

تأثير إدارة الموارد البشرية على تعزيز التنوع والشمول في مكان العمل منظور استراتيجي في قطاع الخدمات الصحية

م.م. مثنى خضير ارحيم

كلية طب الاسنان

The impact of human resource management on promoting diversity and inclusion in the workplace: A strategic perspective in the healthcare sector

College of Dentistry

Assistant teacher: MUTHANNA KHUDHAIR IRHAYYIM

muthanna.khuder@tu.edu.iq

Abstract

This study examined the impact of human resource management practices on promoting workplace diversity and inclusion, focusing on five key dimensions: leadership commitment, inclusive recruitment practices, training and development, communication channels, and performance management and accountability. Using a descriptive-analytical approach, data were collected through a questionnaire administered to a sample of 208 employees working in hospitals in Baghdad. The results revealed statistically significant effects of all five dimensions on enhancing diversity and inclusion. Communication channels demonstrated the strongest impact, followed by performance management and accountability, leadership commitment, inclusive recruitment practices, and training and development. Collectively, these variables accounted for a substantial proportion of variance in workplace diversity and inclusion levels. The study concludes that enhancing effective communication channels and integrating diversity and inclusion objectives into performance and accountability systems are critical factors for achieving a diverse and inclusive work environment in Baghdad's healthcare sector. Keywords: Human Resource Management, Diversity and Inclusion, Healthcare Sector, Baghdad, Communication Channels, Performance Management.

مستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز التنوع والشمول بمكان العمل، مع التركيز على خمسة أبعاد رئيسية هي: الالتزام القيادي، وممارسات التوظيف الشامل، والتدريب والتطوير، وقنوات التواصل، وإدارة الأداء والمساءلة. اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي، حيث جُمعت البيانات من خلال استبيان تم تطبيقه على عينة من العاملين في مستشفيات بغداد، بلغ حجمها ٢٠٨ مفردة. كشفت النتائج عن وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لكل من الأبعاد الخمسة على تعزيز التنوع والشمول، حيث جاءت قنوات التواصل في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير، تليها إدارة الأداء والمساءلة، ثم الالتزام القيادي، فممارسات التوظيف الشامل، وأخيرًا التدريب والتطوير. وقد ساهمت هذه المتغيرات مجتمعة في تفسير نسبة عالية من التباين في مستوى التنوع والشمول ببيئة العمل. واستنتجت الدراسة أن تعزيز قنوات التواصل الفعالة وربط أنظمة الأداء والمساءلة بأهداف التنوع والشمول يعان عاملين حاسمين في تحقيق بيئة عمل متنوعة وشاملة في القطاع الصحي ببغداد.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، التنوع والشمول، القطاع الصحي، قنوات التواصل، إدارة الأداء.

خلفية البحث

مقدمة

تعمل إدارة الموارد البشرية على تعزيز التنوع والشمول في بيئة العمل من خلال اعتماد استراتيجيات شاملة. تتمثل هذه الاستراتيجيات في تطوير سياسات توظيف تهدف إلى ضمان تمثيل متنوع، إلى جانب تصميم برامج تدريبية متخصصة لرفع مستوى الوعي بأهمية التنوع الثقافي وتنمية

الكفاءات اللازمة للتفاعل بفعالية عبر الثقافات المختلفة. كما تركز الإدارة على مبادئ الشفافية والإنصاف لضمان تكافؤ الفرص للجميع، وتحث القيادات على تبني سلوك منفتح وتضميني تجاه جميع الخلفيات. ويتم تقييم هذه الجهود بشكل دوري لقياس أثرها، مما يضمن استمرارية العمل نحو تحقيق بيئة عمل داعمة تعزز التعاون الإيجابي وتحسن الأداء التنظيمي بشكل عام (الشرفاء، ٢٠٢٤، ص ٤٩٧). إدارة الموارد البشرية، مثلما تعمل الشركة، تلعب دوراً أساسياً في الحفاظ على التنوع من خلال استراتيجيتها الاستباقية في القضاء على التفاوتات وتوظيف الموظفين المتنوعين وتطويرهم والاحتفاظ بهم وتحفيزهم. لا يمكن تحقيق مشاركة الموظفين في الشركة من خلال إنشاء التنوع فقط؛ بل يتطلب الأمر الشمولية (Narayanamm & Datta, 2024, p.2859). وفي عصر العولمة والتنوع الاجتماعي المعاصر، أصبحت ثقافة التنوع والشمول جوانب رئيسية في إدارة الموارد البشرية. تعزز هذه الثقافة دمج الخلفيات والوجهات النظر المختلفة، مما يعزز بشكل فعال إبداع الموظفين وقدرات الابتكار في الشركة والقدرة التنافسية في السوق (Yang, 2024, p.1). في سياق بيئة العمل الشاملة، والتي تُعرف بالإطار التنظيمي الدامج للكفاءات المتنوعة ضمن الثقافة المؤسسية، يُلاحظ أن تحقيق الأهداف الاستراتيجية يصبح مرهوناً بالعمل الجماعي التكاملي، حيث أن غياب هذا التكامل يحول دون بلوغ الغايات المنشودة. وتبرز أهمية هذه البيئة في تجسيدها لسمات مؤسسية رائدة، تتمثل في: تطوير نظم تقييم عادلة وشفافة، وهياكل تحفيزية متوازنة تراعي الجوانب المادية والمعنوية، ومسارات وظيفية داعمة للنمو والترقية، وربط المكافآت بتحقيق الأداء المستهدف، واستثمار مستدام في تنمية رأس المال البشري. هذه الركائز المتكاملة تُشكل نظاماً ديناميكياً يدعم التحول تجاه مؤسسات شاملة ومستدامة (Saravanan, Muthiah, & Thiruvassagam, 2024, p.67). اكتسب التوظيف الشامل زخماً ملحوظاً في السنوات الأخيرة، ممثلاً تحولاً نمطياً في الفلسفات التنظيمية نحو تعزيز بيئات عمل متنوعة وعادلة. لا يقتصر التوظيف الشامل على مجرد الامتثال لقوانين مكافحة التمييز، بل يتعداه إلى اتباع نهج استباقي يهدف إلى خلق بيئات عمل يشعر فيها جميع الأفراد، بغض النظر عن خلفياتهم وقدراتهم وهوياتهم، بالتقدير والاندماج. يمثل هذا التحول نقلة نوعية عن ممارسات الموارد البشرية التقليدية، مما يتطلب فهماً شاملاً للإطار المفاهيمي والآليات التشغيلية المرتبطة به (Asuzu et al., 2024, p 1286). تُسهم إدارة الموارد البشرية بشكل كبير في تشكيل ثقافة تنظيمية شاملة من خلال تعزيز بيئة يتم فيها قبول التنوع والاحتفاء به. تتضمن هذه العملية تطوير وتوصيل السياسات التي تُعزز التنوع والمساواة والاندماج. يلعب متخصصو الموارد البشرية دوراً محورياً في تنمية أجواء مكان العمل التي تقدر الاختلافات، وتشجع الحوار المفتوح، وتضمن شعور الموظفين بالانتماء (Gotsis & Grimani, 2017, p.242). تُعد القيادة الفعالة عنصراً أساسياً لدفع عجلة الشمولية، وتلعب إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في تنمية ودعم ممارسات القيادة الشاملة. يعمل متخصصو الموارد البشرية بالتعاون مع القادة التنظيميين لتطوير وتنفيذ استراتيجيات تعزز التنوع والشمول على جميع المستويات (Winters, 2013, p.٢٠٧).

١,٢ مشكلة البحث

يشهد قطاع الخدمات الصحية تحولاً ديموغرافياً واجتماعياً سريعاً، حيث أصبحت قوة العمل والمرضى على حدٍ سواء أكثر تنوعاً من أي وقت مضى من حيث الجنسية، والنوع، والعمر، والخلفية الثقافية والدينية، والإعاقات. وعلى الرغم من الإقرار النظري بأهمية التنوع والشمول (Diversity & Inclusion) في تحسين الأداء التنظيمي ورضا المرضى، إلا أن هناك فجوة تطبيقية ملحوظة في العديد من المنشآت الصحية. تتمثل المشكلة الرئيسية في أن ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية في العديد من مؤسسات القطاع الصحي قد لا تكون مصممة بشكل استراتيجي لاستيعاب هذه التنوعات وتعزيز بيئة شاملة حقيقية. هذا القصور يؤدي إلى تحديات مثل تدني الروح المعنوية، ارتفاع معدل دوران الموظفين، صراعات ثقافية، وضعف في جودة الرعاية المقدمة لفئات مجتمعية متنوعة. ولذلك، تسعى هذه الدراسة إلى استقصاء الدور الاستراتيجي الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحويل التنوع من مجرد حقيقة ديموغرافية إلى ميزة تنافسية تعزز الشمولية، وتحسن من النتائج التنظيمية في قطاع الخدمات الصحية.

