الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
المعهد العالي لإدارة الأعمال

دور ممارسات إدارة التنوع في تعزيز الانتماء التنظيمي

دراسة ميدانية في منظمات المجتمع المدني

السورية غير الحكومية

The Impact of Diversity Management Practices in Enhancing Organizational Belonging

A Field Study in Syrian Non-Governmental Civil Society Organizations

رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير البحثي في علوم الإدارة

اختصاص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالب: أيهم وطفة

إشراف الدكتور: فداء ناصر

2025

لا يعبر هذا العمل إلا عن وجهه نظر معده ولا يتحمل المعهد أيه مسؤوليه جراء هذا العمل

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراســـة إلى تحليل أثر ممارســـات إدارة التنوع في تعزيز الانتماء التنظيمي داخل منظمات المجتمع المدني السـورية غير الحكومية، في ظل ما تتسـم به هذه المنظمات من تنوع ديموغرافي وثقافي وعلمي. وتنبع أهمية الدراســة من الحاجة إلى فهم دور إدارة التنوع في تعزيز انتماء العاملين داخل بيئات العمل متعددة الخلفيات.

انطلقت الدراسـة من السـؤال الرئيس الآتي :ما أثر ممارسـات إدارة التنوع في تعزيز الانتماء التنظيمي في منظمات المجتمع المدني السورية غير الحكومية؟

ولتحقيق أهداف الدراسـة، تم تناول أبعاد إدارة التنوع المتمثلة في: الالتزام الاسـتراتيجي بالتنوع، اسـتقطاب وتوظيف الكفاءات المتنوعـة، العدالـة في الترقيـة والمكـافآت، التدريـب على التنوع، ودمج الاختلافـات، إضـــافة إلى تحليل الفروق في تصـــورات الأفراد تبعًا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، ســـنوات الخبرة).

اعتمدت الدراسـة المنهج الوصـفي التحليلي، واسـتخدمت الاسـتبانة أداةً رئيسـة لجمع البيانات، حيث طُبقت على عينة قصـدية من العاملين في منظمات المجتمع المدني السـورية غير الحكومية بلغ عددها (114) موظفًا وموظفة. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامجSPSS ، من خلال معامل الثبات Cronbach's) (Alpha، واختبار التوزع الطبيعي(Kolmogorov–Smirnov) ، والانحدار الخطي البســـيط والمتعدد، واختبار تحليل التباين الأحادي.(One–way ANOVA)

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصـائية بين ممارسـات إدارة التنوع والانتماء التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط($r = 0.68$) ، بما يشـير إلى تأثير إيجابي متوسـط القوة. كما بينت النتائج أن بُعد دمج الاختلافات كان الأكثر تأثيرًا في تعزيز الانتماء التنظيمي، يليه بُعد العدالة في الترقية والمكافآت، ثم اســـتقطاب الكفاءات المتنوعة، في حين جاء التدريب على التنوع في المرتبة الأخيرة رغم دلالته الإحصائية.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصـــائية تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة) في استجابات أفراد العينة تجاه ممارسات إدارة التنوع والانتماء التنظيمي.

وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات، من أبرزها ضرورة تبني سياسات واضحة لإدارة التنوع تقوم على مبادئ الشمولية والعدالة، وتعزيز برامج الدمج الوظيفي، واعتماد نظم شفافة للترقية والمكافآت، وإعادة تصميم برامج التدريب على التنوع بما يتلاءم مع خصوصية البيئة السورية، إضافة إلى تفعيل دور الإدارة العليا في الالتزام الاستراتيجي بالتنوع ودمجه ضمن خطط التطوير المؤسسي.

الكلمات المفتاحية :إدارة التنوع، الانتماء التنظيمي، منظمات المجتمع المدني، العدالة التنظيمية، الموارد البشرية.

Abstract:

This study aimed to analyse the impact of diversity management practices on enhancing organizational belonging within Syrian non-governmental civil society organizations, considering the growing demographic and cultural diversity. The importance of this research stems from the increasing need to understand how diversity is managed in multi-background work environments, and how such practices affect employees' sense of belonging.

The study was guided by a central research question: What is the impact of diversity management practices on organizational belonging in Syrian non-governmental civil society organizations? To answer this question, five key dimensions of diversity management were examined:

- Strategic commitment to diversity,
- Recruitment and selection of diverse talent,
- Fairness in promotions and rewards,
- Diversity training,
- Integration of differences.

The research also sought to analyse potential differences in employees' perceptions of these practices and organizational belonging across demographic variables such as gender, age, and years of experience.

Adopting a descriptive-analytical methodology, data were collected using a structured questionnaire distributed to a purposive sample of 114 employees. The data were analysed using the SPSS software and several statistical techniques, including Cronbach's Alpha for reliability, Kolmogorov-Smirnov test for normality, and both simple and multiple linear regression analyses.

The results revealed a statistically significant positive correlation between diversity management practices and organizational belonging ($r = 0.68$), indicating a moderate positive effect. Among the five dimensions, integration of differences had the strongest influence,

followed by fairness in promotions and rewards, and recruitment of diverse talent. Diversity training, while statistically significant, had the weakest effect.

In terms of demographic variables, no significant differences were found based on gender, age, work experience, religion, or educational background. Minor variations related to birthplace and workplace location were observed, but they did not reach statistical significance in post-hoc tests.

Based on these findings, the study recommends: establishing clear diversity policies embedded in organizational strategies; promoting inclusive work integration programs; ensuring transparent promotion and reward systems; redesigning diversity training to be more practical and context-specific; strengthening senior management's strategic commitment to diversity; and incorporating diversity and belonging into organizational development plans.

The study aspires to contribute to improving the internal work environment of Syrian NGOs and enhancing their capacity to manage human resources effectively amid ongoing developmental challenges.

Keywords: diversity management, organizational affiliation, civil society organizations, organizational justice, human resources

الاهداء

على طريقة هيرقليطس"لا يمكن للمرء أن يسـبح مرتين في النهر نفسـه" بمعنى أنه لا وجود لجوهر أبديّ ثابت في أي شـــيء، بل إن كل ما في الوجود خاضـــع للتغيّر والتجدّد بما فيها مفهومي الهوية والانتماء فهما نتاج تراكمي لزمن وتجربة وسياق متحوّل.

وعليه، أهدي هذه الدراســة إلى كل من لا يزال يؤمن، ويحاول اكتشــاف هويتنا الســورية المتجددة، نحن السوريين والسوريات، في رحلة بحثٍ عن معنى الانتماء في زمنٍ يتبدّل كلّ يوم.

لقد تم تكييف هذه الدراسة لتستوفي متطلبات نيل درجة الماجستير، دون أن يغيب عني أن غايتها الأعمق هي تعميق الفهم لآليات تشـكّل الهوية في معناها الأوسـع، لتكون نقطة انطلاق نحو مشـروع فهم الهوية السورية بكل ما تحمله من أسئلةٍ وأمل.

إلى وطني الأول وانتمائي :جمال، زياد، طارق، وليد.
إلى رفاقي في الحلم الجديد :وجد، قيس، وتاليا.
عسى ان ننجح معا بالوصول الى حلم وطن لا زال ممكنا.. اليك ابو طارق

الشكر

كل الشـــكر والعرفان لأســـرة المعهد العالي لإدارة الأعمال على ما قدمته من دعمٍ وتحفيز مكّنني من استكمال هذه الدراسة.

وأخص بالشـكر أسـاتذتي الأفاضـل :الدكتور طلال عبود، والدكتور عبد الحميد الخليل، والدكتور زكريا سلامة، وأخيرًا الدكتور والصديق فداء ناصر، على ما بذلوه من جهدٍ وتوجيهٍ كريم أسهم في إنضاج هذا العمل.

خالص الحب والامتنان لكم جميعًا.

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
ملخص الدراسة باللغة العربية	VII
ملخص الدراسة باللغة الإنكليزية	VII
الاهداء والشكر	VII
قائمة المحتويات	VII
قائمة الجداول	VII
قائمة الأشكال	VII
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
1.1 مقدمة	1
1.2 مصطلحات الدراسة	2
1.3 المراجعة الأدبية والدراسات السابقة	2
1.3.1 الدراسات العربية المتعلقة بإدارة التنوع	2
1.3.2 الدراسات الأجنبية المتعلقة بإدارة التنوع	4
1.3.3 الدراسات العربية المتعلقة بمفهوم الانتماء التنظيمي	8
1.3.4 الدراسات الأجنبية المتعلقة بمفهوم الانتماء التنظيمي	9
1.3.5 الدراسات العربية التي جمعت المتغيرين معا	10
1.3.6 الدراسات الأجنبية التي جمعت المتغيرين معا	12
1.3.7 تعقيب على الدراسة الحالية والدراسات السابقة	14
1.4 مشكلة الدراسة والتساؤلات	15
1.5 فرضيات الدراسة	17
1.6 أهداف الدراسة	17
1.7 أهمية الدراسة	18
1.7.1. الأهمية النظرية	18
1.7.2. الأهمية العملية	19
1.8 حدود الدراسة	20
الفصل الثاني: الإطار النظري والمراجعة الأدبية	
2.1 مقدمة	21

2.2. المبحث الأول: مفهوم إدارة التنوع	22
2.2.1. مفهوم إدارة التنوع	22
2.2.2 تطور المفهوم والتعريف	24
2.2.3. أهداف إدارة التنوع	26
2.2.4. سياسات إدارة التنوع	27
2.2.5. ممارسات إدارة التنوع في قسم الموارد البشرية	28
2.2.6. أفضل ممارسات إدارة التنوع	30
2.2.7. ايجابيات إدارة التنوع:	32
2.2.8. تحديات إدارة التنوع	32
2.3. المبحث الثاني: مفهوم الانتماء التنظيمي	
2.3.1. تطور مفهوم الانتماء التنظيمي	33
2.3.2. نظريات الانتماء التنظيمي	36
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
3.1 منهج الدراسة	44
3.2 مجتمع وعينة الدراسة	46
3.3 أدوات جمع البيانات	47
3.4 أساليب التحليل الإحصائي	48
3.4.1. صدق استبانة ممارسات إدارة التنوع والانتماء التنظيمي:	49
3.4.2. اختبار التوزع الطبيعي لعينة الدراسة (Kolmogorov– Smirnova):	54
الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها	55
4.1 عرض النتائج الإحصائية تبعا للفرضيات	55
4.1.1. متوسط اجابات عينة الدراسة على قسم إدارة التنوع	55
4.1.2. متوسط اجابات عينة الدراسة على قسم الانتماء التنظيمي	59
4.1.3. فرضيات البحث	62
4.2 مناقشة النتائج	77
4.3 التوصيات	80
4.4 مقترحات لدراسات مستقبلية	80
المراجع	81

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
الجدول رقم (1)	الاتساق الداخلي لبنود استبانة استراتيجيات إدارة التنوع والانتماء التنظيمي	49
الجدول رقم (2)	الاتساق الداخلي لبنود البعد الثاني استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية ضمن متغير ممارسات إدارة التنوع	49
الجدول رقم (3)	الاتساق الداخلي لبنود البعد الثالث "العدالة في الترقية والمكافآت" ضمن متغير ممارسات إدارة التنوع	50
الجدول رقم (4)	الاتساق الداخلي لبنود البعد الرابع " التدريب على التنوع " ضمن متغير ممارسات إدارة التنوع	50
الجدول رقم (5)	الاتساق الداخلي لبنود البعد الخامس " دمج الاختلافات " ضمن متغير ممارسات إدارة التنوع	51
الجدول رقم (6)	الاتساق الداخلي لبنود البعد الأول " اتجاه الفرد نحو تقديم أقصى جهد" ضمن متغير الانتماء التنظيمي	51
الجدول رقم (7)	الاتساق الداخلي لبنود البعد الثاني " توافق الفرد مع قيم المنظمة " ضمن متغير الانتماء التنظيمي	52
الجدول رقم (8)	الاتساق الداخلي لبنود البعد الثالث" حرص الفرد على البقاء في المنظمة " ضمن متغير الانتماء التنظيمي	53
الجدول رقم (9)	الاتساق الداخلي لبنود البعد الرابع" مناخ العمل الإيجابي " ضمن متغير الانتماء التنظيمي	53
الجدول رقم (10)	اختبار التوزع الطبيعي لعينة الدراسة (Kolmogorov- Smirnova)	54
الجدول رقم (11)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجات تقدير إجابات أفراد عيّنة الدراسة على استبانة ممارسات إدارة التنوع.)	55
الجدول رقم (12)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجات تقدير إجابات أفراد عيّنة الدراسة على استبانة الانتماء التنظيمي، من خلال محاور الاستبانة ككل	59
الجدول رقم (13)	اختبار الانحدار المتعدد Multiple Linear Regression بين ابعاد ممارسات إدارة التنوع والانتماء التنظيمي	62
الجدول رقم (14)	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين متغير ممارسات إدارة التنوع و بعد اتجاه الفرد نحو تقديم اقصى جهد	67
الجدول رقم (15)	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين متغير ممارسات إدارة التنوع و بعد توافق الفرد مع قيم المنظمة	69
الجدول رقم (16)	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين متغير ممارسات إدارة التنوع وبعد حرص الفرد على البقاء في المنظمة	70
الجدول رقم (17)	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين متغير ممارسات إدارة التنوع وبعد مناخ العمل الإيجابي في المؤسسة	72

الجدول رقم (18)	نتائج اختبار one way Anova بالاعتماد على متغير الجنس	74
الجدول رقم (19)	نتائج اختبار one way Anova بالاعتماد على متغير االعمر	75
الجدول رقم (20)	نتائج اختبار one way Anova بالاعتماد على متغير الخبرة الوظيفية	76

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
الشكل رقم (1)	نظرية الدافعية للإنجاز 1975 لروبرت ستيرز	37
الشكل رقم (2)	نظرية بروس بوشنان في الانتماء التنظيمي	38
الشكل رقم (3)	نظرية مودي وبوتر في الانتماء التنظيمي	39
الشكل رقم (4)	الفرضية الأولى للدراسة	44
الشكل رقم (5)	الفرضية الثانية للدراسة	45

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

يشكل التنوع في بيئات العمل المعاصرة إحدى السمات الرئيسة التي تسعى المؤسسات إلى استثمارها باعتبارها رافعة استراتيجية لتحقيق التفوق التنافسي. فالتغيرات المتسارعة في أسواق العمل، وتزايد حركة الأفراد عبر الحدود الجغرافية والثقافية، أفرزت قوى عاملة متعددة في خصائصها الفردية والاجتماعية والثقافية. وقد أظهرت الأدبيات الإدارية أن المؤسسات التي تنجح في استيعاب هذا التنوع وتوظيفه بصورة إيجابية، تتمكن من تعزيز مستويات الإبداع والابتكار، وتحقيق أداء أكثر فاعلية على المستويين الفردي والجماعي.(2014) Sabharwal

وفي ضوء ذلك، برزت إدارة الموارد البشرية بوصفها المسؤول المباشر عن صياغة وتنفيذ الممارسات الكفيلة بتهيئة بيئة عمل عادلة وشاملة، تسهم في تحويل التنوع من مجرد ظاهرة قائمة إلى ميزة تنافسية. فالتنوع بحد ذاته لا يمثل قيمة مضافة ما لم ترافقه سياسات تنظيمية وإجراءات عملية تضمن استثماره بالشكل الأمثل، وهو ما يؤكده كولين (2019) ,Köllen من خلال الدعوة إلى التركيز على تهيئة بيئة العمل لتتلاءم مع البنية المتنوعة للقوى العاملة، بدلاً من الاكتفاء بالسعي لزيادة التنوع كمياً.

وبالنظر إلى الواقع السوري، الذي يشهد تحديات اقتصادية صعبة واستقطابات اجتماعية حادة تعزز من نزيف الكفاءات والموارد البشرية عموما، تزداد الحاجة إلى دراسة هذا الموضوع بشكل معمق. فالحفاظ على ما تبقى من رأس المال البشري، واستثماره ضمن بيئة عمل عادلة ودامجة، يمثل أولوية استراتيجية للمؤسسات الوطنية.

ومن هنا تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن الإشكالية الرئيسة التالية :ما هو تأثير ممارسات إدارة التنوع في تعزيز الانتماء التنظيمي؟

1.2 مصطلحات الدراسة:

- **إدارة التنوع:** هي مجموعة من الممارسات والسياسات التي تستهدف تعزيز التنوع والشمولية داخل المؤسسة عبر تعزيز الاحترام المتبادل والتفاهم بين الافراد من مختلف الخلفيات .Cox, T (1993).
- **سياسات إدارة التنوع:** هي مجموعة القواعد والتوجهات والإجراءات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة بهدف الاعتراف باختلافات العاملين واحترامها واستثمارها بصورة عادلة وفعّالة Köllen, T. (2019).
- **الانتماء التنظيمي:** يشير إلى درجة التعاطف والولاء والانتماء الشخصي للفرد إلى لمنظمة التي يعمل فيها Meyer & Allen (1991).

1.3 المراجعة الأدبية والدراسات السابقة

لتوضيح الأساس العلمي المرجعي الذي اعتمد عليه الباحث في تحديد مشكلة البحث، سيتم تباعاً عرض الدراسات المتعلقة بكل متغير على حدة، بهدف تكوين فهم أولي لطبيعة كل متغير وأبعاده. بعد ذلك، سيتم استعراض الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرين معا وشكلت الإطار العلمي والمقدمة اللازمة للوصول إلى هذه الدراسة. وفي ضوء ما ستقدمه هذه المراجعة من نتائج تحليلية، سيتمكن الباحث من تحديد موقع دراسته ضمن الأدبيات السابقة، وبيان الإضافة العلمية التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، سواء من خلال الإسهام النظري في فهم إدارة التنوع أو عبر تقديم مقترحات عملية لتحسين بيئات العمل وتعزيز العدالة التنظيمية.

1.3.1 الدراسات العربية المتعلقة بإدارة التنوع

- الحربي وزعفراني (2024): أثر استراتيجيات إدارة التنوع والشمول على الأداء المؤسسي في قطاع الشركات التعليمية في المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر استراتيجيات إدارة التنوع والشمول على الأداء المؤسسي في قطاع الشركات التعليمية في المملكة العربية السعودية، وذلك في ضوء التحولات الاجتماعية

والاقتصادية الواسعة التي تشهدها المملكة ضمن رؤية 2030 التي تسعى إلى تحقيق تنمية شاملة ومستدامة، اعتمدت الدراسة منهجية البحث الكمي من خلال جمع البيانات باستخدام الاستبيانات التي وزعت على عينة مكونة من 174 موظفاً يعملون في مستويات إدارية مختلفة داخل الشركات التعليمية في المملكة، ركزت الدراسة على تقييم مدى تأثير التنوع في القوى العاملة، والذي يشمل التنوع الثقافي والجندري والتعليم والخبرات العملية، على تحسين الأداء المؤسسي والقدرة على الابتكار والتكيف مع التغيرات السريعة في قطاع التعليم، وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات التنوع والشمول وتحسين الأداء المؤسسي، حيث تبين أن المؤسسات التي تعتمد على فرق عمل متنوعة وبيئة شاملة تسجل مستويات أعلى من الرضى الوظيفي والإنتاجية والابتكار.

أشارت النتائج إلى أن التنوع والشمول يسهمان في تعزيز روح الفريق وتحسين عملية اتخاذ القرارات نظراً لتعدد وجهات النظر والخبرات المتنوعة التي توفرها بيئة عمل متنوعة مما يؤكد على توجه الباحث حول اتجاه العلاقة بين إدارة التنوع نحو الانتماء التنظيمي.

- **أبو ليفة، سناء (2020): العلاقة بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية والتسويق الداخلي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجوف– المملكة العربية السعودية.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية (التدريب على التنوع وتقبل الآخر، وبناء فرق العمل المتنوعة، وبناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع، وتحقيق العدالة والمساواة في سياسات الموارد البشرية، والحفاظ على التوازن بين الحياة العملية والأسرية، ودعم الإدارة العليا لتنوع الموارد البشرية) وأبعاد التسويق الداخلي (رؤية المنظمة، ومكافآت العاملين، ونظم الاتصالات في المنظمة، وتطوير وتنمية العاملين، والقيادة)، ولتحقيق أهداف البحث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي منهج للدراسة، بالإضافة إلى الدراسة الميدانية، وطبقت الدراسة على عينة بلغت 315 عضواً من هيئة التدريس في جامعة الجوف (المملكة العربية السعودية)، وتم اختيار عينة الدراسة من مجتمع بلغ 1778 عضواً، وقد استعملت الدراسة قائمة الاستقصاء كوسيلة للحصول على البيانات.

أشارت النتائج إلى وجود علاقة معنوية بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية وأبعاد التسويق الداخلي وقد تم الاستفادة من الدراسة بما يخدم تحديد أبعاد إدارة التنوع بالإضافة إلى أن متغير التسويق الداخلي يتداخل مع متغير الانتماء التنظيمي من خلال بعد بيئة العمل.

1.3.2 الدراسات الأجنبية المتعلقة بإدارة التنوع

- **Woldeyesus. A (2024): استكشاف إدارة التنوع والشمول والمساواة في مكان العمل– لمحة عن ممارسات إدارة التنوع في مكان العمل.**

Exploring the Management of Workplace Diversity, Inclusion and Equality– A Glance of Workplace Diversity Management.

هدف البحث إلى الكشف عن دور إدارة التنوع والإنصاف والشمول في مكان العمل الحديث، ويدرس أهميته وتحدياته والاستراتيجيات التي تستخدمها المؤسسات لإدارة بيئات متنوعة وعادلة وشاملة بفعالية، استعرضت الدراسة الأدبيات الحالية حول أطر وممارسات التنوع والإنصاف والشمول، وحددت مواضيع رئيسية مثل التزام القيادة، وممارسات الإدارة، والحد من التحيز، والكفاءة الثقافية، بالإضافة إلى ذلك، تسلط الدراسة الضوء على تأثير مبادرات التنوع والإنصاف والشمول على نتائج المؤسسات، بما في ذلك الرضا الوظيفي، والإنتاجية، والاحتفاظ بالموظفين، ومن خلال التحليل النوعي والكمي، مع الإشارة الى إمكانية المؤسسات على معالجة العوائق التي تحول دون التنوع والإنصاف والشمول ، مثل التحيز اللاواعي، وعدم المساواة الهيكلية، ومقاومة التغيير، من خلال تقديم رؤى حول أفضل الممارسات لإدارة التنوع والمساواة والإدماج، كما يهدف البحث إلى تقديم توصيات عملية لتعزيز بيئات شاملة تمكّن جميع الموظفين من النجاح.

تشير النتائج إلى أهمية اتباع نهج شامل ومستدام للتنوع والمساواة والإدماج، يتماشى مع أهداف المؤسسة وهي تتقاطع مع توجه الباحث نحو تبني بعد (الالتزام الاستراتيجي بالتنوع) كبعد أساسي من ابعاد ممارسات إدارة التنوع.

- **Silalahi (2024): استراتيجيات إدارة التنوع في المنظمات متعددة الثقافات: التحديات والفرص.**

Diversity Management Strategies in Multicultural organizations: Challenges and Opportunities.

يهدف البحث إلى الكشف عن استراتيجيات إدارة التنوع في المنظمات متعددة الثقافات، ويعالج التحديات والفرص الناشئة عن الاختلافات الثقافية والإثنية والجنسانية والديموغرافية، تستخدم هذه الدراسة نهجاً وصفياً نوعياً من خلال مراجعة الأدبيات لتحليل استراتيجيات إدارة التنوع في المنظمات العالمية، وتسلّط النتائج الضوء على تحديات رئيسة مثل الصراع بين الثقافات، والتحيز الضمني، وحواجز التواصل بين الثقافات.

تشير نتائج الدراسة الى ان تبني المؤسسة لبرنامج تدريب على التنوع، وسياسات مكافحة التمييز، وتعزيز بيئة عمل شاملة هي من الممارسات المثلى لإدارة التنوع بشكل صحيح مما يعزز الإبداع والابتكار واتخاذ القرارات من الناحية العملية، تنصح المنظمات بوضع سياسات شاملة وتوفير تدريب على التنوع لتعزيز الانسجام في مكان العمل وهو ما يؤكد على أهمية التدريب ودمج الاختلافات كبعدين أساسيين من ابعاد ممارسات إدارة التنوع.

