

العلاقة بين ادارة التنوع فى الموارد البشرية والولاء التنظيمي بالتطبيق على
العاملين بالكادر العام بقطاع التعليم بجامعة المنصورة

د/ تامر ابراهيم السيد عشرينى

مدرس ادارة الاعمال

كلية التجارة - جامعة المنصورة

الباحث/ محمد فتحى يونس حسين الخميسى

باحث بقسم ادارة الاعمال

كلية التجارة - جامعة المنصورة

د. / على يونس ابراهيم

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة المنصورة

الملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة تحديد التأثير المباشر لادارة التنوع فى الموارد البشرية على الولاء التنظيمي. حيث أنه بناء على استعراض الباحث للدراسات السابقة توصل إلى أنها أغفلت دراسة تأثير ادارة تنوع الموارد البشرية ومدى تأثره على الولاء التنظيمي للعاملين بمؤسسات الدولة. ويتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بجامعة المنصورة من الكادر العام. وقد تم إعداد قائمة استنضاء لجمع البيانات اللازمة لدراسة هذه العلاقة، حيث بلغ عدد القوائم الصالحة للتحليل (٢٨٣) قائمة، وتم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام أسلوب تحليل المسار من خلال برنامج Amos V. 21، وتوصل البحث إلى وجود تأثير معنوى إيجابى و ارتباط معنوى بين ابعاد تنوع الموارد البشرية، والولاء التنظيمي للموظفين العاملين بجامعة المنصورة محل الدراسة. كلمات مفتاحية (ادارة تنوع الموارد البشرية- الولاء التنظيمي)

Abstract

The present study aimed at Study determining the direct impact of diversity management in human resources on organizational loyalty. Whereas, based on the researcher's review of previous studies, he concluded that it neglected to study the impact of managing the diversity of human resources and the extent of its impact on the organizational loyalty of workers in state institutions.

The research community is represented by all employees of Mansoura University from the general staff.

The research found a positive impact and a moral correlation between the dimensions of the diversity of human resources and the organizational loyalty of the employees working at the Mansoura University under study.

Keywords: (Managing human resource diversity - organizational loyalty)

١ - المقدمة:

تواجه المؤسسات تحديات وصعوبات كبيرة في بيئة الأعمال التي تتسم بالتغير المستمر، والذي أصبح سمة ملازمة لها، ولعل كثير من العوامل المتغيرة هي التي صبغت بيئة الاعمال بهذه السمات التي من أهمها اشتداد المنافسة في مجالات كثيرة، وتوسع الأعمال عالمياً، والتنوع في نوعية الموارد البشرية المطلوبة، كلها أمور فرضت على المؤسسات البحث عن العناصر الأساسية التي من خلالها تستطيع مواجهة هذه التحديات والوقوف بشكل قوى تجاهها، فلاشك ان الموارد البشرية متمثلة في العاملين تعتبر من أهم مصادر القيمة لأي منظمة والتي اكتسبت أهمية بالغة في الآونة الأخيرة وهذا ما أكدت عليه كافة نظريات الإدارة الحديثة وتكشف المراجع والمؤتمرات الدولية على أن التنوع في الموارد البشرية تعتبر من أكثر الموضوعات التي تم الاهتمام بها وتناولها في نهايات القرن العشرين وأن إدارة الموارد البشرية هي من أحد العناصر الهامة في نجاح المنظمات عند التنافس وان الإدارة الفعالة للموارد البشرية لم تعد أمراً مرغوباً فيه إنما تعد الأهم للتنافس.

ويعتمد مفهوم إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي على اعتبار القوى البشرية العاملة فيها قوة تتولد من اختلاف الثقافات بها مما يولد في النهاية بيئة منتجة قادرة على استخدام طاقات ومواهب القوى العاملة لتحقيق أهداف تلك المؤسسات وذلك عن طريق اجتذاب واستيفاء العاملين ذوي الكفاءات المرتفعة ورفع الروح المعنوية للعاملين (Augare, Thomas & Koyumdzhieva, 2011).

