الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المعهد العالي لإدارة الأعمال

أثر إدارة التنوع على الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية

دراسة حالة على موظفي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في دمشق

The Effect of Diversity Management on Job Satisfaction in None- Governmental Organizations
Case study on UNDP employees in Damascus

بحث أعد لنيل درجة الماجستير تأهيل وتخصص في إدارة موارد بشرية

إعداد الطالبة:

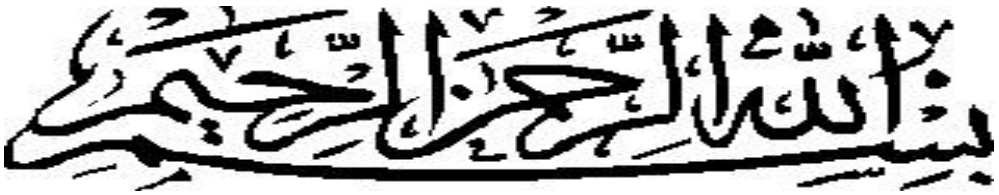
مروة الموصلي

الدكتور المشرف:

أ.د فداء ناصر

2025-2024





﴿ وَلَقَدْ آتَيْنَا دَاوُودَ وَسُلَيْمَانَ عِلْمًا وَقَالَا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي فَضَّلَنَا عَلَى كَثِيرٍ مِنْ عِبَادِهِ الْمُؤْمِنِينَ ﴾

صَدَقَ اللهُ العَلِيُّ العَظِيم

سورة النمل: (15)

كلمة الشكر

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله وتوفيقه أنجزت هذا العمل العلمي الذي يمثل ثمرة جهد سنوات من الدراسة والبحث.

أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى **المعهد العالي لإدارة الأعمال (HIBA)**، الذي وفر لي بيئة تعليمية متميزة ودعمًا أكاديميًا أسهم في إثراء معرفتي وتطوير مهاراتي.

كما أخص بالشكر **أستاذي المشرف، الأستاذ الدكتور فداء ناصر**، الذي كان لي خير مرشد وموجّه، حيث قدّم لي دعمه العلمي وخبرته القيّمة، ولم يبخل عليّ بالنصح والتوجيه طوال فترة إعداد هذه الرسالة.

ولا يفوتني أن أعبّر عن امتناني لجميع أساتذة المعهد، الذين كان لهم الفضل الكبير في تزويدي بالمعرفة والخبرة، وكانوا مثالًا يحتذى به في العطاء الأكاديمي.

وأخيرًا، أتقدم بالشكر لكل من ساهم في إنجاح هذه الدراسة، سواء من قريب أو بعيد، فلكم جميعًا مني كل التقدير والامتنان.

الإهـــــــداء

إلى من كانوا السند والدعم في كل خطوة من خطوات حياتي، أهدي ثمرة جهدي هذه:

إلى **والدتي الحبيبة**، مصدر القوة والحنان، التي غرست في قلبي الإصرار وزرعت في روحي الأمل، فكانت الداعمة الأولى في مسيرتي العلمية والعملية.

إلى **والدي العزيز**، الذي علّمني معنى الالتزام والعمل الجاد، وكان مثالاً يُحتذى به في الصبر والمثابرة، فله كل الامتنان والتقدير.

إلى **إخوتي الأعزاء**، الذين كانوا لي العون والرفقة الصادقة، وشاركوا معي لحظات الفرح والتحدي، فوجودكم كان سندًا لا يُقدّر بثمن.

إلى **أصدقائي وزملائي في الدراسة**، الذين جعلوا الطريق أكثر إشراقًا، وشاركوا معي ساعات البحث والمناقشة، فلكم كل الشكر على دعمكم وتحفيزكم المستمر.

وأخيرًا، إلى **أستاذي المشرف، الأستاذ الدكتور فداء ناصر**، الذي كان المرشد والموجّه في هذه الرحلة العلمية، فبفضل توجيهاته ونصائحه القيّمة، اكتسبت خبرة ومعرفة لا تُقدّر بثمن. له مني كل الاحترام والتقدير.

إليكم جميعًا، أهدي هذا العمل، فهو ثمرة جهدكم معي قبل أن يكون جهدي وحدي.

فهرس المحتويات

الفصل الأول: الإطار العام للبحث..... 1

1-1-مقدمة:..... 1

2-1-مصطلحات البحث: 1

3-1-الدراسات السابقة:..... 2

4-1- مشكلة البحث: 6

5-1- فرضيات البحث:..... 8

6-1-أهداف البحث:..... 8

7-1- أهمية البحث: 9

8-1- متغيرات البحث ونموذجه:..... 9

9-1- منهجية البحث:..... 10

10-1- مجتمع وعينة البحث:..... 11

11-1- حدود البحث ومحدداته:..... 11

الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث..... 12

المقدمة:..... 12

المبحث الأول: إدارة التنوع..... 13

تمهيد:..... 13

2-1-1- مفهوم إدارة التنوع:..... 13

2-1-2- أهمية إدارة التنوع:..... 15

2-1-3- أهداف إدارة التنوع:..... 16

2-1-4- خصائص إدارة التنوع:..... 17

2-1-5- النظريات الداعمة لإدارة التنوع:..... 19

2-1-6- تحديات تطبيق إدارة التنوع:..... 21

2-1-7- إدارة التنوع في المنظمات غير الحكومية:..... 23

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي..... 25

تمهيد:..... 25

2-2-1-مفهوم الرضا الوظيفي:..... 25

2-2-2- أهمية الرضا الوظيفي:..... 26
2-2-3-خصائص وديناميكيات الرضا الوظيفي:..... 28
2-2-4- أبعاد الرضا الوظيفي: 31
2-2-5- العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:..... 34
2-2-6- النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:..... 36
المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة التنوع والرضا الوظيفي..... 43
تمهيد:..... 43
2-3-1- العلاقة بين إدارة التنوع والرضا الوظيفي:..... 43
الخلاصة:..... 46
الفصل الثالث: الإطار العملي..... 48
تمهيد:..... 48
3-1- لمحة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في سورية: 48
3-2 مجتمع وعينة البحث:..... 49
3-3- أداة الدراسة:..... 50
3-4- دراسة صدق وثبات الاستبانة:..... 52
3-5- الإحصاءات الوصفية لعينة الدراسة:..... 57
3-6- الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة:..... 58
3-7- اختبار الفرضيات:..... 66
3-8- النتائج: 78
3-9- التوصيات:..... 80
المراجع..... 82
الملاحق..... 90
المحلق رقم (1) استبيان الدراسة 91

قائمة الجداول

الجدول (2-1) أهمية الرضا الوظيفي..... 27

الجدول (3-1) توزيع أفراد مجتمع البحث..... 50

جدول رقم (3-2) أبعاد الاستبانة وأرقام العبارات ضمن كل بعد..... 51

الجدول (3-3) أطوال الخلايا وفق مقياس ليكرت الخماسي..... 51

الجدول (3-4) نتائج معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبانة..... 52

الجدول (3-5) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (إدارة التنوع) والدرجة الكلية للمحور..... 53

الجدول (3-6) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (الرضا عن بيئة العمل) الدرجة الكلية للمحور..... 54

الجدول (3-7) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (الرضا عن العلاقات في العمل) والدرجة الكلية للمحور..... 54

الجدول (3-8) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (الرضا عن الرواتب والحوافز) والدرجة الكلية للمحور..... 55

الجدول (3-9) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (الرضا عن فرص النمو والتطوير) والدرجة الكلية للمحور..... 56

الجدول (3-10) اختبار التوزع الطبيعي لمحاور وأبعاد الاستبانة..... 56

الجدول (3-11) توزع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية..... 57

الجدول (3-12) الإحصاءات الوصفِية لـ (إدارة التنوع)..... 59

الجدول (3-13) الإحصاءات الوصفِية لـ (الرضا عن بيئة العمل)..... 61

الجدول (3-14) الإحصاءات الوصفِية لـ (الرضا عن العلاقات في العمل)..... 62

الجدول (3-15) الإحصاءات الوصفِية لـ (الرضا عن الرواتب والحوافز)..... 64

الجدول (3-16) الإحصاءات الوصفِية لـ (الرضا عن فرص النمو والتطوير)..... 65

الجدول (3-17) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (معامل الارتباط، معامل التفسير) للفرضية الفرعية الأولى..... 67

الجدول (3-18) اختبار ANOVA..... 67

الجدول (3-19) معلمات معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى..... 68

الجدول (3-20) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (معامل الارتباط، معامل التفسير) للفرضية الفرعية الثانية..... 70

الجدول (3-21) اختبار ANOVA..... 70

الجدول (3-22) معلمات معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية..... 71

الجدول (3-23) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (معامل الارتباط، معامل التفسير) للفرضية الفرعية الثالثة..... 73
الجدول (3-24) اختبار ANOVA..... 73
الجدول (3-25) معلمات معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة..... 74
الجدول (3-26) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (معامل الارتباط، معامل التفسير) للفرضية الفرعية الرابعة..... 76
الجدول (3-27) اختبار ANOVA..... 76
الجدول (3-28) معلمات معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة..... 77

قائمة الأشكال

الشكل رقم (1-1) نموذج الدراسة 10

الشكل (2-1) ديناميكية الرضا الوظيفي..... 31

الشكل (2-2): سلم ماسلو للحاجات الإنسانية 37

الشكل (2-3) محتوى نظرية العاملين لـ فريدريك هرزبرج..... 39

الشكل (2-4): نظرية التوقع لـ VICTOR H. VROOM..... 41

الشكل (3-1) توزع البواقي للفرضية الفرعية الأولى..... 69

الشكل (3-2) توزع البواقي للفرضية الفرعية الثانية..... 72

الشكل (3-3) توزع البواقي للفرضية الفرعية الثالثة..... 75

الشكل (3-4) توزع البواقي للفرضية الفرعية الرابعة..... 78

الملخص

هدف البحث إلى تحليل أثر إدارة التنوع على الرضا الوظيفي لدى العاملين في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) في دمشق، وذلك من خلال نموذج مفاهيمي يربط بين ممارسات التنوع المؤسسي وأربعة أبعاد رئيسية للرضا الوظيفي: بيئة العمل، العلاقات المهنية، الرواتب والحوافز، وفرص النمو والتطوير، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة مكونة من (99) مفردة، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS-25، من خلال الإحصاء الوصفي والانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات.

أظهرت النتائج أن تقييم المشاركين لممارسات إدارة التنوع كان إيجابياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.59) بوزن نسبي (71.6%)، مع دلالة إحصائية قوية لجميع البنود. كما أظهرت محاور الرضا الوظيفي مستويات مرتفعة نسبياً، خاصة في بيئة العمل (3.80) وفرص النمو (3.67)، مما يعكس إدراكاً إيجابياً لطبيعة العمل داخل المنظمة.

أما على مستوى اختبار الفرضيات، فقد أثبتت النماذج الإحصائية وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية ودالة إحصائيًا بين إدارة التنوع وكل من أبعاد الرضا الوظيفي. حيث فسّرت إدارة التنوع ما نسبته 97% من التباين في الرضا عن بيئة العمل، و98.9% من الرضا عن الرواتب والحوافز، و96.4% من العلاقات المهنية، و98.1% من فرص النمو والتطوير. وقد جاءت جميع معاملات الانحدار مرتفعة ودالة، مما يعكس الأثر البنيوي لإدارة التنوع في تشكيل التجربة الوظيفية للعاملين.

الكلمات المفتاحية: إدارة التنوع، الرضا الوظيفي، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

Abstract

This study aimed to analyze the impact of diversity management on job satisfaction in UNDP employees in Damascus, by employed a conceptual model linking institutional diversity practices to four key dimensions of job satisfaction: work environment, professional relationships, compensation and incentives, and opportunities for growth and development.

The research adopted a descriptive-analytical methodology, utilizing a structured questionnaire as the primary data collection tool. The instrument was distributed to a sample of 99 respondents, and the data were analyzed using SPSS-25 through descriptive statistics and simple linear regression to test the hypotheses.

Findings revealed a generally positive evaluation of diversity management practices, with an overall mean score of 3.59 and a relative weight of 71.6%, accompanied by statistically significant results across all items. The dimensions of job satisfaction also recorded relatively high levels, particularly in the work environment (mean = 3.80) and opportunities for development (mean = 3.67), indicating a favorable perception of organizational conditions.

Regression analysis confirmed strong and statistically significant relationships between diversity management and each dimension of job satisfaction. Specifically, diversity management accounted for 97% of the variance in satisfaction with the work environment, 98.9% in compensation and incentives, 96.4% in professional relationships, and 98.1% in opportunities for growth. All regression coefficients were high and significant, underscoring the structural role of diversity management in shaping employees' workplace experiences.

Keywords: Diversity Management, Job Satisfaction, UNDP.

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

1-1-مقدمة:

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر، أصبحت بيئات العمل أكثر تنوعاً من أي وقت مضى، سواء من حيث الخلفيات الثقافية، أو الفروقات الجندرية، أو التوجهات الفكرية، أو حتى أساليب الأداء والتفاعل المهني، وهذا التنوع، ورغم ما يحمله من فرص، قد يفرز تحديات متعددة على مستوى إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات، مما يُحتم على القائمين على إدارتها تبنّي استراتيجيات فعّالة لضمان تحقيق التوازن بين احتياجات الأفراد وأهداف المؤسسة.

تأتي هذه الدراسة في محاولة لفهم أثر إدارة التنوع على أبعاد الرضا الوظيفي لدى الموظفين، انطلاقاً من فرضية أن المؤسسات التي تستوعب اختلافات العاملين وتتعامل معها باحتراف، هي الأقدر على خلق بيئة عمل محفّزة، مرنة، وأكثر قدرة على تحقيق الأداء العالي.

وانطلاقًا من بيئة المنظمات غير الحكومية في مدينة دمشق – سوريا، التي تتميز بتنوعها الثقافي والمؤسسي، تُسلّط هذه الدراسة الضوء على واقع إدارة التنوع المطبّقة، وتستقصي مدى انعكاسها على جوانب الرضا الوظيفي المختلفة لدى العاملين فيها، الأمر الذي يُعدّ من العوامل الحاسمة في تحسين مخرجات العمل وضمان استدامة الموارد البشرية ذات الكفاءة.

تسعى هذه الدراسة للإجابة على تساؤلات جوهرية تتمحور حول طبيعة العلاقة بين التنوع والرضا الوظيفي، ومدى فعالية الآليات المتّبعة في إدارة هذا التنوع ضمن الإطار التنظيمي للمنظمات غير الحكومية، آملةً أن تسهم نتائجها في إثراء المكتبة العلمية بدراسة علمية تطبيقية تسدّ فجوة قائمة في هذا المجال المهم والحيوي

1-2-مصطلحات البحث:

- **إدارة التنوع:** هي عملية التخطيط وتنفيذ أنظمة وممارسات إدارية تهدف إلى إدارة أوجه الاختلاف بين العاملين بطريقة تضمن تحقيق الفعالية التنظيمية (كوكس، 1994، ص 11).
- الرضا الوظيفي: حالة عاطفية إيجابية أو ممتعة ناتجة عن تقييم الفرد لخبراته الوظيفية (لوكه، 1976، ص 1300).

3-1-الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

أولاً: الدراسات العربية

- **دراسة (الأعجم،2022) بعنوان: دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط: دراسة ميدانية على مستشفى الأمل العربي بمحافظة الحديدة.**

هدفت الدراسة إلى قياس أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في مستشفى الأمل العربي بمحافظة الحديدة، مع اعتبار الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من عينة مكونة من 148 موظفاً باستخدام أداة الاستبيان. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي ومعنوي لاستراتيجيات التعيين والحوكمة على الأداء الوظيفي عبر زيادة مستويات الرضا الوظيفي، بينما لم يظهر لاستراتيجيات التدريب والتحفيز تأثير معنوي واضح، مما يؤكد أهمية التركيز على التعيين الرشيد والحوكمة الرشيدة لتحقيق مستويات أداء مرتفعة.

- **دراسة (إبراهيم وآخرون، 2020) بعنوان: العلاقة بين إدارة التنوع في الموارد البشرية والولاء التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بقطاع التعليم بجامعة المنصورة.**

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية ومستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع التعليم بجامعة المنصورة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كأساس لدراسة الظاهرة، وتم جمع البيانات بواسطة استبيان تم توزيعه على عينة مكونة من 150 موظفاً من العاملين بالكادر العام، وكشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين فعالية إدارة التنوع ومستوى الولاء المؤسسي، مما يبرز أهمية تطوير وتنفيذ سياسات إدارة تنوع شاملة لدعم الاستقرار التنظيمي وتعزيز انتماء الموظفين لمؤسساتهم.

- **دراسة (البرزنجي وبامرني،2020) بعنوان: إدارة التنوع وتأثيرها في الرضا الوظيفي: دراسة مقارنة بين فندقي المنصور وفلسطين – بغداد.**

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر إدارة التنوع على الرضا الوظيفي من خلال إجراء مقارنة بين فندقي المنصور وفلسطين في العاصمة بغداد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبيان موجه إلى عينة بلغ حجمها 80 موظفاً من الفندقيْن، وقد أظهرت النتائج

وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات إدارة التنوع ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، مع تفوق فندق المنصور مقارنة بفندق فلسطين في مستوى تطبيق استراتيجيات التنوع وإدارة الاختلافات داخل بيئة العمل.

- **دراسة (الخفاجي، 2019) بعنوان: تأثير إدارة التنوع والاحتواء العالي في أنظمة العمل عالية الأداء: دراسة ميدانية في شركة نفط ميسان.**

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة الارتباطية بين إدارة التنوع وإدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية وأنظمة العمل عالية الأداء، وتحديد الأثر الوسيط لإدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية على العلاقة بين إدارة التنوع وأنظمة العمل عالية الإداء، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على عينة مكونة كم 85 موظفاً في شركة نفط ميسان في العراق، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة التنوع والاحتواء العالي للموارد البشرية وأنظمة العمل عالية الأداء.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

- **دراسة (Anusha & Narmadha, 2025) بعنوان: تحليل لتأثير التنوع في مكان العمل على رضا الموظفين.**

(An Analysis of The Impact of Workplace Diversity on Employee Satisfaction)

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير التنوع في مكان العمل على رضا الموظفين، مع التركيز على الأبعاد الديموغرافية والمعرفية للتنوع، واستخدمت منهجاً مختلطاً يجمع بين الاستبيانات والمقابلات المعمقة، وشملت العينة موظفين من شركات متوسطة وكبيرة في عدة دول وقطاعات، وأظهرت النتائج أن التنوع يعزز الرضا الوظيفي عندما يتم إدارته بشكل شامل وعادل، وأن السياسات الشاملة والقيادة الملتزمة تلعب دوراً حاسماً في تحويل التنوع إلى تجربة إيجابية للموظفين، كما كشفت الدراسة عن تحديات تتعلق بالتواصل والشعور بالإقصاء، وأوصت بتبني استراتيجيات إدارة تنوع أكثر تكاملًا تراعي الفروق الثقافية والمعرفية.

- **دراسة (Ruslaini et al, 2024) بعنوان: استراتيجيات إدارة التنوع: وجهات نظر من الشركات متعددة الجنسيات.**

(Diversity Management Strategies: Perspectives from Multinational Corporation)

هدفت الدراسة إلى دراسة استراتيجيات إدارة التنوع داخل الشركات متعددة الجنسيات، واعتمدت الدراسة على المنهجين الكمي والنوعي من خلال مقابلات وتحليلات معمقة، حيث تم دراسة الاستراتيجيات التي تستخدمها هذه الشركات لتعزيز التنوع والشمول في أماكن عملها، وأكدت النتائج على أهمية مبادرات التنوع المصممة خصيصاً، والتي تتوافق مع السياقات المحلية، مع تحقيق الأهداف العالمية للشركة، بالإضافة إلى ذلك، أكدت النتائج على الدور المحوري لالتزام القيادة، والثقافة التنظيمية، ومشاركة الموظفين في تعزيز ممارسات إدارة التنوع الفعالة.

- **دراسة (Alshaabani et al, 2022) بعنوان: أثر إدارة التنوع على مشاركة الموظفين: دور الثقة التنظيمية وانعدام الأمن الوظيفي.**

(Impact of Diversity Management on Employees' Engagement: The Role of Organizational Trust and Job Insecurity)

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر أنظمة إدارة التنوع في شركات الخدمات على مشاركة الموظفين، والدور المُخفف للثقة التنظيمية وانعدام الأمن الوظيفي في هذه العلاقة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبيان شمل 580 موظفاً يعملون في شركات هنغارية متخصصة في التسويق والاستشارات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات والخدمات اللوجستية، لتقييم الفرضية المستخلصة من مراجعة الأدبيات بفعالية، وتم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) كأداة لتحليل البيانات، وكشفت النتائج أن لإدارة التنوع تأثير إيجابي كبير على مشاركة الموظفين، وأن الثقة التنظيمية وانعدام الأمن الوظيفي يُؤثران بشكل كبير على هذا الارتباط.

- **دراسة (Wenjing Li et al, 2020) بعنوان: تأثير إدارة تنوع القوى العاملة على نتائج الموظفين: اختبار الدور الوسيط لمطابقة الوظيفة.**

Impact of Workforce Diversity Management on Employees' Outcomes: Testing the Mediating Role of a Person's Job Match

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين إدارة تنوع القوى العاملة ونتائج الموظفين، وتحديداً الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، مع اختبار الدور الوسيط لتوافق الوظيفة مع الشخص، استخدمت الدراسة منهجاً كمياً قائماً على استبيانات منظمة تم توزيعها على موظفين في فنادق خمس نجوم بالصين،

حيث تم جمع 324 استجابة صالحة وتحليلها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية–AMOS) SEM) وأظهرت النتائج أن إدارة التنوع ترتبط إيجابيًا بتوافق الوظيفة، والذي بدوره يؤثر إيجابيًا على الرضا والأداء الوظيفي. كما تبين أن توافق الوظيفة يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين إدارة التنوع ونتائج الموظفين، مما يعزز أهمية المواءمة بين مهارات الموظف ومتطلبات الوظيفة في بيئات العمل المتنوعة.

- **دراسة (Buckingham, 2010) بعنوان: دراسة حالة استكشاف أثر إدارة التنوع في مكان العمل على الوعي بالتنوع والرضا الوظيفي للموظفين.**

(A Case Study Exploring the Impact of Managing Workplace Diversity on Diversity Awareness and Employee Job Satisfaction)

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين إدارة التنوع في مكان العمل ومستوى الوعي بالتنوع لدى الموظفين، بالإضافة إلى قياس أثر هذا الوعي على الرضا الوظيفي، واعتمدت الدراسة على منهجية كمية وصفية باستخدام تصميم دراسة حالة، حيث تم تطبيق استبيانين: الأول هو "استبيان التنوع في القوى العاملة" لقياس الوعي بالتنوع، والثاني هو "استبيان الرضا الوظيفي لقياس رضا الموظفين، وتم اختيار عينة قصدية مكونة من 139 موظفاً من قسم البحث والتطوير والهندسة في إحدى الشركات الصناعية الكبرى المدرجة ضمن قائمة Fortune 500 وقد بلغ عدد المشاركين الفعليين في الدراسة 102 موظفاً، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معتدلة بين الوعي بالتنوع والرضا الوظيفي، كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الوعي بالتنوع تبعاً للعرق وسنوات الخدمة، بينما لم تظهر فروق ذات دلالة بالنسبة للعمر أو الجنس.

ثالثاً: تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، تبيّن أن هناك اهتماماً ملحوظاً بموضوع إدارة التنوع وتأثيره على الرضا الوظيفي داخل بيئات العمل المختلفة، وقد اتفقت غالبية الدراسات على أن تطبيق إدارة فعالة للتنوع يسهم في تحسين بيئة العمل وزيادة مستويات الرضا لدى العاملين. كما أوضحت عدة دراسات أهمية القيادة الشاملة والمتقبلة للاختلافات لضمان نجاح جهود التنوع.

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اهتمامها بدراسة أثر إدارة التنوع على الرضا الوظيفي، واستخدامها المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات. كما تعتمد على القياس الميداني لآراء العاملين، مما يضمن تحقيق نتائج أكثر دقة وواقعية.

أما أوجه الاختلاف، فتتمثل في أن الدراسات السابقة غالباً ما ركزت على بيئات عمل مختلفة عن بيئة المنظمات غير الحكومية السورية، مثل بيئات العمل في القطاعات الفندقية، التعليمية، الصحية، أو في دول تتمتع بثقافات تنظيمية مغايرة. كما أن معظمها لم يتناول الرضا الوظيفي بوصفه مفهوماً مركباً يتضمن أبعادًا متعددة كالرضا عن طبيعة العمل، بيئة العمل، العلاقات مع الزملاء، الراتب، والإشراف الإداري.

من هنا تبرز فجوة البحث التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدها، من خلال تحليل أثر إدارة التنوع على الرضا الوظيفي للعاملين في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بمدينة دمشق، مع التركيز على الأبعاد المختلفة لهذا الرضا. كما تتميز الدراسة باعتمادها على أدوات قياس تراعي الخصوصية الثقافية والتنظيمية للسياق السوري، مما يسهم في تعزيز موثوقية النتائج وإمكانية الاستفادة منها ضمن البيئة المحلية.

1-4- مشكلة البحث:

رغم التزايد الملحوظ في تبني منظمات العمل، لا سيما الدولية وغير الحكومية، لمفاهيم إدارة التنوع كجزء من استراتيجياتها المؤسسية، إلا أن العلاقة بين هذه الممارسات ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين لا تزال محل جدل علمي واسع، خاصة في البيئات التنظيمية التي تتسم بتعدد الخلفيات الثقافية والمهنية، وقد تناولت العديد من الدراسات هذه العلاقة من زوايا مختلفة، حيث ركزت دراسة (Wenjing Li et al, 2020)على الدور الوسيط لتوافق الوظيفة في العلاقة بين إدارة التنوع والرضا الوظيفي، وأظهرت أن التنوع يُعزز الرضا عندما يتوافق الموظف مع متطلبات وظيفته. فيما تناولت دراسة (Anusha & Narmadha, 2025) أثر التنوع على الرضا الوظيفي من خلال الأبعاد الديموغرافية والمعرفية، مؤكدة أن السياسات الشاملة والقيادة المتقبلة للاختلافات تُسهم في تعزيز رضا الموظفين. أما دراسة (Alshaabani et al, 2022) فقد ربطت بين إدارة التنوع ومشاركة الموظفين، مشيرة إلى أن الثقة التنظيمية وانعدام الأمن الوظيفي يُعدان من المحددات المؤثرة في هذه العلاقة. وعلى المستوى العربي، كشفت دراسة (البرزنجي وبامرني، 2020) عن وجود علاقة إيجابية بين إدارة التنوع والرضا الوظيفي في بيئة فندقية، بينما ركزت دراسة (الخفاجي،

2019) على العلاقة بين التنوع والأنظمة عالية الأداء، مؤكدة أهمية الاحتواء المؤسسي في تعزيز أثر التنوع، إلا أن معظم الدراسات السابقة اتجهت إلى بيئات عمل تختلف جذرياً عن بيئة المنظمات غير الحكومية في السياق السوري، سواء من حيث الثقافة التنظيمية أو طبيعة الهيكل الإداري أو الظروف التشغيلية، كما أن غالبية الدراسات تناولت الرضا الوظيفي كمفهوم عام دون تفصيله إلى أبعاده الفرعية، مثل الرضا عن بيئة العمل، والعلاقات المهنية، والرواتب والحوافز، وفرص النمو والتطور، وهي أبعاد تُعد حاسمة في تقييم جودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسات.

من هنا، تنبع مشكلة الدراسة الحالية من الحاجة إلى فهم معمّق لأثر إدارة التنوع على الرضا الوظيفي بمختلف أبعاده وذلك في سياق تنظيمي خاص يتمثل في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بمدينة دمشق، الذي يُعد نموذجاً فريداً يجمع بين الطابع الدولي والتشغيل المحلي، ويضم طيفاً واسعاً من العاملين ذوي الخلفيات المتنوعة، وتسعى الدراسة إلى سدّ فجوة بحثية واضحة تتمثل في غياب الدراسات التطبيقية التي تربط بين إدارة التنوع والرضا الوظيفي في المنظمات غير الحكومية السورية، مع الأخذ بعين الاعتبار الخصوصية الثقافية والتنظيمية لهذه البيئة، مما يجعل نتائجها ذات قيمة علمية وعملية في تطوير سياسات الموارد البشرية وتعزيز استدامة الأداء المؤسسي.

