تاريخ الإرسال (19-07-2020)، تاريخ قبول النشر (15-09-2020)

د. معن يوسف خصاونه

اسم الباحث الأول:

معتصم عبد الله الشرايري

اسم الباحث الثاني :

المملكة الاردنية الهاشمية

البريد الالكترونى للباحث المرسل:

E-mail address:

maenyoesf@yahoo.com

أثر القيادة التحويلية في تنوع الموارد البشرية (دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الماشمية)

https://doi.org/10.33976/IUGJEB.29.1/2021/7

الملخص:

هدفت اَلدِرَاسَة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في التنوع في الموارد البشرية في شركات الاتصالات في المملكة الأردنية الهاشمية ولتحقيق أهداف اَلدِرَاسَة تم تطوير استبأنة كأداة رئيسة لجمع البيأنات، حيث تكونت عينة اَلدِرَاسَة من (360) عامل تم أخذها عن طريق العينة الطبقية العشوائية من أصل (4100) مجموع العاملين في شركات الاتصالات. وتم تحليل البيأنات باستخدام برنامج (SPSS V.23) لاختبار فرضيات اَلدِرَاسَة، والستخدمت اَلدِرَاسَة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بيأناتها، وقد توصلت اَلدِرَاسَة إلى مجموعة من النتائج كأن أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتنوع الموارد البشرية، وأن أبعاد القيادة التحويلية تفسر ما مقداره (49.5%) من التباين في تنوع الموارد البشرية. وبناء على النتائج أوصت اَلدِرَاسَة بضرورة نشر ثقافة التنوع والاختلاف بين الموظفين في شركات الاتصالات وذلك للمزايا العديدة التي تحصل عليها هذه الشركات نتيجة للخبرات والمعارف والمهارات المختلفة التي ينقلها العاملون إلى بيئة العمل مما يشجع على الإبداع والابتكار.

كلمات مفتاحية: القيادة التحويلية ، التنوع في الموارد البشرية ، شركات الاتصالات في المملكة الأردنية الهاشمية،

The Impact of Transformational Leadership on the Diversity of Human Resource (An Applied Study in Telecommunications Companies in the Hashemite Kingdom of Jordan) Abstract:

This study is aimed at identify the impact of Transformational leadership on Diversity Human Resources in telecommunications companies operating in the Hashemite Kingdom of Jordan. To achieve the study objective and goals was developed as a major tool for data collection, where the study sample consist (360) employees from all the workers in the telecommunications companies, who were selected by proportional stratified sample of the study population of (4100) employees. The researchers use SPSS V.23 to test the study hypotheses; the researcher used descriptive and analytical statistical methods to analyze the study data, The study concluded that there is a positive impact with a statistical significance on transformational leadership and the diversity of human resources, The dimensions of transformational leadership explain (49.5%) of the variance in the diversity of human resource. According the results reached the study recommended the necessity of spreading a culture of diversity and difference among employees in telecommunications companies, due to the many advantages that these companies receive as a result of the different experiences, knowledge and skills that workers transfer to the work environment, which encourages creativity and innovation.

Keywords: Transformational leadership, Diversity Human Resources, Telecom Companies in the Hashemite Kingdom of Jordan.

مقدمة

لقد أحدثت التغيرات والتوجهات العالمية في مفاهيم الإدارة الحديثة الاهتمام بالمورد البشري كمورد أساسي للمنظمة، وما يتمتع به من طاقة فكرية ، وثروة حقيقية، ومؤثر رئيسي في نجاحه المنظمات ومصدر ميزتها التنافسية، وتكمن أهمية العنصر البشري في ما يتمتع به من كفاءات وصقلها في العديد من الجوانب العلمية والعملية والفنية والسلوكية، ومساهمته في تحقيق أهدف منظمات الأعمال. ويعد التتوع في الموارد البشرية مجالا مهما من مجالات التميز في هذا المورد الهام ،حيث أصبحت إدارته والتعامل معه هدفا من الأهداف الاستراتيجية لمنظمات الأعمال من خلال تبني فلسفات وسياسات إدارية وتنظيمية جديدة ومبتكرة، فنجد التنوع من حيث العمر والديانة والعرق والخبرة والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية والمرتبة الوظيفية والنوع الاجتماعي وغيرها من أبعاد التنوع الأخرى, وهذه الاختلافات والتنوع قد يؤثر في سلوك وتفكير العاملين داخل المنظمة، مما يتطلب إدارته والتعامل معه بما يخدم المنظمة ويحقق أهدافها، ويشكل أحد أهم مفاتيح النجاح للمنظمات ويؤدي إلى تحسين الأداء.

ومن جانب آخر بدأ الاهتمام العالمي بمفهوم القيادة الإدارية مع بداية القرن العشرين لمواكبة التطورات في المضامين الفلسفية للفكر الإداري ولمواجهة التغييرات السريعة في البيئة التنافسية العالمية والتي تمثل تحديا خطيرا يواجه المنظمات وبقائها, وبرزت رؤى فلسفية جديدة في الأنماط القيادية والمتمثلة بالقيادة التحويلية، القيادة القادرة على مواجهة تلك التحديات،حيث أصبح هذا النمط القيادي موردا مهما للمنظمات وعنوان للميزة التنافسية فيها، فهي القادرة على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال معرفة الفروقات الفردية وبناء ثقة واحترام بينهم واستثارة أفكارهم، وأن تكون ملهمة لهم وقدوة يتأثرون ويؤثرن بها لتحقيق أهداف المنظمة.

وأصبح من الواضح أن المنظمة التي لديها موارد بشرية متنوعة وتحسن إدارته تكون قادرة على التنافس في ظل العولمة والخصخصة والمتغيرات البيئية العالمية المتسارعة التي فرضها التقدم التكنولوجي في شتى المجالات، مما يتطلب قيادة تحويلية تكون على استعداد لتعليم الآخرين داخل منظماتهم وتقييم الاختلافات والتنوع في الموارد البشرية بحيث يتم التعامل مع الجميع بكرامة، وأن تعزز القدرات التنظيمية للموارد البشرية واستقطاب الأفراد المؤهلين والمدربين للمنظمة وفهم حاجاتهم وتطوير قدراتهم من خلال برامج تدريبية منظمة ومراعاة كل جوانب الاختلاف والتنوع في مهارات ومؤهلات العاملين بما يتناسب مع طبيعة عمل المنظمات، بدلا من دور القيادة التقليدية المعتمدة على الضبط والسيطرة والرقابة المحكمة .

مشكلة ألدراسة:

أن قطاع الاتصالات يعتبر من القطاعات المتطورة والمتغيرة بسرعة عالية، ويظهر هذا التغيير بشكل أساسي في تزايد المنافسة العالمية والمحلية لسوق الاتصالات، وتَغَيَّر رغبات وتجدد طلبات العملاء والخدمات المقدمة لهم بشكل مستمر .مما يستدعي بالضرورة إيجاد عاملين قادرين على مواكبة هذا التغيير والتعامل معهم وإرضائهم، ولاسيما حينما يكون العاملين في هذا القطاع يتميزون ويختلفون عن بعضهم البعض في المهارات والقدرات والمؤهلات والجنس بالإضافة لطبيعة العمل المتجدد الذي يمارسونه في هذا القطاع، ويعتبر التنوع في الموارد البشرية مصدرا هاما من مصادر الكفاءة فهو تعبير عملي عن وجود ثقافات عديدة من مجتمعات متنوعة تمكن من التعامل الجيد مع الوضعيات المعقدة في مناخ أعمالها ،وهذا ما يجب التعامل معه بحذر واحترافية

تفادياً للآثار السلبية وتقوية الروابط الوظيفية التي تساهم دائما في التقليل من التفاعلات السلبية الناتجة عن الاختلافات الموجودة مهما كأن نوعها (هبري, 2019).

فكما يعد التنوع في الموارد البشرية عاملا مهما لتعزيز قدرات شركات الاتصالات ، ومن أجل تحقيق أعلى استثمار في هذا المجال فلابد من تبني نمط القيادة التحويلة والتي تكون قادرة على إدارة هذا التنوع في الموارد البشرية بما تمتلكه من طرق ومؤثرات تكون من خلاله قادرة على الاستفادة من هذا التنوع من خلال استثارة الأفكار الإبداعية والتأثير اللالهامي والتحفيز لهم مراعية كل الاعتبارات الفردية بينهم ، مما يضع المنظمة في وضع تجاري أفضل خاصة في مجال القدرة التنافسية لها في المستقبل، لأنها تدرك التأثير الإيجابي والرائع لهذا النمط القيادي على العاملين في تعزيز الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية وزيادة الرضا الوظيفي بين موظفيها وأثرة على تحسين وزيادة الأداء .(Albert & Hamrila , 2019).

ويشهد قطاع الاتصالات منافسة شديدة محليا وعالميا كما أنها تتعامل مع شريحة كبيرة من العملاء من داخل المملكة الأردنية الهاشمية وخارجها، الأمر الذي يتطلب كوادر بشرية مؤهلة ومدربة وقادرة على تلبية متطلبات العملاء المتنوعة ، لذا لا بد من اتباع نهج القيادة التحويلية والذي يراعي الفروقات الشخصية والوظيفية للعاملين، باتباعه استراتيجيات للتعامل مع هذا التنوع في الموارد البشرية من خلال تدريب العاملين وإشراكهم بالقرارات بشكل أكبر وتشجيعهم للتعبير عن أنفسهم والاستفادة من أفكارهم لأن هذا يعطي نظرة متنوعة لكل أنشطة شركات الاتصالات ويسهم في تحقيق أهدافها. وبناء على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتمركز في السؤال التالي:

ما أثر القيادة التحويلية في تنوع الموارد البشرية لدى شركات الاتصالات الأردنية؟

أسئلة الدِّرَاسَة :

استناد لمشكلة الدِّرَاسَة يمكن صياغة أسئلة الدِّرَاسَة بمجموعة من التساؤلات الآتية:

- 1. ما مستوى تنوع الموارد البشرية كما يتصورها العاملون في شركات الاتصالات الأردنية ؟
- 2. ما مستوى تطبيق القيادة التحويلية في شركات الاتصالات الأردنية من وجهة نظر أفراد عينة اَلدِّرَاسَة ؟

أهمية الدِّرَاسَة :

تستمد هذه الدِّرَاسَة أهميتها من الاعتبارات العلمية والعملية التالية:

- 1. الأهمية العلمية، تنبع أهمية الدارسة من ارتباطها بموضوعين رئيسيين لهما أهمية كبيرة في المنظمات وهما تنوع الموارد البشرية والقيادة التحويلية, خاصة وأن المكتبة العربية تغتقر لمثل هذه المواضيع المعاصرة، لذا بادرت الدِّرَاسَة الحالية اختبار أثر القيادة التحويلية في تنوع الموارد البشرية، ومن ناحية أخرى ورغم بروز هذا الفكر الإداري في الدراسات الأجنبية منذ مدة طويلة إلا أن ظهوره في الدراسات العربية ما زال نادرا مما يعطى أهمية إضافية للدراسة.
- 2. الأهمية العملية: تقدم هذه الدّراسة للإدارة العليا في شركات الاتصالات ولمتخذي القرار إطارا علميا وعمليا لموضوع تنوع الموارد البشرية ونمط القيادة التحويلية وكلها من المواضيع الإدارية الحديثة والتي تلاقي اهتماما من قبل المنظمات. كما وتبرز أهمية هذه الدّراسة من خلال القطاع الذي تم تناوله وهو قطاع الاتصالات نظرا لأهميته والدور الهام الذي

يلعبه هذا القطاع في إدارة الاتصالات وتوفير المعلومات لكافة القطاعات ، إذ يعمل قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في توفير البنية التحتية والأساسية للاستثمار وبوفر فرص عمل للمواطنين تسهم في التخفيف من البطالة .

أهداف الدراسة:

تهدف اَلدِّرَاسَة بشكل رئيسي إلى بيان أثر أبعاد القيادة التحويلية في تنوع الموارد البشرية ، وكما تهدف إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

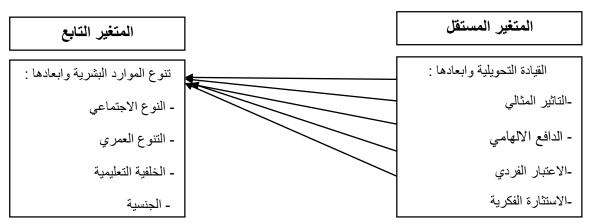
- 1. التعرف إلى مستوى تنوع موارد البشرية بقطاع شركات الاتصالات الأردنية.
- 2. التعرف إلى مستوى تطبيق نمط القيادة التحويلية في قطاع شركات الاتصالات الأردنية.
- 3. التعرف على أثر القيادة التحويلية في تنوع الموارد البشرية في قطاع شركات الاتصالات الأردنية .
- 4. تقديم إطار نظري حول القيادة التحويلية والتنوع في الموارد البشرية بما يسهم في إثراء المكتبة العربية.
- تقديم توصيات إلى متخذي القرارات في شركات الاتصالات الأردنية بما يسهم في تطويرها وتنميتها وتحسن خدماتها.

