

تاريخ الـبرسال (2018-09-20). تاريخ قبول النشر (2018-10-22)

* 1 د . ناجي رجب عبد سكر

اسم الباحث:

1 اسم الجامعة والبلد:
أصول التربية - كلية التربية - جامعة الأقصى -
غزة - فلسطين

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address:

drnajisukker@yahoo.com

**أثر درجة ممارسة إدارة التنوع بجامعة الأقصى
في مستوى الإيجابية لدى العاملين فيها
- نموذج انحدار خطي مقترح-**

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة إدارة التنوع بأبعادها المختلفة في مستوى الإيجابية لدى العاملين بجامعة الأقصى بغزة، وذلك من خلال اقتراح نموذج خطي متعدد يصف تلك العلاقة التأثيرية، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي، كما تم تطبيق أدوات الدراسة التي تضمنت استبانتين: الأولى لقياس درجة ممارسة إدارة التنوع، والثانية لتحديد مستوى الإيجابية، أما عينة الدراسة فهي عبارة عن 242 من العاملين الأكاديميين والإداريين بجامعة الأقصى، وقد أظهرت الدراسة أن درجة ممارسة إدارة التنوع متوسطة، حيث بلغ وزنها النسبي 58.2%، كما أظهرت أن مستوى الإيجابية جاء متوسطاً بوزن نسبي 58.6%، مع عدم وجود فروق إحصائية في تقديرات أفراد العينة لمتوسطات درجة ممارسة إدارة التنوع ومستوى الإيجابية، تعزى لأي من متغيرات الدراسة، كما تبين أن أبعاد إدارة التنوع لها أثر واضح في مستوى الإيجابية ولكن بشكل متفاوت، حيث إن توفير البيئة الآمنة المشجعة على الإبداع أكثر أبعاد إدارة التنوع تأثيراً في الإيجابية، بينما أقلها تأثيراً هو بعد القيادة، وقد أوصت الدراسة بضرورة إشراك العاملين بشكل فعلي في عمليات تطوير الجامعة واتخاذ القرارات الخاصة بذلك، والاستفادة من النموذج المقترح - كما هو أو بعد تعديله وتحسينه- في قياس وتحديد مستوى الإيجابية لدى العاملين، وتأثير أنماط القيادة الإدارية فيه للمحافظة على تميز الجامعة وارتقاؤه

الكلمات المفتاحية: إدارة التنوع، الإيجابية، نموذج انحدار خطي، علاقة تأثيرية، جامعة الأقصى، العاملون بالجامعات .

The Effect of Practicing Diversity Management on Al-Aqsa University Employees' Level of Positiveness -Proposed linear regression model-

Abstract:

The aim of the study was to investigate the effect of diversity management practice on the level of positiveness among the employees of Al-Aqsa University in Gaza by proposing a multi-linear model to describe the relationship of effectiveness. The researcher followed the descriptive method to achieve the aims of the study. The study tools included two questionnaires to measure the degree of practicing diversity management and to determine the level of positiveness. The sample of the study is composed of 242 academic and administrative staff at Al-Aqsa University. The study showed that the degree of practicing diversity management was moderate, with a relative weight of 58.2%. It also showed that the level of positiveness scored a mean weight of 58.6%. Moreover, The study showed that there were no statistical differences in the grades of the sample of the averages of diversity management and that the level of positiveness is attributed to any of the variables of the study. The study made it clear that the dimensions of diversity management have a clear effect on the level of positiveness but with different portions where providing a Secure environment to encourage creativity is the most important dimension of diversity management that affect positiveness, while the least influential is decentralization of leadership. The study recommended that employees should be actively involved in university development processes to make decisions about it and to take advantage of the proposed model(as it is or after amendment) in measuring and determining the level of positiveness of employees and the impact of the administrative leadership styles to maintain the excellence and superiority of the university.

Keywords: diversity management, positiveness, linear regression model, effect relationship, Al-Aqsa University, University Employees

مقدمة

ما من شك في أن حالة الاطمئنان والشعور بالراحة والهدوء النفسي لدى العاملين في أية مؤسسة، تجعل منهم أشخاصاً يقومون بدورهم على أكمل وجه وفي أحسن صورة، كما أن السعادة التي يحققها ذلك الشعور أصبحت مطلباً أخذاً في الازدياد في جميع المؤسسات، على اختلاف أنواعها ومجالات عملها.

كما أن العديد من المفاهيم والمصطلحات التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها والوصول بها إلى مستويات مرموقة مثل: الإنتاجية، والإبداع، والمزايا التنافسية، والأداء المتميز، وانتماء العاملين وولائهم لتلك المؤسسات والسلوك التنظيمي المميز، وما يتضمنه من ثقة متبادلة بين أعضاء المؤسسة الواحدة، وخفض الصراع بين أفرادها، تستوجب أن يتمتع العاملون بما يسمى الإيجابية، التي تمكنهم من التفاعل مع قضايا مؤسساتهم، والمشاركة بفاعلية في حل المشاكل والصعوبات التي قد تواجهها. (بخيت، 2008) و(عيد، 2017)

وبدون تحقيق مستوى ملائم ومقبول من الإيجابية لدى العاملين في تلك المؤسسات، تبقى الجهود المبذولة للارتقاء بتلك المؤسسات محل شك في أن تؤتي ثمارها، لذا فإنه بات من الضرورة بمكان، أن تسعى المؤسسات بشكل حثيث أن تعطي مزيداً من الاهتمام لمستوى الإيجابية لدى العاملين فيها إذا ما أرادت أن تكون في القمة. (خليل، 2011) و(يعقوب، 2016) وتتأثر الإيجابية بالعديد من العوامل والمتغيرات، ومن تلك العوامل والمتغيرات ما يرتبط بالشخص نفسه، ومنها ما يرتبط بظروف عمله في المؤسسة، ومنها ما يرتبط بنمط وطريقة إدارة المؤسسة ومدى اهتمامها بالعاملين، وقد أظهرت نتائج بعض الدراسات مثل دراسة موساوي وعياد (2016) ودراسة أرمسترونج وفلود وجوثري ولوي وماكورتين (2008) Armstrong, Flood, Guthrie, Lui, Maccurtain ودراسة العرموطي وحسن (2015) أن تنوع واختلاف العاملين في أمور شتى مثل: العمر، والجنس، والمؤهل، والخبرة، والمستوى الثقافي، والانتماء السياسي، والحالة الاقتصادية التي يعيشونها، والظروف المجتمعية المحيطة بهم، ترتبط بشكل أو بآخر في تمتعهم بمستوى معين من الإيجابية، حيث إن التعامل معهم على أساس قبول واحترام وتقدير ذلك التنوع والاختلاف والاستفادة منه باعتباره مصدراً مميزاً من المصادر التي تمتلكها المؤسسة، والذي يرفع -بلا أدنى شك- من مستوى إيجابيتهم، بينما يتحقق العكس لو تم التمييز بينهم والتحيز لبعضهم على حساب البعض الآخر بناء على تنوعهم واختلافهم، فنقل إيجابيتهم، وتزداد فرص الصراع بينهم وبين مشغليهم.

وهنا لا بد من التأكيد على ضرورة وأهمية أن تستفيد المؤسسة من التنوع والاختلاف بين العاملين، باعتباره مصدر قوة وميزة تنافسية يمكن تعظيم الفائدة منها لصالح المؤسسة وأهدافها، وينعكس إيجاباً على المؤسسة، ويتمثل ذلك في انتماء العاملين وولائهم للمؤسسة، ويرفع من مستوى إبداعهم، ويميز أداءهم، ويحقق إنتاجية عالية للمؤسسة، بدل أن يكون مصدراً للمنازعات ينعكس سلباً على المؤسسة وسمعتها، واستناداً إلى ما سبق؛ يتضح أن ممارسة إدارة التنوع والاختلاف في أي مؤسسة بحكمة واقتدار، سيكون لها بالغ الأثر في مستوى الإيجابية لدى العاملين في تلك المؤسسة.

وتعدّ الجامعات بيئة خصبة للتنوع، حيث يتواجد في الجامعة العاملون الأكاديميون والإداريون الذين يؤدون وظائف مختلفة، ممن لديهم خبرات مختلفة في مجالات متعددة، كما أنهم يحملون مؤهلات علمية متعددة، حصلوا عليها من جهات مختلفة ومتنوعة، شكلت لديهم أنماطاً ثقافية مختلفة، هذا بالإضافة لأنهم يتنوعون ذكوراً وإناثاً، لكل منهم طرق وأنماط تفكير، وسمات شخصية خاصة به، علاوة على التوجهات الفكرية والسياسية المتنوعة التي يمكن أن يتبناها كل منهم.

كما تتعدد المجالات التي تطبق فيها إدارة التنوع باتساع المصطلح ذاته، وبتنوع وظائف وأدوار مؤسسات التعليم العالي، إلا أن الموارد البشرية تعدّ أهمها؛ لأنها الثروة الحقيقية للمؤسسة، باعتبارها أساس الإبداع والابتكار، وتنوع الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي، من قيادات إدارية وأكاديمية، وأعضاء هيئة تدريس، وإداريين، وعمال، وخدمات معاونة، يعملون كلهم لخدمة موارد بشرية مستقبلية، تتمثل في الطلاب والمستفيدين من الخدمات التعليمية التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي،

ومن أجل تحقيق أقصى قدر من الاستفادة من هذه الموارد لا بد من الاعتراف بقيمة تنوع تلك الموارد وتقدير تلك القيمة واحترامها. (أحمد، 2014، 126)

مشكلة الدراسة

تعدّ جامعة الأقصى مؤسسة تعليم عالٍ حكومية فلسطينية، وتقع في مدينة غزة، وتهدف إلى إعداد إنسان مزود بالمعرفة، والمهارات، والقيم، ولديه القدرة على التعلم المستمر وتوظيف تكنولوجيا المعلومات من خلال برامج بناء القدرات، والتعليم الجامعي، والبحث العلمي، وتنمية وخدمة المجتمع، وتلتزم جامعة الأقصى خلال تحقيقها لرؤيتها بالثقافة العربية، والإسلامية، ومبادئ حقوق الإنسان التي تشمل المسؤولية، والالتزام بحكم القانون، والشفافية، والاحترام، والتسامح، والعدالة، والمساواة، والتكبير، والمشاركة لأصحاب المصلحة، وقد سعت جامعة الأقصى منذ نشأتها إلى أن تكون متميزة بين الجامعات الفلسطينية، والإقليمية في مجالات التعليم الجامعي، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع المبنية على ثقافة الجودة الشاملة، وقد أصبحت جامعة الأقصى في مصاف الجامعات المتميزة، وتحرص إدارتها على بقائها متميزة، وبسبب الظروف الخاصة التي يعاني منها سكان قطاع غزة جراء صعوبة الوضع الاقتصادي بسبب الحصار الطالم المفروض على سكان القطاع، بالإضافة إلى تبعات الانقسام السياسي نتيجة تعدد الرؤى السياسية، جعلت الكشف عن طريقة ممارسة إدارة جامعة الأقصى وتعاملها مع العاملين فيها تبعاً لتتوهم وتأثيرها على مشاعر وسلوكيات العاملين ضرورة بحثية، وفي ضوء نتائج وتوصيات الدراسات السابقة التي أكدت على أن إدارة التنوع لها علاقة تأثيرية في مستوى إيجابية العاملين، مما ينعكس على تميز المؤسسات التي يعملون فيها، هذا علاوة على خبرة الباحث كونه أحد العاملين القدامى في جامعة الأقصى التي تشير إلى وجود بعض المشاعر والسلوكيات السلبية لدى العاملين، لذا يرى الباحث أن هناك ضرورة للتعرف على أثر ممارسة إدارة التنوع في مستوى إيجابية العاملين في جامعة الأقصى، والعمل على تحسينه، ومن هنا جاءت فكرة اقتراح نموذج يمكن من خلاله تحديد أثر ممارسة إدارة التنوع في مستوى إيجابية العاملين، وعليه تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: "ما أثر ممارسة إدارة التنوع بجامعة الأقصى في مستوى الإيجابية لدى العاملين فيها؟" وينبثق عنه التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما درجة ممارسة إدارة التنوع بجامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها؟
2. ما مستوى الإيجابية لدى العاملين بالجامعة من وجهة نظرهم؟
3. هل يوجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة أبعاد إدارة التنوع المختلفة بجامعة الأقصى ومستوى أبعاد الإيجابية المختلفة لدى العاملين فيها؟
4. ما طبيعة وشكل العلاقة التأثيرية لممارسة إدارة التنوع بجامعة الأقصى في مستوى إيجابية العاملين فيها؟ أي هل يوجد نموذج يصف العلاقة التأثيرية للدرجة الكلية لممارسة إدارة التنوع بجامعة الأقصى في مستوى إيجابية العاملين فيها؟
5. ما طبيعة وشكل العلاقة التأثيرية لممارسة أبعاد إدارة التنوع المختلفة بجامعة الأقصى في مستوى إيجابية العاملين فيها؟ أي هل يوجد نموذج يصف العلاقة التأثيرية لدرجة ممارسة أبعاد إدارة التنوع المختلفة بجامعة الأقصى في مستوى إيجابية العاملين فيها؟

فروض الدراسة

- 1- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في تقدير أفراد عينة الدراسة لمتوسط درجة ممارسة إدارة التنوع، تعزى لمتغيرات الدراسة.
- 2- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الإيجابية لدى العاملين في جامعة الأقصى، تعزى لمتغيرات الدراسة.

3- يوجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة أبعاد إدارة التنوع المختلفة بجامعة الأقصى ومستوى أبعاد الإيجابية المختلفة لدى العاملين فيها.

4- يمكن إيجاد نموذج انحدار خطي يصف العلاقة التأثيرية للدرجة الكلية لممارسة إدارة التنوع بجامعة الأقصى في مستوى إيجابية العاملين فيها، ويكون مقبولاً إحصائياً.

5- يمكن إيجاد نموذج انحدار خطي متعدد يصف العلاقة التأثيرية لدرجة ممارسة أبعاد إدارة التنوع بجامعة الأقصى في مستوى إيجابية العاملين فيها، ويكون مقبولاً إحصائياً.

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- التعرف على درجة ممارسة إدارة التنوع بأبعادها المختلفة بجامعة الأقصى.

2- التعرف على مستوى الإيجابية لدى العاملين بجامعة الأقصى.

3- التأكد من وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة إدارة التنوع بأبعادها المختلفة ومستوى الإيجابية لدى العاملين بجامعة الأقصى.

4- إيجاد النموذج الملائم لتحديد أثر ممارسة إدارة التنوع بأبعادها المختلفة في مستوى الإيجابية لدى العاملين بجامعة الأقصى.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها:

1- تحاول بناء نموذج انحدار خطي متعدد، يصف العلاقة التي يمكن من خلالها تحديد أثر ممارسة إدارة التنوع وأبعادها المختلفة في مستوى الإيجابية لدى العاملين، وتقدير ذلك الأثر في مجال التعليم العالي والتنبؤ به.

2- تُعدّ من الدراسات القليلة التي تتناول كيفية السيطرة والتحكم في مستوى الإيجابية لدى العاملين في مجال التعليم الجامعي، من خلال اختيار الممارسات الإدارية الملائمة، والتي تؤثر بشكل واضح في مستوى الإيجابية.

3- ومن الناحية العملية، فإن نتائج الدراسة الحالية تقدم تغذية راجعة لإدارة جامعة الأقصى، تمكنها من إعادة النظر في ممارساتها لإدارة التنوع، والاستفادة منها كمصدر قوة؛ لرفع مستوى الإيجابية لدى العاملين فيها.

حدود الدراسة

حدّ الموضوع: اهتمت الدراسة بإيجاد نموذج ملائم يوضح تأثير مستوى الإيجابية لدى العاملين بدرجة ممارسة إدارة التنوع وأبعادها المختلفة.

الحدّ الزمني: تم تطبيق الدراسة في الفترة ما بين بداية الفصل الصيفي من العام الدراسي 2017-2018 والشهر الأول من الفصل الأول من العام الدراسي 2018-2019، وذلك بسبب قلة عدد أعضاء هيئة التدريس خلال الفصل الصيفي.

الحدّ المكاني: تم تطبيق الدراسة في جامعة الأقصى بغزة.

الحدّ البشري: تم تطبيق الدراسة على عينة من العاملين الأكاديميين والإداريين المثبتين في جامعة الأقصى.

مصطلحات الدراسة

الإيجابية: تعرفها (خليل، 2011) بأنها "القدرة على المبادرة والرغبة في تقديم المساعدة للآخرين، والكفاية الذاتية في الإنجاز، واتخاذ القرار بعد تروٍ وتفكير، مع القدرة على مواجهة المشكلات بكفاءة، وإيجاد حلول متناعمة مع الظروف، وإشباع الرغبات والحاجات وفق معايير المجتمع".

تتبنى الدراسة الحالية تعريف الإيجابية بأنها "سمة من سمات الشخصية، وتعني الخروج من التمرکز حول الذات إلى الانفتاح على العالم الخارجي، والرغبة الحقيقية في إصلاح الذات وإصلاح المجتمع، ووجود إرادة التغيير للأفضل، والقدرة على التفاعل الجيد مع الآخرين، والتفكير الإيجابي والنفاؤل، وتوكيد الذات، والوضوح، والقدرة على حل المشكلات، واتخاذ القرار السليم، والتخطيط للمستقبل بمستوى عالٍ من الإبداع، مما ينعكس على الشخص الإيجابي بحالة من الطمأنينة تمكنه من العطاء الدائم". ويمكن تحديد مستواها لدى العاملين بجامعة الأقصى من خلال الأداة المعدة لذلك.

إدارة التنوع: تتبنى الدراسة الحالية تعريف إدارة التنوع بأنها "استيعاب الاختلاف والتنوع بين العاملين في الجامعة كموارد بشرية على اختلاف ثقافتهم وطرق تفكيرهم وانتماءاتهم السياسية ومؤهلاتهم العلمية وطبيعة أعمالهم ومهامهم ونوعهم الاجتماعي، وتوجيهه لصالح أهداف الجامعة، من خلال تقبل واحترام وتقدير ذلك الاختلاف والتنوع لديهم، ودمجهم في فريق عمل متجانس يشارك في صنع القرارات، ويعمل في جو من الثقة والطمأنينة". ويمكن تحديد درجة النجاح في ممارستها من خلال الأداة المعدة لذلك.

نموذج الانحدار الخطي المتعدد : هو علاقة رياضية تربط بين عدة متغيرات مستقلة ومتغير تابع واحد والهدف منه دراسة وتحليل أثر المتغيرات المستقلة الكمية في المتغير التابع الكمي ، والمتغير التابع في الدراسة الحالية هو مستوى الإيجابية ، أما المتغيرات المستقلة في الدراسة الحالية فهي درجة ممارسة إدارة التنوع بأبعادها المختلفة (قيادة التنوع ، المشاركة في اتخاذ القرار ، إدارة الموارد البشرية ، توفير البيئة الآمنة المشجعة على الإبداع)

الإطار النظري

أولاً: إدارة التنوع

أ . التنوع

يُعدّ التنوع في الموارد البشرية ظاهرة طبيعية موجودة في كل المنظمات على جميع أنواعها، خدماتية كانت أو إنتاجية، وعلى كل المستويات محلياً وعالمياً، ويتجسد التنوع في الموارد البشرية حسب ما يذكر أوزبيلنج (Ozbiling,2005 , p12) في ثلاثة أنواع:

- التنوع الديموغرافي: ويشير إلى اختلاف الأفراد في الخصائص الديموغرافية، كالعمر، والأصل، والعرق.

- التنوع المعلوماتي: ويشير إلى تنوع خلفيات الأفراد، من حيث: المعرفة، ومستوى التعليم، والخبرة، والمنصب الوظيفي، والوظيفة التي يؤديونها.

- التنوع القيمي: ويشمل اختلافات الأفراد في الشخصية والاتجاهات والقيم والثقافة.

ويُعدّ التنوع ميزة لها العديد من الفوائد: (الزبون و الصرصيري، 2015)

- تعمل على زيادة الإنتاجية، سواء على مستوى الأفراد أو الأقسام، وذلك عندما يشعر الأفراد بوجود التقدير والعدالة والمساواة في التعامل، مما يدفعهم لمزيد من الاهتمام وحسن الأداء.

- تنوع الخبرات والمهارات وأساليب التفكير يسهم في تقديم مبادرات وأفكار جديدة، وخصوصاً في فترات الأزمات والحاجة إلى وقوف الجميع صفّاً واحداً لمواجهة تلك الأزمات.

- إن عدم احترام التنوع ووجود ممارسات غير قانونية تجاه بعض الفئات من العاملين (الإناث مثلاً) يؤدي إلى عد الرضا وعزوف العاملين عن العمل، وعلى العكس، فإن احترام التنوع وإدارته بشكل جيد يؤدي إلى استقرار وظيفي وتكاليف أقل.

ويذكر (أحمد، 2014، 132) عدة فوائد للتنوع، منها:

- تنوع الخبرات والمهارات وأساليب التفكير .
- الاستقرار الوظيفي، وخفض التكاليف.

■ دعم التنافسية، وتحقيق القيمة المضافة.

وذلك كله يشير إلى أهمية وضرورة الاعتراف بالاختلافات بين العاملين، وتقدير تلك الاختلافات واحترامها، والعمل على الاستفادة منها.

ب. إدارة التنوع

أشار لاشين والشنفري والعنبي (2016) إلى أن إدارة التنوع عملية مستمرة لخلق بيئة شاملة تقدر فيها مواهب وكفاءات كل أفرادها، وهي عملية تعلم تؤدي إلى استجابة قوة العمل المتنوعة بفاعلية للتحديات والفرص على حد سواء، وتهدف إلى تشجيع المشاركة الكاملة من جميع الأفراد في الأنشطة التنظيمية، من خلال دعم الخصائص الفردية لكل فرد، والاستفادة منها كأداة استراتيجية. كما تتضمن إدارة التنوع إجراءات وممارسات يتم من خلالها تقدير الاختلافات بين الأفراد وتوفير البيئة المناسبة لتحفيزهم على تحقيق أعلى معدلات إنتاج، وتقليل السلبات المحتملة للاختلافات بين الأفراد. (لاشين وآخرون، 2016، ص463)

ويعرّف (Dessler, 2005, p50) إدارة تنوع الموارد البشرية بأنها "وسيلة لتعظيم المزايا المتوقعة من التنوع والاختلافات في الموارد البشرية، وتخفيض آثارها السلبية، مثل: التحيز، والتمييز داخل المنظمات"، كما يعرفها (Kreitner & Kinich, 2001, p41) بأنها "طريقة جديدة للتفكير تتعلق بالتكيف والتعامل مع الاختلافات بين الأفراد، والاعتراف بإسهاماتهم في المنظمات، وإجراء التغييرات التنظيمية المطلوبة؛ لضمان تعظيم الأداء الفردي والتنظيمي وزيادة الإنتاجية التنظيمية". ويعرفها (Dike, 2013) بأنها "عملية تخطيط وتوجيه وتنظيم وتطبيق جميع الصفات الإدارية الشاملة، لتطوير بيئة تنظيمية تحتوي جميع الموظفين، بغض النظر عن أوجه التشابه والاختلاف بينهم، بحيث تسهم بنشاط وفاعلية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة".

ومن تعريفات إدارة التنوع ما أورده (موساوي وعياد، 2016) عن COX بأنها "مجموعة من الإجراءات، تبدأ بالتخطيط وتنفيذ نظم وسياسات متعلقة بإدارة الموارد البشرية، والتي من شأنها أن تخلق ميزة تنافسية نابعة من التنوع الحاصل في العاملين، مع العمل بجد وصرامة لمكافحة جميع أشكال التمييز، مع تعظيم أهمية كل فرد، بغض النظر عن هويته، وسنه، ونوعه الاجتماعي، وصحته البدنية، وتوجهه التنظيمي والسياسي"، وما أورده عن Roosevelt بأنها "أسلوب أو نمط إداري يسمح للمؤسسة بتحقيق مستوى مرضٍ من الإنتاجية والمردودية عن طريق يد عاملة غير متجانسة ولا متماثلة، والعمل كمجموعة واحدة متماثلة متجانسة، مع استثمار جميع المهارات والمعارف لكل عنصر بغض النظر عن اختلافاته". ويعرّف (Daft, 2010, 70) إدارة التنوع بأنها "عملية إيجاد مناخ داخل المنظمة، تتم الاستفادة من خلاله من الميزات الممكنة للتنوع، وذلك لتحسين أداء الأفراد والمجموعات في المنظمة، وتقليل السلبات المحتملة له".

فوائد إدارة التنوع

تعنى إدارة التنوع بالأسلوب الذي يستخدم في التعامل مع الموارد البشرية بهدف تطوير القوى العاملة وتمكينها، وهي نهج واقعي، وخطة للتغيير، يتم من خلالها استثمار الاختلافات البشرية وتنوعها لزيادة كفاءة عمل الفرد، والارتقاء بمهاراته وأدائه، من خلال التركيز على التخطيط الدقيق في التعامل مع التنوع في المنظمات. كما يستند المفهوم الأساس لإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي إلى اعتبار أن الموارد البشرية العاملة في تلك المؤسسات قوة تنبثق من مكوناتها الثقافية المختلفة، مما يؤدي في النهاية إلى إيجاد بيئة منتجة قادرة على استخدام جميع طاقات ومواهب القوى العاملة؛ لتحقيق أهداف مؤسسات التعليم العالي، من خلال رفع الروح المعنوية للعاملين، والقدرة على اجتذاب واستبقاء العاملين من ذوي الكفاءات المرتفعة. (الزبون والصرصيري، 2015، ص59-58)

وتهدف إدارة التنوع كمدخل إداري حديث كما يشير (مرسي، 2010، ص211) إلى:

• الاستفادة من الخبرات والمهارات المتنوعة، ويوظفها في مواكبة التغيرات العصرية المتجددة، وإثراء القدرات والسياسات الإدارية، كما يزيد من فرص الإبداع والابتكار والتطوير؛ مما يحسن من المركز التنافسي للمنظمة، ويعظم قدراتها التنافسية.