وقد لاحظ الباحث من خلال مراجعة الدراسات السابقة أن هناك مجموعة منها ركزت على أهمية إدارة التنوع ودورها في مدى الالتزام الوظيفي كما ظهر في دراسة كسلا من (Bozhko, 2014)، (Dike, 2013)، (Vashanti, Sai Parimi 2012) والذين اكدوا على أهمية ممارسة ادارة التنوع وذلك لما له من فوائد من أهمها: تحسن في خدمة العملاء، زيادة رضا العملاء، وبناء علاقات اقوى مع العملاء ومن خلال قوة عمل متنوعة، سيكون لدى المنظمة ميزة تنافسية، كما ان ادارة التنوع هي عملية فيها كل المهارات ومعارف الموظفين والتي يمكن استخدامها من أجل خلق بيئة عمل فعالة. كما قامت دراسة (الطيال، ٢٠١١) بالتعرف على مفهوم التنوع وأبعاده وإدارة التنوع كمدخل من المداخل الحديثة في إدارة التنوع ورصد أهم التجارب والممارسات الناجحة في إدارة التنوع في الشركات العالمية.

ويمكن صياغة تساؤلات البحث كما يلي: ما هو تأثير ادارة التنوع في الموارد البشرية على الولاء التنظيمي لدى العاملين بالكادر العام بقطاع التعليم بجامعة المنصورة؟

وللإجابة على هذا التساؤل قام الباحث بصياغة أهداف البحث كما يلي:

- ١- تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين كل من ادارة التنوع، والولاء التنظيمي لدى العاملين بجامعة المنصورة محل الدراسة .
- ٢- تحديد التأثيرات المباشرة للابعاد الداخلية لإدارة التنوع على الولاء التنظيمي لدى العاملين محل الدراسة.
- ٣- تحديد التأثيرات المباشرة للابعاد الخارجية لإدارة التنوع على الولاء التنظيمي للعاملين بجامعة المنصورة محل الدراسة.
- ٤- تحديد التأثيرات المباشرة للابعاد التنظيمية لإدارة التنوع على الولاء التنظيمي للعاملين بجامعة المنصورة محل الدراسة.

٢- الإطار النظري وبناء فروض البحث

يتناول البحث الحالي العلاقة بين ادارة تنوع الموارد البشرية والولاء التنظيمي، وسوف يتم تناول كلا المتغيرين بالتوضيح والعلاقة بينهما كما يلي:

١/٢ ادارة تنوع الموارد البشرية Diversity Management

١/١/٢ مفهوم ادارة التنوع

فالتنوع بصفة عامة هو عبارة عن الاختلافات والتباين، ولكن اختلف الباحثون حول تحديد مفهوم تنوع الموارد البشرية فاختلقت وجهات النظر حسب رؤية كل باحث للتنوع. فقد عرف (جاد الرب، ٢٠٠٩) تنوع الموارد البشرية بأنه تشغيل واستخدام الأفراد المتنوعين من حيث خصائصهم وصفاتهم الذاتية مثل، العمر والجنس والسلالة وغير ذلك. بينما يعرفه (عوض، ٢٠٠٨) بأنه الخليط من النوع والأصل والعرق والعمر والقدرات الجسدية ونحو ذلك لقوة العمل، كما التنوع فى جوهره يعنى الاختلاف بين سلوك الأفراد والذي يرجع الى الاختلاف ثقافتهم وخصائصهم. ويؤكد العامري (٢٠١٦) أن هذا التنوع يتطلب إدارة فاعلة وواعية تعترف بالفروق الموجودة بين العاملين وتقدرها وتؤمن أن كل شخص منفرد فى ذاته، كما تعمل على استكشاف هذه الاختلافات فى ظل بيئة تتسم بالأمان والايجابية والرعاية.

٢/١/٢ الولاء التنظيمي Organizational Loyalty

يعتبر الولاء من أهم السلوكيات التي تتشدها المنظمات الحديثة وذلك لما له من علاقة ايجابية بفعالية المنظمة ودرجة انجاز الاعمال، فهو يعبر عن اتجاه الفرد نحو منظمته واعتزازه بها واستعداده للدفاع عنها وعن سمعتها بسبب ايمانه القوي بأهدافها وقيمتها، وهذا يتم عن طريق بذله لجهود جبارة في العمل محاولاً بذلك أن يكون العنصر الفعال في قوتها وكذلك منافستها للمنظمات الأخرى، وقد تعددت التعريفات لتوضيح مفهوم الولاء التنظيمي وفيما يلي نذكر بعضاً من التعريفات التي اكتسبت قبولاً لدى العديد من الكتاب والباحثين، فقد عرفه (الرواشده، ٢٠٠٥) على أنه السلوكيات التي يقوم بها الموظف وتدل على مدى التزامه بالقواعد الاخلاقية التي تحدد علاقته بعمله وكذلك الراحة النفسية لوظيفته وتفصيلها على غيرها من الوظائف.

