Managing Diversity and its Impact on Job Satisfaction Comparative study between Al - Mansour and Palestine hotels - Baghdad

Assist. Prof. Dr.
Amal Al Baraznji(*)

Lacturer Dr.
AbdulHakim Bamerni

Mustansiriya University/ College of Tourism Sciences

Abstract

The human being is considered the axis of the administrative process to achieve the targets of individuals and organizations as well. Language of diversity becomes one of features of contemporary organization whether are small, big, local or international. Virtually, this grants it the ability of achieving sustainable competitive advantages. It is necessary to know the combing and joining the human resources treating them without any discrimination or exclusion or under any frame to extract characterizations and ideas which contribute in achieving the work satisfaction that is considered one of the important issues tackled by research and studies in the field of the science of administrative psychology die to individuals spend most of their time in working. Their satisfy will lead to increasing the production and profits and therefore success of administration as well as their effectiveness, survival and permanence.

Keywords: Diversity, Diversity Management, Satisfaction, Job Satisfaction.

إدارة التنوع وتأثيرها في الرضا الوظيفي دراسة مقارنة بين فندقي المنصور وفلسطين – بغداد

الاستاذ المساعد الدكتور
آمال كمال حسن البرزنجي

مدرس دكتور
عبدالحكيم جميل شكري بامرني

الجامعة المستنصرية/ كلية العلوم السياحية

الملخص

يُعد العنصر البشري محدد العملية الإدارية لتحقيق أهداف الأفراد والمنظمة، وأصبحت لغة التنوع أحد سمات المنظمات المعاصرة الصغيرة والكبيرة، المحلية والدولية، حيث يمنحها قدرة على تحقيق ميزات تنافسية مستدامة ما جعل من الضروري فهم ارتباط واندماج الموارد البشرية ومعاملتهم دون أي تمييز أو إقصاء وتحت أي مسبب للخروج بخصائص وأفكار تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي الذي يعتبر من الموضوعات المهمة التي تناولتها البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري وذلك لأن الأفراد يقضون معظم أوقاتهم في العمل وان رضاهم عنه يؤدي إلى زيادة الإنتاج والأرباح وبالتالي نجاح الإدارة وفاعليتها وبقائها وديمومتها.

كلمات مفتاحية: التنوع، ادارة التنوع، الرضا، الرضا الوظيفي.

(*)Dr.abaraznji@yahoo.com

مقدمة

تتشكل المنظمة حيث ينتمي الأفراد فيها من أجل تحقيق أهدافهم الشخصية وأهدافها كذلك، ولكي يتمكن الفرد والمنظمة من تحقيقها لابد من التوافق بين تلك الأهداف مع اختلافها وتغيرها بتغير الظروف المحيطة، ما يؤدي زيادة تعقيد العلاقة بينهما، فتظهر العلاقة التبادلية بينهما من خلال المخرجات، إذ على المنظمة فهم سلوكهم والعوامل المؤثرة عليهم، لتحقيق التوازن ودراسة أهمية عملية التغيير والتطوير المنظمي تبعاً للعوامل البيئية المؤثرة فيها. ويشير التنوع في الموارد البشرية إلى الاختلاف في السن والنوع والجنسية والدين واللون ويؤدي إلى تباين وجهات النظر والقيم وعادات العمل ما يؤدي إلى عرقلة العمل ما لم يكن هناك ضوابط لذلك ما يؤدي إلى تحيزات من العاملين والمدراء ضد بعض الأقليات من العمالة، حيث برزت اتجاهات فكرية تحمل سمة المعاصرة تحلل سلوك الإدارة ومكوناتها وتفسيرها وفق منطق التنوع، وان جوهره ينطلق من الأيمان الواعي المدرك لفلسفة الاختلاف والتماثل والبحث عن المشتركات عبر الحوار والدبلوماسية وتبادل الآراء والتجارب بين القادة الإداريين ونجاحهم في تحقيق الرفاهية للأفراد وتتمثل في مجالات عدة منها تنوع مهام الإدارة العامة وأهدافها ومعرفة وتعلم وخبرات وحكمة القادة وتنوع الموارد والقدرات وجاهزية الإدارة وتنوعها في الأداء الثقافي ذا الطابع الروحي والعقائدي. وتسعى المنظمات إلى الاستمرار والبقاء والتميز في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والابتكارات المتنوعة على مختلف الأصعدة لتلبية حاجات ورغبات مختلف الأفراد وتوقعاتهم، والرضا من مؤشرات الجودة في تقديم الخدمات بأفضل صورة.

المبحث الأول: إدارة التنوع

تمهيد

برزت اتجاهات فكرية تحمل سمة المعاصرة لتحليل سلوك الإدارة ومكوناتها ولتفسيرها وفق منطق التنوع، وإن جوهر التنوع ينطلق من الإيمان الواعي المدرك لفلسفة الاختلاف والتماثل والبحث عن المشتركات عبر الحوار والدبلوماسية وتبادل الآراء والتجارب بين القادة الإداريين ونجاحهم في تحقيق الرفاهية للعاملين.

أولا: مفهوم إدارة التنوع

يشكل الأفراد والعاملين عنصراً حيوياً لكل المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها، ويتوقف نجاحها لغرض تحقيق أهدافها، ولذلك تحاول القيادات الإدارية التعامل مع عامليها على أساس الإبداع والتميز والنجاح، فتعمل على استثمار قابلياتهم ومهاراتهم واستيعاب تنوعهم عرقياً وثقافياً، وتسهم في وضع إجراءات تهدف لخلق بيئة مناسبة لهم تمكنهم من إخراج أقصى طاقاتهم للاستفادة منها لتحقيق أهدافها المرسومة وإيجاد ثقافة مشتركة ناتجة من ثقافاتهم المتنوعة (Seymen,2006:301). لذا يتطلب من الإدارة وضع استراتيجيات لتهيئة دخول العنصر النسائي لسوق العمل وكذلك عنصر الشباب والشرائح المجتمعية الأخرى والتعامل معهم بشكل يسهل عملهم ويجعلهم راضين عما يقوموا به، وعليه لابد من وضع سياسات تتلاءم مع التنوع والتعددية الوظيفية، (Schuler & Huber,1990:59). وخلق قيم مشتركة فيما بينهم والاستفادة من سلوكياتهم وممارساتهم للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة بشكل صحيح وتواصل وتكاتف مع قياداتهم الإدارية التي تدرك ان تنوع عامليهم يعتبر خبرة تنافسية مع باقي المنظمات (Andrews & Herschel,1996:169).

ولتحقيق إنتاجية عالية وبكفاءة، فتتجه إدارة التنوع نحو ضمان دمج الفروقات الفعلية والمدركة لعامليها لتحقيق الرضا والتطور والنهوض والنمو (Mondy,2008:53)، واستقطابهم وترقيتهم طبقاً لما يسهم في دفع عجلة التقدم في المنظمة

(Ivancevich & Gilbert,2000:60). حيث تتبنى المنظمة علاقات فعّالة بين عامليها واحترام المعتقدات واللغات والقيم والمتنوعة وتعليمهم كيفية اتصالهم مع بعض باعتبارها مجتمعات متجانسة من خلال انتشار ثقافة التنوع لأنها جزء من ثقافة المنظمة (Thomas,1991:10)، ليعملوا بإخلاص وكفاءة وفاعلية (VonBergen,2002:239)، واصبح من التحديات المعاصرة ظهور قيادات ملمة ومتخصصة في إدارة التنوع واعتبار التباين والاختلاف حالة صحية لابد من الاستفادة منها وخاصة العمالة الوافدة والمهاجرة من دول مختلفة ومتنوعة إقليمياً ودولياً، (رمضان وآخرون،31:2003).

