الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

شركات الاتصالات السورية

كلية العلوم الإدارية

قسم: إدارة الموارد البشرية



إدارة التنوع الثقافي ودوره في تحسين مستويات أداء العاملين

دراسة ميدانية في شركة شركة LPA لتدقيق الحسابات

Managing cultural diversity and its role in improving employee performance levels

A field study in the LPA Auditing Company

مشروع تخرج للحصول على درجة الإجازة الجامعية في العلوم الإدارية اختصاص إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبة:

لجين محمد نبيل سلاخو

إشراف الدكتور:

علي الخضر

العام الدراسي 2023-2024م

الشكر والتقدير

نحمد الله ونشكره الذي وفقني في إنجاز هذا العمل المتواضع الذي يمثل قطرة في بحور العلم والمعرفة، وعرفنا بالجميل أتقدم بوافر الشكل الجزيل إلى كل من قدم لي يد العون والمساعدة سواء من قريب أو من بعيد وسواء بالكثير أو بالقليل ونخص بالذكر الدكتور المشرف الفاضل علي خضر الذي لم يبخل علي بملاحظاته القيمة ونصائح فكان نعم المرشد ونعم الموجه لي، وأعضاء اللجنة كل من الدكتور خلدون نجاتي والدكتورة انمار عرابي

إلى منارة العلم ...

يا من مهدتم لنا طريق العلم، أساتذتنا الأفاضل، بارك الله بكم وجعل علمكم في ميزان حسناتكم.

دكاترتي الأفاضل: د. علي الخضر، د. سمر حبيب، د. منير عباس، د. أديب كولو، د. خلدون نجاتي

شكراً لكم على دعمكم المستمر الذي أثرى معرفتنا.**كما أتقدم بالشكر أساتذتي في الجامعة وإلى كل من ساندي في إنجاز هذا العمل**

الإهداء

الحمد لله الذي جعل لنا من العلم نوراً نهتدي به.

لم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق محفوفاً بالتسهيلات لكنني فعلتها.... فالحمد لله الذي يسر البدايات وبلغنا النهايات...

أهدي بكل حب مذكرة تخرجي إلى

المعلم الأول، سيدنا رسول الله محمد صلى الله عليه وسلم، الذي كان لنا قدوة ومثالًا.

إلى من أفضله على نفسي، إلى حبيبي وبطلي الأول، ملاذي الأمن وصديقي. إلى من كانت ساعداه سلم الوصول إلى ما أنا فيه، سندي في هذه الحياة ومصدر الأمان وفخري. ظل الله على الأرض وحبيبي الدائم، من وقف بجانبي بكل ما أتاه الله من حب، ولا أطلب من الله سوى أن يحفظه ويحميه لي. إلى سندي وداعمي ومشجعي وقدوتي، إلى النور الذي أبصرت به واسمعني أول آذان، الذي لم يقص جناحي بل علمني كيف أطير، والذي يستحق كل امتنان واعتزاز مني.

والدي العزيز: محمد نبيل سلاخو

إلى التي رأتني بقلبها قبل عينيها، واحتضنتني بأحشائها قبل يديها، إلى بسمة الحياة وسر الوجود، إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي، إلى من أرشدتني ورافقتني في كل مشاوير حياتي ولا تزال تفعل، إلى الظل الذي أوي إليه في كل حين.

والدتي العزيزة : منى بدرة

إلى أعمدة حياتي، إلى من أستمد منهم قوتي وعزيمتي، إلى من كانوا دائماً سندي ودعمي في كل المواقف، إلى من أشد بهم عضدي

أخوتي الغوالي : نادر، تامر، ثائر، فايز.

وزوجاتهم الحبيبات

إلى صاحبة عمري وشريكة أيامي، التي أستمد منها التفاؤل والرضا، إلى الحب الذي لا حدود له ولا شروط، إلى من هي أمان قلبي وحافظة أسراري، وبوجودها أجد قوتي. إلى من تشاركني أحزاني قبل أفراحي دون كلل أو ملل، إلى صاحبة القلب الرقيق والروح الجميلة.

شبيهة روحي : أختي نادين.

صهري الغالي : عمرو شقره

إلى قطع السكر الذين ينيرون حياتي، إلى من تفرح روحي برؤيتهم بخير، شمس وإشراق حياتي،

أبناء وبنات أخوتي: عبد الحميد.. مؤمن..محمد..نبيل ..عمار ..كرم ..زين... منى..ساندرا ..ألماس..ميرا

إلى أعز الناس .... وأرحم الناس .... وفخري وإمدادي، سندوني وكرموني وبرعايتهم وحنانهم غمروني ...

عائلتي الكريمة (عائلة: سلاخو عائلة: بدرة)

إلى من جمعني به القدر في أصعب أيام العمر فامسك بيدي ووقف معي في كل الاتجاهات، من نصحني بصدق دوما أجمل عطايا القدر، خير ما جاءت به الصدف.

نصفي الثاني، إلى معنى الحب وسر سعادتي، إلى من اختتم معي رحلة دراستي وأضاف إليها جمالا وثقة.

أهديك عملي كرمز لجهدنا المشترك ودعمك الكبير لي، في هذه الفترة القصيرة لقد أثبتَ أنك جزء أساسي من رحلتي وشريك في تحقيق أحلامي كما أتمنى.

معاَ خطينا أول خطوة في طريقنا والقادم أجمل سنحقق ونبني معاً.

حبيب عمري : محمد

إلى عائلتي الثانية شكراً لكم على دعمكم وتشجيعكم وأتمنى أن أكون عند حسن ظنكم دائماً

عمو، مرت عمو الغاليين، حلواتي هبة وآية...، أحمد، يحيى.

إلى صديقتي الأبدية، إلى من كانت صديقة كل اللحظات السعيدة والحزينة، إلى من تحملت غيابي المتواصل وانشغالي، من شاركتني اجمل اللحظات، ومن كانت خير صديقة واخت، إلى من تحمل

أسراري دون ثقل، إلى من تجعلني ابتسم في حزني، وإلى من افرح لوجودها، إلى من شبكنا أيدينا سوية للوصول في ممرات الحياة

الدكتورة المخبرية :

بيان المصري وعائلتها الغالية

الى أجمل هدايا القدر من شاركتني مقاعد الدراسة والجامعة معا الصديقة الثابتة ... إلى من جمعني الله بها فكانت من خيرة البشر ... إلى أختي التي لم تلدها أمي،سندي، إلى شريكة اللحظات الجميلة

المهندسة : صباح خربوطلي وعائلتها المُحبة

إلى من شاركوني مقاعد المدرسة، إلى من كانوا ولا يزالوا الأقرب لقلبي،إلى شريكات الضحكات والذكريات، وضع الله حبهم في قلبي منذ لقاءنا الاول إلى الآن ، إلى من عرفت بوجودهم معنى الصداقة والحب

رفاق العمر: آية زكندة، مها تيناوي، بيان عبد الجواد

الى من شاركوني في هذا الإنجاز والذين عشت معهم اجمل الايام الجامعية بكل تفاصيلها.. وكانوا أصحاب أثر طيب في مسيرتي .. إلى من أضافوا لمسات لطيفة في مسيرتي الجامعية وسررت بوجودهم ومعرفتهم، شركاء الحزن قبل الفرح

صديقاتي: وردة محسن، آمد أحمد، هدى عثمان، رنيم اليوسف، نور خضور، سيدرة العقاد، منى عبد الحميد، سيدرا العلي

إلى نفسي التي تستحق، إلى شغفي الذي لم يفارقني أبداً، وإلى خوف قلبي عند كل امتحان. إلى أحلامي التي سمعتها كتبي، وتلك الفتاة التي لطالما أحبت أن تكون متفوقة وتفوقت. إلى عيناي اللتين اكتستا برداء حالك من كثرة السهر والتعب، وإلى جسدي الذي أرهقه السعي الدائم. هي نفسي التي وقعت العديد من المرات ونهضت من جديد، وظننت للحظات عديدة أنها لن تقدر على اجتياز المسير، ولكنها وبعون الله كانت أقوى مما أريد. والحمد لله رب العالمين.

وأخيراً، لكل من لم تسعفني أطروحتي لذكرهم، أود أن أوجه تحية قلبية محبة لكل زملائي وزميلاتي الذين أكملوا الطريق معي، وقضيت معهم أجمل لحظات حياتي. لكم في القلب حباً وذكرى رائعة لن تزول يوماً.

مديرة الأعمال لجين محمد نبيل سلاخو

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى بيان مستوى إدارة التنوع الثقافي ومستوى أداء العاملين لدى العاملين في شركة LPA لتدقيق الحسابات، ومعرفة دور إدارة التنوع الثقافي في تحسين مستويات أداء العاملين لدى شركة LPA لتدقيق الحسابات، من خلال بيان دور (الأبعاد الشخصية، الأبعاد الخارجية، الأبعاد التنظيمية لإدارة التنوع الثقافي في تحسين مستويات أداء العاملين لدى شركة LPA لتدقيق الحسابات.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد ضم مجتمع الدراسة العاملين في شركة LPA لتدقيق الحسابات والتي تضم جنسيات مختلفة، ويبغ عدد العاملين فيها (100) عامل، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (75) عامل من فئات وظيفية مختلفة.

تم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات، وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة الصالحة للتحليل (69) استبانة، تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وجرى اختبار الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي البسيط واختبار one sample t test.

توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع لإدارة التنوع الثقافي لدى العاملين في شركة LPA لتدقيق الحسابات، ووجود مستوى مرتفع لأداء العاملين لدى العاملين في شركة LPA لتدقيق الحسابات بفعل إدارة التنوع الناجحة، إضافة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين إدارة التنوع الثقافي وتحسين مستويات أداء العاملين لدى شركة LPA لتدقيق الحسابات، فكلما زادت فعالية إدارة التنوع الثقافي، ارتفع مستوى أداء العاملين.

أوصت الدراسة بضرورة وضع سياسة واضحة للتنوع الثقافي، تحدد هذه السياسة التزام الشركة بتعزيز التنوع الثقافي وخلق بيئة عمل شاملة لجميع الموظفين، وتنفيذ برامج تدريبية للموظفين حول التنوع الثقافي. على أن تهدف هذه البرامج إلى مساعدة الموظفين على فهم الثقافات المختلفة، والتواصل بفعالية بين الثقافات، وحل النزاعات بين الثقافات، إضافة إلى خلق بيئة عمل داعمة للتنوع الثقافي. تشمل احترام الثقافات المختلفة، وتقديرًا للاختلافات الفردية، وفرصًا متساوية لجميع الموظفين.

الكلمات المفتاحية: إدارة التنوع الثقافي، الأبعاد الشخصية، الأبعاد التنظيمية، أداء العاملين.

abstract

The study aimed to show the level of cultural diversity management and the level of employee performance among employees at LPA Auditing Company, and to know the role of cultural diversity management in improving the levels of employee performance at LPA Auditing Company, by showing the role of (personal dimensions, external dimensions, organizational dimensions of cultural diversity management in improving the levels of employee performance at LPA Auditing Company.

The descriptive analytical approach was relied upon, and the study community included employees at LPA Auditing Company, which includes different nationalities, and the number of employees in it is (100) workers, and a random sample of (75) workers from different job categories was selected.

The questionnaire was relied upon to collect data, and the number of distributed questionnaires valid for analysis was (69) questionnaires, which were analyzed using the SPSS statistical program and the hypotheses were tested using simple linear regression and one sample t test.

The study concluded that there is a high level of cultural diversity management among employees at LPA Auditing Company, and a high level of employee performance among employees at LPA Auditing Company due to successful diversity management, in addition to the presence of a positive relationship with significant moral significance between Managing cultural diversity and improving employee performance levels at LPA Auditing Company. The more effective the cultural diversity management is, the higher the employee performance level.

The study recommended the need to develop a clear policy for cultural diversity. This policy specifies the company's commitment to promoting cultural diversity and creating an inclusive work environment for all employees, and implementing training programs for employees on cultural diversity. These programs aim to help employees understand different cultures, communicate effectively between cultures, and resolve conflicts between cultures, in addition to creating a work environment that supports cultural diversity. It includes respect for different cultures, appreciation of individual differences, and equal opportunities for all employees.

Keywords: Cultural diversity management, personal dimensions, organizational dimensions, employee performance.

قائمة المحتويات

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	***1***

أولاً: المقدمة	**1**
ثانياً: الدراسات السابقة	**1**
ثالثاً: مشكلة الدراسة	**6**
رابعاً: أهمية الدراسة	**7**
خامساً: أهداف الدراسة	**7**
سادساً: فرضيات الدراسة	**7**
سابعاً: متغيرات الدراسة	**8**
ثامناً: منهجية الدراسة	**9**
تاسعاً: مجتمع وعينة الدراسة	**9**
عاشراً: حدود الدراسة	**9**
أحد عشر: مصطلحات الدراسة	**9**

الفصل الثاني: ماهية إدارة التنوع	***10***

أولاً: مفهوم التنوع وإدارته	**10**
ثانياً: فوائد التنوع الثقافي داخل المنظمة:	**12**
ثالثاً: أشكال التنوع الثقافي	**13**
رابعاً: أبعاد التنوع الثقافي داخل المنظمة:	**14**
خامساً: آثار التنوع الثقافي داخل المنظمة	**16**
سادساً: إدارة التنوع الثقافي في بيئة العمل:	**17**

سابعاً: مجالات إدارة التنوع الثقافي	**19**
تاسعاً: مزايا تطبيق مدخل إدارة التنوع:	**21**
الفصل الثالث: أداء العاملين	***22***
أولاً: مفهوم أداء العاملين	***22***
ثانياً: أهمية أداء العاملين:	***24***
ثالثاً: أهداف تقييم أداء العاملين	**26**
رابعاً: العوامل المؤثرة على أداء العاملين	**27**
خامساً: محددات أداء العاملين	**28**
سادساً: العلاقة بين إدارة التنوع الثقافي ومستوى أداء العاملين	**30**
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	***32***
أولاً: أداة الدراسة	**32**
ثانياً: تصميم الاستبانة	**32**
ثالثاً: اختبار ثبات الاستبانة	**32**
رابعاً: تحليل خصائص عينة الدراسة	**33**
خامساً: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة:	**37**
سادساً: اختبار فرضيات الدراسة	**43**
النتائج والتوصيات	**54**
قائمة المراجع	**56**
الملحق- الاستبانة	**58**

قائمة الجداول

الجدول رقم (1) نتائج اختبار Cronbach's Alpha	33
جدول (2) توزع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس	33
جدول (3) توزع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	34
جدول (4) توزع أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	35
جدول (5) توزع أفراد العينة وفقاً لمتغير الموقع الوظيفي	36
الجدول رقم (6) الأهمية النسبية للموافقات	37
جدول (7) نتائج قياس البعد الشخصي لإدارة التنوع الثقافي	38
جدول (8) نتائج قياس البعد التنظيمي لإدارة التنوع الثقافي	39
جدول (9) نتائج قياس البعد الخارجي لإدارة التنوع الثقافي	41
جدول (10) نتائج قياس أداء العاملين	42
الجدول رقم (11) نتائج تحليل نتائج اختبار One sample T – test للفرضية الرئيسية الاولى	44
الجدول رقم (12) نتائج تحليل نتائج اختبار One sample T – test للفرضية الرئيسية الثانية	45
الجدول رقم (13) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين إدارة التنوع الثقافي ومستويات أداء العاملين	46
الجدول رقم (14) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة	46
الجدول رقم (15) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر إدارة التنوع الثقافي في مستويات أداء العاملين	47
الجدول رقم (16) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين الأبعاد الشخصية لإدارة التنوع الثقافي ومستويات أداء العاملين	48
الجدول رقم (17) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة	48
الجدول رقم (18) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر الأبعاد الشخصية لإدارة التنوع الثقافي في تحسين مستويات أداء العاملين	49
الجدول رقم (19) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين الأبعاد الخارجية لإدارة التنوع الثقافي ومستويات أداء العاملين	50
الجدول رقم (20) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة	50
الجدول رقم (21) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر الأبعاد الخارجية لإدارة التنوع الثقافي في تحسين مستويات أداء العاملين	51
الجدول رقم (22) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين الأبعاد التنظيمية لإدارة التنوع الثقافي ومستويات أداء العاملين	52
الجدول رقم (23) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة	52
الجدول رقم (24) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر الأبعاد التنظيمية لإدارة التنوع الثقافي في تحسين مستويات أداء العاملين	53

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: المقدمة

في عالمٍ يتّسم بالعولمة والترابط المتزايد، بات التنوع الثقافي ظاهرةً حتميةً في مكان العمل، وتُواجه المنظمات تحدّيًا هائلاً في إدارة هذا التنوع بفعاليةٍ لتحقيق أقصى استفادةٍ من قدرات موظّفيها، ممّا يُساهم في تحسين مستويات أدائهم وتعزيز نجاح المنظمة ككلّ. ويُعدّ التنوع الثقافي ظاهرةً شائعةً في مكان العمل المعاصر، حيث تضمّ المنظمات الحديثة موظفين من خلفيات ثقافية متنوعة. ونظرًا لأهمية تحسين أداء العاملين، برز اهتمامٌ متزايدٌ بدراسة أثر إدارة التنوع الثقافي على هذا الجانب. كما يعد تنوع قوة العمل من أهم المتغيرات التي يجب أخذها في الاعتبار عند التعامل مع انتقال الموارد البشرية عبر الحدود الدولية، حيث ينصب تركيز المؤسسات الدولية في الوقت الحاضر على الاهتمام بمفهوم التنوع وإدراك أهميته في بناء العلاقات الشخصية بين العاملين

يعد التنوع في الموارد البشرية في أماكن العمل حكومية كانت أم خاصة من احتياجات الأعمال الملحة، فالتنوع من حيث الأصول العرقية، والعمر والجنس والدين والمعتقدات والقيم والمهارات والخبرات واللغات أصبحت ضرورة لا يمكن إغفالها. إن من شأن هذا التنوع أن يخلق انفتاحاً على الثقافات المختلفة، بما يستلزم العمل على دراسة هذا التنوع الثقافي في المنظمات، وكيفية إدارته، وتنظيمه بشكل فعال يُمكن من تقارب الأفعال والتصرفات بين الموظفين. إلا أن التنوع الثقافي سلاح ذو حدين، فمتى تمت إدارته بطريقة بناءة، تكون نتائجه إيجابية للمنظمة، ومتى كانت النظرة المصاحبة له سلبية فمن المتوقع حدوث نتائج خطيرة يصعب التنبؤ بها على المنظمة ومكانتها في المجتمع.

