

تطبيق إدارة التنوع في الجهاز السياحي الحكومي وأثره في الأداء التنظيمي

دعاء سمير محمد حزه

كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

رانيا مصطفى عبد الرحمن

كلية السياحة والفنادق - جامعة قناة السويس

الملخص

إن بيئة الأعمال المعقدة والديناميكية تتطلب تفاعلاً بين العاملين ذوي الخلفيات والثقافات المتنوعة، فضلاً عن أن قاعدة العملاء أصبحت أكثر تنوعاً. هذا وتعرض صناعة السياحة في القرن الحادي والعشرين للعديد من التحديات والتي من أبرزها ما يتعلق بالعمالة المتنوعة غير المتجانسة (Nowak, 2008)، وفيما يتعلق بالقطاع السياحي الحكومي في مصر؛ غالباً ما يكون العاملون مفروضين على المدير، الأمر الذي يحتم عليه إدارة مجموعة متنوعة من العاملين. وعليه يهدف البحث إلى التعرف بإدارة التنوع ومميزاتها وأساليب تطبيقها في المنشآت السياحية. كذلك التعرف بالأداء التنظيمي والعلاقة بينه وبين إدارة التنوع في قوى العمل. وتقييم مدى وعي المديرين والعاملين بوزارة السياحة بمصطلح إدارة التنوع، ومدى قبولهم للتنوع في قوى العمل، ومدى تلاؤم بيئة العمل مع تطبيق هذا المدخل الإداري. كذلك تقييم العلاقة بين تنوع العاملين والأداء التنظيمي بوزارة السياحة المصرية.

تم تطبيق موضوع البحث على قطاع الشركات السياحية والمرشدين السياحيين بوزارة السياحة المصرية. هذا ويرتكز البحث على المنهج الوصفي "نمط الدراسات المسحية"؛ حيث تصميم إستمارة استقصاء وتوزيعها على عينة من الجهاز الإداري بالقطاع موضوع الدراسة من مختلف المستويات الإدارية؛ في الفترة من يوليو وحتى أكتوبر من عام 2017. هذا وقد توصل للبحث للعديد من النتائج؛ من أبرزها، أنه لا يتم تطبيق أي أسس علمية لإدارة التنوع بوزارة السياحة في مصر، وأن الأمر يتم وفق اجتهادات فردية لكل مدير على حدا لتسيير الأعمال والنهوض بإدارته. كما قدم البحث العديد من التوصيات، لعل أبرزها؛ التوصية بقيام الإدارة العامة للتدريب بوزارة السياحة بتنظيم برامج تدريبية إلزامية لمستوى الإدارة العليا والوسطى "رئيس قطاع، رئيس إدارة مركزية، مدير عام" في وزارة السياحة عامةً والقطاع محل الدراسة خاصةً، لزيادة وعيهم بالمدائل المختلفة لإدارة التنوع، وكيفية وفوائد تطبيقها.

الكلمات الدالة: إدارة التنوع في المنشآت السياحية، الأداء التنظيمي، وزارة السياحة المصرية.

مقدمة

إن بيئة الأعمال المعقدة والديناميكية تتطلب تفاعلاً بين العاملين ذوي الخلفيات والثقافات المتنوعة، وعلى الجانب الآخر، أصبحت قاعدة العملاء أكثر تنوعاً. هذا وتعرض صناعة السياحة في القرن الحادي والعشرين للعديد من التحديات والتي من أبرزها ما يتعلق بالعمالة المتنوعة غير المتجانسة. خاصةً وأن

التواصل مع العملاء يعتبر أمراً حيوياً وهاماً في صناعة السياحة؛ لذا تحتاج المؤسسات العاملة في القطاع السياحي لاستقطاب عاملين ممن لديهم القدرة على التعامل مع العملاء وفهم احتياجاتهم (Nowak, 2008).

مشكلة البحث

إن العاملين في القطاع السياحي الحكومي في مصر غالباً ما يكونوا مفروضين على المدير؛ لم يتم باختيارهم، فيكون عليه إدارة مجموعات تتسم بالتنوع في النوع والفئة العمرية والديانة والخلفية التعليمية ومستوى الخبرة والسمات النفسية والشخصية. هذا وتتمثل مشكلة البحث في "دراسة مدى وعي القطاع السياحي الحكومي الخدمي في مصر لإدارة التنوع في قوى العمل، والوقوف على المشكلات التي قد تنتج عن قلة الوعي بهذا المدخل الإداري؛ سواء فيما يتعلق بالتواصل بين المديرين والموظفين، والتأثير على مستوى الأداء".

أهداف البحث

يهدف البحث إلى الآتي: 1- التعريف بإدارة التنوع ومميزاتها وأساليب تطبيقها في المنشآت السياحية. 2- التعريف بالأداء التنظيمي والعلاقة بينه وبين إدارة التنوع في قوى العمل. 3- تقييم مدى وعي المديرين والعاملين بوزارة السياحة بمصطلح إدارة التنوع، ومدى قبولهم للتنوع في قوى العمل، ومدى تلاؤم بيئة العمل مع تطبيق هذا المدخل الإداري. 4- تقييم العلاقة بين تنوع العاملين والأداء التنظيمي بوزارة السياحة المصرية.

مدخل لدراسة إدارة التنوع في المنشآت السياحية

تضم المنشآت السياحية على اختلاف مستوياتها الحكومية والخاصة، المحلية والدولية العديد من العاملين ذوي خلفيات ثقافية متنوعة يعملون في مكان واحد (Malik, et al., 2017)، فضلاً عن العديد من أوجه التنوع التي ينتج عنها وجود اختلافات في مدركاتهم وإهتماماتهم وأفكارهم وإتجاهاتهم. في هذا الإطار، يشير الباحثون، أنه إذا تم السيطرة على هذا التنوع واستغلاله بشكل أمثل، فإنه سوف يصبح مصدراً للتنمية، وإلا ربما يؤدي إلى صراع بين العاملين نتيجة لعدم التوافق بينهم. وعليه فإن المدير الناجح هو الذي يكون على دراية بهذه الصراعات، وإلا سوف تتصاعد إلى مشاكل شخصية تترك أثراً في النفس على المدى الطويل، الأمر الذي يؤثر بدوره على الثقافة التنظيمية وسلوكيات العاملين مما يضعف من أدائهم وتركيزهم في

العمل (Alghazo and Al Shaiban, 2016). وعليه يتم فيما يلي التعرف على مفهوم وأبعاد التنوع في قوى العمل، ومفهوم إدارة التنوع ومميزات وأساليب تطبيقها.

مفهوم تنوع قوى العمل

يمكن تعريف مصطلح "تنوع قوى العمل" Workforce Diversity على أنه "تعدد أوجه التشابه والاختلاف بين العاملين في منشأة ما، التي تجعل كل منهم يمتلك ميزة معينة ويختلف عن الآخرين، فيشكلون مزيجاً متنوعاً في العمر، النوع، الحالة الاجتماعية، المستوى الاجتماعي، الإعاقة، القدرات البدنية، الديانة، الشخصية، الأصول العرقية، اللغة، الخلفية الثقافية، نمط الحياة، تولي المناصب، الوضع والمكانة الوظيفية، التخصص الوظيفي، والموقع الجغرافي" (Akinnusi, et al., 2017 & Zhuwao, 2017 & Saxenaa, 2014 & Bedi, et al., 2014). هذا ويطلق عليه أيضاً مصطلح "التنوع الاجتماعي لقوى العمل" Social Workforce Diversity. كما يُعرّف "التنوع في مكان العمل" Workplace Diversity على أنه "الاعتراف بمجموعة العاملين الذين يتقاسمون سمات مشتركة تختلف عن سمات غيرهم في مكان العمل (Carelse, 2013)؛ جسدياً أو اجتماعياً أو نفسياً" (Amaliyah, 2015).

أبعاد التنوع في قوى العمل

يشير بعض الباحثين أن للتنوع أبعاداً ديموغرافية، وأخرى معرفية؛ تشمل الأبعاد الديموغرافية عوامل متعددة كالنوع والعمر والأصول العرقية. أما الأبعاد المعرفية كالتعليم، الخبرة الوظيفية، القيم، الإدراك، والخصائص الشخصية للفرد داخل مجموعة العمل (Mollel, et al., 2015). كما يمكن تقسيم أبعاد التنوع إلى أولية وثانوية، تتمثل الأبعاد الأولية في العمر، الأصول العرقية، النوع، والقدرات والسمات البدنية؛ والتي تشكل "صورة الذات"، أما الأبعاد الثانوية فتتمثل في الخلفية التعليمية، الموقع الجغرافي، الدخل، الحالة الاجتماعية، المعتقدات الدينية، وخبرات العمل؛ وهي تؤثر على "تقدير الذات". هذا ويبرز التحدي أمام المنشآت السياحية في كيفية توليد نتائج إيجابية متعددة والارتقاء بمستوى الأداء، ويعتمد هذا على عوامل متعددة كمستوى الوعي بالتنوع، والخبرة والتعليم، والذكاء العاطفي (Akinnusi, et al., 2017 & Amaliyah, 2015).

مفهوم إدارة التنوع

يمكن تعريف إدارة التنوع على أنها "العملية الإدارية الشاملة المخططة تخطيطاً منهجياً منظماً لتطوير البيئة التنظيمية للمنشأة، والتي يمكن أن يساهم فيها كافة العاملين ذوي السمات المتشابهة أو المختلفة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية وخلق ميزة تنافسية، بحيث لا يتم استبعاد أحد على أساس عوامل لا علاقة لها

بالإنتاجية" (Carelse, 2013 & Dike, 2013). كما يمكن تعريفها على أنها "الإجراءات التنظيمية التي تهدف إلى زيادة إدماج العاملين من مختلف الخلفيات في الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية من خلال سياسات وبرامج مدروسة"، أو هي "عملية إدارية شاملة لتطوير بيئة عمل لجميع العاملين" (Amaliyah, 2015). وعليه يمكن القول، أن إدارة التنوع لا يقصد بها فقط تنظيم التنوع وتحقيق العدل، لكن القدرة على إتاحة بيئة دافعة للعاملين من مختلف الفئات غير المتجانسة على أداء مهامهم بأقصى طاقاتهم وقدراتهم، دون الشعور بالعزلة أو المعاملة بطريقة غير عادلة (Zhuwao, 2017).

مميزات تطبيق إدارة التنوع في المنشآت السياحية

توجد العديد من المزايا لتطبيق إدارة التنوع في المنشآت السياحية، منها على سبيل المثال: انخفاض معدل دوران العمالة، خفض التكاليف المرتبطة بأداء الأعمال، تعزيز الإبداع والابتكار (Sharma, 2016)، زيادة الإنتاجية، تبادل الأفكار والخبرات، وبناء فرق عمل متنوعة والوصول إلى أفضل الحلول لمشكلات العمل في أقل وقت ممكن. فضلاً عن إتاحة فرصاً للتعلم والنمو الشخصي للموظف عندما يتعرض لأفكار ووجهات نظر جديدة، والتواصل الفعال بين كافة العاملين (Dike, 2013 & Bedi, et al., 2014). غير أنه إذا لم تقم المنشآت السياحية بتطبيق إدارة التنوع، فإن ذلك قد يؤدي إلى تشكيل مجموعات عمل غير رسمية، فضلاً عن سوء الإتصال بين قوى العمل المتنوعة، والصراع الوجداني، والصراع على السلطة؛ حيث يؤكد الخبراء على أن الأداء التنظيمي للمنشأة يتأثر بالأداء الفردي للعاملين بها (Joshi and Gawade, 2016).

