



مجلة سوهاج لعلوم وفنون  
التربية البدنية والرياضية



جامعة سوهاج  
كلية التربية الرياضية

## " متطلبات تطبيق إدارة التنوع بالاتحاد المصري لتنس الطاولة "

أ.د/ محمد عبد المحسن أحمد

أ.م. د/ طه محمد السيد

أ.م.د./ بسام صلاح محمد

م/ ندي طارق كمال

مجلة سوهاج وفنون التربية البدنية الرياضية – العدد الثالث عشر – يوليو ٢٠٢٤ م  
الترقيم الدولي: (ISSN ٢٦٨٢-٣٧٤٨) Print (ISSN ٢٦٨٢-٣٨٣٧) online

## " متطلبات تطبيق إدارة التنوع بالاتحاد المصري لتنس الطاولة "

أولاً: مقدمة ومشكلة البحث:

لقد أصبحت الإدارة في المجتمعات المعاصرة تختلف عما كانت عليه منذ سنوات مضت، فقد تطورت الإدارة وأصبحت تمثل مجموعة متكاملة من التطور العلمي، ومن ثم أصبح لها نظرياتها واسسها العلمية، والتي من خلالها يتم إدارة المنظمات المعاصرة. (١٤ : ١٥)

لذلك تطورت الأساليب الإدارية في الفترة الأخيرة تطوراً هائلاً من حيث الأساليب والأفكار والمفاهيم والتي تعمل على استمرار قدرتها على خدمة المجتمع من عدة جوانب، وأصبح للإدارة دوراً حيوياً في توجيه المؤسسات والمنظمات الرياضية على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها، نحو سبل التقدم والتطور وحل المشكلات، كما اتجهت الإدارة الرياضية نحو ممارسة أساليب إدارية مستحدثة لكي تستطيع مجابهة متطلبات المنظمات الرياضية المتنوعة. (٣ : ١٨)

ويذكر عبد العزيز وزان (٢٠٢٠) أن إدارة التنوع من الأساليب الإدارية الحديثة التي تندرج تحت إدارة الموارد البشرية، ويستند المفهوم الأساسي لإدارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات الى اعتبار ان الموارد البشرية العاملة في المنظمات هي قوة تنبثق من مكوناتها المختلفة مما يؤدي في النهاية الى بيئة منتجة قادرة على استخدام جميع طاقات ومواهب الموارد البشرية لتحقيق اهداف المنظمة من خلال زيادة القدرة على اجتذاب واستبقاء الموظفين ذوي الكفاءات المرتفعة ورفع الروح المعنوية للموظفين. (٩ : ١)

ويشير حسن البيلالوي (٢٠٠٦) أن إدارة التنوع تسعى إلى إيجاد مؤسسة متميزة رائدة بإدارة قوية واعدة، تعمل على استثمار الفرص، والحد من التهديدات التي تهدد المؤسسة، كما تسعى لتحقيق تفاعل هادف وبناء بين جميع عناصر المؤسسة ، ولذلك للوصول الى تفوق وتميز في الأداء، وبذلك تحقق ميزة تنافسية دائمة تضمن لهاديمومة البقاء والوصول الى درجة عالية من اتقان العمل وارتفاع مستويات الأداء. (٤ : ٥١)

وتؤكد علياء المرافي (٢٠١٩) ان إدارة التنوع تستند الى فكرة ان الافراد يمثلون ثروة أساسية لنجاح المنظمة، ويجب ادراك ان الافراد يتسمون بالعديد من الاختلافات المتقاطعة التي تحتاج الى إدارة، لذا فإن نهج إدارة التنوع يؤكد ان الإدارة الواعية لهذه الاختلافات يمكنها ان تنشئ ميزة تنافسية رائعة ودائمة للمنظمة. (١١ : ١١)

ولما كان التطور في البلدان المتقدمة هو نتيجة ابداع في الإدارة وليست المسألة بين البلدان المتقدمة والاقبل تقدما مسألة هوية تكنولوجية، إنما هي مسألة هوية إدارية فالإدارة هي العامل الحاسم في فعالية المنظمات ورفاهية المجتمع، بل يمكن القول بأن الفرق بين النجاح والفشل يرجع بالدرجة الأولى لكفاءة الافراد اكثر من درجة ووفرة الموارد. (١٩ : ١)

ان الاتحاد المصري لتنس هو هيئة رياضية تتكون من الأندية والهيئات الرياضية والشبابية له شخصية اعتبارية مستقلة ويعتبر من الهيئات الرياضية الخاصة ذات النفع العام ومقره القاهرة ويهدف الى نشر اللعبة والارتقاء بمستواها وتنسيق النشاط بين أعضائه. (٥ : ١٥)

## " متطلبات تطبيق إدارة التنوع بالاتحاد المصري لتنس الطاولة "

واوصت دراسة أيمن عبدالعليم محمد (٢٠٢٣)(٢) بضرورة تطوير خدماته لتناسب مع احتياجات أعضائه، وجذب خبراء مما يساعد على تطويرها، ومشاركة العاملين في عمليات التطوير ووضع الأهداف وتوفير البيانات والمعلومات داخل الاتحاد، ونقل المشاكل التي يتعرض لها العاملين داخل الاتحاد وان ينظم الاتحاد دورات تدريبية تساعد على تطوير أداء العاملين، ومن خلال اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة دراسة ايمن عبد العليم محمد (٢٠٢٣)(٢)، ودراسة أسماء محمد عبيد(٢٠٢٣)(١) اتضح للباحثة ان إدارة التنوع تعد من الأساليب الإدارية الحديثة التي تستهدف تلبية احتياجات العاملين المتنوعة وتوفير فرص التعليم والتطوير لدى العاملين بالاتحاد المصري لتنس الطاولة كما توفر التدريب المناسب لموائمة مهاراتهم وقدراتهم الامر الذي دفع الباحثة لإجراء دراسة بعنوان نموذج مقترح لإدارة التنوع كمدخل لتطوير الأداء الإداري بالاتحاد المصري لتنس الطاولة.

### هدف البحث:

يهدف البحث الى معرفة متطلبات تطبيق إدارة التنوع بالاتحاد المصري لتنس الطاولة.

### تساؤلات البحث:

١- ما متطلبات تطبيق إدارة التنوع لتطوير الاتحاد المصري لتنس الطاولة؟

### بعض المصطلحات الواردة بالبحث:

#### إدارة التنوع:

هي إجراءات إدارية تعالج مصادر التباين في الموارد البشرية لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد في المؤسسات المختلفة. (٨٨:٢٠)

### خطة وإجراءات البحث

#### منهج البحث:

أستخدم الباحثون المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) وذلك لملائمته وطبيعة إجراء البحث.

#### مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في:

- العاملين بالاتحاد المصري لتنس الطاولة من (أعضاء مجلس الادارة، وأعضاء مجالس إدارات

الأفرع، ومديرين التنفيذيين للأفرع، وأعضاء اللجان الادارية)، والبالغ عددهم (١٥٤).

#### عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من:

- العاملين بالاتحاد المصري لتنس الطاولة من (أعضاء مجلس الادارة، وأعضاء مجالس إدارات

الأفرع، ومديرين التنفيذيين للأفرع، وأعضاء اللجان الادارية)، وبلغ عددهم(١٢٤) بنسبة (٨٠.٥١٪)

من اجمالي المجتمع الأصلي.

## " متطلبات تطبيق إدارة التنوع بالاتحاد المصري لتنس الطاولة "

### جدول (١)

#### توصيف مجتمع وعينة البحث

م	فئات عينة البحث	مجتمع البحث	العينة الاستطلاعية	العينة الأساسية
١	أعضاء مجلس إدارة الاتحاد.	٧	٢	٥
٢	أعضاء مجالس إدارات أفرع الاتحاد.	٨٥	٨	٧٦
٣	المديرين التنفيذيين بأفرع الاتحاد	٢٤	٤	١٦
٤	المديرين الماليين بأفرع الاتحاد	٢٤	٤	١٧
٥	أعضاء اللجان الادارية بالاتحاد.	١٤	٢	١٠
	الإجمالي	١٥٤	٢٠	١٢٤
	النسبة المئوية	%١٠٠	%١٢.٩٨	%٨٠.٥١

#### أدوات جمع البيانات:

أستعان الباحثون بالاستبيان كأداة جمع بيانات البحث

#### – الاستبيان:

قام الباحثون بتصميم استمارة استبيان للتعرف على متطلبات تطبيق إدارة التنوع بالاتحاد المصري لتنس الطاولة.