كما أشار اليه كل من (Elegido, 2013) أن الولاء التنظيمي هو الالتزام الجاد بأداء مهام اضافية خارج العقد المتفق عليه، والتطابق مع المجموعة التي ينتمي اليها، حتى لو تطلب ذلك التضحية ببعض المصالح الشخصية، فيتعدى بذلك الواجبات القانونية والاخلاقية، وعلى الرغم من هذا التعدد الواضح في تعاريف مفهوم الولاء التنظيمي إلا أن هناك إجماعاً من قبل الباحثين على أن الولاء التنظيمي مفهوم متعدد الأبعاد، يعكس مدى الانسجام والترابط بين الفرد والمنظمة، ومدى استعداد الأفراد لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهدافها، وزيادة فعاليتها.

ومن خلال استعراض وجهات نظر الباحثين في التعبير عن مفهوم الولاء التنظيمي، وبقدر تباين وجهات النظر في طريقة التعبير عن ماهيته، فقد جاءت جميعها لتشير في أن الولاء التنظيمي "التوافق بين أهداف الفرد والمنظمة ينتج عنه التزام الفرد بقيم ومعتقدات المنظمة وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة للعاملين واعتزاز العامل بالانتماء للمنظمة والمساهمة في تحسين صورة المنظمة للمتعاملين الخارجين.

٣- أبعاد ادارة تنوع الموارد البشرية

وقد اختلف بعض العلماء والباحثين منهم

(Wanting & Rivas: 1997; Brown, et Al, 2001; Gardinswartz. & Rowe, 1994, 1995).

مع المجموعة السابقة حيث تناولوا التنوع من منظور واسع حيث قسموا ابعاد التنوع لثلاث مجموعات .

أ- المجموعة الأولى الأبعاد الداخلية (وتسمى المرئية)

للتنوع وتشمل (العمر ، النوع، الجنس ، القدرات الجنسية ، العرق، الأصل) .

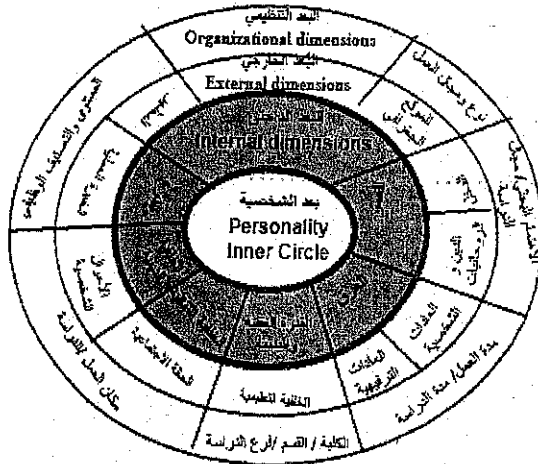
ب- المجموعة الثانية الأبعاد الخارجية (وتسمى الغير مرئية)

وتشمل (الدخل والهوايات والديانة والعادات الشخصية والهوايات والمعتقدات البيئية والتعليم والخبرة العلمية وحالة الوالدين والحالة الإجتماعية .

ج- المجموعة الثالثة الأبعاد التنظيمية

وتشمل (المستوى الوظيفي ومحتوى العمل وجماعات العمل والخبرة والأقدمية وعضوية النقابات ونظرة الإدارة للتنوع).

أبعاد التنوع



ومن الشكل السابق يمكن القول أن أبعاد التنوع في الموارد البشرية تنقسم إلى ثلاثة مجموعات رئيسية وهو ما اجمع عليه العدد الأكبر من علماء الإدارة والباحثين.

٤- أبعاد الولاء التنظيمي

تختلف صور ولاء الافراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، فتشير الادبيات الى ان هناك أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي وليس بعداً واحداً ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء الا انهم يختلفون في تحديد تلك الأبعاد.

اقترحت دراسة (Goodarzi, 2012) أن الولاء التنظيمي غالباً يتحدد بثلاثة أبعاد هم:

١-التطابق والاعتقاد في أهداف، قيم، ورسالة المنظمة.

٢-الاتجاه نحو تحقيق الانشطة المربحة للمنظمة.

٣-الميل للبقاء والاستمرار في العمل بالمنظمة.

وأشارت دراسة (الاحمدى، ٢٠٠٦) الى ثلاثة أبعاد أساسية للولاء التنظيمي هي:

١-الشعور بالانتماء، المتمثل في الشعور بالفخر للعمل بالمنظمة والافتخار بأهدافها وقيمتها.

