

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## الموضوع

### دور إدارة التنوع على الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بالبرسكية للإسمنت - جمورة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

موسي سهام

إعداد الطالب(ة):

ناصر خرفية

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	دوباخ سعيدة	محاضر أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	بوروية فهيمة	محاضر ب	مناقشا	جامعة بسكرة
3	موسي سهام	محاضر أ	مقرا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019



# شكر و عرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه ونشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له  
تعظيماً لشأنه ونشهد أن سيدنا ونبينا محمد عبده ورسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه وعلى  
آله وأصحابه وأتباعه وسلم.

بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع أتقدم بجزيل الشكر إلى  
من شرفنتني بإشرافها على مذكرة بحثي الأستاذة الدكتورة "موسي سهام" التي لن تكفي حروف هذه  
المذكرة لإيفائها حقها بصبرها الكبير علي، ولتوجيهاتها العلمية التي لا تقدر بثمن؛ والتي ساهمت  
بشكل كبير في إتمام واستكمال هذا العمل، ونرجو أن يوفقها الله إلى ما تريده وأن يجمعني الله معها  
في أعمال أخرى إن شاء الله.

وأتوجه بالشكر إلى كل أساتذتي الكرام في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

وأتوجه كذلك بجزيل الشكر لكل موظفي البسكوية للإسمنت على تعاونهم معنا لاستكمال هذا  
العمل وأتمنى لهم التوفيق.

كما أتوجه بخالص شكري وتقديري إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز وإتمام  
هذا العمل

" رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحاً ترضاه وأدخلني  
برحمتك في عبادك الصالحين "

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة آراء واتجاهات الباحثين في مؤسسة البسكرة للإسمنت، حول إدارة التنوع وأثره على الأداء الوظيفي لهذه المؤسسة. ومن أجل تحقيق أهداف البحث استخدمنا استمارة لجمع البيانات والتي وزعت على عينة بلغت (51) موظف، كما تم استخدام برنامج SPSS في التحليل الإحصائي للبيانات، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها إدارة التنوع على الأداء الوظيفي وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعدين الثانيتين (التنوع الديمغرافي والتنوع الفردي) على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).

كما توصلت الدراسة أيضا إلى مجموعة من الاقتراحات نذكر منها ضرورة المحافظة على مستوى التنوع الثقافي في المؤسسة والعمل على تقوية العلاقات بين الأفراد من خلال العمل الجماعي لرفع الأداء، والعمل على استغلال التنوع الثقافي كأداة لزيادة الأداء الوظيفي.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة التنوع-التنوع الثقافي - التنوع الديمغرافي - التنوع الفردي - الأداء الوظيفي.

## **Summary:**

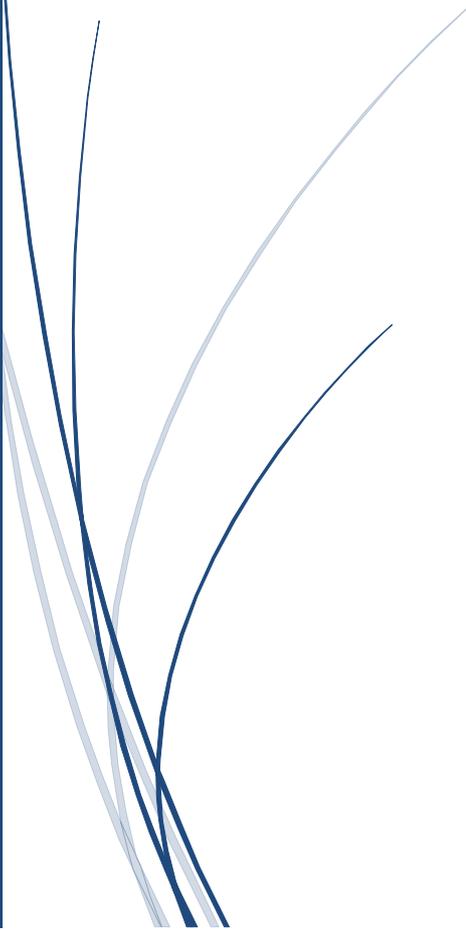
This study aimed to find out the opinions and attitudes of the respondents at El Baskarya for Cement, on the management of diversity and its impact on the functional performance of this institution. In order to achieve the objectives of the research, we used a data collection form that was distributed to a sample of (51) employees, and the SPSS program was used in the statistical analysis of data, and the study reached a number of results, the most important of which are: the presence of a statistically significant effect of the diversity management dimension on job performance and the absence of a statistically significant effect of the two dimensions (demographic and individual diversity) on the job performance of the institution under study at the significance level (0.05).

The study also reached a set of suggestions, including the need to maintain the level of cultural diversity in the institution and work to strengthen relationships between individuals through teamwork to raise performance, and work to exploit cultural diversity as a tool to increase job performance.

**Key words:** diversity management - cultural diversity - demographic diversity - individual diversity - job performance.



# قائمة المحتويات



## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	بسملة
	شكر وعرفان
	ملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-ز	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة التنوع</b>	
3	المبحث الأول: ماهية إدارة التنوع
3	المطلب الأول: مفهوم إدارة التنوع
3	المطلب الثاني: أنواع إدارة التنوع
4	المطلب الثالث: خصائص إدارة التنوع
4	المطلب الرابع: أهمية وأهداف إدارة التنوع
6	المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة التنوع
6	المطلب الأول: أبعاد إدارة التنوع
10	المطلب الثاني: فوائد التنوع
11	المطلب الثالث: مقاربات إدارة التنوع
12	المطلب الرابع: مداخلات إدارة التنوع
14	المبحث الثالث: جوانب مهمة حول إدارة التنوع
14	المطلب الأول: مزايا إدارة التنوع
15	المطلب الثاني: عيوب إدارة التنوع
17	الخلاصة
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي</b>	
20	المبحث الأول: الأداء الوظيفي
20	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
21	المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي
22	المطلب الثالث: أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي.

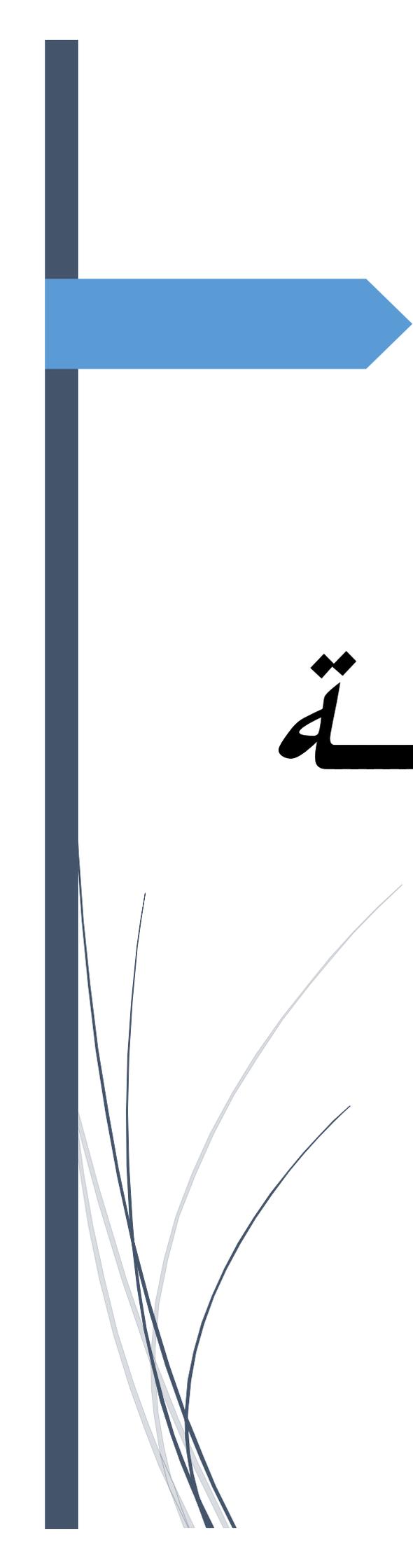
23	المطلب الرابع: عناصر الأداء الوظيفي
24	المطلب الخامس: أبعاد الأداء الوظيفي
27	المبحث الثاني: أساسيات حول الأداء الوظيفي
27	المطلب الأول: طرق تحسين الأداء الوظيفي
28	المطلب الثاني: قياس الأداء الوظيفي
30	المطلب الثالث: تقييم الأداء الوظيفي
31	المطلب الرابع: أسباب تقييم الأداء الوظيفي
32	المبحث الثالث: جوانب مهمة حول الأداء الوظيفي
32	المطلب الأول: أهمية عملية تقييم الأداء بالنسبة للفئة المستهدفة
33	المطلب الثاني: مشاكل عملية تقييم الأداء:
34	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:
36	المطلب الرابع: مؤشرات الأداء الوظيفي
38	المطلب الخامس: علاقة التنوع الثقافي بسلوك العاملين:
39	الخلاصة:
<b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة العسكرية للإسمت</b>	
41	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
41	المطلب الأول: تعريف بمؤسسة العسكرية للإسمت
42	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
42	المطلب الأول: منهج البحث
42	المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي له وفق الخصائص الشخصية.
50	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
50	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية
56	خلاصة الفصل
58	الخاتمة
61	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	يبين مقاربات تسيير التنوع في الموارد البشرية	11
2	عناصر مستوى الأداء الوظيفي	31
3	توزيع العينة حسب الجنس	43
4	توزيع العينة حسب العمر	43
5	توزيع العينة حسب المستوى العلمي	44
6	توزيع العينة حسب الخبرة	44
7	معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات وصدق محور التنوع الثقافي	44
8	معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات وصدق محور التنوع الديموغرافي	45
9	معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات وصدق محور التنوع الفردي	45
10	معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات وصدق متغير إدارة التنوع	45
11	معامل ألفا كرومباخ لقياس الثبات لمتغير الأداء الوظيفي	46
12	اختبار التوزيع الطبيعي: <b>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</b>	46
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات إدارة التنوع	47
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الحوافز المعنوية	48
15	معامل الارتباط بين أبعاد المتغير الأول (إدارة التنوع) والأداء الوظيفي	50
16	معامل الارتباط بين إدارة التنوع والأداء الوظيفي	51
17	تحليل التباين لإدارة التنوع والأداء الوظيفي	51
18	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لإدارة التنوع على الأداء الوظيفي	52
19	معامل الارتباط لأبعاد إدارة التنوع والأداء الوظيفي	53
20	تحليل التباين لأبعاد إدارة التنوع والأداء الوظيفي	53
21	معاملات نموذج الانحدار المتعدد لإدارة التنوع والأداء الوظيفي	54
22	جدول يوضح الأبعاد التي لم يكن لها أثر ذو دلالة احصائية على الأداء الوظيفي	54

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ج	النموذج الافتراضي للدراسة	01
35	تطور وملائمة الأداء الوظيفي للعاملين للتأقلم والتوافق مع هذه المتغيرات	02
36	مؤشرات الأداء الوظيفي	03



# المقدمة

## المقدمة

ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المتاحة من أجل تعظيم أرباح المنظمة وضمان بقائها، لكن قد تواجه المنظمات وخاصة الكبيرة منها بعض الصعوبات المتمثلة في التنوع فهو أمر حتمي وضروري ولا يمكن تجاهله أو تجنبه بل يجب على المنظمات التكيف إذا كانت تريد البقاء والنمو، لذلك فالتنوع في القوى العاملة هدف إستراتيجي للمنظمات التي تسعى للربحية والنجاح في عالم الأعمال.

يستند المفهوم الأساسي لإدارة التنوع في المنظمات إلى اعتبار أن الموارد البشرية بمثابة قوة تنبثق من مكوناتها الثقافية المختلفة، مما يؤدي بالنهاية إلى إيجاد بيئة منتجة قادرة على استخدام جميع طاقات ومواهب القوى العاملة لتحقيق أهداف المنظمات من خلال زيادة القدرة على إجتذاب و إستبقاء العاملين ذوي الكفاءات المختلفة، وهذا التنوع يلزمه إدارة فاعلة وواعية تعترف بالفروق الموجودة بين العاملين من أجل تحقيق أداء وظيفي متميز.

حيث يمثل الأداء الوظيفي مكانة خاصة في المنظمة بإعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها و ذلك على مستوى الفرد على مستوى الفرد و المنظمة والدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقرارا و أطول بقاء حيث يكون أداء العاملين أداء متميز أو من ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، وعلى ذلك يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات و دوافع الرؤساء. و بناء على ما تقدم يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

### ➤ ما هو أثر إدارة التنوع على تحقيق الأداء الوظيفي؟

وتندرج ضمن الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

1- ماهو أثر ثقافة الأفراد على تعزيز الولاء لدى العاملين بالمؤسسة؟

2- ماهو أثر التنوع الإجتماعي في مدى إنجاز المهام بالمؤسسة؟

3- ماهو أثر التنوع الفردي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي؟

### 1-أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال مايلي:

- زيادة الوعي بكيفية التعامل مع التنوع في الموارد البشرية.
- موضوع يحظى باهتمام كبير من قبل المنظمات بسبب تأثيره على الأداء الوظيفي في ظل الانفتاح والتطور الذي يشهده العالم.
- نتائج الدراسة توفر معلومات مهمة تساعد على اتخاذ القرارات حول كيفية إدارة التنوع في القوى العاملة في مؤسسة محل الدراسة وبالتالي اتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل زيادة الفاعلية.
- تعتبر إدارة التنوع وأثرها على الأداء الوظيفي مشكلة إدارية يحيط بها الغموض، بالإضافة إلى حاجة المنظمات لتطبيق نظام فعال لإدارة التنوع في الموارد البشرية في ظل التغيرات الحاصلة.

### 2-أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- إمكانية تحسين التعامل مع التنوع في الموارد البشرية داخل المنظمة.
  - معرفة مدى مساهمة التنوع في تحسين مستوى إنتاجية المنظمة.
  - تحسين الأداء الوظيفي من خلال فهم أهمية التنوع في الموارد البشرية.
- الكشف عن مدى تحكم المنظمات في إدارة التنوع في الموارد البشرية.

3- فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التنوع على الأداء الوظيفي بالمؤسسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ).

وتدرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

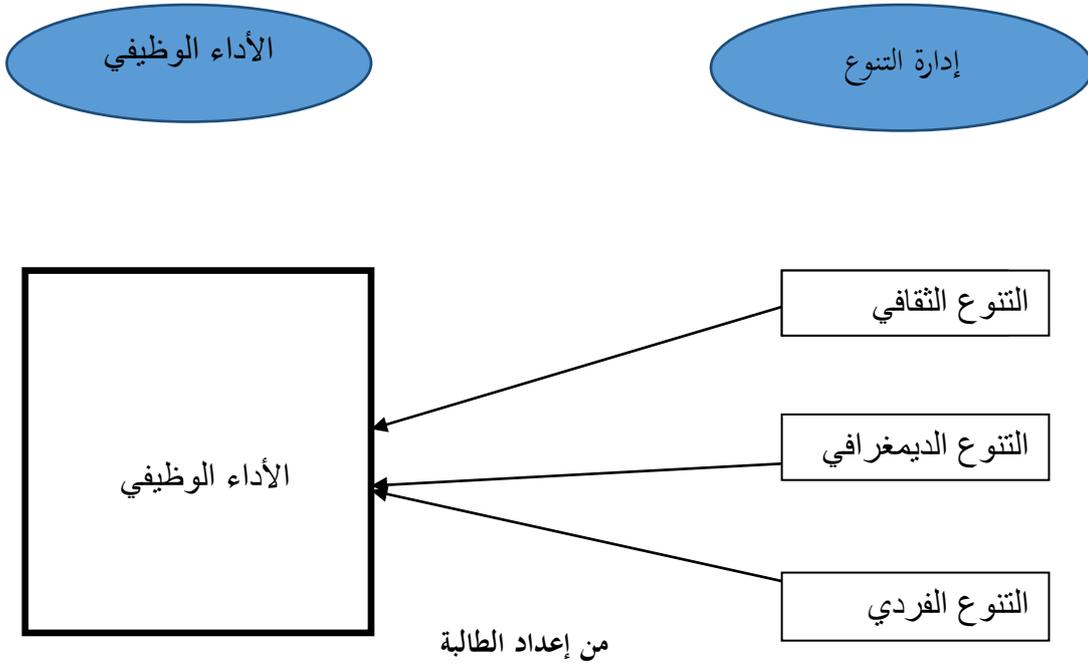
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنوع الثقافي في الأداء الوظيفي بالمؤسسة العسكرية للإسمت عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ).

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنوع الديمغرافي في الأداء الوظيفي بالمؤسسة العسكرية للإسمت عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ).

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنوع الفردي في الأداء الوظيفي بالمؤسسة العسكرية للإسمت عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ).

4- نموذج الدراسة:

الشكل (1) النموذج الافتراضي للدراسة



### 5- حدود الدراسة:

لهذا البحث حدود عديدة منها:

- الحدود المكانية: تم إجراء هذا البحث في العسكرية للإسمت لبرانيس
- الحدود الزمنية: تم إجراء هذا البحث ميدانيا في الفصل الثاني للسنة الجامعية 2019\_2020.
- الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على دراسة أثر إدارة التنوع على الأداء الوظيفي.
- الحدود البشرية: اقتصر البحث على موظفي مؤسسة العسكرية للإسمت.

### التعريفات الإجرائية:

- إدارة التنوع: هي الاعتراف بالفروق الفردية وتقديرها.
- التنوع الثقافي: هو تنوع ثقافات الأفراد ومعتقداتهم
- التنوع الديمغرافي: هو تنوع الجنسيات
- التنوع الفردي: هو اختلاف في الشخصيات والسمات الفردية
- الأداء الوظيفي: كمية ونوعية الانجازات الوظيفية التي يحقق بها الفرد المهام المكونة لوظيفته ومتطلباتها، بما يتوافق مع قدراته ومهاراته.

### 6- هيكل الدراسة:

من أجل دراسة هذا الموضوع وبغرض الإجابة على إشكالية البحث واختبار الفرضيات ومحاولة الإحاطة بجميع جوانب الموضوع، سنقسم البحث إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي تسبقهم مقدمة وتليهم خاتمة تضم أهم النتائج التي سوف نتوصل إليها بالإضافة إلى جملة من الاقتراحات.

## المقدمة

حيث أنه سيتم تقسيم الفصل الأول الذي سيعنون بالإطار النظري للتنوع الثقافي إلى ثلاث مباحث، سنشير في المبحث الأول ماهية إدارة التنوع، والمبحث الثاني نتطرق فيه لأساسيات حول إدارة التنوع، أما المبحث الثالث فسنشير فيه إلى جوانب مهمة حول إدارة التنوع.

