

التوجه الاستراتيجي وأثره على إدارة التنوع: دراسة ميدانية مجيد متعب مزهر

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف على مدى وجود أثر للتوجه الاستراتيجي كمتغير مستقل، وإدارة التنوع في المستشفيات الأهلية ممثلة في (بغداد، الجامعة ، السعدون) في العراق، وأوصت الدراسة الى ضرورة عمل قيادة المستشفيات على ربط أبعاد القيادة الاستراتيجية بإدارة التنوع من خلال العمل على تطوير وتطبيق خططها الاستراتيجية وسياستها، تجاه المساواة والعدالة وعدم التمييز في التعامل مع العاملين، بالشكل الذي يمكنها من جني العديد من الثمار وكسب التضامن والثقة بينها وبين العاملين لديها، والاستفادة من هذا التنوع في تحقيق أهداف المستشفى القصيرة وطويلة الأجل، وإن كان هناك تمييز فيفضل أن يكون تمييزاً إيجابياً.

Abstract:

The study aimed to identify the extent to which the strategic orientation as an independent variable, and management of diversity in private hospitals represented in (Baghdad, University, Saadoun) in Iraq, Al Ahli University, Saadoun National Hospital) in Iraq, The study recommended that hospital leadership should link strategic leadership dimensions to diversity management by developing and implementing its strategic plans and policies towards equality, justice and non-discrimination in dealing with workers so that they can reap many benefits and gain solidarity and trust between them and their employees. , And to benefit from this diversity in achieving the objectives of the hospital short and long term, although there is discrimination, preferably to be a positive discrimination.

أولاً: منهجية الدراسة:

١ - المقدمة:

يستند إدراك منظمات اليوم لأهمية التنافس من خلال العمل بمهارات وخبرات ومعارف مختلفة لإدارة التنوع سواء الداخلية منها أو الوافدة من الخارج، إن التنوع الثقافي للعنصر البشري أضحى من أهم الموجودات في المنظمات التي أصبحت تقاس بما تمتلكه من رأس مال فكري، مهاري، معرفي، بالاعتماد على صناعات المعرفة الذين يُضيفون القيمة إلى منظماتهم بالتطبيق المدروس لاستراتيجيات الوظيفة التي تمثل مرتكزاً مهماً للنجاح و ما تقدمه من أساليب عمل متنوعة تُسهم في سرعة الإنجاز وتحقيق أهداف المنظمات في بيئة سريعة التغير^(١).

من هنا تحاول إدارة المستشفيات وضع الخطط والبرامج لتنمية القيادة الاستراتيجية واستثمارها في تنمية إدارة التنوع لتتمكن من تحويل الأفكار الهادفة في الابتكار والاختراع إلى خدمات قابلة لإشباع الحاجات، وتعمل على توفير المعلومات لتتمكن من فهم التهديدات المحيطة بها حالياً ومستقبلاً.

٢ - مشكلة الدراسة:

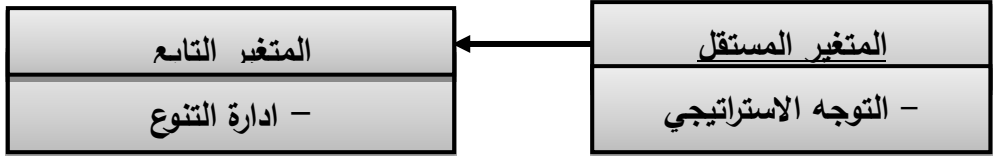
تتمثل بوجود قصور في ممارسة التوجه الاستراتيجي التي تهدف الى تعزيز قدرة المستشفيات للوصول لأهدافها عبر خلق هوية مشتركة يشعر الموظفون من خلالها بالانتماء، مع ضرورة التركيز على الاستراتيجيات الشاملة التي تعالج مسائل أوسع لإدارة الموارد البشرية، وممارسات أفضل تساعد على الاحتفاظ بقوة عاملة متنوعة في المستشفيات محل الدراسة.

وتأسيساً على ما سبق يمكن تحديد المشكلة من خلال التساؤل الرئيسي التالي:
- ما أثر التوجه الاستراتيجي في إدارة التنوع في المستشفيات المبحوثة؟

٣ - نموذج الدراسة:

وفي ضوء ما تم صياغته من فروض فقد تم صياغة نموذج الدراسة ومؤشرات القياس كما هو مبين في الشكل رقم (١).

ويمكن توضيح ذلك كما في الشكل رقم (١):



شكل رقم (١) متغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث.

٤- فرض الدراسة:

فروض الدراسة:

بناءً على ما سبق وفي ضوء مشكلة واهداف الدراسة يتحدد فرض الدراسة فيما يلي:

"يوجد أثر معنوي لأبعاد التوجه الاستراتيجي على إدارة التنوع."

٥- أهداف الدراسة:

- ١- تحديد مدى وجود أثر لأبعاد القيادة الاستراتيجية الأربعة على إدارة التنوع كمحور واحد وكأبعاد منفردة، على مستوى المستشفيات الثلاثة محل الدراسة
- ٢- تقييم واقع أبعاد التوجه الاستراتيجي في المستشفيات محل الدراسة على مستوى المستشفى ونوع الوظيفة (إدارة عليا ووسطى، وإدارة تنفيذية وعامل).
- ٣- تقديم مجموعة من التوصيات المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز إدارة التنوع في المستشفيات الأهلية (مستشفى بغداد، الجامعة، ومستشفى السعدون).

٦- أهمية الدراسة:

أ- الأهمية العلمية: يعتبر مفهوم التوجه الاستراتيجي من المفاهيم الرئيسية في مجال أدبيات النشاط الإداري في العصر الحالي إذا ما استخدم بشكل سليم وفاعل في المنظمات، والمساهمة في إثراء المكتبة العلمية بموضوع البحث وما يضيفه من آفاق لروادها في مجال التخصص العلمي، كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من حيوية موضوعها، والندرة النسبية في الدراسات السابقة وخاصة الدراسات العربية.

ب- الأهمية التطبيقية: تعتبر مخرجات هذه الدراسة مهمة للباحثين والمهتمين بهذا المجال بشكل عام للمجال الصحي أو المستشفيات بشكل خاص حيث تساعد هذه المستشفيات على الاستفادة من التنوع.

