مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: أثر التنوع الديموغرافي والثقافي على أداء العاملين في إدارة وزارة الصناعة بدمشق
اسم الكاتب: د. تيسير زاهر، زكريا سلامة
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4460
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 13:26 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (35) العدد (7) 2013
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (35) No. (7) 2013

أثر التنوع الديموغرافي والثقافي على أداء العاملين في إدارة وزارة الصناعة بدمشق

الدكتور تيسير زاهر*
زكريا سلامة**

(تاريخ الإيداع 25 / 7 / 2013. قُبِل للنشر في 9 / 12 / 2013)

□ ملخّص □

يهتم البحث بظاهرة التنوع الديموغرافي والثقافي داخل إدارة وزارة الصناعة وذلك من خلال سلوك الأفراد ومدى اختلاف ثقافة وتنوع الأفكار والمهارات والإبداعات ومدى تأثير ذلك على الأداء .اعتمد الباحث على فئة من العاملين في وزارة الصناعة، تكونت من (150) عاملاً على رأس عملهم خلال الشهر السادس من العام الحالي (2013) بهدف التعرف على أثر أبعاد التنوع (كل من الديموغرافي والثقافي على الأداء الوظيفي) .استخدم الباحث المنهج التحليلي بأسلوب وصفي في تحليل البيانات المعدة وفق استبانة محكمة من قبل ذوي الاختصاص ومؤلفة من محورين أساسيين هما محور أبعاد التنوع (الديموغرافي والثقافي) ، ومحور الأداء ، بالاستعانة ببعض الأساليب الاحصائية كاختبار اختبار التباين (ANOVA)، ومعامل الفا كرونباخ ، وتوصل البحث إلى النتائج التالية:

1-إن كل من أبعاد التنوع الديمغرافي وهي (الجنس – والتدخين – والعمر – ومستوى التعليم – والخبرة – والوزن – والزمن – والمكان الجغرافي – و الحالة الاجتماعية – ونوع العمل – والدخل – والطبيعة) تؤثر تأثيراً معنوياً ايجابياً على أداء العاملين في إدارة وزارة الصناعة باستثناء بعض الصفات الوظيفية التي لم تؤثر في الأداء .

2-تؤثر مظاهر التنوع الثقافي على أداء العاملين تأثيراً معنوياً ايجابياً في إدارة وزارة الصناعة .

3-يوجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية تربط التنوع (الديموغرافي والثقافي) بأداء العاملين في الوزارة .

كما يوصي الباحث بضرورة استيعاب مفهوم مظاهر وابعاد التنوع الديمغرافي و التنوع الثقافي كمفهوم هام في الوقت الحاضر في جميع القطاعات . وضرورة تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في إدارة وزارة الصناعة وخاصةً في مجالات الاتصالات الداخلية والخارجية وزيادة تدريب العاملين واشراكهم بالقرارات ، لأن هذا يعطي نظرة متنوعة لكل أنشطة الوزارة ، وهذا ما يزيد من اشكال التنوع . أيضاً ضرورة استفادة القيادة الادارية في الوزارة من تجارب الآخرين في كيفية إدارة التنوع (الديمغرافي والثقافي) بطرق علمية . وأخيراً تعزيز الجماعية في الأداء بين العاملين في الوزارة . حيث يتم تصميم الهياكل والوظائف ضمن هذا الاتجاه في الوزارة .

الكلمات المفتاحية : التنوع الديموغرافي – التنوع الثقافي – الأداء الوظيفي .

* **أستاذ مساعد – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة دمشق– نائب عميد كلية السياحة للشؤون الإدارية – جامعة دمشق – دمشق – سورية .**

** **طالب الدكتوراه– عضو الهيئة التعليمية في المعهد العالي إدارة الأعمال – مدير أعمال – ماجستير بحثي في إدارة الأعمال – جامعة دمشق – دمشق – سورية.**

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (35) العدد (7) 2013
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (35) No. (7) 2013

The impact of the manifestations of diversity on the employee performance At the ministry of industry in Syria

Dr. Taisir Zaher*
Zakaria Salameh**

(Received 25 / 7 / 2013. Accepted 9 / 12 / 2013)

□ ABSTRACT □

This research focuses on the phenomenon of diversity and multi-culture through the work environment of the ministry of industry, through the behavior of individuals and how different the culture and the diversity of ideas, skills and creativity and its impact on performance.

The researcher depends on a sector of workers at the ministry of industry consisted of (150) workers on top of their work during the sixth month of the current year (2013) in order to identify the impact of the manifestations diversity (both demographic and cultural in this environment) on the performance of workers.

The researcher used the analytical method and descriptive manner in the analysis of data prepared in accordance to juried survey and is composed of two main pillars, first of the manifestations of diversity (demographic and cultural) in the work environment, and the other of productivity, using certain statistical methods: Test (T-TEST) for two independent samples, and testing of variance (ANOVA), and the alpha-Cronbach coefficient to test the stability of scale search tool. The search found the following results:

- The manifestation of the demographic diversity does affect positively the performance of workers at the ministry of industry except for the working status doesn't affect the performance.- The manifestation of the demographic diversity affects positively the productivity of workers at the ministry of industry.

The researcher recommends the following:

- The need to absorb the concept of aspects of demographic diversity and cultural diversity as an important concept in the present time in all public sectors.
-The necessity of activating the role of human resources management at the ministry of industry.

Keyword: demographic diversity، cultural diversity . business performance.

* **Associate Professor, Department of Business Administration – Faculty of Economy – Damascus University**
** **Postgraduate student, Department of Business Administration – Faculty of Economy – Damascus University**

مقدمة :

إن ثقافة المجتمع ما هي إلا مجموعة من المعاني المشتركة التي تخص مجموعة من الأفراد وبالتالي هي مكتسبة (HOECKIN 1995)، كما وتعتبر القيم الثقافية أحد الأبعاد الرئيسية لثقافة الشعوب، وتمثل هذه القيم (المعتقدات الأساسية للأفراد والتصرفات والأفعال (أبو قحف، 2005) .

إن التباين الثقافي يمكن معرفة أنماطه وتأثيره على إدارة المنظمة بعدة طرق أهمها (التكنولوجيا – الاتجاهات الإدارية – فلسفة الإدارة – علاقات العمل – طرق السلوك والتصرف) (CHAOT & LIGER . 1999) .

تعتبر دراسة هوفستد (hofestede . 1991) من أفضل الدراسات في المنظور الثقافي والفكر الإداري حيث إن النظم والممارسات الإدارية تتنوع وتتباين وتختلف بناءً على تنوع وتباين الثقافات .

هذا ويختلف الأفراد فيما بينهم باختلاف العوامل الاجتماعية والثقافية والحضارية والاقتصادية مما يؤثر على نمط سلوكهم وشخصيتهم وبالتالي على التعامل الذي ينتهجوه خلال ممارستهم لأعمالهم الحياتية .

