



تأثير إدارة التنوع في تعزيز الانتماء الوظيفي: دراسة تطبيقية في جامعة ذي قار

م. شيماء جاسم خضرير

جامعة سومر، كلية الادارة والاقتصاد

nnsym2021@gmail.com

المستخلص

يحاول البحث تسليط الضوء على نطاق تأثير ادارة التنوع في تعزيز الانتماء الوظيفي في صفوف موظفي جامعة ذي قار ، وتحليل العلاقة للمتغيرين (ادارة التنوع) المتغير المستقل بابعاده (البعد الداخلي، البعد الخارجي، البعد التنظيمي) (الانتماء الوظيفي) المتغير التابع بابعاده (الانتماء المؤثر او العاطفي ،الانتماء المتواصل او الاستمراري ،الانتماء المعياري او الادبي)، واستكشاف 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) . واسفرت نتائج البحث الى وجود علاقة ارتباط وتاثير بين المتغير المستقل ادارة التنوع بابعاده (البعد الداخلي، البعد الخارجي، البعد التنظيمي) مع المتغير التابع الانتماء الوظيفي بابعاده (الانتماء المؤثر او العاطفي ،الانتماء المتواصل او الاستمراري، الانتماء المعياري او الادبي) ، وذلك لما اظهرته النتائج حيث أن 77 % من التغيرات الحاصلة في الانتماء الوظيفي يمكن تفسيرها عبر ادارة 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: ادارة 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 لالقاء 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 مزايا 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 حالة 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 ونوصيات ومصادر.

1.1 منهجية البحث**1.1.1 اشكالية وتساؤلات البحث**

تسعى المنظمات اليوم الى تكوين بيئة عمل ملائمة يتحفز فيها كل فرد بغض النظر عن الوضع الإداري او الوضع الاجتماعي او محتوى الوظيفة ، وذلك لتعزيز الانتماء الوظيفي للعاملين والوصول الى اعلى 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 المتغیر المستقل بأبعاده (البعد الداخلي، البعد الخارجي، البعد التنظيمي) والانتماء الوظيفي المتغیر 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 جانبيين 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 برافد جديد من المعرفة ، كما وتفتح افاقاً جديدة لدى الباحثين في هذا الصدد.

✓ استعراض مفهوم ادارة التنوع وابعادها ، والتعرف على مفهوم الانتماء الوظيفي وابعاده والتأثير النظري لهذين المتغيرين.

❖ الاهمية التطبيقية:

✓ تقديم وعرض موضوع ادارة التنوع كاستراتيجية جديدة لدى صانعي القرار و واضعي الخطط في المجال الاداري ومآلها 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 :

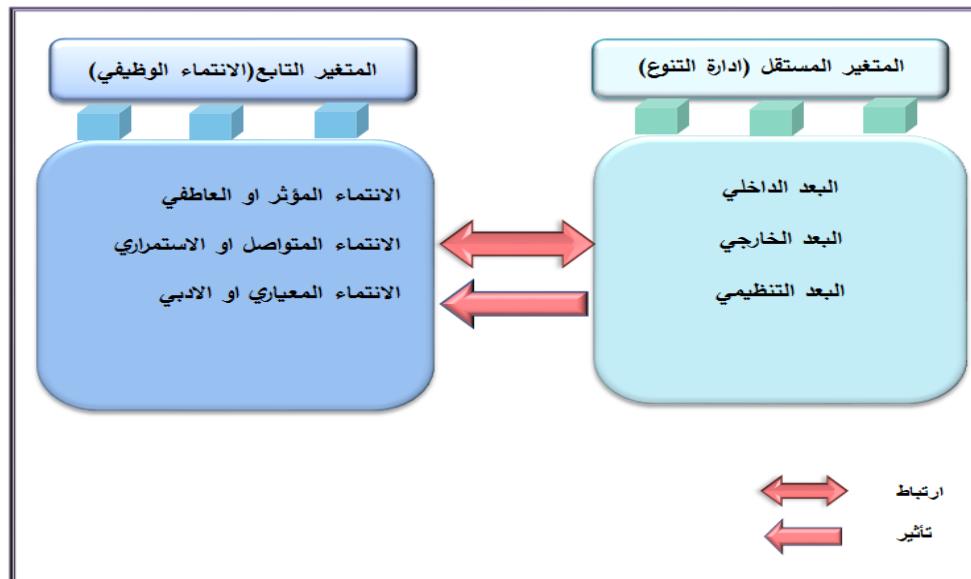
1. البعد الداخلي.
2. البعد الخارجي.
3. البعد التنظيمي.



