



مجلة البحوث المالية

المجلد (٢١) – العدد الثالث – يوليو ٢٠٢٠



العلاقة بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية والتسويق الداخلي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجوف - المملكة العربية السعودية

The Relationship between Practices of Human Resources Diversity Management and Internal Marketing: A Field Study on Faculty Members at Jouf University, KSA

دراسة من إعداد:

د/ سناء مصطفى محمد أبوليفة

أستاذ مساعد - كلية التجارة - جامعة أسيوط - مصر

أستاذ مشارك - كلية الأعمال - جامعة الجوف - المملكة العربية السعودية



ملخص

الهدف من الدراسة: التعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية (التدريب على التنوع وتقبل الآخر، وبناء فرق العمل المتنوعة، وبناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع، وتحقيق العدالة والمساواة في سياسات الموارد البشرية، والحفاظ على التوازن بين الحياة العملية والأسرية، ودعم الإدارة العليا لتنوع الموارد البشرية) وأبعاد التسويق الداخلي (رؤية المنظمة، ومكافآت العاملين، ونظم الاتصالات في المنظمة، وتطوير وتنمية العاملين، والقيادة).

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، بالإضافة إلى الدراسة الميدانية، وطُبقت الدراسة على عينة بلغت (٣١٥) عضواً من هيئة التدريس في جامعة الجوف (المملكة العربية السعودية) وتم اختيار عينة الدراسة من مجتمع بلغ (١٧٧٨) عضواً، وقد استعملت الدراسة قائمة الاستقصاء كوسيلة للحصول على البيانات، وتم وضع فرض الدراسة بفروضة الفرعية، وتم إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة (٢٥) في تحليل البيانات.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة معنوية بين بعض ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية وأبعاد التسويق الداخلي.

التطبيقات الإدارية للدراسة: اختيار قادة بخصائص وكفاءات عالية، وتعزيز الاتصالات الداخلية بأعضاء هيئة التدريس، وتعزيز الشفافية الإدارية داخل الجامعة، وتبني سياسات عادلة في إدارة الموارد البشرية، والتوجيه بتصميم وعقد دورات تدريبية متخصصة تركز على قبول التنوع الثقافي وقبول الآخر.

الكلمات الدالة: ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية، التسويق الداخلي، جامعة الجوف.

The Relationship between Practices of Human Resources Diversity Management and Internal Marketing: A Field Study on Faculty Members at Jouf University, KSA

Abstract

The objective of the study: to identify the relationship between practices of human resource diversity management (training on diversity and accepting others, building diverse teams, building a culture of organization that accepts diversity, achieving justice and equality in human resources policies, and maintaining the balance between work and family, support senior management of human resources diversity) and internal marketing dimensions (organization's vision, employees' rewards, organization communication systems, employee development, leadership).

Study methodology: The study used the descriptive analytical method, in addition to the field study. The study was applied the on a sample of (315) faculty members at Al-Jouf University, KSA the sample of the study was selected from a community of (1778) members. A self administered questionnaire used for data collection. A hypothesis and sub-hypotheses were developed then tested by several statistical tests via SPSS version (25).

Study results: The study found a significant positive relationship between some diemsnsions of the practices of human resources diversity management and internal marketing dimensions.

Administrative applications of the study: Selecting leaders with high traits and competencies, strengthening internal communications with faculty members, enhancing administrative transparency within the university, adopting fair policies in human resources management, holding specialized training courses to build the acceptance of cultural diversity and others.

Keywords: Practices of human resource diversity management, internal marketing, Al-jouf University.



مقدمة:

أصبح تنوع القوى البشرية أمراً منتشراً وطبيعياً في جميع المنظمات مع الانفتاح الذي يشهده العالم في جميع المجالات وما نتج عنه من حركة للقوى العاملة عبر القارات. وبهذا التنوع المتزايد في القوى العاملة والتغير في بيئات الأعمال فقد أدى إلى تغير طبيعة ممارسات الموارد البشرية (Bhatti et al. 2019). ومن ضمن هذه الممارسات برزت ممارسات ادارة التنوع، والتي جاءت نتيجة إدراك أهمية الخليط الثقافي في نمو وتحسين اداء المنظمات، والاستفادة منه بتحويله من سبب للصراع إلى مصدرٍ للإبداع وتحقيق الميزة التنافسية (Anjorin & Jansari, 2018). وتشير إدارة التنوع إلى الأسلوب الذي يُستخدم في التعامل مع الموارد البشرية المتنوعة بهدف تطويرها وتمكينها وتغيير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة، ويتم ذلك من خلال استغلال الاختلافات البشرية وتنوعها لزيادة كفاءة عمل الفرد والارتقاء بأدائه وتحسين مهاراته (Shen et al. 2009). حيث تُعد ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية طريقة جديدة ومعاصرة تحتاجها المنظمات في تعاملها مع العنصر البشري، ولا بد أن تتماشى هذه الممارسات مع استراتيجيات المنظمة في إطار التكامل بينها، ويساعد اتباع ممارسات إدارة التنوع الموارد البشرية على مواكبة التغييرات الحديثة والمتسارعة التي تحيط بالمنظمات (Janssens & Zanoni, 2014).

وفي إطار الحديث عن إدارة وتطوير الموارد البشرية يبرز مصطلح يُعنى بهذا الإطار لكن من جانب آخر و وجهة نظر فريدة. حيث يُعد التسويق الداخلي من المفاهيم التسويقية التي تعني الاهتمام بالعاملين والنظر إليهم كأنهم عملاء لكنهم داخليين (Robertson & Cooper, 2010). وقد وَجَّه التسويق الداخلي النظرَ إلى شكلٍ آخر من أشكال التبادل وهو ما يمكن أن يتم بين المنظمة والعاملين بها، على عكس الشكل المعروف والتقليدي للتبادل وهو ما يحصل بين البائع و المشتري، أي أن المنظمة تتبنى فلسفة التسويق وتطبقها على العاملين لديها. فيشير التسويق الداخلي إلى معاملة العاملين في المنظمات على أنهم عملاء، وما يترتب على ذلك من تغيير في وجهة نظر الادارة نحو العاملين في المنظمة وهنا تكمن وجهة النظر الفريدة (Papasolomou, 2011). حيث يتوجب على المنظمة معرفة احتياجات ورغبات العاملين فيها والعمل على إشباعها، والعمل على تطوير قدراتهم ومهاراتهم والذي يؤدي الى تحسين مستوى جودة الخدمة والعمل المقدم من المنظمة للعملاء الخارجيين (Ting, 2011). وهذا المفهوم لا يرتبط بوجود التنوع في القوى البشرية بل إنه يعبر عن فلسفة ادارية و نظرة مختلفة لطريقة تأهيل وتطوير العاملين.

العلاقة بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية والتسويق الداخلي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجوف- المملكة العربية السعودية

تتميز مؤسسات التعليم العالي باعتماد عالٍ جداً على العنصر البشري الذي يتمتع بمستوى عالٍ من الاستقلالية و التقاليد التي تحكم طبيعة العمل وهنا يكون دور الموارد البشرية مهماً و حيوي (Allui & Sahni 2016; Al-Twal et al. 2018). كما تُعتبر المؤسسات الجامعية الرافدَ للإنتاج الفكري والمهني للمنظمات العاملة في القطاعات الاقتصادية المختلفة ، ويأتي هذا الرافد على شكل أفكار تنتجها مراكز الأبحاث والدراسات في الجامعة لذلك فإن أهم ما تمتلكه وتعمل عليه المؤسسات الجامعية هو العنصر البشري. فرأس المال البشري أكثر أهمية من التقنيات الجديدة أو الموارد المالية والمادية (Hasani & Sheikhesmaeili, 2016)، وذلك بما ينتجه من أفكار وبما يقدم من حلول تسهم في تنمية المجتمعات البشرية وتطورها. وقد اوصى Al Azzam & Jaradat (2014) في دراسته الجامعات القيام بتنوع الاستقطاب و البحث عن أعضاء هيئة تدريس من الخارج وذلك لزيادة فعالية العمل في مؤسسات التعليم العالي من خلال استقطاب الكفاءات.

١-موضوع الدراسة:

إن ادراك قادة المنظمات لوجود التنوع في الموارد البشرية ليس كافياً، فلا بد أن يدركوا ماهية التنوع وطرق تعزيزه لتحقيق أهداف المنظمة. وهذا التنوع في الموارد البشرية يفرض على القادة الاعتراف بوجود فروق بين العاملين وتقدير هذه الفروق، وكذلك تقدير أن كل شخصٍ منفردٌ بذاته، وهذا يلقي عبئاً كبيراً على القادة وإدارة المنظمات في اكتشاف الاختلافات الموجودة بين القوى العاملة وكيفية إدارة هذه الفروق (Aigare et al. 2011). ومن المثير للإهتمام دراسة التنوع في مكان العمل والاختلافات المتزايدة في القوى العاملة داخل المنظمات، لأن القوى العاملة جزء من اقتصادٍ عالميٍ ينطوي على منافسة من جميع أنحاء العالم، وبالتالي هناك حاجة إلى إدارة التنوع في المنظمات للقبول والتكيف بسهولة مع التغيير وزيادة الإبداع، حيث أن الاختلافات الثقافية بين العاملين داخل المنظمات آخذةٌ في الازدياد لدى العديد من المنظمات (Shen et al. 2009). وعلى الرغم من ان الاختلافات الثقافية بين الموظفين تخلق مواقف صعبة للمنظمات فإنه يمكن للمنظمات استخدام هذه الاختلافات بشكل أفضل إذا تمت إدارتها بشكل فعال (Bhatti, et al. 2019).

ويُنظر إلى التسويق الداخلي بأنه فلسفة إدارية لترتيب أوضاع المنظمة من الداخل وبشكل أكثر تحديداً الموظفين (العلاء الداخليين). و تشمل الأنشطة التي تحسن الاتصالات الداخلية و ادراك العملاء من الموظفين، والصلة بين هذه الأنشطة و الأداء في السوق الخارجي (Papasolomou, 2011). بالإضافة للدور الايجابي الذي يلعبه التسويق الداخلي في تحسين أداء الموظفين (Al-



(Borie et al. 2012). وإن وجود قوة عمل متنوعة ذات ثقافات متعددة ومختلفة يجعل من هذه الفلسفة الادارية أمراً أكثر أهمية؛ فكما هو معروف فإن حاجات الافراد تختلف كلما اختلفت ثقافتهم وتنوعت بيئاتهم وعواملهم الاجتماعية والثقافية.

وحيث يُفترض أن تقدم المؤسسات التعليمية نموذجاً إدارياً يُحتذى به من قبل المنظمات العاملة في القطاعات المختلفة، فقد كان لزاماً على المؤسسات التعليمية أن تقدم دراسات واقعية من داخلها كمثال يُقدّم لباقي المؤسسات التي تتعامل مع التنوع البشري. وقد رأت الباحثة أهميةً لإلقاء الضوء على التغييرات التي حدثت في ممارسات إدارة التنوع في الموارد البشرية وتأثيرها على التسويق الداخلي. حيث تتساءل الباحثة عن العلاقة بين ممارسات إدارة التنوع من حيث فهم هذا الخليط وإدراك أبعاد الاختلافات من جانب وكيفية العمل على إشباع احتياجات العاملين وتحقيق الرغبات المتنوعة والمتعددة فيما يحقق المصلحة للعاملين وفي نفس الوقت تحقيق أهداف المنظمة. وبالتالي تدورُ الدراسةُ حول السؤال التالي: **ما هي طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية والتسويق الداخلي؟**

٢- أهداف الدراسة:

١/٢ معرفة مستوى إدراك عينة الدراسة لممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية وأبعاد التسويق الداخلي.

