

Syrian Arab Republic
Ministry of Higher Education
Syrian Virtual University

الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
الجامعة الافتراضية السورية



الجامعة الافتراضية السورية
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

تأثير إدارة تنوع الموارد البشرية على أداء العاملين

دراسة حالة العاملين في الأمانة العامة لمحافظة حمص في العام ٢٠١٩

The Impact of Diversity Management on Employee Performance

**Case Study on General Secretariat Staff
Of Homs Governorate In Year 2019**

بحث مقدّم لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال MBA

إعداد:

الطالب سليم المصري

إشراف:

الأستاذ الدكتور مضر دخان

لجنة الحكم

الدكتورة رشا سيروب

الدكتور شادي زهرة

صفحة الاهداء

الى كل من يعينهم نجاحي وكانوا لي العون والسند والالهام...
الدافع والمحرّك

أمي وأبي

أخوتي

زوجتي وأولادي

أقاربي

أصدقائي

أهديكم ثمرة عمل كنتم شركاء به على الدوام.

مع حبي وتقديري

سليم المصري

الشكر والتقدير

(لئن شكرتم لأزيدنكم)

الحمد لله دائماً وأبداً والشكر الأول لله تعالى على نعمه التي لا تحصى وعلى توفيقه الدائم ومن بعد الله عز وجل أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان بالجميل إلى أصحاب الفضل والداعمين لي في فترة دراستي وخص بالشكر أستاذي الكريم والمشرف على بحثي الدكتور **مضر دخان** لما قدّمه لي من توجيه ومتابعة وإثراء بالمعلومات حتى يبصر بحثي النور.

ومن دواعي سروري التقدم بالشكر والامتنان للأفاضل في لجنة المناقشة الدكتورة **رشا سيروب** والدكتور **شادي زهرة** لما قدّماه من ملاحظات وإرشادات زادت من قيمة البحث.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى أعضاء هيئة التدريس الكرام على مدى فترة دراستي في برنامج ماجستير الأعمال في الجامعة الافتراضية السورية لكل ما قدموه من غني المعرفة والتعاون الكريم. وجميع العاملين في الجامعة لما قدّموه من جهود.

ويسرني ان اتقدّم بالشكر والاحترام إلى الدكتور **إياد زوكار** مدير برنامج إدارة الاعمال في الجامعة الافتراضية السورية على سعيه الدائم وجهوده المستمرة في دعم الطلاب ورفع مستوى البرنامج.

وأتقدم بوافر التقدير والشكر الجزيل إلى الدكتور **خليل العجمي** رئيس الجامعة الافتراضية على جهوده العظيمة في تطوير ورفع مستوى الجامعة.

كما أتقدم بخالص شكري لجميع أصحاب الفضل الذين ساهموا وقدموا لي الدعم المعنوي والنصيحة حتى أستطيع إتمام بحثي.

ملخص المشروع

الطالب: سليم المصري

العنوان: تأثير إدارة تنوع الموارد البشرية على أداء العاملين (دراسة حالة في الأمانة العامة لمحافظة حمص).

2019

الجامعة الافتراضية السورية

إشراف: د. مضر دخان

❖ هدفت الدراسة الى الوقوف على واقع إدارة التنوع في الأمانة العامة لمحافظة حمص. كما هدفت الى اختبار أثر إدارة التنوع بأبعادها (الأبعاد الشخصية – الأبعاد الخارجية – الأبعاد التنظيمية) على أداء العاملين فيها. وقد تألف مجتمع الدراسة من (٢٥٦) عاملا في المستويات الإدارية المختلفة. ولتحقيق هدف الدراسة تم توزيع استبانة على عدد من العاملين في الأمانة العامة لمحافظة حمص وعددهم (٧٧) وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات من الاستبانات المستعادة وعددها (٦٧) وتمّ اختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS حيث تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة لغاية البحث.

خلصت الدراسة إلى وجود إدارة تنوع متوسطة المستوى في الأمانة العامة لمحافظة حمص، وإلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لكل من أبعاد إدارة التنوع (الداخلية والخارجية والتنظيمية) على مستوى أداء العاملين فيها مع وجود التأثير الأكبر للأبعاد الخارجية عند تأثير العوامل مجتمعة. **وانتهت الدراسة بمجموعة من التوصيات والمقترحات أهمها** ضرورة دمج إدارة التنوع في سياسات واستراتيجيات الأمانة العامة وتدريب المدراء والقادة لتطبيق هذه الإدارة بشكل فعال، وضرورة وجود نظام مكافآت وحوافز مناسب يحقق العدالة ويعطي العامل ما يستحقه من تقدير، كما أوصت بضرورة إيجاد بيئة عمل صديقة للأسرة وبتفعيل دور التدريب في الأمانة العامة وفق آليات جديدة.

الكلمات المفتاحية: إدارة التنوع – أداء العاملين-الأمانة العامة لمحافظة حمص.

المحتويات

أ.....	لجنة الحكم
ب.....	صفحة الاهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	ملخص المشروع
ه.....	المحتويات
ز.....	قائمة الجداول
ح.....	قائمة الاشكال
ط.....	قائمة الملاحق
١.....	الفصل الأول: الإطار المنهجي للبحث
١.....	مقدمة
٣.....	استعراض الدراسات السابقة:
٨.....	مشكلة البحث
٨.....	أهمية البحث
٨.....	الأهمية النظرية
٨.....	الأهمية العملية
٩.....	أهداف البحث
٩.....	نموذج البحث:
١٠.....	مجتمع البحث وعينته
١٠.....	أداة الدراسة
١١.....	منهجية البحث
١١.....	حدود البحث
١٢.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
١٢.....	المبحث الأول: إدارة التنوع
١٢.....	1.1. مفاهيم إدارة التنوع وأبعادها
١٥.....	1.2. الأدوات المطلوبة لإدارة التنوع
١٦.....	١,٣. مزايا وعيوب إدارة التنوع
١٨.....	١,٤. العوائق أمام الإدارة الفعالة للتنوع
١٩.....	١,٥. استراتيجيات إدارة التنوع في المنظمات

١٩	نماذج استراتيجيات إدارة التنوع	1.6.
٢١	تأثيرات التنوع على المنظمة	.١,٧
٢٢	المبحث الثاني: أداء العاملين	
٢٢	مفهوم أداء المورد البشري	.١,١
٢٣	أهمية أداء المورد البشري	.١,٢
٢٣	أبعاد أداء المورد البشري	.١,٣
٢٤	مستويات الأداء	.١,٤
٢٥	مؤشرات عملية تحسين أداء الموارد البشرية	.٢,٥
٢٧	المبحث الثالث: علاقة إدارة التنوع بأداء المورد البشري	
٢٩	الفصل الثالث الإطار العملي	
٢٩	المبحث الأول: لمحة عن الأمانة العامة لمحافظة حمص	
٣٢	المبحث الثاني: متغيرات البحث وفرضياته	
٣٢	متغيرات البحث	
٣٢	فرضيات البحث	
٣٣	المبحث الثالث: التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات	
٤٨	نتائج الدراسة والتوصيات	
٤٨	نتائج الدراسة	
٥٠	توصيات الدراسة	
٥٠	دراسات مستقبلية مقترحة في المنظمة	
٥١	قائمة المراجع	
٥٦	الملاحق	

قائمة الجداول

- جدول ١ بعض السمات الشخصية للموارد البشرية المتنوعة ١٣
- جدول 2 جدول ثبات أداة الدراسة ٣٣
- جدول ٣ جدول وصف عينة الدراسة ٣٤
- جدول 4 التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول ادارة التنوع ٣٥
- جدول 5 جدول الاوزان الترجيحية لقياس ليكرت الخماسي ٣٧
- جدول ٦ التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول واقع الأداء ٣٩
- جدول ٧ نتائج اختبار Tلعينة الواحدة لمتوسط ادارة التنوع ٤٠
- جدول 8 نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لدراسة تأثير ابعاد ادارة التنوع في الأداء ٤٠
- جدول ٩ نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لدراسة تأثير ادارة التنوع في الأداء ٤١
- جدول 10 نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لدراسة تأثير الابعاد الشخصية في الأداء ٤١
- جدول ١١ نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لدراسة تأثير الابعاد الخارجية في الأداء ٤٢
- جدول ١٢ نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لدراسة تائير الابعاد التنظيمية في الأداء ٤٤
- جدول ١٣ نتائج اختبار ت لفرق المتوسطات بالأداء تبعا لمتغير الجنس ٤٥
- جدول ١٤ نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير العمر ٤٥
- جدول ١٥ نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير المؤهل العلمي ٤٦
- جدول ١٦ نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير عدد سنوات الخدمة ٤٦
- جدول ١٧ نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير المسمى الوظيفي ٤٧
- جدول 18 نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير دخل الأسرة ٤٧

قائمة الاشكال

- ١٤ (رسم توضيحي 1) أبعاد التنوع
- ١٩ (رسم توضيحي ٢) نموذج ادارة الموارد البشرية
- ٢٠ (رسم توضيحي ٣) نموذج المنظمة متعددة الثقافات
- ٢٠ (رسم توضيحي 4) النموذج الشامل
- ٣١ (رسم توضيحي ٥) الهيكل التنظيمي للأمانة العامة في محافظة حمص
- ٤٢ (رسم توضيحي 6) العلاقة الخطية للمتغيرين الأبعاد الشخصية والأداء
- ٤٣ (رسم توضيحي 7) العلاقة الخطية للمتغيرين الأبعاد الخارجية والأداء
- ٤٤ (رسم توضيحي ٨) العلاقة الخطية للمتغيرين الأبعاد التنظيمية والأداء

قائمة الملاحق

٥٦	الاستبيان	١
٦٠	موافقة الإدارة على إجراء الدراسة	٢

الفصل الأول: الإطار المنهجي للبحث

مقدمة

رغم التداخل بين مختلف العلوم التي تناولت دور الموارد البشرية في إحداث التغيير سواء في مجال إدارة الأعمال أو المنظمات الحديثة وتحديات مواكبتها للعصر، أو نظريات التنظيم وخاصة منها النظريات التي تناولت موضوع الجودة الشاملة، و إعادة الهندسة، و الإدارة بالتمكين والنظريات الحديثة مثل نظرية الإدارة بالقيم، كلها تحوي في طياتها توجهات بمؤسسة المستقبل وطرق الاستغلال العقلاني لإدارة الموارد البشرية المعاصرة وفق منظور اجتماعي مهني socio-professional يجعل من العمل المؤسسي أرضية تساعد على التكيف مع التحديات الدولية والعالمية، من خلال الاعتماد على العمل الجماعي أو التعاوني. (زلاقي، ب ت)

تمنح المؤسسات أو المنظمات الناجحة العنصر البشري عناية خاصة أكبر من أي شيء آخر. وهذا البعد يحتاج إلى اهتمام ورعاية وجهد وإدارة ذات رؤية تتجه نحو احترام العنصر البشري واعتباره أهم عنصر من عناصر الإنتاج وقد أكدت نظرية الإدارة بالقيم Management By Value (عساف، ٢٠٠٥) على أهمية المعتقد وكيفية تشكّله وأهمية القيم باعتبار أن وحدة المعرفة بالنسبة للظواهر الإنسانية عامة تتمثل فيما يسميها المؤلف بالقيم الجوهرية لأن هذه الظواهر تتشكل نتيجة علاقات الناس بعضهم ببعض، وإن منظومة علاقات أي إنسان فرداً أو جماعة هي في الحقيقة تعبير عن قيم ما يحتكم إليها هذا الإنسان أو هذه الجماعة. وينبغي أن يبدأ فهم هذه العلاقات، أو بناء نظمها، من تحديد القيمة الجوهرية التي تقوم عليها (عساف، ٢٠٠٥). حيث أن المجتمع الذي يتمسك أفراده بمصالحهم الضيقة؛ سيؤثر ذلك في سلوكهم المهني، وستنتقل أنماط السلوك هذه إلى مؤسسات العمل. (الحراني، ٢٠٠٥)

ولما كان التنوع في القوى العاملة أمر طبيعي وحتمي في المنظمات على اختلافها، يلقي هذا التنوع اهتماماً متزايداً في الوقت الحاضر نتيجة المطالبات المتزايدة بالمساواة والتسامح وتقبل الآخر وإدراك أهمية التنوع والخليط الثقافي لنهضة ونمو المنظمة وأداء العاملين فيها وأهمية الاستفادة منه وتوظيفه بشكل إيجابي ليتحول من سبب للصراع إلى محرك للإبداع ومعزز لقدرة المنظمة على القيام بدورها وزيادة إنتاجيتها وتحسين أداء العاملين فيها. على أن التنوع يتطلب إدارة فاعلة وواعية تعترف بالفروق الموجودة بين العاملين وتقدرها وتؤمن بأن كل شخص منفرد بذاته، كما تعمل على استكشاف هذه الاختلافات في ظل بيئة تتسم بالأمان والايجابية والرعاية. بالإضافة إلى أن هذا المفهوم يعني فهم كل منا للآخر وتجاوز التسامح البسيط إلى تعظيم الأبعاد الغنية للتنوع في كل فرد والاحتراف بها. (العامري، ٢٠١٦)

تعمل إدارة التنوع على بناء التنوع الثقافي في المنظمة والمحافظة عليها حيث يفترض في ثقافة المنظمة أن تكون حاضنة للكفاءات بغض النظر عن الاختلافات الموجودة بينهم، والمنظمة ذات الثقافات المتعددة هي

المنظمة التي تمتزج فيها الأعراق والثقافات والخصائص الأخرى لتعطي نتائج متميزة في الأداء.
(معقل، ٢٠١٥)

يعد موضوع التنوع من الموضوعات الهامة في إدارة الموارد البشرية لارتباطه المباشر بالعنصر البشري الذي يعد أهم وأعلى أصول المنظمة كونه يمثل رأسمالها الفكري وأساس كل قيمة فيها وأصل كل تقدم علمي وتكنولوجي، لذا كان لا بد من إدارة هذا التنوع بما يكفل التحكم في مواردها البشرية لضمان تفوقها وتميزها، كما ينظر الى التنوع بأنه سلاح ذو حدين ففي حال لم تتم إدارة هذا التنوع فقد يصبح عقبة أمام تحقيق الأهداف التنظيمية. (Mazur, 2010)

تحاول هذه الدراسة قياس مدى التأثير الذي تتركه إدارة هذا التنوع في مستوى أداء الأفراد العاملين في الأمانة العامة لمحافظة حمص والتي شهدت في السنوات الماضية تنوعاً في العاملين نتيجة الأزمة التي مر بها القطر العربي السوري. وذلك بهدف الوصول الى سياسات وممارسات يمكن للإدارة من خلالها الاستثمار الأمثل للتنوع في المنظمة وإدارته بما يحقق مستوى فعال ومرتفع لأداء الفرد والمنظمة. تم هذا من خلال تحليل البيانات الثانوية المرتبطة ومراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث ومن خلال استطلاع آراء عينة من الأفراد العاملين انطلاقاً من استبانة الدراسة التي تم توزيعها.
وقد استخدم مصطلح **التنوع** في البحث للدلالة على تنوع الموارد البشرية. كما قصد الباحث بالأمانة العامة الأمانة العامة لمحافظة حمص.

استعراض الدراسات السابقة:

دراسة (Ali & French, 2018) بعنوان إدارة التنوع العمري والمخرجات التنظيمية، دور منظور التنوع

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقات الإيجابية بين ممارسات التنوع العمري والنتائج التنظيمية وبرامج حياة العمل والنتائج التنظيمية المستمدة من نظرية الطوارئ، كما اقترحت اختبارات لتأثير معتدل من منظور التنوع (الإنصاف والتمييز مقابل التأزر) على العلاقات الرئيسية. تم جمع البيانات من ٢٤٨ مؤسسة متوسطة إلى كبيرة الحجم من المؤسسات الربحية. دعمت النتائج جزئيًا فرضيات التأثير الرئيسية وفرضية التأثير المعتدل. وتوصلت إلى مخرجات تنظيمية مختلفة لممارسات التنوع العمري وبرامج حياة العمل، وناقشت آثارها النظرية والعملية.

دراسة (Burmaoglu, 2018) بعنوان العلاقة بين إدارة التنوع والنمو التنظيمي لمدرسي التربية البدنية

هدفت الدراسة الى تقصي العلاقة بين إدارة التنوع والتطور التنظيمي لدى مدرسي التربية البدنية في ولاية ايرزوروم. منهج البحث وصفي تحليلي. شارك بالبحث (٥٥) مدرساً. أظهرت نتائج البحث وجود علاقة معنوية ذات دلالة بين إدارة التنوع والتطور التنظيمي وكذلك بين أبعاد إدارة التنوع والتطور التنظيمي.

دراسة (BAE & SKAGGS, 2017) بعنوان أثر تنوع الجنس على الأداء

هدفت الدراسة الى تحليل آثار التنوع الجنسي في الإدارة على الأداء التنظيمي باستخدام بيانات مسح لوحة العمل الكورية لعام ٢٠٠٥ و ٢٠٠٧ و ٢٠٠٩. وقد تناولت دراسات قليلة هذه العلاقة لشركات خارج الولايات المتحدة، وخاصة في البلدان الآسيوية. أظهرت نتائج الدراسة أن التنوع بين الجنسين في الإدارة لديه علاقة على شكل حرف U مع إنتاجية ثابتة. وقد كانت العلاقة المنحنية بين التنوع بين الجنسين في الإدارة وإنتاجية الشركة أقوى في الصناعات الموجهة نحو الخدمات بالنسبة للصناعات التحويلية، مع أعلى مستوى من إنتاجية الموظفين داخل مجموعات الإدارة المتجانسة. أدرجت الدراسة مقياساً للسياسات الصديقة للأسرة في مكان العمل لتخفيف العلاقة السلبية بين التنوع بين الجنسين في الإدارة والأداء التنظيمي. حيث وجدت أن النمط على شكل حرف U يحمل عددًا كبيرًا من السياسات الصديقة للأسرة وهذا يشير إلى أن التنوع بين الجنسين في الإدارة له تأثير كبير على إنتاجية الشركات الكورية من خلال التفاعل مع السياسات الصديقة للأسرة.

دراسة (Kalargyrou & Costen, 2017) بعنوان بحوث إدارة التنوع في قطاع الضيافة والسياحة الماضي والحاضر ومستقبل

هدفت الدراسة الى محاولة تقييم التقدم المحرز في بحوث إدارة التنوع في مجال الضيافة والسياحة، وتحديد الفجوات بين الأدب العام لإدارة التنوع والأدب في مجال الضيافة والسياحة، وتزويد علماء الضيافة والسياحة باقتراحات لتطوير المعرفة في إدارة التنوع. منهجية الدراسة عبارة عن مراجعة نقدية لأدبيات إدارة التنوع الحالية في تخصصات الأعمال والضيافة والسياحة العامة في محاولة لتحديد الفجوات وتقديم اقتراحات لتوسيع هذه المعرفة في مجالات الضيافة والسياحة. نتائج البحث تركزت في وجود ثغرات كبيرة بين دراسة إدارة التنوع المنجزة في تخصصات الضيافة والسياحة ومجال الأعمال العام. حيث تعد أبحاث إدارة التنوع في الأعمال العامة أكثر تعمقاً وتستخدم الأطر النظرية النفسية والاجتماعية. وأنه من الأهمية بمكان أن يستكشف العلماء تداعيات هذه القوى العاملة المتنوعة ليس فقط على النتائج التنظيمية، وأوصت الدراسة أن من الضروري أن يجري الباحثون دراسات تساعد الممارسين على فهم أكثر المنظورات فعالية منهجية لإدارة التنوع. كما أظهرت من خلال مراجعة الأدبيات الهامة أن هناك بحثاً نادراً للغاية حول إدارة التنوع يركز على الموظفين ذوي الإعاقة، فلا بد من إلقاء مزيد من الضوء على أفضل ممارسات إدارة التنوع، وآداب العمل في هذه المجموعة من الموظفين الممثلة تمثيلاً ناقصاً وتفاعلهم مع زملائهم في العمل.

دراسة (سمارة، ٢٠١٧) بعنوان واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية

هدفت الدراسة الى دراسة أثر إدارة التنوع على الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، تمثل مجتمع البحث من الإداريين والأكاديميين بوظائف إدارية في ثلاث جامعات فلسطينية وبلغت عينة الدراسة (٣٣٢) موظفاً. كان من أهم نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة التنوع على الثقافة التنظيمية وكذلك أثر ذو دلالة إحصائية لواقع إدارة التنوع على الثقافة التنظيمية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وقد قدمت الدراسة توصيات من أهمها ضرورة نشر ثقافة التنوع بين الموظفين وإدراك ميزات التنوع والاستفادة منه والإلمام بالمشاكل المتوقعة له واعتماد استراتيجيات وبرامج لإدارة التنوع للتعامل مع هذه المزايا والتحديات.