• توفير بيئة عمل إيجابية وعادلة لجميع العاملين في المنظمة.

• قبول الاختلافات بين العاملين، واعتبارها أصلاً وثروة للمنظمة، مما يمنع التمييز بين العاملين.

ويؤكد (Ndiang'ui,2013) على أن قبول واحترام التنوع في المؤسسة يؤدي إلى ظهور منافع إيجابية جديدة وعديدة، وقد أظهرت دراسة أوردو (Ordu (2016) أن إدارة التنوع تؤثر على كل من الرضا الوظيفي والأداء الفردي للمعلمين.

ويلخص (لاشين وآخرون، 2016) فوائد إدارة التنوع في المؤسسات التعليمية في فوائد داخلية وأخرى خارجية:

الداخلية

▪ الوصول للمواهب المتنوعة، والخبرات الفردية.

▪ تحسين التواصل مع مختلف الفئات.

▪ الاستفادة من وجهات النظر والأفكار المختلفة، مما يزيد من الإبداع.

▪ ممارسات أفضل وإنتاجية أعلى.

الخارجية

▪ تحسين الصورة والسمعة التنظيمية للمؤسسة.

▪ فهم أعمق لمتطلبات واحتياجات قاعدة المستفيدين على نحو متزايد.

ويضيف (المصاروة والخفاجي، 2015) بعض المبررات والدوافع لإدارة التنوع بأنها:

▪ تعطي إدارة التنوع ميزة تنافسية للمؤسسات.

▪ تمنع إدارة التنوع التمييز والتعصب، من خلال الإدارة العادلة والفاعلة للتنوع، مما يعود على المؤسسة بالفوائد

التنظيمية.

▪ تحقق إدارة التنوع نتائج ذهنية تتمثل في قدرة الأفراد على زيادة الإبداع والابتكار، من خلال تعدد الآراء والخلفيات والخبرات، الأمر الذي يمنح أفكاراً متنوعة وطرقاً مبتكرة للتعامل مع مختلف القضايا.

ولقد أكدت نتائج دراسة القويزي، (2016) إلى أن إدارة التنوع لها دور رئيس وواضح في إدارة الصراع التنظيمي، بهدف

التقليل من سلبياته، والوصول إلى الحد الأقصى من الإيجابيات، وتسخيرها لخدمة أهداف المنظمة، وخلق بيئة تنظيمية تساعد

العاملين على اختلافهم وتنوعهم، وتشجعهم على رفع مستوى أدائهم وإنتاجيتهم، وذلك باعتبار أن إدارة التنوع أداة بناء وإبداع

تتجاوز الاختلافات والصراعات، باعتبارها عوامل هدر لموارد المؤسسة.

ج. أبعاد إدارة التنوع

قام ببولز وهنديريكس بتحديد ستة أبعاد لإدارة التنوع، كما يذكر (Dare & others,2017,p133)، وهي:

• القيادة: وتعني الطريقة التي يلهم فيها المدبرون العاملين معهم لوضع الطموحات والوصول للأهداف، آخذين بعين

الاعتبار التنوع في المؤسسة، وذلك من خلال المشاركة وتعزيز وتشجيع إدارة التنوع.

• الممارسات الإدارية ووضع السياسات: ويقصد بها إلى أي مدى تترجم الرؤية والطموحات إلى أهداف وتدابير

وسياسات وغايات تنظيمية محددة.

• إدارة الموارد البشرية: ويقصد بها كيفية استخدام الموارد البشرية لتحقيق أهداف التنوع، مع التركيز على برامج

التطوير الوظيفي والتوظيف والاختيار.

- المعرفة والمهارات: ويقصد بها مدى معرفة إدارة المؤسسة والعاملين فيها بأليات تعزيز التنوع.
- الاتصالات: وتشير إلى أي مدى تقوم المؤسسة بنشاط وبصورة واضحة ومتكررة بتوصيل رؤيتها وأهدافها وغاياتها وإجراءاتها.

- المناخ: ويقصد بذلك مدى تقدير المؤسسة للتنوع، مع الحرص على إيجاد مناخ إيجابي للتنوع.
- ثانياً: الإيجابية**

يشير (أبو نعمة، 2013، ص303) إلى أن الإيجابية لفظ جميل، ومعنى عظيم، يوحي بالجدية، ويشعر بالعزيمة، وينبئ بعلو الهمة، ويدعو إلى الإسهام في مجالات الخير كلها، ويشمل معناها الواسع، معاني العمل الجاد، والإسهام في النفع والمبادرة والإصلاح، كما تأتي الإيجابية بمعنى المسارعة إلى فعل الخيرات، قال تعالى واصفاً عباده الصالحين: **لِيُؤْمِنُوا بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَيَأْمُرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُسَارِعُونَ فِي الْخَيْرَاتِ وَأُولَئِكَ مِنَ الصَّالِحِينَ** [آل عمران:114]، كما أن الإيجابية صفة من صفات الأنبياء، كما وصفهم الله تعالى في قوله: **إِنَّا سَخَّرْنَا لَهُ وَوَهَبْنَا لَهُ وَيَحْيَىٰ وَأَصْلَحْنَا لَهُ زَوْجَهُ إِنَّهُمْ كَانُوا يُسَارِعُونَ فِي الْخَيْرَاتِ وَيَدْعُونَنَا رَغَبًا وَرَهَبًا وَكَانُوا لَنَا خَاشِعِينَ** [الأنبياء:90]، وليس أدل على معنى الإيجابية الشامل من قول رسولنا الكريم ﷺ: **"كُلُّ مَعْرُوفٍ صَدَقَةٌ، وَالذَّالُّ عَلَى الْخَيْرِ كَفَاعِلُهُ"** [مرفوع. شعب الإيمان للبيهقي، ح7139]، ويتضمن المعروف كل أعمال الخير.

ويرتبط مفهوم الإيجابية -حسب المتخصصين في مجال علم النفس- بالعديد من الدلالات والمعاني التي تعكس القوة الإنسانية، والكفاءة والفاعلية الذاتية للفرد، والطيبة والفضيلة والصحة النفسية والاتزان الانفعالي، والتمكين الشخصي. (بوفاتح وبوقرين، 2016)

كما أن الإيجابية هي خاصية تميز الأشخاص الناجحين، وهي مؤشر لتوافق الفرد مع ذاته وتكيفه مع الآخرين، وبهذا تخلق الشخصية الإيجابية القدرة على التفكير الإبداعي الذي يُعدّ نشاطاً إنسانياً راقياً، وامتيازاً باعتباره ظاهرة إنسانية مركبة من جوانب معرفية وعاطفية ووجدانية، تتأثر بالعديد من العوامل.

إن الفرد الإيجابي شخص سعيد، يتصف بالرؤية المشرقة، والمقدرة على إدارة الأزمات وبمشاعر متفائلة، والشخص الإيجابي يتصف فضلاً عما يميزه أو يميزها من سلوك التفاؤل والرضا والازدهار، فإنه يتسم بتعدد استراتيجيات المواجهة الإيجابية والضبط الشخصي للمشاعر والأفكار السلبية عند مواجهة مختلف التوترات وضغوط الحياة. (أبو حلاوة، 2014)

وتعرف الإيجابية بأنها مكون نفسي متعدد العناصر والأبعاد، وتحمل في ثناياها ميزات وخصائص نفسية تدل على إيجابية الفرد، فهي بمثابة الطاقة التي تبعث في النفس الشعور بالأمل والحيوية والنشاط، وتدفع الفرد إلى المبادرة والبذل والعطاء والطموح واغتنام الفرص واستثمار الواقع. (بوفاتح وبوقرين، 2016)

كما تعرفها (خليل، 2011) بأنها "القدرة على المبادرة والرغبة في تقديم المساعدة للآخرين، والكفاية الذاتية في الإنجاز، واتخاذ القرار بعد تروٍ وتفكير، مع القدرة على مواجهة المشكلات بكفاءة، وإيجاد حلول متناغمة مع الظروف، وإشباع الرغبات والحاجات وفق معايير المجتمع".

أبعاد الإيجابية ومكوناتها

يذكر (علوان والنواجحة، 2013) نقلاً عن كل من مجدي عبيد وسامية القطان أن الإيجابية تتبدى في صور عديدة وبأسماء متباينة، منها: المرونة، والأصالة، والمبادرة، والثقة بالنفس، وتحمل المسؤولية، والقيادة الديمقراطية، والحيوية، والحرص، والتروي، كما أن الإيجابية تتضمن الإبداع.

وقد حدد (الفراء، 2006) أبعاد الإيجابية بكل من: الإبداع، وتقدير الذات، والتوكيدية، والاتزان الانفعالي، وقوة الأنا.

وتنقل (بخيت، 2008) عن بيتر لوستر (1974)، Peter Louster أن الشخص الإيجابي يتصف بعدة صفات، أهمها: أنه أكثر ثقة بالنفس، وأكثر تفاؤلاً، وأكثر حرصاً، وينشد الأمان، وخاصة في التعامل مع الآخرين، وأكثر استقلالاً، ويتصرف حسب رغباته، ويؤثر الآخرين على نفسه، ولديه القدرة على فهم الطبيعة الإنسانية للآخرين، ولديه القدرة على تحمل الضغوط، وطموح، ويهتم بقيمة إنجازاته، ويعترف بإنجازات الآخرين، ومتعاطف مع الآخرين، ومتفهم لظروفهم، وأخيراً لديه عقلية متفتحة تتقبل الآراء والأفكار والاتجاهات الجديدة.

كما تتضمن مكونات الإيجابية حسب (مخير، 1984) المرونة في المواقف الاجتماعية كقاعدة أساسية للإيجابية، والإبداع كقمة للإيجابية، بوصفه فعلاً خلافاً نحو التقدم والازدهار.

واستناداً إلى ما سبق؛ يمكن تصنيف أبعاد الإيجابية في ثلاث مجموعات، تشمل: السمات النفسية، والعقلية، والسلوكية، وذلك على النحو الآتي:

الأولى: مجموعة السمات النفسية، وتشمل:

- 1- فهم الذات واستبصارها: فالشخص الإيجابي يجيد التعامل مع ذاته، ويستطيع استثمار ما لديه من نقاط قوة، ويحول سلبياته إلى إيجابيات، أي: يجيد التعامل مع ذاته.
- 2- التكيف مع الواقع من خلال فهمه له ومحاولة تغييره.
- 3- القدرة على التحكم في الذات، حيث يتصف الشخص الإيجابي بقدرته على ضبط نفسه، ومترن انفعالياً، ولا سيما عند مواجهة الضغوط.

4- يتصف بالانبساطية، وليس انطوائياً ولا منعزلاً عن الآخرين.

5- من سماته التفاؤل والتوقع الإيجابي.

6- يتصف الشخص الإيجابي بأنه متمسك بالأمل، ولا ييأس، وخاصة في مواقف الإحباط والفشل.

7- من سمات الشخص الإيجابي الالتزام.

8- الشعور بالمسؤولية تجاه ربه ونفسه وأسرته ومجتمعه وعمله.

9- الهمة العالية، والحرص على العطاء.

10- الثقة بالنفس، فالشخص الإيجابي واثق في قدراته، وقادر على العطاء والإنجاز.

الثانية: مجموعة السمات العقلية، وتشمل:

1- القدرة على التفكير البناء.

2- الانفتاح على أفكار الآخرين.

3- القدرة على الإبداع.

4- المرونة العقلية.

الثالثة: مجموعة السمات السلوكية، وتشمل:

1- القدرة على التواصل مع الآخرين.

2- القدرة على إقامة علاقات اجتماعية.

3- القدرة على المبادرة، وعدم انتظار التوجيه والتشجيع.

4- الإقدام والشجاعة.

5- المشاركة الفعالة.

6- تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.

7- إتقان العمل، مما يحقق النجاح في الحياة.

الدراسات السابقة

سيتم فيما يأتي عرض بعض الدراسات ذات العلاقة بالدراسة الحالية، والتي تناولت ممارسة إدارة التنوع في المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التربوية بشكل خاص، وعلاقتها بالإيجابية وبعض المتغيرات الأخرى ذات العلاقة بالإيجابية، مثل: التنشئة التنظيمية، والرضا الوظيفي، ومواجهة الضغوط والصرعات.

دراسة سمارة (2017)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التنوع على الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة كأداة للدراسة على عينة حجمها 332 موظفاً من موظفي الجامعات الفلسطينية بغزة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن درجة ممارسة إدارة التنوع في الجامعات محل الدراسة كانت متوسطة بوزن نسبي بلغ 57.39%، وقد أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة التنوع والاختلاف بين الموظفين في الجامعات، وإدراك ميزات تنوع الموارد البشرية، والاستفادة من الإسهامات الفردية التي يمكن أن تحصل عليها الجامعات من قوة العمل المتنوعة، كما أوصت الدراسة بضرورة الإلمام بالمشاكل المتوقعة للتنوع والاختلاف، واعتماد استراتيجية لإدارة التنوع.

