

عنوان البحث

دور التنوع والشمول في تعزيز الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على
شركة الفنار بالرياض

إعداد الطالب/

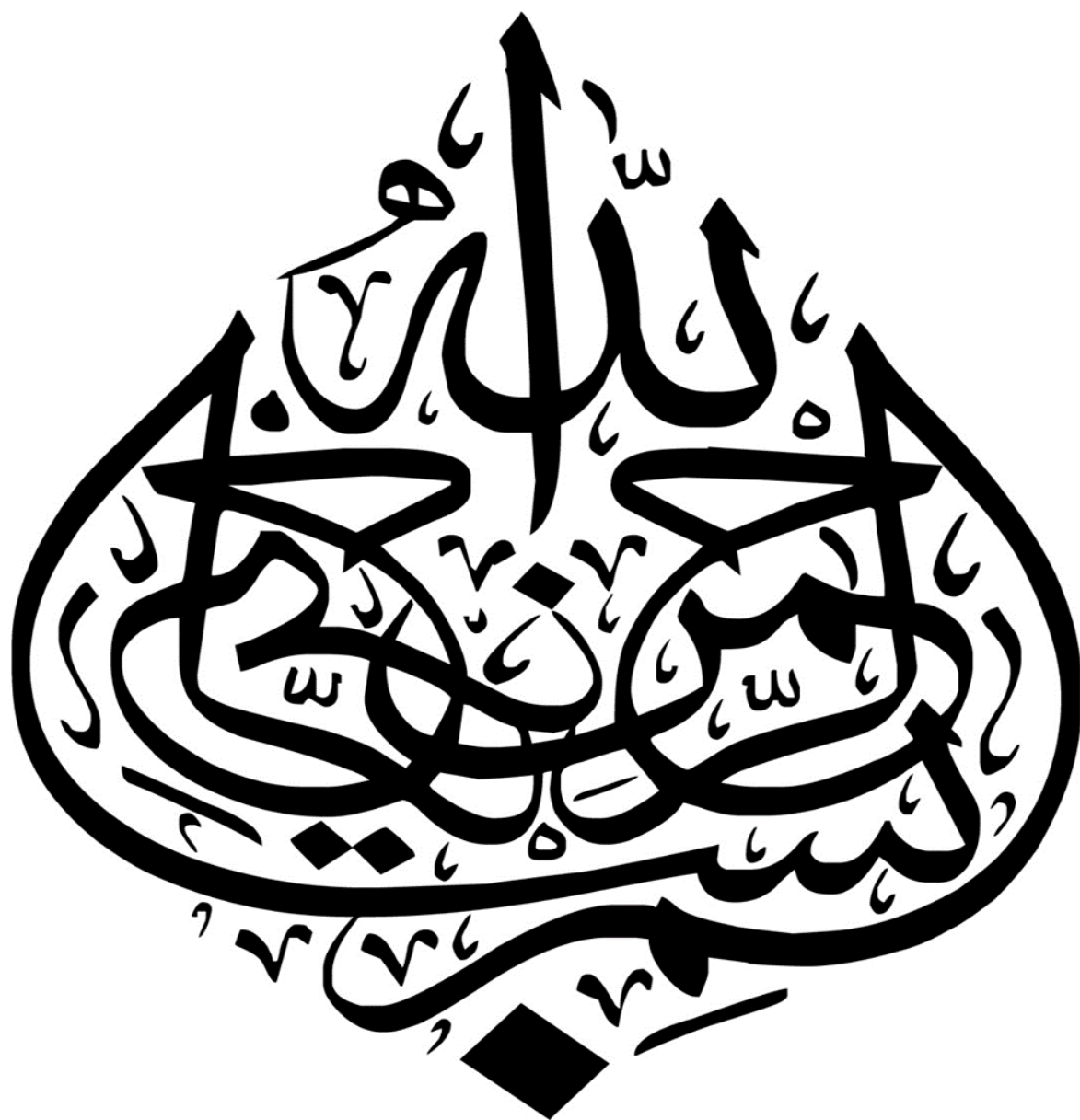
إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥



إهداء

في ختام سيرنا في درب العلم، نشكر من كانوا خير داعم لنا خلال هذه الرحلة الشاقة،
فالشكر كل الشكر إلى من أنار لنا عتمة الطريق ونحن نسير في درب العلم، إلى الإخوة
الأغراء، والصديقات الوفيات، إلى آبائنا وأمهاتنا الذين كانوا مصدر الدعم من أجل تحقيق النجاح
وإلى أساتذتنا الكرام الذين لم يخلوا علينا بعلم ولا بوقت ولا بجهد لكم منا جميعاً بالغ
الشكر ووافر الاحترام، وأسمى معاني التقدير.

إليك جميعاً نهدىكم هذا البحث . . . سائلين المولى عز وجل أن يوفقنا وإياكم إلى ما يحبه
ويرضاه.

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي أكرمنا ووفقنا لتقديم هذا العمل المتواضع

والذي ألهمنا القوة والعزيمة لإتمامه

فالحمد لله حمداً كثيراً

نهدي ثمرة جهدنا المتواضعة إلى من وهبنا الحياة والأمل، والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة، ومن علمونا أن نرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر، براً، وإحساناً، ووفاء لهما آبائنا وأمهاتنا الذين كانوا خير الداعم لنا لتحقيق هذا النجاح.

كما نهدي ثمرة هذا المجهود إلى وجهتنا في كل علم جامعتنا جامعة ميدأوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي وإلى أساتذتنا الكرام وإلى كل من علمنا حرفاً وكل من ساهم في إنجاز هذا العمل، إلى الباحثين عن الحقيقة في كل مكان وزمان.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجين من المولى عز وجل أن يكون هذا البحث نافذة لأبحاث ودراسات أخرى.

وأخيراً إلى كل من ساعدنا وكان له دور من قريب أو بعيد في إتمام هذا البحث، سائلين المولى عز وجل أن يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

قائمة المحتويات	
رقم الصفحة	اسم المحتوى
الجزء الأول: التمهيد	
٢١ - ١	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها
١	مقدمة الدراسة
٢	مشكلة الدراسة
٢	أهمية الدراسة
٣	أهداف الدراسة
٤	تساؤلات الدراسة
٤	الدراسات السابقة
١٦	التعقيب على الدراسات السابقة
١٦	المنطلقات النظرية للدراسة
١٨	فرضيات الدراسة
١٩	نموذج الدراسة
١٩	منهجية الدراسة
٢٠	مجتمع وعينة الدراسة
٢٠	أدوات الدراسة
٢١	حدود الدراسة
٢١	الأساليب الإحصائية
الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة	
٢٣	المقدمة
٢٩ - ٢٤	المبحث الأول: التنوع والشمول
٢٤	أولاً: تعريف التنوع والشمول

٢٥	ثانياً: فلسفة التنوع والشمول
٢٥	ثالثاً: أهمية إدارة التنوع والشمول
٢٧	رابعاً: أسباب اهتمام منظمات الأعمال بالتنوع والشمول في بيئة العمل
٣٧-٣٠	المبحث الثاني: الرضا الوظيفي
٣٠	أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي
٣٠	ثانياً: أهمية الرضاء الوظيفي
٣١	ثالثاً: أنواع الرضا الوظيفي
٣٢	رابعاً: خصائص الرضاء الوظيفي
٣٣	خامساً: العناصر المؤثرة في الرضا الوظيفي
٣٥	سادساً: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
-٣٨	المبحث الثالث: الأداء التنظيمي مع توضيح دور التنوع والشمول في تعزيز الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي
٣٨	أولاً: تعريف الأداء
٣٩	ثانياً: تعريف الأداء التنظيمي
٤٠	ثالثاً: محددات وعناصر الأداء التنظيمي
٤١	رابعاً: مجالات الأداء التنظيمي
٤٢	خامساً: العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي
٤٣	سادساً: مداخل الأداء التنظيمي
٤٥	سابعاً: دور التنوع والشمول في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين
٤٦	ثامناً: دور التنوع والشمول في تعزيز الأداء التنظيمي
الجزء الثالث: الدراسة العملية وإجراءاتها المنهجية	
٦٧-٤٨	الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة
٨٧-٦٨	الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها

٩١-٨٨	الفصل الخامس: تحليل النتائج والتصور المقترح
	الجزء الرابع: ملاحق الدراسة
٩٣	أولاً: المراجع العربية
٩٨	ثانياً: المراجع الأجنبية
١٠٠	الملاحق
١٠٧	المستخلص
١٠٨	Abstract

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٥١	يوضح توزيع العينة طبقاً لنوع الاجتماعي	(١)
٥٢	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر	(٢)
٥٣	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المهنة الوظيفي	(٣)
٥٥	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي	(٤)
٥٦	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير إجمالي سنوات الخبرة	(٥)
٥٩	المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة ومتغيراتها	(٦)
٦٠	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد التنوع الديموغرافي والثقافي	(٧)
٦١	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد التنوع الوظيفي والمهني	(٨)
٦١	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد التنوع في المهارات وأنماط التفكير	(٩)
٦٢	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد الشمول في التطوير المهني والتواصل	(١٠)

٦٣	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون للمحور الثاني الرضا الوظيفي	(١١)
٦٤	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون للمحور الثالث الأداء التنظيمي	(١٢)
٦٥	يوضح معامل الفا كرونباخ لثبات الاستبانة ككل ومحاورها	(١٣)
٦٨	نتائج اختبار تباين الانحدار المتعدد (Regression Multiple) للفرضية الرئيسية الأولى	(١٤)
٦٩	نتائج معادلة الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الرئيسية الأولى	(١٥)
٧١	نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الأولى الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى	(١٦)
٧١	نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الأولى الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى	(١٧)
٧٣	نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثانية الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى	(١٨)
٧٣	نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثانية الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى	(١٩)
٧٤	نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثالثة الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى	(٢٠)
٧٥	نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثالثة الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى	(٢١)
٧٦	نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الرابعة الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى	(٢٢)
٧٧	نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الرابعة الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى	(٢٣)
٧٨	نتائج اختبار تباين الانحدار المتعدد (Regression Multiple) للفرضية الرئيسية الثانية	(٢٤)
٧٩	نتائج معادلة الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الرئيسية الثانية	(٢٥)

٨١	نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الأولى الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية	(٢٦)
٨١	نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الأولى الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية	(٢٧)
٨٢	نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثانية الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية	(٢٨)
٨٣	نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثانية الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية	(٢٩)
٨٤	نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثالثة الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية	(٣٠)
٨٥	نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثالثة الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية	(٣١)
٨٦	نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الرابعة الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية	(٣٢)
٨٧	نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الرابعة الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية	(٣٣)

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
(١)	يوضح نموذج الدراسة	١٩
(٢)	يوضح توزيع العينة طبقاً للنوع الاجتماعي	٥٢
(٣)	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر	٥٣
(٤)	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي	٥٤
(٥)	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي	٥٦
(٦)	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير إجمالي سنوات الخبرة	٥٧

قائمة الملاحق

رقم الملحق	اسم الملحق	رقم الصفحة
(١)	استمارة الاستبيان	١٠٠

الجزء الأول: التمهيد

الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة الدراسة:

يشير مفهوم التنوع إلى وجود اختلافات بين الأفراد داخل المنظمة، سواء كانت هذه الاختلافات تتعلق بالعرق، الجنس، العمر، الدين، التوجه الجنسي، الخبرات، المهارات، أو أي سمات أخرى مميزة، أما الشمول، فيعني خلق بيئة عمل حيث يشعر جميع الأفراد بأنهم ينتمون ويحظون بالتقدير والاحترام، بغض النظر عن خلفياتهم، ويمثل التنوع والشمول عنصرًا استراتيجيًا حاسمًا في عالم الأعمال المعاصر، حيث تسعى الشركات إلى بناء فرق عمل متنوعة وقادرة على الابتكار والتكيف مع التغيرات المتسارعة، كما أن التنوع والشمول يساهمان في تعزيز سمعة الشركة وجذب المواهب، مما يعزز مكانتها التنافسية في السوق. (الحري، زعفراني، ٢٠٢٤)

حيث تؤثر بيئة العمل المتنوعة والشاملة بشكل إيجابي على رضا الموظفين، عندما يشعر الموظفون بأنهم مقدرين ومحترمون وأن آرائهم مهمة، فإن ذلك يعزز شعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة، كما أن التنوع في الأفكار والخبرات يساهم في خلق بيئة عمل أكثر إثارة للاهتمام وتحديًا، مما يزيد من حماس الموظفين وإنتاجيتهم، وقد أظهرت العديد من الدراسات أن الموظفين الذين يعملون في بيئات متنوعة وشاملة يكونون أكثر رضا عن وظائفهم وأقل عرضة لمغادرة العمل. (إبراهيم وآخرون، ٢٠١٨)

كما يساهم التنوع والشمول في تحسين الأداء التنظيمي بشكل ملحوظ، فمن خلال توفير وجهات نظر متعددة، يساعد التنوع على اتخاذ قرارات أكثر شمولية وفعالية، كما أنه يشجع على الابتكار والإبداع، مما يؤدي إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبى احتياجات العملاء المتنوعة، بالإضافة إلى ذلك يرتبط التنوع والشمول بزيادة الإنتاجية والربحية، حيث إن الموظفين الملتزمون والراضون عن وظائفهم يكونون أكثر إنتاجية.

وعلى الرغم من الفوائد العديدة للتنوع والشمول، إلا أن تنفيذهما يواجه بعض التحديات، ومن بين هذه التحديات يمكن ذكر التحيزات اللاواعية لدى المديرين، وصعوبة قياس تأثير برامج التنوع والشمول، والمقاومة للتغيير من قبل بعض الموظفين ومع ذلك يمكن التغلب على هذه التحديات من خلال توفير التدريب اللازم للموظفين وتطوير مؤشرات أداء واضحة لقياس التقدم، وبناء ثقافة مؤسسية داعمة للتنوع والشمول. (عبد الحميد، ٢٠٢٤)

مشكلة الدراسة:

تعتبر بيئة العمل المتنوعة والشاملة هدفاً تسعى إليه العديد من المنظمات في العصر الحالي، حيث تعد إدارة التنوع والشمول في بيئة الأعمال من المواضيع الهامة والملحة التي تتطلب اهتماماً متزايداً، خاصة في قطاع شركات الطاقة في المملكة العربية السعودية، فمع التطورات الاقتصادية والاجتماعية السريعة التي تشهدها المملكة، أصبحت الحاجة ملحة لتبني استراتيجيات فعالة لإدارة التنوع والشمول لضمان بيئة عمل متميزة تعزز من الابتكار والتنافسية، وتعمل أيضاً على تعزيز الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي لدى العاملين بهذه الشركات.

فالتنوع الذي يشمل الاختلافات في الخلفيات الثقافية مثل (الجنس، العمر، الخبرات، والآراء)، يُعد ثروة حقيقية للمنظمات؛ إلا أن تحقيق بيئة عمل متنوعة وشاملة يواجه العديد من التحديات والعقبات مثل التحيزات اللاواعية لدى المديرين، وصعوبة قياس تأثير برامج التنوع والشمول، ولكن على الرغم من الأهمية المتزايدة التي يوليها الباحثون والمنظمات للتنوع والشمول، إلا أن هناك فجوة معرفية حول مدى فعالية استراتيجيات التنوع والشمول في تعزيز الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي. (الحربي، زعفراني، ٢٠٢٤)

ومن هنا ينبع التساؤل الرئيسي للدراسة في:

ما هو دور التنوع والشمول في تعزيز الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي في شركة الفنار بالرياض؟

أهمية الدراسة:

تنقسم أهمية الدراسة الى قسمين الأهمية العلمية والاهمية العملية، ويمكن توضيحهم من خلال ما يلي:

أ. الأهمية العلمية (النظرية)

١. تساهم الدراسة في إثراء المعرفة العلمية حول العلاقة بين التنوع والشمول والرضا الوظيفي والأداء التنظيمي، خاصة في سياق الشركات السعودية .
٢. تسعى الدراسة إلى سد الفجوة المعرفية الموجودة في الأدبيات البحثية حول هذا الموضوع، خاصة فيما يتعلق بالدراسات التطبيقية على شركات محددة في المنطقة .
٣. يمكن للدراسة أن تختبر وتؤكد أو تنفي النظريات القائمة حول تأثير التنوع والشمول على أداء المنظمات.
٤. تساهم الدراسة في تطوير أطر نظرية جديدة أو تعديل الأطر الحالية لفهم أعمق للعلاقة بين المتغيرات المختلفة.

ب. الأهمية العملية (التطبيقية)

١. تقدم الدراسة توصيات عملية لشركة الفنار وغيرها من الشركات في المنطقة حول كيفية تعزيز التنوع والشمول وتحقيق الفوائد المرجوة منه .
٢. تساعد الدراسة في تحسين بيئة العمل من خلال تحديد العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي، واقتراح حلول للمشاكل الموجودة .
٣. يمكن للتنوع والشمول أن يعزز التنافسية للشركات من خلال جذب أفضل المواهب وزيادة الابتكار والإبداع .
٤. تساهم الدراسة في تحقيق الاستدامة المؤسسية من خلال بناء بيئة عمل إيجابية ومستدامة.

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في: معرفة دور التنوع والشمول في تعزيز الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي للعاملين بشركة الفنار بالرياض.

ويندرج من ذلك الهدف الرئيسي عدة اهداف فرعية متمثلة في:

١. التعرف على أثر التنوع الديموغرافي والثقافي للموظفين على الرضا الوظيفي لهم بشركة الفنار بالرياض.
٢. التعرف على دور التنوع الوظيفي والمهني بين الموظفين في شركة الفنار بالرياض على الرضا الوظيفي لهم.
٣. التعرف على كيفية تأثير التنوع في المهارات وانماط التفكير التي يتسم بها الموظفين بالشركة على مستوى رضاهم الوظيفي عن طبيعة العمل بالشركة.
٤. التعرف على مدى تأثير الشمول في التطوير المهني والتواصل بين الموظفين على الرضا الوظيفي لهم بشركة الفنار بالرياض.
٥. التعرف على أثر التنوع الديموغرافي والثقافي للموظفين على الأداء التنظيمي بشركة الفنار بالرياض.
٦. التعرف على دور التنوع الوظيفي والمهني بين الموظفين في شركة الفنار بالرياض على الأداء التنظيمي لهم.
٧. التعرف على كيفية تأثير التنوع في المهارات وانماط التفكير التي يتسم بها الموظفين بالشركة على مستوى الأداء التنظيمي لهم.
٨. التعرف على مدى تأثير الشمول في التطوير المهني والتواصل بين الموظفين على الأداء التنظيمي لهم بشركة الفنار بالرياض.

تساؤلات الدراسة:

يتمثل التساؤل الرئيسي للدراسة في: ما هو دور التنوع والشمول في تعزيز الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي للعاملين بشركة الفنار بالرياض؟

ويندرج من ذلك التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية متمثلة في:

١. ما هو أثر التنوع الديموغرافي والثقافي للموظفين بشركة الفنار بالرياض على الرضا الوظيفي لهم.
٢. ما هو دور التنوع الوظيفي والمهني بين الموظفين في شركة الفنار بالرياض على الرضا الوظيفي لهم.
٣. كيف يؤثر التنوع في المهارات وانماط التفكير التي يتسم بها الموظفون بالشركة على مستوى رضاهم الوظيفي عن طبيعة العمل بالشركة.
٤. إلى أي مدى يؤثر الشمول في التطوير المهني والتواصل بين الموظفين على الرضا الوظيفي لهم بشركة الفنار بالرياض.
٥. ما هو أثر التنوع الديموغرافي والثقافي للموظفين بشركة الفنار بالرياض على الأداء التنظيمي لهم.
٦. ما هو دور التنوع الوظيفي والمهني بين الموظفين في شركة الفنار بالرياض على الأداء التنظيمي لهم.
٧. كيف يؤثر التنوع في المهارات وانماط التفكير التي يتسم بها الموظفون بالشركة على مستوى الأداء التنظيمي لهم.
٨. إلى أي مدى يؤثر الشمول في التطوير المهني والتواصل بين الموظفين على الأداء التنظيمي لهم بشركة الفنار بالرياض.

الدراسات السابقة:

المحور الأول: الدراسات الخاصة بالمحور الأول (التنوع والشمول)

١. دراسة (الحربي، زعفراني، ٢٠٢٤). بعنوان "أثر استراتيجيات إدارة التنوع والشمول على الأداء المؤسسي في قطاع الشركات التعليمية في المملكة العربية السعودية".

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر استراتيجيات إدارة التنوع والشمول على الأداء المؤسسي في قطاع الشركات التعليمية في المملكة العربية السعودية، وذلك في ضوء التحولات الاجتماعية والاقتصادية الواسعة التي تشهدها المملكة ضمن رؤية ٢٠٣٠ التي تسعى إلى تحقيق تنمية شاملة ومستدامة، وتتبع الدراسة منهجية البحث الكمي من خلال جمع

البيانات باستخدام الاستبيانات التي وزعت على عينة مكونة من ١٧٤ موظفا يعملون في مستويات إدارية مختلفة داخل الشركات التعليمية في المملكة، ركزت الدراسة على تقييم مدى تأثير التنوع في القوى العاملة والذي يشمل التنوع الثقافي والجنس والتعليم والخبرات العملية، على تحسين الأداء المؤسسي والقدرة على الابتكار والتكيف مع التغيرات السريعة في قطاع التعليم، وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات التنوع والشمول وتحسين الأداء المؤسسي، حيث تبين أن المؤسسات التي تعتمد على فرق عمل متنوعة وبيئة شاملة تسجل مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والإنتاجية والابتكار، وأشارت النتائج إلى أن التنوع والشمول يساهمان في تعزيز روح الفريق وتحسين عملية اتخاذ القرارات نظرا لتعدد وجهات النظر والخبرات المتنوعة التي توفرها بيئة عمل متنوعة.

اتفقت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في دراسة التنوع والشمول كمتغير مستقل للدراسة، كما اتفقت في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة بجانب اعتمادها على المنهج الكمي، وقد اختلفت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في هدف وموضوع الدراسة، فالدراسة السابقة هدفت إلى دراسة التنوع والشمول على الأداء المؤسسي في قطاع الشركات التعليمية.

٢. دراسة (الخفاجي، ٢٠١٩)، بعنوان "تأثير إدارة التنوع والاحتواء العالي في أنظمة العمل عالية الأداء: دراسة ميدانية في شركة نفط ميثان".

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة الارتباطية بين إدارة التنوع وإدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية وأنظمة العمل عالية الأداء، وتحديد تأثير المتغير الوسيط إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية على العلاقة بين إدارة التنوع وأنظمة العمل عالية الأداء. تبنى البحث منهجا وصفيًا تحليليًا، كما حدد البحث مجموعة من الفرضيات كإجابات تخمينية مؤقتة عن مشكلة البحث التي جرى اختبارها بأدوات إحصائية لا معلمية مختبرة، كما أجري البحث في شركة نفط ميسان على عينة من المديرين العاملين في الإدارات الوسطى والتنفيذية البالغ عددهم (٨٥) مديرا، استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات. أهم النتائج التي توصل إليها البحث هي: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين إدارة التنوع والاحتواء العالي للموارد البشرية وأنظمة العمل عالية الأداء، وقدمت عددا من التوصيات منها: تثقيف الموظفين من خلال عقد دورات تدريبية توضح العلاقة بين إدارة التنوع والاحتواء العالي للموارد البشرية وأنظمة العمل عالية الأداء، وخلق مناخ تنظيمي يدرك أهمية إدارة التنوع والاحتواء العالي التي تحدث التغيير في أنظمة العمل ذات الأداء العادي.

اتفقت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في دراسة التنوع كمتغير مستقل للدراسة، كما اتفقت في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة بجانب اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي، وقد اختلفت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في هدف وموضوع الدراسة، فالدراسة السابقة هدفت إلى التعرف على تأثير إدارة التنوع والاحتواء العالي في أنظمة العمل عالية الأداء.

٣. دراسة (أحمد، ٢٠١٧)، بعنوان "دراسة مقارنة لآليات إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي في كل من كندا وأستراليا وإمكانية الاستفادة منها في مصر".

هدفت الدراسة التوصل لآليات إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي المصري في ضوء خبرة كل من أستراليا وكندا، وذلك من خلال عرض لإدارة التنوع من حيث أبعاد إدارة التنوع ومبرراته وأسس وفوائده ومداخله وآلياته، مظاهر ومبررات إدارة التنوع في التعليم قبل الجامعي المصري، وآليات إدارة التنوع في التعليم قبل الجامعي بكل من كندا وأستراليا، والتحليل المقارن لبيان أوجه الشبه والاختلاف بين دول المقارنة والاستفادة منها في تطبيق إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي المصري. واستخدمت الدراسة المنهج المقارن، وتوصلت الدراسة إلى 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.

اتفقت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في دراسة التنوع كمتغير مستقل للدراسة، وقد اختلفت مع الدراسة الحالية في المنهج المستخدم، حيث اعتمدت الدراسة السابقة على المنهج التحليلي المقارن، كما اختلفت مع الدراسة الحالية في هدف وموضوع الدراسة.

٤. دراسة (السوالقة، ٢٠٢٤)، بعنوان "دور شؤون الموظفين في تعزيز التنوع والشمول في بيئات العمل".

هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير التنوع والشمول في بيئات العمل على أداء و تقييم دور شؤون الموظفين في تعزيز التنوع والشمول، وتحليل التحديات والمعوقات التي تواجه جهود تعزيز التنوع واستكشاف فعالية السياسات والبرامج الحالية وتوصلت الدراسة إلى أن تعزيز التنوع في قوى العمل يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء التنظيمي، حيث تستفيد الشركات التي تعتمد على تنوع الموظفين من مستويات أعلى من الإبداع والابتكار، وتؤكد النتائج أيضًا على الدور الأساسي لإدارة شؤون الموظفين في تصميم وتنفيذ سياسات التنوع والشمول، وذلك من خلال التفاعل والتنسيق مع مختلف الأقسام لضمان تكامل الجهود وتحقيق أهداف التنوع. ومع ذلك، يواجه تنفيذ هذه السياسات بعض التحديات، مثل المقاومة الثقافية وقلة الوعي، مما يتطلب وضع استراتيجيات توعية فعالة وبرامج تدريبية

لضمان تقبل السياسات التنوعية وتطبيقها بنجاح في بيئة العمل، ومن خلال هذه النتائج قامت الدراسة بتقديم بعض التوصيات منها تعزيز التدريب والوعي من خلال تعزيز البرامج التدريبية والتوعية لجميع مستويات الموظفين لفهم أهمية التنوع وكيفية تعزيزه في بيئات العمل، وأنه يجب على شؤون الموظفين تعزيز التواصل المفتوح وتشجيع المشاركة في إطار يعزز التنوع والشمول، كما وصت بتضمين معايير التنوع والشمول في عمليات اختيار الموظفين وترقياتهم لضمان تكامل الفرق المتنوعة، وتشجيع الشركات على تطوير ثقافة تنظيمية تعزز التنوع وتقدر التفاوت. اتفقت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في دراسة موضوع التنوع والشمول، وقد اختلفت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في هدف وموضوع الدراسة، فالدراسة السابقة هدفت إلى دراسة دور شؤون الموظفين في تعزيز التنوع والشمول في بيئات العمل.

