

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور إدارة الموارد البشرية في إدارة التنوع في المنظمات
دراسة ميدانية في مؤسسة المياه المعدنية قديلة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في

شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

من إعداد الطالب (ة):

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- طنقوري سهام

د/ دبلّة فاتح

- سعيدي مريّمة

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ التعليم العالي	- حجازي إسماعيل
بسكرة	مقررا	- أستاذ التعليم العالي	- دبلّة فاتح
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر (أ)	- بنوناس صباح

الموسم الجامعي: 2021-2022



الموضوع:

دور إدارة الموارد البشرية في إدارة التنوع في المنظمات دراسة ميدانية في مؤسسة المياه المعدنية قديلة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في

شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

من إعداد الطالب (ة):

الأستاذ (ة) المشرف (ة)

- طنقوري سهام

د/ دبلّة فاتح

- سعيدي مريّمة

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ التعليم العالي	- حجازي إسماعيل
بسكرة	مقرا	- أستاذ التعليم العالي	- دبلّة فاتح
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر (أ)	- بنوناس صباح

الموسم الجامعي: 2021-2022

شكر وعرافان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على رسوله الكريم ومن تبعه بإحسان الى يوم الدين.

بادئ نشكر رب العباد العلي القدير شكرا جزيلاً طيباً مباركاً فيه الذي أثارنا بالعلم وزيننا بالحكم، وأكرمنا بالتقوى، وانعم علينا بالعافية، واناير طريقنا ويسر ووفق واعان في إتمام هذه الدراسة وتقديمها على الشكل الذي هي عليه اليوم، فله الحمد والشكر وهو الرحمان المستعان.

نتقدم بخالص الشكر الى استاذي الفاضل "دبلة فاتح" على قبوله الاشراف على هذا العمل وعلى مساعدته لنا والذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة جزاه الله عنا خير جزاء.

كما أتقدم بالامتنان والعرافان للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة مذكرتنا، وتحملهم مشاق قراءتها وتصحيحها فجزاهم الله الف خير.

كما لا يفوتنا ان نتقدم بالشكر الجزيل الى كل من ساهم في انجاز هذا العمل من قريب او بعيد وإلى من امدنا يد العون ولو بكلمة طيبة مشجعة، كما لا يفوتنا شكر اسرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد خيضر بسكرة.

فلكم منا جزيل الشكر والتقدير.

الإهداء

ما أجمل أن يجود المرء بأغلى ما لديه و الأجل أن يهدي الغالي للأغلى.

أهدي ثمرة عملي هذا إلى من قال فيهما الله عز وجل: "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما

رباني صغيراً" الاسراء الآية 24

إلى الذي احمل اسمه بكل فخر على سندي وملاذي

إلى الذي رافقني بالحب والرعاية والدعاء

ابي الغالي اطال الله في عمره

إلى أنيستي في كل خطى حياتي وبلسم روحي أُمي العزيزة اطال الله في عمرها

إلى من كانوا معي في السراء والضراء اخوتي

رياض، نوال، صهيب

إلى من ساعدتني وساندتني وكانت بجانب صديقتي واختي يسرى جزاها الله كل خير

إلى اعز صديقتي عمري كل باسمها أهديكن عملي هذا

-طنقوري سهام-

الاهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى وعلى آله وصحبه وسلم

الحمد لله الذي وفقنا لبلوغ هذه الخطوة من مسيرتنا الدراسية وإنجازنا لهذه المذكرة المتواضعة التي اهديتها إلى:

الوالدين الكريمين قرة عيني حفظهما الله وأدامهما تاجا على رأسي ونورا لدربي

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني دائما ولا تزال

زوجي الكريم، أخي الحبيب، أخواتي وبناتي الاحباب

إلى اساتذتي الكرام في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

إلى المشرف الفاضل: الأستاذ " دبله فاتح " المشكور جزيل الشكر على كل توجيهاته ونصائحه القيمة

إلى أصدقائي في الجامعة وزملائي في العمل أخص بالذكر " بن شوري نسبية " و " معمري عربية "

على كل من قدم يد العون والمساعدة، واخص بالذكر امانى.

- سعيدي مريامة -

ملخص:

هدفت الدراسة الى التعرف على مفهوم التنوع وأهم ابعاده وإدارة التنوع كمدخل من المداخل الحديثة في إدارة الموارد البشرية. وكذا معرفة مكانة إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، وكذا قدرتها على إدارة التنوع من خلال ممارستها المتمثلة في (التوظيف، التدريب، التقييم، التحفيز). ولتحقيق أهداف الدراسة والمتمثلة في الإجابة عن التساؤل: " ما دور إدارة الموارد البشرية في إدارة التنوع بالمؤسسة الاقتصادية؟". تم القيام بدراسة ميدانية شملت موظفي مؤسسة قديلة، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيع 55 استبانة استرجع منها 55 استبانة منها 52 استبانة صالحة للتحليل الاحصائي. ولتحليل البيانات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات المتحصل عليها، وخلصت الدراسة الى وجود دور ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية في إدارة التنوع بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة -بسكرة- للبعدين الداخلي والتنظيمي في حين أظهرت الدراسة عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية للبعد الخارجي.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، إدارة التنوع، مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، بسكرة.

Abstract:

The study aimed to identify the concept of diversity and its most important dimensions, as well as diversity management as one of the modern entrances to the human resources function.

As well as knowledge of the place of the human resources department within the organization, as well as its ability to manage diversity through its practices (recruitment, training, evaluation, motivation). In order to achieve the objectives of the study, which is to answer the question: "What is the role of human resources management in the management of diversity in an economic institution?" A field study was carried out among the employees of the Guedila Foundation and a questionnaire was developed to collect the primary data, where 55 questionnaires were distributed, of which 55 were collected, of which 52 are valid for statistical analysis.

To analyze the data, the program Statistics Package for Social Sciences (SPSS) was used to analyze the data obtained. And The study concluded the finding that there is a statistically significant role for the Human Resources Department on diversity management at Guedila Mineral Water Biskra for the internal and organizational dimensions, while the study showed the absence of a statistically significant role for the external dimension.

Keywords: HRM, Diversity Management, Guedila Mineral Water Enterprise, Biskra.

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
ز	أبعاد تصميم البحث	1-أ
25	المقارنة بين نظرية X و Y	1-1
52	مقياس ليكارت الخماسي	1-2
53	خاصية الجنس لعينة الدراسة	2-2
53	خاصية العمر لعينة الدراسة	3-2
54	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	4-2
55	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	5-2
56	اختبار معامل الثبات للاستبيان	6-2
57	مكانة البعد الداخلي بالمؤسسة محل الدراسة	7-2
58	مكانة البعد الخارجي بالمؤسسة محل الدراسة	8-2
59	مكانة البعد التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة	9-2
61	مكانة التوظيف بالمؤسسة محل الدراسة	10-2
62	مكانة التدريب في المؤسسة محل الدراسة	11-2
63	مكانة التقييم بالمؤسسة محل الدراسة	12-2
64	مكانة التحفيز بالمؤسسة محل الدراسة	13-2
65	اختبار التوزيع الطبيعي	14-2
67	مصنوفة الارتباط Person بين ابعاد الدراسة	15-2
68	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية الفرضية الرئيسية	16-2
68	اختبار دور لإدارة الموارد البشرية على التنوع في المنظمات من خلال الانحدار الخطي البسيط	17-2
69	اختبار دور لإدارة الموارد البشرية على التنوع الداخلي من خلال الانحدار الخطي البسيط	18-2
69	اختبار دور لإدارة الموارد البشرية على التنوع الخارجي من خلال الانحدار الخطي البسيط	19-2
70	اختبار دور لإدارة الموارد البشرية على التنوع التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط	20-2

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
و	نموذج الفرضي لمتغيرات الدراسة	أ-1
2	الموقع التنظيمي لإدارة التنوع	1-1
10	أبعاد التنوع	2-1
12	وجهات النظر المختلفة بشأن تنوع الموارد البشرية	3-1
12	ابعاد التنوع	4-1
27	نشاطات واهداف إدارة الموارد البشرية	1-2
50	الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة	1-3
52	توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	2-3
53	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	3-3
54	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	4-3
55	توزيع افراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	5-3
65	التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة	6-3

قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
استبانة الدراسة	1
الهيكل التنظيمي للمؤسسة	2
تعهد النزاهة العلمية	3
إذن بالطبع	4

مقدمة عامة

تمهيد

تنوع الموارد البشرية امر طبيعي وشائع في المنظمات على اختلافها، وخاصة في الشركات متعددة الجنسيات التي يعمل فيها عمال وموظفين من جنسيات مختلفة من كل أنحاء العالم، ويلقى التنوع اهتماما متزايدا في الوقت الحاضر، نتيجة المطالبات المتزايدة من ناحية، بالمساواة والتسامح والقبول، ومن ناحية أخرى الوعي بأهمية التنوع والتنوع الثقافي لإحياء وتطوير المنظمات والشركات، وأهمية الاستفادة منه وتوظيفه بشكل إيجابي، ليتحول من سبب للصراع إلى محرك للإبداع ومعزز للقدرة التنافسية، ونتيجة للأهمية البالغة للتنوع في الموارد البشرية فإنه من الطبيعي ان تخصص له إدارة تعني بشؤون ذلك التنوع لأنه ليس من السهل ان تسير فريق عمل متنوع، فمسؤولية إدارة التنوع والاختلاف لا تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية فحسب، بل تقع على عاتق جميع المدراء، فالمدير الناجح هو الذي يتمكن من التقريب بين هذه الاختلافات والتعايش معها وتوليدها، بحيث يقوم بدور كبير ومهم في سبيل خلق جو مساعد على العمل والتعايش الإيجابي السلمي، وذلك عن طريق بناء المهارات الإدارية لتسوية وإدارة الصراعات التنظيمية.

ولكي تحقق المؤسسة ثمار التنوع يجب ان يكون ضمن خطط التشغيل والاستراتيجيات التي تسير عليها المنظمة، لجعل بيئة العمل ترحب بكل الاختلافات في سمات الافراد بحيث يشعر الجميع بالقبول والتقدير، ضمانا للاستقرار والمحافظة على الانسجام والتكامل بين السمات والخصائص الرئيسية المشكلة للقوى العاملة، كذلك فإن عدم احترام التنوع ووجود ممارسات غير قانونية تجاه الأقليات أو النساء أو بعض الفئات الأخرى يؤدي على ارتفاع دوران العمل الامر الذي يعني تكاليف إضافية وعلى العكس فمن احترام التنوع وادارته بشكل فعال يمكن ان يؤدي على استقرار وظيفي وبالتالي خفض التكاليف وأيضا فإن الإنتاجية يمكن ان تزداد.

مشكلة الدراسة

أصبح مكان العمل يزخر بخيرات وثقافات وأفكار مختلفة، ومن اجل تحقيق اقصى استفادة من هذا الرأسمال البشري المتنوع يجب على المؤسسة ان تعترف بقيمة التنوع، ليس فقط باعتباره مجرد ضرورة أخلاقية بل تعتبره فرصة توفر لها مكاسب عديدة، بدءا من استقطاب موظفين ذو كفاءات ومهارات متنوعة وتدريبهم وتطويرهم والاحتفاظ بهم، لذلك نحاول في هذه الدراسة معالجة الإشكالية التالية:

ما دور إدارة الموارد البشرية في إدارة جيدة للتنوع بالمؤسسة الاقتصادية؟

ويندرج ضمن الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما واقع إدارة التنوع بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ما مكانة إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة محل الدراسة؟
- ما دور ادارة الموارد البشرية في إدارة التنوع الداخلي بالمنظمة محل الدراسة؟
- ما دور إدارة الموارد البشرية في إدارة التنوع الخارجي بالمنظمة محل الدراسة؟
- ما دور إدارة الموارد البشرية في إدارة التنوع التنظيمي بالمنظمة محل الدراسة؟

الدراسات السابقة

حظي موضوع إدارة الموارد البشرية وإدارة التنوع باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين، حيث ظهرت دراساتهم من خلال المقالات، ورسائل الماجستير واطروحات الدكتوراه، وفي بعض الكتب، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات أولاً بالغة العربية وثانياً بالغة الأجنبية.

1- الدراسات العربية

-دراسة مهني أشواق. (2018). مساهمة ممارسات وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، (أطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة-

هدفت إلى التعرف على أثر بعض ممارسات وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك بالتطرق إلى بعض الممارسات التقليدية لوظيفة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار ، التدريب والتكوين، التحفيز)، وبعض الممارسات الحديثة (ممارسة القيادة التحويلية، إجراءات التمكين، تشجيع التعلم التنظيمي)، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة كأداة رئيسية في عملية جمع البيانات ن وقد شملت الدراسة عينة بلغت 117 ممرسا لوظيفة الموارد البشرية وتم استخدام برنامج SPSS V24 لاستخراج النتائج وتحليلها ، ومن اهم النتائج المتوصل اليها: وجود علاقة طردية وقوية بين ممارسات وظيفية الموارد البشرية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ووجود أثر لممارسات وظيفة الموارد البشرية على مستوى أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- دراسة محمد أبو إسنيعة. (2017). تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويرها، (رسالة ماجستير)، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل،

هدفت إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الاستكشافي الوصفي ، وتم الاعتماد على الأسلوب المختلط لجمع البيانات وتحليلها، حيث قام الباحث باستخدام الملاحظة، كما تم اجراء 5 مقابلات شبه منتظمة على عينة قصدية لمدراء الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، وتم تحليلها يدويا ، أما الاستبانة فقد تم توزيعها على مجتمع الدراسة باستخدام أسلوب المسح الشامل من خلال توزيع 287 استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى تدني مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية للوظائف محور الدراسة (التخطيط، تحليل الوظائف، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء)، ويرى الباحث ان ممارسات إدارة الموارد البشرية انحسرت في الأمور الروتينية المتعلقة بالتوظيف وإجراءات التعيين وتطبيق النظم واللوائح المنظمة لشؤون الموارد البشرية بالإضافة الى عقود التوظيف المتعلقة بالحقوق والواجبات للعاملين وحساب الرواتب ومتابعة الاجازات والاحتفاظ بسجلات وبيانات العاملين.

- دراسة محمد الأمين مشرور، أمينة سماش. (2020). تحديد العوامل المؤثرة على تطور وظيفة الموارد البشرية مستقبلا في الجزائر باستخدام منهجية التحليل الهيكلي MICMAC ، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 5 (العدد2)،

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العوامل الأكثر تأثيرا على تطور وظيفة الموارد البشرية من وجهة نظر الفاعلين في الميدان من ممارسين وأساتذة أكاديميين باستخدام أسلوب التحليل الاستشراقي المتمثل في التحليل الهيكلي MICMAC الذي يهدف أساسا إلى

تحليل العلاقة بين المتغيرات المكونة لنظام معين، حيث توصلت الدراسة بأن أبرز العوامل المؤثرة هي تكنولوجية كالتكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال ، واقتصادية كالعولمة، التغير في القطاعات الاقتصادية والتغير في الأسواق، عوامل اجتماعية كتتنوع وتباين تركيبة الموارد البشرية وزيادة مستواها التعليمي ، تغير القيم الثقافية، وأخرى مرابطة بالبيئة الداخلية للمؤسسات كاستراتيجية المنظمة ، نوع الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، كما توصلت أيضا أن العوامل السياسية كالأوضاع السياسية، استقرار أو عدم استقرار التشريعات والقوانين، تدخل الدولة في ممارسات الموارد البشرية... إلخ ليس لها تأثير كبير على تطور وظيفة الموارد البشرية.

- دراسة رياض حسين عبيس المرشدي. (2019). دور تنوع الموارد البشرية في تحقيق أبعاد منظمات الأداء العالي بوساطة إدارة المهوبة، (أطروحة الدكتوراه). كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كريدلاء،

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور تنوع الموارد البشرية إدارة المهوبة في تحقيق أبعاد منظمات الأداء العالي، وتبنى البحث مخططا فرضيا يعبر عن العلاقة المنطقية بين المتغيرات الرئيسية الثلاث، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية في عملية جمع البيانات فضلا عن المقابلات الشخصية ، وقد بلغ حجم العينة التي شملها البحث 144 فردا تمثلت بالمستوى الإداري المتقدم وبعض الأطباء العاملين ضمن المشفى من مختلف الجنسيات، وتم استخدام البرامج الإحصائية (SPSS V23, Amos V20, Excel) لغرض اجراء التحليل الاحصائي للبيانات، واطهرت نتائج التحليل المنطقي لمتغيرات البحث مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها: يعمل تنوع المورد البشري على تكوين رؤية مشتركة بين الإدارة العليا ومواردها البشرية في بيئة العمل والمجتمع المستهدف لديها، وهذا ما يتيح للمشفيين المبحوثين من اكتشاف نقاط الاهتمام المتبادل بين تلك الأطراف، كما تضمن البحث مجموعة من التوصيات أهمها، يجب ان تعمل المشفيين على استثمار ما تملكه من قدرات في تعزيز ادراك وشعور مواردها البشرية بالاحترام والتقدير والتقييم الإيجابي لقبلياتهم وقدراتهم عن طريق إيجاد منظومة أجور تتلاءم ومستويات الأداء وإظهار الاحترام والتقدير للقدرات والخصائص المميزة الموجودة لديها والحث على المشاركة باتخاذ القرارات المهمة التي تصب في مصلحة المنظمة.

- دراسة عزام عبد النبي أحمد. (2017). دراسة مقارنة لآليات إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي في كل من كندا وأستراليا وإمكانية الإفادة منهما في مصر، مجلة الإدارة التربوية، العدد السادس عشر ص ص 293- ،

هدفت الدراسة التوصل لآليات ادارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي المصري في ضوء خبرة كل من استراليا وكندا وذلك من خلال عرض لإدارة التنوع من حيث أبعاد إدارة التنوع ومبرراته وأسس وفوائده ومدخله وآلياته، مظاهر ومبررات إدارة التنوع في التعليم قبل الجامعي المصري ، وآليات إدارة التنوع بكل من كندا وأستراليا ، واستخدمت الدراسة التحليل القارن لبيان أوجه الشبه والاختلاف بين دول المقارنة والاستفادة منها في تطبيق إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي المصري، وتوصلت الدراسة على مجموعة من الآليات العامة والآليات الخاصة المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي، والتنظيم، والقيادة، والرقابة، والتدريب والتطوير لإدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي المصري وكذلك متطلبات تطبيقها ومعوقات التطبيق وسبل التغلب عليها.

- دراسة نسرين شاکر سمارة. (2017). واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية- محافظات غزة (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية- غزة، شؤون البحث العلمي والدراسات العليا،

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التنوع على الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية- محافظات غزة، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم تصميم استبانة كأداة للدراسة وإجراء مقابلات شخصية مع المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في الجامعات، وعليه فقد حددت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي: ما واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية؟، حيث توصلت إلى النتائج أهمها، وجود موافقة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد إدارة التنوع والثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية- محافظات غزة، و وجود اثر لواقع إدارة التنوع على الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية- غزة، كما اضافت مجموعة من التوصيات أهمها: نشر ثقافة التنوع والاختلاف بين الموظفين في الجامعات، وادراك ميزات تنوع الموارد البشرية والاستفادة من المساهمات الفريدة التي يمكن ان تحصل عليها الجامعات من قوة العمل المتنوعة .

2. الدراسات باللغة الأجنبية

- Silba I. Uzochukwu, Virginia Anulika Obi. (2020). Do human resource diversity management Issues Increase productivity in Nigeria, International journal of management Sciences, 8(2), pp. 115-132.

بعنوان: زيادة قضايا إدارة تنوع الموارد البشرية الإنتاجية في نيجيريا.

التي تهدف إلى دراسة تأثير تنوع الموارد البشرية على الإنتاجية الاجمالية للشركات متعددة الجنسيات في نيجيريا، حيث أنها تؤكد تأثير مختلف قضايا إدارة الموارد البشرية على شعور الموظفين بالانتماء، وتمثلت عينتها في 208 من الموظفين في الشركات متعددة الجنسيات مختارة من ولايات لاغوس، أويو وأوغون، نيجيريا، وقد تم تصميم استبانة كأداة للدراسة في جمع البيانات، وتم استخدام SPSS للمساعدة في تحليل البيانات وكان من ابرز نتائجها: وجدت ان قضايا ادارة الموارد البشرية أثرت بشكل إيجابي على شعور الموظفين بالانتماء، كما اكتشفت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية ساهمت في تحقيق اهداف العمل بين الشركات متعددة الجنسيات المختارة، كما اضافت الدراسة مجموعة من التوصيات وتمثلت في: ضرورة تشجيع الشركات متعددة الجنسيات في نيجيريا استخدام لغة مشتركة في المنظمة بين الموظفين كما يقدم العمل هناك الحاجة إلى قنوات اتصال مفتوحة بين كل الموظفين وأرباب العمل في الشركات الكبيرة المستحقة.

-ABIDI. O, ZAIM.H, YOUSSEF.D, HABIBINIYA.H, BARAN.A. (2017). Diversity management and Its Impact on HRM practices: Evidence from Kuwaiti companies, Eurasian Journal of business and Economics, pp. 71-88

بعنوان: إدارة التنوع وتأثيرها على ممارسات إدارة الموارد البشرية: أدلة من شركات الكويت

الهدف من هذه الدراسة هو تحليل تنفيذ ادارة التنوع في السياق الكويتي ومحاولة الكشف عن آثاره على ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتمثلت عينتها في 354 منتجا مفيدا من 87 شركة مختلفة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واستخدمت تحليل عامل الاستكشاف (EFA) مع دوران varimax لتحديد الابعاد الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وكان من ابرز نتائجها:

هناك دلالة إيجابية بين سياسات إدارة التنوع وممارسات الادارية للموارد البشرية " القدرة على إدارة الأشخاص من خلفيات مختلفة"، يليها القدرة على العمل والانسجام مع الناس من مختلف الثقافات، ثم تجنب عنصر التمييز.

- Jabbour, C, J, Gordon, F. S, de Oliveira, J. C, Martinez, J. C., & Battistelle, R. G. (2011). Diversity management challenges, benefits, and the rol of human resource management in Brazilian organizations. Emerald Group publishing limited- Equality diversity and inclusion; An international hournal, pp. 58-74

بعنوان: "إدارة التنوع: التحديات والفوائد، ودور إدارة الموارد البشرية في المنظمات البرازيلية"

هدفت الدراسة إلى تحليل التحديات والمزايا الرئيسية لإدارة التنوع في الشركات البرازيلية من خلال تقييم دور الموارد البشرية ، كما أجريت الدراسة على 15 شركة من ضمن الشركات التي تعمل في البرازيل ، البرازيل بلد ذو خلفيات متنوعة ومتعددة الأعراق ، كما وقد بينت النتائج أن إدارة التنوع في الشركات البرازيلية لا تزال قضية ناشئة ، وان التحديات الرئيسية تتعلق بالإجراءات التمييزية التي يتخذها زملاء العمل، من بين 15 شركة تمت دراستها ، تبنت أربعة فقط مجموعة متسقة من إدارة التنوع وممارسات الموارد البشرية ، كانت هذه الشركات الأربع هي الشركات الوحيدة التي أكدت ان إدارة التنوع تتطلب دعما قويا من الإدارة العليا والتنظيم المستمر للحفاظ على الجهود نحو دمج التنوع. كما أوصت الدراسة بوجود استهداف إدارة التنوع عدة جماعات في وقت واحد، ووجوب اعتبار التنوع على أنه قيمة للمؤسسة، كما وجب على الإدارة العليا تقديم إشارات واضحة تبين فيها إدارة التنوع ذات علاقة للتمييز المؤسسي.

- Priscilla dike. (2013). The impact of workplace diversity on organisations, (degree thesis), Degree Programme in International Business, view metadata, citation and similar papers at core.ac.uk.

بعنوان: تأثير التنوع في مكان العمل على المنظمات

التي تهدف إلى استكشاف كيف الشركات تدير تنوع القوى العاملة وعواقبها على وجود الشركة، بالإضافة إلى فحص كيفية تعامل الشركات مع التحديات التي تأتي مع موظفين من مجموعة متنوعة، لذلك يجيب البحث على السؤال التالي: هل التنوع في مكان العمل يساهم في النجاح التنظيمي؟، نظرا لان التنوع يغطي نطاقا واسعا من السمات والصفات البشرية، يقتصر البحث على الأدوات المطلوبة لإدارة التباين في مكان العمل، ومزايا وعيوب إدارة قوة عاملة متنوعة حيث تمت دراسة خمس شركات في فنلندا وغانا من اجل الحصول على إجابات على السؤال الذي تم التركيز عليه، ولجمع البيانات استخدم الباحث مقابلات لثلاث شركات وجمع معلومات أيضا على الانترنت عن اثنين من الشركات، حيث أن التنوع في مكان العمل يلعب دورا فعالا في بعض الشركات ، وكان من ابرز نتائج الدراسة:

- أن التباين في مكان العمل قد ساهم في زيادة الإنتاجية ولكن بعض العوامل مثل المعاملة التفاضلية يمكن ان تعيق تنفيذه الناجح وبالتالي نجاح الشركة،

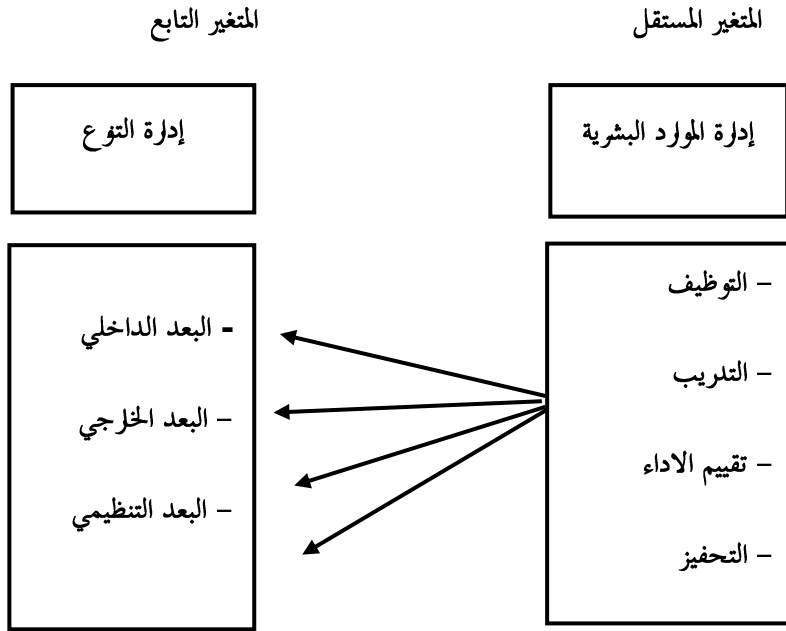
مقدمة

- الشركات الكبرى أكثر ميلا إلى تنويع قوتها العاملة وترى تنفيذها كمعيار وتوسعى باستمرار لتحسين إدارة التنوع، في حين ترى الشركات الصغيرة اختيار وقابل للتخلي عنه عندما يشعرون انه عبء أو لا يستطيعون إدارته بشكل فعال.

نموذج وفرضيات الدراسة

أولاً: نموذج الدراسة

شكل (أ-1): نموذج الفرضي لمتغيرات الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على دراسات سابقة

صمم النموذج الموضح أعلاه ليوضح ابعاد الدراسة وتوجهاتها الأساسية، فهو يوضح علاقات الارتباط والاثار، او نفي فرضيات الدراسة بغرض الإجابة على المشكلة المطروحة.

حيث يتكون هذا النموذج من متغيرين رئيسيين: المتغير المستقل والذي يتمثل في إدارة الموارد البشرية، ويشمل على اربع ابعاد أساسية هي (التوظيف، التدريب، التقييم، التحفيز).

اما المتغير التابع هو إدارة التنوع ويشمل على ثلاث ابعاد هي: (البعد الداخلي، البعد الخارجي والبعد التنظيمي).

ثانياً: فرضيات الدراسة:

تماشياً مع إشكالية الدراسة فقد تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية في إدارة التنوع بالمنظمة محل الدراسة

ويندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات التالية:

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية في إدارة التنوع الداخلي بالمنظمة محل الدراسة.

مقدمة

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية في إدارة التنوع الخارجي بالمنظمة محل الدراسة.
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية في إدارة التنوع التنظيمي بالمنظمة محل الدراسة.

التموضع الاستمولوجي ومنهجية الدراسة

ستعتمد الدراسة على النموذج الوصفي في جمع البيانات الأولية المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة وهذا من خلال الاعتماد على المقاربة الاستنتاجية في استنتاج وبناء المعرفة اللازمة حول الظاهرة، وبهذا تكون المنهجية المتبعة هي منهجية كمية تعتمد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من المؤسسة.

أما في جمع البيانات الثانوية ستعتمد على ما توفره الكتب والرسائل الجامعية، والمقالات العلمية الالكترونية المنشورة في مختلف المواقع العلمية الأكاديمية، لتغطية الجانب النظري من الدراسة وتوضيح دور وظيفة الموارد البشرية في إدارة التنوع في المنظمات.

جدول (أ-1): أبعاد تصميم البحث

هدف الدراسة	وصفية
نوع الدراسة	ارتباطية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة التنوع
مدى تدخل الباحث	هناك تداخل بين الباحث والدراسة المدروسة لفهمها بعمق
التخطيط للدراسة	الدراسة مخططة
وحدة التحليل	يتكون مجتمع الدراسة من مديرين وموظفين في مؤسسة المياه المعدنية قديلة
المدة الزمنية	أنجزت الدراسة الميدانية لهذا البحث خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية (2021\2022)

المصدر: من اعداد الطالبتان

أهمية واهداف الدراسة

1- أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله الدراسة والمتغيرات المبحوثة، حيث يعد موضوع الموارد البشرية أحد المواضيع المثيرة للاهتمام في الآونة الأخيرة، حيث أنها تعد أعلى الموارد في المنظمات على الاطلاق في الوقت الحالي، كما تتبع أهمية الدراسة في الأهمية المتزايدة لإدارة التنوع في المنظمات وعلاقة إدارة الموارد البشرية بذلك، حيث تساهم دراستها في تقديم إضافة جديدة للجانب العلمي من خلال ربط كلا المتغيرين ببعضهم البعض (إدارة الموارد البشرية، إدارة

التنوع)، ومعرفة دور التنوع داخل المنظمات يمكنه من تحقيق العديد من المزايا لتحقيق ميزة تنافسية عن باقي منافسيها إذا تم إدارته بفعالية.

