

ادارة تنوع المورد البشري ودورها في تحقيق الاداء العالي لعينة من المستشفيات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة

Managing The Diversity of The Human Resource and its Role in Achieving The High Performance of A Sample of Private Hospitals in The Holy Province of Karbala

م.م رياض حسين المرشدي^(١) Assist. Lect. Riyadh H. Al-Murshdi
أ.م.د محمود فهد الدليمي^(٢) Assist. Prof. Mahmood F. Al-Duleimi

المستخلص

يهدف البحث إلى تحديد دور ادارة تنوع المورد البشري في تحقيق الاداء العالي للمنظمات بالتطبيق في منظماتنا العراقية ومن أجل تحقيق هذا الغرض اعتمد الباحثان ابعاد ادارة تنوع المورد البشري (تكافؤ الفرص، تقييمات العمل الإيجابي، التوعية الشاملة للتنوع)(Larky, 1996)، وايضاً جرى اعتماد ابعاد الأداء العالي (جودة الادارة، الالتزام طويل الامد، الانفتاح والتوجه الفعال، التحسين المستمر، جودة قوى العمل) استناداً الى (DeWaal,etal.,2014)، وتم اختيار مجموعة من المستشفيات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة (الكفيل، زين العابدين)، وتم توزيع استبانات شملت 144 فردا ضمن العينة المبحوثة وقد استخدم معامل الارتباط، واختبار (t) لمعرفة معنوية العلاقة بين المتغيرات، واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار، كما جرى استخدام (R^2) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع. ومن أهم الاستنتاجات التي جرى التوصل إليها هو "يُعد دخول المستشفيات المبحوثة باتفاقيات وشراكات جديدة مع مختلف المستشفيات العربية منها والاجنبية ضرورة لتعزيز التفكير المعرفي لمواردها البشرية ويسهل اجراء عمليات ادارة تنوع المورد البشري. كما خرج البحث بمجموعة من التوصيات كان اهمها" العمل على استقطاب الموارد البشرية المتنوعة

١- كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء.
٢- كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء.

من مختلف دول العالم الموهوبة منها لتقديم افضل الخدمات بما يضاهاى الخدمات المقدمة في المستشفيات العالمية من ناحية الخبرة و المهارة والمعرفة والدقة في العمل.
الكلمات المفتاحية: تنوع المورد البشري، الأداء العالي، المستشفيات الاهلية.

Abstract

The research aims to determine the role of managing the diversity of the human resource in achieving the high performance of the organizations applied in our Iraqi organizations. In order to achieve this purpose, the researchers adopted the dimensions of managing the diversity of the human resource (Equal opportunities, affirmative action assessments, comprehensive awareness of diversity) (Larky, 1996), The dimensions of high performance (quality management, long-term commitment, openness and effective orientation, continuous improvement, labor force quality) were also based on (DeWaal,etal.,2014), A questionnaire was used to determine the significance of the correlation between the variables and the F test to determine the significance of the regression equation. In addition, R2 was also used to explain the effect of the independent variable in the dependent variable. One of the most important conclusions reached is that "the entry of new hospitals with new agreements and partnerships with various Arab and foreign hospitals is necessary to enhance the cognitive thinking of their human resources and facilitate the management of the diversity of human resources. From various countries in the world, who are able to provide the best services to match the services provided in international hospitals in terms of experience, skill, knowledge and accuracy in work.

المقدمة

اصبح المورد البشري من اهم الموارد التنظيمية الذي تركز عليه المنظمات من اجل تحقيق الاستدامة والميزة التنافسية، وفي ظل التوجهات المعاصرة للمنظمات الحديثة التي تتجه نحو البحث عن الموارد البشرية التي تمتلك المعرفة والمقدرة على حل المشكلات التي تواجه المنظمة، فمن الضروري توفير مناخ ملائم للمحافظة على ما تمتلكه المنظمة من رأس مال بشري وذلك يمكن تحقيقه من خلال تطبيق العدالة بأنواعها على مستوى المنظمة ككل، مما يسهم في تعزيز كل من التزام العاملين وانغماسهم في اعمال المنظمة وتأدية واجباتهم على اكمل وجه، وخاصة عند التعامل مع تنوع في مواردها البشرية فهي تحتاج الى تطبيق اعلى مستوى من الاهمية في تلك الموارد لتقديمها الافضل وتحقيق اهدافها.وقد تم اختيار عدد من المستشفيات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة وكانت مستشفى الكفيل التخصصي ومستشفى زين العابدين التي ترعى تنوع مواردها البشرية ضمن مجال عملها لتحقيق الاداء العالي من خلالها، مما يمكنها أن تكون رائدة في مجال عملها على مستوى البلد. ومن اجل تحقيق أهداف البحث فقد تم هيكلته في أربعة مباحث هي:

المبحث الاول: منهجية البحث

المبحث الثاني: الاطار النظري للبحث ويشمل (ادارة تنوع المورد البشري والاداء العالي للمنظمات)
المبحث الثالث: الإطار الميداني للبحث ويشمل اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات.
المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث

يستعرض المبحث الخطوات الأساسية لمنهجية البحث الحالي على وفق الفقرات الآتية:

أولاً: مشكلة وتساؤلات البحث:

تتجلى مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

١. ما مستوى تبني مفهوم ادارة تنوع المورد البشري في المستشفيات عينة البحث؟
٢. ما مستوى الاداء العالي المتحقق في المستشفيات الاهلية عينة البحث؟
٣. ما هو مستوى واتجاه علاقة الارتباط بين ادارة تنوع المورد البشري والاداء العالي للمنظمات من وجهة نظر الافراد عينة البحث؟
٤. ما هو مستوى وطبيعة علاقة تأثير ادارة تنوع المورد البشري في تعزيز مستوى الاداء العالي من وجهة نظر الافراد عينة البحث؟

ثانياً: أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من خلال الدور الذي يلعبه ادارة تنوع المورد البشري في تعزيز الاداء العالي للمنظمات والتي أصبحت من السلوكيات المهمة في المنظمات الحديثة، ولاسيما المنظمات التي تتنوع بها الموارد البشرية في تحفيز أداء عاملها، وايضاً مع تزايد أهمية تنوع الموارد البشرية في أي منظمة مما يسهم في تحقيق مستويات عالية من الأداء، كما تتبع أهمية البحث من كونه يحاكي مجموعة من مؤسسات القطاع الصحي في العراق ويتمثل ذلك بالمستشفيات الاهلية في كربلاء المقدسة، اذ تتجسد أهمية البحث من خلال ابراز أهمية ادارة تنوع المورد البشري للمستشفيات من خلال الدور المهم الذي يلعبه في تحقيق الاستدامة والاداء العالي لها، بالإضافة لأهمية العينة المبحوثة والمتمثلة بالمستشفيات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة والتي لها من الدور المهم و الحيوي في تقديم خدماتها الصحية من خلال استقطاب الموارد البشرية الموهوبة من مختلف الجنسيات الاجنبية والعربية من اجل تقديم ما يتلاءم واحتياجات الزبائن لتحقيق أهدافها، وازافة نتاج علمي لفائدة الباحثين و المهتمين في مجال دراسة ادارة التنوع وادارة الموهبة والاداء العالي للمنظمات.

ثالثاً: اهداف البحث:

- يهدف البحث الى بيان الدور الذي يلعبه تنوع المورد البشري في تحقيق الاداء العالي للمنظمات للمستشفيات المبحوثة من خلال عدة اهداف فرعية نذكر منها ما يأتي:
١. تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز مستوى المعرفة والتطبيق لدى العينة المبحوثة بمتغيرات البحث واهم المقترحات البحثية المستقبلية.
 ٢. تقديم مجموعة من المقترحات والحلول للمشاكل التي تواجهها عينة البحث في مجال تطبيق ادارة التنوع لتحقيق الاداء العالي.

٣. استعراض الادبيات ذات الصلة بموضوع ادارة تنوع المورد البشري والاداء العالي ومناقشتها وتحليلها.
٤. تحليل دور ادارة تنوع المورد البشري لتحقيق الاداء العالي للمنظمات.
٥. تحليل علاقة الارتباط بين كل من ادارة تنوع المورد البشري والأداء العالي في المستشفيات المبحوثة.
٦. تحليل علاقة التأثير بين كل من ادارة تنوع المورد البشري والاداء العالي للمنظمات في المستشفيات المبحوثة.

رابعاً: فرضيات البحث:

انطلق البحث الحالي في معالجته للمشكلة من خلال الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الاولى:

فرضية العدم H_0 : لا توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين ادارة تنوع المورد البشري بدلالة أبعاده مجتمعة والاداء العالي للمنظمات بدلالة أبعاده مجتمعة.

فرضية الوجود H_1 : توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين ادارة تنوع المورد البشري بدلالة أبعاده مجتمعة والاداء العالي للمنظمات بدلالة أبعاده مجتمعة، وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعده تكافؤ الفرص مع متغير الاداء العالي للمنظمات.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعده التوعية الشاملة للتنوع مع متغير الاداء العالي للمنظمات.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعده تقييمات العمل الايجابي مع متغير الاداء العالي للمنظمات.

الفرضية الرئيسية الثانية:

فرضية العدم H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة تنوع المورد البشري بدلالة ابعاده مجتمعة في الاداء العالي للمنظمات بدلالة ابعاده مجتمعة.

فرضية الوجود H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة تنوع المورد البشري بدلالة ابعاده مجتمعة في الاداء العالي للمنظمات بدلالة ابعاده مجتمعة، وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعده تكافؤ الفرص في متغير الاداء العالي للمنظمة.