الدراسات السابقة الخاصة بالمحور الثاني (الرضا الوظيفي)

١. دراسة (أبو كريشة، ٢٠٢٢). بعنوان "الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين: دراسة مقارنة للجامعات الحكومية وغير الحكومية".

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين في الجامعات الحكومية ممثلة في جامعة القاهرة، والجامعات غير الحكومية ممثلة في جامعة السادس من أكتوبر، كما ركزت الدراسة على الكشف عن مستوى رضا العاملين في هذه الجامعات، وتحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية من جهة، والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي من جهة أخرى. كما تناولت الدراسة مدى وجود توازن بين الحقوق والواجبات الخاصة بالعاملين في الجامعات الحكومية وغير الحكومية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المقارن، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث شملت عينة الدراسة (٢٣٥) مفردة من العاملين في جامعتي القاهرة والسادس من أكتوبر، كما توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أبرزها وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي للعاملين وارتفاع مستوى أدائهم الوظيفي، كما أظهرت أن العدالة التنظيمية تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز الرضا الوظيفي وزيادة مستوى الأداء الوظيفي، وأكدت الدراسة أيضًا على أهمية الحوافز، المكافآت، والأجور في تحسين أداء العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي.

اتفقت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في دراسة موضوع الرضا الوظيفي، كما اتفقت في اعتمادها على المنهج الوصفي واستخدام أداة الاستبانة، بينما اختلفت مع الدراسة الحالية في اعتمادها على المنهج المقارن، إلى جانب

اختلاف هدف وموضوع الدراسة حيث هدفت الدراسة السابقة إلى التعرف على الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين.

٢. دراسة (حسانين، وآخرون، ٢٠٢٢). بعنوان " تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي على ضوء أحد المعايير الدولية".

هدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل الأداء الإداري لمديري المدارس وفق أحد المعايير الدولية، واستكشاف سبل تطوير هذا الأداء من خلال مجموعة من التوصيات، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي لتحقيق هذا الهدف، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تعزيز دور الإدارة المدرسية في مواجهة تحديات المجتمع، كما تبين أن هناك نقصاً في المعايير الموضوعية لتقييم أداء الإداريين، وأن المخصصات المالية ليست كافية لتجهيز المعامل والمدرجات والقاعات الدراسية، بالإضافة إلى ضعف توافر برامج تدريبية مميزة للعاملين داخل المدرسة، وعدم توفر قاعدة بيانات إلكترونية شاملة تدعم أعمال المدرسة، ومحدودية التحفيز والتقدير لأعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم، وضعف الحوافز والمكافآت المقدمة للإداريين داخل المدرسة.

اتفقت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في اعتمادها على المنهج الوصفي، بينما اختلفت مع الدراسة الحالية في هدف وموضوع الدراسة، حيث هدفت إلى التعرف على تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي على ضوء أحد المعايير الدولية.

٣. دراسة (الشريف، ٢٠٢١) بعنوان: "دور الرضا الوظيفي في الأداء المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ضوء النظام الإداري المطبق بجامعة تبوك".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرضا الوظيفي في الأداء المؤسسي من منظور أعضاء هيئة التدريس وذلك في ضوء النظام الإداري المطبق في جامعة تبوك، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأعتمد مجتمع الدراسة على هيئة التدريس العاملين بالكليات المختلفة بجامعة تبوك، وذلك بسحب عينة استطلاعية مكونة من (٣٥٠) عضو من أعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية والأدبية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود درجات مرتفعة من الممارسات الإدارية، والرضا الوظيفي الذي يتعلق بتلك الممارسات الإدارية التي يتم اتباعها في جامعة تبوك، وعدم وجود فروق ذات دالة إحصائية في الأشكال المتنوعة للرضا الوظيفي والتي تعزى إلى عامل طبيعة الكلية، بالإضافة إلى عدم وجود فروق في كل من الرضا المتعلق بالتوظيف، والرضا المتعلق بكل من المتابعة والتقييم تعزى لعامل الرتبة العلمية، فضلاً عن وجود فروق دالة إحصائية في البعد المالي تعزى لعامل طبيعة الكلية وعامل الرتبة العلمية.

اتفقت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في دراسة موضوع الرضا الوظيفي، إلى جانب اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي، بينما اختلفت مع الدراسة الحالية في هدف وموضوع الدراسة حيث هدفت إلى التعرف على دور الرضا الوظيفي في الأداء المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ضوء النظام الإداري المطبق بجامعة تبوك.

٤. دراسة (غزلان، ٢٠٢١). بعنوان " الرضا الوظيفي ودوره في تحسين مستوى أداء العاملين: دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتأمينات saa بورقلة".

هدفت الدراسة إلى تناول الدور الذي يقوم به الرضا الوظيفي في تحسين مستوى أداء العاملين، واعتمدت الدراسة على المنهج (الوصفي)، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات، واعتمدت الدراسة على عينة من (٣٠) عامل، وتوصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي يلعب دور رئيسي في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة، كما أن الرضا عن العمل لدى العمال من أسباب زيادة وتيرة العمل داخل المؤسسة، ويعد الاندماج مع زملاء العمل من الأسباب التي تسهم في تكثيف مجهودات العمال مما يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء.

اتفقت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في دراسة موضوع الرضا الوظيفي، إلى جانب اعتمادها على المنهج الوصفي وأداة الاستبانة، بينما اختلفت مع الدراسة الحالية في هدف وموضوع الدراسة حيث هدفت إلى التعرف على الرضا الوظيفي ودوره في تحسين مستوى أداء العاملين.

٥. دراسة (سبيل، ٢٠٢٠). بعنوان " دور الرضا الوظيفي في تحسين الإنتاجية بالتطبيق على رئاسة الشركة السودانية للتوليد الحراري ولاية الخرطوم".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الرضا الوظيفي المتوفر لدى العاملين، وتفسير وتحليل أبرز العوامل التي يترتب عليها الرضا الوظيفي داخل الشركة السودانية للتوليد الحراري، بالإضافة إلى العلاقة بين الرضا الوظيفي، وزيادة الإنتاجية داخل الشركة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتاريخي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واعتمدت الدراسة على عينة مكونة من (٦٥) فرد، وتوصلت تلك الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وتحسين الإنتاجية في رئاسة الشركة السودانية للتوليد الحراري، فضلاً عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وتحقيق أهداف الشركة السودانية لتوليد الحراري.

اتفقت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في دراسة موضوع الرضا الوظيفي، إلى جانب اعتمادها على المنهج الوصفي وأداة الاستبانة، بينما اختلفت مع الدراسة الحالية في اعتمادها على المنهج التاريخي، إلى جانب هدف وموضوع الدراسة حيث هدفت إلى التعرف على دور الرضا الوظيفي في تحسين الإنتاجية.

٦. دراسة (mahdi, ٢٠٢٢) بعنوان (the role of job Satisfaction in developing administrative performance and creativity).

هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على دور الرضا الوظيفي في تطوير الأداء الإداري، وتحديد دور الرضا الوظيفي في تطوير الإبداع الإداري بين الموظفين، وتم تطبيق التحليل في جامعة تكريت، فقد تم الإعتماد على عينة مكونة من (٧٧) رئيس قسم علمي في الجامعة بشكل عشوائي، وتم تخصيص مسح من ٣٢ سؤالاً لأفراد العينة، وكان معدل الاستجابة ٩٠٪. كما تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات التي شملها الاستطلاع إحصائياً، وتوصلت تلك الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي يسبب تأثيراً إيجابياً على تطوير إبداع الموظفين، كما أثبتت التحليلات الإحصائية للبيانات التي تم الحصول عليها أن الروح المعنوية إيجابية بين إبداع الأفراد في العمل في الجامعة. كشفت الوسائل والانحرافات القياسية عن ميل المستجيبين الذين شملهم الاستطلاع إلى قبول أبعاد الرضا الوظيفي مثل النمو الوظيفي والتحفيز وبيئة العمل والمهام الوظيفية، كما كشفت الوسائل والانحرافات القياسية أن المستجيبين الذين شملهم الاستطلاع يميلون إلى قبول أبعاد الإبداع الإداري مثل حل المشكلات، وقابلية التغيير، وقبول المخاطر، وتشجيع الإبداع، واستناداً إلى النتائج الإحصائية، أوصت هذه الدراسة بمكافأة الموظفين استناداً إلى إنجازاتهم، كما يجب على إدارة الجامعة النظر في مشاكل موظفي الجامعة وحلها.

اتفقت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في دراسة موضوع الرضا الوظيفي، إلى جانب اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة، بينما اختلفت مع الدراسة الحالية في هدف وموضوع الدراسة حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرضا الوظيفي في تطوير الأداء الإداري.

٧. دراسة (Haryono, ٢٠٢٠) بعنوان (Effect of Quality of Work Life on Performance: The Role of Satisfaction and Work Discipline).

هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير جودة الحياة العملية على الأداء الوظيفي لمكتب الإحصاء في مقاطعة يوجياكارتا الخاصة مع الرضا الوظيفي وانضباط العمل كمتغير متدخل، وقد تم الإعتماد على أداة الاستبانة في جمع البيانات من خلال توزيعها على جميع موظفي مكتب الإحصاء في مقاطعة يوجياكارتا الخاصة كمستجيبين، وتم الإعتماد على المنهج الوصفي والاستدلالي لتقديم معلومات عن خصائص البيانات البحثية المفيدة المتعلقة بالبيانات الديمغرافية، بالإضافة إلى دراسة فرضية البحث من خلال الدراسة الاستدلالية باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية

(SEM) الجزئي الأقل مربعًا (PLS) باستخدام برنامج Smart PLS ٣، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثيرًا إيجابيًا كبيرًا لجودة الحياة العملية على الرضا الوظيفي للموظفين وانضباط العمل، ومع ذلك اتضح أن تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظفين ليس كبيرًا، على عكس تأثير انضباط العمل على الأداء إيجابي بشكل كبير، وبالتالي فإن انضباط العمل هو متغير متدخل في تأثير جودة حياة العمل على الأداء، ولكن الرضا الوظيفي ليس متغيرًا متداخلًا في تأثير جودة الحياة العملية على أداء الموظفين.

اتفقت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في اعتمادها على المنهج الوصفي واستخدام أداة الاستبانة، بينما اختلفت مع الدراسة الحالية في اعتمادها على المنهج الاستدلالي، إلى جانب اختلافها في هدف وموضوع الدراسة حيث هدفت إلى التعرف على مدى تأثير جودة الحياة العملية على الأداء الوظيفي لمكتب الإحصاء في مقاطعة يوجياكارتا الخاصة.

٨. دراسة (Abu Talib, and other, ٢٠١٩) بعنوان (The Effects Of Administrative Empowerment On

Employees: job satisfaction in five-star resorts in Hurghada City)

هدفت تلك الدراسة إلى استكشاف تأثير التمكين الإداري على الرضا الوظيفي في الفنادق ذات الخمس نجوم بمدينة الغردقة، تم الاعتماد على (٢٣) منتجًا فندقيًا في الغردقة، مصر، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي لتحقيق أهدافها، كما تم اختيار عينة مكونة من (٥٠٠) موظف فندقي بمعدل استجابة بلغ (٧٢,٤٪)، وتم الاعتماد على أداة الاستبانة لجمع البيانات وتحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS الإصدار (٢٤)، وتوصلت النتائج إلى أن التمكين الإداري وأبعاده لهما تأثير إيجابي على مستوى الرضا الوظيفي، كما أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين التمكين الإداري ورضا الموظفين في المنتجعات الفندقية ذات الخمس نجوم، وأوصت الدراسة بتمكين الموظفين وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، وتفويضهم بالصلاحيات لأداء مهامهم دون الحاجة إلى الرجوع للإدارة، وتشجيع العمل الجماعي، وتوفير برامج تدريبية ملائمة، بالإضافة إلى تحسين قنوات التواصل مع الإدارة العليا.

اتفقت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في دراسة موضوع الرضا الوظيفي، إلى جانب استخدامها لأداة الاستبانة، بينما اختلفت مع الدراسة الحالية في اعتمادها على المنهج الكمي، إلى جانب اختلافها في هدف وموضوع الدراسة حيث هدفت إلى التعرف على تأثير التمكين الإداري على الرضا الوظيفي في الفنادق ذات الخمس نجوم بمدينة الغردقة.

الدراسات الخاصة بالمحور الثالث (الأداء التنظيمي)

١. دراسة (بدوي، ٢٠٢٤)، بعنوان "تحليل أثر الرضا الوظيفي على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على موظفي

شركات القطاع الصناعي المصري".

تهدف هذه الدراسة الى الكشف عن تأثير الرضا الوظيفي على الأداء التنظيمي. حيث إن الرضا الوظيفي يشمل بعدين أساسيين الرضا الوظيفي الجوهرى، الرضا الوظيفي الخارجى بالإضافة الى ابعاد الأداء التنظيمي والتي تشمل الأداء المالى، الأداء غير المالى). اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لتناسبه مع أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة وزعت على عينة الدراسة المكونة من العاملين بكلية الدراسات العليا بالأكاديمية وعددهم (٢١٤) مفردة، ، وقد أظهرت النتائج أنه توجد علاقة ارتباطية وأثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، لدى الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، بنسبة مساهمة (٦٠,٢٪)، وقد أوصت الباحثة بضرورة تدعيم القيادة الرضا الوظيفي لما لها من علاقة وأثر على الأداء التنظيمي.

اتفقت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في دراسة موضوع الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي، إلى جانب اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام أداة الاستبانة، بينما اختلفت مع الدراسة الحالية في هدف وموضوع الدراسة حيث هدفت إلى التعرف على أثر الرضا الوظيفي على الأداء التنظيمي.

٢. دراسة (عبد الله، ٢٠٢٢)، بعنوان " دور ممارسات إدارة المواهب في تنمية الابداع التنظيمي: دراسة

تطبيقية على العاملين بالمستشفى الجامعي بالمنوفية".

هدفت الدراسة الى التعرف على دور ممارسات إدارة المواهب في تنمية الابداع التنظيمي وذلك بالتطبيق على عينه عددها (٣٣٨) مفردة من العاملين الأطباء، هيئة التمريض، الإداريين بالمستشفى الجامعي بمحافظة المنوفية، وتم جمع البيانات الأولية اللازمة من خلال قائمة الاستقصاء، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة (٢٨٩) بمعدل استجابة (٨٥,٥٪)، وتم استخدام عدد من الاساليب الاحصائية المناسبة من خلال برنامج (SPSS V.٢٣)، واستخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) Structural Equation Model من خلال البرنامج الإحصائي (AMOS (٢٦ version)، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين أبعاد إدارة المواهب استقطاب المواهب، التفكير التصميمي تنمية وتطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تخطيط الاحلال

الوظيفي وأبعاد الابداع التنظيمي الاطلاق الإبداعية، الاصاله الابداعية، المرونة الابداعية، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة والتحدى، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد إدارة المواهب في كل بعد من أبعاد الابداع التنظيمي، وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج فقد اقترحت مجموعة من التوصيات أبرزها تبني إدارة المستشفى الجامعي بالمنوفية لإدارة المواهب كمدخل لتحسين الاداء العام وتنمية الابداع التنظيمي للعاملين لتطوير قدرتها على مواكبة التقدم الذي يشهده عالمنا المعاصر.

اتفقت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب استخدام أداة الاستبانة، بينما اختلفت مع الدراسة الحالية في هدف وموضوع الدراسة، حيث هدفت إلى التعرف على دور ممارسات إدارة المواهب في تنمية الابداع التنظيمي.

٣. دراسة (زهران، ٢٠٢١)، بعنوان "متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي في الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمي".

يعتبر التميز في الجامعات هو المدخل والمكون الأساسي للتميز المؤسسي من خلال تبني منظومة من القيم المؤسسية مدعومة برؤية ورسالة شاملة تتحقق باستراتيجيات عمل لمواجهة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويعد نموذج المؤسسة الأوروبية (EFQM) من أهم النماذج التميز المؤسسي التي يمكن تطبيقها على مؤسسات التعليم العالي، والذي أثبت نجاحه وانتشاره في مؤسسات عالمية كأحد الأطر الرئيسية لتقييم جودة أداء المنظمة، وتقييم الوضع المهني للعاملين، ولذلك قد هدفت الدراسة إلى السعي للوقوف على واقع التميز المؤسسي في الجامعات المصرية في ضوء معايير النموذج الأوربي (EFQM) ومستحدثات العصر الرقمي من وجهه نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات المصرية، واعتمد البحث على المنهج الوصفي نظراً لما ينطوي عليه هذا المنهج من رصد للواقع، وما يتبع ذلك من تحليل وتفسير لهذا الواقع استناداً إلى الدراسات والأبحاث، وتوصل البحث إلى وجود مجموعة من المعوقات التي تواجه الجامعات المصرية وتحد من إمكانية تطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM) في ضوء مستحدثات العصر الرقمي من وجهه نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بالكليات، وفي نهاية البحث تم وضع مجموعة من المتطلبات المقترحة لتطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM) في الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمي.

اتفقت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في اعتمادها على المنهج الوصفي، بينما اختلفت مع الدراسة الحالية في هدف وموضوع الدراسة حيث هدفت إلى التعرف على متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي في الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمي.

٤. دراسة (طبيشات، ٢٠٢٠)، بعنوان "دور الابداع التنظيمي في تطوير المؤسسات العامة المستقلة في الأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مفهوم الإبداع التنظيمي وتوضيح كيفية تطبيقه في تطوير المنظمات العامة، وكذلك التعرف على مقومات ومعوقات الإبداع التنظيمي، وما هي مجالات الاستفادة من الإبداع التنظيمي في تطوير المؤسسات العامة المستقلة الأردنية، وقد تكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية في المنظمات العامة الأردنية، وتم اعتماد الفئات القيادية على مستوى رئيس مجلس إدارة والمدراء العامون والفئات الإشرافية على مستوى المدراء وحتى رؤساء الأقسام، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الإبداع التنظيمي يساهم بدور متميز في تطوير المنظمات العامة، وأن هناك مجموعة من مقومات الإبداع التنظيمي يجب توافرها في المنظمات أهمها توافر رسالة واضحة للمؤسسة، وتحسين علاقات العمل، والاهتمام بتبسيط الإجراءات وتطوير نظم العمل والتخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع، والحرص على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وأخيراً حرص الإدارة العليا على اكتشاف العناصر الخلاقة المبدعة داخل المنظمة. وبينت الدراسة بأن الإبداع التنظيمي يواجه مجموعة من المعوقات تحول دون الاستفادة منه في مجال العمل، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة وعي القيادات الإدارية بدور الإبداع التنظيمي في عملية تطوير المنظمات بالاستفادة من إبداعات العاملين، إضافة إلى ضرورة إعادة صياغة مقومات الإبداع التنظيمي وتقسيمها إلى مجموعات، وإضافة عناصر جديدة لتلك الموجودة أصلاً للتوصل إلى نسبة أعلى من هذه المقومات للتعرف بالضبط على المقومات الرئيسية والأساسية للإبداع في المنظمات، ومحاولة التخلص من المعوقات للاستفادة من إبداعات العاملين في تطوير المنظمات.

اتفقت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في اعتمادها على المنهج الوصفي، بينما اختلفت مع الدراسة الحالية في هدف وموضوع الدراسة حيث هدفت إلى التعرف على دور الابداع التنظيمي في تطوير المؤسسات العامة المستقلة في الأردن.

٥. دراسة (برقيقة، ٢٠١٦)، بعنوان "أثر التفكير الابتكاري في إنشاء المؤسسة المصغرة المبتكرة: دراسة ميدانية لعينة من حاملي المشاريع".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التفكير الابتكاري في إنشاء المؤسسة المصغرة المبتكرة، فضلاً عن التعرف على مستوى التفكير الابتكاري لدى أفراد العينة، أجريت الدراسة على عينة مستهدفة مكونة من ٣١ حامل مشروع محتضن بمشاكل كل من (ورقلة، غرداية، بسكرة) وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومجموعة من الأساليب الإحصائية وبرنامج Spss version ٢٢ لمعالجتها واختبار فرضيات الدراسة. وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود مستوى عال من التفكير الابتكاري لدى حاملي المشاريع، المشاريع المقدمة من قبل أصحابها على مستوى المشاغل لا تمثل مؤسسات مصغرة مبتكرة، عدم وجود تأثير للتفكير الابتكاري في إنشاء المؤسسة المصغرة المبتكرة، خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: نشر الثقافة المقاولاتية في الأوساط العلمية ولاسيما في سن مبكرة إنشاء البيئة الابتكارية انطلاقاً من الأسرة، وضع برامج تعليمية موجهة لتحسين ورفع من مستوى التعلم الابتكاري.

اتفقت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب استخدام أداة الاستبانة، بينما اختلفت مع الدراسة الحالية في هدف وموضوع الدراسة، حيث هدفت إلى التعرف على أثر التفكير الابتكاري في إنشاء المؤسسة المصغرة المبتكرة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

٦. دراسة (٢٠٢٢) (Azamela, J. C., Tang, Z., Owusu, A, Egala, S. B., & Bruce, E)، بعنوان "The impact of institutional creativity and innovation capability on innovation performance of public sector organizations in Ghana".

لا يزال القطاع العام يتعرض لضغوط شديدة لتحسين قدرته على الابتكار، ونتيجة لذلك، يدعو أصحاب المصلحة إلى إجراء المزيد من الدراسات التجريبية حول مقدمات الابتكار، وخاصة من منظور البلدان النامية. وبدافع من هذه الدعوة، نقوم بالتحقيق في تأثير الإبداع المؤسسي والقدرة على الابتكار المؤسسي على أداء الابتكار العام في سياق غانا. والمفتاح لنموذجنا هو أن الإبداع المؤسسي والقدرة على الابتكار المؤسسي يتم تمكينهما أيضاً من خلال التعاون بين الوكالات والقيادة المؤسسية وضغوط أصحاب المصلحة. يتم استخدام نموذج معادلة الهيكل الجزئي الأقل مريباً لتقدير استجابات المسح لـ ١٩٥ مستجيباً من خمسين مؤسسة في القطاع العام، يؤكد

التحليل التجريبي أن الإبداع التنظيمي له تأثير إيجابي وهام على أداء الابتكار، وأن القدرة على الابتكار لها تأثير سلبي وغير مهم على أداء الابتكار، وأن التعاون بين الوكالات والقيادة المؤسسية يساهمان بشكل إيجابي في الإبداع المؤسسي والقدرة على الابتكار. ومع ذلك، فإن ضغط أصحاب المصلحة يؤثر سلبًا على كل من الإبداع المؤسسي وأداء الابتكار، تساهم هذه الدراسة في المعرفة حول مقدمات أداء الابتكار العام من منظور البلدان النامية. كما أنها تقدم نظريات حول أداء الابتكار العام.

اتفقت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب استخدام أداة الاستبانة، بينما اختلفت مع الدراسة الحالية في هدف وموضوع الدراسة، حيث هدفت إلى التعرف على تأثير الإبداع المؤسسي والقدرة على الابتكار المؤسسي على أداء الابتكار العام في سياق غانا.

التعقيب على الدراسات:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في إلقاء الاهتمام حول كافة المعلومات ذات العلاقة بدور أبعاد الموارد التنوع والشمول على الرضا الوظيفي والابداع التنظيمي، وقد حققت جميعها الإجابة على كافة التساؤلات البحثية التي طرحها كل دراسة، كما أنها توصلت إلى النتائج التي تؤيد ذلك، إلى جانب اعتماد الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي وبعض المناهج الأخرى من أجل توضيح ظاهرة الدراسة، وبيان دور التنوع والشمول على الرضا الوظيفي والابداع التنظيمي.

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في ربط العلاقة بين متغيرات الدراسة، فالدراسة الحالية تهتم بتسليط الضوء حول دور ابعاد التنوع والشمول على الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي، أي أنها تقوم بدراسة الأثر من أبعاد مختلفة، إلى جانب اختلاف الدراسة التطبيقية من مجتمع وأداة الدراسة، حيث تقوم الدراسة الحالية بالتطبيق على شركة فنار بالرياض.

المنطلقات النظرية للدراسة:

التنوع والشمول مفهومان مرتبطان ارتباطاً وثيقاً بيئة العمل الحديثة، وهناك العديد من النظريات التي تحاول تفسير آثارهما وتأثيرهما على المنظمات:

♣ نظرية الإدارة بالتنوع (Diversity Management Theory): ترى هذه النظرية أن التنوع هو مورد قيم يمكن

للمنظمات استغلاله لتحقيق ميزة تنافسية.

- الأبعاد: تركيز على إدارة التنوع كعملية استراتيجية تتطلب تخطيطاً وتنفيذاً دقيقين، بدءاً من مرحلة التوظيف وصولاً إلى التطوير المهني.

- الأهداف: تحقيق بيئة عمل شاملة تساهم في زيادة الإنتاجية والإبداع والابتكار.

♣ نظرية الهوية الاجتماعية (Social Identity Theory): تشير هذه النظرية إلى أن الأفراد يحددون هويتهم من خلال الانتماء إلى مجموعات اجتماعية مختلفة، مثل الجنس والعرق والثقافة.

- الأبعاد: تؤكد على أهمية الشعور بالانتماء إلى مجموعة عمل، وأن هذا الشعور يؤثر على سلوك الأفراد وأدائهم.

- الأهداف: فهم كيف تؤثر الهوية الاجتماعية على التفاعلات بين الأفراد في بيئة العمل، وكيف يمكن استخدام هذه الفهم لتقليل الصراعات وتعزيز التعاون.