وبناءً على ما سبق، يمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال طرح السؤال الرئيس التالي:

ما أثر إدارة التنوع على الرضا الوظيفي لدى العاملين في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في دمشق؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية، على النحو التالي:

1. ما أثر إدارة التنوع على الرضا عن بيئة العمل لدى العاملين في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في دمشق؟
2. ما أثر إدارة التنوع على الرضا عن العلاقات في العمل لدى العاملين في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في دمشق؟
3. ما أثر إدارة التنوع على الرضا عن الرواتب والحوافز لدى العاملين في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في دمشق؟
4. ما أثر إدارة التنوع على الرضا عن فرص النمو والتطوير لدى العاملين في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في دمشق؟

1-5- فرضيات البحث:

يقوم البحث على الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التنوع على الرضا الوظيفي لدى العاملين في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في دمشق.

ويشتق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التنوع على الرضا عن بيئة العمل لدى العاملين في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في دمشق.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التنوع على الرضا عن العلاقات في العمل لدى العاملين في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في دمشق.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التنوع على الرضا عن الرواتب والحوافز لدى العاملين في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في دمشق.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التنوع على الرضا عن فرص النمو والتطوير لدى العاملين في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في دمشق.

1-6-أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة فيما يلي:

دراسة أثر إدارة التنوع في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في دمشق.

وينبع من ذلك مجموعة من الأهداف الفرعية:

- التعرف على أثر إدارة التنوع على الرضا عن بيئة العمل لدى للعاملين في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في دمشق.
- التعرف على أثر إدارة التنوع على الرضا عن العلاقات في العمل لدى العاملين في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في دمشق.
- التعرف على أثر إدارة التنوع على الرضا عن الرواتب والحوافز لدى للعاملين في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في دمشق.
- التعرف على أثر إدارة التنوع على الرضا عن فرص النمو والتطوير لدى العاملين في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في دمشق.

- تقديم توصيات عملية للقيادات الإدارية في المنظمات غير الحكومية حول كيفية تطوير استراتيجيات إدارة التنوع لتعزيز الرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة.

1-7- أهمية البحث:

أولاً: الأهمية النظرية:

تسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية بمجال إدارة الموارد البشرية، من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين إدارة التنوع وتحقيق الرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة. كما تقدم إطاراً نظرياً متكاملاً يساعد الباحثين والأكاديميين على فهم الآليات التي من خلالها تؤثر إدارة التنوع في تعزيز رضا العاملين، مما يفتح المجال لإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية في هذا المجال الحيوي.

ثانياً: الأهمية العملية:

توفر هذه الدراسة للمنظمات غير الحكومية في دمشق رؤى عملية قابلة للتطبيق حول كيفية استخدام استراتيجيات فعالة لإدارة التنوع بما يعزز الرضا الوظيفي لدى العاملين، بأبعاده المختلفة. وتساعد نتائج الدراسة القادة وصناع القرار في تحسين بيئات العمل، وتعزيز جودة العلاقات المهنية، بما ينعكس إيجابًا على الأداء العام وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

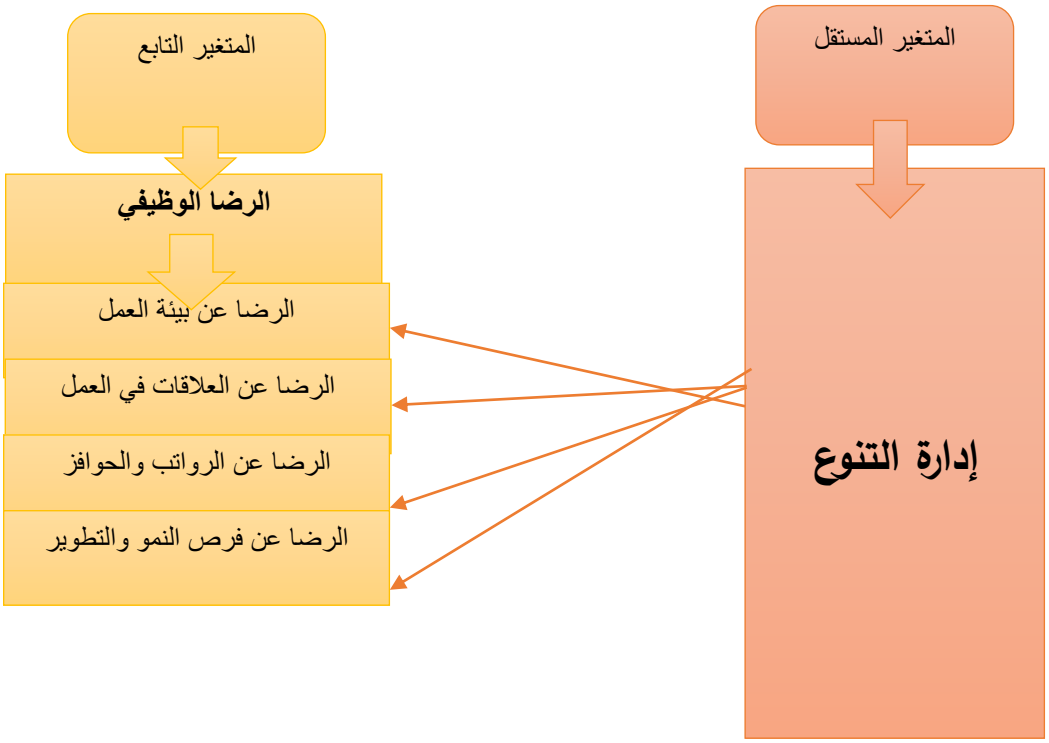
1-8- متغيرات البحث ونموذجه:

تم تحديد متغيرات البحث من خلال الدراسات السابقة ذات الصلة، ويضم نموذج الدراسة نوعين من المتغيرات الموضحة على النحو الآتي:

- **المتغير المستقل: إدارة التنوع.**
- **المتغير التابع: الرضا الوظيفي** ويشتق منه أربعة متغيرات تابعة فرعية وهي:

(الرضا عن بيئة العمل، الرضا عن العلاقات في العمل، الرضا عن الرواتب والحوافز، والرضا عن فرص النمو والتطوير).

وتم تمثيل العلاقة بين متغيرات البحث من خلال النموذج التالي:



الشكل رقم (1-1) نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة

1-9- منهجية البحث:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي بوصفه الأنسب لتحقيق أهدافها، ويُتيح هذا المنهج للباحث فهم العلاقة بين المتغيرات بشكل عميق، من خلال وصف الظاهرة كما هي، وتحليلها ضمن إطار منهجي يفسّر البيانات المجمّعة ويُوصل إلى نتائج دقيقة ومدعومة بالأدلة.

وقد تم تصميم أدوات البحث لجمع بيانات كمية من الموظفين العاملين في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) بمكتبه الرئيسي في دمشق، على أن تتم معالجة هذه البيانات باستخدام برنامج SPSS لتحليل الرزم الإحصائية، وفق خطة تحليل تشمل مجموعة من الإجراءات الإحصائية الوصفية والاستدلالية، بما في ذلك:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة.
- المتوسطات والانحراف المعياري لقياس الاتجاهات العامة.
- اختبار Alpha Cronbach لفحص درجة الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

- استخدام اختبارات استدلالية مثل تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والانحدار الخطي البسيط، ومعاملات الانحدار، لفحص الفرضيات واختبار العلاقات بين المتغيرات.
- اعتماد مستوى دلالة إحصائية يبلغ 0.05 بنسبة ثقة 95%، بما يضمن موثوقية النتائج ودقتها في تمثيل العينة المدروسة.

1-10- مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ((UNDP بمكتبه الرئيسي في دمشق. أما فيما يتعلق بحجم العينة، فسوف يتم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار عينة الدراسة، وذلك بهدف منح كل فرد من أفراد المجتمع فرصة متساوية للمشاركة، مما يساهم في تحقيق حيادية النتائج وزيادة دقتها.

1-11- حدود البحث ومحدداته:

- الحدود الموضوعية: وتتمثل في (إدارة التنوع، الرضا الوظيفي).
- الحدود المكانية: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) بمكتبه الرئيسي في دمشق.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول والثاني لعام 2025.

أما محددات الدراسة:

- يقتصر مجتمع الدراسة على العاملين في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في دمشق وذلك لصعوبة الحصول على البيانات من منظمات أخرى.

الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث

المقدمة:

في ظل التوسع المتزايد في الدراسات التنظيمية والسلوكية، بات من الضروري تأصيل المفاهيم النظرية التي تشكل الأساس العلمي لفهم الظواهر الإدارية المعاصرة، وعلى رأسها إدارة التنوع والرضا الوظيفي. إذ تُعد إدارة التنوع من المفاهيم الحديثة التي اكتسبت أهمية متزايدة في بيئات العمل متعددة الثقافات، لما لها من تأثير مباشر وغير مباشر على جودة الحياة الوظيفية، ومستوى الانتماء، وكفاءة الأداء المؤسسي. كما يُعد الرضا الوظيفي من أبرز المؤشرات التي تعكس مدى نجاح المؤسسة في تلبية احتياجات العاملين وتحقيق التوازن بين الأهداف الفردية والتنظيمية.

وانطلاقاً من أهمية هذين المفهومين في تفسير السلوك التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية، يتناول هذا الفصل الإطار النظري للبحث من خلال ثلاثة مباحث رئيسية. يُعنى المبحث الأول بتفصيل مفهوم إدارة التنوع، أما المبحث الثاني، فيتناول الرضا الوظيفي من خلال استعراض أبعاده الأربعة: الرضا عن بيئة العمل، الرضا عن العلاقات المهنية، الرضا عن الرواتب والحوافز، والرضا عن فرص النمو والتطور، في حين يُخصص المبحث الثالث لتحليل العلاقة النظرية بين إدارة التنوع والرضا الوظيفي، بالاستناد إلى الأدبيات السابقة والنماذج التفسيرية ذات الصلة، بما يُسهم في بناء تصور علمي متكامل يمهد لفهم نتائج الدراسة الميدانية ويُعزز من موثوقيتها.

المبحث الأول: إدارة التنوع

تمهيد:

يتناول هذا المبحث المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة التنوع، من خلال التعرف على مفهومه وأهميته وأهدافه وأبعاده والنظريات الخاصة به بالاستناد إلى مراجعة للأدبيات السابقة ذات الصلة.

2-1-1- مفهوم إدارة التنوع:

ساهمت عولمة الأعمال والتغيرات الديموغرافية في أسواق العمل العالمية في زيادة التركيز على قضايا التنوع وإدارته، مما دفع الباحثين والممارسين في مجال الإدارة إلى دراسة هذا المفهوم بشكل أعمق (Olsen & Martins, 2012, p1).

ويُقصد بتنوع القوى العاملة مجموعة الفروقات الفردية التي تشمل الثقافة، والعرق، والجنسية، والعمر، والدين، والإعاقة، والجنس، والتعليم، والمعتقدات، وغيرها من الاختلافات التي تظهر داخل بيئة العمل (Ardakani, et al., 2016, p408).

كما يشير (Ewoh, 2013, p107) إلى أن التنوع يتيح الوصول إلى مجموعة واسعة من المعارف والمهارات والقدرات التي تُعد ضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة، حيث أن إدارة التنوع هي عملية إدارية تستند إلى قيم تعترف بالاختلافات بين الأفراد وهوياتهم، وتعتبرها مصدرًا للقوة، مع التركيز في الوقت ذاته على تحقيق نتائج تنظيمية ملموسة.

تُعدّ إدارة التنوع من المفاهيم المعاصرة في علم الإدارة، وتشير إلى الممارسات التنظيمية الهادفة إلى استيعاب التنوع البشري داخل بيئة العمل واستثماره لتحقيق أداء أفضل. وقد عرّفها تايلور بأنها "عملية التخطيط وتنفيذ أنظمة وممارسات إدارية تهدف إلى إدارة أوجه الاختلاف بين العاملين بطريقة تضمن تحقيق الفعالية التنظيمية (Taylor, 1994, p11).

وتعتمد إدارة التنوع على عدد من الأطر النظرية المفسّرة، من أبرزها نظرية الهوية الاجتماعية التي طوّرها تاجفل وتورنر، والتي تفترض أن الأفراد يصنّفون أنفسهم ضمن جماعات معينة بناءً على خصائصهم المشتركة، ما قد يؤدي إلى تحيّزات داخل بيئة العمل إذا لم تُدار بشكل صحيح، وهنا يأتي دور إدارة التنوع في تقليل التوتر الناتج عن هذه التصنيفات من خلال دمج الأفراد وتقبل الاختلاف (Tajfel & Turner, 1979, p35).

ويُنظر إلى إدارة التنوع على أنها مفهوم شامل يتضمن مجموعة من الممارسات الإدارية التي تهدف إلى تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات (Erwee, 2003, p10).

كما تمت الإشارة إلى أن إدارة التنوع تتطلب أكثر من مجرد الالتزام بسياسات عدم التمييز، بل تستدعي خلق بيئة دامجة تُثمّن الاختلافات وتوظفها في خدمة الأهداف المؤسسية (Thomas, 1990, p109).

وقد عرّف إدارة التنوع على أنها عملية تخطيط تهدف إلى تنظيم وتوجيه وتوظيف الاختلافات الجماعية داخل بيئة العمل بطريقة منهجية، بما يسهم في تحقيق تباين ملموس وقابل للقياس في الأداء التنظيمي (Eger & Indruchova, 2014, p73).

إدارة التنوع هي نهج مؤسسي يعكس قناعة إدارية بأهمية الاختلافات بين الأفراد كقيمة مضافة للثقافة التنظيمية، وليست مجرد استجابة لضغوط خارجية. فهي تسعى إلى توظيف التنوع في الخلفيات والثقافات والمهارات بطريقة تعزز الأداء وتدعم أهداف المؤسسة (أبو فارس، 2017، ص 92).

كما أشار (بوزيداوي ولعطوي، 2018، ص259–260) إلى أن مفهوم إدارة التنوع ينطوي على مجموعة من الممارسات وهي:

- فهم وتقدير الترابط الإنساني والثقافات والبيئة الطبيعية.
- ممارسة الاحترام المتبادل للخصائص والخبرات التي تختلف عن العادات والتقاليد.
- فهم أن التنوع لا يشمل فقط طرق الوجود ولكن أيضاً طرق المعرفة.
- الاعتراف بإن التميز الشخصي والثقافي والمؤسسي قد يخلق ويحافظ على امتيازات للبعض بينما يسبب أضرار لآخرين.
- بناء تحالفات عبر الاختلافات حتى نتمكن من العمل معاً للقضاء على جميع أشكال التميز.

ومما سبق يتضح أن إدارة التنوع هي نهج إداري يتضمن مجموعة من السياسات والاستراتيجيات التي تهدف إلى تعزيز وجود بيئة عمل شاملة ومتنوعة، بحيث تضم أفراداً من خلفيات ثقافية، وجنسية، ودينية، وجندرية، وعمرية، وتعليمية مختلفة.

2-1-2- أهمية إدارة التنوع:

تُعد إدارة التنوع من الركائز الأساسية التي تسهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التميز التنافسي، إذ تتيح للمؤسسات الاستفادة من مجموعة واسعة من المهارات والخبرات ووجهات النظر الناتجة عن اختلاف الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية للموظفين، وهذا التنوع يثري بيئة العمل، ويعزز من الإبداع والابتكار، ويُحسّن من جودة اتخاذ القرار من خلال دمج رؤى متعددة (Bernardi & Alberto, 2009, p4).

كما أن المؤسسات التي تتبنى سياسات تنوع فعالة غالبًا ما تتمتع بسمعة إيجابية، وتنجح في جذب الكفاءات من مختلف الفئات، مما ينعكس إيجابًا على رضا الموظفين وانتمائهم. بالإضافة إلى ذلك، فإن إدارة التنوع تساهم في خلق بيئة عمل عادلة وشاملة، تقل فيها مظاهر التحيز والتمييز، وتُعزز من روح التعاون والاحترام المتبادل بين العاملين (الخفاجي، 2019، ص128).

وتُعد إدارة التنوع من الركائز الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسات المعاصرة بهدف تعزيز فاعلية فرق العمل وتحقيق استدامة الأداء المؤسسي، فالتنوع لا يُعد قيمة مضافة بحد ذاته، بل تتجلى أهميته عندما يُدار ضمن إطار مؤسسي منظم يراعي الفروقات الثقافية والاجتماعية والمهنية بين العاملين، وبالتالي فإن غياب إدارة فعالة للتنوع قد يؤدي إلى تحديات في التواصل، ونشوء صراعات داخلية، مما يؤثر سلباً على بيئة العمل. في المقابل، فإن تطبيق سياسات ممنهجة لإدارة التنوع يُسهم في تعزيز الإبداع، وتحسين جودة اتخاذ القرار، وزيادة مستويات الرضا والانتماء الوظيفي بين الموظفين (أبو فارس، 2017، ص 98).

تُعد إدارة التنوع من الاستراتيجيات الحيوية التي تعتمدها المؤسسات الحديثة لتعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق بيئة عمل أكثر شمولًا وفاعلية. فالتنوع لا يُشكل قيمة مضافة إلا إذا تم تنظيمه ضمن إطار مؤسسي واضح يراعي الفروقات الثقافية والديموغرافية بين العاملين. وقد أظهرت دراسة ميدانية أن غياب إدارة فعالة للتنوع قد يؤدي إلى ضعف التواصل وظهور صراعات داخلية، بينما تُسهم الإدارة المنهجية للتنوع في رفع الإنتاجية وتحسين جودة اتخاذ القرار وزيادة رضا الموظفين (خرفية، 2020، ص 4).

وتبرز أهمية إدارة التنوع في المؤسسات الحديثة من خلال مجموعة من الفوائد الجوهرية التي تنعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي، ومن أبرزها (شاكر وسمارة، 2017، ص45):

- تعزيز المركز التنافسي للمنظمة في الأسواق المحلية والعالمية.

- تحسين الصورة الذهنية للمنظمة لدى العملاء والمجتمع.
- رفع القيمة السوقية لأسهم الشركات التي تتبنى منهجاً واضحاً في إدارة التنوع.
- تحقيق التكامل والتناغم التنظيمي بين الموارد البشرية في مختلف الوظائف والمستويات الإدارية، مما يُسهم في توزيع المسؤوليات الإدارية بشكل أكثر فاعلية.
- تصحيح المفاهيم والمعتقدات الخاطئة المرتبطة بالاختلاف والتنوع داخل بيئة العمل.
- تنمية القدرة المؤسسية على التعامل بمرونة وفاعلية مع النزعات والسلوكيات المرتبطة بالتنوع.
- تعزيز قدرة الإدارة على استثمار التنوع البشري وتحسين قنوات التواصل بين الموظفين من خلفيات ثقافية متعددة.

2-1-3- أهداف إدارة التنوع:

يسعى تطبيق إدارة التنوع إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تُسهم في رفع فاعلية المنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية، وتتمثل أبرز هذه الأهداف فيما يلي:

- تعزيز الكفاءة المؤسسية والجودة: تعتمد إدارة التنوع على استثمار الفروقات الفردية بين العاملين لتعزيز الأداء والإبداع. وقد أشار كوكس إلى أن التنوع يُسرّع من عملية اتخاذ القرار ويُحسّن جودته بفضل تنوع وجهات النظر والخبرات، مما يؤدي إلى رفع الكفاءة العامة (Cox, 1994, p34).
- دفع الابتكار وحل المشكلات: وجود فرق عمل متنوعة يُوسّع من آفاق التفكير ويُنتج حلولاً أكثر إبداعاً، وقد بيّن توماس أن التنوع يُلهم أفكارًا جديدة نتيجة لاختلاف التجارب، مما يُسهم في معالجة المشكلات المعقدة بفعالية (Thomas, 1990, p115).
- تحسين مرونة المنظمة في الأسواق متعددة الثقافات: يرى كوكس وبليك أن دمج التنوع ضمن استراتيجيات الموارد البشرية يُعزز قدرة المنظمة على التفاعل مع بيئات متعددة، ويُسهم في تحسين سمعتها وزيادة حصتها السوقية (Cox & Blake, 1991, p52).
- تقوية الانتماء والولاء المؤسسي: إدارة الفروقات بين الجماعات داخل المنظمة بشكل شامل يُقلل من حواجز الهوية الاجتماعية ويُعزز شعور الأفراد بالانتماء، كما أوضحت نظرية الهوية الاجتماعية لتاجفل وتورنر (Tajfel & Turner, 1979, p40).

- امتلاك ميزة تنافسية عبر جذب أفضل المواهب: المؤسسات التي تتبنى إدارة التنوع تنجح في اجتذاب الكفاءات والاحتفاظ بها، بفضل توفير بيئة عمل شاملة تُشعر العاملين بالتقدير والاحترام (أبو فارس، 2017، ص 101).

كما أشار (القويزي، 2016، ص101) إلى أن تطبيق إدارة التنوع في بيئة العمل يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الجوهرية التي تُسهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق العدالة التنظيمية، ومن أبرز هذه الأهداف:

- القضاء على جميع أشكال التمييز أو الإقصاء بين الأفراد، سواء على أساس العرق أو الجنس أو الجنسية، بما يضمن تكافؤ الفرص داخل المؤسسة.
- تقدير الفروقات الفردية بين العاملين، والعمل على توظيفها بشكل فعّال لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- تعزيز قدرة المؤسسة على اجتذاب أفضل الكفاءات، حتى وإن لم ينتمِ بعضهم إلى التيار التقليدي السائد داخل المنظمة، وذلك في إطار ما يُعرف بـ "الحرب على المواهب".
- الاستفادة من فرق الإدارة غير المتجانسة، التي تُظهر مرونة أكبر في التعامل مع المتغيرات الخارجية، وتُنتج مستويات أعلى من الابتكار مقارنةً بالفرق المتجانسة.
- رفع مستوى التحفيز والرضا الوظيفي لدى العاملين، مما يُسهم في تقليص الاحتكاكات الداخلية والخسائر الناتجة عنها.
- تحقيق استفادة أكبر من الأسواق المتنوعة، حيث تُظهر المؤسسات التي تُدير التنوع بفعالية معدلات إنتاجية وربحية أعلى.

2-1-4- خصائص إدارة التنوع:

تُعدّ خصائص إدارة التنوع من الركائز الجوهرية لفهم آليات الاختلاف داخل بيئة العمل، إذ تُمكّن المنظمات من تبني استراتيجيات تراعي الخصائص المتنوعة للعاملين وتوظّفها بشكل فعّال لتحقيق الأداء المؤسسي والرضا الوظيفي. وتنقسم هذه الخصائص إلى أولية وأخرى ثانوية. تشمل الخصائص الأولية الخصائص الثابتة نسبياً والتي يصعب تغييرها، مثل: الجنس، والعمر، والعرق، والانتماء الإثني، والإعاقة، والميول الجنسية (Loden & Rosener, 1991, p. 20).

أما الخصائص الثانوية فتتضمن خصائص قابلة للتغيير والتأثر بالبيئة، مثل: المستوى التعليمي، الدخل، الوضع العائلي، الانتماء الديني، الخبرة المهنية، نمط الحياة، اللغة، والموقع الجغرافي (Gardenswartz & Rowe, 2003, p31).

وقد طوّر Gardenswartz وRowe نموذجاً يُعرف باسم "نموذج العجلات الأربع للتنوع"، يوضح أن التنوع لا يقتصر فقط على الفروقات الجسدية أو الديموغرافية، بل يشمل أنماط التفكير، القيم، أساليب التواصل، والاختلافات السلوكية داخل بيئة العمل، مما يؤثر بشكل مباشر على جودة العلاقات الوظيفية، والإنتاجية، ومستوى الرضا الوظيفي (Gardenswartz & Rowe, 2003, p36).

ومع تطور مفهوم إدارة التنوع، تم استخلاص مجموعة من الخصائص الجوهرية التي تميّزه عن غيره من الممارسات التنظيمية، وأبرزها (القويزي، 2016، ص106):

- الطوعية في التطبيق: بخلاف مبدأ العمل الإيجابي الذي يُفرض قانونياً لدعم فئات محددة، فإن إدارة التنوع تُعتمد بشكل طوعي من قبل المؤسسات، انطلاقاً من إدراكها لأهمية التنوع في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، والاستفادة من تعددية القوى العاملة لديها.
- شمولية المفهوم: بينما يركّز العمل الإيجابي غالباً على دعم الأقليات، فإن إدارة التنوع تتبنى مفهومًا أوسع وأكثر شمولاً، بحيث تشمل جميع الفئات دون استثناء، وهذا التوجه يقلل من احتمالية اعتراض المجموعات ذات الأغلبية، ويعزز من قبول السياسات التنموية داخل المؤسسة.
- التركيز على الفائدة المؤسسية: تُعدّ إدارة التنوع استراتيجية تهدف إلى تحقيق منافع ملموسة للمؤسسة، من خلال استثمار الإمكانيات الكاملة لجميع الموظفين. هذا الاستثمار يمنح المؤسسة ميزة تنافسية في بيئة العمل، ويعزز من قدرتها على الابتكار والتكيف.

ويرى (البرعي، 2016، ص. 112) أن إدارة التنوع في البيئة العربية تتأثر بعوامل دينية وثقافية واجتماعية تتطلب مقاربات حساسة ومتكاملة، إذ أن الاقتصار على بُعد واحد مثل "الجنس" أو "العرق" دون النظر إلى الخلفيات التعليمية أو الثقافية يُفقد ممارسات إدارة التنوع فعاليتها ويؤدي إلى تهميش بعض الفئات

من جهة أخرى، تناولت (العجمي، 2020، ص87) في دراستها حول بيئة العمل في منظمات المجتمع المدني الكويتية، أن التنوع الفعّال يجب أن يُدار ضمن ثلاث أطر متكاملة:

- الإدماج الوظيفي: ضمان تمثيل مختلف الفئات في جميع مستويات المنظمة.
- التفاعل الثقافي: بناء ثقافة تنظيمية تسمح بالتعبير عن الخلفيات المختلفة دون تحيّز.
- الدعم المؤسسي: وضع سياسات وإجراءات تعزز التكافؤ والمساواة.

كما تبيّن دراسة (Shin et al., 2009, p. 243) أن خصائص إدارة التنوع عندما تُدمَج بشكل استراتيجي في عمليات الموارد البشرية مثل التوظيف والتدريب وتقييم الأداء، فإنها تسهم في تحسين بيئة العمل وزيادة شعور الموظفين بالانتماء، وهو ما ينعكس إيجاباً على الرضا الوظيفي.

2-1-5- النظريات الداعمة لإدارة التنوع:

أولاً: نظرية الهوية الاجتماعية (Social Identity Theory):

تُعد نظرية الهوية الاجتماعية من الركائز الأساسية في علم النفس الاجتماعي، حيث تفسر كيف يُعرّف الأفراد أنفسهم من خلال انتمائهم إلى جماعات اجتماعية معينة، مثل العِرق، الجنس، الدين، أو حتى الفرق المهنية. وفقًا للتوثيق الحديث، لا تقتصر هذه النظرية على فهم التحيزات أو الصراعات بين الجماعات، بل أصبحت أداة تحليلية فعالة لفهم ديناميكيات المؤسسات المعاصرة، خاصة في سياق التنوع والاندماج، وبحسب (Shin et al, 2009, p243) فإن إدراك الفرد لهويته الجماعية يؤثر بشكل مباشر على مستوى اندماجه في بيئة العمل، وعلى استعداده للتفاعل الإيجابي مع جماعات مختلفة داخل المؤسسة. فكلما شعر الموظف بأن هويته معترف بها ومُقدّرة، زادت مستويات الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي لديه.

في حين وضحت (سريجي، 2023، ص19) كيف أن الهوية الاجتماعية لا تُبنى فقط على الانتماء، بل تتشكل أيضاً من خلال التفاعل المستمر بين الفرد والمجتمع، مما يجعلها مرنة وقابلة لإعادة التشكيل حسب السياق الثقافي والسياسي، ومن هذا المنظور، تُعد نظرية الهوية الاجتماعية إطاراً حيوياً لفهم التفاعلات داخل الفرق المتنوعة، وتُبرز أهمية السياسات التنظيمية التي تراعي التعددية الثقافية وتُشجع على الانفتاح والتقبل، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الجماعي والابتكار المؤسسي.