دراسة سطوطاح وشافعي (2017)

هدفت الدراسة إلى تحديد معالم التنوع الثقافي بالنسبة للأفراد في مؤسسة فريثال، مما يساعد على فهم خصائص كل مجموعة من مجموعات العمل، ومن ثم التعرف على الأسلوب الناجح لإدارتها، كما سعت الدراسة إلى تحديد استراتيجيات التنشئة التنظيمية لزرع الوعي بالاختلافات التنظيمية، وبناء جسور التفاهم بين الثقافات المختلفة، بما يحقق الأهداف التنظيمية، وقد طبقت الدراسة على عينة من 20 إطاراً مسيرياً (إدارة)، مستخدمة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن المؤسسة محل الدراسة تستثمر التنوع الثقافي لمواردها البشرية، من خلال تشكيل الفرق والاجتماعات البيئية الثقافية، والتشاركية في اتخاذ القرار، كما تبين أن المؤسسة تحاول بناء وعي حول التباين الثقافي من خلال التحميس بالتنوع الثقافي، كما تهتم المؤسسة بالجوانب الثقافية في ممارسة التنشئة التنظيمية، وذلك لخلق قيم مشتركة بين العاملين فيها.

دراسة أوردو (2016) Ordu

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة التنوع على كل من الرضا الوظيفي والأداء الفردي للمعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما اعتمدت على عينة من المعلمين من مجتمع الدراسة الذي يتكون من 2362 معلماً، وقد استخدمت الدراسة ثلاث استبانات كأدوات للدراسة، وذلك لقياس كل من أبعاد إدارة التنوع، والرضا الوظيفي، والأداء الفردي للمعلمين، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة التنوع تؤثر بشكل إيجابي وواضح على كل من الرضا الوظيفي والأداء الفردي للمعلمين.

دراسة الزبون والصرصيري (2015)

هدفت الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي إداري لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية، وتكونت عينة الدراسة من 697 من الإداريين في الجامعات السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، من خلال الاستبانة كأداة للدراسة، ومن أهم النتائج التي أظهرتها الدراسة أن جميع مجالات إدارة التنوع والتي شملت: التواصل، وإدارة الذكاء الثقافي، والتعامل مع تحديات التنوع، وتوفير بيئة اندماجية قد حصلت على درجة متوسطة، واقترحت الدراسة برنامجاً تدريبياً تضمن إجراءات إدارية متكاملة ومتراصة، تهدف إلى تزويد العاملين الإداريين بمعارف ومهارات وخبرات واتجاهات تتعلق بمجالات إدارة التنوع المختلفة والمذكورة أعلاه، وقد أوصت الدراسة بضرورة تطبيق البرنامج التدريبي المقترح، وذلك لتحسين مستوى إدارة التنوع في الجامعات السعودية.

دراسة العرموطي وحسن (2015)

هدفت الدراسة إلى تقييم تجربة جامعة "أبو ظبي" في إدارة التنوع، من خلال استطلاع وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس المنتمين لبرنامج الإدارة المتخصصة في إدارة الموارد البشرية والإدارة المالية التابع للجامعة بمدينة العين كعينة مبحوثة، والبالغ عددهم (44) مفردة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وقد أكدت نتائج الدراسة وجود علاقة بين متغيري استخدام استراتيجيات التنوع وحسن إدارة التنوع المقدمة من جامعة "أبو ظبي" فرع العين، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط (0.473)، كذلك أكدت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات ارتباط قوي بين متغيري تطبيق سياسات التنوع وحسن إدارة التنوع، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط (0.431)، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات آراء أعضاء هيئة التدريس تجاه إدارة التنوع بين أفراد العينة، تبعاً لمتغير (العمر، والجنس، والجنسية، والتخصص، والمؤهل العلمي، والدرجة العلمية). وقد أوصت الدراسة بأن تواصل الجامعة في تطوير وتطبيق استراتيجياتها وسياساتها، والتي يراها الباحث رشيدة، تجاه المساواة والعدالة وعدم التمييز في التعامل مع العاملين، بالشكل الذي يمكنها من جني العديد من الثمار، ويكسبها اللحمة والثقة بينها وبين العاملين لديها، ويمكنها كذلك من تحقيق قيم مضافة، وإن كان هنالك تمييز فيفضل أن يكون تمييزاً إيجابياً.

دراسة أحمد (2014)

هدفت الدراسة إلى شرح الأسس النظرية التي تقوم عليها إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي، والتعرف على كيفية تطبيق دول الاتحاد الأوروبي لإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي لديها، كما هدفت الدراسة إلى تقديم مقترحات إجرائية لإمكان تطبيق إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي العربية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، أهمها: أن التنوع مورد مهم لا ينضب، ولم يستخدم بعد في إدارة مؤسسات التعليم العالي العربية بما فيه الكفاية، كما أكدت الدراسة على أن تطبيق إدارة التنوع مؤشر وعلامة فاصلة بين المديرين الفاعلين، وأولئك الذين يكتفون بالكلام دون بذل الجهود نحو التغيير، كما أكدت الدراسة على أن تطبيق إدارة التنوع تعظم من مردود الموارد البشرية بشكل واضح، وقد اقترحت الدراسة مجموعة من التوصيات، منها: إعادة هيكلة البنية التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي، ويتضمن ذلك إنشاء وحدة لإدارة التنوع، وتصميم استراتيجية تدعم التوجه الاستراتيجي لوحدة إدارة التنوع، بالإضافة لتفعيل مفهوم التعلم والتدريب المستمر في مؤسسات التعليم العالي العربية، وتوفير فرص التدريب التي تعزز تحقيق أهداف التنوع على جميع مستويات إدارة الموارد البشرية.

دراسة نديانج يو (2013) Ndiang'ui

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة التنوع لمديري المدارس الثانوية العامة المعتمدة والأداء المدرسي في ولاية فلوريدا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي (السببي المقارن)، وقد تكونت عينة الدراسة من (200) مدير مدرسة، وكان من أهم نتائج الدراسة أن قبول التنوع في المؤسسة يؤدي قطعاً إلى ظهور منافع إيجابية جديدة، وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات للتعرف على المنافع الاستراتيجية لإدارة التنوع الفعالة في المؤسسات التربوية.

دراسة آرمسترونج وفلود وجوثري ولوي وماكورتين (2008) Armstrong, Flood, Guthrie, Lui, Maccurtain

هدفت الدراسة إلى تناول الإجراءات والسياسات المتعلقة بإدارة التنوع والمساواة للموارد البشرية في المنظمات ومقارنتهما بأداء المنظمة، والتي تشير إلى التزام المنظمة بالمساواة وتكافؤ الفرص والمرونة في إدارة الموارد البشرية المتنوعة. فقد تم جمع معلومات من (132) شركة إيرلندية عن طريق استبانة. وقد توصلت الدراسة إلى أن المنظمات التي تتبنى السياسات المتعلقة بأنظمة إدارة التنوع والمساواة تزيد من إنتاجية وإبداع الموظفين، وتقلل من الرغبة في ترك العمل بشكل أكبر.

دراسة لومادي (2008) Lumadi

قد هدفت الدراسة إلى الكشف عن ممارسة إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي ومؤسسات التدريب في جنوب إفريقيا، وقد استخدمت الدراسة المنهج التحليلي، وذلك عن طريق جمع الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع وتحليل نتائجها، كما استخدمت الدراسة المقابلات مع الموظفين أو الذين تركوا العمل بسبب إهمال سياسة التنوع في منظماتهم، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، أهمها: أن ممارسة إدارة التنوع تؤدي إلى نجاح وتميز المؤسسات الأكاديمية، كما أن ذلك يحافظ على الموظفين ويرفع من إنتاجيتهم، وأوصت الدراسة بضرورة إدراج سياسة التنوع في رؤية ورسالة مؤسسات التعليم العالي، كما أوصت الدراسة بإدراج الانجازات الرئيسية التي تعزز دور التنوع في استراتيجية تلك المؤسسات.

تعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من خلال استقراء الدراسات السابقة ما يأتي:

- جميعها استخدمت المنهج الوصفي.
- غالبية الدراسات ميدانية، حيث اعتمد بعضها على عينات من المديرين، والبعض الآخر اعتمد على العاملين، سواء من المعلمين أو غيرهم، وذلك حسب طبيعة المؤسسة.
- تناولت الدراسات إدارة التنوع وعلاقتها ببعض المتغيرات المرتبطة بالإيجابية، مثل: الرضا الوظيفي، والأداء، والتنشئة التنظيمية.
- وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أنها تستخدم المنهج الوصفي، وعينة من العاملين من أعضاء هيئة التدريس والإداريين، كما تستخدم الاستبانة أداة للدراسة.
- بينما تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة نقاط:
- تناولت الدراسة موضوع ممارسة إدارة التنوع وعلاقتها التأثيرية بالإيجابية لدى العاملين في جامعة الأقصى بشكل مباشر، وهي دراسة لم يسبق القيام بها على حد علم الباحث.
- تم تحديد كل من درجة النجاح في ممارسة إدارة التنوع في جامعة الأقصى بغزة، ومستوى الإيجابية لدى العاملين فيها.
- اقترحت الدراسة نموذج انحدار خطي محددًا، يوضح أثر ممارسة إدارة التنوع في الإيجابية، ويصف العلاقة بينهما، وهو من النماذج الرياضية التي تصف العلاقة بين المتغيرات بدقة.

طريقة الدراسة الميدانية وإجراءاتها

منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والذي يُسمى أحيانًا بمنهج البحث الإحصائي، حيث يقوم على جمع البيانات والمعلومات والتفاصيل حول المشكلة المراد دراستها، أو الهدف المراد عمل البحث العلمي عنه، ليتمكن الباحث من الإجابة عن تساؤلات الدراسة.

وصف مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين المثبتين في جامعة الأقصى خلال العام الجامعي 2017-2018، وقد بلغ عددهم (757) موظفًا وموظفةً، منهم (436) أكاديميًا، و(321) إداريًا، والجدول (1) يوضح توزيع أفراد المجتمع على متغيرات الدراسة.

جدول (1) وصف مجتمع الدراسة				
المجموع	إداري	أكاديمي	طبيعة العمل	الجنس
605	237	368	ذكر	
152	84	68	أنثى	
757	321	436	المجموع	

289	275	14	بكالوريوس فأقل	المؤهل العلمي
189	43	146	ماجستير	
279	3	276	دكتوراه فأعلى	
757	321	436	المجموع	
272	142	130	أقل من 10 سنوات	سنوات الخدمة
485	179	306	10 سنوات فأكثر	
757	321	436	المجموع	

المصدر: دائرة شئون الموظفين بجامعة الأقصى.

عينة الدراسة: بلغ عدد أفراد العينة التي تم توزيع الأداة عليها (260) موظفًا، منهم (185) أكاديميًا، و(75) إداريًا، وتم استرجاع عدد (242) استبانة صالحة، والجدول (2) الآتي يوضح العينة الفعلية موزعة على متغيرات الدراسة المختلفة.

جدول (2) وصف عينة الدراسة الفعلية				
المجموع	إداري	أكاديمي	طبيعة العمل	
178	32	146	ذكر	الجنس
64	33	31	أنثى	
242	65	177	المجموع	
54	54	0	بكالوريوس فأقل	المؤهل العلمي
62	11	51	ماجستير	
126	0	126	دكتوراه فأعلى	
242	65	177	المجموع	
65	44	21	أقل من 10 سنوات	سنوات الخدمة
177	21	156	10 سنوات فأكثر	
242	65	177	المجموع	

أداة الدراسة: بعد الاطلاع على الأدب التربوي ذي العلاقة بالدراسة الحالية، فقد قام الباحث بإعداد أداة الدراسة، وهي استبانة مكونة من جزأين، اشتمل الجزء الأول منها على أبعاد ومؤشرات ممارسة إدارة التنوع، وتضمنت أربعة أبعاد، وهي: بعد قيادة التنوع (9 مؤشرات)، وبعد المشاركة في صنع واتخاذ القرار (8 مؤشرات)، وبعد إدارة الموارد البشرية (8 مؤشرات)، وأخيرًا بعد توفير البيئة الآمنة المشجعة على الإبداع (10 مؤشرات)، أما الجزء الثاني من الأداة فاشتمل على أبعاد ومؤشرات الإيجابية، وهي: بعد الإيجابية العقلية (11 مؤشرًا)، وبعد الإيجابية النفسية (11 مؤشرًا)، وأخيرًا بعد الإيجابية السلوكية (13 مؤشرًا).

صدق أداة الدراسة وثباتها

صدق الأداة: للتأكد من صدق الأداة تم عرضها على عدد من الأساتذة المتخصصين في الإدارة التربوية وعلم النفس، وتم مناقشة أبعادها ومؤشراتها معهم، وقد تم الأخذ بالعديد من ملاحظاتهم، كما تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية من العاملين بجامعة الأقصى بلغ حجمها (32) فردًا ولم يتم تضمينها مع العينة الفعلية، وذلك بغرض حساب معاملات الارتباط لكل بعد ومؤشراته، وتفاوتت قيم معاملات الارتباط بين درجة الأبعاد والدرجة الكلية للأداة، وكانت ما بين (0.421، 0.816)، مما يؤكد صدق الأداة.