يصف العديد من الباحثين والمؤلفين التنوع بأنه (التفاوت الاجتماعي) لأنواع مختلفة من العاملين بالمنظمات، (Turner&Others,1987:42). ويشير إلى خصائص الأفراد التي تُشكل هويتهم وخبراتهم بمكان العمل وبيان درجة الاختلاف الاجتماعي بيد أعضاء المجموعة أو المنظمة الواحدة (Lussier.1997:75)، وأوضح (Rollinson&Broad,2002:53)، بأن التنوع كان بسبب التنافس العالمي للمنظمات لتحقيق أهدافها من خلال استغلال تطور التنقل وسهولة الحركة الذي أدى إلى تنوع وتعدد الأفراد العاملين بتلك المنظمات، إضافة إلى دخول الجنس الآخر العمل ونقصان معدل الوفيات، ويضيف (Stephen&Mary,2012:5). ان التنوع هو الاختيار الواعي وبذل الجهود من قبل القيادات الإدارية بتحديد مصالح وتوقعات منظماتهم، وتأشير سلوكيات المجموعات المختلفة والمتعددة وفق معايير معينة وضمان للحقوق، وأكد (طه،137:2008). ان ظهور التنوع كان بسبب الاستعانة ببعض العمالة المتوفرة بالأسواق المحلية ذلك ساهم في ان تتعامل المنظمات مع سلوكيات وثقافات تنظيمية متباينة كنتيجة للاتصال مع أسواق مختلفة وعمالة متنوعة ومتعددة الجنسيات تتصف بعدم التجانس سواءً بالاتجاهات أو الثقافات.

ثانيا: أبعاد التنوع

تتشكل أبعاد التنوع لترشد العاملين في المنظمات إلى توجهات وسلوكيات معينة، وخلق مناخ للشعور بالقيم المشتركة، حيث يصفها بعض العلماء والباحثين منهم (Hanappi.2007:159)، وإلى عوامل ديمغرافية وأخرى سلوكية لها علاقة بالشخصية والرغبات والتوجهات وصفات بايولوجية منها لا يمكن السيطرة عليها وتؤثر على العلاقات الإنسانية وأخرى يمكن التحكم بها حيث يمكن تبديلها أو إضافتها أو تعديلها من خلال خيارات وجهود إرادية كالحالة الاجتماعية والمعتقدات الدينية والخبرة الوظيفية والتعليم، ويوضح (Daft,2010:157)، التنوع بضوء أبعاد عديدة أوسع من النظرة التقليدية، إذ تبين ترابط مجموعة الأبعاد مع التنوع علاقة متبادلة، وهذا الترابط يشكل تفاعلاً يساعد القيادات الإدارية لتحقيق التناسق والمواءمة بين تلك الأبعاد لتأشير القدرات البشرية. من مكونات تلك الأبعاد ما يلي:

1- الشخصية والمستوى الثقافي: ويتضمن البناء الوظيفي والبناء الديناميكي للشخصية.
(فليه والمجيد،178:2009).

2- العِرق والوالدين: وهي أوجه التشابه والاختلاف بين العشائر إلى مراتب أو أقسام عرقية وظهور خصائص وراثية مميزة فتظهر الاختلافات في البشرة وبنية الجسم لتمثيل تكيفات لعوامل بيئية مختلفة، (المشهداني،3:2009).

3- الجنس والوظيفة: يلاحظ دخول المرأة إلى سوق العمل لمشاركة الرجال أعمالهم، ما أثر ذلك بتغيير مزيج الموارد البشرية بسبب اختلاف وتنوع قدرات وميزات ومتطلبات العنصر النسوي بالعمل الوظيفي، وتقوم فكرة تصميم الوظيفة على حقيقة خلاصتها، إنه لطالما لكل عمل اكثر من طريقة للأداء، حيث تتباين بجودتها واختيار الطريقة الأفضل من بينها وربط محتويات

الوظيفة والمؤهلات المطلوبة وتحرير الحوافز بشكل تشبع الرغبات والحاجات لكلا الجنسين من العاملين وتحقيق أهداف المنظمة، (السالم،137:2009).

4- نمط الحياة ونوعية العمل: تختلف الشعوب والمجتمعات بعاداتها وتقاليدها ومتطلبات عيشها ومستوياتها وطبقاتها الاجتماعية وولائها وانتماءاتها، ويتحتم على القيادات الإدارية بيان الفروقات لعامليها بغية التعرف على ثقافاتهم وقيمهم ومعتقداتهم وصولا لمناخ ملائم للعمل داخل التنظيم، فعليها تعزيز إمكانية توافق نوع العمل مع طبيعة العاملين، (ويرنر وديسايمون،740:2011).

5- المركز الوظيفي ومستوى الدخل: توضح القيادات الإدارية المهام والمسؤوليات وسلطات كل وظيفة ومدى صعوبتها والمخاطر المصاحبة لأدائها، تتناسب مع مواصفات وقدرات شاغل كل وظيفة ومقدرته على العمل وحاجات العاملين للتوافق مع ميولهم النفسية واستعدادهم للعمل، (عقيلي،14:2009). وينعكس ذلك على مستوى الدخل ارتفاعا او انخفاضاً أو ثباتا، وذلك ان كل مركز وظيفي له امتيازاته المادية والمعنوية، وتتأثر هذه العلاقة بدرجة تفويض الصلاحيات ونوعية وحجم الإشراف ودرجة الحرية والمساهمة باتخاذ القرارات، (درّه والصباغ،345:2008).

6- الجنسية واللغة: ان القوى العاملة ببعض تخصصاتها تعتبر سلعة نادرة بالأسواق المحلية الأمر الذي يلقي عبئاً على عملية استقطاب الأفراد الأكفاء للتعيين والعمل فيتم البحث في الأسواق الأخرى قد تكون عالمية وجنسيات مختلفة لديهم الخبرة والمؤهلات والقدرات والمهارات المطلوبة، (هاشم،235:1996). وان جوهر اللغة هو التواصل عن طريق المعنى، وان الإنسان لديه القدرة على الاتصال الكامل عن طريق الإشارات ما يساهم في تبادل الثقافات بين الشعوب، (ديسلر،582:2007).

7- الخبرة والجدارة: تلعب الخبرات أثناء العمل دوراً مهما بتنمية قدرات ومهارات جميع العاملين، ويحتاج الأفراد للنظر إلى انفسهم على انهم ماهرين وقادرين على تنفيذ المهام المناطة بهم وإنجازها بجدارة عالية، (Lee&Koh,2001:684). لذا فإن الأسس السليمة والاستعداد والصلاحية والقدرة على تحقيق الأهداف بشكل موضوعي بضوء الكفاءة والجدارة يكفل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وهو امر له الأهمية لرفع قدرات المنظمة، (عبدالرحمن،145:2010).

سياسات ومزايا التنوع في الموارد البشرية

1- **السياسات:** تهتم هذه السياسات بما يلي:

أ- خلو ممارسات إدارة الموارد البشرية من التحيزات والتمييز بين بعض الفئات أو الأقليات.

ب- بناء ثقافة تنظيمية على أساس التنوع الإيجابي لا السلبي.

ت- التدريب على عدم التميز وقبول التنوع الإيجابي.

ث- مواجهة التحيزات بشدة.

تشجيع الاتصال والتفاعل بين الأنواع المختلفة للموارد البشرية.

2- المزايا

أ- تحقيق ميزة تنافسية أفضل للمنظمة في السوق.

ب- زيادة القرة على جذب الموارد البشرية الجيدة.