أ- خطوات اعداد استمارة متطلبات تطبيق إدارة التنوع بالاتحاد المصري لتنس الطاولة:

حيث أتبع الباحثون الخطوات الاجرائية التالية لإعداد الاستمارة:

١- تحديد محاور الاستبيان:

## " متطلبات تطبيق إدارة التنوع بالاتحاد المصري لتنس الطاولة "

### جدول (٢)

#### لتحديد محاور استبيان متطلبات تطبيق إدارة التنوع بالاتحاد المصري لتنس الطاولة

اسم المؤلف	سنة النشر	نوع المرجع	الالتزام الاستراتيجي	استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية المتنوعة	التدريب على التنوع	فرق العمل المتنوعة	مشاركة ونشر المعرفة	ممارسات إدارة التنوع	تطبيق برامج إدارة التنوع	متابعة وتقييم برامج التنوع	بناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع	تحفيز ومكافآت لعملية التعلم	دعم الإدارة العليا لتنوع الموارد البشرية	المشاركة في صنع واتخاذ القرارات	توفير بيئة مشجعة على الابداع
خالد صبيح الهادي	٢٠٢٠	بحث	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓				
هنادي محمد علي	٢٠٢٠	بحث	✓	✓					✓	✓					
عودة عطية الليمون	٢٠١٩	بحث			✓	✓					✓				
سناء مصطفى محمد	٢٠٢٠	بحث		✓	✓	✓					✓				
بشار خالد المغاربة	٢٠١٩	ماجستير	✓				✓	✓				✓			
سمير عماري	٢٠٢٢	بحث	✓	✓	✓	✓					✓				
احمد رجاء سلامة	٢٠٢١	بحث		✓	✓						✓				
ليالي نهار علي	٢٠٢١	ماجستير	✓		✓						✓		✓		
حسن احمد الشافعي واحمد حسني خليل	٢٠١٩	بحث		✓			✓				✓				
حسن نايف سليمان	٢٠٢١	بحث	✓										✓	✓	
التكرار			٦	٢	٦	٤	٢	٢	٢	١	٦	٧	٢	١	١
النسبة المئوية			%٦٠	%٦٠	%٤٠	%٢٠	%٢٠	%٢٠	%٢٠	%١٠	%٦٠	%٧٠	%٢٠	%١٠	%١٠

## " متطلبات تطبيق إدارة التنوع بالاتحاد المصري لتنس الطاولة "

يتضح من جدول (٢) تراوحت النسبة المئوية للمحاور المستخدمة في الدراسات السابقة لقياس متطلبات إدارة التنوع ما بين (٦٠٪ : ٧٠٪) وقد ارتضى الباحثون باستخدام المحاور التي حصلت على نسبة مئوية قدرها ٦٠٪ وهي (الالتزام الاستراتيجي، استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية المتنوعة، بناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع، التدريب على التنوع، تحفيز ومكافآت لعملية إدارة التنوع) وقد بلغ عددهم (٥) محاور.

قام الباحثون بعرض المحاور (٥) على مجموعة من الخبراء وعددهم (١٠) مرفق (١) خبراء من المتخصصين في الإدارة الرياضية والإدارة العامة وذلك للتعرف على مدى مناسبة المحاور ومدى كفايتها لإستبيان متطلبات إدارة التنوع بالاتحاد المصري لتنس الطاولة وجدول (٣) يوضح ذلك.

### جدول (٣)

التكرار والنسبة المئوية وفقاً لآراء السادة الخبراء في محاور استبيان

متطلبات استخدام إدارة التنوع لتطوير الإتحاد المصري لتنس الطاولة (ن=١٠)

م	المحور	التكرار	النسبة المئوية
١	الإلتزام الإستراتيجي	١٠	٪١٠٠
٢	استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية	٨	٪٨٠
٣	التدريب على التنوع	٩	٪٩٠
٤	تحفيز ومكافآت لعملية إدارة التنوع	١٠	٪١٠٠
٥	بناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع	٤	٪٤٠

يتضح من جدول (٣) تراوحت النسبة المئوية لآراء الخبراء حول المحاور المقدمة لإستبيان متطلبات إدارة التنوع بالاتحاد المصري لتنس الطاولة ما بين (٤٠٪ : ١٠٠٪) وقد ارتضى الباحثون بالمحاور التي حصلت على نسبة مئوية ٧٠٪ فأكثر وبالتالي اصبح عدد المحاور (٤) محاور.

صياغة عبارات الإستبيان:

لصياغة عبارات الأستبيان، قام الباحثون بالاطلاع علي المراجع العلمية والدراسات السابقة التي تناولت إدارة التنوع، وقد توصلت الباحثة لعدد (٣٠) عبارة تم توزيعهم على محاور الاستبيان على النحو التالي:

### جدول (٤)

توزيع عبارات الاستبيان في المحاور المقدمة

م	المحور	عدد العبارات
١	الإلتزام الإستراتيجي	٩
٢	استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية	٨
٣	التدريب على التنوع	٦
٤	تحفيز ومكافآت لعملية إدارة التنوع	٧
	المجموع	٣٠

## " متطلبات تطبيق إدارة التنوع بالاتحاد المصري لتنس الطاولة "

- قام الباحثون بعرض الاستبيان في صورته الأولى مرفق (٢) على مجموعة من الخبراء وعددهم (١٠) وذلك للتأكد من مدى سلامة وصياغة العبارات ومدى كفايتها للتعرف على الواقع الفعلي للاداء الإداري بالاتحاد المصري لتنس الطاولة وجدول (٥) يوضح ذلك .

### جدول (٥)

التكرار والنسبة المئوية لأراء الخبراء في عبارات

استبيان متطلبات استخدام إدارة التنوع لتطوير الإتحاد المصري لتنس الطاولة (ن=١٠)

محور الإلتزام الإستراتيجي:		
النسبة	التكرار	
٪١٠٠	١٠	١ تعديل السياسات الإدارية للاتحاد بما يتناسب مع تحسين إدارة تنوع الموارد البشرية.
٪١٠٠	١٠	٢ الاهتمام باللقاءات الشخصية لتبادل المعرفة والمعلومات بين العاملين بالاتحاد من الثقافات المختلفة.
٪١٠٠	١٠	٣ استخدام طرق فعالة لإدارة الخلافات التي تنشأ بين العاملين بسبب التنوع.
٪٩٠	٩	٤ فتح قنوات اتصال بين العاملين بالاتحاد والمناطق الفرعية للإستفادة من خبراتهم المتنوعة.
٪٧٠	٧	٥ خلق مناخ تعاوني بين فرق العمل لتبادل الخبرات فيما بينهم.
٪١٠٠	١٠	٦ تحقيق الاندماج بين العاملين بالاتحاد للإستفادة من تنوع الكفاءات والخبرات الشخصية
٪٩٠	٩	٧ العمل على تقبل واحترام كافة الثقافات المختلفة للعاملين بالاتحاد.
٪٦٠	٦	٨ العمل على حل الخلافات الناتجة عن تفاعل العاملين ذوي المعتقدات المختلفة .
٪٨٠	٨	٩ تحقيق مبدأ العدالة بين الكوادر البشرية المتنوعة من العاملين بالاتحاد.
محور استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية:		
٪٩٠	٩	١ وضع معايير محددة للكفاءات الوظيفية المناسبة لطبيعة العمل بالاتحاد.
٪١٠٠	١٠	٢ الاعتماد على لجان متخصصة لاختيار الموارد البشرية من بين المتقدمين لشغل وظائف بالاتحاد
٪٨٠	٨	٣ استقطاب العاملين المتميزين في التخصصات المختلفة للعمل بالاتحاد.
٪١٠٠	١٠	٤ الاعتماد على الوسائل الموضوعية لتقييم أداء العاملين بالاتحاد.
٪٨٠	٨	٥ الاهتمام بتعيين موارد بشرية ذوي كفاءات وخبرات متنوعة لتحقيق التميز في الأداء بالاتحاد.
٪٧٠	٧	٦ مراعاة التنوع في الخبرات عند توزيع المهام على فرق العمل بالاتحاد.
٪٦٠	٦	٧ تشكيل فرق عمل متخصصة للاستفادة من التنوع بين الموارد البشرية بالاتحاد
٪٨٠	٨	٨ خلق فرص لتبادل الخبرات والكفاءات بين الأفراد العاملين بالاتحاد.
محور التدريب على التنوع:		
٪١٠٠	١٠	١ انجاز المهام الوظيفية من خلال فرق عمل متوافقة.
٪١٠٠	١٠	٢ خلق جو من التفاهم المشترك بين العاملين بالاتحاد.