♣ نظرية رأس المال الاجتماعي (Social Capital Theory): ترى هذه النظرية أن العلاقات الاجتماعية هي شكل من أشكال رأس المال، ويمكن أن تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

- الأبعاد: تشدد على أهمية بناء علاقات قوية بين الموظفين من خلفيات مختلفة، وزيادة الثقة والتعاون.

- الأهداف: تعزيز التكامل الاجتماعي بين الموظفين، وتحسين الأداء التنظيمي من خلال بناء شبكات قوية.

♣ نظرية الاستيعاب (Acculturation Theory): تتناول هذه النظرية كيفية تكيف الأفراد الجدد مع ثقافة المنظمة.

- الأبعاد: تركيز على العوامل التي تؤثر على سرعة وفعالية عملية الاستيعاب، مثل دعم الزملاء والمدراء، وتوفير التدريب والتوجيه.

- الأهداف: ضمان اندماج الموظفين الجدد في الثقافة التنظيمية، وزيادة مستوى رضاهم الوظيفي.

♣ نظرية التحيز اللاواعي (Implicit Bias Theory): تشير هذه النظرية إلى أن الأفراد يحملون أحكاماً مسبقة غير واعية تجاه فئات اجتماعية معينة.

- الأبعاد: تؤكد على أهمية التعرف على التحيزات اللاواعية وتأثيرها على القرارات المتعلقة بالتعيين والتقييم والتطوير.

- الأهداف: تطوير برامج تدريبية للحد من التحيزات اللاواعية، وبناء بيئة عمل أكثر عدالة.

المنهجية وطرق البحث:

١. فرضيات الدراسة:

وفقا لما جاء في مشكلة الدراسة وأهدافها، تتمثل فرضيات الدراسة في الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنوع والشمول على الرضا الوظيفي بشركة الفنار بالرياض.

ويندرج تحت الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية تتمثل في:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنوع الديموغرافي والثقافي على الرضا الوظيفي بشركة الفنار بالرياض.

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنوع الوظيفي والمهني على الرضا الوظيفي بشركة الفنار بالرياض.

- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنوع في المهارات وانماط التفكير على الرضا الوظيفي بشركة الفنار بالرياض.

- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشمول في التطوير المهني والتواصل على الرضا الوظيفي بشركة الفنار بالرياض.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنوع والشمول على الأداء التنظيمي بشركة الفنار بالرياض.

ويندرج تحت الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية تتمثل في:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنوع الديموغرافي والثقافي على الأداء التنظيمي بشركة الفنار بالرياض.

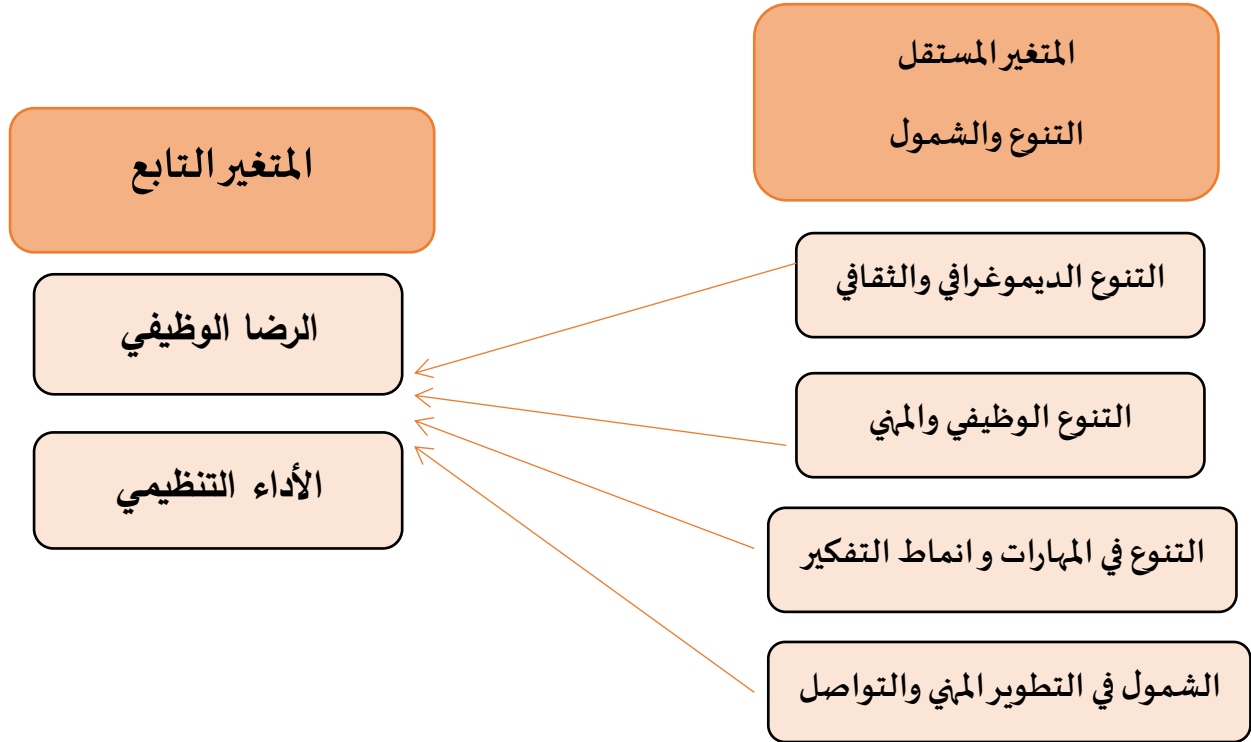
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنوع الوظيفي والمهني على الأداء التنظيمي بشركة الفنار بالرياض.

- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنوع في المهارات وانماط التفكير على الأداء التنظيمي بشركة الفنار بالرياض.

- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشمول في التطوير المهني والتواصل على الأداء التنظيمي بشركة الفنار بالرياض.

٢. نموذج الدراسة:

شكل (١) نموذج الدراسة



٣. منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لموضوع الدراسة، والذي يهدف إلى توضيح العلاقة بين بعض المتغيرات ودراسة تأثيرهم، حيث سيتم من خلاله وصف العلاقة بين متغيرات محل الدراسة المتمثلة في دور التنوع والشمول على الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي بالتطبيق على شركة فنار بالرياض وتمثلت متغيرات الدراسة في المتغير المستقل (التنوع الديموغرافي والثقافي، التنوع الوظيفي والمهني، التنوع في المهارات وانماط التفكير، الشمول في التطوير المهني والتواصل) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي) (الأداء التنظيمي)، وتم اختيار شركة فنار بالرياض لتمثيل مجتمع الدراسة لدراسة تأثير إدارة التنوع والشمول على الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي بالتطبيق على شركة فنار بالرياض عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS.

٤. مجتمع وعينة الدراسة:

أ. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في شركة سابك للصناعات الأساسية بالرياض.

ب. عينة الدراسة:

بسبب كبر حجم مجتمع الدراسة يمكن تحديد حجم عينة البحث من خلال دراسة (ROBERT V. KREJCIE, ١٩٧٠)،

بواسطة القانون التالي: (Salih, Mahdi, ٢٠٢١, ٤٧٣)

$$\text{حجم العينة} = \frac{Z^2 * p * (1-p)}{\alpha^2}$$

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تم اختياره ٩٥٪.

p: نسبة العينة من المجتمع التي تم اختيارها ١٥٪.

α : مستوى المعنوية المسموح به في النتائج وهو ٥٪.

بالتعويض في القانون السابق:

$$\text{حجم العينة} = \frac{1.96^2 * 0.15 * 0.85}{0.05^2} = 196 \text{ مفردة من مجتمع البحث}$$

أدوات الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة في الاستبانة لجمع البيانات من عينة البحث، وتتكون الاستبانة من ثلاث محاور تتمثل في الآتي:

- **المحور الأول:** سينتضمن الخصائص الشخصية والوظيفية للموظفين والعمال من عينة الدراسة، والمتمثلة في (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة...الخ).
- **المحور الثاني:** سينتضمن فقرات التنوع والشمول (المتغير المستقل).
- **المحور الثالث:** سينتضمن الفقرات التي تقيس الرضا الوظيفي والابداع التنظيمي (المتغير التابع).

صدق أداة البحث:

سيتم التأكد من صدق الاستبانة بواسطة عرضها في هيئتها الأولية على عدد من الأكاديميين المتخصصين في إدارة

الأعمال، وإجراء التعديلات طبقاً لوجهات نظر المحكمين على الاستبانة.

ثبات أداة الدراسة:

سوف يتم التحقق من ثبات الاستبانة بواسطة استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) على محاور الدراسة لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة لكل بعد ولكل متغير، ومن خلال النتائج سوف نتأكد من مدى صدق وصحة وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ومدى صلاحيتها في التحليل الإحصائي.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة دور التنوع والشمول في تعزيز الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي.
- الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على شركة الفنار بالرياض.
- الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على عينة حجمها نحو (١٩٦) من موظفي شركة الفنار بالرياض.
- الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠٢٥ م.

الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، سوف يتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام البرامج الإحصائية (SPSS Version ٢٦):

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.
- المتوسط الحسابي (Mean)، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية.
- استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل بُعد من أبعادها الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis لمعرفة أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغيرات التابعة
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لمعرفة أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.

الجزء الثاني: الإطار النظري

المقدمة:

تعد إدارة التنوع والشمول في بيئة الأعمال من المواضيع الهامة والملحة التي تتطلب اهتماماً متزايداً، خاصة في قطاع شركات الطاقة في المملكة العربية السعودية، فمع التطورات الاقتصادية والاجتماعية السريعة التي تشهدها المملكة، أصبحت الحاجة ملحة لتبني استراتيجيات فعالة لإدارة التنوع والشمول لضمان بيئة عمل متميزة تعزز الابتكار والتنافسية.

التنوع في بيئة العمل يشمل مجموعة واسعة من الفروقات بين الأفراد مثل (الجنس، العمر، الخلفية الثقافية، المهارات، والخبرات)، بينما يشير الشمول إلى خلق بيئة عمل يشعر فيها جميع الموظفين بأنهم محترمون وقيّمون، حيث تُقدّر آراؤهم ومساهماتهم، ففي الاقتصاد العالمي اليوم، يعد التنوع والشمول حجر الزاوية المهم للنجاح والقدرة التنافسية على المدى الطويل، حيث تدرك المؤسسات في جميع أنحاء العالم أن القوى العاملة المتنوعة والشاملة ليست مجرد التزام أخلاقي، ولكنها أيضاً ميزة استراتيجية تدفع الابتكار، وتزيد القدرة على حل المشكلات، وتعزز الأداء التنظيمي العام لأي منظمة. (الحربي وزعفراني، ٢٠٢٤)

إن نجاح المنظمات يعتمد بشكل أساسي على مدى فاعلية أداء الأفراد العاملين بها ومعرفة واجباتهم تجاه المنظمة والمستفيدين من الخدمات التي تقدمها، وهذا ينعكس على مستوى رضاهم عن العمل أو الوظيفة لأنه من الطبيعي جداً أن يختلف أداء عامل يشعر أنه راضٍ في عمله، بعامل آخر لا يشعر به ولا يلمس أن المنظمة التي يعمل بها تهتم بحالة الرضا لديه ومتطلباته، وهذا ما يؤكد أهمية الرضا الوظيفي في حياة المنظمات. (الشلوي، ٢٠٢٤)

ومن جانب آخر يشكل الأداء التنظيمي أحد الركائز الأساسية لدى المنظمات الحديثة، باعتباره الأداة العملية التي تحقق الأهداف و تمكن من تجسيد الرؤية التي يعمل كل أفراد المؤسسة عادة على جعلها واقعية ، فهو يمثل قدرة المؤسسة على وضع الموارد الكامنة لديها وفق ما يتناسب مع الأهداف المسطرة قبلياً و ما تسعى لتحقيقه على المدى البعيد وفي ظل متغيرات البيئة المختلفة، وبالتالي أصبح من الضروري التعرف على دور التنوع والشمول في تعزيز الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي لدى العاملين في الشركات والمنظمات ومنهم شركة الفنار بالرياض.

المبحث الأول: التنوع والشمول

أولاً: تعريف التنوع والشمول

"التنوع هو الوصول الفوري إلى مجموعة كبيرة من المعرفة، والمهارات والقدرات المطلوبة في إنجاز الأهداف والغايات التنظيمية، ويمكن اعتبار إدارة التنوع بأنها عملية إدارية قائمة على بعض القيم التي تعترف بالاختلافات بين الناس والهويات باعتبارها مصدرًا للقوة، ولكن في الوقت نفسه هي موجهة نحو تحقيق النتائج التنظيمية" (Ewoh, ٢٠١٣). إذن فإدارة التنوع مصطلح واسع يشير إلى الممارسات الإدارية التي تستخدم لتحسين فاعلية إدارة الموارد البشرية في المنظمات، كما يعرف التنوع بأنه الفروق المدركة بين العاملين، مثل العمر والأصل والدين والتخصص الوظيفي والمهنة والجنس وأسلوب الحياة والمدة الوظيفية مع المنظمة، أما إدارة التنوع فهي ضمان بأن الموارد البشرية في مكانها المناسب للنهوض والتطوير المستمر لها، من خلال دمج هذه الفروق الفعلية والمدركة بين العاملين لتحقيق الإنتاجية العالية، ولو أرادت المنظمات البقاء تنافسيًا، فإن التنوع يجب أن يكون جزءًا من الهدف الاستراتيجي لها. (العبيدي، ٢٠١٠)

يمكن تعريف التنوع بأنه خليط من الناس مع مجموعة مختلفة الهويات داخل نظام اجتماعي واحد، ويوفر الميل نحو زيادة التنوع دافعا يبعث على الاعتراف بالحاجة إلى إدارة التنوع في المنظمة.

وعرّف (Cox, ١٩٩٣) إدارة التنوع بأنها "تخطيط وتنفيذ الأنظمة التنظيمية والممارسات لإدارة الناس، حتى إن المزايا المحتملة للتنوع تصل إلى أقصى حد، في حين تصل سلبياته المحتملة إلى الحد الأدنى".

وعرفت أيضاً بأنها عملية تخطيط لتنظيم وتوجيه وإسناد هذه الأمزجة الجماعية بطريقة ما والذي يضيف اختلافا قابلاً للقياس إلى الأداء التنظيمي. (Eger & Indruchova, ٢٠١٤)

حيث يشير التنوع إلى التعايش بين الموظفين من مختلف الخلفيات الاجتماعية والثقافية المختلفة داخل الشركة، ويشمل التنوع العوامل الثقافية مثل العرق، والجنس، والعمر، واللون، والقدرة البدنية، والإثنية، إلخ.

ويتضمن التعريف الأوسع للتنوع الفئات العمرية، والدين، أو الأصل القومي، والإعاقة، والتوجه الجنسي، والقيم، والإثنية والتعليم واللغة، ونمط الحياة، والمعتقدات والمظهر المادي والوضع الاقتصادي، وعرفت إدارة التنوع بأنها "التزام منهجي ومخطط له من قبل المنظمات لاستقطاب خليط غير متجانس من العاملين، والاحتفاظ بهم، ومكافأهم، وتشجيعهم" (Otikey, et al, ٢٠١١).

وعرفها (Bozhko, ٢٠١٤) بأنها "العمل التنظيمي من تلقاء نفسه"، ووضعت هذه الإدارة من أجل خلق ثقافة مشتركة أكبر بين الموظفين من العديد من الخلفيات المتنوعة في الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية. يشير التنوع الآن إلى أي اختلاف واضح بين الأفراد في السن، والعرق، والدين، والتخصص الوظيفي، والمهنة والميل الجنسي، والأصل الجغرافي، ونمط الحياة، وامتلاك المؤسسة أو المنصب، أو أي نوع آخر من الاختلاف الواضح وأن إدارة التنوع تضمن وجود جميع العوامل في مكانها الصحيح من أجل تشجيع التطوير المستمر للقوى العاملة المتنوعة من خلال مزج هذه الاختلافات الفعلية والمتصورة بين العاملين بهدف الوصول إلى أقصى معدل من الإنتاجية. (الخفاجي، ٢٠١٩)

ثانياً: فلسفة التنوع والشمول

تقوم فلسفة التنوع والشمول كعناصر أساسية في تحسين أداء الشركات وتعزيز الابتكار، حيث يركز على قيمة الاختلاف في الخبرات والخلفيات لتحسين الديناميات الفريقية والقدرة على التكيف. فلسفة التنوع والشمول تعكس فهماً عميقاً لأهمية تعدد الأفكار والثقافات في بناء مجتمع مزدهر، فهي تعتبر التنوع مصدر غني يسهم في إثراء الفرد والمجتمع على الصعيدين الثقافي والفكري، وتشجيع التفاعل بين مختلف الخلفيات يعزز التفهم المتبادل ويقود إلى بيئة مفتوحة ومتقبلة. وفي سياق التعليم، ترتبط فلسفة التنوع بتعزيز الشمولية في المجتمع التعليمي، ويتطلب ذلك تضمين تمثيل متنوع في المناهج والموارد التعليمية، مما يضمن تمثيلاً كاملاً لخلفيات الطلاب، فمن خلال تعزيز التنوع في التعليم، يمكن تحفيز التفكير النقدي وتعزيز مهارات التعاون، وعلى صعيد المجتمع، يعتبر التنوع وسيلة للحد من التمييز وتعزيز المساواة، وإدراك قيمة الاختلاف يسهم في تعزيز التسامح وفهم أن كل فرد يسهم بشكل فريد في تكوين النسيج الاجتماعي. إذن فلسفة التنوع والشمول تعكس رؤية متقدمة تفهم أن قوة المجتمع تكمن في تنوعه، وأن الاحترام المتبادل والتفاهم يمثلان أساساً لتحقيق التقدم المستدام. (السوالقة، ٢٠٢٤)

ثالثاً: أهمية إدارة التنوع والشمول

إن تعدد الأعراق في المجتمع يؤدي إلى خلق أسواق متعددة الأعراق، وهو ما يفرض على المؤسسات أن تفكر أن هناك متطلبات لتنويع الحملات الإعلانية والتسويقية، وهو ما يؤكد أن القوى العاملة المتنوعة هي ميزة تنافسية كبيرة، حيث إن القوى العاملة المتنوعة يمكن أن تخلق استراتيجيات متنوعة للإعلان تمكن من إرضاء وجذب انتباه السوق متعددة

الأعراق والثقافات، كما أن تنوع القوى العاملة يمكن أن يقدم أفكار أفضل للمنتجات والخدمات المقدمة لجمهور متعدد الثقافات.

ويمكن أيضا لإدارة التنوع الفعالة أن تؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة وزيادة جودة وفعالية القوى العاملة وتعزيز المرونة والإبداع، وتحسين نوعية اتخاذ القرارات والتعلم التنظيمي، وتجنيب أفضل المهارات والمواهب والمحافظة عليها، وزيادة تفهم العملاء، فضلا عن تعزيز الأوضاع في السوق.

ولا تتوفر هذه الفوائد فقط للمؤسسات الكبيرة التي لديها موارد لتمويل سياسة التنوع، بل يمكن لإدارة التنوع أن توفر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نهجا فعالا من حيث التكلفة للتغلب على التحديات من خلال استقطاب أفضل المواهب وزيادة القدرة التنافسية في السوق من خلال المهارات وزيادة الابتكار.

وقد أشار john wrench إلى مجموعة من الايجابيات لإدارة التنوع والشمول نذكرها كالتالي: (محمد وجلول، ٢٠١٨)

- استخدام المهارات والمواهب لقوة العمل المناسبة، وتأکید قرارات الاختيار المستند لمعايير منضبطة.
- جعل المنتجات والخدمات أكثر جذبا للزبائن والمستهلكين من أعراق متعددة.
- زيادة الابتكار والإبداع وحل المشاكل من خلال ابتكار فرق عمل متنوعة.
- تعزيز ممارسات عمل مرنة من خلال الاستجابة لحاجيات قوة العمل المتنوعة، وهذه المرونة تحسن الكفاءة والابتكار بالمؤسسة.
- اختراق الأسواق العالمية بنجاح خاصة مع قوة العمل المتنوعة التي تشجع التواصل والمهارات المتنوعة لتسهيل دخول أسواق جديدة.
- تجنب المشاكل الداخلية كالصراعات وسوء التفاهم المظالم، التغيبات، معدل دوران عالي، الأضرار التي تلحق التطور الوظيفي.
- تجنب تكاليف التمييز العرقي كالإضرار بصورة المؤسسة من الدعاية السيئة أو العقوبات المالية عن طريق القانون.
- تحسين إمكانية الفوز بعقود من خلال الصورة الايجابية لفريق البيع المتنوع، أو الحصول على مبيعات من زبائن الشركات الذين يولون أولوية كبيرة للسياسات التي تدعم التنوع.

- يعزز التنوع للمنظمات متعددة الثقافات ميزة تنافسية في جذب والاحتفاظ بأفضل المواهب والكفاءات من خلال سياسات وممارسات توظيف عادلة وشفافة والذي ينعكس مجدداً في استثمار أفضل لهذه الكفاءات، كما يزداد الولاء لدى العاملين الذين يشعرون إن فرص التقدم والنمو الوظيفي لا تقتصر على جماعات أو شريحة معينة أو عدد معين.
- من خلال توظيف القوى العاملة المتنوعة، فإن المنظمات متعددة الثقافات يصبح لديها فهم أفضل للبيئة السياسية والاجتماعية والقانونية والاقتصادية للبلدان الأجنبية التي تعمل فيها أو تخطط لبدء العمل فيها، فالتنوع يتيح للمنظمات استخدام موارد بشرية ذات قدرة على تجديد نفسها مرات عديدة من خلال التنوع الواسع للأيديولوجيات المتوافرة على جميع المستويات.
- إدارة التنوع تخلق مزايا تنافسية في مجالات مثل التسويق، الحصول على الموارد، حل المشكلات، كما أن القوى العاملة المتنوعة هي أكثر قدرة على تجنب نتائج التفكير الجماعي groupthink أي لا يوجد نمط واحد محدد للتفكير.
- يؤثر التنوع في الكلفة، إذ إن المنظمات التي تتبنى التنوع تزيد من الراحة في العمل للمجموعات المتنوعة، وبالتالي يقلل التنوع والغياب ودوران العمل وما يرتبط بها من كلف إضافية.
- الفرق المتنوعة تستجيب بسرعة للتغيرات وتظهر مرونة أفضل، كما يوفر التنوع الأسس العميقة والعريقة في الحل الخلاق للمشكلات، وفي المساعدة باتخاذ قرارات صائبة.
- يعد التنوع أحد مفاتيح النجاح لأولئك الذين يرغبون في دخول الساحة الدولية، فعندما تدرك الشركة فوائد التنوع، تصبح القوة العاملة أصلاً استراتيجياً ومتى تدار بشكل جيد، يمكن أن تسهل نجاح الشركة.

رابعاً: أسباب اهتمام منظمات الأعمال بالتنوع والشمول في بيئة العمل

بدأ التنوع في لعب أحد الأدوار المركزية في الحياة التنظيمية والأداء التنظيمي في الوقت الحاضر، بسبب العديد من الأسباب، ويمكن ذكر أهم هذه الأسباب التي كانت وراء صعود التنوع بالآتي: (ناصر، ٢٠٢١)

١. العولمة:

ازالت العولمة الحواجز بين الأسواق، وبالتالي بين البلدان، مما أدى إلى التدفق الحر للمنتجات والخدمات والأفكار والمهارات K وعلى أثرها شعرت العديد من المنظمات بضغط قواعد السوق الجديدة ووجود منافسين جدد، كما أن

غياب الحواجز بين الأسواق، فرض على المؤسسات التعامل مع أنواع جديدة من المستهلكين والأذواق ومختلف الموارد البشرية.

وبالتالي ظهرت أهمية التنوع بسبب عدم استعداد الشركات سواء داخل فروعها وأسواقها لهذه التغيرات، وقد وضع Cox ذلك حيث اعتبر أن "عولمة العمل هو الاتجاه الذي يجعل كفاءة التعامل مع التنوع حاجة حاسمة بالنسبة للعديد من المنظمات".

٢. الهجرة:

سبب آخر مهم لقبول أهمية التنوع هو الهجرة المتزايدة، فالبلدان المتقدمة من العالم، مثل أمريكا الشمالية وأوروبا الغربية، تتميز بمعدلات ولادة منخفضة وبالتالي يحدث مع مرور الوقت انخفاض في الشباب، ومع زيادة عدد المتقاعدين، تبدأ هذه البلدان باستيراد المهاجرين لسد النقص في قوة العمل بما يضمن لها الحفاظ على مستوياتها الاقتصادي، أما في المناطق النامية من العالم فنجد صورة معاكسة، هذه المناطق تعاني من ارتفاع معدلات المواليد، وزيادة عدد الشباب، وتحسن الظروف الصحية نسبياً عما كانت عليه في السنوات الماضية.

وقد دفع هذه الوضع مجموعة كبيرة جداً من الباحثين الشباب عن العمل إلى الهجرة بهدف العثور على وظائف مناسبة، ويمكن تلخيص هذين الاتجاهين في كلا البلدين المتقدمة والنامية، باتجاه جديد: الانحسار في الجزء المتقدم من العالم والدفع من البلدان النامية، يشكل السبب في أن القوى العاملة تصبح أكثر اختلافاً وتنوعاً في جميع أنحاء العالم.

٣. الشيخوخة السكانية:

ساهمت التطورات الحديثة في مجال الرعاية الصحية في زيادة عدد كبار السن القادرين على العمل، الأمر الذي أدى إلى زيادة سن العمال، وبالتالي أصبحت بيئة العمل تحتوي عمالاً من أعمار مختلفة.

٤. دور المرأة:

تم في السنوات الأخيرة رفع دور المرأة بشكل كبير، حيث بدأت بعض المهن التي يؤديها الذكور تؤدي من قبل النساء أيضاً، ونتج عن هذه العملية تعديلات في القواعد والعمليات داخل المنظمات.

٥. تغييرات هيكل الشركة (الاستعانة بمصادر خارجية والعمليات العالمية):

بسبب تزايد المنافسة اليومية، تحاول الشركات بشكل مستمر المحافظة على مركزها التنافسي من خلال خفض التكاليف ونقل إنتاجها إلى دول العالم الثالث حيث العمالة الرخيصة، والمواد الخام اللازمة أقل تكلفة، الأمر الذي نتج عنه زيادة التنوع بين القوى العاملة لديها.

