



## مساهمة إدارة التنوع في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال الجزائرية

### *The contribution of the Diversity Management in achieving the competitive advantage in the Algerian business organizations*

جردير سعيد\*

مخبر المالية، المحاسبة والتأمين، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل

الجزائر

s.djerdir@univ-jijel.dz

تاريخ النشر: 2022/04/22

تاريخ القبول: 2022/02/14

تاريخ الإرسال: 2022/01/08

**ملخص:** هدفت الدراسة إلى اختبار مساهمة إدارة التنوع بأبعاده في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الجزائرية القطرية للصلب بالمليية. اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة، إذ تم توزيعه على عينة ملائمة شملت 50 إطارا بالشركة الجزائرية القطرية للصلب بالمليية، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي لتحليل البيانات واختبار مدى صحة فرضيات الدراسة. توصلت نتائج الدراسة أن إدارة التنوع ساهمت في تحقيق الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة، وهذا الأثر راجع إلى تأثير الأبعاد التنظيمية. وانطلاقا من النتائج المتوصل إليها تم تقديم مجموعة توصيات للشركة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة التنوع؛ أبعاد داخلية؛ أبعاد خارجية؛ أبعاد تنظيمية؛ ميزة تنافسية.

#### Abstract :

The study aimed to test the contribution of diversity management in its dimensions to achieving the competitive advantage in the Algerian-Qatari Steel Company in El-Milia. To complete the study, the questionnaire was used as a tool to collect data on the study variables, as it was distributed to a suitable sample that included 50 executives of A Q S Company in El-Milia. The statistical analysis program was used to analyze the data and test the validity of the study hypotheses. The results of the study found that managing diversity contributes to achieving the competitive advantage of the company under study, and this effect is due to the influence of organizational dimensions. And based on the findings, a set of recommendations was presented to the company.

**Key Words:** Diversity Management; Internal Dimensions; External Dimensions; Organizational Dimensions; Competitive Advantage.

**JEL Classification:** M19.

\* مرسل المقال: جردير سعيد (s.djerdir@univ-jijel.dz)

#### المقدمة:

تحتل الموارد البشرية مكانة هامة بين أصول المنظمة، إذ يعتبر هذا المورد أحد أهم الموارد الاستراتيجية، كونه موردا لا يمكن تقليده، لما يتميز به من خصائص فهو مصدر لقدرات وكفاءات المنظمة التي تصنف ضمن أصولها غير الملموسة، علاوة على ما سبق فإن المورد البشري هو المصدر الرئيسي للمعرفة والتي تعتبر من متطلبات العصر. فالمنظمات اليوم تتزاول نشاطها ضمن اقتصاد عالمي مبني على المعرفة، لذلك أضحت تحرص على امتلاك موارد



بشرية متنوعة في معارفها تسمح لها بخلق منتجات قادرة على إشباع حاجات عملائها بشكل جيد، و تمكنها من امتلاك ميزة تنافسية تتفوق بها على منافسيها، ولهذا السبب زاد الاهتمام بتنوع الموارد البشرية وإدارته. يعد تنوع الموارد البشرية أمرا طبيعيا ومنتشرا في المنظمات، ويكتسي هذا التنوع أهمية خاصة في حالة إدارته بطرق فعالة وواعية، من خلال اعتبار الفروق الموجودة بين أعضاء المنظمة نقاط قوة تميزها عن منافسيها. فعلى المنظمة أن تقدر بطريقة جيدة السمات التي ينفرد بها أفرادها، وتعمل على استكشاف هذه الاختلافات واستغلالها من خلال توفير بيئة إيجابية تنظر إلى تنوع المورد البشري كمصدر للإبداع الأداء المتميز الذي يمكن أن ينتج من الإدارة الفعالة لتنوع الموارد البشرية حتى تتمكن من الانفتاح أكثر على الأسواق.

ولذلك تحرص منظمات الأعمال على تطوير مواردها وقدراتها من أجل ضمان بقائها واستمرارية نموها وتطورها، وتعتبر مواردها وقدراتها التنافسية المصدر الرئيسي لميزتها التنافسية. حيث تتضمن موارد المنظمة الاستراتيجية موارد ملموسة وأخرى غير ملموسة، فالموارد غير الملموسة لا تقل أهمية عن تلك الملموسة، ومن أبرزها الخبرة الناتجة عن استخدام التكنولوجيا والعلامة التجارية، وامتلاك موارد بشرية ذات مهارات عالية؛ أما القدرات التنافسية فهي القدرة على إنجاز مهام وأنشطة محددة، تؤدي إلى خلق قيمة مضافة باستخدام الموارد المتاحة.

وقد زاد الاهتمام بالموارد والقدرات الاستراتيجية حتى تتمكن منظمات الأعمال من أداء عملها في سوق عالمية شديدة التنافس. و باعتبار الموارد البشرية من أبرز الموارد التي يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية، جاءت هذه الدراسة لتصب اهتمامها على عنصر بالغ الأهمية في إدارة الموارد البشرية وإسهامه في تحقيق الميزة التنافسية، فالدراسة الحالية تعالج موضوع مساهمة إدارة تنوع الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال الجزائرية.

**مشكلة الدراسة:** إن السعي لتحقيق الميزة التنافسية هو الموضوع الرئيسي للبحوث الأكاديمية في مجال الإدارة الاستراتيجية. حيث تعتمد استراتيجيات الشركات الناجحة على الميزة التنافسية المستدامة التي يمكن للمنظمة اكتسابها من خلال تزويد العملاء بما يعتقدون أنه «قيمة» فائقة ومتميزة، أي منتج جيد بسعر منخفض، أو منتج فائق الجودة يستحق دفع المزيد من الأموال لشرائه. ودائما ما يتطلب تقديم قيمة فائقة - أيا كان الشكل الذي تأخذه - أداء مختلفا عن المنافسين، بالاعتماد على مواردها وكفاءاتها المتنوعة وإدارتها بشكل فعال يضمن تحقيق أقصى استفادة من هذا التنوع. وهو ما دفع المنظمات إلى البحث عن تنفيذ نهج جديد لإدارة الموارد البشرية يدمج تنوع القوى العاملة من خلال طريقة مبتكرة لإدارة الاختلافات تسمح بتهيئة مناخ تنظيمي متكامل، يشعر فيه كل عضو في المنظمة بالتكامل والتمكين ويعمل فيه بكفاءة أفضل لتحقيق مزايا تنافسية للمنظمة.

ومن هنا تمثلت إشكالية الدراسة في: ما مدى مساهمة إدارة التنوع في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الجزائرية القطرية للصلب بالميلبية؟

ويتفرع هذا السؤال الرئيسي إلى التساؤلات الفرعية التالية:



هل تؤثر الأبعاد الداخلية لإدارة التنوع على الميزة التنافسية للشركة الجزائرية القطرية للصلب بالمليية؟  
 هل تؤثر الأبعاد الخارجية لإدارة التنوع أثر على الميزة التنافسية للشركة الجزائرية القطرية للصلب بالمليية؟  
 هل تؤثر الأبعاد التنظيمية لإدارة التنوع أثر على الميزة التنافسية للشركة الجزائرية القطرية للصلب بالمليية؟

**فرضيات الدراسة:** تمثلت فرضيات الدراسة في الآتي:

**الفرضية الرئيسية:** تؤثر إدارة التنوع في تحقيق الميزة التنافسية للشركة الجزائرية القطرية للصلب.

الفرضية الرئيسية تمت تجزئتها إلى أربع فرضيات ثانوية كما يلي:

H<sub>1</sub>: للأبعاد الداخلية لإدارة التنوع أثر إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية بالشركة الجزائرية القطرية للصلب.