أساليب تطبيق إدارة التنوع في المنشآت السياحية

توجد أربعة مداخل رئيسية يمكن أن تتبناها المنشآت السياحية لإدارة التنوع في مكان العمل، تتمثل في مدخل تقييم الأداء، المدخل الاجتماعي الثقافي، مدخل التمييز الإيجابي، وأخيراً مدخل القدرات، ويمكن إيضاح ذلك على النحو التالي: "مدخل تقييم الأداء" Performance appraisal approach، تواجه المنشآت السياحية الحكومية مشكلات عديدة فيما يتعلق بالطرق المتبعة من قبل المديرين لتقييم الأداء، والتي ربما تخضع للتمييز بشكل أو بآخر. أو أن يتأثر التقييم بعدة عوامل كـ"النمطية" والتي تعني وجود فكرة مسبقة أو شيوع فكرة معينة عن فئة معينة، و"انخفاض التوقعات"، و"ازدواجية المعايير". هذا وتقوم بعض المنشآت بتقييم المديرين من خلال تقييماتهم للعاملين لديهم. كذلك "المدخل الاجتماعي الثقافي" Sociocultural approach، والذي يشمل عدة مكونات منها على سبيل المثال، "الأبوية" paternalistic؛ حيث يعتبر المديرين الذين يتبنون هذا المبدأ أن من واجبهم حماية رؤسيتهم، وفي

المقابل يتوقعون ولأنهم، وهو شكل خفي من أشكال التمييز. ثم "مدخل التمييز الإيجابي" Affirmative Action approach، كإهتمام بالتمثيل المناسب للأقليات في المجتمع في القوى العاملة، كإشراك المرأة في العمل ومنحها حقوق معينة، وهو غالباً ما يكون منصوص عليه في القانون (Sharma, 2016). فضلاً عن تمثيل ذوي الإعاقة وأبناء المجتمعات المحلية المهمشة في الوظائف المختلفة (Munjuri, 2012). وأخيراً "مدخل القدرات" Capabilities approach؛ والذي يستند على الاعتراف بالتنوع البشري، سواء فيما يتعلق بالقدرات الأساسية "الفطرية والوراثية"، أو القدرات الداخلية "كفاءات ومهارات العاملين"، وأخيراً القدرات المركبة، التي تركز على الظروف الخارجية التي تؤثر على العاملين؛ كالظروف السياسية المحيطة (Sharma, 2016).

هذا وقد أشار بعض الباحثين إلى مداخل أخرى مثل "مدخل حساسية التنوع" Diversity sensitivity approach؛ والذي يركز على تعليم وتدريب قوى العمل في مجال إدارة التنوع، ويستند على أنه كلما ازداد وعي العاملين بالتنوع، كلما ازداد اعترافاً وقبولاً بالاختلافات بين الأفراد (Zhuwao, 2017 & Peretz, 2013) et al., 2015 & Nyamubarwa, 2013، ويطلق عليه أيضاً "مدخل تدريب قوى العمل المتنوعة"، الذي ينطوي على عدة مبادئ كتشجيع تكافؤ الفرص (Kyomugisha, 2016).

في هذا الإطار، تجدر الإشارة، أن ممارسات إدارة تنوع قوى العمل في المنشآت السياحية تبدأ بغرس ثقافة التنوع وإدارة التنوع لدى العاملين والمسؤولين عن الإدارة، والتوثيق الجيد للقدرات والكفاءات المميزة للعاملين في ملفاتهم الشخصية. فضلاً عن دراسة المعوقات التي ربما تمثل حائلاً عن تحقيق المساواة في مكان العمل؛ لإيجاد الحلول للتغلب عليها (Sharma, 2016).

وتجدر الإشارة أيضاً، أنه لا توجد إستراتيجية أو خطة معينة لإدارة التنوع يمكن تنفيذها في كل المنشآت. لكن توجد بعض الخطوات التي يمكن الاسترشاد بها؛ كفهم وقبول مفاهيم إدارة التنوع، وفهم المدير وإدراكه لثقافته وميوله، والفئات التي يتحيز لها ويتعامل معها بنمطية. كذلك الاستعداد والرغبة في قبول التحدي وتغيير الممارسات التي تعوق إدماج فئات معينة من العاملين في بيئة العمل (Bedi, et al., 2014).

مدخل لدراسة الأداء التنظيمي للمنشآت السياحية

يعتبر مصطلح "الأداء التنظيمي" واحداً من أكثر المتغيرات أهمية في مجال البحوث الإدارية في الوقت الحالي، وهو يتكون من المخرجات والنواتج الفعلية للمنشأة مقارنةً بالنواتج المستهدفة (Gitonga, et al., 2016)، ويتم فيما يلي التعرف على مفهوم الأداء التنظيمي، والعلاقة بينه وبين إدارة التنوع في قوى العمل.

مفهوم الأداء التنظيمي

يمكن تعريف مصطلح الأداء التنظيمي على أنه "قدرة المنشأة على تحقيق أهدافها باستخدام الموارد بطريقة تتسم بالكفاءة والفعالية" (ibid.). ويمكن قياسه من خلال تحقق العديد من الأهداف؛ كالأرباح، رضا العاملين، الإنتاجية، قاعدة العملاء، جودة الخدمة، والصورة الذهنية للمنشأة (Waiganjo, et al., 2012).

في هذا الإطار، يمكن القول، أن الأداء التنظيمي يركز على أداء العاملين، ويمكن تحسين مستوى الأداء التنظيمي وأداء العاملين من خلال عدة سبل كالتدريب، وإدارة التنوع في قوى العمل (Khan, et al., 2011).

العلاقة بين إدارة التنوع في قوى العمل والأداء التنظيمي

تشير الدراسات أن لإدارة التنوع دوراً جوهرياً في صنع القرار، وأن تقييم السمات التي تميز الأفراد عن غيرهم يعتبر مفيداً لتوزيع العاملين على الوظائف التي تتناسب مع سماتهم ومهاراتهم. كما أوضح الباحثون وجود علاقة بين التنوع والأداء التنظيمي؛ حيث أشارت إحدى الدراسات أن التنوع في المستوى التعليمي والعمر والنوع يتأثر سلباً إذا لم يتم إدارته بشكل جيد. كما أوضحت أن أكثر جوانب التنوع فعالية يتمثل في المستوى التعليمي والخلفية التعليمية؛ حيث يعزز الابتكار وكفاء العاملين وكفاء أداء الأعمال، وأن التنوع في العمر يؤثر سلباً على الابتكار (Kyomugisha, 2016). يتفق ذلك مع ما أورده (Mollel, et al., 2015)، حيث أشار أنه إذا ما تم إدارة تنوع المعرفة لدى العاملين بفاعلية، فإن ذلك يؤثر إيجابياً في الأداء التنظيمي. وأشار أن البيئة التي يشعر العاملين فيها بالتقدير تشكل دافعاً لالتزامهم ورضيتهم في النجاح، وبالتالي زيادة الإنتاجية، وزيادة رضائهم؛ الأمر الذي يؤثر بدوره في الأداء التنظيمي.

إدارة التنوع في المنشآت ذات الصلة بقطاع السياحة وعلاقتها بمستوى الأداء

تواجه إدارة التنوع من قبل الشركات العاملة في صناعة السياحة العالمية عدة مشكلات؛ تتعلق بثقافة المنشأة تجاه أسلوب عمل موظفيها، وأصولهم العرقية وربما توقعاتهم. إن إدراك الاختلافات الثقافية وتعلم كيفية التعامل معها وإدارتها، يعتبر أحد أسس النجاح في السوق السياحي في المستقبل (Rovinaru and Rovinaru, 2010). هذا وقد توصل أحد الباحثين أن الزي الرسمي الموحد للعاملين في شركات الطيران ومؤسسات الضيافة، ما هو إلا مبادرة لإدارة التنوع وضعت من قبل إدارة الموارد البشرية للتعامل مع التنوع في الخلفية الاجتماعية والاقتصادية للعاملين (Nyamubarwa, 2013). وفيما يلي نبذة عن تطبيق إدارة التنوع في المنشآت ذات العلاقة بقطاع السياحة.

شركة طيران GlobalAir البريطانية

تضم شركة طيران GlobalAir قوى عمل متنوعة من حيث النوع والخلفية الثقافية والديانة والأصول العرقية والفئات العمرية والقدرات والمهارات، وقد بدأت الشركة منذ أزمة الطيران العالمي سبتمبر 2001 في انتهاج سياسة لتخفيض حجم العمالة وإعادة الهيكلة؛ مع الأخذ في الاعتبار مدخلي تكافؤ الفرص وإدارة التنوع. واللدان تتبناها منذ أواخر الثمانينات من القرن العشرين؛ من خلال كبار المديرين بها. حيث تم تصميم وتنفيذ العديد من البرامج التدريبية، وبذل العديد من الجهود للتدقيق المنهجي المنظم في العاملين، وتوزيعهم على الوظائف، وحرصت على تنوع قوى العمل بمختلف إداراتها ومختلف المواقع الإدارية والدرجات الوظيفية. وتم تبني حملات منتظمة لرفع الوعي بذلك لدى كافة قوى العمل والمسؤولين عن إدارة الشركة. كما أن تخفيض حجم العاملين لم يتم بشكل عشوائي. على سبيل المثال، كان من المتوقع أن يكون النساء عرضه للتسريح أكثر من الرجال؛ باعتبار أن لديهم مسؤوليات أسرية أكبر، ولكن حرصاً من الشركة على الحفاظ على تنوع قوى العمل بها؛ أتاحت عدد من الخيارات المرنة كالعامل بدوام جزئي، أو الحصول على أجازة مدفوعة الأجر (Bajawa and Woodall, 2006).

شركة الخطوط الجوية الماليزية

أشارت إحدى الدراسات أن شركة الخطوط الجوية الماليزية تضم حوالي عشرون ألف موظفاً، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النوع وبين الخلفية التعليمية من جهة وبين أداء العاملين من جهة أخرى. كذلك عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفئة العمرية للعاملين وبين مستوى أدائهم (Mwatumwa, 2015 & Weiliang, et al., 2011).

وزارة السياحة المصرية

تمثل وزارة السياحة المصرية الجهاز السياحي الحكومي في جمهورية مصر العربية، وتتكون من عدد (6) قطاعات رئيسية، تتمثل في قطاع شئون مكتب الوزير، قطاع التخطيط والبحوث والتدريب، قطاع الأمانة العامة، قطاع المنشآت الفندقية والسياحية، قطاع الأنشطة السياحية والمكاتب الداخلية، وقطاع الشركات السياحية والمرشدين السياحيين. هذا ويعتبر الأخير هو القطاع المسئول عن تقديم الخدمات لشركات السياحة فئة "أ" وشركات النقل السياحي والمرشدين السياحيين في مصر، هذا ويتكون القطاع من الإدارة العامة لمتابعة أداء الشركات السياحية والبرامج، والإدارة المركزية للرقابة على الشركات السياحية ويتبعها الإدارة العامة الفنية لتراخيص الشركات السياحية والفروع والتعديلات، والإدارة العامة للرقابة المالية على الشركات السياحية، والإدارة العامة للتفتيش على الشركات السياحية والإدارة العامة للسياحة الدينية. فضلاً

عن الإدارة المركزية للنقل السياحي والمرشدين السياحيين ويتبعها الإدارة العامة للمرشدين السياحيين والإدارة العامة للنقل السياحي (وزارة السياحة، 2011). الأمر الذي يبرز مدى أهمية ذلك القطاع الحيوي وأهمية إتباع الأساليب الحديثة لإدارة العاملين به، في سبيل رفع مستوى أدائهم وضمان جودة ما يقدمونه من خدمات لشركات السياحة وشركات النقل السياحي والمرشدين السياحيين في مصر.

دراسة ميدانية لتقييم مدى تطبيق إدارة التنوع في وزارة السياحة المصرية وأثر ذلك في الأداء التنظيمي منهجية البحث

يرتكز البحث على فرض مغزاه، "وجود علاقة بين إدراك مصطلح إدارة التنوع وقبول فكرة تنوع العاملين بقطاع الشركات السياحية والمرشدين السياحيين بوزارة السياحة من جهة، وبين الأداء التنظيمي من جهة أخرى". هذا ويرتكز البحث على المنهج الوصفي "نمط الدراسات المسحية"؛ سواء من حيث الاعتماد على المراجع العربية والأجنبية لوصف ظاهرة التنوع في قوى العمل وأبعادها ومميزات وأساليب إدارة ذلك التنوع (البيانات الثانوية)، كذلك الاعتماد على الدراسة الميدانية عن طريق الاستبيان من خلال المقابلات الشخصية المتعمقة؛ للوقوف على مدى إدراك مصطلح إدارة التنوع وقبول فكرة تنوع العاملين بقطاع الشركات السياحية والمرشدين السياحيين بوزارة السياحة، والعلاقة بينه وبين الأداء التنظيمي (البيانات الأولية). حيث تم تصميم قائمة استبيان من أربعة محاور أساسية خاصة بمشكلة وفرض البحث. فضلاً عن البيانات الشخصية الخاصة بالجنس والفئة العمرية والمستوى التعليمي والخلفية التعليمية والخبرة الوظيفية للمستقصى منهم؛ كي يمكن الوقوف على مدى جدية وعمق وشمول ما أدلوا به من استجابات. تم اختبار الاستبيان للتأكد من مدى وضوحه، وذلك عن طريق توزيعه على بعض مفردات مجتمع الدراسة، وقد تم تعديله وفقاً للملاحظات التي إتفقوا عليها. ثم تم توزيعه على كافة مفردات العينة.