وينتج من هذا السلوك مجموعة أفعال وتصرفات يبديها الفرد داخل البيئة التي يعيش فيها، وبالتالي هذا النتاج من السلوك والتصرفات ما هو إلا نتيجة للتفاعل بين مجموعة العوامل البيئية والداخلية .

إن كل المؤسسات والوزارات في الدول تحتاج لمجموعة من الموارد لتسير العمل فيها، ومن هذه الموارد العنصر البشري، الذي يعتبر بدوره أهم مصدر لعملية الأداء الوظيفي ومن هنا تكمن أهمية هذا البحث .

أهمية البحث وأهدافه :

يلعب التنوع الثقافي في أية منظمة دوراً هاماً في نجاحها أو فشلها فضلاً عن دورها في توجيه سلوك العاملين وفي صياغة نمط الإدارة، ويزداد هذا الدور مع تنوع القيم، وبالتالي تظهر أهمية هذا البحث من خلال التعرف على التنوع الديمغرافي والتنوع الثقافي للعاملين في إدارة وزارة الصناعة ، حيث يربط هذا البحث مظاهر التنوع في بيئة العمل بإنتاجية العاملين وأدائهم في تلك الوزارة . كما تنبع أهمية البحث من قلة الابحاث التي تعرضت للتنوع بشكل عام (في سورية) . وبالتالي يركز هذا البحث على :

1-الاعتماد على فئة هامة من العاملين في إدارة وزارة الصناعة .

2- التعرف على مظاهر التنوع لدى العاملين في إدارة وزارة الصناعة .

يهدف البحث إلى ربط التنوع الديمغرافي والثقافي بأداء العاملين في إدارة وزارة الصناعة، وهذا يتحقق من خلال الأهداف الفرعية التالية :

1-الكشف عن العلاقة الارتباطية بين التنوع الديمغرافي والثقافي بأداء العاملين.

2- الخروج بنتائج وتوصيات تلاحظ ويُسترشد بها .

مشكلة البحث :

يمثل التنوع طرق مختلفة تغطي مجموعة من الفوارق المرتبطة بالعرق والجنس والهوية الجنسية والأثنية والتوجه الجنسي والعمر والدين وأسلوب المعرفة ومستوى التعليم والوضع الاقتصادي والاجتماعي والطبقة والقدرة الجسدية

والأصول الوظيفية وغيرها الكثير . وفي ضوء هذه الفوارق، يتحتم على كل منظمة التعرف على التنوع، وفقاً لثقافتها وقيمها وأهدافها .

ومن هذا المنطلق وجد الباحث أن أبحاث التنوع في المؤسسات والشركات السورية قليلة جداً، فاراد إسقاط الضوء على إحدى الوزارات الفعالة في سورية ألا وهي (وزارة الصناعة) ليتم فيها التعرف على التنوع الديمغرافي والثقافي لدى العاملين في تلك الوزارة .

ويمكن عرض مشكلة البحث من خلال التساؤلات التالية :

1- ما هي أبعاد التنوع الديمغرافي عند العاملين لدى وزارة الصناعة ؟

2- ما هو مستوى التنوع الثقافي عند العاملين في هذه الوزارة ؟

3- ما هو أثر مظاهر التنوع في كل من الديمغرافي والثقافي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في تلك الوزارة ؟

4- هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنوع الديموغرافي والثقافي وبين الأداء الوظيفي للعاملين ؟

حدود البحث : تتضمن حدود البحث :

1- حدود موضوعية وتشمل (مظاهر التنوع الديمغرافي و الثقافي ، ومستوى أداء العاملين لدى الوزارة) .

2- حدود زمانية ومكانية : يطبق البحث على فئة من العاملين لدى إدارة وزارة الصناعة خلال شهر حزيران عام 2013 بمدينة دمشق .

مجتمع وعينة البحث :

- **مجتمع البحث** : هم العاملون في وزارة الصناعة .
- **عينة البحث** : اختار الباحث إدارة وزارة الصناعة في سورية (بدمشق) هذا الاختيار تم بطريقة (عشوائية)، حيث

تم توزيع (150) استبانة على العاملين في إدارة وزارة الصناعة ، وكان عدد الاستجابات يساوي (139) أي أن نسبة الاستجابة كانت (93%) .

منهجية البحث :

-اعتمد الباحث على المراجع (الدوريات والمجلات والأبحاث) المتعلقة بموضوع البحث . مستخدماً المنهج التحليلي بأسلوب وصفي عن طريق توزيع أداة البحث المتمثلة في إستبانة أعدها الباحث لغرض البحث، بعد تحكيمها من ذوي الاختصاص، ليبين الباحث من خلال ذلك مدى الصدق والثبات. وتتكون أداة البحث من محورين أساسيين هما :

الأول : محور مظاهر التنوع لكل من الديموغرافي والثقافي في بيئة عمل إدارة وزارة الصناعة .

الثاني : محور الأداء الوظيفي لدى العاملين في تلك الوزارة .

كما اعتمد الباحث في تحليل البيانات على البرنامج الإحصائي (SPSS) مستخدماً الأساليب الإحصائية التالية :

1-اختبار التباين (ANOVA) .
2-اختبار (T- TEST) .
3-معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات مقياس أداة الدراسة .

(متغيرات البحث) :

- المتغير التابع: هو مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة وزارة الصناعة .
- المتغير المستقل : هو مستوى أبعاد كل من التنوع الديمغرافي والثقافي في إدارة وزارة الصناعة .

الدراسات السابقة :

يتأثر سلوك العاملين في معظم دول العالم بالتنوع الديمغرافي والثقافي وبالقيم والعادات الاجتماعية السائدة، إذ يصعب فصل سلوك العامل عن المؤثرات الاجتماعية المحيطة به، ويؤثر التنوع الثقافي في تصرفات الافراد الأمر الذي يساعد على تعزيز الشعور بالولاء والانتماء والعمل بروح الفريق الواحد وتحسين مستوى الأداء الوظيفي.

إن دراسة Kluckolm and Strodtbeck عام 1961 من أوائل الدراسات التي اهتمت بتحليل ظاهرة التنوع الثقافي بين الأفراد، حيث كشفت على الابعاد الاساسية التي تساعد في فهم التنوعات بين الثقافات المختلفة و هي :

- كيفية النظر إلى الإنسانية أو البشر
- كيفية النظر إلى الطبيعة
- مداخل الأفراد في العلاقات الشخصية
- كيفية النظر إلى التقدم و الانجاز

كما إن نموذج هوفستد (Hofstede 1984) : هو أول نموذج أثار قضية إمكانية تحديد أبعاد معينة في ثقافة ما في منظور تعميمات إدارية وتطبيقات سلوكية معينة .كما أوضح النموذج أن للثقافة أثراً كبيراً على قيم واتجاهات أفرادها تجاه العمل وأنها تفسر التباينات بين الأفراد أكثر من العمر والنوع ونوعية المهنة والمركز الوظيفي .

