



تأثير إدارة التنوع في تعزيز الانتماء الوظيفي:

دراسة تطبيقية في جامعة ذي قار

م.م شيماء جاسم خضير

جامعة سومر، كلية الإدارة والاقتصاد

nnsym2021@gmail.com

المستخلص

يحاول البحث تسليط الضوء على نطاق تأثير إدارة التنوع في تعزيز الانتماء الوظيفي في صفوف موظفي جامعة ذي قار ، وتحليل العلاقة للمتغيرين (إدارة التنوع) المتغير المستقل بأبعاده (البعد الداخلي، البعد الخارجي، البعد التنظيمي) (الانتماء الوظيفي) المتغير التابع بأبعاده (الانتماء المؤثر أو العاطفي ،الانتماء المتواصل أو الاستمراري، الانتماء المعياري أو الادبي)، ولاستكشاف طبيعة هذا التأثير استعمل البحث نموذج ورقة استبيان وزعت على العينة المبحوثة المقدر عددهم (50) فرداً ضمت الموظفين الجامعيين في جامعة ذي قار ، خضعت البيانات التي تم جمعها للتحليل الاحصائي بواسطة برنامج (SPSS.V.24) . وأسفرت نتائج البحث الى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين المتغير المستقل إدارة التنوع بأبعاده (البعد الداخلي، البعد الخارجي، البعد التنظيمي) مع المتغير التابع الانتماء الوظيفي بأبعاده (الانتماء المؤثر أو العاطفي ،الانتماء المتواصل أو الاستمراري، الانتماء المعياري أو الادبي) ، وذلك لما اظهرته النتائج حيث أن 77 % من التغيرات الحاصلة في الانتماء الوظيفي يمكن تفسيرها عبر إدارة التنوع ، واعتماداً على النتائج التي بينها البحث اقترحت الباحثة ضرورة التقصي في مبررات ترك العاملين للعمل من قبل القيادات الادارية وفهم رغبات العاملين المتعددة لضمان تحقيق الانتماء المنشود في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة التنوع ، البعد الداخلي، البعد الخارجي، البعد التنظيمي، الانتماء الوظيفي ، الانتماء المؤثر او العاطفي ، الانتماء المتواصل او الاستمراري، الانتماء المعياري او الادبي.



The Impact of Diversity Management on Enhancing Employee Engagement: An Applied Study at Thi Qar University

Shaima Jassim Khadir
Sumer University, College of
Administration and Economics
nnsym2021@gmail.com

Abstract

The study attempts to draw attention to the impact diversity management on enhancing employee loyalty among employees at Thi Qar University. It also analyzes the relationship between the two variables: (diversity management), the independent variable with its dimensions (internal, external, and organizational), and (job loyalty), the dependent variable with its dimensions (affective or emotional loyalty, continuous or ongoing loyalty, and normative or moral loyalty). To explore the nature of this impact Based on a questionnaire a sample of (50) university employees at Thi Qar University. The data were processed and analyzed statistically using the statistical program. SPSS.V.24 . research results revealed a significant correlation and influence between the independent variable, diversity management, with its dimensions (internal, external, and organizational), and the dependent variable, job belonging, with its dimensions (affective or emotional belonging, continuous or ongoing belonging, and normative or moral belonging). This is evident in the results, which showed that 77% of the changes in job belonging can be explained by diversity management. Based on the research findings, the researcher suggested investigating the reasons behind employee turnover by administrative leaders and understanding the diverse desires of employees to ensure the desired sense of belonging is achieved within the organization.

Keywords: *Diversity management, internal dimension, external dimension, organizational dimension, job belonging, affective or emotional belonging, continuous or ongoing belonging, normative or moral belonging.*



المقدمة

يتشكل التنوع من خلال الفكر الذي يجمع بين التشابه والاختلاف، وينتج نتاجاً للالتقاء الذي ينتج عن تبادل الخبرات والأفكار. وهي شركة متخصصة في تحقيق النجاح الرئيسي لها في وجود مهارات بشرية وخبرات متنوعة، بالإضافة إلى التنوع في الأرباح الديمغرافية. يمكن لهذا الشركات الناشئة أن تستثمر في هذا التنوع واستثماره من مزاياه غير المباشرة، مثل الشركات الرسمية بين الشركات وغير المنظمة. يتم ذلك من خلال التنظيم التنظيمي الذي يتيح الإحساس بدورهم الأساسي في التأثير على سيريات العمل، مما ينعكس على اتصالاتهم وتوجهاتهم نحو الموارد المتنوعة، وأحد أهم تلك الاتجاهات هو الانتماء الوظيفي، الذي يبرز الحالة الإيجابية للمستثمرين العاملين (Bizri, 2017). يوصي على ما سبق، بتقسيم البحث إلى أربعة أقسام: الأول يهتم بمنهجية البحث، الثاني يناقش النظري، الثالث يستعرض نتائج البحث، ويتبع تقديمات وتوصيات ومصادر.

1.1 منهجية البحث

1.1.1 اشكالية وتسؤلات البحث

تسعى المنظمات اليوم الى تكوين بيئة عمل ملائمة يتحفز فيها كل فرد بغض النظر عن الوضع الإداري او الوضع الاجتماعي أو محتوى الوظيفة، وذلك لتعزيز الانتماء الوظيفي للعاملين والوصول الى أعلى مستويات التقدم والنجاح، ولتحقيق ذلك تستعمل المنظمات ادارة التنوع والتي تعني قبول مجموعة متنوعة من الافراد العاملين لتشكيل القوى العاملة واستغلال قدراتها وامكانياتها لتحقيق اهداف المنظمة عبر ادارة جيدة للتنوع المنظمي وتطبيقه بدون تحيز او تمييز، استناداً على ما تم عرضه يمكن اثاره التساؤل الرئيس الآتي: هل هناك دور لإدارة التنوع في تعزيز الانتماء الوظيفي في جامعة ذي قار؟ ويتولد من هذا التساؤل الرئيس اسئلة ثانوية وهي:

1. ما نوع العلاقة وجوهرها بين ادارة التنوع والانتماء الوظيفي في جامعة ذي قار؟
2. ما شكل التأثير الذي تحدثه ادارة التنوع في الانتماء الوظيفي في جامعة ذي قار؟
3. ما درجة تنفيذ ادارة التنوع في المؤسسة المبحوثة؟

2.1.1 اهداف البحث

عبر مشكلة البحث المذكورة آنفاً، يمكن أن نحدد ثلاثة أهداف للبحث وعلى النحو الآتي:



1. تشخيص العلاقة بين ادارة التنوع المتغير المستقل بأبعاده (البعد الداخلي، البعد الخارجي، البعد التنظيمي) والانتماء الوظيفي المتغير التابع بأبعاده (الانتماء المؤثر او العاطفي ،الانتماء المتواصل او الاستمراري، الانتماء المعياري او الادبي) في جامعة ذي قار.
2. تحديد مستوى التأثير الذي يمكن ان يحدثه تطبيق ادارة التنوع في تعزيز الانتماء الوظيفي في جامعة ذي قار .

