

The Islamic University–Gaza  
Research and Postgraduate Affairs  
Faculty of Commerce  
Master of Business & Administration



الجامعة الإسلامية – غزة  
شئون البحث العلمي والدراسات العليا  
كلية التجارة  
ماجستير إدارة الأعمال

واقع إدارة التنوع وأثرها على  
الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية – محافظات غزة

**Diversity Management Reality and its Impact on  
Organizational Culture at Palestinian Universities  
– Gaza Governorates**

إعداد الباحثة  
نسرین شاکر رضوان سمارة

إشرافُ  
الدكتور  
يوسف عبد عطية بحر

قُدِّمَ هَذَا الْبَحْثُ اسْتِكْمَالاً لِمُتَطَلِّبَاتِ الْحُصُولِ عَلَى دَرَجَةِ الْمَاجِسْتِيرِ  
فِي إِدَارَةِ الْأَعْمَالِ بِكُلِّيَّةِ التِّجَارَةِ فِي الْجَامِعَةِ الْإِسْلَامِيَّةِ بِغَزَّةَ

مايو/2017 م – شعبان/1438 هـ

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

واقع إدارة التنوع وأثرها على

الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية – محافظات غزة

## **Diversity management reality and its impact on Organizational culture at Palestinian universities – Gaza Governorates**

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

### **Declaration**

I understand the nature of plagiarism, and I am aware of the University's policy on this.

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted by others elsewhere for any other degree or qualification.

|                 |                  |             |
|-----------------|------------------|-------------|
| Student's name: | نسرين شاكر سمارة | اسم الطالب: |
| Signature:      |                  | التوقيع:    |
| Date:           |                  | التاريخ:    |



مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا هاتف داخلي 1150

الرقم: ..... ج س غ / 35 / Ref:

التاريخ: 2017/05/23 Date:

## نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ نسرین شاکر رضوان سمارة لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

### واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الثلاثاء 26 شعبان 1438هـ، الموافق 2017/05/23 الساعة الحادية عشر والنصف صباحاً في قاعة مؤتمرات مبنى الحديدان، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....  
.....  
.....

مشرفاً و رئيساً

مناقشاً داخلياً

مناقشاً خارجياً

د. يوسف عبد بحر

د. وسيم اسماعيل الهابيل

د. منصور محمد علي الأيوبي

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق،،،

نائب الرئيس لشئون البحث العلمي والدراسات العليا



أ.د. عبدالرؤوف علي المصاينة

## ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التنوع على الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية - محافظات غزة، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة كأداة للدراسة وإجراء مقابلات شخصية مع المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في الجامعات، وتم استخدام العينة العشوائية الطبقية ذات المرحلتين، ويتمثل مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين والأكاديميين بوظائف إدارية في الجامعات الفلسطينية ( جامعة الأقصى، والجامعة الإسلامية، وجامعة فلسطين)، وبلغت عينة الدراسة (332) موظف.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها:

- وجود موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على مجال إدارة التنوع ككل في الجامعات الفلسطينية، بوزن نسبي (57.39%)، حيث جاء مجال الأبعاد الداخلية بوزن نسبي (59.64)، والأبعاد التنظيمية بوزن نسبي (5.87)، ومجال الأبعاد الخارجية بوزن نسبي (54.59). أيضاً وجود موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على مجال الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية بوزن نسبي (59.66%).
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد إدارة التنوع والثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية - محافظات غزة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لواقع إدارة التنوع على الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية - محافظات غزة.

وقد قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات أهمها:

- نشر ثقافة التنوع والاختلاف بين الموظفين في الجامعات، وإدراك ميزات تنوع الموارد البشرية والاستفادة من المساهمات الفريدة التي يمكن أن تحصل عليها الجامعات من قوة العمل المتنوعة، وكذلك الإلمام بالمشاكل المتوقعة للتنوع والاختلاف واعتماد استراتيجيات ومهام وبرامج لإدارة هذا التنوع .
- تعزيز الثقافة التنظيمية من خلال تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار، والتعرف على قدرات الموظفين الإبداعية والعمل على رعايتها ومساندتها.

## **Abstract**

This study aims to identify the impact of diversity management on the organizational culture in the Palestinian universities in the governorates of Gaza. The researcher adopted the descriptive analytical approach.

The study designed a questionnaire as a tool for the study, and conducted interviews with the human resources management officials in the targeted universities. The study used the two stage stratified random sampling method. The study population was composed of the administrative and academic staff holding academic positions in the Palestinian universities, namely Aqsa University, Islamic University and Palestine University. Population size was 1212 employees. Thus, 400 questionnaire forms were distributed, and 332 forms were recovered with a recovery percentage of 83%.

### **The study concluded a set of results, including:**

- There is a moderate degree approval by the sampling units of the field of diversity management as a whole in the Palestinian universities with a relative weight of 57.39%. The field of internal dimensions was with a relative weight of 59.64%, the field of organizational dimensions was with a relative weight of 5.87%, and the field of external dimensions was with a relative weight of 54.59%. There was also a moderate degree approval by the sampling units of the organizational cultural field in the Palestinian universities with a relative weight of 59.66%.
- There is a statistically significant relationship at a significance level of  $\alpha \leq 0.05$  between the dimensions of diversity management and the organizational cultural in the Palestinian universities in Gaza governorates.
- There is a statistically significant impact at a significance level of  $\alpha \leq 0.05$  for the reality of diversity management on the organizational culture in the Palestinian universities in Gaza governorates.

### **The study arrived at several recommendations. Most importantly, the study recommend:**

- To spread the diversity and variation culture among the universities staff, to identify the advantages of diversity of Human resources, and to benefit from the unique contributions the university may get from the diversified work force. The study also recommends to possess sufficient awareness of the expected problems of diversity and variation, and to adopt the required strategies, tasks and programs to manage it.
- To enhance the organizational cultural through creating a work environment which encourages creativity and invention, and to identify the creative capabilities of the staff and to take care and supporting them.

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿يؤتي الحكمة من يشاء ومن يؤت الحكمة فقد  
أوتي خيراً كثيراً وما يذكر إلا أولوا الألباب﴾

[البقرة، 269]

## إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب  
اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برويتك  
" الله جلّ في علاه "

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين  
"سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم"

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى  
من أحمل أسمه بكل افتخار .. والذي الحبيب

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب والحنان والتفاني .. إلى  
بسمة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى  
الحبايب أُمي الحبيبة

إلى قرة عيني وفرحة عمري بسمة الحاضر والمستقبل .. أبنائي .. آلاء .. وائل  
إلى خير من أشدد بهم أزري وأشركهم في أمري سندي وعزوتي .. أخواني وأخواتي  
إلى من ساعدني وساندني خلال مسيرتي التعليمية .... أساتذتي الكرام  
إلى أخوة لي لم تلههم أُمي .... أصدقائي وأحبتي من يفرحون لفرحي ويسرهم نجاحي  
إلى الأكرم منا جميعاً شهدائنا الأبرار وأسرانا البواسل  
إلى بلدي ... بلد الحب والسلام والمعاناة ... فلسطين  
إلى من يدرك أهمية العلم والنجاح ويسعى إليه جاهداً  
إليكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي هذا ،،،،

## شكر وتقدير

"كن عالماً .. فإن لم تستطع فكن متعلماً، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا تبغضهم"

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله الذي خلق الأرض والسموات، الحمد لله الذي أقال العثرات وأنزل خيراً منها الرحمات، بعث لنا نبياً هادياً ورسولاً معلماً، صلى الله عليك يا علم الهدى كلما هبت النسائم وصاحت على الأيك الحمائم، صلاة نبتغي بها الشفاعة وعند الحوض اللقاء.

تعجز قواميس اللغة عن تقديم كلمات الشكر لأهل الفضل، ولكن بزهد العبارات وبلاغتها ومن باب الوجوب لا بد من توجيه أسمى آيات الشكر والتقدير لمن أخذوا بيدي نحو إتمام هذا العمل المتواضع حتى نهايته، وكانت لهم الوقفات الداعمة التي لولا أن من الله بها علي لما استطعت لذلك سبيلاً.

وأبدأ شكري للدكتور الفاضل / يوسف عبد عطية بحر، المشرف على هذا البحث، لما قدمه من إثراءات جوهرية طيلة فترة إعداد البحث، فله مني كل الاحترام والتقدير ... زاده الله علماً ورفعة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من أسهم في تقديم يد العون لإنجاز هذا البحث. كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل، الدكتور الفاضل / منصور الأيوبي مناقشاً خارجياً، والدكتور الفاضل / وسيم الهابيل مناقشاً داخلياً، وذلك لتكرمهما بقبول مناقشة هذه الرسالة، وعلى ما نأمل منهم بإمتاعنا من فيض علمهم لإغناء وإثراء البحث بملاحظاتهم الدقيقة واسهاماتهم العلمية، وأتقدم أيضاً بالشكر الجزيل للسادة المحكمين الذين بذلوا جهداً طيباً في تحكيم أداة الدراسة، من أساتذة جامعيين داخل الوطن وخارجه.

والشكر موصول إلى نبراس العلم الجامعة الإسلامية - غزة ممثلة بكلية التجارة وعلى وجهة الخصوص كافة أعضاء الهيئة التدريسية في قسم إدارة الأعمال، وكذلك عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، لما قدموه من تسهيلات ومساعدة لي.

كما أتقدم بالشكر للعاملين في الجامعات الفلسطينية ( الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى، وجامعة فلسطين ) الذين قاموا مشكورين بتعبئة الاستبانة.

وبتقدير عال لأخوة أعزاء، هم كثر لا أنقي منهم، لهم مني كل الاحترام والتقدير.

الباحثة/ نسرين شاكر رضوان سمارة

## فهرس المحتويات

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| إقرار .....                                                                    | أ  |
| ملخص الدراسة .....                                                             | ب  |
| Abstract .....                                                                 | ت  |
| إهداء .....                                                                    | ج  |
| شكر وتقدير .....                                                               | ح  |
| فهرس المحتويات .....                                                           | خ  |
| فهرس الأشكال والرسوم التوضيحية .....                                           | ر  |
| فهرس الجداول .....                                                             | ز  |
| فهرس الملاحق .....                                                             | ش  |
| الفصل الأول الإطار العام للدراسة .....                                         | 1  |
| أولاً: المقدمة: .....                                                          | 2  |
| ثانياً: مشكلة الدراسة: .....                                                   | 3  |
| ثالثاً: متغيرات الدراسة: .....                                                 | 4  |
| رابعاً: فروض الدراسة .....                                                     | 5  |
| خامساً: أهمية الدراسة: .....                                                   | 5  |
| سادساً: أهداف الدراسة: .....                                                   | 7  |
| سابعاً: مصطلحات الدراسة: .....                                                 | 7  |
| المبحث الثاني الدراسات السابقة .....                                           | 9  |
| أولاً: الدراسات المحلية: .....                                                 | 9  |
| ثانياً: الدراسات العربية: .....                                                | 12 |
| ثالثاً: الدراسات الاجنبية: .....                                               | 20 |
| رابعاً: الدراسات التي تتعلق بالشق الثاني من الدراسة "الثقافة التنظيمية": ..... | 29 |
| خامساً: التعقيب على الدراسات السابقة: .....                                    | 38 |
| سادساً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: .....                              | 41 |

|    |                                                                        |
|----|------------------------------------------------------------------------|
| 41 | سابعاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:                   |
| 43 | <b>الفصل الثاني الإطار النظري</b>                                      |
| 44 | <b>المبحث الأول: إدارة التنوع</b>                                      |
| 44 | أولاً: المقدمة:                                                        |
| 44 | ثانياً: تعريف التنوع:                                                  |
| 47 | ثالثاً: تطور مفهوم التنوع وأهميته:                                     |
| 49 | رابعاً: أهمية إدارة التنوع:                                            |
| 50 | خامساً: المعوقات التي تواجه مدخل إدارة التنوع:                         |
| 50 | سادساً: مزايا إدارة التنوع:                                            |
| 51 | سابعاً: أبعاد تنوع الموارد البشرية:                                    |
| 66 | <b>المبحث الثاني الثقافة التنظيمية</b>                                 |
| 66 | أولاً: المقدمة:                                                        |
| 66 | ثانياً: مفهوم الثقافة التنظيمية:                                       |
| 70 | ثالثاً: أهمية الثقافة التنظيمية:                                       |
| 71 | رابعاً: عناصر الثقافة التنظيمية:                                       |
| 73 | خامساً: وظائف الثقافة التنظيمية:                                       |
| 75 | <b>المبحث الثالث إدارة التنوع وعلاقتها بالثقافة التنظيمية</b>          |
| 75 | أولاً: إدارة التنوع وعلاقتها بالثقافة التنظيمية:                       |
| 76 | ثانياً: واقع إدارة تنوع الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية:        |
| 83 | ثالثاً: مبررات تطبيق إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي (الجامعات): |
| 86 | <b>الفصل الثالث الإجراءات المنهجية للدراسة</b>                         |
| 87 | أولاً: المقدمة:                                                        |
| 87 | ثانياً: منهج الدراسة:                                                  |
| 88 | ثالثاً: مجتمع الدراسة:                                                 |
| 88 | رابعاً: عينة الدراسة:                                                  |

|           |                                                                     |
|-----------|---------------------------------------------------------------------|
| 89.....   | خامساً: أداة الدراسة:                                               |
| 90.....   | سادساً : خطوات إعداد أداة الدراسة (الاستبانة):                      |
| 91.....   | سابعاً : صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة):                        |
| 97.....   | ثامناً: ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) Reliability:                  |
| 98.....   | تاسعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:                               |
| 100.....  | <b>الفصل الرابع تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها</b> |
| 101 ..... | أولاً : المقدمة:                                                    |
| 101 ..... | ثانياً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية           |
| 106 ..... | ثالثاً: المحك المعتمد في الدراسة                                    |
| 107 ..... | رابعاً: تحليل فقرات الاستبانة                                       |
| 122 ..... | خامساً: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة:                              |
| 138.....  | <b>الفصل الخامس النتائج والتوصيات</b>                               |
| 139 ..... | أولاً: نتائج الدراسة                                                |
| 141 ..... | ثانياً: التوصيات:                                                   |
| 142 ..... | ثالثاً: البحوث المقترحة                                             |
| 143.....  | <b>المصادر والمراجع</b>                                             |
| 156.....  | <b>الملاحق</b>                                                      |

## فهرس الأشكال والرسوم التوضيحية

|                                                                 |         |
|-----------------------------------------------------------------|---------|
| شكل (2.1): الأبعاد الأولية والثانوية للتنوع                     | 52..... |
| شكل (2.2): وجهات النظر المختلفة بشأن أبعاد تنوع الموارد البشرية | 54..... |
| شكل (2.3): أبعاد التنوع                                         | 55..... |

## فهرس الجداول

|                                                                                                                                   |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| جدول (3.1): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجامعة وطبيعة العمل .....                                                                    | 88  |
| جدول (3.2): درجات المقياس المستخدم في الاستبانة .....                                                                             | 90  |
| جدول (3.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الأبعاد الداخلية " الشخصية " " والدرجة الكلية للمجال .....                 | 92  |
| جدول (3.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الأبعاد الخارجية" والدرجة الكلية للمجال .....                               | 93  |
| جدول (3.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الأبعاد التنظيمية " والدرجة الكلية للمجال .....                            | 94  |
| جدول (3.6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الثقافة التنظيمية في الجامعة" والدرجة الكلية للمجال .....                   | 95  |
| جدول (3.7): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة. ....                                    | 97  |
| جدول (3.8): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة .....                                                                         | 97  |
| جدول (3.9): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي .....                                                                               | 98  |
| جدول (4.1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس .....                                                                                    | 101 |
| جدول (4.2): توزيع عينة الدراسة حسب العمر .....                                                                                    | 102 |
| جدول (4.3): توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية .....                                                                        | 103 |
| جدول (4.4): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي .....                                                                            | 103 |
| جدول (4.5): توزيع عينة الدراسة حسب مكان الحصول على المؤهل العلمي .....                                                            | 104 |
| جدول (4.6): توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل .....                                                                               | 104 |
| جدول (4.7): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي .....                                                                           | 105 |
| جدول (4.8): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة .....                                                                         | 106 |
| جدول (4.9): يوضح المحك المعتمد في الدراسة .....                                                                                   | 106 |
| جدول (4.10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " الأبعاد الداخلية " الشخصية" ..... | 107 |

|                                                                                                 |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| جدول (4.11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات        |     |
| مجال " الأبعاد الخارجية "                                                                       | 110 |
| جدول (4.12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات        |     |
| مجال "الأبعاد التنظيمية"                                                                        | 113 |
| جدول (4.13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات "إدارة       |     |
| التنوع في الجامعة "                                                                             | 116 |
| جدول (4.14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات        |     |
| مجال " الثقافة التنظيمية في الجامعة "                                                           | 117 |
| جدول (4.15): معامل الارتباط بين إدارة التنوع في الموارد البشرية والثقافة التنظيمية بالجامعات    |     |
| الفلسطينية                                                                                      | 122 |
| جدول (4.16): معامل الارتباط بين مجموعة الأبعاد الداخلية والثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية |     |
|                                                                                                 | 124 |
| جدول (4.17): معامل الارتباط بين مجموعة الأبعاد الخارجية والثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية |     |
|                                                                                                 | 125 |
| جدول (4.18): معامل الارتباط بين مجموعة الأبعاد التنظيمية والثقافة التنظيمية بالجامعات           |     |
| الفلسطينية                                                                                      | 126 |
| جدول (4.19): تحليل الانحدار الخطي المتعدد- الفرضية الرئيسة الثانية                              | 126 |
| جدول (4.20): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس                                      | 129 |
| جدول (4.21): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر                                           | 130 |
| جدول (4.22): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الحالة الاجتماعية                          | 131 |
| جدول (4.23): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي                                   | 132 |
| جدول (4.24): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - مكان الحصول على المؤهل العلمي                   | 133 |
| جدول (4.25): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - مكان العمل                                      | 134 |
| جدول (4.26): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي                                  | 135 |
| جدول (4.27): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - عدد سنوات الخدمة                                | 136 |

## فهرس الملاحق

- ملحق رقم (1): الاستبانة ..... 157
- ملحق رقم (2): قائمة بأسماء المحكمين ..... 164
- ملحق رقم (3): تسهيل مهمة باحثة ..... 165

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

## الفصل الأول

### المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

#### أولاً: المقدمة:

التنوع في القوة العاملة هو أمر طبيعي وشائع في المنظمات على اختلافها، بما في ذلك المؤسسات والقطاعات التعليمية والمدارس والجامعات. ويلقى هذا التنوع اهتماماً متزايداً في الوقت الحاضر. نتيجة المطالبات المتزايدة بالمساواة والتسامح وتقبل الآخر من جهة، وإدراك أهمية التنوع والخليط الثقافي لنهضة ونمو المنظمة، وأهمية الاستفادة منه وتوظيفه بشكل إيجابي ليتحول من سبب للصراع إلى محرك للإبداع ومعزز للقدرة التنافسية من جهة أخرى. وبالإضافة إلى ذلك فإن العديد من المؤسسات تقوم بإجراء توسعات في عملياتها لتتعدى الحدود المحلية مما يتطلب وجود إدراك أفضل للطرق التي ينبغي استخدامها لزيادة فوائد التنوع. وبغض النظر عن حجم التأثير الناتج من تلك التغيرات على مؤسسات بعينها، فإنه ينبغي للقادة ألا يدركوا حدوث هذه التغيرات فحسب، ولكن أن يدركوا ماهية التنوع وطرق تعزيزه لتحقيق الأهداف المؤسسية الموضوعية.

ويستند المفهوم الأساسي لإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي إلى اعتبار أن الموارد البشرية العاملة في هذه المؤسسات قوة تنبثق من مكوناتها الثقافية المختلفة، مما يؤدي بالنهاية إلى إيجاد بيئة منتجة قادرة على استخدام جميع طاقات ومواهب القوى العاملة لتحقيق أهداف مؤسسات التعليم العالي من خلال زيادة القدرة على اجتذاب واستبقاء العاملين ذوي الكفاءات المرتفعة ورفع الروح المعنوية للموظفين (Aigare, Thomas & Koyumdzhieva, 2011).

ويؤكد العامري (2016م) أن هذا التنوع يتطلب إدارة فاعلة وواعية تعترف بالفروق الموجودة بين العاملين وتقدرها وتؤمن أن كل شخص منفرد في ذاته، كما تعمل على استكشاف هذه الاختلافات في ظل بيئة تتسم بالأمان واليجابية والرعاية. بالإضافة إلى أن هذا المفهوم يعني فهم كل منا للآخر وتجاوز التسامح البسيط إلى تعظيم الأبعاد الغنية للتنوع في كل فرد والاحتفاء بها

وتعمل إدارة التنوع على بناء التنوع الثقافي في المنظمة والمحافظة عليه، حيث يفترض في ثقافة المنظمة أن تكون حاضنة للكفاءات بغض النظر عن الاختلافات الموجودة بينهم، والمنظمة ذات الثقافات المتعددة هي المنظمة التي تمتزج فيها الأعراق والثقافات والخصائص الأخرى لتعطي نتائج متميزة في الأداء (معقل 2015م).

كمان أن هناك بعداً آخر أكثر عمقاً للتنوع في المنظمات، فإدارة التنوع تعني انفتاح المنظمة لتصبح أكثر شمولاً، وأوسع ثقافة، وأكثر إبداعاً تحترم تفرد الشخصيات وتنوعها. وفي ظل الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية أصبحت مسؤولية عن منح الشعور بالأمان للموظفين وبناء التزامهم واهتمامهم وولائهم للعمل والمشاركة الفعالة في أنشطة العمل.

ووردت إشارات صريحة ومتكررة في العديد من البحوث والدراسات التي تناولت البحث في الموارد البشرية أن التنوع في القوى العاملة يفيد العمل، وسواء كان التنوع يؤدي ثماره أم لا فإن هذا يعتمد على عوامل بيئية داخل المنظمة وخارجها.

ووجد كل من (Dwyer, Richard, & Chadwyck, 2003) أن آثار التنوع بين النوعين (ذكور وإناث) على مستوى الإدارة يتوقف على التوجه الاستراتيجي للمنظمة والثقافة التنظيمية والتفاعل بين هذه المتغيرات.

كما اكتشف (Schaffer, Gebert, Scholer, & Kirch, 2006) أنه إذا كانت ثقافة المنظمة تتضمن افتراض المعيارية أو الاعتقاد بأن التنوع يعد فرصة، فإن التنوع في الفئات العمرية يصبح مؤشراً على القدرة الابتكارية للفريق وليس العكس.

ويرى (Kearney, & Gebert 2006) أن التنوع في العمر والجنسية والخلفية الوظيفية له تأثير إيجابي على القدرة الابتكارية للفريق في سياق القيادة التحولية.

### ثانياً: مشكلة الدراسة:

في بعض الأحيان ينظر إلى إدارة التنوع بنظره ضيقة، على أنها تعالج في المقام الأول القضايا المرتبطة باختلاف العرق أو الأصل أو الفروق بين الجنسين، وعلاقتها بالقوانين التي تنص على حماية أوضاع مجموعات أو أقليات معينة، في حين أن إدارة التنوع تعني قبول مجموعة متنوعة من الأفراد لتشكيل القوى العاملة وتحقيق إمكانات الجميع وليس لصالح أي مجموعة وتسهم كذلك في دمج الأفكار وممارسة التنوع في كل العمليات الإدارية والأنشطة التعليمية بالمؤسسة وبيئتها وذلك من خلال جو من الثقة والتقبل والتقدير، ومناقشة القرارات التي ينبغي اتخاذها.

ويمكن القول بأن التنوع في الموارد البشرية لا يعد ظاهرة على المستوى الدولي فقط ولكنها موجودة على المستوى المحلي أيضاً ففي فلسطين نجد أن العمالة الموجودة في المنظمات الفلسطينية تتنوع من حيث العمر، والنوع، والقدرات الجسدية، والدخل، والدرجة

العلمية، والحالة الاجتماعية، والمستوى الإداري، والانتماءات السياسية وغيرها من أبعاد التنوع الأخرى.

وأشارت دراسة كل من (عساف، 2015م)، (عباس، 2015م)، (نصار، 2015م)، (صافي، 2015م) بأن المجتمع الفلسطيني مر ولا يزال بالكثير من مظاهر التغير الاجتماعي والثقافي والذي انعكس بدوره على النسيج الاجتماعي، فثقافة المجتمع ليست محصنة ضد التغير والتبديل. وتغير القيم خاصة في الوقت الحاضر، وعليه فإن التنوع بكافة أبعاده يلعب دوراً هاماً في المنظمات فضلاً عن دور المنظمات في توجيه سلوك العاملين وصياغة نمط الإدارة، ويزيد هذا الدور مع تنوع القيم، الأمر الذي يحتاج إلى معرفة وقياس هذا التنوع في الواقع الفلسطيني في قطاع غزة. أيضاً من خلال المقابلات الشخصية التي أجرتها الباحثة مع المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية (الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى، جامعة فلسطين) تبين وجود مشكلة في التنوع خاصة في العشر سنوات الأخيرة نتيجة للتغيرات التي مر بها المجتمع الفلسطيني وأبرزها الانقسام السياسي.

ورأت الباحثة إلقاء الضوء على هذه التغيرات وتأثيرها على تنوع الموارد البشرية وأثر ذلك على الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية.

وعليه تتحدد مشكلة الدراسة الحالية، في السؤال الرئيس التالي:

**ما واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية ؟**

وينتفع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :

1. ما واقع إدارة التنوع في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين؟
2. ما مستوى الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين ؟
3. ما العلاقة بين إدارة التنوع والثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية.
4. ما مدى الاختلاف في واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية تبع لمتغير: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان الحصول على المؤهل العلمي، مكان العمل، والحالية الاجتماعية، سنوات الخدمة ؟

**ثالثاً: متغيرات الدراسة:**

- 1- المتغير المستقل: إدارة التنوع، وتتضمن (مجموعة الأبعاد الداخلية، مجموعة الأبعاد الخارجية، مجموعة الأبعاد التنظيمية). (Gardenswartz & Rowe's wheel, 2010)
- 2- المتغير التابع: الثقافة التنظيمية.

## رابعاً: فروض الدراسة

### الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة التنوع في الموارد البشرية و الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية.

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

- 1- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الأبعاد الداخلية والثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية.
- 2- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الأبعاد الخارجية والثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية.
- 3- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الأبعاد التنظيمية والثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية

### الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لواقع إدارة التنوع على الثقافة التنظيمية.

### الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مكان الحصول على المؤهل العلمي، مكان العمل، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

## خامساً: أهمية الدراسة:

### 1- الأهمية العلمية:

أ. ترجع الأهمية العلمية للدراسة إلى تناول معظم الدراسات السابقة لموضوعات ترتبط بالثقافة التنظيمية مثل الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والإبداع الإداري والإلتزام التنظيمي... إلخ، ولأن الثقافة التنظيمية بمفهومها عبارة عن تنوع في قوة العمل حيث السن، الجنس، العادات والتقاليد... إلخ، فلن تشير أي من هذه الدراسات إلى كيفية إدارة هذا التنوع في قوة العمل بفاعلية وهذا ما قد تبرزه هذه الدراسة.

ب. تعتبر إدارة التنوع في الموارد البشرية وأثرها على الثقافة التنظيمية قضية ومشكلة إدارية تحتاج إلى مزيد من الدراسات والأبحاث لفك الغموض الذي يحيط بها بالإضافة إلى حاجة الجامعات إلى تطبيق نظام فعال لإدارة التنوع في الموارد البشرية بفعالية في ظل التغيرات المحلية والعالمية.

ت. إثراء المكتبة العربية نظراً لاحتياجها لمثل هذه الأبحاث.

ث. يعتبر موضوع التنوع والثقافة التنظيمية من الموضوعات الحديثة والهامة في مجال إدارة الأعمال، والتي نالت اهتمام الممارسين والباحثين والأكاديميين.

## 2- الأهمية التطبيقية:

أ. يؤمل ان ترسخ نتائج هذه الدراسة مفهوماً شاملاً لتعزيز إدارة التنوع في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، وأن تساعد في الكشف عن العوامل التي تؤثر في تطبيق إدارة التنوع بحيث تتمكن الجامعات من تعزيز جوانب القوة ومعالجة القصور والخلل التي قد تبينها نتائج الدراسة.

ب. قد تفيد نتائج الدراسة المهتمين في الجامعات الفلسطينية بوضع استراتيجيات من شأنها النهوض بواقع إدارة التنوع فيها، حتى تساهم في دعم وتعزيز مستوى الثقافة التنظيمية.

ت. توضح الدراسة أهمية التعرف إلى أي مدى تستطيع هذه الجامعات إدارة الموارد البشرية المتنوعة بفاعلية، مما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية داعمة لهذه الجامعات.

## 3- الأهمية للمجمع:

أ. أجريت هذه الدراسة على الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة والتي يناط بها دور رئيس وحيوي في تطوير المجتمع الفلسطيني، حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية، وذلك لوضع توصيات من شأنها أن تعمل على تعزيز العناصر الداعمة لإدارة التنوع لتقديم خدمات جامعية مميزة وعالية المستوى تسهم في تنمية وتطوير المجتمع الفلسطيني.

#### 4- الأهمية للباحثة:

أ. أسهمت هذه الدراسة في إثراء الباحثة بأحد المفاهيم الإدارية الحديثة وذلك من خلال الاطلاع على الأدبيات والمقالات والكتب والمراجع المتعلقة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى زيادة مهارات الباحثة البحثية.

#### سادساً: أهداف الدراسة:

1. التعرف على أبعاد إدارة التنوع بالجامعات الفلسطينية.
2. إظهار أهمية التنوع للاستفادة من المساهمات الفريدة التي يمكن أن تحصل عليها إدارة الجامعات من قوة العمل المتنوعة، ومزايا التنوع المختلفة مثل الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، وتطوير الأداء والتي يمكن أن يتمتع بها العاملين إذا ما تم إدارة هذا التنوع بطرق فعالة.
3. الكشف عن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية.
4. تحليل العلاقة الارتباطية بين إدارة التنوع ومستوى الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية.
5. الكشف عن أثر متغيرات (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مكان الحصول على المؤهل العلمي، مكان العمل، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة) على آراء الإداريين بالجامعات الفلسطينية في واقع إدارة التنوع ودورها في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية.