H<sub>2</sub>: للأبعاد الخارجية لإدارة التنوع أثر إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية بالشركة الجزائرية القطرية للصلب.

H<sub>3</sub>: للأبعاد التنظيمية لإدارة التنوع أثر إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية بالشركة الجزائرية القطرية للصلب.

**أهمية الدراسة:** تنبع أهمية الدراسة من أهمية متغيراتها التي تعتبر من المواضيع التي تحظى بالاهتمام من طرف الباحثين وذلك راجع إلى:

- تعقد البيئة التي تنشط بها المنظمات، وأهمية البحث الدائم عن مصادر تحقيق الميزة التنافسية وكيفية المحافظة عليها؛
- تركيز الدراسة على إدارة التنوع باعتباره مفهوما حديثا نوعا ما بالنسبة للدراسات الجزائرية، لأن أغلب البحوث تركز على التنوع وليس على إدارته، وهذا ما يضيفي الحداثة للموضوع؛
- كون الدراسة التطبيقية تمت في إحدى أهم الشركات وهي الشركة الجزائرية القطرية للصلب بالمليية، وهذا يعتبر إضافة قيمة للشركات التي تعتبر شريان الاقتصاد الجزائري وتساهم في زيادة صادراته.

**أهداف الدراسة:** يمكن إجمال أهم أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف بشكل دقيق على كل من إدارة تنوع الموارد البشرية والميزة التنافسية؛
- تحديد أثر إدارة تنوع الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية؛
- تحديد أثر أبعاد إدارة تنوع الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية؛
- تقديم توصيات لمنظمات الأعمال من أجل الاستفادة أكثر من إدارة تنوع الموارد البشرية، وتطوير ممارساتها لتدعيم وتعظيم قدراتها التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية.

**التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة:** فيما يلي توضيح للتعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة.

- **إدارة تنوع الموارد البشرية:** هي عملية إيجاد مناخٍ داخل المنظمة تستفيد من خلاله من الميزات الممكنة للتنوع لتحسين أداء الأفراد، والمجموعات وتقليل السلبيات المحتملة له؛
- **إدارة الأبعاد الداخلية للتنوع:** هي إدارة الاختلافات في الموارد البشرية من حيث العمر، الجنس، العرق والقدرات الجسدية؛



- إدارة الأبعاد الخارجية للتنوع: هي إدارة الاختلافات في الموارد البشرية من حيث محل الإقامة، الدخل، العادات الشخصية، الخلفية التعليمية والحالة الاجتماعية؛
- إدارة الأبعاد التنظيمية للتنوع: هي إدارة الاختلافات في الموارد البشرية من حيث المستوى الوظيفي، محتوى العمل، جماعة العمل، عضوية النقابات وموقف الإدارة من التنوع؛
- الميزة التنافسية: هي مفهوم يعكس الموقع الجيد والمستمر لمنظمة ما إزاء منافسيها، من خلال تقديم منتجات ذات خصائص متميزة تجعل العميل يدفع أكثر، أو عن طريق تقديم منتجات بأسعار أقل وبجودة لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين.

## I. الإطار النظري للدراسة

من خلال الإطار النظري سيتم تقديم أدبيات الدراسة والدراسات السابقة.

### 1. أدبيات الدراسة

سيتم شرح كل من إدارة التنوع والميزة التنافسية، وذلك لتعميق فهم هذين المتغيرين.

#### 1.1. إدارة التنوع

عرف سيد محمد (2005) تنوع الموارد البشرية بأنه: "توظيف واستخدام موارد بشرية متنوعة من حيث خصائصها وصفاتها الذاتية، كالتنوع في العمر والعرق والجنس والسلالة وغيرها" (ص. 32). أما الكنتي (2005) فأكد أن التنوع هو: "ذلك المزيج من النوع والأصل والعرق والعمر والقدرات الجسدية ونحو ذلك لقوة العمل، وهو في جوهره يعني الاختلاف في سلوك الأفراد بسبب اختلاف ثقافتهم وخصائصهم" (ص. 22). بينما يرى Cox (2001) أن تنوع الموارد البشرية هو: "التنوع في الهويات الثقافية والاجتماعية للأفراد الذين يعملون معا في بيئة العمل" (p. 11).

لقد اختلفت نظرة الباحثين اتجاه أبعاد التنوع، غير أن هناك تيارين بارزين حاولا تصنيف هذه الأبعاد ضمن مجموعات كما يلي:

- تيار Barak, Loden & Fhsher : حدد هؤلاء الباحثون أربعة عشر (14) بعدا قسموها إلى صنفين، يضم الصنف الأول الأبعاد الأساسية المتمثلة في العمر، الأصل، العرق، الجنس، القدرات الجسدية، أما الصنف الثاني فيضم الأبعاد الثانوية والتي تشمل الدخل، الخبرة المهنية، الحالة الاجتماعية، حالة الوالدين، الخبرة العسكرية، المعتقدات الدينية، محل الإقامة والتعليم (سيد محمد، 2005، ص. 50).
- تيار Wentling, Rivas, Brown, Oflin, Gardenswartz & Rowe : قام هؤلاء الباحثون بتطوير التصنيف السابق وأضافوا إليه مجموعة من الأبعاد لتصبح ثلاثة وعشرين (23) بعدا صنفوها ضمن ثلاث مجموعات، حيث تضم المجموعة الأولى الأبعاد الداخلية للتنوع المتمثلة في العمر، الجنس، العرق والقدرات الجسدية، أما المجموعة الثانية فتضم الأبعاد الخارجية للتنوع وتشمل محل الإقامة، الدخل، العادات



الشخصية، الديانة، الخلفية التعليمية والحالة الاجتماعية، في حين تضم المجموعة الثالثة الأبعاد التنظيمية متمثلة في المستوى الوظيفي، محتوى العمل، جماعة العمل، عضوية النقابات وموقف الإدارة من التنوع (الكتبي، 2005، ص. 42).

يرى (Murphy and Garthwaite (2005 أن إدارة تنوع الموارد البشرية مدخل إداري شامل يهدف إلى إحداث تطوير شامل في محيط العمل لكل الموظفين على جميع الأصعدة سواء الفردية أو الجماعية أو التنظيمية (p. 23). كما تعتبر إدارة تنوع الموارد البشرية منهجا جديدا للتفكير، يتعلق بالتكيف والتعامل مع الاختلافات بين الأفراد والاعتراف بمساهماتهم في المنظمات، وتبني التغييرات التنظيمية المناسبة لتعزيز الأداء الفردي والتنظيمي وزيادة الإنتاجية التنظيمية (Kreitner & Kinicki, 2001, p. 41).

