

دور إدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في الأردن

د. بشار خالد المغاربة*

تاريخ قبول البحث: 2023/7/4م

تاريخ وصول البحث: 2023/3/27م

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الالتزام التنظيمي، أستخدم المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من (16832) موظفًا من العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن، تم أخذ عينة عشوائية بسيطة بلغت (399) موظفًا. وتم تطوير استبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، بعد التحقق من دلالات صدقها وثباتها. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وأبرزها ما يلي: وجود فهم وتطبيق متوسط لدى إدارة المستشفيات الخاصة لإدارة تنوع الموارد البشرية بكافة أبعادها، إن مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المستشفيات الخاصة كان متوسطًا، وأشارت النتائج إلى وجود أثر لإدارة تنوع الموارد البشرية بأبعادها في الالتزام التنظيمي بكافة أبعاده، الوجداني، الاستمراري، والمعياري، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تُعزى لمتغير الجنس وكانت لصالح الذكور، ولمتغير المسمى الوظيفي وكانت لصالح مسمى إداري. ولا يوجد فروق تعزى لمتغيرات العمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، أوصت الدراسة بصياغة السياسات من قبل الإدارة العليا التي من شأنها أن تدعم إدارة التنوع، وتعيين أشخاص مؤهلين ومُدرّبين للعمل على إدارة تنوع الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: تنوع الموارد البشرية، الالتزام التنظيمي، إدارة تنوع الموارد البشرية.

* محاضر غير متفرغ، الجامعة الأردنية.

The Role of Human Resource Diversity Management to Enhance Organizational Commitment: An Applied Study on Private Hospitals in Jordan

ABSTRACT

The study aimed to identify the role of human resource diversity management to enhance the organizational commitment. Analytical Descriptive Approach was used in this study, the population of the study consisted of (16832) employees of private hospitals in Jordan. The simple random sampling approach was used, and it consisted of (399) employees. A questionnaire was developed as a tool to collect the study data, after verifying validity and reliability. The main findings of the study are the followings: - The existence of an average understanding and application of the management of private hospitals to manage the diversity of human resources in all its dimensions, that the level of organizational commitment for workers in private hospitals was average, and the results indicated the existence of an impact of managing the diversity of human resources with its dimensions on organizational commitment in all its emotional, continuity, and normative dimensions, and the presence of related statistical differences in the level of organizational commitment attributed to the variable of sex, which was in favor of males, and to the variable of job title, which was in favor of an administrative title. There are no differences due to the variables of age, educational qualification, and number of years of service. The study recommended the formulation of policies by senior management that would support diversity management, and the appointment of qualified and trained people to work on managing diversity of human resources.

Keywords: Human Resource Diversity, Organizational Commitment, Human Resource Diversity Management.

مقدمة:

ظهر الاهتمام جلياً في العصر الحالي بموضوع الموارد البشرية في المنظمات عموماً والمستشفيات على وجه الخصوص، وذلك لوجود تنوع في الموارد البشرية في هذه المستشفيات، لما تتطلبه الأعمال المختلفة من وجود كوادر من جنسيات مختلفة، خاصة مع نقص بعض الكوادر المتخصصة في القطاع الصحي الأردني، لذا أصبح البحث عن الكوادر من خارج البلاد من الظواهر الموجودة في العديد من منظمات الأعمال، من خلال إستقطاب الكوادر المدربة والمؤهلة؛ وذلك لتأدية الأعمال المختلفة في تلك المنظمات بطريقة مناسبة (El-Anin, 2022). تأتي أهمية إدارة التنوع من خلال حاجة المدراء والمسؤولين لاستخدام مبادرات إدارة التنوع في أماكن عملهم لتلبية الاحتياجات المختلفة للعاملين من عرقيات، أجناس، وثقافات مختلفة، وزيادة تمثيل الأقليات في مكان العمل في علاقة مع بيئة عملهم (Ganji et al, 2021; Rollinson & Broadfield, 2014). لذلك فإن موضوع تنوع الموارد البشرية في منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها، ووجود كوادر من جنسيات وثقافات مختلفة، فإن ذلك دفع منظمات الأعمال لإيجاد ووضع إستراتيجيات عديدة للتعامل مع مثل هذا التنوع من الموارد البشرية، بحيث يمكن الاستفادة منها وتوجيهها الوجهة السليمة، بما يُمكن هذه المنظمات من النمو والإستمرار في بيئة الأعمال، ومهما اختلف القطاع الذي تعمل فيه، خاصة في القطاع الصحي الذي يتميز غالباً بوجود كوادر متنوعة في لغتها وعاداتها وتقاليدها وغير ذلك من الأمور المختلفة (El-Amin, 2022).

يهتم الالتزام التنظيمي بالواجب الأخلاقي المتواجد لدى الموظفين نحو منظمة عملهم، وتنفيذ التزاماتهم من خلال مجموعة من القواعد التي تعود إلى السلوك السليم وتخلق لدى الموظفين الشعور بالانتماء للمنظمة، وقد تم تعريف الالتزام التنظيمي على أنه قبول الموظفين لأهداف ولقيم منظمة عملهم، وبذل الجهود لتحقيق هذه القيم والأهداف والبقاء مع منظمة عملهم، مما له الأثر الإيجابي على المناخ التنظيمي السائد في منظماتهم (Moreira, Sousa & Cesario, 2022). كما يُعد موضوع الالتزام التنظيمي أحد المواضيع الإدارية الهامة في منظمات الأعمال، وهو يعكس مدى تفاعل وانسجام الأفراد في بيئة العمل، ودافعية الأفراد لتبني إستراتيجيات يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنظمات؛ وهذا الأمر يحقق للمنظمات الميزة التنافسية المستدامة. ويساهم الالتزام التنظيمي في تحقيق العديد من النتائج الإيجابية للمنظمات على اختلاف أنواعها، مثل إنخفاض معدل دوران العمل، وتحقيق أهداف المنظمات بكفاءة عالية. كما أن

وجود معوقات تواجه الالتزام التنظيمي يؤدي لوجود صعوبات ومشاكل في المنظمات كالصراع التنظيمي، وازدياد معدلات الغياب عن العمل، وعدم التزام العاملين بمواعيد العمل، مما يؤدي لإنخفاض الإنتاجية (قداش وصالح وعامرة، 2017).

تنوع الموارد البشرية:

ظهر مفهوم تنوع الموارد البشرية كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة، ونال اهتماماً موسعاً من قبل الباحثين؛ ولعل ذلك يعود لما تمثله الموارد البشرية من أهمية لمنظمات الأعمال، حيث تحول الاهتمام بالموارد البشري من المنظور التقليدي الذي كان ينظر للعاملين كآلة إلى المنظور الحديث الذي اهتم كثيراً بمقدرة الأفراد العقلية والطاقات الذهنية والإبداعية (سمارة، 2017). أدت النظرة الحديثة للموارد البشرية في منظمات الأعمال إلى تغيير دور إدارة الموارد البشرية من الدور التقليدي المتمثل باستقطاب القوى العاملة والتعيين وصرف الأجور ومنح الإجازات، إلى الدور الإستراتيجي الذي يتطلب توفير كفاءات متخصصة بما ينسجم والاستراتيجيات العامة للمنظمة، حيث يمثل العنصر البشري جوهر إدارة الموارد البشرية، وأهم الموارد التنظيمية؛ لذلك اهتمت المنظمات بالموارد البشري تدريباً وتأهيلاً بما يحقق له الكفاءة والفاعلية في العمل (السلبي، 2018). حيث لاقى موضوع تنوع الموارد البشرية اهتماماً متزايداً من قبل منظمات الأعمال؛ نظراً لأهمية تنوع الموارد البشرية لنمو واستمرارية منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها، بحيث يتم الاستفادة من هذا التنوع كأحد محركات الإبداع والابتكار وتحسين الإنتاجية وأحد معززات القدرة التنافسية (Chawawa & Margan, 2019). عُرِفَ التنوع على أنه كافة الاختلافات التي تتسبب في أن يكون الشخص مختلفاً عن أشخاص آخرين في علاقة مع الثقافة، الجنس، القومية، العرق، العمر، الديانة، العجز، التعليم، اللغة وغيرها من اختلافات أخرى لوحظت في بيئة أي عمل (Mistry, Okumus & Orłowski, 2021)، وبالإمكان مشاهدة التنوع كمفهوم متعدد الأبعاد يتكون من خصائص رئيسية تضم (القومية، العمر، العرقية والجنس)، ومن خصائص ثانوية تضم (المستوى التعليمي، خبرة العمل، الشخصية، والخلفيات الاجتماعية والاقتصادية) (Hsiao et al., El-Amin, 2022). كما عُرِفَت إدارة التنوع على أنها: إسهامات متعددة في دمج أفكار لممارسة التنوع في عمليات إدارية وأنشطة تعليمية بالمنظمة والبيئة الخاصة بها في جو مليء بالتقبل والتقدير ومناقشة القرارات الحاسمة (أحمد، 2014).

سياسات إدارة التنوع في الموارد البشرية:

في إطار اهتمام منظمات الأعمال بإدارة تنوع الموارد البشرية فإن ذلك يتطلب منها الآتي وذلك لتحقيق الميزة التنافسية حسب رأي كلٍّ من (Chawawa & Margan, 2019)

1. أن تخلو الممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من التحيز بين الجنسيات في العمل.
2. إكساب العاملين المهارات اللازمة ولا يمكن أن يتم ذلك إلا من خلال التدريب لقبول التنوع.
3. حسن التعامل مع إدارة الصراع في المنظمة.
4. إيجاد بيئة اتصالية مناسبة بين جميع الأفراد العاملين في المنظمة.

