

إدارة التنوع وأثرها في المرونة التنظيمية - دراسة ميدانية

أ.د. فلاح تايه النعيمي* م. لؤي لطيف بطرس الشكر**

المستخلص:

تساعد المنظمة السياحية على مواكبة التطورات الاجتماعية، والتكنولوجية، ورفع الروح المعنوية للأفراد من خلال الإهتمام بقيمتهم، مما يؤدي ذلك إلى وجود علاقات أفضل فيما بينهم والمنظمة، ويفهمون ويتقبلون الثقافات الأخرى، فتظهر مهارات جديدة مرتبطة بالتنوع، لتصبح الأساسية في الخطوط التنفيذية لقاعدة التعليم. وتعتبر بيئة العمل أحد أهم معاول الصفات الشخصية للقائد الإداري، بأن تكون له القدرة على فهم المنظمة كنظام كلي شامل دون الإخلال بالمفاهيم التفصيلية الدقيقة، ولديه الإستعداد والمقدرة على التفكير المنطقي والتحليل المنظم، والتعامل الفعال مع كل أنواع الأفراد باختلاف شخصياتهم ومستوياتهم سواء كانوا داخل أو خارج المنظمة، ويتحلى بمرونة قراراته الإستراتيجية وحسن الإستماع للغير والتعبير الجيد عن الذات، يقابل ذلك عاملين سعداء يكون ولائهم للمنظمة والتفوق الإنتاجي لتحقيق أهدافها وإرضاء المستهلكين (الضيوف) .

Abstract :

The Tourist organization helps to keep up with social and technological developments and to raise the morality of the individuals through respecting their values. this leads to the existence of better relationships among them and with the organization. they understand and accept the other cultures. new skills appear related to variety. these become essential in the executive lines of education base. the work environment is considered as one of the important personal traits of the administrative leader. he will have the capacity to understand the organization a comprehensive total system without violating the minute detailed concepts. he will be ready and able to think logically and to analysis systematically and tread effectively all kinds of individuals of different personalities and levels, inside or outside the organizations. he is flexible in taking his strategic decisions. he is a good listener to the views of the others and can express himself well. As a result there will be happy workers who meet under the law and enjoy the success of production that achieve the objective and satisfy the customers.

* الجامعة المستنصرية / كلية العلوم السياحية .

** الجامعة المستنصرية / كلية العلوم السياحية .

مقبول للنشر بتاريخ 2013/7/7

مستل من أطروحة دكتوراة

المقدمة :

هناك الكثير من الأوهام التي كانت تحكم فكرة و إتجاه القيادات الإدارية في منظمات الأعمال السياحية، منها أن كبر حجم المنظمة يؤثر بالنمو والتطور في شخصيات العاملين وتغيير عاداتهم، والتي أعتبرت خرافة إدارية بعد أن أثبتت الحقائق والممارسات العلمية والعملية الإدارية العكس بإرساء قاعدة علمية إدارية بمفهوم جديد، كلما كانت المنظمة أكبر ترسخت العادات والسلوكيات لتصبح إمتداداً أكبر لشخصيات الأفراد لأنفسهم وذواتهم، ولاشك في وجود مساحة شاسعة بين الخرافة والحقيقة العلمية، عليه يمكن إدراك الضرر الذي يعود على المنظمة في المنطقة القرب للخرافة الإدارية، لذا فإن إطلاق طاقات الفرد الكامنة و (المتنوعة) يشبه العثور على المعادن النفيسة. وقد يتطلب الأمر البحث والتنقيب عنها، وعندما يتم إكتشافها يجب إستثمارها كمعرفة تتخللها المهارات والقدرات التي تنبع أساساً من أعضاء المنظمة لتمثيل القاعدة الأساس لتصميم و أعداد الكفاءات، لتجعلها متميزة عن منافسيها، كما تعطي تقديراً لدى الضيوف، ولتحقيق أهداف المنظمة تظهر آلية لإيجاد نوع من الإندماج والتكامل بين سياسات وممارسات (الموارد البشرية) وإستراتيجية العمل، كون الأفراد أحد أهم الموارد التي يجب إدارتها مثلما تتم إدارة الموارد الأخرى .

المبحث الأول إمارة التنوع

أولاً - مفهوم التنوع Diversity Concept :

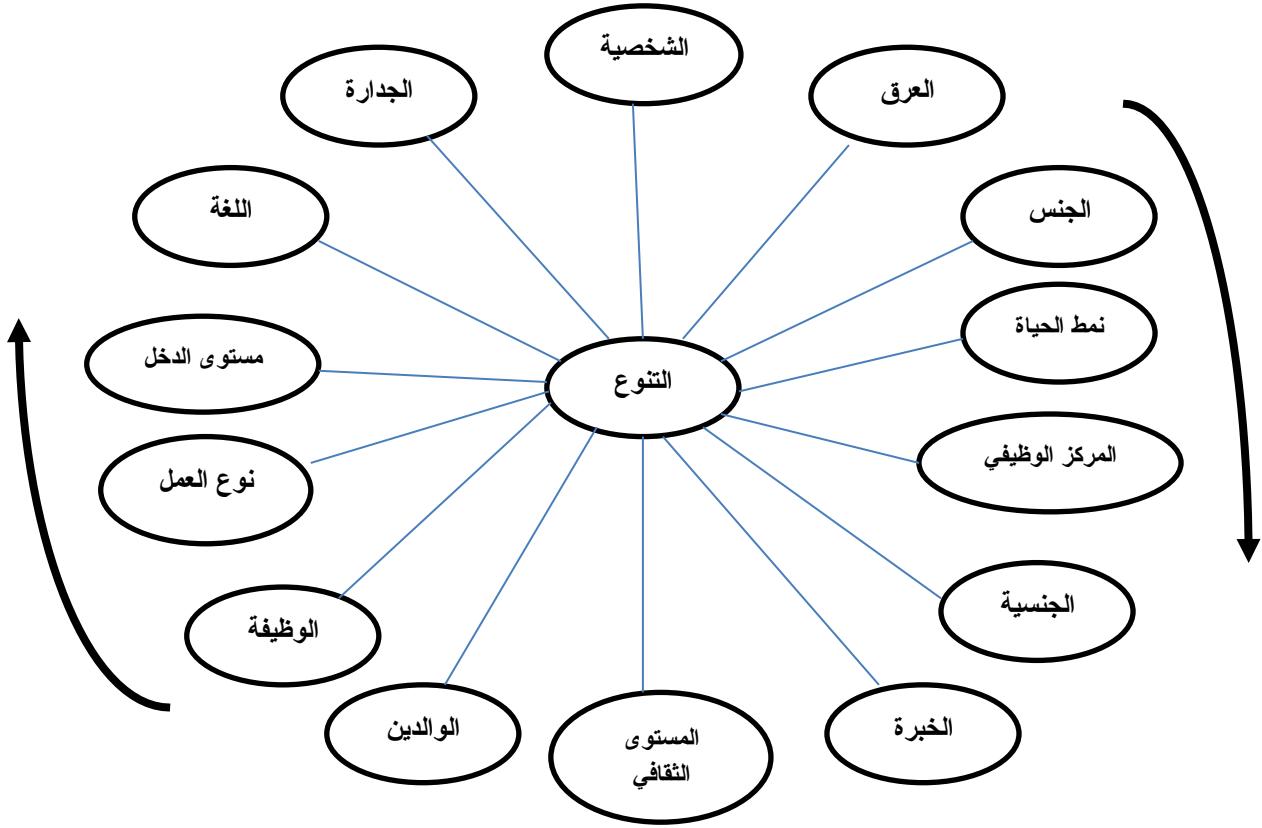
تعني هذه الكلمة إثبات الوجود من ناحية عدم التشابه و الإختلاف، طبقاً لقاموس (Oxford) ، فإن المصطلح (Diversity) يستخدم لوصف أنواع مختلفة من العاملين في المنظمات السياحية، وإن الكثير من النظريات لتوضح التفاوت الإجتماعي المرتبط بالتنوع البشري، (Turner, et. al., 1987:42). والذي يشير إلى خصائص الأفراد التي تشكل هويتهم وخبراتهم في مكان العمل، وبيان درجة الإختلاف بين أعضاء المجموعة أو المنظمة الواحدة، (Lussier, 1997:75). التي توضح سماتهم المختلفة عن بعضهم، أو إنهم ينتمون إلى مجموعات ثقافية متباينة ليكونوا ضمن وحدة أو منظومة واحدة، (Daft & Marcic, 2001:324). برغم الإختلاف في إساس إنتماؤهم إلى مجاميع متباينة، (Deft & Noe, 2002:39). وجميع الإختلافات الأخرى المتضمنة لون البشرة و الإنتماء الديني والعمر وحالة العجز والطبقة الاقتصادية والمستوى الثقافي. فضلاً عن الأصل والعرق والأثنية والقومية، (Bateman & Snell, 2002:342). من ناحية الفروقات الديمغرافية والتنوع العرقي في قوة العمل (Work Force)، مع زيادة نسبة النساء. وإن معدل الأعمار أصبح أكبر، (Mathis & Jackson, 2003:138). والتي تنعكس على الإدراك الذاتي للفرد وسلوكياته ضمن تصنيفه الإجتماعي، (Syed, 2008:101). وإستعانت المنظمات السياحية ببعض العمالة المتوافرة في كل سوق محلي، وللتعويض عن الإحتياج باتت تتعامل مع ثقافات وسلوكيات تنظيمية متباينة، كنتيجة للإتصال مع أسواق مختلفة وعمالة متعددة الجنسيات تتصف بعدم التجانس سواء في المهارات أو الإتجاهات أو الثقافات، (طه، 2008: 137). ويتم الإختيار الواعي من خلال بذل الجهود من قبل القيادات الإدارية الحكيمة بتحديد مصالح وتوقعات منظماتهم، وتأشير سلوكيات المجموعات المختلفة وفق معايير حاسمة تحت السيطرة وضمان حقوقهم، (Stephen & Mary, 2012:1).

