

دور ممارسات إدارة التنوع في تعزيز البراعة التنظيمية- دراسة حالة بعض البنوك التجارية
الخاصة بولاية المسيلة

**The role of diversity management practices in enhancing
organizational ambidexterity- The case study of some private
commercial banks in the wilaya of M'sila**

سمير عماري

Samir Ammari

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، s.ammari@univ-skikda.dz

تاريخ الاستلام: 2021/09/01 تاريخ القبول: 2022/05/23 تاريخ النشر: 2022/07/07

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور ممارسات إدارة التنوع في تعزيز البراعة التنظيمية، وذلك بدراسة حالة بعض البنوك التجارية الخاصة بولاية المسيلة، حيث تم توزيع 78 إستبيان، منها 55 إستبيان صالح للدراسة، وقد تم باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية *ssps*.

في الأخير توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ يبرز مساهمة ممارسات إدارة التنوع في تعزيز البراعة التنظيمية بالبنوك التجارية الخاصة محل الدراسة بولاية المسيلة، مع وجود أهمية تأثيرية أكبر لبعدي الإلتزام الإستراتيجي والإستقطاب البشري المتنوع بالمقارنة مع بُعدي التدريب على التنوع وفرق العمل المتنوعة.

كلمات مفتاحية: إدارة التنوع، البراعة التنظيمية، البنوك التجارية الخاصة، ولاية المسيلة.

تصنيفات JEL: M10، M12، M19.

Abstract:

This study aimed to clarify the role of diversity management practices in enhancing organizational ambidexterity, by studying the case of some private commercial banks in the wilaya of M'sila, where 78 questionnaires were distributed, of which 55 were valid for the study, and they were used using the descriptive analytical method and the statistical package for social sciences *ssps*.

In the end, the study found a set of results, the most important of which is the existence of a statistically significant impact at the level of significance $\alpha \leq 0.05$, which highlights the contribution of diversity management practices in enhancing the organizational ambidexterity of the private commercial banks under study in the wilaya of M'sila, with a greater impact importance for the dimensions of strategic commitment and diversified human polarization in comparison. With the two dimensions of training on diversity and diverse work teams.

Keywords: Diversity Management; Organizational Ambidexterity; Private Commercial Banks; wilaya of M'sila.

JEL Classification Codes: M10, M12, M19.

1. مقدمة:

شهدت المنظمات المعاصرة في السنوات الأخيرة العديد من التغيرات السريعة والتطورات المتلاحقة في جميع المستويات الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية والإدارية، مما يستوجب عليها ضرورة إنتهاج الأساليب الإدارية الحديثة في أنشطتها وعملياتها كشرط لتحقيق النجاح وتعزيز تفوقها التنافسي. لذلك هذه الدراسة تمزج بين موضوعين مهمين ومن بين المواضيع المستجدة في مجال الإدارة، وهما إدارة التنوع والبراعة التنظيمية، ففي الآونة الأخيرة زاد إهتمام المنظمات بشكل متزايد بإدارة التنوع وممارستها، وذلك نظرا لأن تطبيق هذا النمط الإداري الحديث من شأنه أن يحقق العديد من الفوائد، خاصة مساعدتها على مواكبة التغيرات الحديثة والمتسارعة في بيئة معقدة وشديدة التغير والتطور على كافة الأصعدة. في هذا الإطار جاءت الدراسة لتسعى إلى إبراز دور ممارسات إدارة التنوع في تعزيز البراعة التنظيمية للمنظمات، وذلك بالتطبيق على بعض البنوك التجارية الخاصة بولاية المسيلة، باعتبار أن قطاع البنوك يُعد قطاعا حيويا ومهما في دفع عجلة التنمية الوطنية في جميع المجالات وصولا لتحقيق التنمية المستدامة.

1.1 إشكالية الدراسة: يمكن بلورة مشكلة الدراسة بصورة أكثر وضوح من خلال السؤال التالي:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ يبرز مساهمة ممارسات

إدارة التنوع في تعزيز البراعة التنظيمية بالبنوك التجارية محل الدراسة؟

2.1 الأسئلة الفرعية: يمكن صياغتها في التالي:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ يبرز مساهمة الإلتزام

الإستراتيجي في تعزيز البراعة التنظيمية بالبنوك التجارية محل الدراسة؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ يبرز مساهمة الإستقطاب البشري المتنوع في تعزيز البراعة التنظيمية بالبنوك التجارية محل الدراسة؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ يبرز مساهمة التدريب على التنوع في تعزيز البراعة التنظيمية بالبنوك التجارية محل الدراسة؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ يبرز مساهمة فرق العمل المتنوعة في تعزيز البراعة التنظيمية بالبنوك التجارية محل الدراسة؟

3.1 فرضيات الدراسة: للإجابة على إشكالية الدراسة يمكن وضع الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ يبرز مساهمة ممارسات إدارة التنوع في تعزيز البراعة التنظيمية بالبنوك التجارية محل الدراسة.