ثانياً: نظرية التوافق القيمي (Value Congruence Theory):

تُعد نظرية التوافق القيمي من النظريات الأساسية في فهم العلاقة بين الفرد والمؤسسة، حيث تفترض أن توافق القيم الشخصية للموظف مع القيم التنظيمية للمؤسسة يُسهم بشكل مباشر في تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. في سياق بيئة العمل المتنوعة، تبرز أهمية هذه النظرية

في التأكيد على أن السياسات التي تعترف بتعدد القيم والخبرات وتحتفي بها، تُعزز شعور الموظفين بالقبول والانتماء، مما يؤدي إلى تحسين تجربتهم الوظيفية وتقليل معدلات الدوران الوظيفي (Chatman, 1989, p339).

كما أن التوافق القيمي لا يقتصر على الانسجام الأخلاقي أو الثقافي، بل يمتد ليشمل التوافق في الأهداف، أساليب العمل، والتوقعات المتبادلة بين الموظف والمؤسسة. فعلى سبيل المثال، تشير دراسة (Shin et al, 2009, p. 245) إلى أن المؤسسات التي تُراعي هذا التوافق في سياساتها الإدارية، خاصة في التوظيف والتدريب، تحقق مستويات أعلى من الاندماج الوظيفي والولاء المؤسسي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام.

ثالثاً: نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory):

تُعد نظرية رأس المال البشري من الركائز الأساسية في الفكر الاقتصادي والإداري الحديث، حيث تُبرز أهمية المهارات والمعرفة والخبرات التي يمتلكها الأفراد باعتبارها موارد استراتيجية تُمثل قيمة مضافة للمؤسسة. وقد قدّم غاري بيكر (Becker) في أعماله، لا سيما في كتابه المنشور عام 1993، تصوراً متكاملاً لهذه النظرية، مؤكداً أن الاستثمار في التعليم والتدريب يُسهم في رفع إنتاجية الفرد وبالتالي في تحسين الأداء المؤسسي (Becker, 1993, p16).

في سياق بيئة العمل المتنوعة، تكتسب هذه النظرية بعداً إضافياً، إذ إن تنوع الخلفيات الثقافية والتعليمية والخبرات المهنية بين العاملين يُثري رأس المال البشري للمؤسسة، ويُعزز قدرتها على الابتكار، والتكيف مع التغيرات، وحل المشكلات من زوايا متعددة، كما أن توظيف هذه الموارد المتنوعة بشكل فعّال يُسهم في رفع مستوى رضا العاملين، ويُعزز من ولائهم التنظيمي، ويُقلل من معدلات الدوران الوظيفي، كام أن المؤسسات التي تستثمر في رأس المال البشري عبر برامج تدريبية مخصصة وتُراعي التنوع في تصميمها، تحقق أداءً أعلى وتتمتع بقدرة تنافسية أكبر في الأسواق العالمية (Sabra, 2023, p17).

رابعاً: نظرية الموارد (Resource–Based View – RBV):

تُعد نظرية الموارد من أبرز النظريات في مجال الإدارة الاستراتيجية، حيث تؤكد أن الميزة التنافسية المستدامة لا تُستمد فقط من الظروف الخارجية أو السوق، بل من الموارد الداخلية الفريدة التي تمتلكها المنظمة. وقد وضع بارني (Barney) الأساس لهذه النظرية في مقالته الشهيرة عام 1991، مشيراً إلى أن الموارد يجب أن تكون قيّمة، نادرة، غير قابلة للتقليد، وغير قابلة للاستبدال

لكي تُسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وفي سياق إدارة التنوع، تُعتبر القوى العاملة المتنوعة مورداً استراتيجياً يُمكن أن يُحقق هذه المعايير، فالتنوع في الخلفيات الثقافية، والخبرات المهنية، والمهارات الفكرية يُضيف بعداً جديداً للابتكار، ويُعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات، وحل المشكلات من زوايا متعددة، من خلال دمجه في السياسات التدريبية والتطويرية، لا يُحقق فقط العدالة التنظيمية، بل ويُسهم أيضاً في تحسين الأداء العام، وزيادة مستويات الرضا الوظيفي، وتقوية الولاء المؤسسي (Barney, 1991, p105).

2-1-6- تحديات تطبيق إدارة التنوع:

تواجه المنظمات غير الحكومية العاملة في بيئات متعددة الثقافات، مثل دمشق، مجموعة من التحديات البنيوية والثقافية التي تعيق فاعلية تطبيق إدارة التنوع. هذه التحديات تتداخل فيما بينها، وتتطلب تدخلات استراتيجية متخصصة لضمان تحقيق أهداف التنوع المرتبطة بالرضا الوظيفي، والاندماج، وتحسين الأداء التنظيمي.

1. المقاومة الثقافية والاجتماعية:

في المجتمعات التي تتميز بتركيبة ثقافية موحدة أو تقاليد راسخة، قد يُنظر إلى سياسات التنوع كتهديد للهوية الجماعية أو للهيمنة الثقافية السائدة. هذا يؤدي إلى مقاومة داخلية من قبل العاملين أو حتى من الإدارة العليا، تتجلى غالبًا في شكل تحيزات غير واعية أو ممارسات تمييزية ضمنية، مما يُضعف جهود التنوع ويحد من تأثيرها الإيجابي (البرعي، 2016، ص115).

2. نقص الوعي والتدريب:

غياب المعرفة الكافية بمفاهيم إدارة التنوع وأهميتها يشكل عائقًا كبيرًا أمام تطبيقها. كثير من المنظمات تفتقر إلى برامج تدريبية متخصصة توضح فوائد التنوع على الأداء والرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى سوء فهم أو تجاهل للقضايا المرتبطة به، هذا النقص يحد من قدرة المديرين على التعامل مع الفروقات الثقافية والمهنية بفعالية (Shin et al., 2009, p240).

3. ضعف السياسات والبنية التنظيمية:

تفتقر بعض المنظمات إلى سياسات واضحة ومهيكلة تدعم التنوع، سواء من حيث التوظيف أو التطوير المهني أو تقييم الأداء، كما أن غياب آليات للرصد والتقييم يجعل من الصعب قياس أثر هذه السياسات أو تعديلها عند الحاجة، مما يعيق بناء ثقافة مؤسسية شاملة (Shin et al., 2009, p241).

4. التحديات القانونية والتنظيمية:

في كثير من السياقات، لا توجد تشريعات صارمة تُلزم المؤسسات بتطبيق مبادئ العدالة والمساواة، مما يضعف الالتزام المؤسسي ويجعل من الصعب التصدي للتمييز أو فرض إجراءات تصحيحية هذا الفراغ القانوني يُضعف الحماية التنظيمية للعاملين ويُقلل من فعالية إدارة التنوع (Barak, 2016, p76).

5. مشكلات التواصل والاندماج:

الاختلافات في اللغة، وأنماط التواصل، والقيم بين أفراد الفرق المتنوعة قد تؤدي إلى سوء فهم وصراعات داخلية، مما يُضعف التعاون ويؤثر سلبًا على روح الفريق. بناء قنوات تواصل فعالة، وتوفير مساحات للحوار، يُعد من العوامل الحاسمة لتجاوز هذه العقبات وتعزيز الاندماج (Barak, 2016, p78).

كما أشارت دراسة (سمارة، 2017، ص50) إلى أن إدارة التنوع تواجه مجموعة من العقبات التي تتطلب تدخلات استراتيجية وتغييرات ثقافية وتنظيمية عميقة. ومن أبرز هذه التحديات:

- انخفاض الوعي الإداري: يُلاحظ أن بعض المسؤولين لا يدركون أهمية إدارة التنوع كأولوية تنظيمية، ولا يُنظر إليها كأداة استراتيجية لتحسين الأداء والابتكار. كما أن الإدراك المحدود لأبعاد التنوع المختلفة (الثقافية، الجندرية، الفكرية، وغيرها) يُضعف من قدرة المؤسسة على تبني سياسات فعالة.
- بيئة عدوانية وغير داعمة: في بعض المؤسسات، تسود ثقافة تنظيمية غير مرحبة بالتنوع، تتسم بالعدائية أو التمييز الضمني، مما يُعيق جهود الدمج ويُقلل من فعالية المبادرات التنموية.
- مقاومة التغيير: يميل العديد من الأفراد إلى مقاومة التغيير، خاصة عندما يتعلق الأمر بتعديل الهياكل التنظيمية أو السياسات الداخلية لدعم التنوع. هذه المقاومة قد تكون ناتجة عن الخوف من فقدان الامتيازات أو عدم الفهم الكافي لأهداف التنوع.
- مخاوف من عدم العدالة التوزيعية: تشعر بعض الفئات داخل القوى العاملة أن تطبيق سياسات التنوع قد يُفضّل فئة معينة على حساب أخرى، مما يُثير مخاوف تتعلق بالعدالة والإنصاف، ويُؤثر على الروح المعنوية والانتماء المؤسسي.

- ضعف في نظم الحوافز والتقييم: تفتقر العديد من المؤسسات إلى أنظمة حوافز وتقييم أداء تتماشى مع متطلبات إدارة التنوع، مما يُقلل من دافعية العاملين ويُضعف من قدرة المؤسسة على قياس أثر التنوع بشكل موضوعي.

2-1-7- إدارة التنوع في المنظمات غير الحكومية:

تكتسب إدارة التنوع أهمية متزايدة في المنظمات غير الحكومية (NGOs) خصوصاً تلك التي تعمل في بيئات متعددة الثقافات، حيث تتفاعل مجموعات متنوعة من الموظفين والمتطوعين والمستفيدين ضمن إطار عمل ديناميكي يتسم بالتعقيد والتغير المستمر، هذه المنظمات لا تعمل فقط في سياقات خدمية، بل تُعد منصات للتفاعل الثقافي والاجتماعي، مما يجعل إدارة التنوع فيها ضرورة استراتيجية وليست خياراً تنظيمياً.

1. التنوع كأداة استراتيجية:

تتميز المنظمات غير الحكومية بتعدد الجنسيات والخلفيات الثقافية بين العاملين فيها، وهو ما يُعد مصدرًا غنيًا للأفكار والخبرات. وفقًا لـ(Gardenswartz & Rowe, 2003, p45) فإن هذا التنوع يُسهم في تعزيز الإبداع، وتحسين جودة اتخاذ القرار، وزيادة الرضا الوظيفي، مما يدعم الاستمرارية التنظيمية ويُعزز من فرص النجاح المؤسسي، كما أن التزام هذه المنظمات بالقيم الإنسانية وحقوق الإنسان يفرض عليها تبني سياسات تنوع شاملة تُعزز العدالة والتمكين لجميع الفئات، بما يتماشى مع رسالتها التنموية.

2. التحديات في البيئة العربية:

في البيئة العربية، تواجه إدارة التنوع تحديات إضافية ناتجة عن البنية الاجتماعية والثقافية المحلية. يشير (البرعي، 2016، ص118) إلى أن هذه التحديات تشمل التحيزات الاجتماعية والعائلية، عدم المساواة بين الجنسين، وقضايا الهوية الدينية، والتي قد تُعيق تنفيذ سياسات شاملة للتنوع. لذلك، فإن تطوير برامج تدريب وتوعية تأخذ هذه الخصوصيات بعين الاعتبار يُعد أمراً حاسماً لبناء ثقافة تنظيمية شاملة تُقدّر الاختلاف وتُعزز بيئة عمل متوازنة.

3. القيادة والسياسات التنظيمية:

أن نجاح إدارة التنوع في المنظمات غير الحكومية يتطلب دعماً فعّالاً من القيادة التنفيذية، والتزامًا واضحًا بسياسات تنظيمية شاملة ومبنية على قواعد شفافة. كما أن وجود آليات تقييم ومتابعة دورية

يُعد ضروريًا لضمان التطبيق الفعّال لهذه السياسات، وتحقيق الأثر المطلوب على مستوى الأداء والرضا الوظيفي (Shin et al., 2009, p245).

وفي السنوات الأخيرة، تطورت مقاربات إدارة التنوع لتتجاوز مجرد الاعتراف بالاختلافات الثقافية والاجتماعية، لتصبح جزءاً لا يتجزأ من الاستراتيجية التنظيمية الشاملة، وأشارت دراسة (نعساني، 2020، ص3) إلى أن المنظمات التي تؤسس مناخاً داعماً وشاملاً يُقدّر التنوّع، تحقق فوائد ملموسة على مستوى الإنتاجية والابتكار، كما تُظهر قدرة أعلى على جذب الكفاءات والاحتفاظ بها، مقارنةً بتلك التي تمارس سياسات متحيزة.

من جانب آخر، ظهر عامل الإدماج كعنصر تكاملي، وهذا ما أظهرته Tamara Johnson من خلال إشارتها إل أهمية تضمين معيار التنوع في برامج التقييم المؤسسي، وتدريب الموظفين على الوعي الثقافي والمساواة، وهذا النموذج يُعد مرجعاً مهماً للمنظمات غير الحكومية التي تسعى لتطبيق سياسات إدماج فعالة، خاصة في البيئات متعددة الأعراق والديانات، فالإدماج لا يعني فقط التمثيل، بل يشمل أيضاً تمكين الفئات الأقل تمثيلًا من المشاركة الفاعلة في صنع القرار (الكمالي وعلاية، 2020، ص6).

تطبيق إدارة التنوع في المنظمات غير الحكومية يُعد ضرورة استراتيجية وليست مجرد توجه إداري، خاصة في البيئات متعددة الثقافات والجنسيات. الفكرة الجوهرية تقوم على تحويل التنوع من تحدٍ إلى مصدر قوة، عبر تبني سياسات شاملة تُراعي الفوارق الثقافية والاجتماعية والدينية، وتُعزز مناخاً إيجابياً يُمكّن الجميع من المشاركة الفاعلة.

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

تمهيد:

يُعد الرضا الوظيفي حجر الأساس في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة، إذ يرتبط بتحقيق حاجاتهم الفردية وظروف العمل المحيطة بهم. وتكمن فاعلية الأداء في قدرة الإدارة على خلق بيئة تحفيزية تُشبع تلك الحاجات وتُعزز الانتماء الوظيفي، وفي هذا المبحث سيتم عرض المفاهيم النظرية ذات الصلة بالرضا الوظيفي.

2-2-1-مفهوم الرضا الوظيفي:

انبثق الاهتمام بدراسة الرضا الوظيفي في أي مؤسسة من الافتراض القائل بأن الفرد الراضي عن عمله أكثر إنتاجية من زميله غير الراضي، ولازال هذا الافتراض قائماً على تضارب نتائج الدراسات في هذا المجال، كما إن الرضا الوظيفي يعتبر من مكونات بيئة العمل الرئيسية ومن العوامل الأساسية المحددة للمناخ التنظيمي، كما ينظر إليه كمؤشر هام على فعالية التنظيم بشكل عام، والرضا الوظيفي هو ليس حالة ثابتة، بل هو متغير من وقت لآخر، أو قد يكون مرضياً عنه في وقت معين لا يعني بالضرورة أن يكون ذلك كذلك في كل الأوقات والأوضاع الأخرى (العبيدي، 2012، ص260).

ويمكن تعريف الرضا الوظيفي على أنه:

حالة عاطفية مُرضية أو إيجابية ناتجة عن عمل الفرد أو خبرته العملية" (Anchustigui, 2016, p16).

"شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله، ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله، ومقدار ما يحصل عليه فعلاً من هذا العمل، وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج (بن العائب، 2020، ص332).

الجانب الإيجابي للفرد وشعوره بالراحة اتجاه عمله، والذي يحقق من خلال ما توفره بيئة العمل، وكذلك نتيجة التوافق بين عمله والعوائد المادية والمعنوية المحققة منه من جهة، والتوافق بين عمله وميوله وقدراته" (جنين، 2019، ص4).

أما بورتر Porter ذكر أن الرضا الوظيفي يتحدد بتأثير العوائد التي يحصل عليها العامل من عمله في المنظمة وما تحقق له من إشباعات وكذا إدراكه لعدالة هذه العوائد، ووفق هذا التعريف فإن الرضا الوظيفي يتحدد وفقاً لما يلي (عزيون، 2007، ص 47):

- مقدار الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من خلال العمل الذي يقوم به.
- درجة إدراك الفرد لعدالة العوائد المتحصل عليها من المؤسسة والموصلة إلى تحقيق الإشباع الذي تلحه الحاجات.

ووفقاً لما سبق فإن الرضا الوظيفي يتم التعبير عنه وفق المعادلة التالية: (محمد، 2018، ص 18).

الرضا الوظيفي= الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل+ الرضا عن فرص الترقية+ الرضا عن الإشراف+ الرضا عن جماعة العمل+ الرضا عن ساعات العمل+ الرضا عن ظروف العمل.

ومن خلال ما تقدم يتضح أن هناك اختلاف في اتجاهات الرضا الوظيفي بين الاتجاه الذي اهتم بالفرد وحاجاته الشخصية، والاتجاه الذي اهتم بالعلاقات الاجتماعية بين أفراد جماعة العمل، والاتجاه الاقتصادي الذي يقدر الرضا الوظيفي ويعرفه بمدى حصول الفائدة المرجوة في رفع كفاءة أداء العامل.

ويمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه سلوك الفرد المعبر عن مستوى الإشباع الذي تتيحه له العناصر والجوانب المختلفة للعمل.

2-2-2- أهمية الرضا الوظيفي:

تكمن أهمية الرضا الوظيفي بكونه يؤثر على العديد من الظواهر التنظيمية، لذلك كثير من المؤسسات تقوم بإجراء مسح دوري حول رضا العاملين، لتكون أكثر إدراكاً ومعرفة لحقيق مشاعر الأفراد، ولتجنب أيضاً الكثير من المشاكل الناجمة عن عدم الرضا، فالرضا عن العمل له أهمية كبيرة، والسبب هو الارتباط بين الرضا ومجموعة من المتغيرات التي تعد بمثابة مؤشرات موجبة على مستوى الأداء، فمن المعلوم أن زيادة درجات الرضا الوظيفي تؤدي إلى: (العجوري، 2017، ص93).

- انخفاض معدل دوران العمل.
- زيادة مستوى الكفاءة والفاعلية في الأداء.
- ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة درجة التعاون بينهم.

- تنمية التفكير الابتكاري في مجال العمل.
- زيادة قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار وتحسين الموقف التنافسي لها.
- انخفاض الاتجاهات السالبة بين العاملين بشكل عام.
- انخفاض معدلات حوادث العمل والتأخير أو الغياب.
- ارتفاع مستوى الطموح.

ويمكن تلخيص أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة والعاملين والمجتمع في الجدول التالي:

الجدول (2-1) أهمية الرضا الوظيفي

بالنسبة للعاملين	إن ارتفاع الشعور بالرضا لديهم عن وظائفهم ترفع لديهم: القدرة على الإبداع والابتكار، والقدرة على تحقيق التلاؤم والتوافق مع بيئة العمل، والرغبة على الإنجاز وتحسين الأداء، الرضا عن الحياة بصفة عامة ومستوى الطموح والتقدم.
بالنسبة للمؤسسة	المؤسسة التي تسعى إلى زيادة شعور موظفيها بالرضا الوظيفي تتمتع بمايلي: ارتفاع الإنتاجية، ارتفاع مستوى الكفاءة وفعالية أداء العمال، ارتفاع ولاء وانتماء العمال للمؤسسة، انخفاض معدلات دوران العمل والغياب والتأخير عن مواعيد العمل الرسمية والشكاوي وتقليل الأعباء المالية واقتصاد الوقت.
بالنسبة المجتمع	إن المجتمع الذي يتمتع أفراده العاملين بالرضا عن وظائفهم ترتفع به: معدلات الإنتاجية والكفاءة الاقتصادية، معدلات التنمية والتطوير للمجتمع، انخفاض معدلات ترك العمل مما يؤدي إلى الاستقرار العائلي وتماسك المجتمع وازدهاره.

المصدر من إعداد الباحثة استناداً إلى (قريشي والسبتي، 2015، ص68)

وتتمثل أهمية الرضا الوظيفي إضافة إلى ما سبق في النقاط التالية: (شيحة،2015، ص42):

- **أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للأداء:** تمت الإشارة إلى وجود رابط إيجابي بين الأداء والرضا الوظيفي، والبعض الأخر شكك في هذا الافتراض على انه لا يوجد فرق بين الرضا عن الأجر أو الرضا عن المؤسسة التي يعمل بها وبين مستوى الأداء والإنتاجية.
- **أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد:** يرتبط عدم الرضا الوظيفي بظاهرتين سيئتين هما المرض العقلي وأمراض القلب، وهناك علاقة واضحة بين الرضا الوظيفي والإرهاق البدني والعقلي في العمل.
- **أهمية الرضا الوظيفي في رفع الروح المعنوية:** ومن أهم أسسها ثبات صلاحية القيادات ومرونة أساليب النظم الداخلية ولوائحها، والثقة المتبادلة بين القادة والمرؤوسين.

ومن أهم الأسباب المؤدية للاهتمام بالرضا الوظيفي أيضاً ما يلي (بوطباسو وزويتني ، 2021، ص26):

- تؤدي درجة الرضا الأعلى إلى انخفاض معدل تغيب الموظفين في المؤسسات المختلفة.
- يؤدي المستوى العالي من الرضا الوظيفي إلى مستوى عالٍ من الطموح بين الموظفين.
- العمال الذين هم أكثر رضا عن عملهم هم أقل عرضة لحوادث العمل.
- هناك علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي والإنتاج، فكلما وجدت درجة عالية من الرضا يؤدي ذلك إلى زيادة الإنتاج.
- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضع النفسي المريح للموارد البشرية يعطي قدرة أكبر على التحكم في العمل ومحيطه.
- الرغبة في الإبداع والابتكار، عندما يشعر الموظف أن جميع احتياجاته المادية مثل الطعام والشراب والمسكن وما إلى ذلك، والاحتياجات غير المادية من التقدير والاحترام والأمان ... إلخ، راضية تماماً. يكفي لزيادة الرغبة في مزاولة الأعمال بشكل مميز.

2-2-3-خصائص وديناميكيات الرضا الوظيفي:

من أهم الخصائص التي يمكن أن تحدد الرضا الوظيفي (علي، 2021، ص552):

- تعدد مفاهيم طرق القياس: أشار العديد من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي، وذلك بسبب الاختلاف في توجهات العلماء الذين تختلف وجهات النظر لديهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.
- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالباً ما ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا لفرد ما، قد يكون عدم رضا لفرد آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة باختلاف الوقت والمؤثرات، ويصعب حصرها، وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق قياس الرضا الوظيفي.
- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظراً لما يتميز به السلوك الإنساني من تعدد وتعقيد وتداخل جوانبه وتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، فإن لهذه التباينات والاختلافات تأثير على الرضا الوظيفي لدى الفرد وبالتالي تظهر نتائج متناقضة.

- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بانه حالة من القناعة والقبول المتولدة من تفاعل الأفراد مع العمل نفسه أو مع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.
- الرضا عن العمل ارتبط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المرغوبة وغير المرغوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي او الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب الذي يقدمه للعمل وإدارة العمل من أجل الوصول إلى هذه الغايات.

وإن خصائص الرضا الوظيفي تتولد نتيجة لمجموعة من الأسباب هي (Peter, 2019, p 42):

- ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي الى انخفاض نسبه غياب العاملين في المؤسسات المختلفة.
- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة.
- الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامه.
- العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون اقل عرضة لحوادث العمل.
- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا مما أدى إلى زيادة الإنتاج.

في حين تأتي ديناميكية الرضا الوظيفي من خلال تأثيره المباشر وغير المباشر على المجتمع وعلى المنظمة وعلى الفرد نفسه، من خلال إيجاد مجتمع تقل فيه المشاكل الاجتماعية، وذلك لأن الرضا الوظيفي ينعكس على نفسية العامل فيصبح متفاعل اجتماعياً، وتقل صراعاته الاجتماعية، ويظهر تأثيره على المنظمة من خلال إنتاج منتجات ذات جودة عالية، وذلك لأن الفرد الراض عن عمله سينجز عمله على أكمل وجه حيث إنه يبذل اقصى ما يستطيع من جهد برضى وقناعة لنجاح عمله، وهذا يؤدي إلى تقليل التكاليف في المنظمة وزيادة أرباحها، في النهاية سيؤثر هذا

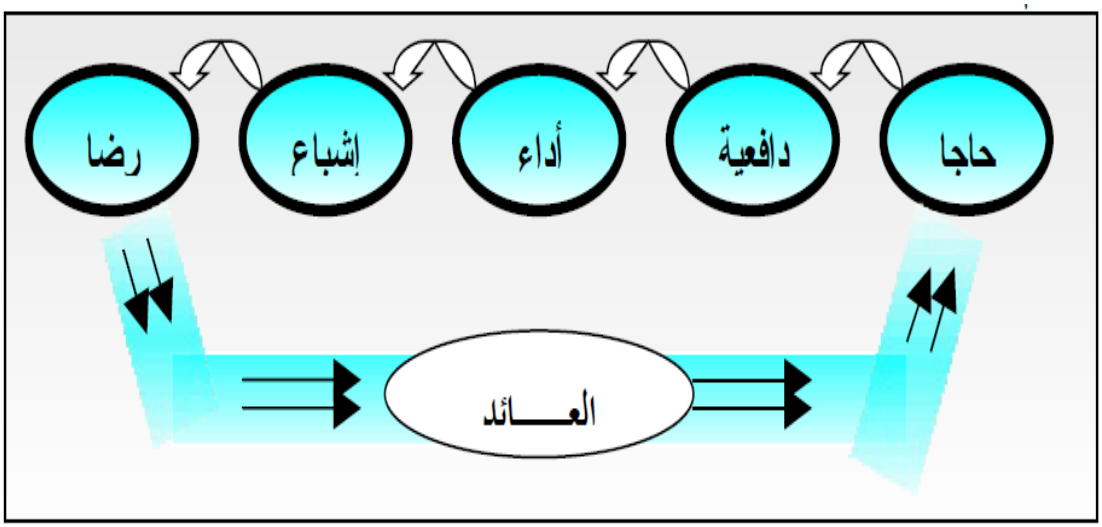
بشكل إيجابي على دخل الفرد وعلى استقراره العائلي والاجتماعي ورضاه عن الحياة بشكل عام. (Dimova et al, 2019, p2386)

إن آلية حدوث الرضا الوظيفي هي عملية مترابطة تنشأ أولاً من دافع الأفراد في عملهم لكي يصلوا إلى أهداف معينة، وينشطون في أعمالهم لاعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم هذه الأهداف، ومن ثم فإن بلوغهم إياها سيجعلهم أكثر رضاً مما هم عليه، حيث ينظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها، والعوامل التي تسبقه، وتعد مسؤولة عن حدوثه، وبالتالي تنشأ الديناميكية الخاصة بالرضا الوظيفي من خلال تنظيم تلك العوامل في نسق من التفاعلات يتم على النحو التالي (بووذن، 2007، ص 37):

- الحاجات: لكل فرد حاجات يسعى لإشباعها، ويعج العمل أكثر مصادر هذا الإشباع إتاحةً.
- الدافعية: تولد الحاجات قدراً من الدافعية لحث الفرد إلى التوجه نحو المصادر المتوقع إشباع تلك الحاجات من خلالها.
- الأداء: تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد، ويوجه خاصةً في عمله، اعتقاداً منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع تلك الحاجات.
- الإشباع: يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.
- الرضا: إن بلوغ الفرد مرحلة من الإشباع من خلال الأداء الكفء في عمله يجعله راضياً عن العمل باعتباره الوسيلة التي يستطيع من خلالها إشباع حاجاته.

وبالتالي من الضروري تحديد طبيعة الرضا الوظيفي نتيجة لعدة مراحل تحدث بتسلسل منطقي طبيعي وهي أننا لما ننظر لرضا العامل على انه مشاعر، أو اتجاهات نفسية، أو رد فعل تقويمي، فهو في كل الحالات يعتبر نتيجة تتسبب في حدوثها عمليات أخرى، ويتم ذلك وفق تسلسل خطي لهذه المفاهيم بداية بحاجات الفرد التي تولد لديه الدافع للأداء، يؤدي إلى الإشباع، وعند الإشباع يتحقق الرضا، وعليه يمكن القول هناك علاقة متداخلة ومترابطة بين هذه العمليات التي تنظم في نسق من التفاعلات. (الصيرفي، 2003، ص 362).

