
إدارة التنوع و أثره على أداء العاملين في شركات السياحة

إعداد

أ/ دعاء وفائي مصطفى محمد

باحثة بدرجة الماجستير - قسم الدراسات السياحية

كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

أ.د/ هي محمد باهر عمر

الأستاذ بقسم الدراسات السياحية

كلية السياحة والفنادق - جامعة حلوان

د/ رانيا محمد بهاء الدين بدر الدين

الأستاذ المساعد بقسم الدراسات السياحية

كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

مجلة كلية السياحة والفنادق ملحق العدد الخامس يونيو ٢٠١٩
الخاص بالمؤتمر العلمي الدولي الثاني - التسويق السياحي لمنطقة الدلتا

إدارة التنوع و أثره على أداء العاملين في شركات السياحة

إعداد

أ.د./محمّد باهر عمر / د/رانيا محمد بهاء الدين بدر الدين / أ.د./محمّد باهر عمر

المخلص

يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج في صناعة السياحة، ونظراً لنمو النشاط السياحي، وانتشاره في جميع دول العالم بصورة واضحة، ولأهمية دور العنصر البشري في نجاح أي منظمه سياحية فإن القيادات عاده ما تولي اهتماماً رئيسياً به، من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية وكفاءة العاملين سلباً أو ايجاباً، وقد تزايد الإهتمام بموضوعات التنوع في قطاع الأعمال العام والخاص على السواء، بهدف تمكينها من تقديم خدمة ممتازة للعملاء والحفاظ على القدرة التنافسية، بل تطور الإهتمام بالتنوع والإستفادة منه بوصفه مورداً تنظيمياً مهماً بوجاءت تلك الدراسة بعنوان إدارة التنوع و أثره على أداء العاملين في شركات السياحة ، وتهدف إلى التعرف على أبعاد إدارة التنوع بشركات السياحة محل الدراسة، وتوضيح مدى أهميه إدارة التنوع مادياً و معنوياً على العاملين بشركات السياحة، و معرفه مدى رضا العاملين بشركات السياحة على نظام إدارة التنوع ، و معرفه الفرق بين الشركات السياحية التي تطبق نظام إدارة التنوع ، و معرفه التحديات و الصعوبات في تطبيق إدارة التنوع في الشركات ، وكذلك معرفه الآثار الايجابية والسلبية لإدارة التنوع في شركات السياحة.

الكلمات الدالة : إدارة التنوع – أداء العاملين ، شركات السياحة

المقدمة

يسعى المسئولون عن إدارة شؤون الأفراد فى المنظمات السياحية إلى أن يصل العاملون فى إنتاجيتهم إلى أقصى كفاءة ممكنة، ولتحقيق هذا الهدف تعمل هذه الإدارات على توفير العمالة الجيدة المؤهلة، سواء عند اختيارهم لشغل الوظائف، بأقصى كفاءة ممكنة، حيث أن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما القدرة على العمل والرغبة فيه، وتتمثل القدرة على العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات، والتي يكتسبها الفرد بالتعليم والتدريب والخبرة العملية، بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي للفرد والقدرات الشخصية التي ينميها التعليم والتدريب.

إن الهدف الرئيسي لوجود أي منظمة، سواء كانت خدمية أو إنتاجية، هو تحقيق ميزة تنافسية وتحقيق أعلى مستويات الأداء، وحتى تصل المنظمة لتحقيق أهدافها، فيجب أن تقوم بإدارة تنوع الموارد البشرية.

فالتنوع بصفة عامة هو "عبارة عن الاختلافات والتباين، ولكن اختلف الباحثين، حول تحديد مفهوم تنوع الموارد البشرية، فاختلقت جهات النظر حسب رؤية كل باحث للتنوع"٥.

وهو أيضاً "الصفات التي يختلف فيها الأفراد مثل (العرق – النوع – العمر – الثقافة – مستوى التعليم – الوضع الاقتصادي والاجتماعي – القدرة الجسدية – المستوى الوظيفي – المعتقدات الدينية والسياسية وغيرها) وقد يتشارك الأفراد فى كل أو بعض هذه الخصائص"٦.

مفهوم تنوع العاملين

هو التنوع الموجود فى بيئة العمل عندما يتكون طاقم العاملين من ذوى الخلفيات المتنوعة

(الأعمار والأجناس ومستويات الخبرة المهنية والاجتماعية)

❖ ولا يقتصر التنوع على مجرد التنوع الثقافي، و الخلفية الاجتماعية، و النوع، و الجنس، فهو يشمل تفرد كل شخص و خبرته و شخصيته التي تكون مختلفة عن غيره^٧

ومن هنا يمكن طرح عدة تساؤلات وهي :

س / كيف يؤثر التنوع على أداء العاملين في مكان العمل؟

س / كيف يتم إدارة التنوع في مكان العمل ؟

و إدارة التنوع هي الإختيار الواعي، والإلتزام من قبل المنظمة لتقييم الاختلافات بين الأفراد في بيئة العمل عن طريق استخدام التنوع كمصدر قوه، لتحقيق أهداف المنظمة

كما أنه التزام تنظيمي و مكافأة و تشجيع مزيج من الموظفين غير المتجانسين حيث أن إدارة التنوع هي إمتداد تاريخي لمنهج تكافؤ الفرص.

وتهدف إدارة التنوع إلى : العدالة . التوازن - المساواة، كما تساهم في تماسك أداء العاملين، و تحقيق الإستدامة في التطوير، و إيجاد صيغه للتقارب بين العاملين والأفراد بشكل عام، فالتنوع نعمه و ليست نقمه ، وبالتالي يتم مشاركته العاملين بإختلافاتهم بشكل فعال في عملية الإنتاج^٨

مشكلة الدراسة

في بعض الأحيان ينظر إلى إدارة التنوع بنظرة ضيقة، على أنها تعالج في المقام الأول القضايا المرتبطة بإختلاف العرق، أو الأصل، أو الفروق بين الجنسين، وعلاقتها بالقوانين التي تنص على حماية أوضاع مجموعات أو أقليات معينة، في حين أن إدارة التنوع تعنى قبول مجموعة متنوعة من الأفراد لتشكيل القوى العاملة وتحقيق إمكانات الجميع، وليس لصالح أي مجموعة، وليس لصالح أي مجموعة وتسهم كذلك في دمج الأفكار وممارسة التنوع في كل العمليات الإدارية، وتكمن مشكلة الدراسة في مدى إيجابية النظرة إلى إدارة التنوع بين العاملين باعتباره ميزه وليس باعتباره تناقضات بين العاملين، ومن المفترض إدراك شركات السياحة أهمية التنوع بين العاملين، وذلك لكي

يتم تخطيط إستراتيجية متكاملة لإدارة التنوع وتعظيم دور الاستفادة منه، ومن ثم تحقيق أهداف الشركة السياحية نحو التطور والإبداع، وتقديم خدمة متميزة من خلال تطبيق إدارة التنوع بين العاملين، ورفع كفاءة أدائهم ومن ثم رضا العملاء .

ومما سبق يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكبر من خلال التساؤل التالي: -

➤ هل لإدارة التنوع تأثير على أداء العاملين في شركات السياحة محل الدراسة؟

وينبثق من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية: -

أولاً: هل يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة التنوع على أبعاد أداء العاملين في شركات

السياحة محل الدراسة؟

ثانياً: ما مدى توافر أبعاد إدارة التنوع لدى العاملين في شركات السياحة محل

الدراسة؟

ثالثاً: هل يوجد علاقة ارتباط معنوية بين إدارة التنوع وأبعاد أداء العاملين في

شركات السياحة محل الدراسة؟

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من جانبين هما:

١- الأهمية العلمية

ترجع الأهمية العلمية للدراسة إلى تناول معظم الدراسات السابقة لموضوعات ترتبط بطبيعة الأداء الوظيفي للعاملين، ولأن أداء العاملين بمفهومه عبارة عن قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم، وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل، وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور، فلن تشير أياً من هذه الدراسات إلى كيفية إدارة هذا التنوع في قوة العمل بفاعلية وهذا ما تبرزه أهمية الدراسة، وكذلك إثراء المكتبة العربية نظراً لاحتياجها لمثل هذه الأبحاث، كما يعتبر موضوع إدارة التنوع من الاتجاهات الحديثة في تحقيق المزايا التنافسية في مجال إدارة الموارد البشرية، ورفع كفاءتهم لتحقيق الأهداف.

٢- الأهمية التطبيقية

يأمل أن ترسخ نتائج هذه الدراسة مفهوماً شاملاً لتعزيز إدارة التنوع في شركات السياحة المصرية، وأن تساعد في الكشف على العوامل التي تؤثر في تطبيق إدارة التنوع، بحيث تتمكن شركات السياحة من تعزيز جوانب القوة، ومعالجة القصور والخلل التي قد تبينها نتائج الدراسة.

