

(أثرُ تطبيقِ إستراتيجيةِ إدارةِ التَّنَوُّعِ في زيَادَةِ فَعَالِيَةِ أَداءِ المُوظَّفِينِ)
"دراسة حالة شركة MTN سورية"

رسالة أُعدت لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال
MBA

إعداد الطالب

محمد عبد الوهاب جزماتي

إشراف

الأستاذ الدكتور فداء ناصر

العام الدراسي: ٢٠٢٣ - ٢٠٢٤

كلمة شكر

أتقدم بالشكر والامتنان للأستاذ الدكتور فداء ناصر لما له من أيادٍ بيضاء معطاءة ببذل كل ما يستطيع من جهد وعلم كي تخرج هذه الرسالة على أكمل وجه.

والشكر موصول لأساتذتنا الكرام في المعهد العالي لإدارة الأعمال والكادر التدريسي لاختصاص إدارة الموارد البشرية.

كما أشكر السيدة شيريهان سلوم وزملائي في إدارة الموارد البشرية لشركة MTN سورية.

فهرس المحتويات

i.....	كلمة شكر
ii.....	فهرس المحتويات
١	الملخص
١	Abstract
٣	الفصل الأول
٣	مقدمة..... (١)
٣	الدراسات السابقة..... (٢)
٥	مشكلة البحث..... (٣)
٦	أسئلة البحث..... (٤)
٦	فرضيات البحث..... (٥)
٦	أهمية البحث..... (٦)
٧	منهج البحث..... (٧)
٧	حدود البحث..... (٨)
٧	أهداف البحث..... (٩)
٨	الفصل الثاني - الإطار النظري
٨	تعريف التّووع ومفهومه..... (١)
١٠	التّووع الثقافي: الإيجابيات والسلبيات..... (٢)
١٢	إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل التّووع..... (٣)
١٥	ممارسات إستراتيجية إدارة التّووع في الشركات متعددة الجنسيات..... (٤)
١٧	مفهوم وأهمية تقييم أداء الموظفين..... (٥)
١٩	عملية تقييم فعالية أداء الموظفين..... (٦)
٢٣	أهمية تقييم أداء الموظفين في نجاح الشركة..... (٧)
٢٦	الفصل الثالث - الإطار العملي

٢٦	الإجراءات العملية	١-
٢٩	عمليات التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات:	٢-
٦٣	نتائج البحث:	٣-
٦٦	مقترحات وتوصيات البحث:	٤-
٦٧	الفصل الرابع - استمارة الاستبيان والمراجع	
٦٧	استمارة الاستبيان	(١)
٧٢	المراجع باللغة العربية	(٢)
٧٢	المراجع باللغة الانكليزية	(٣)

المخلص

هدفت هذه الدراسة لترصد جانباً من التغيّر الدائم في بيئة الأعمال وسعي الشركات باستمرار لغزو أسواق جديدة لتقديم المنتجات والخدمات المتميّزة والمتنوعة وبناء الشراكات، حيث يزداد الاهتمام بتطوير وتحسين بيئة التواصل بين الموظفين ذوي الثقافات والميول المتنوعة وبالتالي بات من الضروري تبني إستراتيجية فعّالة لإدارة التّنوع في الشركات ومنظمات الأعمال.

الأمر الذي يقتضي بالضرورة توضيح تلك الإستراتيجية من خلال تبني ممارسات واضحة ومقبولة لدى الموظفين، وبالتالي نشر ثقافة التسامح وتقبل الآخر، وإبراز علاقة تلك الإستراتيجية من خلال ممارساتها بزيادة فعالية الأداء الوظيفي، الذي يؤدي بالنتيجة لزيادة الإنتاجية ونمو الشركات محلياً ودولياً.

وكون صناعة الاتصالات الخليوية تمثل مجالاً حيوياً تسعى بعض الشركات متعددة الجنسيات للاستفادة منه مما يوجب عليها تطوير إستراتيجيتها من خلال تبني كل ما من شأنه تعزيز ثقافة التّنوع والتي بدونها يصبح مصير تلك الشركات الفشل وتكبد الخسائر الكبيرة.

من هنا أتت هذه الدراسة لتكون إضافة جديدة للدراسات السابقة التي بحثت في أهمية إدارة التّنوع وممارساتها وأساليب تطبيقها، حيث اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة أثر تطبيق إستراتيجية إدارة التّنوع بمختلف أبعادها الداخلية والخارجية والتنظيمية في زيادة فعالية أداء الموظفين. وقد تم اختيار عينة الدراسة من ضمن الموظفين الإداريين في شركة MTN سورية للاتصالات الخليوية باعتبارها فرع لشركة اتصالات متعددة الجنسيات.

الأمر الذي يعتبر عينة بحث غنيّة لدراسة مدى الانسجام في بيئة العمل وأهمية تطبيق ممارسات إدارة التّنوع وأثرها على الأداء الوظيفي، وصولاً للاستفادة القصوى من إيجابيات تعزيز ثقافة التّنوع على مستوى الشركة ككل.

وقد خلّصت الدراسة لمجموعة من النتائج؛ كان من أبرزها أن إدارة الشركة لا تمارس سياسة التمييز من حيث الجنس، وأنها تأخذ بعين الاعتبار كلاً من الخلفية العلمية والخبرة العملية في عملية التدرج الوظيفي والترقية، كما أن إجراءات مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية تتم بموضوعية من خلال توصيفات واضحة وبالأخص الاستقطاب والاختيار والتعيين.

وعليه فإن تقييم الأداء الوظيفي في ضوء تلك النتائج جاء بمستوى مرتفع من حيث الفعالية، رغم ضرورة التأكيد على وجود نواحي مختلفة ينبغي العمل على تحسينها، بالإضافة للمحافظة على كافة المؤشرات التي ظهرت بمستوى مرتفع من الأهمية وذلك من خلال تعزيز الإجراءات الحالية.

كلمات مفتاحية: التنوع، إدارة التنوع، شركات متعددة الجنسيات، فعالية الأداء الوظيفي، القدرات والمهارات، الرضا الوظيفي، الإنتاجية، إدارة الموارد البشرية، التسامح.

Abstract

The aim of this study was to monitor an aspect of the constant change in the business environment and the companies' continuous efforts to enter new markets to provide distinctive and diverse products and services and build partnerships, as interest in developing and improving the communication environment between employees with diverse cultures and tendencies increases, and therefore it has become necessary to adopt an effective strategy for managing diversity in companies and business organizations.

This necessarily requires clarifying this strategy by adopting clear and acceptable practices among employees, thus spreading the culture of tolerance and acceptance of others, and highlighting the relationship of this strategy through its practices to increasing the effectiveness of job performance, which ultimately leads to increased productivity and growth of companies locally and internationally.

The fact that the cellular communications industry represents a vital field that some multinational companies seek to benefit from, which requires them to develop their strategy by adopting everything that would enhance the culture of diversity, without which the fate of these companies becomes failure and incurring huge losses.

Hence, this study came to be a new addition to previous studies that investigated the importance of diversity management, its practices and methods of implementation, as the researcher adopted the descriptive analytical approach to study the impact of implementing the diversity management strategy in its various internal, external and organizational dimensions in increasing the effectiveness of employee performance.

The study sample was selected from among the administrative employees of MTN Syria for cellular communications as a branch of a multinational telecommunications company.

This is considered a rich research sample to study the extent of harmony in the work environment and the importance of implementing diversity management practices and their impact on job performance, in order to maximize the benefits of enhancing the culture of diversity at the company level as a whole.

The study concluded with a set of results; the most prominent of which was that the company's management does not practice a policy of discrimination in terms of gender, and that it takes into account both the academic background and practical experience in the process of career progression and promotion, and that the procedures for various human resources management functions are carried out objectively through clear descriptions, especially recruitment, selection and appointment.

Accordingly, the evaluation of job performance in light of these results came at a high level in terms of effectiveness, despite the need to emphasize the existence of various aspects that should be worked on to improve, in addition to maintaining all indicators that appeared at a high level of importance by strengthening current procedures.

Keywords: Diversity, Diversity Management, Multinational Companies, Job Performance Effectiveness, Abilities and Skills, Job Satisfaction, Productivity, Human Resources Management, Tolerance.

الفصل الأول

(١) مقدمة

تتميز صناعة الاتصالات بأنها كانت على الدوام من الصناعات الرئيسية التي تأثرت بالعولمة إلى حد كبير من خلال استيعابها لرأس المال البشري المتميز بالتنوع، الأمر الذي يفرض تحسين بيئة التواصل بين الموظفين من مختلف الثقافات وبالأخص موظفي الشركات الأجنبية التي تعتبر المزود الرئيسي للتقانة والأجهزة والدارات.

ومن هنا جاءت أهمية تبني إستراتيجية واضحة لإدارة التنوع بمختلف أبعادها الداخلية والخارجية والتنظيمية لتعزيز وزيادة فعالية الأداء الوظيفي لمجموع الموظفين، والمساعدة بتصحيح المعتقدات الخاطئة بشأن الاختلاف والتنوع، وتعزيز المقدرة على التعامل مع النزاعات بفاعلية وتحسين التواصل مع الموظفين من مختلف الثقافات.

والأهم من ذلك كان لابد من معرفة ما هي الممارسات التي تقوم بها الشركات والتي تخدم تعزيز التنوع وبالتالي إبقائها في دائرة الاهتمام وعدم التنازل عنها، بالإضافة لتبني تلك الممارسات التي تؤدي لتحسين بيئة العمل ونشر ثقافة التسامح وتقبل الآخر ودعم كل ما من شأنه المساهمة في الإبداع والابتكار لدى الموظفين.

(٢) الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي تحدثت عن ممارسات إدارة التنوع وأثرها في زيادة فعالية أداء الموظفين:

١- دراسة (نيكول فالون ٢٠٢٣) كانت بعنوان "ثقافة الشمول: تعزيز التنوع والانتماء في مكان العمل"

هدفت الدراسة إلى جعل مكان العمل بيئة مناسبة للتنوع والمساواة والشمول حيث يشعر الجميع بالترحيب والأمان والحرية في أن يكونوا على طبيعتهم، وتمت الدراسة على عينة من المدراء في كل من شركة LinkedIn وشركة SAP الألمانية العاملة في مجال تطوير البرمجيات والذكاء الصناعي.

وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج التي تؤكد أن بعض الممارسات يمكنها تعزيز ثقافة الشركة الشاملة حيث ينبغي أن يكون التنوع هدفاً للشركة وإلا فإنه لن يحدث، كما أنه لا بد من تدريب الموظفين ليكون بالضبط ما هم عليه وبالتالي يكون التنوع والاختلاف هو القاعدة.

كما تطرقت الدراسة لضرورة تشجيع الموظفين "المثليين والمتحولين جنسياً" من خلال وجود الإيماءات البسيطة مثل السؤال عن الأزواج أو الشركاء بدلاً من افتراض التوجه الجنسي لشخص ما، وبالتالي يكون الهدف إرسال رسائل تُشعرهم بأنهم مشمولون بالنقاشات غير المتعلقة بالعمل، عكس ما يسعى البعض إليه من إظهار عدم اهتمامهم بميول وتوجهات موظفيهم الجنسية.

٢- دراسة (إدريس أوشين وآخرون ٢٠٢٢) كانت بعنوان "تأثير تنوع القوى العاملة على أداء الموظفين في الولايات المتحدة الأمريكية"

وقد هدفت الدراسة لإظهار ضرورة وجود المزيد من الروابط بين الموظفين من أصول متنوعة وذلك في بيئة العولمة المتصاعدة في عالم الأعمال، كما هدفت لدراسة تأثير الجنس على كفاءة الموظف بالإضافة لوجود علاقة بين العمر والرضا الوظيفي.

حيث جرت الدراسة على عينة من ١١٠ من موظفي شركة Toyota of Bowie في ولاية ميريلاند، حيث كان التنافس بين الشركات قد وصل إلى مدى قدرتها على الحصول على ميزة تنافسية من خلال التنوع في الموارد البشرية التي تقوم بإدارتها.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من خلال التأكيد على التكيف مع التغيير الذي ينبغي أن يُنظر إليه على أنه تغيير إيجابي أو هكذا يجب أن يكون، بالإضافة لوجود تأثير لتنوع القوى العاملة على أداء الموظفين.

كما تبين وجود أثر إيجابي للتنوع العمري والتنوع بين الجنسين في زيادة رضا الموظفين وبالتالي تحسين أدائهم وخلق مجموعة واسعة من المعرفة، بالإضافة لتعزيز القدرة التنافسية التنظيمية.

٣- دراسة (إيمي والترز ٢٠٢٢) وكانت بعنوان "كيفية الاستفادة القصوى من طاقة القوى العاملة المتنوعة"

وقد كان هدف الدراسة إبراز أنه بالرغم من أن مبادرات التنوع والشمول كثيرة جداً إلا أن القليل من البرامج فعّالة وناجحة. حيث تظهر الأبحاث أن معدل البطالة بين الأقليات العرقية أعلى بنسبة 12% من فئة البيض. بالمقابل وبحسب استطلاع أجرته شركة Glassdoor فإن 67% من مقدمي طلبات التوظيف يعتبرون التنوع في مكان العمل من الأمور بالغة الأهمية بالنسبة لهم.

كما بينت الدراسة اثنتين من أفضل مبادئ إستراتيجية إدارة التنوع والعدالة والشمول؛ المبدأ الأول: أن تكون هذه الإستراتيجية جزءاً لا يتجزأ من الإستراتيجية الرئيسية للأعمال وبالتالي يكون التحول نحو التنوع والعدالة والشمول متضمناً في إستراتيجية الشركة، حيث أن أحد أسوأ التحديات تتمثل فيما إذا كانت الممارسات التي تدعم التنوع مجرد مجال للأحاديث ليس أكثر.

وهذا يضر أكثر من عدم تبني تلك الممارسات فضلاً عن أنه يمثل هدراً للموارد.
المبدأ الثاني: أن يتم تبني منهج تسويقي لخلق بيئة تقدر الاختلاف وتخلق الانتماء وتقدم الدعم المطلوب للجميع وصولاً إلى أفضل إمكاناتهم.

٤- دراسة (رانيا عبد الرحمن وآخرون ٢٠١٧) وكانت بعنوان "تطبيق إدارة التنوع في الجهاز السياحي الحكومي وأثره في الأداء التنظيمي"

حيث تمثل هدف الدراسة في الخروج بمجموعة من مزايا تطبيق إدارة التنوع مثل انخفاض معدل دوران العمالة وتخفيض التكاليف المرتبطة بأداء الأعمال وتعزيز الإبداع والابتكار وزيادة الإنتاجية وتبادل الأفكار والخبرات.

كما أن عدم تطبيق إدارة التنوع تؤدي لتشكيل مجموعات عمل غير رسمية تؤثر سلباً على الأعمال فضلاً عن سوء الاتصال بين الموظفين، كما تم التأكيد على أهمية وضع سياسات ومعايير تضمن عدالة التوظيف وفقاً للمهارات والإمكانات التي تتلاءم مع متطلبات أداء الوظيفة دون تحيز لفئة دون أخرى. بالإضافة لتقوية وزيادة الترابط بين الموظفين من ذوي الفئات العمرية المختلفة وتوجيه الجهد المبذول من قبلهم بشكل مفيد بدلاً من الصراع فيما بينهم.

التعقيب ومناقشة الدراسات السابقة:

إن من أبرز ما ذهبت إليه الدراسات السابقة تبنيها للتنوع على أنه حالة من التطور الطبيعي في مجال الأعمال وبالتالي تسابق الشركات في تبني هذه الظاهرة على أنها الإطار الحديث للأعمال. وبذلك نجد سعي الجميع نحو التكييف والتغيير باتجاه تنافسية أعلى وأداء متكامل يتضمن الإبداع والابتكار. وعليه لم يعد الحديث عن مواجهة التنوع بل على أفضل الممارسات المطلوب توافرها ضمن إستراتيجية إدارة التنوع والتي باتت جزء لا يتجزأ من الإستراتيجية العامة للشركة الأمر الذي أصبح حقيقة لا مفر منها.

٣) مشكلة البحث

قام الباحث بإجراء بعض المقابلات الشخصية مع عينة مؤلفة من خمسة عشر مديراً في شركة MTN سورية. وقد تميزت الأسئلة التي جرت مناقشتها خلال تلك المقابلات بالصراحة في إبداء الرأي فيما إذا كان يجب تعزيز التنوع والاستفادة من مزاياه، أم أن هذا الموضوع يعتبر من المواضيع الشائكة التي يجب الابتعاد عن مناقشتها.

وقد أكد الجميع على ضرورة وجود التزام واضح بتبني إستراتيجية محددة للتعامل مع رأس المال البشري المتميز بالتنوع. وضرورة أن تتميز تلك الإستراتيجية بإمكانية التطبيق وشدوا على الأثر الإيجابي لذلك في تحسين أداء الموظفين وأداء الشركة ككل.

(٤) أسئلة البحث

- ١- هل يوجد إستراتيجية واضحة لإدارة التنوع في الشركة.
- ٢- هل يؤدي تبني ممارسات إستراتيجية إدارة التنوع إلى زيادة فعالية أداء الموظفين وبالتالي استمرارية ونجاح الشركة في سوق الأعمال.

(٥) فرضيات البحث

- ١- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجية إدارة التنوع بمختلف أبعادها الداخلية والخارجية والتنظيمية على فعالية الأداء الوظيفي.
- ٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية الأداء الوظيفي لموظفي شركة MTN سورية تبعاً لمتغيراتهم الديموغرافية.

(٦) أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث في مناقشة بعض الدراسات التي ذهبت إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة في التنوع البشري في كل شركة، وكيف أثبتت تلك الإدارة القدرة على تطبيق الإجراءات الكفيلة بحل مشكلات التنوع والوصول للبيئة المثالية من أجل إنجاز الأعمال بالشكل الأفضل.

بالإضافة لإلقاء الضوء على مدى جدية الشركات في تبني إستراتيجية محددة في إدارة التنوع من أجل التعامل مع رأس المال البشري وتحليل التحديات التي تواجه تلك الشركات وصولاً لمعالجة مشاكل الاختلاف والتنوع بين الموظفين في مختلف أبعاده.

وبالتالي دراسة الأثر والنتائج التي حصلت عليها الشركات من تطبيق ممارسات إدارة التنوع في زيادة فعالية أداء الموظفين.

(٧) منهج البحث

يعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي والمتضمن جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات البحث وتحليلها وتفسير النتائج، من خلال دراسة أثر تطبيق ممارسات إستراتيجية إدارة التنوع بمختلف أبعادها الداخلية والخارجية والتنظيمية في زيادة فعالية أداء الموظفين.

(٨) حدود البحث

حدود مكانية: طبقت الدراسة في شركة MTN سورية.
حدود زمانية: طبقت الدراسة خلال عام ٢٠٢٤.

(٩) أهداف البحث

- ١- التعرف على بعض الممارسات المطلوبة لتطبيق إستراتيجية إدارة التنوع.
- ٢- دراسة تأثير تطبيق إستراتيجية إدارة التنوع بمختلف أبعادها الداخلية والخارجية والتنظيمية في زيادة فعالية أداء الموظفين.
- ٣- البحث في علاقة الأداء الوظيفي بالمتغيرات الديموغرافية للموظفين.

الفصل الثاني - الإطار النظري

(١) تعريف التنوع ومفهومه

إن تقدير التنوع ومراعاة كافة الاختلافات في مكان العمل من الأمور المهمة والحيوية في منظمات الأعمال. حيث تسعى الشركات إلى خلق بيئة عمل إيجابية وشاملة تضمن مشاركة فعالة لجميع الموظفين وتحقق العدالة وتكافؤ الفرص فيما بينهم.

وقد بدأت نظريات التنوع في الظهور في ثمانينيات القرن الماضي وقد اختلفت التعاريف بحسب تطور وجهات النظر، حيث أن بعض الباحثين ركزوا على البعد السلوكي للتنوع وبعضهم الآخر ركز على الاختلافات الاجتماعية والثقافية والديموغرافية.

ولكن يمكن القول أن الباحثين توحدوا في النظر إلى أن التنوع عبارة عن فرق جوهري يميز أحد الأفراد أو مجموعة من الأفراد عن غيرهم، من حيث امتلاك مجموعة واسعة من الخصائص والصفات يتميز في بعضها عن الآخرين وبالتالي يكون الاختلاف بمثابة ميزة للموظف ولا ينظر إليه على أنه عائق للتطور والإبداع في العمل.

// ويمكن تجميع خصائص التنوع بشكل أساسي في أربع فئات:

- ١ - السمات الشخصية، وتشمل سمات مميزة، وقدرات، ومهارات الفرد.
- ٢ - السمات الداخلية، والتي تحتوي على الجنس والعمر والعرق ومستوى الذكاء.
- ٣ - السمات الخارجية، ممثلة بالجنسية والثقافة والدين والحالة الزوجية.
- ٤ - السمات التنظيمية، وتدل على مواقف واتجاهات الفرد في القسم والمنظمة. // (ناصر، ٢٠٢١، ص ٥)

وبالنظر إلى المفهوم الواسع للتنوع نجد العديد من المواقف السلبية في الشركات ناتجة عن التحيز وإطلاق حكم مسبق على مجموعة من الموظفين على أساس بعض السمات أو الخصائص، والتمييز القائم على موقف سلبي تجاه الإناث مثلاً أو الأشخاص الذين يعانون من زيادة في الوزن، والصورة النمطية من خلال تصورات مسبقة ارتبطت بمجموعة معينة من الأفراد على أساس دينهم أو أصلهم العرقي أو إعاقتهم وفي كثير من الأحيان تكون تلك التصورات والأحكام خاطئة.