ت- زيادة القدرة على العمل إنتاجيا وتسويقياً.

ث- التنوع في الأفكار والإبداع والابتكار والقدرة على حل المشكلات.

ج- زيادة مرونة المنظمة لمواجهة المشاكل بشكل عام.

(نوري وكورتل،351:2011)

المبحث الثاني: الرضا والرضا الوظيف

تمهيد

تشير الدراسات إلى بقاء اتجاهات الفرد متوافقة مع بعضها على الرغم من التبديل الفرعي الذي يشهده الأفراد في الانتماء لمنظمة أو لأخرى، تعتبر اقوى دلالة على رضاهم الوظيفي من المتغيرات في المكافأة المالية أو المنصب، وهناك عدد من الإيجابيات التي يحققها الرضا، فالاتجاهات الإيجابية للأفراد ترتبط بانخفاض دوران العمل، وتقليل ظاهرة التغيب ويميل أفراد من ذوي الأداء العالي نحو ارتفاع الدوران اذا انخفض رضاهم الوظيفي بسبب قدرتهم على إيجاد فرص أخرى بديلة لعملهم، أما أولئك الذين يتسم أداءهم الاعتيادي فأنه بسبب ضعف قدرتهم على إيجاد الفرص البديلة.

أولا: مفهوم الرضا والرضا الوظيفي

بدأ الاهتمام بمصطلح الرضا في القرن العشرين وتعددت الدراسات التي تناولت مفهومه لأنه يرتبط بمشاعر الفرد التي غالبا ما يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير المواقف المختلفة. حيث ان النفس البشرية تميل للعمل فهو إما ان يكون رايا أو غير راضٍ عن هذا العمل، وهناك معانٍ عديدة له فهو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل وبيئة، مع الثقة والولاء مع العوامل والمؤثرات البيئية الخارجية والداخلية. وهو اتجاه يعتبر محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل ويكشف عن نفسه بتقدير الفرد للعمل وإدارته، ويعرف الرضا بأنه حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة والعمل الوظيفي والتي تقاس أساسا بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا النفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة الشعور الوجداني الذي يمكن للفرد القيام بعمله دون ملل أو ضيق، (الكردي،12:2011). ويتحقق الرضا عندما تتكامل المواصفات مع المعايير التي يرى الفرد أنها تلبي احتياجات، ويعرّف كذلك على انه حالة سرور أو مشاعر إيجابية تنتج عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبراته الوظيفية ويتجدد وفقاً للتفاعل بين العناصر المكونة لبيئة العمل، وتتمثل بالخصائص الوظيفية والظروف المحيطة وسياسات المنظمة، (دودين،160:2012)، ويشير (العديلي،15:1993) بأنه مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل الفرد على القول بصدق "أنني راضٍ في وظيفتي".

فيما يرى (كامل والبكري، 78:1990) بأنه الحالة النفسية أو الشعورية التي تصاحب بلوغ الفرد غايته وإشباع حاجات ورغباته التي يتطلبها وذلك من خلال التفاعل بين العوامل الشخصية للفرد نفسه والعوامل الخاصة بطبيعة الوظيفة ذاتها والعوامل المرتبطة بمحيط العمل، ويؤكد (النمر،75:1993) بأنه شعور الموظف الإيجابي أو السلبي عن العمل الذي ينتمي اليه نتيجة لتأثره بمجموعة المتغيرات المادية والمعنوية التي تحيط به في بيئة العمل.

أنه مفهوم متعدد الأبعاد، يتضمن اتجاهات الفرد والإشراف المباشر والمكافآت المالية والزملاء في العمل وتصميم الوظيفة وليس من الضروري ان تكون جميع هذه الاتجاهات في آن واحد إيجابية أو غير إيجابية، فقد يستمتع الفرد في الأداء الوظيفي،

ويفخر بالانتماء للمنظمة ولكنه يشكو من ضعف كفاءة مديره، ويمر الأفراد بمواقف تتضمن الانخفاض أو الارتفاع المؤقت في الرضا بسبب تعيين مدير جديد أو تغييرات في المكافآت المادية أو سياسات المنظمة أو تصميمها، ويزداد رضا الأفراد من ذوي الأداء العالي كلما اتسمت مكافأة أدائهم بالوضوح والعلنية، بينما ينخفض رضاهم عندما لا ترتبط المكافأة بالأداء وقد لا تأخذ منظومة المكافآت بعين الاعتبار مستوى الأداء فأن حالة المنظمة ستؤول إلى وجود أفراد من ذوي الأداء المنخفض الراضين عن مكافآتهم وأفراد من ذوي الأداء العالي غير الراضين عن مكافآتهم، وسيبحث باستمرار عن منظمات أخرى تكافئ الأداء المتميز وذلك للانتماء اليها، (الشماع،247:2011). ويؤكد (Ross,1995:207) بأنه أعلى درجة من القناعة يدركها الفرد نحو خدمات وسلع معينة تشبع حاجاته المعلنة والضمنية ما يعكس تقبل المنظمة وخدماتها ونشاطاتها وتحسين صورتها. ويصف (العجارمة،351:2005) بان الرضا هو الحالة النفسية للفرد التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئة مجزية وخدمات مميزة مقابل التضحية بالمال والمجهود. واكد (Kotler,2006:172) بأنه رد فعل إيجابي أو سلبي للفرد من خلال خبرته الشرائية. وهو الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم، ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل، على الأخص بالنسبة لعناصر أساسية في العمل مثل الأجر، سياسات المنظمة، الرؤساء، الزملاء، المرؤوسين، فرص النمو والترقية وتحقيق الذات وغيرها. ومن الظواهر الرئيسية للرضا ما يسمى بترك العمل Turnover فزيادة معدلاته مؤشر لعدم الرضا عن العمل وكذلك الغياب وتكراره، وعدم ولاء العاملين ولا احترامهم ولا اعتزازهم بالعمل فيها، (ماهر،43:2000).

ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي

ان رضا الأفراد عن العمل أهمية كبيرة، وتعد من اكثر الموضوعات التي يتطرق لها علم النفس الإداري بالبحث والاستقصاء، وجاء التركيز في أي تنظيم من الافتراض القائل بأن الفرد الراضي عن عمله اكثر إنتاجية من الفرد غير الراضي، وان الذين ينخفض مستوى رضاهم يعانون من مشاعر النقص والحيرة وعدم الرضا عن الذات ويقودهم ذلك إلى تعاطي المخدرات والمسكرات والإدمان عليها، ويبتعدون من المجتمع هربا ما يعانون من توترات نفسية أو قد يمارس بعض أساليب العدوان الموجهة نحو الذات أو الآخرين، بينما يساعد العمل المناسب على تحقيق أهداف حياته وتحقيق تكامل الشخصية واتزانها من خلال ما تساعده إمكاناته وبين تلك الأهداف التي تتناسب مع قدراته الفعلية، (سليمان،35:2010). ان العنصر الإنساني هو الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في منظمات الأعمال ومنها السياحية، فالمعدات والأجهزة مهما بلغت درجة تطورها وتعقدها وتعقيدها ستبقى غير مفيدة، وقد لا تعمل إذا لم يتوافر العقل البشري الذي يديرها ويحركها، فاذا كان على هذه الدرجة الكبيرة من الأهمية فإنه من العدل والأنصاف ان نسعى لأن يكون الفرد راضياً عن عمله، (العتيبي،31:1991). إذ يمثل المورد البشري الدعامة الأساسية لما تؤديه المنظمة من نشاطات وما تحققه من أداء، فهو يضع استراتيجيات ويرسم الأهداف، ويخطط وينفذ ويتابع ويقيم أي انحراف له عن مستوى الأداء أو معايير السلوك المطلوب فينتج بلا شك انحراف المنظمة عن تحقيق أهدافها وتعطيل مسيرتها وسيسير بها حتما إلى الفشل ما يجعله بلا منازع العامل الرئيسي الذي يتوقف عليه نجاح المنظمة، (علاقي،633:1993). ان فهم وادراك دوافع العاملين في مجالات العمل ورضاهم الوظيفي يساعد القيادة الإدارية على تصميم بيئة عمل مناسبة ونظام حوافز فعّالة يساعد على حفظ العاملين والإبقاء عليهم وزيادة فاعليتهم وأدائهم الوظيفي، (العديلي،10:1993).