- **دراسة Yadav and Lenka (2020): إدارة التنوع: مراجعة منهجية**

Diversity management: a systematic review

تقدم هذه الدراسة مراجعة منهجية شاملة للدراسات الكمية والنوعية المنشورة الخاضعة لمراجعة الأقران من عام 1991 إلى عام 2018 وتحدد 123 مقالة تندرج ضمن معايير البحث المعمول بها بهدف الوصول الى الأهداف التالية:

1. استكشاف أبعاد التنوع من الدراسات السابقة.
2. تحديد المسببات والنتائج والعوامل السياقية المختلفة لاقتراح نموذج تكاملي لإدارة التنوع.
3. تحديد القضايا الناشئة في أبحاث التنوع واقتراح سبل لها.

نتائج الدراسة:

- كشفت نتائج الدراسة أن الحصة الأكبر من الدراسات كانت في الولايات المتحدة الأمريكية عبر المقالات المنشورة في المجلات الأكاديمية الإدارية.
- على الرغم من أن إدارة التنوع موضوع ناشئ في جميع أنحاء العالم في أدبيات الإدارة، إلا أن هناك نقصاً في الأبحاث في البلدان النامية.
- وجدت المراجعة ان معظم الدراسات تجريبية بطبيعتها، ونشرت غالبية الدراسات خلال الفترة 1996–2000.

- **Rumens (2020): تساؤل النقدي حول الادماج في المؤسسات**

Critically interrogating inclusion in organizations

تسعى هذه الدراسة إلى تأطير القضايا والخطوط العريضة للتيار الأدبي الناشئ حول الدراسات النقدية لمفهوم الاحتواء في المنظمات من خلال التنظير النقدي لمفهوم الإدماج وخطابه وممارساته، وكيف يظهر الإدماج في سياقات تنظيمية مختلفة، وكيف يعمل مع الفئات الاجتماعية المختلفة، وكيف يستمر في التصادم والتشابك مع منطق الاستبعاد وعدم المساواة في المنظمات المعاصرة.

يبدو أن مصطلح "الشمول" قد زاد على مصطلح "التنوع"، مما أدى إلى ظهور "التنوع والشمول" كمصطلح دائم، مع استخدام مصطلحات أخرى، مثل "المساواة" و"الإنصاف" حالياً بشكل أقل تكراراً. في هذا العدد الخاص، نتعامل مع التنوع والشمول باعتبارهما مختلفين من الناحية التحليلية ونتساءل عن مدى تأثير "تحول الشمول" على الممارسات في المنظمات. تناقش الأوراق الواردة في هذا العدد كيفية قيام المنظمات "بعمل" الإدماج، واستكشاف الظروف التي يتم بموجبها إدراج مجموعات الأقليات، والسعي إلى تطوير فهم أكثر دقة لمفهوم الإدماج من خلال وضعه في السياق الاجتماعي الأوسع والتشكيك في ثنائية (الإدماج – الإقصاء)"

وتتناول الورقة أيضًا تعقيدات ومفارقات الاحتواء/ الادماج، مع تسليط الضوء على ضرورة استكشاف كيفية قيام المنظمات بالإدماج والتعامل مع مجموعات متنوعة من الموظفين مع تسليط الضوء على التحيزات الضمنية تجاه العمال ذوي المهارات العالية.

ويشير البحث إلى أن مبادرات الإدماج، على الرغم من النوايا الحسنة، قد تخلق عن غير قصد تسلسلات هرمية جديدة داخل المنظمات، مما يشير للحاجة إلى التدقيق المستمر والتحليل النقدي لممارسات الإدماج.

تشير نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة التنوع لا يمكن اختزالها في قرار إداري يُتخذ مرة واحدة، نظرًا لعدم إمكانية تعميم الإجراءات على جميع الحالات. فهي تمثل استراتيجية وسياسة مستمرة تتطلب رقابة دائمة، ومتابعة دقيقة، وتطويرًا تراكميًا متواصلًا. ويعود ذلك إلى أن القرار المناسب والفعّال في موقف معين قد لا يحقق الأثر ذاته عند تطبيقه على مواقف أخرى مشابهة، بل من الممكن ان يحقق نتائج عكسية.

- **Thomas Köllen (2019): إدارة التنوع: مراجعة نقدية وأجندة للمستقبل**

Diversity Management: A Critical Review and Agenda for the Future

توضح هذه المقالة كيفية ظهور هذه الممارسة الإدارية، وكيفية تفعيلها، وتحدد وتناقش بشكل نقدي عبر التركيز على محورين أساسيين في خطاب إدارة التنوع: (أبعاد إدارة التنوع – شرعية ادارة التنوع).

تتناول القضية الأولى تحديد أبعاد إدارة التنوع وصعوبة التمييز الواضح بين بعد وآخر، مع الأخذ في الاعتبار حقيقة أن كل شخص يجسد مظهراً واحداً على الأقل لكل بعد من أبعاد التنوع، فإن جانب التقاطع ينتمي أيضاً إلى أبعاد التنوع.

تتضمن قضية الشرعية نقاط البداية المشروعة، ونطاقات العمل، والنتائج المرغوبة لممارسات إدارة التنوع. ويختتم المقال بالنظر نحو الاتجاهات المستقبلية المحتملة في أبحاث وممارسة إدارة التنوع.

من الأفكار المهمة في الدراسة أنه لا يجب النظر إلى التنوع على أنه حالة مرغوبة في حد ذاته، وعليه لا يجب على الإدارة تنفيذ تدابير من شأنها أن تجعل القوى العاملة في المنظمة أكثر تنوعاً فحسب، بل يجب النظر إلى البنية المتنوعة للقوى العاملة كنقطة انطلاق، يجب

علـى الإدارة أن تعـالج مسـألة كيفيـة جعـل مكـان العمـل مناسـباً قـدر الإمكـان لهـذا التنـوع الموجـود أصلاً.

توصـي الدراسـة بأنـه ينبغـي للأبحـاث المسـتقبلية أن تركـز بشـكل أوثـق علـى البعـد المتعلـق بأصـل المـوظفين، وتـراثهم، ونسـبهم، ومـا يـرتبط بـذلك مـن تفكيـك فئـات "العـرق"، و"الأصـل القـومي"، و"الجنسية". بالإضافة إلى عمليات التفاوض على الهويات الوطنية في مكان العمل.

1.3.3 الدراسات العربية المتعلقة بمفهوم الانتماء التنظيمي

➢ الساسي (2019) قراءة تحليلية لمقاربات الانتماء التنظيمي في المؤسسة

هـدفت هـذه الورقـة البحثيـة إلـى التعـرف علـى أهـم المقاربـات السيسـيولوجية التـي اهتمـت بالموضـوع وكيـف قـدمت تفسـيرات مختلفـة للانتمـاء التنظيمـي، انطلاقـاً مـن أنـه الشـعور بالانتمـاء إلـى المؤسسـة فـي ظـاهره وسـلوك ممـارس داخـل المؤسسـة يمكـن قياسـه والتنبـؤ بـه انطلاقـاً مـن مؤشـرات مختلفـة، أهـم مظـاهره هـي تلـك السـلوكيات التـي تتـرجم الشـعور بالانتمـاء كمـا تناولتـه مختلـف البحـوث والدراسـات الاجتماعيـة والنفسـية، باعتبـار مفهـوم الشـعور بالانتمـاء حقيقـة ممارسـة داخـل المؤسسـة لـه مؤشـراته، وأهـم هـذه المؤشـرات السـلوكية الدالـة علـى الشـعور بالانتمـاء و التنشـئة التنظيميـة و الالتـزام التنظيمـي و المشـاركة التنظيميـة و الانـدماج التنظيمـي والامتثـال، وهـي أكثـر المؤشرات أهمية داخل المؤسسة والتي تربط العامل بمؤسسته وعمله.

خلصت الدراسة إلى:

مـن خـلال مـا تـم طرحـه مـن مقاربـات معرفيـة ونظريـة حـول الانتمـاء الـوظيفي يمكننـا ملاحظـة أن هـذا الأخيـر يبـدأ عنـد شـعور العامـل بالسـعادة مـع جماعـة انتمـاءه. هنـاك فتـرات تمـر علـى العامـل فـي حياتـه المهنيـة يشـعر بشـعور خـاص تجـاه زملائـه أو الآخـرين فـي محـيط العمـل بصـفة عامـة، هـذا الشـعور يتمثـل فـي الارتيـاح والطمأنينـة والسـعادة، الناتجـة عـن الاعتـراف، المجاملـة المتبادلـة والحمايـة، ممـا يسـمح لـه بتسـمية الجماعـة ب: "نحـن" هـو فـي الواقـع جماعـة الانتمـاء المهنيـة التـي يميزهـا العامـل فـي هـذه الحالـة عاطفيـاً تنـتج مـن إدراكـه علـى أنـه جـزء مـن جماعـة العمـل، ممـا يدفعه إلى تبني قيم هذه الجماعة وتقديمها إيجابياً والتوحد معها.

إن الشعور بالانتماء التنظيمي يترجم بالالتزام والولاء للجماعة مما يلزم العامل المشاركة في الحياة المهنية للجماعة والاعتراف بمعاييرها وحتى الأحكام التي تتبناها جماعة العمل حول باقي الجماعات الأخرى "هم"، والتي تظهر عبر مختلف السلوكيات، الانتماء في هذه الحالة هو وعي العامل/الموظف بانضمامه إلى الجماعة ووعيه بتوحده بها.

إذا أردنا في هذه الحالة تقييم الانتماء التنظيمي فهو علاقة ذاتية تربط العامل مع جماعة الانتماء، ويتم تفسير الانتماء التنظيمي حسب جانبين جانب شعوري وجانب نفسي(سوسيو-سيكولوجي)، فالجانب الشعوري يتمثل في علاقة العامل بجماعة العمل ومن خلال تبني العامل قيم ومعايير جماعة العمل والتوحد بها وشعوره بأنه مقبول من طرف أعضاء الجماعة وهذا ما تم تفسيره حسب التصور المعرفي للانتماء حسب ما اقترحه (فستنجر)، أما فيما يتعلق بالجانب النفسي هو ما يسمح للفرد وعلى مستوى معرفي أيضا التمييز بين الجماعات المماثلة التي يتوحد الفرد معها "نحن" والجماعات غير المماثلة التي يقيمها العامل بالسلب وهي "هم".

1.3.4 الدراسات الأجنبية المتعلقة بمفهوم الانتماء التنظيمي

- **Starc. J & Fabian. T (2023) : انتماء الموظفين وحضورهم في مؤسسات الرعاية الصحية.**

Employee Affiliation and Presentation in Health- care Settings.

هدفت الدراسة إلى تحديد الانتماء التنظيمي وتحليل أسباب ومحددات الحضور الدائم بين طاقم التمريض في مؤسسات الرعاية الصحية. ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التجريبي، جُمعت البيانات باستخدام أسلوب المسح، شارك في المسح أخصائيو الرعاية الصحية والبالغ عددهم 178 في مستويات الرعاية الصحية الأولية والثانوية والثالثية، 91% منهم نساء و 9% رجال، أكثر من نصف المشاركين 51% ممرضون/ فنيو تمريض مسجلون، و 46% ممرضون/ فنيو تمريض مساعدون، و 4% حاصلون على درجة الماجستير في مختلف تخصصات الصحة والتمريض، أظهرت نتائج الدراسة أن طاقم التمريض يُظهر أعلى درجات الولاء التنظيمي من خلال استعدادهم الدائم لمساعدة زملائهم ومدرائهم، وإيمانهم بالتطوير الناجح لمؤسستهم الصحية، حيث يدركون أنّهم يتصرفون بشكل غير مسؤول تجاه زملائهم ومرضاهم عند حضورهم إلى العمل وهم مرضى، لكنهك كانوا حاضرين في العمل رغم

ضـعف قدرتهم على أداء عملهم، لأنهم لا يريدون أن يُثقل كاهل زملائهم بهم، ورغم معاناتهم من مشكلة صحية، فقد تمكنوا من إنجاز المهام الصعبة في عملهم، رغم أنّ ذلك استغرق منهم وقتاً وجهداً أكبر.

1.3.5 الدراسات العربية التي جمعت المتغيرين معا

- **جواد، بلال (2023): أثر ممارسات إدارة التنوع في تحقيق العدالة التنظيمية بين موظفي مركز المدينة التجاري.**

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى تأثير ممارسات إدارة التنوع في تحقيق العدالة التنظيمية بين الموظفين (عينة البحث)، من خلال تحديد فرضيات تحتوي على أبعاد المتغيرين (إدارة التنوع والعدالة التنظيمية) والاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، من خلال توزيع 50 استمارة على الموظفين العاملين في المركز التجاري Mall، والتي استرجع منها 50 استمارة، إضافةً إلى إجراء مقابلة مع مدير الموارد البشرية في مجتمع الدراسة، كما تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة مباحث شملت المنهجية والإطار النظري والإطار العملي وفصل النتائج والمقترحات، حيث أثبتت النتائج صحة الفرضيات التي تشير من خلال التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين أبعاد إدارة التنوع المتمثلة بتطبيق سياسة الأجر المتساوي، التمييز العرقي، عدم التمييز الديني، التمييز على أساس الجنس، توزيع الفرص المتساوية وبين تحقيق العدالة التنظيمية، كما خلصت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة التنوع تساعد في خلق بيئة عمل أكثر إنصافاً وشمولية، والذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ومشاركة الموظفين والرضا الوظيفي، كما أنّه من خلال تقييم التنوع وتعزيز العدالة والإنصاف تتمكن المنظمات من جذب مجموعة متنوعة من الموظفين الموهوبين والاحتفاظ بهم، مما يساهم في تحقيق نجاح أكبر وقدرة تنافسية على المدى الطويل.

- **دراسة محمدي (2016) دور الديمقراطية التنظيمية في تحقيق الانتماء التنظيمي**

تهدف الدراسة إلى محاولة الكشف عن مدى تأثر الانتماء التنظيمي بالديمقراطية التنظيمية وذلك عن طريق التعرف على مدى مطابقة الواقع الثقافي للفئات المهنية مع النماذج الثقافية المثالية التي اقترحها "سانسوليو" ومحاولة تحديد مستويات السلوك الديمقراطي (لدى القيادات الإدارية ولدى الموظفين) ، السائدة في المنظمة المدروسة من اجل التعرف على الإجراءات

الإدارية الديمقراطية السائدة بصورة فعلية وملموسة من قبل موظفي المنظمة بهدف محاولة معرفة أثر السلوك الديمقراطي (لدى القيادات الإدارية ولدى الموظفين) على الانتماء التنظيمي لدى موظفي المنظمة المدروسة.

اشارت الدراسة الى النتائج التالية:

- أن القادة الإداريين بحاجة إلى تنمية المهارات السلوكية المتعلقة بالثقافة الديمقراطية في إصدار القرارات وفي التعامل مع الموظفين، وقد يكون هذا من خلال تنظيم دورات مع الخبراء تحت إشراف الإدارة العليا.
- ترى الدراسة أّنه من الأفضل أن تتعامل الإدارة العليا مع الموظفين بصفة مباشرة، من خلال الاتصال المفتوح والشفافية. وأن تضع النقابة في حيزها الأصلي دون أن تتعدى صلاحياتها كمدافع عن حقوق العمال لا كوسيلة للاستحواذ على النفوذ لصالح بعض الأفراد دون البقية (هذا الأمر يؤثر سلباً في الانتماءات التنظيمية).
- تقترح الدراسة أن يتواصل المدير شخصياً مع الموظفين أو على الأقل من خلال خلية إصغاء، خاصة إذا كانت الشكاوى تتعلق بالموظفين السامين في الإدارة العليا. من أجل وضع حد للأطر التي تؤثر سلباً على الانتماء التنظيمي.
- تقترح الدراسة تقليص المدد الزمنية للبقاء في المناصب المهمة في الإدارة العليا وفي النقابة أيضاً حتى نتفادى الشعور الوهمي بملكية المناصب لدى بعض الإطارات السامية والمنتخبين الذين أصبحوا يمثلون حالات مزمنة في السلطة. توصي الدراسة أنه على الباحثين أن يحاولوا الاستفادة من الزخم المهم من المقاربات النظرية للسوسيولوجيين قديماً وحديثاً، وأن لا يلزموا أنفسهم بحدود التخصصات المجاورة كعلم التنظيم او الإدارة وبناء على هذه الدراسة توجه الباحث الى تضمين دراسات في ميدان علم الاجتماع للوصول الى فهم أعمق حول مفهوم الانتماء التنظيمي

1.3.6 الدراسات الأجنبية التي جمعت المتغيرين معا

- **Ayoko & Fujimoto (2023) إدارة التنوع والشمول والموارد البشرية: دعوة إلى مزيد من الأبحاث حول الانتماء والتقاطعية**

Diversity, Inclusion, and Human Resource Management: A call for more belongingness and intersectionality research

يناقش المقال قضايا التنوع والشمول في سياق إدارة الموارد البشرية، مع التأكيد على الحاجة المتزايدة إلى تعميق البحث في مفهومي الانتماء والتقاطعية. ويُعرَّف التنوع بأنه مجموعة الفروقات بين الأفراد من حيث العِرق والجنس والعمر والدين والإعاقة والخلفية الاجتماعية، والتعليم والمهارات وغيرها.

وتشير الأدبيات إلى أن آثار التنوع داخل فرق العمل ليست واحدة؛ إذ يمكن أن يسهم في تعزيز الإبداع والابتكار وتحسين القدرة على حل المشكلات، لكنه في المقابل قد يؤدي إلى ضعف التماسك بين الأفراد وارتفاع مستويات الصراع داخل فرق العمل.

ومن هذا المنطلق يبرز مفهوم الشمول، الذي لا يقتصر على مجرد وجود التنوع داخل المنظمة، بل يتجاوز ذلك إلى خلق بيئة عمل يشعر فيها جميع الأفراد بالاندماج والمشاركة والاحترام. وفي هذا الإطار، تضطلع إدارة الموارد البشرية بدور محوري في تبني ممارسات تعزز المساواة والشمول داخل المنظمات.

ومع ذلك، تواجه إدارة الموارد البشرية تحديات مستمرة تعيق تحقيق الشمول الكامل، من أبرزها التمييز وعدم المساواة، والعزلة الاجتماعية والشعور بالوحدة لدى بعض الموظفين، إضافة إلى ضعف الاهتمام بمفهوم الانتماء بوصفه جزءاً أساسياً من ممارسات الموارد البشرية.

وبناءً على ذلك، يوصي المقال بضرورة إجراء مزيد من الأبحاث التطبيقية التي تركز على الانتماء باعتباره شعور الموظف بالقبول والارتباط الاجتماعي داخل بيئة العمل، وكذلك على التقاطعية التي تسهم في فهم تفاعل أبعاد التنوع المتعددة التي قد تجتمع في الفرد الواحد، مثل أن يكون امرأة ومن أقلية عرقية وذو إعاقة في الوقت نفسه.

كما يدعو المقال إلى اعتماد ممارسات موارد بشرية أكثر شمولية تستهدف الفئات المهمشة، وتعمل على تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص داخل المنظمات.

ويخلص المقال إلى أن إدارة التنوع والشمول ما تزال تمثل تحدياً معقداً للمنظمات المعاصرة، وأن هناك حاجة ملحّة إلى تطوير أبحاث وممارسات موارد بشرية تركز على المساواة والانتماء والتقاطعية من أجل

بناء بيئات عمل أكثر عدلاً وشمولاً، وهو ما يبرز أهمية هذه الدراسة باعتبارها استكمالاً للجهود البحثية في هذا المجال.

- **رسالة ماجستير Sinclair, (2023) دراسة آثار استراتيجيات التنوع بين الجنسين على الشعور بالانتماء والدافع التنظيمي**

Examining the Effects of Gender Diversity Strategies on Perceived Organisational Belonging and Motivation

هدفَت الدراسة إلى فحص تأثير استراتيجيات التنوع بين الجنسين، مثل الوعي بالنوع الاجتماعي، وعدم الالتفات للجنس، والاستيعاب، ونهج *intergenderism*، على إحساس النساء بالانتماء داخل بيئة العمل، ومستوى اندماجهن، ودرجة الرضا الوظيفي لديهن.

وأظهرت النتائج أن وجود استراتيجية للتنوع بين الجنسين، باستثناء استراتيجية الاستيعاب، لم يُحدث فرقًا حقيقيًا أو ذا دلالة في تحفيز النساء أو في تعزيز شعورهن بالانتماء والاندماج داخل المنظمات، مما يشير إلى محدودية الأثر العملي لهذه الاستراتيجيات العامة.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصى البحث بضرورة إعادة توجيه الموارد التنظيمية نحو مجالات أخرى أكثر تأثيرًا وفعالية، مثل برامج التدريب على التنوع، أو تطوير سياسات تنظيمية جديدة تستجيب بشكل أفضل لاحتياجات النساء، بدلاً من التركيز على استراتيجيات شاملة لا تحقق نتائج ملموسة على أرض الواقع.

كما خلصت الدراسة إلى أن النساء يرفضن بوضوح نهج الاستيعاب، لما يتضمنه من ضغوط تدفعهن إلى تبني معايير وثقافة ذكورية سائدة، الأمر الذي يقوض شعورهن بالأصالة والانتماء داخل بيئة العمل.

- **تأثير التنوع على مشاعر الانتماء لدى طلاب الهندسة الجدد Pearson, Godwin, & Kirn, (2018)**

The Effect of Diversity on Feelings of Belongingness for New Engineering Students

هدفت الدراسة إلى التعرّف على ما إذا كان شعور طلاب الهندسة المستجدين بالانتماء يختلف باختلاف الخصائص الديموغرافية، بما في ذلك النوع الاجتماعي، والعِرق، والإعاقة، والتوجه الجنسي، وذلك لفهم العوامل المؤثرة في اندماجهم المبكر داخل التخصص.

وأظهرت النتائج الأساسية أن العِرق، والإعاقة، والتوجه الجنسي لم يكن لها تأثير ذو دلالة معنوية على شعور الطلبة بالانتماء، في حين برز النوع الاجتماعي كعامل مؤثر، إذ دخلت الطالبات تخصص الهندسة بشعور أقل بالانتماء مقارنة بزملائهن الذكور بشكل ملحوظ.

وبيّنت النتائج أيضاً أنه بوجه عام يبدأ الطلاب الجدد دراسة الهندسة بإحساس قوي بالانتماء، إلا أن هذا الشعور قد يتراجع مع مرور الوقت نتيجة تأثير ثقافة هندسية يغلب عليها الطابع الذكوري والإقصائي، مما قد يؤثر سلباً في استمرارية هذا الإحساس لدى بعض الفئات.

وفي هذا السياق، أكدت الدراسة أن الانتماء يُعد عاملاً نفسياً أساسياً وفق نظرية التحديد الذاتي، وهو عنصر ضروري للحفاظ على التحفيز وتحقيق النجاح الأكاديمي، كما أن انخفاض شعور الانتماء لدى الطالبات قد يزيد من احتمالية انسحابهن من التخصص.

كما أشارت النتائج إلى أن التدخلات التربوية المبكرة، مثل الأنشطة والبرامج التي تهدف إلى تعزيز الانتماء، أثبتت فعاليتها في تحسين الأداء الأكاديمي والحد من فجوة الإنجاز بين الأقليات والطلاب الآخرين.

وخلصت الدراسة إلى أنه رغم دخول الطلاب تخصص الهندسة بإحساس أولي بالانتماء، فإن البيئة الأكاديمية قد تُقوض هذا الشعور بمرور الوقت، ولا سيما لدى النساء، مما يبرز أهمية تطوير سياسات وتدخلات تعليمية تعزز الانتماء وتحد من الإقصاء الثقافي داخل التعليم الهندسي.

1.3.7 تعقيب على الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تعد هذه الدراسة استكمالاً للجهود البحثية السابقة، إذ تبنت عدداً من توصياتها وطورتها ضمن إطار أكثر شمولاً. ويمكن تلخيص أبرز نقاط التميز فيما يلي:

- الامتداد النظري :تمثل الدراسة الحالية استمراراً للجهد البحثي السابق، إذ تتقاطع مع توصية الساسي (2019) الداعية إلى إدماج المنظور السوسيولوجي في دراسة الانتماء التنظيمي، من خلال التركيز على الأبعاد الاجتماعية والثقافية للظاهرة داخل بيئات العمل.