ولأننا أصبحنا نعيش في اقتصاد عالمي يتنافس على كافة مناطق العالم فإنه ليس من الحكمة ولا من مصلحة الشركات مُعادة أي مجموعة عرقية أو اجتماعية، وذلك للحصول على ميزة تنافسية من خلال زيادة قدراتها الإبداعية والابتكار والاستعداد للتكيف مع التغيير الإيجابي.

ولكي تنجح أي شركة يجب أن يتمتع قادتها بمهارات تواصل جيدة تؤثر في احترام الجميع لذاتهم وثقتهم وإدراكهم لمدى أهمية بيئة العمل الجماعي وفي تطوير الشركة وأن مناخ التعاون الإيجابي لا يقل أهمية عن موضوع المحافظة على العملاء الحاليين أو المستقبليين.

// ينبغي على الشركات أن تأخذ بعين الاعتبار العمر كعامل مهم لتنوع القوى العاملة والذي يؤثر على الرضا الوظيفي للموظفين، وذلك لأنه كلما تقدم الموظف في السن كلما زاد رضاه عن الوظيفة. كما يجب على الشركات إدارة التنوع الناتج عن الاختلافات من حيث الجنس بشكل استراتيجي لتعزيز الأداء التنظيمي والرضا الوظيفي والإنتاجية والميزة التنافسية ورضا العملاء.

أخيراً ينبغي صياغة السياسات والإجراءات التي تشجع الموظفين لأن ذلك سيخلق مجموعة واسعة من المعرفة داخل الشركة وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية التنظيمية. // (Oshin, 2022, p.37)

لقد جعلت العولمة مكان العمل أكثر تعقيداً وفرضت على إدارة الشركات أن تمتلك قوة عاملة ذات مجموعة متنوعة من الأعمار والأجناس والخبرات والخلفيات الاجتماعية لتحسين الميزة التنافسية وحتى لا توصف الشركة بأنها نمطية ومتحيزة لفئة دون أخرى.

حيث أن العالمية هي طموح أي شركة وبالتالي لابد من الابتعاد عن كل ما يحدها جغرافياً أو عرقياً، وسابقاً كانت الإستراتيجية تفرض على الشركات التظاهر بعمى الألوان لتقليل احتمالية إظهار التحيز أو الفصل العنصري. أما الآن فالمطلوب الانفتاح على كافة الفئات والأعراق وحتى المجموعات ذات التوجه الجنسي المختلف ومخاطبة الجميع واكتساب ثقتهم وإشراكهم في كافة المبادرات الإبداعية ويكون الهدف على الدوام هو رفع قيم الشركة وشعارها ليكون الأهم عالمياً.

// ومن ثم بدأت أهمية فكرة إدارة التنوع في مجال إدارة الموارد البشرية وذلك نتيجة اختلاف الثقافات والعادات والقيم بين العاملين من دول مختلفة، حيث تسعى الشركات العالمية أو متعددة الأممية إلى تشكيل مواردها البشرية من جنسيات متعددة تتوافق مع تعدد الدول التي تتواجد فيها تلك الشركات. //

(كورنل، ٢٠١٢، ص ١٢)

كما أن الثقافة تعتبر ظاهرة معقدة وديناميكية تشمل معتقدات الفرد وقيمه وأعرافه وسلوكياته وعاداته، حيث يمكن أن تؤثر الاختلافات الثقافية على كيفية إدراك الناس للمواقف والمحفزات المختلفة وتفسيرها والاستجابة لها.

كما تختلف المجتمعات في جميع أنحاء العالم بعضها عن بعض وليس المقصود عند الحديث عن موضوع التنوع أن يتم القضاء على تلك الاختلافات بأي شكل من الأشكال، بل على العكس فإن الاختلافات لا تزال قائمة وستبقى ومن المفيد إغناء الثقافة العالمية.

ومن ضمن الاختلافات يمكن أن نجد طريقة تنظيم المجتمعات لأنفسها كما هو الحال في تصورهم المشترك للأخلاق والمعتقد الديني وفي طرق تفاعلهم مع بيئتهم حيث يمكن اعتبار التنوع الثقافي مشابهاً للتنوع البيولوجي الذي يعطي مزيداً من الجمال ويشجع الابتكار من خلال تزاوج الثقافات.

// البشر كائنات اجتماعية بطبيعتهم وبالتالي فإن تمكينهم من الشعور بأن انتمائهم وكذلك فرديتهم في آن واحد تمثل أحد أهم الأصول ضمن بيئة العمل الأمر الذي يعتبر بالغ الأهمية للوصول للأداء العالي. كما أن تعزيز الانتماء لجميع الموظفين يساعد على تسخير قوة التنوع لديهم ويمكنهم من تحدي بعضهم البعض وتبادل الأفكار الجدلية والتعاون لتحقيق أفضل النتائج. // (Walters, 2022, p.7)

(٢) التنوع الثقافي: الإيجابيات والسلبيات

يشير التنوع الثقافي إلى وجود مجموعة متنوعة من الثقافات والتقاليد والعادات في مجتمع معين في ذات الوقت حيث ظهر مؤخراً تطور جديد في مجال الشركات متعددة الجنسيات. حيث أصبحنا نرى مدن بكاملها أخذت القرار لتكون مدن عالمية حيث تعتبر مراكز تجارية وسياحية وموانئ اقتصادية وملتقى لكثير من المستثمرين والشركات متعددة الجنسيات.

كذلك فإن الخبرة العملية التي يمكن أن يكتسبها الموظف في مسيرته المهنية في أكثر من مكان عمل، تعتبر من أهم أبعاد تنوع الموارد البشرية التي تهتم الشركات. وخاصة لدى إجراء المقابلات لرفد مكان العمل بالكفاءات العالية.

// إذا الخبرة العملية هي الحصيلة المعرفية والمهارية والقدرات المكتسبة خلال سنوات العمل في شركة أو عدة شركات. خبرات عملية متعددة بمجال مهني واحد. هذا وتمثل الخبرة العملية أحد الأبعاد الهامة لتنوع الموارد البشرية، حيث أشارت العديد من البحوث إلى وجود علاقة بين الخبرة في العمل وقضاء الفرد مدة معقولة فيه والقدرة على تقبل التنوع خاصة التنوع الثقافي. // (ناصر، ٢٠٢١، ص ٩٦)

وفي هذا الإطار نجد بعضاً من الإيجابيات للتنوع الثقافي الموجود في مقابل بعضاً من السلبيات.
أ- الإيجابيات:

- ١- التعلم والتطوير الشخصي من خلال التفاعل مع ثقافات مختلفة تمكن من توسيع آفاق الأفراد ويعزز من معرفتهم بالعالم ويعمق فهمهم للتنوع الإنساني.
- ٢- التعاون والتفاهم بين الأفراد من خلفيات ثقافية مختلفة وبالتالي العمل على التعاون وتعزيز الاحترام المتبادل والتسامح والتفاهم المتبادل بين الثقافات المختلفة.
- ٣- الإبداع والابتكار حيث يعزز التنوع الثقافي الابتكار والإبداع من خلال تبادل الأفكار والمعرفة بين الثقافات المختلفة ويؤدي لظهور أفكار جديدة وحلول إبداعية في مختلف المجالات.
- ٤- التسامح والاحترام بين الأفراد وبناء جسور الفهم والتعايش السلمي بين الثقافات المختلفة والحد من التمييز والتحيز الثقافي.

// توجد العديد من المزايا لتطبيق إدارة التنوع في المنشآت السياحية، منها على سبيل المثال: انخفاض معدل دوران العمالة، خفض التكاليف المرتبطة بأداء الأعمال، تعزيز الإبداع والابتكار، زيادة الإنتاجية، تبادل الأفكار والخبرات، وبناء فرق عمل متنوعة والوصول إلى أفضل الحلول لمشكلات العمل في أقل وقت ممكن. // (عبد الرحمن، ٢٠١٧، ص ٤٠)

ب- السلبيات:

- ١- التوتر والصراع بين الثقافات المختلفة وخاصة إذا كان هناك اختلافات حادة في القيم والمعتقدات حيث يمكن أن يتسبب التوتر في صراعات ثقافية واجتماعية.
- ٢- التمييز والتفرقة بين الموظفين على حسب خلفياتهم الثقافية الأمر الذي يمكن أن يحدث في أماكن العمل أو المدارس ويؤثر سلباً على مبدأ التكافل الاجتماعي الذي ينادي به أي مجتمع.
- ٣- صعوبة التواصل وصعوبة فهم بعض الموظفين لزملائهم في العمل بسبب الاختلافات الثقافية في اللغة أو العادات أو التصورات المسبقة مما يقلل من إمكانية التواصل الفعال والفهم المتبادل.
- ٤- فقدان الهوية الثقافية للموظفين وبخاصة إذا ما تعرضوا لضغوط معينة لتجاوز ثقافتهم الأصلية واستيعاب ثقافة أخرى الأمر الذي يؤدي إلى الشعور بالانتماء المشتت والارتباك فيما يخص الهوية.

//وقد أصبح الانخراط في سلك العولمة يرادف "المعاصرة الحديثة"، وتتباين المجتمعات في درجات التهيؤ والاستعداد لهذا الانخراط الذي يقتضي الأخذ بجملة عناصر ثورة العولمة الجديدة، حيث لا يجدي الأخذ ببعض من عناصرها وترك العناصر الأخرى، وذلك حتى تتاح للمجتمع فرص المشاركة في العالم الجديد وإلا يتعرض للتهميش على خريطة العالم.// (كورتل، ٢٠١٢، ص٦)

ولكن بالنظر إلى سلبيات التنوع الثقافي قبل إيجابياته نجد أن إدارة التنوع يجب ألا تسعى بأي حال من الأحوال لطمس أو إطفاء هوية وثقافة الموظفين الآخرين بل على العكس تشجيع تلك الهوية والثقافة المختلفة، وبالتالي في حال تطبيق إدارة التنوع بالشكل الأمثل لن يكون هناك أي سلبيات تذكر. ويصبح التنوع الثقافي فرصة وتحدي في ذات الوقت يتطلب من الجميع التعاطي معه بحكمة واحترام لتفعيل كافة الإيجابيات والتغلب على السلبيات من خلال تطبيقه بالشكل الأمثل.

//وبالتالي فإن التكامل الثقافي يعتبر ضرورة للنجاح في بيئة الأعمال المختلفة ثقافياً بإتباع عدة خطوات:
١- معرفة ثقافة المؤسسة الخاصة.

٢- فهم ثقافة الآخرين الذين ستتعامل المؤسسة معهم.

٣- تحديد الفجوات وقوى التكامل، حيث يجب تشجيع أفضل نقاط القوة لكل ثقافة دون تجاهل نقاط الضعف، ومن ثم محاولة تحقيق أفضل ملائمة مع إستراتيجية المؤسسة.// (سلامة، ٢٠١٣، ص٤٠)

٣) إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل التنوع

كان للتغيرات الاقتصادية المتعاقبة وأهمها أزمة الرهن العقاري في أمريكا ودول جنوب شرق آسيا الأثر الكبير في تغيير نظرة الإدارة العليا في الشركات العالمية نحو الموارد البشرية واعتبارهم المصدر الأساسي للقدرات التنافسية وأكثر الأصول أهمية وخطورة. وبذلك بدأت الإدارة المعاصرة تبحث عن مفاهيم وأساليب جديدة لإدارة الموارد البشرية تتناسب مع أهميتها وحيوية الدور الذي تقوم به، وبالتالي بدأ الاهتمام بقضية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية.

// أحد مفاتيح نجاح برامج التنوع على المدى الطويل هو وضع إستراتيجية للتنوع متوافقة مع الإستراتيجية العامة لإدارة الفندق مما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لها، سواء كانت تلك الأهداف هي تقديم خدمة أفضل للعملاء، جعل ثقافة مكان العمل أكثر شمولاً، وتعيين والاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءات والمهارات وأصحاب المواهب المتنوعة. // (سليمان، ٢٠١٨، ص ٢١٩)

وتتضمن إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية:

١. تحليل المناخ الخارجي ورصد اتجاهات الحركة والتطور والتعرف على الفرص المتاحة أو المحتملة والمخاطر أو التهديدات القائمة أو المتوقعة.
 ٢. تحليل المناخ الداخلي لفئات الموظفين ومهاراتهم ومستوياتهم الوظيفية بالإضافة للأعمال التي تؤدي من قبلهم ودرجة التعقيد والتشابك لتلك الوظائف والأساليب المتبعة والتقانة السائدة في الشركة. بالإضافة إلى العلاقات الإنسانية ضمن التنظيم غير الرسمي والمعلومات المستخدمة.
 ٣. وقبل الوصول إلى صياغة الإستراتيجية وتنفيذها وتقييمها تأتي المرحلة الأهم وهي تحديد التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية وهنا تبرز قضية التنوع ومدى قبول ممثلي الشركة للتنوع في جنسيات الموظفين أو أصولهم الاجتماعية والثقافية.
- وكذلك أهمية تعويض الموظفين عن جهودهم سواء كان ذلك في شكل رواتب ثابتة أو أن يتم الاحتساب على أساس الأداء والنتائج المحققة، وبدون أي تحييز وبغض النظر عن الطريقة المستخدمة.

// ضرورة إعمال التخطيط والتنسيق والتكامل بين عناصر المنظومة المتكاملة للموارد البشرية بداية بتحديد الاحتياجات من الأفراد بناءً على وصف الوظائف، والاختيار والتوظيف، وتحديد الرواتب والمزايا، والإشراف والتوجيه للموارد البشرية في إطار خطط واضحة للأداء وتقييم الأداء وحفز الأفراد وتدريبهم، وتخطيط المسار الوظيفي لهم، كل ذلك ينبغي أن يتم في تناغم وتواصل وفي إطار مفاهيم الجودة الشاملة. // (كورنل، ٢٠١٢، ص ٣٤)

وقد تختلف القواعد التي تقوم عليها الإستراتيجية التي تتبعها إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالتنوع بحسب الجانب الذي تهتم بالتركيز عليه، ويمكننا أن نميز هنا بين الأسس الاجتماعية والثقافية وبين الأسس التي تقوم على القدرات والمهارات.

حيث تشتمل الأسس الاجتماعية والثقافية على سبيل المثال الأبوية حيث يرى معظم المدراء في أنفسهم المسؤولين عن أداء وتصرفات موظفيهم ولا بد من حمايتهم والدفاع عنهم تجاه الآخرين، وفي المقابل يتوقعون ولائهم المطلق وهذا يمكن أن يعتبر شكلاً من أشكال التمييز.

ورغم التركيز على العوامل الاجتماعية والثقافية إلا أن الإدارة تسعى لغرس ثقافة التنوع لدى موظفيها من خلال التوثيق الدائم للقدرات والكفاءات العالية للموظفين، وكذلك تساعد على حل المعوقات حتى لا تمثل مانعاً في وجه تحقيق المساواة في مكان العمل.

وعليه ينبغي وضع خطوات للاسترشاد بها في أي شركة تسعى لتبني الممارسات الأفضل في إدارة التنوع، وصولاً لفهم الثقافات والميول المختلفة وإدماج كافة فئات الموظفين في بيئة العمل.

// ولكي تحقق المؤسسة ثمار التنوع يجب أن يكون ضمن خطط التشغيل والإستراتيجيات التي تسير عليها المنظمة، لجعل بيئة العمل ترحب بكل الاختلافات في سمات الأفراد بحيث يشعر الجميع بالقبول والتقدير، ضماناً للاستقرار والمحافظة على الانسجام والتكامل بين السمات والخصائص الرئيسية المشكلة للقوى العاملة. // (بارش، ٢٠١٩، ص ١٢)

وحتى في حالة التنوع على أساس القدرات والمهارات فيجب الاعتراف بالتنوع البشري سواء فيما يتعلق بالقدرات الوراثية أو القدرات والكفاءات المكتسبة وحتى تلك التي يمكن أن تتأثر بالظروف الخارجية؛ السياسية والاقتصادية. ووفقاً لذلك لا بد من التركيز على تعليم وتدريب الموظفين في مجال إدارة التنوع وزيادة وعيهم في هذا الخصوص، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الاعتراف والقبول لديهم بالاختلافات الموجودة ضمن فريق العمل ويعزز تكافؤ الفرص.

// إن للتنوع في قوى العمل انعكاسات على الممارسات الإدارية، حيث يكون المديرون مطالبون بتغيير أساليبهم التي تركز على معاملة الجميع على حدٍ سواء، إلى الاعتراف بالاختلافات بينهم وقبولها، والاستجابة لها من خلال إتباع سياسة لإدارتها والتعامل معها، لكن دون تمييز أي فئة على أخرى // (عبد الرحمن، ٢٠١٧، ص ٥٠)

ويرى بعض الباحثين أن ممارسات إدارة التنوع ينبغي أن تكون ممارسات رسمية وليس اجتهادات فردية وتكون هادفة لتعزيز تنوع قوة العمل وخلق علاقة إيجابية بين الموظفين وبالتالي إيجاد قيمة مضافة للتنوع.

وعليه فإن من أهم ممارسات إستراتيجية إدارة التنوع أن تكون ضمن رؤية الشركة وقيمها وضمن الخطة الإستراتيجية العامة للشركة، وبالتالي يشعر الموظفون أن التنوع مرتبط بتحسين الأداء الفردي والتنظيمي. وعندما يكون هناك قياس ومسائلة وتقييم للأداء فإننا سنمتلك القدرة على دراسة تأثير التزام الموظفين بعدم التحيز خلال أدائهم وسلوكهم اليومي.

// ويمكن للمنظمات في تعاملها مع موضوع التنوع اتباع مداخل عدة هي: تجاهل التنوع، وبدء التعاطي مع موضوع التنوع، وإيجاد قبول عام للتنوع، وخلق ثقافة شاملة تؤكد على التنوع. إذ يتطلب نجاح المنظمة في إدارتها لموضوع التنوع اقتناع جميع مكونات الهيكل التنظيمي به، بدءاً من الإدارة العليا، وانتهاءً بأدنى العاملين رتبة وظيفية. // (الخفاجي، ٢٠١٩، ص ٥)

كذلك فإن من أهم ممارسات إستراتيجية إدارة التنوع والتي يجب تعميمها أن تكون حاضرة في عملية التوظيف والاستقطاب ليس على صعيد إرسال الرسائل الداخلية للموظفين بأهمية التنوع واحترام الاختلاف فقط، وإنما ليكون ذلك شعاراً للشركة تجاه الزبائن الحاليين والمستقبليين وحتى تجاه مختلف فئات الموظفين المحتملين والذين سيشكلون مروجين محتملين للشركة وقيمتها ومنتجاتها ولو لم يكونوا موظفين في الشركة.

ويعتبر التدريب من أهم القطاعات لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في نشر ثقافة التنوع وفوائده من مبدأ أن ذلك يمثل الطريق الصحيح الذي يجب على الشركة أن تسلكه، وهو ليس أمراً عارضاً باعتباره من مقومات الشركات متعددة الجنسيات أو من مقومات الانتشار والتسويق الكبير.

// من المحتمل أن يكون جزء من المواهب المتنوعة التي تبحث عنها موجوداً في فريق العمل الخاص بك، وكل ما عليك فعله هو دعمهم في إطلاق إمكاناتهم. ويمكن القيام بذلك من خلال برامج الرعاية الداخلية للأفراد المهمشين والمساعدة في تطوير قدراتهم، وكذلك تقييم الأنظمة والممارسات المعمول بها والتي منعتك من رؤية تلك الإمكانيات من قبل. // (Walters, 2022, p.11)

٤) ممارسات إستراتيجية إدارة التنوع في الشركات متعددة الجنسيات

إن من أولى اهتمامات الإدارة العليا بإدارة الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات هو اهتمامها بوضع سياسات تمنع التحيز وتضمن العدالة والمساواة ويتم من خلالها إعطاء فرص متساوية للموظفين في معرض تطبيق مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والترقيات والتعويضات والمكافآت.

وإن من شأن إدارة الموارد البشرية أن تعزز من قدرة الشركة على اجتذاب والإبقاء على الموظفين ذوي الكفاءة العالية وتحفيزهم لزيادة أدائهم وعدم السماح بأي نوع من أنواع التحيز.

وبالتالي توجيه الطاقات البشرية نحو الإنتاج والجودة العالية بدلاً من السعي لإنشاء المجموعات غير الرسمية والتي تتعارض أهدافها مع أهداف الشركة، حيث تعمل في بيئة عمل متنوعة وفي مجتمعات عالية الحساسية.

// ولقد أصبح الاندماج الثقافي من أولى اهتمامات فريق إدارة الموارد البشرية، وبات وجود مكان عمل متنوع وشامل ليس فقط بالأمر الصحيح وإنما هو ضرورة ملحة لازدهار الأعمال بعدة طرق مختلفة. (Fallon, 2023, p.3) //

وعليه يجب أن تتمثل قيم الشركة من خلال تطبيق تلك الممارسات في كل وظائف إدارة الموارد البشرية بداية من التوظيف وحتى في حال الاستغناء عن بعض الموظفين أو طلبهم للاستقالة، فإن ذلك لا ينبغي أن يكون بسبب التحيز أو عدم العدالة، وإن هدف إدارة الموارد البشرية على الدوام ينبغي أن يكون تخفيض نسبة الدوران الوظيفي وارتفاع جودة المنتجات وخفض التكاليف لتحقيق كامل إستراتيجية الشركة وبما يضمن تحقيق ممارسات إستراتيجية إدارة التنوع للوصول لأعلى مستويات فعالية أداء الموظفين.