فإدارة تنوع الموارد البشرية عبارة عن تطبيق ممارسات الإدارة الفعالة التي تعترف بالتنوع البشري والاجتماعي في كل من القوى العاملة والعملاء، وإدارة هذه الاختلافات سواء من حيث النوع والأصل والعمر والثقافة واللغة والديانة، وأي خصائص أخرى تشكل آراء وتوجهات الأفراد في المنظمات بهدف الاستفادة من مزايا التنوع في زيادة كفاءة المنظمات، وتحقيق العدالة بين جميع الموظفين وعدم التحيز لجماعة على حساب أخرى (Australia, 2005, p. 34).

## 2.1. الميزة التنافسية

إن توجه العالم نحو الانفتاح أدى إلى زيادة الاهتمام ببيئة الأعمال التي تتميز بالمنافسة الشرسية، فارتفعت أهمية خلق الميزة التنافسية والمحافظة على استدامتها من أجل التكيف مع التغيرات البيئية والاستجابة للتطورات الحاصلة في حاجات العملاء، فمنظمات الأعمال تهتم بتحديد قدراتها الداخلية وتحاول تعزيزها، من أجل استخدامها لتحقيق الكفاءة التنظيمية، ورفع الأداء وتحقيق الربحية (Li & Liu, 2018, p. 160). ولذلك فهي تسعى باستمرار لاكتساب ميزة تنافسية وتحسينها لأنها تنشط في بيئة ديناميكية. وتعتمد المنظمات على الميزة التنافسية لتحسن قدراتها حتى تتمكن من الاستجابة للتغيرات البيئية، وتكون أكثر قدرة على التعامل مع المجتمعات المعاصرة، أو ما يسمى بمجتمعات المعرفة (Saeidi., et al, 2019, p. 67).

يرى كل من (Chiu & Yang (2019 أن المنظمة تخلق الميزة التنافسية من خلال الاعتماد على القدرات التنظيمية، فهذه الأخيرة تسهل على المنظمة التعرف على الفرص والتحديات والاستجابة لها، حيث تكتسب المنظمات الميزات التنافسية من خلال الظروف التنظيمية الجيدة واستخدامها لإنشاء قدرات ذات قيمة مرتفعة. ويمكن تقسيم الميزة التنافسية إلى فئتين، ميزة تنافسية داخلية وميزة تنافسية خارجية. يمكن تكوين الميزة التنافسية الخارجية من خلال استخدام ثلاثة عناصر وهي: دخول أسواق جديدة، وتحديد طرق تقديم منتجات جديدة داعمة للميزة التنافسية وتوفير خدمات ذات جودة أفضل مما يقدمها المنافسين، بينما تشكل الميزة الداخلية من ثلاثة عناصر هي: الإبداع، وتوظيف المعرفة، وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين (p. 194). وقد أكدت عدة



دراسات أجريت باستخدام النظرية القائمة على الموارد بوجود علاقة قوية بين الميزة التنافسية والقدرات التنظيمية المستندة إلى تكنولوجيا المعلومات، فهذه الأخيرة تساهم في حل المشكلات المعقدة التي تواجه المنظمة، إذ تحاول المنظمة استخدام نظم المعلومات بمختلف أنواعها لمعالجة البيانات والمعلومات بطريقة تسمح باتخاذ القرارات بدقة، ويعتبر ذكاء الأعمال أحد أنواع نظم المعلومات الخبيرة المعتمدة في ذلك (Cao., et al, 2019, pp. 121,122).

تعتمد منظمات الأعمال على عدة استراتيجيات من أجل تحقيق الميزة التنافسية، ومنها استراتيجية التنوع ودخول أنشطة جديدة من خلال تطوير أعمالها الداخلية لتحقيق نتائج متفوقة، فالمنظمات تستغل قدراتها الديناميكية للتغلب على الحواجز التي يفرضها عدم التأكد التكنولوجي، فتحاول دائما إحداث تطوير مستمر لقدراتها سعيا منها لتعزيز وضعها التنافسي، فالمنظمات تعمل جاهدة لكسر الروتين من خلال إعادة تخصيص الموارد التنظيمية (Lin., et al, 2020, pp. 1,2).

ويمكن للمنظمة تقييم الميزة التنافسية من خلال تحليل مصادرها، كتحليل الوضع السوقي، وتحليل مواردها ودراسة النتائج المحققة من خلال قياس أدائها وأرباحها ومقارنتها مع الموارد المستخدمة، فهي تحاول تحقيق أداء متميز مقارنة بمنافسيها في المدى الطويل من خلال استغلال المعلومات المتوفرة لديها لتخطي الحواجز التي تصادفها وتتغلب على منافسيها (Maury, 2018, p. 100).

يرى Wen-Cheng., et al, (2011) أن المنظمة تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت تقديم منتجات لعملائها بنفس المنفعة التي تقدمها منتجات المنافسين ولكن بتكلفة أقل، أو عند تقديمها لمنتجات بمزايا ومنافع تتجاوز المنافع التي تقدمها منتجات المنافسين، أي أنها تنتج سلعا ذات جودة عالية من خلال زيادة إنتاجيتها، وبالمقابل حتى تتمكن المنظمة من تقديم مخرجات منخفضة التكلفة فهي تبحث باستمرار عن موارد منخفضة التكلفة، كما تقوم بتنظيم عملية الإنتاج وضبطها (p. 100). فالميزة التنافسية هي تلك الميزة الاستراتيجية التي تتمتع بها المنظمة وتجعلها منفردة مقارنة بباقي المنافسين، وهي قدرة مكتسبة من خلال امتلاك سمات وموارد مختلفة تؤدي إلى مستويات عالية من الأداء، ويمكن تحقيقها عندما تكون المنظمة قادرة على تقديم نفس الفوائد التي يقدمها المنافسون للعملاء ولكن بأقل تكلفة، أو عند تقديم ميزة التمايز التي تخلق منافع تفوق تلك التي يقدمها المنافسون، فامتلاك ميزة تنافسية يؤدي إلى خلق قيمة أعلى للعملاء، وكذلك تحقيق مستويات أرباح مرتفعة (Braslina, .. et al, 2014, p. 35).

كما يمكن للمنظمات تحقيق الميزة التنافسية عندما تقوم بتطوير واكتساب سمات وإجراءات تسمح لها بالتفوق على منافسيها عبر القيام بأنشطة تحقق لها مستويات مرتفعة من الربحية، وتحقق نتائج إيجابية في الأسواق التي تنشط بها. فالمنظمات التي تملك ميزة تنافسية يكون لديها تقدم تكنولوجي يمكنها من تزويد الأسواق بمنتجات ذات جودة عالية تساهم في زيادة حصتها السوقية، فنجاح المنظمة مشروط بقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية (Ceglinski, 2016, p. 58).



## 2. الدراسات السابقة:

فيما يلي مجموعة دراسات سابقة تطرقت للعلاقة بين إدارة التنوع والميزة التنافسية.