٦. تنوع الوضع (الاتجاه نحو العالمية):

نظراً لأن العديد من الشركات تحاول الوصول إلى المستوى الدولي، فإن الموارد البشرية تصبح أكثر قدرة على الحركة والتنوع من خلال وجود موظفين مغتربين ومحليين يعملون جميعاً معاً، على الرغم من أن هذا التنوع سينتج عنه شروط عمل مختلفة مثل الراتب والمزايا وفترة العمل وآفاق الترقية، والتي غالباً ما تؤدي إلى زيادة احتمالية المواجهة بين الموظفين والإحباط وفقدان معنى العمل.

هذا وقد بينت الدراسات الحالية أن التنوع يمكن أن يؤثر على أهداف المنظمة بطرق إيجابية وسلبية، والمشكلة الرئيسية في مقدار فهمنا للظروف المحيطة، عندها يمكن استخدام المزايا المحتملة للتنوع بشكل أفضل، مع التقليل في نفس الوقت من الإجراءات السلبية، وفي هذا الإطار تقع المسؤولية بالدرجة الأولى على المديرين في المنظمة، لأنهم بحاجة كل الوقت للسيطرة على الصراع في المجموعات المختلفة، وتوزيع السلطة، وهوية أعضاء مجموعة الأقلية.

(ناصر، ٢٠٢١)

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي

الرضا لغوياً: هو عبارة عن حالة سرور لدى الكائن العضوي عندما يحقق هدف ميوله الدافعية السائدة. أما اصطلاحاً فعرفه هوبوك: بأنه عبارة عن الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئة التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد.

الرضا الوظيفي: هو مرتبط مع الرغبة في الاستمرارية، والكفاح من أجل تحقيق أفراد المجموعة أو المنظمة. عرف احمد صفر عاشور: مدى تقبل الفرد لعمله، وتمسكه به ومدى حماسة للعمل، كما يعبر أيضاً عن مستوى الاشباع التي تتيحها له الجوانب المختلفة للعمل، وهذا الإشباع ينتج درجة عالية من المشاعر الوجدانية لدى الفرد اتجاه عمله، أو قد تمثل مشاعر الفرد اتجاه جوانب محدودة لعمله. (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٤).

ويرى هرزبرغ الرضا الوظيفي بأنه: حالة من السعادة تتحقق من خلال عوامل دافعة تتعلق بالوظيفة ذاتها، وبأنه ليس عكس عدم الرضا الوظيفي الذي يعتبر حالة من الاستياء تأتي من خلال عوامل تتعلق بالبيئة الداخلية للعمل. (هاشم، ٢٠١٧).

ومما سبق يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه: شعور ذاتي ايجابي الذي يحمله الموظف أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل وذلك لإشباع احتياجاته وتوقعاته.

ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر المؤثرة في إنتاجية العمل، فهو دعامة الإنتاج، وتحدد مهاراته مدى كفاية التنظيم وكفاءته، وقد ترتب إهمال العنصر البشري في بعض المجتمعات والمؤسسات اختلت ونقصت إنتاجيتها، وهذا ما يدعو إلى دراسة الرضا الوظيفي لما له من أهمية تطبيقية وعملية.

كما يمكن توضيح أهمية الرضا الوظيفي من خلال بعض الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي تذكر منها ما يلي:

- ارتفاع درجة الرضا الوظيفية تؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة.
- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المهنية المختلفة.

- إن الفرد ذو درجات المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.

- إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم، يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.

- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج. (عبد العزيز وألبير وإبراهيم، ٢٠١٨).

ثالثاً: أنواع الرضا الوظيفي

يقسم الرضا الوظيفي إلى نوعين كما يلي:

١. الرضا العام:

ويعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل، فهل هو راض أم غير راض هكذا على الإطلاق، والرضا عن العمل كعامل عام يمثل محصلة لعوامل فرعية، حيث نستطيع الإشارة إلى درجة الرضا العام من خلال الناتج النهائية لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العامل الذي يشغله.

٢. الرضا النوعي:

وهو يعرف بأنه رضا الفرد عن جانب معين من جوانب عمله كأن يرضى عن العائد المادي في حين يكون غير راض عن نوعية الإشراف أو ظروف العمل، والرعاية الصحية، وأساليب الاتصال داخل المنظمة. وعلى الرغم من تقسيم الرضا الوظيفي إلى نوعين إلا أن هناك دراسات أثبتت وجود علاقة ارتباطية بين الرضا العام والرضا النوعي، بمعنى أن الرضا عن جانب معين من جوانب العمل مرتبط بالرضا عن الجوانب الأخرى. (دلال وخيرة، ٢٠١٩).

كما يمكن أيضاً تقسيم الرضا الوظيفي إلى عدة أنواع وفقاً للاعتبارات التالية:

١. من ناحية شموليته ويقسم إلى:

ب- الرضا الوظيفي الداخلي: يتعلق بالجوانب الخارجية (الذاتية) مثل: الاعتراف، التقدير، القبول، الشعور بالتمكن والانجاز، والتعبير عن ذات.

ت- الرضا الوظيفي الخارجي: يتعلق بالجوانب الخارجية (البيئة) للموظف في محيط العمل مثل المدير، زملاء العمل، وطبيعة ونمط العمل.

ث- الرضا الكلي العام: وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معا.

٢. باعتبار زمنه ويقسم الرضا الوظيفي بحسب هذا الاعتبار إلى:

أ- الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي، إذا كان متوقعا أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.

ب- الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي. (رتيبة وعزيزة، ٢٠٢٠).

رابعاً: خصائص الرضاء الوظيفي

يمكن أن يتم تحدد أهم خصائص الرضاء الوظيفي فيما يلي:

١. تعدد مفاهيم طرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضاء الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

٢. النظر إلى الرضاء الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالبا ما ينظر إلى الرضاء الوظيفي على أنه موضوع فردي فانه ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر، وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

٣. الرضاء الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظرا لتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، وبالتالي تظهر النتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضاء لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

٤. الرضاء الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضاء الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن قدرة الفرد عمل الفرد على إشباع الحاجات والرغبات والطموحات لديه، والتي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته، كما يتضمن التقدير والانجاز والإبداع واحترام الذات وتحمل المسؤولية والمنفعة التي تعود عليه من جراء القيام بنفس العمل.

٥. للرضاء عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضاء الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل

وإدارته، ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الإسهامات التي يقدمها العمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغاية.

٦. رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى: رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل دليل كافٍ على رضاه عن العناصر الأخرى، كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم. (وسيلة، ٢٣، ٢٠).

خامساً: العناصر المؤثرة في الرضا الوظيفي

هناك عدة عوامل تؤثر في رضا العامل اتجاه وظيفته، ومن خلالها يتحدد نوع هذا الرضا فيما إذا كان كلي أو رضا جزئي، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

١. الأجر:

يمثل الأجر وسيلة لإشباع حاجات العامل المختلفة، فهو يلعب دوراً في شعوره بالرضا عن عمله إذا كان أجره مناسباً وعادلاً، وتحتل الأجور والرواتب التي تدفع للعاملين لقاء جهودهم أهمية كبيرة كقوة اقتصادية تمكن العاملين من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة في المؤسسة، إضافة إلى كونها مؤشراً على الموقع والمركز الاجتماعي للفرد في أي مجتمع.

ولا شك أن الأجور تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة إلا أن درجة رضا الفرد عن عمله يتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل نقداً أو عيناً، لذلك فإن العناية بتحقيق الأجر العادل أو الاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور وملحقاتها يعتبر أساس نجاح برامج إدارة الأفراد في المنشأة. وهناك دراسات عديدة أشارت إلى وجود علاقة طردية بين الأجر والرضا لأن الأجر يساعد على الشعور بالأمن، فهو يعتبر كرمز لتقدير المؤسسة لموظفيها، ويتحقق الاستقرار النفسي للعاملين عندما يتوافق مستوى الأجر مع مستوى المعيشة. (الحضرمي والصواف وعطاء، ٢٢، ٢٠).

٢. الترقية:

تعرف على أنها: "شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية والسلطة يفوق مستوى وظيفته الحالية، كما يرتبط ذلك عادة بزيادة الأجر واتساع نطاق الإشراف العام والحرية في اتخاذ القرارات".

فالترقية هي تحريك العاملين إلى أعمال أفضل أو أعمال ذات مسؤوليات ومركز اجتماعي أكبر يحتاج إلى مهارات وخبرات أكثر من الوظيفة السابقة، وترتبط الترقية بالكفاءة أو على الاقدمية، فهي تعتبر حافزا قويا لرفع أداء العاملين من خلال شعورهم بالاطمئنان والاستقرار نتيجة التقدم المستمر، فهي تساعد على ضمان بقاء الموظفين الأكفاء في المنظمة لشغل وظائف أعلى بالمستقبل، فعلى نظم الترقية أن تكون عادلة وفقا لإدراكات الموظفين حتى تساهم في زيادة شعورهم بالرضا، كما يجب أن تلاحظ الاختلافات الفردية حيث إن هناك من يفضل نظام الاقدمية المطلقة في الترقية بينما يفضل البعض الآخر نظام الترقية وفقا للأداء الوظيفي.

فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقي، والمنظمة تحقق رغبته في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وتحصل على أداء ورضا عالي، وبالتالي فإن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا عن العمل، ويرى "فروم" أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد من فرص الترقية.

فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل، وكلما كان طموح الترقية اقل مما هو متاح كلما زاد رضاه عن العمل، ويمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية عن رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها، فكلما كان توقع الفرد للترقية عاليا كلما كان الرضا الناتج عن هذه الترقية اقل من رضا الفرد الذي كان توقعه للترقية منخفضا فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها يحقق الرضا الوظيفي. (بن داني وبلبيوض، ٢٠١٩).

٣. جماعات العمل:

"جماعات العمل هي وحدة تتكون من فردين أو أكثر تجمعهم علاقة عمل صريحة على نحو ما يسمح بان يدرك كل عضو في الجماعة العضو الآخر وأن يؤثر فيه ويتأثر به".

من خلال هذا التعريف تتضح لنا أهمية جماعات العمل في المؤسسة، إذ تؤدي الجماعة المتضامنة والتي يسودها بين أعضائها التعاون والثقة المتبادلة إلى شعور المورد البشري بالحب والانتماء، وهو ما ينعكس بالإيجاب على أدائه في العمل ومن ثم على أداء المؤسسة.

٤. نمط القيادة:

توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين، فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الايجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد والعكس يكون في ظل القيادة الأوتوقراطية، إذ أن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا.

٥. الظروف المادية للعمل:

تؤثر الظروف المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء، على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل ولذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل.

٦. عدالة القائد:

أوضح "أدمز" في نظرية العدالة بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلاته (مهارته، قابليته خبراته، مستوى تعليمه) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم وان نقص معدل ما يستلمه الفرد من معدل ما يستلمه غيره ويشعره بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا. وبالتالي نستنتج أن الرضا الوظيفي هو عامل يؤثر فيه الكثير من العوامل المتعلقة بالموظف حيث إنه يزداد مستوى رضاه الوظيفي كلما كانت هذه العوامل مصدر إشباع لحجته ورجباته والعكس صحيح. (تاج الدين وخورشيد، ٢٠١٩).

سادساً: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

ظهرت عدة نظريات حاولت تفسير ظاهرة الرضا الوظيفي لدى الموظفين وعوامله، ومن أبرز هذه النظريات وأكثرها انتشاراً نجد ما يلي:

١. نظرية الإدارة العلمية:

قام فريدريك تايلر بوضع نظرية الإدارة العلمية، والتي بناها على فكرة الحوافز المادية، بوصفها العنصر الوحيد المحقق للرضا الوظيفي، وحاولت توفير السبل المادية التي ترفع من كفاية العامل، لتجعله يؤدي عمله بإتقان وبسرعة قصوى، ولقد اعتمدت نظرية تايلر على أساس ما يلي:

- العاملون بطبيعتهم لا يحبون العمل ويحتاجون إلى إشراف مباشر وسيطرة، لذلك يجب على المديرين أن يقوموا بتقسيم الإنتاج إلى أجزاء من المهام الصغيرة.
- يجب أن يعطي العمال التدريب والأدوات المناسبة التي تمكنهم من العمل بأكبر قدر من الكفاءة في أداء المهمة المطلوبة منهم.
- يتم بعد ذلك دفع الأجر للعاملين بناءً على عدد المواد التي قاموا بإنتاجها خلال فترة محددة من الوقت، ونتيجة لذلك يتم تشجيع العمال على العمل بجهد من أجل زيادة إنتاجيتهم.

ومع ذلك فإن هذه النظرية لم تستطع تحقيق الرضا المطلوب للعاملين، ولم تصل إلى الحد المطلوب من الإنتاج، ومن العيوب التي تؤخذ على هذه النظرية إهمالها للجوانب الإنسانية. (المغربي، ٢٠١٦).

٢. نظرية العلاقات الإنسانية:

ظهرت هذه النظرية كرد فعل على النظرية السابقة، حيث قام "mgue Itom" بمساعدة مجموعة من الباحثين من جامعة هارفارد بإجراء سلسلة من التجارب على مصنع (Hawthotne) التابع لشركة كهرباء، وسميت هذه التجارب بتجارب موثورن والتي تشكل الأساس لحركة العلاقات الإنسانية، وتوصل مايو بعد إجراءه لتلك التجارب إلى أن الرضا الوظيفي والعلاقات بين العاملين والتشكيلات الاجتماعية غير الرسمية تؤثر بشدة على الانتاجية الإجمالية للعمال وأن السبب في زيادة الانتاجية ليست التغيرات في بيئة العمل وإنما في طريقة إدارة العاملين، فكلما زادت الروح الاجتماعية بين الموظفين زادت انتاجياتهم. (المغربي، ٢٠١٦).

٣. نظرية العاملين لهرزبرغ:

تعتبر نظرية العاملين لهرزبرغ من أشهر نظريات الدوافع وأكثرها جدلاً في السنوات الأخيرة، حيث عملت على توضيح العلاقة القائمة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية، فالرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي في رأي هرزبرغ مصطلحين غير متناقضين كما يتضح لأول وهلة، بل هما مفهومان مختلفان ويتأثران بعوامل مختلفة، ربما أن مصدر الرضا الوظيفي هو العمل فإن عدم الرضا الوظيفي ينبع من البيئة التي يحدث فيها هذا العمل. وتضمنت هذه النظرية تقسيم عوامل الرضا الوظيفي إلى قسمين كما يلي:

- **العوامل الدافعة:** وهي عوامل تتعلق ببيئة العمل وتشمل نظام المؤسسة، وسياساتها، والعلاقة مع الرؤساء والزملاء والراتب، وظروف العمل الاجتماعية والمادية، الإنجاز، المسؤولية، التقدم والترقية، التقدير، إلخ.
- **العوامل الوقائية:** وهي عوامل تتعلق بمحتوى العمل وهي تشتمل على الحاجات الدنيا الثلاث التابعة لماسلو وهي: (السلامة، الأمن والاندماج الاجتماعي)، ويؤدي توفرها بشكل ملائم إلى إشباع حاجات تجنب الألم لدى العاملين وقد ركزت هذه النظرية على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين، وقد بين هيرزبرغ أن عوامل الدافعية، إن وجدت تؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها ذات دوافع ذاتية وتوفر شعوراً إيجابياً لدى الأفراد، وتعطيهم فرصاً للتطور الشخصي، مما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسين الإنتاجية. (مختار وحمورية، ٢٠٢٢).

٤. نظرية ماسلو:

لقد رتب أبراهام ماسلو حاجات الفرد حسب أهميتها في تحفيزه للعمل بغية إشباعها، فأعطى لإشباع المستوى الأدنى الأولوية والأهمية قبل غيره لكونها حسب رأيه تتحكم بسلوكه أكثر من غيرها، وإذا ما شبعت هذه الحاجات يتوجه الإنسان نحو إشباع المستوى الآخر لها وتتمثل هذه الحاجات فيما يلي:

- حاجات فيزيولوجية مثل (الجوع، العطش، التنفس).
- حاجات الامن مثل (الطمأنينة، الامان، غياب الاخطار).
- حاجات الحب مثل (الانتساب، التقبل، الانتماء).
- حاجات الاحترام مثل (الانجاز، القبول، الاستحسان، الكفاءة، التقدم والاعتراف).
- حاجات تحقيق الذات مثل (إنجاز وتحقيق الذات وتحقيق الفرد لإمكانيته).

٥. نظرية الجماعة المرجعية:

أوضح "هولين وبلود" في هذه النظرية أن الفرد يعتبر أن الجماعة المرجعية التي ينتمي إليها تعد عامل مهم لمعرفة أبعاد الرضا الوظيفي لديه حيث إن الفرد الذي يحمل شهادة الثانوية مثلا تكون جماعته المرجعية مكونة من أفراد يحملون نفس الشهادة ونفس المستوى التعليمي فيقارن الفرد نفسه بجماعته المرجعية وينظر هل حصل على نفس المميزات التي يحظى بها أفراد جماعته المرجعية أم لا، فإن كان الفرد أقل من الجماعة المرجعية تكون نتيجة عدم الرضا. (مختار وحورية، ٢٠٢٢).

المبحث الثالث: الأداء التنظيمي

مع توضيح دور التنوع والشمول في تعزيز الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي

أولاً: تعريف الأداء

يُعرّف الأداء بشكل عام على أنه الفعل الذي يؤدي إلى تحقيق الأعمال بالشكل المطلوب، مع التركيز على الشمولية والاستمرارية، وبهذا المعنى، يُعد الأداء عاملاً حاسماً في تحديد نجاح المؤسسة واستمراريتها في الأسواق المستهدفة، كما يُبرز مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها أو عجزها عن تحقيق التأقلم اللازم، كما أن مفهوم الأداء يرتبط بمصطلحين رئيسيين، وهما الكفاءة والفعالية.

كما يعرف الأداء بأنه محصلة النتائج لوظيفة ما أو عمل ما أو نشاط ما، كما يعرف الأداء بأنه النتيجة النهائية لنشاط ما؛ وبالتالي فإن الأداء هو المحصلة النهائية للنشاط الذي يقوم به الفرد أو المجموعة في مكان العمل.

ويعتبر الأداء من أهم الأهداف التي تسعى أي منظمة إلى تحقيقها حيث يسهم الأداء وبشكل مباشر في تنمية وزيادة الخدمات أو ربما في ضعف وتردي هذه الخدمات، كما يمكن اعتبار الأداء مقياس يتم من خلاله تحديد مدى القدرة على الاستمرار في هذا النشاط أو العمل، كما يتم من خلال الأداء إعطاء حكم على مدى إتقان العمل أو مدى امتلاك الأفراد لمهارة ما، أو معلومة ما أو فكرة ما، وبالتالي القدرة على تحديد دور الفرد الإيجابي أو السلبي في هرم الإدارة المتبع في المنظمة. (أبو عليم، ٢٠١٤).

حيث إن المنظمات الناجحة شغلها الشاغل أن تعرف المدى الذي وصلت إليه معدلات الأداء لديها في مقابل مثيلاتها من المنظمات المنافسة وتستطلع كيف يعمل منافسوها على تحسين مستوى الأداء عندهم، وتستخدم المنظمات الناجحة الوسائل الحديثة التي تسهم في زيادة سرعة العمل ودقته وتقليل التكاليف وذلك من خلال تطبيق التكنولوجيا، كما تتميز المنظمات الناجحة بقدرتها على إعادة صياغة الأنماط القديمة في شكل حديث وابتكار أنماط جديدة؛ ويعود ذلك إلى قدرتها على المزج بين مواهب أفرادها وما اكتسبوه من خبرات.

وتستخدم هذه المنظمات عمليات منظمة واعية لتحسين مستوى أدائها، وتهتم بتوافر المواهب المتاحة من خلال استخدام سلطتها بشكل بناء لتضع العاملين لديها في مواقف يواجهون مشكلات عليهم حلها، حيث يتوجب عليهم أن يكونوا على استعداد تام لتغيير الأسلوب إذا لزم الأمر، كما تجعل أداء العاملين يتناغم مع أداء المنظمة لتكون النتيجة رفع مستوى أداء المنظمة وتحقيق ما ترجوه من آمال، حيث إن أداء الموظفين من الأمور البالغة الأهمية، فالمنظمات

الناجحة تعلم أهمية إخضاع هذا الأداء لسياسة حكيمة، لذلك نجدها تتناول سياسة الأداء بأسلوب منظم واع. (أبو عليم، ٢٠١٤).

ثانياً: تعريف الأداء التنظيمي

يرتبط الأداء بأنشطة كثيرة في المنظمة فمن الضروري تحديد الأهداف بصورة دقيقة ومركزة ومحددة حتى يتم تحقيقها بشكل فعال، ويجب أن يتم الاعتماد على قياسات ومعايير واضحة لكل هدف من الأهداف، والأداء التنظيمي من العمليات الإستراتيجية في المنظمات وذلك لأنه يبين مدى تحقيق المعدلات والمعايير المستهدفة للتعرف على جوانب تعظيمها، وعلى جوانب القصور والضعف ومحاولة علاجها، والأداء التنظيمي هو أداة ضرورية للتحسين المستمر سواء على مستوى العاملين أو على مستوى المنظمة.

يشير الأداء التنظيمي إلى درجة تحقيق المهام والأهداف، وهو يعكس الطريقة التي يتم بها تحقيق متطلبات الوظيفة، ويقاس الأداء على أساس النتائج التي تم تحقيقها، ويرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويمثل مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج المحصلة لجميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة ويمكن تعريف الأداء بأنه: (خليل، ٢٠٢٠)

- الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير الى درجة تحقيق واثمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. (محمد، ٢٠٠٨)

- محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسئوليات الموكلة اليه. (Lagwankar et all, ٢٠١٣)

- محصلة السلوك الإنساني في ضوء الاجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الاهداف المرغوبة. (الربيع، ٢٠١٤).

- مقياس نسبي يختلف من شخص إلى آخر، ويعتمد على مقارنة الأداء المتوقع (الأساسي) مع الأداء المستقبلي (فنيا ووظيفياً). (Najima et all, ٢٠١٤)

- مقياس لمدى مطابقة الخصائص المتوفرة في المنظمة لتوقعات العميل، ويعتمد ذلك على الجانب التقني ويتعلق بالقيمة الفعلية لمخرجات تلك الخدمة المقدمة والجانب الوظيفي ويرتبط بالتفاعل المباشر بين المنظمة والعميل.

ويعرف الباحث الأداء التنظيمي بأنه: درجة الالتزام بتنفيذ المهام والواجبات المحددة لممارسة العمل من أجل تحقيق النتائج المتوقعة من العمل في المنظمة طبقا لمعايير قياسية تساهم في تحقيق حاجات ورغبات العملاء.

ثالثاً: محددات وعناصر الأداء التنظيمي

١. عناصر الأداء التنظيمي:

تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد، وأهمها ما يلي: (السكران، ٢٠١٤)

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العلمية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من ربحية ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

٢. محددات الأداء التنظيمي:

يوجد بعض العوامل المؤثرة على الأداء ويتأثر بصفة مباشرة بكل من الموظف والوظيفة والموقف، وذلك على النحو التالي: (خليل، ٢٠٢٠)

- الموظف وما يمتلكه من معرفة ومهارة ورغبة واهتمام وقيم ودوافع تعد محورا رئيسيا في تحديد مستوى الأداء.
- الوظيفة بما تتطلبه من مهام وواجبات وما تفرضه من تحديات، وما تقدمه من فرص للنمو الوظيفي تعد من المحددات الرئيسية في تحديد مستوى الأداء.

- الموقف بما يتضمنه من بيئة تنظيمية وما توفره من موارد مالية، وهيكل تنظيمي مرن أو جامد، واساليب الوقاية، وأنماط القيادة ويعد ايضاً محورياً رئيسياً في تحديد مستوى الأداء.

ويمكن اضافة محددات أخرى للأداء التنظيمي وهي كالتالي: (خليل، ٢٠٢٠)

- الجهد هو الناتج من حصول الفرد على الدعم والحوافز وتحويلها إلى طاقة جسمانية وعقلية، والتي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- القدرات وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير وتتطلب هذه القدرات فترة زمنية قصيرة.
- إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتكوين الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه.

رابعاً: مجالات الأداء التنظيمي

يوجد العديد من مجالات الأداء التي تسعى المنظمة لتحقيقها وتعبر عن مسؤوليتها تجاه أصحاب المصالح ومن أهم هذه الجوانب ما يلي: (ورد، ٢٠١٠).

- الربحية: وهي العائد التي تحققها المنظمة والتي بدونها لن تستطيع المنظمة النمو والتطوير والتوسيع في مجال أعمالها.
- الإنتاجية: وهي العلاقة بين مدخلات ومخرجات المنظمة وتعد التكنولوجيا المستخدمة عاملاً مؤثراً فيها.
- المسؤولية العامة: وتتمثل في التزامات المنظمة تجاه المجتمع من حيث الخدمات والأسعار أو النوعية.
- الإبداع: وتتمثل في مجموعة من الجهود المتداولة في سبيل تطوير أو اكتشاف المنتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.
- المركز السوقي: ويمثل في حصة المنظمة السوقية والتي تقاس بنسبة الحصة السوقية للمنظمة إلى حصة السوقية لأكبر منظمة في السوق.
- الموارد المالية والمادية: وتتمثل في التدفق النقدي أو الرأس المال، والموارد البشرية، والمباني، والمعدات.

- التطور الإداري: وتتمثل في معدلات الإنتاجية الإدارية والقدرات الإدارية والمعرفة والمعتقدات تجاه الأداء المتميز.

- أداء العامل واتجاهاته: ويتمثل في المعدلات المتوقعة لإنتاجية العاملة والتي تؤثر عليها العديد من المؤشرات المادية والمعنوية.

خامساً: العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي

يتحدد أنموذج الأداء بالعوامل التنظيمية والاقتصادية اذ تستخدم هذه العوامل لفحص تباين الأداء والمساهمة الاقتصادية لها في ربحية المنظمة، حيث تأثر العوامل التنظيمية على الأداء التنظيمي أكثر من العوامل الاقتصادية، وأهم العوامل المؤثرة في الأداء تتمثل فيما يلي: (المحمد، ٢٠١٣)

١. القدرات التنظيمية والتعلم:

المنظمة التي ترغب في بالحصول على أفضل أداء لابد لها بربط مقدرتها التنظيمية ببيئتها المتغيرة، حيث تستطيع تبسيط البيئة وتحديد السوق الأكثر فاعلية من خلال استخدام هذه القدرات لتمييز الاستراتيجية وتعزيز الأداء، وتستجيب بصورة فاعلة للبيئة من خلال توجيه إمكانيات الأفراد، وتحفيز المنظمة لتقديم أفضل ما تعمله من خلال توفير أفضل العاملين وأفضل نظم المعلومات وقنوات التوزيع.