الالتزام التنظيمي:

ظهر تباين في تعريف الالتزام التنظيمي ويعود ذلك لتباين آراء الباحثين حول تعريف الالتزام التنظيمي، وقد عُرِفَ الالتزام التنظيمي على أنه: الحالة النفسية والاجتماعية التي تُبين مدى تطابق أهداف المنظمة مع أهداف العاملين بحيث يشعر كل طرف بواجباته تجاه الطرف الآخر (قاسمي، 2011) كما عُرِفَ الالتزام التنظيمي على أنه: قوة التطابق بين العاملين والمنظمات التي يعملون فيها (الجريسي، 2010).

أبعاد الالتزام التنظيمي:

1- الالتزام الاستمراري: يبين مدى إدراك الأفراد للتكاليف في حال أنه ترك المنظمة التي يعمل فيها، وهذا النوع من الالتزام يستند إلى التراكمات التي تتعلق بالمصالح المشتركة من تعويضات ومكافآت وترتيبات بين الأفراد والمنظمات أكثر من كون العملية عاطفية أو أخلاقية (خير الدين والنجار، 2010).

2- الالتزام المعياري: يشير إلى شعور الفرد بأنه مُلزم في البقاء في العمل بسبب ضغوط الآخرين، فهو يأخذ بعين الاعتبار ما يمكن أن يقوله الآخرون عنه وهذا النوع من الالتزام هو أدبي، حتى لو كان على حساب نفسه (Jerald Greenberg & Robert. Baron, 2012).

3- الالتزام العاطفي: يشير إلى رغبة العاملين للبقاء في العمل في المنظمة لأنهم موافقون على أهدافها وقيمها ويريدون المشاركة في تحقيق هذه الأهداف (Jerald Greenberg & Robert. Baron, 2012)

العلاقة بين تنوع الموارد البشرية والالتزام التنظيمي:

تعني إدارة التنوع الأساليب التي يتم استخدامها للتعامل مع التنوع للموارد البشرية؛ وذلك بهدف تحسين وتطوير وتمكين هذه الموارد، والالتزام التنظيمي يعكس مدى التزام الفرد بالمنظمة

مع رغبته في العمل فيها والاستمرارية في نهج واقعي وخطة التغيير التي يتم من خلالها الاستفادة من العاملين في أداء المهمات المختلفة في المنظمة (معقل، 2015). لذلك تكمن العلاقة بين تنوع الموارد البشرية والالتزام التنظيمي من خلال التركيز الدقيق في التعامل مع مصادر تنوع الموارد البشرية في المنظمة، باعتبار أن ذلك هو مصدر التفاعل بين الأفراد وأنشطتهم من حيث الأشكال، الطبيعة والأهداف المبتغاة من ورائها؛ وهذا يتطلب التزام تنظيمي مرتفع (المصاروة والخفاجي، 2011).

مشكلة الدراسة:

تُمثل الموارد البشرية العاملة داخل المنظمات مجموعة متنوعة من القيم والعادات والمعتقدات والأفكار والمهارات والخلفيات المهنية وغيرها من التنوعات، التي تؤدي إلى مشاكل متعددة للمنظمات إذا لم يتم إدارتها بالصورة الصحيحة. كما تواجه الموارد البشرية في بعض الأحيان مواقف تتناقض فيها الأفكار التي يمكن الاستناد إليها في ترشيد قراراتهم أو أفعالهم نتيجة الاختلاف المعرفي الخاص بهم. يُعد تنوع الموارد البشرية في أماكن العمل أحد أهم التحديات التي تواجهها المنظمات وخاصة المنظمات الصحية، حيث ينعكس ذلك على سلوكياتهم ويساعد في بناء شخصياتهم وأساليب تفكيرهم، لذا يجب على تلك المنظمات الاهتمام بها وتوظيفها بشكل صحيح لتحقيق مصالحها؛ من خلال الإدارة الصحيحة لهذا التنوع والاهتمام بجميع الفئات ودمجهم والعمل على إيجاد نسيج متكامل يؤدي إلى زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة. كما أن الالتزام التنظيمي من الموضوعات الهامة في ميدان الإدارة وهو الذي يتعلق برغبة الفرد في البقاء للعمل في المستشفيات وتحسين الأداء والسلوك، مما قد يؤثر بشكل عام على جودة أداء العاملين فيها، الأمر الذي دفع المستشفيات للبحث عن الآلية التي يمكن من خلالها تعزيز التزام العاملين التنظيمي في تلك المستشفيات من خلال إدارة تنوع الموارد البشرية. إذ إن تنوع الموارد البشرية يُعد من القضايا التي حظيت باهتمام منظمات الأعمال وخاصة في المستشفيات الخاصة في الأردن، حيث يوجد تنوع على مستوى الكوادر ويعود ذلك إلى زيادة عدد المستشفيات الخاصة التي تهتم بالحصول على موارد بشرية متنوعة من شأنها أن تزيد من كفاءة وجودة الخدمات المقدمة، إضافة إلى توفر موارد بشرية متنوعة في السوق المحلية بسبب الهجرات المتعددة؛ مما قد يوجد صعوبة في كيفية التعامل مع هذا التنوع، ولتجنب المشاكل التي قد تحصل بسبب ذلك. وكما أوصت دراسة (Jankelová et al., 2020) ودراسة (Mousa et al., 2020) بإجراء المزيد من

الدراسات التي تتعلق بإدارة تنوع الموارد البشرية والرضا الوظيفي وكذلك الالتزام التنظيمي، وفي ضوء نقص الدراسات التي تناولت تنوع الموارد البشرية، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في المستشفيات الخاصة في الأردن، فإن ذلك يعد مبرراً لإجراء مثل هذه الدراسة. تتمثل مشكلة الدراسة في قصي دور إدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في الأردن، وينبثق عن التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مستوى إدارة تنوع الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة في الأردن؟

2. ما مستوى الالتزام التنظيمي في المستشفيات الخاصة في الأردن؟

3. هل توجد فروق في الالتزام التنظيمي في المستشفيات الخاصة تعزى للخصائص الديمغرافية؟

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: تسهم الخلفية النظرية التي ستناولها الدراسة الحالية في دعم المكتبة العربية بإطار نظري يساعد الباحثين في هذا المجال، وكذلك في تقليل النقص في الدراسات العربية المتعلقة بموضوع إدارة التنوع ودوره في تعزيز الالتزام التنظيمي.

الأهمية العملية: تنبع أهمية البحث من أهمية المتغيرات التي تتناولها (إدارة تنوع الموارد البشرية، الالتزام التنظيمي)، وفي ضوء ذلك يسعى الباحث الى تقديم إسهام عملي حول كيفية الاستفادة من تنوع الموارد البشرية واستثماره في تعزيز الالتزام التنظيمي، كذلك تحليل العلاقة ما بين متغيرات الدراسة (إدارة تنوع الموارد البشرية، الالتزام التنظيمي) في المستشفيات الخاصة في الأردن من أجل جلب اهتمام مدراء تلك المستشفيات الى أهمية إدارة التنوع واثرها في تعزيز الالتزام التنظيمي، ابضاً المساهمة في رفع مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن الذي ينعكس بدوره على الأداء بشكل عام، وكذلك تزود مديري المنظمات بالنتائج التي يمكن التوصل إليها من خلال هذه الدراسة الذي من شأنه أن يساعد المدراء ومتخذي القرارات في المستشفيات الخاصة لإعداد الخطط المناسبة لتطبيق إدارة تنوع الموارد البشرية لزيادة الالتزام التنظيمي في المستشفيات الخاصة في الأردن.

أهداف الدراسة:

الغرض الرئيسي من هذه الدراسة هو التعرف على دور إدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في الأردن. كما تأتي هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

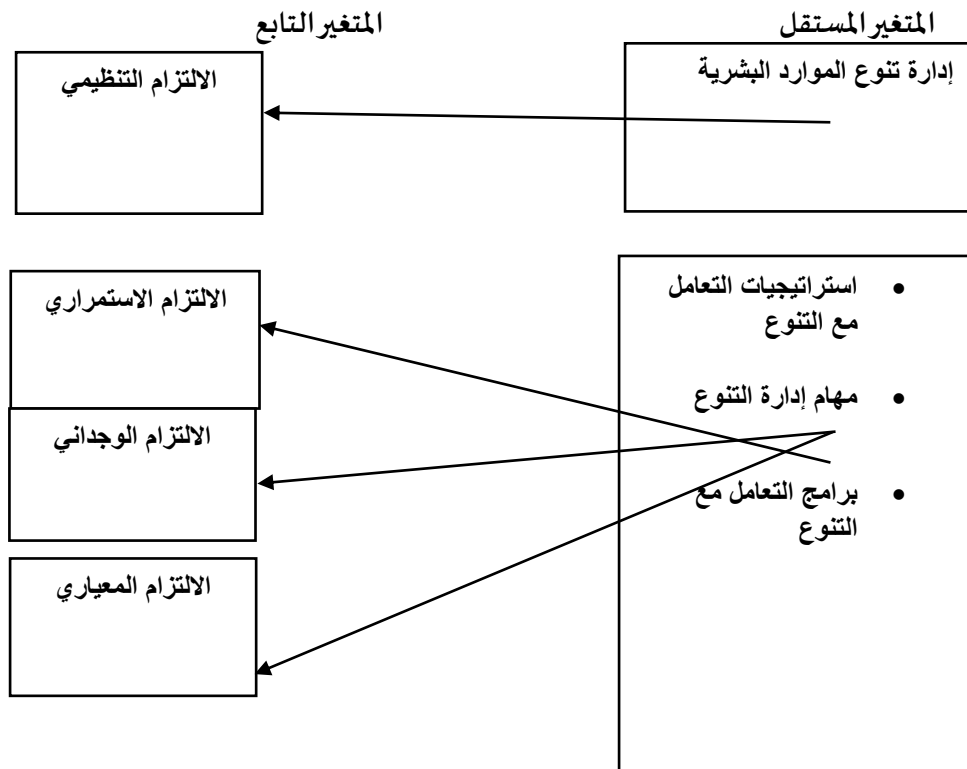
1- بيان مستوى إدارة تنوع الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة في الأردن.