ثانياً: الدراسات السابقة

الدراسات العربية

1- دراسة (بن يزة، 2021) بعنوان: إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمة وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة[1].

[1] بن يزة، رحمة (2021)، إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمة وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى معالجة موضوع إدارة التنوع الثقافي وعلاقاته بالأداء الوظيفي تم من خلالها الإجابة على مجموعة من التساؤلات حول مدى وجود فروق في إدراك قيم الأداء الوظيفي تبعا للمتغير الثقافي ومدى تأثير جنسية الموظفين وأبعاد الثقافة الوطنية حسب نموذج هوفستد، في إدراكهم لأبعاده، لتحقيق أهداف الدراسة تم إنجاز دراسة ميدانية في منظمة متعددة الجنسيات LEAD للإنشاءات والتعهدات وطبق الدراسة على 67 عاملا، 41 % منهم جزائريون، و32.83% منهم آسيويون، 20.89% منهم عرب، و4.47% أنجلوسكسونيون ، من خلال استبيان ضم قسمين، الثقافة الوطنية وأثر التنوع الثقافي على أبعاد وقيم الأداء الوظيفي باللغتين العربية والإنجليزية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق محورية بين مختلف الجنسيات محل الدراسة في أبعاد الثقافة الوطنية حسب نموذج هوفستد Hofstede في إدراكهم لقيم الاداء الوظيفي وكذا أبعاد التنوع الثقافي، لكن مستوى هذه الفروق يتفاوت بين العمالة الجزائرية والأجنبية، كما أن هناك فروقا إحصائية بين أولويات الأبعاد والقيم لدى العمالة من الجنسيات المختلفة.

2- دراسة (هبري، 2019) بعنوان: إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال الدولية (تطبيقات إدارة التنوع في شركة زين اتصالات الخليج)[2].

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم التنوع وأهم أبعاده وإدارة التنوع كمدخل من المداخل الحديثة في إدارة الموارد البشرية، وشرح تطبيقات إدارة التنوع في الشركات الدولية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة التنوع من الواجبات اليومية لإدارة الموارد البشرية وفي كل المواقع الوظيفية للشركات الدولية الرائدة في مجال إدارة الموارد البشرية، إذ تؤمن مجموعة زين بأن الكوادر المهنية الموهوبة هي دائماً ما تمثل المحرك الرئيسي للشركات وتصنف بأنها مؤسسة تابعة أو قائدة في مجال عملها هو أمر يحدده فريق العمل لديها.

3- دراسة (أبو الحديد، 2018) بعنوان: التنوع الثقافي وتأثيره في تحسين نوعية الحياة لدى العاملين دراسة تطبيقية بمؤسسة أرامكو السعودية[3].

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير التنوع الثقافي في تحسين نوعية الحياة للعمالة في مؤسسة أرامكو، وهذا من خلال الكشف عن الخصائص الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية لأفراد

[2] هبري، آسية (2019)، إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال الدولية تطبيقات إدارة التنوع في شركة زين اتصالات الخليج، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 6، العدد 12، الجزائر.

[3] أبو الحديد، فاطمة علي (2018)، التنوع الثقافي وتأثيره في تحسين نوعية الحياة لدى العاملين دراسة تطبيقية بمؤسسة أرامكو السعودية، مجلة حوليات آداب عين شمس، المجلد 46، مصر.

العينة، وأبعاد التنوع الثقافي وجودة العمل، والتنوع الثقافي وتحسين جودة الحياة الأسرية، وآليات جودة العمل المتوفرة في المؤسسة الدولية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام منهجي المسح الاجتماعي بالعينة ودراسة الحالة، واستعانت بعدد من الأدوات تتمثل في: الاستبيان لعينة عمدية بلغت (105) مفردة، ودليل المقابلة المتعمقة لعدد (6) مفردات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التنوع الثقافي في أرامكو يؤثر في تحسين نوعية الحياة لدى العاملين، وذلك من خلال انتقال الرموز والمعاني والدلالات الرمزية والفعلية للتصرفات والأفعال من طرف الثقافات الأجنبية عن طريق المحاكاة والتقليد والتقمص وتحت تأثير الإعجاب وتحت وطأة القوة والتهديد، كما توصلت الدراسة كذلك إلى تأثير الهوية المهنية على الثقافة الاجتماعية للعمال.

4- دراسة (زاهر، وسلامة، 2018) بعنوان: أثر التنوع الديموغرافي والثقافي على أداء العاملين في إدارة وزارة الصناعة بدمشق[4].

هدفت الدراسة إلى التعرف على ظاهرة التنوع الديموغرافي والثقافي داخل إدارة وزارة الصناعة وذلك من خلال سلوك الأفراد ومدى اختلاف ثقافة وتنوع الأفكار والمهارات والإبداعات ومدى تأثير ذلك على الأداء اعتمد الباحث على فئة من العاملين في وزارة الصناعة تكونت من (150) عاملاً على رأس عملهم خلال الشهر السادس من العام الحالي (2013) بهدف التعرف على أثر أبعاد التنوع (كل من الديموغرافي والثقافي على الأداء الوظيفي واستخدم الباحث المنهج التحليلي بأسلوب وصفي في تحليل البيانات المعدة وفق استبانة محكمة من قبل ذوي الاختصاص ومؤلفة من محورين أساسيين هما محور أبعاد التنوع (الديموغرافي والثقافي)، ومحور الأداء، بالاستعانة ببعض الأساليب الاحصائية كاختبار اختبار التباين (ANOVA)، ومعامل الفا كرونباخ ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير لمظاهر التنوع الثقافي على أداء العاملين تأثيراً معنوياً ايجابياً في إدارة وزارة الصناعة ووجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية تربط التنوع الديموغرافي والثقافي بأداء العاملين في الوزارة.

[4] زاهر، تيسير، وسلامة، زكريا (2018)، أثر التنوع الديموغرافي والثقافي على أداء العاملين في إدارة وزارة الصناعة بدمشق، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد (35) العدد (7)، اللاذقية.

5-دراسة (عوض، 2015) بعنوان: مساهمة التنوع الثقافي في ممارسات الموارد البشرية دراسة تطبيقية على الضوابط التابعة للشركة الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة[5].

هدفت الدراسة تحديد مستوى التنوع الثقافي في المستشفيات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة وكيفية تحسين ممارسات الموارد البشرية بما في ذلك يؤدى – بالضرورة – إلى إعداد المزيد من النجاح والتطوُّر والتميُّز للموارد البشرية (أطباء – ممرضين– إداريين)؛ وبالتالي تعزز قدرتهم على تقديم أعلى مستويات الخِدمات الصِحية بطريقة فعالة يمكن أن تكون بعيدة عن الصراعات والمشكلات الثقافية التي تمكن من أن يكون المستشفى في هذه المستشفيات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود اختلافات جوهرية بين اتجاهات الأطباء والممرضين والإداريين بالمستشفيات محل دراسة نحو تنوعات التنوع الثقافي (الداخلية، الخارجية، التقليدية) ومستوى ممارسات الموارد البشرية (جذب الموظفين، إصلاح الموظفين) باختلاف خصائصهم الديموغرافية (النوع) ، والعُمر ، ومُدة الخِدمة مستشفى، الوظيفة)، ووجود علاقة طردية قوية جداً ذات دلالة إحصائية بين التنوعات والتنوع الثقافي(طلب بصورة إجمالية) بالمستشفيات محل الدراسة ومستوى الممارسات البشرية.

الدراسات الأجنبية

1- دراسة (Kara, 2024) بعنوان:

A Bibliometric Analysis of Studies on Diversity Management.

تحليل ببليومتري للدراسات حول إدارة التنوع[6]

تسعى الدراسة الحالية إلى إجراء فحص ببليومتري للمنشورات العالمية حول إدارة التنوع من عام 1990 إلى عام 2023. والهدف هو التدقيق في التطورات في هذا المجال وتقديم طرق جديدة للباحثين المحتملين للاستكشاف. تم العثور على ما مجموعه 15727 سجلاً في قاعدة بيانات Wos بجميع اللغات وبموضوع جميع أنواع المنشورات التي ورد فيها الكلمات الرئيسية "إدارة التنوع" و "الديموغرافيا العلائقية" و "التنوع الديموغرافي" و"تنوع القوى العاملة" والتنوع الثقافي" و"تنوع مجموعات العمل" في المقالات المنشورة بين عام 1990 ونوفمبر 2023. خضعت 3555 مقالة لتحليلات الاستشهاد والاقتران الببليوجرافي والاستشهاد المشترك. تم استخدام حزمة برامج

[5] عوض، أشرف محمد إبراهيم (2015)، مساهمة التنوع الثقافي في ممارسات الموارد البشرية دراسة تطبيقية على الضوابط التابعة للشركة الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة التجارة والتمويل، المجلد 35، العدد 4، مصر.

[6] Kara, F., & Tarım, M. (2024). A Bibliometric Analysis of Studies on Diversity Management. *Journal of International Health Sciences and Management*, *10*(19), 45-55.

VOSviewer (الإصدار 1.6.9) لإنشاء خرائط وشبكات ببليومترية. كان عام 2020 هو العام الذي نُشر فيه أكبر عدد من المقالات بواقع 277 مقالة. وجدت الدراسة أن الدول المتقدمة هي الأكثر تأثيراً في مجال أبحاث إدارة التنوع.

2- دراسة (Rosa, 2024) بعنوان:

The impact of diversity and equality management systems on organisational dynamics: an Exploratory Analysis in small and medium enterprises.

تأثير أنظمة إدارة التنوع والمساواة على الديناميكيات التنظيمية: تحليل استكشافي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة[7]

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير أنظمة إدارة التنوع الثقافي والمساواة بين الموظفين على الديناميكيات التنظيمية والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية داخل مؤسسات صناعة الأغذية في نيجيريا، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وضم مجتمع الدراسة 75 شركة صغيرة ومتوسطة تعمل في مجال الأغذية، وتم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات حيث تم توزيع 122 استبانة، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لأنظمة إدارة التنوع الثقافي والمساواة بين الموظفين على الديناميكيات التنظيمية والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية.

3- دراسة (Yadav, 2020) بعنوان:

Diversity management: a systematic review. ***Equality, Diversity and Inclusion***

إدارة التنوع: مراجعة منهجية. المساواة والتنوع والشمول[8]

هدفت الدراسة إلى تقديم مراجعة مختصرة لتاريخ إدارة التنوع والتعرف على المقالات المنشورة حول إدارة التنوع منذ عام 1991. وقد تم إجراء مراجعة منهجية للأدبيات لفهم الأدبيات بمزيد من التفصيل لمعرفة نطاق البحث المستقبلي، وتوفر هذه الدراسة مراجعة منهجية شاملة للدراسات

[7] Rosa, A. (2024). The impact of diversity and equality management systems on organisational dynamics: an Exploratory Analysis in small and medium enterprises. *puntOorg International Journal*, *1*(1).

[8] Yadav, S., & Lenka, U. (2020). Diversity management: a systematic review. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, *39*(8), 901-929.

الكمية والنوعية والنظرية المنشورة في المجلات الإدارية الرائدة التي يراجعها النظراء من عام 1991 إلى عام 2018 وتحدد 123 مقالة تندرج ضمن معايير إدراج البحث المحددة.

سلطت مراجعة الأدبيات الضوء على العديد من الجوانب المتعلقة بإدارة التنوع. وكشفت نتائج الدراسة أن هناك تركيزاً عالياً من الأبحاث في الولايات المتحدة الأمريكية، وأن معظم المقالات المنشورة في مجلة أكاديمية الإدارة. على الرغم من أن إدارة التنوع هي موضوع ناشئ للغاية في جميع أنحاء العالم في الأدبيات الإدارية، إلا أن هناك نقصاً في الأبحاث في البلدان المتقدمة. إضافة إلى أن الأدبيات قد وجدت أن إدارة التنوع الثقافي في الشركات تؤدي دوراً هاماً في تحسين المناخ التنظيمي في بيئة العمل، وتحسين الإبداع والابتكار وإدخال كل ما هو جديد.

ثالثاً: مشكلة الدراسة

لإدارة التنوع الثقافي دور كبير في التأثير على مستويات أداء العاملين والمشكلة تتمثل في دراسة الأثر المباشر وغير المباشر لإدارة التنوع على تحسين مستوى إنتاجية العاملين.

التساؤل الرئيسي الأول: ما هو مستوى إدارة التنوع الثقافي لدى العاملين في شركة LPA لتدقيق الحسابات؟

التساؤل الرئيسي الثاني: ما هو مستوى أداء العاملين لدى العاملين في شركة LPA لتدقيق الحسابات؟

التساؤل الرئيسي الثالث: ما هو دور إدارة التنوع الثقافي في تحسين مستويات أداء العاملين؟
وينبثق عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:

1- ما هو دور الأبعاد الشخصية لإدارة التنوع الثقافي في تحسين مستويات أداء العاملين لدى شركة LPA لتدقيق الحسابات؟
2- ما هو دور الأبعاد الخارجية لإدارة التنوع الثقافي في تحسين مستويات أداء العاملين لدى شركة LPA لتدقيق الحسابات؟
3- ما هو دور الأبعاد التنظيمية لإدارة التنوع الثقافي في تحسين مستويات أداء العاملين لدى شركة LPA لتدقيق الحسابات؟

رابعاً: أهمية الدراسة

تساهم الدراسة في فهم العلاقة بين إدارة التنوع الثقافي وأداء العاملين بشكلٍ أفضل، وقد تُثري المعرفة النظرية في مجال إدارة الموارد البشرية، وتُقدم توصياتٍ عمليةً قابلة للتطبيق لمديري المنظمات حول كيفية إدارة التنوع الثقافي لتحسين أداء العاملين، كما تُساهم في تعزيز بيئة عملٍ شاملةٍ تُقدّر وتُحترم الاختلافات الثقافية، ممّا يُعزّز التماسك الاجتماعي والعدالة في المجتمع، كما تُساهم الدراسة في تقديم فهمٍ أفضل للعلاقة بين إدارة التنوع الثقافي وأداء العاملين، وتُساهم في تعزيز بيئة عملٍ شاملةٍ تُقدّر وتُحترم الاختلافات الثقافية.

خامساً: أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى بيان مستوى إدارة التنوع الثقافي ومستوى أداء العاملين لدى العاملين في شركة LPA لتدقيق الحسابات، ومعرفة دور إدارة التنوع الثقافي في تحسين مستويات أداء العاملين لدى شركة LPA لتدقيق الحسابات، من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

1- بيان دور الأبعاد الشخصية لإدارة لتنوع الثقافي في تحسين مستويات أداء العاملين لدى شركة LPA لتدقيق الحسابات.
2- بيان دور الأبعاد الخارجية لإدارة التنوع الثقافي في تحسين مستويات أداء العاملين لدى شركة LPA لتدقيق الحسابات.
3- بيان دور الأبعاد التنظيمية لإدارة التنوع الثقافي في تحسين مستويات أداء العاملين لدى شركة LPA لتدقيق الحسابات.

سادساً: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسي الأولى: هناك مستوى مرتفع لإدارة التنوع الثقافي لدى العاملين في شركة LPA لتدقيق الحسابات؟

الفرضية الرئيسية الثانية: هناك مستوى مرتفع لأداء العاملين لدى العاملين في شركة LPA لتدقيق الحسابات بفعل إدارة التنوع الناجحة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة التنوع الثقافي وتحسين مستويات أداء العاملين لدى شركة LPA لتدقيق الحسابات.