ثبات الأداة: اكتفى الباحث بحساب معاملات ألفا كرونباخ لدرجة أبعاد الأداة والدرجة الكلية لها، وذلك من العينة الاستطلاعية، وأشارت كلها إلى ثبات الأداة، والجدول (3) الآتي يوضح ذلك.

جدول (3) قيم ألفا كرونباخ لدرجة أبعاد الأداة والدرجة الكلية لها	
البعاد	قيمة ألفا كرونباخ
قيادة التنوع	0.755
المشاركة في صنع واتخاذ القرار	0.903
إدارة الموارد البشرية	0.792
توفير البيئة الآمنة المشجعة على الإبداع	0.871
الدرجة الكلية لإدارة التنوع	0.824
الإيجابية العقلية	0.875
الإيجابية النفسية	0.803
الإيجابية السلوكية	0.781
الدرجة الكلية للإيجابية	0.792

وقد استفادت الدراسة في إعداد الأداة من دراسة كل من دراسة سمارة (2017)، دراسة أوردو (2016) Ordu، دراسة العرموطي وحسن (2015)، دراسة الزبون والصرصيري (2015) متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: درجة ممارسة إدارة التنوع

المتغير التابع: مستوى الإيجابية لدى العاملين

المتغيرات الوسيطة (الديموغرافية): الجنس (ذكر، أنثى)، طبيعة العمل (أكاديمي، إداري)، سنوات الخدمة (أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تعددت المعالجات الإحصائية التي استخدمتها الدراسة، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وتضمنت التكرارات والمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية، وذلك لتحديد درجة النجاح في ممارسة إدارة التنوع ومستوى الإيجابية لدى العاملين

معامل ارتباط بيرسون، ومعامل ألف كرونباخ، وذلك للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة

اختبار T لعينتين مستقلتين (Independent Samples T Test) لاختبار الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لكل من درجة ممارسة إدارة التنوع ومستوى الإيجابية تعزى لمتغيرات الدراسة (طبيعة العمل، الجنس، سنوات الخدمة)

نماذج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، واختبار تحليل التباين الخاص بكل منها.

نتائج الدراسة الميدانية

سيتم فيما يأتي عرض وتحليل النتائج وتفسيرها، وذلك من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة واستعراض أبرز النتائج، هذا وقد اعتمد الباحث عند تفسير النتائج الخاصة بالسؤالين الأول والثاني على حساب المتوسط والوزن النسبي، باعتباره محكاً مناسباً. والجدول (4) الآتي يوضح ذلك:

الدرجة	قيمة المتوسط	الوزن النسبي
درجة منخفضة جدًا	من 1 إلى أقل من 1.8	20% إلى أقل من 36%
درجة منخفضة	من 1.8 إلى أقل من 2.6	36% إلى أقل من 52%
درجة متوسطة	من 2.6 إلى أقل من 3.4	52% إلى أقل من 68%
درجة مرتفعة	من 3.4 إلى أقل من 4.2	68% إلى أقل من 84%
درجة مرتفعة جدًا	من 4.2 إلى 5	84% إلى أقل من 100%

الإجابة على تساؤلات الدراسة: سيتم في ما يأتي تفسير وتحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فروضها، وذلك على النحو الآتي:

إجابة التساؤل الأول

للإجابة على التساؤل الأول والذي ينص على: "ما درجة ممارسة إدارة التنوع (بأبعادها المختلفة) بجامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها؟"، فقد تم حساب متوسط كل من الدرجة الكلية لإدارة التنوع، ودرجة كل بعد من أبعادها، وكذلك الانحراف المعياري والوزن النسبي لهم، والجدول (5) يوضح ذلك:

الترتيب	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد
3	57.4	0.780	2.87	القيادة
4	56.2	0.728	2.81	المشاركة في القرار
2	62.0	0.716	3.10	إدارة الموارد البشرية
1	64.6	0.814	3.23	توفير البيئة الآمنة
	58.2	0.563	2.91	الدرجة الكلية لإدارة التنوع

ويتضح من الجدول أن درجة ممارسة إدارة التنوع بجامعة الأقصى متوسطة، حيث بلغت (2.91)، ووزن نسبي (58.2%)، وربما يرجع ذلك لقلة اهتمام إدارة الجامعة بمشاركة العاملين في القرار كما يتضح من الجدول، حيث بلغ متوسط درجة المشاركة (2.81)، ويعزو الباحث ذلك لأسباب عديدة، منها: أن الإدارة تلتفت وتهتم بشكل سلبي لتنوع الانتماء الحزبي للعاملين في الجامعة، وقد تحابي البعض على حساب الآخرين، كما أن العاملين في إدارة الجامعة مرّ على وجودهم وقت طويل بدون تغيير في مناصبهم، مما يقلل الإبداع لديهم في التعامل مع القدرات المختلفة للعاملين، هذا بالإضافة لتركيز الإدارة في تعاملها مع الأكاديميين الذين يشغلون مناصب إدارية، وقلة الالتقاء بمجموع العاملين والاستفادة من خبراتهم المتنوعة. أما بالنسبة لدرجة بعد قيادة التنوع فهي الأخرى متوسطة نسبياً، وتكاد تقترب من الدرجة المنخفضة، حيث بلغ متوسط درجتها (2.87)، وربما يرجع السبب في ذلك لقلة المشاركة، أو أن العاملين لا يهتمون كثيراً بنوع القيادة، علاوة على أن إدارة الجامعة لا تراعي -فيما يبدو- تنوع الخبرات لدى العاملين في وضع السياسات العامة واستراتيجيات تنفيذها، بل تقتصر على فئة بعينها من القيادات الإدارية، أو بعض المقربين من الإدارة بغض النظر عن خبراتهم، وربما يعود ذلك أيضاً إلى أن الإدارة لا تثق في مجموع العاملين، إلا فيمن يوافقها الرأي أو الانتماء السياسي.

إجابة التساؤل الثاني

وللإجابة على التساؤل الثاني، والذي ينص على "ما مستوى الإيجابية (بأبعادها المختلفة) لدى العاملين بالجامعة من وجهة نظرهم؟"، فقد تم حساب متوسط كل من الدرجة الكلية للإيجابية، ودرجة كل بعد من أبعادها، وكذلك الانحراف المعياري والوزن النسبي لهم، والجدول (6) يوضح ذلك:

جدول (6) حساب متوسط كل من الدرجة الكلية للإيجابية، ودرجة كل بعد من أبعادها، وكذلك الانحراف المعياري والوزن النسبي لهم				
الترتيب	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد
2	58.2	0.590	2.91	الإيجابية العقلية
3	55.6	0.508	2.78	الإيجابية النفسية
1	61.0	0.328	3.05	الإيجابية السلوكية
	58.6	0.453	2.93	الدرجة الكلية للإيجابية

ويتضح من الجدول أن متوسط الدرجة الكلية للإيجابية بلغ (2.93) بوزن نسبي (58.6%)، ويشير ذلك إلى مستوى متوسط للإيجابية لدى العاملين في جامعة الأقصى، ويمكن القول: إن ذلك طبيعي ومتوقع، حيث إن مستوى الإيجابية بأبعادها المختلفة، والتي يتضح من الجدول أن كل متوسطات درجاتها جاءت متوسطة، يتأثر إلى حد كبير بدرجة ممارسة إدارة الجامعة لإدارة التنوع، وكيفية تعاملها مع العاملين، والذي اتضح من جدول (5) أنها متوسطة - وهذا ما تسعى الدراسة الحالية إلى توضيحه والتأكيد عليه-، وربما يرجع ذلك إلى أسباب كثيرة منها ما يتعلق بالعاملين أنفسهم من حيث ظروفهم المعيشية، ومنها ما يتعلق بكونهم يعملون في الجامعة حيث يتأثرون بطبيعة العلاقات داخلها ولا سيما أداء إدارة الجامعة. وتجدر الإشارة هنا أن الهدف الرئيس من الدراسة الحالية إيجاد نموذج يحدد ويوضح طبيعة العلاقة التأثيرية لدرجة ممارسة إدارة التنوع في مستوى الإيجابية، بغض النظر عن الأسباب والعوامل التي قد تؤثر فيهما.

ولفحص مدى اتفاق أفراد العينة في تقديرهم لكل من متوسط درجة ممارسة إدارة التنوع في جامعة الأقصى ومستوى الإيجابية لدى العاملين، قام الباحث باختبار الفرضين الأول والثاني من فروض الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

- اختبار الفرض الأول، والذي ينص على "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ في تقدير أفراد عينة الدراسة لمتوسط درجة ممارسة إدارة التنوع تعزى لمتغيرات الدراسة، فقد تم إجراء اختبار (T) لعينتين مستقلتين، لمتغيرات الدراسة وهي طبيعة العمل (أكاديمي، إداري)، والجنس (ذكر، أنثى)، وسنوات الخبرة (أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)، والجدول (6) الآتي يوضح ذلك بالنسبة:

جدول (6) نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين (Independent Samples T Test) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة التنوع تعزى لمتغيرات الدراسة (طبيعة العمل، الجنس، سنوات الخدمة)							
درجة ممارسة إدارة التنوع					العدد	متغيرات الدراسة	
2.91							
الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي			
غير دالة	0.372	-0.408	0.624	2.85	177	أكاديمي	طبيعة العمل
			.558	3.08	65	إداري	
غير دالة		0.303	0.78	2.97	178	ذكر	الجنس

	0.398		0.71	2.74	64	أنثى	
غير دالة	0.121	1.26	0.67	3.26	65	أقل من 10 سنوات	سنوات الخدمة
			0.64	2.78	177	10 سنوات فأكثر	

قيمة T الجدولية عند درجة حرية "240" ومستوى دلالة 0.05 تساوي ± 1.97

ويتضح من الجدول عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقدير أفراد عينة الدراسة لمتوسط درجة ممارسة إدارة التنوع، تعزى لأي من متغيرات (طبيعة العمل، والجنس، وسنوات الخدمة)، أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فقد تم إجراء اختبار التباين الأحادي One Way ANOVA، والجدول (7) الآتي يوضح ذلك:

جدول (7) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة لدرجة ممارسة إدارة التنوع تعزى لمتغير المؤهل العلمي						
الدالة الإحصائية	قيمة الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير دالة	0.083	2.69	1.49	2	2.971	بين المجموعات
			0.551	240	132.171	داخل المجموعات
				242	135.142	المجموع

قيمة "ف" الجدولية عند درجة حرية (2، 240) ومستوى دلالة (0.05) = 3.18

ويتضح من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد عينة الدراسة لمتوسط درجة ممارسة إدارة التنوع تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- واختبار الفرض الثاني، والذي ينص على "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha 0.05)$ في تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الإيجابية لدى العاملين في جامعة الأقصى تعزى لمتغيرات الدراسة، فقد تم إجراء اختبار (T) لعينتين مستقلتين، بالنسبة لمتغيرات الدراسة وهي طبيعة العمل (أكاديمي، إداري)، والجنس (ذكر، أنثى)، وسنوات الخبرة (أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)، والجدول (8) الآتي يوضح ذلك:

جدول (8) نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين (Independent Samples T Test) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الإيجابية لدى العاملين في جامعة الأقصى تعزى لمتغيرات الدراسة (طبيعة العمل، والجنس، وسنوات الخدمة)							
مستوى الإيجابية لدى العاملين في جامعة الأقصى 2.93					العدد	متغيرات الدراسة	
الدالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي			
غير دال	0.083	1.588	0.503	3.12	177	أكاديمي	طبيعة العمل
			.478	2.33	65	إداري	

الجنس	ذكر	178	2.88	0.613	غير دال	0.061	-1.666
	أنثى	64	2.98	0.701			
سنوات الخدمة	أقل من 10 سنوات	65	3.15	0.412	غير دال	0.321	0.825
	10 سنوات فأكثر	177	2.82	0.602			

قيمة T الجدولية عند درجة حرية "240" ومستوى دلالة 0.05 تساوي ± 1.97

ويتضح من الجدول عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الإيجابية لدى العاملين في جامعة الأقصى، تعزى لأي من متغيرات (طبيعة العمل، والجنس، وسنوات الخدمة)، أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فقد تم إجراء اختبار التباين الأحادي One Way ANOVA، والجدول (9) الآتي يوضح ذلك:

جدول (9) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة لمستوى الإيجابية لدى العاملين في جامعة الأقصى تعزى لمتغير المؤهل العلمي						
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	2.230	2	1.115	1.521	0.109	غير دالة
داخل المجموعات	175.982	240	0.733			
المجموع	178.212	242				

قيمة "ف" الجدولية عند درجة حرية (2 ، 240) ومستوى دلالة (0.05) = 3.18

ويتضح من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الإيجابية لدى العاملين في جامعة الأقصى تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتشير نتائج اختبار الفرضين الأول والثاني للدراسة إلى وجود اتفاق واضح بين أفراد العينة في تقديرهم لكل من متوسط درجة ممارسة إدارة التنوع في جامعة الأقصى ومستوى الإيجابية لدى العاملين، مما يطمئن الباحث ويزيد ثقته في أن النموذج المنوي إيجاده والذي يوضح العلاقة بين إدارة التنوع والإيجابية سينتج من خلال بيانات عليها اتفاق شبه تام بين أفراد العينة.