- الإضافة المنهجية :عمدت الدراسة إلى تضمين متغير سنوات الخبرة كمتغير تصنيفي جديد، بهدف تحليل أثر الخبرة العملية في مستوى الانتماء التنظيمي والعلاقات داخل المؤسسة.
- التمييز المفاهيمي :انسجاماً مع توصيات Ayoko & Fujimoto (2023)، حاولت الدراسة في جانبها النظري إلى تسليط الضوء على الفروق الجوهرية بين مفهومي التنوع والاحتواء رغم اقترانهما المتكرر في الأدبيات، وذلك بغية توضيح حدود كل مفهوم وتأثيره المستقل في البيئة التنظيمية.
- الجانب التطبيقي :تميزت الدراسة باستهدافها منظمات المجتمع المدني في سورية، بوصفها مجالاً تطبيقياً جديداً لدراسة الانتماء التنظيمي، مما يمنحها بعداً واقعياً مرتبطاً بخصوصية السياق الاجتماعي والثقافي السوري.

1.3 مشكلة الدراسة والتساؤلات

من خلال مراجعة الباحث للعديد من الدراسات الحديثة اتضح أن مصطلح إدارة التنوع وما يرتبط به من قضايا حماية حقوق الفئات المهمَّشة قد بات يحظى بحضور واسع في الأدبيات الأكاديمية والخطاب الإعلامي على حد سواء. ويعود ذلك إلى اتساع الاهتمام العالمي بمفهوم الشمولية والعدالة في بيئات العمل، واعتبار التنوع أحد المحاور الرئيسة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة .فقد بيّنت Sabharwal (2014) أن التنوع في القوى العاملة يسهم في تعزيز الإبداع المؤسسي ورفع القدرة التنافسية، فيما أكد Köllen (2019) أن قيمة التنوع لا تكمن في وجوده بحد ذاته، وإنما في السياسات والممارسات التي تضمن استثماره بصورة فاعلة. كما تشير دراسات أخرى Kelly & Dobbin (1998) إلى أن إدماج مبادئ تكافؤ الفرص وخطط العمل الإيجابي في التشريعات الأمريكية منذ ستينيات القرن الماضي شكّل الأساس النظري والعملي لتطور مفهوم إدارة التنوع في السياقات الغربية. وفي ضوء ذلك، تبنت العديد من منظمات المجتمع المدني والمؤسسات الدولية هذا المفهوم، وسعت إلى تكريسه كأداة لتعزيز العدالة الاجتماعية والاستدامة في البيئات التنظيمية والاجتماعية المعاصرة.

- الهدف (5): المساواة بين الجنسين

- الهدف (10) الحد من أوجه عدم المساواة.

وما يترتب على ذلك من تمويل لمشاريع وأبحاث تهدف الى تعزيز التنوع وحماية الفئات المهمّشة حيث يلاحظ التركيز الإعلامي على مقاربة مفهوم إدارة التنوع من زاوية تعزيز التنوع وحماية الفئات المهمّشة، مهملاً جانباً أساسياً لا يقل اهمية عما سبق وهو العمل على خلق التجانس بين المكونات المختلفة، مما يساعد على تحقيق العائد الايجابي والأثر التآزري لحالة التنوع بشكل حقيقي.

وعليه تظهر التساؤلات حول الطريقة الأمثل لتفعيل دور الموارد البشرية عبر خلق البيئة الداعمة المحفزة للأداء.

ونتيجة لتركيبة المجتمع السوري المتنوعة (قومياً – دينياً – جنسياً .....) تظهر الحاجة إلى فهم الأدوات الأكثر نجاعة في خلق البيئة الجامعة المناسبة لتفعيل أداء الكوادر البشرية على اختلافاتها ومن هنا تظهر الإشكالية الأساسية للبحث وهي فهم " ما هو تأثير تطبيق ممارسات إدارة التنوع في تعزيز الانتماء التنظيمي "

وعليه تظهر المجموعة التالية من الأسئلة الفرعية:

1. ما مستوى تطبيق سياسات وإجراءات إدارة التنوع في منظمات المجتمع المدني السورية
2. هل هناك تأثير لتطبيق سياسات وإجراءات إدارة التنوع على الانتماء التنظيمي للموظفين في عينة البحث
3. هل هناك فروق في استجابة الموظفين لتطبيق سياسات وإجراءات إدارة التنوع بناء على الجنس – العمر – عدد سنوات الخبرة)
4. هل يؤثر تطبيق ممارسات إدارة التنوع على أحد أبعاد الانتماء التنظيمي بشكل أكبر منه على باقي الابعاد.

1.5. فرضيات الدراسة

H1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة التنوع بأبعادها الخمسة (الالتزام الاستراتيجي بالتنوع – استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية المتنوعة – العدالة في الترقية والمكافآت – التدريب على التنوع – دمج الاختلافات) ومستوى الانتماء التنظيمي

H2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة التنوع كمتغير كلي وكل بعد من أبعاد الانتماء التنظيمي الأربعة (اتجاه الفرد نحو تقديم أقصى جهد – توافق الفرد مع قيم المنظمة – حرص الفرد على البقاء في المنظمة – مناخ العمل الإيجابي في المؤسسة)

H3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الموظفين لتطبيق سياسات وإجراءات إدارة التنوع تُعزى إلى الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة)

1.6. أهداف الدراسة

ينطلق هذا البحث من التساؤل الرئيس: ما أثر ممارسات إدارة التنوع في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات السورية غير الحكومية؟

وما يتفرع عن هذا التساؤل من أسئلة فرعية حيث تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- اختبار الأثر الكلي لممارسات إدارة التنوع على الانتماء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة.
- تحليل أثر أبعاد إدارة التنوع الخمسة (الالتزام الاستراتيجي بالتنوع – استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية المتنوعة – العدالة في الترقية والمكافآت – التدريب على التنوع – دمج الاختلافات) على الانتماء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة.
- التعرف إلى الفروق في آراء العاملين تجاه ممارسات إدارة التنوع وفقاً لمتغير الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة)

- التعرف على مدى التأثير الكلي لممارسات إدارة التنوع على كل بعد من أبعاد الانتماء التنظيمي الأربعة (اتجاه الفرد نحو تقديم اقصى جهد – توافق الفرد مع قيم المنظمة – حرص الفرد على البقاء في المنظمة – مناخ العمل الإيجابي في المؤسسة)

1.7. أهمية الدراسة

1.7.1. الأهمية النظرية

ينطلق الاهتمام الأكاديمي بمفهوم إدارة التنوع من كونه أحد الاتجاهات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، التي تهدف إلى توظيف اختلافات الأفراد بصورة إيجابية بما يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي ورفع مستوى الانتماء التنظيمي. ويمكن النظر إلى أهمية هذه الدراسة على مستويين:

أولاً – على المستوى الفردي:

يشكّل التهميش والإقصاء أحد أبرز أسباب فقدان الانتماء الوظيفي وتفكك الكوادر داخل المؤسسات، الأمر الذي يؤدي غالباً إلى البحث عن حلول فردية قد تخفف من حدة الأزمة على المدى القصير، لكنها تسهم في إضعاف البنية المؤسسية على المدى البعيد. ومن هنا، تأتي أهمية البحث في التعرف إلى الممارسات الإدارية التي تساعد على دمج الأفراد وتقدير اختلافاتهم، بما يعزز شعورهم بالانتماء ويزيد من قدرتهم على التكيف والنجاح كأفراد ضمن جماعة عمل متماسكة.

ثانياً – على المستوى المؤسسي والاجتماعي:

تسهم ممارسات إدارة التنوع في تعزيز العدالة التنظيمية وخلق بيئة عمل دامجة، وهو ما ينعكس في نهاية المطاف على استقرار المؤسسة وزيادة إنتاجيتها. كما أن الاهتمام الإعلامي والمجتمعي الواسع بالمفهوم، من خلال حملات المناصرة والجدل المرافق لها، ساهم في إبراز أهميته سواء في الخطاب الأكاديمي أو في الممارسة العملية. غير أن بعض التجارب الدولية أظهرت أن غياب التنظيم المؤسسي الرشيد قد يحوّل التنوع من فرصة إلى مصدر خلاف وانقسام، وهو ما يبرز الحاجة إلى عقلنة تبني الممارسات بما يضمن توازنها بين حماية الحقوق الفردية وتحقيق المصلحة المؤسسية.

مزايا إدارة التنوع:

- تعزيز الابتكار والإبداع من خلال تلاقي خبرات وثقافات مختلفة.
- زيادة الانتماء الوظيفي عبر احترام الخصوصيات الفردية وتقدير التنوع.
- دعم التنافسية المؤسسية في ظل بيئة عمل عالمية متعددة الثقافات.
- المساهمة في تحقيق العدالة التنظيمية وتقليل مشاعر الإقصاء أو التمييز.

المعوقات والتحديات:

- صعوبة صياغة سياسات عادلة تراعي جميع الفئات دون الإضرار بالمصلحة العامة.
- احتمال ظهور صراعات داخلية نتيجة اختلاف القيم أو المعتقدات بين الأفراد.
- التكاليف الإضافية المرتبطة بتصميم برامج تدريبية أو سياسات جديدة لإدارة التنوع.
- مخاطر الاستغلال السلبي أو المبالغة في توظيف المفهوم بما يضر باستقرار المؤسسة.

وعليه، تهدف الدراسة في جانبها النظري إلى تحليل ممارسات إدارة التنوع وتحديد ما تحمله من فرص لتعزيز الانتماء التنظيمي، وما تواجهه من معوقات يمكن أن تضعف أثرها.

1.7.2. الأهمية العملية

تشهد سورية في السنوات الأخيرة نزيفاً متزايداً للكوادر البشرية نتيجةً للظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي مرت بها البلاد، الأمر الذي انعكس بشكل مباشر على توافر القوى العاملة المؤهلة، وزاد من حدة التحديات التي تواجه المؤسسات في الحفاظ على رأس مالها البشري. ومع التوقع باستمرار هذه الظاهرة، تبرز الحاجة الملحّة إلى الاستثمار الأمثل للموارد البشرية المتاحة، وذلك عبر إيجاد بيئة عمل داعمة تعزز انتماء الأفراد وتزيد من قدرتهم على التكيف والمساهمة الفاعلة في تحقيق أهداف مؤسساتهم.

وتأتي أهمية هذه الدراسة العملية من كونها تسعى إلى تقديم نتائج وتوصيات تطبيقية يمكن أن يستفيد منها أصحاب القرار في المؤسسات الوطنية عند رسم السياسات والممارسات المرتبطة بإدارة التنوع. إذ يُتوقع أن تساعد هذه النتائج في:

- صياغة ممارسات إدارية تعزز من كفاءة استثمار العنصر البشري.
- دعم استقرار المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية في ظل التحديات الراهنة.

- الحد من تفكك الكوادر البشرية وتقليل معدلات التسرب الوظيفي.
- توفير بيئة عمل أكثر عدالة واندماجاً، بما يرفع مستويات الانتماء التنظيمي.

وعليه، فإن القيمة العملية لهذه الدراسة لا تقتصر على إثراء الأدبيات النظرية المتعلقة بإدارة التنوع، بل تمتد لتشمل البعد التطبيقي، من خلال تقديم رؤى وتوصيات عملية يمكن أن تشكّل أداة داعمة لصانعي القرار في مواجهة تحديات الموارد البشرية في السياق السوري.

1.8 حدود الدراسة

تقتصر هذه الدراسة على تحليل أثر ممارسات إدارة التنوع في تعزيز الانتماء التنظيمي ضمن منظمات المجتمع المدني السورية غير الحكومية فقط، ولا تمتد لتشمل المؤسسات الحكومية أو الشركات الخاصة. كما تنحصر الدراسة مكانيًا في المحافظات السورية التي يتواجد فيها نشاط لهذه المنظمات، وزمانيًا خلال عام 2024–2025الذي جُمعت فيه البيانات الميدانية.
أما من حيث الحدود البشرية، فقد استهدفت الدراسة عينة قصدية من العاملين في هذه المنظمات بلغ عددهم (114) موظفًا وموظفة، ولم تشمل أفرادًا خارج هذا الإطار. كذلك اقتصرت الدراسة على أبعاد إدارة التنوع الخمسة (الالتزام الاستراتيجي بالتنوع، استقطاب الكفاءات المتنوعة، العدالة في الترقية والمكافآت، التدريب على التنوع، دمج الاختلافات)، وعلى أبعاد الانتماء التنظيمي الأربعة (بذل أقصى جهد، توافق القيم، الرغبة في الاستمرار، مناخ العمل الإيجابي)، دون التوسع إلى متغيرات تنظيمية أخرى.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمراجعة الأدبية

2.1 مقدمة:

من خلال مراجعة الأدبيات العلمية ذات الصـــلة، يتضـــح أن مفهوم إدارة التنوع يُعد من المفاهيم الحديثة نسـبيًا في الفكر الإداري، إذ يعود أول اسـتخدام صـريح للمصـطلح إلى عام 1961، متزامنًا مع الخطاب الذي تبنّاه الرئيس الأمريكي جون كينيدي حول حقوق الأقليات والمسـاواة في فرص العمل. وقد شـهد هذا المفهوم تطورًا تدريجيًا، انتقل فيه من كونه توصيفًا لسلوك إداري، إلى أسلوب في الإدارة، ثم إلى مجموعة من إجراءات العمل المنظمة، وصـولًا إلى اعتباره رؤية استراتيجية شاملة، ولا سيما بعد إسـهامات روزفلت توماس في أواخر القرن العشرين.

في المقابل، يتمتع مفهوم الانتماء التنظيمي بجذور نظرية أقدم، إذ ارتبط ظهوره بالتحولات التي رافقت الثورة الصناعية في بدايات القرن التاسع عشر (حوالي عام 1820)، حيث برزت الحاجة إلى فهم علاقة الفرد بالمنظمة، ودوافع الاستقرار الوظيفي، والالتزام، والولاء المؤسسي. وقد تطور هذا المفهوم بدوره عبر مراحل متعددة، متأثرًا بالمدارس السلوكية والنفسية في الإدارة.

وعلى الرغم من التباعد الزمني في نشـأة المفهومين، إلا أن الأدبيات تشـير إلى تقارب ملحوظ بينهما، لا سيما منذ تسعينات القرن الماضـي، مع بروز نظرية الهوية التنظيمية التي أعادت التركيز على دور القيم المشـتركة، والاعتراف بالاختلافات الفردية، وأثر ذلك في تعزيز شـعور الأفراد بالانتماء داخل المنظمات. وقد شـــكّل هذا التزامن نقطة التقاء فكرية بين إدارة التنوع والانتماء التنظيمي، حيث بات يُنظر إلى ممارسات إدارة التنوع بوصفها إحدى الآليات الأساسية الداعمة لبناء هوية تنظيمية جامعة.

ويعكس هذا التقارب الزمني والفكري إمكانية وجود علاقة تأثير متبادل بين المفهومين، ناتجة عن تفاعل النقاشات النظرية والإدارية في سياقات اجتماعية وتنظيمية متشابهة. كما يشير إلى اعتماد مقاربات بحثية متقاربة من حيث التحليل والتطوير، الأمر الذي أســـهم في تزامن تطور النقاشـــات العلمية وتبلور الفهم النظري لكليهما.

وانطلاقًا من ذلك، تكتسب دراسة دور ممارسات إدارة التنوع في تعزيز الانتماء التنظيمي أهمية خاصة، لا سيما في سياق منظمات المجتمع المدني السورية غير الحكومية، التي تتسم بتنوع بشري وثقافي مرتفع،

وتواجه في الوقت ذاته تحديات تنظيمية وسياقية معقدة، ما يجعل من فهم هذه العلاقة مدخلًا أساسيًا لتعزيز فاعلية هذه المنظمات واستدامتها المؤسسية.

2.2. المبحث الأول: مفهوم إدارة التنوع

تمهيد:

في ظل التغيرات المتسارعة في بيئات الأعمال واشتداد الحالة التنافسية، أصبحت إدارة التنوع من المفاهيم الحيوية التي تسعى المنظمات إلى تبنيها لتحقيق الاستفادة القصوى من رأس مالها البشري. يشير مفهوم إدارة التنوع إلى استراتيجيات وسياسات تهدف إلى تعزيز بيئة عمل شاملة، تتسم بالاحترام والتقدير للاختلافات الفردية بين الموظفين، سواء كانت ثقافية، عرقية، جندرية، دينية، أو فكرية.

كما تسهم إدارة التنوع في تعزيز بيئة عمل ايجابية تتيح لجميع الأفراد فرصًا متكافئة للتطور والابتكار، مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام للمنظمة.

بناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف مدى تأثير ممارسات إدارة التنوع على شعور الموظفين بالانتماء إلى منظماتهم، وما إذا كان تطبيق هذه الممارسات يسهم في خلق بيئة عمل محفزة تعزز الالتزام التنظيمي وتقلل من معدلات دوران العمل.

2.2.1. مفهوم إدارة التنوع

سنعتمد ضمن الدراسة على تعريف كلمة إدارة عند (هارولد كونتز ، سيريل أودونيل، مبادئ الإدارة) وهو عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لاستخدام الموارد بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف.

وبذلك، يُعبّر مفهوم إدارة التنوع المتناول في هذه الدراسة عن عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الموارد البشرية المتنوعة، بهدف ضمان كفاءتها وفعاليتها في تحقيق أهداف المنظمة

تعود الجذور الفكرية لنظرية إدارة التنوع إلى عام 1964، حين أُدرجت سياسات العمل الإيجابي (Affirmative Action – AA) ومبادئ تكافؤ فرص العمل (Equal Employment Opportunity – EEO)ضمن الباب السابع من قانون

الحقوق المدنية في الولايات المتحدة الأمريكية (كيلي ودوبين، 1998). وقد شكّل هذا الدمج نقطة تحول محورية في مسار تطور الفكر الإداري المتعلق بالعدالة والمساواة في بيئات العمل.

يُعرّف العمل الإيجابي (AA) بأنه مجموعة من السياسات التي تهدف إلى تعزيز فرص المشاركة للفئات التي تعاني من ضعف التمثيل في سوق العمل، من خلال الأخذ بعين الاعتبار خصائص مثل اللون، أو العرق، أو الجنس أو الدين أو الأصل القومي في عمليات التوظيف والترقية. وقد جاء هذا التوجه كآلية لتعويض آثار التمييز التاريخي، وضمان مشاركة أوسع لمختلف الفئات في المؤسسات والشركات، مما جعله يُنظر إليه كأداة استراتيجية لمكافحة الإقصاء وتعزيز المساواة.

أما مبدأ تكافؤ فرص العمل (EEO) فيمثل الإطار القانوني والتنظيمي الذي تسعى من خلاله الحكومات والمؤسسات إلى ترسيخ العدالة في بيئة العمل، عبر وضع سياسات واضحة لإزالة الحواجز التمييزية في مجالات التوظيف والترقية وتطوير المسار المهني. ويسهم هذا المبدأ في تمكين المؤسسات من استيعاب التنوع وتحويله إلى عنصر قوة داخل هيكلها التنظيمي.

فعدالة التوظيف تطبق لضمان قوة عاملة أكثر تمثيلاً وتنوعاً وعندها تبدأ وظيفة العمل الايجابي، حيث يشكل تكامل المفهومين النواة الأساسية التي اعتمد عليها روزفلت لطرح مفهوم إدارة التنوع

وقد تم تبني المفهوم في الشركات الامريكية نتيجة للعديد من الحركات المطالبة بالمساواة في أمريكا، حين كان النضال في ذلك الوقت يركز بشكل رئيسي على تحقيق المساواة بين الناس على أساس العرق والجنس. وكان أول رد على حركة المساواة هو مجموعة من القوانين المناهضة للتمييز التي تناولت المساواة بين الجنسين واللون والجنسية في مكان العمل.

أما في أوروبا فيمكن عزو تطور مفهوم إدارة التنوع إلى وجود الشركات الدولية، ففي البداية، كان المديرون الأوروبيون يرون التنوع الثقافي كتهديد حيث إنهم اعتبروا أن أفضل ممارسات الإدارة هي تلك التي تكون متطابقة في جميع الفروع الأجنبية. ولكن مع توسع الشركات

التابعة، وصلت إدارة التنوع في النهاية إلى أوروبا حيث نقلت هذه الفروع أيضًا ممارساتها الإدارية Sabharwal (2014).

2.2.2. تطور المفهوم والتعريف

تعددت تعريفات إدارة التنوع في الادبيات والدراسات التي رصدت المصطلح وذلك تبعاً لتطور المفهوم زمانياً والمجال المعرفي الذي نشأت الدراسة ضمنه، حيث تم الاعتراف بالتنوع على أنه عدد لا يحصى من السمات مثل العمر والجنس والعرق وما إلى ذلك والتي قد يختلف الأفراد عن بعضهم البعض على أساسها.

و بالنظر الى الأسباب التي تدفع لتطبيق سياسات وإجراءات إدارة التنوع في مكان العمل يمكن الوصول إلى أن المفهوم ظهر نتيجة احتياجات موضوعية واجهت المجتمع الأمريكي في 1964 نتيجة للنشاط الاقتصادي والانفاق الحكومي الكبير على برامج الرعاية الاجتماعية خلال حرب فيتنام ، بالإضافة الى النشاط المجتمعي والثقافي الكبير كحركة الحقوق المدنية من أجل إنهاء التمييز العنصري بقيادة شخصيات مثل مارتن لوثر كينغ ومالكوم إكس و حركة الهيبيز التي نادت بالسلام والحب ورفض القيم التقليدية ، ونهاية بتصاعد الحركات النسوية والمطالبة بحقوق متساوية في العمل والتعليم، مما أدى إلى تشكيل الحركات النسوية الحديثة.

وعليه فإن المفهوم ظهر استجابة لاحتياجات اقتصادية وثقافية وتطورَ مع تطور هذين المسارين تاريخياً:

لقد صاغ روزفلت توماس مصطلح إدارة التنوع في عام 1990 في سياق الولايات المتحدة الأمريكية، ثم انتشر تدريجيًا في جميع أنحاء العالم Shatrughan Yadav and Usha Lenka (2020).

- Roosevelt (1992) أسلوب أو نمط إداري حديث نسبياً، يسمح لمؤسسة بتحقيق مستوى جيد من الانتاجية عن طريق يد عاملة غير متجانسة وغير متماثلة، والعمل كفريق واحد متجانس في المهارات والمعارف والخبرات كافة، لتطوير بيئة العمل وتحقيق أهدافها.

- Williams and O'Reilly (1998) يتم تعريف التنوع أنه "أي سمات يستخدمها الناس ليقولوا لأنفسهم أن شخصًا آخر مختلف".

- ackson et al (2003) التنوع هو الاختلافات في السمات الشخصية بين الأفراد في مجموعة العمل
- Barak (2010) الإجراءات التنظيمية المصممة لخلق مزيج من إدراج الموظفين من خلفيات متنوعة في الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية، باعتماد سياسات وبرامج مدروسة متعددة
- بوزيداوي & لعطوي (2018) "إدارة التنوع هي عملية إدارية شاملة لتطوير بيئة يعمل فيها ويعرفها جميع الموظفين"
- "تشير إلى الإجراءات التنظيمية الطوعية التي تم تصميمها لخلق مزيد من إدراج الموظفين من مختلف الخلفيات في الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية من خلال اعتماد مجموعة من السياسات والبرامج المدروسة" Michàlle E. Mor Barak
- من المناهج الحديثة لإدارة الموارد البشرية مقاربة إدارة التنوع وهي مقاربة تركز على الفروقات بين الجماعات واستغلالها لصالح المؤسسة برفع فعالية وكفاءة الأفراد وهي بهذا إدارة معقدة وحساسة تحتاج لخبرة وكفاءة نادرة حتى يسهل التعامل مع هذا التنوع الوظيفي Sabharwal (2014)
- قدم ويليام جونستون وفريقه التنوع كمفهوم وحل لوضع سوق العمل الجديد في القرن العشرين في Workforce 2000 وتوقع زيادة في المطالب على العمال الصناعيين وتباطؤ النمو السكاني وارتفاع حصة كبار السن والنساء والأشخاص ذوي الإعاقة في سوق العمل Sabharwal(2014)

إذا اعتمدنا المحورين (الاقتصادي والثقافي) في سبر التعاريف السابقة يمكننا ملاحظة التالي:

- في الجانب الاقتصادي: كان التركيز واضحا على زيادة الإنتاجية مع ملاحظة عدم ذكره بشكل صريح في الأدبيات الأكثر حداثة.