ومن أهم الدراسات المتعلقة بموضوع البحث ما يلي :

*-دراسة خطاب (1993)، حول دراسة مدى العلاقة بين التنوع الثقافي والاندماج بين الشركات، حيث ترى الباحثة أن تنوع الثقافة يختلف حسب تنوع الاندماج وطبيعته، كما يتم صهر الثقافة في الشركة المندمجة في ثقافة واحدة .

*-دراسة (2002 Sorensen)، والتي أجريت على ١٦٠ شركة في أمريكا، فقد هدفت إلى معرفة أثر وجود ثقافة قوية على مستوى أداء المنظمات، كما بيت الدراسة أن قوة الثقافة لها أثر ايجابي في تحقيق مستوى جيد من الأداء، و أن هذا الأثر يتلاشى في ظل حالة عدم الاستقرار البيئي الذي تعيشه المنظمات.

*-دراسة شبير (2007)، بعنوان اثر بعض أبعاد الثقافة على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر.

هدفت الدراسة إلى إبراز اثر بعض عناصر الثقافة على الاستعداد لإدارة الأزمات في مستشفى ناصر، في محاولة لتحليل ذلك الواقع وتحديد مسبباته، بهدف وضع أساليب للعمل على رفع مستوى الخدمات المقدمة للمرضى وإيجاد الحلول المناسبة التي تساعد على زيادة كفاءة المستشفى. وأظهرت نتائج الدراسة:

1-ضعفاً إدارياً يتعلق بالجوانب الإنسانية والعلاقات الشخصية بين العاملين في المستشفى .

2-كما أن الإدارة لا تعمل على الاستفادة من أخطائها أو من تجارب الآخرين، وبالتالي عدم وجود استعداد لمواجهة الأزمات وعدم وجود خطط طوارئ لمواجهة الأزمات، وخلصت الدراسة إلى مجموعة توصيات من أهمها :

1-ضرورة نشر ثقافة متنوعة جديدة في مستشفى ناصر تعتمد على الاستعداد لمواجهة الأزمات،

2- ضرورة زيادة الاهتمام بالعناصر البشرية لمواجهة الأزمات .

*-دراسة عكاشة (2008)، بعنوان أثر الثقافة على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شـــركة الاتصالات في فلسطين، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة في شركة الاتصالات الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي . وأظهرت نتائج الدراسة :

1-يوجد اثر ايجابي للثقافة على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية.

2-إن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والإبتكارية بهدف القدرة على

مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة. ومن أهم توصيات الدراسة :

1-زيادة درجة الاهتمام بمجال الثقافة من قبل إدارة الشركة والعاملين.

2-زيادة درجة اهتمام العاملين بالقيم الايجابية التي تسهم في زيادة مستوى الكفاءة الإدارية.

*-دراسة الخليفة (2008)، بعنوان الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء: دراسة تطبيقية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، هدفت الدراسة التعرف على دور الثقافة التنظيمية في رفع مستويات الأداء في ضوء الحاجة لدعم العوامل التي تسهم في بناء ثقافة تنظيمية مرنة ومساندة للعمليات التطويرية، ومن ثم تدعم الابتكار، وإفساح جو من المشاركة الفعلية للعاملين في مواجهة المشكلات وحلها وتطوير أساليب عمل تؤدي إلى تقليل الوقت والجهد والتكلفة، ومن نتائج الدراسة :

1-إدراك العاملين لرسالة وغايات وأهداف الكلية.

2-نقص الإمكانات المادية اللازمة لتحسين الأداء.

3-قلة الحوافز المادية اللازمة لتشجيع العاملين على الأداء المتميز.

4-نقص الإمكانات الفنية اللازمة لتحسين الأداء.

وخلصت الدراسة إلى :

1-توفير مناخ تنظيمي يتسم بالمرونة داعم للإبداع والابتكار عبر نشر ثقافة تنظيمية مرنة تعتمد على اكبر قدر من اللامركزية.

2-استقطاب المتميزين للعمل في كلية الأركان.

3-المرونة في تطبيق الأنظمة واللوائح الخاصة بنظام العمل.
4-توفير الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتطوير المناهج العملية والنظرية.

التعليق على الدراسات السابقة :

يلاحظ من عرض الدراسات السابقة أنها أظهرت الابعاد الاساسية المساعدة على التنوعات في الثقافات المختلفة ، واستفاد الباحث من هذه الابعاد في الدراسة الحالية حيث ركز فيها على تأثير التنوع الديمغرافي والثقافي معاً على مستوى الاداء في وزارة حكومية نشطة في سورية، وهي من الدراسات القليلة جداً في سورية، والتي تطرقت الى هذا النوع من التباينات في ثقافة العاملين وتنوعها رغم وجود التنوع الديمغرافي ، وبالنسبة للأداء الوظيفي أراد الباحث أن يبين في دراسته الحالية بأن هناك تأثيراً قوياً للتنوع الديمغرافي والثقافي على مستوى الأداء الوظيفي .

فرضيات البحث :

عملاً على تحقيق أهداف هذا البحث فقد تم تحديد الفرضيات التالية :

الفرضية الأولى :

- يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين أبعاد التنوع الديمغرافي ومستوى أداء العاملين لدى إدارة وزارة الصناعة .

الفرضية الثانية :

- يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين أنواع ومظاهر التنوع الثقافي و مستوى أداء العاملين في وزارة الصناعة .

الفرضية الثالثة :

- يوجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية تربط التنوع (الديموغرافي والثقافي) بأداء العاملين في الوزارة .

هيكلية البحث :

انسجاماً مع منهجية البحث، قسم الباحث هذا البحث إلى مبحثين رئيسين هما :

-المبحث الأول : **الإطار النظري للبحث** .

1-التنوع الديموغرافي .
2-التنوع الثقافي
3-الأداء الوظيفي .

- المبحث الثاني : **الدراسة الميدانية .**

1- أداة البحث .

2-خصائص أفراد عينة البحث .

3-اختبار فرضيات البحث .

4-الاستنتاجات والتوصيات .

•الإطار النظري :

أولاً : (التنوع الديموغرافي) .

هو وجود اختلاف بين العاملين من نواحي إنسانية تشمل شرائح متعددة من الأعمار وتضم كلا الجنسين الذكور والاناث كما تضم جميع الديانات السماوية المختلفة وتضم أيضاً عدة نماذج تهم العرق (كالعرق الابيض والاسمر والاصفر) .

وهناك تعريف آخر يقول : التنوع هو مجموعة من الفوارق المرتبطة بالعرق والجنس والهوية الجنسية والأثنية والتوجه الجنسي والعمر والدين واسلوب المعرفة ومستوى التعليم والوضع الاقتصادي والاجتماعي والقدرة الجسدية والاصول الوظيفية (مجلة FORNME – P 15- 2010) .

