

The Reality of Diversity Management and its Impact on Organizational Culture: Field Study on Workers in the School Sports Education Departments in the Syrian Coast

Dr. Kholoud Nizar Alideeb*

(Received 20 / 5 / 2020. Accepted 28 / 10 / 2020)

□ ABSTRACT □

Diversity in the workforce is common in organizations of all kinds, whether profitable or non-profit, including educational institutions, and diversity in human resources is not only a phenomenon at the international level, but also exists at the local level. The Syrian and the impact of this diversity on the organizational culture prevailing in them and to achieve this was based on a questionnaire and distributed to (37) members of the school sports education departments and the most important results reached that the gender (male, female) does not affect the distribution of tasks and powers among employees, as well as the positive impact of diversity management on the organizational culture and the absence of statistically significant differences between the average scoring of the research sample members depending on the variables of gender, educational attainment, job title and age.

Keywords: Diversity Management, Organizational Culture, School Sports Education Departments.

* Assistant Professor - Department of Sport Management and Planning - Faculty of Sport Education, Tishreen University, Lattakia, Syria.

واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية

(دراسة ميدانية على العاملين في دوائر التربية الرياضية المدرسية في الساحل السوري)

د. خلود نزار علي ديب*

(تاريخ الإيداع 20 / 5 / 2020. قُبِلَ للنشر في 28 / 10 / 2020)

□ ملخص □

التنوع في القوة العاملة أمر شائع في المنظمات على اختلاف أنواعها سواء كانت ربحية أم غير ربحية ومن ضمنها المؤسسات التعليمية، والتنوع في الموارد البشرية لا يعد ظاهرة على المستوى الدولي فقط بل يوجد في المستوى المحلي، ففي المجتمع السوري نجد أن العمالة الموجودة في المنظمات السورية ومنها دائرة التربية الرياضية المدرسية باعتبارها الجهة المسؤولة عن متابعة الحركة الرياضية في القطاع المدرسي متنوعة، ويهدف البحث إلى التعرف على واقع إدارة التنوع في دوائر التربية الرياضية المدرسية في الساحل السوري وأثر هذا التنوع على الثقافة التنظيمية السائدة فيهم ولتحقيق ذلك تم بناء استبيان ووزعت على (37) فرداً من العاملين في دوائر التربية الرياضية المدرسية وأهم النتائج التي تم التوصل إليها أن النوع (ذكر، أنثى) لا يؤثر على توزيع المهام والصلاحيات بين الموظفين فضلاً عن وجود أثر إيجابي لإدارة التنوع على الثقافة التنظيمية وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث تبعا لمتغيرات الجنس والتحصيل العلمي والمسمى الوظيفي والعمر.

الكلمات المفتاحية: إدارة التنوع، الثقافة التنظيمية، دوائر التربية الرياضية المدرسية.

* مدرس - قسم التخطيط والإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية - جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

مقدمة:

التنوع في القوة العاملة أمر شائع في المنظمات الحكومية وغير الحكومية على اختلاف أنواعها سواء كانت ربحية أم غير ربحية ومن ضمنها المؤسسات التعليمية، وهذا التنوع يتطلب في الوقت الراهن اهتماماً متزايداً نتيجة المطالبة بالمساواة والتسامح وتقبل الآخر وإدراك أهمية التنوع الثقافي لنمو المنظمة بحيث يتم الاستفادة منه إيجابياً ليصبح محركاً للإبداع.

وتعتبر إدارة التنوع في المؤسسات التعليمية أن مواردها البشرية العاملة لديها قوة تنبثق من مكوناتها الثقافية المختلفة بحيث يتم إيجاد بيئة قادرة على استخدام جميع هذه الطاقات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية. (aigare, koyumdzhiver & Thomas, 2011)

ويؤكد (Al-Ameri، 2016) أن هذا التنوع يتطلب إدارة فاعلة وواعية تعترف بالفروق الموجودة بين العاملين وتقدرها وتؤمن أن كل شخص منفرد في ذاته، كما تعمل على استكشاف هذه الاختلافات في ظل بيئة تتسم بالأمان والإيجابية والرعاية، بالإضافة إلى أن هذا المفهوم يعني فهم كل منا للآخر وتجاوز التسامح البسيط إلى تعظيم الأبعاد الغنية للتنوع في كل فرد والاحتفاء بها.

وتعمل إدارة التنوع على بناء التنوع الثقافي في المنظمة والمحافظة عليه، حيث يفترض في ثقافة المنظمة أن تكون حاضنة للكفاءات بغض النظر عن الاختلافات الموجودة بينهم، والمنظمة ذات الثقافات المتعددة هي المنظمة التي تتمتع فيها الأعراق والثقافات والخصائص الأخرى لتعطي نتائج متميزة في الأداء. (Ma'aykle، 2015)

كما أن إدارة التنوع تعتبر حاجة ماسة لنجاح المنظمات الحكومية وبالتالي نجاح عمل دوائر التربية الرياضية ليس في الساحل السوري فقط إنما في جميع المحافظات، كما أن إدارة التنوع والثقافة التنظيمية تضمن تحسين أداء الموظف وبالتالي تحسين أداء المنظمة نظراً لأن إدارة التنوع تحث على الابتكار وروح الإبداع لدى العاملين حيث أن الاختلافات الثقافية التي يأتي بها الموظفون إلى مكان العمل تؤثر في حياتهم الفعلية وحتى على المسار التنظيمي والوظيفي داخل مؤسساتهم.

مشكلة البحث:

في ضوء اطلاع الباحثة على العديد من الدراسات التي أجريت حول موضوع البحث منها دراسة (Ahmad، 2014) ودراسة (Salamah، 2013) ودراسة (Al-Tabbal، 2011) والتي بينت أن إدارة التنوع بكافة أبعاده تلعب دوراً هاماً في المنظمات الحكومية فضلاً عن دور هذه المنظمات في توجيه سلوك العاملين وصياغة نمط الإدارة والذي يزيد مع تنوع القيم الأمر الذي يحتاج إلى معرفة وقياس هذا التنوع في الواقع السوري.

وباعتبار أن التنوع في الموارد البشرية لا يعد ظاهرة على المستوى الدولي فقط بل يوجد في المستوى المحلي، ففي المجتمع السوري نجد أن العمالة الموجودة في المنظمات الحكومية السورية ومنها دوائر التربية الرياضية المدرسية باعتبارها الجهة المسؤولة عن متابعة الحركة الرياضية في القطاع المدرسي تتنوع من حيث العمر، النوع، القدرات الجسدية، مستوى التعليم وغيرها من أبعاد التنوع الأخرى، ومن خلال المقابلة التي تم إجرائها مع بعض العاملين في الدوائر والتي تم من خلالها استعراض أبعاد التنوع ومدى تواجدها في دوائر التربية الرياضية المدرسية تبين وجود نسب متدنية لأبعاد التنوع وبالتالي وجود مشكلة حقيقية في التنوع وخاصة في سنوات الحرب التي مرت على سوريا، لذا كان

من الضروري الوقوف على هذه التغيرات وتأثيرها على تنوع الموارد البشرية وأثر ذلك على الثقافة التنظيمية في دوائر التربية الرياضية المدرسية في الساحل السوري وعليه تتحدد مشكلة البحث في السؤال الآتي:
ما واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية في دوائر التربية الرياضية المدرسية في الساحل السوري؟

أهمية البحث وأهدافه:

تتجلى أهمية البحث من خلال:

1- الأهمية النظرية:

- إلقاء الضوء على مفهوم إدارة التنوع وأثره على الثقافة التنظيمية باعتباره مشكلة إدارية تحتاج إلى العديد من الدراسات والأبحاث لفك الغموض الذي يحيط بها.
- تعتبر هذه الدراسة تطبيقية ومن أوائل الدراسات التي أجريت في قطاع الإدارة الرياضية متمثلة بدوائر التربية الرياضية المدرسية في الساحل السوري وذلك في حدود علم الباحثة.

2- الأهمية التطبيقية:

- تحديد نقاط القوة والضعف في دوائر التربية الرياضية المدرسية والوقوف على واقع إدارة التنوع وأثره على الثقافة التنظيمية السائدة فيها..
- قد تفيد نتائج البحث في مساعدة المهتمين وأصحاب القرار من أجل وضع استراتيجيات للنهوض بواقع إدارة التنوع من أجل دعم وتطوير مستوى الثقافة التنظيمية.

أهداف البحث:

تتحدد أهداف البحث بما يأتي:

- 1- التعرف على واقع أبعاد إدارة التنوع في دوائر التربية الرياضية المدرسية في الساحل السوري.
- 2- تحديد واقع الثقافة التنظيمية في دوائر التربية الرياضية المدرسية في الساحل السوري.
- 3- الكشف عن أثر إدارة التنوع على مستوى الثقافة التنظيمية في دوائر التربية الرياضية المدرسية في الساحل السوري.
- 4- التعرف على الفروق في إجابات الأفراد تجاه واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية في دوائر التربية الرياضية المدرسية في الساحل السوري تبعاً لمتغير (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

تساؤلات البحث:

من أجل تحقيق أهداف البحث تم وضع التساؤلات الآتية:

- 1- ما مستوى الأبعاد الشخصية لإدارة التنوع في دوائر التربية الرياضية المدرسية في الساحل السوري ؟
- 2- ما مستوى الأبعاد الخارجية لإدارة التنوع في دوائر التربية الرياضية المدرسية في الساحل السوري ؟
- 3- ما مستوى الأبعاد التنظيمية لإدارة التنوع في دوائر التربية الرياضية المدرسية في الساحل السوري ؟
- 4- ما مستوى الثقافة التنظيمية في دوائر التربية الرياضية المدرسية في الساحل السوري ؟

فرضيات البحث:

- 1- تؤثر إدارة التنوع على الثقافة التنظيمية في دوائر التربية الرياضية المدرسية في الساحل السوري بشكل إيجابي.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه واقع إدارة التنوع وأثره على الثقافة التنظيمية في دوائر التربية الرياضية المدرسية في الساحل السوري تبعاً لمتغير (الجنس).
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه واقع إدارة التنوع وأثره على الثقافة التنظيمية في دوائر التربية الرياضية المدرسية في الساحل السوري تبعاً لمتغير (العمر).
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه واقع إدارة التنوع وأثره على الثقافة التنظيمية في دوائر التربية الرياضية المدرسية في الساحل السوري تبعاً لمتغير (التحصيل العلمي).
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه واقع إدارة التنوع وأثره على الثقافة التنظيمية في دوائر التربية الرياضية المدرسية في الساحل السوري تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي).