إجابة التساؤل الثالث

وللإجابة على التساؤل الثالث للدراسة، والذي ينص على "هل يوجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة إدارة التنوع -بأبعادها المختلفة- بجامعة الأقصى ومستوى الإيجابية -بأبعادها المختلفة- لدى العاملين فيها؟، فقد تم حساب معاملات الارتباط البسيطة بين كل من متوسط درجة الإيجابية وأبعادها المختلفة، ومتوسط درجة ممارسة إدارة التنوع وأبعادها المختلفة، والجدول رقم (11) يوضح ذلك:

جدول (11) معاملات الارتباط البسيطة بين كل من متوسط الدرجة الكلية للإيجابية وأبعادها المختلفة، ومتوسط درجة ممارسة إدارة التنوع وأبعادها المختلفة				
متوسط الدرجة الكلية	الإيجابية السلوكية	الإيجابية النفسية	الإيجابية العقلية	

للإيجابية				
0.597**	0.245**	0.638**	0.411**	القيادة
0.676**	0.422**	0.396**	0.700**	المشاركة في القرار
0.693**	0.414**	0.811**	0.321**	إدارة الموارد البشرية
0.743**	0.756**	0.529**	0.416**	توفير البيئة الآمنة
0.844**	0.582**	0.737**	0.578**	متوسط الدرجة الكلية لإدارة التنوع

** دالة عند 0.01

يتضح من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين متوسط الدرجة الكلية لإدارة التنوع ومتوسط الدرجة الكلية للإيجابية كبيرة بشكل ملحوظ، حيث بلغت (0.844)، مما يشير إلى وجود ارتباط قوي نسبياً بين درجة ممارسة إدارة التنوع بجامعة الأقصى ومستوى الإيجابية لدى العاملين فيها، ويتضح من الجدول أيضاً أن قيم معاملات الارتباط بين كل من متوسط الدرجة الكلية للإيجابية وأبعادها المختلفة ومتوسط درجة ممارسة إدارة التنوع وأبعادها المختلفة، دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)، ويؤكد ذلك وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة إدارة التنوع - بأبعادها المختلفة - بجامعة الأقصى ومستوى الإيجابية - بأبعادها المختلفة - لدى العاملين فيها، وهنا يمكن ملاحظة أن الارتباط بين بعد الإيجابية العقلية وبعد المشاركة في القرار قوي بشكل ملحوظ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.7)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المشاركة في صنع واتخاذ القرار تحتاج إلى إعمال الفكر والعقل لتقديم الاقتراحات والحلول الإبداعية والبناءة، كما يلاحظ أيضاً أن الارتباط بين بعد الإيجابية السلوكية وبعد توفير البيئة الآمنة قوي بشكل ملحوظ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.756)، ويؤكد ذلك على أن توفر البيئة الآمنة يسهم في زيادة الدافعية للعمل، ويشجع على التواصل مع الآخرين، ليظهر كل ذلك من خلال السلوك الإيجابي والتشاركي الفعال. كما يتضح من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين بعد القيادة والإيجابية السلوكية هو أقل قيمة، حيث بلغ (0.245)، وبالرغم من أنها دالة إحصائياً على وجود ارتباط، إلا أنه ارتباط ضعيف نسبياً، ويشير ذلك إلى أنه ليس ضرورياً أن يسير السلوك الإيجابي في نفس اتجاه قيادة التنوع، مما يعني أن السلوك الإيجابي قد يرتبط بأبعاد أخرى أكثر تأثيراً من القيادة، وقد تمت الإشارة لذلك فيما سبق.

كما يتضح من الجدول أيضاً أن جميع قيم معاملات الارتباط بين متوسط درجات أبعاد إدارة التنوع ومتوسط الدرجة الكلية للإيجابية لدى العاملين كبيرة، ودالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)، مما يؤكد صحة الفرض الثالث للدراسة، والذي ينص على أنه "يوجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة إدارة التنوع - بأبعادها المختلفة - بجامعة الأقصى ومستوى الإيجابية لدى العاملين فيها".

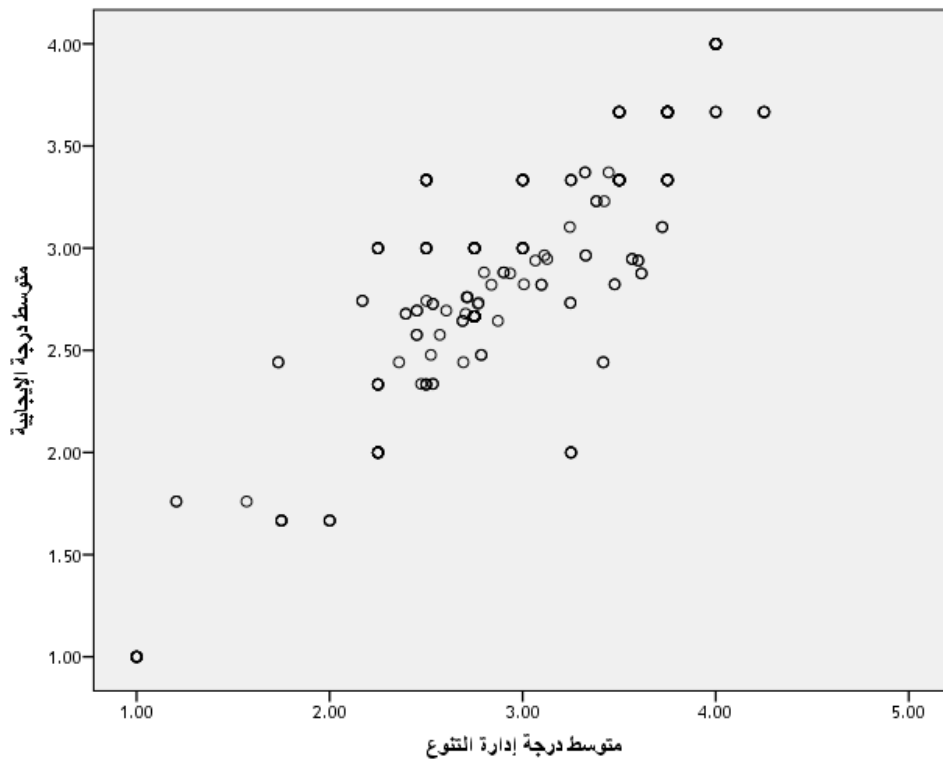
إجابة التساؤل الرابع

وللإجابة على التساؤل الرابع للدراسة، والذي ينص على "ما طبيعة وشكل العلاقة التأثيرية لدرجة ممارسة إدارة التنوع بجامعة الأقصى في مستوى إيجابية العاملين فيها؟"، أي هل يوجد نموذج يصف العلاقة التأثيرية لدرجة ممارسة إدارة التنوع بجامعة الأقصى في مستوى إيجابية العاملين فيها؟"، قام الباحث بالخطوات الآتية:

الخطوة الأولى: تم رسم لوحة الانتشار لمتوسط الدرجة الكلية للإيجابية ومتوسط الدرجة الكلية لممارسة إدارة التنوع، وذلك للتعرف بشكل مبدئي على شكل العلاقة بينهما، والشكل (1) يوضح ذلك:

شكل (1)

لوحة انتشار متوسط الدرجة الكلية لإدارة التنوع ومتوسط الدرجة الكلية للإيجابية



يشير الشكل السابق إلى أن متوسط درجة الإيجابية يسير مع متوسط درجة إدارة التنوع -ارتفاعاً وانخفاضاً-، كما يشير الشكل إلى إمكان أن تكون العلاقة بينهما علاقة خطية، وقد سبق إيجاد معامل الارتباط بينهما، وكان يساوي (0.844).
الخطوة الثانية: تم إيجاد النموذج الذي يمثل الانحدار الخطي لمتوسط درجة إدارة التنوع كمتغير مستقل ومتنبئ (predictor) على متوسط درجة الإيجابية كمتغير تابع (dependent)، وذلك بطريقة Enter، والتي تعني إدخال عدد من المتغيرات المستقلة (predictors) التي يمكننا من خلالها التنبؤ بدرجة المتغير التابع (dependent) في نموذج الانحدار دفعة واحدة، وقد تم في هذه الخطوة إدخال متغير واحد في نموذج الانحدار، وهو متوسط الدرجة الكلية لإدارة التنوع كمتغير مستقل (predictor)، والجدول (12) الآتي يوضح معاملات النموذج المحسوب:

جدول (12) يوضح قيم معاملات معادلة الانحدار المحسوبة ودلالاتها				
مستوى الدلالة Sig.	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري Std. Error	قيمة المعاملات Coefficients	مكونات النموذج Model
0.000	6.519	0.096	0.627	الثابت Constant
0.000	24.402	0.032	0.775	متوسط درجة إدارة التنوع (predictor)

يتضح من الجدول السابق أن معادلة انحدار متوسط الدرجة الكلية لإدارة التنوع على متوسط درجة الإيجابية المحسوب هي:

$$\text{متوسط درجة الإيجابية} = 0.775 (\text{متوسط الدرجة الكلية لإدارة التنوع}) + 0.627$$

أي أنه لكل وحدة تغير في درجة إدارة التنوع تتغير الإيجابية لدى العاملين بمقدار (0.775)، وهذا يؤكد وجود أثر واضح لدرجة ممارسة إدارة التنوع في مستوى الإيجابية لدى العاملين في جامعة الأقصى، أما قيمة الثابت والتي تساوي (0.627)، فإنها تعني أن هذه النسبة من الإيجابية متوفرة لدى العاملين بالجامعة، بعيداً عن درجة إدارة التنوع. كما يتضح من الجدول أن

مستويات الدلالة، وقيم t المحسوبة لكل من الثابت ومعامل متوسط الدرجة الكلية لإدارة التنوع، تشير إلى أن نموذج الانحدار المحسوب بالمعادلة المذكورة يمكن استخدامه -وبتقنة عالية- لوصف العلاقة التأثيرية لدرجة ممارسة إدارة التنوع بجامعة الأقصى في مستوى إيجابية العاملين فيها، وهذا يشير إلى صحة الفرض الرابع للدراسة، والذي ينص على "يمكن إيجاد نموذج انحدار خطي يصف العلاقة التأثيرية للدرجة الكلية لممارسة إدارة التنوع بجامعة الأقصى في مستوى إيجابية العاملين فيها، ويكون مقبولاً إحصائياً". وللتأكد من صحة ذلك الفرض، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين ANOVA الخاص بمعادلة الانحدار المحسوبة في الخطوة السابقة، والجدول (13) يوضح ذلك:

مستوى الدلالة Sig.	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات Mean Square	درجات الحرية df	مجموع المربعات Sum of Squares	مصدر التباين
0.000	595.456	71.034	1	71.043	الانحدار Regression
		0.119	240	28.634	البواقي Residual
			241	99.677	المجموع Total

ويتضح من الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة كبيرة جداً، فقد بلغت حوالي (595.456)، كما أن مستوى الدلالة يساوي (0.000)، وهذا يؤكد صحة الفرض، بمعنى أن نموذج الانحدار الخطي المحسوب لتقدير أثر متوسط الدرجة الكلية لإدارة التنوع في متوسط درجة الإيجابية، مقبول إحصائياً وعلى مستوى عالٍ من جودة الانحدار. ولمزيد من التوضيح فإن الجدول (14) الآتي يوضح ملخص النموذج من خلال قيم معامل الارتباط ومعامل التحديد.

الخطأ المعياري Std. Error of the Estimate	قيمة معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	قيمة معامل التحديد R Square	قيمة معامل الارتباط R
0.345	0.712	0.713	0.844

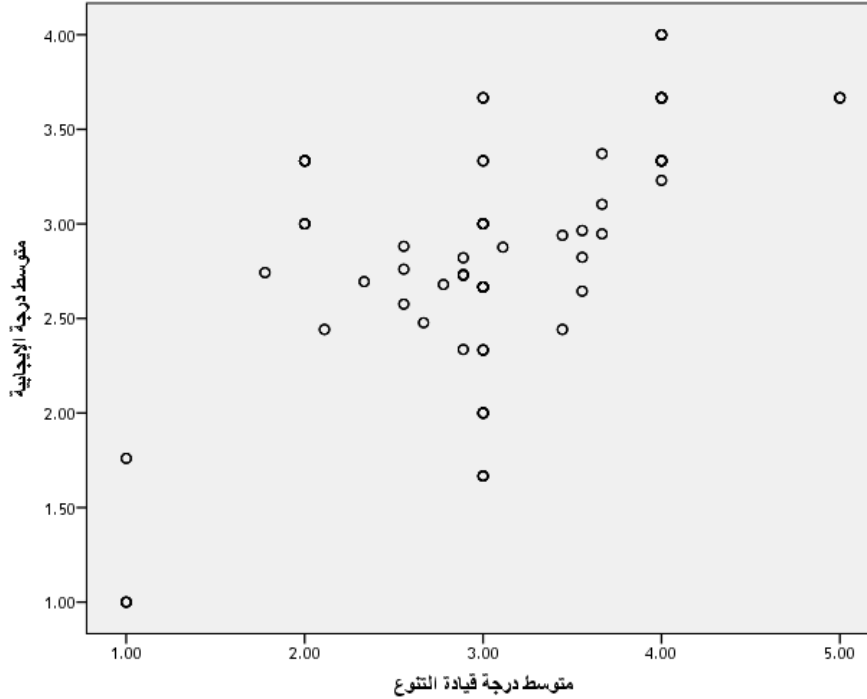
ويتضح من الجدول السابق أن قيمة R Square، والذي يسمى معامل التحديد، بلغت (0.713)، ويعني ذلك أن التغير في درجة إدارة التنوع يؤثر بشكل واضح في تفسير التغير في قيمة درجة الإيجابية، حيث يبلغ هذا الأثر (71.3%)، أي أن (71.3%) من مقدار الإيجابية لدى العاملين ناتج عن ممارسة إدارة التنوع.