أما الفصل الثاني فسيخصص للإطار النظري للأداء الوظيفي وفق ثلاث مباحث أيضا

وبالنسبة للفصل الثالث فسيخصص للدراسة الميدانية، والذي سنتعرف من خلاله على أثر إدارة التنوع على الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي مؤسسة العسكرية للإسمت من خلال ثلاث مباحث، سيخصص أولها لتقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني فيتعرض للإطار المنهجي للبحث، والمبحث الثالث فسيتم فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

## 7-الدراسات السابقة

### أولاً: الدراسات المتعلقة بإدارة التنوع

**1-دراسة (العرومطي وحسن، 2015):** بعنوان تقييم جامعة أبو ظبي في إدارة التنوع من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تجربة جامعة أبو ظبي في إدارة التنوع، من خلال استطلاع وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس المتممين لبرنامج الإدارة المتخصصة في إدارة الموارد البشرية والإدارة المالية التابع للجامعة بمدينة العين كعينة مبحوثة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

-وجود علاقة بين متغيري استخدام استراتيجيات التنوع وحسن إدارة التنوع المقدمة من طرف جامعة أبو ظبي العين.

**2-دراسة (سلامة، 2013):** بعنوان أثر التنوع الديمغرافي والثقافي على أداء العاملين في إدارة وزارة الصناعة بدمشق.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد التنوع على الأداء الوظيفي واستخدام الباحث المنهج التحليلي بأسلوب وصفي في تحليل البيانات المعدة وفق إستبانة محكمة وزعت على 150 عاملا.

## المقدمة

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

- أن كل من أبعاد التنوع سواء الديمغرافي أو الثقافي والاجتماعي والفردى تؤثر على أدا العاملين بشكل إيجابى فى إدارة وزارة الصناعة.

**3-دراسة (الطبال ،2011):** بعنوان الاتجاهات الحديثة فى إدارة الموارد البشرية فى المنظمات العالمية -مدخل إدارة التنوع - دراسة نظرية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم التنوع وأهم أبعاده وإدارة التنوع كمدخل من المداخل الحديثة فى إدارة التنوع، ورصد أهم التجارب والممارسات الناجحة فى إدارة التنوع فى الشركات العالمية.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

اهتمام الشركات العالمية وخاصة الأمريكية بهذا المفهوم لمواجهة التهديدات التى مثلتها لها الشركات اليابانية فى المنافسة العالمية وتزايد الجنسيات والمغتربين للعمل فى الشركات الأمريكية و رغبة منها فى ترشيد التكاليف و تحقيق التميز، ولقد حققت تلك المنظمات نتائج إيجابية و ملموسة فى تطبيق إدارة التنوع فيها.

يعتبر مفهوم إدارة التنوع من المفاهيم متعددة الأبعاد و واسعة النطاق فلم يتم بعد الإتفاق على أبعاده و العناصر المكونة له بشكل قاطع ، كما أن نتائجه لا ترتبط بالعاملين فقط بل تشمل كافة الأطراف من الملاك ، العملاء ، الموظفين ، الموردین و غلى غيرها .

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي

**1-دراسة(قاسم أحمد ، غسان فيصل ،(2008)):** بعنوان دور إستراتيجية التمكين فى تحسين الأداء المنظمى : دراسة تحليلية لأداء عينة من رؤساء الأقسام العلمية فى جامعة تكريت ، العراق.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين استراتيجية التمكين وتحسين الأداء من خلال منح القيادات العلمية الصلاحيات الواسعة لاتخاذ القرارات من أجل تحسين الأداء.

## المقدمة

من أهم نتائج هذه الدراسة:

- ترتبط القدرة على تحسين الأداء وتطويره بين القيادات العلمية في المنظمة بتوفير مناخ تنظيمي ملائم لإستراتيجية التمكين.

**2-دراسة (زكي عبد المعطي أبو زيادة ، (2012)) :** بعنوان إدارة الوقت و الجودة الشاملة و أثرهما في الأداء: دراسة ميدانية في

عينة من المصاريف التجارية، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، الأردن .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي في المصاريف التجارية الفلسطينية من وجهة نظر الباحثين .

من أهم نتائج هذه الدراسة :

- مستوى الأداء الوظيفي في المصاريف التجارية الفلسطينية يتميز بدرجة عالية .

**التعليق على الدراسات السابقة:**

بعد ما تطرقنا لمجموعة من الدراسات المتعلقة بمتغيرات البحث توصلنا إلى:

- هناك اتفاق واضح بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة من الجانب النظري لموضوع إدارة التنوع.
- هناك اتفاق واضح بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة من الجانب النظري للأداء الوظيفي.
- وجود اختلاف بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية من ناحية الزمان والمكان.
- هناك اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة في اختيار الأبعاد.

أما فيما يخص مجال الاستفادة من الدراسة السابقة فتوصلنا إلى:

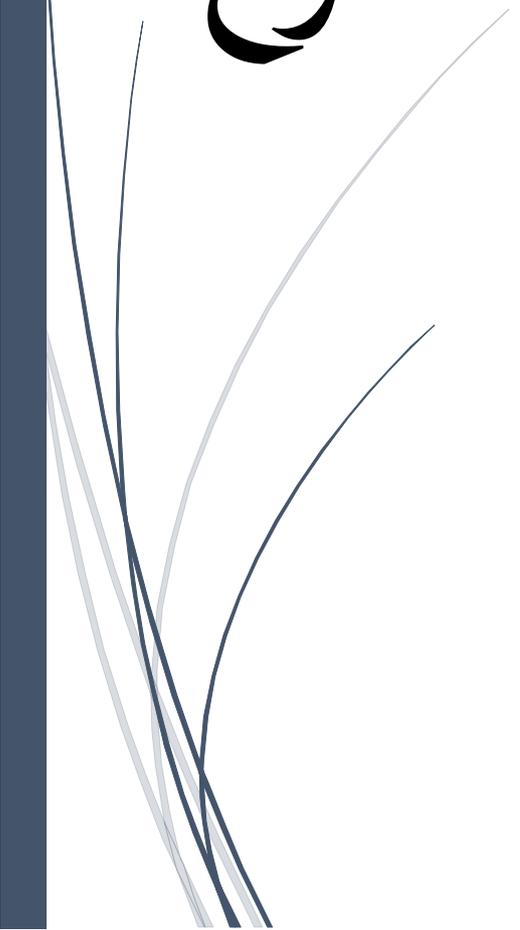
- إعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر النظرية والتطبيقية، مما سهل لنا الطريق

في بناء منهجية الدراسة.



الفصل الأول: الإطار

النظري لإدارة التنوع



## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة التنوع

كانت منظمات الأعمال مكونة من مجموعات متجانسة ومتشابهة من الموارد البشرية التي تشكل عادة من أفراد المجتمع المحلي الذين يتشابهون في صفاتهم وخلفياتهم، ولكن مع كثرة المهجرات وتغيير النظم القانونية والتشريعية، والتوجه نحو الأعمال الدولية تحفزت الموارد البشرية لتخطي حدود دولهم والتوجه إلى دول أخرى، كما أن التنافس العالمي للشركات والبحث عن الموارد البشرية التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمات، وسهولة الحركة والتنقل للمورد البشري أدى إلى تنوع وتعدد الأفراد الذين يعملون في تلك المنظمات وفي هذا المبحث سوف نتطرق إلى مفهوم إدارة التنوع.

### المبحث الأول: ماهية إدارة التنوع.

#### المطلب الأول: مفهوم إدارة التنوع

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة التنوع سوف نتطرق إلى تعريف التنوع

**تعريف التنوع:** هو الاختلافات الموجودة بين الأفراد في المنظمة الواحدة من حيث العمر، الجنس، العرق، الأقلية، الدين، القدرة الجسمية أو توجهات الفرد السياسية والاجتماعية. (نسرين شاکر رضوان سمارة، مذكرة، 2017، ص45)

من بين التعاريف التي تناولها الباحثون عن إدارة التنوع نذكر مايلي:

- يشير مفهوم إدارة التنوع إلى أنه عملية مستمرة لإدارة الاختلافات بين الموارد البشرية العاملة على مستوى المنظمة وإدماجها في عملية التسيير ككل، من أداء وظائف وخدمات واتصالات وعمليات بهدف خلق منظمة أعمال عادلة، شاملة متناعمة وفعالة. (القويزي، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، ص104-105)
  - وهنا يركز التعريف على أن إدارة التنوع تعني تسيير الأفراد في ظل مجموعة الاختلافات الموجودة بينهم وتجميعها لخلق مناخ عمل إيجابي يساهم في تفعيل الأداء على مستوى المنظمة وتطويرها وضمان تنافسيتها واستمرارها.
  - عرّفها توراكس بروكسل Torex Bruxell: تمكين القوى العاملة المتنوعة من تنفيذ إمكانياتها في بيئة عمل عادلة حيث لا يوجد فريق متميز عن الآخر، لأن قوى العمل المتنوعة تجلب مواهب ومصالح ووجهات نظر مختلفة.
  - يركز التعريف هنا على ضرورة التقييم المستمر للاستفادة من الفروق الفردية كي يتسنى لجميع الأفراد من تعظيم قدراتهم في ظل الامتثال القانوني. (د.براهيمي زرزور، أعمال المؤتمر الدولي الثامن: التنوع الثقافي، 2015، ص9)
  - عرف اليونسكو إدارة التنوع على أنها وجود تفاعل عادل بين الثقافات المتنوعة مع إمكانية خلق تعبيرات ثقافية مشتركة من خلال الحوار والاحترام المتبادل على المستوى المحلي، الإقليمي والدولي. (أ.م.د.وليد عبد جبر، مجلة الآداب، 2016، ص234)
  - يركز التعريف هنا على إيجاد مناخ عمل عادل بين مختلف الأفراد بغض النظر عن ثقافتهم.
- من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن إدارة التنوع هي تسيير الاختلافات الموجودة بين القوى العاملة في ظل بيئة عمل تتسم بالأمان والإيجابية والرعاية، مع وجود إدراك للطرق التي ينبغي استخدامها لزيادة فوائد التنوع من أجل تحسين الأداء والتقليل من السلبيات المحتملة.

#### المطلب الثاني: أنواع إدارة التنوع

لقد أدى نمو الشركات في ظل العولمة إلى تطوير مفهوم تسيير التنوع من مجرد تنوع القوى العاملة داخل البلد الواحد إلى مكونات القوى العاملة عبر الدول، وعليه يمكن تحديد نوعين من تسيير التنوع هما:

#### 1- تسيير التنوع الدولي International diversity management:

تعني تسيير قوى عاملة متنوعة من المواطنين والمهاجرين في سياق المنظمات من دولة واحدة.

### 2- تسيير التنوع عبر الوطنية Cross-national diversity management:

تعني تسيير قوى عاملة مكونة من مواطنين ومهاجرين في دول مختلفة مثال: شركة كورية لها فروع في الصين وماليزيا واليابان، تضع سياسات تنوع وتدريب يمكن تطبيقها في فرعها الرئيسي وباقي الفروع الأخرى في الدول المذكورة. (القائمة القويزي، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، ص105)

رغم أن كلا النوعين من تسيير التنوع يطرح جملة من التحديات إلا أن النوع الثاني وهو تسيير التنوع عبر الوطنية يحتم على المسيرين أخذ اختلاف التشريعات والسياق الثقافي في الدول الأخرى بعين الاعتبار عند وضع البرامج والثقافات وعليه فإن تحدياته أكبر. (القائمة القويزي، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، ص105-106)

### المطلب الثالث: خصائص إدارة التنوع

كلما تطور مفهوم إدارة التنوع يمكن أن نستخلص جملة من الخصائص المميزة له والتي يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

- 1- تسيير التنوع طوعي (اختياري): على خلاف العمل الإيجابي (Affirmative action) التي تعتبر قوانين يفرض تطبيقها بشكل إجبار، يعدّ تسيير التنوع اختياريًا فالمؤسسات تقوم بـ بشكل طوعي إدراكًا منها لأهميته بالنسبة للمؤسسة للوصول إلى أهدافها من خلال الاستفادة من التنوع في القوى العاملة الموجودة فيها.
- 2- تسيير التنوع يستخدم مفهوم موسع لمفهوم التنوع: فعلى خلاف العمل الإيجابي (affirmative action) دائما والتي توضع لصالح أقليات بعينها، فإن برامج تسيير التنوع تصاغ بشكل شامل مما يقلل اعتراضات أي مجموعات ذات أغلبية.
- 3- تسيير التنوع يهدف إلى تحقيق منافع ملموسة للمؤسسة: وعليه يمكن اعتباره إستراتيجية تهدف إلى الاستفادة القصوى من الإمكانيات الكاملة لجميع الموظفين بهدف إعطاء المؤسسة ميزة تنافسية. (القائمة القويزي، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، ص106)

### المطلب الرابع: أهمية وأهداف إدارة التنوع

#### أولاً: أهمية إدارة التنوع

تكمن أهمية إدارة التنوع في النقاط التالية:

- تحسين المركز التنافسي للمنظمة.
- تحسين الصورة الذهنية للمنظمة.
- زيادة القيمة السوقية لأسهم الشركة التي تأخذ بمنهج إدارة التنوع.
- تؤدي إلى وجود التكامل والتناغم التنظيمي للموارد البشرية في كل الوظائف وبمختلف المستويات الإدارية ويتحملون جميع المسؤوليات الإدارية.
- تصحيح المعتقدات الخاطئة بشأن الاختلاف والتنوع.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة التنوع

- تعزيز القدرة على التعامل بفاعلية مع النزعات المتعلقة بالتنوع.
- تعزيز قدرة الإدارة على الاستفادة من التنوع في المورد البشري وتحسين عملية التواصل مع الموظفين من مختلف الثقافات. (نسرين شاكر رضوان سمارة، مذكرة، 2017، ص45)

### ثانياً: أهداف إدارة التنوع

يهدف تسيير التنوع إلى جملة من النقاط الأساسية نذكر منها:

- إلغاء جميع أنواع التمييز أو الإقصاء لمجموعة على حساب أخرى كالعرق أو الجنس أو الجنسية.
- تمييز الفروقات بين العاملين ومحاولة تعظيم الاستفادة منها لصالح تحقيق أهداف المؤسسة.
- كسب الحرب على المواهب war for talents للحصول على أحسن الموظفين حتى لو كان بعضهم ليسوا من التيار الرئيسي التقليدي في المؤسسة على اعتبار أصولهم العرقية، الدين، الجنس أو الجنسية.
- الاستفادة من فرق الإدارة غير المتجانسة والتي تميل إلى خلق قوة ابتكار أكبر على اعتبار المرونة العالية التي تتمتع بها في التعامل مع المتغيرات الخارجية على عكس فرق الإدارة المتجانسة.
- الرفع من مستوى التحفيز ورضا العاملين والتقليص من خسائر الاحتكاك الداخلية.
- الشركات ذات إدارة التنوع الفعالة تستفيد بشكل أفضل من أسواقها وبالتالي فهي أكثر إنتاجية وربحية. (القائمة القويزي، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، ص106)

### المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة التنوع

#### المطلب الأول: أبعاد إدارة التنوع

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

#### 1- مجموعة الأبعاد الداخلية: تشمل مجموعة من الأبعاد مثل: العمر، النوع، القدرات الجسدية، الأصل والعرق نذكر منها:

**الجنس:** من الملاحظ أن المرأة قد دخلت إلى سوق العمل مشاركة الرجال في أعمالهم، وهذا التغيير سيعمل على تغيير مزيج الموارد البشرية وذلك بسبب اختلاف قدرات وميزات ومتطلبات العنصر النسائي من الموارد البشرية عن الرجال.

**العمر:** إن نقص معدل الوفيات وزيادة معدل الحياة ورغبة الأفراد في الاستمرار بالعمل أدى إلى مزيد من التنوع من خلال تباين أعمار الموارد البشرية، حيث يعد العمر أهم الأبعاد الداخلية للتنوع حيث أنه يساهم في تشكيل قوة عمل متنوعة في فئاتها العمرية.

العديد من المديرين يحملون أفكارا واتجاهات متباينة حول عمر الأفراد، فمنهم من ينظر إلى أن الأفراد الأكبر سنا يتميزون بالخبرة والثبات ولكن ينظر إليهم أنهم أقل تأقلا مع التغيير من الأفراد الأصغر منهم سنا، حيث هناك اعتقاد شائع بأن كبار السن أقل استعدادا لتعلم طرق جديدة في العمل كما أنهم أكثر عرضة إلى الأمراض والحوادث، إلا أن الواقع يؤكد العكس فقد أثبت العديد من الدراسات أن كبار السن يتمتعون بمهارة عالية في العمل كما أن درجة التزامهم عالية.

وتناولت العديد من الدراسات أثر التنوع في أعمار الموارد البشرية كمتغير مستقل وحاولت الكشف عن ميزات التنوع، فمن تلك الدراسات ما دل على أن تباين أعمار الموارد البشرية يؤدي إلى انخفاض التكامل الاجتماعي وسوء الاتصال وزيادة في دوران العمل ومن الدراسات ما دل على أن تباين أعمار الموارد البشرية يرتبط إيجابيا مع الأداء.

**الثقافة:** لقد كانت المنظمات قديما تسودها الثقافة الأحادية (Monolithic) والتي كان الإداريون يسعون فيها إلى تحقيق رؤية ورسالة المنظمة من خلال فرض ثقافة واحدة داخلها، ولكن ونتيجة لعدة أسباب منها العولمة ورغبة المنظمات في التوجه خارج حدود بلادها، أصبح من الضروري أن تتبنى نمودجا ثقافيا مرنا تتقبل فيه المنظمات وتقدر الموارد البشرية متعددة الثقافات.

الثقافة هنا تشمل كذلك:

**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 ودولي فمثلا في فلسطين يمكن تقسيم مصدر العمالة حسب المنطقة الجغرافية المحافظات الجنوبية والوسطى وغزة والشمال، ولا شك أن ذلك يعني تنوع المهارات السلوك التنظيمي والقيم التنظيمية، مما يفرض على إدارة الموارد البشرية أخذ ذلك في الاعتبار عند الاختيار والتعيين والتدريب لهذه الموارد.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة التنوع

أما على المستوى الدولي يمكن القول أن تنوع العمالة وفقا لبعدها الأصل كما هو الحال بالنسبة للعمالة الأجنبية بدول الخليج العربي.

**العرق:** إن وجود عرقيات مختلفة في المنظمات يثير العديد من المشاكل السلوكية داخل المنظمة، كذلك فإن إدراك الأفراد للأعمال التنظيمية والسياسات الإدارية يتأثر بهوية أعضاء الجماعة، وتتوقف 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 المساعدة الاجتماعية للعاملين.

