

تأثير إدارة التنوع على رضا العملاء الداخليين في شركات السياحة في مصر

فاطمة حمدي بكري عبد القادر أ.د نانسى محمد فوزى د.د محمد محمد فراج

كلية السياحة والفنادق، جامعه الفيوم

ملخص البحث:

يعتبر مفهوم إدارة التنوع مفهومًا حديثًا في أدبيات إدارة الأعمال، لذلك تسعى المؤسسات إلى تطبيقه لتقليل التكاليف واكتساب ميزة تنافسية للمنظمة حيث تشير إلى مجموعه من الصفات المرتبطة بالعاملين في المنظمة تكون ممثلة في النوع، المعتقدات، المهارات والخبرات، والعمر، وأساليب التفكير، واتاحة الفرص للتوصل إلى خطط وأفكار جديدة تفيد المنظمة. خاصة في حاله حدوث أزمة في المنظمة وتعاون جميع العاملين لمواجهة أزمة معينة. لذا تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أبعاد استخدام إدارة التنوع، وتحديد أهم المتطلبات والممارسات والتحديات التي تواجه الشركات عند تطبيقه وفي سبيل تحقيق تلك الأهداف تقوم الدراسة على اختبار أربع فروض رئيسية تتمثل في (١) توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين متطلبات إدارة التنوع وتطبيقها داخل شركات السياحة المصرية"أ"، (٢) توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد إدارة التنوع وتطبيقها داخل شركات السياحة المصرية"أ"، (٣) توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تحديات إدارة التنوع وتطبيقها داخل شركات السياحة المصرية"أ"، (٤) توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق إدارة التنوع ورضا العاملين في شركات السياحة المصرية"أ". وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واسلوب الاستبائي في سبيل اختبار فروض الدراسة بالإعتماد على العينة العشوائية البسيطة لاختبار فروض الدراسة التي بلغ حجمها ٣٠٠ شركة من اجمالي الشركات السياحية فئة "أ" ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة أن تطبيق إدارة التنوع يؤثر على رضا العاملين ذلك لأنه يتمثل في عده نتائج اهمها قيام الشركة بعمل تقييم دوري لتحسين أداء العاملين وكذلك الأهتمام بإعداد وتأهيل العاملين الجدد واشتراك جميع العاملين في إعداد وتنفيذ خطط العمل واحترام تعدد الاراء والتشجيع المستمر على الاتصال الفعال بينهم وكذلك تطبيق المساءلة الإدارية على جميع العاملين دون تمييز

الكلمات الدالة: التنوع - إدارة التنوع - رضا العملاء الداخليين

١/١ مقدمة:

تعتبر الموارد البشرية من العناصر الأساسية للنجاح التنظيمي، والمحدد الأساسي لهذا النجاح (حامد، ٢٠٠٦؛ محمد، ٢٠١٤)، حيث تكون ممثلة في العاملين بالمنظمة من مختلف المستويات والفئات والتخصصات، لذلك تتجه معظم المؤسسات إلى الاستثمار في رأس مالها البشري، من أجل تحسين أدائها وتحقيق أهدافها واستخدامها بالشكل المناسب، حتى تتمكن من زيادة قيمة المنظمة في السوق، وتقديم ميزة تنافسية لمواجهة بقية المنافسين (طراد، ٢٠١٥). لذلك ظهر مفهوم إدارة التنوع وهو أحد المفاهيم والأساليب الإدارية الحديثة التي ظهرت في أوائل التسعينيات، وأساسه أن التنوع في الموارد البشرية يمثل مشكلة إدارية مهمة تحتاج إلى طريقة إدارية للتعامل معها وإدارتها بفعالية وكفاءة، كما يعتبر مفهوماً شاملاً لأنها تشمل جميع المستويات الإدارية في المنظمة وتعمل على زيادة القدرة على فهم احتياجات العملاء وتحقيق متطلباتهم (الطبال، ٢٠١١).

٢/١ أبعاد إدارة التنوع

حيث ذكر كل من (الطبال، ٢٠١١؛ عبد الرحمن وحزه، ٢٠١٧، سمارة، ٢٠١٧؛ ناصر، ٢٠٢١) أبعاد إدارة التنوع وقد تم تقسيمها إلى بُعدين:

- الأبعاد الأولية : العمر، النوع، القدرات الجسدية... الخ
- الأبعاد الثانوية: الخبرة العلمية، الدخل، الحالة الاجتماعية للفرد، الديانة، محل الإقامة، حالة الوالدين، التعليم، نمط العمل، نمط الاتصال، المستوى التنظيمي، اللغة.

٣/١ متطلبات تطبيق إدارة التنوع:

هناك عدد من العوامل المحدده لمتطلبات تطبيق إدارة تنوع الموارد البشرية وفقاً لكل من: المصاورة (٢٠١٤) والرماضنة (٢٠١٥) والرتيمة (٢٠١٢) والمصاورة (٢٠١١) و (osland 2007) Amaram (2007) و Ramsey, et al., (2011) والليمون والرابعه (٢٠١٩) Meyer, et al., 2004 و Ladd, et al., (2004) و Wood, et al., (2011) و Rothman & Derby (2005).

أ- مدى دعم الإدارة العليا للتنوع: ذلك لأن إدارة التنوع تشتمل على العديد من جوانب العملية الإدارية التي تحتاج للمزيد من الدعم من جانب الإدارة ويتم ذلك من خلال الإجراءات ووضع القوانين والسياسات اللازمة ذلك لإدارة التنوع بشكل فعال، ويتم تعزيز التنوع من خلال دمجها في جميع العمليات التنظيمية والقيم الأساسية للمنظمة والنظر له باعتباره هدفاً

هاماً والعمل على إتباع منهجيات تعمل على تفعيل مشاركة العاملين وتطبيقها وجعلها جزءاً من الثقافة التنظيمية التي تقلل من الفجوة بين العاملين والإدارة

ب- **العمل الجماعي:** العمل على استخدام فرق العمل لأداء الأعمال بأسلوب يسوده الود والتعاون والأستفاده بالقدر الأكبر من أفكار وإبداعات العاملين لتحقيق الإنجاز المستهدف وهو عمل الأفراد معاً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل واحترام أفكارهم وإعطائهم مستوى عالي من الثقة

ج- **التعليم والتدريب:** أن الهدف من التدريب هو تحسين أداء الأفراد العاملين وذلك لمنع الوقوع في الأخطاء وتكفله اعباء مالية وتنظيم دورات لإيصال المعلومات الحديثة وتدريب العاملين لإكسابهم العديد من الخبرات والمهارات الجديدة وترسيخ وتعزيز القديم منها وذلك من خلال برامج مدروسة ومنظمة معدة لهذا الغرض.

د- **المكافآت والحوافز:** العمل على التشجيع المستمر للأفراد العاملين من خلال وضع انظمة جيدة للحوافز المادية والمعنوية.

هـ- **الفوائد المدركة:** هي الفوائد التي تعود على المنظمة والعاملين فيها مما يجعل العاملين أكثر التزاماً وولاء للمنظمة وإشعارهم بأنهم مورد نادر في المنظمة وما يعود من ذلك من مكاسب لتحقيق أهداف المنظمة.

و- **الاحتفاظ بالعمالة البشرية الجيدة:** ويتم ذلك من خلال وضع انظمة للتحفيز المادي والمعنوي الذي يؤدي إلى تحسين الأداء في المنظمات، وتعتبر إضافة قيمة للعاملين مادية ومعنوية أو كلاهما معاً مقابل تحسين أدائهم أو سلوكياتهم في العمل أو زيادة إنتاجيتهم إذ يشعر العاملون عند مكافئتهم وتحفيزهم أن هناك متابعه وتقييم للأداء مما يزيد من حماسهم في تحسين الأداء والأخلاص في أداء العمل، لذلك يجب على الإدارة العليا أن تضع مواصفات ومؤهلات واضحة ومعلنه لعمليات استقطاب وتعيين الأفراد ذوي الكفاءة وجذب قوة عاملة ماهرة ومتميزة (محمد، ٢٠١٤). والعمل على وضع سياسات تمنع التحيز والمساواة وعدم العدالة وتساوي الفرص فيجب أن تبني الإدارة سياستها على فهم مختلف الفئات وسلوكياتهم والأنتباه للأشاعات والأحكام المسبقة والتحيز ضد فئات معينه (سلامة، ٢٠١٤) .

