

أثر التنوع العرقي على فعالية فرق العمل - دراسة ميدانية بشركة RIZZANI الإيطالية
للمنشآت الكبرى والأشغال العمومية بولاية جيجل-

The impact of Ethnic Diversity on Teams Effectiveness

- An empirical study at the Italian company RIZZANI for major facilities and
public works in the city of Jijel-

أسماء عميرة		هدى بن محمد*
جامعة قسنطينة2 عبد الحميد مهري، الجزائر asmaamira1986@gmail.com		جامعة قسنطينة2 عبد الحميد مهري، الجزائر houda.benmahamed@univ-constantine2.dz
تاريخ الاستلام: 2022/02/15	تاريخ القبول: 2022/05/23	تاريخ النشر: 2022/06/02

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التنوع العرقي على فعالية فرق العمل بأبعادها الثلاثة (أهداف فرق العمل، العلاقات داخل الفريق، وانسياب المعلومات) بشركة RIZZANI الإيطالية للمنشآت الكبرى والأشغال العمومية بولاية جيجل. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري والمنهج الوصفي والإحصائي في الجانب التطبيقي، وعلى أداة دراسة تمثلت في الاستبانة، وعلى عينة دراسة بلغ عدد مفرداتها 60 عامل. وبعد تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتنوع العرقي على فعالية فرق العمل بأبعادها الثلاثة بالمؤسسة محل الدراسة.

كلمات مفتاحية: تنوع الموارد البشرية، تنوع عرقي، فعالية فرق العمل.

تصنيف JEL: J71، M12، M14.

Abstract

This study aims at identifying the impact of ethnic diversity on the teams effectiveness through its three dimensions (team goals, relationships among the team, and information flow) at the Italian company RIZZANI for major facilities and public works in the city of Jijel. To achieve the objectives of the study we relied on a descriptive approach in the theoretical part and a statistical descriptive approach in the applied part. A questionnaire was established during the process distributed to a sample of 60 workers. After analyzing the data using the statistical program SPSS, the study concluded that there was a statistically significant impact of ethnic diversity on the teams effectiveness through its three dimensions.

Keywords: Diversity of Human Resources, Ethnic Diversity, Teams Effectiveness.

JEL Classification: J71، M12، M14.

مقدمة

في ظل عولمة التجارة والاستثمار وتدويل المنظمات وتعاملاتها على نحو متزايد، سواء عن طريق الفروع الخارجية أو عن طريق التجارة مع منظمات في بلدان مختلفة، إضافة إلى الهجرة الطوعية داخل الأوطان، والنقص في الموارد البشرية المؤهلة والذي دفع ببعض المنظمات إلى البحث بشكل جدي عن علاقات خارج سوق العمل الوطنية وإفساح المجال لإحلال ثقافات أخرى داخل المنظمة، إضافة إلى اكتساح المرأة لعالم الشغل وظهور العمالة الدولية والفئات العمرية المختلفة، هذه الاتجاهات الجديدة ساهمت في جعل أماكن العمل تعج بأشخاص ينتمون إلى ثقافات وأصول عرقية مختلفة، وأصبح المورد البشري بالمنظمة يختلف كثيرا عما كان عليه بالماضي.

إن التقاء أفراد ذوي خلفيات وقيم ومرجعيات مختلفة يزيد من صعوبة العمل ضمن فريق واحد، وبما أن فعالية فريق العمل تعد القاعدة الأساسية للوصول للابتكار والمفتاح الأساسي لخلق قيمة مضافة وتحقيق التميز، فإن هذا الأمر يوجب على المنظمة أن تحرص على استغلال الاختلافات المميزة لأفرادها، وتسعى إلى إيجاد الروح التعاونية بينهم، من خلال احتواء التوليفة البشرية المكونة لها وتوجيهها نحو تكوين فرق عمل يسودها أجواء من التعاون والتألف والثقة تأسيسا على ما سبق تم صياغة التساؤل الرئيسي التالي:

هل يوجد أثر للتنوع العرقي على فعالية فرق العمل بشركة RIZZANI الإيطالية

للمنشآت الكبرى والأشغال العمومية بولاية جيجل؟

للإجابة على التساؤل الرئيسي سنقوم باختبار الفرضية الرئيسية التالية:

- لا يوجد أثر للتنوع العرقي على فعالية فرق العمل بشركة RIZZANI الإيطالية للمنشآت الكبرى والأشغال العمومية بولاية جيجل وذلك عند مستوى دلالة 5٪.

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنوع العرقي على أهداف فرق العمل بشركة RIZZANI الإيطالية للمنشآت الكبرى والأشغال العمومية بولاية جيجل وذلك عند مستوى دلالة 5٪.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنوع العرقي على العلاقات ضمن فرق العمل بشركة RIZZANI الإيطالية للمنشآت الكبرى والأشغال العمومية بولاية جيجل وذلك عند مستوى دلالة 5٪.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنوع العرقي على انسياب المعلومات بشركة RIZZANI الإيطالية للمنشآت الكبرى والأشغال العمومية بولاية جيجل وذلك عند مستوى دلالة 5٪.

- أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- تكوين فكرة نظرية حول متغيرات الدراسة المتمثلة في التنوع العرقي وفعالية فرق العمل وذلك من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بالموضوع.

- التعرف على مستوى التنوع العرقي بالمؤسسة محل الدراسة.

- التعرف على مستوى فعالية فرق العمل بالمؤسسة محل الدراسة.

- معرفة أثر التنوع العرقي على أبعاد فعالية فرق العمل بالمؤسسة محل الدراسة.

- اقتراح مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تساهم في تعزيز التنوع العرقي وفعالية فرق العمل.

- أهمية الدراسة: تبرز أهمية الدراسة من خلال الموضوع المتناول، والذي تطرق إلى موضوعين في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمات، حيث تم التطرق لموضوع التنوع العرقي أو (الانثي) الذي أضحى أحد أهم مميزات الموارد البشرية داخل المنظمات الحديثة، مما يحتم عليها ضرورة السعي لاحتواء هذا التنوع وتحقيق العدالة ونبذ التحيز والتمييز والإقصاء بين الأفراد، كذلك نجد الشق الثاني لهذه الدراسة يتناول موضوع فعالية فرق العمل أين نلاحظ الأهمية المتزايدة لها، حيث يجب على المنظمات أن تجعل من فرق العمل الفعالة نقطة الانطلاق والوصول فهذه الفرق هي التي تقود المنظمة نحو التميز والإبداع.

- منهج الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري من أجل وصف الظاهرة المدروسة وصفا دقيقا وفق القواعد العلمية والمنهجية، انطلاقا من الاطلاع على الخلفية النظرية في موضوع البحث، وإتباع المنهج الوصفي والإحصائي لوصف وتحليل واقع التنوع العرقي وأثره على فعالية فرق العمل بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية.