ويتربط على العرقية مجموعة من المشكلات 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 وأيضا السعي لدعم الموظفين من خلال خلق ثقافة متنوعة مثل الاعتماد على أشكال وأنماط مختلفة لحياة أعضاء قوة العمل، أو عمل يوم للتنوع كل عام، كذلك تثير العرقية مشكلة هامة وهي مشكلة التعالي 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 وظلك نتيجة انتماءها لأصل معين أو عرق معين، وتعتقد هذه الجماعة أن قيمها وأفكارها أفضل من قيم وأفكار الآخرين ويشير التعالي العرقي العديد من المشكلات التي تؤثر سلبا على أداء قوة العمل المتباينة الخصائص.

● **القدرات الجسدية:** تعد القدرة أحد محددات الأداء، ويصنفها (جرينبرج، بارون، 2004) في مجموعتين قدرات وتتضمن القدرة على القيام بالأعمال الفكرية والثانية بدنية وتتضمن القدرة على القيام بالأعمال التي تحتاج إلى مجهود بدني.

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

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 البدنية، مثل: وظائف الإدارة، الوظائف 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 أفضل من أدائه لوظائف أخرى. ولقد أثبتت 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 توفير مصاعد تستوعب المقعدين الذين يستخدمون الكراسي المتحركة، أو توفير الأجهزة الخاصة بالقراءة بالنسبة للمكفوفين.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة التنوع

وبناء على ما سبق يتضح أن هناك بعض الوظائف التي تحتاج إلى قدرات ذهنية معينة مثل قدرة الشخص على التعلم، بجانب قدرات جسدية محددة وذلك لأداء 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 المناسب وكذلك حتى يمكن تنمية القدرات من خلال التدريب. (د.علي محمد أحمد المصاروة و أ.د.نعمة عباس الحفاجي، إدارة التنوع: منظور الالتزام التنظيمي، 2014، ص24-25)

### 2- مجموعة الأبعاد الخارجية:

تشمل مجموعة من الأبعاد من الأبعاد الفرعية وفيما يلي عرضاً لأهم هذه الأبعاد حسب ما أشار إليها طبال (2011):

**2-1- 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 لقيمة الوقت بنفس الدرجة التي تهتم بها العمالة في الحضر.

**2-2- الدخل:** يعد الدخل من العوامل الهامة للعمل، وبالرغم من أهمية الأجر كدافع للعمل إلا أن هناك العديد من الدوافع الأخرى للعمل مثل الدافع للاحترام والتقدير، الدافع لتحقيق الذات، كذلك يعد الدين أحد الدوافع للعمل، ويمكن تقسيم العمالة حسب مستويات الدخل، كذلك فإن الدخل يؤثر على سلوكيات العمل.

**2-3- العادات الشخصية:** يمكن القول أن العامل الذي تعود على ترك وظيفته السابقة من المتوقع أن يترك وظيفته في المستقبل، كذلك فإن العادات الشخصية تمثل جزءاً من شخصية الفرد التي هي المحور الأساسي في عملية تنوع الموارد البشرية، كما أنه من الضروري التعرف على عادات الشخص وقيمه واتجاهاته نحو العمل، ويمكن الاعتماد على الاختبارات والمقابلات الشخصية للتعرف على ذلك.

**2-4- المعتقد السياسي:** تعدد الأحزاب والحركات ما بين حزب وحركة وتنظيم يحمل ألواناً مختلفة في الانتماء والفكر والتوجه، حيث أنه لا تشكل الأحزاب السياسية ركناً من أركان النظام السياسي فحسب، وإنما تعتبر أيضاً جزءاً 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 أيضاً تقوم على هياكل إدارية متعددة وتشكل من مستويات تنظيمية مختلفة.

**2-5- المعتقدات الدينية:** تعتبر الوظائف العمومية من حق المواطنين جميعاً دون تمييز على أساس الدين والمعتقد.

**2-6- 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 تنوعاً لقوى العمل من خلال بعد التعليم. ومن الجدير بالذكر أن ارتفاع نسبة التعليم بالنسبة للعاملين يساعد على إمكانية استيعاب التكنولوجيا المتطورة وفنون الإنتاج المتقدمة مما يساعد على زيادة درجة المهارة وهذا ما يشكل مردوداً إيجابياً لسوق العمل من جهة وإمكانية زيادة فرص العمل للعاملين للعمل في الأسواق الخارجية.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة التنوع

يمكن 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.

**2-7- الخبرة العلمية:** تمثل الخبرة العلمية أحد الأبعاد الهامة لتنوع الموارد البشرية، حيث أشارت العديد من البحوث إلى وجود علاقة بين الخبرة والقدرة على تقبل التنوع خاصة التنوع الثقافي.

**2-8- المظهر الخارجي:** يعتبر المظهر الخارجي للفرد أحد الأركان الأساسية في تكوين شخصيته.

**2-9- الحالة الاجتماعية:** تعد الحالة الاجتماعية من أهم أبعاد تنوع الموارد البشرية لذلك وجب الاعتماد على برامج العمل المرنة ووضع تسهيلات للموظفين. (نسرين شاكر رضوان سمارة، مذكرة، 2017، ص 59-63)

**3- مجموعة الأبعاد التنظيمية:** تشمل مجموعة من الأبعاد الفرعية، مثل: المستوى الوظيفي، محتوى العمل، جماعة العمل وغيرها نذكرها كالتالي:

**3-1- المستوى الوظيفي:** يخلق اختلاف المستويات الإدارية للأفراد في حد ذاته تنوعا في الموارد البشرية ولقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة بين المستوى الإداري وبين الكثير من القضايا السلوكية في مجال العمل، مثل الرضا الوظيفي أو الشعور بالاغتراب في مجال العمل أو ضغوط العمل.

**3-2- 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.

**3-3- 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.

**3-4- الأقدمية:** ويقصد بها الموقع الإشرافي أو الرئاسي داخل قوة العمل المتنوعة وترتبط أيضا بطبيعة العمل ومسمى الوظيفي والدرجة العلمية والخبرة العلمية.

**3-5- 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 يفهموا هذا التنوع الذي يعني شخصيات مختلفة وثقافات متباينة ويجب فهم ذلك وقبوله والتعامل معه.

**3-6- عضوية النقابات:** قد ينتمي أعضاء قوة العمل إلى نقابات متعددة مما يخلق تنوعا في قوة العمل من خلال تنوع الأفكار والآراء والتوجهات.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة التنوع

**3-7- حالة الإدارة (النمط القيادي):** كما أن الشخصية هي محور التنوع فإن الإدارة هي العنصر الحاكم في التنوع ففي المسؤولية عن تحقيق التنوع تقديم الدعم المناسب له، وإدارة مختلف الأمور الخاصة به.

وعلى ضوء ما تم تناوله سابقا حول أبعاد التنوع يتضح أن اختلاف هذه الأبعاد يرجع بشكل أساسي إلى الفروق الفردية عن غيره من الأفراد، وبما كان من الصعب حصر هذه الفروق الفردية كان من المنطق كان من المنطق صعوبة تحديد أبعاد ثابتة لذا التنوع، ومن ناحية أخرى فإن مجموع خصائص العاملين بالمنظمة يشكل في الأخير خصائص هذه المنظمة والتي تختلف في الخصائص عن المنظمات الأخرى، وهو ما يعرف بالتنوع التنظيمي.

كما أن النظرة الضيقة للتنوع وحصره في الاختلافات النوع والعمر والأصل يجعل مفهوم التنوع قاصرا، لذلك لا بد من توسيع النظرة إلى الأبعاد التنوع لتشمل مختلف الخصائص والأبعاد، كذلك لا بد أن تتغير النظرة إلى التنوع من مجرد التزام قانوني أو مدخل تمييز التنوع إلى اعتباره ضرورة حتمية لا بد من التعامل معها من خلال مدخل إدارة التنوع. (نسرين شاكر رضوان سمارة، مذكرة، 2017، ص 63-65)

### المطلب الثاني: فوائد التنوع

إن المؤسسات التي تعمل وفق استراتيجيات التنوع في مكان العمل تحصل على الجملة من الفوائد تكون الداخلية وخارجية، وفيما يلي يمكن إيرادها كالتالي:

#### أولاً: الفوائد الداخلية للتنوع:

- 1- اكتشاف المواهب المتنوعة، واكتشاف مجموعة كبيرة من نقاط القوة والخبرات الفردية.
- 2- استخدام وجهات النظر المختلفة والأفكار لزيارة الإبداع والابتكار.
- 3- تحسين الاتصال مع الجماعات المختلفة.
- 4- بناء أفضل الممارسات.
- 5- انخفاض معدل داوون العاملين، وزيادة الحماس والتحفيز والقدرة على المنافسة.
- 6- الحد من الغياب والإجازات المرضية.
- 7- زيادة الإنتاجية والربحية.
- 8- إنشاء سياسة التنوع هو دليل على التزام المسؤولية الاجتماعية للشركة.

#### ثانياً: الفوائد الخارجية للتنوع:

فوائد التنوع تقدم مجموعة كبيرة من الفرص الخارجية، تتمثل في:

- 1- تحسين صورة المنظمة، تقوية العلامة التجارية.
- 2- تحسين خدمة العملاء وإدارة العلاقات مع الموردين.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة التنوع

3- فهم أكبر احتياجات ومتطلبات قاعدة عملاء متنوعة بشكل متزايد فتح أسواق جديدة محتملة. (د.براهيمي زرزور، أعمال المؤتمر الدولي الثامن: التنوع الثقافي، 2015، ص9)

### المطلب الثالث: مقاربات إدارة التنوع

يتم تبني جملة من المقاربات لتسيير التنوع تختلف باختلاف إدراك مفهوم تسيير التنوع وأهميته للمؤسسة وكذا أهداف المؤسسة من خلال تبنيها لتسيير التنوع في حد ذاته كمقاربة تسييرية، وفي هذا السياق سنحاول التركيز على أهم هذه المقاربات والتي يمكن تلخيصها في الجدول التالي: (القائمة القويزي، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، ص 107)

#### جدول رقم (01): يبين مقاربات تسيير التنوع في الموارد البشرية

المقاربة	الهدف	الاستراتيجية	الفرضيات
توسيع التنوع <b>Diversity Enlargement</b>	تغيير الثقافة التنظيمية من خلال تغيير مكونات القوى العاملة	توظيف موظفي ذوي خلفيات مختلفة (متنوعة)	المعنون الجدد سيغيرون الثقافة بمجرد تواجدهم وعليه فلا داعي إلى أي تدخلات إضافية.
حساسية التنوع <b>Diversity Sensitivity</b>	التغلب على الشدائد وتعزيز الاتصالات المنتجة والتعاون.	تدريب على الرفع من الحساسية وتحسين الاتصال.	حساسية متزايدة تجاه الاختلافات تعمل على التأثير وعلى الكفاءة.
المراجعة الثقافية <b>Cultural Audit</b>	تحديد المعوقات /العقبات التي تواجه العمال من خلفيات متنوعة وتغيير ممارسات المؤسسة وفقا لها.	مراجعة الممارسات الحالية من خلال عمليات المسح والتركيز على المجموعات، وإجراء التغييرات اللازمة لمواجهة هذه العيوب.	المشاكل سببها الجماعات الثقافية المسيطرة داخل المنظمة، وتحتاج إلى معالجة من طرف تلك المجموعة.
استراتيجية لتحقيق النتائج التنظيمية <b>Strategy for Achieving Organizational Outcomes</b>	تحقيق أهداف تنظيمية من خلال تسيير التنوع.	دمج تسيير التنوع في سياسة الموارد البشرية والخيارات الاستراتيجية الأخرى للمؤسسة.	ممارسات تسيير التنوع يجب أن تكون مرتبطة بالنتائج الفردية والتنظيمية المطلوبة.

Source : CHAPTER 10, Diversity Management, Paradigms , Rationale and Key Elements, p 242, available on [www.sagepub.com/upm-data/35190\\_Chapter10.pdf](http://www.sagepub.com/upm-data/35190_Chapter10.pdf).

(القائمة القويزي، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، ص108-109)

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة التنوع

**1- توسيع التنوع Diversity Enlargement:** يشير توسيع التنوع لمحاولات زيادة تمثيل الأفراد من الجنسين، والعرقيات والخلفيات الثقافية المختلفة في المؤسسة، لأنه يقوم على النظريات النفسية للتواصل الاجتماعي، والتي تشير إلى أن زيادة مستوى الاتصال بين أعضاء الجماعات ذوي الهوية المختلفة سيؤدي إلى انخفاض في التحيز وتمييز المنظمات باستخدام استراتيجيات التنوع، فالتوسيع يفترض ضمناً أن مناخ التنوع سيتم تحسينه من خلال زيادة الاتصال بين أفراد الجماعات مختلفي الهوية الاجتماعية.

**2- حساسية التنوع Diversity Sensitivity:** هي حساسة واستعداد السلوك الخاص للتكيف واستيعاب الاختلافات الموجودة في بيئات العمل المتنوعة عن طريق معاملة جميع الأفراد والجماعات باحترام إلى حد ما، وبغض النظر عن الخلفية أو الجنس أو، المعتقد الديني أو السن أو التوجه الجنسي، والوضع العائلي، الإعاقة الجسدية أو القناعية السياسية التي تميزهم.

**3- المراجعة الثقافية Cultural Audit:** تشير المراجعة أو التدقيق الثقافي إلى دراسة وفحص الخصائص الثقافية للمؤسسة الثقافية (مثل افتراضاتها، المعايير، والفلسفة والقيم) لتحديد ما إذا كانت تعيق أو تدعم رؤيتها أو رسالتها، فالتدقيق إذن يمنح تشخيص شامل للثقافة الحالية وكذلك فهم مفصل للثقافة التي تهدف لها المؤسسة، من خلال دراسة تصورات الموظفين للممارسات الحالية للمنظمة والقيم التي يعتبرونها مرغوبة، والمراجعة ليست غاية في حد ذاتها فهي بمثابة نقطة انطلاق لمعالجة نقاط القوة والضعف داخل ثقافة المؤسسة والبدء في مناقشة ما يجب القيام به لتسهيل التغيير التنظيمي. (خوبي راج وحساني رقية: مداخلة بعنوان تسيير التنوع "المقاربات والتحديات"، 2014، ص13)

**4- استراتيجية لتحقيق النتائج التنظيمية Strategy for Achieving Organizational Outcomes:** تركز هذه المقاربة على تسيير التنوع كوسيلة لتحقيق أهداف تنظيمية وليس كنهاية في حد ذاته، فباستخدام هذه الاستراتيجية على المسيرين تحديد العلاقة بين أهداف تسيير التنوع والنتائج المرغوبة من كل من الأفراد والمنظمة.

● الخيارات الاستراتيجية للمنظمة يتم تصورها في سياق معطيات المحيط كتغير مكونات سوف العمل، الاقتصاد الشامل، التحول نحو اقتصاد الخدمات والضغوطات القانونية والحكومية، تحليل معطيات المحيط يساعد المنظمة على تحديد الفوائد التي ترجوها من تسيير التنوع وكيف تربط هذه الفوائد باستراتيجياتها للأعمال، فعلى سبيل المثال إذا كان التحديد هو استراتيجية العمل التي تتبناها المؤسسة فمن مصلحتها تطوير فرق العمل متعددة الثقافات لأن الإبداع والاستجابة الجيدة للأسواق الجديدة نجدها أحسن في فرق العمل المتنوعة. (القائمة القويزي، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، ص109-110)

### المطلب الرابع: مداخلات إدارة التنوع

#### مداخل إدارة التنوع:

تقوم إدارة التنوع على بعض الفلسفات التي تتبناها إدارة المنظمات، وقد أوردتها (484: Bogaret & Vloeberghs, 2005) ويمكن بيانها فيما يلي:

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة التنوع

**1- مدخل النقص (Deficit approach):** يفترض هذا المدخل أن فئات معينة كالنساء والأقليات يفتقرون إلى مهارات معينة وظيفية خاصة بالعمل حيث يؤدي هذا النقص إلى دعم تمكينهم من تطبيق وتحقيق ما هو مطلوب منهم وما يتوقعونه، لذا فهذا المدخل يركز على تحسين مؤهلات الفئات المختلفة.

**2- مدخل التمييز:** يتعامل هذا المدخل مع إزالة الحكم المسبق (والذي يعرف بأنه الاتجاه السلبي نحو مجموعة أو فئة معينة) والتمييز (والذي يعني معاملة فئة معينة معاملة غير عادلة مع غيرهم من الفئات على أساس اختلاف الصفات أو الأصول بدلا من المؤهلات الشخصية). فهذا المدخل يهدف إلى تشجيع المنظمة والمديرين ليأخذوا مسؤولياتهم في المهام الإدارية كالاستقطاب والتعيين والتقييم والمكافآت وذلك بأن تبني تلك السياسات على أساس القدرات والمؤهلات وليس على أساس الصفات الشخصية والأصول العرقية وغيرها من الصفات غير المهنية.

**3- المدخل الثقافي:** يركز هذا المدخل على الفروق بين مختلف الثقافات والتي يمكن تحويلها إلى فوائد، فالأفراد المنتمون إلى ثقافات مختلفة لديهم اتجاهات وإدراكات متباينة ويتصرفون بناءً عليها بشكل مختلف، لذا فعلى المنظمة توفير برامج تدريبية لكيفية الاتصال والتواصل عبر الثقافات المختلفة لأن هذا التدريب يساعد الأفراد على إدراك أن قيمهم الثقافية وسلوكهم هي نتائج ثقافتهم فيدركوا ويفهموا أن سلوك الأفراد الآخرين أيضا هو نتائج ثقافتهم فيفهموا سلوكياتهم، ثم إن التدريب يوجه إلى اكتساب الأفراد مهارات التعامل مع الفروق الثقافية.

**4- المدخل الفردي:** هنا يتم النظر إلى التنوع على المستوى الفردي والتركيز على الفروق بين الأفراد، وبالتالي تكون الإجراءات على مستوى إدارة الموارد البشرية، كمرونة ظروف العمل والتوازن بين العمل والأمور الأسرية والدوام الجزئي، ويهدف هذا المدخل إلى خلق أجواء عمل تمكن الفرد من تحقيق رغباته وطاقاته من خلال الاستفادة من صفاته وقدراته الشخصية.