٤/١ ممارسات تطبيق إدارة التنوع:

تتمثل ممارسات إدارة التنوع بأفضل الممارسات التي يمكن القيام بها في المنظمة والتي تؤدي إلى الأهداف المتوقعه في ظل ظروف المنظمة وبيئة تنوع الموارد البشرية فيها ومن بين

هذه الممارسات وفقاً لكل من السالم (٢٠٠٩) والفارسي (٢٠١٥) وأحمد (٢٠١٧) والمصاورة (٢٠١١) ما يلي:

- ١- تطوير العمليات المباشرة في المنظمة، والتي تتضمن القوانين والقواعد والأجراءات والموارد البشرية والمالية التي تدعم المنظمة.
 - ٢- تركيز جهود الإدارة مع جهود الأفراد في توفير المتطلبات ورسم خطط العمل الأمر الذي يؤدي إلى تطوير خططهم ومقدراتهم، ويزيد من حس المسؤولية لديهم.
 - ٣- العمل على تزويد فريق العمل بالتدريب وتطوير الكفاءات، وعدم جعله يقتصر على المديرين مما يؤدي إلى نتائج جيدة للمنظمة.
 - ٤- البحث عن المهارات الأساسية التي تحتاجها المنظمة والعمل على تطوير هذه المهارات لدى الأفراد.
 - ٥- توحيد أهداف القوى العاملة نحو الأهداف العامة للمنظمة مما تخدم مصلحة المنظمة ومصالحهم الشخصية.
 - ٦- إيجاد روح الالتزام بين الأفراد وتطوير الاستراتيجيات نحو الأداء التنظيمي مما يساعد في زيادة سرعة التطور لديهم ولمسار عمل المنظمة.
 - ٧- استخدام التنوع كجزء من التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وذلك لتعزيز مخرجات الإدارة وتحقيق الأهداف.
 - ٨- إيجاد التزام إداري عالي من قبل من خلال بناء ونشر رؤية التنوع إلى جميع الأفراد في المنظمة من خلال مستوى عالي من الإدارة.
 - ٩- ربط أداء الأفراد بالفهم والوعي والذي بدوره يكون أكثر تنوعاً ويؤدي إلى تحسين وتطوير الأفراد والأداء التنظيمي.
- التخطيط للنجاح من خلال القيام بوضع تخطيط لأبرز أهداف المنظمة من قبل أفضل المديرين وأكثرهم مهارة وابداعاً

٥/١ سياسات تطبيق إدارة تنوع الموارد البشرية:

إن إستراتيجيه إدارة تنوع الموارد البشرية يتم تنفيذها من خلال عده سياسات يمكن للمنظمة أن تستخدمها كلها أو جزء منها، وذلك حسب رؤية الإدارة العليا وأستراتيجيتها في المنظمة ومن هذه السياسات:

أ) وضع سياسة لثقافة المنظمة تتقبل التنوع:

حيث أشارت أبو ليفه (٢٠٢٠) إلى أن التركيز على الاختلافات بين الثقافات المختلفة في المنظمة يمكن تحويل هذه الاختلافات إلى فوائد، فالأفراد المنتمون إلى ثقافات متنوعة لديهم اتجاهات وأراء مختلفة ويتصرفون بناء عليها بشكل مختلف، حيث أن الأنسجام الإجتماعي لا يتطلب إنصهار الأشخاص من الثقافات المتنوعة إلى ثقافة واحدة، ولكن يجب الاحتفاظ بالهويات المستقلة للأفراد وتقبل الآخرين لها، حيث تشير إدارة التنوع إلى أن يعمل أناس من ثقافات متعددة جنباً إلى جنب، وإلا نتوقع منهم أن يكونوا متماثلين لبعضهم البعض ولكن يجب أن يدركوا ويتقبلوا ويقدروا إختلاف بعضهم عن بعض (سلطان، ٢٠٠٢؛ الرماضنة، ٢٠١٥)

ب) التدريب على التنوع وقبول الآخرين:

حيث يقصد به البرامج التدريبية الموجهة لجعل أفراد المنظمة أكثر وعياً وقبولاً وقدرة على العمل في بيئة متعددة الثقافات ومتنوعة في الخصائص الديموغرافية (أبو ليفه، ٢٠٢٠) ومن أشكال التدريب ما يسمح للأفراد بالتعرف على الاختلافات والتشابه الموجود بينهم، ومنهم ما يساعد الرجال والنساء على التعاون مع بعضهم البعض ومنه ما يمكن الجميع من استعماله لغه مشتركة بينهم (المصاورة، الخفاجي، ٢٠١٤). كذلك يهدف التدريب إلى تنمية الوعي لدى العاملين وجعلهم واعيين للأفتراضات التي يحملونها وجعلهم أكثر حساسية للفئات الأخرى، وإكسابهم مهارة الأنفتاح على مختلف الثقافات والفئات (Daft, 2010).

ج) التكيف مع الأحتياجات الأسرية:

لا شك بأن معظم العاملين في الشركات لديهم عائلات يتكونها وراءهم عند حضورهم للعمل، وهذه العائلات قد تحوى اطفالاً أو كبار السن أو اشخاصاً بحاجة للعناية من ساعه لأخرى، كثير من الشركات لاتعطي اهتماماً ولا تراعي هذه المسألة، الأمر الذي يدفع ببعض العاملين ممن لديهم هذه الظروف بترك العمل، وإذا لم يتركوا العمل فأنهم لن يكونوا بمستوى عال من الفاعلية في العمل والأنتاجية (الرماضنه، ٢٠١٥؛ الليمون والرابعه، ٢٠١٩)

من وجهه نظر أخرى ترى قطب (٢٠١٧) ضرورة تبني المؤسسات مجموعه من السياسات أو الخطوات حتى تكون قادرة على الأستفادة من الموارد البشرية وتمثل في:

أ- عدم اعتماد ممارسات إدارة التنوع على التمييز ضد بعض الفئات إذ لا بد أن تكون هناك معايير موضوعية للتعامل مع العاملين، تقوم على أساس الكفاءة لا الأعتبارات الشخصية أو الأعتبارات المتعلقة بأي مصدر للتنوع، ووضع هذه السياسات يمنع التحيز وعدم العدالة، فيجب أن تبني السياسات على فهم مختلف الفئات وسلوكياتهم والأنتباه

للاحكام المسبقة صفاتهم ومؤهلاتهم في بوتقه واحده، بحيث يتم اختيار فرق العمل في المؤسسة مكمله لبعضها والتحيز ضد فئات معينه ومن خلالها يجب أن تتم ازالة العوائق والحواجز والتقدم المهني أمام جميع الفئات.

ب- بناء ثقافة المنظمة على التنوع الايجابي وليس السلبي، حيث لانه من الضروري مراعاة دمج العاملين على اختلاف البعض، وهذا ما يسمى بالتنوع الايجابي الذي يثرى بيئة العمل ويحسن فاعلية وكفاءة العمل.

ج- تغيير الهياكل والأجراءات التنظيمية، وتمثل في:

(١) **توظيف العاملين:** حيث أشار المصاورة (٢٠١١) أن التوظيف يتطلب فحص الجوانب الديموجرافية للعاملين، حيث يجب على المديرين أن يعملوا تجاه تكوين قوة العمل التي تتأثر بتكوين نوعيات قوة العمل والعلماء بالإضافة إلى يجب على المنظمة أن تنظر لأبعاد التنوع الأخرى أو الثانوية أكثر من النظر للنوع والعرق مثل النظر إلى السن والقدرات الطبيعية والخبرات وفي كثير من المنظمات فإن مناهج كثيرة في التعيين سوف تعني التوظيف بكفاءة أكثر مما ومن خلال صياغه استراتيجيات افضل يمكن تصميم البرامج الداخلية لإعطاء الأفراد الفرص الملائمة للتطوير (قطب، ٢٠١٧)، لذلك يجب على المنظمات أن تضع مواصفات معلنه وواضحه لعمليه استقطاب العاملين وتقييمهم وتطورهم المهني بحيث تكون مبنيه على الخبرات والمؤهلات وبعيدة عن الأعتبارات غير المهنيه (Osland, et.al., 2007)

(٢) **التقدم المهني:** حيث أشار كلا من Edewor & Aluko (2007) أن التقدم الناجح للعاملين في المنظمات يجب أن تعمل على التخلص من السقف الزجاجي، ومن أهم الطرق المستخدمة في ذلك هي علاقات التوجيه، والنصح والتعلم فالقائد الناجح هو الذي يقوم بتقديم الدعم المناسب لتحريك الأقليات في الترقى المهني في المستويات التنظيمية العليا، حيث يساعدهم عن طريق التدريب وإمدادهم بالمعلومات الخاصة بالعمل حتى يعطي العاملين شعوراً بالثقة، كما لا بد أن تكون عملية التطوير المهني والتقييم مبنيه على الخبرات والمؤهلات وبعيدة عن الأعتبارات غير المهنيه (Osland, et.al., 2007؛ المصاورة، ٢٠١١) ومن مبادئ القيادة الإدارية الناجحه احترام التنوع والأستفادة منه وبما أنه يوجد تنوع كبير بين البشر قد يرجع لعوامل مختلفة فعلى القائد الناجح أن يدرك هذا التنوع ويحترم هذه الاختلافات

ويراعى مبدأ الفروق الفردية بين العاملين وأن يستفيد من هذا التنوع من خلال توظيفه في اختيار الأشخاص المناسبين للمهام المطلوب إنجازها (قطب، ٢٠١٧)

٣) **التدريب والتطوير:** يشير كلاً من (المصاورة، ٢٠١١؛ علي ورفاعي، ٢٠٠٠) إلى أن برامج التدريب والتطوير تؤثر على العمل من خلال طريقتين الأولى، عن طريق تحسين مهارات الفرد الضرورية لنجاحه بعمله وتحسين قدراته على القيام بأفضل أداء، وهى البرامج التي تستهدف تنمية المهارات والمعارف وتحسين فاعلية الأفراد ومعرفتهم بالوظائف الإدارية الأساسية واساليب القيادة والأشراف والتعريف بسياساتها وأهدافها (خصاونه، ٢٠١١؛ كريم، ٢٠١٧؛ Robbins & Judge, 2009) والثانية تستهدف تنمية الوعي واكتسابهم مهارة الأنفتاح على مختلف الثقافات والفئات وفي هذا مساعده للموارد البشرية في الكشف عن تحيزهم والذي يوجه تفكيرهم وتصرفاتهم نحو أفراد وجماعات معينه (قطب، ٢٠١٧) حيث يؤدي التدريب إلى زيادة الإنتاجية والأداء المؤسسي، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم لتحقيق أهداف المؤسسة كما يساعد على ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة (ريابعيه، ٢٠٠٣؛ Daft, 2010؛ السالم، ٢٠٠٩)