2- أهداف الدراسة

يمكن اجمال أهم أهداف البحث فيما يلي:

- التعرف على مفهوم التنوع وأهم ابعاده وإدارة التنوع كمدخل من المداخل الحديثة في وظيفة الموارد البشرية.
- معرفة مكانة إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، وكذا قدرتها على إدارة التنوع من خلال ممارستها المتمثلة في (التوظيف، لتدريب، التقييم، التحفيز).
- اقتراح مجموعة من التوصيات والبحث ودراسات مستقبلية في هذا المجال.
- اقتراح بعض التوصيات التي تمكن المسؤولين عن ادارة الموارد البشرية في الشركات الجزائرية من الاستفادة منها في دعم برامج إدارة التنوع في المنظمات، وتطوير ممارسات إدارة التنوع في الموارد البشرية وتنمية الاحتفاظ بها.
- قلة الدراسات التي تناولت الموضوع من هذا الجانب، مما يجعل الدراسة كمرجع يساعد الباحثين في الاطلاع على نتائجها وتوصياتها وإمكانية تطبيق دراسات مشابهة.

خطة مختصرة للدراسة

تم تقسيم المذكرة لثلاث فصول مقسمة لمجموعة من المباحث كالتالي:

الفصل الأول: يتناول هذا الفصل إدارة التنوع، وقد قسم الى مبحثين، وكل مبحث قسم لمطالب وهي كالاتي:

المبحث الأول: ماهية إدارة التنوع

المبحث الثاني: ابعاد إدارة التنوع والتحديات التي تواجهها

الفصل الثاني: يتناول هذا الفصل وظيفة الموارد البشرية، حيث قسم لثلاث مباحث وكل مبحث قسم لمطالب وهي كالاتي:

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة التنوع

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية، يتناول هذا الفصل باعتبار يجسد الجانب الميداني للدراسة جوانب كما موضح:

المبحث الأول: تعريف المؤسسة محل الدراسة

مقدمة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

الفصل الأول: إدارة التنوع

الفصل الأول: إدارة التنوع

مقدمة الفصل:

التنوع في القوى العاملة هو امر طبيعي وشائع في المنظمات على اختلافها مهما كانت احجامها وأهدافها وطبيعتها، فتنوع يدل على الاختلافات الموجودة بين العاملين في المنظمة الواحدة من حيث العمر او الجنس او العرق او الدين او الأصل او توجهات الفرد السياسية والاجتماعية، ولا شك ان هذا الاختلاف سينعكس على الكثير من سلوك واتجاهات تلك الموارد البشرية، ولا بد من هذه المنظمات أن تقوم لإدارة هذا الاختلاف للاستفادة من مزايا التنوع وتجنب سلبياته المحتملة.

وبقصد التعرف أكثر على إدارة التنوع تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

➤ المبحث الأول: ماهية إدارة التنوع

➤ المبحث الثاني: أبعاد إدارة التنوع والتحديات التي تواجهها

الفصل الأول: إدارة التنوع

المبحث الأول: ماهية إدارة التنوع

يعد التنوع في القوى العاملة من بين الإيجابيات التي تحظى بها المنظمة في ظل المنافسة الشديدة والسعي إلى التجديد والابتكار ومواجهة التغيير الحاصل في الداخل والخارج.

المطلب الأول: مفهوم إدارة التنوع

الفرع الأول: تعريف التنوع

أولاً: التعريف اللغوي:

التنوع في اللغة - كما ورد في قاموس المعاني الجامع - يرجع الى أصل الفعل (نوع)، وتنوع تنوعاً فهو متنوع، وتنوعت المأكولات على المائدة أي اختلفت أنواعها، ويقال تنوعت البضائع أي تصنفت وصارت أنواعاً، وتنوع الأشخاص أي حدوث فروق بين الأشخاص والجماعات والاعراق بتأثير عوامل مختلفة (احمد، 2017، صفحة 300)

وطبقاً لقاموس (Oxford) فإن مصطلح Diversity يستخدم لوصف أنواع مختلفة من العاملين في المنظمات، أما النظريات التي اهتمت بتوضيح التنوع البشري فقد اعتمدت بشكل أساسي على خصائص الافراد الفسيولوجية مثل الوزن والعمر والجنس واللون بالإضافة إلى تلك الخصائص التي تشكل هويتهم وخبراتهم مثل المهارات والاتجاهات المستمدة من البيئة التي ينتمون لها كمكان العمل أو المجموعة أو المجتمع بما يشمله من تناقضات أو اختلافات في المكانة الاجتماعية والمستوى الثقافي والدين والمعتقدات والقيم (ناصر، 2021، صفحة 2)

ثانياً: التعريف الاصطلاحي:

يمكن تعريف التنوع بطرق مختلفة تغطي مجموعة من الفوارق المرتبطة بالعرق والجنس والهوية الجنسية والاثنية والتوجه الجنسي والعمر والدين وأسلوب المعرفة ونسبة التعليم والوضع الاقتصادي والاجتماعي والطبقة والقدرة الجسدية والأصول الوظيفية وغيرها الكثير. في ضوء هذه الفوارق، يتحتم على كل شركة في تعريف التنوع وفقاً لثقافتها وقيمها وأهدافها. (فريجة و خروف، 2015، صفحة 248)

كما يعرفه (إيمن مصطفى و مدثر، صفحة 70) على انه مصطلح يدل على الاختلافات بين الافراد في المنظمة الواحدة، من حيث العمر أو الجنس أو العرق أو الأقلية أو الدين أو القدرة الجسدية أو توجهات الفرد السياسية والاجتماعية أو غيرها، ويرتبط التنوع بشكل مباشر بثقافة المنظمة.

كما يعرف أيضاً على انه: خليط الصفات ضمن القوى العاملة التي تؤثر بطرق مهمة على كيفية تفكير الأشخاص أو شعورهم أو سلوكهم في العمل أو قبولهم، أو أداء العمل ورضاهم وتقدمهم في المنظمة. (Vohra & Nair, 2015, p. 5)

ويرى كوكس التنوع بأنه: "تنوع الهويات الاجتماعية والثقافية بين الناس يتواجدون معا في بيئة عمل أو تسويق محددة."

(Vier & Pavel, 2019, p. 3).

الفصل الأول: إدارة التنوع

وحسب (هيري، 2019، صفحة 03) التنوع يعني بأنه تشغيل واستخدام الافراد المتنوعين من حيث خصائصهم وصفاتهم الذاتية مثل: (العمر، العرق، الجنس..).

وهناك من يعرف التنوع على أساس ربطه بالمعرفة ويطلق عليه "التنوع المعرفي"، والذي يشمل الأشخاص الذين لديهم طرق تفكير ووجهات نظر مختلفة، حيث لا يمكن توقعه بواسطة عوامل مثل الجنس أو العرق أو العمرن انما يرتبط بكيفية تفكير الافراد في المواقف الجديدة وغير المؤكدة المعقدة وكيف يتعاملون معها. (Nadezda, zuzana, Katarina, & jana, 2020)

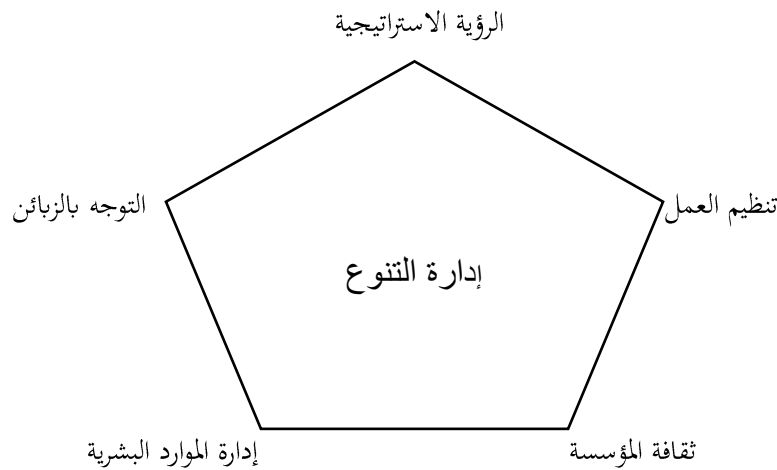
ويرى (المنان، 2017، صفحة 11) التنوع هو التمايز بين الأشياء والمخلوقات لا سيما البشر في الخصائص والصفات والهيئات ما ينتج عنه التنوع في السلوك والعادات والتقاليد وأسلوب الحياة، لا يعني عدم التشابه فالبشرية تنتمي إلى أصل وجزر واحد مشارك فالتشابه موجود ولكنه لا ينفي التنوع حتى داخل الامة الواحدة.

ومما سبق يمكن تعريف التنوع بانه مصطلح يشير إلى الاختلافات في الخصائص المكونة لمجموع الموارد البشرية في مكان العمل، وتشمل هذه الخصائص الاختلاف في المهارات المعرفية مثل المستوى التعليمي والخبرة، والاختلاف في السمات الشخصية، والاختلاف في صفات الهوية مثل العرق والعمر والجنس والدين والخلفية الثقافية.

الفرع الثاني: مفهوم إدارة التنوع

ان إدارة التنوع لها تأثيرات على كل ابعاد المؤسسة وذلك من حيث: الرؤية الاستراتيجية، وتنظيم العمل، والتوجه بالزبائن، وثقافة المؤسسة، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة التنوع تتواجد في قلب التحول التنظيمي للمؤسسة. (اقطي و سعيدي، 2015، صفحة 5)

الشكل(1-1): الموقع التنظيمي لإدارة التنوع



المصدر: (اقطي و سعيدي، 2015)

يعد مفهوم إدارة التنوع من اهم المفاهيم والمداخل الإدارية الحديثة، والتي ظهرت في بداية التسعينات، ويقوم على فكرة ان التنوع في الموارد البشرية يمثل قضية إدارية مهمة تحتاج إلى مدخل إداري للتعامل معها وكيفية ادارتها بشكل فعال، كما يعد مفهوما

الفصل الأول: إدارة التنوع

واسعا وشاملا جميع مستويات الإدارية في المؤسسة. هذا وتعددت مفاهيم إدارة التنوع، والتي نذكر منها. (دعاء وفائي، رانيا محمد، و محمد ، 2019، صفحة 204)

حيث عرفها الباحث والكاتب Roosevelt على أنها " أسلوب أو نمط إداري يسمح للمؤسسة بتحقيق مستوى مرض من الإنتاجية والمردودية عن طريق يد عاملة غير متجانسة ومتماثلة، والعمل كمجموعة واحدة متجانسة مع استغلال جميع المهارات والمعارف كل عنصر بغض النظر عن إختلافاته. (موساوي و عياد، 2016، صفحة 51)

وعرفت أيضا على أنها عبارة عن تطبيق ممارسات الإدارة الجيدة والتي تعترف بالاختلافات البشرية والاجتماعية مثل: العمر والجنس، والعرق، والقدرة المعرفية والبدنية والعجز والديانة، واية خصائص أخرى تشكل آراء وتوجهات الافراد في المنظمات لتحقيق العدالة بين جميع العاملين وعدم التحيز في العمل. (العامري و عبد الله، 2020، صفحة 106)

ويرى (Tervonen, 2012, p. 19) إدارة التنوع على أنها مجموعة متنوعة من إدارة القضايا والأنشطة المتعلقة بالتوظيف من خلفيات ثقافية مختلفة".

عرفتها (مجلة البحوث المالية) بأنها: " الممارسات التي تتبعها المنظمات لتوفير مناخ يقبل التعامل مع تنوع الافراد بشتى صورة والاستفادة من مميزات التنوع واتباع إجراءات إدارية تعالج الاختلاف في الموارد البشرية ودمج أفكار التنوع في العمليات الإدارية". (ابوليفة، 2020، صفحة 270)

يري (موساوي و عياد، 2016، صفحة 51) بأنها نهج اداري تسييري يهدف على القضاء على السلوك التمييزي داخل المؤسسة وبناء ثقافة اسامح وتعاون وتواصل، يسمح بإدماج العمال كل لإسهاماته واختلافاته دون أي امييز على أساس الأصل، الجنس العرق، الدين، الحالة البدنية، العمر، الآراء والتوجهات السياسية.

ويري (دريال و بن علي، 2014، صفحة 8) ان إدارة التنوع تعرف من مؤيديها في المملكة المتحدة بأنها: " تحقيق إمكانيات كل موظف أو مجموعة معينة على أساس سياسات تكافؤ الفرص، وتحتاج أن تكون على محمل الجد، ولا سيما الأهداف والعمل الإيجابي".

وحسب (السكر، 2019، صفحة 150) إدارة التنوع تعنى بانها مجموعة من الإجراءات، تبدأ بالتخطيط وتنفيذ نظم وسياسات متعلقة بإدارة الموارد البشرية، والتي من شأنها أن تخلق ميزة تنافسية نابعة من التنوع الحاصل في العاملين، مع العمل بجد وصرامة لمكافحة جميع أشكال التمييز، مع تعظيم أهمية كل فردن بغض النظر عن هويته، وسنه، ونوعه الاجتماعيين وصحته البنية، وتوجهه السياسي.

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول:

- إدارة التنوع هي ممارسات إدارية
- إدارة التنوع مرهون بتوفر مناخ من الثقة

الفصل الأول: إدارة التنوع

- إدارة التنوع تعني معالجة وإدارة الاختلاف بين الافراد في المنظمة الواحدة
- إدارة التنوع تعزز الممارسات الإيجابية وتقضي على التمييز
- إدارة التنوع يطور المؤسسة ويزيد من الإنتاجية اذا تمت ادارته بفعالية
- إدارة التنوع مدخل متعدد الابعاد يشمل ابعاد التنوع المختلفة ويحقق الأهداف التنظيمية والشخصية معا

المطلب الثاني: مراحل تطور إدارة التنوع

مرت إدارة التنوع بمراحل مختلفة بدءا بمرحلة تكافؤ الفرص والإجراءات الإيجابية، ومرورا بمرحلة تقدير الاختلافات، ومرحلة إدارة التنوع، وأخيرا انتهت بمرحلة تطبيق التنوع على المستوى العالمي.

المرحلة الأولى: مرحلة تكافؤ الفرص والإجراءات الإيجابية (الستينات والسبعينات)

وهي من اقدم الطرق للتعامل مع التنوع، حيث يتم التركيز على تحصيل فرص متساوية في المنظمة، وهو في بعض الدول يأتي كمتطلب قانوني إلزامي، وهو إجراء يهدف لإعطاء الادارة فرصة لتصحيح عدم التوازن، وعدم المساواة، والتحيز في المنظمة. وظهرت هذه المرحلة نتيجة لحركة الحقوق المدنية في الولايات المتحدة، ويستخدم مصطلح تكافؤ الفرص والإجراءات الإيجابية لوصف الاحداث في تاريخ الولايات المتحدة الامريكية، التي بدأت في منتصف الخمسينات، والتي سعى الامريكيون من أصل افريقي للحصول على المساواة السياسية وتحسين شروط الحياة الاجتماعية والاقتصادية، بحيث أدت هذه الحركة إلى تحسين بيئة العمل، وادت أيضا إلى تنوع أكبر في القوى العاملة، سواء من أمريكيين من اصل افريقي تو من الأقليات الأخرى، ولقد ركزت هذه المرحلة على القضاء على التمييز وتحقيق العدالة. (احمد، 2017، ص ص 311-312)

المرحلة الثانية: مرحلة تقدير الاختلافات (أوائل الثمانينات)

تركز هذه المرحلة على استيعاب الأقليات والمرأة والتنوع العنصري والجنسي في المنظمات حيث ازدادت اعداد الأقليات والنساء التي تم استيعابها في المنظمات، (الربيعي و المولى، 2020)، فهي تتضمن تغيرا ثقافيا يوجه باتجاه رؤية فروق الافراد كمصدر للإسهام في تحقيق نجاح المنظمة، وتظهر هذه الإجراءات من خلال قياس آراء وتوجهات الافراد، حيث اكد باركر وجونسون عام 1987 في الولايات المتحدة الامريكية تخوف مديرو الشركات حول كيفية التعامل مع مجموعة متزايدة من الموظفين المتنوعين، وأشارت الإحصاءات إلى ان القوى العاملة من البيض سيصبحون اقلية بحلول عام 2005، كما ان طبيعة العمل نفسها مرت بتغيرات واسعة، وتنوعت أساليب العمل استجابة لتنوع حاجات المستهلكين، كما تعددت احتياجات الموظفين وازدادت ادوارهم العملية والاسرية، مما زاد من عوامل الاختلاف بينهم، ولكن هذه المرحلة تجاهلت الطبيعة الاجتماعية والسياسية للأفراد، وظهرت اللامساواة في العمل مما أدى إلى زيادة الصراعات داخل المنظمة. (احمد، 2017، صفحة 312)

المرحلة الثالثة: مرحلة إدارة التنوع (أواخر الثمانينات إلى أواخر التسعينات)

شهدت هذه المرحلة قيام معهد (Hudson) بنشر كتاب (Workforce 20000) في عام 1987، والذي أشار إلى ان تركيبة القوى العاملة في المستقبل سوف تتغير بسبب تقاعد الموظفين ودخول المواليد الجدد والنساء والأقليات وزيادة الهجرة، وكان التغيير الأساسي لهذه المرحلة هو التحول من الالتزام بالقوانين والتركيز على الأقليات والنساء إلى التركيز على الموارد البشرية جميعا تحت مظلة التنوع، وهو ما يعرف اليوم بإدارة التنوع، (الربيعي و المولى، 2020، صفحة 214)، وتميزت هذه المرحلة بتحريك أكثر

الفصل الأول: إدارة التنوع

فاعلية من جانب الإدارات العليا، للحصول على ميزة تنافسية من خلال دمج النظم على مستوى المنظمة والمبادرات التي تستفيد من تنوع القوى العاملة داخل المنظمة، وركزت هذه المرحلة على المواءمة الثقافة التنظيمية والاهداف العامة للمؤسسة، مع مراعاة المسؤولية الاجتماعية والخدمية للمنظمة، ولقد تميزت بحصول المرأة على القبول في اقلد المناصب الإدارية والعمل في المهن غير التقليدية. (احمد، 2017، صفحة 313)

المرحلة الرابعة: مرحلو اعتبار تنوع الموارد البشرية أساس لنجاح الاعمال (الالفية الجديدة)

التنوع خلال هذه المرحلة اعتبر أساسا لنجاح الاعمال وتحقيق الأرباح والنمو والتطور، ويركز التنوع في القرن الواحد والعشرين على بناء المهارات والكفاءات وتقييم الاختلافات واستخدامها لصالح المنظمة، كما ان تغير التركيبة السكانية لكل من الموظفين والزبائن وممارسة الاعمال التجارية العالمية ونقص الموارد البشرية المدربة فنيا، أدى الى منافسة شرسة على المواهب ، اجبر المنظمات على تجاوز ذلك من خلال تطوير منظمة شاملة لموارد بشرية متنوعة. (الربيعي و المولى، 2020، صفحة 215)

المطلب الثالث: أهمية فوائد إدارة التنوع

الفرع الأول: أهمية إدارة التنوع

تكمن أهمية إدارة التنوع في دورها الفعال في مساعدة المنظمات بالاستفادة القصوى من القوى العاملة حيث ان إدارة التنوع تقلل من معدل الدوران والتغيب، تجذب أفضل العمال، تزيد من جهود المبيعات والتسويق، تعزز الإبداع والابتكار وتحسن عملية صنع القرار، وبما ان إدارة التنوع تعتبر نهج مؤسسي تطوعي للتعامل مع التنوع الديمغرافي المتزايد في مكان العمل، فهي بدورها تساعد على تعزيز الوعي بالاختلاف الفردي والتعاطف مع الأشخاص المختلفين. (S. W. Ng & J. Burke, 2005).

ان اهم المزايا التي يوفرها تنوع القوى العاملة في شركة ما حسب ما أشارت الكثير من الدراسات هو تنوع الخبرات والمهارات وأساليب وإمكانية تقديم مبادرات وأفكار جديدة تفيد الشركة كثيرا خصوصا في فترات الازمات والحاجة إلى وقوف الجميع صفا واحدا لمواجهة أزمة معينة، فإن احترام التنوع وادارته بشكل جيد يمكن ان يؤدي إلى استقرار وظيفي وبالتالي خفض التكاليف، ومن جانب اخر فإن الإنتاجية يمكن ان تزداد سواء على مستوى الافراد أو الأقسام وذلك عندما تأخذ الإدارة رفاهية عمالها في صميمها عن طريق العرض لهم التعويض المناسب والرعاية الصحية والمشاركة في صنع القرار ، فإنه يمكن العمال من الشعور انهم ينتمون إلى الشركة بغض النظر عن خلفيتهم الثقافية من خلال البقاء على ولائهم ويبدلون قصار جهودهم مما يساعد على زيادة الإنتاجية وربحية الشركة.. (موساوي و عياد، 2016، الصفحات 72-73)

الفصل الأول: إدارة التنوع

تؤكد العديد من الدراسات أن التنوع له أهمية بالغة في الحقل التنظيمي حيث يساهم في العديد من السلوكيات الإيجابية ويعتبر بمثابة الحجر الأساس في هذا العصر لجميع المنظمات التي تسعى إلى تأسيس قاعدة عمل متينة قوامها قوة عمل متنوعة قادرة على تحقيق الأهداف. (يوسف و هدار، 2018، صفحة 74)

وتكمن أهمية إدارة التنوع في المؤسسة من خلال ما يلي: (القويزي، 2016، الصفحات 112-113) تنمية الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة: ذلك أن الابداع يرتبط بشكل وثيق بمدى تنوع الافراد ومساراتهم الوظيفية وخبراتهم المكتسبة، فالتنوع بذلك هو مصدر الابداع والابتكار.

✓ تقوية سمعة وصورة المؤسسة: وهذا من شأنه أن يعكس صورة جيدة وحسنة عن المؤسسة في أذهان زبائنها في الداخل والخارج.

✓ زيادة قدرة المؤسسة في التكيف مع محيطها الداخلي والخارجي: ما يتيح التعلم من الافراد المختلفين في شخصياتهم وتجاربهم وخلفياتهم الاجتماعية

✓ وهذا ما يساهم في زيادة انفتاحهم وتوجههم نحو الآخر، الامر الذي يعود بالنفع على المؤسسة من خلال القدرة على التكيف السريع مع المتغيرات الحاصلة في البيئة.

✓ استقطاب افضل الكفاءات وحسن تسييرها

✓ تسمح إدارة التنوع بترقية القيم الثقافية للمؤسسة عبر رفض ونبذ كل أشكال التفرقة والاقصاء على أساس الانتماءات والاتجاهات الفكرية

✓ المشاركة في صنع القرار والتمثيل العادل لكل الفئات في اللجان أو فرق العمل سيؤدي على تحفيزهم ودفعهم إلى مزيد من الإنتاج.

الفرع الثاني: فوائد إدارة التنوع

ان نجاح أي منظمة يعتمد على قدرتها على استخدام تنوع الموارد البشرية بشكل إيجابي في مكان العمل لصالحها وفوائدها

وتتمثل فوائد إدارة التنوع فيما يلي: (Silba I. & virginia, 2020, pp. 125-126)

التنفيذ الفعال للمهام: المنظمات التي تعزز تنوع الموارد البشرية سوف تحركها عامل للأداء العالي سيؤدي ذلك إلى زيادة الإنتاجية والربح والعائد المرتفع.

الفصل الأول: إدارة التنوع

مجموعة واسعة من وجهات النظر المتنوعة: استيعاب الموارد البشرية المتنوعة في مكان العمل سيجعل المنظمة للاستفادة من مجموعة

كبيرة من الأفكار والخبرة من الموظفين، هذا سيجعل المنظمة لتلبية استراتيجية اعمالها واحتياجات العملاء المتنوعة.

مجموعة واسعة من الخدمات: مجموعة متنوعة من المهارات والخبرات التي يقدمها الموظفون في مكان العمل سيزيد من قدرة

المنظمات على تقديم الخدمات لعملائها على مستوى العالم.

الاحتفاظ بالمواهب: توفر المواهب ميزة تنافسية لأي مؤسسة يشعر الموظفون بالاندماج والتقدير من قبل المنظمة، مما يجعلهم

يطورون إحساسا كبيرا بالانتماء والولاء للمنظمة.

وحسب (دربال و بن علي، 2014، صفحة 11)، لخص فوائد إدارة التنوع في فوائد داخلية وأخرى خارجية:

1- الفوائد الداخلية:

- اكتشاف المواهب المتنوعة، واكتشاف مجموعة كبيرة من نقاط القوة والخبرات الفردية

- تحسين الاتصال مع الجماعات المختلفة.

- بناء أفضل الممارسات.

- انخفاض معدل دوران العمل، وزيادة الحماس والتحفيز والقدرة على المنافسة.

- الحد من الغياب والاجازات المرضية.

- إنشاء سياسة التنوع هو دليل على التزام المسؤولية الاجتماعية للشركة.

2- الفوائد الخارجي:

- تحسين صورة المؤسسة.

- تحسين خدمة العملاء.

- فهم أكبر لاحتياجات ومتطلبات قاعدة عملاء متنوعة بشكل متزايد.

- فتح أسواق جديدة محتملة.

المطلب الرابع: أهداف إدارة التنوع

إدارة التنوع لها تأثير إيجابي على الأهداف الاستراتيجية التنظيمية والنتائج النهائية، فقد تحول الاقتصاد من الاقتصاد

الحقيقي إلى رأس المال الفكري بجميع الألوان والخلفيات والاجناس والتوجهات العقلية وما إلى ذلك، ينظر الآن إلى الاستفادة من

الفصل الأول: إدارة التنوع

التنوع في مكان العمل على أنه أمر بالغ الأهمية ومورد استراتيجي لبناء ميزة تنافسية ، حيث بدأت الشركات ربط التنوع في مكان العمل بأهدافهم الاستراتيجية بعيدة المدى والاهداف الفورية وهم يعتبرون ان الإدارة مسؤولة عن النتائج. (Agrwal, 2012, p. 387)

وحسب (Cornet, 2010, p. 5) هناك مجموعة من الأهداف :

- توفير فرص العمل والوظائف للجميع بما يتماشى مع مهاراتهم وتطلعاتهم.
 - يسمح للشركة بتحسين عملياتها الداخلية (الكفاءة) وأدائها (الفعالية) من خلال تحقيق أقصى استفادة من تنوع القوى العاملة المتاحة في مجموعة التوظيف الخاصة بها.
 - تعزيز المساواة بين الرجل والمرأة وإدماج النوع الاجتماعي في سياسات إدارة الموارد البشرية.
 - المشاركة في توظيف الأشخاص ذوي الإعاقة.
 - الاندماج المهني للأشخاص من أصل أجنبي وإدارة التعددية الثقافية في الشركة لتقديم أنظمة لإدارة الاعمار ودورات الحياة ولاسيما توظيف الشباب وكبار السن.
 - الاستفادة من الخبرات والمهارات المتنوعة، ويوظفها في مواكبة التغيرات العصرية المتجددة
 - توفير بيئة عمل إيجابية وعادلة لجميع العاملين في المنظمة
 - قبول الاختلافات بين العاملين، واعتبارها أصلا وثروة للمنظمة، مما يمنع التمييز بين العاملين
- المبحث الثاني: ابعاد إدارة التنوع والتحديات التي تواجهها**

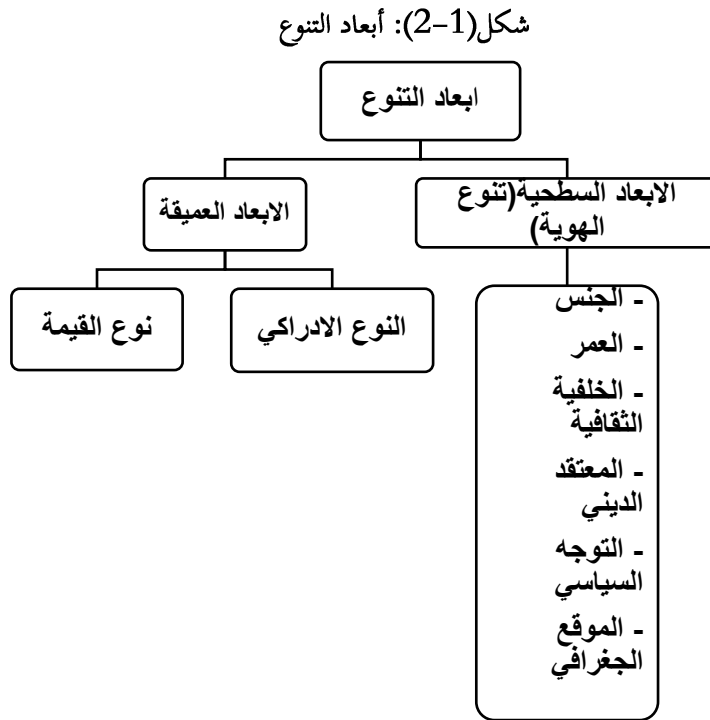
إدارة القوى ليس فقط لتفادي الصراعات ومحاولة السيطرة عليها، وإنما محاولة الاستفادة من المزايا التي ينتجها هذا التنوع لتحقيق ميزة تنافسية.

المطلب الأول: أبعاد إدارة التنوع

يشير بعض الباحثين أن للتنوع أبعادا ديمغرافية وأخرى معرفية، تشمل الابعاد الديمغرافية عوامل متعددة كالنوع، العمر والأصول العرقية، أما الابعاد المعرفية كالتعليم، الخبرة الوظيفية، القيم، الادراك، والخصائص الشخصية للفرد داخل مجموعة العمل. (ديب، 2020)

الفصل الأول: إدارة التنوع

وحسب (ياسر، 2020) أن أبعاد التنوع تنقسم إلى أبعاد سطحية (تنوع الهوية) وأبعاد عميقة، حيث تتمثل الأبعاد السطحية في: الجنس، العمر، الخلفية الثقافية، المعتقد الديني، التوجه السياسي، الموقع الجغرافي. أما الأبعاد العميقة تتمثل في النوع الإدراكي (المعرفي) ونوع القيمة، حيث يشمل النوع الإدراكي في: التنوع المعرفي، تنوع الخبرة، تنوع وجهات النظر. أما تنوع القيمة يشير إلى الاختلافات في المصالح والاهتمامات والقيم الأساسية التي توجد بين الأفراد وكذلك بين المنظمات والمدن والأمم. حيث الشكل التالي يوضح هذه الأبعاد:



المصدر: (ياسر، 2020، صفحة 35)

وهناك من ينظر لأبعاد التنوع من منظور ضيق وحصرها في الأصل والعرق والدين (الشرابي و خصاونه، 2021، صفحة 170)، والبعض الآخر نظر إليها من منظور أوسع وقسمها إلى أبعاد أولية وأبعاد ثانوية حيث الأبعاد الأولية لها تأثير مستمر على السلوكيات والمواقف طوال حياة الشخص والتي تتمثل في: العنصر أو العرق، أو السن أو النوع، بينما الأبعاد الثانوية مثل الزواج والوضع الاسري، والوضع الاجتماعي والاقتصادي والتعليم والخبرة العلمية، الدين، اللغة، نمط الاتصال، نمط العمل... إلخ، حيث تم تشكيل هذه الأبعاد بواسطة العوامل البيئية والاجتماعية والثقافية حيث يمكن السيطرة عليها وقابلة للتغيير تأثيراً أقل ثباتاً من الأبعاد الأساسية.