3. الكشف عن مستوى ادارة التنوع في المنظمة المبحوثة ، وكذلك الكشف عن مستوى الانتماء الوظيفي كمتغير تابع .

3.1.1 اهمية البحث

تتجلى اهمية البحث في جانبين وعلى النحو الآتي :

❖ الاهمية النظرية:

- ✓ قيمة الموضوع المطروح اذ تعد ادارة التنوع من المواضيع الاساسية والمهمة في السلوك التنظيمي لارتباطها بنظريات اساسية في هذا المجال ، لذا يعد البحث الحالي بمثابة نتاج علمي رصين وإضافة علمية جديدة لما كتب من ابحاث في هذا المجال تعمل على تزويد المكتبة العراقية براءد جديد من المعرفة ، كما وتفتح افاقا جديدة لدى الباحثين في هذا الصدد.
- ✓ استعراض مفهوم ادارة التنوع وابعادها ، والتعرف على مفهوم الانتماء الوظيفي وابعاده والتأثير النظري لهذين المتغيرين.

❖ الأهمية التطبيقية:

- ✓ تقديم وعرض موضوع ادارة التنوع كاستراتيجية جديدة لدى صانعي القرار و واضعي الخطط في المجال الاداري وماله من تغيير ايجابي بالانتماء الوظيفي في جامعة ذي قار.
- ✓ التعرف على قدرة المنظمة المبحوثة في ادارة التنوع بفاعلية ، بالشكل الذي قد يسهم في تعزيز الانتماء الوظيفي لدى العاملين فيها.

4.1.1 المخطط الفرضي للبحث

■ المتغير المستقل (ادارة التنوع) ويتضمن ثلاثة ابعاد :

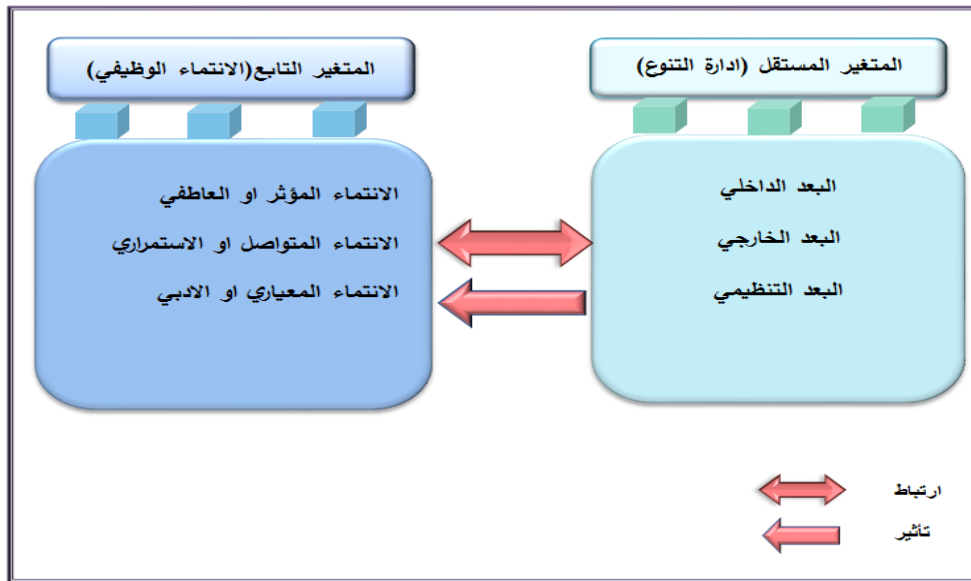
1. البعد الداخلي.
2. البعد الخارجي.
3. البعد التنظيمي.



■ المتغير التابع (الانتماء الوظيفي) ويتضمن ثلاثة أبعاد :

1. الانتماء المؤثر أو العاطفي .
2. الانتماء المتواصل أو الاستمراري.
3. الانتماء المعياري أو الأدبي.

شكل رقم (1) المخطط الفرضي للبحث



المصدر : اعداد الباحثة

فرضيات البحث

استنادا الى ما تم طرحه من اشكالية ومن تساؤلات تم اعداد الفرضيات التالية:

المصدر : اعداد الباحثة

• فرضية البحث الاولى :

هناك درجة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية عند قيمة دلالة ($a \leq 0.05$) ما بين ادارة التنوع بأبعادها (البعد الداخلي، البعد الخارجي، البعد التنظيمي) والانتماء الوظيفي بأبعاده (الانتماء المؤثر أو العاطفي ، الانتماء المتواصل أو الاستمراري ، الانتماء المعياري أو الأدبي) في جامعة ذي قار.

• فرضية البحث الثانية :

هناك درجة تأثير معنوية احصائية عند قيمة دلالة ($a \leq 0.05$) لإدارة التنوع بأبعادها (البعد الداخلي، البعد الخارجي، البعد التنظيمي) فالانتماء الوظيفي بأبعاده (الانتماء المؤثر أو العاطفي ، الانتماء المتواصل أو الاستمراري ، الانتماء المعياري أو الأدبي) في جامعة ذي قار.



6.1.1 تعريف المصطلحات الاجرائية

تستعرض هذه الفقرة التعريفات الاجرائية لأبعاد ومتغيرات البحث وكما مبين ادناه :
ادارة التنوع: استثمار التباين في القوى البشرية وتنوعها تماشياً مع الثقافة التنظيمية للمنظمة ومعاملتهم بالتساوي بالشكل الذي يرتقي بمهاراتهم وكفاءة ادائهم وبما يناسب رسالة المنظمة واهدافها (بشير، 2012).

الانتماء الوظيفي: الانتماء الوظيفي هو ارتباط الموظف بوظيفته وانسجام دوافعه وتوجهاته مع توجهات المنظمة واهدافها ورغبته وتفانيه في اداء المهام الموكلة اليه بكل كفاءة وحرص (فيلف)، (2015).

7.1.1 حدود البحث

تم تحديد جامعة ذي قار في محافظة ذي قار حدودا جغرافية للبحث .