٦/١ تحديات تطبيق إدارة تنوع الموارد البشرية:

تبرز بعض من التحديات والسلبيات للتنوع وإدارته وخاصه اذا لم تتوفر بيئة مناسبة لهذا التنوع، ومن هذه التحديات طبقاً لكل من (Amaram (2007) و (seymen (2006) المصاورة والصوالحه (٢٠١٧) الغالبي والخفاجي (٢٠٠٨) وجاد الرب (٢٠٠٩) ومهدي (٢٠١٨) والرتيمة (٢٠١٢):

زيادة تكلفة حل المشكلات مما يؤدي إلى حدوث الصراع بين العاملين خاصه في حالات عدم التأكد والغموض، التحيز والتميز بين العاملين ووجود مشاكل في عملية الاتصال بينهم زيادة التغيب ودوران العمالة، وكذلك زيادة تكلفة تدريب العاملين وضياع الوقت والجهد اللازم لحل المشكلات بين الأفراد نتيجة لاختلافات الآراء بين العاملين. الصعوبة في تحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية والأسرة، بيئة عمل غير داعمة وعدائية، حيث يستثني العاملين ذو خلفيات متنوعه من الأنشطة الاجتماعية كما يتم منعهم من تكوين علاقات مع العاملين الآخرين، عدم النظر للتنوع باعتباره أولوية تنظيمية: قد لا ينظر العاملين إلى جهود التنوع على أنها عمل يسهم في نجاح المنظمة، مقاومة التغيير، يقاوم الناس التغيير لأسباب مثل الخوف من الفشل وعدم الثقة وضغط الأقران، ضعف القدرة على تطوير نظم الحوافز وتقييم الأداء حتى تتلاءم مع مقتضيات تطبيق إدارة التنوع.

٧/١ رضا العاملين:

يُعتبر رضا العاملين من الموضوعات الإدارية المهمة في العديد من المنظمات وذلك لأرتباطه بموضوع الأداء والانتاجية، والولاء التنظيمي (السعيد، ٢٠١٣)، حيث يعتبر الرضا المحور الأساسي في التخطيط لجميع الأنشطة المختلفة في الشركات والمؤسسات الناجحة باختلاف أنواعها، حيث تتمثل أهميته الأساسية في كونه موضوع يتناول مشاعر جميع الأفراد العاملين إزاء المؤثرات الداخليه في العمل أو الخارجي في بيئة العمل (مداح، ٢٠١٥؛ سماني وآخرون، ٢٠١٦)

٨/١ العوامل التي تؤثر في رضا العاملين:

٤) رغم اختلاف الباحثين في تحديد العوامل الأساسية المؤثرة في الرضا فإنه يمكن أن نقسمها إلى قسمين حسب مصدرها أحدهما مسببات والعوامل خاصة بالتنظيم وأخرى مسببات شخصيه خاصه بالفرد ذاته (طبازة وابوطويلة، ٢٠١٧؛ البليهد، ٢٠١٤؛ الدليمي وعلي، ٢٠٠٩؛ كريمه وفتيحه، ٢٠١٨؛ عسلي، ٢٠٠٩)

أ) المسببات والعوامل التنظيميه:

أن المنظمة تمثل البيئة المحيطه بالفرد لذا فإن العوامل والسلوكيات لها الأثر في اتجاهات الفرد نحو عمله نذكر منها:

• أولاً: نظام العوائد:

تعرف بأنها كل ما ينتظره العاملين من المنظمة مقابل ما قام به من أجل اشباع حاجاته الماديه والمعنويه، ويشعر العاملين بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقاً لنظام محدد بطريقة عادلة يضمن توافرها بشكل مناسب وتتمثل هذه العوائد في الأجر والحوافز والمكافآت والترقيات (سلطان، ٢٠٠٤)

١- الأجر:

يعد الأجر وسيلة مهمه لاشباع الحاجات المادية والاجتماعيه للفرد له دوراً كبيراً في تحقيق الرضا لدى العاملين فإن التحاق الفرد بالمنظمة من أجل تحقيق حاجاته الأساسية ويُعد المسبب الأول لرضا العاملين فكلما زاد الأجر كلما زادت انتاجيه العاملين وارتفع رضاهم عن العمل،

ويؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بزيادة العاملين بها ويحقق الفرد أهدافه بشعوره بالرضا والأرتياح في المنظمة (محمد، ٢٠٠٦).

٢- الحوافز

حيث يذكر عسلي (٢٠٠٩) الحافز على انه اسلوب معين يهدف إلى زياده قدرات العاملين مما ينعكس إيجابياً على أنتاجيتهم ويؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة وأيضاً أهداف العاملين فيها.

٣- الترقيات:

حيث يذكر داود (٢٠١٣) أن الترقية تمثل أهم عائد للفرد من خلال ما يبذله من جهد لذلك توجد علاقة ايجابية بين الترقية والرضا فالفرد حتما يسعى إلى تحقيق طموحه في الأرتقاء من منصبه، وسيشعر بالرضا الوظيفي عند ذلك فالترقية تعني تقدير الإدارة لمجهوداته ومكافاته مادياً (زيادة الراتب) ومعنوياً (زيادة الأحترام والتقدير)، حيث يجب أن تقوم على أساس موضوعي وألا تكون مجرد وسيلة لتحسين مكانه الموظف او مكافأة معنوية (ماهر، ٢٠١٤).

• ثانياً: العلاقة مع الزملاء:

حيث يعتبر وجود الفرد في المنظمة بين زملائه في موقف اجتماعي يؤثر ويتأثر به فزملاء العمل هم عنصر هام في تحقيق الرضا، فإذا كانت بيئة العمل يسودها التقدير والتفاهم والأحترام، فسوف تؤدي إلى زيادة رضا العاملين بها، أما إذا كانت مصدر للأزعاج والصراعات فهي سوف تقلل من رضا العاملين، ومما يزيد درجة الرضا بين الأفراد هو التعاون بين جماعات العمل الغير رسميه لأن هذا التعاون هو زيادة الأتصال والتفاعل بين الأفراد الذين يربطهم جذب متبادل أما التعاون المفروض على العامل فقد يخلقون له توتراً لذلك فالعاملين يكونون جماعات عمل غير رسميه صغيرة داخل الجماعات الرسميه الكبيرة وهذا يحقق لهم سعادته معينه ودرجه من الرضا (عسلي، ٢٠٠٩).

• ثالثاً: نمط الإشراف:

يذكر الصيرفي (٢٠٠٥) أن المقصود بنمط الإشراف هو أسلوب المشرف ومدى قدرته وكفاءته في العمل والإدارة، إن ادراك الفرد بمدى وجوده الأشراف الواقع عليه يؤثر ذلك في درجه رضاه عن العمل حيث يعتمد على إدراك الفرد ووجهه نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمائته لهم، حيث إن نمط الأشراف له علاقه بالقياده والقيادة لها عده أنماط منها: الأستبدادية، الفوضوية، الديموقراطية وتؤكد معظم التجارب على أن افضلها تحقيقاً لرضا العمال

هي القيادة الديمقراطية لما تتضمن عليه من مبادئ انسانية واجتماعيه كحرية الرأي، المساواة، الأخاء، والتعاون (الأمين ويحيى، ٢٠١٦؛ ضياف، ٢٠٠٠).

• رابعاً: سياسات المنظمة:

حيث تتمثل في وجود انظمة عمل وقواعد للعمل تنظمه وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل يسير العمل، ولا يعيقه لذا فإن وضوح سياسة المنظمة وتوفر المعلومات الكافية وشرح البرامج والخطط الخاصة بالعمل المستقبلية للأفراد تؤدي إلى الرفع من درجه رضاهم الوظيفي وتزيد من شعورهم بالمسؤوليه تجاه المنظمة (سلطان، ٢٠٠٩).

ب) المسببات والعوامل الشخصية:

حيث أن الرضا الوظيفي يتأثر بشخصية الأفراد العاملين، فهناك أشخاص بطبعهم وشخصيتهم أقرب إلى الرضا أو الأستياء ومن أهم هذه الأسباب ما يلي (حنفي، ٢٠٠٧؛ ماهر، ٢٠١٤؛ سلطان، ٢٠٠٩):

١- احترام الذات: كلما كان هناك ميل للأفراد في الإعتدال بالرأي واحترام الذات من ناحيه والمقدرة والانجاز والدقة والاخلاص والكفاءة والثقة في كل من حوله والاستقلالية وحرية التصرف.

٢- المكانه الإجتماعية: حيث تسهم فيه دعم رضا العاملين وتعزز رضاهم فإن تدهور هذه المكانه غالباً ما يؤدي إلى الأستياء وعدم الرضا.

٣- تحمل الضغوط: كلما كان الفرد قادراً على تحمل ضغوط العمل كلما وقادراً على التكيف معها كان اكثر رضا، أما الأفراد الذين ينهارون بسرعه يكونوا مستائين وغير راضين عن عملهم.