ويتم التعبير عن ديناميكية الرضا الوظيفي من خلال الشكل (2-1) التالي:



الشكل (2-1) ديناميكية الرضا الوظيفي

المصدر: عسلي، 2009، ص 29

2-2-4- أبعاد الرضا الوظيفي:

أثبتت الدراسات والأبحاث التي تناولت الرضا على انه يوجد مستوى عام للرضا ينعكس فيما يقرره الأفراد من رضا عن العناصر المختلفة للعمل، أو أن درجة رضا الأفراد عامل من عناصر العمل تؤثر على درجة الرضا عن العناصر الأخرى، وهذه الأبعاد يمكن أن تحدد بالتالي (بوخلوة وقمو، 2016، ص165-166):

- **الرضا عن الأجر:** وجدت العديد من الدراسات بوجود علاقة طردية بين مستوى الدخل، والرضا الوظيفي للعامل.
- **الرضا عن محتوى العمل:** توصل عدد من الباحثين أن محتوى العمل هو العامل الرئيسي للسعادة في العمل بل انه ربما يكون الوحيد بالنسبة لبعض العاملين، ويمكن إيراد عدة متغيرات متصلة بمحتوى العمل.
- **الرضا عن تنوع مهام العمل:** إذا ما تنوعت مهام العمل لن يحدث للموظف في المدى القصير أي ملل من العمل، وسيشعره أكثر برضا أكبر.
- **درجة السيطرة الذاتية المتاحة للموظف:** كلما أعطي الموظف الحرية في اختيار طرق أداء العمل، كلما ازدادت سرعة أداء العمل، وذلك لأنه قادر على اتخاذ الطريقة التي يشعر أنها الأفضل والأسرع لإنهاء العمل المطلوب منه.

- **استخدام الفرد لقدراته:** كلما قام الموظف بتطبيق مهاراته وخبرته وقدرته على العمل كلما ازداد رضاه عن العمل.
- **الرضا عن فرص الترقية:** كلما شعر الموظف أن ما يقوم به من أعمال هي محل شكر وتقدير وأنه لابد وسيحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه، كلما أصبح راضياً أكثر عن عمله، وبالتالي ارتفعت كفاءته في العمل.
- **الرضا عن جماعة العمل:** إذا تواجد الموظف في بيئة يرتاح لها، ومع موظفين يستطيع التفاهم معهم، فغنه لا بد وسيرضى عن عمله، وربما يصبح هذا العامل مؤشراً قوياً في رضاه عن العمل.
- **الرضا عن ساعات العمل:** كلما توافقت ساعات العمل مع وقت راحة الموظف، كلما ارتفع رضا الموظف عن عمله، والعكس صحيح.
- **الرضا عن ظروف العمل:** تؤثر ظروف العمل المادية مثل "درجة الحرارة، التهوية، الرطوبة، النظافة"، على درجة رضا الموظف على بيئة العمل، وتشير الدراسات إلى أن درجة جودة ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الموظف بعمله.

في حين تمت الإشارة إلى بعدين للرضا الوظيفي: (بن عبيلة وصامت، 2017، ص6):

- **الرضا الكلي:** يمثل رضا الموظف عن جميع جوانب ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجات الرضا عن عمله، ولكن ليس من الضروري أن تتوافر في هذا العمل كل عناصر الرضا، لأن هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه، فهو ربما لا يعتبر جميع العناصر مهمة، بالتالي الموظف وحده من يستطيع ان يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.
- **الرضا الجزئي:** يمثل شعور الموظف الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل إلى درجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل، وبالتالي اكتفى بها أو ربما لازال الاستياء موجوداً لكنه لازال يؤدي أعماله.

ويمكن تصنيف أبعاد الرضا الوظيفي تبعاً لحالته النفسية أيضاً كما يلي: (العبيدي، 2013، ص261):

- **الرضا الداخلي:** يأتي هذا النوع من الرضا من مصدرين وهما المتعة النابعة عن انهماك الفرد في عمله، وإحساسه بالإنجاز، ومن إحساسه بقدراته الشخصية من خلال هذا الإنجاز.
- **الرضا الخارجي:** وهو مرتبط بالأجر وتوقعات الفرد المتعلقة بقيمه وأهدافه.
- **الرضا الذاتي** (المصاحب): ينتج هذا النوع من الرضا بالظروف النفسية والطبيعية وكذلك الوظيفية التي تصاحب عمل الفرد.

واعتمدت الدراسة الحالية أربعة أبعاد لاختبار وتقييم الرضا الوظيفي وهي:

1. الرضا عن بيئة العمل:

يشير هذا البعد إلى مدى رضا الموظف عن الظروف المادية والتنظيمية المحيطة به، مثل الإضاءة، التهوية، النظافة، توفر الأدوات، وسلامة المكان. بيئة العمل المريحة تُسهم في تقليل التوتر وزيادة التركيز، مما ينعكس إيجابًا على الأداء، كما أن جودة بيئة العمل ترتبط ارتباطًا وثيقًا بمستوى الرضا الوظيفي، خاصة في المؤسسات الخدمية التي تعتمد على التفاعل المباشر مع الجمهور (Al-Azzawi & Al-Mashhadani, 2022, p50).

2. الرضا عن العلاقات في العمل:

يتعلق هذا البعد بجودة العلاقات المهنية بين الموظف وزملائه، وبين الموظف والمشرفين أو الإدارة، فالعلاقات الإيجابية تُعزز من روح الفريق، وتُقلل من الصراعات، وتُشعر الموظف بالانتماء، وأن العلاقات التعاونية داخل الفرق تُسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، بينما تؤدي العلاقات المتوترة إلى انخفاض الأداء وزيادة معدلات الدوران الوظيفي (أحمد وآخرون، 2021، ص467).

3. الرضا عن الأجور والحوافز:

يرتبط هذا البعد بتقييم الموظف للعدالة في الأجر الذي يتقاضاه، ومدى تناسبه مع الجهد المبذول، بالإضافة إلى الحوافز المادية والمعنوية، فالأجور العادلة تُعد من أبرز العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي، كما أن الحوافز تُعزز من الدافعة، وأن الحوافز المرتبطة بالأداء تُسهم في رفع الرضا الوظيفي، بشرط أن تكون واضحة ومبنية على معايير عادلة (Kuvaas, 2006, p371).

4. الرضا عن فرص النمو والتطوير:

يتعلق هذا البعد بمدى شعور الموظف بوجود فرص حقيقية للتعلم، والتدريب، والترقية داخل المؤسسة. الموظفون الذين يشعرون بأنهم يتطورون مهنيًا يكونون أكثر رضا واستقراراً، وأن هناك علاقة ارتباطية قوية بين الرضا عن فرص التطوير المهني ومستوى الطموح لدى العاملين، مما يُعزز من ولائهم للمؤسسة ويُقلل من نوايا ترك العمل (طالبي، 2023، ص217).

2-2-5- العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

فيما يلي عرض للعوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي:

أ- **العوامل الاجتماعية والتنظيمية:** وتتمثل هذه العوامل بإطار العلاقة بين الموظف ومحيطه الداخلي في مكان عمله بالإضافة لقيمه الأخلاقية ويمكن عرضها على النحو التالي (العلوان، 2022، ص17):

- **العلاقة مع زملاء العمل:** من الأمور الضرورية أن يوجد داخل المؤسسة نظام اتصال بين الموظفين، من اجل تحقيق الاتصال الجيد بين الموظفين والإدارة، وبين الموظفين فيما بينهم داخل المنظمة.
- **العلاقة مع رؤساء العمل:** تعتمد فاعلية نمط الإشراف لتحقيق مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي لدى العاملين على المشرفين داخل المؤسسة، فالمشرف يحفز الموظفين على إنجاز مهامهم، ويشجعهم على أداء الأعمال ويستفسر عن حاجاتهم ويقدم لهم الحلول المناسبة لتجاوز المشكلات خلال العمل، ويرسم لهم خطة العمل الملائمة لتحقيق الأهداف المنشودة بسهولة.
- **الصفات الشخصية:** المتعلقة بالموظفين أنفسهم والمتمثلة (أعمارهم، نوعهم الاجتماعي، حالتهم التعليمية، سنوات خبرتهم...الخ)، وهذه العوامل تختلف من فرد لآخر من حيث مستوى الذكاء أو الطموح، وهذه العوامل لا يمكن تغييرها من خلال التنظيم المؤسسي.

ب-**العوامل الاقتصادية:** تمثل العوائد كافة أنواع الحاجات المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة لتحقيق درجة من الإشباع لموظفيها وفق ما قدموه من جهد في تأدية مهامهم وأهمها (ميلود، 2019، ص32):

- **الأجر:** إذا اعتمد على الربط بين الرضا وإشباع الحاجات خاصة الفيزيولوجية فإن هذا العامل ضروري جداً لتحقيق الرضا، ومهما يكن المنطق فإنه لا يمكن إهمال العائد المالي كعنصر من عناصر تحقيق الرضا لكونه النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل.

- **الحوافز:** هي مجموعة من العوامل الخارجية المقدمة من المؤسسة والقادرة على إثارة القوة الفعلية الحركية المنتجة في الموظف والتي تؤثر في سلوكه وتصرفاته باتجاه مستوى معين من الأداء، ويتفق الجميع على ان الحوافز تشكل اهم المتغيرات المستقلة للرضا فهي تؤثر على سلوك العاملين بوجه عام.
- **الترقية:** يقصد بها "تقليد الموظف وظيفة ذات مسؤولية أكبر من وظيفته السابقة ودرجة أعلى من درجتها"، ولفرض الترقية علاقة قوية بالرضا إذ أنها ترتبط بزيادة المرتب كاعتراف من الإدارة بالجهد المبذول والالتزام.

ت-**العوامل الذاتية والنفسية:** تم إثبات أن الرضا الوظيفي يتأثر بشخصية الموظف، فهناك موظفين بطبائعهم وشخصياتهم أقرب للرضا أو الاستياء، ومن اهم هذه العوامل: (عباس، 2018، ص46).

- **احترام الذات:** كلما كان ميل الأفراد للاعتدال بالرأي واحترام الذات والعلو في قيمتها وقدرها، كلما كان أقرب الرضا الوظيفي، اما أولئك الأفراد الذين يشعرون بانتقاص في قيمتهم وقدرهم فإنهم عادة ما يكونون أقرب لعدم الرضا عن وظائفهم.
- **تحمل الضغوط:** كلما كان الفرد أكثر تحملاً للضغوط في العمل، وحسن تصرفه في التعامل والتكيف معها كلما كان أكثر رضا مقارنة مع غيره، أما الأفراد الضيقة صدورهم من المشاكل التنظيمية والتفاعلات العمالية فإنهم ما يلبثوا أن يفقدوا رضاهم الوظيفي.
- **المكانة الاجتماعية:** فإن هذه المكانة للعامل في السلم الوظيفي تدعم رضاه وتعزز شعوره، في حين أن تدهور المكانة غالباً ما تؤدي إلى الاستياء وعدم الرضا.
- **الرضا العام عن الحياة:** يغلب على الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في وظائفهم، أما التعساء في حياتهم وغير الراضيين عن نمط حياتهم العائلية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلوا التعاسة إلى عدم رضا ومشاكل وصراعات تنظيمية.

ث-**العوامل التسويقية:** وتتمثل هذه العوامل بعلاقة إدارة المؤسسة بالموظفين من خلال (العلوان، 2022، ص19):

- **تمكين العاملين:** من خلال منح الموظفين صلاحية وسلطة يترتب عليها مسؤولية من خلال إعطائهم الحرية في إنجاز مهامهم، وبالتالي رفع قدرتهم على إيجاد حلول للمشكلات التي قد يتعرضون لها بالعمل، وجعلهم يعتمدون بشكل أقل على إدارة المؤسسة بما يحقق

السرعة في صنع واتخاذ القرارات وتقديم الأفكار الإبداعية الخلاقة، وإعطاء فرصة للموظف الذي يرتكب الخطأ من الاستفادة من أخطأه، وبالتالي فرصة لتطوير ذاته، والانتقال من فكرة الإجبار في العمل إلى القيام به بشكل ذاتي وبالتالي تعزيز الرضا الوظيفي.

- **بيئة العمل المادية:** والتي تتعلق بالظروف المادية للعمل، ويقصد بها البيئة المحيطة بالموظفين في مكان العمل، وتتمثل بـ "الإضاءة، التهوية، الضجيج، الرطوبة، درجة الحرارة" وغيرها من العوامل التي تؤثر في تأدية مهامه وبالتالي تحقيق رضاه الوظيفي.
- **تدريب العاملين:** والذي يهدف لزيادة الكفاءة الإنتاجية للموظفين، وخفض تكاليف الإصلاح، والقضاء على حوادث العمل بما يرفع إنتاجية الموظفين ويحقق قيمة مضافة، كما يسهم باكتسابهم للكفاءات والمهارات اللازمة لمواكبة التغيرات المتسارعة، وحثهم على الإبداع وبالتالي اتخاذ القرارات التي تسهم بعزيز شعور الاستقرار والأمان الوظيفي في المؤسسة وبالتالي تعزيز رضاهم الوظيفي.

2-2-6- النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:

تحاول نظريات الرضا الوظيفي أن تقدم تفسيراً لمسببات رضا الموظفين عن عملهم أو استيائهم منه، كما أنها تساعد على التنبؤ بهذا الرضا، ومحاولة التحكم والسيطرة عليه، وفيما يلي نستعرض منها ما يلي:

أولاً: نظرية تدرج الحاجات لأبرهام ماسلو (Abraham Masloue):

تعد النظرية الإنسانية أو ما تعرف بنظرية تدرج الحاجات، ومن أشهر نظريات الدافعية وأكثرها شيوعاً، منذ ان تم تطويرها عام 1943، ومن ثم نشرها عام 1945، وعبر نشر ابراهام ماسلو كتابه "الحافز والشخصية"، وترى هذه النظرية التي أوضحت أن دوافع الموظف في العمل لا تقاس بالدوافع الاقتصادية والاجتماعية فقط، وإنما ثمة دوافع أسمى من ذلك، ولا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد، بمعنى آخر على رضاه الوظيفي بشكل عام، وقد قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمس مستويات، وإن حاجات الافراد يمكن أن يتم ترتيبها على شكل هرم، في إشارة إلى الأسبقية التي تحظى بها هذه الحاجات لدى الأفراد، ويتم الانتقال من مستوى إلى آخر حسب الترتيب المقدم من طرف ماسلو، إذا ما أريد إشباعها، وهذه الحاجات يمكن ان تندرج وفق الشكل التالي: (برياح وموساوي، 2016، ص14)



الشكل (2-2): سلم ماسلو للحاجات الإنسانية

المصدر: (برياح وموساوي، 2016، 15)

ويمكن وصف الحاجات التي ذكرها أبراهام ماسلو كالآتي: (جلاب، 2011، ص218-219)

- **الحاجات الأساسية (الفسيولوجية):** تتضمن مجموعة الحاجات الضرورية لبقاء الفرد، وتضم الحاجة إلى الطعام، الماء، الهواء، النوم، الكساء، وما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المؤسسات هي حاجة هؤلاء إلى الأجور والحوافز المادية بأنواعها، الوجبات الغذائية، أوقات الاستراحة.
- **حاجات الأمن والسلامة:** وتتمثل في حاجة الفرد إلى الأمن والحماية بما في ذلك حماية نفسه من الأخطار التي تهدد حياته أو تهدد مستقبله أو مستقبل أسرته، وما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المؤسسات: الحاجة إلى الأمان الوظيفي في المدى القصير (إنهاء الخدمة) أو في المدى الطويل (الحصول على التقاعد في نهاية مدة الخدمة)، الحماية من الإصابات والحوادث في العمل.
- **الحاجات الاجتماعية:** وتعرف بالحاجة إلى الانتماء، وتتضمن الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي، وتتمثل في الحاجة إلى الانتماء إلى الأسرة أو الجماعة أو الوطن، الحاجة إلى الصداقة والحب، ومن مثل هذا النوع من الحاجات في المنظمات هي حاجة

الأفراد إلى الانتماء إلى جماعات العمل الرسمية أو الجماعات غير الرسمية، الانتماء إلى المؤسسة، وسيادة علاقات الصداقة مع رؤساء العمل.

- **الحاجة إلى الاحترام:** تتعلق بشعور الفرد بالكفاءة أو الجدارة، الاستقلالية، القوة، الثقة بالنفس والتقدير، والاعتراف من قبل الآخرين، ومن العوامل الإدارية التي تقابل هذا النوع من الحاجات هي إتاحة القرصة للفرد في المؤسسة للقيام بأعمال أو مهما مميزة ومهمة تجعل منه يشعر بالإنجاز وتحمل المسؤولية.
- **الحاجة إلى تحقيق الذات:** وهي من أصعب أنواع الحاجات، وتضم هذه الحاجة رغبة الفرد في تكوين قدراته وتطويرها، والتعبير إلى أقصى حد عن مهارات الفرد وعواطفه وعلى النحو الذي يحقق ذاته في الواقع العملي، ومن العوامل الإدارية التي تساعد على إشباع مثل هذا النوع من الحاجات هي توفير فرص الابتكار والإبداع والنمو للأفراد، بالإضافة لتوفير فرص التنمية الذاتية، وتحقيق التقدم في المسار الوظيفي.

ثانياً: نظرية ذات العاملين (Frederic Herzberg):

قدم فريدريك هرزبرج عام 1959 نظرية ذات العاملين ومنذ ذلك التاريخ ونظريته موضع اهتمام الكثير من الباحثين، وقبل ظهور نظريته كان الرأي الشائع النظر إلى الرضا الوظيفي باعتباره ذا بعد واحد فقط، أي العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي، صاغ هرزبرج نظريته هذه بناءً على دراسة أجراها على (200) محاسب ومهندس، حيث طلب منهم تذكر الفترات التي كان يسيطر عليهم فيها الشعور بالرضا والفترات التي كان الشعور فيها بعدم الرضا وما الأسباب التي أدت إلى هذا الشعور، من خلال هذه الدراسة وجد ان هناك عوامل يمكن ان تصنف ضمن مجوعتين، الأولى سماها العوامل الدافعة التي تؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي وتتعلق بمحتوى الوظيفة، أما الثانية فهي العوامل الوقائية وهي مرتبطة بالظروف المحيطة بالوظيفة التي ينتج في حالة غيابها عدم الرضا الوظيفي (شاطر، 2010، ص23).



الشكل (2-3) محتوى نظرية العاملين لـ فريدريك هرزبرج

المصدر: (برياح وموساوي، 2016، 18)

يبين الشكل السابق أن نظرية هيرزبرغ تحتوي على مجموعتين من العوامل هما: (الحبيشي، 2014، ص84-85)

- **العوامل الدافعة:** وهي تلك العوامل التي تؤدي إلى خلق قوة دفع السلوك وتسبب الرضا الوظيفي، وتدفع العاملين إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي توجد في محتوى العمل وكيانه، وتصميم الوظيفة يتمثل في "الإنجاز وأداء العمل، مسؤوليات الفرد عن عمله وعمل الآخرين، الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم، فرص التقدم والنمو في العمل، أداء عمل ذي أهمية وقيمة للمنظمة".
- **العوامل الوقائية:** وهي العوامل التي يعتبر توافرها بشكل جيد ضروري لتحديد مشاعر الاستياء وتجنب مشاعر عدم الرضا، ولكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس لدى الأداء، وتتمثل في بيئة العمل وهي على النحو التالي "ظروف العمل المادية، العلاقات مع الرؤساء، العلاقة مع المرؤوسين، الإشراف، قيمة أداء العمل وأهميته في المؤسسة".

ثالثاً: نظرية العدالة لـ (Staceyl Adams):

قدم آدمز عام 1965 نظريته المعروفة باسم "نظرية العدالة"، والتي حاول من خلالها تفسير السلوك الإنساني في المؤسسات بصفة عامة والرضا الوظيفي بصفة خاصة. حيث توضح هذه النظرية العلاقة بين أداء الموظفين وشعورهم بعدالة المقابل الذي يستلمونه كحافز للأداء، ويميل الموظف إلى مقارنة أدائه بأداء غيره من الزملاء، والحافز الذي يستلمه مع الحافز الذي يستلمه الزملاء، فإذا وجد أن هناك عدالة في الحوافز فإنه سيرفع مستوى رضاه عن العمل، وتزداد دافعيته،

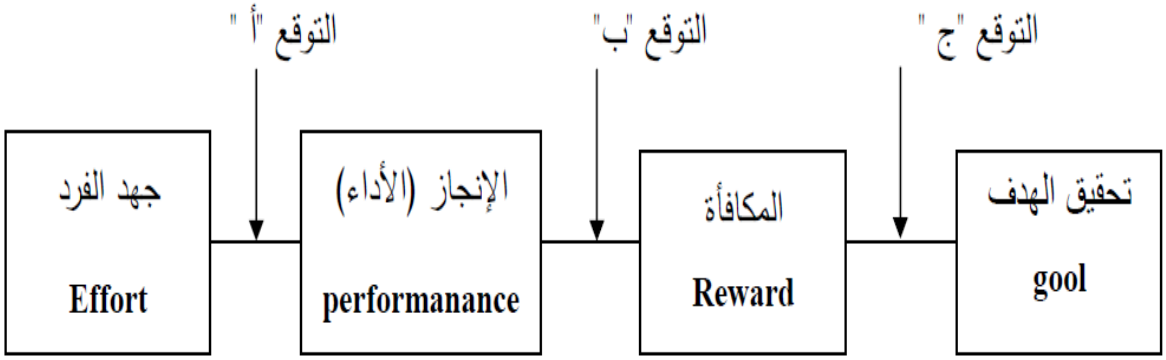
والعكس يحصل عندما يكون هناك عدم العدالة، إذ يشعر بالإحباط مما يؤدي إلى تبني سلوكيات معينة، منها تقليل الجهود المبذولة من قبله، وتغيير مستوى أدائه، أو الانسحاب من المؤسسة والبحث عن مكان آخر يحقق له العدالة، بالتالي تتضح الأهمية الكبيرة لأفكار هذه النظرية، حيث انها تنبه المدراء في المؤسسات إلى مبدأ مهم وهو مبدأ العدالة، هذا الأخير له دور كبير في الحد من الصراعات بين الأفراد والجماعات، وفي بناء مناخ تنظيمي سليم تسوده الثقة والتعاون بين الموارد البشرية في المؤسسة (بوجاجة وبوعكيرة، 2017، ص57-58).

رابعاً: نظرية التوقع لـ (Victor H. Vroom):

وضع هذه النظرية فكتور كروم في منتصف الستينيات من القرن العشرين، وتقوم هذه النظرية على أساس افتراض أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات الذهنية "التفكير"، والتي ترى أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي يحصل عليها الفرد أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد والعلاقة المدركة بين الجهد والأداء والحافز المستلم مقابل الأداء، بمعنى أن الدافع للعمل هو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه من منفعة ومقدار ما كان يتوقع الحصول عليه نتيجة لأدائه (برياح وموساوي، 2016، ص19).

وبعبارة أخرى ترتكز نظرية التوقع على ثلاثة ركائز مهمة هي (بوجاجة وبوعكيرة، 2017، ص58):

- **الجاذبية (المنفعة):** وهي مدى الأهمية التي يعطيها الفرد للنواتج أو/ والعوائد المحتملة التي يمكن أن يحققها في عمله، وتتمثل في الحاجة غير المشبعة.
- **الارتباط بين الأداء والعائد (المكافأة):** وهي حرية اعتقاد الفرد بان مستوى أدائه يؤدي إلى تحقيقه للنواتج أو / والعوائد المرغوبة.
- **الارتباط بين الجهد والأداء:** وهي الاحتمال المدرك للفرد بان الجهد المبذول سوف يؤدي إلى تحقيق الأداء، أي مدى رغبة الفرد في العمل، او تحقيق عائد معين في أي وقت، وتتوقف على أهداف الفرد وإدراكه للقيمة النسبية لهذا الأداء كوسيلة لتحقيق هذه الأهداف والشكل التالي يوضح نظرية فروم للتوقع:



الشكل (2-4): نظرية التوقع لـ Victor H. Vroom

المصدر: (بوجاجة وبوعكيرة، 2017، 58)

خامساً: نظرية الإنجاز لـ (Mickland): ركز **Mickland** في هذه النظرية على الظروف التي تمكن الأفراد من تطوير دوافع الإنجاز وتأثير ذلك على السلوك الإنساني، ثم قام بتحويل حاجات رئيسية يعمل الأفراد على إشباعها من اجل تحقيق الرضا، وهذه الحاجات هي (بن زوة، 2018، ص63):

- **الحاجة للإنجاز:** حيث يعتبر أن الأفراد الذين لديهم حاجة قوية للإنجاز يكونون ميالين للطموح والتطلع للتفوق وتحقيق النجاح دون اعتبار كبير للمردود المالي، عن مثل هؤلاء الأفراد يملكون رغبة في تحمل المسؤولية ويميلون إلى تأدية المهام التي يشعر بان فيها تحدياً لقدراتهم ومهاراتهم.
- **الحاجة للقوة:** يسعى بعض الأفراد إلى مراكز القيادة من اجل ممارسة النفوذ والتأثير في الأحزاب لكونهم يملكون حاجة شديدة للقوة وهذه المراكز العليا تشجع الحاجة.
- **الحاجة للانتماء:** يتوقع بعض الأفراد وراء المهام التي طبيعتها التفاعل المتكرر مع زملاء العمل لتكوين العلاقات الشخصية والبحث عن الدعم النفسي والتفاهم المشترك، وهذا يوفر لهم الإشباع لحاجاتهم بالانتماء ويشعرهم برضاهم عن أعمالهم.

سادساً: نظرية الجماعة المرجعية لـ (Hulin):

بحسب هذه النظرية فإن الجماعة التي يرتبط بها الفرد عامل مهم في تفهم أبعاد الرضا الوظيفي، حيث تؤثر في قيم الفرد ومعتقداته وأهدافه وتوقعاته سواء أكان عضو في الجماعة ام كان يتفق معها، ويستخدم معاييره وبذلك رأيه ورضاه سيتأثر برأي واتجاه هذه الجماعة، وجه لهذه النظرية نقد أنها لا تبين الكيفية التي يختارها الأفراد العاملون الجماعة المرجعية التي يقارنون أوضاعهم بها،

وذلك أن شخصية الفرد تلعب دوراً هاماً في اختيار الجماعة المرجعية التي يرتبط بها وبذلك طموحات الفرد تحددها شخصية الفرد وليس الجماعة (أحمد، 2014، ص31).

سادساً: نظرية (Porter & Lowler، بورتر ولولر):

تقوم هذه النظرية على أن أساس استمرار أداء العاملين وفعالية الدوافع لديهم تعتمد إلى حد كبير على مدى رضاهم وقناعتهم ومدى إدراكهم الإيجابي بين المكافآت التي حصلوا عليها وبين ما يدركوا انهم يستحقوا أن يحصلوا عليه كنتيجة لعملهم، واعتمد بورتو ولولر نموذجاً لقياس أداء العاملين حيث افترضا بأن الأداء والإنجاز ينتج عنهما عوائد ومكافآت داخلية وخارجية، وهذه العوائد تعود بالرضا في العمل، فالعوائد الداخلية هي تلك العوائد الناتجة عن شعور الفرد بالفخر عندما يؤدي عمله بكفاءة، وعندما يكون هذا العمل ذو أهمية ترضي رغبات الأفراد، أما العوائد الخارجية فهي تلك التي تمنحها المنظمة للفرد من أجل إشباع حاجاته الدنيا، وتتمثل في الأجر والأمان والحاجات الاجتماعية، كما تتضمن عنصراً أخر وهو إدراك الفرد والعدالة، وقد قدمت هذه النظرية مفهوماً جديداً عن الرضا والإنتاجية، حيث أن الإنتاجية هي التي تؤثر على الرضا الوظيفي وليس العكس، والذي كان سائداً في النظريات التي سبقتها حيث أنها كانت تفترض أن الرضا هو الذي يؤثر في الإنتاجية بمعنى أنها جعلت الإنتاجية متغيراً مستقلاً، والرضا متغيراً تابعاً (الحبيشي، 2014، ص90).