ثانياً: الإطار النظري للدراسة:

أ- التوجه الاستراتيجي:

يُعد التوجه الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهتم بتحديد المستقبل الأساسي للشركات، والأهداف العريضة التي تسعى إلى تحقيقها، كونه يعبر عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للشركة، ومحاولة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وفهم بيئة الشركة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها، مما يمكن من استشراف المستقبل، والإعداد له، بصياغة مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تقود الشركة لتحقيق أهدافها، وتوفير شروط وظروف أفضل تساهم في تسهيل تحقيق هذه الأهداف^(٢).

حيث يشمل التوجه الاستراتيجي وضع رؤية طويلة الأمد لنوايا الشركة لرؤية تمتد في العادة لفترة على الأقل من خمس إلى عشر سنوات مستقبلية^(٣)، وتتطلب خلق الرؤيا أن يتوفر للقادة الاستراتيجيين فهماً شاملاً لكل أصحاب المصالح، من خلال فحص البيئة الخارجية والداخلية لتطوير المعرفة لكل أصحاب المصالح بالشكل الذي يسهم في التوجه الاستراتيجي والاتجاه المستقبلي للشركة، فضلاً عن تطوير رسالتها وأهدافها^(٤).

كما أن التوجه الاستراتيجي الواضح يعتبر حجر الأساس لنجاح أية شركة، حيث إنه المسار الذي تسترشد به الشركات في رحلتها إلى مستقبلها المنشود، فمن خلال توجهاتها تقوم الشركات بوضع أهدافها الاستراتيجية والتي تنفرع عمودياً على كافة المستويات المختلفة وصولاً إلى الأدوار والمهام المناطة بالموظفين، وأفقياً على كافة وحدات وأقسام الشركة المختلفة^(٥).

حيث أكد (خيري، ٢٠١٤) على أن القيادة تتطلب رؤية، وتمثل الرؤية القوى التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به الشركة وقادة التغيير قادة لهم رؤية، والرؤية أساس لعملهم^(٦).

وأوضح (سلمان، ٢٠١٤) أن وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة، إذ لا يستطيع المدير ممارسة دوره القيادي واتخاذ قراراته الاستراتيجية في ظل غياب مفهوم التوجه الاستراتيجي الذي يتضمن أموراً عديدة من بينها احتياجات الزبائن التي يجب إشباعها^(٧).

حيث بين (Serfontein & Hough, 2011) أن المهمة الأساسية للقيادة الاستراتيجية عالية الأداء هي توفير التوجه الاستراتيجي للشركة، ومختلف الإدارات والأقسام داخل الشركة، وإلى الأشخاص الذين ينفذون في نهاية المطاف القيادة الاستراتيجية^(٨).

ب- إدارة التنوع:

نتيجة للتحديات العالمية الجديدة وخاصة العولمة ظهر التنوع في العمالة كموضوع إداري وسلوكي وخاصة في منظمات الأعمال الدولية نتيجة لاتساع نطاق العمليات الدولية في الشركات متعدد الجنسيات، فتنوع القوى العاملة يقصد به تباين في خصائص العاملين من حيث السن أو الجنس أو العرق أو الدين أو الانتماءات العشائرية أو غير ذلك من الفروقات التي تعرفها التجمعات البشرية، والتنوع يعد في جوهره ذلك الاختلاف بين سلوك الأفراد الذي يرجع إلى الاختلاف في ثقافتهم وخصائصهم^(٩).

- مفهوم إدارة التنوع:

يمكن القول بأن التنوع في الموارد البشرية لا يعد ظاهرة موجودة على المستوى الدولي فقط ولكن هو موجودة على المستوى المحلي أيضاً ففي الجزائر نجد مثلاً أن العمالة الموجودة في العديد من المؤسسات الجزائرية تتنوع من حيث العمر والنوع والقدرات الجسدية والدخل والدرجة العلمية والخبرة العملية والحالة الاجتماعية والمستوى الإداري وغيرها من أبعاد التنوع الأخرى وتؤثر هذه الاختلافات في طريقة

لتفكير وسلوك الأفراد^(١٠)، والجدول رقم (١) يوضح آراء الكتاب والباحثين حول تعريف إدارة التنوع.

١	Jackson, 2017 ^(١١)	تشجيع وإدارة التنوع والاختلافات في قوة العمل بين العاملين في المنظمات لتعظيم الإنتاجية التنظيمي
٢	أحمد، ٢٠١٧ ^(١٢)	هي العملية التي يمكن من خلالها تقدير الاختلافات بين جميع أفراد المجتمع المدرسي، من معلمين وطلاب وأولياء أمور، من خلال التخطيط الجيد، ورسم سياسات تنظيمية واضحة ومحددة، وقيادة واعية وداعمة، تعمل على تقييم الأداء، وتطوير مهارات وقدرات الأفراد، وتوفير البيئة المناسبة لهم، لتحفيزهم وتشجيعهم لتحقيق أعلى معدلات الأداء، وتقليل السلبيات المحتملة للتنوع، بما يحقق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد، وتعظيم القدرة التنافسية للمؤسسة.
٣	العزوي، ٢٠١٨ ^(١٣)	تنوع القوى العاملة بأنه تعدد السمات الديمغرافية التي تميز القوى العاملة في المنظمة، وخاصة من حيث الجنس والثقافة و الأصل القومي والعمر والدين وغيرها.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المراجع المذكورة.

- أهمية إدارة التنوع:

كانت النظرة السابقة لتنوع الموارد البشرية تشير إلى اعتباره من أهم الصعوبات والعوائق التي تؤثر في فاعلية عملية الاتصال، وأحد الأسباب المؤدية إلى الاختلاف والتباين، ونشوء الصراع الشخصي بين العاملين، أما الآن ومع تزايد الاهتمام بالتنوع أصبحت معظم الشركات والمنظمات تؤمن بأن هذا التنوع هو مصدر للإبداع، وتعزيز كفاءة الأداء، إذا ما وجدت الإدارة التي لديها القدرة على توفير بيئة مناسبة للاستفادة من أفكار العاملين المتنوعة في وضع حلول أفضل للمشاكل، وتعزيز المنافسة بينهم^(١٤).