٤- الرضا العام عن الحياة:

حيث يغلب على الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في وظائفهم، أما الذين يشعرون بتعاسه وغير راضين عن حياتهم العائلية والاجتماعيه فهم عادة ما يكونوا مستائين ولهم مشاكل وصراعات تنظيمية (كريمة وفتيحه، ٢٠١٨؛ ماهر، ٢٠٠٠)

٩/١ منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على البيانات الثانوية المتمثلة في الكتب والأبحاث والدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة بالإضافة الى التقارير والنشرات والبيانات المنشورة وغير المنشورة، اما المصادر الأولية وتتمثل في البيانات التي اعتمدت الباحثة في تجميعها وتجهيزها حيث اقتصر

هذه الدراسة على الفترة التي تم فيها جمع البيانات من مصادرها الأولية والثانوية منذ عام ٢٠١٧ حتى عام ٢٠٢٠ وذلك بأجراء دراسة ميدانية لعينة من الشركات السياحية فئة أ الموجودة بالقاهرة الكبرى نظرا لوجود أكبر عدد من الشركات السياحية في مصر بها. ووفقاً لما ذكره كلا من (حمزه، ٢٠١٥؛ سيد، ٢٠١٨؛ محسن، ٢٠١٧) بأنها الشركات التي تقوم بجميع الأعمال التي تقوم بها الشركات ب، ج، حيث تقوم بتنظيم رحلات سياحية فردية أو جماعية داخل مصر أو خارجها وفقاً لبرامج معينه، وتنفيذ ما يتصل بها من نقل وإقامة وخدمات، كما تقوم ببيع أو صرف تذاكر السفر وتسهيل نقل الأمتعه وحجز الأماكن على وسائل النقل المختلفة، وكذلك الوكالة عن شركات الطيران والملاحة وشركات النقل الأخرى كما تقوم ايضاً بنقل السائحين بوسائل النقل البرية والبحرية والجوية والنهرية.

جدول رقم (١)

البيانات الخاصة بحجم العينة ومعدل الاستجابة

معدل الاستجابة		حجم العينة		حجم المجتمع	البيان
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	١٢٦٥	شركات السياحة فئة (أ)
٩٢	٢٧٧	٣٧	٣٠٠		

يتضح من تحليل النتائج السابقة قد بلغ عدد شركات السياحة فئة "أ" في منطقة القاهرة الكبرى ١٢٦٥ شركة سياحه www.Etaa-egypte.Org وبالتالي فإن حجم العينة ٣٠٠ شركة سياحه فئة "أ" في القاهرة الكبرى طبقاً ل(Thompson, 2012) وقد بلغ معدل الاستجابة (٩٢%) أي ٢٧٧ شركة، وهذا يعني أن ٢٣ استمارة بنسبة (٨%) تم استبعادها

كما أنه قد تم صياغة استمارة الاستبيان اعتماداً على أدبيات الدراسة حيث تم تصميم استمارة الاستبيان مع مراعاة وضوح الأسئلة وبعدها عن التعقيد وتجنب الأسئلة الإيحائية، وقد اعتمدت الدراسة على اسئلة المقياس الخماسي ، في تصميم استمارة الاستبيان الخاصة بالدراسة التي تقيس اتجاهات وأراء المبحوثين تجاه موضوع ماكما هو موضح بالاستمارات الموزعه على شركات السياحة وذلك من خلال وضع أوزان Likert فئة أوزان الخمسة كالتالي:

١ = غير متفق تماماً، ٢ = غير متفق، ٣ = محايد، ٤ = متفق، ٥ = متفق تماماً

جدول رقم (٢)

متغيرات الدراسة والمصادر المعتمدة في القياس

البيان	متغيرات الدراسة	المصادر المعتمدة في القياس
المتغيرات المستقلة	<p>متطلبات إدارة تنوع الموارد البشرية فقد تم تقسيمها إلى سبعة محاور أساسية وهما:</p> <ul style="list-style-type: none"> - التزام الإدارة العليا - بناء فريق العمل الجماعي - التعليم والتدريب - الإجماليات - المكافآت والحوافز - نظام الترقيات - مشاركة العاملين 	<p>المصاورة (٢٠١٤)؛ والرماضنة (٢٠١٥)؛ والرتيمة (٢٠١٢)؛ والمصاورة (٢٠١١)؛ ووالليمون والربابعة (٢٠١٩)</p>
	<p>أبعاد إدارة تنوع الموارد البشرية فقد تم تقسيمها إلى محورين وهما:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الأبعاد الأولية - الأبعاد الثانوية 	<p>الطبال (٢٠١١)؛ وعبد الرحمن وحزه (٢٠١٧)؛ وأحمد (٢٠١٧)؛ قطب (٢٠١٨)؛ اسماعيل (٢٠١٦)</p>
	<p>تحديات إدارة تنوع الموارد البشرية</p>	<p>المصاورة والصوالحه (٢٠١٧)؛ الغالبي والخفاجي (٢٠٠٨)؛ وجاد الرب (٢٠٠٩)؛ ومهدي (٢٠١٨)؛ فداء (٢٠٠٦)؛ مرسى (٢٠١٠)؛ حمودة (٢٠٠٥)</p>
المتغير الوسيط	<p>ممارسات تطبيق إدارة تنوع الموارد البشرية</p>	<p>مهدي (٢٠١٨)؛ الفارسي (٢٠١٥)؛ قطب (٢٠١٨)</p>
المتغير التابع	<p>رضا العاملين فقد تم تقسيمه إلى ثلاثة محاور أساسية وهما:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الرضا عن إدارة الشركة - الرضا عن المنظمة - الرضا عن بيئة العمل 	<p>البلهيد (٢٠١٤)؛ الكثيري (٢٠١٨)؛ وشنوفي (٢٠٠٥)</p>

نتائج الدراسة الميدانية

جدول رقم (٣) تحليل النتائج الخاصة بمتطلبات استخدام إدارة التنوع وتطبيقها في شركات السياحة المصرية:

Cranach's Alpha	الترتيب من حيث الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البيان
				التزام الإدارة العليا في الشركة
	٣	1.39	3.26	يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات بعدالة وواضحة لجميع العاملين
	٢	1.21	3.31	تسعى الإدارة لجذب قوة عاملة ماهرة ومتميزة
	٥	1.29	3.18	تشجع الإدارة الاتصال الفعال بين جميع العاملين
				بناء فريق العمل الجماعي
	١٠	1.45	3.10	تعمل الإدارة على بناء فريق عمل يحقق رسالتها وأهدافها
	١١	1.41	3.10	يتعاون العاملون مع بعضهم في حل المشكلات
	٦	1.27	3.19	يتمتلك فريق العمل القدرة على تحمل المسؤولية وأداء المهام
				التعليم والتدريب
	٤	1.28	3.22	تسهم برامج التدريب بالشركة في تحسين القدرات والمهارات
	٧	1.41	3.14	تتلقى برامج تدريبية تحفزني للإنجاز وتحسين الأداء
	٨	1.39	3.14	تُبَلِّغ الإدارة العاملين بنتائج تقييم التدريب
				الإجتماعيات
	١٥	1.21	2.98	توفر إدارة الشركة نظاما للهدايا العينية
	١٩	1.24	2.95	تهتم الإدارة العليا بالمناسبات الإجتماعية للعاملين
	٢٠	1.32	2.87	تدعم الإدارة الزيارات الإجتماعية بين العاملين
				المكافآت والحوافز
	٢١	1.32	2.79	يزداد راتبي مع ارتفاع معدلات غلاء المعيشة
	١٦	1.20	2.98	توزع المكافآت المالية بطريقة عادلة لجميع الموظفين
	٩	1.26	3.10	راتبي مناسب مقارنة برواتب العاملين في الشركات الأخرى
				نظام الترقيات
	١٤	1.37	3.01	أشعر بعدالة وموضوعية بنظام الترقيات بالشركة
	١٣	1.29	3.03	فرص الترقية متاحة لي في عملي بشكل ملائم
	١٨	1.27	2.95	يخضع نظام الترقية بالشركة لمعايير واضحة ومعروفة
				مشاركة العاملين
	١٢	1.24	3.09	تتقبل الإدارة الاقتراحات من جميع العاملين في الشركة
	١٧	1.41	2.98	تشجع الإدارة العليا العاملين على التجديد والابتكار
	١	1.36	3.99	يشارك العاملون بفاعلية لمناقشة الأمور الخاصة بالشركة
		١,٣٠٧	٣,٠٦٠	الوسط العام

من الجدول تبين مايلي:

حيث اتضح أن الفقرة الأولى التي تنص على (يشارك العاملون بفاعلية لمناقشة الأمور الخاصة بالشركة) جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.99) وهذا يعني أن هناك درجة موافقة كبيرة على هذا المتغير ويشير ذلك إلى أن مشاركة العاملين هي إذا كان العاملون أكثر تفاعلاً ويشعرون بالإحترام والحاجه لهم والأخذ بأرائهم ونصائحهم لذا فان المنظمة تسعى لمشاركة عاملها بالمهام والأعمال والأخذ بأقتراحاتهم لإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهها، حيث تتمثل أهمية مشاركة العاملين بقدرة المنظمة على إحتواء قدرات العاملين ومهاراتهم وتعزيز المشاركة بين جميع أطراف المنظمة وتكمن أهميتها في أن العاملين يكون لديهم الرضى عن قرارات واساليب المنظمة لانهم قد شاركوا بها فضلا عن تقبلهم للمسئولية تجاهها

فيما حصلت الفقرة الثانية عشر والتي تنص على (تدعم الإدارة الزيارات الإجتماعية بين العاملين) المرتبة العشرون بوسط حسابي (2.86)

فيما حصلت الفقرة (٢١) التي تنص على (يزداد راتبي مع ارتفاع معدلات غلاء المعيشه) على أقل قيمة للوسط الحسابي حيث اتضح من الجدول السابق أن نصف قيمه الوسط الحسابي أكبر من قيمه الانحراف المعياري وهذا يعني أن نسبة التشتت في البيانات مقبولة كما يتبين أن قيمه معامل كرونباخ الفا لمتطلبات إدارة التنوع في شركات السياحة (٠,٩٥٨) وهذا يدل على صدق وثبات العناصر.