ويقول (دوغ ريمان) مؤسس قمة القيادات العالمية للتنوع البشري أن أفضل استراتيجيات التنوع هي :

1-إدارة الموهبة حيث تحتاج الشركة إلى توظيف مواهب متنوعة والمحافظة عليها، كما تحتاج إلى دعم الأنظمة التي تتيح لموظفيها التقدم والتطوير .

2-مشاركة القيادة العليا القيادة التنفيذية لزيادة التنوع القيادي .

3-ثقافة الشمولية وهي صناعة هوية جماعية موحدة لكل الفئات المختلفة وايجاد بيئة عمل تحافظ على العاملين بحيث يشعر العامل أنه جزء من الكل .

4-تأسيس نظام محاسبي يمكن الشركة من اظهار التقدم نحو تحقيق الاهداف عن طريق التنوع .

يرى الباحث أن تعزيز التنوع والشمولية في مكان العمل يتطلب زيادة الخليط الديموغرافي في قاعدة عاملي الشركة لكي ننظر لكل تواحي العمل عبر عدسة التنوع .

كما يرى الباحث أيضاً أن مجالات الاتصالات الداخلية والخارجية وتدريب العاملين واشراكهم بالقرارات هو من أهم مجالات التنوع لأن هذا يعطي نظرة متنوعة لكل أنشطة أية مؤسسة .

ثانياً : (التنوع الثقافي) .

هو وجود عدة ثقافات داخل المؤسسة ضمن بيئة عمل واحدة، وتشمل هذه الثقافات (الثقافة الاسلامية ، والثقافة اليهودية والثقافة المسيحية، والثقافة الاسبانية، والثقافة اليابانية، كما تضم ثقافة الصم والبكم) .

أيضاً التنوع الثقافي هو :

1-مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تتناقلها المجموعات من جيل إلى آخر.

2-مجموعة المعاني والقيم والاعتقادات المشتركة والدائمة التي تميز مجموعة من أخرى (عرقية, وطنية,...) وتوجه سلوك أفرادها.

3-مجموعة من العناصر الظاهرة الملموسة والضمنية التي تميز المجتمعات, بحيث تنعكس العناصر الظاهرة بأنواع السلوك والعادات والطقوس الدينية واللغة .

- **يرى الباحث أن التنوع الديمغرافي متمم للتنوع الثقافي ولا يمكن الاستغناء عن أحدهما .ومن هنا نجد الدراسات والأبحاث متداخلة فيما بينها بموضوع التنوع الثقافي والديموغرافي .**

خصائص التنوع الثقافي :

1- لا يعتمد على العوامل الوراثية أو البيولوجية.
2- يقوم على مشاركة الناس في ثقافة المجتمع .
3- يقوم على انتقال الثقافة من جيل إلى آخر نتيجة العادات المجتمعية .

الحساسية الثقافية Cultural Sensitivity : هي :

- ✓ التنبه إلى القيم والعادات المحلية و إدراك أهميتها في بناء العلاقات الشخصية بين العاملين .
- ✓ إهمال هذه العلاقات يؤدي إلى ظهور حواجز في التواصل بين الأشخاص مما يؤثر على أداء الشركة في العمل
- ✓ بيئة العمل متعددة الثقافات قد تعكس زيادة في بدائل السلوك التي يمكن أن يتم استغلالها بطريقة إيجابية تتيح للشركة ميزة ربما تكون تنافسية .

إدارة الاختلافات الثقافية:

❖ **هي** الإدارة التي تحاول فهم وتحسين تفاعل زملاء العمل والمديرين والعاملين والعملاء والموردين, والتوفيق بين الشركاء من بلدان وثقافات العالم المتعدد ثقافياً. وبالتالي هي الادارة التي تشرح وتصف وتقارن سلوك الأفراد والمجموعات ضمن البلدان والثقافات . **وهي تخلق ميزة تنافسية من خلال** الاستفادة من اختلاف الأفكار والمهارات والإبداعات في الوصول إلى الأهداف العامة للمؤسسة . .

الوظائف الأساسية لإدارة الاختلافات الثقافية .

- ➢ وصف السلوك التنظيمي ضمن الثقافات/البلدان.
- ➢ مقارنة السلوك التنظيمي عبر الثقافات.
- ➢ فهم وتحسين مدى فهم الإدارة المحلية للاختلافات الثقافية والتأكيد على عملية التفاعل المتعدد ثقافياً بين العاملين المختلفين ثقافياً.

الابعاد الاساسية للتنوع الثقافي :

1. الفردية / الجماعية Individualism VS. Collectivism.
2. فروق السلطة واسعة/ ضيقة (Power Distance High VS. Low)
3. تجنب المخاطرة مرتفع/منخفض **Uncertainty Avoidance High VS. Low**
4. الذكورة مقابل الأنوثة (Masculinity VS. Femininity)
5. مدى التوجه بالحاضر مقابل التوجه بالمستقبل (Long-term VS. Short-term Orientation)

❖ **وبالتالي فإن التكامل الثقافي يعتبر ضرورة للنجاح في بيئة الأعمال المختلفة ثقافياً بإتباع عدة خطوات:**

1. معرفة ثقافة المؤسسة الخاصة .
2. فهم ثقافة الآخرين الذين ستتعامل المؤسسة معهم .
3. تحديد الفجوات وقوى التكامل, حيث يجب تشجيع أفضل نقاط القوة لكل ثقافة دون تجاهل نقاط الضعف, ومن ثم محاولة تحقيق أفضل ملاءمة مع إستراتيجية المؤسسة .

ثالثاً : (الأداء الوظيفي) .

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

يحظى موضوع تقويم أداء العاملين بأهمية مرموقة في العملية الإدارية وبين موضوعاتها، فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، حيث تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيهم بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بفعالية، وتظهر أهمية هذه الوسيلة أيضا عند النظر إلى المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقويم الأداء، وأهمها :تحسين أداء الموظف وتطويره، واعتماد هذا التقويم وسيلة لتحديد المكافآت والعلاوات الدورية، وأداة للكشف عن الاحتياجات التدريبية، ووسيلة للحكم على مدى سلامة سياسات الاختيار والتعيين والتدريب، وأساس موضوعي لرسم هذه السياسات ابوشيخة (2010، 332) .

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج .محمد (209، 2005) .

يعتبر الأداء أحد وأهم محاور العمل المهني في أي مجال وظيفي، فإذا كان هذا الأداء مميزاً في ظل بيئة عمل يسودها العدل والمساواة، فإنه من المنطقي أن يأخذ هذا الأداء صاحبه إلى مكانة مرموقة في المنظمة التي يعمل فيها، و في ظل عالم يسوده التغيير المتسارع والمنافسة الشديدة، ولن تستطيع المنظمة الدخول للمنافسة إلا إذا كان الأداء العالي أحد أهم خصائصها، وهذا الأداء ينبع من حصيلة أداء الأفراد في المنظمة ككل . محمد (2001، 66) .

ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام الذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (سلطان،219 ،2004).

ويمكن قياس أداء العاملين من خلال ما يلي:

1-كمية الجهد المبذول :تعنى مقدار الطاقة الجسمانية، أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، كذلك السرعة في أداء العمل.

2-نوعية الجهد المبذول :وتعنى مستوى الجودة في إنجاز العمل، و درجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، فبعض الأعمال لا يتم التركيز فيها على كمية الأداء، أو سرعته، إنما يتم التركيز على درجة خلو الأداء من الأخطاء، و مدى مطابقة الإنتاج للمواصفات المطلوبة.

3-نمط الأداء :هي الطريقة التي تتم بها تأدية أنشطة العمل، فمثلاً يمكن من خلال نمط الأداء، وقياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل، أو اقرار لمشكلة معينة.

4-معدلات الأداء : وتعنى بأن يقوم المقيم بزيادة انتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءة الموظف في العمل من حيث الجودة، والكمية من خلال فترة زمنية محددة، و يتم ذلك بمقارنة العمل المنجز .

محددات الأداء الوظيفي:

إن سلوك الأداء الذي يقوم به الفرد يحدده ثلاثة عوامل رئيسة هي:

-الجهد المبذول :هو يعكس درجة انسجام الفرد لأداء عمله، فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد لأداء عمله.

-القدرات والخصائص الفردية :يمثل قدرات الفرد و خبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

-إدراك الفرد لوظيفته :يعني تصورات الفرد و انطباعاته عن الأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

أنواع الأداء:

يصنف الأداء إلى ثلاثة أنواع وهي أداء المهام، والأداء الظرفي، والأداء المعاكس أو المجابه:

1-أداء المهام :يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، والبيع ،وجرد المخزون، إدارة التابعين، و كل أداء يسهم بشكل مباشر، أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة، فمثلاً في الوظائفً الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء ، أو السلوك إلى الحاجة إلى إحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي

كذلك أيضا يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لإيجاد مثل هذا الجو Schmitt & Ingerick,2001,P.8))

2-الأداء الظرفي :هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة، والمناخ التنظيمي، والأداء هنا ليس دوراً إضافياً في طبيعته وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفية الأساسية ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات، مثلاً ممكن أن يكون موجه نحو الزملاء،و مساعدة الزملاء في مشكلة لها علاقة بالعمل، أو نحو المنظمة ككل "من خلال

الحرص، واستمرارية الحماس وبذل مجهود إضافي في العمل، أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، وكذلك إتباع اللوائح التنظيمي، والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة (Geher,2004,P. 123 .)

3-الأداء المعاكس أو المجابه :وهي تختلف عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عند مواعيد العمل أو الغياب، وإنما تشمل سلوكيات مثل الانحراف، والعدوان.

العوامل المؤثرة في الأداء ومحدداته:

تقسم مؤثرات الأداء الفردي لمهام الوظيفية إلى عوامل معينة يتميز بها الفرد نتيجة دورات شخصية داخلية (التدريب الداخلي في المؤسسة)، والدراسة الشخصية من خلال المطالعة وقراءة كل ما هو جديد يتعلق بالوظيفة، فقد أشار إلى محددات الأداء، وقسمها إلى ثلاثة أنواع هي(Hackett,2002,P.208) :

1-معرفة تقريرية :وتشمل المعرفة بالحقائق، والأساسيات، والأهداف والمعرفة الذاتية بمتطلبات وظيفة ما، وتقاس بواسطة القلم والورقة، وبشكل تقريري.

2-معرفة إجرائية ومهارية :وهذه المعرفة تتعلق بما يجب أداؤه فعلا، وهي خليط بين معرفة وكيفية الأداء والقدرة على ذلك، وتشمل مهارات إدراكية أي معرفية، أو المهارات العملية التي تتطلب استخدام عضلات الجسم في العمل، الدافعي، والتحفيز، والبناء، والتداول وتنسيقها.

3-الدافعية والتحفيز :هي تأثير مشترك من إحدى سلوكيات ثلاث هي الاختيار للأداء، مستوى الجهد المبذول، واستمرار الجهد المبذول أي الاصرار. إن عملية تقويم الأداء هي عملية هامة في حياة كل موظف فلابد من أن تكون العملية, صادقة وموضوعية وهادفة حتى تؤتي ثمارها ويتغير سلوك الموظف نحو الأفضل ، حيث إن نتائج هذه العملية تؤثر في مستقبل العاملين وحياتهم المهنية لما لها من أثر على الترقيات والمنح والحوافز وغيرها من الفوائد التي قد تصل إلى حد بلوغ مراتب عليا في المنظمة، أو قد تؤثر بالسلب من حيث الخصومات، والإنذارات وخلافها التي قد تصل إلى حد الفصل من العمل. الصواف (83 ،2000).

عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها:

1-المعرفة بمتطلبات الوظيفة :وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية،والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2-نوعية العمل :وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3-كمية العمل المنجز :أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4-المثابرة :وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.الحسيني (،72 ،2000)

النتائج والمناقشة :

تجلت الدراسة الميدانية بما يلي :

1- أداة البحث :

قام الباحث بجمع المعلومات اللازمة لإثبات الفرضيات عن طريق قائمة إستبانة خاصة، **وتضمنت هذه الاستبانة المحورين التاليين :**

المحور الأول : ويتضمن البيانات الشخصية وهو عبارة عن بُعد التنوع الديمغرافي وبُعد التنوع الثقافي .

المحور الثاني : ويتضمن بُعد الأداء الوظيفي ، حيث استخدم الباحث مقياس (ليكرت – likert) القائم على خمس درجات تمثل درجات شدة الموافقة (موافق جداً ، موافق محايد ، غير موافق ، غير موافق أبداً) . في هذا المحور .

وللتأكد من الصدق الظاهري، للاستبانة تم عرضها على (3) ثلاثة محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال إدارة الأعمال من أجل إبداء الرأي حول ملاءمة الفقرات لأغراض البحث من حيث الصياغة والمضمون . وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين ثم تم توزيع الاستبانة، على أفراد الدراسة بغية جمع البيانات المطلوبة ، وذلك خلال شهر حزيران من العام الحالي / 2013 / .