- مميزات إدارة التنوع: تحقق إدارة التنوع مجموعة من المزايا والمنافع الاقتصادية والاجتماعية والتي تتمثل في النقاط التالية:^(١٥)

- أولاً، المزايا الاجتماعية وتضم: (دعم التفاعل بين المجموعات العرقية المختلفة، التحفيز على التبادل الثقافي، مكافحة التحيز، رفع التزام وولاء العاملين، خلق بيئة العمل الأكثر تجانساً).
 - ثانياً، المنافع الاقتصادية وتضم: (رفع مستويات الإنتاجية، التشجيع على إيجاد الحلول الابتكارية، القدرة على تحقيق الاحتياجات الأكثر تنوعاً للمستهلكين من خلال رفع قاعد العملاء، احتمال زيادة القدرة التنافسية للمنظمة).
- أبعاد إدارة التنوع:

هناك خلاف بين الكتاب حول تحديد أبعاد التنوع فهناك من ضيق هذه الأبعاد وهناك من توسع في تحديدها كذلك هناك صعوبة في حصر أبعاد التنوع إن التنوع في جوهره عبارة عن اختلاف سلوك الفرد عن غيره من الأفراد أكثر من كونها مجرد اختلاف في الأبعاد والخصائص والرأي الذي يوسع من أبعاد التنوع.^(١٦)

اختلفت جهات النظر حول تحديد أبعاد التنوع حيث إن أبعاد التنوع تنقسم إلى الأبعاد الأولية وهي تشمل الجوانب البشرية الموروثة والتي لها تأثير مستمر طول حياة الفرد، والأبعاد الثانوية المكتسبة وهي التي يمكن اكتسابها وتغييرها خلال حياة الشخص، وفيما يلي عرض لأهم أبعاد التنوع سواء الأولية أو الثانوية أو التنظيمية.

- الأبعاد الأولية: حيث تنقسم الأبعاد الأولية إلى مجموعة من العوامل وهي كما يلي: (العمر. النوع. التوجهات الجنسية. القدرات الجسدية. الأصل. العرق).
- مجموعة الأبعاد الثانوية (الخارجية): (الموقع الجغرافي. الدخل. العادات الشخصية المعتمد السياسي (تعدد الأحزاب والتنظيمات. المعتقدات الدينية. الخلفية التعليمية. الخبرة العملية. المظهر الخارجي. الأحوال الشخصية (حالة الوالدين. الحالة الاجتماعية (الحالة الزوجية).
- مجموعة الأبعاد التنظيمية: المستوى الوظيفي. نوع ومجال العمل. جماعات العمل. الأقدمية. موقع العمل. عضوية النقابات. حالة الإدارة (النمط القيادي).

ويرى الباحث في نهاية العرض الخاص بأبعاد إدارة التنوع أن هذه الاختلافات ترجع إلى اختلاف الموارد البشرية في الخصائص والأبعاد كما أن النظرة الضيقة

للتنوع وحصرها في اختلافات النوع والعمر والأصل يجعل مفهوم التنوع قاصراً لذلك لا بد من توسيع النظرة إلى أبعاد إدارة التنوع لتشمل مختلف الخصائص والأبعاد التي تجعل سلوك الفرد مختلفاً عن سلوك باقي الأفراد.

ثالثاً: منهجية الدراسة:

أ- مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة:

١ - مجتمع الدراسة: مجتمع الدراسة يتمثل في جميع العاملين في المستشفيات الخاصة ممثلة في (مستشفى بغداد الأهلي، مستشفى الجامعة الأهلي، مستشفى السعدون الأهلي)، وتوزعت فئات مجتمع الدراسة على النحو التالي:

١. الموظفين من الكادر الإداري.

٢. الأطباء، الممرضين، الصيادلة، والفنيين.

٣. العاملين الآخرين (سائقين، عمال نظافة، خدمات أمنية،...).

جدول رقم (٢) مجتمع الدراسة من الكوادر الطبية والإدارية والفنية العاملة في

المستشفيات محل الدراسة خلال (٢٠١٨)

أسم المنظمة الصحية	الإداريين	الطباء	الطبيبة	ممرضين	فنيين	عمال	المجموع	النسبة
مستشفى بغداد الأهلي	١١١	٩١	١٢	١٤٠	٢٧	٥٨	٤٣٩	٢٩.٥%
مستشفى الجامعة الأهلي	١٣٨	٩٥	١٤	١٣٣	٢٦	٦١	٤٦٧	٣١.٤%
مستشفى السعدون الأهلي	١٥٧	١١٥	٢٠	١٦١	٤٤	٨٣	٥٨٠	٣٩%
المجموع	٤٠٦	٣٠١	٤٦	٤٣٤	٩٧	٢٠٢	١٤٨٦	
النسبة المئوية	٢٧.٣%	٢٠.٣%	٣.١%	٢٩.٢%	٦.٥%	١٣.٦%	١٠٠%	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على أقسام التخطيط في المستشفيات المذكورة.

٢ - عينة الدراسة:

نظراً لأن مجتمع الدراسة متباين ومتعدد الفئات فإنه يتناسب معه العينة العشوائية الطبقية المقصودة، ولتحديد عينة الدراسة من المجتمع الأصلي المتمثل في الكادر العامل بالمستشفيات الخاصة محل الدراسة تم استخدام معادلة ستيفن ثامبسون وذلك على النحو التالي^(١٧):

$$n = \frac{1486 * 0.50 (1 - 0.50)}{[[1486 - 1 * \{(0.05)^2 / (1.96)^2\} + 0.50 (1 - 0.50)]}$$

$$n = \frac{1486 * 0.50 * 0.50}{[1485 * (0.0025 / 3.841)] + 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{1486 * 0.25}{[[1485 * 0.000651] + 0.25]}$$

$$n = \frac{371.5}{1.22} = 304$$

وبالتالي فعينة الدراسة من الكادر العامل بالمستشفيات الخاصة محل الدراسة تساوي ٣٠٤ فرداً.

والجدول التالي يوضح مجتمع الدراسة والعينة.