- ٢- الانغماس والمشاركة الفعالة المنبثقة عن اقتناع العامل بالدور الذي يقوم بها.
- ٣- الاخلاص، المتمثل في الرغبة الاكيدة للبقاء بالمنظمة في جميع الاحوال.
- كما اشارت دراسة (العمرى، ٢٠٠٧) لوجود ثلاثة عناصر رئيسة للولاء التنظيمي هم:
- ١- ركيزة الولاء المستمر، ويقصد بها أن يكرس الفرد حياته وبضحي بمصالحة لبقاء واستمرارية التنظيم.
- ٢- ركيزة الولاء التراحمي، يقصد بها مجموعة العلاقات الاجتماعية التي تربط الفرد بغيره بشكل يؤدي الى تماسك التنظيم واستمراره.
- ٣- ركيزة الولاء الموجه، فيشير الى مدى ارتباط الفرد بقيم ومبادئ المنظمة.
- كذلك حددت عدة دراسات مجموعة من الابعاد التي تمثل الولاء التنظيمي ومنها: (Hart,et al,2008 & Al-Maani,2013) حيث اتفقوا على أن الولاء التنظيمي يتضمن عدة عناصر متداخلة يمكن تفسير كل منها على حدى، فالرغبة القوية لحماية علاقته بالمنظمة حتى مع مواجهة صعوبات مادية (التفسير العاطفي)، أو من الاعتقاد أن تكاليف عدم الولاء قد تكون مرتفعة لاحتياجها العامل (التفسير الاستمراري)، أو من خلال احساس العامل أنه ملزم بطريقة ما ليظل موالياً لها حتى لو توافرت له امكانية تحقيق اهتماماته أو اشباع احتياجاته بمكان آخر (التفسير الاخلاقي).

٥- العلاقة بين متغيرات الدراسة وصياغته الفروض

أ- العمر أو السن والأقدمية

أكدت الدراسات السابقة بأنه كلما كبر سن العامل كلما ازدادت درجة ولائه لمنظمته التي يعمل بها فكلما كان العامل صغيراً في السن كلما قل ولائه لمنظمته ومن ثم أقل رغبته للبقاء في المنظمة وذلك لكونهم أقل أقدمية ومرتببات وذلك أوضحت دراسة Steers, 1977 عن العلاقة بين الولاء والعمر وهناك من الباحثين من أكد أن تأثير السن فقط يكون مبالغ فيه لأنه غالباً ما يرتبط السن بالأقدمية والموقع الوظيفي لذلك لا تحكم على السن مستقلاً (Walsh et ven 1981, Mohhaz (1987) ويجب أن يكون السن والأقدمية معاً .

وقد اثبت (Steers, 1977) انه توجد علاقة ايجابية معنوية ذات دلالة احصائية بين العمل والولاء التنظيمي أى أن العاملين الأكبر سناً أكثر ولاءً والعكس صحيح .

وهناك عدد من الدراسات التي اثبتت نفس النتائج السابقة منها (Marsh, & Manneri, 1977; Koch 7 Steers, 1978; & Beyer, 1987)

ب-الجنس أو النوع

هناك من الباحثين من توصلوا في نتائجهم إلى أن الجنس يلعب دوراً في الولاء التنظيمي للفرد حيث أوضحوا أن النساء أقل ولاء لمؤسساتهم من الرجال وذلك لعدم وجود مبدأ المساواة بين الرجل والمرأة في الحقوق وهناك رأى آخر يفيد بعد وجود علاقة بين الجنس والولاء التنظيمي وفي الوقت الراهن من يفيد بأنه الرجال أقل ولاءاً ففي دراسة اجراها (Marsh, & Mannori, 1977) توصل إلى أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية مع جنسي (نوع) العامل فالعاملين الذكور أقل ولاءاً لعملهم من الإناث وأكثر تركاً للعمل وتوصلت لنفس النتائج دراسة Mobley, & Hawang, 1982 والسبب في ذلك انه في الوقت الراهن وفي معظم المنظمات لا يوجد فرق بين الرجل والمرأة في العمل.

ومما سبق يتضح أنه توجد علاقة طردية (إيجابية) بين الولاء والنوع أو الجنس.

ج-المستوى التعليمي أو المؤهل

حيث أوضحت دراسة Streers, & Koch, 1976 وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الولاء التنظيمي والمستوى التعليمي وذلك لان الولاء التنظيمي للفرد يزداد بزيادة مستواه التعليمي ويقل بقله مستواه التعليمي .

