

**أثر ممارسات إدارة التنوع في تحقيق العدالة
التنظيمية بين موظفي مركز المدينة التجاري**

بلال أحمد جواد

جامعة الجنان – لبنان JUL

أثر ممارسات إدارة التنوع في تحقيق العدالة التنظيمية بين موظفي مركز
المدينة التجاري

The Impact of Diversity Management Practices on Achieving Organizational Equity among Employees of the City Mall

Bilal Ahmad Jawad

Abstract

Diversity management and organizational equity are crucial components of any successful company or organization. The goal is to create an inclusive workplace environment that values individuals from all backgrounds, abilities, and perspectives. Practicing diversity management means implementing policies and strategies to ensure equal opportunities for all employees, regardless of factors like gender, race, etc. This can be accomplished through hiring practices that promote diversity, providing training on cultural awareness and sensitivities, creating mentorship programs for underrepresented groups in leadership positions facilitating open communication channels among employees. Organizational equity ensures that all employees are treated fairly and equitably in terms of pay and promotions while also holding people accountable for their actions. Achieving these goals leads to increased productivity and employee satisfaction as well as a healthy work environment where everyone feels valued and respected. This study aimed to measure the impact of the application of diversity management in achieving organizational equity among employees (research sample), by defining hypotheses that contain the dimensions of the two variables (diversity management and organizational justice) and relying on the

analytical descriptive approach, as well as using the questionnaire form in order to prove The validity of the hypotheses or not, by distributing 50 questionnaires to the employees working in the mall, from which 50 questionnaires were retrieved, in addition to conducting an interview with the human resource manager in the study community. This study was divided into four chapters that included the methodology, the theoretical framework and the practical framework. And separate the results and proposals, as the results proved the validity of the hypotheses that indicate through statistical analysis that there is a strong correlation between the dimensions of diversity management represented by the application of the policy of equal pay, racial discrimination, religious non-discrimination, discrimination on the basis of sex, the distribution of equal opportunities, and the achievement of organizational equity. The study concluded that implementing diversity management strategies helps create a more equitable and inclusive work environment, which leads to increased productivity, employee engagement, and job satisfaction. By assessing diversity, promoting justice and fairness, organizations are able to attract a diverse group of talented employees and retain them, contributing to greater success and long-term competitiveness.

Keywords: Diversity Management Practices, Organizational Equity.

المستخلص

تعد إدارة التنوع والعدالة التنظيمية من أساسيات نجاح أي منظمة. الهدف هو خلق بيئة عمل شاملة تقدر الأفراد من جميع الخلفيات والقدرات ووجهات النظر. تعني ممارسة إدارة التنوع تنفيذ السياسات والاستراتيجيات لضمان تكافؤ الفرص لجميع الموظفين، بغض النظر عن عوامل مثل الجنس أو العرق أو الدين وغير ذلك. ويمكن تحقيق ذلك من خلال ممارسات التوظيف التي تعزز التنوع، وتوفير التدريب على الوعي الثقافي والتنوع، وإنشاء برامج إرشادية للمجموعات الممثلة تمثيلاً ناقصاً في المناصب القيادية، مما يسهل قنوات الاتصال المفتوحة بين الموظفين. كما تضمن العدالة التنظيمية معاملة جميع الموظفين بشكل عادل ومنصف من حيث الأجور والترقيات مع محاسبة الأشخاص أيضاً على أفعالهم. يؤدي تحقيق هذه الأهداف إلى زيادة الإنتاجية ورضا الموظفين بالإضافة إلى بيئة عمل صحية يشعر فيها الجميع بالتقدير والاحترام. حيث هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى تأثير ممارسات إدارة التنوع في تحقيق العدالة التنظيمية بين الموظفين (عينة البحث)، من خلال تحديد فرضيات تحتوي على أبعاد المتغيرين (إدارة التنوع والعدالة التنظيمية) والإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، من خلال توزيع 50 إستمارة على الموظفين العاملين في المركز التجاري Mall، والتي استرجع منها 50 إستمارة، إضافة إلى إجراء مقابلة مع مدير الموارد البشرية في مجتمع الدراسة، كما تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة مباحث شملت المنهجية والإطار النظري والإطار العملي وفصل النتائج والمقترحات، حيث أثبتت النتائج صحة الفرضيات التي تشير من خلال التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين أبعاد إدارة التنوع المتمثلة بتطبيق سياسة الأجر المتساوي، التمييز العرقي، عدم التمييز الديني التمييز على أساس الجنس توزيع الفرص المتساوية وبين تحقيق العدالة التنظيمية.

كما خلصت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة التنوع تساعد في خلق بيئة عمل أكثر إنصافاً وشمولية، والذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ومشاركة الموظفين والرضا الوظيفي. كما أنه من خلال تقييم التنوع وتعزيز العدالة والإنصاف تتمكن المنظمات من جذب مجموعة متنوعة من الموظفين الموهوبين والإحتفاظ بهم، مما يساهم في تحقيق نجاح أكبر وقدرة تنافسية على المدى الطويل.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة التنوع، العدالة التنظيمية.

المقدمة:

يتطور الزمن وتتبدل الأحداث ويسير العلم بنا نحو المستقبل، فهو قائد المسير الذي لا يخطئ والذي لا يعرف التراجع في أصعب الظروف، فلولا العلم لكان الإنسان ما زال يقبع في مجاهل التاريخ ويصارع الطبيعة ويدور في فلك واحد لا يتغير رغم مرور السنين والأيام؛ فعالم الإدارة لا زال وسيظل يشهد تقدماً تلو الآخر، لأن الإنسان لا يقف عند حدود الماضي ولا يكتفي بالحاضر فهو مقدم لالتهام كل جديد يساعده على تحسين حياته وتصحيح كل ما سلف. وكما نعلم فإن هذا العالم في تطور مستمر على مختلف الأصعدة المالية والمصرفية والتنظيمية.. وكل ما تحتويه كلمة "الإدارة" من وظائف كبيرة فهي أولاً وأخراً تتبع من الإنسان لتصب عند الإنسان وهذا ما أثبتته إدارة الموارد البشرية من أهمية غيرت مفهوم الإدارة التقليدي من الشكل الهرمي سابقاً (مدير - موظف)، نحو الحياة التفاعلية حديثاً التي تلامس كل موظف أو عامل أو أستاذ الموظف وتتسلل إلى حياة العامل لتلامس روحه وحياته ومشاكله وتكون العون له إذا لزم الأمر، ليعاود جميله بحسن الأداء والتفاني في عمله والإخلاص للمنظمة أو المنظمة التي حضنته والتي عاملته كإنسان وليس كآلة إنتاجية لا روح فيها. لذا سنحاول في هذا البحث تسليط الضوء على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، خصوصاً وأن الإختلاف بين الموظفين على جميع الأصعدة أصبح من الأمور التي لا هروب منها خصوصاً في عصر الإتصال والمواصلات السريع الذي فتح الباب أمام جميع البشر باختلاف ألوانهم وثقافتهم أن ينخرطوا في أماكن عمل تجمعهم تحت سقف واحد (Scarpello, 1995)، هذا ما جعل إدارة الموارد البشرية تحتاج أكثر إلى إستيعاب هذه الإختلافات والوقوف على قدم المساواة مع جميع الفئات والأصناف المتنوعة التي تحتويها المنظمة.

المبحث الأول

منهجية الدراسة

أولاً مشكلة وأسئلة الدراسة

يحاول البحث دراسة مدى تأثير ممارسات إدارة التنوع من قبل إدارة الموارد البشرية في ظل الإختلافات العرقية والمذهبية بين الموظفين، والذي تشهده بكثرة مختلف منظمات وشركات العصر الحالي خصوصاً بعد توفر المواصلات بشكل كبير والذي جعل التنقل من منطقة إلى أخرى أو من بلد إلى آخر أمراً سهلاً يسيراً بخلاف العصور السابقة التي عاشها الإنسان. من هنا تتبلور الإشكالية التالية: "هل هناك أثر لممارسات إدارة التنوع في تحقيق العدالة التنظيمية بين موظفي المركز التجاري؟" يتفرع منها سؤال رئيسي إضافة إلى أسئلة 6 فرعية.

السؤال الرئيسي:

إلى أي مدى تساهم ممارسات إدارة التنوع في تحقيق العدالة التنظيمية بين الموظفين في المنظمة ؟

الأسئلة الفرعية:

1. هل يؤثر عدم التمييز العرقي داخل المنظمة على تحقيق العدالة التنظيمية ؟
2. هل يؤثر عدم التمييز الديني داخل المنظمة على تحقيق العدالة التنظيمية ؟
3. هل يؤثر تكوين فرق عمل متنوعة داخل المنظمة على تحقيق العدالة التنظيمية ؟

4. هل يؤثر توزيع الفرص المتساوية داخل المنظمة على تحقيق العدالة التنظيمية؟
5. هل يؤثر تطبيق سياسة الأجر المتساوي داخل المنظمة على تحقيق العدالة التنظيمية؟
6. هل يؤثر عدم التمييز على أساس الجنس داخل المنظمة على تحقيق العدالة التنظيمية؟

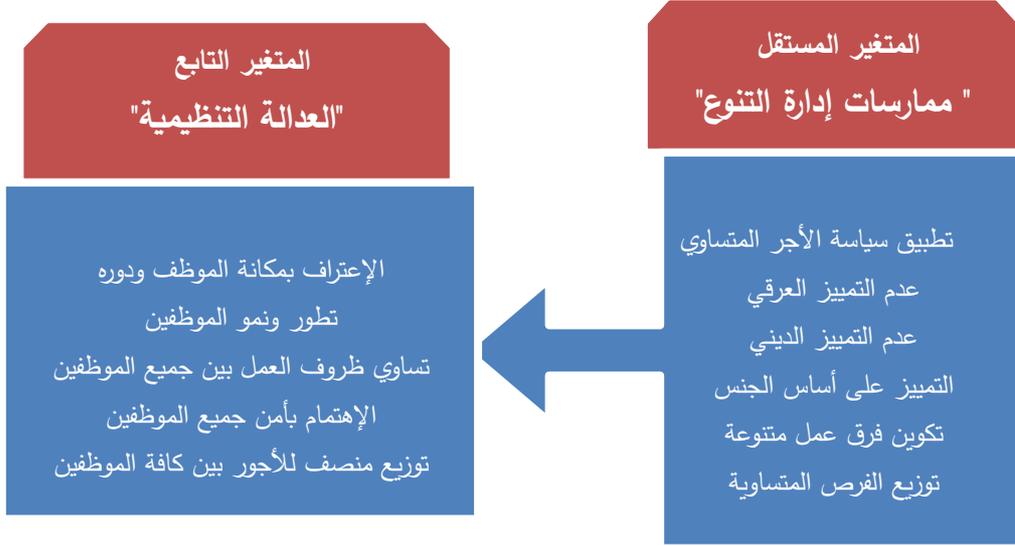
ثانياً أهمية الدراسة

1. إن هذا البحث يسلط الضوء على واقع جديد تعيشه المنظمات المحلية والعالمية التي بات يشكل الإختلاف والتنوع بين موظفيها سمة أساسية يجبر إدارة الموارد البشرية لأخذه بعين الإعتبار والتحكم به لجعله حافزاً للموظفين بدل أن يكون عامل نفور فيما بينهم.
2. يسلط الضوء على التغيرات التي يشهدها العالم على الصعيد الإداري والذي يشجع القارئ على التوغل أكثر في التطورات التي طرأت على المنظمات، وحثه على توقع المستقبل والتفكير في المشاكل التي على إدارة الموارد البشرية أن تتحضر لها قبل وقوعها.
3. يساعد هذا البحث القارئ على فهم الواقع الحالي الذي يعيشه الموظفون الذين يأملون العدالة والإنصاف من قبل الإدارة بشكل عام، ذلك ما يحتم على إدارة الموارد البشرية أن تكون على قدر كاف من الثقة التي ستدفع الموظفين نحو الإستقرار الذي يساهم في تطوير المنظمة.