١,٣ أسئلة البحث

١. ما هي ممارسات إدارة الموارد البشرية الأكثر فاعلية في تعزيز التنوع والشمول في بيئة العمل بمؤسسات القطاع الصحي؟
٢. كيف يدرك الممارسون الصحيون (من أطباء، ممرضين، إداريين) مستوى التنوع والشمول في بيئة عملهم الحالية، وما هو دور إدارة الموارد البشرية في تشكيل هذه التصورات؟
٣. ما هي التحديات التنظيمية والثقافية التي تواجهها إدارة الموارد البشرية عند تطبيق استراتيجيات فعالة للتنوع والشمول في القطاع الصحي؟
٤. أهداف البحث

١. تحليل وتقييم الممارسات الحالية لإدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالتنوع والشمول في عينة من مؤسسات القطاع الصحي.
٢. تحديد مدى وعي وإدراك القيادة الإدارية والموظفين لأهمية وفوائد بيئة العمل المتنوعة والشاملة.
٣. الكشف عن المعوقات والتحديات التي تعيق تطبيق استراتيجيات فعالة للتنوع والشمول.
٤. تقديم نموذج استراتيجي مقترح لإدارة الموارد البشرية يمكن لمؤسسات القطاع الصحي اعتماده لتعزيز التنوع والشمول وتحقيق مزايا تنافسية.

١,٥ أهمية البحث

- الأهمية النظرية

سيسهم البحث في سد فجوة في الأدبيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية من خلال ربطها بشكل مباشر بمفاهيم التنوع والشمول في سياق فريد وحساس وهو القطاع الصحي.

- الأهمية العملية

لمؤسسات القطاع الصحي: تقديم توصيات عملية لصانعي القرار ومديري الموارد البشرية لتحسين سياساتهم وممارساتهم لجذب والاحتفاظ بالمواهب المتنوعة وخلق بيئة عمل داعمة للجميع أما بالنسبة للموظفين: تحسين تجربة الموظفين ورضاهم الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على إنتاجيتهم وجودة الخدمة التي يقدمونها. أما للمرضى والمجتمع: يمكن تحسين جودة الرعاية الصحية ونتائجها من خلال طاقم طبي متنوع قادر على فهم وفعالية التواصل مع المرضى من خلفيات متنوعة، مما يعزز من حقوق الرعاية الصحية.

١,٦ فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية: هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (بأبعادها: الالتزام القيادي، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التواصل الفعال، إدارة الأداء) وتعزيز التنوع والشمول في مؤسسات قطاع الخدمات الصحية.

الفرضيات الفرعية:

- H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للالتزام القيادي على تعزيز التنوع والشمول في مكان العمل.
- H2: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات التوظيف الشامل وزيادة مستوى التنوع والشمول التنظيمي.
- H3: يؤثر تقديم برامج التدريب والتطوير الهادفة بشكل إيجابي على تعزيز مشاعر الشمول بين الموظفين.
- H4: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية قنوات التواصل وتعزيز ثقافة الشمول والانتماء في بيئة العمل.
- H5: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأداء والمساءلة التنظيمية الفاعلة وتعزيز مبادرات التنوع والشمول في مكان العمل.

١,٧ حدود البحث

- الحدود المكانية

سيتم حصر البحث الجغرافي بالمستشفيات العاملة في محافظة بغداد (حكومية وخاصة). سيتم اختيار عينة من هذه المستشفيات لتمثيل مجتمع الدراسة

- الحدود الزمنية

ستركز الدراسة على جمع البيانات والملاحظات خلال العام الميلادي ٢٠٢٥.

- الحدود الموضوعية

سيركز البحث على دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (الالتزام القيادي، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التواصل الفعال، إدارة الأداء) وتأثيرها على متغير تعزيز التنوع والشمول (مثل الشعور بالانتماء، المساواة في الفرص، احترام الاختلافات).

- الحدود البشرية

سيشمل مجتمع الدراسة الفئات البشرية التالية فقط داخل المستشفيات المختارة:

- الإدارة العليا ووسطى (مدراء المستشفيات، رؤساء الأقسام).

- مديرو وموظفو أقسام الموارد البشرية

- الممارسون الصحيون (الأطباء، الممرضون، الفنيون).

١,٨ منهجية البحث

سيتبنى هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي حيث يهدف إلى وصف واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الحالية وعلاقتها بتعزيز التنوع والشمول في المستشفيات المبحوثة، ثم تحليل هذه العلاقة للتحقق من فرضيات الدراسة وفهم طبيعتها. سيعتمد بشكل أساسي على استبيان مُحكم) يتم توزيعه على عينة كبيرة من الموظفين (الإداريين والممارسين الصحيين). يهدف هذا الجزء إلى قياس آراء واتجاهات العينة تجاه المتغيرات بشكل كمي يمكن تحليله إحصائياً لاختبار الفرضيات. ويشمل مجتمع البحث جميع العاملين في المستشفيات الحكومية والخاصة في محافظة بغداد للعام ٢٠٢٥، ويشملون:

- الإدارة العليا والمتوسطة.
 - مديرو وموظفو أقسام الموارد البشرية.
 - الكوادر الطبية والتمريضية والفنية.
- سيتم استخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية لضمان تمثيل مختلف الفئات الوظيفية (إداريين، ممارسين صحيين) والمستويات الإدارية في العينة.

١.٩ الدراسات السابقة

في دراسة حديثة (عبد اللطيف، ٢٠٢٤، ص ٥٣٩)، سعى الباحث إلى تحليل أثر تطبيق استراتيجيات إدارة التنوع الوظيفي على تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات المصرية. وفي ظل تزايد الضغوط والتحديات التشغيلية التي تواجه هذا القطاع، برزت الحاجة إلى اعتماد منهجيات فعالة لقيادة فرق عمل متنوعة لضمان تحقيق أعلى مستويات الأداء. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت على عينة شملت (٣٢٧) مستشفى، مع تمثيل مختلف المستويات الوظيفية والخلفيات الثقافية للموظفين. وكشفت النتائج عن دور محوري لإدارة التنوع في تعزيز التميز المؤسسي، حيث أسهمت بشكل ملحوظ في رفع مستوى الأداء وتحسين رضا العاملين. كما أظهرت وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة التنوع وزيادة الابتكار داخل بيئة العمل، وهو ما انعكس بدوره على تحسين جودة الخدمات الصحية ورفع مستوى رضا المرضى. كما أوضحت دراسة (Narayanamm & Datta, 2024, p.2859) كيفية تعاون التنوع والشمول في صياغة ثقافة مؤسسية فاعلة تعزز إنتاجية العاملين، حيث تكشف نتائج التحليل أن تبني استراتيجيات واضحة للتنوع والشمول عبر سياسات موارد بشرية متماسكة يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية ملموسة. في المقابل، فإن الإخفاق في إدارة هذه المبادرات بشكل مناسب يزيد من احتمالية نشوب النزاعات وانخفاض الروح المعنوية وارتفاع معدلات ترك العمل، إلى جانب تراجع في الأداء العام. كما سلطت الدراسة الضوء على التأثير العميق للتنوع والشمول على سمعة المنظمة وأدائها الكلي، مشيراً إلى أن دعم هذه المبادرات أصبح ضرورة استراتيجية تتزايد أهميتها باستمرار. من خلال تحليل المصادر الأكاديمية والتقارير القطاعية، وبرزت البحث وجود فجوات واضحة في تمثيل النساء والأقليات في المناصب القيادية، بالإضافة إلى وجود ممارسات غير متكافئة في تقييم الأداء. ورغم سعي بعض المنظمات إلى تحقيق أهداف التنوع من خلال توظيف أشخاص من خلفيات متنوعة، إلا أن العديد منها يقصر في تطبيق ممارسات شاملة حقيقية تضمن المساواة في الفرص والتعويضات، مما يجعل هذه الجهود سطحية وغير قادرة على تحقيق التحول المنشود. بينما ركزت دراسة (Usman et.al 2024, p.2148) على الدور الحاسم لمحترفي الموارد البشرية في تعزيز التنوع والشمول في مكان العمل. في عالم اليوم المعولم والمتربط، تدرك المنظمات بشكل متزايد أهمية التنوع والشمول ليس فقط كضرورة أخلاقية ولكن أيضاً كميزة استراتيجية. حيث أوضحت الإطار المفاهيمي للتنوع والشمول، مسلطة الضوء على أهميتهما في تعزيز الإبداع والابتكار والأداء التنظيمي الشامل. بعد ذلك، من خلال التعمق في تحليل شامل لأفضل الممارسات لمحترفي الموارد البشرية لتعزيز التنوع والشمول بفعالية داخل منظماتهم. تشمل هذه أفضل الممارسات جوانب مختلفة، بما في ذلك استراتيجيات التوظيف والتعيين، وبرامج تدريب وتطوير الموظفين، والالتزام القيادي، وإنشاء سياسات وممارسات مكان عمل شاملة. علاوة على ذلك، استكشفت الورقة دور تكنولوجيا الموارد البشرية وتحليلات البيانات في تسهيل مبادرات التنوع والشمول، مؤكدة على أهمية الاستفادة من الرؤيات القائمة على البيانات لتحديد أوجه التفاوت وتنفيذ تدخلات مستهدفة. بالإضافة إلى ذلك، بحثت الدراسة في التحديات والعقبات التي قد يواجهها متخصصو الموارد البشرية في جهودهم لتعزيز التنوع والشمول، مثل التحيز غير الواعي، ومقاومة التغيير، وعدم كفاية الموارد. من خلال توضيح استراتيجيات التغلب على هذه التحديات، مع التأكيد على أهمية دعم القيادة، وتدريب الكفاءة الثقافية، وتعزيز ثقافة المساواة. ومن خلال استعراض شامل للأدبيات والدراسات الحالية، قدمت الدراسة رؤى قيمة وتوصيات عملية لمحترفي الموارد البشرية الذين يسعون إلى تنمية أماكن عمل متنوعة وشاملة. من خلال تبني التنوع وتعزيز ثقافة الشمول، يمكن للمنظمات إطلاق إمكانات الكاملة لقواها العاملة، ودفع عجلة الابتكار، وتحقيق ميزة تنافسية في المشهد التجاري الديناميكي اليوم. استكشفت دراسة (Yang, 2024, p.1) أهمية ثقافة التنوع والشمول في إدارة الموارد البشرية وتحلل كيفية تعزيز هذه الثقافة وممارستها في العمل. من خلال تعريفات التنوع والشمول

