

أثر التنوع الثقافي على ممارسات الموارد البشرية
" دراسة تطبيقية على المستشفيات التابعة لوزارة الصحة
بدولة الإمارات العربية المتحدة"

د. أشرف محمد إبراهيم عوض

مدرس إدارة الأعمال - كلية التجارة

جامعة دمياط

٢٠١٦

The Impact of Cultural Diversity on Human Resource Practices "An Empirical Study On the Ministry Of Health Hospitals in the U A E"

Abstract:

This study **aims to** determine the cultural diversity in governmental hospitals in the UAE and how to improve the human resources practices, so as – necessarily – to contribute to the further success, development, and excellence of human resources (doctors – Nurses – administrators); and thus strengthen their ability to provide the highest levels of health service in the best way far from cultural conflicts and problems that could increase in these hospitals.

This study indicated a number of **results** the most important of them were: the existence of substantial differences between the trends of (doctors, nurses and administrators) in hospitals participated in this study about the cultural diversity variables (internal, external, regulatory) and the level of human resources practices (attracting staff, staff retention) depending on their demographic characteristics (Type , age, and length of hospital service, post), and the presence of a very strong statistically significant positive impact between cultural diversity variables (taken in total) in hospitals related to this study and the level of its human resources practices. At the end of this research, the researcher made a number of **recommendations**, the most important of them were the need for human resources management to organize training programs and workshops for the working staff; targeting the construction, development, and abilities of their skills to understand the cultural diversity of the labor problems, and encourage employees to participate in social events and respect for freedom of belief, and review all the complaints about discrimination in promotions, salaries, and work on improving career advancement systems and the development of appropriate career paths, and the development of job evaluation and assessment of staff performance systems so as to provide competitive health services.

ملخص البحث:

استهدفت هذه الدراسة تحديد مستوى التنوع الثقافي في المستشفيات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة وكيفية تحسين ممارسات الموارد البشرية بما يؤدي - بالضرورة - إلى المساهمة في المزيد من النجاح والتطور والتميز للموارد البشرية (أطباء - ممرضين - إداريين)؛ وبالتالي تدعيم قدرتهم على تقديم أعلى مستويات الخدمات الصحية بأفضل طريقة ممكنة بعيدة عن الصراعات والمشكلات الثقافية التي يمكن أن تزداد في هذه المستشفيات. وقد توصل البحث إلى عددٍ من النتائج التي كان من أهمها: وجود اختلافات جوهرية بين اتجاهات الأطباء والممرضين والإداريين بالمستشفيات محل الدراسة نحو متغيرات التنوع الثقافي (الداخلية، الخارجية، التنظيمية) ومستوى ممارسات الموارد البشرية (جذب الموظفين، الاحتفاظ بالموظفين) باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، والعمر، ومدة الخدمة المستشفى، الوظيفة)، ووجود علاقة طردية قوية جداً ذات دلالة إحصائية بين متغيرات التنوع الثقافي (مأخوذة بصورة إجمالية) بالمستشفيات محل الدراسة ومستوى ممارسات الموارد البشرية بها. وفي نهاية هذا البحث، قدّم الباحث عدداً من التوصيات التي كان من أهمها: ضرورة قيام إدارة الموارد البشرية بتنظيم برامج تدريبية وورش عمل للعاملين بالمستشفى؛ تستهدف بناء وتنمية مهاراتهم وقدراتهم على تفهم مشكلات التنوع الثقافي في العمل، وتشجيع العاملين على الاشتراك في الأحداث الاجتماعية، واحترام حرية المعتقدات، ومراجعة كافة الشكاوى حول التمييز في الترقيات، والرواتب، والعمل على تحسين نظم الترقى الوظيفي ووضع المسارات الوظيفية الملائمة، وتطوير نظم تقييم الوظائف وتقويم أداء العاملين، وذلك لتقديم خدمات صحية تنافسية.

مقدمة البحث:

لقد أخذ التعدد الثقافي والمنظمة المتعددة الثقافات حصته في الأدبيات الأكاديمية والمنشورات الإدارية وأصبح واحد من أهم المواضيع في الدراسات التنظيمية والإدارة الدولية نظراً للتأثير الذي تمارسه الثقافة على الموظفين وتأثير ذلك على أداء وتوجيه عمل المنظمة على المستوى الدولي.

وأصبح النمو المتزايد في تنوع الموارد البشرية يمثل تحدياً لإدارة شؤون العاملين، من حيث الاحتفاظ بهم، والتواصل معهم ومعدل دورانهم (Fine, Johnson, & Ryan, 1990; Grossman & Taylor, 1995). ويمثل تنوع القوة العاملة بالمنظمة مصدر إهتمام تنظيمي، بل أن قضايا التنوع تؤثر على كل المنظمات (Mindell, 1995). وسوف تقوم الدراسة الحالية بدراسة أثر التنوع الثقافي على وظائف الموارد البشرية بالتطبيق على المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة.

الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة:

- مفهوم التنوع:

لقد اختلف المنظرون والدارسون في تحديد تعريف أو ضبط تعريف إجرائي للتنوع كبعد إداري وهذا مارده اختلاف توجهاتهم في النظر إلى التنوع الثقافي كميزة إيجابية أو عيب سلبي، لهذا تستدعي الضرورة الأكاديمية توضيح وضبط تعريف التنوع الثقافي بالنسبة للأفراد والإدارات لأن تحديد وضبط مفاهيمه يساعد في فهم خصائص كل مجموعة من مجموعات العمل والتعرف على الأسلوب الناجح لإدارتها وتحديد السياسات التعاملية للمنظمة تجاه موظفيها لتحقيق أهدافها التنظيمية وفقاً لطبيعتها ككيان اجتماعي يتكون من مجموعة من الموظفين الذين يظهرون اختلافات ثقافية تتجلى في ممارساتهم الإدارية

(Bond, pyle,1998). وعلى ذلك سنورد جملة من التعاريف :

يشير (Woods, & Sciarini, 1998) إلى أن التنوع هو الاختلاف في العمر والجنس ، والمستوى التعليمي، القدرات البدنية ، الحالة الاجتماعية، الوضع الاقتصادي، نمط الحياة، الدين، العرق، وغيرها الكثير من الخصائص.

وقد عرف (Loden, & Rosener,1991) التنوع بأنه : ما يميز أفراد مجموعة عن غيرها اعتباراً لجملة من الأبعاد الأولية والثانوية والتي لها تأثير مباشر على الأفراد مثل: النوع الاجتماعي، العرق، القدرات العقلية والجسدية، الجنس، أما الأبعاد الثانوية فتشمل الخلفية التعليمية، الموقع الجغرافي، الدين، اللغة والخبرات العملية والتنظيمية.

وقد أشار كل من (Rosado, 1996)، (Cox, 1993) إلى أن التنوع عبارة عن اختلاف الموارد البشرية في الأصل، في حين يرى (Mazur, 2010) أن التنوع في جوهره عبارة عن الاختلاف في ثقافات أعضاء قوة العمل.

- إدارة التنوع :

يعد مفهوم إدارة التنوع في الموارد البشرية من المفاهيم والمداخل الإدارية الحديثة والتي ظهرت على الساحة المعرفية في بداية التسعينات من القرن الماضي، وأن فكرة التنوع في الموارد البشرية تقوم على قضية إدارية هامة تحتاج إلى منهج أو مدخل إداري للتعامل معها وإدارتها بفاعلية، حيث يوجد للتنوع جانبان الأول سلبي والثاني إيجابي وإذا ما تم إدارة هذا التنوع يمكن التقليل من الآثار السلبية وزيادة الآثار الإيجابية، ونظراً لأهمية هذا المفهوم ودوره الحيوي في إدارة الموارد البشرية في المنظمة ، فقد دعا هذا الأمر المنظمات إلى البحث عن أفضل الطرق و الأساليب لإدارة التنوع للموارد البشرية في المؤسسات لتحقيق النجاح والبقاء في المستقبل(Capehart, 2003)، (الكتبي، ٢٠٠٨)، (جمعة، ٢٠١٠). ويمكن القول أن النظرة إلى التنوع قد تغيرت من مجرد إلزام قانوني أو حتى مدخل ترمين التنوع إلى اعتباره ضرورة حتمية لا بد من التعامل معها من خلال مدخل إدارة التنوع.

وإدارة التنوع لا تعني فقط إدارة الاختلافات ولكنها في نفس الوقت تعني إدارة التشابه بين الموارد البشرية. وتحتاج إدارة التنوع إلى مديرين قادرين علي صهر المزيج المكون من أبعاد الاختلاف أو أبعاد التشابه في بوتقة واحدة. كذلك فإن إدارة التنوع تتضمن تمكين الأشخاص من إظهار طاقاتهم القصوى، وتركز علي تغيير بيئة التنظيم بصورة جوهرية لتحقيق أفضل معدلات أداء ممكنة بالمنظمة. كذلك فإن الاعتماد على مدخل إدارة التنوع يساعد علي تحسين الموقف التنافسي للمنظمة من خلال خلق قوة عمل مختلفة الخصائص وقادرة علي تحقيق ميزة تنافسية.

و لغرض هذه الدراسة فسيتم تحديد إدارة التنوع الثقافي على أنها إدارة الاختلافات بين الأفراد على أساس العرق والجنس والمواقف الناتجة عن ذلك، والمعتقدات، والقيم التي تشكل نظرتهم للعالم (COX, 1994).

وقد أشار (Wright, et al., 1996) أن هناك عدداً من العوامل التي تزيد من أهمية مدخل إدارة التنوع: والتي يمكن بلورتها في التالي:

- التحولات التي شهدها الاقتصاد العالمي وانتشار الشركات متعددة الجنسيات والأسواق المفتوحة.
- من المتوقع تزايد درجة التنوع لقوة العمل في السنوات القادمة مما يفرض تحدياً علي إدارة الموارد البشرية.
- أن هناك التزامات قانونية واجتماعية وأخلاقية تفرض التنوع علي المنظمات.

- آثار التنوع

لم تقدم البحوث التي أجريت حتى يومنا هذا سوى دعم متواضع للاقتراح القائل بأن تنوع القوى العاملة في حد ذاته يفيد العمل. لذلك ظلت الفكرة محلاً للنقاش وإجراء المزيد من البحث. وباختصار سواء كان التنوع يؤتي ثماره أم لا فإن هذا يعتمد على عوامل بيئية داخل الشركة أو خارجها. وفي هذا الصدد توصلت (جمعة، ٢٠١٠) إلي نموذج مقترح لإدارة تنوع الموارد البشرية بما يساهم في تفعيل الدور الإيجابي للتنوع بالشركات محل الدراسة.

وقد وجد (Kochan, et al., 2003) بعض الآثار الإيجابية أو السلبية المباشرة للتنوع على الأداء. ويؤدي الإخفاق في إدارة التنوع أو تطوير التنوع في حد ذاته إلى نتائج متضاربة (Bell & Berry, 2007). وقد أشارت دراسة كل من (Schäffner, et al., 2006)، (Chard, et al., 2000)، (Cox & Blake, 1991) إلى أن للتنوع آثار عديدة يمكن إجمالها في النقاط التالية:

- المساهمة في زيادة المبيعات والحصة السوقية والأرباح، حيث أن تنوع قوة العمل بالمنظمة يعد بمثابة مرآة لتنوع عملائها.
- يزيد التنوع من الإبداع والابتكار نظراً لوجود خبرات وأهداف متنوعة لقوة بشرية متنوعة القدرات والخصائص.
- زيادة القدرة علي حل المشكلات المختلفة نتيجة إثراء الحلول البديلة وتمييزها.
- يساعد علي تخفيض التكاليف من خلال:
 - إن الالتزام بإدارة التنوع يوفر علي المنظمة التكاليف والتعويضات التي كان يمكن أن تدفعها من خلال الأحكام القضائية التي يمكن أن تصدر ضدها نتيجة تمييز المنظمة ضد بعض أفراد قوة العمل بها.

- الأبعاد الأساسية للتنوع الثقافي في الموارد البشرية:

يشير (Rijamampinina & Carmichael, 2005) إن الأفكار التي يأتي بها الموظفون إلى مكان العمل تؤثر على حياتهم العملية وحتى على المسار التنظيمي والوظيفي داخل المنظمة التي ينتمون إليها. وخلص كوكس Cox إلى استنتاج " أن تشكيلة القوى العاملة قد تغيرت بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة سواء من حيث التفكير وأساليب العمل مما لا يسمح بالاستمرارية على نفس القيم والتجارب ولا حتى على تلبية نفس الحاجات والرغبات لأنها تغيرت، ونظراً لاختلاف الدراسات التي تناولت البحث في التعدد الثقافي بمنظوريه الأخلاقي المعنوي والاقتصادي التنظيمي تم تصنيف الدراسات وحتى الأبعاد الواردة كالاتي

وقد قام (Rijamampinina & Carmichael, 2005) بتصنيف الأبعاد الثقافية للتتوع كما يوضحها الجدول التالي:

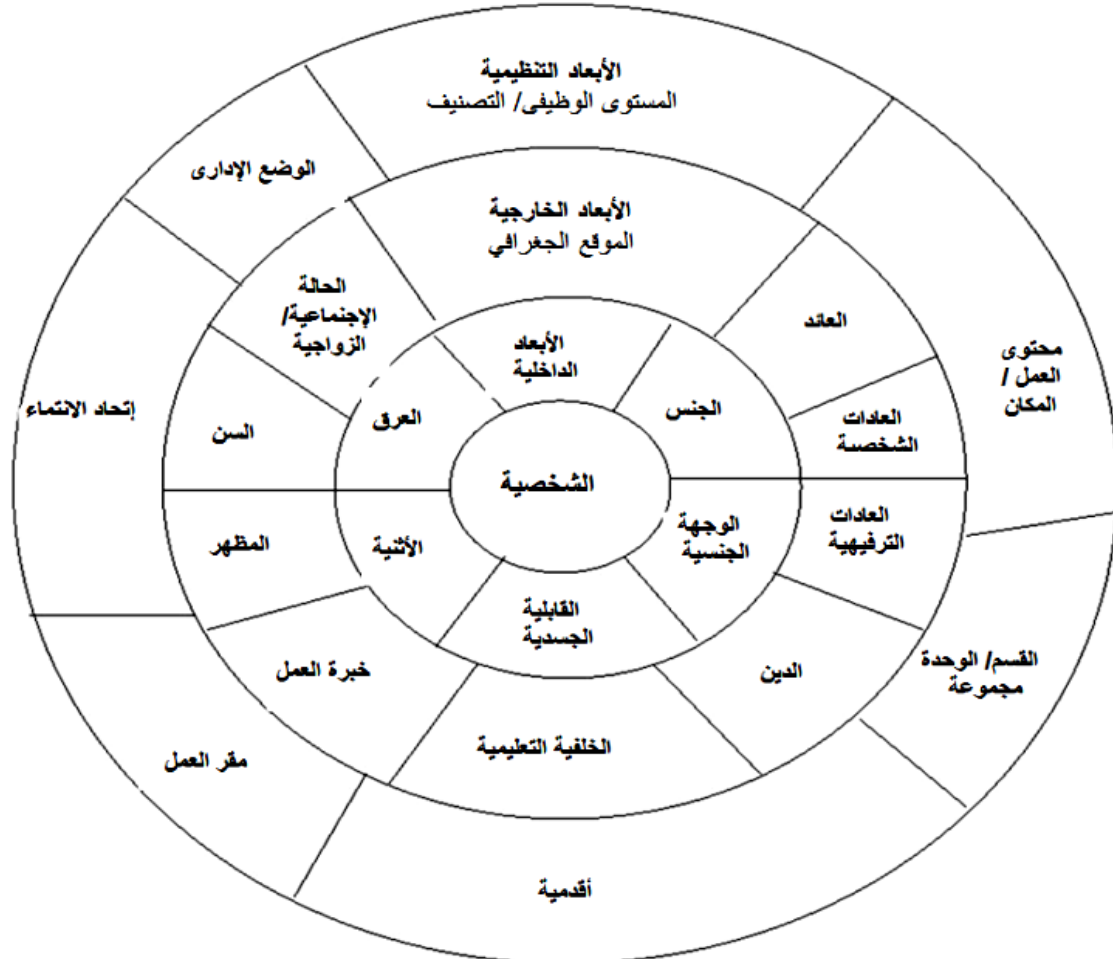
جدول رقم (١) : تصنيف الأبعاد الثقافية

الأبعاد الفرعية	الأبعاد الثانوية	الأبعاد الأولية
المواقف / الإدراكات المعتقدات / القيم قواعد الجماعة	الدين / الثقافة / التوجه الجنسي / أسلوب التفكير / الأصل الجغرافي الوضع العائلي / أسلوب الحياة الوضع الاقتصادي / التوجه السياسي الخبرة العملية	العرق / الإثنية النوع الاجتماعي السن / القدرة الجسدية / الإعاقة

Source: R. Rijamampinina, T.Carmichael, A Pragmatic and Holistic Approach to Managing Diversity. *Problems and Perspectives in Management*, Problems and Perspectives in Management, 1/2005, P.2.

كما قام (Cox,1993) بتحديد نموذج يوضح أبعاد التتوع الثقافي داخل المنظمة والتي يوضحها الشكل رقم (١).

الشكل رقم (١) طبقات التتعد الثقافي: layers of cultural diversity



Source: Cox Taylor, Cultural Diversity in Organization: Theory, Research and Practice, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, 1993, p.11.

و قد قدمت بعض الدراسات مجموعة من الأبعاد الأساسية للتنوع (Carmichael,2005)، (Maddy, et al., 2003) يمكن تصنيفها كالتالي:

- مجموعة الأبعاد الداخلية Internal Dimensions

تتكون هذه المجموعة من العديد من الأبعاد الفرعية التي تشمل العمر، النوع، القدرات، الأصل والعرق.

١. **العمر** : يعد العمر من أهم الأبعاد الداخلية للتنوع، ويقصد به أن قوة العمل تتنوع في فئاتها العمرية. وقد أثبتت دراسة (الرفاعي، الخولي، ٢٠٠٤) إلى وجود علاقة ارتباط طردي ومعنوي بين العمر والالتزام التنظيمي. ويتطلب ذلك من القائمين على إدارة الموارد البشرية التعرف على العوامل الأكثر تأثيراً في درجة الرضا الوظيفي للعاملين، وعدم الاعتماد على سياسة موحدة للتعامل مع متغيرات بيئة العمل الداخلية عند التعامل مع مختلف العاملين بغض النظر عن أعمارهم المختلفة.
٢. **النوع Gender** : وهناك فروق واختلافات بين الجنسين تنعكس على الأداء والعمل،

(Cordeiro & Stites–Doe, 1997; Kirby &Richard, 1999 ; Elkins, et al., 1999)

ويرتبط بالتنوع مستويات عليا من الصراع وتشير البحوث إلى أن مستويات الصراع أقل في النساء عن الرجال .

٣. **القدرات Physical Ability** : تعد القدرة أحد محددات الأداء، ويمكن تقسيم القدرات إلى نوعين رئيسيين هما القدرة العقلية والقدرة غير العقلية، وتتفرع القدرات العقلية إلى ١٢٠ قدرة فرعية. أما القدرات غير العقلية فتتقسم إلى مجموعتين فرعيتين هما قدرات الحواس والقدرات الحركية (الكتبي، ٢٠٠٩) .

٤. **الأصل Race** : تعد قضية اختلاف الأصل من أهم أبعاد التنوع لدرجة جعلت العديد ينظرون للتنوع على أنه مجرد اختلاف الأصل (Nkomo, 1992). والبعض يعتقد أن التنوع هو عبارة عن الاختلافات في أصل قوة العمل، وتختلف أصول قوة العمل تبعاً للجنسية والبلد التي ينشأ فيها قوة العمل (جاد الرب، ٢٠٠٠). كذلك فإنه من المتوقع أن تختلف مستويات الأجور التي يحصل عليها العاملون تبعاً للمنطقة التي ينتمي إليها العامل (Williams & O'Reilly, 1998).

ويمكن النظر إلى قضية اختلاف الأصل على المستوى الدولي والمحلي فعلى سبيل المثال بالدول العربية الجاذبة للعمالة مثل الإمارات والكويت والسعودية فإن التنوع يكون وفقاً للأصل وهذا التنوع يثير العديد من المشكلات بالنسبة لإدارة الموارد البشرية ، كذلك فقد أثبتت الدراسات أن أغلب المديرين لا يرحبون بالتعامل مع قضية التنوع وفقاً للأصل.(الكتبي، ٢٠٠٩).

٥. **العرقية Ethnicity** : يمكن القول أن المنظمات التي تتميز بتنوع قوة العمل تتميز بوجود العديد من العرقيات المختلفة والتي تثير العديد من المشكلات السلوكية داخل المنظمة (Cox, Lobel, & McLeod, 1991)، وتشير الدراسات أن هناك نقصاً واضحاً في الأبحاث المتعلقة بالعرقية من جانب الباحثين (Williams & O'Reilly, 1998).

- مجموعة الأبعاد الخارجية External Dimensions

يمثل البعد الأساسي الثاني مجموعة من الأبعاد الفرعية تشمل محل الإقامة والدخل والعادات الشخصية والهوايات والدين والمعتقدات والخلفية التعليمية والخبرة العملية والمظهر الخارجي للفرد وحالة الوالدين والحالة الزوجية.

١- **محل الإقامة Geographic Location**: يؤثر اختلاف محل الإقامة على سلوك وقيم وثقافات أعضاء وقوة العمل. فعلى سبيل المثال نجد أن الإدراك الثقافي للوقت يختلف من دولة لأخرى، ويختلف كذلك من منطقة لأخرى داخل الدولة الواحدة، فالعماللة الريفية لا تولي اهتماماً لقيمه الوقت بنفس الدرجة التي تهتم بها العماللة في الحضر (حسن، ٢٠٠١).

٢- **الدخل Income**: يعد الدخل أحد العوامل الهامة للعمل. وبالرغم من أهمية الأجر كدافع للعمل إلا أن هناك العديد من الدوافع الأخرى للعمل مثل الدافع للاحترام والتقدير، والدافع لتحقيق الذات، كما أن مستوى الدخل هو الذى يحدد نوع الطبقة التى ينتمى إليها الموظف (حسن، ٢٠٠١).

٣- **الهوايات Recreational habits**: تؤثر الهوايات على علاقات الأفراد في جماعات العمل. وهي تساهم في تكوين جماعات العمل غير الرسمية، وتدعم العلاقات بين الأفراد، كما أن هذه الجماعات تقدم المساندة الاجتماعية لأعضائها.

٤- **الخلفية التعليمية Educational Background**: تمثل الخلفية التعليمية أحد القيود على التعامل مع قضية تنوع قوى العمل، فهناك علاقة طردية بين ارتفاع مستوى التعليم وبين القدرة على انجاز الأعمال بكفاءة. كما أن أصحاب المستويات المرتفعة من التعليم يكونون أكثر تفهماً لسياسات المنظمة فالمستوى التعليمى يمثل أحد القيود على التعامل مع قضية التنوع (الرفاعي، الخولي، ٢٠٠٢).

