

أثر إدارة التنوع في الموارد البشرية على التميز المؤسسي

"دراسة تطبيقية على قطاع المستشفيات المصرية"

بحث مستخرج من رسالة ماجستير بعنوان التمكين الإداري كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة التنوع

في الموارد البشرية والتميز المؤسسي "دراسة تطبيقية على قطاع المستشفيات المصرية"

إعداد

نورهان محمد عبد اللطيف

باحثة ماجستير بقسم إدارة الاعمال

[Email:norhan.m.abdulatif@gmail.com](mailto:norhan.m.abdulatif@gmail.com)

إشراف

الاستاذ الدكتور/ أحمد محمد أحمد مصطفى

أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة بني سويف

الدكتورة / علا هاشم عبد الخالق

مدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة بني سويف

٢٠٢٤م

**The Impact of Diversity Management in Human Resources on
Institutional Excellence: An Applied Study on the Egyptian Hospital
Sector**

This research is extracted from a master's thesis titled "Administrative Empowerment as a Mediating Variable in the Relationship between Diversity Management in Human Resources and Institutional Excellence: An Applied Study on the Egyptian Hospital Sector."

Preparation

Norhan Mohamed Abdel Latif

Master's Researcher in the Department of Business Administration

[Email:norhan.m.abdulatif@gmail.com](mailto:norhan.m.abdulatif@gmail.com)

Supervisor

Dr/ Ola Hashem Abdelkhalek

**Prof/ Dr. Ahmed Mohamed Ahmed
Mustafa**

**Lecturer Of Business
Administration**

**Assistant Professor of
Business Administration**

٢٠٢٤

٥٣٩

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى استكشاف تأثير إدارة التنوع في الموارد البشرية على التميز المؤسسي في قطاع المستشفيات المصرية. في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المستشفيات، أصبح من الضروري تبني استراتيجيات فعالة لإدارة التنوع بين الموظفين لتحقيق الأداء الأمثل. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات من مجموعة من المستشفيات المصرية بواقع (٣٢٧) قائمة بمعدل استجابة (٩١٪). شملت العينة موظفين من مختلف المستويات الوظيفية والخلفيات الثقافية. أظهرت النتائج أن إدارة التنوع تلعب دورًا حيويًا في تعزيز التميز المؤسسي من خلال تحسين الأداء وزيادة رضا الموظفين. كما تبين أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة التنوع والابتكار في بيئة العمل، مما يساهم في تحسين جودة الرعاية الصحية وزيادة رضا المرضى.

يوصي البحث بضرورة تعزيز برامج التدريب والتطوير التي تركز على إدارة التنوع وزيادة الوعي بأهمية التنوع في بيئة العمل. كما يوصي بتبني سياسات شاملة تعزز التنوع وتضمن تكافؤ الفرص لجميع الموظفين، مما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي المستدام.

الكلمات الدالة: إدارة التنوع في الموارد البشرية، التميز المؤسسي، المستشفيات المصرية.

Abstract

This research aims to explore the impact of diversity management in human resources on institutional excellence in the Egyptian hospital sector. Given the increasing challenges faced by hospitals, it becomes essential to adopt effective strategies for managing employee diversity to achieve optimal performance. The descriptive-analytical approach was used to collect data from a sample of Egyptian hospitals, amounting to (327) lists with a response rate of (91%). The sample included employees from various job levels and cultural backgrounds. The results showed that diversity management plays a crucial role in enhancing institutional excellence by improving performance and increasing employee satisfaction. It was also found that there is a positive relationship between diversity management

and innovation in the workplace, contributing to better quality healthcare and higher patient satisfaction.

The research recommends enhancing training and development programs focused on diversity management and raising awareness of the importance of diversity in the workplace. It also recommends adopting inclusive policies that promote diversity and ensure equal opportunities for all employees, thus contributing to sustainable institutional excellence.

Keywords: diversity management in human resources, organizational excellence, Egyptian hospitals .

١ . المقدمة

تعد إدارة التنوع في الموارد البشرية من المواضيع الحيوية التي تساهم في تعزيز التميز المؤسسي، حيث تتزايد العولمة وتتسارع وتيرة التغيرات التكنولوجية والاجتماعية، أصبح من الضروري للمؤسسات تبني استراتيجيات فعالة لإدارة التنوع بين موظفيها. في قطاع المستشفيات، الذي يتسم بتنوع كبير في الخلفيات الثقافية والتعليمية للموظفين، يصبح هذا الأمر أكثر أهمية لتحقيق الأداء الأمثل وضمان تقديم خدمات صحية عالية الجودة (Smith, 2020). تواجه المستشفيات المصرية تحديات متعددة تتعلق بإدارة التنوع في الموارد البشرية. شمل هذا التنوع اختلافات في الجنس، العمر، الخلفية الثقافية، والتعليم، مما يتطلب تبني سياسات وإجراءات تضمن تكافؤ الفرص وتعزز بيئة عمل شاملة، تعد إدارة التنوع بفعالية من العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة رضا الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على جودة الرعاية الصحية المقدمة للمرضى (Johnson & Lee, 2019).

تعد إدارة التنوع من الموضوعات التي حظيت باهتمام كبير في الأدبيات الأكاديمية، حيث تشير العديد من الدراسات إلى أن التنوع يمكن أن يكون مصدرًا للابتكار والإبداع في بيئة العمل، في قطاع المستشفيات، يمكن أن يؤدي التنوع إلى تحسين جودة الرعاية الصحية وزيادة رضا المرضى من خلال تقديم خدمات صحية تتناسب مع احتياجات وتوقعات مختلف الفئات السكانية،

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تسهم إدارة التنوع في خلق بيئة عمل إيجابية تعزز التعاون والابتكار بين الموظفين (Brown & Green, 2018) .

٢. مشكلة البحث:

أصبحت ظاهرة التنوع في الموارد البشرية حقيقة واضحة في المنظمات عامة وبشكل خاص العاملين في قطاع التمريض والأسنان والأطباء البشريين في مستشفيات والذي يتسم بتنوع كبير على مستوى كوادره، ولعل تنوع الموارد البشرية هذا سببه نقص الكفاءات البشرية الوطنية في العديد من التخصصات ومنها التمريض والأطباء والأسنان إضافة إلى العوامل الاجتماعية والثقافية التي تحد من دخول بعض الفئات إلى مهن معينة ، ومن هنا تبرز مشكلة كيفية التعامل مع هذا التنوع بشكل يساعد على الاستفادة القصوى من ميزاته وتجنب مشاكله من أجل تبني استراتيجيات و مهام وبرامج لإدارته (المصاروة، ٢٠١١)، أكدت بعض الدراسات أن المؤسسات الطبية المكونة من مجموعات متجانسة ومتشابهة من الموارد البشرية التي تتشكل عادة من أفراد العاملين بالقطاع الطبي المحلية الذين يتشابهون في صفاتهم وخلفياتهم، ولكن مع كثرة الهجرات وتغير النظم القانونية والتشريعية ، والتوجه نحو الأعمال الدولية تحفزت الموارد البشرية لتخطي حدود دولهم والتوجه إلى دول أخرى (Thomson, 2002). أن تلك العوامل وغيرها استدعت من المستشفيات الاستعانة ببعض العمالة المتوافرة في كل سوق محلي وبالتالي بانته المؤسسات تتعامل مع ثقافات وسلوكيات تنظيمية متباينة كنتائج للتعامل مع شرائح مختلفة وعمالة متعددة الجنسيات تتصف بعدم التجانس سواء في المهارات أو الاتجاهات أو الثقافات (طه، ٢٠٠٨).