والفوائد المحتملة التي يجنيها المشروع. ثم تحليل كيفية تجسيد التنوع والشمول في توظيف الموظفين وتطويرهم والاحتفاظ بهم. بالإضافة إلى ذلك، تمت مناقشة كيفية تطوير هذه الثقافة من خلال التدريب والقيادة، وكذلك كيفية تحسين بيئة العمل الشاملة للمشروع من خلال إنشاء وتعزيز سياسات التنوع والشمول. وأكدت هذه الدراسة على أن تنمية التنوع والشمول ليست مجرد مطلب أخلاقي، ولكنها أيضاً مكون مهم للاستراتيجية المؤسسية، وهو أمر بالغ الأهمية لجذب والحفاظ على المواهب والمستهلكين العالميين. هدفت دراسة (Saravanan, Muthiah, & Thiruvassagam, 2024, p.67) إلى التحقق من الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في خلق بيئة عمل شاملة لأفراد الطاقم الوظيفي. حيث كان من الضروري التحقق مما إذا كان يتم توفير الجو المناسب للعاملين في مكان العمل، نظراً لأنهم يمثلون عنصراً حيوياً في الشركة. تشير الشمولية إلى قدرة الموظفين على المساهمة في مكان العمل بأقصى حد ممكن. وتكتسب الشمولية أهمية حاسمة لأنها تتيح للموظفين الشعور بالأمان في محيطهم، والقبول، والتعبير عن أنفسهم بحرية. يُعرّف مكان العمل الشامل على أنه البيئة التي يتم فيها دمج الأشخاص ذوي الخصائص المتنوعة في ثقافة المنظمة. حيث ركز الدراسة بشكل أساسي على خلق ظروف عمل شاملة وودية للعاملين في المؤسسة. فعندما لا يعمل أفراد المنظمة بشكل جماعي لتحقيق الأهداف المشتركة، سيكون من المستحيل تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً. تتضمن السمات المرغوبة في الشركة: تقييماً عادلاً، ونظاماً محسناً للمكافآت، وفرصاً أكبر واحتمالات للترقية، ونظام مكافآت قائم على الأداء، وتطوير شامل للقوى العاملة. تناولت دراسة (Asuzu et al., 2024, p.1286) الإطار المفاهيمي، والتطور التاريخي، والسياق القانوني، والمبررات التجارية للتوظيف الشامل. وركزت الدراسة على الدور المحوري لإدارة الموارد البشرية في صياغة استراتيجيات التوظيف والتدريب وإدارة الأداء وتهيئة بيئة عمل سهلة الوصول. تشمل استراتيجيات التنفيذ تطوير سياسات موارد بشرية شاملة، ودمج الممارسات الدامجة، وإقامة الشراكات، والرصد المستمر. كما تطرقت الدراسة إلى التغلب على التحديات مثل التحيز الضمني والمقاومة التنظيمية، مع التأكيد على مرونة إدارة الموارد البشرية. وتستشرف الدراسة اتجاهات مستقبلية كالابتكارات التكنولوجية، والعولمة، والتحول المجتمعي المؤثرة في مفهوم التوظيف الشامل. تختتم الورقة بتأكيد الدور الاستباقي لإدارة الموارد البشرية في تعزيز بيئات العمل الشاملة لضمان النجاح التنظيمي المستدام.

الإطار النظري للبحث إدارة الموارد البشرية

تُعد إدارة الموارد البشرية من الوظائف الإدارية بالغة الأهمية والحساسية؛ نظراً لتركيزها على العنصر البشري، الذي يُشكل حجر الأساس في عملية الإنتاج وأكثرها تأثراً بالتغيرات البيئية المختلفة. حيث تتولى هذه الإدارة المهام التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والرقابية المتعلقة بالأفراد، انطلاقاً من دورهم المحوري في التفاعل مع مختلف عمليات المنظمة وأنشطتها. وعليه، يُصبح الأفراد - عند إدارة أدائهم بشكل فعال - عاملاً حاسماً في نجاح المنظمة وتميزها التنافسي. ومن هذا المنطلق، تتجه الاستراتيجيات الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية عبر مسارين رئيسيين: الأول يركز على دراسة الإدارة من زوايا متعددة تشمل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسلوكية والتربوية، بينما يتجه المسار الثاني نحو تحقيق التكامل بين تلبية احتياجات العاملين وعملاء المنظمة والمجتمع ككل، بما يعزز الفعالية التنظيمية ويحقق أهداف إدارة الموارد البشرية من خلال استراتيجياتها الفعالة (المحمدي، ٢٠١٩، ص ٧). تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية، ومن أبرزها: اجتذاب الكفاءات المؤهلة وتوظيفها في المناصب المختلفة، لضمان إنتاج السلع وتقديم الخدمات وفق أعلى معايير الجودة وأفضل الكفاءات التشغيلية، مع الالتزام بالمعايير الكمية والنوعية المحددة مسبقاً (الجربوعة، ٢٠١٨، ص ٢٤). كما تهدف إلى تعزيز شعور الانتماء والولاء لدى الموظفين تجاه المنظمة، والحفاظ على دوافعهم للاستمرار في العمل، ورفع مستوى إنتاجيتهم عبر تحفيزهم على استثمار طاقاتهم الجسدية والفكرية في أداء مهامهم. ومن بين أهدافها أيضاً تهيئة فرص التطور الوظيفي للعاملين عند استيفائهم المؤهلات المطلوبة، وتوفير بيئة عمل محفزة تدعم أداءهم الفعال بما ينعكس إيجاباً على دخلهم ومستواهم المعيشي. بالإضافة إلى ذلك، تعمل على وضع سياسات عادلة تهدف إلى حماية حقوق العاملين، ومنع أي استغلال أو إساءة، والحد من المخاطر التي قد تؤدي إلى وقوع الحوادث أو الإصابة بالأمراض المهنية (الجربوعة، ٢٠١٨، ص ٢٥).