تحليل البيانات الخاصة بأبعاد إدارة التنوع في شركات السياحه المصرية

جدول رقم (٤) الوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بشأن الأبعاد الأولية والثانوية
لإدارة تنوع الموارد البشرية

البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب من حيث الأهميه	Cranach's Alpha
الابعاد الأولية لإدارة تنوع الموارد البشرية				
تراعي الشركة عدم التمييز بين الذكور والإناث عند التعيين	3.09	1.30	٦	٠,٨٩٣
يؤثر النوع (ذكر-انثى) في توزيع المهام على الموظفين	2.87	1.29	١٠	
لا يُشترط سن معين لتولي بعض الوظائف	3.07	1.39	٧	

الهامة بالشركة			
يزداد الإبداع لدى العاملين كلما تنوعت أعمارهم	١	1.34	3.36
تختلف مستويات الأجور حسب المنطقة الجغرافية	٢	1.29	3.29
تؤثر المنطقة الجغرافية في خلق سلوكيات وظيفية إيجابية	٣	1.29	3.18
الابعاد الثانوية			
يتناسب مكان العمل مع محل إقامتي	٨	1.39	2.97
يؤثر محل الإقامة على سلوك وقيم وثقافات العاملين	٤	1.35	3.11
تناسب طبيعة العمل مع الدخل	٩	1.26	2.91
يتم التدرج الوظيفي بناء على الخلفية التعليمية	١١	1.26	2.85
يوجد تمييز ضد الموظفين بسبب إختلاف الديانة	١٢	1.35	2.49
تناسب طبيعته عملي مع مؤهلي العلمي	٥	1.41	3.09
الوسط العام		١,٣١	٣,٠٢

من الجدول تبين ما يلي:

أن الفقرة الرابعة والتي تنص على (يزداد الإبداع لدى العاملين كلما تنوعت اعمارهم) جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.36) فيما حصلت الفقرة الحادية عشر التي تنص على (يوجد تمييز ضد الموظفين بسبب إختلاف الديانة) في الترتيب الأخير بقيمه وسط حسابي (٢.٥٢)

حيث اتضح أن قيمه نصف الوسط الحسابي أكبر من قيمه الانحراف المعياري وهذا يدل على أن نسبة التشتت في البيانات مقبولة كما يتبين أن قيمه معامل كرونباخ الفا للأبعاد الأولية والثانوية لأدارة التنوع في شركات السياحه المصرية ٨٩٣ . وهذا يدل على صدق وثبات العناصر

جدول رقم (٥) تحليل النتائج الخاصة بالتحديات التي تواجه الشركة في تطبيق ادارة التنوع

البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب من حيث الأهميه	Cronbach's Alpha
تنشأ خلافات بين العاملين بسبب إختلاف الآراء	3.11	1.27	٢	٠,٧٧٦
تختلف الوظائف بالشركة حسب النوع (رجال/ إناث)	2.93	1.27	٣	
يؤثر الدين على إختيارات الإدارة لقرارات تتعلق بالموظفين	2.64	1.40	٤	
تقتصر بعض الوظائف العليا على إختيارات شخصية تتعلق بالإدارة	3.42	1.34	١	
الوسط العام	٣,٠٣	١,٣٠		

يتبين من خلال الجدول مايلي:

اتضح أن الفقرة الرابعة والتي تنص على (تقتصر بعض الوظائف العليا على إختيارات شخصية تتعلق بالإدارة) جاءت في المرتبة الاولى بقيمه متوسط حسابي (3.42) وتتفق هذه مع دراسة (مهدي، ٢٠١٨) حيث يدل ان ذلك لا تتفق مع المعايير اللازمة للتوظيف في التنوع ولابد ان يتم وفقاً لسياسات معينه تمنع التمييز والتحيز لفئات دون الأخرى وهذا يعني أن درجه الموافقه كبيرة من قبل أفراد العينة فيما حصلت الفقرة الأولى والتي تنص على (تنشأ خلافات بين العاملين بسبب إختلاف الآراء) جاءت في المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي (3.11) تلي ذلك الفقرة الثانية والتي تنص على (تختلف الوظائف بالشركة حسب النوع (رجال/ إناث) في المرتبة الثالثة بقيمة وسط حسابي (2.93) بينما حصلت الفقرة الثالثة على اقل قيمة للوسط الحسابي (2.64) وهي (تنص على يؤثر الدين على إختيارات الإدارة لقرارات تتعلق بالموظفين)

تبين من خلال القيم السابقة ان نصف قيمه الوسط الحسابي اكبر من قيمه الانحراف المعياري وذلك تعني ان نسبة التشتت في البيانات مقبولة كما يتبين من الجدول أن قيمه معامل كرونباخ الفا الخاص ب (تحديات ادارة التنوع في شركات السياحه المصرية (٠.٧٧٦) وهذا يدل على صدق وثبات العناصر

تحليل النتائج الخاصة بالممارسات التي تتبناها الشركة لتطبيق إدارة التنوع

جدول رقم(٦) الممارسات التي تتبناها الشركة لتطبيق ادارة التنوع

البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب من حيث الاهميه	Cranach's Alpha
تقوم الشركة بعمل تقييم دوري لأداء العاملين	3.21	1.236	٢	٠,٨٦٧
تهتم الشركة بإعداد وتأهيل العاملين الجدد	3.34	1.260	١	
تهتم الشركة بالرعاية الصحيه للعاملين	3.17	1.321	٣	
يشارك جميع العاملين في إعداد وتنفيذ خطط للعمل	3.00	1.306	٤	
تطبق المساءلة الإدارية على جميع العاملين بدون تمييز	2.93	1.307	٥	
الوسط العام	٣,١٣	١,٢٨		

تبين من خلال الجدول أن الفقرة الثانية والتي تنص على (تهتم الشركة باعداد وتاهيل العاملين الجدد) جاءت في الترتيب الاول من حيث الاهميه باعلى قيمه للمتوسط الحسابي (٣.٣٤) حيث تتفق ذلك مع دراسة كلا من (مهدي، ٢٠١٨)، (ladd et al., 2004) حيث اوضحت دراستهم ان تعليم وتدريب العاملين الجدد يساعد في تحقيق وتعزيز الاتصال والتفاهم المتبادل بين الافراد وجماعات العمل، وذلك لاكسابهم مهارات جديدة والعمل على تطوير قدراتهم بغرض تأهيلهم للقيام بمهام وظيفته الحالية وتأدية واجباته بقدر عال من الكفاءة بينما جاءت الفقرة الخامسة والتي تنص على (تطبق المساءلة الإدارية على جميع العاملين بدون تمييز) بدرجة اقل للمتوسط الحسابي (٢.٩٣) اتضح ان قيمه نصف الوسط الحسابي أكبر من قيمه الانحراف المعياري وهذا يدل على أن نسبة التشتت في البيانات مقبولة كما يتبين أن قيمه معامل كرونباخ الفا الخاص ب (ممارسات تطبيق ادارة التنوع في شركات السياحه المصريه (٠.٨٦٧) وهذا يدل على صدق وثبات العناصر.

تحليل البيانات الخاصة ب رضا العاملين في شركات السياحه المصريه

يوضح جدول رقم(٧) الوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بشأن رضا العاملين

Cranach's Alpha	الترتيب من حيث الأهميه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البيان
				الرضا عن إدارة الشركة
٠,٩٢٨	٥	1.18	3.18	أثق تماماً في الإدارة وحرصها على العاملين والعمل
	٨	1.16	3.06	تسعى الإدارة لتحديد إحتياجاتي الشخصية وتحاول تلبيتها
	١١	1.29	3.02	تساعد الإدارة في مواجهة المشاكل الوظيفية والشخصية
	١٠	1.23	3.03	تتبنى الإدارة أساليب عدة لإدارة تنوع الثقافات والشخصيات
				الرضا عن المنظمة
	٧	1.18	3.07	أمتلك الرغبة في بذل جهد أكبر لأداء المهام بالشركة
	٤	1.26	3.21	أعز بعلمي بهذه الشركة وأشعر بأهميته في المجتمع
	١٢	1.31	2.99	أشجع أصدقائي أو معارفي على التقدم للعمل في الشركة
	٦	1.30	3.14	تتيح الشركة برامج للترفيه خاصة بالعاملين

الرضا عن بيئة العمل			
٩	1.21	3.05	تحسنت بيئة العمل في الشركة عن السنوات الماضية
٣	1.31	3.32	تحافظ الشركة على سرية المعلومات الخاصة بالعاملين
٢	1.38	3.33	بيئة العمل (التجهيزات/ الأثاث/الأجهزة/...) كافية ومريحة
١	1.38	3.35	تحرص الإدارة على توفير مقومات الأمن والسلامة المهنية
	1.24	3.14	الوسط العام

من الجدول تبين مايلي:

من خلال ما سبق اتضح أن الفقرة الثانية عشر والتي تنص على (تحرص الإدارة على توفير مقومات الأمن والسلامة المهنية) جاءت في الترتيب الاول بقيمه متوسط حسابي (3.35) وهي درجه موافقة كبيرة من قبل افراد العينه وتتفق هذه مع دراسة كل من (الحبيشي، ٢٠١٤ ؛ الكثيري، ٢٠١٨) حيث يعتبر الأمن هو سعي الفرد العامل للحصول على نوع من الضمانات في عمله سواء أثناء تأديته للعمل أو بعد تركه للعمل بسبب العجز أو الوفاة او انتهاء خدمه، فهذه الضمانات التي يتطلبها الفرد في مكان العمل تدخل في نفسه درجه الامن والامان فيما حصلت الفقرة السابعه على اقل قيمه للمتوسط الحسابي(2.99)و تنص على (أشجع أصدقائي أو معارفي على التقدم للعمل في الشركة) من الجدول اتضح أن نصف قيمه الوسط الحسابي أكبر من قيمه الانحراف المعياري وهذا يدل علي أن نسبة التشتت في البيانات مقبولة كما يتبين أن قيمه معامل كرونباخ الفا الخاص برضا العاملين في شركات السياحه المصرية ٠.٩٢٨ وهذا يدل على صدق وثبات العناصر

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة الرفاعي والخولي (٢٠٠٤) فيما يتعلق بتأثير إدارة التنوع على رضا العاملين حيث يمثل الرضا عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات الخدمية وهو مؤشر على مدى كفاءة السياسات الإدارية التي تتعامل مع الموارد البشرية وترجع اهميه الرضا الى مدى تأثيره المباشر على أداء الافراد والانتاجية في العمل وذلك بمعنى انه كلما زادت درجه رضا العاملين كلما زادت انتاجيتهم في العمل وتحسن أدائهم.

كما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة العلوانة (٢٠٠٣) فيما يتعلق بالخدمات التي تقدمها الشركة وتأثيرها على رضا العاملين حيث يوجد درجة عالية من رضا للعاملين خاصة فيما يتعلق بظروف العمل التي توفرها الشركة وذلك مثل الحماية ضد اخطار العمل والتهووية والاضاءة الجيدة والمعدات والتجهيزات الخاصة ببيئة العمل.

إختبار فروض الدراسة:

حيث تم استخدام معادلة الأنحدار الخطي والأرتباط وذلك لأختبار فرضيات الدراسة وتوضح الجداول التالية النتائج التي تم الحصول عليها.

العلاقة بين المتغيرات المستقلة و ممارسات تطبيق شركات السياحه المصرية لإدارة التنوع :

حيث تتضح تلك العلاقة بين المتغيرات المستقلة وتطبيق شركات السياحه المصرية لإدارة التنوع من خلال البيانات الوارده في الجداول الثلاث المتمثلة في (جدول معامل التحديد، جدول تحليل التباين، جدول معامل الإنحدار) الآتيه:

جدول (٨) الأرتباط ومعامل التحديد

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.806 ^a	.649	.645	.62336

a. Predictors: (Constant), ابعاد, تحديات, متطلبات

يوضح الجدول الارتباط ومعامل التحديد بين المتغيرات المستقلة وتطبيق شركات السياحه المصرية لإدارة التنوع أن هناك علاقة ارتباط بين المتغيرات التالية: متطلبات إدارة التنوع، ابعاد ادارة التنوع، تحديات إدارة التنوع وتطبيق إدارة التنوع في شركات السياحه المصرية(المتغير الوسيط) حيث يمثل معامل الأرتباط (٠.٨٠٦) وهذا يعني أن الأرتباط طردي قوي (أكبر من أو تساوي ٠.٥) وأن هذه المتغيرات المستقلة تؤثر على تطبيق شركات السياحه المصرية بنسبه (٦٤.٩%) والباقي من نسبة التأثير يرجع لعوامل اخرى

جدول (٩) تحليل التباين

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	196.404	3	65.468	168.479	.000 ^b
	Residual	106.083	273	.389		
	Total	302.487	276			
a. Dependent Variable: ممارسات						
b. Predictors: (Constant), الأبعاد, تحديات, متطلبات						

يوضح الجدول الخاص بتحليل التباين أن تأثير المتغيرات المستقلة المتمثلة في (متطلبات إدارة التنوع، أبعاد إدارة التنوع، تحديات إدارة التنوع وتطبيق إدارة التنوع في شركات السياحة) لها تأثير معنوي (حقيقي) على المتغير التابع المتمثل في (تطبيق إدارة التنوع) حيث أن قيمه $(F) = 168.479$ وبمستوى معنوية 0.000 أي (أقل من 0.05) يوضح الجدول قيم معاملات الإنحدار للمقدرات والأختبارات المعنوية الإحصائية لهذه المعاملات ويمكن تلخيص هذا الجدول بالشكل الآتي:

جدول (١٠) معامل إنحدار المتغيرات المستقلة وتأثيرها على تطبيق إدارة التنوع

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.404	.134		3.013	.003
	الأبعاد	.365	.096	.316	3.808	.000
	تحديات	-.112-	.057	-.110-	-1.959-	.051
	متطلبات	.637	.077	.594	8.305	.000
a. Dependent Variable: ممارسات						

من جدول تحليل الأنحدار السابق نستنتج أن تطبيق إدارة التنوع يتأثر ب:

متطلبات استخدام إدارة التنوع بقيمه معامل بيتا ٠.٦٣٧ وبمستوى معنوية ٠.٠٠٠٠٠ (أقل من ٠.٠٥) وهذا يدل على أنه توجد علاقة طردية بين متطلبات إدارة التنوع وتطبيقها داخل شركات السياحة المصرية.

أبعاد إدارة التنوع بقيمه معامل بيتا ٠.٣٦٥ وبمستوى معنوية ٠.٠٠٠٠٠ (أقل من ٠.٠٥) ويدل على أنه توجد علاقة طردية بين أبعاد إدارة التنوع وتطبيقها داخل شركات السياحة المصرية.

تحديات إدارة التنوع بقيمه معامل بيتا -٠.١١٢ وبمستوى معنوية ٠.٠٠٥١ (من ٠.٠٥) وهذا يدل على أنه توجد علاقة عكسية بين تحديات إدارة التنوع وتطبيقها داخل شركات السياحة المصرية.

العلاقة بين المتغير المستقل (ممارسات تطبيق إدارة التنوع) ورضا العملاء الداخليين

في شركات السياحة

حيث تتضح تلك العلاقة بين المتغير المستقل ورضا العاملين من خلال البيانات الواردة في الجداول الثلاث المتمثلة في (جدول معامل التحديد، جدول تحليل التباين، جدول معامل الانحدار)

جدول (١١) جدول معامل التحديد

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.879 ^a	.772	.771	.45483

a. Predictors: (Constant), ممارسات

يوضح الجدول الارتباط ومعامل التحديد بين تطبيق إدارة التنوع ورضا العاملين في شركات السياحة المصرية. أن هناك علاقة إرتباط بين تطبيق إدارة التنوع، رضا العاملين في شركات السياحة المصرية (المتغير التابع) حيث يمثل معامل الارتباط ٠,٨٧٨ وهذا يعني أن الارتباط طردي (أكبر من أو تساوي ٠.٠٥) وأن تطبيق إدارة التنوع يؤثر على رضا العاملين في شركات السياحة في مصر بنسبة ٧٧,١٪.

جدول رقم (١٢) تحليل التباين

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	192.529	1	192.529	930.663	.000 ^b
	Residual	56.890	275	.207		
	Total	249.420	276			
a. Dependent Variable: vq						
b. Predictors: (Constant), ممارسات						

يوضح الجدول الخاص بتحليل التباين أن تأثير المتغير المستقل المتمثل في تطبيق إدارة التنوع له تأثير معنوي (حقيقي) على المتغير التابع المتمثل في رضا العاملين في شركات السياحة في مصر حيث أن قيمه $(F) = 930.663$ وبمستوى معنوية 0.000 (أقل من 0.05)

يوضح الجدول قيم معاملات الانحدار للمقدرات والاختبارات المعنوية الاحصائية لهذه المعاملات

ويمكن تلخيص هذا الجدول بالشكل الآتي:

جدول (١٣) معامل إنحدار المتغير المستقل وتأثيره على رضا العاملين في شركات السياحة المصرية

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.654	.086		7.586	.000
	ممارسات	.798	.026	.879	30.507	.000
a. Dependent Variable: رضا العاملين						

يبين الجدول معامل الأنحدار السابق نستنتج أن رضا العاملين في شركات السياحة المصرية

(المتغير التابع) يتأثر ب:

تطبيق إدارة التنوع داخل شركات السياحة المصرية بقيمه معامل بيتا 0.654 ومستوى معنوية 0.000 أي (أقل من 0.05) مما يثبت صحة الفرض القائل بأن تطبيق إدارة التنوع في شركات السياحة المصرية له العديد من النتائج الإيجابية المتوقعه على رضا العاملين في شركات السياحة المصرية.

النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج الدراسة

من خلال الأدبيات ونتائج الدراسة الميدانية تم التوصل لعدة نتائج يمكن إيجازها

فيما يلي:

(١) متطلبات تطبيق إدارة التنوع في شركات السياحة المصرية تتمثل في:

- سعي الإدارة التام لجذب قوة عاملة ماهرة ومتميزة.
- يتم توزيع الأدوار بعدالة ومساواة بين جميع العاملين.
- التشجيع المستمر على الأتصال الفعال بين العاملين.
- بناء فريق العمل الجماعي وضرورة تعاون العاملين مع بعضهم البعض في حل المشكلات المختلفة التي تنشأ في بيئة العمل.
- ضرورة تعليم وتدريب العاملين من أجل تحسين مستواهم وقدراتهم.
- وضع نظام لترقيات العاملين وفق معايير واضحة ومعروفة.
- وضع أنظمة حوافز جيدة للعاملين.
- ضرورة مشاركة العاملين في مناقشة الامور الخاصة بالشركة.
- تشجيع العاملين على التجديد والابتكار.