دراسة (Bozhko, 2014) بعنوان إدارة التنوع على المستوى التنظيمي

هدفت الدراسة إلى الحصول على فهم أعمق حول المنظمات متعددة الثقافات والمنظمات التي سبق لها التجربة في إدارة التنوع وكذلك استكشاف فوائد وعيوب المنظمة المتنوعة. أهم نتائج الدراسة: أن فوائد التنوع في قوة العمل يمكن تقسيمها إلى قسمين مجموعة فوائد داخلية وخارجية ومن بين المزايا الداخلية لتنفيذ التنوع ما يلي: -الكثير من الأفكار الجيدة التي يمكن استخدامها من قبل المنظمة. - رضا وظيفي لدى العاملين في المنظمة. - تزايد الانتاجية والإبداع والفعالية -ومع زيادة الإبداع والابتكار زيادة أيضا في الأرباح. - الموارد البشرية ستتحسن لديها المقدرة على اجتذاب واستبقاء الموظفين ذوي المهارات والمعارف القيمة اللازمة للمنظمة. الفوائد الخارجية لتنفيذ التنوع: -خدمة العملاء سوف تتحسن. - مع وجود قوة عمل متنوعة سيكون من الأسهل فهم الأسواق الأجنبية وعملائها. - زيادة رضا العملاء -من السهل بناء علاقات أقوى مع

العلاء -مع قوة العمل المتنوعة سيكون من الأسهل التكيف مع متغيرات السوق الجديدة وزيادة المرونة التنظيمية. - من خلال قوة عمل متنوعة، سيكون لدى المنظمة ميزة تنافسية. وتوصلت الدراسة أيضا إلى أنه بعد الجمع بين جميع المفردات الخاصة بالتنوع وأبعاده يمكن القول إن التنوع هو إطلاق الخصائص المرئية وغير المرئية للفرد، حيث كل الفروق الفردية بين العاملين هي أمر ضروري ومفيد للعمل. - وإدارة التنوع هي عملية فيها كل المهارات ومعارف الموظفين والتي يمكن استخدامها من أجل خلق بيئة عمل فعالة. - وأخيرا أشارت الدراسة إلى أن تنفيذ التنوع يمكن أن يكون مقبولا في أي منظمة، وأنها مجرد مسألة رغبة المديرين وأهداف الشركة. وقدمت الدراسة بعض التوصيات للشركات والأفراد في مجال التنوع منها: -على القادة التنظيميين تحديث الأهداف التنظيمية والخطط المستقبلية لتطوير الشركة. - إذا ما قررت الشركة تنفيذ التنوع يجب ألا يكون مجرد كلمات مكتوبة ولكن يجب أن يترافق مع إجراءات حقيقية. مثل التدريب، والاتصالات، ودعم قوة العمل المتنوعة في الشركة، إعطاء وقت أكبر لتدريب الأقليات للحصول على أكبر قدر من التعليم. وعدم التعامل بالصور النمطية في قضايا الأقليات او الثقافات المتعددة.

دراسة (Badran & Khalifa, 2013) بعنوان إدارة التنوع: هل هي قضية مهمة في صناعة الفنادق في مصر

هدفت الدراسة الى استكشاف الصورة الشاملة لإدارة تنوع الموارد البشرية في فنادق الخمس نجوم في القاهرة والأقصر (مدينتين سياحيتين مهمتين في مصر). تم الحصول على دراسة ميدانية من ٣٤٨ استبيان يمثلون المديرين والمرؤوسين في فنادق الخمس نجوم في القاهرة والأقصر. وكشفت الدراسة عن وجود ثقافة توظيف إيجابية وداعمة، وشعور قوي بالتقدم بين القوى العاملة عند الحاجة إلى تعزيز قضايا إدارية معينة، وينبغي أن تتحمل الأطراف المؤهلة مسؤوليتها عن ذلك. ساهمت الدراسة في مجموعة المعرفة في أدب إدارة التنوع في الضيافة، قد يستفيد صانعو السياسات والمؤسسات من هذا البحث من خلال فهم تأثير ثقافة التنظيم الداخلي على القضايا المتعلقة بإدارة التنوع. كما قد توفر هذه الدراسة فهماً للقضايا المتنوعة المدعومة من التنوع والتي يمكن أن تستخدمها المنظمات الفندقية.

دراسة (Dike, 2013) بعنوان: تأثير التنوع في مكان العمل في المنظمات

هدفت الدراسة الى التعرف على التنوع في مكان العمل، وأجريت لاستكشاف قدرة الشركات على إدارة التنوع في القوى العاملة ونتائج هذا التنوع على وجود الشركة، كذلك دراسة كيفية تعامل الشركات مع التحديات التي تأتي مع الموظفين من مختلف الخلفيات الثقافية. تم اجراء الدراسة على خمس شركات في فلندا وغانا واستخدم الباحث منهج البحث النوعي لجمع وتحليل البيانات عن الشركات المبحوثة وكذلك أجرى مقابلات مع ثلاثة من الشركات. ومن أهم نتائج الدراسة: عدم قدرة بعض المديرين على تحقيق إدارة فعالة للتنوع ويرجع ذلك الى طبيعة الشركة وأنشطتها. بعض المديرين لم يكن لديه ما يكفي من المعرفة حول كيفية إدارة القوى العاملة بشكل فعال. هناك نقص في التواصل المفتوح بين المديرين والموظفين. مجموعات موارد

الموظفين التي تم انشاؤها من قبل الشركات الكبيرة لتوجيه الموظفين ليست كافية للقضاء على تحديات إدارة التنوع. وتوصلت الدراسة الى توصيات أهمها: أن المديرين والموظفين يميلون الى أداء جيد جدا من خلال تطوير المزيد من الثقة بالنفس عندما يتم ارشادهم وتوجيههم. وفيما يتعلق بقلة المعرفة من جانب المديرين حول التنوع في مكان العمل يمكن لإدارة الشركات أن تنظم ورش عمل ودعوة المديرين لحضور المؤتمرات السنوية في مجال التنوع. وكذلك استخدام رسائل البريد الالكتروني الداخلية العادية لخلق الوعي عند الحاجة، ولاحتياج المديرين الى التواصل بشكل أكبر مع الموظفين. يجب أن يكون لدى المديرين استعداد لتغيير جزء من تقنيات الشركة عندما تكون تقنيات إدارة التنوع المعتمدة لا تعمل على نحو فعال. كذلك يجب على المديرين اعتماد بعض المبادئ لإدارة التغيير وارشادهم إلى اتخاذ القرار، وأخيرا يجب على الشركة أن تعطي سببا ملموسا لماذا يجب على المديرين والموظفين قبول التغيير.

دراسة (Starelene & Kimberly, 2011) بعنوان التنوع وأثره على الأداء التنظيمي

هدفت الدراسة الى تحليل تعاريف التنوع في أدبيات الإدارة لمناقشة عدم الوضوح في الفرق بين التنوع الوظيفي والاجتماعي، والذي يؤدي الى عدم تمايز في السياسات التنظيمية. من أهم نتائج الدراسة: أن هذه المسألة ليست واضحة ضمن ادبيات الإدارة أو الأدب والتعليم وهو ما يؤدي الى بعض المشاكل الواضحة في تحديد تعريف التنوع من أجل الممارسة وعلى الرغم من ذلك قدمت الدراسة بعض التوضيح من حيث التعاريف البديلة. وتوصلت الدراسة الى توصيات أهمها: ضرورة التأكيد على دور التنوع الاجتماعي والوظيفي بشكل أوضح في الأداء. وكذلك ينبغي بذل الجهود لشرح ما يعنيه هذا الاختلاف في الممارسة للمنظمات وهذا سوف يساعد على تحسين كل التوقعات لبرامج إدارة التنوع ونتائجها.

دراسة (أحمد، ٢٠١٠) بعنوان دور إدارة الموارد البشرية لدعم مدخل إدارة تنوع الموارد البشرية بالشركات متعددة الجنسيات

قامت الدراسة ببحث دور إدارة الموارد البشرية في دعم مدخل إدارة التنوع في الشركات المتعددة الجنسيات وباستخدام البيانات من الدراسة الميدانية التي تم اجرائها على عينة من مديري الموارد البشرية في الشركات. كانت أهم نتائج الدراسة: حتى تتمكن منظمة من التعامل مع ظاهرة التنوع فإن ذلك يتطلب من الإدارة أن يكون لها دور فعال لإدارة التنوع وأن يتحلى المدير داخل الشركات المتعددة الجنسيات بالعديد من الصفات التي تمكنه من إدارة الاختلافات الثقافية داخل المنظمات الدولية وتوصلت الدراسة الى توصيات أهمها: بما أن التنوع الثقافي والاختلافات الثقافية تعد من أهم مشكلات تنوع الموارد البشرية فيجب على المنظمة مراعاة بعض الجوانب عند إدارة التنوع الثقافي ومنها (نظم إدارة الموارد البشرية – التعلم – ثقافة المنظمة – المسار المهني والوظيفي عبر الثقافات – تغاير الخواص في الجنس والعرق).

التعقيب على الدراسات السابقة:

- تشابهت معظم الدراسات السابقة في التأكيد على دور إدارة التنوع في المؤسسات وتطوير منهجيات حديثة في ممارسات إدارة الموارد البشرية وفي أهمية التعامل مع التنوع على أنه رأسمال بشري هام للمؤسسة لا يقل عن أية أصول أخرى في المؤسسة.
- كما تشابهت معظم الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية التدريب (من خلال اقتراح برامج لإدارة التنوع أو ورش عمل) ودوره في إدارة التنوع وفي التأكيد على أهمية عملية التواصل بين المدراء والعاملين لتحسين إدارة التنوع.
- وقد انفردت دراسة (Kalargyrou & Costen, 2017) في الإشارة الى ذوي الإعاقة كقناة ذات تمثيل ضئيل في إدارة التنوع، الأمر الذي يستوجب أن يلقي ما يستحق من أهمية ولاسيما في مرحلة بعد الحروب والأزمات كالتي مرت بها سورية في السنوات الثمانية الاخيرة. (الباحث).
- كما تميزت دراسة (BAE & SKAGGS, 2017) بمصطلح السياسات الصديقة للأسرة. ويرى الباحث في تطبيق هذا المصطلح حولا لبعض المشاكل في جهة البحث ولاسيما ما يتعلق بالمرأة العاملة التي تعاني من تعارض الالتزام الاسري والوظيفي لديها (الباحث).
- ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنه تم اجراؤها في مؤسسة للقطاع العام ذو الخصوصية في ممارسات التوظيف للموارد البشرية حيث يخضع ذلك لقوانين وأنظمة تختلف عن تلك التي يحددها ربّ العمل في القطاع الخاص وبالتالي فالتنوع في القطاع العام انعكاس للمجتمع وقيمه أكثر منه في القطاع الخاص. كما لم ير الباحث في إدارة التنوع ما يجعلها مقتصرة على الشركات متعددة الجنسية كما في دراسة (أحمد، ٢٠١٠) فما يجب على الإدارة التحلي به من صفات مطلوب في كل المؤسسات بما أن التنوع أمر حتمي باختلاف العنصر البشري حتى في الدولة الواحدة والتي قد تظهر متجانسة ببعض الصفات الديمغرافية والسلوكية حيث يشمل الاختلاف كل ما الفرد مميزا عن غيره.
- وقد تمت الدراسة على مجتمع بحث (كدراسة حالة) تختلف عن باقي مجتمعات الدراسات السابقة الأمر الذي لا يمكن تعميمه على باقي المنظمات في المحافظة الواحدة دوناً عن باقي الجهات والمحافظة لخصوصية كل جهة بالغرض الوظيفي والخدمات التي تقدمها وطبيعة الموارد البشرية وكذلك اختلفت الحدود الزمنية للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة حيث أن عوامل التنوع تتغير باختلاف المكان والزمان.

مشكلة البحث

كان من نتائج الازمة التي مرت بها سورية مؤخرا عوامل عديدة أقلت بظلالها على المجتمع السوري عامة وعلى مؤسسات القطاع العام خصوصا، حيث تم تكليف العديد من العاملين من المحافظات السورية والتي لمّا تواصل جهاتها العامة عملها بعد باختلاف الأسباب، للعمل في محافظات أخرى، كما أفرزت الازمة تغييرات هامة تمثلت في نقص في العاملين من الذكور من فئة الشباب لالتحاقهم بواجب الخدمة الإلزامية والاحتياطية ما انعكس عنه ضرورة الاعتماد على أفراد في العمل من فئات عمرية أخرى أو من الإناث كبديل لمتابعة عمل المؤسسات. هذه التغييرات قد فرضت على الإدارة تحديات في ضرورة التعامل مع واقع جديد علّ أهم عناوينه من وجهة نظر الباحث تبني إدارة تنوع كفاءة وفعالة لترتقي بأداء هذه الكوادر البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة. ومن هنا كان ركزت مشكلة الدراسة على التساؤل الرئيس للبحث: ما هو تأثير إدارة التنوع على أداء العاملين في الأمانة العامة؟ وقد تفرعت عنه التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما مستوى تطبيق إدارة التنوع في الأمانة العامة في العام ٢٠١٩؟
٢. هل هناك تأثير لأبعاد إدارة التنوع في أداء العاملين في الأمانة العامة؟
٣. هل هناك فروق معنوية في الأداء تعزى الى بعض متغيرات التنوع الديمغرافية ومنها (العمر- الجنس-المؤهل العلمي -عدد سنوات الخدمة-المسمى الوظيفي-دخل الاسرة)؟

أهمية البحث

الأهمية النظرية

لم تلق إدارة التنوع في المؤسسات العاملة في سورية الاهتمام الكافي بل وعلى -حد اطلاع الباحث- هناك ندرة في الأبحاث التي تناولت هذا الموضوع، لاسيما في القطاع العام، على أهميتها خاصة في الوقت الراهن. من هنا يعد هذا البحث من البحوث الرائدة والمصاحبة لأزمة تمر به سورية تستوجب استنفار كل جهد جاد للبحث في إدارة التنوع للنهوض بالأداء في القطاع العام لأخذ دوره في مرحلة التنمية القادمة ومواجهة التحديات القائمة. ويكون هذا البحث نقطة انطلاق لبحوث جديدة في قطاعات أخرى لما يوفره من أدب نظري ودراسات سابقة حديثة ذات صلة.

الأهمية العملية

تكمن أهمية هذه الدراسة باستهدافها لقطاع خدمي هام ومركزي في محافظة حمص وهو الأمانة العامة لمحافظة حمص والتي تشرف وتوجه العمل في باقي الجهات العامة المرتبطة بها.

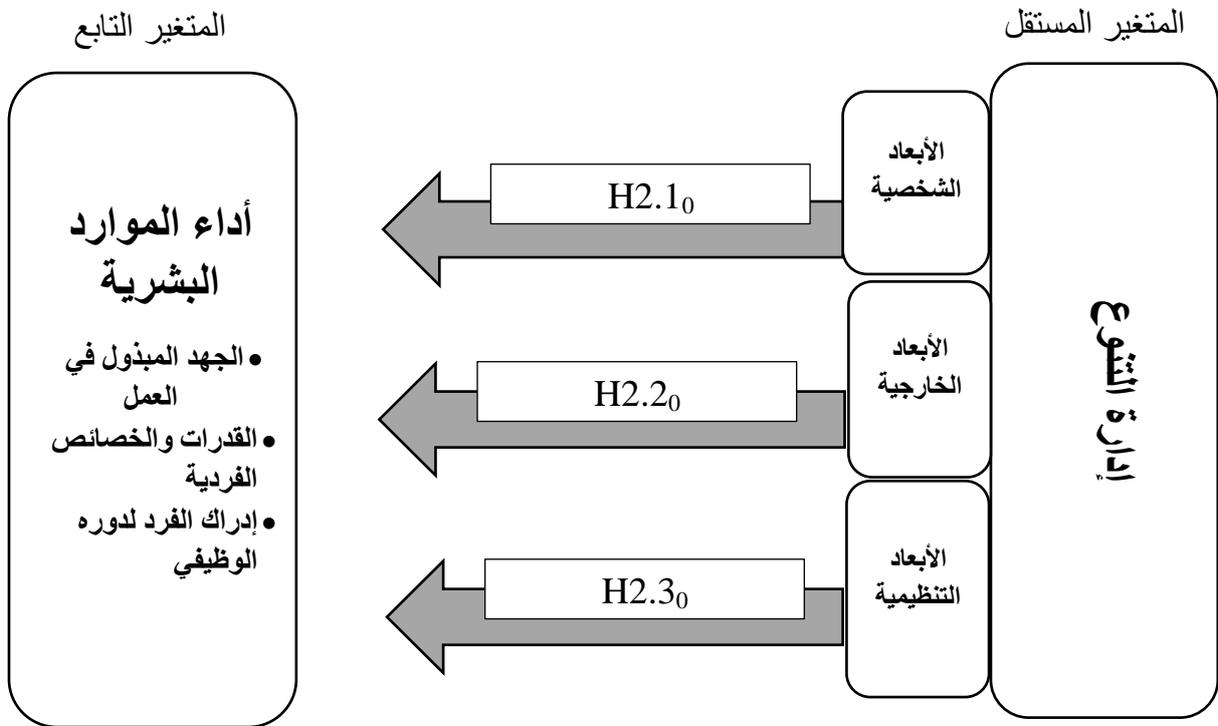
أهداف البحث

هدف البحث الى تحسين الأداء في القطاع العام، الأمر الذي يحسّن من مستوى الخدمات للمواطن السوري ويغير النظرة السائدة عن مؤسسات القطاع العام والمتمثلة بتدني الأداء مقارنة بمؤسسات القطاع الخاص (بدرجات متفاوتة).

كما تقدم هذه الدراسة للإدارة العليا والمسؤولين عن ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجهة المبحوثة معلومات لبيان أهمية إدارة التنوع وعلاقتها وأثرها في أداء العاملين في جهات عملهم. ويمكن صياغة أهداف البحث التالية:

1. دراسة مستوى تطبيق إدارة التنوع في الأمانة العامة.
2. تحديد أثر تطبيق إدارة التنوع في أداء العاملين في الأمانة العامة.
3. دراسة وجود فروق معنوية في أداء العاملين في الأمانة العامة تعزى إلى بعض متغيرات التنوع الديمغرافية ومنها (العمر-الجنس-المؤهل العلمي -عدد سنوات الخدمة-المسمى الوظيفي-دخل الاسرة).

نموذج البحث:



رسم توضيحي لنموذج البحث (من اعداد الباحث)

¹ أطلق الباحث على المتغيرات الديموغرافية متغيرات التنوع الديمغرافية لعلاقتها بموضوع البحث حيث استخدم هذه المتغيرات لدراسة الفرضية الرئيسية للبحث وهي أثر إدارة التنوع في مستوى أداء العاملين.

مجتمع البحث وعينته

تمثل مجتمع البحث بجميع العاملين في الأمانة العامة لمحافظة حمص من حملة الشهادة الثانوية وما يعلوها والبالغ عددهم (٢٥٦) موظفا وتم اختيار عينة ميسرة بنسبة ٣٠% وهي تناسب الأبحاث الوصفية لمجتمعات البحث الصغيرة (بضع مئات) (خضر، ٢٠١٣) لتكون حجم العينة (٧٧) مفردة. تم توزيع الاستبانات عليهم وكانت الاستبانات المستعادة (٦٧)، ما نسبته ٨٧% من اجمالي الاستبانات الموزعة بعد استبعاد الاستبانات غير الصالحة وعددها (١٠).

أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف البحث هي الاستبانة، حيث قام الباحث بإجراء استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات حيث تم تعديل وحذف بعض العبارات بالاستعانة بتوجيهات وارشادات الدكتور المشرف، لتخرج الاستبانة بصورتها النهائية، والتي تم توزيعها على جميع أفراد العينة بهدف جمع البيانات اللازمة للدراسة.

حيث تم تقسيم الاستبيان الى جزئيين متعلقين بعنوان البحث ومتغيراته، يضم الجزء الأول العبارات المتعلقة بالمتغير المستقل (إدارة التنوع) في ثلاثة محاور بالاستعانة ببحث (سمارة، ٢٠١٧) نظرا لضيق الوقت اللازم لإنجاز البحث وهي:

المحور الأول الأبعاد الشخصية ويتكون من ٧ فقرات.

المحور الثاني الأبعاد الخارجية ويتكون من ١٠ فقرات.

المحور الثالث الأبعاد التنظيمية ويتكون من ١٠ فقرات.

الجزء الثاني ويضم عبارات المتغير التابع (أداء العاملين) في ثلاثة محاور بالاستعانة ببحث (بحر و سويرح، ٢٠٠٩) وهي:

المحور الأول الجهد المبذول في العمل ويتكون من ٦ فقرات.

المحور الثاني القدرات والخصائص الفردية ويتكون من ٦ فقرات.

المحور الثالث إدراك الفرد لدوره الوظيفي ويتكون من ٦ فقرات

إضافة الى الجزء الخاص بجمع البيانات لبعض متغيرات التنوع الديمغرافية لأفراد العينة.

منهجية البحث

من اجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وهدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير إدارة التنوع في أداء العاملين في الأمانة العامة لمحافظة حمص، وقد اعتمدت الدراسة المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث لتكوين الإطار النظري من خلال مراجعة مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والدوريات والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت. والمصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى توزيع استبانة لدراسة مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية IBM SPSS Statistic Ver. 22. واستخدمت الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة. وقد اعتمدت الاستبانة مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لقياس عبارات متغيرات الدراسة حيث تم إعطاء موافق بشدة القيمة (٥) درجات-موافق (٤) درجات – حيادي (٣) درجات- غير موافق (٢) درجة وغير موافق بشدة القيمة (١) درجة. والاسئلة متعددة الخيارات للإجابة على متغيرات التنوع الديموغرافية.

حدود البحث

- **الحدود الموضوعية:** تم التركيز في هذا البحث على دراسة تأثير إدارة التنوع على الأداء.
- **الحدود البشرية:** تكونت عينة الدراسة من العاملين في الأمانة العامة من مجتمع كافة العاملين في الأمانة العامة من حملة الشهادة الثانوية وما يعلوها.
- **الحدود الزمنية:** تمت الدراسة في العام ٢٠١٩ وامتدت لثلاثة أشهر (أيار-حزيران-تموز).
- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على حالة الأمانة العامة.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة التنوع

تناول الباحث كلا من مفاهيم إدارة التنوع وأبعادها والأدوات المطلوبة لإدارة التنوع، ومزايا عيوب إدارة التنوع، وما هي العوائق أمام الإدارة الفعالة للتنوع وأهم استراتيجيات إدارة التنوع ونماذجها.