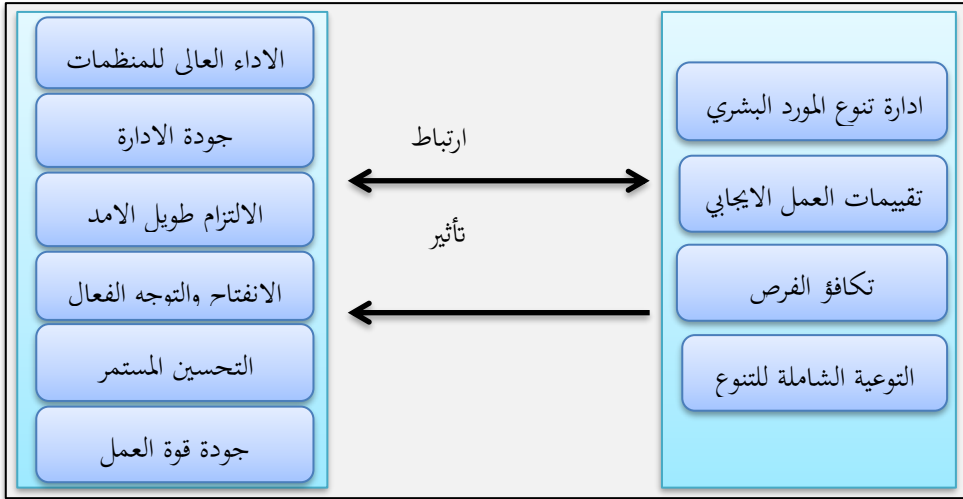
الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعده التوعية الشاملة في متغير الاداء العالي للمنظمات.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعده تقييمات العمل الايجابي في متغير الاداء العالي للمنظمات.

خامساً: المخطط الفرضي للبحث

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه، تم بناء مخطط فرضي يبين أثر ادارة الموهبة في تحقيق الاداء العالي للمنظمات والذي تم تحديده من خلال الاطلاع على الأدبيات ذات الصلة بالبحث، ويتضمن المتغيرات الآتية:-

1. المتغير المستقل: ويتمثل بادارة تنوع المورد البشري المتمثلة بـ (تقييمات العمل الإيجابي، تكافؤ الفرص، التوعية الشاملة للتنوع).
2. المتغير المعتمد: ويتمثل بالاداء العالي للمنظمات بابعاده (جودة الادارة، الالتزام طويل الامد، الانفتاح والتوجه الفعال، التحسين المستمر، جودة قوى العمل)



شكل (١) المخطط الفرضي للبحث

سادساً: حدود البحث:

تقسم حدود البحث وفق الفقرات الآتية:

1. الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للبحث بالمستشفيات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة (مستشفى الكفيل التخصصي، مستشفى زين العابدين التخصصي) لغرض إجراء الجانب الميداني، وقد تم اختيارها كونها تمتلك مقومات تطبيق ادارة تنوع المورد البشري مما يعزز الالتزام للعاملين ويسمح بتحقيق الأداء العالي، إضافة أنها من المؤسسات المهمة في البلد والتي تتعامل مع جهات متعددة، ولديها ليات عمل متنوعة في مجال عملها، وبذلك تعطينا صورة واضحة عن مدى تطبيق ابعاد البحث في المستشفيات المبحوثة.
2. الحدود الزمنية: لقد أنجزت عملية جمع البيانات للجانب العملي وإجراء المقابلات الشخصية للبحث للمدة ما بين 2019/3/20 لغاية 2019/5/10.

٣. الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية للبحث بالعينة المبحوثة والتي اختيرت بشكل (قصدي) إذ بلغ حجم العينة بواقع (144) فرداً في المستشفيات المبحوثة.

سادساً: أدوات التحليل الإحصائي:

- تم اعتماد أدوات التحليل الإحصائية المبنية لتحليل فرضيات البحث ومخططه واختبارها كالاتي:
١. الأساليب الإحصائية الوصفية: تستخدم للتحقق من تمرکز إجابات عينة البحث وتشتتها وكالاتي:
 - أ. الوسط الحسابي: لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لمتغيرات البحث.
 - ب. الانحراف المعياري: لمعرفة مستوى التشتت لقيم الاستجابة عن أوساطها الحسابية.
 ٢. الأساليب الإحصائية التحليلية:
 - أ. معامل الارتباط البسيط: أستخدم لقياس قوة العلاقة بين متغيرين.
 - ب. معامل الارتباط المتعدد: أستخدم لقياس قوة العلاقة بين ثلاثة متغيرات.
 - ج. معامل الانحدار الخطي البسيط: أستخدم لاختبار أثر المتغيرات المستقلة كلاً على انفراد في المتغير المعتمد.
 - د. معامل الانحدار المتعدد: أستخدم لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير المعتمد.
 - هـ. معامل التفسير (R^2): أستخدم لتوضيح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد.
 - و. اختبار (t): أستخدم لاختبار معنوية علاقات الارتباط.
 - ز. اختبار (F): أستخدم في اختبار معنوية علاقات التأثير.
 - ح. تم استخدام البرامج الإحصائية (SPSS V 23, Excel 2010, Amos v 23) لمعالجة البيانات.

سابعاً: أدوات البحث:

- من أجل أن يحقق البحث أهدافه، تم اعتماد الأدوات الآتية:
١. أدوات الإطار النظري: وتمثلت بالكتب والرسائل والاطاريح والدوريات والبحوث والمجلات، والشبكة الدولية للإنترنت.
 ٢. أدوات الإطار الميداني: اعتمدت عدداً من أساليب جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الجانب وهي:
 - أ- المقابلة الشخصية: تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية لأفراد عينة البحث، بهدف الوقوف على آرائهم بخصوص متغيرات البحث، وكذلك توضيح فقرات الاستبانة من خلال الإجابة عن التساؤلات التي تطرح، لضمان الحصول على الدقة المطلوبة.
 - ب- استمارة الاستبانة: اعتمدت أداة رئيسة للبحث للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة، واعتمد الباحث في صياغتها البساطة والوضوح في تشخيص متغيرات البحث، وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس شدة الاجابة والذي يتراوح مداه بين (٥-١) درجات، اذ تعطي (٥) درجات اذا كانت اجابة المبحوثين اتفق بشدة و(١) درجة اذا كانت الاجابة لا اتفق بشدة و(٢) درجة اذا كانت لا اتفق و(٣) درجة اذا كانت الاجابة محايد و(٤) درجات الى اتفق.

المبحث الثاني: الإطار النظري

يتناول هذا المبحث الإطار النظري لإدارة تنوع المورد البشري من حيث المفهوم والاهمية والابعاد المتمثلة بـ (تقييمات العمل الايجابي، تكافؤ الفرص، التوعية الشاملة للتنوع) والاطار النظري للأداء العالي من حيث المفهوم والاهمية والابعاد المتمثلة بـ (جودة الادارة، الانفتاح والتوجه الفعال، الالتزام طويل الامد، التحسين المستمر، جودة قوى العمل) وكالاتي:

اولاً: ادارة تنوع المورد البشري Managing Diversity Of Human Resource

١. المفهوم والاهمية

التنوع هو عبارة عن الاختلافات في كل من مجموعة الأبعاد الداخلية والخارجية والتنظيمية وان ذلك الاختلاف يؤدي الى اختلاف ثقافات وخصائص عادات الافراد وعلى المنظمات ادارة هذه الاختلافات بكفاءة حتى لا يحدث تعارض في الاطار الثقافي بين القوى المتنوعة. ويُعرّف التنوع بأنه سمة من سمات التجمعات الاجتماعية التي تعكس درجة وجود اختلافات موضوعية أو ذاتية بين أعضاء المجموعة (Gajjar, 2018: 3 & Okumus, 2018)، فيما أكد (العززي واخرون، 2014: 177) ان التنوع هو مصطلح يدل على الاختلافات الموجودة بين العاملين في المنظمة الواحدة من حيث العمر او الجنس او العرق او الدين او الاصل او القابلية الجسمانية او اللون او توجهات الفرد السياسية والاجتماعية. و اشار (Dessler, 2013:81) الى ان التنوع هو الاختلاف الذي تحمله مجموعة او اكثر من العاملين وهذا الاختلاف يشمل العرق والدين، القومية والثقافة والجنس والعمر، فيما أكد (الحسناوي، 2015:129) الى ان التنوع يعني جميع الاختلافات الثقافية في الخصائص الديموغرافية للموارد البشرية المتمثلة، بالعرق، اللون، الجنس، الدين، الأخلاق، الخلفية الثقافية، الاقتصادية، الاجتماعية، والتي أحدثت تأثيراً واضحاً على تغير خصائص المنظمات للعمل بمنظور عالمي من حيث الاعتماد على الأشخاص من ذوي الخبرة والمواهب، والأفكار الإبداعية، ويحملون نظرة عالمية نحو العمل، مع الاعتماد على صناعات المعرفة في إنجاز المهام بما يحقق الميزة التنافسية المستدامة، إذ أصبح التنافس اليوم هو تنافس التنوع الثقافي للموارد البشرية دولياً ما بين المنظمات. ولأهمية ادارة تنوع المورد البشري في المنظمة لذا من الضروري، أولاً وقبل كل شيء، زيادة الوعي بين المديرين التنفيذيين بشأن التنوع وإمكانية التعاون الجيد من أجل نجاح المنظمة، فذلك كفيل بقيامهم بعد ذلك بإدارة التنوع من الأعلى إلى الأسفل، والذي من خلاله سيؤثر في تغيير ثقافة المنظمة على جميع مستوياته، وبالتالي، من الضروري توفير تدريب للعاملين على جميع المستويات الهرمية بحيث يصبح الأفراد حساسين تجاه عناصر مختلفة ويكونون على دراية بها، ان إدارة التنوع هو نهج إداري يركز على التنوع في مكان العمل باعتباره أحد مؤشرات الكفاءة العالية في العمل. فالفكرة الأساسية لإدارة التنوع هي أن الاعتراف بقيمة تنوع الموظفين يخدم نحو النجاح الاقتصادي للشركة أو المؤسسة. (Hana et al, 2016: 1083). وهناك العديد من الأسباب التي تدفع المؤسسات العامة إلى تبني التنوع، اذ يعد تشجيع التنوع في منظمة عامة أداة تحفيزية إيجابية يمكنها جذب أفضل الموظفين والاحتفاظ بهم وكذلك زيادة مستوى التنافسية التنظيمية. ويعتمد الأداء من حيث الهدف والإنجاز الموضوعي لأي منظمة على قدرة الإدارة على إدارة قوى عاملة متنوعة

بشكل فعال تجلب أفكارًا مبتكرة ووجهات نظر متنوعة إلى أماكن عملهم. نتيجة لذلك، ما كان يمكن اعتباره تحدياً بسبب التنوع في مكان العمل، يمكن تحويله بسهولة إلى أصول تنظيمية استراتيجية إذا كانت المنظمة قادرة على الاستفادة من المواهب المتنوعة الموجودة داخل أشخاص من خلفيات ثقافية متنوعة (Bezibwe, 2015:36).