وينبغي سماع صوت الموظف وتوفير المحفزات التي تلبي احتياجات مجموع الموظفين وبالتالي فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية أصبحت ذات أهمية كبيرة بالنسبة للموظفين والشركات، وفي ظل ذلك لا بد من تبني المرونة حيثما أمكن ذلك وتقديم كافة أنماط العمل لتتناسب مع احتياجات سوق العمل. فمثلاً هناك المرونة التي تتعلق بأوقات العمل ومكان العمل وكذلك المشاركة في القرارات كافة، وطالما أن إدارة الشركة تسعى إلى تحقيق أعلى المكاسب والإيرادات ولا تسعى إلى استعباد الموظفين بل على العكس ترغب في الحصول على أقصى إنتاجية لديهم.

وكون تقييم الأداء هدفه زيادة إنتاجية الأداء في المستقبل حيث أن أداء الموظفين يعتبر عاملاً وسيطاً بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الشركات ونموها، وبوجه خاص تلك الممارسات التي تراعي الاختلاف والتنوع وتدعو إلى التسامح ليكون الموظفون أهم أصول الشركة والعامل الرئيسي في ازدهار ونمو الشركات متعددة الجنسيات.

// تشجيع العاملين على الانخراط في المجتمع المحلي من خلال عدة وسائل منها المشاركة في المنظمات المدنية التي تعزز هذا التنوع وفائدة تلك المشاركة تتجلى في تواصل عاملي الفندق مع أكبر شريحة من المتنوعين مما يسهم في تقوية العلاقة بين العاملين أنفسهم والمجتمع المحلي. // (سليمان، ٢٠١٨، ص ٨)

وإن من أهم ممارسات إستراتيجية إدارة التّنوع فهم ثقافة الآخرين من خلال:

- التعرف على ثقافات الموظفين ومحاولة فهم وجهات نظرهم ودوافعهم واحتياجاتهم باستخدام مصادر موثوقة مثل الكتب والمقالات والأفلام الوثائقية وتجنب الصور النمطية والتعميم والتحيز.
- التواصل بصراحة واحترام بالإضافة للتعبير عن الأفكار والمشاعر والآراء بطريقة بناءة ومحترمة وتجنب فرض القيم والأعراف الثقافية الخاصة على الآخرين، واحترام خياراتهم وتفضيلاتهم والاستماع لهم بفاعلية وتعاطف.
- احتضان التّنوع والشمول والاحتفال بالمساهمات الفردية ونقاط القوة لكل فرد ومجموعة وتعزيز ثقافة الاحترام المتبادل والثقة والتعاون وخلق بيئة آمنة وداعمة حيث يمكن للجميع أن يزدهر وينمو.
- إدراك وتقدير قيمة وجهات النظر والأفكار والحلول المختلفة والاستفادة منها لتعزيز أداء الشركة والابتكار.

إن إستراتيجية إدارة التّنوع لا تتفصل عن ممارسات إدارة الموارد البشرية حيث أن التشجيع وتقدير الجهود المبذولة يعتبر من الأمور الهامة التي تسعى لها إدارة الموارد البشرية وعند الحديث عن التّنوع في مكان العمل يصبح ذلك التقدير والتشجيع ذو أهمية كبيرة.

// المنظمات التي لا تشجع الموظفين ولا تسعى للحصول على رضاهم تكون بشكل أو بآخر تدفعهم لسلوك سلبي يضر بالمنظمة ويمكن أن يظهر على شكل فساد أو تخريب أو ابتزاز أو سرقة أو احتيال أو عنف. وإن سلوك مثل التأخير في الدوام أو التغيب أو زيادة معدل دوران الموظفين يمكن أن يكون مؤشر متقدم لسلوك أسوأ في المستقبل // (Oshin, 2022, p.33)

٥) مفهوم وأهمية تقييم أداء الموظفين

في خضم الوضع التنافسي لعالم الأعمال تبحث الشركات باستمرار عن طرق لتحسين أدائها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية حيث تعتبر عملية تقييم أو مراجعة الأداء الفردي والجماعي ضرورة ضمن ذلك السياق، فضلاً عن أهميتها في توفير إطار منظم لتحديد مجالات التحسين وتعزيز ثقافة النمو المستمر والتطوير. ومع ذلك تشهد الشركات من حين لآخر انخفاض بالاهتمام بتنفيذ مراجعات الأداء وتستبدلها بعمليات فحص متكررة وغير رسمية بين المدراء والموظفين.

بينما تتبنى شركات أخرى تعليقات متكررة وتجري جلسات مراجعة ربع سنوية أو شهرية أو حتى أسبوعية، أو يكون تركيز الاهتمام على عملية تقييم الأداء التي تتم في نهاية السنة بعكس تلك التي تتم بشكل ربع سنوي. ويربط آخرون أهمية ذلك بالجانب المادي من حيث تأثيرها على مبلغ المكافأة السنوية والزيادة السنوية وغيرها من الحوافز التشجيعية.

// إن ما يغلب على عملية التقييم الحديثة إعلان نتائج التقييم وذلك لتحقيق الفائدة المرجوة منه، ومن فوائد علانية التقييم وقوف الموظف على نقاط القوة وتعزيزها والاستفادة منها في وظائفه ومهامه التي تتناسب مع قدراته ومن ثم التعرف على نقاط الضعف وتجنبها. // (سعودي وآخرون، ٢٠١٨، ص ١٤)

وحتى في حال ممارسة إدارة الموارد البشرية الضغط وربط مكافأة الأداء السنوية بمعدل التقييمات على سبيل المثال حتى تأخذ الإدارات المختلفة عملية التقييم بجدية أكبر، فإن ذلك يشعر أيضاً المدراء بالاستياء أثناء عملية التقييم كونهم لا يتم مشاركتهم في اتخاذ مثل هكذا قرارات.

وكذلك مع تغير الثقافة المتعلقة بمراجعات الأداء فإن التعليقات المتكررة والتغذية الراجعة وقابلية ذلك للتنفيذ ضروري لتحسين أداء الموظفين. حيث يتفق الموظفون على أن تقييم الأداء يجب أن يكون موجه نحو الإنجاز ومن أجل زيادة نمو الأعمال الأمر الذي يؤدي إلى تقليل معدلات الدوران وبناء قوة عمالة متحمسة وفاعلة.

وبغض النظر عن التسمية إذا كانت تقييم للأداء أو مراجعة الأداء فإن تلك العملية تتم لتحديد الصفات المتأصلة للموظف وقدرات ومستوى كفاءة الموظف من أجل نموه وتطوره في المستقبل وتطور الشركة التي يرتبط بها، بهدف التحقق من قيمة الموظف والمساعدة على تعيين الموظف المناسب للقيام بالوظيفة المناسبة اعتماداً على مجموعة من المهارات التي يمتلكها، ومن خلال العديد من الأساليب القائمة على عوامل موضوعية وذاتية ولكلٍ منهما مبرراته.

// تمثل إدارة الاحتواء العالي التوظيف والتدريب والتطوير والتعويضات وتقييم الأداء والمشاركة والاتصالات في العمل الناجح، والتي تؤدي بالنتيجة كلها إلى زيادة الرضا الوظيفي، وتقليل دوران العمل والإحباط الوظيفي.

إن أنظمة العمل عالية الأداء تمثل الأداة التي تمكن المنظمة من تحسين أدائها من خلال زيادة الأمان الوظيفي للعاملين وإدارة الأداء ونمط القيادة وجودة الوظيفة وتقليل الفروق الدالة على تباين المناصب الوظيفية وانخفاض حالة التمايز واستخدام فرق العمل ذاتية الإدارة. // (الخفاجي، ٢٠١٩، ص ١٣٨)

كما يمكن تلخيص أهداف إجراء تقييم الأداء بشكل عام:

- بداية ضرورية وخطوة باتجاه الترقية بناءً على العوامل الموضوعية وصفاته الذاتية.
- تحديد احتياجات التدريب والتطوير لمجموع الموظفين.
- مرحلة لاحقة لتأكيد حسن الاختيار للموظفين الذين تم تعيينهم مؤخراً في نهاية فترة الاختبار.
- الدفاع عن قرار زيادة الراتب السنوي وتشجيع الموظفين الأكفاء من خلال المكافأة السنوية.
- تطوير وتعزيز نظام التغذية الراجعة وخلق التواصل الدائم بين الموظف ومديره المباشر.
- تعزيز مبدأ الشفافية من حيث معرفة الموظفين لوجهة نظر الإدارة في أدائهم ومجال التطوير.

(٦) عملية تقييم فعالية أداء الموظفين

تعتبر عملية تقييم الأداء التي تأخذ صفة الرسمية وتغطي فترة محددة مسبقاً ويتم إجراؤها عادة من قبل المشرف أو المدير المباشر أمراً ضرورياً للعمل وللموظف من حيث الرغبة باستمراره في الوظيفة وحصوله على كافة الامتيازات والحوافز التشجيعية. وتستخدم لقياس أدائه مقابل مسؤولياته وصلاحياته الوظيفية، ويجري خلالها تحديد المجالات التي يتفوق فيها الموظف والمجالات التي يحتاج فيها إلى تحسين وكذلك المهام التي تم الوصول فيها إلى استحالة تنفيذها من قبله.

وهنا لا بد من اتخاذ القرار المناسب بناءً على أهمية تلك المهام وليس أهمية الموظف والتحيز لمصلحته والذي يكون أمراً مرفوضاً، وربما يكون من المفيد إعادة الهيكلة إذا تم الإقرار بأن بعض المهام ينبغي أن تكون من مسؤولية وظيفة أخرى. وبالتالي يجب توخي العدالة وعدم التحيز في نفس الوقت وأن تكون القرارات الصادرة بنتيجة تقييم الأداء موصوفة بالموضوعية والشفافية ونشرها وتعميمها في كافة الحالات والمواقف.

// الاهتمام بالتدريب التحويلي وسياسة التدوير الداخلي لإعادة الاستفادة بالعمالة المقنعة غير المنتجة في إدارات أخرى جديدة قد يكونون أكثر إيجابية بعد تأهيلهم وتدريبهم وتوعيتهم بماهية التغيير الذي تسعى المنظمة نحو تطبيقه والفوائد المرجوة منه. // (جلشاني، ٢٠٢١، ص ٢٨)

يمكن تمييز عدة أنواع لعملية تقييم الأداء ولكنها عموماً تشمل الخطوات التالية:

- ١- وضع الأهداف: بالتعاون بين المدير والموظف لتحديد الأهداف المطلوبة من خلال أداء الموظف. بحيث ينبغي أن تتصف تلك الأهداف بكونها محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقق وذات صلة ومحددة زمنياً وقد تعتمد الأهداف الجديدة على تقييم الأهداف السابقة.

٢- مراقبة التقدم المُنجَز: حيث يقوم المدير بمراقبة تقدم الموظف نحو أهدافه خلال الفترة التي سيتم التقييم في نهايتها، وقد يتضمن ذلك عمليات تسجيل منتظمة أو تقارير مرحلية أو أية أشكال أخرى من التعليقات.

٣- الحصول على التغذية العكسية: في نهاية كل مرحلة سنوية أو ربع سنوية يقوم المدير بتقديم ملاحظاته وتقييمه على أداء الموظف، وينبغي أن تكون تلك الملاحظات والتعليقات محددة وقابلة للتنفيذ وأن يتم تزويد الموظف بها بطريقة بناءة وبهدف التطوير.

وعليه تتم عملية تقييم الأداء من خلال إجراءات منهجية رسمية تقوم بها الشركة لقياس مدى جودة إنجاز الموظف لمهامه الوظيفية وتقييم دقة النتائج بالاعتماد على الصلاحيات الممنوحة للموظف والمسؤوليات المترتبة على مركزه الوظيفي. حيث أن تقييم أداء الموظفين يمكن الإدارة من تقديم ملاحظات حول نقاط القوة والتأكيد عليها والتطوير في المجالات التي يحتاج الموظفون إلى العمل عليها، مما يؤدي إلى الوصول لصيغة مشتركة حول ما يعتقده كل من الإدارة والموظف أنه يليق بأداء عالي الجودة. وكون عملية تقييم الأداء من أهم العمليات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية باعتبارها أحد أدوات الرقابة الإدارية الفاعلة وتساعد في مقارنة الأداء الفعلي مع مستوى الأداء المستهدف. وتسهم في تحفيز الموظفين للعمل بنشاط وكفاءة ليحصلوا على الترقيات والحوافز التشجيعية، ويكون الكل راجع بتحقيق أهداف الشركة بشكل دقيق وبجودة عالية.

// يشكل الأداء الوظيفي أهمية أساسية لأي منظمة من خلال الاستغلال الأمثل لقواها ومواردها البشرية، وأنها ليست مجرد أداة للسيطرة وفرض السلطة على العاملين، بل أداة للتشخيص المحكم والموضوعي لأداء جميع العاملين، وذلك من أجل مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرار المناسب، وكذلك تقديم المعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية لتمكينها من إدارة تلك الموارد بكفاءة واقتدار، ويتم ذلك من خلال تحسين وتنظيم واستغلال الموارد المتاحة لتصبح المنظمة قادرة على التطور والتعامل الجيد مع كل المتغيرات التي تطرأ خلال إنجاز الأعمال. // (سلامة، ٢٠١٣، ص ٤٠)

وعندما تتم عملية التقييم بكفاءة عالية فإنها تسهم في رفع مستوى جهد الموظف واتجاهات عمله المستقبلية، وتكون حافزاً كبيراً له كونها تعتمد الأسس الموضوعية وتبتعد عن التحيز والمحاباة وتراعي التنوع في مكان العمل وبذلك تسمى تقييم الأداء الوظيفي.

وتقييم الأداء وفق أحد التعاريف هو قياس إنتاجية الموظف خلال فترة محددة وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الشركة ومن ثم تقويمه في الفترة اللاحقة.

وعليه يمكننا قياس مدى فعالية أداء الموظفين نتيجة تبني مجموعة من الممارسات الإدارية المتصلة بإدارة التنوع، ومن خلال قياس زيادة إنتاجية الشركة ومعرفة معوقات العمل وتحديد أوجه القصور في أداء الموظفين والكشف عن الموظفين القياديين.

ومن العوائق التي تمنع تميز الموظفين وإعطاء أفضل ما لديهم هو عدم التعاون بينهم نتيجة النظرة الفوقية من بعض المجموعات تجاه مجموعات أخرى، وحيث أن مختلف الحضارات والأديان دعت للتسامح واعتبرته المحرك الرئيس في تحفيز المجتمعات للنهوض بالطاقات الكامنة لدى مختلف الثقافات والاستفادة القصوى منها.

ومن هنا وجدت بعض النظريات في إنشاء الدول القوية من خلال قدرتها على الاستفادة من مختلف الثقافات والقوميات التي تعيش معاً، بدون السعي لطمسها بل على العكس إبراز نقاط القوة في تنوعها واختلافها.

كما ينبغي التأكيد من خلال التدريب ألا تكون النتائج الإيجابية في العملية الإنتاجية بعد التقييم والتقويم عارضة ومؤقتة بسبب وجود بعض الحوافز التشجيعية أو المكافآت السنوية، وإنما لا بد أن يعيش الموظفون قيم الشركة التي يفتخرون بالعمل ليس فيها وإنما بصيغة المشاركة مع الإدارة العليا. ومع الالتزام الدائم بأهداف تقييم الأداء الوظيفي وعدم اعتباره هدفاً بحد ذاته وبالتالي يمكن تطوير عملية التقييم بشكل مستمر واختيار أفضل الطرق لإنجاز عملية تقييم الأداء.

// لذا فعلى المنظمة توفير برامج تدريبية لكيفية الاتصال والتواصل عبر الثقافات المختلفة لأن هذا التدريب يساعد الأفراد على إدراك أن قيمهم الثقافية وسلوكهم، ثم أن التدريب يوجه إلى اكتساب الأفراد مهارات التعامل مع الفروق الثقافية. // (بارش، ٢٠١٩، ص ١٨)

ومن أهم أساليب التقييم يمكن ذكر ما يلي حيث يمكن الجمع بين أكثر من طريقة لاستحصال أفضل المعلومات وأدقها:

- التقييم الذاتي للحصول على رؤية الموظف وتقييمه لنفسه بوجود معلومات كافية مقدمة من قبله تثبت تحقيقه للأهداف الموضوعية. ويمكن استخدام هذه الطريقة بعد إجراء التقييم من قبل الإدارة، أو بالتوازي مع تقييمها والخروج بتقييم عادل وموضوعي، وليس الهدف أن يكون التقييم لإرضاء مختلف الأطراف.
- نظام التقييم ٣٦٠ درجة ويتم تقييم الموظف من قبل مشرفه أو مديره المباشر بالإضافة لزملائه في نفس القسم أو في الأقسام التي يوجد تقاطع في العمل معهم.

وأخيراً من قبل الموظفين الذين يتبعون بشكل مباشر للموظف. وبالتالي يكون كافة الموظفين في الشركة محل لهذا النظام من التقييم. ولكن لا يمكن أن يكون هذا الأسلوب الأساس في عملية التقييم وإنما يكون طريقة مساعدة في عملية التقييم، كما يمكن الحصول على بعض العلامات من هذا الأسلوب في حال تحديد بعض الأهداف تتعلق بجودة وزمن تقديم بعض الأعمال لأقسام أخرى.

■ قوائم المراجعة من خلال الاتفاق في بداية العام على قائمة تضم العديد من السلوكيات أو السمات أو المهام التي سيتم تقييم تحقيقها بشكل موضوعي في نهاية العام. وتلك المهام لا بد من أن تكون مستمدة من بطاقة الوصف الوظيفي، وطريقة تعبئة قوائم المراجعة تختلف من شركة لأخرى حيث يمكن وضع علامة في حال تحقق المهمة أو إعطاء علامة من ١٠ مثلاً بحسب نسبة الانجاز.

وبنتيجة التقييم يتم أحياناً القيام بترفيه بعض الموظفين الذين قاموا بإنجازات استثنائية في مجال العمل أو إعطائهم مكافأة استثنائية أو ذكر أسمائهم في لوحة الشرف أو أي طريقة من طرق التقدير المتعارف عليها ضمن الشركة.

// الموظفون المشاركون هم أولئك الذين يرغبون في استثمار جهود إضافية لتعزيز مكانة شركتهم في السوق والمساهمة في تحقيق نتائج مالية أفضل. هذه هي مساهمتهم المباشرة في الشركة. لا يتم تحفيز الموظفين المشاركين للعمل فحسب بل إنهم يعرفون أيضاً بالضبط ما يجب عليهم فعله وكيفية القيام بذلك بشكل أكثر فعالية لأنهم يعرفون الإستراتيجية وأهداف الشركة ويشاركونها فيما بينهم. // (Dechev, 2010, P20)

كذلك فإن مخرجات عملية التقييم لها الكثير من مجالات الاستخدام الأمر الذي يجعل الموظف أكثر من الإدارة في أخذ الموضوع على محمل الجد، لأن هذا الأمر يساعده في تحديد حتى أهدافه المستقبلية وفي تطوير مسيرته الوظيفية في ذات الشركة أو في مكان آخر. لأن أي شركة يمكن أن يتوجه إليها الموظف تهتم بسلوكيات وسمات الموظف الجديد الذي سينضم لفريق العمل لديها.

ولا يمكننا أن نغفل عن بعض المساوئ في حال لم تتم عملية التقييم بالشكل الأمثل وبالدفقة المطلوبة، كما لو أن تحديد المهام أو مدى القدرة على قياسها لم يتم بشكل المناسب. وأحياناً يمكن أن يحدث بعض التحيز وهذا سيضر بنظام التقييم بشكل كامل.

أو أن تكون بعض المحددات غامضة أو صعبة التحديد أو أنها تظهر بفترات متأخرة بعد عملية التقييم. حتى إن الإشكاليات الموجودة في أقسام أخرى ضمن إدارة الموارد البشرية يمكن أن تؤثر في عملية التقييم، فمثلاً المدراء غير المؤهلين لن يمتلكوا القدرة على القيام بإجراء عملية التقييم حتى لو كان نموذج التقييم هو الأفضل.

(٧) أهمية تقييم أداء الموظفين في نجاح الشركة

تبذل الشركات الجهود الجبارة في سبيل النمو والتطور وباعتبار أن ذلك لا يمكن أن يحصل دون فريق عمل مكون من موظفين متمرسين وعلى أهبة الاستعداد لتسخير جهودهم للمساهمة في ازدهار الشركة في سوق العالم الحديث التنافسي، حيث يتبع المدراء خطة لتحسين وتقويم أداء الموظفين وإصلاح الأخطاء في أدائهم وسلوكياتهم.

وتتدرج عملية تقويم الأداء في إطار إصلاح الأخطاء المتكررة ورفع مستوى الأداء الوظيفي والسلوكي للموظفين من أجل تحقيق أهداف الشركة، كما يمكن أن يتم تقويم ليس أداء الفرد فقط بل تقويم مستوى الفريق أو القسم أو الشركة بالكامل.

والمقصود أحياناً من تقويم الشركة المناخ الذي يعمل فيه الموظفون حيث ينبغي أن نمارس بعض القسوة في حال ظهور حالات من التمر أو تعليقات مستفزة لبعض الفئات الاجتماعية.