١.١ مفاهيم إدارة التنوع وأبعادها

نظرًا لأن التنوع جزء من العالم الطبيعي، فقد كان التنوع جزءًا واضحًا وحاسمًا في الحياة. كل من الأحداث الداخلية والخارجية يجب أن تواجه التنوع، فجميع الصفات والجوانب التي يمتلكها كل فرد لها سحرها الفريد وأهميتها التي يجب الاهتمام بها. إن بناء ثقافة متنوعة شاملة هو مهمة صعبة تتطلب التزامًا طويل الأجل، ومع ذلك، يمكن أن تكون فرصة فريدة من نوعها، حيث تتحول الأعمال التجارية إلى العالمية ويتزايد ارتباط العالم، لإنشاء ثقافة تنظيمية متنوعة حقًا تضم المبادئ الإنسانية الأساسية وتعزز التنوع البشري. في مجلة العلوم السلوكية التطبيقية، يعرف (Walck, 1995) إدارة التنوع في مكان العمل بأنه عملية تفاوض بين المجموعات الثقافي

وتعد برامج التنوع ضرورية للتعامل مع التغيرات الديموغرافية السريعة في السوق العالمية (Harvey & Allard, 2012)، يجب أن يبدأ تنفيذ التنوع الشامل من كبار القادة في أي شركة ليكون فعالاً. إن تطبيق إدارة التنوع هي عملية مستمرة يجب أن تحتوي على خطة استراتيجية واضحة وتقييم متكرر بشكل عام، تتكون أدبيات إدارة التنوع من قائمة للتخلص من الممارسات التي تفتقر إلى التنظيم أو تحديد الأولويات أو التكامل. حيث تعتمد معظم الشركات حاليًا على المعتقدات وليس الحقائق (Harvey & Allard, 2012).

يمكن تعريف إدارة التنوع على أنها عملية تخطيط وتوجيه وتنظيم وتطبيق جميع السمات الإدارية الشاملة لتطوير بيئة تنظيمية، حيث يمكن لجميع الموظفين، بغض النظر عن أوجه التشابه والاختلاف بينهما، المساهمة بفعالية وفعالية في الميزة التنافسية لشركة أو منظمة، ويقف التنوع على الاختلافات بين الأفراد وكذلك أوجه التشابه الموجودة بينهم (Kreitner & Kinicki, 2001). حيث ينطبق التنوع على جميع الموظفين ولا يشمل فقط مجموعة معينة من الاختلافات ولكن أيضًا مجموعة كاملة من الاختلافات الفردية التي تجعل الناس فريدين. فلا يمكن اعتبار التنوع مجرد تمييز عنصري أو ديني، لكنه مزيج من جميع الاختلافات. يحدد مفهوم التنوع الاختلافات بين الناس وأيضًا أوجه التشابه بينهما ويتطلب إجراء إدارة التنوع معالجة هذين الجانبين وإدارتهما في نفس الوقت. لذلك يتوقع من المديرين دمج الخليط الجماعي من أوجه التشابه

والاختلاف بين العمال في المنظمة. على هذا النحو، يمكن وصف التنوع بأنه يحتوي على أربع طبقات (Kreitner & Kinicki, 2001):

الشخصية: وتصف المجموعة المستقرة من الخصائص التي تحدد هوية الشخص. هناك العديد من أنواع السمات المختلفة التي يمكن للفرد تصويرها يمكن أن تكون هذه الأنواع من السمات هي تصرف الأشخاص، والسلوك الذي يعالجونه وموقفهم. علاوة على ذلك يمكن تصنيف سمات الشخصية إلى نوعين هما سمة الشخصية الإيجابية والسمة السلبية. يمكن تصنيف بعض هذه السمات في الجدول أدناه على النحو التالي:

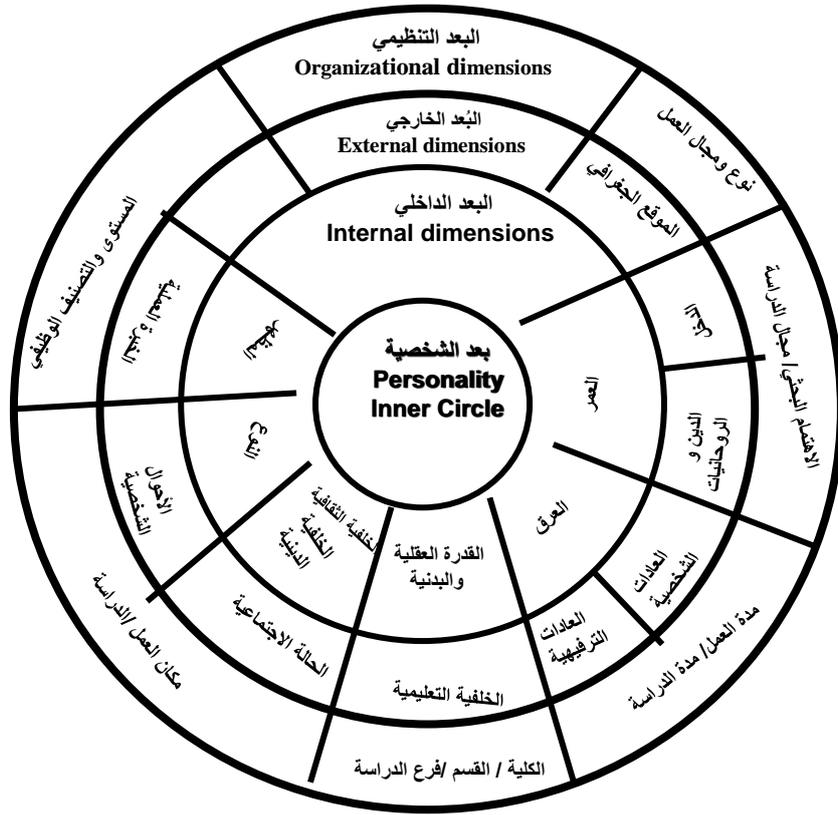
سمات سلبية	سمات إيجابية
الكسل	الصبر
غير ودي	الصدق
الأنانية	موثوقة
وقح	ذكي
البيغض	الثقة

(جدول ١) بعض السمات الشخصية للموارد البشرية المتنوعة (Examples of Personality Traits, n.d)

الأبعاد الداخلية: هذه الأبعاد هي خصائص لها تأثير قوي على تصورات الناس وتوقعاتهم ومواقفهم تجاه الآخرين. وتشمل هذه العوامل مثل الجنس، والميل الجنسي، والعمر، والقدرة البدنية والعرق.

الأبعاد الخارجية: هذه الأبعاد هي سمات شخصية لدينا قدر معين من التحكم أو التأثير عليها. إنها عوامل مثل الدخل والعادات الشخصية والترفيهية والدين والتعليم وخبرة العمل والمظهر والحالة الزوجية والموقع الجغرافي.

الأبعاد التنظيمية: هذه الأبعاد ذات صلة أو مهمة للمؤسسة نفسها وهي تشمل عوامل مثل حالة الإدارة والوحدة أو القسم ومجال العمل والأقدمية والانتماء النقابي وحالة الإدارة.



Garden Swartz & Rowe's wheel (2010)

(رسم توضيحي 1) أبعاد التنوع

يتم استخدام الإجراء الإيجابي الحالي كوسيلة للوصول إلى قوة عاملة متنوعة ومتكاملة، إلا أن العمل الإيجابي هو تدخل مصطنع يهدف إلى إعطاء الإدارة فرصة لتصحيح الخلل أو الظلم أو الخطأ أو التمييز التام وأنه لا يشجع على الحاجة إلى تغيير تفكير القيادة حول إدارة التنوع (Kreitner & Kinicki, 2001) ويُعرف المستوى الأعلى من "الوعي بالتنوع" من العمل الإيجابي بتقييم التنوع. يؤكد تقييم التنوع على الوعي بالاختلافات البشرية والاعتراف بها وفهمها وتقديرها. من خلال تقييم التنوع يشعر الموظفون بالتقدير والقبول، ويتم الاعتراف بهم كمورد قيم يساهم بشكل مباشر في نجاح المؤسسة بشكل عام.

هناك ثلاثة مناهج معروفة لإدارة التنوع في الشركات (Tatli & Ozbilgin, 2009)

- يعترف النهج الليبرالي بالفرصة الحرة والمتكافئة للموظف بأكمله في الشركة للحصول على سوق عمل عادل يعتمد هذا النهج على قواعد وسياسات إطار عمل رسمي ضد أي نوع من التمييز
- النهج الثاني هو التغيير الجذري الذي يركز على النتائج ويهدف إلى تحقيق القوى العاملة المتوازنة، وتوزيع مكافأة معقول للموظفين (Cockburn, 1989).

- النهج الثالث هو التغيير التحويلي الذي له أهداف قصيرة وطويلة الأجل تكافؤ الفرص هو الهدف قصير الأجل لكن الهدف طويل الأجل هو تحويل المنظمة من خلال تقييم التنوع حيث يجب أن تعمل إدارة التنوع هذه على إنشاء ثقافة متنوعة شاملة. (Cockburn, 1989)

١,٢. الأدوات المطلوبة لإدارة التنوع

يدرك المديرون الفعالون أن بعض المهارات ضرورية لإنشاء قوة عاملة ناجحة ومتنوعة:

- يجب أن يفهم المديرون التمييز وعواقبه.
- يجب على المديرين الاعتراف بالتحيزات والتحيزات الثقافية الخاصة بهم.
- لا يتعلق التنوع بالاختلافات بين المجموعات، بل يتعلق بالاختلافات بين الأفراد. كل فرد فريد ولا يمثل أو يتحدث عن مجموعة معينة. ويجب أن يكون المديرون على استعداد لتغيير آليات إدارة المنظمة إذا لزم الأمر كإجراء أخير. (Koonce, 2001)
- تحتاج المنظمات إلى تعلم كيفية إدارة التنوع في مكان العمل لتكون ناجحة في المستقبل. (Flagg, 2002)
- لسوء الحظ، لا توجد صفة واحدة للنجاح حيث يعتمد ذلك بشكل أساسي على قدرة المدير على فهم ما هو الأفضل للمؤسسة استنادًا إلى العمل الجماعي وديناميات مكان العمل.
- إن إدارة التنوع هي عملية شاملة لخلق بيئة عمل تضم الجميع فعند إنشاء قوة عاملة متنوعة ناجحة، يجب أن يركز المدير الفعال على الوعي الشخصي. ويحتاج كل من المديرين والمنتسبين إلى إدراك تحيزاتهم الشخصي لذلك تحتاج المنظمات إلى تطوير وتنفيذ والحفاظ على التدريب المستمر لأن دورة تدريبية ليوم واحد لن تغير سلوكيات الناس (Koonce, 2001)
- يجب أن يفهم المديرون أيضًا أن الإنصاف ليس بالضرورة المساواة فهناك دائمًا استثناءات لهذه القاعدة فإدارة التنوع تتعلق بأكثر من مجرد فرص العمل المتكافئة والعمل الإيجابي (Loysk, 1996)
- كما ينبغي أن يتوقع المديرون أن يكون التغيير بطيئًا، بينما يشجعون التغيير في الوقت نفسه (Koonce, 2001).
- هناك مطلب حيوي آخر عند التعامل مع التنوع وهو تعزيز مكان "آمن" للتواصل بين الزملاء في التجمعات الاجتماعية واجتماعات العمل، حيث يجب على كل عضو الاستماع والاستمتاع بفرصة التحدث، هي طرق جيدة لإنشاء الحوارات. يجب على المديرين تنفيذ سياسات مثل برامج التوجيه لتوفير وصول الزملاء إلى لمعلومات والفرص (Koonce, 2001).
- أيضًا، لا ينبغي أبدًا حرمان المنتسبين من التعليقات الضرورية والبناءة والنقدية للتعرف على الأخطاء والنجاحات (Flagg, 2002).

١,٣. مزايا وعيوب إدارة التنوع

هناك بعض المزايا والعيوب التي تأتي مع إدارة القوى العاملة المتنوعة التي يجب أن تكون الإدارة على دراية بها لإرشادهم في عمليات صنع القرار في المنظمة. كما أنها تفكر في نتائج البحوث التي أجريت على شركات الحالة. فيما يلي بعض منها

المزايا:

لخص (Ayres, 2017) مزايا إدارة التنوع في النقاط التالية:

تحسين الإنتاجية: كانت زيادة الإنتاجية في مكان العمل أحد التحديات الرئيسية للمديرين والقادة وللشركة بشكل عام. نظرًا لحقيقة أن كل مؤسسة لديها هيكل وأهداف فريدة خاصة بها، يمكن استخدام استراتيجيات مختلفة لتحدي الشركة أو معالجتها من أجل زيادة الإنتاجية. تتضمن إحدى تلك الاستراتيجيات تبني التنوع في مكان العمل وإدارته بفعالية. عندما تأخذ الإدارة رفاهية عمالها في قلبها من خلال تقديم تعويض مناسب لهم والرعاية الصحية وتقييم الموظفين، فإنها تمكن العمال من الشعور بأنهم ينتمون إلى الشركة بغض النظر عن خلفيتهم الثقافية عن طريق الحفاظ على ولائهم والعمل الدؤوب الذي يساعد على زيادة الإنتاجية والربح.

يخلق مجموعة واسعة من المواهب: عند تنفيذ مبادرات التنوع، لم يعد مدير التوظيف يعوقهم العديد من معايير المتقدمين بدلاً من القلق بشأن الخبرات التعليمية أو العمر أو الموقع الجغرافي أو عوامل الفحص الأخرى، يمكن أن تركز الموارد البشرية على المعرفة العملية. يحظى الأشخاص الذين هم الأفضل في الوظيفة بالأولوية القصوى لأن المهارات هي محرك النجاح مع التنوع في مكان العمل، وليس العوامل الأخرى الأقل تبعية.

تبادل مجموعة متنوعة من الأفكار والعمل الجماعي: لا يمكن لشخص واحد يضطلع بمهام متعددة أن يؤدي بنفس السرعة التي يستطيع بها الفريق؛ لذلك يقدم كل عضو في الفريق أفكارًا مختلفة إلى الطاولة ويقدم منظوراً فريداً أثناء حل المشكلات للوصول بفعالية إلى أفضل حل في أقصر وقت ممكن.

التعلم والنمو: يخلق التنوع في مكان العمل فرصة للنمو الشخصي للموظف. عندما يتعرض العمال لثقافات وأفكار ووجهات نظر جديدة، يمكن أن يساعد كل شخص على الوصول فكريًا والتواصل بشكل أوضح في مكانه في البيئة العالمية وبالتالي محيطه الخاص. وكلما زاد الوقت الذي تقضيه مع زملاء العمل المتنوعين ثقافياً، يمكن أن ينهار ببطء الحواجز اللاواعية لكره الأجانب والإثنية، مما يشجع العمال على أن يكونوا أعضاء أكثر خبرة في المجتمع.

التواصل الفعال: يمكن للتنوع في مكان العمل أن يعزز بشكل كبير علاقة الشركة مع مجموعة معينة من العملاء من خلال جعل التواصل أكثر فعالية. قسم خدمة العملاء هو أحد المجالات التي يكون فيها التواصل الفعال أمرًا بالغ الأهمية. يمكن إقران موظف أو ممثل خدمة العملاء مع العملاء من منطقتهم أو موقعهم المحدد، مما يجعل العميل يشعر بأنه في منزله مع الممثل وبالتالي مع الشركة.

تجربة متنوعة: الموظف وزملاؤه الذين ينتمون إلى خلفية متنوعة يجلبون إلى العمل قدرًا من المفاهيم والخبرات الفريدة أثناء العمل الجماعي أو المهام الجماعية، إن تجميع المهارات والمعرفة المتنوعة للموظفين المميزين ثقافيًا معًا يمكن أن يفيد الشركة بشكل كبير من خلال تعزيز استجابة وإنتاجية الفريق للتكيف مع الظروف المتغيرة. كل ثقافة متنوعة لها نقاط القوة والضعف الخاصة بها، وبالتالي بالإضافة إلى فريديتها، يمتلك كل موظف متنوع نقاط القوة والضعف الفريدة المستمدة من ثقافتهم. عندما تتم إدارة سمة فريدة لكل عامل بشكل صحيح وفعال في المنظمة، فإنه يمكن الاستفادة من نقاط القوة وتكملة نقاط الضعف لديها للتأثير القوى العاملة بشكل كبير.

العيوب:

لخص (Ruth, n.d) عيوب إدارة التنوع في النقاط التالية:

التدريب الإلزامي: غالبًا ما تتضمن زيادة التنوع في مكان العمل التدريب على التنوع الإلزامي، حيث يتلقى الموظفون والمشرفون والمديرون دروسًا حول أفضل طريقة للتفاعل مع العملاء والعملاء والموظفين الذين يمثلون مجموعات متنوعة. التدريب الإلزامي لبعض الموظفين هو ما يعادل إجبار الموظفين على قبول التنوع بأي ثمن، بغض النظر عن تعرضهم الشخصي وتجاربهم. قد يكون للتدريب المفروض على الموظفين عواقب غير مقصودة. قد يعتقد الموظفون الذين يشعرون بالتدريب على التنوع أن مفهوم التنوع هو أكثر أهمية من أي نوع آخر من التدريب والتطوير الذي يوفره صاحب العمل لتحسين مهارات الموظفين وقدراتهم.

تعيين مدير السلطة: باسم تنوع مكان العمل المتزايد، قد يشعر أرباب العمل بالضغط على توظيف المتقدمين من مجموعات متنوعة. يعتقد الكثير من مديري التوظيف أن مراسيم صاحب العمل المتعلقة بالتنوع المتزايد تتطلب منهم التغاضي عن المتقدمين المؤهلين بشكل مناسب لصالح المتقدمين الذين يجلبون التنوع - وليس بالضرورة المواهب - إلى المؤسسة. في هذه الظروف، قد يبدأ مدراء التوظيف بالاستياء من تأثير تنوع مكان العمل المتزايد على قدرتهم على ممارسة حكم مستقل، وكذلك سلطتهم في اتخاذ قرارات التوظيف. **علاقات مكان العمل:** الموظفون الذين يدركون أن هدف الشركة هو زيادة التنوع قد يشعرون أنهم أقل أهمية إذا لم يمثلوا المجموعات المتنوعة النموذجية التي تركز على العرق والجنس والأصل القومي والعمر والإعاقة في مكان العمل حيث لا ينتمي الموظفون إلى مجموعات متنوعة، قد يشعر هؤلاء الموظفون بأقل من قيمتهم الحقيقية وعدم تقديرهم استنادًا إلى حقيقة أنهم لا يمثلون التنوع. قد يعتقدون أيضًا أن الموظفين من المجموعات المتنوعة لديهم فرص أكثر للتقدم، مما يعطل علاقات العمل التي كانوا يتمتعون بها ذات مرة مع الزملاء وزملاء العمل.

ارتفاع تكلفة إدارة التنوع: لزيادة الرضا الوظيفي، يمكن أن تكون إدارة التنوع في مكان العمل مكلفة للغاية في بعض الأحيان، عندما تسعى إحدى المنظمات إلى إدارة القوى العاملة المتنوعة بفعالية، وتتلقى تدريبات

على التنوع الإلزامي يحصل خلالها المشرفون والموظفون والمديرون على دروس حول أفضل طريقة للتفاعل مع الموظفين والعملاء. في الآونة الأخيرة، يتوفر الكثير من برنامج إدارة التنوع حيث يمكن للشركات الاختيار من بينها، مع مراعاة حجم الشركة وموظفيها. تتطلب بعض البرامج التدريبية تكلفة سفر ومشاركة عالية.

التمييز: من بين العيوب الهامة للعمل مع القوى العاملة المتنوعة التمييز في جزء من المديرين والموظفين على حد سواء. يمكن أن توجد في مكان العمل سيئ الإدارة. عندما يتعرض العامل للتمييز، فإنه يؤثر على قدرته على الأداء الجيد، كما أنه يؤثر على تصور الإنصاف ويثير قضايا التقاضي.

إقامة ممتدة: على الرغم من أن التنوع في مكان العمل هو الاحترام المتبادل، إلا أن إتاحة الفرصة لاستيعاب طلب كل عامل متنوع يمكن أن يكون عبئاً على أصحاب العمل، مما يجعل من الصعب إدارة التنوع. قد تكون بعض القيود التي يفرضها الموظف على العمل، مثل العرق والدين وبلد المنشأ والجنس، غالباً إذا كان التنوع في المؤسسة يميل إلى أن يكون كثيراً لدرجة أن الشركة يجب أن توظف موظفين بدوام كامل لتتبع تلبية احتياجات الموظفين.

قضايا التأسيس: تشكيل المجموعات الاجتماعية الحصرية غالباً ما تكون عملية طبيعية لا يمكن السيطرة عليها في بعض الأحيان. لذلك، تميل الشركات إلى تجربة درجة ما من التقسيمات غير الرسمية بين عمالها، مما يخلق ظروفاً حيث يتجنب الموظفون المتنوعون الاتصال ببعضهم البعض خلال أوقات الفراغ وعندما ينتهي العمل. على الرغم من أن هذا السيناريو لا يبدو خاطئاً بشكل أساسي، إلا أنه يمكن أن يقلل من فعالية مشاركة المعرفة بين الفرق وبالتالي يقلل الإنتاجية.

١.٤. العوائق أمام الإدارة الفعالة للتنوع

تأتي إدارة القوى العاملة المتنوعة مع التحديات المحتملة التي يجب على الموجهين والقادة التغلب عليها.

بعض العوائق المشتركة أمام تطبيق إدارة التنوع هي (Kreitner & Kinicki, 2001)

- الصعوبة في تحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية والأسرة: من المرجح أن تواجه النساء هذا التحدي. في الثقافة الحديثة، لا يزال من المتوقع أن تهتم النساء بالأطفال الصغار وإدارة الأسرة على الرغم من أن المواقف تتغير، لا تزال المرأة تتحمل أكبر مسؤوليات الأسرة.
- بيئة عمل غير داعمة وعدائية للعديد من الموظفين: يتم استثناء الموظفين المتنوعين من الأنشطة الاجتماعية، وبالتالي يتم منعهم من تشكيل شبكات بين الموظفين الآخرين.
- مخاوف من التمييز: يخشى الناس من التعرض للتمييز وبالتالي يترددون في التقدم للوظائف التي توجد فيها جنسيات مختلفة عن جنسياتهم.
- لا يُنظر إلى التنوع كأولوية تنظيمية: قد لا ينظر الموظفون إلى جهود التنوع كعمل يساهم في نجاح المنظمة.