• المتغير التابع (الانتماء الوظيفي) ويتضمن ثلاثة ابعاد :

1. الانتماء المؤثر او العاطفي .
2. الانتماء المتواصل او الاستمراري.
3. الانتماء المعياري او الادبي.

شكل رقم (1) المخطط الفرضي للبحث



المصدر : اعداد الباحثة

فرضيات البحث

استنادا الى ما تم طرحة 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 او العاطفي ، الانتماء المتواصل او الاستمراري ، الانتماء المعياري او الادبي) 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 او العاطفي ، الانتماء المتواصل او الاستمراري ، الانتماء المعياري او الادبي) في جامعة ذي قار.



6.1.1 تعریف المصطلحات الاجرائية

تستعرض هذه الفقرة التعريفات الاجرائية لأبعاد ومتغيرات البحث وكما مبين أدناه :

ادارة التنوع: استثمار التباين في القوى البشرية وتتواءم بها تماشياً مع الثقافة التنظيمية للمنظمة ومعاملاتهم 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 ورغبتها وتقانيه في اداء المهام الموكلة اليه بكل كفاءة وحرص (فيلفل، 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 الاستباطي في الطرح النظري لموضوع البحث عبر الافادة من الابدبيات 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 استمار استبيان تتضمن مجموعة من الاسئلة الخاصة بموضوع البحث تم تغريفها 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 الاوجه 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(بنزي ، 2017 : ص44) ، كما عدها 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 والفردية (السيد ، 2011 : ص 77) .

2.1.2 اهمية ادارة التنوع

تشمل ادارة التنوع كل الجهود لمكافحة التمييز السلبي ضد عمالء 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 اضرار ابات 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:ص 98

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

3.1.2 أبعاد ادارة التنوع

تبينت اراء المؤلفين حول تحديد أبعاد التنوع حيث ذكر بعضهم ان أبعاد التنوع تتكون من ثلاثة ابعاد كالتالي (الطالب، 2011،ص40):

- **البعد التنظيمي:** يرتبط بعد التنظيمي بمجال الثقافة التنظيمية للمنظمة في بيئه العمل وكذلك بالجوانب التي تتعلق بطريقة المفاصلة بين العاملين من حيث الترقية او اتاحة الفرص للمهارات والخبرات والتي تتأثر بجوانب هذه الطبقه ويشمل نوع و مجال 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 التغيرات المستمرة ويتضمن هذا البعد مظاهر التنوع التي يمكن السيطرة عليها وهي محل الاقامة، 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 والอายن والجنس والتوجهات 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 وتقبلاته .
 5. تباين وجهات نظر القوى العاملة المتعددة يعطي مجموعة اكبر من الافكار والخبرات والمهارات مما يسمح للمؤسسة تقديم خدمة رفيعة المستوى للمستفيدين.

5.1.2 معوقات التنوع

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



- عجز انظمة تقييم الاداء والحوافز لتناسب مع مستلزمات التنوع.

2.2 الانتماء الوظيفي

1.2.2 مفهوم الانتماء الوظيفي

اختلف العلماء والمفكرون في تحديد مفهوم الانتماء الوظيفي ولتوسيع 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 غایيات المنظمة في بيئة العمل وحرصه على استمراريتها وبقائها في الاسواق التنافسية (خنفر و بوزبيد ، 2022 :ص22) ، في حين عد الشقيرات واخرون الانتماء الوظيفي هو قوة ارتباط وتطابق الفرد مع مؤسسته والفرد الذي يظهر في مستوى عالي من التمتع بصفات جديدة طبقاً لذلك استعداده لبذل اقصى جهد نيابة عن المؤسسة وقبوله لأهداف وقيم المؤسسة ورغبتة في استمرار عضويته في تلك المؤسسة (الشقيرات واخرون ، 2003:ص166).