// لا بد من تفكيك العوائق المؤسسية الهائلة التي تحول دون تقدم المرأة. مثل: التصورات بأن نمط القيادة النسائية غير متناسق مع مهام الإدارة، ووجود تمييز واضح للرجال في أنظمة الاختيار والتقييم والتعويض والترقية، فضلاً عن الإحباط الثقافي (الذي تغذيه ثقافة المجتمع الذكوري)، والتمييز والمضايقة الجنسية التي تعمل على تشجيع النساء على ترك العمل. // (ناصر، ٢٠٢١، ص ٦٨)

ولدى تقديم الموظفين لأداء غير مرضٍ لأسباب مختلفة فإنه من غير الحكمة حل المشاكل بشكل عشوائي دون البحث عن جذور المشكلة والوصول إلى الحلول المنطقية والمناسبة. حيث أن اتفاقية الأداء وإجراء التقييم وأخيراً القيام بتقويم الأداء هو كل لا يتجزأ وهو عبارة عن وثيقة رسمية بين الموظف ومديره المباشر. وتحدد الخطوات الواجب اتخاذها لتحسين وزيادة كفاءة وفعالية الأداء وبالتالي الوصول لتطبيق الخطة الرئيسية للشركة بالكامل.

فالموظفون لديهم مجموعة من الأهداف المحددة ومواعيد الانجاز الواقعية التي لن يتهاونوا في الوصول إليها وبالتالي لن يشعروا بالإحباط أو يواجهوا مشكلة في تطبيق الخطة، وحتى حين يتلقى الموظفون خطة العمل أو نتائج تقييمهم بامتناع شديد فإن ذلك يعتبر بمثابة تحذير أو إشارة أن الشركة ستستغني عن خدماتهم أو ستخفف المهام الموكلة إليهم.

من هنا يجب التفكير ملياً قبل استخدام أي طريقة لتقويم الأداء بعد الانتهاء من عملية تقييم الأداء للموظفين، فمثلاً:

- هل نقوم بإعداد خطة تقويم أداء لبعض الموظفين قبل الغوص أكثر حيث أن بعض الموظفين يمكن أن يكونوا قد واجهوا بعض الانتكاسات على المستوى الشخصي، وبالتالي الأفضل التواصل معهم لتقديم أي نوع من العون والمساعدة وبنفس الوقت المضي قدماً في وضع وتنفيذ خطة تحسين الأداء لأن السوق التنافسي بحاجة إلى موظفين متأهبين.
- كما لا بد من الحياد لدى إجراء عملية التقييم لأن أي انحياز سيؤثر على قرار المدراء وعدم نسيان أننا لا نتعامل مع مشكلة موظف فرد بل أي تصرف غير منضبط يمكن أن يؤثر على أداء الشركة وصورتها ومكانتها في السوق.
- لا بد أيضاً من وضع توجيهات مفصلة والتأكد من أن الأهداف ومواعيد التسليم ملائمة لحجم المهام المطلوبة كون عدم الملائمة تؤدي إلى إنجاز المهام بطريقة سيئة.
- وتكمن أهمية عملية التقييم في امتلاك المدراء لميزة القدرة على اكتشاف أسباب ضعف الأداء لدى موظفيهم من خلال انخفاض مستوى الإنتاجية وطلبهم لأيام راحة أكثر من العادة وعدم كونهم دقيقين في عملهم أو منظمين وهذا دليل واضح على قابلية انخفاض مستوى الأداء لديهم.
- ويمكن اللجوء لإعداد خطة التحسين بعد الانتهاء من عملية التقييم في الحالات التالية:
- خلال الفترة التجريبية الأمر الذي يشعر الموظف الجديد بجدية الشركة في الالتزام بالعمل على أكمل وجه وجعله يسير بسلاسة ويُسّر ويضطر الموظف للبحث عن نقاط ضعفه ومعالجتها قبل اكتشافها من قبل مديره المباشر.
- إذا تم اكتشاف تراجع في أداء الموظف الكفاء الذي كان على الدوام مثال الموظف الأمثل، وهنا لا بد من التواصل معه كما ذكرنا آنفاً للتأكد من أي مساعدة يمكن تقديمها له. وبالتالي تذكيره بأنه مهم وأنه يمثل قيمة مضافة للشركة وذلك لتجنب إحباطه وعكس ذلك بشكل سلبي.
- في حال كان وقت الإنجاز لبعض المهام أقل من الوقت المعياري الذي جرت العادة لدى موظفين آخرين لانجاز نفس العمل بوقت أقل.

وحيث أن تكلفة الاحتفاظ بالموظفين المتميزين تكون عادةً أقل مما تتكبده الشركة من عناء ومشقة للإعلان عن الوظيفة وعملية البحث والاستقطاب، كما أن ذلك سيوضح للموظفين مدى تمسك الشركة بهم ويدفعهم لبذل قصارى جهدهم لتحقيق أفضل النتائج للشركة.

// يمكن أن يكون تقييم الأداء مصدراً فعالاً للمعلومات الإدارية المقدمة للموظفين. حيث تركز مراجعات الأداء على المساهمات في تحقيق الأهداف التنظيمية. تتضمن بعض أشكال هذه المراجعات السؤال " ما هي الأهداف التنظيمية التي تم المساهمة فيها وكيف؟ ".
يمكن أن تؤدي نتائج تقييم الأداء إلى تحسينات في أداء العمل وبالتالي أداء الأعمال بشكل عام من خلال زيادة الإنتاجية أو خدمة العملاء على سبيل المثال. // (Dechev, 2010, P9)

الفصل الثالث - الإطار العملي

١- الإجراءات العملية

١-١- توصيف وتطوير الاستبيان:

- تم اعتماد الاستبيان وفق المعايير الأكاديمية المعتمدة في البحث العلمي وذلك بما يخدم أهداف البحث.
- قام الباحث بتصميم وإعداد استمارة الاستبيان بالاعتماد على العديد من الدراسات السابقة.
- تم تدقيق نموذج الاستبيان ومراجعته من قبل الدكتور المشرف على البحث.
- بناء على الملاحظات المقدمة تم تعديل الاستبيان وإعادة صياغته واعتماده.
- تم توزيع الاستبيان بطريقة الكترونية.

١-٢- محاور الاستبيان:

- تم تقسيم الاستبيان إلى عدة أقسام بحسب موضوع كل قسم وذلك على النحو التالي:
- مقدمة: توضح الهدف من الاستبيان، وكذلك شكر للمشاركين على منحهم جزء من وقتهم.
- القسم الأول: البيانات الخاصة بالموظفين الإداريين في شركة MTN سورية.
 - القسم الثاني: يمثل أبعاد تطبيق إستراتيجية إدارة التنوع وتُقسم إلى ثلاثة أبعاد والتي تمثل محاور الدراسة، وهي: (أبعاد داخلية - أبعاد خارجية - أبعاد تنظيمية).
 - القسم الثالث: الأداء الوظيفي.

١-٣- مقياس الاستبيان:

- تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي المتدرج (من ١ وحتى ٥) بما يقابل المفردات (غير موافق بشدة حتى موافق بشدة)، وتعد القيمة (٣,٤) هي التي تتوسط مقياس ليكرت الخماسي وليست القيمة (٣) حيث أن غير موافق بشدة تبدأ من الواحد وليس الصفر، وبالتالي يكون لدينا أربع فترات وهي (١-٢)، (٢-٣)، (٣-٤)، (٤-٥) يجب تقسيمها على درجات الإجابة الخمس في مقياس ليكرت فتكون قيمة كل فترة هي (٠,٨) لتصبح قيم الإجابات كما في الجدول التالي:

الجدول رقم ١/

جدول يوضح آلية معالجة البيانات حسب مقياس ليكرت الخماسي

تصنيف خيارات الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً
الوزن المطلق	١	٢	٣	٤	٥
المدى	١,٨-١	٢,٦-١,٨	٣,٤-٢,٦	٤,٢-٣,٤	٥-٤,٢
الوزن النسبي	٢٠% - ٣٦%	٥٢%	٦٨%	٨٤%	١٠٠%

(عبد الفتاح، عز الدين، ٢٠٠٤، ص ٥٤٠-٥٤١)

٤-١- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل الاستبيان:

بما أن عينة الدراسة ذات حجم كبير $n = 242 > 30$ مفردة فاعتماداً على مبدأ الحد المركزي للإحصاء (النهائية المركزية) والتي تفيد بأنه كلما ارتفع حجم العينة يتقلص الفرق بين التابع والثابت الإحصائي، ويصبح توزيع العينة أقرب للتوزيع الطبيعي فيمكننا استخدام المقاييس والاختبارات المعلمية (البارامترية) في تحليل كافة بيانات هذا البحث باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (spss v.24) ومنها:

- ١- المتوسط الحسابي: الذي يعتبر أهم مقياس للنزعة المركزية للبيانات حيث يعبر عن رأي أفراد العينة عن مستوى كل محور من محاور أداة البحث.
- ٢- الانحراف المعياري: كأهم مقياس لتشتت البيانات.
- ٣- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية: لإظهار الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- ٤- اختبار الاعتمادية وصدق أداة البحث: وفق معامل الثبات حسب ألفا كرونباخ، ومعامل ارتباط بيرسون، واختبار هيرمان لتحيز طريقة القياس لوثوقية وثبات أداة البحث.
- ٥- اختبار ستودنت T الأحادي (one. Sample. T-Test) لمعرفة ما إذا كان متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة يختلف عن قيمة المتوسط الحسابي المعياري لأداة القياس (٣,٤).
- ٦- اختبار الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Multi-regression - Stepwise) لتحديد أهمية كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على حدا في المساهمة في النموذج الرياضي عن طريق ترتيب دخول هذه الأبعاد في معادلة الانحدار المتعدد.
- ٧- اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لتحديد أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

٨- اختبار ستودنت T المستقل (T-test for Independent Samples) لاختبار الفرق بين مجموعتين.

٩- اختبار تحليل التباين وحيد الاتجاه (F - ANOVA one way analysis of variance) لاختبار الفروق في متغيرات الدراسة لأكثر من مجموعتين فرعيتين.

١-٥- مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين في شركة MTN سورية في عام ٢٠٢٤ وقد اعتمد الباحث على أسلوب العينة المُيسرة لتمثّل هذا المجتمع ممن استطاع الباحث الوصول إليهم وتوزيع استمارات الاستبيان عليهم إلكترونياً وذلك عن طريق البوابة الداخلية لخدمات إدارة الموارد البشرية والشؤون التنظيمية في شركة MTN سورية.

حيث كان حجم العينة المناسب وفق جداول مورغان الخاصة بتحديد حجم العينة الموافق لحجم المجتمع /٢٤٢/ فرد، ومن أصل /٢٦٠/ استبانة تم توزيعها تحصل الباحث على استبانة /٢٤٢/ استبانة تمثل حجم العينة النهائي للبحث والتي ستخضع لعمليات التحليل الإحصائي، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم /٢/

حجم العينة والاستبيانات الموزعة والقابلة للتحليل

مجتمع الدراسة	حجم المجتمع	حجم العينة وفق جدول مورغان	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المستردة	نسبة الاستجابة
الموظفين الإداريين في شركة MTN سورية	٦٥٠	٢٤٢	٢٦٠	٢٤٢	٩٣%

الجدول رقم /٣/

جدول مورغان لتحديد حجم العينة

تحديد حجم العينة					
العينة	حجم المجتمع	العينة	حجم المجتمع	العينة	حجم المجتمع
٢٩١	١٢٠٠	١٤٠	٢٢٠	١٠	١٠
٢٩٧	١٣٠٠	١٤٤	٢٣٠	١٤	١٥
٣٠٢	١٤٠٠	١٤٨	٢٤٠	١٩	٢٠
٣٠٦	١٥٠٠	١٥٢	٢٥٠	٢٤	٢٥
٣١٠	١٦٠٠	١٥٥	٢٦٠	٢٨	٣٠
٣١٣	١٧٠٠	١٥٩	٢٧٠	٣٢	٣٥
٣١٧	١٨٠٠	١٦٢	٢٨٠	٣٦	٤٠
٣٢٠	١٩٠٠	١٦٥	٢٩٠	٤٠	٤٥
٣٢٢	٢٠٠٠	١٦٩	٣٠٠	٤٤	٥٠
٣٢٧	٢٢٠٠	١٧٥	٣٢٠	٤٨	٥٥
٣٣١	٢٤٠٠	١٨١	٣٤٠	٥٢	٦٠
٣٣٥	٢٦٠٠	١٨٦	٣٦٠	٥٦	٦٥
٣٣٨	٢٨٠٠	١٩١	٣٨٠	٥٦	٧٠
٣٤١	٣٠٠٠	١٩٦	٤٠٠	٦٣	٧٥
٣٤٦	٣٥٠٠	٢٠١	٤٢٠	٦٦	٨٠
٣٥١	٤٠٠٠	٢٠٥	٤٤٠	٧٠	٨٥
٣٥٤	٤٥٠٠	٢١٠	٤٦٠	٧٣	٩٠
٣٥٧	٥٠٠٠	٢١٤	٤٨٠	٧٦	٩٥
٣٦١	٦٠٠٠	٢١٧	٥٠٠	٨٠	١٠٠
٣٦٤	٧٠٠٠	٢٢٦	٥٥٠	٨٦	١١٠
٣٦٧	٨٠٠٠	٢٣٤	٦٠٠	٩٢	١٢٠
٣٦٨	٩٠٠٠	٢٤٢	٦٥٠	٩٧	١٣٠
٣٧٠	١٠٠٠٠	٢٤٨	٧٠٠	١٠٣	١٤٠
٣٧٥	١٥٠٠٠	٢٥٤	٧٥٠	١٠٨	١٥٠
٣٧٧	٢٠٠٠٠	٢٦٠	٨٠٠	١١٣	١٦٠
٣٧٩	٣٠٠٠٠	٢٦٥	٨٥٠	١١٨	١٧٠
٣٨٠	٤٠٠٠٠	٢٦٩	٩٠٠	١٢٣	١٨٠
٣٨١	٥٠٠٠٠	٢٧٤	٩٥٠	١٢٧	١٩٠
٣٨٢	٧٥٠٠٠	٢٧٨	١٠٠٠	١٣٢	٢٠٠

٢- عمليات التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات:

٢-١-٢ اختبار (الاعتمادية) الصدق والثبات لأداة البحث:

٢-١-٢-١ اختبار الصدق الظاهري (صدق المحتوى):

تم تدقيق أداة البحث وتعديل بعض عبارات الاستبيان بناءً على ملاحظات الدكتور المشرف حيث تم معالجتها وفقاً لمقترحاته، ومن ثم تمت المصادقة على توافق أداة البحث لموضوع الدراسة.

٢-١-٢-٢ اختبار ثبات أداة البحث وفق معادلة ألفا كرونباخ:

تم اختبار الثبات وفق معامل ألفا كرونباخ على كل محور من محاور أداة البحث وكذلك على الأداة ككل فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم /٤/

جدول معامل ألفا كرونباخ لاختبار الثبات

محاور البحث	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
الأبعاد الداخلية	٧	٠,٨٢	٠,٩٠
الأبعاد الخارجية	٨	٠,٧٨	٠,٨٨
الأبعاد التنظيمية	٩	٠,٧٥	٠,٧٥
الأداء الوظيفي	١٠	٠,٧٨	٠,٨٨

يبين جدول معامل ألفا كرونباخ أن معاملات الثبات لجميع محاور أداة البحث هي معاملات ثبات مرتفعة وهي مقبولة إحصائياً لأنها أكبر من /٠,٦٠/ وفق معيار كرونباخ، كما كانت جميع معاملات الصدق مرتفعة مما يدل على ثبات وجودة وصلاحيّة مقياس أداة البحث لقياس ما يعبر عنه فعلاً من أبعاد وبالتالي صلاحيته للتطبيق في ظل بيئة الدراسة واعتماد نتائجها.

٢-١-٣- اختبار الاتساق الداخلي (صدق البناء) لأداة البحث:

لقياس الاتساق الداخلي تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين عبارات كل بُعد من أبعاد المقياس وبُعدها الكلي كما في الجدول التالي:

الجدول رقم /٥/

جدول ملخص معاملات الاتساق الداخلي لمحاور البحث

محاور الدراسة	عدد العبارات	حدود معاملات الارتباط	مستوى الدلالة Sig.	النتيجة عند مستوى الدلالة ٠,٠٥
الأبعاد الداخلية	٧	(٠,٧٧-٠,٥٩)	0	جميع العبارات ذات اتساق معنوي
الأبعاد الخارجية	٨	(٠,٧٤-٠,٤٤)	0	جميع العبارات ذات اتساق معنوي
الأبعاد التنظيمية	٩	(٠,٦٦-٠,٤٥)	0	جميع العبارات ذات اتساق معنوي
الأداء الوظيفي	١٠	(٠,٧٢-٠,٤٣)	0	جميع العبارات ذات اتساق معنوي

Correlation is significant at level 0.01

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS v.24)

تبين أن معاملات الارتباط بين العبارات وبين المحور الكلي لكل منها كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، مما يؤكد وجود اتساق داخلي مقبول إحصائياً داخل كل بُعد من أبعاد ومحاور أداة البحث وبالتالي صلاحيتها للتطبيق في ظل بيئة الدراسة واعتماد نتائجها.

٢-١-٤- اختبار ثبات أداة البحث وفق أسلوب هيرمان Harman لتحيز طريقة القياس:

تم استخدام اختبار هيرمان للعامل الوحيد وذلك للتأكد من عدم وجود أخطاء في القياس سواء أخطاء عشوائية أو أخطاء منتظمة من المحتمل أن تؤدي إلى ارتفاع أو انخفاض في قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة، أي التأكد من أن الارتباط والأثر بين متغيرات الدراسة هو واقعي ويعود للعلاقة الحقيقية بين المتغيرات وليست زائفة ومتأثرة بعوامل تحيز طرق القياس العشوائية أو المنتظمة.

وتعتمد طريقة هيرمان على التحليل العاملي للعامل الوحيد بإدخال جميع عبارات متغيرات الدراسة في التحليل العاملي ضمن مكون واحد والنظر إلى قيمة التباين المشترك المُفسر وفق المفاضلة التالية: إذا كان التباين المشترك المُفسر أكبر من (٥٠%) فالنتيجة: هناك تحيز في طريقة القياس المشتركة. أما إذا كان التباين المشترك المُفسر أصغر من (٥٠%) فالنتيجة: ليس هناك تحيز في طريقة القياس المشتركة، والجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار:

الجدول رقم /٦/

اختبار هيرمان (Harman) للعامل الوحيد لتحيز طريقة القياس

Total Variance Explained					
Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings	
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance
1	8.929	26.261	26.261	8.929	26.261
Extraction Method: Principal Component Analysis					

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS v.24)

يظهر الجدول السابق أن قيمة التباين المشترك المُفسر بلغت (٢٦,٢٦١%) وهي أصغر من (٥٠%) وبالتالي تكون النتيجة: ليس هناك تحيز في طريقة القياس المشتركة في البيانات، مما يدل على جودة طريقة جمع البيانات وبالتالي صلاحيتها للتحليل وتعميم النتائج.

٢-٢- توصيف أفراد عينة الدراسة حسب خصائصهم الديموغرافية:

الجدول الرقم /٧/

جدول التوزيع التكراري للمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة البحث

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	التكرار	%
ذكر	١٥٣	%٦٣,٢
أنثى	٨٩	%٣٦,٨
المؤهل العلمي	التكرار	%
معهد متوسط	٢٠	%٨,٣
إجازة جامعية	١٤٧	%٦٠,٧
ماجستير	٧٥	%٣١
المستوى الوظيفي	التكرار	%
مشرف / مدير مباشر	١٣٦	%٥٦,٢
مدير قسم	٨٥	%٣٥,١
مدير إدارة / دائرة	٢١	%٨,٧
العمر	التكرار	%
٢٥ - ٣٠	١٢	%٥,٠
٣١ - ٣٥	٢٣	%٩,٥
٣٦ - ٤٠	٢٩	%١٢,٠
٤١ - ٤٥	٨٦	%٣٥,٥
أكبر من ٤٥	٩٢	%٣٨
عدد سنوات الخبرة	التكرار	%
أقل من ٥ سنوات	٤٨	%١٩,٨
٥ سنوات إلى ١٠ سنوات	٤٤	%١٨,٢
١١ سنة إلى ١٥ سنة	٧٨	%٣٢,٢
أكثر من ١٥ سنة	٧٢	%٢٩,٨
مستوى الدخل	التكرار	%
منخفض	٢٧	%١١,١
متوسط	١٤١	%٥٨,٣
مرتفع	٧٤	%٣٠,٦
الإجمالي	٢٤٢	%١٠٠

يظهر جدول التوزيع التكراري النسبي للمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة ما يلي:

- الجنس: أن نسبة الذكور في عينة البحث بلغت ٦٣,٢% بينما بلغت نسبة الإناث ٣٦,٨%، وهذه النسب تدل على وجود تنوع من حيث الجنس بين الموظفين الإداريين في شركة MTN سورية إلى حد ما.
- المؤهل العلمي: تبين أن نسبة حملة الشهادة الجامعية في عينة البحث هي الأكبر بين الفئات حيث بلغت نسبتها ٦٠,٧% أي أن غالبية الموظفين الإداريين في شركة MTN سورية هم من حملة الشهادة الجامعية، وتليها فئة حملة شهادة الماجستير بنسبة ٣١% وأخيراً فئة حملة شهادة المعهد المتوسط بنسبة ٨,٣% مما يعكس تنوع نسبي مقبول من حيث المستوى العلمي لدى الموظفين الإداريين.
- المستوى الوظيفي: إن نسبة الموظفين في الإدارة الدنيا [مشرف / مدير مباشر] كانت أعلى نسبة وبلغت ٥٦,٢% ثم تليها نسبة الموظفين في الإدارة الوسطى [مدير قسم] حيث بلغت ٣٥,١% وتليها نسبة الموظفين في الإدارة العليا [مدير دائرة / إدارة] وقد بلغت ٨,٧% وهذه النسب تتوافق مع طبيعة الأعمال والهيكل التنظيمي لشركة MTN سورية.
- العمر: إن الفئة العمرية [أكبر من ٤٥ سنة] جاءت بأعلى نسبة في عينة الدراسة حيث بلغت ٣٨% ثم تليها الفئة العمرية [٤١ سنة - ٤٥ سنة] بنسبة بلغت ٣٥,٥% ثم تليها الفئة العمرية [٣٦ سنة - ٤٠ سنة] بنسبة بلغت ١٢% ثم تليها الفئة العمرية [٣١ سنة - ٣٥ سنة] بنسبة بلغت ٩,٥% وأخيراً الفئة العمرية [٢٥ سنة - ٣٠ سنة] بنسبة بلغت ٥%. وتدل هذه النسب على ضعف تنوع الأعمار بين الموظفين الإداريين في شركة MTN سورية.
- عدد سنوات الخبرة: تبين أن غالبية الإداريين في شركة MTN سورية لديهم خبرة عمل [١١ سنة - ١٥ سنة] بنسبة ٣٢,٢% ثم تليها بنسبة قريبة منها الذين لديهم خبرة عمل [أكثر من ١٥ سنة] بنسبة بلغت ٢٩,٨% وتليها فئة سنوات الخبرة [أقل من ٥ سنوات] بنسبة بلغت ١٩,٨% وأخيراً فئة سنوات الخبرة [٥ سنوات - ١٠ سنوات] بنسبة بلغت ١٨,٢%. وهذه النسب تدل على أن إدارة شركة MTN سورية تتبع سياسة التعيين بحسب الخبرة والكفاءة المهنية للموظفين.