جدول رقم (٣) عينة الدراسة

المستشفيات	المجتمع	نسبة العينة من المجتمع	العينة	المفقود وغير الصالح	القوائم المستعادة والصالحة
مستشفى بغداد الأهلي	٤٣٩	٢٩.٥%	٩٠	١٦	٧٤
مستشفى الجامعة الأهلي	٤٦٧	٣١.٤%	٩٦	٣٠	٦٦
مستشفى السعدون الأهلي	٥٨٠	٣٩%	١١٩	٣٧	٨٢
المجموع	١٤٨٦		٣٠٥	٨٣	٢٢٢
نسبة الصالح إلى الموزع	٧٣%				

ب- نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

١- البعد التوجه الاستراتيجي:

جدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، وترتيب الأهمية لفقرات بعد التوجه الاستراتيجي

م	الفقرات	الإدارة العليا والوسطى						التنفيذية والموظفين		
		الرتبة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الرتبة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الرتبة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري
١	هناك وضوح لدى الإدارة في التصور لنقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية.	٥	0.774	1.20	٥	3.45	1.00	0.69	٣	
٢	لدى الإدارة تصورات مستقبلية ومميزة للتعاوي مع فرص البيئة الخارجية وتحديدها.	١	0.854	0.69	١	3.47	1.02	0.694	٢	
٣	هناك توجه لدى إدارة المستشفى للاستفادة من تجارب المستشفيات المحلية والدولية.	٤	0.826	1.11	٤	3.38	1.10	0.676	٥	
٤	لدى إدارة المستشفى توجه لوضع خطة استراتيجية لتحديث منظومة أداء خدماتها.	٢	0.846	1.01	٢	3.59	1.01	0.718	١	
٥	تتبنى الإدارة أية أفكار جديدة تدعم جودة الخدمات لكسب ثقة المرضى والمتعاملين في الأجل الطويل.	٣	0.84	1.10	٣	3.40	1.17	0.68	٤	
	البعد الكلي		0.828	0.71		3.46	0.69	0.692		

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول رقم (٤) ما يلي:

١- الإدارة العليا والوسطى:

- كانت أكثر الفقرات موافقة من وجهة نظر هذه الفئة في البعد الأول: التوجه الاستراتيجي هي الفقرة رقم (٢) ونصها "لدى الإدارة تصورات مستقبلية ومميزة

للتعاطي مع فرص البيئة الخارجية وتحديدها"، وقد احتلت الترتيب الأول بدرجة موافق بشدة، وبوزن نسبي بلغ (٨٥.٤%)، وبمتوسط حسابي (٤.٢٧) وانحراف معياري (٠.٦٩)، مما يدل على اتفاق عينة الدراسة على درجة ممارسة هذه الفقرة.

- كانت أقل الفقرات موافقة في بعد التوجه الاستراتيجي هي الفقرة رقم (١) ونصها "هناك وضوح لدى الإدارة في التصور لنقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية"، وقد احتلت الترتيب الأخير بدرجة موافق، وبوزن نسبي بلغ (٧٧.٤%)، وبمتوسط حسابي (٣.٨٧) وانحراف معياري (١.٢٠)، مما يدل على وجود تباين في آراء فئة الإدارة العليا والوسطى على درجة أهمية هذه الفقرة.
- بشكل عامة فإنه يمكن القول أن بعد التوجه الاستراتيجي جاء في أقصى درجة الموافقة كما تدل قيم المتوسط الحسابي (٤.١٤) والوزن النسبي (٨٢.٨%) والانحراف المعياري (٠.٧١)، ويشير ذلك إلى وجود توافق بين آراء أفراد الإدارة العليا والوسطى على فقرات هذا البعد كوحدة واحدة، وبالتالي هناك تطبيق جيد لبعد التوجه الاستراتيجي في المستشفيات محل الدراسة بوزن نسبي (٨٣%) تقريباً من وجهة نظر هذه الفئة.

٢- الإدارة التنفيذية والموظفين:

- كانت أكثر الفقرات موافقة من وجهة نظر هذه الفئة في البعد الأول: التوجه الاستراتيجي هي الفقرة رقم (٤) ونصها "لدى إدارة المستشفى توجه لوضع خطة استراتيجية لتحديث منظومة أداء خدماتها"، وقد احتلت الترتيب الأول بدرجة موافق، وبوزن نسبي بلغ (٧١.٨%)، وبمتوسط حسابي (٣.٥٩) وانحراف معياري (١.٠١)، مما يدل على وجود درجة جيدة من التوافق على درجة ممارسة هذه الفقرة.
- كانت أقل الفقرات موافقة في بعد التوجه الاستراتيجي هي الفقرة رقم (٣) ونصها "هناك توجه لدى إدارة المستشفى للاستفادة من تجارب المستشفيات المحلية والدولية"، وقد احتلت الترتيب الأخير بدرجة محايد، وبوزن نسبي بلغ

(٦٧.٦%)، وبمتوسط حسابي (٣.٣٨) وانحراف معياري (١.١٠)، مما يدل على وجود بعض التباين في آراء فئة الإدارة التنفيذية والموظفين على درجة أهمية هذه الفقرة.

- بشكل عامة فإنه يمكن القول إن بعد التوجه الاستراتيجي جاء في أدنى درجة الموافق كما تدل قيم المتوسط الحسابي (٣.٤٦) والوزن النسبي (٦٩.٢%) والانحراف المعياري (٠.٦٩)، ويشير ذلك إلى وجود توافق بين آراء أفراد الإدارة التنفيذية والموظفين على فقرات هذا البعد كوحدة واحدة، وبالتالي هناك تطبيق متدني لبعث التوجه الاستراتيجي في المستشفيات محل الدراسة بوزن نسبي (٨٣%) تقريباً من وجهة نظر الإدارة التنفيذية والموظفين.