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ يبرز مساهمة الالتزام الإستراتيجي في تعزيز البراعة التنظيمية بالبنوك التجارية محل الدراسة.

- **الفرضية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ يبرز مساهمة الإستقطاب البشري المتنوع في تعزيز البراعة التنظيمية بالبنوك التجارية محل الدراسة.

- **الفرضية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ يبرز مساهمة التدريب على التنوع في تعزيز البراعة التنظيمية بالبنوك التجارية محل الدراسة.

- **الفرضية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ يبرز مساهمة فرق العمل المتنوعة في تعزيز البراعة التنظيمية بالبنوك التجارية محل الدراسة.

4.1 أهمية الدراسة: تكتسي هذه الدراسة أهميتها من الأهمية المتزايدة للموضوع الذي تتناوله، فإدارة التنوع تعتبر من بين المواضيع التي شغلت ولازالت تشغل فكر العديد من الباحثين والمختصين، باعتبارها نط إداري حديث من شأنه المساهمة في تحقيق العديد من المزايا للمنظمات خاصة فيما يتعلق بتعزيز براعتها التنظيمية.

5.1 أهداف الدراسة: تكمن في التالي:

- التطرق إلى بعض المفاهيم الأساسية حول إدارة التنوع والبراعة التنظيمية؛

- التعرف على مستوى إلتزام البنوك التجارية محل الدراسة بتطبيق ممارسات إدارة التنوع، وكذا مستوى البراعة التنظيمية المحقق بها؛

- الكشف عن مدى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين ممارسات إدارة التنوع والبراعة التنظيمية على مستوى البنوك التجارية محل الدراسة ؛

- تقديم بعض الإقتراحات بخصوص أهمية الإلتزام بممارسات إدارة التنوع، وبالشكل الذي يسمح للبنوك التجارية محل الدراسة بتعزيز براعتها التنظيمية.

6.1 منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من أجل الدراسة المعمقة والتحليل الشامل لموضوع الدراسة، حيث تمت الإحاطة بالجوانب النظرية من خلال المعلومات التي تم الحصول عليها من المصادر والمراجع ذات الصلة بمتغيراتها، أما فيما يتعلق بدراسة الحالة فقد تم استخدام الإستبيان للحصول على البيانات والحقائق المرتبطة بمتغيرات الدراسة في البنوك التجارية محل الدراسة والعلاقة التي تربط بينهما.

2. إدارة التنوع:

سيتم من خلال هذا الجزء من الدراسة التطرق إلى بعض الأساسيات حول إدارة التنوع، وذلك من خلال توضيح مفهومها ومزاياها وأخيرا أهم ممارساتها.

1.2 مفهوم إدارة التنوع: لا يوجد تعريف واحد شامل ومتفق عليه لإدارة التنوع، وإنما هناك العديد من التعاريف المختلفة، وفيما يلي أهمها:

هي عقد الإلتزام بتنفيذ سياسات وممارسات تسييرية تهدف إلى محاربة كل أشكال التمييز داخل المنظمة، وخلق قيمة مضافة من خلال الإستخدام الأمثل للفروقات الفردية بين الأفراد (cornet, 2008, p. 01).

كما عرفت إدارة التنوع بأنها قدرة المنظمة على إحترام وإعطاء قيمة للصفات الشخصية المميزة للأفراد وجماعات العمل، وذلك من خلال قدرتها على تبني ودعم هذه المميزات واعتبارها مصدر من مصادر قوتها (سعيد، 2014، صفحة 5).

كذلك من بين التعاريف التي أعطيت لإدارة التنوع إعتبارها بأنها: تلك الإدارة التي توجه تركيزها لاستغلال الاختلافات بين القوى البشرية المتنوعة والعاملة بالمنظمة، وذلك من خلال التعامل الصحيح والكفاء مع مختلف الفروقات بين العاملين سواء من حيث المستوى التعليمي، أو المهارات

أو الخبرات،... وغيرها من جهة، وتمكين العاملين لديها لاستغلال طاقاتهم الكاملة في بيئة عمل عادلة من جهة أخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية (صفراني، 2015، صفحة 83).

وهناك من الباحثين من عرف إدارة التنوع على أنها سياسة لإدارة الصراعات ومكافحة التمييز وتعزيز المساواة بين جميع العاملين، وذلك بهدف توظيفهم والمحافظة على ولائهم للمنظمة (Bentaleb, 2010, p. 6).