سابعاً: نظرية الهدف:

تعتبر من النظريات التي حاولت تفسير الرضا الوظيفي بشكل مباشر، حيث يكون الرضا والأداء مرتفعين عندما يحدد الأفراد أهدافهم وتكون هذه الأهداف مقبولة وواضحة، وهناك ثلاث عوامل تتصل وتؤثر على الأداء بوجود أهداف محددة وهي: (درجة الالتزام بالأهداف الموضوعة، درجة الثقة بالقدرة على تحقيق الأهداف، طبيعة الثقافة الوطنية التي يعيش فيها الفرد، فكلما كانت ثقة الفرد بكفاءته وقدرته أكبر، كان أقدر على تحقيق الأهداف المحددة، وبالتالي اكثر التزاماً بتحقيقها، وكذلك فإن القيم البيئية للفرد تلعب دوراً مهماً في هذا النظام (جنين، 2019، ص18).

المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة التنوع والرضا الوظيفي

تمهيد:

تُعدّ إدارة التنوع من المداخل التنظيمية الحديثة التي تهدف إلى خلق بيئة عمل شاملة تُراعي الفروقات الفردية والثقافية بين العاملين، وتُسهم في تعزيز الانتماء والعدالة داخل المؤسسة. وفي ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل، أصبح من الضروري فهم العلاقة بين هذه الممارسات وبين مستوى رضا الموظفين، باعتباره مؤشرًا حاسمًا في قياس فاعلية السياسات الإدارية. فالرضا الوظيفي لا يتشكل بمعزل عن السياق التنظيمي، بل يتأثر بجملة من العوامل، من بينها مدى احترام المؤسسة للتنوع، وتوفير فرص متكافئة للنمو، والتفاعل الإيجابي بين الأفراد. ومن هنا، يسعى هذا المبحث إلى تحليل الروابط المفاهيمية والتطبيقية بين إدارة التنوع والرضا الوظيفي، بالاستناد إلى الأدبيات النظرية والدراسات الميدانية ذات الصلة.

2-3-1- العلاقة بين إدارة التنوع والرضا الوظيفي:

قدم العديد من الباحثين السابقين أفكارهم حول العلاقة بين إدارة التنوع والرضا الوظيفي، وفيما يلي عرض لمجموعة من الأفكار الدالة على تلك العلاقة:

وضح (Kuvaas, 2006, p378) أن إدراك الموظفين للعدالة في إدارة التنوع، خاصة فيما يتعلق بتوزيع الأجور والمكافآت، يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالرضا الوظيفي، حيث تلعب العدالة الإجرائية دوراً محورياً في تعزيز الشعور بالانتماء والتحفيز الداخلي.

تُعد إدارة التنوع من المداخل الحديثة التي تسهم في تعزيز الرضا الوظيفي من خلال احترام الفروقات الفردية والثقافية بين العاملين، مما يخلق بيئة عمل متوازنة يشعر فيها الجميع بالقبول والمساواة، وهو ما ينعكس إيجابًا على الأداء والولاء التنظيمي (البرزنجي وآخرون، 2018، ص140).

في حين أظهرت دراسة (أحمد وآخرون، 2021، ص470) أن العلاقات المهنية القائمة على احترام التنوع في الخلفيات الثقافية والاجتماعية تسهم في تعزيز الرضا الوظيفي، حيث يشعر الموظفون بأنهم جزء من منظومة عادلة تقدر مساهماتهم دون تحيّز.

أما دراسة (طالبي، 2023، ص225) وضحت إن توفير فرص متكافئة للنمو والتطوير المهني لجميع العاملين، بغض النظر عن خلفياتهم، يُعد من أهم ممارسات إدارة التنوع التي تعزز الرضا الوظيفي، حيث يشعر الموظف بأن المؤسسة تستثمر في قدراته دون تمييز.

وأشارت دراسة (أبو فارس، 2017، ص 92) إلى أن إدارة التنوع الثقافي داخل منظمات الأعمال تُعد من العوامل الجوهرية التي تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، حيث إن تبني سياسات تنظيمية تراعي الفروقات الثقافية وتُعزز من قيم الاحترام والتكافؤ، يُسهم في خلق بيئة عمل إيجابية يشعر فيها الموظفون بالقبول والانتماء. وقد بيّنت الدراسة أن المؤسسات التي تنجح في إدارة التنوع بشكل فعّال، غالبًا ما تشهد ارتفاعًا في معدلات الرضا الوظيفي، نتيجة لتقليص مظاهر التمييز وتعزيز فرص التواصل والتعاون بين الأفراد من خلفيات متعددة، كما أن إدراك العاملين لعدالة السياسات الداخلية المتعلقة بالتنوع يُعد محفزاً نفسياً يُعزز من ولائهم التنظيمي ويُحسن من أدائهم العام.

أما دراسة العجمي، 2020، ص87) إلى أن إدارة التنوع في منظمات المجتمع المدني تُسهم بشكل مباشر في تحسين الرضا الوظيفي، من خلال خلق بيئة عمل شاملة تُراعي الفروقات الثقافية والاجتماعية بين العاملين، وقد بيّنت الدراسة أن السياسات التي تُعزز الإدماج والتفاعل الثقافي، وتُوفّر دعمًا مؤسسيًا واضحًا، تُساعد الموظفين على الشعور بالقبول والانتماء، مما يرفع من مستوى رضاهم ويُقلل من النزاعات الداخلية، كما أن غياب هذه السياسات يؤدي إلى شعور بعض الفئات بالتهميش، مما يُضعف من ولائهم التنظيمي ويؤثر سلباً على أدائهم.

أما دراسة (البرزنجي وبامرني، 2020، ص148–149) فقد وضحت إدارة التنوع في الموارد البشرية تُسهم بشكل مباشر في تعزيز الرضا الوظيفي، وذلك من خلال تأثيرها الإيجابي على مجموعة من الأبعاد الجوهرية، وهي:

- الرضا عن بيئة العمل: تبين أن احترام الفروقات الفردية والثقافية يُسهم في خلق بيئة عمل أكثر تقبّلاً وتفاعلاً، مما يُعزز شعور الموظفين بالراحة النفسية والاستقرار المهني.
- الرضا عن العلاقات في العمل: أكدت الدراسة أن التنوع المدعوم بسياسات إدماج فعالة يُحسّن من جودة العلاقات المهنية، ويُقلل من التحيزات والصراعات، مما يرفع من مستوى التعاون والانتماء التنظيمي.

- الرضا عن الأجور والحوافز: أشارت النتائج إلى أن العدالة في توزيع الحوافز، بغض النظر عن الخلفية الثقافية أو النوع الاجتماعي، تُعزز من شعور الموظفين بالإنصاف، وتُسهم في رفع الرضا الوظيفي.
- الرضا عن فرص النمو والتطوير: بيّنت الدراسة أن المؤسسات التي تُراعي التنوع في تصميم برامج التدريب والترقية تُحقق مستويات أعلى من الرضا، حيث يشعر الموظفون بأنهم يُعاملون وفقاً لقدراتهم وليس لانتماءاتهم.

تُظهر دراسة (الخفاجي، 2019، ص135) أن إدارة التنوع والاحتواء العالي داخل المؤسسات تُعد من العوامل الحاسمة في بناء أنظمة عمل ذات أداء مرتفع، حيث إن الاعتراف بالفروقات الفردية والثقافية بين العاملين، وتوفير بيئة تنظيمية تُشجع على المشاركة والانفتاح، يُسهمان في تعزيز الشعور بالقبول والانتماء لدى الموظفين، وقد بيّنت الدراسة أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات فعالة لإدارة التنوع، وتُدمجها ضمن سياسات الاحتواء، تحقق نتائج إيجابية على مستوى التفاعل الوظيفي، وتُقلل من مظاهر التوتر والصراع الداخلي، مما ينعكس بشكل مباشر على رضا العاملين واستقرارهم المهني، كما أن خلق مناخ تنظيمي يُدرك أهمية التنوع ويُفعّل أدواته يُعد شرطاً أساسياً لتحسين جودة العلاقات داخل المؤسسة وتحقيق أداء مؤسسي مستدام.

تُظهر نتائج دراسة (خرفية، 2020، ص88) أن إدارة التنوع تُعد من العوامل التنظيمية المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تعزيز الرضا لدى العاملين. فقد بيّنت الدراسة أن احترام الفروقات الفردية، سواء كانت ثقافية أو اجتماعية أو مهنية، يُسهم في خلق بيئة عمل أكثر انسجاماً، يشعر فيها الموظفون بالتقدير والعدالة، مما ينعكس إيجاباً على رضاهم واستقرارهم النفسي داخل المؤسسة، كما إلى أن المؤسسات التي تتبنى سياسات واضحة لإدارة التنوع تُحقق مستويات أعلى من الالتزام والانتماء، وهو ما يُعد مؤشراً على ارتفاع الرضا الوظيفي بين العاملين.

في حين أن (Alshaabani et al., 2022, p12) وضح أن إدارة التنوع تُعد من العوامل التنظيمية المؤثرة في تعزيز اندماج الموظفين ورضاهم عن بيئة العمل، خاصة عندما تُمارس ضمن إطار مؤسسي يتسم بالثقة التنظيمية ويُقلل من مشاعر عدم الأمان الوظيفي، فقد بيّن أن غياب سياسات التنوع يؤدي إلى تصاعد مشاعر الظلم وعدم العدالة، مما يُضعف من التزام الموظفين ويُقلل من رضاهم الوظيفي، في المقابل، فإن تطبيق ممارسات فعالة لإدارة التنوع، مقرونة بثقافة تنظيمية داعمة، يُسهم في رفع مستويات الرضا والاندماج، ويُعزز من السلوكيات الإيجابية داخل

المؤسسة، كما أن الثقة التنظيمية تُعد وسيطاً قوياً في العلاقة بين إدارة التنوع والرضا الوظيفي، حيث تُساعد على تحويل السياسات إلى ممارسات ملموسة يشعر بها الموظفون في حياتهم اليومية. إضافةً لذلك، فإن المؤسسات التي تتبنى سياسات واضحة لإدارة التنوع، وتُشجع على احترام الفروقات الفردية والثقافية، تُحقق بيئة عمل أكثر شمولاً وتقبّلاً، يشعر فيها الموظفون بالتقدير والمساواة، كما أن تعزيز الوعي بالتنوع لا يُسهم فقط في تحسين العلاقات المهنية، بل يُعد عاملاً محفزاً للرضا الوظيفي، خاصة عندما يُترجم إلى ممارسات تنظيمية ملموسة تُراعي احتياجات العاملين وتُشجع على مشاركتهم الفاعلة (Buckingham, 2010, p78).

كما أظهرت دراسة (Anusha & Narmadha, 2025, p3-4) أن إدارة التنوع في بيئة العمل تُسهم بشكل مباشر في تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وذلك من خلال تأثيرها الإيجابي على عدة أبعاد أساسية، وهي:

- الرضا عن بيئة العمل: أشارت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تُراعي التنوع في تصميم بيئة العمل، وتُوفر مناخًا شاملاً وآمناً، تُحقق مستويات أعلى من رضا الموظفين عن ظروفهم المهنية اليومية.
- الرضا عن العلاقات في العمل: بيّنت النتائج أن التنوع المدعوم بسياسات إدماج فعالة يُعزز من جودة العلاقات بين الزملاء، ويُقلل من مظاهر العزلة أو التحيز، مما يُسهم في بناء فرق عمل متعاونة ومنسجمة.
- الرضا عن الأجور والحوافز: أكدت الدراسة أن العدالة في توزيع المكافآت، بغض النظر عن الخلفية الثقافية أو النوع الاجتماعي، تُعزز من شعور الموظفين بالإنصاف، وتُرفع من رضاهم عن نظام الحوافز.
- الرضا عن فرص النمو والتطوير: أظهرت الدراسة أن المؤسسات التي تُدمج التنوع في برامج التدريب والترقية تُوفر فرصاً متكافئة للتطور المهني، مما يُعزز من رضا الموظفين ويُحفزهم على الاستمرار والتميز.

الخلاصة:

أبرز الفصل أهمية المفاهيم النظرية في فهم الظواهر الإدارية المعاصرة، حيث تم تناول إدارة التنوع والرضا الوظيفي باعتبارهما محورين أساسيين في تفسير السلوك التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية.

وقد تم استعراض مفهوم إدارة التنوع بوصفه استراتيجية تنظيمية تهدف إلى تعزيز الشمولية وتحقيق التكافؤ بين العاملين على اختلاف خلفياتهم، مما ينعكس إيجاباً على بيئة العمل والعلاقات المهنية. كما تم تحليل الرضا الوظيفي ودراسة أبعاده الأربعة (الرضا عن بيئة العمل، الرضا عن العلاقات في العمل، الرضا عن الرواتب والحوافز، والرضا عن فرص النمو والتطوير) التي تُعد مؤشرات حيوية لقياس مدى تلبية المؤسسة لاحتياجات موظفيها.

وفي المبحث الثالث، تم الربط بين إدارة التنوع والرضا الوظيفي من خلال نماذج تفسيرية ودراسات سابقة، أظهرت أن التنوع المدعوم بإدارة فعالة يُسهم في رفع مستويات الرضا، ويُعزز من الانتماء المؤسسي والأداء العام.

الفصل الثالث: الإطار العملي

تمهيد:

الهدف من هذا الفصل هو شرح طبيعة المسار البحثي المعتمد، من حيث كيفية اختيار عينة الدراسة، وتحديد خصائص أفراد مجتمع الدراسة، وتحديد الاختبارات القبلية والتحليل الإحصائي الوصفي لعينة الدراسة، ومن ثم الانتقال إلى الدراسة العملية والتي تتضمن تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومن ثم مناقشة النتائج، وصولاً للإجابة على أسئلة الدراسة، ومعرفة مدى تحقيق أهدافها، وفي ضوء ذلك يتم وضع التوصيات المناسبة، ويتضمن وصفًا مفصلاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تنفيذ الدراسة من حيث تحديد منهج الدراسة، والمجتمع الأصلي، وعينة الدراسة، وتصميم أدوات الدراسة، والتأكد من صدق وثبات هذه الأدوات، وبيان الإجراءات العملية للبحث، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة النتائج، ومن ثم اختبار الفرضيات البحثية والإجابة من خلالها على تساؤلات الدراسة.

3-1- لمحة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في سورية:

يُعَدّ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) أحد أهم الوكالات التابعة للأمم المتحدة، إذ يعمل في أكثر من 170 دولة لدعم جهود التنمية المستدامة، مكافحة الفقر، وتعزيز الحكم الرشيد. أما في سوريا، فقد بدأ البرنامج نشاطه منذ سبعينيات القرن الماضي، إلا أنّ دوره اكتسب أهمية خاصة بعد اندلاع الثورة عام 2011، حيث ركّز على دعم التعافي المبكر وتقديم استجابات إنمائية مكمّلة للعمل الإنساني الطارئ، ومنذ ذلك الحين، أصبح البرنامج فاعلًا رئيسياً في مشهد التنمية والتمكين المجتمعي، من خلال تنفيذ مشاريع واسعة النطاق تستهدف الفئات الأكثر هشاشة، بما في ذلك النازحين داخلياً، العائدين، والمجتمعات المضيفة.

يعمل البرنامج في سوريا ضمن إطار مقاربة "كُل سوريا" (Whole of Syria Approach) التي تتيح له التدخل في مختلف المحافظات عبر مكتب دمشق المركزي وعدد من المكاتب الميدانية، بما يغطي جميع المناطق تقريباً، ويعتمد البرنامج في تنفيذ أنشطته على شراكات مع منظمات محلية ودولية، ومؤسسات المجتمع المدني، والقطاع الخاص، إضافة إلى السلطات المحلية، ما يمنحه شبكة واسعة من الفاعلين ويُعزّز من استدامة تدخّلاته، وتتمحور أنشطة البرنامج حول ثلاثة مجالات رئيسية. أولها التعافي الاقتصادي والاجتماعي وتعزيز التماسك المجتمعي، حيث يُركّز

على توفير فرص عمل ودعم سبل العيش المستدامة للفئات المتضرّرة، من خلال برامج التدريب المهني ودعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة. كما يعمل على تعزيز التماسك الاجتماعي عبر مبادرات تشجع الحوار المحلي، وتخفيف التوترات الناتجة عن النزوح واختلال التوازن الديمغرافي. ثانيها الحوكمة المحلية وتقديم الخدمات الأساسية، حيث يساهم البرنامج في إعادة تأهيل البنى التحتية الاجتماعية مثل المدارس والمراكز الصحية وشبكات المياه والكهرباء، فضلاً عن تعزيز قدرات السلطات المحلية على التخطيط والإدارة الرشيدة، بما يضمن شفافية وفاعلية أكبر في تقديم الخدمات، أما المجال الثالث فهو إدارة الموارد الطبيعية والتكيّف مع التغير المناخي، ويتضمّن برامج تهدف إلى حماية البيئة وإدارة الموارد المائية والزراعية بكفاءة، وتطوير استراتيجيات محلية للتكيف مع التغيرات المناخية والحد من مخاطر الكوارث الطبيعية، إلى جانب هذه المحاور، يُولي البرنامج اهتماماً خاصاً بدمج قضايا النوع الاجتماعي والمساواة بين الجنسين في جميع برامجه، كما يعمل على تعزيز مشاركة النساء في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، بما يُسهم في تمكينهن وإزالة الحواجز أمام مشاركتهن الفعّالة. كذلك، يُعطي البرنامج أهمية لقضايا الأشخاص ذوي الإعاقة والفئات المهمّشة، من خلال إدماج احتياجاتهم في تصميم المشاريع وبرامج الدعم المختلفة، وفي سياق البحث حول إدارة التنوع، يُعتبر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في سوريا حالة مثالية للدراسة، نظراً لتعامله المباشر مع مجتمع متنوع من حيث الخلفيات الاجتماعية والثقافية والجندرية والمناطقية، إلى جانب كونه يضم موظفين محليين ودوليين بخبرات متباينة. هذا التنوع يطرح فرصًا وتحديات على صعيد بيئة العمل الداخلية، ويجعل من سياسات وممارسات البرنامج في مجال المساواة والدمج والتنوع مجالاً غنياً للتحليل الأكاديمي.

3-2 مجتمع وعينة البحث:

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) في مكتبه الرئيسي بمدينة دمشق، والبالغ عددهم 150 موظفاً، وفقاً للبيانات المقدمة من المنظمة، والجدول التالي يوضح توزع أفراد مجتمع البحث:

الجدول (3-1) توزيع أفراد مجتمع البحث

الفئة الوظيفية	عدد الموظفين	النسبة المئوية
الإدارة العليا	10	6.7%
وحدة البرامج والمشاريع	85	56.7%
وحدة الدعم الإداري والمالي	30	20 %
وحدة التنسيق والمتابعة الميدانية	20	13.3%
الاتصالات والشراكات والتقارير	5	3.3%
المجموع	**150**	**100%**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البيانات المقدمة من المنظمة

أما بالنسبة لعينة البحث تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة في تحديد حجم عينة البحث المناسب، وبما أن حجم المجتمع محدد وهو أقل من 10000 يتم تطبيق قانون حجم العينة وفق الصيغة التالية:

$$nsz = \frac{sz}{1 + \frac{sz}{N}}$$

nsz = الحد الأدنى للعينة عندما يكون المجتمع أقل من 10000
Sz = الحد الأدنى للعينة عندما يكون حجم المجتمع كبيرا أو أكبر من 10000
N= حجم المجتمع

$$nsz = \frac{384}{1 + \frac{384}{150}} = 108$$

وبالتالي فإن عينة الدراسة التي تمثل المجتمع تمثيلاً حقيقياً قد بلغت 108 مفردة، بحيث أن النتائج التي سيتم الحصول عليها من عينة الدراسة قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

3-3- أداة الدراسة:

سعياً لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته واختبار فرضياته، تم إعداد استبانة مخصصة لهذا الغرض، وقد تم تطويرها وفق خطوات منهجية مدروسة، شملت مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، لاستخلاص المؤشرات والمفاهيم الأساسية، وتحليل الإطار النظري المتعلق بمفاهيم الدراسة، بهدف تحديد المحاور الرئيسة وصياغة العبارات التي تعكس المتغيرات المعتمدة، ومن ثم بناء هيكل الاستبانة، بحيث تتكون من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: يتضمن البيانات الديموغرافية للمشاركين، مثل الجنس، العمر، الخبرة العملية، المؤهل العلمي والوظيفة الحالية.

القسم الثاني: يشتمل على محاور الدراسة المرتبطة بالمتغيرات البحثية، والتي تقسم بدورها إلى بعدين والموضحين في الجدول التالي:

جدول رقم (3-2) أبعاد الاستبانة وأرقام العبارات ضمن كل بعد

المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	عدد العبارات
المتغير المستقل (إدارة التنوع)	-	**10**
المتغير التابع (الرضا الوظيفي)	الرضا عن بيئة العمل	**5**
	الرضا عن العلاقات في العمل	**5**
	الرضا عن الرواتب والحوافز	**5**
	الرضا عن فرص النمو والتطوير	**5**

المصدر: إعداد الباحثة

- **معيار الإجابة عن بنود الاستبانة:**

تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4=1-5) ، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي 5/4=0.80 ، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس بداية المقياس وهي واحد صحيح (وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية)، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (3-3) أطوال الخلايا وفق مقياس ليكرت الخماسي

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	مدى الاعتماد والتقييم
من 1-1.80	من 20 % -36 %	متدنية جداً
من 1.80 – 2.60	من 36 %-52 %	متدنية
من 2.60 -3.40	من 52 % -68 %	متوسطة
من 3.40 – 4.20	من 68 % - 84 %	عالية (مرتفعة)
من 4.20 -5	1من 84 -100 %	عالية جداً(مرتفعة جداً)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على جدول أوزان مقياس ليكرت الخماسي

وتم توزيع 108 استبانة على أفراد عينة البحث، وتم استرداد 99 استبانة صحيحة وصالحة للتحليل الإحصائي بعد أن تم استبعاد 9 استبانات غير صحيحة لسبب نقص الإجابات أو تكرارها.

3-4- دراسة صدق وثبات الاستبانة:

- **اختبار ثبات الاستبانة:**

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، حيث يعبر عن متوسط الارتباط الداخلي بين العبارات التي يقيسها وتتراوح قيمته ما بين 0 – 1 وتعتبر القيمة المقبولة له 0.60 فأكثر وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما ارتفعت درجة ثبات الأداة وصلاحياتها للاستخدام وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول التالي:

الجدول (3-4) نتائج معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبانة

المحور	Cronbach's Alpha	عدد العبارات
إدارة التنوع	0.989	10
الرضا عن بيئة العمل	0.978	5
الرضا عن العلاقات في العمل	0.969	5
الرضا عن الرواتب والحوافز	0.978	5
الرضا عن فرص النمو والتطوير	0.971	5

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

من الجدول (3-4) نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الاستبانة جاءت مرتفعة جداً، حيث تراوحت بين 0.969 و0.989، وهي قيم تفوق الحد الأدنى المقبول البالغ 0.60، مما يدل على درجة عالية من الثبات الداخلي بين العبارات التي تقيس كل محور من محاور الدراسة.

- **اختبار صدق الاتساق الداخلي:**

تم حساب الاتساق الداخلي للمقياس، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات مجالات للمقياس، والدرجة الكلية للمحور نفسه وكانت النتائج كالتالي:

- **محور (إدارة التنوع):**

الجدول (3-5) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (إدارة التنوع) والدرجة الكلية للمحور

		إدارة_التنوع
تُراعي بيئة العمل في المنظمة الفروقات الثقافية والاجتماعية بين الموظفين وتُعزز الاحترام المتبادل.	Pearson Correlation	.923**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	99
تُطبّق إدارة المنظمة سياسات واضحة ومعلنة تهدف إلى تعزيز التنوع والاندماج داخل بيئة العمل.	Pearson Correlation	.932**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	99
يتم التعامل مع جميع الموظفين بعدالة ومساواة، بغض النظر عن خلفياتهم الثقافية أو الدينية أو الجندرية.	Pearson Correlation	.937**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	99
تُشجّع بيئة العمل على التعبير عن الآراء المختلفة بحرية، وتُحترم وجهات النظر المتنوعة.	Pearson Correlation	.970**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	99
تُوفّر إدارة البرنامج الإنمائي فرصاً متكافئة للتوظيف والترقية لجميع الموظفين دون تمييز.	Pearson Correlation	.975**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	99
يتم احترام التنوع الديني واللغوي داخل بيئة العمل، ويُراعى ذلك في السياسات الداخلية والتعامل اليومي.	Pearson Correlation	.936**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	99
تُقدّم المنظمة تدريبات دورية تهدف إلى رفع الوعي بأهمية التنوع وتعزيز ثقافة الشمول.	Pearson Correlation	.980**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	99
تُشجّع القيادة العليا في البرنامج على تبنّي ممارسات داعمة للتنوع وتُظهر التزامًا واضحًا بذلك.	Pearson Correlation	.977**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	99
يتم التعامل مع الشكاوى المتعلقة بالتمييز أو الإقصاء بجدية وشفافية، وتُتخذ الإجراءات المناسبة لمعالجتها.	Pearson Correlation	.967**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	99
يشعر الموظفون بأنهم جزء من بيئة عمل تُقدّر الاختلافات الفردية وتدعم التنوع كقيمة أساسية.	Pearson Correlation	.966**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	99

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

من خلال الجدول (3-5) يتضح أنه جاءت جميع معاملات الارتباط مرتفعة جداً وتراوحت بين 0.923 و0.977، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى (Sig. = 0.000) مما يشير إلى وجود ارتباط معنوي قوي بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور، وتدل هذه النتائج على أن العبارات المستخدمة في قياس محور "إدارة التنوع" تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، وتعكس بشكل دقيق المفهوم المستهدف، مما يعزز من صدق المقياس البنائي لهذا المحور.

- **محور (الرضا عن بيئة العمل)**

الجدول (3-6) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (الرضا عن بيئة العمل) الدرجة الكلية للمحور

		الرضا_عن_بيئة_العمل
تُوفّر بيئة العمل مستوى مناسباً من الأمان والراحة للعاملين.	Pearson Correlation	.964**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	99
تتوفر الأدوات والمرافق اللازمة لإنجاز المهام بكفاءة داخل المؤسسة.	Pearson Correlation	.972**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	99
تُراعى معايير النظافة والتنظيم في أماكن العمل.	Pearson Correlation	.970**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	99
تُسهم بيئة العمل في تعزيز الإنتاجية وتحفيز الإبداع.	Pearson Correlation	.924**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	99
تتسم بيئة العمل بمستوى جيد من الهدوء والتركيز.	Pearson Correlation	.967**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	99

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

من خلال الجدول (3-6) يتضح أنه جاءت جميع معاملات الارتباط مرتفعة جداً وتراوحت بين 0.924 و0.972، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى (Sig. = 0.000) مما يشير إلى وجود ارتباط معنوي قوي بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور، وتدل هذه النتائج على أن العبارات المستخدمة في قياس محور "الرضا عن بيئة العمل" تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، وتعكس بشكل دقيق المفهوم المستهدف، مما يعزز من صدق المقياس البنائي لهذا المحور.

- **محور (الرضا عن العلاقات في العمل)**

الجدول (3-7) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (الرضا عن العلاقات في العمل) والدرجة الكلية للمحور

		الرضا_عن_العلاقات_في_العمل
تسود علاقات الاحترام والتعاون بين العاملين في المنظمة.	Pearson Correlation	.946**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	99
يُمارس التعامل المهني واللبق من قبل الإدارة تجاه الموظفين.	Pearson Correlation	.945**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	99
تتسم قنوات التواصل بين العاملين بالسهولة والوضوح.	Pearson Correlation	.930**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	99
تُشجّع المنظمة على العمل الجماعي وتبادل الخبرات.	Pearson Correlation	.977**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	99
يُنظر إلى فرق العمل على أنها وحدات متكاملة ومتعاونة.	Pearson Correlation	.958**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	99

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

من خلال الجدول (3-7) يتضح أنه جاءت جميع معاملات الارتباط مرتفعة جداً وتراوحت بين 0.930 و0.977، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى (Sig. = 0.000) مما يشير إلى وجود ارتباط معنوي قوي بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور، وتدل هذه النتائج على أن العبارات المستخدمة في قياس محور "الرضا عن العلاقات في العمل" تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، وتعكس بشكل دقيق المفهوم المستهدف، مما يعزز من صدق المقياس البنائي للمحور.