إجابة التساؤل الخامس

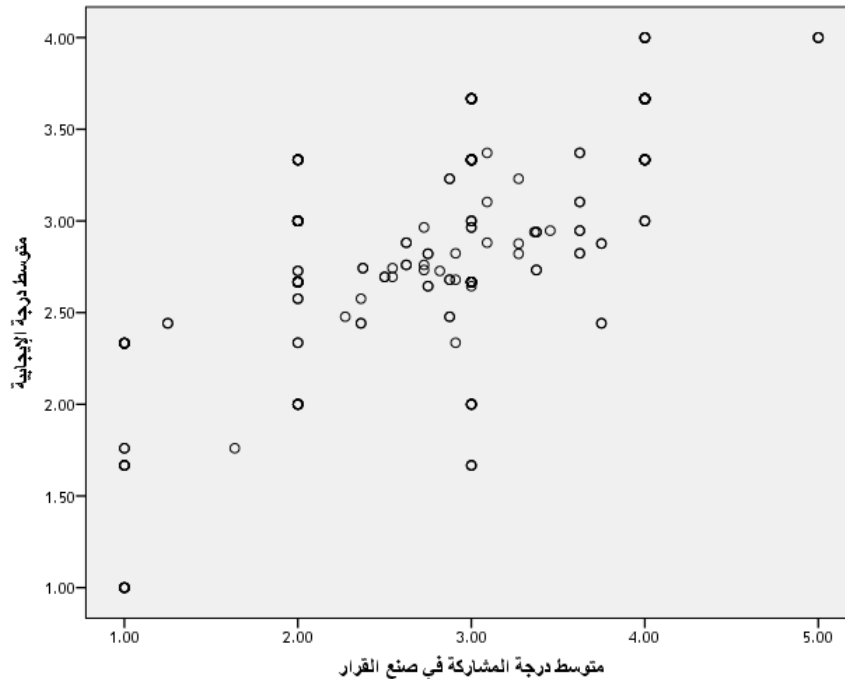
للإجابة على التساؤل الخامس للدراسة، والذي ينص على "ما طبيعة وشكل العلاقة التأثيرية لدرجة ممارسة أبعاد إدارة التنوع المختلفة بجامعة الأقصى في مستوى إيجابية العاملين فيها؟، أي هل يوجد نموذج يصف العلاقة التأثيرية لدرجة ممارسة أبعاد إدارة التنوع المختلفة بجامعة الأقصى في مستوى إيجابية العاملين فيها؟، فقد تم القيام بنفس الخطوات السابقة لإجابة التساؤل الرابع، وذلك باعتبار متوسطات درجات أبعاد إدارة التنوع الأربعة، بدلاً من متوسط الدرجة الكلية لإدارة التنوع، وكانت النتائج على النحو الآتي:

الخطوة الأولى: تم رسم لوحات الانتشار لمتوسط الدرجة الكلية للإيجابية ومتوسط درجات أبعاد إدارة التنوع، وذلك للتعرف بشكل مبدئي على شكل العلاقة بينهم، والأشكال (2)، (3)، (4)، (5) توضح ذلك:

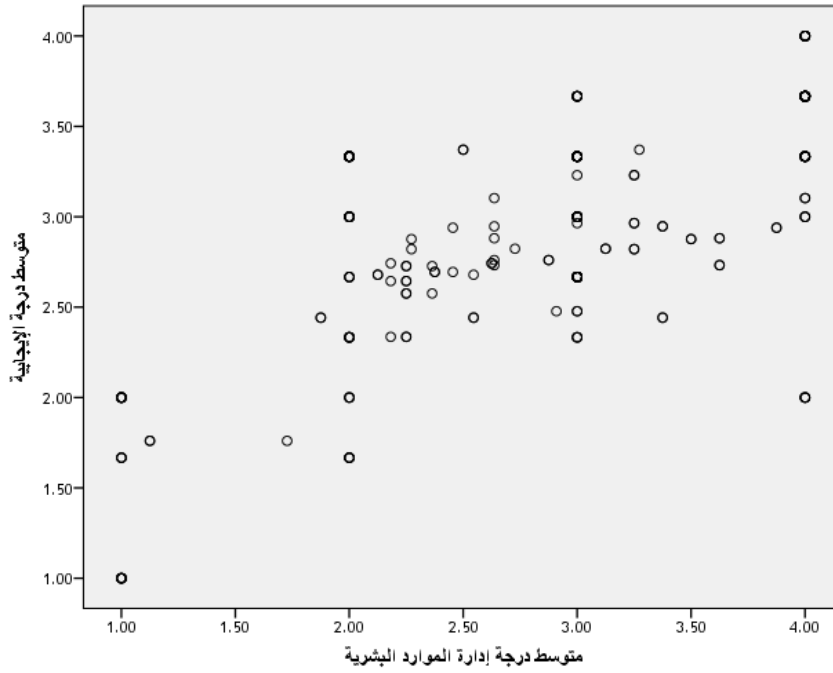
شكل (2): لوحة انتشار درجة قيادة التنوع والدرجة الكلية للإيجابية



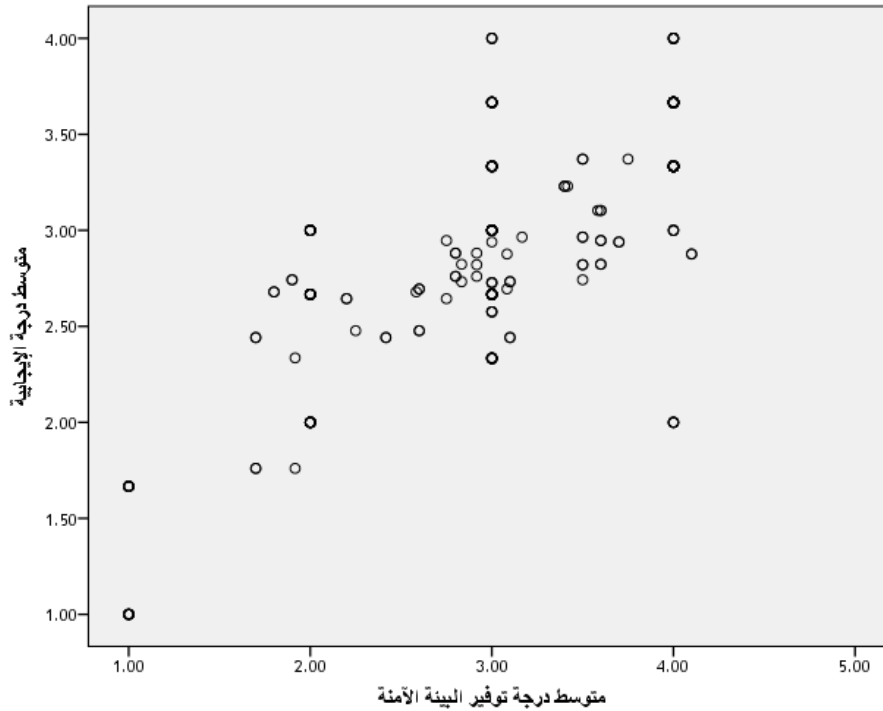
شكل (3): لوحة انتشار درجة المشاركة في القرار والدرجة الكلية للإيجابية



شكل (4): لوحة انتشار درجة إدارة الموارد البشرية والدرجة الكلية للإيجابية



شكل (5): لوحة انتشار درجة توفير البيئة المشجعة والدرجة الكلية للإيجابية



تشير لوحات الانتشار في الأشكال السابقة إلى أنه من المتوقع وجود علاقة خطية بين متوسط درجة الإيجابية ومتوسط درجة أبعاد إدارة التنوع المختلفة، ولكن بتفاوت.

الخطوة الثانية: تم إيجاد النموذج الذي يمثل الانحدار الخطي لمتوسط درجات أبعاد إدارة التنوع الأربعة على متوسط درجة الإيجابية، وذلك بطريقة Enter، والتي تعني إدخال كل المتغيرات في نموذج الانحدار دفعة واحدة، والمتغيرات التي دخلت في

نموذج الانحدار في هذه الخطوة أربعة متغيرات، هي أبعاد إدارة التنوع الأربعة: (القيادة، والمشاركة في القرار، وإدارة الموارد البشرية، وأخيراً البيئة المشجعة)، والجدول (15) الآتي يوضح معاملات النموذج المحسوب:

جدول (15) يوضح قيم معاملات معادلة الانحدار المحسوبة ودلالاتها				
مستوى الدلالة Sig.	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري Std. Error	قيمة المعاملات Coefficients	مكونات النموذج Model
0.000	6.908	0.092	0.633	الثابت Constant
0.791	0.265	0.038	0.010	القيادة
0.000	8.175	0.029	0.240	المشاركة في القرار
0.000	6.063	0.034	0.206	إدارة الموارد البشرية
0.000	11.180	0.029	0.326	توفير البيئة الآمنة

ويتضح من الجدول أنه يوجد نموذج انحدار خطي متعدد لمتوسطات درجات أبعاد إدارة التنوع على متوسط الدرجة الكلية للإيجابية لدى العاملين، يمكن تحديده بالمعادلة الآتية:

متوسط درجة الإيجابية = 0.010 (القيادة) + 0.240 (المشاركة في القرار) + 0.206 (إدارة الموارد) + 0.326 (البيئة المشجعة على الإبداع) + 0.633.

ومن الواضح جداً من النموذج المحسوب أن أكثر أبعاد إدارة التنوع تأثيراً في تحقيق الإيجابية لدى العاملين بجامعة الأقصى هو بعد توفير البيئة الآمنة المشجعة على الإبداع، حيث بلغ معاملها (0.326)، يليها تأثير بعد المشاركة في القرار في الإيجابية، حيث بلغ معاملها (0.240)، وهذا يعني أن المشاركة في القرار تؤثر في الإيجابية بنسبة (24.0%)، وتوفير البيئة الآمنة يؤثر في الإيجابية بنسبة (32%)، وهذا أمر طبيعي جداً، حيث يرتبط مفهوم الإيجابية أصلاً بالأجواء الذي يعيشها الموظف، وخاصة تلك التي تحقق له الاطمئنان والسكينة والاحترام والتقدير، وتوفر له ما يريده من إمكانيات، كما أن الإيجابية تتحقق للموظف عندما يجد نفسه مهماً لدى الآخرين، حيث يحقق ذاته من خلال مشاركته لهم أفكارهم وهمومهم، ويسهم في حل مشاكلهم، أما بعد إدارة الموارد البشرية فتأثيره على الإيجابية يبدو أنه أقل نسبياً، ويعزو الباحث ذلك إلى أن غالبية العاملين يرون أنفسهم مؤهلين تأهيلاً ملائماً ولا يحتاجون كثيراً إلى تطوير أنفسهم، علاوة على أن التطوير لا يعود عليهم بالفوائد المرجوة غالباً، ولكنه من الملاحظ أن تأثير بعد القيادة في الإيجابية يكاد لا يذكر، ويبدو ذلك منطقياً، حيث لا يتأثر سلوك العاملين بسلوك القادة إلا بما يعود عليهم بالنفع المباشر، هذا علاوة على أن نمط القيادة يظهر عادة من خلال مشاركة الإدارة للعاملين في صنع واتخاذ القرارات، وقرب إدارة المؤسسة منهم، بمعنى أن بعد القيادة يمكن أن يكون ممثلاً أكثر من خلال المشاركة في القرار، وجدير بالذكر أنه قد تم الإشارة سابقاً إلى أن معامل الارتباط بين السلوك الإيجابي وقيادة التنوع حصل على أقل قيمة، حيث بلغت قيمته (0.245).

كما يتضح من الجدول أن مستويات الدلالة وكذلك قيم t المحسوبة، لكل من الثابت ومعاملات أبعاد إدارة التنوع تشير إلى أن نموذج الانحدار المحسوب بالمعادلة المذكورة يمكن استخدامه -وبتقنة عالية- لوصف العلاقة التأثيرية لدرجة ممارسة إدارة التنوع بجامعة الأقصى في مستوى إيجابية العاملين فيها، وذلك من خلال ثلاثة أبعاد لإدارة التنوع فقط، وهي: بعد توفير البيئة الآمنة، وبعد المشاركة في القرار، وبعد إدارة الموارد البشرية، أما بعد القيادة فإنه يمكن استبعاده، لأن أثره يكاد يكون غير موجود، وقد تم تفسير سبب ذلك أعلاه.

