

دور ممارسات إدارة التنوع في تنمية رأس المال الفكري " دراسة ميدانية "

د/ خالد صبيح الهادي تهاامي
مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة الزقازيق

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التوصل إلى دور ممارسات إدارة التنوع (الإلتزام الاستراتيجي، استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية ، تحفيز ومكافآت لعملية التعلم ، التدريب على التنوع، فرق العمل المتنوعة ، مشاركة ونشر المعرفة ، التوازن بين الحياة الوظيفية والأسرية) كمتغيرات مستقلة في تنمية رأس المال الفكري (رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي ، رأس مال العلاقات) كمتغيرات تابع في شركات الأدوية بالعاشر من رمضان ، وقد طبقت الدراسة على ٣٥٣ مفردة بشركات قطاع الأدوية.

وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي موجب لممارسات إدارة التنوع في تنمية رأس المال الفكري

Abstract :

This study aimed to reach the role of diversity management practices (strategic commitment, attracting and assigning human competencies, incentives and rewards for the learning process, diversity training, diverse work teams, sharing and disseminating knowledge, balance between career and family life) as independent variables in the development of intellectual capital (Human capital, structural capital, relationship capital) as dependent variables in pharmaceutical companies in the tenth of

Ramadan, and the study was applied to 353 individual companies in the pharmaceutical sector.

The study found that there is a positive moral effect of diversity management practices in developing intellectual capital

أولاً : المقدمة :

تواجه منظمات الأعمال العالمية بصفة عامة والمصرية بصفة خاصة في عالم اليوم عديد من التحديات ، حيث أصبحت المنظمات تعيش في عصر الاقتصاد القائم على المعرفة والذي يتميز بانتشار ظاهرة العولمة والمنافسة الحادة والثورة في نظم المعلومات والاتصالات ، وتتوقف قدرة تلك المنظمات على النمو والاستمرار على إمكانية التعامل مع هذه التحديات ، وتعزيز نقاط قوتها واستثمار الفرص المتاحة أمامها في بيئة الأعمال (إبراهيم ، ٢٠١٠) ، وتعد الموارد البشرية الفعالة خير ضمان لاستمرار نجاح وبقاء المنظمات باعتبارها أصولاً فكرية غير ملموسة قادرة على أحداث الفروق الجوهرية في مستويات الأداء وتقوم في ذلك الأصول المادية الملموسة (Stewart, 2001) ، مما انعكس إيجابياً على جميع الأطراف المتعاملة مع المنظمة من موردين وعملاء وملاك ، فيما يطلق عليهم Stakeholders أصحاب الصلة وأصحاب المصلحة.

ولهذا تسعى المنظمات للإرتقاء بمستويات الأداء ورفع كفاءته باعتباره الهدف الرئيسي لمنظمات الأعمال من خلال استغلال الطاقات الفرية والعقلية للأفراد ، باعتبارها عقولاً بشرية عالية التميز (جاد الرب ، ٢٠٦) ، وبسبب تلك المتغيرات العالمية والتحديات البيئية المشاركة والغير متوقعة ، وجدت المنظمات نفسها أمام واقع مختلف يتطلب إحداث تغييرات جوهرية في مختلف النواحي التنظيمية ومن أهمها هيكل القوى العاملة ، ومن أهم المداخل الإدارية التي تشير إليها الدراسات الحديثة التي ظهرت على الساحة المعرفية في هذا المجال هو مدخل إدارة التنوع Diversity Management باعتباره منهجاً استباقياً وتفاعلياً ذا صلة بالاستراتيجية من أجل تحقيق إدارة ناجحة للأعمال (Ardakani, 2016) ، والتي تعرف بأنها تطبيق

ممارسات الإدارة الجيدة التي تعترف بالتنوع البشري والاجتماعى فى قوة العمل وتحافظ على التباين الموجود فى رأس المال البشرى بل وخلقه بحيث تجعل جميع العاملين باختلافاتهم وتشابهاتهم يساهمون فى تحقيق استراتيجية المنظمة وتتمثل أهم هذه الممارسات فى الالتزام الاستراتيجى واستقطاب وتعيين الكفاءات البشرية المتنوعة ، التدريب على التنوع ، فرق العمل المتنوعة، التوازن بين الحياة الوظيفية والأسرية من أجل خلق سياسة احتواء يشعر بها جميع العاملين فى المنظمة (Ardakani, et al., 2016).

فإذا كانت الموارد البشرية ذات قيمة عالية وتمثل أهم موجودات المنظمة ، فإن وجود قوى عاملة متنوعة تساعد فى تعظيم هذه القيمة من خلال التأثير الإيجابى المتوقع والمنافع المتنوعة على الأداء (Gupta, 2013). حيث أن لكل عامل تركيبته الفريدة التى تتفاوت من حيث النوع ، والدين ، والخلفية الاجتماعية والموروثات الثقافية وطبيعة التعليم والخبرة ، والتوجهات ، وهو يأتى بكل هذا إلى مكان العمل والقيادة الحكيمة هى التى تستطيع أن تستغل هذا المصدر الثرى والمتنوع من الطاقة الفكرية ، وما تنتجه من أفكار جديدة لتحقيق به أداء متفوق (Francis, 2005).

لذلك أصبحت المنافسة الحقيقية بين منظمات الأعمال فى بيئة الإقتصاد المعرفى تتمثل فى محاولة تنمية رأس المال الفكرى بكل الوسائل الممكنة ، نظراً لأهميته ودوره الحيوى فى تقديم الإبداعات والابتكارات التى تعد هى الأدوات الأساسية للبقاء والنمو فى ظل عصر المعرفة ، وبالتالي على المنظمات أن تعمل على تميته والمحافظة عليه ، وذلك من خلال توافر أرض خصبة تتمثل فى إدارة التنوع بأبعادها المختلفة التى تساهم فى تنمية رأس المال الفكرى ، حيث يعتبر تنوع الموارد البشرية من أهم العوامل المحددة للنجاح والقادرة على التنافس فى ظل التحديات الجديدة ، لذا يعتبر تنوع الموارد البشرية وتحديد أبعاده المختلفة والتعرف على دور كل منها فى تحقيق مناخ العمل الإيجابى إنما يوفر الإطار المنطقى والإجراء الطبيعى اللازم للتمهيد لعملية تنمية رأس المال الفكرى، وذلك من منطلق أن العنصر الحاسم فى نجاح إدارة المنظمة لا يرجع إلى توافر الموارد البشرية بقدر ما يرجع إلى توافر القدرات

والكفاءات البشرية وتهيئة المناخ المناسب لها داخل المنظمة ، ولاشك أن جزءاً كبيراً من المشكلة الإدارية في الدول النامية ومنها – مصر – يرجع إلى عدم توافر الكفاءات القادرة على الإطلاع ببرامج التنمية وعدم تهيئة مناخ العمل المناسب لرعاية هذه الكفاءات وحفزها على العمل بشكل إيجابي وفعال لتحقيق التنمية.

وباستعراض الأدب الإداري لشرح العلاقة بين التنوع والأداء

(Ardakani, et al., 2016, Gupta, 2013 & Dawson & Alen, 2004)

(كامل، ٢٠١٤، البشتوي، ٢٠١٣، بلال، ٢٠١١) أمكن التوصل إلى نموذجين

لربط التنوع بالأداء في الأدب الإداري يتمثل في :-

١- النموذج الأول : يركز على علاقة الارتباط بين (المعلومة وصنع القرار) :

حيث أن وجود معلومات أكثر تنوعاً وتحليلها من قبل مجموعة متنوع من وجهات النظر ، يكون له أثر إيجابي على الأداء.

٢- النموذج الثاني : مبني على نظرية (التصنيف الاجتماعي) : التي تركز على

إمكانية تولد صراع كنتيجة للتحيزات داخل وخارج المجموعة المتنوعة ، ما من شأنه أن يؤدي إلى تأثير سلبي للتنوع على الأداء.

وهذا يدفعنا إلى استنتاج أن هناك وجهات نظر متعارضة حول علاقة التنوع

بالأداء ، واعتباره سلاحاً ذو حدين ، وأن هذا الاختلاف يتوقف على طبيعة تعامل المنظمة مع العاملين المتنوعين وقدراتها على إحدائه لخلق سياسة احتواء يشعر من خلالها العاملين (المتنوعون) بالعدالة والتقدير لطابعهم الفريد وتحترم مساهماتهم

(Patrick, Kumar,2012).

وفي هذا السياق أشارت العديد من الدراسات أهمها دراسة Ardakani, et al.,2016

، Guta, 2013 , Patrick & Kumar , 2012 , April & Blass, 2010

العمرودي حسن، ٢٠١٢، الطبال، ٢٠١١) إلى أنه إذا كنا نريد تعظيم الاستفادة من

هذا المزيج المتنوع من الموارد البشرية Mix فإن أفضل طريقة للتعامل معه يكون

من خلال إدارته، وذلك بتطبيق ممارسات فعالة لإدارة التنوع Best Practices in

Diversity Management مما يعظم النواحي الإيجابية ويلاقي الآثار السلبية للتنوع.

بناءً على ما سبق فإن هذا البحث يعالج موضوع تنمية رأس المال الفكري من خلال الدور الذي تقوم به ممارسات إدارة التنوع وأبعادها المختلفة في التأثير على تنمية رأس المال الفكري ، وذلك بالتطبيق على شركات إنتاج الدواء المصرية ، حيث تعتبر صناعة الدواء صناعة كيميائية تعتمد بشكل كبير على البحوث والتطوير ، سريعة التطوير ، وتكتسب أهميتها من كونها صناعة استراتيجية لها تأثيراتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية ، وبالتالي فهي تتلاءم بشكل كبير مع موضوع البحث.

ثانياً : مشكلة البحث :

تتمثل مشكلة البحث في التعرف على الدور الذي تقوم به ممارسات إدارة التنوع في تنمية رأس المال الفكري في شركات الأدوية المصرية ، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية :-

١- إلى أى مدى تتوافر ممارسات إدارة التنوع وخصائص أبعاد رأس المال الفكري في شركات الأدوية المصرية.

٢- ما هي درجة مساهمة ممارسات إدارة التنوع في تنمية رأس المال الفكري في شركات الأدوية المصرية.

ثالثاً : أهمية البحث :

ترجع أهمية البحث إلى مجموعة من العوامل المتعلقة بموضوع البحث ومجال تطبيقه وذلك على النحو التالي :-

١- تعدد الدراسات التي تناولت إدارة التنوع وتعدد الدراسات التي تناولت رأس المال الفكري وعلى الرغم من ذلك هناك نقصاً في الدراسات وخاصة العربية منها التي تناولت الربط بين ممارسات إدارة التنوع وتنمية رأس المال الفكري ، وبالتالي يأتي هذا البحث كمحاولة لتغطية جزء من هذا النقص.

٢- يركز هذا البحث على الجانب المعنوي أو غير الملموس في المنظمة والذي يرى بعض الباحثين أنه يفوق في تأثيره الأصول المادية الملموسة ، حيث أن رأس

المال الفكري يتوقف عليه نماء وازدهار المنظمات بل والمجتمعات بما يشملها من خبرات ومعارف وقدرات إبداعية مما يجعل تنميته والمحافظة عليه أمراً ضرورياً في ظل العصر الحالي الذي يتسم بالمنافسة القوية والمحاولات المتعددة لاستقطاب الكفاءات البشرية.

٣- يساهم هذا البحث في مساعدة المنظمات في إدارة رأس المال الفكري بشكل أفضل ومحاولة تنميته من خلال ممارسات إدارة التنوع.

٤- بالإضافة لما سبق فإن هذا البحث يستمد أهميته من أهمية مجال التطبيق وهو قطاع الدواء ، حيث تتبع أهمية قطاع الدواء بصفة عامة من كونه ينتج سلعاً مميزة ذات خصائص تميزه عن غيره من السلع الأخرى ومن أهم خصائص الدواء كسلعة إرتباطه بصحة الإنسان وهو سلعة ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها في حالة المرض.

رابعاً : أهداف البحث :

يمكن تحديد أهداف البحث فيما يلي :-

- ١- تحديد مدى توافر ممارسات إدارة التنوع اللازمة لتنمية رأس المال الفكري.
- ٢- تحديد دور ممارسات إدارة التنوع في تنمية رأس المال الفكري في كل من شركات الأدوية.

خامساً : فروض البحث :

في ضوء مشكلة وأهداف البحث يمكن صياغة فروض البحث كما يلي :-

الفرض الرئيسي :

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة التنوع وتنمية رأس المال الفكري (رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي ، رأس مال العلاقات) وبينتق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية :-

الفرض الفرعي الأول :-

" توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة التنوع وتنمية رأس المال البشري " .

الفرض الفرعي الثاني :-

" توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة التنوع وتنمية رأس المال الهيكلي".

الفرض الفرعي الثالث :-

" توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة التنوع وتنمية رأس مال العلاقات"

سادساً : حدود البحث :

تتمثل حدود البحث فيما يلي :-

- **حدود تطبيقية** : طبقت تلك الدراسة على شركات قطاع الدواء بالعاشر من رمضان.
 - **حدود بشرية** : يقتصر تطبيق تلك الدراسة على عينة عشوائية من العاملين في الشركات محل البحث بالمستويات الإدارية الثلاثة (عليا ، وسطى ، إشرافية).
 - **حدود موضوعية** : ركزت الدراسة على ممارسات إدارة التنوع وهي (الالتزام الإستراتيجي ، استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية المتنوعة ، تحفيز ومكافآت لعملية التعلم ، التدريب على التنوع ، فرق العمل المتنوعة ، مشاركة ونشر المعرفة ، التوازن بين الحياة الوظيفية والأسرية) ، ودورها في تنمية رأس المال الفكري والممثل في (رأس مال بشري ، رأس مال هيكلي ، رأس مال علاقات).
- #### سابعاً :- أسلوب البحث :-

اعتمد الباحث على الأسلوب المكتبي والميداني ، فقد قام الباحث بإجراء مسح مكتبي والإطلاع على البحوث والدراسات النظرية والدراسات الميدانية من أجل بلورة الأسس التي يقوم عليها الإطار النظري ، أما على المستوى الميداني ، فقد قام الباحث باستطلاع وتحليل كافة البيانات التي جمعها من مفردات العينة بالشركات محل الدراسة ، وذلك من خلال الطرق الإحصائية المناسبة لتحليل تلك البيانات واستخلاص النتائج.

ثامناً : متغيرات ونموذج البحث :

تحدد متغيرات البحث الأساسية في الآتي :

(أ) المتغير المستقل (ممارسات إدارة التنوع) ويشمل الأبعاد التالية :-

١-الالتزام الاستراتيجي.

٢-استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية المتنوعة

٣-تحفيز ومكافآت لعملية التعلم

٤-التدريب على التنوع

٥-فرق العمل المتنوعة

٦-مشاركة ونشر المعلومات

٧-التوازن بين الحياة الوظيفية والأسرية

(ب) المتغير التابع (رأس المال الفكري) ويشمل الأبعاد التالية :

١-رأس المال البشري.

٢-رأس المال الهيكلي.