2- بيان مستوى الالتزام التنظيمي في المستشفيات الخاصة في الأردن.

3- تقديم مجموعة من التوصيات تساعد متخذي القرار في المستشفيات الخاصة على رفع مستوى الالتزام التنظيمي.

نموذج الدراسة:

يتكون أنموذج الدراسة من المتغير المستقل إدارة تنوع الموارد البشرية وقد تم اختيار هذه الأبعاد بناءً على الدراسات السابقة (الرماضنة، 2015، Mousa et al., 2015; Ates & Unal, 2021; (2020)). ويتكون أيضاً من المتغير التابع وهو الالتزام التنظيمي الذي يتضمن ثلاثة أبعاد فرعية تم اختيارها بناءً على دراسة (Moreira, Sousa & Cesario, 2022؛ عاشوري، 2015).



الشكل (1) نموذج الدراسة

(Mousa et al., 2020; Ate & Unal, 2021; Moreira et al., 2022).

الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة تنوع الموارد البشرية بأبعادها على الالتزام التنظيمي بأبعاده في المستشفيات الخاصة في الأردن ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

H01₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة تنوع الموارد البشرية بأبعادها على الالتزام الاستمراري في المستشفيات الخاصة في الأردن.

H01₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة تنوع الموارد البشرية بأبعادها على الالتزام الوجداني في المستشفيات الخاصة في الأردن.

H01₃: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة تنوع الموارد البشرية بأبعادها على الالتزام المعياري في المستشفيات الخاصة في الأردن.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H02: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.

التعريفات الإجرائية:

* تنوع الموارد البشرية: هو وجود تباين في صفات الأفراد العاملين في المستشفيات الخاصة وعواملهم الجغرافية من عمر ونوع اجتماعي وحالة اجتماعية ولغة وعرق وجنسية وديانة، أو غير ذلك من العوامل الديموغرافية الأخرى.

* إدارة تنوع الموارد البشرية: ويقصد به مدى قدرة إدارة المستشفيات الخاصة في التعامل مع تنوع الموارد البشرية الموجودة في تلك المستشفيات مهما كان هذا التنوع (للغة أو ديانة أو غير ذلك)، بما يُمكن تلك المستشفيات من التعامل مع هذا التنوع للاستفادة من الإيجابيات وتقليل أي سلبيات يمكن أن تحدث بناءً على هذا التنوع، ويمكن قياس ذلك من خلال الأبعاد الآتية وفقاً (الرماضنة، 2015; Ates & Unal, 2021; Mousa et al., 2020).

1- استراتيجيات التعامل مع التنوع: ويقصد به ما تضعه المستشفيات الخاصة عينة الدراسة من استراتيجيات وخطط، يمكن من خلالها التعامل مع تنوع الموارد البشرية فيها، بما يُمكن من

الاستفادة من الطاقات وإحداث التطوير المنشود وتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة من (1-8).

2- مهام إدارة التنوع: ويقصد بها المهمات التي تمارسها المستشفيات الخاصة في الأردن للتعامل مع تنوع الموارد البشرية، وتتضمن القيادة، والبحث والقياس، ومواءمة الأنظمة الإدارية، والمساءلة ومتابعة قضايا التنوع وتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة من (9-16).

3- برامج التعامل مع التنوع: ويقصد بها ما تضعه المستشفيات من برامج خاصة يمكن من خلالها التعامل مع تنوع الموارد البشرية فيها بحيث يمكن الاستفادة من الكفاءات الموجودة وتطوير أدائها بما يحسن من سمعة وجودة عمل هذه المستشفيات، وهذه الإجراءات تكون من خلال برامج التدريب، الترفقيات وبرامج التعويضات وتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة من (17-29).

*الالتزام التنظيمي: وهو مدى التصاق العاملين بجهة العمل التي يعملون فيها وتتعلق بالناحية النفسية والسلوكية وهذا يجسد الانتماء تجاه المنظمة التي يعمل فيها الفرد بما يدفعه لبذل أقصى الجهود لتحقيق الأهداف التي تصبو إليها منظمات الأعمال. ويمكن قياسه من خلال الأبعاد الآتية وفقاً لـ (Moreira, Sousa & Cesario, 2022)؛ عاشوري، 2015).

1- الالتزام الاستمراري وهو يشير إلى رغبة العاملين في المستشفيات الخاصة الأردنية في البقاء في العمل لاعتقادهم بأن ترك العمل سيكلفهم الكثير ولقناعتهم بأهمية العمل في تلك المستشفيات وتم قياسه من خلال فقرات الاستبانة من (30-34).

2- الالتزام الوجداني أو العاطفي وهو يعبر عن قوة رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل في مستشفى معين لأنهم موافقون على أهدافه وقيمه ويريدون المشاركة في تحقيق هذه الأهداف وتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة من (35-40).

3- الالتزام المعياري وهو التزام العاملين بالبقاء للعمل في تلك المستشفيات بسبب ضغوط الآخرين بالرغم من الامتيازات والإضافات التي يمكن أن تقدمها قطاعات أخرى، إذ إن هذا النوع من الالتزام هو أدبي حتى ولو كان على حساب نفسه وتم قياسه من خلال فقرات الاستبانة من (41-44).

الدراسات السابقة:

اهتمت دراسة (Mistry, Okumus & Orlowski, 2021) التي جاءت تحت عنوان: "تصورات الموظف عن إدارة التنوع في صناعة الضيافة" للبحث في التأثير لإدارة التنوع على أداء الموظفين وسلوكهم في صناعة الضيافة، استخدمت الدراسة منهجية البحث الكمي والاستطلاع، بينما تكونت عينة الدراسة من (565) موظفاً، توصلت الدراسة إلى تعريف العلاقة بين إدارة التنوع وإلى نتائج إيجابية في علاقة مع القوى العاملة بما في ذلك الأداء الوظيفي، سلوك ابتكار الخدمة، ومشاركة الموظف في صناعة الضيافة. أوصت الدراسة بأنه على الشركات أن تبادر ببرامج وسياسات مثل الرعاية والتدريب على التنوع، شبكة عمل مجموعات رسمية وغير رسمية، وإيصال الأهمية لإدارة التنوع لكافة الموظفين، تشجيع ومكافأة الموظفين على مشاركتهم في هذه المبادرات. كما أن دراسة (Ates & Unal, 2021). المعنونة بـ "العلاقة بين إدارة التنوع، الرضا والالتزام التنظيمي: الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك" هدفت للكشف عن الوجود لعلاقة بين إدارة التنوع، الدعم التنظيمي المدرك، الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في المدارس ولدعم النموذج النظري الذي ضم الدعم التنظيمي كوسيط بين إدارة التنوع والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. تكونت عينة الدراسة من (10915) معلماً يدرسون في العام الدراسي (2017-2018)، تم اختيارهم بطريقة العينة متعددة المراحل. توصلت الدراسة لقبول النموذج النظري، وأوصت بأنه على إدارة التنوع أن تعزز من الدعم التنظيمي المدرك لدى المعلمين، وعلى الإداريين بذل الجهود لإدارة التنوع بين المعلمين بدلاً من إهمالهم لإنجاز أهداف المدرسة.

كما بحثت دراسة (Jankelová et al, 2020) والمعنونة بإدارة التنوع كأداة للتنمية المستدامة مرافق الرعاية الصحية. الهدف من هذه الدراسة هو وصف وتحليل وتقييم الحالة الحالية لإدارة التنوع بالتفصيل في سياق إدارة الموارد البشرية في مرافق الرعاية الصحية المختارة. تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة من عينة من 181 مديراً من مختلف مؤسسات الرعاية الصحية والخدمات الصحية. تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات. توصلت الدراسة إلى أن الوعي الأساسي بإدارة التنوع في مرافق الرعاية الصحية منخفض كذلك الاعتراف بمفهوم التنوع ضعيف وفوضوي. النماذج الأساسية لهذا المفهوم التي تحدد أهدافه وأنشطته وبرامجه ومسؤولياته وقياساته غير معروفة. أحد المجالات القوية لإدارة التنوع في مرافق الرعاية الصحية هو تنوع فرق العمل. من ناحية أخرى، فإن الجانب الضعيف هو التنوع كجزء من ثقافة المنظمة والتنوع كجزء من إدارة الموارد البشرية. تلقى مؤشر التلخيص الاتجاهات نحو التنوع متوسط

قيمة أعلى من مؤشر تنفيذ إدارة التنوع. أوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات والتأكيد على أهمية تنفيذ التنوع وربطه بمتغيرات أخرى كالالتزام التنظيمي، الأداء، الرضا الوظيفي. في حين دراسة (Mousa et al., 2020) بعنوان النوع الاجتماعي وتصورات إدارة التنوع والسعادة في مكان العمل وسلوك المواطنة التنظيمية، هدفت إلى البحث فيما إذا كانت للإناث تصورات مختلفة لإدارة التنوع والسعادة في مكان العمل مقارنة بزملائهن الذكور. علاوة على ذلك، تستكشف الورقة ما إذا كانت تصورات إدارة التنوع تتوسط العلاقة بين السعادة في مكان العمل وسلوك المواطنة التنظيمية. تم تحليل ما مجموعه 260 استبانة من عدد من المستشفيات العامة في مصر باستخدام كل من اختبار t ونموذج المعادلة الهيكلية. توصلت الدراسة إلى أن الطبيبات ينظرن إلى سياسات إدارة التنوع بشكل أكثر إيجابية من زملائهن الذكور. علاوة على ذلك، فإن الجنس ليس له تأثير أو تأثير ضئيل على تصورات الأطباء للسعادة في مكان العمل. وجدت الدراسة أيضًا أن السعادة في مكان العمل تؤثر بشكل إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية للأطباء، وأخيرًا، يمكن لممارسات إدارة التنوع التوسط في العلاقة بين السعادة في مكان العمل وسلوك المواطنة التنظيمية للأطباء. إن المديرين يمكن أن يرفعوا الشعور بالسعادة في مكان العمل بين موظفيهم إذا حافظوا على بعض العلاقات الشخصية مع الأطباء، والاهتمام بالتوازن بين العمل والحياة للأطباء.