كما توضح هذه الدراسة أهمية التعرف على إلى أي مدى تستطيع شركات السياحة المصرية إدارة الموارد البشرية المتنوعة بفاعلية، مما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية داعمة لتلك الشركات.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى ما يلي: -

- ١- التعرف على أبعاد إدارة التنوع بشركات السياحة محل الدراسة.
- ٢- توضيح مدى أهميه إدارة التنوع مادياً و معنوياً على العاملين بشركات السياحة.
- ٣- معرفه مدى رضا العاملين بشركات السياحة على نظام إدارة التنوع .
- ٤- معرفه الفرق بين الشركات السياحية التي تطبق نظام إدارة التنوع .
- ٥- معرفه التحديات و الصعوبات في تطبيق إدارة التنوع في الشركات .
- ٦- معرفه الآثار الايجابية والسلبية لإدارة التنوع في شركات السياحة.

فروض الدراسة

➤ **الفرض الرئيسي الأول:** توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين إدارة التنوع وأداء العاملين في شركات السياحة.

ويتفرع منها الفروض الفرعية التالية:-

- ١ - لا يوجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين الأبعاد الداخلية وأداء العاملين في شركات السياحة.

٢ - لا يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين الأبعاد الخارجية وأداء العاملين في شركات السياحة.

٣ - لا يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين الأبعاد التنظيمية وأداء العاملين في شركات السياحة.

➤ **الفرض الرئيسي الثاني:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة التنوع وأثرها على أداء العاملين في شركات السياحة تعزى لمتغير (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مكان الحصول على المؤهل العلمي، مكان العمل، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

منهجية الدراسة

تستند الدراسة إلى المدخلين الآتيين : -

(١) الدراسة النظرية

من خلال الاستعانة بالبحث المكتبي للعديد من المراجع العلمية العربية والأجنبية والدراسات والأبحاث العلمية والمواقع الرسمية على شبكة الإنترنت بهدف وضع الإطار النظري للدراسة.

(٢) الدراسة الميدانية

تم تصميم استبيان لجمع البيانات والمعلومات لمعرفة آراء العاملين في شركات السياحة محل الدراسة، حول الخدمات المقدمة لهم ثم تحليل البيانات الواردة بقوائم الإستبيان وتلك التي تم جمعها من خلال الزيارات الميدانية والملاحظة للوصول إلى نتائج الدراسة والتي تساعد على وضع التوصيات التي تنتهي بها الدراسة.

حدود الدراسة

١. المحددات المكانية

اقتصرت الدراسة على منطقة الإسكندرية، باعتبارها أحد المدن السياحية التي تضم العديد من الشركات السياحية المتخصصة.

٢. المحددات الزمنية

تم إجراء هذه الدراسة في الفترة من أبريل ٢٠١٨ حتى سبتمبر ٢٠١٨

٣. المحددات البشرية

أجريت هذه الدراسة على عينة من العاملين في شركات السياحة محل الدراسة .

الإطار النظري :

الجدور التاريخية لنشأة التنوع

ترجع جذور التنوع إلى منتصف القرن العشرين، حيث شهدت المنظمات الأمريكية والانجليزية والكندية تنوعاً للموارد البشرية بها(٩)، ويمكن القول أن البداية الحقيقية لإهتمام المنظمات بالتعامل مع التنوع كان نتيجة لظهور القوانين الأمريكية عام ١٩٦٤، والتي ألزمت الشركات الأمريكية بضرورة الالتزام ببرامج العمل الايجابية التي تقوم على تحقيق التوازن والعدالة والمساواة بين القوى العاملة(١٠) ، ثم تطور الأمر بعد ذلك إلى أن أصبح التنوع يمثل التحدي الرئيسي للإدارة في المؤسسات الأمريكية ، حيث تعد الولايات المتحدة الأمريكية أول من نبه إلى التغيرات الوشيكة في التركيبة الديموغرافية لسوق العمل (١١).

مفهوم التنوع

يقصد بكلمة التنوع في المعجم بأنها : تنوع - يتنوع - تنوعاً - فهو متنوع ، تنوع الشيء تعنى تصنف واختلف ، تنوع الصور : اختلاف أنواعها وأحجامها وأشكالها ، تنوع الأحياء : حدوث الفروق بين الأشخاص والجماعات والعروق بتأثير عوامل مختلفة(١٢).

يعرف التنوع على أنه تشغيل الأفراد المتنوعين من حيث الخصائص والصفات الذاتية مثل نوعية الجنس ونوعية العرق ، العمر ، والسلالة وغير ذلك ..(١٣).

كما يعرف التنوع بأنه مجموعة من الاختلافات وأوجه الشبه في الصفات والمزايا مثل العوامل الثقافية والحالة الاجتماعية والعوامل الديموغرافية، وهو الاختلاف في سلوك الأفراد الذي يرجع إلى اختلاف ثقافتهم وخصائصهم (١٤).

والجدير بالذكر بأن **توسيع التنوع** يعنى محاولات زيادة تمثيل الأفراد من الجنسين، والعرقيات والخلفيات الثقافية المختلفة في المؤسسة، لأنه يقوم على النظريات النفسية للتواصل الاجتماعي، والتي تشير إلى أن زيادة مستوى الاتصال بين أعضاء الجماعات ذوى الهوية المختلفة سيؤدى إلى انخفاض في التحيز، فالتوسيع يفترض ضمناً أن مناخ التنوع سيتم تحسينه من خلال زيادة الاتصال بين أفراد الجماعات مختلفي الهوية الإجتماعية (١٥).

وهناك ما يسمى **بالتنوع غير الملحوظ** ويعنى : " مجموعة من المتغيرات غير الملموسة، وتشمل جميع العوامل التي يصعب التعرف عليها أو تحديدها من المقابلة الأولى كالقيم والاتجاهات والمواقف والتعليم والمركز الوظيفي وطريقة التفاعل والقدرات الجسدية والعقلية، أما التنوع الملحوظ فيعبر عن مجموعة من المتغيرات الملموسة والمرئية كالسلالة والعمر والعرق..... الخ" (١٦).

ويُقصد بالتنوع في الموارد البشرية بأنه: توزيع أعضاء المؤسسة من حيث الصفات النفسية والجسدية التي تعزز التنوع في مكان العمل بسهولة مثل لون البشرة والنوع والعمر والعرق (١٧)، وهي تكون أكثر استمراراً لأنها تشكل الأساس الأول للتوافق بين العاملين أصحاب الخلفيات المختلفة والمتنوعة، وتشمل السمات النفسية عوامل متعددة مثل التفضيلات وأسلوب الحياة والقيم، والتوجهات، والمهارات، والخبرة، والمعتقدات وأنماط الشخصية، والتنشئة الاجتماعية وتجارب الحياة وديناميكية السلطة (١٨).

مفاهيم وأبعاد إدارة التنوع

تمهيد

تواجه مؤسسات القرن الحادي والعشرين قبل أى وقت مضى الكثير من التحديات فى مقدمتها زيادة المنافسة العالمية، وارتفاع توقعات العملاء، والتغير المتزايد والمتجدد فى محيطها (١٩)، وقد تزايد الإهتمام بموضوعات التنوع فى قطاع الأعمال العام والخاص على السواء، بهدف تمكينها من تقديم خدمة ممتازة للعملاء، والحفاظ على القدرة التنافسية (٢٠)، بل تطور الإهتمام بالتنوع والإستفادة منه بوصفه مورداً تنظيمياً مهماً، وتعد إدارة التنوع أحد التحديات الرئيسية التى تواجه إدارة الموارد البشرية فى المؤسسات حالياً، نظراً لأنها كمفهوم يُبنى على احترام السمات والصفات الخاصة لكل فرد والتى تميزه عن غيره، وأن يتم تقبل وجود هذه الإختلافات الفردية بكل ما تحويه من عناصر (٢١).

مفهوم إدارة التنوع

يعد مفهوم إدارة التنوع من المفاهيم والمداخل الإدارية الحديثة، والتى ظهرت فى بداية التسعينات، ويقوم على فكرة أن التنوع فى الموارد البشرية يمثل قضية إدارية مهمة تحتاج إلى مدخل إدارى للتعامل معها وكيفية إدارتها بشكل فعال، كما يعد مفهوماً واسعاً وشاملاً لجميع المستويات الإدارية فى المؤسسة (٢٢)، هذا وتعددت مفاهيم إدارة التنوع، والتى يذكر منها :-

هى عملية إيجاد مناخ داخل المؤسسة تتم الاستفادة من خلاله من الميزات الممكنة للتنوع لتحسين وتطوير أداء العاملين وتقليل السلبيات المحتملة (٢٣).

وهى الإختيار الواعي والإلتزام من قبل المنظمة لتقييم الاختلافات بين الأفراد فى بيئة العمل عن طريق استخدام التنوع كمصدر للقوة لتحقيق الأهداف التنظيمية ، وتحقيق عدالة فرص التوظيف والبعد عن التمييز سواء على أساس النوع أو الأصل أو العجز أو التوجهات الجنسية (٢٤).

هى طريقة مبتكرة للتفكير تتعلق بالتكيف والتعامل مع الإختلافات بين الأفراد، والإعتراف بدورهم فى المؤسسات، وإجراء التغييرات التنظيمية المطلوبة لضمان تعظيم الأداء الفردى والتنظيمى وزيادة الإنتاجية (٢٥).