مصطلحات البحث:

إدارة التنوع: وهي عبارة عن تطبيق ممارسات الإدارة الفعالة والتي تعترف بالتنوع البشري والاجتماعي في قوة العمل والاختلاف بينها وإدارة هذه الاختلافات سواء من حيث النوع والأصل والعمر والثقافة واللغة والديانة والتوجهات وأية خصائص أخرى تشكل آراء وتوجهات الأفراد في المنظمات بهدف الاستفادة من فوائد التنوع في زيادة فعالية الأعمال والمنظمات وتحقيق العدالة وعدم التحيز لجماعة على حساب جماعة أخرى. (Sai Parimi, 2012)

الثقافة التنظيمية: الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعات معينة من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الداخلية والخارجية والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد في التنظيم من أجل إدراك الأشياء والتفكير بطريقة معينة تخدم الأهداف الرئيسية. (Al-Qaruti, 2000)

دوائر التربية الرياضية المدرسية: (تعريف إجرائي) وهي الجهة الحكومية المسؤولة عن الإشراف على تطبيق الأنشطة الرياضية في المدارس وهي تتبع لمديريات التربية في المحافظات.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة (العموطي وحسن، 2015) بعنوان "تقييم تجربة جامعة أبو ظبي في إدارة التنوع من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة"

هدفت الدراسة إلى تقييم تجربة جامعة أبو ظبي في إدارة التنوع، من خلال استطلاع وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس المنتمين لبرنامج الإدارة المتخصصة في إدارة الموارد البشرية والإدارة المالية التابع للجامعة بمدينة العين كعينة مبحوثة، والبالغ عددهم (44) مفردة، وأهم نتائج الدراسة:

- وجود علاقة بين متغيري استخدام استراتيجيات التنوع وحسن استخدام التنوع المقدمة من جامعة أبو ظبي فرع العين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.473) وبمعنوية بلغت (20.00) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).
- وجود علاقة ذات ارتباط قوي بين متغيري تطبيق سياسات التنوع وحسن إدارة التنوع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.134) وبمعنوية بلغت (0.403) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات آراء أعضاء هيئة التدريس تجاه إدارة التنوع بين أفراد العينة تبعاً لمتغير (العمر، الجنس، الجنسية، التخصص، المؤهل العلمي، الدرجة العلمية).
- دراسة (المصاروة، 2011) بعنوان أثر إدارة تنوع الموارد البشرية في قطاع التمريض على الالتزام التنظيمي دراسة مقارنة بين المستشفيات العامة والخاصة في مدينة الرياض.
- هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة تنوع الموارد البشرية في القطاع التمريضي على الالتزام التنظيمي للكوادر التمريضية ومقارنة هذا الأثر بين المستشفيات العامة والخاصة العاملة في مدينة الرياض، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستشفيات العامة والخاصة العاملة في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، وتم اختيار ستة مستشفيات كعينة للدراسة واعتمد الباحث على استبانتي تقيس الأولى أبعاد إدارة التنوع والاستبانة الأخرى تقيس مستوى الالتزام التنظيمي للكوادر التمريضية. أهم نتائج الدراسة:
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمدى إدراك وتطبيق إدارة المستشفيات والإدارة التمريضية لإدارة التنوع على الالتزام التنظيمي للكوادر التمريضية في كل من المستشفيات العامة والخاصة.
- وجود إدراك عال لإدارة المستشفيات العامة والخاصة لأبعاد إدارة التنوع وإدارك متوسط للإدارة التمريضية مع عدم وجود فارق ذو دلالة إحصائية بين مدى إدراك إدارة المستشفى والإدارة التمريضية لإدارة التنوع يعزى إلى اختلاف ملكية المستشفيات.
- مستوى الالتزام التنظيمي للكوادر التمريضية في المستشفيات العامة والخاصة متوسط مع عدم وجود فارق ذو دلالة إحصائية بين مستويات الالتزام التنظيمي بين المستشفيات العامة والخاصة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

(Chawawa, 2014) Study: "Diversity management practices in higher education: Evidence from private higher education institutions in Botswana"

- "ممارسات إدارة التنوع في التعليم العالي: أدلة من مؤسسات التعليم العالي الخاصة في بوتسوانا"
- هدفت الدراسة إلى التعرف على التنوع وإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي الخاصة وتناولت الدراسة بعض أبعاد التنوع منها الجنسية واللغة واعتبرت الإعاقة والجنس هما الأكثر قابلية للتطبيق في مجال التعليم العالي الخاص في بوتسوانا، واستخدم الباحث لجمع البيانات استبانة واعتمد على مقياس ليكرت 5 نقاط. أهم نتائج الدراسة:
- غالبية أعضاء مؤسسات التعليم العالي الخاصة لديهم معرفة كافية بمعنى التنوع وإدارة التنوع.
- مؤسسات التعليم العالي الخاصة لديها إدارة فعالة للتنوع من حيث الجنسية والإعاقة والجنس واللغة من خلال تجنيد الموظفين والاختيار والتدريب والتطوير.

(Vashanti, Sai Parimi 2012) Study: "Diversity Management Time for a New Approach in an Organization"

إدارة التنوع كمدخل معاصر لأي مؤسسة

- هدفت الدراسة التعرف على أهمية إدارة التنوع بالنسبة للمؤسسات، وتحديد مفهوم إدارة التنوع، وفوائد تطبيق هذا المدخل، وكذلك تحديد التحديات التي تواجه تطبيق إدارة التنوع، وكشف المبادئ التي يجب مراعاتها لمقابلة تلك التحديات. أهم نتائج الدراسة:

أن هناك مزيداً من أوجه التنوع بين القوى العاملة عن أي وقت مضى، ويتوقع أن يستمر هذا الاتجاه في القرن الواحد والعشرين، مما جعل المديرين في المؤسسات العامة والخاصة يبحثون عن الأساليب المختلفة والمجربة في كيفية التعامل بشكل أكثر فعالية مع زيادة تنوع القوى العاملة، بالرغم من أن هذه عملية شاقة.

حدود البحث:

الحدود المكانية: تم تطبيق البحث في دوائر التربية الرياضية المدرسية في الساحل السوري (اللاذقية وطرطوس)

الحدود الزمانية: تم تطبيق البحث من 2 / 12 / 2019 لغاية 9 / 4 / 2020

الحدود البشرية: العاملون في دوائر التربية الرياضية المدرسية في الساحل السوري (اللاذقية وطرطوس)

الإطار النظري:

مفهوم إدارة تنوع الموارد البشرية:

إن الهدف الأساسي لوجود أي منظمة سواء كانت خدمية أو إنتاجية هو تحقيق ميزة تنافسية وتحقيق أعمق مستويات الأداء، وحتى تصل المنظمة لتحقيق أهدافها فيجب أن تقوم بإدارة تنوع الموارد البشرية. ويعرف تنوع القوى العاملة على أنه "تعدد أوجه التشابه والاختلاف بين العاملين في منشأة ما، التي تجعل كل منهم يمتلك ميزة معينة ويختلف عن الآخرين، فيشكلون مزيجاً متنوعاً في العمر، النوع، الحالة الاجتماعية، المستوى الاجتماعي، الإعاقة، القدرات البدنية، الديانة، الشخصية، الأصول العرقية، اللغة، الخلفية الثقافية، نمط الحياة، تولي المناصب، الوضع والمكانة الوظيفية، التخصص الوظيفي، والموقع الجغرافي. (Zhuwao, 2017) ويعرف (The United Nation development Program, 2005) إدارة التنوع بأنها كل ما يسهم في دمج الأفكار وممارسة التنوع يوماً بعد يوم في كل العمليات الإدارية والأنشطة التعليمية بالمؤسسة وبيئتها، وذلك في جو من الثقة والتقبل والتقدير، ومناقشة القرارات التي ينبغي اتخاذها.

أهمية إدارة التنوع:

من الأمور التي تؤكد على أهمية التنوع وجود معهد لإدارة التنوع في الولايات المتحدة الأمريكية، كذلك هناك العديد من الشركات التي أفردت إدارة للتنوع ووضعتها بالهيكل التنظيمي مثل شركة (IBM) ويرى البعض أن التنوع يعد أصل من أصول المنظمة. (Al-Bashuti, 2013)

وقد بين (Al- Sabbagh, 2011) أن التدريب على كيفية تطبيق إدارة التنوع يساعد على تصحيح المعتقدات الخاطئة بشأن الاختلاف والتنوع، كما يعزز المقدر على التعامل بفاعلية مع النزاعات المتعلقة بالتنوع، ويعزز مقدر الإدارة على الاستفادة منه وتحسين المقدر على التواصل مع الموظفين من مختلف الثقافات، ومن المتوقع زيادة درجة التنوع لقوة العمل في السنوات القادمة مما يفرض تحدياً على إدارة الموارد البشرية، وأن هناك التزامات قانونية واجتماعية وأخلاقية تفرض التنوع على المنظمات.

وترى الباحثة أن إدارة التنوع أصبحت حاجة ملحة في جميع المنظمات الحكومية وغير الحكومية لما لها من دور في نجاح عمل هذه المنظمات كما أنها تعمل على تعزيز روح الإبداع والابتكار لدى العاملين مما يساهم في تحسين أداء الموظف وبالتالي أداء المنظمة ككل.

أبعاد التنوع:

يشير بعض الباحثين أن للتنوع أبعاداً ديموغرافية وأخرى معرفية، تشمل الأبعاد الديموغرافية عوامل متعددة كالنوع، العمر والأصول العرقية، أما الأبعاد المعرفية كالتعليم، الخبرة الوظيفية، القيم، الإدراك، والخصائص الشخصية للفرد داخل مجموعة العمل (Mollel, & Maket, 2015)

كما يمكن تقسيم أبعاد التنوع إلى أولية وثانوية، تتمثل الأبعاد الأولية في العمر، الأصول العرقية، النوع، والقدرات والسمات البدنية؛ والتي تشكل "صورة الذات"، أما الأبعاد الثانوية فتتمثل في الخلفية التعليمية، الموقع الجغرافي، الدخل، الحالة الاجتماعية، المعتقدات الدينية، وخبرات العمل، وهي تؤثر على "تقدير الذات" (Akinnusi, et, 2017)

الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي ما زالت بحاجة إلى المزيد من الاستيعاب كونها قد تتناسب مع منظمة دون أخرى لاختلاف الظروف المحلية أو قد تكوّن مختلفة في المنظمة الواحدة فتصبح غير ملائمة من مرحلة إلى أخرى وذلك لأنها تتضمن قيم وممارسات ترسخت مع الزمن لتشكل أساليب التفكير التي تعمل في ظل مفهوم التحول التدريجي نحو التغيير والتطوير ونتيجة لتلك التحولات أصبح تنوع الموارد البشرية المصدر الاستراتيجي الأقوى والأكثر تأثيراً في حالة تبني المنظمات لإدارة التنوع وعملياتها، ولتعظيم الاستفادة منها وصولاً لتطبيقها وتحقيق أهداف المنظمة. (Yang, 2004)

ويذكر (Shili, 2008) أن الثقافة التنظيمية بشكل عام هي النسيج الاجتماعي الذي يحيط بنا، وهذا النسيج ينسج بواسطة قيمنا ومعتقداتنا، ومثل أي بلد يمتلك ثقافة وطنية خاصة به فإن للمنظمة ثقافة خاصة بها أيضاً، ويتجلى مفهوم الثقافة التنظيمية في الخصائص النموذجية للمنظمة، وبعبارة أخرى، ينبغي اعتبار الثقافة التنظيمية باعتبارها الطريق الصحيح الذي تتم به الأمور أو ينبغي أن يفهم مشاكل المنظمة. ومن المسلم به على نطاق واسع أن يتم تعريف الثقافة التنظيمية على أنها القيم والمعتقدات المتجذرة التي ينقسمها أفراد في المنظمة.