٢/٢ التحقق من طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية وأبعاد التسويق الداخلي.

٣/٢ تقديم مجموعة من التوصيات وبيان الإجراءات العملية لكيفية تطبيق تلك التوصيات.

٣- أهمية الدراسة:

١/٣ أهمية متغيري الدراسة (ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية، وأبعاد التسويق الداخلي) في الأدب الإداري الحديث، حيث تساهم دراستهما في تقديم اضافة جديدة للجانب العلمي من خلال ربط كلا المتغيرين ببعضهما البعض.

٢/٣ وضع إطار علمي على المستوى النظري والعملي يُمكن أن تستفيد منه الجامعة محل الدراسة لتحديد المسار الصحيح لإدارة التسويق الداخلي.

٣/٣ المساعدة في ايضاح فكرة أن ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية ليست مجرد أسلوبٍ إداري؛ بل هي أداة تُسهم في تنمية الجامعة محل الدراسة.

العلاقة بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية والتسويق الداخلي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجوف- المملكة العربية السعودية

٤/٣ توضيح أهمية مفهوم التسويق الداخلي بتركيزه على العاملين داخل المنظمة وتسويق المفاهيم والنظام والتوجيهات إلى العاملين.

٥/٣ بيان كيفية تطوير أداء المنظمة من خلال تحسين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية وفقاً لمعايير واضحة مبنية على أسس علمية وموضوعية، بقصد تحقيق الأهداف وتحقيق ميزة تنافسية في مجال العمل في الجامعات.

٦/٣ أهمية نتائج الدراسة لقطاع الجامعات و بالتحديد الجامعة محل الدراسة بما يُعطي صورة واضحة عن أبعاد التسويق الداخلي التي يجب زيادة الاهتمام بها وإعطائها الأولوية.

٧/٣ تزويد الجامعة محل الدراسة بدليل عملي تستطيع من خلاله التركيز على عوامل محددة تحقق لها الميزات التنافسية بين الجامعات.

٤- الإطار النظري لمتغيرات الدراسة:

١/٤ ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية Practices of Human Resources
:Diversity Management

يرجع أصول إدارة التنوع في المنظمات إلى الستينيات من القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك بعد اعتماد قوانين تكافؤ فرص العمل وبرامج العمل الإيجابية التي تحمي القوى العاملة من الأقليات في الولايات المتحدة، ومنذ ذلك التاريخ ظهرت دراسات إدارة التنوع في أماكن العمل (Foster, 2005; Jonsen et al. 2011). أصبح التنوع الثقافي داخل العمل مهماً بشكل متزايد مع تبني المزيد من المنظمات سياسة القوى العاملة العالمية، وكذلك مع ربط بعض تأثيره بنتائج الأداء (Anjorin & Jansari, 2018). ومع تزايد العولمة تزايد عملية التفاعل بين الأشخاص من مختلف الثقافات والمعتقدات والخلفيات والمنظمات، ولذلك نجد أن تقييم وإدارة التنوع هو العنصر الأساسي للإدارة الفعالة للموظفين والتي بدورها يمكن أن تُحسن الإنتاجية في مكان العمل (Mazur, 2010).

ونتيجة اتجاه معظم المنظمات إلى الدولية، وتزايد مرونة القوى العاملة، والتطور السريع في السوق العالمية، وزيادة الوعي لدى الأفراد؛ فقد توجه نظر المنظمات إلى كيفية الاستفادة من إدارة التنوع للتعددية الثقافية داخل العمل (Shen et al. 2009). وللاستفادة من التعددية الثقافية لابد من تمتع الثقافات المختلفة داخل المنظمة بنفس الحقوق والفرص وأن لا يوجد تفضيل لفئة ثقافية على أخرى؛ فهذا يقود إلى اجتذاب المنظمة قوة عاملة مؤهلة، وتحقيق الإدارة الفعالة للتعددية



الثقافية لابد من السيطرة على القوى العاملة متعددة الثقافات مثل الخلفية الثقافية والخصائص الفردية والتوجهات والمعتقدات الدينية للاستفادة الكاملة من القوى العاملة (Shen et al. 2009). وفي تعريف مبسط للتنوع عرفه (Cramer 2011) بأنه اختلاف الأفراد في الصفات مثل الثقافة، والعمر، والجنس، والحالة الاجتماعية، والمستوى التعليمي، والوضع الاجتماعي والاقتصادي. ولكن (Lumadi 2008) نظر لإدارة التنوع بأنها الأسلوب الذي يقود إلى تطوير القوى العاملة وتغيير الثقافات التنظيمية حتى يمكن استغلال الاختلافات في القوى العاملة لزيادة كفاءة الفرد في عمله واستغلال مواهبه.

تجني المنظمات فوائد عديدة عند اتباعها السياسة المناسبة لإدارة تنوع الموارد البشرية مثل (الاستفادة من الابتكارات والخبرات للقوى البشرية المتنوعة، وتقليل شعور الأفراد بالصدمة الثقافية، وتخفيض حدة الصراع الوظيفي) (Chawawa & Morgen, 2014). ويين Dass & Parker (1999) أنه لا توجد طريقة مثلى لإدارة التنوع البشري داخل المنظمة، فيعتمد أسلوب إدارة التنوع المتبع داخل المنظمة على درجة الضغط والمواقف الإدارية؛ وبالتالي توجد عدة استجابات استراتيجية لإدارة التنوع في إطار من الأساليب الاستباقية والدفاعية والتفاعلية.

يوجد العديد من الأساليب التي يمكن أن تتبعها المنظمات في إدارة التنوع منها: (١) **استيعاب الأقليات**: ويهدف هذا الأسلوب إلى ضمان تكافؤ الفرص للقوى العاملة من الأقليات، والمعاملة العادلة لهم، وفي المقابل يمكن أن يحدث العديد من المشاكل داخل المنظمة إذا حدث انخفاض في معايير التوظيف والترقية للأقليات، فيؤدي هذا إلى أن تشعر الأقليات بأن عملهم يرجع إلى خصائصهم الديمغرافية بدلاً من كفاءتهم ومؤهلاتهم (Tomas, 1991). (٢) **دمج التنوع**: بمعنى الاعتراف بالتنوع كواقع داخل المنظمات وفي هذه الحالة تعتمد المنظمات على إجراءات إدارية لتلبية التوقعات الاجتماعية، وهذا الأسلوب يؤدي إلى تحفيز العاملين وتحسين الصورة الذهنية للمنظمة (Cox, 1991). (٣) **الاستفادة من التنوع**: ويهدف هذا الأسلوب إلى تحقيق مزايا تنافسية من خلال الاستفادة من تنوع الكفاءات والاختلافات المعرفية، وينتج عن هذا الأسلوب زيادة القدرة على الابتكار والإبداع وتطوير أسواق جديدة (Andresen, 2007; Janssens & Zandoni, 2014) وتتأثر العوامل التي تحيط بالمنظمات على اعتماد أسلوب إدارة التنوع دون أسلوب آخر، وتتأثر المنظمات العاملة على الصعيد الدولي أكثر بعولمة مفاهيم الإدارة وخاصة إدارة التنوع، فالمنظمات الدولية التي لديها استراتيجية معتمدة لإدارة التنوع تعزز المرونة الفكرية والقدرة على الابتكار (Süß & Kleiner, 2007).

العلاقة بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية والتسويق الداخلي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجوف- المملكة العربية السعودية

تُعتبر إدارة تنوع الموارد البشرية ضرورةً ملحةً في معظم المنظمات في الوقت الراهن، فعرف كل من (Sundin & Due-Billing, 2006) إدارة تنوع الموارد البشرية بأنها الممارسات والسياسات التي تتبعها المنظمات بهدف خلق توافق بين مختلف الثقافات المتعددة في القوى العاملة. ونظر (Süß & Kleiner, 2007) إلى إدارة تنوع الموارد البشرية من منظور الاستفادة من مميزات التنوع لتحقيق الإبداع والابتكار في أداء القوى العاملة وتقليل السلبيات داخل التنظيم. بينما عرّف Shen et al. (2009) إدارة تنوع الموارد البشرية بأنها تطوير استراتيجيات وسياسات إدارة الموارد البشرية للمساعدة في إدارة التنوع بشكلٍ فعال.

وتعرف الباحثة إدارة تنوع الموارد البشرية بأنها "الممارسات التي تتبعها المنظمات لتوفير مناخ يقبل التعامل مع تنوع الأفراد بشتى صوره والاستفادة من مميزات التنوع واتباع إجراءات إدارية تعالج الاختلاف في الموارد البشرية ودمج أفكار التنوع في العمليات الإدارية".

وتعتمد الدراسة الحالية على الممارسات التالية في إدارة تنوع الموارد البشرية:

- **التدريب على التنوع وتقبل الآخر:** إن الهدف من التدريب في هذه الحالة هو تنمية وعي القوى العاملة داخل المنظمة بالثقافات المختلفة الموجودة داخل التنظيم، والحرص على إكسابهم مهارة تقبل الثقافات الأخرى من خلال تصميم برامج تدريبية لمساعدتهم على الفهم الكامل للثقافات المختلفة (Tung, 1993).
- **بناء فرق العمل المتنوعة:** على الرغم من أن الفرق متعددة الثقافات والفرق التي تنتمي إلى ثقافة واحدة تشترك في العديد من الخصائص، إلا أنها تختلف في أن أعضاء فرق العمل الذين ينتمون إلى نفس الثقافة متفقين على القيم والمعتقدات، أما فرق العمل متعددة الثقافات فيحمل أعضاءها وجهات نظر ثقافية مختلفة فيما يتعلق بالمعايير والاجراءات والتوقعات وأساليب صنع القرار، وقد تعوق هذه الاختلافات الثقافية عملية الاتفاق على قرار محدد (Stahl et al. 2009). ولبناء فرق عمل متعددة الثقافات يتطلب وجود قادة بخصائص فريدة تمكنهم من التأثير على تصورات أعضاء هذه الفرق من خلال التواصل مع الفريق بأكمله، والمساعدة في خلق التفاهم والثقة بين أعضاء الفريق (Zander et al. 2012; Janssens & Brett, 2006). وأكد (Shokef & Erez, 2008) على أن أعضاء فرق العمل متعددة الثقافات المتداخلة في المنظمات ينبغي أن يعملوا وفقاً لمعايير ثقافة العمل العالمية التي تعمل فيها هذه المنظمات.
- **بناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع:** اعترفت كثير من المنظمات بالفوائد المحتملة لقوى عاملة متعددة الثقافات، وضرورة تهيئة بيئة عمل تقبل التنوع، ويرتبط التنوع الثقافي أساساً بالمعايير



والقيم الثقافية؛ لذلك فإن بناء ثقافة تنظيمية تصبح مهمة أساسية لتهيئة بيئة عملٍ شاملةٍ يشعر فيها الأفراد الذين ينتمون إلى ثقافاتٍ متعددة بالاحترام والتقدير (Mazur, 2014). ولن تظهر النتائج المطلوبة من برامج وسياسات إدارة التنوع في حالة عدم استطاعة المنظمة خلق ثقافة تنظيمية تساعد على إدماج الثقافات؛ لذلك فمن الضروري بناء ثقافة تنظيمية تحتضن التنوع، بمعنى بناء ثقافة تنظيمية استيعابية للثقافات المختلفة داخل التنظيم (Gilbert & Invancevich, 2000).