٣-رأس مال العلاقات

وفيما يلي يتم تناول المفهوم النظري والإجرائي للمتغيرات التي اعتمد عليها الباحث

في هذه الدراسة كما يوضحها الجدول التالي :-

جدول رقم (١)

التعريف النظري والتعريف الإجرائي لمتغيرات البحث

التعريف الإجرائي	التعريف النظري	المتغيرات
أ-المتغير المستقل :		
إدارة التنوع : تضم الأبعاد والممارسات الآتية :-		
١-يتم قياس هذا البعد من خلال عدة مؤشرات توضح مدى دعم وتأيد والتزام الإدارة العليا بالمنظمة لممارسات التنوع وإدارته في الشركات محل البحث ، تتمثل في ١-يظهر التنوع في رسالة ورؤية الشركة. ٢-تتجلى أهمية التنوع في بعض	- يقصد به التزام الإدارة العليا وتشجيعها لتطبيق ممارسات التنوع من خلال مساعدة المديرين في كافة المستويات وتحديد أهداف التنوع وكيفية التعامل مع العاملين المتنوعين وتشجيعهم على تغيير السلوك وفي هذا الصدد يشير (Dessler, 2011) أن دعم الإدارة العليا يعتبر استراتيجية استباقية لخلق فرص للتنوع المهاري في المنظمات.	١-الالتزام الاستراتيجي.

<p>الوثائق الرسمية للشركة (لوائح) إجراءات ، تعليمات مكتوبة.</p> <p>٣-تتشترك الشركة في ميثاق التنوع الدولي أو غيره من المواثيق التابعة لمنظمات العمل المدني.</p> <p>٤-يقوم عضو من الإدارة العليا مكلف رسمياً بالتحدث عن إدارة التنوع نيابة عن إدارة الشركة في مختلف المحافل والمناسبات.</p> <p>٥-توجد خطة استراتيجية لإدارة التنوع في الشركة ذات أهداف واضحة وجدول زمني محدد وميزانية محددة.</p>		
<p>١-عدد العاملين المتنوعين التي تم استقطابهم وتوظيفهم في المنظمة.</p> <p>٢-عدد العاملين المتنوعين التي تم الاحتفاظ بهم في المنظمة.</p> <p>٣-تعين العاملين المتنوعين في جميع المستويات الإدارية في المنظمة.</p> <p>٤-هل يتم الاختيار والتعيين بناء على مجموعة من المعايير يمكن التعبير عنها في كلمة (Smile) وهي اختصاصاً لـ Skills , Management ability , International Flexibility ,Language , Eadeavor.</p> <p>٥-تعلن الشركة عن الوظائف باستخدام قنوات مختلفة خارج وداخل الشركة.</p> <p>٦-عروض العمل وإعلانات التوظيف الخاصة بالشركة موضوعية تعهدت لجذب عاملين من ثقافات متنوعة.</p>	<p>-يقصد به في ظل مفهوم إدارة التنوع عملية البحث عن أفضل العناصر والكفاءات من الموارد البشرية الموجودة في سوق العمل الداخلي أو الخارجي بغض النظر عن اعتبارات الجنسية أو المواطنة القومية (زين الدين، ٢٠١٥) ، حيث أصبح استقطاب القوى العاملة المتنوعة ضرورة نتيجة العولمة والتحديات وتوسع العملاء والأسواق ، وتشير (Dessler) (2011) إلى أن إدارة التنوع في قوة العمل كاستراتيجية تنافسية لا تساعد فقط على جذب عملاء متنوعين ولكن أيضاً استقطاب قوة عمل متنوعة في التوجهات والخلفيات لخلق منظمة وبيئة عمل مبدعة ومبتكرة وجعل المنظمة أكثر إنتاجية وربحية وتؤدي لخلق قيمة مضافة ، (مرسي ، ٢٠١٠)</p>	<p>٢-استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية المتنوعة</p>

<p>3- تحفيز ومكافآت لعملية التعلم</p> <p>- يتم قياس هذا البعد من خلال عدة عبارات توضح مدى أهمية التنوع في الحوافز والمكافآت في الشركات محل الدراسة ، تتمثل في :</p> <p>1- يتم تطوير نظم الحوافز ما يتناسب مع جذب الخبرات المؤهلة للعمل.</p> <p>2- توجد خدمة متكاملة من المزايا المادية والعينية والنفسية للحفاظ على المتميزين والكفاءات.</p> <p>3- يتم مكافآت عمليات التنوع بكافة أشكالها.</p>	<p>- في ظل إدارة التنوع يقصد بالتحفيز استخدام الإدارة حزمة متكاملة من الحوافز والمكافآت الخاصة المادية والمعنوية للأداء المتميز بما يجعل العامل المختلف يشعر بأهميته وقيمه في المنظمة ، (الطبال ، ٢٠١١ ، كامل، ٢٠١٤ ، المرسي ، ٢٠١٠).</p>	
<p>4- التدريب على التنوع</p> <p>- هو تدريب المديرين وتعليمهم على كيفية إدراك أهمية الاختلافات بين الأفراد وتنوع بيئة العمل وإجراء التغييرات المناسبة في بيئة العمل وخلق سياسية احتواء لجميع العاملين وكذلك خلق فرص للتنوع المهاري ، (كامل ، ٢٠١٤ ، April & Blass ، 2010 ، مرسي، ٢٠١٠).</p> <p>1- عدد برامج التدريب الخاصة بتدريب المديرين والعاملين على مواجهة عقبة التحيز (Pre Judice) لرأى غير عادل وغير المنطقي وخصوصاً عندما يتشكل بدون تفكير أو معرفة كافية ، التي تواجه التنوع في مكان العمل.</p> <p>2- عدد الدورات التدريبية الخاصة بالمديرين والعاملين على مواجهة عقبة النزعة العرقية</p> <p>Ethnocentrism (الاعتقاد بأن العادات والتقاليد والعرف الخاص بأى عامل والدين هو الأفضل من الآخرين التي تواجه التنوع في مكان العمل.</p> <p>3- عدد البرامج التدريبية للمديرين والعاملين على مواجهة عقبة الصورة النمطية Stereotype وتعنى أن يكون لدى فكرة ثابتة أو مسبقة حول ما يكون عليه طبيعة الشخص ، وخاصة الفكرة الخطأ التي</p>		

<p>تواجه التنوع في مكان العمل.</p> <p>٤- عدد برامج التدريب الخاصة بمواجهة عقبة التمييز Discrimination التي تواجه قبول التنوع في مكان العمل.</p> <p>٥- عدد البرامج الخاصة بتدريب المديرين والعاملين على مواجهة رد الفعل العنيف أو الحركات الاحتجاجية Backlash التي تواجه التنوع في مكان العمل.</p> <p>٦- الميزانية المخصصة للتدريب على التنوع.</p>		
<p>- يتم قياس هذا البعد من خلال عدة عبارات توضح خصائص فرق العمل المتنوعة ، تتمثل أهمها في :</p> <p>١- هل تركز إدارة الشركة على العمل الجماعي وبناء فرق عمل متنوعة في العمل.</p> <p>٢- أي نوع من فرق العمل تهتم بها إدارة الشركة.</p> <p>- فرق عمل ذات مهام محددة.</p> <p>- فرق عمل متعددة المهام.</p> <p>- فرق عمل مداره ذاتياً.</p> <p>- فرق عمل للتغيير (جماعات التغيير).</p> <p>٣- نسبة إشراك النساء في الاجتماعات و فرق العمل.</p> <p>٤- نسبة إشراك الإقلييات في الاجتماعات و فرق العمل.</p>	<p>- عبارة عن مجموعة من الأفراد يعملون معاً ويسعون لتحقيق أهداف مشتركة بينهم ، حيث يمتلكون مهارات متكاملة تمكنهم من العمل سوياً لتحقيق هدف تنظيمي معين. (أبو زيد ، ٢٠١٦)</p>	<p>٥- فرق العمل المتنوعة</p>
<p>١- هل يوجد لدى الشركة نظام اتصالات يسمح للمعلومات الهامة بالتحرك بحرية لأعلى وأسفل.</p> <p>٢- هل تقوم الشركة بنشر المعلومات التي تم تقديمها في الاجتماعات بشكل مناسب.</p> <p>٣- هل يوجد بالشركة قواعد بيانات يتم تسجيل فيها المعرفة والمعلومات.</p>	<p>يقصد بها عملية نقل المعرفة الضمنية المخزنة في العقل البشري إلى معرفة صريحة يعلمها جميع أفراد فريق العمل (April & Blas, 2010) وهذا يتطلب توفير نظم تعلم فعالة داخل المنظمة وتدعم وتطور التنوع المهاري داخل فريق العمل.</p>	<p>٦- مشاركة ونشر المعرفة</p>
<p>- يقاس هذا البعد من خلال عدة مؤشرات توضح مدى تحقيق</p>	<p>- عبارة عن السياسات التي توفرها المنظمة للعاملين بها بما يساعدهم على إحداث</p>	<p>٧- التوازن بين الحياة الوظيفية والأسرية</p>

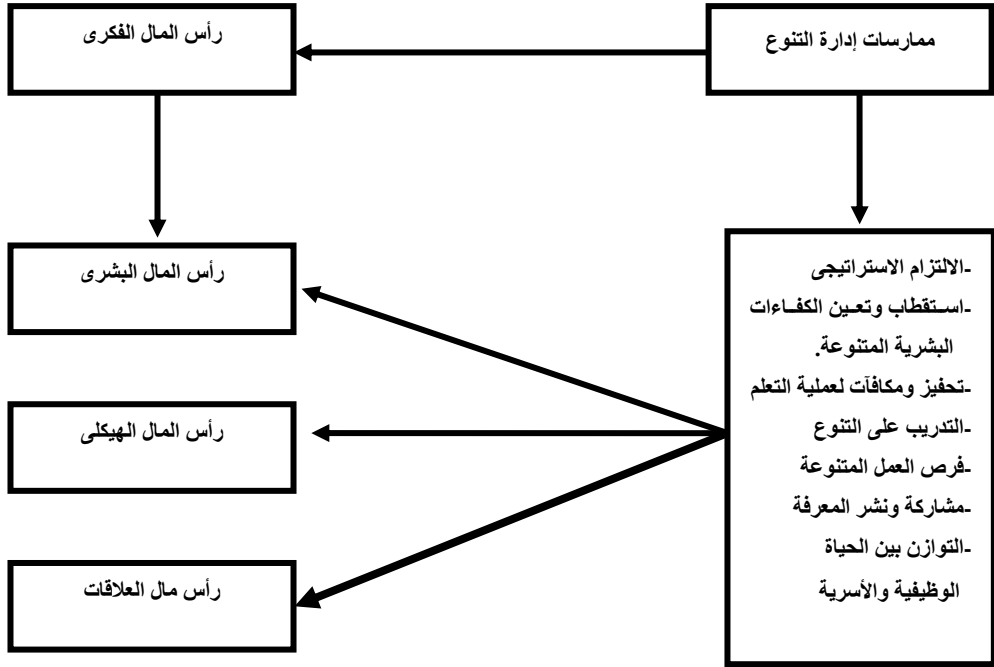
<p>التوازن بين العمل والأسرة في الشركات محل البحث ، ومن أمثلتها :</p> <p>١- هل تعتبر الشركة العاملين الذين يحتاجون للانصراف المبكر أو نظام العمل المرن أو نصف الوقت لا يمكن الاعتماد عليهم.</p> <p>٢- هل تشارك الشركة في تقديم الخدمات الترفيهية للعاملين.</p> <p>٣- هل تقدم الشركة الخدمات الاجتماعية للعاملين مثل خدمة النقل ، دور الحضنة وغيرها ،</p>	<p>توازن بين متطلبات العمل والحياة الأسرية والاحتياجات الشخصية والاجتماعية ومن أهم هذه السياسات : إيجاد نظام لعمل المرأة بنظام نصف الوقت بدلاً من العمل بنظام الكامل كالعمل بعض ساعات اليوم ، بعض أيام الأسبوع أو بنظام مشاركة الوظيفة مع زملاء العمل أو بتناوب الورديات بين الفترة الصباحية والمسائية ، كذلك قد أجازت بعض الشركات العالمية نظم مثل نظام العمل المرن وأن يختار العامل الأوقات التي تتناسب معه وفقاً لظروفه طالما يستوفى ساعات العمل الرسمية ومتطلبات الوظيفة وغيرها من السياسات المبنية على دراسات علمية مدركة لأهمية التوازن بين الحياة الوظيفية والأسرية ، (Dessler, 2011).</p>	
<p>ب- المتغير التابع :- رأس المال الفكري : ويضم الأبعاد التالية :</p>		
<ul style="list-style-type: none"> - يقاس هذا البعد من خلال ، (عيساوى ، ٢٠١٨) : - استقطاب الكفاءات - المؤهلات العلمية والخبرة. - الدورات التدريبية. - الاستقرار والأمان الوظيفي. - الرضا عن الحوافز والأجور - الولاء للمنظمة. - الابتكار. - العمل بروح الفريق. 	<ul style="list-style-type: none"> - هو عبارة عن مجموعة الأفراد العاملين من ذوى القدرات والإمكانات المتفوقة والتميزة والتي تستطيع المنظمة بجهودهم الوصول إلى أهدافها بكل فاعلية وكفاءة بسبب امتلاك هؤلاء الأفراد القدرة والمهارة والكفاءة اللازمة لإنجاز المهام المطلوبة ، (العبادى ، ٢٠١٨) 	<p>رأس المال البشرى</p>

<p>يقاس هذا البعد من خلال ، (عبد الرحمن ، ٢٠١٨) : - الإنفاق على البحوث والتطوير. - استخدام التكنولوجيا الحديثة. - الملكية الفكرية للحلول الابتكارية. - مهارات الإبداع والابتكار. - التدريب على تكنولوجيا المعلومات.</p>	<p>-يعرف بأنه إمكانية التعامل مع آلية وهياكل المنظمة التي يمكنها مساعدة ودعم الموظفين في سعيهم من أجل الأداء الأمثل. -ويتم هذا التعامل بالاعتماد على قواعد البيانات والخرائط التنظيمية وأدلة العمل والإجراءات اليومية وأي شئ ذو قيمة بالنسبة للمنظمة ، (العبادي ، ٢٠١٨).</p>	<p>رأس المال الهيكلي</p>
<p>يقاس هذا البعد من خلال ، (محمود ، ٢٠١٨) : - عدد المتعاملين مع المنظمة - رضاء العملاء عن شكل وتوقيت تقديم الخدمة. - عدد الشكاوى المقدمة. - ثقة العميل في خدمة المنظمة. - حرص العميل على التعامل مع نفس المنظمة. - تطوير العلاقات.</p>	<p>-هو مجموعة العلاقات التبادلية ما بين أقسام المنظمة وبين المنظمة والأطراف الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر في نجاح المنظمة عن طريق بناء الثقة المتبادلة مع العملاء ، (بليال ، ٢٠١٩)</p>	<p>رأس مال العلاقات</p>

المصدر : من أعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

- نموذج الدراسة :

ويوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات الدراسة :



تاسعاً : الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات السابقة هي الركيزة الأساسية التي يقوم عليها البحث ، خاصة وأن موضوع تنمية رأس المال الفكري يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة على منظماتنا المصرية التي ظهرت على الساحة المعرفية خلال الفترة الأخيرة ، وقد أسفرت جهود الباحثين خاصة منذ بداية القرن الحادي والعشرين عن ظهور عدة دراسات التي تناولت عوامل ومتطلبات تنمية رأس المال الفكري ، ومن بين هذه العوامل تنوع الموارد البشرية بأبعادها المختلفة التي لها دور ما في الاحتفاظ برأس المال الفكري

وتتميته ، وسوف يتم عرض بعض الدراسات العربية والأجنبية التي سبق أن تناولت موضوع البحث أو بعض جوانبه ، مع مراعاة أنه سوف يتم تحليل هذه الدراسات من حيث أهدافها والجوانب التي تعرضت لها ، مع تحديد أهم النتائج التي توصلت إليها ، على أن يتم بعد عرض هذه الدراسات والتعليق عليها ، وذلك لتحديد الفجوة البحثية النظرية والتطبيقية التي تقوم عليها مشكلة البحث.