يبلغ عدد العاملين بوزارة السياحة (1460) موظفاً حتى أكتوبر 2017، ويبلغ عدد العاملين بقطاع الشركات السياحية والمرشدين السياحيين محل الدراسة عدد (260) موظفاً (الإدارة العامة لشؤون العاملين بوزارة السياحة، 2017)، تم توزيع الاستقصاء على عينة تحكومية مكونة من عدد (160) من العاملين بالقطاع محل الدراسة من مختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى والمباشرة، بنسبة (61.54%) من العدد الكلي للعاملين بالقطاع. تم استرداد عدد (135) استبيان بنسبة (84.4%)، وهي تعتبر كافية لتحقيق أهداف البحث من حيث التعرف على مدى تقبل واعتراف العاملين من كافة المستويات الإدارية بالتنوع في مكان العمل، ومدى قيام المديرين بوزارة السياحة بتطبيق إدارة التنوع، ومن ثم تحقيق الرضاء الوظيفي والابتكار والقابلية على العمل والرغبة في النجاح، وبالتالي التأثير على الأداء التنظيمي للقطاع محل الدراسة خاصةً، ووزارة السياحة المصرية عامةً.

تم اختيار قطاع الشركات السياحية والمرشدين السياحيين باعتباره أحد القطاعات الخدمية في وزارة السياحة، وبالتالي فهو بحاجة أكثر من غيره لعاملين قادرين على التعامل مع العملاء، ولديهم توازن نفسي ومهارات مستغلة بطريقة سليمة؛ لتحقيق رضا المتعاملين مع القطاع، تضمن أداء الخدمة بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة وفي أقل وقت. تم توزيع قوائم الاستبيان خلال في الفترة من يوليو حتى أكتوبر من عام 2017. ثم تفرغ البيانات وتحليلها من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.15). وقبل عرض تحليل استجابات عينة الدراسة، تم اختبار الثبات، لتحرى مدى الثبات والصدق في الأجوبة التي أدلت بها مفردات العينة.

اختبار الثبات لعينة الدراسة الميدانية

جدول 1: معامل الثبات لعينة الدراسة الميدانية

معامل الصدق*	معامل الثبات (ألفا)	عدد العبارات	حجم العينة	المجتمع الذي تنتمي إليه العينة
87.92%	0.773	95	135	الجهاز الإداري بقطاع الشركات السياحية والمرشدين السياحيين بوزارة السياحة

* معامل الصدق = جذر معامل الثبات

يتضح من جدول 1، أن معامل الثبات لآراء عينة الدراسة يمثل نسبة (77.3%)، أي أن إجاباتهم ثابتة ومتسقة، ويتضح أن معامل الصدق في استجابات عينة الدراسة بلغ (87.92%). وفيما يلي عرض لنتائج تحليل الاستبيان.

الإحصاء الوصفي لاستجابات عينة الدراسة

البيانات الشخصية

النوع: تشير العديد من الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين تنوع العاملين في المنشأة الواحدة ما بين ذكور وإناث، وبين مستوى الأداء التنظيمي (Mwatumwa, 2015).

جدول 2: توزيع عينة العاملين بقطاع الشركات السياحية والمرشدين السياحيين وفقاً للنوع

النسبة	التكرار	النوع	كود
53.3%	72	الذكور	1 - ذكر.
46.7%	63	الإناث	2 - أنثى.
100	135	الإجمالي	

يتضح من جدول 2، أن (53.3%) من مفردات عينة العاملين بالقطاع محل الدراسة من مختلف المستويات الإدارية من الذكور، وأن (46.7%) من مفردات العينة من الإناث. هذا وتوضح تلك النتائج أن كلا الجنسين مشاركين في الدراسة بشكل عادل، وبالتالي لا تتسم النتائج بالتحيز.

الفئة العمرية: يشير العديد من الباحثين أن للتنوع العمري في المنشأة الواحدة العديد من التأثيرات على أداء العاملين، سواء إيجابية أو سلبية (Zhuwao, 2017).

جدول 3: توزيع عينة العاملين بقطاع الشركات السياحية والمرشدين السياحيين وفقاً للفئة العمرية

الترتيب	المتوسط	النسبة	التكرار	الفئة العمرية	كود
4	2.67	15.6	21	من 20 حتى أقل من 30 عاماً.	1
1		31.1	42	من 30 حتى أقل من 40 عاماً.	2
3		24.4	33	من 40 حتى أقل من 50 عاماً.	3
2		28.9	39	من 50 حتى 60 عاماً.	4
		100	135	الإجمالي	

يتضح من جدول 3، أن الفئة العمرية للعاملين بقطاع الشركات السياحية والمرشدين السياحيين الذين شملتهم الدراسة الميدانية، تأتي بمتوسط (2.67) في اتجاه الفئة العمرية الأكبر من أربعين عاماً. حيث تم تمثيل الفئة العمرية (من 30 حتى أقل من 40 عاماً) بنسبة (31.1%). ثم الفئة العمرية (من 50 حتى 60 عاماً) بنسبة (28.9%)، يلي ذلك الفئة العمرية (من 40 حتى أقل من 50 عاماً) بنسبة (24.4%)، وأخيراً الفئة العمرية (من 20 حتى أقل من 30 عاماً) بنسبة (15.6%). هذا ويتبين من ذلك التوزيع العمري أن جميع المراحل العمرية ممثلة في الدراسة.

المستوى التعليمي: تشير الدراسات أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي للموظف، كلما كان أكثر إنتاجية (Mwatumwa, 2015).

جدول 4: توزيع عينة العاملين بقطاع الشركات السياحية والمرشدين السياحيين وفقاً للمستوى التعليمي

الترتيب	النسبة	التكرار	المستوى التعليمي	كود
6	1.5	2	- ثانوي عام.	1
4	6.7	9	- دبلوم فني.	2
1	57	77	- مؤهل عالي.	3
2	15.6	21	- دبلوم دراسات عليا.	4
3	14.8	20	- ماجستير.	2
5	4.4	6	- دكتوراه.	6
	100	135	الإجمالي	

يتضح من جدول 4، أن (57%) من عينة العاملين بقطاع الشركات السياحية والمرشدين السياحيين بوزارة السياحة؛ حاصلون على مؤهل عالي (بكالوريوس/ليسانس)، ونسبة (15.6%) حاصلون على دبلوم دراسات عليا، ونسبة (14.8%) من مفردات العينة حاصلون على الماجستير. بينما (6.7%) فقط

حاصلون على دبلوم فني متوسط. هذا ويتبين من ذلك مشاركة فئات من العاملين متنوعة في المستوى التعليمي في الدراسة الميدانية.

الإدارة التي يعمل بها مفردات العينة داخل القطاع محل الدراسة

جدول 5: توزيع عينة العاملين بقطاع الشركات السياحية والمرشدين السياحيين وفقاً للإدارة التابعين لها

الترتيب	النسبة	التكرار	الإدارة التابعين لها	كود
2	34.1	46	- الإدارة المركزية للنقل السياحي والمرشدين السياحيين.	1
1	60.7	82	- الإدارة المركزية للرقابة على الشركات السياحية.	2
3	5.2	7	- الإدارة العامة لمتابعة أداء الشركات السياحية والبرامج.	3
	100	135	الإجمالي	

يتضح من جدول 5، أن (60.7%) من عينة الدراسة يعملون بالإدارة المركزية للرقابة على الشركات السياحية، سواء في مجال تراخيص الشركات السياحية والفروع والتعديلات، أو الرقابة المالية أو التفتيش على الشركات السياحية أو في مجال السياحة الدينية. كما يتبين أيضاً، أن (34.1%) من مفردات العينة يعملون في الإدارة المركزية للنقل السياحي والمرشدين السياحيين، ونسبة (5.2%) يتبعون الإدارة العامة لمتابعة أداء الشركات السياحية والبرامج.

يتضح من ذلك أن كافة الإدارات التي يتكون منها القطاع محل الدراسة ممثلة في العينة.

المستوى الإداري لمفردات العينة داخل القطاع محل الدراسة

جدول 6: توزيع عينة العاملين بقطاع الشركات السياحية والمرشدين السياحيين وفقاً لمستوياتهم الإدارية

الترتيب	النسبة	التكرار	المستوى الإداري	كود
6	0.7	1	- رئيس قطاع.	1
5	1.5	2	- رئيس إدارة مركزية	2
3	5.2	7	- مدير عام.	3
2	16.3	22	- رئيس قسم.	4
1	73.3	99	- موظف.	5
4	3	4	- عامل خدمات معاونة.	6
	100	135	الإجمالي	

يتضح من جدول 6، أن عينة الدراسة الميدانية من العاملين بقطاع الشركات السياحية والمرشدين السياحيين يمثلون كافة المستويات الإدارية؛ حيث يمثل مستوى الإدارة المباشرة نسبة (73.3%) من الموظفين من مختلف الدرجات الوظيفية من الأولى وحتى الرابعة، يلي ذلك (16.3%) رؤساء أقسام و(5.2%) من

مفردات العينة يشغلون درجة مدير عام؛ ويمثلون الإدارة الوسطى. يلي ذلك الإدارة العليا. كذلك فإن أفراد الخدمات المعاونة ممثلون في العينة بنسبة (3%).

سنوات الخبرة الوظيفية

يشير (Gitonga, et al., 2016)، أن الخبرة الوظيفية تعتبر مؤشراً جيداً للتنبؤ بالأداء، وذلك أكثر من مؤشر الفئة العمرية، ومن ثم فإن هناك علاقة بين مدة خبرة العاملين وبين الأداء التنظيمي.

جدول 7: توزيع عينة العاملين بقطاع الشركات السياحية والمرشدين السياحيين وفقاً لمدة الخبرة الوظيفية

الترتيب	المتوسط	النسبة	التكرار	مدة الخبرة الوظيفية	كود
5	3.17	8.1	11	- أقل من خمس أعوام.	1
1		26.7	36	- من 5 أعوام حتى أقل من 10 أعوام.	2
2		24.4	33	- من 10 أعوام حتى أقل من 20 عاماً.	3
3		21.5	29	- من 20 عام حتى أقل من 30 عاماً.	4
4		19.3	26	- من 30 عام حتى 40 عاماً.	5
		100	135	الإجمالي	

يتضح من جدول 7، أن الخبرة الوظيفية لعينة الدراسة الميدانية تأتي بمتوسط (3.17) في اتجاه الخبرة الأقل من (20 عاماً). حيث تتراوح الخبرة الوظيفية لنسبة (26.7%) من عينة الدراسة من (5 أعوام حتى أقل من 10 أعوام). و(24.4%) من عينة الدراسة تتراوح خبرتهم ما بين (10 أعوام وأقل من 20 عاماً). يلي ذلك من تتراوح خبرتهم ما بين (20 عاماً حتى أقل من 30 عاماً)؛ حيث يمثلون (21.5%) من عينة الدراسة. الأمر الذي يدل على تنوع الخبرات الوظيفية لعينة الدراسة.

مدة سنوات الخبرة في المناصب الإدارية

جدول 8: توزيع مفردات العينة وفقاً للخبرة في المناصب الإدارية

الترتيب	النسبة	التكرار	مدة الخبرة في المناصب الإدارية	كود
3	9.4	3	- أقل من عامين.	1
1	53.1	17	- من عامين حتى 5 أعوام.	2
2	37.5	12	- أكثر من 5 أعوام.	3
	100	32	الإجمالي	

يتضح من جدول 8، أن عينة الدراسة الميدانية ممن يشغلون مناصب إدارية بدءاً من رؤساء الأقسام وحتى رئيس القطاع، لديهم خبرة متنوعة في المناصب الإدارية والوظائف الإشرافية. حيث تتراوح خبرة (53.1%) منهم ما بين عامين وخمس أعوام. وتصل خبرة (37.5%) إلى أكثر من 5 أعوام. أي أن لديهم خبرة في

المناصب الإدارية العليا لمدة مناسبة تمكنهم من الحكم على مدى تأثير إدارة التنوع في قوى العمل على الأداء التنظيمي.

المحور الأول: تقييم مدى وعي الجهاز الإداري بقطاع الشركات السياحية والمرشدين السياحيين بمصطلح "إدارة التنوع"

وعى العاملين بالقطاع محل الدراسة بمصطلح "إدارة التنوع في قوى العمل"

أشار (Carelse, 2013)، أن إدارة التنوع الفعالة عبارة عن "إنشاء والإبقاء على مكان العمل خال من التمييز والتعصب، بحيث يمكن لأصحاب المصلحة؛ عاملين، عملاء، موردين، مستثمرين، والمجتمع المحلي والدولي، بغض النظر عن اختلافاته؛ أن يشعروا أنهم جزءاً من منظومة العمل، يتم دعمه باستمرار".