- **محور (الرضا عن الرواتب والحوافز)**

الجدول (3-8) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (الرضا عن الرواتب والحوافز) والدرجة الكلية للمحور

		الرضا_عن_الرواتب_والحوافز
تتناسب الرواتب مع حجم الجهد والمسؤوليات الوظيفية.	Pearson Correlation	.984**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	99
تُقدّم المؤسسة حوافز عادلة تُشجّع على الأداء المتميز.	Pearson Correlation	.989**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	99
تُصرف الرواتب والمستحقات في المواعيد المحددة.	Pearson Correlation	.958**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	99
تتناسب الرواتب المقدّمة مع الظروف الاقتصادية والمعيشية.	Pearson Correlation	.952**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	99
يتمتع نظام المكافآت وزيادة الرواتب بدرجة من الشفافية والوضوح.	Pearson Correlation	.939**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	99

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

من خلال الجدول (3-8) يتضح أنه جاءت جميع معاملات الارتباط مرتفعة جداً وتراوحت بين 0.939 و0.989، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى (Sig. = 0.000) مما يشير إلى وجود ارتباط معنوي قوي بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور، وتدل هذه النتائج على أن العبارات المستخدمة في قياس محور "الرضا عن الرواتب والحوافز" تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، وتعكس بشكل دقيق المفهوم المستهدف، مما يعزز من صدق المقياس البنائي لهذا المحور.

- **محور (الرضا عن فرص النمو والتطوير)**

الجدول (3-9) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (الرضا عن فرص النمو والتطوير) والدرجة الكلية للمحور

		الرضا_عن_فرص_النمو_والتطوير
تُوفّر المنظمة فرصاً منتظمة للتدريب والتطوير المهني.	Pearson Correlation	.911**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	99
يُلاحظ تطور في المهارات الوظيفية نتيجة العمل في المنظمة.	Pearson Correlation	.949**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	99
تُشجّع المشاركة في ورش العمل والأنشطة التطويرية.	Pearson Correlation	.956**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	99
تتوفر فرص واضحة للترقية والنمو الوظيفي.	Pearson Correlation	.975**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	99
تُراعى الطموحات المهنية للعاملين ضمن سياسات التطوير المؤسسي.	Pearson Correlation	.962**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	99

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

من خلال الجدول (3-9) يتضح أنه جاءت جميع معاملات الارتباط مرتفعة جداً وتراوحت بين 0.911 و0.975، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى (Sig. = 0.000) مما يشير إلى وجود ارتباط معنوي قوي بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور، وتدل هذه النتائج على أن العبارات المستخدمة في قياس محور "الرضا عن فرص النمو والتطوير" تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، وتعكس بشكل دقيق المفهوم المستهدف، مما يعزز من صدق المقياس البنائي للمحور.

- **اختبار التوزيع الطبيعي:**

قامت الباحثة بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور وأبعاد الدراسة باستخدام اختبار كولموغروف سميرنوف فكانت النتائج الموضحة في الجدول الاتي:

الجدول (3-10) اختبار التوزع الطبيعي لمحاور وأبعاد الاستبانة

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		إدارة_التنوع	الرضا_عن_بيئة_العمل	الرضا_عن_العلاقات_في_العمل	الرضا_عن_الرواتب_والحوافز	الرضا_عن_فرص_النمو_والتطوير
N		99	99	99	99	99
Normal Parameters[a,b]	Mean	3.5889	3.8000	3.5232	3.6061	3.6727
	Std. Deviation	1.00376	1.00773	.92965	.95381	1.03587
Most Extreme Differences	Absolute	.260	.276	.284	.327	.281
	Positive	.149	.123	.173	.149	.138
	Negative	-.260-	-.276-	-.284-	-.327-	-.281-
Test Statistic		.260	.276	.284	.327	.281
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000[c]	.000[c]	.000[c]	.000[c]	.000[c]

a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.
c. Lilliefors Significance Correction.

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

من خلال الجدول (3-10) يتضح أن قيم Sig (2-tailed) لجميع الأبعاد أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) مما يعني أن توزيع البيانات لا يتبع التوزيع الطبيعي وفق اختبار Kolmogorov-Smirnov، بالرغم من أن نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov. أظهرت عدم انطباق التوزيع الطبيعي على بعض متغيرات الدراسة، ولكن بما أن حجم العينة أكبر من 30 مشاهدة فإن التوزيع الاحتمالي الخاص بمتغيرات البحث يتقارب مع التوزيع الطبيعي حسب مبرهنة النهاية المركزية التي تقول بأن "التوزيع الطبيعي يعتبر تقريبا جيدا للتوزيع الاحتمالي للمتغير (مهما كان نوع التوزيع الاحتمالي عند حجم العينات الكبيرة (n>30).

3-5- الإحصاءات الوصفية لعينة الدراسة:

لقد عمدت الباحثة إلى حساب النسب والتكرار للمتغيرات الديموغرافية من أجل التعرف على خصائص هذه العينة وفق الاستبيان المطروح، والنتائج موضحة على النحو التالي:

الجدول (3-11) توزع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	الفئة	التكرار (Frequency)	النسبة المئوية (%)	النسبة المئوية الصحيحة	النسبة التراكمية (%)
الجنس	ذكر	41	41.4	41.4	41.4
	أنثى	58	58.6	58.6	100.0
العمر	أقل من 25	7	7.1	7.1	7.1
	26إلى 35	35	35.4	35.4	42.4
	36إلى45	30	30.3	30.3	72.7
	46إلى55	18	18.2	18.2	90.9
	56وأكثر	9	9.1	9.1	100.0
المستوى التعليمي	معهد متوسط	11	11.1	11.1	11.1
	بكالوريوس	45	45.5	45.5	56.6
	دبلوم	14	14.1	14.1	70.7
	دراسات عليا	29	29.3	29.3	100.0
الوظيفة الحالية	إداري	47	47.5	47.5	47.5
	فني	30	30.3	30.3	77.8
	تنفيذي	22	22.2	22.2	100.0
الخبرة العملية	5سنوات وأقل	14	14.1	14.1	14.1
	من 6 إلى 10 سنوات	38	38.4	38.4	52.5
	من 11 إلى 15 سنة	33	33.3	33.3	85.9
	16سنة وأكثر	14	14.1	14.1	100.0

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

من خلال الجدول (3-11) نلاحظ ما يلي:

- الجنس: الذكور: 41 مشاركاً (41.4%)، الإناث: 58 مشاركة (58.6%)، تمثل الإناث النسبة الأكبر من العينة، مما يعكس ربما طبيعة التوظيف في البرنامج أو ارتفاع مشاركة النساء في بيئة العمل غير الحكومية.
- العمر: الفئة الأعلى تكراراً هي (26-35 سنة) حيث بلغ عددهم 35 مفردة ونسبتهم 36.4% ويليها الفئة العمرية (36-45 سنة) بتكرار 30 مفردة ونسبة 30.3%، أما الفئة (46-55 سنة) كان تكرارهم 18 ونسبتهم 18.2%، والفئة الأقل هم (أقل من 25 سنة) بتكرار 7 ونسبة 7.1%.
- المستوى التعليمي: الفئة الأعلى هي بكالوريوس 45 مشاركاً وبنسبة 45.5% ويليها فئة الدراسات العليا (ماجستير ودكتوراه) بتكرار 29 مفردة ونسبة 29.3%، ثم تأتي فئة الدبلوم بتكرار 14 مفردة ونسبة 14.1% وأخيراً فئة المعهد المتوسط بتكرار 11 ونسبة 11.1%.
- الوظيفة الحالية: الفئة الأعلى هي فئة إداري: 47 مشاركاً (47.5%)، يليها فئة فني: 30 مشاركاً (30.3%)، وثم فئة تنفيذي: 22 مشاركاً (22.2%)، نلاحظ أن النسبة الأكبر من المشاركين يعملون في وظائف إدارية، مما قد يؤثر على تقييمهم لسياسات التنوع من منظور تنظيمي، بينما الفنيون والتنفيذيون قد يركزون على الأثر الميداني والعملي لهذه السياسات.
- الخبرة العملية: الفئة الأعلى تمثيلاً هل من 6-10 سنوات بتكرار 38 ونسبة 38.4% والأقل هي لفئة 5 سنوات وأقل بتكرار 14 ونسبة 14.1%، أكثر من 70% من العينة لديهم خبرة تفوق 6 سنوات، مما يعكس نضجاً وظيفياً يسمح بتقييم موضوعي لبيئة العمل وسياسات التنوع. كما يمكن تحليل الفروق في الرضا الوظيفي حسب سنوات الخبرة.

3-6- الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة:

تم تنفيذ اختبارات الإحصاء الوصفي للمحاور المدروسة عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور وعباراته واختبار الفرق بين هذه القيم والقيمة المحايدة (3) لمعرفة الدلالة الإحصائية:

- **محور إدارة التنوع:**

لمعرفة مستوى محور **إدارة التنوع** في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)، فقد تم قياس هذا المحور وذلك من خلال عبارات في كل بُعد وبالاعتماد على ذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابيّة والانحراف المعياريّة والدلالة الإحصائية والوزن النسبي، كما يلي:

الجدول (3-12) الإحصاءات الوصفِية لـ (إدارة التنوع)

Test Value = 3							
	N	Mean	Std. Deviation	t	df	Sig. (2-tailed)	الوزن النسبي
تُراعي بيئة العمل في المنظمة الفروقات الثقافية والاجتماعية بين الموظفين وتُعزز الاحترام المتبادل.	99	3.45	.951	4.758	98	.000	%69
تُطبّق إدارة المنظمة سياسات واضحة ومعلنة تهدف إلى تعزيز التنوع والاندماج داخل بيئة العمل.	99	3.62	.997	6.149	98	.000	%72.4
تُوفّر إدارة البرنامج فرصاً متكافئة للتوظيف والترقية لجميع الموظفين دون تمييز.	99	3.41	.948	4.348	98	.000	%68.2
تُشجّع بيئة العمل على التعبير عن الآراء المختلفة بحرية، وتُحترم وجهات النظر المتنوعة.	99	3.74	.921	7.964	98	.000	%74.8
يتم التعامل مع جميع الموظفين بعدالة ومساواة، بغض النظر عن خلفياتهم الثقافية أو الدينية أو الجندرية.	99	3.74	.975	7.524	98	.000	%74.8
يتم احترام التنوع الديني واللغوي داخل بيئة العمل، ويُراعى ذلك في السياسات الداخلية والتعامل اليومي.	99	3.53	1.063	4.918	98	.000	%70.6
تُقدّم المنظمة تدريبات دورية تهدف إلى رفع الوعي بأهمية التنوع وتعزيز ثقافة الشمول.	99	3.69	1.037	6.593	98	.000	%73.8
تُشجّع القيادة العليا في البرنامج على تبنّي ممارسات داعمة للتنوع وتُظهر التزامًا واضحًا بذلك.	99	3.60	1.177	5.037	98	.000	%72
يتم التعامل مع الشكاوى المتعلقة بالتمييز أو الإقصاء بجدية وشفافية، وتُتخذ الإجراءات المناسبة لمعالجتها.	99	3.65	1.163	5.529	98	.000	%73
يشعر الموظفون بأنهم جزء من بيئة عمل تُقدّر الاختلافات الفردية وتدعم التنوع كقيمة أساسية.	99	3.47	1.256	3.760	98	.000	%69.4
إدارة_التنوع	99	3.5889	1.00376	5.837	98	.000	%71.6

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

من خلال الجدول السابق نلاحظ ما يلي:

- المستوى العام لإدارة التنوع: بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور إدارة التنوع 3.59، وهو أعلى من القيمة المحايدة (3)، مما يشير إلى وجود اتجاه إيجابي لدى أفراد العينة نحو ممارسات إدارة التنوع في المنظمة، والوزن النسبي الكلي بلغ 71.6%، وهو مؤشر جيد على رضا الموظفين عن سياسات التنوع المطبقة.
- الدلالة الإحصائية: جميع العبارات سجلت قيمة Sig (2-tailed) = 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) مما يعني أن الفروق بين المتوسطات والقيمة المحايدة ذات دلالة إحصائية، أي أن المشاركين عبّروا عن مواقف واضحة تجاه كل بند.
- أعلى البنود تقييماً: عبارة "تُشجّع بيئة العمل على التعبير عن الآراء المختلفة بحرية، وتُحترم وجهات النظر المتنوعة" وعبارة " يتم التعامل مع جميع الموظفين بعدالة ومساواة،

بغض النظر عن خلفياتهم الثقافية أو الدينية أو الجندرية" سجلتا أعلى متوسطين (3.74) ووزن نسبي (74.8%)، مما يدل على قوة هذه الممارسات داخل المنظمة.

- أقل البنود تقييماً: عبارة "يتم تُوفّر إدارة البرنامج فرصاً متكافئة للتوظيف والترقية لجميع الموظفين دون تمييز" سجلت متوسطاً أقل نسبياً (3.41) ووزناً نسبياً (68.2%)، ورغم أن هذا البند حصل على تقييم جيد نسبياً، إلا أن انخفاضه مقارنةً ببقية البنود يشير إلى وجود مجال للتحسين.
- تباين الاستجابات: الانحرافات المعيارية تراوحت بين 0.92 إلى 1.25، مما يدل على وجود تفاوت معتدل في آراء المشاركين، وهو أمر طبيعي في بيئة متعددة الخلفيات.

تشير النتائج إلى أن إدارة التنوع في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) في دمشق تُمارس بدرجة جيدة وتحظى بتقدير واضح من قبل الموظفين، كما يتضح ذلك من المتوسط العام المرتفع والوزن النسبي الإيجابي، وقد أظهرت أعلى البنود تقييماً أن بيئة العمل تُشجّع على حرية التعبير واحترام الآراء المتنوعة، وأن هناك عدالة ومساواة في التعامل بين الموظفين على اختلاف خلفياتهم، مما يعكس نجاح السياسات المعتمدة في تعزيز ثقافة التنوع والدمج، في المقابل، ورغم أن بند فرص التوظيف والترقية المتكافئة حصل على تقييم جيد نسبياً، إلا أن انخفاضه مقارنةً ببقية البنود يشير إلى وجود مجال لتحسين هذه الممارسة، بما يضمن تعزيز العدالة الوظيفية بشكل أكثر شمولاً.

- **محور الرضا عن بيئة العمل:**

لمعرفة مستوى بعد **الرضا عن بيئة العمل** في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)، فقد تم قياس هذا المحور وذلك من خلال عبارات في كل بُعد وبالاعتماد على ذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابيّة والانحراف المعياريّة والدلالة الإحصائية والوزن النسبي، كما يلي:

الجدول (3-13) الإحصاءات الوصفِية لـ (الرضا عن بيئة العمل)

Test Value = 3							
	N	Mean	Std. Deviation	t	df	Sig. (2-tailed)	الوزن النسبي
تُوفّر بيئة العمل مستوى مناسباً من الأمان والراحة للعاملين.	99	3.76	1.021	7.382	98	.000	%75.2
تتوفر الأدوات والمرافق اللازمة لإنجاز المهام بكفاءة داخل المؤسسة.	99	3.77	1.096	6.971	98	.000	%75.4
تُراعى معايير النظافة والتنظيم فى أماكن العمل.	99	3.78	1.036	7.472	98	.000	%75.6
تُسهم بيئة العمل في تعزيز الإنتاجية وتحفيز الإبداع.	99	4.01	1.074	9.360	98	.000	%80.2
تتسم بيئة العمل بمستوى جيد من الهدوء والتركيز.	99	3.69	1.027	6.657	98	.000	%73.8
الرضا_عن_بيئة_العمل	99	3.8000	1.00773	7.899	98	.000	%76

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

من خلال الجدول السابق نلاحظ ما يلي:

- المستوى العام للرضا عن بيئة العمل: بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البُعد 3.80، وهو أعلى من القيمة المحايدة (3)، مما يدل على وجود اتجاه إيجابي لدى أفراد العينة نحو بيئة العمل في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) والوزن النسبي الكلي بلغ 76%، وهو مؤشر قوي على رضا الموظفين عن البيئة المهنية المحيطة بهم.
- الدلالة الإحصائية: جميع العبارات سجلت قيمة Sig (2-tailed) = 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) مما يعني أن الفروق بين المتوسطات والقيمة المحايدة ذات دلالة إحصائية عالية، أي أن المشاركين عبّروا عن مواقف واضحة ومؤيدة تجاه كل بند.
- أعلى البنود تقييماً: عبارة "تُسهم بيئة العمل في تعزيز الإنتاجية وتحفيز الإبداع" سجلت أعلى متوسط (4.01) ووزن نسبي (80.2%)، مما يعكس إدراكاً قوياً لأثر البيئة المهنية على الأداء والتحفيز.
- أقل البنود تقييماً: عبارة "تتسم بيئة العمل بمستوى جيد من الهدوء والتركيز" سجلت متوسطاً أقل نسبياً (3.69) ووزناً نسبياً (73.8%)، ورغم أن التقييم لا يزال ضمن المستوى الإيجابي، إلا أنه يعكس وجود بعض التحديات المرتبطة بطبيعة العمل وضغوطه. ومع ذلك، تُظهر النتائج قدرة المنظمة على التخفيف من هذه الضغوط من خلال توفير بيئة عمل داعمة، ويُعد هذا الجانب من المجالات التي يمكن العمل على تحسينها بشكل أكبر لتعزيز جودة بيئة العمل الشاملة.

- تباين الاستجابات: تراوحت الانحرافات المعيارية بين 1.02 إلى 1.07، مما يدل على وجود تفاوت معتدل في تقييم المشاركين، وهو طبيعي في بيئة متعددة الأدوار والوظائف.

تشير النتائج إلى أن بيئة العمل في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) تُقيّم بشكل إيجابي من قبل الموظفين، كما يتضح ذلك من المتوسط العام المرتفع والوزن النسبي الذي بلغ 76%. وقد برزت بشكل خاص الممارسات التي تُسهم في تعزيز الإنتاجية وتحفيز الإبداع، مما يدل على إدراك الموظفين لأثر البيئة المهنية على الأداء. في المقابل، ورغم أن بند الهدوء والتركيز حصل على تقييم إيجابي، إلا أنه كان الأقل نسبياً، مما يشير إلى وجود فرصة لتحسين هذا الجانب، خصوصاً في ظل طبيعة العمل الديناميكية والضغوط المرتبطة بها. ويُظهر ذلك أهمية مواصلة تطوير بيئة العمل بما يضمن التوازن بين الكفاءة والراحة النفسية للموظفين.

- **محور الرضا عن العلاقات في العمل:**

لمعرفة مستوى محور الرضا عن العلاقات في العمل في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)، فقد تم قياس هذا المحور وذلك من خلال عبارات في كل بُعد وبالاعتماد على ذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابيّة والانحراف المعياريّة والدلالة الإحصائية والوزن النسبي، كما يلي:

الجدول (3-14) الإحصاءات الوصفِية لـ (الرضا عن العلاقات في العمل)

Test Value = 3							
	N	Mean	Std. Deviation	t	df	Sig. (2-tailed)	الوزن النسبي
تسود علاقات الاحترام والتعاون بين العاملين في المنظمة.	99	3.30	1.064	2.834	98	.006	
يُمارس التعامل المهني واللبق من قبل الإدارة تجاه الموظفين.	99	3.89	1.029	8.595	98	.000	
تتسم قنوات التواصل بين العاملين بالسهولة والوضوح.	99	3.14	.869	6.619	98	.009	
تُشجّع المنظمة على العمل الجماعي وتبادل الخبرات.	99	3.79	1.145	6.845	98	.000	
يُنظر إلى فرق العمل على أنها وحدات متكاملة ومتعاونة.	99	3.49	.774	6.361	98	.000	
الرضا_عن_العلاقات_في_العمل	99	3.5232	.92965	5.600	98	.000	

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

من خلال الجدول السابق نلاحظ ما يلي:

- المستوى العام للرضا عن العلاقات في العمل: بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البُعد 3.52، وهو أعلى من القيمة المحايدة (3)، مما يدل على وجود اتجاه إيجابي معتدل لدى أفراد العينة نحو العلاقات المهنية داخل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) والوزن

النسبي الكلي بلغ 70.4% تقريباً، وهو مؤشر جيد على رضا الموظفين عن طبيعة العلاقات في بيئة العمل، وإن كان أقل من محوري "إدارة التنوع" و"بيئة العمل".

- الدلالة الإحصائية: جميع العبارات سجلت قيمة Sig (2-tailed) أقل من 0.05، مما يعني أن الفروق بين المتوسطات والقيمة المحايدة ذات دلالة إحصائية، أي أن المشاركين عبّروا عن مواقف واضحة تجاه كل بند.
- أعلى البنود تقييماً: عبارة "يُمارس التعامل المهني واللبق من قبل الإدارة تجاه الموظفين" سجلت أعلى متوسط (3.89) ووزن نسبي مرتفع، مما يعكس رضا الموظفين عن أسلوب الإدارة في التعامل.
- أقل البنود تقييماً: عبارة "تتسم قنوات التواصل بين العاملين بالسهولة والوضوح" سجلت أدنى متوسط (3.14) ووزن نسبي منخفض نسبياً، مما يشير إلى وجود بعض التحديات في التواصل الداخلي بين الموظفين.
- تباين الاستجابات: تراوحت الانحرافات المعيارية بين 0.77 إلى 1.14، مما يدل على وجود تفاوت معتدل إلى مرتفع في تقييم المشاركين، خاصة في بند العمل الجماعي والتواصل، وهو ما قد يعكس اختلافًا في طبيعة الفرق أو الأقسام داخل المنظمة.

تشير النتائج إلى أن العلاقات المهنية داخل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) تُقيّم بشكل إيجابي من قبل الموظفين، خاصة فيما يتعلق بأسلوب الإدارة في التعامل، والذي نال أعلى التقييمات، مما يعكس احترام الإدارة ولباقتها في التواصل، في المقابل، أظهرت النتائج أن قنوات التواصل بين العاملين كانت الأقل تقييماً، مما يشير إلى وجود بعض التحديات في هذا الجانب، ويُعد من المجالات التي يمكن العمل على تحسينها لتعزيز الانسجام والتعاون بين الفرق المختلفة.

- **محور الرضا عن الرواتب والحوافز:**

لمعرفة مستوى محور الرضا عن الرواتب والحوافز في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)، في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)، فقد تم قياس هذا المحور وذلك من خلال عبارات في كل بُعد وبالاعتماد على ذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابيّة والانحراف المعياريّة والدلالة الإحصائية والوزن النسبي، كما يلي:

الجدول (3-15) الإحصاءات الوصفِية لـ (الرضا عن الرواتب والحوافز)

Test Value = 3							
	N	Mean	Std. Deviation	t	df	Sig. (2-tailed)	الوزن النسبي
تتناسب الرواتب مع حجم الجهد والمسؤوليات الوظيفية.	99	3.68	1.141	5.900	98	.000	%73.6
تُقدّم المؤسسة حوافز عادلة تُشجّع على الأداء المتميز.	99	3.62	1.149	5.335	98	.000	%72.4
تُصرف الرواتب والمستحقات في المواعيد المحددة.	99	3.45	.824	5.488	98	.000	%69
تتناسب الرواتب المقدّمة مع الظروف الاقتصادية والمعيشية.	99	3.84	.877	9.509	98	.000	%76.8
يتمتع نظام المكافآت وزيادة الرواتب بدرجة عالية من الشفافية والوضوح	99	3.44	.939	4.708	98	.000	%68.8
الرضا_عن_الرواتب_والحوافز	99	3.6061	.95381	6.322	98	.000	%72.1

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

من خلال الجدول السابق نلاحظ ما يلي:

- المستوى العام للرضا عن الرواتب والحوافز: بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البُعد 3.61، وهو أعلى من القيمة المحايدة (3)، مما يدل على وجود اتجاه إيجابي معتدل لدى أفراد العينة نحو نظام الرواتب والحوافز في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) والوزن النسبي الكلي بلغ 72.1%، وهو مؤشر جيد على رضا الموظفين، وإن كان أقل من محور بيئة العمل.
- الدلالة الإحصائية: جميع العبارات سجلت قيمة Sig (2-tailed) = 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) مما يعني أن الفروق بين المتوسطات والقيمة المحايدة ذات دلالة إحصائية عالية، أي أن المشاركين عبّروا عن مواقف واضحة تجاه كل بند.
- أعلى البنود تقييماً: عبارة "تتناسب الرواتب المقدّمة مع الظروف الاقتصادية والمعيشية" سجلت أعلى متوسط (3.84) ووزن نسبي (76.8%)، مما يعكس رضا الموظفين عن ملاءمة الرواتب للواقع المعيشي، وهو مؤشر إيجابي بخصوص العمل في المنظمة.
- أقل البنود تقييماً: عبارة "يتمتع نظام المكافآت وزيادة الرواتب بدرجة عالية من الشفافية الوضوح" سجلت أدنى متوسط (3.44) ووزن نسبي (68.8%)، مما يشير إلى وجود تفاوت في إدراك الموظفين لمدى وضوح آلية المكافآت والزيادة.

- تباين الاستجابات: تراوحت الانحرافات المعيارية بين 0.82 إلى 1.14، مما يدل على وجود تفاوت معتدل في تقييم المشاركين، خاصة في بند زيادة الرواتب، وهو ما قد يعكس اختلافاً في التجربة الفردية بين الأقسام أو المستويات الوظيفية.

تشير النتائج إلى أن نظام الرواتب والتعويضات في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) يُقيّم بشكل إيجابي من قبل الموظفين، حيث أظهرت أعلى البنود تقييماً رضاهم عن ملاءمة الرواتب للظروف الاقتصادية والمعيشية، مما يعكس توافق السياسات المالية مع الواقع المحلي. في المقابل، أظهرت النتائج أن بند "شفافية نظام المكافآت وزيادة الرواتب" كان الأقل تقييماً، مما يشير إلى تفاوت في إدراك الموظفين لمدى وضوح آلية الزيادة والمكافآت، ويُبرز الحاجة إلى تعزيز التواصل حول هذا الجانب لضمان فهم مشترك للسياسات المعتمدة.

- **محور الرضا عن فرص النمو والتطوير:**

لمعرفة مستوى محور الرضا عن فرص النمو والتطوير في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)، فقد تم قياس هذا المحور وذلك من خلال عبارات في كل بُعد وبالاعتماد على ذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابيّة والانحراف المعياريّة والدلالة الإحصائية والوزن النسبي:

الجدول (3-16) الإحصاءات الوصفِية لـ (الرضا عن فرص النمو والتطوير)

Test Value = 3							
	N	Mean	Std. Deviation	t	df	Sig. (2-tailed)	الوزن النسبي
تُراعى الطموحات المهنية للعاملين ضمن سياسات التطوير المؤسسي	99	3.70	1.156	6.000	98	.000	%74
تُوفّر المنظمة فرصاً منتظمة للتدريب والتطوير المهني.	99	3.78	1.130	6.849	98	.000	%75.6
تُشجّع المشاركة في ورش العمل والأنشطة التطويرية.	99	3.58	1.041	5.504	98	.000	%71.6
تتوفر فرص واضحة للترقية والنمو الوظيفي.	99	3.56	.872	6.342	98	.000	%71.2
يُلاحظ تطور في المهارات الوظيفية نتيجة العمل في المنظمة.	99	3.76	1.238	6.089	98	.000	%75.2
الرضا_عن_فرص_النمو_والتطوير	99	3.6727	1.03587	6.462	98	.000	%73.4

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

من خلال الجدول السابق نلاحظ ما يلي:

- المستوى العام للرضا عن فرص النمو والتطوير: بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البُعد 3.67، وهو أعلى من القيمة المحايدة (3)، مما يدل على وجود اتجاه إيجابي واضح لدى أفراد العينة نحو فرص التطوير المهني داخل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)

والوزن النسبي الكلي بلغ 73.4%، وهو مؤشر جيد على رضا الموظفين عن السياسات والممارسات المتعلقة بالنمو الوظيفي والتدريب.