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن إدارة التنوع هي نمط أو أسلوب إداري حديث يسمح للمنظمة بإدراك الفروقات الفردية للعاملين بها وتقديرها، وذلك من أجل تحقيق مستوى عالٍ من الأداء، والذي لا يتأتى ذلك إلا من خلال تنسيق الجهود بين جميع أفرادها والذين يتميزون في خصائصهم الوظيفية، مع ضمان عملهم كفريق واحد ومتجانس مع إستغلال جميع المهارات والمعارف والخبرات التي يتمتعون بها، بالإضافة إلى تفعيل عمليات الإبداع والابتكار وفهم حاجيات العملاء والعاملين بها على حد سواء.

2.2 مزايا إدارة التنوع: تحقق إدارة التنوع العديد من المزايا والفوائد أهمها (أحمد، 2017، صفحة 316)

- ضمان وجود قوة عمل متوازنة؛
- تعزيز قدرة المنظمة على إستقطاب العاملين الأكثر تأهيلا وتنميتهم والمحافظة عليهم؛
- تضمن التعددية ومشاركة الجميع في وضع السياسات؛
- تعمل على إزالة الفروقات والتحيز؛
- تقلل من النزاعات أو الصراعات الهدامة داخل المنظمة؛
- تحسن أداء العامل وكذا أداء المنظمة؛
- تساعد على تعزيز رأس المال التنظيمي والبشري فضلا عن رأس المال المعرفي؛
- تمكن الأفراد من العمل بكامل طاقاتهم في بيئة عمل أكثر ثراء وإبداعا، وأكثر إنتاجية؛
- تضمن توفير وتشجيع التطوير المستمر لتنويع قوة العمل، من خلال مزج هذه الاختلافات الفعلية والمحتملة بين العاملين لتحقيق أقصى قدر من الإنتاجية؛
- تنطوي على إيجاد ثقافة داعمة وفعالة لجميع العاملين.

3.2 ممارسات إدارة التنوع: تتمثل ممارسات إدارة التنوع في التالي (تهامي، 2020، الصفحات 1428-1431):

- **الإلتزام الإستراتيجي:** يقصد به إلتزام الإدارة العليا وتشجيعها لتطبيق ممارسات التنوع من خلال مساعدة المدراء في كافة المستويات الإدارية، وتحديد أهداف التنوع وكيفية التعامل مع العاملين المتنوعين وتشجيعهم على تغيير السلوك، حيث أن دعم الإدارة العليا يعتبر إستراتيجية إستباقية لخلق فرص للتنوع المهاري في المنظمات.

- **الإستقطاب البشري المتنوع:** يقصد به عملية البحث عن أفضل العناصر والكفاءات من الموارد البشرية الموجودة في سوق العمل بغض النظر عن طبيعتها، حيث يُعد استقطاب القوى العاملة المتنوعة ضرورة حتمية نتيجة للعولمة والتحديات وتنوع العملاء والأسواق.

- **التدريب على التنوع:** هو تدريب المدراء وتعليمهم على كيفية إدراك أهمية الاختلافات بين الأفراد وتنوع بيئة العمل، وإجراء التغييرات المناسبة فيها، مع خلق سياسة احتواء لجميع العاملين وكذلك توفير فرص للتنوع المهاري.

- **فرق العمل المتنوعة:** عبارة عن مجموعة من الأفراد يعملون معا ويستهدفون تحقيق أهداف مشتركة، حيث يمتلكون مهارات متكاملة تمكنهم من العمل معاً لتحقيق هدف تنظيمي معين.

3. البراعة التنظيمية:

تُعد البراعة التنظيمية مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، والبنوك التجارية بشكل خاص، من هذا المنطلق خصص هذا الجزء من الدراسة لعرض بعض المفاهيم الأساسية حول البراعة التنظيمية.

1.3 تعريف البراعة التنظيمية: هناك العديد من التعاريف للبراعة التنظيمية أهمها التالي:

هي إنعكاس لقدرة المنظمة على السعي بشكل متزامن إلى تحقيق الأهداف المتباينة، وأحياناً المتضاربة (قاسم، 2018، صفحة 115).

كما تعني قدرة المنظمة على تطوير العمليات التي تسمح لها بحل مشكلاتها بطريقة كفؤة وفعالة (فليون، 2018، صفحة 49).

وهناك من عرفها بأنها عملية تنفيذية متزامنة من خلال الإستكشاف والإستغلال، حيث يهدف هذا الأخير إلى تعزيز المواد والتكنولوجيات والتقنيات الحالية، في حين أن الإستكشاف هو جمع المعلومات والمعارف الجديدة والمتنوعة للمنظمات (Patel, 2012, pp. 212-213).