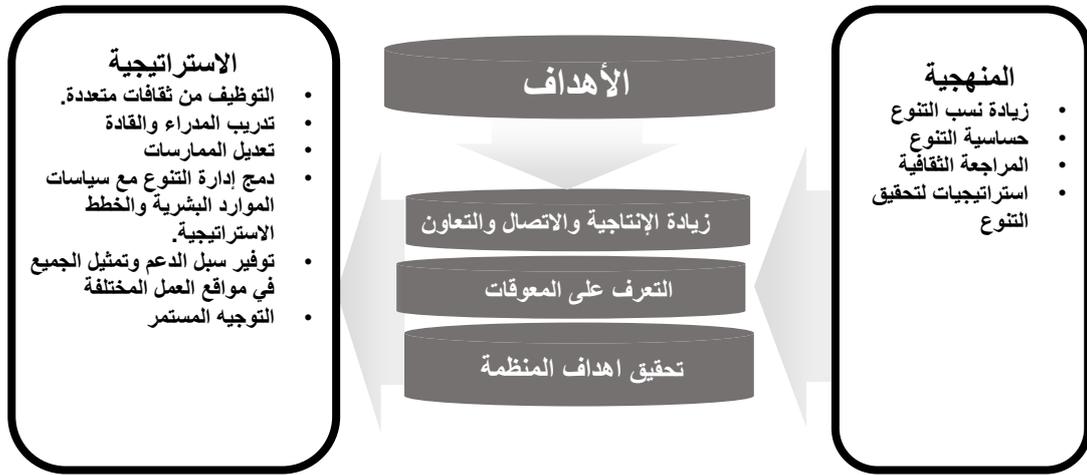
- مقاومة التغيير: يقاوم الناس التغيير لأسباب مثل الخوف من الفشل وعدم الثقة وضغط الأقران.

١,٥. استراتيجيات إدارة التنوع في المنظمات

يوضح (عقيلي، ٢٠٠٩) أن الاستراتيجيات هي ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل المنظمة على الأجل الطويل مع العنصر البشري في العمل فيما يخص إدارة تنوع مواردها البشرية، وتتماشى هذه الاستراتيجيات مع استراتيجية المنظمة العامة، وذلك على غرار التكامل الاستراتيجي. وفي إطار استراتيجيات المنظمة فإن المنظمة تستطيع ان تلعب دوراً مهماً في إدارة التنوع وفهمه من خلال سياساتها وممارساتها، التي يمكن إجمالها في سياسات إدارة التنوع في الموارد البشرية: وتشمل برامج إدارة التنوع كافة العمليات الإدارية داخل المنظمة، مثل التزام الإدارة العليا ودعمها، ووضع سياسات تمنع التحيز وعدم العدالة وتساوي الفرص، والتوظيف، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء والترقيات والتعويضات. وعموماً فإن إدارة التنوع يجب أن تكون شاملةً ومتكاملةً بحيث تنعكس على كافة الجوانب الفنية والإدارية، وبشكل يشمل كافة المستويات الإدارية والفنية في المنظمة.

١,٦. نماذج استراتيجيات إدارة التنوع

- نموذج إدارة الموارد البشرية (HR) Paradigm (Kossek & Lobel, 2005)



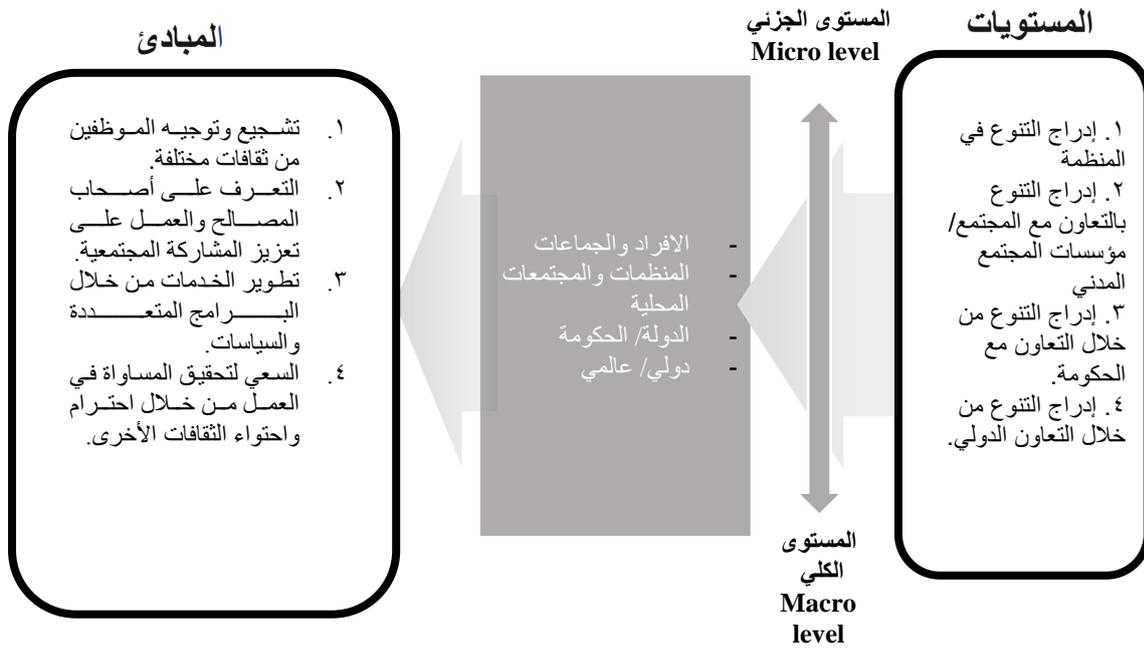
(رسم توضيحي ٢) نموذج ادارة الموارد البشرية (من إعداد الباحث)

نموذج المنظمة متعددة الثقافات (Cox T. , 2001) Multi Organizational (MO) Paradigm



(رسم توضيحي ٣) نموذج المنظمة متعددة الثقافات (من إعداد الباحث)

النموذج الشامل (Barak, 2005) (Inclusive Model)



(رسم توضيحي 4) النموذج الشامل (من إعداد الباحث)

١,٧. تأثيرات التنوع على المنظمة

وفقاً لمليكين ومارتنز (Milliken & Martins, 1996) ، هناك أربعة أنواع من تأثيرات التنوع على

التنظيم:

- العاطفية
- الإدراكية
- رمزية
- اتصالية

- تتعلق التأثيرات العاطفية بالرضا وتحديد الهوية والمشاركة وإدراك التمييز والاندماج الاجتماعي وتضارب الأدوار وغموض الأدوار في المنظمة المتنوعة، يعمل جميع الموظفين مع أشخاص من جنس أو عرق مختلفين، مما قد يحمل مشاعر سلبية، يمكن تفسير هذا التأثير بظاهرة "المتلية الجنسية". إنه يشير إلى حقيقة أن الناس ينجذبون ويشعرون بالراحة لأولئك الذين يشعرون بأنهم يشبهون أنفسهم وأكثر عرضة ليصبحوا أصدقاء وتكوين علاقات معهم. هذه الظاهرة الاجتماعية تجعل عملية الاندماج الاجتماعي وتحديد الهوية أكثر صعوبة في المجموعات غير المتجانسة منها في المجموعات المتجانسة. ومع ذلك، يميل هذا الانزعاج بين أعضاء المجموعة غير المتجانسة إلى الانخفاض مع مرور الوقت. يرى مليكين ومارتنز أن تحقيق تعاون أكثر فعالية بين الموظفين غير المتجانسين أمر ممكن، عندما تصبح جميع عمليات المجموعة موضوعاً للتفكير والمناقشة.
- النوع الثاني هو التأثير المعرفي، والذي يمكن تفسيره أيضاً بقدرة أعضاء المجموعة على تجميع جميع المعلومات معاً، ومعالجتها ثم الوصول إلى استنتاجات مشتركة. هذا النوع من تأثير التنوع يعمل بشكل جيد في مجموعات غير متجانسة، حيث أن التنوع المعرفي لهذه المجموعات يتضمن العديد من الاحتمالات المختلفة التي يمكن أن تؤدي إلى الإبداع، لذلك فإن المجموعات غير المتجانسة قادرة على توليد صورة أكثر واقعية لسياق المنظمة.
- المجموعة الثالثة من آثار التنوع تحتوي على تأثيرات رمزية غالباً ما يمثل الموظفون غير المتجانسين رمزاً لمجموعات الأقليات داخل المنظمة، مما يقنع أعضاء مجموعة الأقليات بأن هناك فرصاً متساوية للجميع. لذلك، ستزداد شرعية المنظمات. علاوة على ذلك، يمكن أن يؤثر عدم التجانس هذا أيضاً على المجموعات الخارجية والعملاء لشراء المنتجات والخدمات من هذه المؤسسة.
- تمثل تأثيرات الاتصال آخراً، وليس أخيراً، فئة تأثيرات التنوع التي حددها مليكين ومارتنز وتميل طبيعة التواصل داخل المجموعة غير المتجانسة إلى أن تكون أقل تواتراً وأكثر رسمية من المجموعة المتجانسة. ولكن، على الجانب الآخر، يمكن أن يكون التواصل مع أشخاص من خارج المجموعة أكثر تواتراً ويمكن أن يساعد في إنشاء أساس لتنفيذ قرارات المجموعة.

المبحث الثاني: أداء العاملين

تناول الباحث كلا من مفاهيم الأداء وأهميته، أبعاد أداء المورد البشري، مستويات الأداء ومؤشرات تحسينه العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية.

١.١ مفهوم أداء المورد البشري

يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال، ورغم ذلك من الصعب إعطاء تعريف بسيط ومحدد، ومن تعاريف أداء الموارد البشرية نذكر:

- عرف نيكولاس أداء الموارد البشرية على أنه نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه قبل ذلك السلوك (درة، ٢٠٠٣).

- كما يعرف أداء المورد البشري بأنه: انعكاس لمدى قدرته من عدمه في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله، أيًا كانت طبيعة هذا العمل (ميا، ٢٠٠٩).

- ويعرف أداء الموارد البشرية أيضاً بأنه: النتائج العملية أو الإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ الأعمال (زاوي و تومي، ٢٠١٠).

- كما يشير أداء الموارد البشرية إلى: درجة بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية، فالكفاءة هي القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة والجودة والتكلفة، أما الفاعلية فتتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحسين أداء الأنشطة المناسبة (مصطفى، ٢٠٠٥).

كما ينظر لأداء المورد البشري على أنه: القدرة على تحقيق النتائج، وتحقيق النتائج يقوم على تفاعل ثلاثة عناصر أساسية:

• المهارات التي تعدّ مصدراً للأداء البشري وأحد مكوناته الأساسية حيث يساهم اكتسابها وتطويرها وتسييرها في تحقيق أحسن المستويات.

• التحفيز.

• تنظيم العمل الذي يعبر عنه بالإطار الملائم لتجسيد المهام ومختلف علاقات التعاون والقيم المشتركة بين الموارد البشرية (غقال و برني، ٢٠١٢).

ويشير توماس جلبرت الى مصطلح الأداء ويقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الفرد من أعمال في المنظمة أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد التوقف عن العمل أي أنه مخرج أو نتاج الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي مجموع السلوك والنتائج معاً (درة، ٢٠٠٣).

١,٢. أهمية أداء المورد البشري

يعد أداء المورد البشري على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاساً لأداء القسم أو الدائرة أو المنظمة التي يتبعها التنظيم، وهو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها إلا أن الأمر لا يقتصر على ذلك، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه وإجادته، له انعكاس شخصي عليه ويتمثل ذلك في: (ميا، ٢٠٠٩)

- يعتبر الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء المورد البشري فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليها الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل، والترقية والترشيح للدراسة والإعارة للعمل بالخارج، ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماماً خاصاً لأدائه في العمل، لارتباطه بمستقبله الوظيفي.

- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظراً لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومراتب وما في حكمها مقابل هذا الأداء، شرط أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء.

- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله، وثبات ذاته.

وعلى ما سبق فإن اهتمام الفرد بأدائه، والعمل على رفعه وتنميته سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف الاقتصادية والنفسية والاجتماعية المرتبطة به.

١,٣. أبعاد أداء المورد البشري

يمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء المورد البشري عليها وهذه الأبعاد تتمثل في: (سلطان، ٢٠٠٣)

١. **كمية الجهد:** تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل في خلال فترة زمنية معينة، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء، أو كميته خلال فترة زمنية معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

٢. **نوعية الجهد:** وتعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ففي بعض أنواع الأعمال قد لاتهم سرعة الأداء أو كميته، بقدر ما تهتم نوعية وجودة الجهد المبذول، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات، والتي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء، والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

٣. **نمط الأداء:** فالمقصود به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلاً قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو

أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة أو ذلك المستخدم في كتابة تقرير أو مذكرة، وذلك إذا كان العمل ذا طابع ذهني. أما Lawler وporter فيلخصان محددات الأداء الوظيفي في ثلاثة عوامل رئيسية:

- الجهد المبذول، وهو الذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل
 - قدرات الفرد وخبراته السابقة، وهي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول
 - إدراك الفرد لدوره الوظيفي وتصوراتِه وانطباعاته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة (porter & Lawler, 1968).
- وقد اعتمد الباحث هذه المحددات كأبعاد للمتغير التابع وهو الأداء لأنها تتناول الأداء الفردي بالتركيز على مزايا الفرد العامل وسلوكياته، ما يتناسب مع مشكلة البحث وتساؤلاته.

١,٤ . مستويات الأداء

توجد عدة مستويات للأداء في منظمات الأعمال وتتمثل في: (عواد، ٢٠١٤)

- **مستوى المنظمة:** وهو أعلى المستويات الذي يحقق التطابق الخارجي للأداء، ثم يقرر ما هو الأداء الداخلي المطلوب. ويمكن إبراز هذا المستوى في النقاط التالية:
 - ١ . مستوى الأداء يتطابق مع محيط العمل داخليا وخارجيا.
 - ٢ . المدير التنفيذي/ العام هو الذي يحدد هذا المستوى من الأداء ويديره ويتأكد من أن باقي مستويات الأداء تتطابق وتتناغم مع مستوى أداء وحدات العمل.
 - ٣ . يمثل هذا المستوى كينونة ووجود الأعمال والتي تحتوي باقي مستويات الأداء، تعتبر الإطار العام لها.
 - ٤ . يشمل هذا المستوى العمليات الإدارية الرئيسية، مثل التخطيط والتنظيم ووضع السياسات وتحديد العمليات... الخ.
 - ٥ . يشكل هذا المستوى حلقة الوصل بين العملاء وحاجاتهم، وبين العاملين في المنظمة المطلوب منهم تحقيق هذه الحاجات.
 - ٦ . جميع تعاريف الأداء في المستويات الأخرى تركز على تعاريف الأداء في هذا المستوى، وبدون هذه التعاريف ستكون هناك مشاكل تواجه باقي مستويات الأداء.
 - ٧ . أهم متطلبات الأداء في هذا المستوى هي مخرجات المنظمة والحصيلة والنتائج المحددة التي تحتويها الخطة الرئيسية للمنظمة والتي يجب أن تصل للعملاء.
- **مستوى العمليات :**

يعرف هذا المستوى **بجوهر العمليات** الذي يساهم في تنفيذ حاجات ومتطلبات الأعمال التي حددها مستوى المنظمة ، فهو بذلك ينتج مخرجاتها بالشكل و المواصفات المحددة ، إن هذا المستوى يوفر الكيفية التي من خلالها يتم تنفيذ الأعمال و إنتاج المخرجات و الإطار العملي للأداء ، فمن خلاله يتم إدارة العلاقات المتبادلة والتكافل بين باقي مستويات الأداء والأنظمة التي يعملون ضمنها والمصادر المختلفة. وغياب هذا المستوى في نظام ما ينتج عنه ترك العاملين كما يقومون بتنفيذ العمل الذي يرونه مناسباً دون معايير محددة لمواصفات محددة.

• مستوى الوظيفة / المنفذ للعمل

- إن الحصول على مخرجات المؤسسة بواسطة العمليات، وتنفيذها وإدارتها يتم من قبل أفراد ذوي وظائف و فرق عمل يمثلون المستوى الثالث.
- يشكل الفرد المنفذ / ما يسمى بنظام الأداء البشري، الذي يتألف من خمسة عناصر أساسية هي:
 - المنفذ.

• المدخلات: الأدوات، النماذج، آلة، تعليم الخ.

• المخرجات: السلع، معاملات جاهزة، تصميم معين، برنامج... الخ.

• الحصيلة: أي أثر، أي فاعلية أو نشاط يعكس على المنفذ سلبياً أو إيجابياً.

• التغذية الراجعة لأثر وحصيلة المخرجات.

إن المؤسسة التي تهدف الوصول إلى أداء جيد يجب عليها عدم إهمال هذه المستويات المترابطة، فقاعدة ومرجعية مستوى الأفراد تركز على جوهر العمليات التي تعتمد أساساً على مستوى المنظمة.

٢,٥ مؤشرات عملية تحسين أداء الموارد البشرية

إن جوهر عملية تحسين الأداء هو مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات ومعايير محددة مسبقاً لتشخيص الانحرافات وبيان مسبباتها ثم اتخاذ الخطوات التصحيحية اللازمة لها ومن المؤشرات المهمة في عملية تحسين أداء الموارد البشرية والتي تمثل مفتاح نجاح الوحدة الاقتصادية بصفحتها الدعائم الأساسية في قياس الأداء هي: (الرحمن و مجيد، ٢٠١١)

١. **الفاعلية:** وهي الدرجة التي تحقق فيها المنظمة أهدافها أو أنها القدرة على استثمار المنظمة

لموارد بينتها النادرة في نشاطاتها المختلفة. وقدرتها على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر

عن الأهداف التي تحققها.

٢. **الكفاءة:** ويمثل هذا المؤشر الرشد والعقلانية في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية

والمعلوماتية وتأمين استمرارية تدفق هذه الموارد.

إن مصدر العلاقة بين الفاعلية والكفاءة هو ارتباطها بعلاقة مباشرة لتحقيق الأهداف التنظيمية ويمكن التعبير

عن الأداء بأنه محصلة الفاعلية والكفاءة.

٣. الإنتاجية: وهي مقياس لحساب مقدار الناتج باستخدام قدر معين من القوى التي تستخدم في الإنتاجية ويتفق أغلب الباحثين بأن الإنتاجية هي ناتج قسمة المخرجات على المدخلات.
٤. العلاقة بين الإنتاجية والكفاءة والفاعلية: هناك ترابط وتداخل واضح بين هذه المؤشرات التي تمثل أحد الأركان الأساسية المهمة في عملية تحسين ونجاح المنظمة للوصول إلى أهدافها المحددة ومعالجة الانحرافات بعد تقويمها من خلال وضع الحلول المناسبة والصحيحة.

المبحث الثالث: علاقة إدارة التنوع بأداء المورد البشري

في ضوء المعلومات السابقة في الإطار النظري والمتعلقة بمتغيري البحث إدارة التنوع وأداء العاملين أراد الباحث تسليط الضوء على أهمية إدارة التنوع في أداء العاملين فكان هذا المبحث خلاصة ما استنتجه من علاقة بين متغيري البحث وأهمية إدارة التنوع في مستوى أداء العاملين.

نظرًا لزيادة أهمية التنوع في السياق التنظيمي، ترغب معظم المؤسسات في البحث عن الارتباط بين التنوع التنظيمي، وتأثيره على انفتاح التنوع، وبين التنوع والأداء لكل من المستوى الفردي والتنظيمي. وجد باتريك (٢٠١٠) أن التنوع لا يحدد آثار التنوع داخل المنظمة فحسب، بل يحدد أيضًا مستوى الانفتاح على خصائص الاختلاف بين أعضاء التنظيم ومجموعات العمل والثقافة (Patrick H. A., 2010).

وعلى الرغم من تفوق الاتصالات التكنولوجية في الوقت الحاضر، فإن العلاقات الدولية تتطلب منا التعامل مع بعضنا البعض على أساس شخص لآخر، لكي يكون هذا فعالاً، يجب على المرء أن يتغلب على حواجز اللغة والصور النمطية. قد يتطلب ذلك الاستغناء العقلي عن مصطلحات مثل الأجنبي والنظر للآخر على أنه من خلفية مختلفة كما يجب على القادة فهم شخصية الفرد العامل وفلسفات الإدارة ومجموعات الأشخاص وليس فقط تعلم أسلوب البروتوكولات والمجاملات (Hofstede, 1994).

اقترح الباحثون أن التنوع قد عزز الأداء من خلال توسيع وجهات نظر المجموعة، هناك تأكيد تجريبي قوي بأن إدارة التنوع الناجحة والتحسين الناتج في الأداء التنظيمي مرتبطان إيجابياً (Tatli & Ozbilgin, 2009) ومع ذلك، هناك استنتاج ثابت أنه ينبغي السعي للاعتدال في الاختلافات.

قد تتطور أيضًا قدرة أعضاء المجموعة على تطوير معلومات متنوعة مع مرور الوقت حيث يصبح الأعضاء أكثر دراية بوجهات نظر بعضهم البعض ويطورون ذاكرة المعاملات. يشير هذا إلى أنه، خاصة بالنسبة لمجموعات العمل المتنوعة، من المهم أن تتمكن من الوصول إلى فترة ممتدة أكثر، وأن يُسمح لها بمرحلة بدء أكثر تمديدًا من المجموعات المتجانسة (Knippenberg, de Dreu, & Homan, 2004).

في الفرق متعددة التخصصات كانت مستويات الخبرة في تنوع الأداء مرتبطة بقوة بأداء الفريق على مستويات متنوعة من التنوع (Van Der Vegt & Bunderson, 2005). كما أن الإبداع في الفرق غير المتجانسة كان أكثر منه عندما يكون أعضاء الفريق لديهم قدرات متشابهة (Cox & Blake, 1991).

إن إدارة التنوع الناجحة يمكن أن تؤدي إلى موظفين أكثر التزامًا ورضا وأداءً أفضل وأداء مالي محتمل أفضل للمؤسسة (Patrick & Kumar, 2012). ووفقًا لبحث أجري في جميع أنحاء العالم، أشار ثلاثة ملايين موظف إلى أن التنوع يجلب الرضا ويحسن أداء الموظفين والأداء التنظيمي (Wambui, Wangombe, Muthura, Kamau, & Jackson, 2013).