- مستوى الدخل: إن غالبية الموظفين الإداريين في شركة MTN سورية هم من فئة الدخل المتوسط حيث بلغت نسبتهم ٥٨,٣% ثم تليها فئة الدخل المرتفع بنسبة بلغت ٣٠,٦% وأما فئة الدخل المنخفض فقد بلغت نسبتهم ١١,١% مما يعكس تنوع مستوى الدخل لدى الموظفين الإداريين.

٢-٣- تقيّم أبعاد تطبيق إستراتيجية إدارة التنوع:

لدراسة اتجاهات الموظفين الإداريين في شركة MTN سورية نحو تقيّم تطبيق إستراتيجية إدارة التنوع فيما يخص مختلف أبعادها، استخدم الباحث اختبار ستودنت لعينة واحدة بالإضافة للإحصائيات الوصفية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك لمقارنة متوسط كل بُعد من الأبعاد المحددة بالمتوسط الحيادي لمقياس ليكرت الخماسي البالغ ٣,٤/ كما في الجداول التالية:

٢-٣-١- تقيّم تطبيق إستراتيجية إدارة التنوع فيما يخص الأبعاد الداخلية:

الجدول رقم ٨/

الإحصائيات الوصفية واختبار ستودنت لعينة واحدة لتقيّم تطبيق إستراتيجية إدارة التنوع فيما يخص الأبعاد الداخلية

One - Sample T-test / Test Value = 3.4							
عبارات تطبيق إستراتيجية إدارة التنوع فيما يخص الأبعاد الداخلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
تقوم الشركة بتعيين نسبة من ذوي الاحتياجات الخاصة بما يتوافق مع طبيعة الوظيفة.	٢,٧٦	٠,٦٩٣	-١٤,٢٧	٠,٠٠٠	٥٥,٢٠%	٦	متوسط
تلتزم الإدارة بعدم التمييز بين الذكور والإناث عند التعيين.	٤,١٠	٠,٧٧٠	١٤,٠٤	٠,٠٠٠	٨٢,٠٠%	١	مرتفع
تقدم الإدارة الدعم اللازم لتسهيل العمل والحركة للموظفين من ذوي الاحتياجات الخاصة.	٢,٥٤	٠,٥٤٠	-٢٤,٨٧	٠,٠٠٠	٥٠,٨٠%	٧	منخفض
تراعي الإدارة عدم التمييز بين الموظفين في المعاملة على	٣,٦١	٠,٨٧٣	٣,٧٧	٠,٠٠٠	٧٢,٢٠%	٤	مرتفع

							خلفية الأصل والمستوى الاجتماعي.
متوسط	٥	%٦٦,٦٠	٠,١٧١	١,٣٧-	٠,٨٣٣	٣,٣٣	تراعي الإدارة عدم التمييز بين الموظفين حسب المنطقة الجغرافية التي ينتمي إليها الموظف.
مرتفع	٣	%٧٢,٨٠	٠,٠٠٠	٤,٠٥	٠,٩٠٦	٣,٦٤	تراعي الإدارة عدم التمييز بين الموظفين حسب المعتقد الديني الذي ينتمون إليه.
مرتفع	٢	%٧٦,٨٠	٠,٠٠٠	٧,٦٨	٠,٨٩٧	٣,٨٤	تراعي إدارة الشركة توافق طبيعة العمل مع السن عند التعيين.
متوسط		%٦٨	٠,٩٩٥	٠,٠٥٦	٠,٥٥٦	٣,٤٠	تقيّم إجمالي عبارات تطبيق إستراتيجية إدارة التنوع فيما يخص الأبعاد الداخلية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS v.24)

يظهر جدول اختبار ستودنت رقم ٨/ من خلال تحليل اتجاهات أفراد عينة البحث لتقييم تطبيق

إستراتيجية إدارة التنوع فيما يخص الأبعاد الداخلية، ما يلي:

- إن أعلى العبارات تقيماً لتطبيق إستراتيجية إدارة التنوع فيما يخص الأبعاد الداخلية من حيث المستوى كانت عبارة (تلتزم الإدارة بعدم التمييز بين الذكور والإناث عند التعيين في الشركة) بأعلى أهمية نسبية بلغت ٨٢% والتي تدل على نسبة الموافقين وبأعلى مستوى حسابي بلغت قيمته وفق مقياس ليكرت الخماسي (٤,١) بفرق دال إحصائياً عن المتوسط الحيادي لمقياس ليكرت الخماسي البالغ (٣,٤).
- حيث كانت قيمة مستوى الدلالة Sig. المقابلة لإحصائية الاختبار (T) المحسوبة أصغر من مستوى الدلالة القياسي المستخدم في اختبار الفرضيات البالغ (٠,٠٥) حسب معيار فيشر. وبالتالي فإن مستوى هذه العبارة كان مرتفع وقد كان الانحراف المعياري لها مرتفع قليلاً حيث بلغ (٠,٧٧٠) مما يدل على وجود بعض التباينات في إجابات أفراد عينة البحث في تقييم هذه العبارة.

- في حين حصلت العبارة (تقدم الإدارة الدعم اللازم لتسهيل العمل والحركة للموظفين من ذوي الاحتياجات الخاصة) على أدنى مستوى بأهمية نسبية بلغت (٥٠,٨%) وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (٢,٥٤) وهو بمستوى منخفض لذا يتوجب أن تقدم الإدارة الدعم اللازم لتسهيل العمل والحركة للموظفين من ذوي الاحتياجات الخاصة.
 - كما بلغ المتوسط العام لتطبيق إستراتيجية إدارة التنوع فيما يخص الأبعاد الداخلية (٣,٤) وفق مقياس ليكرت الخماسي، وهو بالحدود العليا للمستوى المتوسط.
- مما يؤكد وجود اتجاه متوسط المستوى لدى الشركة لتبني تطبيق إستراتيجية إدارة التنوع فيما يخص الأبعاد الداخلية. كما يوجب على الإدارة اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحديد نقاط الضعف في الأبعاد الداخلية لإستراتيجية إدارة التنوع والعمل على معالجتها.
- ٢-٣-٢- تقييم تطبيق إستراتيجية إدارة التنوع فيما يخص الأبعاد الخارجية:
- الجدول رقم ٩/

الإحصائيات الوصفية واختبار ستودنت لعينة واحدة لتقييم تطبيق إستراتيجية إدارة التنوع فيما يخص الأبعاد الخارجية

One - Sample T-test / Test Value = 3.4							
المستوى	الترتيب	الوزن النسبي	مستوى الدلالة Sig.	T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات تطبيق إستراتيجية إدارة التنوع فيما يخص الأبعاد الخارجية
مرتفع	٦	٧٤,٢٠%	٠,٠٠٠	٦,٤٤١	٠,٧٥١	٣,٧١	تتناسب طبيعة عملي مع مؤهلي العلمي.
مرتفع	١	٨٣,٠٠%	٠,٠٠٠	١٦,٦٤٤	٠,٧٠٤	٤,١٥	يؤخذ في الاعتبار عند التدرج الوظيفي والترقية كل من الخلفية العلمية والخبرة العملية للموظف.
مرتفع	٥	٧٤,٨٠%	٠,٠٠٠	٧,٤٥٣	٠,٧١٨	٣,٧٤	لا يؤثر محل الإقامة على سلوك وقيم وثقافات الموظفين.
مرتفع	٣	٧٧,٨٠%	٠,٠٠٠	٩,٢١١	٠,٨٢٥	٣,٨٩	يتم استقطاب واختيار وتوظيف الأفراد على أساس كفاءاتهم ومهاراتهم وخبرتهم بدون أي

							تَحْيَيزَ لمعتقداته الدينية والسياسية.
مرتفع	٤	%٧٥,٠٠	٠,٠٠٠	٦,٧٨٣	٠,٨٠٧	٣,٧٥	تُقدّم الشركة كافة المبادرات الممكنة في مختلف المناسبات الدينية والاجتماعية.
مرتفع	٢	%٨٢,٦٠	٠,٠٠٠	١٤,٧٠٣	٠,٧٧٠	٤,١٣	يلتزم الجميع بالتعامل بأخلاقيات العمل واحترام العادات الشخصية للآخرين.
منخفض	٨	%٥١,٠٠	٠,٠٠٠	٢٤,٦٦-	٠,٥٣٩	٢,٥٥	تشجع الإدارة الموظفين للانتماء للنقابات وتسمح بالأنشطة المختلفة.
مرتفع	٧	%٧٤,٠٠	٠,٠٠٠	٦,٧٧٩	٠,٦٨٥	٣,٧٠	يتم التعامل بعدالة مع كافة الموظفين دون التحيز لأي من معتقداتهم أو عاداتهم أو مظهرهم أو حالتهم الاجتماعية.
مرتفع		%٧٤,٠٠	٠,٠٠٠	١٠,٢٣٤	٠,٤٥٩	٣,٧٠	تقيّم إجمالي عبارات تطبيق إستراتيجية إدارة التنوع فيما يخص الأبعاد الخارجية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS v.24)

يظهر جدول اختبار ستودنت رقم ٩/ من خلال تحليل اتجاهات أفراد عينة البحث لتقييم تطبيق

إستراتيجية إدارة التنوع فيما يخص الأبعاد الخارجية، ما يلي:

- إن أعلى عبارات تطبيق إستراتيجية إدارة التنوع فيما يخص الأبعاد الخارجية تقيماً من حيث المستوى كانت عبارة (يؤخذ في الاعتبار عند التدرج الوظيفي والترقية كل من الخلفية العلمية والخبرة العملية للموظف) بأعلى أهمية نسبية بلغت (٨٣%) والتي تدل على نسبة الموافقين وبأعلى متوسط حسابي وفق مقياس ليكرت الخماسي حيث بلغت قيمته (٤,١٥) بفرق دال إحصائياً عن المتوسط الحيادي لمقياس ليكرت الخماسي البالغ (٣,٤) حيث كانت قيمة مستوى الدلالة Sig. المقابلة لإحصائية الاختبار (T) المحسوبة أصغر من مستوى الدلالة القياسي المستخدم في اختبار الفرضيات البالغ (٠,٠٥) حسب معيار فيشر، وبالتالي فإن مستوى هذه

- العبارة كان مرتفع وقد كان الانحراف المعياري لها مرتفع قليلاً حيث بلغ (٠,٧٠٤) مما يدل على وجود بعض التباينات في إجابات أفراد عينة البحث لدى تقييم هذه العبارة.
- في حين كانت أدنى عبارات تطبيق إستراتيجية إدارة التنوع فيما يخص الأبعاد الخارجية تقيماً من حيث المستوى عبارة (تشجع الإدارة الموظفين للانتساب للنقابات وتسمح بالأنشطة المختلفة) بأهمية نسبية بلغت (٥١%) وبمتوسط حسابي منخفض نسبياً بلغ (٢,٥٥) مما يدل على المستوى المنخفض لهذه العبارة.
 - كما كانت باقي عبارات تطبيق إستراتيجية إدارة التنوع فيما يخص الأبعاد الخارجية بمستوى مرتفع وذلك من وجهة نظر الموظفين الإداريين في شركة MTN سورية.
 - كما بلغ المتوسط العام لتطبيق إستراتيجية إدارة التنوع فيما يخص الأبعاد الخارجية (٣,٧) وفق مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على المستوى المرتفع لتطبيق إستراتيجية إدارة التنوع فيما يخص الأبعاد الخارجية ككل. مما يؤكد وجود اتجاه عالٍ لدى الشركة لتبنيها ضمن الإستراتيجية العامة للشركة.

٣-٣-٢- تقييم تطبيق إستراتيجية إدارة التنوع فيما يخص الأبعاد التنظيمية:

الجدول رقم /١٠/

الإحصائيات الوصفية واختبار ستودنت لعينة واحدة لتقييم تطبيق إستراتيجية إدارة التنوع فيما يخص الأبعاد التنظيمية

One - Sample T-test / Test Value = 3.4							
عبارات تطبيق إستراتيجية إدارة التنوع فيما يخص الأبعاد التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
تتبنى الإدارة سياسة التنوع في العمل ضمن الخطة الإستراتيجية للشركة.	٣,٨٧	٠,٨٠٧	٩,٠٩٤	٠,٠٠٠	٧٧,٤٠ %	٢	مرتفع
تراعي الإدارة في التدرج الوظيفي الأقدمية في التعيين.	٣,٦٦	٠,٨١٠	٥,٠١٤	٠,٠٠٠	٧٣,٢٠ %	٤	مرتفع
تتبنى وتدعم الإدارة رؤية وسياسة التنوع في العمل بالشركة.	٣,٤٣	٠,٨٤٨	٠,٥٤٦	٠,٥٨٦	٦٨,٦٠ %	٦	متوسط

مرتفع	٥	٧٠,٨٠ %	٠,٠٠٨	٢,٦٦٤	٠,٨٢٥	٣,٥٤	تعتمد الإدارة مبدأ تكافؤ فرص العمل وعدالة الترقية والأجور وتدريب وتقييم أداء الموظفين في الشركة.
مرتفع	٣	٧٧,٢٠ %	٠,٠٠٠	٨,٣٨٧	٠,٨٤٥	٣,٨٦	تؤمن الإدارة بأن التنوع يحقق مستويات أداء أفضل للشركة بالاستفادة من الخبرات والمهارات المختلفة للموارد البشرية المتنوعة.
متوسط	٨	٥٥,٠٠ %	٠,٠٠٠	١٩,٤٤-	٠,٥٢٢	٢,٧٥	تخصص الإدارة الموارد المالية والبشرية لتصميم وتنفيذ وتقييم ومتابعة مبادرات إدارة التنوع.
مرتفع	١	٨٠,٤٠ %	٠,٠٠٠	١٣,٠٠٢	٠,٧٤٣	٤,٠٢	تضع الشركة توصيفات وظيفية واضحة تشكل الأساس لعملية الاستقطاب والاختيار والتعيين.
منخفض	٩	٥١,٠٠ %	٠,٠٠٠	٢٢,٣٢-	٠,٥٩٠	٢,٥٥	تقدم الشركة لموظفيها البرامج التدريبية اللازمة من أجل إتباع الأنماط السلوكية التي تعمل على تحقيق الكفاءة الإدارية واحتواء التنوع.
متوسط	٧	٦٦,٢٠ %	٠,١١١	١,٦٠١-	٠,٨٣٥	٣,٣١	يجري التأكد من أن عملية تقييم الأداء تمت بموضوعية وبدون تحيز بمساعدة فريق إدارة الموارد البشرية.
متوسط		٦٨,٨٠ %	٠,١٢٤	١,٥٤٣	٠,٤٤٣	٣,٤٤	تقيم إجمالي عبارات تطبيق إستراتيجية إدارة التنوع فيما يخص الأبعاد التنظيمية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS v.24)

يظهر جدول اختبار ستودنت رقم ١٠/ من خلال تحليل اتجاهات أفراد عينة البحث لتقييم تطبيق

إستراتيجية إدارة التنوع فيما يخص الأبعاد التنظيمية ما يلي:

- إن أعلى العبارات تقيماً لتطبيق إستراتيجية إدارة التنوع فيما يخص الأبعاد التنظيمية من حيث المستوى كانت عبارة (تضع الشركة توصيفات وظيفية واضحة تشكل الأساس لعملية الاستقطاب والاختيار والتعيين) بأعلى أهمية نسبية بلغت (٨٠,٤%) والتي تدل على نسبة الموافقين، وبأعلى متوسط حسابي بلغت قيمته وفق مقياس ليكرت الخماسي (٤,٠٢) بفرق دال إحصائياً عن المتوسط الحيادي لمقياس ليكرت الخماسي البالغ (٣,٤). وبالتالي فإن مستوى هذه العبارة كان مرتفعاً، وقد كان الانحراف المعياري لها مرتفعاً قليلاً حيث بلغت قيمته (٠,٧٤٣) مما يدل على وجود بعض التباينات في إجابات أفراد عينة البحث في تقييم هذه العبارة.
- في حين حصلت العبارة (تقدم الشركة لموظفيها البرامج التدريبية اللازمة من أجل إتباع الأنماط السلوكية التي تعمل على تحقيق الكفاءة الإدارية واحتواء التنوع) على أدنى مستوى بأهمية نسبية بلغت (٥١%)، وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (٢,٥٥) وهو بمستوى منخفض مما يستدعي على الإدارة توفير البرامج التدريبية اللازمة لموظفيها من أجل إتباع الأنماط السلوكية التي تعمل على تحقيق الكفاءة الإدارية واحتواء التنوع.
- كما كانت عبارات تطبيق إستراتيجية التنوع فيما يخص الأبعاد التنظيمية والمذكورة فيما يلي بمستوى متوسط:

- تخصص الإدارة الموارد المالية والبشرية لتصميم وتنفيذ وتقييم ومتابعة مبادرات إستراتيجية إدارة التنوع.
- تتبنى الإدارة وتدعم رؤية وإستراتيجية إدارة التنوع في العمل بالشركة.
- يجري التأكد من أن عملية تقييم الأداء تمت بموضوعية وبدون تحيز، وبمساعدة فريق إدارة الموارد البشرية.

- كما بلغ المتوسط العام لتطبيق إستراتيجية إدارة التنوع فيما يخص الأبعاد التنظيمية (٣,٤٤) وفق مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على المستوى المتوسط لتطبيق إستراتيجية إدارة التنوع فيما يخص الأبعاد التنظيمية ككل، مما يؤكد وجود اتجاه متوسط المستوى لدى الشركة لتبنيها ضمن الإستراتيجية العامة للشركة.

ونجد أن النتائج السابقة تدعم إشكالية البحث التي انطلقت من وجود قصور لدى الشركة في تبني

إستراتيجية إدارة التنوع ضمن الإستراتيجية العامة للشركة.