- **تحقيق العدالة والمساواة في سياسات الموارد البشرية:** لكي تضمن المنظمات عملية تحفيزية عالية لموظفيها، فعليها أن تحقق أسس العدالة والمساواة في سياسات الموارد البشرية مثل تقديم مكافآت وحوافز عادلة وربط المكافآت بالأداء (Caza et al. 2015).
- **الحفاظ على التوازن بين الحياة العملية والأسرية:** يُعتبر الحفاظ على التوازن بين الحياة العملية والحياة الأسرية من أهم عناصر جودة الحياة الوظيفية؛ لأن ذلك يُحقق الاستقرار الوظيفي والنفسي للموظفين، ويُسهم في تحقيق مصالح أصحاب العمل والموظفين سوياً (الليمون والرابعة، ٢٠١٩).
- **دعم الإدارة العليا لتنوع الموارد البشرية:** وتتمثل في قيام الإدارة العليا بدعم التنوع داخل المنظمة من خلال حرصها على وضع إجراءات وقوانين ولوائح فعالة لإدارة التنوع، ودمجها في العمليات الإدارية والقيم التنظيمية مع تضمين ذلك في رؤيتها ورسالتها وأهدافها (الليمون والرابعة، ٢٠١٩).

٢/٤ التسويق الداخلي (IM):

كان أول ظهور لمفهوم التسويق الداخلي في السبعينيات من القرن العشرين بهدف الوصول إلى حلول للمشاكل التي ظهرت نتيجة عدم تقديم الخدمات بجودة عالية (Panigyrakis, 2009). وتزايد الاعتراف بالتسويق الداخلي كأداة لإضفاء الطابع المؤسسي على القيم التنظيمية وتحسين التزام الموظفين وتعزيز رضا الموظفين (Bohnenberger et al. 2019). وكان أول من أشار إلى الموظفين كعملاء داخليين (Berry 1981) وأكد في دراسته على عدم وجود معرفة كافية حول الموضوع، وبنى تصوره على القوة التي يتمتع بها المديرون التنفيذيون للتسويق من أجل وضع استراتيجيات التسويق الخاصة بهم موضع التنفيذ وتطوير مفهوم داخلي للتسويق. ويتداخل مفهوم التسويق في مختلف جوانب إدارة الموارد البشرية مثل القيادة والتحفيز والقيم والرؤية المشتركة، بالإضافة إلى اهتمام المفهوم بجوانب الهيكل ونظم تقديم الخدمات والإجراءات، بالإضافة إلى أن مفهوم التسويق الداخلي يتجاوز القيود الوظيفية وينظر إلى القضايا من منظور تنظيمي، فهذا

العلاقة بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية والتسويق الداخلي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجوف- المملكة العربية السعودية

المفهوم أدى إلى حدوث تداخل بين التسويق وإدارة الموارد البشرية، مع التأكيد على أن مفهوم التسويق الداخلي يتعلق بجميع الوظائف داخل الشركة، لكنه يهتم اهتماماً حيوياً بإدارة الموارد البشرية، ويصف تطبيق التسويق داخلياً في المنظمة (Romas, 2018). واعتبر (Ramos 2015) أن الأنشطة الأساسية للتسويق الداخلي تتمثل في المعلومات الداخلية، وتدريب الموظفين، وخلق الروح الجماعية، والتحفيز، كما اعتبر التسويق الداخلي جزءاً في إدارة الموارد البشرية، وبالتالي مفهوم التسويق الداخلي متعدد التخصصات في طبيعته. وصف Collins (1991) & Payne التسويق الداخلي كفسفة لإدارة الموارد البشرية للمنظمة على أساس منظور التسويق، فالتسويق الداخلي يوفر عملاً ونهجاً عملياً يمكن مدير إدارة الموارد البشرية أن يقدم حلولاً فعالة لمشاكل المنظمة الرئيسية.

ونظر (McGrath 2009) إلى التسويق الداخلي على أنه نظامٌ للحوافز والمكافآت الجيدة الموجهة إلى موظفي المنظمة بهدف تحفيزهم على تحسين جودة الخدمة المقدمة إلى عملاء المنظمة الخارجيين. وعرف قاسمي (٢٠١٤) التسويق الداخلي بأنه توجيه الاهتمام نحو الموظفين مع تطبيق فلسفة التسويق عليهم، وذلك من خلال التدريب والتمكين والتحفيز والعمل كفريق واحد على أساس معرفة حاجات ورغبات العملاء الداخليين وبالتالي الاتجاه إلى معرفة أوضاع السوق. بينما وصف كل من حسن والجرجوي (٢٠١٩) التسويق الداخلي بأنه فلسفة تسويقية جديدة تركز على موظفي المنظمة باعتبارهم عملاء داخليين، والعمل على رفع كفاءتهم من خلال التحفيز وبناء فرق العمل الكفاء وحسن إدارة العلاقات بينهم، وبالتالي تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين.

وبالتالي تعرف الباحثة التسويق الداخلي بأنه "فلسفة استراتيجية حديثة تطبق فيها المنظمة مفهوم التسويق في تعاملها مع موظفيها، وذلك من خلال اتباعها مجموعة من السياسات والإجراءات من أجل وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم وإقامة وتطوير العلاقات بينهم، بهدف تحسين جودة الخدمة المقدمة لعملائها الخارجيين"

٥- الدراسات السابقة وفروض الدراسة:

١/٥ الدراسات السابقة:

قام (Sharma 2016) بدراسة العلاقة بين (تقييمات الأداء والقضايا الاجتماعية والثقافية، والعمل الإيجابي، والقدرات التنظيمية) وإدارة التنوع والمساواة في بيئة العمل، وتوصلت الدراسة إلى أن تقييمات الأداء مصدرٌ رئيسي للتمييز من خلال إدارة التنوع، وكذلك يتعين على المنظمات أن تطور قدراتها لتشجيع التنوع والمساواة في مكان العمل. وهدفت دراسة (Ravazzani 2016) إلى



فهم الأسباب العملية لإدارة تنوع القوى العاملة للشركات الإيطالية، وتوصلت الدراسة إلى أن النهج الأكثر شيوعاً لإدارة التنوع في الشركات الإيطالية هو معالجة التوقعات الاجتماعية والتي تتشكل بفعل الضغوط المتساوية والحاجة إلى تأمين الشرعية في بيئة أعمالها. وأكدت دراسة Kim (2006) أن إدارة تنوع الموارد البشرية أمرٌ حيويٌّ لضمان النجاح في دنيا الأعمال، واقترحت الدراسة استراتيجيات فعالة لإدارة التنوع، بما في ذلك استخدام نماذج إدارة التنوع وتطوير المنظمة المتعلمة. بينما أكدت دراسة Kirton (2003) على أن ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية تؤدي دوراً هاماً في إدارة التنوع من خلال سياستها الاستباقية في الحد من أوجه عدم المساواة، وكذلك في اجتذاب القوى العاملة المتنوعة وتطويرها والاحتفاظ بها وتحفيزها، وبيّنت الدراسة أنه إذا دعمت المنظمة العدالة والإنصاف بين موظفيها فمن المتوقع أن يصبحوا أكثر التزاماً في وظائفهم. وقامت دراسة Noor et al. (2013) بكشف العلاقة بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية، وكذلك تحديد وتصنيف عوامل إدارة الموارد البشرية التي لها علاقة كبيرة بسلوك المواطنة التنظيمية، وأكدت الدراسة أن القوى العاملة المتنوعة أمرٌ ضروريٌّ يسبق سلوك المواطنة التنظيمية حتى تتضمن المنظمة نجاح أعمالها التجارية.

وقامت دراسة Niroula (2018) بالكشف عن العلاقة بين (الدور القيادي، وتقييم الأداء، والمساواة في الأجور، وتكافؤ فرص العمل، والعمل الإيجابي) وإدارة التنوع والمساواة في مكان العمل، ووجدت هذه الدراسة أنه يجب على المنظمات تطوير نظام لإدارة التنوع وتشجيع عمليات مراجعة الثقافات لتحقيق إدارة التنوع والمساواة في مكان العمل؛ لذلك يجب على المنظمات أن تضع استراتيجيات لإدارة التنوع في إدارة الموارد البشرية في استراتيجياتها لتحقيق الميزة التنافسية.

في مجال الدراسات التي اهتمت بإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي دراسة Lumadi (2008) التي أكدت على أهمية إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي لكي تستطع هذه المؤسسات مواكبة التغييرات السريعة في النواحي الأكاديمية، وأن ذلك يُعتبر ضرورةً لنجاح مؤسسات التعليم العالي، ومع ذلك أظهرت الدراسة أن هناك صعوبة في إدارة التنوع في الواقع العملي. وحاولت دراسة Anjorin & Jansari (2018) معرفة كيفية إدارة التنوع الثقافي في جامعة سويدية والتحقق من إدراك الموظفين داخل الجامعة بتقديم الجامعة ممارسات وسياسات التنوع الثقافي. واعتمدت الدراسة على إجراء المقابلات مع العاملين في إدارة الموارد البشرية والقوى العاملة العالمية المتنوعة لمعرفة تصوراتهم عن إدارة التنوع في أماكن عملهم، وتبين أن إدارة التنوع الثقافي موضوعٌ مدركٌ تماماً من جانب الإدارة والموظفين، ومع ذلك كشفت الدراسة أن الموظفين لا

العلاقة بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية والتسويق الداخلي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجوف - المملكة العربية السعودية

ينظرون إليه بنفس طريقة الإدارة، فالقضايا والممارسات المتصلة بإدارة التنوع الثقافي لا توفرها الإدارة بالكامل داخل بيئة العمل، ومن الضروري أن توفر إدارة الجامعة هيكلًا أكثر فعالية.

وقام كل من (Pesch & Kemp (2008 بدراسة التنوع الثقافي لطلبة جامعة ماريان الأمريكية الذين ينتمون إلى خلفيات ثقافية مختلفة، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة التنوع وجدت من خلال التوجه الاستراتيجي للجامعة، وأن إدارة التنوع الثقافي لطلبة الجامعة ليس قائماً على التنوع في المناهج والبرامج الدراسية ولكن من خلال برامج زيادة الوعي للفائمين بإدارة الجامعة بأهمية إدارة التنوع. وعلى نفس النهج أكدت دراسة (Duderstadr (2010 على أهمية إدارة التنوع من خلال تطبيق المعايير الجامعية بالتساوي بين جميع طلبة الجامعات الأمريكية بغض النظر عن التعددية الثقافية والعرقية. وأكدت دراسة (Vermeulen (2011 أن سياسة إدارة التنوع تجد نوعاً من المساواة بين مؤسسات التعليم العالي، وأظهرت أن مؤسسات التعليم العالي في ألمانيا مهتمة أكثر بإدارة التنوع من مؤسسات التعليم العالي في جنوب أفريقيا، وتتميز مؤسسات التعليم العالي في ألمانيا بحرية أكاديمية أكبر.