٥- **الخبرة العملية Work Experience**: تمثل الخبرة العملية أحد الأبعاد الهامة لتنوع الموارد، فهناك العديد من أصحاب الخبرات الذين ينتقلون من مؤسسات إلى مؤسسات أخرى كنتيجة لعولمة الموارد البشرية.

٦- **المظهر الخارجي للفرد Appearance**: يعتبر المظهر الخارجي للفرد أحد الأركان الأساسية في تكوين شخصيته، ويتم تحديد جزء كبير من هذا المظهر على أساس بيولوجي، فعلى سبيل المثال تختلف طريقة تأثير الفرد على الآخرين باختلاف الحجم والطول ودرجة الوسامة حيث أن هذه الصفات لها تأثير على مفهوم الذات وفكرة الفرد عن نفسه. (الكتبي، ٢٠٠٩)

٧- **حالة الوالدين Parental Status**: في بعض الحالات يواجه العاملون بعض المشكلات والتي تتمثل في رعاية الأبوين الكبار في السن (أو أحدهما) والذين يحتاجون إلى رعاية خاصة. ويمكن الاعتماد على برامج العمل المرنة للمساهمة في التخفيف من حدة هذه المشكلات (الكتبي، ٢٠٠٢).

٨- **الحالة الزوجية Marital Status**: تعد الحالة الزوجية من أهم أبعاد تنوع الموارد البشرية ولقد قدمت قوانين العمل الإمارات العربية المتحدة العديد من التسهيلات للعماللة في هذا الشأن مثل توفير ساعة خلال وقت العمل لرعاية الطفل، بالإضافة إلى إجازات الوضع وأجازات رعاية الطفل، فضلاً عن أن كثير من المنظمات بدولة الإمارات قدمت العديد من التسهيلات في هذا المجال مثل إنشاء دور للحضانة ومدارس للأطفال ومستشفيات لرعاية أفراد الأسرة ومسكن للعاملين أو العاملات المتزوجات ونحو ذلك.

مجموعة الأبعاد التنظيمية Organizational Dimensions

تمثل الأبعاد التنظيمية البعد الأساسي الثالث لتنوع الموارد البشرية. ويشمل هذا البعد مجموعة من الأبعاد الفرعية تشمل المستوى الوظيفي ومحتوى العمل ومجموعة العمل والأقدمية ومكان العمل وعضوية النقابات وموقف الإدارة (الكتبي، ٢٠٠٢).

١- **المستوى الوظيفي Functional Level** : يخلق اختلاف المستويات الإدارية للأفراد في حد ذاته تنوعا في الموارد البشرية، ولقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة بين المستوى الإداري وبين كثير من القضايا السلوكية في مجال العمل الرضا الوظيفي أو الشعور بالاغتراب في مجال العمل أو الاستغراق الوظيفي أو ضغوط العمل (الكتبي، ٢٠٠٢).

٢- **محتوى العمل Work Content** : تحتاج الوظائف المختلفة إلى احتياجات ومهارات وخبرات وتخصصات وقدرات مختلفة من القائمين بها مما يتطلب تنويع الموارد البشرية لمقابلة هذه الاحتياجات المتعددة. وتتميز المنظمات المعاصرة بوجود العديد من الخبرات والمهارات والتخصصات المختلفة مثل المهندسين والقانونيين والمحاسبين والكيميائيين ونحو ذلك مما يفرض تحديا علي إدارة الموارد البشرية للتعامل مع هذه التخصصات المختلفة.

٣- **الأقدمية Seniority** : ويقصد بذلك الموقع الإشرافي أو الرئاسي داخل قوة العمل المتنوعة. (Rijamampinina & Carmichael, 2005)

٤- **موقع العمل Work Location** : يمثل مكان العمل أحد أبعاد التنوع. ومن الجدير بالتنويه أن النظر إلى المنظمة باعتبارها مكان عمل يتفاعل من خلاله مختلف العاملين علي اختلاف خصائصهم وثقافتهم وأعمارهم وأنواعهم وغير ذلك من الأبعاد عملية يصعب تنفيذها.

٥- **حالة الإدارة Management Status** : كما أن الشخصية هي محور التنوع فإن الإدارة هي العنصر الحاكم في التنوع، فهي المسؤولة عن تحقيق التنوع وتقديم الدعم المناسب له، وإدارة مختلف الأمور الخاصة به. ويمكن تقسيم القادة إلى أنماط متعددة من أهمها الأنماط الديمقراطية والاستبدادي والفوضوي. كذلك هناك القائد الموجه بالمرؤوسين والقائد الموجه بالإنتاج.

ممارسات إدارة الموارد البشرية Human Resources Management Practices

يعرف (برنوطي، ٢٠٠٧) مصطلح إدارة الموارد البشرية بأنه الوظائف التي تتطلبها عملية الحصول على الموارد البشرية واستخدامها وتدريبها والحفاظ عليها. في حين أشار (Daft, 2008) بأنها الإدارة المسؤولة عن القيام بعدد من النشاطات تتضمن توظيف الموارد البشرية والمحافظة عليها وتطويرها بحيث تتمكن من التعامل مع استراتيجيات المنظمة وسياساتها وإدارة التغيير.

ويطلق عليها العديد من المفكرين والإداريين وظائف إدارة الموارد البشرية وهي مجموعة النشاطات التي من شأنها أن تضع استراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ وتكون موجهة نحو تحسين الأداء، وتعزيز جدارات ومهارات ومعارف الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية (Heneman & Milanowski, 2011). ففي الوقت الذي حدد فيه (Bernardin, John, 2007) ممارسات إدارة الموارد البشرية بتخطيط الموارد البشرية، وتحليل، وتصميم العمل، والتوظيف، والتدريب والتطوير، والتعويضات

والمنافع، وتقييم الأداء. وأشار (السالم، ٢٠٠٩) إلى أنها مجموعة من الاستراتيجيات؛ تتضمن: استراتيجية تكوين الموارد البشرية، واستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية، واستراتيجية تعويض ومكافأة العاملين. ويرى كل من (Werner, et al., 2012) أن نشاطات إدارة الموارد البشرية تنحصر بالتخطيط والتحليل الوظيفي والتوظيف، والتدريب وإدارة الأداء والتعويضات.

- التحليل الوظيفي : Job Analysis

يعتبر التحليل الوظيفي الوسيلة التي تؤدي إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والأساس الذي يعتمد عليه كل من الوصف الوظيفي ومواصفات شاغل الوظيفة. حيث يتم تحديد مجموعة النشاطات والمهام والعلاقات التي من المفترض أن يؤديها الفرد ومجموعة المهارات والجدارات والقدرات والخصائص والصفات الشخصية التي يجب أن يمتلكها لأداء مهام وظيفته الحالية وإمكانية التطور المستقبلي (السالم، ٢٠٠٩).

- تخطيط الموارد البشرية Human Resources Planning:

يعتبر التخطيط للموارد البشرية نقطة التحول من الإدارة التقليدية لهذه الموارد إلى إدارتها استراتيجياً. حيث يهدف إلى ضمان توفير المهارات والتخصصات، وفق خطط ومعايير وجدولة زمنية محددة مسبقاً (Werner, et al., 2012)، وقد عرف كل من (De-Nisi & Griffen, 2005) تخطيط الموارد البشرية بأنه عملية تتنبؤ المنظمة بالطلب على مواردها البشرية، وتحليل عرض هذه الموارد، ومن ثم تطوير الخطط لتقائيل الفجوة بينهما.

- التوظيف : Staffing

هي عملية الحصول على العدد والخليط المناسب من الموارد البشرية، حيث تتم هذه العملية في ضوء عملية التحليل الوظيفي، وتخطيط الموارد البشرية وتبدأ عملية التوظيف الاستقطاب، وتتضمن سلسلة الأنشطة المعنية بجذب الأعداد المؤهلة من المرشحين لوظيفة معينة. وتزايد الأعباء في عملية التوظيف بمنظمات الخدمات عنها في المنظمات الانتاجية إذ تعتمد جودة الخدمة المقدمة على مهارات وقدرات مقدمي الخدمات من الموارد البشرية. (Byars, Lloyd L. & Rue, Leslie W. 2006).

- التدريب والتطوير : Training & Development:

يعرف التدريب بالجهود المخطط لها، والتي تهدف إلى تعليم العاملين الجدارات والمعارف، والمهارات المتعلقة بالمستقبل التي يقومون بها في الوقت الحاضر. أما التطوير فيتجاوز ما هو أني ليتم توسيع المهارات والجدارات العامة المتعلقة بالمستقبل وعلى المدى البعيد. وحتى يتحقق الهدف من عمليتي التدريب والتطوير لابد وأن ينقل ما تم تعلمه واكتسابه من مهارات وقدرات أثناء التدريب إلى التطبيق العملي أثناء أداء المهام والواجبات الوظيفية (Mondy ,et al,2012).

- التعويضات والمنافع Compensation & Benefits :

وتشمل جميع الدفعات المالية والمكافآت والمنافع غير المالية التي تقدمها المنظمة للعاملين؛ بغرض جذب الموارد البشرية المؤهلة، والمحافظة على ما هو متوفر في المنظمة. وتعتبر التعويضات من أهم العوامل التي

تؤثر على دافعية الأفراد للعمل والنمو والتطور والاستمرار في عملية التعلم، ومحفزاً لمزيد من الانتاجية والسعي لتحسين أداء المنظمة ككل(Casio,2013).

- إدارة وتقييم الأداء: Performance Management & Appraisal

هي العملية التي تتضمن قياس وتقييم نتائج أداء العاملين وما يقومون به من أعمال. ويرتبط تقييم الأداء بفرص الترقية وتوضيح المسار الوظيفي، ويعتبر حافزاً لمزيد من التعلم والتطور لمواكبة المتطلبات الأوسع والأكثر تعقيداً والأعلى في السلم الإداري، والمحافظة على العاملين في المنظمات وتجنب هدر العقول (Werner et al, 2012)

- إدارة العلاقات بين العاملين Workers> Relationships Management

وترتبط بتفعيل العلاقات بين العاملين التي من شأنها إضافة القيمة، وتعزيز عملية التعلم وتناقل ومشاركة المعرفة، والتعلم من الخبرات والمناقشات مع الزملاء، ضمن فرق وجماعات العمل الرسمية وغير الرسمية (Heather, Taylor 2010).

- أثر تنوع الموارد البشرية على ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تشير غالبية الدراسات والبحوث الميدانية الخاصة بالبعد الثقافي في إدارة الموارد البشرية إلى الدور الذي يلعبه دور العلاقات الثقافية في التأثير على مجريات العمل داخل المنظمة وبين شعور العاملين بالضغط وكيفية التكيف بين التنوع ومنظومة قيم الأفراد ، وإعداد نظم الحوافز، اتخاذ القرارات، وإدارة الصراع والتكيف معه. (Earley, 1993) (Kirkcaldy and Cooper, 1993; Peterson et al.,) (1995) (Ting-Toomy et al.,). (McFarlin et al., 1992 ;Hodgetts and Luthans, 1993) (1991; Weisz, et al., 1989) (Penning 1993)

و هناك العديد من الدراسات التي حاولت معالجة كيفية إدارة الموارد البشرية مختلفة الثقافات، فقد أشارت دراسة (Dianna, et al., 2007) إن التنوع الثقافي للمنظمات في الولايات المتحدة يتزايد بسرعة. وأن هناك اهتمام قليل بأهمية التنوع من خلال قبول عمليات إدارة الموارد البشرية وممارساتها (مثل التوظيف والاختيار والتدريب وتقييم الأداء، والتعويضات والمزايا) من قبل الأفراد .

وفي هذا الصدد فقد أشار (الكتبي، ٢٠٠٢) إلى أن هناك العديد من أبعاد التنوع للموارد البشرية و أن إدارة التنوع يجب أن تتضمن التالي :

- تركيز إدارة التنوع على مجموعة من الوظائف أهمها(الاختيار - التدريب- التعلم-الترقية- اتصالات- العلاقات الإنسانية)
- إن جوهر إدارة التنوع يتمثل في إدارة التنوع الثقافي.
- الشخصية تمثل محور التنوع الذي تتمحور حوله أبعاد التنوع.

وقد ركز (MARINAS & CONDROUZ, 2009) على الأبعاد الدولية لإدارة الموارد البشرية، من خلال استعراض تجربة الاتحاد الأوروبي والذي يمثل بيئة خصبة لممارسة الموارد البشرية على مستوى دول الاتحاد، حيث نعتبر هذه الدراسة أن التنوع هو السمة الرئيسية لهذه الممارسات. و أصبح هناك تكامل

لوظيفة الموارد البشرية من خلال رؤية استراتيجية واضحة، وأصبح مديري الموارد البشرية يشاركون في عملية وضع الاستراتيجية والسياسات على مستوى المنظمة، وبناءاً على ذلك فقد تم القضاء على الاختلافات الثقافية بين هذه الدول من وجهة نظر الموارد البشرية.

و يؤكد (Miroshink, 2002) أنه يجب على المؤسسات أن تدرك الاختلافات الثقافية مما يسمح برؤية هذه الاختلافات بشكل أوضح، وكما يرى بأن تجاهل الاختلافات الثقافية أمر غير سليم، وأن الفهم الواضح لهذه السلوكيات يؤدي إلى اتخاذ قرارات تمنع المشكلات الناجمة عنها.

- تنوع الموارد البشرية والعولمة:

برى (الجمال، ٢٠٠١) أن العولمة بمعناها النظري هي إكساب الشيء الطابع العالمي وجعل نطاق تطبيقه عالمياً ولكن من خلال التطبيق الواقعي لسياسات العولمة نستطيع أن نقول أنها نوع من الهيمنة الرأسمالية المتوحشة التي تصنع الفرد قبل المجتمع والاستهلاك قبل الإنتاج والمال قبل القيم.

وقد أظهرت دراسة (Zigang, 2004) أن الاختلافات الثقافية تحتل المرتبة الأولى كأهم العقبات التي تعرقل العمل عبر الحدود وذلك عند مقارنتها مع بعض المتغيرات الأخرى وهي القانون، المنافسة، اللغة، اختلاف التوقيت، وأن عدم الاهتمام الكافي بالاختلافات الثقافية وتنوع الموارد البشرية قد يكون سبباً في فشل الشركة في الوصول لأهدافها المختلفة، حيث يرى (Eisenberge, 1999) أن نجاح الشركات متعددة الجنسيات واستمرارها في المستقبل وتحسين مستوى أدائها يتوقف بالدرجة الأولى على قدرة إدارتها على فهم وحسن استخدام قوة العمل المختلفة ثقافياً، و ترجع أسباب زيادة اهتمام الشركات بالتنوع في الفترة الأخيرة إلى زيادة إدراك الإدارة العليا لأهمية التنوع، وأشار (عبد الحميد، ٢٠١٤) إلى ضرورة إشاعة نمط عمل ومعايير ثقافة مهنية موحدة على تحفز على العمل الجماعي من خلال إشاعة جو عمل يركز على علاقات جيدة بين العاملين متعددي الثقافات

ويوضح الجدول التالي توجه إدارة الموارد البشرية نحو التباين الثقافي داخل المنظمة حيث عرض كل من

(Cox Taylor. 1990)، (Williams & O'Reilly, 1998). تصنيفاً يبين مدى إدراك المنظمات الدولية، وتلك الآخذة في التوجه نحو العالمية لفكرة التنوع الثقافي ذاتها، ومدى إدراك الآثار الإيجابية والسلبية التي يمكن أن تترتب عن هذا التنوع واستراتيجيات التعامل مع هذا التنوع، ومدى شيوع هذه الاستراتيجية في الواقع العملي، وبناءاً على كل ذلك، تمكن الباحث من تصنيف التنظيمات إلى ثلاث مجموعات أساسية تعكس مدى نظرة كل منها للتنوع الثقافي وكيفية تعاملها معه.

ومن الضروري النظر إلى التباين الثقافي المتصل بالموارد البشرية باعتباره أهم العوامل الطرفية المؤثرة في مجريات السلوك التنظيمي، ومن ثم فإن أمور مثل: تحديد أنسب طرق التحفيز، والأنشطة والأنماط القيادية، وتدريب وتنمية الأفراد، تتأثر جميعها بشكل ملحوظ بالتباين الثقافي للعنصر البشري.

جدول رقم (٢)

نظرة المنظمات إلى التنوع الثقافي وكيفية التعامل معه

نوع التنظيم المتغيرات	تنظيم ضيق الأفق طريقتنا هي الطريقة الوحيدة المقبولة	تنظيم أقل تعصباً طريقتنا من بين أفضل الطرق الأخرين	تنظيم متصالح ثقافياً أفضل سبيل هو مزج طريقتنا مع طرق الأخرين
• مدى إدراك تأثير التنوع الثقافي على التنظيم	عدم وجود تأثير لا تدرك الإدارة أي تأثير للتنوع الثقافي على التنظيم	وجود تأثير سلبي التنوع الثقافي سيترتب عليه مشكلات متنوعة في التنظيم	تأثير سلبي وإيجابي التنوع الثقافي يمكن أن يترتب عليه بعض المزايا وبعض العيوب في نفس الوقت
• استراتيجية التعامل مع تأثير التنوع الثقافي	تجاهل التباين تجاهل تأثير التنوع الثقافي على التنظيم	تدنية التباين تدنية مصادر وتأثير التنوع الثقافي على التنظيم ، مع تشكيل فرق العمل بحيث تكون أحادية الثقافة إن أمكن	ضرورة إدارة التباين تدريب أعضاء التنظيم على التعرف على التباينات الثقافية وتطويع هذه التباينات لإيجاد مزايا التنظيم
• أكثر النتائج المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية	مشكلات فقط على الرغم من ظهور مشكلا إلا أن الإدارة لا ترجعها للتنوع الثقافي	بعض المشكلات وقليل من المزايا ستقل المشكلات كلما قل التنوع الثقافي ، بينما يتم حذف أو تجاهل إمكانية تحقق أي مزايا من التنوع تعزى المشكلات إلى التنوع الثقافي	بعض المشكلات وكثير من المزايا سيتم إدراك المزايا التنظيمية والاعتراف بها وسيستمر ظهور مشكلات معينة تتطلب إدارة التعامل معها.
• مدى شيوع إدراك التأثير وتطبيق الاستراتيجية	شائعة	شائعة إلى حد ما	نادرة الحدوث

من اعداد الباحث اعتمادا على دراسات كل من (Cox Taylor. 1990)، (Williams & O'Reilly, 1998).

الدراسات السابقة

أولاً الدراسات العربية:

١- دراسة (حموده، ٢٠٠٣) والتي هدفت إلى مسح الأدبيات والبحوث ذات الصلة بانتقال عنصر العمل في ظل العولمة، مع بيان النتائج المستخلصة في ظل التغيرات المستمرة والقوية التي تحدثها ظاهرة العولمة في كل ما يحيط بالبشر من ظروف وقد الدراسة كافة الأبعاد الموضحة للعلاقة بين انتقال عنصر العمل والعولمة. هذا، وقد خلصت الدراسة إلى نتيجة أساسية تتمثل في أن العولمة، كظاهرة قدرية، أصابت عناصر العمل ببعض المزايا وكثير من العيوب، وأن الدراسات وإن اتفقت على حدوث تلك النتائج، إلا أنها تتباين تبايناً ملحوظاً لا يخلو من تحيز في الربط بين النتائج والعولمة ذاتها. وأوصت الدراسة بتطوير مناهج سياسية إبداعية للتعامل مع الظاهرة من المنظور الكلي، وتفعيل دور إدارة الموارد البشرية بفلسفات ونماذج وممارسات جديدة ومختلفة بالكامل عما كان يحدث منذ سنين طويلة .

٢- دراسة (الرفاعي ، الخولي، ٢٠٠٤) وقد هدفت الدراسة إلى معرفة الصفات الديموغرافية للعمالمة الوافدة في دولة الكويت و التعرف على العناصر الأساسية للرضا الوظيفي ، وركزت الدراسة على مجموعة من الأبعاد وتوضيح مدى تأثيرها على الرضا الوظيفي وتشمل هذه الأبعاد على: المستوى التعليمي - الجنسية - مستوى الخبرة - النوع. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها : تأثير النوع على الرضا الوظيفي ، و أن الأشخاص الذين يحملون مؤهلات عليا أكثر رضاً من المستويات التعليمية الأخرى، و أن أصحاب الخبرة الأكبر (قدامى العاملين) أكثر رضاً من

مستويات الخبرة الأخرى. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالأبعاد المؤثرة على الرضا الوظيفي.

٣- دراسة (أبو زيتون، ٢٠٠٥) وهدفت الدراسة إلى فحص تأثير مجموعة من أبعاد التنوع الثقافي على الأداء في مجموعة من شركات المنسوجات والألبسة. ولتحقيق هذا الهدف، تم توزيع مجموعة من الاستبيانات على العاملين في الشركات المبحوثة تم اختيارهم عشوائياً من كافة المستويات التنظيمية. وقد توصلت الدراسة إلى أن التنوع في القوى العاملة يشكل أحد أهم مفاتيح النجاح للمنظمات ويؤدي إلى تحسين الأداء في حال توفير البيئة المناسبة لذلك، ووجود علاقة قوية بين التنوع الأولي (العمر والجنس والجنسية) وبين الأداء بأبعاده (اتخاذ القرار والفاعلية والكفاءة والرضا الوظيفي)، أيضاً وجود علاقة بين التنوع الثانوي (المهارة والتعليم ونفوذ الفرد) وبين الأداء بأبعاده (اتخاذ القرار والفاعلية والكفاءة والرضا الوظيفي). وقد أوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من مزايا تنوع القوى العاملة.

٤- دراسة (جمعة، ٢٠١٠) وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم تنوع الموارد البشرية ومزاياه وإبعاده المختلفة والاستراتيجيات اللازمة لإدارة الاختلافات الثقافية بالشركات متعددة الجنسيات، اختبار العلاقة ما بين الاستراتيجيات اللازمة لإدارة تنوع الموارد البشرية وزيادة الأداء بالشركات محل الدراسة، التعرف على دور إدارة الموارد البشرية بالشركات متعددة الجنسيات لإدارة تنوع الموارد البشرية. وقد كانت أهم نتائج الدراسة أن التنوع يحتاج إلى إدارة مناسبة، حيث أن تطبيق مدخل إدارة التنوع يؤدي إلى زيادة أداء الأفراد وتدعيم القدرة التنافسية للشركات. و قدمت الدراسة نموذج مقترح لإدارة تنوع الموارد البشرية بما يؤدي إلى المساهمة في تفعيل الدور الإيجابي للتنوع بالشركات محل الدراسة.