- الدراسات السابقة: تناولت العديد من الدراسات كلا من موضوعي التنوع العرقي وفعالية فرق العمل، نذكر منها:

- دراسة (Williams & O'Reilly, 1998) بعنوان:

Demography and diversity in organizations :a review of 40 years of research

في استعراضهما لأربعين عامًا من البحث حول الديموغرافيا والتنوع في المنظمات، وجد ويليامز وأوريلي أن التنوع له تأثيرات مباشرة وغير مباشرة على العمليات وأداء المجموعات. ومن خلال دراستهم وجدوا بعض الدراسات تشير نتائجها إلى التأثير الإيجابي للتنوع، بينما تشير البعض الآخر إلى التأثير السلبي لزيادة التنوع في مكان العمل، وبالتالي يحتمل أن يكون للتنوع تأثيران متعاكسان.

- دراسة (RICHARD, 2000) بعنوان:

Racial Diversity, Business Strategy, And Firm Performance: A Resource-Based View

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقات بين التنوع العرقي، واستراتيجية العمل، وأداء الشركات في الصناعة المصرفية الأمريكية، حيث تم فحص 574 بنك في الو. م. أ. وقد أظهرت النتائج أن التنوع العرقي يضيف في الواقع قيمة ويساهم ضمن السياق المناسب في تحقيق ميزة تنافسية ثابتة.

- دراسة (Dean Tjosvold, 2005) بعنوان:

Team Effectiveness in China: Cooperative Conflict for Relationship Building

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى القدرة على تحقيق أهداف الفريق من خلال إدارة الصراع بين الأفراد، تم الانطلاق من فكرة أن الثقة في العلاقات الشخصية بين المجموعات تعزز فعالية الفريق، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة الاختلافات يساعد على تجاوز الثغرة في العلاقات مما يساعد على تجاوز الخلافات بينهم ويزيد من فعالية الفريق.

- دراسة (بدير، فارس، و عفانة، 2015) حول التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، أظهرت النتائج تفاوتًا في موافقة عينة الدراسة على وجود الأبعاد الخمسة التي حددتها الدراسة للتمكين الإداري، حيث احتل بعد

القوة المرتبة الأولى، بينما احتل بعد بناء فرق العمل المرتبة الثانية، ثم بعد الاتصال ومشاركة المعلومات، ثم بعد التأثير، بينما كان بعد حفز العاملين في المرتبة الخامسة والأخيرة، وقد تم تقديم العديد من التوصيات أهمها إعادة النظر في نظام الحوافز بكافة أنواعها وتنظيمها، ومنحها بشكل أكثر عدالة، وكذلك زيادة سرعة وسهولة انسياب المعلومات ما بين المستويات الإدارية المختلفة.

- دراسة (موفق، 2016) بعنوان دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين حول مساهمة ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحسين فاعلية فرق العمل - حالة موظفي المؤسسة الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة، تختبر هذه الدراسة علاقة التأثير بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وفاعلية فرق العمل ببعديها (سلوك المشاركة، سلوك التعاون)، وقد اختارت الباحثة عينة مكونة من 100 مفردة من العاملين بمستشفى -شير بن ناصر بسكرة، ولتحقيق أهداف الدراسة وزعت الباحثة 87 استمارة وتم استرجاعها بالكامل، توصلت الدراسة لجملة من النتائج من أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة في تحسين فاعلية فرق العمل بالمؤسسة محل الدراسة.

- دراسة (Enid, 2017) بعنوان:

The Impact of Workforce Diversity on Organizatoinal performance a Case Study of AAR Group

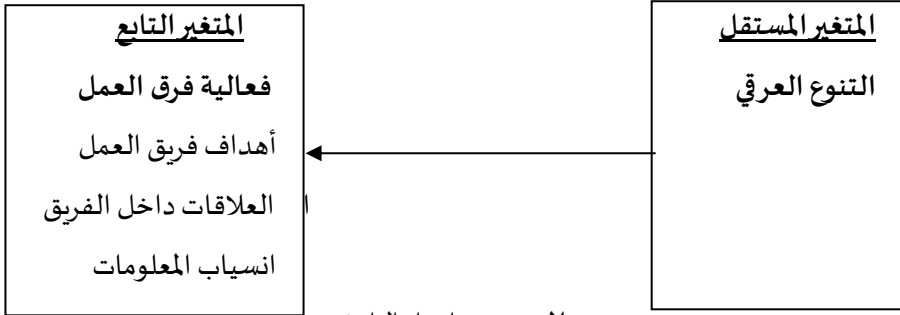
هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير تنوع مكان العمل بأبعاده الثلاثة (التنوع العمري، التنوع الجنسي، والتنوع العرقي) على الأداء التنظيمي في مجموعة شركات التأمين AAR، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تمثلت عينة الدراسة في 90 موظفا من جميع المستويات التنظيمية، تم التوصل إلى أن التنوع العمري مورد بالغ الأهمية للشركات التي تسعى لكي يكون لديها قوة عاملة مستدامة، كما أن التنوع بين الجنسين هو عامل هام لتطوير الأداء، كما أن التنوع العرقي يعد عاملا هاما في تحسين الأداء التنظيمي ويجب اعتماده كمورد حاسم لتحقيق أهداف التسويق والمبيعات ولتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين، لاسيما في الشركات التي تعمل في مجتمعات متعددة الأعراق.

- التعقيب على الدراسات السابقة

تركز الدراسة الحالية على معرفة أثر التنوع العرقي على فعالية فرق العمل بشركة RIZZANI الإيطالية للمنشآت الكبرى والأشغال العمومية بولاية جيجل، وتم الاستفادة من الدراسات المذكورة سابقا في إثراء الدراسة الحالية واستكمال الجانب النظري، وتحديد الأبعاد التي نركز عليها في موضوعنا، وتتشابه معها من حيث متغيراتها وتختلف عنها في أنها تعد على حد معرفة الباحثان من أولى الدراسات العربية التي تربط بين التنوع العرقي وفعالية فرق العمل، كما تختلف عنها في مجال الدراسة الميدانية.

- نموذج الدراسة: من خلال إشكالية الدراسة وأهميتها وأهدافها وفرضياتها تم تصميم نموذج للدراسة يبين المتغير المستقل المتمثل في التنوع العرقي، والمتغير التابع المتمثل في فعالية فرق العمل، والشكل التالي يوضح نموذج الدراسة.

الشكل 1: نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الباحثين.

1. التنوع العرقي في مكان العمل

1.1 تعريف التنوع: يعرف التنوع في الموارد البشرية على أساس اختلاف الصفات والخصائص والخلفيات وغيرها من الأبعاد وتنقسم هذه الأبعاد إلى: الأبعاد الأساسية والتي تشمل العمر والعرق والجنس والقدرات الجسمانية والعقلية والتوجهات الجنسية، وهي الأبعاد التي تولد مع الفرد وتؤثر عليه طوال حياته، والأبعاد الثانوية، وهي الصفات التي يمتلكها الفرد أثناء حياته فهي صفات مكتسبة وقابلة للتغيير، وهي أيضا أقل فاعلية وتأثيرا من الأبعاد الأساسية وتشتمل على المعتقدات، والحياة الاجتماعية، والمستوى الاقتصادي، والمستوى التعليمي، وخبرات العمل (العبد اللات، 2020، صفحة 214).