(٢) تؤثر أبعاد إدارة التنوع على تطبيق إدارة التنوع حيث تتمثل فيما يلي:

- تعمل الادارة على عدم التمييز بين الذكور والاناث في التعيين
- يزداد الأبداع والابتكار لدى العاملين كلما تنوعت أعمارهم
- تختلف مستويات الأجور من منطقة جغرافية لآخرى
- تؤثر المنطقة الجغرافية في خلق سلوكيات وظيفيه ايجابيه
- يتم التدرج الوظيفي بناء على الخبرة
- عدم التمييز ضد العاملين على إختلاف الديانات والمعتقدات
- تناسب طبيعيه العمل مع الدخل الذي يحصل عليه الفرد مما يؤدي ذلك الى زيادة رضا العاملين عن العمل

(٣) تحديات إدارة تنوع الموارد البشريه تؤثر على تطبيقها فيما يتعلق بالتحديات والتي

تتمثل في:

- ١- تنشأ الإختلافات بين العاملين بسبب اختلاف الآراء

- ٢- تختلف الوظائف بالشركة بالنسبة للاناث والرجال
 - ٣- تقتصر بعض الوظائف العليا على دائرة الاختيارات الشخصية للادارة وللتغلب على تحديات تطبيق إدارة التنوع يجب إتباع الآتي :
 - ١- ضرورة تقبل الإختلافات بين جميع العاملين واعتبارها ثروة للمنظمة
 - ٢- العمل على منع وتخفيض التمييز بين جميع العاملين
 - ٣- وضع القوانين الواضح في السياسات الخاصة بالترقية والتعيين بحيث تكون على المؤهل والخبرة الشخصية للفرد هو المقياس الرئيسي في إعطاء الوظيفة بعيدا عن أي اعتبارات شخصية وغير مهنية.
 - ٤- احترام تعدد الآراء لانه يساعد على ابتكار افكاراً متنوعه والتشجيع على الحوار والمنافسة لتبادل الآراء والأفكار والتجارب.
 - ٥- تلبية احتياجات العاملين المتنوعه مما يؤدي إلى إنجاز العمل بشكل افضل
 - ٦- التكاملية في توزيع الأدوار بين جميع العناصر البشرية.
- ٤) يؤثر تطبيق إدارة التنوع على رضا العاملين في شركات السياحة المصرية حيث تتمثل فيما يلي:

- قيام الشركة بعمل تقييم دوري لتحسين أداء العاملين
- الأهتمام بإعداد وتأهيل العاملين الجدد
- اشتراك جميع العاملين في إعداد وتنفيذ خطط العمل
- تطبيق المساءلة الإدارية على جميع العاملين دون تمييز

ثانياً: التوصيات

- ١- التعامل مع العاملين بعدالة والحرص على إشراكهم في عملية صنع القرار
- ٢- وضع قواعد ملزمة وتشريعات لكافة الأطراف داخل العمل لمحاربة التمييز وإرساء العدل والمساواة
- ٣- الأحتكام إلى قيم العدالة وتطبيق القواعد والتعليمات التنظيمية في كافة الممارسات الإدارية
- ٤- ضرورة اتباع إدارة الشركة نظاماً للحوافز والمكافآت مناسب يشجع على الأبتكار والتميز
- ٥- العمل على تطبيق المساءلة الإدارية على جميع العاملين بدون تمييز

٦- إتاحة أنشطة ترفيهيه ورحلات للعاملين ذوي الفئات العمرية المختلفه لخلق جو من الألفه وتقليل الفوارق وتقريب وجهات النظر بينهم

٧- إبراز ضرورة إدارة التنوع وحاجته للعمل وتأكيد عوائده على العاملين

٨- وجود متابعه دورية لتقارير تقييم الأداء كما يتم وضع قواعد رقابية لمعاينة المخالفين

٩- التعرف الى ميول الموظفين ورغباتهم واتجاهاتهم التي تؤدي الى تحسين مستوى الاداء

١٠- عقد اجتماعات بصورة دورية للعاملين للتحدث عن مشاكلهم ومتطلباتهم

مقترح لتطبيق إدارة التنوع في شركات السياحة المصرية

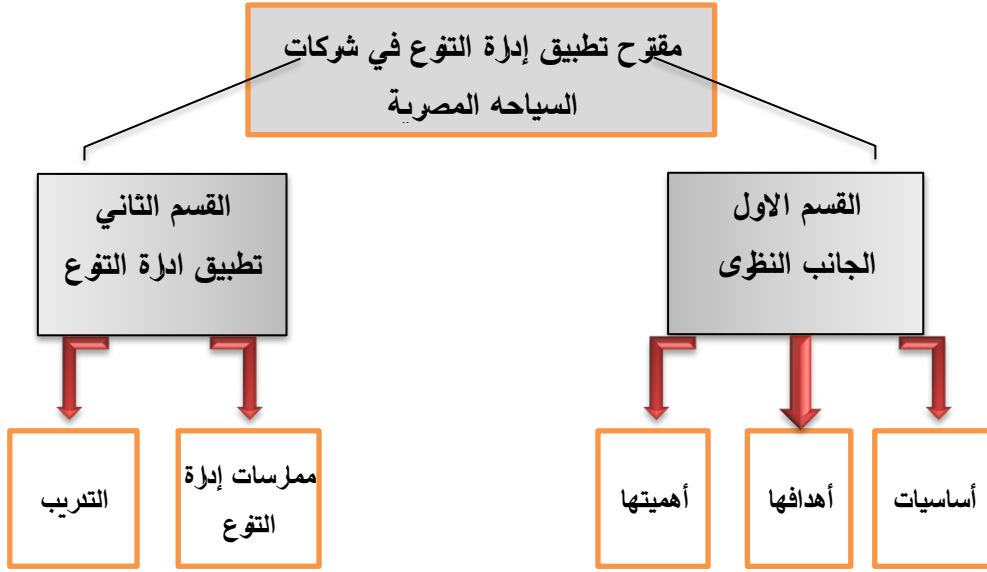
جدول (١٤)

أهم المصطلحات الواردة في التطبيق المقترح

التعريف	المقصود به
إدارة التنوع	مجموعه من الاختلافات بين الأفراد العاملين وتشمل النوع، الدين، العمر وغيرها
ممارسات إدارة التنوع	هى مجموعه من الاجراءات التي يتم من خلالها إدارة الاختلافات بين العاملين بدون تمييز على اساس الديانه او النوع او العمر (الفارسي، ٢٠١٥)

• مكونات مقترح تطبيق إدارة التنوع:

يتكون مقترح تطبيق إدارة التنوع من قسمين القسم الأول ويمثل الجزء النظري للتصور المقترح ويضم أساسيات إدارة التنوع، وأهدافها، وأهميتها ويمثل القسم الثاني الجزء التطبيقي وهو يوضح اختصاصات قسم إدارة الموارد البشرية وممارساتها ومتطلبات التطبيق.



شكل (١-٥)

يوضح المكونات الأساسية لمقترح تطبيق إدارة التنوع

أ) **القسم الأول:** وهو يمثل الجانب النظري لمقترح تطبيق إدارة لتنوع ويضم أساسيات تطبيقها وأهدافها والفوائد المتوقع الحصول عليها بعد تطبيق ممارسات إدارة التنوع:

١- أساسيات مقترح التطبيق:

٥) ضرورة الاستفادة القصوى من تنوع الموارد البشرية ذوي الخبرات والمهارات المختلفة

٦) توفير بيئة ملائمة لإدارة التنوع في الشركات السياحية

٧) الحاجة إلى نشر ثقافة التنوع بين العاملين

٨) أهمية إدارة التنوع الموارد البشرية بفاعلية لتحسين وتطوير العملية الإدارية

٢- أهداف مقترح تطبيق إدارة التنوع

٩) تعريف مفهوم إدارة تنوع الموارد البشرية وأهم أهدافه وأبعاده

١٠) تحديد ممارسات تنوع الموارد البشرية.