٢ - التحليل الوصفي لمحور إدارة التنوع ومجالاته: يهدف التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة (الموظفين بالإدارة العليا والوسطى، الموظفين بالإدارة التنفيذية والعاملين) حول واقع مجالات أبعاد إدارة التنوع (الأبعاد الأولية، الأبعاد الثانوية، الأبعاد التنظيمية) حسب فنتي الدراسة (إدارة عليا ووسطى، وموظفين) ومقارنة آراء العاملين بتلك المستشفيات الأهلية ببغداد (مستشفى السعدون الأهلي، مستشفى بغداد الأهلي، مستشفى الجامعة الأهلي)، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والرتبة على مستوى كل مستشفى كما في الجداول التالية:

حسب المستشفى:

جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي، لمجالات محور إدارة التنوع من وجهة نظر الأفراد العاملين بالمستشفيات محل الدراسة

مستشفى السعدون ن ٨٢		مستشفى الجامعة ن ٦٦		مستشفى بغداد ن ٧٤		الأبعاد
النسبي الوزن	الحسابي الوسط	النسبي الوزن	الحسابي الوسط	النسبي الوزن	الحسابي الوسط	
0.752	3.76	0.68	3.40	0.692	3.46	١. الأبعاد الأولية
0.762	3.81	0.688	3.44	0.69	3.45	٢. الأبعاد الثانوية
0.674	3.37	0.674	3.37	0.704	3.52	٣. الأبعاد التنظيمية
0.73	3.65	0.68	3.40	0.696	3.48	البعد الكلي

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول رقم (٥) ما يلي:

- ١- مستشفى بغداد الأهلي: كان أكثر الأبعاد ممارسة في محور إدارة التنوع هو الثالث: الأبعاد التنظيمية وقد احتل الترتيب الأول وبدرجة موافق، وبوزن نسبي بلغ (٧٠.٤%)، وبمتوسط حسابي (٣.٥٢).
- ٢- مستشفى الجامعة الأهلي: كان أكثر المجالات ممارسة في محور إدارة التنوع هو الثاني: الأبعاد الثانوية وقد احتل الترتيب الأول وفي أدنى درجة الموافق، وبوزن نسبي بلغ (٦٨.٨%)، وبمتوسط حسابي (٣.٤٤).
- ٣- مستشفى السعدون الأهلي: كان أكثر المجالات ممارسة في محور إدارة التنوع هو الثاني: الأبعاد الثانوية وقد احتل الترتيب الأول وبدرجة موافق، وبوزن نسبي بلغ (٧٦.٢%)، وبمتوسط حسابي (٣.٨١).

حسب المستوى الإداري:

جدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، وترتيب الأهمية لأبعاد محور إدارة التنوع

م	الفقرات	الإدارة العليا والوسطى			التنفيذية والموظفين		
		الترتبة	النسبي الوزن	الانحراف المعياري	الترتبة	النسبي الوزن	الانحراف المعياري
١	الأبعاد الأولية	٢	0.78	0.79	٣.50	0.72	0.7
٢	الأبعاد الثانوية	١	0.81	0.72	4.05	0.76	0.81
٣	الأبعاد التنظيمية	٣	0.748	0.76	3.51	0.68	0.702
	البعد الكلي		0.78	0.68	3.74	0.28	0.748

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول رقم (٦) ما يلي:

- ١- الإدارة العليا والوسطى: كان أكثر الأبعاد ممارسة في محور إدارة التنوع هو المجال الثاني: الأبعاد الثانوية وقد احتل الترتيب الأول وجاء في أقصى درجة الموافق، بوزن نسبي بلغ (٨١%)، وبمتوسط حسابي (٤.٠٥).
- ٢- الإدارة التنفيذية والموظفين: كان أكثر الأبعاد ممارسة في محور إدارة التنوع هو المجال الثاني: الأبعاد الثانوية وقد احتل الترتيب الأول وجاء في أقصى درجة الموافق، بوزن نسبي بلغ (٨١%)، وبمتوسط حسابي (٤.٠٥).

أولاً: مجال الأبعاد الأولية (العمر، الجنس، القدرات الجسدية، الأصل، العرق):
جدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، وترتيب الأهمية لفقرات مجال الأبعاد الأولية

م	الفقرات	الإدارة العليا والوسطى				التنفيذية والموظفين		
		الرتبة	النسبي	الانحراف	المعياري	الرتبة	النسبي	الانحراف
١	تهتم الإدارة بتدريب العاملين الجدد حديثي التعيين بالمستشفى.	٤	0.794	1.03	3.97	١	0.752	1.01
٢	يتم توزيع المهام في المستشفى على أساس توافق السن مع طبيعة العمل.	٥	0.766	0.83	3.83	١	0.752	0.97
٣	يشارك جميع الموظفين في صنع القرارات وحل المشكلات بغض النظر عن العمر.	٦	0.76	0.93	3.80	٥	0.694	1.03
٤	يتم توزيع المهام والصلاحيات في المستشفى في ضوء الجنس (ذكر أو انثى).	٦	0.76	1.13	3.80	٦	0.688	1.05
٥	يتم إتاحة الفرص للتدريب والتطوير لجميع الموظفين وبدون تمييز بين الذكر والانثى.	٧	0.674	1.22	3.37	٤	0.702	0.99
٦	تعتمد الإدارة نسبة من الوظائف لذوي الإعاقات الجسدية وكذلك؛ في اعتماد برامج التدريب والتطوير.	٣	0.8	1.02	4.00	٩	0.642	1.17

التوجه الاستراتيجي وأثره على إدارة التنوع: دراسة ميدانية

مجيد متعجب مزهر

٨	0.664	1.13	3.32	٢	0.814	1.05	4.07	٧. لا تعتبر الإدارة الإعاقة الجسدية مشكلة عند توزيع المهام والمسئوليات.
٧	0.662	1.19	3.31	١	0.82	1.13	4.10	٨. يتم توفير الوسائل المناسبة لحركة العاملين من ذوي الإعاقة الجسدية خلال ممارسة عملهم في المستشفى.
٣	0.712	1.09	3.56	٢	0.814	0.98	4.07	٩. يتم التعيين في المناصب الإدارية بعيداً عن التمييز بين الأفراد حسب العرق أو الأصل
٢	0.726	1.02	3.63	٤	0.794	1.10	3.97	١٠. يتم إشراك جميع العاملين في المستشفى في برامج التدريب والتطوير بعيداً عن التمييز في الأصل أو العرق.
	0.7	0.72	3.50		0.78	0.79	3.90	البعد الكلي

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول رقم (٧) ما يلي:

١ - الإدارة العليا والوسطى:

- كانت أكثر الفقرات موافقة من وجهة نظر هذه الفئة في مجال الأبعاد الأولية لإدارة التنوع هي الفقرة رقم (٨) ونصها "يتم توفير الوسائل المناسبة لحركة العاملين من ذوي الإعاقة الجسدية خلال ممارسة عملهم في المستشفى"، وقد احتلت الترتيب الأول وجاءت في أقصى درجة الموافقة، وبوزن نسبي بلغ (٨٢%)، وبمتوسط حسابي (٤.١٠) وانحراف معياري (١.١٣)، مما يدل على وجود تباين في آراء عينة الدراسة على واقع هذه الفقرة في المستشفيات محل الدراسة.