٥- دراسة (الطبال، ٢٠١١) وقد استهدفت الدراسة تحديد الأبعاد والممارسات الرئيسة لإدارة التنوع في الموارد البشرية ذات التأثير على تعظيم القدرة التنافسية للشركات، وذلك من خلال بناء نموذج إحصائي يوضح العلاقات، وقد أثبتت الدراسة أن تطبيق ممارسات فعالة لإدارة التنوع تؤثر إيجابياً في تدعيم القدرة التنافسية، وأن إدارة التنوع في الموارد البشرية والممارسات التي تحصل عليها الموارد البشرية بالمنظمة لها تأثير ملموس على المساهمات التي يقدمونها أثناء عملية تقديم الخدمة من خلال تحسين التزامهم وبقائهم في المنظمة، وينعكس ذلك على تدعيم وتعظيم قدرة المنظمة على المنافسة في الأسواق التي تتعامل فيها سواء المحلية والعالمية.

٦- دراسة (المصاروة، ٢٠١١) والتي هدفت إلى التعرف على أثر إدارة تنوع الموارد البشرية في القطاع التمريضي على الالتزام التنظيمي للكوادر التمريضية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستشفيات العامة والخاصة العاملة في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، وقد اعتمد الباحث على استبانتيين لقياس أبعاد إدارة التنوع ومستوى الالتزام التنظيمي للكوادر التمريضية، وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمدى إدراك وتطبيق إدارة المستشفيات والإدارة التمريضية لإدارة التنوع على الالتزام التنظيمي للكوادر التمريضية في كل من

المستشفيات العامة والخاصة، و وجود إدراك عال لإدارة المستشفيات العامة والخاصة لأبعاد التنوع وأوصت الدراسة بضرورة تبني إدارة تنوع للموارد البشرية من أجل تعزيز الالتزام التنظيمي.

٧- دراسة (زاهر، سلامة، ٢٠١٣) وقد هدفت إلى التعرف على ظاهرة التنوع الديموغرافي والثقافي داخل إدارة وزارة الصناعة وذلك من خلال سلوك الأفراد ومدى اختلاف ثقافة وتنوع الأفكار والمهارات والإبداعات ومدى تأثير ذلك على الأداء. وقد اعتمد الباحث على فئة من العاملين في وزارة الصناعة، تكونت من (١٥٠) عاملاً بهدف التعرف على أثر أبعاد التنوع (الديموغرافي والثقافي على الأداء الوظيفي) وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي بأسلوب وصفي في تحليل البيانات، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي إن كل من أبعاد التنوع الديموغرافي وهي (الجنس - والتدخين - والعمر - ومستوى التعليم - والخبرة - والوزن - والزمن - والمكان الجغرافي - والحالة الاجتماعية - ونوع العمل - والدخل - والطبيعة) تؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً على أداء العاملين. وقد أوصى الباحث بضرورة استيعاب مفهوم مظاهر وأبعاد التنوع الديموغرافي والثقافي. وتفعيل دور إدارة الموارد البشرية في مجالات تدريب العاملين وإشراكهم بالقرارات، وتعزيز الجماعية في الأداء بين العاملين حيث يتم تصميم الهياكل والوظائف ضمن هذا الاتجاه في.

٨- دراسة (البشتوتى، ٢٠١٣) : و هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد وممارسات إدارة تنوع قوة العمل بالشركات متعددة الجنسيات بمحافظة بورسعيد (مصر)، ومحاولة وضع تصور للممارسات الإدارية التي يجب أن تمارسها الإدارة العليا بهذه الشركات لإدارة التنوع الثقافي بين العاملين، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وإدارة تنوع الموارد البشرية، وأيضاً وجود تباين واختلاف للأهمية النسبية لأبعاد الثقافة التنظيمية والمؤثرة على إدارة تنوع الموارد البشرية، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات والتي تسهم في تحسين العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة تنوع الموارد البشرية ومستوى الأداء الكلي للمنظمة.

٩- دراسة (عبد الحميد، ٢٠١٤) وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التنوع الثقافي في الشركات المتعددة الجنسيات على ديناميكية جماعة العمل. وقد قامت الدراسة بالإجابة على سؤال رئيسي وهو ما مدى تأثير التنوع الثقافي في الشركات المتعددة الجنسيات على تفاعل افراد جماعة العمل، وأيضاً على العلاقات الانسانية بين افراد جماعة العمل؟. وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج كان أهمها أن هناك تأثير قوي للتنوع الثقافي على كل من (ديناميكية جماعة العمل في الشركات المتعددة الجنسيات، تفاعل افراد جماعة العمل، العلاقات الانسانية بين افراد جماعة العمل) وأوصت الدراسة بضرورة تبني إدارة التنوع الثقافي من خلال إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١- دراسة (Robert Greene.1999) وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الاستراتيجيات الفعالة لإدارة الموارد البشرية عبر الثقافات من خلال التركيز على النظم المثلى لإدارة الموارد البشرية، والتي تكون متلائمة ومتنافسة مع ثقافة المنظمة. أيضاً التعرف على الثقافات المختلفة

التي تواجه المنظمة وأهم هذه الثقافات هي (الثقافة القومية، الثقافة المهنية). وقد نوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها: أنه يجب أن تكون هناك معايير واضحة لوصف وقياس الأداء، ولإختيار الأشخاص. وبالتالي وضع استراتيجية فعالة للموارد البشرية من خلال تضمين استراتيجيات الموارد البشرية المفاهيم والوسائل التي تجعل الموظفين يحافظون على قيم وأهداف المنظمة، وأن تكون هذه الاستراتيجية متلائمة ومتوافقة للسياق التنظيمي بالمنظمة.

٢- دراسة (D'Netto, Sohalim, 1999) والتي هدفت هذه الدراسة إلى مدى استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية من قبل المنظمات في أستراليا لإدارة تنوع القوى العاملة. أيضا تقييم تحديات وفوائد التنوع في القوى العاملة. أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن إدارة التنوع القوى العاملة فقط كانت متواضعة، وهناك عدم كفاية في ممارسات إدارة التنوع في مجالات التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير. وتشير الدراسة أيضا إلى أن الموظفين متعددي الثقافات لا يختلفون المشكلات وهم متوافقون مع ثقافة المنظمة، والتحديات التي تطرحها موضوعات تنوع القوى العاملة لا تلقى الاهتمام الكافي من المنظمات في أستراليا. ومع ذلك، تسعى هذه المنظمات للحصول على العديد من الفوائد من القوى العاملة متعددة الثقافات لديها. وتناقش الآثار المترتبة على هذه النتائج.

٣- دراسة (Vidu, 2000) والتي أجريت على هيئة حماية البيئة في أمريكا، بهدف معرفة أثر التنوع في الجنس والعرق والدين واللون في قوة العمل، وقد تكونت العينة من (١٦٠) مشرفاً و(١٥٠) موظفاً، تم تقسيم العينة إلى أربع مجموعات: رجال بيض ونساء بيض وأقليات رجال وأقليات نساء. توصلت الدراسة إلى وجود اختلاف في الرؤية حول التنوع، وأشارت الدراسة إلى أن الأقليات من النساء يدعم التنوع بعكس الرجال البيض، كما أشارت الدراسة إلى أن عينة الدراسة لا يشعرون بوجود تمييز واختلاف في بيئة العمل، كما أشار (٥٠%) من الأقليات من النساء إلى أن التنوع يزيد من راحة العاملين بالمقارنة مع (١٢%) من عينة الرجال والنساء البيض.

٤- دراسة (Smith, 2007) وقد هدفت إلي تقديم مجموعة من الاستراتيجيات العملية للمديرين وغيرهم لدعم الممرضين الذين تدربوا في الخارج والالتزام بتطبيق إدارة التنوع الثقافي في القوى العاملة الصحية من خلال فحص تكافؤ الفرص للممرضين والممرضات المعينين دولياً والمهنيين بدراسة الصحة. وأسنتنتج الدراسة أن النقص في التمريض على نطاق واسع جعل المديرين يقومون بتوظيف ممرضات من الخارج، ومعظمهم من البلدان النامية. ، وقد وجد الباحث أن الممرضات المدربات في الخارج واجهن ممارسات تمييزية على نطاق واسع بما في ذلك الإفراط في استخدام الشكاوى والنظلمات ضدهم. ووجد الباحث أيضا أن الممرضات المدربات في الخارج استجبن لتجاربهن باستخدام استراتيجيات شخصية مختلفة لمقاومة أو إعادة التفاوض والتغلب على مثل هذه الممارسات التمييزية. وقد أظهرت الدراسة أيضاً التحديات التي تواجه المديرين عند إدارة القوى العاملة المتنوعة ثقافياً. وأوصت الدراسة بتحقيق الإدارة الفعالة للقوة العمل المتنوعة ثقافياً يأتي من الدوافع الذاتية لتطوير الكفاءة الثقافية للتعامل معهم، أيضاً أوصت الدراسة بأنه من الممكن تطوير المساواة وإدارة التنوع الثقافي للعاملين في الرعاية الصحية.

٥- دراسة (Devine, et al., 2007) و تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف الفرص والتحديات التي تواجه أصحاب الضيافة في استيعاب قوة عمل متنوعة ثقافيا في أيرلندا الشمالية. وهى دراسة استكشافية تستند إلى مقابلات مع أصحاب منشآت الضيافة. وتسعى الدراسة إلى الإجابة على السؤال التالي "ما هي الفرص والتحديات التي تواجه القوى العاملة المتنوعة ثقافيا لأصحاب المنشآت الفندقية في أيرلندا الشمالية؟ وتم تسليط الضوء على إمكانات العاملين الدوليين باعتبارهم مصدرا جديدا لا يقدر بثمن من العمل لقطاع الضيافة، شريطة أن يتم النظر بشكل صحيح بعد وإدارتها.. وأوصت الدراسة إلى ضرورة وجود نظام إيجابي استباقي لإدارة وحلول للتدريب التي يمكن إدراجها في مكان العمل التي تحتفي بثقافات موظفيها، والتي تؤيد نشاط التعلم من الثقافات الأخرى، وتضع قيم التسامح وتحترم الاختلافات، وتحدد أوجه التشابه وتناضل من أجل الاستعداد. و تشير هذه الدراسة إلى أن إزالة الحواجز التي تحول دون الاندماج الناجح بين الموظفين الدوليين في مكان العمل والمجتمع يعود بالفائدة على جميع الموظفين ومنظماتهم والمنتج السياحي الأيرلندي.

٦- دراسة (Gilliss, Powell, 2010) أن صانعي السياسة الصحية ، للمراكز الصحية وعلماء الاجتماع من بين أولئك الذين أقرروا أن التنوع العنصري والعرقى فى قطاع العناية الصحية يعتبر أحد الاستراتيجيات لتقليل الفجوة فى الخدمات المقدمة الهامة لحل مشكلة التفاوت فى جودة الخدمة الصحية المقدمة للمجتمع فى الولايات المتحدة ، و قد حصلت الدراسة على بياناتها من الأطباء، مما يجعل من الصعب تعميم النتائج على التمريض والمهن الصحية الأخرى وتستعرض الدراسة تأثير التنوع فى القوى العاملة على جودة الخدمة المقدمة ضمن السياسات المتبعة. وقد بحثت الدراسة عن الدلائل التي تعزز أثر التنوع على مخرجات التمريض والخدمات المقدمة. وقد حاول الباحثون دراسة المباحث التي حققت نجاحا لتنوع العاملين فى قطاع التمريض لتحديد التوصيات والسياسات المستقبلية التي تتضمن الأساليب التي تتبع أفضل الممارسات، لتعزيز توظيف واستبقاء القوى العاملة التمريضية المتنوعة.

٧- دراسة (Reilly, 2015) والتي تناولت بيانات من أكثر من ٥٠٠٠ منظمة في ٢٢ دولة بغرض معالجة ثلاث قضايا تكاملية وهى : ١- تأثير الثقافة الوطنية على اعتماد برامج التنوع والتي تهدف إلى توظيف وتدريب وتشجيع الأفراد من الفئات المستهدفة. ٢- أثر ممارسات الثقافية الوطنية على العلاقة بين برامج التنوع والنتائج التنظيمية كالغياب ومعدل دوران العمالة. ٣- متوسط تأثير الغياب ومعدل دوران العمالة على العلاقة بين تنوع البرامج والأداء التنظيمي والابتكار. وقد توصلت الدراسة إلى اعتماد برامج التنوع فى الوحدات العاملة فى الثقافات الوطنية المختلفة يساعد المديرين فى اتخاذ القرارات السليمة بخصوص إدارة التنوع فى هذه الوحدات التنظيمية وبالتالي أوصت الدراسة بإعداد دليل عملى للمديرين لكيفية إدارة التنوع فى هذه المنظمات.

التعليق على الدراسات السابقة:-

بعد استعراض الدراسات السابقة لموضوع البحث، والاطلاع على النتائج التي حصل عليها الباحثون والدارسون في هذا المجال عن طريق الدراسات الميدانية والنظرية وغيرها، ظهر بشكل واضح أهمية التعرف على تأثير متغيرات التنوع الثقافي على ممارسات الموارد البشرية. كما وأن هذه الدراسات تبين حداثة الاهتمام بمجال إدارة التنوع خاصة التنوع الثقافي فيما يتعلق بالنظريات والنماذج والمفاهيم والعناصر، مع تقدم النتاج البحثي الأجنبي على النتاج البحثي العربي، خصوصاً في الجوانب التطبيقية لمتغيرات التنوع الثقافي.

وقد استند الباحث على المساهمات التالية:

- التعرف على الجوانب البحثية التي تمت دراستها سابقاً، والوقوف على الجوانب التي بحاجة لجهود بحثية أكثر كمحاولة لتغطيتها في هذا البحث.
- التعرف على متغيرات التنوع الثقافي وتأثيراتها المختلفة على الجوانب المتعددة في المؤسسات، خاصة ممارسات الموارد البشرية في المؤسسات، وأيضاً خلاصة النتاج البحثي في هذا المجال.
- أشارت معظم الدراسات إلى أهمية إدارة التنوع في المؤسسات بأنواعها (قطاع الضيافة - القطاع الصحي) (مستشفيات) - محميات طبيعية - شركات صناعية) والتي أفادت الدراسة الحالية في النتائج التي توصلت إليها.
- أشارت بعض الدراسات (عبد الحميد، ٢٠١٠)، (جمعة، ٢٠١٠)، (المصاروة، ٢٠١١)، (الطبال، ٢٠١١) ، (أبو زيتون، ٢٠٠٥) إلى أن التنوع يحتاج إلى إدارة مناسبة إذا كنا نريد حصاد نتائج الاستفادة من هذا التنوع، و أن تطبيق ممارسات فعالة لإدارة التنوع تؤثر إيجابياً في تدعيم قدرة المؤسسة وزيادة الأداء وفاعلية الموارد البشرية.
- ركزت بعض الدراسات على آثار التنوع الديموجرافي وتجاهلت أثر متغيرات التنوع الثقافي للموارد البشرية، (أبو زيتون، ٢٠٠٥)، (Richard, et al., 2003)، (Schäffner, et al., 2006)، (Kearney, & Gebert, 2006) .
- تجاهلت معظم الدراسات أثر التنوع الثقافي على ممارسات الموارد البشرية وركزت فقط على كيفية إدارة التنوع ووضع آليات تطبيقه سواءاً لدعم القدرات التنافسية أو لزيادة أداء المؤسسات عموماً وتجاهلت تماماً آثار هذا التنوع على ممارسات الموارد البشرية مثل ممارسات (جذب الموظفين، تطوير الموظفين) ، وهذا ما تركز عليه الدراسة الحالية.
- تعتبر الدراسة الحالية من الدراسات القليلة التي تناولت أثر متغيرات التنوع الثقافي على ممارسات الموارد البشرية (جذب الموظفين - تطوير الموظفين) بالتطبيق على قطاع حيوي وهام وهو القطاع الصحي الحكومي (المستشفيات الحكومية).

- الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بدراسة استطلاعية، اشتملت على دراسة مكتبية، تم فيها جمع البيانات الثانوية المتعلقة بكل من التنوع الثقافي للموارد البشرية ووظائف الموارد البشرية بالإضافة إلى عدد من المقابلات المُتعمِّقة مع عينة عشوائية، الأولى تضمنت ٥٢ من العاملين بالمستشفيات العامة التابعة لوزارة الصحة وقد روعي في هذه العينة أن تشمل كافة الوظائف الفنية والإدارية بالمستشفيات محل الدراسة (أطباء - إداريين - ممرضين)، وقد استهدفت الدراسة الاستطلاعية ما يلي:

-الحصول على بيانات استكشافية حول مدى التنوع الثقافي وممارسات الموارد البشرية في هذه المستشفيات.

-مساعدة الباحث في تحديد وبلورة مشكلة وتساؤلات البحث.

-التوصل إلى صياغة دقيقة لفروض البحث.

-التعرف على الخصائص العامة لمجتمع البحث.

-التوصل إلى تحديد دقيق لمتغيرات البحث.

وقد أكدت نتائج الدراسة الاستطلاعية على التالي:

-تعدد ثقافات العاملين متعددي الجنسيات في هذه المستشفيات، حيث تعكس كل ثقافة مجموعة من القيم والأعراف والاتجاهات والسلوكيات والتي تختلف من جنسية لأخرى.

-وجود فجوة في المهارات في هذه المستشفيات حيث تختلف خصائص ومؤهلات وقدرات العاملين والمستوى التعليمي لهم عن متطلبات الوظائف.

-المنافسة الشديدة من جانب المستشفيات الخاصة في جذب العمالة الماهرة وعرض ظروف معيشية أفضل ومرتببات أعلى ، مما يؤدي إلى نقص في المهارات والخبرات العالية في قوة العمل في هذه المستشفيات.

-عدم القدرة في التعرف على مستوى التنوع الثقافي بهذه المستشفيات.

-عدم القدرة على معرفة ما هي أهم ممارسات الموارد البشرية التي تتفق أو تختلف مع هذا التنوع الثقافي.

-غموض العلاقة بين التنوع الثقافي وممارسات الموارد البشرية في هذه المستشفيات.

-وجود اختلافات واضحة في آراء العينة نحو متغيرات التنوع الثقافي.

- مشكلة البحث وتساؤلاته:

تتمثل مشكلة البحث في التساؤل التالي:

- هل يؤدي التنوع الثقافي في المستشفيات العامة التابعة لوزارة الصحة بدولة الإمارات، إلى التأثير على ممارسات الموارد البشرية في هذه المستشفيات.
- هل هناك علاقة بين أبعاد التنوع الثقافي وممارسات الموارد البشرية

وتُشير هذه المشكلة عددًا من التساؤلات الفرعية التي يمكن طرحها على النحو التالي:

أ- هل توجد اختلافات بين اتجاهات العاملين بالمستشفيات العامة محل الدراسة نحو التنوع الثقافي مأخوذاً بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراته (المتغيرات الداخلية، المتغيرات الخارجية، المتغيرات التنظيمية) على حده، وذلك باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، والعمر، ومدة الخدمة بالمستشفى، الوظيفة)؟

ب- هل توجد اختلافات بين اتجاهات العاملين بالمستشفيات العامة محل الدراسة نحو متغيرات ممارسات الموارد البشرية (جذب الموظفين، تطوير الموظفين) كل على حده، وذلك باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، والعمر، ومدة الخدمة بالمستشفى، الوظيفة)؟

ت- هل يؤثر التنوع الثقافي بالمستشفيات العامة محل الدراسة وممارسات الموارد البشرية مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراته (جذب الموظفين، تطوير الموظفين) كل على حده؟

- أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحديد أثر أبعاد التنوع الثقافي على ممارسات الموارد البشرية بما يؤدي - بالضرورة - إلى المساهمة في المزيد من النجاح والتطور والتميز للموارد البشرية (أطباء - ممرضين - إداريين)؛ وبالتالي تدعيم قدرتهم على تقديم أعلى مستويات الخدمات الصحية بأفضل طريقة ممكنة بعيدة عن الصراعات والمشكلات الثقافية التي يمكن أن تزداد في هذه المستشفيات.

وبناء على ما سبق، تتمثل الأهداف الرئيسية لهذا البحث في الأهداف التالية:

أ- الكشف عن مدى الاختلافات بين اتجاهات العاملين بالمستشفيات العامة محل الدراسة نحو التنوع الثقافي مأخوذاً بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراته (المتغيرات الداخلية، المتغيرات الخارجية، المتغيرات التنظيمية) على حده، وذلك باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، والعمر، ومدة الخدمة بالمستشفى، الوظيفة)؟

ب- الكشف عن مدى الاختلافات بين اتجاهات العاملين بالمستشفيات العامة محل الدراسة نحو متغيرات ممارسات الموارد البشرية (جذب الموظفين، تطوير الموظفين) كل على حده، وذلك باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، والعمر، ومدة الخدمة بالمستشفى، الوظيفة)

ت- تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين التنوع الثقافي بالمستشفيات العامة محل الدراسة و متغيرات ممارسات الموارد البشرية مأخوذة بشكل إجمالي وكل متغير من متغيراتها (جذب الموظفين، تطوير الموظفين).

ث- تحديد كيفية تحسين ممارسات الموارد البشرية بما يتفق و التنوع الثقافي بالمستشفيات محل الدراسة.

- فروض الدراسة:

قام الباحث بصياغة فروض البحث في صيغة العدم، وذلك على النحو المبين أدناه:

- الفرض الأول: لا تُوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين (الأطباء والمرضى والإداريين) بالمستشفيات محل الدراسة نحو متغيرات التنوع الثقافي مأخوذاً بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراته (المتغيرات الداخلية، المتغيرات الخارجية، المتغيرات التنظيمية) على حده وذلك باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، والعمر، ومدة الخدمة المستشفى، الوظيفة).
- الفرض الثاني: لا تُوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين (أطباء، مرضى، إداريين) بالمستشفيات محل الدراسة نحو ممارسات الموارد البشرية بالمستشفيات مأخوذاً بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراته (جذب الموظفين، الاحتفاظ بالموظفين) على حده وذلك باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، والعمر، ومدة الخدمة بالمستشفى).
- الفرض الثالث: لا تؤثر متغيرات التنوع تأثيراً ذي دلالة إحصائية على ممارسات الموارد البشرية بالمستشفيات محل الدراسة

- أهمية الدراسة:

١. يمكن لنتائج هذه الدراسة المساعدة المستشفيات الحكومية محل الدراسة في تحديد أبعاد وملامح كل من التنوع الثقافي للموارد البشرية، والممارسات الصحية للموارد البشرية بها، ومدى تأثير هذه الأبعاد في سلوكيات العاملين، فوجود القوى العاملة المتنوعة ثقافياً ليس كافياً للاستفادة منها بل يجب أن يأخذ التنظيم دوره مركزاً على كيفية التعرف على المتغيرات الأكثر تأثيراً للتنوع الثقافي في ممارسات الموارد البشرية.
٢. تحديد كيفية تحسين ممارسات الموارد البشرية، مما يؤدي - بالضرورة - إلى المساهمة في المزيد من النجاح والتطور والتميز لهذه المستشفيات؛ وبالتالي، إلى تدعيم قدرتها التنافسية على تقديم أعلى مستويات الخدمات الصحية المطلوبة.
٣. يمكن لهذه الدراسة من تقديم مساهمة فعالة في الإجابة عن التساؤل: كيف يمكن للتنوع الثقافي أن يخلق بيئة جاذبة للعمالة.