جدول 9: مدى المعرفة بمصطلح "إدارة التنوع"

كود	المتغير	التكرار	النسبة	المتوسط	معامل الاختلاف*
1	- نعم.	40	29.6	2.16	%39.54
2	- إلى حد ما.	34	25.2		
3	- لا.	61	45.2		
	الإجمالي	135	100		

* معامل الاختلاف = الانحراف المعياري / المتوسط

يتضح من جدول 9، أن مدى وعي الجهاز الإداري بقطاع الشركات السياحية والمرشدين السياحيين بمصطلح "إدارة التنوع"؛ يأتي بمتوسط (2.16%) في اتجاه أنه إلى حد ما يوجد وعي لديهم ومعرفة سابقة بهذا المصطلح، بمعامل اختلاف (39.54%). حيث أشار (45.2%) من مفردات العينة إلى عدم وجود وعي لديهم بمصطلح إدارة التنوع. بينما أوضح (29.6%) من مفردات العينة وعيهم ومعرفتهم المسبقة بذلك المصطلح. ونوه (25.2%) منهم أنه إلى حد ما يوجد لديهم وعي بمصطلح إدارة التنوع.

تنفيذ برامج تدريبية إلزامية حول إدارة التنوع للجهاز الإداري بالقطاع محل الدراسة

جدول 10: تنفيذ برامج تدريبية إلزامية للمديرين والموظفين لزيادة وعيهم بأهمية التنوع

كود	المتغير	التكرار	النسبة	المتوسط	معامل الاختلاف
1	- نعم.	35	25.9	2.09	%37.18
2	- إلى حد ما.	53	39.3		
3	- لا.	47	34.8		
	الإجمالي	135	100		

يتضح من جدول 10، أن مدى تنفيذ وزارة السياحة لبرامج تدريبية إلزامية للمديرين ورؤساء الأقسام والموظفين بالقطاع محل الدراسة؛ لزيادة وعيهم بأهمية التنوع في مكان العمل، وكيفية التفاعل مع الموظفين والعملاء؛ يأتي بمتوسط (2.09) في اتجاه أنه إلى حد ما يتم توفير ذلك من قبل الإدارة العامة للتدريب بالوزارة، بعضها يكون إجباري للقيادات والبعض الآخر اختياري وفقاً لترشيحات المديرين. حيث أشار إلى ذلك (39.3%) من مفردات العينة. بينما أوضح (34.8%) منهم أنه لا توجد دورات تدريبية توجه إليهم بهذا المضمون.

المحور الثاني: تقييم مدى قبول الجهاز الإداري بقطاع الشركات السياحية والمرشدين السياحيين للتنوع في قوى العمل

مدى تقبل الجهاز الإداري بالقطاع محل الدراسة لفكرة وجود اختلافات بين العاملين

إن للتنوع في قوى العمل انعكاسات على الممارسات الإدارية؛ حيث يكون المديرون مطالبون بتغيير أساليبهم التي تركز على معاملة الجميع على حدٍ سواء، إلى الاعتراف بالاختلافات بينهم وقبولها، والاستجابة لها من خلال إتباع سياسة لإدارتها والتعامل معها؛ لكن دون تمييز أي فئة على أخرى (Amaliyah, 2015 & Bedi, et al., 2014).

جدول 11: مدى تقبل وجود اختلافات بين قوى العمل

كود	المتغير	التكرار	النسبة	المتوسط	معامل الاختلاف
1	- نعم.	92	68.1	1.42	47.46%
2	- إلى حد ما.	29	21.5		
3	- لا.	14	10.4		
	الإجمالي	135	100		

يتضح من جدول 11، أن مدى تقبل الجهاز الإداري بالقطاع محل الدراسة لفكرة وجود اختلافات بين العاملين؛ يأتي بمتوسط (1.42) في اتجاه تقبل ذلك، بمعامل اختلاف (47.46%). حيث أشار (68.1%) من مفردات العينة إلى تقبلهم التنوع في قوى العمل. وأوضح (21.5%) من العينة أنهم إلى حد ما يتقبلون ذلك. بينما أشار (10.4%) فقط من عينة العاملين بقطاع الشركات السياحية والمرشدين السياحيين؛ إلى عدم تقبلهم فكرة تنوع قوى العمل داخل الإدارة الواحدة.

مدى تفضيل التعامل مع عاملين مختلفين في النوع "ذكور/إناث"

جدول 12: مدى تفضيل عينة الدراسة التعامل مع عاملين مختلفين في النوع "ذكور/إناث"

كود	المتغير B1	التكرار	النسبة	المتوسط	معامل الاختلاف
1	نعم، أفضل فرق العمل المتنوعة من الذكور والإناث.	95	70.4	1.49	54.9%

عدد خاص بالمؤتمر الدولي الأول: ريادة الأعمال في صناعة السياحة والضيافة والتراث في مصر - رؤية مستقبلية للتنمية المستدامة - والتي نظمتها كلية السياحة وإدارة الفنادق - جامعة فاروس بالإسكندرية

		11.9	16	2 - إلى حد ما.
		16.3	22	3 - لا. حيث أفضل فرق العمل من الذكور فقط.
		1.5	2	4 - لا. حيث أفضل فرق العمل من الإناث فقط.
		100	135	الإجمالي

يتضح من جدول 12، أن (70.4%) من أفراد الجهاز الإداري بقطاع الشركات السياحية والمرشدين السياحيين يفضلون فرق العمل المتنوعة التي تضم كلاً من الذكور والإناث على السواء. وذلك بمتوسط (1.49). بينما أشار (16.3%) من مفردات العينة إلى تفضيلهم العمل مع العاملين والمديرين من الذكور فقط. ولم يشر إلى تفضيل العمل مع المديرين والعاملين من الإناث فقط سوى (1.5%) فقط من مفرد العينة.

تقييم إدار التنوع في القطاع محل الدراسة فيما يتعلق بإدارة الاختلاف في النوع

جدول 13: إدار التنوع فيما يتعلق بإدارة الاختلاف في النوع "ذكور/إناث"

معامل الاختلاف	المتوسط	لا (3)		إلى حد ما (2)		نعم (1)		المؤشر	كود
		%	ك	%	ك	%	ك		
%42.4	2.07	42.2	57	23.0	31	34.8	47	تعرضت لظلم بسبب تحيز المدير لجنس معين.	B2
%36.5	2.07	31.9	43	43	58	25.2	34	أشعر بمعاملة عادلة للعاملين؛ باختلاف النوع.	B3
%41.4	1.5	6.7	9	37.0	50	56.3	76	توجد فرص لترقي المرأة في القطاع.	B4
%42.98	2.01	37.8	51	25.9	35	36.3	49	تفضيل تولي الذكور المناصب القيادية العليا.	B5
%42.1	1.7	14.8	20	40.0	54	45.2	61	تشارك المرأة في صنع القرار كالرجل.	B6
%39.8	1.96	28.1	38	39.3	53	32.6	44	توقع المديرين بأن أداء الذكور أعلى من الإناث.	B7
%42.9	1.33	5.2	7	22.2	30	72.6	98	الأجازات متاحة للذكور والإناث دون تمييز.	B9
%14.44	1.8							إجمالي المؤشر	B2.9

يتضح من جدول 13، أن تقييم تطبيق إدار التنوع في القطاع محل الدراسة؛ فيما يتعلق بإدارة الاختلاف في النوع "ذكور/إناث"، يأتي بمتوسط (1.8) في اتجاه أنه إلى حد ما يتم إدارة تنوع قوى العمل في النوع، وبمعامل اختلاف (14.44%).

حيث تم الإتفاق على وجود عناصر معينة لا يتم فيها التمييز بين العاملين والعاملات بالقطاع، على سبيل المثال، الأجازات متاحة لكل من الذكور والإناث دون تمييز، بمتوسط (1.33). ثم وجود فرص للنمو والترقي للمرأة، بمتوسط (1.5). يلي ذلك كون المرأة تشارك في صنع القرار في القطاع مثلها كالرجل بمتوسط (1.7) في إتجاه إلى حد ما، حيث يتكون القطاع من عدد (7) إدارات عامة، ترأس المرأة إدارتين فقط، هما الإدارة العامة للسياحة الدينية والإدارة العامة للمرشدين السياحيين.

كما يأتي تقييم الجهاز الإداري فيما يخص مدى وجود توقع مسبق لدى المديرين بأن أداء الرجل أعلى من أداء المرأة، ومدى تفضيل تولي الذكور المناصب القيادية العليا، بمتوسط (1.96) و(2.01) على التوالي، في إتجاه أنه إلى حد ما يتم ذلك.

هذا وقد جاء شعور الجهاز الإداري بالمعاملة العادلة للعاملين بقطاع الشركات السياحة (ذكور أو إناث)، بمتوسط (2.07) ومعامل اختلاف (36.5%)، حيث أشار (43%) من مفردات العينة إلى شعورهم بذلك إلى حد ما، بينما أشار (31.9) من عينة الدراسة إلى عدم شعورهم بالمعاملة العادلة باختلاف النوع. وأخيراً أوضح (42.2%) من مفردات العينة إلى عدم تعرضهم من قبل لظلم من قبل المدير بسبب تحيزه لجنس معين (ذكور/ إناث). بينما أشار (34.8%) إلى تعرضهم للظلم في هذا الإطار، بمتوسط (2.07) في إتجاه أنه إلى حد ما يتم ذلك وبمعامل اختلاف (42.4%).

- تفضيل الجهاز الإداري بالقطاع محل الدراسة التعامل مع عاملين متنوعي الفئات العمرية

جدول 14: مدى تفضيل التعامل مع عاملين مختلفين في المراحل العمرية

كود	المتغير B10	التكرار	النسبة	المتوسط	معامل الاختلاف
1	عم، أفضل فرق العمل متنوعة المراحل العمرية.	79	58.5	1.77	62.1%
2	إلى حد ما.	29	21.5		
3	لا، حيث أفضل فرق العمل من صغار السن.	6	4.4		
4	لا، حيث أفضل فرق العمل من متوسطي وكبار السن.	21	15.6		
	الإجمالي	135	100		

يتضح من جدول 14، أن مدى تفضيل عينة أفراد الجهاز الإداري بقطاع الشركات السياحية والمرشدين السياحيين للتعامل مع عاملين مختلفين في المراحل العمرية، يأتي بمتوسط (1.77) في إتجاه إلى حد ما. حيث أشار (58.5%) إلى تفضيل فرق العمل المتنوعة في المراحل العمرية، وأوضح (21.5%) تفضيل ذلك إلى حد ما. بينما أوضح (15.6%) من مفردات العينة تفضيل فرق العمل من متوسطي العمر وكبار السن.

في هذا الإطار، جاء في دراسة (Zhuwao, 2017)، أن تنوع الفئات العمرية للعاملين داخل المنشأة الواحدة له العديد من المزايا، كأن تكون المنشأة زاخرة بالعديد من المهارات والأساليب الفكرية ووجهات النظر المختلفة لحل المشكلات. فضلاً عن وجود بيئة محفزة للإبداع والابتكار وبالتالي زيادة الإنتاجية. على الجانب الآخر، فإن للتنوع العمري بعض المساوئ كالمشكلات المرتبطة بالتواصل والتفاعل بين العاملين، وصراع الأجيال، وبالتالي انخفاض مستوى الأداء بسبب اختلاف القيم والأفضليات. وأنه في حالة فشل المديرين في إدارة الفجوات العمرية بين العاملين؛ فمن المحتمل أن يتطور الصراع بينهم وبالتالي تقل إنتاجيتهم.

تقييم القطاع محل الدراسة فيما يتعلق بإدارة التنوع في المرحلة العمرية

جدول 15: إدار التنوع فيما يتعلق بإدارة الاختلاف في المرحلة العمرية

معامل الاختلاف	المتوسط	لا (3)		إلى حد ما (2)		نعم (1)		المؤشر	كود
		%	ك	%	ك	%	ك		
42.4%	1.81	21.5	29	37.8	51	40.7	55	مشاركة مختلف الأعمار في حل المشكلات وتبادل الخبرات وصنع القرار.	B11
36.2%	1.93	20.7	28	51.1	69	28.1	38	يوجد صراع بين العاملين بسبب اختلاف أعمارهم.	B12
36.8%	1.96	23.7	32	48.1	65	28.1	38	عدم ترابط العاملين متنوعي المراحل العمرية.	B13
39.3%	1.96	27.4	37	40.7	55	31.9	43	معاملة عادلة للعاملين من الفئات العمرية المختلفة.	B14
41.4%	2.01	34.8	47	31.1	42	34.1	46	فرص الترقى متكافئة لمختلف الفئات العمرية.	B16
46.8%	1.46	14.1	19	27.4	37	58.5	79	برامج التدريب متاحة للفئات العمرية المتنوعة.	B17
43.3%	1.3	5.2	7	20.0	27	74.8	101	الإجازات متاحة للجميع.	B18
45.2%	1.71	25.2	34	32.6	44	42.2	57	توجد أنشطة ترفيهية لمتنوعي الفئات العمرية.	B182
19.3%	1.78							إجمالي المؤشر	B11.18

يتضح من جدول 15، أن تقييم تطبيق إدار التنوع في القطاع محل الدراسة؛ فيما يتعلق بإدارة الاختلاف في المراحل العمرية للعاملين، يأتي بمتوسط (1.78) في إتجاه أنه إلى حد ما توجد إدارة جيدة لقوى العمل المتنوعة في المراحل العمرية، وبمعامل اختلاف (19.3%).