2.2.2 اهمية الانتماء الوظيفي

ان للانتماء الوظيفي دور محوري في المنظمة : (عبد الباقي ، 2005 :ص316) (خالidiy و آخرون 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 تقلل ظاهرة التسرب الوظيفي.
4. رفع معنويات الافراد والمشاركة في حل المشكلات التي تواجههم .
5. يساعد الانتماء الوظيفي العاملين في تحديد هم لأهدافهم 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 الابعاد الآتية : (الكلابي ، 1997 :ص 55) :

1. الانتماء العاطفي هو احساس العامل بالطمأنينة والارتياح في علاقاته بالمنظمة وكذلك علاقاته بزملائه في العمل وينبع هذا الاحساس من الارراك العالى 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 و مدى رغبة الفرد في مؤسسته للاستمرار في العمل لا عتقاده بان تركه العمل فيها سيكلفه الكثير ، ومعرفته بأهمية وميزات انتماه واستمراره وانتماهه وبقائه في المؤسسة، وتتبلور في الامن الوظيفي، الراتب التقاعدي ، الاقمية ، الخدمات الصحية والتي يحصل عليها جراء تفانيه في عمله .

3. الانتماء المعياري

تعبيرًا عن شعور الفرد بأنه 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 إن 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 وادراته لظروف بيئه العمل والعوامل التنظيمية الأخرى : (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 زیادتها، وتكون على درجة عالية من الخطورة والأهمية لجعل العمل اكثر رغبة وجاذبية للعاملين، ولتنمية علاقات المودة، والتأثير في سلوك وتصرفات واتجاهات الافراد بما ينفع والعمل الذي يمارسونه وصولا الى بيئة عمل ملائمة وكما بينت (فليفل ، 2015 :ص 73) 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 انتمائهم الوظيفي خاصة في الايام والشهر الاولى لبدء العمل، واخرى تتعلق ببيئة العمل الداخلية كالاجور وجماعة العمل والاسراف 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 :ص 49)

- اعطاء الاولوية لتحقيق اهداف اجتماعية نتیجتا 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 النوع بأبعاده (البعد الداخلي، البعد الخارجي، البعد التنظيمي) على المتغير التابع الانتماء



الوظيفي بأبعاده (الانتماء المؤثر او العاطفي ،الانتماء المتواصل او الاستمراري، الانتماء المعياري او الادبي). تم توزيع (50) استمار استبيان ، واسترجاع (50) استمار صالحة للتحليل . كما تم استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS.V.24) لاستخراج النتائج وتحليل البيانات.

1.3 توزيع استمار استبيان:

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

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

نسبة الاعادة	الاستمار		المجتمع المستهدف
	الاستبيانات التي تم استردادها	الاستبيانات التي تم توزيعها	
%100	50	50	جامعة ذي قار

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

2.3 الوصف الاحصائي لعينة البحث وفق المعلومات الشخصية:

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

▪ توزيع العينة حسب الجنس:

جدول (2-2) يوضح توزيع العينة حسب الجنس

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

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

▪ توزيع العينة حسب العمر:

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

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



%48	24	من 30 لغاية اقل 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 (4-3) يوضح توزيع العينة وفقاً للتحصيل الدراسي

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

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

▪ توزيع العينة وفقاً لعدد سنوات العمل:

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

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

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

3.3 وصف إجابات العينة حسب الفقرات والخاصة بالمتغير المستقل ادارة التنوع والمتغير التابع الانتماء الوظيفي وكانت النتائج على النحو الآتي:
المتغير المستقل : ادارة التنوع

تحليل إجابات العينة المبحوثة والخاصة بالمتغير المستقل ادارة 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 تسالك اتجاه الـ (اتفاق) و (الاتفاق