## " متطلبات تطبيق إدارة التنوع بالاتحاد المصري لتنس الطاولة "

النسبة	التكرار	محور الإلتزام الإستراتيجي:
٪٩٠	٩	٣ تدريب العاملين على تقبل الرأي والرأي الآخر فيما بينهم.
٪٨٠	٨	٤ الحرص على مشاركة جميع الأطراف في اتخاذ القرارات.
٪٩٠	٩	٥ العمل على التوفيق والتنسيق بين الآراء المختلفة للعاملين بالاتحاد.
٪١٠٠	١٠	٦ الاستغلال الأمثل للتفاوت في الكفاءات والخبرات لدى الموارد البشرية من العاملين بالاتحاد.
محور تحفيز ومكافآت لعملية إدارة التنوع:		
٪٧٠	٧	١ مراعاة العدالة في توزيع المكافآت والحوافز للعاملين المتميزين في الاتحاد.
٪١٠٠	١٠	٢ تشجيع العاملين على تحسين مستوى الأداء في تنفيذ مهامهم الوظيفية.
٪٦٠	٦	٣ مراعاة عدم التمييز عند ترقية العاملين بالاتحاد.
٪٩٠	٩	٤ تحفيز العاملين بالاتحاد على تطوير مهاراتهم وخبراتهم الشخصية.
٪٧٠	٧	٥ التنوع بين المكافآت المادية والمعنوية لأعضاء فرق العمل المتميزين.
٪٨٠	٨	٦ اعتبار الأداء الوظيفي معيار محدد لترقية العاملين بالاتحاد.
٪١٠٠	١٠	٧ تطبيق الأفكار الإبداعية التي يقدمها العاملين المتميزين مما تساهم في تحقيق اهداف الاتحاد.

يتضح من جدول (٥) تراوحت النسبة المئوية لأراء الخبراء حول العبارات المقترحة لإستبيان واقع الإداري بالاتحاد المصري لتنس الطاولة في صورتها الأولية ما بين (٦٠٪:١٠٠٪)، وقد تم قبول العبارات التي حصلت على نسبة ٧٠٪ فأكثر من العبارات المقدمة وبالتالي تم حذف عدد(٣) عبارات وتم قبول (٢٧) عبارة وجدول (٦) يوضح توزيع العبارات على محاور الاستبيان بعد العرض على الخبراء.

### جدول (٦)

#### توزيع عبارات الاستبيان

م	اسم المحور	العبارات قبل الحذف	العبارات المحذوفة	عدد العبارات
١	الالتزام الاستراتيجي	٩	(٨)	٨
٢	استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية	٨	(٧)	٧
٣	التدريب على التنوع	٦	-	٦
٤	تحفيز ومكافآت لعملية إدارة التنوع	٧	(٣)	٦
المجموع		٣٠	٣	٢٧

## " متطلبات تطبيق إدارة التنوع بالاتحاد المصري لتنس الطاولة "

المعاملات العلمية لاستبيان متطلبات استخدام إدارة التنوع لتطوير الإتحاد المصري لتنس الطاولة:

الصدق:

- صدق المحكمين (المحتوى):

لحساب صدق الاستبيان قام الباحثون بعرض الاستبيان على عدد (١٠) من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية والإدارة العامة للتأكد من صدق الاستبيان وجدول (٧) يوضح ذلك.

- صدق الاتساق الداخلي:

لحساب صدق الاتساق الداخلي قام الباحثون بتطبيق الاستبيان في صورته الأولى على عينة استطلاعية بلغ قوامها (٢٠) فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية للبحث وذلك في الفترة من (٢٠٢٤/٣/٥م) الى (٢٠٢٤/٤/٧م) وجدول (٧) يوضح ذلك.

الثبات:

لحساب ثبات الإستبيان استخدم الباحثون معامل ألفا كرونباخ حيث قامت بتطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية قوامها (٢٠) من العاملين بالاتحاد المصري لتنس الطاولة ومن خارج عينة البحث الأساسية وذلك في الفترة من (٢٠٢٤/٣/٥م) الى (٢٠٢٤/٤/٧م) وجدول (١٥) يوضح ذلك.

جدول (٧)

صدق الاتساق الداخلي ومعامل الثبات الفاكرونباخ لعبارات استبيان متطلبات إدارة التنوع لتطوير الإتحاد

المصري لتنس الطاولة (ن=٢٠)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ر"	معامل ثبات الفا
المحور الأول (الالتزام الإستراتيجي)					
١	تعديل السياسات الإدارية للاتحاد بما يتناسب مع تحسين إدارة تنوع الموارد البشرية.	٢.٢٠	٠.٧٠	٠.٨٥	٠.٧٩
٢	الاهتمام باللقاءات الشخصية لتبادل المعرفة والمعلومات بين العاملين بالاتحاد من الثقافات المختلفة.	١.٨٠	٠.٩٥	٠.٩١	٠.٧٠
٣	استخدام طرق فعالة لإدارة الخلافات التي تنشأ بين العاملين بسبب التنوع.	١.٣٥	٠.٤٩	٠.٧١	٠.٧٠
٤	فتح قنوات اتصال بين العاملين بالاتحاد والمناطق الفرعية للإستفادة من خبراتهم المتنوعة.	١.٦٥	٠.٨١	٠.٩٢	٠.٧٧
٥	خلق مناخ تعاوني بين فرق العمل لتبادل الخبرات فيما بينهم.	٢.١٥	٠.٦٧	٠.٩٦	٠.٧١
٦	تحقيق الاندماج بين العاملين بالاتحاد للإستفادة من تنوع الكفاءات والخبرات الشخصية	١.٧٥	٠.٧٢	٠.٧٨	٠.٧٧
٧	العمل على تقبل واحترام كافة الثقافات المختلفة للعاملين بالاتحاد.	٢.٤٥	٠.٦٩	٠.٧٤	٠.٧٢

## " متطلبات تطبيق إدارة التنوع بالاتحاد المصري لتنس الطاولة "

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ز"	معامل ثبات الفا
٨	تحقيق مبدأ العدالة بين الكوادر البشرية المتنوعة من العاملين بالاتحاد.	١.٣٥	٠.٤٩	٠.٧٢	٠.٧٤
<b>المحور الثاني (استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية)</b>					
١	وضع معايير محددة للكفاءات الوظيفية المناسبة لطبيعة العمل بالاتحاد.	٢.٤٠	٠.٦٠	٠.٨٠	٠.٧١
٢	الاعتماد على لجان متخصصة لاختيار الموارد البشرية من بين المتقدمين لشغل وظائف بالاتحاد.	١.٣٥	٠.٤٩	٠.٨٠	٠.٧٢
٣	استقطاب العاملين المتميزين في التخصصات المختلفة للعمل بالاتحاد.	١.٤٠	٠.٥٠	٠.٧٨	٠.٧٣
٤	الاعتماد على الوسائل الموضوعية لتقييم أداء العاملين بالاتحاد.	٢.٤٠	٠.٨٢	٠.٧٥	٠.٧١
٥	الاهتمام بتعيين موارد بشرية ذوي كفاءات وخبرات متنوعة لتحقيق التميز في الأداء بالاتحاد.	١.٢٠	٠.٤١	٠.٧٢	٠.٧٤
٦	مراعاة التنوع في الخبرات عند توزيع المهام على فرق العمل بالاتحاد.	١.٣٠	٠.٤٧	٠.٧٩	٠.٧٠
٧	خلق فرص لتبادل الخبرات والكفاءات بين الأفراد العاملين بالاتحاد.	١.٦٠	٠.٦٠	٠.٧٧	٠.٧٢
<b>المحور الثالث (التدريب على التنوع)</b>					
١	انجاز المهام الوظيفية من خلال فرق عمل متوافقة.	٢.٤٥	٠.٦٠	٠.٨٠	٠.٧٢
٢	خلق جو من التفاهم المشترك بين العاملين بالاتحاد.	١.٩٥	٠.٩٤	٠.٩٠	٠.٧٣
٣	تدريب العاملين على تقبل الرأي والرأي الآخر فيما بينهم.	٢.١٠	٠.٩١	٠.٩٤	٠.٧٥
٤	الحرص على مشاركة جميع الأطراف في اتخاذ القرارات.	١.٧٥	٠.٦٤	٠.٩٤	٠.٧٦
٥	العمل على التوفيق والتنسيق بين الآراء المختلفة للعاملين بالاتحاد.	١.٧٥	٠.٤٤	٠.٨٣	٠.٧٢
٦	الاستغلال الأمثل للتفاوت في الكفاءات والخبرات لدى الموارد البشرية من العاملين بالاتحاد.	١.٢٥	٠.٤٤	٠.٩١	٠.٧٣
<b>المحور الرابع (تحفيز ومكافآت لعملية إدارة التنوع)</b>					
١	مراعاة العدالة في توزيع المكافآت والحوافز للعاملين المتميزين في الاتحاد.	٢.٢٠	٠.٥٢	٠.٩١	٠.٧٢
٢	تشجيع العاملين على تحسين مستوى الأداء في تنفيذ مهامهم الوظيفية.	١.٦٥	٠.٧٥	٠.٨٨	٠.٧١

## " متطلبات تطبيق إدارة التنوع بالاتحاد المصري لتنس الطاولة "

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ر"	معامل ثبات الفا
٣	تحفيز العاملين بالاتحاد على تطوير مهاراتهم وخبراتهم الشخصية.	١.٢٥	٠.٤٤	٠.٨٩	٠.٧٦
٤	التنوع بين المكافآت المادية والمعنوية لأعضاء فرق العمل المتميزين.	١.٨٠	٠.٦٢	٠.٨٨	٠.٧٤
٥	اعتبار الأداء الوظيفي معيار محدد لترقية العاملين بالاتحاد.	١.٩٥	٠.٧٦	٠.٨٨	٠.٧٧
٦	تطبيق الأفكار الإبداعية التي يقدمها العاملين المتميزين مما تساهم في تحقيق اهداف الاتحاد.	١.٣٠	٠.٤٧	٠.٩٠	٠.٧٥

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) = ٠.٣٦ (\*) دالة عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من جدول (٧) أن معاملات الارتباط بين المحاور ومجموعها تراوحت ما بين (٠.٧١ : ٠.٩٦) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للإستبيان، كما تراوحت معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) ما بين (٠.٧٠ : ٠.٧٩) مما يشير إلى أن الاستبيان يتمتع بثبات عالي.