- في الجانب الثقافي: ركزت التعريفات في البداية على شكل الإدارة عموماً وتطور ذلك تدريجياً ليكون أكثر تحديداً نحو تحديد السياسات والإجراءات دون ذكر من هو المسؤول عن تطوير واعتماد هذه السياسات، اما في التعاريف الأكثر حداثة يلاحظ الإشارة الى ضرورة معرفة جميع الموظفين لهذه الإجراءات.

يمكن تناول إدارة التنوع في بيئة الشركات من خلال مجموعة من المجالات. المجال الأول هو المنظور التقليدي الذي يركز على الجانب التشريعي لفرص متكافئة، حيث يتم اعتبار إدارة التنوع واجباً. المجال الثاني: يعبر عن وجهة نظر أخرى أكثر إثارة للاهتمام هي رؤية نمو الإنتاجية والإمكانات التي توفرها إدارة التنوع، وكيفية جذب السوق والوصول إلى مجموعة أوسع وأقل استهدافاً من العملاء حتى الآن هو بشكل مبسط نهج قائم على الاستثمار يحمل معه العديد من التوقعات.

المجال الثالث: هو مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات Corporate Social Responsibility (CSR). سياسة تكافؤ الفرص بين الرجال والنساء هي واحدة من الطرق الملموسة التي يمكن من خلالها تنفيذ مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات داخل المؤسسة. تنعكس رؤية الشركة وقيمها الأساسية في المقام الأول في الثقافة المؤسسية وفي قيم الشركة بأكملها Sabharwal (2014).

2.2.3. أهداف إدارة التنوع

تهدف ادارة التنوع الى تفادي المشاكل الناشئة عن التنوع وتحويل هذه النقطة السلبية الى دفعة ايجابية تساهم في تحقيق اهداف المؤسسة واستراتيجيتها، ويمكن التطرق لمجموعة من الأهداف كالتالي:

- **الاستفادة من الإمكانات الإيجابية للتنوع:** وتحويل هذه الإمكانية إلى حقيقة واقعة، فالمنظمات تعيد تقييم الهياكل والعمليات في ضوء تكافؤ الفرص. بوزيداوي & لعطوي (2018)
- **خلق ميزة تنافسية للمؤسسة:** التنوع يجلب وجهات نظر ومعرفة مختلفة للمؤسسة، حيث تغذي أيضاً المرونة والطاقة والمناخ المناسب في المؤسسات. بوزيداوي & لعطوي (2018)

- **تحسين الإنتاجية في المهام المعقدة:** عندما يستخدم التنوع على نحو فعال، والمهارات المختلفة، والمعرفة ووجهات النظر المختلفة يمكن أن تمكن المؤسسة من العمل بشكل أكثر كفاءة. بوزيداوي & لعطوي (2018)
- **حل المشاكل من خلال زيادة مصادر المعرفة:** عندما يستخدم التنوع على نحو فعال، والمهارات المختلفة والمعرفة ووجهات النظر تزيد قدرة المؤسسة على حل المشاكل.
- **دعم استراتيجيات مبتكرة:** دعم الابتكار ورعايته من خلال إدارة التنوع الفعالة بوزيداوي & لعطوي (2018)

إجمالاً، إن تبني مفهوم إدارة التنوع في المؤسسات لا يعبر عن حالة من الرفاهية الإدارية، بل هو توازن أساسي تسعى المنظمات الى الحفاظ عليه بشكل واعي او غير واعي تفادياً لحالات الانقسام والتعطيل التي قد تحدث إذا فشلت الإدارة في الحفاظ على هذا التوازن بحده الأدنى عبر منع هيمنة أحد الأفراد او الثقافات على باقي المكونات المختلفة ضمن المؤسسة وصولاً إلى خلق هوية مؤسساتية جامعة يتبناها جميع الموظفين ويسعون لتعزيزها من خلال تنوعهم عبر الاستفادة من اختلافاتهم كقيمة مضافة تضاف إلى رصيد المؤسسة المعرفي والبشري.

2.2.4. سياسات إدارة التنوع

صدر عن USAID دليل إدارة التنوع في مكان العمل وهو يحدد سياستين رئيسيتين لإدارة التنوع: USAID (,2018)

- سياسة تكافؤ فرص العمل
- سياسة عدم التمييز

حيث تعبر سياسة تكافؤ الفرص عن نهج يهدف إلى منح جميع الأفراد فرصاً متساوية في التوظيف، التدريب، والتقدم المهني بغض النظر عن العرق، الجنس، الدين، العمر، الإعاقة، أو أي عوامل أخرى قد تؤدي إلى التمييز.

تعتمد هذه السياسة على إزالة العوائق التي تمنع بعض الفئات من الوصول إلى الفرص المتاحة، وتعزيز بيئة شاملة تتيح للجميع تحقيق إمكاناتهم بناءً على الكفاءة والمهارات، وليس على الخلفيات الشخصية أو الاجتماعية.

أما سياسة عدم التمييز فهي نهج يهدف إلى ضمان معاملة جميع الأفراد بعدالة ومساواة، دون تحيز أو تفضيل بسبب العرق، الجنس، الدين، العمر، الإعاقة، الوضع الاجتماعي، أو أي خصائص شخصية أخرى وتركز على منع أي ممارسات أو قرارات تؤدي إلى التمييز المباشر أو غير المباشر في بيئات العمل مع تعزيز ثقافة الاحترام والتنوع والشمول لضمان حقوق الجميع

بمعنى آخر يهدف كلا المفهومين (تكافؤ فرص العمل، عدم التمييز) على تعزيز العدالة والمساواة بين الموظفين لكن مفهوم تكافؤ الفرص ينطلق من التركيز على التشريعات وآليات العمل التي تحقق المساواة في حين ينطلق مفهوم عدم التمييز من التركيز على ثقافة المؤسسة وسلوك الأفراد وهما مفهومان متداخلان بطبيعة الحال.

2.2.5. ممارسات إدارة التنوع في قسم الموارد البشرية

تهدف ممارسات إدارة التنوع في قسم الموارد البشرية إلى تعزيز بيئة عمل شاملة ومتنوعة، يتم فيها تقدير واحترام الاختلافات بين الموظفين والاستفادة من هذه الاختلافات ومن أبرز هذه الممارسات:

1. التوظيف والاختيار :

إدارة التنوع تعبر على عن تكافؤ الفرص لجميع الأشخاص المستخدمين من قبل المؤسسة، ويتم إدخال تشريعات التوظيف المتساوي لتعزيز توظيف الأقليات (بوزيداوي & لعطوي, 2018) وكخطوه أولى في نجاح سياسة تكافؤ الفرص أثناء عملية التوظيف يجب وضع وصف وظيفي مكتوب وصالح يوضح الوظائف الأساسية والهامشية قبل الاعلان وقبل المقابلة الوظيفية.

يمكن أن يساعد مثل هذا الوصف الوظيفي صانعي القرار على تجنب أشكال التمييز التي من الممكن أن تحصل كالتمييز ضد الأفراد المؤهلين من الأفراد المختلفين أو من ذوي الاحتياجات الخاصة أو الوقوع ضحية التحيزات الاخرى مثل

خطا التشابه (ميل الأفراد إلى تفضيل الأشخاص الذين يشبهونهم) التي قد تضر بالناس بناء على وضعهم الديموغرافي وتقلل من الفعالية التنظيمية ، حيث يجب ان تطبق نفس الاجراءات ومراحل اختيار والتعيين على الجميع وبنفس المعايير دون تمييز أو تحيز سواء من ناحيه قبول طلبات الاستخدام أو المقابلات او الاختبارات وغيرها يجب أن تكون الاساليب المستخدمة في الاختبار مرتبطة بالقدرة على الأداء الناجح للوظيفة وأن تكون مطلوبة من جميع المتقدمين ناصر,(2021)

قد تلجأ بعض المنظمات الى التعاقد مع شركة توظيف خارجية تفادياً لحدوث حالات التحيز أثناء عملية التوظيف وسعيا لتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص

2. التدريب والتطوير:

يذكر أن العديد من المؤسسات التي في الطليعة من مختلف الصناعات قد فشلت من خلال التدريب في الحفاظ على الأقليات ومن بينها النساء، فمن الواضح أن الطريقة المعتمدة للتدريب والتطوير داخل المؤسسات يكون لها تأثير كبير على جوانب التنوع مثل تطوير الكفاءات من الجماعات المعينة، وقد تم بذل مساعي تنظيمية للتصحيح في عدة مجالات مثل زيادة تمثيل الأقليات في المستويات التنظيمية العليا بوزيداوي & لعطوي (2018)

وبالتالي يجب منح جميع الأفراد في المنظمات مهما كان انتمائهم أو وضعهم فرص متساوية في التدريب والتطوير مع ضرورة الانتباه إلى أنه أحياناً قد يكون هناك حاجه الى تسهيلات معينه لتسهيل التدريب مثل الموظفين ضعاف السمع فينبغي على المنظمة توفيرها

اما فيما يخص تقييم الأداء يجب تطبيق معايير تقييم أداء الأفراد بشكل موضوعي بحيث تشمل الجميع نفس المعايير وتجدر الإشارة إلى أن معايير الأداء يجب أن تركز على المهام الأساسية في الوظيفة وأن تكون واضحة المعالم كما يجب أن يبتعد المقيمون عن التحيز الإيجابي أو السلبي للأفراد المختلفين مثلا إعطاء

تقييمات عالية للأفراد من ذوي الاحتياجات الخاصة أو تقييمات منخفضه للأفراد من المجموعات الأقل تمثيلاً. ناصر (2021)

3. تقييم الأداء:

تمارس إدارة التنوع من قبل العديد من المؤسسات من خلال أنظمة تقييم الأداء، والعديد من الجوانب المتعلقة بالتنوع ترصد من خلال عملية التقييم ومع ذلك توفر عملية تقييم الأداء الفرصة للتمييز، وينبغي أن تدار عن طريق الأخذ في الاعتبار مبادئ إدارة التنوع. ناصر (2021)

4. التعويضات والمكافآت :

وظيفة أخرى لإدارة الموارد البشرية تقدم فرصة واسعة النطاق للتمييز هي التعويضات، وعليه فإن التعويضات يمكن أن تحقق أهداف التنوع باستعمالها من قبل المنظمات كحافز لتعزيز إدارة التنوع الفعالة، وعلى الرغم من هذا الواقع، لا توفر العديد من المؤسسات هذا الحافز.

يجب تعويض الأفراد من الأقليات والنساء أو ذوي الاحتياجات الخاصة على أساس قيمة الوظيفة وعلى أساس التعليم والخبرة والمهارات التي يمتلكونها فالتميز في التعويض على أي أساس يعد مخالفاً للقانون ناصر(2021)

2.2.6. أفضل ممارسات إدارة التنوع

بحسب Russen (2023) تم اختيار ولايات أوكلاهوما وواشنطن وويسكونسن ومدينة سانت بيترسبرغ بفلوريدا كمنظمات رائدة في إدارة التنوع وقد حددت أفضل الممارسات كالتالي:

1. **تطوير عملية رسمية:** يتم تضمينها في القوانين أو اللوائح أو الإجراءات، مع تخصيص الموارد البشرية والمالية والوقت للبرنامج. في هذه المنظمات، يُنظر إلى التنوع على أنه استراتيجية متكاملة ومستدامة وقابلة للقياس.

2. **اللامركزية في جهود التنوع:** يتم وضـــع متطلبات الخطط من قبل هيئة مركزية، بينما تطور الوكالات والإدارات خططها الخاصــة لتلبية احتياجاتها. يعزز هذا الإحســاس بالملكية ويضــمن دعم التنوع من المستويات العليا في المنظمة.
3. **تقديم تدريب على التنوع:** يتم توفير التدريب لجميع العاملين، وليس فقط للمديرين. تشمل الجهود الناجحة دمج التنوع في برامج الإرشاد، وتدريب القيادة، والإدارة بالنتائج.
4. **استخدام بيانات القوى العاملة والإحصاءات السكانية:** يتم مقارنة البيانات مع إحصاءات القوى العاملة المدنية. تُحدد الوظائف التي تعاني من نقص الاســـتخدام وتوضـــع أهداف لتقليل ذلك النقص. تعتمد جميع المنظمات الرائدة نماذج للعمل الإيجابي، مع إضــافة ابتكارات إبداعية تُميز برامجها.
5. **جهود العمل الإيجابي الإلزامية:** يتطلب القانون أو الأوامر التنفيذية أو غيرها من التفويضـــات ووضع أهداف جادة واتخاذ جهود صادقة لتحقيقها
6. **إنشاء لجنة مراجعة:** مسؤولة عن وضع السياسات، وتقديم المساعدة التقنية، ومراجعة/الموافقة على الخطط، ومراقبة التقدم نحو تحقيق الأهداف.
7. **ربط التطور الوظيفي بالأداء التنظيمي:** تشــمل البرامج الفعّالة اســتراتيجيات التوظيف والتطوير والاحتفاظ. يتم دمج عمليات تطوير الموظفين ورسم مسارات وظيفية لتحديد المهارات الأساسية اللازمة للتقدم، ومن ثم إبلاغ الموظفين بهذه المهارات وتوفير التدريب المناسب.
8. **المساءلة عن نتائج برامج التنوع:** يتم تحقيق ذلك من خلال استخدام المقاييس، والاستطلاعات، ومجموعات النقاش، واستبيانات العملاء، وتقييمات الإدارة والموظفين، وتقييمات التدريب والتعليم. يمكن دمج الكفاءات المتعلقة بالتنوع في أنظمة الإدارة لتقييم كيفية تعامل الموظفين مع أفراد من ثقافات وأنماط مختلفة، ودعم تنوع مكان العمل، وإشراك أفراد متنوعين في فرق العمل، وفهم تأثير التنوع على العلاقات التجارية.

2.2.7. ايجابيات إدارة التنوع: بوزيداوي & لعطوي (2018) أشـــار john wrench إلى أهم النقاط الإيجابية التي تحققها المنظمات نتيجة لتبنيها مفهوم إدارة التنوع وهي التالي:

- جعل المنتجات والخدمات أكثر جذباً للزبائن والمستهلكين من أعراق متعددة.
- زيادة الابتكار والإبداع وحل المشاكل من خلال ابتكار فرق عمل متنوعة.
- تعزيز ممارسات عمل مرنة من خلال الاستجابة لحاجيات قوة العمل المتنوعة، وهذه المرونة تحسن الكفاءة والابتكار بالمؤسسة.
- اختراق الأسواق العالمية بنجاح خاصة مع قوة العمل المتنوعة التي تشجع التواصل والمهارات المتنوعة لتسهيل دخول أسواق جديدة.
- تجنب المشـاكل الداخلية كالصـراعات وسـوء التفاهم، المظالم، معدل دوران عالي، الأضـرار التي تلحق التطور الوظيفي.
- تجنب تكاليف التمييز العرقي كالإضـرار بصـورة المؤسـسـة من الدعاية السـيئة أو العقوبات المالية عن طريق القانون.
- تحسـين إمكانية الفوز بعقود من خلال الصـورة الايجابية لفريق البيع المتنوع، أو الحصـول على مبيعات من زبائن الشركات الذين يولون أولوية كبيرة للسياسات التي تدعم التنوع.

2.2.8. تحديات إدارة التنوع

تنقسم التحديات التي يوجهها المديرون في إنجاح وتفعيل مبادرات إدارة التنوع إلى قسمين رئيسيين:

أولًا: العوائق على المستوى التنفيذي

تواجه برامج إدارة التنوع عدة معوقات تحول دون تطبيقها بفعالية، من أبرزها:

1. الصورة النمطية والأحكام المسبقة التي تؤثر على القرارات والتعاملات داخل المنظمة.
2. وهم التمركز الثقافي، حيث يفترض الأفراد أن ثقافتهم هي المعيار الأفضل.
3. مقاومة التغيير من قبل بعض الأفراد الذين يفضلون النظم التقليدية.
4. التقوقع الثقافي وتبني عادات إقصائية تحد من تقبل الآخرين والاختلافات الثقافية.

ثانيًا: العوائق على المستوى التشريعي

تشمل التحديات التي تعرقل تبني سياسات التنوع على المستوى التشريعي ما يلي:

1. ضعف التنوع في السلطة التشريعية أو مجلس الإدارة، مما يؤدي إلى افتراضات خاطئة بأن القرارات المتخذة تعكس احتياجات جميع الفئات داخل المنظمة.
2. حوكمة السلطة التشريعية، حيث تعتمد قرارات مجالس الإدارة غالباً على آلية التصويت، مما قد يؤدي إلى تجاهل رأي الأقليات التي لم تحظَ بالأغلبية.

وهو أمر بالغ الأهمية خصوصاً عندما نتحدث عن قرارات يكون لها بعد يؤثر على هوية المؤسسة فلا يجوز أن تتخذ إلا بالإجماع

2.3. المبحث الثاني: الانتماء التنظيمي

2.3.1. تطور مفهوم الانتماء التنظيمي

يمكن النظر إلى نمط الإنتاج على أنه من أهم العوامل المؤثرة التي ساهمت في تطور مفهوم الانتماء التنظيمي، من هذه الزاوية يمكن النظر إلى المفهوم عبر عدة مراحل مقسمة حسب نمط الإنتاج حيث تناولت د. بحباح فريال المفهوم من هذه الزاوية (بحباح(2024)

1. المرحلة الحرفية:

وهي المرحلة التي سبقت مرحلة الثورة الصناعية تميزت باستعمال الآلة البسيطة وبسيادة العمل الحرفي، حيث كان الحرفي يستخدم أدواته الخاصة ويشغّل عمال مأجورين ومتدربين أطفال يعيشون معه غالباً يساعدونه في ورشته وهم في نفس الوقت يتعلمون الحرفة، ويرى براون 1968 أنه بالنسبة للحرف غالباً ما كانت ساعات العمل طويلة، ولكن العامل كان حر بمعنى انه يستريح عند احساسه بالحاجة إلى ذلك و كان العامل يعمل في بيته او محيطه القريب وهو عضو محترم في مجتمعه فرغم ما يبدو من سلبيات لتلك الفترة إلا أن لها عدة إيجابيات ذكرها براون وهي:

- الاستقرار المكاني وعدم وجود القلق او الإحساس بانعدام الأمن وهو ما يوجد بشكل واضح في الاقتصاديات الحالية القائمة على المنافسة والتي يتغير فيها مكان العمل بشكل مستمر
- شعور الفرد بالأمن يعزز إحساسه بالانتماء
- سهوله التعامل الاجتماعي بين ذوي المكانات المختلفة
- وجود مجتمع متماسك جعل الحياة المهنية أكثر إنسانية رغم صعوبة ظروف العمل ومشاكلها

2. المرحلة الصناعية:

تميزت هذه المرحلة بظهور الثورة الصناعية التي أحدثت تحولات جذرية في المجتمع الغربي نتيجة التقدم العلمي والتطور التكنولوجي، إذ برزت الآلة الحديثة التي اختلفت كلياً عن الأدوات البسيطة السائدة في المرحلة الحرفية. وقد أدى ذلك إلى تجميع عدد كبير من الآلات تحت سقف واحد وفي مكان واحد هو المصنع، مما غيّر طبيعة العمل وتنظيمه بشكل جذري.

ومع ازدياد عدد المصانع، بدأت اليد العاملة بالنزوح من الأرياف والقرى إلى المدن بحثاً عن فرص العمل، فأصبح المصنع الواحد يضم عمالاً من خلفيات وثقافات متعددة، يحملون مشاعر وأهدافاً مختلفة. وقد أسهم هذا التنوع القسري، إلى جانب طبيعة العمل الجديدة، في شعور الكثير من العمال بالوحدة والانعزال داخل بيئة العمل.

كما عانى العمال من نسق العمل السريع الذي فرضته الآلة، حيث أصبحت هي محور الاهتمام على حساب الإنسان، إلى درجة أن العامل صار أشبه بالعبد لها، يسير وفق إيقاعها وتفرض عليه حركات متكررة أصبح ينفر منها بسبب شدّة تكرارها ورتابتها.

ونتيجة لهذه العوامل مجتمعة، فقد العمل محتواه الاجتماعي، واتسم بطابع فرداني جعل العامل يشعر بعدم الأمن والاستقرار. فبعد أن كان معتاداً على الشعور بالانتماء إلى جماعة، وجد نفسه وحيداً وسط أشخاص لا يشاركونه التفكير ولا يحملون القيم نفسها، الأمر الذي انعكس على أدائه الوظيفي، إذ أصبح العمل يُؤدى دون إحساس حقيقي بالمسؤولية، وبهدف تلبية الحد الأدنى من الاحتياجات المعيشية فقط، لا بدافع إرضاء الله أو الحرفي أو حفاظاً على شرف المهنة.

مرحله الاغتراب المهني: تزامنت هذه المرحلة مع ظهور النظرية التايلريه

أدى تطبيق نظرية الإدارة العلمية إلى إحداث أثر عميق في نفسية العمال، إذ نظر إليهم هذا النظام الجديد بوصفهم مجرد أدوات تعمل دون تفكير، ولا يُسمح لها بإبداء الرأي أو المشاركة في اتخاذ القرار، الأمر الذي جعل العمل شديد الملل ويتسم بالروتين. فقد قام تايلور بتقسيم العمل إلى مهام بسيطة ومتخصصة، لا تتيح للعامل فرصة إتقان عملية إنتاجية متكاملة بمفرده، مما قلّص من دوره وأفقده الإحساس بقيمة ما ينجزه.

وفي ظل هذه الظروف، أصبح العامل منفصلاً عن الإنتاج ووسائله، فهو يعمل بآلات لا يملكها وينتج سلعاً لا يستهلكها، الأمر الذي عزز شعوره بالبعد عن نتاج عمله. كما أن النظر إلى العامل في هذه المرحلة على أنه "إنسان اقتصادي" يكره العمل ويسعى فقط إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من المال مقابل أقل جهد، دفع أرباب العمل إلى بناء سياسات تحفيز تركز حصرياً على الجانب المادي.

وقد ترتب على ذلك إهمال البعد الإنساني والاجتماعي للعمل، وتجاهل أهمية العمل الجماعي، مما أسهم في تفكك الروابط بين الأفراد وشعورهم بعدم الاستقرار. وأدى هذا الوضع إلى ظهور مشكلات وأمراض نفسية جعلت العامل يشعر بالاغتراب، ليس فقط عن عمله وزملائه، بل حتى عن ذاته.

3. مرحله رفاهية العمل

تميزت هذه المرحلة بتغيير نظره أرباب العمل للعمال فبعد ما وصل إليه العامل من كره للعمل وما تبع ذلك من مظاهر سلبية أخذ أصحاب المؤسسة في العصر الحديث يبحثون عن سبل إعادة الاعتبار للعامل البشري، وتحفيزه وإشراكه في تحقيق أهداف التنظيم، فظهرت على إثر ذلك عده نظريات لدراسة حوافز العمل ومن أشهر مؤسسيها نجد التون مايو وماك جريجر, لقد أدت نتائج هذه النظريات إلى إعادة النظر في العديد من الأمور المتعلقة بالتنظيم والتسيير وعلاقات العمل ويظهر ذلك من خلال:

- تحسين ظروف العمل ورفع مستوى رفاهيته
- العناية بمهارات جديدة. المهارات الفنية والنظرية وخاصه المهارات الاجتماعية
- الاهتمام الكبير بمعامله المستخدمين

- الاهتمام بمشاكل الدوافع والروح المعنوية
- الاعتراف بأهمية العمل الجماعي

2.3.2 نظريات الانتماء التنظيمي: بحباح (2024)

توجد العديد من الدراسات التي حاولت بحث ظاهره الانتماء التنظيمي، ولكن لا توجد نظرية واحدة يمكن القول بأنها قد أحاطت كلياً بهذه الظاهرة ومن أهم هذه النظريات هي:

1. نظريه ايتنزيوني او نظرية الامتثالCompliance Theory 1961

تعتبر كتابات ايتزيوني من الكتابات الرائدة حول موضوع الانتماء التنظيمي حيث يرى أن السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد هي نابعة من طبيعة انتماء الفرد إلى المنظمة فإما أن يكون انتماء أخلاقي معنوي أو يكون انتماء مصلحي مبني على المنفعة المتبادلة أو يكون انتماء اغترابي في حالة السلطة القهرية.