هذا وقد جاء مدى إتاحة الإجازات لمختلف الفئات العمرية دون تمييز، بمتوسط (1.3) في إتجاه الإتفاق على ذلك، وقد أشار البعض أن الأجازات المسموح بها تزداد لكبار السن وأن ذلك يحكمه قانون الخدمة المدنية. ثم مدى إتاحة برامج التدريب والتطوير لمختلف الفئات العمرية للعاملين بالقطاع بمتوسط (1.46) في إتجاه الموافقة.

أما فيما يخص إتاحة أنشطة ترفيهية ورحلات للعاملين ذوي الفئات العمرية المختلفة لخلق جو من الألفة وتقليل الفوارق وتقريب وجهات النظر، فقط جاءت بمتوسط (1.71) في إتجاه أنه إلى حد ما يتم ذلك، ولكن ليس على مستوى القطاع فقط، ولكن على مستوى وزارة السياحة ككل. يلي ذلك بمتوسط (1.81) قيام المديرين إلى حد ما بمشاركة جميع أعضاء فريق العمل من مختلف الأعمار في حل المشكلات وتبادل الخبرات وصنع القرار.

كما جاءت آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بمدى وجود صراع بين مختلف العاملين في الإدارة التابعين لها بسبب تنوع مراحلهم العمرية، بمتوسط (1.93) في إتجاه إلى حد ما، وبمعامل اختلاف (36.2%). حيث أشار (51.1%) من العينة إلى وجود صراع إلى حد ما، وأجزم (28.1%) من مفردات العينة وجود صراع بين العاملين ذوي الفئات العمرية المتنوعة. بينما أوضح (20.7%) من العينة عدم وجود صراع. كذلك فيما يخص الشعور بعدم وجود ترابط بين العاملين ذوي المراحل العمرية المتنوعة، فقد أشار (48.1%) من حجم العينة إلى عدم وجود ترابط إلى حد ما، وأجزم (28.1%) من مفردات العينة عدم وجود ترابط بين العاملين ذوي الفئات العمرية المختلفة.

أما فيما يتعلق بالمعاملة العادلة للعاملين ذوي الفئات العمرية المختلفة بالقطاع محل الدراسة، فقد جاء بمتوسط (1.96) في إتجاه إلى حد ما، حيث أشار إلى ذلك (40.7%) من مفردات العينة. وأشار (31.9%) إلى وجود معاملة عادلة، ولم يشر إلى المعاملة غير العادلة سوى (27.4%) فقط من عينة الدراسة. أما فيما يتعلق بآراء عينة الدراسة في مدى إتاحة فرص متكافئة للترقي لمختلف الفئات العمرية داخل القطاع؛ فقد جاء بمتوسط (2.01) في إتجاه أنه إلى حد ما يتم ذلك. حيث أوضح (34.8%) من مفردات العينة أن فرص الترقي ليست متكافئة لمختلف الفئات العمرية؛ نظراً لطبيعة القوانين التي تنظم عمل الجهات الحكومية، وأن الأمر لا يتصل كليةً بالأسلوب الإداري المتبع داخل قطاع الشركات السياحية والمرشدين السياحيين بوزارة السياحة.

تفضيل الجهاز الإداري بالقطاع محل الدراسة التعامل مع خلفيات تعليمية متنوعة

أشار (Alghazo and Al Shaiban, 2016)، أن المديرين يمكن أن يستفيدوا من التنوع في الخلفية التعليمية لدفع وتشجيع العاملين للعمل سوياً كفريق متكامل لتحقيق أهداف المنشأة.

جدول 16: مدى تفضيل التعامل مع عاملين ذوي خلفيات تعليمية متنوعة

كود	المتغير B19	التكرار	النسبة	المتوسط	معامل الاختلاف
1	- نعم.	85	63.0	1.53	49.1%
2	- إلى حد ما.	29	21.5		
3	- لا.	21	15.6		
	الإجمالي	135	100		

يتضح من جدول 16، أن مدى تفضيل الجهاز الإداري بقطاع الشركات السياحية والمرشدين السياحيين للتعامل مع عاملين ذوي خلفيات تعليمية مختلفة، يأتي بمتوسط (1.53) في اتجاه إلى حد ما، وذلك بمعامل اختلاف (49.1%). حيث أشار إلى تفضيل الخلفيات التعليمية المتنوعة (63%) من عينة الدراسة. يلي ذلك التفضيل إلى حد ما، وذلك من وجهة نظر (21.5%) من مفردات العينة. بينما لم يشر إلى تفضيل فرق العمل ذات الخلفيات التعليمية المتشابهة سوى (15.6%) فقط من مفردات العينة. في هذا الإطار، أوضح (Mwatumwa, 2015)، أن الخلفية التعليمية غير المتجانسة في مجموعات العمل قد ينتج عنها ازدياد القلق والصراع، والذي قد يقود إلى انخفاض قدرة فريق العمل على الاندماج والتواصل الفعال.

تقييم إدار التنوع في القطاع محل الدراسة فيما يتعلق بإدارة تنوع الخلفية التعليمية

جدول 17: إدار تنوع قوى العمل ذوي الخلفيات التعليمية المختلفة

كود	المؤشر	نعم (1)		إلى حد ما (2)		لا (3)		المتوسط	معامل الاختلاف
		%	ك	%	ك	%	ك		
B20	تستند خطة التوظيف على الخلفية التعليمية.	58	43.0	45	33.3	32	23.7	1.81	43.98%
B23	اختلاف الخلفية التعليمية يولد الصراع بين العاملين.	36	26.7	63	46.7	36	26.7	2.00	36.65%
B24	أشعر بعدم الثقة بسبب خلفيتي التعليمية.	14	10.4	33	24.4	88	65.2	2.55	26.55%
B25	إشراك العاملين متنوعي الخلفيات	40	29.6	54	40.0	41	30.4	2.01	38.66%

								التعليمية في حل المشكلات وصنع القرار .	
52	38.5	54	40.0	29	21.5	1.83	41.4%	B26	مساواة معاملة العاملين دون النظر لخلفياتهم التعليمية.
						1.99	17.8%	B20.26	إجمالي المؤشر

يتضح من جدول 17، أن تقييم تطبيق إدار التنوع في القطاع محل الدراسة؛ فيما يتعلق بإدارة التنوع في الخلفية التعليمية للعاملين، يأتي بمتوسط (1.99) في اتجاه أنه إلى حد ما يتم ذلك، وبمعامل اختلاف (17.8%). أشارت مفردات العينة من أفراد الجهاز الإداري بالقطاع محل الدراسة بوزارة السياحة، أن وجود اختلاف في الخلفية التعليمية للعاملين إلى حد ما يولد صراع بينهم، بمتوسط (2.00) ومعامل اختلاف (36.65%). حيث أشار إلى ذلك (46.7%) منهم. في حين أجزمت نسبة (26.7%) من عينة الدراسة حدوث ذلك بالفعل. بينما يأتي قيام المدير بإشراك جميع العاملين في الإدارة من ذوي الخلفيات التعليمية المختلفة في حل المشكلات وصنع القرار؛ بمتوسط (2.01) في اتجاه أنه إلى حد ما يتم ذلك، وبمعامل اختلاف (38.66%). في هذا الإطار، أكدنا (Joshi and Gawade, 2016)، على أن تنوع العاملين وفقاً لخلفياتهم التعليمية يتيح فرصاً لمزيد من الابتكار، وإيجاد حلولاً أكثر إبداعاً للمشكلات.

تفضيل الجهاز الإداري بالقطاع محل الدراسة التعامل مع ذوي الخبرات الوظيفية المتنوعة

إن للتنوع في الخبرة الوظيفية والخلفية التعليمية تأثير إيجابي على أداء فريق العمل، نظراً لكونه يتيح مجالاً أوسع من المهارات الذهنية والمهنية (Alghazo and Al Shaiban, 2016).

جدول 18: مدى تفضيل التعامل مع عاملين ذوي خبرات وظيفية مختلفة

كود	المتغير b27	التكرار	النسبة	المتوسط	معامل الاختلاف
1	- نعم، أفضل الخبرات الوظيفية المتنوعة.	95	70.4	1.47	58.64%
2	- إلى حد ما، أفضل الخبرات الوظيفية المتنوعة.	25	18.5		
3	- لا، حيث أفضل فرق العمل من ذوي الخبرة.	6	4.4		
4	- لا، حيث أفضل فرق العمل من حديثي التخرج.	9	6.7		
	الإجمالي	135	100		

يتضح من جدول 18، أن مدى تفضيل الجهاز الإداري بقطاع الشركات السياحية والمرشدين السياحيين للتعامل مع عاملين ذوي خبرات وظيفية مختلفة، يأتي بمتوسط (1.47) في اتجاه أنهم يفضلون فرق العمل ذات الخبرات الوظيفية المتنوعة. حيث أشار إلى ذلك (70.4%) من مفردات العينة، وأشار (18.5%) من العينة أنهم إلى حد ما يفضلون ذلك.

بينما لم يشر إلى تفضيل فرق العمل من حديثي التخرج سوى (6.7%) من مفردات العينة، ولم يشر إلى تفضيل فرق العمل من العاملين ذوي الخبرات المتراكمة سوى (4.4%) من عينة الدراسة. بالرغم مما أوضحه (Gitonga, et al., 2016)، بأنه عادةً ما ينظر للموظف ذو الخبرة على أنه يمكن الاعتماد عليه، لديه قدرة كبيرة على حل المشكلات، يتميز بالذكاء العاطفي، وسرعة إتخاذ القرارات وخاصةً التي تتعلق بشكاوى العملاء، وبالتالي تحسين إنتاجية الفرد، وزيادة الرضاء الوظيفي، وتحسين الأداء التنظيمي بشكل عام.

إدار التنوع في القطاع محل الدراسة فيما يتعلق بإدارة الاختلاف في الخبرة الوظيفية

جدول 19: إدار التنوع فيما يتعلق بالاختلاف في الخبرة الوظيفية

معامل الاختلاف	المتوسط	لا (3)		إلى حد ما (2)		نعم (1)		المؤشر	كود
		%	ك	%	ك	%	ك		
43.5%	1.90	29.6	40	31.1	42	39.3	53	تستند خطة الترقى على الخبرة الوظيفية.	B28
37.1%	1.84	16.3	22	51.1	69	32.6	44	اختلاف الخبرة الوظيفية يولد الصراع بين العاملين.	B29
28.9%	2.46	58.5	79	28.9	39	12.6	17	أشعر بعدم الثقة بسبب خبرتي الوظيفية المنخفضة.	B30
39.7%	1.97	28.9	39	39.3	53	31.9	43	إشراك العاملين متنوعي الخبرات الوظيفية في حل المشكلات وصنع القرار.	B31
20.7%	2.04							إجمالي المؤشر	B28.31

يتضح من جدول 19، أن تقييم تطبيق إدار التنوع في القطاع محل الدراسة بوزارة السياحة؛ فيما يتعلق بإدارة الاختلاف في الخبرة الوظيفية للعاملين، يأتي بمتوسط (2.04) في اتجاه أنه إلى حد ما يتم ذلك، وبمعامل اختلاف (20.7%). أشار (51.1%) من مفردات العينة أن وجود اختلاف في الخبرة الوظيفية للعاملين بالقطاع محل الدراسة بوزارة السياحة يولد إلى حد ما الصراع بينهم. وأجزم (32.6%) من مفردات العينة أن ذلك يولد صراع بين العاملين بالفعل. بمتوسط (1.84)، وبمعامل اختلاف (37.1%). أوضح (39.3%) من مفردات العينة أن خطة الترقى بوزارة السياحة تستند على الخبرة الوظيفية. و(31.1%) من عينة الدراسة أشاروا أن ذلك يتم إلى حد ما. بينما أوضح نسبة (29.6%) من العينة أن خطة الترقى بوزارة السياحة لا تستند على الخبرة الوظيفية. وذلك بمتوسط (1.90) وبمعامل اختلاف

(43.5%) أشار (39.3%) من مفردات العينة أن المديرين بقطاع الشركات السياحية والمرشدين السياحيين إلى حد ما يشركون جميع العاملين في الإدارة ذوي الخبرات الوظيفية المختلفة في حل المشكلات وصنع القرار. وأجزم (31.9%) من عينة العاملين أنهم يقومون بذلك بالفعل. بينما أوضح (28.9%) أن ذلك لا يحدث، بمتوسط (1.97) وبمعامل اختلاف (39.7%).