- كما يشير تنوع القوى العاملة إلى الخلفيات المختلفة للموظفين من حيث النوع الاجتماعي، العرق، السن، المكانة الاجتماعية، القدرة الجسدية، العقلية والتوجه الجنسي، كما يمكن أن يضم التعريف جملة المهارات الفردية والمؤهلات العلمية والخبرة العملية، وبالتالي فالتنوع يستخدم عند اجتماع أفراد من مختلف الخلفيات والصفات في مكان العمل (Barbara, 2010, pp. 8-10).

- ويعرف التنوع أيضا بأنه مجموعة من الفوارق المرتبطة بالعرق والجنس والهوية الجنسية والاثنية والتوجه الجنسي والعمر والدين وأسلوب المعرفة ومستوى التعليم والوضع الاقتصادي والاجتماعي والقدرة الجسدية والأصول الوظيفية (زاهر و سلامة، 2013، صفحة 38).
مما سبق نستنتج أن التنوع في الموارد البشرية يشمل جميع الخصائص والتجارب التي يتصف بها كل فرد وتجعله متميزا عن الأفراد الآخرين.

2.1. تعريف التنوع العرقي: تعد قضية الاختلاف العرقي (الأصل أو الاثنية) من أهم أبعاد التنوع لدرجة جعلت العديد من الباحثين ينظرون إليه على أنه مجرد اختلاف في الأصل ويمكن النظر إلى قضية اختلاف الأصل على المستويين المحلي والدولي، ففي البلد الواحد يمكن تقسيم مصادر العمالة حسب المنطقة الجغرافية بين الشمال والجنوب والوسط والمدينة والريف...إلخ، ولا شك أن ذلك يعني تنوع المهارات واللهجات وتنوع السلوك التنظيمي والقيم التنظيمية، مما يفرض على إدارة الموارد البشرية أخذ ذلك في الاعتبار عند استقطاب وتعيين وتوظيف هذه الموارد، أما على المستوى الدولي فيمكن النظر إليها داخل البلد الذي يضم جنسيات وأعراق من بلدان مختلفة.

- كثيرا ما يستخدم مفهوم العرقية في الكتابات العربية كمرادف للتعبير الإنجليزي ethnicity المشتق من الأصل اليوناني ethnos بمعنى (شعب، أو أمة، أو جنس) وتعني لدى اليونانيين جماعة بشرية ينحدر أفرادها من ذات الأصل، فنجد أن مفهوم العرقية يعني الارتباط بين السمات الجسمانية والبيئية والثقافية والاجتماعية وانعكاساتها على تفوق بعض السلالات الأخرى (ياسر رقية كريم، 2019، صفحة 286).

- ويشير التنوع العرقي أيضا إلى عدم التجانس في الدين الأم واللغات والثقافات والأجناس الموجودة بين الموظفين في الشركة. (Enid, 2017, p. 7)

- كما يعرف على أنه اختلاف الهويات الثقافية والاجتماعية للأفراد الذين يعملون معا في بيئة العمل (Cox.T, 2001, p. 11).

- ويعرف التنوع العرقي أيضا على أنه تلك المجموعة المتباينة من الناحية العرقية أو الطائفية أو الثقافية أو اللغوية، أو تلك المجموعة المجزأة بفعل الانقسامات الدينية أو الإيديولوجية أو اللغوية أو الثقافية أو العرقية، وهناك من يعرف التنوع العرقي بأنه مجتمع مؤلف من عدة طوائف في إطار سياسي واحد(ناصر، 2021، صفحة 76).

وبالتالي يمكن تعريف التنوع العرقي (الاثني) بأنه تلك الفروقات الفردية سواء من حيث الاختلافات الاجتماعية أو الثقافية أو الدينية أو أي اختلاف في القيم والمعتقدات.

3.1. النظريات المفسرة للتنوع العرقي: كان الأصل دائما محور اهتمام العديد من العلماء من أجل فهم التنوع بشكل أفضل، ومن أهم النظريات المستخدمة في هذا المجال نجد (Seyhan & Renta, 2017, p. 9):

1.3.1 نظرية الجذب أو التشابه: يكون الأعضاء أقل جاذبية لبعضهم البعض في فرق متنوعة، ويفضلون العمل مع أشخاص لديهم نفس القيم والمواقف والمعتقدات، فالأفراد دائما يفضلون الانتماء إلى أولئك الذين يتشاركون في مواقف شخصية مماثلة وإظهار سلوك مماثل.

2.3.1 نظرية الهوية الاجتماعية (التصنيف الاجتماعي): وفقا لهذه النظرية فإن الهوية الاجتماعية تمثل هوية الشخص وعلى أساس عضوية الشخص في مجموعة ما فإن المجموعة تمثل مصدر فخر مهم واحترام للذات، ويُعرّف أعضاء الفريق أنفسهم على أنهم جزء من مجموعات محددة (في مجموعة)، والآخرين على أنهم غرباء أو كجزء من مجموعات أخرى (مجموعة خارجية)، وبالتالي فإن أعضاء المجموعة سيميزون فيما بينهم ضد أفراد المجموعة الخارجية، وذلك ليكتسبوا صورتهم الذاتية، وفي نفس الوقت، سيحاول أعضاء المجموعة العثور على جوانب سلبية للذين هم خارج المجموعة والتي سوف ترفع من صورة المجموعة، وهذا يؤدي إلى النفور العاطفي تجاه أعضاء الفريق من الثقافات الأخرى، والقلق الوظيفي بين الأعضاء، مما يؤدي بدوره إلى تقليل التواصل والتفاعل داخل الفريق.

انطلاقا من النظريات السابقة فإنها تقدم مجموعة من الافتراضات الأساسية المتعلقة بالتنوع داخل المنظمة وتتمثل تلك الافتراضات في:

- العلاقات بين الأفراد تحكمها مجموعة من الخصائص مثل الجنس أو الأصل بشكل أساسي.
- هذه الخصائص هي التي تخلق عضوية المجموعة مع أوجه التشابه والاختلاف بين الأفراد، وعلى أساسها يتم صياغة الاختلافات داخل وخارج المجموعة.
- يترتب على إنشاء مجموعات متميزة العديد من الآثار والنتائج السلبية للأقلية أو لأفراد المجموعة الخارجية كالصراع، ونقص التكامل والتفاعل، وانخفاض التعاون والتماسك، وزيادة صعوبة التواصل، والمزيد من التوتر والقلق، وارتفاع معدل دوران الأفراد، وقلة الرضا الوظيفي إلا أنه في المقابل قد تأتي المجموعات أيضا بآثار إيجابية تساعد في تحقيق مزايا عديدة للمنظمات التي تحتوي على فرق متنوعة عرقيا كانخفاض مستويات الصراع من خلال النقاش والتواصل البناء، وزيادة المعلومات والخبرات، وتعزيز القدرة على حل المشكلات، وزيادة الإبداع، وجودة أعلى للقرارات.