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

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

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
1.039	3.74	ترسم المنظمة السيناريوهات المستقبلية لإدارة التنوع.	٣
0.864	3.36	تدعم الادارة مشاركة جميع عامليها في مختلف المستويات التنظيمية في اتخاذ القرارات .	٣
0.922	3.92	يسعى التنوع لوصول المنظمة الى رؤية جديدة تسهم في رفع كفاءة موظفيها.	٣
0.922	3.28	هناك دور كبير للتتنوع في رسم اهداف المنظمة.	٣
0.871	3.50	تجتهد المنظمة لإرضاء موظفيها لتحقيق جودة الخدمة التي تقدمها.	٣
1.001	3.40	يعزز التنوع مهارات العاملين ويحفزهم لتقديم الافضل.	٣
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 يتبيّن إن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الافتراضي (3) وهذا يشير إلى وضوح العبارة(يسعى المنظمة لوصول المنظمة الى رؤية جديدة تسهم في رفع كفاءة موظفيها).

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

▪ **البعد الخارجي:** قيمة الوسط الحسابي لها هذا البعد قدرت بـ (3.89) وتعتبر أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) وهذا يكشف ان ردود العينة كانت ذاتبة باتجاه الـ (اتفاق) و (الاتفاق بشدة) ، فيما بلغ الانحراف معياري (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	
0.759	3.78	توظف المنظمة وسائل الاتصال لإدارة التنوع.	٣
0.954	3.78	تقدم المنظمة حلولاً منطقية لجميع مشكلتها بالتعاون مع موظفيها	٣
0.909	3.90	تلزم المنظمة عامليها بالعمل وفق الاجراءات المتخذة لتنفيذ عملياتها .	٣
0.701	3.28	يعطي التنوع للقيادات الإدارية صورة واضحة لإظهار السلوكيات والأخلاقيات وعدم التمايز والفارق بين العاملين.	٣
0.863	3.30	يتيح التنوع للعاملين فرصة لتطوير قدراتهم ومهاراتهم في بيئه العمل .	٣



0.954	3.78	يقصد التنوع مواكبة التغيرات الحاصلة والتجدد والإبداع في سوق العمل .
3.89	6.808	الوسط الحسابي العام

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

- نالت الفقرة الثالثة على أعلى وسط حسابي من بين الفقرات بلغ (3.90) وبانحراف معياري (0.909) إذ يتبيّن أن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الافتراضي (3) وهذا يشير إلى وضوح العبارة (تلزم المنظمة عاملتها بالعمل وفق الإجراءات المتخذة لتنفيذ عملياتها).
- حصلت الفقرة الرابعة على أقل وسط حسابي بلغ (3.28) وبانحراف معياري (0.701) إذ يتبيّن أن 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 أن اجابات العينة كانت متوجهة نحو الـ (اتفاق) و (الاتفاق بشدة)، وبانحراف معياري (6.578)، والجدول رقم رقم (9-3) يبيّن وصفاً عاماً لفقرات البعد التنظيمي.

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

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	الكل
0.896	4.18	هناك مجموعة من الإجراءات والسياسات الموضوعة مسبقاً لإدارة التنوع داخل المنظمة.	1
0.863	4.10	تقوم المنظمة بتحويل الصالحيات إلى مواردها البشرية في المستويات التنظيمية المختلفة.	2
0.958	4.02	تعتمد المنظمة على المكافأة والعقوبات لضمان الالتزام مواردها البشرية بآلية العمل المعتمدة من قبلها.	3
1.078	4.02	يحقق التنوع نتائج إيجابية داخل العمل فيما بين العاملين للوصول إلى أهدافهم.	4
0.998	4.06	يهدف التنوع إلى التوازن والانسجام بين العاملين وتحقيق التعامل الاجتماعي فيما بينهم وبالتالي رضاهم الوظيفي.	5
0.926	3.80	أشعر ان المدير قادر على حل المشكلات الناتجة عن التنوع بين العاملين.	6
6.578	4.19	الوسط الحسابي العام	7

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 يتبيّن إن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الافتراضي (3) وهذا يشير إلى وضوح هذه العبارة (أشعر ان 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 يتبيّن إن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الافتراضي (3) وهذا يشير إلى وضوح هذه العبارة (تعتمد المنظمة على المكافأة والعقوبات لضمان الالتزام مواردها البشرية بآلية العمل المعتمدة من قبلها).