وحسب (تهامي، 2020، ص 1332) ان التنوع يتكون من ثلاثة ابعاد أساسية تتمثل في:

الفصل الأول: إدارة التنوع

- نوع ديمغرافي **De Mographic Diversity**: ويتمثل في العرق والجنس (النوع) والعمر والحالة الاجتماعية والجنسية

- تنوع معلوماتي ومهاري **Information and skills diversity**: ويشمل الاختلاف في المستوى التعليمي والخبرات التي

تعمل على بناء وتكوين المعارف داخل العقل البشري والقدرة على التواصل لحلول بناءة ومبتكرة للمشكلات مما يؤدي على أداء أفضل لفريق العمل

- التنوع القيمي **Value diversity**: ويتعلق بمعتقدات الأشخاص وتصوراتهم والمبادئ التي من خلالها يمكنهم الوصول لأهدافهم.

في حين بين (ABIDI, ZAIM, YOUSSEF, & HABIBNIYA, 2017, p. 73) ابعاد التنوع ووسع حصرها في

أربعة مجموعات هي المجموعة الشخصية و تشمل ما يجب الفرد ويكرهه وقيمه ومعتقداته والمجموعة الداخلية وتشمل: العرق، العمر، الجنس، التوجه الجنسي، القدرة الجسدية أما المجموعة الخارجية تشمل: الموقع الجغرافي، العادات الترفيهية، العادات الشخصية، الدخل، الدين، الخلفية التعليمية، الخبرة التعليمية، الخبرة في العمل، الحالة الاجتماعية، الحالة الابوية والمظهر، أما بالنسبة للمجموعة التنظيمية تشمل: حالة الإدارة، محتوى العمل، المجال، الاقدمية، المستوى الوظيفي، موقع العمل، عضوية النقابات.

ويتضح من ذلك أن التنوع له أبعاد متنوعة، تجعل مفهوم التنوع واسعا وشاملا لكل الاختلافات والفروق بين الافراد، سواء

كانت على المستوى الشخصي أو الداخلي أو الخارجي أو التنظيمي. (احمد، 2017، صفحة 309)

وعلى ضوء العرض السابق يتضح أن هناك خلافا بين الكتاب حول تحديد أبعاد التنوع فهناك من ضيق هذه الابعاد وهناك

من توسع في تحديدها كذلك صعوبة في حصر أبعاد التنوع.

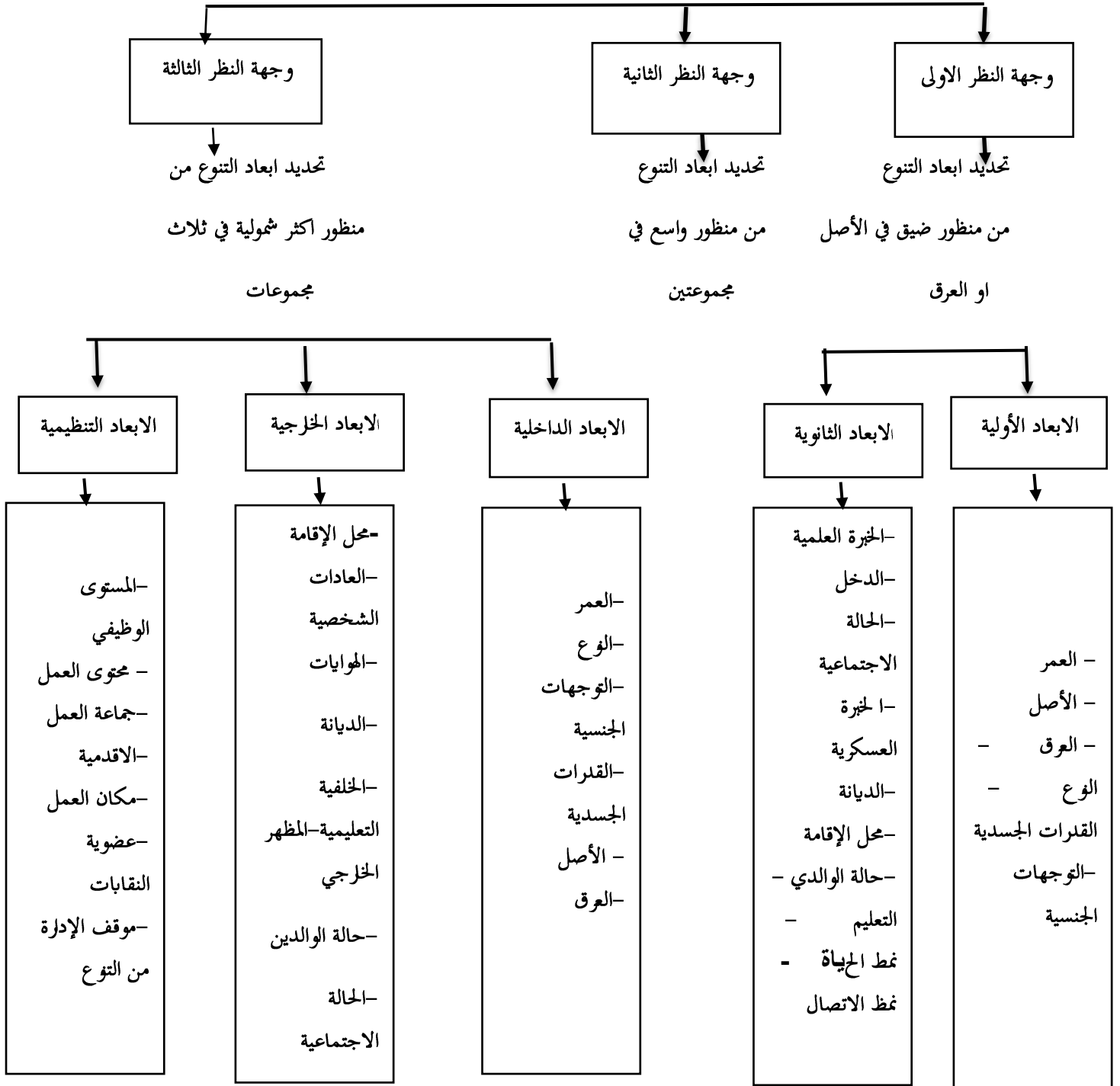
ان التنوع في جوهره عبارة عن اختلاف سلوك الفرد عن غيره من الافراد أكثر من كونه مجرد اختلاف في الابعاد والخصائص

والرأي لذي يوسع من أبعاد التنوع والشكل الأدنى يوضح مختلف وجهات النظر الخاصة بأبعاد التنوع. (الحليم، 2017، صفحة

(144)

الفصل الأول: إدارة التنوع

الشكل (1-3): وجهات النظر المختلفة بشأن تنوع الموارد البشرية



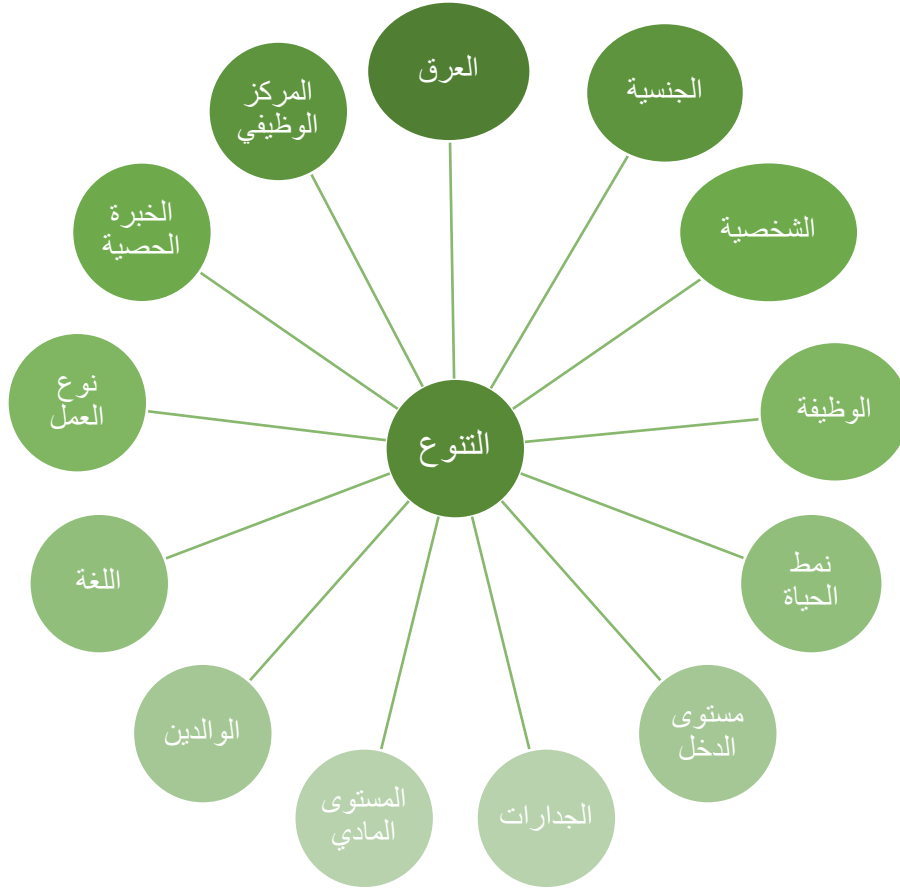
المصدر: (الحليم، 2017، صفحة 145)

الفصل الأول: إدارة التنوع

وأوضح دافت التنوع من خلال أبعاد عديدة ، بشكل أوسع من النظرة التقليدية إلى التنوع، وأورد ذلك المعنى من خلال

الشكل التالي:

شكل(1-4): ابعاد التنوع



المصدر: (احمد، 2017، صفحة 309)

الابعاد الأساسية للتنوع

يمكن القول أنه يمكن تصنيف أبعاد التنوع في ثلاث مجموعات رئيسية وهي ما اجمع عليها أغلب الباحثين والكتاب في

مجال تنوع الموارد البشرية وهي الابعاد الداخلية والخارجية والتنظيمية وفيما يلي عرضا لهذه التصنيفات.

- مجموعة الابعاد الداخلية:

الفصل الأول: إدارة التنوع

وتشمل جوانب التنوع التي لا سيطرة لنا عليها ، وتتضمن هذه الابعاد الأشياء الولى التي نراها في الأشخاص الاخرين، وتتكون هذه المجموعة من العديد من الابعاد الفرعية وتشمل العمر، والنوع، والتوجهات الجنسية والقدرات الجسدية والاصل والعرق. (Gardenswatz & Rowe, 1991).

1-العمر

وهو من اهم العوامل الشخصية للتنوع في الموارد البشرية إذ تتوزع وتنوع قوة العمل في فئات عمرية مختلفة، إذ توفر المنظمات آثارا إيجابية في امتلاك مصادر مختلفة للأفكار والجهود والقدرات التي تميز المنظمة عن غيرها، حيث ينظر لفئة الشباب على أنهم أكثر حماسا ونتاجية وقدرة على التعلم وبنفس الوقت يتمتع كبار السن بمهارات وخبرات عالية والتزام في العمل، وان هذا التنوع والاختلاف العمري يعزز الإنتاجية بسبب التفاعل والتناغم بين مهارات وجهات نظر مختلفة، وبالإضافة على ذلك يساهم هذا الاختلاف في نقل وتبادل المعرفة والخبرات.(الشرابي، خصاونه، 2020،ص171).

2-النوع

يعد النوع الاجتماعي من اهم وابرز مجالات التنوع في الموارد البشرية حيث تختلف القدرات والامكانيات التي تملكها الموارد البشرية ، فكان لابد من إيلاء هذا البعد الاهتمام اللازم ومراعاة الطبيعة البشرية لكل نوع واحتياجاته الشخصية . (خصاونه و الزوايدة، 2022، صفحة 60)

ففي العقدين الماضيين أصبحت النساء يشكلن مصدرا مهما لراس المال البشري والذي قد يكون غير مستغل، ومع التطور في تكنولوجيا المعلومات وتعزيز البيئة التحتية التعليمية للنساء أصبحت النساء أكثر تأهيلا وقدرة على القيام بالوظائف التي كانت تعتبر في السابق مناسبة للرجال فقط وان تعطى المجال الكامل للترقية واستلام المناصب العليا. (الشرابي و خصاونه، 2021، صفحة 180)

3- القدرات الجسدية

تعد القدرة أحد مكونات الأداء وتصنف في مجموعتين قدرات عقلية وتتضمن القدرة على القيام بالأعمال الفكرية والثانية بدنية وتتضمن القدرة على القيام بالأعمال التي تحتاج إلى مجهود بدني. (سمارة، 2017، صفحة 57)

4-الأصل:

الفصل الأول: إدارة التنوع

تعد قضية اختلاف الأصل من اهم ابعاد التنوع لدرجة جعلت العديد ينظرون للتنوع على أنه مجرد اختلاف في الأصل، والبعض يعتقد ان التنوع هو عبارة عن الاختلافات في اصل قوة العمل، وتختلف أصول العمل تبعاً للجنسية والبلد التي ينشأ فيها قوة عمل، كذلك فإنه قد تختلف مستويات الأجور التي يحصل عليها العاملون تبعاً للمنطقة التي ينتمى إليها العامل. (عوض، 2016، صفحة 217)

5-العرق

ان وجود عرقيات مختلفة في المنظمات يثير العديد من المشاكل السلوكية داخل المنظمة، كذلك فإن ادراك الافراد للإعمال التنظيمية والسياسات الإدارية يتأثر بهوية أعضاء الجماعة وتتوقف هوية الشخص على عنصرين هما شخصية الفرد والتي تتأثر بالصفات الجسمية والعقلية، بالإضافة على المكونات الاجتماعية للجماعة العرقية التي ينتمي إليها الفرد (سمارة، 2017، صفحة 59)

مجموعة الابعاد الخارجية

وتشمل جوانب حياتنا التي لدينا بعض السيطرة عليها أكثر، والتي قد تتغير بمرور الوقت والتي عادة ما تشكل الأساس لاتخاذ قرارات بشأن المهن وأساليب العمل، وتمثل في الدخل، والدين، والخلفية التعليمية والموقع الجغرافي والمعتقد السياسي والمظهر الخارجي للفرد وحالة الوالدين والحالة الزوجية، وفيما يلي عرضاً لاهم هذه الابعاد: (Gardenswarts & Row, 1991)

1-الدخل

على الرغم من وجود العديد من الدوافع للعمل مثل الدافع للاحترام والتقدير، والمكانة الاجتماعية، والدافع لتحقيق الذات، فإن الدخل يعد من أكثر المحفزات التي تجذب الافراد للعمل في مكان معين وتفضيله على مكان آخر (ناصر، 2021، صفحة 88)

2-الموقع الجغرافي

يؤثر اختلاف محل الإقامة على سلوك وقيم وثقافات أعضاء قوة العمل فعلى سبيل المثال نجد أن الادراك الثقافي للوقت يختلف من دولة لأخرى ويختلف كذلك من منطقة لأخرى داخل الدولة الواحدة. (سمارة، 2017، صفحة 60)

3-العادات الشخصية

الفصل الأول: إدارة التنوع

العادات الشخصية تمثل جزء من شخصية الفرد التي هي المحور الاساسي في عملية تنوع الموارد البشرية ، كما انه من الضروري التعرف على عادات الشخص وقيمه واتجاهاته نحو العمل ويمكن الاعتماد على الاختبارات والمقابلات الشخصية للتعرف على ذلك. (سمارة، 2017، صفحة 60)

4-الخبرة العملية:

تمثل الخبرة العملية أحد الابعاد الهامة لتنوع الموارد، فهناك العديد من أصحاب الخبرات الذين ينتقلون من مؤسسات إلى مؤسسات أخرى كنتيجة لعولمة الموارد البشرية. (عوض، 2016، صفحة 218)

5-الخلفية التعليمية

يعد التنوع في المستوى التعليمي للقوى العاملة من اهم مزايا الموارد البشرية وهذا يتلاءم مع تنوع الوظائف المتوفرة في المنظمة التي تتطلب مستويات تعليمية وتخصصات متنوعة ن فدرجة التعليم لها الأثر البالغ في نجاح برامج التدريب المتعددة والقدرة على استيعاب المهارات المتطورة والمتجددة. (خصاونة و الزوايدة، 2022، صفحة 60)

6-الأحوال الشخصية (حالة الوالدين)

في بعض الحالات يواجه العاملون بعض مشكلات تتمثل في رعاية الابوين الكبار في السن والذين يحتاجون إلى رعاية خاصة ويمكن الاعتماد على برامج العمل المرنة للمساهمة في التخفيف من حدة هذه المشكلات، كذلك يمكن الاعتماد على أسابيع العمل المضغوطة ومشاركة الوظيفة وبرامج خفض الاختياري لوقت العمل وسياسات مرونة المكان ووسائل الدعم ووسائل العناية بكبار السن وسياسات الدعم الشخصي نحو ذلك. (سمارة، 2017، صفحة 63)

7-الحالة الاجتماعية (الحالة الزوجية)

تعد الحالة الاجتماعية من اهم ابعاد تنوع الموارد البشرية، حيث يرتبط النوع من التنوع بالأسرة، الحالة الزوجية هي حالة علاقة محددة قانونا ن هناك عدة أنواع من الحالة الاجتماعية: عازب\عزباء، متزوج\متزوجة، أرمل\أرملة، مطلقة...، من ناحية أخرى يتم تعريف حالة الاسرة على انها حالة وجود علاقة بين الوالدين والأطفال، يمكن ان يعني هذا ان نوع العلاقة بين الوالدين والأطفال مبنية على أساس الرعاية والمسؤولية والالتزام.. (ناصر، 2021، صفحة 102)

مجموعة الابعاد التنظيمية

الفصل الأول: إدارة التنوع

هذه المجموعة تتعلق بجوانب الثقافة الموجودة في اعداد العمل، بينما يتركز الكثير من الاهتمام بجهود التنوع على الداخل أبعاد وقضايا المعاملة التفضيلية وفرص التنمية أو الترويج، وتتمثل في: المستوى الوظيفي، نوع ومجال العمل، الاقدمية، موقع العمل، عضوية النقابات وأخيرا حالة الإدارة. (Gardenswartz & Row, 1991)

1-المستوى الوظيفي:

يخلق اختلاف المستويات الإدارية للأفراد في حد ذاته تنوعا في الموارد البشرية، ولقد اثبتت الدراسات أن هناك علاقة بين المستوى الإداري وبين كثير من القضايا السلوكية في مجال العمل الرضا الوظيفي أو الشعور بالاعتزاز في مجال العمل أو الاستغراق الوظيفي او ضغوط العمل. (عوض، 2016، صفحة 219)

2-نوع ومجال العمل

تعتبر المنظمة بمثابة كيان يمثل اطراف مختلفة بغرض تحقيق اهداف محددة ، ومن بين مكونات هذا الكيان الوظائف، هذا وتحتاج الوظائف المختلفة إلى احتياجات ومهارات وخبرات وتخصصات وقدرات مختلفة من القائمين بها بما يتطلب تنوع الموارد البشرية لمقابلة هذه الاحتياجات المتعددة، وتتميز المنظمات المعاصرة بوجود العديد من الخبرات والمهارات والتخصصات المختلفة مثل مهندسين والقانونيين والمحاسبين والاداريين وعمال الإنتاج... (ناصر، 2021، صفحة 113)

3-الاقدمية

ويقصد بها الموقع الاشرافي او الرئاسي داخل قوة العمل المتنوعة وترتبط أيضا بطبيعة العمل والمسمى الوظيفي والدرجة العلنية والخبرة التعليمية. (سمارة، 2017، صفحة 64)

4-موقع العمل

موقع العمل هو الموقع الذي يؤدي فيه الشخص العامل حاليا وظيفته، يمكن النظر إلى هذا البعد من ناحيتين: الموقع المكاني، والخصائص التنظيمية والمادية للموقع. (ناصر، 2021، ص120).

5-عضوية النقابات

قد ينتمي أعضاء قوة العمل إلى نقابات متعددة مما يخلق تنوعا في قوة العمل. (سمارة، 2017 ص 65)

6-حالة الإدارة

الفصل الأول: إدارة التنوع

كما ان الشخصية هي محور التنوع فغن الإدارة هي العنصر الحاكم في التنوع، فهي المسؤولة عن تحقيق التنوع وتقديم الدعم المناسب له وإدارة مختلف الأمور الخاصة به، ويمكن تقسيم القادة إلى أنماط متعددة، من أهمها الديمقراطي والاستبدادي والفوضوي، وكذلك هناك القادة الموجه بالمرؤوسين والقادة الموجه بالإنتاج. (ناصر، 2021، ص123)

المطلب الثاني: التحديات التي تواجه إدارة التنوع

تحديات التنوع المتعلقة بالموارد البشرية امر لا مفر منه في كل مكان عمل، سواء على نطاق صغير، المؤسسات المتوسطة أو الشركات الكبرى، حيث أوضح هولت أن الصراع جزء طبيعي من المنظمة واذا تم التعامل معها بشكل مناسب سيجتمع الموظفين معاً، وإذا لم يتم التعامل معها بشكل كاف قد تنهار المنظمة ، وزيادة الدعاوى القضائية وقضاء وقت أطول في حل النزاع بدلا من ذلك زيادة الإنتاج. (Silba I. & virginia, 2020, p. 126)

لا تقتصر إدارة التنوع على تحديد الاختلافات بين الافراد فحسب، بل تشمل أيضا تحديد قيمة الاختلافات وأواجه تحدي فقدان الموظفين والإنتاجية بسبب التحيز والتمييز والشكاوى والإجراءات القانونية ضد المنظمة، يمكن ان تكون المواقف والسلوكيات السلبية أيضا حاجزا أمام التنوع التنظيمي؛ لأنها يمكن أن تسبب الضرر إنه يؤثر على علاقات العمل ويضر بالروح المعنوية والإنتاجية، بما في ذلك المواقف والسلوكيات السلبية في مكان العمل (التحيز والقوالب النمطية والتمييز) والتي لا ينبغي أبدا استخدامها من قبل الإدارة لممارسة التوظيف والاحتفاظ بالموظفين وإنهاء الخدمة. (Kepner, et al., p. 2)

و على الرغم من المزايا المحتملة المختلفة القوى العاملة، هناك العديد من التحديات المرتبطة، تتطلب التغييرات الديمغرافية في القوى العاملة للمنظمات تطوير أساليب جديدة لإدارة الافراد، هذه الأساليب تدور حول حفظ موظفين مشاركين ومنتجين ومتحمسين، وهذا يشمل محاربة التحيز والتمييز ، تسهيل التواصل والعمل الجماعي وتعزيز الادماج ، إذا تمت ادارتها بشكل فعال يمكن أن يجلب العديد من الفوائد للمنظمة، وفيما يأتي توضيح لاهم التحديات التي تواجه تنوع المورد البشري في المنظمة وكما يلي: (Local Enterprise support project, 2018, p. 18)

التمييز: من عيوب العمل مع قوة عاملة متنوعة التميز من جانب كل من المديرين والموظفين، ولكن الجانب السيئ الخفي لمكان العمل، عندما يتعرض عامل للتمييز فإنه يؤثر على عمله والقدرة على الأداء الجيد، ويؤثر أيضا على تصور العدالة وزيادة قضايا التقاضي. (Dike, 2013, p. 19)

الفصل الأول: إدارة التنوع

التكلفة العالية: لزيادة الرضا الوظيفي، التنوع في مكان العمل يمكن ان تكون الإدارة في بعض الأحيان مكلفة للغاية ، عندما تسعى المنظمة بشكل فعال إدارة القوى العاملة المتنوعة ، فإنها تخضع لتدريب التنوع الالزامي خلالها يتلقى المشرفون والموظفين والمدربين دروس حول أفضل طريقة للتفاعل مع الموظفين والعملاء، في الآونة الأخيرة هناك الكثير من برامج إدارة التنوع المتاحة حيث يمكن للشركات الاختيار من بينها مع مراعاة حجم الشركة. (Dike, 2013, p. 18)

قضايا الاتصال: يمكن أن يؤثر التنوع في مكان العمل سلبا على الاتصال في الشركة، يمكن أن تضع عقبة في طريق الاتصال الفعال ، والتي يمكن ان تسبب انخفاض في الإنتاجية ويضعف التماسك بين العمال رغم ان قضاء الوقت مع الموظفين من خلال التعرف عليهم يساعد في تقليل في بعض الحالات القضاء على حواجز الاتصال خلال فترات توجيه زملاء العمل طويلة الاجل. (Dike, 2013, p. 19)

الاختلافات العرقية والثقافية: هناك العديد من العوامل مثل: اللغة، والدين، والعرق، والتوجه الجنسي، والجنس، والعمر، والتي تمثل الاختلافات العرقية والثقافية للإنسان، ونتيجة لذلك يمكن ان تؤدي العوامل إلى العداء أو التمييز أو عدم الاحترام في بيئة مكان العمل. (المرشدي، 2019، صفحة 49)

الإعاقة الجسدية او العقلية: يصف مصطلح الإعاقة الحالة التي يصلب فيها الفرد إصابة جسدية أو عقلية، من الناحية العملية قد ينتج عن هذه الانعكاسات آثارا سلبية على قدرة الفرد على القيام بالأنشطة اليومية المعتادة، على الرغم من ان الاعاقات لا تمنع أي فرد من القدرة على أداء مهامه أو واجبات مكان العمل ولكنها يمكن أن تمثل تحديات أو قيود. (المرشدي، 2019، صفحة 50)

الفصل الأول: إدارة التنوع

خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل استعراض مفهوم التنوع في الموارد البشرية، وقد تبين لنا أن التنوع هو ذلك الاختلاف في سلوك الافراد الذي يرجع الي اختلاف خصائصهم من حيث السن، الجنس، العرق، الدين، وغير ذلك من الفروقات التي تعرفها المجتمعات البشرية.

كما تطرقنا أيضا إلى مفهوم إدارة التنوع، حيث هذا الأخير هو عبارة عن تطبيق ممارسات الإدارة الفعالة التي تعترف بالتنوع البشري والاجتماعي في قوة العمل والاختلاف بينها، وإدارة هذا الاختلاف سواء من ناحية النوع أو الأصل والعمر والثقافة واللغة والديانة وخصائص أخرى تشكل آراء وتوجهات الافراد في المنظمات بهدف الاستفادة من فوائد التنوع.

كما تناولنا في هذا الفصل اهم ابعاد التنوع حيث تمثل هذه الابعاد في الابعاد الداخلية وتشمل الجوانب التي لا سيطرة لنا عليها، والابعاد الخارجية والتي تشمل جوانب حياتنا التي نستطيع السيطرة عليها، اما الابعاد التنظيمية والتي تتعلق بجوانب الثقافة الموجودة داخل المؤسسة، وكذلك تطرقنا إلى اهم التحديات والعقبات التي تواجه المنظمات المهمة بالتنوع.

وبعد هذا الاستعراض نستنتج ان مفهوم إدارة التنوع من المفاهيم الحديثة ن اذ انه يحتوي على جوانب متعددة الابعاد وواسعة النطاق، حيث ان عدم احترام التنوع وادارته بشكل فعال سيؤدي إلى صراعات تنظيمية داخل المؤسسة، والعكس اذا تم احترامه وادارته بشكل جيد يمكن ان يؤدي إلى استقرار وظيفي كما ان الإنتاجية تزداد عند شعور الافراد بوجود العدالة والمساواة في التعامل وتقديم كل ما هو مميز وجديد.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

مقدمة الفصل

لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر من الإدارات الهامة في المنظمة، ووظيفة رئيسية من ضمن وظائفها الأساسية مثلها كمثل باقي الوظائف الأخرى كالإنتاج، والتسويق، والتمويل الخ، حيث انتقلت الى مصاف الإدارات الرئيسية التي تسهم في تحقيق أهداف المنشأة، هذا الدور المهم لرأس المال الفكري يستدعي اهتماما في كيفية بنائه والوصول اليه في جميع المستويات التنظيمية والإدارية، وهذا هو جوهر عمل إدارة الموارد البشرية.

وبقصد التعرف أكثر على إدارة الموارد البشرية تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
- المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية
- المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة التنوع

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية من العناصر الأساسية للنجاح التنظيمي، والحدد الأساسي لهذا النجاح، حيث تكون متمثلة في العاملين بالمنظمة من مختلف المستويات والفئات والتخصصات، لذلك تتجه معظم المؤسسات إلى الاستثمار في راس مالها البشري من أجل تحسين أدائها وتحقيق أهدافها واستخدامها بالشكل المناسب، حيث ان الهدف الرئيسي لوجود أي منظمة سواء كانت خدمية او إنتاجية، هو تحقيق ميزة تنافسية وتحقيق أعلى مستويات الأداء. (الخليل، 2018، صفحة 5)

المطلب الأول: نشأة إدارة الموارد البشرية

لقد خلق الله البشر في أحسن تكوين وجعل منهم الذكر والأنثى، والغني والفقير، وجعلهم شعوبا وقبائل ليتعارفوا، إن الإنسان أو العنصر البشري لا يستطيع أن يعيش بمفرده، بمنأى عن الناس، إنما هو كائن اجتماعي تفاعلي يتأثر ويؤثر في الآخرين، ولعل هذه هي بداية تكوين الموارد البشرية حيث إذا أخذنا أساس التكتل الاجتماعي ابتداء بالأسرة، نلاحظ أن الوالدين يمثلان الإدارة والأبناء يمثلون الموظفين الذين يديرون شؤونهم، ثم تطورت هذه الإدارة المصغرة لإدارة أكبر منها تمثلت بالعائلة والقبيلة، ومن ثم المجتمع بتكتلاته ومؤسساته المختلفة سواء كانت مؤسسات اجتماعية أو اقتصادية، تعاملت وتفاعلت مع هذا العنصر وركزت عليه بصورته العلمية وبحثت عن العنصر البشري لاستخراج النظريات المنظمة لتفاعلاته وأعماله في بيئة العمل حيث توالى النظريات التي تحاول دراسة العنصر البشري وتكوين تركيبه في المنظمات ومن الممكن أن نقول أن هناك مرحلتين لدراسة العنصر البشري في إدارة الموارد البشرية هما:

1. مرحلة ما قبل الإدارة العلمية.
2. مرحلة ما بعد الإدارة العلمية.