### 1.2. دراسة: M. Sebnem Ensari Pinar, Altinok Gurel and Hazal K. Alay سنة

2017 بعنوان:

#### « Does Diversity Management Provide Competitive Advantage? »

ركزت الدراسة على إدارة التنوع وخلق الميزة التنافسية للتعامل مع المنافسة العالمية المتزايدة. حيث اعتبرت الاستراتيجيات التنافسية الأكثر قبولاً هي الاستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر الذي قام بتقسيمها إلى 3 استراتيجيات أساسية: التمايز، قيادة التكلفة واستراتيجيات التركيز. الهدف من هذه الدراسة هو استكشاف ما إذا كانت هناك علاقة بين الاستجابة للمنافسة المتزايدة بسبب العولمة والقدرة على إدارة هيكل القوى العاملة المتغير بسببها واقتراح نموذج قائم على هذه العلاقة. لهذا الغرض، تم وضع استبيان تضمن 39 سؤالاً لتحديد استراتيجية المنافسة والقدرة على إدارة التنوع للقوى العاملة في 501 منظمة، وتم تقييم الإجابات الواردة عن طريق التحميل في برنامج حزمة SPSS. تم التوصل من خلال الدراسة إلى وجود علاقة بين استراتيجيات العمل والقدرة على إدارة التنوع، وأن هناك تفاعلاً إيجابياً بين استراتيجية قيادة التكلفة على أعلى مستوى. كما توصلت الدراسة إلى أن إدارة التنوع تفسر استراتيجيات المنافسة بنسبة 24.9٪.

### 2.2. دراسة: Parshotam Dass and Barbara Parker سنة 2016 بعنوان:

#### « Strategies for Managing Human Resource Diversity: From Resistance to Learning »

هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة فكرة وجود طريقة واحدة أفضل لإدارة تنوع القوى العاملة في المنظمات؛ حيث توصلت إلى أنه لا توجد طريقة واحدة أفضل، لكن نمط إدارة التنوع يتوقف على عدة عوامل مثل: حجم التنوع في المنظمة وطبيعته، المواقف الإدارية، ومدى تبني كل من المنظمة والبيئة لثقافة التنوع.

تتفاعل المنظمة مع التنوع في القوى العاملة لديها في إطار مجموعة من الأساليب الإستباقية والتكيفية والدفاعية والتفاعلية لأنها تنظر إلى القوى العاملة المتنوعة بشكل متزايد على أنها فرصة أو تهديد أو مشكلة أو ميزة. هذه الآراء المتباينة تقود المديرين إلى إدارة تنوع القوى العاملة بطرق متميزة، مما يؤدي إلى تكاليف وفوائد مختلفة. على الرغم من ادعاء البعض بأن هناك طريقة واحدة أفضل لإدارة القوى العاملة المتنوعة، هناك القليل من الاتفاق على ما هي عليه.

### 3.2. دراسة: Collegium Civitas, and Warsaw, Poland سنة 2014 بعنوان:

#### « Managing an intergenerational workforce as a factor of company competitiveness »



الغرض من هذه الدراسة هو تقديم مفهوم للتعاون بين الأجيال في مواجهة التغيرات الديموغرافية الحالية من أجل تحسين قدرة المنظمة التنافسية من خلال محاربة الصراعات بين الأجيال داخلها. وقد أجرى الباحثان مقارنات بين مجموعة من الشركات، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من المجالات التي يمكن أن تجلب فيها إدارة التنوع في الأجيال فوائد للمنظمة، وكذلك تأثيرها على بناء ميزة تنافسية في المجالات التالية: التكاليف، الموارد، تنمية المهارات، الإبداع والتواصل مما يعطيها القدرة على بناء الكفاءات الأساسية في مجالات جديدة، لاسيما من خلال التركيز على عملية التعلم، والتي تؤدي إلى اكتساب الموظفين معارف ومهارات جديدة، وتحسين مستويات المهارات والمعرفة الحالية. نتيجة لذلك، يتم توفير ظروف أفضل لتطوير الموارد وطرق جديدة لتبليتها، والتي بدورها تعمل كأساس لإنشاء وتطوير الكفاءات الأساسية في الشركة.

#### 4.2. دراسة: Priscilla Dike سنة 2013 بعنوان: « The impact of workplace diversity on organisations »

تشير هذه الدراسة إلى أن التنوع في مصطلح الموارد البشرية يجمع بين الاختلافات المرئية وغير المرئية بين الموظفين، مثل المهارات، والتعليم، والمعرفة، والثقافة، والجنس، والعمر، ولون البشرة، كما قد يأتي من خلال التباين في التوقعات الشخصية مثل إيجاد التوازن بين الأسرة والوظيفة، حيث تختلف الاحتياجات من شخص لآخر، وهذا عنصر من عناصر التنوع التي غالباً ما تؤخذ في الاعتبار عند وضع سياسات الموارد البشرية لأن إدارة التنوع بطريقة صحيحة يمكن أن تشكل ميزة تنافسية حقيقية للمنظمات، حيث يمكن للتنوع أن يحسن الأداء لأن الأشخاص الذين يعملون في فريق يمكنهم تبادل المعرفة والكفاءات ويمكن أن يجعلوا منه أكثر كفاءة وإبداعاً وابتكاراً. ولهذا يتعين على المديرين الجمع بين استراتيجيات وأدوات الموارد البشرية المختلفة التي ستعمل على تطوير قدرات كل فرد وجعل المنظمة بأكملها أقوى وأكثر قدرة على المنافسة في السوق.

#### 5.2. دراسة: NS Gwele, RN, PhD سنة 2009 بعنوان:

#### « Diversity management in the Workplace:beyond compliance »

تشير الدراسة إلى أن استراتيجية إدارة التنوع تهدف إلى تعظيم إمكانات كل فرد للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة من خلال الاستفادة من المواهب والاختلافات الفردية في بيئة متنوعة من القوى العاملة. وتقدم إدارة العلاقات الشخصية في بيئة التنوع عدداً من التحديات المتعلقة بالتغيرات في المشهد الاجتماعي والقانوني والاقتصادي، والتوقعات الفردية والقيم، بالإضافة إلى التغيير الحتمي في الثقافة التنظيمية سواء أكانت المنظمات فعالة في إدارة التنوع أم لا، فبغض النظر عن العرق أو الجنس أو الوضع المهني، فإن كل واحد منهم لديه شيء ذي قيمة للمساهمة في تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها.

من خلال عرض الدراسات السابقة يتضح أنها تتشابه مع هذه الدراسة في أداة جمع البيانات المتمثلة في الاستبانة، إضافة إلى دراسة نفس المتغير المستقل المتمثل في إدارة التنوع، والتعرف على تأثيره على الميزة التنافسية أو أداء المنظمة، لكن على الرغم من أوجه التشابه سابقة الذكر، إلا أن لهذه الدراسة خصوصياتها التي تميزها عن



الدراسات السابقة من خلال جانبين: الأول يتمثل في الجمع بين عدة أبعاد مختلفة للتنوع في أنموذج واحد والتي تتمثل في: الأبعاد الداخلية، الخارجية والتنظيمية لإدارة التنوع. أما الجانب الثاني فهو التميز في مجال التطبيق الذي خص إحدى الشركات الصناعية في الجزائر وبالتحديد الشركة الجزائرية القطرية للصلب بمنطقة بلارة بولاية جيجل. علاوة على ما سبق جاءت هذه الدراسة لتوضيح ضرورة الاهتمام بإدارة التنوع في مكان العمل وتحديد المزايا والعيوب المرتبطة بتنوع القوى العاملة، لأن التغاضي عن عيوب التنوع لن يمكن المنظمة من إدارة المواقف الصعبة والصراعات التي قد تنشأ فيها، بالإضافة إلى أنه حين تتغلب المنظمات على تحديات التنوع فسوف يصبح لديها مزايا تنافسية مستدامة تزيد من قدرتها على جذب الموارد البشرية الجيدة، وضمان التنوع في الأفكار والإبداع والابتكار والقدرة على حل المشاكل. علاوة على ذلك يمكن أن يؤدي احترام التنوع وإدارته بشكل جيد إلى استقرار وظيفي، وزيادة الإنتاجية، وذلك لأن الفرد عندما يشعر بوجود التقدير والعدالة والمساواة في التعامل، فسوف يبذل قصارى جهده للارتقاء بمستوى الأداء.