المبحث الثالث: الجانب العملي

أولا: منهجية البحث

1- مشكلة البحث

تكمن مشكلة البحث في بيان التنوع في المنظمات وتأثيره في الرضا الوظيفي للقطاع السياحي.

2- أهمية البحث : تتبين أهمية البحث من خلال:

- من أوائل الدراسات التي تتناول التنوع وتأثيره في الرضا الوظيفي في فندقين مختلفين في الظروف والقدرات والإمكانيات (كدراسة مقارنة).
- تقدم للإدارات والباحثين أصحاب القرار المهتمين مواصلة البحث للوصول إلى نتائج تفيد القطاع السياحي.

3- أهداف البحث: يهدف البحث إلى تحقيق ما يلي:

- التعرف على طبيعة الفوارق بين الموارد البشرية العاملة في الفنادق وتنوعهم.
- تحديد مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.
- إشاعة ثقافة التنوع بين المنظمات الخدمية ومعرفة رضا عامليها وبيان قوتها في أسواقها المستهدفة.

4- فرضيات البحث

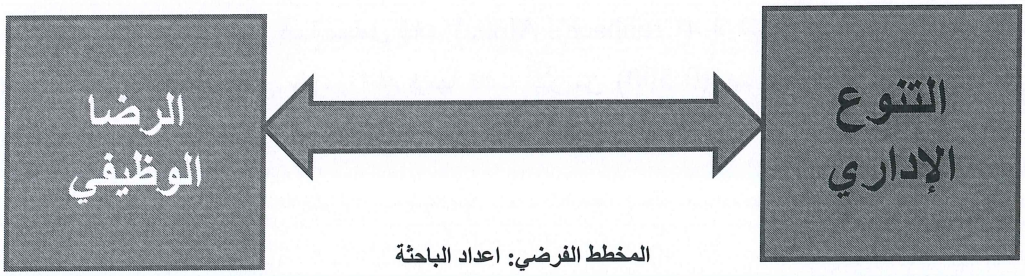
- الفرضية الرئيسة الأولى: توجد فروق معنوية بين فندق المنصور وفلسطين مريديان في تطبيق التنوع.
- الفرضية الرئيسة الثانية: توجد فروق معنوية بين فندق المنصور وفلسطين مريديان في تحقيق الرضا الوظيفي.
- الفرضية الرئيسة الثالثة: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التنوع والرضا الوظيفي.
- الفرضية الرئيسة الرابعة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتنوع في تحقيق الرضا الوظيفي.

5- مجتمع وعينة البحث: تم تطبيق البحث في فندقي (المنصور وفلسطين) ببغداد، حيث تم اختيار عينة متكونة من (100) من العاملين.

6- الوسائل الإحصائية

استخدمت الوسائل الإحصائية في استخلاص نتائج البحث، التكرارات والنسب والوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل الانحدار الخطي البسيط واختبار F.

7- المخطط الفرضي:



المخطط الفرضي: اعداد الباحثة

ثانيا – التحليل الإحصائي

في هذا المبحث يتم بيان صدق المحتوى بواسطة المقارنة الطرفية لبرهنة مدى تمثيل الفقرات العشرة المنتمية للمتغير المستقل (إدارة التنوع)، وفي ذات الوقت اختبار مدى تمثيل الفقرات الأربع الموجودة ضمن المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، ثم برهنة موثوقية النتائج التي سنحصل عليها من بيانات الاستبانة بوساطة تطبيق اختبار ألفا كرونباخ للثبات (Cronbach's Alpha) يعقبه تحليل وصفي للمعلومات التعريفية باستخدام النسب المئوية، ثم استعمال الأوساط الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المعياري في عملية تحليل مستوى أهمية متغيري البحث وعلى مستوى فندقي المنصور وفلسطين، ثم اختبار وجود أو عدم وجود فروق معنوية بين الفندقين من حيت إدارة التنوع والرضا الوظيفي، بعد ذلك تم استخدام (F–TEST, Z-TEST) لاختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيري البحث على النحو الاتي:

اختبارات الصدق والثبات للاستبانة

1. **طريقة صدق المحتوى بواسطة المقارنة الطرفية:** تشخص هذه الطريق مدى تمثيل الاستبانة بفقراتها ومتغيراتها للظاهرة قيد البحث، إذ تعتمد طريقة صدق المحتوى بواسطة المقارنة الطرفية على اختبار (T-TEST) بعد تقسيم وترتيب بيانات الاستبانة إما تنازليا أو تصاعديا ثم سحب من القسم الأعلى ما نسبته 27% ومن اسفل البيانات النسبة ذاتها، إذ سيؤكد الاختبار توفر شرط الصدق في الاستبانة عندما تكون قيمة T المحتسبة أكبر من نظيراتها الجدولية البالغة (2.021)، لذا نستشف من جدول (1) توفر شرط الصدق في مجمل فقرات الاستبانة وكذلك في فقرات متغيري البحث وعلى النحو الاتي:

جدول (1) نتائج اختبار الصدق للاستبانة

متغيرات البحث		عدد الفقرات	قيمة T المحتسبة	تعليق الباحث
المستقل	إدارة التنوع	10	13.964	تحقق شرط الصدق
التابع	الرضا الوظيفي	4	17.217	تحقق شرط الصدق
مجمل فقرات الاستبانة		14	21.434	تحقق شرط الصدق
قيمة T الجدولية عند مستوى ثقة (95 %) تساوي (2.021)				

اختبار الثبات: يوثق الثبات أمكانية الحصول على نفس النتائج في حال توزيع الاستبانات على نفس أفراد العينة في زمنين مختلفين، وذلك اعتمادا على قيمة معامل ثبات (Cronbach's Alpha)، إذ نستدل من جدول (2) أن الاستبانة بمجمل فقراتها قد حققت شرط الثبات بنجاح، ولا سيما ان قيمها كانت أكثر من (0.500)، بما يؤشر تحقق شرط الثبات في فقرات إدارة التنوع والرضا الوظيفي، كما موضح في جدول (2) على النحو الاتي:

جدول (2) نتائج اختبار الثبات للاستبانة

متغيرات البحث		عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كونباخ	تعليق الباحث
المستقل	إدارة التنوع	10	0.665	تحقق شرط الثبات
التابع	الرضا الوظيفي	4	0.968	تحقق شرط الثبات
مجمل فقرات الاستبانة		14	0.724	تحقق شرط الثبات