نفى (58.5%) من مفردات العينة شعورهم بعدم الثقة بسبب خبرتهم الوظيفية المنخفضة، وأشار (28.9%) من عينة الجهاز الإداري بالقطاع محل الدراسة إلى حد ما شعورهم بذلك. بينما أشار (12.6%) من مفردات العينة إلى إحساسهم بعدم الثقة بسبب خبرتهم الوظيفية المنخفضة، وعدم محاولة المديرين ثقل خبراتهم وتحسين مهاراتهم في العمل.

الحواجز التي تعوق تقبل قوى العمل المتنوعة في القطاع محل الدراسة بوزارة السياحة

جدول 20: مدى وجود حواجز قد تعوق تقبل قوى العمل المتنوعة في وزارة السياحة

كود	المؤشر	نعم (1)		إلى حد ما (2)		لا (3)		المتوسط	معامل الاختلاف
		%	ك	%	ك	%	ك		
C6	وجود تحيز للآخرين نتيجة لوجود معرفة سابقة بهم.	31.1	42	23.0	31	45.9	62	2.15	40.4%
C7	الحكم على الآخرين بناء على مما سمعته عنهم، دون تجربة.	16.3	22	25.9	35	57.8	78	2.41	31.41%
C8	أرفض العمل في فريق عمل ينتمي لفئة معينة أختلف معها.	13.3	18	24.4	33	62.2	84	2.49	28.96%
C10	الفئات قليلة التمثيل في الإدارة العليا أو المزاي، يكون رد فعلهم عنيفاً للحصول على المكاسب المحرمين منها.	33.3	45	37.8	51	28.9	39	1.96	40.31%
C6.10	إجمالي المؤشر							2.24	25.5%

يتضح من جدول 20، أن تقييم الجهاز الإداري بقطاع الشركات السياحية والمرشدين السياحيين بوزارة السياحة، لمدى وجود حواجز قد تعوق تقبل قوى العمل المتنوعة في وزارة السياحة، يأتي بمتوسط (2.24) في اتجاه أنه إلى حد ما توجد حواجز وعوائق، بمعامل اختلاف (25.5%). هذا ويمكن ترتيب تلك الحواجز على النحو التالي:

✓ الزملاء من الفئات قليلة التمثيل في الإدارة العليا أو المزايا المتاحة كالتفتيش في رحلات الحج والعمرة، أو العمل في مكاتب الوزارة بالخارج، يكون رد فعلهم عنيفاً للحصول على السلطة وغيرها من المكاسب المحرمين منها، بمتوسط (1.96) في اتجاه إلى حد ما. حيث أشار إلى ذلك (37.8%) من مفردات العينة.

✓ التحيز إلى أحد زملاء العمل/ أو أحد المرؤسين؛ نتيجة لوجود معرفة سابقة به (ينتمي لنفس البلد- النوع- العمر- الخلفية الثقافية- الديانة ... إلخ)، بمتوسط (2.15). هذا وقد أشار (45.9%) من مفردات العينة أن ذلك لا يحدث. بينما أجزم (31.1%) من مفردات العينة أن ذلك يحدث معهم بالفعل، وأوضح (23%) من عينة الدراسة أن ذلك إلى حد ما يحدث.

✓ الحكم على أحد زملاء العمل/ أو أحد المرؤسين؛ من خلال ما يشاع عنهم، دون انتظار تجربة التعامل المباشر معهم، بمتوسط (2.41) في اتجاه إلى حد ما. حيث أشار (57.8%) إلى عدم حدوث ذلك. بينما أشار (25.9%) من مفردات العينة إلى أن ذلك إلى حد ما يحدث. وأجزم (16.3%) من عينة الدراسة أن ذلك حدث معهم بالفعل.

✓ رفض العمل في فريق عمل مع أحد الزملاء نتيجة لانتمائه لفئة معينة مختلفة على سبيل المثال، في النوع، العمر، الخلفية الثقافية، الديانة، الميول والاتجاهات، بمتوسط (2.49) في اتجاه إلى حد ما. حيث أوضح (62.2%) من عينة الدراسة أن ذلك لا يحدث. بينما أشار (24.4%) منهم إلى أن ذلك يحدث إلى حد ما. وأجزم (13.3%) من مفردات العينة إلى حدوث ذلك بالفعل.

المحور الثالث: تقييم مدى تلاؤم بيئة العمل داخل قطاع الشركات السياحية والمرشدين السياحيين بوزارة السياحة مع تطبيق إدارة التنوع

مدى قيام المديرين بالقطاع محل الدراسة بتوفير البيئة المهيئة لإدارة التنوع

يشير (Akinnusi, et al., 2017)، أنه من أجل الحصول على الفوائد الكاملة لإدارة التنوع، فإنه لا يكفي مجرد قبول أن يكون العاملون مختلفون، لكن لابد من توفير المناخ الملائم لتحقيق إندماجهم في بيئة العمل، وضمان التزامهم.

جدول 21: مدى توفير المديرين للبيئة المهيئة لإدماج قوى العمل المتنوعة في البيئة التنظيمية

كود	المتغير	التكرار	النسبة	المتوسط	معامل الاختلاف
1	- نعم.	32	23.7	2.04	%35.15
2	- إلى حد ما.	66	48.9		
3	- لا.	37	27.4		
	الإجمالي	135	100		

يتضح من جدول 21، أن قيام المديرين بالقطاع محل الدراسة بتوفير البيئة المهيئة لإدماج العاملين المتنوعين في بيئة العمل؛ يأتي بمتوسط (2.04) في اتجاه أنه إلى حد ما يتم توفير البيئة المهيئة، بمعامل اختلاف (35.15%). حيث أشار إلى ذلك (48.9%) من مفردات العينة. بينما أشار (27.4%) أن المديرين لا يفعلون ذلك، حيث يتم تمييز فئات على أخرى، وعدم إتاحة الفرصة لجميع العاملين للمشاركة الفعالة. على الجانب الآخر أوضح (23.7%) من مفردات العينة أن المديرين بالقطاع محل الدراسة يوفرون البيئة المهيئة لإدماج قوى العمل المتنوعة في البيئة التنظيمية لإخراج أفضل ما لديهم لضمان تقديم الخدمات لعملائهم في أقل وقت وتكلفة وجهد، مما يعود بالفائدة على شركات السياحة والمرشدين السياحيين في مصر. في هذا الإطار، أشار (Carelse, 2013)، أن إدارة التنوع تتطلب من المديرين إيلاء اهتمام كافي بتطبيق الممارسات التي تدعم مع مرور الوقت تحسين الأداء التنظيمي، وضرورة تبني إستراتيجية إدارية تزيد من الوعي بالتنوع، وتتغلب على الصراع التنظيمي المتعلق بالتنوع.

مؤشرات تقييم مدى تلائم بيئة العمل مع تطبيق إدارة التنوع

إن تنوع قوى العمل في المنشأة يثبت لدى العاملين ثقافة احترام الاختلافات في تعاملاتهم مع زملائهم، وتزيد من قدرتها التنافسية. غير أن الإدارة لا بد وأن تهيئ بيئة عمل عادلة وآمنة (Alghazo and Al-Shaiban, 2016).

جدول رقم 22: تقييم مدى تلاؤم بيئة العمل مع تطبيق إدارة التنوع

معامل الاختلاف	المتوسط	لا (3)		إلى حد ما (2)		نعم (1)		المؤشر	كود
		%	ك	%	ك	%	ك		
%43.2	1.62	12.6	17	37.0	50	50.4	68	العاملون يحترمون الاختلافات في تعاملاتهم مع زملائهم.	C1
%34.5	2.19	40.0	54	39.3	53	20.7	28	بيئة العمل عادلة وتتيح تكافؤ الفرص.	C2
%40.23	1.73	14.1	19	44.4	60	41.5	56	بيئة العمل آمنة.	C3
%29.9	2.16	29.6	40	56.3	76	14.1	19	معدل التنقل بين الإدارات مرتفع.	C4
%32.33	2.32	48.9	66	34.1	46	17.0	23	وجود علاقة بين الأداء والأجر.	C5
%23.3	2							إجمالي المؤشر	C1.5

يتضح من جدول 22، أن تقييم مدى تلاؤم بيئة العمل داخل قطاع الشركات السياحية والمرشدين السياحيين بوزارة السياحة مع تطبيق إدارة التنوع، يأتي بمتوسط (2.0) في اتجاه أنها إلى حد ما بيئة مهيئة، وذلك بمعامل اختلاف (23.3%). هذا وقد جاءت آراء الجهاز الإداري أنه إلى حد ما يحترم العاملون في القطاع

الاختلافات أثناء تعاملاتهم مع زملائهم، بمتوسط (1.62). يلي ذلك في الأهمية؛ أن بيئة العمل آمنة، يتحقق خلالها إلى حد ما الأمان الوظيفي للعاملين، وذلك بمتوسط (1.73). كما جاءت آراء عينة الدراسة؛ أنه إلى حد ما يعتبر معدل التنقل بين الإدارات داخل القطاع وخارجه مرتفعة، بمتوسط (2.16). وأن بيئة العمل إلى حد ما عادلة وتتيح تكافؤ الفرص، بمتوسط (2.19)؛ حيث أوضح (40%) من مفردات العينة أن بيئة العمل داخل قطاع الشركات السياحية غير عادلة ولا تتيح تكافؤ الفرص. أخيراً أنه إلى حد ما تؤثر مستويات الأداء على مستويات الأجور، بمتوسط (2.32). حيث أشار (48.9%) من مفردات العينة أن مستويات الأجور داخل وزارة السياحة بصفة عامة لا ترتبط بمستويات الأداء. في هذا الإطار، أشار (Sharma, 2016) أن إدارة التنوع تتطلب ثقافة تشمل بيئة عمل تعزز العمل الجماعي والمشاركة والتماسك والترابط بين العاملين.

أسس إدارة التنوع التي يركز عليها المديرون بالقطاع محل الدراسة بوزارة السياحة أشارت (Sharma, 2016)، أن إدارة التنوع تركز على تقدير الاختلاف بين العاملين دون تمييز في المعاملة، واحترام كل فرد في مكان العمل بغض النظر عن النوع أو أوجه الاختلاف الأخرى.

جدول 23: أسس إدارة التنوع في وزارة السياحة

الترتيب	النسبة	التكرار *	المتغير D9	كود
3	17.0	23	- التفكير الإستراتيجي.	D91
6	7.4	10	- السياسات التي تركز على العاملين.	D92
4	16.3	22	- تكافؤ الفرص.	D93
2	21.5	29	- تقدير الاختلاف ولكن دون التمييز في المعاملة.	D94
1	45.2	61	- لا يتم تطبيق أي أسس لإدارة التنوع بوزارة السياحة.	D95
5	8.1	11	- أخرى.	D96

* إمكانية اختيار أكثر من إجابة.

يتضح من جدول 23، أن (45.2%) من عينة الجهاز الإداري بالقطاع محل الدراسة بوزارة السياحة، يرون أنه لا يتم تطبيق أي أسس لإدارة التنوع بوزارة السياحة، وأن الأمر يتم وفق اجتهادات فردية لكل مدير على حدا لتسيير الأعمال والنهوض بإدارته. بينما أشار (21.5%) من مفردات العينة إلى أن إدارة التنوع بالقطاع تركز على تقدير الاختلاف ولكن دون تمييز في المعاملة، يلي ذلك التفكير الإستراتيجي من وجهة نظر (17%) من آراء مفردات العينة. ثم تكافؤ الفرص من وجهة نظر (16.3%) من استجابات عينة الدراسة.

يتفق هذا مع ما أشاروا إليه (Akinnusi, et al., 2017)، من أن أساس إدارة التنوع يتمثل في التفكير الإستراتيجي والسياسات التي تركز على الأفراد. غير أنه لم يشر إلى السياسات التي تركز على العاملين سوى (7.4%) فقط من مفردات العينة. في هذا الإطار، ورد في دراسة (Kyomugisha, 2016)، أن تدريب قوى العمل المتنوعة له تأثير على العاملين من حيث تحسين كفاءة أدائهم، وتعليمهم كيفية التعامل مع زملائهم بشكل جيد، وكيفية الاندماج في بيئة العمل. هذا وقد أوضحوا (Peretz, et al., 2015)، ضرورة عدم تركيز المنشآت أثناء تدريب العاملين على إدارة التنوع كلياً على أوجه الاختلافات بين العاملين، وبرروا ذلك أنه قد يأتي بنتائج عكسية، حيث قد يعزز فكر "النمطية" من خلال إيضاح الاختلافات بشكل جلي.