ويتفرع عنها الآتي:

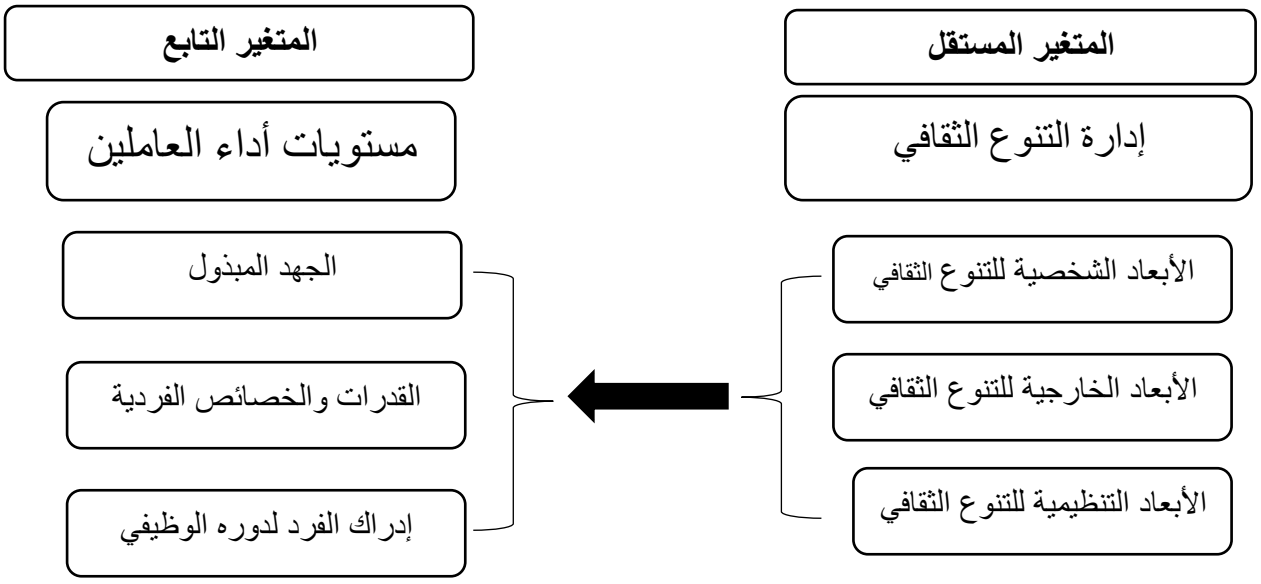
1- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الأبعاد الشخصية لإدارة التنوع الثقافي وتحسين مستويات أداء العاملين لدى شركة LPA لتدقيق الحسابات.
2- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الأبعاد الخارجية لإدارة التنوع الثقافي وتحسين مستويات أداء العاملين لدى شركة LPA لتدقيق الحسابات.
3- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الأبعاد التنظيمية لإدارة التنوع الثقافي وتحسين مستويات أداء العاملين لدى شركة LPA لتدقيق الحسابات.

سابعاً: متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: إدارة التنوع الثقافي ممثلة بـ (الأبعاد الشخصية للتنوع الثقافي، الأبعاد الخارجية للتنوع الثقافي، الأبعاد التنظيمية للتنوع الثقافي).

المتغير التابع: مستويات أداء العاملين (الجهد المبذول، القدرات والخصائص الفردية، إدراك الفرد لدوره الوظيفي)

الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة



المصدر: إعداد الطالبة

ثامناً: منهجية الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على استبانة مصممة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي في جمع البيانات، وتحليلها احصائياً باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS.

تاسعاً: مجتمع وعينة الدراسة

ضم مجتمع الدراسة العاملين في شركة LPA لتدقيق الحسابات والتي تضم جنسيات مختلفة، ويبلغ عدد العاملين فيها (100) عامل، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (75) عامل من فئات وظيفية مختلفة.

عاشراً: حدود الدراسة

الحدود المكانية: شركة LPA لتدقيق الحسابات– دمشق.

الحدود الزمانية: جرت الدراسة خلال العام 2023–2024م.

أحد عشر: مصطلحات الدراسة

إدارة التنوع الثقافي: مجموعة من الاختلافات بين الأفراد تؤثر على كيفية تفاعلهم في مكان العمل وتحقيق نتائج الأعمال، وترجع إلى اختلاف الثقافة، النوع، الجنسية، العمر، الخبرة، الدين، المستوى التعليمي والوظيفي[9].

أداء العاملين: يُشير أداء العاملين إلى مدى كفاءة وفعالية قيام الموظف بمهامه ومسؤولياته في إطار عمله، بما يتماشى مع أهداف وتوقعات المنظمة. ويُقيّم بناءً على معايير محددة تأخذ بعين الاعتبار جودة العمل، الإنتاجية، الالتزام، مهارات التواصل، التعاون، حل المشكلات، القدرة على التطوير، وغيرها من السمات التي تُساهم في تحقيق أهداف المنظمة بشكل عام.[10]

[9] بن يزة، رحمة (2021)، إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمة وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر، ص18.

[10] هبري، آسية (2019)، إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال الدولية تطبيقات إدارة التنوع في شركة زين اتصالات الخليج، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 6، العدد 12، الجزائر.

الفصل الثاني: ماهية إدارة التنوع

يتميز العالم بالتنوع والاختلاف، سواء من حيث الديانات والعقائد والتقاليد والأعراف والعادات التي تحكم شعوب هذا العالم، أو من حيث قواعد السلوك واللغات والأنظمة القانونية والاقتصادية والسياسية، لهذا ارتأت منظمة اليونسكو إلى الضرورة الملحة إلى إصدار الإعلان العالمي للتنوع الثقافي عام 2001، والذي اعتبر التنوع الثقافي تراثا مشتركا للإنسانية جمعاء، لابد من الاعتراف به والتأكيد عليه لصالح الأجيال القادمة[11].

ويعد مفهوم التنوع الثقافي من المفاهيم المرتبطة بالتربية الدولية هذه التربية التي ظهرت في سبعينيات القرن العشرين بشكل جلي واضح كما أعلنتها منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو) تلك التربية التي دعت إلى ضرورة احترام الاختلاف الاجتماعي والثقافي والعرقي بين مختلف الدول والأفراد، وأكدت على حق الإنسان للعيش بسلام في مجتمع يخلو من الصراعات والنزاعات بغض النظر عن دينه أو عرقه أو لغته[12].

أولاً: مفهوم التنوع وإدارته

يُعرف التنوع بأنه الخصائص الاجتماعية والثقافية والديموغرافية التي تكون واضحة ورمزية بين مجموعة معينة من الناس، مثالاً على التنوع السطحي (الواضح) كالجنس والعمر، والعرق الذي يمكن ملاحظته بسهولة، وأما التنوع العميق (الرمزي) فلا يمكن ملاحظته بسهولة، ويستغرق وقتاً لرؤيته مثل المعتقدات والقيم، والمعايير. وأضاف القدرات العقلية والتعليم، والحالة الاجتماعية والاقتصادية، والمنصب والتخصص، والشخصية[13].

يعرف التنوع الثقافي بوصفه تراثاً مشتركاً للإنسانية أن تتخذ الثقافة أشكالاً متنوعة عبر المكان والزمان ويتجلى هذا التنوع في أصالة الهويات المميزة للمجموعات والمجتمعات التي تتألف منها الإنسانية، والتنوع الثقافي بوصفه مصدراً للتبادل والتجديد والإبداع هو ضروري للجنس البشري

[11] صدوقي، يسمينة (2018)، مظاهر ونتائج التنوع الثقافي في الجزائر، مجلة دائرة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، العدد الرابع، الجزائر، ص181.

[12] الموسى، عبر عبد الكريم، وأمين، محمد، والقضاة، حامد (2022)، واقع دور الجامعات الإماراتية في تنمية تقبل التنوع الثقافي لدى طلبتها من وجهة نظرهم، مجلة دراسات، المجلد 49، العدد 4، الأردن، ص336.

[13] السامعي، سهى (2021)، التنوع الثقافي في الجامعات السعودية وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، المجلد 22، العدد 1، المملكة العربية السعودية، ص71.

كضرورة التنوع البيولوجي بالنسبة للكائنات الحية. وبهذا المعنى فإن التنوع الثقافي هو التراث المشترك للإنسانية وينبغي الاعتراف به والتأكيد عليه لصالح أجيال الحاضر والمستقبل[14].

ويرى عالم الاجتماع (انتوني غيدنز) بأن التنوع الثقافي هو تنوع لا يقتصر على الاختلاف بين الثقافات على المعتقدات الثقافية فحسب، بل أنه يعني تنوع المجتمعات البشرية بدرجات مشهودة في الممارسات وأنماط السلوك، كما تتباين أشكال السلوك بشكل واسع بين ثقافة وأخرى، وإن ما يبدو طبيعياً وسوياً في مجتمع ما قد يكون مغايراً بصورة صارخة لما يراء شعب آخر. وتمثل الخصائص السلوكية المختلفة جانباً من الفروق الثقافية الواسعة التي يمتاز بها مجتمع ما عن آخر[15].

كما يعرف التنوع الثقافي بأنه خاصية جميع مجتمعات العالم، حيث لا نكاد نجد مجتمعاً أو بلداً يوجد على تجانس ثقافي أو لغوي أو ديني مطلق حيث يطبع التنوع كل مناحي الحياة البشرية في العادات والتقاليد والمعتقدات وغير ذلك، كما يفيد التنوع الثقافي الاختلافات القائمة بين المجتمعات الانسانية والأنماط الثقافية السائدة فيها ويتجلى هذا التنوع من خلال أصالة وتعدد الهويات المميزة للمجتمعات التي تتألف منها الإنسانية[16].

يشير مفهوم التنوع الثقافي إلى اتسام الثقافة البشرية بسمة التنوع والاختلاف فتتمثل في المعتقدات وقواعد السلوك واللغة والدين والقانون والفنون والتقنية والعادات والتقاليد والأعراف والنظم السياسية والاقتصادية[17].

يعرف التنوع الثقافي بأنه امتزاج الأفراد من ثقافات متباينة ويتمثل في عالم الأعمال بالشركات متعددة الجنسيات من خلال تواجد الموظفين والمديرين المغتربين فيها. وهو الاختلاف في العرق أو السلالة والأصل القومي بين الأشخاص في أي إطار تنظيمي، كالاختلاف في اللغة، الطبقة الاجتماعية، الموقع الجغرافي، الوضع الاجتماعي، والاقتصادي أيضاً[18].

---

[14] حميد، كاظم حبيب، وكاظم، ثائر رحيم (2023)، مظاهر التنوع الثقافي في ظل العولمة وأثرها في التماسك الاجتماعي، مجلة القادسية للعلوم الإنسانية، المجلد 26، العدد 1، العراق، ص167.

[15] حميد، كاظم حبيب، وكاظم، ثائر رحيم (2023)، مظاهر التنوع الثقافي في ظل العولمة وأثرها في التماسك الاجتماعي، مجلة القادسية للعلوم الإنسانية، المجلد 26، العدد 1، العراق، ص167.

[16] حميد، كاظم حبيب، وكاظم، ثائر رحيم (2023)، مظاهر التنوع الثقافي في ظل العولمة وأثرها في التماسك الاجتماعي، مجلة القادسية للعلوم الإنسانية، المجلد 26، العدد 1، العراق، ص168.

[17] صدوقي، يسمينة (2018)، مظاهر ونتائج التنوع الثقافي في الجزائر، مجلة دائرة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، العدد الرابع، الجزائر، ص183.

[18] نجم، عبد الحكيم أحمد ربيع، والنجار، حميدة محمد البدوي، وعشري، تامر إبراهيم، أثر التنوع الثقافي على القيادة الجديرة بالثقة بالتطبيق على الشركات الصناعية متعددة الجنسيات بالمدن الصناعية بمصر، جامعة المنصورة، كلية التجارة، مصر، ص1.

ثانياً: فوائد التنوع الثقافي داخل المنظمة:

للتنوع الثقافي داخل المنظمة فوائد كثيرة ينبغي على المنظمات تحصيلها وإلا فما الفائدة من وجوده فيها؟ صحيح أن الأمر ليس بالسهل وفيه مجازفة وصبر وتكاليف لكن هذا سيظل ثمن لما ستقتنيه المنظمة من وجود التنوع بها[19].

1- ضرورة التنوع فمهارة القوى العاملة المتنوعة اليوم تكمن في تعدد وتنوع خلفيات وخبرات الموظفين، لذلك لا بد على المنظمات من خلق سياسات وظيفية تدعم وتحمي التنوع داخلها.
2- استراتيجية بناء القدرات: فالقوى العاملة المتنوعة تساعد المنظمة في حل المشاكل بطرق مختلفة والقدرة على التكيف مع الظروف المحيطة خاصة في البيئات المختلفة عن بيئة البلد الأم للمنظمة، وكذا تعدد الفرص الاستثمارية بسبب تعدد واختلاف ادراك ونظرة القوى العاملة المتنوعة.
3- استراتيجية التسويق: إن توظيف العمال من خلفيات مختلفة يساعد عملية التسويق في المنظمة ويوسع مجالها، فكل فئة من الموظفين ستعمل على تسويق المنتجات إلى فئتها في المجتمع سواء لعرقها أو جنسها أو سنها.
4- استراتيجية التفاعل والاتصال الاقتصادي: أن تنوع القوى العاملة يزيد من فاعلية اتصال المنظمة بمحيطها الاقتصادي فقد تشمل المنظمة على فئات عدة من المجتمع تستطيع من خلالهم التواصل مع المتعاملين وكذا المنظمات الأخرى.
5- يمكن تلبية حاجيات الفئات المستهدفة (العملاء) على نحو أكثر فعالية من خلال أعضاء الخلفية الثقافية الخاصة بهم والمتواجدة بالمنظمة.
6- يمكن خدمة الأسواق الخارجية بالشكل أكثر سهولة من قبل الموظفين.
7- الموظفون المحليون هم أكثر قدرة على تطوير المنتجات وفقا للاحتياجات المحلية للزبون.
8- توظيف قوة عمل متنوعة ثقافيا وفقا للاحتياجات المحلية في ظل مجتمعات المعرفة.
9- تواصل الثقافات نتيجة للتفاعل اليومي بين ثقافة الموظفين.
10- التنوع الثقافي داخل المنظمة والمتطلبات القانونية فيما يتعلق بتساوي الفرص.
11- إدارة التنوع الثقافي بفعالية من شأنه تعزيز صورة المؤسسة.

[19] بن يزة، رحمة (2021)، إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمة وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر، ص59.

ثالثاً: أشكال التنوع الثقافي

تتعدد أشكال التنوع الثقافي وتتمثل فيما يلي[20]:

أولاً: التنوع اللغوي: اللغة هي وسيلة تواصل في المجتمع الواحد الذي يشتمل على خصائص اجتماعية ثقافية محددة وتعكس لنا طبيعة بيئة نظام أي مجتمع، علما أنه قد توجد لغتان أو أكثر في مجتمع واحد، إذ نجد في سبيل المثال توجد في بعض الدول العربية لغتان كالعراق مثلا، كما هو الحال عليه أيضا في دول العالم الأخرى حيث نجد شعب واحد يتكلم اللغة الانجليزية والفرنسية والألمانية والإيطالية.

وقد أشارت نتائج بعض البحوث في مجال التنوع اللغوي إلى وجود اتفاق ملحوظ عبر الثقافات على استخدام الكلمات، وبصفة عامة يمكن القول أن التواصل بين البشر يتم بصورة أفضل نسبياً إذا كان المتواصلون يستخدمون نفس اللغة أو يتقاسمون نفس القيم الثقافية، وبعد تعميم هذه المقولة مقبولاً هنا على الرغم من إمكانية ظهور بعض الاختلافات البسيطة في مصطلحات اللغة الواحدة وحول المسمى الواحد، وغير أن هذه التباينات التي تصل إلى الحد الذي تحول فيه بين أن يعمل المدير الأمريكي مثلاً في منظمة بريطانية رغم وجود لغة إنجليزية أمريكية ولغة إنجليزية بريطانية، إن جاز التعبير .

ثانياً: التنوع الديني: قد تنفرد بعض المجتمعات بدين واحد أو تتعدد فيها الأديان، والدين هو الأساس الذي يشكل القيم والاتجاهات والمعتقدات والمعايير الأخلاقية للمجتمعات القائمة، ويشكل الدين الاسلامي الحالة العامة في عموم الدول العربية الإسلامية، ويحدد توجهات المجتمعات فيها وسلوكياتها المادية والمعنوية، ومن الأديان التي تسود اليوم في مختلف أنحاء العالم اليوم الإسلام، المسيحية، الهندوسية البوذية، إلى جانب أديان ومعتقدات أخرى. وللدين أثر واضح في نسق القيم، إذ تفسر القيم بما لها من قوة في توجيه أفعال الفرد نحو غايات ومصالح المجتمع فمشاركة الاعتقاد والشعائر تتضمن أن علاقة الجماعة بالمقدس بطريقة ما يتعلق بالقيم الأخلاقية للجماعة، وهذه العلاقة الضمنية تظهر بوضوح في ملاحظة منع جماعة معينة من نوع معين من الطعام أو الحيوانات، فعدم أكل لحم البقر عند الهنود هو قيمة دينية يتمسك به الهنود جميعا.

[20] بن يزة، رحمة (2021)، إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمة وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر، ص56.