التحليل الوصفي للمعلومات التعريفية

1. **الجنس:** أظهرت بيانات البحث ان معظم أفراد عينة البحث كانوا من الذكور وبنسبة (65%) والإناث كانت نسبتهم (35%)، بسبب العادات والتقاليد التي تقيد عمل الإناث في المنظمات الفندقية.
2. **العمر:** أبرزت البيانات ان الفئة العمرية (أقل من 36 سنة) شكلت أعلى نسبة بين أفراد عينة البحث إذ بلغت نسبتهم (55%)، ثم العاملين الذين أعمارهم ضمن الفترة (من 36 سنة إلى أقل من 46 سنة) وبواقع (28%) ثم الذين أعمارهم (من 46 سنة إلى أقل من 56 سنة) وبنسبة (12%)، في حين سجلت أعمارهم من 56 سنة فأكثر النسبة الأدنى بين العاملين في الفنادق وبواقع (5%)، وهذا يؤكد ان المنظمات الفندقية تعتمد في عملها على الكوادر الفتية التي تمتلك طاقات واعدة.
3. **المؤهل الدراسي:** أظهرت بيانات البحث ان نسبة العاملين الحاصلين على شهادة البكالوريوس في الفنادق المبحوثة كانت الأعلى حيث بلغت (71%)، بما يؤشر امتلاك فندقي المنصور وفلسطين لعاملين لهم خبرة علمية كافية للعمل بكفاءة في المنظمات الفندقية، في حين بلغت نسبة حملة الدبلوم فما دون بين العاملين (27%). وسجل حملة الشهادات العليا بين العاملين في المنظمات الفندقية (2%).
4. **عدد سنوات الخدمة:** كشفت بيانات البحث ان نسبة الموظفين الذين كانت فترة خدمتهم أقل من ستة سنوات يمثلون نسبة عالية بين العاملين إذ بلغت نسبتهم (67%)، يليها من مدة خدمتهم ما بين ستة سنوات إلى احد عشر عاماً وبواقع (23%)، في حين بلغت نسبة الذين مدة خدمتهم من احد عشر عاماً فأكثر تشكل (10%)، بما يؤشر وجود ضعف في الخبرة العملية.

التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

1- المتغير المستقل (إدارة التنوع)

أكد جدول (3) ان قيمة الوسط الحسابي لمتغير إدارة التنوع في عينة فندق المنصور قد سجلت (4.023) وهي أكثر من الوسط الفرضي البالغ (3) الذي يمثل الحد الفاصل بين الاتفاق وعدم الاتفاق وفق مقياس ليكرد الخماسي، وبانحراف معياري سجل (0.9838) يبين مدى تشتت إجابات العينة عن وسطها الحسابي، في حين كانت قيمة معامل الاختلاف المعياري لمتغير إدارة التنوع لدى عينة فندق المنصور (25.801%).

أما في عينة فندق فلسطين فقد كانت قيمة الوسط الحسابي لمتغير إدارة التنوع (4.235) وهي أكثر من الوسط الفرضي البالغ (3)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.8728)، في حين كانت قيمة معامل الاختلاف المعياري لمتغير إدارة التنوع لدى عينة فندق فلسطين (20.914%)، نستخلص من ذلك ان فندق فلسطين يهتم بالتنوع أكثر من فندق المنصور حسب آراء عينة البحث، بما يؤكد وجود دور بارز ومؤثر لإدارة التنوع في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في فندق فلسطين، كما وثق جدول (3) وجود ثمانية فقرات في متغير إدارة التنوع مطبقة لدى فندق فلسطين بنسبة أكثر مما في فندق المنصور مقابل فقرتين فقط مطبقة في فندق المنصور أكثر مما في فندق فلسطين ، وكما يظهر9ذلك جلياً في جدول (3) على النحو الآتي:

جدول (3) مستوى أهمية المتغير المستقل المتمثل بالتنوع في عينة الفندقين

الرمز	فقرات المتغير المستقل	عينة فندق المنصور			عينة فندق فلسطين مريديان			نتيجة المقارنة بين الفندقين
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف المعياري%	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف المعياري%	
س1	يساعد التنوع في زيادة كفاءة العاملين وتحقيق رؤية جديدة للمنظمة.	4.74	0.487	10.274	4.72	0.6145	13.018	فندق المنصور أكثر تطبيقاً لهذه الفقرة
س2	التنوع يؤثر بشكل كبير في تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المنظمة.	3.64	1.3667	37.546	4.48	0.975	21.763	فندق فلسطين أكثر تطبيقاً لهذه الفقرة
س3	يعطي التنوع للقيادات الإدارية صورة واضحة لإظهار السلوكيات والأخلاقيات وعدم التمايز والفوارق بين العاملين.	4.12	1.0622	25.78	4.46	0.7343	16.464	فندق فلسطين أكثر تطبيقاً لهذه الفقرة
س4	تسعى المنظمات إلى امتلاك القدرة التنافسية وضمان جودة الخدمة المقدمة فيها عند إرضاء عامليها.	3.92	1.2591	32.12	4.16	0.9337	22.445	فندق فلسطين أكثر تطبيقاً لهذه الفقرة
س5	يحقق التنوع ويبرز المهارات والكفاءات لدى	4	1.0302	25.754	4.26	0.8283	19.444	فندق فلسطين أكثر تطبيقاً

الرمز	فقرات المتغير المستقل	عينة فندق المنصور			عينة فندق فلسطين مريديان			نتيجة المقارنة بين الفندقين
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف المعياري%	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف المعياري%	
	العاملين ويجعلهم يعملون بشكل متميز وفاعل.							لهذه الفقرة
س6	يوفر التنوع بيئة عمل مناسبة وأجواء تعاون بين العاملين لإرضائهم وخروجهم برؤى مشتركة تساهم في تطور عملهم.	4.24	0.8971	21.158	4.28	0.834	19.485	فندق فلسطين أكثر تطبيقاً لهذه الفقرة
س7	يحقق التنوع نتائج إيجابية داخل العمل فيما بين العاملين للوصول إلى أهدافهم.	3.62	1.4126	39.023	3.88	1.1891	30.646	فندق فلسطين أكثر تطبيقاً لهذه الفقرة
س8	يهدف التنوع إلى التوازن والانسجام بين العاملين وتحقيق التعامل والاتصال الاجتماعي فيما بينهم وبالتالي رضاهم الوظيفي.	4.16	0.8889	21.368	4.31	0.7313	16.968	فندق فلسطين أكثر تطبيقاً لهذه الفقرة
س9	يساهم التنوع في رفع الروح المعنوية والابتكار والتجديد ومواكبة التغيير الحاصل في بيئة الأعمال لصقل مؤهلاتهم وتعزيز قدراتهم وتحسين أدائهم.	4.22	0.7659	18.149	4.36	0.7804	17.899	فندق فلسطين أكثر تطبيقاً لهذه الفقرة
س10	يعمل التنوع على تنمية العلاقات الإنسانية والشعور بالانتماء والتقدير.	3.61	0.6689	18.529 10	3.44	0.9071	26.369	فندق المنصور أكثر تطبيقاً لهذه الفقرة

الرمز	فقرات المتغير المستقل	عينة فندق المنصور			عينة فندق فلسطين مريديان			نتيجة المقارنة بين الفندقين
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف المعياري%	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف المعياري%	
X	إدارة التنوع	4.027	0.9838	24.97	4.235	0.8528	20.45	فندق فلسطين أكثر تطبيقاً لهذه الفقرة

2- المتغير التابع (الرضا الوظيفي)

يحقق جدول (4) قيمة الوسط الحسابي لمتغير الرضا الوظيفي في عينة فندق المنصور قد سجلت (4.203) وهي أكثر من الوسط الفرضي البالغ (3) الذي يمثل الحد الفاصل بين الاتفاق وعدم الاتفاق وفق مقياس ليكرد الخماسي، وبانحراف معياري سجل (0.7895) يبين مدى تشتت إجابات العينة عن وسطها الحسابي ، في حين كانت قيمة معامل الاختلاف المعياري لمتغير الرضا الوظيفي لدى عينة فندق المنصور(18.886%).