المحور الرابع: العلاقة بين تنوع العاملين والأداء التنظيمي بقطاع الشركات السياحية والمرشدين السياحيين بوزارة السياحة

العلاقة بين إدارة تنوع قوى العمل، وارتفاع مستوى أداء العاملين في حالة تطبيقها

جدول 24: مدى العلاقة بين الإدارة الفعالة للتنوع في قوى العمل، وارتفاع مستوى أداء العاملين

كود	المتغير E1	التكرار	النسبة	المتوسط	معامل الاختلاف
1	- نعم.	64	47.4	1.41	%39.5
2	- إلى حد ما.	60	44.4		
3	- لا.	11	8.1		
	الإجمالي	135	100		

يتضح من جدول 24، أن مدى العلاقة بين الإدارة الفعالة للتنوع في قوى العمل في حالة تطبيقها، وارتفاع مستوى أداء العاملين، يأتي بمتوسط (1.41) في اتجاه الإنفاق على وجود علاقة، بمعامل اختلاف (%39.5). حيث أشار إلى ذلك (47.4%) من مفردات العينة. وأوضح (44.4%) منهم أنه إلى حد ما توجد علاقة بين إدارة التنوع ومستوى أداء العاملين بقطاع الشركات السياحية والمرشدين السياحيين بوزارة السياحة في حالة تطبيقها. في هذا الإطار، يشير (Joshi and Gawade, 2016)، أن إدارة التنوع سوف تقود إلى أداء متآدر عندما يكون فريق العمل قادراً على فهم وتقدير بعضهم، والاستفادة من خبرات ومعارف ووجهات نظر بعضهم وتبادلها.

نتائج عدم تطبيق إدارة التنوع في قوى العمل من قبل بعض المديرين بقطاع الشركات السياحية والمرشدين السياحيين بوزارة السياحة

جدول 25: نتائج عدم تطبيق إدارة التنوع في قوى العمل من قبل بعض المديرين بوزارة السياحة

الترتيب	النسبة	التكرار *	النتائج E2	كود
5	25.9	35	- عدم القدرة على اجتذاب الموهوبين.	E21
6	25.2	34	- تزايد شكاوى العملاء.	E22
1	36.3	49	- عدم القدرة على الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء.	E23
3	28.1	38	- الصراع بين العاملين.	E24
4	26.7	36	- الصراع على السلطة.	E25
2	31.1	42	- فقدان قابلية العاملين على العمل بكفاءة.	E26
7	7.4	10	- أخرى.	E27

* إمكانية اختيار أكثر من إجابة.

يتضح من جدول 25، أن عدم تطبيق إدارة التنوع في قوى العمل من قبل بعض المديرين بالقطاع محل الدراسة بوزارة السياحة، يؤدي إلى العديد من النتائج، حيث أشار (36.3%) من مفردات العينة أن ذلك يؤدي إلى عدم القدرة على الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء. يلي ذلك فقدان قابلية العاملين على العمل بكفاءة؛ من وجهة نظر (31.1%) من مفردات العينة. ثم الصراع بين العاملين؛ حيث أوضح ذلك (28.1%) من مفردات العينة. ثم الصراع على السلطة؛ بنسبة (26.7%)، يلي ذلك عدم القدرة على اجتذاب الموهوبين ثم تزايد شكاوى العملاء؛ بنسبة (25.9%) و(25.2%) من مفردات العينة على التوالي.

أوجه التنوع بين العاملين الذي يؤثر على الكفاءة في العمل ومستوى الأداء في قطاع الشركات السياحية والمرشدين السياحيين بوزارة السياحة

إن إدارة المنشأة لابد وأن تحلل العوامل التي تؤثر على أداء العاملين بهدف الارتقاء به، لذلك فهي بحاجة لوضع وتطبيق سياسات لإدارة ذلك التنوع وضمان نجاحه (Alghazo and Al Shaiban, 2016).

جدول 26: أوجه التنوع بين العاملين الذي يؤثر على مستوى الأداء

الترتيب	نسبة	تكرار	أوجه التنوع بين العاملين E3	كود
8	36.3	49	- تنوع الجنس.	E31
6	48.1	65	- تنوع الفئة العمرية.	E32
4	50.4	68	- تنوع الخلفية التعليمية.	E33
1	55.6	75	- تنوع المستوى التعليمي.	E34
2	54.8	74	- تنوع التخصص الوظيفي.	E35

3	54.1	73	E36	- تنوع الخبرة الوظيفية.
10	20.7	28	E37	- تنوع المستوى الاجتماعي.
5	48.9	66	E38	- تنوع المستوى الثقافي.
12	16.3	22	E39	- تنوع الحالة الاجتماعية.
15	13.3	18	E310	- وجود عاملين ذوي إعاقة بدنية.
9	29.6	40	E311	- تنوع الوضع والمكانة الوظيفية.
11	19.3	26	E312	- وجود عاملين ذوي مناصب سابقة.
16	12.6	17	E313	- تنوع الديانة.
14	14.1	19	E314	- تنوع الانتماءات السياسية.
13	14.8	20	E315	- تنوع مستوى الدخل.
17	11.9	16	E316	- تنوع الخلفية الجغرافية (ريف الدلتا/ريف الصعيد/ حضر)
7	44.4	60	E317	- تنوع خبرات التعامل مع التكنولوجيا الحديثة.

يتضح من جدول 26، أن أكثر أوجه التنوع بين العاملين التي تزيد من الكفاءة في العمل وارتفاع مستوى الأداء، من وجهة نظر الجهاز الإداري بالقطاع محل الدراسة بوزارة السياحة؛ تتمثل في تنوع المستوى التعليمي، بنسبة (55.6%). ويختلف هذا مع ما أشار إليه (Mwatumwa, 2015)، بأن الموظفون الأقل في المستوى التعليمي قد يشعرون بأنهم أقل شأنًا، وتتحفض ثقتهم في أنفسهم وفي قدرتهم على الأداء الكفاء، وبالتالي يؤثر ذلك سلباً على أدائهم في العمل.

في هذا الإطار يتعين على المدير التغلب على هذه المشكلة والتشجيع الدائم لهم، وإبراز مواطن القوة في أدائهم، مما يعود بالفائدة على الأداء التنظيمي ككل.

تأتي في المرتبة الثانية تنوع التخصص الوظيفي، بنسبة (54.8%). ثم تنوع سنوات الخبرة المهنية، بنسبة (54.1%). يلي ذلك تنوع الخلفية التعليمية، بنسبة (50.4%). في هذا الإطار أشار (Mwatumwa, 2015) أن التنوع المعلوماتي في مجموعات العمل، والنتائج عن الخلفية التعليمية والتخصص الوظيفي ترتبط إيجابياً بمستوى الأداء الفعلي. بينما يرى آخرون، أن الخلفية التعليمية يمكن أن تؤثر سلباً على أداء فريق العمل والتكامل الاجتماعي في الفريق؛ حيث تزداد المناقشات المتعلقة بأداء المهام بين أعضاء فريق العمل. يلي ذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، تنوع المستوى الثقافي، بنسبة (48.9%)، ثم تنوع الفئة العمرية، بنسبة (48.1%)، وتنوع خبرات التعامل مع التكنولوجيا؛ بنسبة (44.4%) من مفردات عينة الدراسة الميدانية.

نتائج الدراسة الميدانية

1. أنه إلى حدٍ ما يوجد وعي لدى الجهاز الإداري بقطاع الشركات السياحية والمرشدين السياحيين بمصطلح "إدارة التنوع".
2. أنه إلى حدٍ ما تنظم وزارة السياحة برامج تدريبية للمديرين ورؤساء الأقسام والموظفين؛ لزيادة وعيهم بأهمية التنوع في مكان العمل، وكيفية التفاعل مع الموظفين والعملاء.
3. تقبل الجهاز الإداري بالقطاع محل الدراسة لفكرة وجود اختلافات بين العاملين.
4. تفضيل الجهاز الإداري بقطاع الشركات السياحية والمرشدين السياحيين فرق العمل المتنوعة التي تضم كل من الذكور والإناث على السواء.
5. أنه إلى حدٍ ما تفضل عينة أفراد الجهاز الإداري بقطاع الشركات السياحية والمرشدين السياحيين التعامل مع عاملين متنوعي المراحل العمرية والخلفيات التعليمية والخبرات الوظيفية.
6. أن تقييم إدار التنوع في القطاع محل الدراسة بوزارة السياحة؛ فيما يتعلق بإدارة الاختلاف في النوع "ذكور/إناث"، وإدارة التنوع في الفئات العمرية والخلفية التعليمية والخبرة الوظيفية، جاء في اتجاه أنه إلى حدٍ ما يتم إدارة تنوع قوى العمل.
7. أنه إلى حدٍ ما يوجد صراع ولا يوجد ترابط بين مختلف العاملين في القطاع محل الدراسة بسبب اختلاف مراحلهم العمرية، وخلفياتهم التعليمية وخبراتهم الوظيفية.
8. تتمثل الحواجز التي قد تعوق إدارة تنوع العاملين بقطاع الشركات السياحية والمرشدين السياحيين؛ في التحيز للزملاء أو المرؤسين نتيجة لوجود معرفة سابقة بهم. ثم الحكم عليهم من خلال ما يشاع عنهم، دون انتظار تجربة التعامل المباشر معهم.
9. أنه إلى حدٍ ما يوفر المديرون بقطاع الشركات السياحية والمرشدين السياحيين البيئة المهيئة لإدماج العاملين المتنوعين في بيئة العمل.
10. أنه لا يتم تطبيق أي أسس علمية لإدارة التنوع بالقطاع محل الدراسة بوزارة السياحة، وأن الأمر يتم وفق اجتهادات فردية لكل مدير على حدا لتسيير الأعمال والنهوض بإدارته.
11. وجود علاقة بين الإدارة الفعالة للتنوع في قوى العمل، وارتفاع مستوى أداء العاملين بقطاع الشركات السياحية والمرشدين السياحيين بوزارة السياحة في حالة تطبيقها.
12. ينتج عن عدم تطبيق إدارة التنوع في قوى العمل من قبل بعض المديرين بالقطاع محل الدراسة العديد من النتائج، كعدم القدرة على الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء. يلي ذلك فقدان قابلية العاملين على العمل

بكفاءة. ثم الصراع بين العاملين. ثم الصراع على السلطة، يلي ذلك عدم القدرة على اجتذاب الموهوبين ثم تزايد شكاوى العملاء.

13. أن أكثر أوجه التنوع بين العاملين التي تزيد من الكفاءة في العمل وارتفاع مستوى الأداء، من وجهة نظر الجهاز الإداري بالقطاع؛ تتمثل في تنوع المستوى التعليمي، والتخصص الوظيفي. ثم تنوع الخبرة المهنية. يلي ذلك تنوع الخلفية التعليمية، والفئة العمرية، والتعامل مع التكنولوجيا.

النتائج العامة للبحث

1. تضم المنشآت السياحية على اختلاف مستوياتها العديد من العاملين ذوي خلفيات ثقافية متنوعة، فضلاً عن التنوع في المراحل العمرية، والجنس، والمستوى التعليمي، والخبرة وغيرها؛ هذا التنوع يؤدي إلى وجود اختلافات في إهتماماتهم وأفكارهم واتجاهاتهم.
2. إذا تم السيطرة على تنوع قوى العمل واستغلاله بشكل أمثل، فإنه سوف يصبح مصدراً للتنمية، وإلا ربما يؤدي إلى صراع بين العاملين. ويعتمد ذلك على عدة عوامل كمستوى الوعي بالتنوع، والخبرة والتعليم، والذكاء العاطفي.
3. أن إدارة التنوع لا يقصد بها فقط تنظيم التنوع وتحقيق العدل، لكن القدرة على إتاحة بيئة دافعة للعاملين من مختلف الفئات غير المتجانسة على أداء مهامهم بأقصى طاقاتهم وقدراتهم، دون الشعور بالعزلة أو المعاملة بطريقة غير عادلة.
4. توجد مداخل رئيسية يمكن أن تتبناها المنشآت السياحية لإدارة التنوع، كمدخل تقييم الأداء، المدخل الاجتماعي الثقافي، مدخل التمييز الإيجابي، ومدخل القدرات.
5. أن الأداء التنظيمي يرتكز على أداء العاملين، وأنه يمكن تحسين مستوى الأداء التنظيمي وأداء العاملين من خلال عدة سبل كالتدريب، وإدارة تنوع قوى العمل.
6. أن التنوع في المستوى التعليمي والعمر والنوع يتأثر سلباً إذا لم يتم إدارته بشكل جيد. وأن أكثر جوانب التنوع فعالية يتمثل في المستوى التعليمي والخلفية التعليمية. وأن التنوع في العمر يؤثر سلباً على الابتكار.
7. إذا تم إدارة تنوع المعرفة لدى العاملين بفاعلية، فإن ذلك يؤثر إيجابياً في الأداء التنظيمي. وأنه عندما يشعر العاملون بالتقدير تزداد رغبتهم في النجاح، ويزداد رضائهم؛ الأمر الذي يؤثر بدوره في الأداء التنظيمي.