يوجد بعض الممارسات لمحترفي الموارد البشرية:

١. الالتزام القيادي

يعد الالتزام من القيادة أمراً ضرورياً للتنفيذ الناجح لمبادرات التنوع والشمول (Kulik et al., 2012, p.1012). يجب على متخصصي الموارد البشرية التعاون مع قادة المنظمة لوضع رؤية واضحة وخطة استراتيجية لتعزيز التنوع والشمول (Usman et.al 2024, p.2149)

٢. ممارسات التوظيف والتعيين

في مجال إدارة الموارد البشرية، يُعد التوظيف والاختيار الخطوات الأولى نحو تحقيق التنوع والشمول. يجب على الشركات تنفيذ سياسات توظيف غير تمييزية، وضمان عمليات توظيف عادلة وشفافة، وتوفير فرص متكافئة لجميع المرشحين (Jose et al., 2011, p.60). يجب على متخصصي الموارد البشرية تنفيذ ممارسات توظيف وتعيين غير متحيزة لجذب مجموعة متنوعة من المواهب (Konrad et al., 2006). قد يشمل ذلك استخدام قنوات توظيف متنوعة، وتنفيذ عمليات فحص السير الذاتية بشكل أعمى (إخفاء المعلومات الشخصية)، وتوفير تدريب على التحيز غير الواعي لمديري التوظيف (Usman et.al 2024, p.2149).

١. التدريب والتطوير

تُعد برامج التدريب التي تهدف إلى زيادة الوعي بقضايا التنوع وتعزيز السلوكيات الشاملة أمراً بالغ الأهمية (Pitts et al., 2009, p.٦٣٩). يجب على متخصصي الموارد البشرية تصميم وتقديم جلسات تدريبية تتناول مواضيع مثل الكفاءة الثقافية، والتحيز غير الواعي، والقيادة الشاملة (Usman et.al 2024, p.2149). ولتعميق ثقافة التنوع والشمول داخل المنظمة، يُعد التدريب والتطوير أمراً بالغ الأهمية لتعزيز وعي الموظفين بأهمية الشمولية. يمكن للشركات تقديم تدريبات متعلقة بالتنوع والشمول، مثل التواصل متعدد الثقافات، والتوعية بالتحيز غير الواعي، وتطوير الكفاءة عبر الثقافات. تساعد هذه التدريبات الموظفين على تحديد السلوكيات التمييزية والقضاء عليها، مما يعزز بيئة عمل شاملة (Sukalova, 2020).

٢. مجموعات موارد الموظفين

توفر مجموعات موارد الموظفين فرصاً للموظفين من خلفيات متنوعة للتواصل، ومشاركة الخبرات، والدعوة إلى سياسات وممارسات شاملة (Kossek et al., 2014, p.٣٦٧). ويجب على متخصصي الموارد البشرية دعم إنشاء وأنشطة مجموعات موارد الموظفين داخل منظماتهم (Usman et.al 2024, p.2149). وتُعد العلاقات والتواصل بين الموظفين مكونات هامة في الممارسات الثقافية المتنوعة والشاملة. تساهم العلاقات الجيدة بين الموظفين في بناء بيئة عمل إيجابية يشعر فيها الجميع بالاحترام والتقدير. في ظل ثقافة التنوع والشمول، يجب على الشركات ضمان قدرة جميع الموظفين على التواصل والتفاعل في بيئة مفتوحة وغير تمييزية، بغض النظر عن خلفياتهم الثقافية الشخصية (Zulmi al., 2021).

٣. إدارة الأداء والمساءلة

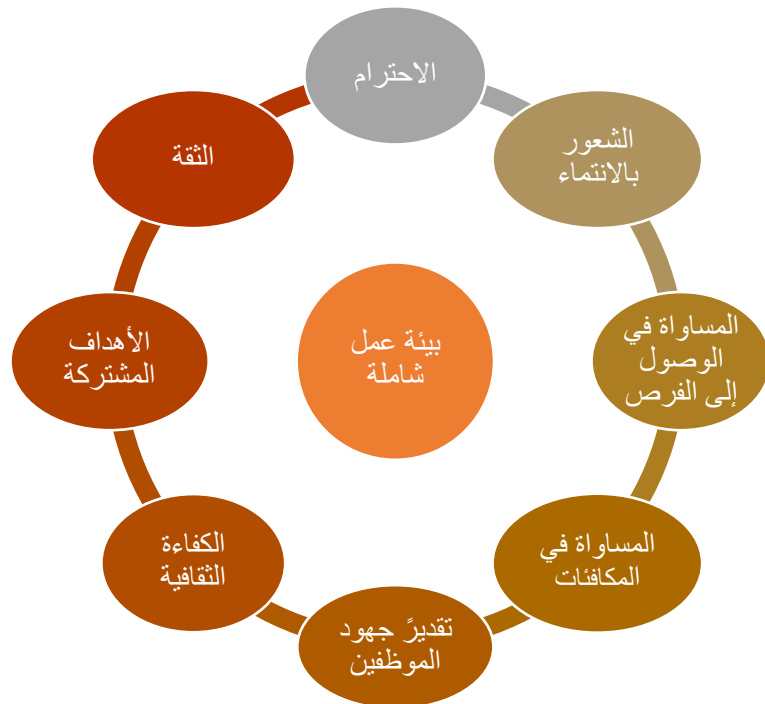
يجب على متخصصي الموارد البشرية دمج مقاييس التنوع والشمول في أنظمة إدارة الأداء لضمان محاسبة القادة والمديرين على تعزيز بيئات شاملة (Roberson et al., 2007, p.125). قد يتضمن ذلك تتبع مقاييس التنوع، وإجراء استبيانات دورية لقياس المناخ التنظيمي، ووضع أهداف للتنوع (Usman et.al 2024, p.2149). كما يجب أن يعكس نظام إدارة الأداء التزام المنظمة بالتنوع والشمول. عند تطوير مؤشرات الأداء، من المهم ليس فقط النظر في نتائج العمل الفردية ولكن أيضاً في مساهمة الموظفين في تعزيز ثقافة التنوع والشمول في مكان العمل. تشجع هذه المقاربة الموظفين على اتخاذ إجراءات في عملهم اليومي لدعم أهداف التنوع وتقدير جهودهم في هذا المجال (Sippola, 2014).

٢.٢ التنوع والشمول في مكان العمل

يُشكل التنوع ضمن القوى العاملة سمةً طبيعيةً وراسخة في مختلف المنظمات، وقد حظي هذا الموضوع باهتمام متعاظم في الآونة الأخيرة نتيجةً لعوامل متعددة، أبرزها الضغوط المجتمعية الداعية إلى تعزيز قيم التسامح وتقبل الآخر، إلى جانب إدراك القيمة الاستراتيجية للتباين الثقافي وأثره في دفع عجلة التطور والنمو المؤسسي (Danish, 2024, p.2). ويبرز هذا الاهتمام بشكل خاص في ظل التحديات المتصاعدة التي تواجه المنظمات، مثل اشتداد حدة المنافسة العالمية، وتساعد توقعات العملاء، والتغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة. لذلك، أصبح التركيز على تنوع القوى العاملة أولوية في القطاعين العام والخاص، بهدف تمكين هذه المنظمات من تقديم خدمات متميزة للعملاء والحفاظ على ميزتها التنافسية. بل إن النظرة إلى التنوع قد تطورت لتصبح أكثر عمقاً، حيث لم يعد يُنظر إليه كمجرد واقع يجب إدارته، بل كمورد تنظيمي قيم يمكن توظيفه بشكل إبداعي لتحويله من مصدر محتمل للصراع إلى دافع للإبداع والابتكار. كما يُمكن الاهتمام بالتنوع المؤسسات التي تطمح إلى التوسع عبر الحدود الدولية من فهم أفضل للسبل الكفيلة لتعظيم منافعه. وهذا الواقع يفرض على قادة تلك المنظمات ضرورة الإحاطة بمفهوم التنوع وأبعاده، وامتلاك الأدوات اللازمة لتعزيزه وتحويله إلى رافعة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (Danish, 2024, p.2) لا يقتصر التنوع على الهويات الثقافية أو اللغوية فقط، بل يُبرز أهمية توفير الترتيبات التيسيرية للأفراد المختلفين عن الآخرين في المجموعة. يتجلى التنوع في جوانب متعددة تشمل التاريخ العائلي، والتوجه الجنسي، والنوع الاجتماعي، والمرحلة العمرية، والحالة الاجتماعية، والخبرة العملية، والوضع الوالدي. يمكن تطبيق هذا

المفهوم على أي شخص يُعتبر مختلفاً عنك، مما يضمن تكامله واحترامه داخل المجتمع (Triana et al., 2021, p.147). تؤثر المهارات الثقافية للموظفين، وشعورهم بالانتماء للمنظمة، وتوفر فرص متكافئة أخرى، تأثيراً كبيراً على بيئة العمل الشاملة.