ومن خلال المدخلين الأول والثاني تركز المنظمة على المدخلات (inflow) لشعورها بالالتزام والإجبار لفعل هذا الإجراء وشعور منها بالمسؤولية في توافر العدالة، أما المدخلان الثالث والرابع فيركزان على الاستفادة من ميزات التنوع. (Bogaret & Vloeberghs, 2005: 486)

### المبحث الثالث: جوانب مهمة حول إدارة التنوع

#### المطلب الأول: مزايا إدارة التنوع

هناك العديد من المزايا التي قد تجنيها المنظمات من جراء تطبيقها لمدخل إدارة التنوع كما أشار إليها (chawawa, morgen : 2014 ومنها:

- 1- تقليل من المشكلات الناتجة عن صراع ب14 بين الأفراد بسبب الاختلاف
- 2- زيادة تنوع المهارات وتحسين السمعة التنظيمية مما يؤدي إلى زيادة حصتها في السوق
- 3- تحسين العلاقات الإنسانية
- 4- تخفيض شعور الفرد بالاعترا بوظيفي
- 5- خفض تكلفة الرعاية الصحية.
- 6- الاستفادة من نقاط القوة في القوة العاملة المتنوعة وقد ينظر إليه على أنه دعامة قوية لتحقيق مهمة من خلال العمل الجماعي وكذلك تحقق إدارة تنوع الموارد البشرية في المؤسسة عدة مزايا نذكر منها كما وردت في كتاب:

« comment reussir la de la politique de la diversitedans l'entrep-rise l'entreprise, cahier d'entreprses n:3.p:4 »

(نسرين شاك روضان سمارة، مذكرة، 2017، ص50-51)

- 1- تنمية الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة: في إطار اقتصاد المعرفة فإن إدارة التنوع تمثل ورقة رابحة، ذلك أن الإبداع يرتبط بشكل وثيق بمدى تنوع الأفراد ومساراتهم الوظيفية وخبراتهم المكتسبة فالتنوع بذلك هو مصدر الإبداع والابتكار.
- 2- زيادة قدرة المؤسسة في التكليف مع محيطها الداخلي والخارجي: ما يتيح التعلم من الأفراد المختلفين في شخصياتهم وتجاربهم وخلفياتهم الاجتماعية، وهذا ما يساهم في زيادة انفتاحهم وتوجههم نحو الآخر الأمر الذي يعود بالنفع على المؤسسة من خلال القدرة على التكيف السريع من المتغيرات الحاصلة في البيئة.
- 3- استقطاب أفضل الكفاءات وحسن تسييرها: إن انفتاح المؤسسة والتزامها التام اتجاه موردها البشري، وتبني الاحتواء البيئي للأفراد والجماعات ذات الصفات الشخصية المختلفة والقدرة على إدراكهم بالطريقة التي تعبر عنهم، واحترام الفرد العامل المبدع وتقدير مؤهلاته المعرفية والعلمية واعتبارها المعيار والمحدد الأساسي للتوظيف وكذلك التوجه في الاستثمار وتنمية رأس المال البشري، كل هذا من شأنه أن يجعل المؤسسة قبلة لتهافت أفضل الكفاءات
- 4- تحقيق ميزة تنافسية أفضل للمؤسسة في السوق.
- 5- تسمح إدارة التنوع بترقية القيم الثقافية للمؤسسة عبر رفض ونبذ كل أشكال التفرقة والإقصاء على أساس الانتماءات والاتجاهات الفكرية

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة التنوع

- 6- المشاركة في صنع القرار والتمثيل العادل لكل الفئات في اللجان أو الفرق العمل سيؤدي إلى تحفيزهم ودفعهم إلى مزيد من الإنتاج
- 7- القدرة على تطبيق القوانين والإجراءات الحكومية والسياسات التنظيمية بشأن التنوع في القوى العاملة بالمناصب والوظائف المختلفة في المؤسسة. (القائمة القويزي، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، ص112-113)

### المطلب الثاني: عيوب إدارة التنوع

مقابل المزايا المشار إليها إلا أن هناك سلبيات خطيرة قد تنجم عن عدم إدارة التنوع أو احترامه وإلى قد تخلق مشاكل كبيرة بالإدارة وهي في غنى عنها ونذكر منها:

- 1- العنصرية والتمييز ضد بعض فئات العاملين بإصدار أحكام مسبقة ومنتسرة على فرد أو قضية معينة بناء على انتماءات عرقية أو قومية بمعنى الحكم الجاهز بغض النظر على الأداء وإنما يكون بناء على انتماء. (حمدي الإمام محمد أحمد: إدارة التنوع في القوة العاملة في ظل الفكر الإداري التقليدي والحديث، <http://faculty.ksu.sa>)
- 2- السقف الزجاجي هو حاجز غير مرئي تعاني منه عادة النساء أو الأقليات العرقية يحد من تقدمهم إلى وظائف الإدارة العليا رغم كفاءتهم.
- 3- التنوع الثقافي يزيد من التعقيد، الصراع، الارتباك وغموض الاتصالات فهو يضع الكثير من التحديات التي تواجه القادة والأعضاء. (القائمة القويزي، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، ص114-115)

### المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة التنوع

هناك الكثير من المشاكل التي تواجه إدارة التنوع التي يجب التعامل معها بشكل سليم، نذكر منها:

- 1- انخفاض وعي وإدراك بعض المسؤولين لأهمية التنوع، وعدم النظر إليه باعتباره أولوية تنظيمية، كذلك انخفاض الإدراك لمختلف جوانبه وأبعاده.
  - 2- وجود بيئة عدوانية وغير داعمة لإدارة التنوع.
  - 3- ميل الأفراد لمقاومة التغيير والتطوير التنظيمي اللازم لتحقيق التنوع.
  - 4- مخاوف بعض فئات قوة العمل من أن الفائدة التي ستعود على فئة معينة سوف تكون على حسابهم.
  - 5- ضعف القدرة على تطوير نظم الحوافز وتقييم الأداء لكي تتلاءم مع مقتضيات تطبيق مدخل إدارة التنوع. (نسرين شاکر رضوان سمارة، مذكرة، 2017، ص50)
- كذلك توجد للتنوع تحديات أخرى، إن لم تنتبه لها إدارة المنظمات فإن العديد من المشاكل ستواجه تلك الإدارات لذا على إدارة المنظمات الانتباه لها ونذكر منها:

- 1- زيادة كلفة ووقت حل المشكلات واتخاذ القرارات داخل المنظمة والصراعات، خاصة في حالات الغموض فإن الوصول إلى التناغم من أجل مواجهة الغموض سيتطلب الكثير من الوقت والجهد.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة التنوع

- 2-** ظهور مشاكل في الاتصال، فتعدد لغة الموارد البشرية الأم قد يعيق الاتصال والتفاعل بينهما فلا بد من تصميم برامج تلغي هذا الأثر كتدريب الأفراد على لغة مشتركة، وقد تنتج صعوبات الاتصال بسبب اختلاف الثقافات، فالإتصال عبر الثقافات المتباينة ليس بالأمر السهل لما لكل ثقافة من خصوصيات يختلف الأفراد في فهمها وتفسيرها الأمر الذي قد يحدث بعض المشاكل بين الأفراد لذلك لا بد من تصميم برامج تدريبية تهدف إلى تعريف الأفراد بالثقافات الأخرى ومحاولة فهم تلك الثقافات لتجنب تلك المشاكل.
- 3-** ظهور سلبيات تتمثل في اتجاهات الأفراد في منظمات متنوعة الموارد البشرية مثل مشاكل في الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، فبعض الأفراد يفضلون العمل مع من يتشابهون معهم فقد يخلق العمل مع موارد بشرية متنوعة نوعاً من عدم الرضا وقلة الالتزام التنظيمي.
- 4-** بروز ظاهرة التحيز أو التعصب في حال عدم إدارة التنوع بشكل سليم والتعصب هو ذلك الاتجاه السلبي نحو فرد معين بسبب عضوية لجماعة معينة، وقد لا يقف التحيز عند مجرد المشاعر والمعتقدات السلبية تجاه الآخر بل قد يمتد إلى التصرف معه بالشكل الذي يتفق مع تلك المشاعر، فمثلاً الفرد الذي يقوم بعملية الاختيار للموارد البشرية والذي لديه مشاعر سلبية تجاه أقليات معينة فإنه سيرفض تعيين الفرد الذي ينتمي إلى تلك الأقليات وعلى ذلك فإذا قادت المشاعر السلبية إلى التصرف الفعلي فإنه يعتبر تمييزاً، والذي قد يبنى على الجنس أو المعتقد أو المذهب أو القومية أو الدين أو أي فارق بين الأفراد .

ويتجسد التمييز في المنظمة بأشكال عديدة منها: التمييز بالأجور والرواتب أو التمييز الوظيفي، وهذا التمييز قد ينتج عنه ما يسمى بالسقف الزجاجي وهو حاجز غير مرئي يحد من التقدم في المسار الوظيفي للمرأة أو الأقليات في منظمات الأعمال ويمنعهم من الوصول إلى المناصب الإدارية العليا ويحرم المنظمة من الاستفادة من خبراتهم وطاقاتهم التي تكون متميزة في أحيان كثيرة، وهناك ما يسمى بالجدران الزجاجية وهي حواجز أفقية تمنع الأفراد من أقليات أو فئات معينة من الاستفادة من المزايا المتاحة في نفس الموقع الوظيفي والتي يفيد منها الآخرون بسبب التمييز على أسس مختلفة. (د.علي محمد أحمد المصاروة و أ.د.نعمة عباس الخفاجي، إدارة التنوع: منظور الالتزام التنظيمي، 2014، ص32-34)

### الخلاصة:

من المهم أن يتم فهم كيف يؤثر التنوع في الموارد البشرية بكل أبعاده من نساء عاملات وعاملين من أصول عرقية ودينية مختلفة على محيط العمل، وعلى الأداء، التحفيز، للتفاعل مع الآخرين والنجاح في النهاية.

حيث أن تسيير التنوع يؤدي إلى توسيع وجهات النظر وتعزيز الابداع والأفكار الجديدة، وبالتالي توفير فرص إضافية لزيادة العملاء والزبائن.



# الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي



## الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

يعدّ تقييم الأداء الوظيفي من بين المواضيع التي أبدت لها المؤسسات أهمية كبيرة، فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية، ويتم ذلك من خلال متابعة الرؤوسين لواجبات العاملين مسؤولياتهم بشكل مستمر، وهذا يدفع العاملين للعمل بفعالية، ويساهم أيضا تقييم الأداء الوظيفي في تحيد المكافآت وتحسين الأداء للعامل ، حيث ترتبط فعالية أي مؤسسة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه، باعتباره العنصر الفعّال في استخدام الموارد المادية المتاحة، والعنصر الذي تعتمد عليه الإدارة في تعظيم النتائج، فأداء الوظيفي للعامل هو المؤثر الرئيسي على إنتاجية المؤسسة ، والمكانة التي تحقّقها في المحيط الذي تنشط فيه، وفي هذا المبحث سوف نتطرّق إلى مفهوم الأداء الوظيفي، وخصائصه وكذلك أهمية وأهداف الأداء الوظيفي.

### المبحث الأول: الأداء الوظيفي

#### المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

من بين التعاريف التي تناولها الباحثون عن الأداء الوظيفي نذكر مايلي:

يشير تعريف الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكوّنة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفيّة التي يتحقق بها، أو يشيع الفرد بها متطلبات الوظيفة. (أبو شرح، 2010، صفحة 17)

وهنا يركز التعريف على المستوى من الأداء للقيام بالوظيفة وكيفية القيام بذلك.

ويعرّف الأداء الوظيفي على أنّه انعكاس لكيفيّة استخدام المؤسسة للموارد البشرية والمادية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها وهو مرتبط بالمفاهيم المتعلقة بالنجاح، الكفاءة والفعالية وغيرها من المعاني المتعلقة، وتعني الفعالية عمل الأشياء الصحيحة والكفاءة هي استخدام أقل كم ممكن من الموارد والمدخلات لإنتاج أكبر كم ممكن من المخرجات والنتائج المرغوبة. (القحطاني، 2012، صفحة 27)

وهنا يركز التعريف على قدرة المؤسسة على الاستخدام الأمثل للموارد التي تملكها للوصول إلى أفضل النتائج.

ويعرف الأداء الوظيفي على أنه تحقيق بعض الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معيّن أو مجموعة أشخاص. (العجلة، 2009، صفحة 64)

وهنا يركز التعريف على مدى توفير مختلف الظروف للوصول إلى نتائج تفسر سلوك الأفراد.

ويعرف الأداء الوظيفي كذلك على أن السلوك الإنساني هو المحدد الأساسي للأداء الوظيفي لدى الفرد، حيث يكمن مستوى الأداء كمحصلة للتفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يواجهه، أي أنّ الأداء لا يظهر إلا كنتيجة لضغوط أو قوى نابعة من داخل الفرد نفسه، وبطبيعة الحال فإنّ هناك تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجيّة (الظروف المحيطة) به مما يؤدي إلى ظهور الأداء. (الجعبري، 2009، صفحة 37)

وهنا يركز التعريف على السلوك الإنساني هو الذي يحدد الأداء الوظيفي، متأثراً بالنشأة وطبيعة الفرد والموقف الذي يوضع فيه، ويظهر لنتائج لضغوط نابعة من داخله متفاعلة مع القوى الخارجيّة، ويولد هذا التفاعل أداء معيّن.

ومن التعاريف السابقة نستخلص أنّ الأداء الوظيفي هو عبارة عن التفاعل بين القوى الداخليّة للفرد والقوى الخارجيّة المحيطة به، وتحرص المؤسسة للاستغلال الأمثل للتفاعل بين هته القوى وتوفير مختلف الشروط والظروف للوصول إلى سلوك الفرد الذي يحقق الأهداف التي ترغب بها.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

### المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي

ويتم شرح هذه الأنواع من خلال: (هروم، 2007، الصفحات 27-28)

إنّ تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته، والذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع. وبما أنّ الأداء من حيث المفهوم مرتبط إلى حد بعيد بالأهداف، فإنّه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الفعالية والطبيعة، وذلك كما يلي:

#### 1- حسب معيار الطبيعة:

حسب هذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، تنظيمية، فإنّه بالإمكان تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، تنظيمي، تقني،... إلخ.

وفي إطار هذا التصنيف فإنّه من غير الممكن أن تعتمد المؤسسة اعتمادا مطلقا على أحد المكونات دون الأخرى، لتحقيق أداء في المستوى المطلوب، لكن من المنطقي أن تعطي لجانبا معين أهمية نسبية أكبر من الجوانب الأخرى.

كما يمكن التنبه إلى أنّ هذه الأهمية النسبية، عرضة للتغيير مع تطوّر المؤسسة، ودخولها مراحل جديدة في حياتها، وهذا ما يجعل من الأداء مفهوما متطوّرا، باعتبار أنّ مكونات الأداء تتطوّر عبر الزمن، لأنّ معايير التقييم الداخلية وتلك التي تحددها البيئة الخارجية، والتي تحدد الأداء على أساسها، تكون متغيّرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح مؤسسة في مرحلة دخول السوق قد تصبح غير ملائمة لقياس الأداء على أساسها بالنسبة لمؤسسة تمر بمرحلة النمو أو النضوج، فهناك توليفة من العوامل الاجتماعية والتقنية والمالية والتنظيمية تكون فعالة في موقف معين، دون أن تكون كذلك في مواقف أخرى، والتوليفات متعدّدة وتتغيّر عبر الزمن.

#### 2- حسب معيار الشمولية:

تبعاً لهذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء إلى:

#### - الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسّد بالإجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو...

## الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

### - الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدّة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن يقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المائيّة، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي.

أولاً: أهمية تقييم الأداء الوظيفي.

تكمن أهميّة تقييم الأداء الوظيفي في النقاط التالية: (معن، 2018، الصفحات 29-30)

1- **الترقية والنقل:** حيث تكشف عمليات تقييم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى، كما تساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تناسب قدراته.

2- **تقييم المشرفين والمديرين:** حيث تساعد العملية في تحسين فاعليّة المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق التي تعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

3- **تعديل المرتبات والأجور:** حيث تساهم في اقتراح المكافآت المائيّة المناسبة للعاملين، واقتراح زيادة مرتبات وأجور العاملين أو إنقاصها، واقتراح نظام حوافز معيّنة.

4- **تقييم المشورة:** حيث تشكل وسيلة لتقييم جوانب الضعف في أداء العاملين واقتراح إجراءات لتحسين ذلك الأداء، عن طريق التدريب مثلاً.

5- **يساهم الأداء الوظيفي في تحديد مدى قدرة المؤسسة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين.**

6- **يؤدّي الأداء الفعّال إلى خلق ميزة تنافسيّة للمؤسسة من خلال الابتكار والإبداع في العمل وتخفيض التكاليف وترشيد الموارد بأنواعها.**

7- **يساهم في تحديد مدى نجاح قسم الموارد البشرية وسلامة برامجه وخطته المعدّة للمؤسسة.**

8- **يساعد في تحديد نقاط القوّة والضعف لدى قوّة العمل في المؤسسات.**

## الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

ثانيا: أهداف تقييم الأداء الوظيفي.

تعتبر عملية قياس الأداء الوظيفي حلقة أساسية في العملية الإدارية المتكاملة، فهي أداة من أدوات الرقابة الشاملة، ويمكن إجمال الأهداف المتبعة من عملية قياس الأداء الوظيفي في المؤسسات كالتالي: (رحمون، 2013، صفحة 79)

1-متابعة تنفيذ الأهداف: ويعني مدى تحقيق الأهداف المرسومة ومدى الالتزام بالسياسات والقوانين المقررة في جميع مجالات النشاط.

2-التأكد من كفاءة الأداء: والقصد من ذلك هو التأكد من ممارسة الأنشطة وتنفيذ أهدافها بأعلى درجة من الكفاءة.

3-تقييم الكفاءة: بمعنى تقييم كفاءة وفعالية الأيدي العاملة والمواد المالية وكفاءة العمليات داخل النشاط وفحص المعايير والسيطرة على البيانات الواردة.

4- تقييم النتائج وتحديد مراكز المسؤولية: ويعني التقييم العام للنتائج الفعلية في ضوء الأهداف والمعايير المحددة وتحليل أسبابها، وعلى ضوء هذا التحليل تحدد المراكز المسؤولة عن الانحرافات لاتخاذ ما يلزم من قرارات تصحيحية والاسترشاد بنتائج التحليل في وضع الخطط المستقبلية.

5- تحديد مواطن الضعف والخلل: فالتقييم يمكن العمال من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أداء أعمالهم، والعمل على تفاديها والتخلص من جوانب القصور والضعف وتشخيص مستويات التغلب عليها، وكذلك الكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحها.

ومما سبق نستنتج أنّ الأداء الوظيفي هو أحد أهم العوامل الرئيسية على النتائج التي تريد المؤسسة الوصول إليها، فالأداء الوظيفي يحدد مكانة المؤسسة، وما تستطيع الوصول إليه مستقبلا.