- الدلالة الإحصائية: جميع العبارات سجلت قيمة Sig (2-tailed) = 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) مما يعني أن الفروق بين المتوسطات والقيمة المحايدة ذات دلالة إحصائية عالية، أي أن المشاركين عبّروا عن مواقف واضحة تجاه كل بند.
- أعلى البنود تقييماً: عبارة "تُوفّر المنظمة فرصاً منتظمة للتدريب والتطوير المهني" سجلت أعلى متوسط (3.78) ووزن نسبي (75.6%)، مما يعكس إدراك الموظفين لتحقيق المنظمة لجانب العدالة في توفير عمليات التدريب المهني.
- أقل البنود تقييماً: عبارة " تتوفر فرص واضحة للترقية والنمو الوظيفي" سجلت أدنى متوسط نسبيًا (3.56) ووزناً نسبياً (71.2%)، ورغم أن التقييم لا يزال ضمن المستوى الإيجابي، إلا أنه يُشير إلى وجود حاجة لتعزيز وضوح المسارات المهنية داخل المنظمة، بما يُسهم في رفع مستوى الثقة والرضا لدى الموظفين حول فرص الترقية والتطور الوظيفي.

تشير النتائج إلى أن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) يوفر بيئة داعمة للنمو المهني والتطوير، حيث قيّم الموظفون هذا الجانب بشكل إيجابي، كما يتضح ذلك من المتوسط العام والوزن النسبي المرتفع. وقد سجل بند توفير فرص التدريب المنتظمة أعلى التقييمات، مما يعكس رضا الموظفين عن جهود المنظمة في تعزيز المهارات المهنية. في المقابل، ورغم أن بند فرص الترقية والنمو الوظيفي حصل على تقييم جيد، إلا أنه كان الأقل نسبياً ضمن هذا المحور، مما يشير إلى وجود مجال لتحسين وضوح المسارات المهنية وتعزيز الشفافية في فرص الترقية.

3-7- اختبار الفرضيات:

يقوم البحث على الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التنوع على الرضا الوظيفي لدى العاملين في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في دمشق.

ويشتق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التنوع على الرضا عن بيئة العمل لدى العاملين في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في دمشق.

من أجل اختبار الفرضية السابقة تم الانطلاق من فرضية العدم التي تقول:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التنوع على الرضا عن بيئة العمل لدى العاملين في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في دمشق حيث تم اختبار فرضية العدم باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ومعرفة درجة المعنوية باستخدام اختبار تحليل التباين ANOVA ومنه نتوصل إلى نتيجة إما تؤكد قبول فرضية العدم أو ترفضها وتقبل الفرضية البديلة، وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول (3-17) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (معامل الارتباط، معامل التفسير) للفرضية الفرعية الأولى

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.985[a]	.970	.969	.17601

a. Predictors: (Constant), إدارة_التنوع

b. Dependent Variable: الرضا_عن_بيئة_العمل

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R بين المتغير المستقل الفرعي (إدارة التنوع) والمتغير التابع (الرضا عن بيئة العمل) تساوي 0.985 وهو ارتباط قوي، كما أن قيمة معامل R Square (معامل التفسير) بلغت 0.970 أي أن المتغير المستقل الفرعي (إدارة التنوع) يفسر 97 % من التغيرات في المتغير التابع (الرضا عن بيئة العمل)، والباقي يعزى لعوامل أخرى. ومن خلال تطبيق اختبار تحليل التباين ANOVA، لتحديد درجة المعنوية للفرضية السابقة تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول (3-18) اختبار ANOVA

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	96.515	1	96.515	3115.327	.000[b]
	Residual	3.005	97	.031		
	Total	99.520	98			

a. Dependent Variable: الرضا_عن_بيئة_العمل

b. Predictors: (Constant), إدارة_التنوع

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

نلاحظ أن متوسط المربعات للنموذج = 96.515، وهو مرتفع جداً مقارنة بمتوسط المربعات للمتبقي 0.031، مما يدل على وجود تأثير قوي للمتغير المستقل، كما أن القيمة الإحصائية F=

3115.327، وهي قيمة عالية جداً، مما يشير إلى أن النموذج يفسر التغير في البيانات بشكل قوي، وقيمة Sig= 0.000، مما يعني أن العلاقة بين إدارة التنوع والرضا عن بيئة العمل ذات دلالة إحصائية قوية عند مستوى أقل من 0.05، مما يدل على وجود تأثير معنوي.

تم رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة التي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التنوع على الرضا عن بيئة العمل لدى العاملين في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في دمشق.

وتم تقدير معادلة الانحدار، وتوضيح علاقة بين المتغير المستقل الفرعي بالمتغير التابع، والموضحة في الجدول التالي:

الجدول (3-19) معلمات معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	T	Sig.	Correlations Zero-order	Correlations Partial	Correlations Part
1	(Constant)	.252	.066		3.815	.000			
	إدارة_التنوع	.989	.018	.985	55.815	.000	.985	.985	.985

a. Dependent Variable: الرضا_عن_بيئة_العمل

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

يبين الجدول مُعاملات الانِحدار الممثلة، إذ يمكن تمثيل عَلاقة الانِحدار بيَن (إدارة التنوع) و(الرضا عن بيئة العمل):

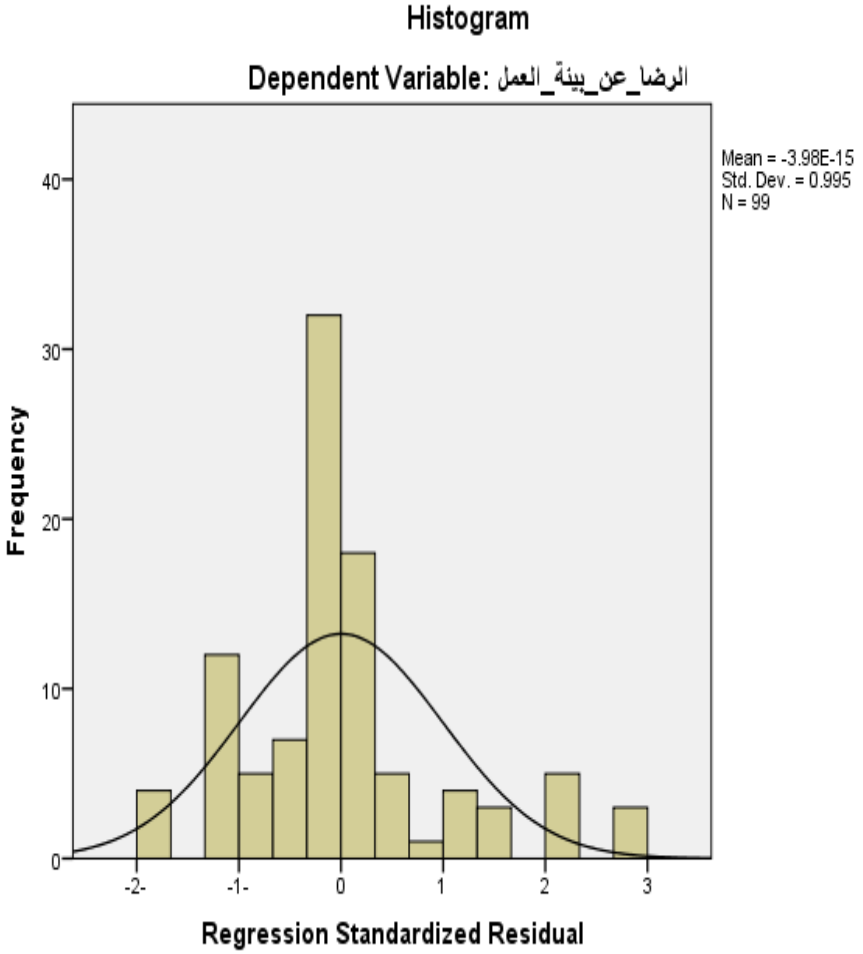
(الرضا عن بيئة العمل) = 0.252 + 0.989 × (إدارة التنوع)

ومما ذكر سابقاً، كل ارتفاع في (إدارة التنوع) بدرجة تؤدي إلى رفع مستوى الرضا عن بيئة العمل بـ 0.898 درجة.

تؤكد نتائج معامل الانحدار أن إدارة التنوع تُعد من أبرز العوامل المؤثرة في تحسين بيئة العمل داخل المنظمة، فكلما ارتفعت درجة تطبيق سياسات التنوع، زاد مستوى رضا الموظفين عن بيئتهم المهنية. هذا يدعم الفرضية الفرعية الأولى ويُبرز أهمية تبني ممارسات شاملة للتنوع في المؤسسات الدولية.

وبالنسبة لتحليل توزيع البواقي المعيارية (Regression Standardized Residuals) حيث يُعد فحص توزيع البواقي المعيارية خطوة أساسية في تقييم مدى ملاءمة نموذج الانحدار الخطي، حيث يساعد في التحقق من أحد أهم افتراضات النموذج، وهو الافتراض الطبيعي للبواقي.

والشكل التالي يوضح توزع البواقي الخاص بالفرضية الفرعية الأولى:



الشكل (3-1) توزع البواقي للفرضية الفرعية الأولى

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

من خلال الرسم البياني (Histogram) يتضح ما يلي:

- يُظهر الرسم توزيع البواقي المعيارية على شكل مدرج تكراري، وقد تم إسقاط منحنى التوزيع الطبيعي عليه للمقارنة.
- المتوسط الحسابي للبواقي = (-3.98 E-15) وهي قيمة قريبة جداً من الصفر، مما يدل على أن البواقي لا تميل إلى الانحراف، والانحراف المعياري = 0.995، وهي قيمة قريبة من الواحد، مما يعكس انتظام التوزيع.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التنوع على الرضا عن العلاقات في العمل لدى العاملين في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في دمشق.

من أجل اختبار الفرضية السابقة تم الانطلاق من فرضية العدم التي تقول:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التنوع على الرضا عن العلاقات في العمل لدى العاملين في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في دمشق حيث تم اختبار فرضية العدم باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ومعرفة درجة المعنوية باستخدام اختبار تحليل التباين ANOVA ومنه نتوصل إلى نتيجة إما تؤكد قبول فرضية العدم أو ترفضها وتقبل الفرضية البديلة، وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول (3-20) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (معامل الارتباط، معامل التفسير) للفرضية الفرعية الثانية

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.964[a]	.930	.929	.24774

a. Predictors: (Constant), إدارة_التنوع

b. Dependent Variable: الرضا_عن_العلاقات_في_العمل

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R بين المتغير المستقل الفرعي (إدارة التنوع) والمتغير التابع (الرضا عن العلاقات في العمل) تساوي 0.964 وهو ارتباط قوي، كما أن قيمة معامل R Square (معامل التفسير) بلغت 0.930 أي أن المتغير المستقل الفرعي (إدارة التنوع) يفسر 93% من التغيرات في المتغير التابع (الرضا عن العلاقات في العمل)، والباقي يعزى لعوامل أخرى.

ومن خلال تطبيق اختبار تحليل التباين ANOVA، لتحديد درجة المعنوية للفرضية السابقة تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول (3-21) اختبار ANOVA

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	78.743	1	78.743	1282.987	.000[b]
	Residual	5.953	97	.061		
	Total	84.697	98			

a. Dependent Variable: الرضا_عن_العلاقات_في_العمل

b. Predictors: (Constant), إدارة_التنوع

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

نلاحظ أن متوسط المربعات للنموذج = 78.743، وهو مرتفع جداً مقارنة بمتوسط المربعات للمتبقي 0.061، مما يدل على وجود تأثير قوي للمتغير المستقل، كما أن القيمة الإحصائية F= 1282.987، وهي قيمة عالية جداً، مما يشير إلى أن النموذج يفسر التغير في البيانات بشكل قوي، وقيمة Sig= 0.000، مما يعني أن العلاقة بين إدارة التنوع والرضا عن العلاقات في العمل ذات دلالة إحصائية قوية عند مستوى أقل من 0.05، مما يدل على وجود تأثير معنوي.

تم رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة التي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التنوع على الرضا عن العلاقات في العمل لدى العاملين في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في دمشق.

وتم تقدير معادلة الانحدار، وتوضيح علاقة بين المتغير المستقل الفرعي بالمتغير التابع، والموضحة في الجدول التالي:

الجدول (3-22) معلمات معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Correlations		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	.318	.093		3.427	.001			
	إدارة_التنوع	.893	.025	.964	35.819	.000	.964	.964	.964

a. Dependent Variable: الرضا_عن_العلاقات_في_العمل

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

يبين الجدول مُعاملات الانِحدار الممثلة، إذ يمكن تمثيل عَلاقة الانِحدار بيَن (إدارة التنوع) و(الرضا عن العلاقات في العمل):

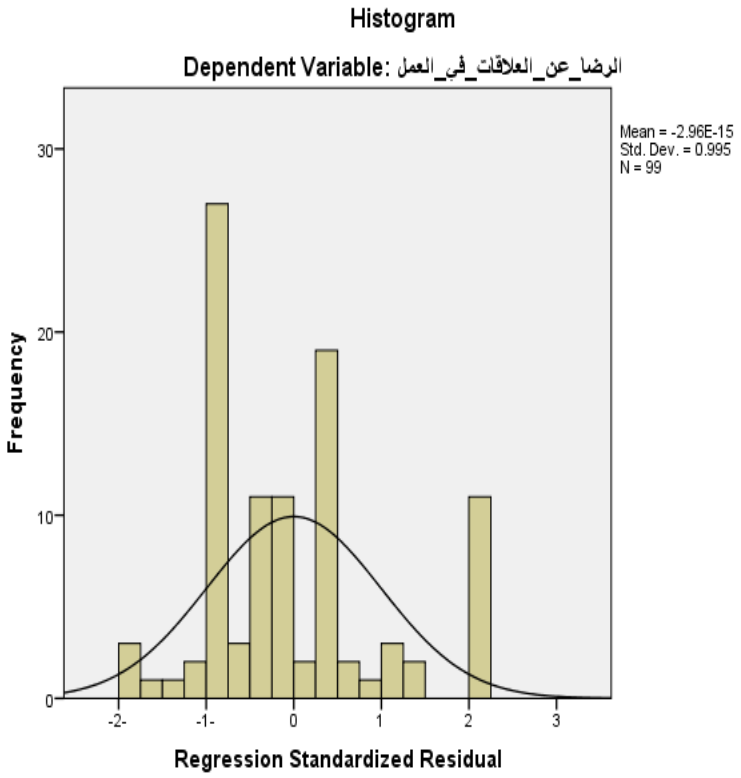
(الرضا عن العلاقات في العمل) = 0.318 + 0.893 × (إدارة التنوع)

ومما ذكر سابقاً، كل ارتفاع في (إدارة التنوع) بدرجة تؤدي إلى رفع مستوى الرضا عن العلاقات في العمل بـ 0.893 درجة.

تؤكد نتائج الانحدار أن إدارة التنوع تُعد من أبرز العوامل المؤثرة في تحسين العلاقات المهنية داخل المنظمة. فكلما ارتفعت درجة تطبيق سياسات التنوع، زاد مستوى رضا الموظفين عن علاقاتهم في بيئة العمل، وهذا يدعم الفرضية الفرعية الثانية ويُبرز أهمية تعزيز ثقافة الاحترام والتعاون في المؤسسات الدولية.

وبالنسبة لتحليل توزيع البواقي المعيارية (Regression Standardized Residuals) حيث يُعد فحص توزيع البواقي المعيارية خطوة أساسية في تقييم مدى ملاءمة نموذج الانحدار الخطي، حيث يساعد في التحقق من أحد أهم افتراضات النموذج، وهو الافتراض الطبيعي للبواقي.

والشكل التالي يوضح توزع البواقي الخاص بالفرضية الفرعية الثانية:



الشكل (3-2) توزع البواقي للفرضية الفرعية الثانية

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

من خلال الرسم البياني (Histogram) يتضح ما يلي:

- يُظهر الرسم توزيع البواقي المعيارية على شكل مدرج تكراري، وقد تم إسقاط منحنى التوزيع الطبيعي عليه للمقارنة.
- المتوسط الحسابي للبواقي = (-2.96 E-15) وهي قيمة قريبة جداً من الصفر، مما يدل على أن البواقي لا تميل إلى الانحراف، والانحراف المعياري = 0.995، وهي قيمة قريبة من الواحد، مما يعكس انتظام التوزيع.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التنوع على الرضا عن الرواتب والحوافز لدى العاملين في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في دمشق.

من أجل اختبار الفرضية السابقة تم الانطلاق من فرضية العدم التي تقول:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التنوع على الرضا عن الرواتب والأجور لدى العاملين في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في دمشق حيث تم اختبار فرضية العدم باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ومعرفة درجة المعنوية باستخدام اختبار تحليل التباين ANOVA ومنه نتوصل إلى نتيجة إما تؤكد قبول فرضية العدم أو ترفضها وتقبل الفرضية البديلة، وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول (3-23) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (معامل الارتباط، معامل التفسير) للفرضية الفرعية الثالثة

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.989[a]	.977	.977	.14492

a. Predictors: (Constant), إدارة_التنوع

b. Dependent Variable: الرضا_عن_الرواتب_والحوافز

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R بين المتغير المستقل الفرعي (إدارة التنوع) والمتغير التابع (الرضا عن الرواتب والأجور) تساوي 0.989 وهو ارتباط قوي، كما أن قيمة معامل R Square (معامل التفسير) بلغت 0.977 أي أن المتغير المستقل الفرعي (إدارة التنوع) يفسر 97.7% من التغيرات في المتغير التابع (الرضا عن الرواتب والأجور)، والباقي يعزى لعوامل أخرى، ومن خلال تطبيق اختبار تحليل التباين ANOVA، لتحديد درجة المعنوية للفرضية السابقة تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول (3-24) اختبار ANOVA

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	87.119	1	87.119	4147.946	.000[b]
	Residual	2.037	97	.021		
	Total	89.156	98			

a. Dependent Variable: الرضا_عن_الرواتب_والحوافز

b. Predictors: (Constant), إدارة_التنوع

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن متوسط المربعات للنموذج = 87.119، وهو مرتفع جداً مقارنة بمتوسط المربعات للمتبقي 0.021، مما يدل على وجود تأثير قوي للمتغير المستقل، كما أن القيمة الإحصائية F= 4147.946، وهي قيمة عالية جداً، مما يشير إلى أن النموذج يفسر التغير في البيانات بشكل قوي، وقيمة Sig= 0.000، مما يعني أن العلاقة بين إدارة التنوع

والرضا عن الرواتب والأجور ذات دلالة إحصائية قوية عند مستوى أقل من 0.05، مما يدل على وجود تأثير معنوي.

تم رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة التي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التنوع على الرضا عن الرواتب والأجور لدى العاملين في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في دمشق.

وتم تقدير معادلة الانحدار، وتوضيح علاقة بين المتغير المستقل الفرعي بالمتغير التابع، والموضحة في الجدول التالي:

الجدول (3-25) معلمات معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Correlations		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	.235	.054		4.324	.000			
	إدارة_التنوع	.939	.015	.989	64.405	.000	.989	.989	.989

a. Dependent Variable: الرضا_عن_الرواتب_والحوافز

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

يبين الجدول مُعاملات الانِحدار الممثلة، إذ يمكن تمثيل عَلاقة الانِحدار بيَن (إدارة التنوع) و(الرضا عن بيئة العمل):

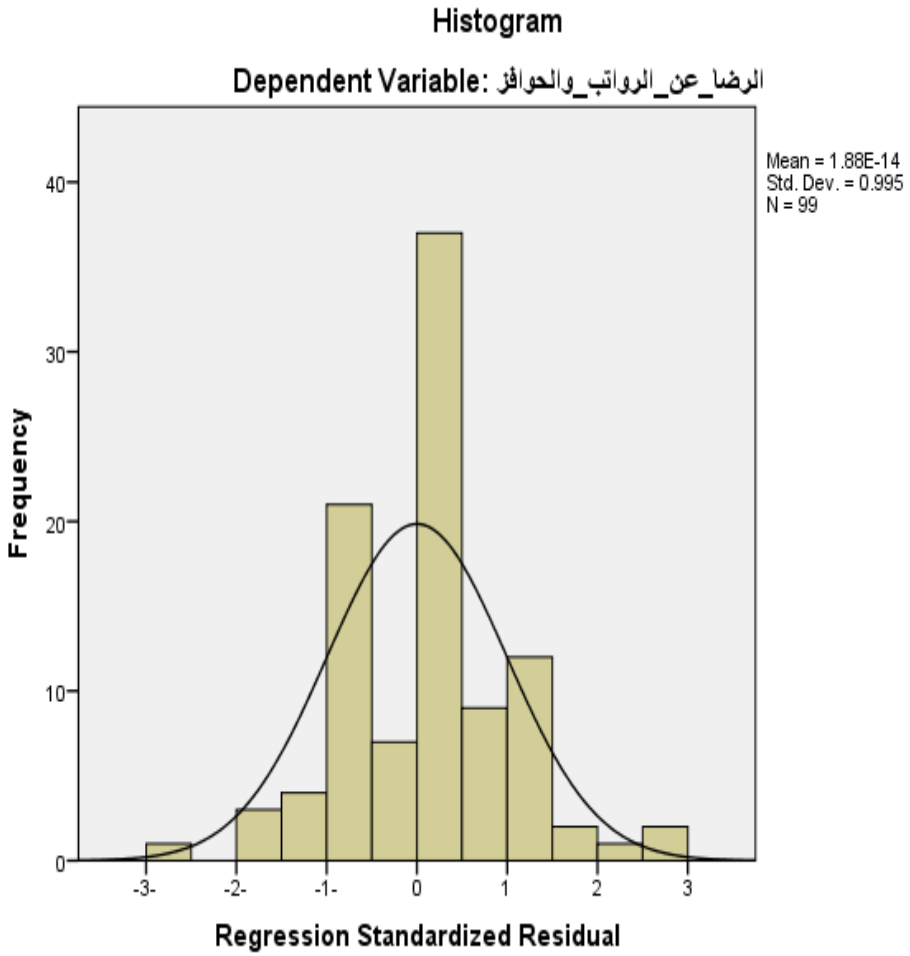
(الرضا عن الرواتب والأجور) = 0.235 + 0.939 × (إدارة التنوع)

ومما ذكر سابقاً، كل ارتفاع في (إدارة التنوع) بدرجة تؤدي إلى رفع مستوى الرضا عن الرواتب والأجور بـ 0.939 درجة.

تُظهر نتائج الانحدار أن إدارة التنوع تُعد من أبرز العوامل المؤثرة في تحسين رضا الموظفين عن نظام الرواتب والحوافز داخل المنظمة، فكلما ارتفعت درجة تطبيق سياسات التنوع، زاد مستوى رضا الموظفين عن العدالة والشفافية في التعويضات، وهذا يدعم الفرضية الفرعية الثالثة ويُبرز أهمية دمج مبادئ التنوع في السياسات المالية والتحفيزية للمؤسسات الدولية.

وبالنسبة لتحليل توزيع البواقي المعيارية (Regression Standardized Residuals) حيث يُعد فحص توزيع البواقي المعيارية خطوة أساسية في تقييم مدى ملاءمة نموذج الانحدار الخطي، حيث يساعد في التحقق من أحد أهم افتراضات النموذج، وهو الافتراض الطبيعي للبواقي.

والشكل التالي يوضح توزع البواقي الخاص بالفرضية الفرعية الثالثة:



الشكل (3-3) توزع البواقي للفرضية الفرعية الثالثة

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

من خلال الرسم البياني (Histogram) يتضح ما يلي:

- يُظهر الرسم توزيع البواقي المعيارية على شكل مدرج تكراري، وقد تم إسقاط منحنى التوزيع الطبيعي عليه للمقارنة.
- المتوسط الحسابي للبواقي = 1.88 E-14) وهي قيمة قريبة جداً من الصفر، مما يدل على أن البواقي لا تميل إلى الانحراف، والانحراف المعياري = 0.995، وهي قيمة قريبة من الواحد، مما يعكس انتظام التوزيع.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التنوع على الرضا عن فرص النمو والتطوير لدى العاملين في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في دمشق.

من أجل اختبار الفرضية السابقة تم الانطلاق من فرضية العدم التي تقول:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التنوع على الرضا عن فرص النمو والتطوير لدى العاملين في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في دمشق حيث تم اختبار فرضية العدم باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ومعرفة درجة المعنوية باستخدام اختبار تحليل التباين ANOVA ومنه نتوصل إلى نتيجة إما تؤكد قبول فرضية العدم أو ترفضها وتقبل الفرضية البديلة، وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول (3-26) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (معامل الارتباط، معامل التفسير) للفرضية الفرعية الرابعة

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.981[a]	.963	.963	.19995

a. Predictors: (Constant), إدارة_التنوع

b. Dependent Variable: الرضا_عن_فرص_النمو_والتطوير

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R بين المتغير المستقل الفرعي (إدارة التنوع) والمتغير التابع (الرضا عن فرص النمو والتطوير) تساوي 0.981 وهو ارتباط قوي، كما أن قيمة معامل R Square (معامل التفسير) بلغت 0.963 أي أن المتغير المستقل الفرعي (إدارة التنوع) يفسر 96.3% من التغيرات في المتغير التابع (الرضا عن فرص النمو والتطوير)، والباقي يعزى لعوامل أخرى.

ومن خلال تطبيق اختبار تحليل التباين ANOVA، لتحديد درجة المعنوية للفرضية السابقة تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول (3-27) اختبار ANOVA

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	101.278	1	101.278	2533.261	.000[b]
	Residual	3.878	97	.040		
	Total	105.156	98			

a. Dependent Variable: الرضا_عن_فرص_النمو_والتطوير

b. Predictors: (Constant), إدارة_التنوع

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

نلاحظ أن متوسط المربعات للنموذج = 101.927860، وهو مرتفع جداً مقارنة بمتوسط المربعات للمتبقي 0.040، مما يدل على وجود تأثير قوي للمتغير المستقل، كما أن القيمة الإحصائية F=

2533.261، وهي قيمة عالية جداً، مما يشير إلى أن النموذج يفسر التغير في البيانات بشكل قوي، وقيمة 0.000 =Sig، مما يعني أن العلاقة بين إدارة التنوع والرضا عن فرص النمو والتطوير ذات دلالة إحصائية قوية عند مستوى أقل من 0.05، مما يدل على وجود تأثير معنوي.

تم رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة التي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التنوع على الرضا عن فرص النمو والتطوير لدى العاملين في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في دمشق.

وتم تقدير معادلة الانحدار، وتوضيح علاقة بين المتغير المستقل الفرعي بالمتغير التابع، والموضحة في الجدول التالي:

الجدول (3-28) معلمات معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Correlations Zero-order	Correlations Partial	Correlations Part
1	(Constant)	.038	.075		.506	.614			
	إدارة_التنوع	1.013	.020	.981	50.332	.000	.981	.981	.981

a. Dependent Variable: الرضا_عن_فرص_النمو_والتطوير

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

يبين الجدول مُعاملات الانِحدار الممثلة، إذ يمكن تمثيل عَلاقة الانِحدار بيَن (إدارة التنوع) و(الرضا عن فرص النمو والتطوير):

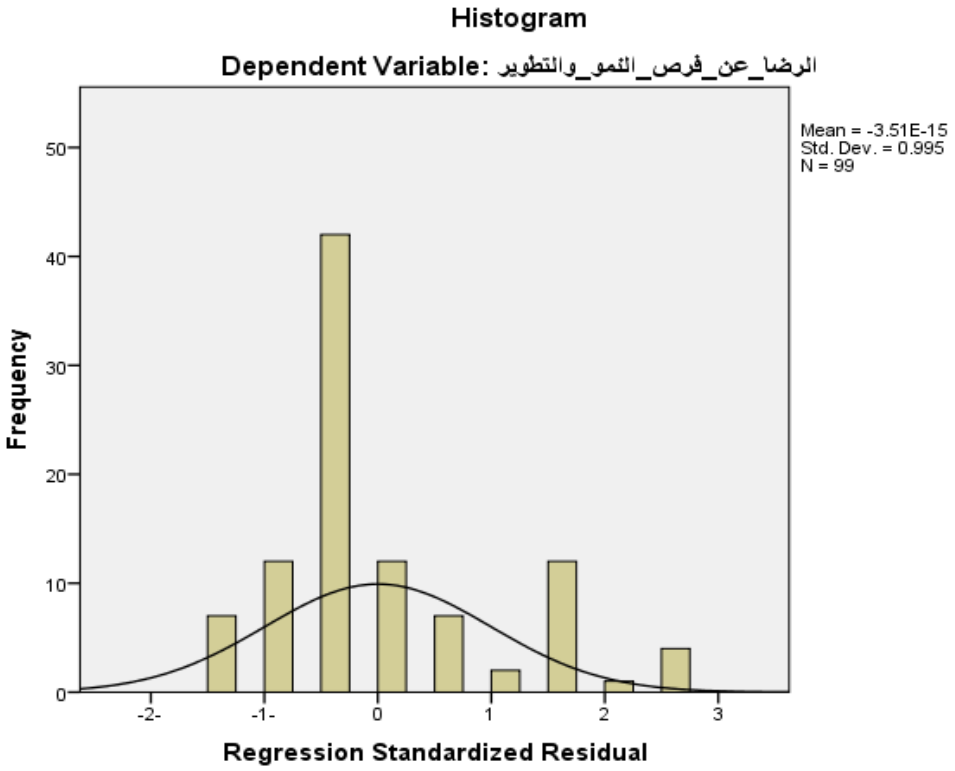
(الرضا عن فرص النمو والتطوير) = 0.038 + 1.013 × (إدارة التنوع)

ومما ذكر سابقاً، كل ارتفاع في (إدارة التنوع) بدرجة تؤدي إلى رفع مستوى الرضا عن بيئة العمل بـ 1.013 درجة.