٢. الموارد التنظيمية:

تتوافر الموارد الأكثر تأثيراً على الأداء التنظيمي في البيئة الخارجية والتي يجب ان تأخذ بعين الاعتبار ومن الممكن تصنيفها الى موارد مادية وبشرية ورأسمالية وكذلك موارد تكنولوجيا، وعلى الرغم من هذه التصنيفات الا ان علاقتها ضئيلة بمعايير متعلقة بالاستخدام والمنفعة والشهرة والقيمة وصعوبة التقليد مما يقلل من قدراتها على التنبؤ بالأداء، حيث تكون المنظمة قادرة على تحقيق عوائد غير اعتيادية عندما تكون منظمات أخرى عاجزة عن تقليد مواردها.

٣. القيادة والرؤية:

تعد الرؤية التنظيمية موردا نادرا، لأن الرؤية طويلة الأمد تعد عامل نجاح الخلق الحماس والإبداع والتغير، وعندما تنفذ القيادة رؤية واضحة وتنافسية فإنها تحدد الموقع التي تريد الوصول اليه.

ومن بين العوامل التي تعتبر مؤثرة على الأداء وتحقق الدعم للمؤسسة ككل ما يلي: (أبو عليم، ٢٠١٤)

- يتوجب على المنظمة أن تفهم العاملين ما المطلوب منهم على وجه التحديد لكي يتصف الأداء فيها بالحيوية والفاعلية.
- من الأهمية بمكان أن تجد المنظمة الوسائل التي تمكن العاملين من تحقيق الثقة في ان يعملوا بمفردهم دون دعم من أحد.
- تقع على عاتق المديرين مسؤولية قيادة كلا من الذين يقدمون التقارير لهم ومن يشغلون الوظائف المهمة الذين لهم تأثير على أدائهم ليتأكدوا أن كل فرد يعمل كمصدر للطاقة لا كمستهلك لطاقة الآخرين.

سادساً: مداخل الأداء التنظيمي

في نظرية المنظمة يعرف الأداء التنظيمي من مداخل الفاعلية التنظيمية التي تختلف في تحديدها لتعريف الأداء التنظيمي باختلاف هذه المداخل كالآتي: (رشا وسمية، ٢٠٢١)

١. مدخل الهدف:

تحدد فاعلية المنظمة في هذا المدخل بمدى تحقيقها الأهداف الممنوعة بها ويستعمل هذا المدخل حيث يمكن قياس أهداف المخرجات بسهولة أي في المنظمات الاعمال ومن مؤشرات الفاعلية الربحية مثل العائد على الاستثمار، حصة السوق القيمة السوقية للسهم، مؤشرات النمو، وتوجد مأخذ على هذا المدخل منها صعوبة تطبيقية بسبب تعدد أهداف المنظمة المتناقضة فيما بينها بحيث إن الفاعلية في تحقيق هدف معين ترتبط عكسيا بالفاعلية في تحقيق هدف أو أهداف أخرى، كما أن هناك صعوبة في قياس أهداف المنظمات غير الهادفة للربح.

كما أنه يتم قياس مدى إمكانية المؤسسة لتحقيق مستوى مرضى منها، وينطلق هذا المدخل على افتراضين أساسيين كالتالي:

- لكل مؤسسة هدف نهائي تسعى إليه.
- إمكانية تحقيق الهدف النهائية لكل مؤسسة ومن ثم قياس مدى النجاح في تحقيقها.

٢. مدخل موارد المنظمة:

إن فاعلية المنظمة على وفق هذا المدخل هي مدى قدرة المنظمة في الحصول على الموارد النادرة والقيمة من بيئتها ويشمل هذا المدخل على ابعاد لقياس فاعلية المنظمة منها قدرة المنظمة على الحصول من بيئتها على الموارد النادرة والقيمة، وقدرات متخذ القرارات في المنظمة على إدراك وتفسير الاسبقيات الواقعية في البيئة الخارجية وتغييراتها بهدف الاستمرار في الحصول على هذه الموارد التي منها الموارد البشرية، والموارد المالية، والمواد الخام، والتكنولوجيا. ويعد مدخل المنظمة مناسباً عندما يكون من الصعب قياس فاعلية المنظمة بمؤشرات الفاعلية الأخرى كالعديد من المنظمات غير الهادفة للربح التي يصعب فيها قياس أهداف المخرجات أو الكفاءة الداخلية، ويمكن لبعض المنظمات الهادفة للربح استعماله التي تنافس على أساس امتلاكها الأفضل للموارد مقارنة بالمنافسين، مثل: المنظمة العاملة في البرمجيات التي لديها أعلى نسبة من حملة شهادة الدكتوراه في فلسفة، في مجال عملها نسبة إلى إجمالي العاملين فيها مقارنة بمنافسيها في الصناعة.

٣. مدخل العملية الداخلية:

تحدد الفاعلية وفق المدخل بالكفاءة والصحة التنظيمية، ومن المؤشرات المستعملة الكفاءة الاقتصادية للمنظمة، وكذلك رضا العاملين عن العمل من خلال أنشطة متعددة منها اهتمام المشرفين بالعاملين والتعاون فيما بين جماعة العمل وفيما بينها والإدارة والاتصالات بين الإدارة والعاملين ويركز هذا المدخل على العملية الداخلية أو النشاطات الداخلية في المنظمة ولا يقيس علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، ويقدم نظرة محدودة للفاعلية التنظيمية لأنها لا تأخذ بعين الاعتبار مدخلات المنظمة من بيئتها أو مخرجات المنظمة إلى هذه البيئة التي تؤثر في فاعلية المنظمة في حال اتصافها بالتغير السريع.

حيث يعمل هذا المنظور على قياس العمليات التي لها انعكاس على رضا الزبائن ومن بين المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق هذا المحور، هي التسليم في الوقت المحدد، دوران المخزون، التحسين في الإنتاجية، معدل الأداء اليومي للعامل، الوقت المعياري من إصدار الطلبية إلى التسليم. (طيباوي وبودريالة، ٢٠١٩)

٤. مدخل أصحاب المصلحة (الجمهور):

إن أصحاب المصلحة، أي مجموعة بداخل المنظمة (بيئتها الداخلية) أو في خارجها (البيئة الخارجية) تعتمد عليهم المنظمة في بقائها أو تطورها من خلال تلبية مطالبهم.

تعد المنظمة فاعلة عند ارضائها لكل أصحاب المصلحة وتزيد فاعليتها بزيادة ارضائهم ومنهم المساهمون، والموارد البشرية في المنظمة والزبائن والمجهزون، والدائنون والمنظمات الحكومية ذات العلاقة، وهيئات حماية البيئة.

٥. مدخل قيم التنافس:

هذا المدخل يشمل أهداف المخرجات، والحصول على الموارد وتطوير الموارد البشرية كأهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ويبين أن معايير الفاعلية ومفهومها هي قيم الإدارة وأن القيم المتضادة تتواجد في نفس الوقت ويتوجب على المدراء تقرير أي قيم يرغبون في تبنيها، وأي منها ستعطي تأكيداً أقل في الاسبقية لديهم.

مؤشراتها بعدان للقيم، يختص بعد القيمة الأولى بالتركيز المنظمي الذي هو تركيز القيم المهيمنة على المسائل أو القضايا الداخلية والخارجية للمنظمة، فالتركيز الداخلي اهتمام الإدارة بمصلحة وكفاءة العاملين، ويمثل التركيز الخارجي التأكيد على مصلحة المنظمة بعلاقتها بالبيئة.

ويتصل بعد القيمة الثاني بهيكل المنظمة، في حين كان الاعتبار السائد للاستقرار أو الثبات أو المرونة تجاه خصائص هيكل المنظمة، فالثبات يعكس قيمة الإدارة للكفاءة والرقابة من الأعلى الى الأسفل، في حين تمثل المرونة قيمة التعلم والتغير.

٦. منظور التعلم والنمو:

يركز هذا المنظور على تطوير قدرات العاملين داخل المؤسسة كونهم البنية التحتية لها وتعمل على بناء المؤسسة وتطويرها لمدة طويلة الأجل، وكذلك طبيعة النظم والإجراءات التنظيمية ونوعيتها تؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف الخاصة برضا العملاء وكذلك كيفية استخدام التقنيات الحديثة لمواجهة عصر تكنولوجيا المعلومات والوصول إلى تحقيق رغبات العاملين وحاجاتهم وغايات المالكين. (رشا وسمية، ٢٠٢١)

سابعاً: دور التنوع والشمول في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين

يساعد التنوع في بيئة العمل على تعزيز ثقافة الشركة أو المؤسسة مما يعني تواصل وتعاون أفضل بين الموظفين، وهذا بدوره ينعكس بالإيجاب على سمعة أفضل للعلامة التجارية للشركة أو المؤسسة، وهذا نتيجة الاعتماد على مجموعة من أفضل الكفاءات المتنوعة في الموظفين ذوي الخلفيات المختلفة، ونتيجة ذلك أن استقطاب العملاء والمستثمرين يتزايد.

تحقيق التنوع في مكان العمل يعزز من ولاء وانتماء الموظف له، إذ أن الشركات والمؤسسات التي تهتم بتعيين موظفين من مختلف الأعراق والأعمار والجنسيات والثقافات تحقق مبدأ تكافؤ الفرص والمساواة بين الجميع وهذا يؤدي إلى الشعور بالأمان الوظيفي والاستقرار.

وأكثر ما يزيد شعور الموظف بالرضا الوظيفي هو أن يلقي التقدير سواء المادي أو المعنوي بموضوعية دون تحيز، إلى جانب الدعم خلال عمله، أما ما يعود بالنفع على المؤسسة في هذه الميزة هو تعزيز الاحتفاظ ببقاء الموظفين الذي يعادل استقرار داخل المؤسسة والاستفادة لأطول فترة ممكنة من كفاءات الموظفين. (بكه، ٢٠٢٥)

كما يتأثر رضا الموظفين بتجربة الموظف ويؤثر على مشاركتهم وأدائهم واحتفاظهم بهم ونتائج الشركة، حيث إن الطريقة التي تطبق بها المؤسسات التنوع والشمول تشكل تجربة الموظف وتؤثر على رضاه الوظيفي بشكل عام، ويهتم الموظفون بالتنوع والشمول ويريدون من أصحاب العمل أن يظهروا التزامهم، المدعوم بالأفعال، وبالمسؤولية الاجتماعية.

إن العمل في بيئات عمل متنوعة وشاملة يوفر فرصاً للموظفين للاستفادة من تجاربهم وخلفياتهم الفريدة، حيث إن التنوع يعترف بالطرق التي يختلف بها الناس، ولكن التنوع في مكان العمل يشير أيضاً إلى التنوع في طريقة تفكير الناس، فعندما نجتمع أعضاء الفريق من خلفيات متنوعة، فإن تجاربهم المتنوعة يمكن أن تفيد عملية اتخاذ القرار وتغذي الإبداع، ويعمل التنوع والشمول معاً على تمكين الموظفين من تقديم أفضل ما لديهم في العمل كل يوم حتى يتمكنوا من بناء الثقة والبقاء متحفزين للمساهمة والمشاركة الكاملة. (Tenney, ٢٠٢٥)

ثامناً: دور التنوع والشمول في تعزيز الأداء التنظيمي

التنوع والشمول يحسن من أداء الموظفين، فالموظفون في بيئات العمل المتنوعة والتي لديها ثقافة الشمول يتفوقون باستمرار على العاملين في منشآت غير متنوعة، حيث تشير العديد من الدراسات إلى أن الموظفين عندما يشعرون بالتقدير لتفردهم واختلافهم فإنهم يكونون أكثر سعادة وإنتاجية.

حيث أوضحت دراسة أخرى لشركة Deloitte على موظفين أستراليين بأن الإنتاجية والإبداع يزيد لديهم بنسبة ٨٣٪ عندما يشعرون بالشمول في بيئة العمل، ومن ناحية أخرى عندما يتعرض الموظفون للعنصرية أو التمييز على أي أساس، يكون رد فعلهم سلبياً، فعندما يعمل الموظفون في بيئة عمل غير ودية يكون تركيزهم أكثر على مخاوفهم أكثر من التركيز على العمل. (الغامدي، ٢٠٢٠)

الجزء الثالث: الدراسة العملية

وإجراءاتها المنهجية

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها

الفصل الخامس: تحليل النتائج والتصور المقترح

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

تناولت الدراسة في الأجزاء السابقة الإطار النظري لها، وفي هذا الجزء نتناول وصفاً لمنهجية الدراسة، والأشخاص مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها كما يتضمن هذا الجزء وصفاً للإجراءات التي قمت في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدت عليها في تحليل الدراسة.

منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي ملائمة لموضوع الدراسة، والذي يهدف إلى توضيح العلاقة بين بعض المتغيرات ودراسة تأثيرهم، حيث يتم من خلاله وصف العلاقة بين متغيرات محل الدراسة المتمثلة في دور التنوع والشمول على الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي بالتطبيق على شركة فنار بالرياض وتمثلت متغيرات الدراسة في المتغير المستقل (التنوع الديموغرافي والثقافي، التنوع الوظيفي والمهني، التنوع في المهارات وأنماط التفكير، الشمول في التطوير المهني والتواصل) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي)(الأداء التنظيمي)، وتم اختيار شركة فنار بالرياض لتمثيل مجتمع الدراسة لدراسة تأثير إدارة التنوع والشمول على الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي بالتطبيق على شركة فنار بالرياض عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS.

حرص الباحث بعد الانتهاء من جمع البيانات في كل مفردة من مفردات العينة بمراجعة هذه البيانات الواردة في كل استمارة، وذلك للتأكد من اكتمال البيانات، وصحة المعلومات، وللتحقق من نسبة المردود لهذه الاستمارات ونسبة الفاقد في البيانات وبعد الانتهاء من مراجعتها بالشكل النهائي قمت بالدخول في مرحلة جديدة وهي تحويل البيانات الأولية إلى أرقام ليتم التعامل معها إحصائياً، ولتحقيق ذلك استخدمت دليل الترميز لتحويل الكميات الكبيرة من البيانات الخام الواردة في استمارة الاستبيان إلى بيانات مختصرة لتناسب عملية تفرغ البيانات والتحليل الإحصائي فيما بعد، فقد تم تحويل البيانات الأولية الواردة في الاستمارة إلى رموز رقمية في دليل الترميز، وفقاً لقواعد ومستويات وحدات القياس التي طورت لقياس خصائص المتغيرات الداخلة في الدراسة.

وقد كانت الإجابات على كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي كما يلي:

التصنيف	أو افق بشدة	أو افق	محايد	أرفض	أرفض بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

وبعد الانتهاء من مرحلة ترميز البيانات والتي تم فيها تحويل هذه البيانات من شكلها الكيفي إلى شكلها الكمي ثم نقلت هذه البيانات الكمية إلى بطاقات التفرغ المخصصة لذلك وفقا للقواعد السابقة وأعطيت أرقام متسلسلة لاستمارات المقابلة بحيث تعكس كل واحدة من الاستمارات مفردة من مفردات مجتمع البحث.

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (١٩٦) من موظفي شركة الفنار بالرياض في المملكة العربية السعودية.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة كالتالي:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة دور التنوع والشمول في تعزيز الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي.
- الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على شركة الفنار بالرياض.
- الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على عينة حجمها نحو (١٩٦) من موظفي شركة الفنار بالرياض.
- الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠٢٥ م.

مجاور الدراسة:

تكونت أداة الاستبيان للدراسة من ثلاثة مجاور كالتالي:

- المحور الأول: سيتضمن هذا المحور على الخصائص الشخصية والوظيفية للموظفين والعمال من عينة الدراسة في شركة الفنار بالرياض في المملكة العربية السعودية والمتمثلة في (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

- المحور الثاني: سيتضمن فقرات التنوع والشمول (المتغير المستقل)، حيث تكون من أربعة أبعاد كالتالي:

- البعد الأول: التنوع الديموغرافي والثقافي، ويشمل ٣ عبارات.
- البعد الثاني: التنوع الوظيفي والمهني ويشمل ٣ عبارات.
- البعد الثالث: التنوع في المهارات وأنماط التفكير ويشمل ٣ عبارات.
- البعد الرابع: الشمول في التطوير المهني والتواصل ويشمل ٣ عبارات.

- المحور الثالث: سيتضمن الفقرات التي تقيس الرضا الوظيفي والابداع التنظيمي (المتغير التابع)، حيث تكون متغير الرضا الوظيفي من ٥ عبارات لقياسه، وشمل أيضا متغير الأداء التنظيمي ٥ عبارات لقياسه.

أسلوب الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، قمت باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع واهتمت بوصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها تعبيراً كمياً وكيفياً، كما لم يكتفي الباحث بجمع المعلومات من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة بل تعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات تبني عليها الفروض الخاصة بالبحث بحيث تزيد رصد المعرفة الموضوعية، وقد تم الاعتماد على الدراسة الميدانية كما يتضح على النحو التالي:

الدراسة الميدانية:

تم الاعتماد هنا على أسلوب قوائم الاستبيان لجمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء وإتمام الدراسة بالإضافة إلى مراجعة البيانات الثانوية كما يتضح على النحو التالي:

أ- قوائم الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان أداة ملائمة بشكل كبير في تقصي الآراء وجهات النظر حول مسألة أو قضية ما، وقد تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسة للحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، وتم تصميم استمارة الاستبيان في ضوء أهداف البحث.

ب- الدراسة الوصفية المسحية:

وتم تفريغ البيانات من استمارة الاستبيان وتصفيها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها، وذلك لاستخلاص النتائج والمؤشرات منها حول موضوع البحث باستخدام وسائل إحصائية مناسبة تتفق مع الفروض الأساسية الخاصة بالدراسة.

- التكرارات والنسب المئوية

يتم دراسة البيانات الشخصية (الديموغرافية) وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية والرسوم البيانية وذلك كما يلي:

١. متغير النوع الاجتماعي:

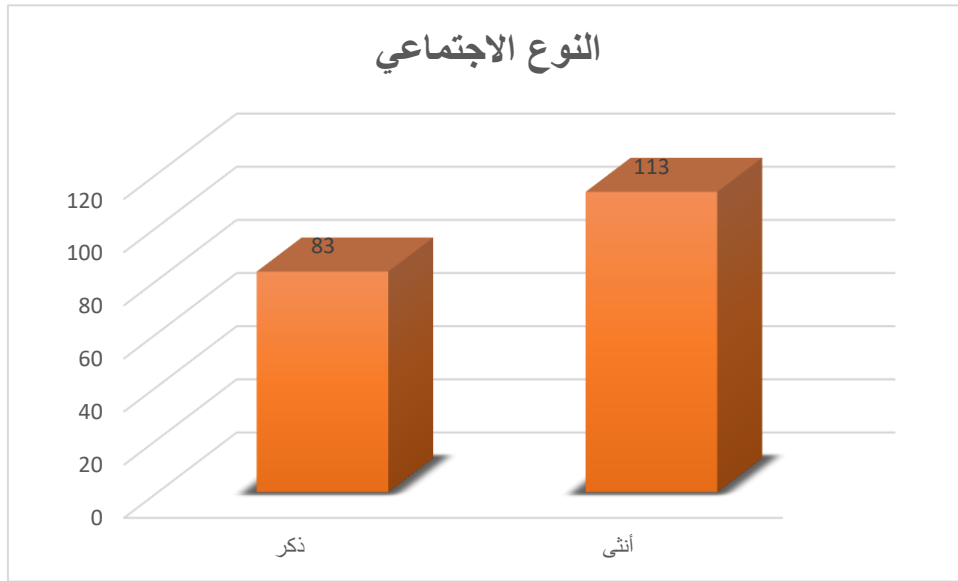
جدول (١) يوضح توزيع العينة طبقاً للنوع الاجتماعي.

النوع الاجتماعي		
النسبة	التكرار	
٤٢,٣	٨٣	ذكر
٥٧,٧	١١٣	أنثى
١٠٠	١٩٦	الإجمالي

الجدول السابق يوضح توزيع العينة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي لموظفي وعمال شركة الفنار بالرياض في المملكة العربية السعودية. وفقاً للجدول والتي جاءت كالتالي:

وجد أن عدد الذكور في العينة هو ٨٣ ذكر وذلك بنسبة ٤٢,٣٪ من إجمالي حجم العينة، ويُلاحظ أن هذه النسبة هي الأقل مشاركة في العينة المأخوذة من موظفي وعمال شركة الفنار، بينما وجد أن عدد الإناث في العينة هو ١١٣ أنثى وذلك بنسبة ٥٧,٧٪ من إجمالي حجم العينة، ويُلاحظ أن هذه النسبة هي الأكثر مشاركة في العينة المأخوذة من موظفي وعمال شركة الفنار بالمملكة العربية السعودية.

شكل (٢) يوضح توزيع العينة طبقاً للنوع الاجتماعي



٢. متغير العمر:

جدول (٢) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر

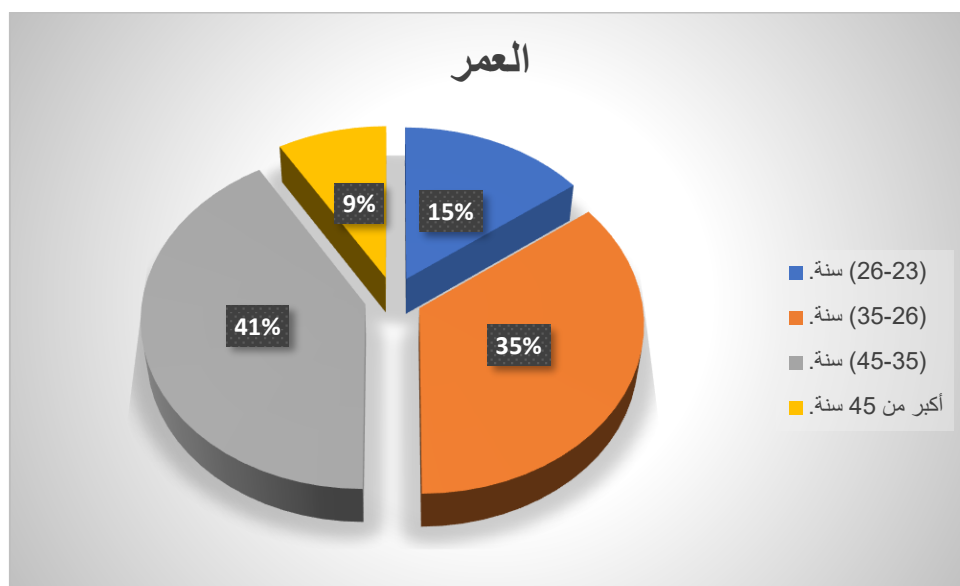
العمر		
النسبة	التكرار	
١٤,٨	٢٩	(٢٦-٢٣) سنة.
٣٥,٢	٦٩	(٣٥-٢٦) سنة.
٤١,٣	٨١	(٤٥-٣٥) سنة.
٨,٧	١٧	أكبر من ٤٥ سنة.
١٠٠	١٩٦	الإجمالي

الجدول السابق يوضح توزيع العينة تبعاً لمتغير العمر لموظفي وعمال شركة الفنار بالرياض في المملكة العربية السعودية. وفقاً للجدول والتي جاءت كالتالي:

وجد أن عدد الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين (٢٦-٢٣) سنة هو ٢٩ شخص، وذلك بنسبة ١٤,٨٪ من إجمالي حجم العينة، بينما وجد أن عدد الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين (٣٥-٢٦) سنة هو ٦٩ شخص، وذلك بنسبة

٣٥,٢٪ من إجمالي حجم العينة، ووجد أن عدد الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين (٣٥-٤٦) سنة هو ٨١ شخص، وذلك بنسبة ٤١,٣٪ من إجمالي حجم العينة، ويلاحظ أن هذه النسبة هي الأكثر مشاركة في العينة المأخوذة من موظفي وعمال شركة الفنار وذلك تبعاً لمتغير العمر، وأخيراً وجد أن عدد الأشخاص الذين تزيد أعمارهم عن ٤٥ سنة هو ١٧ شخص وذلك بنسبة ٨,٧٪ من إجمالي حجم العينة، ويلاحظ أن هذه النسبة هي الأقل مشاركة في العينة المأخوذة من موظفي وعمال شركة الفنار وذلك تبعاً لمتغير العمر.