كذلك تعني البراعة التنظيمية في تعريف آخر مدى قدرة المنظمات على تخصيص الموارد الضرورية لتحقيق النجاح في الأنشطة الإستغلالية والإستكشافية، وذلك من خلال زيادة أرباحها وضمان بقائها في بيئة الأعمال التنافسية (Yigit, 2013, p. 60).

تأسيسا على ما تقدم، فإنه يمكن القول أن البراعة التنظيمية تركز بشكل كبير على تحقيق التوافق والتوازن بين أنشطتي الإستغلال والإستكشاف بدلا من إختيار أحدهما، وهذا من أجل تمكين المنظمات من ضمان بقائها في بيئة أعمال شديدة الإضطرابات والمخاطر المحتملة.

2.3 أبعاد البراعة التنظيمية: يُعتبر الاستغلال والاستكشاف بُعدين رئيسين مختلفين أو متناقضين في المنظمة، إذ تقسم معظم المنظمات مواردها ووقتها على هذين النشاطين، كما أن المنظمات التي تهدف للوصول إلى البراعة التنظيمية من المفترض أن تتوفر لديها كل من الاستكشاف والاستغلال الذي يربطهما علاقة متعامدة بدلا من نهايات مستمرة، حيث أن (دلمان، 2017، الصفحات 16-17):

- **الإستغلال:** يرتبط بمصطلحات مثل: الاختيار، والإنتاج، والكفاءة، وتطبيق، والتنفيذ، ويشير إلى التعلم المكتسب عن طريق البحث العلمي، والتحسين التجريبي، والتجديد، وإعادة استخدام الإجراءات القائمة، ويعرف أنه إعادة استخدام المعرفة القائمة دون أي تعلم إضافي، كما يشير أيضا إلى استمرارية الإستفادة خطوة بخطوة وبشكل تدريجي مما تمتلكه المنظمات بشكل فعلي.

- **الإستكشاف:** يرتبط بمصطلحات مثل: البحث، والتباين، والمخاطرة، والتجريب، والتشغيل، والمرونة، والإبداع، وهو بحد ذاته لا يكفي لتحقيق النجاح، فالمنظمات التي تطبق الإستكشاف تجدد نفسها تعاني من تكاليف دون أي فوائد، وستكون هناك العديد من الأفكار والنظريات الجديدة، ولكن لا توجد إمكانية للتنفيذ. كما أن الإستكشاف يرتبط بالإبداعات الجذرية، التي صممت لتلبية احتياجات الزبائن أو الأسواق الناشئة، وهذه الإبداعات تساعد على خلق أسواق وتطوير قنوات توزيع جديدة.

4. دراسة الحالة بالبنوك التجارية محل الدراسة بولاية المسيلة:

1.4 مجتمع وعينة الدراسة: يمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالبنوك التجارية الخاصة محل الدراسة بولاية المسيلة، ولصعوبة تحديد عددهم بدقة في هذه الوكالات البنكية، فقد تم إختيار عينة عشوائية بلغ عددها 78 عامل موزعين على 06 وكالات بنكية، حيث تم توزيع استمارات الاستبيان عليهم جميعا، وتم استرجاع 67 استبيانا فقط، وبعد المراجعة والفحص للاستبيانات، تم

استبعاد 12 استبياناً، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة أو الصالحة للدراسة هو 55 استبياناً فقط، وهو ما يعادل نسبة 70.51 % من عدد الإستبيانات الكلية الموزعة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 1: توزيع الإستبيانات على أفراد عينة الدراسة

الوكالات البنكية	عدد الإستبيانات الموزعة	عدد الإستبيانات المسترجعة	عدد الإستبيانات المرفوضة	عدد الإستبيانات المقبولة
بنك البركة	13	11	01	10
بنك سوسيتيه جنرال	13	10	02	08
بنك باريس	13	12	02	10
بنك السلام	13	11	01	10
سيتي بنك	13	11	04	07
بنك الخليج	13	12	02	10
المجموع	78	67	12	55

المصدر: من إعداد الباحث.

2.4 طريقة تصميم الإستبيان: لتحقيق أهداف الدراسة تم بناء وتصميم استبيان الدراسة بالاستفادة من الأدبيات السابقة المشابهة واستشارة - ذوي الخبرة والاختصاص في هذا المجال في الحقل الأكاديمي والمهني. وقد أشتمل الاستبيان على جزأين:

- **الجزء الأول:** خاص بالبيانات الوظيفية عن أفراد عينة الدراسة.