- حدود البحث:

يمكن تقسيم حدود هذا البحث إلى:

الحدود الزمنية للبحث:

وتتمثل في الفترة التي تم فيها تجميع البيانات الأولية اللازمة للبحث من مصادرها المختلفة، وهي شهور مايو - يوليو من عام ٢٠١٥.

- الحدود المكانية للبحث:

وتتمثل في المستشفيات التابعة لوزارة الصحة الإماراتية. وقد اختار الباحث هذه المستشفيات لأن القطاع الصحي من أكثر القطاعات الخدمية أهمية؛ باعتباره مطلباً أساسياً للجميع (مواطنين وأجانب)، بالإضافة إلى أن

المستشفيات الحكومية تُعتبر بيئة مناسبة لتطبيق الدراسة؛ نظراً لما لمسها الباحث (خلال زيارته لهذه المستشفيات) من محاولات لبناء وتنمية الموارد البشرية من خلال ممارسات حديثة ومبتكرة ، فضلاً عن التنوع الثقافي الكبير في هذه المستشفيات.

الحدود البشرية للبحث:

تتمثل الحدود البشرية للبحث في المُفردات التي تتوافر لديها البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف البحث. وعلى الرغم من أهمية آراء المواطنين والمقيمين مُتلقي خدمات المستشفيات بدولة الإمارات العربية المتحدة، إلا أن الحدود البشرية لهذا البحث تقتصر على العاملين (أطباء، ممرضين، إداريين) في كافة المستشفيات والوحدات الصحية التابعة لوزارة الصحة بدولة الإمارات ؛ حيث يرى الباحث أنه يمكن التعرف من خلالهم على مدى التنوع الثقافي وممارسات الموارد البشرية بها؛ ومن هنا، جاءت أهمية وضرورة التعرف على آرائهم واتجاهاتهم بشأن هذين المتغيرين، وربما تكون آراء واتجاهات المواطنين والمقيمين مُتلقي خدمات هذه المستشفيات مجالاً لأبحاث أخرى مستقبلية.

- مجتمع البحث:

تم تحديد حجم مجتمع البحث من العاملين بالمستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة، حيث كان مجتمع البحث (١٥٩٩٧) مفردة (*).

- عينة البحث:

نظراً لكبير حجم مجتمع البحث، وصعوبة تجميع البيانات من كل مفرداتها؛ فقد تم الاعتماد على أسلوب العينات لتجميع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية في هذا البحث. وبتطبيق الطريقة البسيطة (طريقة النسب) للعينات العشوائية، تم توزيع حجم العينة على الفئة المستهدفة (أطباء- ممرضين - إداريين) بجميع المستشفيات الحكومية وفقاً للجدول رقم (٣) التالي:

جدول رقم (٣)

نصيب العاملين بالمستشفيات العامة من العينة و عدد القوائم المُوزعة و عدد ونسبة القوائم الصحية المُستردة

طبقات العاملين بالمستشفيات محل الدراسة	عدد العاملين (المجتمع)	النسبة المئوية	حجم العينة	عدد القوائم المُوزعة	القوائم الصحية المُستردة والصحيحة	
					العدد	النسبة من العينة
الأطباء	٤٧٨٦	%٣٠	١١٥	١١٥	٧٧	%٢٠
الممرضون	٧٣٩٧	%٤٦	١٧٧	١٧٧	١٠٣	%٢٧
الاداريون	٣٨١٤	%٢٤	٩٢	٩٢	٦١	%١٦
المجموع	١٥٩٩٧	%١٠٠	٣٨٤	٣٨٤	٢٤١	%٦٣

المصدر: إعداد الباحث من واقع سجلات قسم تخطيط الموارد البشرية بوزارة الصحة في ٢٠١٥/٦/٣٠.

(*) قسم تخطيط الموارد البشرية بوزارة الصحة في 2015/6/30.

- متغيرات الدراسة والمقاييس المستخدمة:

اعتمدت الدراسة الميدانية على البيانات الأولية التي تم جمعها حول متغيرات البحث التي أمكن قياس الخصائص التي تشتمل عليها من خلال مجموعة من المقاييس المتنوعة، وذلك على النحو الموضح أدناه:

- متغيرات البحث:

يمكن تصنيف متغيرات البحث إلى ثلاث مجموعات كما يلي:

(أ) متغيرات أبعاد التنوع الثقافي في المستشفيات محل الدراسة : والتي تضم ثلاث متغيرات هي:

- المتغيرات الداخلية.
- المتغيرات الخارجية.
- المتغيرات التنظيمية.

(ب) ممارسات إدارة الموارد البشرية : والتي تضم متغيرين وهما:

- جذب الموظفين
- الاحتفاظ بالموظفين

(ج) المتغيرات الديموجرافية للعاملين في المستشفيات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة

والتي تضم ثلاثة متغيرات هي: النوع، العمر، مدة الخدمة بالمستشفى، الوظيفة.

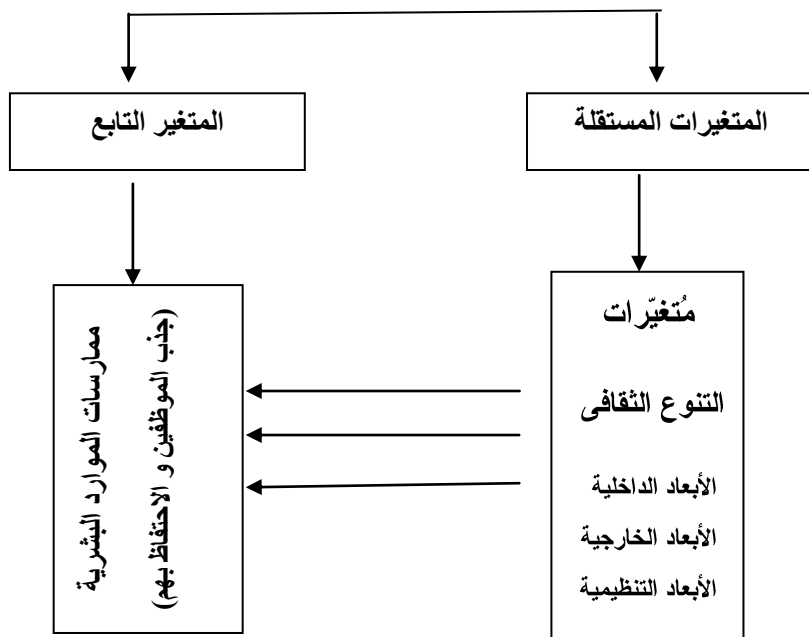
وبناءً على ما سبق، يمكن توضيح نموذج تحليل متغيرات البحث (متغيرات التنوع الثقافي للموارد

البشرية، متغيرات ممارسات الموارد البشرية: جذب الموظفين والاحتفاظ بهم) من خلال الشكل رقم (٢).

نموذج تحليل متغيرات البحث

شكل رقم (٢)

العلاقة بين متغيرات البحث



المصدر: من إعداد الباحث

- المقاييس المستخدمة في البحث:

قياس التنوع الثقافي في المستشفيات محل للدراسة:

بعد إجراء مسح ميداني للمقاييس التي تم استخدامها - على حد علم الباحث - لقياس التنوع الثقافي في دراسات سابقة، ولتصميم المقياس الخاص بالتنوع الثقافي في المستشفيات محل الدراسة، اعتمد الباحث بصفة أساسية على كل من (Cox, 1993؛ Gardenswartz & Rowe 2003، مع الاسترشاد بكل من (Williams & O'Reilly, 1998؛ الكتيبي، ٢٠٠٢؛ جمعة، ٢٠١٠).

ولقياس التنوع الثقافي بالمستشفيات الخاضعة للدراسة، تم استخدام مقياس "ليكرت" (Likert Scale) المُكوّن من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم ١ إلى عدم الموافقة التامة، بينما أشار الرقم ٥ إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة مُحايدة في المنتصف). وقد تضمن المقياس ١٨ عبارة لقياس مدى التنوع الثقافي بأبعاده الثلاث: (الداخلية - الخارجية - التنظيمية).

قياس ممارسات الموارد البشرية:

بعد إجراء مسح ميداني للمقاييس التي تم استخدامها - على حد علم الباحث - لقياس ممارسات الموارد البشرية المرتبطة بجذب الموظفين والاحتفاظ بهم في دراسات سابقة، ولتصميم المقياس الخاص بممارسات الموارد البشرية في المستشفيات محل الدراسة، اعتمد الباحث على عدة مصادر رئيسية هي: (Gilliss, Powell, 2010 ; Marinas & Condruz, 2009; Cox Taylor. 1990).

- صدق أداة الدراسة:

عرضت أداة الدراسة (الاستبانة) على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة ومناهج البحث العلمي، وقد أبدى هؤلاء المحكمون ملاحظاتهم على هذه الأداة وعدلت بعض فقرات الاستبانة وحذفت فقرات أخرى.

- ثبات أداة الدراسة:

تم حساب ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ (Cronbach's Alpha) ثبات العينة التي تضم (٢٤١) مبحوثاً يمثلون العاملين بالمستشفيات محل الدراسة (أطباء، ممرضين، إداريين)، وكانت نتائج القياس عالية تتراوح بين (٧٨.٠٢% - ٨٣.٠٧%) لمحاور الاستبانة، وهذا يؤكد ثبات هذه الأداة لمحاور الدراسة.

جدول رقم (٤)

معامل ثبات الأداة باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا

المحور	معامل الثبات	معامل الصدق
	Reliability	Validity
المتغيرات الداخلية للتنوع	٠.٧٧	٠.٦٤
المتغيرات الخارجية للتنوع	٠.٧٣	٠.٦٧
المتغيرات التنظيمية للتنوع	٠.٧٩	٠.٦٩
ممارسات الموارد البشرية (الجذب الوظيفي)	٠.٧٥	٠.٦١
ممارسات الموارد البشرية (تطوير الموظفين)	٠.٧٩	٠.٦٩
المتوسط	٠.٧٧	٠.٦٦

ونلاحظ من الجدول رقم (٤) أن معامل الثبات للأداة المتعلقة بتوافر إدارة المعرفة ككل بلغ (٠.٧٧) ، وباستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha Equation) فقد جاءت معاملات الثبات لجميع متغيرات فاعلية المديرين مرتفعة إلى حد ما، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الأداة ما بين (٠.٧٣) إلى (٠.٧٩) وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة. في حين تراوحت قيم معامل الصدق ما بين (٠.٦١) إلى (٠.٦٩) وبمتوسط عام بلغ (٠.٦٦) وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم المخرجات على المجتمع ككل .

- نتائج الدراسة الميدانية

- نتائج اختبار الفرض الأول:-

- الاختلافات بين اتجاهات الأطباء والمرضى والإداريين بالمستشفيات محل الدراسة باختلاف خصائصهم الديموجرافية، وذلك نحو مستوى التنوع بالمستشفيات:

- للكشف عن مدى الاختلاف بين اتجاهات الأطباء والمرضى والإداريين بالمستشفيات محل الدراسة باختلاف (النوع، والعمر، ومدة الخدمة، الوظيفة)، وذلك نحو محددات التنوع الثقافي بالمستشفيات (الداخلية، الخارجية، التنظيمية) كل على حده، ومن ثم؛ اختبار صحة الفرض الأول من فروض الدراسة.

- لتحديد الاختلافات بين اتجاهات العاملين من حيث النوع بالمستشفيات محل الدراسة نحو متغيرات التنوع الثقافي في المستشفى بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراته (المتغيرات الداخلية، المتغيرات الخارجية، المتغيرات التنظيمية) على حده، وذلك باختلاف النوع، قام الباحث بتطبيق أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت)، بالإضافة إلى اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، حيث جاءت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (٥).

جدول رقم (٥)

اتجاهات العاملين بالمستشفيات نحو متغيرات التنوع الثقافي وفقاً لمتغير النوع

مستوى الدلالة	اختبار "ت"	الوصف الإحصائي		النوع	متغيرات التنوع الثقافي
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
٠,٠٠٠	٥,٩٤٤	١,١٩٣	٣,٩٤٥	ذكور	التنوع الثقافي الإجمالي
		١,٠١١	٣,٥٢٥	إناث	
٠,٠٠٣	٢,٨٩٥	٠,٩٤٩	٣,٨١٨	ذكور	المتغيرات الداخلية
		٠,٨١٣	٣,٤١٩	إناث	
٠,٠٦٣	١,٧٩٩	٠,٩٠٣	٣,٨٩٠	ذكور	المتغيرات الخارجية
		٠,٧٠٣	٣,٥٧٧	إناث	
٠,١١٣	١,٦١٣	٠,٦٦٥	٢,٦٣٩	ذكور	المتغيرات التنظيمية
		٠,٨٨٩	٣,٠١٧	إناث	

- وتؤكد نتائج الجدول رقم (٥) على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الأطباء والمرضين والإداريين بالمستشفيات محل الدراسة نحو متغيرات التنوع الثقافي مأخوذاً بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراتها كل على حده، وذلك باختلاف النوع. وفيما يتعلق بالوصف الإحصائي الوارد بنفس الجدول، فإنه يشير إلى أن الاختلافات المذكورة لصالح العاملين الذكور؛ حيث بلغت قيمتي الوسط الحسابي لاتجاهاتهم (٣,٩٤٥ ، ٣,٨١٨) للمتغيرين صاحبي الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية على التوالي، وذلك في مقابل (٣,٥٢٥ ، ٣,٤١٩) لاتجاهات أثرهم بالعوامل المختلفة سواء الإناث، ولفس المتغيرين على التوالي. ويرى الباحث أن نتيجة هذا الفرض منطقية نتيجة زيادة تأثير الذكور بالعوامل الداخلية والخارجية والتنظيمية أكثر من الإناث فمثلاً نجد الذكور لديهم ميل أكثر للانخراط في الحياة العامة والفعاليات التي تقوم بها إدارة المستشفى و الإناث قدامن من مجتمعات مختلفة (خاصة دول جنوب شرق آسيا) وهي مجتمعات محافظة وبالتالي تكون مشاركتهم أقل من في هذه الفعاليات.

- **توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات "الفئات العمرية" للأطباء والمرضين والإداريين ، وذلك نحو متغيرات التنوع الثقافي في المستشفى:**

لتحديد الاختلافات بين اتجاهات العاملين بالمستشفيات محل الدراسة نحو متغيرات التنوع الثقافي بكل منهما مأخوذاً بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراته (المتغيرات الداخلية، المتغيرات الخارجية، المتغيرات التنظيمية) على حده، وذلك باختلاف العمر، قام الباحث بتطبيق اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way ANOVA، حيث يُمكن توضيح نتائج هذا التحليل (مع توضيح نتائج كل من: الوصف الإحصائي، واختبار ف، واختبار "توكي Tukey" للمقارنات المتعددة) من خلال الجدول رقم (٦).
وتؤكد نتائج الجدول رقم (٦) على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الفئات العمرية للعاملين بالمستشفيات محل الدراسة من حيث:

المتغيرات الداخلية: حيث وصلت قيمة "ف" المحسوبة إلى (٧,٨٧٩)، مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (٠,٠١). وبإجراء اختبار توكي للمقارنات المتعددة، تبين أن هذه الاختلافات تقع بين اتجاهات الفئة العمرية (من ٥٠ إلى أقل من ٦٠ سنة) واتجاهات الفئات العمرية الثلاث الأخرى (أقل من ٣٠ سنة، ومن ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة، ومن ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة). وقد أكد الوصف الإحصائي للبيانات على أن هذه الاختلافات لصالح الفئة العمرية (من ٥٠ إلى أقل من ٦٠ سنة)، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لاتجاهات العاملين بالمستشفيات محل الدراسة (٤,١٠٣)، وذلك في مقابل (٣,٥٠٩، ٣,٧٩٩، ٣,٦٩٩) لاتجاهات الفئات العمرية الثلاث الأخرى على التوالي.

جدول رقم (٦)

اتجاهات العاملين بالمستشفيات نحو متغيرات التنوع الثقافي وفقاً لمتغير العمر (*)

مستوى الدلالة	ف	المتوسط العام	الفئات العمرية				الوصف الإحصائي	متغيرات التنوع الثقافي
			من ٥٠ إلى أقل من ٦٠ سنة	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	أقل من ٣٠ سنة		
٠,٥٣٩	٠,٧٢٢	٤,٧٥٢	٤,٨٤٩	٤,٩٢٩	٤,٦٩٣	٤,٥٣٧	التنوع الثقافي	
		١,١٣٦٥	٠,٩٣٣	١,١٥٣	١,٢٤٩	١,٢١١	الانحراف المعياري	
٠,٠٠١	٧,٨٧٩	٣,٨٥٠٥	^a ٤,٣٩٥	^b ٣,٦٩٩	^b ٣,٧٩٩	^b ٣,٥٠٩	المتغيرات الداخلية	
		٠,٨٦٨٢٥	٠,٥٧٧	١,٣٠٣	٠,٦٩٤	٠,٨٩٩	الانحراف المعياري	
٠,٠٠١	٥,٧١٣	٣,٨٠٦٥	٣,٦٧٨	^b ٣,٨٣١	^a ٤,١٠٣	^b ٣,٦١٤	المتغيرات الخارجية	
		٠,٥١٥٨٥	٠,٥١٧	٠,٨٩٤	٠,٧٥٤	٠,٧٠٣	الانحراف المعياري	
٠,٠٠٠	١١,٢٩٨	٢,٨٣١٢٥	^b ٢,٩٠٤	^b ٢,٥١٣	^a ٣,٤١٩	^b ٢,٤٨٩	المتغيرات التنظيمية	
		٠,٦٥٠٢٥	٠,٣٩٤	٠,٧٣٩	٠,٦٩٩	٠,٧٦٩	الانحراف المعياري	

المتغيرات الخارجية: حيث وصلت قيمة "ف" المحسوبة إلى (٥,٧١٣)، مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (٠,٠١). وبإجراء اختبار توكي للمقارنات المتعددة، تبين أن هذه الاختلافات تقع بين اتجاهات الفئة العمرية (من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة) واتجاهات الفئات العمرية الثلاث الأخرى (أقل من ٣٠ سنة، ومن ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة، ومن ٥٠ إلى أقل من ٦٠ سنة). وقد أكد الوصف الإحصائي للبيانات على أن هذه الاختلافات لصالح الفئة العمرية (من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة)، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لاتجاهات العاملين بالمستشفيات محل الدراسة (٤,١٠٣)، وذلك في مقابل (٣,٦٧٨، ٣,٨٣١، ٣,٦١٤) لاتجاهات الفئات العمرية الثلاث الأخرى على التوالي.

(*) تُشير الحروف الأبجدية المختلفة (a, b, c ...) إلى وجود اختلافات جوهرية بين الأوساط الحسابية، بينما تُشير الحروف الأبجدية المتشابهة (a, a) أو (b, b) ... إلى عدم وجود اختلافات جوهرية بين الأوساط الحسابية، وذلك وفقاً لنتائج اختبار "توكي".

المتغيرات التنظيمية: حيث وصلت قيمة "ف" المحسوبة إلى (١١,٢٩٨)، مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (٠,٠١). وبإجراء اختبار توكي للمقارنات المتعددة، تبين أن هذه الاختلافات تقع بين اتجاهات الفئة العمرية (من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة) واتجاهات الفئات العمرية (أقل من ٣٠، من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة، ومن ٥٠ إلى أقل من ٦٠ سنة). وقد أكد الوصف الإحصائي للبيانات على أن هذه الاختلافات لصالح الفئة العمرية (من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة)، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لاتجاهات العاملين بالمستشفيات محل الدراسة (٣.٤١٩)، وذلك في مقابل (٢,٤٨٩، ٢,٥١٣، ٢.٩٠٤) لاتجاهات الفئتين العمريتين المذكورتين على التوالي. ويرجع ذلك لأن هذه الفئة العمرية تتأثر بالمتغيرات التنظيمية أكثر من غيرها من الفئات حيث يرى الباحث أن هذه الفئة بعد أن وصلت لعدد معقول من سنوات الخبرة بدأت تنظر إلى كافة المتغيرات مثل التطوير الوظيفي، والشكاوى حول التميز في الترقيات على سبيل المثال وبالتالي فهذه الفئة كان تأثيرها كبير بالمتغيرات التنظيمية.

- توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الأطباء والممرضين والإداريين بالمستشفى باختلاف "مدة خدمتهم بالمستشفى، وذلك نحو متغيرات التنوع الثقافي بالمستشفى:

لتحديد الاختلافات بين اتجاهات الأطباء والممرضين والإداريين باختلاف "مدة خدمتهم بالمستشفى، وذلك نحو متغيرات التنوع الثقافي:

قام الباحث بتطبيق اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way ANOVA، حيث يمكن توضيح نتائج هذا التحليل (مع توضيح نتائج كل من: الوصف الإحصائي، واختبار ف، واختبار "توكي Tukey" للمقارنات المتعددة) من خلال الجدول رقم (٧).

وتؤكد نتائج الجدول رقم (٧) على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بالمستشفيات محل للدراسة وفقاً لمدة الخدمة بالمستشفى من حيث:

- التنوع الثقافي الإجمالي: حيث وصلت قيمة "ف" المحسوبة إلى (٦.١٣٨)، مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (٠,٠١). وبإجراء اختبار توكي للمقارنات المتعددة، تبين أن هذه الاختلافات تقع بين اتجاهات الفئتين (من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة، و ٣٠ سنة فأكثر) واتجاهات الفئة (أقل من ١٠ سنوات). وقد أكد الوصف الإحصائي للبيانات على أن هذه الاختلافات لصالح الفئتين المذكورتين؛ حيث بلغت قيمتي الوسط الحسابي لاتجاهات العاملين بالمستشفيات محل الدراسة بهما (٤.٦٣٢، ٤.٦٠٢) على التوالي، وذلك في مقابل (٤.٠٤٣) لاتجاهات الفئة (أقل من ١٠ سنوات). ويرجع ذلك في رأي الباحث أن هذه الفئات بعد أن وصلت إلى درجة عالية من الاستقرار الوظيفي كانت أكثر تأثراً بالمتغيرات الداخلية للتنوع لتخوفهم من أي تغيير محتمل لذا كانوا أكثر تأثراً بالمتغيرات الداخلية وبالتالي فالمقاومة للتغيير لديهم أكبر.