ثالثاً: تنوع العادات: العادة تعبر عن نمط من السلوك يرتضيه الفرد أو الجماعة لأنفسهم، وبذلك يصبح ثابتاً مع مرور الزمن وينتقل وراثيا هذا الانتقال بين الأجيال يساعدها على التوسع والنمو بذلك تكتسب سلطانا في المجتمع، ومفهوم العادة قديم قدم الانسان إذ تغنى به الشعراء. والعادات ظاهرة اجتماعية، وهي قاعدة أو معيار للسلوك الجماعي وتشير للأنماط السلوكية المشتركة، وأفعال الناس التي تعودوا عليها في جماعة أو مجتمع معين، وسلوكهم على نحو شبه آلي بفضل التكرار المستمر والتعلم. حيث يتميز الإنسان بقدرته اللامتناهية على التفاعل مع المحيط والبيئة والتي تكسبه جملة من المهارات والخبرات، لتصبح له بعد ذلك غايات وأهداف متنوعة يحاول تحقيقها، وعليه فلكل فرد تركيبته الفريدة والمتميزة، التي تتضمن نوعه ودينه وخلفيته الاجتماعية وموروثاته الثقافية والحضارية واللغوية وطبيعة تعليمه وخبراته، وكذا توجهاته السياسية والعقائدية.. الخ، كل هذا وغيره ينقله معه إلى مكان عمله فيخلق نوعا من الفسيفساء التي تؤدي إلى ما يعرف بالتنوع في العمالة، إذا فالسلوك الفردي لا يتولد من فراغ، بل هو نتاج السلوك المجتمعي، وتوجهات الفرد وما هو إلا تجلي واضح لثقافة مجتمعه ومحيطه. هذا التنوع في تركيبة المورد البشري يعد تحديا جادا تواجهه المنظمة، حتى وإن لم يتجاوز نشاطها السياق المحلي، فما من مكان عمل إلا وفيه من العمالة من مختلف الأعمار والأجناس والفرق والطوائف الدينية، والاتجاهات الفكرية وكذا السياسية، ناهيك عن اختلاف صفاتهم الجسمانية وطبيعة تفكيرهم. هذا التنوع ينعكس على صفاتهم ما يشكل تبايناً على المنظمة التعامل معه، من خلال إدارة واعية تعمل على دمج هذه التباينات وخلق بيئة داخلية متكاملة تزيد من قدرة الأفراد وفعاليتهم في أداء المهام المنوطة بهم[21].

رابعاً: أبعاد التنوع الثقافي داخل المنظمة:

يمكن تصنيف التنوع إلى بعدين وهما البعد الأساسي الذي يكون ثابتاً وقوياً في تأثيره على الفرد، ولا يمكن تغييره كالنوع الاجتماعي، والعرق والقدرات العقلية والجسدية، والتوجه الجنسي والبعد الثانوي الذي يتأثر بما يسبقه من بعد أساسي. ويُصنف على أنه ذو أهمية قصوى في تكوين شخصية الفرد، ويستطيع التحكم في تأثيره كحالة الفرد الاجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة، الدين، اللغة، الموقع الجغرافي. وبناء على ذلك فإن على القيادات تقبل البعد الأساسي كما هو وذلك بسبب صعوبة تغييره، أما البعد الثانوي فهو مكتسب، وعليه يستطيع القائد تكييفه حسبما

[21] بن يزة، رحمة (2021)، إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمة وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر، ص10.

تقتضيه الحاجة من خلال سياسات وأدوات إدارة التنوع في الموارد البشرية لمعالجة سلوكيات الموظفين الواقعة ضمن هذا البعد[22]. ويشير الجدول أدناه إلى أبعاد التنوع الثقافي وفق الآتي[23]:

1- مدى تقبل التوزيع غير المتساوي للقوة والنفوذ	
ثقافة رافضة للتوزيع غير المتساوي للقوة والنفوذ	ثقافة قابلة للتوزيع غير المتساوي للقوة والنفوذ
تعمل على تدنية عدم المساواة في توزيع القوة بين الأفراد في المجتمع، وتجعل طريق السمو والتفوق متاح أمام الجميع وبالتالي فهي لا تعتبر أو تحبذ وجود فروق فهي توزيع القوة أو النفوذ بين أعضائها	تنحو نحو تمايز قيمي مغاير تماماً للمجموعة الأولى حيث يعد التباين في توزيع القوة والنفوذ أمراً مقبولاً أو طبيعياً كما أنه من المقبول فتح طريق التميز أمام الجميع مع إلقاء المزيد من الاهتمام أو الاعتبار نحو تمايز الأفراد من حيث القوة
2- مدى تجنب المخاطرة وظروف عدم التأكد	
ثقافات متجنبة للمخاطرة	ثقافات مخاطرة
تعطي أهمية كبيرة للقواعد والتشريعات المنظمة وللعمل الجاد أو الشاق والامتثال أو الطاعة أو الأمن	لا تلقي أهمية أو قيمة نحو الأشياء السابقة ولا تنظر للعمل الجاد والجاد كفضيلة في حد ذاته وتعطي قيماً عالية لتحمل مغامرة الدخول في مواقف المخاطرة أو عدم التأكد
3- مدى التوجه في الذكورية مقابل الأنوثية	
ثقافة ذكورية التوجه	ثقافة أنثوية التوجه
تميل بوضوح إلى التمييز بين الجنسين والميل نحو دعم سيطرة الرجال علاوة على تركيز واضح على الأداء الاقتصادي	تركز على قبول شيوعية دور الجنسين والمساواة بينهما مع تركيز أكبر على تحسين جودة الحياة كقيمة في حد ذاتها
4- مدى التوجه نحو الفردية مقابل الجماعية	
ثقافات فردية التوجه	ثقافات جماعية التوجه
التركيز على الاستقلالية والمبادرة الشخصية واحترام خصوصية الفرد وشؤونه	تفضيل التعاون والاعتماد المتبادل والولاء نحو العائلة أو الفريق المنتمي إليه
5- مدى التوجه بالحاضر مقابل التوجه في المستقبل	

[22] السامعي، سهى (2021)، التنوع الثقافي في الجامعات السعودية وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، المجلد 22، العدد 1، المملكة العربية السعودية، ص71.

[23] بن يزة، رحمة (2021)، إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمة وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر، ص60.

ثقافات موجهة بالحاضر	ثقافات موجهة بالمستقبل
تركز على الثبات أو الاستقرار الشخصي وحفظ ماء الوجه وغيرها من الدقائق أو التفاصيل الاجتماعية	تركز على بعض القيم: المثابرة والإصرار، الإدخار، المحافظة والتوفير، مع التركيز الأكبر على المكانة الاجتماعية

خامساً: آثار التنوع الثقافي داخل المنظمة

تتعدد آثار التنوع الثقافي داخل المنظمة وفق الآتي[24]:

- آثار عاطفية: وفي معظمها تشير إلى درجة الارتباط العاطفي كالرضا الوظيفي وتحديد الهوية والاندماج الاجتماعي أو الصراع الوظيفي، وصراع الدور، وغموض الدور، فالعمل مع أفراد من مختلف الاعراق والنوع الاجتماعي واللغة يستتبع بسلبية العواطف، هذا وقد اشارت الدراسات إلى أن الافراد ينجذبون إلى اللذين يتشابهون معهم لانهم أكثر عرضة لتكوين علاقة مع بعضهم، كما يجعل الاندماج الاجتماعي والهوية أكثر تجانسا من حالات الاختلاف، والتي يتولد عنها النفور.
- أثار معرفية: وتعني قدرة المجموعة على جمع المعلومات، فالمجموعات المتنوعة وغير المتجانسة معرفيا تشمل على العديد من الرؤى التي تؤدي إلى الابداع، وبالتالي جودة صنع القرار يكون أعلى عندما تعمل الاقليات الثقافية على تقديم المزيد من الحجج المضادة.
- آثار رمزية: وهي المجموعة الثالثة المعنية بمجموع الرموز للموظفين غير المتجانسين وقد يكون رمز التنظيم نابع من سيطرة الأطراف المهيمنة داخلها وخارجها، وهذا ما يزيد من شرعية المنظمة خاصة إذا كانت هذه الرموز تعنى بأعضاء الأقلية وتوفير فرص متساوية للجميع.
- آثار تواصلية: وتعنى بأنماط الاتصال داخل المجموعات الغير متجانسة وتميل إلى أن تكون أكثر رسمية وأقل تكرار.

ويمكن أن يؤثر التنوع الثقافي على محيط العمل وذلك من خلال[25]:

1- تجاهل التنوع وتسييره وعدم الاهتمام به يمكن أن يؤدي إلى النزاع بين الأفراد في مكان العمل مما يؤدي إلى عدم التركيز أثناء أداء وتنفيذ الأعمال، وبالتالي انخفاض الإنتاجية، في حين

[24] بن يزة، رحمة (2021)، إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمة وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر، ص61.

[25] بن يزة، رحمة (2021)، إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمة وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر، ص61.

أن تبني التنوع وتسييره يؤدي إلى توسيع وجهات النظر وتعزيز الابداع والافكار الجديدة وبالتالي توفير فرص اضافية لكسب العملاء والزبائن.

2- التنوع يمكن أن يشجع على تشكيل تكتلات داخل مكان العمل بين الأفراد، كالتكتلات العرقية والتكتلات الدينية، وهذا قد يؤدي إلى التمييز غير القانوني بالشكل يوحد النزاعات بين العاملين مما يؤثر سلبا على المنظمة ويهدد تنافسيتها واستمراريتها، والقدرة على تقييم الفروق الفردية يؤدي إلى قبول أكبر لجميع وجهات النظر، مما يقلل النزاعات في محيط العمل، والتمييز الغير قانوني، والتكتلات بين العاملين، وهذا كله يؤدي إلى توفير محيط عمل مريح ومشجع على الإبداع وتحسين الأداء.

سادساً: إدارة التنوع الثقافي في بيئة العمل:

وأما إدارة التنوع الثقافي فهو الأسلوب الذي تخلق به المنظمة مناخاً يستوعب الاختلافات بين أعضائها وتمكنهم من الوصول إلى أعلى طاقاتهم، كما يتبع هذا الأسلوب الاستفادة القصوى من الخصائص المتباينة لأعضاء المنظمة[26].

إن مفهوم إدارة التنوع الثقافي مثله مثل غيره من المفاهيم السيكولوجية والاجتماعية التي اختلف الباحثون فيما بينهم في إعطاء تعريف موحد لها. فقد تعددت التعريفات التي تناولت هذا المفهوم ووردت من وجهات نظر متباينة، وذلك لاختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون إليها، وفيما يلي نستعرض عينة من التعريفات أعطيت من قبل المهتمين بالبحث في ميدان السلوك التنظيمي لمصطلح إدارة التنوع الثقافي، وعرف أنه التمثيل في نظام اجتماعي واحد للأفراد من ذوي الانتماءات المختلفة. [27].

أما فلوري Flory: فعرفها بأنها خليط من الناس مع مجموعة مختلفة من الهويات داخل نفس النظام الاجتماعي. كما تعني إدارة التنوع: "تمكين القوى العاملة المتنوعة من تنفيذ إمكانياتها الكاملة في بيئة عمل عادلة حيث لا يوجد فريق متميز عن الآخر لأن قوى العمل المتنوعة تجلب مواهب ومصالح ووجهات نظر مختلفة وعليه فهي عملية تقييم مستمرة للاستفادة من الفروق الفردية كي يتسنى لجميع الأفراد تعظيم قدراتهم في ظل الامتثال القانوني.

[26] السامعي، سهى (2021)، التنوع الثقافي في الجامعات السعودية وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، المجلد 22، العدد 1، المملكة العربية السعودية، ص71.

[27] بن يزة، رحمة (2021)، إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمة وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر، ص53.

عرف إدارة التنوع الثقافي بأنه: تمكين القوى العاملة المتنوعة من تنفيذ إمكانيتها الكاملة في بيئة عمل عادلة حيث لا يوجد فريق عمل متميز عن الآخر لأن قوى العمل المتنوعة تجلب مواهب ومصالح ووجهات نظر مختلفة وبالتالي فهي عملية تقييم مستمرة للاستفادة من الفروق الفردية كي يتسنى لجميع الأفراد من تعطيل قدراتهم الأفضل والامتثال القانوني[28].

تعرف إدارة التنوع بأنها تخطيط وتنفيذ نظم تنظيمية وسياسات إدارة الموارد البشرية القادرة على إنتاج ميزة تنافسية في ظل التنوع، والحد من المشاكل التي يطرحها التنوع، وتعظيم المساهمة المحتملة لكل عامل لتحقيق أهداف المنظمة، والاستفادة قدر الامكان من اختلاف الهويات الجماعية مثل: النوع والعرق والسن والجنسية والانتماء التنظيمي. كما أن التنوع يتطلب إدارة فاعلة وواعية تعترف بالفروق الموجودة بين العاملين وتقدرها وتؤمن أن كل شخص منفرد في ذاته، 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 لتنوع كل فرد والاحتفاء بها[29].

تشير إدارة التنوع إلى الإجراءات التنظيمية الطوعية المصممة لخلق دمج أكبر للموظفين من مختلف الخلفيات في الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية من خلال سياسات وبرامج مدروسة[30].

ولعل الهدف الرئيسي لإدارة التنوع هو التعرف على الاختلافات بين الأفراد وتقييمها بهدف تحسين الأداء التنظيمي في المنظمة ويمكن إدارة التنوع في بيئة العمل من خلال[31]:

1- السياسات يخلق التنوع حالة من عدم التجانس داخل محيط العمل ولتحقيق جميع الفوائد المرجوة لتنوع الموارد البشرية في المنظمة لابد من وضع سياسة للتنوع داخل المنظمات لتوفير ثقافة تنظيمية أكثر راحة للقوى العاملة المتنوعة فوجود السياسات التي تشجع على بيئة عمل متنوعة قد تساهم في تمكين الموظفين من العمل بأقصى جهد ممكن مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل خصبة تتميز بأنها أكثر إنتاجية وإبداعاً، وذات مستويات أعلى من الرضا والثقة بين الموظفين، ورفع إدراك الأفراد عن أداء مجموعة العمل.

---

[28] بن يزة، رحمة (2021)، إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمة وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر، ص55.

[29] ناصر، فداء (2021)، إدارة التنوع، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجامعة الافتراضية السورية، سورية، ص26.

[30] ناصر، فداء (2021)، إدارة التنوع، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجامعة الافتراضية السورية، سورية، ص27.

[31] السامعي، سهى (2021)، التنوع الثقافي في الجامعات السعودية وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، المجلد 22، العدد 1، المملكة العربية السعودية، ص71.

2- القيادات الإدارية: أن مشاركة المديرين وقادة الفرق يعد أمراً حيوياً لتكون جهود إدارة التنوع فعالة وذات أثر جيد على المنظمة وأن جميع الطرق التي تسعى لدمج التنوع. في الحياة التنظيمية لن تنجح إلا بوجود المديرين والقيادات لتجسيد هذا التغيير المنشود.

3- القياس المستمر: أن كبار المسؤولين الذين تمت مقابلتهم ذكروا بأن منهج إدارة التنوع المطبق لديهم هو القياس المستمر، وتحسين وتقييم المخاطر، والفرص المتمثلة في الاستراتيجية طويلة الأجل والعمليات اليومية لهذه الإدارة. فبالنسبة للاتجاه الاستراتيجي طويل الأجل لإدارة التنوع فإنه يتماشى مع تنمية رأس المال البشري وإدارته، وأما بالنسبة للعمليات اليومية لإدارة التنوع فتركز على حقوق الإنسان، وممارسات إدارة الموارد البشرية، وأماكن العمل الصديقة للتنوع، وصحة وسلامة الموظفين، وعليه يستلزم وجود كتيبات تشغيلية وإرشادات عمل واضحة يتم الرجوع إليها.

4- التحفيز إن هذا التغيير الذي يسعى لوضع استراتيجية طويلة الأجل. وممارسات يومية لإدارة التنوع يحتاج لوجود عوامل تحفيزية للإدارة لصعوبة تطبيقه ومنها ربط مسؤوليات وأداء القيادات ومكافاتهم.

5- إن من شأن الإدارة الفاعلة للتنوع الثقافي زيادة الإبداع والابتكار في المنظمة، وزيادة القدرة على حل المشكلات والمساهمة في تحقيق معدلات عالية في المبيعات والأرباح، وتساهم في تعزيز الميزة التنافسية، وخفض التكاليف من الأحكام القضائية التي قد تصدر على المنظمة نتيجة تمييزها ضد بعض الموظفين[32].

سابعاً: مجالات إدارة التنوع الثقافي

تشمل إدارة التنوع الثقافي جميع العمليات الإدارية داخل المنظمة، ومن أبرزها مايلي[33]:

1- التزام الإدارة العليا ودعمها: ان التزام ودعم الإدارة العليا للتنوع الثقافي أمر هام لأن إدارة التنوع الثقافي تشتمل على العديد من الجوانب العملية الإدارية والتي تحتاج إلى دعم من الإدارة العليا ماديا ومعنويا، من خلال الإجراءات والقوانين والسياسات الضرورية لإدارة فعالة للتنوع الثقافي.

2- وضع سياسات تمنع التحيز وعدم العدالة وتساوي الفرص فيجب أن تبنى السياسات على فهم مختلف الفئات وسلوكياتهم والانتباه للإشاعات والأحكام المسبقة والتحيز ضد فئات معينة،

---

[32] السامعي، سهى (2021)، التنوع الثقافي في الجامعات السعودية وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، المجلد 22، العدد 1، المملكة العربية السعودية، ص70.

[33] بن يزة، رحمة (2021)، إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمة وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر، ص63.

ومن خلال هذه السياسات يجب أن تتم إزالة الحواجز والعوائق للإنجاز والتقدم المهني أمام جميع الفئات.

3- التوظيف: يجب على المنظمات وضع مواصفات ومؤهلات واضحة ومعلنة لعمليات الاستقطاب والاختيار وتعيين الأفراد، وتقييمهم وتطورهم المهني بحيث تكون مبنية على المؤهلات والخبرات، وبعيدة عن الاعتبارات غير المهنية.

4- التدريب والتطوير: إن الهدف من التدريب والتطوير هو ضمان تحسين أداء الأفراد في المنظمات لذا يجب ألا تقتصر إجراءات المنظمات على الاستقطاب والتعيين، بل يجب أن تشمل على كيفية الاحتفاظ بالجيد والمميز من الموارد البشرية.