وعرفها (Al-Faraj, 2011) بأنها عبارة عن حالة مستقرة نسبياً من الممارسات السلوكية التي تعيشها المؤسسة جزاء نقل تجارب الأكتية المسيطرة أو الأقلية الضاغطة في المؤسسة، وأفكارهم ومعتقداتهم وقيمهم وحقنها في النظام السائد لتحقيق أهداف محددة، مما يؤثر وبشكل جوهري في ترتيب أولويات العاملين وأسلوب إدارتهم ونظرة المؤسسة إليهم وسلوك المديرين تجاههم ودوافعهم للعمل وكيفية تعاملهم مع المهام التي تتعارض مع القوانين والأنظمة، ومعايير تصنيف المتميزين منهم، فضلاً عن أنماط اتخاذ القرارات، وطرق حل الخلافات والنزاعات الداخلية، وأساليب الاستجابة للبيئة الخارجية.

أهمية الثقافة التنظيمية:

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية كما يلي:

1. تعزيز التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال الاتصال والعمل معاً بفاعلية.
2. تحقيق التكيف بين العاملين في المنظمة، والبيئة الخارجية ذات الصلة.
3. هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها.
4. الثقافة التنظيمية الواضحة والقوية في أي منظمة تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء.

5. العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم بمفردهم أو كما يشاؤون، وإنما في إطار تنظمي واحد.
6. القيام بدور المرشد للأفراد، والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

(Abu Bakr, 2008)

وتضيف الباحثة أن للثقافة التنظيمية تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة فأصبح الكثير من قادة المؤسسات يعطون الأولوية للثقافة التنظيمية كونها من أهم المكونات الأساسية للمنظمة حيث أنها تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير كما أنها تخلق ضغوطاً على الأفراد للمضي قدماً للتفكير والتصرف بطريقة تتسجم وتتناسب معها.

عناصر الثقافة التنظيمية:

تتضمن عناصر الثقافة التنظيمية ما يلي:

1- القيم التنظيمية: هي القيم السائدة في بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، أو الاتفاقات المشتركة بين أعضاء المنظمة الواحدة التي تعمل على توجيه سلوكيات العاملين ضمن الظروف المختلفة. (Al-Sacarna, 2011)

2- المعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال: أهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات بحيث تؤدي إلى قرارات أفضل، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك على تحقيق الأهداف التنظيمية. (Al- Amian, 2005)

3- الأعراف التنظيمية: وهي معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم على اعتبار أنها معايير مفيدة في التنظيم وبيئة العمل، ومن هذه الأعراف: التزام التنظيم بعدم تعيين الأب والأبن في نفس المنظمة، أو الشخص الذي يتزوج بأجنبية لا يسمح له العمل في بعض التنظيمات، ومن الجدير بالذكر هنا أن الأعراف يفترض أن تكون غير مكتوبة وواجبة الاتباع. (Al-Sacarna, 2011)

4- التوقعات التنظيمية: تتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات، يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة، وكذلك تتوقعها المنظمة، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، ومثال ذلك التوقعات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، وبين الزملاء فيما بينهم، والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفر بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد النفسية والاقتصادية. (Al- Amian, 2005)

علاقة إدارة التنوع بالثقافة التنظيمية:

أشارت (Al-Bashuti, 2013) إلى أن التنوع في الموارد البشرية يعد ظاهرة عالمية شائعة حيث يوجد تباين في خصائص العاملين من حيث السن أو الجنس أو العمر أو الجنسية أو الدين أو الانتماءات العرقية أو المناطقية أو المذهبية أو السياسية وغير ذلك من الفروقات التي تعرفها التجمعات البشرية، وهذا من شأنه أن يمكن مديري الإدارات العليا من بناء ثقافة تنظيمية متسامحة تتقبل الآخر وتحترم خصوصياته، إن الفروقات الموجودة بين العاملين تنعكس على سلوكياتهم وتسهم في بناء شخصياتهم وأساليب تفكيرهم لذا يجب مراعاتها وتوظيفها لصالح المنظمة فما من منظمة أو مكان عمل إلا ويعمل فيه عاملون من مختلف الأعمار فهناك شباب وهناك من تخطى الخمسين ومنهم رجال ونساء، ومنهم الأبيض والأسود،... إلخ، كذلك هناك فئة من العاملين حرمت من نعمة يتمتع بها أسوياء العاملين ممن يتمتعون بقابلية بدينية كاملة وهم ذوي الاحتياجات باختلاف درجة اعاقتهم وكل هذا التنوع يحتاج إلى إدارة واعية

تزاوي مشاعر كل فئة وتمنع أي تجاوز على خصوصياتها من ناحية والعمل على دمجهم وخلق نسيج متكامل يزيد من فاعلية الميزة التنافسية من ناحية أخرى.

ويؤكد ذلك (Abu bakr, 2008) من خلال العوامل المحددة للثقافة التنظيمية حيث أشار إلى أن ثقافة المنظمة تتكون وتتشكل من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات وأهمها الصفات الشخصية للأفراد والخصائص الوظيفية ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد وكذلك البناء التنظيمي للمنظمة والمنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق مادية وأدبية.

أهمية إدارة التنوع في دوائر التربية الرياضية المدرسية:

هناك العديد من المبررات التي تؤكد على أهمية تطبيق إدارة التنوع داخل دوائر التربية الرياضية المدرسية وذلك من خلال إشباع الحاجات النفسية للعاملين مثل الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى المبررات الاجتماعية ذلك أن التنوع الاجتماعي لا يمكن أن يدار بالعنف والقسوة بل بالتفاهم وتدوير الزوايا والحوار العميق والمفتوح على كل الحلول والمعالجات بعيداً عن نزعات الغلبة و السجالات التي تبقي الجميع في المربع الأول وهو ما تحتاجه مؤسساتنا المعاصرة في وقتنا الحالي. (Nofal, 2010)

منهجية البحث:

منهج البحث: قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والانسانية ولأنه يناسب طبيعة البحث، حيث أن المنهج الوصفي التحليلي يركز على وصف دقيق لظاهرة أو مشكلة محددة على صورة نوعية أو كمية رقمية بهدف فهم مضمونها، ويعرف المنهج الوصفي التحليلي على أنه أسلوب من أساليب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن موضوع محدد من خلال فترات زمنية محددة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية يتم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية الظاهرة (Obaidat & et, 1999).

أدوات البحث: استخدمت الباحثة الاستبيان المقنن من دراسة (Samarah, 2017) والتي صممت من قبل الباحثة نسرين شاكر رضوان سمارة من أجل قياس واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، ويتكون الاستبيان من قسمين:

القسم الأول ويتضمن إدارة التنوع موزع على 3 مجالات:

المجال الأول: الأبعاد الداخلية الشخصية.

المجال الثاني: الأبعاد الخارجية.

المجال الثالث: الأبعاد التنظيمية.

القسم الثاني ويتضمن الثقافة التنظيمية.

وقامت الباحثة بإجراء الصدق والثبات للاستبيان حيث يقصد بالصدق قياس الاستبيان لما وضع لقياسه بحيث أن يكون الاستبيان شامل لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل بالإضافة الى وضوح الفقرات بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (Al-Jarjawi, 2010) وتم التأكد من صدق الاستبيان بطريقتين:

- الصدق الظاهري (صدق المحكمين): ويستخدم الصدق الظاهري بهدف التأكد من مدى صلاحية الاستبيان وملاءمتها لأغراض الدراسة ويتم ذلك من خلال عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة

والمختصين بالموضوع قيد الدراسة ويطلب منهم إبداء الرأي فيما يتعلق بمدى صدق وصلاحيّة كل فقرة من فقرات الاستبيان ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه ووصف الموضوع الذي أعدت لدراسته كما يطلب منهم إبداء وجهة نظرهم فيما تحويه أداة الدراسة وإدخال التعديلات اللازمة والتي يرونها مناسبة، وبناء عليه تم توزيع الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة وعددهم (6) محكمين من كلية التربية الرياضية وكلية الاقتصاد وكانت النتيجة أنه لم يتم أي تعديلات بالحذف أو التعديل على عبارات الاستبيان.

- صدق الاتساق الداخلي: يعتبر الاتساق الداخلي أهم مقياس من مقاييس صدق الأداة والذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والدرجة الكلية للمجال نفسه والجدول رقم (1) يوضح ذلك:

جدول رقم (1) معاملات ارتباط بيرسون لدرجات كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية:

المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
الأبعاد الشخصية	0.608	0.000
الأبعاد الخارجية	0.639	0.000
الأبعاد التنظيمية	0.318	0.55
الثقافة التنظيمية	0.437	0.007

يتبين من الجدول رقم (1) أن معاملات ارتباط درجات كل مجال من مجالات الدراسة بدرجة الكلية تراوحت بين (0.318 و 0.639) وهي معاملات ارتباط عالية كما أنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000) وهذا يدل على أن المجالات تتمتع بصدق الاتساق الداخلي.

أما بالنسبة للثبات والذي يقصد به درجة اتساق الاستبيان وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة بمعنى أن يعطي الاستبيان قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها (Al-Jarjawi, 2010) وتم استخدام معامل ألفا كرونباخ والذي يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد صحيح بحيث كلما زادت درجة الثبات كلما زادت الثقة في الاستبيان المستخدم (Drost, 2011) والجدول رقم (2) يوضح ذلك:

جدول رقم (2) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان:

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات
0.870	38

يتضح من الجدول رقم (2) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغت (0.870) وهي قيمة مرتفعة وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

واستخدمت الباحثة سلم ليكرت الثلاثي لقياس الاستجابة على فقرات الاستبيان ورقم السلم من (1 - 3) حيث تم استخدام قانون طول الفئة كالتالي:

أعلى قيمة في سلم الاستجابة - أدنى قيمة في سلم الاستجابة مقسمة على عدد الفئات والجدول التالي هو جدول تفسير النتائج:

جدول رقم (3) جدول تفسير النتائج في مقياس ليكرت الثلاثي:

الرأي	المتوسط المرجح
غير موافق او ضعيف (1)	من 1 إلى 1.66
محايد او متوسط (2)	من 1.67 إلى 2.33
موافق او جيد (3)	من 2.34 إلى 3

كما استخدمت الباحثة قانون حجم الأثر (مربع إيتا) لمعرفة تأثير متغيرات (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، المسمى الوظيفي) على الثقافة التنظيمية والجدول رقم (4) يوضح معيار حجم الأثر (Hassan, 2011):

جدول رقم (4) جدول معيار حجم الأثر لقانون مربع إيتا:

مربع إيتا $(n)^2$	تقدير حجم الأثر
$0.059 > (n)^2$	أثر صغير
$0.138 > (n)^2 \geq 0.059$	أثر متوسط
$(n)^2 \geq 0.138$	أثر كبير

مجتمع البحث: العاملين في دوائر التربية الرياضية المدرسية في اللاذقية وطرطوس وعددهم (40) فرد (20) في طرطوس و 20 في اللاذقية).