وفي نفس السياق أكدت دراسة (المصاروة، ٢٠١١) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمدى إدراك وتطبيق إدارة المستشفيات والإدارة التمريضية لإدارة التنوع على الالتزام التنظيمي للكوادر الطبية في كل من المستشفيات العامة والخاصة، و وجود إدراك عال لإدارة المستشفيات العامة والخاصة لأبعاد التنوع وأوصت البحث بضرورة تبني إدارة تنوع للموارد البشرية من أجل تعزيز الالتزام التنظيمي. بينما رأى (Smith, 2022) تواجه المدير عند إدارة القوى العاملة المتنوعة ثقافيا. وأوصت البحث بتحقيق الإدارة الفعالة للقوة العمل المتنوعة ثقافيا يأتي من الدوافع الذاتية لتطوير

الكفاءة الثقافية للتعامل معهم، أيضا أوصت البحث بأنه من الممكن تطوير المساواة وإدارة التنوع الثقافي للعاملين في الرعاية الصحية. ومن أجل تحديد مشكلة البحث بشكل دقيق تم القيام بدراسة استطلاعية لعدد من المستشفيات في محافظة بني سويف للوقوف على مشكلة البحث بشكل يعكس الواقع العملي ، وللوصول الى ذلك فقد تم اجراء عدة مقابلات شخصية مع مفردات العينة الاستطلاعية ، وتم مراقبة وملاحظة مواقع العمل بتلك المستشفيات، ولذلك بهدف الوقوف بشكل مبدئي على الظواهر التي تؤكد المشكلة والمسببات المرتبطة بها:

*** الدراسة الاستطلاعية الميدانية:** بهدف توصيف مشكلة البحث وبحث الأبعاد المرتبطة بها وذلك على عينة ميسرة من العاملين بالمستشفيات في نطاق محافظة بني سويف محل التطبيق وتتمثل الأهداف الرئيسية للدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثون في:

- توصيف مشكلة البحث ودراسة الأبعاد المرتبطة بها في المستشفيات محل الدراسة.
- تقديم إجابة للتساؤلات المطروحة إلى الأطباء والأسنان والتمريض بشأن مدي تأثير إدارة التنوع في الموارد البشرية في التميز المؤسسي؟، وحتى تتمكن البحث الاستطلاعية من تحقيق أهدافها، تم اختيار عشر مستشفيات مجالا للدراسة الاستطلاعية وهم (مستشفى بني سويف الجامعي، مستشفى بني سويف العام، مستشفى تأمين بني سويف، مستشفى الزهراء، مستشفى الجزيرة، مستشفى الدعوة مستشفى امان الحياة، مستشفى بداية، مستشفى العسكري مستشفى السلام).

***وتبلورت الدراسة الاستطلاعية في محورين أساسيين هما:**

المحور الأول للدراسة الاستطلاعية: إجراء مقابلات شخصية مع بعض الأطباء والأسنان والتمريض بالمستشفيات محل البحث؛ ومن خلال هذه المقابلات، توصلت الباحثون إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تمثلت وحدة المعاينة في العاملين من الأطباء البشريين وأطباء الأسنان والتمريض بهدة المستشفيات، كونهم يمتلكون رؤية وتصور واضح من شأنه أن يساهم في رسم صورة واضحة

عن السياسات العامة لنشاطات هذه المستشفيات، حيث أنهم المشاركون الرئيسيين في مستقبل هذه المستشفيات بحكم المسؤوليات المكلفين بها والتي تقتضي منهم تقديم أفضل الخدمات الطبية ، وذو فائدة للمستشفيات التي يعملون بها، وبالتالي تتمثل وحدة المعاينة في جميع العاملين من الأطباء وأطباء الأسنان والتمريض بالمستشفيات محل البحث.

***المحور الثاني للدراسة الاستطلاعية:** تمثل في قيام الباحثون بتصميم وتوزيع قائمة استقصاء تضمنت العبارات الخاصة بكل من: إدارة التنوع في الموارد البشرية، التميز المؤسسي، حيث بلغ عدد القوائم الموزعة (٥٠) خمسون قائمة، بواقع خمسة قوائم لكل مستشفى، وقد تم استرداد وتحليل (٣٠) ثلاثون قائمة. وتمثلت أهم نتائج تحليل الدراسة الاستطلاعية في:

- اختلاف آراء المبحوثين في المستشفيات محل البحث حول الأهمية التي تعود على المستشفى عند إتباع إدارة التنوع في الموارد البشرية بنسبة ٤٥٪.
- اختلاف آراء المبحوثين في المستشفيات محل البحث حول الأهمية التي تعود على المستشفى من التميز المؤسسي بنسبة ٤٢٪.
- عدم توفير الوسائل المناسبة الحركة العاملين من ذوي الإعاقة الجسدية خلال ممارسة عملهم في المستشفى.
- يواجه العاملين بالقطاع الطبي العديد من المشكلات التي تقلل من فرص تحقيق مستوى متميز من الأداء ومنها أنه لا يتم تأهيلهم وفق متطلبات المهام والوظائف الإدارية المطلوبة منهم بنسبة ٣٩٪.
- تشعر العاملين بالقطاع الطبي بمستشفيات بني سويف محل البحث بمستويات متوسطة من التميز

المؤسسي.

وفي ضوء ما سبق من نتائج الدراسات السابقة، وما توصلت إليه البحث الاستطلاعية، بالإضافة إلى وجود ندرة في الأدبيات العربية - في حدود علم الباحثون التي تناولت إدارة التنوع في الموارد البشرية، وتزيد هذه الندرة عند التطرق للدراسات التي تناولت في العلاقة بين إدارة التنوع في الموارد البشرية والتميز المؤسسي، ومن نتائج الدراسات السابقة ، وهو ما تسعى إليه البحث الحالية.

ومن ثم يمكن صياغة مشكلة البحث في عدة أسئلة كما يلي:

ما تأثير إدارة التنوع في الموارد البشرية على التميز المؤسسي في المستشفيات محل البحث؟

٣. أهداف البحث:

١/٣ معرفة تأثير العلاقة بين إدارة التنوع في الموارد البشرية والتميز المؤسسي في المستشفيات محل البحث.

٢/٣ التوصل لعدد من التوصيات التي تسهم في تعزيز العلاقة بين إدارة التنوع في الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بالنسبة للطواقم الطبية في مستشفيات بني سويف.

٤. أهمية البحث:

١/٤ : الأهمية النظرية للبحث تتمثل في:

1/1/4 الحداثة النسبية للموضوع حيث يتناول إدارة التنوع في الموارد البشرية والتميز المؤسسي، ويعتبر مفهوم إدارة التنوع في الموارد البشرية من أحدث المفاهيم الادارية التي ظهرت على الساحة المعرفية ومن ثم فإن هذا البحث يسهم في تأصيل العلاقة بين إدارة التنوع في الموارد البشرية والتميز المؤسسي.

2/1/4 هناك ندرة في الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة التنوع في الموارد البشرية والتميز المؤسسي (في حدود اطلاع الباحثون). وبالتالي فإن كل يمثل فجوة بحثية في

الدراسات السابقة وهو ما تحاول الباحثون معالجته في هذا البحث من خلال العلاقات محل البحث.

٢/٤ : الأهمية التطبيقية للبحث تتمثل في:

١/٢/٤ يوضح البحث أهمية التعرف إلى أي مدى تطبيق هذه المستشفيات مفاهيم إدارة الموارد البشرية المتنوعة بفاعلية، مما يسهم في تحقيق التميز المؤسسي داعم لهذه المستشفيات. ٢/٢/٤ التوصل الى تصور لتفعيل العلاقة بين الممارسات الحديثة لإدارة التنوع في الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي في قطاع المستشفيات المصرية.

٥. الإطار النظري لمتغيرات البحث:

١/٥ إدارة التنوع في الموارد البشرية:

أ- مفهوم إدارة التنوع في الموارد البشرية:

يعد مفهوم إدارة التنوع في الموارد البشرية من المفاهيم والمداخل الإدارية الحديثة والتي ظهرت على الساحة المعرفية في بداية التسعينات من القرن الماضي، وأن فكرة التنوع في الموارد البشرية تقوم على قضية إدارية هامة تحتاج إلى منهج أو مدخل إداري للتعامل معها وإدارتها بفاعلية، حيث يوجد للتنوع جانبان الأول سلبي والثاني إيجابي وإذا ما تم إدارة هذا التنوع يمكن التقليل من الآثار السلبية وزيادة الآثار الإيجابية ونظراً لأهمية هذا المفهوم ودوره الحيوي في إدارة الموارد البشرية في المنظمة ، فقد دعا هذا الأمر المنظمات إلى البحث عن أفضل الطرق والأساليب الإدارة التنوع للموارد البشرية في المؤسسات لتحقيق النجاح والبقاء في المستقبل (Capehart, 2003)، (الكتبي ، ٢٠٠٨)، (جمعة ، ٢٠١٠). يعرف (Kinicki, ٢٠١٩) إدارة تنوع الموارد البشرية بأنها طريقة جديدة للتفكير تتعلق بالتكيف والتعامل مع الاختلافات بين الأفراد والاعتراف بمساهماتهم في المنظمات وإجراء التغييرات التنظيمية المطلوبة لضمان تعظيم الأداء الفردي والتنظيمي وزيادة الإنتاجية التنظيمية. فيعرف إدارة تنوع الموارد البشرية بأنها وسيلة لتعظيم المزايا المتوقعة من التنوع والاختلافات (Dessler, 2010) في الموارد البشرية وتخفيض أثارها