1. إظهار المفاهيم الحديثة التي تعنى الإختلاف الحاصل بين الموظفين داخل المنظمات وما لذلك من أهمية كبرى على تحديد بيئة المنظمة والتفاعل داخلها.
2. تحديد دور إدارة الموارد البشرية في استيعاب هذا التنوع ومحاولة وضع سياسات تساهم في دمج الموظفين ضمن منظومة العمل الجماعي التي تضمن خلق جو إيجابي في المنظمة.
3. ربط عوامل الإختلاف بين الموظفين وقدرته في تشكيل البيئة الداخلية للمنظمة وما لذلك من تأثير على فاعلية وكفاءة الموظفين في عملهم داخل المنظمة.
4. تحديد رؤية جديدة لإدارة الموارد البشرية تساعد في تفعيل موضوع دمج الموظفين في ظل التنوع الحاصل بينهم.

رابعاً المخطط الفرضي للدراسة

يظهر المخطط الفرضي للدراسة علاقة التأثير بين المتغير المستقل "ممارسات إدارة التنوع" وبين المتغير التابع "العدالة التنظيمية".



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة (إعداد الباحث)

- تم اقتباس أبعاد المتغير المستقل ممارسات إدارة التنوع من Lepak, Wayne (& Williams, 2001).
 - تم اقتباس أبعاد المتغير التابع العدالة التنظيمية من (Greenberg, 1987).
- فيما يتعلق بأدوات البحث العلمي فقد تم استخدام الاستبانة بالإعتماد على (Vries, Ramo, & Korotov, 2009)، حيث تم جمع المعلومات وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

متغيرات الدراسة

في هذا البحث سوف يتم قياس مدى تطبيق سياسات إدارة التنوع (المتغير المستقل) وأثره في تحقيق العدالة التنظيمية (المتغير التابع) داخل المنظمة. **إدارة التنوع الوظيفي:** تعرف بإدارة التعددية والتنوع "الإعتراف بالفروق الفردية؛

كما يشمل مفهوم التنوع القبول والإحترام والإعتراف بالفروق الفردية، بالإضافة إلى تطبيق سياسة عادلة تراعي فروق العرق، والجنس، والحالات الإجتماعية والإقتصادية، والعمر، والقدرات الجسدية، والدينية إلخ.. وتسعى إلى إكتشاف الإختلافات والعمل على دمجها في بيئة آمنة وإيجابية. (Patrick, 2012) كما ويرى الباحثون أنه من المفترض أن تمثل "إدارة التنوع" محطة إلتقاء مع سياسة المساواة القانونية مثل تكافؤ الفرص والعمل الإيجابي. (Thomas, 1996)

العدالة التنظيمية: قام كل من بورتر ولولر في العام 1968 بتطوير نظرية التوقع لفرود حيث تضيف هذه النظرية إلى نموذج فرود متغيراً جديداً هو رضا العامل عن عمله، حيث تم التأكيد في هذه النظرية على أن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة التي يراها في المكافأة المتوقعة، وعلى احتمالية تحقق المكافأة ووقوعها في حالة بذل الجهد. يتطلب هذا امتلاك الفرد القدرات والخصال الفردية للقيام بهذا الجهد وأن يكون لديه إدراك دقيق لأبعاد دوره كي يشكل دعماً لجهوده في تحقيق النتائج التي يصبوا إليها (محمود، 2005).

ولكي يتسنى لنا أخذ معلومات دقيقة من ميدان العمل، الذي يحتوي على موظفين من مختلف الأجناس والبيئات والثقافات والأديان، قمنا باختيار مجمع النبطية التجاري Mall الذي يمثل مجتمع الدراسة، بالتأكيد أنه كلما كانت عينة البحث أكبر كلما كانت النتائج التي استخلصها البحث أكثر دقة وواقعية نظراً لأنها مثلت عينة متنوعة.

تم إختيار منظمة خاصة وليس رسمية، لأنه وكما نعلم في لبنان أن الوظائف الرسمية والحكومية في لبنان مقسمة طائفيّاً نظراً للتركيبية الطائفية القائمة، ما سيشكل معضلة في حال اعتمدنا على عينة من هذه المنظمات التي لن تخدم فروض البحث التي تتطلب التوظيف غير المشروط بجنس أو دين أو ما إلى ذلك من المعايير التي تعتمدها الدولة في اختيار موظفيها.

لبنان بلد صغير، لكنه يحتوي على العديد من العاملين الأجانب من مختلف البلدان، وذلك بسبب قيمة العملة اللبنانية المدعومة بالدولار مقارنة بالبلدان الفقيرة التي يأتي منها معظم العاملين الأجانب. وبالتأكيد حاولنا في بحثنا هذا أن نركز على التجارب الخارجية الأوروبية والأميركية ضمن الإطار النظري نظراً للتنوع الكبير في تلك منظمات تلك البلدان التي تعتبر عامل جذب لأعداد هائلة من الموظفين الأجانب من مختلف الأعراق والأجناس والثقافات والأديان، خصوصاً مع توفر فرص عمل كبيرة لا نجدها في معظم دول العالم الثالث والبلدان النامية. كما أنه تم إجراء مقابلة مع مسؤول الموارد البشرية للبحث في بعض الإجراءات والسياسات المعتمدة من قبل الإدارة العامة، من أجل تحديد المعايير التي تعتمدها في التوظيف وفي تعاملها مع الموظفين. والأجوبة أتت مطابقة للتوقعات المسبقة، حيث أن مسؤول الموارد البشرية أخبرنا بأن الإدارة تستقبل الموظفين من جميع الجنسيات ومن دون التمييز عرقي أو الديني، بالإضافة إلى تفعيل برامج تدريبية هدفها دمج الموظفين وخلق روح الألفة والتعاون فيما بينهم. كما أن الإدارة تأخذ بعين الاعتبار الفروقات الثقافية واللغوية بين الموظفين لذلك تسعى إلى تأمين بيئة عمل ملائمة للجميع، حيث تراعي الفروقات بين العمال وتحاول دائماً خلق أجواء تشعر العامل بالراحة لتقي دافعيته على العمل عالية.

خامساً فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة التنوع وبين تحقيق العدالة التنظيمية"

الفروض الفرعية:

1. الفرضية الأولى

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق سياسة الأجر المتساوي وبين تحقيق العدالة التنظيمية.

2. الفرضية الثانية

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عدم التمييز العرقي وبين تحقيق العدالة التنظيمية.

3. الفرضية الثالثة

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عدم التمييز الديني وبين تحقيق العدالة التنظيمية.

4. الفرضية الرابعة

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عدم التمييز على أساس الجنس وبين تحقيق العدالة التنظيمية.

5. الفرضية الخامسة

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تكوين فرق عمل متنوعة وبين تحقيق العدالة التنظيمية.

6. الفرضية السادسة

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين توزيع الفرص المتساوية وبين تحقيق العدالة التنظيمية.

سادساً مجتمع وعينة الدراسة

تم أخذ مركز المدينة التجاري Mall في مدينة النبطية كمكان لتطبيق للدراسة، والذي يضم 300 موظفًا من جميع الأعمار والأجناس والمهام الوظيفية. أما العينة ستكون قصدية، مؤلفة من 50 موظفًا يقسمون إلى قسمين: القسم الأول

مؤلف من 25 موظفاً أجنبياً موزعون على مختلف الأقسام، والقسم الثاني مؤلف من 25 موظفاً لبنانياً موزعون أيضاً على مختلف الأقسام.

سابغاً حدود الدراسة

اتبعت هذه الدراسة لإثبات فرضياتها المنهج الوصفي والمنهج التحليلي.

1. الحدود المكانية: شملت الدراسة مركز المدينة التجاري Mall في مدينة النبطية.

2. الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة من شهر تشرين أول October 2018 إلى شهر نيسان April 2019.

المبحث الثاني الإطار النظري

أولاً مفهوم التنوع والاختلاف داخل المنظمات

في مجتمع اليوم، يعد التنوع والإختلاف أساسيين للمنظمات التي تسعى جاهدة نحو التقدم والشمولية، حيث يجلب كل فرد معه خبرات ووجهات نظر وأفكار فريدة تثري نسيج المنظمة. ومع ذلك، فإن هذا التنوع يمثل أيضاً مجموعة من التحديات التي تتطلب إدارة ومعالجة حساسة، فمن الضروري للمنظمات أن تخلق جواً من التسامح والإحترام والقبول لتمكين الأفراد ذوي الخلفيات المتنوعة من التعايش بسلام، والذي عند تحقيقه، يمكن يعزز الإبداع والإبتكار داخل المنظمات. ومع ذلك، وبدون وجود أنظمة دعم مناسبة، يمكن أن يؤدي ذلك إلى الشعور بالعزلة أو الإقصاء بين أولئك الذين يشعرون بالتهميش بسبب اختلافاتهم. لذلك، يجب على المنظمات بذل جهود متضافرة لتوفير الفرص لسماع أصوات المجموعات المختلفة مع تقييم المساهمات التي يقدمها كل فرد. (Thomas, 2004)

(1) مفهوم التنوع الوظيفي داخل المنظمات

لقد أجبرت العولمة الأسواق على تغيير الخصائص الديمغرافية للقوى العاملة في جميع أنحاء العالم، ما جعلها محطة دراسة للأكاديميين وأصحاب العمل وصانعي السياسات في جميع أنحاء العالم. إذ نرى أن القوى العاملة المتنوعة تتكون من الأفراد الذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة، والذين لديهم خصائص وتطلعات مختلفة. (Cennamo, 2008) كما أن الموظفين من مختلف الخلفيات لديهم احتياجات مختلفة ويشعرون بالحاجة إلى أعلى مستويات الإحترام في أماكن العمل، لذا فإن الإدارة بحاجة إلى فهم حاجة هذه المجموعات المتنوعة من الناس لتفادي توترات الموظفين والصراعات. (Hill, 2003) كما أن الحفاظ على الانسجام في مكان العمل أمر مهم للمنظمات لزيادة الإنتاجية، لذا يركز المديرين في المنظمات حول العالم على المساواة في مكان العمل من خلال محاولة تجنب العبارات "نحن" و "هم" وأي نوع من التلميحات والتعليقات (Yang, 2006). ونتيجة لذلك، أصبح مصطلح "سياسة التنوع" و"سياسة المساواة" علامة نموذجية في المنظمات في جميع أنحاء العالم. كما أن إدارة التنوع وتكافؤ الفرص هما مصطلحان مختلفان، حيث يرتبط مصطلح "تكافؤ الفرص" بالتسامح القائم على الحقوق، ويتحقق وفقاً للقواعد القانونية التي تهدف إلى توزيع عادل للفرص وعدم حصرها ضمن فئات محددة تضمن تحقيق الأهداف العليا في المنظمة. (Greene, 2002) غير أن إدارة التنوع مختلفة قليلاً وتركز على المبادرة التنظيمية حيث تعتمد المنظمات إلى تقييم الفروقات بالإضافة إلى إتباع سياسة عدم التمييز وإذابة المخاوف المتعلقة باحترام كل فرد في مكان العمل بغض النظر عن عرقه أو جنسه أو ديانته. (Cornelius, 2000) كما يقترح العلماء على المنظمات أن تقيس ملف التعريف الخاص بمجموعات العمل لتحديد الثقافة التنظيمية السائدة، والتصورات والاختلافات القائمة بين