٢. ابعاد تنوع المورد البشري

اتفقت الدراسة مع ما اشار اليه (Larkey, 1996) حول ابعاد تنوع المورد البشري التي حدد فيها مجموعة من الابعاد الرئيسية لإدارة التنوع تمثلت بتكافؤ الفرص، تقييمات العمل الايجابي، التوعية الشاملة للتنوع، اذ اعتمد الباحث على هذا المقياس في اختيار متغير ادارة التنوع، والتي تمثلت بما يأتي:

تكافؤ الفرص:

تُعرف فرص العمل المتساوية بأنها "السياسات والمبادئ الأساسية للقوانين التي تهدف إلى توفير فرص متساوية في المعاملة وفرص العمل فيما يتعلق بالتوظيف والخدمة والنهوض، ولحظر أي تمييز على أساس أسباب مثل الدين والأصل القومي والجنس أو العمر" (Pekur, 2002:22)، لا تعترف إدارة التنوع بالقيم المختلفة للقوى العاملة فحسب بل تسخرها أيضاً، مثل الخصائص الفردية والخلفيات والتوجهات والمعتقدات الدينية، بحيث يتم استخدام المواهب الفردية بشكل كامل ويتم تحقيق الأهداف التنظيمية. في حين أن تكافؤ فرص العمل هو مدفوع في المقام الأول بالتشريع، فإن إدارة التنوع تدفعها حالة العمل وتستفيد إدارة التنوع من التعددية الثقافية المتنامية الناتجة عن تدويل الأعمال، وتطوير الأسواق العالمية، وتنامي حركة القوى العاملة، وزيادة الوعي بالفوارق الفردية، تبدأ فرص العمل المتساوية خارجياً ويتم إنفاذها من خلال التشريعات، بينما تبدأ إدارة التنوع داخلياً، من خلال الجهود الرامية إلى خلق جو من المساواة وثقافة تنظيمية شاملة تماماً في العمل، تؤدي هذه المناقشات إلى نتيجة مفادها أنه في حين أن إدارة التنوع تتضمن التزاماً بتكافؤ فرص العمل والعمل الإيجابي، فإن النطاق الفعلي لإدارة التنوع أوسع كثيراً. هناك مجموعة من الأهداف التي ترغب المنظمات في تحقيقها من خلال الإدارة الفعالة للتنوع في الموارد البشرية. في الأعلى، الامتثال لمتطلبات تكافؤ الفرص القانونية والعمل الإيجابي. وتشمل الأهداف الأخرى بشكل رئيسي الإبداع والمرونة وجذب الموظفين واستبقاء الموظفين وقدرات تسويقية أفضل (J. Shen et al, 2016:238.239).

تقييمات العمل الايجابي:

لقد أصبح العمل الإيجابي جانباً لا مفر منه في عملية توظيف العمالة فقد وضعت للمساعدة في القضاء على التمييز المؤسسي الموجود أصلاً في هذه الممارسات، و يعرف العمل الايجابي بأنه "جهد نشط لتحسين فرص العمل أو التعليم لأفراد الأقليات أو النساء" (Kennedy, 2015:1)، في حين حدد بعض الباحثين العمل الإيجابي بأنه "سياسة تهدف إلى تحسين المظالم التاريخية ضد النساء والأقليات العرقية وغير ذلك من الفئات المحرومة" (McFerran et al 2014:722)، اشار (Pekur, 2002:22) الى مفهوم العمل الايجابي من منظورين عام وخاص فمن جهة المنظور الخاص عُرف بأنه "تجنيد مجموعات ناقصة التمثيل في القوى العاملة لدى صاحب العمل، وتغيير إدارة المواقف من خلال القضاء على التحامل الذي قد يكون لديهم تجاه مجموعات غير ممثلة تمثيلاً ناقصاً في القوى العاملة لدى صاحب العمل، وإزالة التمييز في مكان العمل،

إدارة تنوع المورد البشري ودورها في تحقيق الاداء العالي لعينة من المستشفيات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة وإعطاء معاملة تفضيلية لأعضاء المجموعات الأقل تمثيلاً". وعرف فوكس العمل الإيجابي من منظور القطاع العام على أنه "إجراء إيجابي يتخذ من قبل أرباب العمل في التوظيف، ورفع مستوى الوظائف وفي أعمال أخرى موجّهة نحو الخدمة للقضاء على التمييز في العمل وضمان تكافؤ فرص العمل".

التوعية الشاملة للتنوع:

وتعرف التوعية الشاملة للتنوع بأنها "مجموعة من السلوكيات والمواقف والسياسات المتطابقة التي تجمع في نظام أو وكالة أو بين المهنيين وتمكن هذا النظام أو الوكالة أو هؤلاء المهنيين من العمل بفعالية في عبور مواقف ثقافية" (Tasha Doerr:5)، يمكن أن تساعد هذه العمليات الإدراكية الواعية معاً في تحقيق ما ترغب به المؤسسات في تحقيق ميزتها التنافسية من خلال دمج الوعي الذاتي للأفراد مع وجهات نظر الآخرين لتكون نظرة عالمية ومتنوعة التجربة (Mosley & Wang, 2011:66)، فيما حدد الآخرين (Pekeur, 2002:38) عدة اهداف من اجل التوعية الشاملة للتنوع ومنها ما يأتي:

أ- توفير معلومات عن التنوع، بدءاً من المقابلات إلى العروض التقديمية الإحصائية، والتي توضح ضرورة التدريب على التنوع.

ب- زيادة الوعي والحساسية من خلال الكشف عن التحيز والافتراضات الخفية من خلال التمارين التي تهدف إلى مساعدة المديرين على التواصل مع أنفسهم ومشاعرهم حول التنوع.

ت- تقييم المواقف والقيم.

ث- تصحيح وتجنب الصور النمطية والخرافات عن طريق تشجيع المديرين على النظر إلى الآخرين كأفراد وليس كممثلين.

ثانياً: الاداء العالي للمنظمات High Performance Organizations

١. المفهوم والاهمية

تناول العديد من الكتاب و الباحثين مفهوم الاداء العالي بعدة تعاريف فيذكر (Dewall, 2010:10) ان الاداء العالي يوصف من خلال ما يتم انجازه ومدى الرضا المتحقق من لدن العاملين و الزبائن و المستويات العالية من المبادرات الفردية و مدى الانتاج والابداع و مقياس الاداء و انظمة المكافآت و القيادة القوية. فيما اشار (Akdemire, etal, 2010:150) يتحقق الاداء العالي عندما تمتلك المنظمة ثقافة داعمة لجعل العاملين يتحملون المسؤولية اللازمة لإشباع حاجات الزبائن بطرق مناسبة لضمان نجاح اعمالها، و اوضح (Kdemir, 2010:p156) مفهوم الاداء العالي بأنه الأداء الذي يطلق على مجموعة من العمليات والممارسات التي تراوحتها المنظمة لتوفير الثقافة للعاملين والمسؤولية لتحقيق النجاح، و بين (العابدي، الجاف، 2012: 10) بأنه ذلك الأداء الذي يولد رغبة عالية لدى الفرد العامل في تطوير مستواه ومستوى مرؤوسيه وزملائه ومساعدتهم لتحقيق أهداف المنظمة عن طريق تقديمه أفكاراً وأنشطة بلا حدود والعمل على تطبيق تلك الأفكار في الواقع العملي). و اشار (Laggat et al, 2011, 288) الى اهمية انظمة عمل الاداء العالي لما لها من تأثير كبير على الامان الوظيفي وتخفيض التكاليف وترفع من التزام العاملين وتقلل من الاجهاد وحالات عدم الرضا، اضافة لتحقيق رغبات الزبائن وتحسين مستوى الاداء العالي للمنظمات

و زيادة ثقافة الموارد والاهتمام بالمواهب و زيادة طاقات العاملين في كل المستويات. ان التنفيذ الناجح لممارسات الاداء العالي للمنظمات يجلب العديد من المنافع للمنظمات واهمها زيادة وتحسين مستوى الاداء المنظمي والاستمرار في تحسين مستوى اداء مواردها البشرية ورفع الروح المعنوية داخل بيئة العمل و التحفيز على بذل اقصى الجهود لمصلحة المنظمة.(Zhang,2011,65)، غالبًا ما تقوم المؤسسات بتطبيق أداة تحسين واحدة تلو الأخرى فقط لتحقيق مكاسب مؤقتة في الأداء. الأدوات فعالة للمهام التي تنطبق عليها ولكنها ليست فعالة وحدها في دفع المؤسسات إلى مستويات عالية ومستدامة من الأداء. الثقافة فقط يمكنها فعل ذلك. يتم تطوير الأداء العالي المستدام من خلال ثقافة نابضة بالحياة لحل المشكلات والتحسين المستمر، واحتضنت المؤسسات التي تحقق الأداء العالي المستدام ضرورة تطوير ثقافة مؤثرة ومفعمة بالحياة. (Plenert, 2018: 2). تطور المنظمات القدرة التنافسية من خلال الحصول على مواردها وتطويرها وتخصيصها بفاعلية أكبر لإضافة قيمة فريدة. وبناءً على ذلك، يمكن للأداء العالي تحسين معرفة الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم و الموارد التنظيمية الأخرى، مما قد يؤدي إلى ميزة تنافسية. بالإضافة إلى ذلك، ممارسات الاداء العالي لا تعمل فقط على تطوير المعرفة والمهارات والقدرات الخاصة بالموظفين، ولكنها أيضًا تغير طبيعة علاقات الموظفين بالإضافة إلى تشجيع صانعي الدور لتطوير ورعاية شبكة من العلاقات المنتجة. (Özçelik et al, 2016:232). وأشار (Gupta,2011:221-223)(Farndale,2011:6-7) إن الأداء العالي للموارد البشرية في المنظمة هو الافتراض الرئيسي لإنشاء بيئة عمل داخلية تدعم احتياجات الزبائن والتعرف على توقعاتهم، إن نظام الأداء العالي يقوي ويعزز الالتزام التنظيمي ويولد تحفيزاً وترباطاً عالياً لإنجاز الأعمال، كما إن الأداء العالي يحافظ على تحقيق واستدامة مستويات عالية من الأداء المطلوب لتلبية العمل وخبرات تطور وترفع معرفة وقابلية العاملين لانشاء القيمة للمنظمة. إن الأداء العالي للموارد البشرية في المنظمة هو نظام لخبرات إدارة الموارد البشرية الذي يحقق التناغم والتناسق فيما بينها باتجاه الغرض المراد تحقيقه لدعم الإمكانيات التنظيمية والتحفيز والفرص لتقديم خدمات إدارة الموارد البشرية للمنظمة مما يجعل اداءها ذا مستوى عالٍ. (Chan&Mak,2012:137)