منهج الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من عينة الدراسة من خلال استبانة الدراسة التي تم إعدادها بعد الرجوع للأدب السابق كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات التي تتعلق بمتغيرات الدراسة. مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن والبالغ عددهم (16832) موظفًا وموظفة، ويعملون في (63) مستشفى حسب إحصائية وزارة الصحة الأردنية في عام 2021/2022، والجدول رقم (1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة في المستشفيات الخاصة حسب المحافظات حسب الإحصائية الصادرة من وزارة الصحة الأردنية لعام 2021/2022.

جدول (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المحافظات							
البيان	طبيب	صيدلي	ممرض/ممرضة قانونية	مساعد/مساعدة ممرض	فنية قانونية	مهن أخرى	المجموع
العاصمة	1498	443	3449	1043	182	7803	14418
ماديا	4	2	9	15	3	47	80
الزرقاء	49	26	142	134	38	464	853
البلقاء	16	8	28	16	0	168	236
إربد	45	19	152	198	36	319	769
جرش	10	1	4	7	2	0	24
المفرق	9	2	25	8	9	9	62
الكرك	8	3	30	32	6	48	127
العقبة	26	3	34	55	5	140	253
المجموع	1665	507	3873	1508	281	8998	16832

(التقرير الإحصائي السنوي لوزارة الصحة، 2022)

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، حيث إن حجم العينة المناسب هو (377) موظفًا وموظفة حسب (Sekaran & Bougie, 2016) ولضمان الحصول على حجم العينة المناسب تم توزيع (540) الاستبانة على عينة الدراسة وتم استرجاع (451) منها بنسبة (83,5%) وتم استبعاد (52) استبانة غير صالحة للتحليل، وكان الصالح للتحليل (399) استبانة بنسبة (88,4%) من الاستبانات المستردة، حيث خضعت جميعها للتحليل الإحصائي.

خصائص عينة الدراسة:

يُبين الجدول (2) الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة إذ نلاحظ أن نسبة الإناث هي (61,654%) ونسبة الذكور هي (38,345%) ويعود ذلك إلى طبيعة العمل داخل المستشفيات، حيث يوجد طلب متزايد على الإناث خاصة في مهنة التمريض التي تمثل النسبة الكبرى من العاملين (المهنيين والفنيين) في المستشفيات الخاصة. ويبين الجدول أيضاً أن ما نسبته (48,370%) هم من الفئات العمرية من (25 – أقل من 35) في حين أن الفئة العمرية (45 فأكثر) كانت نسبته (11,779%) ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى عدة عوامل منها أن الموظفين العاملين بالمستشفيات الخاصة وخصوصاً المهنيين الفنيين عادةً ما يقومون بالبحث عن فرص عمل أفضل بعد الحصول على الخبرات المناسبة والذهاب للعمل في دول الخليج العربي؛ وذلك لما

تقدمة هذه الدول من امتيازات. وأيضاً من العوامل الأخرى التي لها تأثير هو أنه- وكما أشرنا أن النسبة الكبرى هم من الإناث وغالباً ما تميل إلى التقاعد في سن مبكر- لذلك نجد أن نسبة العاملين ممن هم في سن 45 فأكثر هم أقل من الفئات الأخرى، بالإضافة إلى تفضيل بعض المستشفيات الأشخاص حديثي التخرج؛ لأنهم يتقاضون تعويضات ومكافآت أقل من الأشخاص ذوي الخبرات العالية. ونلاحظ أن نسبة (67,167 %) هم من الموظفين من حملة درجة البكالوريوس، وهي النسبة الكبرى من حيث درجة المؤهل العلمي، ويعود ذلك إلى توفر أعداد كبيرة من حملة درجة البكالوريوس في سوق العمل الأردني. في حين كانت نسبة حملة درجة الدكتوراه (1,503%) فقط ويعود ذلك إلى قلة عدد من يحملون درجة الدكتوراه خصوصاً عند العاملين في المجال الطبي والفني. ويبين الجدول أن الأشخاص الذين كانت عدد سنوات خدمتهم (أقل من 5 سنوات) كانت نسبتهم (42,105 %) وهي النسبة الكبرى؛ ويعود ذلك إلى وكما أشرنا أن العديد من الموظفين ينتقلون للعمل في دول الخليج بحثاً عن إمتيازات أفضل، وأن نسبة (28,320 %) هم من الإداريين. والجدول رقم 2 يبين خصائص عينة الدراسة والنسبة المئوية لكل متغير.

جدول (2): خصائص عينة الدراسة				
التسلسل	المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية (%)
1	الجنس	ذكر	153	38,345%
		أنثى	246	61,654%
2	العمر	أقل من 25	64	16,040%
		25-أقل من 35	193	48,370%
		35-أقل من 45	95	23,809%
		45 فأكثر	47	11,779%
3	المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	104	26,065%
		بكالوريوس	268	67,167%
		ماجستير	21	5,363%
		دكتوراه	6	1,503%
4	عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	168	42,105%
		5-أقل من 10	93	23,308%
		10-أقل من 15	58	14,533%
		15 سنة فأكثر	80	20,050%
5	المسمى الوظيفي	طبيب	48	12,030%
		ممرض	99	24,812%

صيدلاني	36	% 9,022
إداري	113	% 28,320
فني أشعة/مختبر	43	% 10,776
أخرى	60	% 15,037

أداة الدراسة:

قام الباحث بتطوير استبانة لتقصي دور إدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الالتزام التنظيمي في المستشفيات الخاصة في الأردن، بالإعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة. إذ تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من قسمين:

القسم الأول: ويشمل متغيرات الدراسة الديموغرافية.

القسم الثاني: ويشمل فقرات الاستبانة للمتغير المستقل والمتغير التابع.

فقرات المتغير المستقل: إدارة تنوع الموارد البشرية

وتتمثل في الفقرات من (1-29) وكما يلي:

- إستراتيجيات التعامل مع التنوع: الفقرات من (1-8) تم إعداد فقراتها إستناداً إلى (الرماضنة، 2015).

- مهام إدارة التنوع: تشمل الفقرات من (9-16) حيث تم إعداد فقرات مهام إدارة التنوع بالرجوع إلى (المصاروة، 2011؛ Cox, 2002).

- برامج التعامل مع التنوع: وتشمل الفقرات (17 - 29) حيث تم تطويرها بالاستناد إلى كل من (المصاروة، 2011؛ Magoshi&Chang, 2014).

- فقرات المتغير التابع: الالتزام التنظيمي

وتتمثل في الفقرات من (30-44) وكما يلي:

- الالتزام الاستمراري: الفقرات من (30-34) إستناداً إلى (المصاروة، 2011).

- الالتزام الوجداني (العاطفي): الفقرات من (35-40) التي تم اشتقاقها من إستبانة (عاشوري، 2015).

- الالتزام المعياري: الفقرات من (41-44). بالرجوع إلى إستبانة كل من (عاشوري، 2015؛ المصاروة 2011).

خطوات إعداد أداة الدراسة:

قام الباحث بإعداد الاستبانة كأداة لدراسة دور إدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الالتزام التنظيمي في المستشفيات الخاصة في الأردن، حيث قام بأجراء مجموعة من الخطوات عند إعداد أداة الدراسة:

- 1-تم مراجعة الأدب والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع إدارة تنوع الموارد البشرية وكذلك الالتزام التنظيمي.
- 2-تم تحديد ووضع الجوانب والأبعاد الرئيسية التي تناولتها الاستبانة بالإستناد الى الأدب النظري والدراسات السابقة.
- 3-تم صياغة فقرات الاستبانة التي تغطي جميع متغيرات الدراسة.
- 4-بعد إعداد الاستبانة في صورتها الأولية تم تحكيمها من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص وأصحاب الخبرة.
- 5-تم إجراء التعديل اللازم على فقرات الاستبانة بناءً على توصيات وآراء المحكمين وبالتنسيق.
- 6-الخروج في الصورة النهائية للاستبانة.

صدق الأداة:

للتأكد من صدق الأداة تم استخدام الصدق الظاهري حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص من أساتذة الجامعات الأردنية المتخصصين في مجال إدارة الأعمال. وذلك للحكم على فقرات الاستبانة ومدى ملاءمتها لمتغيرات الدراسة، وكذلك للتأكد من مدى سلامة الصياغة اللغوية، وتم إجراء التعديلات اللازمة بعد النظر إلى التعديلات والاقتراحات المقدمة من قبلهم.

ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات الأداة تم استخدام معامل الاتساق الداخلي بأسلوب كرونباخ (Cronbachs Alpha)، من خلال تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة وهذا المعامل يقيس مدى التناسق بين إجابات المبحوثين على كل الفقرات الموجودة في الاستبانة، ومدى قياس كل سؤال للمفهوم، وهو يُبين قوة التماسك والارتباط بين فقرات المقياس، ويدل ارتفاع قيمة على درجة ارتفاع الثبات الداخلي وتراوح قيمة بين (0 إلى 1) وتكون قيمة مقبولة عند (0.70) فما فوق في العلوم الإداري. (Sekaran & Bougie, 2016)

الرقم	الأبعاد	معامل كرونباخ الفا
1	استراتيجيات التعامل مع التنوع	0.910
2	مهام إدارة التنوع	0.920
3	برامج التعامل مع التنوع	0.929

يبين الجدول (3) أن معاملات الثبات المستخرجة بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ الفا لُبُعد (استراتيجيات التعامل مع التنوع) (0.910) ولُبُعد مهام إدارة التنوع (0.920) ولُبُعد برامج التعامل مع التنوع (0.929) وهي قيم مرتفعة وتدل على ثبات المقياس وهي جميعها أكبر من (0.70) كما هي عند (Sekaran & Bougie, 2016).

الرقم	الأبعاد	معامل كرونباخ الفا
1	الالتزام الاستمراري	0.808
2	الالتزام الوجداني	0.882
3	الالتزام المعياري	0.748

يبين الجدول (4) أن معاملات الثبات المستخرجة بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ الفا لمقياس بُعد الالتزام الاستمراري (0.808) ولُبُعد الالتزام الوجداني (0.882) ولُبُعد الالتزام المعياري (0.748) وهي قيم مناسبة وتدل على ثبات المقياس. وهي جميعها أكبر من (0.70) مما يعني وجود تناسق بين فقرات الإستبانة.

المعالجة الإحصائية:

لمعالجة البيانات إحصائياً تم استخدام الوسط الحسابي، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، اختبار t، الانحدار المتعدد، تحليل التباين، كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha)، Kolmogorov Smirnov. وتم تصميم الإجابة على فقرات الاستبانة، بإعطاء وزن متدرج للبدايل فقد أعطيت خمس درجات للإجابة عن البديل (بدرجة موافق بشدة) وأربع درجات للإجابة عن البديل بدرجة موافق وثلاث درجات للإجابة عن البديل (بدرجة محايد) ودرجتان للإجابة عن البديل (بدرجة غير موافق) ودرجة واحدة للإجابة عن البديل (بدرجة غير موافق بشدة)، وقد حددت درجة الممارسة باعتماد المعادلة التالية (Sekaran & Bougie, 2016):

القيمة العليا للبديل - القيمة الدنيا للبديل	=	1-5	=	4	=	1.33
عدد المستويات		3		3		

لذا فإن الدرجة المنخفضة يكون 2.33 فأقل.

درجة المتوسط يكون 2.34-3.67.

درجة المرتفع يكون 3.68-5.00

عرض النتائج:

التوزيع الطبيعي للبيانات: تم استخدام اختبار كولمجوروف سميرونوف للتحقق من أن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي والجدول التالي يبين هذه النتائج.

جدول (8) نتائج اختبار كولمجوروف سميرونوف للتوزيع الطبيعي	
1.279	قيمة كولمجوروف سميرونوف Kolmogorov-Smirnova
0.077	مستوى الدلالة

يبين الجدول (8) أن قيمة اختبار كولمجوروف سميرونوف بلغت (1.279) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على أن البيانات الكلية تتوزع توزيعاً طبيعياً.

الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى إدارة تنوع الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة في الأردن؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى تنوع الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة في الأردن والجدول (9) يبين هذه النتائج.

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى تنوع الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة في الأردن، للأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للمقياس مرتبة تنازلياً					
الرتبة	الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	استراتيجيات التعامل مع التنوع	3.58	.753	متوسط
2	2	مهام إدارة التنوع	3.45	.760	متوسط
3	3	برامج التعامل مع التنوع	3.34	.767	متوسط
		المتوسط الكلي لإدارة تنوع الموارد	3.44	.706	متوسط

يبين الجدول (9) أن المتوسط الكلي لمقياس تنوع الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة في الأردن بلغ (3.44) وبمستوى متوسط، في حين جاء بُعد (استراتيجيات التعامل مع التنوع) بالرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (3.58) وبمستوى متوسط، ثم بُعد (مهام إدارة التنوع) بمتوسط حسابي (3.45) وبمستوى متوسط، ثم بُعد (برامج التعامل مع التنوع) بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.34) وبمستوى متوسط، وتراوح الانحرافات المعيارية بين (0.75 و 0.767) مما يعكس درجة تشتت منخفضة في استجابات عينة الدراسة على هذا المتغير. وهذا يشير إلى قلة اهتمام

الإدارة بتوفير بيئة مناسبة بما فيها وسائل الإتصال المناسبة التي تمكن الموظفين من العمل مع أشخاص من مختلف الثقافات، وكذلك إلى قلة متابعة الجهات المسؤولة عن إدارة التنوع ومحدودية الدعم اللازم وعدم متابعة القضايا المرتبطة بتنوع الموارد البشرية؛ نظراً لتوفر الكوادر الكفؤة في السوق الأردني، وعدم حاجة المستشفيات للبحث عن كوادر من جنسيات أخرى باستثناء بعض التخصصات النادرة. أما برامج التعامل مع التنوع فأن الباحث يعزو ذلك إلى محدودية اهتمام إدارة المستشفيات الخاصة في استقطاب أشخاص خارجيين ذوي ثقافات مختلفة، وإلى قلة إدراك إدارة المستشفيات لأهمية تدريب وتطوير كوادرها في بيئة خارجية، يتم من خلالها التعامل مع أشخاص ذوي ثقافات مختلفة؛ (وذلك لتوفر الكفاءات داخل سوق العمل الأردني).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الالتزام التنظيمي في المستشفيات الخاصة في الأردن؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الالتزام التنظيمي في المستشفيات الخاصة في الأردن (10) يبين هذه النتائج.

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الالتزام التنظيمي في المستشفيات الخاصة في الأردن للأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للمقياس مرتبة تنازلياً					
الرتبة	الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	الالتزام الوجداني	3.80	.773	مرتفع
2	1	الالتزام الاستمراري	3.46	.794	متوسط
3	3	الالتزام المعياري	3.45	.774	متوسط
		المتوسط الكلي للالتزام التنظيمي	3.49	.660	متوسط

يبين الجدول (10) أن المتوسط الكلي لمقياس الالتزام التنظيمي في المستشفيات الخاصة في الأردن بلغ (3.49) وبمستوى متوسط، في حين جاء بعد (الالتزام الوجداني) بالرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (3.80) وبمستوى مرتفع، ثم بُعد (الالتزام الاستمراري) بمتوسط حسابي (3.46) وبمستوى متوسط. ثم بُعد (الالتزام المعياري) بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.45) وبمستوى متوسط، وتراوح الانحرافات المعيارية بين (0.773 و 0.794) مما يعكس درجة تشتت منخفضة في استجابات عينة الدراسة على هذا المتغير. ويعزو الباحث أن بُعد الالتزام الوجداني كان بمستوى مرتفع، إلى أن إدارة المستشفيات الخاصة تهتم بالقيم والمعتقدات والأنظمة الداخلية للمستشفيات التي تتوافق مع قيم العاملين داخل هذه المستشفيات، كاهتمامها واحترامها

للمناسبات الدينية للعاملين، وكذلك اهتمامها ببعض البرامج مثل منح إجازات الأمومة، التي ساهمت في تكوين الالتزام الوجداني للعاملين. أما بُعد الالتزام الاستمراري الذي كان بمستوى متوسط فإن الباحث يعزو ذلك إلى توفر فرص عمل بديلة وتحديداً في دول الخليج العربي، التي تُقدم امتيازات أعلى مما هي موجودة في المستشفيات الخاصة في الأردن، وخصوصاً في ظل الغلاء وارتفاع متطلبات المعيشة في الأردن، الأمر الذي دفع بكثير من العاملين إلى التوجه هناك. أما بُعد الالتزام المعياري الذي كان بمستوى متوسط، فإن الباحث يعزو ذلك إلى قلة إدراك إدارة المستشفيات الخاصة بأهمية تقوية الروابط والعلاقات بين العاملين.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة تنوع الموارد البشرية بأبعادها على الالتزام التنظيمي في المستشفيات الخاصة في الأردن. والسؤال المنبثق عنها: ما دور إدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الالتزام التنظيمي في المستشفيات الخاصة في الأردن؟ لفحص الفرضية الصفرية والسؤال المنبثق عنها تم استخراج معاملات الانحدار الخطي المتعدد لمقياس الالتزام التنظيمي، تبعاً لمتغيرات تنوع الموارد البشرية بأبعادها والجدول التالي يبين هذه النتائج.

جدول (11) معاملات تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمقياس الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغيرات تنوع الموارد البشرية بأبعادها								
النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية بيتا β	قيمة t	الدلالة الإحصائية	R ²	قيمة F	دلالة التغير في مربع الارتباط
	معامل الانحدار	الخطأ المعياري						
الثابت	.369	.040		9.135	.000*	.624	314.757	.000*
استراتيجيات التعامل مع التنوع	.266	.018	.304	14.416	.000*			
مهام إدارة التنوع	.218	.022	.250	9.927	.000*			
برامج التعامل مع التنوع	.424	.019	.493	22.818	.000*			

يبين الجدول (11) معاملات الانحدار التي أظهرت أن جميع المتغيرات (استراتيجيات التعامل مع التنوع، مهام إدارة التنوع، برامج التعامل مع التنوع) مجتمعة تفسر (62.4%) من التباين في

مقياس الالتزام التنظيمي، وكانت قيمة f المحسوبة تساوي (314.757) وهي داله إحصائياً عند مستوى (0.05).