مجموعات الموظفين وذلك لتحديد الحواجز الثقافية التي قد تكون عاملاً سيئاً في عرقلة المساواة في مكان العمل. (Kossek, 2010)

(2) خصائص التنوع الوظيفي داخل المنظمات

قد يختلف مفهوم التنوع في مكان العمل من منظمة إلى أخرى وفقاً للقواعد والمبادئ التوجيهية التي تم تحديدها لغرض معين وأيضاً المعنى الذي تعطيه المنظمة له وكيف يتم استخدامه غالباً. كما ونعلم أنه لا يوجد أحد يرغب في أن يدفع مقابل خدمات المنظمة من دون الحصول على قيمة فعلية مقابل هذا المال، لذلك فالمنظمة التي توظف قوة عاملة متنوعة تهدف إلى تحسين إنتاجيتها ودخلها. عند التفكير في اعتماد قوة عاملة متنوعة، يجب أخذ بعض العوامل والسمات الهامة بعين الاعتبار، والتي تشمل ما يلي:

(1) نوع المنظمة

يلعب نوع المنظمة دوراً هاماً في عملية صنع القرار للمنظمة في تحديد ما إذا كان سيتم توظيف قوة عمل متنوعة أم لا. تختلف المنظمات في الحجم والأنشطة، وتأتي مع قواعدها الخاصة وقانون المنظمة. تميل معظم المنظمات العامة إلى توظيف عدد أكبر من العمال بسبب حجمها مقارنة بالمنظمات الخاصة، وينطبق الشيء نفسه على أنواع أخرى مثل المنظمات ذات المسؤولية المحدودة، والمنظمات غير المحدودة، والمنظمات الحكومية، وما إلى ذلك. (Dovidio et al, 2008)

(2) الثقافة التنظيمية

يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم التي تشارك في تكوين المنظمة والتي تعكس أنشطة المنظمة؛ كما أن هناك خمسة عناصر للثقافة التنظيمية التي تنطوي على ممارساتها، ورؤيتها، وقيمتها، والناس، والمكان،

وتاريخها. وتعد كل ثقافة تنظيمية فريدة ومختلفة عن أي منظمة أخرى وبالتالي فإن أي قرار تتخذه منظمة أو منظمة ما بشأن التنوع في مكان العمل يستند إلى معتقدات المنظمة وقواعدها، ويجب بالتالي التفكير في تلك المنظمة (Coleman, 2013).

3) موقع المنظمة

يساهم موقع المنظمة في تحديد قرارات المنظمة بالنسبة إلى قبول أو رفض توظيف قوة عاملة متنوعة. لذا نرى أنه من المنطقي أن المنظمات التي تمتلك مصانعها في معظم أنحاء العالم لديها الكثير من الخيارات ولكن لتوظيف عمال من ثقافات متنوعة، حيث أن هناك حاجة إلى العمال في كل مكتب يعملون فيه. ومع ذلك، فإن بعض المنظمات لديها القدرة على تقرير ما إذا كانت ستستخدم قوة عمل متنوعة أم لا، لا سيما عندما تكون موجودة فقط في بلد المنشأ. Thomas (& Ely, 1998)

3) مظاهر التنوع والإختلافات ومجالات التميز

كما لا بد أن نسلط الضوء أيضاً من خلال بحثنا على مظاهر التنوع والإختلافات ومجالات التمييز الموجودة في أماكن العمل، والتي تعد في بعض الأحيان مشكلة كبيرة، ومسألة مهمة، في المنظمات الكبيرة والصغيرة. لذلك لا بد من الإشارة إلى أشكال هذا التنوع.

1) التمييز على أساس العمر

يعتبر التقدم في السن تحولاً رئيسياً حاسماً يحدث في صفوف القوى العاملة، لذا يجب على المديرين التأكد من عدم التمييز ضد هؤلاء الموظفين بسبب السن. كما أن قانون العمل والقوانين المدنية المعمول بها تحظر التمييز على أساس السن، كما يحدد قانون العمل التقاعد الإلزامي في أعمار محددة. بالإضافة إلى الالتزام

بهذه القوانين، تحتاج المنظمات إلى برامج وسياسات تنص على توفير معاملة عادلة ومنتساوية لجميع لموظفيها أكانوا من كبار السن أو من صغار السن. (Adams, 2004)

2) التمييز على أساس الجنس

بحسب دراسة أميركية تظهر أن النساء يشكلون حوالي (49.8%) والرجال حوالي (50.2%) من تعداد القوة العاملة. (Gibbs, 2009) غير أن قضايا التنوع الجنساني لا تزال سائدة في المنظمات، ويظهر هذا التمييز من خلال الفجوة في الأجور بين الجنسين، ومجالات التطور الوظيفي والتقدم العملي، وسيطرة المفاهيم الخاطئة حول ما إذا كانت المرأة تؤدي وظائفها كما يفعل الرجال. لذا من المهم للمديرين والمنظمات أن يكتشفوا نقاط القوة التي تجلبها كل من النساء والرجال لمنظمة ما والحواز التي يواجهونها في المساهمة الكاملة في الجهود التنظيمية.

3) التمييز على أساس العرق

هناك تاريخ طويل مثير للجدل في الولايات المتحدة وفي أجزاء أخرى من العالم حول العرق، وكما أظهرت الأحداث الأخيرة، كيف يتفاعل الناس مع الآخرين ويعاملونهم من سباق مختلف. فالعرق هو من أهم أنواع التنوع في المنظمات، كما ويعرف العرق على أنه التراث البيولوجي (بما في ذلك الخصائص الفيزيائية مثل لون البشرة والسمات المرتبطة بها) التي يستخدمها الأشخاص لتعريف أنفسهم. (Feagin & Elias, 2013)

4) التمييز على أساس الدين

هاني خان، طالبة جامعية في السنة الثانية، عملت لمدة ثلاثة أشهر كموظفة في محل لبيع الملابس في هوليفر في سان فرانسيسكو. في يوم من الأيام، أخبرها مشرفيها بإزالة غطاء الرأس الذي ترتديه تماشياً مع التعاليم الإسلامية التي تتبعها (المعروف باسم الحجاب) لأنها انتهكت سياسة "رؤية" المنظمة (التي ترشد

العاملين على الملابس، قصات الشعر، الماكياج، والملحقات الإضافية التي قد يرتدونها للعمل)، لكن هاني خان رفضت لأسباب دينية وتم طردها بعد أسبوع. مثلها مثل كثير من النساء المسلمات الأخريات، قدمت شكوى ضد التمييز الوظيفي. (Bello, 2010)

لذا لا تتدهش عندما تكتشف أن عدد شكاوى التمييز الديني قد تزايد في الولايات المتحدة، وفي خضم إستيعاب التنوع الديني، يحتاج المديرون إلى إدراك الأديان المختلفة ومعتقداتهم، مع إيلاء اهتمام خاص عندما للعطلات الدينية. لذا نرى أن الأنشطة التجارية تستفيد عندما تستوعب، إن أمكن، الموظفين الذين لديهم إحتياجات أو طلبات خاصة بطريقة لا يعتبرها الموظفون الآخرون "معاملة خاصة". (Figures & Facts, 2009).

5) تطبيق سياسة الأجر المتساوي بين الموظفين

تعني المساواة في الأجر أن الموظفين الذين يؤدون وظائف تتطلب مستويات مماثلة من المهارة والجهد والمسؤولية وظروف العمل يجب أن يحصلوا على أجر متساوٍ.

تقييم الوظيفة هو عملية لتقييم القيمة النسبية للوظائف المختلفة داخل المنظمة. حيث يساعد هذا التقييم في تحديد التعويض المناسب لكل وظيفة بناءً على متطلباتها ومسؤولياتها، بدلاً من الخصائص الشخصية للموظف.

تعني شفافية الأجر أن الموظفين لديهم إمكانية الوصول إلى معلومات حول كيفية تحديد رواتبهم. كما يساعد ذلك في ضمان إدراك الموظفين لأي تفاوتات محتملة في الأجر وتقليل التحيزات أو التمييز.

كما تساعد عمليات التدقيق المنتظمة لممارسات الأجر في تحديد وتصحيح أي تباينات في الأجر قد تكون موجودة. تتضمن عمليات التدقيق هذه تحليل بيانات التعويضات، ومقارنة الرواتب عبر فئات الوظائف، فضلاً عن معالجة أي

اختلافات غير مبررة. (Wolf, 2013)

6) تكوين فرق عمل متنوعة داخل المنظمة

يتم تشكيل فرق العمل المتنوعة عن طريق إنشاء فرق مع أفراد من خلفيات ووجهات نظر وخبرات وهويات مختلفة، كما يؤدي هذا إلى تحسين عملية صنع القرار والإبداع والأداء التنظيمي العام. يتضمن تشكيل فرق العمل المتنوعة عادةً تحديد أهداف التنوع، وتجنيد وتوظيف الأفراد من خلفيات متنوعة، والنظر في عوامل التنوع عند تشكيل الفرق، فضلاً عن توفير التدريب والتطوير، وإنشاء معايير وممارسات الفريق التي تعزز الإدماج، وتقييم فعالية الفرق بانتظام. بشكل عام، يعد تشكيل فرق العمل المتنوعة نهجاً استراتيجياً يعترف بقيمة التنوع في دفع الابتكار وحل المشكلات والنجاح التنظيمي. (Jackson et al., 1999)

7) توزيع الفرص المتساوية بين الموظفين

تعني تكافؤ الفرص أنه يجب معاملة جميع الموظفين بشكل عادل وعلى قدم المساواة، بغض النظر عن العرق أو الجنس أو الدين أو العمر أو أي خاصية شخصية أخرى. هذا يعني أنه يجب أن يحصل جميع الموظفين على نفس الفرص للتقدم والتدريب والتطوير.