السلبية مثل التحيز والتمييز داخل المنظمات . في بعض الأحيان ينظر إلى إدارة التنوع بنظرة ضيقة، على أنها تعالج في المقام الأول القضايا المرتبطة باختلاف العرق أو الأصل أو الفروق بين الجنسين، وعلاقتها بالقوانين التي تنص على حماية مجموعات أو أقليات معينة (سليم وآخرون ، ٢٠١١). وأحياناً أخرى يحدث خلط بين إدارة التنوع والتكافؤ والواقع أننا إذا نظرنا لإدارة التنوع بنظرة واسعة سنجد أنها تعالج قضايا متعددة، كما أنها تختلف عن التكافؤ فالتكافؤ يعني معاملة جميع العاملين بمؤسسة ما معاملة متساوية، في حين أن إدارة التنوع تعني قبول مجموعة متنوعة من الأفراد لتشكيل القوة العاملة وتحقيق إمكانات الجميع، وليس لصالح أي مجموعة " (بشير، ٢٠١٢).

ب- أبعاد إدارة التنوع في الموارد البشرية:

• أولاً: الأبعاد الأولية:

تشمل الأبعاد الأولية لإدارة التنوع في الموارد البشرية تلك العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على بيئة العمل والعلاقات بين الموظفين. وفقاً لسميث (٢٠٢٠)، تشمل هذه الأبعاد:

- التنوع الثقافي: يشير إلى الاختلافات في الخلفيات الثقافية والدينية والعرقية بين الموظفين. يمكن أن يؤدي التنوع الثقافي إلى تعزيز التفاهم والتعاون بين الموظفين من خلال تبني سياسات شاملة تحترم وتقدر هذه الاختلافات.

-التنوع العمري: يشمل الاختلافات في الأعمار بين الموظفين. يمكن أن يؤدي التنوع العمري إلى الاستفادة من الخبرات المتنوعة التي يجلبها الموظفون من مختلف الأعمار، مما يعزز من الابتكار والتطوير المستمر.

• ثانياً: الأبعاد الثانوية:

تشمل الأبعاد الثانوية لإدارة التنوع تلك العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على بيئة العمل ولكنها لا تقل أهمية عن الأبعاد الأولية. وفقاً لأحمد وزملاؤه (٢٠٢١)، تشمل هذه الأبعاد:

- التنوع التعليمي: يشير إلى الاختلافات في الخلفيات التعليمية للموظفين. يمكن أن يؤدي التنوع التعليمي إلى تعزيز الابتكار والإبداع من خلال الاستفادة من مجموعة متنوعة من المهارات والمعارف.
- التنوع في الخبرات: يتعلق بالاختلافات في الخبرات المهنية والوظيفية بين الموظفين. يمكن أن يساهم التنوع في الخبرات في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين.
- التنوع في القدرات: يشمل الاختلافات في القدرات والمهارات بين الموظفين. يمكن أن يؤدي التنوع في القدرات إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال الاستفادة من مجموعة متنوعة من المهارات والقدرات.
- ثالثاً: الأبعاد التنظيمية:

تشمل الأبعاد التنظيمية لإدارة التنوع تلك العوامل التي تتعلق بالهيكل التنظيمي والسياسات والإجراءات التي تتبناها المؤسسة لتعزيز التنوع والشمول. وفقاً لكومار وشارما (٢٠٢٢)، تشمل هذه الأبعاد:

- السياسات الشاملة: تتعلق بتبني سياسات وإجراءات تضمن تكافؤ الفرص وتعزز بيئة عمل شاملة. يمكن أن تساهم السياسات الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز التفاهم والتعاون بين الموظفين.
- برامج التدريب والتطوير: تشمل برامج التدريب والتطوير التي تركز على إدارة التنوع والشمول. يمكن أن تساهم هذه البرامج في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز مهارات الموظفين وزيادة وعيهم بأهمية التنوع.
- التقييم والتوجيه: يتعلق بتقييم أداء الموظفين وتوجيههم بطرق تعزز التنوع والشمول. يمكن أن يساهم التقييم والتوجيه في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز الابتكار والإبداع بين الموظفين.

٢/٥: التميز المؤسسي:

أ- مفهوم التميز المؤسسي:

التميز في مجمله يضم التفرد والتجديد والطموح والتفوق وهو في جوهره مطلب حيوي لجميع المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها، وهو من أهم الأنشطة الاستراتيجية في المنظمات، ليس لتتمكن من الاستمرار والبقاء فقط، بل لتتمكن من المنافسة (الهوساوي، ٢٠٠٩ ؛ خيري ٢٠١٤). التميز مفهوم جامع يشير إلى الغاية الأساسية للإدارة في المنظمات من ناحية، ويرمز للسمة الرئيسة التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى، وهو نمط فكري وفلسفة إدارية، تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنتاج نتائج ملموسة للمنظمة؛ لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر، وهو مفهوم يشمل تفوق وتفرد المنظمة في الأداء عن مثيلاتها من المنظمات، وتقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها وعملياتها؛ وذلك بوضعها سياسات واستراتيجيات تركز على العاملين والمتعاملين بشكل متوازن، لتتخطى التوقعات المستقبلية لعملائها (البحيصي، ٢٠١٤). ويمكن أن يعرف التميز بأنه هو فن الفوز من خلال التدريب، وهو درجة التفكير المنظم لإيجاد الرضا مع درجة الدقة في معالجة الموضوعات (حافظ وكيهه، ٢٠١٤). ، ولا تقتصر الحاجة إلى التميز على فئة وظيفية دون أخرى داخل المنظمة، فكل موظف هو عضو في فريق العمل، ويقوم بدور كبير في هذا الفريق أيا كان موقعه (النعيمي والزعبي والزعبي، ٢٠١٠). التميز التنظيمي اصطلاحاً : أصبح التميز التنظيمي موضع اهتمام ونقاش واسع من قبل الباحثون ، وذلك لان عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية ذات المواصفات الوظيفية التقليدية ، وإنما تعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها حيث ان تحقيق المنظمة للتميز يتطلب من أعضائها (Darling, Walker, 2010).

ب- أبعاد التميز المؤسسي:**• أولاً: التميز في الموارد البشرية:**

يشير التميز في الموارد البشرية إلى قدرة المؤسسة على جذب وتطوير والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين. وفقاً لدراسة عبد الله وإدلان (٢٠٢٢)، فإن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً حيوياً في تحقيق التميز المؤسسي من خلال تحسين عمليات الاختيار والتعيين، وتقديم برامج تدريب وتطوير فعالة، وتقييم الأداء بطرق تعزز من قدرات الموظفين كما أن توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة يمكن أن يزيد من رضا الموظفين ويساهم في تحسين الأداء المؤسسي.

• ثانياً: التميز في الهيكل المؤسسي:

الهيكل المؤسسي الفعال هو الذي يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. يشير براون وغرين (٢٠١٨) إلى أن الهيكل المؤسسي يجب أن يكون مرناً وقادراً على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية يتضمن ذلك تبني هياكل تنظيمية تدعم الابتكار والتعاون بين الأقسام المختلفة، وتوفير قنوات اتصال فعالة تضمن تدفق المعلومات بشكل سلس.

• ثالثاً: تميز الاستراتيجية:

تميز الاستراتيجية يشير إلى قدرة المؤسسة على وضع وتنفيذ استراتيجيات فعالة تحقق أهدافها طويلة الأجل. وفقاً لكومار وشارما (٢٠٢٢)، فإن الاستراتيجية الفعالة تتطلب تحليلاً دقيقاً للبيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الفرص والتحديات، ووضع خطط عمل واضحة ومحددة كما أن التقييم المستمر للأداء وتعديل الاستراتيجيات بناءً على النتائج يمكن أن يساهم في تحقيق التميز المؤسسي.