المطلب الرابع: عناصر الأداء الوظيفي

أوضح (2000) D,Langdon أن الأداء الوظيفي يتكون من ستة عناصر نذكرها فيما يلي:

1. المدخلات: وتتمثل في الموارد المالية المتاحة

2. عمليات التحويل: أي القيام بتحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال استخدام تكنولوجيا حديثة.

3. المخرجات: الحصوص على الناتج النهائي سواء في صورة سلعة أو خدمة.

4. شروط الإنتاج: وتعني أن عملية انتاج أو سلعة أو تقديم خدمة تحكمها مجموعة من الإجراءات والسياسات.

5. النتائج: أي المؤثرات الناتجة عن عمليات انتاج سلعة أو تقديم خدمة سواء كانت سلبية أو إيجابية.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

6. التغذية العكسية: أي ما يتم الحصول عليه من معلومات وذلك لتحديد مدى الرضا عن السلعة أو الخدمة المقدمة. (محمد

الريس العامري، 2015، ص ص 50-51)

### المطلب الخامس: أبعاد الأداء الوظيفي

يذكر (Mejia, et al (2001) أن هناك أبعادا للأداء الوظيفي وهذه الأبعاد هي التي تحكمه وهي:

1. كفاءة أداء العمل: وفقا لمعايير معينة تحكم جودة الأداء.

2. الاستخدام الجيد للوقت: أي انجاز المطلوب في زمن محدد.

3. التعاون: من خلال تبادل المعلومات مع زملاء العمل.

وترى سعيد، وفاء فنحري (2009) أن لمفهوم الأداء عدة أبعاد متداخلة نذكر منها:

1. العمل الذي يؤديه الفرد.

2. الانجازات التي يحققها الفرد في عمله.

3. سلوك الفرد في وظيفته وتجاه رؤسائه وزملائه.

4. الحالة النفسية والمزاجية التي يوجد عليها الفرد.

5. طرق التحسين والتطوير التي يسلكها الفرد ليزيد من كفاءة أدائه.

ويتوقف الأداء على عدة عناصر متداخلة وهي:

### 1. القدرة على العمل:

وتعني أن الفرد يستطيع أن يؤدي العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة في مقابل معايير الأداء المستهدفة وتتكون القدرة من حصيلة

تفاعل متغيرين هما:

أ. المعرفة: وتعني حصيلة ما لدى الفرد من معلومات ومعارف عن شيء معين مهما كانت مصادر الحصول عليها.

ب. المهارة: وتعني قيام الفرد بتطبيق ما تعلمه في وظيفته مما يؤدي إلى الكفاءة والخبرة من خلال التطبيق.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

### 2. الرغبة في العمل:

تتكون الرغبة من عنصرين متداخلين هما الاتجاهات والمواقف وهما يتفاعلان مع بعضهما البعض لنتج الرغبة وتتعلق الرغبة بدوافع الفرد، وهناك عدة عوامل تؤثر على دوافع الفرد منها ظروف العمل، الوظيفة التي يديها، تكوينها الشخصي، مدى اشباع حاجاته، جماعة العمل التي يعمل معها، الظروف الاقتصادية والاجتماعية، وعنصر الزمن.

### 3. البيئة:

أي مجموعة العوامل والقوى المحيطة بنظام الموارد البشرية، وذات التأثير الحالي والمحتمل عليها وتنقسم إلى عدة عوامل هي:

#### أ. عوامل البيئة الداخلية:

وتمثل أوجه قوى النظام وتشمل أعداد ومستويات العمالة، المستوى التكنولوجي السائد، دوافع العاملين، النظم والسياسات والإجراءات المطبقة.

#### ب. عوامل البيئة المباشرة:

تقع على حدود النظام، ويقع في نطاق رقابة المنظمة وتشمل مصادر الحصول على القوى العاملة والتشريعات العمالية الخاصة بالصناعة والرقابة الحكومية على الاستخدام، والعلاقات النقابية.

#### ج. عوامل البيئة الخارجية:

تؤثر على كافة المنظمات وتقع خارج حدودها وتقع خارج نطاق رقابة المنطقة وتشمل: عوامل سياسية، قانونية، اجتماعية وثقافية، اقتصادية وتكنولوجية.

كما صنف (Foldes et al (2006) أبعاد الأداء الوظيفي فيما يلي:

1. التكيف مع سياسات العمل الأجنبية: أي معرفة قدرة الفرد على استخدام سياسات العمل الأجنبية الملائمة.
2. تكوين علاقات عمل جديدة: وتعني قدرة الفرد على تكوين علاقات عمل جيدة لتحقيق الأهداف من خلال التطوير والاستخدام والحفاظ على هذه العلاقات.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

3. الكفاءة الفنية: وتعني أن يتوافر لدى الفرد المعرفة المطلوبة لتنفيذ مهام الوظيفة.
4. العمل مع الآخرين: أي أن يوجد كفاءة عالية في العمل مع الآخرين، والقيام بمساعدة الآخرين في المنظمة.
5. الاتصال والاقناع: أن تتوافر الكفاءة الشفوية والكتابية عند القيام بجمع ونقل المعلومات وأن تتوافر القدرة على اقناع الآخرين.
6. المبادرة والجهد: أن يؤدي الفرد عمله بإتقان وأن يقوم بالعديد من الأعمال لتحصل المنظمة في النهاية على عمل جيد.
7. الانتظام الشخصي: وتعني القدرة على مقاومة السلوكيات الضارة في العمل.
8. العلاقات الشخصية: أي علاقة الفرد بزملائه وقيامه بتسهيل أعمال الفريق، ودعمه للآخرين في المنظمة.
9. الإدارة والإشراف: القيام بتحقيق الكفاءة في الانسجام بين القواعد المختلفة في المنظمة.
10. الإنتاجية: وتعني كم الأعمال المنتجة بواسطة الفرد. (محمد الريس العامري، 2015، ص ص 47-48-49)

### المبحث الثاني: أساسيات حول الأداء الوظيفي

#### المطلب الأول: طرق تحسين الأداء الوظيفي

هناك عدد من الطرق التي تساهم في تحسين أداء العاملين والواجب الاهتمام بها وهي تمثل الوسيط بين الرضا عن العمل والأداء فالمستوى المرتفع من الرضا يدل على وجود متغيرات تنظيمية إيجابية تتيح مستويات أداء مرتفعة، وبالحفاظ على المتغيرات التنظيمية الإيجابية تستطيع الإدارة تهيئة المناخ المناسب للأداء الإبداعي وسوف نذكر عدد من المتغيرات التي لها دور كبير في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي ولقد قام بجر وآخرون (2010) بذكر عدد من الطرق التي تساعد في تحسين الأداء الوظيفي وهي كالتالي:

**1. البناء التنظيمي:** يتضمن البناء التنظيمي لمنظمة ما وجود الهيكل التنظيمي وما يتطلبه من وضوح الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وجهة المساءلة والمكافأة، بالإضافة إلى وجود مناخ العمل الملائم والاستقلالية الذاتية في اتخاذ القرارات.

وتكمن أهمية البناء التنظيمي، في كونه أداة رئيسة تساعد الإدارة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين للوصول إلى أهداف متفق عليها مسبقاً، وهو يوفر الإطار الذي يتحرك فيه الأفراد، ومن خلاله يتم التوحيد أو التفاعل بين الجهود والأنشطة المختلفة في المنظمة.

**2. أنظمة وإجراءات العمل:** تمثل أنظمة العمل مجموعة السياسات والقواعد الأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهداف محددة، وتساهم أنظمة وإجراءات العمل في تنمية روح الإبداع لدى العاملين إذا ما استمت باليسر والبساطة والابتعاد عن الروتين والتعقيد والتشدد في تنفيذ أنظمة وقواعد العمل.

**3. الاتصالات:** تقوم العمليات الإدارية أساساً على الاتصالات الإدارية تحافظ على تدفق وانسياب المعلومات داخل المنظمة وخارجها، وكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة العمل وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الإدارات الأخرى، فقرارات المنظمة وأهدافها وتوجهاتها وخططها ترتبط بعملية الاتصالات.

**4. نمط القيادة:** إن القيادة تمثل محورا مهما تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، فالقيادة الحكيمة والواعية تعمل على تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي عن طريق ترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق وتنظيم جهودهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

5. **الحوافز:** تعتبر الحوافز إحدى الوسائل الهامة التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفاعلية، وعلى تنمية وتعزيز

الأداء الإبداعي في المنظمات، فالحوافز لها أثرها على تشجيع الموظفين على الابداع والمبادرة والتجديد، وبذل مزيد من الجهد في الإنجاز وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية.

**التدريب:** يعد التدريب أداة التنمية ووسيلتها كما أنه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت المؤسسات من تحقيق الكفاءة في الأداء والإنتاج، وتبرز أهمية ذلك باعتباره أساس كل تعلم وتطوير تنمية للعنصر البشري ومن ثم تقدم المجتمع وبنائه، كما يعتبر التدريب أحد العوامل الهامة الذي يساعد على الأداء الوظيفي المميز خصوصا وأن المنظمات على مختلف أنشطتها تواجه تغيرات وتطورات عديدة في ظل الاتجاه المتزايد نحو العولمة، والعملية الإبداعية ليست عملية مستمرة بذاتها لدى الأفراد المبدعين إذ لابد من تشجيعهم وتدريبهم من خلال برامج تدريبية تستهدف تعزيز الأداء الإبداعي لديهم. (سعيد جابر سعيد القحطاني، 2012، ص 21)

### المطلب الثاني: قياس الأداء الوظيفي

لقد صرح صالح (2006) بالتطرق لعدد من المقاييس التي وضعها العلماء والكتاب الذين اهتموا بوضع مقاييس لقياس الأداء الوظيفي لمعالجة أي انحراف في الأداء أو التباين بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع وأكثر هؤلاء استخداما هما مقياسي:

- أسلوب تورانس: يتألف من وحدة اللفظية والشكلية أي قياس التفكير الإبداعي.

- أسلوب جيلفورد: هو قياس الطلاقة والمرونة والأصالة بالتفكير.

وهناك طرق قياس للأداء الوظيفي، وهي:

**الطريقة الأولى:** وتتركز على سلوك تحقيق العمل المنوط به وإنجازه،

**والطريقة الثانية:** هي الرقابة وتبين آلية قياس وتقييم الأداء من خلال المتابعة والمراقبة على العاملين.

ولقد اهتمت الدراسات بذكر عدد من الطرق التي استخدمها كثير من العلماء والباحثين في قياس الأداء الوظيفي، وتتضمن ما

يلي:

## الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

### 1. قائمة المراجعة:

وهي عبارة عن قائمة تضم مجموعة من الفقرات أو العبارات ذات العلاقة بأداء الموظف، يقوم المسؤول عن التقييم بتأشير الفقرات أو العبارات التي تنطبق على الخصائص والصفات الموجودة في الموظف، ومن البديهي أن تشير كل فقرة من فقرات هذه القائمة إلى صفة أو سمة من السمات الإيجابية أو السلبية التي يتسم بها أداء الموظف وبعد انتهاء المقوم من تأشير هذه القائمة، تجمع التأشيرات الإيجابية والسلبية لصالح الموظف، ثم يقارن عدد النقاط الإيجابية والسلبية فإن كلن رصيد النقاط الإيجابية أكثر، ذل ذلك على أداء إيجابي والعكس صحيح.

### 2. طريقة التدرج البياني:

وهي التي تتضمن إعطاء قيمة أو (وزن) لكل فقرة أو عبارة من العبارات التي تصف سلوك أو أداء الموظف تحت التقييم في هذه القائمة وذلك بهدف تحقيق درجة معقولة م الموضوعية والدقة في أداء الموظف، إذ أن الفقرات أو العبارات المعبرة عن سلوك الموظف غير متساوية من حيث الأهمية والقيمة بالنسبة للمنظمة وإنجاز الأعمال الموكلة إليه بشكل عام.

### 3. طريقة التدرج المعياري:

تقوم هذه الطريقة في التقييم على أساس استخدام معيار يتكون من عد من المستويات المعبرة عن الأداء يتراوح عددها بين خمسة إلى سبعة مستويات تبدأ ب (1) وتنتهي ب (5) أو (7) علما أن قطبي المقياس يعبران عن صفتين أو سلوكيين متناقضين، ومثال ذلك: أن يبدأ المقياس ب (ضعيف) وينتهي ب (متغير) وبين هاتين الصفتين تقع الأخرى، وما يميز هذه الطريقة سهولة استخدامها وفهمها وتفسيرها أو شرحها للعاملين ومستخدميها في الوقت نفسه، كما يمكن تغيير الصفان أو المعايير الموضوعية على هذا المقياس بحسب حاجة المنظمة أو المقوم.

### 4. طريقة الوقائع المهمة:

تقوم على أساس قيام المشرفين بالتركيز على الأحداث أو الوقائع الجوهرية أو الحرجة التي تعد الأساس في النجاح أو الفشل الذي يواجه الموظف في أداء واجباته ومسؤولياته، وبموجب هذه الطريقة يقوم المشرف بتسجيل عدد من الأحداث المهمة أو الوقائع التي قام بها الموظف سواء في حالة التقييم الدوري المخطط أو التقييمات الأخرى لأغراض الترقية أو النقل أو أي غرض آخر.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

### 5. طريقة الترغيب:

يقوم المشرف المباشر المسؤول عن تقييم رؤوسيه بوضعهم في قائمة بحسب مستوى كفاءتهم ويحتل أكثرهم كفاءة أعلى القائمة، ويوضح أقلهم كفاءة في نهاية القائمة وبهذا الشكل يصبح لدى الرئيس المباشر قائمة بأسماء رؤوسيه مرتبة بحسب كفاءتهم من الأعلى كفاءة إلى الأقل. وهناك أسلوب لتنفيذ هذه الطريقة الأكفاء مرتبين بحسب مستوى كفاءتهم، في حين تضم القائمة الثانية الموظفين غير الأكفاء ومن مزايا هذه الطريقة أنها مبسطة ولا تتطلب جهدا كبيرا أو وقتا طويلا من المقوم، ومن عيوبها أنها لا تسمح للمقوم بوضع أكثر من موظف واحد ضمن فئة واحدة عندما يتصفون بدرجات كفاءة متساوية، فهو مجبر على ترتيبهم تنازليا أو تصاعديا بحيث يحتل كل منهم مرتبة أو درجة معينة.

### 6. طريقة التوزيع الاجباري:

تقوم هذه الطريقة على أساس تحديد عدد من الفئات لمستوى الأداء مقدما، ثم يقوم المسؤول عن التقييم بتوزيع الموظفين الخاضعين للتقييم على هذه الفئات بحيث لا يدع فئة فارغة أي لا يسمح له بترك إحدى الفئات دون أن تحتوي العدد أو النسبة المحددة من الموظفين تحت التقييم وهذه الطريقة تتطلب من المقوم التمييز بين الموظفين الخاضعين للتقييم وتمتاز بسهولة وبساطتها ومما يؤخذ عليها صعوبة الفصل الدقيق وتحديد الفروقات في مستوى أداء العاملين.

### 7. طريقة المقارنة المزدوجة:

تعتمد هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين على مقارنة أداء كل موظف بجميع الموظفين في الوحدة أو القسم الذي يعمل فيه، وبموجب هذه المقارنة التي تجري بين أداء كل اثنين من الموظفين يحدده المشرف الأكثر تميزا في الأداء عن غيره من الآخرين. (سعيد جابر سعيد القحطاني، 2012، ص ص 22-25)

### المطلب الثالث: تقييم الأداء الوظيفي

يمثل تقويم الأداء الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات: تطوير أداء العاملين بالوظيفة، بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ومن ثم نجد أن عملية تقويم الأداء تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء

## الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

الجماعي أو الفردي خلال فترة معينة والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة. (سعيد جابر سعيد القحطاني، 2012، ص 25)

### المطلب الرابع: أسباب تقييم الأداء الوظيفي

لقد ذكر نصير والعزاوي (2011) أن هناك ثلاث أسباب أساسية تكمن وراء الاهتمام بتقييم الأداء الوظيفي، هي:

1. أن تحديد مستوى الأداء يوفر المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من قرارات النقل والترقية.
2. أن تحديد مستوى الأداء يتيح الفرصة لمراجعة وإعادة النظر في سلوك المرؤوسين.
3. يعتبر تحديد مستوى الأداء جزء من عملية تنظيمي مهمة فمن خلالها يمكن مراجعة خطط ونظم العمل.
4. يوفر تحديد مستوى الأداء أساساً قوياً يمكن الاعتماد عليه في تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمنظمة وعرفت العناصر المحددة لمستوى الأداء الوظيفي كالتالي: (سعيد جابر سعيد القحطاني، 2012، ص 26)

### جدول رقم (2): عناصر مستوى الأداء الوظيفي نصير والعزاوي (2011)

1. العمل والإنتاج ويشمل	
كم الإنتاج	نوعية الإنتاج والأخطاء
السرعة	الامام والاتقان
2. المواظبة وتشمل	
الالتزام بالدوام والأوقات الرسمية	العلاقة مع الرؤساء
طريقة التمتع بالإنجازات المستحقة	
3. التعاون والعلاقات ويشمل	
التعاون مع الزملاء	العلاقة مع الرؤساء
العلاقة مع الزائين والجمهور	

## الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

4. القرارات العقلية وتشمل	
القدرات على التعلم وتطوير الذات	لذكاء
القدرات الإبداعية	القدرة على حل المشكلات
5. السمات الشخصية والاستعدادات النفسية وتشمل	
طريقة التصرف في المواقف الصعبة	الجدية والحرص
الاستعداد لتحمل المسؤولية	القدرة على التغيير والتكيف

### المبحث الثالث: جوانب مهمة حول الأداء الوظيفي

#### المطلب الأول: أهمية عملية تقييم الأداء بالنسبة للفئة المستهدفة

تستهدف العملية ثلاث غايات وهي على مستوى كل من المنظمة، المدير والفرد الموظف التنفيذي.

#### أهميتها على مستوى المنظمة:

1. إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى الموظفين اتجاه المنظمة.
2. رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
3. تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستعمل كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
4. مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

#### أهميتها على مستوى المديرية:

1. دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وامكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
2. دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

أهميتها على مستوى الموظفين:

1. تجعل الموظف أكثر شعورا بالمسؤولية، وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تؤخذ بالحسبان من قبل المنظمة.

2. دفع الموظف للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليرتقب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنويا وماديا.

المطلب الثاني: مشاكل عملية تقييم الأداء:

يمكن تصنيف هذه المشاكل إلى مشاكل ذاتية تتعلق بالمسؤول عن عملية التقييم، وأخرى موضوعية تتعلق بعملية الأداء بمد ذاتها.