ثانياً - أبعاد التنوع (Dimensions of Diversity) :

يحدد مجموعة الباحثين مجموعة أبعاد للتنوع، حيث يصنفها (Hanappi, et. al., 2007:159) إلى عوامل ديموغرافية وأخرى سلوكية لها علاقة بالشخصية والرغبات والتوجهات . وقد قسمها (Treven & Treven , 2007:29) إلى صفات محددة بيولوجياً للفرد والعائلة والمجتمع والتاريخ، منها لا يمكن السيطرة عليها، تؤثر في العلاقات الإنسانية، وأخرى يمكن التحكم بها، حيث يمكن تبديلها أو إضافتها أو تعديلها من خلال خيارات وجهود إرادية، كالحالة الإجتماعية والمعتقدات الدينية والخبرة الوظيفية والتعليم. ويتوقع (Pitts, 2009: 157) الوصول لحالة التوازن في الموارد البشرية بدخول النساء والأقليات إلى العمل بشكل أكبر.

يتبين من ذلك ترابط مجموعة الأبعاد مع التنوع في علاقة متبادلة، وكل بُعد منها يقابله آخر ينتهي إليه في التكوين، لتجتمع جميعاً لتحقيق غاية التنوع داخل التنظيمات المنظمة، بعد إعادة ترتيب الشكل ليبدأ بالشخصية ويصل إلى الجدارة، ويستمر ذلك بإتجاه عقرب الساعة. وهذا النوع من الترابط يشكل تفاعلاً مستديماً وليس مرحلياً يساعد القيادات الإدارية لتحقيق التناسق والمواءمة بين تلك الأبعاد لتأشير القدرات البشرية. وتشير الشخصية إلى أنماط السلوك العامة والدائمة والخصائص الذهنية والمادية الثابتة نسبياً التي تحدد هوية الفرد، لتعبر عن مجموعة الطرائق المستخدمة التي تحدد الطبيعة الفذة له عند تعامله مع

الآخرين، وترتبط هذه الأنماط المستقرة نسبياً مع الحالات الداخلية المتسقة لتفسر الميول السلوكية والصفات المميزة في إطار تفاعل الفرد مع الموقف بلغة مزيج من الخصائص النفسية التي تجعله متميزاً، (جلاّب، 2011: 154).



الشكل (1)
أبعاد التنوع

Source : Daft, R., New Era of Management, South Western Cengage Learning, Australia, 2010, P: 347.

1. الشخصية والمستوى الثقافي (Lachish and Cultural Level):

ولبنية الشخصية بناءً أساسيان وهما :

أ. البناء الوظيفي (Construction Job): وهو مجموعة مكونات متداخلة ومتشابهة ومتكاملة، ترتبط ارتباطاً قوياً وظيفياً في حالات السواء والإعتدال، وفي حالة حدوث شذوذ بأحدها، ينتج عنه اضطراب بالبناء العام للشخصية، ومنها كما يؤشرها، (فليه والمجيد، 2009: 178):-

- مكونات جسمية وحركية (Physical and Kinetic Components): تتعلق بالصحة العامة والعجز الجسمي والمهارات والأداءات الحركية، ووظائف الأجهزة والأعضاء بالأخص الجهاز العصبي والتأزر الحركي وكيفية قيام الحجم بالأعمال والأنشطة المنوطة اليه.
- المكون العقلي والمعرفي (The Mental and Cognitive Component): ويتعلق بالوظائف العقلية والتنظيم العقلي وعملياته، كالإدراك والتذكر والحفظ والتسيان والتفكير والخيال.
- المكون الإنفعالي (The Emotional Component): ويشمل الأساليب المتعلقة بالإنفعالات والعواطف والمشاعر والإحساس والهواجس، مثل الحب والكره والبغض والفرح والسعادة والغضب والخوف والإحباط والتردد.
- المكونات الاجتماعية (Social Components): وتتضمن عمليات التنشئة الاجتماعية للفرد، والضوابط والأدوار والقيادة والقيم والإتجاهات.

ب. البناء الديناميكي للشخصية (Building Dynamic Personal): يوضح القوى المحركة للشخصية، والتي تحدد تصرفات وسلوك الفرد، منها :

{ الأنماط Patterns } -

- الشعور (Conscious): وهي منطقة الوعي الكامل و الإتصال بالعالم الخارجي، وهو الجزء السطحي من الجهاز النفسي.
- اللاشعور (Un Conscious): ويحتوي على كل ما هو كامن ومكبوت وليس متاحاً ومن الصعب إستدعاؤه، ويمثل الجزء الأكبر من الجهاز النفسي، وبه الخبرات المكتوبة والآلام والذكريات الفرحة والحزينة من الطفولة حتى الكبر.
- ما قبل الشعور (Pre conscious): ويخص كل ما هو كامن وما ليس بالشعور، ويكون متاح عند الحاجة مثل المعارف والمعلومات.
- الهو (Ld): وهو منبع الطاقة والحيوية التي يولد الفرد مزوداً بها، ويمثل الصورة البدائية للشخصية، ويكون لا إرادي يسيطر على نشاطه مبدأ اللذة والألم.

{ السمات Features } -

- لابد من معرفة السمات الشخصية السوية التي تتمتع بالصحة النفسية، وتكون لها درجة عالية من التوافق، ومنها:
 - القدرة على إثبات النضج الإنفعالي.
 - القدرة على مزاولة العمل و الأستمرار فيه دون ملل.
 - الإحساس بالمرح والسعادة و الإرتياح والسرور.
 - الشعور بالأمان و الإطمئنان وعدم الخوف.
 - الثقة بالنفس وقدراته على مواجهة المواقف.
 - حسن التوافق: وهو قدرة الفرد على تحقيق التوازن بينه وبين نفسه من ناحية، ومع المجتمع من ناحية أخرى، ويشمل التوافق الشخصي و الإجتماعي والمهني.

2. العرقُ والوالدين (Race and Parents):

يستخدم المدخل العشائري لدراسة أنماط التنوع للعشائر البشرية، ويعرف علماء الإنسان العشييرة بأنها مجموعة من البشر المتشابهين، تكون فرص للتزاوج فيما بينهم أكثر من احتمالات الإقتران بأزواج من خارج مجموعتهم، كونهم يتميزون بخصائص جسدية، وينظرون إلى العشييرة على إنها مجموعة فريدة من الظروف تتضمن (التكيف، والتغير الوراثي، و الإنزال، وتاريخ الهجرة)، فتقسم أوجه التشابه و الإختلاف بين العشائر إلى مراتب أو أقسام (عرقية)، (Edewor & Aluko, 2007:189).

3. الجنس والوظيفة (Gender and Occupation):

قال الله سبحانه وتعالى في محكم التنزيل : (يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَى وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ) صدق الله العظيم (سورة الحجرات :13). خلق الله سبحانه وتعالى آدم وحواء (عليهما السلام)، ثم أهبتهما إلى الأرض، ومنهما تكاثر البشر وتعددت أجناسهم. ويُعتبر الإختلاط بين الجنسين في المجتمع والمنظمات الرسمية وغير الرسمية ولكافة الإحتدارات الإجتماعية والمستويات الثقافية والمهنية أمراً مهماً وضرورياً في تطور المجتمعات. وإذا ما تجسدت مشكلة الإختلاط في عزوف أو تردد كلا الجنسين (الذكور والإناث) عن التفاعل بعضهما مع البعض لوجود عوامل إجتماعية وأخلاقية ودينية ونفسية تدفعهما إلى تجنب أحدهما للآخر، لهذا يميل الذكور نحو الإختلاط مع أقرانهم وتحذوا الإناث على مثيلاتها، وهنا يحدث الفصل بين الجنسين في الحياة العامة للمجتمع ويقل أو ينعدم التعاون والتآزر بينهما، الأمر الذي يحرم النساء من إحتلال مراكزهن الطبيعية بالمشاركة في البناء الحضاري والتقدم الإجتماعي، لذا فإن الفصل بين الجنسين يتناقض مع مبدأ التفاعل الإنساني بين عنصري الجنس البشري، (الحسن، 2005 :81).