أما في عينة فندق فلسطين فقد كانت قيمة الوسط الحسابي لمتغير الرضا الوظيفي (4.368) وهي أكثر من الوسط الفرضي البالغ (3)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.6678)، في حين كانت قيمة معامل الاختلاف المعياري لمتغير الرضا الوظيفي لدى عينة فندق فلسطين (15.321%)، نستشف من ذلك ان فندق فلسطين يهتم بالرضا الوظيفي أكثر مما في فندق المنصور حسب أراء عينة البحث، بما يؤكد وجود اهتمام ملحوظ من قبل إدارة الفندق لتحقيق الرضا الوظيفي، كما عزز جدول (4) أن جميع فقرات متغير الرضا الوظيفي مطبقة لدى فندق فلسطين بنسبة أكثر مما في فندق المنصور، وكما يظهر ذلك جلياً في جدول (4) على النحو التالي:

جدول (4) مستوى أهمية المتغير التابع المتمثل بالرضا الوظيفي عند عينة الفندقين

الرمز	فقرات المتغير المستقل	عينة فندق المنصور			عينة فندق فلسطين مريديان			التعليق
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف المعياري %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف المعياري %	
س11	يتحقق رضاك عن العمل من خلال ما تقدمه الإدارة من حوافز مادية ومعنوية	4.36	0.6928	15.89	4.52	0.5799	12.83	فندق فلسطين أكثر تطبيقاً لهذه الفقرة
س12	توفر الإدارة كل المستلزمات والتسهيلات	4.32	0.7748	17.935	4.36	0.6928	15.89	فندق فلسطين أكثر تطبيقاً

	لعامليها لكي يكونوا مطمئنين وسعداء وراضين عن علمهم وإداراتهم							لهذه الفقرة
س13	تتقبل الإدارة الأفكار والانتقادات ليكون العمل اكثر مرونة ما يسهم في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الصائبة وبالتالي رضا العاملين الوظيفي وضمان بقائهم	4.27	0.833	19.508	4.33	0.6468	14.938	فندق فلسطين أكثر تطبيقاً لهذه الفقرة
س14	توفير السلامة والأمان والتعامل الديمقراطي مع العاملين يساهم في توفير أجواء عمل مريحة ثم رضا وظيفي لتحقيق أهداف المنظمة	3.86	0.8574	22.212	4.26	0.7508	17.624	فندق فلسطين أكثر تطبيقاً لهذه الفقرة
Y	**الرضا الوظيفي**	4.203	0.7895	18.886	4.368	0.6676	15.321	فندق فلسطين أكثر تطبيقاً لهذه الفقرة

اختبار فرضيات المقارنة بين فندقي المنصور وفلسطين من حيث التنوع والرضا الوظيفي

اعتمد على اختبار (T-TEST) الخاص بالمقاربة بين مجتمعين مستقلين، وذلك لبيان وجود من عدم وجود الفروق بين فندقي المنصور وفلسطين من حيث تطبيق إدارة التنوع وتحقيق الرضا الوظيفي، إذ ستقبل الفرضية اي يوجد فرق بين الفندقين في حال كانت قيمة T المحتسبة أكبر من نظيراتها الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى معنوية (0.05)، إذ سيتم اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى:

توجد فروق معنوية بين فندق المنصور وفلسطين في تطبيق التنوع.

الفرضية الرئيسة الثانية:

توجد فروق معنوية بين فندق المنصور وفلسطين في تحقيق الرضا الوظيفي.

يؤكد جدول (5) قبول الفرضية الرئيسة الأولى وبنسبة ثقة (95%)، ولاسيما أن قيمة T المحتسبة كانت (2.044) وهي معنوية كونها أكبر من نظيراتها الجدولية البالغة (1.984)، بما يرسخ وجود فروق معنوية بين فندق المنصور وفلسطين من حيث تطبيق

التنوع الإداري، كما ركز جدول (5) على عدم وجود فروق معنوية بين فندق المنصور وفلسطين مريديان فندق المنصور وفلسطين من حيث تحقيق الرضا الوظيفي، إذ رفضت الفرضية الرئيسة الثانية وبنسبة ثقة (95%)، ولاسيما أن قيمة T المحتسبة كانت (1.806) وهي معنوية كونها أقل من نظيراتها الجدولية البالغة (1.984).

الفرضية	المتغيرات	T – test T قيمة المحتسبة	نتيجة الاختبار	تعليق الباحث
الرئيسة الأولى	إدارة التنوع	2.044	قبول الفرضية	توجد فروق معنوية بين فندق المنصور وفندق فلسطين في تطبيق إدارة التنوع
الرئيسة الثانية	الرضا الوظيفي	1.806	رفض الفرضية	لا توجد فروق معنوية بين فندق المنصور وفندق فلسطين في تحقيق الرضا الوظيفي
قيمة T الجدولية عند مستوى ثقة 95 % تساوى (1.984)				

جدول (5) نتائج اختبار فرضيات المقارنة بين فندقي المنصور وفلسطين

الاختبارات الإحصائية لفرضيات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

الفرضية الرئيسة الثالثة

(توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التنوع والرضا الوظيفي)

الفرضية الرئيسة الرابعة

(يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتنوع في تحقيق الرضا الوظيفي)

أكد جدول (6) وجود ارتباط وثيق بين التنوع وتحقيق الرضا الوظيفي، إذ سجلت قيمة z المحتسبة **(8.099)** وهي معنوية، كما بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بين المتغيرين (0.814) تؤشر وجود ارتباط طردي قوي بين التنوع وتحقيق الرضا الوظيفي. مما يؤدي إلى قبول الفرضية الرئيسة الثالثة.

كما كشف جدول (6) على **قبول الفرضية الرئيسة الرابعة** (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتنوع في تحقيق الرضا الوظيفي)، إذ بلغت قيمة F المحتسبة لبيان معنوية التأثير (396.543) وهي معنوية، في حين سجلت نسبة تفسير التنوع في تحقيق الرضا الوظيفي (80.2%).

جدول (6) اختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين التنوع وتحقيق الرضا الوظيفي

المتغيرات		اختبار فرضية الارتباط الرئيسة الثالثة			اختبار فرضية التأثير الرئيسة الرابعة				
المستقل	التابع	معامل الارتباط البسيط	Z – TEST قيمة Z المحتسبة	التفسير	الحد الثابت α	معامل الانحدار β	معامل التحديد R^2 %	F – TEST قيمة F المحتسبة	التفسير
التنوع الإداري	الرضا الوظيفي	0.814	8.099	قبول الفرضية وبالتالي يوجد تأثير معنوي للتنوع في تحقيق الرضا الوظيفي	0.572	0.970	80.2%	396.543	قبول الفرضية وبالتالي يوجد تأثير معنوي للتنوع في تحقيق الرضا الوظيفي
قيمة Z الجدولية عند مستوى ثقة 95 % تساوى (1.96)					قيمة F الجدولية عند مستوى ثقة 95 % تساوى (4.0847)				

ثالثا: الأساليب والمقاييس الإحصائية المستعملة في البحث

1. **الوسط الحسابي المرجح** (Weighted Mean): هو عبارة عن قيمة تعطي مدلول أولي لطبيعة البيانات وتستخدم لتحديد مستوى إجابات أفراد العينة لفقرات الاستبيان. (محفوظ،110:2010)
2. **الانحراف المعياري** (Standard deviation): يستخدم لقياس مدى تشتت إجابات عينة البحث عن وسطها الحسابي، أي مدى تجانس إجابات العينة، (محفوظ،116:2010).
3. **معامل الاختلاف المعياري** (coefficient of variation): يستخدم للمقارنة بين مجموعتين او أكثر فكلما كانت قيمته اقل كان ذلك أفضل لأن ذلك يدل على تجانس أكثر، (كاظم وآخرون،173:2013).
4. **معامل التحديد** R^2 (Coefficient Of Determination): يستخدم لمعرفة نسبة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع.
5. **معامل الارتباط البسيط** (Simple Correlation Coefficient): يستعمل لبيان قوة العلاقة الارتباطية الخطية بين متغيرين. (النعيمي وياسين،172:2008).
6. **اختبار Z** (Z-TEST): يستخدم لمعرفة معنوية العلاقة الارتباطية بين متغيرين في حال حجم العينة أكثر من ثلاثين. وبعبارة أخرى يستعمل لبيان قبول أو رفض فرضيات الارتباط بين المتغيرات (النعيمي وياسين،185:2008).
7. **اختبار F** (F-TEST): يستخدم لمعرفة معنوية العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، أي يستخدم لبيان معنوية تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع. (النعيمي و ياسين،215:2008).