- **الجزء الثاني:** خاص بمتغيرات الدراسة حيث إحتوى على مجموعة من الفقرات بلغ عددها 42 فقرة موزعة على محورين، ويقيس المحور الأول: مستوى الإلتزام بممارسات إدارة التنوع، ويتكون من 26 عبارة، أما المحور الثاني فيقيس مستوى البراعة التنظيمية المحقق بالبنوك التجارية محل الدراسة ، ويتكون كذلك من 16 عبارة. وقد تم استخدام مقياس (likert) ليكرت الخماسي المكون من خمس درجات لتحديد أهمية كل عبارة من عبارات الاستبيان.

3.4 صدق وثبات الإستبيان: للتأكد من صدق وثبات الاستبيان وقياس درجة الاتساق الداخلي بين عباراته، تم استخدام معامل ألفا كرومباخ، وكانت النتائج المتحصل عليها كما يبينها الجدول رقم (02)، حيث يتضح من خلاله أن معامل الثبات العام بالنسبة للاستبيان كان مرتفعاً، حيث بلغ (0.901)، كما بلغ معامل الثبات لمحور ممارسات إدارة التنوع (0.889) أما معامل الثبات لمحور البراعة التنظيمية فقد بلغ (0.762)، وهذا يدل على أن الاستبيان بجميع محاوره يتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات، ويمكن الاعتماد عليه لإجراء الدراسة الميدانية. أما عن تحكيم الاستبيان فقد تم

عرضه في صورته الأولى مجموعة من المحكمين الأكاديميين، كما تم الأخذ بعين الاعتبار ملاحظاتهم ونصائحهم أثناء ضبط الاستبيان في صورته النهائية.

الجدول 2: قيم معامل الثبات لمحاور الدراسة

المحور	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha
ممارسات إدارة التنوع	26	0.889
البراعة التنظيمية	16	0.762
الاستبيان ككل (جميع)	42	0.901

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

4.4 الأدوات الإحصائية المستخدمة: تم استخدام مجموعة من الأدوات والمقاييس الإحصائية وهي: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الانحدار الخطي البسيط، التكرارات والنسب المئوية، اختبار كولمغروف - سمرنوف، اختبار التباين الأحادي ANOVA. ولمعرفة الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان، تم إعطاء المقاييس التالية للمتوسط الحسابي والمبينة في الجدول رقم (03)، كما يلي:

الجدول 3: تحديد الاتجاه العام حسب قيم المتوسط الحسابي

المتوسط الحسابي	$1.8 > x \geq 1$	$2.6 > x \geq 1.8$	$3.4 > x \geq 2.6$	$4.2 > x \geq 3.4$	$5 \geq x \geq 4.2$
الاتجاه العام	درجة ضعيفة جدا	درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة مرتفعة	درجة مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

5.4 اختبار التوزيع الطبيعي: لمعرفة إذا ما كان التوزيع الاحتمالي للبيانات المستخدمة هو التوزيع الطبيعي، تم استخدام اختبار كولمغروف - سمرنوف كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول 4: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمغروف-سمرنوف)

المحاور	قيمة z	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية sig)
ممارسات إدارة التنوع	0.953	0.293
البراعة التنظيمية	0.672	0.368
المجموع	0.812	0.330

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يتضح من خلال نتائج الاختبار أن قيمة sig كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لجميع محاور الدراسة، مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

6.4 عرض وتحليل النتائج:

- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالجزء الأول المتعلق بالبيانات الوظيفية لأفراد عينة الدراسة:

الجدول 5: البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

البيان	الخصائص	التكرارات	النسبة %
إسم البنك	بنك البركة	10	18.18
	بنك سوسيتيه جنرال	08	14.55
	بنك باريسا	10	18.18
	بنك السلام	10	18.18
	سيتي بنك	07	12.73
	بنك الخليج	10	18.18
الجنس	ذكر	36	65.45
	أنثى	19	34.55
العمر	30 سنة فأقل	11	20
	من 31-40 سنة	27	49.09
	من 41-50 سنة	12	21.82
	أكثر من 50 سنة	05	9.09
المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	16	29.09
	جامعي	24	43.64
	مستوى آخر	15	27.27
الخبرة	أقل من 5 سنوات	09	16.36
	من 5 إلى 10 سنوات	17	30.91
	أكثر من 10 سنوات	29	52.73
المنصب الوظيفي	عامل إداري	26	47.27
	رئيس مصلحة	08	14.55
	إطار	15	27.27
	إطار سامي	06	10.91

المصدر: من إعداد الباحث.