وللتأكد من صحة الفرض الخامس للدراسة، والذي ينص على أنه "يمكن إيجاد نموذج انحدار خطي متعدد يصف العلاقة التأثيرية لدرجة ممارسة أبعاد إدارة التنوع بجامعة الأقصى في مستوى إيجابية العاملين فيها، ويكون مقبولاً إحصائياً"، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين ANOVA الخاص بمعادلة الانحدار المحسوبة في الخطوة السابقة، والجدول (16) يوضح ذلك:

جدول (16) نتائج تحليل التباين ANOVA الخاصة بمعادلة الانحدار المحسوبة من العينة					
مستوى الدلالة Sig.	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات Mean Square	درجات الحرية df	مجموع المربعات Sum of Squares	مصدر التباين
0.000	187.032	18.924	4	75.697	الانحدار Regression
		0.101	237	23.980	البواقي Residual
			241	99.677	المجموع Total

يتضح من الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة كبيرة جداً، فقد بلغت (187.032)، كما أن مستوى الدلالة يساوي (0.000)، وهذا يؤكد صحة الفرض، بمعنى أن نموذج الانحدار الخطي المتعدد المحسوب لتقدير أثر متوسطات درجات أبعاد إدارة التنوع على متوسط درجة الإيجابية، مقبول إحصائياً وعلى مستوى عالٍ من جودة الانحدار. ولمزيد من التوضيح فإن الجدول (17) الآتي يوضح ملخص النموذج من خلال قيم معامل الارتباط ومعامل التحديد.

جدول (17) يوضح ملخص النموذج			
الخطأ المعياري Std. Error of the Estimate	قيمة معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	قيمة معامل التحديد R Square	قيمة معامل الارتباط R
0.318	0.755	0.759	0.871

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل التحديد R Square كبيرة بشكل واضح، حيث بلغت (0.759)، مما يعني أن أبعاد إدارة التنوع مجتمعة لها أثر كبير وواضح في الإيجابية، ويعني ذلك أن (75.9%) من التغير في الإيجابية لدى العاملين بجامعة الأقصى هو من أثر ممارسة أبعاد إدارة التنوع المختلفة، ويمكن ملاحظة أن هذه القيمة أكبر من (71.3%)، والتي أشارت إلى أثر درجة ممارسة إدارة التنوع ككل في الإيجابية، كما تبين أعلاه، مما يشير إلى أنه يمكن تقدير التغير في إيجابية العاملين من خلال التغير في أبعاد إدارة التنوع الثلاثة المذكورة، بشكل أفضل قليلاً من الاعتماد في ذلك على الدرجة الكلية لممارسة إدارة التنوع فقط.

تلخيص لأهم نتائج الدراسة

- وجدت الدراسة أن درجة ممارسة إدارة التنوع بجامعة الأقصى متوسطة، حيث بلغت (2.91)، وبوزن نسبي (58.2%)، كما وجدت أن درجات ممارسة أبعادها كلها جاءت متوسطة كذلك، وتبين أن بعد توفير البيئة الآمنة المشجعة على الإبداع حصل على أعلى درجة بمتوسط (3.23)، بينما حصل بعد المشاركة في القرار على أقل درجة بمتوسط (2.81).

- وجدت الدراسة أن مستوى الإيجابية لدى العاملين في جامعة الأقصى متوسط، حيث بلغ متوسط الدرجة الكلية للإيجابية (2.93)، بوزن نسبي (58.6%)، كما وجدت أن مستوى كل أبعادها جاء متوسطاً كذلك، وتبين أن مستوى الإيجابية السلوكية كان الأعلى، حيث حصل على متوسط بلغ (3.05)، بينما كان مستوى الإيجابية النفسية هو الأدنى، حيث بلغ متوسط درجته (2.787).
 - تبين من الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة لكل من متوسط درجة ممارسة إدارة التنوع في جامعة الأقصى، ومستوى الإيجابية لدى العاملين فيها، تعزى لأي من متغيرات الدراسة، مما يؤكد وجود اتفاق واضح حول تقديرات أفراد العينة لهما.
 - أشارت الدراسة إلى وجود ارتباط قوي بين درجة ممارسة إدارة التنوع بجامعة الأقصى ومستوى الإيجابية لدى العاملين فيها، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.844).
 - أظهرت الدراسة أن أكثر أبعاد إدارة التنوع تأثيراً في تحقيق الإيجابية لدى العاملين بجامعة الأقصى هو بعد توفير البيئة الآمنة المشجعة على الإبداع، يليها تأثير بعد المشاركة في القرار في الإيجابية، ثم بعد إدارة الموارد البشرية، كما لوحظ أن تأثير بعد القيادة في الإيجابية يكاد لا يذكر.
 - تم إيجاد النموذج الذي يمثل الانحدار الخطي لمتوسط درجة إدارة التنوع كمتغير مستقل ومتنبئ (predictor)، على متوسط درجة الإيجابية كمتغير تابع (dependent)، وتم كذلك إيجاد النموذج الذي يمثل الانحدار الخطي لمتوسط درجات أبعاد إدارة التنوع الأربعة كمتغيرات مستقلة ومتنبئة (predictors)، على متوسط درجة الإيجابية كمتغير تابع (dependent).
 - تبين أن نموذج الانحدار الخطي المحسوب لتقدير أثر متوسط الدرجة الكلية لإدارة التنوع على متوسط درجة الإيجابية مقبول إحصائياً، وعلى مستوى عالٍ من جودة الانحدار.
 - تبين أنه يمكن تقدير التغيير في إيجابية العاملين من خلال التغيير في ثلاثة أبعاد لإدارة التنوع، وهي: بعد توفير البيئة الآمنة، وبعد المشاركة في القرار، وبعد إدارة الموارد البشرية، بشكل أفضل قليلاً من الاعتماد في ذلك على الدرجة الكلية لممارسة إدارة التنوع فقط.
- توصيات الدراسة**
- في ضوء النتائج السابقة، فإن الدراسة توصي بما يأتي:
- 1- ضرورة إعادة النظر في ممارسة إدارة الجامعة، والاهتمام بتنوع واختلاف العاملين في الجامعة، واستثمار ذلك كأحد مصادر قوة وتميز الجامعة.
 - 2- الإسراع في عقد وتنفيذ لقاءات دورية ومباشرة بين إدارة الجامعة والعاملين، للتعرف على أسباب وعوامل تدني مستوى الإيجابية لديهم، والعمل معاً لوضع استراتيجية لرفع مستوى الإيجابية لديهم، وخاصة في الجانب النفسي.
 - 3- إشراك العاملين بشكل فعلي في عمليات تطوير الجامعة، واتخاذ القرارات الخاصة بذلك، والتزام إدارة الجامعة بالأخذ بها.
 - 4- الإيعاز لجميع العاملين في المستويات الإدارية العليا بضرورة احترام وتقدير العاملين، وعدم التمييز بينهم تبعاً لانتماءاتهم الحزبية أو السياسية، مع ضرورة متابعة إدارة الجامعة والتأكد من التنفيذ.
 - 5- الاستفادة من النموذج المقترح في قياس وتحديد مستوى الإيجابية لدى العاملين وتأثير أنماط القيادة الإدارية فيه، بشكل دوري كل سنة أو سنتين، وذلك للمحافظة على تميز الجامعة وارتقائها.

تم بعون الله وفضله

المصادر والمراجع

المصادر: القرآن الكريم

أولاً: المراجع العربية

- أبو حلاوة، محمد. (2014). علم النفس الإيجابي، الكتاب الإلكتروني لشبكة العلوم النفسية العربية، العدد 34.
- أبو نعمة، زهدي (2013). الشخصيات الدعوية الإيجابية في سورة الكهف: دراسة موضوعية، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، غزة، فلسطين، العدد 5، 301-325، ص303.
- أحمد، كمال. (2014). دراسة وصفية لتطبيق نموذج دول الاتحاد الأوروبي لإدارة التنوع وإمكانية الاستفادة منها في إدارة مؤسسات التعليم العالي العربية، التربية، مصر، 17 (50)، 89-174.
- بخيت، ماجدة. (2008). الشخصية الإيجابية في مواجهة الضغوط، المؤتمر العلمي الثاني للشباب الباحثين بكلية التربية جامعة أسيوط - مصر، 183-191، ص187.
- بوفاتح، محمد وبوقرين، عبد الباقي. (2016). دراسة مستوى الإيجابية لدى عينة من طلاب وطالبات جامعة عمار ثلجي بالأغواط، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، الجزائر، 1 (15)، 57-86.
- خليل، عفراء. (2011). مستوى الإيجابية وعلاقتها بقلق المستقبل لدى عينة من طلبة الجامعة، مجلة دراسات، العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، 38 (3)، 1-45.
- الزبون، محمد والصرصيري، محمد. (2015). برنامج تدريبي إداري مقترح لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية، مجلة دراسات، الجزائر، العدد 34، 57-82.
- سطوطاح، سميرة وشافعي، غنية. (2017). التنشئة التنظيمية وإدارة التنوع الثقافي في المؤسسة: دراسة ميدانية بمؤسسة فرتيال - عنابة، مجلة دراسات، الجزائر، العدد 53، 296-308.
- سمارة، نسرین. (2017). واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية - محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العمروطي، أيمن وحسن، مدثر. (2015). تقييم تجربة جامعة "أبو ظبي" في إدارة التنوع من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، جامعة بابل، 205 (15)، 66-89.
- علوان، نعمات والنواحة، زهير. (2013). الذكاء الوجداني وعلاقته بالإيجابية لدى طلبة جامعة الأقصى بمحافظة غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 21 (1)، غزة.
- عيد، محمد، وعدوي، طه وحنا، هاني. (2017). فاعلية برنامج إرشادي لتنمية مستويات الإيجابية لدى عينة من الشباب الجامعي، مجلة الإرشاد النفسي، مصر، 52 (52)، 493-527.
- الفراء، إسماعيل. (2006). دراسة لمستوى الإيجابية لدى الطلبة الجامعيين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مؤتمر كلية العلوم التربوية الثاني، الأردن، جامعة الزرقاء الأهلية.
- القويزي، القائمة. (2016). تسيير التنوع في الموارد البشرية كمطلب لتجنب الصراع التنظيمي، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، الجزائر، المجلد 19، 103-128.
- لاشين، محمد والشنفرى، عبد الله والعنبي، إبراهيم. (2016). إدارة التنوع بالمؤسسات التعليمية في بعض دول أمريكا الشمالية وكيفية الاستفادة منها في سلطنة عمان، المؤتمر العلمي الثالث والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بعنوان: التعليم والتقدم في دول أمريكا الشمالية - مصر، 461-485، ص463.
- مخيمر، صلاح. (1984). الإيجابية كمعيار وحيد وأكد لتشخيص التوافق عند الراشدين، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.

- مرسي، سوسن. (2010). التنوع الثقافي التنظيمي في المنظمات متعددة الجنسيات وانعكاساته على استراتيجيات التنمية البشرية، مجلة البحوث الإدارية، جامعة الأزهر، 28 (3)، 100-135.
- المصاروة، علي والخفاجي، نعمة. (2015). إدارة التنوع من منظور الالتزام الوظيفي، عمان، دار الأيام للنشر والتوزيع.
- مهدي، وفاء. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لإدارة التنوع وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- موساوي، إلهام وعياد، السعدي. (2016). استراتيجية إدارة التنوع الثقافي داخل المؤسسة مدخل حديث لتحقيق التميز - دراسة تجرية مجموعة متعلمي الاتصالات السلوكية واللاسلكية الأوروبية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بجامعة بليدة، الجزائر، 3 (6)، 48-69.
- يعقوب، خالد عطية. (2016). تعزيز مهارات صناعة الإيجابية لدى مديري المدارس في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، مصر، 63 (3)، 72-151.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Armstrong, C. ,Flood, P. ,Guthrie, J., Lui, V. ,Maccurtain,S. & MKamwa,T. (2008). "Should high performance work systems include diversity management practices?" *Academy of Management Proceeding*. (AN33663141) Available:http:EBSCO host.
- Daft, R.(2010)."Australia, South Western Cengage Learning" *New Era of Management*. p70
- Dare, A. & Others . (2017) .Gender , Communication, and the Leadership Gap . *IAP*
- Dessler, G .(2005). *Human resource management* , Edition prentice-Hall of India , New Delhi , p50
- Dike , P. (2013) . The impact of workplace on organizations .(Unpublished Master's Thesis) .ARCDA University . Helsinki.
- Kreitner, R. & Kinich, A.(2001). *Organizational behavior* , Irwin , Mc Graw Hill,Boston ,p41
- Lumadi, M. (2008) . Managing Diversity at Higher Education and Training Institution : A Daunting Task. *Journal of Diversity Management* , 3(4),1-10
- Nidiang'ui , P. (2013) . The relationship between diversity-management strategies and organizational performance of Florida public high schools.(Unpublished Doctor Thesis),Florida gulf coast University . Florida
- Ordu ,A. (2016) . The effects of diversity management on job satisfaction and individual performance of teachers ,*Academic journals*, 105-112
- Ozbiling, M. (2005). Global diversity management : the case of automobile manufacturing companies in Japan, *Paper presented at Japan institute of labor policy and training* , Tokyo, p12