4. نمط الحياة ونوعية العمل (Lifestyle and Quality of Work):

تختلف الشعوب والمجتمعات في عاداتها وتقاليدها ومتطلبات معيشتها وطبقاتها الإجتماعية ومستويات ولانها وإنتماءاتها، عليه تظهر أساليب عديدة للحياة يتخذها جماعة أو فرد طريقاً لحياتهم وسلوكهم، فتنوع أنماط الحياة، ويتحتم على القيادات الإدارية تأشير هذه الفروقات لدى العاملين بغية التعرف على ثقافتهم وقيمهم ومعتقداتهم، وصولاً لمناخ ملائم يمكن أن يناضل فيه كل العاملين في التنظيم. فالأهداف التنظيمية وخليط المعرفة والمهارة والمقدرات والخواص الأخرى تغير في إستجابة للتحديات من البيئة المتماوجة التي إتسمت بالتغير السريع، وزيادة المنافسة، وعلاقة العمالة المعتمدة على ولاء أقل، وهياكل تنظيمية أقل هرمية ومنتزاة التسطح، ومع نمو العاملين وتغيرهم، يمكن أن تتغير نوعية العمل لتتلاءم مع رغباتهم، فإذا كانت التنظيمات قادرة على مساعدة العاملين في إتخاذ القرارات بالنسبة إلى العمل المستقبلي، فيمكن إعدادهم بصورة أفضل للمسؤوليات الجديدة في التنظيم، عندما يكون ذلك مناسباً،

فإن القيادات الإدارية تُعزز إمكانية توافق نوع العمل مع طبيعة العاملين لفترات طويلة، وبالمثل إذا كانت كالتنظيمات تفهم كيف يتخذ العاملون القرارات الخاصة بالعمل المستقبلي، فيمكنها أن تؤدي عملاً أفضل في التخطيط لتلبية احتياجات مواردها البشرية، (ويرنر وديسايمون، 2011: 740).

5. المركز الوظيفي ومستوى الدخل (Career Center and Income Level):

تقوم القيادات الإدارية بتحديد الواجبات والخصائص العامة لوظائف المنظمة في أهدافها، وتوضيح مهام ومسؤوليات وسلطات كل وظيفة ومدى صعوبتها والمخاطر المصاحبة لأدائها، لنتناسب مع مواصفات وقدرات شاغل كل وظيفة ومقدرته على العمل، بمعنى وضع الفرد المناسب للمركز الوظيفي الذي يتلاءم مع إمكانياته، وينعكس ذلك إيجابياً على رغبته بالعمل ورفع الروح المعنوية، مع وصف الظروف المادية التي تؤدي بظلمتها الأعمال، فيتم تحديد الصفات المطلوب توافرها في الأفراد الذين سيشغلون المركز الوظيفي، والتي تشمل على (المؤهل العلمي، التخصص، الخبرة، المهارة، القدرات، المتطلبات الفسيولوجية، المكونات الشخصية)، وتحديد الحاجات والرغبات التي يمكن إشباعها عن طريق الوظيفة أو العمل، ومقارنتها مع حاجات الفرد المراد تكليفه، لتتوافق مع ميوله النفسية وإستعداده للعمل .

(عقيلي، 2009: 16-14 : 44-43)

6. الجنسية واللغة (Nationality and Language):

يعد عنصر العمل مهماً بنفس درجة العناصر الأخرى، ك رأس المال والخامات والأسواق ، لدرجة قد تضطر المنظمة السياحية إلى تأجيل دخولها لمجالات مرغوبة من الأنشطة والأعمال لضعف قدرتها على تدبير العمالة اللازمة لها برغم إستخدامها طرقاً وأساليب تكنولوجية حديثة مع ذلك تجد نفسها عاجزة بسبب النقص الواضح بأنواع معينة من المهارات والتخصصات، وبصفة خاصة في المجالات الإدارية والمهنية، وبمعنى آخر فالقوى العاملة في بعض تخصصاتها مازالت بمثابة سلعة نادرة في الأسواق المحلية، الأمر الذي يلقي عبئاً كبيراً على عملية إستقطاب الأفراد الصالحين للتعين، فيتم البحث عنهم في أسواق أخرى قد تكون عالمية ومن جنسيات أخرى لديهم القدرات والمهارات المطلوبة. وبصفة عامة تتأكد أهمية الإستعانة بالعمالة الخارجية لإقامتها الفرصة لتغذية المنظمة بأفكار جديدة وخبرات متنوعة ووجهات نظر واسعة وخاصة بالمواقف التي تطلب قدرات ومواهب ومهارات إدارية أو فنية عالية غير متوافرة في العاملين المحليين ، وغالباً ما تستعين المنظمة بالأفراد متعددي الجنسيات لشغل وظائف مؤقتة أو للمعاونة في مشروعات معين أو للمساعدة بمواسم رواج الأعمال أو بغير ذلك، وهو أمر يحقق لها درجة عالية من المرونة بعملية التوظيف، (هاشم، 1996: 235).

7. الخبرة والجدارة (Experience and Merit) :

تؤدي الخبرات أثناء العمل دوراً مهماً في تنمية قدرات ومهارات جميع العاملين، فتستخدم الكثير من المنظمات تخصيصات وتجارب العمل كجزء صريح من جهود التطوير الإداري، وفي أغلب الأحيان تترك مثل هذه التنمية للصدفة، على أقل أن يكتشف أفرادها الدروس التي يتعلمونها بأنفسهم لتحقيق أقصى إستفادة من تلك التجارب التي تميل إلى تقوية المواقف والسلوكيات القديمة لتولد جديدة تجعلهم أكثر كفاءة، ومن الواضح أن الوصول إلى أنواع الأحداث التي لها إمكانية تنموية وتطورية، والدروس التي يمكن تعلمها منها، وكيف أن يكون تعلم مثل هذه الدروس ضرورياً إذا ما تم إستغلال (قوة التجربة)، وإن تلك الخبرات التي تحقق بتراكم العمل تكون قوية المكسب، وتشمل عواطف وتأملات ومساعدة من الآخرين لإستخلاص المعنى، فتظهر الخواص الفريدة للأفراد في منظور طويل المدى بإنتهاز الفرص الحقيقية للوظائف التنموية على أثر تشجيع التحفيز الذاتي للموارد تطويرهم به ليكونوا محفزين ذاتياً، لتقديم تجارب وخبرات متنوعة في المهارات الإدارية والتقنية والمهنية ذات نوعية جيدة مع ضمان توفير الوقت.

(ويرنر وديسايمون، 2011: 873)

ثالثاً - مزايا التنوع (Advantages of Diversity) :

تبرز مجموعة منافع بأثر الميزات المتحققة لتنوع الموارد البشرية داخل المنظمات السياحية. والتي تنعكس إيجابياً على قدرتها بالعمل على تلبية الحاجات المتباينة والمتغيرة للمستفيدين، (Soldan & Dickie, 2008:195). كما وتسمح قاعدة إستخدام قوة عاملة متباينة من قبل المنظمات دخولها في أسواق مربحة بتفوق تنافسي، قد تكون عالمية منها، بسبب الخلفيات المختلفة للعاملين التي تجلب تشكيلة من التجارب والمهارات والقدرات والمعلومات للتأثير في المهام التي تتناول عمليات الإنتاج والقضايا والمشاكل من زوايا مختلفة، ووضع الحلول لها، وصولاً للحالة الإبداعية في التنوع المتجانس في الأعمال التجارية وغيرها، (Gomez & Balkin, 2012:20). ولكي تكون القرارات الإستراتيجية للقيادات الإدارية أكثر فاعلية، فإنها تتعامل بصدق وبراعة مع التنوع الذي يرسم هيكل تصوّر صحيح يعكس أفضل النماذج والممارسات لدعم التغيير التنظيمي. فيساعد على نجاح المنظمة وتطويرها، (Anderson,2008:2). والتقليل من النزاعات بين المجموعات العاملة داخلها،

(الغالبى و الخفاجى، 2008: 364). فيساعد التنوع على التعددية في الموارد البشرية من ذوي الكفاءات، والمواهب ليتشاركوا في تحديد القيم ووضع إستراتيجيات العمل معاً، فتؤثر الآثار الرمزية التي تجعل المنظمة قوية وغيرها، (Bogaret & Vloeberghs, 2005: 486). في إتخاذ القرارات الصائبة والحلول الخلاقة للمشكلات، مما يزيد ذلك معدلات الراحة للفئات العاملة المتنوعة داخل العمل، فينعكس إيجابياً على الغياب ودوران العمل والمؤثرات الأخرى المرتبطة، فتشطب الكلف الإضافية وتزداد الأرباح، (Lussier & Achua, 2007: 368). فإذا توافقت قيم الفرد مع قيم المنظمة وأهدافها، و الإهتمام بالعمل الجاد والحرص على الجودة، فهذا يعني قيم المنظمة وأهدافها، و الإهتمام بالعمل الجاد والحرص على الجودة، فهذا يعني إختيار العاملين ممن تتوافر فيهم إمارات الإلتزام من دون التحيز نحو شخص بسبب إتنانه لجماعة معينة.