• رابعاً: تميز الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تميز المؤسسة. يشير أحمد وزملاؤه (٢٠٢١) إلى أن الثقافة التنظيمية التي تعزز الابتكار والتعاون والاحترام المتبادل يمكن أن

تساهم في تحقيق التميز المؤسسي يتطلب ذلك تبني سياسات وإجراءات تعزز من هذه القيم، وتوفير بيئة عمل تشجع على الابتكار والإبداع.

٦.مراجعة الدراسات السابقة وصياغة فروض البحث:

قامت الباحثون بتناول الفروض التي تناولت العلاقة بين إدارة التنوع في الموارد البشرية والتميز المؤسسي على النحو التالي:

حيث هدفت دراسة (Smith, J. k, 2020) لاستكشاف كيفية تأثير إدارة التنوع في الموارد البشرية على التميز المؤسسي. عدد مفردات العينة 200: موظف من مختلف المؤسسات. والنتائج: أظهرت البحث أن التنوع يمكن أن يكون مصدرًا للابتكار والإبداع في بيئة العمل، مما يساهم في تحسين الأداء وزيادة رضا الموظفين. كما أكدت على أهمية تبني سياسات شاملة تعزز التنوع وتضمن تكافؤ الفرص. وجاءت دراسة (Johnson, R., & Lee, K, 2019) وهدفت تلك البحث: تحليل التحديات التي تواجه إدارة التنوع في قطاع الرعاية الصحية. وكان عدد مفردات العينة 150 : موظف من مختلف المستشفيات. وتوصلت لتلك النتائج: أظهرت البحث أن التنوع في الخلفيات الثقافية والتعليمية للموظفين يمكن أن يؤدي إلى تحسين جودة الرعاية الصحية وزيادة رضا المرضى. كما أكدت على ضرورة تعزيز برامج التدريب والتطوير التي تركز على إدارة التنوع. وفي هذا السياق هدفت دراسة (Ahmed, M., El-Sayed, A., & Hassan, R, 2021) وهدف البحث: تحليل تأثير إدارة التنوع على الأداء المؤسسي في المستشفيات المصرية. وكان عدد مفردات العينة 250: موظف من مجموعة من المستشفيات المصرية. بينما كانت النتائج: أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة التنوع والتميز المؤسسي. أوصت البحث بتبني سياسات شاملة تعزز التنوع وتضمن تكافؤ الفرص لجميع الموظفين. وجاءت دراسة (Omar, T, & S, 2018) وهدف البحث: استكشاف كيفية تأثير التنوع على الابتكار في بيئة العمل. وكان عدد مفردات العينة 180: موظف من مختلف الشركات. وتوصلت لتلك النتائج: أظهرت البحث أن التنوع يمكن أن يكون مصدرًا للإبداع والابتكار، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة رضا الموظفين. وجاءت دراسة (Kumar, P., & Sharma, N, 2022) وهدف البحث: تحليل العلاقة

بين إدارة التنوع والتميز المؤسسي المستدام، بينما كان عدد مفردات العينة 220: موظف من مختلف المؤسسات. وتوصلت لتلك النتائج: أظهرت البحث أن إدارة التنوع بفعالية يمكن أن تساهم في تحقيق التميز المؤسسي المستدام من خلال تحسين الأداء وزيادة رضا الموظفين.

وفي ضوء استعراض الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة التنوع في الموارد البشرية والتميز المؤسسي ، يمكن استنتاج ما يلي : توجد ندرة في الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة التنوع في الموارد البشرية والتميز المؤسسي بشكل واضح، وذلك في حدود اطلاع الباحثون مما يستدعي إجراء المزيد من الدراسات لاكتشاف العلاقة بين هذه المتغيرات، كذلك أسفرت معظم نتائج الدراسات السابقة عن وجود علاقة تأثير إيجابية بين إدارة التنوع في الموارد البشرية والتميز المؤسسي، الأمر الذي يبرهن على أهمية الدور الذي تلعبه إدارة التنوع في الموارد البشرية في سبيل تفعيل التميز المؤسسي داخل المستشفيات، وبناءً على مراجعة نتائج الدراسات السابقة، وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه، يمكننا صياغة الفروض الرئيسية:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إدارة التنوع في الموارد البشرية والتميز المؤسسي:

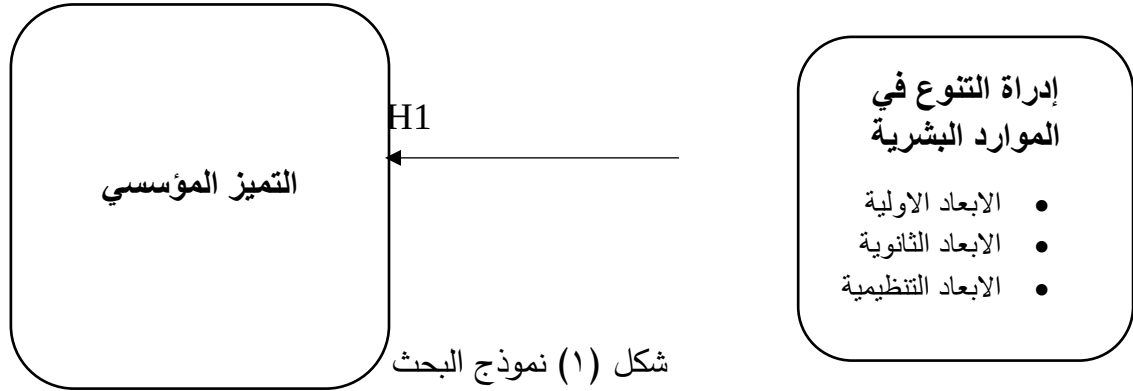
منشق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

١. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للأبعاد الأولية لإدارة التنوع في الموارد البشرية والتميز المؤسسي.

٢. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للأبعاد الثانوية لإدارة التنوع في الموارد البشرية والتميز المؤسسي.

٣. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للأبعاد التنظيمية لإدارة التنوع في الموارد البشرية والتميز المؤسسي.

وبناء على التحليل السابق يمكن صياغة النموذج النظري لهذا البحث، والعلاقة بين متغيراته والتي سيتم اختبارها ميدانياً، في الشكل رقم (١).



المصدر: من إعداد الباحثين.

١. منهج البحث:

١/٧: مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث في العاملين من الأطباء وأطباء الأسنان والتمريض في المستشفيات محل البحث والبالغ عددها (٢٤) أربعة وعشرون مستشفى وذلك وفقاً للنشرة التقرير الإداري الصادرة عن النقابات الفرعية في محافظة بني سويف ، وهي تشمل اثني عشر مستشفى قطاع عام وأثنى عشر مستشفى قطاع خاص.

وبما ان الهدف الرئيسي للبحث هو قياس أثر إدارة التنوع في الموارد البشرية والتميز المؤسسي، وعلي ذلك فسوف تعتمد الباحثون علي المستشفيات صاحبة أكبر خدمة طبية وسعي الأكبر والتي بالطبع تقدم العديد من الخدمات المتنوعة للمرضى، ولذلك سوف تقوم الباحثون باستبعاد المستشفيات التالية من مجتمع البحث.

اولاً: مستشفيات القطاع العام سوف تستبعد الباحثون مستشفيات المراكز العامة وذلك بسبب اختلاف طبيعة نشاطه من حيث الخدمات والتخصصات الموجودة في مستشفى بني سويف العام.

ثانياً : مستشفيات القطاع الخاص فسوف تعتمد الباحثون علي المتفشات الخاصة الموجودة داخل مركز بني سويف والبالغ عددها خمسة (٥) مستشفى، حيث ان هذه المستشفيات تعد من أكثر المستشفيات تقديمًا للخدمات وتخصصات متعددة للمرضى وهو الامر الذي يجعل لديها الرغبة والقدرة على توفير لتعزز العلاقة بين إدارة التنوع في الموارد البشرية والتميز المؤسسي ، واخيراً لاعتبارات الوقت والجهد والتكلفة، وعلي ما سبق فنتمثل عينه البحث في (١٠) عشر مستشفيات.