وبعد هذه المرحلة قام الباحث بقياس مدى الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة حيث استخدم معامل كرونباخ الذي يقيس نسبة تباين الإجابات ومدى الثبات والترابط الداخلي لأسئلة الاستبانة، بحيث تكون مع بعضها في مجموعة واحدة مما يساعد على مقدرتها في إعطاء نتائج متوافقة لردود المستجيبين تجاه أسئلة الاستبانة، وعادةً تتراوح قيمة معامل ألفا كرونباخ (صفر– واحد) وكلما اقتربت من الواحد كلما عكس ذلك قوة التماسك الداخلي للمقياس, وقد حصل الباحث بعد حساب معامل ألفا كرونباخ على نسب جيدة تدل على الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة بالنسبة لمحوري التنوع الثقافي ومحور الأداء الوظيفي كما في الجدول التالي :

الجدول رقم (1) يبين قياس مدى ثبات وترابط أسئلة الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

البُعد	معامل ألفا
التنوع الثقافي	% 78
الأداء الوظيفي	% 90

يتضح من هذا الجدول أن شرط الثبات محقق لأن قيمة المعامل أكبر من 60 % .

2- خصائص أفراد عينة البحث :

بغية التعرف على خصائص أفراد العينة، قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية وفق الجدول الآتي :

الجدول رقم (2) يبين خصائص أفراد العينة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	105	0،76
	انثى	34	0،25
الحالة الاجتماعية	عازب	41	0،30
	متزوج	98	0،71
التدخين	المدخنين	36	0،26
	الغير مدخنين	103	0،75
العمر	عمر الشباب	61	0،44
	عمر الرجولة	78	0،57
مستوى التعليم	تعليم ادنى	66	0،48
	تعليم متوسط	40	0،29
	تعليم عالي	33	0،24
مستوى الوظيفة	مستوى الادارة الدنيا	59	0،43
	مستوى الادارة الوسطى	41	0،30
	مستوى الادارة العليا	39	0،28
نوع العمل	خدمي	52	0،38
	إداري	55	0،40
	اشرافي	32	0،23
الدخل	دخل متدني	34	0،25
	دخل متوسط	66	0،48
	دخل عالي	39	0،28
الخبرة	خبرة قليلة	46	0،33
	خبرة متوسطة	61	0،44
	خبرة عالية	32	0،23
الوزن	وزن خفيف	45	0،33
	وزن متوسط	60	0،44
	وزن ثقيل	34	0،25
التناغم مع الطبيعة	الانسجام مع الطبيعة	111	0،80
	عدم الانسجام	28	0،21
الزمن	التركيز على الماضي	18	0،13
	التركيز على الحاضر	68	0،49
	التركيز على المستقبل	53	0،39
المكان الجغرافي	العيش في مكان تجمع واحد	116	0،84
	العيش في عدة أمكنة متنوعة	23	0،17

تتميز خصائص أفراد العينة بما يلي :

- أن غالبية أفراد عينة البحث هم ذكورا وهذا ينسجم مع طبيعة وبيئة عمل **وزارة الصناعة** .
- هناك علاقة طردية بين المتزوجين وعمر الرجولة في هذه الوزارة .
- اظهرت نتيجة البحث بالنسبة لظاهرة التدخين أن نسبة غير المدخنين أكبر من نسبة المدخنين كما تبين ذلك بالجدول اعلاه وهذا يعود إلى وعي وثقافة العامل في الوزارة ، وادراكه للمشاكل الصحية التي تعكسها ظاهرة التدخين .
- هناك علاقة طردية موجبة بين فئات مستوى التعليم وفئات مستوى الوظيفة في الوزارة .
- هناك انسجام كبير في نتائج البحث بالنسبة للدخل ومستوى الادارة والخبرة، فمن الطبيعي جداً أن يكون دخل الادارة العليا أعلى من مستوى الادارة الوسطى والدنيا، وهذا ينسجم مع الدخل العالي والخبرة ، فالمدير في **الوزارة** يقع ضمن الادارة العليا ودخله عالي وخبرته عالية نتيجة استمراره بالعمل لفترة زمنية طويلة .
- أيضاً اظهرت نتيجة البحث بالنسبة للزمان والمكان أن ما نسبته (68 %) من العاملين يركزون على الزمن الحاضر، وإن ما نسبته (84 %) من العاملين يرغبون العيش في مركز تجمع واحد لربما هذه النتيجة ترجع لظروف العامل التي يعيشها في وقته .

3-اختبار فرضيات البحث :

الفرضية الرئيسية الأولى :

- **يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين أبعاد التنوع الديمغرافي ومستوى أداء العاملين لدى إدارة وزارة الصناعة .**

-من خلال تحليل الفرضية وفق البرنامج الاحصائي (S P SS) توصل الباحث الى النتائج الموضحة في الجدول التالي

الجدول رقم (3) يبين تأثير أبعاد التنوع الديمغرافي على أداء العاملين

المتغير	اسلوب التحليل الاحصائي المعتمد	قيمة الـ Sig	مستوى الدلالة المعتمد	الفرق بين قيمة الـ Sig ومستوى الدلالة	تأثير الـ SIg أكبر = لا يوجد تأثير أصغر = يوجد تأثير
الجنس	T – TEST	0.3	0.5	0.5 > Sig	يوجد تأثير
الحالة الاجتماعية	ANOVa	0.2	0.5	0.5 > Sig	يوجد تأثير
التدخين	T – TEST	0.1	0.5	0.5 > Sig	يوجد تأثير
العمر	T – TEST	0.4	0.5	0.5 > Sig	يوجد تأثير
مستوى التعليم	ANOVA	0.2	0.5	0.5 > Sig	يوجد تأثير

الصفة الوظيفية	ANOVA	0.8	0.5	0.5 < Sig	لا يوجد تأثير
نوع العمل	ANOVA	0.01	0.5	> Sig 0.5	يوجد تأثير
الدخل	ANOVA	0.7	0.10	> Sig 0.10	يوجد تأثير
الخبرة	ANOVA	0.4	0.5	0.5 > Sig	يوجد تأثير
الوزن	ANOVA	0.1	0.5	0.5 > Sig	يوجد تأثير
الطبيعة	T – TEST	0.8	0.10	> Sig 0.10	يوجد تأثير
الزمن	T – TEST	0.2	0.5	0.5 > Sig	يوجد تأثير
المكان الجغرافي	T – TEST	0.2	0.5	0.5 > Sig	يوجد تأثير

تفسير نتائج اختبار الفرضية الأولى :

أولاً :

يؤثر جنس العامل على أدائه، وقد يحتاج العمل في وزارة الصناعة إلى جهد مبذول من قبل الذكر أكثر من الأنثى، حيث معظم النساء متزوجات ينتابهن إجازات الأمومة . كذلك الامر بالنسبة لكل من التدخين والعمر ومستوى التعليم ، والقدم الوظيفي ووزن العامل ورغبة مكان عيش العامل ونوع العمل والدخل والطبيعة والحالة الاجتماعية .