الشكل ١: جوانب متعددة لبيئة عمل شاملة



توفر مواقع العمل الشاملة توافراً متساوياً للفرص والموارد اللازمة للتطوير المهني، مما يضمن أجواء عمل عادلة ومتوازنة لقوى عاملة متنوعة. وكما أوضحها لو وآخرون (Lu et al., 2023, p.334)، فإن هذا المفهوم يقوم على مبادئ أساسية تشمل: إظهار الاحترام الواجب لجميع أصحاب المصلحة، ومنح جميع الموظفين فرصة متساوية للتعبير عن آرائهم، وتعزيز سلوك الموظفين لخلق بيئة عمل شاملة، وحل النزاعات الداخلية بطريقة غير متحيزة. تمثل تنمية القوى العاملة انعكاساً لكل من السوق المستهدف للشركة والمجتمع المحلي. فمن خلال تعزيز المشاركة والإسهام، تعزز الشمولية الاحترام والتعاون والدعم بين أفراد الموظفين (Cooke et al., 2020, p.2). وتحقق الشمولية الحقيقية شعور الجميع بالتشجيع والاندماج داخل الشركة عبر القضاء على التعصب والتحيز والعوائق التي تقف أمام نموهم الشخصي والمهني. أظهرت الأبحاث بشكل ثابت فوائد التنوع والشمول في السياقات التنظيمية. حيث يعزز القوى العاملة المتنوعة الإبداع وحل المشكلات من خلال جمع أفراد من خلفيات وجهات نظر مختلفة (Herring, 2009, p.211). علاوة على ذلك، تعزز بيئات العمل الشاملة مشاركة الموظفين والرضا الوظيفي والاحتفاظ بهم (Nishii, 2013, p.1756). وتتضمن بعض الفوائد الرئيسية لإدارة بيئة عمل فعالة تحسين التكلفة والإنتاجية، والتطوير، والاحتفاظ بالموظفين ذوي المهارات وذوي الخبرة، وتحفيز الموظفين (Rosenkranz et al., 2021, p.1060) مثل هذه الفوائد الكبيرة، تتطلب المنظمات أن تبذل جهوداً كبيرة لتحقيق النتائج الفعالة تطوير الإدماج والتنوع في مكان العمل.

الدراسة الميدانية

مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من العاملون في المستشفيات العاملة في جمهورية العراق بجميع فئاتهم أطباء ممرضين رؤساء أقسام موظفين إداريين ومديري المشافي.

عينة البحث

العاملون في مشافي بغداد بكافة وظائفهم

أداة جمع البيانات

مجلة الجامعة العراقية المجلد (٧٦) العدد (٣) ٣١ تموز لعام (٢٠٢٦)

استخدم البحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات نظراً لملاءمتها لطبيعة الدراسة، حيث تم توزيع ما يزيد عن ٢٢٠ استبانة على العاملين في مستشفيات محافظة بغداد. بعد عملية المراجعة والتدقيق، تبين أن ٢٠٨ استبانة كانت صالحة للتحليل الإحصائي، مما يشير إلى استجابة فعّالة ومعدل استرجاع مرتفع بلغ حوالي ٩٤.٥٪، مما يعزز موثوقية العينة.

التوزيع الديمغرافي للعينة

الجدول ١: التوزيع الديمغرافي للعينة

النسبة	العدد	
41.3	86	ذكر
58.7	122	أنثى
100.0	208	Total
15.9	33	20-25
31.3	65	26-30
21.2	44	31-35
17.8	37	36-40
6.3	13	41-45
4.3	9	46-50
3.4	7	51-55
100.0	208	Total
16.8	35	ثانوية عامة
23.1	48	معهد
11.1	23	جامعة
33.2	69	ماجستير
15.9	33	دكتوراه
100.0	208	Total
15.9	33	موظف إداري
17.3	36	مررض
33.2	69	رئيس قسم
19.2	40	طبيب
14.4	30	مدير
100.0	208	Total

المصدر: من اعداد الباحث بناءً على مخرجات spss v.23

تميزت العينة بتوازن نسبي بين الجنسين مع غلبة للإناث (٥٨.٧٪)، وتركيز غالبية الأفراد (٨٥.٥٪) في الفئة العمرية النشطة (٢٠-٤٠ سنة). أظهر المستوى التعليمي تميزاً بارتفاع المؤهلات العليا حيث حمل ٤٩.١٪ من العينة شهادات الماجستير والدكتوراه. تنوع التوزيع الوظيفي شمل جميع المستويات بنسب متوازنة، حيث مثل رؤساء الأقسام النسبة الأكبر (٣٣.٢٪). هذا التنوع الديموغرافي يعزز مصداقية النتائج وإمكانية تعميمها على مجتمع البحث.

٣.١ صدق وثبات الأداة

لقياس صدق الاتساق الداخلي تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس الارتباط بين كل متغير وأبعاده

الجدول ٢: معاملات الارتباط بين أبعاد الموارد البشرية ومتغير الموارد البشرية

الموارد البشرية	أبعاد الموارد البشرية
.936**	الالتزام القيادي
.952**	ممارسات التوظيف الشامل
.927**	التدريب والتطوير
.976**	قنوات التواصل
.969**	إدارة الأداء والمساءلة

المصدر: من اعداد الباحث بناءً على مخرجات spss v.23

أظهر تحليل الصدق الداخلي معاملات ارتباط مرتفعة جداً لجميع أبعاد الموارد البشرية (٠.٩٢٧-٠.٩٧٦) عند مستوى دلالة ٠.٠٠١، حيث سجلت "قنوات التواصل" و"إدارة الأداء" أعلى الارتباطات. تؤكد هذه النتائج تماسك الأبعاد وقياسها لمفهوم الموارد البشرية بدقة، مما يعزز صدق الأداة.

جدول ٣: نتائج ثبات الأداة باستخدام اختبار الفا كرونباخ

N of Items	Cronbach's Alpha	
5	0.685	الالتزام القيادي
6	0.754	ممارسات التوظيف الشامل
6	0.762	التدريب والتطوير
6	0.762	قنوات التواصل
6	0.741	إدارة الأداء والمساءلة
10	0.875	التنوع والشمول

المصدر: من اعداد الباحث بناءً على مخرجات spss v.23

أظهرت نتائج اختبار الثبات معاملات مقبولة لجميع الأبعاد، تراوحت بين ٠.٦٨٥ و ٠.٨٧٥. سجل بعد "التنوع والشمول" أعلى ثبات (٠.٨٧٥) بينما كان "الالتزام القيادي" الأقل (٠.٦٨٥) مع بقاءه مقبولاً. هذه النتائج تؤكد موثوقية الأداة في قياس المتغيرات المستهدفة بشكل عام.

٣.٢ اختبار التوزيع الطبيعي

الجدول ٣ نتائج اختبار اعتدالية التوزيع

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			
Sig.	df	Statistic	Sig.	Df	Statistic	
0.000	208	0.954	0.000	208	0.136	الالتزام القيادي
0.000	208	0.919	0.000	208	0.184	ممارسات التوظيف الشامل
0.000	208	0.957	0.000	208	0.151	التدريب والتطوير
0.000	208	0.913	0.000	208	0.197	قنوات التواصل
0.000	208	0.911	0.000	208	0.199	إدارة الأداء والمساءلة
0.000	208	0.917	0.000	208	0.179	التنوع والشمول

المصدر: من اعداد الباحث بناءً على مخرجات spss v.23 أظهرت نتائج اختبارات normality انحراف جميع المتغيرات عن التوزيع الطبيعي (قيم $\text{Sig.} < 0.05$). ومع ذلك، وبحسب نظرية النهاية المركزية، فإن حجم العينة الكبير ($n=208$) يسمح باستخدام الاختبارات البارامترية، حيث أن توزيع وسائل العينات يقترب من الطبيعي بغض النظر عن شكل التوزيع الأصلي، مما يضمن صلاحية تطبيق تحليلات الانحدار والارتباط.