### 1. المشاكل الذاتية: تتعلق بما يلي

- خصائص وصفات المقيم: وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المقيم لممارسته للمهنة، لذا يشترط في المقيم أن يكون ذا خبرة عالية وقدرة على التفاعل الاجتماعي.

- التساهل والرفق: حيث يميل بعض المقيمين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في هذه العملية وهذا يخفي النتائج الحقيقية للعملية، ويبعد عن الهدف المسطر.

- تأثير الهالة وهي الزاوية التي ينظر بها الى المرؤوس فإذا كانت تلك النظرة إيجابية تكون نتائج التقييم إيجابية والعكس صحيح، وهذا ما يفقد معايير التقييم قيمتها ويلغي جانب الحياد.

- النزعة المركزية: وهو أن يميل المقيم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعامة اتجاه أداء الأفراد وهذا يثر على الأحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج.

- الأولوية والحداثة: تظهر في عملية التقييم طويلة المدة، حيث يتم بالاتخاذ الأولي لأداء الفرد دون النظر إلى التطورات اللاحقة لأول تقييم، أو يهمل أداء الفرد السابق ويعمد المقيم إلى إعطاء صورة عن أحداث مستوى للأداء فهذا من شأنه أن يعدم خاصية الاستمرار لهذه العملية التي تستهدف جمع التغيرات الماضية والحالية والمتوقعة في المستقبل.

- التحيز الشخصي: وهو انحياز الشخص المقيم لصالح الرد المراد تقييم أدائه بسبب القرابة أو الصداقة أو الجنس أو الوطن.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

2. المشاكل الموضوعية: تتعلق بالعملية بحد ذاتها وهي تتمثل فيما يلي

- عدم الوضوح في أهداف العملية يعطي نوعا من العشوائية

- عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء

- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم

- عدم دقة درجات القياس في التمييز بين الموظفين (نزار عوني اللبدي، 2015، ص ص 25-26)

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

يشير الهواري، (2000) إلى العوامل والمتغيرات الخارجية المؤثرة على الأداء فيما يلي:

1. التكنولوجيا: وهذا بدوره إلى تطوير الأداء حتى يتفق وتوجهات هذه التكنولوجيا.

2. تحرير التجارة العالمية وضرورة التوجه العالمي: مما يجعل المنظمات تواجه سوقا عالمية وبالتالي منافسة شديدة وهذا يحتم على

المنظمات أن تبذل قصارى جهدها لتوليد قدرات وطاقات العاملين بالإبداعية.

3. المنافسة الشرسة المحلية والعالمية: وهذه المنافسة دفعت المنظمات إلى اتباع أنواع مختلفة من الاستراتيجيات (الهجومية-الدفاعية)

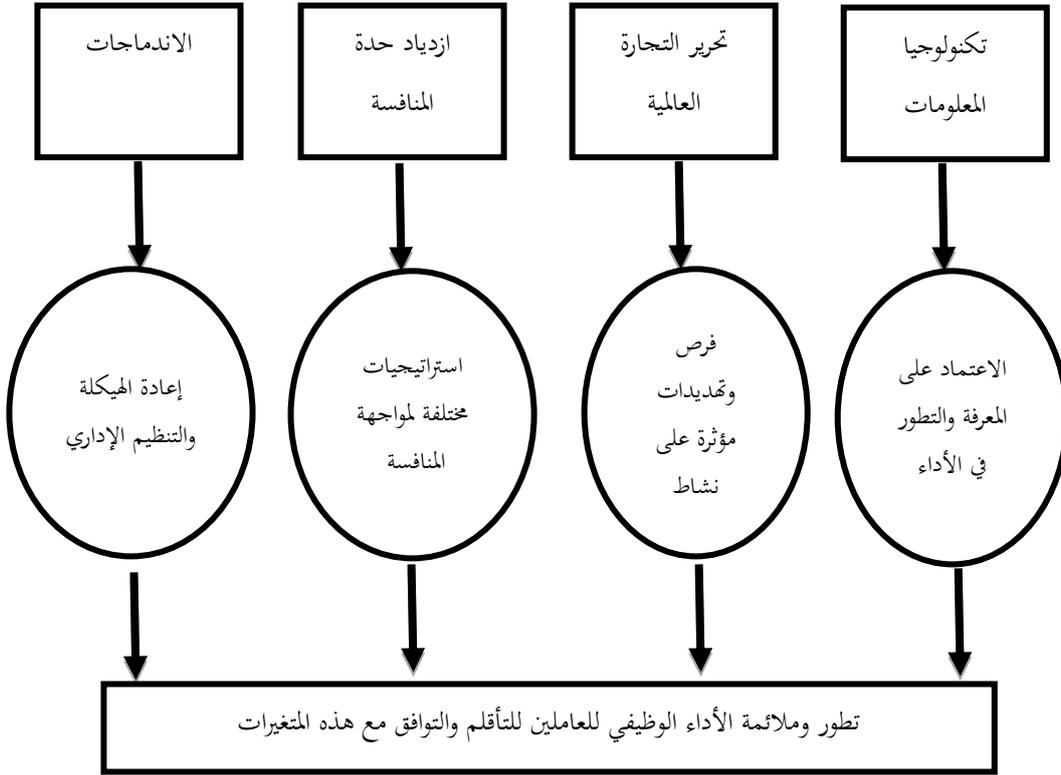
التي تستوجب وجود نوع معين من الأداء الوظيفي لكي يتم التأقلم مع الاستراتيجية المتبعة.

4. إعادة هيكلة المنظمات وحدوث اندماجات بين المنظمات وبعضها البعض: مما تطلب ضرورة أن تقوم المنظمات بتغيير طبيعة

الأداء الوظيفي والمهام والأهداف وحجم الإنجازات المطلوبة لتحقيقها.

ونوضح في شكل (4) المتغيرات والعوامل الخارجية المؤثرة على الأداء الوظيفي:

## الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي



المصدر: أحمد خالد محمد عبد الرحمن (2007)

### شكل (4): المتغيرات والعوامل الخارجية المؤثرة على الأداء الوظيفي

كما أشار سيفرلاقي ووالاس (1991) إلى وجود خمسة مؤثرات سلوكية فردية على الأداء وهي:

- 1. الإدراك:** هو عملية استجابة الفرد للمثيرات المختلفة التي ترد إليه وترجمتها إلى رسائل تفيد في تحديد الاستجابة المناسبة.
- 2. التعلم:** هو تغيير ثابت نسبيا يحدث كنتيجة للتجربة، ولكن ينبغي التمييز والفرقة بين التعلم والعوامل الأخرى التي تؤدي إلى إحداث تغييرات في السلوك مثل الإرهاق والنضج.
- 3. الشخصية:** هي مجموعة العناصر البشرية أو الخصائص التي تميز أو تصنف الشخص وتشتمل عناصر الشخصية على: الاهتمامات، القيم، والمعتقدات، والذكاء، والقوى العقلية، وتظهر فائدة تصنيف الشخصية فقط بالقدر الذي تستطيع به التنبؤ بالسلوك.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

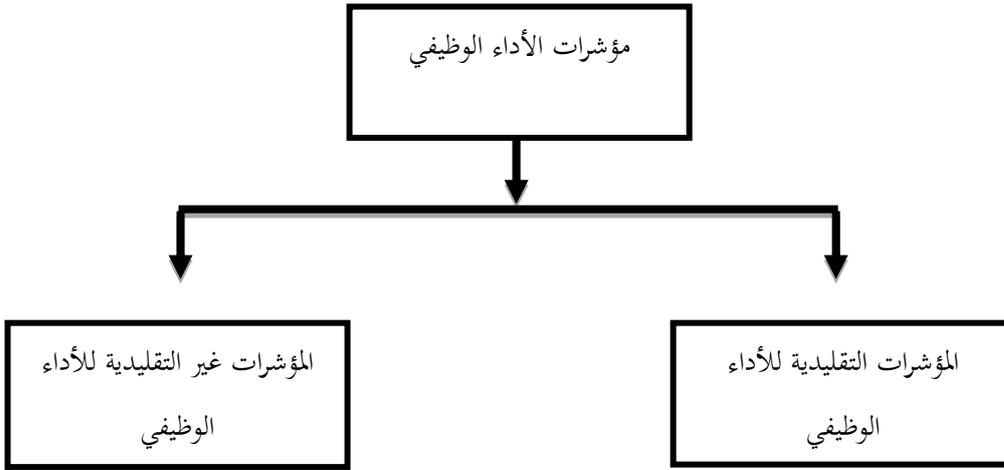
**4.الدوافع:** هي العوامل الداخلية التي تؤثر في التصرفات أو الأنماط السلوكية الملاحظة في مجال العمل هذا ويلاحظ أن الدوافع تتخذ صيغا عديدة البعض منها مادي (مثل الحاجة إلى الطعام) والبعض الآخر نفسي (مثل الرغبة في الانتماء) ولكن لا يمكن ملاحظة الدوافع بصورة مباشرة وإنما يتم الاستدلال على وجودها من الأنماط السلوكية الملحوظة.

**5.القدرات:** وهي الإمكانيات المطلوبة للقيام بتصرفات أو أعمال معينة، وهي ضرورية لإحداث السلوك ولكنها ليست شرطا كافيا لإحداثه وإنما يجب اتحاد القدرة مع الجهد لإحداث السلوك. (محمد الرئيس العامري، 2015، ص ص 54-55)

### المطلب الرابع: مؤشرات الأداء الوظيفي

تنقسم مؤشرات الأداء الوظيفي إلى مؤشرات تقليدية ومؤشرات غير تقليدية.

ويوضح الشكل التالي مؤشرات الأداء الوظيفي:



المصدر: الكندري، عبد الله أحمد محمد، (2003)

شكل (7): مؤشرات الأداء الوظيفي

## الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

### 1. المؤشرات التقليدية للأداء الوظيفي:

يشير الكندري (2003) إلى بعض المؤشرات التقليدية للأداء الوظيفي نذكر منها:

تتعلق المؤشرات التقليدية للأداء الوظيفي بالإنتاج الذي يحققه الفرد من خلال تعظيم كمية وجودة المخرجات الوظيفية، حيث يؤكد هؤلاء الباحثون أن كمية وجودة المخرجات الوظيفية من أهم العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند تقييم الأداء الوظيفي للفرد واتخاذ القرارات المترتبة على ذلك كالمكافآت والعلاوات والترقيات، لذا يجب مراعاة الدقة والعدالة في اجراء هذا التقييم.

والمؤشرات التقليدية للأداء الوظيفي والمتمثلة في تعظيم كمية وجودة المخرجات يسهل استخدامها في القطاع السلعي كعمال الإنتاج، أو في أي وظيفة يمكن تقييم أداء من يؤديها بالاعتماد على وحدات معينة يمكن قياسها من حيث الكم والكيف كوظيفة رجال البيع، أما في القطاع الخدمي فيصعب استخدام هذه المؤشرات التقليدية، لذا فإنه من الواجب استخدام مؤشرات أخرى، وهذه المؤشرات هي:

أ. توافر القدرة على أداء الوظيفة.

ب. الدقة في أداء الوظيفة.

ج. حسن إصدار الأحكام أو القرارات الوظيفية.

د. الإلمام بكل جوانب الوظيفة.

هـ. الالتزام الوظيفي من حيث المواعيد.

و. الإبداع أو الابتكار في أداء الوظيفة.

### 2. المؤشرات غير التقليدية في الأداء الوظيفي:

وتتمثل في أن يقوم الفرد بممارسة سلوكيات الدور الإضافي (سلوكيات المواطنة التنظيمية) وهذه المؤشرات عكس المؤشرات التقليدية

التي تقوم على ممارسة سلوكيات الدور الأساسي. (محمد الريس العامري، 2015، ص ص 57-58)

## الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

### المطلب الخامس: علاقة التنوع الثقافي بسلوك العاملين:

يعرف السلوك بأنه "مجموعة من الأفعال والتصرفات والتغيرات وغير ذلك من الأنشطة التي يمارسها الإنسان داخل البيئة التي يعيش فيها، بقصد تحقيق حاجاته ورغباته" أي أن السلوك الإنساني يتحدد تبعاً لتأثير قوى وعناصر ثقافية، بعضها يأتي من الخارج أي من البيئة الاجتماعية المحيطة، حيث أن السلوك الوظيفي في أي مهنة لا ينشأ من العدم، وإنما يكون نتيجة لسبب ما، إما لتغيرات في ظروف الشخص الذاتية (تغيرات فيسيولوجية أو سيكولوجية)، أو لتغيرات في ظروف البيئة المحيطة به، سواء كانت داخل المنظمة التي يعمل بها، أو خارجها، فالتغيير الفسيولوجي أو السيكولوجي قد يحدث حالة من عدم التوازن لدى الفرد الأمر الذي يدعو لاتباع السلوك الذي يعيد إليه توازنه.

ويمكن النظر إلى علاقة التنوع الثقافي بسلوك العاملين في المنظمات استناداً إلى نظرية (التعاون والتنافس والفردية)، وهي نظرية تم تطويرها بناءً على أفكار ليفين وغيره من الباحثين في مركز بحوث ديناميكية الجماعات التابع لمعهد "ماستيوستس" للتكنولوجيا وقد طور "دتش" (1949) تلك النظرية التي أشارت إلى نتائج سلوك التعاون والتنافس والعمليات التي تؤدي إليها ففي حالة التعاون يدرك الأفراد أن أهدافهم مرتبطة بصورة إيجابية ببعضها البعض بمعنى أن تقدم الفرد نحو تحقيق هدفه مرهون بعملية تحقيق أهداف الآخرين أما في حالة التنافس فيدرك الأفراد أن أهدافهم مرتبطة بشكل سلبي ببعضها البعض أي أن حركة الفرد نحو تحقيق هدفه قد تتعارض مع تحقيق الآخرين لأهدافهم وأما في حالة الفردية فيدرك الأفراد أنه ليس هناك علاقة إيجابية أو سلبية بين أهدافهم، وبالتالي فغن تحقيق أي فرد لأهدافه لا يسهل ولا يعيق وصول الآخرين إلى أهدافهم. (عبد الرحمن الشمري، 2017، ص 29)

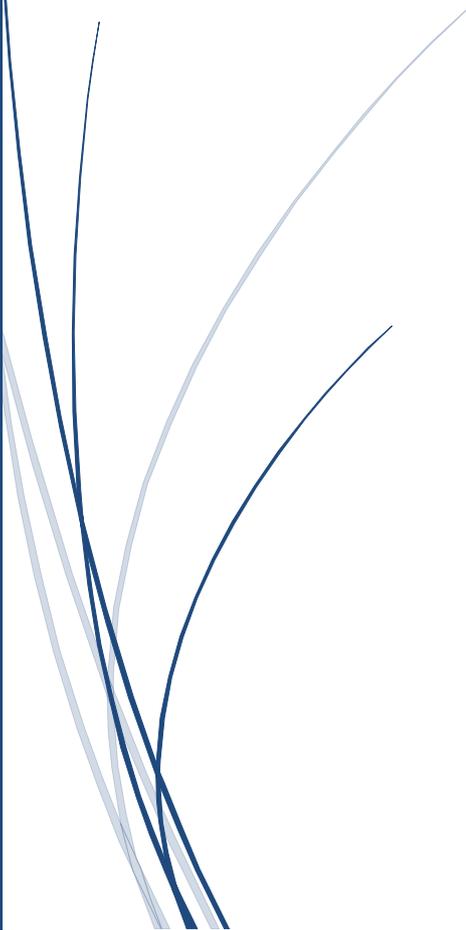
## الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

### الخلاصة:

يعتبر الأداء محصلة لما تقوم به أي مؤسسة اقتصادية من مهام ووظائف، سواء كان ذلك على الصعيد التجاري أو الصناعي أو حتى الخدماتي، فهو يمثل بذلك المنظومة المتكاملة لنتائج ما تقوم به المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الخارجية والداخلية.



الفصل الثالث: دراسة ميدانية  
بمؤسسة العسكرية للإسمنت



### المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

#### المطلب الأول: تعريف بمؤسسة البسكرة للإسمنت

البسكرة للإسمنت هي مصنع عملاق لإنتاج الإسمنت وهو أول مصنع خاص في الجزائر دون شراكة أجنبية، يعد من أضخم إنجازات عموري ببلدية البرانيس الذي يقع على بعد 15 كيلومتر عن مدينة بسكرة، أنجز بالقرب المحجرة على مساحة 100 هكتار، استفاد منها المجمع في إطار دعم الاستثمار.

انطلقت أشغاله سنة 2013 تحت إشراف مهندسين وتقنيين صينيين وجزائريين ويدخل هذا الإنجاز الضخم ضمن سياسة ورؤية المجمع، الذي يعتزم دوما مواصلة العمل الجاد، والانفتاح على مختلف النشاطات الداعمة للاقتصاد الوطني وهذا بالاعتماد على خبراته الطويلة في مجال الاستثمارات الناجحة كإنتاج مادة الآجور حيث تحتل المرتبة الأولى وطنيا وإفريقيا بعشرين مصنعا عبر الوطن.

- يناير 2013 بدأ العمل في الموقع
- يونيو 2016 تاريخ بدأ الشحنات التجارية في السوق الجزائري المحلي.
- 09 أنواع من المنتجات التي يتم تسويقها حتى الآن.
- 03 خطوط إنتاج إسمنت رمادي بطاقة اجمالية تزيد عن 5 مليون طن في السنة (الكلنكر)
- خط رابع لإنتاج الإسمنت الأبيض قيد الانشاء بطاقة 500 ألف طن سنويا.
- قدرة شحن يومية تقارب 18000 طن في التدفق في الوقت المناسب وأكثر من خلال سحب المخزون.
- مجموعة منتجات متنوعة للأنواع والأشكال (الأكياس والمنصات النقالة والبليت المتدلي)
- 1000 وظيفة مباشرة وأكثر من 2500 وظيفة غير مباشرة حتى الآن.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى المنهج المعتمد في البحث، وعيّنة البحث والوصف الإحصائي له وفق الخصائص الشخصية، وكذلك مصادر وأساليب جمع البيانات المستخدمة، ثبات وصدق أداة البحث.

### المطلب الأول: منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام منهج الوصفي، حيث يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها استخداماً في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتسم المنهج الوصفي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة، ويهدف هذا البحث إلى دراسة إدارة التنوع بأبعاده (التنوع الثقافي - التنوع الديمغرافي - التنوع الفردي) وأثرها على الأداء الوظيفي في مؤسسة العسكرية للإسمت - بسكرة، حيث تم الاعتماد في هذا البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

#### أولاً-البيانات الأولية:

تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانة وتوزيعها على عيّنة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (VSPSS) الإحصائي، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم البحث.