هناك طرق عديدة لتوزيع تكافؤ الفرص بين الموظفين. على سبيل المثال، يمكن للمنظمات إنشاء عملية توظيف عادلة وشفافة، وتوفير فرص متساوية للتدريب والتطوير، وخلق ثقافة من الدمج والاحترام. من خلال إنشاء مكان عمل عادل ومنصف تستطيع يمكن المنظمات جذب أفضل المواهب فضلاً عن الاحتفاظ بها، وبناء فريق أقوى وأكثر تماسكاً. (Creary & Riordan, 2019)

8) المعوقين أو أصحاب الحاجات الخاصة

بالنسبة للأشخاص ذوي الإعاقة، فإن قانون العمل يحظر التمييز ضد الأشخاص

الذين يعانون من إعاقة أو يعدون من ذوي الحاجات الخاصة، كما يتطلب من أرباب العمل توفير وسائل الراحة المعقولة بحيث يمكن الوصول إلى أماكن عملهم وتمكينهم من أداء وظائفهم بفعالية. وبسبب اعتماد مثل هذه القوانين في الولايات المتحدة أصبح الأفراد ذوي الإعاقة أكثر تمثيلاً وجزءاً لا يتجزأ من القوى العاملة. كما أنه لتحقيق إدارة فعالة للقوة العاملة مع الموظفين ذوي الاحتياجات الخاصة، يحتاج المديرون إلى إنشاء بيئة والحفاظ عليها حيث يشعر الموظفون بالراحة في الإفصاح عن حاجتهم إلى الإقامة. وتمكّن هذه الأماكن بموجب القانون الأفراد ذوي الإعاقة من أداء وظائفهم، بالإضافة إلى حاجتهم أيضاً للنظر إليهم على أنهم متساوون من قبل غير المعاقين، وذلك بالتحديد هو التوازن الذي على المدراء تحقيقه. (Dobbin & Kalev, 2016)

(9) أنواع أخرى من التنوع

كما ذكرنا سابقاً، أن التنوع يشير إلى جميع الاختلافات التي قد تكون موجودة في مكان العمل، والتي تجبر المديرين إلى التعامل معها مثل الخلفية الاجتماعية والاقتصادية (العوامل الاجتماعية والعوامل المرتبطة بالدخل)، والتي تشمل جميع الفئات العاملين في مختلف المجالات الوظيفية أو الوحدات التنظيمية، إضافة إلى العادات والتقاليد، والسمنة/النحافة، والأقدمية الوظيفية، أو القدرات الفكرية... كل من هذه الأشكال من التنوع يمكن أن تؤثر على كيفية معاملة الموظفين في مكان العمل. مرة أخرى، يتعين على المديرين التأكد من أن جميع الموظفين - بغض النظر عن أوجه التشابه أو الاختلاف - يجب أن يتم التعامل معهم بشكل عادل ويعطون نفس الفرص والدعم للقيام بعملهم بأفضل ما لديهم من قدرات. Shore (& colleague, 2009)

ثانياً مفهوم العدالة التنظيمية وأبرز عناصرها

يشير مفهوم العدالة التنظيمية إلى التزام المنظمة بضمان العدل والمساواة بين جميع أعضائها. يتضمن هذا معاملة الجميع على قدم المساواة ، بغض النظر عن عوامل مثل الجنس أو العرق أو العمر أو اللون. من المهم للمنظمات إعطاء الأولوية للمساواة لأنها تحسن الروح المعنوية وتشجع الابتكار وتؤثر بشكل إيجابي على مستويات الإنتاجية. يتطلب تحقيق العدالة التنظيمية خلق ثقافة في مكان العمل تسعى بنشاط إلى وجهات نظر وخبرات متنوعة؛ وهذا يعني إعطاء الأولوية للتنوع والاندماج وتنفيذ الممارسات والسياسات التي تدعم هذه القيم. باختصار، يجب أن يُنظر إلى تعزيز العدالة التنظيمية على أنه عملية مستمرة حيث تسعى المنظمات باستمرار نحو خلق بيئات شاملة تعزز النمو والرفاهية لجميع موظفيها. (Greenberg & Colquitt, 2005)

(1) مفهوم العدالة التنظيمية Organizational Equity

العدالة التنظيمية وفقاً لل American Psychological Association هي ممارسة تعزيز العدالة والمساواة داخل المنظمة من خلال القضاء على التمييز والتحيز بجميع أشكاله ، بما في ذلك الجنس والعرق والعمر والإعاقة أو أي خصائص أخرى. إنه جانب مهم من الثقافة التنظيمية ويساعد على خلق بيئة عمل شاملة وداعمة لجميع الموظفين.

فيما يلي بعض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالعدالة التنظيمية:

1-1 التنوع: يشير التنوع إلى وجود أشخاص من خلفيات ديموغرافية مختلفة داخل منظمة ، مثل العرق والعرق والجنس والعمر والتوجه الجنسي والقدرة. يعد التنوع جانباً مهماً من جوانب العدالة التنظيمية لأنه يساعد على ضمان تمثيل جميع وجهات النظر والخبرات في مكان العمل. (Cox & Blake, 1991)

1-2 الشمول: يشير الدمج إلى المدى الذي يشعر به جميع الأفراد داخل المنظمة بالتقدير والاحترام والدعم. يعد الدمج مهمًا للعدالة التنظيمية لأنه يضمن قدرة جميع الموظفين على المساهمة بمهاراتهم ومواهبهم في المنظمة ، بغض النظر عن خصائصهم الديموغرافية. (Nishi, 2013)

1-3 الإنصاف: يشير الإنصاف إلى التوزيع العادل للموارد والفرص والمكافآت داخل المنظمة. العدالة مهمة للعدالة التنظيمية لأنها تضمن معاملة جميع الأفراد معاملة عادلة ولديهم فرص متساوية للوصول إلى فرص النجاح. (Adams et al., 2018)

1-4 التقاطعية: يشير مصطلح "التقاطعية" إلى الطبيعة المترابطة للفئات الاجتماعية، مثل العرق والجنس والطبقة. تعد التقاطعية مهمة للعدالة التنظيمية لأنها تساعد على إدراك أن الأفراد قد يتعرضون لأشكال متعددة من التمييز والقمع، وأن هذه التجارب لا يمكن معالجتها بمعزل عن بعضها البعض. (Crenshaw, 1989).

1-5 التحيز الضمني: يشير التحيز الضمني إلى المواقف اللاواعية أو الصور النمطية التي يحملها الأفراد حول مجموعات معينة من الناس. التحيز الضمني مهم للعدالة التنظيمية لأنه يمكن أن يؤدي إلى معاملة وفرص غير متكافئة لأفراد مختلفين داخل المنظمة. (Greenwald and Bunge, 1995)

2) أهمية العدالة التنظيمية Importance of Organizational Equity

تعد العدالة التنظيمية جانبًا حيويًا في أي منظمة تضمن المعاملة العادلة لجميع الموظفين. يشمل مفهوم العدالة التنظيمية، على سبيل المثال لا الحصر ، الأجر المتساوي وفرص الترقية والمزايا. لا يمكن المبالغة في أهمية العدالة التنظيمية

لأنها تؤثر على الروح المعنوية والإنتاجية والنجاح العام لأي منظمة.

1. تخلق إحساسًا بالإنصاف وتكافؤ الفرص داخل مكان العمل. عندما يشعر الموظفون أنهم يعاملون بشكل عادل ، فمن المرجح أن يكونوا مشاركين ومخلصين ومتحمسين للمساهمة في نجاح المنظمة. وهذا بدوره يؤدي إلى مستويات أعلى من رضا الموظفين وانتاجيتهم، الأمر الذي يفيد المنظمة في النهاية. (Adnan, 2019)

2. تعزز العدالة التنظيمية أيضًا التنوع والشمول في مكان العمل. يعزز مكان العمل المتنوع والشامل الإبداع والابتكار والأفكار الجديدة ، والتي تعد ضرورية لأي منظمة لتبقى قادرة على المنافسة في الاقتصاد العالمي اليوم (O'Boyle, 2021)، من خلال ضمان تكافؤ الفرص لجميع الموظفين، يمكن للمنظمات جذب مجموعة متنوعة من المواهب والاحتفاظ بها، مما قد يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء والنمو.

3. تساعد العدالة التنظيمية أيضًا على تقليل معدلات الدوران وتحسين الاحتفاظ بالموظفين. عندما يشعر الموظفون أنهم يعاملون بشكل عادل ويتمتعون بفرص متساوية للتقدم ، فمن المرجح أن يظلوا مع المنظمة. لا يقلل هذا من تكاليف التوظيف فحسب ، بل يساعد أيضًا في بناء قوة عاملة أكثر استقرارًا ، مما قد يؤدي إلى أداء أفضل وزيادة الإيرادات. (Kulik, 2020)

في الختام، تعد العدالة التنظيمية ضرورية لنجاح أي منظمة، لأنها تعزز العدالة والتنوع ورضا الموظفين والاحتفاظ بهم. من خلال إعطاء الأولوية للمساواة في مكان العمل، يمكن للمنظمات بناء قوة عاملة أكثر تفاعلاً وتحفيزاً، وتحسين الأداء، وتحقيق النجاح على المدى الطويل. لذلك، من الضروري للمنظمات إعطاء الأولوية للعدالة التنظيمية واتخاذ خطوات لضمان التمسك بها في جميع

3) عناصر العدالة التنظيمية Elements of Organizational Equity

يمكن أن تختلف عناصر العدالة التنظيمية اعتمادًا على سياق المنظمة، ولكن بعض العناصر الرئيسية تشمل:

1. التنوع والشمول: يعد الالتزام بالتنوع والشمول مكونًا مهمًا للعدالة التنظيمية. يتضمن ذلك ضمان أن القوى العاملة في المنظمة تمثل مجموعة من الخلفيات والخبرات، وأن يشعر جميع الموظفين بأنهم مشمولون وقيّمون. (Mor, 1995)

2. الإنصاف والشفافية: تعد النزاهة والشفافية في السياسات والإجراءات وعمليات صنع القرار ضرورية لتعزيز العدالة التنظيمية. وهذا يشمل ضمان معاملة جميع الموظفين بإنصاف واتخاذ القرارات على أساس الجدارة.

3. تكافؤ الفرص: يجب أن يتمتع جميع الموظفين بفرص متساوية للوصول إلى الموارد والفرص والمزايا، بغض النظر عن خلفياتهم أو خصائصهم.

4. التعليم والتدريب: يعد التعليم والتدريب على التنوع والإنصاف والإدماج أمرًا بالغ الأهمية لخلق ثقافة المساواة داخل المنظمة. وهذا يشمل تدريب المديرين والموظفين على كيفية التعرف على التحيز والتمييز في مكان العمل والقضاء عليهما. (Roberson, 2006)

5. المساءلة: تعتبر المساءلة ضرورية لتعزيز العدالة التنظيمية. وهذا يشمل تحميل الأفراد والمنظمة ككل المسؤولية عن تعزيز العدالة واتخاذ الإجراءات لمعالجة أي قضايا تنشأ.

4) أبعاد العدالة التنظيمية Dimensions of Organizational Equity

تشمل أبعاد العدالة التنظيمية العديد من العناصر التي تركز جميعها على إحاطة كافة الموظفين بكل ما يحتاجونه خلال مسيرتهم المهنية، من اعتراف وتقدير وتطوير وتنمية بالإضافة إلى التساوي على جميع الأصعدة من دون أي تمييز، والتي تشمل: (Newsome & Louh, 2020)

1. الإقرار بمكانة الموظف ودوره: يشير هذا البعد من العدالة إلى الطريقة التي يتم بها معاملة الموظفين وتقييمهم بناءً على مركزهم في المنظمة، مثل تزويد الموظفين بفهم واضح لأدوارهم ومسؤولياتهم، ومنحهم فرصًا للتقدم، فضلاً عن الاعتراف بمساهماتهم في المنظمة.
2. تنمية وتطوير الموظفين: يشير هذا البعد من العدالة إلى الفرص المتاحة للموظفين لتطوير مهارات الموظفين ومعارفهم، والذي يتضمن تزويد الموظفين بالتدريب والتوجيه وفرص أخرى للتعلم والنمو.
3. ظروف عمل متساوية لجميع الموظفين: يشير بُعد المساواة هذا إلى الطريقة التي يُعامل بها الموظفون في مكان العمل، بغض النظر عن العرق أو الجنس أو الخصائص الشخصية الأخرى، كما يشمل تزويد جميع الموظفين بنفس المزايا والفرص وظروف العمل.
4. الإهتمام بسلامة جميع الموظفين: يشير هذا البعد من العدالة إلى الطريقة التي تضمن بها المنظمة سلامة جميع الموظفين، ويشمل توفير ظروف عمل آمنة للموظفين، وتدريبهم على إجراءات السلامة، بالإضافة إلى تزويدهم بإمكانية الوصول إلى الرعاية الصحية.