كذلك يمكن تعريف إدارة التنوع على أنها إجراءات تتخذها المنظمة طواعية، صممت بهدف خلق أكبر قدر من الدمج للعاملين المنتمين لخلفيات متنوعة داخل هيكل المنظمة وعلاقاته الرسمية وغير الرسمية، عبر سياسات وبرامج محددة (٢٦).

أبعاد إدارة التنوع

تعددت أبعاد إدارة التنوع ، والتي تستخدم كمقياس لتلك الإدارة من خلال تبنيتها وتطبيقها لعدة معايير كالتالى (٢٧) :-

١- الإلتزام الإستراتيجي من خلال تبنى الإدارة العليا وتطبيقها لإدارة التنوع من خلال :

- الإختيار- التعيين - الترقيات - الأجور

- إدارة الأداء - إدارة الإتصال - إدارة الصراع - إدارة المواهب

٢- تطبيق برامج التنوع وهى مجموعة البرامج والإجراءات التى تتخذها إدارة المؤسسة مع العاملين المتنوعين بها بغرض إدارتها بفاعلية ويكون ذلك من خلال (التحفيز- إبداء الرأى - المقترحات - التعاون - تبادل المعلومات - التواصل- تطوير الأداء- عقد المؤتمرات- الاجتماعات - التدريب على العمل الجماعي)

٣- تغيير الثقافة التنظيمية : لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية فى الآونة الأخيرة باهتمام كل من الإدارة الإستراتيجية ، والسلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، وكذا علم اجتماع المنظمات، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق الشركات خاصة فى الوقت الحالى الذى تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة ، ومع اشتداد حدة المنافسة بين الشركات ؛ فالشركة التى تمتلك ثقافة تنظيمية قوية تكفيها وإيجابية تمكن أعضائها من الإلتزام واحترام قيمة الوقت،

المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يدفع إلى تحقيق أداء فردي وجماعي متميز يمكن الشركة من تحقيق أهدافها (٢٨).

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة القيم، والعادات، والمعايير، و المعتقدات و الافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة و طريقة اتخاذ القرارات و أسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية و كيفية تعاملهم مع المعلومات و الاستفادة منها لتحقيق الميزة التنافسية للشركة" (٢٩). كما تعرف الثقافة التنظيمية على أنها " نموذج للقيم المشتركة التي توضح كيفية السيطرة على الاتجاهات والسلوك، والتأسيس لما هو مهم لأفراد المنظمة" (٣٠).

ومن خلال تغيير الممارسات الإدارية التقليدية واستبدالها بممارسات أخرى تكون أكثر فاعلية وتوافقاً من خلال (٣١):

- التحول من النظم المركزية القائمة على الاحتكار إلى النظم اللامركزية التي تقوم على أساس انتشار وتدفق المعرفة ومشاركة الجميع في صياغتها .
 - التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي إلى الهيكل التنظيمي الأكثر تفلطحاً .
- يتضح مما سبق أنه توجد علاقة وثيقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة التنوع بالشركة حيث تتأثر إدارة التنوع مباشرة بالثقافة التنظيمية للشركة .

٤ - متابعة وتقييم برامج إدارة التنوع :

ضرورة الإلتزام بمتابعة برامج إدارة التنوع من أجل تقييمها ومعرفة نقاط القوة والضعف لضمان حل المشكلات وتطوير الأداء المستقبلي .

إجمالاً لما سبق يتضح أن أبعاد إدارة التنوع متباينة ومتعددة وذلك لأن إدارة التنوع يجب أن تتضمن كافة جوانب العمليات الفنية والإدارية للمؤسسة ، وهذا يضمن شمولية إدارة التنوع الذي يعد أساس لنجاحها .، وتتلخص أبعاد إدارة التنوع في الآتي (٣٢):

(القيادة - البحث والتقييم - التدريب - تغيير نمط القيادة والثقافة - المتابعة)

(سياسات داعمة - سياسات عدالة الفرص - تطبيق سياسات العدالة - ساعات عمل مرنة - النصح والإرشاد - توفير فترات استراحة مهنية - الحاجة للتنوع - العدالة التنظيمية - دعم التنوع - المساواة) (الاستقطاب - التوظيف - التدريب والتطوير - تقييم الأداء - الأجور) (الافتراضات والتوقعات - التعليم والتدريب - إدارة الأداء - إجراءات موارد بشرية شفافة)

سمات إدارة التنوع

تعمل إدارة التنوع على تحويل ثقافة المؤسسة من ثقافة تعتمد على الأغلبية إلى أخرى تتميز بالاختلاف والتعددية، وتركز إدارة التنوع على أمرين (٣٣):

أولاً : العدالة الاجتماعية من خلال خلق بيئة عمل لا يتمتع فى إطارها أى فرد بميزة أو يعانى من تمييز ضده بسبب سمات معينة .

ثانياً : زيادة الإنتاجية والربحية عبر إحداث تحول داخل المنظمة.

وبناء على ما سبق فإن لإدارة التنوع سمات رئيسية (٣٤): -

١ - إدارة التنوع اختيارية: بالرغم من أن تشريعات الحقوق المتساوية يجرى فرضها بالقانون وبرامج التمييز الإيجابي القوية تفرض من خلال حوافز، فإن إدارة التنوع تظل أمراً تقدم عليه المنظمات بمبادرة منها ولا تجبر عليه.

٢ - تستخدم إدارة التنوع تعريفاً واسعاً للغاية للتنوع: بينما تستخدم تشريعات الحقوق المتساوية وبرامج التمييز الإيجابي تعريفات محددة للمجموعات التى تستفيد منها، فإن المنظمات التى تطبق إدارة التنوع تستخدم تعريفات مفتوحة وواسعة للتنوع، ومن بين أسباب التعريفات الواسعة أكثر شمولية وتقلل الاعتراضات المحتملة من أعضاء الأغلبية.

٣- إدارة التنوع عبارة عن إستراتيجية عمل تهدف إلى استغلال كامل لإمكانات العاملين لمنح المؤسسة ميزة تنافسية (٣٥).

من خلال ما سبق يتضح أن هذه المكونات الثلاثة لإدارة التنوع تمثل نقاط قوة تحمل في الوقت ذاته نقاط ضعف محتملة للمؤسسات وقد تسفر عن فوائدها على المدى الطويل وذلك لأنها أولاً: كونها اختيارية بمعنى أنها قد لا تظل قائمة خلال فترات المحن الاقتصادية. ثانياً: التعريف الواسع، يعنى أن المجموعات الأكثر حاجة للدعم أبناء الأقليات العرقية وذوى الاحتياجات الخاصة والنساء، قد لا يتلقون الحماية التى يستحقونها بسبب توزيع الموارد عبر الكثير من المجموعات. ثالثاً: التركيز على الفوائد العملية التى تحققها إدارة التنوع للمنظمة، بمعنى أنه بمجرد أن يسود اعتقاد بأن إدارة التنوع لم تعد تحقق مثل هذه الفوائد للمؤسسات، فإنها ستختفى؛ ومن أجل التغلب على أوجه القصور يتعين على إدارة التنوع أن يكون التدريب على التنوع مخطط بشكل جيد ويحظى بالقبول فى التطبيق، لأن فى بعض الأحيان، قد تأتى الجهود المبذولة لتحسين الانفتاح والتفاهم بين المجموعات بنتيجة عكسية تعزز الصور السلبية والتحيز، بدلاً من تسهيل الاتصال المفتوح وتحسين العلاقات، وتكون النتيجة النهائية مثيرة للإلحاح والهجومية.

مما سبق يتضح أن الآثار الإيجابية لإدارة التنوع بالشركات تنقسم إلى (٣٦):

الآثار الداخلية وتعنى الآثار التى تحدثها إدارة التنوع داخل الشركة، مثل التغيرات فى الهيكل التنظيمى، وتشمل المزايا الناتجة عن ذلك: (زيادة تحفيز العاملين، وتحسين اتجاهاتهم نحو العمل، وزيادة الرضا الوظيفى، زيادة الابتكار والإبداع، تخفيض التكاليف من خلال تحسين الأداء التنظيمى، جودة حل المشكلات وتعدد الحلول البديلة، التحسين المستمر فى كافة الأنشطة داخل الشركة ..)

الآثار الخارجية وتعنى الآثار التى تحدثها إدارة التنوع خارج الشركة، وترتبط بالبيئة المحيطة بها، وجمهور المتعاملين معها، مثل العملاء، وتشمل المزايا: (تحسين أداء الأنشطة فى مجال التسويق عن طريق فهم حاجات ومطالب العملاء، استقطاب

وتوظيف موارد بشرية موهوبة ذات مهارات متنوعة، ويعد ذلك عنصراً تنافسياً هاماً يجعل الشركة في الصدارة)

الدراسة الميدانية : (التحليل والمناقشة)

أداة الدراسة الميدانية

تمثلت أداة الدراسة الميدانية في استمارة استقصاء Questionnaire موجهة للعاملين بالشركات السياحية محل الدراسة، وذلك بهدف دراسة أثر إدارة التنوع على أدائهم.