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

من خلال ما تم في الجانب النظري والميداني للبحث يتبين ما يلي:

1- يوجد فرق معنوي واضح بين فندق المنصور وفندق فلسطين من حيث تطبيق التنوع.
2- لا يوجد فروق معنوية بين فندق المنصور وفندق فلسطين من حيث خطوات تحقيق الرضا الوظيفي
3- يوجد ارتباط قوي بين التنوع وتحقيق الرضا الوظيفي.
4- يوجد تأثير معنوي للتنوع في تحقيق الرضا الوظيفي.
5- يساعد التنوع في زيادة كفاءة العاملين ورؤية جديدة للمنظمة.
6- يعطي التنوع للقيادات الإدارية صورة واضحة لإظهار السلوكيات والأخلاقيات وعدم التمايز والفوارق بين العاملين.
7- يوفر التنوع بيئة عمل مناسبة وأجواء تعاون بين العاملين لإرضائهم وخروجهم برؤى مشتركة تساهم في تطور عملهم.
8- يهدف التنوع إلى التوازن والانسجام بين العاملين وتحقيق التعامل والاتصال الاجتماعي فيما بينهم وبالتالي رضاهم الوظيفي، وكذلك ما تقدمه الإدارة من حوافز مادية ومعنوية
9- يساهم التنوع في رفع الروح المعنوية والابتكار والتجديد ومواكبة التغيير الحاصل في بيئة الأعمال لصقل مؤهلاتهم وتعزيز قدراتهم وتحسين أدائهم.
10- توفر الإدارة كل المستلزمات والتسهيلات لعامليها لكي يكونوا مطمئنين وسعداء وراضين عن عملهم.

التوصيات

بضوء الاستنتاجات تم التوصيل إلى مجموعة توصيات وكالآتي:

1- توفير وتأهيل الموارد البشرية العاملة والمتنوعة لخلق أجواء عمل مريحة تساهم في رضا العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

2- ضرورة اندماج العاملين من الذكور والإناث للعمل وتقديم الخدمات الفندقية بشكل إيجابي ما يسهم في تحقيق الربحية للمنظمة وبالتالي الرضا الوظيفي للجميع.

3- تركز المنظمة الفندقية لتقديم منتجات وخدمات متنوعة للحصول على حصة سوقية أفضل وبالتالي ضمان بقاء عامليها ورضاهم.

4- فهم القيادات الإدارية لاحتياجات العاملين المتنوعين ودراسة أسباب ترك العمل للحفاظ على مستوى الرضا المطلوب في المنظمة.

5- استبقاء العاملين المتنوعين الماهرين منهم وبناء قاعدة عمل متينة من خلال إقامة علاقات طيبة معهم باستخدام الأساليب حديثة للإدارة.

6- معرفة احتياجات العاملين وتلبيتها من قبل الإدارة لضمان عملهم بشكل يساهم في رفع كفاءتهم وتطوير العمل بشكل فعّال.

7- يزداد الولاء للعاملين عند شعورهم بأن فرص التقدم والرضا الوظيفي لا تقتصر على جماعات معينة.

8- التقارب والانتماء وبناء مناخ تنظيمي بين العاملين والإدارات لتحقيق التماسك الاجتماعي ومن ثم الوصول لأحداث المنظمة.

9- خلق توافق بين العاملين رغم التفاوت والاختلاف الاجتماعي فيما بينهم للوصول إلى حالة التآزر بين الفئات المختلفة.

The Sources

1- Ramadan, Ziad and Dahan, Omeema and Mughamra, Mohsen and Salem, Fouad Sheikh, ***"Modern Management Concepts"*** 7th Edition, Jordan Book Center, Amman, 2003.

2- Taha, Tariq, ***"Organizational Behavior in the Globalization and Internet Environment"***

3- New University House, Alexandria, 2008

4- Al-Salem, Moayad Saeed, Human Resource Management, "Strategic ***Integration Approach"*** First floor, Ithraa Publishing and Distribution, Amman, 2009.

5- Mashhadani, Khalil Ibrahim, "***Tourism Anthropology"*** unpublished lectures, Faculty of Management and Economics, Department of Tourism and Hotel Management, Baghdad, 2009.

6- Faleh, Farouk Abdo and Majid, Mr. Mahmoud Abdul Majeed, ***"Organizational Behavior in the Management of Educational Institutions***" Second Floor, Dar Al-Masirah for Publishing, Distribution and Printing, Amman, 2009.

7- Werner, John and Desaymon, Andy, ***"Human Resource Development - Basis - Framework – Applications"*** Book II, Translation: Sorour, Ali Ibrahim, Dar al-Marikh Publishing, Riyadh, 2011.

8- Durra, Abd Al-Bari Ibrahim and Al-Sabbagh, Zuhair Naeem, ***"Human Resources Management in the 21st"*** Nazmi Curve, First Floor, Dar Wael Publishing and Distribution, Amman, 2008.