أي أنه يوجد تأثير لكل من أبعاد التنوع الديمغرافي على الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة وزارة الصناعة . حيث قيم الـ Sig لكل من هذه الأبعاد في التنوع الديمغرافي هي أصغر من مستوى الدلالة المبين في الجدول أعلاه (رقم 3).

ويرى الباحث أن هذه نتائج طبيعية جداً ومتوقعة ، فالأعذب ينتج أكثر من المتزوج لقلة همومه وقلة مسؤولية الزواج والأولاد، أيضاً هناك تأثير إيجابي معنوي على الأداء بالنسبة لنوع العمل فالعمل الإداري يؤثر بنسبة أكبر من العمل الاشرافي على الأداء ، وبالتالي يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للدخل على الأداء، وهي نتيجة منطقية، فكلما زاد الدخل كلما زاد مستوى أداء العامل كذلك الأمر بالنسبة للطبيعة حيث أظهرت نتائج البحث أنه كلما تناغم العامل وانسجم مع الطبيعة كلما زادت راحته النفسية وزاد عطاؤه وأداؤه بالعمل .وبالتالي وفقاً لهذا كله – نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أن كل من أبعاد التنوع الديمغرافي يؤثر في ((الأداء الوظيفي)) للعاملين في إدارة وزارة الصناعة .

ثانياً :

بالنسبة للصفة الوظيفية، وجد الباحث أن هذا البعد هو الوحيد من أبعاد التنوع الديموغرافي الذي لم يؤثر على أداء العاملين في الوزارة، نظراً لقيمة الـ Sig هي (0.8) أكبر من مستوى الدلالة . أي أن الصفة الوظيفيه وهذا ما يدعى بالمسمى الوظيفي لا علاقة له بالأداء الوظيفي .

الفرضية الثانية :

- **يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين أنواع ومظاهر التنوع الثقافي و مستوى أداء العاملين في وزارة الصناعة .**

بغية اختبار تأثير مظاهر وأنواع التنوع الثقافي على الأداء الوظيفي، قام الباحث مستخدماً تحليل (T – TEST) لفئتين مستقلتين بدراسة هذا التأثير حيث توصل إلى النتيجة التالية :

إن كلاً من أنواع مظاهر التنوع الثقافي مجتمعةً وهي (ثقافة الآخرين – العمل الجماعي – اللامركزية – الذكورة والانوثة – المخاطر – الحاضر والمستقبل) تؤثر على أداء العاملين في بيئة عمل إدارة وزارة الصناعة .

حيث إن قيمة الـ sig لمجموع أبعاد التنوع الثقافي ، وفق الحساب الاحصائي : بلغت (0.4) وهي أصغر من مستوى الدلالة المقدر بـ 0.5 وهذا التأثير هو حقيقي / معنوي موجب . كما يبين ذلك الجدول التالي :

الجدول رقم (4) يبين تأثير التنوع الثقافي على الأداء الوظيفي

البيان	اسلوب التحليل الاحصائي المعتمد	قيمة الـ Sig	مستوى الدلالة المعتمد	الفرق بين قيمة الـ Sig ومستوى الدلالة	تأثير الـ Slg أكبر = لا يوجد تأثير أصغر = يوجد تأثير
مظاهر التنوع الثقافي	T – TEST	0.4	0.5	0.5 > Sig	يوجد تأثير

لذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه : يوجد علاقة تأثير معنوية موجبة ذات دلالة احصائية للتنوع الثقافي في اداء العاملين لدى إدارة وزارة الصناعة . ووجد الباحث من خلال نتائج هذه الفرضية ووفقاً لنتائج الاستبيان :

إن إدارة وزارة الصناعة بدمشق تتمتع بالخصائص التالية ((مظاهر التنوع الثقافي)) :

- إدراك وتقدير واهتمام صادق بثقافة الآخرين .
- القدرة على فهم وجهة نظر الآخرين حول حياتهم وعملهم في ثقافات أخرى .
- الاعتماد على فريق العمل الجماعي .
- الاعتماد على التفويض / إدارة لا مركزية .
- الاعتماد على الذكورة بشكل أكثر .
- إدارة تتجنب المخاطر .
- التوجه بالحاضر مقابل التوجه بالمستقبل .

ومنه يرى الباحث : أن العمل في هذه الوزارة : يتميز بتنوع ثقافي يؤثر على الأداء الوظيفي بشكل ايجابي ومتزايد.

الفرضية الثالثة :

- **يوجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية تربط التنوع (الديموغرافي والثقافي) بأداء العاملين في الوزارة.**

بنتيجة حساب معاملات الارتباط بين كل من التنوع الديموغرافي والثقافي مع الأداء الوظيفي توصل الباحث إلى أنه يوجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين التنوع الديموغرافي والثقافي بالأداء الوظيفي : (فكلما زاد التنوع الديموغرافي والثقافي لدى العاملين في إدارة وزارة الصناعة ، كلما زاد مستوى أدائهم الوظيفي) . وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (5) يبين مدى الارتباط بين التنوع الديموغرافي والثقافي بالأداء الوظيفي

البيان	قيمة معاملات الارتباط بالأداء الوظيفي
التنوع الديموغرافي	0،175
التنوع الثقافي	0.110

الاستنتاجات والتوصيات :

الاستنتاجات :

1. في ضوء التحليل الاحصائي، وتفسير نتائج اختبار الفرضيات ، خلص الباحث إلى ذكر النتائج التالية :

1- أظهرت النتائج الإحصائية للبحث (الجدول رقم 2) أن هناك علاقة طردية بين المتزوجين وعمر الرجولة في وزارة الصناعة بدمشق، وأن نسبة غير المدخنين أكبر من نسبة المدخنين، وأن هناك علاقة طردية موجبة بين فئات مستوى التعليم وفئات مستوى الوظيفة في الوزارة . كما يوجد هناك انسجام كبير بين الدخل و المستوى الاداري والخبرة لدى العاملين في تلك الوزارة ، أيضاً اظهرت نتيجة البحث بالنسبة للزمان والمكان أن ما نسبته (68 %) من العاملين يركزون على الزمن الحاضر، وإن ما نسبته (84 %) من العاملين يرغبون العيش في مركز تجمع واحد لربما هذه النتيجة ترجع لظروف العامل التي يعيشها في وقته .

2- أظهرت النتائج الإحصائية للبحث (الجدول رقم 3) أن كل من أبعاد التنوع الديمغرافي وهي (الجنس – والتدخين – والعمر – ومستوى التعليم – والخبرة – والوزن – والزمن – والمكان الجغرافي – و الحالة الاجتماعية – ونوع العمل – والدخل – والطبيعة)) تؤثر تأثيراً معنوياً ايجابياً على أداء العاملين في إدارة وزارة الصناعة ، باستثناء بُعد الصفة الوظيفية التي لم تؤثر على أداء العامل .