(أ) الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة التنوع :

في هذا الجزء يتم عرض الدراسات السابقة التي تناولت دراسة إدارة التنوع ، وعلى الرغم من تزايد هذه الدراسات في الدول الأجنبية عن دور أهمية إدارة التنوع باعتبارها إحدى الخيارات الاستراتيجية الهامة المؤثرة على تنمية رأس المال الفكري إلا أن نصيب الدول النامية بصفة عامة والعربية بصفة خاصة من هذه الدراسات مازال قليل نسبياً ، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات :

هدفت دراسة (Ardakani, et al., 2016) إلى دراسة مدى مساهمة إدارة التنوع في تحسين الأداء والإنتاجية للمورد البشري مستخدمة مجموعة عوامل وسيطة تتمثل في جاذبية المنظمة ، العدالة التنظيمية ، والعقد الاجتماعي ، وقد تم تطبيق الدراسة على صناعة الصلب بإيران ، وقد توصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة التنوع بشقيها الاستباقي والتفاعلي له تأثير إيجابي على أداء العاملين من خلال زيادة الرضا الوظيفي في حين هدفت دراسة (الفار ، ٢٠١٦) إلى التعرف على العلاقة بين الأبعاد المختلفة لتنوع الموارد البشرية والأفكار الابتكارية في وحدات البحوث والتطوير في شركات الأدوية متعددة الجنسيات ودرجة التأثير لهذه العلاقة ، وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق ممارسات جيدة لإدارة أبعاد التنوع يخلق روح من التعاون والمساعدة بين العاملين مما يؤدي إلى إنتاج أفكار ابتكارية متنوعة مما ينعكس على تحسين مستوى الأداء ، في حين توصلت دراسة (Gupta, 2013) إلى نتائج متشابهة إلى أن الجوانب المختلفة للتنوع له علاقات بدرجات متفاوتة مع الأداء ، وأن التنوع الشامل يعزز تحسين عملية صنع القرار والنجاح في مجال التسويق ، وارتفاع عمليات الإبداع والابتكار ، حيث تم تحليل إدارة التنوع من خلال مجموعة أبعاد تتمثل

في (دعم الإدارة العليا ، نظم اتصال فعالة ، فرق العمل) ، كما أشارت دراسة (أحمد ، ٢٠١٠) إلى ضرورة بحث العلاقة بين التنوع والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وقدمت دراسة مسحية بغرض التطوير المفاهيمي وتطور وجهات النظر المختلفة نحو التنوع ، وتوصلت إلى ضرورة إدخال فكر وتقنيات إدارة التنوع ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية ، كما توصلت إلى ضرورة إعادة تعريف مؤشرات الأداء لقياس تأثير التنوع وعدم الاقتصار على المؤشر المالي فقط ، وإضافة مجموعة متكاملة من المؤشرات.

في حين أشارت دراسة (Elasid, 2012) التي اختبرت تأثير النوع والعمر والخلفية التعليمية على أداء العاملين في صناعة المستحضرات الدوائية المصرية التي تشتهر بتوظيف قوى عاملة متنوعة ، وأشارت النتائج إلى أن اثنين فقط من المتغيرات وهما النوع والخلفية التعليمية كان لها دور كبير في شرح التباين في أداء الموظفين عند عمل قوتين عمل مختلفتين معاً في حين لم يكن للفئة العمرية تأثير ، وهذا ما تؤكدته دراسة (Patrick & Kumar, 2012) التي توصلت إلى أن النجاح في إدارة التنوع يؤدي إلى تحسن أداء الموظفين وتحسن الأداء المالي.

كما تناولت دراسة (الطبال ، ٢٠١١) دراسة الأبعاد والممارسات الرئيسية لإدارة التنوع في الموارد البشرية ذات التأثير على القدرة التنافسية للشركات ، وذلك من خلال بناء نموذج إحصائي يوضح العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة ، وقد توصلت الدراسة أن تطبيق ممارسات فعالة لإدارة التنوع تؤثر إيجابياً في تدعيم القدرة التنافسية للمنظمة ، مما ينعكس على تعظيم قدرة المنظمة على المنافسة في الأسواق التي تتعامل فيها سواء المحلية أو العالمية.

وهذا على عكس ما تناولته دراسة (April & Blass, 2010) بأنه على الرغم من أن المنظمات قد تكون لديها التنوع المطلوب إلا أن العاملين لا يشعرون بالتقدير ، مما يجعلهم يشعرون بالظلم والاستبعاد ، مما ينعكس سلبياً على الأداء الوظيفي ، وقد تناولت الدراسة الأبعاد التالية لإدارة التنوع (دعم الإدارة العليا ، قيم وثقافة المنظمة ، ممارسات التعيين ، الترفقيات والتطوير والتوافق مع المجموعة والانتماء التنظيمي ،

وتؤكد ذلك دراسة (Magoshi & Chang, 2009) من خلال دراسة تأثير برامج إدارة التنوع على الالتزام التنظيمي من خلال مستوى العدالة المدرك كعامل وسيط وقد تم تحليل إدارة التنوع من خلال الجوانب التالية : التعويضات ، الرواتب ، الترقيات ، التدريب ، القيادة الإدارية. وقد أجريت هذه الدراسة في اليابان وكوريا وقد أشارت النتائج إلى أن ممارسات إدارة التنوع تؤدي إلى آثار إيجابية على الالتزام التنظيمي من خلال تصورهم للعدالة الإجرائية.

بينما أشارت دراسة (Shore, et al., 2009) إلى وجهات النظر المتعارضة بخصوص ما إذا كانت التنوع مع أو ضد مصلحة المنظمات ، ولا تعتبر الدراسة التنوع المبني على النوع يمثل تنوع يجب إدارته ، إنما التنوع المبني على الثقافة والخلفية العلمية المتباينة هو الذي يحسن من أداء المنظمة ويضيف قيمة لها ، وقد تم تحليل إدارة التنوع من خلال استخدام مصطلح مزج " Mixing " كتعبير عن التكوين الصحيح لأبعاد التنوع المتمثلة في : مزيج المهارات ، مزيج النوع ، مزيج الأجيال / العمر ، مزيج الثقافة ، ممارسات الاستقطاب والتعيين ، الترقيات والتطوير.

كما تسعى دراسة (Soldan & Dickie, 2008) إلى التعرف على أثر التباين في صفات العاملين على الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي ومن أهم نتائج الدراسة مدى الشعور بأهمية دور الموظف هو من أهم المؤثرات على الأداء ، في حين تم التوصل إلى أنه لا يوجد أثر للالتزام التنظيمي على الأداء ، ويؤثر العمر سلباً على الأداء.

في حين هدفت دراسة (Pitts, 2002) إلى معرفة تأثير التنوع في فريق العمل على أداء المنظمة وقد توصلت الدراسة إلى التنوع يعتبر سلاحاً ذو حدين من حيث وجود نتائج إيجابية على الأداء في ظل ظروف معينة ووجود نتائج سلبية في ظروف أخرى ، وتتفق معها دراسة (Richard, Johnson, 2001) والتي تهدف إلى توضيح العلاقة بين سياسات إدارة الموارد البشرية التي تتبناها المنظمة وتنوع القوى العاملة والتأثيرات المحتملة لهذه العلاقة على أداء المنظمة ، وقد توصلت الدراسة لأنه

لا بد من شعور العاملين بالعدالة للممارسات والبرامج المطبقة الخاصة بالتنوع حتى يكون التنوع أكثر فائدة على الأداء.

(ب) الدراسات السابقة المتعلقة برأس المال الفكري :-

في هذا الجزء تتناول الدراسات السابقة التي تناولت رأس المال الفكري باعتباره أصل من أصول المنظمة ، والتي تؤثر على أداء المنظمة وقدرتها على تحقيق التميز والتنمية المستدامة ، وفيما يلي عرض لتلك الدراسات :-

هدفت دراسة (أحمد ، ٢٠١٨) إلى معرفة تأثير رأس المال الفكري على إدارة معرفة العميل ، وذلك بالتطبيق على مديري الشركات الصناعية بمحافظة الغربية ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لرأس المال الفكري بأبعاده المختلفة على إدارة معرفة العميل.

في حين هدفت دراسة (محمود ، ٢٠١٨) إلى معرفة تأثير إدارة المعرفة على تنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية ، وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة اهتمام الجامعات بتنمية رأس المال الفكري والقدرات الفكرية لدى أفرادها باعتبارهم منتجين للمعرفة ، حتى يتمكنوا من إنتاج الأفكار الجديدة وتطوير الجديد منها بما يضمن تحقيق الجامعة لأهدافها ورفع مستوى الأداء بها.

كما تناولت دراسة (حمداوي ، ٢٠١٨) أهم المتطلبات التي يبني من خلالها رأس المال الفكري والاجتماعي في الجامعة ، باعتبارها ملتقى لمختلف الأفراد والذين يتفاعلون فيه من أجل إنتاج نموذج من الأفعال والمواقف التي تحدد علاقاتهم الاجتماعية ، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن المتطلبات تتمثل في ثلاث مستويات ، الأول هو المستوى الفردي ، والثاني هو مستوى الحقوق والواجبات ، والثالث فهو مستوى القيمة الاجتماعية التي يحصل عليها الفرد ضمن جماعة معينة.

كما هدفت دراسة (حداد ، ٢٠١٨) إلى كيفية تنمية الموارد البشرية كروية استراتيجية لبناء رأس المال الفكري وتوطين المعرفة ، وجوهر التنمية من خلال قدراته ومهاراته وخبراته وكفاءاته التي تشكل رأس المال البشري أهم الأصول

البشرية التي يتكون منها رأس المال الفكري ، ومن هنا زاد الاهتمام بتنمية الموارد البشرية كاستراتيجيات تساهم في تعزيز ثقافة الإبداع والابتكار وتوطين المعرفة. كما هدفت دراسة (العبادى ، ٢٠١٨) إلى دراسة تأثير أبعاد رأس المال الفكري في تحقيق التفوق التنظيمي ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رأس المال الفكري والتفوق التنظيمي ، وكذلك وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لرأس المال الفكري على التفوق التنظيمي.

كما تناولت دراسة (عبد الرحمن ، ٢٠١٨) دور التمكين الإداري في تنمية رأس المال الفكري بالمنظمة من خلال عناصره (تنشيط الحفز المادى والمعنوى ، التصدى للتعاقب التنظيمي ، مواجهة الإحباط التنظيمي ، تقليل ضغوط العمل ، تعزيز التميز التنظيمي ، تقليل فرص الاغتراب التنظيمي ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية متفاوت قوتها بين الأبعاد الثلاثة للتمكين الاتصال ومشاركة المعلومات ، والاستقلالية وحرية التصرف ، امتلاك المعرفة والمهارة) وتنمية رأس المال الفكري.

كما هدفت دراسة (الرفيق ، ٢٠١٨) إلى دراسة أثر رأس المال الفكري على الأداء المالى للبنوك التجارية ، وقد توصلت الدراسة إلى أن رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة متمثلة في (رأس المال البشرى ، رأس المال الهيكلى ، رأس مال العلاقات) يؤدي إلى تحسين الأداء المالى للبنوك مقاساً بالعائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية والعائد للسهم للبنوك.

وهدف دراسة (المنسى ، ٢٠١٨) إلى التوصل إلى تأثير رأس المال الفكري في البراعة التنظيمية لدى المديرين بالشركات الصناعية بالعاشر من رمضان وفقاً لطبيعة نشاط تلك الشركات ، وتحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد رأس المال الفكري وأبعاد البراعة التنظيمية ، وتوصلت الدراسة إلى وجود اختلافات جوهرية بين المديرين بالشركات محل التطبيق نحو رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية ، وكذلك وجود علاقة معنوية موجبة بين أبعاد رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية.

كما هدفت دراسة (قريد ، ٢٠١٨) إلى معرفة مدى فعالية رأس المال الفكري في تعزيز قدرة المنظمات على المنافسة ، حيث أن الإدارة الجيدة لرأس المال الفكري تضمن استمرارية المنظمة بعالم المنافسة ، وهذا لما له من تأثير على عنصر الإبداع والابتكار والتغيير ، وتوصلت الدراسة إلى أن رأس المال الفكري له علاقة بقدرة المنظمة على المنافسة ، إلا أنه لا بد من تفعيله وتنشيطه لتحقيق الاستفادة القصوى منه. وهدفت دراسة (David., 2010) إلى توصيف رأس المال الفكري وأبعاده وتحديد كيفية إدارته وأساليب تنميته وقد تم توجيه استقصاء إلى ٢١٢ منظمة أمريكية متميزة ، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم أبعاد رأس المال الفكري تتمثل في رأس المال البشري ، ورأس المال الهيكلي ورأس مال العلاقات وأفضل المنظمات الأمريكية أداءً وتوقفاً هي التي تنظر لرأس المال الفكري كأصل تنافسي تعمل على تنميته وتطويره وصيانتته.

في حين هدفت دراسة (Eric, K., 2010) إلى التعرف على الدور الذى يقوم به رأس المال الفكري في خلق قيمة ابتكارية للمنظمات الاجتماعية وذلك بالتطبيق على مجموعة من المنظمات الغير هادفة للربح وتوصلت الدراسة إلى أن الاهتمام بمفهوم رأس المال الفكري من قبل إدارة المنظمات الاجتماعية يحقق منافع كثيرة لاستراتيجية المنظمة حيث يعمل على تحسين وتنمية العمليات الابتكارية ، الاستعداد لمواجهة التحديات المستقبلية ، وكذلك التغلب على المرونة والحركة في البيئة سريعة التغيير ومحاولة مواكبتها.

التعليق على الدراسات السابقة :-

بعد استعراض الدراسات السابقة لموضوع البحث والإطلاع على النتائج التى حصل عليها الباحثون في هذا المجال عن طريق الدراسات الميدانية والنظرية وغيرها ، تبين حداثة الاهتمام بمجال إدارة التنوع فيما يتعلق بالنظريات والمفاهيم والممارسات مع تقدم نتائج البحث الأجنبى عن البحث العربى.