### جدول (٨)

صدق الإتساق الداخلي ومعامل الثبات ألفا كرونباخ بين محاور ومجموع

متطلبات استخدام إدارة التنوع لتطوير الإتحاد المصري لتنس الطاولة (ن=٢٠)

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ر"	معامل ألفا كرونباخ
١	الإلتزام الإستراتيجي	١٤.٧٠	٢.٨١	٠.٩٢	٠.٨٠
٢	استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية	١١.٦٥	١.٦٦	٠.٩٤	٠.٨١
٣	التدريب على التنوع	١١.٢٥	٢.٣١	٠.٩٣	٠.٨٠
٤	تحفيز ومكافآت لعملية إدارة التنوع	١٠.١٥	١.٩٠	٠.٩١	٠.٨٣
مجموع الإستبيان					٠.٨٤

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٣٦

يتضح من جدول (٨) أن معاملات الارتباط بين المحاور ومجموعها لإستبيان متطلبات استخدام إدارة التنوع لتطوير الإتحاد المصري لتنس الطاولة تراوحت ما بين (٠.٩١ : ٠.٩٤) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للإستبيان، كما تراوحت معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) ما بين (٠.٨٠ : ٠.٨٣) مما يشير إلى أن الإستبيان يتمتع بثبات عالي.

٦- مفتاح تطبيق الاستبيان:

استخدم الباحثون ميزان تقدير ثلاثي دائماً = ٣، أحياناً = ٢، نادراً = ١، وقد كانت اتجاهات الاستبيان كالتالي:

- دائماً اتجاه استجابة مرتفعة عند متوسط حسابي ٢.٣٤ الى ٣

- أحياناً اتجاه استجابة متوسط عند متوسط حسابي ١.٦٧ الى ٢.٣٣

## " متطلبات تطبيق إدارة التنوع بالاتحاد المصري لتنس الطاولة "

– نادرا اتجاه استجابة متخفض عند متوسط حسابه ١ الى ٦٦ .

٧- تطبيق الإستبيان في صورته النهائية:

قام الباحثون بتطبيق الإستبيان في صورته النهائية مرفق (٤) على عينة البحث الأساسية وبلغ قوامها (١٢٤) فرداً من العاملين بالاتحاد المصري لتنس الطاولة وذلك في الفترة من (١٥/٥/٢٠٢٤م) الى (٢٥/٦/٢٠٢٤م).

– عرض وتفسير ومناقشة نتائج تساؤل ما متطلبات إدارة التنوع بالاتحاد المصري لتنس الطاولة ؟

### جدول (٩)

الدرجة المقدره والنسب المئوية والمتوسط الحسابي لأستجابات أفراد العينة حول

(المحور الاول: الالتزام الاستراتيجي) (ن = ١٢٤)

م	العبارة	الدرجة المقدره	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	التقدير	الترتيب
١	تعديل السياسات الإدارية للاتحاد بما يتناسب مع تحسين إدارة تنوع الموارد البشرية.	٣٥٠	٩٤.٠٩	٢.٨٢	موافق	١
٢	الاهتمام باللقاءات الشخصية لتبادل المعرفة والمعلومات بين العاملين بالاتحاد من الثقافات المختلفة.	٣٤٩	٩٣.٨٢	٢.٨١	موافق	٢
٣	استخدام طرق فعالة لإدارة الخلافات التي تنشأ بين العاملين بسبب التنوع.	٣٣٤	٨٩.٧٨	٢.٦٩	موافق	٣
٤	فتح قنوات اتصال بين العاملين بالاتحاد والمناطق الفرعية للإستفادة من خبراتهم المتنوعة.	٣٢١	٨٦.٢٩	٢.٥٩	موافق	٤
٥	خلق مناخ تعاوني بين فرق العمل لتبادل الخبرات فيما بينهم.	٣٢٠	٨٦.٠٢	٢.٥٨	موافق	٥
٦	تحقيق الاندماج بين العاملين بالاتحاد للإستفادة من تنوع الكفاءات والخبرات الشخصية	٢٨٥	٧٦.٦١	٢.٣٠	موافق	٧
٧	العمل على تقبل واحترام كافة الثقافات المختلفة للعاملين بالاتحاد.	٣٠٥	٨١.٩٩	٢.٤٦	موافق	٦
٨	تحقيق مبدأ العدالة بين الكوادر البشرية المتنوعة من العاملين بالاتحاد.	٢٦٩	٧٢.٣١	٢.١٧	الى حد ما	٨
مجموع المحاور		٣١٦.٦٣	٨٥.١١	٢.٥٥	موافق	

يتضح من جدول (٩) ما يلي: تراوحت النسبة المئوية لأستجابات أفراد عينة البحث حول متطلبات إدارة التنوع (الالتزام الاستراتيجي) ما بين (٧٢.٣١٪:٩٤.٠٩٪) ، حيث جاءت العبارة رقم (١) (تعديل السياسات الإدارية للاتحاد بما يتناسب مع تحسين إدارة تنوع الموارد البشرية.) في الترتيب الأول بينما جاءت العبارة رقم (٨) (تحقيق مبدأ العدالة بين الكوادر البشرية المتنوعة من العاملين بالاتحاد.) في الترتيب الأخير، كما بلغ أجمالي المحور الأول ككل (٨٥.١١٪).

## " متطلبات تطبيق إدارة التنوع بالاتحاد المصري لتنس الطاولة "

كما يتضح من جدول (٩): اتفاق اراء عينة البحث على ضرورة توافر بعض المتطلبات لتطبيق الالتزام الاستراتيجي بالاتحاد المصري لتنس الطاولة ، وذلك من خلال تعديل السياسات الإدارية للاتحاد بما يتناسب مع تحسين إدارة تنوع الموارد البشرية.

ويعزو الباحثون ذلك الى ان السياسة الخاصة بتحسين إدارة التنوع البشري تعمل على تعزيز الأمان في مكان العمل ومنح الموظفين السلامة النفسية، وتوفير بيئة عمل إيجابية ، وتحقيق المساواة في تلبية مختلف متطلبات الموظفين، وهذا ما يتفق مع دراسة "دعاء وفائي مصطفى" (٢٠١٩) (٥) والتي اسفرت على ضرورة وضع سياسة خاصة بالتنوع البشري وإدارته.

كما يتضح من جدول (٩): اتفاق اراء عينة البحث على ضرورة توافر بعض المتطلبات لتطبيق الالتزام الاستراتيجي بالاتحاد المصري لتنس الطاولة ، وذلك من خلال الاهتمام باللقاءات الشخصية لتبادل المعرفة والمعلومات بين العاملين بالاتحاد من الثقافات المختلفة، واستخدام طرق فعالة لإدارة الخلافات التي تنشأ بين العاملين بسبب التنوع.

ويعزو الباحثون ذلك الى توسيع دائرة العلاقات والمعارف، وصقل الفكر والشخصية، والاطلاع على الثقافات الأخرى وزيادة المعرفة، وتبادل الخبرات والمهارات، وان تمتلك إدارة الاتحاد مجموعة من المهارات التي يجب ان تتمتع بها لمتابعة سير العمل وللتأكد من حل النزاعات والخلافات التي يمكن ان تنشأ بين العاملين ومن هذه المهارات مهارات التواصل الفعال، ومهارات حل المشاكل والنزاعات، ومهارات التفاوض وبالتالي التقليل من المشاعر السلبية الناتجة عن الاختلافات بين العاملين وتقوية العلاقات في العمل، وهذا ما يتفق مع دراسة "سناء مصطفى" (٢٠٢٠) (٧) التي اوصت بتدعيم الاتصالات الداخلية والخارجية لضمان سرعة توصيل المعلومات، ودراسة "مدحت محمد أبو النصر" (٢٠٢٢) (١٨) والتي اوصت بوضع برامج لإدارة التنوع في قوة العمل مثل برامج مكافحة التعصب، والتحيز والتمييز، وبرامج توعية بأهمية وفوائد التعددية والتنوع بين العاملين.