وقد تم تصميم قائمة الإستقصاء في هذه الدراسة لتكون الوسيلة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية بهدف تحقيق أهداف الدراسة.

وقد صيغت الإجابات على مقياس خماسي، إذ اعطيت خمسة خيارات هي (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة)، وتم تصنيف درجات المقياس الخماسي المستخدم في الدراسة على النحو التالي:

جدول (١): مقياس الإجابة على فقرات الأسئلة

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

وتم حساب مدى المقياس الخماسي المستخدم في الدراسة كما يلي:

$$\text{حساب المدى} = \text{Range} = (٥ - ١) = ٤$$

- من ١.٠٠ إلى ١.٨٠ يمثل غير موافق بشدة
- من ١.٨١ إلى ٢.٦٠ يمثل غير موافق
- من ٢.٦١ إلى ٣.٤٠ يمثل محايد
- من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠ يمثل موافق
- من ٤.٢١ إلى ٥.٠٠ يمثل موافق بشدة

ثانياً- اختبار وتوزيع قوائم الإستقصاء

قبل اعتماد استمارة الاستقصاء من قبل الباحثة، وما تضمنته من أسئلة، كان لابد من اختبار صدق المقياس وقياس ثبات استمارة الاستقصاء .

- اختبار صدق المقياس

قامت الباحثة بإجراء اختبار الصدق والثبات لقائمة الإستقصاء عقب التصميم المبدئي لها، وذلك على النحو التالي: -

١. معامل الصدق

يقصد بصدق الإستقصاء أن تقيس أسئلة الإستقصاء ما وضعت لقياسه، بهدف التأكد من قدرة المقياس الفعلية على قياس ما يفترض قياسه بدقة، ولقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق الإستقصاء بطريقتين:

أ. صدق المحكمين:

عرضت الباحثة قائمة الإستقصاء فى صورتها المبدئية على مجموعة من السادة المحكمين تألفت من ع دد من الأساتذة المتخصصين، ولقد أشار بعضهم إلى ضرورة إعادة ترتيب بعض الفقرات، فى حين أشار البعض الآخر إلى إعادة صياغة العبارات، ولقد قامت الباحثة بتعديل القائمة وفقاً لما أشار إليه السادة المحكمين، وبأخذ جميع الملاحظات التى طلبت بعين الإعتبار.

ب- الصدق الذاتى:

تم حسابه عن طريق إيجاد الجذر التربيعى لمعامل الثبات ألفا كرونباخ .

٢. معامل الثبات

يقصد بثبات الإستقصاء الإستقرار فى نتائج قائمة الإستقصاء وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدو مرات خلال فترات زمنية معينة تحت نفس الظروف والشروط، ولقد تحققت الباحثة من ثبات قائمة الإستقصاء من خلال معامل ألفا كرونباخ.

٣. صدق الإتساق الداخلي للأداة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها ميدانياً وتم حساب معامل الارتباط بيرسون Person correlation coefficient لمعرفة الصدق الداخلي للاستقصاء حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل بعد من الأبعاد الفرعية بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، كما تتضح من الجدول التالي:

جدول رقم (٢): الإتساق الداخلي ومدى ارتباط الأبعاد الفرعية بالمجموع الكلي

لمحاور الدراسة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الأبعاد
٠.٠١٣	٠.٦٤	اهميه اداره التنوع
٠.٠٠	٠.٧٣	القواعد والسياسات التشجيع على اداره التنوع
٠.٠٤	٠.٦٩	تكافؤ الفرص والمشاركة فى اتخاذ القرارات
٠.٠٣	٠.٦٧	الشعور بالتمييز داخل الشركة

يتضح من الجدول السابق أن كل معاملات الارتباط بين الأبعاد الفرعية المكونة لمحاور الدراسة وبين المجموع الكلي دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، مما يدل على أن أداة الدراسة فى هذا المحور تتسم بمعامل صدق مرتفع وقابلة للتطبيق الميداني .

- قياس ثبات استمارة الاستقصاء

تم حساب معامل الفا كرونباخ علي محاور الاستمارة بإستخدام برنامج SPSS للتحقق من صحة بياناتها والتي اظهرت نتيجة ٠.٨٨ وهو معدل جيد يثبت مصداقية الاستمارة و صلاحيتها للتحليل الإحصائي.

جدول رقم (٣): اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

م	المحور	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
١	اهميه اداره التنوع	١٣	,٧١٣
٢	القواعد والسياسات التي تشجع على اداره التنوع	٥	,٦٩٣
٣	تكافؤ الفرص والمشاركة في اتخاذ القرارات	٥	,٨٢٦
٤	الشعور بالتمييز داخل الشركة	٧	,٧٠٣
	اجمالي عبارات الاستمارة	٣٠	٠.٨٧٩

ثالثاً - تحديد حجم عينة الدراسة الميدانية

تم استخدام أسلوب العينة العشوائية لتحديد عينة مجتمع الدراسة من الموظفين بشركات السياحة محل الدراسة، حيث تعد العينة العشوائية أفضل أنواع العينات، وأكثرها دقة في تمثيل مجتمع الدراسة.

تم توزيع (٤٢٠) استمارة علي الموظفين بشركات السياحة محل الدراسة بمدينة وتم استبعاد (٢٣) استمارة لوجود خطأ في البيانات ومن ثم فقد تم التحليل على ٣٩٧ استمارة.

رابعاً - إختبار اعتدالية التوزيع علي العينة:

تم استخدام اختبار كولموجوروف سيميرنوف لتوزيع العينة Kolmogorov-Smirnov لتحديد ما إذا كان التوزيع طبيعياً (أي يتبع الاختبارات المعلمية) أم لا، وقد أظهرت النتيجة أن نسبة المعنوية في الإختبار $P > 0.05$ أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أن تلك العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي تتبع الاختبارات اللامعلمية.

جدول رقم (٤): إختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي

كولموجوروف سيميرنوف		معايير الدراسة
احتمال الدلالة	درجات الحرية	

(p.Value)	d.f	قيمة الاختبار	
.020	٣٩٧	.276	اهمية اداره التنوع
.000	٣٩٧	.179	القواعد والسياسات التي تشجع على ادارة التنوع
.004	٣٩٧	.313	تكافؤالفرص والمشاركة فى اتخاذ القرارات
.001	٣٩٧	.242	الشعور بالتمييز داخل الشركة

❖ دال عند مستوي ٠,٠٥

خامسا - المعالجة الإحصائية

تم الإعتماد على بعض الأساليب الإحصائية التابعة للتحليل الوصفي البسيط لتحليل نتائج الدراسة وهي :

- معامل الفا كرونباخ لقياس صدق العينة Cronbach's Alpha
- اختبار كوملموجروف سيميرنوف لتوزيع العينة Kolmogorov-Smirnov
- التكرارات Frequencies
- النسب المئوية Percentages
- الانحراف المعياري Standard deviation
- المتوسط الحسابى mean
- معامل كا Chi Square.

وقد تم استخدام البرنامج الاحصائى SPSS.V. 24 برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية لتحليل الإستقصاء.

وبعد عرض الإطار المنهجي للدراسة الميدانية تأتي مرحلة المعالجة الإحصائية لنتائج التطبيق الميداني من خلال البيانات والمعلومات التي أسفرت عنها عمليات التحليل الإحصائي

تحليل استمارة الإستقصاء

- تحليل بيانات أسئلة الاستبيان

لقد قامت الدراسة بحساب النسب المئوية و التكرارات والمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و قيمة كا و الترتيب، بهدف معرفة آراء افراد العينة من موظفي شركات السياحة حول موضوع الدراسة من خلال اجابات الاستبيان

جدول رقم (٥) النسب المئوية و التكرارات والمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري

لمحور أهمية إدارة التنوع

الترتيب	المؤشرات الإحصائية				درجة التكرار و النسبة المئوية					العبارة	م	
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوي المنوية	كا	موافق بشدة	موافق	لا أعرف	غير موافق	غير موافق بشدة			
٤	1.177	4.01	٠.١١٣	٩٤.١٦	175	128	39	32	23	ك	١	أشعر بالتوافق مع العاملين بالشركة بالانسجام
					44.1	32.2	9.8	8.1	5.8	%		
٥	1.097	3.58	٠.٠٠٠	٧٦.٥٩	52	238	23	57	27	ك	٢	أشعر بأن خبرتي وثقافتى تختلف عن زملائى فى العمل
					13.1	59.9	5.8	14.4	6.8	%		
٦	٠.796	3.74	٠.٠٠١	٩٥.٠٦	38	259	65	28	7	ك	٣	أرى ان اختلاف ثقافتى عن ثقافه زملائى فى

٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣
	.914	.835	.663	.882	.882	.663	.882	.835	.882	.663	.625
	4.06	2.93	4.45	2.56	2.56	4.45	2.56	2.93	2.56	4.45	3.76
	٠.٠٠٠	٠.٠٣٣	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٣٣	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
	٩١.٠٢	٩٣.٧٤	١٣٩.٦١	٩٦.٠٥	٩٦.٠٥	١٣٩.٦١	٩٦.٠٥	٩٣.٧٤	٩٦.٠٥	١٣٩.٦١	١٣٦.٧٢
	137	9	217	12	3	54.7	12	2.3	12	0	41
	178	62	142	47	11.8	35.8	47	15.6	47	0	219
	56	254	38	114	28.7	9.6	114	64	114	38	137
	19	36	0	202	50.9	0	202	9.1	202	0	0
	7	36	0	22	5.5	0	22	9.1	22	0	0
	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك	ك
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
	الأحظ انا لشركه تعمل على تدعيم الاحترام والثقة بينى وبين زملائى	تعمل الشركة بكفاءة لجذب قوى العمل المتنوعة	التدريب على الاستفاد همن الاختلافات بين العاملين هام بالنسبه للمديرين	أشعر بالعداله بينى وبين زملائى داخل العمل							أعتقد انهمن الافضل وجود مدير مخصص للاستفاده من الاختلافات بين العاملين (مدير للتنوع البشرى)
	المتوسط الحسابي العام										

تم استخدام جداول التكرار الإحصائية لوصف المؤشرات الأساسية للبيانات بواسطة النسب المئوية. كما استخدم المتوسط الحسابي لاستخراج متوسط الترتيب لكل عبارة من عبارات محور أهمية إدارة التنوع. يقيس الانحراف المعياري مدى التشتت

في إجابات المستطلعين، حيث أن نتائج الانحراف المعياري التي تساوي أو تزيد عن (١) تدل علي عدم تركيز الإجابات وتشير إلي تباعد إستجابات أغلب المستطلعين عن مضمون العبارة. نتائج الانحراف المعياري التي تقل عن (١) تشير إلي وجود تقارب بين إجابات أغلب المستطلعين. والجدول يوضح وجود توافق بين إجابات موظفي شركات السياحة حول المتوسط العام.

يتضح من التحليل الاحصائي باستخدام ال Chi 2 وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية بين البيانات المشاهدة و الفعلية لجميع العناصر في محور أهمية إدارة التنوع حيث بلغ مستوي المعنوية أقل من ٠.٠٥ .

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على عبارات المحور الأول (أهمية إدارة التنوع) بمتوسط حسابي عام (٣.٤٩ من ٥) وهو كبير حيث أنه يقع في الفئة (٣.٤١ إلى ٤.٢٠) .

يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بشدة على عبارة واحدة من عبارات المحور الأول (أهمية إدارة التنوع)، وهي "التدريب على الاستفادة من الاختلافات بين العاملين هام بالنسبة للمديرين" بمتوسط حسابي (٤.٤٥)، وانحراف معياري (٠.٦٦٣)، وهو متوسط حسابي كبير جداً لأنه واقع بين (٤.٢١ - ٥) .

يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا على بعض عبارات المحور الأول (أهمية إدارة التنوع)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي: -

• جاءت العبارة رقم (٩) وهي "ألاحظ ان الشركه تعمل على تدعيم الاحترام والثقة بينى وبين زملائى. " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي (٤.٠٦)، وانحراف معياري (٠.٩١٤)، وهو متوسط حسابي كبير حيث أنه يقع في الفئة (٣.٤١ إلى ٤.٢٠) .

- جاءت العبارة رقم (١) وهي "أشعر بالانسجام والتوافق مع العاملين بالشركة" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي (٤.٠١)، وانحراف معياري (١.١٧٧) ، وهو متوسط حسابي كبير حيث أنه يقع في الفئة (٣.٤١ إلى ٤.٢٠) .
- جاءت العبارة رقم (٥) وهي "ارى ان اختلافى عن زملائى فى العمل ميزه" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي (٣.٩٠)، وانحراف معياري (٠.٨٢٧) ، وهو متوسط حسابي كبير حيث أنه يقع في الفئة (٣.٤١ إلى ٤.٢٠) .
- جاءت العبارة رقم (١٣) وهي "أعتقد انه من الافضل وجود مدير مخصص للاستفاده من الاختلافات بين العاملين (مدير للتنوع البشرى) " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي (٣.٧٦)، وانحراف معياري (٠.٦٢٥) ، وهو متوسط حسابي كبير حيث أنه يقع في الفئة (٣.٤١ إلى ٤.٢٠) .
- جاءت العبارة رقم (٣) وهي "ارى ان اختلاف ثقافتى عن ثقافه زملائى فى العمل تؤدى لرفع كفاءه العمل" بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي (٣.٧٤)، وانحراف معياري (٠.٧٩٦) ، وهو متوسط حسابي كبير حيث أنه يقع في الفئة (٣.٤١ إلى ٤.٢٠) .
- جاءت العبارة رقم (٤) وهي "اعتقد ان اختلاف خبرتى عن زملائى تخلق الابداع فى حل المشكلات" بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي (٣.٦٧)، وانحراف معياري (٠.٩٢٧) ، وهو متوسط حسابي كبير حيث أنه يقع في الفئة (٣.٤١ إلى ٤.٢٠) .
- جاءت العبارة رقم (٢) وهي "اشعر بأن خبرتى وثقافتى تختلف عن زملائى فى العمل" بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي (٣.٥٨)، وانحراف معياري (١.٠٩٧) ، وهو متوسط حسابي كبير حيث أنه يقع في الفئة (٣.٤١ إلى ٤.٢٠) .

• جاءت العبارة رقم (٨) وهي "أشعر ان المدير قادر على حل المشكلات الناتجة عن التنوع بين العاملين" بالمرتبة التاسعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي (٣.٤٢)، وانحراف معياري (٠.٨٥١) ، وهو متوسط حسابي كبير حيث أنه يقع فى الفئة (٣.٤١ إلى ٤.٢٠) .

يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة إجاباتهم كانت محايدة على عبارتين من عبارات المحور الأول (أهمية إدارة التنوع)، وهما

- "تعمل الشركة بكفاءة لجذب قوى العمل المتنوعة " بمتوسط حسابي (٢.٩٣)، وانحراف معياري (٠.٨٣٥) ، وهو متوسط حسابي متوسط انه واقع بين (٢.٦١ – ٣.٤٠) .
- "اعتقد ان الادارة العليا تشجع على الاستفادة من الاختلافات بينى وبين زملائى فى العمل" بمتوسط حسابي (٢.٧٧)، وانحراف معياري (١.١٤٩)، وهو متوسط حسابي متوسط لأنه واقع بين (٢.٦١ – ٣.٤٠) .

يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة لم يوافقوا على بعض عبارات المحور الأول (أهمية إدارة التنوع)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي: -

- جاءت العبارة رقم (١١) وهي "أشعر بالعدالة بينى وبين زملائى داخل العمل" بالمرتبة الثانية عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي (٢.٥٦)، وانحراف معياري (٠.٨٨٢) ، وهو متوسط حسابي ضعيف حيث أنه يقع فى الفئة (١.٨١ إلى ٢.٦٠) .

- جاءت العبارة رقم (٧) وهي "ارى ان المدير يضع المشكلات التى تنشأ بين العاملين نتيجة الاختلافات ذى اولويه" بالمرتبة الثالثة عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي (٢.٥٢)، وانحراف معياري (١.٢٦٠) ، وهو متوسط حسابي ضعيف حيث أنه يقع فى الفئة (١.٨١ إلى ٢.٦٠) .

جدول رقم (٦) النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

لمحور القواعد والسياسات التي تشجع على إدارة التنوع

الترتيب	المؤشرات الإحصائية				درجة التكرار و النسبة المئوية				العبارة	م	
	الانحراف	المتوسط	مستوي المنوية	كا	موافق بشدة	موافق	لا أعرف	غير موافق			
١	٠.928	3.57	٠.٠٧٣	١٢.٩٤	52	176	133	19	ك	١	اعتقد ان الشركة تعاني من المشاكل التي تنشا نتيجة الاختلافات بين العاملين
					١3.1	44.4	33.3	5	%		
٢	٠.703	3.17	٠.٠٢٩	١٨.٠٩	27	46	301	13	ك	٢	اقترح ان تكون هناك لجنة مسؤله عن التعامل مع قضايا الاختلافات داخلا لشركة
					6.8	11.1	75.8	3.3	%		
٣	٠.845	3.09	٠.٠٩٢	٩.٥٩	33	42	270	32	ك	٣	افضل ان الشركة تستعين بخبرات خارجيه لاداره الاختلافات بين العاملين
					8.3	10.6	68	8.1	%		
٤	1.271	2.82	٠.٠٥	٢٣.٢٨	44	95	65	130	ك	٤	ارى ان الاداره تستخدم التدريب لكي تحقق التكيف بيننا كعاملين داخل الشركة
					11.1	23.9	16.4	32.7	%		
٥	٠.995	3.80	٠.٠٠١	٨٧.٩٥	95	179	88	18	ك	٥	اشعر بالانسجام مع الدورات
					11.1	23.9	16.4	32.7	%		

					23.9	45.1	22.2	4.5	4.3	٪	التدريبه للشركه لانها مختلفه لكي تتناسب مع كل عامل واحتياجاته
-	-	٣.٢٩			المتوسط الحسابي						

يتضح من التحليل الاحصائي باستخدام ال Chi 2 وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية بين البيانات المشاهدة و الفعلية لعبارات اقترح ان تكون هناك لجنة مسئوله عن التعامل مع قضايا الاختلافات داخل الشركة، اشعر بالانسجام مع الدورات التدريبية للشركة لأنها مختلفة لكي تتناسب مع كل عامل واحتياجاته، أرى ان الاداره تستخدم التدريب لكي تحقق التكيف بيننا كعاملين داخل الشركة حيث بلغ مستوي المعنوية أقل من ٠.٠٥ لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين البيانات المشاهدة و الفعلية لباقي العبارات في محور القواعد والسياسات التي تشجع على إدارة التنوع حيث بلغ مستوي المعنوية أكبر من ٠.٠٥ .