٢. ابعاد الاداء العالي للمنظمات:

اتفق العديد من الكتاب و الباحثين على مجموعة من ابعاد الاداء العالي للمنظمات، أمثال: (DeWaal,2008;2009;2010;2011;2012:3;6;312;7;32) (DeWaal&Chachage,2011:152) (DeWaal&Frijns,2009;2011;2012:2;7;4) (DeWaal&Sultan,2012:216) (DeWaal&Jansen,2013:45) (DeWaal,etal.,2014:37-38) (De Wall,2018, 988)،(DeWaal&Akaraborwor,2013:79) (De Waal&Beatrice,2017:4) حيث قام De Wall بمجموعة من الابحاث و الدراسات فيما يخص الاداء العالي للمنظمات منها ٢٩٠ دراسة مختصة تمخضت من خلالها عن ٣٥ خاصية للأداء العالي وزعت على خمسة ابعاد اساسية تمثلت بـ (جودة الإدارة، الانفتاح والتوجه الفعال، التوجه طويل الامد، التحسين المستمر، جودة القوى العاملة)، والتي سنعتمدها كأبعاد فرعية لمتغير الاداء العالي كونها طبقت على مدى واسع من المنظمات والتي بدورها افرزت تلك الخصائص لتكون مميزات تمتاز بها منظمات الاداء العالي.

١. جودة الإدارة: تعد جودة الإدارة في المنظمة إحدى الخصائص المميزة لمنظمات الأداء العالي فالمديرون يحرصون على بناء علاقات الثقة مع العاملين في كل المستويات التنظيمية والتعامل معهم باحترام، كما إنهم يؤدون عملهم بنزاهة ويعكسون مستويات عالية من الالتزام والاحترام والحماس والتوافق مع الآخرين كما يقوم هؤلاء المديرون باتخاذ القرارات الموجهة نحو النشاط وتجنب الإسهاب في التحليل والتركيز بدلاً من ذلك على القرارات والأعمال الجوهرية، كما إن إدارة منظمة الأداء العالي تتميز باهتمامها بتدريب العاملين لزيادة قدراتهم على تحقيق أفضل النتائج من خلال دعم الإدارة ومساعدتهم وحمائيتهم من التدخلات الخارجية في مقابل تحميلهم مسؤولية النتائج ومحاسبة المقصرين.
٢. الانفتاح والتوجه الفعال: لا تقتصر هذه الخاصية على خلق ثقافة الانفتاح فحسب، وأما التركيز على توصيفه لتحقيق النتائج، فإدارة منظمات الأداء العالي تعنى بآراء العاملين من خلال إقامة الحوارات معهم وإشراكهم في كل الأعمال المهمة، كما تمكن لهم إجراء التجارب والتعلم من أخطائهم وبالتالي تصبح فرصة تعلم كما إنهما تشجع العاملين على تحمل نوع من المخاطرة المحسوبة وتبادل المعرفة بهدف الحصول على أفكار جديدة تسهم في تحقيق نتائج أفضل، وتعمل منظمات الأداء العالي على تشجيع الأفراد العاملين على تطوير قابليتهم الذاتية والدفع باتجاه التغيير، والتجديد، والمشاركة الشخصية لإدارة تلك المنظمات في هذه العملية.
٣. الالتزام طويل الأمد: وهو من أهم السمات الأساسية لمنظمات الأداء العالي باتجاه أصحاب المصالح من حملة الأسهم، وزبائن، عاملين، والمجتمع بشكل عام، فمنظمات الأداء العالي تكافح باستمرار لتحسين عملية خلق القيمة للزبائن من خلال معرفة ماذا يريدون والحرص على بناء علاقات ممتازة معهم والتواصل معهم باستمرار والاستجابة لكل رغباتهم، وتلتزم منظمات الأداء العالي بالعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحفيز العاملين على أن يكون شعارهم الأساسي هو خدمة المنظمة في ذات الوقت الذي تسعى فيه إلى تحقيق مصلحة أعضائها وتلبية احتياجاتهم والعمل على خلق بيئة عمل آمنة من خلال منح العاملين الإحساس بالأمان والاستقرار والروح الرياضية بهدف خلق القيادات الإدارية من داخلها وتطويرها.
٤. التحسين المستمر: عادةً ما يبدأ التحسين والإبداع المستمر في منظمات الأداء العالي من خلال تبني المنظمة الاستراتيجيات التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى من خلال تطوير العديد من الخيارات الاستراتيجية الجديدة واختيار أفضلها لتحل محل الاستراتيجيات السابقة ومن ثم تقوم المنظمة بتوجيه مواردها وقابليتها لخلق مصادر جديدة للميزة التنافسية وتحسين وتنظيم عملياتها لتحسين مقدراتها على الاستجابة للأحداث والتغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية من خلال تطوير منتجات وخدمات تلي حاجات الزبائن المتغيرة والمتطورة.
٥. جودة قوى العمل: من خصائص منظمات الأداء العالي بناء فريق إدارة وفرق عمل متنوعة ومكاملة بعضها البعض وذات مرونة عالية للمساعدة في اكتشاف التعقيد في العمليات وتشجيع الحلول الابتكارية لها حيث تعمل المنظمات على تدريب العاملين فيها لكي يكونوا مرنين والسماح لهم بالتعامل من الآخرين من خلال دخولهم بشراكات مع الموردين والزبائن ليتمكنوا من تحقيق نتائج

استثنائية ويتحملون مسؤولية أدائهم ويكونوا مبدعين بالاعتماد على طرائق جديدة لتحقيق للنتائج المطلوبة.

المبحث الثالث: الإطار الميداني للبحث

يسعى هذا المبحث إلى وصف وتشخيص آراء عينة البحث حول متغيرات البحث، واختبار وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين بينها والمتمثلة بإدارة تنوع المورد البشري، والاداء العالي على مستوى المستشفيات عينة البحث للتحقق من مدى سريان المخطط البحث الفرضي باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة وقد تم استخدام مقياس (ليكرت) الخماسي، وذلك بهدف تحليل وقياس استجابات الأفراد المبحوثين حول أسئلة استمارة الاستبانة، وكما يأتي:

أولاً: اختبار اداة قياس البحث

تمثل الخطوة الاولى والمهمة للاطمئنان باتجاه النتائج التي سينتجها الخطوات اللاحقة من المبحث، اذ تعد هذه الخطوة الممهدة لذلك من خلال التأكد من البيانات التي تم جمعها ثم التأكد من مدى صدق وثبات المقاييس المستخدمة في البحث من خلال اعتماد طرائق واحصاءات عدة، وذلك للتأكد من صدق المقياس المعتمد في البحث في بيان مدى توافر التوجهات الحقيقية لدى المستشفيات الاهلية في محافظة كربلاء مجتمع البحث للاهتمام بإدارة تنوع الموارد البشرية وانعكاس ذلك في تعزيز الاداء العالي للمنظمات فالخطوة الاولى للتحقق من دقة البيانات وثبات المقاييس المستخدمة في البحث وكما يأتي:-

اجراء فحص بيانات الاستبانة الخاصة بالبحث: ان التأكد من دقة البيانات التي يتم جمعها يشكل ضرورة للباحث ليعتمد تلك البيانات حتى يمكن الوصول الى نتائج ذات موثوقية عالية ودقة ويتم ذلك من خلال اجراء بعض الاختبارات الاحصائية والفنية للبيانات التي تم استخلاصها من خلال الاستبانة المخصصة لهذا الغرض وذلك قبل البدء في عملية تحليل الاجابات بالوصف الاحصائي ولتحقيق هذا الفحص يستلزم الامر خطوات عدة هي:-

أ. تحديد البيانات المفقودة

ب. الفحص الخاص بالبيانات المفقودة والشاذة

ج. اختبار اعتدالية البيانات (الاختبار المعلمي للبيانات)

الجدول (١) نتائج اختبار اعتدالية التوزيع الاحتمالي لمتغير ادارة تنوع الموارد البشرية

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test					
		تكافؤ الفرص	التوعية الشاملة	تقييمات العمل	ادارة تنوع المورد البشري
N		144	144	144	144
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.5645	3.5894	3.3720	3.5086
	Std. Deviation	.60002	.65541	.72218	.50492

Most Extreme Differences	Absolute	.126	.099	.170	.056
	Positive	.084	.048	.067	.042
	Negative	-.126-	-.099-	-.170-	-.056-
Test Statistic		.126	.099	.170	.076
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000^c	.001^c	.000^c	.000^{c,d}
a. Test distribution is Normal.					
b. Calculated from data.					
c. Lilliefors Significance Correction.					