كما يتضح من جدول (٩): اتفاق اراء عينة البحث على ضرورة توافر بعض المتطلبات لتطبيق الالتزام الاستراتيجي بالاتحاد المصري لتنس الطاولة ، وذلك من خلال فتح قنوات اتصال بين العاملين بالاتحاد والمناطق الفرعية للإستفادة من خبراتهم المتنوعة.

ويعزو الباحثون ذلك الى تنمية مهارات الاتصال حيث ان التضخم الكبير في المنظمات والتنوع والتعدد الهائل في وظائفهم ادي الى ضرورة وجود نظام متطور من الاتصالات التي تمكن من الربط بين الاتحاد وفروعه بما يضمن للاتحاد ان تؤدي وظيفتها بصورة فعالة، وهذا ما يتفق مع دراسة "دعاء وفائي مصطفى" (٢٠١٩) (٥) والتي اوصت بتطوير عملية الاتصال على جميع الأصعدة وعلى كافة المستويات داخل إدارة الاتحاد عن طريق ورش العمل والتدريب وشبكة المعلومات الداخلية.

كما يتضح من جدول (٩): اتفاق اراء عينة البحث على ضرورة توافر بعض المتطلبات لتطبيق الالتزام الاستراتيجي بالاتحاد المصري لتنس الطاولة ، وذلك من خلال خلق مناخ تعاوني بين فرق العمل لتبادل الخبرات فيما بينهم، وتحقيق الاندماج بين العاملين بالاتحاد للإستفادة من تنوع الكفاءات والخبرات الشخصية، والعمل على تقبل واحترام كافة الثقافات المختلفة للعاملين بالاتحاد.

## " متطلبات تطبيق إدارة التنوع بالاتحاد المصري لتنس الطاولة "

ويعزو الباحثون ذلك الى وان خلق المناخ التعاوني والاندماج بين العاملين يعزز الرضا الوظيفي، وتماسك جماعات العمل وبالتالي جودة الأداء، وإن تقبل التنوع الثقافي يسهم في إثراء الحضارات والمجتمعات، فعندما نفتح اذهاننا لقبول وتقدير التنوع نتيج لأفكار جديدة ومفاهيم مبتكرة أن تتبلور وتزدهر مما يثري الحوار الثقافي ويسهم في التطور الاجتماعي والثقافي ويعزز تقبل التنوع الثقافي روح الانتماء والتماسك والاندماج في المؤسسات متنوعة الثقافات، وهذا ما يتفق مع دراسة " فاطمة حمدي بكري" (٢٠٢١) (١٣) والتي اكدت على بناء فريق العمل الجماعي بضرورة تعاون العاملين مع بعضهم البعض من متطلبات تطبيق إدارة التنوع، ودراسة "رانيا مصطفى عبدالرحمن" (٢٠١٧) (٦) والتي توصي تحقيق الاندماج بين مختلف القوى العاملة المتنوعة في بيئة العمل لتحسين مستويات مشاركة العاملين وادائهم، ودراسة "عبدالرحمن عبدالله عوض" (٢٠٢٣) (١٠) والتي اكدت على ان توفير ثقافة عمل داعمة لجميع العاملين بالمؤسسة تعمل على تقبل واحترام كافة الثقافات المختلفة.

كما يتضح من جدول (٩): حصول بعض متطلبات تحقيق الالتزام الاستراتيجي عن نسبة مئوية اقل من (٧٥٪) وجاء تقدير الموافقة على العبارة في اتجاه الى حد ما حيث اتفقت اراء عينة البحث عن عدم ضرورتها لتطبيق (الالتزام الاستراتيجي) مثل (تحقيق مبدأ العدالة بين الكوادر البشرية المتنوعة من العاملين بالاتحاد )

ويعزو الباحثون ذلك الى تمييز وتحيز الإدارة العليا في معاملة بعض الموظفين وعدم تعزيز الثقافة التنظيمية مما أدى الى ظهور عدم الرضا الوظيفي في الاتحاد، وهذا ما يتفق مع دراسة "فاطمة حمدي بكري" (٢٠٢١) (١٣) والتي اوصت بالتعامل مع العاملين بعدالة، والحرص على اشراكهم في عملية صنع القرار، والاحتكام على قيم العدالة وتطبيق القواعد والتعليمات التنظيمية في كافة الممارسات الإدارية.

### جدول (١٠)

الدرجة المقدره والنسب المئوية والمتوسط الحسابي لأستجابات أفراد العينة حول

(المحور الثاني: استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية) (ن = ١٢٤)

م	العبارة	الدرجة المقدره	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	التقدير	الترتيب
١	وضع معايير محددة للكفاءات الوظيفية المناسبة لطبيعة العمل بالاتحاد.	٣٢١	٨٦.٢٩	٢.٥٩	موافق	٢
٢	الاعتماد على لجان متخصصة لاختيار الموارد البشرية من بين المتقدمين لشغل وظائف بالاتحاد.	٢٧٦	٧٤.١٩	٢.٢٣	الى حد ما	٤
٣	استقطاب العاملين المتميزين في التخصصات المختلفة للعمل بالاتحاد.	٢٧٣	٧٣.٣٩	٢.٢٠	الى حد ما	٥
٤	الاعتماد على الوسائل الموضوعية لتقييم أداء العاملين بالاتحاد.	٣٣٠	٨٨.٧١	٢.٦٦	موافق	١
٥	الاهتمام بتعيين موارد بشرية ذوي كفاءات وخبرات متنوعة	٢٦٥	٧١.٢٤	٢.١٤	الى حد ما	٦

## " متطلبات تطبيق إدارة التنوع بالاتحاد المصري لتنس الطاولة "

تحقيق التميز في الأداء بالاتحاد.								
٧	الى حد ما	٢.٠٦	٦٨.٥٥	٢٥٥	٦	مراعاة التنوع في الخبرات عند توزيع المهام على فرق العمل بالاتحاد.		
٣	موافق	٢.٣٢	٧٧.٤٢	٢٨٨	٧	خلق فرص لتبادل الخبرات والكفاءات بين الافراد العاملين بالاتحاد.		
مجموع المحور					٢٨٦.٨٦	٧٧.١١	٢.٣١	موافق

يتضح من جدول (١٠) ما يلي : تراوحت النسبة المئوية لإستجابات أفراد عينة البحث حول متطلبات إدارة التنوع (استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية) بين (٦٨.٥٥٪:٨٨.٧١٪)، حيث جاءت العبارة رقم (٤) (الاعتماد على الوسائل الموضوعية لتقييم أداء العاملين بالاتحاد).في الترتيب الأول بينما جاءت العبارة رقم (٦) (مراعاة التنوع في الخبرات عند توزيع المهام على فرق العمل بالاتحاد). في الترتيب الأخير، كما بلغ إجمالي المحور الثاني ككل(٧٧.١١٪).

كما يتضح من جدول (١٠): اتفاق اراء عينة البحث على ضرورة توافر بعض المتطلبات لتطبيق استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية بالإتحاد المصري لتنس الطاولة ، وذلك من خلال الاعتماد على الوسائل الموضوعية لتقييم أداء العاملين بالاتحاد.

ويعزو الباحثون ذلك ان الاعتماد على الموضوعية في تقييم أداء العاملين بدون انحياز يسهم في عملية التركيز على الكفاءات البشرية وذلك من خلال المعلومات المتحصلة من التقييم بكل موضوعية وبالتالي يسهم ذلك في بناء التخطيط الاستراتيجي السليم للموارد البشرية من حيث استقطاب الكفاءات البشرية، وهذا ما يتفق مع دراسة "عبد الرحمن عبدالله عوض"(٢٠٢٣)(١٠) والتي اكدت ان التدريب وتقييم الأداء من متطلبات تطبيق إدارة تنوع الموارد البشرية.

كما يتضح من جدول (١٠): اتفاق اراء عينة البحث على عدم ضرورة توافر بعض المتطلبات لتطبيق استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية بالإتحاد المصري لتنس الطاولة، وذلك من خلال وضع معايير محددة للكفاءات الوظيفية المناسبة لطبيعة العمل بالاتحاد.

ويعزو الباحثون ذلك الي حاجة الاتحاد لجذب اعداد مؤهلة من المرشحين لوظيفة معينة وتعيين المؤهلين المتمتعين بالخبرات والمهارات والمعارف المطلوبة من بين المستقطبين لشغل الوظيفة ويتم ذلك من خلال لجنة مسئولة تعمل على تحديد المعايير المطلوبة لتناسب مع طبيعة العمل بالاتحاد وذلك لإعداد وتجهيز كل الوثائق اللازمة لعملية الاستقطاب، وتحديد مصادر الحصول على الموارد البشرية اللازمة لشغل الوظائف الشاغرة، والتنسيق لتحديد عوامل جذب لأفضل المرشحين للوظائف، وهذا ما يتفق مع دراسة " دعاء وفائي مصطفى" (٢٠١٩)(٥) والتي اوصت بضرورة ان تكون هناك لجنة مسئولة على استقطاب الافراد المؤهلين بالخبرات المتنوعة .