٢ - الإدارة التنفيذية والموظفين:

- كانت أكثر الفقرات موافقة من وجهة نظر هذه الفئة في بعد تعزيز الممارسات الأخلاقية هي الفقرة رقم (١) ونصها "تهتم الإدارة بتدريب العاملين الجدد حديثي التعيين بالمستشفى."، وقد احتلت الترتيب الأول بدرجة موافق، وبوزن نسبي بلغ (٧٥.٢%)، وبمتوسط حسابي (٣.٧٦) وانحراف معياري (١.٠١)، مما يدل على توافق آراء هذه الفئة حول واقع هذه الفقرة في المستشفيات محل الدراسة. ثانياً: الأبعاد الثانوية (محل الإقامة والدخل والهوايات والدين والمعتقدات والخلفية التعليمية والخبرة العملية والمظهر الخارجي للفرد وحالة الوالدين والحالة الزوجية):

جدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، وترتيب الأهمية لفقرات مجال الأبعاد الثانوية

م	الفقرات	الإدارة العليا والوسطى			التنفيذية والموظفين		
		الترتبة	الوزن النسبي	المعيار	الترتبة	الوزن النسبي	المعيار
١	لا تميز إدارة المستشفى بين الأشخاص من حيث محل الإقامة عند التعيين أو الترقية.	٤	0.814	0.91	٥	0.714	1.11
٢	تراعي إدارة المستشفى عند تحديد رواتب الموظفين المنطقة أو محل الإقامة.	٨	0.786	1.08	٧	0.68	1.14
٣	تعد الخبرة العملية شرطاً أساسياً من شروط التعيين لأول مرة في المستشفى.	٦	0.8	0.91	٣	0.752	0.90
٤	يتم إعطاء الأولوية لذوي التخصصات الطبية في التعيينات في المناصب الإدارية الهامة في المستشفى.	٧	0.794	1.03	٢	0.756	0.88

التوجه الاستراتيجي وأثره على إدارة التنوع: دراسة ميدانية

مبيد متعجب مزهر

م	الفقرات	الإدارة العليا والوسطى			التفذية والموظفين		
		الرتبة	الوزن النسبي	الآنراف	الرتبة	الوزن النسبي	الآنراف
٥	تعامل إدارة المستشفى جميع العاملين بطريقة واحدة وبغض النظر عن معتقداتهم الدينية.	١	0.86	0.88	٩	0.636	1.15
٦	تنظر إدارة المستشفى لجميع العاملين بعدالة وبغض النظر عن انتمائهم الطائفية	٥	0.806	1.03	١	0.762	0.93
٧	لا يؤثر الانتماء الحزبي على قرارات الإدارة في التعيين أو الترقى والتدريب.	٨	0.786	0.98	١٠	0.628	1.36
٨	يتم توزيع المهام والأعمال على أساس المؤهل العلمي والخبرة العملية للأشخاص.	٩	0.78	1.00	٤	0.732	0.99
٩	يؤخذ في الاعتبار عند الترقى الوظيفي في المستشفى الخلفية التعليمية والخبرة العملية للأفراد.	٢	0.846	0.90	٦	0.71	1.04
١٠	يمنح المستشفى تراخيص خاصة تسمح للموظفين للعناية بالديهم الكبار في السن والمحتاجين لرعاية خاصة.	٣	0.834	0.95	٨	0.642	1.33
	البعد الكلي		0.81	0.76		0.702	0.68
				4.05			3.51

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول رقم (٨) ما يلي:

١ - الإدارة العليا والوسطى:

- كانت أكثر الفقرات موافقة من وجهة نظر هذه الفئة في مجال الأبعاد الثانوية لإدارة التنوع هي الفقرة رقم (٨) ونصها " تعامل إدارة المستشفى لجميع العاملين بطريقة واحدة وبغض النظر عن معتقداتهم الدينية"، وقد احتلت الترتيب الأول وجاءت في درجة الموافقة، وبوزن نسبي بلغ (٨٦%)، وبمتوسط حسابي (٤.٣٠) وانحراف معياري (٠.٨٨)، مما يدل على وجود توافق عالٍ في آراء عينة الدراسة على واقع هذه الفقرة في المستشفيات محل الدراسة.

٢ - الإدارة التنفيذية والموظفين:

- كانت أكثر الفقرات موافقة من وجهة نظر هذه الفئة في مجال الأبعاد الثانوية لإدارة التنوع هي الفقرة رقم (٦) ونصها "تنظر إدارة المستشفى لجميع العاملين بعدالة وبغض النظر عن انتمائهم الطائفية"، وقد احتلت الترتيب الأول بدرجة موافقة، وبوزن نسبي بلغ (٧٦.٢%)، وبمتوسط حسابي (٣.٨١) وانحراف معياري (٠.٩٣)، مما يدل على توافق آراء هذه الفئة حول واقع هذه الفقرة في المستشفيات محل الدراسة.

ثالثاً: الأبعاد التنظيمية (المستوى الوظيفي ومحتوى العمل والأقدمية ومكان العمل وعضوية النقابات وموقف الإدارة):

جدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، وترتيب الأهمية لفقرات مجال الأبعاد التنظيمية

م	الفقرات	الإدارة العليا والوسطى			التنفيذية والموظفين		
		الرتبة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الرتبة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري
١.	لا يتفاوت العاملون في مكانتهم الاجتماعية وفقاً للمستوى الوظيفي.	٥	0.746	0.69	٥	0.694	0.90
							3.47