❖ المتغير التابع : الانتماء الوظيفي

تحليل إجابات العينة المبحوثة وخاصة بالمتغير التابع للانتماء 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 ان اجابات العينة كانت متوجهة نحو الـ (اتفاق) و (الاتفاق بشدة)، وبانحراف معياري (5.951) والجدول رقم رقم (10-3) يبين وصفاً عاماً لفقرات الانتماء العاطفي.

الجدول رقم (10-3) يبين وصفاً عاماً لفترات لبعد الانتهاء العاطفي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
0.825	3.82	أشعر بالرضا عن الراتب الشهري الذي اقاضاه في مؤسستي.
0.853	4.26	انتمائي لمؤسسة 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 بمؤسسة 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 للفرقة الثانية (4.26) وبانحراف معياري (0.853) إذ يتبيّن إن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الافتراضي (3) وهي النسبة الأعلى من بين الفترات وهذا يشير إلى وضوح العبارة (انتهائى لمؤسستى يعزز بداخلي احساس الانتماء الوطنى).



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

▪ **الإنتماء المتواصل:** بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (4.46) وهي أكبر قيمة من الوسط الفرضي والبالغ (3) وهذا يعني أن إجابات العينة كانت متوجهة نحو الـ (اتفاق) و (الاتفاق بشدة) ، وبانحراف معياري (5.66) ، والجدول رقم رقم (11-3) يبيّن وصفاً عاماً لفقرات الإنتماء المتواصل.

الجدول رقم (11-3) يبيّن وصفاً عاماً لفقرات بعد الإنتماء المتواصل

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	المقدمة
0.971	3.42	اسعى لرفع سمعة مؤسستي الصحية	
0.878	3.62	لن اترك عملـي في هذه المؤسسة حتى لو حصلـت على فرصة عملـ أفضل	
1.083	3.64	توفـير السلـامة والأـمان والتـعامل الـديمقـратـي مع العـاملـين يـسـاـهمـ في تـحـقـيقـ	
0.965	3.74	الـإـنـتمـاءـ الـوظـيفـيـ	
0.895	3.66	اتـخذـتـ قـرـارـاـ صـائـباـ عـنـدـمـاـ قـبـلـتـ الـعـلـمـ فـيـ هـذـهـ الـوـظـيفـةـ	
0.878	3.62	إنـيـ مـسـتـعدـ لـبـذـلـ كـلـ جـهـدـ مـنـ أـجـلـ نـجـاحـ عـلـمـيـ	
5.66	4.46	لاـ أـفـكـرـ فـيـ التـقـاعـدـ الـمـبـكـرـ مـنـ وـظـيفـيـ	
الوسط الحسابي العام			بيانـ إـنـتمـاءـ

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

1. حصلـتـ الفقرـةـ الرابـعةـ عـلـىـ اـعـلـىـ وـسـطـ حـسـابـيـ بـلـغـ (3.74) وبـانـحرـافـ مـعـيـاريـ (0.965) إذ يتبيـّنـ إنـ الوـسـطـ الحـسـابـيـ أـكـبـرـ مـنـ الوـسـطـ الـافـتـراـضـيـ (3) وهذا يـشـيرـ إـلـىـ وـضـوحـ الـعـبـارـةـ (اتـخذـتـ قـرـارـاـ صـائـباـ عـنـدـمـاـ قـبـلـتـ الـعـلـمـ فـيـ هـذـهـ الـوـظـيفـةـ).

2. حصلـتـ الفقرـةـ الـأـولـىـ عـلـىـ اـقـلـ وـسـطـ حـسـابـيـ بـلـغـ (3.42) وبـانـحرـافـ مـعـيـاريـ (0.971) إذ يتبيـّنـ إنـ الوـسـطـ الحـسـابـيـ أـكـبـرـ مـنـ الوـسـطـ الـافـتـراـضـيـ (3) وهذا يـشـيرـ إـلـىـ وـضـوحـ الـعـبـارـةـ (اسـعـىـ لـرـفـعـ

سمـعةـ مؤـسـسـيـ الصـحـيـةـ).