المصدر: نتائج برنامج Spss. V. 23

الجدول (٢) نتائج اختبار اعتدالية التوزيع الاحتمالي لمتغير الاداء العالي للمنظمات

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test							
		جودة الادارة	الانفتاح والتوجه الفعال	الالتزام طويل الامد	التحسين المستمر	جودة القوى العاملة	الاداء العالي للمنظمات
N		144	144	144	144	144	144
Normal Parameter s^{a,b}	Mean	3.46	3.43	3.52	3.53	3.51	3.49
	Std. Deviation	.657	.684	.683	.718	.636	.519
	Count	11	97	67	34	62	85
Most Extreme Differences	Absolute	.126	.101	.135	.215	.151	.107
	Positive	.082	.066	.084	.149	.113	.060
	Negative	-.126-	-.101-	-.135-	-.215-	-.151-	-.107-
Test Statistic		.126	.101	.135	.215	.151	.107
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000^c	.001^c	.000^c	.000^c	.000^c	.000^c
a. Test distribution is Normal.							
b. Calculated from data.							
c. Lilliefors Significance Correction.							

المصدر: نتائج برنامج Spss. V. 23

ثانياً: اختبار صدق مقياس الدراسة:

تحتاج الاستبانة المعدة لاستكشاف الظواهر الى اختبارات عدة لأغراض دقة النتائج ومصداقيتها اذ تمثل الاستبانة الوسيلة المهمة لجمع البيانات ذات الصلة بمتغيرات البحث الرئيسية، وتعتمد هذه الاستبانة على سلم مقياس ليكرت الخماسي من (لا اتفق تماماً الى اتفق تماماً).

أ. صدق اداة القياس

يشير مفهوم صدق اداة القياس الى القابلية على القياس الدقيق والموثوق للبناء المراد قياسه أي المدى الذي تمثل فيه اداة القياس الخصائص التي تتوفر في الظاهرة قيد الدراسة والتحقيق، ولتحقيق ذلك عرض الباحث اداة القياس في صورتها الاولية على عدد من المحكمين المتخصصين في علم الادارة وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس.

ب. صدق التركيبة البنائية لأدوات القياس:

لغرض التحقق من التركيبة البنائية لأداة القياس الخاصة بالبحث الحالي ولمتغيرات البحث (ادارة تنوع المورد البشري، الاداء العالي للمنظمات) فقد تم استخدام اسلوب التحليل العامل التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) للتحقق من الصدق البنائي التوكيدي للمقاييس المستخدمة في هذا البحث. اذ يمثل هذا الاسلوب احد التطبيقات الخاصة بمعادلة النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling) وتتمثل الإجراءات المتبعة في هذا التحليل في تحديد النموذج المفترض والذي يتكون من المتغيرات الكامنة (Latent Variables) أو المتغيرات غير المقاسة وهي تمثل الأبعاد المفترضة للمقياس ومنها تخرج أسهماً متجهة إلى النوع الثاني من المتغيرات والتي تعرف بالمتغيرات المقاسة أو المتغيرات التابعة أو المتغيرات الداخلية، والتي تمثل الفقرات الخاصة بكل بعد أو الأبعاد الخاصة بكل عامل عام وهنا يفترض أن العبارات مؤشرات للمتغيرات الكامنة. واعتمد في تطبيق هذا الاسلوب على البرنامج الاحصائي (Amos. V.20).

وما يشار له في هذا الصدد ان الغاية الاساسية لهذا التحليل هو الاجابة عن سؤالين اساسين هما:

١. مدى انسجام البيانات التي تم جمعها مع النموذج الفرضي.
٢. هل ان نموذج القياس المستخدم (ادارة تنوع المورد البشري، وادارة المهوبة، والاداء العالي للمنظمات) يتكون بشكل فعلي ومؤكد من الابعاد المحددة، وهل الفقرات التي تتضمنها هذه الابعاد تتصف بالصدق ومقبولة احصائياً؟

الاجابة عن السؤال الاول يتم التحقق منها من خلال مجموعة من المؤشرات يطلق عليها مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الجدول (3). وفي ضوء هذه المؤشرات يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه. اما السؤال الثاني فانه يعتمد على هذه المؤشرات ايضا بالإضافة الى التحقق من قيم الأوزان الانحدارية المعيارية التي تظهر على الاسهم التي تربط المتغيرات الكامنة (المتغيرات التي تكون غير قابلة للقياس) مع كل فقرة من فقرات المقياس، والتي تعرف بمعاملات الصدق وكلما كانت اكبر من (0.30) فانه هذا يدل على صدق الفقرة

جدول (3) مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية

ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
١-	النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df	اقل من 5
٢-	حسن المطابقة <i>Goodness of Fit Index (GFI)</i>	اكبر من 0.90
٣-	مؤشر المطابقة المعياري <i>Normed Fit Index (NFI)</i>	اكبر من 0.90
٤-	مؤشر المطابقة المقارن <i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	اكبر من 0.95
٥-	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: <i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i>	بين 0.08-0.05

المصدر: العنزي والعطوي (2010) بالاعتماد على (Chan et al.,2007)

ولتحقيق الهدف الاساسي من هذه الفقرة تم تقسيم هذا الاجراء على خطوتين تعلقت الاولى بالصدق البنائي التوكيدي لمقياس ادارة تنوع المورد البشري، في حين تعلقت الخطوة الثانية بالصدق البنائي التوكيدي لمقياس الاداء العالي للمنظمات.

ثالثاً: ثبات اداة قياس الدراسة

يشير الثبات الى اتساق مقياس الدراسة وثبات النتائج الممكن الحصول عليها من المقياس عبر فترات زمنية مختلفة (Bartholomew, 1996: 24). والثبات يأخذ شكلين هما الثبات البنائي للمتغير والثبات البنائي لفقرات المتغير، وكالاتي:

١. الثبات البنائي لأداة القياس:

تم التحقق من الثبات البنائي لأداة القياس الخاصة بالدراسة الحالية من خلال حساب معامل ثبات ارتباط كرونباخ الفا والموضح في الجدول (4):-

الجدول (4) الثبات البنائي لأداة القياس

المقياس	معامل كرونباخ الفا للبعد	معامل كرونباخ الفا للمتغير
1-ادارة تنوع الموارد البشرية	0.74	0.70
أ. تكافؤ الفرص		
ب. التوعية الشاملة	0.80	
ج. تقييمات العمل	0.73	
2- الاداء العالي للمنظمات		0.83
أ. جودة الاداء	0.70	

	0.75	ب. الانفتاح والتوجه الفعال
	0.79	ج. الالتزام طويل الامد
	0.85	د. التحسين المستمر
	0.75	هـ. جودة القوى العاملة

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.
يلاحظ من الجدول (4) ان قيم معامل الثبات كرونباخ الفا قد تراوحت ما بين (0.70 - 0.83) وهي قيم مقبولة احصائيا في البحوث الادارية والسلوكية لان قيمتها اكبر من (0.70) ما يدل على ان الاداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي.

٢. ثبات فقرات اداة القياس:

تختص هذه الفقرة بعملية التحقق من ثبات فقرات اداة القياس اذ يتم احتساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات والبعد مرة والمتغير الذي تنتمي له مرة اخرى (Construct-item correlations) وعلى وفق رأي (Chin, 1998) فان معامل الارتباط بين الفقرة والمتغير او البعد التي تنتمي اليه يجب ان لا تقل عن (0.60) والجدول رقم (5) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات والبعد او المتغير الذي تنتمي اليه وكما يلي:

٣. ثبات فقرات مقياس ادارة تنوع المورد البشري:

تتعلق هذه الفقرة بعملية اختبار ثبات فقرات المقياس الخاص بالمتغير المستقل ادارة تنوع المورد البشري وابعاده (تكافؤ الفرص، التوعية الشاملة بالتنوع، تقييمات العمل الايجابية) اذ يتبين من خلال الجدول (5) بأن جميع الفقرات كان معامل ارتباطها اعلى من (0.60) مع الابعاد التي تنتمي لها من جهة ومع المتغير الرئيس من جهة اخرى وهذا يدل على ثبات الفقرات الخاصة بمقياس ادارة تنوع المورد البشري.

الجدول (5) معاملات الارتباط بين الفقرات والبعد او المتغير الذي تنتمي اليه

المتغير	البعد	الفقرات	ارتباطات الفقرات بالبعد	ارتباط الفقرات بالمتغير
ادارة تنوع المورد البشري	تكافؤ الفرص	1	.665**	.608**
		2	.672**	.652**
		3	.645**	.661**
		4	.743**	.655**
		5	.683**	.637**
		6	.601**	.668**
		7	.671**	.736**
التوعية الشاملة بالتنوع		8	.679**	.654**
		9	.732**	.657**
		10	.616**	.680**

.626**	.765**	11	تقييمات العمل الاجيائية
.600**	.670**	12	
.621**	.613**	13	
.668**	.703**	14	
.799**	.677**	15	
.698**	.644**	16	
تم حذفها بناء على برنامج Aoms		17	
.638**	.693**	18	
.685**	.752**	19	
.642**	.656**	20	
.643**	.710**	21	
.695**	.713**	22	

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23.

٤. ثبات فقرات مقياس الاداء العالي للمنظمات:

تتعلق هذه الفقرة بعملية اختبار ثبات فقرات المقياس الخاص بالمتغير المعتمد الاداء العالي للمنظمات وابعاده (جودة الادارة، والانفتاح والتوجه الفعال، والالتزام طويل الامد، والتحسين المستمر، وجودة القوى العاملة) اذ يتبين من خلال الجدول (6) بأن جميع الفقرات كان معامل ارتباطها اعلى من (0.60) مع الابعاد التي تنتمي لها من جهة ومع المتغير الرئيس من جهة اخرى وهذا يدل على ثبات الفقرات الخاصة بمقياس الأداء العالي للمنظمات.