أولا- مرحلة ما قبل الإدارة العلمية:

من أجل معرفة هذه المرحلة وشرحها، لا بد أن نوضح حال الإدارة في هذه المرحلة وحال المنظمات خاصة، وأن هذه المرحلة أتت مرافقة لظهور الثورة الصناعية وتعددت الصناعات حيث تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية، قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان مثلا الصناع يمارسون صناعاتهم اليدوية في منازلهم بأدوات بسيطة، ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي ظهرت مع ظهور المصانع والآلات التي تريد من يقوم بتشغيلها، والاهتمام بها، فكانت هناك مجموعة من النظريات في القرن 7 م التي نادى بالعنصر البشري كما ودعت العديد من الكتابات منها

كتاب " روبرت تاين " سنة 1971 بعنوان " ROBERT " على ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع حيث كان الصالح العام للعاملين هدفه الأساسي هو إجراء تغيير داخل المصنع، وكذلك كان كتاب " آدم سميث " تحت عنوان " ثروة الأمم " الأثر البالغ في ظهور الأفكار والمبادئ الخاصة بإدارة الموارد البشرية، حيث ظهرت بعدها العديد من النظريات كنظرية " باباج " " BABAGE على مبادئ التصنيع، كتنظيم العمل، علاوة على التأكيد بالمنفعة المتبادلة بين العاملين وأرباب العمل. (حسين، 2013، صفحة 19)

ولشدة الاهتمام بالموارد البشرية وكثرة الدراسات وتفانم المشاكل وزيادة عدد مطالب العمال واحتياجاتهم

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

انتقلنا للمرحلة الثانية وهي:

ثانيا-مرحلة ما بعد الإدارة العلمية:

حيث أبدأ من النظرية العلمية على يد " فريدريك تايلور " عام 1914 والذي عرف الإدارة بأنها " المعرفة الدقيقة لما تريد من الأفراد أن يقوموا بعمله والتأكد من أنهم يقومون بتأديته بأحسن طريقة ممكنة . " وقد انتهجت الإدارة العلمية أسلوب مختلف لما كان شائع حيث استخدم المنهج العلمي والموضوعي لتصميم العمل واستخدام من خلال قياس الوقت والحركة وحل طرق العمل وذلك لزيادة الإنتاجية، ومن أجل ذلك عامل الإنسان كآلة منتجة وفي دعم تحقيق ذلك نتبنى أساليب الرقابة المشددة والعقوبات، حيث زادت أرباح الشركات وكان من أبرز ما أكدت عليه هذه النظرية ما يلي:

1. تحقيق مبدأ الكفاءة الإنتاجية أي إنجاز المهام بأقل وقت وجهد وتكلفة وربط دخل الأفراد بمستوى إنتاجيتهم.
2. التجارب والبحوث العلمية، أي الاعتماد على الدراسة والتحليل المعتمد على معلومات وبيانات صحيحة ودقيقة بدلا من التخمين.
3. تقسيم العمل والمسؤولية بين المديرين والأفراد.
4. تدريب العمال أو العاملين، وإيجاد أسلوب علمي لطريقة اختيارهم وتدريبهم وتطويرهم وتحسين أدائهم.
5. الاعتماد على القانون ومن خلاله يتم الانضباط في تأدية العمل، وبالرغم مما تميزت به هذه النظرية إلا أنها شهدت العديد من العيوب وتميز بما يلي:

- أهملت الجانب الإنساني وعاملت الإنسان كآلة.
 - أغفلت دور البيئة الخارجية.
 - أن المواطن لا يمكن تحفيزه إلا بالمال وأهملت الحوافز المعنوية.
 - افتراض وجود افضل طريقة. (مدني، 1999، صفحة 20)
- ومع ظهور العديد من المشكلات الإنسانية والعوائق التنظيمية الأخرى لهذه النظرية أخذ الباحث **ألنومايو** "دراسة السلوك الإنساني في المنظمات حيث تعدّ نظرية العلاقات الإنسانية نظرية تلامس واقع الإنسان في العمل حيث تنطلق من كونه يجب أن يعامل بإنسانية لتحافظ على كرامته وتلبي احتياجاته من أجل تحقيق أهدافه وتمثل فيما يلي:

- العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد والمجموعات في محيط العمل.
- تحفيز الأفراد والمجموعات على الإنتاج.
- تمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية بالاعتماد على التنظيم.
- السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية.
- القيادة الإدارية تؤثر وتحفز الإنتاجية.
- الاتصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال والإدارة مهم جدا.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

- الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق الأهداف الإنتاجية.
 - التنظيم علاقة تنشأ بين مجموعات من الأفراد ويربط أيضا بالعلاقات الاجتماعية.
- وبعد ذلك ظهرت نظرية **x** و **y** والتي جاء بها **دوقلاس** ورأى أن معظم المديرين يقومون بوضع افتراضات ومن ثم تطبيقها على الأفراد وتحفيزهم للقيام بها من أجل تحقيق الأهداف.
- حيث رأى أن نظرية **x** تمثل الجانب التشاؤمي ونظرية **y** تمثل الجانب التفاؤي ويمكن توضيحهما في الجدول الآتي:

الجدول (1-1): المقارنة بين نظرية **x** و **y**

نظرية y	نظرية x
حوافز داخلية.	الإنسان كسول بطبعه
الإنسان طموح، مبادر يتحمل المسؤولية ويطمح إليها.	الإنسان لا يملك الطموح ولا يتخذ المبادرة ويتحاشى المسؤولية.
الإنسان قابل لتعلم أشياء جديدة.	الإنسان غير قابل للتغيير.
الإنسان متفتح ويفكر في أهداف المنظمة.	الإنسان منغلق داخليا، كل ما يهيمه أهدافه الخاصة فقط.
رقابة داخلية.	رقابة خارجية.

المصدر: (شاوش، 2010، صفحة 20)

- بعد ذلك جاءت مرحلة الوقت الحاضر **The Présent** وفي السنوات الأخيرة فإن تأثير ومكان وظيفة الأفراد فقد اتسعت ويعود ذلك لعدة أسباب منها:
1. أن إدارة المنشأة تعتبر عمل إدارة الأفراد سلسلة من الأساليب لإرضاء العمال الذين يعملون بالساعة أو لتنفيذ أوامر وتعليمات حكومية.
 2. أن إدارة الأفراد نفسها من قوى العمل **A Work Force** تقوم بالاختيار والمكافأة، وتنظر في مشاكل الترقية وأحيانا ترشح أسماء.
 3. وجود مجموعات مهنية متخصصة في التنظيمات لها توقعات عالية يجب أن تجلب وعلى إدارة الأفراد أن تقوم بذلك.
 4. أن الحاجة إلى تدريب القوى العاملة في المنظمة وعلى جميع المستويات الإدارية أصبحت ضرورية وملحة وأن على إدارة الأفراد أن تقوم بذلك. (شاوش، 2010، صفحة 20)

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية

الموارد البشرية تعتبر من أهم الموارد التي تساهم في خلق التنمية، باعتبارها العنصر المؤهل والقادر على مزج جميع الموارد الأخرى وتسخير كل إمكانياتها في حصول على أفضل النتائج، وذلك إذا ما أحسن ادارتها واستغلالها من خلال إدارة معاصرة تهتم بالجانب السلوكي والإداري. (الشعبان و الإيبي، 2014، صفحة 38)

وللتمييز بين مصطلح "وظيفة الموارد البشرية" و "إدارة الموارد البشرية"، فوظيفة الموارد البشرية تعني مجموع المسؤوليات التي يجب أن يتحملها كل اطار مسؤول في سلم السلطة، وموضوعها الاستعمال الفعال والمعاملة العادلة للعاملين في العمل، أما إدارة

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

الموارد البشرية فهي الوحدة التنظيمية التي تضم مختلف اخصائي الموارد البشرية، (ليندة، 2014، صفحة 16)، ورغم هذا التباين في التعريفين إلا أننا نجد ان جميعها تتفق في وجود ممارسات لوظيفة الموارد البشرية تتعلق بالافراد داخل المؤسسة، وتهدف إلى الحصول عليهم، تنميتهم، المحافظة عليهم. (مهني، 2018، صفحة 20)

حيث أورد العديد من المفكرين والباحثين تعاريف مختلفة لإدارة الموارد البشرية وهي كالآتي:

هي العملية التي يتم بموجبها الحصول على الأفراد اللازمين للمؤسسة من حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراضها وترغيبهم في البقاء لخدمتهم وجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها. (منير، 2011، صفحة 35)

تعرف أيضا أنها: دراسة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب الأفراد في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها للوصول بالمؤسسة إلى أعلى طاقاتها الإنتاجية وبالتالي يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها هي الإدارة التي تختص في تسيير شؤون الأفراد في المنظمة بغية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة. (أحمد، 2014، صفحة 13)

وعرفت أيضا: "أما عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية مؤسسة لتحقيق أهدافها وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها، صيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها (إلياس، 2006، صفحة 4)

وتعرف أيضا: " مجموعة أنشطة تتمثل في الحصول والتطوير والحفاظ على المورد البشري بهدف تزويد منظمات الاعمال بيد عاملة منتجة ومستقرة وراضية". (ليندة، 2014، صفحة 18)

كما يمكن تعريفها أيضا: " مجموعة الأنشطة و الممارسات التي تهدف إلى تسيير المواهب والقدرات لتحقيق رسالة ورؤية المنظمة وكذا دعم استراتيجياتها وأهدافها". (مشور و سماش، 2020، صفحة 57)

وتعرف أيضا: " العملية الخاصة باستقطاب الافراد وتطويرهم والمحافظة عليهم، في اطار تحقيق اهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم". (الشعبان و الابجع، 2014، صفحة 36)

ويعرفها الدكتور علي عبد الوهاب على " أنها وظيفة من وظائف الإدارة او جزء من العمليات الإدارية تختار العاملين من ذوي الكفاءات المناسبة وتستثمر جهودهم وتوجه وظائفهم وتنمي مهاراتهم وتحفز هؤلاء العاملين وتقيم أعمالهم وتبحث مشاكلهم وتقوي علاقات التعاون بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة". (مخلوف و شريك، 2018، صفحة 230)

وتعرف أيضا: " بأنها مجموعة القرارات والأنشطة والبرامج المترابطة والمتكاملة فيما بينها، خاصة بتنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين لديها، من خلال تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية". (الحوالدة، 2020، صفحة 35)

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

المطلب الثالث: أهمية واهداف إدارة الموارد البشرية

نستعرض من خلال هذا المحور أهمية إدارة الموارد البشرية التي تتناسب مع مفهومها وحيوية تدور الذي تقوم به، ومن ثم الاهتمام بقضية وظيفة الموارد البشرية والاستراتيجية من جهة، ومن جهة أخرى يتم التعرض إلى الأهداف النهائية التي تسعى هذه الإدارة إليها وهو تحقيق الأداء الأعلى كفاءة وفعالية. (الرحمان، 2010، صفحة 24)

الفرع الأول: أهمية ادارة الموارد البشرية

تكتسي إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في المؤسسة باعتبار العنصر البشري هو من اهم العناصر الإنتاجية ومحور عملية الإنتاج وتطورها، لذلك تسعى كل مؤسسة إلى ان توفر الكفاءات الجيدة القادرة على العطاء والأداء المتميز (حمداوي، 2004، صفحة 28)، يمكن تقسيم أهميتها على مستويين كما يلي:

➤ على مستوى المنظمة

- المنظمة بحاجة لآراء ومساعدة إدارة الموارد البشرية حتى لا تعجز عن أداء مهامها
- أهميتها تأتي من أهمية الانسان الذي يمثل المصدر الفعلي للتميز والتفوق
- الموارد البشرية تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة وبالتالي فهي تمثل أصلا تتزايد قيمته وأهميته الإفادة منه بمرور الوقت

- هناك علاقة تكاملية هامة بين وظيفة الموارد البشرية وغيرها من الوظائف الأخرى للمنظمة
- يؤدي أي تقصير في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية لتعويض أعمال الإدارات الأخرى. (اسماء، 2021، صفحة 66)

➤ على المستوى القومي

- تظهر أهمية الإدارة الفاعلة للموارد البشرية على المستوى القومي في المحاور الرئيسية التالية
- أ- الموارد البشرية أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي؛ خاصة مع تغير طبيعة فرض النفوذ ليصبح النفوذ، الغزو الاقتصادي؛ هو الأكثر تأثيرا والأوسع استخداما.

إن النفوذ الاقتصادي يجيء عبر قوة اقتصادية تقوم، ليس فقط على موارد طبيعية، بل على موارد بشرية قادرة على الإدارة الفاعلة، وعلى الأداء الجاد المثمر للعاملين، لتعظيم القيمة المضافة، وزيادة الناتج القومي في مختلف جوانب النشاط الاقتصادي، فالقاسم المشترك بين الدول الصناعية الكبرى، على سبيل المثال؛ هو الثروة البشرية، بشر توافرت لهم عقول مفكرة مبدعة، وقدرات فنية مناسبة وعالية، وسمات سلوكية إيجابية، نتجت عن إشباع احتياجاتهم النفسية والمادية، تحت مظلة إدارة فاعلة في المنظمات على اختلاف أنشطتها وأحجامها، وكذا في المنظمات الحكومية التي تساهم في تعزيز فاعلية ادارتها. (حسين، 2013، صفحة 41)

ب- الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

تمثل أهمية الموارد البشرية في تحقيق المزايا التنافسية؛ القدرات الذاتية التي تملكها المنظمة (المهارات والتكنولوجيا والموارد والمزايا، والتي تستطيع توظيفها واستثمارها ، بما يحقق قيمة ومنفعة أعلى للعميل أو المستهلك ، وتحقق تميزاً أو اختلافاً لها عن بقية المنافسين، وتسمح باستمرار تحقق النجاح والتميز في ظل المنافسة على المستوى المحلي أو الدولي. (حسنين، 2013، ص 42).

الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

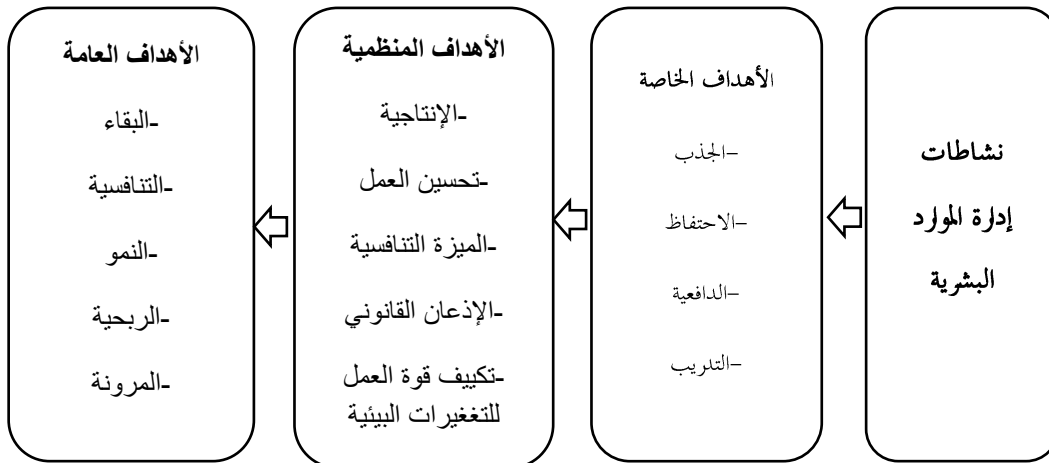
تتميز أهداف إدارة الموارد البشرية بالتداخل والتشابك حيث كل هدف يكمل الآخر وهي في الأخير الأهداف العامة للمؤسسة، وتمثل هذه الأهداف فيما يلي: (إلياس، 2006، الصفحات 4-5)

الحصول على العاملين الكفاء: تبحث إدارة الموارد البشرية دائماً عن الأشخاص المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة من خلال عملية التوظيف، حيث هذه الأخيرة تعني وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، والهدف من هذه العملية تكوين قوى عاملة مستقرة وذات كفاءة، وتحليل التنظيم، وتوصيف الوظائف، وإعداد خطة القوى العاملة وتحديد الاحتياجات منها ثم استقطابها.

- المحافظة على اليد العاملة: يتم وعن طريق الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في إعطاء العمال كافة حقوقهم، ومعاملتهم معاملة لائقة واشعارهم بالانتماء للمؤسسة، وتوفير الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين، وذلك بهدف تحقيق التكاملين مصالح الافراد والمؤسسة، وكذا العمل على خلق جو مناسب للعمل مثل نظام المعلومات والاتصالات في التنظيم.
- زيادة إنتاجية اليد العاملة: تمثل زيادة إنتاجية الافراد الشغل الشاغل لوظيفة الموارد البشرية ، إلا أن الموضوع لا يتم ببساطة، ويتجسد من مجرد طرح نظام للحوافز، إذ أنه من المهم أن نحدد ونعرف أي نوع من الأداء جدير بالمكافأة، وكيف تتم مكافئته، الاعتقاد السائد لدى المؤسسات الأكثر كفاءة في العالم بأن التعاون بين الأفراد يعد ضروريا لتحقيق المكاسب المتعلقة بالإنتاجية، وهذا في الأخير لا يمكن تحقيقه إلا بالعمل على دمج مجموعة من العوامل التي تتفاعل فيما بينها لتعطينا في الأخير النتائج المرجوة.

وهذه الأهداف تتفاعل فيما بينها لتحقيق غايات البقاء والنمو والتنافسية والربحية والمرونة كما يظهرها الشكل الموالي: (قرين و

الشكل (1-2): نشاطات وأهداف إدارة الموارد البشرية (كروش، 2020)



المصدر: (قرين و كروش، 2020، صفحة 467)

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

يري (الحريري، 2012، صفحة 21)، أن هناك العديد من الأهداف الأساسية في إدارة الموارد البشرية ومن الأهداف ما يلي:

- العمل على تطوير المنظمات والمنشآت الإدارية من خلال تطوير الكوادر البشرية المتوفرة.
- وضع سياسات وطرق حديثة واستراتيجيات خاصة لاختيار وتعيين الموظفين والافراد والعاملين في المنظمات والمنشآت الإدارية.
- تدريب الموظفين والافراد والعاملين وتطوير خبراتهم الإدارية ورفع مستواهم العلمية وتنمية مواهبهم الثقافية ورفع خبراتهم وكفاءتهم العلمية والعملية.
- وضع استراتيجيات لاختيار أفضل الموظفين والافراد العاملين وتطويرهم تطويرا يلي رغبات وأهداف المنظمات والمنشآت الإدارية
- جعل الموظفين في حالة من التكيف الاجتماعي والتكيف الأسري بما يحقق تنمية وتطوير المنظمات الإدارية.
- حل مشكلات الموظفين والافراد والعاملين إداريا وماليا واجتماعيا وأسريا لضمان تطوير المنشآت وتحقيق أهداف المنظمات بصورة إيجابية وفعالة.
- دراسة وتشخيص ومعرفة الصعوبات والتحديات والمشكلات الأساسية المادية والإدارية والوظيفية المتعلقة بالافراد والكوادر البشرية والعمل على حل هذه الصعوبات وتخطي هذه المشكلات الأساسية.
- توفير جميع الإجراءات وتطبيق القوانين المتعلقة بزيادة الإنتاجية ورفع الأداء لدى العاملين.
- وضع سياسات وخطط متعلقة بإدارة الأجور والحوافز والمكافآت المادية والمعنوية الخاصة بالموظفين والاداريين والعاملين.

المطلب الرابع: التحديات والصعوبات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

إن المنظمات الاعمال تعيش في الوقت الحاضر في "عالم جديد" يختلف بشكل جذري عن العقود السابقة في القرن الميلادي الماضي، حيث تشهد جملة من التحديات والمتغيرات التي تؤثر في مختلف استراتيجياتها وأنظمتها وثقافتها التنظيمية. (قرين و كروش، 2020، صفحة 469)

ويستعرض (الرحمان، 2010، صفحة 27)، بعض الأمثلة لتحديات والعقبات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

1-زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة: إن التطورات التكنولوجية تشكل قيدا على إدارة الموارد

البشرية لأن التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا الالكترونية تؤدي إلى تغيرات جذرية في أنواع الاعمال والمهارات وهنا تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب والتنمية والتخطيط للمستقبل الوظيفي بما يناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات.

2-التغيرات في تركيب القوى العاملة: لقد لوحظ أن هناك تغير في تركيبة القوى العاملة الحالية بمختلف المنشآت، ومن هذه التغيرات زيادة نسبة النساء العاملات، وقد يلقي هذا عبئ جديد على إدارة الموارد البشرية فتزايد معدلات النساء العاملات والمشاركات في قوة العمل سوف يخلق متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الدفع وفرض الترقى الوظيفي إضافة إلى إعداد سياسات خاصة بالنساء

3- تغيير القيم والاتجاهات: تؤدي القيم والاتجاهات والمعتقدات دورا هاما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، وقد لوحظ أن هناك اتجاهات وواضحة بين القوى العاملة، لها أثر سلبي على الأداء والإنتاجية ومن أمثلة هذه الاتجاهات الميل إلى التهرب من المسؤولية،

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

النظرة المضادة للتغيير والتجديد، وتفشي ظاهرة اللامبالاة وعدم الولاء والانتماء للعمل... إلخ. كل هذه التغيرات في قيم العمل تعتبر تحدياً لإدارة الموارد البشرية، حيث يقع على عاتق الإدارة المسؤولة مواجهة هذه المعوقات والتخلص منها أو على الأقل التقليل من حدتها.

4- التحولات الاقتصادية: تعد التغيرات الاقتصادية من أبرز العقبات التي تواجهها المنظمة بشكل عام، وبشكل خاص في وظيفة الموارد البشرية، ففي ظل الانفتاح الاقتصادي والمنافسة تجذب أغلب المنظمات وخاصة العمومية منها نفسها أمام منافسة من نوع آخر، إذ أصبح أكبر تحدي يعترضها هو أن تجذب الأفراد من اكتساب المرونة اللازمة وتحصيل ما يلزم من معارف تساعد المنظمة على الوقوف في وجه المنافسة، وتواجه المنظمة كذلك تحدي من شكل آخر يتمثل في المحافظة على مواردها البشرية المدربة وصاحبة الخبرة، وهذا خوفاً من استدراجها من المنافسة مقابل عروض مغرية.

ويرى (الكرخي، 2015، صفحة 28)، جملة من المصائب التي تواجهها إدارة الموارد البشرية نذكر منها ما يلي:

- مشاكل تدهور الإنتاجية
- تسرب العمالة الكفوة إلى خارج المنظمة
- صعوبات في تصميم نظم الأجور والحوافز
- مسائل استقطاب الموظفين الجدد وتوظيفهم
- مصاعب في الموازنة بين متطلبات استراتيجية الموارد البشرية ورغبات واحتياجات الأفراد العاملين في المنظمة
- مشاكل في تقييم العاملين بعدالة ومحفة
- صعوبات في وضع تقييم فاعل للوظائف
- مشاكل العمل والتأمينات والامن الصناعي
- مشاكل حل نزعات العمل وتسويتها

المبحث الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الأنظمة الفرعية لتسيير المؤسسة ذلك باعتبار أنها تعني بأحد أهم أصول المؤسسة والمتمثل في المورد البشري، الذي احتل مكانة هامة في مختلف البحوث والدراسات الحديثة التي أجمعت على كونه مورداً استراتيجياً يجب إدارته للمحافظة عليه وتطويره من خلال مجموعة من الوظائف والممارسات. (عز الدين، تمار، و قروش، 2021، صفحة 109)

المطلب الأول: توظيف الموارد البشرية

الفرع الأول: تعريف عملية توظيف الموارد البشرية

التوظيف يركز على توفير الاحتياجات المخططة عن العمالة، حيث تتضمن هذه الوظيفة وظائف فرعية هامة تشمل استقطاب مرشحين لشغل الوظائف، سواء عن خارج المنظمة أو من داخلها، واختيار أفضل المرشحين المتقدمين باستخدام أساليب متعددة الاختبارات، وتعيينهم في الأماكن والوظائف المناسبة لقدراتهم.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

يعرف على أنه " العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل والبحث عن العناصر وترغيبها على العمل في المؤسسة ، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء بها وترغيبهم في العمل فيها". (سعيد عزة و عيشاوي، 2021، صفحة 279)

ويعني التوظيف "استقطاب أفراد من داخل المنظمة أو خارجها وإتباع إجراءات محددة وموضوعية في اختيارهم، ومن ثم وضعهم في المكان المناسب". (بلقاسم، 2021، صفحة 07)

التوظيف هو "عملية تبدأ من تحليل الوظائف والمناصب، ثم البحث عن مصادر الإمداد ثم الترتيب واختيار العناصر المميزة واستقطابها بالمنظمة". (عيشاوي و عيشاوي، 2020، صفحة 81)

الفرع الثاني: أهمية التوظيف

للتوظيف أهمية كبيرة للمؤسسة نذكر منها: (يوسفي و بوسالم، 2019، صفحة 38)

- تلعب دور فعال في إنجاح استراتيجية الموارد البشرية.

- تقليل من توظيف الشخص الخطأ.

- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

الفرع الثالث: أنواع اختبارات التوظيف

تأخذ اختبارات التوظيف بالمؤسسات العمومية الأشكال التالية: (حدادة و حشماوي، 2020، صفحة 15)

1- اختبار القدرة على الإنجاز: أي المعرفة العلمية ومعرفة العمل في فئة العامل أو في مهنته.

2- الاختبارات الشخصية: وهي معرفة جوانب شخصية الانسان من حيث الأمانة والصدق، بحيث توجه له أسئلة عن المعتقدات والمشاعر والسلوك.

3- اختبارات ميول الشخص وتوجهاته: وهي رغبة الشخص في القيام بالعمل وذلك لاكتشاف نوع العمل الذي يتناسب مع قدراته.

4- اختبار الذكاء: أي معرفة ذكاء الفرد ومقارنته مع المستوى المطلوب في الموظف، وي طرح على الموظف أسئلة تتعلق بطريقة تفكيره في حالة مواجهته مشاكل العمل.

5- اختبار القدرات: يختبر الموظف في الابتكار وجودة العمل، أي قدراته الذهنية لاكتشاف طاقاته الكامنة، وقد يطرح عليه أسئلة مثل تحرير حصيلة أو تقرير في فترة زمنية محددة يحتوي على أرقام وحسابات وبيانات وغيرها.

الفرع الرابع: مراحل عملية التوظيف

تمر عملية التوظيف بثلاث مراحل أساسية هي: الاستقطاب ، الاختيار، التعيين

1- الاستقطاب: يتوقف نجاح عملية الاستقطاب جزئيا على مدى التوافق بين مصادر الاستقطاب ونوعية الوظائف المراد شغلها. (ديري، 2011، صفحة 103)، وهو العملية التي تشير إلى النشاط الذي ينطوي على إيجاد عدد المتقدمين المؤهلين ليتم

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

الاختيار من بينهم الأفضل لشغل الوظائف، وتتضمن هذه السياسة تحديد المصادر التي تحصل منها المنظمة على العنصر البشريين. (بوطهرة و عبادي، 2018، صفحة 85)

حيث يمكن التمييز بين نوعين من مصادر استقطاب العمالة وهما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية (بوغرزة و عبد الرحمان، 2019، صفحة 177)

المصدر الداخلي: وهو عبارة عن مجموعة من المصادر التي تكون داخل المنظمة، وهذه المصادر غالبا ما تكون عن طريق الترقية والانتقال أو غيرها.

المصدر الخارجي: في حالة عدم وجود من هم في المنظمة مؤهلين لشغل الوظيفة الشاغرة قد تلجأ المنظمة إلى مصادر خارجية من أجل الحصول على موارد بشرية مؤهلة، من بينها الإعلان ، مكاتب التوظيف، المدارس والكليات، نقابات العمال وغيرها.

2- الاختيار: بعد عملية الاستقطاب تأتي عملية اختيار وانتقاء الافراد المؤهلين والذين لهم خصائص تسمح لهم بشغل الوظائف الشاغرة حيث تعرف عملية الاختيار على انها تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة. (منير، 2011، صفحة 175)

3- التعيين: وتعتبر هذه المرحلة اخر مراحل التوظيف، ويقصد بالتعيين عملية اصدار القرار بتعيين المرشح او المرشحة في وظيفة معينة بقسم او إدارة محددة، اعتبارا من تاريخ محدد ويترتب على هذا القرار حقوق الموظف او الموظفة في الاجر والمزايا الإضافية وأيضا واجبات ومسؤوليات الوظيفة وتهدف عملية تعيين الموارد البشرية إلى تحقيق حاجات المؤسسة وحاجات الافراد. (حسان، 2020)

المطلب الثاني: تدريب الموارد البشرية

الفرع الأول: تعريف عملية التدريب

تعتبر عملية التدريب مكتملة لعمليتي الاختيار والتعيين فلا يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية باختيار العاملين وتعيينهم وإنما يجب اعداد هؤلاء الافراد وتنمية قدراتهم على أداء الاعمال المسندة اليهم ومساعدتهم على اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم في تنفيذ ما يعهد إليهم من واجبات ومسؤوليات (مخلوف و شريك، 2018، صفحة 234)

توجد العديد من الاتجاهات لتعريف التدريب ومن اهم هذه التعريفات نجد ما يلي:

عرف التدريب بانه عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الانسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل وللادارة والانماط

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

السلوكية والمهارات الملائمة من أجل رفع مستوى كفاءته لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة. (قرواط واخرون، 2019، ص92).

وَعرف أيضا: "الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي يؤدي إلى تحسين الأداء في المنظمة". (شوقي و شرقي، صفحة 65)

يعد التدريب وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية لأنه من خلالها يتم تأهيل ورفع قدرات العمال بطريقة مستمرة حتى يكونوا قادرين على مجاراة التحولات الحاصلة في مجال العمل فمن لا يتقدم يتقدم، لذا فإن النظرة الحديثة لعملية التدريب في عصر المعلومات للموارد البشرية هي بمثابة استثمار مستقبلي وليس تكلفة تتحملها المؤسسة. (بودرجة و رزيق، 2019، صفحة 30)

الفرع الثاني: أهداف عملية تدريب الموارد البشرية

التدريب نشاط تعاوني ومن ثم فإن تحقيق أهدافه يتوقف على درجة التعاون بين الأطراف المختلفة المشتركة، فالإدارة ، والمدرب والمتدرب كل عليه التزامات محددة لا بد من الوفاء بها حتى يتحقق للتدريب النجاح والفعالية. (السلمي، 1997، صفحة 313)

التدريب ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة من زيادة الإنتاج وامتياز في تقديم الخدمة والارتقاء بمستوى الأداء وعلاقات العمل، فإن التدريب يعد أفضل استثمار للعنصر البشري وأحد المحاور الهامة للتنمية الإدارية. (المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2008، صفحة 138)

وحسب، (الكرخي، 2015، صفحة 155) تقف وراء التدريب أهداف عدة منها:

- زيادة المهارات لدى المتدربين ورفع قدراتهم على التفكير والوصف الذهني.
- تنمية الصف الثاني من الموظفين وتأهيلهم لاحتلال مواقع متقدمة في المنظمة
- إجراء تحريك بين أصناف العاملين في المنظمة من خلال التدريب وتغيير هيكله القوى العاملة فيها.
- ربط المعرفة النظرية بالمعرفة العملية التي تقدمها البرامج التدريبية
- تشجيع العاملين على التعامل مع تيارات التجديد والتغيير في مختلف جوانب العملية الانتاجية في المنظمة.