ثامناً: إيجابيات وسلبيات إدارة التنوع الثقافي

تركز المنظمات على إيجابيات التنوع للاستفادة منه في توظيف الموارد البشرية. وفي ظل إدارة التنوع الثقافي الفعالة، فمن الممكن الحصول على العديد من الإيجابيات، كزيادة قدرة المنظمة على جذب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والمرونة التنظيمية والتنوع في الأفكار، والمهارات والخبرات وما يترتب عليها من الإبداع والابتكار في حل المشكلات وزيادة معدلات الرضا الوظيفي، وتحسين صنع القرار، والحد من الصراعات الثقافية بين الموظفين فتصبح المنظمة ذات مناخ تنظيمي صحي خالي من الممارسات التمييزية[34].

سلبيات عدم إدارة التنوع الثقافي بطريقة سليمة: وفي الجانب المقابل، فإن المنظمات ذات القوى العاملة المتنوعة إذا لم تكن لديها القدرة على إدارة هذا التنوع، فإنها ستواجه مشكلات تضر بالمنظمة والأداء. ومن أبرز سلبيات إدارة التنوع بأنه يصبح مصدراً لانخفاض الرضا، وانخفاض الأداء التنظيمي، وزيادة دوران العمالة، وبالتالي سينتج عن ذلك لاحقاً الصراع، وعدم الثقة، وضعف التواصل فيما بين الموظفين. كما أن عدم احترام التنوع ورفضه وتطبيق ممارسات غير قانونية نحو الأقليات وبعض الفئات قد يتسبب في إقامة حواجز مصطنعة تقف كعائق نحو مشاركتهم الكاملة في المنظمة وهو ما يسمى بـ "السقف الزجاجي" والذي يُعرف على أنه حاجز غير مرئي مصطنع يحول دون ارتقاء مجموعات ديموغرافية في السلم الوظيفي، ووصولهم إلى مناصب إدارية

[34] السامعي، سهى (2021)، التنوع الثقافي في الجامعات السعودية وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، المجلد 22، العدد 1، المملكة العربية السعودية، ص71.

عليا في المنظمة، مما يسبب زيادة حالات سوء الفهم والتعقيد والغموض وزيادة الضغوطات النفسية بين الموظفين[35].

تاسعاً: مزايا تطبيق مدخل إدارة التنوع:

هناك العديد من المزايا التي قد تجنيها المنظمات من جراء تطبيقها لمدخل إدارة التنوع منها[36]:

1- أن الأخذ بمدخل إدارة التنوع يعظم مزايا التنوع ويقلل من مشكلته.
2- التعامل مع التنوع بشكل مخطط ومدار وليس كعمل ارتجالي.
3- تحسين وحل المشكلات، وزيادة تنوع المهارات وتحسين السمعة التنظيمية مما يؤدي إلى زيادة حصتها في السوق.
4- تقليل حدة الصراع التنظيمي بالمنظمة.
5- تحسين العلاقات الإنسانية.
6- تخفيض شعور الفرد بالاغتراب الوظيفي.
7- خفض تكلفة الرعاية الصحية والغياب ودوران العمل.
8- يزيد التنوع من الإبداع والابتكار وذلك لوجود خبرات متنوعة لقوة عمل متنوعة القدرات والخصائص.
9- زيادة المرونة التنظيمية والقدرة على التحرك وجعل المنظمات والمؤسسات أسرع في الاستجابة للمتغيرات البيئية في الأعمال من المنظمات المتجانسة، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية.

[35] السامعي، سهى (2021)، التنوع الثقافي في الجامعات السعودية وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، المجلد 22، العدد 1، المملكة العربية السعودية، ص71.
[36] ناصر، فداء (2021)، إدارة التنوع، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجامعة الافتراضية السورية، سورية، ص46.

الفصل الثالث: أداء العاملين

يعد الأداء المحور الرئيس الذي تنصب حوله جهود كافة المنظمات، فهو مرآة المنظمة، ويشكل أهم أهدافها، ويتم من خلاله التعرف على نقاط القوة والضعف في أدائها، حيث يرتبط الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة، ويحتل مكانة خاصة داخلها؛ لكونه يمثل النتيجة النهائية التي تهدف إلى الوصول إليها.

وقد أهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء الوظيفي نتيجة ارتباطه بكفاءة المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى وأهداف، إذ ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري، وقدرته على العمل، ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر في استخدام الموارد المادية المتاحة، وتعتمد الإدارة في تعظيم مخرجاتها سواء كانت انتاجية او خدمية على ترشيد استخدام مواردها المتوافرة وخاصة البشرية منها[37].

أولاً: مفهوم أداء العاملين

يعتبر الأداء درجة تحقيق وإتمام مهام ومسؤوليات وظيفة الفرد بما يحقق أهداف المنظمة وذلك بتحسين جودة الأداء من خلال التدريب المستمر للعاملين[38]. ويعبر أداء العاملين عن درجة إتمام المهام الموكلة للفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق فيها الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث تداخل الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد[39].

يعرف أداء العاملين بأنه قدرة العاملين على القيام بمهمات وواجبات ومسؤوليات الوظيفة الواضحة العناصر والمعالم بأقل وقت وأقل تكلفة لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج، في ظل بيئة تنظيمية

---

37 أبو جليدة، سعيد سمير(2018)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمان، الأردن، ص34.

38 الخوالدة، فالح عبيد الله الحموان(2018)، أثر تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية على أداء العاملين دراسة تطبيقية على مدينة الحسن الصناعية بالأردن، جامعة طيبة، المملكة العربية السعودية، ص14.

39 العزاوي، شفاء محمد علي، وعبد الله، سارة لعيبي(2020)، تأثير الاحتراق الوظيفي في أداء العاملين بحث ميداني في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، مجلة الاقتصاد والاعمال، المجلد 26، العدد 117، العراق، ص164.

متكاملة تتصف بمناخ ملائم وجيد للعمل مع توافر التعليمات في ظل هيكل تنظيمي يأخذ في الاعتبار كل المتغيرات المحيطة[40].

يعرف أداء العاملين بأنه قيام العاملين بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم وفق المسؤوليات التي تحددها المؤسسة التي تعمل بها لتحقق الوظائف التي يشغلونها[41].

كما يعرف أداء العاملين على أنه مجموعة الأنشطة والمهام والمسؤوليات التي يجب تحقيقها من قبل العامل، وهو انعكاس لمدى نجاحه أو فشله في تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها ومن ثم أهداف المنظمة ككل[42].

كما يقصد به التفاعل بين السلوك والإنجاز، وهو يختص بالجانب الإنساني، ويعبر عن النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها[43].

كما يعرف تقييم أداء العاملين على أنه: عملية إدارية مخطط لها مسبقاً وهي عملية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة كما أنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تهتم أيضاً بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف[44].

يعرف الأداء بأنه محاولة الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وتقييم أداء العامل لعمله، وسلوكه خلال فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية، للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله في الوقت الحاضر والمستقبل[45].

---

[40] الحلبي، احمد محمود خالد(2011)، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية بالأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن، ص24.

[41] الجماصي، محمد إسماعيل داود(2016)، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، البرنامج المشترك للدراسات العليا بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين، ص31.

[42] الجاف، نادية عبد الله محمد(2020)، تأثير الاحتراق الوظيفي في الأداء الوظيفي للعاملين دراسة استطلاعية في هيأة توزيع بغداد شركة توزيع المنتجات النفطية، مجلة الدنانير، العدد العشرين، العراق، ص361.

[43] بن زهرة، سليم، وبوخلوة، توفيق(2021)، تأثير الاحتراق الوظيفي في أداء العاملين بحث ميداني في مؤسسة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت، رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص17.

[44] زوقار، يمينة، وصفوان، أمينة(2015)، إدارة الوقت ودورها في تحسين مستوى أداء العاملين دراسة حالة المركز التجاري "أنو" عين الدفلى، رسالة ماجستير، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص52.

[45] الرواحنة، عبد الله عوده(2013)، أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM على كفاءة أداء العاملين دراسة حالة في مجموعة الاتصالات الأردنية أورنج، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن، ص38.

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً للمنظمات كافة (الخدمية والإنتاجية) فهو المرآة التي تعكس وضع المنظمات أو الأفراد العاملين فيها، وهو التفاعل بين السلوك والإنجاز لإنتاج مخرجات ذات قيمة تساعد على بقاء المنظمة وعامليها ضمن البيئة التنافسية في سوق العمل[46].

يعرف الأداء على أنه نشاط يمكن الفرد من إنجازه للمهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة[47].

يعرف الأداء على أنه مجموعة من التصرفات يقوم بها العامل الذي يتميز بخصائص معينة (سمات شخصية، وخصائص ذاتية) تحدد سلوكه، ويؤدي هذا السلوك الذي يقوم به إلى نتيجة[48].

ثانياً: أهمية أداء العاملين:

حظي موضوع أداء العاملين بأهمية مرموقة في العملية الإدارية، فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط حيث تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤسيهم بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بفاعلية[49].

يحتل موضوع اداء العاملين موقعاً متقدماً من حيث الأهمية لدى ادارات المنظمة ومسؤوليها بمستوياتهم المختلفة، حيث يمثل الأداة او الوسيلة التي يمكن من خلالها تستطيع المنظمات من تحقيق اهدافها سواء كانت خدمية او انتاجية، وإن اداء المنظمات هو حصيلة تفاعل مجموعة الجهود المبذولة من قبل العاملين ومستوى تمتعهم بالكفاءة (القدرة– الرغبة) في اداء المهام الموكلة لهم[50].

---

[46] أبو جليدة، سعيد سمير(2018)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمان، الأردن، ص38.

[47] بن موسى، فاطمة الزهراء(2013)، أثر ظروف العمل على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بتقرت، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص23.

[48] بلقايد، إبراهيم، وبوري، شوقي(2017)، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، العدد 17، الجزائر، ص259.

[49] الحلبي، احمد محمود خالد(2011)، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية بالأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن، ص26.

[50] أبو جليدة، سعيد سمير(2018)، مرجع سبق ذكره ص38.

تعد وظيفة تقييم أداء العاملين من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية فعن طريقه تتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها سواء كانت سياسات استقطاب أو اختيار وتعيين أو برامج وسياسات تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية.[51]

تتمثل أهمية أداء العاملين بما يلي [52]:

- يساهم الأداء في تحديد قدرة المؤسسة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين، لأن الأداء هو مقياس لقدرة ودافعية الفرد اتجاه عمله.
- يؤدي الأداء الفعال إلى خلق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الابتكار والإبداع في الأداء.
- يؤدي الأداء الفعال إلى تخفيض التكاليف (تكاليف العمل) وترشيد النفقات.
- يساهم الأداء في تحديد مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ومدى سلامة برامجها التي تعدها وتستخدمها بالمؤسسة.
- يساعد الأداء المتميز في رفع مستوى الجودة في مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية في منظمات الأعمال.
- يساهم الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف لدى قوة العمل في منظمات الأعمال.
- يساعد الأداء المتميز في تحقيق أهداف المؤسسة ومدى إشباع حاجات الفرد وأهدافه.

كما تكمن أهمية أداء العاملين بالآتي [53]:

1- رفع مستوى جودة مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها في منظمات الأعمال.
2- الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها الإيجابية والسلبية على إنتاجية العامل وفاعلية المنظمة، وذلك لتدعيم وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.
3- الكشف عن الكفاءات والطاقات الكامنة والغير مستغلة للعاملين، فضلاً عن رسم خطة القوى العاملة وما تتطلبه من تطوير وتدريب وتقديم المكافآت والحوافز للعاملين.

---

[51] الرويلي، عماد صفوك (2014) دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء الموارد البشرية – دراسة ميدانية في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير، جامعة العلوم التطبيقية، كلية العلوم الإدارية، البحرين، ص 60

[52] الزهرة، مهدي فطيمة(2020)، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص35.

[53] الجاف، نادية عبد الله محمد(2020)، تأثير الاحتراق الوظيفي في الأداء الوظيفي للعاملين دراسة استطلاعية في هيأة توزيع بغداد شركة توزيع المنتجات النفطية، مجلة الدنانير، العدد العشرين، العراق، ص361.

4- توفر فرصاً للعاملين لتدارك أخطائهم وتجنبها، وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يطمحون إليه من ترقية والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.

5- رفع معنويات العاملين وزيادة شعورهم بالمسؤولية تجاه أعمالهم وذلك لشعورهم أن جهودهم وطاقتهم في أداء أعمالهم هي موضع تقدير واهتمام إدارة المنظمة.

6- مساعدة القيادات الإدارية في المنظمة لإيجاد نظم ترقيات ومكافآت وأجور تتناسب مع المستويات المختلفة للأداء في المنظمة، والعمل على تعديل تلك النظم في حال تأثيرها على مستوى أداء العاملين.

7- تقليل التكاليف والترشيد في المصروفات مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، من خلال الإبداع والابتكار في الأداء.

ثالثاً: أهداف تقييم أداء العاملين

من أهداف تقييم أداء العاملين: التحقق من مدى تطابق نتائج الأداء الفعلي مع النتائج المطلوب إليها، متابعة عملية التنفيذ للوصول إلى الأهداف، القدرة على تقويم النتائج النهائية للأداء، تطوير عملية الاشراف الإداري، مساعدة الإدارة من خلال تزويدها بالمعلومات والبيانات، إيجاد طريقة علمية للتقويم، تحديد الاعمال والمهام، رفع مستوى الإنتاجية[54] كما تتمثل أهداف تقييم أداء العاملين على مستوى المنظمة بما يلي[55]:

1- خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقويم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية.

2- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم وكذلك تطوير من يحتاج منهم كالتدريب أكثر.

3- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.

---

[54] أحمد، زكريا عبد، وأنور، تورغود احمد(2018) الأداء الوظيفي وعلاقته ببعض سمات الشخصية لدى المرشدين التربويين، مجلة كلية القلم كركوك، العدد 4، العراق، ص 13

[55] زوقار، يمينة، وصفوان، أمينة(2015)، إدارة الوقت ودورها في تحسين مستوى أداء العاملين دراسة حالة المركز التجاري "أنو" عين الدفلى، رسالة ماجستير، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص57.

4- تقويم برنامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، لأن عملية التقويم مقياساً مباشراً للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة.

5- تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.

رابعاً: العوامل المؤثرة على أداء العاملين

تقسم العوامل المؤثرة على أداء العاملين إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية كما يلي[56]:

العوامل الداخلية: وهي المحيط الداخلي للمنظمة الذي تتحكم فيه وتنقسم هذه العوامل إلى قسمين:

- العوامل الفنية: وتشمل هذه العوامل التقدم التكنولوجي، المواد الخام، الهيكل التنظيمي وطرق وأساليب العمل. إن الجوانب الفنية تؤثر بشكل واضح ومباشرة على كفاءة المنظمة والأفراد، فنوعية الآلات وكميتها والطرق والأساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام (نوع التكنولوجيا المستخدمة، الموقع الجغرافي، مستويات الأسعار).
- العوامل الإنسانية: وتشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة والتعليم والخبرة، بالإضافة إلى التدريب والمهارة والقدرة الشخصية. كما تشمل الرغبة في العمل والتي يحدد من خلالها ظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات ورغبات الأفراد كما أن هناك عوامل أخرى تؤثر على الأداء مثل(خصائص العمل، الرقابة الفعالة، نظام الأجور والحوافز، والخصائص الديمغرافية مثل الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المركز الوظيفي).

العوامل الخارجية: تمثل أهم العوامل والمتغيرات الخارجية المؤثرة على الأداء فيما يلي:

- التكنولوجيا: وهذا بدوره يؤدي إلى تطوير الأداء حتى يتفق مع توجهات هذه التكنولوجيا.
- تحرير التجارة العالمية وضرورة التوجه العلمي: مما يجعل المنظمات تواجه منافسة شديدة، مما يحتم عليها أن تبذل قصار جهدها لتوليد قدرات وطاقات العاملين بالإبداعية.

[56] بن زهرة، سليم، وبوخلوة، توفيق(2021)، تأثير الاحتراق الوظيفي في أداء العاملين بحث ميداني في مؤسسة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت، رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص18.

- المنافسة الشرسة المحلية والعالمية: وهذه المنافسة دفعت المنظمات إلى اتباع أنواع مختلفة من الاستراتيجيات (الهجومية، الدفاعية) التي تستوجب نوع معين من الأداء الوظيفي لكي يتم التأقلم مع الاستراتيجيات المتبعة.
- إعادة هيكلة المنظمات وحدوث اندماجات بين المنظمات: مما يتطلب ضرورة أن تقوم المنظمات بتغيير طبيعة أداء العاملين والمهام والأهداف وحجم الإنجازات المطلوب تحقيقها.

خامساً: محددات أداء العاملين

إن أداء الموارد البشرية هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وهو ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تأثر على هذا الأداء سلباً أو إيجاباً، يطلق على هذه العناصر محددات الأداء، تتمثل هذه المحددات في:[57]

1- الجهد: هو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

2- القدرات: تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

3- إدراك الدور أو المهمة: تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

4- الوظيفة (متطلبات العمل): وما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.

5- الموقف (بيئة التنظيم الداخلية): أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن: مناخ العمل، الاشراف، وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب.