يمكن تقسيم العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية، والتي تختلف شدتها واتجاهها باختلاف الزمان والمكان ومرحلة حياة الفرد، الى نوعين: (غقال و برني، ٢٠١٢)

■ **العوامل الخارجية:** تتعلق ببيئة العمل في المؤسسة والبيئة الخارجية العامة بمتغيراتها السياسية والاجتماعية والاقتصادية. ومن أهمها ظروف العمل المادية، والعوامل الفنية بحسب طبيعة النشاط، والعوامل الاجتماعية التي تتمثل بظروف العمل الاجتماعية ولعل من أهمها التنظيم غير الرسمي لجماعات العمل ونمط القيادة والاشراف والعلاقات الرسمية داخل جماعة العمل.

■ **العوامل الذاتية:** وهي العوامل المرتبطة بسلوك الفرد في العمل الذي يمثل أداءه الوظيفي والذي ينتج عن تفاعل القدرة على العمل والدافعية للعمل لدى الفرد في ظل بيئة وظروف العمل.

وبناء على ما سبق فقد استنتج الباحث أنه لما كانت قدرات الفرد اما فطرية وموروثة يمتلكها أصلا ويحملها الى العمل من بيئته خارج المنظمة أو مكتسبة من ممارساته وخبراته العملية وما تلقاه من تدريب وتعلم وتتولد عنها ادراكه لدوره الوظيفي، وهذه القدرات مختلفة باختلاف الافراد، كان إيلاء إدارة تنوع المورد البشري الأهمية اللازمة، كأحد ممارسات واستراتيجيات المنظمة، حاجة ملحة في المنظمة لا يجوز اغفالها لعلاقتها المباشرة بأداء المورد البشري.

الفصل الثالث الإطار العملي

المبحث الأول: لمحة عن الأمانة العامة لمحافظة حمص.

- إحداث الأمانة العامة لمحافظة حمص:

أحدثت الأمانة العامة للمحافظة بموجب المرسوم رقم ٢٨٨ تاريخ ١٩٧٢/٤/٦ المعدل بالمرسوم رقم ٢٠٠٨ تاريخ ١٩٧٢/١٠/٢٤ تحت مسمى أمانة سر المحافظة، حيث نصت المادة رقم (٢) من المرسوم المذكور على ما يلي:

يُستعاض في كل محافظة عن مديرية الشؤون الإدارية التابعة لوزارة الداخلية – الشؤون المدنية – بجهاز يسمى أمانة سر المحافظة، وتُحدد مهام هذا الجهاز وتقسيماته وتوزع الوظائف اللازمة على هذه التقسيمات من المكتب التنفيذي بناءً على موافقة وزير الإدارة المحلية.

وأسُتبدل هذا المسمى بلفظ الأمانة العامة للمحافظة بموجب قانون الإدارة المحلية الصادر بالمرسوم التشريعي رقم ١٠٧ لعام ٢٠١١.

- مهام الأمانة العامة لمحافظة حمص:

تتولى الأمانة العامة لمحافظة حمص القيام بالمهام المنصوص عليها في النظام الداخلي المرافق للمحافظات في القطر العربي السوري الصادر بقرار وزير الإدارة المحلية رقم ١٠٠٨/ن تاريخ ٢٠٠٢/١٢/٣٠ والتي يمكن تلخيصها بما يلي:

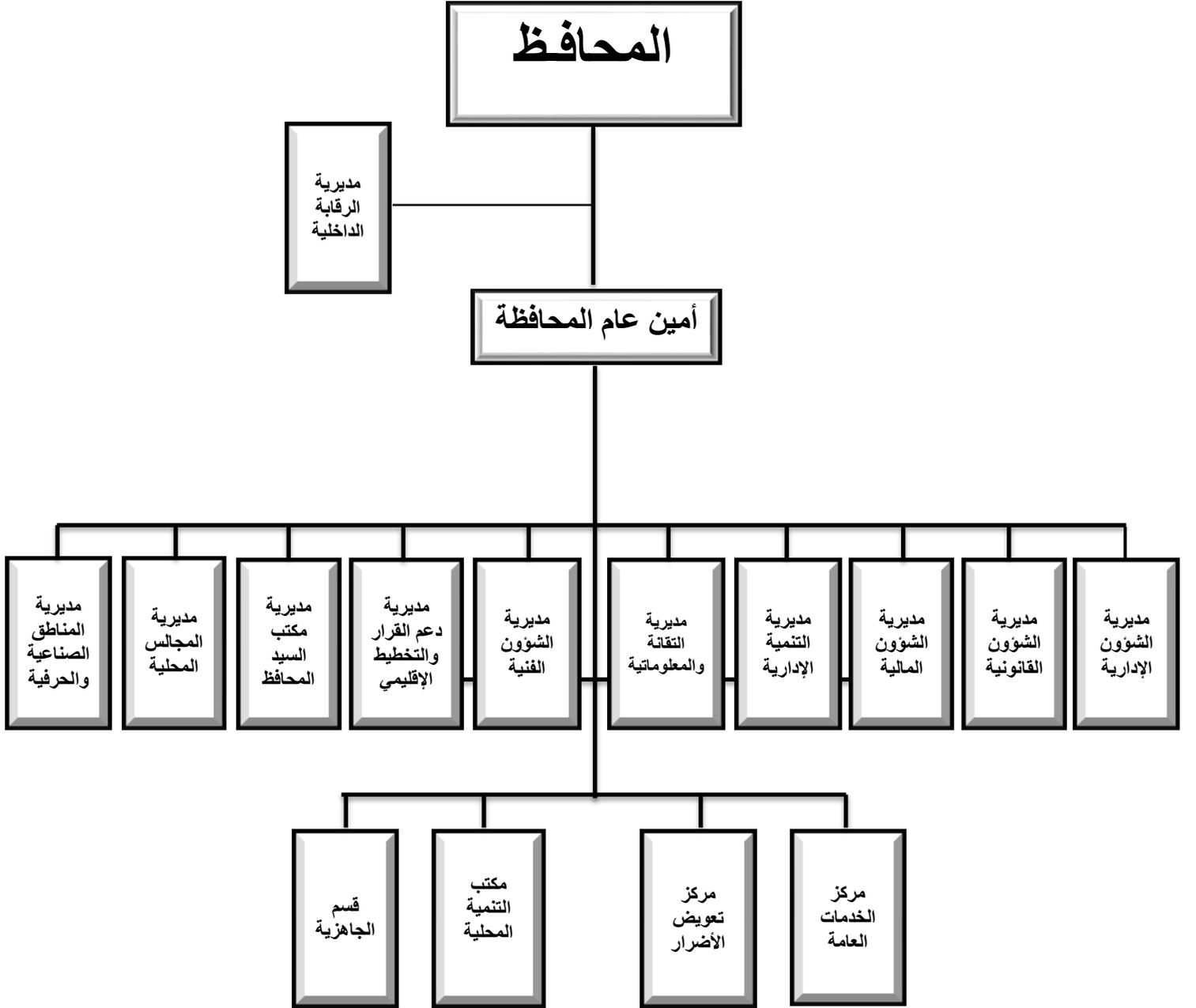
١. العمل على تطبيق قانون الإدارة المحلية ولائحته التنفيذية والإشراف على سير العمل في الوحدات الإدارية والبلديات في المحافظة وتطويرها بما يحقق تنمية المجتمع اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً.
٢. الإشراف على الأجهزة المركزية في المحافظة وفقاً لقانون التنظيمات الإدارية.
٣. التنسيق بين الأجهزة المحلية والأجهزة المركزية في المحافظة في مجال الإدارة المحلية وفق سياسة الدولة وخطتها العامة.
٤. تنفيذ المشاريع المحلية وتقييمها وربط التخطيط المحلي بالخطة العامة للدولة بما يحقق التكامل الاقتصادي والاجتماعي بينهما.
٥. تنفيذ التشريعات والأنظمة النافذة الأخرى التي تكفل حسن سير العمل.
٦. توزيع الإعانات المالية لوحدات الإدارة المحلية والبلديات وتأمين المستلزمات الإدارية والفنية بما يمكنها من تنفيذ مهامها.

مبادئ الأمانة العامة لمحافظة حمص:

١. تحقيق مبدأ القدوة بأن يكون الرئيس قدوة حسنة لمرووسيه.
٢. تنمية روح التعاون والمبادرة والانضباط والالتزام والتنسيق والتفاعل مع العمل.
٣. تنمية العلاقات الديمقراطية وزيادة فعالية العاملين في المحافظة ومشاركتهم في تحقيق أهدافها.
٤. تحقيق أسلوب العمل الجماعي والمسؤولية الفردية ووحدة القيادة والتسلسل الوظيفي بما يضمن انضباطية العمل وانسياب الأوامر والمعلومات والتوجيهات من الأعلى إلى الأدنى مرونة وسرعة ووضوح.
٥. الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل مع عدم الازدواجية في المهام والصلاحيات والمسؤوليات.
٦. تنمية شعور الانتماء إلى المحافظة لدى العاملين.
٧. سيادة علاقات المساواة والعدالة وتحقيق تكافؤ الفرص بين جميع العاملين.
٨. وضع العاملين في وظائف تتناسب واختصاصاتهم ومؤهلاتهم وخبراتهم وتجاربهم.
٩. اعتماد الحوافز المادية والمعنوية والمكافآت التشجيعية وسيلة لحث العاملين وتحفيزهم لبذل المزيد من الجهود والعطاء والإبداع.
١٠. السهر على مصالح المحافظة المادية والمعنوية وإقامة علاقات طيبة ومنظمة مع المجتمع والجهات العامة والمنظمات الشعبية وأجهزة الإعلام.
١١. المتابعة ومراقبة التنفيذ والمحاسبة وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب دون تمييز في المعاملة.
١٢. الأخذ بمبدأ التفويض بالصلاحيات بما يحقق توفير الوقت ورفع مستوى الأداء بما لا ينعكس سلباً على أداء العمل.

• الهيكل التنظيمي للأمانة العامة للمحافظة حمص:

يحدد قرار وزير الإدارة المحلية رقم ١٠٠٨/ن تاريخ ٢٠٠٢/١٢/٣٠ الهيكل التنظيمي للأمانة العامة للمحافظة الذي يرأسه أمين عام المحافظة ويتألف من عدد من الأجهزة والإدارات تم تحديثه بإضافة عدد من الإدارات عليه تماشياً مع قانون الإدارة المحلية الجديد الصادر المرسوم التشريعي رقم ١٠٧ لعام ٢٠١١ وتوسيع صلاحيات ومهام الأمانة العامة للمحافظة، ويبين الشكل (٦) الهيكل التنظيمي للأمانة العامة للمحافظة وفق الواقع الحالي.



(رسم توضيحي ٥) الهيكل التنظيمي للأمانة العامة في محافظة حمص

المبحث الثاني: متغيرات البحث وفرضياته

متغيرات البحث

المتغيرات: بمراجعة الدراسات السابقة والكتب ذات الصلة توصل الباحث الى تحديد الأبعاد الأكثر تكرارا للمتغير المستقل والمتغير التابع.

(١) **المتغير المستقل:** إدارة التنوع وصنفت أبعاده ضمن ثلاثة محاور (الأبعاد الشخصية -الأبعاد الخارجية-الأبعاد التنظيمية) (Gardenswartz & Rowe, 1998)

(٢) **المتغير التابع:** أداء العاملين وقد صنفت أبعاده ضمن ثلاثة محاور (الجهد المبذول في العمل-القدرات والخصائص الفردية-إدراك الفرد لدوره الوظيفي). (الحربي، ٢٠٠٣) (بحر و سويرح، ٢٠٠٩) ومراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بالبحث.^٢

فرضيات البحث

بناء على مشكلة البحث وتساؤلاته وأهدافه فقد تم صياغة مجموعة من الفرضيات بالصيغة العدمية H_0 تمثلت:

١. الفرضية الأولى H_{10} : لا يوجد تطبيق فعال لإدارة التنوع في الأمانة العامة.
٢. الفرضية الثانية H_{20} : لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد إدارة التنوع على مستوى أداء العاملين في الأمانة العامة. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:
 - a. $H_{2.1_0}$: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للأبعاد الشخصية لإدارة التنوع على مستوى أداء العاملين.
 - b. $H_{2.2_0}$: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للأبعاد الخارجية لإدارة التنوع على مستوى أداء العاملين.
 - c. $H_{2.3_0}$: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للأبعاد التنظيمية لإدارة التنوع على مستوى أداء العاملين.
٣. الفرضية الثالثة H_{30} : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى أداء العاملين في الأمانة العامة تعزى لبعض متغيرات التنوع الديمغرافية (العمر-الجنس-المؤهل العلمي-دخل الاسرة-عدد سنوات الخدمة-المسمى الوظيفي).

^٢ تبنى الباحث هذا التقسيم واختار هذه الأبعاد لكل من متغيري الدراسة (إدارة التنوع والأداء) لشمولها على مجمل الأبعاد التي وجدها الباحث في دراسات عديدة ذات صلة.

المبحث الثالث: التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات

اختبار ثبات الاستبانة:

لقياس مدى ثبات أداة الاستبانة استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ (Alpha cronbach) والجدول التالي رقم (٢) يوضح معاملات الثبات لكل متغير ومعامل الثبات الكلي:

المحور	عدد الفقرات	ثبات المحور
إدارة التنوع	٢٧	٠,٨١٤
الأداء	١٨	٠,٧٩٨
الثبات العام للاستبيان		٠,٨٧٩

(جدول 1) ثبات أداة الدراسة

يتضح من الجدول (٢) أن معامل الثبات العام للاستبيان هي (٠,٨٧٩) فيما تراوح ثبات المحاور من (٠,٧٩٨) كحد أدنى وبين (٠,٨١٤) كحد أعلى وهذا يدل أن الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات عالية يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة بحسب مقياس نانلي الذي اعتمد ٠,٧٠ كحد أدنى للثبات (Nunnally, 1978)

وصف عينة الدراسة:

يوضح الجدول (٣) توزيع أفراد العينة حسب متغيرات التنوع الديمغرافية (الجنس – المستوى التعليمي – العمر – سنوات الخدمة – المسمى الوظيفي – إجمالي دخل الأسرة).

النسبة %	التكرار	المتغيرات الديمغرافية	
40.3	27	ذكر	الجنس
59.7	40	أنثى	
9.0	6	ثانوية	المستوى التعليمي
16.4	11	معهد	
58.2	39	جامعي	
16.4	11	دراسات عليا	العمر
7.5	5	من ٢٠-٢٥	
49.3	33	من ٢٦-٣٥	
26.9	18	من ٣٦-٤٥	
16.4	11	من ٤٦-٦٠	
13.4	9	من ١-٥	عدد سنوات الخدمة
50.7	34	من ٦-١٠	
19.4	13	من ١١-٢٠	
16.4	11	أكثر من ٢٠	

10.4	7	مدير	المسمى الوظيفي
16.4	11	رئيس دائرة	
10.4	7	رئيس شعبة	
62.7	42	اداري/فني	
40.3	27	من ٤٥-٣٠	اجمالي دخل الأسرة (ألف ليرة سورية)
35.8	24	من ٨٠-٤٦	
14.9	10	من ١٢٠-٨١	
9.0	6	أكثر من ١٢٠	

مخرجات البرنامج (spss)

(المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على

جدول ٢) جدول وصف عينة الدراسة

يتضح من الجدول (٣) خصائص عينة الدراسة كما يلي:

- **الجنس:** تبين أن (٧,٥٩%) من أفراد العينة من الإناث و(٣,٤٠%) كانوا من الذكور. يعزى هذا التباين إلى ما تم التقديم له في مشكلة البحث من مفرزات الأزمة التي مرت بها البلاد مؤخرًا وسببت رجحان نسبة الإناث والتي من أسبابها التحاق الذكور بالخدمة الإلزامية أو الاحتياطية.
- **المستوى التعليمي:** كانت النسبة الأعلى من أفراد العينة لحملة الشهادة الجامعية (58.2%) كما كانت نسبة من يحملون شهادة عليا (16.4%) مما يدل على توافر الكفاءات العلمية في الأمانة العامة لمحافظة حمص، وما يعطي درجة جيدة من الاعتمادية للإجابة على عبارات الاستبيان.
- **العمر:** كانت النسبة الأعلى للفئة العمرية من ٢٦-٣٥ حيث بلغت (49.3%) وهي الفئة العمرية التي تتسم بالحيوية والنشاط والحماس للعمل كما بلغت الفئات العمرية من ٣٦-٦٠ ما مجموع نسبته (٣,٤٣%) وهي الفئات الأكثر نضجا اجتماعيا ووظيفيا وأكثر استقرارا في العمل.
- **عدد سنوات الخدمة:** بلغت نسبة من لديهم خدمة في العمل من ٦-١٠ سنوات ما نسبته (50.7%) وهي النسبة الأكبر في العينة ما يشير إلى انخفاض خبرة العمل لدى نصف أفراد العينة بينما كانت الفئة ذات خدمة العمل لأكثر من ٢٠ سنة نسبتها (16.4%) وهي الفئة الأكثر خبرة في العمل.
- **المسمى الوظيفي:** كانت النسبة الغالبة لمن يشغلون وظيفة إدارية أو فنية حيث بلغت (62.7%)، ولكل من المدراء ورؤساء الشعب كانت (٤,١٠%) بينما بلغت لرؤساء الدوائر (٤,١٦%) وهي نسب جيدة جدا لتغطية البحث لشرائح هامة إداريا ومطلعة على حيثيات العمل نتيجة التدرج الوظيفي وخبرة العمل.
- **اجمالي دخل الأسرة:** كانت النسبة الأكبر للدخل من ٣٠-٤٥ ألف ليرة سورية شهريا حيث بلغت (40.3%) بينما كانت مجموع النسب للفئات للدخل الأكثر من ٨١ ألف ليرة سورية شهريا ما مجموعه (٩,٢٣%) ما يشير إلى أن غالبية العاملين من أسر ذات دخل منخفض ولا يعمل بها سوى فرد من العائلة.

تحليل فقرات الاستبانة

○ تحليل فقرات المتغير المستقل (إدارة التنوع)

يتضح من الجدول التالي (جدول ٤) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول الجزء الأول (واقع إدارة التنوع) حيث جاء في المرتبة الأولى العبارة التي تنص على (أعتقد في حال وجود موظفين من ديانات مختلفة لن يكون لذلك أثر سلبي على علاقات العمل) بانحراف (٠,٨٤) ومتوسط (٤,٠٩) بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد (٥٧) من أصل (٦٧) تلتها العبارة (أعتبر ان وجهات النظر المتنوعة قيمة مضافة للعمل) بانحراف (٠,٧١) ومتوسط (٣,٩٧) بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد (٥٥) من أصل (٦٧) ثم العبارة (تشعر بالضجر من بعض العادات الشخصية لزملائك في العمل) بانحراف (٠,٨٧) ومتوسط (٣,٥٧) بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد (٤١) من أصل (٦٧) بينما كانت الأقل مرتبة العبارة التي نصت (تتبنى الإدارة نظام حوافز ومكافآت مناسب يشجع على التميز) بانحراف (١,٠٠٥) ومتوسط (١,٩٣) بإجمالي غير موافق و غير موافق بشدة عدد (٥٤) من أصل (٦٧) ثم العبارة التي نصت (تقدم الإدارة برامج عمل مرنة للموظفين لأداء واجباتهم الأسرية) بانحراف (٠,٩٩) ومتوسط (٢,٢٧) بإجمالي غير موافق و غير موافق بشدة عدد (٤٤) من أصل (٦٧) تليها العبارة (تقوم الإدارة بإدارة التخصصات العلمية المختلفة بكفاءة) بانحراف (١,١٠) ومتوسط (٢,٧٦) بإجمالي غير موافق و غير موافق بشدة عدد (٣٤) من أصل (٦٧) ثم العبارة (تسعى مجموعات العمل غير الرسمية (النقابات) لتحقيق أهداف العمل) بانحراف (١,١٥) ومتوسط (٢,٧٠) بإجمالي غير موافق و غير موافق بشدة عدد (٣٤) من أصل (٦٧).