الفرع الثالث: المبادئ العامة للتدريب

تقوم العملية التدريبية على قواعد واعتبارات معينة تضمن نجاحها وتمثل في: (جلال، 2018، ص 65)

- ✓ ربط برامج التدريب بحاجات العمل الحقيقية.
- ✓ اختيار المشاركين في التدريب بعناية (تحديد من هم بحاجة إلى التدريب).
- ✓ تدرج العملية التدريبية، وتوزيع التدريب على مراحل تناسب مع قدرات العامل ودرجة استيعابه واستعداداته (تدريب موظف جديد، أو تدريب موظف ليصبح مسؤولاً أو قائداً، وتدريب موظف لتهيئته لمنصب أعلى أو وظيفة تختلف عن الوظيفة الحالية).

✓ إشراك المتدربين بفعالية، وتشجيعهم على تبادل الخبرات بينهم.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

✓ تكوين بيئة مناسبة للتدريب.

✓ ربط حضور البرامج التدريبية بالحوافز مثل: ربط التكوين مع الترقية، أو ربط نتائج التكوين مع الحصول على المكافآت.

الفرع الرابع: مراحل عملية التدريب

تمر العملية التدريبية بعدة مراحل هي

المرحلة الأولى: جمع وتحليل البيانات

تتعلق هذه المرحلة بتوفير كتفة المعلومات والبيانات عن مختلف عناصر نظام التدريب سواء كانت داخل أو خارج المؤسسة، هذه العملية هي جزء من نظام المعلومات الإدارية وذلك من أجل تخطيط التدريب وتمثل هذه المعلومات في:

- معلومات عن التنظيم الإداري.
- معلومات عن الأهداف والسياسات.
- معلومات عن تطور النشاط وأسلوب ممارسة الوظائف الإدارية.
- معلومات عن الإمكانيات المادية والنظم والإجراءات.
- معلومات عن الأفراد والظروف المحيطة. (الرحمان، 2010، صفحة 98)

المرحلة الثانية: تحديد الاحتياجات التدريبية

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بتحديد المهارات المطلوبة تطويرها، أو رفعها لدى الموظف أو إدارات معينة لأن تدريب الموظف لا يعني مطلقاً شيء آخر غير وضعه في حالة تؤهله لإنجاز عمل ما، فإذا تمكن من إنجازه فقد تم تدريبه. (مقدم، عدنان، و بلعابد، 2019، صفحة 06)

المرحلة الثالثة: تصميم البرامج التدريبية

ويعتمد على تحديد الاحتياجات التدريبية، ويتضمن تحديد أهداف البرامج المقترحة، ووضع محتواها، وتحديد أنسب الأماكن لتنفيذها وتحديد المدربين المناسبين لها، وتحديد طرق التدريب المناسبة، والتوقيت المناسب للتنفيذ، ثم وضع البرامج في شكلها النهائي. (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، صفحة 329)

المرحلة الرابعة: تنفيذ البرنامج التدريبي

وهي تعبر عن مرحلة إدارة البرنامج التدريبي، في إطارها العام والإجراءات التنفيذية للبرامج التدريبية، وأهم الجوانب التنفيذية التي تتطلب الأعداد لها: (الرحمان، 2010، صفحة 100)

- توقيت البرنامج
- تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية
- تجهيز المطبوعات
- الاتصال بالمتدربين

- الاتصال بالمدرسين

المرحلة الخامسة: تقييم البرنامج التدريبي

الهدف الأساسي من اجراء التقييم هو لتحديد الإجابة على السؤال التالي: هل البرنامج التدريبي والإجراءات التي تم اتخاذها في عملية التدريب قد نفذت بالشكل المطلوب؟ وماهي النتائج التي تحققت؟ وللإجابة عن هذا السؤال يتطلب التقييم على أساس ما يلي:

- 1- تقييم طريقة التدريب على أساس تحديد وظيفة التدريب وهل تم الاعداد اليها بشكل منتظم ومرتب وفق الإجراءات والصيغ المطلوبة
- 2- تقييم نتائج التدريب على أساس البرامج المستخدمة، أي هل تم الوصول إلى نتائج إيجابية أو سلبية للبرامج التدريبية، أي هل تم الوصول إلى الهدف المراد؟

الغاية الأخيرة من عملية التقييم هي زيادة وتطوير فاعلية البرامج التدريبية إضافة إلى تزويد المدراء بمعلومات واضحة حول تقدم عملية التدريب باتجاه تطوير كفاءة الأداء للعاملين حسب الخطة التدريبية وعلى أساس النتائج يستطيع المدراء تقييم جهودهم المبذولة في هذا المجال. (الطائي، 2013، صفحة 171)

المطلب الثالث: تقييم أداء

الفرع الأول: تعريف عملية تقييم الأداء

تعد عملية تقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فهي عملية تحليل أداء الفرد هناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين ، نذكر منها:

هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءاتهم في الاعمال المؤكدة اليهم. (عيشي، 2006، صفحة 03)

كما تعرف عملية تقييم الأداء بأنها نظام لمراجعة وتقييم أداء المهام المؤكدة للفرد ، وهو مقارنة بين الأداء الحقيقي والأداء الأفضل ويتم بموجبه تقييم الموظف بشكل دوري عن طريق الرئيس المباشر او من لهم علاقة بالموظف. (اسنينة، 2017، صفحة 42)

وتعرف أيضا بأنها: نظام رسمي مصمم من أجل تقييم أداء الموارد البشرية اثناء العمل عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء خلال فترة زمنية محددة ومعرفة. (كواشي و رامي، 2018، ص ص521)

كما تعرف أيضا: تحديد مستويات كفاءة العامل وقدراته الفنية والعملية وقياس مدى مساهمته في تحقيق النتائج المطلوبة خلال فترة زمنية معينة. (رجم و مناصرية، 2018، صفحة 03)

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

الفرع الثاني: اهداف عملية تقييم الأداء

تتجسد أهداف عملية تقييم الأداء في عنصرين هامين ألا وهما: (مرازة و نوقي، صفحة 137)

1. بالنسبة للموارد البشرية (العمال): تساعد هذه العملية الموارد البشرية على التعرف على نواحي القصور في أدائهم، ومن ثم فهي تعطيلهم فرصة تحاشيها مستقبلا كما تمكنهم من التعرف على نواحي السلوك غير المقبول التي تقلل كفاءتهم من وجهة نظر المنظمة.

2. بالنسبة للإدارة أو المؤسسة: يعين الإدارة على اختيار نسب المرشحين، كما تساعد النظام الموضوعي لتقييم العاملين على تحسين علاقات العمل، وبالتالي فعملية تقييم الأداء تمكن من:

- تحديد الأشخاص الذين يستحقون الترقية المادية أو المعنوية
- تحديد الأشخاص الذين لا يصلحون للعمل والقيام بالاستغناء عنهم
- مساعدة الإدارة في التعرف على درجة عدالة الرؤساء في الحكم على مرؤوسهم
- مساعدة الإدارة على وضع الشخص المناسب في المكان والوظيفة المناسبين لقدراتهم ومهاراتهم
- مساعدة العاملين وتنمية كفاءتهم عن طريق تعريفهم بمواطن الضعف والقوة، كما (بوزيدي و بلوناس، صفحة 159)
- يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للأفراد، فعلى ضوء المعلومات والمعطيات التي يوفرها نظام تقييم الأداء في المؤسسة يمكن اجراء تعديلات على الرواتب والأجور زيادة أو نقصا، كما يمكن وضع نظام حوافز معين لهم.

الفرع الثالث: مؤشرات تقييم الأداء

تشمل عملية تقييم الأداء على ثلاث عناصر وهي كالآتي: (الكريم ز.، 2016، صفحة 113)

- عنصر الفاعلية: ويمثل ذلك في ربط مخرجات النشاط بالمدى الذي تستطيع المؤسسة أن تحقق فيه نتائج متوقعة أو مرتقبة
- عنصر الكفاءة: من المعروف أن احسن كفاءة إنتاجية هي تلك التي تعطي كمية من المخرجات بأدنى مستوى من استهلاك المدخلات ولهذا فإن العلاقة بين الاثنين تعبر عن الكفاءة في الممارسة الصحيحة لكل عملية مرتبطة بنشاط المؤسسة
- عنصر الاقتصادية: ونعني بها عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات وبأقل تكلفة

الفرع الرابع: معايير تقييم الأداء

وهي المعايير التي تؤثر على أداء العامل مباشرة ويقوم على أساسها الفرد، مثل كمية الإنتاج ونوعية الخدمة المقدمة للعملاء ، المعرفة الجيدة للعمليات، الكفاءة، (الكريم ب.، 2012، صفحة 22)، ويمكن تصنيف معايير تقييم الأداء وفق المجالات الرئيسية التالية:

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

أ- معايير نواتج الأداء: تعتبر النتائج المحصلة النهائية للأداء الهدف الأول للتقييم ومن السهل قياسها في معظم الأحيان فهي تمثل في حجم وكمية الإنتاج، جودة الإنتاج، الزمن المحدد للإنتاج، عدد الحوادث، تكلفة تحقيق النتائج. (رجم و مناصرية، 2018، صفحة 04)

ب- معايير سلوك الأداء: عند تقييم سلوك العامل يتم التطرق إلى الأفعال والتصرفات والعادات التي يتبعها في أداء عمله، حيث يمكن قياس سلوك الفرد على أساس احترام وقت العمل، معالجة شكاوي العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل، التعاون مع الزملاء، حل المشكلات، اتخاذ القرارات، (رجم، شربي، و دباش، 2018، صفحة 12)

ت- معايير صفات شخصية: يقصد بها المزايا الإيجابية التي يتحل بها الفرد أثناء تأدية عمله حتى تمكنه من تأديته بنجاح، ومثال عليها الفهم، الانتباه، المبادرة، دافعية العمل، الاتزان الانفعالي، الأمانة. (رجم، شربي، و دباش، 2018، صفحة 12)

المطلب الرابع: عملية التحفيز

الفرع الأول: مفهوم عملية تحفيز الموارد البشرية

يعد تحفيز الموارد البشرية من المفاهيم الإدارية المتجددة رغم قدمها، وتعتبر الحوافز الوسيلة التي تدفع الافراد للعمل والانجاز بجد ونشاط وتلزم المدراء في متابعة أداء مرؤوسيهم ليتمكنوا من تقويم أدائهم. (مهدي، 2011، صفحة 08)

ولقد تعددت التعاريف التي ابرزت فحوى التحفيز وفيما يلي أهم هذه التعاريف:

لقد عرف التحفيز بأنه: " مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للعمال في قطاع معين والتي تشبع الحاجة لديهم، وتوجههم إلى سلوك معين". (زهية، 2007، صفحة 24)

وعرف أيضا على أنها: " مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف ". (بلقايد و بوري، 2017، صفحة 256)

وعرف أيضا: " حصول الافراد على الحماس والاقدام والسرور في أعمالهم، واكسابهم الثقة في أنفسهم، بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه دون شكوى أو تدمير ". (الحكيم، 2018، صفحة 65)

الفرع الثاني: أهداف عملية التحفيز

الملاحظ أن مهمة الإدارة في مجال الحفز الإنساني هو التعرف على رغبات الافراد، ومحاولة تحقيقها بما لا يتعارض ومصصلحة المنظمة. فالهدف الأساسي للحفز هو زيادة إنتاجية الافراد وهذا الهدف يتحقق عن طريق التفاعل بين الحفز وقدرات الافراد. (الغمازي، 2015، صفحة 21)

وفيما يلي عرض لاهم اهداف عملية التحفيز وهي كالآتي: (النعيمي، 2013، صفحة 16)

- تحسين الإنتاجية

- إبراز أنشطة المؤسسة

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

- رفع الروح المعنوية للعاملين
- الاحتفاظ بالعاملين الممتازين
- مكافأة الأداء المتميز
- تشجيع الابداع والابتكار الجديد
- حفز الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء

الفرع الثالث: أنواع الحوافز

هناك عدة تقسيمات للحوافز إلا أن أكثر التقسيمات اعتمادا هي الحوافز المادية والحوافز المعنوية

1-الحوافز المادية:

تعتبر الحوافز المادية من أقدم وأكثر أنواع الحوافز شيوعا واستخداما إذ أنها تساهم في المحافظة على كفاءة الأداء الحالي واقوم بالبحث في الطرق المناسبة للعمل وعلى تطويره لاحقا، (حميدة، 2020، صفحة 637)، حيث يقصد بالحوافز المادية هي مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات الافراد المادية فقط دون غيرها ، مثل الاجر الإضافي والعلاوات الدورية والاستثنائية والمنح بأنواعها والمكافآت التشجيعية. (ديري، 2011، صفحة 300) حيث تعد هذه النوعية من الحوافز ذات مردود مؤثر وقوي لدى العاملين.

2-الحوافز المعنوية:

وهي من أحد أشكال الحوافز والتي يكون استهدافها الأساسي نفسية العامل ورفع معنوياته في بيئة عمله مثل ترقية العامل ذو الجهد العالي أو حتى منحه بعضا من صلاحيات الوظيفة الأعلى مثل متابعة الآخرين أو القيام بتوجيههم حيث يكون مردود تلك النوعية من الحوافز جيدا للغاية سواء على العامل المقدمة إليه والذي أصبح يشعر أن المؤسسة تضع ثقتها فيه وتعتمد عليه في تحقيق أهدافها أو بالنسبة للعاملين والذين سيحاولون هم أيضا القيام بمهامهم على أكمل وجه من أجل ان يتم ترقيةهم إلى درجات أعلى مما سيعود بالنفع العام على المؤسسة. (حميدة، 2020، صفحة 637)

الفرع الرابع: الأساليب الناجحة لتحفيز الموظفين

من الأساليب الناجحة لتحفيز الموظفين نذكر ما يلي: (الكرخي، 2015، صفحة 205)

- التعرف على الرواتب والأجور التي تدفعها المنظمات الأخرى
- جعل الرواتب والأجور في المنظمة منافسة للمنظمات الأخرى
- فسح المجال أمام الموظف الذي يجد راتبه قليل في المنظمة للانتقال إلى أخرى في حال عدم وجود مجال لمعالجة وضعه
- استخدام الوصف الوظيفي في تطبيق نظام الحوافز
- الاسترشاد بنظام تقييم الموظفين لإرساء نظام حوافز مؤثر وكفاء
- استخدام نظام معلومات كفاء عن الموظف عند منح الحوافز لتوثيق النتائج الإيجابية والسلبية

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

- مناقشة المشاكل التي تواجه الموظفين في العمل
- وضع اهداف لتحسين مساهمة الموظفين في العمل
- تقدير قيام الموظف بعمل متميز من خلال المبادرات التي يقوم بها
- استشعار الموظفين بالثناء عن الإنجازات التي يؤديها
- عدم تصيد أخطاء الموظفين والتعامل معهم بموضوعية
- تغيير الهيكل التنظيمي اذا كان معرقلا لزيادة قدرات الموظفين وتحفيزهم

المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة التنوع

اصبح النمو المتزايد في تنوع الموارد البشرية يمثل تحديا لادارة شؤون العاملين، من حيث الاحتفاظ بهم، والتواصل معهم ومعدل دورانهم، ويمثل تنوع القوى العاملة مصدر اهتمام تنظيمي (عوض، 2016، صفحة 213)، بحيث تجني المنظمات فوائد عديدة عند اتباعها السياسة المناسبة لإدارة تنوع الموارد البشرية مثل (الاستفادة من الابتكارات والخبرات للقوى البشرية المتنوعة، وتقليل شعور الافراد بالصدمة الثقافية، وتخفيض حدة الصراع الوظيفي، (أبوليفة، 2020، صفحة 269)

المطلب الأول: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة التنوع

تتضمن إدارة الموارد البشرية التخطيط والتكامل والإجراءات لتحقيق الإدارة الفعالة لجميع الموظفين، يمكن تضمين التنوع في مجموعة ممارسات إدارة الموارد البشرية، مما يضمن التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية واهداف إدارة التنوع. (Gordono, Jabbour, Oliveira, Martinez, & Battistelle, 2011, p. 60)، حيث ان إدارة التنوع كجزء من إدارة سياسة إدارة الموارد البشرية، حيث نجد في المنظمة الواحدة من يتحدث عن إدارة الموارد البشرية انطلاقا من التنوع الذي بين افراد هذه المؤسسات وخاصة في الشركات متعددة الجنسيات التي يعمل فيها عمال وموظفين من جنسيات مختلفة في كل أنحاء العالم. (القويزي، 2016، صفحة 104)

ينظر إلى إدارة التنوع على انها قيمة لإدارة الموارد البشرية، حيث أنها وظيفة تؤدي إلى أداء تنظيمي وتنافسية أعلى، أي كلما كانت هناك برامج التوازن بين العمل والحياة يدعم الإيجابية بين الجنسين تكون هناك زيادة في الإنتاجية في المنظمات، والعكس إذا لم يكن هناك برامج توازن بين العمل والحياة ، يخلق التنوع بين الجنسين تأثير سلبي على الأداء. (ABIDI, ZAIM, YOUSSEF, & HABIBNIYA, 2017, p. 75)، بحيث الهدف الأساسي لكل من إدارة التنوع وإدارة الموارد البشرية هو الاستفادة من مهارات وقدرات الموارد البشرية.

وتحتاج إدارة التنوع في الموارد البشرية إلى تبني المنظمة إلى سياسات رسمية واضحة ومعمول بها في هذا المجال، وهي تهتم بالمجالات التالية: (وفاء، 2020، صفحة 216)

- خلو ممارسات إدارة الموارد البشرية من التحيزات والتمييز ضد مجموعات معينة أو الأقليات
- بناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع وترفض التمييز والتحيز
- تدريب العاملين ومسؤولي الموارد البشرية على عدم التحيز وقبول التنوع

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

- مواجهة التحيزات بشدة والتي توجه ضد الآخرين
 - تشجيع الاتصال والتفاعل بين الأنواع المختلفة للموارد البشرية
- وإذا استطاعت المنظمة الاخذ بهذه السياسات فيعني انها قادرة على التغلب على الآثار السلبية للتنوع والحصول على مزايا هذا التنوع في الموارد البشرية.

المطلب الثاني: ممارسات تطبيق إدارة التنوع

- تمثل ممارسات إدارة التنوع بأفضل ممارسات التي يمكن القيام بها في المنظمة والتي تؤدي إلى الاهداف المتوقعة في ظل ظروف المنظمة وبيئة تنوع الموارد البشرية ومن بين هذه الممارسات: (عبد القادر، فوزي، و فراج، 2021، صفحة 270)
- 1- تطوير العمليات المباشرة في المنظمة، والتي تتضمن القوانين والقواعد والإجراءات والموارد البشرية والمالية التي تدعم المنظمة.
 - 2- تركيز جهود الإدارة مع جهود الأفراد في توفير المتطلبات ورسم خطط العمل الامر الذي يؤدي إلى تطوير خططهم ومقدراتهم، ويزيد من حس المسؤولية لديهم.
 - 3- العمل على تزويد فريق العمل بالتدريب وتطوير الكفاءات، وعدم جعله يقتصر على المديرين مما يؤدي إلى نتائج جيدة للمنظمة
 - 4- البحث عن المهارات الأساسية التي تحتاجها المنظمة والعمل على تطوير هذه المهارات لدى الافراد.
 - 5- توحيد أهداف القوى العاملة نحو الأهداف العامة للمنظمة مما تخدم مصلحة المنظمة ومصالحتهم الشخصية.
 - 6- إيجاد روح الالتزام بين الافراد وتطوير الاستراتيجيات نحو الأداء التنظيمي مما يساعد في زيادة سرعة التطور لديهم ومسار عمل المنظمة
 - 7- استخدام التنوع كجزء من التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وذلك لتعزيز مخرجات الإدارة وتحقيق الأهداف.

المطلب الثالث: تطبيق إدارة التنوع من خلال ممارسات الموارد البشرية

- تتضمن إدارة الموارد البشرية على مجموعة من الممارسات المختلفة التي تسهم في تطبيق إدارة التنوع بنجاح وفعالية، بدءاً بالتوظيف والاختيار ومروراً بالتدريب والتطوير وإدارة الأداء والتحفيز... إلخ، ويمكن توضيحها كالاتي:

التوظيف

- إدارة التنوع تعتبر على نطاق واسع تكافؤ الفرص لجميع الأشخاص المستخدمين من قبل المؤسسة، ويتم إدخال تشريعات التوظيف المتساوي لتعزيز توظيف الأقليات. (بوزيداوي و لعطوي، 2018، صفحة 263)
- يجب على المنظمات التأكد من ان جميع وظائف الموارد البشرية خالية من العوائق، وكخطوة أولى في النجاح يجب وضع وصف وظيفي مكتوب وصالح (يوضح الوظائف الأساسية والهامة) قبل الإعلان والمقابلة للوظيفة، يمكن ان يساعد هذا الوصف الوظيفي صانعي القرار على تجنب التمييز ضد الافراد المؤهلين من الافراد المختلفين أو ذوي الاحتياجات الخاصة أو الوقوع ضحية للتحيزات الأخرى (مثل خطأ التشابه) التي قد تضر بالناس بناء على وضعهم الديمغرافي وتقلل من الفعالية التنظيمية، بحيث تطبق نفس الإجراءات ومراحل الاختيار والتعيين على الجميع وبنفس المعايير دون تمييز أو تحيز. (ناصر، 2021، صفحة 179).

التدريب والتطوير

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

يجب منح جميع الافراد في المنظمة مهما كان انتماؤهم أو وضعهم فرص متساوية في التدريب والتطوير، مع ضرورة الانتباه إلى أنه أحيانا قد تكون هنالك حاجة إلى تسهيلات معينة لتسهيل التدريب ، مثل الموظفين ضعاف السمع، فينبغي على المنظمة توفيرها. (ناصر، 2021، صفحة 180)

غالبا ما يتم تصميم برامج التدريب المتنوعة للتخفيف من حدة الصراعات والنزاعات بين أعضاء المنظمة لفهم وفهم بعضهم البعض وتحسن أداء الفرق والمنظمة ككل. (Nadezda, zuzana, Katarina, & jana, 2020, p. 3).

التعويضات والحوافز

في ظل إدارة التنوع يقصد بالتحفيز استخدام الإدارة حزمة متكاملة من الحوافز والمكافآت الخاصة المادية والمعنوية للأداء المتميز بما يجعل العامل المختلف يشعر بأهميته وقيمته في المنظمة (تهامي، 2020، صفحة 1430)

يجب تعويض الافراد (من الأقليات أو ذوي الاحتياجات الخاصة) على أساس قيمة الوظيفة وعلى أساس التعليم والخبرة والمهارات التي يمتلكونها. فالتمييز في التعويض على أي أساس يعد مخالفا للقانون. (ناصر، 2021، صفحة 179)

تقييم الأداء

تمارس إدارة التنوع من قبل العديد من المؤسسات من خلال أنظمة تقييم الأداء، والعديد من الجوانب المتعلقة بالتنوع ترصد من خلال عملية التقييم ومع ذلك توفر عملية تقييم الأداء الفرصة للتمييز، وينبغي ان تدار عن طريق الاخذ في الاعتبار مبادئ إدارة التنوع. (بوزيداوي، لعطوي، 2018، ص 263)

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى أهم المفاهيم الأساسية للإدارة الموارد البشرية وأهم التحديات والصعوبات التي تواجهها، لكونها إدارة رئيسية لها أهمية ومكانة استراتيجية لا تختلف عن أهمية باقي وظائف المؤسسة، بل هي أكثر من ذلك لاهتمامها بالعنصر البشري، الذي هو عامل أساسي لنجاح المؤسسات، من خلال أدائه الوظيفي الكفؤ، كما تناولنا أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز،...)، التي تعتبر نشاط استراتيجي للإدارة، موجه نحو تحسين الأداء وتعزيز القدرات والمهارات.

كما تطرقنا إلى شرح علاقة إدارة الموارد البشرية مع إدارة التنوع، وهذه الأخيرة تعتبر كجزء من سياسية إدارة الموارد البشرية، حيث نجد في المنظمة الواحدة من يتحدث عن إدارة الموارد البشرية انطلاقاً من التنوع، وينظر إلى إدارة التنوع على أنها قيمة لإدارة الموارد البشرية إذا تم إدارتها بفعالية.

الإطار التطبيقي

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة قديلة -بسكرة-

تهميد:

يتناول هذا الفصل بالتحليل الدراسة التطبيقية التي تمت في المؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة - بسكرة -، فهي بمثابة الاسقاط الميداني لما تم تناوله في الفصول السابقة، من نظريات و اتجاهات و آراء حول التنوع في المنظمات و إدارة الموارد البشرية و العلاقة التي تكون بينهم، كما تناول هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية و نقوم باختبار فرضيات الدراسة و التأكد من صحتها. و بناء على ما سبق، سنقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول يتضمن عرض عام لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية، نتناول فيه تقديم المؤسسة و هيكلها التنظيمي، أما المبحث الثاني نتطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة، و اخيرا المبحث الثالث تم من خلال عرض و تحليل نتائج الدراسة. كالآتي:

المبحث الاول: عرض عام عن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة-بسكرة-

المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة قديلة - بسكرة-

المبحث الأول: عرض عام عن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

تعد مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة- بسكرة- إحدى المؤسسات التي تنشط في سوق المياه المعدنية في الجزائر، و التي لها آفاق اقتصادية هامة إذا ما حظيت بالدعم و الرعاية اللازمة، من خلال هذا المبحث سنحاول عرض أهم الجوانب المتعلقة بالمؤسسة ابتداء من نشأتها و تطورها مروراً بأهميتها و مختلف مهامها، و أخيراً عرض هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى نشأة و تطور مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، ثم الأهمية الاقتصادية و الاجتماعية لها و بعدها أهداف المؤسسة.

الفرع الأول: نشأة و تطور مؤسسة قديلة

مؤسسة قديلة وكغيرها من المؤسسات الجزائرية كانت تابعة للدولة، وبعد التغيير الاقتصادي والوضع الذي آلت إليه معظم المؤسسات في هذا القطاع تم التخلي عنها و بيعها، لذا و قبل الحديث عن المؤسسة ككيان خاص و يجب أولاً تقديم المراحل التي مرت بها.

ففي إطار إنعاش المخطط التنموي الاقتصادي والاجتماعي واستغلال الموارد المحلية التي تزخر بها ولاية بسكرة، تم اقتراح إنشاء وحدة لتعبئة المياه المعدنية، و ذلك وفق للمرسوم التنفيذي 69-138 المؤرخ بـ 1983/05/23 و بمداولة رقم 201-83 بتاريخ 1983/03/19 من طرف أعضاء المجلس الشعبي لولاية بسكرة حيث حددت شروط الإنشاء و مهام الوحدة. تمت الموافقة رسمياً على إنشاء وحدة للمياه المعدنية وفقاً للمداولة رقم 06-1984، وانطلقت العملية الإنتاجية بها سنة 1987، و قدرت طاقتها الإنتاجية بما يقارب 24000 قارورة في اليوم و هذا ما يغطي على الأقل جزء معتبر من احتياجات المنطقة. كانت الوحدة تحت وصاية مديرية الوحدات المحلية التابعة لولاية بسكرة مع 09 وحدات أخرى، و وفقاً للقوانين المعمول بها في إطار استقلالية المؤسسات قررت الدولة تغيير سياستها في تسييرها للمؤسسات الوطنية و اللجوء إلى اللامركزية في تفكيك الوحدات، و تم حل هذه الوحدات و تحويل وصاية و تسيير وحدة المياه المعدنية إلى قسم تنمية الأعمال الإنتاجية و الخدمات التي أصبحت تسمى لاحقاً مديرية المناجم و الصناعة و ذلك سنة 1991. و في إطار التحويلات التي عاشها الاقتصاد الوطني ابتداء من سنة 1990 و الانتقال إلى اقتصاد السوق و السعي للانضمام إلى منطقة التجارة العالمية، فقد تم الإعلان عن حل و تصفية الوحدة و بيعها للخواص.

التعريف بالمؤسسة ككيان خاص و مستقل:

هي مؤسسة مساهمة ذات مسؤولية محدودة برأس مال يقدر بـ 600 مليون دينار جزائري، أعلن عن وجودها ككيان مستقل تماماً في 2003/05/04 و انطلقت العملية الإنتاجية بها في جويلية 2004، تحت اسم مؤسسة قديلة للمياه المعدنية مقرها 87 شارع قديلة جمورة ولاية بسكرة، تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 69850 متر مربع، تعمل في مجال تعبئة المياه المعدنية الطبيعية، تقدر طاقتها الإنتاجية النظرية بـ 40000000 قارورة/ سنوياً، تشغل حالياً 402 عاملاً، واعتماداً على التقسيم الذي ينص عليه القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، فإن مؤسسة قديلة تعتبر متوسطة الحجم.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة قديلة -بسكرة-

باشرت المؤسسة نشاطها باستخدام نوعين فقط من العبوات، الأولى ذات حجم L 1.5 والثانية 0.5L ليتوسع نشاطها بعد ذلك ليشمل العبوات L 2 و في سنة 2008 تم إضافة عبوات ذات حجم L0.33 و مؤخرا أضافت عبوات جديدة ذات 1L. و تنتمي مؤسسة قديلة لمجمع GIBA بداية من سنة 2015، اسس المجمع الصناعي باباهم الجزائر سنة 2015، و جاء كحاجة ملحة أمام تزايد عدد شركات المساهمين و تنوعها و نموها بشكل كبير من جهة، و تحقيقا للأهداف المسطرة من قبل المساهمين منذ سنة 2004 من جهة أخرى، حيث يعتبر المجمع من أنواع المجمعات التي تؤسس من الأسفل إلى الأعلى، و هو بدوره أول مجمع يؤسس قانونيا على مستوى ولاية بسكرة، حيث يركز نشاط المجمع على الإنتاج و يتكون من الشركات التالية:

● الشركة القابضة جيبا GIBA

● الشركات التابعة:

- شركة قديلة للمياه المعدنية .
- شركة باباهم للأجر .
- شركة برانيس للأجر .
- شركة إنتاج الإسمنت للبناء .

بالإضافة إلى شركتين في طور الانجاز هما شركة صحراوي للبلاستيك و شركة باباهم لمواد البناء.

الفرع الثاني: الأهمية الاقتصادية و الاجتماعية لمؤسسة قديلة

بالنسبة للأهمية التي تكتسبها مؤسسة قديلة فتظهر من خلال:

- توفير مناصب الشغل و تخفيض نسبة البطالة في المنطقة.
- المساهمة في تنمية و إنعاش الاقتصاد الوطني و جعله أكثر ديناميكية.
- المحافظة على صحة المجتمع من خلال تقديم منتج صحي و ذو جودة.
- تكوين علاقات وثيقة مع الزبائن و الموردين.
- إدخال تكنولوجيا حديثة و متطورة في عملية تحليل و تعبئة المياه المعدنية.
- المساهمة في تلبية السوق الوطنية من المياه المعدنية.
- الدخول إلى الأسواق العالمية من خلال عملية تصدير المنتج إلى الخارج.