2. فرق العمل الفعالة

1.2. تعريف فرق العمل: إن الاهتمام بفرق العمل هو أحد الموضوعات الرئيسية في الفكر الإداري القديم والمعاصر على حد سواء لذلك نجد بأن هناك العديد من المفاهيم التي ساقها العديد من الباحثين والدارسين لمفهوم فريق العمل، ومن بين التعاريف نذكر:
- يعرف فريق العمل بأنه مجموعة من الأفراد ذوي مهارات متعددة ومهام مترابطة، يعملون في بيئة محفزة ومناخ مناسب للعمل بروح واحدة، لديهم إحساس مشترك بالمسؤولية تجاه المهام الموكلة إليهم، والتزام تام بالأهداف والقيم السائدة، وإصرار على تحسين نوعية ومستوى القرارات، وتفعيل الاتصالات بين الأعضاء وتوجه نحو الرفع من مستوى المهارات لديهم (جغبلو، 2019، صفحة 89).

- وفرق العمل أيضا هي عبارة عن مجموعة تتكون من فردين أو أكثر تمتلك غرضا محددًا، ولديها مهارات وخبرات وخلفيات فكرية ومعرفية متنوعة، يتم استعمالها بطرق تعاونية بقصد هدف أو مجموعة من الأهداف المشتركة (متعب، 2015، صفحة 89).

- ويعرف أيضا بأنه مجموعة من الأفراد يعملون بجهد مكثف لتحقيق هدف مشترك باستخدام التعاون والتداؤب الإيجابي والمساءلة الفردية والمتبادلة والمهارات المكملة لبعضها البعض (حريم، 2009، صفحة 167).

- كما ينظر إلى فرق العمل بأنها مجموعة ناشطة تتكون من أشخاص ملتزمين بتحقيق أهداف مشتركة، يحسنون العمل معا ويستمتعون به، ويتوصلون معا إلى نتائج عالية الجودة (Pina & Joe, 2002, p. 3).

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن فريق العمل هو عدد محدد من الأفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض في جو عمل محفز، ويسعون لتحقيق هدف أو جملة من الأهداف المشتركة، بحيث يكون مجموع أدائهم المشترك أكبر من مجموع الأداء الفردي.

2.2. تعريف فعالية الفريق: وردت عدة تعريفات لمفهوم فعالية الفريق نذكر منها:

- تتمثل فعالية الفريق بمخرجات إنتاج المجموعة، المساهمة في تنمية أعضاء المجموعة والدرجة التي فيها آلية العمل تزيد من قابلية أعضاء المجموعة للعمل سوية في المستقبل (العطوي، 2005، صفحة 63).

- كما تعرف بأنها القدرة على تعظيم استخدام الموارد البشرية، وإنتاج منتجات عالية الجودة وتحسين الأداء الكلي بشكل مستمر (Henrey, 1997, p. 4).

- كما تعرف فعالية فريق العمل بأنها العنصر الأساسي في تقييم وقياس الفريق، فالفاعلية ينظر إليها كقدرة الفريق على الأداء ومن ثم فإنها يمكن أن تحدد من خلال المدى الذي تتحقق فيه الأهداف ورضا الفريق وبقائه (Pollock، 2009، صفحة 43).

بناء على ما سبق من تعريف نستنتج بأن فرق العمل الفعالة هي تلك الفرق القادرة على تحقيق التعاون والانسجام والثقة بين جميع أعضائها بالشكل الذي يساعدهم على إنجاز الأعمال المطلوبة منهم في الوقت المحدد دون أن يترتب على ذلك مشاكل أو نزاعات بين أعضاء الفريق.

3.2. خصائص فرق العمل الفعالة: تتميز فرق العمل الفعالة بمجموعة من الخصائص نذكرها فيما يلي (بن برطال، 2018، صفحة 189):

- أهداف واضحة ومحددة.

- التزام عالي بالأهداف ومهمة الفريق.

- اتصال واعي بين كل الأعضاء.

- توفر المهارات اللازمة وتكاملها.

- تشجيع التفكير الإبداعي.

- معرفة جلية بجوانب القوة والضعف لدى الفريق، وإدراك تام للفرص وتهديدات البيئية الخارجية.

- توفر نظام التحفيز على أساس جماعي وليس فردي.

- إدارة الصراع والخلافات بشكل إيجابي.

- التعاون بين أعضاء الفريق في أداء المهام.

- مناخ عمل مريح وغير رسمي.

- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتكون بالإجماع وليس بالأغلبية.

- ممارسة الرقابة الذاتية.

- الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق.

- تدريب أعضاء الفريق بشكل دوري.

3. الدراسة الميدانية

1.3. الإجراءات المنهجية للدراسة

1.1.3 مجتمع وعينة الدراسة: تمثل شركة RIZZANI الإيطالية للمنشآت الكبرى والأشغال العمومية بولاية بجيجل مجتمعاً للبحث، وقد بدأت نشاطها سنة 2014 وهي عبارة عن شركة أنشأت لإنجاز مشروع الطريق السيار (جن جن -العلمة)، يبلغ عدد عمالها 70 عامل، وقد تم توقف نشاط الشركة بشكل مؤقت في الوقت الحالي مع استمرار الخدمات الإدارية بها وذلك بسبب الأزمة الصحية (covid 19) التي شهدتها البلاد على غرار دول العالم الأخرى، تم استخدام طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة الدراسة البالغ حجم مفرداتها 60 مفردة من خلال توزيع استمارة البحث على موظفي الشركة، ولقد تم استرجاع 60 مفردة بنسبة استرداد 100٪ صالحة للتحليل الإحصائي، وقد تم تحديد عينة الدراسة بالاعتماد على طريقة (Morgan & krejcie, 1970).

2.1.3 أداة جمع البيانات: تبلورت أداة الدراسة بعد الاطلاع على الجانب النظري والدراسات

السابقة، حيث قمنا بتطوير استبانة لقياس أثر التنوع العرقي على فعالية فرق العمل، وفيما يلي توضيح لأجزاء الاستبانة:

- الجزء الأول: شمل على البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في:(الجنس، العمر، الجنسية، والمستوى التعليمي).

- الجزء الثاني: يتضمن محورين أساسيين مرتبطين بمتغيرات الدراسة، تناولنا في المحور الأول 06 فقرات متعلقة بمتغير التنوع العرقي، أما المحور الثاني فقد تضمن 13 فقرة لقياس مستوى فعالية فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة، موزعة على 04 فقرات لبعدها أهداف فرق العمل و05 فقرات لبعدها العلاقات داخل الفريق و04 فقرات لبعدها انسياب المعلومات، وقد تم استخدام مقياس ليكرت القائم على خمس درجات تمثل شدة الموافقة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما) في هذا الجزء.