التوجه الاستراتيجي وأثره على إدارة التنوع: دراسة ميدانية

مبيد متعجب مزهر

٨	0.678	1.13	3.39	٦	0.726	0.56	3.63	لا يتفاوت العاملون في مكانتهم الاجتماعية وفقاً لنوع الوظيفة (طبيب، صيدلي، فني، إداري).
1	0.72	0.93	3.60	٣	0.786	0.79	3.93	تناسب طبيعة العمل (المسمى الوظيفي) مع محتوى الوظيفة.
٣	0.706	0.95	3.53	٢	0.8	0.59	4.00	تراعى إدارة المستشفى في التدرج الوظيفي الأقدمية في التعيين.
٩	0.674	1.01	3.37	١	0.814	0.64	4.07	تساهم مجموعات العمل غير الرسمية في تحقيق أهداف المستشفى.
٧	0.68	0.99	3.40	٤	0.754	0.73	3.77	يساهم الانتماء إلى نقابات متخصصة في خلق تنوع في قوة العمل
٤	0.704	1.01	3.52	٤	0.754	0.63	3.77	تعطي إدارة المستشفى قيمة للتنوع وتدرج ذلك ضمن سياساتها.
10	0.53	1.13	2.65	٩	0.686	0.97	3.43	تؤمن إدارة المستشفى بالتنوع في الموارد البشرية وتقدم له الدعم والاهتمام المناسب.
٦	0.686	0.92	3.43	٧	0.72	0.81	3.60	تستفيد إدارة المستشفى من الاختلافات العديدة التي تميز الموظفين لتحسين وتطوير الأعمال.
٩	0.672	1.07	3.36	٨	0.7	0.63	3.50	تشجع الإدارة العاملين على الإبداع والابتكار وبغض النظر عن انتمائهم.
	0.674	0.55	3.37		0.748	0.28	3.74	البعد الكلي

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول رقم (٩) ما يلي:

١ - الإدارة العليا والوسطى:

- كانت أكثر الفقرات موافقة من وجهة نظر هذه الفئة في مجال الأبعاد التنظيمية لإدارة التنوع هي الفقرة رقم (٥) ونصها "تساهم مجموعات العمل غير الرسمية في تحقيق أهداف المستشفى"، وقد احتلت الترتيب الأول وجاءت في درجة الموافقة، وبوزن نسبي بلغ (٨١.٤%)، وبمتوسط حسابي (٤.٠٧) وانحراف معياري (٠.٦٤)، مما يدل على وجود توافق عالٍ في آراء عينة الدراسة على واقع هذه الفقرة في المستشفيات محل الدراسة.

٢ - الإدارة التنفيذية والموظفين:

- كانت أكثر الفقرات موافقة من وجهة نظر هذه الفئة في مجال الأبعاد التنظيمية لإدارة التنوع هي الفقرة رقم (٣) ونصها "تتناسب طبيعة العمل (المسمى الوظيفي) مع محتوى الوظيفة"، وقد احتلت الترتيب الأول بدرجة موافقة، وبوزن نسبي بلغ (٧٢%)، وبمتوسط حسابي (٣.٦٠) وانحراف معياري (٠.٩٣)، مما يدل على توافق آراء هذه الفئة حول واقع هذه الفقرة في المستشفيات محل الدراسة.

- الإحصاء الوصفي للبيانات واختبار الفرض:

نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

أ- الفرض الرئيس الأول:

الفرض الرئيسي الأول:

"يوجد أثر معنوي لأبعاد التوجه الاستراتيجي على إدارة التنوع."

ويهدف هذا الفرض إلى التعرف على مدى وجود تأثير لأبعاد التوجه الاستراتيجي على إدارة التنوع، لاختبار هذا الفرض كوحدة واحدة وبهدف التعرف على مدى وجود أثر معنوي لأبعاد التوجه الاستراتيجي على إدارة التنوع، حسب كل مستشفى والمستشفيات مجتمعة. تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد

Stepwise Analysis Multiple Linear Regression بطريقة الجدولين (١٠)، (١١) توضح ذلك.

جدول رقم (١٠) نتائج تحليل معامل الارتباط، وتحليل التباين لاختبار أثر أبعاد القيادة الإستراتيجية على إدارة التنوع

ترتيب البعد	المتغير المستقل الداخِل (إدارة التنوع)	R	R ²	F	Sig.f
المستشفيات مجتمعة					
٣	المتغير: التوجه الاستراتيجي	0.79	0.624	120.567	*,000**

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.
* p<0.05 ** p<0.01

يتضح من الجدول رقم (١٠) الآتي:

بالنسبة للمستشفيات مجتمعة: تشير قيم معاملات الارتباط (R) إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين التوجه الاستراتيجي) من جانب إدارة التنوع من جانب آخر. ويوضح الجدول رقم (١١) الشكل النهائي لمعادلة الانحدار لأثر أبعاد القيادة الاستراتيجية على إدارة التنوع.

جدول رقم (١١) تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار أثر التوجه الاستراتيجي على إدارة التنوع

المتغير	النموذج	B	Beta	قيمة (T)	Sig.f
المستشفيات مجتمعة					
X ₃	معامل الثابت	1.339		11.043	*,000**
	التوجه الاستراتيجي	0.121	0.169	2.949	
المعادل الانحدار:					
$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$					
$Y = 1.665 + 0.508 X_1 + 0.223 X_2 + 0.121 X_3$					

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.
* p<0.05 ** p<0.01

يتضح من الجدول رقم (١١) الآتي:

بالنسبة للمستشفيات مجتمعة:

- تؤكد إشارات المعاملات التأثير الإيجابي للتوجه الاستراتيجي على إدارة التنوع، كما تشير نتائج (T.test) إلى معنوية معاملات النموذج، كما يشير معامل جوهريّة النموذج (Sig.F) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى معنوية قدره (٠.٠٥).

وبالتالي هناك أثر التوجه الاستراتيجي على إدارة التنوع، وعليه يتم قبول الفرض ونصه "يوجد أثر معنوي لأبعاد القيادة الاستراتيجية (تعزيز الممارسات الأخلاقية، تطوير رأس المال البشري، التوجه الاستراتيجي) على إدارة التنوع". حيث أشارت نتائج اختبار الفرض الرئيس الأول إلى وجود أثر إيجابي لأبعاد القيادة الاستراتيجية (تعزيز الممارسات الأخلاقية، تطوير رأس المال البشري، التوجه الاستراتيجي) على إدارة التنوع، بينما يتم رفض الفرض بالنسبة لأثر بعد تعزيز الثقافة التنظيمية على إدارة التنوع، حيث لم تظهر نتائج الاختبار أي أثر لبعد تعزيز الثقافة كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية على إدارة التنوع.