## " متطلبات تطبيق إدارة التنوع بالاتحاد المصري لتنس الطاولة "

كما يتضح من جدول (١٠): اتفاق اراء عينة البحث على ضرورة توافر بعض المتطلبات لتطبيق استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية بالاتحاد المصري لتنس الطاولة، وذلك من خلال خلق فرص لتبادل الخبرات والكفاءات بين الافراد العاملين بالاتحاد.

ويعزو الباحثون ذلك الى ان تبادل الخبرات والكفاءات ينعكس على الاتحاد بشكل إيجابي من خلال رفع كفاءة جميع العاملين بالمؤسسة وامتلاك فريق عمل واثق في قدراته وبالتالي انخفاض فرص وقوع الأخطاء في العمل، وزيادة المعرفة والمهارات من خلال التبادل والمشاركة في الخبرات والمعرفة مع الاخرين وبالتالي تعزيز الكفاءة والفعالية في العمل.

كما يتضح من جدول (١٠): حصول بعض متطلبات تحقيق استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية على نسبة مئوية اقل من (٧٥٪) وجاء تقدير الموافقة على العبارة في (اتجاه الى حد) ما حيث اتفقت اراء عينة البحث عن عدم ضرورتها لتطبيق (استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية) مثل: الاعتماد على لجان متخصصة لاختيار الموارد البشرية من بين المتقدمين لشغل وظائف بالاتحاد، واستقطاب العاملين المتميزين في التخصصات المختلفة للعمل بالاتحاد.

ويعزو الباحثون ذلك ان وجود لجنة متخصصة لاختيار الموارد البشرية تسعى لتحقيق هدف الاتحاد بصورة افضل وذلك من خلال ضمان جذب المواهب والعثور على المهارات المختلفة وأصحاب الكفاءات العالية، وخلق المزيد من الفرص التي تساعدهم على الابداع والابتكار، وهذا ما يتفق مع دراسة "دعاء وفائي مصطفى" (٢٠١٩) (٥) التي أكدت على استقطاب وتوظيف موارد بشرية موهوبة ذات مهارات متنوعة مما كان له اثر في جعل المؤسسة في الصدارة، وتوفير المهارات الإدارية المرتبطة بتطبيق إدارة التنوع لدى القيادات الإدارية وذلك من خلال التشجيع على استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة والمتنوعة للعمل بها

كما يتضح من جدول (١٠): حصول بعض متطلبات تحقيق استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية على نسبة مئوية اقل من (٧٥٪) وجاء تقدير الموافقة على العبارة في اتجاه الى حد ما حيث اتفقت اراء عينة البحث عن عدم ضرورتها لتطبيق (استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية) مثل: الاهتمام بتعيين موارد البشرية ذوي كفاءات وخبرات متنوعة لتحقيق التميز في الأداء بالاتحاد، ومراعاة التنوع في الخبرات عند توزيع المهام على فرق العمل بالاتحاد

ويعزو الباحثون ذلك الى سوء تخطيط الموارد البشرية، وهذا ينعكس على عدم دقة تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية ووضع ادارتها امام مسؤولية غير محددة، وضعف عملية التحليل ينعكس على عدم دقة تحديد متطلبات الوظيفة وخصائص شاغليها، وهذا ما يتفق مع دراسة "دعاء وفائي مصطفى" (٢٠١٩) (٥) والتي اكدت على ان الاستقطاب والتوظيف لموارد بشرية موهوبة ذات مهارات متنوعة تجعل المؤسسة في الصدارة، ودراسة "لؤي لطيف بطرس" (٢٠١٦) (١٦) والتي اوصت بأن القيادات الإدارية تعتمد على التعددية في المهارات، والكفاءات، والخبرات، والمواهب .

## " متطلبات تطبيق إدارة التنوع بالاتحاد المصري لتنس الطاولة "

### جدول (١١)

الدرجة المقدره والنسب المئوية والمتوسط الحسابي لأستجابات أفراد العينة حول  
(المحور الثالث: التدريب علي التنوع) (ن = ١٢٤)

م	العبارة	الدرجة المقدره	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	التقدير	الترتيب
١	انجاز المهام الوظيفية من خلال فرق عمل متوافقة.	٣٣١	٨٨.٩٨	٢.٦٧	موافق	١
٢	خلق جو من التفاهم المشترك بين العاملين بالاتحاد.	٣٠٣	٨١.٤٥	٢.٤٤	موافق	٣
٣	تدريب العاملين على تقبل الرأي والرأي الاخر فيما بينهم.	٣١٦	٨٤.٩٥	٢.٥٥	موافق	٢
٤	الحرص على مشاركة جميع الأطراف في اتخاذ القرارات.	٢٥١	٦٧.٤٧	٢.٠٢	الى حد ما	٦
٥	العمل على التوفيق والتنسيق بين الآراء المختلفة للعاملين بالاتحاد.	٢٧٩	٧٥.٠٠	٢.٢٥	الى حد ما	٤
٦	الاستغلال الأمثل للتفاوت في الكفاءات والخبرات لدى الموارد البشرية من العاملين بالاتحاد.	٢٥٤	٦٨.٢٨	٢.٠٥	الى حد ما	٥
مجموع المحور		٢٨٩	٧٧.٦٩	٢.٣٣	موافق	

يتضح من جدول (١١) ما يلي: تراوحت النسبة المئوية لأستجابات أفراد عينة البحث حول متطلبات إدارة التنوع (التدريب علي التنوع) ما بين (٦٧.٤٧٪: ٨٨.٩٨)، حيث جاءت العبارة رقم (١) (انجاز المهام الوظيفية من خلال فرق عمل متوافقة) في الترتيب الأول بينما جاءت العبارة رقم (٤) (الحرص على مشاركة جميع الأطراف في اتخاذ القرارات) في الترتيب الأخير، كما بلغ إجمالي المحور الثالث ككل (٧٧.٦٩٪). كما يتضح من جدول (١١): اتفاق اراء عينة البحث على ضرورة توافر بعض المتطلبات لتطبيق التدريب علي التنوع بالاتحاد المصري لتنس الطاولة، وذلك من خلال انجاز المهام الوظيفية من خلال فرق عمل متوافقة، وتدريب العاملين على تقبل الرأي والرأي الاخر فيما بينهم، خلق جو من التفاهم المشترك بين العاملين بالاتحاد.

ويعزو الباحثون ذلك الي ان العمل الجماعي من خلال فرق متوافقة يؤدي الى شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة حيث تتوافق الأهداف الشخصية والمصالح مع اهداف الفريق وبالتالي اهداف المؤسسة وتبادل الأفكار الجديدة وتقديم الحلول والتنسيق والتعاون في أنشطة جميع الأعضاء واستخدام مهارات أعضاء الفريق ومواهبهم وتدريبهم وخبراتهم وخلق بيئة تتسم بالصدق والاحترام والتفاهم والمعرفة وتقبل الرأي والرأي الاخر وأيضا الاستماع لبعضهم لبعض وذلك للشعور بالمسئولية الشخصية والجماعية للحصول على افضل نتائج، وهذا ما يتفق مع دراسة " عودة عطية الليمون" (٢٠١٩) (١٢) والتي اوصت بإهتمام المؤسسة بتعزيز ثقافة فرق العمل، والعمل الجماعي المشترك بين العاملين بالمؤسسة لإنجاز الاعمال. ودراسة " فاطمة حمدي بكري" (٢٠٢١) (١٣) والتي اكدت على ان احترام تعدد الآراء هي خطوة أساسية لتطبيق إدارة التنوع لأنه يساعد على ابتكار أفكار متنوعة والتشجيع على الحوار لتبادل هذه الآراء واحترامها، واوصت بإتاحة أنشطة

## " متطلبات تطبيق إدارة التنوع بالاتحاد المصري لتنس الطاولة "

ترفيهية ورحلات للعاملين لخلق جو من الالفة والتفاهم وتقليل الفوارق وتقريب وجهات النظر. ودراسة " سناء مصطفى محمد" (٢٠٢٠) (٧) والتي اكدت على ان المساعدة في بناء وخلق التفاهم والثقة بين أعضاء فريق العمل تعد من ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية.

كما يتضح من جدول (١١) : حصول بعض متطلبات تحقيق التدريب على التنوع على نسبة مئوية اقل من (٧٥٪) وجاء تقدير الموافقة على العبارة في اتجاه الى حد ما حيث اتفقت اراء عينة البحث عن عدم ضرورتها لتطبيق (التدريب على التنوع) مثل: العمل على التوفيق والتنسيق بين الآراء المختلفة للعاملين بالاتحاد، والاستغلال الأمثل للتفاوت في الكفاءات والخبرات لدى الموارد البشرية من العاملين بالاتحاد، والحرص على مشاركة جميع الأطراف في اتخاذ القرارات.