3.1.3 الأساليب الإحصائية: تم اعتماد الأساليب التالية في التحليل:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف المتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد مستوى موافقة آراء عينة الدراسة على فقرات الاستبانة ومدى تشتت بياناتهم، ومقياس التحليل يستخرج بحساب المدى حيث يساوي (5-4=1) ثم حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات، إذا هو $(0.80=4/5)$ ، ومنه الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هي من 1 إلى $1+0.08$ وهكذا بالنسبة لبقية القيم، وعليه فتفسير النتائج يكون وفق ما يلي:

[1-1.08] المستوى منخفض جدا، [1.80-2.60] المستوى منخفض، [2.60-3.40] المستوى متوسط، [3.40-4.20] المستوى مرتفع، [4.20-5] المستوى مرتفع جدا.
- تحليل الانحدار البسيط لمعرفة أثر المتغير المستقل (التنوع العرقي) في المتغير التابع (فعالية فرق العمل بأبعاده).

2.3 عرض نتائج الدراسة

1.2.3 الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة: لعرض الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة تم اعتماد النسب المئوية والتكرارات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول 1: وصف البيانات الشخصية والوظيفية.

النسبة المئوية (%)	التكرار	المتغير	
88,3	53	ذكر	الجنس
11,7	7	أنثى	
100,0	60	المجموع	
5,0	3	أقل من 30 سنة	العمر
58,3	35	من 30 سنة - أقل من 40 سنة	
31,7	19	من 40 سنة - أقل من 50 سنة	
5,0	3	50 سنة فأكثر	
100,0	60	المجموع	
80,0	48	جزائري	الجنسية
20,0	12	غير جزائري	
100,0	60	المجموع	
33,3	20	ثانوي أو أقل	المستوى التعليمي
66,7	40	جامعي	
100,0	60	المجموع	

المصدر: اعتمادا على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

نلاحظ من الجدول 1 أن عينة الدراسة اشتملت على الجنسين حيث بلغت نسبة الذكور 88.3% وهي النسبة الأكبر مقارنة بنسبة الإناث التي بلغت 11.7%. ويرجع ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة. وبالنسبة للعمر فالملاحظ أن أغلبية المبحوثين هم من فئة الشباب حيث تعود النسبة الأكبر إلى الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة والتي قدرت بـ 58.3%، بالنسبة للجنسية فإن أغلبية المبحوثين هم جزائريون وقد قدر عددهم بـ 48% أما مجموع عينة الدراسة وهو ما يمثل نسبة 80%، في حين بلغت نسبة العمال الأجانب 20%، أما عن المستوى التعليمي فكانت أغلبية العينة من الجامعيين 66.7% بينما بلغت نسبة الأفراد الذين لديهم مستوى تعليمي متوسط أو أقل ما نسبته 33.3%.

2.2.3 وصف متغيرات الدراسة:

أولاً- مستوى التنوع العرقي: لمعرفة مستوى التنوع العرقي بشركة RIZZANI الإيطالية للمنشآت الكبرى والأشغال العمومية بولاية جيجل، سنقوم بتحليل اتجاهات عينة الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الموافقة على فقرات هذا المحور كما يلي:

الجدول 2: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الموافقة لإجابات عينة

الدراسة على فقرات محور التنوع العرقي

العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	يتم تمكين العاملين من جنسيات مختلفة للقيام بمختلف المسؤوليات.	4,18	0,59	مرتفع
02	تعمل إدارة المؤسسة على تلبية احتياجات جميع العاملين بغض النظر عن انتماءاتهم.	3,98	0,22	مرتفع
03	تعتمد إدارة المؤسسة نظام ترقية يعتمد على الأداء وليس على نوع العرق.	3,98	0,39	مرتفع
04	تتعامل إدارة المؤسسة بحكمة واحترام مع الجماعات أو التكتلات التي تتشكل من قبل الذين ينتمون إلى نفس الثقافة..	4,03	0,58	مرتفع
05	تحافظ إدارة المؤسسة على استقلاليتها ثقافيا مع احترامها لجميع الثقافات التي تحتويها.	4,28	0,45	مرتفع جدا
06	تعتبر المؤسسة مكانا عادلا لعمل الجميع بغض النظر عن جنسياتهم.	4,57	0,50	مرتفع جدا
	نتيجة المحور الأول: التنوع العرقي	4,17	0,24	مرتفع

المصدر: اعتمادا على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

تبين النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن مستوى التنوع العرقي بالمؤسسة محل الدراسة يقع ضمن المجال المرتفع، فقد جاء بمتوسط حسابي عام قدره (4.17) وانحراف معياري بلغت قيمته (0.24)، حيث جاءت الفقرة السادسة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.57) وانحراف معياري بلغ (0.50) والتي يؤكد من خلالها أفراد العينة أن المؤسسة محل الدراسة تعتبر مكانا عادلا ولا يوجد هناك تحيز أو إقصاء لأي عامل ينتمي إلى عرق ما، تليها الفقرة الخامسة بمتوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (0.45)، وفي المرتبة الثالثة نجد الفقرة الأولى والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.18) وانحرافها المعياري (0.59) مما يؤكد على أن المؤسسة لا تحتكر المناصب العليا وتقليد المسؤوليات على عرق معين دون الآخر، وإنما جميع العمال لديهم الأحقية في ذلك، كما أنها تعمل على تلبية احتياجات جميع الأفراد داخل المؤسسة وقد جاءت الفقرتين الثانية والثالثة بنفس المتوسط الحسابي والذي بلغ (3.98) بانحراف معياري (0.22)، مما يؤكد على حرص المؤسسة محل الدراسة على تلبية احتياجات جميع العاملين بغض النظر عن انتماءاتهم العرقية، كما أنها تعتمد على نظام ترقيات عادل معياره الأساسي هو الأداء مما يحقق العدالة الوظيفية بين العمال.

ثانيا- مستوى فعالية فرق العمل: لمعرفة مستوى فعالية فرق العمل بشركة RIZZANI الإيطالية للمنشآت الكبرى والأشغال العمومية بولاية جيجل، سنقوم بتحليل اتجاهات عينة الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الموافقة على فقرات هذا المحور كما يلي:

الجدول 3: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الموافقة لإجابات عينة

الدراسة على فقرات محور فعالية فريق العمل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
07	تتميز أهداف فريق العمل بالوضوح.	4,17	0,37	مرتفع
08	يدرك كل فرد في الفريق ما عليه من واجبات لتحقيق الأهداف المسطرة.	3,57	0,62	مرتفع
09	يتفق هدف كل عضو مع أهداف الفريق.	4,07	0,25	مرتفع

أثر التنوع العرقي على فعالية فرق العمل -دراسة ميدانية بشركة RIZZANI الإيطالية للمنشآت الكبرى والأشغال العمومية بولاية جيجل