رابعاً - تنوع قوة العمل (Work Force Diversity) :

يشير هذا المصطلح إلى إختلاف الخصائص الشخصية الثقافية للعاملين في المنظمة السياحية بمجالات عديدة كالجنس والعمر والقومية والدين.... الخ، وإنهم لا يتخلون عن معتقداتهم وقيمهم الثقافية في موقع العمل، الأمر الذي أوجد تحدياً خلاصته كيف يمكن جعل المنظمة أكثر قدرة على إستيعاب التنوع الثقافي للعاملين والتعامل مع أنماط الحياة المتنوعة والحاجات العالمية وأنماط الأعمال المختلفة وتحويل هذا التباين إلى عوامل مساعدة لتحقيق أهدافها، ويتم ذلك من خلال ترك المنظمات طريقة (الإصهار الثقافي) مع التركيز على التكنولوجيا فقط، وإنما الإستعاضة بطريقة جديدة هي الإعتراف والإعتراف بهذه القيم والخلفيات الثقافية المتنوعة، مما جعلها فاعلة وأرباحها أكبر، (Richard, 2000: 164). ومع زيادة تنوع قوة العمل أخذت المنظمات تتجه نحو التكيف بوضع برامج خاصة بتنوع ثقافات وأجناس العاملين فيها، مع التركيز على إستقطاب الأقليات وتعيينهم وترقيتهم و الإحتفاظ بهم، وعليها أن تكون حساسة أكثر نحو الإختلافات المصاحبة لكل مجموعة تأتي للعمل لتنوع خلفياتهم الثقافية، لذا فإن تلك المنظمات السياحية المعاصرة غيرت فلسفتها من معاملة الجميع بالتساوي إلى إعترافها ب(التنوع الفردي) و الإستجابة له بأساليب ثغري العاملين بالبقاء وتقديم إنتاجية أعلى، والتعامل مع القيم المختلفة والحاجات والرغبات والتوقعات المتنوعة لهم، و إجتنب كل شأنه الإساءة إجتاههم إجتماعياً وثقافياً، (السالم، 2009: 62).

خامساً - التنوع الثقافي (Cultural Diversity) :

يعرف بأنه وجود شخصين أو أكثر ينتمون إلى مجموعات ثقافية مختلفة، يلتقون ضمن منظمة واحدة، وتكون معظم هذه المنظمات متعددة الثقافات، لأن العاملين فيها يتوزعون إلى مجموعات فرعية ثقافية مختلفة (الجنس، الأصل العرقي،.... الخ)، ويحدث ذلك حتى مع المنظمات التي ليس لها هيكل تنظيمي متنوع ثقافياً. فقد تكون غير ملمة بمعرفة هذا التنوع، (Havidass, 2007: 31). لأنها تميل أن تكون هيكلها متجانسة، رغم وجود عدم التجانس الثقافي لبعض من أفرادها ولو بالخلفيات العرقية أو بالمعتقدات الدينية فقط، أو إذ ما ترك كل ذلك فإن (الفئة العمرية) منفردة توصل للتنوع الثقافي، فالعديد من القيادات الإدارية ينظرون لذلك من خلال تباين أعمار الأفراد بالأخص الذين لديهم رغبة بالإستمرار بالعمل، والنقص في معدل الوفيات وزيادة معدل الحياة. ويلاحظ وجود منظمات تركز إهتمامها أكثر على العاملين من كبار السن الذين قضوا سنين طويلة بالعمل فيها، (Osland, et. al., 2007: 370). لأنهم يتميزون بمهارات وخبرات متمرسة عالية مع مؤهلات ثقافية متقدمة لبعض منهم ويعملون بدرجة إلتزام كبيرة، مع إنه قد يرى آخرون بأنهم أقل مرونة بتقبل ومواكبة التغيير من الأفراد الأصغر عمراً، (Byars&Rue, 2003: 8).

سادساً- المجموعة: المفهوم - الخصائص - مراحل التطور:

1. مفهوم المجموعة (Group Concept) :

توصف المجموعة (Group) باتفاق أثنان أو أكثر من الأفراد وعلى طريقة موحدة بإتجاه تحقيق أهداف مشتركة، فتتكون منهم توليفة تبتكر قوى ومتطلبات جديدة للعمل، فينظرون ويراهم الآخرون على إنهم وحدة إجتماعية أو كيان إجتماعي، يتميزون بالتكامل، ويولفون جزءاً من نظاماً إجتماعياً داخل المنظمة أو المجتمع، حيث يستطيع كل فرد منهم أن يتصل بالأعضاء الآخرين ويتفاعلون خلال فترة زمنية محددة، (جلاى، 2011: 310). فتتكون بينهم نوع من العلاقات المستقرة التي تربطهم معاً وتساعدهم على الأداء كوحدة واحدة، ويتبادلون التأثير والتأثير على المجموعة بالرغم من ما يعترضها من تغيير على مدى بقاء المنظمة. منهم يكتسبون قيم وعادات وتقاليد ومقاييس المجتمع ويتعاملون صيغ السلوك الجيد ويؤهلون على إشغال الأدوار الوظيفية التي عن طريقها يخدمون المنظمة والمجتمع ويؤدون الواجبات الأساسية الملقاة على عاتقهم، ويتطلب ذلك تشجيعهم على إكتساب التربية والتعليم والتزود بالمهارات والإختصاصات التي تحتاجها المنظمة، وتعزيز الثقة بالنفس والإخلاص بالعمل وتحمل المسؤولية والتواضع والصدق فيهم بحيث تؤثر في سلوكياتهم تأثيراً إيجابياً، (الحسن، 2005: 174).

2. خصائص المجموعة (Characteristics of Group) :

يُحدد (جلاّب، 2011: 312) خصائص المجموعة وكما يلي :

- أ. يتشارك أعضاء الجماعة هدفاً واحداً أو أكثر، مثلاً مجموعة تطوير المنتج أو التصنيع أو التسويق.
- ب. تحتاج المجموعة إلى التفاعل و الإتصال بين أعضائها، إذ من غير الممكن أن يكون عملها متناسقاً من دون ذلك.
- ت. يأخذ أعضاء المجموعة على عاتقهم القيام بالأدوار (Roles)، فمثلاً في مجموعة الإنتاج تقوم بتصميم المنتج وإنتاجه.
- ث. تُشكل المجموعات مع بعضها مجموعة كبيرة، فمثلاً يمكن أن تختص مجموعة ما بمنتج ضمن خط معين (Product Line) وليس جميع المنتجات الأخرى، حيث تترك لمجموعات أخرى، وتحدد الإشارة إلى إن مجموعة المنتج سابقة الذكر قد تتألف من مجموعات فرعية أخرى تختص بنشاطات أخرى، مثلاً التسويق وغيره، كما قد تشترك (تتعاون) المجموعة مع المجموعات الأخرى لاسيما في النشاطات ذات الإهتمام المشترك بين المجموعتين.
- ج. تُطور المجموعة معاييرها الخاصة بها والتي يلتزم بها الأعضاء دون إستثناء.
- ح. التفاعل الواجهي (Face to Face) بين أعضاء المجموعة، على الرغم من إن أعضاء المجموعات الإسمية يتصلون مع بعضهم عن طريق الكتابة فقط.

3. مراحل تطور المجموعة Stages of Group Development :

تمر المجموعة بخمس مراحل تطويرية بعد تكوينها، بالرغم من أنه ليس بالضرورة أن تمر كل مجموعة بهذه المراحل بشكل متتابعي لإرتباط ذلك بعوامل داخلية تتعلق بالمجموعة نفسها كالمعارف والمهارات والقابليات التي يمتلكها الأعضاء، والقيادة والتماسك...إلخ، وعوامل أخرى كالثقافة التنظيمية ونوع الهيكل التنظيمي وفلسفة الإدارة، (جلاّب، 2011: 330).

- أ. التشكيل (Forming): يتم إختيار الأفراد لعضوية المجموعة، وتمتاز هذه المرحلة بالتذبذب في تحديد الغرض والهيكل التنظيمي والقيادة، ذلك لوجود مجموعة بدائل متقاربة مع حالة عدم التأكد كون التجربة وليدة، كما إن تصرفات الأفراد متحفظة مع إخفاء مشاعرهم من الآخرين كونهم لازالوا غير مدركين الإجور عن حقيقتها والطريقة التي تشير نحوها، (جلاّب، 2011: 330).
- ب. الصراع (Conflict): تتميز هذه المرحلة بوجود قدر من الاختلافات بين أعضاء المجموعة، ويظهر بينهم الخوف والشك، وإذا إستمرت تلك الاختلافات و انسحب الأعضاء فقد تُحل المجموعة. أما في حالة فُضّ الصراع وقبِلت القيادة، فإن هذه المرحلة تكون قد إنتهت. ويمكن تعريف الصراع بأنه إجراءات يتخذها أحد الأطراف أو بسبيله إلى إتخاذها، وينظر إليها الطرف الآخر على إنها تلحق ضرراً بمصالحه الأساسية، وبذلك فإن عناصر الصراع تكمن في:

- أ- تعارض أهداف الأفراد أو المجموعات.
- ب- إدراك هذا التعارض.
- ت- إعتقاد كل طرف أن الآخر سيهدد أو يؤدي بالفعل إهتماماته.
- ث- وجود المحدث الذي يؤدي إلى التهديد، (Minton,2001:4).