الفرع الثالث: أهداف مؤسسة قديلة

من بين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ما يلي:

- تحقيق الربحية، و البقاء و الاستمرارية في قطاع إنتاج المياه المعدنية.
- تلبية الطلب المحلي من المياه المعدنية (شرق، غرب، شمال، جنوب).
- زيادة و رفع حجم الإنتاج، و الاستغلال العقلاني للموارد المتاحة.
- محاولة اقتناء و استخدام التقنيات الحديثة بغرض مسايرة التطور الحاصل على المستوى العالمي.
- أن تكون نموذجا متميز و رائدا و موثوقا في مجال المياه المعدنية.
- البحث عن الأداء الجيد من خلال عقلانية سيرورة القرارات و الإبداع مع التحكم النسبي في الجوانب المالية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة قديلة -بسكرة-

- تحسين صورة المؤسسة و علامتها بصيفة مستمرة، من خلال تقديم منتجات بأعلى مستويات الجودة و اكتساب خبرات جديدة.
- محاولة تقليص تكاليف الإنتاج إلى أدنى حد ممكن للمحافظة على مستواها التنافسي أي أن تكون الأفضل و الأقل تكلفة.
- كسب سمعة جيدة في السوق من خلال التحكم الجيد في تقنيات الإنتاج.
- الدخول إلى أسواق دولية جديدة.
- تطوير منتجاتها وفقا لمقاييس الجودة العالمية، بما يتناسب مع متطلبات الأسواق.
- تنمية المؤسسة حصتها السوقية في صناعة المياه المعدنية في الجزائر.
- تغطية كافة المناطق الجغرافية في الوطن.
- تنوع تشكيلة منتجاتها و إضافة منتجات جديدة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة

قبل التطرق إلى الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة ، يجب التعرف أولا على طبيعة هيكلها التنظيمي.

الفرع الأول: طبيعة الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة

إن الهيكل التنظيمي هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يبين مختلف المستويات الإدارية و الوحدات التنظيمية الرئيسية و الفرعية و الوظائف، و يبين أشكال و أنواع الاتصالات و شبكات العلاقات القائمة داخل المؤسسة.

و لتحقيق مؤسسة قديلة أهدافها، قامت بتصميم هيكل تنظيمي مرن له القدرة على الاستجابة لتغيرات البيئة. يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة من مجموعة الوظائف الأساسية و الفرعية لتحقيق انسجام التنظيم و فاعليته، إن محدودية حجم المؤسسة يجعل تبني الهيكل التنظيمي البسيط المقسم حسب الأقسام و المصالح هو الاجدر في هذه الحالة، كما أن بساطته تضمن:

- تدفق المعلومات بشكل سريع بين مختلف مصالح المؤسسة.
- تكوين علاقات مباشرة بين الرئيس و المرؤوسين.
- وجود مرونة تنظيمية تكمن من مجابهة تقلبات المحيط.

و باعتبار هيكل التنظيمي المؤسسة هرم يوضح مختلف المستويات و الوظائف و العلاقات المختلفة بين الوظائف الموجودة بشكل متسلسل و تصاعدي، سنحاول عرض مهام و أدوار مختلف المصالح و الأقسام بالمؤسسة.

الفرع الثاني: عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة

ينقسم هيكل المؤسسة تقسيما وظيفيا، ففي أعلى الهرم نجد الإدارة بفروعها المختلفة، كما يحتوي على خمسة أقسام رئيسية يمكن توضيحها بما يلي.

✓ المدير

مدير المؤسسة هو الذي يشرف و يسهر على القيام بمختلف وظائف التسيير، كما يشارك أيضا في الوظائف التنفيذية كإدارة المبيعات و التعامل المباشر مع الموردين و التفاوض معهم بشأن شراء المواد الأولية، ويمكن حصر بعض نشاطاته في:

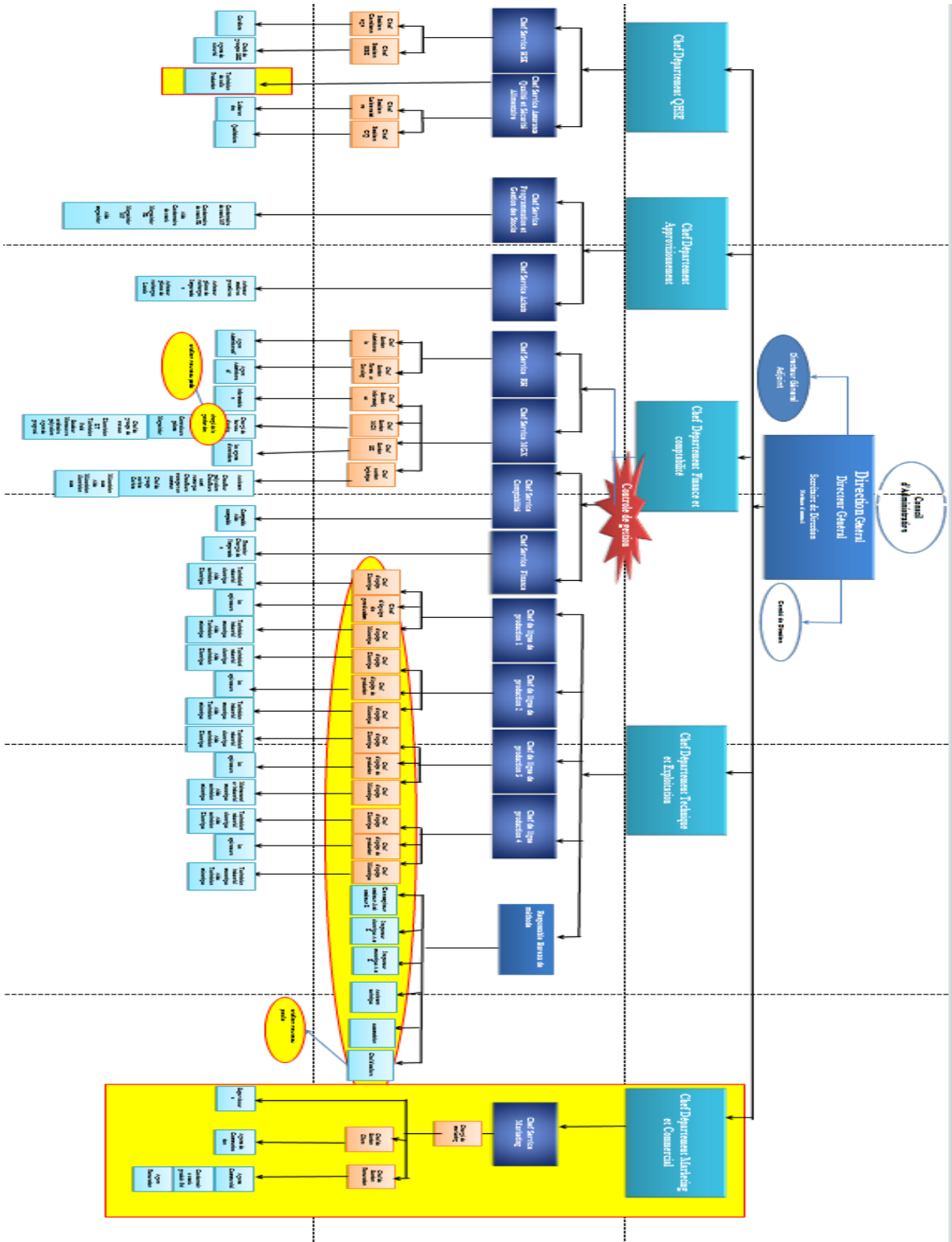
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة قديلة -بسكرة-

- إدارة المؤسسة حيث له مسؤولية على كل مجريات النشاط اليومي.
- الإشراف على المؤسسة، و السهر على سهر السير الحسن لنشاطها و الأداء الأفضل لعمالها، و القيام بالمتابعة و التوجيه، كما يدافع عن المصالح الخارجية للمؤسسة.
- متابعة التعاملات عبر الموقع الإلكتروني و الرد على استفسارات و طلبات الزبائن و الموردين.
- الاطلاع على حالة المالية و المحاسبة للمؤسسة و مختلف المعلومات الضرورية للتسيير من أجل اتخاذ القرارات المناسبة.
- تحديد أسعار بيع المنتجات بالتنسيق مع المصلحة التجارية و مصلحة المحاسبة.
- و للمدير العام فرعين تابعين له مباشرة هما:
نائب المدير العام: الإنابة الكاملة عن المدير العام في الإشراف علي الأمور الخاصة بالمؤسسة وتحقيق أهدافها و متابعه جميع الإدارات و مدى تنفيذهم لخطه العمل وتطوير أعمال المؤسسة، و كذا السهر على تطبيق السياسة والاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة وزياده العلاقات مع الجهات الأخرى لزياده المشاريع والحفاظ علي مكانة وسمعة المؤسسة.
- الأمانة:** توجد مصلحة استشارية واحدة تتمثل في السكرتارية و هي مسؤولة عن التنسيق، و تنظيم الرسائل الصادرة و الواردة من وإلى المؤسسة و كتابتها و تنظيم مواعيد الزيارات و لقاءات المدير مع الزبائن.
- 1- قسم الجودة: و هو الذي يهتم بمراقبة و اختبار جودة المياه المعدنية المستخرجة، كما يقوم بإجراء التحاليل اللازمة طوال مرحلة الإنتاج، و كذا مراقبة المنتج من بداية إنتاجه إلى غاية تسليمه للمستهلك
- 2- قسم التمويل: و ينقسم إلى :
أ- مصلحة المشتريات: و تتم بتوفير المواد الأولية اللازمة و إمداد قسم الإنتاج، و كذا توفير الآلات و مستلزمات العملية الإنتاجية.
- ب- مصلحة تسيير المخزون: و مهمتها تسيير و تنظيم المخزون
- 3- القسم المالي و المحاسبي: و ينقسم هذا القسم إلى:
أ- مصلحة تسيير الموارد البشرية: يتم فيها متابعة كل ما يتعلق بالعمال من توظيف، تقاعد....، كما تسهر على متابعة حركتهم اليومية و مراقبة مدى التزامهم بقوانين العمل، و يمكن تلخيص ما تقوم به فيما يلي:
 - إعداد كشوف أجور العمال.
 - تحديد عدد العمال و حركتهم في المؤسسة بالتنسيق مع مصلحة الإنتاج.
 - التصريح بالعطل العادية و الاضطرارية للعمال.
- ب- المصلحة المالية و المحاسبة : تعتمد هذه المصلحة في عملها على مختلف المحاسبات المتمثلة في المحاسبة العامة و التحليلية و المعقدة، و يتم فيها معالجة مختلف التعاملات المالية، من إعداد للميزانيات، تحرير الفواتير، و متابعة كل ما لها و ما عليها من ديون اتجاه الغير، و تهتم بتحديد الوضع المالي للمؤسسة، كما تعمل على:
 - مراجعة الوثائق المحاسبية.
 - مسك سجلات البنوك و الخزينة و تأمين الحسابات.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة قديلة -بسكرة-

- السهر على إعداد التصريحات الضريبية و مراجعة الحسابات.
- الحفاظ على تنسيق أعمال الميزانية المحاسبية و المالية.
- القيام بالمراقبة و التابعة الدورية للخزينة.
- تحديد أدوات الرقابة و الكشف عن أسباب انحراف النتائج و معالجتها.
- حساب رواتب العمال و تسديدها.
- 4- القسم التقني و الإنتاج:
دوره الإشراف المباشر على تنظيم و تسيير الإنتاج عبر مختلف مراحلها كما إن وظيفة الإنتاج هي العملية التي يتم بمقتضاها إنتاج سلع عن طريق تحويل المدخلات من المواد الأولية و وسائل الإنتاج إلى مخرجات من سلع نهائية، كما تقوم مصلحة الإنتاج باتخاذ القرارات الخاصة بعملية الإنتاج للتأكد من مطابقة المواصفات المطلوبة و الكميات المحددة لتحقيق رغبات الزبائن و تلبية حاجياتهم، و على هذا الأساس فمصلحة الإنتاج تقوم بما يلي:
 - استغلال وسائل الإنتاج البشرية و المادية.
 - متابعة يومية للإنتاج مع إدخال بعض التغييرات الأساسية إن دعت الضرورية إلى ذلك.
 - الحفاظ على السير الدائم لوسائل الإنتاج.
 - تحسين الإنتاج و الإنتاجية.
- 5- قسم التسويق و التجارة: و هي الجهة المعنية بمتابعة تنفيذ القرارات الخاصة بعملية تسيير المنتج النهائي و تسويقه، تتم فيه مختلف التعاملات التسويقية، من تحديد للأسعار و وضع المزيج التسويقي المناسب، بالإضافة إلى ذلك تقوم بما يلي:
 - استقبال الزبائن و معالجة طلباتهم، و الاتصال بهم و فحص اقتراحاتهم المباشر و عبر الانترنت.
 - إعداد الفاتورة الشكلية و الفواتير النهائية.
 - المشاركة في إعداد مخطط الإنتاج.
 - إعداد الميزانية التقديرية السنوية للمبيعات و التقارير الشهرية بمساعدة مصلحة المالية و المحاسبة.
 - المشاركة في المعارض، و الأيام الدراسية، و تحضير كتالوجات المنتجات، و الدعم الإعلاني.

الشكل (3-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة



المصدر: وثائق المؤسسة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة قديلة -بسكرة-

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يتضمن هذا المبحث شرح اداة الدراسة الميدانية التي اعتمدت لاختيار الفرضيات، وكذا الطرق الاحصائية التي اعتمدت في ذلك.

المطلب الاول: اداة الدراسة وادوات جمع البيانات

أولاً: أداة الدراسة

تم الاعتماد في جمع البيانات الميدانية على استبيان موجه لموظفي مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، وخضع في اعداده لجملة من التعديلات شملت ابعاد والمحاور و عبارات القياس باستشارة المشرف.

و جاء الشكل النهائي للاستبيان في ثلاثة اقسام اساسية فصلها في الآتي:

معلومات عامة لعينة الدراسة: يضم البيانات العامة المتمثلة في الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة

المحور الأول: يضم عبارات القياس المتعلقة بالتنوع في المنظمات و يضم (15) عبارة

القسم الثالث: خاص بعبارات إدارة الموارد البشرية و أبعاده و يتكون من (20) عبارة.

ثانياً: تحليل متغيرات الدراسة:

تبعاً لموضوع الدراسة المتمثل في دور إدارة الموارد البشرية في إدارة التنوع في المنظمات، فان اختيار سلم ليكارت الخماسي لتوضيح درجات الاهمية لكل عبارة من عبارات القياس الواردة في الاستبيان، يبدو الاكثر قبولاً لمثل هذه الدراسات كما هو موضح في الشكل التالي:

الجدول رقم (2-1) : مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	1	2	3	4	5
الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط المرجح	من 01 الى 1.79	من 1.80 الى 2.59	من 2.60 الى 3.39	من 3.40 الى 4.19	من 4.20 الى 5.00

المصدر: من اعداد الطالبتين

المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث و تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة

أولاً: مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع الدراسة من عمال مؤسسة قديلة قمنا بأخذ عينة عشوائية تتكون من (55) عامل، و تم توزيع عليهم (55) استبيان وقد تم استرجاع ما مجمله (55) استبانة (3) منهم غير صالحة و (52) صالحة للتحليل الاحصائي.

ثانياً: تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة

ان وصف الخصائص العامة لعينة الدراسة مثلها اربعة(4) اسئلة تهدف في مجملها لتوضيح بعض الامور التي تساعد في

تحليل النتائج فيما بعد، و الجداول الموالية تبين تفصيل هذه الخصائص.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة قديلة -بسكرة-

1- الجنس:

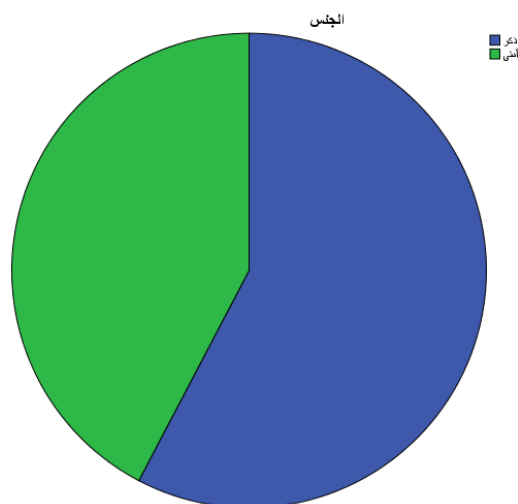
جدول رقم (2-2): خاصية الجنس لعينة الدراسة

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	30	57.7
أنثى	22	42.3
المجموع	52	100

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات Spss

من خلال تحليل الجدول السابق نلاحظ أن 57.7% من عمال المؤسسة ذكور و لباقي اناث أي بنسبة 42.3%، و هو ما يبين أن العنصر الذكري غالب على العنصر الانثوي داخل المؤسسة، و هذا راجع لطبيعة العمل التي تقتضي على ممارستها ان يكون ذكر. و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (2-3): توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من مخرجات Spss

2- العمر :

جدول رقم (2-3): خاصية العمر لعينة الدراسة

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	18	34.6
من 30 إلى أقل من 40 سنة	26	50.0
من 40 إلى أقل من 50 سنة	6	11.5

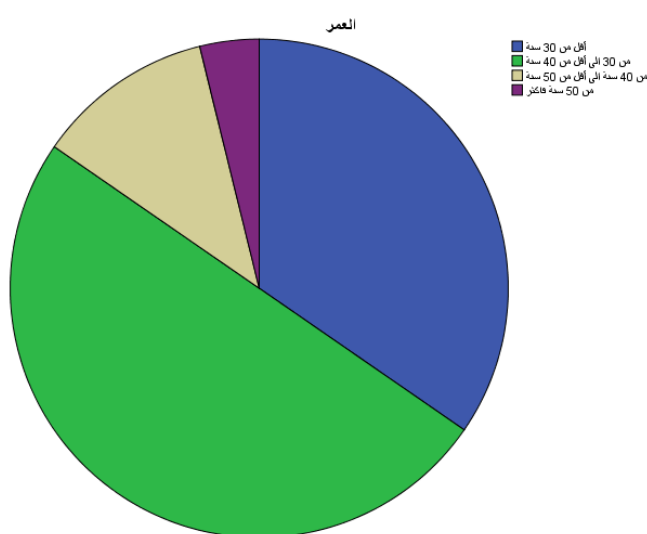
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة قديلة -بسكرة-

3.8	2	50 سنة فما فوق
100	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات Spss

من خلال نتائج تحليل الجدول السابق نلاحظ ان أغلب افراد العينة يتراوح ما بين 30 الى أقل من 40 سنة بنسبة 50% لتليها العمال الذين أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة 34.6% ، ثم الذين تتراوح أعمارهم من 40 الى اقل من 50 سنة، و أخيرا الذي يفوق أعمارهم 50 سنة بنسبة 3.8%. كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل(3-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من مخرجات Spss

3- المؤهل العلمي:

الجدول(2-4): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

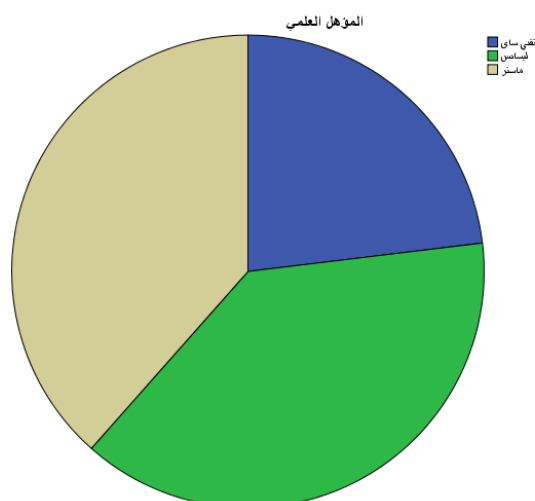
النسبة المئوية	التكرارات	المتغير
23.1	12	تقني سامي
38.5	20	ليسانس
38.5	20	ماستر
100	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات Spss

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة قديلة -بسكرة-

من خلال تحليل الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة لديهم شهادتي ليسانس بنسبة 38.5% و الماستر هي الأخرى بنسبة 38.5% أم الذين لهم شهادة تقني سامي 23.1% و هي تدل على امتلاك المؤسسة لكفاءة جيدة كما هو موضح في الشكل الموالي.

الشكل (3-4): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من مخرجات Spss

4- سنوات الخبرة:

الجدول (2-5): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	28	53.8
من 5 الى اقل من 10 سنوات	16	30.8
من 10 الى اقل من 15 سنة	8	15.4
15 سنة فأكثر	0	0
المجموع	52	100

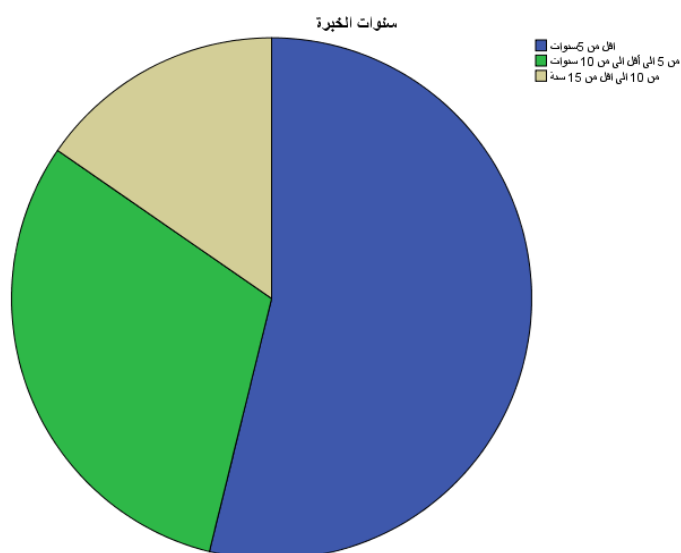
المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات Spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أغلب افراد العينة لهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 53.8%، لتليها الذين لهم خبرة من 5 الى أقل من 10 سنوات بنسبة 30.8% و أخيرا الذين خبرتهم تتراوح من 10 الى أقل من 15 سنة بنسبة 15.4%

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة قديلة -بسكرة-

، أما الذين خبرتهم أكثر من 15 سنة نجد أنها لا تعني أي فرد من أفراد العينة ، و هي تدل على الكفاءة الشبابية التي تمتلكها المؤسسة. و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (2-5): توزيع افراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من مخرجات Spss

المطلب الثالث: اختبار معامل ثبات و صدق الاستبيان

لاختبار صدق الاستبيان تم اختيار مقياس (Cronbach Alpha) الذي يعتبر احد الاختبارات الاكثر شيوعا و استخداما في مثل هذه الدراسات، و يعول عليه كثيرا حيث اعطت نتائج التحليل الجدول التالي:

الجدول (2-6): اختبار معامل الثبات للاستبيان

المحور	عدد عبارات القياس	معامل الثبات Alpha de Cronbach	معامل الصدق
متغير التنوع في المنظمات	15	0.830	0.911
متغير إدارة الموارد البشرية	20	0.937	0.967
مجموع محاور الاستبيان	35	0.938	0.968

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول السابق يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" للاستبانة بلغت (0.938) وهي قيمة جد مرتفعة، وكذلك كانت القيمة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" (0.937) بالنسبة لعبارات محور

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة قديلة -بسكرة-

المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية، كذلك في المقابل ما قيمته (0.830) بالنسبة لعبارات محور المتغير التابع التنوع في المنظمات ، وهو ما يدل على أن الاستمارة ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادة مرة أخرى تحت ظروف مماثلة .

اما بالنسبة بصدق الأداة (Validity) يقصد به قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها ، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها ، و أن مضمونها يتفق مع العرض الذي صممت لأجله ،وقد تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" وذلك كما هو موضح في الجدول السابق إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث هو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث ،وقد بلغ معامل الصدق الكلي الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات ،وقيمته هي (0.968) و هو ما يدل على صدق أداة الدراسة، وهذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات إدارة الموارد البشرية حيث بلغت قيمتها (0.967) في مقابل (0.911) كمعامل صدق التنوع في المنظمات.

المبحث الثالث: تحليل و مناقشة اسئلة الدراسة

في هذا الجزء من البحث نتطرق إلى تحليل عبارات الدراسة التطبيقية بشيء من التفصيل من حيث طبيعة الاجابة عنها وكذا اهمية كل عبارة بالنسبة لكل بعد.

المطلب الاول: مكانة التنوع في المنظمات

نتطرق في هذا المطلب إلى مكانة التنوع في المنظمات من وجهة نظر موظفي مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

الفرع الأول: مكانة البعد الداخلي

و من خلال الجدول الموالي يمكن قراءة مختلف المؤشرات الخاصة بالبعد الداخلي

الجدول(2-7): مكانة البعد الداخلي

رقم العبارة	عبارات البعد الداخلي	التوسط المرجح	الانحراف المعياري	أفراد العينة	الاتجاه العام لاجابات	الأهمية النسبية
01	ليس هناك تمييز تجاه العمر داخل المؤسسة فلا يتم تفضيل العمال الأكبر سنا عن العمال الأقل سنا	4.15	0.916	موافق	2	
02	ليس هناك تفضيل او عنصرية بين الجنسين داخل المؤسسة سواء من ناحية الاجر او الترقية	4.15	0.668	موافق	3	

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة قديلة -بسكرة-

03	توفر المؤسسة مناصب شغل خاصة لذوي الاحتياجات الخاصة	3.46	1.093	موافق	5
04	ليس هناك تفضيل بين الافراد على أساس أصلهم الجغرافي	4.38	0.745	موافق بشدة	1
05	لا يثير التنوع العرقي أي مشكلات داخل المؤسسة	4.12	0.645	موافق	4
1	المتوسط المرجح لبعده الداخلي	4.053	0.637	موافق	1

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات Spss

من خلال ملاحظة الجدول السابق نلاحظ ان الاتجاه العام لاجابات افراد العينة حول البعد الداخلي للتنوع في المنظمات جاءت كلها موافقة بمتوسط مرجح يتراوح ما بين (4.38) و (3.46) و انحراف معياري (1.093) و (0.645). حيث جاءت في المرتبة الأولى عبارة " ليس هناك تفضيل بين الافراد على أساس أصلهم الجغرافي" بمتوسط مرجح (4.38) و انحراف معياري (0.745)، أما في المرتبة الثانية نجد عبارة "ليس هناك تحيز تجاه العمر داخل المؤسسة فلا يتم تفضيل العمال الأكبر سنا عن العمال الأقل سنا" بمتوسط مرجح (4.15) و انحراف معياري (0.916)، أما في المرتبة الثالثة " ليس هناك تفضيل او عنصرية بين الجنسين داخل المؤسسة سواء من ناحية الاجر او الترقية" بمتوسط مرجح (4.15) و انحراف معياري (0.668). و في المرتبة الرابعة عبارة " لا يثير التنوع العرقي أي مشكلات داخل المؤسسة" بمتوسط مرجح (4.12) و انحراف معياري (0.645) ، و أخيرا نجد عبارة " توفر المؤسسة مناصب شغل خاصة لذوي الاحتياجات الخاصة" بمتوسط مرجح (3.46) و انحراف معياري (1.093).

كما نجد عموما اتجاه افراد العينة حول البعد ككل موافقة بمتوسط مرجح (4.053) و انحراف معياري (0.637).
الفرع الثاني: مكانة البعد الخارجي

و من خلال الجدول الموالي يمكن قراءات مختلف المؤشرات الخاصة بالبعد الخارجي

الجدول (2-8): مكانة البعد الخارجي بالمؤسسة محل الدراسة

رقم العبارة	عبارات البعد الخارجي	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	أفراد العينة	الاتجاه العام لاجابات	الأهمية النسبية
01	يؤثر محل الإقامة على سلوك و قيم و معتقدات الافراد في المؤسسة	3.77	1.059	موافق	4	
02	يعتبر الدخل من أكثر العوامل الجاذبة للعمل بالمؤسسة	3.88	0.758	موافق	3	

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة قديلة -بسكرة-

03	تشجع الإدارة العادات الشخصية التي تتوافق مع متطلبات العمل بالمؤسسة	3.92	0.682	موافق	1
04	يحدث هناك صراع داخل العمل بسبب الانتماء السياسي للأفراد	3.65	0.738	موافق	5
05	تقدم المؤسسة تسهيلات للفرد لممارسة معتقداته الدينية بكل اريحية و تحترم ذلك	3.92	0.682	موافق	2
المتوسط المرجح لبعء الخارجي		3.83	0.512	موافق	2

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات Spss

من خلال نتائج تحليل الجدول السابق نلاحظ أن الاتجاه العام لافراد العينة حول البعد الخارجي جاءت كلها موافقة بمتوسط مرجح تراوح بين (3.92) و (3.65) و بانحراف معياري تراوح بين (1.059) و (0.682). حيث جاءت في المرتبة الأولى عبارة " تشجع الإدارة العادات الشخصية التي تتوافق مع متطلبات العمل بالمؤسسة" بمتوسط مرجح (3.92) و انحراف معياري (0.682) و في المرتبة الثانية عبارة " تقدم المؤسسة تسهيلات للفرد لممارسة معتقداته الدينية بكل اريحية و تحترم ذلك" بمتوسط مرجح (3.92) و انحراف معياري (0.682) ، اما في المرتبة الثالثة نجد عبارة " يعتبر الدخل من أكثر العوامل الجاذبة للعمل بالمؤسسة" بمتوسط مرجح (3.88) و بانحراف معياري (0.758) أما عبارة " يؤثر محل الإقامة على سلوك و قيم و معتقدات الافراد في المؤسسة" جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط مرجح (3.77) و انحراف معياري (1.059)، و أخيرا نجد عبارة " يحدث هناك صراع داخل العمل بسبب الانتماء السياسي للأفراد" في المرتبة الأخيرة بمتوسط مرجح (3.65) و انحراف معياري (0.738) .

و عموما نجد ان الاتجاه العام للبعء الخارجي جاءت موافقة بمتوسط مرجح (3.83) و انحراف معياري (0.512).