2. نظرية الدافعية للإنجاز 1975

وقد طوّرها روبرت ستيرز بالتعاون مع لورانس بورتر, وهي تندرج ضمن نظريات الدافعية في بيئة العمل أو المؤسسات التربوية

وترتكز النظرية على تفسير دوافع العاملين من خلال العلاقة بين:

- الجهد المبذول
- مستوى الإنجاز
- مدى الرضى
- النتائج أو الحوافز المتوقعة.

ويمكن فهم العلاقة بين العوامل السابقة وفق المعادلة التالية:

الدافعية = التوقع × قيمة النتائج

بمعنى:

الشكل رقم (1) نظرية الدافعية للإنجاز 1975 لروبرت ستيرز

3. نظريه ستيفنز وزملائه ستينيات وسبعينيات القرن الماضي

وقد قسموا الانتماء التنظيمي إلى اتجاهين نظريين أساسيين:

- **الاتجاه التبادلي:**

يعتبر هذا المدخل أن الانتماء التنظيمي يعكس ارتباط الفرد بالمنظمة وعدم رغبته في تركها نتيجة لوجود منافع او فوائد سيفقدها إذا ترك المنظمة ولا تختصر هذه المنافع والفوائد على الناحية المادية فقط، بل تمتد لتشمل الناحية المعنوية أيضاً مثل المركز الشخصي في المنظمة او الصداقات التي يكونها وبموجب ذلك.

فإن انتماء الفرد للمنظمة يزداد بزيادة ما يحصل عليه من حوافز وعطايا، وينسجم هذا الاتجاه مع نظرية التوازن التنظيمي لهربه سايمر، التي تقوم على افتراض إن إسهامات الفرد في نشاطات المنظمة تكون بقدر توقعاته للعوائد المترتبة له ودرجه إشباعها لحاجاته.

كما يسمي علماء الاجتماع ريتشارد هال وتوبين هذا الانتماء بالانتماء المحسوب باعتبار أن بقاء الفرد بالتنظيم قائم على أن هذا الأخير يوفر له مكاسب لا توفرها له تنظيمات أخرى، فإذا وجد مزايا أفضل منها في منظمة أخرى فإنه يميل إلى ترك المنظمة التي يعمل بها والالتحاق بالأخرى.

- **الاتجاه النفسي:**

يعتمد هذا الاتجاه على المفهوم الذي قدمه بورتر وسميث حيث أن الانتماء بالنسبة لهما كان وصفه من ثلاث عناصر وهي:

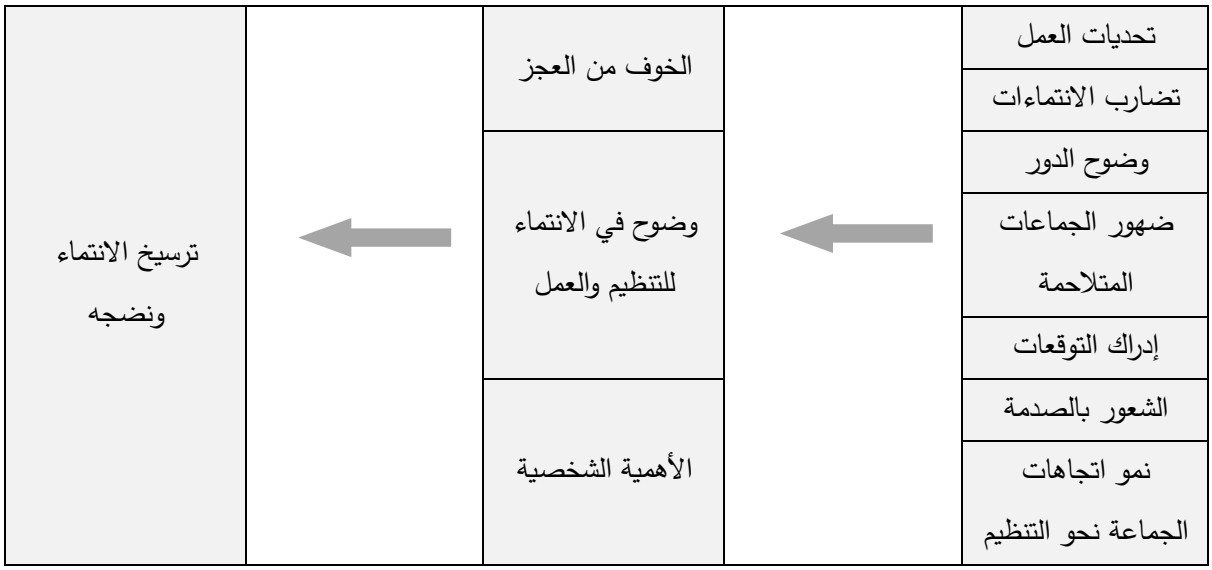
A. قبول الفرد للقيم وأهداف التنظيم والاعتقاد بها

B. بذل أقصى جهد لمصلحة التنظيم

C. الرغبة القوية في استمرار عضويته داخل المنظمة

4. نظرية بروس بوشنان :(Buchanan, 1974) (ڤوجيل, 2016)

قدم بوشنان تصورًا لمراحل تطور الانتماء التنظيمي، يمكن تلخيصها في ثلاث مراحل رئيسية تراكمية، أي أن الفرد ينتقل من مرحلة لأخرى مع مرور الوقت – الانتماء هنا حالة متغيرة وليست ثابتة – وذلك بحسب خبرة الفرد، ودعمه، ومستوى الرضا داخل المنظمة



الشكل رقم (2) نظرية بروس بوشنان

المرحلة الأولى التكيف:(Accommodation Stage)

تمثل البداية في علاقة الفرد بالمنظمة حيث يسعى الفرد إلى فهم ثقافة المنظمة وقيمها والتأقلم مع بيئة العمل وتعلّم المهارات الضرورية.

الانتماء في هذه المرحلة يكون ضعيفاً وهشاً، ويعتمد على التجربة الأولى مع المنظمة.

المرحلة الثانية التماهي:(Identification Stage)

يبدأ الفرد بالشعور بأنه جزء من المنظمة ويتبنى قيمها وأهدافها ويُظهر ولاءً متزايداً و يصبح أكثر اندماجاً في العمل والعلاقات الداخلية.

الانتماء العاطفي والوجداني يزداد في هذه المرحلة.

المرحلة الثالثة الالتزام الداخلي:(Internalization Stage)

- تمثل أرقى درجات الانتماء حيث تتماهى قِيَم الفرد مع قيم المنظمة و يعمل الفرد لا من أجل المكافآت فقط، بل لأنه يؤمن برسالة المنظمة.
- الانتماء هنا يصبح مستقرًا وعميقًا.

5. نظرية مودي وبوتر (1979- 1982) بحباح (2024)

قدم مودي أيضاً تصوراً لمراحل تطور الانتماء التنظيمي:

مرحلة ما قبل العمل		مرحلة البدء في العمل		مرحلة الترسيخ
تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول للعمل في التنظيم	←	يكتسب الفرد خلالها خبرات تتعلق بعمله ويكون لها أثر كبير في تطور اتجاهاته نحو العمل وتنميته	←	تترسخ خلالها الاتجاهات والقيم وأنماط السلوك التي اكتسبها الفرد من تفاعله مع المنظمة

الشكل رقم (3) نظرية نظرية مودي وبوتر في الانتماء التنظيمي

المرحلة الاولى التقبل:(Acceptance Stage)

- يبدأ الفرد في التعرف على المنظمة وقيمها وأهدافها ويكون تركيزه الأساسي على التأقلم المبدئي وتكوين انطباع أولي.
- لا يكون هناك ارتباط قوي بعد، لكنه يبني الأساس.

المرحلة الثانية التماهي:(Identification Stage)

- يبدأ الموظف في التماهي مع المنظمة، أي يرى أن هناك توافقًا بين أهدافه الشخصية وأهداف المنظمة
- يشعر بأنه جزء منها، ويبدأ في إظهار سلوكيات تعكس هذا الانتماء (مثل الدفاع عن المنظمة، الرغبة في البقاء).

3 .مرحلة الالتزام:(Commitment Stage)

يصل الفرد إلى مرحلة يكون فيها ملتزماً فعلياً بالمنظمة من حيث الإيمان القوي بقيمها والاستعداد لبذل جهد إضافي من أجل نجاحها والرغبة في الاستمرار كعضو فيها.

هذه المرحلة هي أقوى مراحل الانتماء، وتشير إلى التكامل الكامل بين الفرد والتنظيم

نلاحظ التشابه الكبير بين بوشنان ومودي من حيث مراحل تطور الانتماء وتأتي القيمة المضافة لمودي من خلال تطويره مقياس للانتماء التنظيمي وهو معروف باسم Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) *Mowday, Steers & Porter (1982)*

6. نظرية الأبعاد الثلاثة (1991, 1997) Meyer & Allen (2000)Culpepper

تقسم الانتماء التنظيمي إلى ثلاث مكونات:

1. الانتماء العاطفي:(Affective Commitment)
   رغبة الموظف في البقاء لأنه يحب المنظمة ويؤمن بها.
2. الانتماء المستمر:(Continuance Commitment)
   بقاء الموظف لأن كلفة المغادرة مرتفعة (فرص بديلة أقل، منافع حالية عالية).
3. الانتماء المعياري:(Normative Commitment)
   شعور الموظف بالالتزام الأخلاقي تجاه المنظمة (يجب عليه أن يبقى).

7. نظريـــــة الهويـــــة التنظيميـــــة (Organizational Identification School) 1980 حتى 1990 (2023) van Knippenberg,

وكانــت امتــداداً لتطــورات نظريــة الهويــة الاجتماعيــة فــي علــم الــنفس الاجتمــاعي (Social Identity Theoryالتي طورها "هنري تاجفيل و"جون تيرنر"، والتي تفترض أن:

- الأفـراد يميلـون إلــى تصــنيف أنفســهم ضــمن مجموعــات (مثــل: "أنــا موظــف فــي شــركة كذا").
- هذا الانتماء يسهم في تشكيل صورتهم الذاتية ويؤثر على سلوكهم.

تشير نظريـة الهويـة التنظيميـة إلـى درجـة إدراك الفرد وتماهيـه مـع المنظمـة التـي يعمـل بهـا، بحيـث يـرى أن نجـاح المنظمــة أو فشـلها يمسّــه شخصـياً، ويعتبـر نفســه جـزءاً مـن "نحـن" الجماعيـة فـي المؤسسة.

8. نظريـــــة الهويـــــة المزدوجـــــة / المتعـــــددة (Dual or Multiple Identification Theory) 2001 (2023)KELİMELER

تعتبر هذه النظرية نقلة نوعية في فهم موضوع الانتماء التنظيمي لعدة أسباب ومن أهمها:

- الهويــة التنظيميــة تُبنــى مــن خــلال التفاعــل الاجتمــاعي فــالأفراد لا يكوّنــون تصــورهم عــن "مـن نحـن كمنظمـة؟" مـن خـلال الوثـائق أو الشـعارات فقـط، بـل عبـر التفاعـل اليـومي مـع الآخرين داخل المنظمة وخارجها.
- الهويات ليست متضادة بالضرورة
- الهوية المهيمنة تتغير بالسياق وهي هوية تراكمية
- أجـرى riketta تحلـيلاً كميـاً يوضــح تميّـز "الانتمــاء التنظيمــي" عــن "الالتـزام التنظيمــي." حيـث أشـار الـى فكـرة مهمـة هـي ان الفريـق هـو الوحـدة الاجتماعيـة الأقـرب للفـرد داخـل العمل، لذا يميل الأفراد إلى تحديد هويتهم بناءً على انتمائهم له.

9. نظرية الهوية المرنة (Flexible Organizational Identification)Alvesson 2008 (2014)

فـــي عـــام 2008، قـــدّم Mats Alvessonو Hugh Willmottفـــي عملهـــم المشـــترك مقاربـــة مهمة ومؤثرة لمفهوم الهوية التنظيمية، عبر ما يُعرف بالهوية السائلة او الهوية المتغيرة

الفكـرة الأساسـية مـن المفهـوم هـي ان الهويـة فـي السـياق التنظيمـي ليسـت ثابتـة، بـل "سـائلة"، قابلـة للتشكيل، والتأثر المستمر بالسياق، والسياسات التنظيمية، والثقافة المؤسسية

اهم الأفكار المطروحة

- لا توجد "هوية حقيقية" للفرد داخل المنظمة، بل تُبنى وتتغير باستمرار
- الموظف يواجه صراعات داخلية بسبب تعدد الهويات المهنية
- تشكيل الهوية يتم عبر عمليات القوة، وليس فقط الاختيار الشخصي، أي أن الهوية تُفرض جزئياً
- بما أن الهوية مرنة، فإن الانتماء والسلوك المهني أيضًا قابل للتفاوض، وهذا يفتح المجال للمقاومة والتأثير الفردي

10. نظرية الانتماء الافتراضي Virtual Organizational Identification Kostusyk (2023)

تطورت مع صعود العمل عن بعد والمنظمات الافتراضية خاصة في ظل جائحة كورونا ومن أهم الأفكار التي طرحتها هذه النظرية

- في غياب التواصل التقليدي الحقيقي تنشأ الهوية عبر وسائل التواصل من خلال التكنولوجيا
- لا بد من تعزيز التفاعل الرقمي لمقاومة حالة العزلة التي تفرضها حالة العمل الافتراضي
- من المفيد تعزيز التواصل الغني مثل مكالمات الفيديو أو إرسال هدايا للموظفين تحمل شعار الشركة

11. نظرية التماثل القيمي Value Congruence Theory Weisman (2023)

تم تطوير المفهوم تدريجيا بوضوح في التسعينيات وأصبح نظرية فرعية مهمة بحد ذاتها في أوائل الألفينات، خاصة مع أعمال Cable و DeRue (2002)، حيث رُبط مباشرة بمفاهيم مثل الانتماء، والولاء، والرضى الوظيفي

تنص النظرية على أن الانتماء التنظيمي يتعزز عندما يشعر الموظف أن قيمه الشخصية تتطابق أو تتناغم مع قيم المنظمة، مما يولّد شعورًا بالتكامل والهوية المشتركة.

وقد تم الإشارة الى أربع محددات للتماثل التنظيمي وهي:

1. خصائص المنظمة:

تشمل السمعة والتميز والصور النمطية، والصورة الجذابة للمنظمة، والتوافق بين الفرد والمنظمة.

مثال: الموظفون الذين يعملون في منظمات ذات سمعة طيبة يميلون إلى التماثل التنظيمي بسبب تعزيز الذات.

2. السياسات والممارسات الإدارية:

تشمل الممارسات الداعمة مثل المشاركة في صنع القرار، وتصميم الوظائف، والاتصال التنظيمي، والممارسات العادلة، والوفاء بالعقد النفسي.

مثال: الممارسات العادلة تعزز التماثل التنظيمي من خلال إظهار تقدير المنظمة للموظفين.

3. التفاعلات الشخصية:

تشمل أنماط القيادة (مثل القيادة التحويلية)، والتفاعلات مع الزملاء، وتحديد الهوية مع الفريق أو القسم، والتوطين الاجتماعي.

مثال: القيادة الداعمة تعزز الشعور بالانتماء وبالتالي التماثل التنظيمي.

4. السمات الشخصية:

تشمل الاحتياجات الفردية (مثل الحاجة إلى الانتماء)، والتوجه نحو العمل، وتقييم الذات الأساسي، والسمات الأخرى مثل الاستقرار العاطفي.

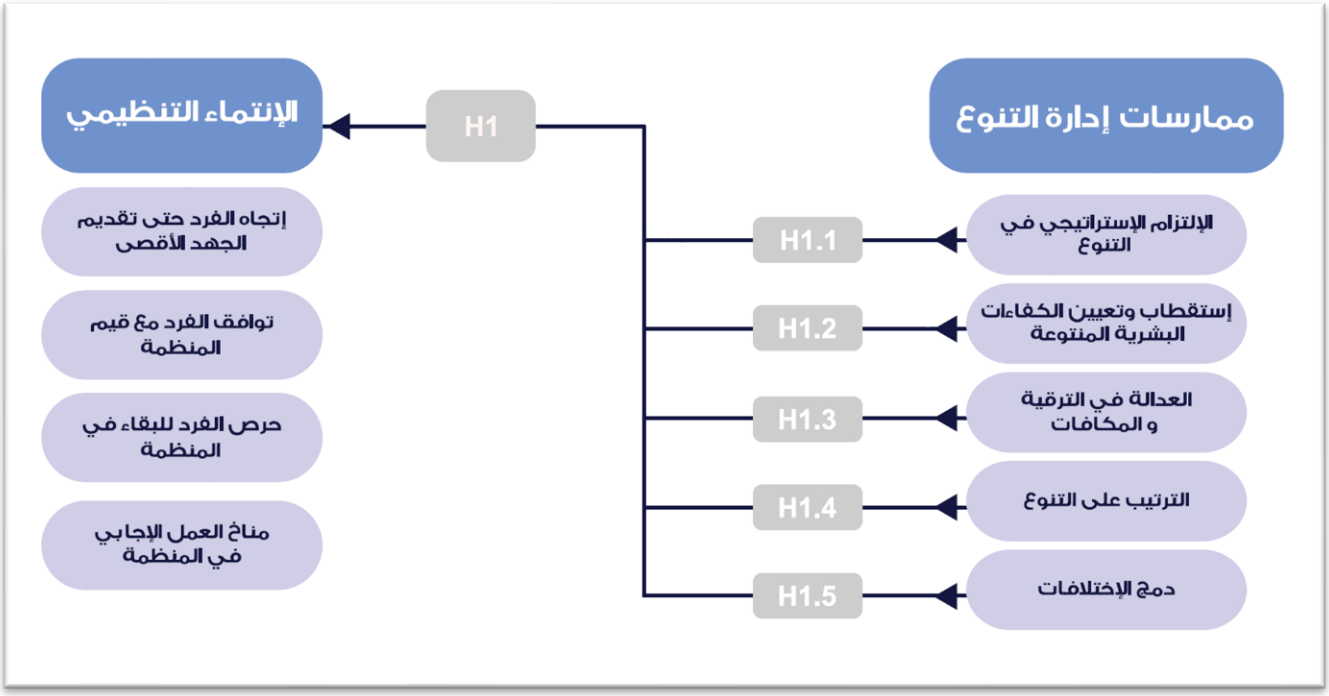
مثال: الأفراد ذوو الحاجة العالية للانتماء أكثر عرضة للتماثل مع المنظمة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

3.1. منهج الدراسة:

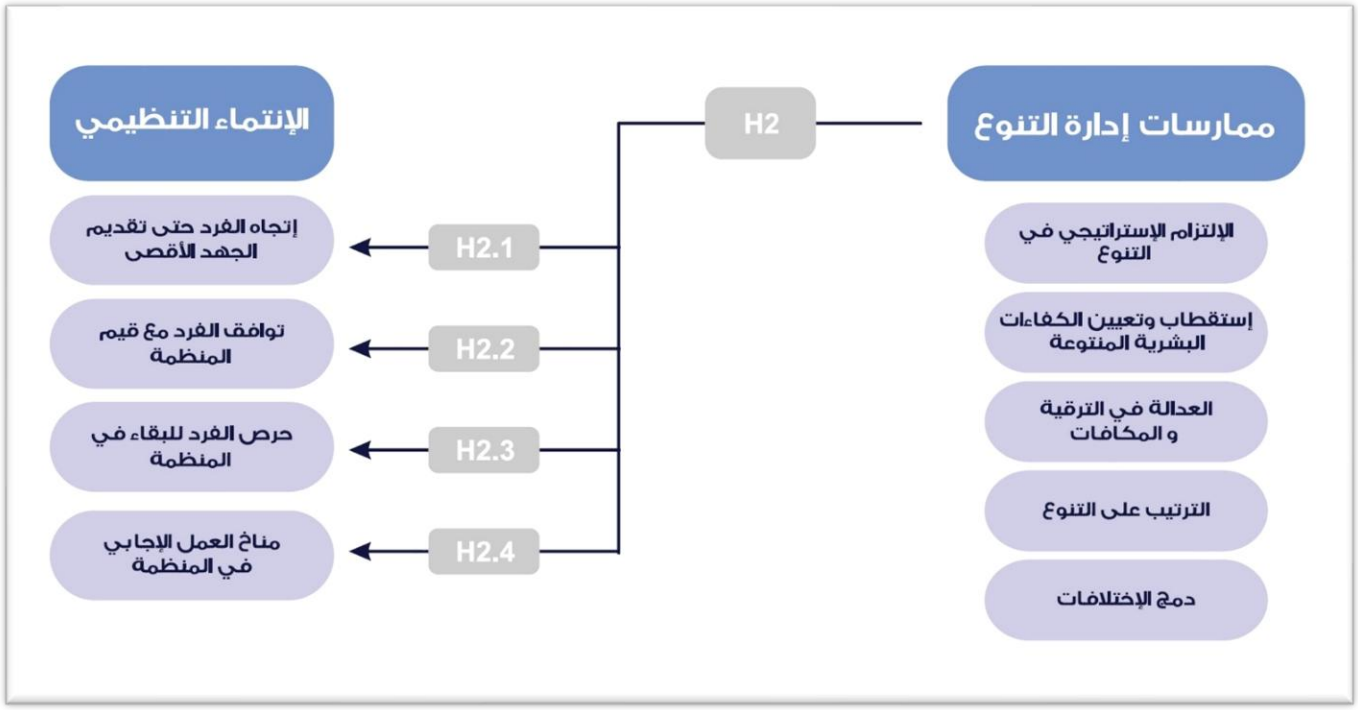
استنادا الى التأطير النظري السابق وبالاعتماد على فرضيات الدراسة قام الباحث بتصميم نموذج الافتراض التالي:

H1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة التنوع بأبعادها الخمسة (الالتزام الاستراتيجي بالتنوع – استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية المتنوعة – العدالة في الترقية والمكافآت – التدريب على التنوع – دمج الاختلافات) ومستوى الانتماء التنظيمي



الشكل رقم (4) الفرضية الأولى للدراسة

H2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة التنوع كمتغير كلي وكل بعد من ابعاد الانتماء التنظيمي الأربعة (اتجاه الفرد نحو تقديم اقصى جهد – توافق الفرد مع قيم المنظمة – حرص الفرد على البقاء في المنظمة – مناخ العمل الإيجابي في المؤسسة)



الشكل رقم (5) الفرضية الثانية للدراسة

H3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الموظفين لتطبيق سياسات وإجراءات إدارة التنوع تُعزى إلى الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة)

حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والتنظيمية وتحليلها. ويهدف هذا المنهج إلى وصف واقع ممارسات إدارة التنوع داخل المنظمات، وتحليل أثرها على مستويات الانتماء التنظيمي لدى الأفراد. كما يتيح هذا الأسلوب الكشف عن العلاقات والارتباطات بين المتغيرات المدروسة، وتفسير نتائجها بصورة علمية دقيقة.

إذ يُعرّف بأنه: " الطرق والإجراءات والأدوات الّتي تستخدم لدراسة الظاهرة أو الموضوع دراسة وصفية تكشف عما فيه من خصائص ومتغيّرات وعلاقات من حيث الشدّة والاتجاه؛ أي إن

الوصف يتضمن تحلّيل بنية الموضوع، وتوضيح العلاقة بين مكوناته، ووصف أبعاده المختلفة كما هي في الواقع، ويرتكز الوصف على العلاقات، أو الفئات، أو التصنيفات، أو الاتساق الموجود بالفعل، وفي بعض الأحيان يشمل الوصف، والاتجاهات، والآراء، والعمليات الداخلة في موضوع الدّراسة، والمتغيّرات ذات الصلة، فهو يدرس الظاهرة كمّا هي على أرض الواقع، بالإضافة لتوفير البيانات والحقائق عن المُشكلّة موضوع الدراسة لتفسيرها، والوقوف على دلالتها" النوح(2004).