يتضح من خلال الجدول رقم (05) أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يتوزعون على الوكالات البنكية الستة، كما أغلبهم هم من الذكور، حيث بلغت نسبتهم 65.45%، وبالنسبة لأعمارهم فإن أغلبهم أقل من 40 سنة، إذ بلغت نسبتهم أكثر من 69%، كما أن الغالبية العظمى منهم لديهم مستوى جامعي، وفيما يتعلق بالخبرة فإن غالبيتهم لديهم خبرة تزيد عن 10 سنوات، والأمر نفسه بالنسبة للمنصب الوظيفي فأغلبهم من الإداريين.

- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالجزء الثاني المتعلق بمحاور الدراسة:

يلاحظ من خلال الجدول (06)، أن الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإلتزام بممارسات إدارة التنوع في البنوك التجارية محل الدراسة كانت بدرجة متوسطة، حيث كانت أعلى درجة لبعد الإستقطاب البشري المتنوع بمتوسط حسابي 2.74، في حين أدنى درجة كانت لبعد التدريب على التنوع بمتوسط حسابي 2.39. كما تبين النتائج أيضاً وجود مستوى متوسط من البراعة التنظيمية المحقق في البنوك التجارية محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمتغير 3.45 وبانحراف معياري 0.652.

الجدول 6: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة

المحاور/ الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام لدرجة الموافقة
المحور الأول: ممارسات إدارة التنوع				
الإلتزام الإستراتيجي	2.69	0.359	2	متوسطة
الإستقطاب البشري المتنوع	2.74	0.611	1	متوسطة
التدريب على التنوع	2.39	0.541	4	ضعيفة
فرق العمل المتنوعة	2.63	0.435	3	متوسطة
المجموع الكلي للمحور الأول	2.61	0.386	-	متوسطة
المحور الثاني: البراعة التنظيمية				
المجموع الكلي للمحور الثاني	2.66	0.452	-	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

7.4 إختبار الفرضيات ومناقشتها: يتم اختبار فرضيات الدراسة من خلال الجدول التالي:

الجدول 7: نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لتأثير ممارسات إدارة التنوع على البراعة التنظيمية

المتغير	R معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	معامل الإنحدار β	F	Sig
البراعة التنظيمية	ممارسات إدارة التنوع				
	0.587	0.344	0.339	27.106	0.000
	الإلتزام الإستراتيجي				
	0.612	0.374	0.391	14.124	0.000
	الإستقطاب البشري المتنوع				
	0.773	0.597	0.431	27.218	0.000
	التدريب على التنوع				
	0.312	0.097	0.147	2.916	0.004
	فرق العمل المتنوعة				
	0.422	0.178	0.219	7.831	0.002

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

- إختبار الفرضية الرئيسية: تظهر نتائج التحليل الإحصائي من خلال الجدول رقم (07)، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة التنوع ككل على البراعة التنظيمية المحققة في البنوك التجارية محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.587) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين ممارسات إدارة التنوع ككل والبراعة التنظيمية، كما بلغ معامل التحديد R^2 (0.344) أي أن ما قيمته (34.4%) من التغيرات الحاصلة في البراعة التنظيمية سببها ممارسات إدارة التنوع ككل، والنسبة الباقية (65.6%) تعود لمتغيرات أخرى لم تتضمنها الدراسة، كما يدل معامل الإنحدار β (0.339) على وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث كلما زادت ممارسات إدارة التنوع بأبعادها ككل بوحدة واحدة زادت البراعة التنظيمية بـ 0.339 وحدة، كما تؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (27.106) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبالنالي: نقبل الفرضية الرئيسية.

- إختبار الفرضيات الفرعية: يتم إختبارها في ضوء نفس نتائج الجدول الوارد سابقا كما يلي:

أ. إختبار الفرضية الأولى: تظهر نتائج التحليل الإحصائي من خلال الجدول رقم (07)، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإلتزام الإستراتيجي على البراعة التنظيمية المحققة في البنوك التجارية محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.612) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين الإلتزام الإستراتيجي والبراعة التنظيمية، كما بلغ معامل التحديد R^2 (0.374) أي أن ما قيمته (37.4%) من التغيرات الحاصلة في البراعة التنظيمية سببها الإلتزام الإستراتيجي ذي المرتبة الثانية مقارنة بالأبعاد الأخرى، والنسبة الباقية (62.6%) تعود لمتغيرات أخرى لم تتضمنها الدراسة، كما يدل معامل الإنحدار β (0.391) على وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث كلما تعزز الإلتزام الإستراتيجي بوحدة واحدة زادت البراعة التنظيمية بـ 0.391 وحدة، كما تؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (14.124) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبالنالي: نقبل الفرضية الفرعية الأولى.