مرتفع	0,4	4,2	يتحمل جميع الأعضاء المسؤولية التامة اتجاه العمل المطلوب منهم.	10
مرتفع	0,19	4,00	البعد الأول: أهداف فريق العمل	
مرتفع جدا	0,59	4,32	تتميز العلاقات بين الأعضاء بالثقة.	11
مرتفع	0,39	4,18	يساعد الأعضاء بعضهم البعض أثناء تأدية مهامهم.	12
مرتفع جدا	0,48	4,35	يبيد الأفراد استعدادهم للاستمرار داخل الفريق.	13
متوسط	0,86	3,03	علاقة الأفراد بزملائهم تمتد إلى خارج العمل.	14
مرتفع جدا	0,49	4,42	يتم تبادل الاقتراحات والحلول لمعالجة المشاكل التي يواجهها الأفراد في العمل.	15
مرتفع	0,3	4,06	البعد الثاني: العلاقات داخل الفريق	
متوسط	0,85	3,13	يتوفر فريق العمل على هيكل اتصالات مفتوح يسمح لكل الأعضاء بالحصول على المعلومة.	16
متوسط	0,77	2,85	يحصل الأعضاء على المعلومات الضرورية في الوقت المناسب.	17
متوسط	0,87	2,90	تتاح المعلومات لكافة أعضاء فريق العمل بشكل واضح.	18
مرتفع	0,87	4,05	يستفيد فريق العمل من المعلومات الواردة إليه في تصحيح الأخطاء.	19
متوسط	0,53	3,23	البعد الثالث: انسياب المعلومات	
مرتفع	0,23	3,78	نتيجة المحور الثاني: فعالية فريق العمل	

المصدر: اعتمادا على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول 3 يتبين أن هناك مستوى مرتفع لفعالية فرق العمل بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لعباراته بين (2.85-4.42)، بينما تراوحت قيم انحرافه المعياري بين (0.19-0.87)، وفيما يلي نتائج كل بعد على حدى:

أ- أهداف فريق العمل: يشير الجدول 3 أن كل عبارات هذا البعد تقع ضمن المجال المرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.00) بانحراف معياري قدره (0.19)، مما يدل على أن أهداف فريق العمل واضحة لجميع الأعضاء وهي تتفق مع أهدافهم العامة ولا تتعارض معها، فكل فرد داخل الفريق يدرك ما عليه من واجبات، هذا الأمر يجعلهم يتحملون المسؤولية الكاملة اتجاه الأعمال الموكلة إليه.

ب- العلاقات داخل فريق العمل: بينت النتائج أن العلاقات بين أفراد فريق العمل تتسم بالثقة والمساعدة لبعضهم البعض بدرجة مرتفعة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (4.06) بانحراف معياري قدره (0.30) وهذا يعني عدم التشتت الكبير في إجابات المبحوثين، كما تبين أن معظم متوسط إجابات المبحوثين لكل العبارات الخاصة بهذا البعد تقع ضمن المجال المرتفع والمرتفع جدا، باستثناء عبارة "علاقة الأفراد بزملائهم تمتد إلى خارج العمل" والتي تقع ضمن المجال المتوسط، ونلاحظ أن أكثر مؤشر في بعد العلاقات بين الأفراد هو حرص أعضاء الفريق على تبادل الاقتراحات والحلول لمعالجة المشاكل التي يواجهونها أثناء تأدية عملهم حيث بلغت قيمة متوسطه الحسابي (4.42).

ج- انسياب المعلومات: بينت النتائج أن تبادل المعلومات بين الأفراد ضمن فريق العمل جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.23) بانحراف معياري قدرته قيمته ب(0.53)، ما عدا العبارة "يستفيد فريق العمل من المعلومات الواردة إليه في تصحيح الأخطاء" والتي تقع ضمن المجال المرتفع.

من خلال الجدول رقم 3 يتبين لنا أن مستوى فعالية فرق العمل بأبعادها الثلاث (أهداف فريق العمل، العلاقات داخل الفريق، وانسياب المعلومات) كان مرتفعا بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.78) وانحراف معياري قدره ب(0.23)، حيث جاء بعد العلاقات داخل فريق العمل في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع قدره (4.06)، يليه بعد أهداف فريق العمل بمتوسط

حسابي بلغت قيمته (4.00)، وفي الأخير نجد بعد انسياب المعلومات حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.02).

3.3. اختبار الفرضيات

باعتبار الفرضيات المطروحة (الرئيسية والفرعية) صفرية سيكون أساس الاختبار هو قبول هذه الفرضيات إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة (SIG) أكبر من مستوى الدلالة الفرضي (5٪)، ورفضها في الحالة المعاكسة أي إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة (SIG) أقل من مستوى الدلالة الفرضي (5٪).

1.3.3 اختبار الفرضية الرئيسية: نتائج اختبار هذه الفرضية مبينة في الجدول التالي.

الجدول 4: نتائج اختبار الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط لمعرفة أثر التنوع العرقي على فعالية فرق العمل بشركة RIZZANI الإيطالية للمنشآت الكبرى والأشغال العمومية بولاية جيجل.

فعالية فرق العمل	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	المحسوبة (F)	(SIG)
التنوع العرقي	0.36	0.13	8.99	0.004

المصدر: اعتمادا على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول 4 يتبين لنا أن مستوى الدلالة المحسوبة (SIG) لأثر التنوع العرقي على فعالية فرق العمل بأبعادها الثلاث مجتمعة (أهداف فرق العمل، العلاقات داخل الفريق انسياب المعلومات) قد بلغ 0.004 وهي أقل من مستوى الدلالة الفرضي، وهذا ما يقودنا لرفض الفرضية الرئيسية، وبالتالي يمكن القول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5٪ للتنوع العرقي على فعالية فرق العمل بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تشير قيمة معامل الارتباط (R) البالغة 0.36 إلى العلاقة الإرتباطية الموجبة بين المتغيرين السابقين، كما يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة 0.13 أن التنوع العرقي يفسر ما نسبته 13٪ من التباين في فعالية فرق العمل أما النسبة المتبقية فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج ويرجع ذلك إلى أن وجود تنوع وتعدد في ثقافة وسلوك وخلفيات الأفراد داخل مكان العمل من شأنه أن يساعد على تنوع المهارات والخبرات الشخصية وتنوع الأفكار والمواهب، كما يزيد من

جودة صنع القرارات عن طريق اختيار البدائل الأفضل، والمساعدة على حل المشاكل بطرق مختلفة مما يجعل فريق العمل أكثر مرونة في التكيف مع الظروف المحيطة.

2.3.3 نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

أولاً- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: نتائج اختبار هذه الفرضية مبينة في الجدول التالي. الجدول 5: نتائج اختبار الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط لمعرفة أثر التنوع العرقي على أهداف فريق العمل بشركة RIZZANI الإيطالية للمنشآت الكبرى والأشغال العمومية بولاية جيجل.

أهداف فريق العمل	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	المحسوبة (F)	(SIG)
التنوع العرقي	0.13	0.18	8.99	0.305

المصدر: اعتمادا على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول 5 يتبين لنا أن مستوى الدلالة المحسوبة (SIG) لأثر التنوع العرقي على أهداف فرق العمل قد بلغ 0.305 وهي أكبر من مستوى الدلالة الفرضي، وهذا ما يقودنا لقبول الفرضية الفرعية الأولى، وبالتالي يمكن القول أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5٪ للتنوع العرقي على أهداف فرق العمل بالمؤسسة محل الدراسة. ويفسر ذلك بأن أهداف الفريق واضحة والمهام مقسمة والأدوار موزعة بالشكل الذي يجعل كل فرد يدرك ما يجب عليه القيام به من واجبات لتحقيق الأهداف المسطرة ويتحملون مسؤولية نتائج أعمالهم بشكل جماعي بغض النظر عن الاختلافات العرقية الموجودة بينهم فالأفراد داخل الفريق يتجاوزون الفروقات العرقية ويركزون على بلوغ الأهداف. ثانياً- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: نتائج اختبار هذه الفرضية مبينة في الجدول التالي.