3.2. مجتمع وعينة الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين في منظمات المجتمع المدني السورية المنتشرة في مختلف المحافظات. وقد تم جمع البيانات عبر استبانة إلكترونية جرى تعميم رابطها بشكل عشوائي على مجموعات ومنتديات هذه المنظمات، وذلك بهدف الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستجيبين في ظل التوزع الجغرافي الواسع وصعوبات الوصول الميداني. وبعد التدقيق في الاستجابات واستبعاد غير المكتمل منها، بلغ حجم العينة الفعلي (114) استجابة صالحة للتحليل الإحصائي.

أظهرت خصائص المبحوثين تنوعاً واضحاً؛ حيث بلغت نسبة الذكور (52%) مقابل (48%) إناث، ما يعكس توازناً جنسياً جيداً. أما من حيث العمر، فقد شكّلت الفئة (31–45 سنة) النسبة الأكبر (50.8%)، تليها الفئة (18–30 سنة) بنسبة (47.6%)، بينما لم تتجاوز نسبة من هم فوق 45 سنة (1.5%)، وهو ما يشير إلى غلبة الطابع الشبابي في القوى العاملة. كما أظهرت النتائج أن الغالبية يحملون شهادة جامعية (75.8%)، في حين بلغت نسبة الحاصلين على درجة الماجستير (17.7%).

أما من حيث الخبرة، فإن أكثر من نصف العينة (57.3%) يمتلكون خبرة مهنية تتراوح بين (1–7 سنوات)، مما يدل على حداثة نسبية في تجربة العاملين ضمن هذا القطاع. كما توزعت الانتماءات الدينية بشكل متنوع، حيث شكّل المسلمون

السنة (53.2%)، والعلويون (8.9%)، في حين فضّل (17.7%) عدم الإفصاح، وهو ما يعكس التنوع الديني والخصوصية الاجتماعية.

جغرافياً، وُلد معظم أفراد العينة في دمشق (21%) وريف دمشق (14.5%) وحمص (13.7%)، بينما توزعت النسب الباقية على محافظات أخرى. وبالنسبة لمكان العمل الحالي، تركزت النسبة الأكبر في دمشق (23.4%)، تليها ريف دمشق (20.2%) وحمص (12.9%)، مع نسب متفاوتة في باقي المحافظات.

3.3. أدوات جمع البيانات

البيانات الثانوية، فقد تم جمعها من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة، وذلك بهدف بناء خلفية علمية متينة تُسهم في صياغة الإطار النظري للدراسة، وتدعم تفسير نتائجها في ضوء ما توصلت إليه البحوث السابقة

ولجمع البيانات الميدانية، تم استخدام أداة الاستبانة الرقمية كأداة رئيسية، نظرًا لقدرتها على الوصول إلى عدد كبير من المبحوثين، وتوفير بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي. وقد تم تصميم الاستبانة ليتضمن محاور تقيس أبعاد ممارسات إدارة التنوع، وأخرى تقيس مستوى الانتماء التنظيمي، وفقًا لمقاييس علمية معتمدة تم الحصول عليها اثناء القيام بالمراجعة الأدبية اختبارها احصائيا قبل تبنيها من قبل الباحث.

تكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسة كما يلي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

ويهدف إلى جمع معلومات عامة عن المبحوثين، شملت:

- الجنس: (ذكر، أنثى).
- العمر: (18–30 سنة، 31–45 سنة، 46 سنة فأكثر).
- المستوى العلمي: (ثانوي، جامعي، ماجستير، دكتوراه).
- عدد سنوات الخبرة: (1–7 سنوات، 8–15 سنة، أكثر من 15 سنة).

- الـدين: (مسـلم سـني، مسـلم علـوي، مسـلم شـيعي، مسـيحي روم، مسـيحي كاثوليـك، درزي، غير ذلك، أفضل عدم الإجابة).

القسم الثاني: المتغير الأول – ممارسات إدارة التنوع

واشتمل على خمسة أبعاد رئيسة:

- الالتزام الاستراتيجي بالتنوع (5 بنود).
- استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية المتنوعة (7 بنود).
- العدالة في الترقية والمكافآت (5 بنود).
- التدريب على التنوع (5 بنود).
- دمج الاختلافات (6 بنود).

القسم الثالث: المتغير الثاني – الانتماء التنظيمي

وتضمن أربعة أبعاد رئيسة:

- اتجاه الفرد نحو تقديم أقصى جهد (5 بنود).
- توافق الفرد مع قيم المنظمة (8 بنود).
- حرص الفرد على البقاء في المنظمة (5 بنود).
- مناخ العمل الإيجابي في المؤسسة (12 بندًا).

3.4. أسلوب تحليل البيانات:

- ❖ أثناء المراجعة الأدبية سوف يستخدم الباحث أسلوب التحليل التاريخي الهيكلي من اجل تأصيل المفاهيم زمانياً، وضمن سياقها الجغرافي والثقافي ومعرفة صيرورة تطور المفهوم.
- ❖ أثناء الدراسة الميدانية سوف يستخدم الباحث أسلوب التحليل الكمي من خلال جمع البيانات عبر استبانة تم اعداده لغرض البحث ومعالجة هذه البيانات باستخدام برنامج SPSS

3.4.1. صدق استبانة ممارسات إدارة التنوع والانتماء التنظيمي:

- **صدق الاتساق الداخلي:**

للتعرّف على درجة الاتساق الداخلي لبنود استبانة ممارسات إدارة التنوع والانتماء التنظيمي، ولكلّ محور من محاورها، جرى استخدام معامل الارتباط بيرسون، كإجراء إحصائي لعزل أنواع معيّنة من البنود أو حذفها، ويتم ذلك عن طريق حساب معاملات الارتباط بين كل بند والدرجة الكلية للاستبانة، إذ تحذف البنود ذات الارتباطات المنخفضة (أبو النصر، 2004)، ويبيّن الجدول رقم (1) الاتساق الداخلي لبنود نموذج مكليري مع الدرجة الكلية.

1. ممارسات إدارة التنوع

- **البعد الأول من استراتيجيات إدارة التنوع: الالتزام الاستراتيجي بالتنوع**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item1	42.30	18.75	.528**	.812
Item2	42.10	18.20	.602**	.805
Item3	41.85	17.90	.707**	.798
Item4	42.45	19.10	.493**	.818
Item5	42.60	19.35	.470**	.820

الجدول رقم (1) الاتساق الداخلي لبنود البعد الأول "الالتزام استراتيجي بالتنوع" ضمن متغير ممارسات إدارة التنوع

تراوحت معاملات الارتباط المصححة بين (0.470 – 0.707)، وهي جميعها موجبة ودالة إحصائيًا، مما يشير إلى أن البنود تسهم في قياس هذا البعد بشكل جيد.

كما تراوحت قيم ألفا كرونباخ إذا حُذف البند بين (0.798 – 0.820)، وهو ما يدل على أن حذف أي بند لا يؤدي إلى تحسن جوهري في الثبات الداخلي، وعليه فإن جميع البنود مناسبة ويمكن الاحتفاظ بها.

- **البعد الثاني من استراتيجيات إدارة التنوع: استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية المتنوعة**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item1	43.20	18.50	.622**	.808
Item2	43.10	18.65	.604**	.809
Item3	43.40	19.25	.451**	.825
Item4	43.25	18.90	.503**	.818
Item5	42.95	18.35	.678**	.803
Item 6	.803	.679**	18.40	42.90
Item 7	.826	.448**	19.50	43.50

الجدول رقم (2) الاتساق الداخلي لبنود البعد الثاني "استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية" ضمن متغير ممارسات إدارة التنوع

تراوحت معاملات الارتباط المصححة بين (0.448 – 0.679)، وهي جميعها موجبة ودالة إحصائيًا، مما يشير إلى أن البنود تسهم في قياس هذا البعد بشكل جيد.

كما تراوحت قيم ألفا كرونباخ إذا حُذف البند بين (0.803 – 0.826)، وهو ما يدل على أن حذف أي بند لا يؤدي إلى تحسن جوهري في الثبات الداخلي، وعليه فإن جميع البنود مناسبة ويمكن الاحتفاظ بها.

- **البعد الثالث من استراتيجيات إدارة التنوع: العدالة في الترقية والمكافآت**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item1	42.85	18.25	.720**	.797
Item2	42.95	18.40	.676**	.802
Item3	42.90	18.35	.715**	.799
Item4	43.05	18.60	.578**	.812

الجدول رقم (3) الاتساق الداخلي لبنود البعد الثالث "العدالة في الترقية والمكافآت" ضمن متغير ممارسات إدارة التنوع

تراوحت معاملات الارتباط المصححة بين (0.578 – 0.720)، وهي جميعها موجبة ودالة إحصائيًا، مما يشير إلى أن البنود تسهم في قياس هذا البعد بشكل جيد.

كما تراوحت قيم ألفا كرونباخ إذا حُذف البند بين (0.797 – 0.812)، وهو ما يدل على أن حذف أي بند لا يؤدي إلى تحسن جوهري في الثبات الداخلي، وعليه فإن جميع البنود مناسبة ويمكن الاحتفاظ بها.

- **البعد الرابع من استراتيجيات إدارة التنوع: التدريب على التنوع**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item1	42.20	18.10	.686**	.804
Item2	42.15	18.00	.700**	.802
Item3	42.35	18.50	.612**	.810
Item4	42.05	17.95	.727**	.799
Item5	42.10	18.05	.707**	.800

الجدول رقم (4) الاتساق الداخلي لبنود البعد الرابع " التدريب على التنوع " ضمن متغير ممارسات إدارة التنوع

تراوحت معاملات الارتباط المصححة بين (0.612 – 0.727)، وهي جميعها موجبة ودالة إحصائيًا، مما يشير إلى أن البنود تسهم في قياس هذا البعد بشكل جيد.

كما تراوحت قيم ألفا كرونباخ إذا حُذف البند بين (0.799 – 0.810)، وهو ما يدل على أن حذف أي بند لا يؤدي إلى تحسن جوهري في الثبات الداخلي، وعليه فإن جميع البنود مناسبة ويمكن الاحتفاظ بها.

- **البعد الخامس من استراتيجيات إدارة التنوع: دمج الاختلافات**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item1	42.40	18.30	.641**	.809
Item2	42.25	18.15	.704**	.801
Item3	42.50	18.55	.592**	.814
Item4	42.70	18.95	.421**	.829
Item5	42.15	18.05	.723**	.800
Item6	42.30	18.25	.672**	.806

الجدول رقم (5) الاتساق الداخلي لبنود البعد الخامس " دمج الاختلافات " ضمن متغير ممارسات إدارة التنوع

تراوحت معاملات الارتباط المصححة بين (0.421 – 0.723)، وهي جميعها موجبة ودالة إحصائيًا، مما يشير إلى أن البنود تسهم في قياس هذا البعد بشكل جيد.

كما تراوحت قيم ألفا كرونباخ إذا حُذف البند بين (0.800 – 0.829)، وهو ما يدل على أن حذف أي بند لا يؤدي إلى تحسن جوهري في الثبات الداخلي، وعليه فإن جميع البنود مناسبة ويمكن الاحتفاظ بها.

2. الانتماء التنظيمي

- **البعد الأول من متغير الانتماء التنظيمي: اتجاه الفرد نحو تقديم أقصى جهد**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item1	41.80	18.00	.556**	.811
Item2	41.95	18.25	.480**	.822
Item3	41.75	17.85	.558**	.810
Item4	41.70	17.70	.585**	.807
Item5	41.60	17.50	.643**	.800

الجدول رقم (6) الاتساق الداخلي لبنود البعد الأول " اتجاه الفرد نحو تقديم أقصى جهد" ضمن متغير الانتماء التنظيمي

تراوحت معاملات الارتباط المصححة بين (0.480 – 0.643)، وهي جميعها موجبة ودالة إحصائيًا، مما يشير إلى أن البنود تسهم في قياس هذا البعد بشكل جيد.

كما تراوحت قيم ألفا كرونباخ إذا حُذف البند بين (0.800 – 0.822)، وهو ما يدل على أن حذف أي بند لا يؤدي إلى تحسن جوهري في الثبات الداخلي، وعليه فإن جميع البنود مناسبة ويمكن الاحتفاظ بها.

- **البعد الثاني من متغير الانتماء التنظيمي: توافق الفرد مع قيم المنظمة**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item1	42.30	18.40	.487**	.820
Item2	42.10	18.05	.738**	.798
Item3	41.95	17.75	.830**	.794
Item4	42.00	17.85	.790**	.796
Item5	42.05	17.95	.767**	.797
Item6	42.20	18.20	.642**	.805
Item7	42.35	18.45	.518**	.815
Item8	42.40	18.55	.446**	.822
Item9	42.45	18.65	.443**	.823
Item10	42.50	18.70	.423**	.825
Item11	42.15	18.10	.608**	.808
Item12	42.50	18.70	.423**	.825

الجدول رقم (7) الاتساق الداخلي لبنود البعد الثاني " توافق الفرد مع قيم المنظمة " ضمن متغير الانتماء التنظيمي

تراوحت معاملات الارتباط المصححة بين (0.423 – 0.830)، وهي جميعها موجبة ودالة إحصائيًا، مما يشير إلى أن البنود تسهم في قياس هذا البعد بشكل جيد.

كما تراوحت قيم ألفا كرونباخ إذا حُذف البند بين (0.794 – 0.825)، وهو ما يدل على أن حذف أي بند لا يؤدي إلى تحسن جوهري في الثبات الداخلي، وعليه فإن جميع البنود مناسبة ويمكن الاحتفاظ بها.

- **البعد الثالث من متغير الانتماء التنظيمي: حرص الفرد على البقاء في المنظمة**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item1	41.90	18.20	.543**	.812
Item2	41.85	18.10	.582**	.808
Item3	41.80	18.00	.618**	.805
Item4	41.95	18.25	.521**	.815
Item5	41.70	17.75	.760**	.795

الجدول رقم (8) الاتساق الداخلي لبنود البعد الثالث" حرص الفرد على البقاء في المنظمة " ضمن متغير الانتماء التنظيمي

تراوحت معاملات الارتباط المصححة بين (0.521 – 0.760)، وهي جميعها موجبة ودالة إحصائيًا، مما يشير إلى أن البنود تسهم في قياس هذا البعد بشكل جيد. كما تراوحت قيم ألفا كرونباخ إذا حُذف البند بين (0.795 – 0.815)، وهو ما يدل على أن حذف أي بند لا يؤدي إلى تحسن جوهري في الثبات الداخلي، وعليه فإن جميع البنود مناسبة ويمكن الاحتفاظ بها.

- **البعد الرابع من متغير الانتماء التنظيمي: مناخ العمل الإيجابي**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item1	42.10	18.05	.599**	.807
Item2	42.05	18.00	.621**	.804
Item3	42.15	18.20	.551**	.812
Item4	42.00	17.90	.634**	.803
Item5	42.20	18.25	.591**	.809
Item6	42.35	18.50	.450**	.820
Item7	41.95	17.85	.638**	.802
Item8	42.25	18.30	.531**	.811

الجدول رقم (9) الاتساق الداخلي لبنود البعد الرابع" مناخ العمل الإيجابي " ضمن متغير الانتماء التنظيمي

تراوحت معاملات الارتباط المصححة بين (0.450 – 0.638)، وهي جميعها موجبة ودالة إحصائيًا، مما يشير إلى أن البنود تسهم في قياس هذا البعد بشكل جيد. كما تراوحت قيم ألفا كرونباخ إذا حُذف البند بين (0.802 – 0.820)، وهو ما يدل على أن حذف أي بند لا يؤدي إلى تحسن جوهري في الثبات الداخلي، وعليه فإن جميع البنود مناسبة ويمكن الاحتفاظ بها.

3.4.2. اختبار التوزع الطبيعي لعينة الدراسة (Kolmogorov- Smirnova):

تم التأكد من اتباع البيانات للتوزع الطبيعي (تجانس العينة)، من خلال احتســـاب قيم كولموجروف-سميرنوف (Kolmogorov- Smirnov) والجدول ( ) يبين ذلك:

		Strategic Commitment	Recruitment	Equity in Promotion	Diversity Training	Integrating Differences	maximum effort	values alignment	Remain in the NGO	Positive environment
N		114	114	114	114	114	114	114	114	114
Normal Parameters	Mean	3.98	3.85	3.67	3.42	3.76	4.01	3.94	3.51	3.69
	St. Deviation	0.91	0.96	0.99	1.05	0.93	0.89	0.87	1.02	0.95
Most Extreme Differences	Absolute	0.074	0.081	0.069	0.088	0.076	0.072	0.067	0.085	0.079
	Positive	0.048	0.052	0.044	0.057	0.049	0.046	0.043	0.055	0.051
	Negative	-0.074	-0.081	-0.069	-0.088	-0.076	-0.072	-0.067	-0.085	-0.079
Test statistic		0.74	0.81	0.69	0.88	0.76	0.72	0.67	0.85	0.79
Asymp.sig (2-tailed)		0.2	0.143	0.2	0.094	0.2	0.2	0.2	0.112	0.161

الجدول رقم (10) اختبار التوزع الطبيعي لعينة الدراسة (Kolmogorov- Smirnova)

تشـــير نتائج اختبار Kolmogorov–Smirnov إلى أن جميع أبعاد المتغيرين تتبع التوزيع الطبيعي (Sig. > 0.05)، مما يسمح باستخدام الاختبارات الإحصائية المعيارية.

الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها

4.1. عرض النتائج الإحصائية تبعا للفرضيات

4.1.1. متوسط اجابات عينة الدراسة على قسم إدارة التنوع

يوضح الجدول الآتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات تقدير إجابات أفراد عينة الدراسة التي جرى التوصل إليها من خلال محاور الاستبانة ككل:

تسلسل	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الترتيب
1	الإدارة العليا ملتزمة بالحفاظ على تنوعها الداخلي	3.88	1.22	عالية	4
2	يظهر التنوع في رسالة ورؤية المنظمة	3.98	1.23	عالية	3
3	يظهر التوجه نحو التنوع في الخطط الاستراتيجية للمنظمة	4.01	1.12	عالية	1
4	تتجلى أهمية التنوع في بعض الوثائق الرسمية للمنظمة، سياسات وإجراءات، لوائح مكتوبة	4.00	1.00	عالية	2
5	تشترك المنظمة في ميثاق التنوع الدولي أو غيره من المواثيق التابعة لمنظمات العمل المدني	3.84	1.15	عالية	5
	محور الالتزام الاستراتيجي بالتنوع ككلّ	3.94	0.88	عالية	
1	يلحظ موضوع التنوع كبند أساسي أثناء رسم خطة الموارد البشرية	3.63	1.16	عالية	5
2	أثناء عملية استقطاب العاملين الجدد، يُراعى الحفاظ على تنوع الموارد البشرية بين المرشحين الذين يتم استقطابهم وتوظيفهم في المنظمة.	3.71	1.17	عالية	4
3	أثناء استقطاب العاملين الجدد، يُؤخذ بعين الاعتبار مستوى تنوع الموارد البشرية الحالي، وذلك كأساس لاستقطاب كوادر جديدة تسهم في تعزيز هذا التنوع ودعمه.	3.52	1.27	عالية	7

تسلسل	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الترتيب
4	تضمن عملية التعيين الحفاظ على التنوع في كافة المستويات الإدارية داخل المؤسسة	3.56	1.21	عالية	6
5	يتم تكليف الموظفين بالمهام حسب مهاراتهم، وليس خلفياتهم الشخصية والاجتماعية.	3.99	1.17	عالية	2
6	سياسة الاستقطاب والتعيين المتبعة تأخذ بعين الاعتبار مبدأ تكافؤ الفرص والعدالة.	3.89	11.15	عالية	3
7	لا يتم التمييز على أساس العرق أو الدين أو الجنس أو ... عند التوظيف.	4.13	1.19	عالية	1
محور استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية المتنوعة ككل		3.78	0.17	عالية	
1	عملية الترقية في هذه المنظمة عادلة	3.56	1.34	عالية	4
2	عملية التقييم السنوي عادلة في هذه المنظمة.	3.64	1.26	عالية	3
3	تستثمر هذه المنظمة في تطوير جميع موظفيها دون تفرقة.	3.72	1.20	عالية	2
4	يتقاضى الموظفون أجورًا عادلة في هذه المنظمة.	3.04	1.34	متوسطة	5
5	توفر المنظمة وسائل آمنة لتقديم الشكاوى.	3.78	1.21	عالية	1
محور العدالة في الترقية والمكافآت		3.55	1.03	عالية	
1	تتضمن الدورات التدريبية في المنظمة أدوات وطرائق عن كيفية التعامل مع التحيز في بيئة العمل.	3.62	1.33	عالية	1
2	تتضمن الدورات التدريبية في المنظمة أدوات وطرائق عن كيفية التعامل مع التحيز مع النزعة العرقية في بيئة العمل.	3.56	1.29	عالية	2
3	تتضمن الدورات التدريبية في المنظمة أدوات وطرائق عن كيفية التعامل مع الصور النمطية في بيئة العمل.	3.50	1.28	عالية	3
4	تتضمن الدورات التدريبية في المنظمة أدوات وطرائق عن كيفية التعامل مع التمييز في بيئة العمل.	3.46	1.30	عالية	4

تسلسل	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الترتيب
5	تتضمن الدورات التدريبية في المنظمة أدوات وطرائق عن كيفية التعامل مع ردود الفعل العنيفة في بيئة العمل بفعالية.	3.43	1.34	عالية	5
	محور التدريب على التنوع	3.51	1.17	عالية	
1	توفّر هذه المنظمة بيئة غير مُهدّدة يُمكن للناس أن يكونوا فيها على طبيعتهم	4.00	1.09	عالية	2
2	يقدّر الموظفون القيمة المضافة التي يجلبها الآخرون \ المختلفون إلى مكان العمل	3.85	1.07	عالية	3
3	تقدّر المنظمة الموظفين في المنظمة كأشخاص لهم مواصفاتهم وشخصياتهم المختلفة، وليس فقط بناءً على وظائفهم	3.82	1.18	عالية	4
4	تساعد بيئة العمل في المنظمة على انفتاح العاملين على بعضهم البعض على المستوى الشخصي	4.01	0.96	عالية	1
5	تلتزم المنظمة بتخصيص الوقت والموارد والخبرات اللازمة لحل النزاعات بين الافراد	3.64	1.21	عالية	5
6	تُولي هذه المنظمة أهمية لتوازن الحياة والعمل	3.54	1.21	عالية	6
	محور دمج الاختلافات ككل	3.81	0.9	عالية	

الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجات تقدير إجابات أفراد عيّنة الدراسة على استبانة ممارسات إدارة التنوع.)

من خلال قراءة نتائج الجدول السابق يتبين لنا ما يلي:

- محور الالتزام الاستراتيجي بالتنوع جاء في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.94، وبانحراف معياري 0.83.
- المرتبة الثانية محور دمج الاختلافات حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.81، وبانحراف معياري 0.90.
- المرتبة الثالثة كانت لصالح محور استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية المتنوعة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.78، وبانحراف معياري 0.17.

- المرتبة الرابعة كانت لمحور العدالة في الترقية والمكافآت إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.5، وبانحراف معياري 1.03.
- المرتبة الأخيرة كانت لصالح التدريب على التنوع حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.51، وبانحراف معياري وقدره 1.17.

تشير هذه النتيجة إلى أن مفهوم إدارة التنوع يحظى بقبول مؤسسي مرتفع على مستوى الإدارة العليا، حيث يتم تبنّيه بوصفه توجهًا استراتيجيًا معلنًا يركز على دمج الاختلافات وتعزيز الشمول. ويظهر هذا التبني بوضوح في الخطاب التنظيمي، وفي صياغة الرؤية والسياسات العامة، وكذلك في وجود إجماع نسبي حول شمولية إجراءات الاستقطاب والتعيين.

غير أن التحليل النقدي للنتائج يكشف عن فجوة واضحة بين مستوى الالتزام الاستراتيجي ومستوى الممارسة الفعلية، إذ لا تزال تطبيقات إدارة التنوع في مجالات العدالة في الترقية والمكافآت، إضافة إلى التدريب المتخصص على التنوع، أقل نضجًا وتماسكًا. ويشير ذلك إلى أن إدارة التنوع لم تنتقل بعد من كونها إطارًا قيميًا موجّهًا للسياسات إلى كونها منظومة تشغيلية متكاملة تُترجم في الإجراءات اليومية والقرارات الإدارية.