جدول (١)

حجم المجتمع وحجم العينة

حجم المجتمع				حجم العينة			
المستشفى	الأطباء	أطباء الأسنان	المرضى	المجموع	الاطباء	أطباء أسنان	المرضى
مستشفى بني سويف التخصصي	٢٣٢	١٢	٥١٣	٧٥٧	٢٤	١	٥٤
مستشفى بني سويف الجامعي	٦٣٤	٢٣	١٤٧٦	٢١٣٣	٢٠	١	٥٩
مستشفى تأمين بني سويف	٢٨٣	١٢	٢٨٧	٥٨٢	٩	١	١٨
مستشفى حميات بني سويف	٦٤	٠	٢٦٨	٣٣٢	٣	٠	٢٩
مستشفى الصدر بني سويف	٨٦	٠	٨٦	١٧٢	٣	٠	٣٠
مستشفى الكلى بني سويف	٥٣	٠	٨٢	١٣٥	٢	٠	٣
مستشفى العسكرية بني سويف	١٥	٥	٤٣	٦٣	١	١	٠
مستشفى الدعوة	٨١	١٦	١٠٣	٢٠٠	٣	١	٣
مستشفى الزهراء	٩٤	٨	٨٩	١٩١	٤	١	٢
مستشفى عابدين	٧٢	٤	٥٦	١٣٢	٣	٠	٢٠
مستشفى سانت تريز	٩٦	٩	١١٢	٢١٧	٣	١	٣٤

٧	٤	٠	٣	٢٣٨	١٢٧	٧	١٠٤	مستشفى السلام
٣٢٧	١٤٠	٧	٧٨	٣١٠٩	٣٢٤٢	٩٦	١٨١٤	الاجمالي

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء عملية فحص ومراجعة وحصر قوائم الاستقصاء.

3/7: وحدة المعاينة:

تتمثل وحدة المعاينة في المفردة التي ستوجه إليها الأسئلة حيث يتم الاعتماد علي العينة وليس الحصر الشامل، وتتمثل في جميع العاملين بقطاع المستشفيات بني سويف (الأطباء وأطباء الاسنان والتمريض)، باعتبارهم يحددون الأداء التنظيمي للمؤسسة ومدي قدرتهم على تحقيق الأهداف المحددة؛ حيث يوجد لديهم الخبرة الكافية التي يمكن الاستفادة منها في مجال البحث.

٤/٧: مقاييس متغيرات البحث: جدول رقم (2)

متغيرات البحث

المقياس	مصدر المقياس	الأبعاد	عدد البنود	الترتيب في القائمة
إدارة التنوع في الموارد البشرية	(Parul, Supriya، ٢٠١٢)	الابعاد الاولى	١٠-١	٢٥-١
		الابعاد الثانوية	٢٠-١١	
		الابعاد التنظيمية	٢٥-٢١	
التميز المؤسسي	(AL- Mitchel al 2020)	التميز الموارد البشرية	٢٧-٢٦	٣٣-٢٦
		تميز الهيكل المؤسسي	٢٩-٢٨	
		تميز الاستراتيجية	٣١-٣٠	
		تميز الثقافة التنظيمية	٣٣-٣٢	

المصدر: من اعداد الباحثين في ضوء الدراسات الواردة بالجدول

٨. نتائج البحث:

1/8: الصلاحية والاعتمادية لأداة البحث

ولتحديد درجة الصلاحية **Validity** اعتمد الباحثون في قياس متغيرات البحث على المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة، وتم ترجمة المقاييس من اللغة الإنجليزية الى اللغة العربية، ثم تم إعادة ترجمة العبارات من اللغة العربية الى اللغة الإنجليزية مرة أخرى بالاعتماد على موقع الترجمة الإلكترونية وإعادة صياغة العبارات بحيث تعطى نفس المقصود منها باللغة الإنجليزية، وتم استخدام صلاحية المحتوى بمراجعة قائمة الاستقصاء مع بعض الأكاديميين في مجال إدارة الأعمال، وفي ضوء ذلك تم إعادة صياغة بعض العبارات كما هي متضمنة في قائمة الاستقصاء. أما اختبار الثبات والصدق البنائي **Construct Validity** فقد تم باستخدام التحليل العاملي التوكيدي لكل مقياس باستخدام برنامج Amos 25v.

أولاً: مقياس المتغير المستقل (إدارة التنوع في الموارد البشرية)

اعتمد الباحثون لقياس إدارة التنوع في الموارد البشرية على المقياس الذي استخدمه (Parul, Supriya, ٢٠١٢) وتم استخدامه في دراسة (البشوتي، ٢٠١٣).

وقامة الباحثون بأجراء التحليل العاملي لبنود قياس إدارة التنوع في الموارد البشرية، لاستخلاص البنود التي تلائم قياس هذه الأبعاد في المستشفيات محل البحث، وأجرى التحليل العاملي على هذا المتغير الذي يتم قياسه بواسطة (٢٥) عبارة وانقسمت تلك العبارات إلى ثلاث مجموعات تعكس كل منها أبعاد إدارة التنوع في الموارد البشرية وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي :
الابعاد الداخلية للتنوع: ويضمن العبارات من (١-٧) والابعاد الخارجية ويضم العبارات من (٨-١٧) والابعاد التنظيمية: ويضم العبارات من (١٨-٢٥) ..

ويظهر كل من الشكل (٢) ومخرجات التحليل الإحصائي لاختبار نموذج القياس معاملات التحميل لبنود المقياس ، ومعاملات الارتباط بين متغيرات نموذج القياس، وتشير بيانات نتائج اختبار نموذج القياس إلى أن معاملات تشيع (تحميل) بنود كل مقياس على متغيرها الكامن أكبر

من (٠.٧)، حيث تراوحت معاملات تشيع بنود مقياس إدارة التنوع في المواد البشرية على متغيرها الكامن (SC) بين (٠.٧٩ و ٠.٩٦) ، مما يعنى وجود درجة عالية من اتساق كل مقياس منها وبالتالي يمكن الاعتماد على نتائج تحليل نموذج القياس لاختبار ثبات وصدق وصلاحيه المقاييس، وفقا لمعايير ملائمة نماذج القياس (Hu and Bentler, 1999).

وقد تم تصميم هذه البنود وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي حيث تدرجت الاستجابات بداية من الاختيار (١) الذى يُشير إلى موافق تماماً، بينما الاختيار (٢) يُشير إلى موافق، والاختيار (٣) يُشير إلى محايد، أما الاختيار (٤) يُشير إلى غير موافق، بينما الاختيار (٥) يُشير إلى غير موافق تماماً.

ثانياً: مقياس المتغير التابع (التميز المؤسسي)

اعتمد الباحثون لقياس قياس التميز المؤسسي على المقياس الذي قدمه (AL-maitah.el al 2020) وقام الباحثون بأجراء التحليل العاملي لبنود التميز المؤسسي، لاستخلاص البنود التي تلائم قياس هذه الأبعاد في الشركات محل البحث، وأُجرى التحليل العاملي على هذا المتغير الذى يتم قياسه بواسطة (٢١) عبارة وانقسمت تلك العبارات إلى أربع مجموعات تعكس كل منها أبعاد التميز المؤسسي، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي: تميز الموارد البشرية : ويضم العبارات من (٤٦-٥٠) ، وتميز الهيكل المؤسسي ويضم العبارات من (٥١-٥٦) وتميز الاستراتيجية ويضم العبارات من (٥٧-٦١) وتميز الثقافة التنظيمية ويضم العبارات من (٦٢-٦٦). ويظهر كل من الشكل (٢) ومخرجات التحليل الإحصائي لاختبار نموذج القياس معاملات التحميل لبنود المقياس ، ومعاملات الارتباط بين متغيرات نموذج القياس، وتشير بيانات نتائج اختبار نموذج القياس إلى أن معاملات تشيع (تحميل) بنود كل مقياس على متغيرها الكامن أكبر من (٠.٧)، حيث تراوحت معاملات تشيع بنود مقياس التميز المؤسسي على متغيرها الكامن (OP) بين (٠.٩٤ و ٠.٩٨) مما يعنى وجود درجة عالية من اتساق كل مقياس منها وبالتالي يمكن الاعتماد على نتائج تحليل نموذج القياس لاختبار ثبات وصدق وصلاحيه المقاييس، وفقا لمعايير ملائمة نماذج القياس (Hu and Bentler, 1999). وقد تم تصميم هذه البنود وفقاً

لمقياس ليكرت الخماسي حيث تدرجت الاستجابات بداية من الاختيار (١) الذي يُشير إلى موافق تماماً، بينما الاختيار (٢) يُشير إلى موافق، والاختيار (٣) يُشير إلى محايد، أما الاختيار (٤) يُشير إلى غير موافق، بينما الاختيار (٥) يُشير إلى غير موافق تماماً.