ويمكن من خلال الدراسات السابقة التوصل إلى ما يلي :-

- ١- أشارت معظم الدراسات إلى أهمية إدارة التنوع في المنظمات بأنواعها المختلفة (شركات صناعية - قطاع صحي - أدوية ، طيران ، ...).
- ٢- ركزت بعض الدراسات على طبيعة التنوع بين الأفراد (اختلاف الأعمار - الجنس والنوع - القيم - المستوى التعليمي...) وتناولت تأثير هذه الاختلافات على الأداء والقدرات التنافسية للمنظمة وكذلك القدرة على الابتكار والإبداع وخدمة العملاء مثل دراسة (الفار ، ٢٠١٦) ، (Elsaed,2012) ، (الطبال ، ٢٠١١).

أما الدراسة الحالية تركز على الكيفية التي تساهم بها ممارسات إدارة التنوع في تنمية رأس المال الفكري.

- ٣- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الاهتمام لبعض المراجع والمصادر التي لم يتسنى معرفتها والإطلاع عليها من قبل ، من أجل الإسهام في بناء بعض أركان الإطار النظري للدراسة ، مما يساعد في صياغة منهجية الدراسة ، والاستفادة من بعض المؤشرات في تصميم المقياس المستخدم.

عاشراً : الخلفية النظرية :

أ- إدارة التنوع :

* مفهوم إدارة التنوع :

يعد مفهوم إدارة التنوع في الموارد البشرية من المفاهيم والمداخل الإدارية الحديثة التي ظهرت على الساحة المعرفية في بداية التسعينيات من القرن الماضي ، وأن فكرة التنوع في الموارد البشرية تحتاج إلى مدخل إداري للتعامل معها وإدارتها بفعالية ، حيث يوجد للتنوع جانبان الأول إيجابي والثاني سلبي ، وإذا ما تم إدارة هذا التنوع يمكن التقليل من الآثار السلبية وزيادة الآثار الإيجابية (Ardakarn, 2016) .

وقبل التعرض لمفهوم إدارة تنوع الموارد البشرية ينبغي تناول مفهوم تنوع الموارد البشرية بشئٍ مركز كما يلي :-

* تنوع الموارد البشرية :

يقصد بالتنوع في الموارد البشرية بأنه مجموعة من الاختلافات وأوجه الشبه في الخصائص والصفات مثل العمر والنوع والسن والجنسية والقدرات الجسدية والعرق وغيرها من الاختلافات (Elasiad, 2012).

والجدير بالذكر أن التنوع في الموارد البشرية لا يعد ظاهرة موجودة في الشركات الدولية فقط ولكنها موجودة على المستوى المحلى أيضاً ففي مصر نجد العمالة الموجودة في المنظمات المصرية تتنوع من حيث العمر والنوع والقدرات الجسدية والدخل والديانة والدرجة العلمية والخبرة العملية والحالة الاجتماعية والمستوى الإدارى وغيرها من أبعاد التنوع الأخرى ، وتؤثر هذه الاختلافات في طريقة تفكير وسلوك الأفراد والتوجهات بما يساهم في زيادة الابتكار والإبداع (كامل ، ٢٠١٦).

وبالتالى يجب النظر إلى التنوع في القوى العاملة من منظور شمولى واسع ، فالصفات الإنسانية متعددة ، وقلة من الأشخاص متطابقون تماماً ، وعلى الرغم من إمكانية وجود عاملين متشابهين من حيث الجنس والدين وحتى التحصيل العلمى ، إلا أنهم قد يكونوا مختلفون من حيث أدائهم وردود أفعالهم تجاه بيئة العمل (بلال ، ٢٠١١).

ويتكون التنوع من ثلاثة أبعاد أساسية تتمثل في (الفار ، ٢٠١٦ ، كامل وآخرون ، ٢٠١٤) :

أ - نوع ديموغرافى **De Mogra phic Diversity** : ويتمثل في العرق والجنس (النوع) والعمر والحالة الاجتماعية والجنسية.

ب- تنوع معلوماتى ومهارى **Information and skills Diversity** : ويشمل الاختلاف في المستوى التعليمى والخبرات التى تعمل على بناء وتكوين المعارف داخل العقل البشرى والقدرة على التوصل لحلول بناءة ومبتكرة للمشكلات مما يؤدي إلى أداء أفضل لفريق العمل.

ج- التنوع القيمي **Value Diversity** : ويتعلق بمعتقدات الأشخاص وتصوراتهم والمبادئ التى من خلالها يمكنهم الوصول لأهدافهم.

* مفهوم إدارة تنوع الموارد البشرية :

Diversity Management of human resource

يعرف (Magoshi, Chang, 2009) إدارة التنوع بأنها عبارة عن تطبيق ممارسات الإدارة الجيدة والتي تعترف بالتنوع البشري والاجتماعي في قوة العمل والعملاء والاختلاف بينهما ، وإدارة هذه الاختلافات سواء من حيث : النوع والأصل والعمر والثقافة واللغة والديانة والتوجهات الجنسية وأي خصائص أخرى تشكل آراء وتوجهات الأفراد في المنظمات بهدف الاستفادة من فوائد التنوع في زيادة فعالية الأعمال والمنظمات.

وتتفق مع هذا التعريف (Ardakani, 2009) حيث يرى أن إدارة التنوع هي كافة البرامج والإجراءات التي يتم تصميمها من أجل تحقيق منهجية لتحسين التفاعل والدمج Combination بين الأفراد المختلفة في الأعراف والنوع والديانة لجعل هذا التنوع مصدر للإبداع والتكامل وتحسين الأداء.

كما تم تعريف إدارة التنوع على نطاق واسع بأنها (الطبال ، ٢٠١١) استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية في المحافظة على التباين في رأس المال البشري ، لضمان تسهيلة وعدم إعاقة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

أما (Dessler, 2011) فيعرف إدارة تنوع الموارد البشرية بأنها وسيلة وأداة لتعظيم المزايا المتوقعة من التنوع والاختلافات في الموارد البشرية وتخفيض الآثار السلبية لخلق قيمة مضافة للمنظمة.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف مدخل إدارة تنوع الموارد البشرية في إطار الدراسة الحالية بأنها : عبارة عن مجموعة من الممارسات الإدارية الجديدة التي تعترف بالتنوع في المورد البشري ، والقادرة على التعامل معه بل وخلق ، بحيث تجعل جميع العاملين باختلافاتهم وتشابهاتهم يساهمون في تحقيق استراتيجية المنظمة ، حيث لا يسمح بالاستثناء في المعاملة للأفراد أو الجماعات إلا للغير منتجين وبالتالي المقياس هو أداء العمل ، ومن أهم هذه الممارسات التي تناولتها الدراسات السابقة

توفير قيادة إدارة داعمة للتنوع ، استقطاب قوة عمل متنوعة ، تكوين فريق عمل متنوع ، والتدريب على التنوع ومشاركة ونشر المعرفة والمكافآت لعمليات التعلم ، والتوازن بين الحياة الوظيفية والأسرية.

* سمات إدارة التنوع :

يتمثل هدف إدارة التنوع في تمويل ثقافة المنظمة من ثقافة تعتمد على الأغلبية إلى أخرى تتميز بالاختلاف والتعددية ، وتركز إدارة التنوع على أمرين أولاً : تعزيز العدالة الاجتماعية من خلال خلق بيئة عمل لا يتمتع في إطارها أى فرد بميزة أو يعانى من تمييز ضده بسبب سمات معينة ثانياً : زيادة الإنتاجية والربحية عبر إحداث تحول داخل المنظمة ، عليه ، فإن إدارة التنوع لها ثلاثة سمات رئيسية :-

١- إدارة التنوع اختيارية : فرغم أن تشريعات الحقوق المتساوية يجرى فرضها بقوة القانون ، وبرامج التمييز الإيجابي القوية تفرض من خلال حوافز ، فإن إدارة التنوع تظل أمراً تقدم عليه المنظمات بمبادرة منها ، ولا تجبر عليه (كامل ، وآخرون ، ٢٠١٦)

٢- تستخدم إدارة التنوع تعريفاً واسعاً للغاية للتنوع ، وبينما تستخدم التشريعات الحقوق المتساوية وبرامج التمييز الإيجابي تعريفات محددة للمجموعات التى تستفيد منها ، فإن المنظمات التى تطبق إدارة التنوع تستخدم تعريفات مفتوحة وواسعة التنوع ، ومن بين أسباب ذلك أن التعريفات الواسعة أكثر شمولية وتظل من الاعتراضات المحتملة من أعضاء الأغلبية (الفار ، ٢٠١٦).

٣- تهدف إدارة التنوع لتوفير فوائد ملموسة للمنظمة ، حيث يجرى النظر إليها كاستراتيجية عمل ترمى لاستغلال كامل إمكانات العاملين لمنح المنظمة ميزة تنافسية، من خلال السماح لكل عضو من أعضاء المنظمة أن يجلب إلى مكان عمله وجهة نظره لتستفيد منها المنظمة ككل ، وتشمل الفوائد المتوقعة من إدارة التنوع نتائج مثل: جذب واسع لعملاء متنوعون ، نتيجة وجود موظفين متنوعين ، تواصل بشكل أفضل مع العملاء ، منتجات أفضل لأن تنوع الآراء يؤدي إلى

الإبداع ، تحسن المبيعات لأن الموظفين المتنوعين لديهم فهم أفضل لاحتياجات العملاء المتنوعة (بلال، ٢٠١١).

* أهمية إدارة التنوع :

تتبع أهمية تطبيق إدارة التنوع من خلال (الطبال ، ٢٠١١) :-

١- أن التنوع أصبح حقيقة مستمرة معناً ، لذا يتعين على المنظمات التكيف معها ، وإدارته لصالحها.

٢- أن إدارة التنوع هو الإجراء الصائب الذي يتعين على المنظمات اتخاذه ، وهي حجة أخلاقية لإدارة التنوع ، ويظهر في قلب هذه الحجة بوضوح إن هذا المبدأ الأخلاقي وما يشمله من عدالة تعويضية ، هو أساس برامج التمييز الإيجابي ، ويشير في طياته إلى أن المجتمع لديه التزام للتغلب على التمييز التاريخي ضد فئات معينة من الناس لتعويض أولئك الذين كانوا مظلومين عمداً وظلماً ، لذا نجد العديد من المنظمات لديها التزام اجتماعي للمشاركة في تعويض الفئات التي ظلمت في الماضي.

٣- إدارة التنوع أمر مريح من منظور الأعمال ، ذلك ان باستطاعة إدارة التنوع إمداد المنظمات بميزة تنافسية ، أي أن من خلال إدارة التنوع ، المنظمات لديها الكثير لتكسبه.

الملاحظ أن خليط من عناصر الحجج الثلاث تظهر جلية في رسائل المنظمات وسياساتها المعلنة ، مثل أن تكون : " هدفنا هو أن يكون لدينا مكان عمل يتسع للجميع ، بحيث يمكننا من الاستفادة من مواهب المنظمة متعددة الثقافات.

ب-رأس المال الفكري :

* مفهوم رأس المال الفكري :

تنوعت وتعددت وجهات النظر حول تحديد مفهوم رأس المال الفكري باعتباره أحد المفاهيم الحديثة ، حيث يرى البعض أنه قدر من المعرفة الذي يتوافر لدى العاملين بالمنظمة (محمد ، ٢٠١٨) ، بينما يرى آخرون أنه الأصول غير الملموسة التي تمكن

المنظمة من أداء عملها بكفاءة وفاعلية في حين ينظر له آخرون على أنه يجمع بين كل من رأس المال البشرى والأصول غير الملموسة بالمؤسسات (أبن ظفرة ، ٢٠١٨). وفيما يلي توضيح لتلك التعريفات المختلفة لرأس المال الفكري وفقاً إلى تصنيفها إلى مجموعات ثلاث :

- **المجموعة الأولى :** والتي ركزت على رأس المال الفكري على أنه المكون البشرى الذى يمتلك المهارات والمعارف والخبرات بالمنظمة ، وتتنظر هذه التعريفات إلى أن رأس المال الفكري جزء من رأس المال البشرى داخل المنظمة. فيمكن تعريفه على أنه يتمثل في نخبة من العاملين فى المنظمة تمتلك مجموعة من الإمكانيات المعرفية والمواهب التنظيمية والفكرية دون غيرهم ، والتي ساعدهم على توليد أفكار جديدة وأساليب متطورة تجعل المنظمة قادرة على تحويل القيمة الفكرية إلى قيمة اقتصادية (العبادى ، ٢٠١٨).

وهناك من يعرفه بأنه قيمة الموارد البشرية الموجودة بالمنظمة ، والتي يتم تقديرها بقدر ما أنفق عليها من تعليم وتدريب ورعاية اجتماعية وثقافية ويقدر ما أتيج لها من فرص للتعلم الذاتى (حمداوى ، ٢٠١٨).

وينظر إلى رأس المال الفكري على أنه مجموعة من المعارف والأفكار الإبداعية التي يمتلكها الأفراد ، وتنطلق من قيم المجتمع ، وتنسجم مع أهداف المنظمة ولا تتوافر لنظائرها فى المنظمات الأخرى ، ومن ثم تساهم فى تطوير أداء المنظمة ، وتحقيق عوائد مالية ومعنوية تميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة (محمود، ٢٠١٨) ، ويلاحظ أن هذا التعريف يركز على أن رأس المال الفكري هو ميزة للمنظمة تنفرد بها عن غيرها من المنظمات ، وأن هناك عوائد تستفيد منها المنظمة فى تحسن أدائها إذا ما تم الاستثمار فى رأس المال الفكري التى تمتلكه بشكل جيد ، ومن ثم يركز على العوائد المتحققة من الاستثمار فيه. ويعرف أيضاً رأس المال الفكري بأنه ما يمتلكه الأفراد من مهارات ومعارف متميزة ، وقدرتهم على إنتاج المعرفة والاستفادة من الوسائل والظروف التى

تحقق بيئة ذات فعالية وإنتاجية داعمة للإبداع والتطوير ، ومن ثم الإسهام في تطوير المنظمات التي يعملون بها (عيساوي ، ٢٠١٨).

ويركز هذا المفهوم على رأس المال الفكري باعتباره رأس مال بشري لديه القدرات العرفية التي تحققه قادر على تحقيق التقدم والتطوير للمنظمات إذا ما توافرت الظروف البيئية المناسبة.

- **المجموعة الثانية :** وركزت على رأس المال الفكري باعتباره الأصول غير الملموسة داخل المنظمة والتي لها أهمية في تطوير أداء المنظمة وتحسين قدرتها التنافسية :

يمكن النظر إلى رأس المال الفكري بأنه الموارد غير الملموسة التي تميز المنظمات عن غيرها من المنظمات الأخرى المنافسة لها ، وفي الوقت ذاته تساعد المنظمات في تحقيق قيمة مضافة ، وبذلك يمكن النظر إلى رأس المال الفكري على أنه يمثل قيمة مضافة للمنظمة إذا ما تم تدميته بالطريقة المناسبة.

ويرى البعض أن رأس المال الفكري يتمثل في كل الجوانب الفكرية للعقول البشرية المتميزة ، والتي تمثل الجوانب غير الملموسة في المنظمات وهي الأكثر تأثيراً وفاعلية نحو النمو والتقدم والتميز من الأصول الأخرى الملموسة (قريد ، ٢٠١٨).