#### سابعاً: مصطلحات الدراسة:

##### 1- التنوع:

التنوع هو ذلك الاختلاف بين سلوك الأفراد الذي يرجع إلى اختلاف خصائصهم. (جرينبرج، روبرت 2004م)

##### 2- إدارة التنوع:

يعرفها Vashanti, Sai Parimi (2012م) أنها عبارة عن تطبيق ممارسات الإدارة الفعالة والتي تعترف بالتنوع البشري والاجتماعي في قوة العمل والاختلاف بينها وإدارة هذه الاختلافات سواء من حيث النوع والأصل والعمر والثقافة واللغة والعجز والديانة والتوجهات وأية خصائص أخرى تشكل آراء وتوجهات الأفراد في المنظمات بهدف الاستفادة من فوائد التنوع

في زيادة فعالية الأعمال والمنظمات وتحقيق العدالة بين جميع العاملين في المنظمات وعدم التحيز لجماعة على حساب جماعة أخرى.

### **التعريف الإجرائي لإدارة التنوع**

"إدارة التنوع" عملية إيجاد مناخ داخل الجامعات الفلسطينية تتم الاستفادة من خلاله من التنوع البشري والاجتماعي في مواردها البشرية، بما يسهم في تحقيق جودة الأداء وزيادة رضا وولاء المستفيدين بما يمكن المنظمة من التنفيذ الفعال للخدمات الأساسية لطلابها ومجتمعاتها ذات الاحتياجات المتنوعة .

### **3- الثقافة**

يعرف تايلو الثقافة كما جاء في العميان (2000م) "ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والقيادة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأي قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع".

### **4- الثقافة التنظيمية**

يعرفها القريوتي (2000م) على أنها "الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعات معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد في التنظيم، من أجل إدراك الأشياء والتفكير بطريقة معينة، تخدم الأهداف الرسمية".

وأوضحت العطية (2003م) "أن هناك اتفاقاً عاماً بين الكتاب والباحثين، على أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى".

### **التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية**

هي مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات والمبادئ والاتجاهات التنظيمية التي يشترك بها العاملين في الجامعات الفلسطينية وكذلك تعتبر أحد مكونات التنظيم الإداري ومعايير السلوك التي تربط أفراد الجامعات.

### **5- الجامعات الفلسطينية: هي المؤسسات التي يضم كل منها ما لا يقل عن ثلاث كليات**

جامعية، وتقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح درجة البكالوريوس، الدرجة الجامعية الأولى، وللجامعة أن تقدم برامج للدراسات العليا تنتهي بمنح درجة الدبلوم العالي أو الماجستير أو الدكتوراه، ويجوز لها أن تقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح شهادة الدبلوم وفق أنظمة الدبلوم".

(وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني، 1998م)

## المبحث الثاني

### الدراسات السابقة

سوف تتناول الباحثة عدد من الدراسات المحلية التي تناولت التغير في المجتمع الفلسطيني وأثره على النسيج الاجتماعي وكذلك عدد من الدراسات العربية والأجنبية والتي تتناول محور التنوع في الموارد البشرية ومحور الثقافة التنظيمية، حيث تم التوصل إلى هذه الدراسات من خلال المكتبات التقليدية، وقواعد البيانات الإلكترونية (شبكة الإنترنت)، وتم توضيح كل من هدف الدراسة وأهميتها والمنهج المستخدم، ومجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة، مع بيان أهم نتائجها وتوصياتها.

#### أولاً: الدراسات المحلية:

##### 1- دراسة (عساف، 2015م) بعنوان "ديناميكية التغير المجتمعي السائدة من وجهة نظر الشباب الجامعي بمحافظة غزة وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية لديهم"

هدفت الدراسة التعرف على ديناميكية التغير السائدة بمحافظة غزة من وجهة نظر الشباب والجامعي، وعلاقتها بدرجة تقديرهم لمسؤوليتهم الاجتماعية، واتباع الباحث المنهج الوصفي بتطبيق استبانة على عينة (306) من طلبة جامعة الأزهر والإسلامية، وأظهرت نتائج الدراسة بأن ديناميكية التغير التلقائي هي السائدة عن ديناميكية التغير المخطط وكذلك درجة الارتباط الكلية بين درجة تقدير أفراد العينة لديناميكية التغير ودرجة تقديرهم للمسؤولية الاجتماعية كانت ضعيفة وعزى ذلك إلى تردي الوضع العام وغلبه المصلحة الشخصية على المصلحة العامة وانحسار دور التخطيط للإصلاح من قبل المسؤولين.

أهم نتائج الدراسة:

- مسؤولية الشباب الاجتماعية تتعاضد وتتأثر من حين لآخر حسب نوع وديناميكية التغير المجتمعي.

- للمجتمع الفلسطيني خصوصية من حيث استجابته للتغير، نتيجة لتعرضه للعديد من التجاذبات على فترات زمنية متسارعة وقصيرة.

وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- العمل على استجلاء المعالم المميزة لثقافة التغير الاجتماعي المخطط الداعمة لتأكيد العلاقة بين الكفاءة والمكانة.

- تفعيل دور الكفاءات من خلال البرامج والأنشطة المخطط لتنمية مهارات المشاركة السياسية للشباب وتحمل المسؤولية.

- العمل على تقليص الدور الحزبي والمحسوبيات التنظيمية داخل المؤسسات.

## 2-دراسة ( عباس، 2015م) " بعنوان التسامح والواقع الاجتماعي في قطاع غزة من وجهة نظر طلاب جامعة القدس المفتوحة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التسامح على المصالحة المجتمعية في الواقع الفلسطيني، حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي وبلغت العينة (3440) من طلبة جامعة القدس المفتوحة .

### أهم نتائج الدراسة :

- التسامح الديني هو المرتبة الأعلى في استجابة المبحوثين ، يليها التسامح السياسي، ومن ثم التسامح الفكري والثقافي.

- وأن الانقسام السياسي أدى إلى انقسام في مكونات المجتمع الفلسطيني المختلفة وانعكاسه بشكل واضح على تمزق النسيج الاجتماعي الفلسطيني.

- المشاركة مع أشخاص من ديانات أخرى غير ديانتهم ضعيفة حسب رأي المبحوثين.

- من أبر المخاطر التي تهدد السلم الأهلي والاجتماعي في الواقع الفلسطيني، هو خطر التعصب الأعمى للأفكار والقناعات الخاصة.

### وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- العمل على تعزيز ثقافة التسامح الاجتماعي باسترجاع القيم والأعراف العربية الفلسطينية الأصيلة في المجتمع الفلسطيني، والعفو عند المقدرة .

- الإسراع في المصالحة السياسية، وتعزيز الوحدة الوطنية، لانعكاسها الايجابي على الواقع الاجتماعي الفلسطيني وثقافة التسامح بين أفرادهم .

- المصالحة المجتمعية تحتاج إلى تضافر الجهود من جميع مكونات المجتمع الفلسطيني لتعزيز ثقافة التسامح مع اعطاء كل ذي حق حقه حسب القانون والعادات ، والتقاليد.

### 3-دراسة (نصار، 2015م) "بغنوان تحول القيم الاجتماعية عند الشباب الفلسطيني في ظل التحولات العالمية المعاصرة: دراسة ميدانية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على بعض القيم الاجتماعية الايجابية، والآثار التي أحدثتها التحولات العالمية المعاصرة في النظام الثقافي والاجتماعي عند الشباب في المحافظات الجنوبية، وانسجماً مع طبيعة الدراسة تم إتباع منهج المسح الاجتماعي، وجمعت البيانات من خلال أداة الاستبيان التي تم تطبيقها على عينة عمدية قوامها (100) مفردة من طلاب وطالبات جامعة غزة فرع محافظة شمال غزة.

#### أهم نتائج الدراسة :

- من أهم القيم الايجابية لدى الشباب قيمة التعليم حيث جاءت في الترتيب الأول ثم يليها: الأمانة، الأسرة، طاعة أولياء الأمور، التكافل والترابط ، الثقة، الصداقة، مساعدة الآخرين، العمل.

- أظهرت نتائج الدراسة أن ما نسبته 88% من أفراد العينة لا يوافقون على اغتراب الشباب عن قضايا المجتمع المحلي بسبب التغيرات العالمية المعاصرة.

#### وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- العمل على تعزيز قيم الديمقراطية وحقوق الانسان وحرية الرأي واحترام الآخرين، خاصة داخل المؤسسات السياسية والحكومية.

- توجيه أنظار الشباب إلى أهمية القيم الاجتماعية الإيجابية وتنميتها، وضرورة العمل على التصدي للقيم الاجتماعية السلبية السائدة بينهم.

- حرص وسائل الإعلام على توعية الشباب عن طريق إمداده بالمعلومات والنتائج الصحيحة حول القضايا الاجتماعية والثقافية والسياسية.

### 4-دراسة (صافي، 2015م) "بغنوان التغيرات الاجتماعية في قطاع غزة في ظل الحصار والانقسام 2006م-2014م"

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على التغيرات الاجتماعية في قطاع غزة في ظل الحصار والانقسام، واعتمدت الدراسة على المنهج التاريخي والوصفي التحليلي، ومنهج التاريخ الشفوي.

### أهم نتائج الدراسة:

- الحصار وحالة الانقسام شكل متغيرات سياسية كان لها نتائج اجتماعية وثقافية واقتصادية على المجتمع الفلسطيني.
- هناك حالة من التفسخ والتشرد الاجتماعي وضعف في بنية العلاقات الاجتماعية ناجمة عن الأوضاع السياسية القائمة.
- يعاني الوضع الثقافي من تدهور بسبب الحصار، وبسبب أحادية السياسة الرسمية، ومحاربتها للتعدد الثقافي.

### وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- تعزيز تماسك المجتمع الفلسطيني وصموده.
- إنهاء حالة الانقسام الفلسطيني ومعالجة آثاره السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- تعزيز ثقافة التعدد واحترام الحريات الشخصية.

### ثانياً: الدراسات العربية:

#### 1-دراسة (خصاونة، 2016م) بعنوان "قياس واقع التمكين الوظيفي للمرأة الاردنية العاملة في مؤسسات القطاع العام وحصتها الوظيفية فيها - دراسة تحليلية"

هدفت الدراسة إلى قياس واقع تمكين المرأة الاردنية العاملة في المؤسسات الحكومية التي تطبق نظام الخدمة المدنية وكشف حصتها وفرصها الوظيفية من سوق العمل الحكومي وذلك من حيث مؤشرات مختلفة لواقع المرأة بالمقارنة مع الذكور، اعتمد الباحث على مجتمع الدراسة الذي نفذته وزارة تطوير القطاع العام في الأردن عام 2015م وهو كافة مؤسسات القطاع العام المركزية الرئيسية الواقعة في العاصمة عمان والتابعة لنظام الخدمة المدنية والبالغ عددها (103) مؤسسة. واعتمدت الدراسة للإجابة على أسئلتها على منهج البحث النوعي من خلال استخدام الأسلوب التحليلي الاستنباطي لما ورد في احصائيات وزارة تطوير القطاع العام.

### أهم نتائج الدراسة:

- تدني حصة المرأة الوظيفية بالمقارنة مع الذكور العاملين من حيث الفئة الوظيفية العليا.
- تدني حصة المرأة الوظيفية بالمقارنة مع الذكور العاملين من حيث المستوى الوظيفي في الوظائف العليا والوسطى والإشرافية.

- تدني حصة المرأة الوظيفية بالمقارنة مع الذكور العاملين من حيث المؤهل العلمي في درجة الدراسات العليا وخاصة الدكتوراه.

**وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:**

- ضرورة تبني الحكومة سياسات داعمة لتمكين المرأة ليتسنى لها فرص استلام مستويات وظيفية عليا أو في مواقع المسؤولية والسلطة، وذلك من خلال البرامج التدريبية والتحفيز الداعم لشخصية المرأة لتشجيعها واكسابها الثقة بالنفس والجرأة والقوة والطموح .
- ضرورة تبني الحكومة الأردنية سياسات داعمة لتمكين المرأة في الفئة الوظيفية العليا وذلك من خلال برامج محفزة تساعد في ااطالة دورة حياة المرأة الوظيفية ولتمنحها الرغبة في الاستمرار بالعمل للحد من اجراءات التقاعد المبكر.

**2-دراسة (الزبون والصريصري 2015م):بغنوان "برنامج تدريبي إداري مقترح لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية".**

هدفت الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي إداري لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية، اجريت الدراسة على (697) من الإداريين في الجامعات الحكومية في المنطقة الغربية وتم تطوير استبانة للكشف عن واقع تطبيق الإداريين في الجامعات السعودية الحكومية لإدارة التنوع.

**أهم نتائج الدراسة:**

أن جميع مجالات إدارة التنوع (مجال التواصل عبر الثقافة مع الأشخاص الذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة، ومجال إدارة الذكاء الثقافي المكتسب في الجامعة، ومجال التعامل مع تحديات التنوع، ومجال توفير بيئة اندماجية يتناغم فيها العاملون من مختلف الثقافات) حصلت على درجات متوسطة.

**وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:**

ضرورة تطبيق البرنامج الإداري المقترح لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية.

**3-دراسة (العموطي وحسن، 2015م) بغنوان "تقييم تجربة جامعة أبو ظبي في إدارة التنوع من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة"**

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.

### أهم 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) (person) وبمعنوية بلغت (20.00) وهو دال إحصائياً على مستوى (0.01).
- وجود علاقة ذات ارتباط قوي بين متغيري تطبيق سياسات التنوع وحسن إدارة التنوع، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط (0.134) (person) وبمعنوية بلغت (0.403) وهو دال إحصائياً على مستوى (0.01).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات آراء أعضاء هيئة التدريس تجاه إدارة التنوع بين أفراد العينة تبعاً لمتغير (العمر، الجنس، الجنسية، التخصص، المؤهل العلمي، الدرجة العلمية).

### وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

بأن تواصل الجامعة في تطوير وتطبيق استراتيجيتها وسياستها، والتي يراها الباحثان رشيقة، تجاه المساواة والعدالة وعدم التمييز في التعامل مع العاملين، بالشكل الذي يمكنها من جني العديد من الثمار، وبكسبها اللحمة والثقة بينها وبين العاملين لديها، ويمكنها كذلك من تحقيق قيم مضافة، وإن كان هنالك تمييز فيفضل أن يكون تمييزاً إيجابياً.

### 4-دراسة (أحمد، 2014م) بعنوان " دراسة وصفية لتطبيق نموذج دول الاتحاد الأوروبي

#### لإدارة التنوع وإمكانية الاستفادة منها في إدارة مؤسسات التعليم العالي العربية"

هدفت الدراسة إلى الوصول إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات الإجرائية لإمكانية تطبيق إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي العربية على ضوء نموذج دول الاتحاد الأوروبي والواقع المجتمعي. واستخدم الباحث المنهج الوصفي للوقوف على الأسس النظرية لمدخل إدارة التنوع، وعرض نموذج دول الاتحاد الأوروبي المطبقة له.

### أهم نتائج الدراسة:

- أن التنوع هو الأصل في الحياة، والتوحد هو الاستثناء، كما أنه يساعد في حصول التقارب، وليس التباعد.
- يعتبر التنوع مورد مهم لا ينضب، وهو لم يستخدم بعد في إدارة مؤسسات التعليم العالي العربية، بما فيه الكفاية.
- تعتبر إدارة التنوع تطبيق منهجي لمفاهيم التنوع في مجالات أعمال المؤسسة المختلفة.

- يعتبر التنوع فرصة مؤسسية، يمكن الاستفادة منها في تفعيل إدارة مؤسسات التعليم العالي العربية.

**وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها :**

- إعادة هيكلة البنية التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي العربية.
- تصميم استراتيجية لإدارة تنوع الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي العربية.
- 5-دراسة (سلامة، 2013م) بعنوان "أثر التنوع الديمغرافي والثقافي على أداء العاملين في إدارة وزارة الصناعة بدمشق"**

وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد التنوع (كل من الديمغرافي والثقافي على الأداء الوظيفي) استخدم الباحث المنهج التحليلي بأسلوب وصفي في تحليل البيانات المعدة وفق استبانة محكمة وزعت على (150) عاملاً.

**أهم نتائج الدراسة:**

- أن كل من أبعاد التنوع الديمغرافي (الجنس، التدخين، والعمر، ومستوى التعليم، والخبرة، والوزن، والمكان الجغرافي، والحالة الاجتماعية، ونوع العمل، والدخل، والطبيعة) تؤثر تأثيراً معنوياً ايجابياً على أداء العاملين في إدارة وزارة الصناعة باستثناء بعض الصفات الوظيفية التي لم تؤثر في الأداء .
- تؤثر مظاهر التنوع الثقافي على أداء العاملين تأثيراً معنوياً ايجابياً في إدارة وزارة الصناعة.
- يوجد علاقة ارتباطية موجبه ذات دلالة احصائية تربط التنوع (الديمغرافي والثقافي ) بأداء العاملين في الوزارة.

**وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:**

- استيعاب مفهوم مظاهر وأبعاد التنوع الديمغرافي والتنوع الثقافي كمفهوم هام في الوقت الحاضر في جميع القطاعات .
- ضرورة تفعيل دور إدارة الموارد البشرية لموارد البشرية في إدارة وزارة الصناعة.
- أيضاً ضرورة استفادة القيادة الإدارية في الوزارة من تجارب الآخرين في كيفية إدارة التنوع (الديمغرافي والثقافي) بطرق علمية.

## 6-دراسة (الطبال، 2011م) بعنوان "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في المنظمات العالمية - مدخل إدارة التنوع- دراسة نظرية"

وهدفَت الدراسة إلى التعرف على مفهوم التنوع وأهم أبعاده وإدارة التنوع كمدخل من المداخل الحديثة في إدارة التنوع و رصد أهم التجارب والممارسات الناجحة في إدارة التنوع في الشركات العالمية. اعتمد الباحث على الدراسة النظرية .

**أهم نتائج الدراسة :**

- اهتمام الشركات العالمية وخاصة الأمريكية بهذا المفهوم لمواجهة التهديدات التي مثلتها لها الشركات اليابانية في المنافسة العالمية وتزايد الجنسيات والمغتربين للعمل في الشركات الأمريكية ورغبة منها في ترشيد التكاليف وتحقيق التميز التنافسي. حققت تلك المنظمات نتائج إيجابية وملموسة في تطبيق إدارة التنوع فيها.
  - يعتبر مفهوم إدارة التنوع من المفاهيم متعددة الأبعاد وواسعة النطاق فلم يتم الاتفاق بعد على أبعاده والعناصر المكونة له بشكل قاطع، كما أن نتائجه لا ترتبط بالعاملين فقط بل تشمل كافة الأطراف " العامل، المنظمة، العميل، الملاك ".
  - أن التركيز على أهمية ودور أهمها: البشرية كسلاح تنافسي قوي في ظل المنافسة العالمية الشرسة جعل القادة والمديرين وأصحاب الأعمال يغيرون نظرتهم إلى الموارد البشرية في المنظمات من مجرد مستخدمين إلى شركاء ، والنظر إليهم كأصول استراتيجية هامة تزيد قيمتها عن الأصول الرأسمالية الأخرى في منظمات العمال .
- وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها :**

- التركيز على تعظيم أهمية الموارد البشرية في المنظمات والحفاظ عليها وحمايتها وتطويرها باستمرار من خلال دعم وتأييد الإدارة العليا لها والعمل على تنميتها وتدريبها وتنويع مهاراتها.
- ضرورة تغيير الثقافة التنظيمية للمنظمات وبناء ثقافة تركز على التنوع وإدارته.
- طرح مفهوم إدارة التنوع على ساحة البحث العلمي في مراكز البحث والجامعات وعقد المزيد من المؤتمرات والندوات العلمية وورش العمل لمناقشة قضايا وأبعاد هذا الموضوع.

## 7-دراسة (المصاروة، 2011م) بعنوان "أثر إدارة تنوع الموارد البشرية في قطاع التمريض على الالتزام التنظيمي، دراسة مقارنة بين المستشفيات العامة والخاصة في مدينة الرياض"

وهدفَت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة تنوع الموارد البشرية في القطاع التمريضي على الالتزام التنظيمي للكوادر التمريضية ومقارنة هذا الأثر بين المستشفيات العامة والخاصة العاملة في مدينة الرياض، وتكون مجتمع الدراسة مع جميع العاملين في المستشفيات العامة والخاصة العاملة في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، وتم اختيار ستة مستشفيات كعينة للدراسة واعتمد الباحث على استبانتيين تقيس الأولى أبعاد إدارة التنوع والاستبانة الأخرى تقيس مستوى الالتزام التنظيمي للكوادر التمريضية.

### أهم نتائج الدراسة:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمدى إدراك وتطبيق إدارة المستشفيات والإدارة التمريضية لإدارة التنوع على الالتزام التنظيمي للكوادر التمريضية في كل من المستشفيات العامة والخاصة.
- كما دلت الدراسة على وجود إدراك عال لإدارة المستشفيات العامة والخاصة لأبعاد إدارة التنوع وإدراك متوسط للإدارة التمريضية مع عدم وجود فارق ذو دلالة إحصائية بين مدى إدراك إدارة المستشفى والإدارة التمريضية لإدارة التنوع يعزى إلى اختلاف ملكية المستشفيات.
- وأشارت الدراسة إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي للكوادر التمريضية في المستشفيات العامة والخاصة متوسط مع عدم وجود فارق ذو دلالة إحصائية بين مستويات الالتزام التنظيمي بين المستشفيات العامة والخاصة.

### وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- ضرورة تبني إدارة تنوع الموارد البشرية من أجل تعزيز الالتزام التنظيمي.
- ضرورة أن تكون إدارة التنوع هذه خياراً استراتيجياً للمستشفيات والتي يجب اعتمادها ودعمها من كافة المستويات الإدارية.
- إدارة التنوع يجب أن تنعكس على كافة أنظمة وقوانين وسياسات المستشفيات.

## 8-دراسة (مصطفى، 2011م) بعنوان "أثر الاختلافات الثقافية والفردية على صنع القرار الجماعي : دراسة تطبيقية على الشركات دولية النشاط بقطاع الأدوية"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن قوة العلاقة بين الاختلافات الثقافية والفردية وصنع القرار الجماعي وأثر اختلاف جنسيات الشركات دولية النشاط في عملية صنع القرار الجماعي،

اجريت الدراسة على (8) مؤسسات لقطاع إنتاج الدواء بالشركات دولية النشاط. استخدمت الباحثة أسلوب الاستبانة.

#### أهم نتائج الدراسة:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين جنسيات الشركة على صنع القرار الجماعي
- لا توجد فرق ذات دلالة إحصائية بين فئات العمر للعاملين داخل الشركات دولية النشاط على صنع القرار الجماعي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات التعليم للعاملين داخل الشركات على صنع القرار الجماعي.
- توجد أيضا فروق بين سنوات الخبرة للعاملين في الشركات دوليه النشاط.

#### وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- ضرورة قيام الإدارة العليا والقيادات الإدارية بدراسة وفهم إدارة التباين الثقافي في الشركات دولية النشاط للتعرف على الجوانب الإيجابية منها والجوانب السلبية بالشكل الذي يمكنها من دعم وتعظيم الجوانب الإيجابية والاستفادة منها.
- وجود قيادة ملائمة وموجهة نحو نشر المعارف والمفاهيم والقيم والمعتقدات الإيجابية التي تدعم التباين الثقافي، وتوفير المناخ التنظيمي على مختلف المستويات الإدارية بأهمية إدارة التباين الثقافي باعتبارها مدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.
- إعداد البرامج التدريبية اللازمة للعاملين لرفع كفاءة أدائهم ولمواجهة أي متغيرات تطرأ على العمل وتنمية روح العمل القيادي ، وتحمل المسؤولية والمخاطر، وقبول التحدي والتعاون والإتقان واحترام الآخرين.

#### 9-دراسة (أحمد، 2010م) بعنوان " دور إدارة الموارد البشرية لدعم مدخل إدارة تنوع

##### الموارد البشرية بالشركات متعددة الجنسيات "

قامت الدراسة ببحث دور إدارة الموارد البشرية في دعم مدخل إدارة التنوع في الشركات المتعددة الجنسيات وباستخدام البيانات من الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها على عينة من مديري الموارد البشرية في الشركات

#### أهم نتائج الدراسة:

- حتى تتمكن المنظمة من التعامل مع ظاهرة التنوع فإن ذلك يتطلب من الإدارة أن يكون لها دور فعال للإدارة التنوع.

- أن يتحلى المدير داخل الشركات متعددة الجنسيات بالعديد من الصفات التي تمكنه من إدارة الاختلافات الثقافية داخل المنظمات الدولية.

**وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:**

- حيث أن التنوع الثقافي والاختلافات الثقافية تعد من أهم مشكلات تنوع الموارد البشرية فيجب على المنظمة مراعاة بعض الجوانب عند إدارة التنوع الثقافي ومنها ( نظم إدارة الموارد البشرية، التعلم، ثقافة المنظمة، المسار المهني أو الوظيفي عبر الثقافات، تغاير الخواص في الجنس والعرق ).

**10- دراسة ( الرفاعي والخولي، 2004م) بعنوان "مدى تأثير تنوع الموارد البشرية على عناصر الرضا الوظيفي - دراسة تطبيقية"**

هدفت الدراسة إلى رصد حركة التغيير التي طرأت على مؤشرات ومحددات الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاعي الخدمات الصحية والتعليمية في دولة الكويت، وقد طبقت الدراسة استبانة الرضا الوظيفي إعداد جامعة مينيسوتا University of Minnesota، وتم الاستعانة بعدد من الأساليب الاحصائية مثل التحليل العنقودي وتحليل المتغيرات المتعددة. **أهم نتائج الدراسة:**

- أيدت النتائج فرضية تأثير نوعية القطاع (خدمات صحية - خدمات تعليمية ) على العديد من عناصر الرضا الوظيفي لصالح العاملين في قطاع الخدمات التعليمية.

- جاءت النتائج مؤيدة لفرضية تأثير نوعية العمالة (وطنية - وافدة ) على مستويات الرضا الوظيفي، حيث أيدت أن العمالة الوافدة من أصول عربية أكثر رضا من العمالة الوطنية والوافدة من أصول أجنبية في معظم عناصر الرضا الوظيفي.

**توصلت الدراسة الى توصيات أهمها:**

- ضرورة النظر بعين الاعتبار فيما يتعلق بفرص التدرج الوظيفي أمام العاملين ومدى توفر الموضوعية والعدالة في تقدير جهودهم.

- ضرورة مراجعة شروط الترقى الوظيفي، ووضع نظم موضوعية لتقييم الأداء.

- كما أوصت الدراسة بمعالجة الجمود الوظيفي للعاملات الوافدة ووضع الحلول المناسبة لها.

### ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

#### 1- (Chawawa,2014) Study: " Diversity management practices in higher education: Evidence from private higher education institutions in Botswana"

" ممارسات إدارة التنوع في التعليم العالي: أدلة من مؤسسات التعليم العالي الخاصة في بوتسوانا"

وهدفت الدراسة إلى التعرف على التنوع وإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي الخاصة وتناولت الدراسة بعض أبعاد التنوع منها الجنسية واللغة واعتبرت الإعاقة والجنس هما الأكثر قابلية للتطبيق في مجال التعليم العالي الخاص في بوتسوانا، واستخدم الباحث لجمع البيانات استبانة واعتمد على مقياس ليكرت 5 نقاط.

#### أهم نتائج الدراسة:

- غالبية أعضاء مؤسسات التعليم العالي الخاصة لديهم معرفة كافية بمعنى التنوع وإدارة التنوع.
- مؤسسات التعليم العالي الخاصة لديها إدارة فعالة للتنوع من حيث الجنسية والإعاقة والجنس واللغة من خلال تجنيد الموظفين والاختيار والتدريب والتطوير.
- ومع ذلك، تفشل سياسات إدارة التنوع في هذه المؤسسات من التصدي لمشكلة عدم التكافؤ، كالنساء لا تزال متخلفة في المناصب القيادية.
- وايضا سياسات الأجور المتساوية للموظفين في مستوى الصف نفسه مع نفس التجربة ونفس المؤهلات.

#### وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها :

- تحتاج مؤسسات التعليم العالي إلى التدريب الدوري للموظفين على نطاق المؤسسة في مجال التنوع. لضمان أن جميع أعضاء المؤسسة أصبح لديهم فهم وتقدير لدور وفوائد التنوع في المؤسسات.
- تحتاج مؤسسات التعليم العالي لأنظمة واضحة لإدارة تنوع فعالة.
- تحتاج كذلك إلى معرفة أن إدارة التنوع لا يمكن أن تتجح إلا في وجود الموارد الكافية وكذلك وضع وتنفيذ استراتيجيات لضمان توافر الموارد البشرية والموارد المالية للإدارة الفعالة للتنوع.

## 2- (Bozhko, 2014) Study:" Study:" Managing diversity at the organizational level "

" إدارة التنوع على المستوى التنظيمي " هدفت الدراسة إلى الحصول على فهم أعمق حول المنظمات متعددة الثقافات والمنظمات التي سبق لها التجربة في إدارة التنوع وكذلك استكشاف فوائد وعيوب المنظمة المتنوعة،

أهم نتائج الدراسة :

أن فوائد التنوع في قوة العمل يمكن تقسيمها إلى قسمين مجموعة فوائد داخلية وخارجية ومن بين المزايا الداخلية لتنفيذ التنوع ما يلي:

- الكثير من الأفكار الجيدة التي يمكن استخدامها من قبل المنظمة.
- رضى وظيفي لدى العاملين في المنظمة.
- تزايد الانتاجية والإبداع والفعالية.
- ومع زيادة الإبداع والابتكار زيادة أيضاً في الأرباح.
- الموارد البشرية والتي تقع ضمن مسؤولياتها تجنيد الأفراد ستتحسن لديها المقدرة على اجتذاب واستبقاء الموظفين ذوي المهارات والمعارف القيمة اللازمة للمنظمة.

الفوائد الخارجية لتنفيذ التنوع:

- خدمة العملاء سوف تتحسن.
- مع وجود قوة عمل متنوعة سيكون من الأسهل فهم الأسواق الأجنبية وعملائها.
- زيادة رضا العملاء.
- من السهل بناء علاقات أقوى مع العملاء.
- مع قوة العمل المتنوعة سيكون من الأسهل التكيف مع متغيرات السوق الجديدة وزيادة المرونة التنظيمية.
- من خلال على قوة عمل متنوعة، سيكون لدى المنظمة ميزة تنافسية.

وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أنه

- بعد الجمع بين جميع المفردات الخاصة بالتنوع وأبعاده يمكن القول أن التنوع هو إطلاق الخصائص المرئية وغير المرئية للفرد، حيث كل الفروق الفردية بين العاملين هي أمر ضروري ومفيد للعمل.