الجدول 6: نتائج اختبار الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط لمعرفة أثر التنوع العرقي على العلاقات داخل الفريق بشركة RIZZANI الإيطالية للمنشآت الكبرى والأشغال العمومية بولاية جيجل.

(SIG)	(F) المحسوبة	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	العلاقات داخل الفريق
0.000	31.76	0.35	0.59	التنوع العرقي

المصدر: اعتمادا على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول 6 يتبين لنا أن مستوى الدلالة المحسوبة (SIG) لأثر التنوع العرقي على أهداف فرق العمل قد بلغ 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة الفرضي، وهذا ما يقودنا لرفض الفرضية الفرعية الثانية، وبالتالي يمكن القول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5٪ للتنوع العرقي على العلاقات داخل الفريق بالمؤسسة محل الدراسة.

حيث بلغ معامل الارتباط (R) 0.59 وهو ما يعكس العلاقة الارتباطية الموجبة القوية نسبيا بين متغيري الدراسة، كما يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة 0.35 أن التنوع العرقي يفسر ما نسبته 35٪ من التغيرات في العلاقات بين الأفراد ضمن فرق العمل، أما النسبة المتبقية فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، ويفسر ذلك بأن المؤسسة هي نسق اجتماعي يتكون من مجموعة من الأفراد المختلفين، فبالرغم من الفروقات المميزة لكل واحد منهم والناجمة عن وجود اختلافات في الثقافة والسلوكيات والقيم والمعتقدات إلا أن هؤلاء الأفراد تربطهم علاقات عمل تجعلهم يتفاعلون ويتأثرون ببعضهم البعض، تلك العلاقات يمكن أن تتحول إلى صداقات قد تمتد خارج مكان العمل مما يعزز من الثقة المتبادلة وينشر المحبة وروح التعاون أثناء العمل كما يساعد على تقليل الخلافات داخل الفريق بالشكل الذي يزيد من فعاليته.

ثالثا- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: نتائج اختبار هذه الفرضية مبينة في الجدول التالي.

الجدول رقم 7: نتائج اختبار الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط لمعرفة أثر التنوع العرقي على انسياب المعلومات بشركة RIZZANI الإيطالية للمنشآت الكبرى والأشغال العمومية بولاية جيجل.

انسياب المعلومات	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	(F) المحسوبة	(SIG)
التنوع العرقي	0.14	0.022	1.28	0.261

المصدر: اعتمادا على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول 8 يتبين لنا أن مستوى الدلالة المحسوبة (SIG) لأثر التنوع العرقي على انسياب المعلومات قد بلغ 0.261 وهي أكبر من مستوى الدلالة الفرضي، وهذا ما يقودنا لقبول الفرضية الفرعية الثالثة، وبالتالي يمكن القول أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5٪ للتنوع العرقي على انسياب المعلومات بالمؤسسة محل الدراسة. ويفسر ذلك بتوفر فريق العمل على هيكل اتصالات مرنة يسمح بالحصول على المعلومات الضرورية في الوقت المطلوب فالمعلومات المرتبطة بإنجاز المهام وتحقيق الأهداف يتم تبادلها بين جميع أفراد الفريق دون أن يكون تحفظ أو إخفاء لها اتجاه عرق أو أقلية على حساب الأخرى كل هذا من شأنه أن يقلل الخلافات داخل الفريق ويساعد على فهم المهام بشكل أفضل.

خاتمة

أصبحت فرق العمل عنصرا محوريا وفعالا من عناصر التنظيم داخل المؤسسات الحديثة، وتزايدت الحاجة لاستخدام هذا الأسلوب في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف كأحد أوجه التطور لاسيما بعدما فرضته العولمة من تغيرات أدت إلى إنشاء المنظمات الفروع لها في كثير من البلدان، الأمر الذي فرض تكوين فرق عمل جديدة تضم بدورها جنسيات وثقافات مختلفة، أمام هذه الحقيقة أصبح التنوع العرقي (الاثني) يلعب دورا أكثر حسما وأهمية في أماكن العمل من أجل مواكبة التغيرات المتسارعة في بيئتي العمل الداخلية والخارجية، ولقد جاءت دراستنا هذه لتسلط الضوء على أثر التنوع العرقي على فعالية فرق العمل بشركة RIZZANI الإيطالية للمنشآت الكبرى والأشغال العمومية بولاية جيجل.

- نتائج الدراسة: تم التوصل للنتائج التالية:

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود مستوى مرتفع للتنوع العرقي بالمؤسسة محل الدراسة فقد جاء بمتوسط حسابي عام قدره (4.17) وانحراف معياري بلغت قيمته (0.24)، مما يعكس حرص المؤسسة على احتواء التنوع العرقي الذي يميزها، والتعامل معه بحكمة لتوجيهه بما يخدم مصالحها.

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي إدراك المؤسسة محل الدراسة لأهمية فرق العمل، فقد جاء بمتوسط حسابي عام بلغت قيمته (3.78) وانحراف معياري قدر بـ (0.23)، وهذا يؤكد حرص المؤسسة محل الدراسة على دعم وجود هذه الفرق لإيمانها بأنها من أفضل الطرق للوصول إلى أنسب النتائج للأعمال والأهداف التي تسعى لتحقيقها، بالإضافة إلى أن طبيعة العمل بالمؤسسة يغلب فيها العمل الجماعي على العمل الفردي.

- تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتنوع العرقي على فعالية فرق العمل بأبعادها الثلاثة بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 5٪ وهذا ينفي صحة الفرضية الرئيسية، حيث بلغت معامل الارتباط 0.36 وهي تكشف عن وجود علاقة إرتباطية موجبة بين المتغيرين السابقين، كما أن التنوع العرقي يفسر 13٪ من التغيرات داخل الفريق من خلال توافر مختلف المعارف والخبرات والخلفيات والمهارات والأفكار وزيادة العصف الذهني مما يساعد على اتخاذ القرارات الصائبة ويحقق القرب الثقافي بين العرقيات المختلفة، فتجمع الأفراد المتنوعين يزيد من عدد البدائل للمشكلات ويضمن مناقشة أكثر شمولاً للقضايا، كما يخلق علاقات مهنية بين الأفراد تسودها الثقة والاحترام، كل هذا من شأنه أن يحقق الفعالية لفريق العمل ويعزز انتماء الأفراد إليه.