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة إجاباتهم محايدة على عبارات المحور الثاني (القواعد والسياسات التي تشجع على إدارة التنوع) بمتوسط حسابي عام (٣.٢٩ من ٥) وهو متوسط حيث أنه يقع في الفئة (٢.٦١ إلى ٣.٤٠) .

يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا على بعض عبارات المحور الثاني (القواعد والسياسات التي تشجع على إدارة التنوع)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي: -

• جاءت العبارة رقم (٥) وهي " اشعر بالانسجام مع الدورات التدريبية للشركه لانها مختلفه لكي تتناسب مع كل عامل واحتياجاته " بالمرتبة الاولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي (٣.٨٠)، وانحراف معياري (٠.٩٩٥) ، وهو متوسط حسابي كبير حيث أنه يقع في الفئة (٣.٤١ إلى ٤.٢٠) .

- جاءت العبارة رقم (١) وهي "اعتقد ان الشركه تعاني من المشاكل التي تنشأ نتيجة الاختلافات بين العاملين" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي (٣.٥٧)، وانحراف معياري (٠.٩٢٨) ، وهو متوسط حسابي كبير حيث أنه يقع في الفئة (٣.٤١ إلى ٤.٢٠) .
- يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة إجاباتهم كانت محايدة على بقية عبارات المحور الثاني (القواعد والسياسات التي تشجع على إدارة التنوع) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي: -
- جاءت العبارة رقم (٢) وهي "اقترح ان تكون هناك لجنة مسؤوله عن التعامل مع قضايا الاختلافات داخل الشركه" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي (٣.١٧)، وانحراف معياري (٠.٧٠٣) ، وهو متوسط حسابي متوسط حيث أنه يقع في الفئة (٢.٦١ إلى ٣.٤٠) .
- جاءت العبارة رقم (٣) وهي "افضل ان الشركه تستعين بخبرات خارجيه لاداره الاختلافات بين العاملين" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي (٣.٠٩)، وانحراف معياري (٠.٨٤٥) ، وهو متوسط حسابي متوسط حيث أنه يقع في الفئة (٢.٦١ إلى ٣.٤٠) .
- جاءت العبارة رقم (٤) وهي "ارى ان الاداره تستخدم التدريب لكي تحقق التكيف بيننا كعاملين داخل الشركه" بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي (٢.٨٢)، وانحراف معياري (١.٢٧١) ، وهو متوسط حسابي متوسط حيث أنه يقع في الفئة (٢.٦١ إلى ٣.٤٠) .

جدول رقم (٧) النسب المئوية و التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

لمحور تكافؤ الفرص والمشاركة فى اتخاذ القرارات

الترتيب	المؤشرات الإحصائية				درجة التكرار والنسبة المئوية				العبارات	م	
	الإحصاف	المتوسط	مستوي المنوية	٢٤	موافق بشدة	موافق	لا أعرف	غير موافق			غير معاقة بشدة
٤	748	3.20	٠.٠٨٤	٣.٥٣	15	3.8	247	22	14	١	أواجه تمييز ضدى مقارنة بالنوع الاخر من ناحيه صنع القرار
٥	1.066	1.82	٠.٠٠٠	١٩٣.٣٢	10	2.5	36	113	205	٢	الاحظ أن السلطه تفوض لى فى حاله غياب مشرفى المباشر
٦	983	2.58	٠.٠١٤	٢٧.٠٨	0	0	79	175	45	٣	أحصل على فرصتى فى الترقى مقارنة بزملانى فى العمل
٧	1.205	3.62	٠.٠٠٠	٦٩.٩٠	83	20.9	40	35	41	٤	تمنجنى الشركه فرصه فى التدريب مقارنة بزملانى فى العمل
٨	1.24	3.34	٠.٠٠٢	٤٠.٩٢	50	19	58	42	57	٥	أحصل على العلاوات التى استحقها مقارنة بزملانى فى

٥	العمل	%	14.4	10.6	14.6	47.9	12.6
-	المتوسط الحسابي العام	-	-	-	٢.٩١	-	-

يتضح من التحليل الاحصائي باستخدام ال Chi 2 انه لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين البيانات المشاهدة و الفعلية لعبارة أواجه تمييز ضدي مقارنة بالتنوع الأخر من ناحية صنع القرار حيث بلغ مستوي المعنوية أكبر من ٠.٠٥ ، في حين أنه يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين البيانات المشاهدة و الفعلية لباقي العبارات في محور تكافؤ الفرص والمشاركة في اتخاذ القرارات حيث بلغ مستوي المعنوية أقل من ٠.٠٥ .

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة إجاباتهم محايدة على عبارات المحور الثالث (تكافؤ الفرص والمشاركة في اتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي عام (٢.٩١ من ٥) وهو متوسط حيث أنه يقع في الفئة (٢.٦١ إلى ٣.٤٠) .

ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا على عبارة واحدة من عبارات المحور الثالث (تكافؤ الفرص والمشاركة في اتخاذ القرارات) وهي كالاتي

- جاءت العبارة رقم (٤) وهي "تمنح الشركة فرصه في التدريب مقارنة بزملائي في العمل" بالمرتبة الاولى حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي (٣.٦٢)، وانحراف معياري (١.٢٠٥) ، وهو متوسط حسابي كبير حيث أنه يقع في الفئة (٣.٤١ إلى ٤.٢٠) .

ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة إجاباتهم كانت محايدة على بعض عبارات المحور الثالث (تكافؤ الفرص والمشاركة في اتخاذ القرارات) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٥) وهي "أحصل على العلاوات التي استحقها مقارنة بزملائي في العمل" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي

(٣.٣٤)، وانحراف معياري (١.٢٤٦) ، وهو متوسط حسابي متوسط حيث أنه يقع في الفئة (٢.٦١ إلى ٣.٤٠) .

• جاءت العبارة رقم (١) وهي "أواجه تمييز ضدى مقارنة بالنوع الاخر من ناحيه صنع القرار" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي (٣.٢٠)، وانحراف معياري (٠.٧٤٨) ، وهو متوسط حسابي متوسط حيث أنه يقع في الفئة (٢.٦١ إلى ٣.٤٠) .

يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة لم يوافقوا على باقي عبارات المحور الثالث (تكافؤ الفرص والمشاركة فى اتخاذ القرارات) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي: -

• جاءت العبارة رقم (٣) وهي "أحصل على فرصتى فى الترقى مقارنة بزملائى فى العمل" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي (٢.٥٨)، وانحراف معياري (٠.٩٨٣) ، وهو متوسط حسابي ضعيف حيث أنه يقع فى الفئة (١.٨١ إلى ٢.٦٠) .

• جاءت العبارة رقم (٢) وهي "ألاحظ أن السلطه تفوض لى فى حاله غياب مشرفى المباشر" بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي (١.٨٢)، وانحراف معياري (١.٠٦٦) ، وهو متوسط حسابي ضعيف حيث أنه يقع فى الفئة (١.٨١ إلى ٢.٦٠) .

جدول رقم (٨) النسب المئوية و التكرارات والمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري

لمحور الشعور بالتمييز داخل الشركة

العبارة	درجة التكرار والنسبة المئوية	المؤشرات الإحصائية	٦
---------	------------------------------	--------------------	---

					11.6	36	9.1	12.6	30.7	%		
٤	.987	2.96	٠.٠٠٠	٤٧.٨٦	37	41	224	61	34	ك	٧ اشعر بان التعامل يكون اسهل مع المديرين الرجال عنه مع المديرين النساء	
					9.3	10.3	56.4	15.4	8.6	%		
-	-	٣.٢١			المتوسط الحسابي العام							

يتضح من التحليل الاحصائي باستخدام ال Chi 2 انة لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين البيانات المشاهدة و الفعلية لعبارة دائما أحافظ على احترام وكرامة الآخرين فى العمل حتى لو اختلفنا حيث بلغ مستوى المعنوية أكبر من ٠.٠٥ ، فى حين أنه يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين البيانات المشاهدة و الفعلية لباقي العبارات فى محور الشعور بالتمييز داخل الشركة حيث بلغ مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥ .

النتائج والتوصيات

- أشارت نتائج الدراسة الميدانية فى ضوء المحور الأول (أهمية إدارة التنوع) إنه احتل التدريب على الإستفادة من الإختلافات بين العاملين له أهمية قصوى بالنسبة للمديرين، وجاء فى المرتبة الثانية أن الشركة تعمل على تدعيم الاحترام والثقة بين الموظفين، وجاء فى المرتبة الثالثة بأن الموظفين يشعرون بالتوافق فيما بينهم بالشركة، وجاء فى المرتبة الرابعة أن الموظفين يروا ان اختلافهم عن زملائهم فى العمل ميزة، وجاء فى المرتبة الخامسة انه من الأفضل وجود مدير مخصص للاستفادة من الاختلافات بين العاملين (مدير للتنوع البشرى).
- أشارت النتائج الى ان الموظفين لم يوافقوا على ان المدير يضع المشكلات التى تنشأ بين العاملين نتيجة الاختلافات ذو أولوية.

- أسفرت نتائج الدراسة فى ضوء المحور الثانى(القواعد والسياسات التى تشجع على إدارة التنوع)بأن الموظفين يشعرون بالإنسجام مع الدورات التدريبية للشركة لأنها مختلفة لكي تتناسب مع كل عامل واحتياجاته، وكذلك اعتقادهم بأن الشركة تعاني من المشاكل التى تنشأ نتيجة الإختلافات بين العاملين.
- تشير النتائج وفقا للمحور الثالث(تكافؤ الفرص والمشاركة فى اتخاذ القرارات)بأن الشركة تمنح الموظفين فرصا فى التدريب مقارنة بزملائهم فى العمل.
- أشارت النتائج الى ان الموظفين لم يحصلوا على فرص فى الترقى مقارنة بزملائهم فى العمل.
- أشارت النتائج فى ضوء المحور الرابع(الشعور بالتمييز داخل الشركة) بأن الموظفين يحافظون على احترام وكرامة الآخرين فى العمل بالرغم من اختلافهم وكذلك بأن سياسة الشركة تراعى الإختلافات الدينية والعائلية بين الأفراد.
- لقد تبين أن من مصادر تنوع القوى العاملة الجماعات العرقية، الجنس، التعليم، العلاقات العائلية، الدين والثقافة، الأشخاص ذوى الاحتياجات الخاصة، الشباب أصحاب التعليم والمهارات المحدودة.
- لقد وجد أن للتنوع مميزات عديدة حيث يعطى مرونة للنظام مما يساعد المنظمة على التعامل بكفاءة وفاعلية، تقليل دوران العمالة، تحسين خدمة العملاء ورضائهم، وكذلك تحسين القدرات الإدارية.
- وجود تحديات عديدة تواجه إدارة التنوع منها صعوبة تغيير ثقافة الأفراد/ المجتمع، مشاكل الإتصال، التكاليف المادية، الغياب ودوران العمل، المخاوف الأمنية، التدريب والتطوير، الأسقف الزجاجية، الجدران الزجاجية، ظهور الإتجاهات السلبية مثل التحيز والتعصب، تكاليف الوقت والجهد.
- لقد تبين بأن وجود عاملين كبار فى السن يؤثر على حيوية المنظمة وقدرتها على استيعاب الجديد.

ثانياً

- ضرورة وضع سياسة خاصة بالتنوع البشري فى الشركات السياحية تتضمن :
 - ١ - إبراز ضرورة إدارة التنوع وحاجته للعمل وتأكيد عوائده على العاملين والشركة
 - ٢ - ربط تحقيق الأهداف والمكافآت والتحفيز بتحقيق إدارة التنوع بكفاءة كل فى محيط عمله .
 - ٣ - تطوير عملية الإتصال على جميع الأصعدة وكافة المستويات داخل الشركة السياحية أفقياً كان أو رأسياً من أعلى لأسفل أو من أسفل لأعلى عن طريق ورش العمل والتدريب وشبكة المعلومات الداخلية .
 - ٤ - إتاحة المواد والإمكانات وكذلك تدعيم الولاء للجودة وإدارة التنوع البشري .
 - ٥ - العقاب الرادع للتمييز والمحسوبية داخل العمل فالمعيار ليس اختلاف الأفراد ولكن المعيار ما يقدمونه للعمل داخل الشركة
 - ٦ - تحديد أهداف مرحلية موضوعية مرنة للتنوع والعمل على توجيه الجهود لتحقيقها
 - ٧ - خلق لجنة فرعية مسئولة عن التنوع وقضاياها داخل العمل وتعمل على رفع الوعي وتقديم الدورات والمحاضرات وورش العمل للنهوض بالتنوع البشري وتدعيمه .
 - ٨ - التأكيد على التطوير والتدريب والتعليم لضمان نقل الثقافة العامة للشركة للمشاركة بفاعلية لضمان جودة التنوع والاستفادة من الفرص التى يقدمها تنوع عناصر العمل داخل الشركة السياحية
 - ٩ - وضع نموذج مقترح لبرنامج تدريبي للمديرين على إدارة التنوع
 - ١٠ - استقطاب وتوظيف موارد بشرية موهوبة ذات مهارات متنوعة مما له أكبر الأثر فى جعل الشركة فى الصدارة.
 - ١١ - التحسين المستمر فى كافة الأنشطة داخل الشركة.

- ١٢ - تدعيم أو اصر التماسك الإجتماعي بين العاملين داخل الشركة وكذلك تحسين الكفاءة والفاعلية التنظيمية.
- ١٣ - العمل على تحقيق الرضا الوظيفي حيث يعمل ذلك على زيادة الإنتاجية وارتفاع مستوى الفعالية والفاعلية وكذلك إرتفاع معدلات الانتاج والنمو.
- ١٤ - الحرص على وجود مدير مخصص (مدير للتنوع البشري) للاستفادة من الاختلافات بين العاملين.
- ١٥ - العمل على تشجيع الإدارة العليا على الإستفادة من الاختلافات بين الموظفين.
- ١٦ - الحرص على أن تكون هناك لجنة مسئولة عن التعامل مع قضايا الاختلافات داخل الشركة، وكذلك بأن تستعين الشركة بالخبرات الخارجية لإدارة الإختلافات بين العاملين.

^١ باحثة بدرجة الماجستير - قسم الدراسات السياحية كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

^٢ الأستاذ المساعد بقسم الدراسات السياحية كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

^٣ الأستاذ بقسم الدراسات السياحية كلية السياحة والفنادق - جامعة حلوان

- ٤ حسين حريم (٢٠١٤) : إدارة المنظمات منظور كلي ، ط ٢ ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ص ١٦
- ٥ عبدالناصر حمودة (٢٠١٥) : إدارة التنوع الثقافي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ص ٤٣
- ٦ أحمد ولد محمد الأمين (٢٠١٨) : التنوع العرقي ودوره في إغناء الثقافة الموريتانية ، مجلة مقاربات - العلوم الإنسانية - المغرب ، العدد ٣١ ، ص ١٣٤
- ¹ Subeliani, D., and Tsogas, G. (2005), ‘**Managing Diversity in the Netherlands: A Case Study of Raboank**,’ International Journal of Human Resource Management, Vol.16, p. 832.
- ^٨ الصباغ، أيهم (٢٠١٦): إدارة التنوع حلول ناجعة للتحديات اليومية، د.ط، العبيكان للنشر، الرياض، ص ٥٥
- ^(٩) محمد إسماعيل بلال (يناير ٢٠١١) : اثر التنوع في خصائص الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الصراع في المنظمة ، العدد الأول – المجلد الثامن والأربعون ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، ص ٢٤٠
- ⁽¹⁰⁾ Thomas, Jr.,Roosevelt ,R.(2012): **Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity**, New York: Amacon,p.10
- ⁽¹¹⁾ Joshi, A., Jehn, K. and Thomas (2003):“**The Effects of Diversity on Business Performance: Report of the Diversity Research Network**” Human Resources Management, 42(1), pp.3-21.
- ⁽¹²⁾ McWhirter. Darien A.(2011): **The End of Affirmative Action: Where Do We Go From Here?** New York: Birch Lane ,p.146
- ⁽¹³⁾ سيد محمد جاد الرب (٢٠٠٩) : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، مطبعة دار العشري ، الإسماعيلية ، ج.م.ع ، ص ٢٥٠
- ⁽¹⁴⁾ Jayne, M. and Dipboye, R. (2009): “**Leveraging Diversity to Improve Business Performance: Research**

Findings and Recommendations for Organizations.”
Human Resource Management, 43(4), pp. 409-424.

(¹⁵) Griffin , M. (2011); **Organizational Behavior :Managing People & Organization**, 6ed , Houghton Mifflin , Boston , PP 76,220&246.

(¹⁶) محسن على الكتبي (٢٠٠٨) : السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، معهد الإدارة والحاسب ، جامعة بورسعيد ، ص ٤٤ .

(¹⁷) Barbara ,M.(2010):" **Cultural Diversity in Organization Theory and Practice**", **Journal of Intercultural Management**, Vol 2, N. 2 November, pp 8-10.