ويعزو الباحثون ذلك الي ان العاملين بالاتحاد يروا ان التوفيق والتنسيق بين الآراء المختلفة ليس به جدوى وذلك يرجع لعدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وعدم وجود فرق العمل والتفاهم والتعامل المشترك ومشاركة الأفكار وعدم اهتمام العاملين بتطوير العمل، وعدم الاستغلال الأمثل للكفاءات البشرية يرجع الى عدم وجود نظام او أسلوب اداري يعمل على استغلال هذه الكفاءات البشرية المتنوعة بالاتحاد، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وهذا ما يتفق مع دراسة "عبدالرحمن عبدالله عوض" (٢٠٢٣) (١٠) والتي اكدت على ان الاستماع لمتطلبات العاملين وتنوعهم واختلاف ارائهم مع التنسيق والتوفيق بين هذه الآراء من متطلبات تطبيق إدارة التنوع، ودراسة "رانيا مصطفى عبدالرحمن" (٢٠١٧) (٦) والتي اسفرت على ان اذا تم السيطرة على تنوع قوى العمل داخل المؤسسة واستغلاله بشكل امثل، فإنه سيصبح مصدرا للتنمية الإدارية، والتي اوصت بتفعيل مشاركة العاملين في حل المشكلات وصنع القرارات.

### جدول (١٢)

الدرجة المقدره والنسب المئوية والمتوسط الحسابي لأستجابات أفراد العينة حول

(المحور الرابع: تحفيز ومكافآت لعملية إدارة التنوع) (ن = ١٢٤)

م	العبارة	الدرجة المقدره	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	التقدير	الترتيب
١	مراعاة العدالة في توزيع المكافآت والحوافز للعاملين المتميزين في الاتحاد.	٣١٧	٨٥.٢٢	٢.٥٦	موافق	١
٢	تشجيع العاملين على تحسين مستوى الأداء في تنفيذ مهامهم الوظيفية.	٢٨٧	٧٧.١٥	٢.٣١	موافق	٥
٣	تحفيز العاملين بالاتحاد على تطوير مهاراتهم وخبراتهم الشخصية	٢٥٩	٦٩.٦٢	٢.٠٩	الى حد ما	٦
٤	التنوع بين المكافآت المادية والمعنوية لأعضاء فرق العمل المتميزين.	٢٩٩	٨٠.٣٨	٢.٤١	موافق	٣
٥	اعتبار الأداء الوظيفي معيار محدد لترقية العاملين بالاتحاد.	٣٠٢	٨١.١٨	٢.٤٤	موافق	٢
٦	تطبيق الأفكار الإبداعية التي يقدمها العاملين المتميزين مما	٢٦٦	٧١.٥١	٢.١٥	الى حد ما	٥

## " متطلبات تطبيق إدارة التنوع بالاتحاد المصري لتنس الطاولة "

تساهم في تحقيق اهداف الاتحاد.			
مجموع المحاور	٢٨٨.٣٣	٧٧.٥١	٢.٣٣ موافق
مجموع الإستبيان	٢٩٥.٢٠	٧٩.٣٦	٢.٣٨ موافق

يتضح من جدول (١٢) ما يلي: تراوحت النسبة المئوية لأستجابات أفراد عينة البحث حول محور متطلبات إدارة التنوع (تحفيز ومكافآت لعملية إدارة التنوع) ما بين (٦٩.٦٢٪:٨٥.٢٢٪)، حيث جاءت العبارة رقم (١) (مراعاة العدالة في توزيع المكافآت والحوافز للعاملين المتميزين في الاتحاد) في الترتيب الأول بينما جاءت العبارة رقم (٣) (تحفيز العاملين بالاتحاد على تطوير مهاراتهم وخبراتهم الشخصية) في الترتيب الأخير، كما بلغ أجمالي المحور الرابع ككل (٧٧.٥١٪).

كما يتضح من جدول (١٢): اتفاق اراء عينة البحث على ضرورة توافر بعض المتطلبات لتطبيق تحفيز ومكافآت لعملية إدارة التنوع بالاتحاد المصري لتنس الطاولة ، وذلك من خلال مراعاة العدالة في توزيع المكافآت والحوافز للعاملين المتميزين في الاتحاد، تشجيع العاملين على تحسين مستوى الأداء في تنفيذ مهامهم الوظيفية، التنوع بين المكافآت المادية والمعنوية لأعضاء فرق العمل المتميزين، واعتبار الأداء الوظيفي معيار محدد لترقية العاملين بالاتحاد.

ويعزو الباحثون ذلك الى ان توافر العدالة في توزيع المكافآت والحوافز للعاملين تعمل على تحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي تزيد من إنتاجية المؤسسة وارتفاع فعالية أداء العاملين بها وبالتالي تحقيق التنمية الإدارية، وان تلبية احتياجات العاملين المتنوعة مع توفير فرص لهم لتعليم المهارات المختلفة وتطويرها يشجع العاملين على تحسين مستوى الأداء في تنفيذ مهامهم الوظيفية، وان التنوع بين المكافآت المادية والمعنوية لفرق العمل المتميزة تعمل على تحفيزهم وزيادة الكفاءة وزيادة الإنتاج وذلك من خلال دعم وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين الرسمية والغير رسمية وتوجيهها بشكل ينسجم مع اهداف الاتحاد وأيضا تقديم المكافآت والترقيات تحفز على انجاز هذه الاعمال بكفاءة، واعتبار الأداء الوظيفي معيار للترقية يساعد على التشجيع على تطوير أداء العامل، ومدى قدرتهم على تحقيق الجودة والدقة والكفاءة في أعمالهم وخلق أفكار جديدة، وهذا ما يتفق مع دراسة "دعاء وفائي مصطفى" (٢٠١٩) (٥) والتي اكدت على ان العمل على تحقيق الرضا الوظيفي يزيد من الإنتاجية وارتفاع مستوى الفعالية وكذلك ارتفاع مستوى النمو. ودراسة " أسماء محمد عبيد" (٢٠٢٣) (١) والتي اكدت على تلبية احتياجات العاملين المتنوعة مع توفير فرص التعليم والتطوير من متطلبات تطبيق إدارة التنوع، سناء مصطفى (٢٠٢٠) (٧) والتي اوصت بأن تهتم المؤسسات بالمكافآت المادية لتحسين المردود الأدنى للعاملين والاهتمام بتنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل. ودراسة "عباس احمد تويه" (٢٠١٩) (٨) والتي اوصت بضرورة تفعيل نظام الترقية في المنظمة من حيث الاخذ بنظر الاعتبار الخبرات طويلة الأمد للموظف، وضرورة اسناد كل منصب حسب الاستحقاق الوظيفي والابتعاد عن التمييز والتحيز.

كما يتضح من جدول (١٢): حصول بعض متطلبات تحقيق تحفيز ومكافآت لعملية إدارة التنوع على نسبة مئوية اقل من (٧٥٪) وجاء تقدير الموافقة على العبارة في اتجاه الى حد ما حيث اتفقت اراء عينة

## " متطلبات تطبيق إدارة التنوع بالاتحاد المصري لتنس الطاولة "

البحث عن عدم ضرورتها لتطبيق (تحفيز ومكافآت لعملية إدارة التنوع) مثل: تحفيز العاملين بالاتحاد على تطوير مهاراتهم وخبراتهم الشخصية، وتطبيق الأفكار الإبداعية التي يقدمها العاملين المتميزين مما تساهم في تحقيق اهداف الاتحاد.

ويغزو الباحثون ذلك الى عدم توفير إدارة الاتحاد فرص للتطوير المهني، وتحسين المهارات الشخصية ، وانشاء خطط خاصة بالتنمية الفردية للأشخاص ذوي المواهب والقدرات الإبداعية لخلق اكبر عدد من الأفكار الإبداعية وتطبيقها في الاتحاد، وهذا ما يتفق مع دراسة "مجيد متعب مزهر"(٢٠١٩) (١٧) والتي اوصت بتحفيز العاملين من خلال نظام للحوافز لتشجيع المبتكرين بتنفيذ أفكارهم بشكل فعلي. ودراسة " فاطمة حمدي بكري"(٢٠٢١)(١٣) والتي اكدت على ان تشجيع العاملين على التجديد والابتكار من متطلبات تطبيق إدارة التنوع.