- لا يوجد أثر للتنوع العرقي على أهداف فرق العمل بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 5٪ مما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى، ويرجع ذلك إلى حرص المؤسسة على وضوح الأهداف وتحمل كل فرد داخل الفريق المسؤولية التامة لإنجاز المهام المطلوبة منه، بغض النظر عن الفروقات العرقية بين أفراد الفريق.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنوع العرقي على العلاقات داخل الفريق بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 5٪ مما ينفي صحة الفرضية الفرعية الثانية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.59 وهو ما يعكس العلاقة الارتباطية الموجبة القوية نسبياً بين متغيري الدراسة، كما

أن التنوع العرقي يفسر 35٪ من التغيرات في العلاقات بين الأفراد ضمن فرق العمل، فالأفراد يفضلون العمل مع من هم أكثر تشابه معهم ويميلون لتكوين صداقات معهم، وهو ما أكدته النظريات المفسرة للتنوع داخل المنظمة، وباعتبار منظمات الأعمال كيان اجتماعي يضم عددا من الأفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض لتحقيق هدف معين، فإن المؤسسة محل الدراسة تمتاز باحترام للجماعات التي تتشكل من قبل الأفراد، وتعمل على ضبط سلوكياتهم في نسق موحد من القيم والمعتقدات والاتجاهات والضوابط التنظيمية.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنوع العرقي على انسياب المعلومات بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 5٪ مما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة، فتبادل المعلومات وانسيابها لا يتأثر بالانتماءات العرقية للأفراد.

- التوصيات: من خلال النتائج المتحصل عليها في الدراسة خلصنا إلى التوصيات التالية:
- التأكيد على مراعاة متطلبات المعاملة العادلة والنزهة، وتحقيق الشفافية، ومراعاة حقوق الأفراد المختلفين والتي تؤدي إلى تحسين العلاقات بين القوى العاملة المتنوعة عرقياً، خاصة في المنظمات التي تعمل في مجتمعات غير متجانسة عرقياً أو في بلدان غير بلدانها الأصلية.
- الحرص على الاستفادة من الخبرات الشخصية المتنوعة، ووجهات النظر الثقافية، ومجالات التخصص، والخلفيات التعليمية لتقديم مجموعة غنية من المعلومات التي يمكن أن تستند إليها بدائل القرار والمعايير ذات الصلة بتصحيح أخطاء الفريق.
- أن فريق العمل، ليس مجرد تشكيلة من الأفراد، والمهام والأدوار التي توزع، كما لا يقتصر مفهوم الفريق على جماعة لها مجموعة من الأهداف المحددة، بل يتعدى كل ذلك، إلى كونه يتضمن مجموعة من العلاقات الإنسانية، التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عند تشكيله وذلك لأثرها على فريق العمل.

- ضرورة إشاعة الثقة وروح العمل التعاوني بين الأفراد المختلفين عرقياً داخل المنظمة مما يساعد على تعزيز العلاقات بينهم وامتدادها خارج العمل.

- ضرورة زيادة سرعة وسهولة انسياب المعلومات سواء كان ذلك بين الأفراد والإدارة، أو بين الأفراد بعضهم البعض، والتدريب على مهارات الاتصال من خلال تشجيع الأفراد لتقديم المبادرات خارج التعليمات الرسمية، وكذلك إتاحة المزيد من هامش الحرية في تبادل المعلومات.

- ضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية التي تُرسخ خصائص العمل كفريق في البيئة التنظيمية، والارتقاء بهذه الخصائص إلى المستويات العليا المرغوب فيها، من خلال استغلال الفروقات الفردية المساعدة على بلوغ إيجابيات العمل الجماعي.

- آفاق الدراسة: تتمثل أهم الآفاق البحثية لهذه الدراسة في البحث في أثر التنوع العرقي على الأداء الكلي للشركات متعددة الجنسيات، وكذلك يمكن دراسة العلاقة بين التنوع العرقي والرضا الوظيفي بالشركات متعددة الثقافات.

المراجع

Barbara, M. (2010). cultural diversity in organization theory and practice. journal of intercultural management, Vol 2(No 2).

Dean Tjosvold, M. P.-y. (2005). Team effectiveness in China: Cooperative conflict for relationship building. London, Thousand Oaks CA, New Delhi, Vol 58(No 3).

Enid, B. (2017). The impact of workforce diversity on irganizatoinal performance A case study of AAR group. united states international university Africa.

Henrey, L. (1997). The effect of group process training on team effectiveness, dissertation for doctoral ,college of health sciences. dissertation for doctoral.

Morgan, D., & krejcie, R. (1970). Determining sample size for research activities. Educational and psychological measurement.

Pina, T., & Joe, I. (2002). Successful teamwork: A case study. Edith Cowan University: Perth, Australia.

Pollock, M. (2009). Investingating the relationship between team rolediversity team performance in information systems teams. journal of information technology management, Volume XX(No:1).

Richard, O. (2000). Business strategy, and firm performance: a resource-based view. Academy of Management Journal, 43(2).

Seyhan, G., & Renta, M. (2017). Effect of Diversity in Teams and Workgroups: A Qualitative Systematic Review. International journal of business, Vol7(No2).

Williams, K, & O'Reilly, C. (1998). Demograhpy and diversity in organizations: a review of 40 years of research. Research in organizational behavior.

تسيير زاهر، و زكريا سلامة. (2013). أثر التنوع الديموغرافي والثقافي على أداء العاملين في إدارة وزارة الصناعة بدمشق. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاجتماعية والقانونية، المجلد 35(العدد 7).

جار الله ياسر رقية كريم. (2019). إدارة الاختلاف والتعدد العرقي وتوجهه لتحقيق الاستقرار السياسي في ماليزيا. مجلة تكريت للعلوم السياسية(العدد 17).

حامد كاظم متعب. (2015). القيادة الخادمة وأثرها في فاعلية الفريق، دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية(العدد 17).

حسين حريم. (2009). السلوك التنظيمي- سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال. دار حامد للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.

حمزة جفيلو. (2019). المحددات التنظيمية لتشكيل فرق العمل وعلاقتها بالتوافق المهني –عناصر اجتماعية- دراسة ميدانية بوحدة البلستين مؤسسة كوندور برج بوغريج. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 11(العدد 03).

رامز عزمي بدير، محمد جودت فارس، و حسن مروان عفانة. (2015). التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 23(العدد 01).

سهام موفق. (2016). دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين حول مساهمة ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحسين فاعلية فرق العمل –حالة موظفي المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة-. مجلة الدراسات المالية، الحاسبية والإدارية(العدد 06).

عامر علي العطوي. (2005). مقدرات الذكاء الشعوري وأثرها في فاعلية الفريق، مذكرة ماجستير ،. كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة.

عبد القادر بن برطال. (2018). تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 15(العدد 02).

فداء ناصر. (2021). إدارة التنوع. الجمهورية العربية السورية: من منشورات الجامعة الافتراضية السورية.

وفاء ضيف الله العبد اللات. (2020). أثر تنوع الموارد البشرية على الذكاء الاصطناعي-دراسة تطبيقية دائرة الأحوال المدنية والجوازات الأردنية. المجلة العربية للنشر العلمي.