(جدول 3) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول ادارة التنوع
(المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج (spss))

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	
محايد	١,٠٢	٣,٠١	٠	٣٠	١٠	٢٣	٤	تعتبر أن الموظف الأكبر سناً أكثر انتماء لمؤسستك	١
			٠	%٤٤,٨	%١٤,٩	%٣٤,٣	%٦		
محايد	١,٠٦	٣,٢١	١	٢٤	٧	٣٠	٥	يؤثر الجنس في توزيع المهام والصلاحيات على الموظفين في مؤسستكم.	٢
			%١,٥	%٣٥,٨	%١٠,٤	%٤٤,٨	%٧,٥		
محايد	٠,٩٨	٣,٣١	٣	١١	٢٠	٢٨	٥	تقدم الإدارة الدعم اللازم لتسهيل العمل والحركة للموظفين من ذوي الاحتياجات الخاصة	٣
			%٤,٥	%١٦,٤	%٢٩,٩	%٤١,٨	%٧,٥		
محايد	١,٠٥	٣,١٣	٢	٢١	١٦	٢٢	٦	تراعي الإدارة عدم التمييز بين الموظفين في المعاملة على خلفية الأصل.	٤
			%٣	%٣١,٣	%٢٣,٩	%٣٢,٨	%٩		
محايد	١,٠٨	٣,٣٤	٣	١٥	١٢	٣٠	٧	تراعي الإدارة عدم التمييز	٥

			%٤,٥	%٢٢,٤	%١٧,٩	%٤٤,٨	%١٠,٤	%	بين الموظفين حسب المنطقة الجغرافية التي ينتمي اليها الموظف.	
موافق	٠,٩٤	٣,٥٤	١	١٠	١٦	٣٢	٨	N	لا توجد خلافات بين الموظفين على خلفية الأصل	٦
			%١,٥	%١٤,٩	%٢٣,٩	%٤٧,٨	%١١,٩	%		
محايد	١,٠٣	٢,٨٥	٦	٢١	١٩	١٩	٢	N	تلعب المنطقة الجغرافية التي ينتمي اليها الموظف دورا في تعامل الموظفين بين بعضهم.	٧
			%٩	%٣١,٣	%٢٨,٤	%٢٨,٤	%٣	%		
محايد	١,٠٠٧	٣,٠٤	١	٢٥	١٥	٢٢	٤	N	تفاوت مستويات الدخل لدى العاملين له أثر سلبي على علاقات العمل.	٨
			%١,٥	%٣٧,٣	%٢٢,٤	%٣٢,٨	%٦	%		
غير موافق	١,٠٠٥	١,٩٣	٢٦	٢٨	٧	٤	٢	N	تتبنى الإدارة نظام حوافز ومكافآت مناسب يشجع على التميز	٩
			%٣٨,٨	%٤١,٨	%١٠,٤	%٦	%٣	%		
محايد	١,١٠	٢,٩٣	٢	٣٣	٤	٢٤	٤	N	يمكن أن تترك مكان عملك وتنتقل الى عمل آخر لمجرد التغيير.	١٠
			%٣	%٤٩,٣	%٦	%٣٥,٨	%٦	%		
موافق	٠,٨٧	٣,٥٧	٠	١٠	١٦	٣٤	٧	N	تشعر بالضجر من بعض العادات الشخصية لزملائك في العمل.	١١
			٠	%١٤,٩	%٢٣,٩	%٥٠,٧	%١٠,٤	%		
محايد	١,٠١	٣,٠٩	٤	١٥	٢٣	٢١	٤	N	تؤمن الإدارة بالتعددية الحزبية وتسمح بالأنشطة المختلفة.	١٢
			%٦	%٢٢,٤	%٣٤,٣	%٣١,٣	%٦	%		
موافق	٠,٨٤	٤,٠٩	١	٣	٦	٣٦	٢١	N	أعتقد في حال وجود موظفين من ديانات مختلفة لن يكون لذلك أثر سلبي على علاقات العمل.	١٣
			%١,٥	%٤,٥	%٩	%٥٣,٧	%٣١,٣	%		
محايد	١,٠١	٣,١٩	٢	١٨	١٧	٢٥	٥	N	يلتزم الجميع في التعامل بأخلاقيات العمل.	١٤
			%٣	%٢٦,٩	%٢٥,٤	%٣٧,٣	%٧,٥	%		
محايد	١,٣٠	٢,٩٣	٩	٢٤	٥	٢١	٨	N	تناسب طبيعة عملي مع مؤهلي العلمي	١٥
			%١٣,٤	%٣٥,٨	%٧,٥	%٣١,٣	%١١,٩	%		
محايد	١,٠٣	٢,٩٣	٢	٢٧	١٧	١٦	٥	N	يؤخذ بالاعتبار عند التدرج الوظيفي الخبرة العملية	١٦
			%٣	%٤٠,٣	%٢٥,٤	%٢٣,٩	%٧,٥	%		
غير موافق	٠,٩٩	٢,٢٧	١٥	٢٩	١٤	٨	١	N	تقدم الإدارة برامج عمل مرنة للموظفين لأداء واجباتهم الأسرية.	١٧
			%٢٢,٤	%٤٣,٣	%٢٠,٩	%١١,٩	%١,٥	%		
موافق	١,٠٣	٣,٤٦	١	١٦	٩	٣٣	٨	N	يتفاوت العاملون في مكانتهم الاجتماعية وفقا للمستوى الوظيفي.	١٨
			%١,٥	%٢٣,٩	%١٣,٤	%٤٩,٣	%١١,٩	%		
موافق	١,٠٨	٣,٤٠	٣	١٤	١١	٣١	٨	N	تتفاوت درجات الرضا الوظيفي وفقا للمستوى الوظيفي.	١٩
			%٤,٥	%٢٠,٩	%١٦,٤	%٤٦,٣	%١١,٩	%		
محايد	١,٠٥	٣,٠٩	٣	٢٢	١١	٢٨	٣	N	يتناسب المسمى الوظيفي مع محتوى العمل.	٢٠
			%٤,٥	%٣٢,٨	%١٦,٤	%٤١,٨	%٤,٥	%		
محايد	٠,٩٨	٢,٨٥	٣	٢٧	١٦	١٩	٢	N	يتم تنويع الموارد البشرية لمقابلة محتوى العمل.	٢١
			%٤,٥	%٤٠,٣	%٢٣,٩	%٢٨,٤	%٣	%		
محايد	١,١٠	٢,٧٦	٦	٢٨	١٣	١٦	٤	N	تقوم الإدارة بإدارة	٢٢

			٩%	٤١,٨%	١٩,٤%	٢٣,٩%	٦%	%	التخصصات العلمية المختلفة بكفاءة.	
محايد	١,١٥	٢,٧٠	٩	٢٥	١٥	١٣	٥	N	تسعى مجموعات العمل غير الرسمية (النقابات) لتحقيق أهداف العمل.	٢٣
			%١٣,٤	%٣٧,٣	%٢٢,٤	%١٩,٤	%٧,٥	%		
محايد	١,٠٣	٢,٨٨	٢	٣١	١٠	٢١	٣	N	أخشى الاختلاف مع زملاء العمل تفاديا لوصفي بالتحيز.	٢٤
			%٣	%٤٦,٣	%١٤,٩	%٣١,٣	%٤,٥	%		
محايد	١,٠٠٧	٢,٩٩	٣	٢٣	١٥	٢٤	٢	N	تراعي الإدارة في التدرج الوظيفي الأقدمية في التعيين.	٢٥
			%٤,٥	%٣٤,٣	%٢٢,٤	%٣٥,٨	%٣	%		
موافق	٠,٧١	٣,٩٧	٠	٣	٩	٤٢	١٣	N	أعتبر ان وجهات النظر المتنوعة قيمة مضافة للعمل.	٢٦
			٠	%٤,٥	%١٣,٤	%٦٢,٧	%١٩,٤	%		
محايد	١,٠٤	٢,٨٥	٥	٢٤	١٧	١٨	٣	N	تتفهم الإدارة اختلاف خصائص وثقافات الافراد للتعامل معها بكفاءة	٢٧
			%٧,٥	%٣٥,٨	%٢٥,٤	%٢٦,٩	%٤,٥	%		
محايد	٠,٤٢	٣,٠٩	المتوسط الموزون الكلي لإدارة التنوع							

كما كانت المتوسطات الموزونة لأبعاد إدارة التنوع كمايلي:

الابعاد الشخصية متوسطها (٣,٢٥) بانحراف معياري ٠,٧٤

الابعاد الخارجية متوسطها (٢,٩٧) بانحراف معياري ٠,٦٢

الأبعاد التنظيمية متوسطها (٣,٠٩) بانحراف معياري ٠,٦٤

أي كانت الأبعاد الثلاثة لإدارة التنوع متجانسة في الحيادية ومتوسطة التقدير بحسب الاوزان الترجيحية لمقياس ليكرت الخماسي (جدول ٥). فجاء تقدير المتوسط الكلي الموزون لإدارة التنوع متوسطا.

المستوى	المتوسط المرجح للأوزان	الاستجابة
مرتفع	٥-٤,٢٠	أوافق بشدة
	٤,١٩-٣,٤	أوافق
متوسط	٣,٣٩-٢,٦	محايد
منخفض	٢,٥٩-١,٨	غير موافق
	١,٧٩-١	غير موافق بشدة

(جدول 4) جدول الاوزان الترجيحية لمقياس ليكرت الخماسي

○ تحليل فقرات المتغير التابع (الأداء)

يتضح من الجدول (٦) التالي التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول الجزء الأول (واقع الأداء) حيث جاء في المرتبة الأولى العبارة التي تنص على (يتم الالتزام بأوقات العمل الرسمي في المنظمة) بانحراف (٠,٧١) ومتوسط (٤,١٣) بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد (٦٠) من أصل (٦٧). والعبارة التي تنص على (أعمل على تطوير قدراتي بجهود شخصية) بانحراف (٠,٦٧) ومتوسط (٤,١٣) بإجمالي موافق وموافق بشدة عدد (٦٠) من أصل (٦٧) وجاء في المرتبة الأدنى وزنا العبارة التي نصت (تمنحني الإدارة ما أستحق من تقدير) بانحراف (١,٠٧) ومتوسط (٢,٥٤) بإجمالي غير موافق وغير موافق بشدة عدد (٣٧) من أصل (٦٧) تليها العبارة (غيرت البرامج التدريبية التي اتبعتها من سلوكياتي) بانحراف (٠,٩٧) ومتوسط (٣,٠٤) بإجمالي غير موافق وغير موافق بشدة عدد (٢٢) من أصل (٦٧).

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
١	١,٠١	٣,٤٠	١	١٧	٩	٣٤	٦	N
			%١,٥	%٢٥,٤	%١٣,٤	%٥٠,٧	%٩	%
٢	٠,٨٧٧	٣,٣٣	١	١٢	٢١	٣٠	٣	N
			%١,٥	%١٧,٩	%٣١,٣	%٤٤,٨	%٤,٥	%
٣	٠,٨٢	٣,٣٣	١	٩	٢٧	٢٧	٣	N
			%١,٥	%١٣,٤	%٤٠,٣	%٤٠,٣	%٤,٥	%
٤	٠,٧١	٤,١٣	٠	٣	٤	٤١	١٩	N
			٠	%٤,٥	%٦	%٦١,٢	%٢٨,٤	%
٥	٠,٦٢	٣,٨٢	٠	١	١٧	٤٢	٧	N
			٠	%١,٥	%٢٥,٤	%٦٢,٧	%١٠,٤	%
٦	٠,٨٣	٣,٦٩	١	٧	١٠	٤٣	٦	N
			%١,٥	%١٠,٤	%١٤,٩	%٦٤,٢	%٩	%
٧	١,١٨	٣,١٩	٧	١٥	٨	٣٢	٥	N
			%١٠,٤	%٢٢,٤	%١١,٩	%٤٧,٨	%٧,٥	%
٨	١,١٠	٣,٤٣	٢	١٧	٧	٣٢	٩	N
			%٣	%٢٥,٤	%١٠,٤	%٤٧,٨	%١٣,٤	%
٩	٠,٩٧	٣,٠٤	٣	١٩	١٩	٢٤	٢	N
			%٤,٥	%٢٨,٤	%٢٨,٤	%٣٥,٨	%٣	%
١٠	٠,٦٧	٤,١٣	٠	٢	٥	٤٢	١٨	N
			٠	%٣	%٧,٥	%٦٢,٧	%٢٦,٩	%
١١	٠,٧٢	٣,٧٦	٠	٤	١٥	٤١	٧	N
			٠	%٦	%٢٢,٤	%٦١,٢	%١٠,٤	%
١٢	٠,٨٩	٣,٥١	٠	١٣	١٢	٣٧	٥	N
			٠	%١٩,٤	%١٧,٩	%٥٥,٢	%٧,٥	%
١٣	١,٠٨	٣,٢٤	٤	١٦	١٢	٣٠	٥	N

			٦%	٢٣,٩%	١٧,٩%	٤٤,٨%	٧,٥%	%		
غير موافق	١,٠٧	٢,٥٤	١١	٢٦	١٥	١٣	٢	N	تمنحني الإدارة ما أستحق من تقدير.	١٤
			%١٦,٤	%٣٨,٨	%٢٢,٤	%١٩,٤	%٣	%		
موافق	٠,٥٧	٣,٨٢	٠	٠	١٨	٤٣	٦	N	أشعر بأن لدي تأثيرا جيدا على الآخرين.	١٥
			٠	٠	%٢٦,٩	%٦٤,٢	%٢٦,٩	%		
موافق	٠,٧٨	٣,٥٧	٠	٧	٢٠	٣٥	٥	N	كان لي إنجازات مهمة في عملي الحالي.	١٦
			٠	%١٠,٤	%٢٩,٩	%٥٢,٢	%٧,٥	%		
موافق	٠,٨٥	٣,٤٨	٢	٦	٢١	٣٤	٤	N	أشعر بالارتياح أثناء عملي مع المراجعين.	١٧
			%٣	%٩	%٣١,٣	%٥٠,٧	%٦	%		
موافق	٠,٧٧	٣,٧٩	٠	٣	١٢	٣٦	١٦	N	أشعر أن لدي طاقة كبيرة أعطيها في العمل.	١٨
			٠	%٤,٥	%١٧,٩	%٥٣,٧	%٢٣,٩	%		
	٠,٦٠	٣,٧٠	المتوسط الموزون الكلي للأداء							

(جدول ٥) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول واقع الأداء

ويتضح من الجدول السابق أن المتوسط الكلي للأداء (٣,٧٠) ما يقابل بالأوزان الترجيحية لمقياس ليكرت الخماسي المستوى الجيد للأداء. وقد كانت المتوسطات الموزونة لأبعاده كالتالي:

الجهد المبذول في العمل (٣,٦١)، القدرات والخصائص الفردية (٣,٥١)، إدراك الفرد لدوره الوظيفي (٣,٤٣) وجميعها مرتفعة المستوى ومتجانسة في التقدير حسب الوزن الترجيحي لمقياس ليكرت الخماسي وتقابل درجة الموافقة.

اختبار فرضيات البحث

- اختبار الفرضية الأولى: لا يوجد تطبيق فعال لإدارة التنوع في الأمانة العامة.

لإثبات صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل T للعينة الواحدة One Sample t-test للكشف عن وجود اختلاف معنوي لمتوسط المتغير (إدارة التنوع) لعينة الدراسة عن القيمة المتوسطة لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم (٣). يبين الجدول (٧) أن المتوسط الحسابي لمتغير (إدارة التنوع) يساوي (٣,٠٩) وقيمة sig عند $t=1.64$ كانت (٠,١٠) وبالتالي لا نستطيع رفض نظرية العدم ونستطيع القول إنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتوسط إدارة التنوع عند قيمة اختبار ٣ لمقياس ليكرت الخماسي. عليه فقد تم قبول الفرضية الأولى بأنه لا يوجد تطبيق فعال لإدارة التنوع في الأمانة العامة وفق استجابة أفراد العينة.

قيمة الاختبار (٣)				
قيمة t	قيمة المعنوية	الانحراف المعياري	المتوسط	إدارة التنوع
١,٦٤٩	٠,١٠٤	٠,٤٢٥	٣,٠٩	

(جدول ٦) نتائج اختبار T للعينة الواحدة لمتوسط ادارة التنوع

• اختبار الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية

لأبعاد إدارة التنوع على مستوى أداء العاملين في الأمانة العامة

ولتحديد أثر أبعاد إدارة التنوع على مستوى أداء العاملين استخدم الباحث الانحدار الخطي المتعدد بطريقة Step wise تبين من خلالها استبعاد متغيري الأبعاد الشخصية والأبعاد التنظيمية. حيث كان البعد الأكثر تأثيراً هو الأبعاد الخارجية بمعامل ارتباط (٠,٥٨٩) وقد فسرت ما نسبته ٣٤% من تغيرات الأداء حيث كانت قيمة R Square مساوية (٠,٣٤٦) وقيمة F=11.128 بقيمة معنوية Sig = 0.000 كما يظهر في قيم الجدول (٨).

المتغير التابع (الأداء)					قياس الانحدار الخطي المتعدد
Coefficients Sig	ANOVA		Model		
0.001	sig	F	R Square	R	الأبعاد الخارجية
	٠,٠٠٠	١١,١٢٨	٠,٣٤٦	٠,٥٨٩	
0.839	الأبعاد الشخصية		Excluded variables الابعاد المستبعدة		
٠,٣٢٨	الأبعاد التنظيمية				

(جدول 7) نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لدراسة تأثير ابعاد ادارة التنوع في الأداء

وللتنبؤ بقيمة أداء العاملين من خلال أبعاد المتغير المستقل مجتمعة (الأبعاد الشخصية – الأبعاد الخارجية – الأبعاد التنظيمية) لمتغير محسوب من متوسطات الأبعاد الثلاثة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ويبين الجدول (٩) بأن إدارة التنوع تؤثر في الأداء وذلك من خلال $F=37.774$ حيث sig كانت (0.000) ومعادلة الانحدار:

$$P=0.860D+1.048$$

حيث: P: الأداء D: إدارة التنوع

أي أن زيادة إدارة التنوع بمقدار ١ ستواكبها زيادة في الأداء مقدارها (٠,٨٦٠) ومن قيمة R Square وتساوي (0.368) جاءت ابعاد إدارة التنوع مجتمعة مفسرة ٣٦% من التغيرات في أداء العاملين وباقي التغيرات تعود لمتغيرات مستقلة أخرى لم يتم تناولها في البحث، وبالتالي يوجد أثر لأبعاد إدارة التنوع مجتمعة في أداء العاملين.

المتغير التابع (الأداء)						قياس الانحدار الخطي البسيط
B0	B1	sig	F	R Square	R	المتغير المستقل

٢,٣٧٥	٠,٤٢٩	٠,٠٠٠	٣٧,٧٧٤	٠,٣٦٨	٠,٤٥٩	(إدارة التنوع)
-------	-------	-------	--------	-------	-------	----------------

ولاختبار الفرضيات (جدول ٨) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لدراسة تأثير ادارة التنوع في الأداء الفرعية لمعرفة تأثير كل بعد على حدة على الأداء تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار كل فرضية فرعية ويستخدم هذا النموذج لقياس أثر متغير مستقل كمي على متغير تابع كمي.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للأبعاد الشخصية لإدارة التنوع على مستوى أداء العاملين في الأمانة العامة.

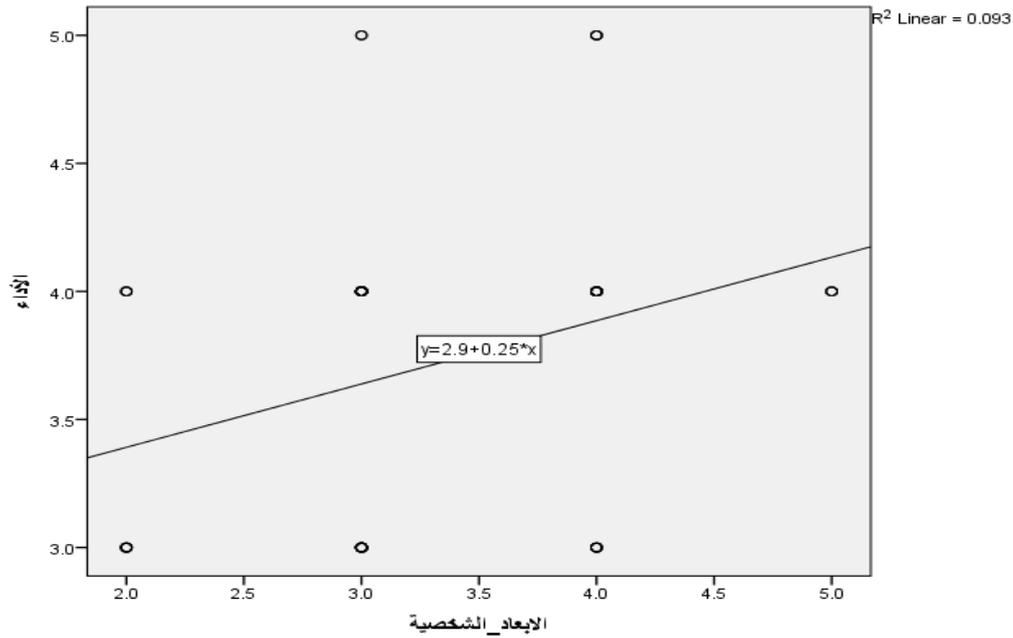
تبين من الجدول (١٠) وجود علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع وأن العلاقة طردية فأى زيادة في الأبعاد الشخصية لإدارة التنوع يرافقها زيادة في الأداء وقد بلغ معامل الارتباط بيرسون $R=0.306$. كما كانت قيمة المعنوية sig عند $F=6.697$ مساوية $(٠,٠١٢)$ وهي أصغر من $٠,٠٥$ وهذا يدل على وجود تأثير للأبعاد الشخصية على الأداء حيث تم رفض نظرية العدم التي تقول بأنه لا يوجد تأثير للأبعاد الشخصية على الأداء. وقد بلغت قيمة $R^2=0.093$ أي أن الأبعاد الشخصية تفسر ٩% من التباين الحاصل في متغير الأداء، وبقبول معنوية كل من معلمة الميل $(٠,٠١٢)$ ومعلمة الحد الثابت $(٠,٠٠٠)$ كان هناك أثر لمتغير الأبعاد الشخصية لإدارة التنوع على الأداء. ومعادلة الانحدار هي:

$$P=0.247X1+2.897$$

حيث: P: الأداء X1: الأبعاد الشخصية

المتغير التابع (الأداء)						قياس الانحدار الخطي البسيط
B0	B1	sig	F	R Square	R	المتغير المستقل (الأبعاد الشخصية)
٢,٨٩٧	٠,٢٤٧	٠,٠١٢	٦,٦٩٧	٠,٠٩٣	٠,٣٠٦	

(جدول 9) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لدراسة تأثير الأبعاد الشخصية في الأداء



(رسم توضيحي 6) العلاقة الخطية للمتغيرين الأبعاد الشخصية والأداء

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للأبعاد الخارجية لإدارة التنوع على مستوى أداء العاملين في الأمانة العامة.