- وإدارة التنوع هي عملية فيها كل المهارات ومعارف الموظفين والتي يمكن استخدامها من أجل خلق بيئة عمل فعالة.
- وأخيراً أشارت الدراسة إلى أن تنفيذ التنوع يمكن أن يكون مقبولا في أي منظمة، وانها مجرد مسألة رغبة المديرين وأهداف الشركة.
- وقدمت الدراسة بعض التوصيات للشركات والأفراد في مجال التنوع منها:

- على القادة التنظيميين تحديث الأهداف التنظيمية والخطط المستقبلية لتطوير الشركة.
- إذا ما قررت الشركة تنفيذ التنوع يجب ألا يكون مجرد كلمات مكتوبة ولكن يجب أن يترافق مع إجراءات حقيقية. مثل التدريب، والاتصالات، ودعم قوة العمل المتنوعة في الشركة.
- اعطاء وقت اكبر لتدريب الاقليات للحصول على اكبر قدر من التعليم.
- عدم التعامل بالصور النمطية في قضايا الاقليات او الثقافات المتعددة.

### 3- (Dike,2013) Study: "The impact of Workplace diversity on organizations"

#### " تأثير التنوع في مكان العمل في المنظمات "

هدفت الدراسة إلى التعرف على التنوع في مكان العمل، واجريت الدراسة لاستكشاف قدرة الشركات على إدارة التنوع في القوى العاملة ونتائج هذا التنوع على وجود الشركة، كذلك دراسة كيفية تعامل الشركات مع التحديات التي تأتي مع الموظفين من مختلف الخلفيات الثقافية. وتم اجراء الدراسة على خمس شركات في فلندا وغانا واستخدم الباحث منهج البحث النوعي لجمع وتحليل البيانات عن الشركات المبحوثة وكذلك اجري مقابلات مع ثلاثة من الشركات.

#### أهم نتائج الدراسة:

- عدم قدرة بعض المديرين لتحقيق إدارة فعالة للتنوع ويرجع ذلك إلى طبيعة الشركة وأنشطتها.
- بعض المديرين لم يكن لديه ما يكفي من المعرفة حول كيفية إدارة القوى العاملة بشكل فعال.
- هناك نقص في التواصل المفتوح بين المديرين والموظفين.
- مجموعات موارد الموظفين التي تم انشاؤها من قبل الشركات الكبيرة لتوجيه الموظفين ليست كافية للقضاء على تحديات إدارة التنوع .

#### وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- أن المديرين والموظفين يميلون إلى أداء جيد جداً من خلال تطوير المزيد من الثقة بالنفس عندما يتم إرشادهم وتوجيههم .
- فيما يتعلق بقلة المعرفة من جانب المديرين حول التنوع في مكان العمل يمكن لإدارة الشركات أن تنظم ورش عمل ودعوة المديرين لحضور المؤتمرات السنوية في مجال التنوع. وكذلك استخدام رسائل البريد الإلكتروني الداخلية العادية لخلق الوعي عند الحاجة ولاحتياج المديرين إلى التواصل بشكل أكبر مع الموظفين.
- يجب أن يكون لدى المديرين استعداد لتغيير جزء من تقنيات الشركة عندما تكون تقنيات إدارة التنوع المعتمدة لا تعمل على نحو فعال .
- كذلك يجب على المديرين اعتماد بعض المبادئ لإدارة التغيير وإرشادهم على اتخاذ القرار ، واخيراً يجب على الشركة أن تعطي سبباً ملموساً لماذا يجب على المديرين والموظفين قبول التغيير .

#### **4- (Mania & Onsongo,2013 ) Study: " Employee Attitudes towards Organizational Diversity on Business Performance; Perspectives from the Small and Medium Enterprises Employees in Kisii Town**

" مواقف الموظف نحو التنوع التنظيمي على أداء الموظفين :وجهات نظر الشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة كيس تاون"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الحواجز التي يواجهها العاملون في التعامل مع التنوع في مكان العمل في المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في كيس تاون وقد تم جمع البيانات لهذه الدراسة من خلال مسح شامل على مواقف الموظف نحو الإدارة التنظيمية للتنوع في أداء الأعمال. واقتصرت الدراسة على قطاع الأعمال لأهمية هذا القطاع للاقتصاد وخلق الثروة والمساهمة في النمو الاقتصادي ، حيث تنوع الموظفين هو الأكثر أهمية وقد تم اختيار ما مجموعه (145) من الشركات الصغيرة والمتوسطة من عينة من (420) شركة وهو ما يمثل 30% من مجموع الشركات

#### **أهم نتائج الدراسة :**

- وجدت الدراسة أن كل موظف لديه شخصية فريدة من نوعها، وبالتالي اتباع أسلوب واحد ليس فعال بالنسبة للجميع.

- كان التمييز الحاجز الأكثر مصادفة لإدارة التنوع في مكان العمل.
- أداء الموظفين ليس على أساس قدراتهم، ولكن على أساس خصائص الدين والجنس أو العمر أو التوجه الجنسي أو الإعاقة الجسدية.
- وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:
- اتباع التعلم المنهجي حول الاختلافات الثقافية.
- تشجيع الموظفين على استعراض التنوع والتدريب الذي يحسن قدرة الموظفين على العمل مع الأفراد الآخرين مع الاختلافات الثقافية وزيادة الشمولية في المؤسسة.
- قياس أداء العاملين على أساس قدراتهم والبعد عن التمييز.

#### **5- (Olsen & Martins, 2012) Study: " Understanding organizational diversity management programs: A theoretical framework and directions for future research"**

" فهم برامج إدارة التنوع التنظيمية: إطار نظري وتوجهات البحث المستقبلي "

حيث هدفت الدراسة التعرف على درجة فهم برامج إدارة التنوع التنظيمية، وكذلك تقديم منظور أو هيكل نظري اجتماعي لتعزيز تطوير إدارة التنوع في البرامج التنظيمية. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي، حيث قامت الدراسة ببناء إطار نظري لموضوع إدارة التنوع حيث تناولت جوانب مفهوم إدارة التنوع في البرامج التنظيمية، ومن ثم قامت الدراسة باستعراض أبرز تطبيقات إدارة التنوع في مختلف البرامج.

**أهم نتائج الدراسة:**

- أنه تم استخدام التفاعل بين النظريات الاجتماعية والثقافية لإدارة التنوع في تطوير برامج إدارة التنوع في مختلف البرامج.
- وجود اهتمام كبير للبرامج والاعتبارات السياسية في تعزيز التفاعل الهادف والفعال بين الأفراد والمجموعات.
- توفير إطار لرؤية الباحثين والممارسين لكيفية تحسين الممارسات والبرامج في إدارة التنوع.
- وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- تشجيع العمل النظري التجريبي في المستقبل لاستكشاف كيف يمكن تغيير منهج إدارة التنوع في المنظمة مع مرور الوقت أو وفقاً للمتطلبات البيئية.

## 6- (Patrick& Kumar, 2012) Study: " Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges"

" إدارة التنوع في مكان العمل : القضايا والتحديات "

هدفت الدراسة للتعرف على المعوقات المحتملة للتنوع في مكان العمل واقتراح استراتيجيات لتعزيز التنوع في مكان العمل، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (300) موظف تكنولوجيا المعلومات من بين اكبر (15) شركة تكنولوجيا معلومات في الهند.

أهم نتائج الدراسة:

- أن المنظمات التي لديها قوة عمل متنوعة أكثر ملائمة لخدمة العملاء الخارجيين خاصة في الاسواق العالمية، وهذه المنظمات لديها فهم أفضل للمتطلبات القانونية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية والبيئات الثقافية.
  - وأشارت الدراسة إلى أن معظم الموظفين لديهم الثقة بأنهم يمكنهم التعامل مع التنوع، في حين أن عدد قليل من الموظفين يحتاج لتوضيح وتعديل مفهوم التنوع لديهم
  - أن إدارة التنوع بنجاح يمكن أن يؤدي إلى زيادة درجة الالتزام لدى الموظفين وكذلك رضا المنظمة عن أداء الموظفين.
  - يحتمل أن يكون الأداء المالي للمنظمة أفضل.
- وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:
- تشجيع الموظفون على قبول المهام الخارجية.
  - تدريب الموظفين على اللغة الأجنبية.
  - تدريب الموظفين لتقليل من حساسية الاختلافات بين الثقافات وتقبل الآخر.
  -

## 7- (Vashanti, Sai Parimi 2012) Study: "Diversity Management Time for a New Approach in an Organization"

" إدارة التنوع كمدخل معاصر لأي مؤسسة "

هدفت الدراسة للتعرف على أهمية إدارة التنوع بالنسبة للمؤسسات، وتحديد مفهوم إدارة التنوع، وفوائد تطبيق هذا المدخل، وكذلك تحديد التحديات التي تواجه تطبيق إدارة التنوع، وكشف المبادئ التي يجب مراعاتها لمقابلة تلك التحديات.

### أهم نتائج الدراسة:

- أن هناك مزيداً من أوجه التنوع بين القوى العاملة عن أي وقت مضى ، ويتوقع أن يستمر هذا الاتجاه في القرن الواحد والعشرين ، مما جعل المديرين في المؤسسات العامة والخاصة يبحثون عن الأساليب المختلفة والمجربة في كيفية التعامل بشكل أكثر فعالية مع زيادة تنوع القوى العاملة ، بالرغم من أن هذه عملية شاقة.

### وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها :

- إجراء مزيد من البحث في مفهوم التنوع ونظم الموارد البشرية، كمان اقترحت الدراسة بعض الخطوات التي يجب اتخاذها لتجنب المشاكل المتأصلة في نظم الموارد البشرية المعاصرة وبالتالي السماح للمؤسسات للحصول على الاستفادة القصوى من المواهب المتاحة لها.

### 8- (Vermeulen,2011) Study: " Diversity Management in Higher Education: A South African Perspective in Comparison to a Homogeneous and Homomorphous Society such as Germany

"إدارة التنوع في التعليم العالي : وجهة نظر جنوب إفريقيا بالمقارنة مع مجتمع أحادي الشكل مثل ألمانيا"

هدفت الدراسة إلى التعرف على عن أهمية إدارة التنوع في التعليم العالي، واستخدمت الدراسة أسلوب المنهج التحليلي عن طريق جمع الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة بألمانيا وجنوب أفريقيا ومقارنتهم مع بعضهم.

### أهم نتائج الدراسة:

- إجراء دراسة مقارنة لإدارة التنوع في مجال التعليم العالي بين البلدان المختلفة هي مهمة شاقة. تعريف "إدارة التنوع" ونهج لإدارة التنوع في مختلف البلدان يعتمد على جملة أمور منها تاريخ البلد الذي يعود في معظم الحالات إلى مئات السنين، التطور التاريخي للدولة والتقدم التكنولوجي، وخاصة خلال القرن الماضي، كلها عوامل أثرت على التنقل والهجرة وأنماط الناس في جميع أنحاء العالم.

- أن صياغة سياسة إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي تتسم بالسرعة ولها تأثير كبير على استقلالية مؤسسات التعليم العالي.
- أن سياسات إدارة التنوع توجد نوعاً من المساواة بين مؤسسات التعليم العالي في أفريقيا، كما أنها تتمتع باستقلالية وحرية أكاديمية.

وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- أهمية وجود نظام معلومات وإدارة شاملة لتطوير مقاييس الأداء وتمكين إدارة المؤسسة لرصد وتقييم معدل التغير في تنوع الطلاب والموظفين.

**9- (Starlene & Kimberly,2011) Study: " Diversity and its Impact on Organizational Performance: The Influence of Diversity Constructions on Expectations and Outcomes"**

" التنوع وأثره على الأداء التنظيمي، تأثير تفسير التنوع على التوقعات والنتائج"

هدفت الدراسة إلى تحليل تعاريف التنوع في أدبيات الإدارة لمناقشة عدم الوضوح في الفرق بين التنوع الوظيفي والاجتماعي، والذي يؤدي إلى عدم تمايز في السياسات التنظيمية.

أهم نتائج الدراسة:

- أن هذه المسألة ليست واضحة ضمن أدبيات الإدارة أو الأدب والتعليم وهو ما يؤدي إلى بعض المشاكل الواضحة في تحديد تعريف التنوع من أجل الممارسة وعلى الرغم من ذلك قدمت الدراسة بعض التوضيح من حيث التعاريف البديلة.

وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- بضرورة التأكيد على التنوع الاجتماعي والوظيفي بشكل أوضح في الأدب وكذلك ينبغي بذل الجهود لشرح ما يعنيه هذا الاختلاف في الممارسة للمنظمات وهذا سوف يساعد على تحسين كل التوقعات لبرامج إدارة التنوع ونتائجها.

**10- ( Lumadi,2008) Study: " Managing Diversity At Education And Training Institutions: A Daunting Task"**

" إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي ومؤسسات التدريب : المهام الصعبة "

وهدف الكشف عن إدارة التنوع في مؤسسات التعليم ومؤسسات التدريب في جنوب أفريقيا. استخدمت الدراسة أسلوب المنهج التحليلي عن طريق جمع الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وتحليل نتائجها. وكذلك إجراء مقابلات مع الموظفين أو الذين تركوا العمل بسبب إهمال سياسة التنوع في منظماتهم.

أهم نتائج الدراسة :

- أهمية إدارة التنوع في نجاح المؤسسات الأكاديمية.

- صعوبة إتباع إدارة التنوع في مكان العمل لأنها مهمة شاقة تستلزم مثابرة والتزام، وتوفير سياسات أفضل كصنع القرار وتعزيز الإبداع .
- أهمية التدريب على إتباع إدارة التنوع لأثره الإيجابي على الاحتفاظ بالموظفين زيادة والإنتاجية.

**وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها :**

- مراجعة السياسات، يجب أن يكون هناك تقييم لسياسة المؤسسة على أساس سنوي مثل اعادة النظر في مبادرات التنوع مثل التعيين والاختيار، والتوجيه، والاحتفاظ بالموظفين، وتقييم الأداء، وتخطيط المسار الوظيفي، للتأكد من عدم استبعاد مجموعات معينة من الموظفين.
- يجب أن يتم توسيع الاعلانات عن وظائف لجذب المتقدمين من خلفيات مختلفة .
- ضرورة إدراج سياسة التنوع في رؤية ورسالة المنظمة ، وينبغي أن تدرج المنجزات الرئيسية التي تعزز دور التنوع في استراتيجية المنظمة العامة وكفاءة مخرجات التنوع.

#### **11- (Barbosa & Cabral,2007) Study: " Managing diversity in academic organizations: a challenge to organizational culture"**

**" إدارة التنوع في المنظمات الأكاديمية: تحديات ثقافة المنظمة "**

وهدفَت الدراسة إلى الكشف عن درجة استجابة مؤسسات التعليم العالي ، ودرجة تقبلهم لإدارة التنوع وإلى أي مدى الثقافة التنظيمية ترحب وتقدر التنوع مما يسمح للجامعة من الاستفادة من الموهوبين من خلفيات متنوعة. وتم جمع بيانات الدراسة من خلال (45) لقاءً أجريت مع أعضاء هيئة التدريس من مختلف الخلفيات والانتماءات المختلفة في إحدى الجامعات البرتغالية . بالإضافة إلى استخدام الاستبانات.

**أهم نتائج الدراسة**

- حصر الموهوبين على اختلاف خلفياتهم الثقافية .
  - أن مؤسسات التعليم العالي فشلت في تعزيز مبدأ تكافؤ الفرص وإتباع سياسات إدارة التنوع بشكل متزايد في الوظائف الأكاديمية .
  - وأظهرت وجود ضغوطات سلوكية داخل مؤسسات التعليم العالي.
- وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها :**
- بذل المزيد من الجهود لاستيعاب والاستفادة من المساهمات الفريدة التي يمكن أن تحصل عليها الجامعة من هيئة التدريس المتنوعة، ومزايا التنوع المختلفة.

#### رابعاً: الدراسات التي تتعلق بالشق الثاني من الدراسة "الثقافة التنظيمية:

##### 1. الدراسات الفلسطينية:

#### 1-دراسة (حويحي،2015م) بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري : دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة – محافظات غزة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة في محافظات غزة ، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وطبقت الدراسة على جميع الموظفين الإداريين والأكاديميين بوظائف إدارية في الجامعات محل الدراسة وعددهم (1062) مفردة وبلغ عدد الاستبانات المستردة (283) .

##### أهم نتائج الدراسة:

- وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد عينة البحث على مجال الثقافة التنظيمية ككل في الجامعات العامة والخاصة ، بوزن نسبي (74%)، حيث بلغ الوزن النسبي لمجال " الثقافة التنظيمية " في الجامعات العامة (75%) وفي الجامعات الخاصة (71%) ، وفي الجامعات العامة احتلت المرتبة الأولى " القيم التنظيمية" بوزن نسبي (77%)، وفي المرتبة الثانية جاءت " الأعراف التنظيمية " و " التوقعات التنظيمية" و"المعتقدات التنظيمية" بوزن نسبي قدره (74%) . أما في الجامعات الخاصة فقد احتلت المرتبة الأولى " القيم التنظيمية" بوزن نسبي (75%)، وفي المرتبة الثانية جاءت التوقعات التنظيمية بوزن نسبي قدره (71%)، بينما جاءت " الأعراف التنظيمية" في المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (70%)، واحتلت "المعتقدات التنظيمية" المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (69%).
- وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أبعاد الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في الجامعات العامة والخاصة – محافظات غزة.

##### وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- ضرورة التعرف بشكل أفضل على ميول الموظفين ورغباتهم واتجاهاتهم لتحسين مستوى الأداء، واستثمار الطاقات والقدرات الكامنة لدى الموظفين
- تعزيز الأعراف التنظيمية التي تعمل على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار
- تعزيز توقعات الموظفين بتزويدهم بالمعلومات اللازمة لتطوير استخدام الأساليب الحديثة .
- الالتزام من قبل الجامعة بفهم قدرات الموظفين الإبداعية والعمل على رعايتها ومساندتها.

## 2- دراسة (طالب، 2011م) بعنوان "علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية - قطاع غزة).

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة طبقية مكونة من (450) موظفاً من الإداريين والأكاديميين، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

### أهم نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي.
- الثقافة التنظيمية السائدة في جامعتي الأزهر والإسلامية تميل إلى وجود قيم تنظيمية ولديها أنماط سلوكية إيجابية . بينما ثقافة جامعة الأقصى تميل إلى وجود قيم تنظيمية وأنماط سلوكية ليست بالإيجابية، وأن العاملون لا يلتزمون بالسياسات والإجراءات والقواعد والقوانين.

### وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- توفير بيئة عمل مناسبة للعاملين الإداريين والأكاديميين بوظيفة إدارية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة لتحسين وتطوير أدائهم والوصول إلى الأهداف المشتركة التي تتطابق مع أفكارهم.

تشجيع العاملين على تقديم الأفكار التي تسعى إلى تطوير إجراءات ونظم العمل.

## 3- دراسة (أبو حشيش، 2011م) بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها"

هدف الدراسة إلى التعرف إلى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى وعلاقتها بإدارة المعرفة وذلك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحث استبانة كأداة أساسية، وطبقها على عينة بلغت (98) عضواً من الهيئة التدريسية في الجامعة التي يبلغ قوامها (306).

### أهم نتائج الدراسة:

- أن الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية ضعيفة.
- أن مستوى إدارة المعرفة في جامعة الأقصى كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية أيضاً ضعيفة.

- أن ضعف مستوى إدارة المعرفة في جامعة الأقصى له علاقة بضعف الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة.

#### وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- ضرورة التركيز على تعزيز الثقافة التنظيمية المبدعة والديمقراطية والمحفزة للعاملين.
- إيجاد حوافز ومكافآت مادية ومعنوية ورفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي لأعضاء الهيئة التدريسية حتى يساهمون في إنتاج المعرفة.
- تعميم قيم وقصص مهنية وأخلاقية واجتماعية بين العاملين لتعزيز الثقافة التنظيمية.
- رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس بما يتناسب مع التطور التكنولوجي المعاصر.

#### 2. الدراسات العربية:

##### 1-دراسة (بوديب، 2014م) بعنوان " الثقافة التنظيمية كمدخل للإحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة - شركة بيبسي الجزائر "

هدفت الدراسة إلى إبراز دور الثقافة التنظيمية أثناء إحداث التغيير التنظيمي ، وكذلك توضح حتمية التغيير وضرورته ، واعتمدت الدراسة على الاسلوب الوصفي التحليلي لاستخلاص العلاقة بين متغيرات الدراسة.

##### أهم نتائج الدراسة :

- الواقع الذي تعيش فيه المنظمات المعاصرة يتخلله تعقيدات وتغيرات شديده وهذه التغيرات جعلت التغيير أمر حتمي ، وأن التغير الفعال هو الذي لا يأتي كرد فعل للظروف التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ، بل يكون عن طريق التوقع والتخطيط له والمبادرة لإحداثه.
- لا يمكننا تحديد طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة دون اللجوء إلى الفرد لأن الفرد هو الذي يعيشها، إذن الفرد هو جزء من ثقافة المنظمة.
- تتميز الثقافة التنظيمية بالتغير والديناميكية حيث تتغير وتتطور استجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة أو في تركيبة وخصائص أفراد المنظمة.
- تعكس الثقافة التنظيمية قدرة المنظمة على التكيف مع التغيير التنظيمي. فنجاح التغيير التنظيمي يرتبط إلى حد كبير بالثقافة التنظيمية السائدة، إذ يجب أن تكون الثقافة السائدة

مشجعة ومدعمة لإحداث التغيير التنظيمي، أو يتم إحداث تغيير ثقافي لكي تتناسب الثقافة السائدة مع متطلبات التغيير التنظيمي.

- ضعف الثقافة التنظيمية التي تقف عائقاً أمام نجاح التغيير التنظيمي .

وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها :

- تبني ثقافة الانجاز وذلك عن طريق إعادة النظر في سياسة التحفيز المادي والمعنوي، بما ينتصب مع تطلعات وكفاءات العاملين .

- ضرورة ربط عملية التغيير التنظيمي بالأجور والحوافز مما يزيد في تعزيز ارتباط العامل بأهداف الشركة وزيادة عزمهم على تحقيقها.

- توسيع مشاركة العاملين في الاقتراحات المختلفة عن طريق خلق ثقافة مشجعة لمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات.

- تحسين طرق الاتصال وجعل الفرد على اطلاع بما يجري داخل المؤسسة.

- عقد جلسات فكرية مع العاملين وفتح المجال للابتكار والإبداع.

2-دراسة (البشوتي، 2013م) بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في زيادة فاعلية إدارة تنوع الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالتطبيق على الشركات متعددة الجنسيات بمحافظة بور سعيد"

هدفت الدراسة إلى بحث وتحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة تنوع الموارد البشرية وتأثيرهم على مستوى الأداء وذلك بالتطبيق على الشركات متعددة الجنسيات ببور سعيد، والتعرف على أبعاد وممارسات إدارة تنوع قوة العمل بالشركات متعددة الجنسيات، ومحاولة وضع تصور للممارسات الإدارية التي يجب أن تمارسها الإدارة العليا بالشركات متعددة الجنسيات لإدارة التنوع الثقافي بين العاملين.

أهم نتائج الدراسة:

- بالنسبة لعمل الفريق وجد أن نجاح العمل مسئولية اجتماعية بشرط أن تكون هذه الجماعات رسمية.

- بالنسبة للابتكار والتجديد وجود نظام اتصالات فعال بين الوحدات المختلفة داخل الشركة.

- يتم عمل مسابقات بين العاملين لتشجيع الأفكار الجديدة بالإضافة إلى وجود نظام اتصالات فعال بين الوحدات المختلفة داخل الشركة.

- تسعى مجموعات العمل لتحقيق أهداف الشركة.

### وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- ضرورة الاهتمام بالأسواق العالمية بنسبة مرتفعة ومسايرة التطور التكنولوجي.
- إبراز ضرورة إدارة التنوع وحاجته للعمل وتأكيد عوائده على العاملين.
- ربط تحقيق الأهداف والمكافآت والتحفيز بتحقيق إدارة التنوع بكفاءة وفاعلية كل في محيط عمله.
- التأكيد على التطوير والتدريب والتعليم لضمان نقل الثقافة العامة للمنظمة للمشاركة بفعالية لضمان إدارة التنوع والاستفادة من الفرص التي يقدمها تنوع عناصر العمل.

3-دراسة (صديقي ، 2013) بعنوان " تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية " هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية السائدة على أداء الموارد البشرية في عينه من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة ، حيث اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسة في جمع البيانات الأولية ، وطبقت على عينة عشوائية مكونه من (100) عامل في (4) مؤسسات صغيرة ومتوسطة.

### أهم نتائج الدراسة:

- هناك تأثير للثقافة التنظيمية السائدة على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة، بحيث تؤثر المشاركة في اتخاذ القرار وكذلك الالتزام واحترام الوقت على أداء الموارد البشرية.
- أن للإبداع والابتكار في المؤسسة تأثيراً واضحاً على الأداء في حين أن جماعية العمل وروح الفريق لا تؤثر على أداء الموارد البشرية.

### وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- زيادة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية الايجابية من قبل الإدارة والعاملين، لأن الاهتمام بمجال ثقافة المنظمة يساهم في تنمية وتطوير مستوى الأداء.
- مشاركة العاملين في تسيير المؤسسة وتحديد أهدافها، ما من شأنه إتاحة الفرصة لظهور قيم تساهم في تدعيم الولاء والانضباط وتحمل المسؤولية، والثقة المتبادلة بين إدارة المؤسسة ومواردها البشرية.
- تكوين العمال وتدريبهم، وفسح المجال لهم لتحمل بعض المسؤوليات وتشجيع حرية التعبير وتقديم الاقتراحات وإصدار القرارات المناسبة.

- منح المكافآت والتحفيزات اللازمة بغرض إشباع حاجات العمال، وتحقيق مستوى من الرضا الذي يدفعهم إلى بذل جهود معتبرة، إضافة إلى ربط المكافآت بمستوى أداء الأفراد، مع مراعاة الفوارق الفردية والجهود المبذولة.

#### 4-دراسة (العسكري، 2013م) بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى اعضاء الهيئة التدريسية : دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية"

هدفت الدراسة إلى بيان علاقات الارتباط والاثـر فيما بين متغيرين اساسيين هما الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي ، للوصول الى الهدف اعلاه صممت استمارة استبانة تضمنت الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل بأبعاده الثلاثة ( الثقة، الصراع الفكري، التوجه الابداعي والميل نحو المخاطرة) والتشارك المعرفي كمتغير تابع، شملت عينة الدراسة(70) عضو هيئة تدريس في كلية الادارة والاقتصاد وزعت عليهم الاستبانة وقد تم استرجاع (63) استمارة.

#### أهم نتائج الدراسة :

- وجود علاقة ارتباط واثـر بين ابعاد الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات افراد العينة فيما يتعلق بالتشارك المعرفي تعود الى العمر او اللقب العلمي او مدة العمل بالجامعة، ووجود فروق ذات دلالة احصائية تعود الى الجنس.
- ان الصراع الفكري من العوامل الاكثر تأثيرا في التشارك المعرفي.

#### وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها :

- تعزيز الوعي بأهمية التشارك المعرفي فضلاً عن توفير بيئة داعمة للثقة والتوجه نحو الابداع.

#### 5-دراسة (محمد، موسى، 2012م) بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط"

هدفت الدراسة التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة أسيوط، وتحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري للقيادات الإدارية السائدة بالجامعة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث بلغت عينة الدراسة (88) عضواً من القيادات الإدارية بالإدارة العامة بجامعة أسيوط، وإدارات الجامعة المختلفة، كما استخدم الباحث برنامج SPSS للمعالجات الاحصائية وتفسير نتائج الدراسة.

### أهم نتائج الدراسة:

- اتفق معظم أفراد عينة الدراسة على توفر الثقافة التنظيمية بالجامعة وتماسكها.
- الثقافة التنظيمية ترتبط ارتباطاً موجباً وذات دلالة احصائية مع الإبداع الإداري.

### وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- الاهتمام بترجمة القيم والمعتقدات الخاصة بالثقافة التنظيمية إلى ممارسات على أرض الواقع تتمثل في سلوكيات جميع العاملين في الجامعة.
- استقطاب الكفاءات البشرية التي تؤمن بثقافة الجامعة ورسالتها التربوية من خلال مشاركة العاملين في حل المشكلات الإدارية للاستفادة من خبراتهم وأفكارهم.
- التركيز على العاملين الأكثر إبداعاً للاستفادة منهم عند اتخاذ القرار، والعمل على تهيئة الأفراد لتجريب بعض الأفكار والممارسات الإبداعية.

### 6-دراسة (العطوي والشيباني، 2011م) بعنوان "قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية : دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء"

الغرض من هذه الدراسة هو قياس الثقافة التنظيمية واستكشاف مفهوم فجوة الثقافة التنظيمية على مستوى الجامعة. وبشكل خاص (120) عضو هيئة تدريس من إحدى عشر كلية في جامعة كربلاء قد ادرجوا ضمن حدود الدراسة، وتم استخدام اداة تقييم الثقافة التي يرمز لها بـ(OCAI) لتحديد ثلاث خطوات هي: قياس الثقافة التنظيمية الحالية، قياس الثقافة التنظيمية المفضلة والمرغوبة، وتشخيص فجوة الثقافة التنظيمية. في هذه الدراسة أوضحت نتائج اداة OCAI كيف يحدد أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة كربلاء ثقافة الجامعة الحالية والثقافة المفضلة التي يجب ان تكون خلال الخمس سنوات القادمة. وقد استخدم التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لتوضيح الهيكل الكامل للبيانات التي تم الحصول عليها من اداة OCAI بالإضافة الى استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل كرونباخ الفا لعرض جانب الوصف الاحصائي.

### أهم نتائج الدراسة:

- ان الثقافة الهرمية هي الثقافة الحالية المهيمنة في المنظمة المبحوثة وكذلك ثقافة القبيلة هي الثقافة المفضلة المهيمنة مستقبلاً.
- أن الاهتمام بالموارد البشري والعمل على تطويره محدود ضمن قيم وثقافة الجامعة التي يعملون فيها.

- عدم توفر القيم والمعتقدات التي تتصف بها الثقافة الابداعية داخل المنظمة المبحوثة.

وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- في ضوء ما جاء من الاستنتاجات السابقة فإن المنظمة المبحوثة بحاجة إلى عملية تغيير ثقافي خلال الفترة الزمنية القادمة وهذا التغيير يحتاج إلى برنامج عمل، وقدم الباحثين مجموعة من الخطوات بغية اجراء هذا التغيير.

### 3. الدراسات الأجنبية:

#### 1- (Abdi, &Senin,2014) Study: " Investigation on the Impact of Organizational Culture on Organization Innovation "

"اختبار أثر الثقافة التنظيمية على إبداع المنظمة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع، واختبار تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع التنظيمي مباشرة أو من خلال وساطة متغير التعليم التنظيمي. ولقد تم استخدام نموذج لبحث العلاقة واختبارها، وذلك من خلال وجهات نظر العاملين في الشركة المعتمدة على المعرفة باعتبارها الإطار النظري الرئيسي للنتائج وتفسير العلاقة بين المتغيرات.