8.1.1 منهج البحث

بغية بلوغ اهداف البحث تم تبني المنهج الاستنباطي في الطرح النظري لموضوع البحث عبر الاستفادة من الادبيات والمراجع العلمية والتي يمكن ان تسهم في انجاز الورقة البحثية ، وتم استخدام منهج التحليل الوصفي في التطبيق العملي والبرامج الاحصائية للتحقق من صحة ما آلت اليه التوجهات النظرية والتحقق من صدق فرضيات البحث . وللحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة لدعم اهداف البحث اعتمد البحث على استمارة استبيان تتضمن مجموعة من الاسئلة الخاصة بموضوع البحث تم تفريقها على عينة البحث .

9.1.1 المجتمع الذي طبق البحث فيه والعينة

طبق البحث في جامعة ذي قار في محافظة ذي قار ، وشملت عينة البحث مجموعة من موظفي جامعة ذي قار والبالغ عددهم (50) فرداً .

المبحث الثاني : المجال المفاهيمي للبحث

1.2 ادارة التنوع

1.1.2 ماهية ادارة التنوع

"كان لجوء المنظمات الى اليد العاملة التي كانت متاحة في الاسواق المحلية سبباً في انبثاق وبروز ادارة التنوع ، الامر الذي جعل تلك المنظمات الصناعية تواجه ثقافات متغيرة وسلوكيات متعددة الواجهة اثر الارتباط بأسواق تتضمن يد عاملة ذات جنسيات متعددة تختلف في القيم والاتجاهات"



(موساوي و عياد، 2017: ص56) وعرفت ادارة التنوع على انها استراتيجية تسعى الى ضم جميع العاملين بعيداً عن التمييز العنصري سواء في توجهاتهم او من ناحية العرق او الجنس او المذهب ومعاملتهم وفق اسهاماتهم وخبراتهم وخلق روح التعاون وبما يخدم مصلحة المنظمة (بذري، 2017 : ص44)، كما عدّها السيد على انها الادارة التي اقرت الفروق الفردية (السلالة والعرق والمعتقدات الدينية والسياسية والثقافية والعمر....) والمنوط بها تامين المناخ التنظيمي الذي يتعامل بنجاح مع الاختلافات الثقافية والفروق الفردية (السيد، 2011 : ص77).

2.1.2 أهمية ادارة التنوع

تشمل ادارة التنوع كل الجهود لمكافحة التمييز السلبي ضد عملاء المنظمة وضد الجمهور في البيئة المحيطة بالمنظمة وضد سكان المجتمع ككل وهذا بدوره يساهم في تحسين الصورة الذهنية وسمعة المنظمة لدى العملاء وفي البيئة المحيطة والمجتمع ككل ويساهم في الحفاظ على العملاء الحاليين وزيادة العملاء في المستقبل ويجنب المنظمة من اضطرابات عرقية تحدث في المجتمع ويمكن القول ان إدارة التنوع هي سياسة لإدارة الخلافات والصراعات ومكافحة التمييز والعنصرية والتحيز وتعزيز العدالة والمساواة بين جميع العاملين في المنظمة ، كما تعود بالنفع عبر : (جابر، 2013: ص98)

- اداء العاملين سيكون افضل.
- زيادة الانتاجية وتفكيرهم الابتكاري.
- قوة انتماءهم وولائهم التنظيمي.
- زيادة الاستقرار الوظيفي.

3.1.2 أبعاد ادارة التنوع

تباينت اراء المؤلفين حول تحديد أبعاد التنوع حيث ذكر بعضهم إن أبعاد التنوع تتكون من ثلاث ابعاد كالتالي (الطبال، 2011، ص40):

- **البعد التنظيمي:** يرتبط البعد التنظيمي بمجال الثقافة التنظيمية للمنظمة في بيئة العمل وكذلك بالجوانب التي تتعلق بطريقة المفاضلة بين العاملين من حيث الترقية او اتاحة الفرص للمهارات والخبرات والتي تتأثر بجوانب هذه الطبقة ويشمل نوع ومجال العمل، مجال الدراسة، الخبرة، المستوى والتصنيف الوظيفي .



- **البعد الخارجي:** يختص هذا البعد بطبيعة علاقات الفرد مع افراد المجتمع الاخرين وكيفية تطويرها وايضاً مدى استعداده لمواجهة التغييرات المستمرة ويتضمن هذا البعد مظاهر التنوع التي يمكن السيطرة عليها وهي محل الإقامة، الدخل العادات الشخصية الحالة الاجتماعية، الخبرة العملية ، الخلفية العلمية، المظهر الخارجي للفرد.
- **البعد الداخلي:** يتمحور هذا البعد حول مظاهر التنوع التي لا يمكن السيطرة عليها وهي القدرة البدنية والعقلية للفرد ايضاً الثقافة التي يمتلكها الفرد والبيئة الاجتماعية والعرق والنوع الاجتماعي والعمر والتي تكون جوهر الاختلافات بين الافراد .

4.1.2 مزايا ادارة التنوع

- يتوقف نجاح المؤسسة وقدرتها التنافسية على قدرتها على تبني التنوع وتحقيق الاهداف: (Saxena,2014:p83) (kurtel,2011:p351):
1. ينشئ التنوع ثقافة عالمية المستوى ومنافسة كما ان التطور والابداع ينمو على التنوع .
 2. قد وجد إن المنظمات متعددة الثقافات افضل في حل المشكلات ولديها القدرة على معالجة المسائل المتشابكة والغامضة.
 3. تستطيع المنظمة التي لديها تنوع في اليد العاملة ايجاد الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهها سواء كان في توفير الموارد او المعدات .
 4. ان وجود العاملين المختلفين في العرق والجنس والثقافة يسهم في خلق افكار جديدة تتناسب مع متطلبات السوق وتقلباته .
 5. تباين وجهات نظر القوى العاملة المتنوعة يعطي مجموعة اكبر من الافكار والخبرات والمهارات مما يسمح للمؤسسة تقديم خدمه رفيعة المستوى للمستفيدين.

5.1.2 معوقات التنوع

- تطرق (مهدي ، 2018 :ص66) (ناصر ، 2021 :ص23) الى اهم معوقات التنوع :
- الصعوبة في تحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية والاسرة: بالرغم من التطور في مجتمعاتنا الحديثة الا انه ما زالت المرأة تتحمل العبء الثقيل في الموازنة بين العمل والبيت .
 - القلق من خلق فجوة من التمييز بين العاملين وخصوصاً المنظمات التي توجد فيها جنسيات مختلفة.
 - عدم اعطاء التنوع الاهمية في المنظمة بوصفه عامل اساسي لنجاح المنظمات .
 - عدم الثقة بالنفس والخوف من المستقبل والذي يؤدي الى مقاومة التغيير .



■ عجز أنظمة تقييم الأداء والحوافز لتتناسب مع مستلزمات التنوع.