▪ **البعد المعياري:** بلـغـتـ قـيمـةـ الوـسـطـ الحـسـابـيـ لهـذـاـ المحـورـ (4.45) وهـيـ أـكـبـرـ قـيمـةـ منـ الوـسـطـ الفـرضـيـ والـبـالـغـ (3) وهذا يـعـنيـ أنـ إـجـابـاتـ الـعـيـنةـ كـانـتـ مـتـجـهـةـ نحوـ الـ(ـاـنـتـمـاءـ)ـ وـ(ـالـاـنـتـقـاعـ)ـ ، وبـانـحرـافـ مـعـيـاريـ (5.528) ، والـجـوـلـ رقمـ رقمـ (12-3) يـبـيـّنـ وـصـفـاـ عامـاـ لـفـقـرـاتـ الـبعـدـ المـعـيـاريـ.



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

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

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 يتبيّن ان الوسط الحسابي أكبر من الوسط الافتراضي (3) وهذا يشير إلى وضوح العبارة(احفظ على صيانة جميع ممتلكات المؤسسة التي أعمل فيها).

2. حصلت الفقرة السادسة على اقل وسط حسابي بلغ (4.00) وبانحراف معياري (0.969) إذ يتبيّن ان 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 (13-3) 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 (13-3) 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 او العاطفي ، الانتماء المتواصل او الاستمراري ، الانتماء المعياري او 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) بأبعادها (البعد الداخلي، البعد الخارجي، البعد التنظيمي) في المتغير التابع (الانتماء الوظيفي) (الانتماء المؤثر او العاطفي ، الانتماء المتواصل او الاستمراري ، الانتماء المعياري او الادبي) في جامعة ذي قار.

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

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد	قيمة معامل بيتا	القيمة الفانية 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 (14-3) أن القيمة الفانية قدرت بـ (1.59) وبذلك تجاوزت قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يعني أن هناك تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة التنوع بأبعادها (البعد الداخلي، البعد الخارجي، البعد التنظيمي) في المتغير التابع (الانتماء الوظيفي) بأبعاده (الانتماء المؤثر او العاطفي ، الانتماء المتواصل او الاستمراري ، الانتماء المعياري او 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 يقابلها زيادة بمقدار (0.85) بالانتماء الوظيفي.

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

1.4 الاستنتاجات

1. يتضح هناك تأثير للمتغير المستقل (ادارة التنوع) بأبعادها (البعد الداخلي، البعد الخارجي، البعد التنظيمي) في المتغير التابع (الانتماء الوظيفي) بأبعاده (الانتماء المؤثر او العاطفي ، الانتماء المتواصل او الاستمراري ، الانتماء المعياري او الادبي) في جامعة ذي قار .
2. تشير البيانات الى وجود علاقة طردية 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 اذ 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 ومت تلك 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 والإناث للعمل في تقديم الخدمات وبشكل ايجابي .
3. استبقاء العاملين المتنوعين الماهرین 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 بوزبید ، ضاوية جانفي .(2022) . "التوافصية البيدا غوجية والانتماء الوظيفي بالمؤسسات التعليمية " ، جامعة حمى لحضرر 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 25العدد 92مارس.

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 ١صفحة ١٣-٢٢.

7. موساوي، الهام والسعدي ، عياد.(2017) . "استراتيجية ادارة التنوع الثقافي داخل المؤسسة مدخل حديث لتحقيق التميز" ، مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية، مجلد ٢ ،العدد ٦،الجزائر.

الرسائل والاطارين

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 بوظياف السيلية .
10. خالidi ، فراح و زاوي، صورية و مهاؤة، امال . (٢٠٢١) . ".دور الانتماء الوظيفي في تعزيز سلوك المواطنـة 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 الانغماض 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. فيلفل، ميرنا.(2015). "ممارسة مدير المدارس في محافظة بيت لحم لأخلاقيات العمل الاداري من وجہة نظر المعلمين وعلاقتها بانتهائهم التنظيمي" ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة القدس، القدس، فلسطين.



14. مهدي ، وفاء حسين سليم. (2018). "درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية بمحافظات غزة لإدارة التنوع وسبل تفعيلها" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين.

الموقع 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، متوفّر 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.