ولتحديد درجة الاعتمادية **Reliability** عن طريق استخدام اختبار Cronbach's Alpha للتأكد من ثبات المقاييس التي تضمنتها قائمة الاستقصاء، ويقصد بالثبات في القياس إمكانية الحصول على نفس النتائج عند إعادة البحث باستخدام نفس المقاييس ونفس المجموعة المستقصي منهم، وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ من الواحد الصحيح كلما كان المقياس أكثر ثباتاً، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن معامل ألفا لتقييم درجة ثبات المقاييس لإدارة التنوع في الموارد البشرية يساوي (0.981)، بينما بلغ المعامل للتميز المؤسسي يساوي (0.984)، مما يعنى إمكانية الاعتماد على العبارات لقياس المتغيرات .

كما هو موضح في جدول رقم (٣).

جدول (٣) معاملات الثبات ألفا كرونباخ للمقاييس المستخدمة في البحث

متغيرات البحث	العبارات في قائمة الاستقصاء	معامل الثبات ألفا كرونباخ
ادارة التنوع في الموارد البشرية	1-20	0.981
التميز المؤسسي	21-33	0.984

المصدر

در: إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

2/٨: النتائج الوصفية لمتغيرات البحث

تم استخدام الحزمة البرمجية SPSS لتحديد المتوسط العام لمتغيرات البحث، والانحراف المعياري، ويوضح الجدول (٤) المتوسط العام والانحراف المعياري لمتغيرات البحث.

جدول (٤) المتوسط العام والخطأ المعياري لمتغيرات البحث

الانحراف المعياري	المتوسط*	العينة	المتغيرات
1.163	.3238	282	إدارة التنوع في الموارد البشرية
1.329	3.347	282	التميز المؤسسي

المصدر: *إعداد الباحثين متوسط في متغيرات ضوء نتائج البحث التحليل محسوب من الإحصائي واقع. القياس باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط لجميع المتغيرات محل البحث أعلى من المتوسط النسبي (٣) ثلاث نقاط حيث تراوحت بين (3.347 و 3.238)، مما يشير لارتفاع مستوى إدراك عينة البحث لكل من إدارة التنوع في الموارد البشرية والتميز المؤسسي، والانحرافات المعيارية لجميع المتغيرات منخفضة مما يدل على انخفاض التشتت في استجابات مفردات العينة.

3/٨: نتائج اختبار فروض البحث

لاختبار فروض البحث تم اختبار نموذج البحث والعلاقات التأثيرية بين متغيراته باستخدام نمذجة

المعادلات الهيكلية باستخدام برنامج AMOS درجة كفاءة النموذج Model Fit الذي تم اختباره ومدى إمكانية الاعتماد على نتائج التحليل لتفسير العلاقات، ويتحقق ذلك من خلال عدة مؤشرات لقياس كفاءة النموذج المقترح بواسطة هذا البرنامج، وبالنظر الى مؤشرات جودة النموذج، تجد الباحثون ان مؤشر كافي المعيار χ^2 (762.2)، علماً بأن حد القبول لهذا المؤشر أقل من القيمة (٥) ليدل على إمكانية مطابقة النموذج الفعلي للنموذج المقدر، كما بلغ مؤشرات $IFI = 0.958$, $CFI=0.939$, $NFI = 0.902$, $GFI = 0.939$ وتعد جميع المؤشرات مقبولة لأنها أكبر من (90.0)، بينما بلغت قيمة $RMSEA = 0.054$.

RMSEA =

وكما كانت القيمة من 08.0 دل ذلك على جودة توافق النموذج المقدر لبيانات عينة البحث، وبناء على ما سبق نجد ان جميع المؤشرات في الحدود المقبولة، وبالتالي يمكن اختبار فروض

البحث. ويوضح كل من الشكل رقم (3)، وجدول (٥) قيم معاملات مسار العلاقات التأثيرية بين متغيرات البحث ومعنوية العلاقات.

جدول (٥) معاملات المسار بين متغيرات نموذج البحث ومستوى معنويتها

المسارات	المسار المعياري	الخطأ المعياري	قيمة (ت)	مستوى المعنوية
إدارة التنوع في الموارد البشرية ← التميز المؤسسي	٠.٦٤٤	٠.١٨٥	٣.٤٨٠	***

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

شكل (٢) معاملات تحليل مسار العلاقات بين المتغيرات البحث



وفى ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابقة، يمكن للباحث مناقشة العلاقات التأثيرية بين متغيرات البحث وأبعاده، وتحليل الفروض على النحو التالي:

أيدت نتائج الدراسة الميدانية صحة الفروض، والذي يشير إلى وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التنوع في الموارد البشرية والتميز المؤسسي في المستشفيات محل البحث، حيث بلغت قيمة معامل المسار (71.08) والخطأ المعياري (2690.0)، وقيمة (ت) بلغت (018C.R.= .39) وهي قيمة أكبر من 96.1، وهذا التأثير ذو دلالة إحصائية حيث أن (000P=.0)، ويعنى ذلك أن 72% من التباين في التميز المؤسسي يرجع إلى إدارة التنوع في الموارد البشرية بالمستشفيات محل البحث مما يعنى قبول فروض البحث.

جدول (٦) معاملات الارتباط بين أبعاد متغيرات البحث

المتغيرات	الابعاد الاولى	الابعاد الثانية	الابعاد التنظيمية	تميز الموارد البشرية	تميز الهيكل المؤسسي	تميز الاستراتيجية	تميز الثقافة التنظيمية
الابعاد الاولى	١						
الابعاد الثانية	**٠,٧٩٣	١					
الابعاد التنظيمية	**٠,٧٥٥	**٠,٧٧٧	١				
تميز الموارد البشرية	**٠,٦٤٦	**٠,٧١٣	**٠,٦٧٠	١			

		١	**٠,٧٣١	**٠,٦٩٦	**٠,٦٧٤	**٠,٦٨٨	تميز الهيكل المؤسسي
	١	**٠,٧٢٦	**٠,٧٤٩	**٠,٧٢٣	**٠,٧٤٠	**٠,٧١٠	تميز الاستراتيجية
١	**٠,٧٢٥	**٠,٧٧٣	**٠,٧٣٣	**٠,٦٢٤	**٠,٧١٨	٠,٦٥٧	تميز الثقافة التنظيمية

دالة عند مستوى معنوية اقل من 01.0

المصدر: من اعداد الباحثين في ضوء برنامج التحليل الاحصائي.

كذلك أيدت نتائج البحث الميدانية صحة جميع الفروض في ضوء البيانات الواردة في جدول (٥)، و(٦) والشكل (٢) على النحو التالي:

• أيدت النتائج صحة الفرض الأول: والذي يشير إلى وجود علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد الأولية والتميز المؤسسي، حيث بلغت قيمة معلمة المسار 30%، ومعامل الارتباط (781.0).

• كذلك أيدت النتائج صحة الفرض الثاني: والذي يشير إلى وجود علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد الثانوية والتميز المؤسسي، حيث بلغت قيمة معلمة المسار 25%، ومعامل الارتباط (776.0).

• أيدت النتائج صحة الفرض الثالث: والذي يشير إلى وجود علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد التنظيمية والتميز المؤسسي، حيث بلغت قيمة معلمة المسار 23%، ومعامل الارتباط (751.0)

٩. مناقشة نتائج البحث:

أيدت نتائج البحث الميدانية صحة الفرض الرئيسي الأول : والذي يشير إلى وجود علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التنوع في الموارد البشرية على التميز المؤسسي في المستشفيات محل البحث، حيث بلغت قيمة معلمة المسار ٧٢٪ ، وبالتالي تمكن الباحثون من إثبات تلك العلاقة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسات (Smith,2022) ، (Relly,2021) ، (عبدالله ، ٢٠١٩)، والتي ساهمت في صياغة هذا الفرض ؛ وهذا ما يمكننا القول ان إدارة التنوع في الموارد البشرية تمكن التميز المؤسسي من خلال تميز الموارد البشرية، حيث يمكن لمؤسسة الاستجابة بسرعة وفعالية للتغيرات في البيئة الخارجية، مما يسمح لها باستكشاف فرص جديدة

وبناء قدرات جديدة مع الاستمرار في استغلال القدرات الحالية لديها، وتوفير إدارة التنوع في الموارد البشرية المرونة والسرعة والاستجابة اللازمة للمنظمة لتنفيذ مبادرات إستراتيجية متعددة بنجاح في وقت واحد.