عينة البحث: هي المجتمع الاحصائي الأصلي ونظراً لصغره تم اخذه بالكامل حيث تم توزيع (40) استمارة على العينة وتم استرداد (37) استمارة فقط أي بنسبة (92.5%) من مجتمع البحث.

خصائص العينة:

اشتملت العينة على الذكور والإناث وتراوحت أعمارهم ما بين (20) إلى (51) سنة ومن حيث التحصيل العلمي تدرجت العينة من حيث الشهادة ما بين الثانوية والدكتوراه ومن حيث المسمى الوظيفي احتوت العينة على الإداريين ورؤساء الشعب ورؤساء دوائر.

النتائج والمناقشة:

عرض النتائج ومناقشتها:

السؤال الأول: ما مستوى الأبعاد الشخصية لإدارة التنوع في دوائر التربية الرياضية المدرسية في الساحل السوري والجدول رقم (5) يظهر ذلك:

جدول رقم (5) التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول إدارة التنوع (الأبعاد الشخصية):

م	العبارة	نعم		الى حد ما		لا		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار			
1	يراعى عند التعيين توافق طبيعة العمل مع السن.	8.1	3	27	10	64.9	24	0.647	1.43	ضعيف
2	يراعى عدم التمييز بين الذكور والإناث عند التعيين في الدائرة.	10.8	4	75.7	28	13.5	5	0.499	1.97	متوسط
3	يؤثر النوع (ذكور، إناث) في توزيع المهام والصلاحيات على الموظفين في الدائرة.	0	0	27	10	73	27	0.450	1.27	ضعيف
4	تمتاز إدارة الدائرة بتعيين نسبة من ذوي الاحتياجات الخاصة بما يتوافق مع طبيعة الوظيفة.	18.9	7	8.1	3	73	27	0.802	1.45	ضعيف
5	تقدم الدائرة الدعم اللازم لتسهيل الحركة والعمل للموظفين من ذوي الاحتياجات الخاصة.	13.5	5	8.1	3	78.4	29	0.715	1.35	ضعيف
6	تراعى الإدارة في الدائرة عدم التمييز بين الموظفين في المعاملة على خلفية الأصل.	75.7	28	10.8	4	13.5	5	0.720	2.62	جيد
7	لا توجد خلافات بين الموظفين على خلفية الأصل.	0	0	62.2	23	37.8	14	0.491	1.62	ضعيف
8	تراعى إدارة الدائرة عدم التمييز بين الموظفين حسب المنطقة الجغرافية التي ينتمي اليها الموظف.	10.8	4	13.5	5	75.7	28	0.675	1.35	ضعيف
9	المنطقة الجغرافية لها أثر في التعامل بين الموظفين وبعضهم البعض	54.1	20	45.9	17	0	0	0.505	1.54	ضعيف
								0.611	1.62	ضعيف

تبين من الجدول رقم (5) أن الدرجة الكلية لبعدها (الأبعاد الشخصية لإدارة التنوع) نال متوسط وقدره (1.62) وانحراف معياري وقدره (0.611).

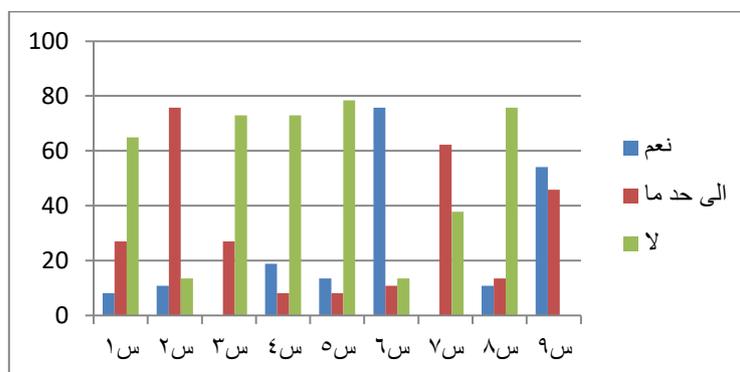
وقد نال بند (تقدم الدائرة الدعم اللازم لتسهيل الحركة والعمل للموظفين من ذوي الاحتياجات الخاصة) متوسط وقدره (1.35) وانحراف معياري وقدره (0.715) على الرغم من وجود المعوقين في الطرف الذي يصارع من أجل الحياة وخاصة في البلدان النامية وهذا ما أكدته الوثيقة الصادرة عن (International Job Organization) والتي أشارت

إلى أن حظوظ الأشخاص ذوو الإعاقة تقل عن حظوظ الأشخاص غير المعوقين في الحصول على العمل وعندما يحصلون على عمل فإنهم على الأرجح يشغلون وظائف متدنية الأجور مع آفاق ترقية ضيقة وظروف عمل سيئة، كما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Omaria, 2014) والتي أشارت إلى أن المشرع الفلسطيني أجاز تعيين ذوي الإعاقة الجسدية في تولي الوظائف العامة حال انعدام التأثير السلبي لإعاقتهم على الوظيفة المراد شغلها.

كما نال بند (يؤثر النوع (ذكور، إناث) في توزيع المهام والصلاحيات على الموظفين في الدائرة). متوسط وقدره (1.27) وانحراف معياري وقدره (0.450) وهذا يشير إلى أن الموظفين في الدوائر يشعرون بأن النوع (ذكور، إناث) ليس له الدور الواضح في توزيع المهام والصلاحيات وكذلك في تولي المناصب الإدارية وبهذا اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Khasawneh, 2016) والتي بينت نتائجها تدني حصة المرأة الوظيفية بالمقارنة مع الذكور العاملين من حيث الفئة الوظيفية العليا وتدني حصة المرأة الوظيفية بالمقارنة مع الذكور العاملين من حيث المستوى الوظيفي في الوظائف العليا والإشرافية، كما اختلفت مع دراسة (Chawawa, 2014) والتي أظهرت فشل مؤسسات التعليم العالي في التصدي لمشكلة عدم التكافؤ كالنساء لا تزال متخلفة في المناصب القيادية.

وقد نال بند (تراعي الإدارة في الدائرة عدم التمييز بين الموظفين في المعاملة على خلفية الأصل). متوسط وقدره (2.62) و انحراف معياري وقدره (0.720) وذلك على الرغم من أن قضية اختلاف الأصل تعد من أهم أبعاد التنوع لدرجة جعلت العديد ينظرون للتنوع على أنه مجرد اختلاف الأصل وهذا ما أشار إليه (Greenberg & Robert, 2004) حيث ذكروا أن تنوع العمالة يثير العديد من المشكلات بالنسبة لإدارة الموارد البشرية وكذلك أثبتت الدراسات أن أغلب المديرين لا يرحبون بالتعامل مع قضية التنوع وفقاً للأصل.

وتؤكد الباحثة أن خصائص الشخصية ومكوناتها تؤثر بشكل مباشر على قدرة الموظف على تقبل التنوع والتعامل معه حيث أن ظروف التنوع في المؤسسات الحكومية من الممكن أن يتعامل معها الأفراد برؤى مختلفة على اختلاف شخصياتهم، وبما أنه لا توجد شخصية مثالية فهذا يؤدي إلى أن تنوع شخصية الموظفين وهو من الأمور المطلوبة في العمل وينبغي على المدراء أن يحققوا التوافق بين أسلوب الإدارة المتبع وبين المهام التي على الموظف القيام بها وأيضاً التركيز على الفروق الموجودة بين الموظفين وهذا يجعل من واجبات إدارة الموارد البشرية اتخاذ العديد من الإجراءات كمرونة ظروف العمل والدوام الجزئي وغيرها من أجل خلق ظروف عمل تجعل الموظفين قادرين على تحقيق رغباتهم وطاقاتهم. انظر الشكل رقم (1)



شكل بياني (1) النسب المئوية لعبارة المحور الأول إدارة التنوع (الأبعاد الشخصية)

السؤال الثاني: ما مستوى الأبعاد الخارجية لإدارة التنوع في دوائر التربية الرياضية المدرسية في الساحل السوري والجدول رقم (6) يظهر ذلك:

جدول رقم (6) التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني إدارة التنوع (الأبعاد الخارجية):

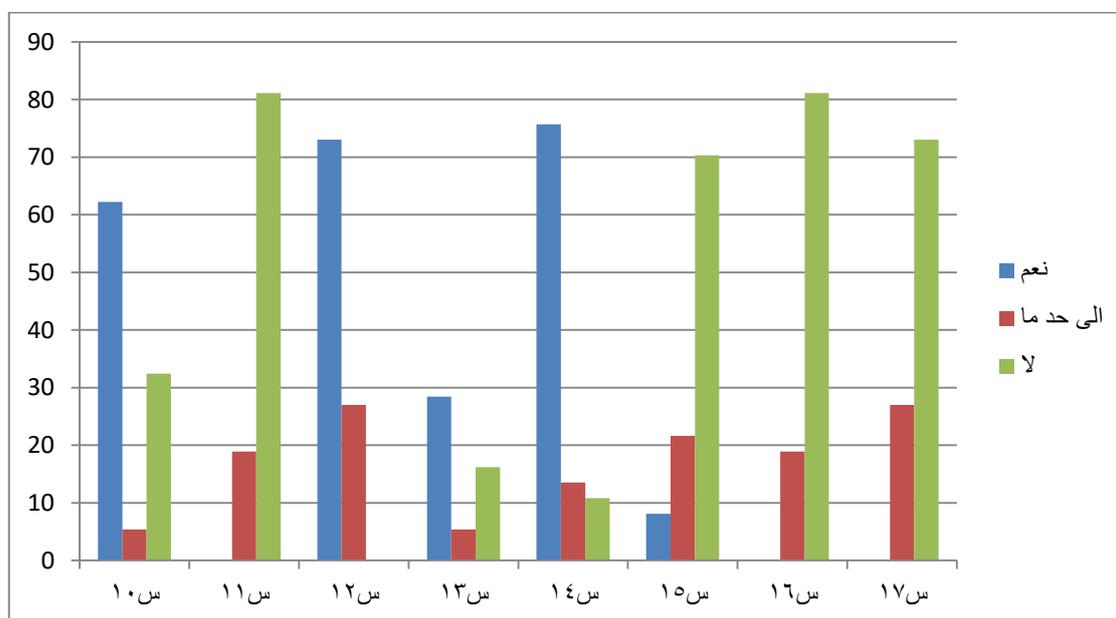
م	العبرة	نعم		الى حد ما		لا		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%			
10	يؤثر محل الإقامة على سلوك وقيم وثقافات العاملين.	23	62.2	2	5.4	12	32.4	0.505	2.29	متوسط
11	تتبنى إدارة الدائرة نظام حوافز ومكافآت مناسب يشجع على الابتكار والتميز.	0	0	7	18.9	30	81.1	0.397	1.18	ضعيف
12	يمكن أن تترك عمك في الدائرة وتنتقل لعمل آخر فقط لمجرد التغيير.	27	73	10	27	0	0	0.450	1.72	متوسط
13	تشعر بالضجر من بعض العادات الشخصية لزملائك في العمل.	79	28.4	2	5.4	6	16.2	0.758	2.62	جيد
14	أعتقد في حالة وجود موظفين من ديانات مختلفة لن يكون هناك تمييز ضدهم.	28	75.7	5	13.5	4	10.8	0.675	2.64	جيد
15	تتناسب طبيعة عملي مع مؤهلي العلمي.	3	8.1	8	21.6	26	70.3	0.639	1.37	ضعيف
16	يؤخذ في الاعتبار عند التدرج الوظيفي الخلفية التعليمية والخبرة العملية.	0	0	7	18.9	30	81.1	0.397	1.18	ضعيف
17	تمنح الدائرة تسهيلات كافية للموظفين لرعاية أطفالهم.	0	0	10	27	27	73	0.450	1.27	ضعيف
الدرجة الكلية								0.533	1.78	متوسط