ويظهر الجدول أن قيم معاملات الانحدار جاءت موجبة ودالة إحصائياً على متغير استراتيجيات التعامل مع التنوع ($\beta = 0.304$; $t = 14.416$; $p = 0.000$)، وجاءت موجبة ودالة إحصائياً و متغير مهام إدارة التنوع ($\beta = 0.250$; $t = 9.927$; $p = 0.000$)، وهي موجبة ودالة إحصائياً و متغير برامج التعامل مع التنوع ($\beta = 0.493$; $t = 22.818$; $p = 0.000$)؛ وهذا يدل على أن متغيرات (استراتيجيات التعامل مع التنوع، مهام إدارة التنوع، برامج التعامل مع التنوع) تؤثر في الالتزام التنظيمي، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة أي أن المتغيرات تؤثر في الالتزام التنظيمي. وقد كان التأثير الأعلى لُبعد برامج التعامل مع التنوع، ثم لُبعد استراتيجيات التعامل مع التنوع، ثم لُبعد مهام إدارة التنوع. ويرى الباحث أن هذه النتيجة منطقية؛ لأن الموظف غالباً ما يهتم ويتأثر بالبرامج التي تقدم له مثل التدريب على العمل في بيئة متنوعة، والبرامج الاجتماعية التي توفر له فرص ممارسة الحياة الاجتماعية سواء مناسبات دينية أو وطنية، وأيضاً الأمور المتعلقة بالمكافآت والتعويضات والترقيات التي لها دور كبير في هذا الجانب إذا ما مُنحت على أسس منطقية وعادلة، إذ إن هذه الأمور تساعد في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظف.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة تنوع الموارد البشرية بأبعادها على الالتزام الاستمراري في المستشفيات الخاصة في الأردن.

جدول (12) معاملات تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمقياس الالتزام الاستمراري تبعاً لمتغيرات تنوع الموارد البشرية بأبعادها							
النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية بيتا β	قيمة t	الدلالة الاحصائية	R^2	قيمة F
	معامل الانحدار	الخطأ المعياري					
الثابت	.821	.147		5.566	.000*	.468	115.618
استراتيجيات التعامل مع التنوع	.265	.067	.252	3.936	.000*		
مهام إدارة التنوع	.074	.080	.071	.929	.353		
برامج التعامل مع التنوع	.428	.068	.413	6.315	.000*		

يبين الجدول (12) معاملات الانحدار التي أظهرت أن جميع المتغيرات (استراتيجيات التعامل مع التنوع، مهام إدارة التنوع، برامج التعامل مع التنوع) مجتمعة تفسر (46.8%) من التباين في مقياس الالتزام الاستمراري، وكانت قيمة f المحسوبة تساوي (115.618) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.05).

ويظهر الجدول أن قيم معاملات الانحدار جاءت موجبة ودالة إحصائياً على متغير استراتيجيات التعامل مع التنوع ($\beta = 0.252$; $t = 3.936$; $p = 0.000$)، وجاءت موجبة وغير دالة إحصائياً ومتغير مهام إدارة التنوع ($\beta = 0.071$; $t = 0.929$; $p = 0.353$)، وهي موجبة ودالة إحصائياً ومتغير برامج التعامل مع التنوع ($\beta = 0.413$; $t = 6.315$; $p = 0.000$)؛ وهذا يدل على أن متغيرات (استراتيجيات التعامل مع التنوع، مهام إدارة التنوع، برامج التعامل مع التنوع) تؤثر في الالتزام الاستمراري، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة أي أن المتغيرات تؤثر في الالتزام الاستمراري. وقد كان التأثير الأعلى لبُعد برامج التعامل مع التنوع، ثم لبُعد استراتيجيات التعامل مع التنوع، ثم لبُعد مهام إدارة التنوع. ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى أن العاملين في المستشفيات الخاصة يتأثرون بما تقوم به إدارة المستشفيات من إجراءات وسياسات، وبما تقدمه لهم من برامج من شأنها أن تساعد في تحسين ظروف حياتهم، والمتعلقة بالمكافآت والتعويضات التي تقدم لهم، أيضاً ونظراً لصعوبة متطلبات الحياة فإن العاملين غالباً ما يتمسكوا بوظائفهم إلى حين الحصول على فرصة عمل أفضل.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة تنوع الموارد البشرية بأبعادها على الالتزام الوجداني في المستشفيات الخاصة في الأردن.

جدول (13) معاملات تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمقياس الالتزام الوجداني تبعاً لمتغيرات تنوع الموارد البشرية بأبعادها							
النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية بيتا β	قيمة t	الدلالة الاحصائية	R^2	قيمة F
	معامل الانحدار	الخطأ المعياري					
الثابت	1.486	.156		9.524	.000*	.371	77.624
استراتيجيات التعامل مع التنوع	.252	.071	.245	3.534	.000*		
مهام إدارة التنوع	.132	.085	.130	1.565	.118		

برامج التعامل مع التنوع	.286	.072	.283	3.984	.000*		
-------------------------	------	------	------	-------	-------	--	--

يبين الجدول (13) معاملات الانحدار التي أظهرت أن جميع المتغيرات (استراتيجيات التعامل مع التنوع، مهام إدارة التنوع، برامج التعامل مع التنوع) مجتمعة تفسر (37.1%) من التباين في مقياس الالتزام الوجداني، وكانت قيمة f المحسوبة تساوي (77.624) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.05).

ويظهر الجدول أن قيم معاملات الانحدار جاءت موجبة ودالة إحصائياً على متغير استراتيجيات التعامل مع التنوع ($\beta = 0.245$; $t = 3.534$; $p = 0.000$)، وجاءت موجبة وغير دالة إحصائياً ومتغير مهام إدارة التنوع ($\beta = 0.130$; $t = 1.565$; $p = 0.118$)، وهي موجبة ودالة إحصائياً ومتغير برامج التعامل مع التنوع ($\beta = 0.283$; $t = 3.984$; $p = 0.000$)؛ وهذا يدل على أن متغيرات (استراتيجيات التعامل مع التنوع، مهام إدارة التنوع، برامج التعامل مع التنوع) تؤثر في الالتزام الوجداني، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة أي أن المتغيرات تؤثر في الالتزام الوجداني، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنويه ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة تنوع الموارد البشرية على الالتزام الوجداني في المستشفيات الخاصة في الأردن. وقد كان التأثير الأعلى على الالتزام الوجداني هو لبُعد برامج التعامل مع التنوع، ثم لبُعد استراتيجيات التعامل مع التنوع، ثم لبُعد مهام إدارة التنوع. ويرى الباحث ومن خلال نسبة التأثير التي كانت مرتفعة في معظم الفقرات المتعلقة بالالتزام الوجداني، أن ذلك يعزى إلى إدراك وتفهم إدارة المستشفيات الخاصة لأهمية قيم ومعتقدات وأهداف العاملين لديها، وأنها تعمل على المواءمة ما بين قيم ومعتقدات وأنظمة تلك المستشفيات وقيم ومعتقدات العاملين فيها.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة تنوع الموارد البشرية بأبعادها على الالتزام المعياري في المستشفيات الخاصة في الأردن.

جدول (14) معاملات تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمقياس الالتزام المعياري تبعاً لمتغيرات تنوع الموارد البشرية بأبعاده							
النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية بيتا β	قيمة t	الدلالة الاحصائية	R^2	قيمة F
	معامل الانحدار	الخطأ المعياري					
الثابت	.807	.139		5.810	.000*	.501	132.335
استراتيجيات	.220	.064	.214	3.465	.001*		

جدول (14) معاملات تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمقياس الالتزام المعياري تبعاً لمتغيرات تنوع الموارد البشرية بأبعاده						
النموذج	المعاملات غير المعيارية	المعاملات	قيمة t	الدلالة	R ²	قيمة دلالة
مع التعامل مع التنوع						
مهام إدارة التنوع	.102	.075	.100	1.349	.178	
برامج التعامل مع التنوع	.449	.064	.445	7.037	.000*	

يبين الجدول (14) معاملات الانحدار التي أظهرت أن جميع المتغيرات (استراتيجيات التعامل مع التنوع، مهام إدارة التنوع، برامج التعامل مع التنوع) مجتمعة تفسر (50.1%) من التباين في مقياس الالتزام المعياري، وكانت قيمة f المحسوبة تساوي (132.335) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.05).

ويظهر الجدول أن قيم معاملات الانحدار جاءت موجبة ودالة إحصائياً على متغير إستراتيجيات التعامل مع التنوع ($\beta = 0.214$; $t = 3.465$; $p = 0.001$)، وجاءت موجبة وغير دالة إحصائياً ومتغير مهام إدارة التنوع ($\beta = 0.100$; $t = 1.349$; $p = 0.178$)، وهي موجبة ودالة إحصائياً ومتغير برامج التعامل مع التنوع ($\beta = 0.445$; $t = 7.037$; $p = 0.000$)؛ وهذا يدل على أن متغيرات (استراتيجيات التعامل مع التنوع، مهام إدارة التنوع، برامج التعامل مع التنوع) تؤثر في الالتزام المعياري، وبالتالي نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل البديلة أي أن المتغيرات تؤثر في الالتزام المعياري، وبالتالي نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل البديلة أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنويّه ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة تنوع الموارد البشرية على الالتزام المعياري في المستشفيات الخاصة في الأردن. وقد كان التأثير الأعلى لبُعد برامج التعامل مع التنوع، ثم لبُعد استراتيجيات التعامل مع التنوع، ثم لبُعد مهام إدارة التنوع. ويرى الباحث أن ذلك يعزى لطبيعة المجتمع الأردني، الذي يتسم بصفات الصدق والأخلاص والإيثار، وكذلك إلى اهتمام إدارة المستشفيات الخاصة ببعض البرامج التي من شأنها أن تعزز العلاقات الاجتماعية بين العاملين، مثل مشاركة زملاء العمل في بعض المناسبات، كالأفراح والأتراح؛ التي من شأنها أن تعزز الالتزام المعياري للعاملين.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.