(¹⁸) Martens , H. and Rita D. (2008) ; **Integrating Diversity Management into the Management of the Organization** : Multiple Case Study With the 7S – Instrument , International Journal of Diversity in Organizations ,Communities & Nations .Vol.8,No.4. ,p 25.

(¹⁹) Qirko, H. (2007). **Diversity and cultural assessments in business organizations**, International Journal of Diversity in Organizations, Communities & Nations, 7(3),p 150.

(²⁰) Shen, J, et al. (2009): **Managing diversity through human resource management an international perspective and conceptual framework**, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 20, No. 2, February 2009, 235–251.

(²¹) Triana, M. D. C., and Garcia, M. F. (2017). **Valuing diversity: A group-value approach to understanding the importance of organizational efforts to support diversity**. Journal of Organizational Behavior, 30(7), 941–962.

- (²²) Unzueta, M. M., and Binning, K. R. (2017). **Which racial groups are associated with diversity?** Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology, 16, 443–446.
- (²³) Ollapally, A., and Bhatnagar, J. (2009):**The holistic approach to diversity management:** HR implications. Indian Journal of Industrial Relations, January, 44(3), 565-581.
- (²⁴) Michalle E. Mor Barak (2014). "**Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace**". Third Edition, SAGE Publications, Northern Ireland, pp.8-9.
- (²⁵) Rosado, C. (2006): **What Do We Mean By “Managing Diversity**, Rosado Consulting for Change in Human Systems, Workforce Diversity, Vol. 3: Concepts and Cases Hyderabad, India: ICAFAI University, p.4.
- (²⁶) Dessler, G. (2005): **Human Resource Management**, 10 th , ed, Prentice Hall of India , New Delhi, p.79.
- (²⁷) Thomas, R.R., Jr. (2010). **Beyond race and gender: Unleashing the power of your total work force by managing diversity.** New York: AMACOM, p.10.
- (²⁸) أمنيه صديقي (٢٠١٣) : **تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية،** دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، الجزائر، ص ٤.
- (²⁹) البشوتى، رحاب محمد لطفى (٢٠١٣): **دور الثقافة التنظيمية في زيادة فاعلية تنوع الموارد البشرية؛** دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد ٤، العدد ١، ص ص ١-٢.
- (³⁰) مصطفى محمد أبو بكر (٢٠٠٧) : **الموارد البشرية-مدخل تحقيق الميزة التنافسية،** الإسكندرية، الدار الجامعية، ص ٧٦.
- (³¹) Chuang, Y. Church, R., and Zikic, J., (2004): **“Organizational Culture, Group Diversity and Intra-**

group Conflict”, Team Performance Management, Vol. 10, No. 1/2, pp. 26-34.

(³²) Kreitz ,P.A.,(2007) :**Best Practices for Managing Organizational Diversity** , The Journal of Academic Librarianship , V.34, N.2, Pp 3-6.

(³³) McMahon, A.M. (2006): **Responses to diversity: Approaches and initiatives**. Retrieved February 13, 2007, from http://www.shrm.org/hrresources/whitepapers_published/CMS_017028.asp

(³⁴) Gardenswartz, L; Rowe, A (2016): **Why diversity matters**, HR Focus, Vol. 75, 7, pp51-53

(³⁵) Chavez, C. I., and Weisinger, J. Y. (2008). **Beyond diversity training: A social infusion for cultural inclusion**. Human Resource Management,. Retrieved from Business Source Complete database, 47(2), Pp.331-340

(³⁶) Danullis,M., et al,(2014) : **Diversity Management – A new Paradigm**, MBA Disseration , Kristianstad University , Sweden , Pp.27-33.

قائمة المراجع :

المراجع العربية :

- أحمد ولد محمد الأمين (٢٠١٨) : التنوع العرقي ودوره في إغناء الثقافة الموريتانية ، مجلة مقاربات - العلوم الإنسانية - المغرب ، العدد ٣١ .
- الصباغ، أيهم (٢٠١٦): إدارة التنوع حلول ناجعة للتحديات اليومية، د.ط، العبيكان للنشر، الرياض..
- أمنيه صديقي (٢٠١٣) : تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة ، الجزائر.

- البشوتى، رحاب محمد لطفى (٢٠١٣): دور الثقافة التنظيمية فى زيادة فاعلية تنوع الموارد البشرية؛ دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد ٤، العدد ١.
- حسين حريم (٢٠١٤) : إدارة المنظمات منظور كلي ، ط ٢ ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان .
- سيد محمد جاد الرب (٢٠٠٩) : الاتجاهات الحديثة فى إدارة الموارد البشرية ، مطبعة دار العشري ، الإسماعيلية ، ج.م.ع .
- عبدالناصر حمودة (٢٠١٥) : إدارة التنوع الثقافى ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة .
- محمد إسماعيل بلال (يناير ٢٠١١) : اثر التنوع فى خصائص الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الصراع فى المنظمة ، العدد الأول – المجلد الثامن والأربعون ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية .
- محسن على الكتبى (٢٠٠٨) : السلوك التنظيمى بين النظرية والتطبيق ، معهد الإدارة والحاسب ، جامعة بورسعيد .
- مصطفى محمد أبو بكر(٢٠٠٧) : الموارد البشرية-مدخل تحقيق الميزة التنافسية،الإسكندرية،الدار الجامعية

المراجع الأجنبية :

- Subeliani, D., and Tsogas, G. (2005), ‘Managing Diversity in the Netherlands: A Case Study of Raboank,’ International Journal of Human Resource Management, Vol.16.. -
- Thomas, Jr.,Roosevelt ,R.(2012): **Beyond Race and Gender: Unleashing the Power o f Your Total Work Force by Managing Diversity**, New York: Amacon.
- Joshi, A., Jehn, K. and Thomas (2003):“**The Effects of Diversity on Business Performance: Report of the Diversity Research Network**” Human Resources Management, 42(1).
- McWhirter. Darien A.(2011): **The End o f Affirmative Action: Where Do We Go From Here?** New York: Birch Lane .
- Jayne, M. and Dipboye, R. (2009): “**Leveraging Diversity to Improve Business Performance: Research**

Findings and Recommendations for Organizations.” Human Resource Management, 43(4).

- Griffin , M. (2011); **Organizational Behavior :Managing People & Organization**_, 6ed , Houghton Mifflin , Boston .

- Barbara ,M.(2010):" **Cultural Diversity in Organization Theory and Practice**", **Journal of Intercultural Management**, Vol 2, N. 2 November.

- Martens , H. and Rita D. (2008) ; **Integrating Diversity Management into the Management of the Organization** : Multiple Case Study With the 7S – Instrument , International Journal of Diversity in Organizations ,Communities & Nations .Vol.8,No.4.

- Qirko, H. (2007). **Diversity and cultural assessments in business organizations**, International Journal of Diversity in Organizations, Communities & Nations, 7(3).

- Shen, J, et al. (2009): **Managing diversity through human resource management an international perspective and conceptual framework**, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 20, No. 2, February 2009.

- Triana, M. D. C., and Garcia, M. F. (2017). **Valuing diversity: A group-value approach to understanding the importance of organizational efforts to support diversity**. Journal of Organizational Behavior, 30(7) .

- Unzueta, M. M., and Binning, K. R. (2017). **Which racial groups are associated with diversity?** Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology, 16.

- Ollapally, A., and Bhatnagar, J. (2009):**The holistic approach to diversity management: HR implications**. Indian Journal of Industrial Relations, January, 44(3).

- Michalle E. Mor Barak (2014). "**Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace**". Third Edition, SAGE Publications, Northern Ireland,.
- Rosado,C.(2006): **What Do We Mean By “Managing Diversity**, Rosado Consulting for Change in Human Systems, Workforce Diversity, Vol. 3: Concepts and Cases Hyderabad, India: ICAFAI University.
- Dessler,G.(2005):**Human Resource Management** ,10 th , ed, Prentice Hall of India , New Delhi.
- Thomas, R.R., Jr. (2010). **Beyond race and gender: Unleashing the power of your total work force by managing diversity**. New York: AMACOM.
- Chuang, Y. Church ,R., and Zikic, J.,(2004):“**Organizational Culture, Group Diversity and Intra-group Conflict**”, Team Performance Management, Vol. 10, No. 1/2.
- Kreitz ,P.A.,(2007) :**Best Practices for Managing Organizational Diversity** , The Journal of Academic Librarianship , V.34, N.2..
- McMahan, A.M. (2006): **Responses to diversity: Approaches and initiatives**. Retrieved February 13, 2007, from http://www.shrm.org/hrresources/whitepapers_published/CMS_017028.asp
- Gardenswartz, L; Rowe, A (2016): **Why diversity matters**, HR Focus, Vol. 75.
- Chavez, C. I., and Weisinger, J. Y. (2008). **Beyond diversity training: A social infusion for cultural inclusion**. Human Resource Management,. Retrieved from Business Source Complete database, 47(2).

- - Danullis,M., et al,(2014) : **Diversity Management – A new Paradigm**, MBA Disseration , Kristianstad University , Sweden .