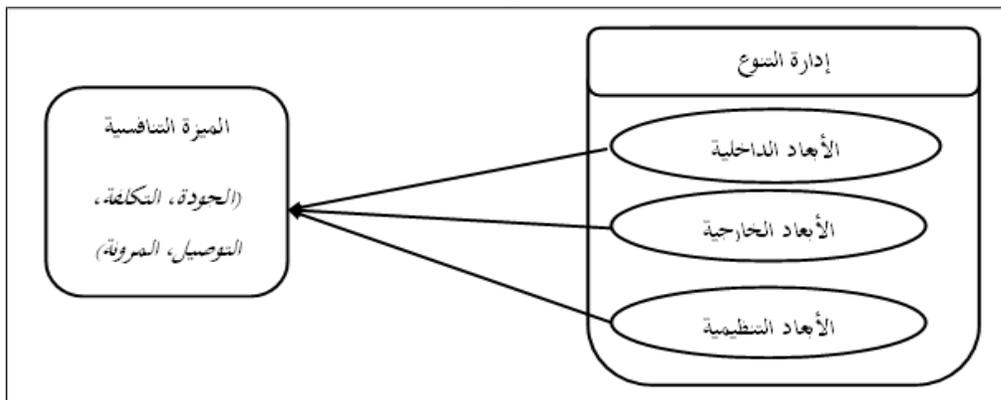
## II. الدراسة الميدانية:

تمت الدراسة الميدانية على مستوى الشركة الجزائرية القطرية للصلب بمنطقة بلارة، ولاية جيجل، وذلك وفق الخطوات التالية:

### 1. نموذج الدراسة:

يشمل نموذج الدراسة متغيرين، حيث يمثل المتغير المستقل إدارة التنوع وتم تقسيمه إلى ثلاثة أبعاد وهي: الأبعاد الداخلية، الأبعاد الخارجية والأبعاد التنظيمية، في حين تمثل المتغير التابع في الميزة التنافسية للمنظمة.

#### الشكل 01: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث



## 2. منهجية الدراسة:

سيتم توضيح المنهجية المتبعة بالدراسة، انطلاقاً من تحديد نوع الدراسة، المجتمع والعينة المدروسة، أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة لتحليل هذه الأداة.

### 1.2. نوع الدراسة:

المنهج المتبع بالدراسة الحالية هو المنهج الوصفي لأنه المناسب لاختبار العلاقة الموجودة بين الظواهر والمتغيرات، كما أن الدراسة تمثل بحثاً ارتباطياً لأنها تهدف لمعرفة أثر إدارة التنوع على الميزة التنافسية للمنظمة، بالإضافة إلى أن الدراسة بحث كمي لأنها اعتمدت الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات الضرورية في الجزء التطبيقي منها.

### 2.2. مجتمع وعينة الدراسة :

تمثل مجتمع الدراسة في إطار الشركة الجزائرية القطرية للصلب والذين بلغ عددهم 375 موظفاً، وقد أسست الشركة الجزائرية القطرية للفولاذ (AQS) في ديسمبر 2013 وهي نتيجة شراكة استثمارية بين الجمهورية الجزائرية ودولة قطر برأس مال قدره 58.610.000.000 دينار جزائري. وهي مملوكة بنسبة 49٪ لقطر ستيل العالمية (QSI) و 46٪ لمجموعة سيدر الصناعية و 05٪ لصندوق الاستثمار الوطني (FNI). تعمل AQS في المنطقة الصناعية ببلارة، في بلدية المليية (ولاية جيجل)، على بعد 400 كيلومتر من العاصمة الجزائر، حيث تدير مجمعا للصلب بمساحة إجمالية قدرها 216 هكتاراً. بفضل حجم الإنتاج والموثوقية التشغيلية والتقدم التقني، يحتل الحديد الجزائري القطري مكانة مهمة في خريطة صناعة الصلب الوطنية والإقليمية. كما تولى AQS اهتماماً كبيراً برأس المال البشري، كمحرك للنمو الاقتصادي والتقدم الاجتماعي، لاسيما من خلال خلق بيئة عمل تشجع على الإبداع والابتكار لصالح موظفيها البالغ عددهم 1500 موظف من مختلف التخصصات والمؤهلات.

وقد بدأت شركة AQS إنتاج وتسويق منتجات الحديد في نهاية عام 2017. وتبلغ الطاقة الإنتاجية الأولية للمجمع حوالي 2 مليون طن سنوياً من حديد التسليح وقضبان الأسلاك بأقطار مختلفة. وستخصص المرحلة الثانية من برنامج الاستثمار لإنتاج أنواع أخرى من الفولاذ الخاص المستخدم في العديد من الصناعات وبذلك تصل الطاقة الإنتاجية إلى أكثر من 4 ملايين طن في السنة، وقد تم تجهيز المجمع بأحدث التقنيات في العالم حيث يضم تسع وحدات إنتاج صديقة للبيئة، تضمن أقصى قدر من كفاءة الإنتاج وجودة المنتج التي تلي المعايير الدولية. وقد استخدمت العينة الملائمة، إذ تم توزيع 50 استبيان على إطار هذه الشركة، وتم استردادها كاملة.

### 3.2. أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، واستخدم مقياس Likert الخماسي لقياس متغيرات الدراسة. ضم الاستبيان البيانات الشخصية للتعرف على خصائص عينة الدراسة، واستخدمت 31 فقرة لقياس متغيرات النموذج.



#### 4.2. الأساليب الإحصائية المستخدمة

لمعالجة البيانات وإجراء الجانب التطبيقي للدراسة تم استخدام عدة أساليب إحصائية والمتمثلة في:

- معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation: تم استخدامه لحساب ارتباط كل عبارة لكل متغير مع متوسط العبارات، للتحقق من الصدق البنائي لأداة الدراسة؛
- معامل الثبات Cronbach's Alpha: تم استخدامه للتحقق من أن عبارات الاستبيان تقيس بطريقة جيدة متغيرات الدراسة، وأن استخدام نفس الاستبيان لعدة مرات سيؤدي إلى نفس النتائج؛
- معاملي الالتواء والتفلطح: يتم الاستخدام معاملي الالتواء والتفلطح للتأكد هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، حتى يتم اختيار الاختبارات الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفرضيات؛
- الانحدار الخطي المتعدد: تم استخدامه لأنه يقيس تأثير متغيرين مستقلين أو أكثر على المتغير التابع،
- وقد تم استخدام هذا النوع من الانحدار لاختبار صحة الفرضيات بسبب تعدد المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة.