ت. أخلاقيات العمل (Ethics Work): مجموعة المبادئ والمعايير التي تشير سلوك الفرد داخل المجموعة. فتحدد السلوك المقبول من عدمه داخل المنظمة، إذ يتمثل دور الأفراد المهني في سعيهم لإثراء قيمهم، وإي زيادة في قيمة الفرد تؤدي إلى زيادة فرص العمل المتاحة أمامه وتحمله المسؤوليات الكبيرة وزيادة التفاعل البناء مع أقرانه في المواقع الوظيفية المختلفة ضمن المجموعة الواحدة. وتنعكس على أخلاقيات العمل إيجابياً المهارات المتنوعة والمؤهلات العالية التي يمتلكها الأفراد، والتي تساهم تعميق الرؤية التنظيمية وتدعيم إستراتيجيات المنظمة. (Baccarani, 2008:145)

- ث. الأداء (Performing): يتم خلال هذه المرحلة حل المشاكل المرتبطة بالعلاقات بين الأفراد، ليكونوا مستبدين للعمل بقيادة المجموعة، والتي قد نضجت بالكامل لتوجه كل طاقاتها لأداء وظائفها المتوقعة، ويساعد قبول الأفراد لقيادتهم والعلاقات الطيبة بينهم على تحقيق أفضل مستويات الأداء. حيث يفهم كل فرد (عضو) في المجموعة الدور الذي يقوم به ويقبله، ويستمر الأفراد بالتعلم والتطوير الأمر الذي يعكس على كفاءة وفاعلية أداء المجموعة، مع إحتمال حدوث تغيير في ديناميكيتها بمرور الوقت، بالأخص عندما تتلاشى الصراعات ويزداد إفتتاح العاملين بعضهم على البعض الآخر، (جلاّب، 2011: 331).

ج. الإلتهاؤ (Adjourning): قد ينتهي وجود المجموعة (تحللها) مرة واحدة لأنها حققت أهدافها، ولم يعد هناك سبب لوجودها، وفي بعض الحالات تكون على مراحل قتالية نتيجة لتناقض عدد أفرادها، أو إعدام تأثير معايير المجموعة في أعضائها. حيث تصل المجموعات ذات الغرض (السبب) المؤقت إلى هذه المرحلة، وقد تصل الأخريات الدائمة إليها، و بانهاء أو زوال أعمال المجموعة مع تحقيق الغرض فينعكس بسيادة المشاعر الإيجابية للأفراد، أو الشعور بالضيق لأسباب تتعلق ببعض القرارات التنظيمية، مثلاً تخفيض حجم المنظمة أو الإندماج مع المنظمات الأخرى أو التصفية والخروج من السوق السياحي، (جلاب، 2011: 332).

المبحث الثاني المرونة التنظيمية

أولاً - المفهوم :

يؤكد مجموعة مفكرين وباحثين على (مرونة الهيكل التنظيمي) باعتباره أحد المكونات الرئيسية لإدارة أعمال المنظمات البارعة ، يرى (Mitenburg,2003:50) أن المرونة التنظيمية تظهر نتيجة الإضطرابات البيئية لتصبح أحد صفات المنظمة المهمة لتجعلها أقل عرضة للتهديدات الخارجية غير المتوقعة، وقدرتها على مواجهة هكذا نوع من التغيير. ويُعرفها (Zhang,2005:163) بأنها مؤهل تنظيمي حرج يُمكن المنظمات من الحصول على ميزة تنافسية والحفاظ عليه، وتحقيق أداء فاعل داخل بيئة الأعمال التنافسية الديناميكية. ويُشيد (Dyer & Ericken,2005:183) بقدرتها على التكيف اللانهائي سواءً كان ذلك بوجود التغيير أم من عدمه. وينظر (Cheng, et.al.,2008:1641) للمرونة بأنها بناء متعدد الأبعاد ، ولها قدرة التوجه نحو التغيير البيئي والإخراط السريع بالتحوّل الجديد بأهداف مغايرة لسابقتها، لفرض السيطرة على المتطلبات المستحدثة وتوفيرها . ويشير (عبيد، 2009: 24) إلى ضرورة مرونة الهيكل والتعامل معه بشفافية لكي يتفاعل مع المتغيرات البيئية والإستجابة للتغيير والإستمرار بتحقيق الأهداف. ويذكر (Onar & Polat,2009:1) تُعتبر مرونة التنظيم أو هيكل المنظمة عن مجموعة مؤثرات تظهر عند الحصول على الموارد، التي قد تكون إقتصادية أو تقنية أو مايتعلق بالخيار الإستراتيجي أو ما يخص طلبات المستفيدين والمستعملين، لتجعلها مرنة بعيدة عن القولية الجامدة. ويُعطي (فليّة والمجيد، 2009: 77) تعريفاً للمرونة التنظيمية بأنها تقوم على مبدأ أساسه القيام ببعض التغييرات بالتنظيم دون إحداث تعديلات جذرية بالخريطة التنظيمية، بمعنى أن تترك القيادة الإدارية قدراً من المرونة يسمح بإضافة إختصاصات جديدة أو الإستغناء عن البعض منها، مما يؤدي إلى تعديل بالمستويات والسلطات، وكذلك بالعلاقات بين وحدات الأعمال. ويوضح (Tempelaar,2010:8) بأن الهيكل التنظيمي المرن يتمكّن من بناء قاعدة تُحقّق للقيادات الإدارية التركيز على مهامهم الخاصة، مما يُعطي ذلك المنظمات القدرة على إستيعاب التغيير الذي يحدث بالبيئة المحيطة، ومعالجته بأكثر من أسلوب فعّال وقيادة الطلبات المتعددة والمتشابهة والمتناقضة، وتشكل فرق إستكشافية ووحدات مستقلة بمواقع مختلفة، وتعزيز إحساسهم بحرية العمل التي تولدها المرونة الهيكلية للتكيف مع البيئات المتعارضة. ويبين (محمود، 2011: 327) بأن الهيكل التنظيمي الفعّال الذي يتصف بالمرونة يُحقّق إمكانية السيطرة على مشاكل التنظيم الرسمي التي تبرز ضمن نطاقه، ومعالجتها وتقديم الحلول المُسبقة لمواجهة الفجوات المحتملة.

ثانياً - الأهمية :

تزداد أهمية المرونة التنظيمية بإزدياد مشاكل التنظيم وتعقدها، وبكبر حجم المنظمة وضخامة عدد أفرادها وتنوع أنشطتها وتشعب علاقاتها، وتعمل جاهدة لتحقيق أهدافها بأقل الكلف والجهد والوقت وبأقصى كفاية ممكنة، وما ينبع عن ذلك من رفاهية إقتصادية وإجتماعية وحضارية تنعكس على مصادر وطرق خلق وإشباع الحاجات الإنسانية، وهذا مايمكن تحقيقه بإستخدام المرونة والتي أصبحت السمة المميزة لتلك لمنظمات المترابطة باعتبارها الوسيلة لتفعيل الإتصال بين الملاك وقياداتهم الإدارية، وإتمام الربط بين الملكية والإدارة والعلمية لتتكامل بها الجهود الإنسانية المتفاوتة المستوى والمختلفة الدوافع بإطار تحقيق تفاعل العلاقات وتنمية التعاون الجماعي لبلوغ الغايات المحددة. وسيتم عرض بعض النقاط لإيضاح أهمية المرونة التنظيمية، وكما يأتي:

يُعبّر عنها (المعموري، 1999: 20)

1. تعكس المرونة بشكل عام القابلية على التكيف لمدى أوسع من البيئات المختلفة الأخرى، مما يُحقّق ذلك تصوراً واضحاً للمربحة منها.
2. تؤدي لتقليص الوقت المستغرق لإنجاز الأعمال، وبلوغ درجة الكفاءة اللازمة بالأداء.
3. تسهم بتشخيص المشكلات، وتقديم الحلول الناجمة لها بأسرع وقت ممكن.

- ويشير (Hill & Johes,2001:383) لأهمية المرونة بأنها :
4. تُسبِق أنشطة الهيكل التنظيمي، وبما يؤدي إلى زيادة أداء العاملين بفاعلية أكثر ورفع معدلات الميزة التنافسية.
 5. تحفيز العاملين لتحقيق التفوق على أصعدة الكفاءة والجودة والتجديد والإستجابة للمستهلك وتلبية إحتياجاته.
 6. توضّح التركيب الداخلي للمنظمة (الخارطة التنظيمية)، لتعكس طبيعة العلاقة بين الأقسام والمسؤوليات والصلاحيات والأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف.
 7. زيادة النمو طويل الأجل للمنظمات عن طريق إكتساب موارد جديدة.