التعريفات الإجرائية:

القيادة التحويلية بأنها مجموعة من المهارات السلوكية التي يمتلكها القائد والتي تمكنه من التأثير على الآخرين وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة بكل مرونة وسهولة وتقديم تلك الأهداف على أهدافهم الشخصية، وهذه المهارات تمكن القائد من تشكيل فرق العمل داخل المنظمة والتي لها دور بارز في التقدم والنجاح والاستمرار.

التّنوّع في الموارد البشريّة يتمثل بالفروقات والاختلافات على مستوى الموارد البشريّة في نفس المنظّمة من حيث العوامل الشّخصيّة والوظيفيّة، ممّا يشكل اختلافًا في وجهات النّظر وأساليب العمل والاحتياجات والتّوقعات المستقبليّة.

أنموذج الدِّرَاسَة:



^{* *}تم تطوير هذا الأنموذج من قبل الباحث استنادا للدراسات السابقة وحسب متغيرات اَلدِّرَاسَة.

لَّمْتَغَيِّر المستقل: القيادة التحويلية: (السيايدة وآخرون ، Rafferty & Griffin,2004،John, 2008 ; Avolio,et,al,1999; 2015)

2008;Pitts ، 2007;Armstrong، 2003; Slocum&Hellriegel ، (Anderson & Metecalf الْمُتَقَيِّر التابع :التنوع في الموارد البشرية: 2007;Armstrong، 2003; Slocum&Hellriegel ، (Anderson & Metecalf 2011). 2009;Technl،

فرضيات القراسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التّأثير المثالي، الدافع الالهامي، الاعتبار الفردي، والاستثارة الفكريّة) في تنوع الموارد البشرية بأبعادها (النوع الاجتماعي ، التنوع العمري ، الخلفية التعليمية ، والجنسية) لدى شركات الاتصالات الأردنية.

وللتحقق من أثر كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية في تنوع الموارد البشرية بأبعادها تم تجزئة الفرضية الرئيسية إلى أربعة فرضيات فرعية ، كما يلي :

- لتأثير المثالي في تنوع الموارد البشرية لدى شركات $\alpha \leq 0.05$ للتأثير المثالي في تنوع الموارد البشرية لدى شركات الأردنية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دالة ($\alpha \leq 0.05$) للدافع الالهامي في تنوع الموارد البشرية لدى شركات الاتصالات الأردنية.
- للاعتبار الفردي في تنوع الموارد البشرية لدى شركات $(\alpha \leq 0.05)$ للاعتبار الفردي في تنوع الموارد البشرية لدى شركات الأردنية.
- لاستثارة الفكرية في تنوع الموارد البشرية لدى شركات ($\alpha \leq 0.05$) للاستثارة الفكرية في تنوع الموارد البشرية لدى شركات الأردنية.

الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة:

القيادة التحوبلية

إزاء حال منظمات الأعمال اليوم وضرورة مواكبة التطورات التي يشهدها العالم ، خاصة في التقدم التكنولوجي وأنتشار العولمة وثورة المعلومات الأمر الذي زاد من حدة المنافسة وتعددت الخيارات أمام العملاء عن طريق عرض منتجات من جميع أنحاء العالم وزيادة التعقيدات في بيئة الأعمال بكافة جوأنبها والحاجة إلى التغيير الشامل وتنشيط العلاقات التفاعلية بين القائد والمرؤوسين (Barnett& Conners, 2005) ومن هذه الأنماط المتطورة نظرية القيادة التحويلية والتي تقوم على القيادة بالتحفيز، فالقادة التحويليين يوفرون محفزات غير اعتيادية لأتباعهم ترفع الروح المعنوية لديهم وتكون مبنية على الاحترام المتبادل بين كافة الأطراف ، وتنشط سيادة القيم وتثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة وإبداعية للمشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ أعمالهم، ويشعر المرؤوسون بالثقة والولاء والإعجاب والاحترام لقائدهم. (Dvir et al., 2004).

ولقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد Burns (1978) في كتابة القيادة , وذلك للتمييز بين القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيزه مع مرؤوسيهم من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج . وعرف Burns القيادة التحويلية على أنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق (Saasongu , 2015). حيث يسعى القائد التحويلي لاحداث تغييرات إيجابية في طريقة أداء العمل ,وجعل التابعين يتعدون اهتماماتهم الخاصة لصالح الآخرين ، وليس مجرد أسلوب منح المكافآت أو العقاب بالنسبة لمن يؤدي العمل داخل المنظمة (ابو رمأن , 2016).

وينظر (Conger, 2002) للقيادة التحويلية على أنها القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب، إلى تطوير وتشجيع العاملين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من رسالة المنظمة، وأنها هي من تضع رؤية واضحة لمنظماتها، وتعمل على إيجاد أنظمة جديدة تتوافق كليا ومتطلبات المستقبل (Trofino, 2000).

ويمكن تعريفها على أنها قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة(Murphy & Garthwaite,2005).

أبعاد القيادة التّحوبليّة:

التأثير المثالى (الجاذبيّة):

ويحدث التّأثير المثالي عندما يتصرّف القادة كنمط أو رمز أو المنصب الذي يشغله، إذ ينظر العاملون إليه على أنه مثال للأخلاق ويحدث التّأثير المثالي عندما يتصرّف القادة كنمط أو رمز أو المنصب الذي يشغله، إذ ينظر العاملون إلي المصالح والقيم ويبدون مشاعر الإعجاب والإحترام والثّقة تجاهه، بجانب ذلك فإن سلوك القائد وممارساته الّتي تجسد الحرص على المصالح العامّة تجعله أكثر تأثيرًا على العاملين معه (Woods,2003)، وكما يشير إلى المدى الذي ينشغل فيه القائد في تعزيز أتباعه لتوليد الثّقة لديهم واتباعها (Judge&Piccolo, 2004) وهو أمر حيويّ؛ لأنه يطوّر العلاقة بين القادة والمرؤوسين وتوحيد المهام المشتركة بينهم (Mitra et al.,2016).

أن خبرات القائد ومقدرته الذّهنية تجعل منه مصدر إعجاب وقدوة تمكنه من التّأثير في الآخرين ذلك التّأثير الذي يحدث بموجب الإتّصال والتّواصل المستمرّين مع العاملين في مواقع العمل بهدف تحقيق التّعاون بينهم وإقناعهم بأن تحقيق أهدافهم الشّخصيّة لا يتمّ بمعزل عن تحقيق أهداف المنظّمة وهذا يعني إيجاد نوع من توحيد القيم الشّخصيّة والتّنظيميّة بموجب إحداث التّوازن التّنظيمي المناسب بين أهداف المنظّمة وإشباع حاجات العاملين(القريوتي ، 2001)

الدافع الإلهامي:

هي العمليّة التي تركّز على تصرّفات وسلوكيات القائد التي تولّد في التّابعين حبّ التّحدي وأن تلك السّلوكيات تعمل على إيضاح التّوقعات للتّابعين وتشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التّنظيميّة (Bass & Avolio,2004 وأنه إثارة للمشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل والحركة.(Woods, 2003)

فالتّحفيز يحدث عندما يسلك القائد التّحويليّ طرقًا لتحفيزهم وإلهام العاملين ودفعهم لتحدّي الصّعوبات والسّعي المستمرّ لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال، فهي قيادة إلهاميَّة وروحيّة ، وكما يعد حماسه مثال على تحفيز العاملين حيث يولّد في نفوسهم روح الحماسة والرَّغبة في تحقيق مصالح المنظّمة (Avolio et al.,1999; Bass & Avolio, 2004) حيث يسعى القائد التّحويليّ إلى أن يثير في نفوس المرؤوسين حبّ التّحدي، ويذكي فيهم الحماس، وإشراكهم في رسم الرُّؤية المستقبليّة للمنظّمة (البهلال، 2008).

الاعتبار الفردى:

ويمثل القادة اللذين يوفرون المناخ المساند والاهتمام بعناية بحاجات الاتباع الفردية ويتصرفوا كمدربين ومساعدة الأفراد على أن يحققوا ذواتهم وكما يعني اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراكه مبدأ الفروق الفرديّة المختلفة بين الأفراد والتّعامل مع كلّ واحد منهم بطريقة معيّنة تتناسب واهتمامه وقيمه ، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيدٍ من النّمو والتّطور Bass, 1994; Bass and)

(Rigio,2006 والاهتمام بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصيّة فحاجاتهم ليست واحدة، وفي نفس الوقت التركيز على بناء الثّقة ومعرفة جوانب الضّعف والقوّة في أداء العاملين (Bass et al., 2003).

وتدل الاعتبار الفرديّ إلى أي مدى يهتمّ القائد بالاحتياجات الفرديّة للتّابعين، فالفروق الفرديّة والاختلافات بين العاملين تحتاج لقائد لدية القدرة على فهمها بدقّة ليتمّ التّعامل معها بطريقة نموذجيّة وبما يضمن للمنظّمة تحقيق أهدافها (Weiping et al.,2017). الاستثارة الفكريّة:

وتعني قدرة القائد على قيادة مرؤوسيه ورغبته في جعلهم يتصدّون للمشكلات وخاصّة الرُّوتينيَّة بالطُّرق الجديدة وتعليمهم مواجهة الصُّعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى الحلّ والبحث عن الحلول المنطقيّة لها (Bass,1994; Bass & Rigio,2006) أي إثارة العاملين بجعلهم أكثر وعياً بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء الذي يفوق التوقعات ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع إلى أفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم كما يتطلّب منه تمكين العاملين من خلال الافويضهم الصَّلاحيات التي تساعدهم على حلّ المشكلات اليوميّة بكلّ سهولة وتشجّعهم على الابتكار وتحدّي أنفسهم (et al.,2017).

ويشجّع القادة التّحويليّون الأتباع على التّشكيك في معنقداتهم وافتراضاتهم وقيمهم والتي قد يكون عفا عليها الزّمن أو غير مناسبة لحلّ المشاكل الحاليّة ، وفيها يعمل القائد التّحويليّ على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حلّ المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التّابعين ، ودعم النّماذج الجديدة والخلّقة لأداء العمل(Elkins & Keller, 2013; Sundi, 2013) .

تنوع الموارد البشرية

يمكن القول بأن التّتوُّع يعبر عن جميع الخصائص والتَّجارب العلميّة المختلفة الَّتي يتمتّع بها كلّ فرد ويتميّز بها عن غيره وهو عبارة عن الاختلافات والتّباينات بين الأفراد (Walker & Benton, 2013)، أو هو الصِّفة التي تميّز الفرد عن الآخرين كالجنس والقيم والعادات والتّقاليد والعرق (ديسلر 2015).

إن مصطلح التتوع في الموارد البشريَّة يعبر عن الاختلافات بين أفراد المنظَّمة الواحدة من حيث العمر أو الأقليّة أو الدّين أو القدرة الجسمية أو العرق أو جميع التّوجهات والميول الفرديّة (المصاروه، 2011) .

ويشير (جاد الرّب،2003) إلا أن التّنوُع لا يمكن أن يقتصر على العمل في المنظّمات الدّولية أو العالميّة فباستطاعتنا أن نجده في بنية المجتمع المحلّي مثل اختلاف الدّين وفارق السّنّ (صغار وكبار ومتوسطي السّنّ) وابن الرّيف وابن المدينة والرّجال والنّساء، إذ أن جميع هذه اَلأنماط يمكن رؤيتها في مختلف الدّول والمنظّمات ولا يُحدث تعارض ما دام النّسيج الثّقافي واحد، إلّا أن التّنوع الثّقافي يجلب القوّة للمجموعة، إذا تمّ تقييمه ودمجه بشكل صحيح (Amadeo,2013).

أبعاد التَّنوُّع في الموارد البشريَّة:

ليس من السَّهل حصر أبعاد التتوع في الموارد البشريَّة وذلك الاختلافها، وإذا كأن البعض ينظر إليها من منظور ضيّق وهو العرق والأصل فأن البعض الآخر نظر إليها من منظور واسع فضفاض منهم:

(Slocum & Hellriegel, 2007; Barak, 2014).

وحسب هؤلاء أعلاه فقد تمَّ تحديد الأبعاد بمجموعتين: الأبعاد الأوليّة: وتشمل العمر والعرق والأصل والنّوع والقدرة الجسديّة والتّوجهات الجنسيّة. والأبعاد الثأنوية: وتشمل الخبرات العمليّة والحالة الزّوجيّة والمعتقدات الدّينيّة وأوضاع الوالدين ومكان الإقامة والتّعليم والخبرة العسكريّة.