٣.٧ التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة

الجدول ٤ : نتائج التحليل الوصفي للالتزام القيادي

مجلة الجامعة العراقية المجلد (٧٦) العدد (٣) ٣١ تموز لعام (٢٠٢٦)

رقم العبارة	العبارة	Mean	Std. Deviation
1	يظهر القادة في هذه المنظمة التزامًا واضحًا وصادقًا تجاه تعزيز ثقافة التنوع والشمولية من خلال أفعالهم وقراراتهم اليومية.	3.70	0.73
2	يستثمر القادة الموارد (مثل الوقت، المال، التدريب) بشكل فعال لتطوير سياسات ومبادرات تعزز بيئة عمل شاملة للجميع.	4.04	0.65
3	يشجع القادة بنشاط على تبني وجهات نظر متنوعة ويضمنون أن تكون جميع الأصوات مسموعة ومحترمة خلال الاجتماعات وعمليات اتخاذ القرار.	3.75	0.75
4	يضع القادة أهدافًا واضحة وقابلة للقياس لتحسين التنوع والشمولية في الإدارات المختلفة، ويتم محاسبتهم على تحقيقها.	4.06	0.65
5	يتعامل القادة بشكل عادل وسريع مع أي حالات للتحيز أو التمييز أو السلوك غير الشمولي، مما يعزز الثقة في أن البيئة آمنة للجميع.	3.76	0.75
	الالتزام القيادي	3.86	0.47

أظهر التحليل الوصفي للالتزام القيادي متوسطًا عامًا بلغ (٣.٨٦) مع انحراف معياري منخفض (٠.٤٧)، مما يعكس تجانسًا في إدراك المبحوثين لالتزام القادة بتعزيز التنوع والشمولية. سجلت عبارة "وضع أهداف واضحة ومحاسبة القادة" أعلى متوسط (٤.٠٦)، بينما سجلت "التطبيق العملي اليومي للالتزام" أدنى متوسط (٣.٧٠). النتائج تؤكد قناعة العينة بجدية القيادة مع وجود مجال للتحسين في الجانب التطبيقي اليومي.

الجدول ٥ : نتائج التحليل الوصفي لممارسات التوظيف الشامل

رقم العبارة	العبارة	Mean	Std. Deviation
6	"تبنى منظمتنا استراتيجيات توظيف نشطة تستهدف جذب مرشحين من خلفيات ومهارات وتجارب حياتية متنوعة".	4.05	0.65
7	"تصمم إجراءات المقابلات الوظيفية وتُجرى بطريقة تقلل التحيز اللاواعي وتضمن معاملة جميع المرشحين بعدالة".	3.69	0.77
8	"تقدم المنظمة برامج استقبال وتوجيه فعالة لدمج الموظفين الجدد من جميع الخلفيات وتمكينهم من النجاح".	4.04	0.68
9	"تشجع المنظمة بشكل فعال على إنشاء مجموعات دعم للموظفين أو شبكات التضامن لتعزيز الإحساس بالانتماء والمجتمع".	3.69	0.76
10	"تخصص المنظمة موارد وميزانيات مخصصة لدعم مبادرات ومشاريع التنوع والشمولية بشكل مستمر".	4.06	0.66
11	"تقيس المنظمة بشكل منتظم وتحلل بيانات التنوع الخاصة بالقوى العاملة لديها لتحديد مجالات التحسين وتتبع التقدم المحرز".	3.67	0.79
	ممارسات التوظيف الشامل	3.87	0.48

أظهرت نتائج ممارسات التوظيف الشامل متوسطًا عامًا (٣.٨٧) مع انحراف معياري منخفض (٠.٤٨)، مما يعكس تجانسًا في تقييم المبحوثين لاستراتيجيات التوظيف الشامل. سجلت بنود "تخصيص الموارد" (٤.٠٦) و"استراتيجيات التوظيف النشطة" (٤.٠٥) أعلى المتوسطات، بينما سجلت بنود "تحليل بيانات التنوع" (٣.٦٧) و"تصميم المقابلات" (٣.٦٩) أدنى المتوسطات. تشير النتائج إلى قوة في الجانب التمويلي والاستراتيجي، مع وجود فرصة للتحسين في الجانب التقييمي والإجرائي. الجدول ٦ : نتائج التحليل الوصفي للتدريب والتطوير

مجلة الجامعة العراقية المجلد (٧٦) العدد (٣) ٣١ تموز لعام (٢٠٢٦)

رقم العبارة	العبارة	Mean	Std. Deviation
12	تُعرّف برامج التدريب والتطوير الموظفين بشكل فعال بمفاهيم التنوع والإنصاف والشمولية وأهميتها في بيئة العمل.	4.02	0.70
13	تُزوّدنا برامج التدريب بالمهارات العملية اللازمة للتعامل باحترام وفعالية مع زملاء من خلفيات وثقافات متنوعة.	3.70	0.74
14	تشجع برامج التدريب بشكل فعال على تبني وجهات نظر مختلفة وتعزيز الحوار المفتوح والاحترام المتبادل بين الموظفين.	4.05	0.67
15	تُساهم برامج التدريب في خلق بيئة عمل يشعر فيها جميع الأفراد بالتقدير والاحترام والقدرة على المشاركة الكاملة.	4.08	0.70
16	تُعد محتوى وأمثلة برامج التدريب شاملة وتمثل تجارب جميع الموظفين، مما يجعلها ذات صلة بواقع الجميع.	3.70	0.80
17	تقيس المنظمة بشكل دوري فعالية برامج التدريب في تحسين مشاعر الانتماء والشمولية واتخاذ إجراءات بناءً على التغذية الراجعة.	4.07	0.62
التدريب والتطوير		3.94	0.48

أظهر تحليل بعد "التدريب والتطوير" متوسطاً عامّاً مرتفعاً (٣.٩٤) مع انحراف معياري منخفض (٠.٤٨)، مما يعكس رضا عامّاً عن برامج التدريب. سجلت العبارتان ١٥ و ١٧ أعلى المعدلات (٤.٠٨ و ٤.٠٧ على التوالي) فيما يتعلق بمساهمة البرامج في خلق بيئة عمل شاملة وقياس فعاليتها. بينما سجلت العبارتان ١٣ و ١٦ أدنى المعدلات (٣.٧٠ لكل منهما) والمتعلقان بتطوير المهارات العملية وتمثيل تجارب جميع الموظفين. تشير النتائج إلى قوة البرامج في الجانب التثقيفي والقياسي مع وجود حاجة لتحسين الجانب التطبيقي والتمثيلي.

الجدول ٧ : نتائج التحليل الوصفي لقنوات التواصل

رقم العبارة	العبارة	Mean	Std. Deviation
18	توفر قنوات التواصل في المنظمة معلومات مهمة بشكل متساوٍ وبطرق تصل إلى جميع الموظفين بغض النظر عن مواقعهم أو أدوارهم الوظيفية.	3.69	0.72
19	تشجع قنوات التواصل على مشاركة آراء متنوعة وتجعل من السهل على جميع الموظفين التعبير عن أفكارهم ومخاوفهم بثقة.	4.07	0.62
20	تُستخدم قنوات التواصل بنشاط للاحتفاء بإنجازات الموظفين من مختلف الخلفيات وتسلط الضوء على التجارب المتنوعة داخل المنظمة.	3.69	0.76
21	تسمح قنوات التواصل بإجراء مناقشات مفتوحة وصادقة حول مواضيع التنوع والمساواة والشمولية بمستوى عالٍ من الاحترام المتبادل.	4.04	0.68
22	يتم تحديث قنوات التواصل بانتظام بمعلومات شفافة حول سياسات ومبادرات الشمولية، مما يعزز الثقة في التزام الإدارة.	3.71	0.74
23	توفر قنوات التواصل فرصاً متنوعة للتواصل الاجتماعي وبناء شبكات العلاقات التي تعزز الشعور بالانتماء للمجتمع الواحد داخل المنظمة.	4.10	0.63
قنوات التواصل		3.88	0.47

مجلة الجامعة العراقية المجلد (٧٦) العدد (٣) ٣١ تموز لعام (٢٠٢٦)

أظهر تحليل بعد "قنوات التواصل" متوسطاً عاماً (٣.٨٨) مع انحراف معياري منخفض (٠.٤٧)، مما يعكس فعالية التواصل مع وجود مجال للتحسين. سجلت العبارة ٢٣ الخاصة ببناء شبكات العلاقات أعلى متوسط (٤.١٠)، تليها العبارة ١٩ المتعلقة بتشجيع مشاركة الآراء (٤.٠٧). في المقابل، سجلت العبارتان ١٨ و ٢٠ المتعلقتان بتوفير المعلومات المتساوية والاحتفاء بالإنجازات أدنى متوسط (٣.٦٩ لكل منهما). تشير النتائج إلى قوة القنوات في تعزيز التفاعل الاجتماعي والحوار، مع حاجة لتحسين في عدالة توزيع المعلومات والاحتفاء بالتنوع.