ثالثاً - المعايير :

1. مرونة وظيفية تتعلق بأهداف التنظيم ووظائفه ، بأن يكون التنظيم قادراً على تغيير بعض أهدافه المرحلية ووظائفه العملية التي تم إنجازها أو تعذر ، واستبدالها بأهداف ووظائف أهم في الظروف الجديدة أو أيسر من حيث الإنجاز . وكل تنظيم لا يستطيع التحرر من بعض وظائفه وأهدافه المرحلية ، وتبني وظائف وأهداف أكثر انسجاماً مع إمكانياته في الظروف المتغيرة ، فهو محكوم عليه بالجمود والموت البطيء . على أن التحرر من الأهداف المرحلية أو بعض الوظائف، لا يعني تحرراً من المبادئ والغايات العليا التي هي مبرر وجود التنظيم.
2. مرونة إجرائية تتعلق ببنية التنظيم وإجراءاته الداخلية ذات الصلة بتغيير قاداته واتخاذ قراراته. بأن يكون التنظيم قادراً على تغيير قيادته بيسر، وبأسلوب مرّن يفتح باب الصعود إلى القيادة والنزول منها، بناء على معايير موضوعية لا شخصية، ودون انقطاع في المسيرة أو تمزق في الصف، وقادراً على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب دون تلوّك أو عرقلة.
3. مرونة عملية تتمثل في تعاطي التنظيم مع التحديات المتغيرة بأسلوب متغير، دون جمود على الأساليب السابقة، حتى ولو أثبتت جدواها في الماضي. بل إن نجاحها في الماضي قد يكون أحياناً مغرباً بالتشبث بها في واقع مغاير، فيدخل الخلل من هذا الباب، ويسقط التنظيم ضحية لنجاحاته وأمجاد السالفة، (الخضيرى، 2001: 56).

رابعاً - المزاي :

- تتمثل المرونة بالأساليب والأشكال والعمليات التنظيمية، والمهام والقواعد التي تتبعها المنظمة بإدارة مواردها المادية والبشرية، فضلاً عن المتابعة والإشراف وسلامة تنفيذ الأعمال، ومواكبة التغيرات البيئية والتكيف معها، من ذلك يُحقق اعتماد المرونة التنظيمية مجموعة مزاي، يُمكن خصر جزءاً منها، وكالاتي:
1. التنسيق بين الوظائف (Coordination Between Jobs): تصمم المنظمة وظيفتها على وفق المهام الأساسية التي تحددها طبيعة أعمالها لمضمون العمل ومستواه ونطاقه، ثم يجري تحليل الوظيفة لبيان نوعية الأنشطة وتنوع المهام بشكل مفصل ليشمل ذلك كل جزئية . (الجبوري، 2011: 97)
 2. السيطرة على المخاطرة (Control Risk): تعالج المرونة التنظيمية احتمالية ظهور أو وجود المخاطرة وتبعاتها وحجم تأثيرها على أداء المنظمة الناجم عن تأثير الأحداث من قضايا تشغيلية مثل انخفاض حجم المبيعات بسبب ضعف بمؤهلات العاملين أو ارتفاع كلف حوادث العمل وغير ذلك، وترتبط هذه التأثيرات فيما بينها بقوة سلبية في المنظمة. ولغرض السيطرة على تلك المخاطر تُظهر المرونة للقيادات الإدارية أربع خيارات تُمكنهم من المعالجة، أما تحمّل المخاطرة أو تسكينها أو تجنبها أو نقلها، بالإعتماد في احتمالية ظهورها وثبات تأثيرها على المنظمة.
 3. تقليل حجم الضياع للمورد البشري (Reduce the Size of the Loss of Human Resource): تحقق المرونة التنظيمية خلق علاقات عمل كفوءة بين العاملين أنفسهم، وزرع الثقة بينهم وبين قياداتهم الإدارية، حيث يتم إستغلال تقبلهم للتغيير بشكل ملائم من خلال التوزيع بعدالة للوظائف على وفق التخصص والإمتياز والإستحقاقات، مما يساعد على توزيع الثقة بين أفراد المنظمة، وينعكس ذلك على فاعلية أدائها بإعتمادها مستويات عالية من المعرفة والخبرة المهينة بالعمل للمتخصصين بإنجازها، وهذا ما يزيد من درجة ولاء موردها البشري والبقاء (Wang & Lim,2008:701) .
 4. دعم الأعمال وزيادة الفرص السوقية (Business Support and Increase Market Opportunities): تساعد المرونة التنظيمية على زيادة قدرات المنظمة لتلبية متطلبات العملية التشغيلية الحالية، والإستجابة الفاعلة لتلك العمليات مستقبلاً، وتوفّر منهجية الأعمال إتخاذ الميزة الإستباقية لإستغلال الفرص ومواجهة التهديدات التنافسية، ويتم ذلك بتطوير مقدرات العاملين، (عباس، 2012: 9).
- بالإعتماد على إتساق المنظمة وثقافتها وأفرادها مع أعمالها وقيمتها وجودة التسليم، حيث أن الحقل المعرفي والمهارات والخبرات والتزام العاملين تجعل تحسين الأداء نحو الأفضل ممكناً، مما يُسرّع ذلك تحقيق الإبداع والمرونة، وإنتاج منتوجات كبيرة ومتنوعة وإستغلال الفرص السوقية المتوافرة.

5. السرعة والتنوع (Speed and Diversity): يتأصل محور هذا الموضوع (المهارة Skill) لتشير إلى القدرات بمهامهم الجديدة بشكل مبدع، (Ketkar & Sett, 2010:1176). وهذا ما يحدث بالبيئات التي تتميز بالابتكارات التكنولوجية السريعة، فتؤكد تلك المنظمات المستجيبة باستمرار تدريب وتعليم أفرادها لإستخدام طرق جديدة لأداء وظيفتهم، ومحاولة الحفاظ على مهاراتهم وإستكمالها قدر الإمكان للإستمرار بتقديم مساهمات قيمة لأهداف المنظمة، ويُشير التنوع الفردي مدى إمتلاك العاملين القدرة على تعلم المهارات المتنوعة، أما السرعة فهي البعد الزمني الذي يدل على مدى السرعة التي يُمكن للمنظمة من خلق تلك المهارات داخلها، (العامري، 2012: 116).

المبحث الثالث الجانب العملي

أولاً: المنهجية:

- مشكلة البحث :
من الممكن تخيص إبعاد المشكلة بالأسئلة الآتية :
- هناك العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت مفهوم التنوع في المنتجات والتنوع البيولوجي التي تم تطبيقها على مجالات معينة إلا أننا لم نعر على دراسة أو بحث يتناول مشكلة إدارة التنوع في مجال صناعة السياحة.
- ما هو تأثير إدارة التنوع في تنشيط المرونة التنظيمية لعينة البحث؟
- أهمية البحث :
تتجسد أهمية البحث في دراسة وتحليل أهمية إدارة التنوع ومدى تأثيره في المرونة التنظيمية بالطرق العلمية.
- هدف البحث :
1. الوقوف عند إدارة التنوع ومدى أهميتها في المنظمات بالقطاع السياحي من الناحية النظرية والعملية ومن أجل سد النقص الحاصل في هذا المجال.
2. التعرف على واقع إدارة التنوع ومدى تأثيرها في المرونة التنظيمية في المنظمات العراقية.
- فرضية البحث :
نفرض إن :
إدارة التنوع لها تأثير قوي في المرونة التنظيمية في القطاع السياحي
- حدود البحث :
أقتصر مجتمع البحث على المنظمات السياحية (فندق ميليا منصور و فندق قصر السدير) في مدينة بغداد، معتمداً على نتائج الأطار النظري ونتائج الأسئلة الموزعة على أفراد عينة البحث لعام 2012.
- عينة البحث :
تتكون من:

جدول (1)

عينة البحث	العدد	النسبة المئوية
رؤساء وأعضاء مجلس الإدارة	23	38.34%
المديرون المفوضون	2	3.33%
مديري الوحدات ورؤساء الأقسام	35	58.33%
المجموع	60	100%

● إختيار عينة البحث :

أشتملت عينة البحث التي تم إختيارها من فندقين درجة أولى في بغداد حسب أحصائية عام 2013، وكان مجموع إستمارة الإستبانة التي تم توزيعها (60) إستمارة بمعدل (30) إستمارة لكل فندق من الدرجة الأولى.