في حين بين (Weniliang et al.,2011) أبعاد التنوع ووسع بها وحصروها في ثلاث مجموعات وهي المجموعة الأولى (الأبعاد الدّاخليّة): وتشمل العمر والنّوع والأصل والعرق والتّوجهات الجنسيّة والقدرات الجسديّة. أما المجموعة اَلتَّانيَة (الأبعاد الخارجيّة) وتشمل مكان الإقامة والدّخل والهوايات والأدوات والمعتقدات الدّينيّة والخلفيّة التّعليميّة والخبرة والمظهر الخارجيّ وحالة الوالدين والحالة الاجتماعيّة للفرد. وأخيرا المجموعة الثّالثة (الأبعاد التّنظيميّة) وتشمل محتوى العمل ومستوى الوظيفة والخبرة وجماعة العمل وعضويّة الثّقابات وموقف الإدارة .

وكذلك نجد أن دراسة (Technl,2011)، تناولت موضوع تنوع الموارد البشريّة من خلال تحديد أبعادها إلى قسمين ،حيث اشتمل القسم الأوّل على العوامل الوظيفيّة :(الخلفيّة الوظيفية، الخبرة، المهارة، القدرة على الإبداع). أمّا القسم الثّأني فكأن حسب العوامل الدّيموغرافيّة:(النّوع الاجتماعي، الجنسيّة، العرق، العمر).

في حين البعض الآخر قسّم التّنوع في الموارد البشريَّة للعوامل الشّخصيّة حسب العرق واللّون كما في دراسة (Pitts,2009). في حين تناول البعض الآخر من الباحثين النّوع الاجتماعيّ (ذكر، أنثَى) كأساس لتنوُّع القوى العاملة (Armstrong,2008).

ونتبيّن ممّا سبق أن هنالك خلافًا بين الكتاب حول تحديد شكل أبعاد التّنوع في الموارد البشريّة فنجد أن هناك من ضيّق هذه الأبعاد وحصرها في حيّز صغير، في حين هناك من وسّع فيها وأفاض، وهذا لا يُعفى أن تكون بعض هذه الأبعاد على اختلافها تتلاءم مع البيئة الأردنيّة بشكل عام وقطاع شركات الاتصالات بشكل خاصّ. ومن الجدير بالذّكر أن هذه الدّراسَة قد تبنّت مجموعة من الأبعاد للتتوع في الموارد البشريّة وهي على الشكل الآتي (النوع الاجتماعي, التتوع العمري, الخلفية التعليمية, والجنسية).

النّوع الاجتماعيّ (ذكر، أنثَى): يعد النّوع الاجتماعيّ من أهم وأبرز مجالات التّوُع في الموارد البشريَّة حيث تختلف القدرات والإمكانات الّتي تمتلكها الموارد البشريَّة بسبب النّوع الاجتماعيّ، فكأن لا بدّ من إيلاء هذا البُعد الاهتمام اللَّازم ومراعاة الطّبيعة البشريَّة لكلّ نوع واحتياجاته الشَّخصيّة (سمارة، 2017). وبيّن (2013) والمرعة في نقل المعرفة والمعلومات فيما بينهم بالإضافة إلى في الموارد البشريَّة تتعكس على المنظّمة تتمثل بِالْإِبْدَاعِ والابتكار والسُّرعة في نقل المعرفة والمعلومات فيما بينهم بالإضافة إلى خلق طرق إِبْدَاعِيَّة في حلّ المشاكل والعمل بروح الفريق الواحد.

ففي العقدين الماضيين أصبحت النّساء يشكلُن مصدرًا مُهِمًّا لرأس المال البشريّ والّذي قد يكون غير مستغلّ، ومع التّطور في تكنولوجيا المعلومات وتعزيز البنية التّحتية التّعليمية للنّساء، أصبحت النّساء أكثر تأهيلًا وقدرة على القيام بالوظائف التي كانت تعتبر في السّابق مناسبة للرّجال فقط وأن تعطى المجال الكامل للتّرقية واستلام المناصب العليا، وعدم التّعامُل معها بشكل متحيّز وضدّها (Joy,2016).

التنوع العمري: وهو من أهم العوامل الشّخصية للتنوع في الموارد البشريَّة إذ تتوزّع وتتنوَّع قوة العمل في فئات عمريّة مختلفة ، إذ توفر للمنظمات آثارًا إيجابيّة في امتلاك مصادر مختلفة للأفكار والجهود والقدرات التي تميّز المنظّمة عن غيرها، حيث ينظر لفئة الشّباب على أنهم أكثر حماسًا وإنتاجيَّة وقدرة على التّعلّم وبنفس الوقت يتمتّع كبار السّنّ بمهارات وخبرات عالية والتزام في العمل، أن هذا التّتوُّع والاختلاف العمري يعزّز الأنتاجيَّة بسبب التفاعل والتناغم بين مهارات وجهات نظر مختلفة (& Backes-Gellner) وبالإضافة لذلك يساهم هذا الاختلاف في نقل وتبادل المعرفة والخبرات .

وتمَّ تحديد النتوُّع حسب العمر كواحدة من أهم القدرات الإستراتيجيّة في المنظَّمة والَّتي تضيف قيمة لها على منافسيها، نظرًا لامتلاكها أفضل الأفراد بقوّة العمل لديها ومن فئات عمريّة مختلفة للعمل فيها ممّا يساعدها على خلق أسواق جديدة وأنتاجيَّة أعلى (Joseph, 2014).

الخلفية التعليمية: يعد مدى التوافق بين التعليم ومتطلبات العمل من الأمور الهامة حيث يمثل المستوى التعليمي أحد القيود التي تحد من التعامل مع تتوع الموارد البشريَّة للتغرقة بين متطلبات المستويات الوظيفيّة ومستوى التعليم ، وإذا أخذنا في الاعتبار مدى ارتباط مستوى الأميّة والتدريب المهنيّ ومستوى التعليم العالي بشكل عامّ ومتطلبات العمل فكلّ ما سبق ذكره هو تتوع لقوى العمل (سمارة ، 2017).

أن تتوع المستوى التعليمي للقوى العاملة يعد من المزايا المورد البشري وهذا يتلاءم مع تتوع الوظائف المتوفّرة في المنظّمة التي تبحث عن تخصُصات متتوّعة فدرجة التّعليم لها الأثر البالغ في نجاح برامج التّدريب المتعدّدة والقدرة على استيعاب المهارات المتطوّرة ، ففي دراسة (Hickman,2009) تبين أن إنتاجيّة الفرد تعتمد على مستواه التّعليميّ. وأكّدت دراسة (Mamman,2010) أن الأفراد الذين يمتازون بمؤهّلات علميّة متقدّمة لديهم القدرة والكفاءة في التّعامل مع المتغيّرات البيئية الجديدة مقارنة بغيرهم ممّن هم أقلّ تعليمًا، علاوة على أن التّحصيل العلميّ المتقدّم يحقّق المكاسب سواء أكان على مستوى الأفراد أو على مستوى المجتمع والمنظّمات.

الجنسية: تعد الجنسية من أهم أبعاد التتوع ممّا حدا بالبعض اعتبار التتوع هو مجرد اختلاف في الأصل وإذا نظرنا لها على المستويين المحلّي والدّولي, وكما ذكر (Opstal, 2009)، أن هناك عدّة مزايا للتّتوع في الجنسيّات منها الْإِبْدَاع والابتكار وكما يوفّر أفضل الطّرق وَالْمُمَارَسَات المختلفة لحلّ مشكلات العمل.

وإن شركات الاتصالات الأردنيّة قواها العاملة تتكوّن بالإضافة إلى الجنسيّة الأردنيّة إلى جنسيّات أخرى، حيث يعود هذا التّتوّع على المؤسّسة بزيادة في مهارات الاتصال والعمل على تطوير اللّغة ومحاولة استيعاب الثقافات الأخرى وكيفيّة التّعاطي معها وإذا ما تمّ تجاهل هذا الاختلاف قد تكون له نتائج سلبيّة على المؤسّسات مثل صعوبة التّواصل، والمزيد من النّزاعات، وانخفاض التّماسك والتّوافق بين العاملين ممّا يؤثّر على أداء الموظفين بشكل سلبيّ (Weiliang et al.,2011). وبيّن (& Weiliang في ومستوى الأداء، حيث توصّلت الدّراسة إلى العلاقة بين المنظّمات المتنوّعة في مواردها البشريّة من حيث الجنسيّة ومستوى الأداء، حيث توصّلت الدّراسة إلى أن هذه المنظّمات لها قدرة عالية لتحسين مستويات أدائها على المدى الطّويل إضافة إلى إيجاد ميزة تنافسيّة مستدامة مقارنة بغيرها من المنظّمات التي لا تمتلك مثل هذا التّوع.

الدراسات السابقة:

هناك ندرة واضحة في عدد الأبحاث والدراسات التي تطرقت إلى العلاقة بين القيادة التحويلية والتنوع في الموارد البشرية في البيئة الأردنية بشكل خاص والعربية والأجنبية بشكل عام حسب علم الباحث. ولذلك سيتم تقسيم الدراسات إلى مجموعتين تتناول كل مجموعة متغير من متغيرات الدّراسة على حدة ، وهما الدراسات التي تناولت متغير القيادة التحويلية والدراسات التي تناولت متغير التنوع في الموارد البشرية .

أولا: الدراسات التي تناولت القيادة التحوبلية:

دراسة (Albert & Hamrila , 2019) حيث هدفت الدِّرَاسَة لمعرفة أثر القيادة التحويلية على ردود فعل الموظفين (الالتزام النظيمي والرضا الوظيفي،وسلوك المواطنة والأداء). حيث استخدمت الدِّرَاسَة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها. وكانت من أهم نتائج تحليل البيانات أن للقيادة التحويلية تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي والذي يؤثر إيجابي على الرضا الوظيفي والذي بدورة يؤثر أيضا إيجابي على سلوك المواطنة لدى العاملين والذي يعزز كذلك بدورة الأداء الفردي العاملين .

وفي دراسة قام بها الهدريسي (2019) والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية ، وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدّراسة قام الباحث بتصميم استبانة واستخدمت الدّراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها. وأظهرت النتائج أن درجة توافر القيادة التحويلة كانت بدرجة عالية، وأوصت الدّراسة بضرورة طرح دورات تدريبية من قبل وزارة التربية والتعليم للمديرات في مجال القيادة التحويلية.

وكما جاء في دراسة الرشيدي (2018) التي هدفت الدّرَاسَة إلى تحديد مستوى تطبيق القيادة التحويلية وتأثيرها على الإبداع التنظيمي في الجامعات السعودية والأهلية ، واستخدمت الدّرَاسَة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها. وتوصلت الدّرَاسَة إلى أن جميع أبعاد القيادة التحويلية تمارس بمستوى مرتفع، وأن جميع أبعاد الإبداع التنظيمي تمارس بمستوى متوسط . وأوصت الدّرَاسَة بضرورة إعادة النظر في المعايير التي يتم في ضوئها اختيار القادة الجامعيين من رؤساء وعمداء الكليات لتصبح أكثر انسجاما مع متطلبات التغيرات المعاصرة وتوافر مناخ تنظيمي يدعم القيادة التحويلية في الجامعات السعودية في استقطاب المبدعين والحفاظ عليهم.

في دراسة قام بها (Arif & Akram, 2018) والتي هدفت للتعرف على تأثير القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي؛ بالدور الوسيط للابتكار التنظيمي. ، ولتحقيق أهداف الدّرَاسَة استخدمت الاستبانة لجمع بياناتها، وكذلك استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها. وتوصلت الدّرَاسَة إلى أنه يوجد علاقة قوية بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي، وأن الابتكار التنظيمي قد توسط تأثير كبير على الأداء التنظيمي في المنظمات الباكستانية. وأوصت الدّراسَة أنه ينبغي تزويد المديرين بالتدريب على كيفية تشجيع كل من التنوع والفردية في المجموعة والاعتراف بهما.

في دراسة (Shala A, et.al, 2018) والتي هدفت إلى التعرف على تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي ونتائج سلامة المرضى في مؤسسات الرعاية الصحية. حيث اعتمدت الدّرَاسَة عينة عشوائية من ممرضات الرعاية في أونتاريو. واستخدمت الدّرَاسَة الأساليب الإحصائية والاستدلالية لتحليل بياناتها. وتوصلت الدّرَاسَة إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي قوي على التمكين في مكان العمل مما أدى بدوره إلى زيادة الرضا الوظيفي للممرضات وانخفاض وتيرة نتائج المريض السلبية. وأوصت الدّرَاسَة إلى استخدام المديرون لأنماط القيادة التحويلية كاستراتيجية مفيدة في تهيئة ظروف مكان العمل التي تعزز نتائج سلامة أفضل للمرضى والممرضات.