في مجال الدراسات التي اهتمت بالتسويق الداخلي دراسة (Abbas & Riaz (2018 والتي هدفت إلى معرفة تأثير التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي في البنوك الخاصة في فيصل آباد، وتوصلت تلك الدراسة أن الرضا الوظيفي والتفاهم والتنسيق والتكامل هي مكونات أكثر فعالية في بناء التسويق الداخلي. ونفس النتائج توصل إليها (Ramos (2018 بدراسة الارتباط بين أبعاد التسويق الداخلي (الرضا الوظيفي، والتدريب، والفهم، والاختلاف والتنسيق والتكامل، والتحفيز والالتزام التنظيمي، وكشفت الدراسة أن الرضا الوظيفي والتفاهم والاختلاف يرتبطان ارتباطاً وثيقاً بالالتزام التنظيمي للموظفين، وهذا يعني أن الموظفين يلتزمون عندما يشعرون بالرضا عن وظائفهم وعندما يتم الاعتراف بالاختلافات الفردية. ومن قبل هدفت دراسة (Zaman et al. (2012 إلى معرفة تأثير التسويق الداخلي على (التزام البنوك التجارية، والتوجه إلى السوق، وأداء الأعمال) وتوصلت الدراسة إلى أن برامج التسويق الداخلي كان لها تأثير كبير على التزام الموظفين وتوجههم نحو السوق والربحية الإجمالية للبنك. وتوصلت دراسة (Elsamen & Alshurideh (2012 إلى أن هناك علاقة إيجابية بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة المدركة Perceived Service Quality. ومن خلال استعراض الدراسات السابقة وأهداف الدراسة يمكن صياغة فرض الدراسة و فروضه الفرعية كما يلي:

٢/٥ فرض الدراسة وفروضه الفرعية:



"توجد علاقة موجبة معنوية بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية (التدريب على التنوع وتقبل الآخر، وبناء فرق العمل المتنوعة، وبناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع، وتحقيق العدالة والمساواة في سياسات الموارد البشرية، والحفاظ على التوازن بين الحياة العملية والأسرية، ودعم الإدارة العليا لتنوع الموارد البشرية) كمتغيرات مستقلة من جانب وأبعاد التسويق الداخلي (رؤية المنظمة، مكافآت العاملين، ونظم الاتصالات في المنظمة، وتطوير وتنمية العاملين، والقيادة) كمتغيرات تابعة من جانب آخر". وينبثق من هذا الفرض خمسة فروض فرعية تبعاً للمتغير التابع:

- **الفرض الفرعي الأول** "توجد علاقة موجبة معنوية بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية (التدريب على التنوع وتقبل الآخر، وبناء فرق العمل المتنوعة، وبناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع، وتحقيق العدالة والمساواة في سياسات الموارد البشرية، والحفاظ على التوازن بين الحياة العملية والأسرية، ودعم الإدارة العليا لتنوع الموارد البشرية) كمتغيرات مستقلة من جانب ورؤية المنظمة كمتغير تابع من جانب آخر".
- **الفرض الفرعي الثاني** "توجد علاقة موجبة معنوية بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية (التدريب على التنوع وتقبل الآخر، وبناء فرق العمل المتنوعة، وبناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع، وتحقيق العدالة والمساواة في سياسات الموارد البشرية، والحفاظ على التوازن بين الحياة العملية والأسرية، ودعم الإدارة العليا لتنوع الموارد البشرية) كمتغيرات مستقلة من جانب ومكافآت العاملين كمتغير تابع من جانب آخر".
- **الفرض الفرعي الثالث** "توجد علاقة موجبة معنوية بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية (التدريب على التنوع وتقبل الآخر، وبناء فرق العمل المتنوعة، وبناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع، وتحقيق العدالة والمساواة في سياسات الموارد البشرية، والحفاظ على التوازن بين الحياة العملية والأسرية، ودعم الإدارة العليا لتنوع الموارد البشرية) كمتغيرات مستقلة من جانب ونظم الاتصالات في المنظمة كمتغير تابع من جانب آخر".
- **الفرض الفرعي الرابع** "توجد علاقة موجبة معنوية بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية (التدريب على التنوع وتقبل الآخر، وبناء فرق العمل المتنوعة، وبناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع، وتحقيق العدالة والمساواة في سياسات الموارد البشرية، والحفاظ على التوازن بين الحياة العملية والأسرية، ودعم الإدارة العليا لتنوع الموارد البشرية) كمتغيرات مستقلة من جانب وتطوير وتنمية العاملين كمتغير تابع من جانب آخر".
- **الفرض الفرعي الخامس** "توجد علاقة موجبة معنوية بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية (التدريب على التنوع وتقبل الآخر، وبناء فرق العمل المتنوعة، وبناء ثقافة تنظيمية

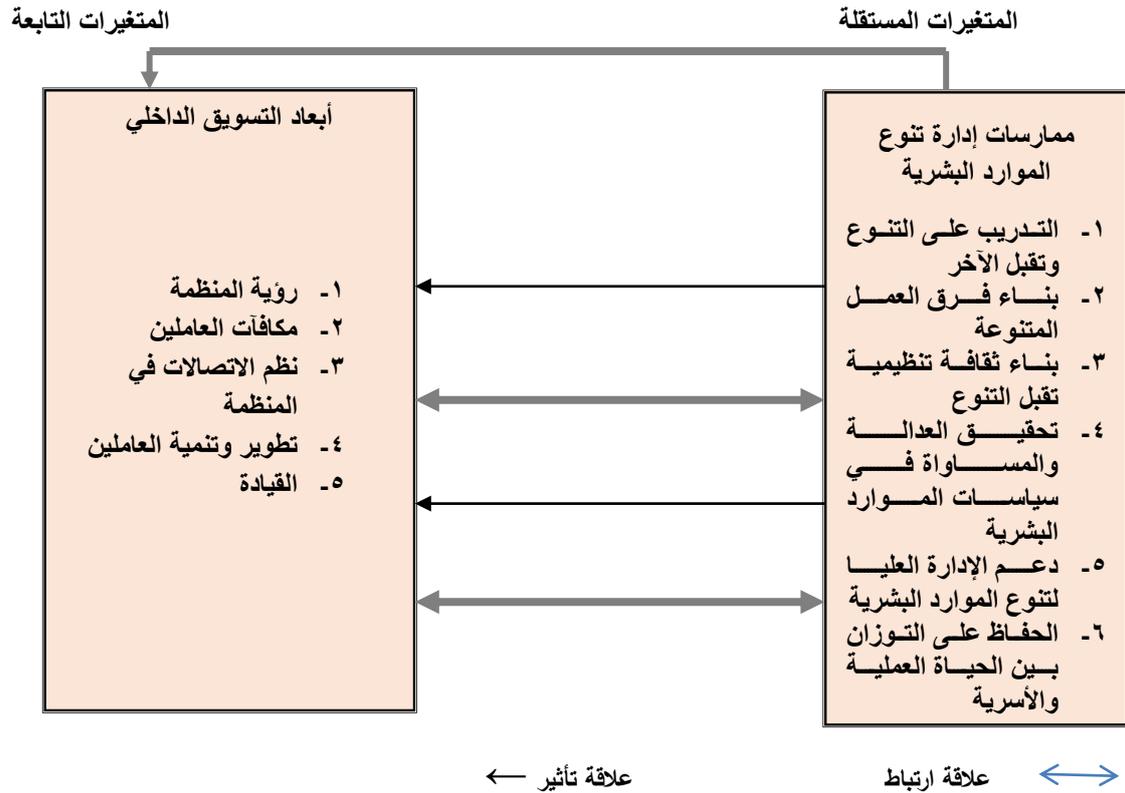
العلاقة بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية والتسويق الداخلي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجوف - المملكة العربية السعودية

تقبل التنوع، وتحقيق العدالة والمساواة في سياسات الموارد البشرية، والحفاظ على التوازن بين الحياة العملية والأسرية، ودعم الإدارة العليا لتنوع الموارد البشرية) كمتغيرات مستقلة من جانب القيادة كمتغير تابع من جانب آخر".

٦/ منهجية الدراسة:

١/٦ النموذج المفاهيمي للدراسة Study Conceptual Model:

يعتمد النموذج العلمي لهذه الدراسة على افتراض وجود علاقة مباشرة وإيجابية ومعنوية بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية (التدريب على التنوع وتقبل الآخر، وبناء فرق العمل المتنوعة، وبناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع، وتحقيق العدالة والمساواة في سياسات الموارد البشرية، والحفاظ على التوازن بين الحياة العملية والأسرية، ودعم الإدارة العليا لتنوع الموارد البشرية) وأبعاد التسويق الداخلي (رؤية المنظمة، ومكافآت العاملين، ونظم الاتصالات في المنظمة، وتطوير وتنمية العاملين، والقيادة). وتم تحديدهم العلاقة المباشرة بين متغيرات الدراسة على النحو الموضح في الشكل التالي:



شكل (١)

النموذج المفاهيمي للدراسة



٢/٦ مجتمع الدراسة والعينة ووحدة المعاينة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجوف، والذي بلغ وقت جمع البيانات في (يناير/ فبراير) (٢٠٢٠) (١٧٧٨) عضواً. واعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة Simple Random Sampling، وبالرجوع إلى الجداول الإحصائية الخاصة بتحديد حجم العينة من مجتمع بحث يبلغ (١٧٧٨) عضواً تبين أن حجم العينة يبلغ (٣١٥) عضواً (ريان، ٢٠١٣). وتتمثل وحدة المعاينة من عضو هيئة التدريس الذي يعمل في جامعة الجوف. تم توزيع قائمة الاستقصاء على جميع مفردات عينة الدراسة، تم استرداد (٢٢٧) قائمة بنسبة (٧٢%)، وهذه النسبة من الردود صالحة لإجراء التحليل الإحصائي لفرض الدراسة (Sekaran & Bougie, 2016).

٣/٦ التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

١/٣/٦ ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية: خلق ثقافة تنظيمية تقبل التنوع وتدريب أعضاء المنظمة على التنوع وتقبل الآخر مع التركيز على بناء فرق عمل متنوعة تشمل ثقافات مختلفة و ذلك بدعم الإدارة العليا لهذا التنوع وتحقيق العدالة والمساواة في سياسيات الموارد البشرية، مع حرصهم على تحقيق توازن بين الحياة العملية والشخصية.

٢/٣/٦ التسويق الداخلي: قيام إدارة الجامعة بالنظر لأعضاء هيئة التدريس على أنهم عملاء داخليين والحرص على اشباع رغباتهم من خلال تقديم رؤية واضحة، وإنشاء نظام مكافآت عادل ومتكامل، والتحقق من فعالية نظام الاتصالات الداخلي مع الاهتمام بتدريب وتطوير أعضاء هيئة التدريس وكل ذلك في إطار وجود قيادات ذات رؤى استراتيجية تعمل بروح الفريق الواحد.

٤/٦ حدود الدراسة:

١/٤/٦ الحدود الأكاديمية: تمثلت في دراسة متغيرات ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية، وأبعاد التسويق الداخلي.

٢/٤/٦ الحدود البشرية: تمثلت بعينة عشوائية بسيطة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجوف دون غيرها من الجامعات السعودية، ومن منظور الصدق الخارجي External Validity لا يمكن تعميم نتائج الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية الأخرى.