الفرع الثالث: مكانة البعد التنظيمي

و من خلال الجدول الموالي يمكن قراءات مختلف المؤشرات الخاصة بالبعء التنظيمي

الجدول (2-9): مكانة البعد التنظيمي

رقم العبارة	عبارات البعد التنظيمي	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	أفراد العينة	الاتجاه العام لاجابات	الأهمية النسبية
01	اختلاف المستويات الإدارية بين الافراد داخل المؤسسة يخلق تنوعا في الموارد البشرية	3.81	0.886	موافق	3	

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة قديلة -بسكرة-

02	التنوع في فرق العمل له تأثيرات إجابيه على أداء المجموعة	3.65	0.883	موافق	5
03	تعتمد المؤسسة في عملية الترقية على أساس الاقدمية و الكفاءة معا	3.85	0.777	موافق	2
04	توفر المؤسسة بيئة عمل ملائمة و مشجعة للعمل سواء من ناحية الموقع أو من ناحية الخصائص التنظيمية و المادية	3.69	1.001	موافق	4
05	تمتلك قيادة المؤسسة الوعي الكافي لضمان الإدارة الفعالة لتنوع الافراد	3.88	0.704	موافق	1
3	المتوسط المرجح للبعد التنظيمي	3.77	0.704	موافق	
	المتوسط المرجح لمتغير التنوع في المنظمات	3.88	0.450	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات Spss

من خلال ملاحظة الجدول السابق لاحظ ان الاتجاه العام لاجابات افراد العينة للبعد التنظيمي جاءت كلها موافقة، حيث تراوح المتوسط المرجح لها من (3.88) و (3.65) بانحراف معياري (1.001) و (0.886). حيث جاءت في المرتبة الأولى عبارة " تمتلك قيادة المؤسسة الوعي الكافي لضمان الإدارة الفعالة لتنوع الافراد" بمتوسط مرجح (3.88) و انحراف معياري (0.704)، أما في المرتبة الثانية نجد عبارة " تعتمد المؤسسة في عملية الترقية على أساس الاقدمية و الكفاءة معا" بمتوسط مرجح (3.85) و انحراف معياري (0.777)، و في المرتبة الثالثة عبارة " اختلاف المستويات الإدارية بين الافراد داخل المؤسسة يخلق تنوعا في الموارد البشرية" بمتوسط مرجح (3.81) و انحراف معياري (0.886). أما في المرتبة الرابعة نجد عبارة " توفر المؤسسة بيئة عمل ملائمة و مشجعة للعمل سواء من ناحية الموقع أو من ناحية الخصائص التنظيمية و المادية" بمتوسط مرجح (3.69) و بانحراف معياري (1.001) و أخيرا عبارة " التنوع في فرق العمل له تأثيرات إجابيه على أداء المجموعة" جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط مرجح (3.65) و انحراف معياري (0.883).

و عموما نجد أن الاتجاه العام لمتغير التنوع في المنظمات جاءت موافقة بمتوسط مرجح (3.88) و بانحراف معياري (0.450)، حيث جاء في المرتبة الأولى البعد الداخلي بمتوسط مرجح (4.053) و بانحراف معياري (0.637)، أما في المرتبة الثانية البعد الخارجي بمتوسط مرجح (3.83) و بانحراف معياري (0.512)، أما في المرتبة الثالثة بعد (3.77) و انحراف معياري (0.704).

المطلب الثاني: مكانة التوظيف بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية

نتطرق في هذا المطلب إلى مكانة التنوع في المنظمات من وجهة نظر موظفي مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة قديلة -بسكرة-

الفرع الأول: مكانة التوظيف بالمؤسسة محل الدراسة

و من خلال الجدول الموالي يمكن قراءات مختلف المؤشرات الخاصة ببعده التوظيف

الجدول(2-10): مكانة التوظيف في المؤسسة محل الدراسة

رقم العبارة	عبارات التوظيف	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	أفراد العينة	الاتجاه العام لاجابات	الأهمية النسبية
01	تحرص مؤسستنا على اختيار الافراد ذوي القدرات المتميزة	4.12	0.855	موافق	2	
02	تركز مؤسستنا عند التوظيف على مبدأ تساوي الفرص من أجل الحصول على أفضل الكفاءات	3.92	0.737	موافق	5	
03	تستخدم مؤسستنا وسائل حديثة و متنوعة للإعلان عن المناصب و للبحث عن ذوي الكفاءات و المهارات	4.08	0.621	موافق	3	
04	تحدد مؤسستنا بدقة احتياجاتها من اليد العاملة لشغل المناصب الشاغرة	4.19	0.841	موافق	1	
05	تسعى مؤسستنا لكي يكون مؤهلات الفرد ملائمة لخصائص و متطلبات الإدارة	4.04	0.816	موافق	4	
2	المتوسط المرجح لبعده التوظيف	4.069	0.587	موافق	2	

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات Spss

من خلال نتائج تحليل الجدول السابق نلاحظ ان الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة حول بعده التوظيف جاءت كلها موافقة بمتوسط مرجح يتراوح ما بين (4.19) و (3.92) و بانحراف معياري (0.855) و (0.621). حيث جاءت في المرتبة الأولى عبارة " تحدد مؤسستنا بدقة احتياجاتها من اليد العاملة لشغل المناصب الشاغرة" بمتوسط مرجح (4.19) و انحراف معياري (0.841)، و في المرتبة الثانية عبارة " تحرص مؤسستنا على اختيار الافراد ذوي القدرات المتميزة" بمتوسط مرجح (4.12) و انحراف معياري (0.855)، أما في المرتبة الثالثة عبارة " تستخدم مؤسستنا وسائل حديثة و متنوعة للإعلان عن المناصب و للبحث عن ذوي الكفاءات و المهارات" بمتوسط حسابي (4.08) و انحراف معياري (0.621) و في المرتبة الرابعة عبارة " تسعى مؤسستنا لكي يكون مؤهلات الفرد ملائمة لخصائص و متطلبات الوظيفة" بمتوسط مرجح (4.04) و بانحراف معياري

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة قديلة -بسكرة-

(0.816)، و في المرتبة الأخيرة عبارة " تركز مؤسستنا عند التوظيف على مبدأ تساوي الفرص من أجل الحصول على أفضل الكفاءات" بمتوسط مرجح (3.92) و بانحراف معياري (0.737).

و عموما نجد ان الاتجاه العام لبعده التوظيف عموما جاءت موافقة بمتوسط مرجح (4.069) و انحراف معياري (0.587).

الفرع الثاني: مكانة التدريب بالمؤسسة محل الدراسة

و من خلال الجدول الموالي يمكن قراءة مختلف المؤشرات الخاصة ببعده التدريب

الجدول(2-11): مكانة التدريب في المؤسسة محل الدراسة

رقم العبارة	عبارات التدريب	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	أفراد العينة	الاتجاه العام لاجابات أفراد العينة	الأهمية النسبية
01	لتعلم المزيد من المهارات يتم تكوين الافراد في مؤسستنا دوريا	4.15	0.916	موافق	موافق	1
02	لزيادة الخبرة العلمية و التنوع الوظيفي للأفراد تلجأ مؤسستنا على تنوع الوظائف و الاعمال الموكلة للفرد كل مرة	4.08	1.022	موافق	موافق	2
03	تعتمد مؤسستنا بشكل كبير على التكنولوجيا الحديثة لتطبيق برامج التدريب	3.96	0.916	موافق	موافق	4
04	من اجل ترقية الافراد و تعزيز قدراتهم في المناصب الجديدة يتم اخضاعهم لتكوين مستمر	4.00	0.907	موافق	موافق	3
05	يتم تقييم فاعلية البرامج التدريبية بشكل مستمر من أجل تحسين نتائجها مستقبلا	3.92	0.816	موافق	موافق	5
1	المتوسط المرجح لبعده التدريب	4.023	0.830	موافق	موافق	1

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات Spss

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نلاحظ ان الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بعده التدريب جاءت كلها موافقة بمتوسط مرجح يتراوح ما بين (4.15) و (3.92) و بانحراف معياري (1.022) و (0.816). حيث جاءت في المرتبة الأولى عبارة " لتعلم المزيد من المهارات يتم تكوين الافراد في مؤسستنا دوريا" بمتوسط مرجح (4.15) و انحراف معياري (0.916)، و في المرتبة الثانية عبارة " لزيادة الخبرة العلمية و التنوع الوظيفي للأفراد تلجأ مؤسستنا على تنوع الوظائف و الاعمال

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة قديلة -بسكرة-

الموكلة للفرد كل مرة" بمتوسط مرجح (4.08) و انحراف معياري (1.022) أما في المرتبة الثانية عبارة " من اجل ترقية الافراد و تعزيز قدراتهم في المناصب الجديدة يتم اخضاعهم لتكوين مستمر " بمتوسط مرجح (4.00) و انحراف معياري (0.907) ، أما في المرتبة الرابعة عبارة " تعتمد مؤسستنا بشكل كبير على التكنولوجيا الحديثة لتطبيق برامج التدريب " بمتوسط مرجح (3.96) و انحراف معياري (0.916) و في المرتبة الخامسة عبارة " يتم تقييم فاعلية البرامج التدريبية بشكل مستمر من أجل تحسين نتائجها مستقبلا" بمتوسط مرجح (3.92) و انحراف معياري (0.816) .

و عموما نجد ان الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بعد التدريب جاءت موافقة بمتوسط مرجح (4.023) و انحراف معياري (0.830).

الفرع الثالث: مكانة التقييم

و من خلال الجدول الموالي يمكن قراءات مختلف المؤشرات الخاصة ببعده التقييم

الجدول(2-12): مكانة التقييم بالمؤسسة محل الدراسة

رقم العبارة	عبارات التقييم	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	أفراد العينة	الاتجاه العام لإجابات	الأهمية النسبية
01	يستند تقييم أداء الافراد في مؤسستنا على اهداف محددة مسبقا	4.08	0.926	موافق	موافق	1
02	هناك تقييم لإنتاجية العامل في مؤسستنا	3.77	1.022	موافق	موافق	5
03	يستخدم نظام التقييم لأغراض الترقية و العلاوات و المكافآت	3.85	0.916	موافق	موافق	4
04	تعتمد أساليب تقييم الأداء في مؤسستنا على معايير موضوعية مناسبة لطبيعة العمل	3.96	0.907	موافق	موافق	2
05	تشجع مؤسستنا على التقييم الذاتي للأداء	3.96	0.816	موافق	موافق	3
3	المتوسط المرجح لبعده التقييم	3.923	0.830	موافق	موافق	3

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال نتائج تحليل الجدول السابق نلاحظ ان الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بعد التقييم جاءت كلها موافقة بمتوسط مرجح تتراوح ما بين (4.08) و (3.77) و بانحراف معياري (1.022) و (0.816). حيث جاءت في المرتبة الأولى عبارة " يستند تقييم أداء الافراد في مؤسستنا على اهداف محددة مسبقا" بمتوسط مرجح (4.08) و انحراف معياري (0.926) و

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة قديلة - بسكرة-

في المرتبة الثانية عبارة " تعتمد أساليب تقييم الأداء في مؤسستنا على معايير موضوعية مناسبة لطبيعة العمل " بمتوسط مرجح (3.96) و بانحراف معياري (0.907) أما عبارة " تشجع مؤسستنا على التقييم الذاتي للأداء " جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط مرجح (3.96) و بانحراف معياري (0.816) و في المرتبة الرابعة عبارة " يستخدم نظام التقييم لأغراض الترقية و العلاوات و المكافآت " بمتوسط مرجح (3.85) و بانحراف معياري (0.916) و في المرتبة الخامسة عبارة " هناك تقييم لإنتاجية العامل في مؤسستنا " بمتوسط مرجح (3.77) و انحراف معياري (1.022) .

وعموما نجد بعد التقييم كان الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حوله موافق بمتوسط مرجح (3.923) وانحراف معياري (0.830).

الفرع الرابع: مكانة بعد التحفيز بالمؤسسة محل الدراسة

ومن خلال الجدول الموالي يمكن قراءة مختلف المؤشرات الخاصة ببعده التحفيز

الجدول(2-13): مكانة التحفيز بالمؤسسة محل الدراسة

رقم العبارة	عبارات التحفيز	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	أفراد العينة	الاتجاه العام لإجابات	الأهمية النسبية
01	تقوم مؤسستنا بتحديث نظام المكافآت استجابة للتغيير في حاجات و رغبات موظفيها	3.81	1.011	موافق	4	
02	تدعم مؤسستنا مشاركة جميع الموظفين في عملية اتخاذ القرار لدفعهم نحو تحقيق الأهداف	3.62	0.973	موافق	5	
03	تعتمد مؤسستنا استخدام سياسة التكريم كأسلوب فعال في تحفيز الموظفين	3.88	0.855	موافق	2	
04	تهدف مؤسستنا ان يكون عمل الفرد مصدر يحقق له النمو و الارتقاء الوظيفي	3.92	0.882	موافق	1	
05	مؤسستنا شديدة الحرص على أن تكون بيئة العمل مصدرا لتحقيق الرضا و ضمان الولاء	3.85	0.916	موافق	3	
	المتوسط المرجح لبعده التحفيز	3.815	0.789	موافق	4	

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة قديلة -بسكرة-

موافق	0.571	3.957	المتوسط المرجح لمتغير ادارة الموارد البشرية
-------	-------	-------	---

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات Spss

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نلاحظ ان الاتجاه العام لإجابات افراد العينة جاءت كلها موافقة بمتوسط مرجح يتراوح ما بين (3.92) و (3.62) و بانحراف معياري (1.011) و (0.855) . حيث جاءت في المرتبة الأولى عبارة " تهدف مؤسستنا ان يكون عمل الفرد مصدر يحقق له النمو و الارتقاء الوظيفي " بمتوسط مرجح (3.92) و انحراف معياري (0.882) و في المرتبة الثانية عبارة " تعتمد مؤسستنا استخدام سياسة التكريم كأسلوب فعال في تحفيز الموظفين " بمتوسط مرجح (3.88) و انحراف معياري (0.855) ، أما في المرتبة الثالثة عبارة " مؤسستنا شديدة الحرص على أن تكون بيئة العمل مصدرا لتحقيق الرضا و ضمان الولاء " بمتوسط مرجح (3.85) و انحراف معياري (0.916) . أما في المرتبة الرابعة عبارة " تقوم مؤسستنا بتحديث نظام المكافآت استجابة للتغيير في حاجات و رغبات موظفيها " بمتوسط مرجح (3.81) و انحراف معياري (1.011) ، و في المرتبة الخامسة نجد عبارة " تدعم مؤسستنا مشاركة جميع الموظفين في عملية اتخاذ القرار لدفعهم نحو تحقيق الأهداف " بمتوسط حسابي (3.62) و بانحراف معياري (0.973).

وعموما نجد متغير ادارة الموارد البشرية جاء اتجاهه العام موافق بمتوسط مرجح (3.957) وانحراف معياري (0.571). حيث جاء في المرتبة الأولى بعد التدريب بمتوسط مرجح (4.023) و انحراف معياري (0.830) ، ليأتي بعدها بعد التوظيف بمتوسط مرجح (4.069) و انحراف معياري (0.587) ثم بعد التقييم بمتوسط مرجح (3.923) و انحراف معياري (0.830)، و أخيرا بعد التحفيز بمتوسط مرجح (3.845) و انحراف معياري (0.789).

المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

قبل الشروع في اختبار فرضيات الدراسة والاجابة على مختلف الاسئلة الفرعية، وبهدف معرفة طبيعة الاختبارات التي

يجب القيام بها لا بد من معرفة طبيعة التوزيع الذي تتبعه عينة الدراسة والموضحة في الجداول والرسومات الموالية

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

تم الاستعانة باختبار **Kolmogorov-Smirnov Test** باعتباره احد الاختبارات المهمة لمعرفة طبيعة توزيع العينات

المستقلة انطلاقا من فرضية ان عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وقد بينت نتائج التحليل ما يلي:

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

	البعد الداخلي	البعد الخارجي	البعد التنظيمي	التنوع في المنظمات	التوظيف	التدريب	التقييم	التحفيز	إدارة الموارد البشرية
العدد	52	52	52	52	52	52	52	52	52
المعلمت a,b العادية	4,0538	3,8308	3,7769	3,8872	4,0692	4,0231	3,9231	3,8154	3,9577
لانحراف المعياري	,63754	,51241	,70478	,45071	,58730	,59627	,83093	,78998	,57167
معظم الفروق الشديدة	مطلقة	,168	,206	,102	,108	,124	,131	,133	,167
	إيجابية	,105	,101	,102	,091	,124	,131	,097	,167
	سلبية	-,168	-,206	-,093	-,108	-,107	-,096	-,133	-,118

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة قديلة -بسكرة-

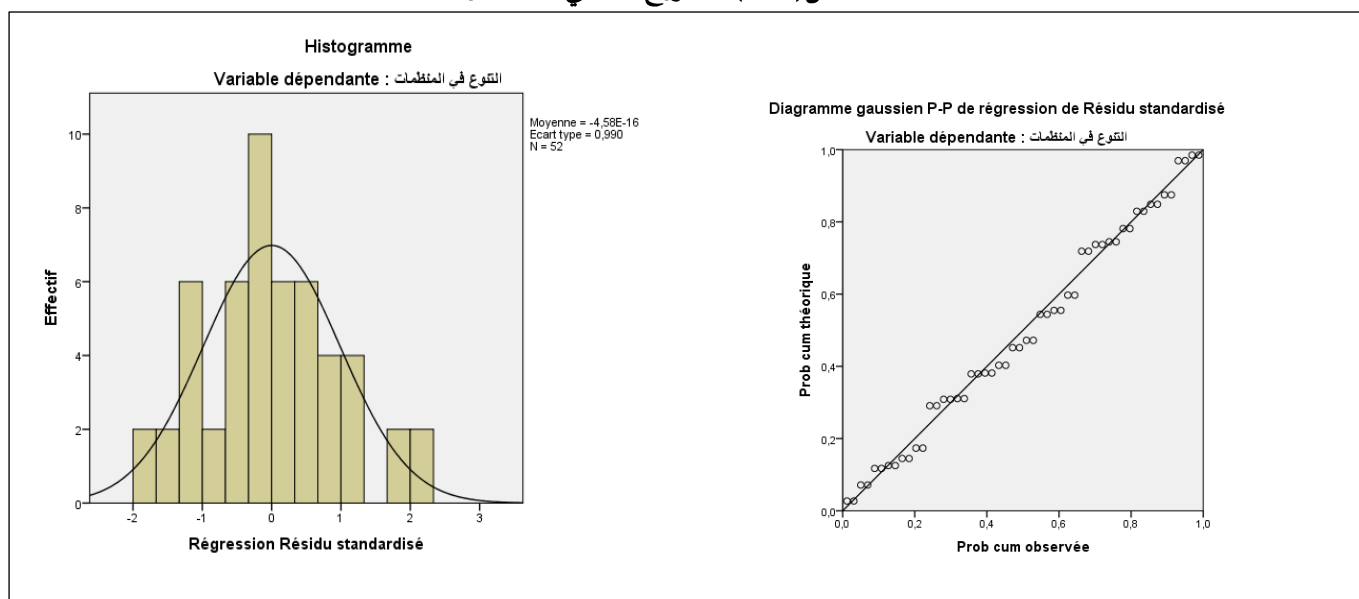
Z قيمة / Z de Kolmogorov-Smirnov	1,211	1,488	,738	,780	,893	,943	,961	,944	1,202
مستوى الدلالة Sig	,106	,064	,648	,578	,402	,336	,314	,335	,111

الجدول (2-14): اختبار التوزيع الطبيعي

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال قيمة Z المحسوبة ومستوى الدلالة Sig نجد أن كل ابعاد الدراسة بما فيها المتغير التابع والمستقل تتبع التوزيع الطبيعي، حيث جاءت كل مستويات الدلالة أكبر من 0.05 مما يعني أن العينة تتبع التوزيع الطبيعي، ولتأكيد هذه النتائج تم الاستعانة بالتمثيل البياني لمحور التنوع في المنظمات كما يلي:

الشكل (3-6): التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الشكل السابق يتضح جليا أن عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه فإن الاختبارات المعلمية هي التي تتبع في دراستنا كما يلي:

الفرع الثاني: مصفوفة الارتباط بين ابعاد الدراسة

من خلال مصفوفة الارتباط يتم توضيح مختلف علاقات الارتباط بين ابعاد الدراسة بهدف معرفة درجة الارتباط واهميتها بالنسبة لكل بعد ومحور وكون متغيرات الدراسة ترتيبية فإن معامل الارتباط الاصالح في مثل هذه الحالات هو معامل الارتباط Pearson الذي نعبر عنه من خلال الجدول الموالي:

الجدول (2-15): مصفوفة الارتباط Person بين ابعاد الدراسة

		البعد الداخلي	البعد الخارجي	البعد التنظيمي	التنوع في المنظمات
التوظيف	معامل الارتباط لبيرسون	,396**	,040	,686**	,559**
	مستوى الدلالة Sig.	,004	,780	,000	,000
	العدد N	52	52	52	52

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة قديلة -بسكرة-

التدريب	معامل الارتباط لبيرسون	,459**	,034	,468**	,473**
	مستوى الدلالة. Sig.	,001	,813	,000	,000
	العدد N	52	52	52	52
التقييم	معامل الارتباط لبيرسون	,473**	,186	,530**	,570**
	مستوى الدلالة. Sig.	,000	,186	,000	,000
	العدد N	52	52	52	52
التحفيز	معامل الارتباط لبيرسون	,431**	,111	,488**	,500**
	مستوى الدلالة. Sig.	,001	,433	,000	,000
	العدد N	52	52	52	52
إدارة الموارد البشرية	معامل الارتباط لبيرسون	,542**	,125	,659**	,647**
	مستوى الدلالة. Sig.	,000	,377	,000	,000
	العدد N	52	52	52	52

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات Spss

من خلال الجدول الموالي نلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التنوع في المنظمات و إدارة الموارد البشرية حيث كان معامل الارتباط (0.647) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) ، أي يوجد علاقة لإدارة الموارد البشرية على التنوع في المنظمات بالمؤسسة محل الدراسة. كما وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطو بين إدارة الموارد البشرية و البعد الداخلي بلغ (0.542) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) ، أيضا وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين إدارة الموارد البشرية و البعد التنظيمي بلغ (0.659) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) ، أما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية و البعد الخارجي نلاحظ عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بالمؤسسة محل الدراسة.

و عموما فان معامل الارتباط بين إدارة الموارد البشرية و التنوع في المنظمات جاء متوسط بالنظر لبقية علاقات الارتباط الجزئية حيث تعدى في مجملها 50% و التي تعتبر نسبة مقبولة تدل على العلاقة بين المتغيرين (التنوع في المنظمات و إدارة الموارد البشرية) من وجه نظر موظفي مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -جمورة-بسكرة ، كما تشير مصفوفة الارتباط في الجهة الثانية الى الترابط بين أبعاد إدارة الموارد البشرية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

الفرع الثالث: اختبار الفرضيات

تنص الفرضيات الدراسة في مجملها على يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على إدارة التنوع بمؤسسة قديلة لمياه المعدنية-جمورة-بسكرة. و بهدف الوقوف على مختلف علاقات التأثير من خلال اختبار مختلف الفرضيات تم اختيار الانحدار الخطي البسيط الخطي البسيط كخطوة أولى للدراسة من خلال طريقة Entrée و ذلك لاستبعاد المتغيرات التي تكون تأثيرها المباشر ضعيف أو لا يكون لها تأثير أمام بقية المتغيرات.

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة قديلة -بسكرة-

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لوظيفة الموارد البشرية على التنوع بمؤسسة قديلة لمياه المعدنية-جمورة-بسكرة". ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

جدول رقم (2-16): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	4.333	1	4.333	35.950	0.000
الخطأ	6.027	50	0.121		
المجموع الدوري	10.360	51			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)

معامل التحديد (R2) = 0.418 .. معامل الارتباط (R) = 0.647

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (35.950) وبقيمة احتمالية (00,00) و هي أقل من مستوى الدلالة (0,05).

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة، أين اعتمدنا في ذلك على الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-17): اختبار دور لإدارة الموارد البشرية على التنوع في المنظمات من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير التابع	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
التنوع	0.647	5.996	0.000	35.950	0.647	0.418

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss

من خلال الجدول السابق نجد ان لإدارة الموارد البشرية دور في التنوع في المنظمات حيث بلغ نسبة الارتباط بينهما (0.647)، كما أن (41.8%) من التغيرات التنوع في المنظمات سببها إدارة الموارد البشرية و الباقي يرجع لتأثير عوامل أخرى. بناء على ذلك فإننا نقبل الفرضية القائلة بأنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على إدارة التنوع بمؤسسة قديلة لمياه المعدنية-جمورة-بسكرة.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية:

1- الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على وجود دور ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على التنوع الداخلي بالمؤسسة محل الدراسة.

من خلال نتائج التحليل تبين ما يلي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة قديلة -بسكرة-

الجدول رقم (2-18): اختبار دور لإدارة الموارد البشرية على التنوع الداخلي من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير التابع	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R ² معامل التحديد
التنوع	0.542	4.563	0.000	20.822	0.542	0.294

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss

من خلال الجدول يتضح لنا وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) لإدارة الموارد البشرية على التنوع الداخلي بمؤسسة قديلة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (4.563)، وكذلك قيمة (T) البالغة (4.563) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من (0,05) وبالتالي فإن قيم كل من (F) و (T) دالتين عند مستوى الدلالة (0,05). و بناء على النتائج السابقة فإننا نقبل الفرضية الفرعية الأولى القائلة بوجود دور ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على إدارة التنوع الداخلي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة-بسكرة-.

و يمكن تفسير هذا بأنه يوجد لا يوجد تميز تجاه العمر و لا الجنس و لا اصلهم و عرقهم الجغرافي عند القيام بتوظيف الافراد و تدريبهم و تقييمهم و تحفيزهم، إضافة الى عدم وجود تميز تجاه ذوي الاحتياجات الخاصة عند ممارسة وظائف الموارد البشرية.

2- الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على وجود دور ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على التنوع الخارجي بالمؤسسة محل الدراسة. من خلال نتائج التحليل تبين ما يلي:

الجدول رقم (2-19): اختبار دور لإدارة الموارد البشرية على التنوع الخارجي من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير التابع	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R ² معامل التحديد
التنوع	0.125	0.891	0.377	0.794	0.125	0.016

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss

من خلال الجدول يتضح لنا وجود عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) لإدارة الموارد البشرية على التنوع الخارجي، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (0.794)، وكذلك قيمة (T) البالغة (0.891) بمستوى دلالة (0,377) وهو أكبر من (0,05) وبالتالي فإن قيم كل من (F) و (T) غير دالتين عند مستوى الدلالة (0,05)، وعليه فأنا نرفض الفرضية الفرعية الثانية القائلة بوجود دور ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على إدارة التنوع الخارجي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة-بسكرة-

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة قديلة -بسكرة-

بمعنى أن قيم وسلوك ومعتقدات الافراد وتوجهاتهم السياسية لا تتأثر بمحل الإقامة مما لا يجعل هناك صراع داخل العمل كما ان الدخل ليس وجده العوامل الجاذبة للعمل، كما ان الإدارة لا تشجع العادات الشخصية المتوافقة مع متطلبات العمل وبالتالي عند ممارسة الإدارة البشرية من توظيف وتدريب وتقييم وتحفيز لا تتأثر بعوامل البعد الخارجي للتنوع التنظيمي.

3- الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على وجود دور ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على إدارة التنوع الخارجي بالمؤسسة محل الدراسة

من خلال نتائج التحليل تبين ما يلي:

الجدول رقم (2-20): اختبار دور إدارة الموارد البشرية على التنوع التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير التابع	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R ² معامل التحديد
التنوع	0.659	6.202	0.000	38.466	0.659	0.435

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss

من خلال الجدول يتضح لنا وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) لإدارة الموارد البشرية على التنوع التنظيمي بمؤسسة قديلة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (38.466)، وكذلك قيمة (T) البالغة (6.202) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من (0,05) وبالتالي فإن قيم كل من (F) و (T) دالتين عند مستوى الدلالة (0,05). وبناء على النتائج السابقة فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة القائلة يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على إدارة التنوع التنظيمي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة-بسكرة-.

ومما سبق يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية تؤثر على عوامل البعد التنظيمي من خلال خلق التنوع عبر اختلاف المستويات الإدارية و فرق العمل ، و أيضا من خلال توفير بيئة عمل ملائمة و مشجعة للعمل و امتلاكها للوعي القيادي لإدارة التنوع التنظيمي داخل المؤسسة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة قديلة -بسكرة-

خلاصة الفصل التطبيقي:

تطرقنا من خلال هذا الفصل الى الجانب التطبيقي للدراسة، و قد اعتمدنا في انجاز هذا العمل على استبانة قمنا بتوزيعها على موظفي مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة- بسكرة، حيث بلغت عينة الدراسة 52موظف، و قسمنا الاستبانة الى ثلاث اقسام ، يتعلق القسم الأول بالمعلومات الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة (الجنس العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، أما القسم الثاني يتعلق بالتنوع في المنظمات في حين القسم الثالث يتعلق بإدارة الموارد البشرية، و كان هدفنا من هذه الدراسة هو

الإجابة عن إشكالية بحثنا المتمثلة في: هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على التنوع في المنظمات؟

وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية وعلاقات الارتباط، ثم قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات وتوصلنا الى عدة نتائج أهمها:

- ✓ يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على إدارة التنوع بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة -بسكرة.
- ✓ يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على البعد الداخلي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة -بسكرة.
- ✓ لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على البعد الخارجي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة -بسكرة.
- ✓ يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على البعد التنظيمي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة -بسكرة.

الخاتمة

لقد اثبت الواقع أن المنظمات الناجحة في إدارة التنوع تزداد قدرتها على جذب الموارد البشرية الجيدة، كما أن التنوع في الأفكار والابداع والابتكار يزيد من القدرة التنافسية للمؤسسة، فضلا عن زيادة مرونة المنظمة في مواجهة المشاكل بصفة عامة، وهذا إذا عرف المسيرين أن يديروا هذا التنوع من خلال ادارته في كافة وظائف الموارد البشرية، وتكييفه حسب الموقف السائد الذي يؤدي إلى الرضا لجميع الأطراف وتوجيه الجهد والطاقة إلى موضوع العمل قد يؤدي ذلك إلى تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة.