أهم نتائج الدراسة:

- أن الثقافة التنظيمية تمارس تأثيراً كاملاً على الإبداع التنظيمي من خلال تعليم المنظمة ومن ناحية أخرى، فإن أعضاء التنظيم سيحصلون على خبرة وثقافة تنظيمية تعزز أداء المنظمة.

وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً هاماً في مجال الإبداع، وأنه من المهم لكل من المتخصصين في الثقافة التنظيمية والإبداع فهم العلاقة النظامية بين هذه المفاهيم والقيمة التي من الممكن أن تخلقها والتي تعطي ميزة تنافسية.

#### 2- (Adewale & Anthonia, 2013 ) Study: " Impact of Organizational Culture on Human Resource Practices: A Study of Selected Nigerian Private Universities

" أثر الثقافة التنظيمية على ممارسات الموارد البشرية : دراسة على عينة مختارة من الجامعات النيجيرية الخاصة".

هدفت الدراسة لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على ممارسات الموارد البشرية في عينة مختارة من الجامعات الخاصة في نيجيريا، واستند التحليل الإحصائي على (237) مستجيب في الجامعات الخاصة التي تم اختيارها لتطبيق الدراسة عليها.

#### أهم نتائج الدراسة:

- أن هناك علاقة وثيقة بين الثقافة التنظيمية وعملية التوظيف، وبرامج التدريب، وإدارة الأداء الوظيفي، وأداء العاملين، وهيكل الأجور، وإدارة التعويض.
- أن هناك علاقة وثيقة بين عملية التوظيف، والثقافة التنظيمية ( القيم، المعتقدات، الممارسات التنظيمية )، تعني أن الإدارة أو صناع القرار في المؤسسة يسعون إلى دمج معتقداتهم وقيمهم وممارساتهم في برامج التدريب المصممة للموظفين.
- أن المعرفة بالثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، الممارسة ) سوف تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية، وبالتالي مساعدتهم على جعل مهامهم في متناول اليد، بدلاً من إضاعة الوقت في محاولة معرفة ما هو متوقع منهم.

#### وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- أن الموظفين المحتملين أو الباحثين عن عمل ينبغي أن تسعى إلى التعرف على الثقافة التنظيمية قبل قبول عرض العمل.

### 3-(Rankouh & Poor, 2013) Study: " Examine the Relationship between Organizational Culture and Creativity of Lecturers".

#### " دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإبداع المحاضرين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتشجيع الإبداع لدى المحاضرين في جامعة أزد الإسلامية. كما هدفت الدراسة إلى تقييم الثقافة التنظيمية لمجموعات التدريب وعلاقتها بتنمية إبداع المحاضرين، ولقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

#### أهم نتائج الدراسة:

- وجود علاقة مباشرة بين الثقافة التنظيمية وتعزيز إبداع المحاضرين، كما بينت الدراسة وجود اختلاف بين ثقافة الكليات وفروع الجامعة من حيث فعالية ومستوى الثقافة التنظيمية، حيث هناك كليات تميزت بتوفير مستوى عالي من الثقافة التي تدعم إبداع المحاضرين، وأن فروع الجامعة لديها مستوى متوسط من الثقافة.

وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- جعل المدراء والمحاضرين ذو علاقة بالثقافة التنظيمية ومكوناتها من خلال المجالات، وأوراق العمل، والمؤتمرات.
- تفويض الصلاحيات والمسؤوليات بالتساوي لمدراء الدوائر وللمحاضرين وتزويدهم بتغذية راجعة ملائمة وفي الوقت المناسب حول تقدم أنشطة العمل.

#### **4- (Cutajar,2012) Study: The Impact of organizational culture on the management of employees talents : the case of malteseict organizations"**

" أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب : حالة دراسة على منظمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المالطية ."

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب، وأجريت الدراسة على قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المالطية وشارك في الدراسة (79) من المدراء و(128) من العاملين في الشركات المذكورة. أهم نتائج الدراسة:

- أن معظم المنظمات ليس لديها ثقافة مبنية على مجموعة واضحة من القيم، كذلك لا يوجد هيكل المواهب على أساس ممارسات الموارد البشرية التي تغذي استراتيجية الأعمال.
- لا يوجد دليل على قياس العائد على الاستثمار من المواهب بين شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المالطية المشاركة في الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- على المنظمات أن تتبنى ثقافة تركز على خلق موهبة "عقلية" لتحسين المواهب بما يعزز الأداء والإنتاجية.

#### **خامساً: التعقيب على الدراسات السابقة:**

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، تتضح أهمية إدارة التنوع في الموارد البشرية وكذلك الثقافة التنظيمية في مختلف المجتمعات الإحصائية من المؤسسات العامة والربحية وغير الربحية ومؤسسات التعليم العالي وغيرها.

- في البداية تم التطرق إلى دراسات محلية توضح التغير الاجتماعي والثقافي الذي مر به المجتمع الفلسطيني خاصة في العشر سنوات الأخيرة والذي بدوره انعكس على النسيج الاجتماعي وهذه الدراسات تدعم مشكلة الدراسة حيث تؤكد على أن ثقافة المجتمع ليست محصنة ضد التغيير والتبديل، وأن التنوع لا يعتبر ظاهرة دولية فقط وإنما ظاهرة موجودة على مستوى المجتمعات المحلية أيضاً. وهي دراسة عساف (2015م)، عباس (2015م)، نصار (2015م)، صافي (2015م)

- فيما يخص الدراسات التي تناولت إدارة التنوع، فنجد أن هناك العديد من الدراسات تناولت إدارة التنوع وأجريت على نفس مجتمعات احصائية متشابهة (مؤسسات التعليم العالي)، ولكن اختلفت الدراسة مع هذه الدراسات في دراسة العلاقة مع المتغير التابع، وهي الزبون والصريصري (2015م)، أحمد (2014م)، العرموطي وحسن (2015م)، Chawawa (2014م)، Vermeulen (2011م)، Lumadi (2008م)، واتفقت الدراسة الحالية في دراسة العلاقة مع المتغير التابع وهو ثقافة المنظمة مع دراسة Barbosa and cabral (2007م).

- كما أن هناك العديد من الدراسات تناولت دراسة إدارة التنوع ولكن أجريت على مجتمعات إحصائية مختلفة، حيث اتفق البحث مع دراسة سلامة (2013م)، مصطفى (2011م)، المصاروة (2011م)، Bozhko (2014م)، Dike (2013م)، Maina and Onsongo (2013)، Patrick and Kumar (2012م)، Olsen and Martins (2012م)، Vashanti and sai parimi (2012م)، Starlene and Kimberly (2011م)، والرفاعي والخولي (2004م) في دراسة إدارة التنوع كمتغير مستقل واختلف مع دراسة، أحمد (2010م)، والطبال (2011م)، حيث تمت دراسة التنوع كمتغير تابع. وهناك دراسة الخصاونة (2016م) والتي تم الاستفادة منها في التنوع لكلاً من الجنسين الذكور والاناث كماً ونوعاً من ناحية التوظيف والمراكز الإشرافية حيث استخدم الباحث منهج البحث النوعي من خلال استخدام الأسلوب التحليلي الاستنباطي.

- معظم الدراسات السابقة اتفقت في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات فيما عدا دراسة صافي (2015م) الذي استخدم المنهج التاريخي والوصفي التحليلي ومنهج التاريخ الشفوي، واتفق الطبال (2011م)، Vashanti and Sai (2012م)، Parimi (2012م) في استخدام الدراسة النظرية، كذلك اتفق Vermeulen (2011م)، Lumadi (2008م) في استخدام المنهج التحليلي عن طريق جمع الدراسات السابقة

المتعلقة بموضوع الدراسة وتحليل نتائجها ومقارنتها ببعضها، ويتفق هذا البحث مع دراسة Dike (2013م)، Barbosa and Cabral (2007م) في استخدام المنهج الوصفي التحليلي وكذلك اجراء المقابلات.

- من حيث الأهداف التي سعت لتحقيقها الدراسات السابقة في مجال التنوع حسب طبيعة كل دراسة، حيث تراوحت ما بين مجرد فهم و تعريف إدارة التنوع، وتحديد تحديات تطبيقه في المؤسسات ، وما بين كشف علاقة إدارة التنوع ببعض المتغيرات الدراسية، ودراسة نموذج دول الاتحاد الاوروبي لإدارة التنوع وامكانية الاستفادة منه في إدارة مؤسسات التعليم العالي العربية، وكذلك اقتراح برنامج تدريبي إداري لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية.
- من حيث النتائج والتوصيات التي توصلت إليها: لوحظ أنها اهتمت -في مجملها- بإبراز أهمية إدارة التنوع في تعظيم مردود الموارد البشرية، واستيعاب مفهوم وأبعاد التنوع كمفهوم هام في الوقت الحاضر في جميع القطاعات، وضرورة تغيير الثقافة التنظيمية وبناء ثقافة تركز على التنوع وإدارته، وفي إثراء المنافسة في برامج التعليم العالي، وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين.

#### وفيما يخص الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية

- فنجد أن هناك العديد من الدراسات تناولت الثقافة التنظيمية وأجريت على مجتمعات احصائية متشابهة ( مؤسسات التعليم العالي )، ولكن اختلف البحث عن هذه الدراسات في دراسة العلاقة حيث استخدمت هذه الدراسات الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل، مع اختلاف المتغير التابع، وهي دراسة حويحي (2015م)، وأبو حشيش (2011م)، و طالب (2011م)، ومحمد وموسى (2012م) والعسكري (2013م)، العطوي والشيشاني (2011م)، Adewale and Anthonia (2013م)، Rankouh and poor (2013م)، أما دراسة بوديب (2014م)، والبشوتي (2013م)، وصديقي (2013م)، Cutajar (2012م) فتنفق مع الدراسات أعلاه في دراسة الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل ولكن تختلف في مجتمع الدراسة.
- أما دراسة Abdi and Senin (2014م) فلقد تناولت الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل وإبداع المنظمة كمتغير تابع وازافت التعليم التنظيمي كمتغير وسيط.

- ويتفق هذا البحث مع جميع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات فيما عدا دراسة Abdi and Senin (2014م) حيث استخدم اختبار تورانس لقياس مهارات التفكير الإبداعي بالإضافة إلى الاستبانة.

- مما سبق ذكره من مراجعة الدراسات السابقة يتضح للباحثة أنه يوجد العديد من الدراسات السابقة التي تناولت العناوين المطروحة (إدارة التنوع، الثقافة التنظيمية) بشكل مستقل، ويوجد دراستين فقط واحدة عربية والأخرى أجنبية درست العلاقة بين إدارة التنوع والثقافة التنظيمية، دراسة البشوتي (2013م) دور الثقافة التنظيمية في زيادة فاعلية إدارة تنوع الموارد البشرية، دراسة ميدانية على الشركات متعددة الجنسيات بمحافظة بور سعيد - مصر، واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة البشوتي في مجتمع الدراسة وكذلك دراسة التنوع كمتغير تابع .

والدراسة الأجنبية، دراسة Barbosa and cabral (2007م) إدارة التنوع في المنظمات الأكاديمية: تحديات ثقافة المنظمة حيث اتفقت الدراسة مع الدراسة الحالية في مجتمع الدراسة ودراسة التنوع كمتغير مستقل وكذلك أداة جمع البيانات حيث تم استخدام الاستبانة بالإضافة إلى المقابلة.

#### سادساً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- جاءت استفادة الباحثة من الدراسات السابقة في عدة نقاط هي:
- 1- اكساب الباحثة سعة في الاطلاع والتعرف على خلاصة النتاج العلمي في مجال إدارة التنوع والثقافة التنظيمية.
  - 2- بلورة مشكلة الدراسة الحالية، وتحديد حدودها الموضوعية، وتعريف مصطلحاتها، ومعالجة إطارها النظري والتطبيقي.
  - 3- إعداد أداة الدراسة.
  - 4- التعليق على النتائج وإجراء المقارنات.
  - 5- الربط مع الدراسات السابقة في عملية التحليل.

#### سابعاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- 1- تميزت الدراسة بأنها أجريت على قطاع حيوي من قطاعات المجتمع الفلسطيني وهو الجامعات والتي تلعب دوراً حيوياً في التعليم والتطوير وتعزيز القدرات.

- 2- كما تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بتناولها لموضوع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية حيث أنه على حد علم الباحثة تعتبر هذه الدراسة الأولى على مستوى فلسطين، مما يشكل إضافة علمية جديدة وإثراء للمعرفة حول موضوع تنوع الموارد البشرية.
- 3- على حد علم الباحثة تعتبر أول دراسة عربية تربط بين إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية ودراسة الثقافة التنظيمية كمتغير تابع.
- 4- سوف تسهم توصيات الدراسة في إبراز أهمية إدارة التنوع في تعظيم مردود الموارد البشرية، وتطوير وتعزيز الثقافة التنظيمية التي تركز على التنوع وإدارته.

# الفصل الثاني

## الإطار النظري

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### المبحث الأول: إدارة التنوع

#### أولاً: المقدمة:

تواجه مؤسسات القرن الحادي والعشرين قبل أي وقت مضى الكثير من التحديات في مقدمتها زيادة المنافسة العالمية، وارتفاع توقعات العملاء، والتغير المتزايد والمتجدد في محيطها. وقد تزايد الاهتمام بموضوعات التنوع في قطاع الأعمال العام والخاص على السواء، بهدف تمكينها من تقديم خدمة ممتازة للعملاء والحفاظ على القدرة التنافسية، بل تطور الاهتمام بالتنوع والاستفادة منه بوصفه مورداً تنظيمياً مهماً (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بالتعاون مع مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، 2014م)

فقد شهد التعليم العالي في العقود الأخيرة توسعاً هائلاً في جميع أنحاء العالم، وكثيراً ما ارتبط التوسع في نظام التعليم العالي بزيادة أعداد السكان وتوزيعهم، وقليلاً ما ارتبط بتنوعهم (Stech, Stanislav 2011).

ومن المعلوم أن الجامعات من أهم دعائم تطوير المجتمعات البشرية وأدوات النهوض بها وذلك لما تحتله من مكانة في تهيئة وإعداد الأطر الفنية والعلمية المؤهلة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إضافة إلى دورها في صناعة المعرفة ونشرها لذلك تعتبر إدارة الجامعات في الوقت الحالي من الأمور المهمة، مما يجعل ضبطها وتطويرها من أهم واجبات القائمين على التعليم العالي إذا ما أرادت الرقي والريادة. (حمودة، 2005م).

والوصول إلى جودة التعليم العالي في جميع أنحاء العالم يتطلب الانفتاح ومسايرة العولمة التي تقدم العديد من الفرص للجامعات، ومن هذه الفرص تنوع الموارد البشرية، وهي ظاهرة تساهم في إيجاد ميزة تنافسية لمؤسسات التعليم العالي، إذ تؤكد إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي على الارتباط بين تنوع الإدارة، وتنوع الأداء التنظيمي، والمنظمة ككل (Chawawa Morgen, 2014).

#### ثانياً: تعريف التنوع

#### المعنى اللغوي للتنوع:

لفظ ( التنوع ) مشتق من مادة ( ن و ع ) يقال: تنوع ينتوع تنوعاً، فهو متنوع، ويقال: تنوعت الأغصان أي تحركت وتمايلت، وتنوعت الأشياء أي تصنفت وصارت أنواعاً، ويقال:

أيضاً: نوع أساليب العمل، والتنوع هو: حدوث الفروق بين الأشخاص والجماعات والعروق بتأثير عوامل مختلفة (عمر، 2008م).

وأصل (التنوع) من علم الأحياء، لأنه يتصل بازدهار الأنواع في الطبيعة، والتنوع في العلوم الاجتماعية والسلوكية يشير إلى الاختلاف بين الأفراد والجماعات في العمر، والصحة والعرق والخلفية الثقافية، ونوع الجنس، والميول الجنسية والدين والفكر Diez , & Ortega, Et (al.,2011).

### مفهوم تنوع الموارد البشرية:

إن الهدف الأساسي لوجود أي منظمة سواء كانت خدمية أو إنتاجية هو تحقيق ميزة تنافسية وتحقيق أعلى مستويات الأداء، وحتى تصل المنظمة لتحقيق أهدافها فيجب أن تقوم بإدارة تنوع الموارد البشرية.

فالتنوع بصفة عامة هو عبارة عن الاختلافات والتباين، ولكن اختلف الباحثين حول تحديد مفهوم تنوع الموارد البشرية فاختلفت وجهات النظر حسب رؤية كل باحث للتنوع.

- التنوع " جميع الخصائص والتجارب التي يتصف بها كل فرد ويتميز بها كل فرد عن الآخر " (Walker & Benton, 2000).

- ويرى أيضاً جاد الرب (2010م) أن التنوع في مفهومه الواسع لا يقتصر على العمل في المنظمات الدولية أو عالمية النشاط فيمكن أن نجد التنوع داخل المجتمع المحلي فهناك المسلم والمسيحي وهناك المدني أو ابن الحضر والمدينة ، وهناك عاملين من المناطق الريفية والصعيد، وهناك كبار وصغار ومتوسطي السن، وهناك الرجال والنساء، .... إلخ كل هذه أنماط نجدها في البيئة المصرية وغيرها، ولا يحدث تعارض ما دام الإطار الثقافي واحد في المجتمع.

- ويرى Gilbert (1999م) أن التنوع هو ذلك الاختلاف في ثقافات أعضاء قوة العمل. ومما سبق يتضح أنه لا يوجد تعريف محدد لتنوع الموارد البشرية ولقد اختلف كل باحث في تعريفه للتنوع عن الباحثين الآخرين حسب وجهة نظر كل منهم. فنجد أن تعريف " Walker & Benton و Gilbert " يركز على البعد السلوكي للتنوع، بينما تعريف " جاد الرب " يركز على الاختلافات الثقافية بين الأفراد.

## وعليه يمكن تعريف التنوع بأنه:

عبارة عن الاختلاف في كل من مجموعة الأبعاد الداخلية والخارجية والتنظيمية وأن ذلك الاختلاف يؤدي إلى اختلاف ثقافات وخصائص وعادات الأفراد وعلى المنظمات إدارة هذه الاختلافات بكفاءة حتى لا يحدث تعارض في الإطار الثقافي بين القوى المتنوعة. والمقصود بالتنوع في الدراسة الحالية: الاختلافات السائدة في الجامعات الفلسطينية على مستوى الموارد البشرية وتشمل خصائص الأفراد ووجهات نظرهم وتصوراتهم وأساليب عملهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم المستقبلية. حيث أن التنوع لا يعد ظاهرة موجودة على المستوى الدولي فقط، ولكنها أيضاً موجودة على المستوى المحلي، ففي فلسطين نجد أن العمالة الموجودة في المنظمات تتنوع من ناحية العمر والنوع والقدرات الجسدية ومحل الإقامة والدخل والدرجة العلمية والخبرة العملية والحالة الاجتماعية وحالة الوالدين والمستوى الإداري ومجموعات العمل وغير ذلك من الأبعاد.

## تعريف إدارة التنوع:

في بعض الأحيان ينظر إلى إدارة التنوع بنظرة ضيقة، على أنها تعالج في المقام الأول القضايا المرتبطة باختلاف العرق أو الأصل أو الفروق بين الجنسين، وعلاقتها بالقوانين التي تنص على حماية مجموعات أو أقليات معينة (سليم وآخرون، 2011م) وأحياناً أخرى يحدث خلط بين إدارة التنوع والتكافؤ والواقع أننا إذا نظرنا لإدارة التنوع بنظرة واسعة سنجد أنها تعالج قضايا متعددة، كما أنها تختلف عن التكافؤ فالتكافؤ يعني معاملة جميع العاملين بمؤسسة ما معاملة متساوية، في حين أن إدارة التنوع تعني "قبول مجموعة متنوعة من الأفراد لتشكيل القوة العاملة وتحقيق إمكانات الجميع، وليس لصالح أي مجموعة" (بشير، 2012م)

## وللتوضيح أكثر يتم عرض بعض التعاريف لإدارة التنوع على النحو التالي:

- "تطوير مجموعة من الأنشطة وتوجيهها نحو المستقبل، من خلال القيادة الاستراتيجية، واستخدام عمليات الإدارة والاتصال واستخدام بعض أوجه الشبه والاختلاف باعتبارهما مصدراً محتملاً في المؤسسة، وهي العملية التي تخلق قيمة مضافة للمؤسسة" (2007) (Keil, Marion, & Et al).

- إدارة التنوع هي كل ما يسهم في دمج الأفكار وممارسة التنوع يوماً بعد يوم في كل العمليات الإدارية والأنشطة التعليمية بالمؤسسة وبيئتها، وذلك في جو من الثقة والتقبل والتقدير، ومناقشة القرارات التي ينبغي اتخاذها (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2005م).

- "الإجراءات التنظيمية التطوعية التي تهدف إلى مزيد من ضم الموظفين من خلفيات متنوعة في الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية من خلال سياسات وبرامج مدروسة" (European Commission, 2011).

من خلال التعريفات السابقة تظهر بعض المحددات في تعريف إدارة التنوع وهي كالتالي (أحمد، 2014م):

- إدارة التنوع تسعى إلى التعزيز والتطوير المؤسسي.
- نجاح إدارة التنوع مرهون بتوفر مناخ من الثقة.
- إدارة التنوع عبارة عن أفكار وممارسات إدارية.
- أن مدخل إدارة تنوع الموارد البشرية يعتبر من المداخل متعددة الأبعاد والتي تشمل أبعاد التنوع المختلفة، وتحقيق الأهداف التنظيمية والشخصية للعاملين معاً.
- إدارة تنوع الموارد البشرية لا تعني فقط إدارة الاختلافات أو الفوائد المحتملة ولكنها في نفس الوقت تعني إدارة التشابه بين الموارد البشرية والعوائق المتوقعة.
- ضرورة دعم وتأييد الإدارة العليا بالمنظمة لهذا المدخل ومشاركة جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة في العمل على نجاحه.
- يوفر هذا المدخل للمنظمات الخبرات والمهارات المتنوعة ويساهم في تطويرها لتواكب المتغيرات العالمية المعاصرة، ويثري القدرات والسياسات الإدارية، كما يزيد من فرص الإبداع والابتكار والتطوير مما يحسن المركز التنافسي لها، ويعظم ويدعم القدرة التنافسية لها وبالتالي تحقيق النجاح والبقاء في دنيا الأعمال.
- يهدف مدخل إدارة تنوع الموارد البشرية إلى تطوير بيئة الأعمال وتحسينها سواء على المستوى المحلي أو على المستوى الدولي.

### ثالثاً: تطور مفهوم التنوع وأهميته:

استخدم مفهوم التنوع منذ 1970م في الأصل للإشارة إلى الأقليات والنساء في القوة العاملة ولفترة طويلة كان من الشائع للمديرين أن التنوع في مكان العمل هو زيادة المساواة بين الجنسين، والتمثيل الوطني والاثني في قوة العمل، وبناء على التعديلات الدستورية الجديدة في عام (1974م-1975م) طالبت حكومة الولايات المتحدة المؤسسات بشدة بتوظيف مزيداً من

النساء والأقليات ومنحهم المزيد من الفرص في التنقل في التسلسلات الهرمية لمؤسسة (السنباني، 2012م).

ومنذ ذلك الوقت تزايدت القوى العاملة في الولايات المتحدة وأصبحت أكثر تنوعاً في الأصل القومي أو العرق أو الجنس أو العمر، وقد أظهرت الإحصاءات أن نسبة البيض في القوى العاملة انخفضت، مقابل ارتفاع النسب المئوية للأمريكيين من أصل أفريقي ولاتيني وأسيوي، كما أظهرت الإحصاءات أيضاً أن نسبة النساء في مكان العمل آخذ في الارتفاع مقارنة بنسبة الرجال، ويعزي إلى أنماط اجتماعية معينة مثل: تقلص في العمال الأصغر سناً، وأصبحت قوانين الهجرة أقل تقييداً، وإصدار التشريعات الجديدة بشأن حماية حقوق الموظفين المعاقين، ودخول عدد متزايد من العمال مهن أخرى بعد التقاعد المبكر (Neck, Christopher P., & Et al, 1997).

وظهر اتجاه إدارة التنوع في تسعينات القرن العشرين انعكاساً لهذه التطورات في تنوع قوة العمل ومن أجل تحقيق هدفين رئيسيين هما: تحسين نوعية التفاعل بين الناس من مختلف الفئات، وتمكين ودعم جميع الموظفين (Neck, Christopher P., Et al, 1997). وبذلك أصبحت إدارة التنوع إحدى مجالات الإدارة التنظيمية التي نالت اهتماماً مع بداية القرن الحادي والعشرين، بوصفها وسيلة لمساعدة المؤسسات على الاستجابة للتنوع المتزايد والواضح في أسواق العمل المعاصرة (European Commission، 2011)، ورغبة من المؤسسات في ضمان عدم تعرض أي شخص أو مجموعة للتمييز على أساس السن، أو العرق، أو الجنس، أو الإعاقة، أو الدين .

كما أن التنافس العالمي للمنظمات والبحث عن الموارد البشرية التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمات، وسهولة الحركة والتنقل للمورد البشري أدى إلى تنوع وتعدد الأفراد الذين يعملون في تلك المنظمات، إضافة إلى دخول المرأة للعمل ونقصان معدل الوفيات وزيادة معدل الحياة ورغبة الأفراد في الاستمرار بالعمل أدى إلى المزيد من التنوع من خلال تباين أعمار وجنس الموارد البشرية (Rollinson & Broadfield, 2002) إن تلك العوامل وغيرها استدعت المنظمات للاستعانة ببعض العمالة المتوفرة في كل سوق محلي وبالتالي باتت المنظمات تتعامل مع ثقافات وسلوكيات تنظيمية متباينة كنتائج للتعامل مع أسواق مختلفة وعمالة متعددة الجنسيات تتصف بعدم التجانس سواء في المهارات أو الاتجاهات أو الثقافات (طه، 2008م).

وبذلك أصبحت إدارة التنوع ليست مجرد تطبيقاً لمبدأ التكافؤ في فرص العمل، أو هي أسم آخر للعمل الإيجابي، وإنما تشمل إدارة التنوع إدارة البيئات الاجتماعية، جنباً إلى جنب مع

المناخ والإجراءات التنظيمية، وتعني الاعتراف والانفتاح والاستفادة من الاختلافات البشرية، بهدف إيجاد بيئة عمل إيجابية لجميع الموظفين.

ويستند المفهوم الأساسي لإدارة التنوع في الجامعات الفلسطينية إلى اعتبار أن الموارد البشرية العاملة في هذه المؤسسات قوة تنبثق من مكوناتها الثقافية المختلفة، مما يؤدي بالنهاية إلى إيجاد بيئة منتجة قادرة على استخدام جميع طاقات ومواهب القوى العاملة لتحقيق أهداف الجامعات من خلال زيادة القدرة على اجتذاب واستبقاء العاملين ذوي الكفاءات المرتفعة ورفع الروح المعنوية للموظفين.

مما سبق فإن التنوع ليس حالة تمثل جنسيات أو أعرق مختلفة، ولكن هو عملية إيجاد مزيد من الموارد البشرية عن طريق زيادة الإبداع والإنتاجية، وأن إدارة التنوع تعني تهيئة البيئة التنظيمية لانطلاق هذه الموارد وتطورها.

#### رابعاً: أهمية إدارة التنوع

##### العوامل التي تزيد من أهمية التنوع:

هناك العديد من العوامل التي تزيد من أهمية التنوع، فهو يؤدي إلى تحسين المركز التنافسي للمنظمة وتحسين صورتها الذهنية، ويزيد من القيمة السوقية لأسهم الشركات التي تأخذ بمنهج إدارة التنوع. وكذلك يؤدي إلى التكامل والتناغم التنظيمي للموارد البشرية في كل الوظائف وبمختلف المستويات الإدارية ويتحملون جميع المسؤوليات الإدارية.

ومن الأمور التي تؤكد على أهمية التنوع وجود معهد لإدارة التنوع في الولايات المتحدة الأمريكية، كذلك هناك العديد من الشركات التي أفردت إدارة للتنوع ووضعتها بالهيكل التنظيمي مثل شركة I B M. ويرى البعض أن التنوع يعد أصل من أصول المنظمة. (البشوتي، 2013) وقد بين الصباغ (2011م) أن التدريب على كيفية تطبيق إدارة التنوع يساعد على تصحيح المعتقدات الخاطئة بشأن الاختلاف والتنوع، كما يعزز القدرة على التعامل بفاعلية مع النزاعات المتعلقة بالتنوع، ويعزز قدرة الإدارة على الاستفادة منه وتحسين القدرة على التواصل مع الموظفين من مختلف الثقافات. ومن المتوقع زيادة درجة التنوع لقوة العمل في السنوات القادمة مما يفرض تحدياً على إدارة الموارد البشرية، وأن هناك التزامات قانونية واجتماعية وأخلاقية تفرض التنوع على المنظمات.

#### خامساً: المعوقات التي تواجه مدخل إدارة التنوع:

أشار Patrick & Kumar (2012م) إلى العديد من المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة التنوع ومنها:

- 1- انخفاض وعي وإدراك بعض المسؤولين لأهمية التنوع، وعدم النظر إليه باعتباره أولوية تنظيمية، كذلك انخفاض الإدراك لمختلف جوانبه وابعاده.
- 2- التحيز لعرقيات أو جنسيات معينة بافتراض أنها أكثر تفوقاً على جنسيات أخرى.
- 3- وجود بيئة عدوانية وغير داعمة لإدارة التنوع.
- 4- ضعف قدرة الإدارة على تحقيق التوازن بين المشكلات الأسرية للعاملين واحتياجات وظروف العمل.
- 5- ميل الأفراد لمقاومة التغيير والتطوير التنظيمي اللازم لتحقيق التنوع.
- 6- مخاوف بعض فئات قوة العمل من أن الفائدة التي ستعود على فئة معينة سوف تكون على حسابهم.
- 7- ضعف القدرة على تطوير نظم الحوافز وتقييم الأداء لكي تتلاءم مع مقتضيات تطبيق مدخل إدارة التنوع.

#### سادساً: مزايا إدارة التنوع:

هناك العديد من المزايا التي قد تجنيها المنظمات من جراء تطبيقها لمدخل إدارة التنوع كما أشار إليها (Chawawa, Morgen:2014) ومنها:

- 1- أن الأخذ بمدخل إدارة التنوع يعظم مزايا التنوع ويقلل من مشكلاته.
- 2- التعامل مع التنوع بشكل مخطط ومدار وليس عملاً ارتجالياً.
- 3- تحسين وحل المشكلات، وزيادة تنوع المهارات وتحسين السمعة التنظيمية مما يؤدي إلى زيادة حصتها في السوق.
- 4- تقليل حدة الصراع التنظيمي بالمنظمة.
- 5- تحسين العلاقات الإنسانية.
- 6- تخفيض شعور الفرد بالاعترا ب الوظيفة.