تبين من الجدول (11) وجود علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع وأن العلاقة طردية فأي زيادة في لأبعاد الخارجية) لإدارة التنوع يراففها زيادة في الأداء وقد بلغ معامل الارتباط بيرسون $R=0.577$. كما كانت قيمة المعنوية sig عند $F = 32,422$ مساوية $(0,000)$ وهي أصغر من $0,05$ وهذا يدل على وجود تأثير للأبعاد الخارجية على الأداء حيث تم رفض نظرية العدم التي تقول بأنه لا يوجد تأثير للأبعاد الخارجية على الأداء. وقد بلغت قيمة $R^2=0.333$ أي أن لأبعاد الخارجية يفسر 33% من التباين الحاصل في متغير الأداء، وبقبول معنوية كل من معلمة الميل $(0,000)$ ومعلمة الحد الثابت $(0,000)$ كان هناك أثر لمتغير الأبعاد الخارجية لإدارة التنوع على الأداء ومعادلة الانحدار هي:

$$P=0.555X2+2.052$$

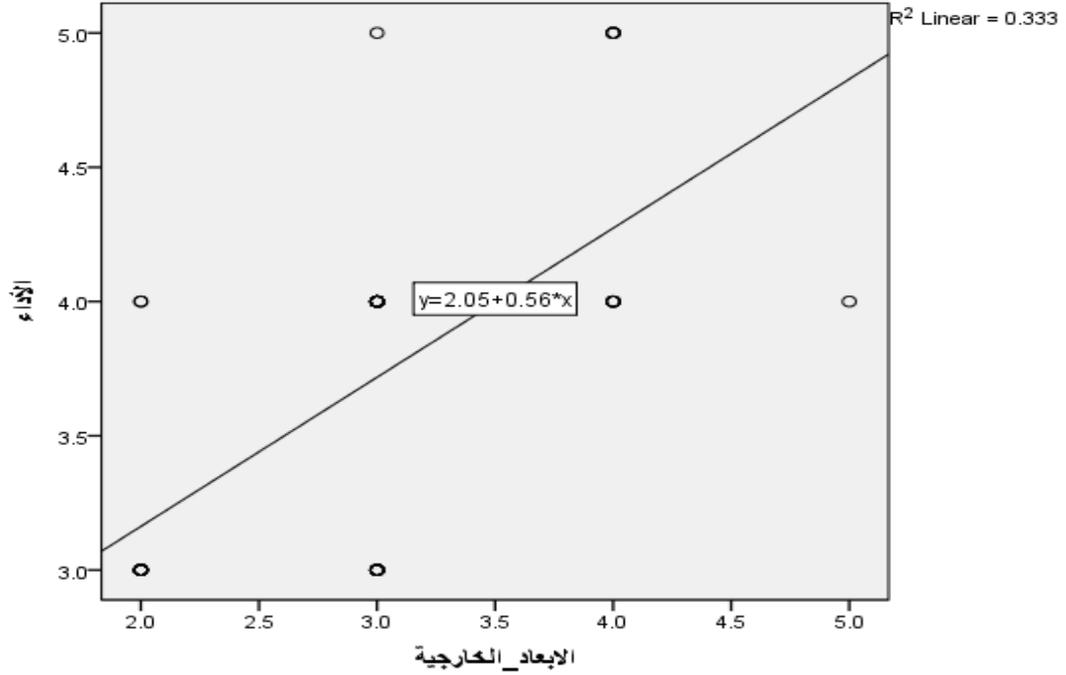
X2: الأبعاد الخارجية

P: الأداء

حيث:

المتغير التابع (الأداء)					قياس الانحدار الخطي البسيط	
B0	B1	sig	F	R Square	R	المتغير المستقل (الأبعاد الخارجية)
٢,٠٥٢	٠,٥٥٥	٠,٠٠٠	٣٢,٤٢٢	٠,٣٣٣	٠,٥٧٧	

(جدول 10) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لدراسة تأثير الأبعاد الخارجية في الأداء



(رسم توضيحي 7) العلاقة الخطية للمتغيرين الأبعاد الخارجية والأداء

كما يبين الرسم التوضيحي التالي (٨) العلاقة الخطية للمتغيرين الأبعاد الخارجية والأداء:

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للأبعاد التنظيمية لإدارة التنوع على مستوى أداء العاملين في الأمانة العامة.

تبين من الجدول (١٢) وجود علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع وأن العلاقة طردية فأى زيادة في بعد (الأبعاد التنظيمية) لإدارة التنوع يرافقه زيادة في الأداء وقد بلغ معامل الارتباط بيرسون $R=0.459$. كما كانت قيمة المعنوية sig عند $F = 17.349$ مساوية $(0,000)$ وهي أصغر من $0,05$ وهذا يدل على وجود تأثير لبعدها (الأبعاد التنظيمية) على الأداء حيث تم رفض نظرية العدم التي تقول بأنه لا يوجد تأثير للأبعاد التنظيمية على الأداء. وقد بلغت قيمة $R^2=0.211$ أي أن بعد الأبعاد التنظيمية يفسر ٢١% من التباين الحاصل في متغير الأداء، ويقبول معنوية كل من معلمة الميل $(0,000)$ ومعلمة الحد الثابت $(0,000)$ كان هناك أثر لمتغير الأبعاد التنظيمية لإدارة التنوع على الأداء ومعادلة الانحدار هي:

$$P=0.429X3+2.375$$

حيث: $X3$: الأبعاد التنظيمية

P : الأداء

قياس الانحدار الخطي البسيط

المتغير التابع (الأداء)

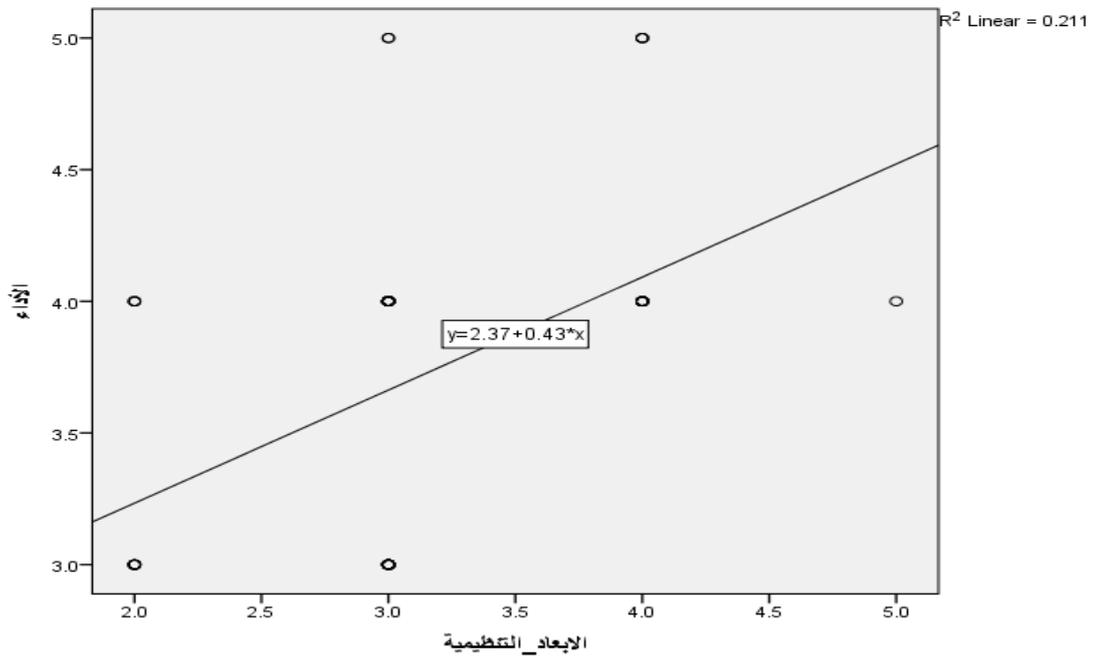
قياس الانحدار الخطي البسيط

B0	B1	sig	F	R Square	R	المتغير المستقل (الأبعاد التنظيمية)
٢,٣٧٥	٠,٤٢٩	٠,٠٠٠	١٧,٣٤٩	٠,٢١١	٠,٤٥٩	

(جدول ١١) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لدراسة تأثير الأبعاد التنظيمية في الأداء

كما يبين الرسم التوضيحي التالي (٩) العلاقة الخطية للمتغيرين الأبعاد التنظيمية والأداء:

اختبار الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى أداء العاملين في الأمانة العامة



(رسم توضيحي ٨) العلاقة الخطية للمتغيرين الأبعاد التنظيمية والأداء

تعزى لبعض متغيرات التنوع الديمغرافية سيقوم الباحث باختبار أثر (الجنس-العمر-المؤهل العلمي-عدد سنوات الخدمة-المسمى الوظيفي-دخل الأسرة): وقد تم اختبار هذه الفرضية ضمن فرضيات فرعية لكل متغير:

a. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى أداء العاملين تعزى الى الجنس: تم اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل T-test للعينات المستقلة وبعد التحقق من فرضيات الاختبار وشروطه كانت النتائج كالتالي:

الدلالة الاحصائية	القيمة الاحتمالية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	
غير دالة	٠,٠٩٤	1.700	٠,٦٠٢	٣,٨٥	٢٧	ذكر

أنتى	٤٠	٣,٦٠	٠,٥٩٣	احصائيا
------	----	------	-------	---------

(جدول ١٢) نتائج اختبار ت لفرق المتوسطات بالأداء تبعا لمتغير الجنس

يتضح من بيانات الجدول (١٣) أن متوسط أداء الذكور كان (٣,٨٥) بانحراف معياري (٠,٦٠٢) أعلى من متوسط أداء الإناث (٣,٦٠) بانحراف (٠,٥٩٣) كما جاءت نتيجة اختبار ت (١,٧٠٠) بقيمة احتمالية ٠,٠٩ أكبر من مستوى الدلالة ٠,٠٥ ولا نستطيع رفض نظرية العدم وعليه نستنتج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء العاملين تعزى لمتغير الجنس في العينة محل الدراسة.

b. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء العاملين تعزى الى العمر: تم اختبار هذه الفرضية بإجراء اختبار التباين الأحادي ANOVA لاكتشاف هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء في العينة محل الدراسة تبعا لمتغير العمر ويوضح الجدول (١٤) نتائج الاختبار والدلالة الإحصائية

مستوى الأداء تبعا لمتغير العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
من ٢٠-٢٥	3.20	.447	2.403	0.076	غير دالة احصائيا
من ٢٦-٣٥	3.64	.549			
من ٣٦-٤٥	3.94	.539			
من ٤٦-٦٠	3.73	.786			

(جدول ١٣) نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير العمر

يوضح الجدول (١٤) نتائج تحليل اختبار التباين الأحادي ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء تبعا للعمر في العينة محل الدراسة. حيث جاءت قيمة $F = (٢,٤٠٣)$ بقيمة احتمالية $sig=0.076$ أكبر من مستوى الدلالة ٠,٠٥ غير دالة احصائيا.

c. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء العاملين تعزى الى المؤهل العلمي: تم اختبار هذه الفرضية بإجراء اختبار التباين الأحادي ANOVA لاكتشاف هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء في العينة محل الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي ويوضح الجدول (١٥) نتائج الاختبار والدلالة الإحصائية

مستوى الأداء تبعا لمتغير المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
ثانوية	3.83	.408	١,٣٩٣	0.253	غير دالة احصائيا
معهد	3.55	.522			

			.584	3.64	جامعي
			.775	4.00	دراسات عليا

(جدول ١٤) نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير المؤهل العلمي

يوضح الجدول (١٥) نتائج تحليل اختبار التباين الأحادي ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء تبعا للمؤهل العلمي في العينة محل الدراسة حيث جاءت قيمة $F = 1.393$ بقيمة احتمالية $sig = 0.253$ أكبر من مستوى الدلالة $0,05$ غير دالة إحصائيا.

d. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء العاملين تعزى الى عدد سنوات الخدمة: تم اختبار هذه الفرضية بإجراء اختبار التباين الأحادي ANOVA لاكتشاف هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء في العينة محل الدراسة تبعا لمتغير عدد سنوات الخدمة ويوضح الجدول (١٦) نتائج الاختبار والدلالة الإحصائية

الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى الأداء تبعا لمتغير سنوات الخدمة
غير دالة إحصائيا	٠,٥٥١	0.708	.707	3.67	من ١-٥
			.493	3.62	من ٦-١٠
			.599	3.77	من ١١-٢٠
			.831	3.91	أكثر من ٢٠

(جدول ١٥) نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير عدد سنوات الخدمة

يوضح الجدول (١٦) نتائج تحليل اختبار التباين الأحادي ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء في العينة محل الدراسة تبعا لعدد سنوات الخدمة حيث جاءت قيمة $F = (٠,٧٠٨)$ بقيمة احتمالية $sig = 0.551$ أكبر من مستوى الدلالة $0,05$ غير دالة إحصائيا.

e. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء العاملين تعزى الى المسمى الوظيفي: تم اختبار هذه الفرضية بإجراء اختبار التباين الأحادي ANOVA لاكتشاف هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء لدى العاملين في الأمانة العامة لمحافظة حمص في العينة محل الدراسة تبعا لمتغير المسمى الوظيفي ويوضح الجدول (١٧) نتائج الاختبار والدلالة الإحصائية

الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى الأداء تبعا لمتغير سنوات الخدمة
غير دالة إحصائيا	0.060	2.597	.690	4.14	مدير
			.701	3.91	رئيس دائرة
			.535	3.43	رئيس شعبة

			3.62	0.539	اداري/فني
--	--	--	------	-------	-----------

(جدول ١٦) نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير المسمى الوظيفي

يوضح الجدول (١٧) نتائج تحليل اختبار التباين الأحادي ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء تبعا للمسمى الوظيفي في العينة محل الدراسة حيث جاءت قيمة $F = (٢,٥٩٧)$ بقيمة احتمالية $sig=0.060$ أكبر من مستوى الدلالة $٠,٠٥$ غير دالة احصائيا.

f. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى أداء العاملين تعزى الى دخل الأسرة: تم اختبار هذه الفرضية بإجراء اختبار التباين الأحادي ANOVA لاكتشاف هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء لدى العاملين في الأمانة العامة في العينة محل الدراسة تبعا لمتغير دخل الأسرة ويوضح الجدول (١٨) نتائج الاختبار والدلالة الإحصائية

الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى الأداء تبعا لمتغير دخل الأسرة
غير دالة احصائيا	0.850	0.266	0.565	3.63	من ٣٠-٤٥
			0.676	3.75	من ٤٦-٨٠
			0.483	3.70	من ٨١-١٢٠
			0.753	3.83	أكثر من ١٢٠

(جدول 17) نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير دخل الأسرة

يوضح الجدول (١٨) نتائج تحليل اختبار التباين الأحادي ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء تبعا دخل الأسرة حيث جاءت قيمة $F = (٠,٢٦٦)$ بقيمة احتمالية $sig=0.850$ أكبر من مستوى الدلالة $٠,٠٥$ فلا نستطيع رفض نظرية العدم بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لدخول الاسرة الشهرية على مستوى الأداء.

وقد جاءت نتيجة اختبار الفرضية الثالثة لتعزز من أثر إدارة التنوع في الأداء حيث كانت الفروق غير معنوية لمتغيرات التنوع التي تم قياسها في تغيرات الأداء، ما يستوجب ضرورة إدارة تنوع فاعلة للاختلافات الموجودة بين العاملين في المنظمة والتي تميز كل فرد عن الآخر.

نتائج الدراسة والتوصيات

نتائج الدراسة

بناء على دراسة وتحليلات عبارات الاستبانة والاختبارات الإحصائية لفرضيات البحث، توصل الباحث الى النتائج التالية:

❖ كان مستوى تطبيق إدارة التنوع في الأمانة العامة ذو تقدير متوسط حيث بلغ المتوسط الكلي الموزون لإدارة التنوع (٣,٠٩) كما جاءت قيم المتوسطات لأبعاده (الأبعاد الشخصية – الأبعاد الخارجية – الأبعاد التنظيمية) أيضاً متوسطة التقدير وفقاً للوزن الترجيحي لمقياس ليكرت الخماسي. ما يعني أنه لا يوجد تطبيق فعال لإدارة التنوع في الأمانة العامة لمحافظة حمص ومن خلال اختبارات وتحليل عبارات إدارة التنوع يعزى ذلك الى بعض الممارسات التي تقوم بها الإدارة من:

- عدم تبني نظام حوافز ومكافآت يشجع على التميز حيث بلغ المتوسط لاستجابات العاملين على العبارة "تتبنى الإدارة نظام حوافز ومكافآت مناسب يشجع على التميز" (١,٩٣) يؤكد ذلك على أهمية دور الحوافز في تحقيق الإنصاف بين العاملين وتشجيع التميز وتأثير ذلك على المخرجات التنظيمية. يتعارض هذا مع دراسة (Ali & French, 2018) التي اقترحت التأثير المعتدل من منظور التنوع (الإنصاف والتمييز مقابل التآزر) على العلاقات الرئيسية
- كما لا تقدم الإدارة برامج عمل مرنة للموظفين لأداء واجباتهم الأسرية حيث كان متوسط الاستجابات (٢,٢٧). ومع عدم وجود فروق معنوية في الأداء تعزى الى الجنس تتوافق هذه النتيجة مع دراسة (BAE & SKAGGS, 2017) التي اكدت على أثر وجود سياسات صديقة للأسرة في المنظمة على تفاعل وأداء كلا الجنسين في المنظمة.
- وقد كان متوسط الاستجابات على عبارة (تقوم الإدارة بإدارة التخصصات العلمية المختلفة بكفاءة) ذو مستوى متوسط (٢,٧٦) ما يشير الى عدم وجود كفاءة في إدارة التخصصات العلمية المتنوعة في الأمانة العامة وعدم استثمار هذه الموارد بالشكل الأمثل وتتوافق هذه النتيجة مع متوسط الإجابات على العبارة "تناسب طبيعة عملي مع مؤهلي العلمي" وقيمته (٢,٩٣) متوسط التقدير وفق الأوزان الترجيحية لمقياس ليكرت الخماسي (جدول ٥).
- إضافة للدور غير الفعال الذي تقوم به المنظمات غير الرسمية (النقابات) حيث كان متوسط الاستجابات (٢,٧٠).
- أظهرت التحليلات للعبارة التي تشير بأنه (لا تعتبر وجود موظفين من ديانات مختلفة أمر سلبي في العمل) تقديراً مرتفعاً حيث كان متوسط الاستجابات (٤,٠٩)، كما كانت نتيجة تحليلات العبارة (تؤمن بأن وجهات النظر المتنوعة تشكل قيمة مضافة للعمل) مرتفعة التقدير أيضاً حيث كان متوسط الاستجابات على ذلك (٣,٩٧)، يشير ذلك إلى أهمية تأثير إدارة التنوع في أداء

العاملين ففي حين توافرت في المنظمة بيئة عمل متسامحة تقبل بالتنوع وتقبل الآخر بمختلف أشكاله أظهرت نتائج التحليلات أن تطبيق إدارة التنوع كان متوسط التقدير وغير فعال.

❖ كان المتوسط الكلي لأبعاد الأداء مرتفع التقدير (٣,٧٠) ما يشير الى أن أداء العاملين في الأمانة العامة مرتفع المستوى كما جاءت نتائج تحليلات كل من الأبعاد (الجهد المبذول في العمل-القدرات والخصائص الفردية-إدراك الفرد لدوره الوظيفي) مرتفعة المستوى وتقابل درجة الموافق. حيث يوجد التزام بأوقات العمل الرسمي في المنظمة بمتوسط (٤,١٣) كما هناك توجه من العاملين لتطوير قدراتهم بجهود شخصية بمتوسط (٤,١٣) ما يشير إلى انخفاض دور التدريب المباشر وغير المباشر في المنظمة. في حين جاء متوسط الاستجابات منخفضا (٢,٥٤) بأن الإدارة تمنح العامل التقدير الذي يستحقه ما يشير الى ضعف في نظام الحوافز والمكافآت في المنظمة.

❖ يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للأبعاد الشخصية لإدارة التنوع على مستوى أداء العاملين في الأمانة العامة لمحافظة حمص حيث فسر ٩% من التباين الحاصل في متغير الأداء في المنظمة.

❖ يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للأبعاد الخارجية لإدارة التنوع على مستوى أداء العاملين في الأمانة العامة لمحافظة حمص حيث فسر ٣٣% من التباين الحاصل في متغير الأداء في المنظمة.

❖ يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للأبعاد التنظيمية لإدارة التنوع على مستوى أداء العاملين في الأمانة العامة لمحافظة حمص حيث فسر ٢١% من التباين الحاصل في متغير الأداء في المنظمة.

❖ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة التنوع بأبعادها مجتمعة (الأبعاد الشخصية-الأبعاد الخارجية-الأبعاد التنظيمية) على مستوى أداء العاملين في الأمانة العامة لمحافظة حمص فسرت ٣٦% من التباين الحاصل في متغير الأداء في المنظمة وقد كان التأثير الأكبر للأبعاد الخارجية وهي عوامل مثل الدخل والعادات الشخصية والترفيهية والدين والتعليم وخبرة العمل والمظهر والحالة الزوجية والموقع الجغرافي.