#### 3. نتائج الدراسة:

##### 1.3. الصدق البنائي لأداة الدراسة:

يتم التحقق من الصدق البنائي لأداة الدراسة باستخدام معامل ارتباط العبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات المشككة لكل متغير، الجدول الآتي يوضح النتائج المتوصل إليها:

الجدول 01: اختبار الصدق البنائي

المتغيرات	رقم الفقرة	عدد الحالات	Sig. (2-tailed)	ارتباط الفقرة بالنسبة لكل العبارات	المتغيرات	رقم الفقرة	عدد الحالات	Sig. (2-tailed)	ارتباط الفقرة بالنسبة لكل العبارات
الأبعاد الداخلية	1	50	,000	,758**	الجودة	1	50	,000	,790**
	2	50	,000	,756**		2	50	,000	,903**
	3	50	,000	,715**		3	50	,000	,924**
الأبعاد الخارجية	4	50	,000	,846**	التكلفة	1	50	,000	,587**
	1	50	,000	,725**		2	50	,000	,660**
	2	50	,000	,733**		3	50	,000	,599**
	3	50	,000	,841**		4	50	,000	,611**
	4	50	,000	,810**		5	50	,000	,512**
	5	50	,000	,651**	التوصيل	1	50	,000	,693**
						2	50	,000	,587**



,718**	,000	50	3	المرونة	,649**	,000	50	1	الأبعاد التنظيمية	
,637**	,001	50	4		,759**	,000	50	2		
					,537**	,000	50	3		
,790**	,000	50	1		,638**	,000	50	4		
,771**	,000	50	2		,555**	,000	50	5		
,688**	,000	50	3		** : مستوى الدلالة 0.01					
,639**	,000	50	4							
,508**	,000	50	5							

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول مستوى الدلالة ( $\text{Sig. (2- tailed)} < 0.01$ ) لجميع العبارات أقل من 0,01 ، أي أنه هناك ارتباطا بين كل عبارة ومتوسط مجموع العبارات المكونة لكل متغير، و هذا الارتباط موجب وأكبر من 0.50 وهذا دليل على تحقق الصدق البنائي. فقد أكد ( DeCoster ( 2005 أن شرط الصدق البنائي لأداة الدراسة يتحقق إذا كان هناك مستوى دلالة أقل من 0.01 وارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات موجب وقوي.

### 2.3. ثبات أداة الدراسة:

يتم التأكد من ثبات أداة الدراسة بالاعتماد على معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، والنتائج المتحصل عليها موضحة بالجدول الآتي:

الجدول 02: معامل الثبات Cronbach's Alpha

المغيرات	عدد الحالات	عدد العبارات	معامل الثبات Cronbach's Alpha
الأبعاد الداخلية	50	4	0,759
الأبعاد الخارجية	50	5	0,809
الأبعاد التنظيمية	05	5	0,613
الجودة	50	3	0,845
التكلفة	50	5	0,690
التوصيل	50	4	0,719
المرونة	50	5	0,812

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS .

من الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل أبعاد إدارة التنوع والميزة التنافسية محصور بين 0,613 و 0,845 وهي في أغلبها قريبة أو تتجاوز 0,70 وهذا يدل على ثبات أداة الدراسة، فقد أكد النجار، وآخرون (2018) أن شرط ثبات أداة الدراسة يتحقق إذا كان معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر أو يساوي 0,60.



### 3.3. طبيعة توزيع متغيرات الدراسة

للتعرف على طبيعة توزيع متغيرات الدراسة يتم استعمال معاملي الالتواء Skewness والتفطح Kurtosis، والنتائج المتحصل عليها موضحة بالجدول رقم (3).

الجدول 03: معاملي الالتواء والتفطح

المتغيرات	معاملي الالتواء	معاملي التفطح
الأبعاد الداخلية	-2,97	15,026
الأبعاد الخارجية	-,60	-,97
الأبعاد التنظيمية	-2,62	20
الجودة	-,19	-1,74
التكلفة	-1,82	5,48
التوصيل	-1,61	5,70
المرونة	-1,06	,76

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

الملاحظ من الجدول أعلاه أن معاملي الالتواء لكل المتغيرات محصور بين -2,97 و -,60، وهو ينتمي إلى [-3, 3]، بينما معاملي التفطح محصور بين -1,74 و 20 وهو أقل أو يساوي 20، وهذا دليل أن المتغيرات تخضع للتوزيع الطبيعي وسيتم اختبار الفرضيات بالاعتماد على الاختبارات المعلمية، إذ أكد Brown (2008) أنه إذا كان معاملي الالتواء ينتمي إلى [-3, 3]، ومعاملي التفطح أقل أو يساوي 20 فإن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي.

### 4.3. تحليل معاملي تضخم التباين والتباين المسموح

يتم التأكد من جودة البيانات التي تم جمعها بالتحقق من عدم وجود ارتباط المتغيرات المستقلة فيما بينها، وهذا بالاعتماد على معاملي تضخم التباين والتباين المسموح، والجدول الآتي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول 04: معاملي تضخم التباين والتباين المسموح

المتغيرات	معاملي تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolerance)
الأبعاد الداخلية	1,015	,986
الأبعاد الخارجية	1,008	,992
الأبعاد التنظيمية	1,021	,979

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS .



أكد (Bryant-Kutcher, et al (2006) أن مشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة لن تظهر إذا تحقق شرطان، الأول إذا كان معامل تضخم التباين أصغر من 10، أما الشرط الثاني فيتمثل في أن يكون التباين المسموح أكبر من 0.1 بالنسبة لكل المتغيرات المستقلة. نلاحظ أن معامل تضخم التباين بالنسبة لكل المتغيرات المستقلة (VIF) Variance Inflation Factor محصور بين 1,008 و 1,021 وهي أقل من 10، كما أن التباين المسموح Tolerance محصور بين 0,979 و 0,992 وهي أكبر من 0.1، إذن لا يوجد ارتباط بين المتغيرات المستقلة ولا تظهر مشاكل عند التحليل.

### 5.3. اختبار ملائمة النموذج

يوضح الجدول الآتي نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والتحقق من ملائمة النموذج باستخدام تحليل الانحدار المتعدد.

الجدول 05: نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variances) (المتغير التابع = الميزة التنافسية)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط (R)	Durbin-Watson
1	1,109	3	,370	3,766	,017	,197	,444	1,605
	4,515	46	,098					
	5,623	49						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يستخدم اختبار "دربان واتسون" Durbin-Watson Test (D-W) للتأكد من عدم الارتباط الذاتي في معادلة خط الانحدار، إذ أكد (Carroll., et al (2002) أنه إذا كان هذا المؤشر أقل من 2 فهذا دليل على عدم حدوث الارتباط الذاتي بين المتغيرات المستقلة في معادلة خط الانحدار، ومن الجدول أعلاه نلاحظ أن مؤشر Durbin-Watson يساوي 1,605 وهو أقل من 2، أي أنه لا يوجد مشكل الارتباط الذاتي ويتم اختبار ملائمة نموذج الدراسة عن طريق تحليل التباين للانحدار.