- 7- خفض تكلفة الرعاية الصحية والغياب ودوران العمل.
- 8- يزيد التنوع من الإبداع والابتكار وذلك لوجود خبرات وأهداف متنوعة لقوة عمل متنوعة القدرات والخصائص.
- 9- زيادة المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف وجعل المنظمات والمؤسسات التي تنفذ DM أسرع في الاستجابة للتغيرات البيئية في الأعمال من المنظمات المتجانسة، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية.
- 10- نجاح المهمة. إن الاستفادة من نقاط القوة في القوة العاملة المتنوعة وقد ينظر إليه على أنه دعامه قوية لتحقيق مهمة من خلال العمل الجماعي.

#### الاعتبارات الواجب مراعاتها عند تبني مدخل إدارة التنوع:

- يشير Patrick & Kumar (2012م) أنه على المنظمات مراعاة الاعتبارات التالية عند تبنيها لمدخل إدارة التنوع:
- 1- بناء نظام موضوعي للأجور والحوافز وتقييم الأداء لا يقوم على التمييز بين قوى العمل المتنوعة.
  - 2- تنمية إدراك المديرين للثقافات المختلفة وأثرها على إدارة التنوع.
  - 3- مكافأة المديرين الذين يطبقون التنوع ويديرونه بكفاءة وفاعلية.
  - 4- الانتباه إلى أن التنوع ليس فقط مجرد الاختلافات العرقية، ولكنه يشمل أبعاد متعددة من أهمها العمر والنوع والخصائص الجسدية وغير ذلك من أبعاد التنوع المختلفة.
  - 5- تقديم الدعم من جانب الإدارة العليا لإدارة التنوع.
  - 6- الأخذ بمفهوم إدارة النظم حيث يجب تحقيق التفاعل والتناغم بين مختلف الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابه في مجال إدارة التنوع.

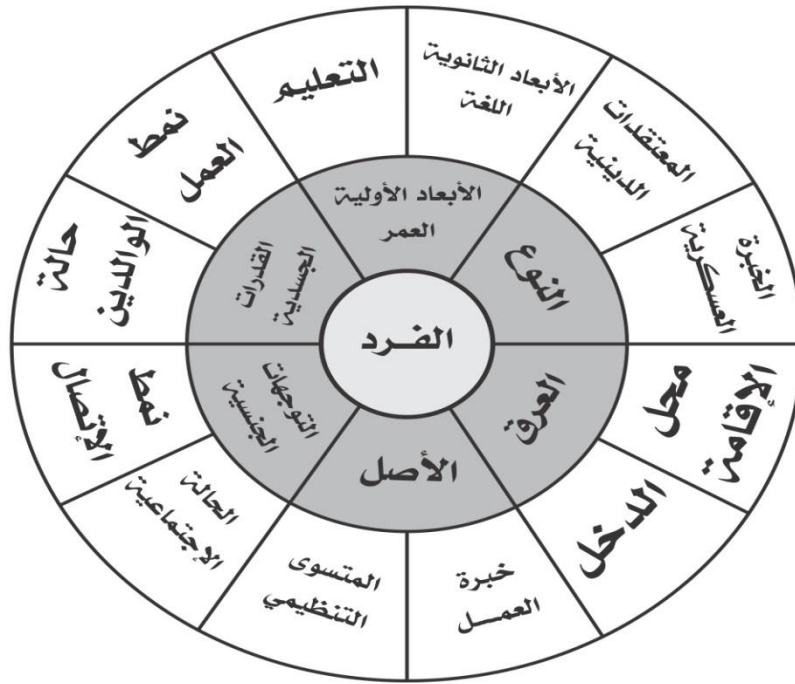
#### سابعاً: أبعاد تنوع الموارد البشرية:

من خلال مراجعة الكتابات المتعددة التي تناولت موضوع تنوع الموارد البشرية تبين أن هناك اختلاف بين الكتاب والمنظرين حول تحديد هذه الأبعاد ، وقد أكد البعض على أن حصر أبعاد التنوع ليس بالأمر السهل (الطبال، 2011م).

وهناك من نظر لأبعاد التنوع من منظور ضيق وحصرها في الأصل أو العرق أو الدين (Grossman, 2001, Subelinani & Tosgas: 2005, Wheeler: 1994).

ويرى الطبال(2011م) أن البعض الآخر قد نظر إليها من منظور واسع حيث قام هؤلاء الكتاب بتحديد أبعاد التنوع في مجموعتين تشمل الأولى الأبعاد الأولية وهي العمر والأصل والعرق والنوع والقدرات الجسدية والتوجهات الجنسية ، بينما تشمل المجموعة الثانية الأبعاد الثانوية وهي الخبرة العملية والدخل والحالة الزوجية والخبرة العسكرية والمعتقدات الدينية ومحل الإقامة وحالة الوالدين والتعليم. لذا حدد هؤلاء الكتاب هاتين المجموعتين في أربعة عشر بعداً من أبعاد التنوع، ومن الملاحظ أيضاً وجود اتفاق بين هؤلاء الكتاب حول تحديد الأبعاد الفرعية للتنوع بجانب الاتفاق حول تحديد المجموعتين الأساسيتين.

كما هو موضح في الشكل (1.2):



شكل (2.1): الأبعاد الأولية والثانوية للتنوع

المصدر: (الطبال، 2011 م)

ولقد اختلف كل من:

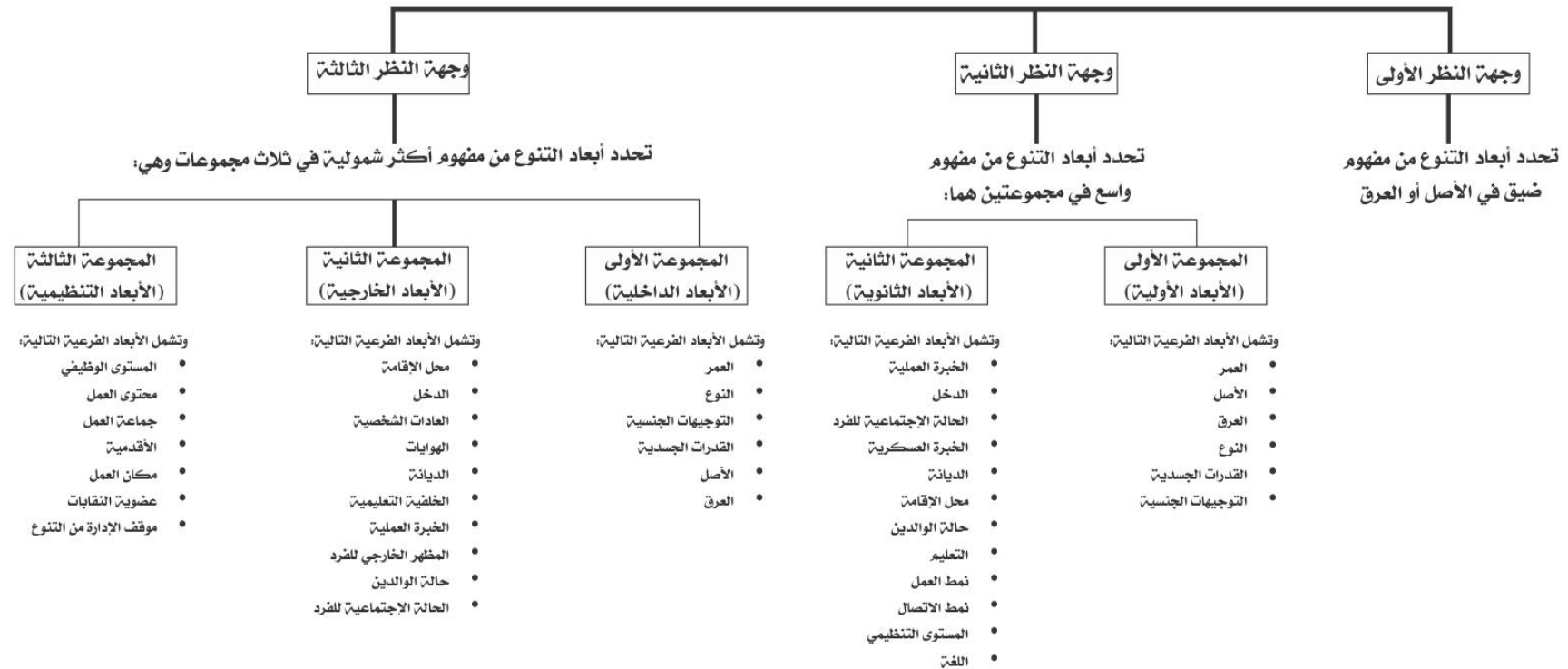
(Wentling&Rivas:1997;Brown,et.Al,2001;Gardinswartz&Rowe,1994,1995)

مع المجموعة السابقة من الكتاب حيث قاموا بتوسيع أبعاد التنوع لتشمل ثلاثة وعشرين بعداً، وقسموها إلى ثلاثة مجموعات وهي:

**المجموعة الأولى الأبعاد الداخلية للتنوع** وتشمل: العديد من الأبعاد مثل: العمر، والنوع، والتوجهات الجنسية، والقدرات الجسدية، والأصل، والعرق.

**أما المجموعة الثانية** فتشمل: الأبعاد الخارجية للتنوع وتشمل مجموعة من الأبعاد الفرعية مثل: محل الإقامة، والدخل، والعادات الشخصية، والهوايات، والديانة، أو المعتقدات الدينية، والخلفية التعليمية، والخبرة العملية، والمظهر الخارجي للفرد، وحالة الوالدين، والحالية الاجتماعية أو الزوجية للفرد.

**بينما المجموعة الثالثة** والأخيرة يطلق عليها الأبعاد التنظيمية للتنوع فتشمل مجموعة من الأبعاد الفرعية مثل: المستوى الوظيفي، ومحتوى العمل، وجماعة العمل، والخبرة أو الأقدمية في العمل، وعضوية النقابات، وموقف الإدارة من التنوع. ويتضح ذلك من خلال الشكل (2.2):

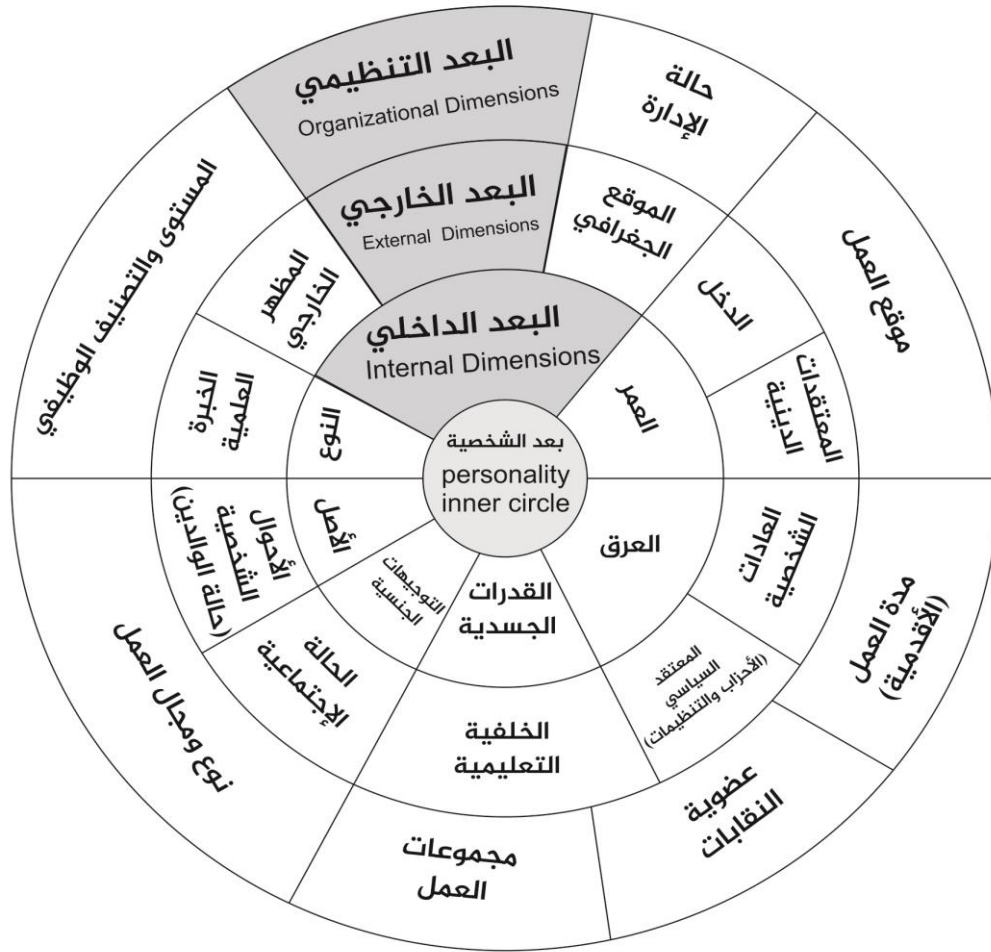


شكل (2.2): وجهات النظر المختلفة بشأن أبعاد تنوع الموارد البشرية

المصدر: (الطبال، 2011 م)

وعلى ضوء العرض السابق لما تناوله الكتاب عن أبعاد التنوع يتضح للباحثة أن هناك خلاف بين الكتاب حول تحديد أبعاد التنوع فمنهم من ضيق هذه الأبعاد، وهناك من توسع في تحديدها، وكذلك وجود صعوبة في حصر أبعاد التنوع.

وترى الباحثة أن التنوع في جوهره عبارة عن اختلاف سلوك الفرد عن غيره من الأفراد أكثر من كونه مجرد اختلاف في الأبعاد والخصائص، وتميل الباحثة إلى الاتفاق مع الرأي الذي يوسع من أبعاد التنوع ويحددها في ثلاثة وعشرين بعداً. كما موضح في الشكل (2.3).



شكل (2.3): أبعاد التنوع

المصدر: (1998) Gardenswartz & Rowe's wheel

بتصرف الباحثة (2017)

## الأبعاد الأساسية للتنوع:

يمكن القول أنه يمكن تصنيف أبعاد التنوع في ثلاثة مجموعات رئيسية وهي ما أجمع عليها أغلب الباحثين والكتاب في مجال تنوع الموارد البشرية وهي الأبعاد الداخلية والخارجية والتنظيمية وفيما يلي عرضاً لهذه التصنيفات.

### - مجموعة الأبعاد الداخلية: (البشوتي، 2013م)

تتكون هذه المجموعة من العديد من الأبعاد الفرعية وتشمل العمر والنوع والتوجهات الجنسية والقدرات الجسدية والأصل والعرق.

#### 1- العمر

يعد العمر من أهم الأبعاد الداخلية للتنوع، ويقصد به أن قوة العمل تتنوع في فئاتها العمرية.

ويرى جيرالد جرينبرج و روبرت بارون (2004م) وجود علاقة ارتباط طردي ومعنوي بين العمر والالتزام التنظيمي حيث كلما زاد العمر كلما زاد الالتزام التنظيمي، ويرجع ذلك إلى أن الأشخاص الأكبر سناً لديهم فرصة أقل نسبياً في تغيير المنظمة التي يعملون بها مما يزيد من الالتزام البقائي لديهم. كذلك فإن الأكبر سناً يفضلون الاستقرار ويكون الميل للتغيير لديهم أقل من صغار السن.

كذلك فقد أثبتت الدراسات وجود علاقة ارتباط بين العمر والاغتراب الوظيفي ولكنها علاقة غير معنوية، كذلك اتضح وجود اختلاف في درجة استجابة الفرد لعوامل بيئة العمل الداخلية المؤثرة في الرضا الوظيفي باختلاف العمر حيث كانت الفئة العمرية من 40-50 سنة أعلى في درجة الاستجابة من الفئتين الأقل والأعلى من الفئة المشار إليها. ويتطلب ذلك من القائمين على إدارة الموارد البشرية التعرف على العوامل الأكثر تأثيراً في درجة الرضا الوظيفي للعاملين، وعدم الاعتماد على سياسة موحدة في التعامل مع متغيرات بيئة العمل الداخلية عند التعامل مع مختلف العاملين بغض النظر عن أعمارهم المختلفة.

#### 2- النوع

هناك فروق واختلافات بين الجنسين تنعكس على الأداء والعمل، ويمكن تحديد هذه الفروق في مجموعتين تمثل الأولى الفروق في القدرات العقلية حيث أن الإناث أعلى في القدرة اللفظية من الذكور، أما بالنسبة للقدرات الحسابية فإن الذكور أعلى قدرة من الإناث. كذلك فإن الذكور بشكل عام لديهم قدرة أعلى للتصور البعدي المكاني من الإناث، كذلك فإن لديهم سرعة أعلى في رد الفعل. أما المجموعة الثانية من الفروق فتشمل القدرات العضلية بين الجنسين

حيث أن الذكور بشكل عام أعلى في القدرة العضلية من الإناث وبالتحديد بالنسبة لقوة القبضة والعمود الفقري، كما أن الذكور أكثر طولاً، علاوة على أن الإناث أسرع في الشعور بالتعب من الذكور.

ومن الملاحظ أن هناك تمييزاً طبقاً للنوع يشكل نوعاً من التحيز ضد المرأة في مجالات الموارد البشرية بشكل عام وفي مجال الاختيار والتعيين بصفة خاصة، ويرجع ذلك لثقافة بعض المديرين واتجاهاتهم الشخصية. ويمكن من خلال التدريب الإداري بأساليبه المناسبة التخفيف من حده اتجاه بعض المديرين للتمييز في هذا المجال حيث يمكن الاعتماد على أسلوب تدريب الحساسية أو أسلوب التدريب بالممارسة علاوة على أسلوب المحاضرة والأفلام التدريبية. ومن الجدير بالذكر أن مشكلة التمييز ضد المرأة العاملة في الدول العربية أقل في حداثتها من الولايات المتحدة والعديد من الدول الأوروبية.

### 3- التوجهات الجنسية

هناك بعض أفراد قوة العمل قد يكون لديهم بعض التوجهات الجنسية غير السوية سواء بالنسبة للرجال أو النساء.

ويجب على المديرين أن يبذلوا جهوداً لضبط سلوك هؤلاء الأفراد وخصوصاً في مجال العمل. ومن الجدير التنويه له أن الرقابة على سلوكيات هؤلاء الموظفين يجب أن تتم بشكل غير مباشر. كذلك يجب التنويه إلى أن حدة هذه المشكلة في الدول العربية تعد أقل من الدول الأجنبية. ويساهم تدريب التنوع في التخفيف من هذه المشكلة، ويمكن التعرف على نتائج التدريب في هذا المجال من خلال التعرف على اتجاه هذه الظاهرة عن طريق دراسة الشكاوي والقضايا المرتبطة بها. فبشكل عام كلما انخفضت أعداد الشكاوي والقضايا المتعلقة بهذه المشكلة كلما كان ذلك مؤشراً على نجاح تدريب التنوع في هذا الاتجاه.

### 4- القدرات الجسدية

تعد القدرة أحد محددات الأداء، ويصنفها (جرينبرج، بارون، 2004م) في مجموعتين قدرات عقلية وتتضمن القدرة على القيام بالأعمال الفكرية والثانية بدنية وتتضمن القدرة على القيام بالأعمال التي تحتاج إلى مجهود بدني.

أ- القدرات العقلية: ويقصد بها الذكاء العقلي والذي يتضمن القدرة على فهم الأفكار المعقدة، والتكيف الفعال مع البيئة، والتعليم من الخبرة، والتصرف الحكيم في مختلف المواقف، والتغلب على العقاقب بفكر ثاقب. ويتفاوت الناس من حيث ما يمتلكونه من تلك القدرة، كما تتفاوت الأعمال من حيث مقدار ما تحتاجه منها في الأفراد الذين سيؤدونها بنجاح.

ب- **القدرة البدنية:** تحتاج مختلف الأعمال إلى قدرات جسمانية أو بدنية مختلفة ومن أهم تلك القدرات القوة، المرونة، قوة التحمل، السرعة. وفي الواقع العملي نجد أن بعض الوظائف تحتاج إلى قدرات بدنية أكثر من القدرات العقلية ، في حين أن وظائف أخرى تحتاج بدرجة أكثر إلى القدرات الذهنية أكبر من حاجتها للقدرات البدنية مثل: وظائف الإدارة، والوظائف التخصصية وبوجه عام فإن الكثير من الوظائف يحتاج إلى مزيج من نوعي القدرات. ومما لا شك فيه أن لكل شخص قدرات ومهارات معينة تمكنه من أداء وظائف معينة بشكل افضل من أدائه لوظائف أخرى.

ولقد اثبتت الدراسات أن التمييز ضد المعاقين لا سند له حيث أن الكثير من المعاقين يقومون بعملهم بنفس درجة الكفاءة تقريباً التي يقوم بها الأصحاء. كما اتضح أيضاً أن التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تشغيل المعاقين غير مرتفعة.

ويجب على المنظمات أن تقدم بعض الدعم للمعاقين حتى تمكنهم من أداء عملهم إذا كان يتوافر لديهم المهارات الأساسية الكافية للقيام بالعمل، ومن أمثلة هذا الدعم توفير مصاعد تستوعب المقعدين الذين يستخدمون الكراسي المتحركة، أو توفير الأجهزة الخاصة بالقراءة بالنسبة للمكفوفين.

وبناءً على ما سبق يتضح أن هناك بعض الوظائف التي تحتاج إلى قدرات ذهنية معينة مثل قدرة الشخص على التعلم، بجانب قدرات جسدية محددة وذلك للأداء أعمال معينة، ويجب مراعاة ذلك عند الاختيار. كذلك لا بد من التعرف على المتطلبات اللازمة لشغل الوظيفة لتحديد خصائص وقدرات شاغلها حتى يمكن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وكذلك حتى يمكن تنمية القدرات من خلال التدريب.

## 5- الأصل

تعد قضية اختلاف الأصل من أهم أبعاد التنوع لدرجة جعلت العديد ينظرون للتنوع على أنه مجرد اختلاف الأصل.

ويمكن النظر إلى قضية اختلاف الأصل على المستويين المحلي والدولي ففي فلسطين يمكن تقسيم مصادر العمالة حسب المنطقة الجغرافية المحافظات الجنوبية والوسطى وغزة والشمال، ولا شك أن ذلك يعني تنوع المهارات وتنوع السلوك التنظيمي والقيم التنظيمية مما يفرض على إدارة الموارد البشرية أخذ ذلك في الاعتبار عند الاختيار والتعيين والتدريب لهذه الموارد.

أما على المستوى الدولي يمكن القول أن تنوع العمالة وفقاً لبعدها الأصلي - كما هو الحال بالنسبة للعمالة الأجنبية بدول الخليج العربي - تثير كثير من المشكلات بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، كذلك أثبتت الدراسات أن أغلب المديرين لا يرحبون بالتعامل مع قضية التنوع وفقاً للأصل.

## 6- العرق

إن وجود عرقيات مختلفة في المنظمات يثير العديد من المشاكل السلوكية داخل المنظمة. كذلك فإن إدراك الأفراد للأعمال التنظيمية والسياسات الإدارية يتأثر بهوية أعضاء الجماعة. وتتوقف هوية الشخص على عنصرين هما شخصية الفرد والتي تتأثر بالصفات الجسمية والعقلية، بالإضافة إلى المكونات الاجتماعية للجماعة العرقية التي ينتمي إليها الفرد، كذلك فقد اتضح أن الاختلافات العرقية تسبب قصور في اشتراك هذه الأقليات في شبكات المعلومات غير الرسمية والتي لها فائدة ملحوظة في تقديم المساندة الاجتماعية للعاملين.

ويترتب على العرقية مجموعة من المشكلات من أهمها مشكلة اختلاف الثقافات والقيم، ويمكن علاج هذه المشكلات من خلال التدريب بهدف زيادة مهارة الاتصال، والعمل على تطوير مهارة اللغة، ومحاولة فهم الثقافات الأخرى وكيفية التعامل معها، وأيضاً السعي لدعم الموظفين من خلال خلق ثقافة متنوعة مثل الاعتماد على أشكال وأنماط مختلفة لحياة أعضاء قوة العمل، أو عمل يوم للتنوع في كل عام. كذلك تثير العرقية مشكلة هامة وهي مشكلة التعاالي العرقي أو الشعور بالفوقية وهي تمثل أحد المعوقات التنظيمية بين قوة العمل المتباينة العرقية، وتشير هذه الظاهرة إلى أحساس جماعة من جماعات العمل بأنها أفضل أو أعلى من الآخرين وذلك نتيجة انتمائها لأصل معين أو عرق معين. وتعتقد هذه الجماعة أن قيمها وأفكارها أفضل من قيم وأفكار الآخرين. ويثير التعاالي العرقي العديد من المشكلات التي تؤثر سلباً على أداء قوة العمل المتباينة الخصائص.

ومن الجدير بالذكر بأن هذه الظاهرة تكاد تكون غير موجودة في فلسطين ولكن الباحثة تطرقت لها في دراستها للتعريف بها كأحد أهم أبعاد التنوع.

### - مجموعة الأبعاد الخارجية:

يمثل البعد الأساسي الثاني مجموعة من الأبعاد الفرعية تشمل محل الإقامة والدخل والعادات الشخصية والهوايات والدين والمعتقدات والخلفية التعليمية والخبرة العملية والمظهر الخارجي للفرد وحالة الوالدين والحالة الزوجية. وفيما يلي عرضاً لأهم هذه الأبعاد حسب ما أشارت إليها الطبال (2011م):

## 1- الموقع الجغرافي

يؤثر اختلاف محل الإقامة على سلوك وقيم وثقافات أعضاء قوة العمل فعلى سبيل المثال نجد أن الإدراك الثقافي للوقت يختلف من دولة لأخرى ويختلف كذلك من منطقة لأخرى داخل الدولة الواحدة، فالعمالة الريفية لا تولي اهتماماً لقيمة الوقت بنفس الدرجة التي تهتم بها العمالة في الحضر.

## 2- الدخل

يعد الدخل من العوامل الهامة للعمل. وبالرغم من أهمية الأجر كدافع للعمل إلا أن هناك العديد من الدوافع الأخرى للعمل مثل الدافع للاحترام والتقدير، والدافع لتحقيق الذات، كذلك يعد الدين أحد الدوافع للعمل. ويمكن تقسيم العمالة حسب مستويات الدخل، ومن المتوقع أن دوافع العمل تختلف طبقاً لاختلاف مستويات الدخل ، كذلك فإن الدخل يؤثر على سلوكيات العمل.

## 3- العادات الشخصية

يمكن القول أن العامل الذي تعود على ترك وظيفته السابقة من المتوقع أن يترك وظيفته الحالية. كما أنه أيضاً من المتوقع أن يترك وظيفته في المستقبل. كذلك فإن العادات الشخصية تمثل جزء من شخصية الفرد التي هي المحور الأساسي في عملية تنوع الموارد البشرية. كما أنه من الضروري التعرف على عادات الشخص وقيمه واتجاهاته نحو العمل ويمكن الاعتماد على الاختبارات والمقابلات الشخصية للتعرف على ذلك.

## 4- المعتقد السياسي (تعدد الاحزاب والتنظيمات):

يعتبر المجتمع الفلسطيني من أكثر المجتمعات في العالم الثالث تعقيداً، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب، أهمها طبيعة الصراع الممتد منذ أكثر من نصف قرن من الزمان في ساحة فلسطين بين العدو الصهيوني والفلسطينيين، والذي جعل الساحة الفلسطينية من أكثر الساحات خصوبة في تواجد الحركات والأحزاب السياسية قياساً بالكثافة السكانية لأهلها، حيث تعددت الأحزاب والحركات ما بين حزبا وحركة وتنظيم، تحمل ألواناً مختلفة في الانتماء والفكر والتوجه (شلق، 2012م).

لا تشكل الأحزاب السياسية ركناً من أركان النظام السياسي فحسب، وإنما تعتبر أيضاً جزءاً من المنظومة الاجتماعية التي تسهم فيها مؤسسات المجتمع المدني الأخرى، كالمؤسسات الأهلية والنقابات المهنية والجمعيات الخيرية، والقطاعات النسوية والعمالية والطلابية وغيرها.

فالأحزاب تتبنى البرامج والمواقف السياسية، وتمارس السياسة بأشكالها المختلفة، وتضم في صفوفها عضوية المواطنين من الشرائح المتنوعة وهي أيضاً تقوم على هياكل إدارية متعددة وتتشكل من مستويات تنظيمية مختلفة

فلسطينياً، مارس الشعب الفلسطيني التعددية السياسية والحزبية في وقت مبكر من القرن الماضي، وعبر مراحل سياسية متتالية، إلا أن هذه التعددية كانت في ظل النضال الوطني ضد الاستعمار والاحتلال من ناحية، وفي غياب سيادة وطنية وسلطة سياسية فلسطينية من ناحية ثانية. أما بعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية فقد بدأت مرحلة سياسية تختلف عن المراحل السابقة، حيث نشأت سلطة سياسية فلسطينية معينة، وإن لم تكن ذات سيادة كاملة، وأصبح المجلس التشريعي الفلسطيني صاحب صلاحية سن التشريعات الوطنية (عيسى، 2013م).

والتعددية السياسية بالمعنى المتعارف عليه يقصد بها التعددية الحزبية وذلك بأن يسمح النظام السياسي بقيام عدة أحزاب سياسية، ومعنى الحزب السياسي: عبارة عن مجموعة من الناس يؤمنون بأهداف سياسية وأيديولوجية مشتركة ويتمتعون بالتنظيم ويعتقدون ذات المبادئ السياسية وهدفهم الوصول إلى السلطة والمشاركة في الحكم. (القدرة، 2015م).

ولعل من أهم تداعيات الانقسام السياسي على الجامعات والحياة الأكاديمية هي تراجع استقلالية الجامعات وانتشار ظاهرة تسييس الجامعات والأكاديميين، حيث باتت فضاء للصراع السياسي بدلاً من أن تكون فضاء للتنافس العلمي والأكاديمي، فضلاً عن تراجع النشاط الأكاديمي لحساب الأنشطة الحزبية التحريضية، وتراجع جودة الأطر والكفاءات العلمية وضعف مخرجات التعليم، وغياب الرقابة الأكاديمية العليا، وضعف الإدارة وخوفها من مواجهة الطلبة والإداريين الناشطين سياسياً، وانتشار ثقافة الخوف والعنف داخل الجامعات.

وتتضح جلياً حالة الانقسام السياسي في جامعة الأقصى، والذي أثر سلباً على جميع أنماط الحياة الأكاديمية والإدارية في الجامعة من خلال عدم تمتع الجامعة بالاستقلالية، وتعرض الجامعة باستمرار إلى تدخلات خارجية تعيق عملها كمؤسسة تتمتع باستقلالية وفقاً للقوانين الدولية والوطنية (التجمع الديمقراطي للعاملين في الجامعات والكليات، 2015)

## 5- المعتقدات الدينية

يتضمن القانون الأساسي الفلسطيني في مواده أن العمل حق وشرف وواجب تكفله الدولة، وأن الوظائف العامة حق للمواطنين جميعاً دون تمييز على أساس الدين أو النوع.