يتبين من الجدول رقم (6) أن الدرجة الكلية لبعدها (الأبعاد الخارجية لإدارة التنوع) نال متوسط وقدره (1.78) وانحراف معياري وقدره (0.533).

وقد نال بند (يؤخذ في الاعتبار عند التدرج الوظيفي الخلفية التعليمية والخبرة العملية) متوسط وقدره (1.18) وانحراف معياري وقدره (0.397) على الرغم من أهمية معيار الحالة العلمية للموظفين أثناء التعيين أو الترقية الوظيفية في اختيار الشخص المناسب لشغل وظيفة معينة وهذا ما اتفقت معه دراسة (Al-Astal, 2009) التي أشارت إلى عدم وجود المؤهلات العلمية والخبرات العلمية المطلوبة في موظفي المؤسسة للتعيين وهذا يعود إلى خلل عام في أيدي المسؤولين والإدارة العليا والقائمين على التعيين في المؤسسة وعدم إعطاء الأولوية في المؤسسة للأقدمية وأداء الموظفين وذلك يعزى إلى أن سياسة الترقية تتم على خلفية الوساطة والمحسوبية السياسية والفئوية وليس على حساب الاعتبارات المهنية.

كما نال بند (تتبنى إدارة الدائرة نظام حوافز ومكافآت مناسب يشجع على الابتكار والتميز.) متوسط وقدره (1.18) وانحراف معياري وقدره (0.397) على الرغم من أن الحوافز لها الدور الكبير الذي يجعل العاملين يقدمون أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما أكدته دراسة (Al-Aksh, 2007) والتي أشارت إلى أن نظام المكافآت غير فاعل وممتدني ومعظم الموظفين ليس لديهم علم بنظام المكافآت، وكذلك اتفقت مع نتائج دراسة (Gana, Bababe, 2011) والتي أشارت إلى أن معظم سياسات التحفيز في الشركة لم تكن كافية لتلبية احتياجات العمال بل إنها لم تكن ذات صلة باحتياجاتهم.

وتؤكد الباحثة أن الأبعاد الخارجية المتمثلة بمجموعة من العوامل التي تؤثر في تكوينها ووجودها تأثيراً مباشراً على العمل في المنظمات وذلك بسبب التغيير الاجتماعي والثقافي الذي يمر به المجتمع وانعكاساته على النسيج المجتمعي وثقافته وهذا ما أكدته دراسة (Assaf, 2015) ودراسة (Abbas, 2015). انظر الشكل رقم (2)



شكل بياني (2) النسب المئوية لعبارات المحور الثاني إدارة التنوع (الأبعاد الخارجية)

السؤال الثالث: ما مستوى الأبعاد التنظيمية لإدارة التنوع في دوائر التربية الرياضية المدرسية في الساحل السوري والجدول رقم (7) يظهر ذلك:

جدول رقم (7) التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثالث إدارة التنوع (الأبعاد التنظيمية):

م	العبارة	نعم		الى حد ما		لا		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار			
18	يتفاوت العاملون في مكانتهم الاجتماعية وفقاً للمستوى الوظيفي.	75.7	28	24.3	9	0	0	0.434	2.75	جيد
19	تقوم إدارة الدائرة بإدارة التخصصات العلمية المختلفة بكفاءة وفاعلية.	67.6	25	32.4	12	0	0	0.474	2.67	جيد
20	أخشى الاختلاف مع أعضاء في مجموعات أخرى خوفاً من أن يطلق علي متحيزاً	78.4	29	21.6	8	0	0	0.417	2.78	جيد
21	تراعي إدارة الدائرة في التدرج الوظيفي الأقدمية في التعيين.	21.6	8	5.4	2	73	27	0.837	1.48	ضعيف
22	يعتبر موضوع التنوع في الموارد البشرية قضية غالباً ما يتم تجاهلها في الدائرة.	81.1	30	13.5	5	5.4	2	0.548	2.75	جيد
23	يساهم الانتماء إلى نقابات متخصصة في خلق تنوع في قوة العمل.	78.4	29	21.6	8	0	0	0.417	2.78	جيد
24	تقوم إدارة الدائرة بتحقيق التنوع في القوى العاملة وتقديم الدعم المناسب له.	0	0	21.6	8	78.4	29	0.417	1.21	ضعيف
25	يمكن لإدارة الدائرة فهم خصائص وثقافات الأفراد للتعامل معها بكفاءة.	10.8	4	51.4	19	37.8	14	0.651	1.72	متوسط
26	تشجع إدارة الدائرة جميع الموظفين على إظهار مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم بغض النظر عن انتماءاتهم.	0	0	32.4	12	67.6	25	0.474	1.32	ضعيف
27	ترحب إدارة الدائرة بالاختلافات العديدة التي تميز العاملين لتستفيد منها في تحسين الأداء.	5.4	2	13.5	5	81.1	30	0.548	1.24	ضعيف
الدرجة الكلية										
								0.521	2.07	متوسط

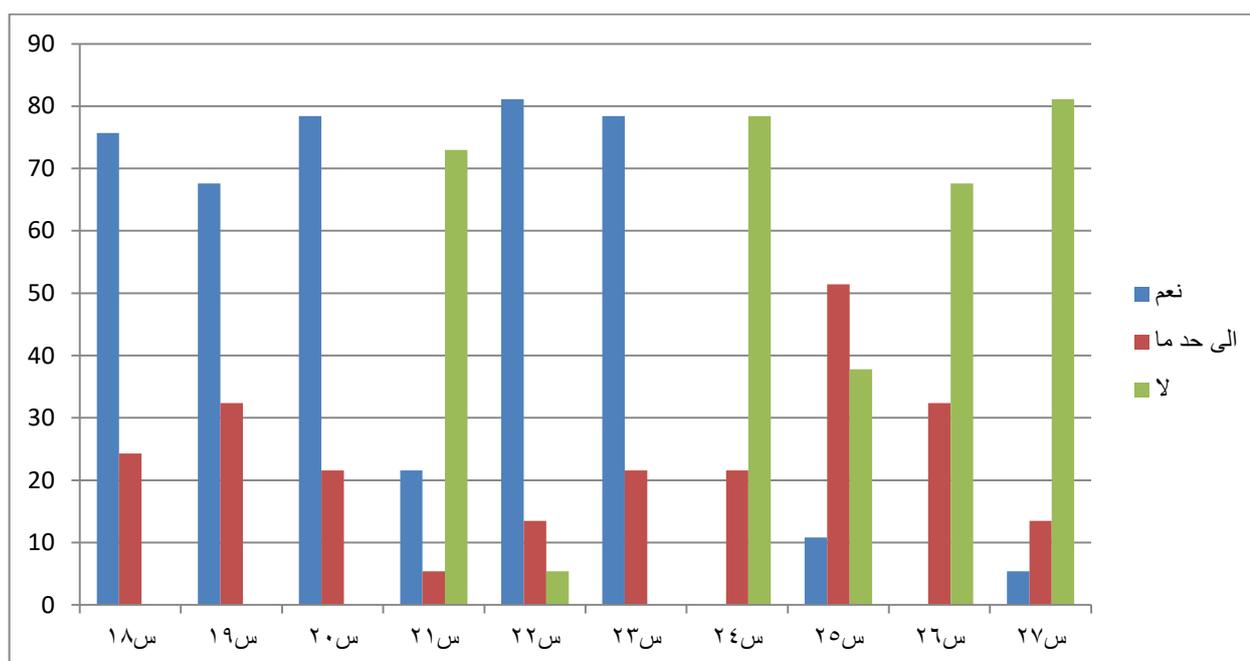
يتبين من الجدول رقم (7) أن الدرجة الكلية لبعده (الأبعاد التنظيمية لإدارة التنوع) نال متوسط وقدره (2.07) وانحراف معياري وقدره (0.521).

نال بند (ترحب إدارة الدائرة بالاختلافات العديدة التي تميز العاملين لتستفيد منها في تحسين الأداء) متوسط وقدره (1.24) وانحراف معياري وقدره (0.548) بالرغم من أن الجهود المبذولة في هذا القرن ترمي إلى الاعتراف بالاختلافات الثقافية وغير الثقافية وقبولها في محاولة إيجاد بديل إداري ناجح بدلاً من النهج التقليدي الذي اعتمد استراتيجية الذوبان أو ما يسمى (بوتقة الانصهار) لاستيعاب الأقليات وذلك في محاولة لتحقيق المساواة بين الجنسين في التوظيف والتقييم والترقية وبذلك اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Chawawa, 2014) والتي أكدت أن

مؤسسات التعليم العالي لديها إدارة فعالة للتنوع والاختلافات من حيث الجنسية والاعاقة والجنس واللغة من خلال تجنيد الموظفين والاختيار والتدريب والتطوير .

كما نال بند (يعتبر موضوع التنوع في الموارد البشرية قضية غالباً ما يتم تجاهلها في الدائرة). متوسط وقدره (2.75) وانحراف معياري وقدره (0.548) بالرغم من أن أي منظمة تستطيع من خلال التنوع في مواردها البشرية أن تزداد قدراتها على جذب الموارد البشرية الجيدة لديها بالإضافة إلى زيادة قدرتها على الابداع والابتكار وقدرتها على حل المشاكل وبذلك اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Al-tabbal, 2011) والتي أكدت على أن التركيز على أهمية ودور الموارد البشرية كسلاح تنافسي قوي في ظل المنافسة العالمية الشرسة جعل القادة والمديرين وأصحاب الأعمال يغيرون نظرتهم إلى الموارد البشرية في المنظمات من مجرد مستخدمين الى شركاء والنظر اليهم كأصول استراتيجية هامة تزيد قيمتها عن الأصول الرأسمالية الأخرى في منظمات الأعمال.