الجدول ٨ : نتائج التحليل الوصفي لإدارة الاداء والمساءلة

رقم العبارة	العبارة	Mean	Std. Deviation
24	تربط المنظمة بشكل واضح بين تحقيق أهداف التنوع والشمولية وتقييم الأداء السنوي للمديرين والقيادات.	3.75	0.75
25	تُدرج مؤشرات أداء رئيسية واضحة وقابلة للقياس خاصة بالتنوع والشمولية في عمليات تقييم الأداء الدورية للموظفين والإدارات.	4.07	0.67
26	تتحمل القيادات المسؤولية الكاملة عن تحقيق التقدم في اهداف التنوع والشمول ضمن فرقهم تماماً ، كما تتحمل المسؤولية	3.70	0.74
27	يتم الاعتراف بالجهود والأداء المتميز في تعزيز ثقافة الشمولية وممارساتها ومكافأتهما بشكل علني كجزء من نظام إدارة الأداء.	4.07	0.62
28	توفر المنظمة الشفافية الكافية حول التقدم المحرز في أهداف التنوع والشمولية على مستوى الإدارات، مما يسمح بمساءلة فعالة.	3.71	0.76
29	تؤدي المساءلة عن نتائج التنوع والشمولية إلى تحسينات ملموسة وواقعية في سياسات وممارسات التوظيف والترقية داخل الإدارة.	4.01	0.68
	إدارة الأداء والمساءلة	3.88	0.47

أظهر تحليل بعد "إدارة الأداء والمساءلة" متوسطاً عاماً (٣.٨٨) مع انحراف معياري منخفض (٠.٤٧)، مما يعكس تقييماً إيجابياً مع وجود مجال للتحسين. سجلت العبارتان ٢٥ و ٢٧ المتعلقتان بمؤشرات الأداء القابلة للقياس والاعتراف بالأداء المتميز أعلى متوسط (٤.٠٧ لكل منهما). بينما سجلت العبارة ٢٦ الخاصة بتحمل القيادات للمسؤولية الكاملة أدنى متوسط (٣.٧٠). تشير النتائج إلى قوة النظام في التقييم والمكافأة، مع حاجة لتعزيز مساءلة القيادات وتحسين الشفافية في متابعة التقدم. الجدول ٩ : نتائج التحليل الوصفي للتنوع والشمول في مكان العمل

رقم العبارة	العبارة	Mean	Std. Deviation
1	الاحترام: يشعر جميع الموظفين في منظمنا بتقدير آرائهم وأفكارهم واحترام كرامتهم الإنسانية بغض النظر عن اختلافاتهم.	3.73	0.74
2	الشعور بالانتماء: أشعر أنني جزء أساسي من فريق العمل وأن مكاني في هذه المنظمة آمن ومقدر.	4.10	0.63
3	الإنصاف (التنّيّة): تتم عمليات الترقية وتوزيع المهام المهمة في منظمنا بناءً على الكفاءة والأداء بشكل عادل وشفاف للجميع.	3.71	0.73
4	الوصول إلى الموارد والفرص: تتمتع جميع الإدارات والموظفون، بغض النظر عن مواقعهم، بفرص متكافئة للوصول إلى الموارد التدريبية والتطويرية اللازمة لتقدمهم.	4.06	0.63

مجلة الجامعة العراقية المجلد (٧٦) العدد (٣) ٣١ تموز لعام (٢٠٢٦)

0.72	3.70	المساواة في المكافآت: تضمن سياسة المكافآت والتعويضات في منظماتنا حصول جميع الموظفين على عادل ومتسق لقاء العمل ذاته والقيمة المضافة ذاتها.	5
0.63	4.10	بيئة عمل شاملة: تشجع بيئة العمل في منظماتنا بنشاط على مشاركة وجهات النظر المختلفة ويتم دمجها في صنع القرار.	6
0.74	3.73	الأهداف المشتركة: تفهم فرق العمل في منظماتنا كيف تساهم أهدافها الفردية والمشاركة في دعم رؤية المنظمة الشاملة للتنوع والشمول.	7
0.63	4.09	الأهداف المشتركة: تفهم فرق العمل في منظماتنا كيف تساهم أهدافها الفردية والمشاركة في دعم رؤية المنظمة الشاملة للتنوع والشمول.	8
0.72	3.71	الكفاءة التقاطعية (أو التكاملية): تمتلك قياداتنا المهارات اللازمة لفهم والتعامل مع الطرق المعقدة التي تتداخل فيها هويات الموظفين (مثل الجنس، العرق، العمر) وتؤثر على تجربتهم في العمل.	9
0.76	4.00	تقييم جهود الموظفين: يتم الاعتراف بمساهمات وجهود جميع الموظفين وتقييمها بشكل موضوعي، مع مراعاة الظروف والاختلافات المختلفة التي قد تؤثر على أدائهم	10
0.46	3.89	التنوع والشمول	

أظهر تحليل بعد "التنوع والشمول" متوسطاً عاماً (٣.٨٩) مع انحراف معياري منخفض (٠.٤٦)، مما يعكس تجانساً في تقييم المبحوثين لبيئة العمل. سجلت العبارتان ٢ و ٦ المتعلقتان بالشعور بالانتماء وبيئة العمل الشاملة أعلى متوسط (٤.١٠ لكل منهما)، بينما سجلت العبارة ٥ الخاصة بالمساواة في المكافآت أدنى متوسط (٣.٧٠). تشير النتائج إلى قوة البيئة التنظيمية في تعزيز الانتماء والشمولية، مع وجود حاجة لتحسين في عدالة نظام المكافآت والترقيات.

٣.٨ اختبار الفرضيات

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للالتزام القيادي على تعزيز التنوع والشمول في مكان العمل.

الجدول ١٠ : نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر الالتزام القيادي على تعزيز التنوع والشمول

المؤشر	القيمة	الدلالة
معامل التحديد (R^2)	0.849	-
قيمة F	1158.62	0.00
معامل الانحدار (β)	0.921	0.00
ثابت النموذج	0.413	0.00

تؤكد النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للالتزام القيادي على التنوع والشمول، حيث يفسر النموذج ٨٤.٩٪ من التباين في المتغير التابع H2. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات التوظيف الشامل وزيادة مستوى التنوع والشمول التنظيمي.

الجدول ١١ : نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر ممارسات التوظيف الشامل على تعزيز التنوع والشمول

المؤشر	القيمة	الدلالة
معامل الارتباط (R)	0.879	-

مجلة الجامعة العراقية المجلد (٧٦) العدد (٣) ٢٠٢٦ تموز/عام

معامل التحديد (R^2)	0.772	-
قيمة F	698.917	0.00
معامل الانحدار (β)	0.879	0.00
ثابت النموذج	0.657	0.00

يتضح إنه يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات التوظيف الشامل والتنوع والشمول، حيث تشرح هذه الممارسات ٧٧.٢٪ من التباين في مستوى التنوع والشمول التنظيمي. H3: يؤثر تقديم برامج التدريب والتطوير الهادفة بشكل إيجابي على تعزيز مشاعر الشمول بين الموظفين. الجدول ١١ : نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر برامج التدريب والتطوير على تعزيز التنوع والشمول

المؤشر	القيمة	الدلالة
معامل الارتباط (R)	0.846	-
معامل التحديد (R^2)	0.715	-
قيمة F	516.489	0.00
معامل الانحدار (β)	0.846	0.00
ثابت النموذج	0.693	0.00

يتضح إنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير على التنوع والشمول، حيث يفسر هذا المتغير ٧١.٥٪ من التباين في المشاعر الشمولية بين الموظفين. H4: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية قنوات التواصل وتعزيز ثقافة الشمول والانتماء في بيئة العمل. الجدول ١٢ : نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر قنوات التواصل على تعزيز التنوع والشمول

المؤشر	القيمة	الدلالة
معامل الارتباط (R)	0.962	-
معامل التحديد (R^2)	0.926	-
قيمة F	2574.699	0.00
معامل الانحدار (β)	0.962	0.00
ثابت النموذج	0.232	0.002

يتضح إنه توجد علاقة إيجابية قوية جداً ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.01$) بين فاعلية قنوات التواصل وتعزيز ثقافة الشمول، حيث تشرح قنوات التواصل ٩٢.٦٪ من التباين في مستوى التنوع والشمول التنظيمي. H5: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأداء والمساءلة التنظيمية الفاعلة وتعزيز مبادرات التنوع والشمول في مكان العمل. الجدول ١٣ : نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر قنوات التواصل على تعزيز التنوع والشمول.