## 6- الخلفية التعليمية

تمثل الخلفية التعليمية أحد أهم القيود على التعامل مع قضية تنوع الموارد البشرية في العمل فمستوى الأمية والتدريب المهني المتخصص ومستوى التعليم العالي والتخصصات المختلفة له، واتجاهات الأفراد نحو التعليم والمتعلمين، ومدى التوافق بين التعليم ومتطلبات العمل إلى غير ذلك من الأمور المرتبطة بالتعليم، فكل ما سبق يشكل تنوعاً لقوى العمل من خلال بعد التعليم.

ومن الجدير بالذكر أن الإحصاءات في فلسطين توضح ارتفاع نسبة التعليم بالنسبة للعمالة الفلسطينية مما يساعد على إمكانية استيعابها للتكنولوجيا المتطورة ولفنون الإنتاج المتقدمة مما يساعد على زيادة درجة المهارة بالنسبة لها مما يشكل مردوداً إيجابياً لسوق العمل الفلسطيني من جهة، فضلاً عن إمكانية زيادة فرص العمل هذه العمالة في أسواق العمل الخارجية. (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2016)

ويمكن القول أن تنوع الخلفية التعليمية لقوة العمل تمثل العديد من المزايا لإدارة الموارد البشرية في المنظمات نظراً لتنوع الوظائف الموجودة بالمنظمة مما يتطلب تخصصات مختلفة. كذلك فإن ارتفاع درجة التعليم بين القوى العاملة يساعد على نجاح برامج التدريب ويزيد من فرصة استيعاب هذه العمالة لمهارات العمل المتطورة.

## 7- الخبرة العملية

تمثل الخبرة العملية أحد الأبعاد الهامة لتنوع الموارد، حيث أشارت العديد من البحوث إلى وجود علاقة بين الخبرة والقدرة على تقبل التنوع خاصة التنوع الثقافي.

## 8- المظهر الخارجي

يعتبر المظهر الخارجي للفرد أحد الأركان الأساسية في تكوين شخصيته. في استبيان أجراه موقع (بيت. كوم الإلكتروني، 2013م) حول "تأثير المظهر الخارجي على قرارات التوظيف" كان السؤال كالتالي: هل المظهر الخارجي يحدث فرقاً خلال المقابلة؟ وهل تظن أن المظهر الخارجي الحسن في مكان العمل قد يكون المفتاح للتقدم المهني؟ وهل هنالك علاقة بين حسن المظهر والنجاح المهني؟

ومن أهم النتائج التي جاءت في الاستطلاع:

- يشعر 63.5% من المهنيين بأنه يتم الحكم عليهم على أساس مظهرهم الخارجي وملابسهم.

- يعتقد 78.6% من المشاركين أن المهنيين الذين يعتنون بمظهرهم الخارجي يحظون بالمزيد من الفرص للنمو مهنيًا.
- أشار معظم المشاركين في الاستبيان (75.8%) أنهم يحبذون الاهتمام بمظهرهم الخارجي واختيار الملابس الأنيقة للعمل.
- أفاد نصف المشاركين فقط (47.3%) أن شركاتهم تعتمد قواعد لباس محددة.
- جمع المعلومات لاستبيان بيت. كوم حول "تأثير المظهر الخارجي على قرارات التوظيف" جرى إلكترونياً بين 14 فبراير و 15 مارس 2013 بمشاركة 10,525 مشاركاً من أكثر من 12 دولة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

#### 9- الأحوال الشخصية ( حالة الوالدين )

في بعض الحالات يواجه العاملون بعض المشكلات تتمثل في رعاية الأبوبن الكبار في السن (أو أحدهما ) والذين يحتاجون إلى رعاية خاصة ويمكن الاعتماد على برامج العمل المرنة للمساهمة في التخفيف من حدة هذه المشكلات. كذلك يمكن الاعتماد على أساليب العمل المضغوطة ومشاركة الوظيفة وبرامج خفض الاختياري لوقت العمل وسياسات مرونة المكان ووسائل الدعم ووسائل العناية بكبار السن وسياسات الدعم الشخصي نحو ذلك.

#### 10- الحالة الاجتماعية (الحالة الزوجية)

تعد الحالة الاجتماعية من أهم أبعاد تنوع الموارد البشرية ولقد قدم قانون الخدمة المدنية الفلسطيني العديد من التسهيلات للموظفين في هذا الشأن مثل توفير ساعة خلال وقت العمل لرعاية الطفل ، بالإضافة إلى إجازات الوضع وإجازات رعاية الطفل. وكذلك يجب على المنظمات الفلسطينية تقديم تسهيلات أكثر في هذا المجال مثل إنشاء دور للحضانة ومدارس للأطفال.

#### - مجموعة الأبعاد التنظيمية

ويؤكد الطبال (2011م) أن الأبعاد التنظيمية تمثل البعد الأساسي الثالث لتنوع الموارد البشرية. ويشمل هذه البعد مجموعة من الأبعاد الفرعية تشمل المستوى الوظيفي ومحتوى العمل والأقدمية ومكان العمل وعضوية النقابات وموقف الإدارة .

#### 1- المستوى الوظيفي

يخلق اختلاف المستويات الإدارية للأفراد في حد ذاته تنوعاً في الموارد البشرية، ولقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة بين المستوى الإداري وبين كثير من القضايا السلوكية في

مجال العمل مثل الرضا الوظيفي أو الشعور بالاغتراب في مجال العمل أو الاستغراق الوظيفي أو ضغوط العمل

## 2- نوع ومجال العمل

تحتاج الوظائف المختلفة إلى احتياجات ومهارات وخبرات وتخصصات وقدرات مختلفة من القائمين بها مما يتطلب تنويع الموارد البشرية لمقابلة هذه الاحتياجات المتعددة. وتتميز المنظمات المعاصرة بوجود العديد من الخبرات والمهارات والتخصصات المختلفة مثل المهندسين والقانونيين والمحاسبين والكيميائيين ونحو ذلك مما يفرض تحدياً على إدارة الموارد البشرية للتعامل مع هذه التخصصات المختلفة.

## 3- مجموعات العمل

يوجد بالعديد من المنظمات مجموعات متعددة للعمل. وتنقسم هذه المجموعات إلى مجموعات رسمية وأخرى غير رسمية ، ويشكل تنوع وتعدد هذه المجموعات بعداً من أبعاد التنوع.

ويقصد بجماعة العمل ذلك الكيان الذي يشمل اثنين أو أكثر من الأفراد المتفاعلين مع بعضهم البعض والذين يجمع بينهم نمط ثابت من العلاقات ويسعون لتحقيق أهداف مشتركة ويعتبرون أنفسهم أعضاء بنفس الجماعة وتنقسم جماعات العمل إلى نوعين هما الجماعات الرسمية والجماعات غير الرسمية. وتشتمل الجماعات الرسمية على نوعين فرعيين هما جماعات القيادة والسيطرة وجماعات الأعمال المحددة . كذلك تشتمل الجماعات غير الرسمية على نوعين هما جماعات ذوي الاهتمامات المشتركة وجماعات الصداقة. وهناك العديد من الأسباب التي تدفع إلى تكوين جماعات العمل غير الرسمية ومن أهمها إشباع المصالح المشتركة ، وتحقيق الأمان للأفراد ، وإشباع الحاجات الاجتماعية، وإشباع الحاجة إلى تحقيق الذات.

## 4- الأقدمية

ويقصد بها الموقع الإشرافي أو الرئاسي داخل قوة العمل المتنوعة وترتبط أيضاً بطبيعة العمل والمسمى الوظيفي والدرجة العلمية والخبرة العملية.

## 5- موقع العمل

يمثل موقع العمل أحد أبعاد التنوع. ومن الجدير بالذكر أن النظر إلى المنظمة باعتبارها مكان عمل أو بوتقة يتم فيها صهر مختلف العالمين على اختلاف خصائصهم

وثقافتهم وأعمارهم وأنواعهم وغير ذلك من الأبعاد عملية يصعب تنفيذها. ويجب على المديرين أن يتفهموا هذا التنوع الذي يعني شخصيات مختلفة وثقافات متباينة. ويجب فهم ذلك وقبوله والتعامل معه.

#### 6- عضوية النقابات:

قد ينتمي أعضاء قوة العمل إلى نقابات متعددة مما يخلق تنوعاً في قوة العمل.

#### 7- حالة الإدارة ( النمط القيادي ):

كما أن الشخصية هي محور التنوع فإن الإدارة هي العنصر الحاكم في التنوع، فهي المسؤولة عن تحقيق التنوع وتقديم الدعم المناسب له، وإدارة مختلف الأمور الخاصة به. ويمكن تقسيم القادة إلى أنماط متعددة من أهمها الديمقراطي والاستبدادي والفوضوي. كذلك هناك القائد الموجه بالمرؤوسين والقائد الموجه بالإنتاج.

وفي ضوء ما تم مناقشته سابقاً يتضح أن اختلاف أبعاد التنوع يعزى بشكل أساسي إلى الفروق الفردية بين الأفراد والتي تشكل الأصل في اختلاف وتنوع سلوك الفرد عن غيره من الأفراد، ولما كان من الصعب حصر هذه الفروق الفردية كان من المنطق صعوبة تحديد أبعاد ثابتة للتنوع ، ومن ناحية أخرى فإن مجموع خصائص العالمين بمؤسسة ما يشكل في الأخير خصائص هذه المؤسسة والتي تختلف عن خصائص مؤسسة أخرى، وهو ما يعرف بالتنوع التنظيمي.

كما أن النظرة الضيقة للتنوع وحصره في اختلافات النوع والعمر والأصل يجعل مفهوم التنوع قاصراً. لذلك لا بد من توسيع النظرة إلى أبعاد التنوع لتشمل مختلف الخصائص والابعاد، كذلك لا بد من أن تتغير النظرة الى التنوع من مجرد التزام قانوني أو مدخل تثمين التنوع إلى اعتباره ضرورة حتمية لا بد من التعامل معها من خلال مدخل إدارة التنوع.

## المبحث الثاني الثقافة التنظيمية

### أولاً: المقدمة:

تعتبر الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي مازالت بحاجة إلى المزيد من الاستيعاب كونها قد تتناسب مع منظمة دون أخرى لاختلاف الظروف المحلية أو قد تكون مختلفة في المنظمة الواحدة فتصبح غير ملائمة من مرحلة إلى أخرى وذلك لأنها تتضمن قيم وممارسات ترسخت مع الزمن لتشكل أساليب التفكير التي تعمل في ظل مفهوم التحول التدريجي نحو التغيير والتطوير ونتيجة لتلك التحولات أصبح تنوع الموارد البشرية المصدر الاستراتيجي الأقوى والأكثر تأثيراً في حالة تبني المنظمات لإدارة التنوع وعملياتها، ولتعظيم الاستفادة منها وصولاً لتطبيقها وتحقيق أهداف المنظمة (Yang,2004).

ويمكن القول بأن المنظمات المعاصرة ومنها الجامعات تواجه العديد من التحديات التي جاءت بها تداعيات العولمة المتزايدة بمزيد من التفاعل بين الناس من مختلف الثقافات والمعتقدات والخلفيات، ولكي تحقق تلك المنظمات نجاحها فهي بحاجة إلى ثقافة تنظيمية داعمة تمثل معتقدات سائدة في أذهان أعضاء المنظمة عن مدى تقبل المخاطرة ومدى توافر ظروف الإبداع، وعن الثقة بين أعضائها، وكلما كانت تلك الأبعاد السلوكية منسجمة مع المعتقدات الشخصية كلما دل على قوة الثقافة التنظيمية.

تهدف الباحثة من خلال هذا المبحث إلى التطرق لبعض أدبيات البحث ذات العلاقة بالثقافة التنظيمية، حيث سيتطرق هذا البحث حول الثقافة التنظيمية وعناصرها، وأهميتها، كما سيتناول أبعادها ومكوناتها، والتعرف على وظائفها، والعوامل التي تساعد على تغييرها.

### ثانياً: مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة من أهم المعايير والمحددات التي تعبر عن هوية وطبيعة المجتمعات والشعوب، فالكل مجتمع ثقافته الخاصة به والتي تتحول بمرور الزمن من مرحلة إلى أخرى لترسم صوراً وسمات وأنماطاً متعددة تتأثر وتتغير في عوامل نهوض أو كسر تلك المجتمعات، وتتواجد داخل المجتمع الواحد مجموعة من الثقافات الفرعية تعبر عن سمات ومظاهر لمستويات معيشية لقطاع معين من قطاعات المجتمع، وإن الفرد يكتسب ثقافته الفردية من ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه بينما لا يستطيع هذا الفرد أن يلم بجميع عناصر ومكونات ثقافة

المجتمع نظراً لأنه يعيش ضمن قطاع معين من قطاعات هذا المجتمع، حيث يتعلم الفرد ثقافته مجتمعه من خلال انتمائه المستمر إلى جماعات معينة أول هذا الجماعات هي الأسرة، علماً بأنه كلما كبر حجم المجتمع الذي يعيش في الفرد كلما ازدادت ثقافته تطوراً ونمواً، فالثقافة واقعاً بالغ التأثير في حياة كل إنسان حيث يبني الإنسان قيمه ومحددات حياته من خلال خبراته وانتمائه لمجتمعه الذي يعيش فيه (اشتوي، 2010م).

وكثير من الباحثين قسموا المفاهيم التي عرفت الثقافة إلى قسمين قسم يهتم بالأفعال والأشياء المادية والآخر ينظر إلى الثقافة على أنها شيء معنوي بحث غير ملموس، إلا أن أغلب الباحثين ، والدارسين في هذا المجال اتفقوا على أن الثقافة مفهوم معنوي، ولكنها ترتبط بالسلوك البشري ، فالثقافة تعتبر المرجع أو الإطار المعنوي للسلوك، والإنتاج المادي.

### **المفهوم العام للثقافة:**

### **المعنى اللغوي للثقافة**

كلمة ثقافة هي كلمة عربية الأصل، وهي مصدر من الفعل ثقف ، وتشير كلمة ثقافة إلى عدد من المعاني منها: الفهم والفتنة وسرعة أخذ العلم، كما تقيد معنى التهذيب. (الفراء، 2006)، ويرى حريم (2004م) أن كلمة ثقافة Culture جاءت من اللغة اللاتينية من خلال اندماج كلمتين هي التهذيب والتحضير Cultivation والثانية هي Culture بمعنى إعجاب وتقدير.

**تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الثقافة بشكل عام . فقد عرفها (جاد الرب، 2010م) بأنها نماذج متكاملة للسلوك الإنساني بما يشمل من أفعال وأقوال ومقدرات تفكير وأضاف أن الثقافة هي تلك المركب المرتبط والمتفاعل الأجزاء ، الذي يكتسبه الفرد من مجتمعه ويتضمن المعتقدات والقيم والآداب والأخلاق والعادات والتقاليد ويؤثر على اتجاهاته وسلوكه وأسلوبه في التكيف مع البيئة الخارجية والتكامل مع أعضاء المجتمع . في حين يعرفها (المرسي، 2007م) بأنها "مجموعة السلوكيات التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار"، كما يعرفها (الهواري، 2000م) بأنها "مجموعة صفات تتصف بها مجموعة إنسانية انتقلت من جيل إلى جيل".**

من خلال التعريفات السابقة لمفهوم الثقافة نلاحظ أنها تتكون من ثلاثة عناصر أساسية وهي:

- 1- القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد.
  - 2- الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية
  - 3- القدرات والمهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته.
- بناءً على ما سبق فالثقافة هي مزيج من مجموعة مكتسبة من القيم والعادات والتقاليد والأعراف والاعتقادات والسلوكيات سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، نتيجة التفاعل والاحتكاك بين الأفراد، أي أن الثقافة أي شيء يتعلمه الإنسان ويشاركه فيه أعضاء المجتمع بشكل عام.

#### مفهوم الثقافة التنظيمية:

يرجع مفهوم الثقافة في المنظمة إلى علم الأنثروبولوجيا أو علم الإنسان ، الذي يحمل معه الكثير من المعارف والمعتقدات، والقيم والفنون والعادات، والتقاليد والأعراف التي توارثها من جيل ( ديري ، 2011م).

فالثقافة التنظيمية بشكل عام هي النسيج الاجتماعي الذي يحيط بنا، وهذا النسيج ينسج بواسطة قيمنا ومعتقداتنا، ومثل أي بلد يمتلك ثقافة وطنية خاصة به فإن للمنظمة ثقافة خاصة بها أيضاً، ويتجلى مفهوم الثقافة التنظيمية في الخصائص النموذجية للمنظمة، وبعبارة أخرى، ينبغي اعتبار الثقافة التنظيمية باعتبارها الطريق الصحيح الذي تتم به الأمور أو ينبغي أن يفهم مشاكل المنظمة. ومن المسلم به على نطاق واسع أن يتم تعريف الثقافة التنظيمية على أنها القيم والمعتقدات المتجذرة التي يتقاسمها أفراد في المنظمة (Shili , Sun:2008). وعلى الرغم من أن البحوث الرائدة في مجال الثقافة التنظيمية قد ظهرت في بداية الثلاثينات من القرن الماضي عن طريق دراسات الهاو ثورن إلا أن الاهتمام المتزايد اتجاه هذا المفهوم تدفق خلال السبعينات والثمانينات أثناء حالة التواجه التنافسي بين الأعمال التجارية للولايات المتحدة الأمريكية واليابان (Bennett:2006). وتعتبر الثقافة في المنظمات واحدة من القوى الأساسية المحددة للسلوك الفردي والجماعي التي تنغرس فيها الحياة اليومية للعمل (Zhu, Chang, & Nadine Engels, 2014). فهي بمثابة إطار عمل أيديولوجي يوجه أعضاء المنظمة وينظم مهام عملهم وقضاياهم الشخصية والاجتماعية.

ولقد أشار جاسم و العسكري (2013م) إلى أن العديد من منظمات اليوم تبدي اهتماماً بثقافة المنظمة وتعطيها الأولوية في الدراسة والتحليل لأنها تتضمن أبعاداً هيكلية وسلوكية، وكلما كانت القيم والمعتقدات المشتركة تحظى بقبول أوسع بين العاملين، وكانت منسجمة مع قيمهم ومعتقداتهم الشخصية كان ذلك مؤشراً على قوة الثقافة فهي تمثل للمنظمة ما تعنيه الشخصية للإنسان وتدفع بالأفراد إلى تبني أنماط معينة من القيم والمعتقدات، كما تعبر عن السلوكيات العملية لأعضاء المنظمة الذين تشكلوا بطرق رسمية وغير رسمية.

وتعمل الثقافة التنظيمية كقوة دافعة توحد الطاقات وتوجه جهود الأفراد نحو الابداع (Hannah , Patrick & others:2015). ويصفها (القريوتي، 2008م) بأنها شعور تنظيمي غير مكتوب يعبر عن طرق التفكير ومجموعة من المفاهيم وطريقة اتخاذ القرارات، كما يعبر عن الفروق بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة مما يجعلها من العناصر المهمة لمدخلات النظام الكلي للمنظمة. وأضاف (Hofstede,2010) أن المنظمات قادرة على حفظ ثقافتها من خلال تعاقب الأجيال، فهي كتاب غير مدون يحوي قواعد اجتماعية يتم تمريرها إلى الأجيال القادمة. وشاركه ( جرينيرج وبارون، 2004م) بوصف الثقافة التنظيمية على أنها ايدولوجيات ومعتقدات مغروسة تشكل الإطار المعرفي والتي يتقاسمها العاملون في المنظمة. والتي تمكن من مشاركة الأفراد والجماعات خلال عمليات التفاعل التي تساهم في زيادة قدرات الأفراد في متابعة أهداف ونشاطات المنظمة مع الاستجابة للتغير البيئي وعدم قبول الأداء الضعيف، أما العميان (2010م) فعرفها بالكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفرن والأخلاق والقانون والعادات والقدرات التي يكتسبها الفرد كعضو في المجتمع.

كما عرفها ( الفراج، 2011م) بأنها عبارة عن حالة مستقرة نسبياً من الممارسات السلوكية التي تعيشها المؤسسة جراء نقل تجارب الأكثرية المسيطرة أو الأقلية الضاغطة في المؤسسة، وأفكارهم ومعتقداتهم وقيمهم وحقنها في النظام السائد لتحقيق أهداف محددة، مما يؤثر وبشكل جوهري في ترتيب أولويات العاملين وأسلوب إدارتهم ونظرة المؤسسة إليهم وسلوك المديرين تجاههم ودوافعهم للعمل وكيفية تعاملهم مع المهام التي تتعارض مع القوانين والأنظمة، ومعايير تصنيف المتميزين منهم، فضلاً عن أنماط اتخاذ القرارات، وطرق حل الخلافات والنزاعات الداخلية، وأساليب الاستجابة للبيئة الخارجية.

من خلال التعريفات والمفاهيم السابقة للثقافة التنظيمية يؤكد جاد الرب (2010م) على أن:

- 1- الثقافة التنظيمية تعكس التطور التاريخي لقيم ومبادئ ومعتقدات المنظمة، وأيضاً التطور التاريخي لحركة النمو والتقدم للمنظمة، أي أنها حضارة المنظمة إن جاز التعبير.
- 2- الثقافة التنظيمية هي واحدة من المكونات الأساسية لأي منظمة، أي هي من العناصر الهامة في مدخلات النظام الكلي للمنظمة.
- 3- الثقافة التنظيمية تبني وتشيد وتتغير من أجل الأفراد داخل المنظمة ومن خلالها.

### ثالثاً: أهمية الثقافة التنظيمية:

يتنامى الاهتمام بالثقافة التنظيمية في المنظمات لما لها من تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة فاصبح الكثير من قادة المؤسسات يعطون الأولوية والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية لكونها من أهم المكونات الأساسية للمنظمة حيث أنها تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير كما أنها تخلق ضغوطاً على الأفراد للمضي قدماً للتفكير والتصرف بطريقة تتسجم وتتناسب معها (القريوني، 2000م).

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات كما يلي (غزاوي وعجيلة، 2006)(جاد الرب، 2010م)

- 1- تعزيز التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال الاتصال والعمل معاً بفاعلية.
- 2- تحقيق التكيف بين العاملين في المنظمة، والبيئة الخارجية ذات الصلة.
- 3- هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها.
- 4- الثقافة التنظيمية الواضحة والقوية في أي منظمة تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء.
- 5- العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم بمفردهم أو كما يشاؤون، وإنما في إطار تنظيمي واحد.
- 6- القيام بدور المرشد للأفراد، والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
- 7- تحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء، بما يحقق للمنظمة تواجدتها ونموها.

- 8- الثقافة القوية تعتبر عنصراً فاعلاً ومؤيداً للإدارة ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها. وتكون الثقافة قوية عندما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة ويرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.
- 9- الثقافة التنظيمية القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقية كالتفاني في العمل ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد سلوكيات روتينية، كالطاعة العمياء، والالتزام الحرفي بالرسميات.
- 10- ثقافة المنظمة تعتبر عاملاً مهماً في استقطاب العاملين الملائمين بالمنظمات الرائدة تجذب العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع إثبات الذات.
- 11- الثقافة عنصراً جذرياً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها . فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل ، كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه.

#### رابعاً: عناصر الثقافة التنظيمية:

يرى السواط والعتبي (1999م) إن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في تماسك العاملين وانسجامهم، وتشكل مصدراً للشعور المشترك بالرؤى المستقبلية والأهداف للتنظيم، وكذلك تساهم اسهاماً واضحاً بوحدة التنظيم وتكامله من خلال النقاء العاملين حول عناصر الثقافة التنظيمية ويرى العميان (2005م) أن الثقافة التنظيمية تتكون من مجموعة من العناصر التالية:

#### 1- القيم التنظيمية

القيم هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد ، مهم أو غير مهم. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين، وعدم قبول الرشوة واحترام العملاء.

حيث تلعب القيم دوراً هاماً في تحديد الأحكام على الفرد وعلى الجماعة، فالحكم الذي يصدره الفرد على شيء ما يعتمد في هذا الحكم على مجموعة من المبادئ والمعايير الذي وضعها المجتمع الذي يعيش فيه والذي يحدد الأمر المرغوب فيه والمرغوب عنه من السلوك،

وهذا ما ينطبق تماماً على جماعات العمل، فالفرد في جماعة العمل يلتزم بقيم هذه الجماعة، وفي إطار المنظمة التي يعمل بها. ويؤثر نسق القيم في سلوك الفرد ويكون النسيج الاجتماعي متماسكاً عندما تتقارب النسق القيمة للأفراد بعضها البعض وإذا تعارضت هذه النسق حدث تفكك للجماعة (فليه، عبد المجيد، 2005م) ، وبذلك يتضح أن القيم التنظيمية هي القيم السائدة في بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، أو الاتفاقات المشتركة بين أعضاء المنظمة الواحدة التي تعمل على توجيه سلوكيات العاملين ضمن الظروف المختلفة. (السكرانه، 2011م).

## 2-المعتقدات التنظيمية:

هي عبارة عن أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال: أهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، بحيث تؤدي إلى قرارات أفضل، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك على تحقيق الأهداف التنظيمية ( المدهون، الجزراوي، 1995م) (العميان، 2005م) واتفق السكرانه (2011م) بأن المعتقدات التنظيمية عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز الأعمال.

## 3-الأعراف التنظيمية

الأعراف التنظيمية هي معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم، على اعتبار أنها معايير مفيدة في التنظيم وبيئة العمل، ومن هذه الأعراف: التزام التنظيم بعدم تعيين الأب والأبن في نفس المنظمة، أو الشخص الذي يتزوج بأجنبية لا يسمح له العمل في بعض التنظيمات، ومن الجدير بالذكر هنا، أن الأعراف يفترض أن تكون غير مكتوبة وواجبة الاتباع. (العميان، 2005م)(السكرانه، 2011م)

## 4-التوقعات التنظيمية

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكلوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات، يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة، وكذلك تتوقعها المنظمة، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، ومثال ذلك التوقعات المتبادلة بين الرئيس والمروؤوس ، وبين الزملاء فيما بينهم ، والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفر بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد النفسية والاقتصادية. ( العميان، 2005م)

يتضح للباحثة بأن عناصر الثقافة التنظيمية الأكثر شيوعاً في الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الثقافة التنظيمية هي العناصر سالفة الذكر، والتي اعتمد عليها عدد كبير من الباحثين.

حيث أشار كساب (2011م) بأن عناصر الثقافة التنظيمية هي: القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية، والتوقعات التنظيمية. أما العاجز (2011م) واستخدم عناصر الثقافة التنظيمية التالية: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، والأعراف التنظيمية. وأشار عكاشة (2008م) بأن عناصر الثقافة هي: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، والأعراف التنظيمية. وأشار شبير (2007م) بأن عناصر الثقافة هي: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، والأعراف التنظيمية. كذلك أشار أبو زيد (2010م) للعناصر التنظيمية على أنها: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية.

#### خامساً: وظائف الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية لها عدداً من الوظائف التي تحدد السلوك الإنساني، حيث تفاوتت الوظائف التي تؤديها المنظمة من وجهة نظر الباحثين: أشار القريوتي (2000م) بأن الثقافة التنظيمية تؤدي عدد من الوظائف الرئيسية في المنظمة وهي:

- 1- توفير شعور بوحدة الهوية من قبل العاملين.
  - 2- زيادة الشعور بالانتماء والولاء للتنظيم، وتحسين علاقات العمل.
  - 3- توفير فهم أفضل لما يجري في التنظيم من أحداث، وما يتم تبنيه من سياسات.
  - 4- توفير الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا.
  - 5- توفر أداة رقابية للإدارة، تستطيع من خلالها تشكيل السلوك التنظيمي.
- كما أكدت العطية (2003م) على بعض الوظائف سابقة الذكر ، وأضافت عدد من الوظائف التي تؤديها الثقافة التنظيمية، وهي كما يلي:

- 1- لها دور في تعريف الحدود وأنها تخلق الاختلاف بين المنظمة والأخرى.
- 2- تمنح أعضاء المنظمة شعور بالهوية.
- 3- تؤدي إلى خلق الالتزام بشيء ما أكبر من الاهتمامات الشخصية للفرد .
- 4- تعزز ثبات النظام الاجتماعي، إذ أن الثقافة هي المادة الاجتماعية اللاصقة، التي تساعد على ربط المنظمة عن طريق توفير المعايير المناسبة لما يجب على العاملين قوله وفعله.

- 5- تساعد في توفير آليات السيطرة المنطقية لإرشاد وتشكيل الاتجاهات وسلوك العاملين.
- وأضاف (Joharis. M (2016) أن الثقافة التنظيمية قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب، وبالتأكيد فهي تلعب أدوار عديدة في المنظمات وهي:
- 1- تزود المنظمة والعاملين فيها إحساس بالهوية.
  - 2- خلق الالتزام برسالة المنظمة.
  - 3- تدعم وتوضح معايير السلوك بالمنظمة.
- وأكد ديري (2011م) على الوظائف سابقة الذكر، وأضاف عدد من الوظائف التي تؤديها الثقافة التنظيمية وهي كما يلي:
- 1- تؤدي الثقافة إلى ترابط أجزاء المنظمة وأقسامها.
  - 2- تؤدي الثقافة إلى التأثير على أهداف المنظمة، والفلسفة وكذلك تؤثر على عملية رسالة ورؤية المنظمة.
- كذلك أكد حريم (2010م) أن للثقافة التنظيمية العديد من الوظائف حيث لخصها حريم في أربع وظائف هي:
- 1- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد ، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
  - 2- تسهل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالأهداف المشتركة يشجع على الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
  - 3- تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة، وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة.
  - 4- تشكل السلوك: من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فثقافة المنظمة توفر مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

### المبحث الثالث

#### إدارة التنوع وعلاقتها بالثقافة التنظيمية

##### أولاً: إدارة التنوع وعلاقتها بالثقافة التنظيمية:

إن إدارة التنوع تعنى بالأسلوب الذي يتم استخدامه في التعامل مع الموارد البشرية بهدف تطويرها وتمكينها ، وتغيير الثقافة التنظيمية، وهي نهج واقعي، وخطة التغيير، التي يتم من خلالها الاستفادة من الاختلافات البشرية وتنوعها لزيادة كفاءة عمل الفرد والارتقاء بمهارته وأدائه من خلال التركيز الدقيق في التعامل مع مصادر التنوع في المنظمات، باعتبارها المصنعات الأساسية التي عادة ما تلتقى أو تتفاعل داخلها أنشطة البشر فهي عرضة بطبيعتها لتنوع تلك الأعمال والأنشطة البشرية من حيث أشكالها وطبيعتها والاهداف المبتغاة من ورائها. وهذا يتطلب ثقافة تنظيمية قوية وداعمة للتنوع (Barbosa&cabral,2007).