شكل (٣) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر



٣. متغير المسمى الوظيفي:

جدول (٣) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي

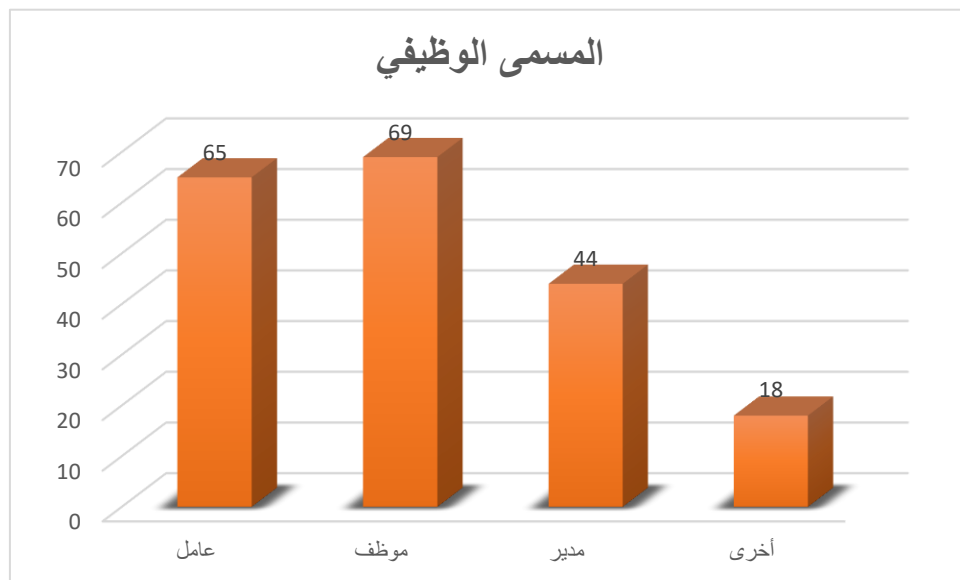
المسمى الوظيفي		
النسبة	التكرار	
٣٣,٢	٦٥	عامل
٣٥,٢	٦٩	موظف
٢٢,٤	٤٤	مدير
٩,٢	١٨	أخرى

الإجمالي	١٩٦	١٠٠,٠
----------	-----	-------

الجدول السابق يوضح توزيع العينة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي لموظفي وعمال شركة الفنار بالرياض في المملكة العربية السعودية. وفقاً للجدول والتي جاءت كالتالي:

وجد أن عدد الأشخاص الذين جاء المسمى الوظيفي لهم "عامل" هو ٦٥ شخص، وذلك بنسبة ٣٣,٢٪ من إجمالي حجم العينة بينما وجد أن عدد الأشخاص الذين جاء المسمى الوظيفي لهم "موظف" هو ٦٩ شخص، وذلك بنسبة ٣٥,٢٪ من إجمالي حجم العينة، ويُلاحظ أن هذه النسبة هي الأكثر مشاركة في العينة، بينما وجد أن عدد الأشخاص الذين جاء المسمى الوظيفي لهم "مدير" هو ٤٤ شخص، وذلك بنسبة ٢٢,٤٪ من إجمالي حجم العينة، وأخيراً ووجد أن عدد الأشخاص الذين جاء المسمى الوظيفي لهم "أخري" أي خلاف المسميات التي ذكرت أعلاه هو ١٨ شخص، وذلك بنسبة ٩,٢٪، ويُلاحظ أن هذه النسبة هي الأقل مشاركة في العينة المأخوذة من موظفي وعمال شركة الفنار بالرياض وذلك تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

شكل (٤) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي



٤. متغير المؤهل العلمي:

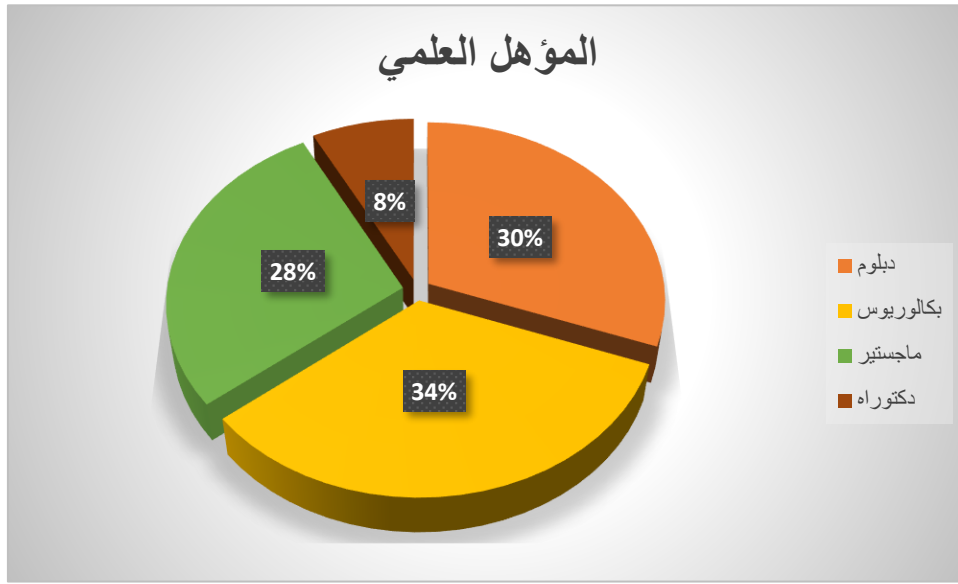
جدول (٤) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي		
النسبة	التكرار	
٣٠,٦	٦٠	دبلوم
٣٣,٧	٦٦	بكالوريوس
٢٨,١	٥٥	ماجستير
٧,٧	١٥	دكتوراه
١٠٠	١٩٦	الإجمالي

الجدول السابق يوضح توزيع العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لموظفي وعمال شركة الفنار بالرياض في المملكة العربية السعودية. وفقاً للجدول والتي جاءت كالتالي:

وجد أن عدد الأشخاص الذين جاء المؤهل العلمي لهم "دبلوم" هو ٦٠ شخص، وذلك بنسبة ٣٠,٦، بينما وجد أن عدد الأشخاص الذين جاء المؤهل العلمي لهم "بكالوريوس" هو ٦٦ شخص، وذلك بنسبة ٣٣,٧٪، ويلاحظ أن هذه النسبة هي الأكثر مشاركة في العينة المأخوذة من موظفي وعمال شركة الفنار بالرياض وذلك تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، بينما وجد أن عدد الأشخاص الذين جاء المؤهل العلمي لهم "ماجستير" هو ٥٥ شخص، وذلك بنسبة ٢٨,١٪ من إجمالي حجم العينة، وأخيراً وجد أن عدد الأشخاص الذين جاء المؤهل العلمي لهم "دكتوراه" هو ١٥ شخص، وذلك بنسبة ٧,٧٪ من إجمالي حجم العينة المأخوذة من موظفي وعمال شركة الفنار بالرياض وذلك تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

شكل (٥) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي



٥. متغير إجمالي سنوات الخبرة:

جدول (٥) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير إجمالي سنوات الخبرة

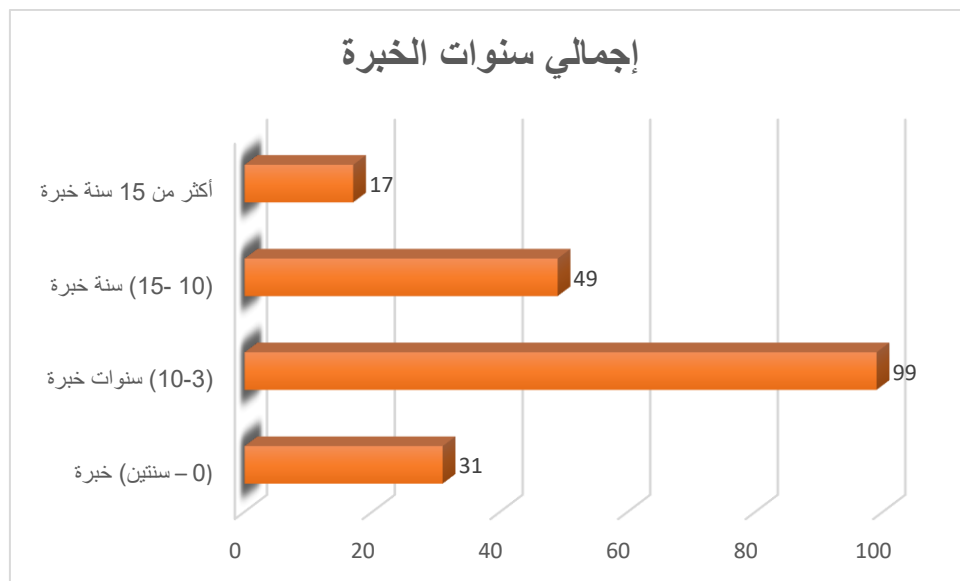
إجمالي سنوات الخبرة		
النسبة	التكرار	
١٥,٨	٣١	(٠ - سنتين) خبرة
٥٠,٥	٩٩	(٣-١٠) سنوات خبرة
٢٥	٤٩	(١٠-١٥) سنة خبرة
٨,٧	١٧	أكثر من ١٥ سنة خبرة
١٠٠,٠	١٩٦	الإجمالي

الجدول السابق يوضح توزيع العينة تبعاً لمتغير إجمالي سنوات الخبرة لموظفي وعمال شركة الفنار بالرياض في المملكة العربية السعودية. وفقاً للجدول والتي جاءت كالتالي:

وجد أن عدد الأشخاص الذين لديهم سنوات خبرة تتراوح بين (٠ - سنتين) خبرة هو ٣١ شخص، وذلك بنسبة ١٥,٨٪ من إجمالي حجم العينة، ووجد أن عدد الأشخاص الذين لديهم سنوات خبرة تتراوح بين (٣-١٠) سنوات هو ٩٩

شخص، وذلك بنسبة ٥٠,٥٪ ويُلاحظ أن هذه النسبة هي الأكثر مشاركة في العينة المأخوذة من موظفي وعمال شركة الفنار بالرياض وذلك تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، بينما وجد أن عدد الأشخاص الذين لديهم سنوات خبرة تتراوح بين (١٠-١٥) سنة هو ٤٩ شخص، وذلك بنسبة ٨,٧٪ من إجمالي حجم العينة، ويُلاحظ أن هذه النسبة هي الأقل مشاركة في العينة المأخوذة من موظفي وعمال شركة الفنار بالرياض، وذلك تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

شكل (٦) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير إجمالي سنوات الخبرة



تم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة:

١. مصادر ثانوية:

وذلك من خلال مسح الإنتاج العلمي حول موضوع الدراسة ومتغيراتها وذلك بالاعتماد على الكتب، والأبحاث المنشورة والدوريات، وأطروحات الدكتوراه، ومواقع الإنترنت الرسمية، فيما يتعلق بمتغيرات نموذج الدراسة وبناء الجانب النظري منها.

٢. مصادر أولية:

وهي تلك البيانات التي قامت الباحثات بجمعها من خلال تطوير أداة الدراسة المتمثلة في استبانة خاصة تم تطويرها وإعدادها لغرض الحصول على آراء أفراد عينة الدراسة (موظفي ومديري شركة الاتصالات السعودية) حول أبعاد الدراسة.

خامساً: أداة الدراسة

تم الاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة في تطوير استبانة لجمع البيانات الأولية، حيث تتكون الاستبانة من

جزئين رئيسيين وهي:

الجزء الأول: يتعلق هذا الجزء بالمعلومات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتضمن خمس متغيرات: (النوع الاجتماعي، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، إجمالي عدد سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: يتكون هذا الجزء من عدة فقرات لقياس متغيرات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

١. المتغير المستقل: تكون من (١٢) فقرة لقياس المتغير المستقل التنوع والشمول موزع على أربعة أبعاد (التنوع الديموغرافي والثقافي، التنوع الوظيفي والمهني، التنوع في المهارات وأنماط التفكير، الشمول في التطوير المهني والتواصل)، كل بعد من الأبعاد يشمل ٣ فقرات.

٢. المتغير التابع: تكون من (١٠) فقرات لقياس المتغير التابع الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي.

تصحيح الأداة

لقياس تقديرات أفراد العينة على فقرات الاستبيان، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي: (أوافق بشدة)، (أوافق)، (محايد)، (أرفض)، (أرفض بشدة)، وعليه تم إعطاء أوزان لإجابات عينة الدراسة لقياس درجة التقدير وذلك على النحو التالي: (أوافق بشدة "٥"، أوافق "٤"، محايد "٣"، أرفض "٢"، أرفض بشدة "١")، ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة البحث على كل فقرة من فقرات الاستبيان وعلى كل مجال من مجالاتها، فقد تم احتساب المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (للأوزان)}}{\text{عدد الفئات المفترضة}} = \frac{5 - 1}{3} = 1,33$$

تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس؛ وهي الواحد الصحيح) لتحديد الحد

الأعلى لهذه الخلية، وأصبح طول الخلايا يتضح بالجدول التالي:

جدول (٦) المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة ومتغيراتها

درجة الموافقة		
مرتفعة	متوسطة	منخفضة
٥-٣,٦٨	٣,٦٧-٢,٣٤	٢,٣٣-١

صدق وثبات الأداة:

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة لقياس متغيرات الدراسة تم القيام بعدة إجراءات وهي:

أولاً: الصدق الظاهري للأداة:

الخصائص السيكومترية لمحاور استبانة الدراسة:

الثبات والصدق:

صدق الاستبانة يعنى تمثيله للمجتمع المدروس بشكل جيد حيث إن الإجابات التي نحصل عليها من أسئلة الاستبانة تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة. أما ثبات الاستبانة فيعنى إننا إذا أعدنا توزيع هذا الاستبانة على عينة أخرى من نفس المجتمع ونفس حجم العينة فإن النتائج ستكون مقاربه للنتائج التي حصلنا عليها من العينة الأولى وتكون النتائج بين العينتين متساوية باحتمال يساوى معامل الثبات.

ويتم اختبار صدق وثبات الاستبانة باستخدام معامل الفا كرونباخ والتي تعبر قيمته عن مدى ثبات الأسئلة وصدقها في التعبير عن المؤشر التي وضعت لقياسه وتتراوح قيم الفا كرونباخ بين الصفر والواحد الصحيح.. حيث إنه كلما اقترب مقياس الفا كرونباخ من ١ الصحيح كلما كان ثبات أداة القياس والاستمارة أقوى (وقد جرى بين الإحصائيين اتخاذ قيمة ٠,٧ فأكثر كقيمة مقبولة لهذا المعامل).

تقدير صدق عبارات المقياس

الاتساق الداخلي

تم تقدير الاتساق الداخلي لعبارات المقياس من خلال حساب معامل الارتباط بين عبارات المقياس والأبعاد الفرعية،
وتم حساب معامل الارتباط بين الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للمقياس.

حساب معامل الارتباط بين عبارات المقياس والأبعاد الفرعية:

أولاً: المحور الأول (التنوع والشمول).

١. صدق الاتساق الداخلي لبعد التنوع الديموغرافي والثقافي

جدول (٧) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد التنوع الديموغرافي والثقافي

التنوع الديموغرافي والثقافي		
تعمل إدارة الشركة على إشراك جميع الأعضاء	معامل ارتباط بيرسون	**٠,٨٣٣
بغض النظر عن العمر والجنس في حل المشكلات واتخاذ القرارات.	مستوى المعنوية	٠٠,٠٠٠
	العدد	١٩٦
تؤثر ثقافة الموظفين الأصغر سناً على ثقافة الشركة.	معامل ارتباط بيرسون	**٠,٨٨٥
	مستوى المعنوية	٠,٠٠٠
	العدد	١٩٦
الفروق العمرية في مجموعة العمل التي أعمل فيها في هذه الشركة لا تتسبب في أي صراع يحدث.	معامل ارتباط بيرسون	**٠,٧٨٧
	مستوى المعنوية	٠,٠٠٠
	العدد	١٩٦
**. Correlation is significant at the .,٠١ level (٢-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الاول من المحور الأول والمحور الأول نفسه معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين البعد الاول من المحور الأول والمحور الأول نفسه، مما يدل على أن البعد الاول من المحور الأول (التنوع الديموغرافي والثقافي) ككل تتسم بالصدق.

٢. صدق الاتساق الداخلي لبعء التنوع الوظيفي والمهني

جدول (٨) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعء التنوع الوظيفي والمهني

التنوع الوظيفي والمهني		
تبذل إدارة الشركة جهداً كبيراً في اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب.	معامل ارتباط بيرسون	**٠,٧٩٣
	مستوى المعنوية	٠٠,٠٠٠
	العدد	١٩٦
تستخدم إدارة الشركة إجراءات واسعة في الاختيار والتعيين، بما في ذلك مجموعة متنوعة من الاختبارات والمقابلات.	معامل ارتباط بيرسون	**٠,٧٥٣
	مستوى المعنوية	٠,٠٠٠
	العدد	١٩٦
انخفاض حالة التمايز بين المناصب الوظيفية مرغوب فيه بالنسبة لي في هذه الشركة.	معامل ارتباط بيرسون	**٠,٧٣١
	مستوى المعنوية	٠,٠٠٠
	العدد	١٩٦
**. Correlation is significant at the .,٠١ level (٢-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعء الثاني من المحور الأول والمحور الأول نفسه معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين البعء الثاني من المحور الأول والمحور الأول نفسه، مما يدل على أن البعء الثاني من المحور الأول (التنوع الوظيفي والمهني) ككل تتسم بالصدق.

٣. صدق الاتساق الداخلي لبعء التنوع في المهارات وانماط التفكير

جدول (٩) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعء التنوع في المهارات وانماط

التفكير

التنوع في المهارات وانماط التفكير		
	معامل ارتباط بيرسون	**٠,٧٧٣

٠٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	يشجع الرئيس المباشر الموظفين في الشركة للتعبير عن أفكارهم وآرائهم.
١٩٦	العدد	
**٠,٧٧٢	معامل ارتباط بيرسون	يتسم الموظفين في الشركة بالتنوع في أنماط التفكير والمهارات التي يتسم بها كل موظف.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٩٦	العدد	
**٠,٧٩٨	معامل ارتباط بيرسون	تؤكد إدارة الشركة على العمل الجماعي وشبكات العمل التعاونية للموظفين.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٩٦	العدد	
**. Correlation is significant at the ٠,٠١ level (٢-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثالث من المحور الأول والمحور الأول نفسه معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين البعد الثالث من المحور الأول والمحور الأول نفسه، مما يدل على أن البعد الثالث من المحور الأول (التنوع في المهارات وأنماط التفكير) ككل تتسم بالصدق.

٤. صدق الاتساق الداخلي لبعد الشمول في التطوير المهني والتواصل

جدول (١٠) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد الشمول في التطوير المهني

والتواصل

الشمول في التطوير المهني والتواصل		
**٠,٦١١	معامل ارتباط بيرسون	توفر إدارة الشركة التدريب والتطوير المتخصص للموظفين، الذي يركز على بناء فريق العمل ومهارات العمل الجماعي.
٠٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٩٦	العدد	
**٠,٧٦٣	معامل ارتباط بيرسون	يتم تشجيع جميع الموظفين على التفاعل والتواصل فيما بينهم في مختلف المستويات داخل الشركة محل الدراسة.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٩٦	العدد	

تقدم إدارة الشركة برامج التدريب الرسمية	معامل ارتباط بيرسون	**٠,٧٤٦
لتعليم الموظفين الجدد المهارات التي يحتاجونها	مستوى المعنوية	٠,٠٠٠
لأداء وظائفهم.	العدد	١٩٦
**. Correlation is significant at the ٠,٠١ level (٢-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الرابع من المحور الأول والمحور الأول نفسه معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين البعد الرابع من المحور الأول والمحور الأول نفسه، مما يدل على أن البعد الرابع من المحور الأول (الشمول في التطوير المهني والتواصل) ككل تتسم بالصدق.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني الرضا الوظيفي

جدول (١١) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون للمحور الثاني الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي		
أرى أن الحوافز المادية والدخل من العمل يتناسب مع ما أقوم به من مهام.	معامل ارتباط بيرسون	**٠,٦١١
	مستوى المعنوية	٠,٠٠٠
	العدد	١٩٦
تتوفر الموارد والمتطلبات للقيام بالمهام المهنية مما يشعرني بالرضا عن العمل.	معامل ارتباط بيرسون	**٠,٧٤٢
	مستوى المعنوية	٠,٠٠٠
	العدد	١٩٦
أرى أن الخدمات الإدارية المقدمة لي مرضية.	معامل ارتباط بيرسون	**٠,٦٦٧
	مستوى المعنوية	٠,٠٠٠
	العدد	١٩٦
أشعر بالرضا عن الإجازات الممنوحة لي.	معامل ارتباط بيرسون	**٠,٦٤٨
	مستوى المعنوية	٠,٠٠٠

١٩٦	العدد	أشعر بمكانة اجتماعية مقبولة بالعمل الذي أقوم به.
**٠,٦٣٥	معامل ارتباط بيرسون	
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٩٦	العدد	
**. Correlation is significant at the ٠,٠١ level (٢-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثاني والمحور الثاني نفسه معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين عبارات المحور الثاني والمحور الثاني نفسه، مما يدل على أن عبارات المحور الثاني (الرضا الوظيفي) ككل تتسم بالصدق.

ثالثاً: صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث الأداء التنظيمي

جدول (١٢) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون للمحور الثالث الأداء التنظيمي

الأداء التنظيمي		
**٠,٧٣١	معامل ارتباط بيرسون	تهتم الإدارة بتحقيق السرعة المطلوبة في تقديم الخدمات للمواطنين وأداء العمل اليومي.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٩٦	العدد	
**٠,٦٦٥	معامل ارتباط بيرسون	تقوم الإدارة بالاهتمام بكل الجوانب التي تساهم في تخفيض عدد الشكاوى من سوء العمل عند تقديم الخدمات للمواطنين.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٩٦	العدد	
**٠,٦٧٨	معامل ارتباط بيرسون	تقوم إدارة الشركة ببحث العاملين على إنجاز الخدمات للمواطنين طبقاً للمعايير المحددة.
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
١٩٦	العدد	
**٠,٦٧٥	معامل ارتباط بيرسون	

٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	تحرص إدارة الشركة على زيادة الاهتمام بتطوير
١٩٦	العدد	تحسين نوعية طرق أداء الخدمات المقدمة بشكل مستمر.
٠,٧٣١**	معامل ارتباط بيرسون	تسعى إدارة الشركة إلى تقليل التصرّفات السلبية
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	من العاملين لتقديم الخدمات للمواطنين بصورة
١٩٦	العدد	أفضل.
**. Correlation is significant at the ٠,٠١ level (٢-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثالث والمحور الثالث نفسه معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين عبارات المحور الثالث والمحور الثالث نفسه، مما يدل على أن عبارات المحور الثالث (الأداء التنظيمي) ككل تتسم بالصدق.

ثبات المقياس:

يتم اختبار ثبات الاستبانة باستخدام معامل الفا كرونباخ والتي تعبر قيمته عن مدى ثبات الأسئلة وصدقها في التعبير عن المؤشر التي وضعت لقياسه وتتراوح قيم الفا كرونباخ بين الصفر والواحد الصحيح. حيث إنه كلما اقترب مقياس كرونباخ الفا من ١ الصحيح كلما كان ثبات أداة القياس والاستمارة أقوى (وقد جرى بين الإحصائيين اتخاذ قيمة ٠,٧ فأكثر كقيمة مقبولة لهذا المعامل).

تم تقدير ثبات المقياس باستخدام ألفا - كرونباخ، وذلك على النحو التالي:

(ثبات محاور عناصر الدراسة): -

جدول (١٣) يوضح معامل الفا كرونباخ لثبات الاستبانة ككل ومحاورها

المحور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
التنوع والشمول	٠,٧٩٠	١٢
الرضا الوظيفي	٠,٧٧١	٥

الأداء التنظيمي	٠,٧٣٥	٥
الثبات العام	٠,٨٦٢	٢٢

تظهر نتائج اختبار الفا كرونباخ الخاصة بثبات محاور عناصر الدراسة أن الاستبانة التي تم استخدامها لقياس المتغيرات المختلفة تبدو ذات ثبات جيد. القيم المذكورة لمعامل الفا كرونباخ تشير إلى مدى اتساق الأسئلة الموجودة في كل محور على حدة وفي الاستبانة ككل، فنجد أن المحور الأول "التنوع والشمول" لديه معامل الفا كرونباخ قدره ٠,٧٩٠، وهذا يشير إلى أن العبارات المتعلقة بالتنوع والشمول في الاستبانة تعطي نتائج متقاربة ومتسقة عندما يتم قياسها معاً. بالإضافة إلى ذلك المحور الثاني "الرضا الوظيفي" لديه معامل الفا كرونباخ قدره ٠,٧٧١، وهذا يشير إلى أن العبارات المتعلقة الرضا الوظيفي في الاستبانة تعطي نتائج متقاربة، والمحور الثالث "الأداء التنظيمي" لديه معامل الفا كرونباخ قدره ٠,٧٣٥، وهذا يشير إلى أن العبارات المتعلقة بالأداء التنظيمي في الاستبانة تعطي نتائج متسقة، ووجد أن معامل الثبات العام هو ٠,٨٦٢ وهذه القيم تشير إلى أن جميع المحاور لديها درجة جيدة من الثبات وهذه القيم أعلي من ٠,٧، ومن ثم يمكننا القول أن هذا المقياس يتسم بدرجة ثبات مرتفعة ويمكن الاعتماد عليه. عمومًا، يعتبر أن معاملات الفا العالية تشير إلى زيادة في مستوى الثبات والموثوقية. بناءً على هذه النتائج، يمكن الاعتماد على الاستبانة لقياس العوامل المذكورة في الدراسة والتوصل إلى نتائج دقيقة وموثوقة.

الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، سيتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة اعتماداً

على البرنامج الإحصائي (SPSS Version ٢٦)، وتتمثل تلك الأساليب الإحصائية في الآتي:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.
- المتوسط الحسابي (Mean) وذلك لمعرفة مدي ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية.
- استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدي انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل بُعد من أبعادها الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis لمعرفة أثر كل بُعد من أبعاد (المتغير المستقل) على (المتغير التابع).
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لمعرفة أثر أبعاد (المتغير المستقل) على (المتغير التابع).

الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد:

بعد أن تناولت فصول الدراسة السابقة الإطار النظري والدراسات والبحوث السابقة وفروض الدراسة وأجراءاتها، سيتناول هذا التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة بالأساليب الإحصائية ثم عرض لما توصلت إليه الدراسة من نتائج، ثم مناقشة وتفسير هذه النتائج، وتقديم التوصيات والبحوث المقترحة وفيما يلي بيان ذلك:

اختبار الفرضيات ومناقشتها:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنوع والشمول على الرضا الوظيفي بشركة الفنار بالرياض.

الجدول (١٤): نتائج اختبار تباين الانحدار المتعدد (Regression Multiple) للفرضية الرئيسية الأولى

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
.,.,.,.	٤١,٨٨٥	٢,٦٠٩	٤	١٠,٤٣٧	٠,٤٥٦	٠,٤٦٧	٠,٦٨٤
		٠,٠٦٢	١٩١	١١,٨٩٩			
			١٩٥	٢٢,٣٣٦			

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (٠,٦٨٤) وهي تشير إلى علاقة ارتباط قوية موجبة، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (٠,٤٦٧) أي أن المتغيرات المستقلة (التنوع والشمول) استطاعت أن تفسر ما نسبته (٤٦,٧%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) والباقي يعزى لمتغيرات أخرى عشوائية، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (٠,٤٥٦).