5. التوزيع العادل للأجور بين جميع الموظفين: يشير هذا البعد من العدالة إلى الطريقة التي تعوض بها المنظمة موظفيها، ويشمل توزيع رواتب الموظفين بشكل عادل مقابل عملهم، وتزويدهم بأجر متساوٍ مقابل عمل متساوٍ، والتأكد من أن أجورهم لا تستند إلى العرق أو الجنس أو الخصائص الشخصية الأخرى. (Greenberg, 1990)

ثالثاً دور إدارة الموارد البشرية في التحكم بالتنوع داخل المنظمات

1) فرص التنوع واستثمارها من قبل إدارة الموارد البشرية

هناك بعض المزايا والعيوب التي تأتي ضمن إدارة القوى العاملة المتنوعة التي يجب أن تكون الإدارة على علم بها وإرشادهم في عمليات صنع القرار في المنظمة.

إيجابيات التنوع داخل أماكن العمل

1. مستوى عال من الإنتاجية

زيادة الإنتاجية في مكان العمل كانت واحدة من التحديات الرئيسية للمديرين والقادة وللمنظمة بشكل عام، يرجع ذلك إلى حقيقة أن كل منظمة لها هيكلها وأهدافها الخاصة واستراتيجياتها، وتشمل إحدى هذه الاستراتيجيات اعتماد التنوع في مكان العمل وإدارتها بفعالية. لذا عندما تأخذ الإدارة رفاهية عمالها في الحسبان عن طريق تقديمها لهم تعويضات مناسبة، ورعاية صحية جيدة، وتقييم وظيفي عادل، تشعر الموظفين بالإنتماء إلى المنظمة بغض النظر عن خلفياتهم الثقافية وتفتح لهم باباً للبقاء مخلصين للمنظمة وحثهم على مواصلة العمل الدؤوب الذي يساعد في زيادة إنتاجية المنظمة وأرباحها. (Plaut et al., 2010)

2. العمل الجماعي

في الآونة الأخيرة، تزايد الدعوة إلى العمل الجماعي من قبل المنظمات باعتباره وسيلة لضمان نتائج أفضل في المهام وكذلك لتسليم البضائع والخدمات. فإن شخص واحد يقوم بمهام متعددة لا يمكن القيام بنفس الوتيرة التي يمكن أن يقوم بها الفريق؛ لذلك فإن كل عضو ضمن فريق عمل واحد يجلب الأفكار المختلفة والجديدة، ويقدم وجهة نظر فريدة من نوعها أثناء حل المشكلة فتصل إلى الحل الأفضل في أقصر وقت ممكن. (Williams, 2009)

3. التعلم والنمو

يخلق التنوع في مكان العمل فرصة للموظفين لتطوير ذاتهم. فإنه عندما يتعرض العمال لثقافات وأفكار ووجهات نظر جديدة ومتعددة، تساعد على التواصل فكرياً والحصول على رؤية أوضح لمكانتهم في البيئة العالمية وبالتالي داخل البيئة المحيطة بهم. (Niroula et al., 2019)

4. التواصل الفعال

يمكن للتنوع في مكان العمل أن يعزز بشكل كبير علاقة المنظمة مع بعض مجموعات محددة من الزبائن من خلال جعل التواصل أكثر فعالية. لذا فإن قسم خدمة العملاء هو أحد أهم المجالات التي يكون فيها التواصل الفعال مهم، فيمكن ربط موظفي خدمة الزبائن أو مع الزبائن من منطقتهم أو موقعهم المحدد، مما يجعل الزبون يشعر وكأنه في منزله. (Allen et al., 2004)

5. التجارب المتنوعة

الموظفون الذين ينتمون إلى خلفيات متنوعة يدمجون الخبرات أثناء العمل الجماعي، لذا فإن تجميع المهارات المتنوعة والمشاركة المتبادلة بين الموظفين المتميزين ثقافياً يعود على المنظمة بالفائدة الكبيرة من خلال تعزيز الاستجابة والإنتاجية للفريق من أجل التكيف مع الظروف المتغيرة. (Joshi & Roh,

2) أساليب التحكم بسلبيات التنوع من قبل إدارة الموارد البشرية

1. التكلفة العالية لإدارة التنوع

من أجل ضمان زيادة الرضا الوظيفي، غالباً ما تكون إدارة التنوع في مكان العمل مكلفة للغاية، لأنه عند سعي المنظمة إلى تحقيق أكبر فعالية لإدارة التنوع، فإنها تخضع المشرفون والموظفون والمديرون لتدريب إلزامي حول إدارة التنوع يتلقى خلالها المتدربون دروساً حول أفضل طريق للتفاعل مع الموظفين والعملاء. كما أنه في الآونة الأخيرة كثرة برامج إدارة التنوع وأصبحت متاحة لجميع المنظمات، مع الأخذ بعين الاعتبار حجم المنظمة وعدد الموظفين، كما أن بعض البرامج التدريبية تتضمن تكاليف عالية بسبب الاضطرار إلى السفر والمشاركة في محاضرات عالمية عالية. (Ruth, 2013)

2. التمييز

إحدى عيوب العمل الذي يحتوي قوة عاملة متنوعة هي التمييز من جانب المديرين والموظفين، لأنه عند تمييز أي موظف بسبب إختلاف معين أياً كان، فإن ذلك يؤثر بالتأكيد على الفاعلية على أداء العمل بشكل جيد، كما يؤثر على مفهوم الإنصاف ما يؤدي إلى حدوث مشاكل وإضطرابات في مكان العمل.

3. مشكلات الإتصال

يمكن أن يؤثر التنوع في مكان العمل بشكل سلبي على الاتصال في المنظمة، والتي من الممكن أن تضع عقبة في طريق التواصل الفعال، وتسبب بذلك إنخفاض الإنتاجية وتخمين الالتحام بين العمال. لذلك فإن قضاء الوقت مع الموظفين خلال فترات التوجيه بهدف التعرف عليهم يساعد في دثر العوائق

والقضاء على حواجز الإتصال.

4. قضايا الدمج

لا يمكن تحقيق الدمج الاجتماعي في مكان العمل بصورة تامة، فغالباً ما يكون تشكيل مجموعات إجتماعية تلقائية لا يمكن السيطرة عليها في بعض الأحيان. لذلك، تميل بعض المنظمات إلى تجربة غريبة بعض الشيء وهي خلق ظروف يتجنب فيها الموظفون المتنوعون الإتصال ببعضهم البعض في أوقات الفراغ وعندما ينتهي العمل، على الرغم من أن هذه الخطوة يمكن أن تقلل من فعالية ومشاركة المعرفة بين الفرق وبالتالي التقليل من الإنتاجية. (Davidson & Burke, 2000)

3) الخطط والسياسات المعتمدة للتعامل مع الإختلافات بين الموظفين

تتطلب إدارة التنوع أن يتدرب المدراء على بعض المهارات الحيوية في سبيل خلق قوة عاملة متنوعة وفعالة وناجحة، لذا يجب على القادة والمديرين أن يدركوا أن التمييز وعواقبه هو حالة مستمرة في المنظمة، كما يجب أن يروا جيداً التنوع كما الإختلافات بين الأفراد ودعم حقيقة أن كل فرد يعتبر حالة فريدة بحد ذاتها. علاوة على ذلك، يجب أن يكون المديرين على إستعداد لتغيير التنظيم عندما تنشأ الحاجة إلى ذلك، بالإضافة إلى تعليم وتثقيف القوى العاملة حول كيفية إدارة التنوع بشكل فعال من أجل أن تكون ناجحة في المستقبل. (Lepak et al., 2001)

كما يجب أن نعلم أنه لا توجد صيغة واحدة يمكن للمنظمة العمل بها في سبيل إدارة التنوع، فإن الاعتماد بشكل رئيسي يقع على قدرة المدير على معرفة ما يناسب المنظمة على أساس العمل الجماعي وديناميات مكان العمل. كما يشرح توماس روزفلت أن إدارة التنوع تعتمد على عملية كاملة متكاملة لإنشاء بيئة عمل مشتركة تشمل جميع القوى العاملة، لذلك عند إنشاء قوة عاملة متنوعة ناجحة

وفعالة، يجب على المديرين في المقام الأول التركيز على الوعي الشخصي، لأن كلاً من أرباب العمل والموظفين بحاجة إلى تحديد الخطوط العريضة أحكامهم المسبقة الشخصية فضلاً عن أن جلسة تدريب واحدة لا تكفي لتغيير ذهن الناس وسلوكياتهم، لذلك تحتاج المنظمات إلى ذلك التطوير المتواصل، وتطبيقه والحفاظ على التدريب المستمر وخلق الوعي. (Thomas, 2005)

كما أن إدارة التنوع تستلزم أكثر بكثير من توفير فرص العمل نفسها، فعلى المدراء أن يدركوا أن التغيير والدمج يحدث بوتيرة بطيئة، ولكن يجب الإستمرارية من دون توقف. بالإضافة إلى أن التعامل مع التنوع يتطلب توفير بيئة آمنة للمديرين والعاملين تساعد على التواصل الفعال، وتشمل هذه البيئات التجمعات الوظيفية واجتماعات الأعمال التي يشعر فيها الأفراد بالراحة ما يساعدهم ذلك على خلق صداقة تسمح لهم بالتحدث بحرية وكذلك الإستماع إلى الآخرين؛ كما يجب تطبيق برامج التوجيه لتعليم الموظفين كيفية الوصول إلى المعلومات، ويجب أن تعطى للموظفين بعد أن يكونوا قد تعلموا من أخطائهم وقدرتهم على تطبيق الدروس المستفادة في ميدان العمل بهدف تحقيق النجاح. (Carter, 1991)

كما يأتي التوجيه الثقافي في طليعة الأدوات المعتمدة لإدارة التنوع في القوة العاملة حيث أن البيئة المتنوعة تشمل ثقافات تعكس الطريقة التي يعيش بها الناس وتحدد سماتهم عبر تصوير سلوكياتهم، ومعتقداتهم، وقيمهم، ورموزهم التي يتوارثونها من جيل إلى جيل. أما من الناحية التجارية فإن كل منظمة لديها ثقافتها الخاصة التي تؤثر في شكل الأنشطة داخل وخارج المنظمة فضلاً عن اعتمادها كدليل عام للمنظمة. لذا فإن وظيفة التوجيه الثقافي هي مساعدة كل من كبار السن والموظفين الجدد على فهم ثقافة المنظمة في السياق الجديد، كما أنه من واجب الموجه الثقافي أن يشرح للمتدرب كيف تتم الأمور في المنظمة، وكيف ينبغي تفسير السلوك، حيث أن بعض المنظمات عادة ما يعتبر قسم الموارد

البشرية أو إدارة الموارد البشرية كموجه للمنظمة. في حين أن منظمات أخرى تستخدم في بعض الحالات شخصاً أو مجموعة من الناس ليكونوا مرشدين للمنظمة من وقت لآخر. (Al-Mahmood, 2013)

في نهاية المطاف إن الهدف الأساسي من المرشد هو مساعدة المشاركين أو الموظفين على معرفة القدرات الخاصة بهم وبالتالي تمكينهم استخدامها بفعالية، ولكي يكون المرشد الثقافي مؤثراً، يحتاج إلى أن يمتلك معلومات وافرة عن الثقافات الإجتماعية المتنوعة والديانات أيضاً تجعله يشعر بالراحة تجاه أهلها وثقافتهم، حيث أن هذه المناطق ستمج وبالتالي تظهر صورة الأشخاص بشكل مألوف؛ لذا وبناءً على الآراء والتوضيحات الواردة أعلاه، يمكن تعريف المرشد الثقافي بأنه فرد أو مجموعة من الأشخاص الذين يعتبرون بمثابة قدوة تخدم الموظفين وتساعدهم على صياغة أهداف تخدم سياسة المنظمة. (Ahmadi & Nazari, 2018)

المبحث الثالث الإطار العملي للدراسة

أولاً عرض لمجمل الاستثمارات التي وزعت على مركز المدينة التجاري

الأسلوب الذي تم اعتماده في سبيل جمع المعلومات من المركز التجاري Mall (عينة البحث) هو الإستبانة، وذلك من خلال توزيع 50 إستمارة وجمعها كاملة، ومن ثم وصف مضمونها وتحليل البيانات التي تحتويها. قبل البدء بتحليل الاستبيانات، لا بد من الإشارة إلى درجة الثبات Cronbach's Alpha بالإضافة إلى مقياس الثقة.