ب. إختبار الفرضية الثانية: تظهر نتائج التحليل الإحصائي من خلال الجدول رقم (07)، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإستقطاب البشري المتنوع على البراعة التنظيمية المحققة في البنوك التجارية محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.773) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين الإستقطاب البشري المتنوع والبراعة التنظيمية، كما بلغ معامل التحديد R^2 (0.597) أي أن ما قيمته (59.7%) من التغيرات الحاصلة في البراعة

التنظيمية سببها الإستقطاب البشري المتنوع ذي المرتبة الأولى مقارنة بالأبعاد الأخرى، والنسبة الباقية (40.3%) تعود لمتغيرات أخرى لم تتضمنها الدراسة، كما يدل معامل الإنحدار β (0.431) على وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث كلما تعزز الإستقطاب البشري المتنوع بوحدة واحدة زادت البراعة التنظيمية بـ 0.431 وحدة، كما تؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (27.218) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي: نقبل الفرضية الفرعية الثانية.

ج. إختبار الفرضية الثالثة: تظهر نتائج التحليل الإحصائي من خلال الجدول رقم (07)، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على التنوع على البراعة التنظيمية المحققة في البنوك التجارية محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.312) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما يدل على وجود علاقة إرتباط إيجابية دون المتوسط بين التدريب على التنوع والبراعة التنظيمية، كما بلغ معامل التحديد R^2 (0.097) أي أن ما قيمته (9.7%) من التغيرات الحاصلة في البراعة التنظيمية سببها التدريب على التنوع ذي المرتبة الأخيرة مقارنة بالأبعاد الأخرى، والنسبة الباقية (90.3%) تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل تتضمنها الدراسة، كما يدل معامل الإنحدار β (0.147) على وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث كلما تعزز التدريب على التنوع بوحدة واحدة زادت البراعة التنظيمية بـ 0.147 وحدة، كما تؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (2.916) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي: نقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

د. إختبار الفرضية الرابعة: تظهر نتائج التحليل الإحصائي من خلال نفس الجدول السابق، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل المتنوعة على البراعة التنظيمية المحققة في البنوك التجارية محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.422) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما يدل على وجود علاقة إرتباط إيجابية متوسطة بين فرق العمل المتنوعة والبراعة التنظيمية، كما بلغ معامل التحديد R^2 (0.178) أي أن ما قيمته (17.8%) من التغيرات الحاصلة في البراعة التنظيمية سببها فرق العمل المتنوعة ذي المرتبة الثالثة مقارنة بالأبعاد الأخرى، والنسبة الباقية (82.2%) تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة، كما يدل معامل الإنحدار β (0.219) على وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث كلما تعزز بُعد فرق العمل المتنوعة بوحدة واحدة

زادت البراعة التنظيمية بـ 0.219 وحدة، كما تؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (7.831) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي: نقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

5. خاتمة:

يتضح جليا من خلال هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني أن الإلتزام بتطبيق ممارسات إدارة التنوع يعتبر أحد الشروط الضرورية لأي إستراتيجية أو آلية تتبناها البنوك التجارية محل الدراسة بهدف تعزيز براعتها التنظيمية، كما أثبتت هذه الدراسة أن أبعاد ممارسات إدارة التنوع لا يمكن تناولها بشكل مستقل عن بعضها البعض، بإعتبار أن التنوع بالبنوك التجارية يشمل جميع مكونات هذه الأخيرة وفي مختلف المستويات، وهذا ما عملت عليه هذه الدراسة من خلال سعيها إلى إبراز دور أهم ممارسات إدارة التنوع كوحدة واحدة في تعزيز البراعة التنظيمية بالبنوك التجارية محل الدراسة.

1.5 نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أظهرت الدراسة أن البنوك التجارية محل الدراسة تلتزم بتطبيق ممارسات إدارة التنوع ولكن بمستوى متوسط، إذ بلغ متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على محور ممارسات إدارة التنوع (2.61)، كما أظهرت الدراسة أيضا وجود مستوى متوسط للبراعة التنظيمية المحقق بالبنوك التجارية محل الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (2.66)؛

- بينت نتائج التحليل الإحصائي للدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) تبرز مساهمة ممارسات إدارة التنوع في تعزيز البراعة التنظيمية بالبنوك التجارية محل الدراسة، حيث توجد علاقة تأثير إيجابية لكل من أبعاد ممارسات إدارة التنوع الأربعة على البراعة التنظيمية، مما يؤكد صحة الفرضيات التي تم تبنيها في هذه الدراسة، وبالتالي يمكن القول أنه كلما زادت درجة الإلتزام بتطبيق ممارسات إدارة التنوع، كلما زاد مستوى البراعة التنظيمية المحقق في البنوك التجارية محل الدراسة، مع وجود أهمية تأثيرية أكبر لكل من بُعدي الإلتزام الإستراتيجي والإستقطاب البشري المتنوع بالمقارنة مع بُعدي التدريب على التنوع وفرق العمل المتنوعة، مما يستوجب إعطائهما أهمية خاصة.