من خلال الجدول رقم (5) نجد أن مستوى الدلالة ( $F = 0,017 < 0,05$ ) أي أن النموذج ذو أهمية إحصائية. أما معامل التحديد R<sup>2</sup> والذي يظهر نسبة التغير الحاصل في المتغير التابع نتيجة التغير الحاصل في المتغير المستقل، في الدراسة الحالية فقد كان يساوي 0,197 أي أن 19,70% من التباين في الميزة التنافسية كان نتيجة التغير في مستوى تطبيق إدارة التنوع، إذن الفرضية الرئيسية مقبولة.

الفرضية الرئيسية: تساهم إدارة التنوع في تحقيق الميزة التنافسية للشركة الجزائرية القطرية للصلب، مقبولة.

### 6.3. اختبار صحة الفرضيات الفرعية

يوضح الجدول التالي أثر أبعاد إدارة التنوع على الميزة التنافسية.



### الجدول 06: نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

مستوى T دلالة T	قيمة T الحسوبة	المعاملات النمطية		المعاملات غير النمطية		النموذج Model
		Beta	الخطأ المعياري	B		
,000	4,175		,609	2,545	ثابت Constant	1
,942	-,074	-,010	,083	-,006	الأبعاد الداخلية	
,092	1,722	,228	,049	,084	الأبعاد الخارجية	
,010	2,705	,361	,101	,273	الأبعاد التنظيمية	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS .

حسب الجدول رقم (6) نلاحظ ما يلي:

- لا توجد للأبعاد الداخلية لإدارة التنوع مساهمة في تحقيق الميزة التنافسية بالشركة الجزائرية القطرية للصلب، لأن مستوى الدلالة ( $T = 0,942 > 0,05$ ). إذن: الفرضية الفرعية الأولى مرفوضة؛  
H<sub>1</sub>: للأبعاد الداخلية لإدارة التنوع أثر إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية بالشركة الجزائرية القطرية للصلب، مرفوضة.
- لا توجد للأبعاد الخارجية لإدارة التنوع مساهمة في تحقيق الميزة التنافسية بالشركة الجزائرية القطرية للصلب، لأن مستوى الدلالة ( $T = 0,092 > 0,05$ ). إذن الفرضية الفرعية الثانية مرفوضة؛  
H<sub>2</sub>: للأبعاد الخارجية لإدارة التنوع أثر إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية بالشركة الجزائرية القطرية للصلب، مرفوضة.
- للأبعاد التنظيمية لإدارة التنوع أثر إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية بالشركة الجزائرية القطرية للصلب، لأن مستوى الدلالة ( $T = 0,010 < 0,05$ )، كما أن المعاملات النمطية "Beta" والتي تعبر عن أثر الأبعاد التنظيمية لإدارة التنوع على تحقيق الميزة التنافسية تساوي 0,361 أي 36,10% وهي قيمة لا بأس بها. إذن الفرضية الفرعية الثالثة مقبولة.  
H<sub>3</sub>: للأبعاد التنظيمية لإدارة التنوع أثر إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية بالشركة الجزائرية القطرية للصلب، مقبولة.

### 7.3. تفسير نتائج الدراسة

يمكن تقديم تفسير للنتائج المتوصل إليها على النحو الآتي:

- تساهم إدارة التنوع في تحقيق الميزة التنافسية بالشركة الجزائرية القطرية للصلب، و وهذا ما أكدته دراسة (M. Sebnem Ensari Pinar, Altinok Gurel and Hazal K. Alay, 2017)، وذلك لكون الشركة تأسست حديثا مما جعلها تسعى إلى تنوع مواردها البشرية للاستفادة من التنوع في الكفاءات المحلية والأجنبية، وذلك حتى تتمكن الشركة من الإقلاع بشكل سليم، رغم مع ما واجهته من تحديات وتدبدب في البيئة التي نشط بها إثر ما خلفته جائحة كورونا على الاقتصاد الوطني والدولي، مما جمد الكثير من المشاريع خاصة في قطاعات البناء والأشغال العمومية التي كانت تمثل أهم سوق تستهدفه الشركة رغم الانتعاش الذي



عرفته مع مطلع هذه السنة، وهو الأمر الذي دفعها إلى السعي لتنويع منتجاتها لتلائم احتياجات كل من القطاعين الخاص والعام، خاصة مع دخول وحدة الدرفلة الثالثة مرحلة الإنتاج بطاقة إنتاجية تبلغ 500.000 طن سنويا من لفائف الأسلاك الحديدية، بمختلف المقاسات، مما عزز الطاقة الإنتاجية للشركة لتلبية الاحتياجات المتزايدة لعملائها.

- وتطمح الشركة الجزائرية القطرية للصلب إلى إنتاج مليوني طن من الفولاذ سنويًا (1.5 مليون طن من حديد التسليح و500.000 طن من لفائف الأسلاك الحديدية وستساهم القدرة الإنتاجية الضخمة للمركب الذي وصلت نسبة الإنجاز فيه 96 بالمائة في تغطية حاجيات السوق المحلي من الحديد في المرحلة الأولى، على أن يتم تصدير الفائض من الإنتاج إلى الأسواق الإقليمية والدولية في المرحلة الثانية.
- لا يوجد للأبعاد الداخلية والخارجية لإدارة التنوع مساهمة في تحقيق الميزة التنافسية بالشركة الجزائرية القطرية للصلب، هذه النتيجة تختلف مع ما أكدته دراسة (Priscilla Dike, 2013)، وذلك راجع لاختلاف البيئة التي أجريت فيه الدراسات واختلاف نسبة التنوع فيما يخص هاته الأبعاد في كل منهما، حيث لا تتجاوز نسبة النساء العاملات في الشركة 2% وهذا لطبيعة نشاط الشركة، أما نسبة الأجانب فهي لا تتجاوز 10% وهي خاصة ببعض الوظائف المفتاحية الخاصة بالشركة، في حين لا تتعدى نسبة ذوي الاحتياجات الخاصة 1%، وهي النسبة التي يحددها مبدأ تكافؤ الفرص في قانون العمل الجزائري. كما أن الشركة تركز في عمليات التوظيف أو العطل أو الحقوق والواجبات على قانون العمل الجزائري، كونها خاضعة له بحكم قاعدة 51/49. وعليه فإن هذه الظروف في الشركة تجعلها تعتمد على استقطاب وتوطين الكفاءات من خلال التركيز على الأبعاد التنظيمية لإدارة التنوع في تحديد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لديها حتى تتمكن من بناء ميزة تنافسية مستدامة.
- تساهم إدارة الأبعاد التنظيمية للتنوع في تحقيق الميزة التنافسية بالشركة الجزائرية القطرية للصلب، وهذه النتيجة تتوافق مع ما جاء به كل من (M. Sebnem Ensari Pinar, Altinok Gurel and Hazal K. (2009); NS Gwele, RN, PhD, 2017; Alay, 2017)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الشركة تركز على الأبعاد التنظيمية لإدارة التنوع كونها شركة تأسست حديثا وهي تسعى لاستقطاب الكفاءات المتوفرة في سوق العمل، ولذلك فهي توفر لهم الظروف الملائمة لتحفيزهم على العمل لديها، وذلك للاستفادة من مهاراتهم وخبراتهم في مختلف المجالات حتى تتمكن الشركة من تحقيق الأهداف المسطرة والمتمثلة في تغطية السوق الوطنية التي لا تجد فيها منافسة كبيرة خاصة مع ما يواجهه مصنع الحجار من مشاكل في الآونة الأخيرة، والاتجاه نحو التصدير كخطوة ثانية، فقد وقعت الشركة الجزائرية القطرية للصلب على اتفاق شراكة مع شركة بوسكو انترناشيونال من كوريا الجنوبية حول تسويق منتجاتها على المستوى الدولي. ومن شأن هذا الاتفاق أن يسمح لها في سنة 2021 بتصدير ما يعادل 150.000 طن من مواد الحديد و الصلب عبر العالم ولاسيما نحو أوروبا التي تربطنا بها امتيازات جبائية في إطار اتفاق الشراكة بين الجزائر والاتحاد الأوروبي.