#### ثانياً-البيانات الثانوية:

تم الحصول عليها من خلال مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية والملتقيات والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتني في جميع مراحل البحث، والهدف من خلال اللجوء إلى المصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصوّر عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثي هذا.

### المطلب الثاني: مجتمع وعيّنة البحث والوصف الإحصائي له وفق الخصائص الشخصية.

#### أولاً-مجتمع وعيّنة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في الأفراد العاملين بالبحرية للإسمت - بسكرة وتمّ التقرب من العاملين لتكملة الجانب النظري للموضوع، ومعرفة مدى توافق الجانب النظري والواقع العملي، وقد تمّ أخذنا عيّنة منه قدرها (51) عاملاً، حيث تمّ توزيع الاستبانات عليهم جميعاً، وذلك عبر زيارات ميدانية وقد تمّ استرجاع ما مجمله (51) إستبانة وكل الإستبانات صالحة للتحليل الإحصائي.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة العسكرية للإسمت

ثانياً-الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص الشخصية والوظيفية

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

1-توزيع العينة حسب الجنس: حيث كان التوزيع كما يلي:

الجدول رقم (03): توزيع العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار		
39,2	20	ذكور	الجنس
60,8	31	اناث	
100	51	Total	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

يتبين أن نسبة الاناث في العينة بلغت 60.8% حيث تفوقت على نسبة الذكور التي بلغت 39.2%، وعليه من خلال هذه

النسبة تبين أن نسبة الإداريين الإناث أكبر من نسبة الإداريين الذكور.

2-توزيع العينة حسب العمر: حيث كان التوزيع كما يلي:

الجدول رقم(04): توزيع العينة حسب العمر

النسبة	التكرار		
47,1	24	moins 30	العمر
51	26	30-40	
2	1	40-50	
100	51	Total	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

تشر النتائج إلى أن نسبة كبيرة من الإداريين أعمارهم تتراوح بين 30-40 سنة حيث بلغت نسبتهم 51%، ثم تليها نسبة

الإداريين الذين أعمارهم أقل من 30 حيث بلغت 47.1%، في حين لم يكن هناك تواجد كبير للفئة التي تتراوح أعمارهم بين 40-50

سنة حيث بلغت نسبتهم 2%، ومن هنا نلاحظ أن المؤسسة محل الدراسة تركز بشكل كبير على توظيف الفئة الشبابية.

### الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة العسكرية للإسمت

3- توزيع العينة حسب المستوى العلمي: حيث كان التوزيع كما يلي:

الجدول رقم (05): توزيع العينة حسب المستوى العلمي

النسبة	التكرار		
9,8	5	technique	المستوى العلمي
72,5	37	lecanceoumagis	
11,8	6	mastre	
2	1	ingenieur	
3,9	2	etude super	
100	51	Total	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

من خلال النتائج يتضح أن المؤسسة تركز في عملية التوظيف على أصحاب الشهادات العليا من ليسانس/ماجستير، ماستر، بحيث أن أغلب الموظفين هم جامعيين حاملين لشهادة ليسانس/ماجستير، حيث بلغت نسبتهم 72.5%، أما حاملي شهادة الماستر فقد بلغت نسبتهم 11.8%، ثم يلي هذا مجموعة من التقنيين الذين بلغت نسبتهم 9.8%، وأصحاب الدراسات العليا بنسبة 3.9%، ومن ثم فئة المهندسين، وعليه من طبيعة عمل المؤسسة نستنتج أنها تحتاج في عملها لأصحاب الليسانس/ماجستير والماستر بكثرة.

4- توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية: حيث كان التوزيع كما يلي:

الجدول رقم (06): توزيع العينة حسب الخبرة

النسبة	التكرار		
45,1	23	moin 5	الخبرة
54,9	28	5-10 ans	
100	51	Total	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

الإداريين مقسومين الى فئتين رئيسيتين على حسب الخبرة في المجال، فنجد فئة من خبرتهم تقل بين 5-10 سنوات نسبتهم 54.9%، وهي تتفوق على الذين خبرتهم تقل عن 5 سنوات والذين بلغت نسبتهم 45.1%.

الجدول رقم (07): معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات وصدق محور التنوع الثقافي

معامل الصدق	Cronbach's Alpha
0.977	0,955

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

### الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة العسكرية للإسمت

يوضح هذا الجدول أن معامل صدق المحور الأول "التنوع الثقافي" قريب من الواحد حيث بلغ (0.977)، وهو ما يدل على أن المحور يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

#### 1- ثبات محور الرضا على المنح والمكافآت

الجدول رقم (08): معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات وصدق محور التنوع الديموغرافي

معامل الصدق	Cronbach's Alpha
0.982	0,960

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

يوضح هذا الجدول أن معامل صدق المحور الثاني "التنوع الديموغرافي" قريب من الواحد حيث بلغ (0.982)، وهو ما يدل على أن المحور يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

#### 2- ثبات محور الرضا على فرص وأسلوب الترقية في العمل

الجدول رقم (09): معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات وصدق محور التنوع الفردي

معامل الصدق	Cronbach's Alpha
0.985	0,970

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

يوضح هذا الجدول أن معامل صدق المحور الثالث "التنوع الفردي" قريب من الواحد حيث بلغ (0.985)، وهو ما يدل على أن المحور يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

#### 3- ثبات محور الرضا على فرص التدريب والنمو الوظيفي

الجدول رقم (10): معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات وصدق متغير إدارة التنوع

معامل الصدق	Cronbach's Alpha
0.990	0,978

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

يوضح هذا الجدول أن معامل صدق المتغير المستقل "إدارة التنوع" قريب من الواحد حيث بلغ (0.990)، وهو ما يدل على أن المتغير المستقل يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة العسكرية للإسمت

### 2-معامل الثبات لمتغير الأداء الوظيفي

الجدول رقم (11): معامل ألفا كرومباخ لقياس الثبات لمتغير الأداء الوظيفي

معامل الصدق	Cronbach's Alpha
0.990	0,980

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

يوضح هذا الجدول أن معامل صدق المتغير التابع "الأداء الوظيفي" قريب من الواحد حيث بلغ (0.990)، وهو ما يدل على أن المتغير التابع يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

### ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، حيث تختبر الفرضية الصفرية القائلة بأن: " العينة المسحوبة من المجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي"، مقابل الفرضية البديلة القائلة بأن: " العينة المسحوبة من المجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي". فإذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة ( $\alpha$ ) الذي يحدده الباحث فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والعكس صحيح.

يوضح الجدول رقم (10) نتائج ذلك الاختبار حيث أن باستخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov-) تبين أن القيمة الاحتمالية ( sig.) كانت أكبر من مستوى الدولة أو المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) وهذا ما يدل على أن العينة المسحوبة من المجتمع تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي.

### الجدول رقم (12) اختبار التوزيع الطبيعي: One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
meanXtoul	meanytoul		
51	51	N	
4,0537	3,8431	Mean	Normal Parameters <sup>a,b</sup>
0,75655	0,85791	Std. Deviation	
0,138	0,134	Absolute	Most Extreme Differences
0,106	0,089	Positive	
-0,138	-0,134	Negative	
0,988	0,955	Kolmogorov-Smirnov Z	
0,283	0,321	Asymp. Sig. (2-tailed)	
a. Test distribution is Normal.			
b. Calculated from data.			

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة العسكرية للإسمت

### رابعا: تحليل فقرات ادارة التنوع

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات إدارة التنوع

مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق تماما	0,78964	4,2353	تؤمن الإدارة بوجود التنوع الثقافي في المؤسسة.
موافق تماما	0,78964	4,2353	يلتزم جميع الموظفين بالتعامل بالأخلاق الحسنة رغم الاختلاف الثقافي.
موافق تماما	0,81457	4,2353	اعتقد أنه في حالة وجود موظفين من جنسيات مختلفة لن يكون هناك تمييز ضدهم.
موافق	0,88118	4,0588	تعتمد المؤسسة قواعد لباس موحدة في ظل وجود اختلاف ثقافي.
موافق	0,90359	4,0588	يؤثر محل الإقامة على سلوك وقيم الأفراد العاملين.
موافق	0,87088	4,0392	يعتبر موضوع التنوع الثقافي في الموارد البشرية قضية غالبا ما يتم تجاهلها في المؤسسة.
موافق	0,88295	4,0196	يساهم الانتماء إلى ثقافات مختلفة في خلق تنوع في قوة العمل.
موافق	0,91566	4,0392	أعتبر أن التنوع الثقافي يخلق قيمة مضافة للمؤسسة.
موافق	0,85601375	4,1151875	التنوع الثقافي
موافق	0,89355	4,0392	تراعي الإدارة عدم التمييز بين العمال حسب العرق عند الاختيار والتعيين.
موافق	0,92546	3,9412	يؤثر انتماءك إلى جماعة معينة أو تنظيم معين على عملك في مؤسسة.
موافق	0,93473	3,9216	يؤثر عمرك على تعاملك مع زملائك في العمل.
موافق	0,92715	3,9804	تعتبر الإدارة الأشخاص الأكبر سنا أكثر إنتماء للمؤسسة.
موافق	0,93808	4	تراعي الإدارة عند التعيين توافق طبيعة العمل مع العمر.
موافق	0,85726	4,1569	يؤثر الجنس ذكور وإناث على توزيع المهام والصلاحيات بين الموظفين في المؤسسة.
موافق	0,96447	4,098	تراعي الإدارة عدم التمييز بين العمال في المعاملة على خلفية الأصل.
موافق	1,00742	4,1569	لا توجد خلافات بين العمال على خلفية الأصل.
موافق	0,931015	4,036775	التنوع الديموغرافي
موافق	0,93808	4	تشعر بالضجر من بعض العادات الشخصية لزملائك في العمل.
موافق	0,94848	3,9804	تناسب طبيعة عملي مع مؤهلي العلمي.
موافق	0,89443	4	يؤخذ في عين الاعتبار في التدرج الوظيفي الخلفية التعليمية والخبرة العلمية للموظفين.
موافق	0,92715	4,0196	تقدم الإدارة برامج تدريبية مرنة حسب ما يتوافق مع كل فرد.
موافق	0,92546	3,9412	تمنح الإدارة تسهيلات في العمل لكافة الموظفين من أجل متابعة حياتهم الشخصية.
موافق	0,89355	4,0392	تؤثر عادات وأفكار كل موظف على علاقته بزملائه.
موافق	0,95835	4,0392	يمكن أن تترك العمل وتنتقل إلى عمل آخر بمجرد التغيير.
موافق	0,9265	4,0028	التنوع الفردي
موافق	0,90450958	4,0515875	ادارة التنوع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة العسكرية للإسمت

في القراءة الإحصائية لهذا الجدول الذي يعبر عن متغير إدارة التنوع بأبعاده: التنوع الثقافي، التنوع الديموغرافي، التنوع الفردي، حيث نجد أن المستجوبين يوافقون بدرجة كبيرة على وجود ادارة للتنوع داخل المؤسسة، وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

**1. التنوع الثقافي:** جاء بالترتيب الأول إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.115) بانحراف معياري (0,856)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن البعد يشير إلى الدرجة موافق، حيث نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات قياس بعد التنوع الثقافي تتسم بتوجهها نحو الموافقة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4,019-4,235)، ومما يجدر الإشارة إليه أيضا هو الاتفاق التام على أن المؤسسة تؤمن بالتنوع الثقافي، وأن العمال يتعاملون بطريقة حسنة في حالة اختلاف الثقافات حتى وان كان هناك عمال أجانب، مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة توفر مستوى مرتفع من التنوع الثقافي.

**2. التنوع الديموغرافي:** جاء بالترتيب الثاني إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.0367) بانحراف معياري (0.931)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى تنوع ديموغرافي قوي، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات قياس بعد التنوع الديموغرافي تتسم بتوجهها نحو الموافقة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,921-4,156)، مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تتوفر على مستوى جيد من التنوع الديموغرافي.

**3. التنوع الفردي:** جاء بالترتيب الثالث إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4,0028) بانحراف معياري (0.9265). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير التنوع فردي كبير، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات قياس بعد التنوع الفردي تتسم بتوجهها نحو الموافقة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,941-4,0392)، مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تتوفر على مستوى جيد من التنوع الفردي.

### خامسا: تحليل المحور الثاني أداء الوظيفي

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الحوافر المعنوية

مستوى القبول	Std. Deviation	Mean	العبارات
موافق	0,87178	4	نجاح المؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على أدائي وأداء زملائي في العمل.
موافق	0,93053	3,8824	هدف الإدارة من تقدير جهودنا هو خلق جو للمنافسة وتفعيل الأداء.
موافق	0,9669	3,8431	تستخدم الإدارة معايير محددة لتقييم الأداء.
موافق	1,01672	3,9216	التقييم السلبي يجبطني في كثير من الأحيان في أداء عملي.
موافق	0,94848	3,9804	متطلبات الوظيفة يتناسب مع قدراتي.
موافق	0,95589	3,9216	عادة ما أجد حلول لمشكلاتي في العمل.
موافق	0,93473	3,9216	تشجع الإدارة على الاستفادة من برامج التكوين.
موافق	0,92546	3,9412	أحضر للعمل في الوقت المحدد.
موافق	0,92461	3,8431	لا تقدر الإدارة مجهوداتي المبذولة في العمل.

### الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة العسكرية للإسمت

موافق	0,9385	3,8627	تقدير زملائي لي يرفع من تحفيزي للعمل.
موافق	0,94599	3,8431	أحترم رئيسي في العمل.
موافق	1,08393	3,8431	تشجع الادارة العاملين على البحث العلمي للوصول الى الأداء المطلوب
موافق	1,06384	3,7059	ظروف عملي جيدة وتساعد على الأداء الفعال.
موافق	1,01672	3,7451	تسعى لتطبيق مقترحاتك في العمل بطريقة بناءة ونشطة.
موافق	1,06421	3,7843	أوافق على السياسات التي تضعها الإدارة التي تتعلق بالعاملين.
موافق	1,14	3,6863	مستعد بالقبول بأي عمل يسند لي من أجل الاستمرار بالمؤسسة.
موافق	1,15028	3,6078	الراتب الذي أتقاضاه يتناسب مع جهودي.
موافق	0,99285706	3,84313529	الأداء الوظيفي

من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول الذي يعبر عن متغير الأداء الوظيفي، نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المحور قد بلغت (3,843) بانحراف معياري (0,9928)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى أداء وظيفي جيد، حيث نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات قياس أداء الموارد البشرية تتسم بتوجهها نحو الموافقة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,607-4,00)، مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تتمتع بمستوى أداء وظيفي عالي.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة العسكرية للإسمت

### المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي يتضمنها الاستبيان والمتعلقة بمحور والخصائص الشخصية والوظيفية، محور إدارة التنوع، ومحور الأداء الوظيفي، يأتي هذا المبحث كمحاولة لمعرفة إمكانية وجود علاقة بين إدارة التنوع والأداء الوظيفي في مؤسسة العسكرية للإسمت معتمد بتنفيذ ذلك على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها إحصائيا باستخدام برنامجا لحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعي (SPSS).

**المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التنوع على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستو الدلالة 0.05.

تم استخدام نتائج تحليل التباين (Analyse de variance) والانحدار البسيط لإدارة التنوع على الأداء الوظيفي، للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية الرئيسية.

- تحديد معامل الارتباط بين أبعاد إدارة التنوع والأداء الوظيفي

**الجدول رقم (15):** معامل الارتباط بين أبعاد المتغير الأول (إدارة التنوع) والأداء الوظيفي

Correlations						
meanXtou	meanytoutou	meanx3	meanx2	meanx1		
ادارة التنوع		تنوع فردي	تنوع ديموغرافي	تنوع ثقافي		
,556**	1	,517**	,507**	,543**	Pearson Correlation	Meanytoutou
0.000		0.000	0.000	0.000	Sig. (2-tailed)	الاداء
51	51	51	51	51	N	
1	,556**	,913**	,965**	,934**	Pearson Correlation	meanXtou
	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig. (2-tailed)	
51	51	51	51	51	N	

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

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من خلال هذا الجدول أن قيمة معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد إدارة التنوع ومتغير الأداء الوظيفي دالة معنوية عند مستوى المعنوية 0.05 حيث بلغت بين التنوع الثقافي والأداء الوظيفي: 0.543, وبين التنوع الديموغرافي والأداء: 0.507, وبين التنوع الفردي والأداء: 0.556, وهي كلها قيم تدل على وجود علاقة موجبة متوسط بين هذه الأبعاد والأداء الوظيفي.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة العسكرية للإسمت

- معامل الارتباط والتحديد للنموذج

جدول رقم (16): معامل الارتباط بين إدارة التنوع والأداء الوظيفي

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
0,72014	0,295	0,309	,556 <sup>a</sup>	1
a. Predictors: (Constant), meanXtou				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين متغير إدارة التنوع والأداء الوظيفي في المؤسسة المبحوثة، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرات (0.556).

- جدول تحليل التباين

الجدول رقم (17): تحليل التباين لإدارة التنوع والأداء الوظيفي

ANOVA <sup>b</sup>						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
,000 <sup>a</sup>	21,961	11,389	1	11,389	Regression	1
		0,519	49	25,411	Residual	
			50	36,8	Total	
a. Predictors: (Constant), meanXtou						
b. Dependent Variable: meanytou						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

ومن خلال النتائج الواردة في هذا الجدول يتبين لنا ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية نظرا لكون القيمة الاحتمالية SIG (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)،

-تقدير معاملات النموذج

الجدول رقم (18): معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط إدارة التنوع على الأداء الوظيفي

Coefficients <sup>a</sup>						
		Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
Sig.	t	Beta	Std. Error	B		
0,025	2,317		0,555	1,286	(Constant)	1
0	4,686	0,556	0,135	0,631	meanXtou	

a. Dependent Variable: meanytou

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

عند بحث أثر إدارة التنوع على الأداء الوظيفي، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) حيث بلغ معامل المتغير المستقل "إدارة التنوع" 0.631 وهو ما يدب على أن اتجاه العلاقة موجبة.