العلاقة بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية والتسويق الداخلي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجوف- المملكة العربية السعودية

٣/٤/٦ الحدود الزمنية: تمثلت بالاعتماد على بيانات تم جمعها من خلال فترة زمنية بدأت ١٥/يناير (٢٠٢٠م) وانتهت ١٥ فبراير (٢٠٢٠م)، وتم الانتهاء من إعداد البحث خلال شهر مايو سنة ٢٠٢٠م

٥/٦ تصميم قائمة الاستقصاء واختبارها:

قامت الباحثة بتصميم قائمة الاستقصاء لأغراض جمع البيانات واختبار فروض الدراسة، وتم الاعتماد على قوائم استقصاء معدة سابقاً، وتكونت قائمة الاستقصاء من قسمين: **القسم الأول:** يقيس أبعاد التسويق الداخلي، واعتمدت الباحثة على مقياس (Gronroos 1990) لقياس أبعاد التسويق الداخلي، وكذلك اعتمدت على مقياس (Ulrich 1997) لقياس ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية. **القسم الثاني:** شمل المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والسن، والرتبة العلمية، وسنوات العمل في الجامعة) وذلك لغرض توصيف عينة الدراسة، والاستفادة من ذلك في مناقشة نتائج الدراسة. واستخدمت طريقتين للتأكد من صدق محتوى قائمة الاستقصاء هما: الصدق الظاهري، وصدق وثبات أداة الدراسة. ويبين الجدول التالي (١) قيم الثبات والصدق حيث كانت جميعها أعلى من الحدود المقبولة (٦٠%) (Sekaran & Bougie, 2016).



جدول (١)

معاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	معامل الثبات	معامل الصدق
	المتغيرات المستقلة: ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية		
١	التدريب على التنوع وتقبل الآخر	٠,٩٣١	٠,٩٦٤
٢	بناء فرق العمل المتنوعة	٠,٩١٥	٠,٩٥٦
٣	بناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع	٠,٩٢٣	٠,٩٦٠
٤	تحقيق العدالة والمساواة في سياسات الموارد البشرية	٠,٩٤٢	٠,٩٧٠
٥	دعم الإدارة العليا لتنوع الموارد البشرية	٠,٩٢١	٠,٩٥٩
٦	الحفاظ على التوازن بين الحياة العملية والأسرية	٠,٧٨٩	٠,٨٨٨
	المتغيرات التابعة: أبعاد التسويق الداخلي		
١	رؤية المنظمة	٠,٨٨٠	٠,٩٤٠
٢	مكافآت العاملين	٠,٩٠٦	٠,٩٥١
٣	نظم الاتصالات في المنظمة	٠,٩١٨	٠,٩٥٨
٤	تطوير وتنمية العاملين	٠,٩٤٠	٠,٩٦٩
٥	القيادة	٠,٨٩٦	٠,٩٤٦

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية

وتشير بيانات الجدول (١) إلى الآتي:

- يتضح أن معاملات الثبات والصدق للمتغيرات عالية، حيث كانت أقل قيمة لمتغير دعم الإدارة العليا لتنوع الموارد البشرية لمعامل ألفا (٠,٧٨٩).
- أما فيما يتعلق بمعاملات الصدق، فقد سجلت النتائج معاملات صدق مرتفعة لجميع المتغيرات محل الدراسة، وبالتالي صلاحية قائمة الاستقصاء لجمع بيانات الدراسة الميدانية.

العلاقة بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية والتسويق الداخلي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجوف- المملكة العربية السعودية

٦/٦ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدمت الدراسة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة (٢٥) في تحليل البيانات، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- تحليل الثبات وفقاً لاختبار ألفا كرونباخ Reliability Analysis Alpha Scale وذلك لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.
- مقاييس الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures، والنسب المئوية وذلك بغرض وصف وتلخيص خصائص العينة.
- الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية كوسيلة لقياس التوسط في إجابات أفراد العينة وانحرافاتهما.
- معاملات الارتباط الخطي الثنائي Correlation بين متغيرات الدراسة.
- أسلوب الانحدار المتعدد Multiple Linear Regression Analysis، وقد اتبعت الباحثة أسلوب تحليل الانحدار المتدرج Stepwise Regression.

٧/ نتائج التحليل الإحصائي:

١/٧ خصائص عينة الدراسة:



جدول (٢)

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة المشاركة

عينة الدراسة المشاركة		الخصائص الديموغرافية
النسبة	العدد	
%١٠٠	٢٢٧	
الجنس		
%٦٨,٧٢	١٥٦	ذكور
%٣١,٢٨	٧١	إناث
%١٠٠	٢٢٧	الإجمالي
فترات العمر		
%١,٤	٣	أقل من ٣٠ سنة.
%١٥,٤	٣٥	من (٣٠) إلى (٣٤) سنة.
%٣٠,٨	٧٠	من (٣٥) إلى (٣٩) سنة.
%٣٠,٤	٦٩	من (٤٠) إلى (٤٤) سنة.
%٢٢	٥٠	٤٥ سنة فأكثر.
%١٠٠	٢٢٧	الإجمالي
الرتبة العلمية		
%١,٨	٤	معيد.
%١٥,٨	٣٦	محاضر.
%٦٣,٤	١٤٤	أستاذ مساعد.
%١٥	٣٤	أستاذ مشارك.
%٤	٩	أستاذ.
%١٠٠	٢٢٧	الإجمالي
مدة العمل في الجامعة		
%٤٥,٨	١٠٤	أقل من ٥ سنوات
%٤٤	١٠٠	من (٥) إلى (٩) سنوات
%٨	١٨	من (١٠) إلى (١٤) سنة
%٢,٢	٥	(١٥) سنة فأكثر
%١٠٠	٢٢٧	الإجمالي

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية ن = (٢٢٧) عضواً

العلاقة بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية والتسويق الداخلي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجوف- المملكة العربية السعودية

يتضح من قراءة نتائج الجدول (٢) الآتي:

- أن نسبة الذكور أعلى من الإناث حيث بلغت (٦٨,٧٢%) مقابل (٣١,٢٨%) للإناث. أن (٣٠,٨%) من افراد العينة تقع أعمارهم في الفئة العمرية من (٣٥ إلى ٣٩ سنة). أن أعلى فئة بالنسبة للرتبة العلمية بلغت (٦٣,٤%) لفئة أستاذ مساعد. أن (٤٥,٨%) من أفراد العينة تقع في فئة أقل من خمس سنوات بالنسبة لمدة العمل في الجامعة.
- ٢/٧ الأوساط والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

جدول (٣)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	<u>المتغيرات المستقلة: ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية</u>		
١	التدريب على التنوع وتقبل الآخر	٣,٦٤	٠,٨٣٣
٢	بناء فرق العمل المتنوعة	٣,٩٣	٠,٨٥٨
٣	بناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع	٣,٥٤	٠,٨٧٣
٤	تحقيق العدالة والمساواة في سياسات الموارد البشرية	٣,٥٣	٠,٨٤٦
٥	دعم الإدارة العليا لتنوع الموارد البشرية	٣,٦٦	٠,٨٥١
٦	الحفاظ على التوازن بين الحياة العملية والأسرية	٣,١٨	٠,٨٣٢
	<u>المتغيرات التابع: أبعاد التسويق الداخلي</u>		
١	رؤية المنظمة	٣,٦٩	٠,٩٤٤
٢	مكافآت العاملين	٣,٢٨	٠,٩١٧
٣	نظم الاتصالات في المنظمة	٣,٥٨	٠,٨٠٤
٤	تطوير وتنمية العاملين	٣,٤٩	٠,٨٨٦
٥	القيادة	٣,٥٠	٠,٩٢٧

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية ن= (٢٢٧) عضواً



ويتضح من الجدول (٣) ما يلي:

- سجل الوسط الحسابي لممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية نتائج أعلى من المتوسط، وقد بلغ أعلاها فرق العمل المتنوعة (٣,٩٣)، وأدناها الحفاظ على التوازن بين الحياة العملية والأسرية (٣,١٨) وكانت درجة إدراك أعضاء هيئة التدريس لأبعاد التسويق الداخلي أعلى من المتوسط، فأعلاها رؤية المنظمة (٣,٦٩)، وأدناها مكافآت العاملين (٣,٢٨).
- تقل قيم الانحراف المعياري عن (١.٠٠٠) ويدل ذلك على وجود درجة عالية من التوافق في الآراء بين مفردات العينة حول المتغيرات محل الدراسة.

٣/٧ معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة:

يبين الجدول (٤) معاملات الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة محل الدراسة والمتغيرات التابعة:

العلاقة بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية والتسويق الداخلي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجوف - المملكة العربية السعودية

جدول (٤)

معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة

بيان	A1	A2	A3	A4	A5	A6	B1	B2	B3	B4	B5
A1	١										
A2	**٠,٨٠	١									
A3	**٠,٨١	**٠,٨٦	١								
A4	**٠,٨٢	**٠,٨٥	**٠,٩٠	١							
A5	**٠,٨٢	**٠,٨١	**٠,٨١	**٠,٨٦	١						
A6	**٠,٦٣	**٠,٦٨	**٠,٦٦	**٠,٦٩	**٠,٦٩	١					
B1	**٠,٥٩	**٠,٥٩	**٠,٥٩	**٠,٥٦	**٠,٦٠	**٠,٤٧	١				
B2	**٠,٥٧	**٠,٦٧	**٠,٦٤	**٠,٦١	**٠,٥٧	**٠,٥٢	**٠,٦٩	١			
B3	**٠,٧٥	**٠,٧٣	**٠,٧٨	**٠,٧٧	**٠,٧١	**٠,٥٦	**٠,٦٥	**٠,٧٢	١		
B4	**٠,٧٦	**٠,٧٧	**٠,٧٧	**٠,٨٠	**٠,٧٦	**٠,٥٨	**٠,٥٨	**٠,٦٧	**٠,٨٠	١	
B5	**٠,٨٤	**٠,٧٩	**٠,٨٢	**٠,٨٢	**٠,٨١	**٠,٦٤	**٠,٦٢	**٠,٦٥	**٠,٧٩	**٠,٨٥	١

**P < 0.01

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية ن= ٢٢٧ عضواً

ملاحظة (A1) = التدريب على التنوع وتقبل الآخر، A2 = بناء فرق العمل المتنوعة، A3 = بناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع، A4 = تحقيق العدالة والمساواة في سياسات الموارد البشرية، A5 = دعم الإدارة العليا لتنوع الموارد البشرية، A6 = الحفاظ على التوازن في الحياة العملية والأسرية، B1 = رؤية الجامعة، B2 = مكافآت العاملين، B3 = الاتصالات الداخلية في المنظمة، B4 = تنمية وتطوير العاملين، B5 = القيادة).

يلاحظ من الجدول (٤) الآتي: وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية وقوية بين أبعاد ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية وأبعاد التسويق الداخلي.