جدول رقم (٧)

اتجاهات العاملين بالمستشفيات نحو متغيرات التنوع الثقافي وفقاً لمدة الخدمة (*)

متغيرات التنوع الثقافي	الوصف الإحصائي	مدة الخدمة بالمستشفى				المتوسط العام	ف	مستوى الدلالة
		أقل من ١٠ سنوات	من ١٠ إلى ٢٠ سنة	من ٢٠ إلى ٣٠ سنة	٣٠ سنة فأكثر			
التنوع الثقافي الإجمالي	الوسط الحسابي	^b ٤.٠٤٣	^a ٤.٦٣٢	^a ٤.٥٦٩	^b ٤.٦٠٢	٤.٤٦١	٦,١٣٨	٠,٠٠١
	الانحراف المعياري	١,٢٣٣	١,٤٣٢	١,١٣٥	٠,٨٧٥	١,١٦٩		
المتغيرات الداخلية	الوسط الحسابي	^b ٣.١٤٤	^{ab} ٣.٦٤٩	^{ab} ٣.٥١٧	^a ٣.٧٦٣	٣.٥١٨	٥.٥٠٩	٠,٠٠٦
	الانحراف المعياري	٠,٧٩١	٠,٨٦٣	١,١١١	٠,٥٩٤	٠,٨٣٩٥٧		
المتغيرات الخارجية	الوسط الحسابي	^{ab} ٣.٥١٢	^a ٣.٥٦٢	^b ٣.١٢٧	^a ٣.٤٧٦	٣.٤٧٦	٤.٠٧٧	٠,٠٠٥
	الانحراف المعياري	٠,٨١٣	٠,٧٩٩	٠,٨٩٩	٠,٦١٥	٠,٧١٧		
المتغيرات التنظيمية	الوسط الحسابي	^a ٣.٧٣٣	^b ٣.٠٥٢	^a ٣.٦٩٣	^{ab} ٣.٦٤٤	٢.٥٩١	٤.١٦٥	٠,٠٠٦
	الانحراف المعياري	٠,٨٠٥	٠,٨٩٩	٠,٩٠٣	٠,٣٧٧	٠,٥٠٩		

المتغيرات الداخلية: حيث وصلت قيمة "ف" المحسوبة إلى (٣,٥٠٩)، مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (٠,٠١). وبإجراء اختبار توكي للمقارنات المتعددة، تبين أن هذه الاختلافات تقع بين اتجاهات الفئة (٣٠ سنة فأكثر) واتجاهات الفئة (أقل من ١٠ سنوات). وقد أكد الوصف الإحصائي للبيانات على أن هذه الاختلافات لصالح الفئة (٣٠ سنة فأكثر)؛ حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لاتجاهات العاملين بالمستشفيات محل الدراسة بها (٤,٠٠٠)، وذلك في مقابل (٣,٣٨١) لاتجاهات الفئة (من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة). ويرجع ذلك في رأي الباحث أن هذه القنات بعد أن وصلت إلى درجة عالية من الاستقرار الوظيفي كانت أكثر نائراً بالمتغيرات الداخلية للتنوع لتخوفهم من أي تغيير محتمل لذا كانوا أكثر تائراً بالمتغيرات الداخلية وبالتالي فالمقاومة للتغيير لديهم أكبر.

- **المتغيرات الخارجية:** حيث وصلت قيمة "ف" المحسوبة إلى (٤,٠٧٧)، مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (٠,٠١). وبإجراء اختبار توكي للمقارنات المتعددة، تبين أن هذه الاختلافات تقع بين

(*) تُشير الحروف الأبجدية المختلفة (a, b, c ...) إلى وجود اختلافات جوهرية بين الأوساط الحسابية، بينما تُشير الحروف الأبجدية المتشابهة (a, a) أو (b, b) ... إلى عدم وجود اختلافات جوهرية بين الأوساط الحسابية، وذلك وفقاً لنتائج اختبار "توكي".

اتجاهات الفئتين (من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة) واتجاهات الفئة أقل من ١٠ سنوات). وقد أكد الوصف الإحصائي للبيانات على أن هذه الاختلافات لصالح الفئتين المذكورتين؛ حيث بلغت قيمتي الوسط الحسابي لاتجاهات العاملين بالمستشفيات محل دراستيهما (٣.٧٦٣) وذلك في مقابل (٣.١٤٤) لاتجاهات الفئة (أقل من ١٠ سنوات). ويرى الباحث أن هذه الفئات العمرية أكثر تأثراً من غيرها نظراً لأن معظمهم من حديثي التعيين ذوى الخبرة المحدودة وبالتالي يكون تأثيرهم بالمتغيرات الخارجية أكبر من غيرهم من الفئات العمرية الأكبر سناً.

(أ) المتغيرات التنظيمية: حيث وصلت قيمة "ف" المحسوبة إلى (٥.٤١٦)، مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (٠,٠١). وبإجراء اختبار توكي للمقارنات المتعددة، تبين أن هذه الاختلافات تقع بين اتجاهات الفئتين (من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة) واتجاهات الفئة (من ١٠ سنوات إلى أقل من ٢٠). وقد أكد الوصف الإحصائي للبيانات على أن هذه الاختلافات لصالح الفئتين المذكورتين؛ حيث بلغت قيمتي الوسط الحسابي لاتجاهات بالمستشفيات محل للدراسة بها (٣.٦٩٣) وذلك في مقابل (٣.٠٥٢) لاتجاهات الفئة (من ١٠ سنوات إلى أقل من ٢٠). ويرجع ذلك في رأي الباحث أن هذه الفئات بعد أن وصلت إلى درجة عالية من الاستقرار الوظيفي كانت أكثر تأثراً بالمتغيرات الداخلية للتنوع لتخوفهم من أي تغيير محتمل لذا كانوا أكثر تأثراً بالمتغيرات الداخلية وبالتالي فالمقاومة للتغيير لديهم أكبر.

- تُوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الأطباء والمرضى والإداريين بالمستشفى باختلاف وظائفهم بالمستشفى، وذلك نحو متغيرات التنوع الثقافي بالمستشفى:

لتحديد الاختلافات بين اتجاهات الأطباء والمرضى والإداريين باختلاف مدة خدمتهم بالمستشفى، وذلك نحو متغيرات التنوع الثقافي: قام الباحث بتطبيق اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way ANOVA، حيث يُمكن توضيح نتائج هذا التحليل (مع توضيح نتائج كل من: الوصف الإحصائي، واختبار ف، واختبار "توكي Tukey" للمقارنات المتعددة) من خلال الجدول رقم (٨).

علمًا بأن أعداد العاملين بالمستشفيات محل الدراسة وفقاً للوظيفة بالمستشفى كانت كما هو موضح بالجدول رقم (11).

وتؤكد نتائج الجدول رقم (٨) على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين

بالمستشفيات محل للدراسة وفقاً للوظيفة بالمستشفى من حيث:

- التنوع الثقافي الإجمالي: حيث وصلت قيمة "ف" المحسوبة إلى (٥,٩٩٩)، مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (٠,٠١). وبإجراء اختبار توكي للمقارنات المتعددة، تبين أن هذه الاختلافات تقع بين اتجاهات الفئتين (إداريون، أطباء) واتجاهات الفئة (مرضى). وقد أكد الوصف الإحصائي للبيانات على أن هذه الاختلافات لصالح الفئة المذكورة؛ حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لاتجاهات العاملين بالمستشفيات محل الدراسة (مرضى) (٤.١١١) وذلك في مقابل (٣.٥٤٣، ٣.٩٠٩) لاتجاهات الفئتين المذكورتين (إداريون، أطباء) على التوالي. ويرى الباحث أن معظم فئات المرضى تتركز بين ثلاث إلى أربع جنسيات مما أدى إلى وجود بعض الصراعات داخل مجموعات العمل، فمن خلال المقابلات الشخصية للباحث مع بعض المرضى أثناء الدراسة الاستطلاعية تبين وجود بعض الصراعات غير الظاهرة بين الجنسيات المختلفة ومجموعات العمل. هناك.

جدول رقم (٨)

الاختلافات بين اتجاهات العاملين بالمستشفيات محل الدراسة نحو مستوى التنوع

الثقافي فيها مأخوذاً بشكل إجمالي ونحو كل متغير من متغيراته على حده باختلاف الوظيفة^(*)

مستوى الدلالة	ف	المتوسط العام	مدة الخدمة بالمستشفى			الوصف الإحصائي	متغيرات التنوع الثقافي
			أداريين	ممرضين	أطباء		
٠,٠٠١	٥,٩٩٩	٣,٨٥٤	^b ٣,٩٠٩	^a ٤,١١١	^b ٣,٥٤٣	الوسط الحسابي	التنوع الثقافي
		١,٢٦٧	١,١٣٥	١,٤٣٢	١,٢٣٣	الانحراف المعياري	الإجمالي
٠,٠٠٧	٥,٤٣٣	٣,٧٩٦	^{ab} ٣,٩١٠	^{ab} ٤,٠٣٠	^b ٣,٤٤٧	الوسط الحسابي	المتغيرات الداخلية
		٠,٩٥٥	١,٢١٢	٠,٨٥٢	٠,٨٠١	الانحراف المعياري	
٠,٠٠٦	٤,٩٢٥	٣,٦٣٨	^b ٣,١٥٤	^a ٤,١٢٣	^{ab} ٣,٣١٣	الوسط الحسابي	المتغيرات الخارجية
		٠,٨٤١	٠,٩٠٤	٠,٨٠٧	٠,٨١٣	الانحراف المعياري	
٠,٠٠٨	٤,٠٠٦	٣,٩٠٣	^a ٣,٩٥٥	^b ٤,٠٩٩	^a ٣,٦٥٤	الوسط الحسابي	المتغيرات التنظيمية
		٠,٩٣٨	٠,٩٧٧	٠,٩٠٣	٠,٩٣٥	الانحراف المعياري	

المتغيرات الداخلية: حيث وصلت قيمة "ف" المحسوبة إلى (٥.٤٣٣)، مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (٠,٠١). وبإجراء اختبار توكي للمقارنات المتعددة، تبين أن هذه الاختلافات تقع بين واتجاهات الفئتين (أطباء، إداريون) و اتجاهات الفئة (ممرضيون). وقد أكد الوصف الإحصائي للبيانات على أن هذه الاختلافات لصالح الفئة المذكورة؛ حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لاتجاهات العاملين بالمستشفيات محل الدراسة (ممرضون) (٤.١١١) على ، وذلك في مقابل (٣.٩١٠، ٣.٤٤٧) لاتجاهات الفئتين المذكورتين (أطباء، إداريون) على التوالي. ويرى الباحث أن فئات الممرضين يتعرضون لمنافسة قوية من جانب الداخليين الجدد و الذين يتم استقطابهم للعمل بالمستشفيات ،إلى الحد الذي يمكن للمستشفى الاستغناء عن بعض الممرضين مرتفعي الأجر في مقابل ممرضين منخفضي الأجر وبالتالي كان تأثير هذه الفئة أعلى من غيرها بالتنوع الثقافي.

المتغيرات الخارجية: حيث وصلت قيمة "ف" المحسوبة إلى (٤.٩٢٥)، مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (٠,٠١). وبإجراء اختبار توكي للمقارنات المتعددة، تبين أن هذه الاختلافات

(*) تُشير الحروف الأبجدية المختلفة (a, b, c ...) إلى وجود اختلافات جوهرية بين الأوساط الحسابية، بينما تُشير الحروف الأبجدية المتشابهة (a, a) أو (b, b) ... إلى عدم وجود اختلافات جوهرية بين الأوساط الحسابية، وذلك وفقاً لنتائج اختبار "توكي".

تقع بين واتجاهات الفنّين (أطباء، إداريون) و اتجاهات الفئة (مرضون). وقد أكد الوصف الإحصائي للبيانات على أن هذه الاختلافات لصالح الفئة المذكورة؛ حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لاتجاهات العاملين بالمستشفيات محل الدراسة (مرضون) (٤.١٢٣)، وذلك في مقابل (٣.٣١٣، ٣.١٥٤) لاتجاهات الفنّين المذكورين (أطباء، إداريون) على التوالي. ويرى الباحث أنه نتيجة لتأثير المؤسسة الإيجابي من حيث مشاركة الجميع في الفعاليات المختلفة ، ونتيجة المستوى التعليمي المرتفع الذي تتميز به فئة التمريض(بكالوريوس ، امتحان على مستوى عال) قد جعل هذه الفئة تتأثر بالمتغيرات الخارجية أكثر من باقي الفئات.

- المتغيرات التنظيمية: حيث وصلت قيمة "ف" المحسوبة إلى (٤.٠٠٦)، مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (٠,٠١). وبإجراء اختبار توكي للمقارنات المتعددة، تبين أن هذه الاختلافات تقع بين واتجاهات الفنّين (أطباء، إداريون) اتجاهات الفئة (مرضون). وقد أكد الوصف الإحصائي للبيانات على أن هذه الاختلافات لصالح الفئة المذكورة؛ حيث بلغت قيمتي الوسط الحسابي لاتجاهات العاملين بالمستشفيات محل الدراسة (مرضون) (٤.٠٩٩) ، وذلك في مقابل (٣.٦٥٤ ، ٣.٩٥٥) لاتجاهات الفنّين المذكورين (أطباء، إداريون) على التوالي. ويرى الباحث أن معظم فئات الممرضين تتركز بين ثلاث إلى أربع جنسيات مما أدى إلى وجود بعض الصراعات داخل مجموعات العمل ، فمن خلال المقابلات الشخصية للباحث مع بعض الممرضين أثناء الدراسة الاستطلاعية تبين وجود بعض الصراعات غير الظاهرة بين الجنسيات المختلفة ومجموعات العمل في هذه المستشفيات.

وفي ضوء التحليل السابق تثبت عدم صحة الفرض الأول " لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الأطباء والممرضين والإداريين بالمستشفيات محل الدراسة باختلاف خصائصهم الديموجرافية(النوع، والعمر، ومدة الخدمة بالمستشفى، الوظيفة)، وذلك نحو متغيرات التنوع بالمستشفيات (المتغيرات الداخلية، المتغيرات الخارجية، المتغيرات التنظيمية) كل على حده". وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق ونتائج اختباري "ت" و"ف"، فإنه يجب رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، أي أنه "توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الأطباء والممرضين والإداريين بالمستشفيات محل الدراسة باختلاف خصائصهم الديموجرافية (العمر، ومدة الخدمة بالمستشفى، الوظيفة) ، وذلك نحو متغيرات التنوع بالمستشفيات (المتغيرات الداخلية، المتغيرات الخارجية، المتغيرات التنظيمية) ، وذلك باستثناء: النوع.

و تُشير نتائج اختبار صحة الفرض الأول من فروض هذا البحث، إلى أن الأطباء والممرضين والإداريين بالمستشفيات محل الدراسة يرون أن هناك تنوع ثقافي بدرجة متوسطة؛ حيث تراوح الوسط الحسابي الإجمالي لمدى تأثيرهم بهذه المتغيرات بين (٢.٩٥) و(٤,٧٥). وقد جاء الترتيب التنازلي لمدى تأثير العاملين (الأطباء والممرضين و الإداريين) بالمستشفى لمتغيرات التنوع الثقافي الثلاث كما يلي:

- المتغيرات الداخلية
- المتغيرات الخارجية.
- المتغيرات التنظيمية.

- إختبار نتائج الفرض الثاني:

- الاختلافات بين اتجاهات الأطباء والمرضين والإداريين بالمستشفيات محل الدراسة باختلاف

خصائصهم الديموجرافية، وذلك نحو متغيرات ممارسات الموارد البشرية:

للكشف عن مدى الاختلاف بين اتجاهات الأطباء والمرضين والإداريين بالمستشفيات محل الدراسة باختلاف خصائصهم الديموجرافية، (النوع، والعمر، ومدة الخدمة بالمستشفى، الوظيفة)، وذلك نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية مأخوذةً بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراتها (جذب الموارد البشرية، الاحتفاظ بالموارد البشرية) على حده، ومن ثم اختبار صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة؛ قام الباحث بتطبيق الأسلوبين الإحصائيين التاليين:

و لتحديد الاختلافات بين اتجاهات العاملين من حيث النوع بالمستشفيات محل الدراسة نحو ممارسات الموارد البشرية في المستشفى بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراته (جذب الموارد البشرية، تطوير الموظفين) على حده، وذلك باختلاف النوع، قام الباحث بتطبيق أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت)، بالإضافة إلى اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، حيث جاءت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (٩).

وتؤكد نتائج الجدول رقم (٩) على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الأطباء والمرضين والإداريين بالمستشفيات محل الدراسة نحو متغيرات التنوع الثقافي مأخوذةً بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراتها كل على حده، وذلك باختلاف النوع.

وفيما يتعلق بالوصف الإحصائي الوارد بنفس الجدول، فإنه يشير إلى أن الاختلافات المذكورة لصالح العاملين الذكور؛ حيث بلغت قيمتي الوسط الحسابي لاتجاهاتهم (٤,٢٤٥، ٣,٩١٨) للمتغيرين صاحبي الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية على التوالي، وذلك في مقابل (٣,٩٢٥، ٣,٤١٩) لاتجاهات العاملات الإناث، ولنفس المتغيرين على التوالي. ويمكن تفسير هذه النتيجة من وجهة نظر الباحث أن الذكور يشكلون النسبة الأصغر في هذه المستشفيات التي تعتمد على العنصر النسائي بدرجة أكبر وبالتالي يشعر الذكور بدرجة أكبر من الإناث بممارسات الموارد البشرية.

جدول رقم (٩)

اتجاهات العاملين بالمستشفيات محل الدراسة نحو ممارسات الموارد البشرية وفقاً للنوع

مستوى الدلالة	اختبار "ت"	الوصف الإحصائي		النوع	متغيرات ممارسات الموارد البشرية
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
٠,٠٠٠	٥,٩٤٤	١,١٩٣	٤,٢٤٥	ذكور	ممارسات الموارد البشرية
		١,٠١١	٣,٩٢٥	إناث	بشكل إجمالي
٠,٠٠٢	٢,٨٩٥	٠,٩٤٩	٣,٩١٨	ذكور	ممارسات جذب الموارد
		٠,٨١٣	٣,٤١٩	إناث	
٠,٠٦٣	١,٧٩٩	٠,٩٠٣	٣,٨٩٠	ذكور	ممارسات تطوير الموظفين
		٠,٧٠٣	٣,٥٧٧	إناث	

ولتحديد الاختلافات بين اتجاهات العاملين بالمستشفيات محل الدراسة نحو متغيرات ممارسات الموارد البشرية بكل منهما مأخوذاً بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراته (جذب الموظفين، تطوير الموظفين) على حده، وذلك باختلاف العمر، قام الباحث بتطبيق اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way ANOVA، حيث يُمكن توضيح نتائج هذا التحليل (مع توضيح نتائج كل من: الوصف الإحصائي، واختبار ف، واختبار "توكي Tukey" للمقارنات المتعددة) من خلال الجدول رقم (١٠).

- ممارسات جذب الموارد البشرية: حيث وصلت قيمة "ف" المحسوبة إلى (٦.١١٣)، مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (٠,٠١). وبإجراء اختبار توكي للمقارنات المتعددة، تبين أن هذه الاختلافات تقع بين اتجاهات الفئة العمرية (من ٥٠ إلى أقل من ٦٠ سنة) واتجاهات الفئات العمرية الثلاث الأخرى (أقل من ٣٠ سنة، ومن ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة، ومن ٤٠ إلى أقل من ٦٠ سنة). وقد أكد الوصف الإحصائي للبيانات على أن هذه الاختلافات لصالح الفئة العمرية (من ٥٠ إلى أقل من ٦٠ سنة)، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لاتجاهات العاملين بالمستشفيات محل الدراسة (٤.١٤٦)، وذلك في مقابل (٣,٨٩٤، ٣,٨٨٣، ٣,٧٤٦) لاتجاهات الفئات العمرية الثلاث الأخرى على التوالي. ويفسر الباحث ذلك بأن الأكبر سناً أكثر موافقة على الممارسات المتبعة في جذب الموظفين نتيجة لإقتناعهم التام بها ولأن منهم من قام بوضع هذه الممارسات وتطبيقها، وأيضاً الكثير منهم يدخلون لجان لجذب الموظفين الجدد، نظراً للحاجة المتطردة من العاملين للمستشفيات خاصة من فئة التمريض والأطباء.

جدول رقم (١٠)

اتجاهات العاملين بالمستشفيات محل الدراسة نحو ممارسات الموارد البشرية وفقاً لعمر (*)

متغيرات ممارسات الموارد البشرية	الوصف الإحصائي	الفئات العمرية				المتوسط العام	ف	مستوى الدلالة
		أقل من ٣٠ سنة	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	من ٥٠ إلى أقل من ٦٠ سنة			
ممارسات الموارد البشرية بشكل إجمالي	الوسط الحسابي	٣.١١٢	٣.٩٩٣	٤.٢٤٦ ^a	٤.١٤٥ ^b	٣.٨٧٤	٥,١٩٩	٠,٠٠١
	الانحراف المعياري	١.٥١٦	١.٢٢٢	١.١٦٥	٠.٩٩٩	١.٢٢٥		
ممارسات جذب الموارد	الوسط الحسابي	٣.٨٩٤	٣.٨٨٣ ^b	٣.٧٤٦ ^b	٤.١٤٦ ^a	٣.٨٤١	٦,١١٣	٠,٠٠١
	الانحراف المعياري	٠.٧٨٨	٠.٥٩٨	١.٤١٥	٠.٧٨٥	٠.٨٩٦		
ممارسات تطوير الموارد البشرية	الوسط الحسابي	٢.٨٨٦ ^b	٣.٦٨٥ ^a	٢.٩٩٥ ^b	٣.٣٣٦	٣.٠٧٢	١١,٨٥٤	٠,٠٠١
	الانحراف المعياري	٠.٦٠٩	٠.٦٧٨	٠.٧٤٨	٠.٤٦٦	٠.٦٢٥		

(*) تشير الحروف الأبجدية المختلفة (a, b, c ...) إلى وجود اختلافات جوهرية بين الأوساط الحسابية، بينما تشير الحروف الأبجدية المتشابهة (a, a) أو (b, b) ... إلى عدم وجود اختلافات جوهرية بين الأوساط الحسابية، وذلك وفقاً لنتائج اختبار "توكي".

ممارسات تطوير الموارد البشري: حيث وصلت قيمة "ف" المحسوبة إلى (١١.٨٥٤)، مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (٠,٠١). وبإجراء اختبار توكي للمقارنات المتعددة، تبين أن هذه الاختلافات تقع بين اتجاهات الفئة العمرية (من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة) واتجاهات الفئات العمرية (أقل من ٣٠، من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة، ومن ٥٠ إلى أقل من ٦٠ سنة). وقد أكد الوصف الإحصائي للبيانات على أن هذه الاختلافات لصالح الفئة العمرية (من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة)، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لاتجاهات العاملين بالمستشفيات محل الدراسة (٣.٦٨٥)، وذلك في مقابل (٢.٨٨٦، ٣.٣٣٢، ٢.٩٩٥) لاتجاهات الثلاث فئات المذكورة على التوالي. ويرى الباحث أن هذه الفئة شهدت الكثير من التطورات التي حدثت في هذه المستشفيات من نظم إجبارية للتدريب والتطوير، وأيضاً قد تم اختيارها وفقاً لنظم حديثة في عملية الاختيار والتعيين (بكالوريوس التخصص بالإضافة إلى امتحان دولي مهني) خاص لفئة الأطباء والمرضى.