٢-٣-٤- تقييم الأداء الوظيفي:

الجدول رقم ١١/

الإحصائيات الوصفية واختبار ستودنت لعينة واحدة لتقييم الأداء الوظيفي

One - Sample T-test / Test Value = 3.4							
عبارات تقييم فعالية الأداء الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.	٤,٢٦	٠,٦٤١	٢٠,٩٧٤	٠,٠٠٠	٨٥,٢٠ %	٢	مرتفع جداً
يؤدي الموظفون المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	٤,٤٤	٠,٥٩٦	٢٧,٠٩٩	٠,٠٠٠	٨٨,٨٠ %	١	مرتفع جداً
توفر السياسات والإجراءات المعتمدة لتطبيق إستراتيجية إدارة التنوع مناخ ملائم لتنفيذ المهام.	٣,٨٣	٠,٧٧٣	٨,٦٦٤	٠,٠٠٠	٧٦,٦٠ %	٤	مرتفع جداً
توفر المعايير والمقاييس المعتمدة بالشركة حافزاً ومؤشراً لدى الموظف من أجل تحقيق الأهداف الوظيفية.	٣,٨١	٠,٨٩٥	٧,١٢١	٠,٠٠٠	٧٦,٢٠ %	٥	مرتفع
يقوم الموظفون ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها الشركة	٣,٧٨	٠,٨٠٣	٧,٣٨١	٠,٠٠٠	٧٥,٦٠ %	٦	مرتفع

							من الموظف في الوقت المحدد.
متوسط	١٠	٦٣,٨٠ %	٠,٠٠٠	٤,٤٢٢-	٠,٧٥٣	٣,١٩	تساهم المعتقدات والأفكار السائدة لدى الموظفين في الشركة في تحسين الأداء الوظيفي.
مرتفع	٧	٧٢,٨٠ %	٠,٠٠٠	٥,٤٥٢	٠,٦٩٨	٣,٦٤	يوفر مبدأ تكافؤ فرص العمل وعدالة الترقية والأجور وتدريب وتقييم الأداء حافظاً للموظفين لتحسين أدائهم الوظيفي.
متوسط	٩	٦٤,٦٠ %	٠,٠٠١	٣,٢٧٢-	٠,٨٢١	٣,٢٣	لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء مهامهم الوظيفية.
متوسط	٨	٦٧,٠٠ %	٠,٢٣٤	١,١٩٢-	٠,٦٩٠	٣,٣٥	تتوفر لدى الموظفين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب.
مرتفع	٣	٧٧,٠٠ %	٠,٠٠٠	٨,٦٥٢	٠,٨١١	٣,٨٥	يشكل نظام تقييم الأداء الحالي حافزاً للموظفين ذوي التقييم المتدني لتطوير وتحسين أدائهم.
مرتفع		٧٤,٧٦ %	٠,٠٠٠	١١,٩٤٤	٠,٤٤٠	٣,٧٣	تقييم إجمالي عبارات فعالية الأداء الوظيفي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS v.24)

يظهر جدول اختبار ستودنت رقم /١١/ من خلال تحليل إجابات أفراد عينة البحث لتقييم الأداء الوظيفي ما يلي:

- إن أعلى عبارات بُعد تقييم الأداء الوظيفي من حيث المستوى كانت عبارة (يؤدي الموظفين المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة) بأعلى أهمية نسبية بلغت (٨٨,٨%) والتي تدل على نسبة الموافقين، وبأعلى متوسط حسابي بلغت قيمته وفق مقياس ليكرت الخماسي (٤,٤٤) بفرق دال إحصائياً عن المتوسط الحيادي لمقياس ليكرت الخماسي البالغ (٣,٤) حيث كانت قيمة مستوى الدالة Sig. المقابلة لإحصائية الاختبار (T) المحسوبة أصغر من مستوى الدلالة القياسي المستخدم في اختبار الفرضيات البالغ (٠,٠٥) حسب معيار فيشر. وبالتالي فإن مستوى هذه العبارة كان مرتفع، وقد كان الانحراف المعياري لها منخفض حيث بلغ (٠,٥٩٦) مما يدل على تجانس إجابات أفراد عينة البحث وتوافقهم في تقييم هذه العبارة.
- في حين حصلت عبارة (تساهم المعتقدات والأفكار السائدة لدى الموظفين في الشركة في تحسين الأداء الوظيفي) على أدنى مستوى بأهمية نسبية بلغت (٦٣,٨%) وبمتوسط حسابي بلغ (٣,١٩) وكانت بمستوى متوسط.
- كما كانت عبارات بُعد تقييم الأداء الوظيفي التالية بمستوى متوسط أيضاً:
 - لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء مهامهم الوظيفية.
 - تتوفر لدى الموظفين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب.
- وقد بلغ المتوسط العام لبُعد تقييم الأداء الوظيفي (٣,٧٣) وفق مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على المستوى المرتفع للأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في شركة MTN سورية بشكل عام.

٢-٣-٤- ترتيب أبعاد إستراتيجية إدارة التّوَع في شركة MTN سورية:

الجدول رقم /١٢/

الإحصائيات الوصفية لترتيب أبعاد إستراتيجية إدارة التّوَع

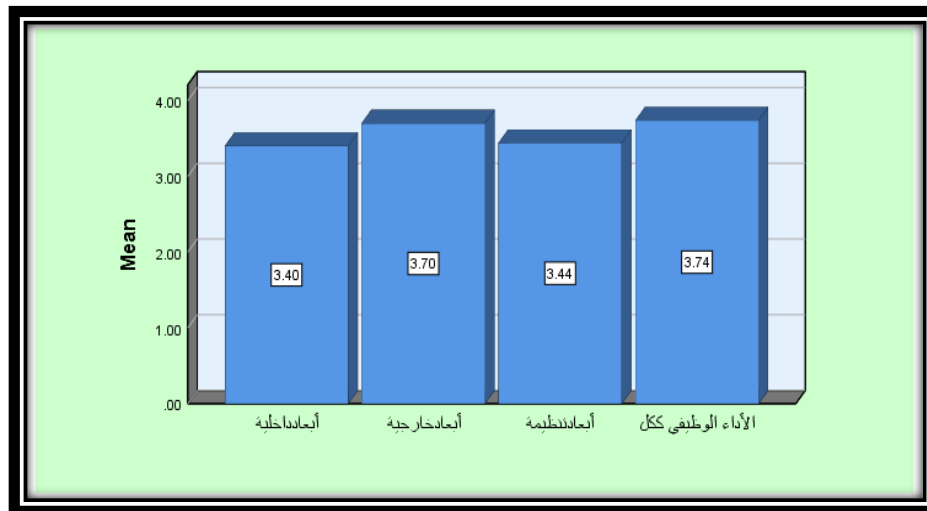
المستوى	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد تطبيق إستراتيجية إدارة التّوَع
متوسط	٣	%٦٨	٠,٥٥٦	٣,٤٠	الأبعاد الداخليّة لتطبيق إستراتيجية إدارة التّوَع
مرتفع	١	%٧٤	٠,٤٥٩	٣,٧٠	الأبعاد الخارجيّة لتطبيق إستراتيجية إدارة التّوَع
متوسط	٢	%٦٨,٨٠	٠,٤٤٣	٣,٤٤	الأبعاد التنظيميّة لتطبيق إستراتيجية إدارة التّوَع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS v.24)

يظهر الجدول أعلاه أن أعلى أبعاد تطبيق إستراتيجية إدارة التّوَع في الشركة من حيث المستوى كانت الأبعاد الخارجيّة بأعلى أهمية نسبيّة بلغت (%٧٤) بمستوى مرتفع، يليها بالمرتبة الثانية الأبعاد التنظيميّة بأهمية نسبية بلغت (%٦٨,٨٠) بمستوى متوسط وأخيراً الأبعاد الداخليّة بأهمية نسبيّة بلغت (%٦٨) بمستوى متوسط.

الشكل رقم /١/

الرسم البياني لتقييم تطبيق إستراتيجية إدارة التّوَع لمختلف الأبعاد والأداء الوظيفي



٢-٤- اختبار فرضيات البحث:

٢-٤-١- التحقق من الفرضية الرئيسية الأولى:

H1 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجية إدارة التنوع بمختلف أبعادها على فعالية الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

ويتفرع عنها ثلاث فرضيات فرعية:

١- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجية إدارة التنوع فيما يخص الأبعاد الداخلية على فعالية الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

٢- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجية إدارة التنوع فيما يخص الأبعاد الخارجية على الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

٣- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجية إدارة التنوع فيما يخص الأبعاد التنظيمية على الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

لاختبار هذه الفرضية سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار حسب أهميتها النسبية، وسوف يتم أولاً اختبار أهم شروط تطبيق أسلوب الانحدار الخطي المتعدد التدريجي وهي:

- البيانات كمية: وهذا الشرط محقق لأن البيانات كمية وفق مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في أداة البحث.

- حجم العينة: $n = 50 + 8k$ حيث أن $K =$ عدد المتغيرات المستقلة وهنا لدينا ثلاثة متغيرات وبالتالي يصبح حجم العينة المطلوب كحد أدنى هو $n = 50 + 8 * 3 = 74$

ونجد أن حجم العينة النهائي المستخدمة في الدراسة والبالغ (٢٤٢) مفردة يحقق شرط حجم العينة وهو مناسب لاستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد التدريجي.

- عدم وجود مشكلة الازدواج (التعدد) الخطي بين متغيرات الدراسة: وسيتم التحقق من هذا الشرط من خلال معدل تضخم التباين (VIF) ضمن اختبار الفرضية لاحقاً، حيث عندما تكون قيمته بين (١ - ١٠) وأقرب إلى الواحد الصحيح عندها تنتفي مشكلة الازدواج الخطي بين المتغيرات مما يؤكد صلاحية نموذج الانحدار.
- استقلالية الأخطاء المعيارية (البواقي): والذي يؤكد خطية الارتباط، وسيتم التحقق من هذا الشرط من خلال إحصائية دربن واتسون (Durbin-Watson) ضمن اختبار الفرضية، حيث عندما تكون قيمته بين (٠,٢ - ٢,٥) وأقرب إلى القيمة (٢) تكون الأخطاء المعيارية (البواقي) مستقلة مما يؤكد خطية نموذج الانحدار.

١- التحقق من الفرضية الرئيسية الأولى: من خلال جداول تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدرجي:

الجدول رقم /١٣/

جدول معاملات الارتباط لنموذج الانحدار الخطي المتعدد التدرجي للفرضية الأولى

Model Summary ^d								
Durbin-Watson	Change Statistics			Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
	Sig. F Change	F Change	R Square Change					
	0.000	141.537	0.371	0.34990	0.368	0.371	0.609 ^a	1
	0.000	29.884	0.070	0.33057	0.436	0.441	0.664 ^b	2
1.950	0.001	11.951	0.027	0.32325	0.461	0.468	0.684 ^c	3
a. Predictors: (Constant), أبعاد داخلية								
b. Predictors: (Constant), أبعاد داخلية وأبعاد تنظيمية								
c. Predictors: (Constant), أبعاد داخلية وأبعاد تنظيمية وأبعاد خارجية								
d. Dependent Variable: الأداء الوظيفي								

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS v.24)

الجدول رقم ١٤/

جدول معاملات الانحدار لنموذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي للفرضية الأولى

Coefficients ^a							
Collinearity Statistics		Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
VIF	Tolerance			Beta	Std. Error	B	
		0.000	6.167		0.191	1.180	(Constant)
1.667	0.600	0.000	5.854	0.358	0.048	0.283	الأبعاد الداخلية لإستراتيجية إدارة التنوع
1.728	0.579	0.000	4.227	0.263	0.062	0.261	الأبعاد الخارجية لإستراتيجية إدارة التنوع
1.440	0.694	0.001	3.457	0.196	0.054	0.188	الأبعاد التنظيمية لإستراتيجية إدارة التنوع
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي							

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS v.24)

تبين من الجدولين السابقين لتحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي الذي يظهر أهمية كل متغير مستقل في المساهمة في النموذج الرياضي ما يلي:

- تحقق باقي شروط استخدام الانحدار المتعدد التدريجي: حيث تبين أن قيم إحصائية معامل تضخم التباين (VIF) لاختبار وجود مشكلة التعدد الخطي (الازدواج الخطي) تراوحت بين القيمتين (١,٤٤ - ١,٧٣) أي لم تتجاوز القيمة (٥) مما يدل على عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين متغيرات نموذج الانحدار ما يؤكد صلاحية نموذج الانحدار.
- كما كانت قيمة إحصائية (Durbin-Watson) تساوي (١,٩٥) وهي قريبة من القيمة (٢) مما يدل على استقلالية البواقي المعيارية ما يؤكد خطية نموذج الانحدار.
- وبالتالي فإن أهم شروط استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد التدريجي في هذا النموذج محققة ويمكننا تطبيق الانحدار الخطي المتعدد التدريجي.
- معنوية نموذج الانحدار: تبين أن معامل الارتباط المتعدد (بيرسون) لنموذج الانحدار المتعدد التدريجي بلغ (٠,٦٨٤) مما يدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين تطبيق إستراتيجية

إدارة التنوع بمختلف أبعادها وبين فعالية الأداء الوظيفي، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (٠,٤٦٨) والتي تدل على أن التباين في مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة التنوع في مختلف الأبعاد يُفسر (٤٦,٨%) من التباين في مستوى الأداء الوظيفي. كما تبين أن قيم التغير في معامل التحديد التي تعكس المساهمة النسبية لكل بُعد في التغير بالأداء الوظيفي كانت ذات دلالة معنوية لأنها أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في اختبار الفرضيات البالغ (٠,٠٥) حسب معيار فيشر، مما يدل على جودة نموذج الانحدار المتعدد التدريجي حيث تضمن النموذج (١) أقوى أبعاد إستراتيجية إدارة التنوع المؤثرة في الأداء الوظيفي وهي (الأبعاد الداخلية) بمساهمة تأثير نسبية في الأداء الوظيفي بلغت (٣٧,١%) ثم انضم إليه في النموذج (٢) (الأبعاد التنظيمية) بمساهمة تأثير نسبية مضافة في الأداء الوظيفي بلغت (٧%) ثم انضم إليه في النموذج (٣) (الأبعاد الخارجية) بمساهمة تأثير نسبية مضافة في الأداء الوظيفي بلغت (٢,٧%). ليصبح حجم الأثر الكلي لتطبيق إستراتيجية إدارة التنوع بمختلف الأبعاد في المساهمة في التغير بالأداء الوظيفي يساوي (٤٦,٨%).

- المتغيرات المعنوية (المقبولة) في النموذج: تبين أن قيم معاملات الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لكافة الأبعاد المتضمنة في إستراتيجية إدارة التنوع والمؤثرة في الأداء الوظيفي كانت موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل منها كان أصغر من مستوى الدلالة القياسي ($\text{Sig} < 0.05$) كما تبين من الجدول رقم ١٤/.
- وبالنتيجة نجد أن المؤشرات الإحصائية السابقة تدعونا لرفض الفرضية المختبرة كلياً وقبول الفرضية البديلة القائلة بـ:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجية إدارة التنوع فيما يخص الأبعاد الداخلية والخارجية والتنظيمية على فعالية الأداء الوظيفي للموظفين في شركة MTN سورية، عند مستوى الدلالة البالغ (٠,٠٥).

٢- التحقق من الفرضيات الفرعية المتفرعة عن الفرضية الرئيسية الأولى:

من خلال نموذج الانحدار المتعدد التدريجي السابق يمكننا اتخاذ القرار في قبول أو رفض الفرضيات

الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى كما يلي:

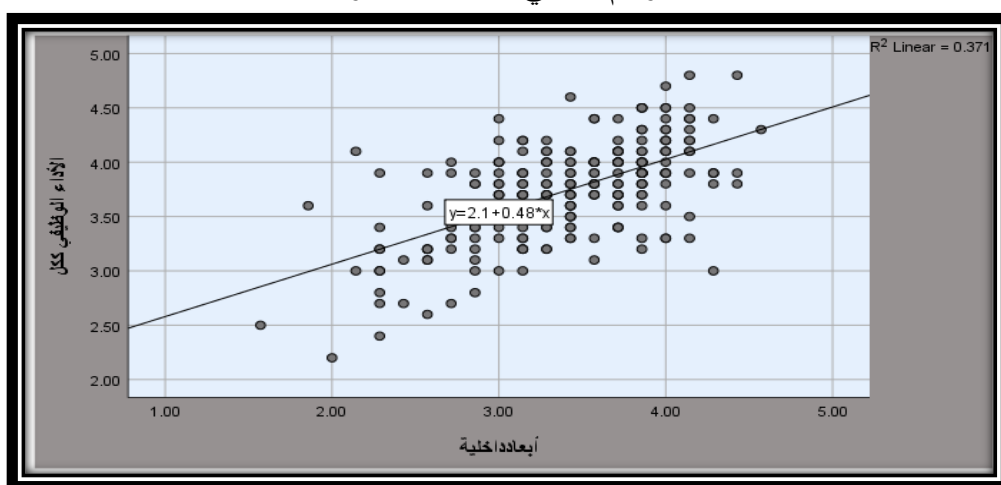
• الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجية إدارة التنوع فيما يخص الأبعاد الداخلية

على فعالية أداء الموظفين عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

الشكل رقم ٢/

الرسم البياني لشكل الانتشار



يظهر من الرسم البياني لشكل الانتشار أن غالبية النقاط تتجمع على شكل حزمة صاعدة حول خط

مستقيم مما يدل على علاقة خطية طردية بين متغيري نموذج الانحدار.

الجدول رقم ١٥/

جدول معاملات الارتباط للانحدار الخطي البسيط واختبار النموذج للفرضية الفرعية الأولى

قيمة مستوى المعنوية	F المحسوبة	معامل التحديد المعدل R^2	معامل الارتباط R	نموذج الانحدار للعلاقة بين تطبيق إستراتيجية إدارة التنوع فيما يخص الأبعاد الداخلية وفعالية الأداء الوظيفي
٠,٠٠٠	١٤١,٥٣٧	٠,٣٧١	٠,٦٠٩	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS v.24)

يُظهر الجدول رقم /١٥/ أن معامل ارتباط بيرسون للانحدار البسيط بلغ (٠,٦٠٩) مما يدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية بين تطبيق إستراتيجية إدارة التّنوع فيما يخص الأبعاد الداخلية وبين فعالية الأداء الوظيفي، وقد بلغت قيمة معامل التحديد المعدّل (٠,٣٧١) والتي تدل على أن التباين في مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة التّنوع فيما يخص الأبعاد الداخلية كمتغير وحيد يُفسر (٣٧,١%) من التباين في مستوى فعالية الأداء الوظيفي وهي مساهمة تفسيرية جيدة، والباقي يعود تفسيره لمتغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي، كما تبين أن قيمة إحصائية فيشر (F) المحسوبة لتحليل تباين الانحدار بلغت (١٤١,٥٣٧).

وأن مستوى المعنوية المقابل لها كان أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في اختبار الفرضيات البالغ (٠,٠٥) حسب معيار فيشر. مما يدل على جودة نموذج الانحدار في تفسير وجود أثر دال إحصائياً لتطبيق إستراتيجية إدارة التّنوع فيما يخص الأبعاد الداخلية على فعالية أداء الموظفين عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

الجدول رقم /١٦/

جدول اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى

Coefficients					
مستوى الدلالة Sig	T المحسوبة	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		معاملات الانحدار للمنموذج
		Beta	Std. Error	B	
0.000	15.010		0.140	2.097	(Constant)
0.000	11.897	0.609	0.041	0.482	تطبيق إستراتيجية إدارة التنوّع فيما يخص الأبعاد الداخليّة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS v.24)

يظهر جدول تحليل الانحدار البسيط رقم /١٦/ أن قيمة ثابت الانحدار الخطي بلغت (٢,٠٩٧) والتي تدل على قيمة المتغير التابع عندما تتعدى قيمة المتغير المستقل، كما تبين أن قيمة معامل الانحدار الخطي بلغت (٠,٤٨٢) والتي تدل على الارتفاع في مستوى فعالية أداء الموظفين كلما ارتفع مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة التّنوع فيما يخص الأبعاد الداخلية بمقدار درجة واحدة. وقد بلغت قيمة إحصائية ستودنت (T) المحسوبة المتعلقة باختبار معنوية معامل الانحدار (١١,٨٩٧).

وكان مستوى المعنوية المقابل لها أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في اختبار الفرضيات البالغ (٠,٠٥) حسب معيار فيشر مما يدل على وجود أهمية إحصائية لمعامل الانحدار. وبالنتيجة نجد أن المؤشرات الإحصائية السابقة تدعونا لرفض الفرضية المختبرة كلياً وقبول الفرضية البديلة التالية:

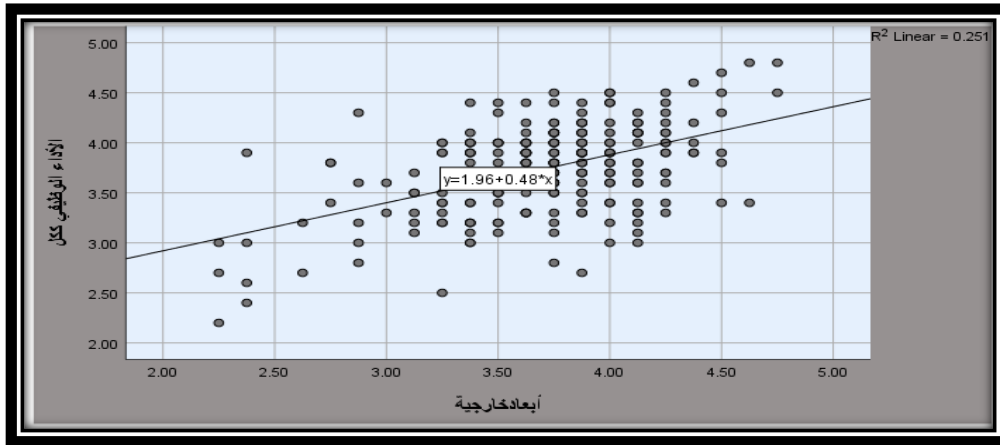
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجية إدارة التّنوع فيما يخص الأبعاد الداخلية على فعالية الأداء الوظيفي للموظفين في شركة MTN سورية، عند مستوى الدلالة البالغ (٠,٠٥).

• الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجية إدارة التّنوع فيما يخص الأبعاد الخارجية على فعالية أداء الموظفين عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

الشكل رقم /٣/

الرسم البياني لشكل الانتشار



يظهر من الرسم البياني لشكل الانتشار أن غالبية النقاط تتجمع على شكل حزمة صاعدة حول خط مستقيم مما يدل على علاقة خطية طردية بين متغيري نموذج الانحدار.

الجدول رقم /١٧/

جدول معاملات الارتباط للانحدار الخطي البسيط واختبار النموذج للفرضية الفرعية الثانية

قيمة مستوى المعنوية	F المحسوبة	معامل التحديد المعدل R^2	معامل الارتباط R	نموذج الانحدار للعلاقة بين تطبيق إستراتيجية إدارة التنوع فيما يخص الأبعاد الخارجية وفعالية الأداء الوظيفي
٠,٠٠٠	٨٠,٤٩٨	٠,٢٤٨	٠,٥٠١	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS v.24)

يُظهر الجدول رقم /١٧/ أن معامل ارتباط بيرسون للانحدار البسيط بلغ (٠,٥٠١) مما يدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية بين تطبيق إستراتيجية إدارة التنوع فيما يخص الأبعاد الخارجية وبين فعالية الأداء الوظيفي.