ويعبر عن رأس المال الفكري بأنه مجموعة الأصول المعرفية المميزة والمعتمدة على العقول البشرية المبدعة ونظم ومتطلبات العمل والعلاقات مع العملاء ، والتي تؤدي إلى توليد مستمر للأساليب والأفكار الجديدة التي تحقق للمنظمة قيمة مضافة وتدعم قدرتها التنافسية (المنسي ، ٢٠١٨).

- **المجموعة الثالثة :** والتي ركزت على أن رأس المال الفكري يجمع بين الأصول غير الملموسة ورأس المال البشري في المنظمة أي يجمع ما بين الأفراد داخل المنظمات وما يحملونه من معارف ظاهرة وضمنية.

فيمكن النظر إلى أن رأس المال الفكري عبارة عن محصلة للتفاعل بين رأس المال البشري للمنظمة (مجموع ما يتمتع به العاملون من معارف وخبرات

ومهارات)، ورأس مال هيكلية (ويتضمن البنية الأساسية والعوامل التنظيمية التي تدعم إنتاج العاملين) ، ورأس مال العلاقات (ويشمل العلاقات التي تنميها المنظمة مع العملاء والمستفيدين من الخدمة).

وطبقاً لهذا التعريف يتكون رأس المال الفكري من (الصادق ، ٢١٨) :-

- رأس المال البشري ويتمثل في جملة الاختراعات والابتكارات والابتكار والمقترحات البناءة والحلول المميزة غير التقليدية للمشكلات الحالية والمتوقعة في المستقبل ، ويمثل هذا ناتج رأس المال البشري.
- رأس مال العلاقات ويتمثل في جميع العلاقات التي تتكون بين العاملين داخل المنظمة والمنظمة ذاتها، أو بين المنظمة والمتعاملين معها.
- رأس المال الهيكلية ويتمثل في الهيكل الداخلي للإنتاج والحصول عليه والاستفادة من جميع المعلومات الداخلية والخارجية.

*** خصائص رأس المال الفكري :**

توجد مجموعة من الخصائص التي تميز رأس المال الفكري بالمنظمات وتعطيه طابعه المميز ، وتتنوع ما بين خصائص تنظيمية ، وخصائص معينة ، وخصائص شخصية تميز الأفراد داخل المنظمات ، وهي كالتالي :-

أ- خصائص تنظيمية : وترتبط تلك الخصائص بالبيئة التنظيمية التي تتضمن تواجد رأس المال الفكري في جميع المستويات الإدارية والمرونة التي تساعد على التجديد المستمر من خلال الأفراد ، وإحتواء التنظيم غير الرسمي والبعد عن المركزية في الإدارة (محمد ، ٢٠١٨).

ب- خصائص مهنية : وترتبط تلك الخصائص بالعناصر البشرية داخل التنظيم وتتضمن امتلاك العديد من المهارات المميزة والخبرات المتراكمة بحيث يكون من الصعب الاستغناء عنهم والتمتع بدرجة عالية من التعلم التنظيمي ، والتدريب الإثرائي (عيساوي ، ٢٠١٨).

ج- خصائص شخصية : وترتبط بالعنصر البشري وبنائه الذاتي ، وتتضمن الأقدام على الأعمال والأنشطة غير التقليدية وحب العمل في ظل حالات عدم التأكيد

والاستفادة من خبرات الآخرين ، ويتضمن كذلك المبادرة بتقديم مقترحات وأفكار بناءه (إسماعيل ، ٢٠١٨).

ومن أهم خصائص رأس المال الفكري (حداد ، ٢٠١٨) :

- ذو طبيعة تراكمية ، فرأس المال الفكري الحالى هو نتاج لرأس مال فكرى سابق تم تطويره.
- يشمل الجانب الضمنى الذى يتمثل فيما يمتلكه الأفراد من معارف وأفكار ومهارات وخبرات ، والجانب الصريح الذى يتمثل فيما ينتجه الأفراد.
- ويساهم فى تطوير القدرة التنافسية للمنظمات حيث أنه يضيف قيمة للمنظمة يجعلها قادرة على المنافسة على المستوى المحلى والعالمى.
- مورد غير قابل للتبديل بمورد آخر ، فهو لا ينشأ فى فراغ ولا يمكن تعويضه بمصدر آخر أو بما يماثله.
- يمثل قدرات عقلية ذات مستوى معرفى عالى تمتلكها مجموعة قليلة من الأفراد داخل المنظمة دون غيرهم.
- لا ينشأ فى فراغ بل يحتاج إلى بناءه داخل المنظمة ويتضمن ذلك استقطاب رأس المال البشرى ثم تطويره والمحافظة عليه.
- ذو قيمة داخل المنظمة حيث تفوق قيمة رأس المال الفكري قيمة الموجودات الملموسة الموجودة بالمنظمة بعدة مرات.
- يعامل رأس المال الفكري ككل متكامل ذات تفاعل مستمر ، ولا يجوز تجزئته إلى أبعاده ومكوناته الأساسية لأنها لا تعطى صورة واضحة عن الأداء الإجمالى (قريد ، ٢٠١٨).

* أهداف تنمية رأس المال الفكري بالمنظمات :

يعد تنمية رأس المال الفكري بالمنظمات من العناصر الهامة والرئيسة التى تمكن المنظمة من تحقيق رؤيتها الاستراتيجية ، فتنمية رأس المال الفكري ليس هدفاً فى حد ذاته بل أنه وسيلة للارتقاء بالأداء داخل المنظمات والوصول إلى درجة عالية من التميز ، وتتمثل أهداف تنمية رأس المال الفكري بالمنظمات فيما يلى :-

- يسهم تنمية رأس المال الفكري في مساعدة المنظمة على مواجهة المنافسة الخارجية وتحسين المركز التنافسي لها (الرفيق ، ٢٠١٨).
 - تمكين العاملين ذوى المعرفة والتحول بعيداً عن أنماط التنظيمات المركزية والاعتماد على هياكل تنظيمية منسطة تتفتح من خلالها آفاق الاتصال والتفاعل المباشر بين الأفراد (مباشر ، ٢٠١٥).
 - تعزيز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وخلق إطار مرجعي لأنشطة وأعمال المنظمة وتنمية الشعور بالذاتية.
 - يساعد تنمية رأس المال الفكري في تكامل المعرفة وزيادة قدرة المنظمة على استثمار المعرفة ، والتنفيذ الناجح للابتكارات ، وتطوير نماذج وأساليب جديدة للعمل ، وجذب مزيد من العملاء الجدد.
 - يسهم في التحول نحو المنظمة المعرفية ، أى منظمة تمتلك بنية تحتية تكنولوجية تمكنها من تطبيق إدارة المعرفة في عملياتها اليومية وتشاع بها الثقافة التي تمكن العاملين من تبادل الأفكار والمعلومات (أحمد ، ٢٠١٨).
 - زيادة قدرة المنظمة على تطوير إنتاجيتها وتنمية قدراتها على التجديد والإبداع والاستثمار المتعاضد في البشر من خلال الإعداد الجيد لخطط وبرامج التعلم والتدريب، وتطوير خطط البحث والتطوير (المنسى ، ٢٠١٨).
- * أهمية تنمية رأس المال الفكري بالمنظمات :-
- تكمن أهمية رأس المال الفكري في كونه المصدر الرئيسى التي تستطيع من خلاله المنظمة تحقيق التميز ، حيث يقاس تقدم المنظمات في الوقت الحاضر بما لديها من كوادر بشرية تمتلك أفكار ومعارف خلاقة تستطيع خلق ميزة تنافسية للمنظمة ورفع الأداء الكلى للمنظمة ، ومن ثم يمكن تحديد أهمية رأس المال الفكري فيما يلى :-
- مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق النتائج والأهداف الخاصة بالمنظمات ، بقاء واستمرار المنظمات في ممارسة أنشطتها وأعمالها مرتبط بشكل كبير بالقدرات والمهارات والأدوار المختلفة التي يؤديها العنصر البشرى الذي يعد المكون الرئيس لرأس المال الفكري (محمود ، ٢٠١٨).

- يمثل رأس المال الفكري ميزة تنافسية للمنظمات حيث تتنافس المنظمات في العصر الحالي على أساس ما تملكه من معارف ومهارات والتي تمثل مصدراً جوهرياً للميزة التنافسية ، فضلاً عن ذلك فهو يعد أهم مصادر الثروة لها ، وأن الاهتمام به يعد قضية حتمية تفرضها طبيعة التحدي العلمي والتكنولوجي المعاصر (عبد الرحمن ، ٢٠١٨).
- تتمثل أهمية رأس المال الفكري المتاح في المنظمة في قدرته على تكوين رصيد معرفي جديد ، نتيجة للتفاعل بين المعرفة الصحيحة لدى أعضائها والمعرفة الكامنة (بيلال ، ٢٠١٨).
- نشر المعرفة في مختلف جوانب العمل بالمنظمة بهدف توجيه أنشطتها المختلفة وتوجيه عملية الإنتاج والابتكار المستمر للمعارف مما يؤدي إلى تحقيق القدرة التنافسية للمنظمة (ابن ظفره ، ٢٠١٨).
- تتركز قيمة المعرفة المتاحة للمنظمة في كونها الأساس لأنشطة إنتاج الثروة من خلال التطبيق العملي للأفكار والمعلومات والمفاهيم والأساليب واستخدامها لأغراض التحسين المستمر في أداء المنظمة لوظائفها ، وإنتاج منتجات وخدمات لم تكن معروفة من قبل (حمداوي ، ٢٠١٨).
- تفيد تنمية رأس المال الفكري في الحصول على المعلومات الكامنة داخل أذهان كافة العاملين بالمنظمات حيث يكمن النجاح الاستراتيجي في كيفية الحصول على هذه المعلومات والاحتفاظ بها داخل المنظمات وعدم الاعتماد على تواجدها داخل أذهان العناصر البشرية بالمنظمة (محمد ، ٢٠١٨).
- يعتبر رأس المال الفكري من العوامل الحاسمة في حياة المنظمات ، لأنه يقوم بدور هام في تحقيق التميز لها ، حيث تستطيع مواكبة عصر المعلومات والمعرفة ، لأنها تركز على المعرفة التي تحقق للقيمة المضافة الأكثر فائدة للمنظمة (العبادي ، ٢٠١٨).

- تحديد القيمة الحقيقية للمنظمات والتي تكمن في مواردها البشرية وكفاءاتها الفردية والجماعية كرأس مال فكري ، والقدرة على توظيف المعارف الكامنة وتحويلها إلى تطبيقات تحقيق التميز في الأداء لتنمية رأس المال الفكري وتلبية متطلباته وتحسين الاستثمار في موجوداتها الفكرية وجذب الكفاءات يعد محددًا أساسياً لأداء ونجاح المنظمات (حمداوى ، ٢٠١٨).
- يعد رأس المال الفكري الركيزة الأساسية للمنظمات في عصر اقتصاد المعرفة من خلال الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في إجراء البحوث والتطوير والإنتاج في شتى المجالات ، كما أنه مصدر الابتكارات والاختراعات وتحقيق الثروة الفكرية للمنظمات.

إحدى عشر : الدراسة الميدانية واختبار الفروض :

يسعى الباحث في هذا الجزء إلى توضيح كيفية جمع ومعالجة وتحليل البيانات وصولاً إلى نتائج الدراسة الميدانية ، والتي تمت من خلال تحليل البيانات الواردة بقائمة الاستقصاء للتعرف على خصائص العينة المختارة من الشركات محل الدراسة ، ثم تحليل البيانات التخصصية لاختبار مدى صحة فروض البحث من خلال النماذج الرياضية.

أ- جمع ومعالجة وتحليل البيانات :

١ - جمع البيانات وتوصيف متغيرات البحث :

- قام الباحث بتصميم قائمة استقصاء تحتوي على مجموعة من الأسئلة المحددة الإجابة حتى يتمكن المستقصى منهم تسجيل إجاباتهم بسهولة ودقة ، وذلك بهدف :
- التعرف على آراء واتجاهات العاملين بشركات الدواء محل الدراسة بشأن أبعاد وممارسات إدارة التنوع.
 - التعرف على آراء واتجاهات العاملين بشركات الدواء محل الدراسة نحو مدى مساهمة ممارسات إدارة التنوع في تنمية رأس المال الفكري بالشركات محل الدراسة.

٢- معالجة وتحليل البيانات :-

بعد تجميع الباحث لقوائم الاستقصاء ومراجعتها والتأكد من صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي ، قام الباحث باستبعاد القوائم غير المستوفاة.

ب- مجتمع وعينة البحث :-

- **مجتمع البحث** : يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بقطاع الدواء بالعاشر من رمضان والذي يضم ستة شركات وهى :-
* شركة راميدا فارما للأدوية.

* شركة الدلتا للصناعات الدوائية (دلتا فارم).

* الشركة المصرية الدولية للصناعات الدوائية (ايبكو).

* شركة بيو أورجينال للصناعات الدوائية.

* شركة مينا فارم للأدوية.

* شركة فيلو فارم للأدوية.

ويوضح جدول رقم (٢) أعداد العاملين في المستويات الإدارية المختلفة (إدارة عليا ، إدارة وسطى ، إدارة إشرافية) بالشركات محل الدراسة.

جدول رقم (٢)

إعداد العاملين في المستويات الإدارية المختلفة بالشركات محل البحث

الإجمالي	الإدارة الإشرافية	الإدارة الوسطى	الإدارة العليا	اسم الشركة
١٩٨٠	١٨٥٨	٨٧	٣٥	شركة راميدا فارما للأدوية.
٢٩٧٣	٢٨٣٨	٩٥	٤٠	شركة الدلتا للصناعات الدوائية (دلتا فارم).
٥١٥٩	٤٨٨٤	٢٠٠	٧٥	الشركة المصرية الدولية للصناعات الدوائية (ايبكو).
١٣٧٢	١٢٩٤	٥٣	٢٥	شركة بيو أورجينال للصناعات الدوائية.
٨٧٩	٧٦٤١	٧٧	٣٨	شركة مينا فارم للأدوية.
٥٣٢	٤٥٥	٥٥	٢٢	شركة فيلو فارم للأدوية.
١٢٨٩٥	١٢٠٩٣	٥٦٧	٢٣٥	الإجمالي

ومن خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (٢) يتضح أن العدد الإجمالي لمجتمع البحث يتمثل في ١٢٨٩٥ مفرد من العاملين بالمستويات الإدارية (عليا ، وسطى ، إشرافية) وذلك بالشركات محل البحث.

- عينة البحث :-

حيث أن الهدف من البحث تعميم النتائج ، وأن المجتمع مقسم إلى طبقات (مستويات إدارية ثلاثة وستة شركات) ، تم استخدام عينة طبقية ، وتم توزيع مفردات العينة على المستويات المختلفة بطريقة التوزيع المتناسب وفقاً للمعادلة التالية (عاشور ، أبو الفتوح، ١٩٩٣) :

ن أ

$$ن * = ن \times \frac{ن}{ن}$$

ن

حيث أن :

ن* : حجم العينة في المستويات الإدارية.

ن : عدد مفردات العينة (حجم العينة).

ن أ : عدد المفردات في المستوى الإداري.