وقد سجل مركب الحديد والصلب بلارة بجيجل، أول عملية تصدير لشحنة تضاهي 5000 طن من مادة الكالامين نحو إيسلندا، على أن تكون متبوعة بعمليات تصدير دولية أخرى، حيث من المنتظر أن يسجل من خلالها المركب قفزة نوعية في التصدير في مجال الحديد والصلب ومن خلاله سيكون للجزائر مكانة في السوق الأوروبية.

### الخلاصة:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تساهم إدارة التنوع في تحقيق الميزة التنافسية بالشركة الجزائرية القطرية للصلب بالمليية؛
  - لا تؤثر كل من إدارة الأبعاد الداخلية والخارجية للتنوع في تحقيق الميزة التنافسية بالشركة الجزائرية القطرية للصلب بالمليية ؛
  - تساهم إدارة الأبعاد التنظيمية للتنوع في تحقيق الميزة التنافسية بالشركة الجزائرية القطرية للصلب بالمليية.
- من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم **التوصيات** الآتية من أجل رفع مستوى إدارة التنوع في هذه الشركة وتفعيل مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية بها:
- تنظيم دورات تكوينية وندوات دورية لإطلاع العاملين على استراتيجيات إدارة التنوع المتبعة من طرف الشركة؛
  - تشكيل فرق عمل وتدوير العاملين على مختلف الأقسام لتحسين قدراتهم الإدراكية والتفاعلية والاستفادة من مختلف الخبرات المتاحة في الشركة؛
  - محاولة تبني أسلوب المشاركة للاستفادة من التنوع الذي تملكه الشركة خاصة العمال الأجانب، وغرس ثقافة مؤسسية إيجابية تحدد طريقة عمل الموظفين وأهداف الشركة لتجنب الصراعات داخلها؛
  - المساعدة في تحقيق التوفيق بين حياة العمل والعائلة للعاملين من خلال اعتماد بعض التسهيلات مثل: العمل الجزئي، المشاركة في العمل، اعتماد ساعات عمل مرنة، توفير استشارات في شؤون العمل والعائلة؛
  - التركيز على تكوين فرق عمل لها هدف مشترك وغاية واضحة لضمان التعاون بينها وتبادل المعرفة والمهارات للوصول الى الأهداف المنشودة بعيدا عن التحيز المبني على الاختلافات والفروق الفردية؛
  - وضع استراتيجيات عمل تساعد على خلق جو من الابداع والمنافسة وتعزيز الثقة بين العاملين بغض النظر عن الفروقات التي تميز كل فرد عن الآخر، وتقوية الإحساس بالانتماء لديهم بما ينعكس إيجابا على أدائهم.



## قائمة المراجع:

- جاد الرب سيد محمد. (2005). إدارة الموارد البشرية: موضوعات وبحوث متقدمة. القاهرة: مطبعة العشري.
- محسن علي الكنتي. (2005). السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق (الإصدار الطبعة الأولى). مصر: دون دار نشر.
- فايز جمعة النجار، نبيل جمعة النجار، ماجد راضي الزعبي. (2018). أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي. الطبعة الخامسة. دار الحامد. عمان.
- Anderson, T., & Metcalf, H. (2003). Diversity: stacking up the evidence. London: Chartered Institute Of Personnel and Development.
- Australia, C. o. (2005). Managing cultural diversity. Australia.
- Braslina, L., Viksne, K., Cumakovs, A., & Batraga, A. (2014). Innovative competitive advantage determination model. *Economic Science for Rural Development* (no 35), 34-42.
- Cao, G., Duan, Y., & Cadden, T. (2019). The link between information processing capability and competitive advantage mediated through decision-making effectiveness. *International Journal of Information Management* (no 44), 121-131.
- Carroll, N., Permanente, K., & Denver. (2002). "Application of Segmented Regression Analysis to the Kaiser Permanente Colorado Critical Drug Interaction Program". SAS and all other SAS Institute Inc.
- Ceglinski, P. (2016). The concept of competitive advantage, Logic, Sources and Durability. *Journal of Positive management*, vol 07 (no 03), 57-70.
- Chiu, C.-N., & Yang, C.-L. (2019). Competitive advantage and simultaneous mutual influences between information technology adoption and service innovation: Moderating effects of environmental factor. *Structural Change and Economic Dynamics* (no 49), 192-205.
- COX, T. (2001). creating the multicultural organisation: a strategy to capturing of the diversity. Sanfrancisco, USA: Bass and Jossev.
- DeCoster, J. (2005). "Scale Construction Notes". Department of Psychology, University of Alabama, Gordon, PP. 1- 21.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2001). Organizational behavior. Boston: Irwin MC Graw Hill.
- Li, Y.-Q., & Liu, C.-H. S. (2018). The role of problem identification and intellectual capital in the management of hotels' competitive advantage-an integrated framework. *International Journal of Hospitality Management*, vol 75, 160-170.
- Lin, H.-E., Hsu, A. W., Hsu, I.-C., & Chung, H.-M. (2020). Creating competitive advantages: Interactions between ambidextrous diversification strategy and contextual factors from a dynamic capability perspective. *Technological Forecasting & Social Change* (no 154), 1-11.



- Maury, B. (2018). Sustainable competitive advantage and profitability persistence: Sources versus outcomes for assessing advantage. *Journal of Business Research* (no 84), 100-113.
- Murphy, F., & Garthwaite, T. (2005). Diversity policy. Washington, Department of veterans affairs: Veterans Health Administration.
- Pisit, P. (2018). Competitive advantage effects on firm performance: A Case study of startups in Thailand. *Journal of International Studies* , vol 11 (no 03), 104-111.
- Saeidi, P., Saeidi, S. P., Sofiana, S., Saeidi, P. S., Nilashi, M., & Mardania, A. (2019). The impact of enterprise risk management on competitive advantage by moderating role of information technology. *Computer Standards & Interfaces* , vol 63, 67-82.
- Wen-Cheng, W., Chien-Hung, L., & Ying-Chien, C. (2011). Types of Competitive Advantage and Analysis. *International Journal of Business and Management* , vol 06 (no 05), 100-104.