في حين بينت دراسة الشنطي (2017) والتي هدفت للكشف عن درجة توافر عمليات إدارة المعرفة وقياس مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية بالإضافة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في عملية إدارة المعرفة . وقد تكونت عينة اَلدِّرَاسَة من

(240) مفردة من العاملين بوزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة وتم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة, واستخدمت الدِّراسَة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها. وقد توصلت الدِّراسَة لعدد من النتائج أهمها أن مستوى ممارسة أسلوب القيادة التحويلية كأن متوسطة ، ووجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية (باستثناء بعد الدافع الإلهامي) في عمليات إدارة المعرفة. وأوصت الدِّراسَة بضرورة تبني رؤية واضحة وفلسفة إدارية وإجراءات تنظيمية تؤكد على ثقافة التعلم والبرامج التدريبية وتخصيص الموارد المالية والتكنولوجية والبشرية من أجل دعم تطبيق عمليات إدارة المعرفة .

وأضافت دراسة التويجري (2017) والمعنونة بالقيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القصيم (دراسة ميدانية). حيث هدفت لمعرفة درجة ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار في منطقة القسيم، وقد استخدمت الدّراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها، وأظهرت نتائج أن درجة توافر القيادة التحويلية كانت بدرجة عالية ،وكأن أعلى الأبعاد توافرا هو الحفز الذهني ويليه الاعتبار الفردي ثم التأثير المثالي وجاء بعدا التمكين والاستثارة الفكرية في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التوافر. وأوصت الدّراسة أن تقوم مكاتب التربية والتعليم بعقد دورات تدريبية لزيادة وعي القيادات بأسلوب القيادة التحويلية وبأبعادها وأهميتها في العمل الإداري .

دراسة (Ala'aldin ,et.al,2017) حيث هدفت الدّراسة للجتماعية والمسؤولية والمسؤولية الاجتماعية والمسؤولية الاجتماعية والأداء التنظيمي. حيث تم جمع ما مجموعه 217 استبيانا من الموظفين العاملين في شركات الأدوية في الأردن ،ثم تم تحليلها باستخدام المعادلة الهيكلية النمذجة (SEM)، واستخدمت الدّراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها. وكانت من نتائج تحليل البيانات أنه لم يكن للقيادة التحويلية أي تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي. أما المسؤولية الأداء التنظيمي.

دراسة (Aisha,2015) والتي هدفت للتعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والتنوع والإبداع في العمل، لدى العاملين في أكبر ثلاثة شركات صينية في المجال التكنولوجي، ولتحقيق أهداف الدارسة قام الباحث بتصميم استبانة وزعت على (371) عامل واستخدمت الدّراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها. وأظهرت النتائج بوجود علاقة قوية بين القيادة التحويلة والتنوع في العمل من خلال العلاقات مع العدالة التنظيمية والهوية التنظيمية على الإبداع في العمل .

ثانيا: الدراسات التي تناولت التنوع في الموارد البشرية:

حيث جاء في دراسة (Sohail et.al,2019) هدفت هذه الدّراسة للتعرف على تأثير المتغيرات الديموغرافية في القوى العاملة (العمر، والجنس، تنوع الخلفية التعليمية، والتنوع العرقي) على أداء العاملين في قطاع التعليم العالي في منطقة سوابي باكستان. تم جمع البيانات من خلال الاستبيانات، وتم استخدام تقنية أخذ العينات العشوائية البسيطة. وتم تحليل البيانات من خلال تقنية إحصائية مختلفة باستخدام برنامج SPSS ، وكما أظهرت نتائج الدّراسة أن هناك علاقة إيجابية بين المتغيرات المستقلة (العمر والجنس والخلفية التعليمية والتنوع العرقي) والمتغير التابع (أداء العاملين). وأوصت دراسة لمزيد من البحوث في المستقبل لمعرفة تأثير تنوع القوى العاملة على أداء فريق العمل وتحقيق نتيجة فعالة في تحسين الأداء.

وتبين في دراسة (Jayawardana & Priyashantha, 2019) وكأن الغرض منها دراسة تأثير أبعاد تنوع القوى العاملة (لتنوع في العمر، والخلفية التعليمية، والدين، والخبرة العملية، والمواقف) على أداء الموظفين في صناعة الملابس في سريلانكا.وتم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات وتم استخدام العينة العشوائية البسيطة، وتم استخدام تقنية تحليل الانحدار لقياس التأثير بين المتغيرات. وخلصت الدّراسة إلى أن هناك تأثير كبير وإيجابي لأبعاد تنوع القوى العاملة (تنوع العمر والخلفية التعليمية والدين والخبرة العملية والمواقف) على أداء الموظفين. وأوصت الدّراسة الباحثين بالمستقبل لإجراء المزيد من الدراسات على أبعاد أخرى للتنوع في القوى العاملة وعلى قطاعات صناعية أخرى.

أما دراسة (Nurul,2019) حيث هدفت الدِّرَاسَة لمعرفة أثر القيادة التحويلية والتنوع في قوة العمل على الالتزام التنظيمي. حيث تم جمع ما مجموعه 100 استبانة من جميع الموظفين العاملين في بنك BRI)Bondowoso) ، واستخدمت الدِّرَاسَة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها. وكانت من أهم نتائج تحليل البيانات أن للقيادة التحويلية تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي وكذلك للتنوع في قوة العمل أثر إيجابي على الالتزام التنظيمي .

أما دراسة (الضمور, 2018) هدفت هذه الدّراسَة إلى التعرف على أثر تنوع الموارد البشرية في القدرات الديناميكية لدى الخطوط الجوية الملكية الأردنية بوجود التعلم الاستراتيجي كمتغير وسيط. استخدمت الدّراسَة المنهج الوصفي التحليلي لاستخراج النتائج واختبار الفرضيات, وتم تصميم استبانة كأداة للدارسة لجمع البيانات واستخدمت الدّراسَة العينة العشوائية البسيطة. وتم استخدام كل من تحليل الانحدار المتعدد وتحليل المسار (AMOS) لاختبار فرضيات الدّراسَة. وكشفت الدّراسَة عن أن مستوى تنوع الموارد البشرية بأبعاده في الخطوط الجوية الملكية الأردنية كأن بمستوى مرتفع كما كشف عن وجود أثر وسيط ذو دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي في العلاقة ما بين تنوع الموارد البشرية والقدرات الديناميكية.

وفي دراسة (Nida,2018) والتي هدفت إلى التعرف على تأثير أبعاد تتوع القوى العاملة على الأداء التنظيمي. وقد اعتمدت في الدّرَاسَة المنهج الوصفي التّحليلي والإحصاء الوصفي والاستدلالي في تحليل بياناتها. وخلصت الدّرَاسَة إلى عدّة نتائج منها وجود علاقة بين أبعاد تتوع القوى العاملة وتحسن في الأداء التنظيمي للمنظمات ، وكما بين النتائج بوجود علاقة سلبية بين النوع من حيث العمر والنوع الاجتماعي مع أداء المنظمات، في حين أن المنظمات التي تهتم بالتنوع الثقافي واللغوي والمعرفي تساهم بشكل إيجابي في رفع سوية الأداء التنظيمي. وأوصت الدّرَاسَة بأنه يجب أن تولي المنظمات الأولويّة اللّزمة للاستغلال الأمثل لتنوع القوى العاملة من خلال التشجيع على إقامة علاقات جيدة في العمل والعمل بروح الفريق الواحد.

وفي دراسة (سمارة،2017) هدفت للتعرف على أثر إدارة التنوع على الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية – محافظات غزة، وقد استخدمت الباحثة الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي في تحليل البيانات، وتم تصميم استبانة كأداة للزّراسَة لجمع البيانات ،كما تم إجراء مقابلات شخصية مع المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في الجامعات، استخدمت العينة الطبقية ذات المرحلتين لاختيار عينة الدّراسَة . توصلت الدّراسَة إلى وجود موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد عينة الدّراسَة على مجال قبول إدارة التنوع ككل في الجامعات الفلسطينية. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لواقع إدارة التنوع على الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية .

وجاء في دراسة (Mazibuko & Govender , 2017) والتي هدفت الدّرَاسَة إلى التّعرف على العلاقة بين التّنوع في القوى العاملة والفعالية التنظيمية من خلال التّعرف على تصورات الإدارة والموظفين بِشَأْن التّنوع وقيمته للمنظمة، وقد اعتمدت الدِّرَاسَة المنهج الوصفي التّحليلي واستخدمت الدِّرَاسَة الإحصاء الوصفي والاستدلالي في تحليل البيانات. وخلصت الدِّرَاسَة إلى مجموعة من النّتائج منها أن فهم التّنوع وإدارته قد لعب دورًا محوريًا في تحسين أداء المنظمات وفعاليتها. وإن إدارة التّنوع قد خلقت مجالًا للابتكار والتقدير والإبداع الذي أعطى المنظمات ميزة للتعامل مع الأسواق المُتنوّعة. وأوصت الدِرَاسَة بضرورة أن تكون استراتيجيّة إدارة التّنوع في القوى العاملة من الأولويات وذات نهج واضح وجزء لا يتجزأ من سياستها وإجراءاتها.

وفي دراسة قام بها (سلامة، 2013) وهدفت للتعرف على أثر أبعاد التنوع الديمغرافي والثقافي على الأداء الوظيفي في إدارة وزارة الصناعة بدمشق. اعتمد الباحث على فئة من العاملين في وزارة الصناعة. وقد استخدم الباحث المنهج الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي في تحليل البيانات والتي جمعت من خلال استبانة محكمة وزعت على 150 عاملا. وقد توصلت الدّراسَة إلى أن كل أبعاد التنوع الديمغرافي (الجنس، العمر، مستوى التعليم، الحالة الاجتماعية، نوع العمل، الدخل، الطبيعة) تؤثر تأثيرا معنويا إيجابيا على أداء العاملين. وأوصت الدّراسَة بضرورة استيعاب مفهوم مظاهر وأبعاد التنوع الديمغرافي والتنوع الثقافي كمفهوم هام في الوقت الحاضر في جميع القطاعات.

ما يميز هذه الدِّرَاسَة عن الدراسات السابقة:

هدفت هذه الدِّرَاسَة إلى اختبار أثر تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في التنوع في الموارد البشرية ، وهذا ما لم يتم اختباره في الدّراسات السّابقة (العربيّة أو المحليّة وحتّى الأجنبيّة) في الأدب الإداري، فهي من الدراسات القلائل على حدّ علم الباحث التي درست أثر تطبيق أبعاد القيادة التحويلية بأبعادها (التّأثير المثالي، الدافع الألهامي، الاعتبار الفرديّ، الاستثارة الفكريّة) على التنوع في الموارد البشرية بأبعادها (النوع الاجتماعي، التنوع العمري، الخلفية التعليمية، الجنسية).

كما تميّزت الدّرَاسَة أيضًا في تناولها لقطاع الاتصالات في المملكة الأردنيّة الهاشميّة وما يشكّله هذا القطاع من تطور مستمر وحاجة ملحة لنمط قيادي يكون قادر على الإلهام والتحفيز للعاملين وسعيها المستمرّ لاستثمار التنوع في الموارد البشرية والاستفادة من هذه الميزة للقوى العمل، لما لها من ارتباط في تحسين نوعيّة الخدمات المقدّمة للعملاء والذي يعدّ ذلك كأحد أدوات الاستمراريّة ورفع القدرات التنافسيّة في سوق يمتاز بالمنافسة الشّديدة.

منهج الدِّرَاسَة:

اعتمدت هذه الدّراسة ولغرض تحقيق أهدافها، على منهجية البحث الوصفي ، حيث تم إجراء مسح مكتبي على الأدبيات المنشورة المتعلقة بالموضوع محل البحث العربية منها والأجنبية ، والاستفادة من الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع ، وملاحظة النتائج التي تم التوصل إليها، وثانيها أجري مسح ميداني لأفراد عينة الدّراسة من خلال استخدام الاستبانة التي طورت لهذا الغرض، الجمع البيانات التي اشتملت على متغير القيادة التحويلية (كمتغير مستقل) ومتغير تنوع الموارد البشرية (كمتغير تابع)، وتم إدخال البيانات التي جمعت إلى الحاسوب وأجربت عليها التحليلات الإحصائية اللازمة .

مجتمع الدِّرَاسَة:

تكون مجتمع الدِّرَاسَة من مجموع العاملين في شركات الاتصالات (زين ،اورنج ،أمنية) العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية من مختلف المستوبات الإدارية وهي: (مدير، نائب مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة، موظف إداري، فني)، وببلغ العدد

الإجمالي للعاملين (4100) عامل وفق المعلومات التي حصلنا عليها من إدارة الموارد البشرية في كل شركة لعام(2018)، وعليه تم اللجوء إلى أسلوب العينة لجمع البيانات من مجتمع الدِّرَاسَة .