و لتحديد الاختلافات بين اتجاهات العاملين بالمستشفيات محل الدراسة نحو متغيرات ممارسات الموارد البشرية بكل منهما مأخوذاً بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراته (جذب الموظفين، تطوير الموظفين) على حده، وذلك باختلاف مدة الخدمة، قام الباحث بتطبيق اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way ANOVA، حيث يمكن توضيح نتائج هذا التحليل (مع توضيح نتائج كل من: الوصف الإحصائي، واختبار ف، واختبار "توكي Tukey" للمقارنات المتعددة) من خلال الجدول رقم (١١).

وتؤكد نتائج الجدول رقم (١١) على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بالمستشفيات محل الدراسة وفقاً لمدة الخدمة بالمستشفى من حيث:

جدول رقم (١١)

إتجاهات العاملين بالمستشفيات محل الدراسة نحو ممارسات الموارد البشرية وفقاً لمدة الخبرة (*)

مستوى الدلالة	ف	المتوسط العام	مدة الخدمة بالمستشفى				الوصف الإحصائي	متغيرات ممارسات الموارد البشرية بشكل إجمالي
			أقل من ١٠ سنوات	من ١٠ إلى ٢٠ سنة	من ٢٠ إلى ٣٠ سنة	أكثر من ٣٠ سنة		
٠,٠٠١	٠,٦٤٢	٣,٢٧٦	٣,٣١٩	٣,٣٠١	٣,٢٢٩	٣,٢٥٨	الوسط الحسابي	ممارسات الموارد البشرية بشكل إجمالي
		١,١٦٨٧٥	٠,٨٧٥	١,١٣٥	١,٤٣٢	١,٢٣٣	الانحراف المعياري	
٠,٠٠٦	٥,٥٠٩	٣,٤٨٢	^a ٣,٩٩٨	^b ٣,٦١٩	^b ٣,٢٩٨	^b ٣,٠١٣	الوسط الحسابي	ممارسات جذب الموارد البشرية بشكل إجمالي
		٠,٨٣٩٧٥	٠,٥٩٤	١,١١١	٠,٨٦٣	٠,٧٩١	الانحراف المعياري	
٠,٠٠٥	٩,٨٩٥	٣,٦٩٠٧٥	^a ٤,٣٥٩	^b ٣,٩١٥	^b ٣,٢٩٣	^b ٣,١٩٦	الوسط الحسابي	ممارسات تطوير الموارد البشرية بشكل إجمالي
		٠,٧٨١٥	٠,٦١٥	٠,٨٩٩	٠,٧٩٩	٠,٨١٣	الانحراف المعياري	

- ممارسات جذب الموارد البشرية: حيث وصلت قيمة "ف" المحسوبة إلى (٥,٥٠٩)، مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (٠,٠١). وبإجراء اختبار توكي للمقارنات المتعددة، تبين أن هذه الاختلافات تقع بين اتجاهات مدة الخدمة (من ٣٠ سنة فأكثر) واتجاهات الفئات العمرية الأخرى (من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة، من ٢٠ إلى ٣٠ سنة).

(*) تشير الحروف الأبجدية المختلفة (a, b, c ...) إلى وجود اختلافات جوهرية بين الأوساط الحسابية، بينما تشير الحروف الأبجدية المتشابهة (a, a) أو (b, b) ... إلى عدم وجود اختلافات جوهرية بين الأوساط الحسابية، وذلك وفقاً لنتائج اختبار "توكي".

سنة). وقد أكد الوصف الإحصائي للبيانات على أن هذه الاختلافات لصالح الفئة العمرية (من ٣٠ سنة فأكثر)، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لاتجاهات العاملين بالمستشفيات محل الدراسة (٣,٩٩٨)، وذلك في مقابل (٣,٠١٣، ٣,٢٩٨، ٣,٦١٩) لاتجاهات الفئات العمرية الثلاث الأخرى على التوالي.

- ويفسر الباحث ذلك بأن الأكثر خبرة هو الأكثر موافقة على الممارسات المتبعة في جذب الموظفين نتيجة لإقتناعهم التام بها ولأن منهم من قام بوضع هذه الممارسات وتطبيقها، وأيضا الكثير منهم يدخلون في لجان استقطاب واختيار الموظفين الجدد.

- ممارسات تطوير الموارد البشري: حيث وصلت قيمة "ف" المحسوبة إلى (١١.٨٥٤)، مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (٠,٠١). وبإجراء اختبار توكي للمقارنات المتعددة، تبين أن هذه الاختلافات تقع بين اتجاهات الفئة العمرية (من ٣٠ سنة فأكثر) واتجاهات الفئات (أقل من ١٠، من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة، ومن ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة). وقد أكد الوصف الإحصائي للبيانات على أن هذه الاختلافات لصالح الفئة صاحبة مدة الخدمة (من ٣٠ سنة فأكثر سنة)، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لاتجاهات العاملين بالمستشفيات محل الدراسة (٤.٣٥٩)، وذلك في مقابل (٣.١٩٦، ٣,٩١٥، ٣.٢٩٣) لاتجاهات الثلاث فئات المذكورة على التوالي، حيث أن الفئات ذوي مدة الخدمة الأكبر هي التي تلمس التطوير الوظيفي الذي تقوم به إدارة المستشفى من خلال حضور المؤتمرات والدورات التدريبية التي يحصلون عليها وهذا ما تم التعرف عليه من خلال مجموعة مقابلات مع هذه الفئات.

لتحديد الاختلافات بين اتجاهات الأطباء والمرضى والإداريين باختلاف "وظائفهم"

بالمستشفى، وذلك نحو ممارسات الموارد البشرية:

قام الباحث بتطبيق اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way ANOVA، حيث يُمكن توضيح نتائج هذا التحليل (مع توضيح نتائج كل من: الوصف الإحصائي، واختبار ف، واختبار "توكي Tukey" للمقارنات المتعددة) من خلال الجدول رقم (١٢).

وتؤكد نتائج الجدول رقم (١٢) على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين

بالمستشفيات محل للدراسة وفقاً للوظيفة بالمستشفى من حيث:

- ممارسات الموارد البشرية الإجمالية: حيث وصلت قيمة "ف" المحسوبة إلى (٦,٤٤٣)، مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (٠,٠١). وبإجراء اختبار توكي للمقارنات المتعددة، تبين أن هذه الاختلافات تقع بين واتجاهات الفئتين (إداريون، أطباء) واتجاهات الفئة (مرضى). وقد أكد الوصف الإحصائي للبيانات على أن هذه الاختلافات لصالح الفئة المذكورة؛ حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لاتجاهات العاملين بالمستشفيات محل الدراسة (مرضى) (٤.١١٩) وذلك في مقابل (٣.٥٤٣، ٣.٩٦٦) لاتجاهات الفئتين الأخرتين على التوالي. ويرى الباحث أن فئة المرضى قد تأثرت بمتغيرات ممارسات الموارد البشرية أكثر من غيرها لإدراكهم بما تقوم به إدارة المستشفى من مجهودات كبيرة في جذب الموظفين و تطويرهم.

جدول رقم (١٢)

اتجاهات العاملين بالمستشفيات محل الدراسة نحو ممارسات الموارد البشرية وفقاً لمتغير نوع الوظيفة (*)

متغيرات التنوع الثقافي	الوصف الإحصائي	الوظيفة			المتوسط العام	مستوى الدلالة
		أطباء	ممرضون	إداريون		
التنوع الثقافي الإجمالي	الوسط الحسابي	b ³ .٥٤٣	a ^٤ .١١٩	b ^٣ .٩٦٦	٣.٨٧٣	٠,٠٠١
	الانحراف المعياري	١,٢١٩	١,٣١١	١,١٦٦	١.٢٣٢	
ممارسات اجذب الموظفين	الوسط الحسابي	ab ^٣ .٢٦١	b ^٤ .٢٢٨	a ^٣ .٥٩٨	٣.٦٩٥	٠,٠٠١
	الانحراف المعياري	٠.٦٨٨	٠.٥١٩٨	٠.٨٢٣	٠.٦٧٧	
ممارسات تطوير الموارد البشرية	الوسط الحسابي	a ^٤ .٢٨١	b ^٣ .٢٥٥	a ^٣ .٣٦٦	١٠.٩٠٢	٠,٠٠١
	الانحراف المعياري	٠.٨٢٧	٠.٨٧٥	٠.٩٧٥	٢.٦٧٧	

- ممارسات جذب الموارد البشرية: حيث وصلت قيمة "ف" المحسوبة إلى (٧.٥٢٥)، مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (٠,٠١). وبإجراء اختبار توكي للمقارنات المتعددة، تبين أن هذه الاختلافات تقع بين اتجاهات الوظيفة (مرضات) واتجاهات الفئتين الأخريتين (أطباء، إداريون). وقد أكد الوصف الإحصائي للبيانات على أن هذه الاختلافات لصالح الفئة (مرضين)، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لاتجاهات العاملين بالمستشفيات محل الدراسة (٤.٢٨٨)، وذلك في مقابل (٣.٥٩٨، ٣.٢٦١) لاتجاهات الفئتين الأخريتين على التوالي. ويرى الباحث أن فئة الممرضين قد تأثرت بمتغيرات الجذب الوظيفي ضمن ممارسات الموارد البشرية أكثر من غيرها من الوظائف نتيجة المنافسة القوية من الداخلين الجدد لهذه الوظيفة، حيث يستند العمل بهذه الوظيفة ضمن شروط خاصة (مثل النجاح فب امتحانات خاصة بالمهنة) وبالتالي يزيد شعورهم بالممارسات الجيدة بجذب الموارد البشرية.
- ممارسات تطوير الموارد البشري: حيث وصلت قيمة "ف" المحسوبة إلى (٨.٨٥٤)، مما يؤكد دلالتها الإحصائية عند مستوى (٠,٠١). وبإجراء اختبار توكي للمقارنات المتعددة، تبين أن هذه الاختلافات تقع بين اتجاهات الفئة (أطباء) واتجاهات الفئات (إداريين، ممرضين). وقد أكد الوصف الإحصائي للبيانات على أن هذه الاختلافات لصالح الوظيفة (أطباء)، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لاتجاهات العاملين

(*) تشير الحروف الأبجدية المختلفة (a, b, c ...) إلى وجود اختلافات جوهرية بين الأوساط الحسابية، بينما تشير الحروف الأبجدية المتشابهة (a, a) أو (b, b) ... إلى عدم وجود اختلافات جوهرية بين الأوساط الحسابية، وذلك وفقاً لنتائج اختبار "توكي".

بالمستشفيات محل الدراسة (٣.٦٨٥)، وذلك في مقابل (٣.٢٥٥، ٣.٣٦٦)، لاتجاهات الفئتين المذكورتين على التوالي. ويرى الباحث أن فئات الأطباء هم أكثر الفئات إدراكاً لمتغيرات تطوير الموارد البشرية لما يتم توفيره لهم من مؤتمرات خارجية ودورات تدريبية يستطيعون من خلالها الحصول على التدريب والتطوير المناسب.

- وفي ضوء نتائج التحليل السابق يثبت عدم صحة الفرض الثاني الذي ينص على أنه "لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الأطباء والمرضى والإداريين بالمستشفيات محل الدراسة باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، والعمر، ومدة الخدمة بالمستشفى، الوظيفة)، وذلك نحو متغيرات ممارسات الموارد البشرية بالمستشفيات. بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراته (ممارسات جذب الموارد البشرية، ممارسات تطوير الموظفين) على حده". وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق ونتائج اختباري "ت" و"ف"، فإنه يجب رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، أي أنه "توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الأطباء والمرضى والإداريين بالمستشفيات محل الدراسة باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، والعمر، ومدة الخدمة بالمستشفى، الوظيفة)، وذلك نحو متغيرات ممارسات ادارة الموارد البشرية بالمستشفيات مأخوذاً بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراته (ممارسات جذب الموارد البشرية، ممارسات تطوير الموظفين) كل على حده.
- وقد لاحظ الباحث أن الفئات العمرية الكبيرة مثل (من ٥٠ إلى أقل من ٦٠ سنة) وذوى الخبرة العالية (من ٢٠- أقل من ٣٠ سنة، ومن ٣٠ سنة فأكثر) وذوى الوظائف الأعلى (الأطباء) لديهم موافقة كبيرة نحو ممارسات (تطوير، جذب) الموارد البشرية.
- وبالنسبة للفئات الأقل عمراً والأقل خبرة وذوى الوظائف (مرضى - إداريين) كانت موافقتهم قليلة نحو ممارسات التطوير وموافقة عالية نحو جذب الموظفين. ويفسر الباحث ذلك بأن الأكبر سناً وأصحاب الخبرة الكبيرة يدركون ما تقوم به إدارة المستشفى من تطوير للموظفين - ففي رأى الباحث أن طرق الجذب التى تتبعها هذه المستشفيات قوية تتمثل في اختبارات عالمية لتحديد المستوى، وفى نفس الوقت ممارسات التطوير فى رأيهم قليلة وهذا أمر بديهي لأنهم لم يحصلوا حتى حينه على التدريب والتطوير الكافي.

- الفرض الثالث : أثرمتغيرات التنوع الثقافى للموارد البشرية بالمستشفيات محل الدراسة على ممارسات الموارد البشرية:

وفيما يتعلق بالإجابة على التساؤل الثالث للبحث واختبار صحة الفرض الثالث من فروض هذه الدراسة،

قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد، حيث تمثلت النتائج فيما يلي:

- أثر التنوع الثقافى للعاملين بالمستشفيات محل الدراسة على ممارسات الموارد البشرية :

▪ نوع وقوة العلاقة:

يمكن تلخيص نتائج تحليل الانحدار والارتباط المتعدد بين متغيرات التنوع الثقافى للموارد البشرية بالمستشفيات محل الدراسة (متغيرات مستقلة) وممارسات الموارد البشرية الإجمالية بها (متغير تابع)، وذلك من خلال الجدول رقم (١٣).

وبالنظر إلى الجدول رقم (١٣) ينضح أن:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات التنوع الثقافي (مأخوذةً بصورة إجمالية) على ممارسات الموارد البشرية الإجمالية بها، وأن هذه العلاقة طردية (إشارات قيم معامل الارتباط كلها موجبة) وقوية (تمثل حوالي ٧٢% وفقاً لمعامل الارتباط R في النموذج).

(ب) متغيرات التنوع الثقافي يمكن أن تفسر حوالي ٥٢% (وفقاً لمعامل التحديد R^2 في النموذج) من التغيرات في ممارسات الموارد البشرية الإجمالية بهما.

(أ) هناك ٥ متغيرات فقط (من بين ١٨ متغيراً تمثل التنوع الثقافي للموارد البشرية في المستشفيات) تتمتع بعلاقة طردية قوية جداً ذات دلالة إحصائية بينها وبين ممارسات الموارد البشرية الإجمالية بها.

جدول رقم (١٣)

أثر متغيرات التنوع الثقافي بالمستشفيات محل الدراسة على ممارسات الموارد البشرية بشكل إجمالي

المتغيرات الأساسية للتنوع الثقافي	متغيرات التنوع الثقافي بالمستشفيات الخاضعة للدراسة الأكثر تأثيراً في ممارسات الموارد البشرية بها	معامل الاحترار Beta	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
الأبعاد الداخلية	١. هناك إيجابيات الناجمة عن الاختلافات الثقافية.	٠.٠٩٩*	٠.٢٠٩	٠.٤١٨
	٢. هناك صعوبة في توظيف واستبقاء الزملاء من مجموعات عمل مختلفة.	٠.١٨١	٠.١٧٣	٠.٣٤٦
	٣. أعتقد أن الأشخاص الأكبر سناً أكثر انتماءً.	٠.١٦٩*	٠.١١١	٠.٢٢٢
	٤. يمكنني فهم أنماط السلوك غير اللفظي مثل (الإشارات- حركة اليد- أو أى وسيلة أخرى غير اللفظية) يستخدمها زملائك في العمل.	٠.١١٣*	٠.٣٧٩	٠.٧٥٨
	٥. أعتقد أن اختلاف الجنس لا يؤدي إلى التحيز ضد المرأة.	٠.٣٧٨	٠.١٣٣	٠.٢٦٦
الأبعاد الخارجية	٦. مؤسستك تسمح لك لتصبح أكثر انخراطاً في الأحداث الاجتماعية والثقافية.	٠.١٩٦	٠.٤١٧	٠.٨٣٤
	٧. المستشفى يوفر لك التسهيلات اللازمة من خلال (توفير ساعات روضة للطفل - أجازات الوضع- أجازات رعاية الطفل)	٠.٣٠٩	٠.٢٩٥	٠.٥٩٠
	٨. أصحاب المستوى التعليمي المرتفع أكثر تفهماً لبرامج التدريب.	٠.٢٤٧	٠.٣٨٩	٠.٦٣٨
	٩. المظهر أساسى لجذب المديرين لشخصية المتقدم للوظيفة.	٠.٢٨٧	٠.٢٨٨	٠.٥٧٦

٠,٤٤٢	٠,٢٢١	٠,٠٠٠	** ٠,٣٠٩	١٠. تعتقد أن سنوات الخبرة تؤدي إلى زيادة الأداء.	
٠,٧٨٦	٠,٣٩٣	٠,٠٠٠	** ٠,٣١١	١١. محل الإقامة يؤثر في الحضور في أوقات العمل الرسمية.	
٠,٤٨٨	٠,٢٤٤	٠,٠٢٩	* ٠,١٠١	١٢. هل تؤثر المعتقدات الدينية على القيم المرتبطة بالعمل.	
٠,٧٧٠	٠,٣٨٥	٠,٠٠٠	** ٠,٢٦٩	١٣. أعتقد أن حواجز التطوير الوظيفي تعود إلى قضايا التنوع.	الأبعاد التنظيمية
٠,٦٦٠	٠,٢٣٠	٠,٠٠٠	** ٠,٢٩٩	١٤. الشكاوى حول التمييز في الترقيات، والرواتب، ومراجعات أداء العاملين	
٠,٥٠٤	٠,٢٥٢	٠,٠٠٠	** ٠,٢٤٤	١٥. إن القيام بعملية التوظيف يمثل عائق للعمال الأجانب الوافدة.	
٠,٢٠٢	٠,١٠١	٠,٠١٧	* ٠,١٠٣	١٦. هناك مقاومة للعمل مع المجموعات الأخرى (العرقية أو الجنس أو القدرة الجسدية).	
٠,٤٦	٠,٢٣٣	٠,٠٠٠	** ٠,٢٠٣	١٧. الإدارة يمكنها فهم خصائص وثقافات الأفراد للتعامل معهم بكفاءة.	
٠,٤٢٦	٠,٢١٣	٠,٠٠٠	** ٠,٢١٥	١٨. الهيئات الحكومية المختصة (وزارة العمل) لها تأثير في اتخاذ القرارات الخاصة بالتنوع.	
٠,٧١٩				• معامل الارتباط في النموذج R	
٠,٥١٧				• معامل التحديد في النموذج R ²	
٤٠٠,١٠١				• قيمة ف المحسوبة	
٢٧٠-١٨				• درجات الحرية	
٠,٠٠٠				• مستوى الدلالة الإحصائية	
** تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى ٠,٠١.					
* تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى ٠,٠٥.					

- العلاقة بين متغيرات التنوع الثقافي بالمستشفيات محل الدراسة وممارسات الموارد البشرية بها من حيث جذب الموارد البشرية:

و يمكن تلخيص نتائج تحليل الانحدار والارتباط المتعدد على العلاقة بين متغيرات التنوع الثقافي بالمستشفيات محل الدراسة (متغيرات مستقلة) وممارسات الموارد البشرية بها من حيث جذب الموارد البشرية (متغير تابع)، وذلك من خلال الجدول رقم (١٤).

جدول رقم (١٤)

اثر متغيرات التنوع الثقافي بالمستشفيات محل الدراسة على ممارسات الموارد البشرية (جذب الموارد البشرية)

المتغيرات الأساسية للتنوع الثقافي	متغيرات التنوع الثقافي بالمستشفيات الخاضعة للدراسة الأكثر تأثيراً في ممارسات الموارد البشرية بها	معامل الانحدار Beta	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الأبعاد الداخلية	١. هناك إيجابيات الناجمة عن الاختلافات الثقافية.	٠.٠٩٩*	٠.١٠٩	٠.٤١٩
	٢. هناك صعوبة في توظيف واستبقاء الزملاء من مجموعات عمل مختلفة.	٠.١٨١**	٠.٣١٩	٠.٦٣٨
	٣. هل تعتقد أن الأشخاص الأكبر سناً أكثر انتماءً.	٠.١٦٩**	٠.٤٠٥	٠.٨١٠
	٤. يمكنني فهم أنماط السلوك غير اللفظي مثل (الإشارات- حركة اليد- أو أى وسيلة أخرى غير اللفظية) يستخدمها زملائك في العمل.	٠.١٧٩**	٠.٣٢٤	٠.٦٤٨
	٥. أعتقد أن اختلاف الجنس لا يؤدي إلى التحيز ضد المرأة.	٠.١٧٨**	٠.١١٧	٠.٢٣٤
الأبعاد الخارجية	٦. مؤسستك تسمح لك لتصبح أكثر انخراطاً في الأحداث الاجتماعية والثقافية.	٠.١٩٦**	٠.٣١٤	٠.٦٢٨
	٧. المستشفى يوفر لك التسهيلات اللازمة من خلال (توفير ساعات رضاعة للطفل - أجازات الوضع- أجازات رعاية الطفل)	٠.٣٠٩**	٠.٢٧٩	٠.٥٥
	٨. أصحاب المستوى التعليمي المرتفع أكثر تفهماً لبرامج التدريب.	٠.٢٤٧**	٠.٣١١	٠.٣٠٦
	٩. المظهر أساسى لجذب المديرين لشخصية المتقدم للوظيفة.	٠.٢٨٧**	٠.٢٩٦	٠.٣١٣
	١٠. تعتقد أن سنوات الخبرة تؤدي إلى زيادة الأداء.	٠.٣٠٩**	٠.٣٨٤	٠.٧٦٨
الأبعاد التنظيمية	١١. محل الإقامة يؤثر في الحضور في أوقات العمل الرسمية.	٠.٣١١**	٠.٣٧١	٠.٧٤٢
	١٢. تؤثر المعتقدات الدينية على القيم المرتبطة بالعمل.	٠.١٧١*	٠.١١١	٠.٣٧٠
	١٣. أعتقد أن حواجز التطوير الوظيفي تعود إلى قضايا التنوع.	٠.٢٧٩**	٠.٣٩١	٠.٣٢٢
	١٤. الشكاوى حول التمييز في الترقيات، والرواتب، ومراجعات أداء العاملين	٠.١٧٣*	٠.٣٢٩	٠.٣٧٩
	١٥. إن القيام بعملية التوظيف يمثل عائقاً للعمال الأجانب الوافدة.	٠.٢٥٤*	٠.٣٧٧	٠.٥١٩
	١٦. هناك مقاومة للعمل مع المجموعات الأخرى (العرقية أو الجنس أو القدرة الجسدية).	٠.١١٣*	٠.١٠٣	٠.٣٤٩
	١٧. الإدارة يمكنها فهم خصائص وثقافات الأفراد للتعامل معهم بكفاءة.	٠.٢١٣**	٠.١١٩	٠.٣٣١
	١٨. الهيئات الحكومية المختصة (وزارة العمل) لها تأثير في اتخاذ القرارات الخاصة بالتنوع.	٠.٢١٥**	٠.٣٨٨	٠.٤٨٨
معامل الارتباط في النموذج R		٠.٨٠٣		

٠,٦٤٥	• معامل التحديد في النموذج R ²
33,114	• قيمة ف المحسوبة
٢٧٠-١٨	• درجات الحُرِيَّة
٠,٠٠٠	• مستوى الدلالة الإحصائية
** تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى ٠,٠٠١.	
* تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى ٠,٠٠٥.	