١٠. توصيات البحث

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذا البحث، تقترح الباحثون مجموعة من التوصيات التالية:

١/١٠: يجب على المسؤولين بالمستشفيات محل البحث اعتماد مدخل إدارة التنوع في الموارد البشرية ونشر فلسفتها ومبادئها وتعزيز ممارستها في جميع المستويات الإدارية باعتباره عاملاً جوهرياً وله أهمية كبيرة في تعزيز الميزة التنافسية من خلال رفع جوده اداء العاملين.

٢/١٠: يجب المسؤولين بالمستشفيات محل البحث تحقيق التنسيق بين الوحدات وأقسام الإدارات المختلفة داخل المؤسسات، وتشجيع الحوار والنقاش وتبادل الأفكار بين جميع الموظفين عند تنفيذ الاجراءات وفيما يتعلق بتنفيذ الاعمال والانشطة.

٣/١٠: يجب على المسؤولين بالمستشفيات محل البحث عقد مجموعات عمل لتوعية العاملين بمفهوم التميز المؤسسي وأهميته وتوعية الرؤساء بكيفية تنمية أبعاد التميز المؤسسي لدى مرؤوسيههم.

٤/١٠: يجب على المسؤولين بالمستشفيات محل البحث السعى نحو تحقيق الكفاءة في تخصيص الموارد المتاحة لتحقيق التوازن بين تميز الهيكل المؤسسي وتميز الموارد البشرية.

٥/٣/٣/٣: خطة العمل المقترحة لتنفيذ توصيات البحث

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الباحثون وتقديم مجموعة من التوصيات، يمكن للباحثة تقديم خطة عمل مقترحة تساعد العاملين بالمستشفيات المصرية على تنفيذ توصيات البحث من خلال عرض آليات تنفيذ هذه التوصيات بشكل مفصل كما هو موضح في جدول (٧) كما يلي:

جدول (٧)

١١: خطة عمل مقترحة لتنفيذ توصيات البحث

م	التوصية	آليات تنفيذ التوصيات	المسؤول عن التنفيذ	الإطار الزمني
١	يجب على المسؤولين بالمستشفيات محل البحث اعتماد مدخل إدارة التنوع في الموارد البشرية ونشر فلسفتها ومبادئها وتعزيز ممارستها في جميع المستويات الادارية باعتباره عاملاً جوهرياً وله أهمية كبيرة في تعزيز الميزة التنافسية من خلال رفع جوده اداء العاملين.	١- عقد ندوات ولقاءات دورية مع العاملين لتوضيح المفاهيم المرتبطة بإدارة التنوع في الموارد البشرية وأهميتها ومبادئها وممارستها، مع التركيز على أهمية نشر الوعي بالتعامل مع إدارة التنوع في الموارد البشرية كفلسفة إدارية ترتبط بجميع العاملين بالمؤسسة. ٢- إعداد البرامج التدريبية اللازمة لتنمية معارف ومهارات العاملين على كيفية الاستجابة لتغيرات البيئة. ٣- تحفيز العاملين على المشاركة في وضع أفكار جديدة للتطوير والابتكار ودراسة آراءهم ومقترحاتهم وتوفير العديد من أساليب التحفيز التي تشجع العاملين على أبداء آراءهم ، مما يساهم في شعور العاملين بالمسؤولية و الالتزام اتجاه المستشفيات. ٤- فتح قنوات اتصال بين الإدارة العليا والعاملين بجميع الإدارات بالمؤسسة لنشر أهداف إدارة التنوع في الموارد البشرية.	الإدارة العليا بالتنسيق رؤساء مديريين المستشفيات	خطة طويلة الأجل ويتم البدء من الآن وبصفة مستمرة
٤	يجب على المسؤولين بالمستشفيات محل البحث عقد مجموعات عمل لتوعية العاملين بمفهوم التميز المؤسسي وأهميته وتوعية الرؤساء بكيفية تنمية أبعاد التميز المؤسسي لدى مرؤوسيهـم.	١- عقد لقاءات تواصل دورية لتبادل وجهات النظر بين العاملين. ٢- نشر رؤية المستشفى على كافة العاملين بالإدارات المختلفة. ٣- العمل بمبدأ المشاركة الفعالة بين جميع العاملين.	الإدارة العليا بالتنسيق مع مديري الإدارات الأخرى	خطة طويلة الأجل ويتم البدء من الآن وبصفة مستمرة

٥	يجب على المسؤولين بالمستشفيات محل البحث السعى نحو تحقيق الكفاءة في تخصيص الموارد المتاحة لتحقيق التوازن بين تميز الهيكل المؤسسي وتميز الموارد البشر.	١- تقديم خدمات طبية مناسبة لتحقيق هدف النمو والبقاء في الأجل الطويل. ٢- تحسين الخدمات الحالية لضمان تحقيق هدف البقاء والنمو في المدى القصير. ٣- التركيز على الموارد والامكانيات الحالية لإشباع حاجات المرضى.	ادارة عليا ، ادارة الموارد البشرية	خطة طويلة الأجل ويتم البدء من الآن وبصفة مستمر
---	--	--	---------------------------------------	--

المصدر: من إعداد الباحثين.

١٢: آفاق لبحوث مستقبلية

في ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج وتوصيات، وبعد اطلاع الباحثون على العديد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، تقترح الباحثون إمكانية إجراء الباحثون مجموعة أخرى من الدراسات مثل:

١: التحقق من النموذج المقترح لهذا البحث مرة أخرى، ولكن مع التطبيق على قطاعات أخرى، وذلك لزيادة تفهم طبيعة العلاقة بين إدارة التنوع في الموارد البشرية والتميز المؤسسي وأثرها على تلك العلاقة مثل قطاع التعليم، البنوك، الاتصالات، كذلك يمكن إعادة اختبار نموذج البحث في القطاعات الصناعية مثل قطاع الصناعات الدوائية.

٢: اقتصر هذا البحث على دراسة أثر إدارة التنوع في الموارد البشرية على التميز المؤسسي، لذلك تقترح الباحثون استكشاف الدور الوسيط لبعض المتغيرات الأخرى التي قد تقدم تفسيراً لهذه العلاقة مثل: التماثل التنظيمي، وأنماط القيادة، والثقافة التنظيمية السائدة، أو دراسة بعض المتغيرات الوسيطة مثل التعلم التنظيمي، والجينات الوراثية التنظيمية.

٣: اقتصر هذا البحث على التميز المؤسسي كأحد نواتج إدارة التنوع في الموارد البشرية، لذلك يمكن إعادة اختبار العلاقات التي تضمنها نموذج البحث مع ادخال متغيرات أخرى مثل الأداء التنظيمي، والميزة التنافسية.

- ٤: إجراء المزيد من الدراسات باستخدام طرق وأساليب أخرى مختلفة للبحث، كأسلوب الدراسات الطولية، أو أسلوب دراسة الحالة للتحقق من طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث.
- ٥: اقتصر المجال التطبيقي للبحث على المستشفيات الموجودة في محافظة بني سويف، لذلك يمكن إعادة البحث من خلال تطبيقه على بعض المستشفيات بمحافظات أخرى، كذلك تقترح الباحثون عمل دراسة مقارنة بين المستشفيات العامة والمستشفيات الخاصة.

المراجع العربية

- جمعة، أكرم محسن، آخرون، ٢٠١٠، الدور الوسيط لإدارة التنوع في الموارد البشرية في تعزيز العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي بالتطبيق على عينة من مديري شركات الأدوية في العراق، *مجلة الادارة والاقتصاد*، مجلد ٨، عدد (٣١).
- حسن، أمينة، ٢٠١٢، الدور الوسيط للتميز المؤسسي في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والاداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مديري فروع بدولة الكويت **kfc**، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة الملك عبدالعزيز.
- الخفاجي، عبدالرازق، ٢٠١٥، أثر القيادة الأخلاقية على التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على العاملين بالشركات الصناعية، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، مجلد ١١، عدد (٤)، ١٠٦٥-١٠٤.
- الخولي، ألفت إبراهيم، ٢٠٠٩، أثر التميز المؤسسي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات الادوية المصرية، *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، عدد ١١، جامعة كفر الشيخ، كلية التجارة.
- خيرى، محمود محمد حسن، (٢٠٢٢)، دور إدارة التنوع في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية، *المجلة العربية للإدارة*، عدد (٢)، مجلد ٤٢، ٤٢-٢٧.
- الدغمي، هيفاء، ٢٠٢٢، إدارة التنوع وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة الأقصى.