الجدول(6) معاملات الارتباط بين الفقرات والبعد او المتغير الذي تنتمي اليه

المتغير	البعد	الفقرات	ارتباطات الفقرات بالبعد	ارتباط المتغير بالمقياس
الاداء العالي للمنظمات	جودة الادارة	1	.654**	.730**
		2	.827**	.651**
		3	.836**	.681**
		4	.660**	.683**
	الانفتاح والتوجه الفعال	5	.607**	.749**
		6	.638**	.680**
		7	.759**	.665**
		8	.674**	.603**
	الالتزام طويل الامد	9	.832**	.737**
		10	.805**	.657**
		11	.834**	.669**
		12	.666**	.659**
	التحسين المستمر	13	.668**	.693**
		14	.604**	.670**
		15	.624**	.643**

.650**	.871**	16	جودة القوى العاملة
.766**	.786**	17	
.715**	.732**	18	
.636**	.610**	19	
.643**	.621**	20	

ومن خلال الاطلاع على نتائج البيانات الظاهرة في الجدول نلاحظ ان جميع معاملات الارتباط سواء بين الفقرات والمتغير الاساس ام الفقرات والابعاد الفرعية لا تقل عن (0.60) وهذا يؤكد ثبات الفقرات بالنسبة لمقياس ادارة تنوع المورد البشري، ومقياس ادارة الموهبة، ومقياس الاداء العالي للمنظمات.

رابعاً: اختبار فرضيات البحث

تختص هذا الفقرة باختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث (ادارة تنوع المورد البشري، والاداء العالي للمنظمات) ومن خلال محورين الاول لاختبار علاقات ارتباط والثاني لاختبار علاقات التأثير المباشر وغير المباشر وكما يلي:

المحور الأول: اختبار فرضيات الارتباط

اولاً. الفرضية الرئيسة الاولى:

فرضية العدم H_0 "لا توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين ادارة تنوع المورد البشري بدلالة ابعاده مجتمعة والاداء العالي للمنظمات بدلالة ابعاده مجتمعة"

فرضية الوجود H_1 "توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين ادارة تنوع المورد البشري بدلالة ابعاده مجتمعة والاداء العالي للمنظمات بدلالة ابعاده مجتمعة"

سيتم في هذا الفقرة اعتماد معامل الارتباط البسيط لاختبار الفرضية الرئيسة الاولى والمتمثلة بعلاقات الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل (ادارة تنوع المورد البشري) والمتغير المعتمد (الاداء العالي للمنظمات). اذ يظهر الجدول (7) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين ابعاد هذه المتغيرات. وقبل الدخول في اختبار الفرضيات فان الجدول (8) يشير ايضاً الى حجم العينة (144) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير الى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير ان يظهر قيمها. فاذا ظهر وجود علامة (**) على معامل الارتباط فان هذا يعني بان قيمة (t) المحسوبة اكبر من الجدولية. ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Saunders, et al.2009,459)، وكالاتي:

جدول (7) تصنيف مستويات علاقات الارتباط

ت	مستوى علاقة الارتباط	مقدار الارتباط R
1	علاقة ارتباط منخفضة	اذا كان معامل الارتباط اقل من 0.00-0.30
2	علاقة ارتباط قوية	اذا كان قيمة معامل الارتباط بين 0.31-0.70
3	علاقة ارتباط قوية جدا	اذا كان معامل قيمة الارتباط اعلى من 0.71-100%
4	لا توجد علاقة ارتباط	اذا كان معامل قيمة الارتباط 0

5	علاقة ارتباط سلبية ضعيفة	إذا كان معامل الارتباط اقل من (-0.30-0.00)
6	علاقة ارتباط سلبية قوية	إذا كان قيمة معامل الارتباط بين (-0.31)-(-0.70)
7	علاقة ارتباط سلبية قوية جدا	إذا كان معامل قيمة الارتباط اعلى من (-0.71)-(-100%)

المصدر: اعداد الباحثين باعتماد الادبيات الاحصائية

بهدف قبول الفرضية الرئيسية الاولى أعلاه من عدم قبولها قام الباحث باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (Sig. 2-tailed) للوقوف على معنوية العلاقة بين متغير ادارة تنوع المورد البشري (المستقل) ومتغير الاداء العالي للمنظمات (المعتمد) إذ يشير الجدول (8) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغير ادارة تنوع المورد البشري ومتغير الاداء العالي للمنظمة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.365^{**}) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين متغير ادارة تنوع الموارد البشري والاداء العالي للمنظمات، وإن ما يدعم ذلك معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%) والجدول (8) يوضح تلك العلاقة، إذ يتضح رفض فرضية العدم وقبول فرضية الوجود التي تنص على إنه (توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين ادارة تنوع المورد البشري بدلالة أبعاده مجتمعة والاداء العالي للمنظمات بدلالة أبعاده مجتمعة). عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

جدول (8) مصفوفة معاملات الارتباط بين متغير ادارة تنوع المورد البشري بأبعاده ومتغير الاداء العالي

للمنظمات

Correlations						
		تكافؤ الفرص	التوعية الشاملة للتنوع	تقييمات العمل الاجباي	ادارة تنوع المورد البشري	الاداء العالي للمنظمات
تكافؤ الفرص	Pearson Correlation	1	.458**	.296**	.736**	.299**
	Sig. (2- tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	144	144	144	144	144
التوعية الشاملة للتنوع	Pearson Correlation	.458**	1	.387**	.799**	.319**
	Sig. (2- tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	144	144	144	144	144
	Pearson Correlation	.296**	.387**	1	.762**	.227**

تقييمات العمل الاجباري	Sig. (2- tailed)	.000	.000		.000	.006
	N	144	144	144	144	144
ادارة تنوع المورد الاجباري	Pearson Correlation	.736**	.799**	.762**	1	.365**
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	144	144	144	144	144
الاداء العالي للمنظمات	Pearson Correlation	.299**	.319**	.227**	.365**	1
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.006	.000	
	N	144	144	144	144	144
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الاولى

فرضية العدم "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعده تكافؤ الفرص مع متغير الاداء العالي للمنظمات"

فرضية الوجود "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعده تكافؤ الفرص مع متغير الاداء العالي للمنظمات"

يظهر تحليل الارتباط الظاهر في جدول (8) بان هنالك علاقة ارتباط ضعيفة (لان اقل من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بعد تكافؤ الفرص ومتغير الاداء العالي للمنظمات اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.299^{**}). وتدعم هذه النتيجة قبول فرضية الوجود ورفض فرضية العدم.

الفرضية الفرعية الثانية

فرضية العدم "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعده التوعية الشاملة للتنوع مع متغير الاداء العالي للمنظمات"

فرضية الوجود "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعده التوعية الشاملة للتنوع مع متغير الاداء العالي للمنظمات".

يظهر جدول مصفوفة الارتباط (8) بان هنالك علاقة ارتباط ايجابية قوية و دالة معنويا بين بعد قيمة التوعية الشاملة للتنوع ومتغير الاداء العالي للمنظمات. اذ بلغت علاقة الارتباط (0.319^{**}) في حين بلغت معنوية علاقات الارتباط (0.000). اذ تظهر نتائج الجدول وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى (1%)

إدارة تنوع المورد البشري ودورها في تحقيق الاداء العالي لعينة من المستشفيات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة
بين بعد التوعية الشاملة للتنوع والاداء العالي للمنظمة، وتدعم هذه النتيجة قبول فرضية الوجود ورفض
فرضية العدم.

الفرضية الفرعية الثالثة

فرضية العدم "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعده تقييمات العمل الايجابي مع متغير الاداء
العالي للمنظمات".

فرضية الوجود "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعده تقييمات العمل الايجابي مع متغير الاداء
العالي للمنظمات".

يشير جدول (8) الى مصفوفة الارتباط التي توضح ان هنالك علاقة ارتباط ضعيفة وذات دلالة معنوية
عند مستوى (1%) ظاهرة بين بعد تقييمات العمل الايجابي ومتغير الاداء العالي للمنظمات اذ بلغت قيمة
معامل الارتباط بينهما (0.227^{**}) وتدعم هذه النتيجة قبول فرضية الوجود ورفض فرضية العدم.

المحور الثاني: اختبار فرضيات التأثير

ان الغرض الرئيس الذي تستهدفه هذه الفقرة هي اختبار فرضيات التأثير الخاصة بمتغيرات البحث (ادارة
تنوع المورد البشري، والاداء العالي للمنظمات) والتي تتمحور حول التأثير المباشر وغير المباشر بين تلك
المتغيرات ووفقا لطريقة بارون وكيني لاختبار النموذج والذي تضمنته الفرضية الرئيسية الثانية وما ينبثق عنها
من فرضيات فرعية، وقد استخدم الباحث لهذا الغرض تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression)
(Analysis) وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple linear regression) الذي عن طريقه يتم تحديد التأثير
المباشر بين المتغيرات واما التأثير غير المباشر فتم استخدام طريقة بارون وكيني وهي تعد من الطرق الجيدة
لاختبار تأثير المتغير الوسيط على العلاقة بين المتغير المستقل والمعتمد.

ومن أجل اختبار معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد استخدم الباحث اختبار (F)، إذ يوجد
تأثير معنوي إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية ولا يوجد هذا التأثير إذا كانت قيمة
(F) المحسوبة أصغر من قيمة (F) الجدولية عند المستوى (0.01) و (0.05) وباستخدام برنامج (spss v.23)
وبشأن اتخاذ القرار الدقيق حول ثبوت صحة فرضيات التأثير بين متغيرات البحث سيقوم الباحث بالاتي:

الفرضية الرئيسية الثانية:

فرضية العدم H_0 "لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ادارة تنوع المورد البشري بدلالة ابعاده
مجتمعة ومتغير الاداء العالي للمنظمات بدلالة ابعاده مجتمعة"

فرضية الوجود H_1 "توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ادارة تنوع المورد البشري بدلالة ابعاده
مجتمعة ومتغير الاداء العالي للمنظمات بدلالة ابعاده مجتمعة"

يوضح الجدول (9) نتائج مقدار الانحدار الخطي البسيط، لغرض تقدير تأثير ادارة تنوع المورد البشري
على الاداء العالي للمنظمات اذ يتضح ما يأتي:

1- إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (21.770) عند مستوى دلالة (0.01). وبناءً عليه تقبل
الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لإدارة تنوع المورد البشري في الاداء العالي للمنظمة
وبدرجة ثقة (99%).