وقد حاولنا الإجابة على إشكالية بحثنا من خلال إتباعنا المنهج الوصفي التحليلي، من خلال دراسة نظرية ودراسة ميدانية بالمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة-بسكرة- حيث جمعنا بيانات ذات طابع كيفي قصد الإلمام الجيد بكل متغيرات الدراسة، وتمكنا من خلال تحليل وتفسير النتائج من الوصول إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات. وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج ممتثلة في:

أولا النتائج النظرية:

- ✓ إدارة التنوع هي مجموعة من الإجراءات، التي تبدأ بالتخطيط وتنفيذ نظم وسياسات متعلقة بإدارة الموارد البشرية، والتي من شأنها أن تخلق ميزة تنافسية نابعة من التنوع الحاصل في العاملين.
- ✓ مفهوم إدارة التنوع من المفاهيم الحديثة من اذ انه يحتوي على جوانب متعددة الابعاد وواسعة النطاق، حيث أن عدم احترام التنوع وادارته بشكل فعال سيؤدي إلى صراعات تنظيمية داخل المؤسسة، والعكس اذا تم احترامه وادارته بشكل جيد يمكن ان يؤدي إلى استقرار وظيفي كما ان الإنتاجية تزداد عند شعور الافراد بوجود العدالة والمساواة في التعامل وتقديم كل ما هو مميز وجديد.
- ✓ إدارة رئيسية لها أهمية ومكانة استراتيجية لا تختلف عن أهمية باقي وظائف المؤسسة، بل هي أكثر من ذلك لاهتمامها بالعنصر البشري، الذي هو عامل أساسي لنجاح المؤسسات، من خلال أدائه الوظيفي الكفؤ.
- ✓ ان علاقة إدارة الموارد البشرية مع إدارة التنوع، تعتبر كجزء من سياسية إدارة الموارد البشرية، حيث نجد في المنظمة الواحدة من يتحدث عن إدارة الموارد البشرية انطلاقا من التنوع، وينظر الى إدارة التنوع على انها قيمة لإدارة الموارد البشرية اذا تم ادارتها بفعالية.

ثانيا: النتائج التطبيقية:

- تعمل إدارة المؤسسة الى التعامل مع مختلف التنوع داخلها و ادارته لتحقيق النتائج بكفاءة و فعالية.
- ✓ من خلال تحليل البيانات توصلنا الى انه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على إدارة التنوع بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة -بسكرة-.

الخاتمة

✓ كما وجدنا ان هناك يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على البعد الداخلي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة -بسكرة-.

✓ أيضا الى انه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على البعد الخارجي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة -بسكرة-.

✓ إضافة الى أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على البعد التنظيمي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة -بسكرة-.

التوصيات:

- من خلال ما تم التوصل اليه من نتائج يمكن تقديم الاقتراحات الاتية
- على المؤسسة العمل على محاولة دمج الموظفين الذين ينتمون الى مناطق جغرافية معينة، و جعلهم يعملون في مكان واحد حتى يتم كسر الحواجز و يتقربون الى بعضهم أكثر.
 - يجب على المؤسسة القيام بجلسات حوار تجمع بين الموظفين في مختلف المستويات و المصالح الإدارية لتبادل الآراء و وجهات النظر.
 - يجب على المؤسسة الاهتمام بالموظفين و احترام و تقبل تنوعهم و اختلافاتهم و العمل بها في كافة مراحل ادارتهم من توظيف و تدريب و تقييم و تحفيز

قائمة المحتويات:

رقم الصفحة	الموضوع
	بسملة
	الشكر والعرفان
	الاهداء
	ملخص باللغة العربية
	ملخص باللغة الإنجليزية
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-ط	مقدمة
الفصل الأول: إدارة التنوع	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية إدارة التنوع
3	المطلب الأول: مفهوم إدارة التنوع
5	المطلب الثاني: مراحل تطور إدارة التنوع
6	المطلب الثالث: أهمية فوائد إدارة التنوع
9	المطلب الرابع: أهداف إدارة التنوع
9	المبحث الثاني: أبعاد إدارة التنوع والتحديات التي تواجهها
10	المطلب الأول: أبعاد إدارة التنوع
18	المطلب الثاني: التحديات التي تواجه إدارة التنوع
20	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية	
22	تمهيد
23	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
23	المطلب الأول: نشأة إدارة الموارد البشرية
25	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية
27	المطلب الثالث: أهمية واهداف إدارة الموارد البشرية
29	المطلب الرابع: التحديات والصعوبات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
30	المبحث الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية
31	المطلب الأول: توظيف الموارد البشرية
32	المطلب الثاني: تدريب الموارد البشرية
35	المطلب الثالث: تقييم أداء

فهرس المحتويات

37	المطلب الرابع: عملية التحفيز
39	المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة التنوع
39	المطلب الأول: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة التنوع
40	المطلب الثاني: ممارسات تطبيق إدارة التنوع
41	المطلب الثالث: تطبيق إدارة التنوع من خلال ممارسات الموارد البشرية
42	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة قديلة-بسكرة-	
44	تمهيد
45	المبحث الأول: عرض عام عن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية
45	المطلب الأول: تقديم مؤسسة قديلة للمياه المعدنية
47	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة
51	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
51	المطلب الأول: اداة الدراسة وادوات جمع البيانات
51	المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث و تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة
55	المطلب الثالث: اختبار معامل ثبات و صدق الاستبيان
56	المبحث الثالث: تحليل و مناقشة النتائج
56	المطلب الأول: مكانة التنوع في المنظمات
59	المطلب الثاني: مكانة التوظيف بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية
64	المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة
72	خلاصة الفصل
87-86	الخاتمة
	فهرس المحتويات
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة المراجع

1- بالنسبة للمقالات:

- احمد الامين يوسفى ، و ابو بكر بوسالم. (2019). استراتيجية توظيف الموارد البشرية واثرها على التمكين الاداري دراسة ميدانية بمستشفى احميدة بن عجيللة-الاغواط-الجزائر. *المجلة الجزائرية للموارد البشرية*، 4(1)، الصفحات 39-57.
- آسيا بوطهرة، و ايمان عبادي. (جوان، 2018). معايير توظيف الاستاذ الجامعي بكلية علوم الاعلام والاتصال بجامعة الجزائر 3 من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها. *مجلة روافد*، 02(01)، الصفحات 81-111.
- آسية هيري. (2019). ادارة الانتوع الثقافي في منظمات الاعمال الدولية ، تطبيقات ادارة التنوع في شركة- زين اتصالات الخليج-. *مجلة التنمية وادارة الموارد البشري- بحوث ودراسات-*، 06(02).
- إهام موساوي، و السعدي عياد. (2016). استراتيجية ادارة التنوع الثقافي داخل المؤسسة مدخل حديث لتحقيق التميز دراسة تجربة مجموعة" متعاملي الاتصالات واللاسلكية الاوروبية. الصفحات 67-101.
- براهيم بلقايد، و شوقي بوري. (2017). علاقة التحفيز بمستوى اداء العاملين: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران. *مجلة اقتصاديات شمال افريقيا* (17)، الصفحات 255-270.
- جباري شوقي، و خليل شرقي. (بلا تاريخ). اشكالية تأهيل وتدريب الموارد البشرية في المصاريف الاسلامية. *مجلة التنظيم والعمل* (03)، الصفحات 61-77.
- جوهرة اقطي ، و وردة سعدي. (23-26 فيفري، 2015). دور ممارسات التسويق الداخلي في ادارة التنوع (دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر، قالمة). 04(2)، صفحة 5.
- حاكم اسماء. (2021). المعايير الاخلاقية كأداة لتفعيل ممارسات ادارة الموارد البشرية. *مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي*، المجلد الثاني(العدد الثاني)، الصفحات 61-79.
- حدة يوسفى، و سعاد هدار. (2018). اهمية التنوع الثقافي للقوى العاملة وانعكاساته في حل الصراع التنظيمي. *مجلة ابحاث نفسية وتربوية، المجلد9(عدد4)*، الصفحات ص ص 69-85.
- الخاص. *مجلة الاستراتيجية والتنمية*، 07(13)، الصفحات 30-55.
- خالد رجم، محمد الامين شرقي، و هدى الله دباش. (2018). تحليل العلاقة بين نظام تقييم العامل وأدائه في المؤسسة الاقتصادية: حالة فرع توزيع الكهرباء والغاز بورقلة. *مجلة التعليم والعمل*، 7(2)، الصفحات 07-30.
- خالد رجم، و رشيد مناصرية. (18, 1, 2018). واقع تقييم اداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود. *مجلة الباحث*، الصفحات 1-16.

- خالد صبيح الهادي تھامى. (2020). دور ممارسات ادارة التنوع في تنمية رأس المال الفكري " دراسة ميدانية". مجلة الاقتصاد والتنمية، 11 (2)، الصفحات 1321-1373.
- خلود نزار علي ديب. (2020). واقع ادارة التنوع على الثقافة التنظيمية(دراسة ميدانية على العاملين في دوائر التربية الرياضية المدرسية في الساحل السوري). مجلة جامعة تشرين. العلوم الصحية، (42)((5))، الصفحات 89-117.
- ربيع قرين، و صلاح الدين كروش. (ديسمبر، 2020). واقع ادارة الموارد البشرية الحديثة دراسة حالة الجزائر وعينة من الدول. مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد 05 (العدد 02)، الصفحات 465-476.
- رضا بوغزة، و ياسر عبد الرحمان. (جوان، 2019). ادارة الموارد البشرية في ظل تبني مفهوم الجودة الشاملة في منظمات الاعمال. مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع، 02 (02)، الصفحات 170-189.
- رمزي بودرجة، و حنان رزيق. (جانفي، 2019). مساهمة التدريب في تحقيق تنمية الموارد البشرية بالمنظمة بالاشارة الى معوقات تنمية الموارد البشرية في الجزائر. مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، 02 (01)، الصفحات 26-38.
- سعاد مخلوف، و ويزة شريك. (2018). مفهوم ادارة الموارد البشرية واهدافها والتحديات التي تواجهها. مجلة البحوث نفسية وتربوية، 9 (4)، الصفحات 227-238.
- سمية حدادة، و محمد حشماوي. (2020). تقييم الاجراءات الجديدة لسياسة التوظيف بالمؤسسات العمومية في الجزائر دراسة حالة المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام. مجلة (المدير)، 07 (02)، الصفحات 7-36.
- سناء مصطفى محمد أبوليفة. (2020). العلاقة بين ممارسات ادارة تنوع الموارد البشرية والتسويق الداخلي: دراسة حالة ميدانية على اعضاء هيئة التدريس في جامعة الجوف- المملكة العربية السعودية. مجلة البحوث المالية والتجارية، 21 (العدد الثالث)، الصفحات 262-300.
- صالح رشا مهدي. (2011). تاثير انماط القيادة الادارية في مستوى تحفيز العاملين دراسة ميدانية في الشركة العامة للموانئ العراقية في البصرة. مجلة الاقتصادي الخليجي (19)، الصفحات 1-31.
- صالح مهدي العامري، و امل عيسى عبد الله. (2020). تاثير ممارسات ادارة التنوع والاحتواء في اداء الملاك التدريسي النسوي بحث استطلاعي لآراء عينة من الملاك التدريسي النسوي في بعض الجامعات. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية (35)، الصفحات 100-120.
- ضيف الله وفاء. (2020). اثر تنوع الموارد البشرية على الذكاء الاصطناعي(دراسة تطبيقية دائرة الاحوال المدنية والجوازات الاردنية). المجلة العربية للنشر العلمي A/JSP (24)، الصفحات 203-240.
- عبد الجليل مقدم، خولة عدنان، و فايذة بلعابد. (2019). دور تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة موبيليز وكالة بشار. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، 03 (02)، الصفحات 01-13.

- عبد الرؤوف عز الدين، توفيق تمار، و عيسى قروش. (2021, 6 30). ادارة الموارد البشرية في ظل التوجه نحو التغيير التنظيمي. مجلة ابحاث ودراسات التنمية، المجلد(8)(العدد1)، الصفحات 107-122.
- عبد القادر، ف. ح.، فوزي، ن. م.، & فراج، م. م. (2021). تأثير ادارة التنوع على رضا العملاء الداخليين في شركات السياحة في مصر. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة. 15(2), pp. 267-296.
- عزام عبد النبي احمد. (2017). دراسة مقارنة لآليات التنوع بالتعليم قبل الجامعي في كل من كندا واستراليا وامكانية الافادة منها في مصر. مجلة الادارة التربوية، صفحة 300.
- عيسى مزارة، و عبد القادر نوقي. (بلا تاريخ). معوقات عملية تقييم الاداء الوظيفي بالنسبة للافراد العاملين في المنظمة. مجلة سوسيلوجيا، 2(1)، الصفحات 132-146.
- عيشاوي، و.، سعيد عزة، و. (2021). سياسة توظيف الاطارات الشابة بين المفهوم والممارسة دراسة ميدانية على عينة من اطارات بنك الفلاحة والتنمية الريفية. مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات. 08(02)، pp. 275-299.
- فاتح عبید الله الحموان الخوالدة. (2020). مدى تطبيق مهام ادارة الموارد البشرية في القطاع الصحي الاردني
- فاطمة حمدي عبد القادر، نانسي محمد فوزي، و محمد محمد فراج. (2021). تأثير ادارة التنوع على رضا العملاء الداخليين في الشركات السياحة في مصر. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، 02(15)، الصفحات 267-296.
- القايمه القويزي. (2016). تسيير التنوع في الموارد البشرية كمطلب لتجنب الصراع التنظيمي. مجلة علوم الانسان والمجتمع، 19(1)، الصفحات 103-128.
- الكريم، ز. ع. (2016). ديسمبر. (تقييم اداء المؤسسة الاقتصادية باستخدام اساليب المحاسبة الادارية -مدخل بطاقة الاداء المتوازن -دراسة حالة مؤسستي "صيدال" و"روبية". المجلة الاقتصادية الصناعية. 11(11), pp. 107-125.
- لمجد بوزيدي، و عبد الله بلوناس. (بلا تاريخ). تقييم الاداء في المؤسسة ودوره في تحفيز العمال. مجلة ابعاد اقتصادية، 1(1)، الصفحات 155-174.
- ليندة فريجة، و منيرة خروف. (جوان، 2015). نحو ادارة فعالة للتنوع في المؤسسات الصحية-التجربة السويسرية نموذجا-. حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والانسانية(11)، صفحة 248.
- محمد الامين مشرور، و امينة سماش. (2020). تحديد العوامل المؤثرة على تطور وظيفة الموارد البشرية مستقبلا في الجزائر باستخدام منهجية التحليل الهيكلي MICMAC. المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد5(العدد2)، الصفحات 55-70.
- محمد بن سعد أبو حميدة. (2020). اثر الحوافز المادية والمعنوية على اداء العاملين.
- محمد بوزيد اوي، و جلول لعطوي. (2018). ادارة التنوع كمقاربة حديثة لادارة الموارد البشرية. مجلة البحوث والدراسات التجارية(العدد الثالث)، الصفحات 258-269.

- مصطفى كاظم حيدر الربيعي، و سماح مؤيد محمود المولى. (2020). تأثير الاستراتيجية الفردية لادارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الانغماس الوظيفي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. *مجلة الادارة والاقتصاد*(العدد 123)، الصفحات 210-235.
- مصطفى محمد دعاء وفائي، بهاء الدين بدر الدين رانيا محمد، و باهر عمر محمد . (2019). ادارة التنوع واثره على اداء العاملين في الشركات السياحية.، (الصفحات 196-238).
- معتصم عبد الله الشرايري، و معن يوسف خصاونه. (2021). اثر القيادة التحويلية في اتوع الموارد البشرية (دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الاردنية الهاشمية). *مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية*، 29(1)، الصفحات 164-194.
- معن يوسف خصاونه، و محمد علي الزوايدة. (2022). اثر تنوع الموارد البشرية في تحقيق المرونة الاستراتيجية في البنك الاسلامي الاردني. *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية*، 6(5)، الصفحات 56-76.
- موساوى، & عياد، ا. (2016). استراتيجية ادارة التنوع الثقافي داخل المؤسسة مدخل حديث لتحقيق التميز. *مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية*(العدد السادس. pp. 67-97)،
- ناجي رجب عبد السكر. (2019). اثر درجة ممارسة ادارة التنوع بجامعة الاقصى في مستوى اليجابية لدى العاملين فيها - نموذج الخدار خطي مقترح-. *مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 27(6)، الصفحات 145-173.
- وسام سعيد عزة، و وهيبه عيشاوي. (2021). سياسة توظيف الاطارات الشابة بين المفهوم والممارسة دراسة ميدانية على عينة من اطارات بنك الفلاحة والتنمية الريفية. *مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية-بحوث ودراسات-*، 08(02)، الصفحات 275-299.
- وهيبه عيشاوي، و هجيرة عيشاوي. (2020). واقع التوظيف في المؤسسة الاقتصادية العمومية. *المؤتمر الدولي: المؤسسة بين الخدمة العمومية وادارة الموارد البشرية*، (الصفحات 78-86).

2- بالنسبة للكاتب:

- احمد جابر حسنين. (2013). *ادارة الموارد البشرية من منظور الحقوقي* (الإصدار الطبعة الاولى). القاهرة-مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- بن عنتر عبد الرحمان. (2010). *ادارة الموارد البشرية* (الإصدار الطبعة العربية). عمان- الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- حريم حسين. (2013). *ادارة الموارد البشرية*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- حميد عبد النبي الطائي . (2013). *ادارة الموارد البشرية في صناعة الضيافة (الإصدار الطبعة الاولى)*. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- زاهد محمد ديري . (2011). *ادارة الموارد البشرية (الإصدار الطبعة الاولى)*. الاردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عبد الحميد الخليل . (2018). *ادارة الموارد البشرية*. من منشورات الجمعية العربية السورية.
- علاقي مدني . (1999). *ادارة الموارد البشرية: المنهج الحديث لادارة الافراد*. دار زهران للنشر والتوزيع.
- علي السلمي . (1997). *ادارة الموارد البشرية*. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- فداء ناصر . (2021). *ادارة التنوع*. تأليف حظر الاشتقاق، *الاجازة في علوم الادارة* . سوريا: من منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- مجيد الكرخي . (2015). *ادارة الموارد البشرية (الإصدار الطبعة الاولى)*. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- محمد جاسم الشعبان، و محمد صالح الابعج . (2014). *ادارة الموارد البشرية في ظل استخدام الاساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة-الهندسة (الإصدار الطبعة الاولى)*. عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع.
- محمد سرور الحريري . (2012). *ادارة الموارد البشرية (الإصدار الطبعة الاولى)*. عمان- الاردن: دار الجامد للنشر والتوزيع.
- محمد موسى أحمد . (2014). *ادارة الافراد (الموارد البشرية) بين النظرية والتطبيقية*. مكتبة الوفاء القانونية للنشر والتوزيع.
- مصطفى نجيب شاوش . (2010). *ادارة الموارد البشرية "ادارة الافراد"* . دار الشروق للنشر والتوزيع.
- نوري منير . (2011). *الوجيز في تسيير الموارد البشرية(وفق القانون الاساسي العام للتوظيف العمومية في الجزائر)*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- وسيلة حمداوي . (2004). *ادارة الموارد البشرية*. قالمة: مديرية النشر الجامعية.

3- بالنسبة للمذكرات:

- اشرف محمد ابراهيم عوض . (2016). *اثر التنوع الثقافي على ممارسات الموارد البشرية" دراسة تطبيقية على المستشفيات التابعة لوزارة الصحة*. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراء، كلية التجارة جامعة ديمياط.
- اشواق مهني . (2018). *مساهمة ممارسات وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة: عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية*. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراء، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-

- بويرطخ عبد الكريم. (2012). دراسة فعالية نظام تقييم الاداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية). مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري- قسنطينة-.
- بوجعادة إلياس. (2006). تفعيل الموارد البشرية واثره في تحسين الاداء الاقتصادي للمؤسسة. رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 اوت 1955.
- جربي عبد الحكيم. (2018). دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الاداء المستخدم دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراء، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف -1-
- رقام ليندة. (2014). دور ادارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف. رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراء في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف 1.
- رياض حسين عبيس المرشدي. (2019). دور تنوع الموارد البشرية في تحقيق ابعاد منظمات الاداء العالي بوساطة ادارة الموهبة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مشقي الكفيل وزين العابدين. أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراء فلسفة في إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- عبد الغاني محمد عطا المنان. (2017). اثر التنوع الثقافي على النزاع والسلام في السودان. (رسالة ماجستير). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- العرموطي ايمن مصطفى، و حسن مدثر. (بلا تاريخ). تقييم تجربة جامعة ابو ظبي في ادارة التنوع من وجهة نظر عينة اعضاء هيئة التدريس ب الجامعة.
- عزيزون زهية. (2007). التحفيز واثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 اوت 1955-سكيكدة-
- علاء محمد احمد الغمازي. (2015). عملية التحفيز وعلاقتها بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية - الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة. قدمت هذه الدراسة استكمالاً للحصول على درجة الدكتوراء، قسم إدارة الاعمال، جامعة منوبة-تونس
- عمار بن عيشي. (2006). دور تقييم اداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية-بسكرة-.

- محمد ابو اسنينة. (2017). تقييم ممارسات ادارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويرها. (رسالة ماجستير). قسم إدارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل.
- محمد النعيمي. (2013). اثر الحوافز في تحسين الاداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن دراسة تطبيقية على امانة عمان الكبرى. (رسالة ماجستير). قسم إدارة الاعمال، كلية الإهمال، جامعة الشرق الأوسط.
- محمد ياسر أبو سعيد. (2020). محاولة لدراسة أثر جائحة كوفيد-19 على محددات إدارة التنوع في المنظمات الدولية. دراسة حالة: برنامج الأغذية العالمي (WFP) في قطاع غزة. (شهادة ماستر). قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- نسرین شاکر رضوان سمارة. (2017). واقع ادارة التنوع واثرها على الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية-محافظات غزة. (رسالة ماجستير)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة-

4- بالنسبة للملتقيات:

- سمية دربال، و عبد الرزاق بن علي. (2014). ادارة التنوع الثقافي من القيود القانونية الى الميزة التنافسية. الملتقى الوطني الثالث حول تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتدارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-
- المنظمة العربية للتنمية الادارية. (2008). المرجع في التدريب وادارة الموارد البشرية. الملتقيات والندوات التي عقدها المنظمة خلال 2007 حول موضوعات الاستشارات والتدريب وادارة الموارد البشرية. القاهرة
- وفائي د، .، بدر الدين رت، .، باهر م. (2019). ادارة التنوع واثره على اداء العاملين في شركات السياحة. المؤتمر العلمي الدولي الثاني، العدد الخامس. الصفحات 196-238.

المراجع باللغة الأجنبية

1- بالنسبة للمقالات

- ABIDI, O., ZAIM, H., YOUSSEF, D., & HABIBNIYA, H. (2017). Diversity Management and Its Impact on HRM Practices: Evidence from kuwaiti Companies. *Eurasian Journal of Buisness and Economics*, 10(20), pp. 71-88.
- Agrwal, V. (2012). Managing the diversified team: challenges and strategies for impeoving performance. *International Journal*, 18(7\8), pp. 384-400.
- Gardenswartz, & Row. (1991). Diverse Tems at Work. Internal Dimenions and External Dimensions are adapted from marilyn loden and julie rosener, workforce America.
- Gordono, F., Jabbour, C., Oliveira, J., Martinez, J., & Battistelle, R. (2011). Diversity management Challenge, benefits, and the role of human resource management in Brazilian organizations. Emerald Groupe publishing limited- Equality diversity and Inclusion: An international Journal, pp. 58-74.
- Kepner, K., Lopez, M., Green, K., Clark, J., Farnsworth, D., & Wysocki, A. (n.d.). DIVERSITY IN THE WORKPLACE: BENEFITS CHALLENGES AND THE

REQUIRED MANAGERIAL TOOLS. *Institute of food And Agricultural Sciences*, pp. 1-4.

- Nadezda, h., zuzana, j., Katarina, p., & jana, B. (2020). Diversity Management as a Tool for Sustainable Development of Health Care Facilities. *Sustainability*, pp. 2-22
- S.W. Ng, E., & J. Burke, R. (2005, July 16). Person–organization fit and the war for talent: does diversity management make a difference? Routledge Taylor and Francis Group– *J. of Human Resoueece management*, pp. 1195–1210.
- Silba I., U., & virginia, A. (2020). Do human Resource diversity Management Issues Increase Productivity In nigeria. *International Journal of Management Sciences*, 8(2), pp. 114-132.
- Viera Sukalova, & Pavel Ceniga. (2019). Diversity Management in Sustainable Human resources Management. *Globalization and its Socio-Economic Consequences*, pp. 1-9.
- Vohra Neharika, & Nair Nisha. (2015). Diversity and Inclusion at the workplace; A Review of research and Perspectives. *Resear\ch and publications*, pp. 2-36.

1-بالنسبة للمذكرات ;

- Dike Priscilla. (2013). The impact of workplace diversity on organisations. degree Programme in international Businces.
- Tervonen Katariina. (2012). The Rol of Diversity Management in Human Resource Management in Hotel Business. Degree programme in tourism. Saimaa university of Applied Sciences.

الملاحق

الملحق رقم (1) : الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير



استبانة البحث

الأخ الفاضل ...، الأخت الفاضلة ...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين يديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة التي نقوم بإعدادها لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير موارد بشرية، بعنوان " دور وظيفة الموارد البشرية في إدارة التنوع في المنظمات " .

وتهدف هذه الدراسة في التعرف على دور وظيفة الموارد البشرية في إدارة التنوع في المنظمات في منظماتكم. ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم بالتكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة اجابتكم، لذلك نهيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علما أن كل اجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام، وشكرا على تعاونكم معنا.

الأستاذ المشرف:

دبلة فاتح

الطالبتان:

- سعيدي مريامة

- طنقوري سهام

الملاحق

القسم الأول: البيانات الشخصية الوظيفية:

يهدف هذا القسم الى التعرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لموظفي المؤسسة، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1- الجنس	<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>
2- العمر	<input type="checkbox"/>	أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/>	من 30 سنة الى من 40 سنة	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	من 40 سنة الى أقل من 50 سنة	<input type="checkbox"/>	من 50 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>
3- المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/>	تقني سامي	<input type="checkbox"/>	ليسانس	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	ماستر	<input type="checkbox"/>	شهادات عليا	<input type="checkbox"/>
4- سنوات الخبرة	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 5 الى أقل من 10	<input type="checkbox"/>
سنوات	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	من 10 الى أقل من 15 سنة	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	15 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>

القسم الثاني: التنوع في المنظمات

مفهوم التنوع في المنظمات: هو تباين الهويات الاجتماعية والثقافية بين الأشخاص الموجودين معا في وظيفة محددة، و الفرق الجوهرى الذي يميز شخص أو فرد عن الاخرين، بحث يمتلك كل شخص مجموعة من الصفات و الخصائص الظاهرة و المخفية.
فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد التنوع في المنظمات، والمرجو وضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	عبارات القياس التنوع في المنظمات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- البعد الداخلي						
01	ليس هناك تحيز تجاه العمر داخل المؤسسة فلا يتم تفضيل العمال الأكبر سنا عن العمال الأقل سنا					
02	ليس هناك تفضيل او عنصرية بين الجنسين داخل المؤسسة سواء من ناحية الاجر او الترقيّة					

الملاحق

					03	توفر المؤسسة مناصب شغل خاصة لذوي الاحتياجات الخاصة
					04	ليس هناك تفضيل بين الافراد على أساس أصلهم الجغرافي
					05	لا يثير التنوع العرقي أي مشكلات داخل المؤسسة
2- البعد الخارجي						
					06	يؤثر محل الإقامة على سلوك و قيم و معتقدات الافراد في المؤسسة
					07	يعتبر الدخل من أكثر العوامل الجاذبة للعمل بالمؤسسة
					08	تشجع الإدارة العادات الشخصية التي تتوافق مع متطلبات العمل بالمؤسسة
					09	يحدث هناك صراع داخل العمل بسبب الانتماء السياسي للأفراد
					10	تقدم المؤسسة تسهيلات للفرد لممارسة معتقداته الدينية بكل اريحية و تحترم ذلك
3- البعد التنظيمي						
					11	اختلاف المستويات الإدارية بين الافراد داخل المؤسسة يخلق تنوعا في الموارد البشرية
					12	التنوع في فرق العمل له تأثيرات إجابيه على أداء المجموعة
					13	تعتمد المؤسسة في عملية الترقية على أساس الاقدمية و الكفاءة معا
					14	توفر المؤسسة بيئة عمل ملائمة و مشجعة للعمل سواء من ناحية الموقع أو من ناحية الخصائص التنظيمية و المادية
					15	تمتلك قيادة المؤسسة الوعي الكافي لضمان الإدارة الفعالة لتنوع الافراد

القسم الثالث: إدارة الموارد البشرية

تعريف إدارة الموارد البشرية: هي تلك الادارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرار ورفع روحها المعنوية. فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، والمرجو وضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	عبارات القياس إدارة الموارد البشرية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1- التوظيف						
01	تحرص مؤسستنا على اختيار الافراد ذوي القدرات المتميزة					
02	تركز مؤسستنا عند التوظيف على مبدأ تساوي الفرص من أجل الحصول على أفضل الكفاءات					

الملاحق

					تستخدم مؤسستنا وسائل حديثة و متنوعة للإعلان عن المناصب و للبحث عن ذوي الكفاءات و المهارات	03
					تحدد مؤسستنا بدقة احتياجاتها من اليد العاملة لشغل المناصب الشاغرة	04
					تسعى مؤسستنا لكي يكون مؤهلات الفرد ملائمة لخصائص و متطلبات الوظيفة	05
2- التدريب						
					لتعلم المزيد من المهارات يتم تكوين الافراد في مؤسستنا دوريا	06
					لزيادة الخبرة العلمية و التنوع الوظيفي للأفراد تلجأ مؤسستنا على تنوع الوظائف و الاعمال الموكلة للفرد كل مرة	07
					تعتمد مؤسستنا بشكل كبير على التكنولوجيا الحديثة لتطبيق برامج التدريب	08
					من أجل ترقية الافراد و تعزيز قدراتهم في المناصب الجديدة يتم اخضاعهم لتكوين مستمر	09
					يتم تقييم فاعلية البرامج التدريبية بشكل مستمر من أجل تحسين نتائجها مستقبلا	10
3- التقييم						
					يستند تقييم أداء الافراد في مؤسستنا على اهداف محددة مسبقا	11
					هناك تقييم لإنتاجية العامل في مؤسستنا	12
					يستخدم نظام التقييم لأغراض الترقية و العلاوات و المكافآت	13
					تعتمد أساليب تقييم الأداء في مؤسستنا على معايير موضوعية مناسبة لطبيعة العمل	14
					تشجع مؤسستنا على التقييم الذاتي للأداء	15
4- التحفيز						
					تقوم مؤسستنا بتحديث نظام المكافآت استجابة للتغيير في حاجات و رغبات موظفيها	16
					تدعم مؤسستنا مشاركة جميع الموظفين في عملية اتخاذ القرار لدفعهم نحو تحقيق الأهداف	17
					تعتمد مؤسستنا استخدام سياسة التكريم كأسلوب فعال في تحفيز الموظفين	18
					تهدف مؤسستنا ان يكون عمل الفرد مصدر يحقق له النمو و الارتقاء الوظيفي	19
					مؤسستنا شديدة الحرص على أن تكون بيئة العمل مصدرا لتحقيق الرضا و ضمان الولاء	20

وفي الأخير أشكركم جزيل الشكر على صبركم معي وإفادتي بمعلوماتكم القيمة تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام ..

الملحق رقم(2): الهيكل التنظيمي للمؤسسة