الجنس: لفحص الفرضية الصفرية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "t" للعينات المستقلة في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس، والجدول (15) يبين هذه النتائج.

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "t" للعينات في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس							
المقياس	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الالتزام التنظيمي	ذكر	153	3.58	.615	2.128	397	.034*
	أنثى	246	3.43	.682			

*دال إحصائياً عند مستوى 0.05

يبين الجدول (15) أن قيمة "t" لمستوى الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس بلغت (2.128)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، أي أننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة أي أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس، وجاءت الفروق لصالح الذكور أي أن الالتزام التنظيمي لدى الذكور أعلى من الإناث. ويعتقد الباحث أن ذلك يعود إلى طبيعة الحياة في المجتمع الأردني من ناحية المسؤولية. حيث أن الرجل هو المسؤول الرئيسي في المجتمع الأردني عن النفقات والمصروفات وإدارة شؤون الأسرة، الأمر الذي يدفعه إلى التمسك في العمل وذلك لتأمين متطلبات الحياة اليومية، هذه المسؤوليات تجعل الذكور أكثر التزاماً من الإناث، إضافةً إلى أن الجزء الأكبر من الإناث غالباً ما يقطن بالتقاعد في سن مبكر، أو يترك العمل بعد الزواج.

متغير العمر: لفحص الفرضية الصفرية والإجابة عن السؤال المنبثق عنها تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير العمل، والجدول (16) يبين هذه المتوسطات:

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير العمر				
المقياس	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الالتزام التنظيمي	أقل من 25	64	3.56	.716
	25 إلى أقل من 35	193	3.48	.675
	35 إلى أقل من 45	95	3.42	.587
	45 سنة فأكثر	47	3.57	.662

يبين الجدول (16) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير العمر، ولمعرفة دلالة هذه الفروق تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي الجدول التالي يبين هذه النتائج:

جدول (17) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير العمر					
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.056	3	.352	.807	.490
داخل المجموعات	172.229	395	.436		
المجموع	173.285	398			

يبين الجدول (17) أن قيمة "f" لمستوى الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير العمر بلغت (0.807)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، أي أننا نقبل الفرضية الصفرية أي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير العمر. ويعتقد الباحث أن ذلك يعود إلى أن العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن بمختلف فئاتهم العمرية يتمسكون بوظائفهم خوفاً من فقدانها؛ وذلك لتأمين متطلبات الحياة، بالإضافة إلى أنهم غالباً ما يقومون بالبحث عن فرص عمل في دول الخليج العربي؛ لما توفره هذه الدول من امتيازات تفوق ما يحصل عليه العاملون في المستشفيات في الأردن؛ الأمر الذي يدفعهم إلى ترك العمل في الأردن إذا حصلوا على هذه الفرص بغض النظر عن الفئة العمرية. متغير المؤهل العلمي: لفحص الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي والجدول (18) يبين هذه المتوسطات.

جدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي				
المقياس	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الالتزام الوظيفي	دبلوم فأقل	104	3.54	.694
	بكالوريوس	268	3.46	.647
	ماجستير	21	3.47	.687
	دكتوراة	6	3.90	.415

يبين الجدول (18) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة هذه الفروق تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول (19) يبين هذه النتائج.

جدول (19) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي					
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.485	3	.495	1.138	.333
داخل المجموعات	171.800	395	.435		
المجموع	173.285	398			

يبين الجدول (19) أن قيمة "f" لمستوى الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير المؤهل العلمي بلغت (1.138)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، أي أننا نقبل الفرضية الصفرية أي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير التعليم. ويعتقد الباحث أن ذلك يعود إلى أن النسبة الكبرى من العاملين في المستشفيات الخاصة هم من حملة نفس الدرجة العلمية وهي البكالوريوس التي بلغت نسبتهم 67%، وبالتالي لا يوجد تباين كبير بين أفراد عينة الدراسة.

متغير سنوات الخدمة: لفحص الفرضية الصفرية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة، والجدول (20) يبين هذه المتوسطات.

جدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة				
المقياس	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الالتزام التنظيمي	أقل من 5 سنوات	168	3.47	.706
	5 إلى أقل من 10 سنوات	93	3.58	.590
	10 سنوات إلى أقل من 15	58	3.43	.646

15 سنة فأكثر	80	3.48	.648
--------------	----	------	------

يبين الجدول (20) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ولمعرفة دلالة هذه الفروق تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول (21) يبين هذه النتائج.

جدول (21) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة					
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.058	3	.353	.809	.489
داخل المجموعات	172.227	395	.436		
المجموع	173.285	398			

يبين الجدول (21) أن قيمة "f" لمستوى الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير سنوات الخدمة بلغت (0.809)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، أي أننا نقبل الفرضية الصفرية أي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير سنوات الخدمة. ويرى الباحث أن ذلك يُعزى إلى أن النسبة الكبرى هم من الموظفين الذين تقل مدة خدمتهم عن 10 سنوات، وبلغت نسبتهم 65.4 %، وغالباً ما يقوموا بالبحث عن فرص عمل أفضل وخصوصاً في الخارج، وترك وظائفهم الحالية إذا تم الحصول على هذه الفرص.

مناقشة النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة:

1 - أشارت نتائج هذه الدراسة إلى وجود فهم وتطبيق متوسط لدى إدارة المستشفيات الخاصة لإدارة تنوع الموارد البشرية بأبعادها، حيث كانت إستراتيجيات التعامل مع التنوع بالمرتبة الأولى، ثم مهام إدارة التنوع، ثم برامج التعامل مع التنوع، ويعزو الباحث سبب ذلك إلى قلة اهتمام الإدارة بتوفير بيئة مناسبة بما فيها وسائل الإتصال المناسبة التي تُمكن الموظفين من العمل مع أشخاص من مختلف الثقافات، وكذلك إلى قلة متابعة الجهات المسؤولة عن إدارة التنوع. أما بالنسبة لمهام إدارة التنوع فكانت النتائج تشير أيضاً إلى أن هناك إدراك واهتمام متوسط من قبل إدارة المستشفيات الخاصة بهذه المهام، ويعزى ذلك إلى قلة الدعم اللازم وعدم متابعة القضايا المرتبطة بتنوع الموارد البشرية؛ نظراً لتوفر الكوادر الكفوة في السوق الأردني باستثناء بعض التخصصات النادرة، كما يتوفر كوادر من كلا الجنسين للعمل؛ وبالتالي لا تحتاج المستشفيات

إلى التعامل مع التنوع بدرجة مرتفعة. أما برامج التعامل مع التنوع فإن الباحث يعزو ذلك إلى محدودية اهتمام إدارة المستشفيات الخاصة في استقطاب أشخاص خارجيين ذوي ثقافات مختلفة، وإلى قلة إدراك إدارة المستشفيات لأهمية تدريب وتطوير كوادرها في بيئة خارجية، التي يتم من خلالها التعامل مع أشخاص ذوي ثقافات مختلفة؛ وذلك لتوفر الكفاءات داخل سوق العمل.

هذه النتيجة تتفق مع دراسة (سمارة، 2017) التي توصلت إلى وجود موافقة بدرجة متوسطة على مجال إدارة التنوع ككل، وكذلك تتفق مع دراسة (الزبون والصريصري، 2015) التي توصلت إلى أن جميع مجالات إدارة التنوع حصلت على درجة موافقة متوسطة.

2 - أشارت نتائج الدراسة الحالية أن مستوى الالتزام التنظيمي كان متوسطاً، وجاء بالمرتبة الأولى بُعد الالتزام الوجداني بمستوى مرتفع، ثم بُعد الالتزام الاستمراري بمستوى متوسط، ثم بُعد الالتزام المعياري وبمستوى متوسط. ويعزو الباحث أن بُعد الالتزام الوجداني كان بمستوى مرتفع، إلى أن إدارة المستشفيات الخاصة تهتم بالقيم والمعتقدات والأنظمة الداخلية للمستشفيات التي تتوافق مع قيم العاملين داخل هذه المستشفيات، كاهتمامها واحترامها للمناسبات الدينية للعاملين، وكذلك اهتمامها ببعض البرامج مثل منح إجازات الأمومة، التي ساهمت في تكوين الالتزام الوجداني للعاملين. أما بُعد الالتزام الاستمراري الذي كان بمستوى متوسط فإن الباحث يعزو ذلك إلى توفر فرص عمل بديلة وتحديداً في دول الخليج العربي، وتُقدم امتيازات أعلى مما هي موجودة في المستشفيات الخاصة في الأردن، وخصوصاً في ظل الغلاء وارتفاع متطلبات المعيشة في الأردن، الأمر الذي دفع بكثير من العاملين إلى التوجه هناك. أما بُعد الالتزام المعياري الذي كان بمستوى متوسط، فإن الباحث يعزو ذلك إلى قلة إدراك إدارة المستشفيات الخاصة بأهمية تقوية الروابط والعلاقات بين العاملين.

ولا تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشميلة، 2016) التي توصلت إلى أن النتائج أظهرت بأن مستوى تقييم أفراد عينة الدراسة لمحور الالتزام التنظيمي في مجموعة شركات المناصير كان مرتفعاً.