تُظهر نتائج الانحدار أن إدارة التنوع تُعد من أبرز العوامل المؤثرة في تعزيز رضا الموظفين عن فرص النمو والتطوير داخل المنظمة، فكلما ارتفعت درجة تطبيق سياسات التنوع، زاد مستوى رضا الموظفين عن فرص التدريب، الترقية، وتطوير المهارات، وهذا يدعم الفرضية الفرعية الرابعة ويُبرز أهمية دمج مبادئ التنوع في السياسات التطويرية للمؤسسات الدولية.

وبالنسبة لتحليل توزيع البواقي المعيارية (Regression Standardized Residuals) حيث يُعد فحص توزيع البواقي المعيارية خطوة أساسية في تقييم مدى ملاءمة نموذج الانحدار الخطي، حيث يساعد في التحقق من أحد أهم افتراضات النموذج، وهو الافتراض الطبيعي للبواقي.

والشكل التالي يوضح توزع البواقي الخاص بالفرضية الفرعية الرابعة:



الشكل (3-4) توزع البواقي للفرضية الفرعية الرابعة

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي على برنامج SPSS-25

من خلال الرسم البياني (Histogram) يتضح ما يلي:

- يُظهر الرسم توزيع البواقي المعيارية على شكل مدرج تكراري، وقد تم إسقاط منحنى التوزيع الطبيعي عليه للمقارنة.
- المتوسط الحسابي للبواقي = (3.51 E-15-) وهي قيمة قريبة جداً من الصفر، مما يدل على أن البواقي لا تميل إلى الانحراف، والانحراف المعياري = 0.995، وهي قيمة قريبة من الواحد، مما يعكس انتظام التوزيع.

3-8- النتائج:

- إن تقييم أفراد عينة البحث لممارسات الرضا الوظيفي داخل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) جاء بدرجة إيجابية ملحوظة، وذلك وفق الترتيب من الأعلى تقييماً: الرضا عن

بيئة العمل (3.80)، الرضا عن فرص النمو والتطوير (3.67)، الرضا عن الرواتب والحوافز (3.61)، الرضا عن العلاقات في العمل (3.52).

- إن تقييم أفراد عينة البحث لمستوى تطبيق إدارة التنوع جاء بدرجة إيجابية وبمتوسط قدره (3.59).
- أظهر النموذج أن إدارة التنوع تفسر ما نسبته 97% من التباين في الرضا عن بيئة العمل، وهو ما يعكس علاقة تفسيرية بالغة القوة. وقد بلغ معامل الانحدار غير المعياري (B = 0.989) مما يعني أن كل ارتفاع في درجة إدارة التنوع يقابله ارتفاع شبه كامل في مستوى الرضا البيئي. كما أن القيمة العالية لمعامل الارتباط (R = 0.985) تؤكد وجود ارتباط مباشر ومتين بين المتغيرين، وهذه النتائج تدعم الفرضية وتُبرز أن بيئة العمل تتأثر بوضوح بممارسات التنوع، خاصة في جوانب الأمان، التنظيم، واحترام الفروقات الفردية.
- أثبت النموذج أن إدارة التنوع تُعد من أبرز محددات جودة العلاقات المهنية، حيث بلغ معامل الانحدار (B = 0.893) ومعامل الارتباط (R = 0.964) وهي قيم تعكس أثراً مباشراً وقوياً، وهذا يشير إلى أن تعزيز التنوع داخل المنظمة يُسهم في تحسين التعاون، الاحترام المتبادل، واللباقة في التعامل، وهي عناصر جوهرية في بناء علاقات عمل صحية. كما أن القيمة التفسيرية المرتفعة ($R^2 \approx 0.930$) تؤكد أن التنوع يُعد عاملاً بنيوياً في تشكيل المناخ الاجتماعي داخل المؤسسة.
- أظهرت النتائج أن إدارة التنوع ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى الرضا عن نظام التعويضات، حيث بلغ معامل الانحدار (B = 0.939) ومعامل الارتباط (R = 0.989) وهي من أعلى القيم المسجلة في الدراسة، هذا يعني أن الموظفين الذين يشعرون بوجود ممارسات عادلة وشاملة للتنوع يكونون أكثر رضا عن العدالة في الرواتب، توقيت صرفها، وشفافية المكافآت. ويُعزز هذا من أهمية دمج التنوع في السياسات المالية والتحفيزية، باعتباره مدخلًا لتحقيق الإنصاف الوظيفي.
- أثبت النموذج أن إدارة التنوع تُسهم بشكل مباشر في تعزيز إدراك الموظفين لفرص التطوير المهني، حيث بلغ معامل الانحدار (B = 1.013) وهو الأعلى بين الفرضيات، مما يدل على أثر مضاعف. كما أن معامل الارتباط (R = 0.981) يعكس علاقة قوية جدًا، تؤكد أن التنوع لا يقتصر على العدالة الاجتماعية، بل يمتد ليشمل دعم الطموحات الفردية،

توفير التدريب، وتسهيل الترقية، هذه النتائج تُبرز أن التنوع يُعد محفزاً استراتيجياً للنمو الوظيفي داخل المنظمات الدولية.

- تُظهر نتائج اختبار الفرضيات أن إدارة التنوع ليست مجرد سياسة تنظيمية، بل تُعد متغيراً محورياً في تفسير مستويات الرضا الوظيفي بمختلف أبعاده، وقد أثبتت النماذج الإحصائية أن هذا التأثير ذو دلالة قوية، مما يُعزز من أهمية تبني ممارسات شاملة للتنوع في بيئات العمل، خاصة في السياقات متعددة الثقافات مثل المنظمات الدولية.

3-9- التوصيات:

استناداً إلى النتائج الإحصائية والدلالات المنهجية التي أظهرتها الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تهدف إلى تعزيز إدارة التنوع وتحقيق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي في بيئة العمل:

- تعزيز وضوح سياسات الترقية والنمو الوظيفي: يُوصى بتطوير آليات واضحة ومعلنة للمسارات المهنية وفرص الترقية، بما يُسهم في رفع مستوى الشفافية وتحقيق العدالة في التطور الوظيفي، خاصة في ظل تفاوت تقييم الموظفين لهذا الجانب.
- تحسين قنوات التواصل الداخلي بين الموظفين: يُستحسن العمل على تطوير أدوات تواصل فعالة بين الفرق والأقسام، بما يُعزز الانسجام والتعاون، ويُقلل من التباين في التجربة الفردية، خصوصًا في بيئة متعددة المهام والثقافات.
- تعزيز الشفافية في سياسات زيادة الرواتب والمكافآت: رغم رضا الموظفين عن ملاءمة الرواتب للواقع الاقتصادي، إلا أن هناك حاجة لتحسين وضوح آلية الزيادة والمكافآت، من خلال نشر السياسات المعتمدة وتوضيح المعايير المستخدمة في تحديد الزيادات الدورية.
- تعزيز بيئة العمل من حيث الهدوء والتركيز: يُستحسن العمل على تقليل الضغوط المرتبطة بطبيعة العمل، من خلال تنظيم المهام وتوفير مساحات عمل مناسبة، بما يُسهم في تحسين جودة بيئة العمل وزيادة الإنتاجية.
- إطلاق مبادرات تشاركية تعزز الابتكار من خلال التنوع: يُوصى بتصميم مشاريع جماعية تجمع موظفين من خلفيات متنوعة للعمل على تحديات تنظيمية أو تطوير خدمات، بما يُحفّز التفكير الإبداعي ويُرسّخ ثقافة التعاون.
- تطوير مؤشرات داخلية لقياس الرضا الوظيفي بشكل دوري: يُستحسن اعتماد أدوات قياس دورية لرضا الموظفين، تشمل الجوانب النفسية والمهنية، وتُستخدم نتائجها لتحسين

السياسات الداخلية، مما يُسهم في بناء بيئة عمل مرنة واستباقية تستجيب لاحتياجات الموظفين وتدعم استمرارية الأداء المؤسسي.

- إدماج التنوع في القيادة وصنع القرار: يُوصى بتمكين القيادات الوسطى والعليا من تبني ممارسات شاملة تراعي التنوع عند اتخاذ القرارات، مثل إشراك ممثلين من خلفيات مختلفة في اللجان الاستشارية، مما يعزز شعور الموظفين بالتمثيل ويزيد من ثقتهم بالمنظمة.
- تصميم برامج دعم نفسي واجتماعي تراعي التنوع الثقافي: يُستحسن تطوير مبادرات دعم نفسي واجتماعي تأخذ في الاعتبار اختلاف الخلفيات والقيم، مثل جلسات إرشاد جماعي أو أنشطة بناء فرق تراعي التنوع، بما يُسهم في تعزيز الانتماء والرضا الوظيفي.

المراجع

المراجع العربية:

- إبراهيم، علي. الخميسي، محمد فتحي. عشري، تامر. (2020). العلاقة بين إدارة التنوع في الموارد البشرية والولاء التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بقطاع التعليم بجامعة المنصورة. مجلة الدراسات والبحوث التجارية. جامعة بنها. 40 (3). 1257-1271.
- أبو فارس، ناصر. (2017). إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال. المجلة العربية للعلوم الإدارية. 24 (1). 85-104.
- أحمد، أحمد مزهر. صالح، إبراهيم. طعمة، صهيب. (2021). دور علاقات العمل الفردية والجماعية في تعزيز الرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تكريت. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. 17(55). 462-476.
- الأعجم، علي صالح. (2022). دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط: دراسة ميدانية على مستشفى الأمل العربي بمحافظة الحديدة. مجلة تهامة, 16(16). 34-55.
- البرزنجي، آمال. بامرني، عبد الحكيم. (2020). إدارة التنوع وتأثيرها في الرضا الوظيفي: دراسة مقارنة بين فندقي المنصور وفلسطين. مجلة الكتاب للعلوم الإنسانية. 1 (2). 131-152.
- البرعي، عبد الفتاح. (2016). إدارة التنوع في بيئة العمل العربية: الواقع والتحديات. مجلة جامعة الملك سعود: العلوم الإدارية. 28 (2). 101-120.
- برياح، محمد الأمين. موساوي، يحي. (2016). تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية. جامعة أبي بكر بلقايد. تلمسان. الجزائر.
- بن العائب، محمد. (2020). تأثير محددات الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بالإدريسية. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية. 6 (1). ص:329-346.

- بـن زوة، أحـلام. (2018). ممارسـة مـديري المـدارس لأسـاليب إدارة التغييـر وعلاقتهـا بمستوى الرضا الوظيفية لدى المعلمين من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة العربي بن مهيدي. ام البواقي. الجزائر.
- بـن عبيلـة، أمين. صـلمت، أيـوب. (2017). أثر الرضـا الـوظيفي علـى الأداء الـوظيفي. مذكرة تخرج. معهد العلوم والتقنيات التطبيقية. جامعة قاصدي مرباح. ورقلة. الجزائر.
- بوجاجـة، أحـلام. بـوعكيرة، سـارة. (2017). دور إدارة المـوارد البشـرية فـي تحقيـق الرضـا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين: دراسة حالة. رسالة ماجستير. جامعة محمد الصديق بن يحي. جيجل. الجزائر.
- بوخلـوة، بـاديس. قمـو، سـهيلة. (2016). أثر الرضـا الـوظيفي علـى الأداء الـوظيفي فـي المؤسسـات الصـغيرة والمتوسـطة: دراسـة مقارنـة بـين مؤسسـتي مطـاحن الواحـات العموميـة ومطـاحن جـديع الخاصـة بتقرت. المجلـة الجزائريـة للدراسـات المحاسـبية والماليـة. العـدد2. ص:161-182.
- بوزيـداوي، محمـد. لعطـوي، جلـول. (2018). إدارة التنـوع كمقاربـة حديثـة لإدارة المـوارد البشرية. مجلة البحوث والدراسات التجارية. العدد 3. 258-270.
- بوطابسو، سمية. زويتني، سهام. (2021). الترقية وتحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية – جيجل. رسالة ماجستير. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة جيجل. الجزائر.
- بووذن، نبيلة. (2007). محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكليلاند للدافعية. رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتسير الموارد البشرية. جامعة محمود منتوري. قسنطينية. الجزائر.
- جنين، يسمينة. (2019). أثر الرضـا الوظيفي علـى أداء العاملين فـي المؤسسـة العموميـة الاستشـفائية: دراسـة ميدانيـة بمستشـفى بشـير بـن ناصـر. رسـالة ماجسـتير. كليـة العلـوم الاقتصادية. جامعة محمد بن خيضر بسكرة. الجزائر.
- الحبيشي، إيهاب. (2014). أثر الأداء الإداري علـى تحقيق الرضـا الوظيفي لـدى موظفي وزارة الشـباب والرياضـة فـي الجمهوريـة اليمنيـة. رسـالة ماجسـتير. معهـد التربيـة البدنيـة والرياضية. جامعة الجزائر3. الجزائر.

- خرفية، ناصر. (2020). دور إدارة التنوع على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بمؤسسة الإسمنت جمورة. أطروحة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر.
- الخفاجي، رشا. (2019). تأثير إدارة التنوع والاحتواء العالي في أنظمة العمل عالية الأداء: دراسة ميدانية في شركة نفط ميسان. المجلة العربية للإدارة. 39 (3). 123-141.
- سريجي، نادية. (2023). سوسيولوجيا نظرية الهوية. مجلة الفلسفة والاجتماع. جامعة الملك عبد العزيز. 12(1). 15-30.
- شاطر، شفيق. (2010). أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء-سونلغاز-جيجل. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية. جامعة امحمد بوقرة بومرداس. الجزائر.
- شاكر، نسرين. سمارة، رضوان. (2017). واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية: محافظات غزة. رسالة ماجستير. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية. فلسطين.
- شيحة، حنان. (2015). تسيير الحياة المهنية وعلاقته بالرضا الوظيفي. مذكرة مقدمة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية. كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية. جامعة العربي بن مهيدي. الجزائر.
- الصيرفي، محمد. (2003). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. دار قنديل للنشر والتوزيع. الطبعة 1. عمان. الأردن.
- طالبي، محمد. (2023). الرضا عن التخصص وعلاقته بمستوى الطموح لدى طلبة الجامعة: دراسة ميدانية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة. مجلة دراسات الإنسان والمجتمع. 12(2). 211-232.
- عباس، وئام. (2018). ضغوط العمل وأثرها على الرضا الوظيفي: دراسة حالة شركة أسوار للحراسة الأمنية. رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. السودان.
- العبيدي، بشرى. (2013). دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. العدد 36. ص:253-278.

- العجمي. حصة. (2020). تأثير إدارة التنوع على الأداء التنظيمي في منظمات المجتمع المدني الكويتية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة الكويت. الكويت.
- العجوري. سامية عدنان ابراهيم. (2017). العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى الصحفيات الفلسطينيات في فلسطين: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير. كلية الآداب. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.
- عزيون، زهية. (2007). التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية– دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة. رسالة ماجستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة 20أوت 1955 سكيكدة. الجزائر.
- عسلي، نورد الدين. (2009). إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين– دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة ولاية المسيلة. رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر. الجزائر.
- العلوان، أحمد. (2022). العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية العاملة في العراق. رسالة ماجستير. كلية الأعمال.. جامعة الشرق الأوسط. عمان. الأردن.
- علي، فراس. (2021). القيادة الناجحة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات الأعمال. مجلة الجامعة العراقية. 53 (1). ص:547–556.
- قريشي، محمد. السبتي، لطيفة. (2015). أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. 11 (1). ص:59–89.
- القويزي، القائمة. (2016). تسيير التنوع في الموارد البشرية كمطلب لتجنب الصراع التنظيمي. مجلة علوم الإنسان والمجتمع. جامعة محمد خيضر بسكرة. 5 (2). 103–128.
- الكمالي، أحمد. علاية، موسى. (2020). واقع تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية وتحدياتها: دراسة حالة الهلال الأحمر القطري. معهد الدوحة للدراسات العليا.

- محمد، مصطفى. (2018). الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء. دار ابن النفيس للنشر والتوزيع. الطبعة 1. عمان. الأردن.
- ميلود، شريف. (2019). دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية لبلدية العناصر ولاية برج بو عريريج. رسالة ماجستير. كلية الحقوق والعلوم السياسية. جامعة محمد بوضياف. المسيلة. الجزائر.
- نعساني، يمان. (2020). التنوع في المنظمات – السلوك التنظيمي في المؤسسات. أكاديمية حسوب.

المراجع الأجنبية:

- Al-Azzawi, A. M., & Al-Mashhadani, H. A. (2022). The impact of physical work environment on job satisfaction: A study in Iraqi public sector. Journal of Business and Management, 24(3), 45–58.
- Alshaabani, A. Hamza, KH. Rudnak, I. (2022). Impact of Diversity Management on Employees' Engagement: The Role of Organizational Trust and Job Insecurity. Sustainability. 14, 420. https://doi.org/10.3390/su14010420
- Anchustigui, J. (2016). Life Satisfaction, Job Satisfaction, and the Unemployed Spouse. Unpublished doctoral dissertation, Walden University.
- Anusha, R., & Narmadha, D. (2025). An analysis of the impact of workplace diversity on employee satisfaction. International Advanced Research Journal in Science, Engineering and Technology, 12(5), 1–7.
- Ardakani M. S.; M. Abzari; A. Shaemi and S. Fathi. (2016). «Diversity Management and Human Resources Productivity: Mediating Effects of Pereceived Organizational Attractiveness, Organizational Justice and Social Identity in Isfahan's Steel Industry», Iranian Journal of Management Studies (IJMS). Vol. 9, No. 2, Spring, PP. 407-432.
- Barak, Michàlle E. M. (2016). Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace, 3rd ed. (Thousand Oaks: Sage Publications).
- Becker, Gary S., (1993). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education, 3rd ed., (Chicago: University of Chicago Press).

- Bernardi, E. Alberto F. (2009). Managing Cultural Diversity: Integration Values And Management Skills, POMS 20th Annual Conference Orlando, Florida U.S.A. May 1 to May 4.
- Buckingham, C. D. E. (2010). A case study exploring the impact of managing workplace diversity on diversity awareness and employee job satisfaction (Doctoral dissertation, Capella University). ProQuest Dissertations Publishing.
- Chatman, Jennifer A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit, Academy of Management Review. 14 (3). 333–349.
- Dimova, R., Stoyanova, R,. Harizanova, S,. Miglena, T,. Keskinova, D,. (2019). Academic Staff Satisfaction with Their Work: A Cross-Sectional Study In A Medical University, 1DEPARTMENT Of Healthcare Management, Section Of Medical Ethics And Low, Faculty of Public Health, Medical University of Plovdiv, Plovdiv, Bulgaria. 7(14).
- Eger, L. and Z. Indruchova. (2014). «Diversity Management perceptions and Attitudes by Czech Managers» Business Administration and Management. JELClassification: M 12, M 53.,1, xvll.
- Erwee, R. (2003), «Integrating Diversity Management Initiatives with Strategic Human Resource Management», Chapter 6, In: R. Wiesner & B. Millett, Human Resource Management: Challenges and Future Directions . John Wiley, P. 57-71.
- Ewoh, A. (2013). Managing and Valuing Diversity: Challenges to Public Managers in the 21st Century. Public Personnel Management. 42 (2), pp, 107-122.
- Gardenswartz, L, & Rowe, A. (2003). Diverse Teams at Work: Capitalizing on the Power of Diversity. 1st ed., (Virginia: Society for Human Resource Management).
- Jay, B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management. 17 (1). 99–120.
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level. Journal of Organizational Behavior, 27(3), 365–385.
- Li, W., Wang, X., Haque, M. J., Shafique, M. N., & Nawaz, M. Z. (2020). Impact of workforce diversity management on employees'

outcomes: Testing the mediating role of a person's job match. SAGE Open, 10(1), 1–16.

- Loden, M, & Rosener, B. (1991). Workforce America: Managing Employee Diversity as a Vital Resource. 1st ed. (New York: McGraw-Hill).
- Olsen, J. and L. Martins. (2012). «Understanding Organizational Diversity Management Programs: A theoretical Framework and Directions for Future Research, A Theoretical Framework for Diversity Management», Journal of Organizational Behavior , 33 (8), pp. 1168-1187.
- Peter, S. (2019). The Relationship Between Job Satisfaction and Job Performance Among University Academic Staff in Tanzania, Kenyatta University.
- Ruslaini, Kusnanto, E. Santoso, S. Qalbiah, S. Marhandrie, D. (2024). Diversity Management Strategies: Perspectives from Multinational Corporation. Journal of Economics, Finance and Management Studies. 7 (3).
- Sabra, S. (2023). Human Capital Management and Its Impact on the Development of Modern Marketing Performance in Organizations. International Journal of Humanities and Educational Research.
- Shen, Jianfa, Chanda, Ashok, D'Netto, Bino, & Monga, Manjit, (2009), Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework, The International Journal of Human Resource Management. 20 (2). 235–251.
- Shin, M., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2009). Predicting employee engagement with diversity: The role of HR practices and organizational culture. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 243–263.
- Tajfel, H, & Turner, C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict, In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.). The Social Psychology of Intergroup Relations, 1st ed. (Monterey, CA: Brooks/Cole). 33–47.
- Tajfel, H, & Turner. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior, In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), Psychology of Intergroup Relations, 2nd ed. (Chicago: Nelson-Hall). 7–24.

- Taylor, C. & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness, Academy of Management Executive. 5 (3). 45–56.
- Taylor. C. (1994). Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice, 1st ed., (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers).
- Thomas, R. (1990). From affirmative action to affirming diversity. Harvard Business Review. 68 (2). 107–117.

الملاحق

المحلق رقم (1) استبيان الدراسة

أثر إدارة التنوع على الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية

دراسة حالة على موظفي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في دمشق

تحية طيبة وبعد .....

تهدف هذه الاستبانة إلى الحصول على المعلومات الضرورية بهدف إكمال دراسة بعنوان: " أثر إدارة التنوع على الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية– دراسة حالة على موظفي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في دمشق وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الموارد البشرية.

يرجى التكرم بالإجابة على العبارات الواردة أدناه بكل صدق وشفافية علماً أن جميع البيانات والمعلومات سوف تُعامل بسرية تامة ولخدمة أغراض البحث العلمي فقط لا غير، وذلك بإحدى الإجابات التالية وفقاً للترتيب الآتي:

5–موافق بشدة 4–موافق 3–حيادي 2 –غير موافق 1–غير موافق بشدة

بوضع إشارة حول الرقم الذي يعبر عن إجابتك

ولكم جزيل الشكر والامتنان

القسم الأول: معلومات ديموغرافية

الجنس	□ ذكر			□ انثى	
المؤهل العلمي	□ معهد متوسط	□ بكالوريوس	□ دبلوم	□ دراسات عليا	
العمر	□ أقل من 30	□ 30 وأقل من 40	□ 40وأقل من 50	□ 50 وأكثر	
الخبرة العملية	□ أقل من 5 سنوات	□ 6وأقل من10	□ 11وأقل من 15	□ 16 فأكثر	
الوظيفة الحالية	□ إداري	□ فني	□ تنفيذي/ ميداني		

القسم الثاني: العبارات المرتبطة بمتغيرات الدراسة:

رقم العبارة	العبارات	الإجابات				
	إدارة التنوع	**غير**	**غير**	**محايد**	**موافق**	**موافق**

		موافق بشدة	موافق			بشدة
1.	تُراعي بيئة العمل في المنظمة الفروقات الثقافية والاجتماعية بين الموظفين وتُعزز الاحترام المتبادل.					
2.	تُطبّق إدارة المنظمة سياسات واضحة ومعلنة تهدف إلى تعزيز التنوع والاندماج داخل بيئة العمل.					
3.	يتم التعامل مع جميع الموظفين بعدالة ومساواة، بغض النظر عن خلفياتهم الثقافية أو الدينية أو الجندرية.					
4.	تُشجّع بيئة العمل على التعبير عن الآراء المختلفة بحرية، وتُحترم وجهات النظر المتنوعة.					
5.	تُوفّر إدارة البرنامج الإنمائي فرصاً متكافئة للتوظيف والترقية لجميع الموظفين دون تمييز.					
6.	يتم احترام التنوع الديني واللغوي داخل بيئة العمل، ويُراعى ذلك في السياسات الداخلية والتعامل اليومي.					
7.	تُقدّم المنظمة تدريبات دورية تهدف إلى رفع الوعي بأهمية التنوع وتعزيز ثقافة الشمول.					
8.	تُشجّع القيادة العليا في البرنامج على تبنّي ممارسات داعمة للتنوع وتُظهر التزامًا واضحًا بذلك.					
9.	يتم التعامل مع الشكاوى المتعلقة بالتمييز أو الإقصاء بجدية وشفافية، وتُتخذ الإجراءات المناسبة لمعالجتها.					
10.	يشعر الموظفون بأنهم جزء من بيئة عمل تُقدّر الاختلافات الفردية وتدعم التنوع كقيمة أساسية.					
	الرضا الوظيفي					
	الرضا عن بيئة العمل					
11.	تُوفّر بيئة العمل مستوى مناسباً من الأمان والراحة للعاملين.					
12.	تتوفر الأدوات والمرافق اللازمة لإنجاز المهام بكفاءة داخل المؤسسة.					
13.	تُراعى معايير النظافة والتنظيم في أماكن العمل.					
14.	تُسهم بيئة العمل في تعزيز الإنتاجية وتحفيز الإبداع.					
15.	تتسم بيئة العمل بمستوى جيد من الهدوء والتركيز.					
	الرضا عن العلاقات في العمل					
16.	تسود علاقات الاحترام والتعاون بين العاملين في المنظمة.					
17.	يُمارس التعامل المهني واللبق من قبل الإدارة تجاه الموظفين.					
18.	تتسم قنوات التواصل بين العاملين بالسهولة والوضوح.					

19.	تُشجّع المنظمة على العمل الجماعي وتبادل الخبرات.					
20.	يُنظر إلى فرق العمل على أنها وحدات متكاملة ومتعاونة.					
	الرضا عن الرواتب والحوافز					
21.	تتناسب الرواتب مع حجم الجهد والمسؤوليات الوظيفية.					
22.	تُقدّم المؤسسة حوافز عادلة تُشجّع على الأداء المتميز.					
23.	تُصرف الرواتب والمستحقات في المواعيد المحددة.					
24.	تتناسب الرواتب المقدّمة مع الظروف الاقتصادية والمعيشية.					
25.	يتمتع نظام المكافآت وزيادة الرواتب بدرجة من الشفافية والوضوح.					
	الرضا عن فرص النمو والتطوير					
26.	تُوفّر المنظمة فرصاً منتظمة للتدريب والتطوير المهني.					
27.	يُلاحظ تطور في المهارات الوظيفية نتيجة العمل في المنظمة.					
28.	تُشجّع المشاركة في ورش العمل والأنشطة التطويرية.					
29.	تتوفر فرص واضحة للترقية والنمو الوظيفي.					
30.	تُراعى الطموحات المهنية للعاملين ضمن سياسات التطوير المؤسسي.					