وبالنظر إلى الجدول رقم (١٤) يتضح أن:

(أ) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متغيرات التنوع الثقافي (مأخوذةً بصورة إجمالية) وممارسات الموارد البشرية الإجمالية بها، وأن هذه العلاقة طردية (إشارات قيم معامل الارتباط كلها موجبة) وقوية (تمثل حوالي ٨٠% وفقاً لمعامل الارتباط R في النموذج).

(ب) متغيرات التنوع الثقافي يمكن أن تفسر حوالي ٦٥% (وفقاً لمعامل التحديد R² في النموذج) من التغيرات في ممارسات الموارد البشرية الإجمالية بهما.

(ج) هناك ٦ متغيرات فقط (من بين ١٨ متغيراً تمثل التنوع الثقافي للموارد البشرية في المستشفيات) تتمتع بعلاقة طردية قوية جداً ذات دلالة إحصائية بينها وبين ممارسات الموارد البشرية الإجمالية بها.

- أثر متغيرات التنوع الوظيفي بالمستشفيات محل الدراسة ومستوى ممارسات الموارد البشرية من حيث ممارسات تطوير الموظفين :

يمكن تلخيص نتائج تحليل الانحدار والارتباط المتعدد على العلاقة بين متغيرات التنوع الوظيفي بالمستشفيات محل الدراسة (متغيرات مستقلة) وممارسات الموارد البشرية بها من حيث الجذب الوظيفي (متغير تابع)، وذلك من خلال الجدول رقم (١٥).

وبالنظر إلى الجدول رقم (١٥) يتضح أن:

(أ) تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات التنوع الوظيفي بالمستشفيات محل الدراسة: (مأخوذةً بصورة إجمالية) ومستوى ممارسات الموارد البشرية من حيث ممارسات التطوير الوظيفي (تطوير الموظفين) وهذه العلاقة طردية (إشارات قيم معامل الارتباط كلها موجبة) وقوية (تمثل حوالي ٧٢% وفقاً لمعامل الارتباط R في النموذج).

جدول رقم (١٥)

نوع وقوة العلاقة بين متغيرات التنوع الثقافي بالمستشفيات

محل الدراسة وممارسات الموارد البشرية من حيث جذب الموارد البشرية بها

المتغيرات الأساسية للتنوع الثقافي	متغيرات التنوع الثقافي بالمستشفيات الخاضعة للدراسة الأكثر تأثيراً في ممارسات الموارد البشرية من حيث جذب الموظفين بها	معامل الاحترار Beta	المعنى المعنوية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الأبعاد الداخلية	١. هناك إحيات الناجمة عن الاختلافات الثقافية.	٠.١١٧*	٠.٠٠١	٠.١٨٨	٠.٣٧٦
	٢. هناك صعوبة في توظيف واستبقاء الزملاء من مجموعات عمل مختلفة.	٠.١٠٩*	٠.٠٠١	٠.٣٤٦	٠.٤١٩
	٣. أعتقد أن الأشخاص الأكبر سناً أكثر انتماءً.	٠.١١٩*	٠.٠٠٠	٠.١١١	٠.٣٥٥
	٤. يمكنني فهم أنماط السلوك غير اللفظي مثل (الإشارات- حركة اليد- أو أى وسيلة أخرى غير اللفظية) يستخدمها زملائك في العمل.	٠.١٨٩*	٠.٠٠٠	٠.١٧٩	٠.٣٥٨
	٥. أعتقد أن اختلاف الجنس لا يؤدي إلى التحيز ضد المرأة.	٠.٢٣١**	٠.٠٠٠	٠.٢٣٣	٠.٤٦٦
الأبعاد الخارجية	٦. مؤسستك تسمح لك لتصبح أكثر انخراطاً في الأحداث الاجتماعية والثقافية.	٠.٢٠١**	٠.٠٠٠	٠.٣٩١	٠.٧٨٢
	٧. المستشفى يوفر لك التسهيلات اللازمة من خلال (توفير ساعات روضة للطفل - أجازات الوضع- أجازات رعاية الطفل)	٠.٢٠٧**	٠.٠٠٠	٠.٣٩٣	٠.٧٨٦
	٨. أصحاب المستوى التعليمي المرتفع أكثر تفهماً لبرامج التدريب.	٠.٢٣٧**	٠.٠٠٠	٠.٤١٩	٠.٨٣٨
	٩. المظهر أساسى لجذب المديرين لشخصية المتقدم للوظيفة.	٠.٢٥٨**	٠.٠٠٠	٠.٢٨٨	٠.٥٧٦
	١٠. أعتقد أن سنوات الخبرة تؤدي إلى زيادة الأداء.	٠.٣١٩**	٠.٠٠٠	٠.١٢١	٠.٤٤٢
الأبعاد التنظيمية	١١. محل الإقامة يؤثر في الحضور في أوقات العمل الرسمية.	٠.٢٩٩**	٠.٠٠٠	٠.٣٩٣	٠.٧٨٦
	١٢. وثر المعتقدات الدينية على القيم المرتبطة بالعمل.	٠.١٩١*	٠.٠٠٠	٠.١٥٩	٠.٣١٧
	١٣. أعتقد أن حواجز التطوير الوظيفي تعود إلى قضايا التنوع.	٠.٢٨٧**	٠.٠٠٠	٠.١٨٥	٠.٣٧٠
	١٤. الشكاوى حول التمييز في الترقيات، والرواتب، ومراجعات أداء العاملين	٠.٢٤٤**	٠.٠٠٠	٠.٢٣٠	٠.٤٦٠
	١٥. إن القيام بعملية التوطين يمثل عائقاً للعمالة الأجنبية الوافدة.	٠.٢٨٨**	٠.٠٠٠	٠.٢٥٢	٠.٥٠٤
	١٦. هناك مقاومة للعمل مع المجموعات الأخرى (العرقية أو الجنس أو القدرة الجسدية).	٠.١٦٦*	٠.٠٠٠	٠.١٠١	٠.٢٠٢
	١٧. الإدارة يمكنها فهم خصائص وثقافات الأفراد للتعامل معهم بكفاءة.	٠.٢٧١**	٠.٠٠٠	٠.٢٣٣	٠.٤٦٦
	١٨. الهيئات الحكومية المختصة (وزارة العمل) لها تأثير في اتخاذ القرارات الخاصة بالتنوع.	٠.٢٠٨**	٠.٠٠٠	٠.٤١٣	٠.٨٢٦
• معامل الارتباط في النموذج R					٠.٧١١

٠,٥٠٦	• معامل التحديد في النموذج R^2
٤٠,١٠١	• قيمة ف المحسوبة
٢٧,٠-١٢	• درجات الحُرِيَّة
٠,٠٠٠	• مستوى الدلالة الإحصائية
** تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى ٠,٠٠١ .	
* تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى ٠,٠٥ .	

(ب) متغيرات التنوع الثقافي في المستشفيات محل الدراسة وفقا لآراء الأطباء والمرضى والإداريين يُمكن أن تقسّر حوالي ٥١% (وفقاً لمعامل التحديد R^2 في النموذج) من التغيرات في متغيرات ممارسات التطوير الوظيفي.

(ج) هناك ٥ متغيرات فقط (من بين ١٨ متغيراً للتنوع بالمستشفيات محل الدراسة تتمتع بعلاقة طردية قوية جداً ذات دلالة إحصائية بينها وبين متغيرات التطوير الوظيفي).

وفي ضوء النتائج السابقة تثبت عدم صحة الفرض الثالث لمتغير التنوع والذي ينص

على " لا تؤثر متغيرات التنوع الثقافي تأثير ذي دلالة إحصائية على ممارسات الموارد البشرية بالمستشفيات مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراته (ممارسات جذب الموظفين، ممارسات ، ممارسات تطوير الموظفين) كل على حده". وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق ونتائج اختبار T، يجب رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية، أي أنه "توجد تأثير ذي دلالة إحصائية بين متغيرات التنوع الثقافي على ممارسات الموارد البشرية بالمستشفيات محل الدراسة مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراته (ممارسات جذب الموظفين، ممارسات ، ممارسات تطوير الموظفين) كل على حده". ومن ناحية أخرى، يجب قبول فرض العدم ورفض الفرض البديل بالنسبة لبعض المتغيرات، و تثبت أن:

- هناك ٥ متغيرات فقط (من بين ١٨ متغيراً تمثل التنوع الثقافي للموارد البشرية) تتمتع بعلاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بينها وبين ممارسات الموارد البشرية مأخوذاً بشكل إجمالي.
- هناك ٦ متغيرات فقط (من بين ١٨ متغيراً تمثل التنوع الثقافي للموارد البشرية) تتمتع بعلاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بينها وبين ممارسات الموارد البشرية من حيث ممارسات (جذب الموظفين)
- هناك ٥ متغيرات فقط (من بين ١٨ متغيراً تمثل التنوع) تتمتع بعلاقة طردية قوية جداً ذات دلالة إحصائية بينها وبين ممارسات الموارد البشرية (تطوير الموظفين).

- نتائج الدراسة:

يُمكن توضيح أهم نتائج هذه الدراسة فيما يلي:

- تُوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الذكور والإناث من العاملين بالمستشفيات محل الدراسة (الأطباء والمرضى والإداريون) نحو متغيرات التنوع الثقافي (مأخوذاً بشكل إجمالي ونحو كل متغير من متغيراته (الداخلية، الخارجية، التنظيمية) .
- تُوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الذكور والإناث من العاملين بالمستشفيات محل الدراسة (الأطباء والمرضى والإداريون) نحو متغيرات التنوع الثقافي (الداخلية، الخارجية، التنظيمية) وقد تبين أن هذه الاختلافات لصالح العاملات من الإناث في مقابل العاملين من الذكور. و تتشابه هذه الدراسة مع دراسة (Vidu, 2000) حيث توصلت إلى وجود اختلاف في الرؤية حول التنوع، و أن الأقليات من النساء يدعمون التنوع بعكس الرجال البيض، كما أشارت الدراسة إلى أن (٤٠ %) من عينة الدراسة لا يشعرون بوجود تمييز واختلاف في بيئة العمل، كما أشار (٥٠ %) من الأقليات من النساء إلى أن التنوع يزيد من راحة العاملين بالمقارنة مع (١٢ %) من عينة الرجال والنساء البيض.
- و تتشابه هذه النتيجة ما مع ما توصل إليه (Tsui & O'Reilly, 1989; Tsui, et al.,1992) حيث هناك علاقة ارتباط بين التنوع بالمستويات العليا من الصراع حيث أن مستويات الصراع أقل في النساء عن الرجال، لكن بمستويات أعلى في معدل الدوران. وتتشابه هذه النتيجة مع Richard, McMillan, (Chadwick &Dwyer, 2000) أن المنظمات التي لديها مستويات عالية من تنوع العرق والتي لديها استراتيجية أعمال مبتكرة تحقق مستويات أعلى من أداء تلك المنظمات التي ليس لديها ذلك.
- تُوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الأطباء والمرضى والإداريين بالمستشفيات محل الدراسة باختلاف العمر، وذلك نحو متغيرات التنوع الثقافي بالمستشفيات محل الدراسة (المتغيرات الداخلية، المتغيرات الخارجية، المتغيرات التنظيمية). و تتشابه هذه النتائج مع ما توصل إليه (الرفاعي ، الخولى، ٢٠٠٤) في دراسته حول مدى تأثير تنوع الموارد البشرية على عناصر الرضا الوظيفي"، من وجود علاقة ارتباط طردي ومعنوي بين العمر والالتزام التنظيمي.و أيضاً وجود اختلاف في درجة استجابة الفرد لعوامل بيئة العمل الداخلية المؤثرة في الرضا الوظيفي باختلاف العمر.
- تُوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الأطباء والمرضى والإداريين بالمستشفيات محل الدراسة باختلاف مدة الخدمة بالمستشفى) ، وذلك نحو متغيرات التنوع الثقافي بالمستشفيات محل الدراسة (الداخلية، الخارجية، التنظيمية). و تتشابه هذه النتيجة ما مع ما توصل إليه (الرفاعي ، الخولى، ٢٠٠٤) في دراسته حول مدى تأثير تنوع الموارد البشرية على عناصر الرضا الوظيفي"، الخبرة حيث وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين الخبرة والرضا الوظيفي حيث وجد أن أصحاب الخبرة الأكبر (قدامى العاملين) أكثر رضاً من مستويات الخبرة الأخرى.
- تُوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الأطباء والمرضى والإداريين بالمستشفيات محل الدراسة باختلاف الوظيفة ، وذلك نحو متغيرات التنوع الثقافي بالمستشفيات محل الدراسة (الداخلية، الخارجية، التنظيمية)

- تُوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الأطباء والمرضى والإداريين بالمستشفيات محل الدراسة باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، والعمر، ومدة الخدمة بالمستشفى، الوظيفة، الوظيفة)، وذلك نحو متغيرات ممارسات ادارة الموارد البشرية بالمستشفيات مأخوذاً بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراته (ممارسات جذب الموارد البشرية، ممارسات التطوير الموظفين) كل على حده. وتتشابه هذه النتيجة إلى حد ما مع ما توصل إليه (أبو زيتون، ٢٠٠٥) من عدم وجود فهم كاف لمفهوم تنوع القوى العاملة وتأثيره المتوقع على الأداء في منظمات الأعمال عند شريحة كبيرة من المديرين. ووجود علاقة قوية بين التنوع الأولي (العمر والجنس والجنسية) وبين الأداء بأبعاده (اتخاذ القرار والفاعلية والكفاءة والرضا الوظيفي) .
- لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الأطباء والمرضى والإداريين بالمستشفيات محل الدراسة باختلاف النوع (ذكور إناث)، وذلك نحو متغيرات ممارسات ادارة الموارد البشرية بالمستشفيات مأخوذاً بشكل إجمالي، نحو ممارسات جذب الموارد البشرية. وتختلف هذه النتيجة إلى حد ما مع ما توصل إليه (العتيبي، ١٩٨٨) في دراسته حول "أثر الخصائص الوظيفية والشخصية وقيم العمل على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الكويت"، من أن الخصائص الديموجرافية(النوع) تؤثر بشكل واضح على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.
- توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الأطباء والمرضى والإداريين بالمستشفيات محل الدراسة باختلاف العمر ، وذلك نحو متغيرات ممارسات ادارة الموارد البشرية بالمستشفيات مأخوذاً بشكل إجمالي، نحو ممارسات جذب الموارد البشرية. وتتشابه هذه النتيجة إلى حد ما مع ما توصل إليه (العتيبي، ١٩٨٨) في دراسته حول "أثر الخصائص الوظيفية والشخصية وقيم العمل على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الكويت"، من أن الخصائص الديموجرافية(العمر والجنسية) تُؤثر بشكل واضح على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.
- تتشابه هذه النتيجة إلى حد ما مع ما افترضه (Bertolino; et al., 2013) في دراستهم حول "أثار العمر على الشخصية المتوقعة والأداء الوظيفي"، من أن الأداء الوظيفي للعمال الأكبر سناً أعلى منه للعمال الأصغر سناً. وتتشابه هذه النتيجة إلى حد ما مع قدمه Schöffner, Gebert, Schöler & (Kirch, 2006) أنه إذا كانت ثقافة الشركة تعتقد بأن التنوع يعد فرصة، فإن التنوع في الفئات العمرية يصبح مؤشراً على القدرة الابتكارية للفريق. وتتشابه هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Kearney, & Gebert, 2006) أن التنوع في العمر له تأثير إيجابي على القدرة الابتكارية للفريق.
- توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الأطباء والمرضى والإداريين بالمستشفيات محل الدراسة باختلاف مدة الخدمة ، وذلك نحو متغيرات ممارسات ادارة الموارد البشرية بالمستشفيات مأخوذاً بشكل إجمالي، نحو ممارسات جذب الموارد البشرية.
- توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الأطباء والمرضى والإداريين بالمستشفيات محل الدراسة باختلاف الوظيفة ، وذلك نحو متغيرات ممارسات ادارة الموارد البشرية بالمستشفيات مأخوذاً بشكل إجمالي، نحو ممارسات جذب الموارد البشرية. وتتشابه هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Kearney, & Gebert, 2006) أن التنوع في الوظيفي له تأثير إيجابي على القدرة الابتكارية للفريق.

- أثر متغيرات التنوع الثقافي للموارد البشرية بالمستشفيات محل الدراسة على ممارسات الموارد البشرية:
- يوجد أثر ذي دلالة إحصائية بين متغيرات التنوع الثقافي للأطباء والمرضى والإداريين على ممارسات الموارد البشرية (جذب الموظفين) بالمستشفيات.
- يوجد أثر ذي دلالة إحصائية بين متغيرات التنوع الثقافي للأطباء والمرضى والإداريين على ممارسات الموارد البشرية (تطوير الموظفين) بالمستشفيات.
- تتشابه هذه النتيجة إلى حد ما مع توصلت إليه دراسة (زاهر، سلامة، ٢٠١٣) في ضرورة استيعاب مفهوم مظاهر وأبعاد التنوع الديمغرافي و التنوع الثقافي كمفهوم هام في الوقت الحاضر في جميع القطاعات . وضرورة تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في مجالات الاتصالات الداخلية والخارجية وزيادة تدريب العاملين واثراهم بالقرارات.
- تتشابه هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Marinas & Condruz, 2009) حول الأبعاد الدولية لإدارة الموارد البشرية في الاتحاد الأوربي لممارسة الموارد البشرية على مستوى دول الاتحاد. أيضا تشابهت هذه النتيجة مع دراسة (D'Netto, Sohal, 1999) في أن هناك عدم كفاية في ممارسات إدارة التنوع في مجالات التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير.
- أيضا تشابهت هذه النتيجة مع دراسة (الكتبي، ٢٠٠٢) في أن إدارة التنوع يجب أن تتضمن تركيز إدارة التنوع على مجموعة من الوظائف أهمها(الاختيار- التدريب- التعلم- الترقية-الاتصالات- العلاقات الإنسانية) وأن جوهر إدارة التنوع يتمثل في إدارة التنوع الثقافي، وأن الشخصية تمثل محور التنوع الذي تتمحور حوله أبعاد التنوع. أيضا تشابهت هذه النتيجة مع دراسة (Smith,2007) حيث وجود ممارسات تمييزية في قطاع التمريض.

- التوصيات:

في ضوء نتائج تحليل الاختلافات بين اتجاهات العاملين بالمستشفيات محل الدراسة(أطباء، ممرضون، إداريين) باختلاف خصائصهم الديموغرافية، وذلك نحو كلٍ من متغير من متغيرات التنوع الثقافي للموارد البشرية، ممارسات الموارد البشرية، وبناءً على نتائج تحليل العلاقة بين مستوى التنوع الثقافي ومستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ يُمكن تقديم مجموعة من التوصيات وآليات تنفيذها فيما يلي:

- توصيات تتعلق بتحسين كلٍ من مستوى التنوع الثقافي وممارسات الموارد البشرية:

- توصيات لتحسين فهم العوامل الداخلية للتنوع:

- ❖ تنظيم برامج تدريبية وورش عمل للعاملين بالمستشفى؛ تستهدف بناء وتنمية مهاراتهم وقدراتهم على:
 - إدراك الأسباب الحقيقية حول الإحباطات الثقافية الناجمة عن التعامل مع الآخرين في المستشفى.
 - تصحيح الأفكار حول التحيز ضد المرأة في العمل.
 - تفهم المشكلات التي يمكن أن تنجم عن التنوع الثقافي في العمل.
 - احترام مشاعر الآخرين خاصة الأكبر سناً والأكثر خبرة، والتفاعل معهم بطريقة ودودة.

- قراءة السلوك غير اللفظي (الإشارات، حركة الأيدي.. إلخ) والتي يستخدمها الزملاء فى العمل ، وتفسير ما يقوم به الآخرون، وما يشعرون به.
- ويتم ذلك من خلال وضح لوائح منظمة للتدريب يعلم بها الجميع، و اعتبار هذه البرامج التدريبية بمثابة التغيير فى الثقافة العامة وليس مجرد برنامج تدريبيمن مرة واحدة
- **توصيات لتحسين العوامل الخارجية للتنوع:**

- تنظيم برامج تدريبية وورش عمل للمديرين بالمستشفى؛ تستهدف بناء وتنمية مهاراتهم وقدراتهم على:
- سماح المؤسسة للعاملين بأن يصبحوا أكثر إنخراطا فى الأحداث الاجتماعية والثقافية والإحتفالات العامة.
- توفير التسهيلات اللازمة من خلال (توفير ساعات رخصة للطفل – أجازات الوضع- أجازات رعاية الطفل)
- حتمية وجود سياسات فى العمل تعمل على احترام حرية المعتقدات والتي تؤثر على القيم المرتبطة بالعمل

-توصيات لتحسين العوامل التنظيمية للتنوع:

- مراجعة كافة الشكاوى حول التمييز فى الترقيات، والرواتب، ومراجعات أداء العاملين من خلال نظام عادل للشكاوى.
- فهم العاملين الوافدين لأهمية عنصر التوطين بالنسبة للدوة وأهمية نقل الخبرات إلى المواطنين .
- إيجاد البية وبدائل لحل النزاعات.
- إشراك النسشاء والأقليات فى الاجتماعات وفرق العمل المتعددة.
- محاولة الإدارة فهم خصائص وثقافات الأفراد للتعامل معهم بكفاءة.
- قيام الإدارة بتعريف العاملين بنظم الحصص (الكوتا) التى تتبعها وزارة العمل بدولة الإمارات والتي من خلالها تجبر الوزارة أى مؤسسة على تنويع خبراتها من الموارد البشرية من عدد من الجنسيات وليس الاقتصار على جنسية واحدة.