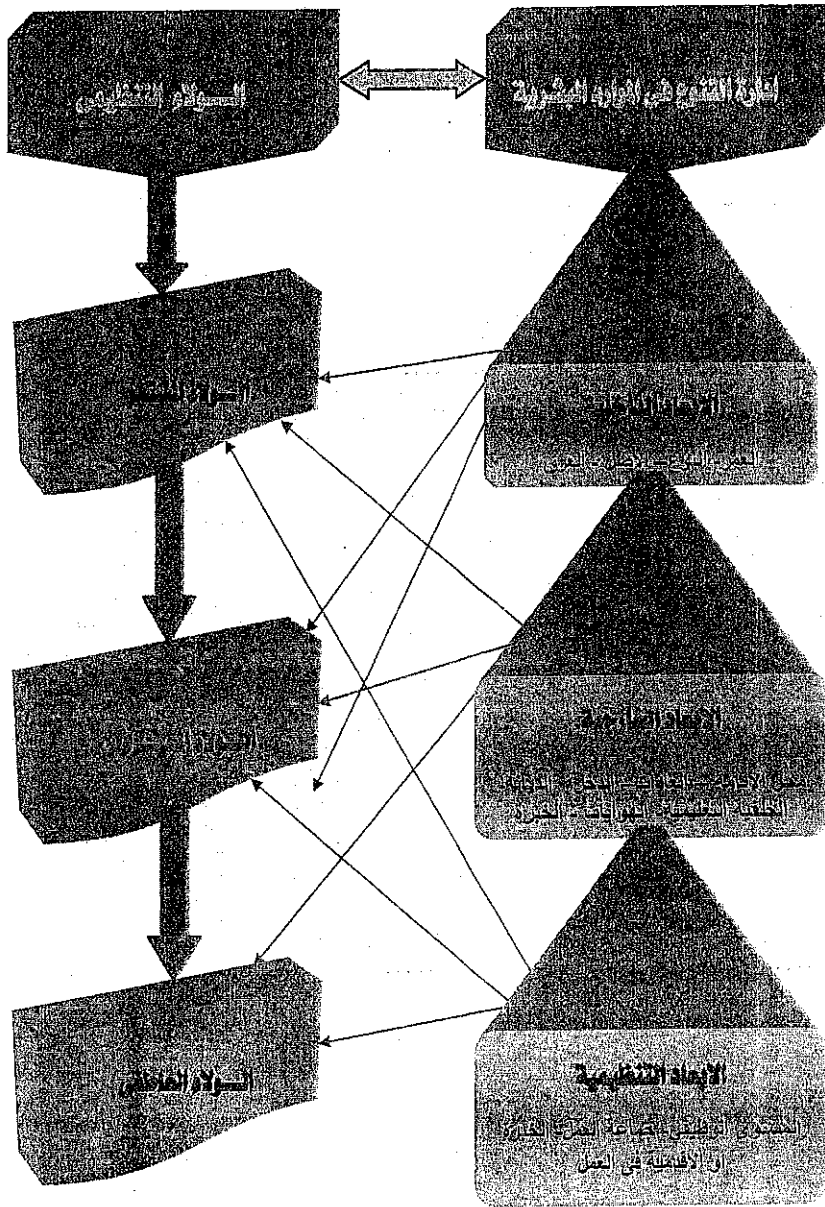
وتوصلت لنفس النتائج دراسة Morris & Sherman, 1981 أما Steers, 1997 فقد اورد في دراسته ان مستوى التعليم يرتبط بعلاقة عكسية مع الولاء التنظيمي حيث انه كلما زاد المستوى التعليمي للفرد زادت توقعاته من منظمته وعندما يكون الواقع أقل من توقعاته يقل ولاؤه.

د-الحالة الاجتماعية

أوضحت دراسة Arnold & Feld Man, 1982

إن العاملین المتزوجين أكثر ولاءاً وأكثر بقاءاً بالمنظمة من العاملين غير المتزوجين.

تحقيقاً لأهداف البحث قام الباحث بصياغة الفروض الآتية:



شكل رقم (١/١) يوضح تصور الباحث للعلاقة بين متغيرات الدراسة

المصدر من اعداد الباحث

وبناء على ما سبق يمكن صياغة الفروض التالية :

- ١- " لا توجد علاقة ارتباط معنوي بين أبعاد إدارة التنوع وأبعاد الولاء التنظيمي " .
- ٢- "لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة التنوع على أبعاد الولاء التنظيمي " ، ويشق هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:
 - ١/٢ لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة التنوع على الولاء العاطفي .
 - ٢/٢ لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة التنوع على الولاء الاستمراري .
 - ٣/٢ لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة التنوع على الولاء المعياري .
- ٣- لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين حول أبعاد إدارة التنوع وفقاً للمتغيرات الديموجرافية (النوع، العمر، المؤهل الدراسي، عدد سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية).