عينة الدِّرَاسَة:

ونظرًا لكبر عدد العاملين في هذه الشركات وانتشارها الواسع في مختلف مناطق المملكة فقد شكل عائقًا للوصول للمجتمع كاملا لاعتبارات تتعلق بالجهد والوقت والتكلفة ، وبالإضافة لكون مجتمع الدّرَاسَة غير متجانس، حيث يحتوي على مجموعة من العاملين الذين تختلف ونوعهم الاجتماعي، وتنوعهم العمري، مؤهلاتهم العلمية، وجنسيتهم، وكذلك نظرا لاختلاف عدد العاملين في الشركات موضوع الدّرَاسَة، فقد تم اللجوء إلى استخدام عينة طبقية عشوائية من العاملين في شركات الاتصالات من مختلف المستويات الإدارية. حيث قام الباحث بتوزيع(360) استبانة وذلك بأخذ عينه طبقية عشوائية من مجتمع الدّرَاسَة، إسترجع منها (355) استبانة بنسبة استرجاع بلغت (380%)، وقد تم استبعاد (5) استبأنات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبذلك تكون عدد الاستبأنات الخاضعة للتحليل (350) استبانة تشكل ما نسبته (97.2%) من إجمالي الاستبأنات الموزعة وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة لغايات هذه اَلدِّرَاسَة لجمع البيانات الأولية من عينة اَلدِّرَاسَة، والتي قسمت إلى ثلاثة أجزاء، ويحتوي كل جزء على مجموعة من الفقرات عكست أهداف اَلدِّرَاسَة وأسئلتها، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية، وقد تكونت الاستبانة من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: ويتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدِّرَاسَة، طبقا للمتغيرات الديموغرافية وهي (النوع الاجتماعي، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى الوظيفي).

الجزء الثاني: ويحتوي هذا الجزء على فقرات تغطي متغير الدِّرَاسَة المستقل (القيادة التحويلية) وتم الاسترشاد في بناء فقرات هذا المتغير بدراسة كل من (السيايدة وإخرون ,2015; John, 2008; 2015) وبشمل الأبعاد الفرعية التالية: التأثير المثالي، الدافع الالهامي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية.

الجزء الثالث: ويتضمن هذا الجزء فقرات تغطي متغير الدِّرَاسَة التابع (تنوع الموارد البشرية)، وتم الاسترشاد في بناء فقرات هذا المتغير بدراسة كل من ;Armstrong, 2008; Slocum&Hellriegel ,2007; Anderson & Metecalf , 2003; كل من ;Pitts,2009; Technl,2011 ويشمل الأبعاد الفرعية التالية: النوع الاجتماعي، التنوع العمري، المستوى التعليمي، الجنسية. صدق أداة الدّرَاسَة:

لقد تم قياس صدق المحتوى للاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في المجال الإداري وأساتذة الإدارة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية وعددهم(14) محكم للتأكد من صدق الاستبانة وقد تم مراعاة آرائهم والأخذ بملحوظاتهم وتم إعادة صياغة بعض الفقرات وإجراء التعديلات المطلوبة ، بشكل دقيق يحقق التوازن في مضامين الاستبانة وفقراتها.

ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالةً في تقسيم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات أو بنود المقياس المستخدم، وأن الحدود المقبولة ($\alpha \geq 0.70 \leq \alpha$) وفقاً لمستويات تحليل الاعتمادية في العلوم الاجتماعية (Sekaran&Bougie,2013)، وتم تطبيق هذا الأسلوب على مقياس تنوع الموارد البشرية، ومقياس القيادة التحويلية، وذلك بصورة إجمالية ككل ولكل متغير من المتغيرات التي يتكون منها المقياس على حده، ولقد أظهرت نتائج التحليل أن معامل ألفا لمقياس القيادة التحويلية تراوحت بين (88.5-80.9)، ولمقياس تنوع الموارد البشرية تراوحت بين (88.5-80.9)، وهو مؤشر لدرجة عالية من الاعتمادية والجدول رقم (1) يوضح درجة الاتساق الداخلي لمحتويات المقاييس المستخدمة في اَلدِّرَاسَة حسب الآتي:

ييس المستخدمة في اَلدِّرَاسَة	ين محتويات المقا	الاتساق الداخلي ب	جة معامل ثبات	(1) تقییم در	جدول رقم
قيمة معامل الثبات					

قيمة معامل الثبات (Alpha)	عدد الفقرات	المبُعد	الأسئلة
88.5	4	التأثير المثالي	4-1
84.6	4	الدافع الإلهامي	8-5
80.9	4	الاعتبارات الفردية	12-9
82.8	4	الاستثارة الفكرية	16-13
89.6	5	النوع الاجتماعي	21-17
87.4	4	التنوع العمري	25-22
85.1	4	الخلفية التعليمية	29-26
81.2	4	الجنسية	33-30

وبناءً على نتائج التحليل السابق، فإن المقاييس المستخدمة في الدِّرَاسَة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين محتوياتها، وبقدرتها على تحقيق أهداف الدِّرَاسَة والاعتماد عليها في المراحل اللاحقة من التحليل.

المعالجات الإحصائية

تستخدم الدِّرَاسَة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V.25)، لقياس الأثر المباشر للمتغيرات المستقلة في التابع، ولمعالجة البيانات والإجابة على أسئلة الدِّرَاسَة واختبار فرضياتها تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1. حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدِّرَاسَة، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على أسئلة الدِّراسَة.
- 2. حساب تحليل الانحدار المتعدد(Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج اَلدِّرَاسَة، والمتغيرات المستقلة وأبعادها.

- 3. اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.
- 4. معامل (Cronbach Alpha)، لقياس ثبات أداة اَلدِّراسَة (الاستبانة) ومقدار الاتساق الداخلي لها ودرجة مصداقية الإجابات على فقرات الاستبانة.
- 5. تحليل الانحدار المتعدد المتدرج(Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

عرض وتحليل البيانات

أولا: النتائج المتعلقة بوصف خصائص عينة اَلدِّرَاسَة الجدول رقم (2):

الجدول رقم(2) خصائص عينة اَلدِّراسَة في ضوء المتغيرات الديموغرافية

النسبة المئوية	العدد	فئات المتغير العدد		
%63	220	نكر	1 = 31111	
%37	130	أنثى	النوع الاجتماعي	
%29	100	أقل من 30		
%37	130	30 وأقل من 40	العمر	
%20	70	40 وأقل من 50		
%14	50	أكثر من 50		
%37	130	أعزب	7 1 - 20 70 10	
%63	220	متزوج	الحالة الاجتماعية	
%20	70	دبلوم فما فوق		
%71	بكالوريوس 250		المستوى التعليمي	
%9	30	دراسات علیا		
%26	90	أقل من 5 سنوات 90		
%41	5 كسنوات وأقل من 10		7 11	
%17	60	10سنوات وأقل من 15	سنوات الخدمة	
%16	55	من 15 سنه فأكثر		
%90	315	أردني	" - ti	
%10	35	غير أردني	الجنسية	
%40	140			
%14.3	50	فني	: 1. 11 - 11	
%34.3	120	رئيس قسم /رئيس شعبة	المستوى الوظيفي	
11.4%	40	مدیر /نائب مدیر		

بقراءة الجدول رقم (2) يمكن تحديد أهم الخصائص الشخصية لعينة اَلدِّرَاسَة وكما يلى:

النوع الاجتماعي: بلغت نسبة الذكور (63%) في مقابل (37%) للإناث، وربما يعود سبب زيادة عدد الذكور لكون طبيعة عمل شركات الاتصالات وخاصة في الجانب الفني والصيانة التي تحتاج إلى عمل ميداني خارج المكاتب وذا طبيعة خاصة تناسب الذكور أكثر من الإناث، وكما ويعتبر هذا التمثيل للذكور والإناث مقبول مقارنة مع الفترات السابقة والتي كانت مشاركة المرأة في قوى العمل في الأردن منخفضة مقارنة مع الذكور علما انه في وقتنا الحاضر هناك تقدم واضح في نسب مشاركة المرأة في العمل وكذلك في مختلف التخصصات والمناصب.

التنوع العمري: في حين جاءت أعلى نسبة لمعدلات العمر تتمركز في الفئة العمرية من(30سنة وأقل من 40)، حيث بلغت (37%)، وهذا يدل على أن فئة الشباب هي الأكثر داخل هذه الشركات ،تلتها الفئة العمرية(أقل من 30)، بنسبة (29%)، وهذا يدل على أن ما نسبته (66%) من عينة الدِرَاسَة تتمركز أعمارهم في الفئة العمرية المتوسطة، ثم تلت ذلك الفئة العمرية (40سنه وأقل من 50) بنسبة (40%)، أما النسبة الأقل للمبحوثين فكانت للذين تفوق أعمارهم(50 سنه فأكثر) بنسبة (14%)، والملاحظ أن التنوع في الفئات العمرية يخلق لهذه الشركة ميزة تنافسية فمثلا فئة الأعمار المتوسطة يميلون دائما للمغامرة والتغيير وانفتاحهم في مجال التكنولوجيا والمعلومات أكثر من صغار السن (2011, Mata,et,al) والملاحل ومجال التكنولوجيا والمعلومات أكثر من صغار السن (2011, Mata,et,al) ولا ننسى دور الفئة الأكبر سنا فهم فئة يلعب دورا هاما في تطوير ونمو وتقدم هذه الشركات ويساهم في تطوير وتميز خدماتها. ولا ننسى دور الفئة الأكبر سنا فهم فئة الخبرة ومخزون المعرفة وباندماج هذا التتوع العمري يؤدي ذلك إلى استفادة الأصغر سنا من الأكبر وهكذا ، وكل ذلك في النهاية يصب في مصلحة الشركة .

الحالة الاجتماعية: وبلغ عدد المتزوجين(220) فردا، بنسبة(63%)، في بلغ عدد غير المتزوجين (130) فردا، بنسبة (37%) ويعود سبب ارتفاع هذه النسبة بسب ارتفاع سن الزواج للجنسين وبالإضافة لارتفاع تكاليف الزواج.

المؤهلات العلمية: أما توزيع أفراد عينة الدِّرَاسَة حسب المؤهلات العلمية فقد كانت موزعة على ثلاثة مؤهلات مختلفة ،حيث بلغت النسبة الأكبر لمؤهل بكالوريوس حيث بلغت ما نسبته (71%) ، تلاها مؤهل دبلوم بنسبة (20%)، وكانت أقل نسبة لمؤهل دراسات عليا حيث بلغت (9%)، ومن الملاحظ أن مؤهل بكالوريوس هو أعلى نسبة من عينة الدِّرَاسَة وهذا منطقي إذ يفسره حاجة الشركة لتعيين موظفين يحملون هذا المؤهل، وسبب قلة حملة الدراسات العليا أن هذه الشركات لا تحتاج إلى مؤهلات عالية لتنفيذ أعمالها إلى في مجالات وأنشطة معينة، خاصة وأن هذه الشركات تركز على تطوير العاملين لديها من خلال برامج تدريبية تلائم طبيعة أعمالهم.

الخبرة: هذا نلاحظ أن ما نسبته (41%) من أفراد عينة الدّرَاسَة كانت لغئة الخبرة (من 5 سنوات وأقل من 10) تلاها مباشرة فئة (أقل من خمس سنوات) بنسبة (26%) أي أن ما نسبته (67%) من أفراد عينة الدّرَاسَة تتراوح خبرتهم في الغئة (1- أقل من عشر سنوات)، وهذا يعني أن الشركة تركز في تعييناتها على العناصر الجديدة، خاصة وأن هذا النوع من الشركات وهي خدمية تحتاج إلى موظفين ليسوا فقط ممن لديهم خبرة طويلة في مجال العمل، بل هم بحاجة أكثر لمن لديهم القدرة على الابتكار والإبداع والتميز خاصة وأن هذا النوع من الشركات يحتاج إلى موظفين قادرين على التجديد والابتكار في خدمة العملاء وتقديم الخدمة بأسرع وقت ممكن للوصول إلى خدمة العملاء بطريقة مميزة .أما المرتبة الثالثة فكانت لغئة (10سنوات وأقل من 15 سنة) ، بنسبة (17%)، وهذا يدل على أن أصحاب الخبرة العالية كانت نسبتهم وجاء في المرتبة الأخيرة الغالية كانت نسبتهم

(32.8%) وهي نسبة جيدة وهذه الفئة من العاملين يكون لديهم الخبرة الكافية في مجال التعليمات واللوائح والأنظمة الحاكمة للعمل والقوانين المعمول بها .

الجنسية: في حين بلغت نسبة ممن يحملون الجنسية الأردنية من عينة اَلدِّرَاسَة (90%) بالمقابل (10%) من الجنسيات الأخرى، ويبرر هذه النتيجة أن هذه الشركات تعمل على الأراضي الأردنية وبكافة فروعها خاصة وأن بعض هذه الشركات كشركة اورنج كانت مملوكة للحكومة ولكن تم خصخصتها ضمن برنامج التخاصية الذي انتهجته المملكة لبعض القطاعات. كما أن ارتفاع نسبة البطالة في الأردن يُولد ضغطًا على هذه الشركات لتعيين العمالة المحلية.