2.2 الانتماء الوظيفي

1.2.2 مفهوم الانتماء الوظيفي

اختلف العلماء والمفكرين في تحديد مفهوم الانتماء الوظيفي ولتوضيح مفهوم الانتماء الوظيفي سوف نتطرق الى بعض التعريفات التي تناولت الموضوع ، حيث يعرف كل من خنفر وبوزبيد الانتماء الوظيفي على انه " ولاء الموظف للمنظمة التي يعمل لديها وتناسق رغباته ودوافعه مع غايات المنظمة في بيئة العمل وحرصه على استمراريتها وبقائها في الاسواق التنافسية (خنفر و بوزبيد، 2022 ص:22) ، في حين عد الشقيرات وآخرون الانتماء الوظيفي هو قوة ارتباط وتطابق الفرد مع مؤسسته والفرد الذي يظهر في مستوى عالي من التمتع بصفات جديدة طبقاً لذلك استعداداً لبذل أقصى جهد نيابة عن المؤسسة وقبوله لأهداف وقيم المؤسسة ورغبته في استمرار عضويته في تلك المؤسسة (الشقيرات وآخرون، 2003:ص166).

2.2.2 أهمية الانتماء الوظيفي

ان للانتماء الوظيفي دور محوري في المنظمة : (عبد الباقي، 2005 :ص316) (خالدي وآخرون، 2021:ص33):

1. زيادة رضا الافراد عن وظيفتهم ومنظمتهم وبالتالي زيادة دافعيتهم للعمل اكثر.
2. تقوية العلاقات الاجتماعية والترابط بين افراد المنظمة.
3. ضمان بقاء الافراد بالمنظمة وعدم تركها، وبالتالي تقليل ظاهرة التسرب الوظيفي.
4. رفع معنويات الافراد والمشاركة في حل المشكلات التي تواجههم .
5. يساعد الانتماء الوظيفي العاملين في تحديد أهدافهم المستقبلية.
6. ساهم الانتماء الوظيفي في اثارة اهتمام العلماء والمفكرين باعتباره سلوك انساني منشود.

3.2.2 أبعاد الانتماء الوظيفي

إن الانتماء الوظيفي يشمل مشاعر العاملين واعتقاداتهم، حيال العمل بالمنظمة وبصورة شمولية ويتضمن الأبعاد الآتية : (الكلابي ، 1997 :ص55):

1. **الانتماء العاطفي** هو احساس العامل بالطمأنينة والارتياح في علاقاته بالمنظمة وكذلك علاقاته بزملائه في العمل وينبع هذا الاحساس من الادراك العالي بتطابق الفرد وارتباطه مع مؤسسته في اهدافها وقيمها، وانهماكه فيها لإنجاز ما هو مطلوب منه من الاعمال والاداء.



2. الانتماء المتواصل (الاستمراري)

يعبر عن قوة ومدى رغبة الفرد في مؤسسته للاستمرار في العمل لاعتقاده بان تركه العمل فيها سيكلفه الكثير، ومعرفته بأهمية وميزات انتمائه واستمراره وانتمائه وبقائه في المؤسسة، وتتبلور في الامن الوظيفي، الراتب التقاعدي، ، الاقدمية ، الخدمات الصحية والتي يحصل عليها جراء تفانيه في عمله .

3. الانتماء المعياري

تعبيراً عن شعور الفرد بانه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب القيم التي يؤمن بها الفرد، وماذا يمكن ان يقوله الاخرين لو ترك العمل بالمؤسسة وتتبع من القيم المكتسبة قبل التحاقه بالمنظمة والقيم المكتسبة من خلال العمل

يتضح مما تقدم ان الانتماء الوظيفي له خصائص مترابطة بوصفه حالة نفسية تصف العلاقات بين الموظف والمؤسسة، وانه يمتلك خاصية التأثير على ادارة الموظف، ازاء بقاءه او تركه العمل فيها، فضلا عن كونه ذا ابعاد متعددة يجمعها الانتماء العاطفي والاستمراري والمعياري وعليه فإن الانتماء الوظيفي يرسخ الشعور الايجابي لدى الموظف الاداري تجاه مؤسسته، ويعكس مدى ارتباطه بها ورغبته في ان يبقى عضوا فاعلا فيها .

العوامل التي تؤثر على الانتماء الوظيفي

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الانتماء الوظيفي، منها يتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة ومنها ما يتعلق بخصائص الفرد والوظيفة، وتجاربه وادراكه لظروف بيئة العمل والعوامل التنظيمية الاخرى : (قديد وحسان، 2022:ص559)

1-العوامل المتعلقة بالصفات الشخصية

هي كل ما يتعلق بالفرد من قدرات ومهارات يمكن قياسها ومعرفتها، عن طريق تحليل الخصائص والسمات المميزة كالفئات العمرية، نوع الجنس، الحالة التعليمية والحالة الاجتماعية ومدة الخدمة في المنظمة، وإن صفات الشخصية تحدد كيفية استجابة الفرد للمواقف ، وهي تتعلق بمستوى دافعيته

2-العوامل المتعلقة بخصائص العمل

تشمل جميع المتطلبات والمهارات المرتبطة بالوظيفة، حيث تؤثر هذه العوامل على الانتماء وتحدد قدرة الفرد على التكيف مع وظيفته.



3-العوامل المتعلقة بالخصائص التنظيمية

هي تلك العوامل المتعلقة بالمنظمة وما يسودها من اوضاع او علاقات ترتبط بالموظف والوظيفة، والتي يمكن للمنظمة السيطرة عليها والحد من تأثيراتها او زيادتها، وتكون على درجة عالية من الخطورة والاهمية لجعل العمل اكثر رغبة وجاذبية للعاملين، ولتنمية علاقات المودة، والتأثير في سلوك وتصرفات واتجاهات الافراد بما يتفق والعمل الذي يمارسونه وصولا الى بيئة عمل ملائمة وكما بينت (فليف ، 2015 :ص73) عددا من العوامل التي تؤثر على الانتماء الوظيفي، فهناك عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة كظروف سوق العمل، وفرص الاختيار التي تؤثر على اتجاهات الافراد وبالتالي على انتماهم الوظيفي خاصة في الايام والشهور الاولى لبدء العمل، واخرى تتعلق ببيئة العمل الداخلية كالأجور وجماعة العمل والاشراف والقيادة، وعوامل اخرى تتعلق بخصائص الفرد كالسن وطول مدة الخدمة ومستوى التعليم والجنس ودوافع الافراد واخرى تتعلق بالوظيفة كالاستقلالية والتحدي والتغذية الراجعة التي تؤثر ايجابيا بينما التوتر وعدم الوضوح للدور التي تؤثر سلبياً.