٥- مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بجامعة المنصورة قطاع التعليم (كادر عام) ويبلغ عددهم (٧٨٦٨)، وفقاً لإحصائيات إدارة شؤون العاملين بجامعة المنصورة وتم الاعتماد على عينه عشوائية طبقية لتشمل جميع العاملين بمستويات الإدارات وتبلغ حجم العينة (٣٦٧) مفردة عند مستوى ثقة ٩٥% وحدود خطأ ٥% ، وتمت الاستجابة لعدد (٢٨٣) بنسبة (٧٧%).

٦- قياس متغيرات البحث

اعتمد الباحث في تجميع بيانات البحث الميدانية من مصادرها الأولية على قائمة استقصاء قام بإعدادها خصيصاً لهذا الغرض بالاعتماد على مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات البحث مع تطوير الأسئلة لكي تناسب أهداف البحث. وتم التعامل مع المتغير المستقل إدارة تنوع الموارد البشرية من خلال أربعة أبعاد تتمثل في الأبعاد الداخلية (الشخصية)، الأبعاد الخارجية ، الأبعاد التنظيمية ، في حين تتمثل أبعاد الولاء التنظيمي في الولاء العاطفي ، الولاء الاستمراري، الولاء المعياري .

تم عرض بنود المقياس على بعض المحكمين من أساتذة إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة المنصورة، وذلك للتأكد من صلاحيتها من الناحية العلمية، وبغرض مراجعتها والتعليق عليها، وقد أبدى هؤلاء المحكمون مجموعة من الملاحظات على العبارات الواردة بقائمة الاستقصاء، حيث تم إجراء

بعض التعديلات على المقياس ككل، بالإضافة إلى إعادة صياغة بعض العبارات لتكون أكثر دلالة ووضوحاً.

٧- تحليل البيانات

• أساليب تحليل البيانات:

اعتمد الباحث على الأساليب الإحصائية التالية:

- أ- مقياس الإحصاء الوصفي: لوصف خصائص عينة الدراسة بالاعتماد على الأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب الأبعاد تنازلياً.
 - ب- معامل الارتباط سبيرمان: ويستخدم لقياس العلاقة بين متغيرين أو أكثر مع تحديد نوع العلاقة وقوتها، وتم استخدامه في اختبار الفرض الأول من فروض الدراسة.
 - ت- أسلوب تحليل الانحدار المتعدد: ويستخدم لقياس العلاقات المباشرة بين متغيرات الدراسة، وتم استخدامه لاختبار الفرض الثاني من فروض الدراسة.
 - ث- اختبار مان ويتني: ويستخدم لقياس معنوية الفروق بين مجموعتين وتم استخدامه في قياس الفروق وفقاً للمتغيرات الديموجرافية في الفرض الثالث من فروض الدراسة.
 - ج- اختبار كروسكال والس: ويستخدم لقياس معنوية الفروق بين أكثر من مجموعتين، وتم استخدامه في قياس الفروق وفقاً للمتغيرات الديموجرافية في الفرض الثالث من فروض الدراسة.
- وتم استخدام الحزم الإحصائية التالية: (SPSS For Windows (version 20).

٨- مناقشة نتائج البحث

يتناول الباحث في الفقرات التالية مناقشة النتائج التي توصل إليها البحث كما يلي:

(١) الفرض الأول: العلاقة بين أبعاد إدارة التنوع وأبعاد الولاء التنظيمي.

توصل البحث الحالي إلى وجود تأثير معنوي إيجابي أبعاد إدارة التنوع وأبعاد الولاء التنظيمي. وتتفق نتائج هذا البحث مع دراسة كل من وقد اثبت (Steers, 1977) انه توجد علاقة ايجابية معنوية ذات دلالة احصائية بين العمل والولاء التنظيمي أى أن العاملين الأكبر سناً أكثر ولاءً والعكس صحيح ، وهناك عدد من الدراسات التي اثبتت نفس النتائج السابقة منها Marsh, & Manneri, 1977; Koch 7 Steers, 1978; & Beyer, 1987)