-توصيات لتحسين ممارسات الموارد البشرية : وتم تقسيم هذه التوصيات إلى توصيات خاصة بممارسات جذب الموظفين والأخرى خاصة بممارسات تطوير الموظفين:

توصيات لتحسن مستوى جذب الموظفين:

- تطوير نظم الأجور والحوافز بما يتناسب مع جذب الخبرات المؤهلة للعمل
- العمل على تطوير نظم الترقى الوظيفى ووضع المسارات الوظيفية الملائمة.
- محاولة الاستفادة من ذوى الخبرات فى العمل من خلال نقل المعارف والمهارات إلى صغار الموظفين.
- محاولة الاستفادة من توظيف المرأة فى الوظائف المقبولة اجتماعيا وبما يتوافق مع ثقافة الدولة.

- العمل على خلق صورة ذهنية للمستشفيات الحكومية باهتمامها بالعنصر البشري من حيث تأهيله وتدريبه بما يُمكن المستشفيات من أن تكون بيئة جاذبة للقوى العاملة الماهرة.

توصيات لتحسين مستوى تطوير الموظفين:

- العمل على تطوير نظم تقييم الوظائف وتقويم أداء العاملين بما يتناسب مع تطور المؤسسات.
- العمل على تطوير وتدريب الموظفين على المهارات بما يتوافق بما يقومون به من أعمال.
- تشجيع ثقافة فرق العمل بين الموظفين ذوى الخلفيات الثقافية المتنوعة من خلال بناء جماعة عمل متكاملة ومتناسقة وزيادة التفاعل الناشئ بين أفرادها، كما يشمل ذلك إشاعة جو يرتكز على العلاقات الإنسانية المهنية بين العاملين متعددي الثقافات بما يساهم في تطوير الخدمات المقدمة.

- البحوث المستقبلية:

أظهرت نتائج هذا البحث عدداً من المجالات التي تستحق الاهتمام والدراسة والتحليل من جانب الباحثين والمُهمّين بعدة قضايا حيوية. ومن أهم هذه القضايا - من وجهة نظر الباحث - قضية اتلتنوع الثقافي، وقضية ممارسات الموارد البشرية.

- البحوث المستقبلية المتعلقة بالتنوع الثقافي:

- أثر التنوع الثقافي للموارد البشرية في أداء المؤسسات متعددة الجنسية.
- أثر التنوع الثقافي للموارد البشرية على فعالية التخطيط الاستراتيجي.
- أثر التنوع الثقافي للموارد البشرية في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات.

- البحوث المستقبلية المتعلقة بممارسات الموارد البشرية:

- دور المديرين في تحسين ممارسات الموارد البشرية.
- أثر فرق العمل المتنوعة ثقافياً في تحسين ممارسات الموارد البشرية بالشركات متعددة الجنسيات في مصر.
- التحديات التي تواجه المديرين عند إدارة القوى العاملة المتنوعة ثقافياً.
- أثر ممارسات الموارد البشرية في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات.

- توجيه اهتمام الباحثين وحُثُّهم على:

- (أ) دراسة وتحليل متغيرات التنوع الثقافي.
- (ب) تصميم مقاييس تتمتع بالثقة/ الثبات والمصدقية؛ وذلك لقياس مستوى التنوع الثقافي.
- (ج) دراسة وتحليل متغيرات ممارسات الموارد البشرية في كلٍ من المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة.
- (د) تصميم مقاييس تتمتع بالثقة/ الثبات والمصدقية؛ وذلك لقياس ممارسات الموارد البشرية في كلٍ من المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة.
- (هـ) دراسة وتحليل العلاقة بين مستوى التنوع الثقافي ومستوى ممارسات الموارد البشرية في كلٍ من المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة (دراسة مقارنة).

المراجع

أولاً المراجع العربية

١- الكتب

- برونوطي، سعاد نائف (٢٠٠٧). إدارة الموارد البشرية. ط.٣، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- حسن، رابوية ، السلوك التنظيمي المعاصر ، (٢٠٠٣) ، الأسكندرية الدار الجامعية للنشر.
- السالم، مؤيد سعيد (٢٠٠٩)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، عمان، إثراء للنشر والتوزيع.
- السلمي، على (٢٠٠١) ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر.
- الكتبي، محسن على، (٢٠٠٨) ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، كلية التجارة بالإسماعيلية- مركز توزيع الكتاب الجامعي، ٢٠٠٨.
- ----- ، إدارة الموارد البشرية- مدخل وظيفي إنساني، (٢٠٠٩) ، القاهرة، مطبعة العشري.
- ----- ، (٢٠٠٢) ، إدارة الموارد البشرية المتباينة الخصائص، بحث مرجعي، للجنة العلمية الدائمة غير محدد جهة النشر.

٢- المجالات والدوريات:

- الجمال، مصطفى مجدي (٢٠٠١) " تأملات في إيديولوجيا التدخل الإنساني الدولي "دراسات استراتيجية، العدد الثاني، مركز الدراسات والبحوث الاستراتيجية / جامعة دمشق.
- حموده، عبدالناصر محمد (٢٠٠٣). عولمة المورد البشرية وإدارة التنوع الثقافي بحث :مقدم لندوة عولمة المورد البشرية وإدارة التنوع الثقافي، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، ١٣-١٧ فبراير ،ص ٥٨-١.
- الرفاعي، يعقوب السيد يوسف، الخولي، سيد محمود السيد (٢٠٠٤). مدى تأثير تنوع الموارد البشرية على عناصر الرضا الوظيفي- دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس ، العدد الأول، ٢٠٠٤، ص ص ١٢٣-١٦٤.
- زاهر، تيسير، سلامة، زكريا (٢٠١٣). "أثر التنوع الديموغرافي والثقافي على أداء العاملين في إدارة وزارة الصناعة بدمشق، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٣٥، العدد ٧.

٢- الأبحاث غير المنشورة

- أبو زيتون، غازي فرحان، "أثر تنوع القوى العاملة على الأداء في منظمات الأعمال "دراسة تحليلية في الشركات العاملة في قطاع المنسوجات والألبسة في مدينة الحسن الصناعية" أطروحة استكمالاً لمتطلبات منح درجة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال جامعة عمان العربية، الدراسات العليا، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، ٢٢-١١-٢٠٠٥.
- البشتوتى، رحاب لطفى (٢٠١٣). دور الثقافة التنظيمية في زيادة فاعلية إدارة تنوع الموارد البشرية "دراسة ميدانية" بالتطبيق على الشركات متعددة الجنسيات بمحافظة بورسعيد ،"رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بورسعيد.
- جمعة، نجلاء احمد (٢٠١٠) . استخدام مدخل إدارة تنوع الموارد البشرية لزيادة مستوى الأداء بالشركات متعددة الجنسيات بالتطبيق على الشركات متعددة الجنسيات. بمدينة العاشر من رمضان ، رسالة دكتوراه غير

- منشورة،الإسماعيلية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- الدولية، فهد يوسف (٢٠٠٧). أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
 - الطبال، عبدالله أحمد (٢٠١١)، استخدام مدخل تنوع الموارد البشرية في تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة (دراسة ميدانية)، رسالة دكتوراه غير منشورة،السويس، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
 - عبد الحميد، غرياني،(٢٠١٤) ، تأثير التنوع الثقافي في الشركات المتعددة الجنسيات على ديناميكية جماعة العمل دراسة ميدانية على عينة من عمال شركة شلومبرجر.حاسي مسعود"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد الخضر ،بسكرة.
 - المصاروة، على محمد أحمد ،(٢٠١١)، أثر إدارة تنوع الموارد البشرية في قطاع التمريض على الالتزام التنظيمي : دراسة مقارنة بين المستشفيات العامة والخاصة بمدينة الرياض، رسالة دكتوراه غير منشورة، عمان، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية.

المراجع الأجنبية

1- Books

- Bernardin, H. John (2007). Human Resource Management: An Experiential Approach. 4th ed. Boston [Irwin McGraw Hill, pp: 7-8.
- Byars, Lloyd L. & Rue, Leslie W. (2006). Human Resource Management 8th ed. Boston: McGraw Hill, Irwin.p.6.
- Casio. Wayne F. (2013). Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits, 9 th ed[.New York, McGraw-Hill Irwin.
- Cox, T. J. (1994). Cultural diversity in organizations. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Daft, Richard L. (2008). New Era of Management. 2nd ed. Australia: Thomson South- Western.
- De-Nisi, Angelo S. & Griffen, Rickey W. (2005). Human Resource Management. 2nd ed. Boston .Houghton Mifflin Company.p.60.
- Gregory Moorhead, Ricky W. Griffin. (2001) Organizational behavior: managing people and organizations, 6th edition. New York; Houghton Mifflin.
- Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo (2010). Organizational Behavior, 9th ed., New York Mc Graw Hill [Irwin, pp: 445-446.
- Loden, M., & Rosener, J. 1991. Workforce America: Managing employee diversity as a vital resource. Homewood, IL: Business One Irwin.
- Cox Taylor, (1993). Cultural Diversity in Organization: Theory, Research and Practice, San Francisco, Berrett -Koehler Publishers, , p.11.
- Mindell, A. (1995). Sitting in the fire. Portland: Lao Tse Press.
- Werner Steve; Schuler, Randall S; Jackson, Susan E. (2012). Human Resource Management, 11th Ed [Australia, South Western SENGAGE Learning.

2– Periodicals & Researches:

- Barbara Mazur, (2010) " Cultural Diversity in Organization Theory and Practice", Journal of Intercultural Management, Vol 2, No. 2, November, pp 8–10.
- Bell, M.P. & Berry, D.P. (2007). Viewing Diversity through Different Lenses: Avoiding a Few Blind Spots, Academy of Management Perspectives, November.
- Bond M, T, Pyle, (1998) " Diversity Dilemmas at Work ", journal of Management Inquiry, vol7, No.3, pp 252–256.
- Brian D'Netto, Amrik S. Sohal, (1999) "Human resource practices and workforce diversity: an empirical assessment", International Journal of Manpower, Vol. 20 Iss: 8, pp.530 – 547.
- Caleb Rosado,(1996) " What Do We mean: by Managing Diversity", work force Diversity, Hyderabad India Icafa University, Vol3 1996, pp 36 34 .
- Carrell, M., & Mann, E. (1995). Defining workforce diversity in public sector organizations. Public Personnel Management, 24 (1): 99–112.
- Cox Taylor. 1990."Problems with Research by Organizational Scholars on Issues of Race and Ethnicity",Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 26, pp. 5–8.
- Cox, T., Lobel, S., & McLeod, P. 1991. Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. Academy of Management Journal, 34 (4): 827–847.
- Dianna L. Stone, Eugene F. Stone–Romero, Kimberly M. Lukaszewski, (2007) "The impact of cultural values on the acceptance and effectiveness of human resource management policies and practices" Human Resource Management Review, Volume 17, Issue 2, Pages 152–165.
- Duerksen JL. 2013, Retention and success of culturally diverse nursing students. Sep–Nov; Vol.58, No.3:pp.4–5.
- Erika Bernard (2009), Management Cultural Diversity: Integration Values and Management Skills", Annual Conference, May, p56.
- Fine, M.G., Johnson, R.L., & Ryan, M.S. (1990). Cultural diversity in the workplace. Public Personnel Management, Vol.19, No.3, pp 305–319.
- Frances Devine, Tom Baum, Niamh Hearn, Adrian Devine, (2007) "Managing cultural diversity: opportunities and challenges for Northern Ireland hoteliers", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 19 Iss: 2, pp.120 – 132
- Gilliss CL, Powell DL, Carter B. 2010,"Recruiting and retaining a diverse workforce in nursing: from evidence to best practices to policy", Policy Polit Nurs Pract. Nov;11(4):294–301.

- Grossman, D. & Taylor, R. (1995). Cultural diversity on the unit. *American Journal of Nursing*, 95(2), 64–67.
- Heather, Getha–Taylor. (2010). *Human Relations 2.0, Public Administration Review*, Vol. 70, pp: 170–172[.DOI: 10.1111/j.154.
- Heather, Getha–Taylor. (2010). *Human Relations 2.0, Public Administration Review*, Vol. 70, pp: 170–172.DOI: 10.1111/j.1540–6210.2010.02265.x.
- Heneman III Herbert G. & Milanowski Anthony T. (2011). *Assessing Human Resource Practices Alignment[.A Case Study, Human Resource Management* Vol. 50, No. 1, pp: 45–64, DOI: 10.1002/hrm.20405:
- Jacob Eisenberge,(1999)," How Individualism– Collectivism Moderates the Effects of the Rewards on Creativity and Innovation: A comparative Review of Practices in Japan And USA, Blackwell publishing, Ltd,Vol.8,No.4,p.252.
- Kearney, E. & Gebert, D. (2006). Does More Diversity Lead to More Innovativeness? An Examination of the Critical Role of Leadership, IFSAM VIIIth World Congress, Track 16, Berlin, 28–30 Sep.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D. & Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: report of the diversity research network, *Human Resource Management*, Spring, Vol.13.
- Klein, K.J. & Harrison, D.A. (2007). On the Diversity of Diversity: Tidy Logic, Messier Realities, *Academy of Management Perspectives*, November.
- Maddy Jonssens. Chris Steyaert," Theories of Diversity in Within Organization", *Studies Debates and FutureTrajectories, University of Gallen Cahair of Organizational Psychology, Switzerland, January 2003*, pp 4–7.
- MARINAS, C., & CONDRUZ–BACESCU, M. (2009). Cultural diversity and human resources management in Europe. *REVISTA DE MANAGEMENT COMPARAT INTERNATIONAL/REVIEW OF INTERNATIONAL COMPARATIVE MANAGEMENT*, 10(1), 176–186.
- McClintock, C.G. & Allison, S.T. (1989). Social value orientation and helping behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, No.19, Vol.4, pp. 353–362.
- Molly kmoon,(1997)" Understanding The Impact of Cultural Diversity on Organization", *The Research Department Air Command ,March,p15.*
- Nkomo, S. 1992. The emperor has no clothes: Rewriting "race in organizations." *Academy of Management Review*, Vol.17 No.3,pp 487–513.
- Mondy, Wayne R. & Noe, Robert M. & Mondy, Judy Bandy (2012). *Human Resource Management. 12th ed., Boston, PEARSON Education Limited. p.83.*
- Pan Fan Azharg Zigang,(2004)," Cross–Culture Challenge When Doing Business in

- China", Singapore Management, Vol.13 ,P.12.
- Rasoava Rijamampian, "Effective Management in Multicultural Organizations Creating a Learning-Based Order with a "Sharing Principle", Econ. J. of Hokkaido Univ., Vo 25,(1996), pp119–123.
 - Richard, O. (2000) "Racial diversity, business strategy, and firm performance". Academy of Management Journal, 43: 164 –177.
 - Richard, O., Barnett, T., Dwyer, S. & Chadwick, K. (2004). Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions, Academy of Management Journal, Vol. 47, No. 2, 255–266.
 - Richard, O. C., McMillan, A., Chadwick, K., & Dwyer, S. (2003). Employing an innovation strategy in racially diverse workforces: Effects on firm performance. Group & Organization Management, 28, 107–126.
 - Schäffner, M., Gebert, D., Schöler, N. & Kirch, J. (2006). Diversity, its risk and chances for team innovativeness, IFSAM VIIIth World Congress, Track 16, Berlin, 28–30 Sept.
 - Smith, P. (2007), Editorial: Overseas-trained nurses, diversity and discrimination: perceptions, practice and policy. Journal of Clinical Nursing, pp. 2185–2186.
 - Schwartz, R.H. & Sullivan, D.B. (1993). Managing diversity in hospitals. Health Care Management Review, No.18 Vol. (2), 51–56.
 - Tsui, A., Egan, T., & O'Reilly, C., III. 1992. Being different: Relational demography and organizational Attachment. Administrative Science Quarterly, 37:549–579.
 - Victoria Miroshnik, (2002) "Culture and international management: a review", Journal of Management Development, Vol. 21 Iss: 7, pp.521 – 544.
 - Vidu, Soni. 2000, A Twenty-First-Century Reception for Diversity in the Public Sector: A Case Study. Public Administration Review, 60(5): 95–408.
 - Williams, K., & O'Reilly, C., III. 1998. Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. In L. Cummings & B. Staw (Eds.), Research in organizational behavior : Vol 20. Greenwich, CT: JAI Press.
 -

قائمة الاستبيان

عزيزي المبحوث

تحية طيبة وبعد

يمثل هذا الاستقصاء جزءاً رئيسياً من الدراسة الميدانية، والتي يُعدّها الباحث تحت عنوان: اثر التنوع الثقافي على ممارسات الموارد البشرية : دراسة تطبيقية على المستشفيات التابعة لوزارة الصحة بدولة المارات العربية المتحدة والهدف الرئيسي هو وضع تصور واضح لتأثير التنوع الثقافي على ممارسات إدارة الموارد البشرية. و نطلب من سيادتكم مخلصين إكمال هذا الاستبيان وإعادته.

ولما كانت مشاركتكم تمثل جانبا بالغ الأهمية، نود أن أدعوكم للمشاركة في هذه الدراسة. بالإجابة على الاستبيان المرفق، علمًا بأن كافة البيانات الواردة بها لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

ولكم خالص الشكر والتقدير على تعاونكم سلفا ، ، ، ، ،

الباحث

د. أشرف محمد إبراهيم عوض

كلية التجارة - جامعة دمياط

السؤال الأول : فيما يلي عدد من العبارات المتعلقة بقياس "التنوع الثقافي في المستشفى الذي تعمل به"، والمطلوب: إبداء رأيك في كل عبارة بوضع علامة (✓) تحت الاستجابة التي تمثل وجهة نظرك:

موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	العبارات
تماماً	موافق	محايد	موافق	على الإطلاق	
(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)	
					١ . هناك إيجابيات ناجمة عن الاختلافات الثقافية.
					٢ . هناك صعوبة في توظيف واستبقاء الزملاء من مجموعات عمل مختلفة.
					٣ . أعتقد أن الأشخاص الأكبر سناً أكثر انتماءً.
					٤ . يمكنني فهم أنماط السلوك غير اللفظي مثل (الإشارات- حركة اليد- أو أي وسيلة أخرى غير اللفظية) يستخدمها زملائي في العمل.
					٥ . أعتقد أن اختلاف الجنس لا يؤدي إلى التحيز ضد المرأة.
					٦ . مؤسستك تسمح لك لتصبح أكثر انخراطاً في الأحداث الاجتماعية والثقافية.
					٧ . المستشفى يوفر لك التسهيلات اللازمة من خلال (توفير ساعات رضاعة للطفل – أجازات الوضع- أجازات رعاية الطفل)
					٨ . أصحاب المستوى التعليمي المرتفع أكثر تفهماً لبرامج التدريب.
					٩ . المظهر أساسى لجذب المديرين لشخصية المتقدم للوظيفة.
					١٠ . أن سنوات الخبرة تؤدي إلى زيادة الأداء.
					١١ . محل الإقامة يؤثر في الحضور في أوقات العمل الرسمية.
					١٢ . تؤثر المعتقدات الدينية على القيم المرتبطة بالعمل
					١٣ . إن حواجز التطوير الوظيفي تعود إلى قضايا التنوع عادة ما تكون .
					١٤ . الشكاوى حول التمييز في الترقيات، والرواتب، ومراجعات أداء العاملين
					١٥ . إن القيام بعملية التوظيف يمثل عائقاً للعمالة الأجنبية الوافدة.
					١٦ . هناك مقاومة للعمل مع المجموعات الأخرى (العرقية أو الجنس أو القدرة الجسدية).
					١٧ . الإدارة يمكنها فهم خصائص وثقافات الأفراد للتعامل معهم بكفاءة.
					١٨ . الهيئات الحكومية بالدولة (وزارة العمل.. الخ) لها تأثير في اتخاذ القرارات الخاصة بالتنوع.

السؤال الثاني: فيما يلي عدد من العبارات المتعلقة بقياس "ممارسات الموارد البشرية في المستشفى الذى تعمل به"، والمطلوب: إيداء رأيك بالنسبة لكل عبارة بوضع علامة (✓) تحت الاستجابة التي تمثل وجهة نظرك:

موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	العبارات
تماماً	موافق	محايد	موافق	على لإطلاق	
(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)	
					١. يعتبر الدخل أحد العوامل الأكثر أهمية لجذب العمالة.
					٢. مفهوم ونظام تقييم الوظائف هو ممارسة روتينية ليست موجودة فى الواقع العملى وليس لها تأثير على نظم التوظيف ونظم الموارد البشرية الأخرى.
					٣. التدريب هو أكثر أهمية من الدرجة الوظيفية أو الدخل.
					٤. الحد الأقصى للعمر عند التعيين ٤٥ عام كحد أقصى ، تعتبر سياسة سليمة، بغض النظر عن الخبرة والتخصص.
					٥. الخبرة غير ذات الصلة بالعمل يجب تجاهلها لصالح الخبرة ذات الصلة بالوظيفة.
					٦. إن توظيف المرأة في بعض الوظائف المقبولة ثقافياً واجتماعياً لهو ممارسة صحية.
					٧. الترقى الوظيفي هو عامل أساسي في قبول أو رفض عرض الوظيفة.
					٨. مؤسستك توفر لجميع العاملين فرص متكافئة للتدريب.
					٩. رفض المرشح للعمل على أساس تعليمه/ تعليمها، هو ممارسة غير مقبولة..
					١٠. يتعين على الحكومات تنظيم سوق العمل ضد القوى العاملة غير الضرورية وغير القانونية، أو غير الآمنة من أي نوع.
					١١. إجادة اللغة لا ينبغي أن تكون عائقا عند التعيين.
					١٢. استثناء بعض الوظائف الخاصة بسبب الخلفية الدينية كمتطلب يجب أن يصبح ممارسة قانونية.

السؤال الثالث: فيما يلي بعض البيانات الشخصية الخاصة بك. والمطلوب: وضع علامة (✓) أمام الاستجابة التي تناسبك:

(أ) الجنس: ذكر - أنثى

(ب) العمر:

أقل من ٣٠ سنة - من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة
 من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة - من ٥٠ إلى أقل من ٦٠ سنة

(ج) الحالة الزوجية:

أعزب متزوج
 مطلق أخرى

(د) المستوى التعليمي:

بكالوريوس دبلومة عليا
 ماجستير دكتوراه أخرى

(هـ) الخبرة في المستشفى:

أقل من ٥ سنوات - من ٦ إلى أقل من ١٠ سنوات
 من ١١ إلى أقل من ١٥ سنة - ١٦ سنة فأكثر

(و) الخبرة الإجمالية في المؤسسات الصحية:

أقل من ٥ سنوات - من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
 من ١٠ إلى أقل من ٥ سنة - ١٥ سنة فأكثر

-----	- القسم
-----	- المركز الوظيفي
-----	- بلد المولد
-----	- الأصل
-----	- الجنسية

مع خالص شكري وتقديري ، ، ، الباحث.