وقد بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (٠,٢٤٨) والتي تدل على أن التباين في مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة التنوع فيما يخص الأبعاد الخارجية كمتغير وحيد يُفسر (٢٤,٨%) من التباين في مستوى فعالية الأداء الوظيفي وهي مساهمة تفسيرية جيدة، والباقي يعود تفسيره لمتغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي، كما تبين أن قيمة إحصائية فيشر (F) المحسوبة لتحليل تباين الانحدار بلغت (٨٠,٤٩٨) وأن مستوى المعنوية المقابل لها كان أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في اختبار الفرضيات البالغ (٠,٠٥) حسب معيار فيشر. مما يدل على جودة نموذج الانحدار في تفسير وجود أثر دال إحصائياً لتطبيق إستراتيجية إدارة التنوع فيما يخص الأبعاد الخارجية على فعالية أداء الموظفين عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

الجدول رقم /١٨/

جدول اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

Coefficients					
مستوى الدلالة Sig	T المحسوبة	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		معاملات الانحدار للنموذج
		Beta	Std. Error	B	
0.000	9.830		0.200	1.961	(Constant)
0.000	8.972	0.501	0.053	0.480	تطبيق إستراتيجية إدارة التنوع فيما يخص الأبعاد الخارجيّة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS v.24)

يظهر جدول تحليل الانحدار البسيط رقم /١٨/ أن قيمة ثابت الانحدار الخطي بلغت (١,٩٦١) والتي تدل على قيمة المتغير التابع عندما تتعدى قيمة المتغير المستقل، كما تبين أن قيمة معامل الانحدار الخطي بلغت (٠,٤٨٠) والتي تدل على الارتفاع في مستوى فعالية أداء الموظفين كلما ارتفع مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة التنوع فيما يخص الأبعاد الخارجية بمقدار درجة واحدة. وقد بلغت قيمة إحصائية ستودنت (T) المحسوبة المتعلقة باختبار معنوية معامل الانحدار (٨,٩٧٢) وكان مستوى المعنوية المقابل لها أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في اختبار الفرضيات البالغ (٠,٠٥) حسب معيار فيشر مما يدل على وجود أهمية إحصائية لمعامل الانحدار. وبالنتيجة نجد أن المؤشرات الإحصائية السابقة تدعونا لرفض الفرضية المختبرة كلياً وقبول الفرضية البديلة التالية:

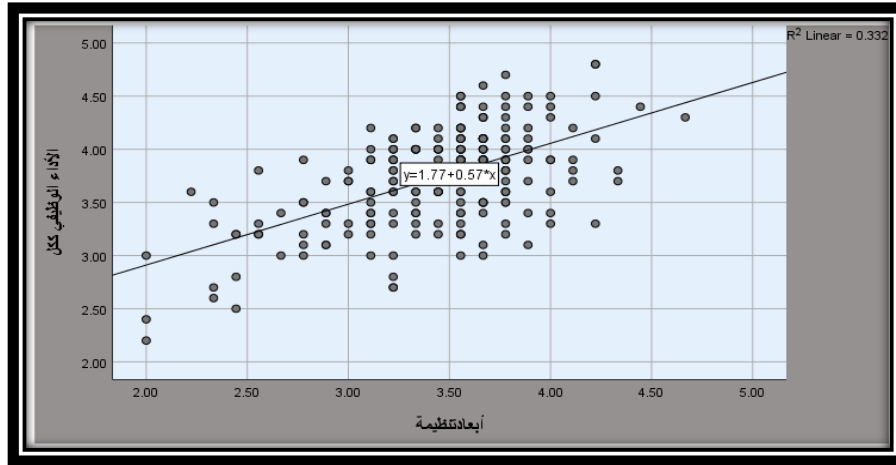
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجية إدارة التنوع فيما يخص الأبعاد الخارجية على فعالية الأداء الوظيفي للموظفين في شركة MTN سورية عند مستوى الدلالة البالغ (٠,٠٥).

• الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجية إدارة التّنوع فيما يخص الأبعاد التنظيميّة على فعاليّة أداء الموظفين عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

الشكل رقم ٤/

الرسم البياني لشكل الانتشار



يظهر من الرسم البياني لشكل الانتشار أن غالبية النقاط تتجمع على شكل حزمة صاعدة حول خط مستقيم مما يدل على علاقة خطية طردية بين متغيري نموذج الانحدار.

الجدول رقم ١٩/

جدول معاملات الارتباط للانحدار الخطي البسيط واختبار النموذج للفرضية الفرعية الثالثة

قيمة مستوى المعنوية	F المحسوبة	معامل التحديد المعدل R ²	معامل الارتباط R	نموذج الانحدار للعلاقة بين تطبيق إستراتيجية إدارة التّنوع فيما يخص الأبعاد التنظيميّة وفعاليّة الأداء الوظيفي
٠,٠٠٠	١١٩,٤٣٥	٠,٣٣٠	٠,٥٧٦	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS v.24)

يُظهر الجدول رقم ١٩/ أن معامل ارتباط بيرسون للانحدار البسيط بلغ (٠,٥٧٦) مما يدل على وجود

علاقة ارتباط إيجابية بين تطبيق إستراتيجية إدارة التّنوع فيما يخص الأبعاد التنظيميّة وبين فعاليّة الأداء الوظيفي، وقد بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (٠,٣٣٠) والتي تدل على أن التباين في مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة التّنوع فيما يخص الأبعاد التنظيميّة كمتغير وحيد يُفسر (٣٣%) من التباين في مستوى فعاليّة الأداء الوظيفي وهي مساهمة تفسيرية جيدة.

والباقى يعود تفسيره لمتغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي، كما تبين أن قيمة إحصائية فيشر (F) المحسوبة لتحليل تباين الانحدار بلغت (١١٩,٤٣٥) وأن مستوى المعنوية المقابل لها كان أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في اختبار الفرضيات البالغ (٠,٠٥) حسب معيار فيشر. مما يدل على جودة نموذج الانحدار في تفسير وجود أثر دال إحصائياً لتطبيق إستراتيجية إدارة التنوع فيما يخص الأبعاد التنظيمية على فعالية أداء الموظفين عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

الجدول رقم /٢٠/

جدول اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

Coefficients					
مستوى Sig الدلالة	T المحسوبة	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		معاملات الانحدار للمنموذج
		Beta	Std. Error	B	
0.000	٩,٧١٤		٠,١٨٢	١,٧٦٧	(Constant)
0.000	١٠,٩٢٩	٠,٥٧٦	٠,٠٥٢	٠,٥٧٢	تطبيق إستراتيجية إدارة التنوع فيما يخص الأبعاد التنظيمية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS v.24)

يظهر جدول تحليل الانحدار البسيط رقم /٢٠/ أن قيمة ثابت الانحدار الخطي بلغت (١,٧٦٧) والتي تدل على قيمة المتغير التابع عندما تتعدى قيمة المتغير المستقل، كما تبين أن قيمة معامل الانحدار الخطي بلغت (٠,٥٧٢) والتي تدل على الارتفاع في مستوى فعالية أداء الموظفين كلما ارتفع مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة التنوع فيما يخص الأبعاد التنظيمية بمقدار درجة واحدة. وقد بلغت قيمة إحصائية ستودنت (T) المحسوبة المتعلقة باختبار معنوية معامل الانحدار (١٠,٩٢٩). وكان مستوى المعنوية المقابل لها أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في اختبار الفرضيات البالغ (٠,٠٥) حسب معيار فيشر مما يدل على وجود أهمية إحصائية لمعامل الانحدار. وبالنتيجة نجد أن المؤشرات الإحصائية السابقة تدعونا لرفض الفرضية المختبرة كلياً وقبول الفرضية البديلة التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجية إدارة التنوع فيما يخص الأبعاد التنظيمية على فعالية الأداء الوظيفي للموظفين في شركة MTN سورية عند مستوى الدلالة البالغ (٠,٠٥).

٢-٤-٢- التحقق من الفرضية الرئيسية الثانية:

H2 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية الأداء الوظيفي للموظفين في شركة MTN

سورية تبعاً لمتغيراتهم الديموغرافية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

لاختبار الفروق في الأداء الوظيفي حسب المتغيرات الديموغرافية تم استخدام اختبار ستودنت للعينات

المُستقلة لمتغير الجنس واختبار تحليل التباين وحيد الاتجاه لباقي المتغيرات، وتم تلخيص النتائج كما

في الجدول التالي:

الجدول رقم /٢١/

جدول اختبار الفروق في درجات الأداء الوظيفي للموظفين حسب متغيراتهم الديموغرافية

الأداء الوظيفي	المتغيرات الديموغرافية	إحصائية الاختبار	مستوى الدلالة	النتيجة عند مستوى الدلالة ٠,٠٥
	الجنس	T = -1.009	0.314	لا يوجد فرق جوهري بين الذكور والإناث في الأداء الوظيفي
	العمر	F = 7.693	0.000	يوجد فرق جوهري لصالح الفئات العمرية الكبيرة مقارنة بالفئات العمرية الصغيرة
	المؤهل العلمي	F = 0.863	0.423	لا يوجد فرق جوهري بين المستويات العلمية في الأداء الوظيفي
	المستوى الوظيفي	F = 13.513	0.000	يوجد فرق جوهري لصالح كل من الإدارة الوسطى والإدارة العليا مقارنة بالإدارة الدنيا
	مستوى الدخل	F = 1.028	0.359	لا يوجد فرق جوهري بين مستويات الدخل في الأداء الوظيفي
	عدد سنوات الخبرة	F = 8.621	0.000	يوجد فرق جوهري لصالح سنوات الخبرة الأعلى مقارنة بالأدنى في الأداء الوظيفي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS v.24)

نتائج الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية:

من خلال الجدول أعلاه الخاص باختبار الفرضيات الفرعية ظهرت النتائج التالية:

- ١- لا يوجد فرق جوهري بين الموظفين الذكور والإناث في شركة MTN سورية في متوسط درجات أدائهم الوظيفي عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) حيث أن $(Sig = 0.314 > 0.05)$.
 - ٢- يوجد فرق جوهري في الأداء الوظيفي لموظفي شركة MTN سورية تبعاً لمتغير العمر عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) حيث أن $(Sig = 0.000 < 0.05)$.
 - ٣- لا يوجد فرق جوهري في الأداء الوظيفي للموظفين في شركة MTN سورية تبعاً للمستوى العلمي عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) حيث أن $(Sig = 0.423 > 0.05)$.
 - ٤- يوجد فرق جوهري في الأداء الوظيفي لموظفي شركة MTN سورية تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) حيث أن $(Sig = 0.000 < 0.05)$.
 - ٥- لا يوجد فرق جوهري في الأداء الوظيفي للموظفين في شركة MTN سورية تبعاً لمستوى الدخل عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) حيث أن $(Sig = 0.359 > 0.05)$.
 - ٦- يوجد فرق جوهري في الأداء الوظيفي لموظفي شركة MTN سورية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) حيث أن $(Sig = 0.000 < 0.05)$.
- ولتحديد اتجاه الفروق بين كل من الفئات العمرية والمستويات الوظيفية وفئات سنوات الخبرة تم استخدام اختبار بونفيروني للمقارنات الثنائية المتعددة كما في الجداول التالية:

الجدول رقم /٢٢/

جدول اختبار بونفريوني للمقارنات الثنائية المتعددة

Multiple Comparisons – Bonferroni						
Dependent Variable: الأداء الوظيفي						
95% Confidence Interval		Sig.	Std. Error	Mean Difference (I-J)	العمر (J)	العمر (I)
Upper Bound	Lower Bound					
.4518	-.3851-	1.000	.14767	.03333	من ٣١ سنة إلى ٣٥ سنة	من ٢٥ سنة إلى ٣٠ سنة
-.0234-	-.8358-	.030	.14336	-.42960*	من ٣٦ سنة إلى ٤٠ سنة	
-.0409-	-.7703-	.018	.12871	-.40562*	من ٤١ سنة إلى ٤٥ سنة	
-.0018-	-.7288-	.048	.12827	-.36529*	أكبر من ٤٥ سنة	
.3851	-.4518-	1.000	.14767	-.03333-	من ٢٥ سنة إلى ٣٠ سنة	من ٣١ سنة إلى ٣٥ سنة
-.1364-	-.7895-	.001	.11525	-.46293*	من ٣٦ سنة إلى ٤٠ سنة	
-.1657-	-.7122-	.000	.09642	-.43895*	من ٤١ سنة إلى ٤٥ سنة	
-.1271-	-.6702-	.000	.09584	-.39863*	أكبر من ٤٥ سنة	
.8358	.0234	.030	.14336	.42960*	من ٢٥ سنة إلى ٣٠ سنة	من ٣٦ سنة إلى ٤٠ سنة
.7895	.1364	.001	.11525	.46293*	من ٣١ سنة إلى ٣٥ سنة	
.2781	-.2302-	1.000	.08969	.02398	من ٤١ سنة إلى ٤٥ سنة	
.3167	-.1881-	1.000	.08906	.06430	أكبر من ٤٥ سنة	
.7703	.0409	.018	.12871	.40562*	من ٢٥ سنة إلى ٣٠ سنة	من ٤١ سنة إلى ٤٥ سنة
.7122	.1657	.000	.09642	.43895*	من ٣١ سنة إلى ٣٥ سنة	
.2302	-.2781-	1.000	.08969	-.02398-	من ٣٦ سنة إلى ٤٠ سنة	
.2183	-.1377-	1.000	.06281	.04033	أكبر من ٤٥ سنة	
* The mean difference is significant at the 0.05 level.						

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS v.24)

يظهر جدول اختبار بونفريوني وجود فرق دال إحصائياً لمصلحة الفئات العمرية الأكبر من ٣١ سنة مقارنة بالفئة العمرية الأصغر من ٣١ سنة، ويعزو الباحث هذه النتيجة لحاجة الفئة العمرية الصغرى لاكتساب المزيد من الخبرات والمهارات في أداء العمل، ولاكتساب الفئات العمرية الأكبر لخبرات أعلى في أداء العمل خلال مسارها الوظيفي.

الجدول رقم ٢٣/

جدول اختبار بونفريوني للمقارنات الثنائية المتعددة

Multiple Comparisons – Bonferroni						
Dependent Variable: الأداء الوظيفي						
95% Confidence Interval		Sig.	Std. Error	Mean Difference (I-J)	المستوى الوظيفي (J)	المستوى الوظيفي (I)
Upper Bound	Lower Bound					
-.0087-	-.2881-	.033	.05794	-.14838-*	مدير قسم	مشرف / مدير مباشر
-.2531-	-.7268-	.000	.09825	-.48995-*	مدير إدارة / دائرة	
.2881	.0087	.033	.05794	.14838*	مشرف / مدير مباشر	مدير قسم
-.0954-	-.5878-	.003	.10211	-.34157-*	مدير إدارة / دائرة	
.7268	.2531	.000	.09825	.48995*	مشرف / مدير مباشر	مدير إدارة / دائرة
.5878	.0954	.003	.10211	.34157*	مدير قسم	
* The mean difference is significant at the 0.05 level.						

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS v.24)

يظهر جدول اختبار بونفريوني وجود فرق دال إحصائياً لصالح كل من الإدارة الوسطى والإدارة العليا مقارنة بالإدارة الدنيا، ويعزو الباحث لتمتع الإدارات العليا والوسطى بالخبرات والمهارات المكتسبة خلال مسارهم الوظيفي في تأدية مهام العمل بكفاءة وفعالية ولدور تلك الإدارات في اتخاذ القرارات والإشراف على تنفيذها.

الجدول رقم ٢٤/

جدول اختبار بونفريوني للمقارنات الثنائية المتعددة

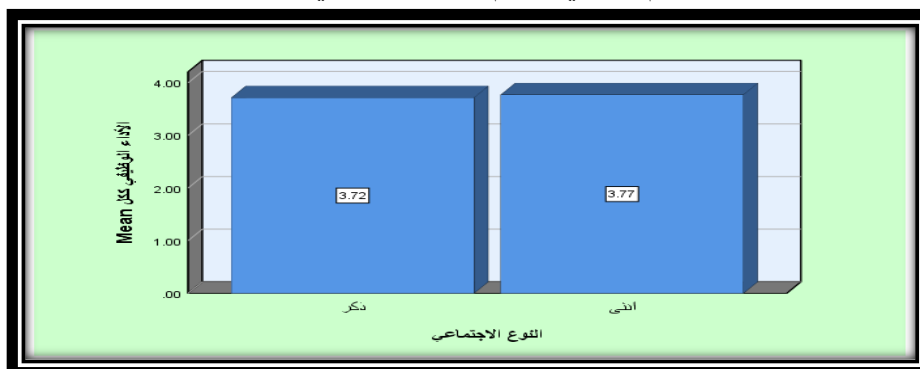
Multiple Comparisons – Bonferroni						
Dependent Variable: الأداء الوظيفي						
95% Confidence Interval		Sig.	Std. Error	Mean Difference (I-J)	عدد سنوات الخبرة (J)	عدد سنوات الخبرة (I)
Upper Bound	Lower Bound					
.0261	-.4412-	.113	.08781	-.20758-	من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات
-.1395-	-.5502-	.000	.07719	-.34487-*	من ١١ سنة إلى ١٥ سنة	
-.1470-	-.5641-	.000	.07840	-.35556-*	أكثر من ١٥ سنة	
.4412	-.0261-	.113	.08781	.20758	أقل من ٥ سنوات	من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات
.0738	-.3483-	.509	.07933	-.13731-	من ١١ سنة إلى ١٥ سنة	
.0662	-.3622-	.404	.08051	-.14798-	أكثر من ١٥ سنة	
.5502	.1395	.000	.07719	.34487*	أقل من ٥ سنوات	من ١١ سنة إلى ١٥ سنة
.3483	-.0738-	.509	.07933	.13730	من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات	
.1723	-.1936-	1.000	.06876	-.01068	أكثر من ١٥ سنة	
* The mean difference is significant at the 0.05 level.						

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البيانات وفق برنامج (SPSS v.24)

يظهر جدول اختبار بونفريوني وجود فرق دال إحصائياً لصالح سنوات الخبرة الأكثر من ١١ سنة مقارنة بسنوات الخبرة الأقل من ١١ سنة، ويعزو الباحث هذه النتيجة لحاجة الفئة ذات سنوات الخبرة القليلة لتمكين خبراتهم وزيادتها من خلال دورات تدريبية تعزز خبرتهم بفترة قصيرة، ولاكتساب الفئات الأكبر لخبرات أعلى تساعد في أداء العمل بشكل أسرع وأفضل وتقلل من المشاكل التي تواجههم أثناء عملهم.