كذلك هناك من الباحثين من توصلوا في نتائجهم إلى أن الجنس يلعب دوراً في الولاء التنظيمي للفرد حيث أوضحوا أن النساء أقل ولاء لمؤسساتهم من الرجال وذلك لعدم وجود مبدأ المساواة بين الرجل والمرأة في الحقوق وهناك رأى آخر يفيد بعد وجود علاقة بين الجنس والولاء التنظيمي وفي

الوقت الراهن من يفيد بأنه الرجال أقل ولاءً ففي دراسة أجراها (Marsh, & Mannori, 1977) توصل إلى أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية مع جنسي (نوع) العامل فالعاملين الذكور أقل ولاءً لعمالهم من الإناث وأكثر تركاً للعمل .

كما أوضحت دراسة Streers, & Koch, 1976 وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والمستوى التعليمي وذلك لأن الولاء التنظيمي للفرد يزداد بزيادة مستواه التعليمي ويقبل بقله مستواه التعليمي ، ويعد السن والنوع والمستوى التعليمي من أبعاد إدارة التنوع وهذا ما أكدته الدراسات السابقة ومدى قدرتها في التأثير على الولاء التنظيمي.

(٢) الفرض الثاني: لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة التنوع على أبعاد الولاء التنظيمي

ويشتق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

١/٢ لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة التنوع على الولاء العاطفي .

٢/٢ لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة التنوع على الولاء الاستمراري.

٣/٢ لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة التنوع على الولاء المعياري.

وقد ثبت ان هناك علاقة تأثير ايجابية لكل من أبعاد إدارة التنوع على الولاء الاستمراري حيث أن قيمة β تتراوح ما بين (٠,٠٠١) كأدنى قيمة و (٠,٣٧١) كأعلى قيمة، كما يعد بُعد الأبعاد التنظيمية أكثر أبعاد إدارة التنوع تأثيراً على الولاء الاستمراري. حيث بلغت قيمة β 0.371 بينما احتل الأبعاد الداخلية المرتبة الأخيرة من حيث قوة تأثيره على الولاء العاطفي، كذلك يوجد تأثير معنوي لكل من الأبعاد الخارجية، والأبعاد التنظيمية، بينما لا يوجد تأثير معنوي لبعد الأبعاد الداخلية على الولاء العاطفي.

وهذا ما أكدتة دراسة (Vashanti, Sai Parimi, 2012)، أن هناك مزيداً من أوجه التنوع بين القوى العاملة عن أى وقت مضى، ويتوقع أن يستمر هذا الاتجاه فى القرن الواحد والعشرين، مما جعل المديرين فى المؤسسات العامة والخاصة يبحثون عن الأساليب المختلفة والمجهرية فى كيفية التعامل بشكل أكثر فعالية مع زيادة تنوع القوى العاملة، وان أبعاد إدارة التنوع لها تأثير ايجابي على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة.

(٣) الفرض الثالث: لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين حول أبعاد إدارة التنوع

وفقاً للمتغيرات الديموجرافية (النوع، العمر، المؤهل الدراسى ،عدد سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية).

• نتائج الفروق في آراء العاملين حول أبعاد الولاء التنظيمي وفقاً للتنوع، فقد ثبت صحة الفرض كلياً، حيث انه لا توجد فروق معنوية في آراء العاملين حول أبعاد الولاء التنظيمي، طبقاً للنوع.

• نتائج الفروق في آراء العاملين حول أبعاد الولاء التنظيمي وفقاً للفئة العمرية فقد ثبت صحة الفرض كلياً، حيث انه لا توجد فروق معنوية في آراء العاملين حول أبعاد الولاء التنظيمي، طبقاً للفئة العمرية.

• نتائج الفروق في آراء العاملين حول أبعاد إدارة التنوع وفقاً للمؤهل الدراسي، فقد ثبت صحة الفرض الفرعي الثالث كلياً، حيث انه لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين حول أبعاد الولاء التنظيمي وفقاً للمؤهل الدراسي.