5.2.2 العوائق امام الانتماء الوظيفي

وتتضمن هذه العوائق بالاتي: (خديجة ، 2020 :ص49)

- اعطاء الاولوية لتحقيق اهداف اجتماعية نتيجتا لتلبية الحاجات الاجتماعية.
- عدم التحكم في نظام التوظيف.
- غياب التحفيز للموظفين.
- ضعف الهيكل التنظيمي او غياب الاتصال .
- غياب الشعور الايجابي بالانتماء الوظيفي .
- غياب الرقابة الذاتية .
- عدم الشعور بالمسؤولية تجاه المؤسسة .
- المساواة بين جميع العاملين في الاجر والعلاوات .

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للبحث

تم عرض متغيرات البحث سواء منها المستقلة والتابعة ، وتوضيح كيفية قياس كل متغير من هذه المتغيرات من خلال الاستبانة المرفقة ضمن ملحق البحث ، للتعرف على مدى تأثير المتغير المستقل ادارة التنوع بأبعاده (البعد الداخلي، البعد الخارجي، البعد التنظيمي) على المتغير التابع الانتماء



الوظيفي بأبعاده (الانتماء المؤثر أو العاطفي، الانتماء المتواصل أو الاستمراري، الانتماء المعياري أو الأدبي). تم توزيع (50) استمارة استبيان، واسترجاع (50) استمارة صالحة للتحليل. كما تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS.V.24) لاستخراج النتائج وتحليل البيانات.

1.3 توزيع استمارة الاستبيان:

تمثل مجتمع البحث في جامعة ذي قار في محافظة ذي قار، وشملت عينة البحث عدد من موظفي الجامعة من أصحاب الخبرة والذين تتوفر لديهم الخصائص الملائمة لهذا البحث والبالغ عددهم (50) فرداً. ويشير الجدول رقم (1-3) إلى عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة من قبل المستجيبين والتي بلغت (50) استمارة موزعة، وعدد الاستمارات المسترجعة (50) استمارة وهذا يعني إن نسبة الاسترجاع كانت (100%).

جدول رقم (1-3) يوضح عدد الاستبيانات التي تم توزيعها

المجتمع المستهدف	عدد أفراد العينة	الاستمارة	
		الاستبيانات التي تم توزيعها	الاستبيانات التي تم استردادها
جامعة ذي قار	50	50	100%

المصدر: تم أعداد الجدول من قبل الباحثة بناءً على بيانات نموذج الاستبيان

2.3 الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق المعلومات الشخصية:

تم تحديد عينة البحث بصورة عشوائية، وقد شملت هذه العينة عدد من موظفي الجامعة والجدول التالي توضح خصائص عينة البحث:

■ توزيع العينة حسب الجنس:

جدول (2-3) يوضح توزيع العينة حسب الجنس

المتغيرات	الجنس	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	29	58%
	أنثى	21	42%
	المجموع	50	100%

المصدر: أعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.24)

■ توزيع العينة حسب العمر:

يوضح جدول رقم (3-3) توزيع العينة حسب الفئة العمرية

المتغيرات	العمر	التكرارات	النسبة
العمر	من 21 لغاية أقل من 25	2	4%
	من 25 لغاية أقل من 30	16	32%



48%	24	من 30 لغاية أقل من 35	
16%	8	من 35 فأكثر	
100%	50	المجموع	

المصدر: أعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.24)

توزيع العينة وفقاً للتحصيل الدراسي:

جدول (3-4) يوضح توزيع العينة وفقاً للتحصيل الدراسي

المتغيرات	التحصيل الدراسي	التكرارات	النسبة
التحصيل الدراسي	دبلوم	17	34%
	بكالوريوس	21	42%
	ماجستير	8	16%
	دكتوراه	4	8%
	المجموع النهائي	50	100%

المصدر: أعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.24)

■ توزيع العينة وفقاً لعدد سنوات العمل:

جدول رقم (3-5) يوضح توزيع عينة البحث حسب عدد سنوات العمل

المتغيرات	عدد سنوات العمل	التكرارات	النسبة
عدد سنوات العمل	من 1 لغاية أقل من 5	4	6.0%
	من 5 لغاية أقل من 10	6	8.3%
	من 10 لغاية أقل من 15	7	13.1%
	من 15 لغاية أقل من 20	9	15.5%
	من 20 لغاية أقل من 25	14	29.8%
	من 25 فأكثر	10	27.3%
	المجموع النهائي	50	100%

المصدر: أعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.24)

3.3 وصف إجابات العينة حسب الفقرات والخاصة بالمتغير المستقل إدارة التنوع والمتغير التابع

الانتماء الوظيفي وكانت النتائج على النحو الآتي:

المتغير المستقل : إدارة التنوع

تحليل إجابات العينة المبحوثة والخاصة بالمتغير المستقل إدارة التنوع , توضح الجداول التالية

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بإدارة التنوع:

■ البعد الداخلي: سجل الوسط الحسابي لفقرات هذا البعد (4.17) وتعد أكبر قيمة من الوسط الفرضي

والبالغ (3) وهذا يشير الى ان استجابات افراد عينة البحث تسلك اتجاه الـ (اتفق) و (الأتفق



بشدة) ، فيما قدر الانحراف المعياري بـ (6.669) ، والجدول رقم (3-7) يبين وصفاً عاماً لفقرات البعد الداخلي.

جدول رقم (3-7) يبين وصفاً عاماً لفقرات البعد الداخلي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	البعد الداخلي
1.039	3.74	ترسم المنظمة السيناريوهات المستقبلية لإدارة التنوع.	
0.864	3.36	تدعم الإدارة مشاركة جميع عاملها في مختلف المستويات التنظيمية في اتخاذ القرارات .	
0.922	3.92	يسعى التنوع لوصول المنظمة الى رؤية جديدة تسهم في رفع كفاءة موظفيها.	
0.922	3.28	هناك دور كبير للتنوع في رسم اهداف المنظمة.	
0.871	3.50	تجتهد المنظمة لإرضاء موظفيها لتحقيق جودة الخدمة التي تقدمها.	
1.001	3.40	يعزز التنوع مهارات العاملين ويحفزهم لتقديم الأفضل.	
4.17	6.669	الوسط الحسابي العام	

المصدر: أعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.24)

1. حصلت الفقرة الثالثة على أعلى وسط حسابي بلغ (3.92) وبانحراف معياري (0.922) إذ يتبين إن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الافتراضي (3) وهذا يشير إلى وضوح العبارة (يسعى التنوع لوصول المنظمة الى رؤية جديدة تسهم في رفع كفاءة موظفيها) .