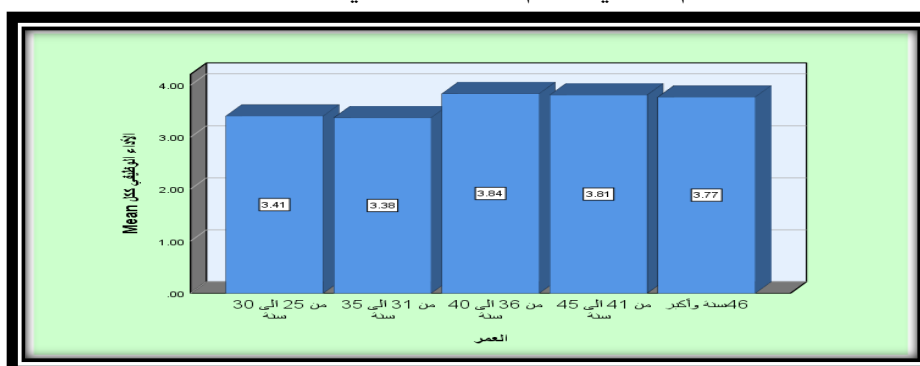
الشكل رقم ٥/

الرسم البياني لتقييم الأداء الوظيفي بحسب الجنس



الشكل رقم ٦/

الرسم البياني لتقييم الأداء الوظيفي بحسب متغير العمر



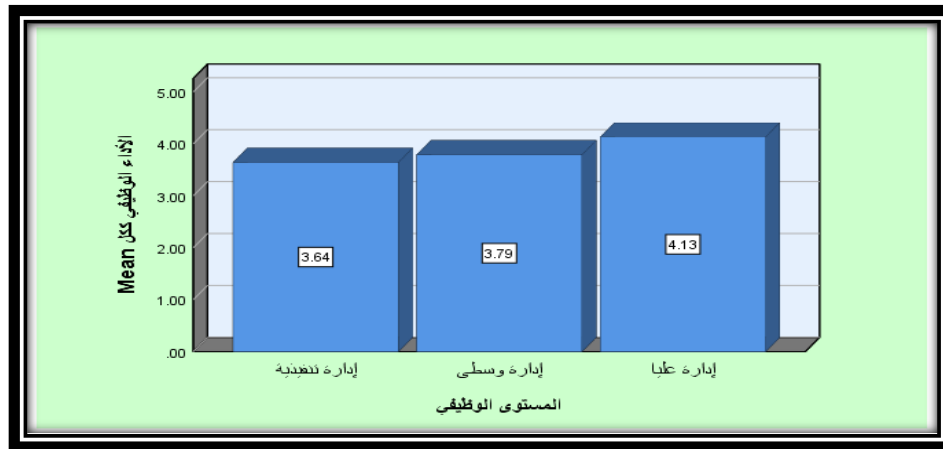
الشكل رقم ٧/

الرسم البياني لتقييم الأداء الوظيفي بحسب متغير المؤهل العلمي



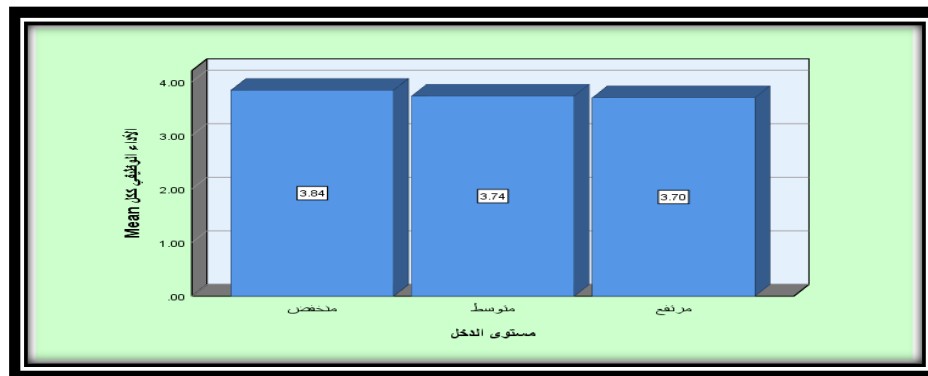
الشكل رقم ٨/

الرسم البياني لتقييم الأداء الوظيفي بحسب متغير المستوى الوظيفي



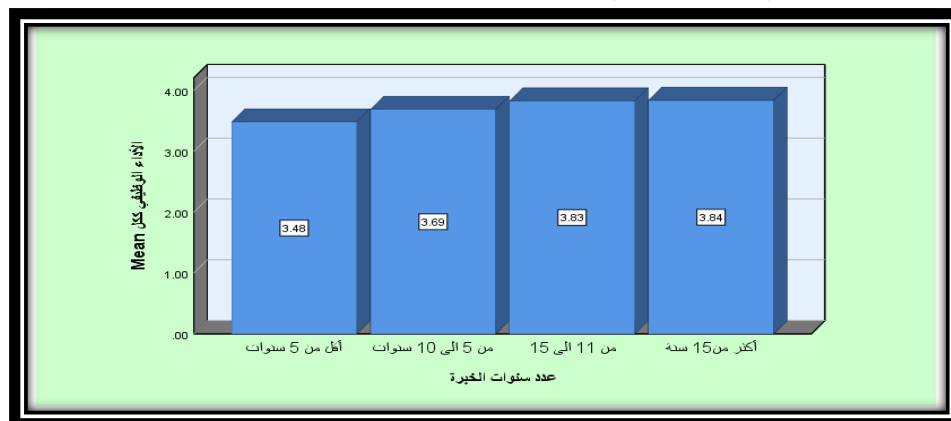
الشكل رقم ٩/

الرسم البياني لتقييم الأداء الوظيفي بحسب متغير مستوى الدخل



الشكل رقم ١٠/

الرسم البياني لتقييم الأداء الوظيفي بحسب متغير عدد سنوات الخبرة



٣- نتائج البحث:

اعتماداً على الجانب العملي من هذا البحث توصل الباحث إلى النتائج التالية:

١- وجود تنوع من حيث النوع الاجتماعي بين الموظفين في شركة MTN سورية، وتنوع نسبي مقبول من حيث المستوى العلمي ومستوى الدخل، في حين تبين وجود ضعف بتنوع الأعمار بين الموظفين، بينما تبين أن إدارة الشركة تتبع سياسة التعيين حسب الخبرة والكفاءة المهنية للموظفين.

٢- إن أعلى عبارات تطبيق إستراتيجية إدارة التنوع تقيماً فيما يخص الأبعاد الداخلية من حيث المستوى كانت عبارة (تلتزم الإدارة بعدم التمييز بين الذكور والإناث عند التعيين في الشركة) بأعلى أهمية نسبية بلغت (٨٢%).

في حين حصلت عبارة (تقدم الإدارة الدعم اللازم لتسهيل العمل والحركة للموظفين من ذوي الاحتياجات الخاصة) على أدنى مستوى بأهمية نسبية بلغت (٥٠,٨%) بمستوى منخفض، بينما بلغ المتوسط العام لتطبيق إستراتيجية إدارة التنوع فيما يخص الأبعاد الداخلية (٣,٤) وهو بالحدود العليا للمستوى المتوسط، مما يؤكد وجود اتجاه متوسط المستوى لدى شركة MTN سورية لتبني إستراتيجية إدارة التنوع على صعيد الأبعاد الداخلية.

٣- إن أعلى عبارات تطبيق إستراتيجية إدارة التنوع تقيماً فيما يخص الأبعاد الخارجية من حيث المستوى كانت عبارة (يؤخذ في الاعتبار عند التدرج الوظيفي والترقية كل من الخلفية العلمية والخبرة العملية للموظف) بأعلى أهمية نسبية بلغت (٨٣%)، في حين حصلت عبارة (تشجع الإدارة الموظفين للانتساب للنقابات وتسمح بالأنشطة المختلفة) على أدنى مستوى بأهمية نسبية بلغت (٥١%) مما يدل على المستوى المنخفض لهذه العبارة، بينما بلغ المتوسط العام لتطبيق إستراتيجية إدارة التنوع فيما يخص الأبعاد الخارجية (٣,٧) مما يدل على المستوى المرتفع لتطبيق إستراتيجية إدارة التنوع فيما يخص الأبعاد الخارجية ككل. كما يؤكد وجود اتجاه عالٍ لدى شركة MTN سورية لتبني إستراتيجية إدارة التنوع في أبعادها الخارجية ضمن الإستراتيجية العامة لشركة MTN سورية.

٤- إن أعلى عبارات تطبيق إستراتيجية إدارة التّنوع تقيّماً فيما يخص الأبعاد التنظيميّة من حيث المستوى كانت عبارة (تضع الشركة توصيفات وظيفية واضحة تشكل الأساس لعملية الاستقطاب والاختيار والتعيين) بأعلى أهمية نسبية بلغت (٨٠,٤%)، في حين حصلت عبارة (تُقدم الشركة لموظفيها البرامج التدريبية اللازمة من أجل إتباع الأنماط السلوكية التي تعمل على تحقيق الكفاءة الإدارية واحتواء التّنوع) على أدنى مستوى بأهمية نسبيّة بلغت (٥١%) بمستوى منخفض. وقد بلغ المتوسط العام لتطبيق إستراتيجية إدارة التّنوع فيما يخص الأبعاد التنظيميّة (٣,٤٤) مما يدل على المستوى المتوسط لتطبيق إستراتيجية إدارة التّنوع فيما يخص الأبعاد التنظيميّة ككل.

كما يؤكد وجود اتجاه متوسط لدى شركة MTN سورية لتبني إستراتيجية إدارة التّنوع في أبعادها التنظيميّة ضمن الإستراتيجية العامة لشركة MTN سورية.

٥- نجد أن النتائج السابقة تدعم إشكالية البحث التي انطلقت من وجود قصور لدى الشركة في تبني إستراتيجية إدارة التّنوع ضمن الإستراتيجية العامة للشركة.

٦- أعلى عبارات بُعد تقييم الأداء الوظيفي من حيث المستوى كانت العبارة (يؤدي الموظفون المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة) بأعلى أهمية نسبية بلغت (٨٨,٨%)، في حين حصلت العبارة (تساهم المعتقدات والأفكار السائدة لدى الموظفين في الشركة في تحسين الأداء الوظيفي) على أدنى مستوى بأهمية نسبية بلغت (٦٣,٨%) بمستوى متوسط. بينما بلغ المتوسط العام لبُعد تقييم الأداء الوظيفي (٣,٧٣)، مما يدل على المستوى المرتفع لفعاليّة الأداء للموظفين في شركة MTN سورية بشكل عام.

٧- إن أعلى أبعاد تطبيق إستراتيجية إدارة التّنوع في الشركة من حيث المستوى كانت الأبعاد الخارجيّة بأعلى أهمية نسبية بلغت (٧٤%) بمستوى مرتفع ومن ثم الأبعاد التنظيميّة بأهمية نسبية بلغت (٦٨,٨%) بمستوى متوسط وأخيراً الأبعاد الداخليّة بأهمية نسبية بلغت (٦٨%) بمستوى متوسط.

٨- وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين تطبيق إستراتيجية إدارة التّنوع في أبعادها المختلفة وبين فعاليّة الأداء الوظيفي، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (٠,٤٦٨) والتي تدل على أن التباين في مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة التّنوع يُفسر (٤٦,٨%) من التباين في مستوى فعاليّة الأداء الوظيفي.

حيث تضمن نموذج الانحدار المستخدم أقوى الأبعاد المؤثرة في معرض تطبيق إستراتيجية إدارة التنوع في الأداء الوظيفي وهي (الأبعاد الداخلية) بمساهمة تأثير نسبية في فعالية الأداء الوظيفي بلغت (٣٧,١%) ثم انضم إليه في النموذج (الأبعاد التنظيمية) بمساهمة تأثير نسبية مضافة في فعالية الأداء الوظيفي بلغت (٧%)، ثم انضم إليه في النموذج (الأبعاد الخارجية) بمساهمة تأثير نسبية مضافة في فعالية الأداء الوظيفي بلغت (٢,٧%) ليصبح حجم الأثر الكلي لتطبيق إستراتيجية إدارة التنوع بأبعادها المختلفة معاً في المساهمة في التغيير بفعالية الأداء الوظيفي يساوي (٤٦,٨%).

- ٩- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تطبيق إستراتيجية إدارة التنوع (الأبعاد الداخلية والأبعاد الخارجية والأبعاد التنظيمية) على فعالية الأداء الوظيفي.
- ١٠- وجود علاقة ارتباط إيجابية بين تطبيق إستراتيجية إدارة التنوع فيما يخص الأبعاد الداخلية وبين فعالية أداء الموظفين.
- وأن التباين في مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة التنوع على صعيد الأبعاد الداخلية كمتغير وحيد يُفسر (٣٧,١%) من التباين في مستوى فعالية أداء الموظفين، وهي مساهمة تفسيرية جيدة والباقي يعود تفسيره لمتغيرات أخرى.
- ١١- وجود علاقة ارتباط إيجابية بين تطبيق إستراتيجية إدارة التنوع فيما يخص الأبعاد الخارجية وبين فعالية أداء الموظفين، وأن التباين في مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة التنوع على صعيد الأبعاد الخارجية كمتغير وحيد يُفسر (٢٤,٨%) من التباين في مستوى فعالية أداء الموظفين، وهي مساهمة تفسيرية جيدة والباقي يعود تفسيره لمتغيرات أخرى.
- ١٢- وجود علاقة ارتباط إيجابية بين تطبيق إستراتيجية إدارة التنوع فيما يخص الأبعاد التنظيمية وبين فعالية أداء الموظفين، وأن التباين في مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة التنوع على صعيد الأبعاد التنظيمية كمتغير وحيد يُفسر (٣٣%) من التباين في مستوى فعالية أداء الموظفين، وهي مساهمة تفسيرية جيدة والباقي يعود تفسيره لمتغيرات أخرى.
- ١٣- لا يوجد فرق جوهري في فعالية الأداء الوظيفي لموظفي شركة MTN سورية تبعاً لكل من متغير النوع الاجتماعي والمستوى العلمي ومستوى الدخل.

١٤- يوجد فرق جوهري في فعالية الأداء الوظيفي لموظفي شركة MTN سورية تبعاً لكل من متغير العمر والمستوى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة.

١٥- كان الفرق لمصلحة الفئات العمرية الأكبر من ٣١ سنة مقارنة بالفئة العمرية الأصغر من ٣١ سنة.

١٦- كان الفرق لصالح كل من الإدارة الوسطى والعليا مقارنة بالمشرفين والمدراء المباشرين.

١٧- كان الفرق لصالح سنوات الخبرة الأكثر من ١١ سنة مقارنة بسنوات الخبرة الأقل من ١١ سنة.

٤- مقترحات وتوصيات البحث:

وعلى ضوء ما توصلت إليه النتائج السابقة يُقدم الباحث المقترحات والتوصيات التالية:

١- اهتمام والتزام الإدارة بتبني تطبيق إستراتيجية إدارة التنوع وتعزيز دور الأبعاد الداخلية ونشر ثقافة التنوع وتقبل الآخرين في الشركة.

٢- توفير البرامج التدريبية اللازمة للموظفين من أجل إتباع الأنماط السلوكية التي تعمل على تحقيق الكفاءة الإدارية واحتواء التنوع.

٣- اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحديد نقاط الضعف في تطبيق إستراتيجية إدارة التنوع بمختلف أبعادها والعمل على معالجتها.

٤- تعزيز مبدأ العدالة وعدم التحيز وتكافؤ الفرص في ممارسات إدارة الموارد البشرية كالاستقطاب والتعيين والترقية والأجور والحوافز وتوزيع مهام العمل.

٥- ضرورة تطوير خبرات ومهارات الموظفين ذوي سنوات الخبرة القليلة من خلال الدورات التدريبية المناسبة بعد تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة.

٦- تشجيع مبدأ العمل بروح الفريق الواحد وتبادل الخبرات والمعارف بين الموظفين.

٧- يتوجب أن تُقدم الإدارة الدعم اللازم لتسهيل العمل والحركة للموظفين من ذوي الاحتياجات الخاصة.

الفصل الرابع - استمارة الاستبيان والمراجع

(١) استمارة الاستبيان

فيما يلي أسئلة الاستبيان التي تم طرحها على عينة البحث.

أنثى			ذكر		الجنس
٤٦ وأكبر	٤٥-٤١	٤٠-٣٦	٣٥-٣١	٣٠-٢٥	العمر
مدير قسم		مدير دائرة		مدير إدارة	المستوى الوظيفي
الإدارة المالية	إدارة الشؤون الهندسية	إدارة الشؤون الإدارية	إدارة التسويق	الإدارة العليا	الإدارة التي أعمل فيها
إدارة خدمة المشتركين والمبيعات	إدارة تكنولوجيا المعلومات	إدارة تقنيات الشبكة	إدارة الموارد البشرية والشؤون التنظيمية		
دكتوراه		ماجستير	إجازة / بكالوريوس		المؤهل العلمي
أكثر من ١٥ سنة		١٥-١١ سنة	١٠-٥ سنوات	أقل من ٥ سنوات	عدد سنوات الخبرة

القسم الأول: تطبيق إستراتيجية إدارة التنوع - الأبعاد الداخلية

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
تقوم الشركة بتعيين نسبة من ذوي الاحتياجات الخاصة بما يتوافق مع طبيعة الوظيفة.				
تلتزم الإدارة بعدم التمييز بين الذكور والإناث عند التعيين.				

					تقدم الإدارة الدعم اللازم لتسهيل العمل والحركة للموظفين من ذوي الاحتياجات الخاصة.
					تراعي الإدارة عدم التمييز بين الموظفين في المعاملة على خلفية الأصل والمستوى الاجتماعي.
					تراعي الإدارة عدم التمييز بين الموظفين حسب المنطقة الجغرافية التي ينتمي إليها الموظف
					تراعي الإدارة عدم التمييز بين الموظفين حسب المعتقد الديني الذي ينتمون إليه.
					تراعي إدارة الشركة توافق طبيعة العمل مع السن عند التعيين.

القسم الثاني: تطبيق إستراتيجية إدارة التنوع - الأبعاد الخارجية

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					تتناسب طبيعة عملي مع مؤهلي العلمي.
					يؤخذ في الاعتبار عند التدرج الوظيفي والترقية كل من الخلفية العلمية والخبرة العملية للموظف.
					لا يؤثر محل الإقامة على سلوك وقيم وثقافات الموظفين.
					يتم استقطاب واختيار وتوظيف الأفراد على أساس كفاءاتهم ومهاراتهم وخبرتهم بدون أي تحيز لمعتقداته الدينية والسياسية.

					تقدم الشركة كافة المبادرات الممكنة في مختلف المناسبات الدينية والاجتماعية.
					يلتزم الجميع بالتعامل بأخلاقيات العمل واحترام العادات الشخصية للآخرين.
					تشجع الإدارة الموظفين للانتساب للنقابات وتسمح بالأنشطة المختلفة.
					يتم التعامل بعدالة مع كافة الموظفين دون التحيز لأي من معتقداتهم أو عاداتهم أو مظهرهم أو حالتهم الاجتماعية.

القسم الثالث: تطبيق إستراتيجية إدارة التنوع – الأبعاد التنظيمية

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	
					تتبنى الإدارة سياسة التنوع في العمل ضمن الخطة الإستراتيجية للشركة.
					تراعي الإدارة في التدرج الوظيفي الأقدمية في التعيين.
					تتبنى وتدعم الإدارة رؤية وسياسة التنوع في العمل بالشركة.
					تعتمد الإدارة مبدأ تكافؤ فرص العمل وعدالة الترقية والأجور وتدريب وتقييم أداء الموظفين في الشركة.
					تؤمن الإدارة بأن التنوع يحقق مستويات أداء أفضل للشركة بالاستفادة من الخبرات والمهارات المختلفة للموارد البشرية المتنوعة.

					تخصص الإدارة الموارد المالية والبشرية لتصميم وتنفيذ وتقييم ومتابعة مبادرات إدارة التنوع.
					تضع الشركة توصيفات وظيفية واضحة تشكل الأساس لعملية الاستقطاب والاختيار والتعيين.
					تقدم الشركة لموظفيها البرامج التدريبية اللازمة من أجل إتباع الأنماط السلوكية التي تعمل على تحقيق الكفاءة الإدارية واحتواء التنوع.
					يجري التأكد من أن عملية تقييم الأداء تمت بموضوعية وبدون تحيز بمساعدة فريق إدارة الموارد البشرية.

القسم الرابع: تطبيق إستراتيجية إدارة التنوع - فعالية الأداء الوظيفي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.
					يؤدي الموظفون المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.
					توفر السياسات والإجراءات المعتمدة لتطبيق إستراتيجية إدارة التنوع مناخ ملائم لتنفيذ المهام.
					توفر المعايير والمقاييس المعتمدة بالشركة حافزاً ومؤشراً لدى الموظف من أجل تحقيق الأهداف الوظيفية.

					يقوم الموظفون ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها الشركة من الموظف في الوقت المحدد.
					تساهم المعتقدات والأفكار السائدة لدى الموظفين في الشركة في تحسين الأداء الوظيفي.
					يوفر مبدأ تكافؤ فرص العمل وعدالة الترقية والأجور وتدريب وتقييم الأداء حافزاً للموظفين لتحسين أدائهم الوظيفي.
					لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء مهامهم الوظيفية.
					تتوفر لدى الموظفين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب.
					يشكل نظام تقييم الأداء الحالي حافزاً للموظفين ذوي التقييم المنخفض لتطوير وتحسين أدائهم.

(٢) المراجع باللغة العربية

١. ناصر، فداء، إدارة التّنوع، الجامعة الافتراضية السورية، ٢٠٢١.
٢. عبد الرحمن، رانيا، وآخرون، تطبيق إدارة التّنوع في الجهاز السياحي الحكومي وأثره في الأداء التنظيمي، جمهورية مصر العربية، جامعة الفيوم، ٢٠١٧.
٣. سلامة، زكريا، أثر التّنوع الديموغرافي والثقافي على أداء العاملين في إدارة وزارة الصناعة بدمشق، سورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، ٢٠١٣.
٤. كورتل، فريد، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الإشارة لحالة البلدان العربية، لبنان، جامعة الجنان، ٢٠١٢.
٥. الخفاجي، رشا، تأثير إدارة التّنوع والاحتواء العالمي في أنظمة العمل عالية الأداء، العراق، جامعة البصرة، ٢٠١٩.
٦. سليمان، صابر، وآخرون، تقييم أثر الأبعاد الأولية بإستراتيجيات إدارة التّنوع على أداء العاملين بفنادق الخمس نجوم بالإسكندرية، جمهورية مصر العربية، جامعة الفيوم، ٢٠١٨.
٧. بارش، كاميليا، دور إدارة تنوع الموارد البشرية في الحد من الصراع التنظيمي، الجزائر، جامعة محمد الصديق بن يحيى، ٢٠١٩.
٨. سعودي، آمنة وآخرون، طرق تقييم أداء العاملين وأثرها على الرضا الوظيفي، الجزائر، جامعة أحمد دراية أدرار، ٢٠١٨.
٩. جلشاني، حسني، تأثير إعادة الهيكلة على أداء المورد البشري دراسة تطبيقية على وزارة التجارة والصناعة المصرية، مصر العربية، جامعة مدينة السادات، ٢٠٢١.
١٠. عبد الفتاح، عز الدين، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، ٢٠٠٤.
١١. موقع MTN سورية. <https://www.mtnsyr.com/description>

(٣) المراجع باللغة الانكليزية

1. Fallon, Nicole, a Culture of Inclusion: Promoting Workplace Diversity and Belonging, 2023. <https://www.businessnewsdaily.com/10055-create-inclusive-workplace-culture.html>
2. Oshin, Idris, et. al. Effect of Workforce Diversity on Employee Performance in the United States of America, Lagos State University, Nigeria, 2022.
3. Walters, Amy, Harnessing the Power of Diversity, 2022.
4. Dechev, Zachary, Effective Performance Appraisal - a study into the relation between employer satisfaction and optimizing business results, 2010.