٤/٧ نتائج التحليل الإحصائي لفرض الدراسة وفروضه الفرعية:

يختبر فرض الدراسة العلاقات المباشرة بين أبعاد ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية وأبعاد التسويق الداخلي. ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد Multiple Linear Regression، وقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار التدريجي Stepwise Regression وذلك لمقارنة الأهمية النسبية لممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية في تحديد أبعاد التسويق الداخلي، ويبيّن الجدولان التاليان (٥) و(٦) نتائج هذا التحليل:



جدول (٥)

تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية وأبعاد التسويق الداخلي

Sig.	F	Adj R ²	ΔR ²	R ²	R	المتغير الداخـل
أولاً رؤية الجامعة:						
***,000	١٢٠,٦٠٦	٠,٣٤٦	-	٠,٣٤٩	٠,٥٩١	(١) بناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع.
***,000	٦٩,٩٢٠	٠,٣٧٩	٠,٠٣٥	٠,٣٨٤	٠,٦٢٠	(٢) التدريب على التنوع وتقبل الآخر.
ثانياً مكافآت العاملين:						
***,000	١٨١,٣٧٥	٠,٤٤٤	-	٠,٤٤٦	٠,٦٦٨	(١) بناء فرق العمل المتنوعة.
***,000	٩٦,٥٨٦	٠,٤٥٨	٠,٠١٧	٠,٤٦٣	٠,٦٨٠	(٢) بناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع.
ثالثاً الاتصالات الداخلية:						
***,000	٣٥٣,٨٠٥	٠,٦١٠	-	٠,٦١١	٠,٧٨٢	(١) بناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع.
***,000	٢٠٦,٢٦٣	٠,٦٤٥	٠,٠٣٧	٠,٦٤٨	٠,٨٠٥	(٢) التدريب على التنوع وتقبل الآخر.
***,000	١٤٠,٨٧١	٠,٦٥٠	٠,٠٠٧	٠,٦٥٥	٠,٨٠٩	(٣) تحقيق العدالة والمساواة في سياسات الموارد البشرية.
رابعاً تنمية وتطوير العاملين:						
***,000	٣٩٤,٠٤٨	٠,٦٣٥	-	٠,٦٣٧	٠,٧٨٩	(١) تحقيق العدالة والمساواة في سياسات الموارد البشرية.
***,000	٢٢٥,٨٩١	٠,٦٦٦	٠,٠٣٢	٠,٦٦٩	٠,٨١٨	(٢) التدريب على التنوع وتقبل الآخر.
***,000	١٥٩,٤٢٩	٠,٦٧٨	٠,٠١٣	٠,٦٨٢	٠,٨٢٦	(٣) بناء فرق العمل المتنوعة.
خامساً القيادة:						
***,000	٥٤٩,٥١١	٠,٧٠٨	-	٠,٧٠٩	٠,٨٤٢	(١) التدريب على التنوع وتقبل الآخر.
***,000	٣٥٧,٧٦٧	٠,٧٥٩	٠,٠٥٣	٠,٧٦٢	٠,٨٧٣	(٢) تحقيق العدالة والمساواة في سياسات الموارد البشرية.
***,000	٢٥٣,٥٩٩	٠,٧٧٠	٠,٠١١	٠,٧٧٣	٠,٨٧٩	(٣) دعم الإدارة العليا لتنوع الموارد البشرية.
***,000	١٩٦,٩٥٦	٠,٧٧٦	٠,٠٠٧	٠,٧٨٠	٠,٨٨٣	(٤) بناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع.

***P< 0.001

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية ن= (٢٢٧) عضواً.

نستنتج من الجدول (٥) ما يلي:

- تشير قيم معاملات الارتباط (R) إلى وجود ارتباط معنوي موجب بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية ذات التأثير المعنوي من جانبٍ وأبعادِ التسويق الداخلي (رؤية الجامعة، ومكافآت العاملين، وتنمية وتطوير العاملين، والقيادة) من جانبٍ آخر.

العلاقة بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية والتسويق الداخلي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجوف- المملكة العربية السعودية

- أن متغير بناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع أهم متغير مفسر للتباين في إدراك رؤية الجامعة حيث أسهم في تفسير (٣٤,٩%) من التباين، يليه متغير التدريب على التنوع وتقبل الآخر حيث أسهم في تفسير (٣,٥%) من التباين.
 - كان بناء فرق العمل المتنوعة أهم متغير مفسر للتباين في مكافأة العاملين حيث أسهم في تفسير (٤٤,٦%) من التباين، ويليه متغير بناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع حيث أسهم في تفسير (١,٧%) من التباين.
 - فسر متغير بناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع (٦١,١%) من التباين في إدراك الاتصالات الداخلية، يليه متغير التدريب على التنوع وتقبل الآخر حيث فسر (٣,٧%) من التباين، وأخيراً متغير تحقيق العدالة والمساواة في سياسات الموارد البشرية فسر (٠,٠٧%) من التباين.
 - ساهم متغير تحقيق العدالة والمساواة في سياسات الموارد البشرية في تفسير (٦٣,٧%) من التباين في إدراك تنمية وتطوير العاملين، يليه متغير التدريب على التنوع وتقبل الآخر حيث فسر (٣,٢%) من التباين، وأخيراً متغير بناء فرق العمل المتنوعة فسر (١,٣%) من التباين.
 - فسر متغير التدريب على التنوع وتقبل الآخر (٧٠,٩%) من التباين في إدراك متغير القيادة، يليه متغير تحقيق العدالة والمساواة في سياسات الموارد البشرية حيث فسر (٥,٣%) من التباين، ومتغير دعم الإدارة العليا لتنوع الموارد البشرية فسر (١,١%) من التباين، وأخيراً فسر متغير بناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع (٠,٠٧%) من التباين.
- ويوضح الجدول (٦) الشكل النهائي لمعادلة الانحدار المتعدد في علاقة ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية بأبعاد التسويق الداخلي بطريقة Stepwise Regression :



جدول (٦)

الشكل النهائي لمعادلة الانحدار في علاقة ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية بأبعاد التسويق الداخلي

Sig.	قيمة F	المعامل الثابت	Sig.	قيمة T.	Beta	المتغير الداخـل
***,000	٦٩,٩٢٠	١,١٠٨	***,000	١٠,٩٨٢	٠,٥٩١	أولاً رؤية الجامعة: (١) بناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع.
			***,000	٣,٥٨٨	٠,٣٢٣	(٢) التدريب على التنوع وتقبل الآخر.
***,000	٩٦,٥٨٦	٠,٧٠٨	***,000	١٣,٤٦٨	٠,٦٦٨	ثانياً مكافآت العاملين: (١) بناء فرق العمل المتنوعة.
			** ,000	٢,٦٤٢	٠,٢٥٠	(٢) بناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع.
***,000	١٤٠,٨٧١	٠,٧١٥	***,000	١٨,٨١٠	٠,٧٨٢	ثالثاً الاتصالات الداخلية: (١) بناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع.
			***,000	٤,٨٤١	٠,٣٣٠	(٢) التدريب على التنوع وتقبل الآخر.
			*	٢,٠٤٩	٠,٢٠٢	(٣) تحقيق العدالة والمساواة في سياسات الموارد البشرية.
***,000	١٥٩,٤٢٩	٠,٢٦٣	***,000	١٩,٨٥١	٠,٧٩٨	رابعاً تنمية وتطوير العاملين: (١) تحقيق العدالة والمساواة في سياسات الموارد البشرية.
			***,000	٤,٦٥٠	٠,٣١٦	(٢) التدريب على التنوع وتقبل الآخر.
			** ,000	٣,٠٧٥	٠,٢٣٧	(٣) بناء فرق العمل المتنوعة.
***,000	١٩٦,٩٥٦	٠,٤٣٧	***,000	٢٣,٤٤٢	٠,٨٢٤	خامساً القيادة: (١) التدريب على التنوع وتقبل الآخر.
			***,000	٦,٩٩٦	٠,٤٠٣	(٢) تحقيق العدالة والمساواة في سياسات الموارد البشرية.
			**	٣,٣٩٩	٠,٢٢٦	(٣) دعم الإدارة العليا لتنوع الموارد البشرية.
			**	٢,٦٢٧	٠,٢٠٢	(٤) بناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع.

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الميدانية. ن = (٢٢٧) عضواً
***P< 0.001 **P<0.01 *P<0.05

نستنتج من الجدول (٦) ما يلي:

العلاقة بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية والتسويق الداخلي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجوف - المملكة العربية السعودية

- توضح إشارات المعلمات وجود علاقة مباشرة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية ذات التأثير المعنوي من جانب أبعاد التسويق الداخلي (رؤية الجامعة، ومكافآت العاملين، وتنمية وتطوير العاملين، والقيادة) من جانب آخر.
- تشير نتائج (T. vaule) إلى معنوية معلمات النموذج.
- يشير معامل جوهرية النموذج (Sig) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى معنوية قدره (٠,٠٠١).

يتضح من نتائج تحليل فرض الدراسة قبول صحة الفرض بفروضة الفرعية بصورة جزئية بالنسبة لبعض ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية التي أثبت التحليل الإحصائي أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بينها وبين أبعاد التسويق الداخلي، ورفضه بالنسبة لبعض ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية التي أثبت التحليل الإحصائي أنه لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بينها وبين أبعاد التسويق الداخلي.

٨ - مناقشة وتفسير النتائج:

١/٨ أظهرت بيانات الجدول (٣) مستوى إدراك أعضاء هيئة التدريس لممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية، فكانت بناء فرق العمل المتنوعة الأعلى في الإدراك (٣,٩٣)، يليها دعم الإدارة العليا لتنوع الموارد البشرية (٣,٦٦)، ويلها التدريب على التنوع وتقبل الآخر (٣,٦٤)، ويتبعها بناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع (٣,٥٤)، ويلها تحقيق العدالة والمساواة في سياسيات الموارد البشرية (٤,٥٣)، وأخيراً الحفاظ على التوازن بين الحياة العملية والأسرية (٣,١٨)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن العمل داخل جامعة الجوف قام على بناء فرق عمل متنوعة، وذلك بسبب تعدد جنسيات أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة.

٢/٨ أشارت بيانات الجدول (٣) إلى مستوى إدراك أعضاء هيئة التدريس أبعاد التسويق الداخلي فكانت وفقاً للترتيب التالي: رؤية المنظمة الأعلى في الإدراك (٣,٦٩)، ويلها نظم الاتصالات في المنظمة (٣,٦٣)، ويتبعها القيادة (٣,٥٠)، ويلها تطوير وتنمية العاملين (٣,٤٩)، وأخيراً مكافآت العاملين (٣,٢٨). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القيادات الإدارية في الجامعة لديها رؤية مستقبلية قادرة على توظيف نظم الاتصالات لدعم والاستفادة من المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس.



٣/٨ أسفرت نتائج الدراسة عن وجود ارتباط موجب ومعنوي بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية وأبعاد التسويق الداخلي، وتفسر هذه النتيجة الدور المهم لممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية في تنفيذ ودعم أبعاد التسويق الداخلي.