وأشارت البشوتي (2013م) إلى أن التنوع في الموارد البشرية يعد ظاهرة عالمية شائعة حيث يوجد تباين في خصائص العاملين من حيث السن أو الجنس أو العرق أو الجنسية أو الدين أو الانتماءات العشائرية أو المناطقية أو المذهبية أو السياسية وغير ذلك من الفروقات التي تعرفها التجمعات البشرية، وهذا من شأنه أن يمكن مديري الإدارات العليا من بناء ثقافة تنظيمية متسامحة تتقبل الآخر وتحترم خصوصياته، إن الفروقات الموجودة بين العاملين تنعكس على سلوكياتهم وتسهم في بناء شخصياتهم وأساليب تفكيرهم لذا يجب مراعاتها وتوظيفها لصالح المنظمة. فما من منظمة أو مكان عمل إلا ويعمل فيه عاملون من مختلف الأعمار فهناك شباب وهناك من تخطى الخمسين وهناك رجال ونساء، وهناك الأبيض والأسود، ... إلخ، كذلك هناك فئة من العاملين حرمت من نعمة يتمتع بها أسوياء العاملين ممن يتمتعون بقبولية بدنية كاملة وهم ذوي الاحتياجات باختلاف درجة إعاقاتهم. كل هذا التنوع يحتاج إلى إدارة واعية تراعي مشاعر كل فئة وتمنع أي تجاوز على خصوصياتها من ناحية والعمل على دمجهم وخلق نسيج متكامل يزيد من فاعلية الميزة التنافسية من ناحية أخرى.

إن أهم المزايا التي يوفرها تنوع الموارد البشرية في أي منظمة هو تنوع الخبرات والمهارات وأساليب التفكير وإمكانية تقديم مبادرات وأفكار جديدة تفيد المنظمة كثرًا خاصة في أوقات الأزمات والحاجة إلى وقوف الجميع صفاً واحداً لمواجهة أزمة معينة. كذلك فإن عدم احترام التنوع ووجود ممارسات غير مقبولة تجاه فئات معينة يؤدي إلى دوران العمل ونزوح

العاملين ومعالجة شكاوى العاملين الخارجين من المنظمة وعلى العكس فإن احترام التنوع وإدارته بشكل جيد يمكن أن يؤدي إلى استقرار وظيفي.

من جانب آخر فإن الإنتاجية يمكن أن تزداد سواء على مستوى الأفراد أو الأقسام حيث أن الأفراد من مختلف الفئات المتنوعة عندما يشعرون بوجود التقدير والعدالة والمساواة في التعامل فإنهم سيبدلون قصاري جهودهم للارتقاء بمستوى الأداء. حيث المشاركة في صنع القرار والتمثيل العادل لكل الفئات في اللجان أو فرق العمل سيؤدي إلى تحفيزهم ودفعهم إلى مزيد من الإنتاج. ولعل الإبداع هو أحد أبعاد الثقافة التنظيمية ويعتبر عنصر المنافسة الأساسي في عالم اليوم، ولا بد من الإشارة إلى أن المنظمات الكبيرة تلجأ اليوم إلى تنمية الثقافة التنظيمية المتعددة بإثراء الثقافة التنظيمية السائدة بثقافات الفئات المتنوعة داخل المنظمة الأمر الذي يؤدي إلى آثار جانبية كثيرة.

ومقابل المزايا المشار إليها هناك سلبيات خطيرة تنجم عن عدم إدارة التنوع أو احترامه التي قد تخلق مشاكل كبيرة للإدارة هي في غني عنها، ومن هذه السلبيات العنصرية والتمييز ضد بعض فئات من العاملين، فإن التصرف بطريقة تدل على عدم قبول الآخر لها صور متعددة، فالاعتقاد بأن عرقاً معيناً أو ثقافة معينة هي الأفضل وغيرها غير مقبول هو أول صور العنصرية التي تؤدي إلى إحباط الآخر وبالتالي إضعاف مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين. (الزبون، الصريري، 2015م)

يؤكد ذلك أبو بكر (2008م) من خلال العوامل المحددة للثقافة التنظيمية حيث أشار إلى أن ثقافة المنظمة تتكون وتتشكل من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات وأهمها الصفات الشخصية للأفراد والخصائص الوظيفية ومدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد وكذلك البناء التنظيمي للمنظمة والمنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق مادية وأدبية.

ومما سبق يتضح لنا أن معظم أبعاد التنوع بمجموعاته الثلاثة هي نفسها العوامل المحددة لثقافة المنظمة.

### ثانياً: واقع إدارة تنوع الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية

تعد الوظيفة وحدة أساسية في تنظيم الموارد البشرية بالجامعة، وهي تمثل مركزاً قانونياً شغله الموظف، وهي توجد قبل أن يشغلها أحد، أما الموظف فهو الفرد الذي يشغل الوظيفة حسب عدة شروط أهمها المؤهل، وكلما ارتفع مكان الوظيفة في السلم الإداري تطلب من

شاغلتها مؤهلات خاصة ومهارات عالية تتناسب مع الواجبات والمسؤولية التي تتضمنها الوظيفة، وطبقاً للتكوين الإداري بالجامعة تمر عملية التوظيف بعدة إجراءات هي: تعيين الوظائف وتوصيفها، وترتيب الوظائف وتقييمها، وشغل الوظائف (اسعد، 1998م). ومن حيث التوظيف يوضح الهيكل التنظيمي للجامعة أن أعضاء هيئة التدريس يتبعون إدارة شؤون أعضاء هيئة التدريس وظيفياً (الشئون الأكاديمية)، على حين يتبع الإداريون (الشئون الإدارية والمالية) وظيفياً.

يقصد بإدارة الموارد البشرية بالجامعات الفلسطينية الأنشطة الخاصة باختيار وتوظيف وتوجيه وتدريب ورعاية ومتابعة كل من أعضاء هيئة التدريس والعاملين الإداريين بالجامعات، وسوف ترصد الدراسة واقع إدارة التنوع في الموارد البشرية في الجامعات ومدى قدرة الجامعات على إدارة هذا التنوع بما يحقق الفائدة المرجوة من هذا التنوع، وأثر ذلك على الثقافة التنظيمية وتعتمد الدراسة في ذلك المقابلات التي أجرتها الباحثة مع الجهات المختصة بإدارة الموارد البشرية في جامعة الأقصى، والجامعة الإسلامية، وجامعة فلسطين.

### واقع إدارة تنوع الموارد البشرية في الجامعة الإسلامية

#### تعريف بالجامعة

الجامعة الإسلامية بغزة مؤسسة أكاديمية مستقلة من مؤسسات التعليم العالي، وتعمل بإشراف وزارة التربية والتعليم العالي وهي عضو في اتحاد الجامعات العربية، رابطة الجامعات الإسلامية، رابطة جامعات البحر الأبيض المتوسط والاتحاد الدولي للجامعات، وتربطها علاقات تعاون بالكثير من الجامعات العربية والأجنبية.

توفر الجامعة لطلبتها جواً أكاديمياً ملتزماً بالقيم الإسلامية ومراعياً لظروف الشعب الفلسطيني وتقاليد، وتضع كل الإمكانيات المتاحة لخدمة العملية التعليمية وتهتم بالجانب التطبيقي اهتمامها بالجانب النظري، كما وتهتم بتوظيف وسائل التكنولوجيا المتوفرة في خدمة العملية التعليمية ( موقع الجامعة الإسلامية الإلكتروني ).

ومن خلال المقابلات التي أجريت مع نائب رئيس الجامعة للشئون الأكاديمية<sup>(1)</sup> وكذلك مع دائرة شؤون الموظفين<sup>(2)</sup> تم التعرف على مدى توفر أبعاد التنوع بين موظفي الجامعة وكيف تقوم الجامعة بإدارة هذا التنوع وأثره على الثقافة التنظيمية وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

---

1- مقابلة مع السيد الدكتور/ عليان الحولي، نائب رئيس الجامعة للشئون الأكاديمية في الجامعة الإسلامية، غزة، بتاريخ 2017/02/13م.

2- مقابلة مع السيد/ مساعد مدير دائرة شؤون الموظفين في الجامعة الإسلامية، غزة، بتاريخ 2017/02/8م.

- توجد قيم تنظم عمل الجامعة وهذه القيم تختلف من مؤسسة إلى أخرى وإن كانت تعمل في نفس المجال، وهذه القيم لها علاقة بالرقابة والمتابعة والضبط والنظم التي تحكم تصرفات الأفراد فيها حيث الحقوق والواجبات وكذلك الوصف الوظيفي والأعراف الداخلية وهناك قيم للمؤسسة تحكم عمل الأفراد قد يكون بعضها معلن وبعضها مبطن غير معلن، وهناك (10) قيم موجهة للعمل في الجامعة.
- أبعاد التنوع غالباً تكون موجودة ولكن بشكل نسبي ويتم تقديم بعد عن بعد آخر.
- في الجامعة هناك نوع من التكاملية والاستمرارية في العمل حيث نجد أن الموظفين تتفاوت أعمارهم وهذا يؤدي إلى تراكم في الخبرات والمعرفة. على سبيل المثال الموظفين الأكاديميين مصنفيين حسب العمر والشهادات العلمية وسنوات الخبرة، وتحاول الجامعة أن يكون لديها تنوع في الشهادات العملية وكذلك الخبرة العملية من خلال العمل في بلدان مختلفة وفي ظل انتشار المنح الدراسية تحاول الجامعة الاستفادة من الشراكات التي تعقدها مع جامعات خارجية من خلال ابتعاث الطلبة أو الموظفين في الجامعة لاكتساب خبرات جديدة ونقل ثقافات متنوعة.
- لا يوجد تمييز أو تحيز في التعيين بالنسبة للنوع ويرجع قلة عدد النساء في الجامعة نظراً لفلسفة الجامعة (لا يوجد اختلاط بين الإداريين أو الأكاديميين أو الطلبة) وبذلك الموظف يستطيع التدريس في كلية الطلاب والطالبات أما النساء يقمن بالتدريس في كليات الطالبات فقط لذلك يكون الاحتياج للتوظيف حسب حاجة العمل وطبيعة الوظيفة.
- تلزم الجامعة الموظفين والطالبات بلباس موحد (الجلباب) حسب ثقافة وفلسفة الجامعة.
- بالنسبة للمناصب القيادية التي تشغلها النساء يتناسب مع عدد النساء العاملين في الجامعة .
- يوجد في الجامعة وصف وتوصيف وظيفي واضح ومعمول به حيث تتناسب المسميات الوظيفية مع طبيعة العمل.
- تقوم الجامعة بتقديم برامج عمل مرنة حسب حاجة العمل ورغبة الموظف إذا كانت طبيعة عمله تسمح بذلك.
- تقديم الجامعة بعض التسهيلات المالية للموظفين حسب النظام المعمول به في الجامعة.
- يوجد في الجامعة تعدد حزبي ولكن لا يؤثر بشكل سلبي على طبيعة العمل في الجامعة ولم يؤثر سلباً على الثقافة التنظيمية وتستطيع الجامعة إدارة هذا التعدد لصالح مصلحة العمل والعملية التعليمية وفي هذا السياق تعتبر الجامعة هي الوحيدة التي تجري انتخابات نقابات عاملين وانتخابات مجالس الطلبة باستمرار ولم تتوقف على مدار السنوات الماضية.

- لا تواجه الجامعة أي مشاكل إدارية في إدارة هذا التنوع بكافة أبعاده.
- التنوع في الجامعة أثر على الثقافة التنظيمية بشكل إيجابي.

## واقع إدارة تنوع الموارد البشرية في جامعة الأقصى

### تعريف بالجامعة

جامعة الأقصى بغزة هي مؤسسة أكاديمية فلسطينية مستقلة طبقاً لقانون الخدمة المدنية، وقانون التعليم العالي الفلسطيني رقم (11) للعام 1998م. لقد كانت بداية نشأتها في عام 1955م عندما كانت معهداً للمعلمين، ثم نمت وتطورت لتصبح كلية جامعية في العام 1991م وهي كلية التربية الحكومية، ثم تحولت الكلية إلى جامعة الأقصى في العام 2001م.

تهدف الجامعة إلى إعداد الإنسان المزود بالمعرفة والمهارات والقيم النبيلة، ولديه القدرة علي التعلم المستمر وتوظيف تكنولوجيا المعلومات من خلال برامج بناء القدرات والتعليم الجامعي والبحث العلمي وتنمية خدمة المجتمع. وأصبحت عضواً فاعلاً في اتحاد الجامعات العربية واتحاد جامعات العالم الإسلامي وعضوا في اتحاد جامعات الأورومتوسطة واتحاد جامعات الفرانكفونية وعضوا في مجلس التعليم العالي الفلسطيني.

لقد لعبت الجامعة - منذ تأسيسها - دوراً محورياً في تأهيل وتنمية القدر الأكبر من موارد ومصادر المجتمع المحلية ولاسيما البشرية منها، وذلك عبر ما تقدمه الجامعة من برامج في مجال الدراسات الإسلامية واللغة العربية، وفي برامج بحثية وتدريبية متخصصة في حقول العلوم الطبية وتكنولوجيا المعلومات والعلوم والآداب، والإدارة والاقتصاد و في مجالات التربية والفنون وإعداد المعلمين، وفي حقول الإعلام والرياضة. كل ذلك لخدمة المجتمع الفلسطيني والمساهمة في تطوره الاقتصادي والاجتماعي ( موقع جامعة الأقصى الإلكتروني).

ومن خلال المقابلات التي أجريت مع نائب رئيس الجامعة للشئون الأكاديمية<sup>(1)</sup> وكذلك مع نائب رئيس الجامعة للشئون الإدارية<sup>(2)</sup> تم التعرف على مدى توفر أبعاد التنوع بين موظفي الجامعة وكيف تقوم الجامعة بإدارة هذا التنوع وأثره على الثقافة التنظيمية توصلت الباحثة إلى النتائج التالية :

1- مقابلة مع السيد الدكتور/ فؤاد عياد، مساعد نائب رئيس الجامعة للشئون الأكاديمية في جامعة الأقصى، غزة، بتاريخ 2017/02/9م.

2- مقابلة مع السيد الدكتور/ عدنان الكحلوت، نائب رئيس الجامعة للشئون الإدارية في جامعة الأقصى، غزة، بتاريخ 2017/02/8م.

- بالنسبة للاختيار والتعيين في الجامعة ما بعد العام 2006م دخل إلى الجامعة موظفين ضمن الأمور السياسية أو أمور أخرى أي أن التوظيف لم يتم وفق احتياجات الجامعة أو بناءً على المهارة والكفاءة . وبالتالي لا يتم التعيين والاختيار بنسبة 100% بناءً على احتياجات الجامعة أو المعايير اللازمة للتوظيف، وهذا لا يتوافق مع متطلبات التنوع التي تسعى لها الجامعة.
- كثير من الموظفين مؤهلاتهم العلمية لا تتناسب مع وظائفهم وكذلك بعض المسميات الوظيفية لا تتناسب مع محتوى العمل الذي يقوم به الموظف.
- عدم الانتماء الكافي من الموظفين للعمل في الجامعة بسبب الظروف التي خلفها الانقسام السياسي والتي ألقت بظلالها على الجامعة.
- الجامعة بطبيعتها كجامعة حكومية تأثرت بالانقسام الحاصل في الوطن والتجاذبات السياسية أثرت على الثقافة التنظيمية بشكل سلبي.
- الكثير من الموظفين يحتاجون إلى تأهيل وتدريب، وتسعى الجامعة في هذا السياق إلى التعرف على احتياجات الموظفين التدريبية وتلبيتها وكذلك عمل تدوير للموظفين في أماكن مكان عمل تتناسب مع مؤهلاتهم إذا تطلب الأمر ذلك.
- لا يوجد في الجامعة برامج عمل مرنة.
- بالنسبة لقلة عدد النساء اللاتي يشغلن وظائف إشرافيه أو قيادية يرجع ذلك حسب رأي المسؤولين إلى ظروف السيدات الاجتماعية والتزامها الأسري والقضايا الاجتماعية تجعلها غير قادرة على الالتزام بشكل كبير وخاصة أنها تفضل العمل فقط ضمن إطار مواعيد العمل الرسمية على خلاف الرجال وخاصة في حالات الطوارئ وكذلك ظروف المرأة لا تسمح لها أن تنافس.
- في الفترات السابقة كان التنوع الحزبي إشارة إيجابية (تنافس) ولكن حالياً التعدد الحزبي أثر على الجامعة بشكل كبير وعلى الانتماء المؤسسي ولكن بشكل سلبي.
- التنوع بين الموظفين حسب البلدة الأصلية أو المنطقة الجغرافية لا يؤدي إلى اختلافات أو صراعات ملاحظة داخل الجامعة ولكن التنافس السياسي هو الملاحظ والاصل حتى لو كنا مختلفين يجب أن لا يؤثر هذا الاختلاف على العمل.
- بعض أبعاد التنوع لها آثار إيجابية وبعضها أثر سلباً على الثقافة التنظيمية.
- الأحوال الشخصية والعادات الترفيهية جانب مفقود في الجامعة وليس موجود بالحد المطلوب.

- غالباً لا تقوم الجامعة بإدارة التنظيم غير الرسمي بطريقة جيدة.
- التنوع في الدخل غير محمود خاصة بالنسبة للموظفين اللذين يتبعون حكومة غزة وموظفين حكومة رام الله ( بسبب اختلاف قيمة الراتب ).
- التنوع في المظهر تنوع مضبوط ضمن ثقافة المجتمع.
- التنوع في الخبرة العملية أو تنوع الخبرات المحلية والدولية لم تستفيد منه الجامعة بالدرجة المطلوبة.
- إدارة التنوع في الجامعة جيدة ولكنها ليست مؤسسية وهي بحكم التلقائية وحكم العرف السائد في المؤسسة. ولكن إدارة بالمفهوم المؤسسي غير موجودة على المستوى الحقيقي وهي حالة تسمح بها الجامعة وترعاها وتديرها ولكن لا تأسس لها وتنميها وتدفع بها.

### واقع إدارة تنوع الموارد البشرية في جامعة فلسطين

#### تعريف بالجامعة

جامعة فلسطين مؤسسة أكاديمية من مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تأسست من أجل خدمة أبناء الشعب الفلسطيني في الداخل والخارج بشكل خاص والطلبة العرب والأجانب بشكل عام.

تحمل جامعة فلسطين على عاتقها رسالة جليلة وهي توفير مستوى رفيع وعصري من التعليم الجامعي عن طريق تهيئة بيئة تعليمية تساندها تقنيات حديثة والإلكترونية متكاملة ومناهج وضوابط وأنظمة أكاديمية ذات مواصفات عالمية، كما تؤمن الدعم والمساعدة للطلاب لضمان مستوى عالٍ من الإبداع والتميز، وتهتم بالبحث العلمي والمعرفي والتواصل مع حضارات وعلوم العالم، لترسيخ قيم المواطنة الصالحة والتعاون واحترام الغير بما يحقق رفاهية وسعادة الإنسانية. أسست جامعة فلسطين بمباركة من فخامة الرئيس الراحل ياسر عرفات - أبو عمار عام 2003م، وبدأت ممارسة دورها في المجتمع الفلسطيني جنباً إلى جنب مع نظيراتها من الجامعات المحلية في أوائل شهر مارس من عام 2005م في مدينة غزة (موقع جامعة فلسطين الإلكتروني).

- ومن خلال المقابلات التي أجريت مع نائب رئيس الجامعة للشؤون والإدارية (1) تم التعرف على مدى توفر أبعاد التنوع بين موظفي الجامعة وكيف تقوم الجامعة بإدارة هذا التنوع وأثره على الثقافة التنظيمية توصلت الباحثة إلى النتائج التالية :
- معظم أبعاد التنوع موجودة ضمن قوة العمل في الجامعة .
  - التوظيف في الجامعة يتم حسب حاجة الجامعة وبشروط متطلبات الوظيفة ولا يوجد أي تمييز أو تحيز في التوظيف بين الذكور والإناث.
  - لا توجد أي خلافات أو صراعات ناتجة عن التنوع في قوة العمل وتستطيع الجامعة أن تدير هذا التنوع بشكل ايجابي يعود على الجامعة بالنفع.
  - استطاعت الجامعة الاستفادة من هذا التنوع وخاصة أن الجامعة تقيم الموظفين بموضوعية بناءً على الكفاءة في العمل.
  - طبيعة التنظيم في الجامعة ( خاصة - عامة - حكومية ) هو أحد الجوانب التي تؤثر في إدارة التنوع وله دور في ممارسة الإدارة للتنوع في الموارد البشرية ونجاح التنوع في مكان العمل.
  - التنوع الموجود في الموارد البشرية أدى إلى تقوية الثقافة التنظيمية في الجامعة.
  - استطاعت الجامعة الاستفادة من التنوع في الخبرات العملية والشهادات العلمية في نقل الخبرات والثقافات المتعددة.
  - يوجد وصف وظيفي للوظائف في الجامعة وفي الغالب المسميات الوظيفية مناسبة لمحتوى العمل.
  - لا تواجه الجامعة أي مشاكل إدارية في إدارة هذا التنوع بكافة أبعاده.
  - لا يوجد في الجامعة نقابة عاملين ولكن تقام الأنشطة الخاصة بالأقسام ضمن الكليات.
  - يوجد في الجامعة تعدد حزبي شأنها شأن الجامعات الأخرى ولكن لا يوجد له أي أثر سلبي على العمل.
  - بالنسبة للمناصب القيادية التي تشغلها النساء يتناسب مع عدد النساء العاملين في الجامعة.

---

1- مقابلة مع السيد الدكتور/ علي شاهين، نائب رئيس الجامعة للشؤون الإدارية في جامعة فلسطين، غزة، بتاريخ 2017/02/14م

- تقدم الجامعة بعض التسهيلات المالية للموظفين حسب النظام المعمول به في الجامعة.
- التنوع في المظهر تنوع مضبوط ضمن ثقافة المجتمع.

### ثالثاً: مبررات تطبيق إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي (الجامعات)

تتضمن فلسفة ما وراء تطبيق إدارة التنوع في الجامعات العديد من المبررات، بعضها له علاقة بالناحية النفسية، وبعضها ذو علاقة بالنواحي الاجتماعية، والبعض الآخر يتصل بالمنظور الاقتصادي، وكذلك السياسي، وأخيراً توجد مبررات ذات طبيعة دستورية، وقانونية، وتوضيح ذلك على النحو التالي:

#### 1. المبررات النفسية

تسهم إدارة التنوع في إشباع بعض الحاجات النفسية للعاملين مثل الرضا الوظيفي، وهو ما أشارت إليه إحدى الدراسات العلمية في تناولها لقياس الأبعاد المختلفة للرضا الوظيفي ومدى تأثيرها بتنوع الموارد البشرية، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن نوعية العمالة تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي: حيث وجدت أن العمالة الوافدة أكثر رضاً من العمالة الوطنية في معظم عناصر الرضا الوظيفي، كما وجد تأثير النوع على أبعاد الرضا الوظيفي لصالح النساء مقارنة بالرجال، وخاصة في الأبعاد الخاصة بالرواتب والتطوير الوظيفي والتدريب والأمان والاستقرار والولاء في العمل، كما توصلت الدراسة إلى أن الأفراد الذي يحملون مؤهلات عليا أكثر رضا وظيفياً من المؤهلات الأخرى الأقل، بما يشير إلى تأثير المستوى التعليمي للعاملين على الرضا الوظيفي. ( Satenik ،Bekyan 2010 )

وتوصلت دراسة (Neck, & Et al:1997) إلى إن إدارة التنوع تساعد في التعامل مع بعض المواقف النفسية التي تعوق فعالية الموظف، وتتمكن من جميع الموظفين مع مرور الوقت مثل: العزلة والإجهاد النفسي، والتعصب، والإحباط، والتحامل، وذلك من خلال مساعدة هؤلاء الموظفين على إدارة الذات.

وحالما تتعامل إدارة التنوع بإيجابية في حل هذه المشكلات النفسية للعاملين بالمؤسسة، فإن ذلك يساعد على رفع الروح المعنوية لديهم (السنبوي، 2012م) ونتائج هذه الدراسات تدلل على عظم الفوائد النفسية التي يمكن أن يحققها تطبيق إدارة التنوع بأية مؤسسة.

#### 2. المبررات الاجتماعية

وهي المبررات المتصلة بتطوير المجتمع وواقعه ، وكذلك المتصلة باحتياجات المجتمع على اختلاف وتنوع أفراد وطبقاته ومؤسساته، وهي في مجملها مبررات قوية لتطبيق إدارة

التنوع في الجامعات، على أساس التفاعلات الحادثة والمستمرة بين تلك المؤسسات والخلفية الاجتماعية للأفراد الملتحقين بها والمستفيدين منها، ومن أمثلة هذه المبررات: المساواة وتكافؤ الفرص والعدالة الاجتماعية، والتوزيع العادل للخدمات التعليمية وضمان جودتها للجميع. والتنوع الاجتماعي بكل عناوينه، لا يدار بالقهر والعنف والقسوة، بل يدار بالتفاهم، وتدوير الزوايا والحوار العميق والمفتوح على كل الحلول والمعالجات بعيداً عن نزعات الغلبة والسجلات التي تبقى الجميع في المربع الأول (نوفل، 2010م) وهو ما تحتاجه المؤسسات المعاصرة في الوقت الحالي.

### 3. المبررات السياسية

يقصد بالمبررات السياسية تلك المبررات ذات الطبيعة والخلفية الفكرية والحزبية، وهي لا شك مبررات لها واجهتها، بسبب الدور المهم الذي لعبته وتلعبه العوامل السياسية في تشكيل ملامح أي مجتمع، بحيث يبدو مجتمعاً ديمقراطياً، يراعي التنوع والاختلافات الداخلية، على أساس مبدأ المواطنة.

ويؤكد محمد (2008م) بأنه "لم تكن لتظهر تلك الاختلافات -بشكل كبير- خلال مراحل تاريخية قديمة، وذلك راجع لعدم تبلور وعي قومي، حيث لم يكن متاحاً لأي مجموعة بشرية التفكير في اختلافها أو الشعور بتميزها". وفي مراحل تاريخية لاحقة ومعاصرة وعندما بدأ التفكير في الشكل الأسلم لإدارة الدولة، يظل التساؤل قائماً عن أفضل أنماط الإدارة الحكيمة والرشيده لها، فقد ظل التنظير السياسي وخاصة في مجال الإدارة المركزية والمحلية يحاول إيجاد أفضل السبل لضمان تنظيم أحسن وأمثل للأفراد والمؤسسات.

### 4. المبررات القانونية

مارست بعض المجتمعات في فترات تاريخية معينة -ولا يزال بعضها حتى الآن - ألواناً من التمييز والانتقاء لصالح بعض الأفراد المواطنين على حساب مواطنين آخرين، وربما كانت هذه الممارسات مقننه وممنهجة، وعلى النقيض يتطلب مكافحة سياسات التمييز والانتقاء مراجعة القوانين المرتبطة بها وإدخال التعديلات المناسبة عليها وفق الظروف والمستجدات، وهذا كله يدخل في حزمة المبررات القانونية.

ولأن نشأة إدارة التنوع ارتبطت بمكافحة التمييز، فلا يمكن النظر إليها إلا باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من المناخ الأخلاقي والقانوني، وكل من الأخلاق والقانون ليس مجرد جزء من

بيئة المؤسسة فقط، وإنما يجب أن يكونا من تكوين هويتها، ويجب أن تعكس تقاليد المؤسسة حقوق الانسان (أحمد، 2014م).

والاساس السليم لحزمة المبررات القانونية الضامنة لتطبيق مضامين التنوع بالمؤسسات هو النص الدستوري، لحماية الحقوق والحريات الشخصية والمعتقدات، وهو ما يعد من أهم الوسائل القانونية لإدارة التنوع الرئيسة داخل أي مجتمع، والواقع أن جل الدساتير والقوانين في عدد من دول العالم تعترف بالتنوع داخل مجتمعاتها وتضمن للجماعات المتنوعة الحصول على حقوقها، غير انه تبقى المشكلة في عدم تطبيق النصوص القانونية والدستورية، والضمانة الحقيقية لتطبيقها ومنع أي انتهاك لها هي "العمل على خلق مجتمع ورأي عام قوي يعي حقوقه ويتصدى لأي محاولة للمساس بها من قبل السلطة" ( سرحان، 2011م)، وربما كان هذا النوع من المبررات بمثابة المرجعية التنظيمية لأي مؤسسة تستند في عملها إلى مجموعة من القوانين واللوائح المنظمة.

## الفصل الثالث

### الإجراءات المنهجية للدراسة

## الفصل الثالث

### الإجراءات المنهجية للدراسة

#### أولاً: المقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة وإجراءاتها والذي يعتبر محورياً هاماً يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة ومصادر البيانات التي تم الحصول عليها، وكذلك مجتمع وعينة الدراسة، وتناول هذا الفصل أيضاً أداة الدراسة المستخدمة - الاستبانة - وخطوات بنائها وتطويرها، ومدى الصدق والثبات التي تتمتع به، وينتهي هذا الفصل بالأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، وفيما يلي وصف لذلك.

#### ثانياً: منهج الدراسة:

قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والانسانية ولأنه يناسب طبيعة الدراسة موضوع البحث، حيث أن المنهج الوصفي التحليلي يركز على وصف دقيق لظاهرة أو مشكلة محددة على صورة نوعية أو كمية رقمية بهدف فهم مضمونها، ويعرف المنهج الوصفي التحليلي على أنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن موضوع محدد من خلال فترات زمنية محددة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية يتم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة (عبيدات وآخرون، 1999م).

ولذا فإن الباحثة ستعتمد على هذا المنهج للوصول إلى المعرفة الدقيقة، والتفصيلية حول مشكلة الدراسة، ولتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضوع الدراسة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، والوصول إلى إجابات تسهم في وصف وتحليل نتائج استجابات أعضاء الهيئة الإدارية بالجامعات حول واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية، والتحقق من الفرضيات واعتمدت الباحثة على المصادر التالية في جمع المعلومات الخاصة بالدراسة:

#### المصادر الأولية:

- أسلوب الاستقصاء أو الاستبيان، حيث تم تصميم استبانة تتضمن مجموعة من الأسئلة الخاصة بتحقيق أهداف الدراسة، وتم توزيعها على عينة الدراسة.
- مقابلات شخصية مع المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في الجامعات "حول واقع إدارة التنوع في الجامعات الفلسطينية".

## المصادر الثانوية:

أهم ما ورد في الكتب والمراجع العربية والأجنبية والمحلية والدوريات والإحصائيات والنشرات الرسمية والدراسات السابقة المتخصصة في مجال الدراسة بهدف إثراء الدراسة والخروج بأفضل النتائج والتوصيات.

## ثالثاً: مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين الإداريين والأكاديميين بمنصب إداري في الجامعات الفلسطينية (الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى، جامعة فلسطين) والبالغ عددهم (1212) موظف، والجدول (3.1) يوضح توزيع أعداد الموظفين حسب الجامعات.