حيث تم تقسيم عدد مفردات العينة على المستويات الإدارية كما يلي :-

٧ مفردة في الإدارة العليا.

١٦ مفردة في الإدارة الوسطى.

٣٣٠ مفردة في الإدارة الإشرافية.

وبتطبيق المعادلة على مستوى كل شركة أمكن التوصل إلى حجم العينة في كل شركة كما يوضحه الجدول رقم (٣) وقد أعتمد الباحث في تحديد نوع العينة على سحب عينة عشوائية من المستويات الإدارية الثلاثة :-

جدول رقم (٣)

مفردات العينة موزعة على المستويات الإدارية في الشركات محل البحث

حجم العينة	الإدارة الإشرافية	الإدارة الوسطى	الإدارة العليا	اسم الشركة
٥٤	٥١	٢	١	شركة راميدا فارما للأدوية.
٨١	٧٧	٣	١	شركة الدلتا للصناعات الدوائية (دلتا فارم).
١٤١	١٣٤	٥	٢	الشركة المصرية الدولية للصناعات الدوائية (ايبكو).
٣٨	٣٥	٢	١	شركة بيو أورجينال للصناعات الدوائية.

٢٤	٢١	٢	١	شركة مينا فارم للأدوية.
١٥	١٢	٢	١	شركة فيلو فارم للأدوية.
٣٥٣	٣٣٠	١٦	٧	الإجمالي

وقد تم توزيع ٤٥٠ استمارة بغرض الحصول على عدد الاستثمارات المطلوب وهو ٣٥٣ بشكل صحيح ومستوفى.

ج: الأساليب الإحصائية المستخدمة :

بعد تجميع الباحث لقوائم الاستقصاء ومراجعتها للتأكد من صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي وسلامة ترميز البيانات الواردة بالقوائم لجمع الأسئلة ، ثم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :-

١- مقياس الإحصاء الوصفي Descriptive statistics وذلك لتوصيف خصائص عينة البحث.

٢- مصفوفة الارتباط Correlation matrix وذلك لقياس العلاقات الارتباطية بين متغيرات البحث.

٣- تحليل التباين (ANOVA) وذلك بهدف اختبار مدى وجود فروق معنوية لمتغيرات البحث وفقاً للشركات محل الدراسة.

٤- تحليل الانحدار المتعدد Multiple regression لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع ، وكذلك لاختبار معنوية العلاقة بين المتغيرات ومعنوية النموذج ككل.

- الإحصاءات الوصفية لعينة البحث :

يوضح الجدول رقم (٤) توصيف لعينة البحث من واقع استمارات الاستقصاء المستوفاة.

جدول رقم (٤)

توصيف مفردات عينة البحث

البيانات الأولية	التصنيف	العدد	نسبة %
العمر الحالي بالسنوات	أقل من ٣٠ سنة	٤٠	١١.٥%
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	١٢٢	٣٤.٥%
	من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة	١٣١	٣٧%
	٥٠ سنة فأكثر	٦٠	١٧%
الإجمالى		٣٥٣	١٠٠%
المستوى الإدارى	إدارة عليا	٧	٢%
	إدارة وسطى	١٦	٤.٥%
	إدارة إشرافية	٣٣٠	٩٣.٥%
الإجمالى		٣٥٣	١٠٠%
عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	١٢٠	٣٤%
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٦٠	٤٥%
	١٠ سنوات فأكثر	٧٣	٢١%
الإجمالى		٣٥٣	١٠٠%
النوع	ذكر	٢١٢	٦٠%
	أنثى	١٤١	٤٠%
الإجمالى		٣٥٣	١٠٠%
الجنسية	مصرى	٢٩٧	٨٤%
	غير مصرى	٥٦	١٦%
الإجمالى		٣٥٣	١٠٠%
المستوى التعليمى	متوسط	٥٥	١٦%
	فوق المتوسط	١٤٣	٤٠%
	تعليم على	١٥٥	٤٤%
الإجمالى		٣٥٣	١٠٠%

ويتضح من الجدول السابق رقم (٤) أن خصائص عينة البحث تتناسب مع طبيعة الدراسة حيث أن الفئة العمرية من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة تمثل ٣٤.٥% ومن ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة ٣٧% من حجم العينة ، وكذلك مستوى الخبرة من ٥ سنوات إلى ١٠ يمثل ٤٥% ، و ١٠ سنوات وأكثر ٢١% ونسبة الذكور ٦٠% ونسبة الإناث

٤٠% ، وكذلك تنوع الجنسية بين المصرية وغير المصرية واختلاف مستوى التعليم فمثلاً نسبة مستوى التعليم العالى ٤٤% ، وهى من أكثر الفئات إدراكاً لأهمية إدارة التنوع وتنمية رأس المال الفكري.

هـ- عرض وتحليل النتائج :

يتناول الباحث في هذا الجزء من البحث نتائج قياس ممارسات إدارة التنوع في الشركات محل الدراسة وكذلك قياس أبعاد رأس المال الفكري ، بالإضافة إلى اختبارات فروض البحث ، وملخص لأهم نتائج البحث ، وذلك على النحو التالى :-

١- قياس ممارسات إدارة التنوع في الشركات محل الدراسة : تضم ممارسات إدارة التنوع في هذا البحث كلاً من الالتزام والاستراتيجى ، استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية المتنوعة ، تحفيز ومكافآت لعملية التعلم ، التدريب على التنوع ، فرق العمل المتنوعة ، مشاركة ونشر المعرفة ، التوازن بين الحياة الوظيفية والأسرية ، وذلك باستخدام مجموعة من المعايير الوصفية ، وقد يتطلب ذلك القياس :-

- التعرف على طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة المشار إليها.
- التعرف على نتائج قياس ممارسات إدارة التنوع في الشركات محل الدراسة.

أ- طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة :

يتضح من الجدول رقم (٥) مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة وكذلك معامل الارتباط بين كل متغير مستقل وإجمالى المتغيرات المستقلة (لممارسات إدارة التنوع) ، وذلك باستخدام معامل الارتباط البسيط ومعنوية العلاقة بينهما.

جدول رقم (٥)
العلاقة بين ممارسات إدارة التنوع

المتغير المستقل	الالتزام الاستراتيجي	استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية المتنوعة	تحفيز ومكافآت لعملية التعلم	التدريب على التنوع	فرق العمل المتنوعة	مشاركة ونشر المعرفة	التوازن بين حياة الوظيفية والأسرية	ممارسات إدارة التنوع
الالتزام الاستراتيجي	١	٠.٧٣١	٠.٨١٣	٠.٦١٤	٠.٥٨٧	٠.٦٧٧	٠.٧٧٧	٠.٨٧١
استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية المتنوعة	٠.٧٣١	١	٠.٦٧٨	٠.٧١١	٠.٨١٤	٠.٨٠٠	٠.٧١٣	٠.٧٢٣
تحفيز ومكافآت لعملية التعلم	٠.٨١٣	٠.٦٧٨	١	٠.٨٣٧	٠.٥٨٠	٠.٦٥٠	٠.٨٢٤	٠.٨٦٣
التدريب على التنوع	٠.٦١٤	٠.٧١١	٠.٨٣٧	١	٠.٧٨١	٠.٧١١	٠.٥٩٥	٠.٦١٤
فرق العمل المتنوعة	٠.٥٨٧	٠.٨١٤	٠.٥٨٠	٠.٧٨١	١	٠.٦١١	٠.٥١٣	٠.٥٧٨
مشاركة ونشر المعرفة	٠.٦٧٧	٠.٨٠٠	٠.٦٥٥	٠.٧١١	٠.٦١١	١	٠.٥٨٤	٠.٦٩٧
التوازن بين حياة الوظيفية والأسرية	٠.٧٧٧	٠.٧١٣	٠.٨٢٤	٠.٥٩٥	٠.٥١٣	٠.٥٨٤	١	٠.٧١٩
ممارسات إدارة التنوع	٠.٧٨١	٠.٧٢٣	٠.٨٦٣	٠.٦١٤	٠.٥٧٨	٠.٦٩٧	٠.٧١٩	١

ويتضح من النتائج الواردة بالجدول رقم (٥) وجود علاقات ارتباط طردية بين جميع ممارسات إدارة التنوع وذلك بدرجات متفاوتة ، حيث أن هناك علاقات ارتباط تصل إلى درجة فوق المتوسط ، كما يتضح أن جميع علاقات الارتباط جوهرية كما أشار إليها Bartlett chi - square ، وذلك عند مستوى معنوية أو دلالة $\alpha \geq 0.05$.

جـ نتائج قياس ممارسات إدارة التنوع على مستوى الشركات محل الدراسة (المتغيرات المستقلة).

يوضح الجدول رقم (٦) نتائج قياس ممارسات إدارة التنوع للشركات محل الدراسة كما يلي :-

ويتضح من الجدول رقم (٦) أن ممارسات إدارة التنوع للشركات محل الدراسة متقاربة وقد سجلت درجات فوق المتوسطة لجميع العناصر والممارسات ، حيث سجل الوسط الحسابي لممارسات إدارة التنوع أعلى درجة لها في شركة ايبكو بواقع ٣.٧٠٣ يليها شركة فيلو فارم بدرجة ٣.٤٢١ ثم يليها دلتا فارم بدرجة ٣.٤١٠ ثم يليها بيو أورجينال بدرجة ٣.١٠٩ ثم راميدا بدرجة ٣.١٠٤ وأقلهم شركة مينا فارم بدرجة ٣.٠٥١

٢- قياس رأس المال الفكري للشركات محل الدراسة :

ويشمل رأس المال الفكري كلاً من (رأس المال البشرى ، رأس المال الهيكلي ، رأس مال العلاقات) ، وذلك باستخدام مجموعة من المعايير الوصفية ، وقد تطلب القياس:

- التعرف على طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرات التابعة المشار إليها.
- التعرف على نتائج قياس رأس المال الفكري في الشركات محل الدراسة.

أ- طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرات التابعة :

يوضح الجدول رقم (٧) مصفوفة الارتباط بين المتغيرات التابعة ، وكذلك معامل الارتباط بين كل متغير تابع على حدة وإجمالي هذه المتغيرات (رأس المال الفكري) باستخدام معامل الارتباط البسيط ومعنوية العلاقة بينهما.

جدول رقم (٧)

مصفوفة الارتباط بين المتغيرات التابعة

رأس المال الفكري	رأس مال العلاقات	رأس المال الهيكلي	رأس المال البشرى	المتغير التابع
٠.٩١٤	٠.٨٧١	٠.٩٥٠	١	رأس المال البشرى
٠.٩٧٦	٠.٧٨٨	١	٠.٩٥٠	رأس المال الهيكلي
٠.٩٣١	١	٠.٧٨٨	٠.٨٧١	رأس مال العلاقات
١	٠.٩٣١	٠.٩٧٦	٠.٩١٤	رأس المال الفكري

ويتضح من الجدول رقم (٧) أن جميع المتغيرات التابعة ترتبط ببعضها البعض بعلاقات ارتباط طردية موجبة بدرجات مختلفة ، كما يتضح قوة العلاقة بين كل متغير

تابع على حدة وإجمالى المتغيرات التابعة (رأس المال الفكرى) ، كما بين اختبار Bartlett chi - square أن جميع العلاقات معنوية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$.
ب-نتائج قياس رأس المال الفكرى للشركات محل الدراسة (المتغيرات التابعة) :
 يوضح الجدول التالى رقم (٨) نتائج قياس رأس المال الفكرى على مستوى الشركات محل الدراسة كما يلى :-

جدول رقم (٨)

نتائج قياس أبعاد رأس المال الفكرى للشركات محل الدراسة

رأس المال الفكرى		رأس المال الهيكلى		رأس المال البشرى		المتغيرات التابعة		
الانحراف المعياري	الوسط الحسابى	الانحراف المعياري	الوسط الحسابى	الانحراف المعياري	الوسط الحسابى	الشركات		
٠.٦١٨	٣.٧٠٦	٠.٧١٢	٣.٠٠٧	٠.٧٨٩	٢.٩٧٨	٠.٩٠٣	٣.٢١٣	١-شركة راميدا فارما للأدوية
٠.٧١٢	٣.٢٤٩	٠.٥٥٧	٣.٧٨١	٠.٩٨٤	٣.٧٥٦	٠.٨٧١	٣.٤١٣	٢-شركة الدلتا للصناعات الدوائية(دلتا فارما)
٠.٨٢٧	٣.٩٠٣	٠.٧٦٠	٣.٣١٢	٠.٧٨٧	٣.٤١٩	٠.٦١٤	٣.٧٨١	٣-الشركة المصرية الدولية للصناعات الدوائية (بيجو)
٠.٥٦١	٣.٨٢٦	٠.٨٦٧	٣.٠٧٩	٠.٩٠١	٣.٠١٤	٠.٧٦٧	٣.٢٧٥	٤-شركة بيو اورجينال للصناعات الدوائية
٠.٦٧١	٣.١٧٧	٠.٥٧٧	٣.٦١٤	٠.٨٦٨	٣.٤٤١	٠.٩٠٧	٣.١١٤	٥-شركة مينا فارم للأدوية
٠.٧٩٢	٣.٥٢٦	٠.٧٩٢	٣.٠٩٨	٠.٧٦٣	٣.٠٧١	٠.٨١٧	٣.٩١٧	٦-شركة فيلو فارم للأدوية

ويتضح من الجدول السابق رقم (٨) أن درجة توافر رأس المال الفكرى فى الشركات محل الدراسة متقاربة ، حيث سجل الوسط الحسابى لأبعاد رأس المال الفكرى فى شركة ايبكو للأدوية درجة أعلى من الشركات الأخرى بواقع ٣.٩٠٣ وأقلهم شركة مينا فارم بواقع ٣.١٧٧ ، ولكنها جاءت جميعها بدرجات فوق المتوسط فى جميع الشركات.

٣- اختبار فروض البحث :

فى ضوء أهمية البحث وأهدافه تناول الباحث النتائج التى تم الحصول عليها بالتحليل الإحصائى لمعرفة إلى أى مدى تؤثر ممارسات إدارة التنوع فى تنمية رأس المال الفكرى وذلك بالشركات محل الدراسة.