المستوى الوظيفي: وأخيراً بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي فقد كانت أعلى نسبة لمسمى (موظف إداري) حيث بلغت النسبة (40%)، تلاها مباشرة موظف فني بنسبة (14.3%) ، بينما كانت النسبة الأقل لفئة مدير عام ونوابه حيث بلغت (11.4%) وهذه النسب تعد طبيعة إلى حد ما، على اعتبار أن عدد المرؤوسين في أي منظمة أكبر من عدد المديرون ورؤساء الأقسام فيها.

ثانيا : النتائج المتعلقة بتساؤلات الدِّرَاسَة وفقاً لتسلسل أسئلتها:

المعيار الإحصائى لتقدير مستويات المتوسط الحسابي

ولتحديد مستويات موافقة العينة بمرتفع، متوسط أو متدني، تم اعتماد الحد الأعلى للمقياس (5) مطروح من الحد الأدنى للمقياس (1) وبقسمة الناتج على عدد الفئات المطلوبة وهي (3) وبالتالي تصبح المعادلة كالتالي: (5 – 1)/ 3 = 1.33 بحيث يضاف طول الفترة (1.33) إلى نهاية كل فئة، وبذلك يتحدد المعيار الإحصائي المستخدم في تقدير مستويات المتوسط الحسابي لإجابات عينة اَلدِّرَاسَة على فقرات الإستبانة (Sekaran & Bougie, 2016).

مرتفع	متوسط	منخفض	
5 – 3.67	3.66 - 2.34	2.33 - 1	

السؤال الأول: ما مستوى تنوع الموارد البشرية (النوع الاجتماعي، التنوع العمري، الخلفية التعليمية، الجنسية) كما يتصورها العاملون في شركات الاتصالات الأردنية؟

ومن أجل وصف واقع ممارسة أبعاد تتوع الموارد البشرية في شركات الاتصالات الأردنية، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية البُعد، وواقعه كما هو موضح بالجدول (3).

واقع الممارسة	ترتيب أهمية الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد تنوع الموارد البشرية	Ü
متوسط	1	1.40	3.33	النوع الاجتماعي	1
متوسط	3	1.39	3.06	التنوع العمري	2
متوسط	4	1.32	2.95	الخلفية التعليمية	3
متوسط	2	1.27	3.14	الجنسية	4
متوسط		1.34	3.12	المتوسط العام	•

جدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة أبعاد تنوع الموارد البشرية .

إذ يوضح الجدول (3) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن أبعاد تنوع الموارد البشرية، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد تنوع الموارد البشرية بين (2.95-3.33) بمتوسط كلى مقداره (3.12) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يُشير إلى المستوى المتوسط لأبعاد تنوع الموارد البشرية حسب وجهة نظر المبوحيثن ، إذ جاء في المرتبة الأولى بعد "النوع الاجتماعي" بمتوسط حسابي بلغ (3.33) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام (3.12) ، وانحراف معياري (1.40) ،وتري اَلدِّرَاسَة أن شعور المبحوثين وتصورهم إيجابي نوعا ما نحو إدارة الشركات محل اَلدِّراسَة بأنه لا يوجد لديها تحيز أو تمييز على أساس النوع الاجتماعي (ذكر أو أنثي) ، مما يلزم إدارة هذه الشركات أن تسعى إلى أن تضم المزيد من الموظفين الإناث وكذلك الذكور على حد سواء وتعامل الجميع بعدالة وأن يشارك الجميع بعمليات اتخاذ القرارات . وجاء في المرتبة الثانية بعد "الجنسية" بمتوسط حسابي (3.14) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3.12) وانحراف معياري (1.27) ، وترى الدِّرَاسَة أن اهتمام الشركات محل اَلدِّرَاسَة بالتنوع حسب الجنسية إلى حد ما مقبول، وأنه عليها أن تزيد الاهتمام بهذا البعد واعتباره مكسب لها وإضافة نوعية للقوى العاملة وفرصة أمام الجميع للاستفادة من خبراتهم ومعرفتهم وأن تخلق جو للعمل التعاوني بين الجميع. وجاء بعد "التنوع العمري" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.06) وهو أدني من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3.12) وانحراف معياري (1.39) ، وترى الدِّرَاسَة كذلك أنه هناك اهتمام متواضع ببعد التنوع العمري في الموارد البشرية في شركات الاتصالات ، وأنها لا تولى الاهتمام الكافي في هذا التنوع ، والذي قد يخلق لها اختلافات ومنافسة بين العاملين على أساس التنوع العمري وأن كل فئة تعتبر نفسها الأهم في مجال العمل فأصحاب الخبرات والخدمة الطويلة هم أصحاب الإدارة الحكيمة والقدرة على التغلب على المشاكل التي تواجه العمل، أما الشباب وذوي الخبرات القصيرة والمتوسطة يعتبرون أنفسهم مصدر التجديد والإبداع، والأقدر على تلبية الاحتياجات المتجددة للسوق الاتصالات وللعملاء. فيما حصل بُعد "الخلفية التعليمية" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.95) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3.12) وانحراف معياري (1.32), وترى اَلدِّرَاسَة إلى عدم الاهتمام بشكل كافي في التنوع حسب المؤهلات العلمية وأنه لا ينظر كثيرا إلى هذا المجال في التنوع في التعيين والاختيار ،حيث يتطلب من إدارة الشركات أن تستقطب العاملين من مختلف المستوبات التعليمية وأن تعتبر ذلك إضافة نوعية لها، وأن تعزز التعاون والعمل الجماعي بين كافة المستويات التعليمية. السؤال الثاني: ما مستوى تطبيق القيادة التحويلية في شركات الاتصالات من وجهة نظر أفراد عينة اَلدِّرَاسَة؟ وكانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين على فقرات هذا المجال موضحة في جدول رقم (4).

الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتصورات المبحوثين لأبعاد القيادة التحويلية.
--

المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي	الرتبة	المتوسط الحسابي المعياري		سابي الرتبة		المجال	التسلسل
مرتفع	4	1.37	3.70	التأثير المثالي.	1		
مرتفع	2	0.95	3.80	الدافع الالهامي.	2		
مرتفع	1	0.91	3.92	الاعتبارات الفردية.	3		
مرتفع	3	0.87	3.76	الاستثارة الفكرية.	4		
		1.02	3.79	وسط الكلي	المتر		

يظهر من الجدول (4) أن المتوسط الكلي لتصورات العاملين في شركات الاتصالات عن بعد القيادة التحويلية جاءت بدرجة مرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.79) وانحراف معياري (1.02) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.70-3.92) على مقياس ليكرت الخماسي ، والذي يشير إلى أن مستوى القيادة التحويلية في شركات الاتصالات محل اَلدِّراسَة من وجهة نظر المبحوثين كأن مرتفعا ، وقد احتل بعد (الاعتبارات الفردية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.92) وانحراف معياري (0.91) ، وترى الدِّرَاسَة أن شركات الاتصالات محل الدِّرَاسَة لدية المعرفة حول أهمية الاعتبارات الفردية ومراعاة الفروقات بين العاملين والعمل على توفير متطلباتهم حسب احتياجاتهم ، بالإضافة إلى بناء الثقة، ومعرفة جوانب القوة والضعف في أداء العاملين. في حين جاء بعد (الدافع الالهامي) في المرتبة الثانية بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.80) وانحراف معياري (0.95) ، وتشير الدِّرَاسَة إلى معرفة واهتمام كبير من قبل شركات الاتصالات محل اَلدِّرَاسَة بأهمية التحفيز للعاملين عن طريق إثارة الدافع الالهامي لديهم وزيادة التفاؤل والحماس والاهتمام لدى المرؤوسين، عن طريق إعطاء المعنى والتحدي لما يقومون به وتغليب روح الجماعة، وجعلهم يركزون ويفكرون في المستقبل بروح التفاؤل وإتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة. في حين جاء بعد (الاستثارة الفكرية) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.87) وترى ألدِّر اسنة أن شركات الاتصالات المبحوثة تعي أهمية استثارة الأفكار في مجال العمل في قطاع الاتصالات والذي يمتاز في الديناميكية و التغير السريع من خلال استثارة العاملين والارتقاء بهم ليصبحوا أكثر وعيا بها وتشجيعهم على تبنى وخلق حلول إبداعية للمشكلات التي تواجه منظماتهم، وبتم ذلك من خلال الاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحساسيهم ومشاعرهم. في حين جاء بعد (التأثير المثالي) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد ، بمتوسط حسابي بلغ(3.70) وانحراف معياري(1.37)، وترى اَلدِّرَاسَة أن المبحوثين لديهم القناعة الكافية والثقة بقادتهم بأنه لديهم القدرة الكافية على كسب ثقة وإعجاب واحترام وتقدير التابعين، وأنهم يتأثروا في الصفات القيادية للقادة بالشكل الكبير وأنهم يعتبروهم قدوة لهم كأشخاص قيادية قادرة على تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم. وبشكل عام يتبين أن واقع ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في شركات الاتصالات الأردنية من وجهة نظر المبحوثين كأن مرتفعا.

اختبار فرضيات الدِّرَاسَة :

قبل اختبار الفرضيات تم التأكد من عدم وجود مشكلة الترادف الخطي (Variance Inflation Factor) بين المتغيرات المستقلة وذلك من خلال قياس معامل التباين (VIF) (Variance Inflation Factor)، واختبار التباين المسموح (VIF) لكل متغير من متغيرات الدّراسَة المستقلة الجدول رقم (5)، نلاحظ أن قيمة (VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من (10) وتتراوح ما بين (1.770 – 1.142)، كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح به (Tolerance) لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح ما بين (0.783 – 0.879)، ولذلك يمكن القول إنه لا يوجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة. كما أشارت النتائج إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حيث كانت معاملات Skewness منخفضة جداً ولم تتجاوز في حدها الأعلى (0.540).

J.		,	, o (°) f	J U J .
قیمة Tolerance	Skewness	قيمة VIF	البُعد	الأسئلة
0.789	0.540	1.267	التأثير المثالي	4-1
0.879	0.239	1.142	الدافع الألهامي	5-8
0.783	0.289	1.277	الاعتبار الفردي	9-12
0.863	0.450	1.159	الاستثارة الفكرية	13-16

جدول رقم (5) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء للمتغيرات المستقلة

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 ≥) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والتّحفيز، والاعتبار الفرديّ، والاستثارة الفكريّة) في تنوع الموارد البشرية بأبعادها (النوع الاجتماعي، التنوع العمري، الخلفية التعليمية، الجنسية) لدى شركات الاتصالات الأردنية. وتم التأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية اَلدِّرَاسَة والجدول رقم (6) يوضح ذلك:

جدول رقم (6) نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية اختبار الفرضيات.

مستو <i>ى</i> الدلالة	قيمة (F) *	متوسط المربعات	مجموع المربعات	قيمة (R²)	درجات الحرية	المصدر
0.000	84.598	8.384	33.537	0.495	4	الأنحدار
_	_	0.099	34.192	_	345	الخطأ
_	_		67.730	_	_	الكلي

^{*}ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05≥α

يوضح الجدول (6) صلاحية نموذج اختبار فرضية الدِّرَاسَة الرئيسية الأولى، نظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة (E) بلغت (R20.00)، كما بلغت على مستوى دلالة (E) بلغت قيمة (R20.00)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R20.495) وهذه النتيجة تدل على أن ما مقداره (49.5%) من التباين في تتوع الموارد البشرية قد تم تفسيره من المتغير المستقل (القيادة التحويلية).

وجميع ذلك يؤكد دور أبعاد القيادة التحويلية وأثرها في تفسير التباين في تنوع الموارد البشرية لدى العاملين في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية. وبناءً عليه تم رفض الفرضية العدمية الرئيسية الأولى، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للقيادة التحويلية بأبعادها (التَّأثير المثالي، والدافع الالهامي ، والاعتبار الفرديّ، والاستثارة الفكريّة) في تنوع الموارد البشرية بابعادها (النوع الاجتماعي، التنوع العمري، الخلفية التعليمية، الجنسية) لدى شركات الاتصالات الأردنية.