نجد أن قيمة مستوي المعنوية (sig) أصغر من ٠,٠٥ وبالتالي سيكون القرار قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنوع والشمول على الرضا الوظيفي بشركة الفنار بالرياض. مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي المتعدد، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (١٥): نتائج معادلة الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الرئيسية الأولى

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model
		Coefficients	Coefficients		
		Beta	Std. Error	B	
٠,٠٠٠	٥,٤٦٤		٠,٢٦١	١,٤٢٤	(Constant)
٠,٢٩٢	١,٠٥٦	٠,٠٦٢	٠,٠٢٥	٠,٠٢٧	التنوع الديموغرافي والثقافي
٠,٣٤١	٠,٩٥٤	٠,٠٧٢	٠,٠٥٤	٠,٠٥٢	التنوع الوظيفي والمهني
٠,٠٣٥	٢,١٢٢	٠,١٥٤	٠,٠٥٩	٠,١٢٦	التنوع في المهارات وانماط التفكير
٠,٠٠٠	٨,٣٥١	٠,٥٣١	٠,٠٦٠	٠,٥٠١	الشمول في التطوير المهني والتواصل
a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي					

يظهر من الجدول السابق وباستعراض قيم تأثير أبعاد التنوع والشمول على الرضا الوظيفي يتبين أن:

- متغير (التنوع الديموغرافي والثقافي) لا يؤثر بصورة معنوية على (الرضا الوظيفي) حيث أن قيمة مستوى المعنوية (sig) تساوي ٠,٢٩٢ وهي أكبر من ٠,٠٥، إذن لا نرفض الفرض العدمي ونرفض الفرض البديل القائل، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنوع الديموغرافي والثقافي على الرضا الوظيفي.
- متغير (التنوع الوظيفي والمهني) لا يؤثر بصورة معنوية على (الرضا الوظيفي) حيث أن قيمة مستوى المعنوية (sig) تساوي ٠,٣٤١ وهي أقل من ٠,٠٥، إذن لا نرفض الفرض العدمي ونرفض الفرض البديل القائل، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنوع الوظيفي والمهني على الرضا الوظيفي.

- متغير (التنوع في المهارات وانماط التفكير) يؤثر بصورة إيجابية ومعنوية على (الرضا الوظيفي) حيث أن قيمة مستوى المعنوية (sig) تساوي ٠,٠٣٥ وهي أقل من ٠,٠٥، إذن نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنوع في المهارات وانماط التفكير على الرضا الوظيفي.

- متغير (الشمول في التطوير المهني والتواصل) يؤثر بصورة معنوية على (الرضا الوظيفي) حيث أن قيمة مستوى المعنوية (sig) تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥، إذن نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنوع في المهارات وانماط التفكير على الرضا الوظيفي.

وعليه تكون معادلة التنبؤ كالتالي:

$$Y = ١,٤٢٤ + ...٢٧X_١ + ...٥٢X_٢ + ..١٢٦X_٣ + ..٥٠١X_٤$$

حيث:

Y : المتغير التابع (الرضا الوظيفي)

$X_١$: البعد الأول في المتغير المستقل (التنوع الديموغرافي والثقافي)

$X_٢$: البعد الثاني في المتغير المستقل (التنوع الوظيفي والمهني)

$X_٣$: البعد الثالث في المتغير المستقل (التنوع في المهارات وانماط التفكير)

$X_٤$: البعد الرابع في المتغير المستقل (الشمول في التطوير المهني والتواصل)

البعد الثالث في المتغير المستقل (التنوع الديموغرافي والثقافي) في حالة زيادته بمقدار وحدة واحدة سوف يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (الرضا الوظيفي) بمقدار ٠,١٢٦، والبعد الرابع في المتغير المستقل (الشمول في التطوير المهني والتواصل) في حالة زيادته بمقدار وحدة واحدة سوف يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (الرضا الوظيفي) بمقدار ٠,٥٠١، وفي حالة انعدم تأثير جميع أبعاد التنوع والشمول تصبح قيمة الرضا الوظيفي تساوي ١,٤٢٤.

- الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنوع الديموغرافي والثقافي على الرضا الوظيفي بشركة الفنار بالرياض.

الجدول (١٦): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الأولى

الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
٠,٠٠٥	٨,١٢١	٠,٨٩٧	١	٠,٨٩٧	٠,٠٣٥	٠,٠٤	٠,٢٠٠
		٠,١١١	١٩٤	٢١,٤٣٨			
			١٩٥	٢٢,٣٣٦			

يظهر من الجدول السابق صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (٠,٢٠٠) وهي تشير إلى علاقة ارتباط ضعيفة، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (٠,٠٤٠) أي أن التنوع الديموغرافي والثقافي استطاع أن يفسر ما نسبته (٤%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الرضا الوظيفي والباقي يعزى لمتغيرات أخرى عشوائية، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (٠,٠٣٥).

كما ويظهر من الجدول السابق نجد أن قيمة مستوى المعنوية (sig) أصغر من ٠,٠٥ وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (١٧): نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الأولى الخاصة

بالفرضية الرئيسية الأولى

Coefficients ^a				
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients	Model

		Beta	Std. Error	B	
٠,٠٠٠	٣١,٣٠٤		٠,١٣٩	٤,٣٤٧	(Constant)
٠,٠٠٥	٢,٨٥٠	٠,٢٠٠	٠,٠٣١	٠,٠٨٧	التنوع الديموغرافي والثقافي
a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي					

يظهر من الجدول السابق يتبين أن التنوع الديموغرافي والثقافي له أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (٠,٠٨٧)، وبلغت قيمة (t) لها (٢,٨٥٠) أعلى من قيمتها الجدولية، وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$Y = 4.347 + 0.087X_1$$

حيث:

Y : المتغير التابع الرضا الوظيفي

X_1 : التنوع الديموغرافي والثقافي

أي أن زيادة وحدة واحدة في التنوع الديموغرافي والثقافي يؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٠٨٧) وحدة في الرضا الوظيفي، وفي حالة انعدام التنوع الديموغرافي والثقافي تصبح قيمة الرضا الوظيفي تساوي ٤,٣٤٧ وحدة.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث إنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنوع الديموغرافي والثقافي على الرضا الوظيفي بشركة الفنار بالرياض.

– الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنوع الوظيفي والمهني على الرضا الوظيفي بشركة الفنار بالرياض.

الجدول (١٨): نتائج اختبار تباین الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية

الثانية الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
.,,٠٠٠	٤٨,٥٣٧	٤,٤٧٠	١	٤,٤٧٠	.,١٩٦	.,٢٠٠	.,٤٤٧
		١٧,٨٦٦	١٩٤	١٧,٨٦٦			
		٢٢,٣٣٦	١٩٥	٢٢,٣٣٦			

يظهر من الجدول السابق صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (٠,٤٤٧) وهي تشير إلى علاقة ارتباط متوسطة، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (٠,٢٠٠) أي أن التنوع الوظيفي والمهني استطاع أن يفسر ما نسبته (٢٠%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الرضا الوظيفي والباقي يعزى لمتغيرات أخرى عشوائية، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (٠,١٩٦).

كما ويظهر من الجدول السابق نجد أن قيمة مستوى المعنوية (sig) أصغر من ٠,٠٥ وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (١٩): نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثانية

الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model
		Coefficients	Coefficients		
		Beta	Std. Error	B	
.,...	١٥,١٤٧		.,٢١٥	٣,٢٥.	(Constant)

التنوع الوظيفي والمهني	٠,٣٢٠	٠,٠٤٦	٠,٤٤٧	٦,٩٦٧	٠,٠٠٠
a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي					

يظهر من الجدول السابق يتبين أن التنوع الوظيفي والمهني له أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (٠,٣٢٠)، وبلغت قيمة (t) لها (٦,٩٦٧) أعلى من قيمتها الجدولية، وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$Y = 3.250 + 0.320.X_p$$

حيث:

Y : المتغير التابع الرضا الوظيفي

X_p : التنوع الوظيفي والمهني

أي أن زيادة وحدة واحدة في التنوع الوظيفي والمهني يؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٣٢٠) وحدة في الرضا الوظيفي، وفي حالة انعدام التنوع الوظيفي والمهني تصبح قيمة الرضا الوظيفي تساوي ٣,٢٥٠ وحدة.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث إنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنوع الوظيفي والمهني على الرضا الوظيفي بشركة الفنار بالرياض.

الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنوع في المهارات وأنماط التفكير على الرضا الوظيفي بشركة الفنار بالرياض.

الجدول (٢٠): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية

الثالثة الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
٠,٠٠٠	٥٩,٩٤٧	٥,٢٧٣	١	٥,٢٧٣	٠,٢٣٢	٠,٢٣٦	٠,٤٨٦
		٠,٠٠٨	١٩٤	١٧,٠٦٣			

			١٩٥	٢٢,٣٣٦			
--	--	--	-----	--------	--	--	--

يظهر من الجدول السابق صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (٠,٤٨٦) وهي تشير إلى علاقة ارتباط متوسطة، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (٠,٢٣٦) أي أن التنوع في المهارات وأنماط التفكير أن يفسر ما نسبته (٢٣,٦%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الرضا الوظيفي والباقي يعزى لمتغيرات أخرى عشوائية، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (٠,٢٣٢).

كما ويظهر من الجدول السابق نجد أن قيمة مستوى المعنوية (sig) أصغر من ٠,٠٥ وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (٢١): نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثالثة

الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
٠,٠٠٠	١١,٧٧٣		٠,٢٤٣	٢,٨٦٢	(Constant)
٠,٠٠٠	٧,٧٤٣	٠,٤٨٦	٠,٠٥١	٠,٣٩٨	التنوع في المهارات وأنماط التفكير
a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي					

يظهر من الجدول السابق يتبين أن التنوع في المهارات وأنماط التفكير له أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (٠,٣٩٨)، وبلغت قيمة (t) لها (٧,٧٤٣) أعلى من قيمتها الجدولية، وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$Y = ٢.٨٦٢ + .٠٣٩٨X_٣$$

حيث:

Y : المتغير التابع الرضا الوظيفي

$X_٣$: التنوع في المهارات وأنماط التفكير

أي أن زيادة وحدة واحدة في التنوع في المهارات وأنماط التفكير يؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٣٩٨) وحدة في الرضا الوظيفي، وفي حالة انعدام التنوع في المهارات وأنماط التفكير تصبح قيمة الرضا الوظيفي تساوي ٢,٨٦٢ وحدة. وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث إنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنوع في المهارات وأنماط التفكير على الرضا الوظيفي بشركة الفنار بالرياض.

- الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشمول في التطوير المهني والتواصل على الرضا الوظيفي بشركة الفنار بالرياض.

الجدول (٢٢): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية

الرابعة الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
٠,٠٠٠	١٤٦,١٥٤	٩,٥٩٧	١	٩,٥٩٧	٠,٤٢٧	٠,٤٣٠	٠,٦٥٥
		٠,٠٦٦	١٩٤	١٢,٧٣٩			
			١٩٥	٢٢,٣٣٦			

يظهر من الجدول السابق صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (٠,٦٥٥) وهي تشير إلى علاقة ارتباط متوسطة، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (٠,٤٣٠) أي أن الشمول في التطوير المهني والتواصل أن يفسر ما نسبته (٤٣%) من التغيرات

الحاصلة في المتغير التابع الرضا الوظيفي والباقي يعزى لمتغيرات أخرى عشوائية، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (٠,٤٢٧).

كما ويظهر من الجدول السابق نجد أن قيمة مستوى المعنوية (sig) أصغر من ٠,٠٥ وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (٢٣): نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الرابعة

الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
٠,٠٠٠	٧,٥٣٨		٠,٢٤٢	١,٨٢٢	(Constant)
٠,٠٠٠	١٢,٠٨٩	٠,٦٥٥	٠,٠٥١	٠,٦١٨	الشمول في التطوير المهني والتواصل
a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي					

يظهر من الجدول السابق يتبين أن الشمول في التطوير المهني والتواصل له أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (٠,٦١٨)، وبلغت قيمة (t) لها (١٢,٠٨٩) أعلى من قيمتها الجدولية، وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$Y = ١,٨٢٢ + ٠,٦١٨X_٤$$

حيث:

Y : المتغير التابع الرضا الوظيفي

X_4 : الشمول في التطوير المهني والتواصل

أي أن زيادة وحدة واحدة في الشمول والتطوير المهني والتواصل يؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٦١٨) وحدة في الرضا الوظيفي، وفي حالة انعدام التنوع في المهارات وأنماط التفكير تصبح قيمة الرضا الوظيفي تساوي ١,٨٢٢ وحدة.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث إنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشمول والتطوير المهني والتواصل على الرضا الوظيفي بشركة الفنار بالرياض.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنوع والشمول على الأداء التنظيمي بشركة الفنار بالرياض.

الجدول (٢٤): نتائج اختبار تباين الانحدار المتعدد (Regression Multiple) للفرضية الرئيسية الثانية

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
٠,٠٠٠	٥٧,٥٤٨	٢,٢٥٤	٤	١٠,١٩٦	٠,٥٣٧	٠,٥٤٧	٠,٧٣٩
		٠,٠٤٤	١٩١	٨,٤٦٠			
			١٩٥	١٨,٦٥٦			

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (٠,٧٣٩) وهي تشير إلى علاقة ارتباط قوية موجبة، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (٠,٥٤٧) أي أن المتغيرات المستقلة (التنوع والشمول) استطاعت أن تفسر ما نسبته (٥٤,٧%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الأداء التنظيمي) والباقي يعزى لمتغيرات أخرى عشوائية، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (٠,٤٣٧).

نجد أن قيمة مستوي المعنوية (sig) أصغر من ٠,٠٥ وبالتالي سيكون القرار قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنوع والشمول على الأداء التنظيمي بشركة الفنار بالرياض. مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي المتعدد، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (٢٥): نتائج معادلة الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الرئيسية الثانية

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model
		Coefficients	Coefficients		
		Beta	Std. Error	B	
.,.,.,.	٦,٩٢٨		.,٢٢٠	١,٥٢٢	(Constant)
.,٧١٧	.,٣٦٣	.,٠٢٠-	.,٠٢١	.,٠٠٨-	التنوع الديموغرافي والثقافي
.,٣٢٦	.,٩٨٥	.,٠٦٩	.,٠٤٦	.,٠٤٥	التنوع الوظيفي والمهني
.,.,.,.	٥,٨٣٥	.,٣٩٠	.,٠٥٠	.,٢٩١	التنوع في المهارات وانماط التفكير
.,.,.,.	٦,٩٩٢	.,٤١٠	.,٠٥١	.,٣٥٣	الشمول في التطوير المهني والتواصل
a. Dependent Variable: الأداء التنظيمي					

يظهر من الجدول السابق وباستعراض قيم تأثير أبعاد التنوع والشمول على الأداء التنظيمي يتبين أن:

- متغير (التنوع الديموغرافي والثقافي) لا يؤثر بصورة معنوية على (الأداء التنظيمي) حيث أن قيمة مستوى المعنوية (sig) تساوى ٠,٧١٧ وهي أكبر من ٠,٠٥، إذن لا نرفض الفرض العدمي ونرفض الفرض البديل القائل، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنوع الديموغرافي والثقافي على الأداء التنظيمي.
- متغير (التنوع الوظيفي والمهني) لا يؤثر بصورة معنوية على (الأداء التنظيمي) حيث أن قيمة مستوى المعنوية (sig) تساوى ٠,٣٢٦ وهي أقل من ٠,٠٥، إذن لا نرفض الفرض العدمي ونرفض الفرض البديل القائل، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنوع الوظيفي والمهني على الأداء التنظيمي.
- متغير (التنوع في المهارات وانماط التفكير) يؤثر بصورة إيجابية ومعنوية على (الأداء التنظيمي) حيث أن قيمة مستوى المعنوية (sig) تساوى ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥، إذن نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنوع في المهارات وانماط التفكير على الأداء التنظيمي.

- متغير (الشمول في التطوير المهني والتواصل) يؤثر بصورة معنوية على (الأداء التنظيمي) حيث أن قيمة مستوى المعنوية (sig) تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٠٥، إذن نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنوع في المهارات وأنماط التفكير على الأداء التنظيمي.

وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$Y = ١,٥٢٢ - ٠,٠٠٨X_١ + ٠,٠٤٥X_٢ + ٠,٢٩١X_٣ + ٠,٣٥٣X_٤$$

حيث:

Y : المتغير التابع (الأداء التنظيمي)

$X_١$: البعد الأول في المتغير المستقل (التنوع الديموغرافي والثقافي)

$X_٢$: البعد الثاني في المتغير المستقل (التنوع الوظيفي والمهني)

$X_٣$: البعد الثالث في المتغير المستقل (التنوع في المهارات وأنماط التفكير)

$X_٤$: البعد الرابع في المتغير المستقل (الشمول في التطوير المهني والتواصل)

البعد الثالث في المتغير المستقل (التنوع الديموغرافي والثقافي) في حالة زيادته بمقدار وحدة واحدة سوف يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (الأداء التنظيمي) بمقدار ٠,٢٩١، والبعد الرابع في المتغير المستقل (الشمول في التطوير المهني والتواصل) في حالة زيادته بمقدار وحدة واحدة سوف يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (الأداء التنظيمي) بمقدار ٠,٣٥٣، وفي حالة انعدام تأثير جميع أبعاد التنوع والشمول تصبح قيمة الأداء التنظيمي تساوي ١,٥٢٢.

- الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنوع الديموغرافي والثقافي على الأداء التنظيمي بشركة الفنار بالرياض.

الجدول (٢٦): نتائج اختبار تباین الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الأولى

الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
٠,٠٠٠	٩,١٥٢	٠,٨٤٢	١	٠,٨٤٢	٠,٠١٣	٠,٠١٨	٠,١٣٥
		٠,٠٩٢	١٩٤	١٧,٨١٤			
			١٩٥	١٨,٦٥٦			

يظهر من الجدول السابق صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (٠,١٣٥) وهي تشير إلى علاقة ارتباط ضعيفة، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (٠,٠١٨) أي أن التنوع الديموغرافي والثقافي استطاع أن يفسر ما نسبته (٢%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الأداء التنظيمي والباقي يعزى لمتغيرات أخرى عشوائية، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (٠,٠١٣).

كما ويظهر من الجدول السابق نجد أن قيمة مستوى المعنوية (sig) أصغر من ٠,٠٥ وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (٢٧): نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الأولى الخاصة

بالفرضية الرئيسية الثانية

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model
		Coefficients	Coefficients		
		Beta	Std. Error	B	
.,...	٣٥,٠٣١		.,١٢٨	٤,٤٩٦	(Constant)

التنوع الديموغرافي والثقافي	٠,٢٣٠	٠,٠٢٨	٠,١٣٥	٨,٢١٤	٠,٠٠٠
a. Dependent Variable: الأداء التنظيمي					

يظهر من الجدول السابق يتبين أن التنوع الديموغرافي والثقافي له أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على الأداء التنظيمي عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (٠,٢٣٠)، وبلغت قيمة (t) لها (٤,٤٩٦) أعلى من قيمتها الجدولية، وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$Y = ٤.٤٩٦ + ٠.٢٣٠.X_1$$

حيث:

Y : المتغير التابع الأداء التنظيمي

X_1 : التنوع الديموغرافي والثقافي

أي أن زيادة وحدة واحدة في التنوع الديموغرافي والثقافي يؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٢٣٠) وحدة في الأداء التنظيمي، وفي حالة انعدام التنوع الديموغرافي والثقافي تصبح قيمة الأداء التنظيمي تساوي ٤,٤٩٦ وحدة.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث إنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنوع الديموغرافي والثقافي على الأداء التنظيمي بشركة الفنار بالرياض".

- الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنوع الوظيفي والمهني على الأداء التنظيمي بشركة الفنار بالرياض.

الجدول (٢٨): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية

الثانية الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية

R	R Square	Adjusted R Square	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
٠,٥٠١	٠,٢٥١	٠,٢٤٧	٤,٦٨٦	١	٤,٦٨٦	٦٥,٠٧٦	٠,٠٠٠

		٠,٠٧٢	١٩٤	١٣,٩٧٠		
			١٩٥	١٨,٦٥٦		

يظهر من الجدول السابق صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (٠,٥٠١) وهي تشير إلى علاقة ارتباط متوسطة، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (٠,٢٥١) أي أن التنوع الوظيفي والمهني استطاع أن يفسر ما نسبته (٢٥,١%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الأداء التنظيمي والباقي يعزى لمتغيرات أخرى عشوائية، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (٠,٢٤٧).

كما ويظهر من الجدول السابق نجد أن قيمة مستوى المعنوية (sig) أصغر من ٠,٠٥ وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (٢٩): نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثانية

الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
٠,٠٠٠	١٦,٩٤٢		٠,١٩٠	٣,٢١٤	(Constant)
٠,٠٠٠	٨,٠٦٧	٠,٥٠١	٠,٠٤١	٠,٣٢٨	التنوع الوظيفي والمهني
a. Dependent Variable: الأداء التنظيمي					

يظهر من الجدول السابق يتبين أن التنوع الوظيفي والمهني له أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على الأداء التنظيمي عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (٠,٣٢٨)، وبلغت قيمة (t) لها (٨,٠٦٧) أعلى من قيمتها الجدولية، وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$Y = 3.214 + .328X_y$$

حيث:

Y : المتغير التابع الأداء التنظيمي

X_y : التنوع الوظيفي والمهني

أي أن زيادة وحدة واحدة في التنوع الوظيفي والمهني يؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٣٢٨) وحدة في الأداء التنظيمي، وفي حالة انعدام التنوع الوظيفي والمهني تصبح قيمة الأداء التنظيمي تساوي ٣,٢١٤ وحدة.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث إنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنوع الوظيفي والمهني على الأداء التنظيمي بشركة الفنار بالرياض.

- الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنوع في المهارات وأنماط التفكير على الأداء التنظيمي بشركة الفنار بالرياض.

الجدول (٣٠): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية

الثالثة الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
.٠٠٠٠	١٣٧,٤٠٩	٧,٧٣٥	١	٧,٧٣٥	.٠٤١٢	.٠٤١٥	.٠٦٤٤
		.٠٠٥٦	١٩٤	١٠,٩٢١			
			١٩٥	١٨,٦٥٦			

يظهر من الجدول السابق صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (٠,٦٤٤) وهي تشير إلى علاقة ارتباط متوسطة، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (٠,٤١٥) أي أن التنوع في المهارات وأنماط التفكير أن يفسر ما نسبته (٤١,٥%) من التغيرات

الحاصلة في المتغير التابع الأداء التنظيمي والباقي يعزى لمتغيرات أخرى عشوائية، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (٠,٤١٢).

كما ويظهر من الجدول السابق نجد أن قيمة مستوى المعنوية (sig) أصغر من ٠,٠٥ وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (٣١): نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثالثة

الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
٠,٠٠٠	١٢,٦٨٠		٠,١٩٤	٢,٤٦٦	(Constant)
٠,٠٠٠	١١,٧٢٢	٠,٦٤٤	٠,٤١	٠,٤٨٢	التنوع في المهارات وأنماط التفكير
a. Dependent Variable: الأداء التنظيمي					

يظهر من الجدول السابق يتبين أن التنوع في المهارات وأنماط التفكير له أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على الأداء التنظيمي عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (٠,٤٨٢)، وبلغت قيمة (t) لها (١١,٧٢٢) أعلى من قيمتها الجدولية، وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$Y = 2.466 + 0.482X_3$$

حيث:

Y : المتغير التابع الأداء التنظيمي

X_2 : التنوع في المهارات وأنماط التفكير

أي أن زيادة وحدة واحدة في التنوع في المهارات وأنماط التفكير يؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٤٨٢) وحدة في الأداء التنظيمي، وفي حالة انعدام التنوع في المهارات وأنماط التفكير تصبح قيمة الأداء التنظيمي تساوي ٢,٤٦٦ وحدة. وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث إنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنوع في المهارات وأنماط التفكير على الأداء التنظيمي بشركة الفنار بالرياض.

- الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشمول في التطوير المهني والتواصل على الأداء التنظيمي بشركة الفنار بالرياض.

الجدول (٣٢): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية

الرابعة الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
٠,٠٠٠	١٣٦,٩٧٣	٧,٧٢١	١	٧,٧٢١	٠,٤١١	٠,٤١٤	٠,٦٤٣
		٠,٥٦	١٩٤	١٠,٩٣٥			
			١٩٥	١٨,٦٥٦			

يظهر من الجدول السابق صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (٠,٦٤٣) وهي تشير إلى علاقة ارتباط متوسطة، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (٠,٤١٤) أي أن الشمول في التطوير المهني والتواصل أن يفسر ما نسبته (٤١,٤%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الأداء التنظيمي والباقي يعزى لمتغيرات أخرى عشوائية، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (٠,٤١١).

كما ويظهر من الجدول السابق نجد أن قيمة مستوي المعنوية (sig) أصغر من ٠,٠٥ وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (٣٣): نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الرابعة

الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model
		Coefficients	Coefficients		
		Beta	Std. Error	B	
.,...	٩,٤٧٧		.,٢٢٤	٢,١٢٣	(Constant)
.,...	١١,٧٠٤	.,٦٤٣	.,٠٤٧	.,٥٥٤	الشمول في التطوير المهني والتواصل
a. Dependent Variable: الأداء التنظيمي					

يظهر من الجدول السابق يتبين أن الشمول في التطوير المهني والتواصل له أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على الأداء التنظيمي عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (٠,٥٥٤)، وبلغت قيمة (t) لها (١١,٧٠٤) أعلى من قيمتها الجدولية، وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالاتي:

$$Y = ٢,١٢٣ + ,٥٥٤X_٤$$

حيث:

Y : المتغير التابع الأداء التنظيمي

$X_٤$: الشمول في التطوير المهني والتواصل

أي أن زيادة وحدة واحدة في الشمول والتطوير المهني والتواصل يؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٥٥٤) وحدة في الأداء التنظيمي، وفي حالة انعدام التنوع في المهارات وأنماط التفكير تصبح قيمة الأداء التنظيمي تساوي ٢,١٢٣ وحدة.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث إنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشمول والتطوير المهني والتواصل على الأداء التنظيمي بشركة الفنار بالرياض.

الفصل الخامس: تحليل النتائج والتصور المقترح

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة ومناقشة هذه النتائج، وبناء على هذه النتائج تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات، وتلخص كالتالي:

أولاً: أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة

أكدت نتائج التحليل الإحصائي على رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى حيث إنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنوع والشمول على الرضا الوظيفي بشركة الفنار بالرياض" حيث وجد أن التنوع والشمول استطاع أن يفسر (٤٦,٧٪) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الرضا الوظيفي والباقي يعزى لمتغيرات أخرى عشوائية. وهذا يشير إلى مدى أهمية التنوع والشمول في الرضا الوظيفي، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الخفاجي، ٢٠١٩) التي توصلت إلى مدى أهمية التنوع والشمول في أنظمة العمل عالية الأداء.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي على رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنوع الديموغرافي والثقافي على الرضا الوظيفي بشركة الفنار بالرياض. حيث أن التنوع الديموغرافي والثقافي استطاع أن يفسر (٤٪) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الرضا الوظيفي والباقي يعزى لمتغيرات أخرى عشوائية.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي على رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنوع الوظيفي والمهني على الرضا الوظيفي بشركة الفنار بالرياض. حيث أن التنوع الوظيفي والمهني استطاع أن يفسر (٢٠٪) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الرضا الوظيفي والباقي يعزى لمتغيرات أخرى عشوائية.