2. حظيت الفقرة الرابعة بأقل متوسط حسابي بلغ (3.28) وكان الانحراف المعياري (0.922) إذ يتبين إن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الافتراضي (3) وهذا يشير إلى وضوح العبارة (هناك دور كبير للتنوع في رسم اهداف المنظمة) وحصلت هذه الفقرة على النسبة الأقل.

■ **البعد الخارجي:** قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد قدرت بـ (3.89) وتعتبر أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) وهذا يكشف ان ردود العينة كانت ذاهبة باتجاه الـ (اتفق) و (الأتفق بشدة) ، فيما بلغ الانحراف المعياري (6.808) ، والجدول رقم (3-8) يبين وصفاً عاماً لفقرات البعد الخارجي.

الجدول رقم (3-8) يبين وصفاً عاماً لفقرات البعد الخارجي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	البعد الخارجي
0.759	3.78	توظف المنظمة وسائل الاتصال لإدارة التنوع.	
0.954	3.78	تقدم المنظمة حلولاً منطقية لجميع مشاكلها بالتعاون مع موظفيها	
0.909	3.90	تلتزم المنظمة عاملها بالعمل وفق الاجراءات المتخذة لتنفيذ عملياتها .	
0.701	3.28	يعطي التنوع للقيادات الإدارية صورة واضحة لإظهار السلوكيات والأخلاقيات وعدم التمايز والفوارق بين العاملين.	
0.863	3.30	يتيح التنوع للعاملين فرصة لتطوير قدراتهم ومهاراتهم في بيئة العمل .	



0.954	3.78	يقصد التنوع مواكبة التغييرات الحاصلة والتجديد والابداع في سوق العمل .
3.89	6.808	الوسط الحسابي العام

المصدر: أعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.24)

1 . نالت الفقرة الثالثة على أعلى وسط حسابي من بين الفقرات بلغ (3.90) وبانحراف معياري (0.909) إذ يتبين إن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الافتراضي (3) وهذا يشير إلى وضوح العبارة (تلتزم المنظمة عاملها بالعمل وفق الاجراءات المتخذة لتنفيذ عملياتها) .

2 . حصلت الفقرة الرابعة على أقل وسط حسابي بلغ (3.28) وبانحراف معياري (0.701) إذ يتبين إن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الافتراضي (3) وهذا يشير إلى وضوح العبارة (يعطي التنوع للقيادات الإدارية صورة واضحة لإظهار السلوكيات والأخلاقيات وعدم التمايز والفوارق بين العاملين) .

■ **البعد التنظيمي** : بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (4.19) وهي أكبر قيمة من الوسط الفرضي والبالغ (3) وهذا يعني ان اجابات العينة كانت متجهة نحو الـ (اتفق) و (الأتفق بشدة) ، وبانحراف معياري (6.578) ، والجدول رقم رقم (3-9) يبين وصفاً عاماً لفقرات البعد التنظيمي.

الجدول رقم (3-9) يبين وصفاً عاماً لفقرات البعد التنظيمي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	البعد التنظيمي
0.896	4.18	هناك مجموعة من الاجراءات والسياسات الموضوعة مسبقاً لإدارة التنوع داخل المنظمة.	
0.863	4.10	تقوم المنظمة بتحويل الصلاحيات الى مواردها البشرية في المستويات التنظيمية المختلفة.	
0.958	4.02	تعتمد المنظمة على المكافاة والعقوبات لضمان الالتزام مواردها البشرية بالية العمل المعتمدة من قبلها.	
1.078	4.02	يحقق التنوع نتائج إيجابية داخل العمل فيما بين العاملين للوصول إلى أهدافهم.	
0.998	4.06	يهدف التنوع إلى التوازن والانسجام بين العاملين وتحقيق التعامل الاجتماعي فيما بينهم وبالتالي رضاهم الوظيفي.	
0.926	3.80	اشعر ان المدير قادر على حل المشكلات الناتجة عن التنوع بين العاملين.	
6.578	4.19	الوسط الحسابي العام	

المصدر: أعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.24)



1. حصلت الفقرة السادسة على أعلى وسط حسابي من بين الفقرات بلغ (3.80) وبانحراف معياري (0.926) إذ يتبين إن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الافتراضي (3) وهذا يشير إلى وضوح هذه العبارة (أشعر أن المدير قادر على حل المشكلات الناتجة عن التنوع بين العاملين).

2. حصلت الفقرة الثالثة والرابعة على أقل وسط حسابي بلغ (4.02) وبانحراف معياري (0.958) إذ يتبين إن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الافتراضي (3) وهذا يشير إلى وضوح هذه العبارة (تعتمد المنظمة على المكافأة والعقوبات لضمان الالتزام مواردها البشرية بالية العمل المعتمدة من قبلها).

❖ المتغير التابع : الانتماء الوظيفي

تحليل إجابات العينة المبحوثة والخاصة بالمتغير التابع الانتماء الوظيفي في الجامعة توضح الجداول التالية التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالانتماء الوظيفي :

■ **الانتماء العاطفي:** بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (4.39) وهي أكبر قيمة من الوسط الفرضي والبالغ (3) وهذا يعني أن إجابات العينة كانت متجهة نحو الـ (اتفق) و (الأتفق بشدة)، وبانحراف معياري (5.951) والجدول رقم رقم (3-10) يبين وصفاً عاماً لفقرات الانتماء العاطفي.

الجدول رقم (3-10) يبين وصفاً عاماً لفقرات لبعد الانتماء العاطفي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	الانتماء العاطفي
0.825	3.82	أشعر بالرضا عن الراتب الشهري الذي اتقاضاه في مؤسستي.	
0.853	4.26	انتمائي لمؤسستي يعزز بداخلي احساس الانتماء الوطني.	
0.896	3.82	انني راض عن عملي في المؤسسة.	
0.918	3.88	ابذل مجهود أكبر من المطلوب من اجل تحقيق اهداف وظيفتي.	
1.021	3.76	أشعر بالولاء لجهة عملي.	
0.762	3.52	ارتبط بمؤسستي بأكثر من رابطة تتجاوز القيمة المادية.	
5.951	4.39	الوسط الحسابي العام	

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (SPSS.V.24)

1. بلغ الوسط الحسابي للفقرة الثانية (4.26) وبانحراف معياري (0.853) إذ يتبين إن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الافتراضي (3) وهي النسبة الأعلى من بين الفقرات وهذا يشير إلى وضوح العبارة (انتمائي لمؤسستي يعزز بداخلي احساس الانتماء الوطني).



2. بلغ الوسط الحسابي للفقرة السادسة (3.52) وبانحراف معياري (0.762) إذ يتبين إن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الافتراضي (3) وهذا يشير إلى وضوح العبارة (انتماي لمؤسستي يعزز بداخلي احساس الانتماء الوطني).