6- مستوى الأداء: تعني مدى تمكن الموظف وقدرته في مجال تخصصه وانعكاس ذلك على أداء العمل وإتقانه، ومستوى الأداء يختلف من شخص لآخر وفي كلا حالات الضعف والجودة فإن

[57] ميمونة، بختي (2016) أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس الابتدائية "دراسة ميدانية على عينة من مدراء المدارس الابتدائية بولاية مستغانم"، رسالة ماجستير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر، ص 56

التقييم يكون عادةً نسبي، ويتضح الأداء الجيد بمقارنته مع مجموعة العمل ويدخل في الاعتبار درجة الرضا عن الإنتاج نوعاً وكماً ومستوى المهارة في التنفيذ.

7- إمكانية تحمل مسؤوليات أعلى: مدى تمكن الموظف من الإلمام بواجبات ومسؤوليات وظيفته الحالية مؤدياً اعمالها بكفاءة وثقة عالية.

8- الحرص على أمور السلامة والوقاية في العمل: تعني الحرص على اجتناب كل ما يؤدي إلى احتمال حدوث اضرار مادية أو بشرية ومحاولة التعرف على مواطن الخطر في صغائر الأمور أو كبائرها والتنبه له والتنبيه عليه للحيلولة دون وقوعه وذلك باستخدام وسائل الوقاية والسلامة.

9- المحافظة على أوقات الدوام: معرفة مدى التزام الموظف بمواعيد الدوام وعدم مغادرته لمقر عمله بدون أذن مسبق أو تنقله بين المكاتب لتبادل الأحاديث التي لا علاقة لها بالعمل.

10- المهارة في التخطيط: وضع الأهداف المطلوب تحقيقها ورسم سياسة تنفيذها في ضوء الإمكانيات المتاحة وفق برنامج زمني.

11- المهارة في الاشراف: والمقصود بها معرفة مدى القدرة على متابعة جهود المرؤوسين وتوجيههم للتحقق من حسن الأداء والانضباط والتحقق من أن الإنجاز يسير وفق الخطط والاهداف المحددة.

12- المهارة في اتخاذ القرار: لحديد مهارة الموظف في اختيار بديل من بين عدة بدائل لحل مشكلة من مشاكل العمل.

13- المعرفة بنظم وإجراءات العمل: ويقصد بها معرفة مستوى إلمام الموظف بقوانين وأنظمة العمل وإجراءاته.

14- القدرة على تطوير أساليب العمل: لمعرفة مدى قدرة الموظف على تطوير العمل ومن ثم المبادرة في تقديم المقترحات البناءة لتحقيق هذا التطور بما يحقق الإنتاج الأفضل.

15- تقبل التوجيه: ويقصد من ذلك مدى استعداد الموظف لتقبل توجيه وملاحظات رؤسائه بصدر رحب وإيجابية.

16- السلوك العام: وتعني التزام الموظف بسلوكيات المجتمع وكذلك التزامه بالعمل كأمانة أؤتمن عليها واداؤه لها كخدمة لمواطنيه بأمانة وإخلاص.

سادساً: العلاقة بين إدارة التنوع الثقافي ومستوى أداء العاملين

تعتبر إدارة التنوع الثقافي في المؤسسات الحديثة أمراً بالغ الأهمية، حيث تتكون القوى العاملة حالياً من أفراد ينتمون إلى خلفيات ثقافية وعرقية متنوعة. هذا التنوع يمثل تحديات وفرصاً في آن واحد، فمن جهة قد يؤدي إلى صراعات وصعوبات في التواصل، ومن جهة أخرى قد يؤدي إلى زيادة الإبداع والابتكار وتحسين الأداء.

أظهرت دراسات عديدة وجود علاقة إيجابية بين إدارة التنوع الثقافي وأداء العاملين، وذلك للأسباب التالية:

1- زيادة الإبداع والابتكار: التنوع الثقافي يجلب وجهات نظر وأفكار جديدة، مما يؤدي إلى زيادة الإبداع والابتكار في حل المشكلات وتطوير المنتجات والخدمات.
2- تحسين اتخاذ القرار: التنوع الثقافي يساعد في اتخاذ قرارات أفضل، حيث أن الأفراد من خلفيات مختلفة يقدمون تحليلات مختلفة للمشاكل.
3- زيادة الرضا الوظيفي: عندما يشعر الموظفون بأنهم مقدرون ومحترمون، وأنهم ينتمون إلى فريق عمل واحد، يزداد ولاؤهم للشركة ويحسنون أدائهم.
4- جذب وتطوير المواهب: الشركات التي تتمتع ببيئة عمل متنوعة وشاملة تجذب أفضل المواهب، وتحافظ عليها لفترة أطول.
5- تحسين سمعة الشركة: الشركات التي تدير التنوع الثقافي بنجاح تحظى بسمعة أفضل بين العملاء والمستثمرين.
6- زيادة الإنتاجية والإبداع: وجهات نظر متعددة: يوفر التنوع الثقافي مجموعة واسعة من وجهات النظر والأفكار، مما يساهم في حل المشكلات بشكل أكثر إبداعًا وفعالية.
7- التفكير النقدي: التفاعل مع أفراد من ثقافات مختلفة يشجع على التفكير النقدي وتحدي الافتراضات، مما يؤدي إلى تحسين جودة القرارات.
8- تعزيز الرضا الوظيفي والولاء: من خلال الشعور بالانتماء: فعندما يشعر الموظفون بأنهم مقدرون ومحترمون، وأنهم ينتمون إلى فريق عمل واحد، يزداد ولاؤهم للشركة.
9- تحسين المناخ العام: بيئة العمل الشاملة تساهم في خلق جو إيجابي ومحفز، مما يزيد من رضا الموظفين عن وظائفهم.
10- جذب وتطوير المواهب: فالشركات التي تتمتع بسمعة جيدة في مجال التنوع الثقافي تجذب أفضل المواهب من مختلف الخلفيات.

11- تنمية المهارات: يوفر التنوع الثقافي فرصًا لتطوير المهارات بين الثقافات، مثل التواصل والتكيف.

12- الوصول إلى أسواق جديدة: وفرق العمل المتنوعة تفهم احتياجات العملاء من مختلف الثقافات بشكل أفضل، مما يساهم في تطوير منتجات وخدمات تلبي هذه الاحتياجات.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

أولاً: أداة الدراسة

تناولت الدراسة تحليل آراء عينة الدراسة وذلك من خلال تحليل استبانة وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة الصالحة للتحليل (69) استبانة، من أصل 75 استبانة موزعة، تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار الخامس والعشرون وعند مستوى دلالة 0.05.

تم استخدام عدد من المقاييس الإحصائية الوصفية والاستدلالية والاختبارات التي تلائم فرضيات الدراسة وتخدم أهدافها، وهي التكرارات والنسب المئوية، وعرض الاحصاءات الوصفية باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي البسيط واختبار one sample t test.

ثانياً: تصميم الاستبانة

صممت الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي (5) موافق بشدة، (4) موافق، (3) محايد، (2) غير موافق، (1) غير موافق بشدة، وذلك في قسمين أساسيين: القسم الأول: مُخصص للأسئلة العامة ويشمل المعلومات الشخصية عن أفراد عينة البحث، وهي: الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي وقد ضم القسم الثاني متغيرات الدراسة.

ثالثاً: اختبار ثبات الاستبانة

تم اختبار ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha وذلك لقياس الاتساق الداخلي بين عباراتها.

الجدول رقم (1) نتائج اختبار Cronbach's Alpha

المحور	قيمة معامل ألفا كرونباخ
البعد الشخصي لإدارة التنوع الثقافي	0.788
البعد التنظيمي لإدارة التنوع الثقافي	0.752
البعد الخارجي لإدارة التنوع الثقافي	0.741
أداء العاملين	0.759

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يوضح الجدول رقم (1) نتائج التحليل لمعامل Cronbach's Alpha لأسئلة كل محور من محاور الاستبانة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث ظهرت بقيم أكبر من 0.6 وهي ما يمكن اعتبارها قيمة جيدة لثبات الاتساق الداخلي ومقبولة لأغراض التحليل الاحصائي ويمكن الاعتماد على استجابات أفراد العينة في اشتقاق النتائج المتعلقة بمجتمع الدراسة.

رابعاً: تحليل خصائص عينة الدراسة

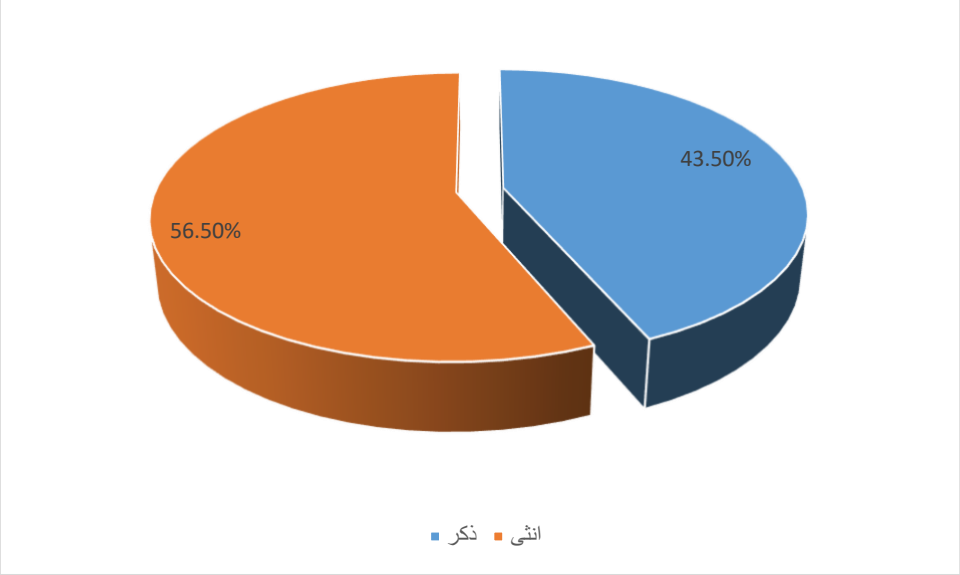
جدول (2) توزع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	30	%43.5
انثى	39	%56.5
المجموع	69	%100

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

إن ما نسبته 56.5% من أفراد العينة من الإناث و43.5% من أفراد العينة من الذكور.

الشكل رقم (2) تحليل خصائص العينة حسب الجنس



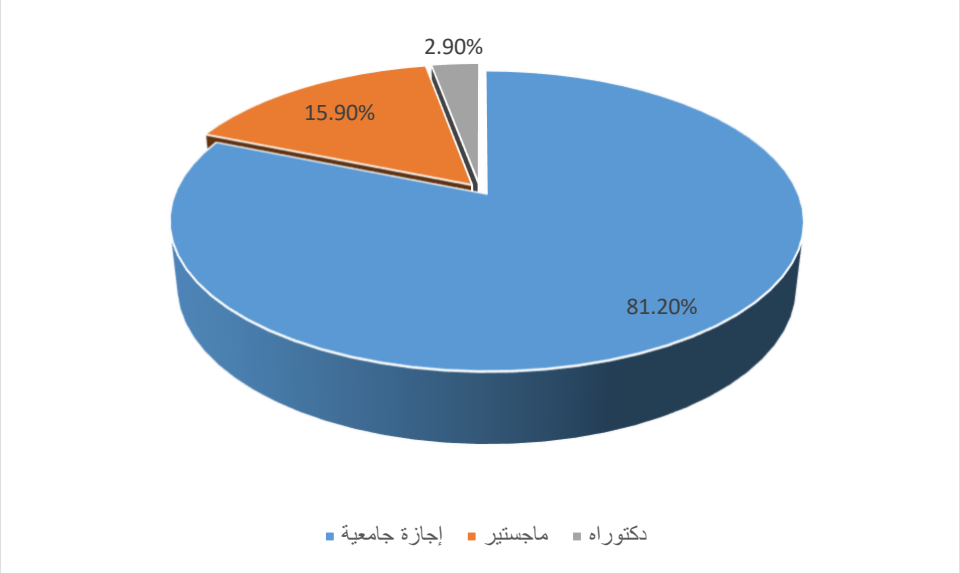
جدول (3) توزع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
إجازة جامعية	56	%81.2
ماجستير	11	%15.9
دكتوراه	2	%2.9
المجموع	69	%100

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

إن ما نسبته 81.2% من أفراد العينة من الحاصلين على الإجازة الجامعية، وما نسبته 15.9% من الحاصلين على درجة الماجستير ويليه ما نسبته 2.9% من الحاصلين على درجة الدكتوراه، مما يدل على المستوى التعليمي الجيد لأفراد العينة.

الشكل رقم (3) تحليل خصائص العينة حسب المؤهل العلمي



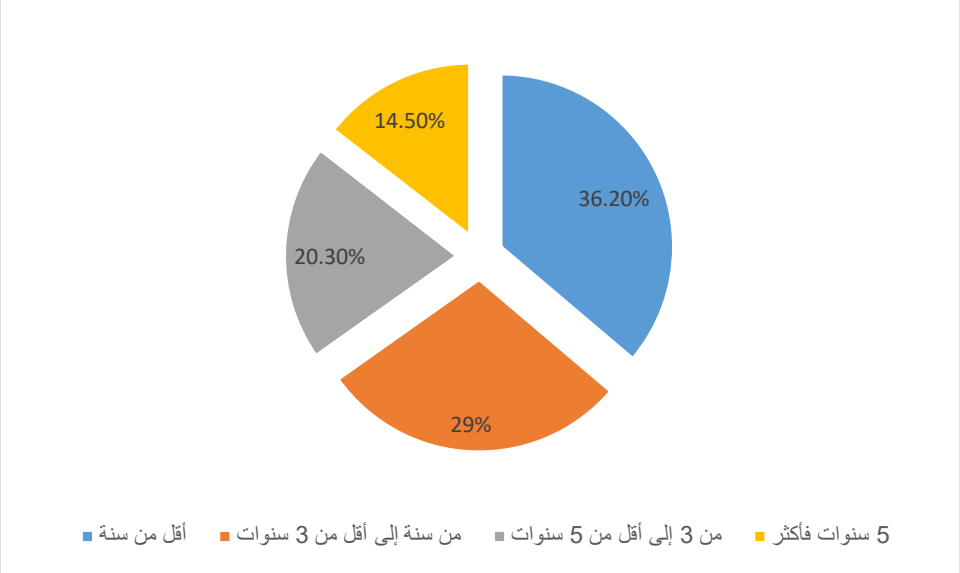
جدول (4) توزع أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من سنة	25	%36.2
من سنة إلى أقل من 3 سنوات	20	%29
من 3 إلى أقل من 5 سنوات	14	%20.3
5 سنوات فأكثر	10	%14.5
المجموع	69	%100

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

إن ما نسبته 36.2% من أفراد العينة من ذوي الخبرة أقل من سنة ويليه ما نسبته 29% من أفراد العينة من ذوي الخبرة من سنو إلى أقل من 3 سنوات ويليه ما نسبته 20.3% من أفراد العينة من ذوي الخبرة من 3 إلى أقل من 5 سنوات ويليه ما نسبته 14.5% من أفراد العينة من ذوي الخبرة 5 سنوات فأكثر مما يدل على الخبرة الجيدة لأفراد العينة.

الشكل رقم (4) تحليل خصائص العينة حسب سنوات الخبرة



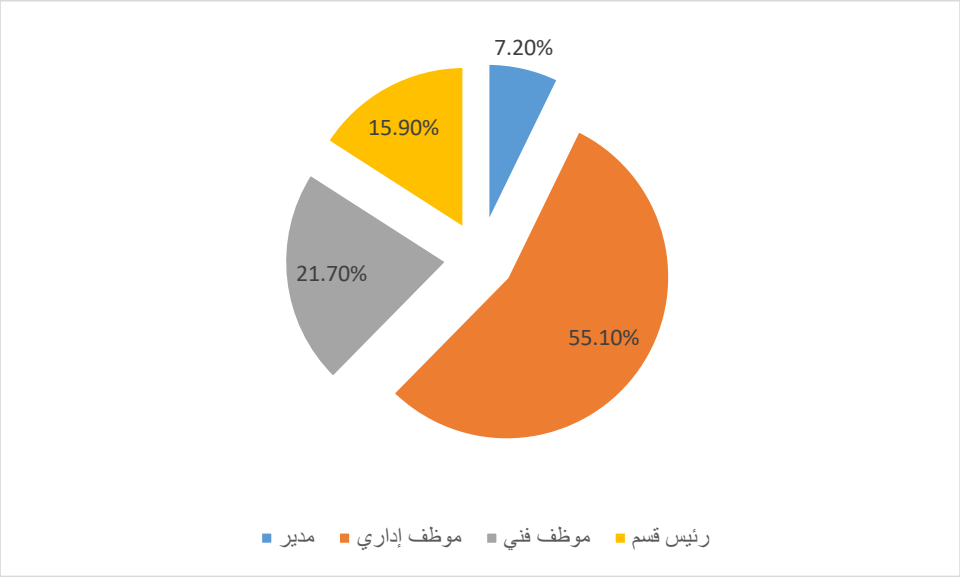
جدول (5) توزع أفراد العينة وفقاً لمتغير الموقع الوظيفي

الموقع الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
مدير	5	%7.2
موظف إداري	38	%55.1
موظف فني	15	%21.7
رئيس قسم	11	%15.9
المجموع	69	%100

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

إن ما نسبته 55.1% من أفراد العينة من الموظفين الإداريين، ويليه ما نسبته 21.7% من أفراد العينة من الموظفين الفنيين ويليه ما نسبته 15.9% من أفراد العينة من رؤساء الأقسام ويليه ما نسبته 7.2% من أفراد العينة من المدراء.