وفي النهاية يقدم هذا البحث مجموعة من التوصيات؛ وهذه التوصيات تشمل ما يلي:

- ١- طرح مفهوم ادارة التنوع على ساحة البحث العلمي في مراكز البحث والجامعات وعقد المزيد من المؤتمرات والندوات العلمية وورش العمل لمناقشة قضايا وابعاد هذا الموضوع.
- ٢- ضرورة الاهتمام بقياس درجة الولاء التنظيمي للعاملين بصورة مستمرة.
- ٣- ان تتمتع الادارة بالمصداقية والحياد والنزاهة في كافة الاجراءات والقرارات الادارية، لترسيخ وتعزيز مفهوم الولاء التنظيمي في بيئة العمل.
- ٤- اعادة صياغة نظام الترقيات بحيث يتم وضع معايير موضوعية للترقية بناء على الكفاءة والاقدمية والجدارة في العمل وليس بناء على ولاء الموظفين لرؤسائهم في العمل .
- ٤- ضرورة مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرارات من قبل مدراء المؤسسات الحكومية والاخذ بمبدء اللامركزية في توزيع السلطات والمسؤوليات، والتي بذلك يمكنهم من تعزيز المشاعر الايجابية لدى الافراد العاملين لديهم.
- ٥- السعي نحو تحقيق مستوى عال من التنوع، مما يشكل دعماً ايجابياً لدى العاملين ويحسن من مستوى شعورهم بأنهم الجزء الاهم داخل المؤسسات التي يعملون فيها.

٩- محددات البحث والدراسات المستقبلية

• حدود زمنية:

ينتمي هذا البحث إلى فئة البحوث القطاعية، وهي البحوث التي يتم تطبيقها خلال فترة زمنية صغيرة، حيث اقتصرت الدراسة الميدانية لهذا البحث على البيانات التي تم جمعها في الفترة ما بين

٢٠٢٠/٤ - ٢٠٢٠/٨

• حدود مكانية:

اقتصرت. عينة البحث علي القطاع الادارى لجامعة المنصورة.

١٠- مقترحات لبحوث مستقبلية.

- دراسة دور القيادة الخادمة في زيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الحكومية.
- دراسة دور الولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية.
- دراسة أثر بعض العوامل التي لها تأثير مباشر على الولاء التنظيمي لدى العاملين مثل: الهيكل التنظيمي، الأنماط القيادية، درجة الشفافية، التمكين الاداري.

المراجع

- جاد الرب، محمد سيد (٢٠١٥) السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث ادارية (القاهرة، مطبعة العشري).
- الرواشدة، خلف سليمان،: درجة مشاركة معلمى المدارس الثانوية العامة فى الأردن فى عملية صناعة القرار فى مدارسهم وعلاقتها بشعورهم بالأمن وولائهم التنظيمى، رسالة ماجستير ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، ٢٠٠٥م.
- الطيبال ، عبد الله عبد الله احمد (٢٠١١) الاتجاهات الحديثة فى ادارة الموارد البشرية فى المنظمات العالمية- مدخل ادارة التنوع دراسة نظرية- مجلة المدير الناجح (١٣٤).
- العامري ، صالح مهدى (٢٠١٦م) : إدارة تنوع القوة العاملة فى الشركات الكبرى، تاريخ الاطلاع: ٢٠١٨/١٢/١٠، الموقع: <http://www.aleqt.com>
- القريوتي ، محمد قاسم والمطيري، يوسف محمد (٢٠١١) العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي للموظفين، دراسة تطبيقية على الوزارت ذات الطبيعة الخدمية فى دولة الكويت، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والادارة، المجلد ٢٥، العدد ١.
- المصاروه ، ساره كساب عبد الله (٢٠١٧م): إدارة التنوع فى إدارة الموارد البشرية وأثرها فى سلوك المواطنة التنظيمية ، جامعة العلوم الإسلامية العالمية - الاردن .
- Augare, A., Koyumdzhieva, T., & Thomas, P.L. (2011). Diversity Management in Higher Education Institutions: Key Motivators.
- Bozhko, Oksana. (2014). *Managing diversity at the organizational level* (Unpublished Master Thesis). Luiss Guido Carli University, Italy.

- Cramer, Y. (2011). Diversity is a Source of Creative and Resilience, Innovation excellence magazine, Retrieved from: www.innovationexcellence.com.
- Dike, Priscilla. (2013). The impact of workplace diversity on organizations. ARCADA University, Filenda.
- Preko, A. & Adjete, J. (2013) A Study on the Concept of Employee Loyalty and Engagement on the Performance of Sales Executives of Commercial Banks in GHANA: International Journal of Business Research and Management (IJBRM), Volume (4): Issue (2).
- Vashanti, Sai Parimi. (2012). Diversity Management Time for A New Approach in An Organization. *Journal of Business and Management*, 3 (3), 44-50
- Yasseen, H. H. (2017). The Impact of Demographic and Organizational Variables on Organizational Loyalty among Employees of the Iraqi Public Sector. 6.