❖ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى أداء العاملين في الأمانة العامة لمحافظة حمص تعزى لمتغيرات التنوع الديمغرافية (الجنس-العمر-المؤهل العلمي-عدد سنوات الخدمة-المسمى الوظيفي-دخل الاسرة)

توصيات الدراسة

- ❖ يتوجب على الإدارة في الأمانة العامة توجيه الاهتمام اللازم لإدارة التنوع والانتقال بها من مستوى الاجراءات الإيجابية الى دمج إدارة التنوع في سياسات واستراتيجيات الأمانة العامة وتدريب المدراء والقادة لتطبيق هذه الإدارة بشكل فعال ومستمر.
- ❖ على الإدارة في الأمانة العامة تبني نظام حوافز ومكافآت مناسب وفعال يشجع على التميز ويعطي العامل ما يستحقه من تقدير مادياً ومعنوياً.
- ❖ على الإدارة في الأمانة العامة تبني برامج عمل مرنة تراعي الواجبات الأسرية للعاملين لاسيما الإناث منهم ومن ذلك تفعيل دور الحضانه وروضة الأطفال في مبنى الأمانة العامة وتجهيزها بالشكل اللازم. كما يمكن تجهيز مكان العمل بمؤسسة استهلاكية توفر السلع الأساسية للعاملين بحيث توفر لهم الوقت للتسوق داخل العمل وبذلك يتم تقليص الاجازات الساعية التي يحتاجها العاملون لأداء واجباتهم المنزلية وغيرها من الإجراءات التي توفر بيئة عمل صديقة للأسرة.
- ❖ تفعيل دور المنظمات غير الرسمية (النقابات) في الأمانة العامة والتي يجب ان تكون صلة الوصل بين العاملين والإدارة ويناط بها توعية العامل بما له من حقوق وما عليه من واجبات تجاه منظمته. كما لها دور تثقيفي عن طريق القيام بالأنشطة والفعاليات التي تخلق بيئة عمل متفاهمة ومنسجمة.
- ❖ على الإدارة في الأمانة العامة إدارة التخصصات العلمية المتنوعة لديها بشكل أكثر فاعلية وذلك بوضعها في مكانها المناسب وتقديم التدريب المستمر لها لمواكبة كل ما هو جديد في مجال التخصص العلمي.
- ❖ تغيير آليات التدريب وبرامجه لتشمل كل العاملين في الأمانة العامة ووفق المسار الوظيفي والتخصص العلمي للمتدرب وتقييم عملية التدريب باستمرار للوقوف على النسب المحققة فعلياً لنجاح أهداف العملية التدريبية، كما يجب زيادة المخصصات المالية للتدريب وفي حال عدم الامكانية ضمن الظروف والقرارات الحالية الأخيرة، فعلى الإدارة إيجاد حوافز مناسبة للمدربين من الجهات العامة والذين يتقاضون أجوراً زهيدة لا تتناسب والبرامج التي يقومون بها مقارنة بالأجور السائدة لنظرائهم في الجهات الخاصة.
- ❖ التواصل المفتوح والدائم بين المديرين والموظفين للوقوف على المشاكل والصعوبات التي يتعرض لها العاملين ضمن العمل وخارجه ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها.

دراسات مستقبلية مقترحة في المنظمة

- ❖ تأثير التدريب في إدارة التنوع.
- ❖ تأثير السلوك التنظيمي في إدارة التنوع.
- ❖ تأثير إدارة التنوع في الدوران الوظيفي.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- أحمد ابراهيم خضر. (٢٠١٣، ٣، ٢٣). قواعد ميسرة في اختيار حجم العينة. تاريخ الاسترداد ٦ ١، ٢٠١٩، من شبكة الألوكة: <https://www.alukah.net/web/khedr/0/51829/1>/قواعد ميسرة في اختيار حجم العينة/
- أحمد سيد مصطفى. (٢٠٠٥). المدير ومهاراته السلوكية. مصر: المؤلف.
- اللياس غقال، و ميلود برني. (٢٠١٢). مناهج ادارة الموارد البشرية في مواجهة تحدي ضغوط العمل. جامعة معسكر.
- حسينة عواد. (٢٠١٤). دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية. سكيكدة: غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- خديجة احمد عبد المؤمن الحربي. (٢٠٠٣). التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة. الرياض: جامعة الملك عبد العزيز.
- صالح مهدي العامري. (٢٠١٦). ادارة تنوع القوة العاملة في الشركات الكبرى.
- صورية زاوي، و ميلود تومي. (٢٠١٠). دور نظام المعلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة. بسكرة: مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر.
- عبد الباري ابراهيم درة. (٢٠٠٣). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات. مصر.
- عبد المعطي عساف. (٢٠٠٥). نظرية (١) للتفوق الاداري الطريق الى العالمية. عمان: دار وائل للنشر.
- علي يونس ميا. (٢٠٠٩). قياس أثر التدريب في أداء العاملين. سوريا: مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العليا.
- عمر وصفي عقيلي. (٢٠٠٩). إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد إستراتيجي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- غالب صالح عبد الرحمن الحوراني. (٢٠٠٥). تطوير مُدَوْنَة الأخلاقيات الأكاديمية للأستاذ الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة في الجامعة الأردنية. الأردن: رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية.
- فؤاد يوسف عبد الرحمن، و سمية عباس مجيد. (٢٠١١). بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين. مجلة الإدارة والاقتصاد.
- محمد أكرم العدلوني. (٢٠٠٢). العمل المؤسسي. شركة الابداع الخليجي: دار ابن حزم.
- محمد سعيد أنور سلطان. (٢٠٠٣). السلوك التنظيمي. مصر: الدرا الجامعية الجديدة.
- نجلاء حسن جمعة أحمد. (٢٠١٠). استخدام مدخل إدارة تنوع الموارد البشرية لزيادة مستوى الأداء بالشركات متعددة الجنسيات. القاهرة: جامعة قناة السويس.
- نسرین سمارة. (٢٠١٧). واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية. غزة: كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة.
- نورة سعود بن معيقل. (٢٠١٥). ادارة التنوع.
- وهيبة زلاقي. (ب ت). الاتجاهات المعاصرة في ادارة الموارد البشرية والعمل المؤسس من منظور سوسيومهنّي. جامعة المسيلة: كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.
- يوسف بحر، و أيمن أبو سويرح. (٢٠٠٩). اثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة. غزة.

المراجع الاجنبية

- Ali, M., & French, E. (2018). *Age diversity management and organisational outcomes*. Australia: Queensland University of Technology.
- Ayres, C. (2017, 9 24). *Advantages and Disadvantages of Diversity in the Workplace*. Retrieved 6 25, 2019, from vittana: <https://vittana.org/22-advantages-and-disadvantages-of-diversity-in-the-workplace>
- Badran, N., & Khalifa, G. (2013). *Diversity Management: Is it an Important Issue in Hotel Industry in Egypt?* Egypt: Faculty of Tourism and Hotels, Fayoum University.
- BAE, K. B., & SKAGGS, S. (2017). *The impact of gender diversity on performance, The moderating role of industry, alliance network, and family-friendly policies*. KORIA: Cambridge University Press and Australian and New Zealand Academy of Management.
- Barak, M. E. (2005). *Managing Diversity: Toward A Globally Inclusive Workplace*.
- Bozhko, O. (2014). *Managing Diversity At The Organizational Level*. Italy: Luiss Guido Carli University.
- Burmaoglu, G. E. (2018). *Relationship Between Diversity Management With Organizational Growth of Erzurum Physical Education Teachers*. turkey: Faculty of Sport Sciences, Ataturk University.
- Cockburn, C. (1989). *Equal Opportunities: the short and long agenda*. *Industrial Relations Journal*, 20 (3): 213-25.
- Cox, T. (2001). *Creating the multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity*. San Francisco : Jossey Bass.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). *Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness*. *Academy of Management Executive*, 5, 45-56.
- Dike, p. (2013). *The Impact of Workplace Diversity on Organizations*. Filenda: ARCADA University.
- Flagg, A. (2002). *Managing diverse workgroups successfully*.
- Gardenswartz, L., & Rowe, A. (1998). *Managing diversity: A complete desk A complete desk*. McGraw Hill Professional.
- Harvey, C. P., & Allard, M. J. (2012). *Understanding and Managing Diversity (5th Ed.)*. . New Jersey: Pearson.
- Hofstede. (1994). *Cultures and organisation: Intercultural cooperation and its importance for survival: software of the mind*. London, England: HarperCollins.
- Kalargyrou, V., & Costen, W. (2017). *Diversity management research in hospitality and tourism: past, present and future*. USA: *International Journal of Contemporary Hospitality Management* · January 2017.
- Knippenberg, D. V., de Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). *Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda*. *Journal of Applied Psychology*, 89, 1008-1022.
- Koonce, R. (2001). *Redefining diversity. training and development*.
- Kossek, E., & Lobel, s. (2005). *Managing diversity: Human resource strategies for transforming the workplace*. Oxford: : Blackwell.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2001). *Organizational Behaviour*. New York:: McGraw-Hill: 5th Edition,.
- Loysk, B. (1996). *Managing a changing workforce*. Davie, FL: Workplace Trends Publishing.

- Mazur, B. (2010). *How To Manage Eastern And Western Christians Successfully In One Organization*. *Journal Of Inter Culturally Research*.
- Milliken, F., & Martins, L. (1996). *Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups*. *Academy of Management Review*.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory (2nd ed.)* p. 245. New York: McGraw-Hill.
- Patrick, H. A. (2010). *Organization culture and its impact on diversity openness in the information technology organizational context*. *Dimensions*, 1(1), 67-72.
- Patrick, H. A., & Kumar, V. R. (2012). *Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges*. sage open.
- porter, L. w., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Irwin: Homewood, Illinois.
- Ruth, M. (n.d). *Disadvantages in Increasing Diversity in the Workplace*. Retrieved June 26, 2019, from Small Business - Chron.com: <http://smallbusiness.chron.com/disadvantages-increasing-diversity-workplace-24337.html>
- Starelene, .. M., & Kimberly, .. (2011). *The Influence of Diversity Constructions on Expectations and Outcomes*. *Journal of Technology Management & Innovation*, 6, (3), 171-183.
- Tatli, A., & Ozbilgin, F. (2009). *Understanding Diversity Managers*. *Canadian Journal of Administrative Sciences*.
- Van Der Vegt, G. S., & Bunderson, S. J. (2005). . *Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification source*. . *Academy of Management Journal*, 48, 532-547.
- Walck, C. (1995). *Diverse approaches to managing diversity*. *Journal of Applied Behavioral Science*, pp. 119-123.
- Wambui, T. W., Wangombe, J. G., Muthura, M. W., Kamau, A. W., & Jackson, S. M. (2013). *Managing Workplace Diversity*. *Kenyan: International Journal of Business and Social Science* 4(16).

المواقع الإلكترونية

- أحمد إبراهيم خضر. (٢٠١٣، ٣، ٢٣). قواعد ميسرة في اختيار حجم العينة. تاريخ الاسترداد ٦، ١، ٢٠١٩، من شبكة الألوكة: https://www.alukah.net/web/khedr/0/51829/1/قواعد_ميسرة_في_اختيار_حجم_العينة/
- Ayres, C. (2017, 9 24). *Advantages and Disadvantages of Diversity in the Workplace*. Retrieved 6 25, 2019, from vittana: <https://vittana.org/22-advantages-and-disadvantages-of-diversity-in-the-workplace>
- Examples of Personality Traits. (n.d). Retrieved June 3, 2019, from your dictionary: <http://examples.yourdictionary.com/examples-of-personalitytraits.html>
- Ruth, M. (n.d). *Disadvantages in Increasing Diversity in the Workplace*. Retrieved June 26, 2019, from Small Business - Chron.com: <http://smallbusiness.chron.com/disadvantages-increasing-diversity-workplace-24337.html>

مراجع قانونية

- المرسوم رقم ٢٨٨ تاريخ ١٩٧٢/٤/٦ المعدل بالمرسوم رقم ٢٠٠٨ تاريخ ١٩٧٢/١٠/٢٤.
- قانون الإدارة المحلية الصادر بالمرسوم التشريعي رقم ١٠٧ لعام ٢٠١١.
- قرار وزير الإدارة المحلية رقم ١٠٠٨/ن تاريخ ٢٠٠٢/١٢/٣٠.

Abstract

Name: Salim Masri.

Title: The Impact of Diversity Management on Employee Performance (Case Study on General Secretariat Staff of Homs Governorate).

Syrian Virtual University

Year: 2019

Supervisor: Dr. Modar Dokhan

This study aimed to identify the reality of diversity management in the General Secretariat of Homs Governorate; it also aimed to test the impact of the diversity management dimensions (personal dimensions - external dimensions - organizational dimensions) on the performance of its employees. The study population consisted of (256) workers at different administrative levels. To achieve the objective of the study, a questionnaire was distributed to number of (77) workers in the General Secretariat of Homs Governorate. In this light, data were collected and analyzed from the valid questionnaires (67) and the hypotheses were tested Using the statistical package of social sciences SPSS where many of the statistical methods suitable for the purpose of research.

The study concluded that there is a medium level diversity management in the General Secretariat of Homs governorate, and that there is a significant impact of each of the dimensions of diversity management (internal, external and organizational) on the level of performance of its employees, the greatest impact was of external dimensions when the factors combined. The study concluded a set of recommendations and proposals, the most important of which is the need to integrate diversity management in the policies and strategies of the General Secretariat, and training managers and leaders to implement this management effectively. Moreover, the need for an appropriate rewards and incentives system that achieves justice and gives the worker the appreciation he deserves. In addition to the need of Training in the General Secretariat according to new procedures.

Keywords: Diversity, Diversity Management, Employee Performance, Homs Governorate Secretariat.

الملاحق



ملحق ١ نموذج الاستبانة

السادة العاملين في الأمانة العامة لمحافظة حمص

تحية طيبة وبعد:

تندرج هذه الاستبانة في إطار دراسة ميدانية لاستكمال متطلبات نيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال MBA من الجامعة السورية الافتراضية وهذه الدراسة حول:

تأثير إدارة تنوع الموارد البشرية على أداء العاملين

أثمن وقتكم وأرجو منكم الإجابة عن العبارات الواردة في الاستبيان بتأن ودقة ووضوح علما أن اجاباتكم مهمة لإتمام ونجاح البحث وبأنها ستحاط بالسرية الكاملة ولن يتم استخدامها إلا للبحث العلمي فقط.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم واهتمامكم.

الباحث: سليم المصري

مصطلحات الاستبانة:

التنوع: جميع عوامل الاختلاف والتشابه بين الأفراد في المنظمة.

الجزء الأول: إدارة التنوع

يهدف المحور التالي الى التعرف على رأيك حول الأبعاد الشخصية للتنوع وتشمل العمر-الجنس-القدرات الجسدية-البلدة الأصلية-العرق.....						
درجة الاستجابة					الفقرة	م
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					١	تعتبر أن الموظف الأكبر سنا أكثر انتماء لمؤسستك
					٢	يؤثر الجنس في توزيع المهام والصلاحيات على الموظفين في مؤسستكم.
					٣	تقدم الإدارة الدعم اللازم لتسهيل العمل والحركة للموظفين من ذوي الاحتياجات الخاصة
					٤	تراعي الإدارة عدم التمييز بين الموظفين في المعاملة على خلفية النسب والعائلة.
					٥	تراعي الإدارة عدم التمييز بين الموظفين حسب المنطقة

					الجغرافية التي ينتمي اليها الموظف.
					٦ لا توجد خلافات بين الموظفين على خلفية النسب والعائلة
					٧ تلعب المنطقة الجغرافية التي ينتمي اليها الموظف دورا في تعامل الموظفين بين بعضهم.
يهدف المحور التالي الى التعرف على رأيك حول الأبعاد الخارجية للتنوع وتشمل محل الإقامة -العادات الشخصية - المعتقدات الدينية والسياسية -التعليم -الخبرة العملية -المظهر الخارجي -الحالة الشخصية -الحالة الاجتماعية.					
					٨ تفاوت مستويات الدخل لدى العاملين له أثر سلبي على علاقات العمل.
					٩ تتبنى الإدارة نظام حوافز ومكافآت مناسب يشجع على التميز
					١٠ يمكن أن تترك مكان عملك وتنتقل الى عمل آخر لمجرد التغيير.
					١١ تشعر بالضجر من بعض العادات الشخصية لزملائك في العمل.
					١٢ تؤمن الإدارة بالتعددية الحزبية وتسمح بالأنشطة المختلفة.
					١٣ أعتقد في حال وجود موظفين من ديانات مختلفة لن يكون لذلك أثر سلبي على علاقات العمل.
					١٤ يلتزم الجميع في التعامل بأخلاقيات العمل.
					١٥ تتناسب طبيعة عملي مع مؤهلي العلمي
					١٦ يؤخذ بالاعتبار عند التدرج الوظيفي الخبرة العملية
					١٧ تقدم الإدارة برامج عمل مرنة للموظفين لأداء واجباتهم الأسرية.
يهدف المحور التالي الى التعرف على رأيك حول الأبعاد التنظيمية للتنوع وتشمل المستوى الوظيفي-نوع العمل-مجموعات العمل-الأقدمية-موقع العمل-عضوية النقابات-حالة الإدارة.					
					١٨ يتفاوت العاملون في مكانتهم الاجتماعية وفقا للمستوى الوظيفي.
					١٩ تتفاوت درجات الرضا الوظيفي وفقا للمستوى الوظيفي.
					٢٠ يتناسب المسمى الوظيفي مع محتوى العمل.
					٢١ يتم تنويع الموارد البشرية لمقابلة محتوى العمل.
					٢٢ تقوم الإدارة بإدارة التخصصات العلمية المختلفة بكفاءة.
					٢٣ تسعى مجموعات العمل غير الرسمية (النقابات) لتحقيق أهداف العمل.
					٢٤ أخشى الاختلاف مع زملاء العمل تفاديا لوصفي بالتحيز.
					٢٥ تراعي الإدارة في التدرج الوظيفي الأقدمية في التعيين.
					٢٦ أعتبر ان وجهات النظر المتنوعة قيمة مضافة للعمل.
					٢٧ تتفهم الإدارة اختلاف خصائص وثقافات الافراد للتعامل معها

الجزء الثاني: أداء العاملين

ويهدف المحور التالي الى التعرف على رأيك حول الجهد المبذول المحددة للأداء في العمل في منظماتكم.

درجة الاستجابة					الفقرة	م
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					يتم انجاز الاعمال المحددة في المنظمة دون تأخير.	٢٨
					يتم انجاز المهام وفق اللوائح والأنظمة دون تصرف.	٢٩
					يتم انجاز العمل في المنظمة بكفاءة عالية	٣٠
					يتم الالتزام بأوقات العمل الرسمي في المنظمة	٣١
					لدى العاملين في المنظمة القدرة على تحمل ضغوط العمل.	٣٢
					يقوم العاملون بالعمل لساعات إضافية عند الضرورة	٣٣
يهدف المحور التالي الى التعرف على رأيك حول القدرات والخصائص الفردية المحددة للأداء في منظماتكم.						
					يتناسب عملي الحالي مع خبرتي السابقة في العمل.	٣٤
					كان للبرامج التدريبية التي اتبعتها دور في تطوير مهاراتي.	٣٥
					غيرت البرامج التدريبية التي اتبعتها من سلوكياتي.	٣٦
					أعمل على تطوير قدراتي بجهود شخصية.	٣٧
					أجد سهولة في التعامل مع المراجعين من المواطنين.	٣٨
					لدي قدرة على حل المشاكل التي تعترضني دون مساعدة أحد.	٣٩
يهدف المحور التالي الى التعرف على رأيك حول إدراك الفرد لدوره الوظيفي كأحد محددات الأداء في منظماتكم.						
					أشعر بالرضا عن عملي.	٤٠
					تمنحني الإدارة ما أستحق من تقدير.	٤١
					أشعر بأن لدي تأثيرا جيدا على الآخرين.	٤٢
					كان لي إنجازات مهمة في عملي الحالي.	٤٣
					أشعر بالارتياح أثناء عملي مع المراجعين.	٤٤
					أشعر أن لدي طاقة كبيرة أعطيها في العمل.	٤٥

الجزء الثالث: ويحتوي على بعض الاسئلة التي تخص بعض متغيرات التنوع الديمغرافية

دراسة عليا	جامعي	معهد	ثانوية	المستوى التعليمي	أنثى	ذكر	الجنس

أكثر من ٢٠	٢٠-١١	١٠-٦	٥-١	عدد سنوات الخدمة	٦٠-٤٦	٤٥-٣٦	٣٥-٢٦	٢٥-٢٠	العمر

إداري/ فني	رئيس شعبة	رئيس دائرة	مدير	المسمى الوظيفي

أكثر من ١٢٠	١٢٠-٨١	٨٠-٤٦	٤٥-٣٠	اجمالي دخل الأسرة شهريا (ألف ليرة سورية)

شكرا جزيلاً لوقتكم وحسن تعاونكم لإنجاز هذا البحث.

ملحق ٢ موافقة الإدارة على إجراء الدراسة

الأمانة العامة لمحافظة حمص

مديرية التنمية الإدارية

دائرة تبسيط الإجراءات

الرقم :

التاريخ : ٢٠١٩/ /



www.homsgovernorate.org.sy

hom-may@mail.sy

الجمهورية العربية السورية

وزارة الإدارة المحلية والبيئة

محافظة حمص

٢٤٧١٤٨١/٢٤٧١٣٠٦/٢٤٧٢١٠٠

٢٤٨٩٩٩١/٢٤٧٦٥٠٠/٢٤٧٧٧٩١

٢٢٢٧٩١٠/٢٢٢٦٨٠٦

الموضوع: بخصوص الموافقة على إجراء بحث تطبيقي ضمن ماجستير إدارة الأعمال على الأمانة العامة للمحافظة

السيد أمين عام المحافظة

ع/ط السيدة مدير التنمية الإدارية

مقدمه: سليم المصري - ر.ش التدریب والتأهیل فی مديرية التنمية الإدارية - طالب ماجستير إدارة أعمال MBA في الجامعة الافتراضية السورية.

تحية طيبة وبعد:

أعلمكم بأنني أقوم بعمل بحث لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال MBA، وسأقوم بإجراء البحث التطبيقي للمشروع على الأمانة العامة لمحافظة حمص في حال موافقتكم والذي يحمل عنوان:

أثر إدارة تنوع الموارد البشرية على الأداء

دراسة حالة على الأمانة العامة لمحافظة حمص

حيث سيتم الحصول على المعلومات المطلوبة من خلال توزيع استبيان معد لهذا الغرض على العاملين في الأمانة العامة للمحافظة من كافة المستويات الإدارية، علماً أنه سيتم اطلاعكم على كافة المعلومات التي سترد في البحث، وأن هذه المعلومات التي سيتم الحصول عليها بعد الموافقة عليها من قبلكم - هي فقط لأغراض البحث العلمي.

يرجى الاطلاع وفي حال الموافقة التوجيه لمن يلزم لتسهيل مهمتي في توزيع الاستبيان على العاملين في مديريات ومكاتب الأمانة العامة للمحافظة.

مع الشكر الجزيل لدعمكم في تشجيع البحث العلمي راجياً أن يسهم بحثي في تقديم الفائدة للمصلحة العامة.

سليم المصري

السيد أمين عام المحافظة

رجى الاطلاع والتوجيه

مع اقتراح الموافقة

أمين عام المحافظة

محمد عارجل

مديرة للتدريب

م. م. م. م.