الجدول (1) قيمة درجة الثبات

متغيرات الدراسة	Cronbach's Alpha	N of Items
المتغير المستقل إدارة التنوع	0.967	6
المتغير التابع العدالة التنظيمية	0.965	5

كما يظهر الجدول (1) أن قيمة درجة الثبات Cronbach's alpha كانت تساوي $0.7 < 0.965$ ما يدل على أن درجة الثبات عالية جداً، مع الإشارة إلى أن مستوى مقياس الثقة المعتمد هو 95%.

ثانياً تحليل الفرضيات من خلال البيانات الرقمية لإثباتها أو رفضها

بعد تحديد درجة الثقة، لا بد من الإشارة إلى التحليل الوصفي لعينة البحث من خلال المتغيرات الأساسية المحددة بالجنس والعمر والمستوى العلمي وسنوات الخبرة.

الجدول (2) نتيجة التحليل الوصفي للمتغيرات الأساسية

الجنس	Frequency	Percent
Vali ذكر	29	58
d انثى	21	42
Total	50	100.0
العمر	Frequency	Percent
Vali 18_30	28	56
d 31_45	14	28
46 و أكثر	8	16
Total	50	100.0
المستوى العلمي	Frequency	Percent
Valid ثانوي	7	14
جامعي	39	78
ماجستير	4	8
دكتوراه	0	0
Total	50	100.0
سنوات الخبرة	Frequency	Percent
Valid 7_1	42	84
سنوات		
15_8 سنو	6	12
ات		
15 سنة و	2	4
أكثر		
Total	50	100.0

يظهر الجدول (2) التحليل الوصفي لعينة البحث من خلال المتغيرات الأساسية المحددة بالجنس والعمر والمستوى العلمي وسنوات الخبرة، والتي تساعدنا في دراسة التنوع الديموغرافي الحاصل داخل المنظمة التي يتم دراستها. حيث يظهر التحليل لمتغير للجنس، الذي يبين نسبة الذكور والإناث الذين تم إختيارهم، أن عدد الذكور يساوي 29 حيث يمثلون (58%) أما عدد الإناث يساوي 21 حيث يمثلون (42%). وبالنسبة إلى متغير العمر، فكما يظهر الجدول أعلاه أن نسبة الأعمار التي

تتراوح بين 18-30 تساوي (56%)، ونسبة الأعمار ما بين 31_45 تساوي (28%)، ومن هم بعمر 46 سنة وأكبر كانت نسبتهم تساوي (16%) أما بالنسبة إلى المتغير الثالث الذي يصنف عينة البحث حسب المستوى العلمي لكل فرد، فقد تبين أن نسبة الموظفين من المستوى الثانوي يساوي (14%)، ونسبة الموظفين من المستوى الجامعي كان (78%)، لتأتي بعد ذلك النسبة المئوية لأصحاب الدراسات العليا (8%)، أما نسبة الحائزين على الدكتوراه من إجمالي عينة البحث يساوي (0%).

بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة العملية للموظفين، نرى أن نسبة الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 1-7 سنوات تساوي (84%)، بينما تساوي نسبة سنوات الخبرة من 8_15 سنة (12%)، أما الذين يمتلكون خبرة 15 سنة وأكثر نسبتهم تساوي (4%).

بعد التحليل الوصفي للمتغيرات الأساسية التي تصف عينة البحث نجد أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث، مع أن المواقع الوظيفية تناسب كلا الجنسين؛ كما أننا نجد أن الفئة العمرية الشابة هي التي تغطي على عينة البحث، والمستويات العلمية تظهر مدى اهتمام الموظفين رغم اختلاف مهامهم باستكمال المسار العلمي، كما أن سنوات الخبرة التي أتت بنسبة عالية (84%) للذين يتمتعون بخبرة من سنة إلى 7 سنوات ما يبين الدوران الهائل داخل المنظمة.

الجدول (3) نتيجة التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعلقة بتطبيق سياسات إدارة التنوع

Response measures مقاييس الاستجابة	
------------------------------------	--

غير موافق جداً		غير موافق		محايد		موافق		موافق جداً		الأسئلة
العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	
2	4	27	54	1	2	17	34	3	6	هل هناك تطبيق لسياسة المساواة في الأجور؟
0	0	35	70	10	20	5	10	0	0	هل هناك تمييز عرقي في مكان العمل؟
6	12	0	0	39	78	5	10	0	0	هل هناك تمييز ديني في مكان العمل؟
12	24	1	2	3	6	29	58	5	10	هل هناك تمييز جنسي في مكان العمل؟
2	4	17	34	1	2	23	46	7	14	هل هناك تنوع في تكوين فرق العمل؟
4	8	12	24	1	2	20	40	13	26	هل هناك توزيع متساوي للفرص؟

يظهر الجدول (3) النسب المئوية للإجابات من قبل عينة البحث عن المتغير المتعلق بتطبيق سياسة المساواة في الأجور، فنجد أن نسبة إجابة موافق جداً كانت (6%)، و(34%) موافق، و(2%) محايد، وتكون نسبة الإجابة (54%) غير موافق، و(4%) غير موافق جداً، وبالتالي نستنتج أن عينة البحث منقسمة بين من يرى أن سياسة التساوي في الأجور مطبقة وبين من يرى عكس ذلك.

وحول المتغير المرتبط بوجود تمييز عرقي في مكان العمل، نجد أن نسبة (0%) موافق جداً، و(10%) موافق، وهناك نسبة (20%) محايد، و(70%) لغير موافق، و(0%) أيضاً لغير موافق بشدة. ما يدل على عدم وجود تمييز عرقي داخل المنظمة.

كما يبين الجدول أيضاً نسبة الإجابات "هل هناك تمييز ديني في مكان العمل؟" ليتبين أن (0%) موافق جداً، و(10%) موافق، و(78%) محايد، بالمقابل كان هناك نسبة (0%) غير موافق، وأيضاً نفس المعدل لغير موافق بشدة أي (12%). لنستنتج أن عينة البحث قد فضلت عدم إبداء الرأي في هذا الموضوع ويدل على ذلك النسبة العالية للمحايد.

وفيما يخص "هل هناك تمييز على أساس الجنس في مكان العمل؟" نجد أن نسبة (10%) موافق جداً، و(58%) موافق، كما وهناك (6%) محايد، و(2%) غير موافق، بالإضافة إلى (24%) غير موافق جداً. ما يدل ذلك على أن الأغلبية من الموظفين ذكوراً وإناث يشعرون بالتمييز اتجاه الجنس.

أما بالنسبة لمتغير "تكوين فرق عمل متنوعة؟" إذ يبين أن (14%) من الإجابات كانت موافق جداً، و(46%) موافق، بينما هناك (2%) محايد، و(34%) غير موافق، بالإضافة إلى (4%) غير موافق جداً، ما يدل على أن البعض يرى أن الإدارة تراعي التنوع عند تكوين فرق العمل، حيث تلعب البيئة دوراً كبيراً في ذلك من خلال سرعتهم في التكيف والاندماج، والبعض الآخر لكن بنسبة أقل شعر بعدم وجود تكوين فرق العمل على أساس التنوع من قبل الإدارة.

كما يبين الجدول أعلاه النتائج المتغير المتعلق بتوزيع الفرص بشكل متساوي في مكان العمل، فكانت الإجابة (26%) موافق جداً و(40%) موافق، في مقابل (2%) محايد، و(24%) غير موافق و(8%) غير موافق جداً، ما يظهر الشعور بالتمييز داخل العمل لدى فئة كبيرة من عينة البحث.

الجدول (4)نتيجة التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعلقة بالعدالة التنظيمية

Response measures مقاييس الاستجابة										الأسئلة
غير موافق جداً		غير موافق		محايد		موافق		موافق جداً		
العدد	النسبة المنوية	العدد	النسبة المنوية	العدد	النسبة المنوية	العدد	النسبة المنوية	العدد	النسبة المنوية	
8	16	8	16	5	10	18	36	11	22	عدالة الاعتراف بمكانة الموظف ودوره
4	8	3	6	10	20	16	32	17	34	العدالة في تطور ونمو جميع الموظفين
6	12	6	12	5	10	20	40	13	26	العدالة بتوحيد ظروف العمل لجميع الموظفين
1	2	1	2	3	6	30	60	15	30	العدالة بالحفاظ على أمن جميع الموظفين
6	12	6	12	10	20	19	38	9	18	العدالة في توزيع الأجور بين الموظفين

نصل الآن للبحث في العلاقة بين المتغيرات التي تشكل فرضيات البحث وبين "تحقيق العدالة التنظيمية"، وذلك بهدف تحديد مدى الترابط بين مجموعة المتغيرات والفرضية. لذا سيتم استخدام Chi-square / Correlation بهدف قياس هذه العلاقة.

الجدول (5) العلاقة بين الأسئلة المرتبطة بإدارة التنوع وبين الفرضية التي تحتوي هذه المتغيرات

المتغير المستقل	تطبيق سياسة إدارة التنوع
-----------------	--------------------------

Correlation		Chi-square		أسئلة الفرضية
Value	Sig	Value	Sig	
0.698	0.01	127.751	0.01	تطبيق سياسة الأجر المتساوي
0.706	0.01	210.043	0.01	تطبيق سياسة عدم التمييز العرقي
0.745	0.01	165.209	0.01	تطبيق سياسة عدم التمييز الديني
0.643	0.01	189.497	0.01	تطبيق سياسة فرق العمل المتنوعة
0.798	0.01	205.716	0.01	تطبيق سياسة عدم التمييز على أساس الجنس
0.630	0.01	148.633	0.01	تطبيق سياسة توزيع الفرص المتساوية

يظهر الجدول (5) أن Chi-square ($\text{sig}=0.01 < 0.05$) P value لدى كافة المتغيرات، ما يدل على وجود علاقة بين المتغيرات والفرضية، كما أن كل $\text{Pearson correlation} < 0.6$ كانت جميعها أكبر من 0.6 ما يدل على أن العلاقة بين الفرضية والمتغيرات التي تضمها هي علاقة طردية قوية.

الجدول (6) العلاقة بين الأسئلة المرتبطة بالعدالة التنظيمية وبين الفرضية التي تحتوي هذه المتغيرات

ما يتعلق بالشعور بالعدالة التنظيمية				عنوان الفرضية
Correlations		Chi-square		
Value	Sig	Value	Sig	متغيرات الفرضية
0.533	0.01	56.241	0.01	هل تشعر بالعدالة في ما يخص الاعتراف بمكانة الموظف ودوره ؟
0.481	0.01	48.828	0.01	هل تشعر بالعدالة في ما يخص تطور ونمو الموظفين ؟
0.441	0.01	46.190	0.01	هل تشعر بالعدالة في ما يخص ظروف العمل بين جميع الموظفين
0.678	0.01	114.128	0.01	هل تشعر بالعدالة في ما يخص الإهتمام بأمن جميع الموظفين؟
0.574	0.01	71.971	0.01	هل تشعر بالعدالة في ما يخص توزيع منصف للأجور بين كافة الموظفين ؟

يظهر الجدول (6) أن Chi-square ($\text{sig}=0.01 < 0.05$) P value لدى كافة المتغيرات، ما يدل على وجود علاقة بين المتغيرات والفرضية، كما أن كل

Pearson correlation <0.6 كانت جميعها أكبر من 0.6 ما يدل على أن العلاقة بين الفرضية والمتغيرات التي تضمها هي علاقة طردية قوية.