بالنسبة لمستشفى بغداد:

- تؤكد إشارات المعاملات التأثير الإيجابي لأبعاد القيادة الاستراتيجية (تعزيز الممارسات الأخلاقية، تعزيز الثقافة التنظيمية) على إدارة التنوع، كما تشير نتائج (T.test) إلى معنوية معاملات النموذج، كما يشير معامل جوهريّة النموذج (Sig.F) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى معنوية قدره (٠.٠٥).

وبالتالي هناك أثر لأبعاد القيادة الاستراتيجية (تعزيز الممارسات الأخلاقية، تعزيز الثقافة التنظيمية) على إدارة التنوع.

وعليه يتم قبول الفرض الرئيس الأول جزئياً بحيث أنه "يوجد أثر معنوي لأبعاد القيادة الاستراتيجية (تعزيز الممارسات الأخلاقية، تعزيز الثقافة التنظيمية) على إدارة التنوع". والتي أثبت التحليل الإحصائي وجود أثر لهما على إدارة التنوع، بينما يتم رفض الفرض بالنسبة لأثر بعدي القيادة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي، وتطوير

رأس المال البشري) على إدارة التنوع، حيث لم تظهر نتائج الاختبار أي أثر مهم لهما على محور إدارة التنوع.
بالنسبة لمستشفى الجامعة:

- تؤكد إشارات المعاملات التأثير الإيجابي لأبعاد القيادة الاستراتيجية (تعزيز الممارسات الأخلاقية، التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري) على إدارة التنوع، كما تشير نتائج (T.test) إلى معنوية معاملات النموذج، كما يشير معامل جوهرية النموذج (Sig.F) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى معنوية قدره (٠.٠٥).

وبالتالي هناك أثر لأبعاد القيادة الاستراتيجية (تعزيز الممارسات الأخلاقية، التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري) على إدارة التنوع، وعليه يتم قبول الفرض جزئياً ونصه "يوجد أثر معنوي لأبعاد التوجه الاستراتيجي على إدارة التنوع."

رابعاً: النتائج والتوصيات:

أ- النتائج:

أشارت نتائج اختبار الفرض الرئيس الأول إلى وجود أثر إيجابي للتوجه الاستراتيجي على إدارة التنوع. ويشير ذلك إلى أن إدارة المستشفيات تتبنى بالدرجة الأولى تعزيز التوجه الاستراتيجي.

ب- التوصيات:

- ١- يجب أن يكون هناك توجه لدى إدارة المستشفى للاستفادة من تجارب المستشفيات المحلية والدولية وضع خطة استراتيجية لتحديث منظومة أداء الخدمات في المستشفيات، ودعم أي أفكار جديدة لتفعيل جودة الخدمات لكسب ثقة المرضى والمتعاملين مستقبلاً.
- ٢- الاهتمام بعقد دورات تدريبية وبرامج تطويرية حديثة ومفيدة للعاملين، والعمل على استقطاب الأفراد ذوي الكفاءات العالية التي تتسجم وتطور عملها، وربطها بنظام للحوافز لتشجيع المبتكرين بتنفيذ أفكارهم بشكل فعلي داخل المستشفى، وتخصيص الإمكانيات المادية اللازمة.

المراجع:

(¹) Dorcak, P. & Markovic, P. & Svetozarovova, N. & Pollak, F. Key, "Performance Indicators in the Process of Performance Evaluation Selected Approaches", **International Journal of System Modeling and Simulation**, Vol. (2), No. (4), 2017, p20.

(^٢) الزريقات، خالد خلف سالم ، "أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية- دراسة تطبيقية"، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**، العدد ٢٠١٢، ٣١، ص ٢٨٤.

(³) Evelyn Katee Nthini, "Effect of Strategic Leadership on the performance of commercial and financial state corporations in Kenya", Master of business administration, School of business University,2013, p13.

(^٤) حسوني، أنير عبد الأمير ، "ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي"، **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، ٢٠٠٦، ص ٢١٢.

(⁵) www.bp-clinic.com/2/2019.

(^٦) خيرى، أسامة، (٢٠١٤)، "القيادة الاستراتيجية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، ص ١٨٦.
(^٧) سلمان، سعد عبد عابر ، "تأثير خصائص الرؤية الاستراتيجية في مراحل إدارة الأزمة"، **مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم**، بغداد، المجلد ١، العدد ٣٤، ٢٠١٤، ص ٩٣.

(⁸)Kobus Serfontein & Johan Hough, Op Cit,2011, p 394.

(^٩) عياد، دعاء عبدالله عمر، "التنوع الثقافي وأثره على سياسات الموارد البشرية والأداء الوظيفي في الشركات متعددة الجنسية"، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١٢، ص ٤٦.

(¹⁰) Seymen, Oya Aytemiz "The cultural diversity phenomenon in organisations and different approaches for effective cultural diversity management: a literary review" **Cross Cultural Management: An International Journal**, Vol,13, No, 4, 2006,P301.

(¹¹) Jackson, Sh., "The key to successful diversity training is creativity and flexibility", **Insight in to Diversity**, Vol, 88,No,4, 2017.

(^{١٢}) أحمد، عزام عبد النبي، "دراسة مقارنة لأليات إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي في كل من كندا وأستراليا وإمكانية الاستفادة منها في مصر"، **مجلة الإدارة التربوية**، المجلد ٤، العدد ١٦، ٢٠١٧.

(^{١٣}) العنزي، أحمد حمدان مشرف، "أثر تنوع القوى العاملة في الرشاقة التنظيمية من خلال الأبداع الإداري: دراسة ميدانية على الإدارة العامة للجمارك في الكويت" رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، ٢٠١٨.

(^{١٤}) الجبارة، يعمر عبد اللطيف حسين، "أثر إدارة تنوع الموارد البشرية على أداء المنظمات: دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في الأردن" رسالة ماجستير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، ٢٠١٧، ص ١٩.

(15) Raiola, G., Tafuri, D., & Di Palma, D. . Sport & Diversity Management. Sport Science, Vol10, No1, 2017, pp: 51-54.

(¹⁶) Subeliani, D. & Tsogas G. Managing diversity in the Nether lands: A Case Study of rabo bank, The international journal of human resource management, Vol.16, No.5, 2005, pp. 831 – 851.

(^{١٧}) سعود بن ضحيان، "دليل اختيار العينة"، القاهرة، الثقافة المصرية للطباعة والتوزيع والنشر، ١٤٢٠ هـ.