وترى الباحثة أن الإدارة لا تسعى إلى الاهتمام بتطوير كفاءات العاملين لمحاولة إيجاد قوة أكبر من المجموعات المتجانسة التي تتفاعل مع بعضها ومع البيئة الخارجية بالإضافة إلى أن الإدارة لا تدرك أهمية وضع خطط التدريب المناسبة لتطوير مهارات الموظفين وتنمية مستوياتهم بما يخدم أهداف العمل. انظر الشكل رقم (3)



شكل بياني (3) النسب المئوية لعبارة المحور الثالث إدارة التنوع (الأبعاد التنظيمية)

تحليل فقرات إدارة التنوع (الأبعاد الشخصية، الأبعاد الخارجية، الأبعاد التنظيمية):
تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع فقرات إدارة التنوع في دوائر التربية الرياضية في الساحل السوري بأبعاده الثلاثة والجدول رقم (8) يظهر ذلك:

جدول رقم (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد إدارة التنوع الثلاثة:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
0.611	1.62	الأبعاد الشخصية
0.533	1.78	الأبعاد الخارجية
0.521	2.07	الأبعاد التنظيمية
0.555	1.82	إدارة التنوع في الدوائر

يتبين من الجدول رقم (8) أن الدرجة الكلية لأبعاد إدارة التنوع في دوائر التربية الرياضية المدرسية نال متوسط وقدره (1.82) وانحراف معياري وقدره (0.555).

وانتقلت نتائج هذا البحث مع دراسة (Starlene & Kimberly, 2011) حيث بينت عدم وضوح مفهوم التنوع وهو ما يؤدي إلى بعض المشاكل الواضحة في تحديد تعريف التنوع من أجل الممارسة، كما أنها اختلفت مع بعض الدراسات كدراسة (Olsen & Martins, 2012) والتي بينت وجود اهتمام كبير للبرامج والاعتبارات السياسية في تعزيز التفاعل الهادف والفعال بين الأفراد والمجموعات، وأيضاً اختلفت مع دراسة (Vermeullen, 2011) والتي أظهرت أن سياسة إدارة التنوع تخلق نوعاً من المساواة بين مؤسسات التعليم العالي في أفريقيا كما أنها تمتاز باستقلال وحرية أكاديمية. وتعزو الباحثة ذلك إلى قلة حرص إدارة دوائر التربية الرياضية في الساحل السوري على تطبيق إدارة التنوع وعدم امتلاكهم للأساليب المختلفة للتعامل مع الموظفين بالرغم من اختلاف شخصياتهم وصفاتهم واعتمادها فقط على الأساليب التقليدية وعدم استغلال التنوع الحاصل بين الموظفين من حيث الثقافات المختلفة التي تشكلت نتيجة الدراسة أو الاختلاط مع البيئات المختلفة من أجل النهوض بالعمل وتحسين المكتسبات الثقافية، وكذلك عدم الاهتمام بوضع سياسات واضحة من أجل الاستفادة من تنوع الموارد البشرية في الدائرة والتي من شأنها الحصول على مزايا عديدة من تنوع قوة العمل.

السؤال الرابع: ما مستوى الثقافة التنظيمية في دوائر التربية الرياضية المدرسية في الساحل السوري والجدول رقم (9) يظهر ذلك:

جدول رقم (9) التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعببارات المحور الرابع (الثقافة التنظيمية في الدائرة):

م	العبارة	نعم		الى حد ما		لا		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار			
28	تتعرف إدارة الدائرة إلى ميول الموظفين ورغباتهم واتجاهاتهم التي تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.	0	0	21.6	8	78.4	29	0.417	1.21	ضعيف
29	تبدل إدارة الدائرة جهوداً كبيرة في تطوير قدرات الموظفين بالدائرة من أجل تحقيق أكبر درجة من الكفاءة.	2	5.4	10.8	4	83.3	31	0.534	1.21	ضعيف
30	يحافظ الموظفون على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام.	2	5.4	35.1	13	59.5	22	0.605	1.45	ضعيف
31	يوجد قناعات مشتركة لدى الموظفين في الدائرة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.	24	64.9	35.1	13	0	0	0.483	2.64	جيد
32	تستثمر إدارة الدائرة الطاقات والقدرات الكامنة لدى الموظفين بإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات.	0	0	18.9	7	81.1	30	0.397	1.18	ضعيف
33	يعتقد الموظفون بأن ثقافة المنظمة تساعد في إنجاز المهام والواجبات بالجودة والكفاءة المطلوبة.	0	0	40.5	15	59.5	22	0.497	1.40	ضعيف
34	تتمثل الأعراف السائدة بين الموظفين في التكيف مع كافة المستجدات والتطورات في بيئة العمل.	5	13.5	8.1	3	78.4	29	0.715	1.35	ضعيف
35	تساعد الأعراف السائدة بين الموظفين على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار والتحدي وفتح آفاق جديدة أمام تطوير أساليب إنجاز العمل.	0	0	16.2	6	83.3	31	0.373	1.16	ضعيف
36	تحرص إدارة الدائرة على تزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لتطوير استخدامهم للأساليب الحديثة.	2	5.4	5.4	2	89.2	33	0.500	1.16	ضعيف
37	تسعى إدارة الدائرة دوماً لتلبية ما يتوقعه الموظف من الحوافز والمكافآت.	0	0	8.1	3	91.9	34	0.276	1.08	ضعيف
38	تعمل إدارة الدائرة على توافق قيم الموظفين مع قيمها.	0	0	51.4	19	48.6	18	0.506	1.51	ضعيف
	الدرجة الكلية									
								0.482	1.39	ضعيف

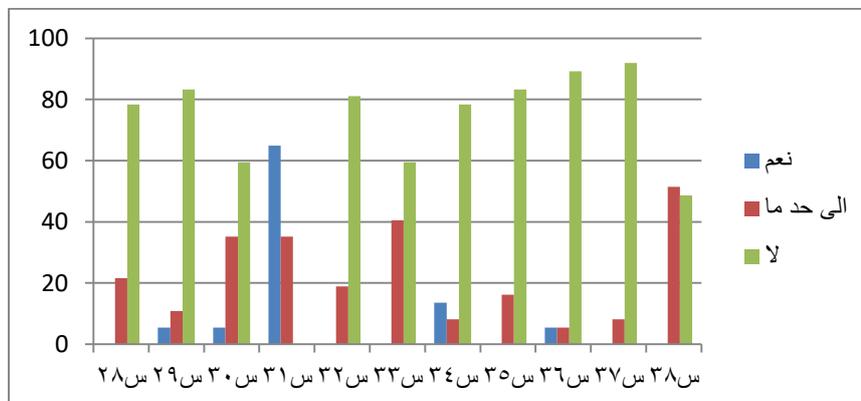
يتبين من الجدول رقم (9) أن الدرجة الكلية لبعدها (الثقافة التنظيمية في الدائرة) قد نال متوسط وقدره (1.39) وانحراف معياري وقدره (0.482).

ونال بند (تحرص إدارة الدائرة على تزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لتطوير استخدامهم للأساليب الحديثة). متوسط وقدره (1.16) وانحراف معياري وقدره (0.500) على الرغم من أن هذه المعلومات من شأنها تطوير استخدامهم للأساليب الحديثة للعمل الإداري بالرغم من أن تنمية وتطوير الموارد البشرية يؤثر بشكل كبير على أداء ونمو المنظمات ومن الضروري صياغة استراتيجية لاستخدام وتطوير الموارد البشرية والتي تأخذ في اعتبارها حقائق تكنولوجيا المعلومات وتداعياتها المستقبلية وتنمية أساليب متطورة للتعامل مع المورد البشري، وهذا ما أكدته (Omar, 2011) الذي أشار إلى أن التطوير التنظيمي يستهدف إحداث تغييرات عديدة للتكيف مع المتغيرات أو المستجدات في التكنولوجيا لمواجهة تحديات جديدة في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية.

وبذلك اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Mouglekh, 2010) والتي أكدت على أن التطوير الإداري يمنح الأفراد العاملين كفاءات ومهارات ومعارف عالية لا بد من تزويدهم بها من أجل التماسي مع التكنولوجيا الحديثة والعصرية. كما نال بند (تسعى إدارة الدائرة دوماً لتلبية ما يتوقعه الموظف من الحوافز والمكافآت). متوسط وقدره (1.08) وانحراف معياري وقدره (0.276) بالرغم من دور الحوافز الكبير في تحسين أداء الموظفين ورفع سوية العمل لأن الموظف يشعر أن هناك تقدير للجهود التي يبذلها، وهذا ما اتفقت معه نتائج دراسة (Hohi, 2015) والتي بينت أن إدارة الجامعة لا تسعى لتلبية ما يتوقعه الموظف من علاوات وحوافز ومكافآت.

وتؤكد الباحثة أن هناك ضعف واضح من قبل الإدارة في الاهتمام بالثقافة التنظيمية الخاصة بها وتعزو ذلك إلى أن الأزمة التي تمر بها بلادنا منذ سنوات كان وما زال لها التأثير القوي والسلبى على الثقافة التنظيمية في كافة المؤسسات من ناحية بالإضافة إلى ضعف اهتمام دوائر التربية الرياضية بالثقافة التنظيمية وعدم محاولتها لتطويرها أو تعزيزها كان له الجانب السلبى من ناحية أخرى، واتفقت بذلك مع دراسة (Bodib, 2014) التي أجريت على شركة بيبسي في الجزائر وجود ضعف في الثقافة التنظيمية والذي يقف عائقاً أمام التغيير التنظيمي.