الشكل رقم (5) تحليل خصائص العينة حسب الموقع الوظيفي



خامساً: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة:

تتضمن الإحصاءات الوصفية قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الاستبانة ولإجمالي كل محور للوصول إلى الأهمية النسبية لكل منها، حيث تم اعتبار أن الحد الفاصل بين الأهمية المرتفعة والمتوسطة قيمة المتوسط البالغة 3.4.

الجدول رقم (6) الأهمية النسبية للموافقات

فئات قيم المتوسط الحسابي	التقدير
من 1 الى 1.79	درجة موافقة منخفضة جدا
من 1.8 الى 2.59	درجة الموافقة منخفضة
من 2.6 الى 3.39	درجة الموافقة متوسطة
من 3.4 الى 4.19	درجة الموافقة مرتفعة
من 4.2 الى 5	درجة الموافقة مرتفعة جدا

المصدر: إعداد الطالبة

1- نتائج قياس البعد الشخصي لإدارة التنوع الثقافي:

تم حساب قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الشخصي لإدارة التنوع الثقافي وكانت النتائج كما يلي:

جدول (7) نتائج قياس البعد الشخصي لإدارة التنوع الثقافي

الفقرة	5	4	3	2	1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
أحب العمل مع أشخاص من خلفيات ثقافية مختلفة	14	40	7	8	0	3.8696	0.87301	موافقة مرتفعة
أشعر بالراحة في التفاعل مع أشخاص لديهم عادات وتقاليد مختلفة عني	11	44	2	12	0	3.7826	0.92147	موافقة مرتفعة
أعتقد أن التنوع الثقافي في مكان العمل يجعل العمل أكثر إثارة للاهتمام	9	52	8	0	0	4.0145	0.49979	موافقة مرتفعة
أنا منفتح على تعلم أشياء جديدة من ثقافات مختلفة	19	48	2	0	0	4.2464	0.49722	موافقة مرتفعة جداً
أسعى جاهداً لفهم وجهات نظر الآخرين من خلفيات ثقافية مختلفة	34	35	0	0	0	4.4928	0.50361	موافقة مرتفعة جداً
أرى أن التنوع الثقافي في مكان العمل يثري خبراتي الشخصية	26	43	0	0	0	4.3768	0.48814	موافقة مرتفعة جداً
أعتقد أن التنوع الثقافي في مكان العمل يعزز الإبداع والابتكار	12	44	4	9	0	3.8551	0.86220	موافقة مرتفعة
أرى أن التنوع الثقافي في مكان العمل يجعل العمل أكثر متعة	18	38	3	10	0	3.9275	0.94431	موافقة مرتفعة
أعتقد أن العمل مع أشخاص من ثقافات مختلفة يساعدني على فهم وجهات نظر جديدة	36	33	0	0	0	4.5217	0.50319	موافقة مرتفعة جداً
البعد الشخصي لإدارة التنوع الثقافي	69					4.1208	0.44147	موافقة مرتفعة

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

بلغ المتوسط الحسابي لكامل المحور 4.12 بموافقة مرتفعة وبانحراف معياري 0.44 حيث حظيت جميع العبارات بموافقة مرتفعة جداً تجاوز المتوسط الحسابي لها 3.4، وبالتالي فإن المستقصى منهم موافقين في حكمهم على مضمون هذه العبارات، مما يدل موافقة أفراد العينة على عبارات هذا المحور وبالتالي تتم إدارة التنوع الثقافي على المستوى الشخصي لدى العاملين في شركة LPA لتدقيق الحسابات وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

2- نتائج قياس البعد التنظيمي لإدارة التنوع الثقافي:

تم حساب قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد التنظيمي لإدارة التنوع الثقافي وكانت النتائج كما يلي:

جدول (8) نتائج قياس البعد التنظيمي لإدارة التنوع الثقافي

الفقرة	5	4	3	2	1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
تشجع مؤسستي على التنوع الثقافي في مكان العمل	15	52	2	0	0	4.1884	0.46258	موافقة مرتفعة
توفر مؤسستي فرصاً متساوية للتقدم لجميع الموظفين بغض النظر عن خلفيتهم الثقافية	27	42	0	0	0	4.3913	0.49162	موافقة مرتفعة جداً
تُقدر مؤسستي مساهمات الموظفين من مختلف الثقافات	35	34	0	0	0	4.5072	0.50361	موافقة مرتفعة جداً
تُشجع مؤسستي التواصل والتعاون بين الموظفين من مختلف الثقافات	36	33	0	0	0	4.5217	0.50319	موافقة مرتفعة جداً
تُقدم مؤسستي تدريبات وبرامج توعية حول التنوع الثقافي	29	40	0	0	0	4.4203	0.49722	موافقة مرتفعة جداً
أشعر بالدعم من قبل مؤسستي في التعامل مع الاختلافات الثقافية في مكان العمل	37	32	0	0	0	4.5362	0.50234	موافقة مرتفعة جداً

أرى أن مؤسستي لديها سياسات وممارسات تدعم التنوع الثقافي	19	50	0	0	0	4.2754	0.44997	موافقة مرتفعة جداً
البعد التنظيمي لإدارة التنوع الثقافي	69					4.4058	0.35046	موافقة مرتفعة جداً

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

بلغ المتوسط الحسابي لكامل المحور 4.40 بموافقة مرتفعة وبانحراف معياري 0.35 حيث حظيت جميع العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز المتوسط الحسابي لها 3.4، وبالتالي فإن المستقصى منهم موافقين في حكمهم على مضمون هذه العبارات، مما يدل موافقة أفراد العينة على عبارات هذا المحور وبالتالي تتم إدارة التنوع الثقافي على المستوى التنظيمي لدى العاملين في شركة LPA لتدقيق الحسابات وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

3- نتائج قياس البعد الخارجي لإدارة التنوع الثقافي:

تم حساب قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الخارجي لإدارة التنوع الثقافي وكانت النتائج كما يلي:

جدول (9) نتائج قياس البعد الخارجي لإدارة التنوع الثقافي

الفقرة	5	4	3	2	1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
أعتقد أن التنوع الثقافي في المجتمع يجعل المجتمع أكثر ثراءً	16	49	4	0	0	4.1739	0.51325	موافقة مرتفعة
أعتقد أن الشركات المتنوعة ثقافيًا أكثر نجاحًا من الشركات غير المتنوعة	41	28	0	0	0	4.5942	0.49464	موافقة مرتفعة جداً
أعتقد أن التنوع الثقافي ضروري للعالم الحديث	39	30	0	0	0	4.5652	0.49936	موافقة مرتفعة جداً
أعتقد أن احترام الثقافات المختلفة أمر مهم	17	51	0	1	0	4.2174	0.51075	موافقة مرتفعة جداً
أعتقد أن التنوع الثقافي في مؤسستي يجذب أفضل المواهب من جميع أنحاء العالم	40	29	0	0	0	4.5797	0.49722	موافقة مرتفعة جداً
أرى أن التنوع الثقافي في مكان العمل يعزز صورة مؤسستي الإيجابية لدى العملاء والمجتمع	31	38	0	0	0	4.4493	0.50106	موافقة مرتفعة جداً
أرى أن التنوع الثقافي في مكان العمل يساهم في الابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة	38	31	0	0	0	4.5507	0.50106	موافقة مرتفعة جداً
أعتقد أن التنوع الثقافي في مؤسستي يساعدها على التنافس بشكل أفضل في السوق العالمية	18	51	0	0	0	4.2609	0.44233	موافقة مرتفعة جداً
البعد الخارجي لإدارة التنوع الثقافي	69					4.4239	0.32243	موافقة مرتفعة جداً

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

بلغ المتوسط الحسابي لكامل المحور 4.42 بموافقة مرتفعة جداً وبانحراف معياري 0.32 حيث حظيت جميع العبارات بموافقة مرتفعة جداً تجاوز المتوسط الحسابي لها 3.4، وبالتالي فإن المستقصى منهم موافقين في حكمهم على مضمون هذه العبارات، مما يدل موافقة أفراد العينة على عبارات هذا المحور وبالتالي تتم إدارة التنوع الثقافي على المستوى الخارجي لدى العاملين في شركة LPA لتدقيق الحسابات وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

4- نتائج قياس أداء العاملين:

تم حساب قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأداء العاملين وكانت النتائج كما يلي:

جدول (10) نتائج قياس أداء العاملين

الفقرة	5	4	3	2	1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
أبذل قصارى جهدي لإنجاز جميع مهامي في الوقت المحدد	14	51	4	0	0	4.1449	0.49335	موافقة مرتفعة
أحاول البحث عن كل ما هو جديد ومبتكر عند أداء مهامي	38	31	0	0	0	4.5507	0.50106	موافقة مرتفعة جداً
أبحث عن حل المشكلات بشكل أفضل عند التعامل مع زملاء من ثقافات مختلفة	39	29	1	0	0	4.5507	0.52960	موافقة مرتفعة جداً
يُؤدي التنوع الثقافي إلى بيئة عمل أكثر شمولاً وإيجابية	17	51	0	1	0	4.2174	0.51075	موافقة مرتفعة جداً
يُحسّن التنوع الثقافي من مستوى أداء الموظفين بشكل عام	17	48	4	0	0	4.1884	0.52231	موافقة مرتفعة
أنا متحمس لأداء العمل في ظل توفر أفراد مختلفة الثقافات	38	31	0	0	0	4.5507	0.50106	موافقة مرتفعة جداً
أسعى دائمًا إلى تحسين جودة عملي	39	29	1	0	0	4.5507	0.52960	موافقة مرتفعة جداً
أكون مبادراً في إنجاز المهام دون الحاجة إلى توجيه من المدير	16	52	0	1	0	4.2029	0.50234	موافقة مرتفعة جداً
أشارك بنشاط في اجتماعات الفريق وأقدم أفكاري	24	45	0	0	0	4.3478	0.47977	موافقة مرتفعة جداً
أشعر أن عملي هام وله تأثير إيجابي على المؤسسة	19	48	2	0	0	4.2464	0.49722	موافقة مرتفعة جداً
أمتلك جميع المهارات والقدرات اللازمة للنجاح في وظيفتي	40	29	0	0	0	4.5797	0.49722	موافقة مرتفعة جداً
أنا شخص منظم وفعال في إدارة وقتي	41	27	1	0	0	4.5797	0.52597	موافقة مرتفعة جداً

أفهم بوضوح ما هو مطلوب مني في وظيفتي	31	38	0	0	0	4.4493	0.50106	موافقة مرتفعة جداً
أنا قادر على حل المشكلات واتخاذ القرارات	24	43	2	0	0	4.3188	0.52839	موافقة مرتفعة جداً
أداء العاملين	69					4.3913	0.28771	موافقة مرتفعة جداً

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

بلغ المتوسط الحسابي لكامل المحور 4.39 بموافقة مرتفعة جداً وبانحراف معياري 0.28 حيث حظيت جميع العبارات بموافقة مرتفعة جداً تجاوز المتوسط الحسابي لها 3.4، وبالتالي فإن المستقصى منهم موافقين في حكمهم على مضمون هذه العبارات، مما يدل موافقة أفراد العينة على عبارات هذا المحور وبالتالي يسهم نظام العمل المرن في تعزيز بعد الضمير الحي كأحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

سادساً: اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسي الأولى:

هناك مستوى مرتفع لإدارة التنوع الثقافي لدى العاملين في شركة LPA لتدقيق الحسابات

الجدول رقم (11) نتائج تحليل نتائج اختبار One sample T – test للفرضية الرئيسية الاولى

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
البعد الشخصي لإدارة التنوع الثقافي	69	4.1208	0.44147	0.05315
البعد التنظيمي لإدارة التنوع الثقافي	69	4.4058	0.35046	0.04219
البعد الخارجي لإدارة التنوع الثقافي	69	4.4239	0.32243	0.03882

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
البعد الشخصي لإدارة التنوع الثقافي	21.088	68	0.000	1.12077	1.0147	1.2268
البعد التنظيمي لإدارة التنوع الثقافي	33.320	68	0.000	1.40580	1.3216	1.4900
البعد الخارجي لإدارة التنوع الثقافي	36.684	68	0.000	1.42391	1.3465	1.5014

المصدر: اعداد الطالبة

أن مستوى دلالة الاختبار Sig يساوي 0.00 وهو أصغر من 5% وبما أن متوسط الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة موجب، الأمر الذي يعني موافقة أفراد العينة على وجود مستوى مرتفع لإدارة التنوع الثقافي لدى العاملين في شركة LPA لتدقيق الحسابات، كما جاءت الدلالة الاحصائية مؤيدة لإجابات أفراد العينة الأمر الذي يثبت صحة الفرضية وبالتالي هناك مستوى مرتفع لإدارة التنوع الثقافي لدى العاملين في شركة LPA لتدقيق الحسابات.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

هناك مستوى مرتفع لأداء العاملين لدى العاملين في شركة LPA لتدقيق الحسابات بفعل إدارة التنوع الناجحة.

الجدول رقم (12) نتائج تحليل نتائج اختبار One sample T – test للفرضية الرئيسية الثانية

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مستوى أداء العاملين	69	4.3913	0.28771	0.03464

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
مستوى أداء العاملين	40.170	68	0.000	1.39130	1.3222	1.4604

المصدر: اعداد الطالبة

أن مستوى دلالة الاختبار Sig يساوي 0.00 وهو أصغر من 5% وبما أن متوسط الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة موجب، الأمر الذي يعني موافقة أفراد العينة على وجود مستوى مرتفع لأداء العاملين لدى العاملين في شركة LPA لتدقيق الحسابات بفعل إدارة التنوع الناجحة، وقد جاءت الدلالة الإحصائية مؤيدة لإجابات أفراد العينة، الأمر الذي يثبت صحة الفرضية وبالتالي هناك مستوى مرتفع لأداء العاملين لدى العاملين في شركة LPA لتدقيق الحسابات بفعل إدارة التنوع الناجحة.

اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة التنوع الثقافي وتحسين مستويات أداء العاملين لدى شركة LPA لتدقيق الحسابات.

بغرض اختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد لاختبار العلاقة بين إدارة التنوع الثقافي كمتغير مستقل ومستويات أداء العاملين كمتغير تابع.

الجدول رقم (13) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين إدارة التنوع الثقافي ومستويات أداء العاملين

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R
0.13108	0.792	0.802	0.895[a]

المصدر: مخرجات برنامج spss

يتضـــح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R تســـاوي (0.895)، وهو ما يبين وجود ارتباط قوي بين إدارة التنوع الثقافي ومســـتويات أداء العاملين وأن معامل التحديد هو (0.792)، أي إن إدارة التنوع الثقافي تفسر (79.2%)، من التغيرات الحاصلة في مستويات أداء العاملين.

الجدول رقم (14) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة

ANOVAa						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model	
0.000[b]	87.530	1.504	3	4.512	Regression	1
		0.017	65	1.117	Residual	
			68	5.629	Total	

المصدر: مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة الدلالة الإحصـائية للقوة التفسـيرية للنموذج عن طريق إحصـائية F، وهي (87.530)، ومعنوية الدلالة الحسـابية (sig=0.000)، مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، أي النموذج بشكل عام معنوي.

الجدول رقم (15) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر إدارة التنوع الثقافي في مستويات أداء العاملين

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	4.060		0.226	0.916	(Constant)	
0.925	0.095	0.006	0.040	0.004	البعد الشخصي لإدارة التنوع الثقافي	1
0.038	2.114	0.260	0.101	0.213	البعد التنظيمي لإدارة التنوع الثقافي	2
0.000	8.973	1.122	0.112	0.785	البعد الخارجي لإدارة التنوع الثقافي	3

المصدر: مخرجات برنامج spss

يشـــير الجدول أعلاه إلى أن (البعد التنظيمي والخارجي لإدارة التنوع الثقافي) هي دالة إحصـــائياً حسب قيم t المحسوبة والدلالة الإحصائية التي جاءت أصغر من (5%)، وهي المتغيرات الأكثر تأثيراً في تحسين مستويات أداء العاملين.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الأبعاد الشخصية لإدارة التنوع الثقافي وتحسين مستويات أداء العاملين لدى شركة LPA لتدقيق الحسابات.

بغرض اختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين الأبعاد الشخصية لإدارة التنوع الثقافي كمتغير مستقل ومستويات أداء العاملين كمتغير تابع.

الجدول رقم (16) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين الأبعاد الشخصية لإدارة التنوع الثقافي ومستويات أداء العاملين

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R
0.26636	0.143	0.155	0.394[a]

المصدر: مخرجات برنامج spss

يتضـــح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R تســـاوي (0.394)، وهو ما يبين وجود ارتباط قوي بين الأبعاد الشـــخصـــية لإدارة التنوع الثقافي ومســـتويات أداء العاملين وأن معامل التحديد هو (0.143)، أي إن الأبعاد الشـــخصـــية لإدارة التنوع الثقافي يفســـر (14.3%)، من التغيرات الحاصلة في مستويات أداء العاملين.

الجدول رقم (17) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة

ANOVAa						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model	
0.001[b]	12.337	0.875	1	0.875	Regression	1
		0.071	67	4.753	Residual	
			68	5.629	Total	

المصدر: مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة الدلالة الإحصـائية للقوة التفسـيرية للنموذج عن طريق إحصـائية F، وهي (12.337)، ومعنوية الدلالة الحسـابية (sig=0.001)،

مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، أي النموذج بشكل عام معنوي.