جدول (9) قيمة F المحسوبة لعلاقة التأثير بين متغير ادارة تنوع المورد البشري والاداء العالي للمنظمات

(144= N)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.137	1	5.137	21.770	.000 ^b
	Residual	33.508	142	.236		
	Total	38.645	143			
a. Dependent Variable: الاداء العالي للمنظمات						
b. Predictors: (Constant)، ادارة تنوع المورد البشري						

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS V. 23

2- يتضح من قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.133). بان ادارة تنوع المورد البشري قادرة على تفسير ما نسبته (13.3%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء العالي للمنظمات في المشفيين المبحوثين. أما النسبة البالغة (86.7%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث.

جدول (10) قيمة R^2 المحسوبة لعلاقة التأثير بين متغير ادارة تنوع المورد البشري على الاداء العالي

للمنظمات (144 = N)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.365 ^a	.133	.127	.48577
a. Predictors: (Constant)، ادارة تنوع المورد البشري				

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS V. 23

3- يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.375). بان زيادة مستويات توافر ادارة

تنوع المورد البشري بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة الاداء العالي للمنظمات بنسبة (37.5%) من وحدة انحراف معياري واحد اذا نرفض فرضية العدم وتقبل فرضية الوجود التي تنص على "توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ادارة تنوع المورد البشري بدلالة ابعاده مجتمعة ومتغير الاداء العالي للمنظمات بدلالة ابعاده مجتمعة".

جدول (11) قيمة B المحسوبة لعلاقة التأثير بين متغير ادارة تنوع المورد البشري والاداء العالي للمنظمات

(144= N)

Coefficients ^a				
Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.

		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.179	.285		7.642	.000
	ادارة تنوع المورد البشري	.375	.080	.365	4.666	.000
a. Dependent Variable: الاداء العالي للمنظمات						

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS V. 23

وتتفرع من الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية الاتية والتي تلقي الضوء على العلاقة بين ابعاد ادارة تنوع المورد البشري (تكافؤ الفرص، والتوعية الشاملة للتنوع، وتقييمات العمل الايجابي) ومتغير الاداء العالي للمنظمات.

الفرضية الفرعية الاولى "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعده تكافؤ الفرص في متغير الاداء العالي للمنظمات"

يعرض الجدول (12) فأن هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ($\beta = 0.154, P < 0.05$) بين بعد تكافؤ الفرص ومتغير الاداء العالي للمنظمات.

الفرضية الفرعية الثانية "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعده التوعية الشاملة للتنوع في متغير الاداء العالي للمنظمات"

كما يظهر الجدول (12) نتائج العلاقة بين بعد التوعية الشاملة للتنوع ومتغير الاداء العالي للمنظمات. اذ تتوقع هذه الفرضية بان بعد التوعية الشاملة للتنوع سيكون له تأثير ايجابي في مستوى الاداء العالي للمنظمات عينة البحث. اذ تعرض النتائج بأن بعد التوعية الشاملة للتنوع ($\beta = 0.159, P < 0.05$) له تأثير ايجابي ومعنوي عند مستوى (5%) وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات البحث.

الفرضية الفرعية الثالثة "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعده تقييمات العمل الايجابي في متغير الاداء العالي للمنظمات".

يلاحظ من خلال الجدول (12) عدم وجود علاقة تأثير معنوية ($\beta = 0.069, P > 0.05$) بين بعد تقييمات العمل الايجابي ومتغير الاداء العالي للمنظمات لا عند مستوى (1%) ولا عند مستوى (5%). وتفيد هذه النتيجة بان بعد تقييمات العمل الايجابي لا تزيد من مستوى الاداء العالي للمنظمات. كما تشير نتائج الجدول (12) الى ان ابعاد ادارة تنوع المورد البشري (تكافؤ الفرص، والتوعية الشاملة للتنوع، وتقييمات العمل الايجابي) تساهم في تفسير (13.9%) من التغيير الحاصل في متغير الاداء العالي للمنظمات و (86.1%) يعود لتدخل عوامل اخرى غير داخلية في النموذج الاحصائي. وكما تؤكد قيمة ($F = 7.539, P < 0.01$) على وجود الدلالة المعنوية في تفسير زيادة الاداء العالي للمنظمات من خلال مفهوم ادارة تنوع المورد البشري. وفي ضوء ما تقدم فأن هذه النتيجة تقدم دعماً جزئياً اتجاه الفرضيات الفرعية.

جدول (12) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الخامسة

F	R 2	Sig.	T	B	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
						الاداء العالي للنظمات
7.539**	0.139	.048	1.998	.154*	تكافؤ الفرص	
		.032	2.170	.159*	التوعية الشاملة للتنوع	
		.264	1.122	.069	تقييمات العمل الايجابي	

المصدر: اعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج Spss V.23

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

سيتم في هذه الفقرة تناول الاستنتاجات التي تم التوصل إليها وفقاً للجانب النظري ومعززة بنتائج الجانب التطبيقي للبحث وكالاتي:

1. اظهرت نتائج البحث الميداني ان المستشفيات المبحوثة تهم بادره تنوع مواردها البشرية وتعمل على ايجاد مناخ عمل ملائم لتجسيد روح المودة والالفة بين الادارة ومواردها البشرية من اجل تحقيقها الاستدامة والميزة التنافسية بعد ان ادركت تلك المنظمات بان ادارة تنوع المورد البشري يلعب دورا مهما في عملية تحقيق تلك الاهداف.
2. يُعد دخول المستشفيات المبحوثة باتفاقيات وشراكات جديدة مع مختلف المستشفيات العربية منها والاجنبية ضرورة لتعزيز التفكير المعرفي لمواردها البشرية ويسهل اجراء عمليات ادارة تنوع المورد البشري.
3. اوضحت نتائج البحث الحالي ان ادارة تنوع المورد البشري يضمن بيئة عمل تسودها الطمأنينة والاستقرار للموارد البشرية ما يُسهم في تعزيز الاداء العالي للمنظمات.
4. أكدت نتائج الدراسة الحالية أن هناك تأثيراً ذا دلالة احصائية معنوية بين ابعاد ادارة تنوع المورد البشري وبين الاداء العالي للمنظمات، وكان لبعده التوعية الشاملة للتنوع تأثيراً قوياً ويشير مضمون هذه النتيجة الى ان توفير الاجواء الملائمة للمستشفيات المبحوثة من الممكن ان يعزز خصائص الاداء العالي للمنظمات، وكذلك كان هناك تأثير لبقية الابعاد الاخرى تكافؤ الفرص وتقييمات

- إدارة تنوع المورد البشري ودورها في تحقيق الاداء العالي لعينة من المستشفيات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة
- العمل الايجابي، وبالتالي انعكاس ذلك في تعزيز خصائص الاداء العالي للمنظمات في المستشفيات المبحوثة وهذا جاء مطابق مع توقعات البحث.
٥. تعمل ادارة تنوع المورد البشري على تكوين رؤية مشتركة بين الادارة العليا ومواردها البشرية في بيئة العمل والمجتمع المستهدف من قبلها، وهذا ما يتيح للمستشفيات المبحوثة من اكتشاف نقاط الاهتمام المتبادل بين تلك الاطراف.
٦. كشفت نتائج التحليل والوصف الاحصائي ان عمل الموارد البشرية من خلفيات مختلفة عندما يعملون معا فانهم يشعرون الاندفاع والحماس مما يعزز من امكانية تحقيق المنظمة الاداء العالي.
٧. اكدت نتائج البحث الى ان بيئة العمل غير المنسجمة وغير المريحة التي تعاني من مشاكل تتعلق بعدم وجود نظام عادل لترقية الافراد حسب الكفاءة والخبرة ستؤثر سلباً على نجاح المنظمة في تحقيقها الاداء العالي.
٨. تمتلك المستشفيات المبحوثة ميزة تنافسية عن بقية المؤسسات الصحية العامة والخاصة في عدم وجود امكانية منافستها ضمن المستوى المحلي لما تمتلكه من امكانيات مادية وبشرية لتحقيق الاداء العالي.
٩. اكدت نتائج تحليل الارتباط الى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة معنوية بين متغير ادارة تنوع المورد البشري والاداء العالي للمنظمات، وإن ما يدعم ذلك معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا ما يفسر ان تنوع الموارد البشرية العاملة في المستشفيات المبحوثة هم مصدر فخر واعتزاز بما يحققونه من مزايا ساعدت في رسم مستقبل المستشفيات، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسة الاولى.
١٠. إن تعزيز خصائص الاداء العالي للمنظمات يعتمد على عدة عوامل تتعلق في قدرة المنظمة على مواكبة التغييرات، التكنولوجيا، اذ تسعى المنظمات للبحث عن سلوكيات تنظيمية، تساعد على الارتقاء بمستوى أداؤها، في ظل المنافسة القوية لتحقيق الميزة التنافسية.
١١. هناك امكانية تحقيق الاداء العالي للمنظمات المبحوثة من خلال ادارة تنوع المورد البشري فقد اظهرت نتائج البحث علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين المتغيرين يمكن الاستناد عليها في تأكيد هذا الاستنتاج.

ثانياً: التوصيات:

- في ضوء ما تقدم، تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي تسهم في تعزيز دور ادارة تنوع المورد البشري في تحقيق الاداء العالي للمنظمات في المستشفيات المبحوثة و تتجسد بما يأتي:
١. ينبغي على المستشفيات المبحوثة تدعيم الشراكة مع مختلف المستشفيات العالمية من خلال تبادل الخبرات واعارة فرق العمل المتبادلة او انشاء اتفاقيات تعاون مشترك فيما بينها لمختلف الاختصاصات الطبية والتقنية من اجل تقديم افضل الخدمات.
٢. يجب على المستشفيات المبحوثة العمل على الاحتفاظ بمواردها البشرية الموهوبة من ذوي الخبرة و الكفاءة وعدهم مصدراً مهماً من مصادر تعزيز قيمتها السوقية.