كما تعكس هذه الفجوة احتمال تأثر تطبيق ممارسات التنوع بعوامل تنظيمية وثقافية، مثل هيمنة المركزية في اتخاذ القرار، أو غياب آليات تقييم واضحة لعدالة الفرص، أو النظر إلى التنوع باعتباره التزامًا أخلاقيًا أكثر منه أداة لتحسين الأداء المؤسسي. ويؤدي هذا الوضع إلى تفاوت في التجربة الوظيفية بين العاملين، بما قد يحد من الأثر الإيجابي المتوقع لإدارة التنوع في تعزيز الشعور بالمساواة والانتماء التنظيمي.

وعليه، فإن النتائج تؤكد أن ترسيخ إدارة التنوع يتطلب تجاوز مستوى القبول الرمزي والخطابي، نحو بناء ممارسات تنفيذية واضحة وقابلة للقياس، بما يضمن عدالة الفرص وتكافؤها، ويوحد الخبرة التنظيمية للعاملين، ويعزز الأثر الفعلي للتنوع في تحقيق الانتماء التنظيمي.

4.1.2. متوسط اجابات عينة الدراسة على قسم الانتماء التنظيمي

ويُوضح الجدول الآتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات تقدير إجابات أفراد عينة الدراسة الّتي جرى التوصل إليها من خلال محاور الاستبانة ككل:

تسلسل	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الترتيب
1	انني مهتم جدا بمستقبل المنظمة	4.41	0.92	عالية جداً	3
2	أفكر في مشاكل المنظمة حتى حين أكون بعيد عن العمل	3.96	0.99	عالية	4
3	أرغب في بذل جهد كبير لتحقيق نجاح المنظمة	4.42	0.85	عالية جداً	2
4	دائماً أقبل أي عمل أكلّف به	4.43	0.70	عالية جداً	1
5	أشعر بالحماس تجاه عملي في أغلب الأوقات	4.16	0.90	عالية	5
	محور اتجاه الفرد نحو تقديم أقصى جهد ككل	4.28	0.67	عالية جداً	
1	أستطيع العمل في هذه المؤسسة دون التضحية بمبادئي.	4.46	0.85	عالية جداً	1
2	أستخدم ضمير المتكلم "نحن" بدلاً من "هم" عند الإشارة إلى مؤسستي للجهات الخارجية.	4.44	0.90	عالية جداً	2
3	كوني جزءًا من هذه المؤسسة يُلهمني لإنجاز أكثر مما هو متوقع	4.27	0.83	عالية جداً	3
4	أشعر بالاعتزاز بالعمل في مكان عملي.	4.27	0.99	عالية جداً	3
5	يساعدني جو العمل على بذل أقصى ما أستطيع من جهود.	3.86	1.04	عالية	5
6	إن عملي مثير بدرجة كافية لا يجعلني أشعر بالملل.	3.75	0.99	عالية	6
7	قليل جداً ما أضغط على نفسي للذهاب إلى العمل.	3.50	1.18	عالية	7
8	إن طبيعة عملي تتناسب مع ميولي ورغباتي.	4.06	0.94	عالية	4
	محور توافق الفرد مع قيم المنظمة ككل	4.02	0.66	عالية	
1	إذا عرض علي العمل في مكان آخر بأجر أعلى أقرر فوراً ترك العمل.	3.11	1.42	متوسطة	3
2	يعتبر عملي في هذا المكان أحسن فرصة اختيار عُرضت علي.	3.25	1.32	متوسطة	2

تسلسل	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الترتيب
3	تتناسب الأجور المدفوعة لتغطية جميع متطلبات الأعباء المعيشية.	2.67	1.15	متوسطة	4
4	تتناسب الأجور المدفوعة لي مع عبء العمل الذي أقوم به.	2.62	1.22	متوسطة	5
5	إن عملي روتيني إلى درجة كبيرة بشكل يسبب لي مشاكل من الملل.	3.82	1.17	منخفضة جدا	1
	محور حرص الفرد على البقاء في المنظمة ككل	3.92	0.75	عالية	
1	عندما أواجه أي مشاكل شخصية أو مهنية، تُقدّم مؤسستي المساعدة والدعم اللازمين.	3.40	1.11	متوسطة	11
2	أجد استمتاعاً حقيقياً في عملي.	3.78	0.98	عالية	9
3	أستطيع أن أوكّد أنني لا أحب العمل.	3.85	0.91	منخفضة	7
4	زملائي يعتبرون مصدراً كبيراً للرضا عن العمل.	3.83	1.06	عالية	6
5	العلاقة بيني وبين رئيسي تتسم بالسلوك الإنساني قبل كل شيء.	4.30	0.91	عالية جداً	2
6	يمدح رئيسي العمل الجيد.	4.09	1.13	عالية	4
7	يقدر رئيسي ظروفي الطارئة.	4.13	0.99	عالية	3
8	أستطيع أن أؤكد أن رئيسي غير عادل.	3.82	1.13	منخفضة	8
9	يتمسك رئيسي دائماً بتنفيذ اللوائح والتعليمات مهما كانت الظروف.	2.53	1.21	عالية	12
10	يأخذ رئيسي رأيي في الاعتبار في الأمور المتعلقة بالعمل.	3.86	1.02	عالية	5
11	أشعر بالقبول من الآخرين.	4.39	0.69	عالية جداً	1
12	إن أجهزة الاتصالات في العمل تساعد على تأدية العمل بسرعة.	3.76	1.21	عالية	10
	محور مناخ العمل الإيجابي في المؤسسة ككل	3.81	0.56	عالية	

الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجات تقدير إجابات أفراد عيّنة الدراسة على استبانة الانتماء التنظيمي، من خلال محاور الاستبانة ككل

من خلال قراءة نتائج الجدول السابق يتبين لنا ما يلي:

- محـور اتجـاه الفـرد نحـو تقـديم أقصـى جهـد جـاء فـي المرتبـة الأولـى، إذ بلـغ المتوسـط الحسابي4.28، وبانحراف معياري 0.67
- المرتبـة الثانيـة محـور توافـق الفـرد مـع قـيم المنظمـة حيـث بلـغ المتوسـط الحسـابي 4.02، وبانحراف معياري 0.66.
- المرتبـة الثالثـة كانـت لصـالح محـور حـرص الفـرد علـى البقـاء فـي المنظمـة، حيـث بلـغ المتوسط الحسابي 3.92، وبانحراف معياري 0.75.
- المرتبـة الأخيـرة كانـت لصـالح محـور منـاخ العمـل الإيجـابي فـي المؤسسـة، حيـث بلـغ المتوسط الحسابي 3.81، وبانحراف معياري 0.56.

يمكن تفسير هذه النتائج بأن العاملين يتمتعون بمستوى مرتفع من الدافعية نحو العمل، إلى جانب انسجام واضح مع قيم المؤسسة ورسالتها، وهو ما يشكل مؤشرًا إيجابيًا على متانة الثقافة التنظيمية وقدرتها على خلق معنى للعمل يتجاوز البعد الوظيفي البحت. ويعكس هذا الانسـجام نجاح المؤسـسـة في بناء إطار قيمي مشترك يسهم في تحفيز العاملين وتعزيز ارتباطهم المعنوي بالعمل الذي يؤدونه.

في المقابل، يُلاحظ أن مستوى الولاء المؤسسي، وإن كان حاضرًا، إلا أنه يأتي بدرجة أقل مقارنة بالحماس والدافعية للعمل. ويمكن تفسـير ذلك في ضـوء عوامل خارج الإطار القيمي، أبرزها التفاوت في معدلات الأجور، إلى جانب الظروف الاقتصـادية الصـعبة، التي تدفع العاملين إلى إعطاء أولوية أكبر للأمان المالي والدخل المستقر على حساب الارتباط طويل الأمد بالمؤسسة. ويشير هذا التفاوت إلى أن الولاء المؤسسي لا يتشكل بالضرورة على أساس القيم وحدها، بل يتأثر بدرجة كبيرة بالعدالة الاقتصادية وتوازن العلاقة التعاقدية بين الفرد والمنظمة.

أما فيما يتعلق بمناخ العمل، فتظهر النتائج أنه يمثل البعد الأضـعف نسـبيًا ضـمن مؤشـرات الانتماء التنظيمي. ورغم أن هذا المناخ لا يُوصـف بالسـلبية المطلقة، إلا أن محدودية جودته قد تُقيد الأثر الإيجابي لبقية الأبعاد، لكونه يشـكل البيئة اليومية التي تُترجم فيها القيم والدوافع إلى ممارسـات فعلية. ومن ثم، فإن تحسين مناخ العمل—من حيث العلاقات المهنية، وآليات التواصل، والدعم الإداري—يمكن أن يسهم في رفع مستويات الدافعية والولاء معًا، ويعزز الانتماء التنظيمي بصورة أكثر تكاملًا واستدامة.

4.1.3. فرضيات البحث

H1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة التنوع بأبعادها الخمسة (الالتزام الاستراتيجي بالتنوع – استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية المتنوعة – العدالة في الترقية والمكافآت – التدريب على التنوع – دمج الاختلافات) ومستوى الانتماء التنظيمي

لاختبار الفرضية لجأ الباحث الى تطبيق اختبار الانحدار المتعدد وحصل على النتائج التالية:

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12718.845	1	12718.845	96.189	.000 [a]
	Residual	14809.515	112	132.228		
	Total	27528.360	113			
2	Regression	14289.735	2	13911.620	97.321	.000[b]
	Residual	13988.515	111	112.217		
	Total	28278.25	113			
3	Regression	13158.730	3	12718.845	92.1176	.000 [c]
	Residual	14913.519	110	109.331		
	Total	28.072.249	113	4328.160		
4	Regression	17312.642	4	114.246	118.304	000 [d]
	Residual	12459.607	109			
	Total	29772.249	113			
5	Regression	17312.642	5	3462.528	118.304	.000 [e]
	Residual	12459.607	108	115.367		
	Total	29772.249	113			

a. Dependent Variable: Organizational Belonging
b. Predictors: (Constant), Strategic Commitment
c. Predictors: (Constant), Strategic Commitment, Recruitment
d. Predictors: (Constant), Strategic Commitment, Recruitment, Equity in Promotion
e. Predictors: (Constant), Strategic Commitment, Recruitment, Equity in Promotion, Diversity Training, Integrating Differences

- من جدول ANOVA نجد ان النماذج الأربعة معنوية عند مستوى معنوية 1 % والنموذج الرابع يحافظ على التمايز بأنه الأكثر تفسيرًا للتباين في الانتماء التنظيمي (أعلى قيم ل F= 118.304)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.680[a]	.462	.457	11.49904
2	720[b]	.518	.512	10.84217
3	753[c]	567.	559.	10.12643
4	782[d]	.612	.602	9.68432
5	807[e]	.651	.641	9.21987

Dependent Variable: Organizational Belonging

مـن خـلال جـدول Model Summary يتبـين أن قيمـة Adjusted R Square فـي النمـوذج الخـامس هـي الأعلـى مقارنـة بالنمـاذج الثلاثـة الأولـى، ممـا يجعلـه النمـوذج الأكثـر قـدرة تنبؤيـة. ويشـير هـذا النمـوذج إلـى أن نحـو 82% مـن التغيـرات فـي المتغيـر التـابع (الانتمـاء التنظيمـي) يمكـن تفسـيرها مـن خـلال المتغيـرات المسـتقلة الداخلـة فيـه، أي أن هـذه المتغيـرات مجتمعـة تسـهم فـي تفسـير مـا نسـبته 82% مـن الارتفاعـات والانخفاضـات فـي مسـتوى الانتمـاء التنظيمـي لـدى العاملين.

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Correlations			Collinearity statistics	
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Zero-order	Partial	part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	- .216	.213		-12.673	.000					
	Strategic Commitment	.875	.049	.680	9.808	.000	.680	.680	.680	1000	1000
2	(Constant)	.113	.143		.791	.431					
	Strategic Commitment	.612	.052	.475	7.511	.000	.680	.580	.420	.742	1.348
	Recruitment	.248	.061	.364	6.238	.000	.579	.511	.349	.742	1.348
3	(Constant)	.312	.081	.312	3.837	.000				.548	1.825
	Strategic Commitment	.628	.049	.488	8.214	.001	.71	.60	.43	.745	1.342
	Recruitment	.261	.058	.378	6.721	.002	.603	.524	.358	.745	1.342
	Equity in Promotion	.205	.054	.327	6.042	.000	.565	.496	.332	.755	1.325
4	(Constant)	.146		.281	.779						
	Strategic Commitment	.351	.063	.276	5.571	.000	.860	.471	.248	.618	1.618
	Recruitment	.241	.059	.206	4.085	.000	.597	.365	.182	.682	1.466

	Equity in Promotion	.218	.065	.188	3.354	.001	.569	.299	.150	.691	1.445
	Integrating Differences	.162	.062	.147	2.613	.010	.523	.237	.118	.664	1.506
5	(Constant)	.098	.139		.705	.482					
	Strategic Commitment	.392	.0590	.305	6.639	.000	.860	.521	.288	.621	1.611
	Recruitment	.301	.055	.256	5.473	.000	.597	.468	.247	.703	1.422
	Equity in Promotion	.276	.062	.238	4.452	.000	.569	.392	.203	.691	1.448
	Diversity Training	0.184	.057	.173	3.228	.002	.511	.312	.148	.754	1.327
	Integrating Differences	.209	.060	.192	3.482	.001	.523	.328	.156	.688	1.454

a. Dependent Variable: Organizational Belonging

الجدول رقم (13) اختبار الانحدار المتعدد Multiple Linear Regression بين ابعاد ممارسات إدارة التنوع والانتماء التنظيمي

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد عدداً من النماذج التفسيرية لمستوى الانتماء التنظيمي لدى العاملين. ففي النموذج الأول، اتضح أن الالتزام الاستراتيجي هو المتغير الأكثر تأثيرًا منفردًا(B = 0.875, Beta = 0.680, Sig. = 0.000) ، مما يشير إلى أن تبني المنظمة لرؤية واضحة والتزامها بخططها الاستراتيجية يسهم بدرجة جوهرية في تعزيز شعور الأفراد بالانتماء.

ومع إدخال متغير التوظيف في النموذج الثاني، ارتفعت القدرة التفسيرية للنموذج، حيث ظل الالتزام الاستراتيجي دالًا إحصائيًا (Beta = 0.475) في حين برز التوظيف كعامل مهم إضافي(Beta = 0.364, Sig. = 0.000) ، وهو ما يعكس أنه هناك دور آليات الاستقطاب العادل والشفاف في تعزيز الارتباط بالمنظمة.

أما النموذج الثالث، فقد أُدخل فيه متغير الإنصاف في الترقية إلى جانب كل من الالتزام الاستراتيجي والتوظيف .وقد أظهرت النتائج أن جميع المتغيرات الثلاثة كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، حيث بلغ وزن الالتزام الاستراتيجي المعياري (Beta = 0.488)، يليه التوظيف(Beta = 0.378) ، ثم الإنصاف في الترقية (Beta = 0.327).

ويُستفاد من ذلك أن الإنصاف في فرص الترقية يمثل بعدًا إضافيًا مهمًا في تعزيز الانتماء

التنظيمي، إذ يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم مقدَّرة وأن التقدم في السلم الوظيفي يتم بناءً على الكفاءة والاستحقاق، مما يزيد من ارتباطهم العاطفي بالمنظمة. كما يوضح هذا النموذج أن الانتماء التنظيمي لا يتأثر فقط بالتوجهات الاستراتيجية أو عمليات الاستقطاب، بل أيضًا بالعدالة التنظيمية في التعامل مع الأفراد من حيث الترقية والمكافأة.

وعند النموذج الرابع تم تضمين أربع متغيرات رئيسية: الالتزام الاستراتيجي، والتوظيف، والإنصاف في الترقية، ودمج الاختلافات. وجاءت جميعها دالة إحصائيًا عند مستوى (Sig. < 0.05، حيث توزعت التأثيرات بين هذه المتغيرات بدرجات متفاوتة Beta) تراوحت بين 0.276 و0.147)، مما يعني أن الانتماء التنظيمي لا يعتمد فقط على الالتزام والتوظيف، بل يتعزز أيضًا من خلال ضمان العدالة في الترقيات وتبني سياسات دمج ثقافية واجتماعية تقلل من الفوارق بين الأفراد.

في المقابل، كان النموذج الخامس هو الأكثر شمولاً واعتمادًا، إذ جمع بين خمس متغيرات: الالتزام الاستراتيجي، والتوظيف، والإنصاف في الترقية، والتدريب على التنوع، ودمج الاختلافات. وقد جاءت جميعها ذات دلالة إحصائية، حيث احتفظ الالتزام الاستراتيجي بأعلى وزن معياري(Beta = 0.305) ، يليه التوظيف(Beta = 0.256) ، فالإنصاف في الترقية (Beta = 0.238)، ثم دمج الاختلافات(Beta = 0.192) ، وأخيرًا التدريب على التنوع (Beta = 0.173).ويشير ذلك إلى أن هذا النموذج هو الأفضل في تفسير الانتماء التنظيمي كونه الأكثر اتساعًا والأقوى تفسيريًا، حيث تشير نتائج النموذج الرابع إلى أن قيمة الانتماء التنظيمي يمكن التنبؤ بها من خلال مجموعة من العوامل تتمثل في :الالتزام الاستراتيجي، والتوظيف، والإنصاف في الترقية، والتدريب على التنوع، ودمج الاختلافات . حيث جاءت معادلة الانحدار على النحو الآتي:

الانتماء التنظيمي = 0.098 + (0.392 × الالتزام الاستراتيجي) + (0.301 × التوظيف) + (0.276 × الإنصاف في الترقية) + (0.184 × التدريب على التنوع) + (0.209 × دمج الاختلافات).

ويعني ذلك أنه كلما ارتفعت درجة الالتزام الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة، زاد الانتماء التنظيمي بمقدار (0.392) وحدة، وعند تحسن التوظيف بمقدار وحدة واحدة يرتفع الانتماء التنظيمي بمقدار (0.301) وحدة، وكذلك الأمر بالنسبة لبقية المتغيرات: (0.276) وحدة للإنصاف في الترقية، و(0.184) وحدة للتدريب على التنوع، و(0.209) وحدة لدمج الاختلافات.

الدلالات التطبيقية للفرضية H1:

استنادًا إلى نتائج اختبار الفرضية الأولى، يمكن استخلاص مجموعة من الدلالات والتوصيات التطبيقية التي تسهم في تعزيز الانتماء التنظيمي من خلال ممارسات إدارة التنوع، وذلك على النحو الآتي:

أولًا :تبرز النتائج أهمية أن تتبنى الإدارة العليا مفهوم إدارة التنوع بوصفه خيارًا استراتيجيًا فعليًا، لا مجرد توجه معلن، وذلك عبر دمجه بشكل منهجي في الخطط والسياسات المؤسسية. ويشمل ذلك تعزيز تمثيل التنوع في المستويات القيادية، وتطبيق مبدأ التداول في المناصب القيادية بما يحد من احتكارها من قبل فئات محددة لفترات طويلة، الأمر الذي يسهم في ترسيخ العدالة التنظيمية ويعزز ثقة العاملين بالمؤسسة.

ثانيًا :تؤكد النتائج أن عدالة ممارسات التوظيف والترقية والمكافآت تُعد من الركائز الأساسية في تعزيز إحساس العاملين بالانتماء التنظيمي، إذ يرتبط شعور الأفراد بالتقدير والاعتراف ارتباطًا وثيقًا بمدى اعتماد القرارات الإدارية على معايير الكفاءة والاستحقاق. وفي المقابل، فإن غياب العدالة أو تغليب العلاقات الشخصية والتحيزات غير الموضوعية من شأنه أن يقوض هذا الإحساس ويضعف العلاقة بين العاملين والمؤسسة.

ثالثًا :أظهرت الدراسة أن كلًا من التدريب على التنوع وممارسات دمج الاختلافات لم يسجلا أثرًا قويًا في تعزيز الانتماء التنظيمي، وهو ما قد يُعزى إلى ضعف الوعي المؤسسي بهذه الممارسات أو محدودية تطبيقها الفعلي داخل المؤسسات محل الدراسة. ويؤدي هذا القصور إلى انخفاض إدراك العاملين لأهمية هذه الممارسات وأثرها المحتمل في تحسين بيئة العمل،

الأمر الذي يستدعي إعادة النظر في تصميم برامج التدريب على التنوع وتفعيلها بصورة أكثر وضوحًا وانتظامًا.

H2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة التنوع كمتغير كلي وكل بعد من ابعاد الانتماء التنظيمي الأربعة (اتجاه الفرد نحو تقديم اقصى جهد – توافق الفرد مع قيم المنظمة – حرص الفرد على البقاء في المنظمة – مناخ العمل الإيجابي في المؤسسة)

سنقوم بتطبيق اختبار الانحدار البسيط بين ممارسات إدارة التنوع كمتغير كلي مع كل بعد نت ابعاد الانتماء التنظيمي

H2.1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة التنوع كمتغير كلي مع اتجاه الفرد نحو تقديم اقصى جهد

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.61	.37	.46	.48

a. Predictors: (Constant), Diversity
b. Dependent Variable:اتجاه الفرد نحو تقديم اقصى جهد

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square
1	Regression	13.25	1	13.25
	Residual	22.20	112	.20
	Total	35.45	113	

a. Dependent Variable: اتجاه الفرد نحو تقديم اقصى جهد

b. Predictors: (Constant), Diversity

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.30	.18	-	7.22	.000
	Diversity	.56	.095	.61	5.88	.000

a. Dependent Variable: اتجاه الفرد نحو تقديم اقصى جهد

الجدول رقم (14) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين متغير ممارسات إدارة التنوع و بعد اتجاه الفرد نحو تقديم اقصى جهد

- من جدول ANOVA نجد ان sig معنوية
- من جدول Model Summary نجد ان قيمة معامل التحديد Adjusted R Square هي 46 % وبالتالي فإن متغير ممارسات إدارة التنوع قادر على تفسير 46 % من تغيرات اتجاه الفرد نحو تقديم أقصى جهد
- وبحسب جدول Coefficient وتكون معادلة الانحدار هي:

اتجاه الفرد نحو تقديم اقصى جهد = 1.30 + .56 * Diversity

وكل زيادة في ممارسات إدارة التنوع بمقدار وحدة واحدة تؤدي الى زيادة اتجاه الفرد نحو تقديم اقصى جهد بنسبة 056

من الناحية التطبيقية:

توضح هذه النتيجة أن تعزيز ممارسات إدارة التنوع داخل المؤسسة يسهم في بناء بيئة عمل محفّزة يشعر فيها العاملون بالتقدير والاعتراف، ويعزز إحساسهم بالاندماج والانتماء التنظيمي. ويترتب على ذلك ارتفاع مستوى الدافعية الداخلية لدى العاملين، الأمر الذي ينعكس في استعدادهم لبذل جهد أكبر وتقديم أداء يتجاوز المتطلبات الوظيفية الأساسية، بما يخدم أهداف المؤسسة ويرفع من كفاءتها العامة.