ومن هنا تم صياغة الفرض الفرعى الأول على النحو التالى :

" توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة التنوع وتنمية رأس المال البشرى "

وقد استخدم الباحث أسلوب الإنحدار المتعدد لاختبار صحة هذا الفرض الذى يتضح منه وجود علاقة تأثيرية بين ممارسات إدارة التنوع وتنمية رأس المال البشرى. وبإجراء الإنحدار المتعدد على البيانات المجمعة من مفردات العينة تم التوصل إلى الجدول التالى :-

جدول رقم (٩)
تأثير ممارسات إدارة التنوع في تنمية رأس المال البشرى

الترتيب	Sig.F	F	R ²	s.e	تقديرات المربعات الصغرى				ممارسات إدارة التنوع
					R	Sig	T	B	
٢	٠.٠٠٠	١٩٧.٦	٠.٧٧	٠.٤٤	٠.٧٥	٠.٠٠٠	١.٤٥٣	٠.٠٦٢	X ₁ : الالتزام الاستراتيجى X ₂ : استقطاب وتعيين الكفاءات
١					٠.٧٨	٠.٠٠٠	٣.٣٢٣	٠.١٣١	البشرية المتنوعة
٤					٠.٧١	٠.٠٠٠	٤.٧٨٦	٠.٢٧١	X ₃ : تحفيز ومكافآت لعملية التعلم
٥					٠.٦٤	٠.٠٠٠	٥.٦٧٨	٠.١١٤	X ₄ : التدريب على التنوع
٦					٠.٥٧	٠.٠٠١	١.٢١٣	٠.٠٤١٠	X ₅ : فرق العمل المتنوعة
٣					٠.٧٤	٠.٠٠٣	٧.٧٥١	٠.٢٣٢	X ₆ : مشاركة ونشر المعرفة
×					٠.٦٨	٠.١٣٤	١.٢١٣	٠.٢٨٥	X ₇ : التوازن بين الحياة الوظيفية والأسرية

ويتضح من الجدول رقم (٩) إلى أن معامل التحديد R² قد وصل إلى ٠.٧٧ وهو ما يعنى أن ٧٧% من التغير في تنمية رأس المال البشرى يعبر عنه بدرجة توافر ممارسات إدارة التنوع.

كما تبين من النتائج الإحصائية أنها تدعم صحة الفرض الفرعى الأول ، والذى يدل على وجود علاقة تأثيرية موجبة بين ممارسات إدارة التنوع وتنمية رأس المال الفكرى ، حيث أن معامل الارتباط طردى بين جميع ممارسات إدارة التنوع وتنمية رأس المال البشرى ، كما أن معاملات الإنحدار لممارسات إدارة التنوع ذات إشارات موجبة ، كما يتضح من قيم اختبار (T) فإن كلا من المتغيرات X₁, X₂, X₃, X₄, X₅, X₆ معنوية عن مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ ، كما تؤكد هذه النتائج أيضاً قيمة (F) التى تبلغ ١٩٧.٦ وبمستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ ، مما يعنى قبول الفرض الفرعى الأول.

ولقد بين من النتائج الواردة بالجدول رقم (٩) أن أكثر ممارسات إدارة التنوع تأثيراً في تنمية رأس المال البشرى هو استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية المتنوعة ،

يليه الالتزام الاستراتيجى يليه مشاركة ونشر المعرفة ثم تحفيز ومكافآت لعملية التعلم ثم يلي ذلك التدريب على التنوع وتأتى فرص العمل المتنوع فى المرتبة الأخيرة.

- كما استعان الباحث بأسلوب الإنحدار المتعدد لاختبار مدى صحة الفرض الفرعى الثانى والذى ينص على :-

" توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة التنوع وتنمية رأس المال الهيكلى "

وبإجراء الانحدار المتعدد على البيانات المجمعة من مفردات العينة تم التوصل إلى البيانات الواردة بالجدول التالى :-

جدول رقم (١٠)

تأثير ممارسات إدارة التنوع فى تنمية رأس المال الهيكلى

الترتيب	Sig.F	F	R ²	s.e	تقديرات المربعات الصغرى				ممارسات إدارة التنوع
					R	Sig	T	B	
١	٠.٠٠٩	٢١٣.٧٨	٠.٦٦	٠.٣٨	٠.٨١	٠.٠٠٠	٢.٠٠٣	٠.٠٧١	X ₁ : الالتزام الاستراتيجى
٥					٠.٦٧	٠.٠٠٣	٢.٦٣١	٠.١٣٤	X ₂ : استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية المتنوعة
٦					٠.٦٤	٠.٠٢٠	٢.٠٩٤	٠.٠٤٣	X ₃ : تحفيز ومكافآت لعملية التعلم
٣					٠.٧٠	٠.٠٠٠	٣.٠٥٥	٠.٩٨٠	X ₄ : التدريب على التنوع
٤					٠.٦٩	٠.٠٠٥	٢.٧٩١	٠.٧٠٤	X ₅ : فرق العمل المتنوعة
٢					٠.٧٧	٠.٠٠٠	٤.٠٩٧	٠.٩٠٤	X ₆ : مشاركة ونشر المعرفة
٧					٠.٥٨	٠.٠٠٤	٢.٩٧٨	٠.٦١٧	X ₇ : التوازن بين الحياة الوظيفية والأسرية

ويتضح من الجدول السابق رقم (١٠) أن معامل التحديد R² بلغ ٠.٦٦ ، وهذا يعنى أن ٦٦% من التغير فى رأس المال الهيكلى يرجع إلى ممارسات إدارة التنوع والنتائج الواردة بالجدول تدعم صحة الفرض الفرعى الثانى ، والذى ينص على وجود علاقة تأثيرية لممارسات إدارة التنوع فى تنمية رأس المال الهيكلى ، حيث جاء معامل الارتباط موجب وطردى بين ممارسات إدارة التنوع ورأس المال الهيكلى ، بالإضافة إلى معنوية هذه المعاملات كما يتضح من قيم اختبار (T) وبمستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ ، كما تؤكد هذه النتائج أيضاً قيمة (F) البالغة ٢١٣.٨٧ وبمستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ ، ومما يعنى قبول النموذج والذى يعبر عن قبول الفرض الفرعى الثانى.

كما استخدم الباحث أسلوب الإنحدار المتعدد لاختبار مدى صحة الفرض الفرعى الثالث والذي ينص على :

" توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة التنوع وتنمية رأس مال العلاقات "

وقد تم التوصل إلى النتائج التى يوضحها الجدول رقم (١١).

جدول رقم (١١)

تأثير ممارسات إدارة التنوع في تنمية رأس مال العلاقات

الترتيب	Sig.F	F	R ²	s.e	تقديرات المربعات الصغرى				ممارسات إدارة التنوع
					R	Sig	T	B	
١	٠.٠٠	١٨٧.٦٥	٠.٥٩	٠.٤٤	٠.٨٥	٠.٠٠٠	٣.٧١٠	٠.٨٠١	X ₁ : الالتزام الاستراتيجى
٣					٠.٧٥	٠.٠٠٠	٤.٦١٧	٠.٨٧٤	X ₂ : استقطاب وتعيين الكفاءات
٢					٠.٨١	٠.٠٠١	٥.٠١٤	٠.٦١٧	X ₃ : تحفيز ومكافآت لعملية التعلم
٧					٠.٦٤	٠.٠٣٣	٢.٣٧٦	٠.٧٣٤	X ₄ : التدريب على التنوع
٤					٠.٧٠	٠.٠٠٧	٢.٩٧٨	٠.٦١٥	X ₅ : فرق العمل المتنوعة
٦					٠.٦٥	٠.٠٠١	٢.٣٧٤	٠.٩٠٤	X ₆ : مشاركة ونشر المعرفة
٥					٠.٦٧	٠.٠٠٠	٣.٩٣٦	٠.٨٠٩	X ₇ : التوازن بين الحياة الوظيفية والأسرية

ويتضح من الجدول السابق رقم (١١) إلى أن معامل التحديد R² قد وصل إلى ٠.٥٩ وهو ما يعنى أن ٥٩% من التغير في رأس مال العلاقات يرجع إلى ممارسات إدارة التنوع.

كما تبين النتائج الإحصائية أنها تدعم صحة الفرض الفرعى الثالث والذي ينص على وجود علاقة تأثيرية لممارسات إدارة التنوع في تنمية رأس مال العلاقات. حيث جاء معامل الارتباط موجب وطردي بين ممارسات إدارة التنوع ورأس مال العلاقات ، بالإضافة إلى معنوية هذه المعاملات كما يتضح من قيمة (T) وبمستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ ، كما تؤكد هذه النتائج أيضاً قيمة F البالغة ١٨٧.٦٥ وبمستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ ، ومما يعنى قبول النموذج الذى يعبر عن قبول الفرض الفرعى الثالث.

- اختبار نموذج الدراسة :

إستكمالاً للتحليلات الإحصائية السابقة ولغرض اختبار الفرض الرئيسى للدراسة والذي ينص على :-

" توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة التنوع وتنمية رأس المال الفكري "

قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار المتعدد وذلك لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة (الالتزام الاستراتيجي ، استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية المتنوعة ، تحفيز ومكافآت لعملية التعلم ، التدريب على التنوع ، فرق العمل المتنوعة ، مشاركة ونشر المعرفة ، التوازن بين الحياة الوظيفية والأسرية) والمتغير التابع هو رأس المال الفكري، وقد جاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي :-

جدول رقم (١٢)

تأثير ممارسات إدارة التنوع في تنمية رأس المال الفكري

الترتيب	Sig.F	F	R ²	s.e	تقديرات المربعات الصغرى				ممارسات إدارة التنوع
					R	Sig	T	B	
١	٠.٠٠	٢٨٤.٩٣	٠.٦٥	٠.٣٣	٠.٨٣	٠.٠٠٠	٥.٧٣١	٠.١٣٧	X ₁ : الالتزام الاستراتيجي
٣					٠.٧٥	٠.٠٠٠	٤.٦٧٣	٠.٢٣٧	X ₂ : استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية المتنوعة
٤					٠.٧٤	٠.٠٠٠	٣.٣١٤	٠.٠٨٧	X ₃ : تحفيز ومكافآت لعملية التعلم
٦					٠.٦٩	٠.٠٠٠	٢.٥١٧	٠.٠٥٧	X ₄ : التدريب على التنوع
٥					٠.٧٣	٠.٠٠١	٤.٤١٥	٠.١٩٧	X ₅ : فرق العمل المتنوعة
٧					٠.٦٧	٠.٠٠٠	٣.٩٧٨	٠.٢٣٧	X ₆ : مشاركة ونشر المعرفة
٢					٠.٨١	٠.٠٠٠	٤.٦١١	٠.١٦٧	X ₇ : التوازن بين الحياة الوظيفية والأسرية

ويتضح من النتائج الواردة بالجدول رقم (١٢) إلى أن معامل التحديد R² بلغ ٠.٦٥ أى أن ٦٥% من التغير في رأس المال الفكري يرجع إلى ممارسات إدارة التنوع في الشركات محل الدراسة ، حيث نجد أن جميع قيم معاملات الانحدار لتلك الممارسات ذات إشارات موجبة إستناداً إلى قيمه (B) وهو ما يتفق مع الفرض الرئيسى للبحث ، وهذا بالإضافة إلى معنوية العلاقة بين ممارسات إدارة التنوع ورأس المال الفكري وهو ما توضحه قيم اختبار (T) ، ولقد اتضح من تحليل الانحدار أن أكثر الممارسات تأثيراً في تنمية رأس المال الفكري بالشركات محل الدراسة هو الالتزام الاستراتيجي يليه التوازن بين الحياة الوظيفية والأسرية يليه استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية المتنوعة ، ويأتى ممارسة مشاركة ونشر المعرفة في الترتيب السابع. اثنى عشر : نتائج الدراسة والدراسات المستقبلية :

أ-نتائج الدراسة :

- أظهرت تلك الدراسة عدة نتائج ، أهمها :-
- ١- وجود اختلافات بين الشركات محل الدراسة فيما يتعلق بممارسات إدارة التنوع.
 - ٢- وجود تأثير معنوي بين ممارسات إدارة التنوع وتنمية رأس المال البشرى.
 - ٣- وجود تأثير معنوي بين ممارسات إدارة التنوع وتنمية رأس المال الهيكلي.
 - ٤- وجود تأثير معنوي بين ممارسات إدارة التنوع وتنمية رأس مال العلاقات.
 - ٥- أظهرت الدراسة الحالية أن هناك علاقة تأثيرية موجبة بين ممارسات إدارة التنوع وتنمية رأس المال الفكري.
 - ٦- بالرغم من أن رأس المال الفكري يتأثر بممارسات إدارة التنوع ، إلا أن الدراسة أكدت على اختلاف تأثير تلك الممارسات ، فقد جاء الالتزام الاستراتيجي في المرتبة الأولى ، ثم جاء التوازن بين الحياة الوظيفية والأسرية في المرتبة الثانية ، ثم استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية المتنوعة في المرتبة الثالثة ، يليها تحفيز ومكافآت لعملية التعلم في المرتبة الرابعة ، يليها فرق العمل المتنوعة في المرتبة الخامسة ، ثم التدريب على التنوع في المرتبة السادسة ، وأخيراً مشاركة ونشر المعرفة في المرتبة السابعة والأخيرة.
 - ٧- أوضحت النتائج أن أكثر ممارسات إدارة التنوع تأثيراً في تنمية رأس المال البشرى هو استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية المتنوعة ، يليه الالتزام الاستراتيجي في المرتبة الثانية ، يليه مشاركة ونشر المعرفة في المرتبة الثالثة ، ثم تحفيز ومكافآت لعملية التعلم في المرتبة الرابعة ، ثم يليه التدريب على التنوع في المرتبة الخامسة، ثم فرق العمل المتنوعة في المرتبة السادسة ، ولكن ظهرت النتائج عدم وجود معنوية للعلاقة بين التوازن بين الحياة الوظيفية والأسرية ورأس المال البشرى.
 - ٨- أوضحت النتائج أن أكثر ممارسات إدارة التنوع تأثيراً في تنمية رأس المال الهيكلي هو الالتزام الاستراتيجي ، يليه مشاركة ونشر المعرفة في المرتبة الثانية ، ثم التدريب على التنوع ، يليه فرق العمل المتنوعة ، ثم استقطاب وتعيين

الكفاءات البشرية المتنوعة ، ثم تحفيز ومكافآت لعملية التعلم ، يليه في المرتبة الأخيرة التوازن بين الحياة الوظيفية والأسرية.

٩- كما أوضحت النتائج أن أكثر ممارسات إدارة التنوع تأثيراً في تنمية رأس مال العلاقات هو الالتزام الاستراتيجي ، ثم يليه تحفيز ومكافآت لعملية التعلم في المرتبة الثانية ، يليه استقطاب وتعين الكفاءات البشرية المتنوعة في المرتبة الثالثة ، يليه فرق العمل المتنوعة في المرتبة الرابعة ، ثم يليه التوازن بين الحياة الوظيفية والأسرية في المرتبة الخامسة ، يليه مشاركة ونشر المعلومات في المرتبة السادسة ، وجاء في المرتبة الأخيرة التدريب على التنوع.