وللتحقق من أثر للقيادة التحويلية بدلالة أبعادها (التَأثير المثالي، والدافع الالهامي، والاعتبار الفرديّ، والاستثارة الفكريّة) في التنوع في الموارد البشرية بأبعادها (النوع الاجتماعي ، التنوع العمري ، الخلفية التعليمية ، الجنسية) الجدول رقم (7) , تم تجزئة الفرضية الرئيسية الأولى إلى أربع فرضيات فرعية على النحو التالي:

، تنوع الموارد البشرية .	ليادة التحويلية في	لاختبار أثر أبعاد الا	جدول رقم (7) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لا	
--------------------------	--------------------	-----------------------	--	--

مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة*	Beta	الخطأ المعياري	В	أبعاد القيادة التحويلية
0.001	3.472	0.143	0.025	0.88	التاثير المثالي
0.000	5.142	0.222	0.033	0.171	الدافع الآلهامي
0.000	8.560	0.369	0.028	0.239	الاعتبار الفردي
0.000	6.606	0.270	0.025	0.168	الاستثارة الفكرية

 $^{(\}alpha \le 0.05)$ خذات دلالة إحصائية عند مستوى

اختبار الفرضية الفرعية الأولى (Holl): يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (7)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن بُعد التأثير المثالي له أثر في تنوع الموارد البشرية بأبعادها، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (3.472)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى (Holl), وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير المثالي في تنوع الموارد البشرية لدى شركات الاتصالات الأردنية.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية (Ho12): وكما أظهرت نتائج الجدول(7) وجود أثر ذو دلالة إحصائية للدافع الالهامي في تنوع الموارد البشرية بأبعادها لدى شركات الاتصالات الأردنية، إذ بلغت قيمة(t) المحسوبة(5.142)، وهي معنوية عند مستوى دلالة (πο12)، وهي معنوية عند مستوى دلالة (πο12)، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية(Ho12)، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على

أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للدافع الألهامي في تنوع الموارد البشرية لدى شركات الاتصالات الأردنية.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (Ho13): أما بالنسبة لبعد الاعتبار الفردي كأحد أبعاد القيادة التحويلية دلت على النتائج بحسب الجدول (7) وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي في تنوع الموارد البشرية بأبعادها لدى شركة الاتصالات الأردنية، إذ بلغت قيمة (1) المحسوبة (8.560) وهي معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة (Ho13)، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للاعتبار الفردي في تنوع الموارد البشرية لدى شركات الاتصالات الأردنية.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (Ho14): وأخيراً دلت نتائج تحليل أثر أبعاد القيادة التحويلية في تنوع الموارد البشرية، إذ يظهر الجدول (7) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الاستثارة الفكرية في تنوع الموارد البشرية بأبعادها في شركات الاتصالات الأردنية، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (6.606) وهي معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية العدمية الفرعية الرابعة (Ho14)، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للاستثارة الفكرية في تنوع الموارد البشرية لدى شركات الاتصالات الأردنية.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Step wise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل بُعد مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل القيادة التحويلية أبعادها (التأثير المثالي، الدافع الالهامي، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية) في تنوع الموارد البشرية لدى شركات الاتصالات الأردنية، والجدول رقم (8) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (8) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي(Step Wise Multiple Regression) للتنبؤ بأثر أبعاد القيادة التحويلية في تنوع الموارد البشرية.

	*		
مستوى دالةt	قيمة t المحسوبة	قيمة R² معامل التحديد	البعد المستقل
0.000	8.560	0.321	الاعتبار الفردي
0.000	6.606	0.430	الدافع الألهامي
0.000	5.142	0.478	التأثير المثالي
0.001	3.472	0.495	الاستثارة الفكرية

^{*}ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05≥α

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (8) إلى أن بُعد (الاعتبار الفردي) فسر ما مقداره (32.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه بعد (التأثير المثالي) تلاه بُعد (الدافع الالهامي) وقد فسر مع البُعد السابق ما مقداره (43.8%)، من التباين في المتغير التابع، تلاه بعد (التأثير المثالي) وقد فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (49.5%) من التباين في تتوع الموارد البشرية لدى العاملين في شركات الاتصالات الأردنية بوصفه متغيراً تابعاً.

النتائج والتوصيات:

النتائج:

1- نلَّتْ النتائج على أن المستوى العام لتصوّرات العاملين في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الأردنيّة الهاشميّة لتنوَّع الموارد البشريَّة جاءت بدرجة متوسّطة، وقد احتل بُعد (النوع الاجتماعي) المرتبة الأولى، في حين جاء بُعد (الخلفية التعليمية) في

المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد. وتفسر هذه النتيجة أهمية التنوع في الموارد البشريَّة من خلال تزويد المنظّمة بمهارات مُنتَوِعَة ومتخصصة قادرة على حلّ المشاكل ومواجهة الأزمات، كما أن التتوع يعطي المنظّمة خيارات واسعة لاختيار العاملين لشغل المناصب وتطوير مهارات المديرين وتنويع خبراتهم، خاصّة وأن وجود موظفين وذوي مهارات متنوعة يحقق المزايا التّنافسية للمنظمات. وتبيّن هذه النتيجة أيضا أن وجود كوارد بشرية مُنتَوِعة من حيث العمر والنّوع الاجتماعي والخلفية التّعليمية والجنسية يساهم إيجابيًا في تحقيق المصلحة الكليّة للمنظّمة، فمثلًا يتمّ الإستفادة من أصحاب الخبرة المُنتَوَعة في تحسين وتطوير إجراءات العمل ، وكذلك يتم الاستفادة من العاملين من ذوي الخبرات في مجال تكنولوجيا المعلومات لتطوير الخدمات وتحسين مستواها وصولًا لإرضاء العملاء وتلبية احتياجاتهم، وأن وجود مزيج من تتوع الموارد البشريَّة وللاستفادة منه يحتاج إلى إدارة قادرة على التّعامل مع هذا التّتوع لتجنب الصّراع التنظيمي والمشاكل التي ترافق هذا التّتوع. لذا يأتي دور التّتوع من خلال استثمار هذا التّتوع الموارد البشريَّة كانت متوسَطة في الجامعات الفلسطينيّة – محافظات غزة، ، بينما اختلفت مع دراسة (الضّمور ، 2018) والتي الموارد البشريَّة كانت متوسَطة في الجامعات الفلسطينيّة – محافظات غزة، ، بينما اختلفت مع دراسة (الضّمور ، 2018) والتي كيث على وجود مستوى مرتفع لتتوع الموارد البشريَّة في الموارد البشرية الملكيّة الأردنيّة ، وكما اختلفت مع دراسة (Nida,2018)

2- وَنَلَتُ النّتائج على أن المتوسط العام لتصوّرات العاملين في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الأربنية الهاشمية عن بُعد القيادة التّحويليّة جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتلّ بُعد (الاعتبار الفردي) المرتبة الأولى ، في حين جاء بُعد (التّأثير المثالي) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال، وتُعسّر هذه النّتيجة على إجابات المبحوثين في الشّركات محلّ الدّراسة أنها تعي أهميّة القيادة التّحويليّة بأبعادها المختلفة والتي تعتبر من إحدى الأدوات الهامة لتحقيق رضا العاملين من خلال ما يمتلكة هذا النمط القيادي من ادوات فعالة تمكنة في التأثير على العاملين مما يخلق ثقة واحترام متبادل بين القيادة والعاملين ،وتشجيع التّنافس الإيجابيّ في العمل لرفع مستوى الأداء في العمل بمنحهم وإعطائهم الصلاحيّات الكاملة لحلّ المشكلات اليوميّة التي تواجههم ، وتقديرهم على الجهود التي يبذلونها وتحفيزهم عليها. بينما اختلفت هذه النّتيجة مع دراسة (الشّنطي، 2017) أن مستوى ممارسة أسلوب القيادة التّحويليّة بأبعادها (التّأثير المثالي، الاستثارة الفكريّة ،الدّافع الإلْهَامِيّ، الاعتبار الفرديّ) كأن متوسّط لدى العاملين بوزارة الدّاخليّة الفلسطينيّة بقطاع غزّة، في حين أنها اتفقت مع دراسة كل من (الهدريسي، 2019؛ التويجري، 2019 الرشيدي، كأن مستوى تطبيق القيادة التحويلية مرتفعا حسب تصورات المبحوثين.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية في شركات الاتصالات محل الدّراسة وتنوع الموارد البشرية، وأن أبعاد القيادة التحويلية تفسر ما مقداره (49.5%) من التباين في تنوع الموارد البشرية، وهذا يعني أن شركات الاتصالات محل الدّراسة يمكنها الاستفادة من تنوع مواردها البشرية من خلال تطبيق نمط القيادة التّحويليّة المرتكزة على تمكين العاملين وتعزيز نقاط القوّة لديهم، وتشجيع التّنافس الإيجابيّ في العمل لرفع مستوى الأداء، واتفقت بذلك مع دراسة (سلامة،2013) أن كل أبعاد التنوع (الجنس، العمر، مستوى التعليم، الحالة الاجتماعية، نوع العمل، الدخل، الطبيعة) تؤثر تأثيرا معنويا إيجابيا على أداء العاملين مع وجود قيادة قادرة على الاستفادة من هذا التنوع ، وكما اتفقت مع دراسة (Shala et al.,2018) حيث أظهرت أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي قوي على التمكين في مكان العمل مع مراعاة التنوع في الإمكانات والقدرات الفردية للعاملين مما أدى بدوره إلى زيادة الرضا الوظيفي للممرضات وانخفاض وتيرة نتائج المريض السلبية، وفي نفس الإطار اتفقت الدّراسة مع دراسة (Aisha,2015)

بوجود علاقة قوية بين القيادة التحويلة والتنوع في العمل وأثرها المباشر على الإبداع في العمل من خلال العلاقات بين القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية والهوية التنظيمية ،مما يؤكد الدور المحوري للقيادة التحويلية بخلق جو من العدالة التنظيمية وتعزيز الهوية التنظيمية للعاملين بغض النظر عن تنوعهم والاختلاف فيما بينهم مما يساهم مساهمة فاعلة على خلق جو ومجال رحب للإبداع في العمل. ومن جانب آخر اتفقت مع دراسة (سهيلة,2017) حيث تعتبر القيادة التحويلية أحد أهم أنماط القيادة الإدارية التي ترتبط بالعديد من الموضوعات الهامة خاصة الولاء التنظيمي الذي يعتبر أحد الركائز الأساسية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها لأنها تخص أهم مورد في المؤسسة، المورد البشري الذي لابد على المؤسسات السعي نحو تحقيق رضائه وولائه باعتباره أحد مقومات نجاح المؤسسات. في حين اختلفت مع دراسة(Ala'aldin et al.,2017) حيث بينت أنه لا يوجد أي تأثير إيجابي للقيادة التحويلية على الأداء التنظيمي.

التوصيات:

- أ. ضرورة الاستثمار في تنوع الموارد البشرية لما له من انعكاسات في تعزيز مستوى قدرات شركات الاتصالات التنافسية من خلال البرامج التدريبية والعمل ضمن فرق العمل وإكسابهم المعرفة وتطويرها ونشرها على كافة المستويات.
- 2. نشر ثقافة التنوع والاختلاف بين الموظفين في شركات الاتصالات وذلك للمزايا العديدة التي تحصل عليها هذه الشركات نتيجة للخبرات والمعارف والمهارات المختلفة التي ينقلها العاملون إلى بيئة العمل مما يشجع على الإبداع والابتكار.
- 3. تشجيع القادة في شركات الاتصالات بالاستمرار في ممارسة تطبيق نمط القيادة التحويلية لما يتضمنه من خصائص وممارسات لها تأثير في فعالية الشركات ومراعاة للجوانب الاجتماعية والإنسانية للعاملين .
- 4. تزويد المديرين والقادة بالتدريب الكافي على كيفية تشجيع كل من التنوع بين العاملين من خلال الانتباه لسلوكيات القيادة واحترام مختلف العاملين بغض النظر لأي بعد من أبعاد التنوع الموجودة، لأن هذا سيؤثر فيهم ايجابا ويحسن أدائهم ويحقق أهداف المنظمة.
- 5. ضرورة اهتمام شركات الاتصالات بتحقيق درجة عالية من مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات نظرا لطبيعة عملها المتجددة والمنافسة العالية من خلال توفير مساحة كبيرة من الحرية في اتخاذ القرارات دون تأجيل وتفويضهم الصلاحيات الكافية.
- 6. ضرورة زيادة مشاركة العاملين في شركات الاتصالات في الدوارت الداخلية والخارجية؛ لإكسابهم آخر المستجدات والتطورات التقنية وإفساح المجال أمامهم بعدالة لتطوير أنفسهم وظيفيا.

المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

- أبو رمان ، سامي بشير (2016) أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات , المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، 12(3)، 713 713.
- البهلال ، ماجد بن عبد الرحمن (2008). متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الإسلامية ، 6(12)145-187.
- التويجري ، هيلة منديل محمد (2017).القيادة التحويلية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القسيم (دراسة ميدانية)، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، 3(18)، 611 -647.
 - جاد الرب،سيد (2003). إدارة الموارد البشرية : موضوعات وبحوث متقدمة ،مصر ،الاسماعلية: مطبعة العشري.