كما اختلفت مع نتائج دراسة (Sadiki, 2013) والتي أظهرت وجود موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على توفر الثقافة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة، وكذلك اختلفت مع دراسة (Mohamed & Morsi, 2012) والتي أظهرت اتفاق معظم أفراد العينة على توفر الثقافة التنظيمية في جامعة أسيوط بشكل مرتفع. انظر الشكل رقم (5)



شكل بياني (5) النسب المئوية لعبارات المحور الرابع (الثقافة التنظيمية في الدائرة)

سادساً: اختبار الفرضية الأولى: تؤثر إدارة التنوع على الثقافة التنظيمية في دائرة التربية الرياضية المدرسية في الساحل السوري بشكل إيجابي والجدول رقم (10) يوضح ذلك:

جدول رقم (10) تحليل الانحدار الخطي:

المتغير التابع	المتغير المستقل	ر	ر ²	قيمة F	دلالة F	بيتا	قيمة T	دلالة T
الثقافة التنظيمية	إدارة التنوع	0.632	0.39	22.256	0.000	1.052	4.718	0.000

من أجل معرفة أثر إدارة التنوع على الثقافة التنظيمية تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط والذي اعتبر متغير إدارة التنوع (المحور الأول والثاني والثالث) كمتغيرات تفسيرية ومتغير الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل، وأظهرت النتائج أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة F البالغة (22.256) بدلالة (0.00) وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.05) وهي تفسر (39 %) من البيانات وذلك حسب معامل التحديد (ر) (0.39). كما جاءت قيمة بيتا (1.052) والتي توضح العلاقة بين إدارة التنوع والثقافة التنظيمية وهي ذات دلالة إحصائية وذلك من خلال قيمة T 4.718 والدلالة الإحصائية (0.000) ويعني ذلك أنه كلما تحسنت إدارة التنوع بمقدار واحد تحسن الثقافة التنظيمية بمقدار (1.052) وحدة، وهذا يعني قبول الفرضية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن هذه الدراسة تناولت أثر أبعاد التنوع على الثقافة التنظيمية في دوائر التربية الرياضية المدرسية في الساحل السوري وأن غالبية الموظفين يمتلكون نفس التوجهات والمعتقدات، وعلى الرغم من أن المجتمع السوري مرّ بالكثير من التغيرات الاجتماعية والثقافية إلا أن هذا التغير لم يؤثر على الثقافة التنظيمية في دوائر التربية الرياضية المدرسية كما أن الأبعاد الداخلية والخارجية للتنوع تعتبر مكونات ثانوية لشخصية الموظفين العاكسة لتوجهاته وثقافته وهي بنفس الوقت مكوناً أساسياً من مكونات الثقافة التنظيمية لذلك يجب على الإدارة في دوائر التربية الرياضية المدرسية في الساحل السوري زيادة الاهتمام بالأبعاد المذكورة وذلك من أجل تعزيز الثقافة التنظيمية لدى العاملين في هذه الدوائر، وانفتحت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Barbosa & Cabral, 2007) والتي أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التنوع على ثقافة المنظمة في إحدى الجامعات البرتغالية.

ولمعرفة حجم الأثر لكل من متغيرات (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، المسمى الوظيفي) على الثقافة التنظيمية تم حساب مربع بيتا والجدول رقم (11) يوضح ذلك:

جدول رقم (11) حجم الأثر متغيرات (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، المسمى الوظيفي) على الثقافة التنظيمية:

المتغير	الأثر ² (n)	حجم الأثر
تأثير الجنس	0.110	متوسط
تأثير العمر	0.125	متوسط
تأثير التحصيل العلمي	0.109	متوسط
تأثير المسمى الوظيفي	0.110	متوسط

يتبين من الجدول رقم (11) أن قيم إيتا للمتغيرات المستقلة (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، المسمى الوظيفي) والادارة التنظيمية أنها تقع في المدى الثاني مما يدل على ان حجم اثر هذه المتغيرات على الثقافة التنظيمية كان متوسطاً.

سابعاً: اختبار الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه واقع إدارة التنوع وأثره على الثقافة التنظيمية في دوائر التربية الرياضية المدرسية في الساحل السوري تبعاً لمتغير (الجنس) والجدول رقم (12) يوضح ذلك:

جدول رقم (12) الفروق بين متوسط درجات عينة البحث تبعاً لمتغير الجنس:

القرار	الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية Sig	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس
دال	0.05	0.304	1.090	0.108	1.74	ذكر
				0.893	1.78	انثى

يبين الجدول رقم (12) أن القيمة الاحتمالية sig المقابلة لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 حيث كانت قيمة sig 0.304 وبذلك يمكن الاستنتاج أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث حول هذه المجالات تعزى الى متغير الجنس.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن أفراد عينة البحث لديهم رؤية مشتركة عن واقع إدارة التنوع وأثره على الثقافة التنظيمية سواء كان الجنس ذكر أم أنثى فهم يعملون في بيئة تنظيمية متشابهة من حيث الخصائص وهي دائرة التربية الرياضية المدرسية وبالتالي فهم يخضعون لنفس قانون العمل الذي يحكم عمل الدائرة والوظائف العامة (قانون العاملين في الدولة)، مما يؤكد على أن الجنس لا يؤثر على اختلاف رؤية الأفراد قيد الدراسة حول واقع إدارة التنوع وأثره على الثقافة التنظيمية في دوائر التربية الرياضية المدرسية في الساحل السوري، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Patrick & Kumar, 2012) والتي أشارت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس في القدرة على التعامل مع التنوع في شركات تكنولوجيا المعلومات في الهند، بينما اختلفت هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Maina & Onsongo, 2013) والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المفحوصين حول تأثير التنوع في مكان العمل في المنظمات تعزى إلى متغير الجنس.

ثامناً: اختبار الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه واقع إدارة التنوع وأثره على الثقافة التنظيمية في دوائر التربية الرياضية المدرسية في الساحل السوري تبعاً لمتغير (العمر) والجدول رقم (13) يوضح ذلك:

جدول رقم (13) الفروق بين متوسط درجات عينة البحث تبعاً لمتغير العمر:

العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	القيمة الاحتمالية Sig	الدلالة الإحصائية	القرار
من 20 الى 30	1.81	0.372	0.249	0.861	0.05	دال
من 31 الى 40	1.77	0.131				
من 41 الى 50	1.75	0.701				
51 فأكثر	1.76	0.114				

يبين الجدول رقم (13) أن القيمة الاحتمالية sig المقابلة لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 حيث كانت قيمة sig 0.861 وبذلك يمكن الاستنتاج أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث حول هذه المجالات تعزى الى متغير العمر.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن أفراد عينة البحث لديهم رؤية مشتركة عن واقع إدارة التنوع وأثره على الثقافة التنظيمية بغض النظر عن عمره حيث أن تنوع الموارد البشرية على اختلافها يعد مظهراً إدارياً يتعلق بمدى قدرة الفرد على الاستجابة لمواقف العمل المختلفة حسب ما يدركه تبعاً لاعتقاداته وأفكاره سواء كانت على صعيد العمل أو على صعيد حياته الشخصية وهي التي تؤثر على إدراك هذا التنوع دون التقيد بعمر محدد، وهذا يبين أن الفئة العمرية لا تؤثر في رؤية أفراد الدراسة حول واقع إدارة التنوع وأثره على الثقافة التنظيمية، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Al-Bashuti, 2013) والتي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المفحوصين حول زيادة فاعلية إدارة تنوع الموارد البشرية تعزى لمتغير العمر.

تاسعاً: اختبار الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه واقع إدارة التنوع وأثره على الثقافة التنظيمية في دوائر التربية الرياضية المدرسية في الساحل السوري تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي) والجدول رقم (14) يوضح ذلك:

جدول رقم (14) الفروق بين متوسط درجات عينة البحث تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	القيمة الاحتمالية Sig	الدلالة الإحصائية	القرار
دكتوراه	1.84	-----	0.317	0.864	0.05	دال
ماجستير	1.78	0.526				
إجازة	1.78	0.130				
معهد	1.75	0.741				
ثانوي	1.74	0.139				

يبين الجدول رقم (14) أن القيمة الاحتمالية sig المقابلة لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 حيث كانت قيمة sig 0.864 وبذلك يمكن الاستنتاج أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث حول هذه المجالات تعزى الى متغير المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن أفراد عينة البحث لديهم رؤية مشتركة عن واقع إدارة التنوع وأثره على الثقافة التنظيمية مهما كان مؤهله العلمي حيث أن الممارسات الإدارية التي تمارسها دوائر التربية الرياضية المدرسية في الساحل السوري

متشابهة من حيث المؤهل العملي والتي تتعلق بالترقيات الوظيفية وبالتالي فإن المؤهل العلمي لا يؤثر على رؤية أفراد الدراسة حول واقع إدارة التنوع وأثره على الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وانفتحت بذلك نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Sadiki, 2013) والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المفحوصين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في حين اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Al-Bashuti, 2013) والتي أظهرت وجود اختلافات بين إجابات المفحوصين حول زيادة فاعلية إدارة التنوع تعزى لمتغير المؤهل العلمي. عاشرًا: اختبار الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه واقع إدارة التنوع وأثره على الثقافة التنظيمية في دوائر التربية الرياضية المدرسية في الساحل السوري تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي) والجدول رقم (15) يوضح ذلك:

جدول رقم (15) الفروق بين متوسط درجات عينة البحث تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي:

المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	القيمة الاحتمالية Sig	الدلالة الإحصائية	القرار
رئيس دائرة	1.84	-----	0.495	0.688	0.05	دال
رئيس شعبة	1.74	0.526				
مشرف	1.77	0.967				
إداري	1.74	0.108				

يبين الجدول رقم (15) أن القيمة الاحتمالية sig المقابلة لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 حيث كانت قيمة sig 0.688 وبذلك يمكن الاستنتاج أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث حول هذه المجالات تعزى الى متغير المسمى الوظيفي.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن أفراد عينة البحث لديهم رؤية مشتركة عن واقع إدارة التنوع وأثره على الثقافة التنظيمية مهما اختلف المسمى الوظيفي لهم حيث أن المسمى الوظيفي الذي يحمله الموظفون في دوائر التربية الرياضية المدرسية في الساحل السوري لم يؤثر على استجاباتهم لواقع إدارة التنوع وأثره على الثقافة التنظيمية وجعل رؤيتهم واحدة لهذين المفهومين، وانفتحت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Barbosa & Cabral, 2007) والتي أشارت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المركز الوظيفي حول إدارة التنوع في المنظمات الأكاديمية وثقافة المنظمة.

الاستنتاجات والتوصيات:

أظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- 1- لا يؤثر النوع (ذكر، أنثى) في توزيع المهام والصلاحيات بين الموظفين في دوائر التربية الرياضية المدرسية في الساحل السوري.
- 2- إدارة دوائر التربية الرياضية المدرسية في الساحل السوري لا تتحيز في المعاملة بين الموظفين على خلفية الأصل.
- 3- نظام المكافآت والحوافز في الدوائر غير فعال وغير موجود.
- 4- الخبرة العملية والعلمية غير مهمة ولا تؤخذ بالاعتبار من قبل الإدارة بالنسبة لموضوع التدرج الوظيفي.

- 5- لا تستفيد الدوائر من الاختلافات المميزة للموظفين في تحسين الأداء.
- 6- لا يوجد اهتمام من قبل إدارة الدوائر من أجل تطوير العمل الإداري نظراً لعدم قيامها بتدريب الموظفين وتزويدهم بكل ما هو جديد في مجال العمل.