3 - دلت النتائج إلى وجود فروق في مستوى الالتزام التنظيمي تُعزى لمتغير الجنس وكانت الفروق لصالح الذكور، أي أن الالتزام التنظيمي لدى الذكور أعلى من الإناث. ويعتقد الباحث أن ذلك يعود إلى طبيعة الحياة في المجتمع الأردني من ناحية المسؤولية. حيث أن الرجل هو المسؤول الرئيسي في المجتمع الأردني عن النفقات وإدارة شؤون الأسرة، الأمر الذي يدفعه إلى التمسك في

العمل وذلك لتأمين متطلبات الحياة اليومية، هذه المسؤوليات تجعل الذكور أكثر التزاماً من الإناث، إضافةً إلى أن الجزء الأكبر من الإناث غالباً ما يُقمن بالتقاعد في سن مُبكر أو يتركن العمل بعد الزواج.

ولا تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Pitts, 2015) التي توصلت إلى أن الإناث أبدين إنطباعات أكثر إيجابية للأداء ومستوى الرضا الوظيفي مما أبداه الذكور.

4 - أشارت النتائج بأنه لا يوجد فروق في مستوى الالتزام التنظيمي تُعزى لمتغير العمر، ويعتقد الباحث أن ذلك يعود إلى أن العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن بمختلف فئاتهم العمرية يتمسكون بوظائفهم خوفاً من فقدانها؛ وذلك لتأمين متطلبات الحياة، بالإضافة إلى أنهم غالباً ما يقومون بالبحث عن فرص عمل في دول الخليج العربي، لما توفره هذه الدول من امتيازات تفوق ما يحصل عليه العاملون في المستشفيات في الأردن؛ الأمر الذي يدفعهم إلى ترك العمل في الأردن إذا حصلوا على هذه الفرص بغض النظر عن الفئة العمرية. ولا تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشمائلة، 2016) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي تبعاً لإختلاف المتغيرات الديموغرافية.

5 - أشارت النتائج بأنه لا يوجد فروق في مستوى الالتزام التنظيمي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. ويعتقد الباحث أن ذلك يعود إلى أن النسبة الأكبر من العاملين في المستشفيات الخاصة هم من حملة نفس الدرجة العلمية وهي البكالوريوس والتي بلغت نسبتهم 67%، وبالتالي لا يوجد تباين كبير بين أفراد عينة الدراسة.

التوصيات:

التوصيات الموجهة لإدارة المستشفيات الخاصة:

وفقاً لنتائج الدراسة فإن مستوى إدارة تنوع الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة في الأردن كان متوسطاً؛ لذلك توصي الدراسة إدارة المستشفيات الخاصة بإيلاء موضوع إدارة تنوع الموارد البشرية جُل اهتمامها، والاستفادة من الأشخاص ذوي الثقافات المختلفة، لما لهم دور فاعل في تحقيق التقدم والنجاح للمستشفيات، وتعزيز التنوع الثقافي وتبادل الخبرات والمعارف والتشارك بها؛ من خلال وضع السياسات والبرامج الخاصة التي من شأنها أن تدعم إدارة التنوع، لما لها من انعكاسات على فاعلية وكفاءة المستشفيات، وكذلك تعيين أشخاص مؤهلين ومُدرّبين للعمل على إدارة تنوع الموارد البشرية، وتوفير الدعم اللازم لهم. أيضاً بناءً على مستوى الالتزام التنظيمي

للعاملين في المستشفيات الخاصة الذي كان متوسطاً فإن الباحث يوصي بضرورة اهتمام الإدارة العليا بتعزيز مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين، ومن شأنه أن يساعد في التأثير إيجابياً على سلوكياتهم وأدائهم في العمل، الذي بدوره يؤثر إيجاباً على المستشفيات ونجاحها، من خلال التركيز على برامج التعامل مع التنوع التي كان لها الأثر الأكبر على الالتزام التنظيمي للعاملين، كبرامج التدريب والتطوير، وبرامج التعويضات والمكافآت، والبرامج الاجتماعية. والتركيز على تعزيز الالتزام الوجداني (العاطفي) للعاملين؛ لأن ذلك يؤدي إلى زيادة ارتباط الموظفين في المستشفيات التي يعملوا فيها، الذي بدوره يؤدي إلى تحسين مستوى أبعاد الالتزام التنظيمي الأخرى.

توصيات للباحثين:

إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بإدارة التنوع وأثرها على الالتزام التنظيمي في قطاعات أخرى مثل قطاع الفنادق والجامعات، وكذلك في بلدان أخرى وخصوصاً التي تشهد قوى عاملة وافدة بأعداد كبيرة وإدخال متغيرات وسيطة أو معدلة، كذلك إجراء دراسات حول إدارة التنوع وتأثيرها على جوانب أخرى كالابتكار التنظيمي.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- أبا بكر، كوسر (2021) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المكانة الاستراتيجية دراسة تحليلية لأراء عينة من القياديين في المستشفيات الأهلية في مدينة أربيل، مجلة الاقتصاد وعلوم الإدارة، 27(126): 368-388.
- أبو جمعة، محمود حسين. (2021). أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تطبيق إدارة المواهب البشرية في شركات التوظيف، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 10(3)، 598-602.
- أحمد، كمال (2014). دراسة وصفية لتطبيق نموذج دول الاتحاد الأوروبي لإدارة التنوع وإمكانية الاستفادة فيه في إدارة مؤسسات التعليم العالي العربي. مجلة التربية، 17(50)، 57-82.
- الجريسي: بدر (2010) الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- حاروش، نور الدين (2011). إدارة الموارد البشرية. الجزائر: دار الأمانة للطباعة والنشر.
- خير الدين، موسى، والنجار، محمود (2010). أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية: دراسة استطلاعية المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي. عمان، الأردن.
- الرماضنة (2015). استراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية وأثرها في التميز المنظمي على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة الأردنية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية، عمان، الأردن.

- الزبون، محمد والصربصري، محمد (2015). برنامج تدريبي إداري مقترح لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية. مجلة دراسات الجزائرية، 1(34)، 12-18.
- السلي، علي (2018). إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. القاهرة: دار غريب.
- سمارة، نسرین (2017). واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية في محافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الشمالية، خالد (2016). أثر المسؤولية الاجتماعية في مجموعة شركات المناصير تجاه الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- الشروقي، خليفة (2018). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين.
- عاشوري، ابتسام (2015) الالتزام التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير بمدينة الجلفة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- قاسبي، ناصر (2011) دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيمي والعمل. الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
- قداش، سمية، صالح، سميرة، وعمارة (2017). الالتزام التنظيمي بين الحوافز السلبية والمسؤولية الاخلاقية من العمل من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلم التسيير بجامعة قاصدي مرياح – ورقلة، مجلة التنظيم والعمل، 6(4)، 26-60.
- المصاروة والخفاجي (2014). إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على القطاع التمريضي في المستشفيات السعودية. الأردن، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- معيقل، ثورة (2015). إدارة التنوع تهتم بالمساواة والعدل وتكافؤ الفرص وتحتاج إليها مدارسنا، موقع مجلة المعرفة، www.almarefh.net

المراجع الأجنبية:

- Ate, A and Unal, A. (2021). The Relationship Between Diversity Management, Job Satisfaction and Organizational Commitment in Teachers: A Mediating Role of Perceived Organizational Support. Educational Sciences: Theory and Practice, 21(1): 18-32.
- Chawawa, A, Morgan, B (2014). Diversity management practices in higher education: Evidence from private higher education institutions in Botswana, Journal of Education and Practice, 5(18), 31-46.
- El-Amin, A. (2022). Improving organizational commitment to diversity, equity, inclusion, and belonging. In Social Justice Research Methods for Doctoral Research (pp. 208-221). IGI Global.
- Ganji, S Rahimnia, F. (2021). Analyzing the Impact of Diversity Management on Innovative Behaviors Through Employee Engagement and Affective Commitment. Iranian Journal of Management Studies. Ferdowsi University of Mashhad: 1(1): 1-31.
- Hsiao, A., Auld, C., & Ma, E. (2015). Perceived organizational diversity and employee behavior. International Journal of Hospitality Management, 48, 102-112.
- Jankelová, N., Joniaková, Z., Procházková, K., & Blštáková, J. (2020). Diversity management as a tool for sustainable development of health care facilities. Sustainability, 12(13), 5226.
- Jerald Greenberg & Robert Baron (2012). Managing behavior in organization. New York, Cornell University.

- Mistry, T., Okumus, F & Orlowski, M. (2021). Employee Perceptions of Diversity Management in the Hospitality Industry. *International Hospitality Review*, Emerald Publishing Limited: 2516-8142.
- Moreira, A., Sousa, M and Cesario, F. (2022). Competencies Development: The Role of Organizational Commitment and the Perception of Employability. *Soc-Sci*, 11(125): 1-15.
- Mousa, M., Massoud, H. K., & Ayoubi, R. M. (2020). Gender, diversity management perceptions, workplace happiness and organisational citizenship behaviour. *Employee Relations: The International Journal*, 42(6), 1249-1269.
- Nagpal, P. (2022). Organizational Commitment as an Outcome of Employee Engagement: A Social Exchange Perspective Using a SEM. *International Journal of Biology, Pharmacy and Applied Sciences*, 11(1): 72-86.
- Pitts, D. (2015). Diversity management, job satisfaction, and performance: Evidence from U.S. Federal Agencies. *Public Administration Review*, 69(2), 328-338.
- Rollinson, D. & Broadfield, A. (2014). **Organizational Behavior and Analysis: An Integrated Approach**. Financial Times-Prentice Hall.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & sons.