٤/٨ مناقشة وتفسير نتائج اختبار فرض الدراسة بفرضه الفرعية:

تمثلت الإضافة التي سعت إليها الدراسة الحالية في تناول دور ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة في إدراك أبعاد التسويق الداخلي، حيث لم تتناول الدراسات السابقة دور هذه الممارسات في إدراك أبعاد التسويق الداخلي (على حد علم الباحثة)، وكذلك سعت الدراسة الحالية إلى معرفة أكثر أبعاد التسويق الداخلي تأثيراً بمتغيرات ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية، وقد أسفرت نتائج اختبار هذا الفرض عن وجود علاقة موجبة معنوية بين بعض ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية محل الدراسة وأبعاد التسويق الداخلي ويمكن تفسير ذلك كما يلي:

- **مناقشة وتفسير الفرض الفرعي الأول:** يختبر هذا الفرض العلاقة المباشرة بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة من جانب و رؤية المنظمة كمتغير تابع من ناحية أخرى، وأسفرت نتائج هذا الفرض عن أن متغير بناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع أهم متغير مفسر للتباين في إدراك رؤية المنظمة، فتهيئة بيئة عمل يكون لها الدور الأكبر لقبول التنوع، فإن بناء ثقافة تنظيمية يشعر فيها الأفراد الذين ينتمون إلى ثقافات متعددة بالاحترام والتقدير يساعد في تحقيق رؤية المنظمة.
- **مناقشة وتفسير الفرض الفرعي الثاني:** يختبر هذا الفرض العلاقة المباشرة بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية محل الدراسة كمتغيرات مستقلة من جانب و مكافآت العاملين كمتغير تابع من ناحية أخرى، وأسفرت نتائج هذا الفرض عن أن بناء فرق العمل المتنوعة أهم متغير مفسر للتباين في إدراك مكافآت العاملين وأن أعضاء فرق العمل متعددة الثقافات المتداخلة في الجامعة يعملون وفق معايير ثقافة العمل داخل الجامعة، ويتفهمون الفروق الثقافية في إدراك المكافآت داخل الجامعة.
- **مناقشة وتفسير الفرض الفرعي الثالث:** يختبر هذا الفرض العلاقة المباشرة بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية محل الدراسة كمتغيرات مستقلة من جانب و الاتصالات الداخلية كمتغير تابع من ناحية أخرى وأسفرت نتائج هذا الفرض عن أن بناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع أهم متغير مفسر للتباين في الاتصالات الداخلية، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الاتصالات من الوظائف الأساسية والتنظيمية المشتركة بين كليات الجامعة والتي يمكن أن تساعد الجامعة، فبناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع تساعد على المحافظة على كفاءة الاتصال، فمن أهم الأدوات

العلاقة بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية والتسويق الداخلي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجوف - المملكة العربية السعودية

- التي تُعزز الاتصالات الداخلية داخل الجامعة القيام بتطوير المهارات اللازمة لتنفيذ الإجراءات التي تعزز الاتصال الداخلي والخارجي مع الحفاظ على التدفق السليم للبيانات والمعلومات.
- **مناقشة وتفسير الفرض الفرعي الرابع:** يختبر هذا الفرض العلاقة المباشرة بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية محل الدراسة كمتغيرات مستقلة من جانب و تنمية وتطوير العاملين كمتغير تابع من ناحية أخرى وأسفرت نتائج هذا الفرض عن أن تحقيق العدالة والمساواة في سياسات الموارد البشرية أهم متغير مفسر للتباين في تنمية وتطوير العاملين ؛ لأن شعور العضو بعدالة تطبيق الإجراءات والسياسات على جميع أعضاء هيئة التدريس سيتولد لديه دافعية ذاتية عالية في السعي نحو الحصول على الدورات التدريبية وتطوير ذاته.
 - **مناقشة وتفسير الفرض الفرعي الخامس:** يختبر هذا الفرض العلاقة المباشرة بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية محل الدراسة كمتغيرات مستقلة من جانب و القيادة كمتغير تابع من ناحية أخرى وأسفرت نتائج هذا الفرض عن أن التدريب على التنوع وتقبل الآخر أهم متغير مفسر للتباين في القيادة، وهذا يفسر أهمية دور تدريب القيادات للعمل بروح الفريق الواحد، والبناء الثقافي لاحتواء التنوع داخل الجامعة.

٩ - استنتاجات الدراسة:

توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية:

- ١/٩ نستنتج من انخفاض إدراك أعضاء هيئة التدريس لمتغير الحفاظ على التوازن بين الحياة العلمية والأسرية على وجود قصور في توفير الجامعة حضانات وغرف رعاية للأطفال مناسبة للمرأة (عضو هيئة التدريس) للإطمئنان على أطفالها ومتابعتهم.
- ٢/٩ أثبت التحليل الإحصائي صحة وجود علاقة موجبة بين بعض ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية وأبعاد التسويق الداخلي، ونستنتج من ذلك قدرة الجامعة على وضع رؤى استراتيجية للاستفادة من التنوع الثقافي داخل الجامعة.
- ٣/٩ نستنتج من أن متغيري بناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع، والتدريب على التنوع وتقبل الآخر هما أهم متغيرين في تفسير أبعاد التسويق الداخلي، وبالتالي من الضرورة التركيز على رؤية الجامعة لكي تتمكن من تحقيق الأهداف المستقبلية للجامعة.

١٠ - دلالات الدراسة:

- ١/١٠ تدل علاقة الارتباط بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية وأبعاد التسويق الداخلي على أن ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية من أهم المحددات التي تسبق التسويق الداخلي.



٢/١٠ تدل الدراسة الحالية على أن ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية عنصرٌ أساسيٌّ لجامعة الجوف، وتوافر هذه الممارسات داخل الجامعة يساعِدُ في رفع عملية التسويق الداخلي بداخلها.

٣/١٠ تدل العلاقة القوية بين التدريب على التنوع وتقبل الآخر والقيادة على ضرورة التركيز على الدورات المتخصصة للقيادة في إدارة التنوع الثقافي الكبير داخل الجامعة.

٤/١٠ تدل العلاقة القوية بين تحقيق العدالة والمساواة في سياسات الموارد البشرية وتنمية وتطوير أعضاء هيئة التدريس على حرص الجامعة على تحقيق قدر كبير من العدالة في السياسات التي تخص أعضاء هيئة التدريس.

٥/١٠ تدل العلاقة القوية بين الاتصالات الداخلية وبناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع على ضرورة وأهمية تفعيل سبل الاتصالات المباشرة وغير المباشرة بين أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة للاستفادة من التنوع الكبير في الثقافات داخل الجامعة.

١١- توصيات الدراسة:

١/١١ بناءً على نتائج الدراسة التي أسفرت عن وجود علاقة ايجابية بين بعض ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية وأبعاد التسويق الداخلي، فإن الباحثة توصي بما يلي:

١/١/١١ بناء ثقافة تنظيمية ترعى وتدعم التنوع، بمعنى بناء ثقافة تنظيمية استيعابية للثقافات المختلفة داخل جامعة الجوف للمساعدة في تحقيق رؤية الجامعة.

٢/١/١١ اختيار قادة بخصائص وكفاءات عالية تمكنهم من استيعاب أفكار فرق العمل المتنوعة، والقدرة العالية على التواصل مع الفريق بأكمله، والمساعدة في بناء وخلق التفاهم والثقة بين أعضاء الفريق.

٣/١/١١ تعزيز الشفافية الإدارية داخل الجامعة وذلك من خلال:

- إخبار أعضاء هيئة التدريس بكل ما يخص الجامعة، مع توضيح رؤية القيادات العليا في الجامعة ورسالتهم التي يتبنونها، وخطة الجامعة الاستراتيجية خلال الفترة المقبلة، ويتم ذلك من خلال عقد القيادات العليا لقاءات مع أعضاء هيئة التدريس وفتح حوار مفتوح بينهم بهدف معرفة أفكار وطموحات أعضاء هيئة التدريس.
- تعزيز الاتصال المرئي من خلال الشاشات الرقمية والصفحات الرقمية؛ للمساعدة في بناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع، مع الحرص على تزويد أعضاء هيئة التدريس

العلاقة بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية والتسويق الداخلي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجوف- المملكة العربية السعودية

بالمعلومات والعبارات التحفيزية التي تساعد على التفاعل مع التنوع الثقافي داخل الجامعة.

• تعزيز الاتصالات الداخلية بأعضاء هيئة التدريس من خلال الثناء عليهم في الجامعة بذكر إنجازاتهم وإعلانها للجميع داخل الجامعة.

• قيام قيادات الجامعة بتصميم وتنفيذ التواصل الداخلي والخارجي الفعال من أجل تحقيق الأهداف وبناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع داخل الجامعة.

٤/١/١١ توفير مناخ مناسب في بيئة العمل الجامعي يتيح لأعضاء هيئة التدريس فرص التطوير المستمر لمهاراتهم وقدراتهم؛ للمساعدة في رفع تميزهم في العملية التدريسية وعمل الأبحاث.

٥/١/١١ تشجيع إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس على الاندماج في مختلف الثقافات داخل الجامعة، والتأكيد على المزايا التي يمكن أن تحصل عليها الجامعة والأعضاء أنفسهم من تنوع الثقافات في الموارد البشرية.

٦/١/١١ عقد دورات تدريبية متخصصة لقيادات الجامعة للمساهمة في رفع قدراتهم في التعامل والاندماج مع الثقافات المتنوعة لأعضاء هيئة التدريس .

٢/١١ توصيات موجهة إلى القيادات العليا في الجامعة:

١/٢/١١ التأكيد على قيادات الجامعة على توفير بيئة تعليمية جيدة تدعم قدرات أعضاء هيئة التدريس مما يساهم في رفع جودة العملية التعليمية ورفع كفاءة وأداء أعضاء هيئة التدريس.

٢/٢/١١ اعتماد قيادات الجامعة على ثقافة مرنة تستجيب للتنوع الثقافي لأعضاء هيئة التدريس.

٣/٢/١١ تطوير الخطة الاستراتيجية للجامعة باستمرار مع تشكيل فرق عمل متنوعة الثقافات للقيام بهذا التطوير.

٤/٢/١١ تدعيم الاتصالات الداخلية والخارجية في الجامعة لضمان سرعة توصيل المعلومات في الوقت المناسب.

٥/٢/١١ تحقيق التوازن بين حق أعضاء هيئة التدريس بالحصول على المعلومات المتعلقة بهم و بنظم المكافآت وحق الجامعة بالحفاظ على المعلومات التي تتعلق بمصلحة الجامعة.

٦/٢/١١ الحث المستمر على تطوير وتدريب أعضاء هيئة التدريس، وذلك بتوجيه القيادات العليا بتوفير برامج تدريبية متقدمة تركز على طرق تدريبية حديثة، واستراتيجيات تعليمية حديثة.

٧/٢/١١ استقطاب الجامعة لأعضاء هيئة تدريس يمثلون مواهب وأفكاراً إبداعية، وإتاحة الفرصة لجميع الثقافات لطرح الأفكار الإبداعية.



٨/٢/١١ استقطاب الكفاءات في المناصب القيادية العليا داخل الجامعة للمساهمة في رفع أداء الجامعة.

٩/٢/١١ تطبيق نظام عادل للمكافآت بين أعضاء هيئة التدريس بهدف تشجيعهم على إبداء روح المبادرة والتعاون.

١٠/٢/١١ التأكيد على الممارسات الأخلاقية الإدارية للقيادات في ممارساتهم مع أعضاء هيئة التدريس.

١١/٢/١١ توفير الجامعة حضانات وغرف رعاية للأطفال مناسبة لرعاية أبناء أعضاء هيئة التدريس.

١٢ - دراسات مستقبلية مقترحة:

١/١٢ توصلت الدراسة الحالية إلى أهمية الدور القيادي في ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية، فنقترح الدراسة الحالية دراسة دور كل من (الإبداع القيادي، والتسويق القيادي) في العلاقة بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية والتسويق الداخلي.

٢/١٢ دراسة الفروق المعنوية في إدراك أعضاء هيئة التدريس لممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية وأبعاد التسويق الداخلي وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.

٣/١٢ تم تطبيق الدراسة على جامعة الجوف، فنقترح الباحثة القيام بتطبيق الدراسة على جامعات مختلفة داخل السعودية وقياس الفروق بينها.