9- Aqili, Omar Wasfi, ***"Modern Human Resource Management Technology"*** Dar Zahran Publishing and Distribution, National Library, Amman, 2009.
10- Dessler, Gary,*" Human Resource Management*" Translation, Al-Mutal, Muhammad Sayed Ahmed Abd, Dar Al-Marikh for Publishing, Riyadh, 2007.
11- Hashim, Zaki Mahmoud, ***"Human Resources Department"*** Second Floor, Al-Salsal for Printing, Publishing and Distribution, Kuwait, 1996.
12- Nouri, Mounir & Kurtel, Farid,*" Human Resource Management"* Arab Society Library for Publishing and Distribution, First Floor, Amman, 2011.
13- Kurdi, Ahmed Al-Sayed," ***Department of Organizational Behavior***" 2011.
14- Dudin, Ahmed Yousef,*" Modern Business Administration (Organization Functions)"* 2nd Arabic edition, Dar Al-Yazoury Publishing and Distribution, Amman, 2012.
15- Al-Adaily, Nasser Mohammed, ***"Department of Organizational Behavior***" Marmar Printing, Riyadh, 1993.
16- Al Ajarmah, Tayseer, "***Banking Marketing"*** Dar Al-Hamed Publishing and Distribution, First Floor, Amman, 2005.
17- Al-Shamaa, Khalil Mohammed, ***"Principles of Management with a Focus on Business Management***" Sixth Floor, Dar Al-Masirah Publishing, Distribution and Printing, Amman, 2011.
18- Maher, Ahmed, ***"Organizational Behavior - Skills Building Approach***" Seventh Floor, University House for Printing, Publishing and Distribution, Egypt, 2000.
18- Suleiman, Sanaa, ***"happiness and satisfaction Dear security and luxury industry***" First Floor, World of Books and Publishing, Cairo, 2010.
19- Alaqi, Madani Abdelkader, ***"Human Resource Management (Modern Approach in Personnel Management)"*** Dar Zahran Publishing House, Jeddah, 1993.
20- Mahfouz, Joudeh, "***Advanced Statistical Analysis***" Second Floor, Dar Wael Publishing, Amman, 2009.
21- Mohammed, Doudin Hamza, "***Advanced Statistical Analysis Using SPSS***" Second Floor, Dar Al-Masirah, Amman, 2013.
22- Mahfouz, Jouda, ***"Advanced Statistical Analysis***" First Floor, Dar Wael Publishing, Amman, 2010.
23- Kazem, Amoury Hadi and Al-Tai, Khalid Dari and Al-Shakri, Abdul-Moneim Kazem, ***"Applied Statistics Analytical Method"*** First Floor, Memory for Publishing and Distribution, Baghdad, 2013.
24 - Al-Nuaimi Mohammed Abdel-Aal and Yassin Tohma Hassan, ***"Applied Statistics"*** First Floor, Dar Wael Publishing, Amman, 2008.
25- Al-Otaibi, Adam Ghazi, ***"Job Satisfaction among Public and Private Sector Employees in Kuwait***" Journal of the Institute of Public Administration, No. 19, Riyadh, 1991.
26- Tiger, Saud Mohammed, "***Job Satisfaction of the Saudi Employee in the Public and Private Sector"*** Journal of the College of Administrative Sciences, King Saud University, Vol. V, No. 1, Riyadh, 1993.
27- Kamel, Mustafa and Al-Bakri, ***"Sonia, An Analytical Study of Job Satisfaction of Faculty Members at Cairo University"*** Journal of Public Administration, Volume 23, No. 1, Riyadh, 1990.

28- Schuler, Randall S. & Huber, Vandral L., ***"Personal and Human Resource Management"*** 4th edition, st.paul, West Publishing Co., 1990.

29- Andrews, Patricia & Harechel, Richard T., ***"Organizational Communications"*** Houghton Mafflin company, U.S.A., 1996.

30- Ivanceich & Gilbert, ***"Diversity Management"*** Supra note, New York,2000.

31- Thomas, R.R., ***"Beyond Race and Gender"*** Amacom, New York,1991.

32- Vonbergen C.W. & Barlow, Soper & Teresa, Foster, ***"Unintended Negative effects of Diversity Management"*** Public Personal Management, New York, 2002.

33- Lussier, Robert N.," ***Management, 1st ed. South Western - College Publishing"*** Ohio, 1997.

34- Rollinson D. & Broad filed A., ***"Organizational Behavior & Analysis"*** An Integrated Approach, Financial Times-Prentice Hall,2002.

35- Stephen P., Robbins & Mary, ***"couter, Management, Prentice-Hall is an Imprint of Pearson"*** 11th ed, 2012.

36- Turner, J.C., Hogge, M.A., Oakes, P.J., Richard & Wetherill, M.S., ***"Rediscovering the Social Group, A Self- Categorization Theory"*** Blackwell, Oxford,1987.

37- Daft, Richard, ***"New Era of Management"*** South Western Engages Learning, Australia,2010.

38- Ross, Joel, ***"Total quality Management"*** 2ed , St.Jucie Press, U.S.A., 1995.

39- Kotler, Philp," ***marketing Management"*** 12th ed., New Jersey, 2006.

40- Seymen O., ***"The Cultural Diversity Phenomenon in Organizations and Different Approaches for effective Cultural diversity management"*** A literary Review, cross Cultural Management: An International Journal – Vol,13, No.4, 2006.

Hanappi, Egger E. & Koellen T. & Mensi, Klarbach H., ***"Diversity Management, Economically Reasonable or Only Ethically Mandatory?"*** International Journal of Diversity in Organizations, Communities & nations, Vol.7, No.3, 2007.

41-

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة المستنصرية

كلية العلوم السياحية

استبانة

تحية طيبة

بين أيديكم استبانة تتضمن مجموعة أسئلة تخص البحث الموسوم ب:

(إدارة التنوع وتأثيرها في الرضا الوظيفي)

نشكر تعاونكم بالتأشير في الحقل الذي ترونه مناسباً للأسئلة المطروحة والذي سيرفد البحث للوصول إلى نتائج دقيقة علمية وعملية تساهم في تطوير المنظمات السياحية والمحافظة على عملها وعامليها في السوق السياحي.

والله الموفق

الباحثان

أ.م.د. آمال كمال حسن البرزنجي

م.د. عبدالحكيم جميل شكري بامرني

المتغير المستقل (التنوع)										
ت	الأسئلة	مقياس الإجابة								
		اتفق تماما		اتفق		غير متأكد		لا اتفق		لا اتفق إطلاقا	
1	يساعد التنوع في زيادة كفاءة العاملين وتحقيق رؤية جديدة للمنظمة.										
2	التنوع يؤثر بشكل كبير في تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المنظمة.										
3	يعطي التنوع للقيادات الإدارية صورة واضحة لإظهار السلوكيات والأخلاقيات وعدم التمايز والفوارق بين العاملين.										
4	تسعى المنظمات إلى امتلاك القدرة التنافسية وضمان جودة الخدمة المقدمة فيها عند إرضاء عامليها.										
5	يحقق التنوع ويبرز المهارات والكفاءات لدى العاملين ويجعلهم يعملون بشكل متميز وفاعل.										
6	يوفر التنوع بيئة عمل مناسبة وأجواء تعاون بين العاملين لإرضائهم وخروجهم برؤى مشتركة تساهم في تطور عملهم.										
7	يحقق التنوع نتائج إيجابية داخل العمل فيما بين العاملين للوصول إلى أهدافهم.										
8	يهدف التنوع إلى التوازن والانسجام بين العاملين وتحقيق التعامل والاتصال الاجتماعي فيما بينهم وبالتالي رضاهم الوظيفي.										
9	يساهم التنوع في رفع الروح المعنوية والابتكار والتجديد ومواكبة التغيير الحاصل في بيئة الأعمال لصقل مؤهلاتهم وتعزيز قدراتهم وتحسين أدائهم.										

10	يعمل التنوع على تنمية العلاقات الإنسانية والشعور بالانتماء والتقدير.											
11	يتحقق رضاك عن العمل من خلال ما تقدمه الإدارة من حوافز مادية ومعنوية											
12	توفر الإدارة كل المستلزمات والتسهيلات لعامليها لكي يكونوا مطمئنين وسعداء وراضين عن علهم وإداراتهم											
13	تتقبل الإدارة الأفكار والانتقادات ليكون العمل اكثر مرونة ما يسهم في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الصائبة وبالتالي رضا العاملين الوظيفي وضمان بقائهم											
14	توفير السلامة والأمان والتعامل الديمقراطي مع العاملين يساهم في توفير أجواء عمل مريحة ثم رضا وظيفي لتحقيق أهداف المنظمة											

أولا: المعلومات التعريفية

ملاحظة: ضع علامة (√) داخل المربع المناسب

1- **الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐

2- **العمر:** اقل من 35 سنة ☐ 36-45 سنة ☐ 46-55سنة ☐ 56 فأكثر ☐

3- **التحصيل الدراسي:** إعدادي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا تذكر ☐

4- **عدد سنوات الخدمة:** 1-5 ☐ 6-10 ☐ 11-15 ☐ 16-20 ☐ 21 فأكثر ☐