3- كما أظهرت النتائج الإحصائية للبحث (الجدول رقم 4) أن مظاهر التنوع الثقافي (ثقافة الآخرين – العمل الجماعي – التفويض واللامركزية – الذكورة – تجنب المخاطر – الحاضر والمستقبل) تأثيراً معنوياً ايجابياً على أداء العاملين لدى إدارة وزارة الصناعة بدمشق .

4- كما أظهرت النتائج الإحصائية للبحث (الجدول رقم 5) أنه يوجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية تربط التنوع (الديموغرافي والثقافي) بأداء العاملين في الوزارة .

التوصيات :

2. استناداً إلى نتائج البحث ، خلص الباحث إلى التوصيات التالية :

1- يقترح الباحث ضرورة استيعاب مفهوم مظاهر وأبعاد التنوع الديمغرافي و التنوع الثقافي كمفهوم هام في الوقت الحاضر في جميع القطاعات العامة والخاصة .ولاسيما وزارة الصناعة (موضوع البحث) من خلال تبني ثقافة الجودة وتطبيق فلسفة التطوير والتحسين المستمر في وزارة الصناعة ، فالوزارة لا تطبق برامج جودة محددة تحت اشراف أية جهة خارجية ، وهي لا تستخدم أدوات الرقابة الإحصائية في معالجة المشاكل .

2- حتى تتمكن وزارة الصناعة من رفع مستوى جودة مستوى الأداء الوظيفي فيها لابد من توفير مناخ وبيئة داخلية قادرة على إشاعة ثقافة التغيير والتبديل والتي تساعد في تقليل الأخطاء وتحسين دافعية العاملين وتشجيعهم على الابتكار والابداع اللذين يعمقان الانتماء التنظيمي داخل الوزارة .

3- يقترح الباحث ضرورة تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في وزارة الصناعة، وخاصةً في مجالات الاتصالات الداخلية والخارجية وزيادة تدريب العاملين واشراكهم بالقرارات بشكل أكبر، لأن هذا يعطي نظرة متنوعة لكل أنشطة الوزارة، وهذا ما يزيد من أشكال التنوع . و تفعيل هذا الدور يكمن أيضاً في دمج نظم إدارة الموارد البشرية خارج وداخل إدارة الوزارة .

وبالتالي اختيار أفضل المداخل في إدارة الموارد البشرية واستخدامها في الوزارة.

4- ضرورة استفادة القيادة الادارية في الوزارة، من تجارب الآخرين في كيفية إدارة التنوع (الديمغرافي والثقافي) بطرق علمية . كالشركات متعددة الجنسيات .

5- تعزيز الجماعية في الأداء بين العاملين في الوزارة . حيث يتم تصميم الهياكل والوظائف ضمن هذا الاتجاه في الوزارة .

المقترحات:

1- ضرورة القيام ببعض الدراسات المقارنة لمظاهر التنوع الديمغرافي والثقافي في بعض الدول العربية في القطاعات الحكومية

2- ضرورة انتشار التنوع والتباين الثقافي في كافة المنظمات والمؤسسات بهدف تحقيق الميزة التنافسية فيما بينها.

المراجع :

1. فهد بن يوسف العيتاني – ادارة الأعمال في الثقافات المتعددة . / 2007 /. ص64.
2. د. أحمد عاشور– السلوك الانساني في المنظمات – دار المعرفة الجامعية . / 2005 /.ص68
3. إدارة الموارد البشرية في ظل الثقافات المتعددة مكتبة المعهد العالي لإدارة الأعمال / 2012 /.ص55
4. د . علي عوض شراب – الثقافة المؤسسية بين الكتابات النظرية والممارسات العملية –/ 2012 / .ص32
5. خليل ، حسين شمار – تحليل العوامل المؤثرة في أداء العامل في القطاع الصناعي ، مجلة تنمية الرافدين، المجلد (11) – العدد (27) ./ 1989 / . ص16
6. الفضلي ، فضل علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديمغرافية الإدارة العامة، المجلد (37) العدد (1) . / 1997/ص14
7. حسين ، عبد الكريم دراسة إحصائية لإنتاجية العامل في شركات المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سورية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية ، المجلد (27) – العدد (1) . / 2011 /ص12
8. الصواف، ماهر محمد، تقويم الأداء الوظيفي دراسة مقارنة للنماذج المستخدمة بالمملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية، مجلة الإدارة العامة، العدد (76) .(1999) ص11

ختام فعاليات الندوة الإقليمية (التنوع الثقافي ودوره في إثراء الحوار بين الحضارات). 2012/11/13 .
مذكرة الماجستير : الثقافة المهنية في الفكر الحديث ، إعداد الطالب : يزغش
محمد و إشراف : عبد الرحمان يرقوق ،2007.

9. عكاشة،اسعد احمد محمد. أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين.رسالة ماجستير غير منشورة، نسخة إلكترونية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين. / 2008 /. ص45
10. المشهراوي، حسين محمد أثر العوامل الثقافية على عملية التفاوض في المنشآت البلاستيكية في قطاع غزة رسالة ماجستير، غير منشورة، نسخة إلكترونية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين . / 2006 /.ص21
11. الدالة، سعود – أثر الحوافز علي أداء الأطباء السعوديين في مشفى قوي الأمن بالرياض"، رسالة ماجستير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية / 2005 / .ص27
12. العكش، علاء – الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة / 2005 / .ص15
13. رضا،موسى – الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي" دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة." / 2003 / .ص18
14. شراب، باسم – تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية /2007 / .ص45
15. عواد، طارق – تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الفلسطينية في قطاع غزة رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية / 2007 / .ص78
16- Mahmoud, A. B. (2012). The Role of Gender in Syrian Consumers' Beliefs about and Attitudes towards Online Advertising. European Journal of Economics, Finance and

Administrative Sciences, (47), 90–99. Retrieved from http://www.eurojournals.com/EJEFAS_47_09.pdf

17- Allyn ,M. Yun , S. Radosevich , D. (2006) "Is It the Company's or Mine ? Perceived Organizational Justice Practices the Ownership of Job Knowledge " Seoul Journal of Business , Volume 12, Number 1 , p. 38-52

18- Diefenbach, Thomas (The managerialistic ideology of organizational change management) Journal of Organizational Change Management, Vol.20, No. 1 , 2007

19. 2010 الانترنيت ,منتديات فجر الياسمين

20. الانترنيت ملتقى شذرات العربhttp;WWW.shatharat./net −8L6L2013

21. 2010 ,المنتديات العامة, ابحاث ودراسات , الانترنيت شبكة صدفه −26L6L2013

22. http://library.iugaza.edu.ps/Thesis1.aspx−10L5L2013

23. http://library.iugaza.edu.ps/thesis.aspx− 15L5L2013

24. 2008 ملتقى البحث العلميWWW.RSSCRS.INFO 2008−15L5L2013

25. **www.alriadh.com**