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (13) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية نظرا لكون القيمة الاحتمالية SIG (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ويتضح من خلال الجدول رقم (12) أن متغير "إدارة التنوع" يفسره ما قدره 30.9% من التغيرات الحادثة في "الأداء الوظيفي"، وهي قوة تفسيرية ضعيفة، وأن هناك قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين قدرها 0,556، وعليه مما سبق نقبل الفرضية البديلة التي مفادها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التنوع على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05، ونرفض بديلتها، وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنوع الثقافي في الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنوع الديموغرافي في الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنوع الفردي في الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

وعليه نستعين بنموذج الانحدار المتعدد لتحديد أثر كل بعد على حدا في أداء الموارد البشرية بالاستعانة بـ: "Methode stepwise" لتحديد أي الأبعاد أكثر تأثيرا.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة العسكرية للإسمت

- معامل الارتباط والتحديد للنموذج

الجدول رقم (19) معامل الارتباط لأبعاد إدارة التنوع والأداء الوظيفي

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
0,72756	0,281	0,295	,543 <sup>a</sup>	1
a. Predictors: (Constant), meanx1				

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

يتضح من هذا الجدول أنه توجد علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين أبعاد "إدارة التنوع" و"متغير الأداء الوظيفي" في المؤسسة المبحوثة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.543) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05).

- جدول تحليل التباين

الجدول رقم (20): تحليل التباين لأبعاد إدارة التنوع والأداء الوظيفي

ANOVA <sup>b</sup>						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
,000 <sup>a</sup>	20,522	10,863	1	10,863	Regression	1
		0,529	49	25,938	Residual	
			50	36,8	Total	
a. Predictors: (Constant), meanx1						
b. Dependent Variable: meanytou						

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

من خلال النتائج الواردة في هذا الجدول يتبين لنا ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية، نظراً لكون القيمة الاحتمالية SIG (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة العسكرية للإسمت

–تقدير معاملات النموذج

الجدول رقم (21): معاملات نموذج الانحدار المتعدد لإدارة التنوع والأداء الوظيفي

Coefficients <sup>a</sup>						
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients	Std. Error	B		
Beta						
0,031	2,222		0,575	1,278	(Constant)	1
0	4,53	0,543	0,138	0,623	meanx1	

a. Dependent Variable: meanytou

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

عند بحث أبعاد إدارة التنوع على الأداء الوظيفي، تبين لنا أن بعد التنوع الثقافي هو الوحيد الذي لديه تأثير كبير على الأداء الوظيفي، حيث يتبين من خلال الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) حيث بلغ معامل هذا البعد 0.623.

الجدول رقم (22): جدول يوضح الأبعاد التي لم يكن لها أثر ذو دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي

Excluded Variables <sup>b</sup>						
Collinearity Statistics	Partial	Sig.	T	Beta In	Model	
Tolerance	Correlation					
0,226	0,073	0,613	0,509	,129 <sup>a</sup>	meanx2	1
0,441	0,198	0,168	1,401	,251 <sup>a</sup>	meanx3	

a. Predictors in the Model: (Constant), meanx1

b. Dependent Variable: meanytou

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS

من خلال النتائج المبينة في هذا الجدول، تبين لنا أن بعدي التنوع الفردي والديموغرافيليس لديهم تأثير على الأداء الوظيفي، حيث يتبين من خلال الجدول عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05).

- الإجابة على الفرضيات الفرعية

- من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (16) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية نظرا لكون القيمة الاحتمالية SIG (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ويتضح من خلال الجدول رقم (17) أن بعد التنوع الثقافي هو الوحيد الذي لديه تأثير ذو دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي، وبالتالي تكون الإجابة على الفرضيات الفرعية كالتالي:
- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنوع الثقافي في الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.
  - الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنوع الديموغرافي في الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.
  - الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنوع الفردي في الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

### خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة أثر إدارة التنوع بأبعادها المختلفة على الاداء الوظيفي بمؤسسة العسكرية للإسمت -ولاية بسكرة- من أجل الإجابة عن الإشكالية المطلوبة " أثر إدارة التنوع على الأداء الوظيفي؟"، وبعد تفريغ وتحليل بيانات محاور الاستبيان الذي وزع على عينة من العمال قوامها 51، تبين لنا أن المؤسسة محل الدراسة تدعم بشكل متوسط سياسة تنظيمية مفادها إضفاء التنوع الثقافي على اليد العاملة بالمؤسسة لتنويع الخبرات وتحسين الأداء الوظيفي، وهذا ما نجده معبر عنه في نتائج الجداول الإحصائية، حيث معامل بيرسون لبعد التنوع الثقافي على الأداء الوظيفي بلغ "0.543" وهو معامل ارتباط متوسط ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0,05)، في حين الأبعاد الأخرى المتمثلة في التنوع الديموغرافي، والتنوع الفردي لم يكن له تأثير ذو دلالة إحصائية على بعد الأداء الوظيفي.



# النخاتمة



## الخاتمة

تسعى المؤسسات في الوقت الراهن إلى السعي لفرض وجودها في المحيط الذي تنشط فيها من أجل ضمان البقاء، ويكون ذلك من خلال الاستغلال الأمثل للمورد البشري وما يحوزونه من قدرات فكرية وبدنية، ويعتبر موضوع إدارة التنوع أحد الأساليب التي من خلالها يمكن استغلال إمكانيات المورد البشري لتحقيق أهداف المؤسسات، لذلك يجب على المؤسسات تقبل فكرة إدارة التنوع، والعمل على توسيع مجالاته من التنوع الثقافي والتنوع الديمغرافي والتنوع الفردي وفتح المجال للأفراد لدمج ثقافتهم في أهداف المؤسسة لتحقيق أهداف أوفر. واستغلال هذا التنوع وإدارته ليصب في صالح الرفع من الأداء الوظيفي للمورد البشري وتطويره لتحقيق أهداف المؤسسة.

ومن خلال هذه الدراسة قمنا بالبحث في أثر إدارة التنوع على الأداء الوظيفي، وتم التعرف على واقعه وضرورته في مؤسسة والتي كانت محل الدراسة الميدانية، من أجل إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي. وعليه وفي ضوء ما جاء في هذه الدراسة من مفاهيم حول إدارة التنوع والأداء الوظيفي، ومن خلال ما توصلنا إليه من الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة البسكرة للإسمنت، استخلصنا جملة من النتائج أبرزها:

### النتائج النظرية:

- لإدارة التنوع أهمية بالغة في حياة المؤسسات، خاصة وأنها من المواضيع الحديثة في الآونة الأخيرة.
- إدارة التنوع الثقافي تسمح للمؤسسة باكتشاف قدرات الأفراد ومهاراتهم واستغلالها من أجل تحقيق أفضل النتائج والوصول إلى الأهداف.
- لإدارة التنوع عدة أساليب منها أسلوب التنوع الثقافي، أسلوب التنوع الديمغرافي، واختيار الأسلوب تؤثر بشكل واضح على أداء المورد البشري داخل المؤسسة، ومن ثم أداء المؤسسة ككل بما يحقق أهداف المؤسسة.
- إدارة التنوع تعد أحد مصادر رفع الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.
- الأداء الوظيفي لموارد البشرية هو المؤثر الرئيسي على المؤسسات الاهتمام به لتحقيق أهدافها وضمان الاستمرارية.
- الأداء الوظيفي للأفراد هو من أهم المؤثرات التي تؤثر على مكانة المؤسسة.

### النتائج التطبيقية:

- أن بعد التنوع الثقافي هو الوحيد الذي لديه تأثير ذو دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنوع الثقافي في الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنوع الديمغرافي في الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنوع الفردي في الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

## الخاتمة

### الاقتراحات:

على ضوء النتائج المتوصل إليها سابقا رأينا أن نضع مجموعة من الاقتراحات أهمها:

- بما أن النتائج أظهرت أن هناك إدارة تنوع داخل المؤسسة، فنوصى بالمحافظة على هذا المستوى من التطبيق لإدارة التنوع والعمل على تحسينه أكثر والرفع منه لما لا.
- قيام المؤسسة بمعرفة المؤثرات على الأداء الوظيفي بدقة وتحديد الأساليب الملائمة لرفعه.
- قيام المؤسسة ببحوث ميدانية للتعرف أكثر على إدارة التنوع والأداء الوظيفي.

### آفاق البحث:

على ضوء أهداف بحثنا الحالي والنتائج التي أسفرت عنها واستكمالا لها، يمكن اقتراح البحوث المستقبلية التالية:

- ✓ أثر التنوع الثقافي على الأداء الوظيفي.
- ✓ أثر التنوع الديمغرافي على الأداء الوظيفي.
- ✓ أثر التنوع الفردي على الأداء الوظيفي.



# قائمة المراجع

## الكتب:

1. علي محمد أحمد المصاورة، نعمة عباس الخفاجي. (2014). إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي. دار الأيام للنشر والتوزيع. عمان.
2. نزار عوني البلدي. (2015). تنمية الأداء الوظيفي والإداري. دار دجلة ناشرون وموزعون. عمان.
3. محمد الريس العامري. (2015). نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين. الدار الجزائرية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية. الجزائر. مصر.

## الرسائل الجامعية

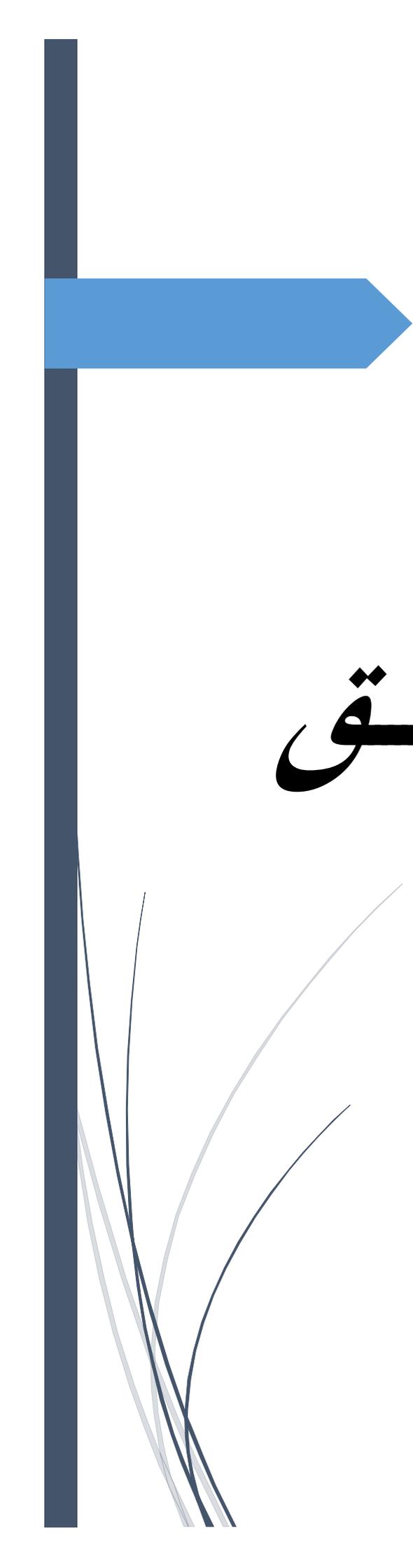
4. أحمد صالح العبد الله معن. (2018). أثر التمكين الإداري الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. الجامعة الافتراضية السورية كلية إدارة الأعمال، سوريا.
5. توفيق عطية توفيق العجلة. (2009). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، موارد بشرية. غزة، كلية التجارة قسم إدارة أعمال، موارد بشرية، فلسطين.
6. سعاد بن رحمون. (2013). بيئة العمل الداخلي وأثرها على الأداء الوظيفي. رسالة دكتوراه في العلوم - علم الاجتماع - تخصص تنمية الموارد البشرية. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قطب شتمة - قسم العلوم الاجتماعية : جامعة محمد خيضر - بسكرة.
7. سعيد جابر سعيد القحطاني. (2012). تأثير الأداء الإبداعي للمدير على الأداء الوظيفي للعاملين. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال قسم الدراسات العليا. المملكة العربية السعودية، كلية الأمير سلطان للسياحة والإدارة بأبها.
8. عبد الرزاق نادر حامد أبو شرح. (2010). تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. غزة، كلية الاقتصاد والعلوم التجارية، فلسطين.
9. عز الدين هروم. (2007). واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير: جامعة منتوري - قسنطينة.
10. عنان الجعبري. (2009). دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. كلية الدراسات العليا والبحث العلمي جامعة الخليل، فلسطين.
11. نسرين شاكر رضوان سمارة. (2017). واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية - محافظات غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.

## المجلات

12. محمد بن حمد المغيولي، أحمد بن مداوس اليامي، وآخرون.(2017). إدارة الصراع التنظيمي : دراسة ميدانية في المدارس الثانوية في مدينة الرياض. مجلة جامعة الملك سعود. المجلد 27.
13. وليد عبد جبر (2016). ادارة التنوع الثقافي واستدامة التنمية في المجتمعات الانتقالية: العراق أنموذجا "دراسة اجتماعية تحليلية". العدد 119. كلية الآداب. جامعة واسط. فلسطين.

## المؤتمرات الصحفية

14. بن علي عبد الرزاق، دربال سمية. (2014). ادارة التنوع الثقافي من القيود القانونية إلى الميزة التنافسية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة بسكرة.
15. براهيم زرزور. (2015). إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمات... الفرص والتحديات دراسة حالة: منظمة الصحة العالمية. طرابلس.



# الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية



## إستمارة بحث

أخي الموظف / أختي الموظفة .....،

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.....،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة، التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها

استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية تحت عنوان " أثر إدارة التنوع

على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بمجمع عموري بولاية بسكرة.

لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة وموضوعية، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على

صحة

إجاباتكم، ونحيطكم علماً أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وستشكل دقة إجاباتكم

مساهمة فعالة في موضوعية وجودة البحث.

وشكراً على حسن تعاونكم،،،

إشراف الدكتورة:

موسي سهام

إعداد الطالبة:

ناصر خرفية

السنة الجامعية: 2020/2019

## الجزء الأول: البيانات العامة .

يرجى وضع علامة (X) أمام الاختيار المناسب:

1. الجنس:  ذكر  أنثى
2. العمر:  أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة  من 40 إلى أقل من 50  50 سنة فأكثر  ليسانس  تقني سامي  ثانوي فأقل  ماجستير أو ماستر  مهندس  دراسات عليا متخصصة (PGS)
3. المستوى التعليمي:  ثانوي فأقل  تقني سامي  ليسانس  ماجستير أو ماستر  مهندس  دراسات عليا متخصصة (PGS)
4. عدد سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  من 5 - أقل من 10  من 10 - أقل من 15  15 سنة فأكثر

## الجزء الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول/إدارة التنوع: يهدف هذا المحور إلى معرفة مستوى التنوع في المؤسسة، يرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عبارة من هذه العبارات ( فيما يخص المؤسسة التي تعمل بها ).

التقييم					العبارات القياسية	نعم
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	إدارة التنوع	
أولاً: التنوع الثقافي						
					1 تؤمن الإدارة بوجود التنوع الثقافي في المؤسسة.	
					2 يلتزم جميع الموظفين بالتعامل بالأخلاق الحسنة رغم الإختلاف الثقافي.	
					3 اعتقد أنه في حالة وجود موظفين من جنسيات مختلفة لن يكون هناك تمييز ضدهم.	
					4 تعتمد المؤسسة قواعد لباس موحدة في ظل وجود إختلاف ثقافي .	
					5 يؤثر محل الإقامة على سلوك و قيم الأفراد العاملين .	

					6	يعتبر موضوع التنوع الثقافي في الموارد البشرية قضية غالبا ما يتم تجاهلها في المؤسسة .
					7	يساهم الإنتماء إلى ثقافات مختلفة في خلق تنوع في قوة العمل.
					8	أعتبر أن التنوع الثقافي يخلق قيمة مضافة للمؤسسة.
<b>ثانيا: التنوع الديمغرافي</b>						
					9	تراعي الإدارة عدم التمييز بين العمال حسب العرق عند الإختيار و التعيين .
					10	يؤثر إنتماءك إلى جماعة معينة أو تنظيم معين على عملك في مؤسسة.
					11	يؤثر عمرك على تعاملك مع زملائك في العمل .
					12	تعتبر الإدارة الأشخاص الأكبر سنا أكثر إنتماء للمؤسسة .
					13	تراعي الإدارة عند التعيين توافق طبيعة العمل مع العمر.
					14	يؤثر الجنس ذكور و إناث على توزيع المهام و الصلاحيات بين الموظفين في المؤسسة.
					15	تراعي الإدارة عدم التمييز بين العمال في المعاملة على خلفية الأصل.
					16	لا توجد خلافات بين العمال على خلفية الأصل.
<b>ثالثا: التنوع الفردي</b>						
					17	تشعر بالضجر من بعض العادات الشخصية لزملائك في العمل.
					18	تناسب طبيعة عملي مع مؤهلي العلمي.
					19	يؤخذ في عين الإعتبار في التدرج الوظيفي الخلفية التعليمية و الخبرة العلمية للموظفين.
					20	تقدم الإدارة برامج تدريبية مرنة حسب ما يتوافق مع كل فرد.
					21	تمنح الإدارة تسهيلات في العمل لكافة الموظفين من أجل متابعة حياتهم الشخصية.
					22	تؤثر عادات و أفكار كل موظف على علاقته بزملائه.
					23	يمكن أن تترك العمل و تنتقل إلى عمل آخر لمجرد التغيير.

المحور الثاني/الأداء الوظيفي.: يهدف هذا المحور إلى معرفة مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة، يرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عبارة من هذه العبارات (فيما يخص المؤسسة التي تعمل بها).

التقييم					العبارات القياسية	الدرجة
غير موافق تماما	غير موافق	موافق نوعا ما	موافق	موافق تماما	الأداء الوظيفي	
					نجاح المؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على أدائي و أداء زملائي في العمل.	24

					25	هدف الإدارة من تقدير جهودنا هو خلق جو للمنافسة و تفعيل الأداء.
					26	تستخدم الإدارة معايير محددة لتقييم الأداء.
					27	التقييم السليبي يحطني في كثير من الأحيان في أداء عملي.
					28	متطلبات الوظيفة يتناسب مع قدراتي.
					29	عادة ما أجد حلول لمشكلاتي في العمل.
					29	تشجع الإدارة على الإستفادة من برامج التكوين.
					30	أحضر للعمل في الوقت المحدد.
					31	لا تقدر الإدارة مجهوداتي المبذولة في العمل.
					32	تقدير زملائي لي يرفع من تحفيزي للعمل.
					33	أحترم رئيسي في العمل.
					34	تشجع الإدارة العاملين على البحث العلمي للوصول للأداء المطلوب.
					35	ظروف عملي جيدة و تساعد على الأداء الفعال.
					36	تسعى لتطبيق مقترحاتك في العمل بطريقة بناءة و نشطة.
					37	أوافق على السياسات التي تضعها الإدارة التي تتعلق بالعاملين.
					38	مستعد بالقبول بأي عمل يسند لي من أجل الإستمرار بالمؤسسة.
					39	الراتب الذي أتقاضاه يتناسب مع جهودي.

شكرا على حسن تعاونكم