نصل الآن إلى قياس مدى تأثير الفروض المتعلقة بتطبيق إدارة التنوع في المنظمة على الموظفين في سبيل تحقيق العدالة التنظيمية (عينة البحث)، وذلك باستخدام *Pearson Chi-square* للدلالة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموع متغيرات الفرضية.

الجدول (7) Chi-Square Tests تطبيق سياسات إدارة التنوع وتحقيق العدالة التنظيمية

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15.383 ^a	6	.017
Likelihood Ratio	16.215	6	.013
Linear-by-Linear Association	11.592	1	.001
N of Valid Cases	130		

الجدول (8) Symmetric Measures إدارة التنوع وتحقيق العدالة التنظيمية

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Interval by Pearson's R	.300	.076	3.555	.001 ^c
Ordinal by Spearman	.312	.079	3.710	.000 ^c
Ordinal Correlation				
N of Valid Cases	130			

نجد من خلال مقارنة النتائج المتعلقة بعملية تطبيق سياسات إدارة التنوع وبين تلك المتعلقة بالعدالة التنظيمية أن *Pearson* (sig=0.017<0.05) / *P value*

Chi-square=15.383 أي هناك علاقة بين تطبيق سياسات إدارة التنوع وبين تحقيق العدالة التنظيمية.

كما أن Pearson correlation=0.300 ما يدل على أن العلاقة بين تطبيق سياسات إدارة التنوع وبين العدالة التنظيمية هي علاقة طردية وسطية.

الجدول (9) Pearson Chi-Square tests العلاقة بين العدالة التنظيمية والسياسات المتبعة لتطبيق إدارة التنوع

Asymp. Sig. (2-sided)	Df	Value	Pearson Chi-square
.017	6	15.383 ^a	Pearson Chi-square تطبيق سياسة الأجر المتساوي
.000	8	46.875 ^a	Pearson Chi-square تطبيق سياسة عدم التمييز العرقي
.000	8	54.570 ^a	Pearson Chi-square تطبيق سياسة عدم التمييز الديني
.000	6	39.700 ^a	Pearson Chi-square تطبيق سياسة عدم التمييز على أساس الجنس
.000	9	32.749 ^a	Pearson Chi-square تطبيق سياسة فرق العمل المتنوعة
.000	6	31.780 ^a	Pearson Chi-square تطبيق سياسة توزيع الفرص المتساوية

تظهر البيانات الرقمية المدرجة في الجدول (9) *Pearson Chi-square* والتي تدل بعد تحليل نتائجها المبنية على استطلاعات مستثفة من عينة البحث (مجتمع الدراسة) أنه:

1- بالنسبة إلى الفرضية الأولى نجد من خلال مقارنة النتائج المتعلقة بتطبيق سياسة الأجر المتساوي وبين تلك المتعلقة بتحقيق العدالة التنظيمية أن *P value* *Pearson Chi-square* / ($0.05 < \text{sig} = 0.01$)=15.383 أي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسة المتبعة الداعمة للأجر المتساوي وبين تحقيق العدالة التنظيمية، ما يدل ذلك على صحة الفرضية *H.1* أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق سياسة الأجر المتساوي وتحقيق العدالة التنظيمية.

2- بالنسبة إلى الفرضية الثانية نجد من خلال مقارنة النتائج المتعلقة بتطبيق سياسة عدم التمييز العرقي وتحقيق العدالة التنظيمية، أن P value $Pearson Chi-square / (sig=0.01 < 0.05) = 46.875$ أي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسة المتبعة القاضية بعدم التمييز العرقي وبين تحقيق العدالة التنظيمية، ما يدل ذلك على صحة الفرضية H_1 أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم التمييز العرقي وتحقيق العدالة التنظيمية.

3- بالنسبة إلى الفرضية الثالثة نجد من خلال مقارنة النتائج المتعلقة بتطبيق سياسة عدم التمييز الديني وتحقيق العدالة التنظيمية، أن P value $Pearson Chi-square / (sig=0.01 < 0.05) = 54.570$ أي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسة المتبعة القاضية بعدم التمييز الديني وبين تحقيق العدالة التنظيمية، ما يدل ذلك على صحة الفرضية H_1 أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم التمييز الديني وتحقيق العدالة التنظيمية.

4- بالنسبة إلى الفرضية الرابعة نجد من خلال مقارنة النتائج المتعلقة بتطبيق سياسة عدم التمييز على أساس الجنس وتحقيق العدالة بين الموظفين، أن P value $Pearson Chi-square / (sig=0.01 < 0.05) = 39.700$ أي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسة المتبعة القاضية بعدم التمييز على أساس الجنس وبين تحقيق العدالة التنظيمية، ما يدل ذلك على صحة الفرضية H_1 أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم التمييز على أساس الجنس وتحقيق العدالة التنظيمية.

5- بالنسبة إلى الفرضية الخامسة نجد من خلال مقارنة النتائج المتعلقة بتطبيق سياسة تكوين فرق عمل متنوعة وتحقيق العدالة بين الموظفين، أن P value $Pearson Chi-square / (sig=0.01 < 0.05) = 32.749$ أي أن هناك

علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسة المتبعة القاضية بتكوين فرق عمل متنوعة وبين تحقيق العدالة التنظيمية، ما يدل ذلك على صحة الفرضية 1.H أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكوين فرق عمل متنوعة وتحقيق العدالة التنظيمية.

6- بالنسبة إلى الفرضية الخامسة نجد من خلال مقارنة النتائج المتعلقة بتطبيق سياسة توزيع الفرص المتساوية وتحقيق العدالة التنظيمية، أن $P \text{ value} = 0.01 < 0.05$ / *Pearson Chi- square* 31.780 أي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسة المتبعة القاضية بتوزيع الفرص المتساوية وبين تحقيق العدالة التنظيمية، ما يدل ذلك على صحة الفرضية 1.H أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توزيع الفرص المتساوية وتحقيق العدالة التنظيمية.

المبحث الرابع الإستنتاجات والتوصيات

(1) مناقشة النتائج

تشير نتائج الدراسة إلى أن تنفيذ ممارسات إدارة التنوع يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على العدالة التنظيمية في المركز التجاري Mall. خصوصاً فيما يتعلق بتطبيق سياسة الأجر المتساوي، وسياسة عدم التمييز العرقي، وعدم التمييز الديني، وعدم التمييز على أساس الجنس، وسياسة تشكيل فرق عمل متنوعة، وسياسة توزيع الفرص المتكافئة، يمكن أن تساهم كلها مجتمعة في خلق بيئة عمل أكثر إنصافاً. كما تظهر النتائج زيادة معدل الوعي حول إدارة التنوع ودورها الكبير في التأثير على بيئة العمل والتفاعل بين الإدارة والموظفين، بالإضافة إلى تحديد وإدراك الاتجاهات المتعددة في إدارة التنوع ضمن بعض الشرائح الديموغرافية. كما تظهر الدراسة أن تطبيق سياسة الأجر المتساوي تساهم في تقليل الفوارق في الأجور بين الجنسين، فضلاً عن تحقيق قدر كبير من العدالة والإنصاف في التعويض، والذي يمكن أن يؤدي بدوره إلى زيادة رضا الموظف والالتزام والتحفيز الوظيفي.

وتظهر نتائج التحليل الوصفي أيضاً أن التمييز على أساس الجنس لا يزال قائماً بسبب أن الإناث كما جميع الموظفين يسعين الترقيات والمناصب الإدارية وغالباً ما يستحوذ عليها الذكور، كما أن الذكور في كثير من الأحيان يشكون من توفر فرص العمل للفتيات أكثر من تلك المتوفرة والمتاحة لهم، وأن نسبة قبول الشباب في وظيفة جديدة أضعف من النسبة التي تحصل عليها الفتيات. كما تظهر النتائج انخفاض معدل التمييز العرقي داخل المركز التجاري، والذي يساعد في خلق بيئة عمل عادلة ومتساوية للموظفين. لأن الموظفين عندما يشعرون أنهم يعاملون بشكل عادل ومنصف، فمن المرجح أن يشاركوا ويلتزموا بعملهم.

وتشير النتائج أيضاً أن النسبة الكبيرة من الأجوبة كانت محايدة فيما يتعلق بتطبيق سياسة عدم التمييز الديني، لما لهذا الموضوع من حساسية عند مختلف الفئات من الموظفين، والذي يساعد تطبيقه في تعزيز ثقافة مكان العمل الأكثر شمولاً، حيث يشعر الموظفون من جميع المعتقدات والممارسات الدينية بالترحيب والاحترام. والذي يساهم في مزيد من العدالة والإنصاف داخل المنظمة.

كما أشارت نتائج الدراسة إلى تطبيق لسياسة تكوين فرق عمل متنوعة، والتي تساعد على ضمان تمثيل مجموعة من وجهات النظر والخبرات في عمليات صنع القرار. كما يؤدي هذا إلى حل أفضل للمشكلات، والمزيد من الأفكار المبتكرة، ونجاح شامل أكبر للمنظمة.

كما تظهر النتائج توزيع الإدارة للفرص بشكل متكافئ، الذي يضمن حصول جميع الموظفين على فرص متساوية على صعيد العمل والتقدم. يمكن أن يساعد ذلك في تعزيز التنوع والشمول داخل المنظمة، وكذلك الحد من التمييز والتحيز. كما نلاحظ من خلال نتائج الدراسة أن البيئة التي يعيشها الموظفون وخصوصاً الذين يأتون من بلدان بعيدة، تعكس الصورة الطبيعية لحياتهم، وإن أي استقصاء يجب أن يشمل عينة أكبر بكثير لكي تكون النتائج أكثر دقة ومصداقية.

بشكل عام، يساعد تطبيق استراتيجيات إدارة التنوع في خلق بيئة عمل أكثر إنصافاً وشمولية، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ومشاركة الموظفين والرضا الوظيفي. كما أنه من خلال تقييم التنوع وتعزيز العدالة والإنصاف يمكن للمنظمات جذب مجموعة متنوعة من الموظفين الموهوبين والاحتفاظ بهم، مما يساهم في تحقيق نجاح أكبر وقدرة تنافسية على المدى الطويل.