الجدول رقم (18) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر الأبعاد الشخصية لإدارة التنوع الثقافي في تحسين مستويات أداء العاملين

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	10.990		0.303	3.332	(Constant)	
0.001	3.512	0.394	0.073	0.257	الأبعاد الشخصية لإدارة التنوع الثقافي ومستويات أداء العاملين	1

المصدر: مخرجات برنامج spss

يشير الجدول أعلاه إلى أن (الأبعاد الشخصية لإدارة التنوع الثقافي ومستويات أداء العاملين) هي دالة إحصائياً حسب قيم t المحسوبة والدلالة الإحصائية التي جاءت أصغر من (5%)، مما يثبت صحة الفرضية البديلة.

تكون معادلة الانحدار على الشكل الآتي:

$$y = 3.332 + 0.257\ x1$$

وبالتالي توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين الأبعاد الشخصية لإدارة التنوع الثقافي وتحسين مستويات أداء العاملين لدى شركة LPA لتدقيق الحسابات.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الأبعاد الخارجية لإدارة التنوع الثقافي وتحسين مستويات أداء العاملين لدى شركة LPA لتدقيق الحسابات.

بغرض اختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين الأبعاد الخارجية لإدارة التنوع الثقافي كمتغير مستقل ومستويات أداء العاملين كمتغير تابع.

الجدول رقم (19) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين الأبعاد الخارجية لإدارة التنوع الثقافي ومستويات أداء العاملين

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R
0.19494	0.541	0.548	0.740[a]

المصدر: مخرجات برنامج spss

يتضـــح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R تســـاوي (0.740)، وهو ما يبين وجود ارتباط قوي بين الأبعاد الخارجية لإدارة التنوع الثقافي ومستويات أداء العاملين وأن معامل التحديد هو (0.541)، أي إن الأبعاد الخارجية لإدارة التنوع الثقافي تفســـر (54.1%)، من التغيرات الحاصلة في مستويات أداء العاملين.

الجدول رقم (20) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة

ANOVAa						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model	
0.000[b]	81.123	3.083	1	3.083	Regression	1
		0.038	67	2.546	Residual	
			68	5.629	Total	

المصدر: مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة الدلالة الإحصـائية للقوة التفسـيرية للنموذج عن طريق إحصـائية F، وهي (81.123)، ومعنوية الدلالة الحسـابية (sig=0.000)،

مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، أي النموذج بشكل عام معنوي.

الجدول رقم (21) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر الأبعاد الخارجية لإدارة التنوع الثقافي في تحسين مستويات أداء العاملين

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	5.752		0.298	1.715	(Constant)	
0.000	9.007	0.740	0.067	0.608	الأبعاد الخارجية لإدارة التنوع الثقافي ومستويات أداء العاملين	1

المصدر: مخرجات برنامج spss

يشير الجدول أعلاه إلى أن (الأبعاد الخارجية لإدارة التنوع الثقافي ومستويات أداء العاملين) هي دالة إحصائياً حسب قيم t المحسوبة والدلالة الإحصائية التي جاءت أصغر من (5%)، مما يثبت صحة الفرضية البديلة.

تكون معادلة الانحدار على الشكل الآتي:

$$y = 1.715 + 0.608\, x1$$

وبالتالي يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين الأبعاد الخارجية لإدارة التنوع الثقافي وتحسين مستويات أداء العاملين لدى شركة LPA لتدقيق الحسابات.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الأبعاد التنظيمية لإدارة التنوع الثقافي وتحسين مستويات أداء العاملين لدى شركة LPA لتدقيق الحسابات.

بغرض اختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين الأبعاد التنظيمية لإدارة التنوع الثقافي كمتغير مستقل ومستويات أداء العاملين كمتغير تابع.

الجدول رقم (22) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين الأبعاد التنظيمية لإدارة التنوع الثقافي ومستويات أداء العاملين

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R
0.13350	0.785	0.788	0.888[a]

المصدر: مخرجات برنامج spss

يتضـــح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R تســـاوي (0.888)، وهو ما يبين وجود ارتباط قوي بين الأبعاد التنظيمية لإدارة التنوع الثقافي ومستويات أداء العاملين وأن معامل التحديد هو (0.785)، أي إن الأبعاد التنظيمية لإدارة التنوع الثقافي تفســـر (78.5%)، من التغيرات الحاصلة في مستويات أداء العاملين.

الجدول رقم (23) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة

ANOVAa						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model	
0.000[b]	248.801	4.434	1	4.434	Regression	1
		0.018	67	1.194	Residual	
			68	5.629	Total	

المصدر: مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة الدلالة الإحصـائية للقوة التفسـيرية للنموذج عن طريق إحصائية F، وهي (248.801)، ومعنوية الدلالة الحسابية (sig=0.000)، مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، أي النموذج بشكل عام معنوي.

الجدول رقم (24) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر الأبعاد التنظيمية لإدارة التنوع الثقافي في تحسين مستويات أداء العاملين

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	3.985		0.223	0.887	(Constant)	
0.000	15.773	0.888	0.050	0.792	الأبعاد التنظيمية لإدارة التنوع الثقافي ومستويات أداء العاملين	1

المصدر: مخرجات برنامج spss

يشير الجدول أعلاه إلى أن (الأبعاد التنظيمية لإدارة التنوع الثقافي ومستويات أداء العاملين) هي دالة إحصـائياً حسـب قيم t المحسـوبة والدلالة الإحصـائية التي جاءت أصـغر من (5%)، مما يثبت صحة الفرضية البديلة.

تكون معادلة الانحدار على الشكل الآتي:

$$y = 0.887 + 0.792\ x1$$

وبالتالي توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين الأبعاد التنظيمية لإدارة التنوع الثقافي وتحسين مستويات أداء العاملين لدى شركة LPA لتدقيق الحسابات.

النتائج والتوصيات

النتائج

نتيجة اختبار الفرضيات تم التوصل إلى الآتي:

1- هناك مستوى مرتفع لإدارة التنوع الثقافي لدى العاملين في شركة LPA لتدقيق الحسابات.
2- هناك مستوى مرتفع لأداء العاملين في شركة LPA لتدقيق الحسابات بفعل إدارة التنوع الناجحة.
3- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين إدارة التنوع الثقافي وتحسين مستويات أداء العاملين لدى شركة LPA لتدقيق الحسابات، فكلما زادت فعالية إدارة التنوع الثقافي، ارتفع مستوى أداء العاملين.
4- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين الأبعاد الشخصية لإدارة التنوع الثقافي وتحسين مستويات أداء العاملين لدى شركة LPA لتدقيق الحسابات، حيث أن للعوامل الشخصية دور هام في تأثير إدارة التنوع الثقافي على أداء العاملين. وتشمل هذه العوامل انفتاح الفرد على الثقافات الأخرى، وفعاليته في التواصل بين الثقافات، ومهاراته في حل المشكلات.
5- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين الأبعاد الخارجية لإدارة التنوع الثقافي وتحسين مستويات أداء العاملين لدى شركة LPA لتدقيق الحسابات. حيث أن للعوامل الخارجية دور هام أيضًا في تأثير إدارة التنوع الثقافي على أداء العاملين. وتشمل هذه العوامل السياق الثقافي للمجتمع، والسياسات الحكومية المتعلقة بالتنوع الثقافي، والممارسات التجارية المتعلقة بالتنوع الثقافي.
6- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين الأبعاد التنظيمية لإدارة التنوع الثقافي وتحسين مستويات أداء العاملين لدى شركة LPA لتدقيق الحسابات، حيث أن للعوامل التنظيمية دور هام أيضًا في تأثير إدارة التنوع الثقافي على أداء العاملين. وتشمل هذه العوامل وجود سياسة واضحة للتنوع الثقافي، وبرامج تدريبية للموظفين حول التنوع الثقافي، وبيئة عمل داعمة للتنوع الثقافي.

التوصيات

في ضوء النتائج السابقة فإن الطالبة توصي بالآتي:

1- يجب على الشركة وضع سياسة واضحة للتنوع الثقافي، تحدد هذه السياسة التزام الشركة بتعزيز التنوع الثقافي وخلق بيئة عمل شاملة لجميع الموظفين.

2- تنفيذ برامج تدريبية للموظفين حول التنوع الثقافي. على أن تهدف هذه البرامج إلى مساعدة الموظفين على فهم الثقافات المختلفة، والتواصل بفعالية بين الثقافات، وحل النزاعات بين الثقافات.

3- على الشركة خلق بيئة عمل داعمة للتنوع الثقافي. تشمل احترام الثقافات المختلفة، وتقديرًا للاختلافات الفردية، وفرصًا متساوية لجميع الموظفين.

4- على الأفراد أن يكونوا منفتحين على الثقافات الأخرى. وفهم وجهات النظر المختلفة، والتواصل بفعالية مع الأشخاص من خلفيات مختلفة.

5- على الأفراد أن يطوروا مهاراتهم في التواصل بين الثقافات. يجب أن تشمل هذه المهارات مهارات الاستماع الفعال، والتعاطف، والقدرة على التكيف مع المواقف المختلفة.

6- على الأفراد أن يطوروا مهاراتهم في حل المشكلات. يجب أن تشمل هذه المهارات القدرة على تحديد المشكلات، وتحليلها، وتطوير حلول إبداعية، وتنفيذ الحلول بفعالية.

7- على الشركة قياس وتقييم مبادرات التنوع الثقافي بانتظام لتحديد مدى فعاليتها وإجراء التعديلات اللازمة.

8- يجب على الشركة إنشاء مجموعات دعم للموظفين من المجموعات الممثلة، مثل مجموعات الموظفين من النساء أو الأقليات العرقية أو الدينية.

9- يجب على الشركة مكافأة الموظفين الذين يعززون السلوكيات الداعمة للتنوع، مثل المشاركة في برامج التدريب حول التنوع الثقافي أو التطوع في مبادرات التنوع الثقافي.

قائمة المراجع

المراجع العربية

1- أبو الحديد، فاطمة علي (2018)، التنوع الثقافي وتأثيره في تحسين نوعية الحياة لدى العاملين دراسة تطبيقية بمؤسسة أرامكو السعودية، مجلة حوليات آداب عين شمس، المجلد 46، مصر.

2- السامعي، سهى (2021)، التنوع الثقافي في الجامعات السعودية وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، المجلد 22، العدد 1، المملكة العربية السعودية.

3- الموسى، عبر عبد الكريم، وأمين، محمد، والقضاة، حامد (2022)، واقع دور الجامعات الإماراتية في تنمية تقبل التنوع الثقافي لدى طلبتها من وجهة نظرهم، مجلة دراسات، المجلد 49، العدد 4، الأردن.

4- بن يزة، رحمة (2021)، إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمة وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر.

5- حميد، كاظم حبيب، وكاظم، ثائر رحيم (2023)، مظاهر التنوع الثقافي في ظل العولمة وأثرها في التماسك الاجتماعي، مجلة القادسية للعلوم الإنسانية، المجلد 26، العدد 1، العراق.

6- زاهر، تيسير، وسلامة، زكريا (2018)، أثر التنوع الديموغرافي والثقافي على أداء العاملين في إدارة وزارة الصناعة بدمشق، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد (35) العدد (7)، اللاذقية.

7- صدوقي، يسمينة (2018)، مظاهر ونتائج التنوع الثقافي في الجزائر، مجلة دائرة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، العدد الرابع، الجزائر.

8- عوض، أشرف محمد إبراهيم (2015)، مساهمة التنوع الثقافي في ممارسات الموارد البشرية دراسة تطبيقية على الضوابط التابعة للشركة الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة التجارة والتمويل، المجلد 35، العدد 4، مصر.

9- ناصر، فداء (2021)، إدارة التنوع، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجامعة الافتراضية السورية، سورية.

10- هبري، آسية (2019)، إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال الدولية تطبيقات إدارة التنوع في شركة زين اتصالات الخليج، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 6، العدد 12، الجزائر.

11- نجم، عبد الحكيم أحمد ربيع، والنجار، حميدة محمد البدوي، وعشري، تامر إبراهيم، أثر التنوع الثقافي على القيادة الجديرة بالثقة بالتطبيق على الشركات الصناعية متعددة الجنسيات بالمدن الصناعية بمصر، جامعة المنصورة، كلية التجارة، مصر.

المراجع الأجنبية

1- Kara, F., & Tarım, M. (2024). A Bibliometric Analysis of Studies on Diversity Management. *Journal of International Health Sciences and Management*, *10*(19), 45-55.

2- Rosa, A. (2024). The impact of diversity and equality management systems on organisational dynamics: an Exploratory Analysis in small and medium enterprises. *puntOorg International Journal*, *1*(1).

3- Yadav, S., & Lenka, U. (2020). Diversity management: a systematic review. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, *39*(8), 901-929.

الملحق– الاستبانة

تحية طيبة وبعد..

تقوم الطالبة بإعداد بحث يهدف لمعرفة **إدارة التنوع الثقافي ودوره في تحسين مستويات أداء العاملين** ولتحقيق أهداف البحث تم إعداد هذه الاستبانة حيث أن إجاباتكم على الأسئلة ستغني البحث بكل ما هو مفيد وستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم جزيل الشكر

أولاً: البيانات الديموغرافية لأفراد العينة:

الرجاء وضع علامة (√) أمام الإجابة المناسبة:

1. الجنس

ذكر أنثى

2. **المؤهل العلمي:**

إجازة جامعية ماجستير دكتوراه

3. **سنوات الخبرة:**

أقل من سنة من سنة إلى أقل من 3 سنوات من 3 إلى أُقل من 5 سنوات 5 سنوات فأكثر

4. **الموقع الوظيفي:**

مدير رئيس قسم موظف إداري موظف فني

ثانياً: بيانات الدراسة:

الرجاء وضع علامة (صح √) في المربع المناسب للإجابة:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الشخصي لإدارة التنوع الثقافي						
1	أحب العمل مع أشخاص من خلفيات ثقافية مختلفة					
2	أشعر بالراحة في التفاعل مع أشخاص لديهم عادات وتقاليد مختلفة عني					
3	أعتقد أن التنوع الثقافي في مكان العمل يجعل العمل أكثر إثارة للاهتمام					
4	أنا منفتح على تعلم أشياء جديدة من ثقافات مختلفة					
5	أسعى جاهداً لفهم وجهات نظر الآخرين من خلفيات ثقافية مختلفة					
6	أرى أن التنوع الثقافي في مكان العمل يثري خبراتي الشخصية					
7	أعتقد أن التنوع الثقافي في مكان العمل يعزز الإبداع والابتكار					
8	أرى أن التنوع الثقافي في مكان العمل يجعل العمل أكثر متعة					
9	أعتقد أن العمل مع أشخاص من ثقافات مختلفة يساعدني على فهم وجهات نظر جديدة					
البعد التنظيمي لإدارة التنوع الثقافي						
1	تشجع مؤسستي على التنوع الثقافي في مكان العمل					

2	توفر مؤسستي فرصاً متساوية للتقدم لجميع الموظفين بغض النظر عن خلفيتهم الثقافية					
3	تُقدر مؤسستي مساهمات الموظفين من مختلف الثقافات					
4	تُشجع مؤسستي التواصل والتعاون بين الموظفين من مختلف الثقافات					
5	تُقدم مؤسستي تدريبات وبرامج توعية حول التنوع الثقافي					
6	أشعر بالدعم من قبل مؤسستي في التعامل مع الاختلافات الثقافية في مكان العمل					
7	أرى أن مؤسستي لديها سياسات وممارسات تدعم التنوع الثقافي					
البعد الخارجي لإدارة التنوع الثقافي						
1	أعتقد أن التنوع الثقافي في المجتمع يجعل المجتمع أكثر ثراءً					
2	أعتقد أن الشركات المتنوعة ثقافيًا أكثر نجاحًا من الشركات غير المتنوعة					
3	أعتقد أن التنوع الثقافي ضروري للعالم الحديث					
4	أعتقد أن احترام الثقافات المختلفة أمر مهم					
5	أعتقد أن التنوع الثقافي في مؤسستي يجذب أفضل المواهب من جميع أنحاء العالم					
6	أرى أن التنوع الثقافي في مكان العمل يعزز صورة مؤسستي الإيجابية لدى العملاء والمجتمع					
7	أرى أن التنوع الثقافي في مكان العمل يساهم في الابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة					
8	أعتقد أن التنوع الثقافي في مؤسستي يساعدها على التنافس بشكل أفضل في السوق العالمية					

أداء العاملين						
1	أبذل قصارى جهدي لإنجاز جميع مهامي في الوقت المحدد					
2	أحاول البحث عن كل ما هو جديد ومبتكر عند أداء مهامي					
3	أبحث عن حل المشكلات بشكل أفضل عند التعامل مع زملاء من ثقافات مختلفة					
4	يُؤدي التنوع الثقافي إلى بيئة عمل أكثر شمولاً وإيجابية					
5	يُحسّن التنوع الثقافي من مستوى أداء الموظفين بشكل عام					
6	أنا متحمس لأداء العمل في ظل توفر أفراد مختلفة الثقافات					
7	أسعى دائمًا إلى تحسين جودة عملي					
8	أكون مبادراً في إنجاز المهام دون الحاجة إلى توجيه من المدير					
9	أشارك بنشاط في اجتماعات الفريق وأقدم أفكاري					
10	أشعر أن عملي هام وله تأثير إيجابي على المؤسسة					
11	أمتلك جميع المهارات والقدرات اللازمة للنجاح في وظيفتي					
12	أنا شخص منظم وفعال في إدارة وقتي					
13	أفهم بوضوح ما هو مطلوب مني في وظيفتي					
14	أنا قادر على حل المشكلات واتخاذ القرارات					