■ **الانتماء المتواصل:** بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (4.46) وهي أكبر قيمة من الوسط الفرضي والبالغ (3) وهذا يعني ان اجابات العينة كانت متجهة نحو الـ (اتفق) و (الأتفق بشدة) ، وبانحراف معياري (5.66) ، والجدول رقم رقم (3-11) يبين وصفاً عاماً لفقرات الانتماء المتواصل.

الجدول رقم (3-11) يبين وصفاً عاماً لفقرات لبعء الانتماء المتواصل

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	الانتماء العام
0.971	3.42	اسعى لرفع سمعة مؤسستي الصحية	
0.878	3.62	لن اترك عملي في هذه المؤسسة حتى لو حصلت على فرصة عمل أفضل	
1.083	3.64	توفير السلامة والأمان والتعامل الديمقراطي مع العاملين يساهم في تحقيق الانتماء الوظيفي	
0.965	3.74	اتخذت قرارا صائباً عندما قبلت العمل في هذه الوظيفة	
0.895	3.66	إنني مستعد لبذل كل جهد من أجل نجاح عملي	
0.878	3.62	لا أفكر في التقاعد المبكر من وظيفتي	
5.66	4.46	الوسط الحسابي العام	

المصدر: أعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.24)

1. حصلت الفقرة الرابعة على أعلى وسط حسابي بلغ (3.74) وبانحراف معياري (0.965) إذ يتبين إن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الافتراضي (3) وهذا يشير إلى وضوح العبارة (اتخذت قرارا صائباً عندما قبلت العمل في هذه الوظيفة).

2. حصلت الفقرة الاولى على اقل وسط حسابي بلغ (3.42) وبانحراف معياري (0.971) إذ يتبين إن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الافتراضي (3) وهذا يشير إلى وضوح العبارة (اسعى لرفع سمعة مؤسستي الصحية).

■ **البعد المعياري:** بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (4.45) وهي أكبر قيمة من الوسط الفرضي والبالغ (3) وهذا يعني ان اجابات العينة كانت متجهة نحو الـ (اتفق) و (الأتفق بشدة)، وبانحراف معياري (5.528) ، والجدول رقم رقم (3-12) يبين وصفاً عاماً لفقرات البعد المعياري.



الجدول رقم (3-12) يبين وصفاً عاماً لفقرات البعد المعياري

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	المتغير المستقل
0.832	3.96	احافظ على صيانة جميع ممتلكات المؤسسة التي أعمل فيها	
0.832	3.96	اعامل زملائي في العمل بأسلوب اخوي	
1.023	4.12	توفر مؤسستي لي الفرصة للترقية والحصول على منح دراسية	
1.027	4.08	دائماً أفكر بمصلحة مؤسستي حتى وانا خارجها	
1.047	4.08	اعتبر اي اساءة لوظيفتي هي إساءة لي شخصيا	
0.969	4.00	تعتمد المؤسسة على الحوافز المادية المعنوية لزيادة الانتماء الوظيفي لها	
5.528	4.45	الوسط الحسابي العام	

المصدر: أعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.24)

1. حصلت الفقرة الاولى والثانية على اعلى وسط حسابي بلغ (3.96) وبانحراف معياري (0.832) إذ يتبين إن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الافتراضي (3) وهذا يشير إلى وضوح العبارة (احافظ على صيانة جميع ممتلكات المؤسسة التي أعمل فيها).

2. حصلت الفقرة السادسة على اقل وسط حسابي بلغ (4.00) وبانحراف معياري (0.969) إذ يتبين إن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الافتراضي (3) وهذا يشير إلى وضوح العبارة (تعتمد المنظمة على الحوافز المادية المعنوية لزيادة الانتماء الوظيفي لها).

4.3 اختبار الفرضيات وتحليل نتائج الارتباط والتأثير

فرضية البحث الاولى :

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين المتغير المستقل (ادارة التنوع) بأبعادها (البعد الداخلي، البعد الخارجي، البعد التنظيمي) والمتغير التابع (الانتماء الوظيفي) بأبعاده (الانتماء المؤثر او العاطفي ، الانتماء المتواصل او الاستمراري ، الانتماء المعياري او الادبي) في جامعة ذي قار.

جدول رقم (3-13) يبين معامل الارتباط بين ادارة التنوع والانتماء الوظيفي

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية sig
ادارة التنوع	الانتماء الوظيفي	0.721	0.000

المصدر: أعداد الباحثة بالاعتماد نتائج برنامج SPSS.V.24

يوضح الجدول رقم (3-13) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.721) وأن القيمة الاحتمالية sig تساوي (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة موجبة طردية ذات دلالة احصائية بين بين المتغير المستقل (ادارة التنوع) بأبعادها (البعد الداخلي، البعد الخارجي، البعد



التنظيمي) والمتغير التابع (الانتماء الوظيفي) بأبعاده (الانتماء المؤثر أو العاطفي ، الانتماء المتواصل أو الاستمراري ، الانتماء المعياري أو الادبي) في جامعة ذي قار.

فرضية البحث الثانية :

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) للمتغير المستقل (ادارة التنوع) بأبعاده (البعد الداخلي، البعد الخارجي، البعد التنظيمي) في المتغير التابع (الانتماء الوظيفي) بأبعاده (الانتماء المؤثر أو العاطفي ، الانتماء المتواصل أو الاستمراري ، الانتماء المعياري أو الادبي) في جامعة ذي قار.

جدول رقم (3-14) يبين تأثير ادارة التنوع في الانتماء الوظيفي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد	قيمة معامل بيتا	القيمة الفائية المحسوبة	sig
ادارة التنوع	الانتماء الوظيفي	0.77	0.85	1.59	0.000

المصدر: أعداد الباحثة بالاعتماد نتائج برنامج SPSS.V.24

يتضح من الجدول رقم (3-14) أن القيمة الفائية قدرت بـ (1.59) وبذلك تجاوزت قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يعني أن هناك تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة التنوع بأبعاده (البعد الداخلي، البعد الخارجي، البعد التنظيمي) في المتغير التابع (الانتماء الوظيفي) بأبعاده (الانتماء المؤثر أو العاطفي ، الانتماء المتواصل أو الاستمراري ، الانتماء المعياري أو الادبي) ، وأن التأثير ايجابي كون معامل بيتا موجب، واستخلصت قيمة معامل التحديد بـ (0.77) بذلك نستنتج ان (0.77) من التغيرات التي تطرأ على الانتماء الوظيفي تعزى الى ادارة التنوع ، كما وصلت قيمة بيتا الى (0.85) وتعد قيمة موجبة وتفسر على انه اي تغيير في ادارة التنوع يقابله زيادة بمقدار (0.85) بالانتماء الوظيفي.