- أساليب جمع وتحليل البيانات :
صممت إستمارة الإستبانة بطريقة هدف البحث وفرضيته، من خلال الإعتماد على الإديبات النظرية ذات العلاقة بموضوع البحث، كما كانت هناك مقابلات شخصية مع أعضاء مجلس الإدارة والمديرين ورؤساء الأقسام في المنظمة.
- الأساليب الإحصائية :
لقد تم أتباع عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وتم أحتساب النتائج و أستخرجها ومعالجتها بالحاسب الآلي و بأستخدام برنامج (SPSS).
- ثانياً: التوزيع التكراري لإفراد عينة البحث:
• التوزيع التكراري لإفراد عينة البحث حسب الجنس:
من خلال تحليل إستمارة الإستبانة بعد ملئها من قبل أفراد عينة البحث (المنظمات السياحية)، والتي كانت بواقع (60) إستمارة على وفق الجدول (1):

جدول (2)

يُبين توزيع حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
96.67%	58	ذكر
3.33%	2	أنثى
100%	60	المجموع

- التوزيع التكراري لإفراد عينة البحث حسب التحصيل الدراسي:
من خلال تفرغ البيانات الخاصة بالتحصيل الدراسي لإفراد عينة البحث وكما موضح بالجدول (3):

جدول (3)

يُبين توزيع التحصيل الدراسي حسب سنوات الخدمة

النسبة المئوية %	التكرار	التحصيل الدراسي
13.33%	8	إعدادية
30%	18	دبلوم
50%	30	بكلوريوس
6.67%	4	دبلوم عالي
0.0%	0	ماجستير
0.0%	0	دكتوراه
100%	60	المجموع

- التوزيع التكراري لعينة البحث حسب سنوات الخدمة في القطاع السياحي:
تبين من خلال تفرغ البيانات الخاصة بسنوات الخدمة في القطاع السياحي والفنادق لإفراد عينة البحث، وكما في الجدول (4).

جدول (4)

يُبين توزيع حسب سنوات الخدمة

النسبة المئوية %	التكرار	سنوات الخدمة
23.33%	14	5-1
30%	18	10-6
23.33%	14	15-11
16.67%	10	20-16
6.67%	4	21 فأكثر
100%	60	المجموع

ثالثاً - عرض وتحليل البيانات:

- يُشير الجدول رقم (5) إلى أن إجابات (45.3%) من أفراد عينة البحث أتفقوا على إدارة التنوع تساعد القيادات الإدارية على تحقيق التناسق والمواءمة بين أبعاد التنوع والقدرات البشرية، وكان (31.6%) غير متأكدين، وإن (5%) منهم لم يتفقوا على ذلك، بوسط حسابي (3.72%)، وإنحراف معياري (0.76).
- إن إجابات أفراد عينة البحث بلغت (61.7%) أتفقوا على استخدام قوة عاملة متباينة لغرض دخول الأسواق مربحة لتفوق تنافسي، أما (20%) لم يكونوا متأكدين، كما لم يتفق على الإجابة (18.3%)، بوسط حسابي (3.75)، وإنحراف معياري (1.11).
- يتبين إن (40%) أتفقوا على أن تتجه المنظمات نحو التكيف بوضع برامج خاصة بتنوع الثقافات وأجناس العاملين، ولم يكونوا متأكدين (28.3%)، ولم يتفقوا (31.6%) بوسط حسابي (3.15%)، وإنحراف معياري (0.94).
- تم الاتفاق على (78.3%) بأن القيادات الإدارية تسعى إلى زيادة فرص العمل من خلال تطبيق إدارة التنوع، وإن (21.7%) غير متأكد، بوسط حسابي (4.27%)، وإنحراف معياري (0.79).
- ولم يتفقوا (65%) بأن المرونة التنظيمية تحقق أداء فعال داخل بيئة الأعمال التنافسية الديناميكية، وغير متأكدين (28.3%)، وأتفقوا (6.7%) على ذلك، بوسط حسابي (2.30%)، وإنحراف معياري (0.82).
- وكانت إجابات (28.4%) متفقين على أهمية وجود معيار ثابت للفاعلية، ومنهم (21.7%) غير متأكدين، بوسط حسابي (4.27%) وإنحراف معياري (0.79).
- وكانت نسبة (28.4%) متفقين على إن تعتبر المرونة التنظيمية هيكل المنظمة عن مجموعة مؤشرات تظهر عند الحصول على الموارد الاقتصادية والتقنية، وغير متأكدين (48.3%)، ولم يتفق (23.4%) منهم، بوسط حسابي (3.05%)، وإنحراف معياري (0.96).
- يتبين إن (43.3%) أتفقوا على إن القيادات تسمح بإضافة إختصاصات جديدة أو الإستغناء عن البعض منها، ولم يكونوا متأكدين (11.7%)، وغير متفقين (20%)، بوسط حسابي (2.85%)، وإنحراف معياري (0.98).
- تُشير نسبة (83.3%) من أفراد عينة البحث على أن القيادات التي تسعى إلى استخدام المرونة لبناء قاعدة تحقق التركيز على مهامهم الخاصة، ولم يتفق (5%) منهم، و (11.7%) كانوا غير متأكدين، بوسط حسابي (4.08%)، وإنحراف معياري (0.83).
- تم الاتفاق على (78.3%) بأن المنظمات التي تساهم في استخدام المرونة تحقق رفاهية إقتصادية وإجتماعية وحضارية، وإن (21.7%) غير متأكد، بوسط حسابي (3.88%)، وإنحراف معياري (0.79).

جدول (5)

إجابات عينة الدراسة

الإحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقياس										الأسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث	
		لا أتفق إطلاقاً		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق تماماً			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.76	3.72	0.0	0	5	3	31.6	19	32	30	13.3	8	1	تساعد إدارة التنوع القيادات الإدارية تحقيق التناسق والمواءمة بين أبعاد التنوع والقدرات البشرية.
1.11	3.75	0.0	0	18.3	11	20	12	30	18	31.7	19	2	تسعى المنظمات إلى استخدام قوة عاملة متباينة لغرض دخول الأسواق مربحة لتفوق تنافسي.
0.94	3.15	0.0	0	31.6	19	28.3	17	33.3	20	6.7	4	3	تتجه المنظمات نحو التكيف بوضع برامج خاصة بتنوع الثقافات وأجناس العاملين.
0.79	4.27	0.0	0	0.0	0	21.7	13	30	18	48.3	29	4	تسعى القيادات الإدارية إلى زيادة فرص العمل من خلال تطبيق إدارة التنوع.
0.94	3.15	0.0	0	31.6	19	28.3	17	33.3	20	6.7	4	5	إن إدارة التنوع تساهم في اتخاذ القرارات الصائبة والحلول للمشاكل في المنظمة.

0.82	2.30	13.3	8	51.7	31	28.3	17	5	3	1.7	1	المرونة التنظيمية تحقق أداء فعال داخل بيئة الأعمال التنافسية الديناميكية.	6
0.96	3.05	6.7	4	16.7	10	48.3	29	21.7	13	6.7	4	تعتبر المرونة التنظيمية هيكل المنظمة عن مجموعة مؤثرات تظهر عند الحصول على الموارد الاقتصادية والتقنية.	7
0.94	2.85	0.0	0	20	12	36.7	22	31.6	19	11.7	7	تسمح المرونة التنظيمية بإضافة اختصاصات جديدة أو الاستغناء عن البعض منها.	8
0.83	4.08	0.0	0	5	3	11.7	7	53.3	32	30	18	القيادات التي تسعى إلى استخدام المرونة لبناء قاعدة تحقق التركيز على مهامهم الخاصة.	9
0.79	3.88	0.0	0	0.0	0	21.7	13	30	18	48.3	29	المنظمات التي تساهم في استخدام المرونة تحقق رفاهية اقتصادية واجتماعية وحضارية.	10

- وبالنظر إلى الجدول (6) يتبين من خلال نتيجة الاختبار اعتماداً على معادلة الإنحدار الخطي البسيط أن هناك تأثير إدارة التنوع في المرونة التنظيمية في المنظمات السياحية إذ بلغت قيمة معامل الإنحدار (0.64) وإجتازت المعادلة إختبار F. وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (85%) وهذا يعني أن العامل المستقل إدارة التنوع يفسر لنا ما نسبة (85%) من التغيرات في العامل التابع للمرونة التنظيمية وهي نسبة ممتازة جداً. وهذا يعني أغلب القيادات الإدارية في فنادق عينة البحث في بغداد يؤكدون على أهمية إدارة التنوع في المرونة التنظيمية في المنظمات السياحية، يشكل الأفراد عنصراً هاماً وحيوياً في كل المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها، ويتوقف نجاح المنظمة لغرض تحقيق أهدافها على الطريقة التي يتم بها الحصول عليهم وإدارتهم، لذلك يجب على القيادات الإدارية التعامل مع العاملين من منطلق الأساسي للإبداع والتميز والنجاح، ومن هنا فإن عليها الإعتناء وبصفة مستمرة بمواردها البشرية وبالطرق التي تستخدمها في توظيف وإستثمار قابليات ومهارات هذه الموارد المتنوعة ثقافياً وعرقياً... الخ. ولغرض إدارة ذلك التنوع البشري من قبل المنظمات يتوجب عليها وضع مجموعة إجراءات تهدف إلى خلق بيئة مناسبة للأفراد المستهدفين تمكنهم من إستخراج أقصى طاقاتهم لتحقيق الأهداف المرسومة، من خلال إيجاد ثقافة مشتركة بينهم ناتجة عن ثقافتهم المتنوعة.