ويبين الجدول (٧) خطة العمل الإرشادية لتنفيذ التوصيات الموجهة لإدارة جامعة الجوف:

العلاقة بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية والتسويق الداخلي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجوف - المملكة العربية السعودية

جدول (٧)

خطة عمل إرشادية لتنفيذ التوصيات الموجهة لإدارة جامعة الجوف

التوصية	كيف	لماذا	متى	من يقوم بها
توفير بيئة تعليمية جيدة	عقد دورات تدريبية مختلفة.	لرفع جودة العملية التعليمية ورفع كفاءة وأداء أعضاء هيئة التدريس.	على فترات، وألا يجب أن تكون متباعدة.	إدارة الموارد البشرية في الجامعة.
اعتماد قيادات الجامعة على ثقافة مرنة تستجيب للتنوع الثقافي.	استقطاب كفاءات من ثقافات متنوعة. دعم فرق العمل المتنوعة ثقافياً.	لنشر ثقافة قبول التنوع بين جميع العاملين داخل الجامعة.	بشكل مستمر.	الإدارة العليا.
دعم الاتصالات الداخلية	تقديم طرق جديدة و مختلفة للاتصال تراعي الفروق الثقافية.	لتقديم المعلومات اللازمة لأعضاء هيئة التدريس و معرفة احتياجاتهم و تطلعاتهم.	بصفة مستمرة.	الإدارة العليا.
تطبيق العدالة في نظام المكافآت مع مراعاة الفروق الثقافية و تنوع احتياجاتها.	من خلال المراجعة المستمرة على نظم الحوافز والمكافآت.	لإشباع احتياجات الأعضاء المختلفة و المتنوعة.	على فترات متباعدة.	إدارة الموارد البشرية في الجامعة.
تشجيع أعضاء هيئة التدريس على الاندماج مع مختلف الاعضاء من كافة الثقافات.	تشكيل فرق عمل من ثقافات متعددة. إقامة أنشطة اجتماعية مختلفة لزيادة الترابط بين الاعضاء.	للحصول على الفائدة الأكبر من التنوع و تبادل المعارف و الخبرات المختلفة.	بشكل مستمر.	الأقسام الأكاديمية في الجامعة و إدارة الموارد البشرية.

المصدر: من إعداد الباحثة



المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

الليمون، عودة عطية والرابعة، فاطمة على. (٢٠١٩). ممارسات إدارة تنوع إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الريادة في الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الرسمية الأردنية. *مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية*، ٢٥ (١١٣)، ٢٢١ - ٢٥١.

حسن، محمد محمود حامد الملا و الجرجوي، أحمد حسين حسن. (٢٠١٩). مدى إسهام التسويق الداخلي في إدارة المواهب البشرية: دراسة استطلاعية لآراء بعض القيادات الإدارية في جامعة الموصل. *مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية*، ٢٥ (١١٠)، ١٧٤ - ١٨٩.

ريان، عادل ريان محمد. (٢٠١٣). *بحوث التسويق: المبادئ والقياس والطرق*. أسبوط: مطبعة الصفا والمروة للنشر.

قاسمي، عائشة. (٢٠١٤). *دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات الصحية بالمؤسسات الخاصة، دراسة حالة مصحة الضياء/ ومركز التشخيص الطبي (المرشد) بووقلة*. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، الجزائر.

ثانياً: المراجع الإنجليزية:

Abbas, A., & Riaz, M. T. (2018). The Effect of Internal Marketing Dimensions on Organizational Commitment of Employees: An Investigation among Private Banks. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 7(1), 147- 165.

Aigare, A., Koyumdzhieva, T., & Thomas, P. L. (2011). Diversity management in higher education institutions: Key Motivators. *JÖNKÖPING INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL JÖNKÖPING UNIVERSITY*,

Al Azzam, A., & Jaradat, S. A. (2014). Impact of HR recruitment process on Jordanian universitie (An empirical study on Jordanian universities), *Global Journal of Human Resource Management*, 2(1), 16-29.

Al-Twal, A., Rowlands, H., & Cook, C. (2018). Human resource management in the context of Jordanian Higher Education. *In British Academy of Management Conference*.

- Al-Borie, H. M. (2012). Impact of internal marketing on job satisfaction and organizational commitment: A study of teaching hospitals in Saudi Arabia. *Business and Management Research*, 1(3), 82-94.
- Alcázar, F. M., Fernández, P. M. R., & Gardey, G. S. (2013). Workforce diversity in strategic human resource management models. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 20 (1), 39-49.
- Allui, A., & Sahni, J. (2016). Strategic human resource management in higher education institutions: empirical evidence from Saudi. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235(2), 361-371.
- Andresen, M. (2007). Diversity learning, knowledge diversity and inclusion: theory and practice as exemplified by corporate universities. *Equal Opportunities International*, 26 (8), 743-760.
- ANJORIN, R., & Jansari, A. (2018). Managing Cultural Diversity at Workplace. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1217258/FULLTEXT01.pdf>
- Berry, L. L. (1981). The employee as Customer. *Journal of Retailing Banking*, 3(1), 33-40.
- Bhatti, M. A., Alshagawi, M., Zakariya, A., & Juhari, A. S. (2019). Do multicultural faculty members perform well in higher educational institutions? *European Journal of Training and Development*. 43(1/2) 166- 187.
- Bohnenberger, M. C., Schmidt, S., Damacena, C., & Batle-Lorente, F. J. (2019). Internal marketing: a model for implementation and development. *Dimensión Empresarial*, 17(1), 7-22.
- Caza, A., McCarter, M. W., & Northcraft, G. B. (2015). Performance benefits of reward choice: A procedural justice perspective. *Human Resource Management Journal*, 25(2), 184-199.
- Chawawa, Morgen (2014). Diversity management practices in education: Evidence from private higher education institutions in Botswan. *Journal of education and practice*, 5(18), 31-46.
- Collins, B., & Payne, A. (1991). Internal marketing: a new perspective for HRM. *European Management Journal*, 9(3), 261-270.
- Cox, T.H. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Executive*, 5 (2), 34-47.
- Cramer, Y. (2011). Diversity is a Source of Creativity and Resilience, Innovation excellence magazine, Retrieved from:



<http://www.innovationexcellence.com/blog/2020/01/28/diversity-is-a-source-of-creativity-and-resilience/>

- Dass, P., & Parker, B. (1999). Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *Academy of Management Perspectives*, 13(2), 68-80.
- ELSamen, A. A., & Alshurideh, M. (2012). The impact of internal marketing on internal service quality: A case study in a Jordanian pharmaceutical company. *International Journal of Business and Management*, 7(19), 84-95.
- Farzad, A. (2007). The effect of internal marketing on organizational commitment: an investigation among state-owned banks in Isfahan, *Master Thesis*, Lulea University of Technology, Iran.
- Foster, C. (2005). Implementing diversity management in retailing: exploring the role of organisational context. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 15 (4), 471-487.
- Gilbert, J. A., & Ivancevich, J. M. (2000). Valuing diversity: A tale of two organizations. *Academy of Management Perspectives*, 14(1), 93-105.
- Gronroos, C. (1990). Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface. *Journal of business research*, 20 (1), 3-11.
- Hasani, K., & Sheikhesmaeili, S. (2016). Knowledge management and employee empowerment, A study of higher institutions. *Kybernetes*, 45 (2), 337- 355.
- Janssens, M. & Zanoni, P. (2014). Alternative diversity management: organizational practices fostering ethnic equality at work. *Scandinavian Journal of Management*, 3 (3), 317-331.
- Janssens, M., & Brett, J. M. (2006). Cultural intelligence in global teams. *Group & Organization Management*, 31(1), 124-153.
- Jonsen, K., Maznevski, M.L. and Schneider, S.C. (2011). Diversity and its not so diverse literature: an international perspective. *International Journal of Cross Cultural Management*, 11(1), 35-62.
- Kim, B. Y. (2006). Managing workforce diversity: Developing a learning organization. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 5(2), 69-90.

- Lumadi, M. W. (2008). Managing diversity at higher education and training institutions: A daunting task. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 3(4), 1-10.
- Mazur, B. (2010). Cultural diversity in organisational theory and practice. *Journal of intercultural management*, 2(2), 5-15.
- Mazur, B. (2014). Building diverse and inclusive organizational culture-best practices: A case study of Cisco Co. *Journal of Intercultural Management*, 6(4), 169–179.
- McGrath, G.E. (2009). *Internal market orientation as an antecedent to industrial service quality*. Doctorate dissertation, H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship, Nova Southeastern University.
- Niroula, A. (2017). *Managing diversity and equality in the workplace*. <https://www.researchgate.net/publication/328879115>.
- Noor, A. N. M., Khalid, S. A., & Rashid, N. R. N. A. (2013). Human resource diversity management practices and organizational citizenship behavior: a conceptual model. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(8), 301- 308
- Panigyrakis, G. G., & Theodoridis, P. K. (2009). Internal marketing impact on business performance in a retail context. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(7), 600–628.
- Papasolomou-Doukakis, I. (2002). The role of employee development in customer relations: the case of UK retail banks. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(1), 62-76
- Pesch, M. J., & Kemp, P. (2008). Managing Diversity-An American Perspective. *Enhancing the international learning experience in Business and Management, Hospitality, Leisure, Sport and Tourism*, 68-77. Newbury, UK: Threshold Press.
- Ramos, W. J. (2018). Internal marketing dimensions and organizational commitment of universal banks' employees. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 7(2), 39-51.
- Ravazzani, S. (2016). Understanding approaches to managing diversity in the workplace. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(3), 235-248.
- Robertson, I. T., & Cooper, C. L. (2010). Full engagement: the integration of employee engagement and psychological well-being. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(4), 324–336.



- Sekaran, U. & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A skill Building Approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Sharma, A. (2016). Managing diversity and equality in the workplace. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1212682.
- Shen, J., Chanda, A., D'netto, B., & Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 235-251.
- Shokef, E., & Erez, M. (2008). Cultural intelligence and global identity in multicultural teams. In S. Ang & L. Van-Dyne (Eds.), *Handbook of cultural intelligence. Theory, measurement and applications* (pp. 177–191). Armonk, NY: M.
- Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2009). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 41(4), 690–709.
- Sundin, E., & Due Billing, Y. (2006). *From managing equality to managing diversity: a critical scandinavian perspective on gender and workplace diversity*, in Prasad, P., Pringle, J., & Konrad, A. (eds), *Handbook of workplace Diversity*, London: Sage, PP.95-120.
- Süß, S. & Kleiner, M. (2007). Diversity management in Germany: dissemination and design of the concept. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(11), 1934-1953.
- Tag-Eldeen, A., & El-Said, O. A. (2011). Implementation of internal marketing on a sample of Egyptian five-star hotels. *Anatolia*, 22(2), 153-167.
- Thomas, R. R. (1991). *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity*. Amacon, New York, NY.
- Tung, R. L. (1993). Managing cross-national and intra-national diversity. *Human Resource Management*, 32(4), 461-477.
- Ulrich, D. (1997). Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 36(3), 303-320.

العلاقة بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية والتسويق الداخلي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس
في جامعة الجوف- المملكة العربية السعودية

Vermeulen, P. J. (2011). Diversity management in higher education: A South African perspective in comparison to a homogeneous and monomorphous society such as Germany. CHE, Centrum für Hochschulentwicklung.

https://www.che.de/wpcontent/uploads/upload/AP143_South_Africa_Report.pdf.

Zaman, K., Javaid, N., Arshad, A., & Bibi, S. (2012). Impact of internal marketing on market orientation and business performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(12), 76- 87.

Zander, L., Mockaitis, A. I., & Butler, C. L. (2012). Leading global teams. *Journal of World Business*, 47(4), 592–603.