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

1.4 الاستنتاجات

1. يتضح هناك تأثير للمتغير المستقل (ادارة التنوع) بأبعاده (البعد الداخلي، البعد الخارجي، البعد التنظيمي) في المتغير التابع (الانتماء الوظيفي) بأبعاده (الانتماء المؤثر أو العاطفي ، الانتماء المتواصل أو الاستمراري ، الانتماء المعياري أو الادبي) في جامعة ذي قار .
2. تشير البيانات الى وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل (ادارة التنوع) بأبعاده (البعد الداخلي، البعد الخارجي، البعد التنظيمي) والمتغير التابع (الانتماء الوظيفي) بأبعاده (الانتماء المؤثر أو



العاطفي ، الانتماء المتواصل او الاستمراري ، الانتماء المعياري او الادبي) في جامعة ذي قار أذ بلغت قيمة معامل الارتباط بلغت (0.721) .

3. أظهر البحث بأن تطبيق اسلوب ادارة التنوع يؤدي الى تعزيز الانتماء الوظيفي لدى موظفي جامعة ذي قار في محافظة ذي قار وذلك لما اظهرته النتائج حيث أن 77 % من التغيرات الحاصلة في الانتماء الوظيفي يمكن تفسيرها عبر ادارة التنوع .

4. حصلت الفقرة (انتمائي لمؤسستي يعزز بداخلي احساس الانتماء الوطني) على أعلى وصف حسابي بلغت قيمته (4.26) وبانحراف معياري (0.853) وهذا يعني أن جامعة ذي قار مهيئة لتطبيق استراتيجية ادارة التنوع وتمتلك كافة المقومات لذلك.

2.4 التوصيات

1. ضرورة توفير وتأهيل الموارد البشرية العاملة المتنوعة لخلق أجواء عمل مريحة تساهم في تعزيز انتماء العاملين لتحقيق اهدافهم.

2. ضرورة اندماج العاملين من الذكور والاناث للعمل في تقديم الخدمات وبشكل ايجابي .

3. استبقاء العاملين المتنوعين الماهرين منهم وبناء قاعدة عمل منهم متينة.

4. فهم القيادات الادارية لاحتياجات العاملين المتنوعين ودراسة اسباب ترك العمل للحفاظ على مستوى الانتماء المطلوب في المنظمة .

المصادر و المراجع

الكتب العربية

1. عبد الباقي ، صلاح الدين . (2005) . "مبادئ السلوك التنظيمي " ، المجلد (د. ط1). مصر: الدار الجامعية .

البحوث المنشورة في المجلات العلمية

2. خنفر، محمود و بوزبيد ، ضاوية جانفي . (2022) . "التواصلية البيدا غوجية والانتماء الوظيفي بالمؤسسات التعليمية " ، جامعة حمى لخضر الوادي ، الجزائر، مجلة المجتمع والرياضة. المجلد 5. العدد.

3. الشقيرات، محمد عبدالرحمن و الدرابيع، ماهر يونس والخمور، محمد مسلم . (2003) . "مصادر الضغوط النفسية لدى العاملين في شركة مناجم الفوسفات الاردنية والاغراض



- المرتبطة بها وعلاقتها ببعض العوامل الديمغرافية وتأثير ذلك على الانتماء للمؤسسة" ، مجلة الاداري لسنة 25 العدد 92 مارس.
4. الطبال، عبدالله. (2011). " الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية في المنظمات العالمية-مدخل ادارة التنوع دراسة نظرية" ، مجلة المدير الناجح، مجلد (١٣٤)، العدد ٤٠ .
5. قديد، لخضر وحسان، هشام. (2022) ، "الحوافز ودورها في تنمية الانتماء الوظيفي للعاملين" ، بحث منشور ، مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية ، مجلد 8، عدد 1.
6. الكلابي، سعد. (1997). " العلاقة بين خصائص الوظيفة ونتائج العمل: فحص جزئي لنموذج (هاكمان) الرياض"، مجلة الادارة العامة، عدد 13-22.
7. موساوي، الهام والسعدي ، عياد. (2017). " استراتيجة ادارة التنوع الثقافي داخل المؤسسة مدخل حديث لتحقيق التميز"، مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية، مجلد ٢، العدد ٦، الجزائر.
- الرسائل والاطاريح
8. بشير ، جيدر وحاج. (2012). "ادارة التنوع الاثني والتعدد اللغوي في بلجيكا". (د.ط) ، كلية الجزائر ، جامعة قاصدي مرباح بورقلة.
9. حروز، خديجة . (2020). "الصحة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي للعاملين" ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف السيلة .
10. خاليدي، فراح و زاوي، صورية و مهاوة، امال. (٢٠٢١). "دور الانتماء الوظيفي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية-دراسة عينة من افراد مديرية الحماية المدنية لولاية بسكرة بالجزائر" ، رسالة ماجستير منشورة 2021/7/10.
11. الربيعي ، مصطفى كاظم حيدر والمولى ، سماح مؤيد محمود. (2019). "تأثير الاستراتيجية الفردية لإدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الانغماس الوظيفي" ، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي ، الجامعة المستنصرية، كلية الادارة والاقتصاد.
12. السيد ، محمود. (2011). " محاضرات في ادارة التنوع" ، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة . مصر.
13. فيفل، ميرنا. (2015). "ممارسة مديري المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الاداري من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بانتمائهم التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة القدس، القدس، فلسطين.



14. مهدي ، وفاء حسين سليم .(2018). " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة

لإدارة التنوع وسبل تفعيلها" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين.

المواقع الالكترونية

15. جابر، نبيهة .(2013). " ادارة التنوع بين العاملين في المنشأة"

<http://drnabihagaber.blogspot.com/2013/05/blog.post.25.html>

16. ناصر، فداء .(2021). " الاجازة في علوم الادارة" ، من منشورات الجامعة الافتراضية

السورية، الجمهورية العربية السورية، متوفر للتحميل من موسوعة الجامعة

<https://pedia.svuonline.org/>

ثانيا/ المصادر الاجنبية

. Bizri , R .(2017). "**Diversity Management and OCB**", Lebanon Hariri

17University..

18.Bshara , M,(2021) . "**The role of human resources diversity management in enhancing strategic awareness through the mediating role to reduce cognitive conflict**". Ministry of Higher education and scientific research, Baghdad.

19.Monir, N, kurtel, f.(2011). "**Human Resources Management Technology**" Arab Society Library for publishing and Distribution, First Floor, Amman.

20.Saxena ,A . (2014). "**Workforce Diversity: A Key to Improve productivity**" procedia Economice and Finance" 11 , p 76-85.