H2.2: تتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة التنوع كمتغير كلي مع توافق الفرد مع قيم المنظمة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.64	.041	.40	.46

a. Predictors: (Constant), Diversity
b. Dependent Variable:توافق الفرد مع قيم المنظمة

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square
1	Regression	14.10	1	14.10
	Residual	20.25	112	.18
	Total	34.35	113	

a. Dependent Variable: توافق الفرد مع قيم المنظمة
b. Predictors: (Constant), Diversity

Coefficients[a]

.41		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.15	.17	-	6.76	.000
	Diversity	.60	.096	.61	6.62	.000

a. Dependent Variable: توافق الفرد مع قيم المنظمة

الجدول رقم (15) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين متغير ممارسات إدارة التنوع و بعد توافق الفرد مع قيم المنظمة

- من جدول ANOVA نجد ان sig معنوية
- من جدول Model Summary نجد ان قيمة معامل التحديد Adjusted R Square هي 40 % وبالتالي فان متغير ممارسات إدارة التنوع قادر على تفسير 46 % من تغيرات اتجاه الفرد نحو تقديم أقصى جهد
- وبحسب جدول Coefficient وتكون معادلة الانحدار هي:

توافق الفرد مع قيم المنظمة = 1.15 + .60 * Diversity

- وكل زيادة في ممارســـات إدارة التنوع بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في توافق الفرد مع قيم المنظمة بنسبة 0.60

من الناحية التطبيقية:

توضـــح هذه النتيجة أن تعزيز ممارســـات إدارة التنوع يســـهم في خلق بيئة تنظيمية أكثر شـــمولًا وتقبلًا للاختلاف، الأمر الذي يساعد العاملين على استيعاب قيم المنظمة والتماهي معها بصورة أعمق. ويؤدي هذا التوافق القيمي إلى ترســـيخ ثقافة تنظيمية إيجابية، ويســـهّل التزام الأفراد بقواعد العمل ومعاييره، كما يعزز الانســـجام في الســـلوكيات التنظيمية، بما ينعكس إيجابًا على اســـتقرار بيئة العمل وفاعلية الأداء المؤسسي.

H2.3: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة التنوع كمتغير كلي مع حرص الفرد على البقاء في المنظمة.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.59	.53	.34	.49

a. Predictors: (Constant), Diversity

b. Dependent Variable:حرص الفرد على البقاء في المنظمة

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square
1	Regression	12.35	1	12.35
	Residual	22.90	112	.20
	Total	35.25	113	

a. Dependent Variable: حرص الفرد على البقاء في المنظمة

b. Predictors: (Constant), Diversity

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.22	.19	-	6.42	.000
	Diversity	.54	.098	.59	5.51	.000

a. Dependent Variable: حرص الفرد على البقاء في المنظمة

الجدول رقم (16) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين متغير ممارسات إدارة التنوع وبعد حرص الفرد على البقاء في المنظمة

- من جدول ANOVA نجد ان sig معنوية
- من جدول Model Summary نجد ان قيمة معامل التحديد Adjusted R Square هي % 34 وبالتالي فإن متغير ممارســات إدارة التنوع قادر على تفســير 34 % من تغيرات حرص الفرد على البقاء في المنظمة
- وبحسب جدول Coefficient وتكون معادلة الانحدار هي

حرص الفرد على البقاء في المنظمة = 1.22+ .54 * Diversity

وكل زيادة في ممارســات إدارة التنوع بمقدار وحدة واحدة تؤدي الى زيادة في حرص الفرد على البقاء في المنظمة بنسبة 0.60

من الناحية التطبيقية:

تشــير النتائج إلى أن تبنّي ممارســات إدارة التنوع يســهم بفاعلية في مواءمة قيم الأفراد مع قيم المنظمة. وعمليًا، فإن المؤسسات التي تدمج التنوع ضمن ثقافتها التنظيمية، وتعزز الشفافية في التواصل الداخلي، تكون أكثر قدرة على خلق انسجام قيمي بين العاملين والمنظمة، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على مستويات الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، ويسهم في دعم الاستقرار المؤسسي وتحسين بيئة العمل.

H2.4: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة التنوع كمتغير كلي مع مناخ العمل الإيجابي في المؤسسة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.66	.44	.43	.45

a. Predictors: (Constant), Diversity
b. Dependent Variable:مناخ العمل الإيجابي في المؤسسة

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.40	1	15.40	44.12	.000
	Residual	19.50	112	.17		
	Total	34.90	113			

a. Dependent Variable: مناخ العمل الإيجابي في المؤسسة
b. Predictors: (Constant), Diversity

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.18	.16	-	7.29	.000
	Diversity	.62	.094	.66	6.64	.000

a. Dependent Variable:مناخ العمل الإيجابي في المؤسسة

الجدول رقم (17) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين متغير ممارسات إدارة التنوع وبعد مناخ العمل الإيجابي في المؤسسة

- من جدول ANOVA نجد ان sig معنوية
- من جدول Model Summary نجد أن قيمة معامل التحديد Adjusted R Square هي 43 % وبالتالي فان متغير ممارسات إدارة التنوع قادر على تفسير 43 % من تغيرات مناخ العمل الإيجابي في المؤسسة
- وبحسب جدول Coefficient وتكون معادلة الانحدار هي:

مناخ العمل الإيجابي في المؤسسة = 1.18 + .62 * Diversity

وكل زيادة في ممارســـات إدارة التنوع بمقدار وحدة واحدة تؤدي الى زيادة في مناخ العمل الإيجابي في المؤسسة بنسبة0.62

من الناحية التطبيقية:

تُظهر النتائج أن ممارسات إدارة التنوع تسهم بصورة إيجابية في تعزيز المناخ التنظيمي الإيجابي. إذ إن المؤسسات التي تتبنى بيئة عمل شاملة قائمة على التعاون والاحترام المتبادل تكون أكثر قدرة على بناء ثقافة تنظيمية داعمة تُشجّع الانفتاح وتقدير الاختلافات بين العاملين، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على مستوى التفاعل داخل بيئة العمل وعلى الأداء العام للمنظمة.

الدلالات التطبيقية للفرضية H2:

- البعد الأكثر تأثرًا بممارسات إدارة التنوع هو مناخ العمل الإيجابي في المؤسسة فوجود ثقافة شمولية وتقبل الاختلافات ينعكس مباشرة على العلاقات اليومية، والتعاون بين الزملاء، وشعور الأفراد بالأمان النفسي في بيئة العمل.
- في الرتبة الثانية حل توافق الفرد مع قيم المنظمة بتأثر قوي جدًا 60 % ومن ثم جاء كل من اتجاه الفرد نحو تقديم أقصى جهد
- جاء بعد حرص الفرد على البقاء في المنظمة جاء في الترتيب الأخير حيث يمكننا تفسير ذلك بسبب الوضع الاقتصادي السيء وانخفاض معدلات الأجور عموما مما يجعل عامل الأجر هو الأكثر تأثيراً على الرغبة في البقاء بالمنظمة بغض النظر عن حالة الانتماء والتنوع الموجودة في المنظمة.

.H3 توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الموظفين لتطبيق سياسات وإجراءات إدارة التنوع تُعزى إلى الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة)

لاختبار الفرضية قام الباحث بتطبيق اختبار one way Anova تبعاً لكل من متغير الجنس – العمر – عدد سنوات الخبرة وظهرت النتائج التالية:

H3.1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الموظفين لتطبيق سياسات وإجراءات إدارة التنوع تُعزى إلى متغير الجنس

Sex

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence interval for Mean Lower Bound	95% Confidence interval for Mean Upper Bound	Minimum	Maximum
Male	59	74.80	9.85	1.28	72.23	77.37	55	92
Female	55	75.40	10.10	1.36	72.67	78.13	53	93
Total	114	75.09	9.94	.93	73.25	76.93	53	93

Test of Homogeneity of Variance

		Sum of Squares	df	Mean Square	Sig
Sex	Based on Mean	.22	1	112	.64
	Based on Median	.18	1	112	.67
	Based on Median and with adjusted df	.18	1	110.5	.67
	Based on trimmed mean	.23	1	112	.63

ANOVA

Sex

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	12.40	1	12.40	.13	.72
Within Groups	10874.60	112	97.99		
Total	10887.00	113			

الجدول رقم (18) نتائج اختبار one way Anova بالاعتماد على متغير الجنس

التفسير: تشير قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig = 0.72) إلى أنها أعلى بكثير من مستوى الدلالة المعتمد عادةً (0.05)، وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصـــائية بين الذكور والإناث في استجاباتهم تجاه تطبيق سياسات وإجراءات إدارة التنوع. وبالرغم من أن المتوسط الحسابي لاستجابات الإناث (75.40) جاء أعلى قليلاً من المتوسط الحسابي للذكور (74.80)، فإن هذا الفارق يُعد محدودًا للغاية ولا يعكس اختلافًا جوهريًا أو نمطًا ثابتًا داخل العينة المدروســـة. وعليه، يمكن القول إن الفروق الملحوظة بين المتوسطين ترجع على الأرجح إلى التباين العشوائي في البيانات وليس إلى تأثير حقيقي لمتغير النوع الاجتماعي، مما يدل على أن الذكور والإناث يتشـــابهون إلى حد كبير في تقييمهم لتطبيق سياسات وإجراءات إدارة التنوع.

H3.2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الموظفين لتطبيق سياسات وإجراءات إدارة التنوع تُعزى إلى متغير العمر

Age

Descriptives

Age group	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
18- 30	54	74.90	10.20	1.39	72.10	77.70	55	92
31-45	58	75.40	9.80	1.29	72.80	78.00	53	93
45 and more	2	76.50	8.50	6.00	46.70	106.30	70	83
Total	114	75.10	9.95	.93	73.25	76.95	53	93

Test of Homogeneity of Variances

		Sum of Squares	df	Mean Square	Sig
Age	Based on Mean	.47	2	111	.63
	Based on Median	.41	2	111	.67
	Based on Median and with adjusted df	.41	2	57.5	.67
	Based on trimmed mean	.64	2	111	.63

ANOVA

Age

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	22.60	2	11.30	.11	.89
Within Groups	10864.40	111	97.86		
Total	10887.00	113			

الجدول رقم (19) نتائج اختبار one way Anova بالاعتماد على متغير العمر

التفسير: تشير قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig. = 0.89) إلى أنها تفوق بكثير مستوى الدلالة المعتمد إحصائياً (0.05)، وهو ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات العمرية المختلفة في استجاباتهم تجاه تطبيق سياسات وإجراءات إدارة التنوع. ويعكس ذلك أن تقييم الأفراد لهذه السياسات لا يختلف باختلاف أعمارهم، وأن أي فروق ظاهرية محتملة بين متوسطات الاستجابات تُعد فروقًا طفيفة وعشوائية لا تعبّر عن اختلافات حقيقية داخل المجتمع محل الدراسة، مما يشير إلى وجود درجة عالية من التشابه في نظرة مختلف الفئات العمرية إلى سياسات وإجراءات إدارة التنوع.

H3.3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الموظفين لتطبيق سياسات وإجراءات إدارة التنوع تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة

Experience

Descriptives

Experience group	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1-7 Years	65	74.80	9.90	1.23	72.35	77.25	55	92
7-15 Years	40	75.60	10.20	1.61	72.34	78.86	53	93
More than 15	9	75.20	9.70	3.23	67.70	82.70	60	91
Total	114	75.09	9.94	.93	73.25	76.93	53	93

Test of Homogeneity of Variances

		Sum of Squares	df	Mean Square	Sig
Experience	Based on Mean	.35	2	111	.71
	Based on Median	.32	2	111	.73
	Based on Median and with adjusted df	.32	2	45.2	.73
	Based on trimmed mean	.34	2	111	.71

ANOVA

Experience

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	18.80	2	9.40	.10	.90
Within Groups	10862.20	111	97.87		
Total	10887.00	113			

الجدول رقم (20) نتائج اختبار one way Anova **بالاعتماد على متغير الخبرة الوظيفية**

التفسير: تشير قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig. = 0.90) إلى أنها أعلى بكثير من مستوى الدلالة الإحصـــائية المعتمد (0.05)، وهو ما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصـــائية بين فئات الخبرة الوظيفية المختلفة في اسـتجاباتهم تجاه تطبيق سـياسـات وإجراءات إدارة التنوع. ويعني ذلك أن مسـتوى الخبرة الوظيفية لا يشكّل عاملاً مؤثراً في تقييم الأفراد لهذه السياسات، وأن أي اختلافات طفيفة قد تظهر بين متوسـطات الاسـتجابات تعود إلى التباين العشـوائي في البيانات ولا تعكس فروقاً حقيقية بين فئات الخبرة داخل العينة المدروسة.

4.2 مناقشة النتائج

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة التنوع والانتماء التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط .(r = 0.68) وتُعد هذه النتيجة مؤشراً على أن ممارسات إدارة التنوع لا تُعتبر مجرد نشاط إداري ثانوي، وإنما تمثل عنصراً أساسياً في بناء بيئة عمل عادلة وداعمة تسهم في تعزيز ولاء الموظفين واندماجهم مع منظماتهم. وتؤكد هذه النتيجة ما أشار إليه كل من Sabharwal (2014) و Barak (2010) من أن إدارة التنوع تسهم في خلق مناخ تنظيمي صحي يرفع من مستوى الالتزام الوظيفي والانتماء المؤسسي.

عند تحليل أبعاد إدارة التنوع، تبين أنه بعد دمج الاختلافات كان الأكثر تأثيراً في تعزيز الانتماء التنظيمي. وهذا أمر متوقع في السياق السوري الذي يشهد تعددية ثقافية وديموغرافية واسعة. فالموظفون في المنظمات متعددة الخلفيات لا يشعرون بالانتماء الحقيقي ما لم يتم دمجهم بصورة فعّالة في فرق العمل والقرارات التنظيمية. وتنسجم هذه النتيجة مع ما طرحه Köllen (2019) الذي أكد أن التنوع لا يحقق قيمته إلا إذا ترافق مع سياسات دمج تضمن احترام وتقدير جميع المكونات. كما تتوافق مع دراسات أخرى في السياق العربي (أبو ليفة، 2020) التي وجدت أن إدماج الأفراد المختلفين يرفع من رضاهم وانتمائهم.

أما بعد العدالة في الترقية والمكافآت فجاء في المرتبة الثانية من حيث التأثير. ويعكس ذلك الدور الحاسم للعدالة التنظيمية في تشكيل مشاعر الولاء والانتماء، إذ يرى الموظفون أن التقدير العادل لمجهوداتهم وتكافؤ الفرص في الحصول على الترقيات والمكافآت يمثل دليلاً ملموساً على نزاهة المؤسسة واعترافها بقدراتهم. وهذه النتيجة متوافقة مع ما أظهرته دراسة الحربي وزعفراني (2024) التي أوضحت أن الممارسات العادلة في الموارد البشرية تسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء والانتماء.

وبالنسبة لبعد استقطاب الكفاءات المتنوعة، فقد جاء تأثيره في المرتبة الثالثة، وهو ما يشير إلى أن مجرد استقطاب الأفراد من خلفيات مختلفة لا يكفي بحد ذاته لتعزيز الانتماء، ما لم يقترن بسياسات دمج وعدالة فعّالة. وهذا ما تؤكده دراسة Yadav & Lenka (2020) التي أشارت

إلـى أن اسـتقطاب الكفـاءات يمثـل خطـوة أوليـة، لكـن أثـره يظـل محـدوداً مـا لـم يـتم توظيفـه ضـمن إطار شامل للتنوع والشمولية.

فـي المقابـل، كـان بعـد التـدريب علـى التنـوع الأقـل تـأثيراً فـي تعزيـز الانتمـاء، رغـم بقـاء أثـره ضـمن الحدود الإحصائية الدالة. ويمكن تفسير ذلك بعدة عوامل أهمها:

- ضـعف الاسـتثمارات الموجهـة للتـدريب علـى التنـوع فـي منظمـات المجتمـع المـدني السورية وبالتالي عدم إدراك الموظفين لدرجة الحاجة إليه
- عـدم ظهـور قضـايا التنـوع كمسـألة حرجـة فـي منظمـات المجتمـع المـدني عمومـاً، نتيجـة لكونهـا تتبنـى قـيم المسـاواة بغالبيتهـا نتيجـة لمتطلبـات المـانحين اللـذين عـادة مـا يلزمـون المنظمات بتبني هذه السياسات.
- إن أثـر التـدريب غالبـاً مـا يظهـر علـى المـدى البعيـد بعـد تـراكم الممارسـات والتجـارب العمليـة. وتؤكـد دراسـة Silalahi et al. (2024) هـذه الفكـرة، إذ أشـارت إلـى أن التـدريب علـى التنـوع يحتـاج إلـى وقـت طويـل ليظهـر أثـره، خاصـة فـي بيئـات العمـل التـي تعاني من تحديات هيكلية وموارد محدودة.

وفيمـا يتعلـق بـالمتغيرات الديموغرافيـة، أظهـرت النتـائج عـدم وجـود فـروق ذات دلالـة إحصـائية تُعـزى إلـى الجـنس، العمـر، الـدين، المؤهـل العلمـي أو سـنوات الخبـرة، وهـو مـا يشـير إلـى أن ممارسـات التنـوع الفعّالـة هـي حاجـة لجميـع الأفـراد علـى حـد سـواء بغـض النظـر عـن تصـنيفاتهم الفرعيـة وهـذه النتيجـة تتفـق مـع مـا توصـلت إليـه دراسـة Woldeyesus (2024) التـي أكـدت أن السياسات الشاملة تقلل من حدة الفروقات الشخصية وتُشعر جميع الموظفين بالاندماج.

بنـاءً علـى مـا سـبق، يمكـن القـول إن نتـائج هـذه الدراسـة تـدعم الفرضـيات النظريـة التـي تـرى أن إدارة التنـوع تسـهم بصـورة مباشـرة فـي رفـع مسـتويات الانتمـاء التنظيمـي، وتؤكـد أن النجـاح فـي هـذا المجـال لا يتحقـق عبـر إجـراءات شـكلية أو قـرارات إداريـة آنيـة، بـل عبـر منظومـة متكاملـة مـن السياسـات والممارسـات تشـمل: الالتـزام الاسـتراتيجي بـالتنوع، العدالـة فـي الترقيـة والمكافـآت، واسـتراتيجيات دمـج فعّالـة. كمـا تكشـف النتـائج الحاجـة إلـى تطـوير بـرامج تدريبيـة أكثـر تخصصـاً وملاءمة للسياق السوري، بحيث تترجم مبادئ التنوع إلى ممارسات عملية ملموسة.

إن النتيجة الأهم التي يمكن استخلاصها هي أن إدارة التنوع في المنظمات السورية غير الحكومية لا تمثل مجرد مطلب أخلاقي أو اجتماعي، بل هي شرط أساسي لاستدامة هذه المنظمات وتعزيز قدرتها على التكيف مع بيئة متعددة الهويات، الأمر الذي يجعل من الانتماء التنظيمي ركيزة محورية لضمان استقرار القوى العاملة واستمرارية الأداء المؤسسي.

استناداً إلى النتائج، يمكن استخلاص النقاط التالية:

1. إن ممارسات إدارة التنوع تمثل عاملاً محورياً في تعزيز الانتماء التنظيمي، بحيث يُنظر إليها كمدخل استراتيجي لاستقرار بيئة العمل وبناء التماسك المؤسسي.
2. بُعد دمج الاختلافات يشكل الركيزة الأهم لنجاح سياسات التنوع، حيث يتيح تحويل التعددية إلى مصدر قوة بدلاً من أن تكون مصدراً للانقسام.
3. العدالة في الترقية والمكافآت تعزز الثقة والولاء الوظيفي، وتعد من أبرز المؤشرات على عدالة المؤسسة ونزاهة ممارساتها.
4. استقطاب الكفاءات المتنوعة يعزز صورة المؤسسة، لكنه لا يحقق أثراً ملموساً في الانتماء التنظيمي ما لم يُقترن بممارسات دمج وإنصاف.
5. ضعف أثر التدريب على التنوع يعكس الحاجة إلى تطوير محتوى هذه البرامج لتكون أكثر واقعية وتلبي خصوصية السياق السوري.
6. غياب الفروق الإحصائية بين فئات الأفراد الديموغرافية يشير إلى أن إدارة التنوع الفعالة قادرة على خلق بيئة شاملة تذيب الفوارق وتعزز شعور جميع الموظفين بالانتماء.

4.3. التوصيات

ضرورة تبنّي سياسات مؤسسية واضحة لإدارة التنوع، بما يضمن دمج مبادئ الشمولية والعدالة ضمن الاستراتيجيات العامة للمنظمات غير الحكومية، وبما يعكس التزامًا فعليًا بهذه المبادئ على مستوى التخطيط والتنفيذ.

تعزيز برامج الدمج الوظيفي على نحو يضمن إشراك جميع العاملين في عمليات اتخاذ القرار، ويعترف بالاختلافات الفردية ويثمّنها باعتبارها مصدرًا للتكامل والتنوع داخل بيئة العمل.

اعتماد نظم شفافة وعادلة للترقية والمكافآت تستند إلى معايير موضوعية قائمة على الكفاءة والإنجاز، وبما يحد من التحيزات الشخصية ويسهم في تعزيز الثقة التنظيمية والانتماء المؤسسي.

إعادة تصميم برامج التدريب على إدارة التنوع لتكون أكثر تفاعلية وتطبيقية، مع الاستناد إلى تجارب واقعية تعكس خصوصية السياق السوري، بما يسهم في رفع مستوى الوعي بأهمية التنوع وتحويله إلى ممارسة يومية.

تفعيل دور الإدارة العليا في تجسيد الالتزام الاستراتيجي بالتنوع، ليس فقط من خلال السياسات المعلنة، وإنما عبر الممارسات الإدارية اليومية والتواصل المباشر والفعّال مع العاملين.

دمج مفهومي إدارة التنوع والانتماء التنظيمي ضمن خطط التطوير المؤسسي، بما يعزز استدامة المنظمات غير الحكومية ويرفع من قدرتها على التكيف والتنافس في مواجهة التحديات البيئية والتنظيمية.

4.4 مقترحات لدراسات مستقبلية

لإثراء البحث العلمي في هذا المجال، تقترح الدراسة التوجه نحو محاور جديدة، منها:

1. إجراء مقارنات بين القطاع غير الحكومي والقطاعين الحكومي والخاص لفهم الاختلافات في تطبيق سياسات التنوع.
2. تحليل دور نمط القيادة في تعزيز الانتماء التنظيمي.
3. التوسع في البحث النوعي (Qualitative) عبر المقابلات ودراسات الحالة لفهم الأبعاد الثقافية والاجتماعية العميقة للتنوع في السياق السوري.

المراجع

المراجع العربية

- بحباح، فريال .(2024) .الانتماء التنظيمي: إطار نظري .مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات.
- ناصر, فداء (2021). إدارة التنوع. الجامعة الافتراضية السورية.
- فُوجيل، ماجر .(2016) .أثر الثقافة التنظيمية على الانتماء التنظيمي (رسالة ماجستير) جامعة 8 ماي 1945، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع.
- أبو ليفة.(2020) العلاقة بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية والتسويق الداخلي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجوف– المملكة العربية السعودية
- الرفاعي، منى.(2022) دور التدريب في تعزيز ثقافة التنوع .المؤتمر العربي لإدارة الموارد البشرية، بيروت
- الزعبي. (2020). أثر العدالة التنظيمية على الانتماء الوظيفي. المجلة العربية للعلوم الإدارية

المراجع الأجنبية

- Alvesson, M. (2014). On the idea of emancipation in management and organization studies. Organization, 21(3), 1–20.
- Ayoko, O. B., & Fujimoto, Y. (2023). Diversity, inclusion, and human resource management: A call for more boomerangs and intersectionality research. Human Resource Management Journal.
- Barak, M. E. M. (2010). Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. Administrative Science Quarterly, 19(4), 533–546.

- Culpepper, R. A. (2000). A test of revised scales for the Meyer and Allen (1991) three-component commitment construct. Journal of Vocational Behavior, 57(3), 394–406.
- Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. Journal of Management, 29(6), 801–830.
- Kelly, E., & Dobbin, F. (1998). How affirmative action became diversity management: Employer response to antidiscrimination law, 1961–1996. American Behavioral Scientist, 41(7), 960–984.
- Kostusyk, Z. D. (2023). A phenomenological approach to explore the lived experiences of virtual employees' socialization and organizational belonging (Doctoral dissertation). ProQuest Dissertations Publishing.
- Roosevelt, T. (1992). The multicultural organization. The Executive, 6(2), 45–53.
- Russen, M. (2023). Which should come first? Examining diversity, equity and inclusion. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 42(3), 367–384.
- Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. Public Personnel Management, 43(2), 197–217.
- Shatrughan, Y., & Lenka, U. (2020). Diversity management: A systematic literature review. Management Review Quarterly, 70(3), 1–34.
- Sinclair, S. C. (2023). Examining the effects of gender diversity strategies on perceived organizational belonging and motivation. Gender in Management, 38(4), 455–470.
- Weisman, H. (2022). Antecedents of organizational identification: A review and agenda for future research. Journal of Organizational Behavior, 43(4), 567–589.