٣. العمل على زج الكوادر الطبية والتقنية والادارية بدورات تدريبية وتطويرية في مختلف الاختصاصات داخلية وخارجية من اجل الاستفادة منها في تحقيق اهدافها لتقديم افضل الخدمات.
٤. العمل على اجراء دراسات وبحوث في مختلف المجالات وخاصة ما يتعلق منها برضا الزبائن على مستوى الخدمات المقدمة ومعرفة اوجه القصور التي تواجهها لتفاديها مستقبلا من خلال ما يعرف بالتغذية الراجعة.
٥. ضرورة ان تعكس المستشفيات المبحوثة صورة ومكانة ايجابية عن سمعتها لدى مواردها البشرية من اجل تعزيز هويتهم الاجتماعية داخل المجتمع عن طريق نشر المعلومات الايجابية عن سمعة المنظمة الجيدة وابرز اهم اسهاماتها واي تامين تحصل عليه من اي جهة داخلية ام خارجية من خلال اقامة ندوات او مؤتمرات او برامج تلفزيونية او اذاعية او اصدار مجلدات توضح هذه المعلومات وفتح باب النقاش حول تعزيزها وتطويرها.
٦. يجب ان تعمل المستشفيات المبحوثة على استثمار ما تمتلكه من قدرات في تعزيز ادراك وشعور مواردها البشرية بالاحترام والتقدير و التقييم الايجابي لقابلياتهم و قدراتهم من خلال ايجاد منظومة اجور تتلاءم ومستويات الاداء واطهار الاحترام والتقدير للقدرات والخصائص المميزة الموجودة لديها والحث على المشاركة باتخاذ القرارات المهمة التي تصب في مصلحة المنظمة.
٧. تأمين بيئة عمل تسمح بجرية التعبير عن الرأي وتقديم الاقتراحات واعتماد مبدأ المشاركة والاستفادة من المعلومات والخبرات التي يمتلكها اطباء خاصة المغتربون منهم من اجل محاولة تطبيق افكارهم فيما يصب في مصلحة المنظمة لتحقيق اهدافها.
٨. العمل على تمكين الموارد البشرية في عملهم من خلال منحهم حرية تحديد اساليب انجاز العمل ومناقشة المشاكل التي تواجههم بجرية وبصراحة دون خوف او تردد من طرح تلك المشاكل واعتماد سياسة الباب المفتوح.

المصادر

اولاً: المصادر العربية

١. الحسنوي صالح مهدي، (٢٠١٥) واقع استراتيجيات إدارة الوظيفة والعوامل المحفزة لصناع المعرفة في إطار التنوع الثقافي للموارد البشرية، اطروحة دكتوراه، جامعة كربلاء، العراق.
٢. العنزي، سعد علي، والعطوي، عامر علي، (٢٠١٢) الاحتكام للمكانة: منظور معاصر في عملية تعزيز السلوك الريادي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد: ١٦.
٣. العبادي، هاشم فوزي، الجاف، ولاء جودت، (٢٠١٢) استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الاعمال، دراسات ادارية- المجلد: ٥ العدد: ٩، جامعة البصرة، كلية الادارة والاقتصاد، العراق.

ادارة تنوع المورد البشري ودورها في تحقيق الاداء العالي لعينة من المستشفيات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة

٤. العنزى، سعد علي، العطوي، عامر علي، العابدي، علي رزاق، (٢٠١١) انظمة عمل الاداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية ادارة الموهبة في المنظمات، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد التاسع والثمانون، العراق.

ثانياً: المصادر الاجنبية

1. Akdemir, et al, (2010) "Characteristics of high performance organizations", Journal of economics and Administrative Sciences, Vol. 15, No. 1.
2. De Waal André & Tobias Mulimbika, (2017) A Comparative Analysis of Zambian Governmental Institutions Using the HPO Framework.
3. De Waal André & Robert V. Goedegebuure, (2017) Investigating the causal link between a management improvement technique and organizational performance: The case of the HPO framework, Management Research Review.
4. De Waal André, (2015) The Role of Performance Management in Creating and Maintaining a High- Performance Organization.
5. De Waal André, (2011) Creating High Performance Organizations: The Determining Factors.
6. De Waal André, (2017) A longitudinal study into the effectiveness of the HPO Framework: The case of a social care and rehabilitation organization, Journal of Advances in Management Research .
7. De Waal André, (2018) Achieving high performance at Zambia's Competition and Consumer Protection Commission, Global Business and Organizational Excellence
8. De Waal André, (2018) Increasing organizational attractiveness: The role of the HPO and happiness at work frameworks.
9. De Waal André, (2018) Longitudinal research into the effects of the high performance organization framework: the case of NEH the Philippines, International Journal of Productivity and Performance Management
10. De Waal André, Ivo Heijtel, (2017) Developing a change approach for the transition to a high performance organization, Measuring Business Excellence
11. De Waal, André A(2010). "Characteristics of high performance organizations", Center for Organizational Performance, Hilversum.
12. De Waal, Andre A. & Akaraborworn, Chirapha Tan, (2013) "Is the high performance organization framework suitable for Thai organizations?" Emerald Group Publishing Limited, MEASURING BUSINESS EXCELLENCE, VOL. 17 NO. 4.
13. De Waal, André A. & Frijns, Miriam, (2011) "Longitudinal research into factors of high performance: the follow-up case of Nabil Bank" MEASURING BUSINESS EXCELLENCE, Emerald Group Publishing Limited, VOL. 15, NO. 1.

14. De Waal, André A.& Chachage, Bukaza, (2011) "Applicability of the high-performance organization framework at an East African university: The case of Iringa University College" Emerald Group Publishing Limited, International Journal of Emerging Markets, Vol. 6, No. 2.
15. De Waal, André A.& Sultan, Suhail, (2012) "Applicability of the high performance organization framework in the Middle East: The case of Palestine Polytechnic University" Emerald Group Publishing, Education, Business& Society: Contemporary Middle Easter Issues, Vol.5,No.3.
16. De Waal, André A.(2008) "The Secret of High Performance Organizations", European School of Management, Management Oline Review.
17. De Waal, André A.(2009),"ACHIEVING HIGH PERFORMANCE IN THE PUBLIC SECTOR: WHAT NEEDS TO BE DONE?" International Conference on Administrative Development: Towards Excellence in Public Sector Performance, Riyadh, Saudi Arabia, 2009.
18. De Waal, André A.(2007) "The characteristics of a high performance organization", Emerald Group Publishing Limited, Business Strategy Series, Vol. 8, No. 3.
19. De Waal, André A.(2012) "Characteristics of High Performance Organizations" Business Management and Strategy, Vol. 3, No. 1.
20. De Waal, Andre´& Jansen, Paul,(2013) "The bonus as hygiene factor: the role of reward systems in the high performance organization", Emerald Group Publishing Limited, Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship, Vol. 1 No. 1.
21. De Waal, Andre´, Orij, Ruben, Rosman, Jantien & Zevenbergen, Marijke, (2014)"Applicability of the high-performance organization framework in the diamond industry value chain", Emerald Group Publishing Limited, Journal of Strategy and Management, Vol. 7 No. 1.
22. De Waal,A.&Frijns,Miriam,(2012)"APPLICABILITY OF the high performance organization framework in central africa: THE CASE OF RWANDA'S MINALOC".
23. De Wall Andre(2018),Success factors of high performance organization transformations, Measuring Business Excellence
24. Elaine Farndale, Veronica Hope-Hailey, Clare Kelliher, (2011) "High commitment performance management: the roles of justice and trust", Personnel Review, Vol. 40 Issue: 1
25. Gang Zhang, Zhengyuan Jia, (2011) Research on the talent management from the perspective of systematic thinking of complex scientific management, International Conference on e-Education, Entertainment and e-Management
26. Gu, J., McFerran, B., Aquino, K., & Kim, T. (2014). What Makes Affirmative Action-Based Hiring Decisions Seem (Un)Fair? A Test Of An Ideological

- ادارة تنوع المورد البشري ودورها في تحقيق الاداء العالي لعينة من المستشفيات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة
- Explanation For Fairness Judgments. *Journal of Organizational Behavior*, 722-745.
27. Hana Urbancová & Helena Čermáková and Hana Vostrovská, (2016) Diversity Management in the Workplace, *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*.
 28. Jie Shen & Ashok Chanda & Brian D'Netto and Manjit Monga (2009) School of Management, University of South Australia, Adelaide, Australia b School of Business, Australian Catholic University, North Sydney, Australia
 29. Joshua Plenert, (2018) The Central Role of Corporate Culture in High Performing Organizations.
 30. Kennedy, Jordan A., "An Assessment of Affirmative Action in Business" (2015). Honors Scholar Theses.
 31. Larkey, L.K. (1996) 'The Development and Validation of the Workforce Diversity Questionnaire: An Instrument to Assess Interactions in Diverse Workgroups'. *Management Communication Quarterly*.
 32. Mosley-Howard, S., Witte, R., & Wang, A. (2011). Development and Validation of the Miami University Diversity Awareness Scale (MUDAS). *Journal of Diversity in Higher Education*,
 33. Preeti Khatri, Shikha Gupta, Kapil Gulati, Santosh Chauhan (2010), Talent Management in HR, India
 34. SHIBA ASIIMWE BEZIIBWE, (2015), THE RELATIONSHIP BETWEEN WORKFORCE DIVERSITY AND PERFORMANCE OF SELECTED PUBLIC SECTOR ORGANISATIONS IN UGANDA, A PHD PROPOSAL SUBMITTED IN FULLFILMENT OF THE REQUIREMENTS FOR THE AWARD OF DOCTOR OF PHILOSOPHY IN MANAGEMENT OF MBARARA UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY.
 35. Shuan Wilbur Pekeur, (2002), Assessing Diversity Awareness Of Local Government MANAGERS, DISSERTATION PRESENTED for the degree of Doctor Technology in public management in the faculty of management.
 36. Simon C. H. Chan and Mac Mak, (2012) High performance human resource practices and organizational performance: The mediating role of occupational safety and health.
 37. Tasha Doerr, Respect Begins with Knowledge: Assessing Diversity-Awareness among College-aged Students.
 38. Trishna Gajjar & Fevzi Okumus, (2018), Diversity management: What are the leading hospitality and tourism companies reporting?, *Journal of Hospitality Marketing & Management*