### الاستنتاجات والتوصيات الاستنتاجات

توصل الباحثون أنه لتطبيق إدارة التنوع يجب على الإتحاد المصري لتنس الطاولة أن يلتزم بتوفير المتطلبات الآتية:

- تعديل السياسات الإدارية للاتحاد بما يتناسب مع تحسين إدارة تنوع الموارد البشرية، واستخدام طرق فعالة لإدارة الخلافات التي تنشأ بين العاملين المتنوعين، وخلق مناخ تعاوني بين فرق العمل بما يحقق الاندماج بينهم وبالتالي الاستفادة من تنوع الكفاءات والخبرات الشخصية، والعمل على تقبل واحترام كافة الثقافات المختلفة للعاملين بالاتحاد.
- الاهتمام بتعيين موارد بشرية ذوي كفاءات وخبرات متنوعة لتحقيق التميز في الأداء، خلق فرص لتبادل الخبرات والكفاءات بين الافراد العاملين بالاتحاد، والاهتمام بتعيين موارد بشرية ذوي كفاءات وخبرات متنوعة لتحقيق التميز في الأداء بالاتحاد، والاعتماد على الوسائل الموضوعية لتقييم أداء العاملين بالاتحاد.
- انجاز المهام الوظيفية من خلال فرق عمل متوافقة، خلق جو من التفاهم المشترك بين العاملين بالاتحاد، وتدريب العاملين على تقبل الرأي والراي الاخر، والاستغلال الأمثل للتفاوت في الكفاءات والخبرات لدى الموارد البشرية من العاملين بالاتحاد.
- مراعاة مبدأ العدالة في توزيع المكافآت والحوافز للعاملين المتميزين في الاتحاد، وتشجيع العاملين على تحسين مستوى الأداء في تنفيذ مهامهم الوظيفية، والتنوع بين المكافآت المادية والمعنوية لأعضاء فرق العمل المتميزين، واعتبار الأداء الوظيفي معيار محدد لترقية العاملين بالاتحاد.

### التوصيات:

في ضوء المنهج المستخدم، وما توصل إليه الباحثون من استنتاجات، يقدم الباحثون التوصيات التالية:

- اهتمام الإدارة العليا بتوفير الدورات التدريبية الخاصة بتنمية المهارات الإدارية لديهم.
- تعيين موارد بشرية بحيث تتناسب اعداد العاملين باللجان التنفيذية مع الاختصاصات الوظيفية للجنة.

## " متطلبات تطبيق إدارة التنوع بالاتحاد المصري لتنس الطاولة "

---

- اهتمام إدارة الاتحاد بتناسب مكافآت العاملين مع حجم المهام الوظيفية المكلفين بها، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، والتنوع بين المكافآت المادية والبشرية لزيادة دافعيتهم نحو انجاز مهامهم.
- استخدام إدارة الاتحاد للأساليب الإدارية الحديثة لعلاج أوجه القصور التي يعاني منها الاتحاد.
- الاكتشاف المبكر للمشكلات مع وضع حلول مقترحة لها.

## المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- أسماء محمد عبيد: التنوع في بيئة العمل في مؤسسات التعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء نظرية الاندماج (دراسة تحليلية)، مجلة الدراسات التربوية والاجتماعية، مج(٢٩)، ع(٩)، كلية التربية، جامعة حلوان، ٢٠٢٣م.
- ٢- ايمن عبد العليم محمد: دور إدارة التنوع في تحقيق المناعة التنظيمية لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج، المجلة العلمية لعلوم الرياضة بجامعة المنوفية، مج٥، ع٢٤، كلية التربية الرياضية، جامعة المنوفية، ٢٠٢٣م.
- ٣- جمال محمد علي: الحديث في الإدارة الرياضية والإدارة العامة، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ٢٠٠٩م
- ٤- حسن حسين الببلاوي وآخرون: الجودة الشاملة، في التعليم بين مؤشرات التمييز ومعايير الاعتماد، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٦م.
- ٥- دعاء وفائي مصطفى: إدارة التنوع وأثره على أداء العاملين في شركات السياحة، مجلة كلية السياحة والفنادق، مج(١٥)، ع٥، كلية السياحة والفنادق، جامعة المنصورة، ٢٠١٩.
- ٦- رانيا مصطفى عبدالرحمن، دعاء سمير محمد: تطبيق إدارة التنوع في الجهاز السياحي الحكومي وأثره في الأداء التنظيمي، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، مج١١، ع٤، كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم، ٢٠١٧.
- ٧- سناء مصطفى محمد: العلاقة بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية والتسويق الداخلي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجوف بالمملكة العربية السعودية، مجلة البحوث المالية، مج(٢١)، ع(٣)، كلية التجارة، جامعة بور سعيد، ٢٠٢٠م.
- ٨- عباس احمد توية: اثر إدارة التنوع المنظمي في تحقيق النجاح (دراسة استطلاعية في وزارة الصناعة والمعادن)، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، مج(٢٥)، ع(١١٤)، كلية التجارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، ٢٠١٩م.
- ٩- عبد العزيز محمد وزان: اثر استراتيجيات إدارة تنوع الموارد البشرية على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية في إقليم الشمال، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة ال البيت، ٢٠٢٠.
- ١٠- عبدالرحمن عبدالله عوض: متطلبات تطبيق إدارة تنوع الموارد البشرية في المؤسسات الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية، مج(٣١)، ع(٢)، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، ٢٠٢٣م.

## " متطلبات تطبيق إدارة التنوع بالاتحاد المصري لتنس الطاولة "

- ١١ - علياء علي المرافي: اثر إدارة تنوع الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في مجمع الملك حسين للأعمال، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، ٢٠١٩م.
- ١٢ - عودة عطية الليمون، فاطمة علي الربابعة: ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية واثرها في تحقيق الريادة في الجامعات، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الاردن، ٢٠١٩م.
- ١٣ - فاطمة حمدي بكري واخرون: تأثير إدارة التنوع على رضا العملاء الداخليين في شركات السياحة في مصر، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، مج(١٥)، ع(٢)، كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم، ٢٠٢١م.
- ١٤ - كمال الدين درويش: الاسس العلمية للإدارة الرياضية، قسم الإدارة والاقتصاد، مركز الكتاب للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٩م.
- ١٥ - لائحة الاتحاد المصري لتنس الطاولة: جريدة الواقعة المصرية العدد ١٨١ ب أغسطس، ٢٠١٧.
- ١٦ - نؤي لطيف بطرس، فلاح تايه النعيمي: إدارة التنوع واثرها في المرونة التنظيمية- دراسة ميدانية، مجلة الإدارة والاقتصاد، مج(٣٨)، ع(١٠٦)، كلية العلوم السياحية، الجامعة المستنصرية، ٢٠١٦م.
- ١٧ - مجيد متعب مزهر: التوجه الاستراتيجي واثره على إدارة التنوع: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج(١٠)، ع(٣)، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ٢٠١٩م.
- ١٨ - مدحت محمد أبو النصر: إدارة التنوع والاختلاف من منظور اداري واجتماعي، المجلة العربية للأداب والدراسات الإنسانية، مج(٦)، ع(٢١)، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والاداب، ٢٠٢٢م.
- ١٩ - مدحت محمد أبو النصر: الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط١، القاهرة، ٢٠٠٨م.

### ثانيا المراجع الأجنبية:

- ٢٠- Gerard, Dokou:l' innovation en PME,l' accompagnement managerial et industriel, cahier du laboratoire de recherché sur l'industrie et l'innovation univ LUTTORAL,France n ١٢٦,٢٠٠٦.

## " متطلبات تطبيق إدارة التنوع بالاتحاد المصري لتنس الطاولة "

### المستخلص:

أستهدف البحث التعرف علي متطلبات تطبيق إدارة التنوع بالاتحاد المصري لتنس الطاولة، ولتحقيق ذلك أستخدم الباحثون المنهج الوصفي وذلك لملاءمة طبيعة البحث، وأستعان الباحثون بالاستبانة كأداة أساسية لتحقيق هدف البحث، وأشتملت عينة البحث (١٢٤) فردا من العاملين بالاتحاد المصري لتنس الطاولة، وتوصل الباحثون الي العديد من الاستنتاجات أهمها تعديل السياسات الإدارية للاتحاد بما يتناسب مع تحسين إدارة تنوع الموارد البشرية، واستخدام طرق فعالة لإدارة الخلافات التي تنشأ بين العاملين المتنوعين، وخلق مناخ تعاوني بين فرق العمل بما يحقق الاندماج بينهم وبالتالي الاستفادة من تنوع الكفاءات والخبرات الشخصية، والعمل على تقبل واحترام كافة الثقافات المختلفة للعاملين بالاتحاد، بينما اوصي الباحثون بضرورة تعيين موارد بشرية بحيث تتناسب اعداد العاملين باللجان التنفيذية مع الاختصاصات الوظيفية للجنة.

### Abstract

The research aimed to identify the requirements of the application of diversity management in the Egyptian Table Tennis Federation, and to achieve this, the researchers used the descriptive approach in order to suit the nature of the research, and the researchers used the questionnaire as a basic tool to achieve the goal of the research, and the research sample included (١٢٤) individuals from the employees of the Egyptian Table Tennis Federation, and the researchers reached many conclusions, the most important of which is the amendment of the administrative policies of the Federation in proportion to improving the management of human resources diversity, using effective methods to manage disputes that arise between diverse workers, and creating a cooperative climate between teams Working to achieve integration between them and thus benefit from the diversity of competencies and personal experiences, and work to accept and respect all the different cultures of the Union's employees, while I recommend researchers the need to appoint human resources so that the number of employees of the executive committees is commensurate with the functional competencies of the committee.