2.5 الإقتراحات: في ضوء النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم الإقتراحات التالية للبنوك التجارية محل الدراسة:

- ضرورة العمل على بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التنوع مع العمل على نشرها من خلال عقد ندوات وورشات العمل لزيادة الوعي والإدراك بمفهوم وأهمية التنوع؛

- ضرورة التخطيط لإدارة التنوع وتضمينها ضمن الخطط الإستراتيجية، وربط أداء الأفراد العاملين بالفهم والوعي والذي بدوره يكون أكثر تنوعاً؛
- ضرورة تنظيم برامج تدريبية للأفراد العاملين لتطوير مهاراتهم في إدارة التنوع؛
- تأسيس نظام للمساءلة يضمن التطبيق السلس لإجراءات وممارسات إدارة التنوع، وعدم الإخلال بها من خلال منع سياسات التحيز والتمييز والعنصرية بأشكالهم المختلفة؛
- ضرورة تنويع ممارسات إدارة التنوع وتوسيعها إلى أوسع نطاق، وأن لا يقتصر ذلك على بُعد معين دون غيره من الأبعاد الأخرى؛
- يجب توفير المهارات الإدارية المرتبطة بتطبيق إدارة التنوع لدى القيادات الإدارية، وذلك من خلال التشجيع على إستقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة والمتنوعة للعمل بها؛
- ضرورة زيادة الدعم المالي المخصص لإرساء ممارسات إدارة التنوع ومما يسمح بتحقيق مستوى عالي من البراعة التنظيمية.

6. قائمة المراجع:

1. مراد، فليون، (2018)، القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.
2. صفرائي عائشة، (2015)، إستراتيجيات إدارة التنوع في منظمات الأعمال: دراسة حالة المجمع الغازي إن أمناس تيقنتورين، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، الجزائر.
3. أحمد عزام عبد النبي، (2017)، دراسة مقارنة لآليات إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي في كل من كندا وأستراليا وإمكانية الاستفادة منها في مصر، مجلة الإدارة التربوية، العدد 16، كلية التربية، جامعة بني سويف، مصر. ص 293-388. على الرابط: https://emj.journals.ekb.eg/article_92513_dcb6899621c2ad0e8d236fee4c6da21c.pdf تاريخ التحميل: 2021/07/25، على الساعة: 15:34.
4. آري محمد علي، دلمان خوشفي رمضان شرفاني، (2017)، تأثير البراعة التنظيمية في تحسين أبعاد جودة الخدمة الفندقية، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 4، العدد 01، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، ص 11-19،

على الرابط: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/26182> تاريخ التحميل: 2021/07/12، على الساعة: 10.25.

5. تھامي خالد صبيح الهادي، (2020)، دور ممارسات إدارة التنوع في تنمية رأس المال الفكري: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 11، العدد 2، الجزء 2، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر، ص 1421-1473. على الرابط:

https://jces.journals.ekb.eg/article_119515_eaf894fe904448edd2572c4c10a93ba8.pdf تاريخ التحميل: 2021/07/18، على الساعة: 09:25.

6. راضي جواد محسن، قاسم زهراء نعيم، (2018)، التوجه الإستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة إستطلاعية لآراء عينة من مدراء بعض المصارف الخاصة، مجلة الإدارة والإقتصاد، المجلد 7، العدد 25، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، ص ص 105-137، على رابط:

<https://www.iasj.net/iasj/download/60d61e2e2904f770> تاريخ التحميل: 2021/07/13، الساعة: 11:47.

7. أقطي جوهرة، سعيدي وردة، (2014)، دور ممارسات التسويق الداخلي في إدارة التنوع، مداخل في إطار الالتقى الثالث حول تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر.

8. Warland, P. Cornet, A. (2008), GRH et Gestion de La Diversité, Dunod, Paris, France

Badiâ Safi-Eddine, Bentaleb Chafik, (2010), Gestion de la diversité au Maroc et représentations: quelques résultats exploratoires, Université Cadi Ayyad de Marrakech, Maroc.

9. Yigit, Mert, (2013), Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration in Organization, Master thesis, School of Management, Blekinge Institute of Technology, Sweden.

10. Patel et al, (2012), Enhancing effects of manufacturing flexibility through operational absorptive capacity and operational ambidexterity, Journal of Operations Management, Volume 30, Issue3, pp 201-220, Sur le lien: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0272696311001136#screen-reader-main-title>, télécharger le : 18/07/2021, à 15 :07.