المؤشر	القيمة	الدلالة
معامل الارتباط (R)	0.953	-
معامل التحديد (R^2)	0.908	-
قيمة F	2030.097	0.00
معامل الانحدار (β)	0.953	0.00
ثابت النموذج	0.241	0.003

يتضح إنه توجد علاقة إيجابية قوية جداً ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.01$) بين إدارة الأداء والمساءلة وتعزيز التنوع والشمول، حيث تشرح هذا المتغير ٩٠.٨٪ من التباين في مبادرات التنوع والشمول في مكان العمل.

نتائج البحث

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير قوي ودلالة إحصائية لجميع متغيرات إدارة الموارد البشرية على تعزيز التنوع والشمول في مستشفيات بغداد، حيث جاءت قنوات التواصل في المرتبة الأولى ($\beta = 0.962$) ، ($R^2 = 0.926$) تليها إدارة الأداء والمساءلة ($\beta = 0.953$) ، ($R^2 = 0.908$) ، ثم الالتزام القيادي ($\beta = 0.921$) ، ($R^2 = 0.849$) ، فممارسات التوظيف الشامل ($\beta = 0.879$) ، ($R^2 = 0.772$) ، وأخيراً التدريب والتطوير ($\beta = 0.846$) ، ($R^2 = 0.715$) . جميع النماذج كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٠٠٠)

التوصيات

١. تعزيز قنوات التواصل: تطبيق نظام اتصال متكامل يشمل قنوات رأسية وأفقية، واستخدام منصات رقمية تفاعلية لضمان وصول المعلومات لجميع الموظفين.
٢. تحسين آليات المساءلة: ربط حوافز المديرين والقيادات بشكل مباشر بتحقيق أهداف التنوع والشمول، ونشر تقارير دورية عن التقدم المحرز.
٣. تعزيز الالتزام القيادي: تصميم برامج تدريبية متخصصة للقيادات حول قيادة التنوع، وإشراكهم المباشر في رعاية مبادرات الشمولية.
٤. تحسين ممارسات التوظيف: تطبيق إجراءات موحدة للمقابلات لتقليل التحيز، ووضع أهداف محددة لتوظيف كفاءات من خلفيات متنوعة.
٥. تطوير برامج التدريب: تصميم برامج تدريبية عملية تركز على تطوير المهارات القيادية الشاملة، وتضمن مفاهيم التنوع في جميع برامج التدريب الأساسية.

الدراسات المستقبلية

١. بحث تأثير عوامل مثل الثقافة التنظيمية وهيكل السلطة على فاعلية مبادرات التنوع والشمول.
٢. إجراء دراسة طولية لتقييم استدامة تأثير مبادرات التنوع والشمول على المدى الطويل.
٣. إجراء دراسة مقارنة بين القطاع الصحي الحكومي والخاص في تطبيق ممارسات التنوع والشمول.
٤. البحث في التحديات والعوائق التي تواجه تطبيق مبادرات التنوع والشمول في القطاع الصحي العراقي.
٥. إجراء الدراسة على عينة تشمل محافظات عراقية متعددة لمقارنة نتائجها مع نتائج دراسة بغداد.

المراجع

- الجربوعة، مصطفى (٢٠١٨). إدارة الموارد البشرية، دار ابن النفيس للنشر
- الشرفات، أماني (٢٠٢٤). التنوع والتضمين في مكان العمل كيف يمكن أن تسهم الموارد البشرية في تعزيز بيئة عمل متنوعة، مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية، الاصدار رقم (٣٧). الصفحات ٤٩٦-٥٠٩
- المحمدي، سعد (٢٠١٩). إدارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.
- عبد اللطيف، نورهان، عبد الخالق، علا، ومصطفى ، أحمد (٢٠٢٤). أثر إدارة التنوع في الموارد البشرية على التميز المؤسسي " دراسة تطبيقية على قطاع المستشفيات المصرية"، مجلة الدراسات المالية والتجارية، المجلد (٣٥)، العدد (١)، الصفحات ٥٣٨ - ٥٧٠.

- Asuzu, O. F., Ezeafulukwe, C., Onyekwelu, S. C., Onyekwelu, N. P., Ike, C. U., & Bello, B. G. (2024). Best practices in human resources for inclusive employment: An in-depth review. *International Journal of Science and Research Archive*, 11(1), 1286–1293. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.11.1.0062>
- Cooke, F. L., Schuler, R., & Varma, A. (2020). Human resource management research and practice in Asia: Past, present and future. *Human Resource Management Review*, 30(4), 100778. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100778>
- Danish, M. (2024). *Diversity Management*. EduGorilla Community Pvt. Ltd.
- Gotsis, G., & Grimani, K. (2016). Diversity as an aspect of effective leadership: Integrating and moving forward. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(2), 241–264. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2014-0107>
- Herring, C. (2009). Does diversity pay?: Race, gender, and the business case for diversity. *American Sociological Review*, 74(2), 208–224. <https://doi.org/10.1177/000312240907400203>
- Jose Chiappetta Jabbour, C., Serotini Gordono, F., Henrique Caldeira de Oliveira, J., et al. (2011). Diversity management: Challenges, benefits, and the role of human resource management in Brazilian organizations. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 30(1), 58–74. <https://doi.org/10.1108/02610151111110072>

- Konrad, A. M., Winter, S., & Gutek, B. A. (2006). *Diversity in work groups: Research paradigms for a changing workplace*. American Psychological Association.
- Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2014). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work–family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 363–373. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.010>
- Kulik, C. T., Ryan, S., Harper, S., & George, G. (2012). The impact of diversity and equality management on firm performance: Beyond high performance work systems. *Human Resource Management*, 51(6), 999–1026. <https://doi.org/10.1002/hrm.21510>
- Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M., & Wang, Y. (2023). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management*, 62(3), 331–353. <https://doi.org/10.1002/hrm.22153>
- Narayanamm, P. L., & Datta, A. (2024). Diversity and inclusion in the workplace: Strategies for effective human resource management. *Journal of Informatics Education and Research*, 4(3), 2859-2868. <http://jier.org>
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823>
- Pitts, D. W., Hicklin, A., Hawes, A., & Melton, E. (2009). The effects of diversity awareness training on differential treatment. *Group & Organization Management*, 34(6), 637–660. <https://doi.org/10.1177/1059601109352118>
- Roberson, Q. M., Kulik, C. T., & Pepper, M. B. (2007). Individual and environmental influences on the development of workplace diversity management programs. *Human Resource Management Review*, 17(2), 122–136. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.04.002>
- Rosenkranz, K. M., Arora, T. K., Termuhlen, P. M., Stain, S. C., Misra, S., Dent, D., & Nfonsam, V. (2021). Diversity, equity and inclusion in medicine: why it matters and how do we achieve it?. *Journal of Surgical Education*, 78(4), 1058–1065. <https://doi.org/10.1016/j.jsurg.2021.03.001>
- Saravanan, R., Muthiah, S., & Thiruvassagam, G. (2024). To analyze the role of human resource management in creating an inclusive workplace. **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 26*(2), 67–71. <http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol26-issue2/Ser-7/G2602076771.pdf>
- Sippola, A. (2014). *Essays on human resource management perspectives on diversity management* [Doctoral dissertation, University of Vaasa]. Vaasan yliopisto.
- Sukalova, V., & Ceniga, P. (2020). Diversity management in sustainable human resources management. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 74, p. 01033). EDP Sciences. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20207401033>
- Triana, M. D. C., Gu, P., Chapa, O., Richard, O., & Colella, A. (2021). Sixty years of discrimination and diversity research in human resource management: A review with suggestions for future research directions. *Human Resource Management*, 60(1), 145–204. <https://doi.org/10.1002/hrm.22052>
- Usman Mohideen, K. S., et al. (2024). Diversity and inclusion in the workplace: Best practices for HR professionals. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(6), 2146–2153. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i6.5672>
- Winters, M. F. (2013). From diversity to inclusion: An inclusion equation. In B. M. Ferdman & B. R. Deane (Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion* (pp. 205-228). Jossey-Bass.
- Yang, M. (2024). Research and practice on the importance of diversity and inclusive culture in human resource management. *SHS Web of Conferences*, 200, 2030. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202420002030>
- Zulmi, M. M., Prabandari, S. P., & Sudiro, A. (2021). Inclusive human resource management (HRM) practices for employees with disabilities as an effort to manage diversity. *Studies of Applied Economics*, 39(12). <https://doi.org/10.25115/eea.v39i12.6581>