(2) الإستنتاجات

هدفت هذه إلى دراسة تأثير ممارسات إدارة التنوع على العدالة التنظيمية داخل

مركز تجاري. من خلال تحليل متعمق لمختلف الاستراتيجيات والمبادرات التي ينفذها المركز التجاري، من الواضح أن إدارة التنوع تلعب دوراً مهماً في تعزيز العدالة التنظيمية. والتي يمكن تلخيصها بالإستنتاجات التالية:

1. ساهمت ممارسات إدارة التنوع داخل المركز التجاري في خلق بيئة عمل أكثر شمولاً وإنصافاً.
2. أدت هذه البيئة الشاملة إلى تحسين رضا الموظفين والإنتاجية والأداء التنظيمي العام.
3. كشفت الدراسة أن ممارسات إدارة التنوع قد أثرت بشكل إيجابي على رضا العملاء وولائهم.
4. اجتذب التزام المركز التجاري بالتنوع والشمولية قاعدة عملاء متنوعة، مما خلق تجربة تسوق ترحيبية وشاملة.
5. عزز المركز التجاري ولاء العملاء ورسخ نفسه كوجهة مفضلة، من خلال تلبية احتياجات وتفضيلات العملاء المتنوعين.
6. عزز المركز التجاري جواً يشعر فيه الأفراد من خلفيات مختلفة بالإحترام والتقدير والتمكين، من خلال تقدير واحتضان التنوع.
7. تمكن المركز التجاري من اتخاذ قرارات أكثر استنارة وشمولية، من خلال تبني وجهات نظر متنوعة والإستفادة من الخبرات المتنوعة للقوى العاملة. وقد أدى ذلك إلى فهم أكبر لاحتياجات العملاء وتحسين عروض المنتجات وزيادة الربحية.
8. أكدت الدراسة على أهمية التزام القيادة ودعمها في قيادة ممارسات إدارة التنوع. حيث لعبت قيادة المركز التجاري دوراً محورياً في تعزيز ثقافة المساواة والشمول، وتوفير الموارد والتدريب والتوجيه لضمان التنفيذ الناجح لمبادرات التنوع.

3) التوصيات

1. وضع سياسات وإجراءات واضحة تتعلق بالتنوع والشمول وتعميمها على جميع الموظفين، تشمل إرشادات التوظيف والترقية وتقييم الأداء.
2. توفير التدريب والتعليم لجميع الموظفين حول الموضوعات المتعلقة بالتنوع والشمول، مثل الوعي الثقافي والتحيز اللاواعي والتواصل الفعال.
3. تعزيز التواصل المفتوح من خلال خلق بيئة يشعر فيها الموظفون بالراحة عند مناقشة القضايا المتعلقة بالتنوع والشمول. وذلك عبر جلسات التغذية الراجعة المنتظمة، واستبيانات الموظفين، وقنوات الاتصال الأخرى.
4. وضع أهداف وغايات تنوع محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وذات صلة ومحددة زمنياً (SMART) تتوافق مع مهمة المنظمة ورؤيتها، والذي يساعد على تركيز الجهود وتتبع التقدم نحو تحقيق أهداف التنوع والمساواة.
5. تشجيع مشاركة الموظفين في جهود إدارة التنوع من خلال توفير فرص للمشاركة في مجموعات موارد الموظفين أو فرق العمل أو اللجان التي تركز على قضايا التنوع والإنصاف. يساعد ذلك على بناء شعور بالملكية والالتزام اتجاه المنظمة فضلاً عن خلق ثقافة شاملة في مكان العمل.
6. وضع سياسة رسمية تحدد التزام المنظمة بالتنوع والشمول. يجب أن تتضمن هذه السياسة مبادئ توجيهية للتوظيف والترقية وسلوك مكان العمل المصممة للقضاء على التحيز والتمييز.
7. التشجيع على تشكيل مجموعات موارد الموظفين Employees Resources Groups (ERGs) التي تمثل التركيبة السكانية المتنوعة داخل المنظمة. يمكن لهذه المجموعات توفير نظام دعم الموظفين ومنحهم صوتاً داخل المنظمة.

8. تشجيع المديرين والقادة على تبني أسلوب قيادة شامل يقدر التنوع ويقارب بين وجهات النظر المختلفة، الذي يساعد في خلق ثقافة الثقة والانفتاح داخل المنظمة.
9. تشجيع الحوار المفتوح والتواصل داخل المنظمة حول التنوع والشمول. يمكن أن يشمل ذلك إنشاء منتديات للمناقشة والتماس التعليقات من الموظفين واستضافة الأحداث المتعلقة بالتنوع.

رابعاً قائمة المصادر والمراجع

المصادر والمراجع العربية

1. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2005 ص 165.

المصادر والمراجع الأجنبية

1. Adams, G., Salter, P. S., & Gulliford, A. (2018). Organizational justice, equity and fairness: Exploring the relationship between attitudes and behaviors in a UK public sector organization. *Journal of Business Ethics*, 152(2), 513-529.
2. Adams, S. J. (2004). Age discrimination legislation and the employment of older workers. *Labour Economics*, 11(2), 219–241.
3. Adnan, M., Tariq, A., & Ajmal, M. (2019). Organizational Justice and Job Satisfaction: An Empirical Study of Female Employees in Pakistan. *International Journal of Social Sciences and Management Studies*, 6(3), 119-131.
4. Ahmadi, A. M., & Nazari, M. R. (2018). The role of cultural mentoring in the workplace. *International Journal of Business and Management*, 13(1), 1-11.
5. Allen, S. A., Bennett, J. L., & Janicki, D. M. (2004). Diversity and customer service: The importance of cultural competency. *Journal of Business Research*, 57(12), 1457-1464.
6. Al-Mahmood, M. H. (2013). Cultural orientation as a tool for managing diversity in the workplace. *International Journal of Business and Management*, 8(11), 128-137.
7. American Psychological Association. (n.d.). Organizational Equity. <https://www.apa.org/pi/disability/resources/organizations/equity>
8. Bello, M. *USA Today*, "Controversy Shrouds Scarves," *Springfield, Missouri News-Leader*, April 17, 2010, 8A.
9. Carter, R. T. (1991). Diversity management: Beyond equal employment opportunity. *Academy of Management Review*, 16(2), 333-348.

10. Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organization values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 891–906.
11. Coleman, J. 2013, Harvard business review. 6 may 2013. John Coleman: Blog.
12. Cornelius, N., Gooch, L., & Todd, S. (2000). Managers leading diversity for business excellence. *Journal of General Management*, 25, 67–78.
13. Cox, T., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-56.
14. Creary, S. J., & Riordan, C. M. (2019). Creating an inclusive workplace: A review of theory and research. *Human Resource Management Review*, 29(2), 221-239. doi:<https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2018.12.001>
15. Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the intersection of race and sex: A black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics. *University of Chicago Legal Forum*, 139-167.
16. Davidson, M. J., & Burke, R. M. (2000). Social integration in the workplace: Challenges and opportunities. *Human Resource Management Review*, 10(1), 105-118.
17. Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why age discrimination persists: Organizations' rational responses to legal change. *American Sociological Review*, 81(2), 213–236.
18. Dovidio, M. J., Gaertner, S. L., & Purdie-Vaughns, V. (2008). The impact of organizational type on diversity and inclusion. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 223-242. <https://doi.org/10.1002/job.562>
19. F. Colgan, T. Wright, C. Creegan, and A. McKearney, "Equality and Diversity in the Public Services: Moving Forward on.
20. Facts & Figures: Number of Religious Discrimination Complaints Received," *DiversityInc*, November–December 2009, 52.
21. Feagin, J. R., & Elias, S. (2013). *Racialized organizations: Discrimination in U.S. workplaces*. New York, NY: Routledge.
22. Greenberg, J. (1987). Organizational justice: The four dimensions. *Academy of Management Review*, 12(1), 139-157.

23. Greenberg, J. (1990). *Organizational justice: A social-psychological approach*. Sage Publications. ISBN 9780803933825.
24. Greenberg, J., & Colquitt, J. A. (2005). *The social side of fairness: Advances in organizational justice*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
25. Greene, A. M., & Kirton, G. (2002). Advancing gender equality: The role of women-only trade union education. *Gender, Work & Organization*, 9, 39–59.
26. Greenwald, A. G., & Banaji, M. R. (1995). Implicit social cognition: attitudes, self-esteem, and stereotypes. *Psychological Review*, 102(1), 4-27.
27. Hill, R. P., Stephens, D., & Smith, I. (2003). Corporate social responsibility: An examination of individual firm behavior. *Business and Society Review*, 108, 339–364.
28. Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, R. J. (1999). Managing workforce diversity to enhance cooperation in organizations. *Journal of Management*, 25(3), 453-486. doi:<https://doi.org/10.1177/014920639902500302>
29. Joshi, A. J., & Roh, M. J. (2007). Diversity and teamwork: The benefits of including different perspectives. *Journal of Management*, 33(6), 905-935.
30. Kossek, E., Lewis, S., & Hammer, L. (2010). Work family initiatives and organizational change: Mixed messages in moving from the margins to the mainstream. *Human Relations*, 61, 3–19.
31. Kulik, C. T., Pepper, M. B., & Roberson, L. (2020). The benefits of a diverse and inclusive workforce: Eye-opening findings from the latest research. *People+ Strategy*, 43(3), 46-54.
32. Lepak, R. J., Wayne, J. A., & Williams, G. T. (2001). Diversity management: A review of the literature and implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 11(4), 277-303.
33. Lepak, R. J., Wayne, J. A., & Williams, G. T. (2001). Diversity management: A review of the literature and implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 11(4), 277-303.
34. Mohamed Hossam El-Din KHALIFA, Quang TRUONG. *Eurasian Journal of Business and Economics* 2010, 3 (5), 135-150.

35. Mor Barak, M. E., & Cherin, D. A. (1998). A Tool for Evaluating the Equity of Human Resource Management Practices. *Human Resource Management Review*, 8(1), 33–63. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(97\)90019-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(97)90019-6)
36. N. Gibbs, "What Women Want Now," *Time*, October 26, 2009, 24–33.
37. Newsome, J., & Louh, R. (2020). The equity continuum: A framework for considering your organization's equity journey. *Bridgespan*. <https://www.bridgespan.org/insights/framework-for-considering-equity-journey>
38. Niroula, A., Maharjan, N., & Poudel, A. (2019). Diversity and inclusion in the workplace: Benefits and challenges. *International Journal of Business and Management*, 14(1), 1-11.
39. Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774.
40. O'Boyle, J. (2021). Equity in the Workplace: Why It Matters More Than Ever. *Forbes*.
41. Paauwe, J., & Boon, C. (2009). Strategic HRM: A critical review. In D. G. Collings, G. Wood (Eds.) & M.A. Reid, *Human resource management: A critical approach* (pp. 38-54). London: Routledge.
42. Patrick, H. and Kumar, V. (2012). Managing Workplace diversity: Issued and Challenges. *SAGE Open*, 2(2)
43. Plaut, Christopher M., et al. (2010). "Diversity and creativity: The potential benefits of a diverse workforce." *Current Directions in Psychological Science*, 19(1), 20-25.
44. R. Roosevelt Thomas, Jr., *Building on the promise of diversity, how we can move to the next level in our workplaces, our communities and our society*.
45. Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212–236.
46. Ruth Mayhew, 2013, *Disadvantages in increasing diversity in the workplace*, *The Houston Chronicle*.
47. Scarpello, V. G., James, L. and Thomas, J. B. (1995). *Human Resource Management*, Cincinnati: South-Western.
48. Shore, L. M., & colleagues. (2009). *Diversity and inclusion: An organizational change perspective*. New York, NY: Wiley.

49. Thomas, D. A. (2004). *Diversity in organizations: New perspectives for a changing workplace*. Sage Publications. ISBN 9780761930887.
 50. Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1998). The impact of location on diversity in the workplace. *Academy of Management Review*, 23(4), 673-690. <https://doi.org/10.2307/259372>
 51. Thomas, D. and Ely R., (1996). 'Making differences matter', *Harvard Business Review*, 74(5), 79-90.
 52. Williams, S., Jones, D., & Smith, R. (2009). The relationship between teamwork and employee satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1139-1150.
 53. Wolf, A. (2013). *The equal pay handbook*. Routledge.
- Yang, S.-B., & Guy, M. E. (2006). GenXers versus boomers: Work motivators and management implications. *Public Performance & Management Review*, 29