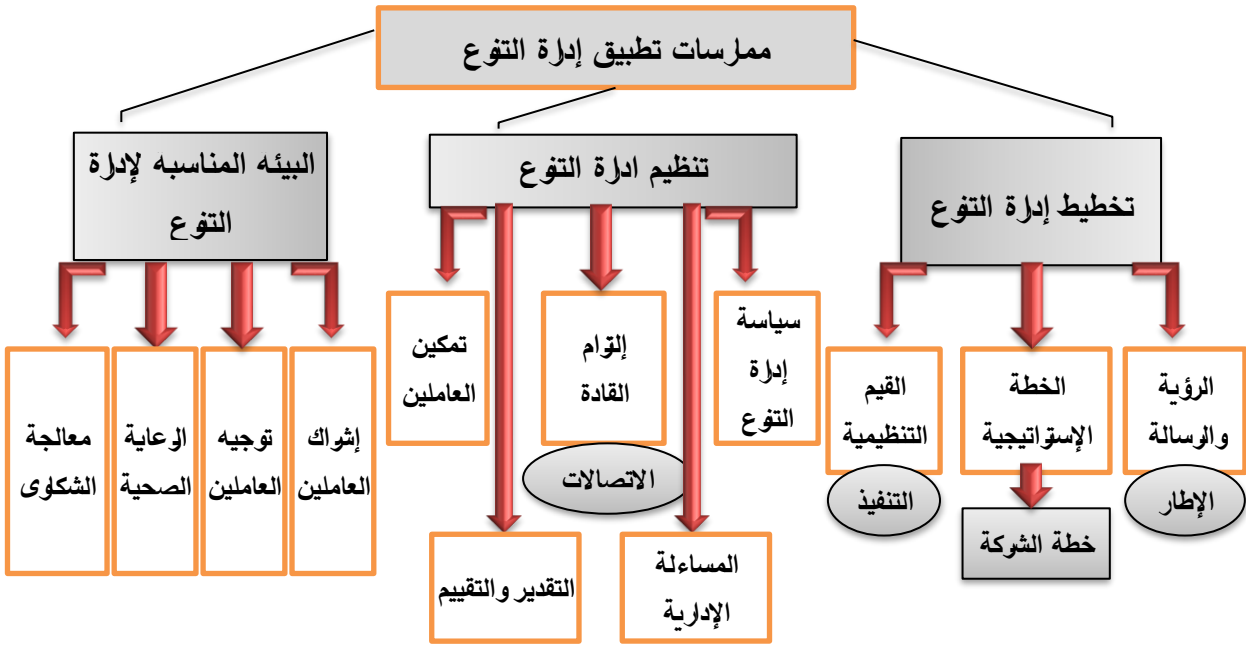
١١) بناء علاقة بين المنظمة والعاملين بها من خلال دعم بيئة شاملة داعمه للتنوع

٣- أهمية مقترح تطبيق إدارة التنوع

حيث يسهم التنوع في توفير بيئة عمل أكثر دعماً وشمولاً، وتساعد على تقديم وتشجيع على المزيد من الأبداع وتنوع طرق التفكير وتبادل وجهات النظر بين العاملين وعملية اتخاذ القرارات، وحل المشكلات كما تعمل على استبقاء العاملين وتعزيز الانتاجيه والحد من التمييز بين العاملين وزيادة مهارات العمل الجماعي وتقليل النزاعات وخلق مناخ من الاحترام داخل

المؤسسة وزيادة فرص تحسين الأداء وبالتالي زيادة انتاحية العاملين من خلال زيادة معدلات الرضا الوظيفي.

ب) القسم الثاني: ويمثل الجانب التطبيقي وممارسات إدارة التنوع ومتطلبات التطبيق. ممارسات إدارة التنوع أن أفضل ممارسات إدارة التنوع التي يمكن القيام بها هي التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرسومة والتي تؤدي إلى نتائج ومخرجات جيدة ومن أهم الممارسات التي يمكن القيام بها كما في الشكل التالي



ممارسات تطبيق إدارة التنوع

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- الطبال، عبدالله عبدالله احمد (٢٠١١): الاتجاهات الحديثه في إدارة الموارد البشرية في المنظمات العالمية مدخل إدارة التنوع دراسة نظرية، كلية التجارة بالسويس، جامعه قناة السويس، جمعيه إدارة الاعمال العربية، العدد ١٣٥.
- الحبيشي، ايهاب محسن حمود (٢٠١٤): أثر الأداء الإداري على تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية، جامعه الجزائر، معهد التربية البدنيه والرياضية، تخصص إدارة وتسيير.

- الكثيري، فاطمه عوض (٢٠١٨): الرضا الوظيفي كمؤشر لفاعليه نظام حوكمه ادارو الموارد البشرية في المؤسسات البرلمانية في دوله الامارات العربية المتحدة، جامعه الامارات العربية المتحدة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعيه، قسم العلوم السياسية اطروحه مقدمه لاستكمال متطلبات الحصول على درجه الماجستير في الحوكمه والسياسة العامه.
- الرماضنه، نضال عبد الحافظ عبد القادر (٢٠١٥): استراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية واثرها في التميز التنظيمي:دراسة ميدانية على اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الاردنيه، رسالة دكتوراه، جامعه العلوم الاسلاميه العالميه، كليه الدراسات العليا، الاردن.
- الرتيمة، فادي أحمد عبد الرحمن (٢٠١٢): أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التنوع في المصارف التجارية الأردنية، جامعه أم درمان الإسلامية، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي.
- المصاورة، علي محمد أحمد، الخفاجي، نعمه عباس (٢٠١٤): إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي، دار الأيام للنشر، عمان الاردن
- البليهد، نوره محمد (٢٠١٤): مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعه الاميرة نورة بنت عبدالرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية، كلية التربية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد ٣ العدد ١٠
- الليمون، عودة عطية، الربابعة، فاطمة علي (٢٠١٩): ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق الريادة في الجامعات:دراسة ميدانية على الجامعات الرسمية الأردنية، مجلة الأقتصاد والعلوم الإدارية.
- الصيرفي، محمد (٢٠٠٥): السلوك التنظيمي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- الامين، برياح محمد، يحيى، موساوي (٢٠١٦): تأثير الرضا الوظيفي على اداء الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنيه، جامعه ابي بكر بلقايد تلمسان الملحقه الجامعيه مغنيه، كليه العلوم الاقصاديه علوم التسيير والعلوم التجارية، ادارة اعمال الموارد البشرية.
- الفارسي، محمد بن عبدالله بن عبد الكريم (٢٠١٥): تطوير ممارسات إدارة التنوع في المدارس العالمية بسلطنه عمان في ضوء بعض الخبرات الدولية، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص (إدارة تربوية) قسم الاصول والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس سلطنة عمان.

- الرفاعي، يعقوب السيد يوسف، الخولي، سيد محمود السيد (٢٠٠٤): مدى تأثير تنوع الموارد البشرية على عناصر الرضا الوظيفي -دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعه عين شمس، العدد الاول.
- طراد، لمياء (٢٠١٥) دور الأستثمار في الرأس مال البشري في تطوير اليقظة الأستراتيجية "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز، جامعه ام البواقي، كلية العلوم الأقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير.
- حامد، سعيد شعبان (٢٠٠٦): الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعه الأزهر.
- طبازة، ريما عماد أحمد، أبوطويلة، غدير وليد (٢٠١٧) مدى رضا الموظفين عن انظمة التعويض والحوافز دراسة ميدانية على موظفي كلية مجتمع / تدريب غزة العاملين في وكالة الغوث بقطاع غزة، جامعه فلسطين، إدارة المال والاعمال.
- حنفي، عبد الغفار (٢٠٠٧): السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر الاسكندرية، ص ٢٨٣.
- عبد الرحمن، رانيا مصطفى، حزه، دعاء سمير محمد (٢٠١٧): تطبيق إدارة التنوع في الجهاز السياحي الحكومي وأثره في الأداء التنظيمي، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، كلية السياحة والفنادق، المجلد ١١، العدد ٤.
- عسلي، نور الدين (٢٠٠٩) إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين" دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحزنه- ولايه المسيلة"، جامعه الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، قسم علوم التيسير
- سمارة، نسرین شاکر رضوان (٢٠١٧): واقع إدارة التنوع وأثرها في الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية، جامعه الإسلامية - غزة، كلية التجارة، ماجستير إدارة الأعمال.
- سلطان، محمد سعيد أنور (٢٠٠٤): السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية
- كريم، فاطمة الزهرة (٢٠١٧) أهميه التدريب في التطوير الإداري للمؤسسات الإعلامية، جامعه محمد بوضياف، كلية العلوم الأنسانية والعلوم الأجتماعية، المسيلة.
- قطب، هند قطب حسان (٢٠١٧) تطوير أداء مديري رياض الأطفال في مصر بأستخدام إدارة التنوع في ضوء المعايير القومية لرياض الأطفال، جامعه الفيوم، كلية التربية، قسم الادارة التربوية وسياسات التعليم.
- ماهر، أحمد (٢٠١٤) إدارة الموارد البشرية، جامعه الاسكندرية.

- مهدي، وفاء حسين سليم (٢٠١٨) **درجه ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لإدارة التنوع وسبل تفعيلها، ماجستير أصول التربية، الجامعه الإسلامية بغزة، كلية التربية.**
- محمد، سهيلة (٢٠٠٦) **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن**
- محمد، أنير عبدالله (٢٠١٤) **تأثير معالجات التنوع في الموارد البشرية في الأداء التشغيلي " دراسة استطلاعيه لأراء عينة من مديري محطة كهرباء القدس الغازية، جامعته بغداد، كلية الإدارة والأقتصاد، مجلة جامعته بغداد للعلوم الأقتصادية، العدد الأربعين.**

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Daft, R., (2010): **New Era of Management**, Australia, South Western Cengage Learning.
- Ladd. B.S, Marshall (2004): **Participation in Decision- making: A matter of context?**, The Leadership and organizational Development Journal,25 (8) .646- 662.
- Meyer .J. P, Becker. T. E., (2004): **Employee Commitment and motivation: Aconceptual Analysis and integrative Model**, Journal of Applied Psychology .89 (6) . 991-1007
- Ramsey. P., L Irawanto. D. W., Ryan J. C. (2011): **Tailoring leadership Theory to indonesian Culture**, Global Business Review, 12 (3) . 355-366
- Wood, S.de, Menezes L.M (2011): **High Involvement Management Highperformance Work Systems and well-being.** The international Journal of Human Resource Management, 22 (7) . 1586-1610