التوصيات

لابد وأن يركز المديرين في وزارة السياحة المصرية على إدارة التنوع، ودمجها في الإستراتيجية العامة للوزارة؛ للارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي للعاملين فيها. وعليه يوصي البحث بالآتي:

توصيات موجهة للإدارة العليا بقطاع الشركات السياحية والمرشدين السياحيين

1. تطبيق ممارسات وبرامج إدارة التنوع، وإدماج مختلف قوى العمل المتنوعة في بيئة العمل، للحد من الصراع التنظيمي، وتحسين مستويات مشاركة العاملين وأدائهم.
2. توفير البيئة المهيئة داخل الإدارات التابعة لهم التي تتيح إخراج واكتشاف أفضل ما في العاملين. ويمكن أن يتم ذلك من خلال بناء قنوات اتصال منتظمة ومفعلة بين العاملين متنوعي الفئات؛ كعقد اجتماعات دورية بينهم لمناقشة سير العمل وتبادل الآراء والخبرات، وتفعيل مشاركتهم في حل المشكلات وصنع القرار.
3. العمل على إدارة التنوع في قوى العمل الذكور والإناث؛ من حيث المعاملة العادلة، وعدم التحيز لجنس معين.
4. العمل على إدارة تنوع قوى العمل ذوي الفئات العمرية المختلفة للحد من الصراع بينهم، وإيجاد السبل لزيادة الترابط بينهم.
5. ضرورة عدم التحيز لأحد المرؤسين أو الزملاء نتيجة لوجود معرفة سابقة به، أو الحكم عليه من خلال ما يشاع عنه دون تجربة فعلية في مجال العمل.
6. وضع معايير عادلة ومعلنة للتمثيل في الإدارة العليا أو الحصول على غيرها من المزايا المتاحة للعاملين بالقطاع؛ كالمشاركة في بعثة الوزارة للإشراف على رحلات الحج والعمرة على سبيل المثال.

توصيات موجهة إلى الإدارة العامة لشئون العاملين بوزارة السياحة

1. وضع سياسات ومعايير تضمن عدالة التوظيف وعدالة التوزيع على الإدارات المختلفة داخل وزارة السياحة عامةً وداخل القطاع محل الدراسة خاصةً، وفقاً للمهارات والإمكانات التي تتلاءم مع متطلبات أداء الوظيفة، دون تحيز لشخص أو فئة معينة.
2. أن تستند خطة التوظيف بوزارة السياحة عامةً وبقطاع الشركات السياحية والمرشدين السياحيين خاصةً على الخلفية التعليمية للمتقدمين للوظيفة.

توصيات موجهة إلى الإدارة العامة للتدريب بوزارة السياحة

1. تنظيم برامج تدريبية إلزامية لمستوى الإدارة العليا والوسطى في وزارة السياحة عامةً وفي قطاع الشركات السياحية والمرشدين السياحيين خاصةً. "رئيس قطاع، رئيس إدارة مركزية، مدير عام؛ لزيادة وعيهم بكيفية تطبيق إدارة التنوع، وفوائد تطبيقها.
2. تنظيم برامج تدريبية للعاملين في وزارة السياحة عامةً وفي قطاع الشركات السياحية والمرشدين السياحيين خاصةً، لزيادة وعيهم حول أهمية تنوع قوى العمل، وفوائد ذلك، وتدريبهم على كيفية التعامل من يختلف معهم في النوع أو الخلفية التعليمية أو الخبرة الوظيفية أو غيرها من أوجه تنوع قوى العمل.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- الإدارة العامة لشئون العاملين بوزارة السياحة (2017): إحصائية بأعداد العاملين بوزارة السياحة، القاهرة- ج.م.ع.
وزارة السياحة (2011): الهيكل المقترح من الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، القاهرة- ج.م.ع.، نوفمبر.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

- Akinnusi, D. M., Sonubi, O. O. and Oyewunmi, A. E. (2017): Fostering Effective Workforce Diversity Management in Nigerian Organizations: The Challenge of Human Resource Management, International Review of Management and Marketing, Vol. 7, Issue 2, Mersin- Turkey, pp. 108-116.
- Alghazo, A. M. and Al Shaiban, H. M. (2016): The Effects of Workforce Diversity on Employee Performance at an Oil and Gas Company, American Journal of Business and Society, American Institute of Science, Vol. 1, No. 3, Boston-Massachusetts- USA, pp. 148-153.
- Amaliyah (2015): The Importance of Workplace Diversity Management, International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR), the Global Society of Scientific Research and Researchers (GSSRR), Volume 17, No 2, Jordan, pp 175-182.
- Bedi, P., Iakra, P. and Gupta, E. (2014): Workforce Diversity Management: Biggest Challenge Or Opportunity For 21st Century Organizations, Journal of Business and Management, Volume 16, Issue 4, Orange- California-USA, pp. 102-107.
- Bajawa, A., and Woodall, J. (2006): Equal opportunity and diversity management meet downsizing: A case study in the UK airline industry, Employee Relations, Emerald Publishing Limited, Volume 28, Issue 1, Bingley- UK, pp. 46-61.
- Carelse, K. (2013): Employees' Perceptions towards Workplace Diversity in a Financial Institution Operating in the Western Cape, Master Dissertation, Department of Industrial Psychology, Faculty of Economic and Management Sciences, University of the Western Cape, Cape Town-South Africa, November.
- Dike, P. (2013): The impact of workplace diversity on organisations, Degree thesis, Degree Programme in International Business, Arcada University of Applied Science, Helsinki-Finland.

- Gitonga, D. W., Kamaara, M. and Orwa, G. (2016): Workforce Diversity and the Performance of Telecommunication Firms: The Interactive Effect of Employee Engagement (A Conceptual Framework), *International Journal of Humanities and Social Science*, Center for Promoting Ideas, Vol. 6, No. 6, USA, June, pp. 65-77.
- Joshi, S. A. & Gawade, S. U. (2016): Effect of Age and Gender Diversity on Employees Performance, *GE-International Journal of Management Research*, Associated Asia Research Foundation (AARF), Vol. 4, Issue 1, New York- USA, January, pp. 88-104.
- Khan, R. A., Khan, F. A. and Khan, M. A. (2011): The Impact of Training And Development On Organizational Performance, *Global Journal of Management & Business Research*, Global Journals Inc., Volume 11, Issue 7, Version 1.0, USA, July, pp.1-7.
- Kyomugisha, A. (2016): Effect of Workforce Diversity Management on Performance of International Development Non-Governmental Organizations in Kenya, Master Thesis, Administration (MBA) School of Business, University of Nairobi, Kenya- Nairobi, November.
- Malik, R., Madappa, T. and Chitranshi, J. (2017): Diversity management in tourism and hospitality: an exploratory study, foresight, Emerald Publishing Limited, Vol. 19, Issue 3, Bingley- UK, pp.323-336.
- Mollet, E. R., Mulongo L. S. and Maket L. (2015): Workforce diversity management and global organizational growth in the 21st century, *Journal of Scientific Research and Studies*, Vol. 2, Issue 7, Denton- Texas- United States, September, pp. 164-175.
- Munjuri, M. G. (2012): Workforce Diversity Management and Employee Performance in the Banking Sector in Kenya, *DBA Africa Management Review*, the Department of Business Administration, School of Business, University of Nairobi, Nairobi- Kenya, Vol 3, No 1, pp. 1-21.
- Mwatumwa, A. S. (2015): Effect of Workforce Diversity on Employee Work Performance: A Study of the Country Government of Mombasa, Master Thesis of Business Administration (Human Resource Management), School Business of Technical, University of Mombasa, Mombasa-Kenya.
- Nowak, J. (2008): Cultural Diversity Management in Tourism, Munich- Germany, In: <http://www.grin.com/en/e-book/179843/cultural-diversity-management-in-tourism> , accessed 15/10/2017.
- Nyamubarwa, W. (2013): Diversity management practices in the hospitality sector in Zimbabwe: The role of HR, *Journal of Business and Economic Management*, Academia Publishing, Volume 1, Issue 4, New York- USA, July, pp. 53-59.
- Peretz, H., Levi, A. and Fried, Y. (2015): Organizational diversity programs across cultures: effects on absenteeism, turnover, performance and innovation, *The International Journal of Human Resource Management*, Routledge Taylor & Francis Group, London- UK, January.
- Rovinaru, M. and Rovinaru, F. (2010): Managing Cultural Diversity in International Tourism, 17th International Economic Conference -IECS 2010- "The Economic World' Destiny: Crisis and Globalization?", Conference Proceedings, Faculty of Economic Sciences, "Lucian Blaga" University of Sibiu, Sibiu- Romania, 13-14 May, pp. 565-571.
- Saxenaa, A. (2014): Workforce Diversity: A Key to Improve Productivity, Symbiosis Institute of Management Studies Annual Research Conference "December 13 – 14", *Procedia Economics and Finance*, Elsevier B.V., Volume 11, pp. 76–85, In: https://ac.els-cdn.com/S2212567114001786/1-s2.0-S2212567114001786-main.pdf?_tid=6501ecb0-aaaf-45ca-

a50e-be86a15490bc&acdnat=1528802030_6d2faf938edd255ae1b2201d603d56c4, accessed
16/10/2017.

Sharma, A. (2016): Managing diversity and equality in the workplace, Cogent Business & Management, Volume 3, pp.1-14, In: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/23311975.2016.1212682?needAccess=true>, accessed 16/10/2017.

Waiganjo, E. W., Mukulu, E. and Kahiri, J. (2012): Relationship between Strategic Human Resource Management and Firm Performance of Kenya's Corporate Organizations, International Journal of Humanities and Social Science, Vol 2, No.10, Los Angeles-California-USA, pp.62-70.

Weiliang, E. C., Mun, L. K., Chern, T. S., Fong, T. S. and Yuan, Y. P. (2011): The Effects of Workforce Diversity Towards the Employee Performance in an Organization, Department of Business Administration, Faculty of Business and Finance, Universiti Tunku Abdul Rahman, Perak-Malaysia, August.

Zhuwao, S. (2017): Workforce Diversity and its Effects on Employee Performance in A Higher Education Institution in South Africa: A Case of the University of Venda, Master Thesis, Department of Human Resource Management and Labour Relations, School of Management Sciences, University of Venda, Limpopo- South Africa, February.

Applying Diversity Management in the Governmental Tourism Authority and its Impact on Organizational Performance

Rania Mustafa Abd El-Rahman

Doaa Samir Mohammed Hizah

Abstract:

The complex and dynamic business environment requires interaction among people from diverse backgrounds and cultures. The customer base has become more diverse as well and as service industries, tourism and hospitality are exposed even to a greater extent to the challenges of the heterogeneous labor market of the 21st century (Nowak, 2008). In this concern, the tourism public sector in Egypt recruits personnel which in most cases are forced on their managers. In other words, those managers are obliged to deal with this recruited workforce, but at the same time did not participate in their selection or hiring..

Accordingly, this research paper is mainly aiming at understanding diversity management and its advantages and how it could be applied in the tourism organisations; understanding organizational performance and its relationship with workforce diversity management; and evaluating to what extent the managers and their subordinates are aware of diversity management as a concept and how they can accept workforce diversity and the convenience of the business environment with applying this managerial approach; as well as assessing the relationship between diversifying the workforce and organizational performance in the Egyptian Ministry of Tourism "MOT".

The methodological approach of this study is based on the descriptive approach where a survey questionnaire is designed and distributed on a representative sample of the recruited personnel in the Egyptian MOT. This personnel representing different levels of management. The field study was conducted in the period between July and October 2017 and came up with results and recommendations.

Among the significant results of this research inquiry is that there are no rules of diversity management implemented in the Egyptian MOT, instead, it is done according to individual decisions of each manager to conduct business and improve its administration. Additionally, the study has set many recommendations, chief among them is that; the general sector for training in the Egyptian MOT should organize training programs for the senior and middle management level, "Head of Sector, Head of Central Administration, General Manager" in the Egyptian MOT in general and the sector in question, in particular. This should be done in order to increase their awareness of the various approaches to managing diversity and its applications and benefits.

Keywords: Diversity Management in Tourism Organization, Organizational Performance, Egyptian Ministry of Tourism.