الزبون ، الصريصري ، ٢٠١٥ ، أثر قدرات التمكين الإداري في الاداء التنافسي من خلال إدارة التنوع كمتغير وسيط دراسة ميدانية في المستشفيات القطرية ، رساله دكتوراه غير منشوره ، جامعه مؤته.

سمارة ، طلعت ، ٢٠١١ ، إدارة المنظمات ، جامعة القاهرة ، دار الصفاء .
الشروقي ، خليفة، ٢٠٢٠ ، أثر جائحة كورونا على القطاعات الطبية العالمية دراسة وصفية تحليلية لمؤشرات بعض الخدمات الطبية المقدمة، مجلة التكامل الاقتصادي، العدد ٢ المجلد ٨ ، ص ٢.

الطبال ، عبدالله ، ٢٠١١ ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في المنظمات العالمية - مدخل إدارة التنوع دراسة نظرية ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، مجلد ١٢ ، عدد ٢٩ ، جامعة الانبار ، كلية الادارة والاقتصاد.

الطبلاوى، أسامه السيد أحمد ، (٢٠١٧) ، الدور الوسيط للتميز المؤسسي علي علاقة تأثير الذكاء الاستراتيجي في إدارة التنوع في الموارد البشرية :دراسة تطبيقية ، المجلة العلمية للبحوث التجارية، مجلد ٥ ، عدد (١) ، ٣٩ - ١٠٨.

طه ، أحمد محمد عفيفي ، عبد الرحمن، عادل محمد ، ٢٠٢١ ، تأثير نمط القيادة التحويلية في تفعيل قدرات التميز المؤسسي بالقطاع الصحي (دراسة ميدانية على مستشفيات قطاع العام بالقاهرة الكبرى). مجلة الدراسات والأبحاث البيئية، عدد (١) ، مجلد ١١ ، ٢٥٩-٢٥١.

العامري، على بن حسن، ٢٠١٦، الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين إدارة التنوع وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك: دراسة ارتباطية تنبؤية، كلية التربية، مجلة البحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، عدد (١٨٨)، مجلد ٣٩.

عبد الله، محمد ، ٢٠٢٠ ، التميز المؤسسي وأثرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة تطبيقية في المستشفى الوطني العراقي، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، عدد (٣٩) مجلد ١٢ .
عبد الحميد، أحمد، ٢٠٢٢ ، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على التمكين الإداري وانعكاسه على التميز المؤسسي: دراسة تطبيقه على البنوك التجارية المصرية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية، عدد (٣).

- العتباتي ، بن يحيى ، ٢٠١٧ ، رأس المال الفكرى وأثره فى التميز المؤسسي : دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان فى مصر ، **المجلة العربية للعلوم الادارية** ، مجلد ٢٥ ، عدد ٢ ، جامعة الكويت.
- عثمان، مها ، ٢٠١٧ ، أثر إدارة التنوع في تعزيز عملية التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية ، جامعة الازهر .
- الكتبي، ايمان ، ٢٠٠٨ ، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق إدارة التنوع في الموارد البشرية للمؤسسات العامة: دراسة تطبيقه على بعض البنوك الحكومية المصرية. **المجلة العربية للإدارة** ، مجلد ٤٢ ، عدد (١) ، ٢٥٥-٢٧٨.
- المحاسنه ، لميس عارف عبد ربه ، ٢٠١٧ ، الدور الوسيط للتمكين الإداري في العلاقة بين القدرات الديناميكية وإدارة التنوع في الموارد البشرية دراسة ميدانية على الشركات الاردنية للصناعات الصيدلاني، **رسالة دكتوراه غير منشورة** ، جامعة الشرق الاوسط .
- المرافي، كريمة ، ٢٠١٩ ، دور التمكين الإداري في بناء التميز المؤسسي دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ورقلة ، **رسالة دكتوراه غير منشورة** ، جامعة محمد البشير الإبراهيمي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
- المصاروة ، محمد عبدالوهاب ، جبريل ، ماجدة محمد رجب ، جيهان عبدالمنعم ابراهيم ، ٢٠٢٢ ، اطار مقترح إدارة التنوع علي التميز المؤسسي وانعكاسه علي الاداء المؤسسي : دراسة ميدانية القطاع الصحي بجمهورية مصر العربية ، **رسالة دكتوراه**، جامعة عين شمس ، القاهرة .
- مصطفى، حسن ، ٢٠١٩ ، أثر التمكين الإداري علي القرارات الاستراتيجية في دائرة الجمارك الأردنية .
- معقيل ، علاء الدين عبدالغني ، ٢٠١٥ ، مبادئ إدارة التنوع ، كلية التجارة - جامعة القاهرة، دار النهضة العربية.

الهوسا، محمد ابراهيم، ٢٠٠٩ ، دور التمكين الإداري في بناء التميز المؤسسي بالتطبيق على النقاط الصحية في فلسطين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد ٢٧ ، عدد (١).

ثانياً المراجع باللغة الانجليزية

- Aderson, M. W. (2010). Managing innovation paradoxes: Ambidexterity lessons from leading product design companies. Long range planning, Vol 43 No(1), 104-122.
- Ahmad, T., & Akbar, A. (2021). Role of Diversity Management, business intelligence and analytics used to enhance firm performance: mediating role of innovation ambidexterity. Journal of Digitovation and information system, Vol.1, No.(2) , 69-8
- Al sayed, I. S., & Hassan, K. K. (2021). Impact of Business Intelligence on Strategic Entrepreneurship: The Mediating Role of Diversity Management. International Review of Management and Marketing, Vol.12 , No.(5), 12
- AlTaweel, I., Al-Hawary, S. (2021), Organizational Behavior and Analysis Integrated Approach. Financial Times-prentice Hall. Sustainability , Vol.13, No(14), 75-64
- Brown, A. N. (2018). Examination the impact of total quality management practices in achieving strategic agility: applied study on the Jordanian private hospitals. European Journal of Business and Management, Vol 7 No(27), 87-96.
- Chard, G., Yaman, M. and Acar, G (2000). Determination of the employment status of graduates of recreation department. The Online Journal of Recreation and Sport. International Journal of Business Administration, Vol 11 , No(5), 29-44.
- COX, J. & Martins, W. (2000). Understanding organizational diversity management programs: A theoretical framework and directions for future research. Journal of Organizational Behavior.

- Dessler and mondy & Al-habash, M. A. Impact of Business Intelligence Capabilities on Competitive Performance of pharmaceutical manufacturing companies in Jordan.
- Elkhwesky, S., Miskon, S., Alabdan, R., & Tlili, I. (2017). Towards sustainable textile and apparel industry: Exploring the role of Diversity Management in the era of industry Sustainability , Vol.12 , No.(7) , 26-32.
- Fabian hattke, A. (2015). Business intelligence for sustainable competitive advantage. In sustaining competitive advantage via business intelligence, knowledge management and system dynamics , Vol. 22, pp. 3-220. Emerald Group Publishing Limited.
- Gilliss,powell, O. M. (2013). The impact of employee ambidexterity on organisational and marketing innovations: organisational context for exploiting the present and exploring for the future (Doctoral dissertation, Loughborough University).
- Johnson, A. (2021). Empowerment Adminstrive and its impact on competitive capabilities in healthcare industry. Management Science Letters, Vol.11, No.(9), 2371-2376
- Nowak, S., Miskon, S., Alabdan, R., & Tlili, I. (2021). Statistical assessment of business intelligence system adoption model for sustainable textile and apparel industry. IEEE Access, Vol 9, 106560-106574.
- Oliver, B. (2012). Model of Thai small and medium-sized enterprises organizational capabilities: Review and verifications. Journal of management research, Vol 4 No(3), 15-42.
- Relliy, M., S. (2022). The impact of Diversity Management process and business intelligence on organizational performance. Management Science Letters, Vol.9 , No.(12) , 2143-2156.
- Smith, , K. M. (2022). Diversity Management its impact on the operations competitive capabilities in Jordanian private hospitals. Jordan: Middle East University.

- Tomas, A. (2005). How Empowerment AdminstrtiveAffects the Competitive Capabilities of Private Banks. International Journal of Basic and Applied Sciences, Vol 10 , 8397-8406.
- wiletng,refas., & Kumar, V. R (2022).). Managing workplace diversity: Issues and challenges. Sage Open. Cogent Business & Management,Vol.8, No.(1), 1918847.