جدول (6)

يوضح نتائج الإختبار

0.64	معامل Beta	إدارة التنوع
172.58	قيمة F	
0.00	معنوية F (قيمة P)	
44.33	قيمة ثابت الإنحدار	
0.85	معامل التحديد R^2	
معنوي	نوع الأثر	

المبحث الرابع الإستنتاجات والتوصيات

أولاً - الإستنتاجات :

1. إبتعدت القيادات الإدارية في المنظمات السياحية عينة البحث على فهم مضامين إدارة التنوع وكيفية تطبيقها والتعامل مع ضيوف متباينين أصلاً.
2. هناك إختلاف في بناء التركيب الداخلي للمنظمة للسياحية وطبيعة العلاقة بين الأقسام والمسؤوليات والصلاحيات والأعمال لتحقيق الأهداف.
3. تعتمد القيادات الإدارية في حل مشاكلها على الأساليب القديمة مما يؤدي إلى الضياع والتشتت دون الرجوع إلى إستخدام المرونة.
4. هناك تفاوت في التعامل مع ثقافات وسلوكيات العاملين في المنظمات السياحية مما انعكس على تعاملهم مع الضيوف.

ثانياً - التوصيات :

1. على القيادات الإدارية تعالج المرونة التنظيمية المخاطرة عن طريق تسكينها أو تجنبها أو نقلها بالإعتماد على احتمالية ظهورها وثبات تأثيرها على المنظمة.
2. إعتماد المرونة التنظيمية في المنظمات السياحية لإنها تقلل حجم الضياع للمورد البشري، كما تسهم في زيادة الفرص السوقية.
3. الأهتمام بالعاملين وتشجيعهم لإداء أعمالهم بمهارة وسرعة بأفضل صورة ممكنة.
4. على القيادات الإدارية إعتماد التنوع على التعددية في الموارد البشرية من ذوي الكفاءات والمواهب ليتشاركوا في تحديد القيم ووضع إستراتيجيات العمل معاً.

المصادر :

1. جلاب، إحسان دهش، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
2. الحسن، إحسان محمد، علم إجتماع الفراغ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
3. السالم، مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية-مدخل إستراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
4. طه، طارق، "السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت"، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2008.
5. عقيلي، عمر وصفي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة، دار زهران للنشر والتوزيع، المكتبة الوطنية، عمان، 2009.
6. الغالبي، طاهر والخفاجي، نعمة، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
7. فليبه، فاروق عبده والمجيد، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الثانية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
8. محمود، علاء الدين عبد الغني، "إدارة المنظمات"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
9. هاشم، زكي محمود، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، 1996.
10. ويرنر، جون وديسايمون، واندي، تنمية الموارد البشرية- الأساس-الإطار- التطبيقات، الكتاب الثاني، تعريب- سرور، علي إبراهيم، تقديم، العمر، د. إبراهيم بن صالح، دار المريخ للنشر، الرياض، 2011.
11. Anderson, James A., "Driving Change", Through Diversity and Globalization, Forward by Ronal A. Cruncher, First Edition, 2008.
12. Bateman, Thomas S. & Snell, Scott A., "Management Competing in the New Era", 5th ed., Publisher: John E. Bier Nat, 2002.
13. Byars L. & Rue L., "Human Resource Management", McGraw-Hill, New York, 2003.
14. Cheng, Jao-Hong & Tang, Chih-Huei & Chen, Huei Ping, "Interorganizational Partnership, Switching Cost and Strategic Flexibility in Supply Chain", Wests Transactions on Information Science and Applications, Issue 12, Volume 5, December, 2008.
15. Daft, Richard L. & Marcic, Dorothy, "Understanding Management", 3rd ed., Harcourt College Publisher, U.S.A., 2001.
16. Daft, Richard. L., & Neo, Raymond, A., "Organizational Behavior", Harcourt College Publisher, U.S.A., 2002.
17. Gomez, Mejia L.R. & Balkin, D.B. & Cardy, R.L., "Managing Human Resources", 2nd ed., Prentice-Hall International, INC., U.S.A., 1998.
18. Havidass, Paelmke, "Human Resources Management: Practices and Diversity Management in German and Indian Companies- a Comparative Analysis", Doctoral Thesis, University of Southern Queensland, 2007.
19. Hill, Charles, W.L. & Jones, Greth, R., "Strategic Management Theory and Integrated Approach", 5th ed., by Houghton Mifflin Company, Printed U.S.A., 2001.
20. Lussier, Robert, N., "Management", 1st ed., South Western College Publishing, Ohio, 1997.
21. Lussier, Robert, N. & Achua, Christopher F., "Effective Leadership", 3rd ed., Thomson Higher Education, U.S.A., 2007.
22. Mathis, Robert & Jakson, John H., "Personal Human Resource Management", 9th ed., St., West Publishing Corporation, 2003.
23. Miltenburg, Peter, "Effects of Modular Sourcing on Manufacturing Flexibility in the Automotive Industry", University Rotterdam, 2003.
24. Minton, Eversole T., "Coke Also Reviews Benefits Program Diversity: Its Diversity Analysis", HR News, December, 2001.

25. Osland J. & Lolb D. & Rubin I. & Turner M., "Organizational Behavior : An Experiential Approach", Person Prentice-Hall, New Jersey, 2007.
26. Onar, Zezicevik & Polat, Seckin, "An Ahp Model for Selecting Strategic Options", Istanbul Technical University, 2009.
27. Richard O.C., "Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance; A Resource-Based View", Academy of Management Journal, April, 2000.
28. Stephen P., Robbins & Mary, Coulter, "Management", Prentice-Hall is an Imprint of Pearson, 11ed, 2012.
29. Tempelaar, Michiel Peter, "Organizing for Ambidexterity : Studies on the Pursuit of Exploration and Exploitation Through Differentiation, Integration Through Differentiation, Integration, Contextual and Individual Attributes", University Rotterdam, 2010.
30. Turner, J.C., Hogge, M.A., Oakes, P.J., Richard and Wetherill, M.S., "Rediscovering The Social Group, a self-Categorization Theory", Blackwell, Oxford, 1987.
31. الجبوري، حيدر جاسم عبيد، أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الإستراتيجية، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة، 2011.
32. عباس، نزار حبيب، "الخيارات الحقيقية للاستثمار الإستراتيجي في الموارد البشرية، إطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد، 2012.
33. عبيد، عوني فتحي خليل، "واقع إدارة التغيير وأثرهما على إدارة العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، فلسطين، 2009.
34. المعموري، إيثار عبد الهادي فيحان، "أثر أنشطة المنظمة في إسناد أبعاد التنافس"، إطروحة دكتوراه، مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد، 1999.
35. Baccarani, Clandio, "What Does Ethical Behavior Mean In Management Actives", The TQM Journal, Vol. 20, No. 2, 2008.
36. Bogaret S. & Voleberghs D., "Differentiated and Individualized Personal Management: Diversity Management in Belgium", European Management Journal, Vol.23, No. 4, 2005.
37. Dyer, L. & Ericksen, J., "In Pursuit of Market Place Agility : Applying Precepts of Self Organizing Systems to Optimize Buman Resource Scalability," Human Resource Management, 44, 2005.
38. Edewer P. & Alukoy., "Diversity Management", Challenges and Opportunities in Multicultural Organizations, International Journal of the Diversity, Vol.6, No.6, 2007.
39. 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.
40. Ketkar, Sumita & Sett, P.K., Environmental Dynamism, Human Resources Flexibility and Firm Performance : Analysis of Amulet-Level Causal Model", The International Journal of Human Resources Management, U.S.A., 2010.
41. Pitts D., "Diversity Management", Job Satisfaction, and Public Federal Agencies, Performance: Evidence from U.S., Vol.69, No.2, Administration Review, 2009.
42. Soldan Z. & Dickie L., "Employee Receptivity to Diversity Management: Perceptions in a Federal Government Agency", International Journal of Diversity in Organizations, Communities & Nations, Vol.8, 2008.
43. Syed, Jawad, "Pakistani Model of Diversity Management: Rediscovering Jinnah's Vision", International Journal of Sociology and Social Policy, Vol.28, No.3, 2008.
44. Treven S. & Treven U., "Training In diversity Management", Journal of Diversity Management, Vol.2, No.1, 2007.
45. Wang, Heli & Lim, Sonya Seongyeon, "Real Options and Real Value : The Role of Employee Incentives to Make Specific Knowledge Investments", Strategic Management Journal, January, (29), Viable, 2008.
46. Zhang, Michael, "In Formation Systems, Strategic Flexibility and Firm Preformation Systems, Strategic Flexibility and Firm Performance : An Empirical Investigation", Journal of Engineering and Technology Management, (22), 2005.