المقترحات:

بعد استعراض نتائج البحث تقترح الباحثة ما يأتي:

- 1- الاهتمام بموضوع تنوع الموارد البشرية بكافة أبعاده من خلال معرفة ميزاته وعيوبه ليتم اعتماد برامج لإدارة هذا التنوع بشكل فعال.
- 2- نشر ثقافة التنوع والاختلاف بين الموارد البشرية في الدوائر.
- 3- أن تتبنى إدارة الدوائر نظام مكافآت فعال من أجل تشجيع الموظفين على الإبداع في الأداء.
- 4- تشجيع الموظفين على الالتحاق بدورات تدريبية من أجل تطوير قدراتهم وتحسين أدائهم الوظيفي.
- 5- تعزيز توقعات الموظفين المميزين من خلال اهتمام الإدارة بتشجيعهم والاستفادة من مميزاتهم وقدراتهم بما يسهم في رفع جودة العمل الإداري.

References:

1. Abbas, Muhammad Ali. *Culture of social tolerance in the Gaza Strip from the point of view of students of the Open University of Jerusalem*, Paper presented to the Gaza Strip Conference on Reality and Prospects for the Future, Al-Azhar University, Gaza, 2015, p 16.
2. Abu Bakr, Mustafa Mahmoud. *Human resources management competitive advantage portal*. First edition, University House, Cairo, 2008, p124 -154.
3. Ahmed, Kamal Abdel Wahab. A descriptive study of the application of the EU model of diversity management and the possibility of benefiting from it in the management of Arab higher education institutions, *Journal of Education*, 2014, 17(50), P 57-82.
4. Aigare, A., Koyumdzhieva, T., & Thomas, P. L. *Diversity Management in Higher Education Institutions: Key Motivators*, 2011, p235.
5. Akinnusi, D. M., Sonubi, O. O. and Oyewunmi, A. E. *Fostering Effective Workforce Diversity Management in Nigerian Organizations: The Challenge of Human Resource Management*, *International Review of Management and Marketing*, Vol. 7, Issue 2, Mersin- Turkey, 2017 pp. 108-116.
6. Al aksh, Alaa. *Incentives and Rewards System and Its Impact on Improving Job Performance in the Ministries of Philosophical Authority in the Gaza Strip*, Unpublished Master's Thesis, Islamic University, Palestine, 2007, p 137.
7. Al Amian, Muhammad. *Organizational Behavior in Business Organizations*, Third Edition, Wael Publishing House, Amman, 2005, p45.
8. Al-Astal, Malakeh Muhammad. *The effectiveness of job descriptions and its impact on understanding the shortcomings of administrative management applied to PLC staff in the Gaza Strip and Ramallah*, unpublished Master's degree in Business Administration, Business School, Department of Business Administration, Islamic University, Gaza, 2009, p123.
9. Al-Ameri, Saleh Midi. *Bestuur van die diversiteit van die algemene mag in groot maatskappye*, 2016, date of view 2/3/2020.

10. Al-Bashuti, Rehab Mohamed Lotfi. *The role of organizational culture in increasing the effectiveness of human resources diversity field study*, Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies, Volume 4, 2013, p1-2.
11. Al-Faraj, Osama. *A proposed model of the characteristics of the regulatory culture suitable for public sector institutions in Syria*, Damascus University Journal of Economic and Legal Sciences, Issue 27, Damascus, 2011, p155-184.
12. Al-Jarjawi, Ziad. *Methodological rules for the construction of the questionnaire*. i. 2. Palestine: Sons of Al-Jarh Press, 2011, p 75.
13. Al-Masarawa, Ali Mohammed Ahmed. *The impact of the Department of Human Resources Diversity in the nursing sector on organizational commitment: a comparative study*, an unpublished master's thesis, Arab University of Oman, Oman, 2011, p156.
14. Al-Sabbagh, Ayham. *Diversity management, viable solutions for everyday life*, first edition, Al-Abykan Publishing, Riyadh, 2011, p78.
15. Al-Sacarna, Bilal. *Administrative Creativity*, First Edition, Al-Salah Publishing Distribution and Printing House, Amman, 2011, p89.
16. Al-Tabbal, Abdullah Abdullah Ahmed. *Recent Trends in Human Resources Management in Global Organizations - Diversity Management Approach Theory Study*, Successful Director's Journal, Issue 134, 2011, p40.
17. Al-Quraiti, Mohammed Qasim. *Theory of organization and organization*. i.3. Amman: Wael Publishing and Distribution House, 2008, p98.
18. Armouti, Ayman, Hassan, Medth. *Evaluation of Abu Dhabi University's experience in diversity management from the point of view of a sample of faculty members at the University*, Journal of the Faculty of Management and Economics of Economic Studies, University of Babel, 2015, 205, (16), 1-23.
19. Assaf, Mahmoud Abdel Majid. *The dynamics of societal change prevailing from the point of view of university youth in Gaza governorate and its relationship to social responsibility*, paper presented to the Gaza Strip Conference reality and future prospects, Al-Azhar University, Gaza, 2015, p178.
20. Barbosa, Íris & Cabral-Cardoso, C. *Managing diversity in academic organizations: a challenge to organizational culture*, Women In Management Review, 2007, 22 (4), p274 – 288.
21. Bodib, Dunya. *Organizational Culture as an Entry to Change Organization Case Study*, Unpublished Master's Thesis, University of Algiers, Algeria, 2014, p126.
22. Chawawa, Morgen. *Diversity management practices in higher education: Evidence from private higher education institutions in Botswana*. Journal of Education and Practice, 5, (18) 2014, p 31-46.
23. Drost, Ellen. *Validity and Reliability in Social Science Research*. Education Research and Perspectives, 2011. 38, (1), 105-123.
24. Gana, Alimi, Baba & babe. *The effects of motivation on workers performers a case study of maiduguriflour Mill LTD*, Borno State, University of Maiduguri, Borno State, Nigeria, 2011, p 198.
25. Greenberg, Gerald and Baron Robert. *Management of Organizational Behavior in Organizations*, translated by Mohammed Rifai and Ismail Bassiouni, Mars Publishing House, Riyadh, 2004, p90.
26. Hassan, Ezzat Abdul Hamid Mohammed. *Psychological and educational statistics. Applications using SPSS 18*, Arab Thought House, Cairo, 2011. p284.

27. Hohi, Ismail Mohammed. *Organizational Culture and Its Relationship to Administrative Creativity - A Comparative Study between Public and Private Universities in Gaza Governorate*, Unpublished Master's Thesis, Islamic University, Gaza, 2015, p98-124.
28. International Job Organization. *Promoting equality and addressing discrimination*, Geneva, No date, p 2.
29. Khasawneh, Atef Lotfi. *Measuring the reality of job empowerment of Jordanian working women - analytical study*, paper presented to the 22nd Arab International Conference on Training and Management Development, Cairo, 2016, 23.
30. Ma'aykle, Noura. *Diversity management is concerned with equality, justice and equal opportunity and needs our schools*, knowledge magazine website, 2015, date of view 1/3/2020. http://www.almarefh.net/show_content_sub.php?CUV=440&SubModel=141&ID=2581
31. Maina, Zirwel & Onsongo, Erick. *Employee Attitudes towards Organizational Diversity on Business Performance; Perspectives from the Small and Medium Enterprises Employees in Kisii Town*. Review of Contemporary Business Research, 2 (1), 2013, p 30-40.
32. Mollel, E. R., Mulongo L. S. and Maket L. *Workforce diversity management and global organizational growth in the 21st century*, Journal of Scientific Research and Studies, Vol. 2, Issue 7, Denton- Texas- United States, September, 2015, pp. 164-175.
33. Mohamed Maher and Morsi Omar, *organizational culture and its relationship to the administrative creativity of the administrative leaders of Assiut University*, Scientific Journal of humanities, University of Assiut, Issue 28, 2012, 270-333.
34. Mouglekh, Salim. *The impact of the administrative development of human resources on the collective performance of high frames in the banking sector - Case study of the Bank of Agriculture and Rural Development, Directorate and Agency of Qalama*, Unpublished Master's Thesis in Human Resources Organization, Faculty of Economic sins and management sciences, Hajj Lhadar University (Batna) Algeria, 2010, p 246.
35. Nofal, Ahmed Saeed. *United in Diversity: The European Union between Capabilities and Challenges*, Arab Journal of Political Science, 2010, (29), 128-152.
36. Omar, Mahmoud Abdeslam. *Global and domestic economic developments and their implications for the banking sector*, seminar on banking integration in Egypt, Institute of Banking Studies, Cairo, 2001, p 47.
37. Obeidat, Mohammed, Abu Nassar, Muhammad, Al-Baydain, Aqla. *Methodology of scientific research rules, stages and applications*, i1, Amman, Wael Printing and Publishing House, 1999, p143.
38. Omaria, Jackley Tahseen. *Public Service Appointment Comparative Study*, Unpublished Master's Degree, Graduate School, Najah National University, Nablus, 2014, p178.
39. Olsen, J. & Martins, L. *Understanding organizational diversity management programs: A theoretical framework and directions for future research*. Journal of Organizational Behavior, 33 (8), 2012, p 1168–1187.
40. Patrick, H. A., & Kumar, V. R. *Managing workplace diversity: Issues and challenges*. Sage Open, 2(2), 2012, p1-15.
41. Sadiki, Amina. *The Impact of Organizational Culture on Human Resources Performance - Case Study of a Sample of SMEs in Ouargla State*, Unpublished Master's Thesis, University of Qasdi Marbah, Algeria, 2013, p 169.

42. Salama, Zakaria. *The impact of demographic and cultural diversity on the performance of employees in the department of the Ministry of Industry in Damascus*, Tishrin University Journal of Scientific Research - Economic and Legal Sciences Series, 2013, 35(7), 55.
43. Samara, Nasrin Shaker Radwan. *The reality of diversity management and its impact on the organizational culture of Palestinian universities-Gaza Governorate*, Unpublished Master's Thesis, Faculty of Commerce, Islamic University, Gaza, 2017, p 91 – 97.
44. Shili, Sun. *Organizational Culture and Its Themes*. International Journal of Business and Management, 3 (12), 2008, p137-141.
45. Starlene M. Simons& Kimberly N. Rowland. *The Influence of Diversity Constructions on Expectations and Outcomes*. Journal of Technology Management & Innovation, 6, (3), 2011, p171-183.
46. The United Nation Development Program. *Arab Human Development Report 2005 on the Advancement of Women in the Arab World*, Arab Fund for Economic and Social Development, National Press, Amman, 2005, p 26.
47. Vashanti, Sai Parimi. Diversity Management Time for a New Approach in an Organization. Journal of Business and Management, 2012, 3 (3), 44-50.
48. Vermeulen, Pieter. *Diversity Management in Higher Education: A South African Perspective in Comparison to a Homogeneous and Homomorphous Society such as Germany*, CHE center for higher education development. Working paper, (143), 2011, p 1-151.
49. Yang, J. *Job related knowledge sharing: comparative case study*. Journal of knowledge Management, 8 (2), 2004, p 118-126.
50. Zhuwao, S. *Workforce Diversity and its Effects on Employee Performance in A Higher Education Institution in South Africa: A Case of the University of Venda*, Master Thesis, Department of Human Resource Management and Labour Relations, School of Management Sciences, University of Venda, Limpopo- South Africa, February, 2017, p234.