- ديسلر، جاري (2015). إدارة الموارد البشرية . (ترجمة محمد سيد عبد العال)، المملكة العربية السعودية، الرياض : دار المريخ. الرشيدي، علي ضبيان (2018). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض، المجلة العربية للدراسات الامنية، 3(17), 3-40.
 - سلامه، زكريا. (2013). أثر التنوع الديمغرافي والثقافي على أداء العاملينفي إدارة وزارة الصناعة بدمشق، مجلة جامعة تشرين للبحوث العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقاتوية، 35(7)، 55.
 - سماره, نسرين (2017).واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية محافظات غزة, مجلة جامعة القدس المفتوحة،5(7),65–87.
- سهيلة (2017) أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة الهندسة المدنية (2017) بتقرت، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة -كلية العلو م الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- السيايدة، نوال حسين جميل ؛ مساعده ،رائد (محمد تيسير)؛ الزعبي، زعبي محمد (2015)القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،11(1), 211-242.
 - الشنطي ، محمود (2017). دور القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة :دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية الشنطي ، الفلسطينية بقطاع غزة ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، 13(3) ، 435 459.
 - الضمور ، إيهاب (2018). أثر تنوع الموارد البشرية في القدرات الديناميكية من خلال التعلم الإستراتيجي دراسة حالة: الخطوط الجوبة الملكية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.
 - القربوتي ،محمد ، (2001) مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف ،الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
 - المصاروه ،علي (2011).أثر إدارة تنوع الموارد البشرية في قطاع التمريض على الالتزام التنظيمي: دراسة مقارنة بين المستشفيات العامة والخاصة في مدينة الرياض، رسالة دكتوراه في الإدارة،غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.
- هبري،اسية. (2019) إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال الدولية. تطبيقات إدارة التنوع في شركة زين اتصالات الخليج. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية –بحوث ودراسات، 60 (21)، 133–151.
 - الهدريسي، مازن محمد (2019). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 14، 288- 319.

قائمة المراجع المرومنة:

- Abu Rumman, S. (2016). The Impact of Transformational Leadership in Preparedness to Crisis Management (in Arabic), *Jordanian Journal of Business Administration*, 12(3),713-729.
- Al dmour, E. (2018) .The impact of human resources diversity on dynamic capabilities through the strategic learning Case Study: The Royal Jordanian Airlines (in Arabic), Unpublished Master Thesis, Mu"tah University.
- Al- Masaruh, A. (2011). Impact of Managing Human Resources Diversity in the Nursing Sector on Organizational Commitment: A Comparative Study Between Public and Private Hospitals in Riyadh City (in Arabic), PhD Thesis in Management, unpublished, Amman Arab University for Graduate Studies, Amman.

- Al-Bahlal, M., & Mahmoud, M. (2008). Requirements for the Application of Transformational Leadership in the Security Services of the Kingdom of Saudi Arabia (in Arabic), *Journal of Islamic Sciences*, 6 (12), 145-187.
- Al-Hadrissi, M. (2019). Transformational leadership and its relationship to administrative creativity among secondary school principals from their point of view (in Arabic), Arab Journal for Scientific Publishing (AJSP), 14, 288-319.
- Al-Qaryouti, M. (2001). Principles of Management: Theories, Processes and Functions (in Arabic), Jordan, Amman: Dar Wael For Publishing.
- Al-Rashidi, A. (2018). Transformational Leadership and its Relationship to Organizational Creativity among Deans and Heads of Departments at Governmental and Private Universities in Riyadh (in Arabic), The Arab Journal of Security Studies, 33 (71), 3-40.
- Al-Shanti, M. (2017). The Role of Transformational Leadership on the Knowledge Management: An Applied Study on the Employees in the Palestinian Interior Ministry-Gaza Strip (in Arabic), Jordanian Journal of Business Administration, 13(3), 435-459.
- Al-Tuwaijri, H. (2017). Transformational leadership and its relationship to the effectiveness of decision-making among the heads of educational supervision departments in the city of Buraidah in the Qasim region (field study) (in Arabic), Journal of Educational and Psychological Sciences, 3 (18), 611-647.
- AL-Syaidh, N.; Masa'deh, R., & Al-zu'bi, Z. (2015). Transformational Leadership and its Impact on the Effectiveness of Employees' Behavior in the Public and Private Jordanian Hospitals (in Arabic), Jordanian Journal of Business Administration, 11(1), 211-242.
- Desler, G. (2015). Human Resources Management (in Arabic) (translated by Muhammad Syed Abdel-Al), Kingdom of Saudi Arabia, Riyadh: Dar Al-Merrekh.
- Habri, A. (2019). Managing Cultural Diversity in International Business Organizations. Diversity management applications at Zain Gulf Telecom (in Arabic). Journal of Development and Human Resource Management Research and Studies, 60 (21), 133-151.
- Jad Alrab, S. (2003). Human Resources Management: Advanced Topics and Research (in Arabic), Egypt, Ismailia: Al-Ashry Press.
- Salameh, Z. (2013). The impact of demographic and cultural diversity on the performance of workers in the administration of the Ministry of Industry in Damascus (in Arabic), Tishreen University Journal for Scientific Research Economic and Legal Sciences Series, 35 (7), 55-79.
- Suhaila, G. (2017) .The Impact of Transformational Leadership on Organizational Loyalty, Field Study at CIVINCO / Ptikrt (in Arabic), Unpublished Master Thesis, Qasidi Merbah University Ouargla College of Economics, Business and Management Sciences.

المراجع الأجنبية:

- Aisha, S, (2015). **Transformational Leadership, Diversity, and Creativity at Work: A Moderated Mediation Model**. Dissertations and Theses, Portland State University.
- Ala'aldin ,A; Bader, Y; Ali, T & Noo r, A(2017). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Performance via the Mediating Role of Corporate Social Responsibility: A Structural Equation Modeling Approach, **International Business Research**; Vol. 10(1), 199-221.
- Albert, A & Hamrila ,B,(2019), The Impact of Transformational Leadership on Employee Reactions towards Individual Work Performance: A Conceptual Paper. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, vol.9(8), 47–60.
- Amadeo, K. (2013). Cultural diversity: How it boosts profit, **Journal of Management Development**, Vol.13 (3), 115 132.
- Anderson, T & Metcalf, H, (2003), **Diversity: Stacking Up The Evidence**, USA, and New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Arif ,S & Akram, A (2018), Transformational Leadership and Organizational Performance The Mediating Role of Organizational Innovation, **SEISENSE Journal of Management**, Vol. 1(3), 59-75.
- Armstrong, C. (2008) "Should high performance work systems include diversity management practices?" **Academy of Management Proceeding.** Vol. (1)1-6.
- Avolio, B. (1999). Full leadership development: Building the vital forces in organizations. **Journal Of Human Resource Development Quarterly** 12(1):99-102.
- Avolio, B; Bass, B. & Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.27 (3), 441-462.
- Backes-Gellner, U&Veen, S (2009). The Impact of Aging and Age Diversity on Company Performance, **journal of Institute for Strategy and Business Economics**, Vol.9(8), 1-35.
- Barnett, K& Conners, R. (2001). Transformation leadership in schools panacea placebo or problem? **Journal Of Educational Administration.** Vol 39, (1), 24-46.
- Bass, B & Riggio, R (2006). Transformational leadership. USA: Psychology Press.
 - Bass, B (1994). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. **International Journal of Research in Management & Business Studies**. Vol.5 (1).19-31.
- Bass, B, Avolio, B, Jung, D & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. **Journal of Applied Psychology**, Vol.88 (2), 207-227.
- Carstensen, L& Hartel, C (2006). WhenI'm 64, USA, Washington. D.C: National Academies Press.
- Conger, M. (2002). Leadership learning to share the vision. **Organizational Dynamics**, Vol. 19 (3), 3-47.

- Díaz-García, C, González-Moreno, A., Sáez-Martínez, F (2013). Gender diversity within R&D teams: Its impact on radicalness of innovation. **Journal ofManagement, Policy and Practice.** Vol (15), 149–160.
- <u>Dvir. T; Kass,</u>N& Shamir, <u>B,</u> (2004) .The emotional bond: vision and organizational commitment among high-tech employees, **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 17(2),126-143.
- Elkins, T & Keller R. (2003). Leadership in research and development organizations: a literature review and conceptual framework. **Leadership Quarterly**, Vol.14, 587–606.
- Hauke, C. (2001), Managing Diversity insights from theory and practice of personnel Management, **Journal of Business Research**, 62(4), 461-473.
- Hickman, R (2009). The Richness of Art Education, **The international Journal of art & design education**, Vol.28 (2). 225-225.
- Jayawardana, H. & Priyashantha, K.(2019). The Impact of Workforce Diversity on Employee Performance, **Journal of intercultural management**, 4(9), 5-25.
- John, D. (2008). An Analysis Of The Relationship Between Job Satisfaction, Leadership And Intent To Leave Within An Engineering Consulting Firm, Unpublished PhD, Dissertation, Capella university, USA.
- Joseph, R. (2014). Age Diversity And Its Impact On Employee Performance In Singapore, International Journal of Research & Development in Technology and Management Science Kailash, Vol. 21(5),79-98.
- Joy ,M (2016) .Promoting Gender Diversity at Work Place -Implications on High Performance work systems in Software Industry in India, Asian ,Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology, Vol.1 (7) 1-5.
- Judge, T. & Piccolo, R. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity, **Journal of Applied Psychology**, Vol 5 (4), 755-768.
- Mamman, A (2010). A Diverse Employee in a Changing Workplace, **Organization Studies Journal.** 17(3), 449-477.
- Mata, R.; Josef, A; Samanez-Larkin, G&Hertwig, R. (2011). Age differences in risky choice: a meta-analysis, Annals of the New York Academy of Sciences Journal, Vol.1235(1), 18-29.
- Mazibuko, J &Govender, K. (2017). Exploring workplace diversity and organizational effectiveness: A South African exploratory case study, **SA Journal of Human Resource Management**, vol. 15(23) 1-10.
- Mitra, M; Norashikin, H; <u>Fauziah, N& Hamed, T</u> (2016). Effects of Leadership on Organizational Performance, **Management Consultation Group**, 116-119.
- Mondy, R.W (2005).**Human Resource Management,** (9th, ed.),USA, New Jersey: Prentice-Hall,Inc.
- Murphy, L & Garthwaite.M. (2005), Transformational Leadership: A Cascading Chain Reaction, **Journal Of Nursing Management**, vol. 13, (2), 36-126.
 - 192 IUG Journal of Economics and Business (Islamic University of Gaza) / CC BY 4.0

- Nurul, H,(2019), The Effect Of Leadership And Diversity On Organizational Commitments In BRI/Bank Bondowoso, **International Journal Of Scientific & Technology Research**, vol. 8(8),14-20.
- Opstal, E (2009). Management Diversity. The relationship between the management of ethnic cultural, **Journal of Management**, **Policy and Practice**, vol. 3, 25-46.
- Pitts, D. (2009) .Diversity Management, Job Satisfaction, And Performance: Evidence from U.S. Federal Agencies .**Public Administration journal**,vol.69(2), 328-338.
- Rafferty, A& Griffin, M (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. **Leadership Quarterly Journal**, Vol.15 (3), 329-354.
- Robbins, S& Judge, T. (2011) .**Organizational Behavior.** (13th Ed),USA, New Jersey: Pearson Prentice-Hall,Inc.
- Saasongu, N (2015). Effects of Leadership Style on Organizational Performance in Small and Medium Scale Enterprises (SMES) in Nigeria, **International Journal of Research in Management & Business Studies**, Vol. 2(2),.23-30.
- Sekaran, U& Bougie, R. (2013). **Research methods for business: A skill building approach (6th ed.)**. UK ,West Sussex : John Wiley & Sons Ltd.
- Shala, A; Boamah, H; Laschinger, F& Sean, S (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes, **Nursing outlook**, vol.66(2), 180-189.
- Slocum, J & Hellriegel, D (2007). **Fundamentals of organizational behavior**, Australia, North Western: Tomson-south Westren-Hall.
- Sohail, A; Khan, F; Sufyan ,M; Uddin, M& Basit ,A (2019)The Effect of Workforce Diversity on Employee Performance in Higher Education Sector, **Journal of Management Info** ,vol 6(3),1-8.
- Sundi, K (2013). Effect of Transformational Leadership and Transactional Leadership on Employee Performance of Konawe Education Department at Southeast Sulawesi Province. **International Journal of Business and Management Invention**, Vol.12 (2):50-58.
- Technl, S (2011), Diversity And Its Impact For Performance, **Academy of management journal**, Vol.19 (9), 656-682.
- Thomas, D& Eden, L. (2004). What is the shape of the multinationality-performance relationship? **Multinational Business Journal**, vol, 12(1), 89-110.
- Trofino, A. (2000). Transformational Leadership or Effective Managerial Practices? **Group and Organization Management,** Vol.23 (3): 220-237.
- Walker, P & Benton, D. (2013). Best Practices In Achieving Workforce Diversity, Benchmarking Study, U.S. Department of Commerce and Vice President AL Gore's National ,**Journal of Management Development**, Vol.18 (3):215 242.
- Weiliang, E; Lee K; Tan, S; Tee, S & Yang, P (2011). **The Effects Of Workforce Diversity Towards The Employee Performance In An Organization**, Thesis Of Business Administration, University TunkuAbdul Rahman.

Weiping, J; Xianbo, Z & Jiongbin .N (2017). The Impact of Transformational Leadership on Employee Sustainable Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior, **SustainabilityJournal**, Vol, 9(9), 1-17.

Woods, R. (2003). Inspirational Leaders ip Model. USA, New Jersey: Pearson Prentice –Hall, Inc.