وأكدت أيضاً النتائج على رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنوع في المهارات وأنماط التفكير على الرضا الوظيفي بشركة الفنار بالرياض. حيث أن التنوع في المهارات وأنماط التفكير استطاع أن يفسر (٢٣,٦%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الرضا الوظيفي والباقي يعزى لمتغيرات أخرى عشوائية.

وأكدت أيضاً النتائج على رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشمول في التطوير المهني والتواصل على الرضا الوظيفي بشركة الفنار بالرياض. حيث أن الشمول في التطوير المهني والتواصل استطاع أن يفسر (٤٣%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الرضا الوظيفي والباقي يعزى لمتغيرات أخرى عشوائية.

أكدت نتائج التحليل الإحصائي على رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية حيث إنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنوع والشمول على الأداء التنظيمي بشركة الفنار بالرياض " حيث وجد أن التنوع والشمول استطاع أن يفسر (٥٤,٧%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الأداء التنظيمي والباقي يعزى لمتغيرات أخرى عشوائية. وهذا يشير إلى مدي أهمية التنوع والشمول في الأداء التنظيمي، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الحربي، زعفراني، ٢٠٢٤) التي توصلت إلى أن التنوع والشمول يساهمان في تعزيز روح الفريق وتحسين عملية اتخاذ القرارات نظراً لتعدد وجهات النظر والخبرات المتنوعة التي توفرها بيئة عمل متنوعة.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي على رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنوع الديموغرافي والثقافي على الأداء التنظيمي بشركة الفنار بالرياض. حيث أن التنوع الديموغرافي والثقافي استطاع أن يفسر (٢%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الأداء التنظيمي والباقي يعزى لمتغيرات أخرى عشوائية.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي على رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنوع الوظيفي والمهني على الأداء التنظيمي بشركة الفنار بالرياض. حيث أن التنوع الوظيفي والمهني استطاع أن يفسر (٢٥,١%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الأداء التنظيمي والباقي يعزى لمتغيرات أخرى عشوائية.

وأكدت أيضاً النتائج على رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنوع في المهارات وأنماط التفكير على الأداء التنظيمي بشركة الفنار بالرياض. حيث أن التنوع في المهارات وأنماط

التفكير استطاع أن يفسر (٤١,٥%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الأداء التنظيمي والباقي يعزى لمتغيرات أخرى عشوائية.

وأكدت أيضاً النتائج على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشمول في التطوير المهني والتواصل على الأداء التنظيمي بشركة الفنار بالرياض. حيث أن الشمول في التطوير المهني والتواصل استطاع أن يفسر (٤١,٤%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الأداء التنظيمي والباقي يعزى لمتغيرات أخرى عشوائية.

ثانياً: توصيات الدراسة

ووفقاً لنتائج الدراسة؛ أشار الباحث إلى مجموعة من التوصيات الهامة التي يجب وضعها في الحسبان والتي يمكن توضيحها من خلال ما يلي:

- تبني استراتيجية توظيف تركز على التنوع الثقافي والعرقي، وذلك من خلال إجراء حملات توظيف تستهدف الأقليات الثقافية وتنظيم ورش للتعريف بالثقافات المتنوعة.
- تقديم برامج تدريبية متنوعة تدعم جميع الموظفين على اختلاف مهاراتهم، وذلك من خلال تصميم دورات تدريبية داخلية في مجالات فنية وإدارية تناسب احتياجات الموظفين المختلفة.
- تشجيع التفكير النقدي والإبداعي في بيئة العمل، وذلك من خلال تنظيم جلسات عصف ذهني شهرية وورش عمل لتحفيز الأفكار المبتكرة من جميع الموظفين.
- توفير فرص تطوير مهني متساوية لجميع الموظفين، وذلك من خلال تخصيص خطة تدريبية سنوية تشمل جميع الأقسام والوظائف على حد سواء.
- خلق بيئة تحترم التنوع وتشجع على الاندماج، وذلك من خلال تنظيم فعاليات ثقافية وورش عمل لتعزيز التفاهم بين الموظفين من خلفيات متنوعة.
- تعديل سياسات التوظيف لضمان فرص متساوية لجميع المتقدمين، وذلك من خلال تطبيق معايير شفافة في التوظيف مع تدقيق دوري لضمان التوازن بين جميع الفئات.

- قياس مستوى الرضا الوظيفي وتأثير التنوع والشمول، وذلك من خلال استخدام استبيانات سنوية لقياس رضا الموظفين وتحديد النقاط التي تحتاج للتحسين.
- تسهيل التواصل بين الموظفين والإدارة حول قضايا التنوع، وذلك من خلال إنشاء جلسات استماع دورية مع الإدارة لجمع آراء الموظفين حول بيئة العمل الشاملة.
- تعزيز القيم الإنسانية مثل الاحترام المتبادل والمساواة بين الموظفين، وذلك من خلال تنظيم ورش تدريبية لتعريف الموظفين بالقيم الإنسانية وتطبيقها في بيئة العمل.
- تقييم برامج التنوع والشمول بشكل دوري، وذلك من خلال إنشاء تقارير دورية عن التنوع في الشركة وقياس نجاح السياسات المعتمدة في تعزيز الشمول.
- توفير فرص التدريب للموظفين من جميع الفئات
- تشجيع الابتكار في بيئة العمل متعددة الثقافات.

الجزء الرابع: ملاحق الدراسة

مراجع الدراسة العربية والأجنبية

ملاحق الدراسة

ملخص الدراسة باللغة العربية

ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم وآخرون. (٢٠١٨)، الرضا الوظيفي وعلاقته ببيئة العمل، مجلة العلوم البيئية، جامعة عين شمس، المجلد (٤١)، العدد (٣)، جمهورية مصر العربية، ص ٤٨٢.
- أبو عليم، طالب محمد. (٢٠١٤). أثر التمكين في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ص ٥٥٧.
- أبو عليم، محمد عبد العال. (٢٠١٤). أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ص ٢٧-٢٨.
- أبو كريشة، نهى مصطفى. (٢٠٢٢). الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين: دراسة مقارنة للجامعات الحكومية وغير الحكومية، "رسالة دكتوراه منشورة". مجلة البحث العلمي في الآداب، كلية البنات، جامعة عين شمس، ع (٢٣).
- أحمد، عزام عبد النبي (٢٠١٧)، دراسة مقارنة لآليات إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي في كل من كندا وأستراليا وإمكانية الاستفادة منها في مصر، مجلة الإدارة التربوية، جامعة بنى سويف، العدد (١٦)، ص ٢٩٣.
- بدوي، شهيرة (٢٠٢٤)، تحليل أثر الرضا الوظيفي على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على موظفي شركات القطاع الصناعي المصري، الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد (١٥)، العدد (١٢)، ص ١٩٣.
- برقية، خديجة. (٢٠١٦)، أثر التفكير الابتكاري في انشاء المؤسسة المصغرة المبتكرة: دراسة ميدانية لعينة من حاملي المشاريع، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، ص ٧.
- بكه. (٢٠٢٥). التنوع والشمول في مكان العمل: الفوائد والتحديات وطرق إدارة التنوع في الموارد البشرية،

متاح على الرابط التالي: <https://bakkah.com/ar/knowledge-center/apply-diversity-inclusion-in-your->

[your-](#)

- بن داني، الحاجة؛ بلبیوض، نسیمة. (٢٠١٩). أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي لدى العمال: دراسة ميدانية بالإذاعة الجمهورية بمستغانم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، الجزائر، ص ٢٥.
- تاج الدين، شنكار جمال؛ خورشيد، كاوه على. (٢٠١٩). أثر العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية لأساتذة جامعة صالح الدين: دراسة استطلاعية لأراء عينة من أساتذة كليات جامعة صالح الدين، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (٩)، العدد (١)، ص ١٠٨-١١١.
- الحربي، رحاب عبد الله؛ زعفراني، هتون طلال (٢٠٢٤)، أثر استراتيجيات إدارة التنوع والشمول على الأداء المؤسسي في قطاع الشركات التعليمية في المملكة العربية السعودية، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، جامعة ميد أوشن، المملكة العربية السعودية، ص ١٤٥٣١-١٤٥٣٢.
- حسانين، نجوى إبراهيم الدسوقي رمضان. (٢٠٢٢). "تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي على ضوء أحد المعايير الدولية"، الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم، ١٦٤.
- الحضرمي، أحمد بن سعيد بن ناصر؛ الصوافية، جوخة بنت محمد؛ عطاء، أوسيم محمد عباد. (٢٠٢٢). العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين بوحدات الجهاز الحكومي بسلطنة عمان، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (٩)، العدد (٥٣)، عمان، ص ١٧٨.
- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر. (٢٠١٤). الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني، المجموعة العربية للنشر والتدريب، مصر، ص ١٢.
- الخفاجي، رشا مهدي. (٢٠١٩)، تأثير إدارة التنوع والاحتواء العالي في أنظمة العمل عالية الأداء: دراسة ميدانية في شركة نفط ميسان. المجلة العربية للإدارة، المجلد (٣٩)، العدد (٣)، ص ١٢٣.
- الخفاجي، رشا مهدي. (٢٠١٩). تأثير إدارة التنوع والاحتواء العالي في أنظمة العمل عالية الأداء: دراسة ميدانية في شركة نفط ميسان، المجلة العربية للإدارة، المجلد (٣٩)، العدد (٣)، ص ١٢٨.
- خليل، شعبان حسان أحمد. (٢٠٢٠). أثر نمط القيادة التحويلية على تحسين الأداء التنظيمي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (١١)، العدد (٣)، ص ١٨٦١-١٨٦٤.

- دلال، بن يوب؛ خيرة، لبيض. (٢٠١٩). الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية لمؤسسة "عمر بن عمر" - بوعاتي محمود، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥ - قالمة، الجزائر، ص ٢٤.
- الريبق، محمد. (٢٠١٤). العوامل المؤثرة على فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ص ٥٨.
- رتيبة، بوزراع؛ عزيزة، داموس. (٢٠٢٠). دور العملية العادلة في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة، الجزائر، ص ٥١-٥٢.
- رشا، البكري؛ سمية، بوترعة. (٢٠٢١). توزيع المعرفة ودوره في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة: دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية "الحكيم عقبي" بولاية قالمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥ قالمة، الجزائر، ص ٥٢-٥٤.
- زهران، إيمان حمدي رجب. (٢٠٢١)، متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي في الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمي، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، المجلد (٢)، العدد (٢)، ص ١١٠٤.
- سبيل، خالد آدم عبد الله؛ حمدنا الله، مرتضى طلحة. (٢٠٢٠). دور الرضا الوظيفي في تحسين الإنتاجية بالتطبيق على رئاسة الشركة السودانية للتوليد الحراري، رسالة دكتوراه منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.
- السكران، ناصر. (المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص ٤٥.
- السوالقة، كوثر رزق عودة الله. (٢٠٢٤). دور شؤون الموظفين في تعزيز التنوع والشمول في بيئات العمل، مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية، المجلد (٢٢)، العدد (١)، ص ٩٣٣.

- الشريف، عبد الله بن عبد العزيز عبد المطلب. (٢٠٢١). دور الرضا الوظيفي في الأداء المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ضوء النظام الإداري المطبق بجامعة تبوك، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، ١٠(١).
- الشلوي، خالد محمد فلاح. (٢٠٢٤). دور الرضا الوظيفي في تعظيم الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد (٣٨)، العدد (٤)، ص ١٢٨٥.
- طيشات، نواف نهار سليم. (٢٠٢٠)، دور الابداع التنظيمي في تطوير المؤسسات العامة المستقلة في الأردن، المجلة العربية للإدارة، المجلد (٤٠)، العدد (٣)، الأردن، ص ٨١.
- طيباوي، أمينة؛ وبودريالة، سارة حدة. (٢٠١٩). استخدام أبعاد بطاقة الأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمؤسسة مطاحن الأغواط، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد (١٠)، العدد (٢)، ص ٩٣.
- عبد العزيز، محمد؛ ألبير، نادر؛ إبراهيم، سها. (٢٠١٨). الرضا الوظيفي وعلاقته ببيئة العمل، مجلة العلوم البيئية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، معهد الدراسات والبحوث البيئية، المجلد (٤١)، مصر، ص ٤٩٦.
- عبد اللاه، هاني فتحي. (٢٠٢٢)، دور ممارسات إدارة المواهب في تنمية الابداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفى الجامعي بالمنوفية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، جامعة دمياط، المجلد (٣)، العدد (٢)، ص ١٠٠٤.
- العبيدي، نور خليل. (٢٠١٠). بناء نموذج إدارة الاحتواء العالي في إطار معالجات تنوع الموارد البشرية ومقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي: دراسة ميدانية في مصرف الرشيد العراقي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ص ٣٢-٤٠.
- الغامدي، أحمد مسفر. (٢٠٢٠). أهمية التنوع والشمول في بيئة العمل، صحيفة مال، متاح على الرابط <https://maaal.com/٢٠٢٠/٠١/١٣٤٨٢٣-٢> التالي
- غزلان، رحمان. (٢٠٢١). الرضا الوظيفي ودوره في تحسين مستوى أداء العاملين: دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتأمينات saa بورقلة. رسالة ماجستير غير منشورة". كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

- محمد، بوزيداوي؛ وجلول، لعطوي. (٢٠١٨). إدارة التنوع كمقاربة حديثة لإدارة الموارد البشرية، مجلة البحوث والدراسات التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، العدد (٣)، ص ٢٦١-٢٦٢.
- محمد، داود سليمان. (٢٠١٣). نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمال، أطروحة أعدت لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الاقتصاد، حلب، سوريا، ص ٩٠-٩١.
- محمد، راوية. (٢٠٠٨). إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، ص ٢٠٩.
- مختار، طكوبا؛ حورية، حساني. (٢٠٢٢). الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية ابن سينا أدرار، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أحمد دراية أدرار، ص ١٣-١٥.
- المغربي، محمد الفاتح محمود بشير. (٢٠١٦). السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية، الطبعة (١)، ص ٢٩٠.
- ناصر، فداء. (٢٠٢١). إدارة التنوع، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، ص ١١-١٣.
- هاشم، عادل عبد الرزاق سعيد. (٢٠١٧). القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة (١)، ص ٨٥-٨٦.
- ورد، حسني فالح. (٢٠١٠). إدارة الاحتواء العالي وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٢)، العدد (١)، ص ٩٠.
- وسيلة، زنو. (٢٠٢٣). أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي "دراسة ميدانية لعينة من عمال مؤسسة مغرب سيراميك -تقرت"، مرجع سابق، ص ٧.

- Abo-talib, Seham & Ahmed, Mohamed Omar & Hassan, Mohamed S. (٢٠١٩). The Effects of Administrative Empowerment on Employees Job Satisfaction in Five-star Resorts in Hurghada City, EKB Journal Management System, Volume ٥, No, ١.
- Azamela, J. C., Tang, Z., Owusu, A, Egala, S. B., & Bruce, E. (٢٠٢٢). The impact of institutional creativity and innovation capability on innovation performance of public sector organizations in Ghana. *Sustainability*, ١٤(٣), ١٣٧٨.
- Eger, L. and Z. Indruchova. (٢٠١٤). «Diversity Management-perceptions and Attitudes by Czech Managers»» Business Administration and Management, JELClassification: M ١٢, M ٥٣., ١, P٧٣.
- Ewoh, A. (٢٠١٣). «Managing and Valuing Diversity: Challenges to Public Managers in the ٢١st Cen-tury», Public Personnel Management, ٤٢ (٢), p ١٠٧.
- Haryono, Siswoyo. (٢٠٢٠). Effect of Quality of Work Life on Performance: The Role of Satisfaction and Work Discipline, *Advances in Economics, Business and Management Research*, vol ١٧٦, pp١٥٧- ١٦٩.
- Lagwankar Apurva, Sinha Anamika, Joshi Tripura Sundari. (٢٠١٣). "Role of explicit and tacit knowledge", *Journal of Indian Management*, Vol. ١٠, No. ٤, p. ٨٦.
- mahdi, dala saleh.(٢٠٢٢). the role of job Satisfaction in developing administrative performance and creativity, *Journal of Asian Finance Economics and Business*, vol ٨, no٦, pp٤٦٦- ٤٧٣.
- Naila Amrous, Najima Daoudi, Khadija Elghomari, Badia Ettaki. (٢٠١٤). "Learning Model for Knowledge Management in Enterprise", *International Journal of Advanced Corporate Learning*. Vol. ٧ No. ١, p. ١٥.
- Otike, F.; O. Messah and F. Mwalekwa. (٢٠١١). «Effects of Workplace Diversity Management on Organizational Effectiveness: A Case Study», *European Journal of Business and Management*, ISSN: ٢٢٢٢-١٩٠٥ (Printed), ISSN: ٢٢٢٢-٢٨٣٩ (Online).

- Tenney, Matt. (٢٠٢٥). How Workplace Diversity and Inclusion Improve Employee Satisfaction and Employee Engagement, available at: <https://peoplethrivers.com/how-does-workplace-diversity-and-inclusion-improve-employee-satisfaction-and-their-engagement/>

-

استمارة الاستبيان

"دور التنوع والشمول في تعزيز الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركة الفنار بالرياض"

The Role of Diversity and Inclusion in Enhancing Job Satisfaction and Organizational Performance: An Applied Study on Al Fanar Company in Riyadh

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

نقوم بإجراء دراسة علمية تهدف إلى التعرف على دور التنوع والشمول في تعزيز الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي في شركة الفنار بالرياض.

تعد الإجابة في غاية الأهمية بهدف التوصل لنتائج هذه الدراسة، لذا نرجو التكرم بالإجابة على مجموعة من التساؤلات من منظور عملك لدراسة بعض الأمور الخاصة لمعرفة دور التنوع والشمول في تعزيز الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي بالتطبيق على شركة الفنار بالرياض.

ولتحقيق أهداف الدراسة نضع بين أيديكم هذه الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالاطلاع على الاستبانة بأقسامها واختيار مستوي استجابتهم على كل فترة حسب ما يتفق مع وجهات نظر سيادتكم من خلال العمل على أرض الواقع (الإجابة تكون طبقاً لتقييمك للوضع الحالي، وليس لما يجب أن يكون) وذلك من خلال وضع علامة على الإجابة التي تلائم وجهة نظركم.

ونتعهد لكم بأن جميع البيانات المذكورة سوف يتم الاعتماد عليها في أغراض البحث العلمي فقط وتخضع للأمانة العلمية.

شاكرين ومقدرين لدعمكم وتعاونكم

الباحث

أولاً: الأسئلة الديموغرافية

البيانات الأولية: وفي هذا القسم يتم التعرف على بعض البيانات الشخصية.

١- الجنس:

ذكر. ☐

أنثى. ☐

٢- العمر:

(٢٦-٢٣) سنة. ☐

(٣٥-٢٦) سنة. ☐

(٤٥-٣٥) سنة. ☐

أكبر من ٤٥ سنة. ☐

١- المسمى الوظيفي:

عامل. ☐

موظف. ☐

مدير. ☐

أخرى. ☐

٣- المؤهل العلمي:

- دبلوم. ☐
- بكالوريوس. ☐
- ماجستير. ☐
- دكتوراه. ☐

٢- إجمالي سنوات الخبرة:

- (٠ - سنتين) خبرة. ☐
- (٣-١٠) سنوات خبرة. ☐
- (١٠-١٥) سنة خبرة. ☐
- أكثر من ١٥ سنة خبرة. ☐

ثانياً: محاور الدراسة

المحور الأول: التنوع والشمول						
البعد الأول: التنوع الديموغرافي والثقافي						
م	العبارة	أو اوافق بشدة	أو اوافق	محايد	ارفض بشدة	ارفض بشدة
١.	تعمل إدارة الشركة على إشراك جميع الأعضاء بغض النظر عن العمر والجنس في حل المشكلات واتخاذ القرارات.					
٢.	تؤثر ثقافة الموظفين الأصغر سناً على ثقافة الشركة.					
٣.	الفروق العمرية في مجموعة العمل التي أعمل فيها في هذه الشركة لا تتسبب في أي صراع يحدث.					
البعد الثاني: التنوع الوظيفي والمهني						
م	العبارة	أو اوافق بشدة	أو اوافق	محايد	ارفض بشدة	ارفض بشدة
١.	تبذل إدارة الشركة جهداً كبيراً في اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب.					
٢.	تستخدم إدارة الشركة إجراءات واسعة في الاختيار والتعيين، بما في ذلك مجموعة متنوعة من الاختبارات والمقابلات.					
٣.	انخفاض حالة التمايز بين المناصب الوظيفية مرغوب فيه بالنسبة لي في هذه الشركة.					

البعد الثالث: التنوع في المهارات و أنماط التفكير

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أرفض بشدة	أرفض
١.	يشجع الرئيس المباشر الموظفين في الشركة للتعبير عن أفكارهم وآرائهم.					
٢.	يتسم الموظفون في الشركة بالتنوع في أنماط التفكير والمهارات التي يتسم بها كل موظف.					
٣.	تؤكد إدارة الشركة على العمل الجماعي وشبكات العمل التعاونية للموظفين.					

البعد الرابع: الشمول في التطوير المهني والتواصل

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أرفض بشدة	أرفض
١.	توفر إدارة الشركة التدريب والتطوير المتخصص للموظفين، الذي يركز على بناء فريق العمل ومهارات العمل الجماعي.					
٢.	يتم تشجيع جميع الموظفين على التفاعل والتواصل فيما بينهم في مختلف المستويات داخل الشركة محل الدراسة.					
٣.	تقدم إدارة الشركة برامج التدريب الرسمية لتعليم الموظفين الجدد المهارات التي يحتاجونها لأداء وظائفهم.					

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	ارفض	ارفض بشدة
١.	أرى أن الحوافز المادية والدخل من العمل يتناسب مع ما أقوم به من مهام.					
٢.	تتوفر الموارد والمتطلبات للقيام بالمهام المهنية مما يشعرني بالرضا عن العمل.					
٣.	أرى أن الخدمات الإدارية المقدمة لي مرضية.					
٤.	أشعر بالرضا عن الإجازات الممنوحة لي.					
٥.	أشعر بمكانة اجتماعية مقبولة بالعمل الذي أقوم به.					

المحور الثالث: الأداء التنظيمي

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	ارفض	ارفض بشدة
١.	تهتم الإدارة بتحقيق السرعة المطلوبة في تقديم الخدمات للمواطنين وأداء العمل اليومي.					
٢.	تقوم الإدارة بالاهتمام بكل الجوانب التي تساهم في تخفيض عدد الشكاوى من سوء العمل عند تقديم الخدمات للمواطنين.					

					٣. تقوم إدارة الشركة بحث العاملين على إنجاز الخدمات للمواطنين طبقاً للمعايير المحددة.
					٤. تحرص إدارة الشركة على زيادة الاهتمام بتطوير تحسين نوعية طرق أداء الخدمات المقدمة بشكل مستمر.
					٥. تسعى إدارة الشركة إلى تقليل التصرفات السلبية من العاملين لتقديم الخدمات للمواطنين بصورة أفضل.

شكراً جزيلاً لوقتكم وتعاونكم في الإجابة على هذا الاستبيان

المستخلص

هدف البحث إلى تسليط الضوء حول دور التنوع والشمول في تعزيز الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي: بالتطبيق على شركة الفنار بالرياض، بالإضافة إلى الكشف عن أثر التنوع والشمول بأبعاده (التنوع الديموغرافي والثقافي- التنوع الوظيفي والمهني- التنوع في المهارات وأنماط التفكير، الشمول في التطوير المهني والتواصل) على الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي، ولقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث طبق هذا البحث على مجتمع دراسة تتمثل في الموظفين والعمال بشركة الفنار بالرياض، إذ تكونت عينة البحث من عينة عشوائية قدرها (١٩٦) مفردة، ولتحليل هذه المعلومات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

ولقد توصل هذا البحث إلى مجموعة من النتائج الهامة والتي تتمثل أبرزها في أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنوع والشمول على الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي: بالتطبيق على شركة الفنار في الرياض بالمملكة العربية السعودية، ولقد أوصى الباحث إلى تبني استراتيجية توظيف تركز على التنوع الثقافي والعرقي، وذلك من خلال إجراء حملات توظيف تستهدف الأقليات الثقافية وتنظيم ورش للتعريف بالثقافات المتنوعة، وتوفير فرص التدريب للموظفين من جميع الفئات، وتشجيع الابتكار في بيئة العمل متعددة الثقافات.

Abstract

The aim of the research was to highlight the role of diversity and inclusion in enhancing job satisfaction and organizational performance, with a focus on Alfano Company in Riyadh. The research also sought to explore the impact of diversity and inclusion across its various dimensions (demographic and cultural diversity, job and professional diversity, diversity in skills and thinking patterns, and inclusion in professional development and communication) on job satisfaction and organizational performance. The researcher adopted the descriptive-analytical approach to achieve the study's objectives, using a questionnaire as the tool for data collection. This research was applied to a study population consisting of employees and workers at Alfano Company in Riyadh, with a sample size of ١٩٦ individuals selected randomly. For data analysis, the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) was used.

The research concluded a number of significant findings, the most prominent of which is that there is a statistically significant impact of diversity and inclusion on job satisfaction and organizational performance, specifically applied to Alfano Company in Riyadh, Saudi Arabia. The researcher recommended adopting a recruitment strategy focused on cultural and ethnic diversity by conducting recruitment campaigns targeting cultural minorities, organizing workshops to introduce diverse cultures, providing training opportunities for employees from all groups, and encouraging innovation in a multicultural work environment.

Mid-Ocean University

College of Management

Department: Risk Management



**The Role of Diversity and Inclusion in Enhancing Job Satisfaction and
Organizational Performance: An Applied Study on Al Fanar Company in
Riyadh**

Name:

Supervised by:

Dr. Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

٢٠٢٥