ب-الدراسات المستقبلية :

لقد ساهمت هذه الدراسة في تحديد مجموعة من ممارسات إدارة التنوع ، كما أنها ربطت بين تلك الممارسات وتنمية رأس المال الفكري وذلك من خلال الدراسة الميدانية على شركات الأدوية ، ومع ذلك مازال المجال مفتوحاً لإجراء المزيد من الدراسات التالية:-

- ١- قياس أثر مجموعة أخرى من ممارسات إدارة التنوع على رأس المال الفكري بخلاف التي تناولتها الدراسة الحالية.
- ٢- دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة التنوع والأداء التنظيمي للشركات.
- ٣- تقييم الكفاءة المالية للشركات في ضوء ممارسات إدارة التنوع.
- ٤- قياس أثر ممارسات إدارة التنوع على الميزة التنافسية.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية :-

أ- الكتب :

- ١- إبراهيم ، محمد محمد ، (٢٠١٠) ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية.
- ٢ - السلمي ، على ، (٢٠٠١) ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب للنشر والطباعة ، القاهرة.
- ٣ السلمي ، على ، (١٩٩٧) ، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للنشر والطباعة ، القاهرة.
- ٤ المرسى ، جمال الدين محمد (٢٠٠٣) ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية : المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادى والعشرين ، الدار الجامعية ، الإسكندرية.
- ٥- المغربى ، عبد الحميد عبد الفتاح ، (٢٠١٣) ، الإدارة الاستراتيجية : الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية والتطبيقات العملية ، مجموعة النيل العربية ، الطبعة الأولى ، القاهرة.
- ٦- جاد الرب ، سيد ، (٢٠٠٦) ، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية فى منظمات الأعمال العصرية ، كلية التجارة بالإسماعيلية ، جامعة قناة السويس.
- ٧- عاشور ، سمير ، أبو الفتوح ، سامية ، (١٩٩٣) ، مقدمة لنظرية العيانت ، غير مبين الناشر.
- ٨- صابر ، محمد عبد العليم ، تعيلب ، خالد عبد المجيد (٢٠١٠) ، إدارة الموارد البشرية : مدخل معاصر ، دار الفكر الجامعة ، الإسكندرية.

ب-الدوريات والأبحاث العلمية :

- ١- أبو زيد ، حمادة فوزى ثابت ، (٢٠١٦) ، قياس أثر توافر مقومات فاعلية فرق العمل فى الأداء التنظيمى فى ظل توسط دور دعم المنظمة وجاهزية قائد الفريق ، كلية التجارة ، جامعة بنها.
- ٢- أبن ظفره ، فايز عوض ، (٢٠١٨) ، " قياس اثر رأس المال الفكرى فى دعم القدرة التنافسية للشركات العائلية السعودية " ، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا ، ص٠٤٧-٧٤.
- ٣- أحمد ، نجلاء حسن جمعة ، وآخرون ، (٢٠١٠) ، دور إدارة الموارد البشرية لدعم مدخل إدارة تنوع الموارد البشرية بالشركات متعددة الجنسيات ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، مصر ، المجلد الأول ، العدد الثانى.
- ٤- أحمد ، رنا أحمد سلامة ، (٢٠١٨) ، "العلاقة بين رأس المال الفكرى وإدارة معرفة العميل : دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمحافظة الغربية " ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، جامعة المنصورة ، كلية التجارة ، ص٠٢٣٢-٢٥٧.

- ٥- البشتوي ، رحاب محمد لطفي ، (٢٠١٣) ، دور الثقافة التنظيمية في زيادة فاعلية إدارة تنوع الموارد البشرية ؛ دراسة ميدانية بالتطبيق على الشركات متعددة الجنسيات بمحافظة بورسعيد ، المجلد الرابع.
- ٦- الأحمدي ، طلال بن عابد ، (٢٠٠٨) ، قياس الكفاءة النسبية للمناطق الصحية بالمملكة العربية السعودية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، الكويت ، المجلد الخامس عشر ، العدد الثاني ، يناير.
- ٧- السعيدى ، محمد بن على وآخرون (٢٠١٤) ، متطلبات تحسين الكفاءة النسبية للأقسام الأكاديمية بكلية التربية بجامعة السلطان قابوس باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات مجلة العلوم التربوية ، مصر ، المجلد الثاني والعشرون ، العدد الثالث ، يوليو.
- ٨- العبادى ، هاشم فوزى ، (٢٠١٨) ، تأثير أبعاد رأس المال الفكرى فى تحقيق التفوق التنظيمى ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، ص٠ ص ١٨٩-٢١٨.
- ٩- العمروطى ، أيمن مصطفى حسن ، (٢٠١٦) ، تقييم تجربة جامعة أبو ظبى فى إدارة التنوع من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ، كلية الخوارزمى الدولية ، جامعة أبو ظبى.
- ١٠- العين ، علاء محمد ملو ، (٢٠١٥) ، استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفى السعودى فى ظل حوكمة الأداء الاستراتيجى بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية ، دراسات محلية ، العلوم الإدارية، المجلد ٤٢ ، الجامعة الأردنية ، العدد الأول.
- ١١- الصادق ، فوزى عبد الكريم مفتاح ، (٢٠١٨) ، أثر رأس المال الفكرى على الثقافة التنظيمية ، مجلة الدراسات العليا ، جامعة النيلين ، ص٠ ص ١٠٧-١٣٠.
- ١٢- الرفيق ، محمد يحيى ، (٢٠١٨) ، تطلعات إدارة رأس المال البشرى فى المصارف نحو رأس المال الفكرى : دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية اليمنية ، جامعة زمار ، ص٠ ص ٢٣٨-٢٦٤.
- ١٣- الرفاعى ، يعقوب السيد يوسف ، الخولى ، سيد محمود ، (٢٠٠٤) ، مدى تأثير تنوع الموارد البشرية على عناصر الرضا الوظيفى : دراسة تطبيقية ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة - جامعة عين شمس ، العدد الثالث ، يوليه.

- ١٤- المنسى ، محمود عبد العزيز ، (٢٠١٨) ، رأس المال الفكرى وأثره فى البراعة التنظيمية " ، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان فى مصر ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، ص٠ ص ١٦١-٢١٠ .
- ١٥- بليال ، حسناوى ، (٢٠١٩) ، أثر رأس المال الفكرى فى تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، مجلة الاستراتيجية والتنمية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، ص٠ ص ٣٢٢-٣٤٦ .
- ١٦- بلال ، محمد إسماعيل ، (٢٠١١) ، أثر التنوع فى خصائص الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الصراع فى المنظمة ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، كلية التجارة - جامعة الإسكندرية ، العدد الأول ، المجلد ٤٨ يناير .
- ١٧- حمداوى ، عمر ، (٢٠١٨) ، متطلبات بناء رأس المال الفكرى والاجتماعى فى المؤسسة الجامعية ، مجلة الباحث فى العلوم الإنسانية والاجتماعية ، ص٠ ص ٩٥-١٠٤ .
- ١٨- حداد ، مناور فريخ ، (٢٠١٨) ، أثر رأس المال الفكرى على تنمية وتحسين كفاءة الموارد البشرية ، مجلة رماح للبحوث والدراسات ، ص٠ ص ١-١٦ .
- ١٩- خيريه ، يوسف الدين ، (٢٠١٨) ، واقع رأس المال الفكرى فى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، مجلة ابعاد اقتصادية ، ص٠ ص ٧٥-٩٢ .
- ٢٠- ديب ، كنده على ، (٢٠١٨) ، دور رأس المال الفكرى فى الإصلاح الإدارى للجامعات الحكومية السورية ، مجلة جامعة البعث للعلوم الإنسانية ، ص٠ ص ٥١-٨٥ .
- ٢١- زررور ، براهيمى ، (٢٠١٥) ، إدارة التنوع الثقافى داخل المنظمات : دراسة حالة : منظمة الصحة العالمية WHO ، جامعة العربى والتبسى - تبسة - الجزائر ، مايو .
- ٢٢- زين الدين ، فريد ، (٢٠١٥) ، بناء وتطوير استراتيجيات وسياسات إدارة الموارد البشرية ، مسقط ، أغسطس .
- ٢٣- عبد الرحمن ، بروكى ، (٢٠١٨) ، " دور التمكين الإدارى فى تنمية رأس المال الفكرى بالمنظمة ، دراسة تحليلية لعينة من المسؤولين بالمؤسسات الصحية فى ولاية بشار ، مجلة البشاند الاقتصادية ، ص٠ ص ٢٨٧-٢٩٨ .
- ٢٤- عيساوى ، فاطمة الزهراء ، (٢٠١٨) ، " فعالية استراتيجية العاملين فى بناء وتطوير راس المال الفكرى لدى المنظمات ، مجلة دراسات وأبحاث ، جامعة الجلفة ، ص٠ ص ٩٨٢-٩٩٣ .
- ٢٥- عوض ، أشرف محمد ، (٢٠١٥) ، أثر التنوع الثقافى على ممارسات إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على عينة من المستشفيات الحكومية بدولة الإمارات ، المجلة العلمية ، كلية التجارة - جامعة طنطا ، العدد الرابع ، ديسمبر .

- ٢٦- كامل ، منى كامل مصطفى ، وآخرون ، (٢٠١٤) ، إطار مقترح لمحددات تطبيق التنوع المهارى فى شركات الاتصالات بمصر ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، المجلد الثامن والعشرون ، العدد الرابع ، الجزء الأول.
- ٢٧- قريد ، صباح ، (٢٠١٨) ، رأس المال الفكرى : السبيل لتعزيز تنافسية المؤسسات المدرجة ببورصة الجزائر ، مجلة رماح للبحوث والدراسات ، ص٠ص٢٦٢-٢٨٠.
- ٢٨- محمد ، محمد الحسن شريف ، (٢٠١٨) ، أثر رأس المال الفكرى فى الإبداع التنظيمى ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، ص٠ص٣٠-٥٦.
- ٢٩- محمد ، رزق ، (٢٠١٨) ، أثر رأس المال الفكرى على ربحية المؤسسات ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، جامعة قاصدى مرباح ، ص٠ص٨٥-١٠.
- ٣٠- محمود ، ولاء محمود عبدالله ، (٢٠١٨) ، تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكرى بالجامعات المصرية فى ضوء مدخل إدارة المعرفة ، جامعة بنها ، ص٠ص١-٩٢.
- ٣١- مباشر ، شيماء خليل عبدالله ، (٢٠١٥) ، دور مناخ العمل فى تنمية رأس المال الفكرى : دراسة تحليلية مقارنة فى بيئة الأعمال المصرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق.
- ٣٢- مرسى ، سوسن عبد الحميد ، (٢٠١٠) ، التنوع الثقافى فى المنظمات متعددة الجنسيات وانعكاساته على استراتيجيات التنمية البشرية ، مجلة البحوث الإدارية ، مصر ، المجلد الثامن والعشرون ، العدد الثالث ، يوليو.
- (ج) الرسائل العلمية :**
- ١- الطبال ، عبدالله عبدالله أحمد ، (٢٠١١) ، استخدام مدخل إدارة تنوع الموارد البشرية فى تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة : دراسة ميدانية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة بالسويس ، جامعة قناة السويس
- ٢- الفار ، آية محمد رأفت ، (٢٠١٦) ، تأثير تنوع قوة العمل على الأفكار الابتكارية بالتطبيق على العاملين بوحدات البحوث والتطوير فى شركات الأدوية متعددة الجنسيات بمدينة أكتوبر ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

(A) Books :-

- 1- Cooper W., Seiford L. and zhu J. (2011), Handbook on Data Envelopment Analysis International Series in Operations Research & Management Science , Springer , Library of Congress Control Number , 2011934489, USA.
- 2-Dessler, G., (2011), Human Resource Management.
- 3-Stewart, T., (2001), The new weal the of knowledge : Intellectual Capital and the twenty First Century organization Nicholas Brad ley pueblo. London, 2001.

(B) Periodicals :

- 1-Allen, R., Dawson, G., Wheatley, K., & White, C. (2004), “ Diversity Practices : Learning responses for modern organizations “, Development & Learning in Organization : An International Journal. Vol. 18.No.6.
- 2-April, K., & Blass, E. (2010), “ Measuring Diversity Practice & Developing Inclusion “. Dimensions, Ashridge Faculty Publications, Vol. 1, No.1.
- 3-Ardakani, M, Abzari M., Faith .S , (2016) , Diversity Management and human resources Production , Iran Journal of Manner studies .Vol . 9. No.2.
- 4-Banker R., Charnes A. and Cooper W. (1984) , Some Models for Estimating Technical and Scale Inefficiencies in Data Envelopment Analysis , Management Science, Vol. 30, No.9 .
- 5-Charnes A., Cooper W. and Rhodes .E, (1978) Measuring the efficiency of decision making units. European Journal of Operational Research, Vol.2 , No.6.
- 6-David, (2002), “ Managing the diversity revolution : Best Practices for 21 st century business “, Civil Right Journal , winder Vol.6.

- 7-Drucker, P.(2009) Management : Tasks, Responsibilities and Practices , Truman Talley, New York, USA.
- 8-David , O., 2010," On the essential condition of the intellectual capital labour, " Journal of intellectual capital, Vol.7, N.1.
- 9-Eric. K., 2010, innovation processes in social enterprises : an Ic perspective, Journal of intellectual capital Vol.11, No.2.
- 10-Elsaid, Abdel Moneim, (2012), " The Effects of Cross Cultural work force " Diversity on Employee performance in Egyptian pharmaceutical Organizations", Business & Management Research. Sciedu Press, Vol.1, No.4.
- 11-Francis. A, & Stephen C, (2005), " Managing Diversity from a strategic Perspective : A Competing Values Approach " , Review of Management Innovation & Creativity , Vol. 3, No.5.
- 12-Gilbert, J. Stead, B. & Ivancevich, J.(1999), " Diversity management : a new organizational paradigm , " Journal of Business Ethics, Vo.21, No.1.
- 13-Gupta, Richa (2013), " Workforce Diversity & Organizational performance " International Journal of Business & Management Invention, ISSN (Print) : 2319-801X www.ijbmi.org.Vol.2, Issue 6June.
- 14-Kaplan , R. & Morton, D. (1992). " The Balanced Scorecard Measures hat Drive Performance " , IIBR, (January- February).
- 15-Magoshi, E., & Chang, E. (2009) , " Diversity management & the effects on employees organizational commitment : Evidence from Japan & Korea", Journal of world Business, Vol. 44, No.1.
- 16- Patrick ,H & Kumar, V. (2012), " Managing Workplace Diversity :Issues & Challenges " , SAGE, Open Published online 25 April 2012, The online version of this article can be found.

- 17 -Patrick, H, (2010), "Organization culture and its impact on diversity openness in the Information Technology Organizational Context",Dimensions , Ashridge Faculty Publications, Vol.1, No.1.
- 18 -Pitts , D, (2009), " Diversity Management , Job satisfaction, &Performance : Evidence from US federal agencies ", Public Administration Review, Vol.69,No.2.
- 19-Ray, S. (2008) . Comparing Input and Output Oriented Measures of Technical Efficiency to Determine Local Returns to Scale in DEA Models. Department of Economics working Paper Series, university of Conecticut, U.S.A.
- 20-Richard, O., Johnson. N., (2001) , Under standing the Impact of Human Resource Diversity Practices on Firm Performance , Journal of Management Issues, Vol.13,No.2.
- 21-Shore. L, Herrera. B, Dean. M, Ehrhat. K, Jung. D, Randel .A, Singh. G, (2009) , Diversity in organization , Where are we going ? Human Resource management Review Vol.19.
- 22-Soldan, Z., & Dickie, L. (2008) , " Employee receptivity to diversity management : Perceptions in a federal movement agency " International Journal of Diversity in Organizations, Communities & Nations , Vol.8, No.3.
- 23-Sherman, H. and Zhu, J. (2013), Analyzing Performance Organizations MUU Solan Management Review 54(4),P.37.

(C) : Other :

- 1-(NPR) (2000), " Best Practices in Achieving Workforce Diversity ", Benchmarking Reports, National Partnership for Reinventing Government Reports , (Formerly the National Performance Review).