جدول (3.1): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجامعة وطبيعة العمل

| الجامعة       | الإداريين | الأكاديميين بوظائف إدارية |
|---------------|-----------|---------------------------|
| الإسلامية     | 429       | 95                        |
| الأقصى        | 433       | 110                       |
| فلسطين        | 111       | 34                        |
|               | 973       | 239                       |
| الإجمالي 1212 |           |                           |

المصدر: دائرة شؤون الموظفين في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وجامعة فلسطين للعام (2016م-2017م).

## رابعاً: عينة الدراسة:

### العينة الاستطلاعية

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من 30 موظف إداري، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من الثلاث جامعات بغرض تقنين أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية.

### العينة الأصلية "الفعليّة":

قامت الباحثة باستخدام طريقة العينة العنقودية ذات المرحلتين، المرحلة الأولى حسب الجامعة (الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى، جامعة فلسطين) والمرحلة الثانية حسب المسمى الوظيفي (إداري، أكاديمي بمنصب إداري)، حيث تم توزيع (400) استبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد (332) استبانة بنسبة 83%، وقد تم حساب حجم العينة من المعادلة التالية (Moore,2003):

$$n = \left( \frac{Z}{2m} \right)^2 \quad (1)$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: Z=1.96 لمستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ).

m: الخطأ الهامشي: ويُعبّر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً:  $\pm 0.05$ )

يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{nN}{N + n - 1} \quad (2)$$

حيث N تمثل حجم المجتمع

باستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$n = \left( \frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 \cong 384$$

حيث أن مجتمع الدراسة N = 1212، فإن حجم العينة المُعَدَّل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{384 * 1212}{1212 + 384 - 1} \cong 292$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي (292) مفردة على الأقل من أصل المجتمع المتاح (1212).

**خامساً: أداة الدراسة:**

تم إعداد استبانة حول "واقع إدارة التنوع في الموارد البشرية وأثرها على الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة"، حيث تتكون من ثلاث أقسام رئيسية: القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيبين (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مكان الحصول على المؤهل العلمي، مكان العمل، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

القسم الثاني: وهو عبارة عن المتغير المستقل "إدارة التنوع في الجامعة"، ويتكون من 43 فقرة، موزع على 3 مجالات:

المجال الأول: الأبعاد الداخلية " الشخصية "، ويتكون من (10) فقرات.

المجال الثاني: الأبعاد الخارجية، ويتكون من (16) فقرة.

المجال الثالث: الأبعاد التنظيمية، ويتكون من (17) فقرة.

القسم الثالث: وهو عبارة عن المتغير التابع "الثقافة التنظيمية في الجامعة"، ويتكون من (20) فقرة.

وقد تم استخدام المقياس من 1-10 لفقرات الاستبيان بحيث كلما اقتربت الدرجة من 10 دل على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح، والجدول التالي (2) يوضح ذلك:

جدول (3.2): درجات المقياس المستخدم في الاستبانة

| الاستجابة | موافق<br>بدرجة<br>قليلة جداً | موافق<br>بدرجة<br>كبيرة جداً |
|-----------|------------------------------|------------------------------|
| الدرجة    | 1                            | 10                           |
|           | 2                            | 9                            |
|           | 3                            | 8                            |
|           | 4                            | 7                            |
|           | 5                            | 6                            |
|           | 6                            | 5                            |
|           | 7                            | 4                            |
|           | 8                            | 3                            |
|           | 9                            | 2                            |
|           | 10                           | 1                            |

#### سادساً : خطوات إعداد أداة الدراسة (الاستبانة):

قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة لمعرفة " واقع إدارة التنوع في الموارد البشرية وأثرها على الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة "، واتبعت الباحثة الخطوات التالية لبناء الاستبانة :-

1- الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.

2- استشارت الباحثة عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين في تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها.

3- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.

4- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

5- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.

- 6- تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف.
- 7- تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة من أساتذة ومختصين، والملحق رقم (2) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم .
- 8- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية، ملحق (1).
- 9- تم إجراء عينه استطلاعية من خلال توزيع (30) استبانة على أفراد عينة الدراسة وذلك بغرض التأكد من صدق وثبات الاستبانة.

#### سابعاً : صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

المقصود بصدق الاستبانة قياس الاستبيان لما وضع لقياسه، بحيث أن يكون الاستبيان شامل لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل، بالإضافة إلى وضوح الفقرات، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (الجرجاوي، 2010م)، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

##### 1- صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري":

ويستخدم أسلوب الصدق الظاهري بهدف التأكد من مدى صلاحية الاستبانة وملاءمتها لأغراض الدراسة، ويتم ذلك من خلال عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والمختصين بالموضوع قيد الدراسة، ويطلب منهم إبداء الرأي فيما يتعلق بمدى صدق وصلاحية كل فقرة من فقرات الاستبانة ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه ووصف الموضوع الذي أعدت من أجل دراسته، كما يطلب منهم إبداء وجهة النظر فيما تحتويه أداة الدراسة وإدخال التعديلات اللازمة والتي يرونها مناسبة من وجهة نظرهم.

وبناءً عليه تم عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين في مجال الدراسة تألفت من (19) من متخصصين في مجال إدارة الأعمال وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد تم الاستجابة لملاحظات وآراء المحكمين حيث تم أخذها بعين الاعتبار وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات التي قدمها المحكمين، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (1).

## 2- صدق المقياس:

### أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يعتبر الاتساق الداخلي أهم مقياس من مقاييس صدق الأداة والذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، والنتائج التالية توضح ذلك.

#### - الاتساق الداخلي لـ " التنوع في الموارد البشرية "

يوضح جدول (3.3) نتائج الاتساق الداخلي لمجال " الأبعاد الداخلية " الشخصية " والذي يبين معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الأبعاد الداخلية " الشخصية " " والدرجة الكلية للمجال

| م   | الفقرة                                                                                                    | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.  | تعتبر أن الأشخاص الأكبر سناً أكثر انتماء للجامعة.                                                         | .476           | *0.000                   |
| 2.  | يراعي عند التعيين توافق طبيعة العمل مع السن.                                                              | .339           | *0.009                   |
| 3.  | يراعي عدم التمييز بين الذكور والإناث عند التعيين في الجامعة.                                              | .440           | *0.001                   |
| 4.  | يؤثر النوع (ذكور، إناث) في توزيع المهام والصلاحيات على الموظفين في الجامعة.                               | .527           | *0.000                   |
| 5.  | تلتزم إدارة الجامعة بتعيين نسبة من ذوي الاحتياجات الخاصة بما يتوافق مع طبيعة الوظيفة.                     | .623           | *0.000                   |
| 6.  | تقدم الجامعة الدعم اللازم لتسهيل الحركة والعمل للموظفين من ذوي الاحتياجات الخاصة.                         | .602           | *0.000                   |
| 7.  | تراعى إدارة الجامعة عدم التمييز بين الموظفين في المعاملة على خلفية الأصل.                                 | .744           | *0.000                   |
| 8.  | لا توجد خلافات بين الموظفين على خلفية الأصل.                                                              | .794           | *0.000                   |
| 9.  | تراعى إدارة الجامعة عدم التمييز بين الموظفين حسب المنطقة الجغرافية التي ينتمي إليها الموظف داخل قطاع غزة. | .843           | *0.000                   |
| 10. | المنطقة الجغرافية (داخل القطاع) لها أثر في التعامل بين الموظفين وبعضهم البعض                              | .376           | *0.004                   |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول (3.4) نتائج الاتساق الداخلي لمجال "الأبعاد الخارجية" والذي يبين معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الأبعاد الخارجية" والدرجة الكلية للمجال

| م   | الفقرة                                                                                                            | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.  | يؤثر محل الإقامة على سلوك وقيم وثقافات العاملين.                                                                  | .314           | *0.014                   |
| 2.  | تفاوت مستويات الدخل لدى العاملين في الجامعة عن مستوى الدخل في جامعات أخرى له أثر ايجابي على الأداء وعلاقات العمل. | .519           | *0.000                   |
| 3.  | تتبنى إدارة الجامعة نظام حوافز ومكافآت مناسب يشجع على الابتكار والتميز.                                           | .604           | *0.000                   |
| 4.  | يمكن أن تترك عملك في الجامعة وتنتقل لعمل آخر فقط لمجرد التغيير.                                                   | .388           | *0.003                   |
| 5.  | تشعر بالضجر من بعض العادات الشخصية لزملائك في العمل.                                                              | .282           | *0.027                   |
| 6.  | تراعي الجامعة عدم التمييز بين الموظفين حسب الانتماء السياسي عند الاختيار والتعيين.                                | .447           | *0.001                   |
| 7.  | يؤثر انتمائك لحزب أو تنظيم معين على عملك في الجامعة.                                                              | .425           | *0.001                   |
| 8.  | يؤثر انتمائك لحزب أو تنظيم معين على تعاملك مع زملائك في العمل.                                                    | .424           | *0.001                   |
| 9.  | تؤمن إدارة الجامعة بالتعددية الحزبية وتسمح بالأنشطة المختلفة.                                                     | .656           | *0.000                   |
| 10. | أعتقد في حالة وجود موظفين من ديانات مختلفة لن يكون هناك تمييز ضدهم.                                               | .381           | *0.003                   |
| 11. | يلتزم الجميع في التعامل بالأخلاق والثقافة الإسلامية.                                                              | .503           | *0.000                   |
| 12. | تتناسب طبيعة عملي مع مؤهلي العلمي.                                                                                | .274           | *0.029                   |
| 13. | يؤخذ في الاعتبار عند التدرج الوظيفي الخلفية التعليمية والخبرة العملية.                                            | .549           | *0.000                   |
| 14. | تعتمد الجامعة قواعد لباس محددة للعاملين.                                                                          | .454           | *0.001                   |
| 15. | تقدم الجامعة برامج عمل مرنة للموظفين للمساهمة في رعاية الأبروين الكبار في السن الذين يحتاجون إلى رعاية خاصة.      | .507           | *0.000                   |
| 16. | تمنح الجامعة تسهيلات كافية للموظفين لرعاية أطفالهم.                                                               | .550           | *0.000                   |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

يوضح جدول (3.5) نتائج الاتساق الداخلي لمجال "الأبعاد التنظيمية" والذي يبين معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الأبعاد التنظيمية" والدرجة الكلية للمجال

| م   | القيمة الاحتمالية (Sig.) | معامل ارتباط بيرسون | الفقرة                                                                                         |
|-----|--------------------------|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | *0.002                   | .409                | يتفاوت العاملون في مكانتهم الاجتماعية وفقاً للمستوى الوظيفي.                                   |
| 2.  | *0.000                   | .567                | تتفاوت درجة الرضا الوظيفي وفقاً للمستوى الوظيفي.                                               |
| 3.  | *0.000                   | .594                | تناسب طبيعة العمل (المسمى الوظيفي) مع محتوى العمل.                                             |
| 4.  | *0.000                   | .738                | يتم تنويع الموارد البشرية لمقابلة محتوى العمل.                                                 |
| 5.  | *0.000                   | .752                | تقوم إدارة الجامعة بإدارة التخصصات العلمية المختلفة بكفاءة وفاعلية.                            |
| 6.  | *0.000                   | .640                | تسعى مجموعات العمل (النقابات، مجموعات التنظيم الغير رسمي) لتحقيق أهداف الجامعة.                |
| 7.  | *0.006                   | .363                | أخشى الاختلاف مع أعضاء في مجموعات أخرى خوفاً أن يطلق على متحيزاً.                              |
| 8.  | *0.000                   | .701                | تراعى إدارة الجامعة في التدرج الوظيفي الأقدمية في التعيين.                                     |
| 9.  | *0.001                   | .427                | تعتبر موضوع التنوع في الموارد البشرية قضية غالباً ما يتم تجاهلها في الجامعة.                   |
| 10. | *0.000                   | .629                | يساهم الانتماء إلى نقابات متخصصة في خلق تنوع في قوة العمل.                                     |
| 11. | *0.000                   | .521                | أعتبر أن وجهات النظر المتنوعة قيمة مضافة للجامعة.                                              |
| 12. | *0.000                   | .856                | تعطي إدارة الجامعة قيمة للتنوع وتدرج ذلك ضمن سياساتها.                                         |
| 13. | *0.000                   | .764                | يوجد تطابق بين سياسات الجامعة حول التنوع وممارساته على الواقع.                                 |
| 14. | *0.000                   | .749                | تقوم إدارة الجامعة بتحقيق التنوع في القوى العاملة وتقديم الدعم المناسب له.                     |
| 15. | *0.000                   | .742                | يمكن لإدارة الجامعة فهم خصائص وثقافات الأفراد للتعامل معها بكفاءة.                             |
| 16. | *0.000                   | .808                | تشجع إدارة الجامعة جميع الموظفين على إظهار مهاراتهم وقدراتهم ومعرفتهم بغض النظر عن انتماءاتهم. |
| 17. | *0.000                   | .737                | ترحب إدارة الجامعة بالاختلافات العديدة التي تميز العاملين لتستفيد منها لتحسين الأداء.          |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

- الاتساق الداخلي لـ "الثقافة التنظيمية في الجامعة"

يوضح جدول (3.6) نتائج الاتساق الداخلي لمجال "الثقافة التنظيمية في الجامعة" والذي يبين معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3.6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الثقافة التنظيمية في الجامعة" والدرجة الكلية للمجال

| م   | الفقرة                                                                                                       | معامل<br>للارتباط<br>بيرسون | القيمة الاحتمالية<br>(Sig.) |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| 1.  | تتعرف إدارة الجامعة إلى ميول الموظفين ورغباتهم واتجاهاتهم التي تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.                  | .706                        | *0.000                      |
| 2.  | تبدل إدارة الجامعة جهوداً كبيرة في تطوير قدرات الموظفين بالجامعة من أجل تحقيق أكبر درجة من الكفاءة.          | .793                        | *0.000                      |
| 3.  | يحافظ الموظفون على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام.                          | .740                        | *0.000                      |
| 4.  | يتوفر لدى الموظفين المهارات والقدرات اللازمة على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة.                      | .729                        | *0.000                      |
| 5.  | يوجد قنوات مشتركة لدى الموظفين في الجامعة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.                           | .625                        | *0.000                      |
| 6.  | تستثمر إدارة الجامعة الطاقات والقدرات الكامنة لدى الموظفين بإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات.                 | .780                        | *0.000                      |
| 7.  | يعتقد الموظفون بأن ثقافة المنظمة تساهم في إنجاز المهام والواجبات بالجودة والكفاءة المطلوبة.                  | .763                        | *0.000                      |
| 8.  | يتاح للموظف المسئول عن إنجاز عمل معين فرصة اتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع إلى رئيسه المباشر. | .619                        | *0.000                      |
| 9.  | تحسن عدالة تقييم الأداء والحكم الدقيق على مستوى الإنجاز من شعور الموظفين بالرضا الوظيفي.                     | .589                        | *0.000                      |
| 10. | تتمثل الأعراف السائدة بين الموظفين في التكيف مع كافة المستجدات والتطورات في بيئة العمل.                      | .687                        | *0.000                      |
| 11. | تساعد الأعراف السائدة بين الموظفين على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع                                           | .656                        | *0.000                      |

| م   | الفقرة                                                                                                                                     | معامل ارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------|
|     | والابتكار والتحدي وفتح آفاق جديدة أمام تطوير أساليب إنجاز العمل.                                                                           |                     |                          |
| 12. | تحرص إدارة الجامعة على تزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لتطوير استخدامهم للأساليب الحديثة.                                                | .675                | *0.000                   |
| 13. | تحفز إدارة الجامعة الموظفين المبدعين والمتميزين بالحوافز المادية والمعنوية.                                                                | .741                | *0.000                   |
| 14. | تتوقع إدارة الجامعة بأن يقوم الموظفون بكافة المهام والواجبات مقابل حصولهم على كافة الحقوق الوظيفية التي تنص عليها أنظمة الجامعة وقوانينها. | .626                | *0.000                   |
| 15. | تسعى إدارة الجامعة دوماً لتلبية ما يتوقعه الموظف من العلاوات والحوافز والمكافآت.                                                           | .686                | *0.000                   |
| 16. | تعمل إدارة الجامعة على توافق قيم الموظفين مع قيمها.                                                                                        | .817                | *0.000                   |
| 17. | تحظى إدارة الجامعة بالاحترام والتقدير من قبل موظفيها.                                                                                      | .826                | *0.000                   |
| 18. | يتوقع الموظفون بأن إدارة الجامعة تأخذ في الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف المميز الذي يحافظ على مكانة الجامعة وسمعتها.                   | .777                | *0.000                   |
| 19. | يتوقع الموظفون بأن تفصل إدارة الجامعة بين العمل والعلاقات الشخصية.                                                                         | .721                | *0.000                   |
| 20. | يتوقع الموظفون بأن تطبق القواعد والتعليمات التنظيمية في الجامعة بالعدالة.                                                                  | .610                | *0.000                   |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

### ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة وقد تم التأكد من الصدق البنائي من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية للاستبانة، والنتائج التالية توضح ذلك.

يوضح جدول (3.7) نتائج الصدق البنائي، حيث تبين أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (3.7): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

| المجال                        | معامل بيرسون<br>للاارتباط | القيمة<br>الاحتمالية (Sig.) |
|-------------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| الأبعاد الداخلية " الشخصية "  | .594                      | *0.000                      |
| الأبعاد الخارجية.             | .788                      | *0.000                      |
| الأبعاد التنظيمية.            | .894                      | *0.000                      |
| إدارة التنوع في الجامعة.      | .947                      | *0.000                      |
| الثقافة التنظيمية في الجامعة. | .886                      | *0.000                      |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

### ثامناً: ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) Reliability:

يقصد بالثبات هو درجة اتساق الاستبيان وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة، بمعنى أن يعطي الاستبيان قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، وهناك عدة طرق تستخدم لإيجاد الثبات أهمها معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient والذي يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، بحيث كلما زادت درجة الثبات كلما زادت الثقة في الاستبيان المستخدم (Drost، 2011)، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (3.8): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

| المجال                        | عدد<br>الفقرات | معامل ألفا<br>كرونباخ |
|-------------------------------|----------------|-----------------------|
| الأبعاد الداخلية " الشخصية "  | 10             | 0.822                 |
| الأبعاد الخارجية.             | 16             | 0.730                 |
| الأبعاد التنظيمية.            | 17             | 0.925                 |
| إدارة التنوع في الجامعة.      | 43             | 0.913                 |
| الثقافة التنظيمية في الجامعة. | 20             | 0.943                 |
| جميع المجالات معا             | 63             | 0.948                 |

واضح من النتائج الموضحة في جدول (3.8) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.730، 0.943)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.948). وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

بعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة يمكن الاطمئنان والثقة بصحة الاستبانة  
وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### تاسعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، وقد تم التأكد من توزيع البيانات من خلال اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (3.9).

جدول (3.9): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

| القيمة<br>الاحتمالية<br>(Sig.) | قيمة الاختبار | المجال                        |
|--------------------------------|---------------|-------------------------------|
| 0.288                          | 0.983         | الأبعاد الداخلية " الشخصية "  |
| 0.803                          | 0.643         | الأبعاد الخارجية.             |
| 0.726                          | 0.691         | الأبعاد التنظيمية.            |
| 0.882                          | 0.586         | إدارة التنوع في الجامعة.      |
| 0.523                          | 0.813         | الثقافة التنظيمية في الجامعة. |
| 0.914                          | 0.559         | جميع مجالات الاستبانة         |

واضح من النتائج الموضحة في جدول (3.9) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع المجالات أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة. وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمته الباحثة لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.
6. نموذج الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression- Model).
7. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
8. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات. استخدمته الباحثة للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.

# الفصل الرابع

## تحليل البيانات واختبار

### فرضيات الدراسة ومناقشتها

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

#### أولاً : المقدمة:

تناول هذا الفصل وصفا لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية، والمحك المعتمد لمعرفة درجة الموافقة، وذلك من خلال تحليل فقرات الاستبانة، وقد تناول هذا الفصل أيضاً اختبار فرضيات الدراسة، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، حيث تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

#### ثانياً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

فيما يلي عرض الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة الذين تم اختبارهم من الإداريين والأكاديميين بوظائف إدارية في الجامعات الفلسطينية الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى وجامعة فلسطين - محافظات غزة حيث جاء توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية على النحو الآتي :

#### 1- الجنس

وفقاً لمتغير الجنس جدول رقم (4.1) يتضح أن غالبية الموظفين في الجامعات هم من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (72.6%)، بينما (27.4%) إناث.

جدول (4.1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

| الجنس   | العدد | النسبة المئوية % |
|---------|-------|------------------|
| أنثى    | 91    | 27.4             |
| ذكر     | 241   | 72.6             |
| المجموع | 332   | 100.0            |

يتضح من الجدول رقم (4.1) أن نسبة الذكور في الجامعات الفلسطينية - محافظات غزة أكثر من الإناث وتغزو ذلك الباحثة إلى طبيعة المجتمعات العربية عامة، وسوق العمل بقطاع غزة خاصة إذ يعتمد على توظيف الذكور أكثر من اعتماده على الإناث، وبالرغم من ذلك تعتبر النسبة طبيعية مقارنة بما تم نشره في البيان الصحفي للجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني بتاريخ 2017/3/08م بمناسبة يوم المرأة العالمي حيث بلغت نسبة مشاركة الإناث

في القوى العاملة 29.3% من مجمل الإناث في سن العمل في العام 2016م و بلغت نسبة مشاركة الذكور 71.6% للعام 2016م

## 2- العمر:

يتضح من جدول (4.2) أن غالبية عينة الدراسة من الشباب - من 20 إلى 40 سنة- حيث بلغت نسبتهم 72.3%، بينما 27.7% أعمارهم من 41 عام فأكثر.

جدول (4.2): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

| العمر            | العدد | النسبة المئوية % |
|------------------|-------|------------------|
| من 20 إلى 30 عام | 92    | 27.7             |
| من 31 إلى 40 عام | 148   | 44.6             |
| من 41 إلى 50 عام | 57    | 17.2             |
| 51 عام فأكثر     | 35    | 10.5             |
| المجموع          | 332   | 100.0            |

وتعزو الباحثة النتائج السابقة إلى أن معظم الجامعات تعتمد في التوظيف في الجانب الإداري على مؤهل علمي بكالوريوس والتي يتطلب عدد سنوات دراسة أقل، وتعمل الجامعات وبشكل دائم على ضخ دماء جديدة من الخريجين الجامعيين للعمل في المجال الإداري، أما بالنسبة للأكاديميين بمناصب إدارية فتعزو الباحثة النتائج السابقة إلى أنه يتم تكليف المناصب الإدارية في الجامعات إلى الأكاديميين المتمرسين في العمل وأصحاب الخبرة الذين لديهم القدرة على ممارسة الأعمال الإدارية بكفاءة حيث أن العمل الإداري يكمل الجانب الأكاديمي في الجامعات.

## 3- الحالة الاجتماعية

يتضح من جدول (4.3) أن الغالبية العظمى من أفراد العينة متزوجين حيث بلغت نسبتهم (82.8%)، بينما الباقي (15.4%) غير متزوجين.

جدول (4.3): توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

| الحالة الاجتماعية | العدد | النسبة المئوية % |
|-------------------|-------|------------------|
| أعزب              | 51    | 15.4             |
| متزوج             | 275   | 82.8             |
| مطلق              | 4     | 1.2              |
| أرمل              | 2     | 0.6              |
| المجموع           | 332   | 100.0            |

وتعزو الباحثة ذلك إلى طبيعة المجتمع الفلسطيني، حيث أن الفرد بمجرد استقرار وضعه الوظيفي والمادي يسعى للزواج والاستقرار الاجتماعي، أما بخصوص نسبة العازبين يعزى ذلك إلى أنهم حديثي التخرج وفي مرحلة التأهل لتكوين أسرة.

#### 4- المؤهل العلمي

وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي لأفراد العينة يتضح من جدول (4.4) أن نصف عينة الدراسة تقريباً (52.4%) مؤهلهم العلمي بكالوريوس، (25.4%) حاصلين على درجة الماجستير، (11.1%) حاصلين على درجة الدكتوراه بينما (10.5%) مؤهلهم العلمي دبلوم.

جدول (4.4): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | العدد | النسبة المئوية % |
|---------------|-------|------------------|
| دبلوم         | 35    | 10.5             |
| بكالوريوس     | 174   | 52.4             |
| ماجستير       | 86    | 25.9             |
| دكتوراه       | 37    | 11.1             |
| المجموع       | 332   | 100.0            |

وتعزو الباحثة ارتفاع نسبة حملة البكالوريوس في الجامعات العامة والخاصة والحكومية إلى أن معظم الوظائف الإدارية في الجامعات تتطلب الدرجة الجامعية الأولى للقيام بها. أما بخصوص حملة الماجستير ونسبتهم (25.4%) تعزو الباحثة ذلك إلى عملية المناوبة في المناصب الإدارية للأكاديميين، والتي تعطي المجال لحملة الماجستير بأن يكون لهم دور في العمل الإداري. ويليهام الدكتوراه ونسبتهم (11.1%) يرجع ذلك إلى أن الوظائف الأكاديمية تتطلب شهادة الدكتوراه والماجستير، وأن معظم الأكاديميين بوظائف إدارية في الجامعات من حملة شهادة الماجستير والدكتوراه، وذلك لكي يتناسب مع حجم الصلاحيات والمهام الموكلة لهم.

## 5- مكان الحصول على المؤهل العلمي

يتضح من جدول (4.5) أن 75.6% من عينة الدراسة مكان حصولهم على المؤهل العلمي فلسطين، 16.9% حصلوا على مؤهلهم العلمي من دول عربية، بينما 7.5% حصلوا على مؤهلهم العلمي من دول أجنبية.

جدول (4.5): توزيع عينة الدراسة حسب مكان الحصول على المؤهل العلمي

| مكان الحصول على المؤهل العلمي | العدد | النسبة المئوية % |
|-------------------------------|-------|------------------|
| محلية                         | 251   | 75.6             |
| عربية                         | 56    | 16.9             |
| أجنبية                        | 25    | 7.5              |
| المجموع                       | 332   | 100.0            |

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن غالبية عينة الدراسة من الإداريين الذين يحملون مؤهل علمي الدرجة الجامعية الأولى (بكالوريوس) وهذا ما تتطلبه معظم الوظائف الإدارية بالجامعات ونظراً للتطور الكبير في الجامعات الفلسطينية ووجود كم هائل من التخصصات المختلفة باستثناء تخصصات قليلة غير موجودة في الجامعات المحلية أصبح الطلبة وأولياء الأمور يفضلون الدراسة داخل فلسطين.

## 6- توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل

يتضح من جدول (4.6) أن ما نسبته (45.5%) من عينة الدراسة يعملون في جامعة الأقصى، (39.5%) يعملون في الجامعة الإسلامية، بينما (15.1%) يعملون في جامعة فلسطين.

جدول (4.6): توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل

| مكان العمل        | العدد | النسبة المئوية % |
|-------------------|-------|------------------|
| جامعة الأقصى      | 151   | 45.5             |
| الجامعة الإسلامية | 131   | 39.5             |
| جامعة فلسطين      | 50    | 15.1             |
| المجموع           | 332   | 100.0            |

تعزو الباحثة ارتفاع نسبة العاملين في الجامعات الحكومية والعامة عنه في الجامعات الخاصة إلى العمر الزمني للجامعات العامة والحكومية ، حيث تأسست الجامعة الإسلامية عام

1977م، و جامعة الأقصى بداية نشأتها في عام 1955م عندما كانت معهداً للمعلمين، ثم تطورت لتصبح كلية جامعية في العام 1991م، ثم تحولت الكلية إلي جامعة الأقصى في العام 2001م، أما جامعة فلسطين تأسست عام 2007م.

بالإضافة إلى ذلك أن جامعة الأقصى هي الجامعة التي تعمل بها الباحثة كذلك في وقت توزيع الاستبانة كانت الجامعة الإسلامية في فترة الامتحانات النصفية وكان معظم الأساتذة المحاضرين والإداريين مشغولين في لجان الامتحانات والمراقبات، وعليه كانت عينة الدراسة أكبر في جامعة الأقصى.

## 7- المسمى الوظيفي

يتضح من جدول (4.7) أن ما نسبته (61.1%) من عينة الدراسة مساهم الوظيفي إداري، (16.6%) مساهم الوظيفي رئيس قسم إداري، (13.2%) مساهم الوظيفي مدير/ نائب مدير، بينما (9%) مساهم الوظيفي عميد/ نائب عميد/ مساعد عميد.

جدول (4.7): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

| المسمى الوظيفي | العدد | النسبة المئوية % |
|----------------|-------|------------------|
| عميد           | 15    | 4.5              |
| نائب عميد      | 6     | 1.8              |
| مساعد عميد     | 9     | 2.7              |
| مدير           | 38    | 11.4             |
| نائب مدير      | 6     | 1.8              |
| رئيس قسم إداري | 55    | 16.6             |
| إداري          | 203   | 61.1             |
| المجموع        | 332   | 100.0            |

نتائج جدول رقم (4.7) تتفق مع نتائج جدول رقم (4.5) الخاص بالمؤهل العملي حيث أن نصف عينة الدراسة تقريباً كانت من الإداريين حملة البكالوريوس وهذا يؤكد أن معظم الوظائف الإدارية في الجامعات تتطلب الدرجة الجامعية الأولى للقيام بها، ونلاحظ أن مسمى نائب عميد ومساعد عميد نسب متقاربة حيث الاختلاف في الهياكل التنظيمية للجامعات فهناك جامعات تعتمد مسمى نائب عميد وأخرى تعتمد مسمى مساعد عميد.

## 8- عدد سنوات الخدمة

يتضح من جدول (4.8) أن أكثر من نصف عينة الدراسة 53.9% سنوات خبرتهم 10 سنوات فأكثر، بينما الباقي 46.1% سنوات خبرتهم أقل من 10 سنوات.

جدول (4.8): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

| عدد سنوات الخدمة         | العدد | النسبة المئوية % |
|--------------------------|-------|------------------|
| أقل من 5 سنوات           | 58    | 17.5             |
| من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 95    | 28.6             |
| من 10 إلى أقل من 15 سنة  | 92    | 27.7             |
| 15 سنة فأكثر             | 87    | 26.2             |
| المجموع                  | 332   | 100.0            |

وتعزو الباحثة ذلك إلى العمر الزمني للجامعات كما أوضحنا سابقاً في نتائج جدول رقم (4.6) الخاص بمكان العمل حيث أن الجامعات العامة والحكومية عمرها الزمني أكبر من الجامعات الخاصة ، حيث أن حجم الجامعة وعدد الموظفين فيها له دور في إظهار نسبة أصحاب الخبرة بتوافر عدد كبير من الإداريين والأكاديميين الذين يمتلكون سنوات خبرة طويلة، ولديهم قدرات ومهارات إدارية تؤهلهم للقيام بالمهام الإدارية التي ترتقي بالعمل الإداري والأكاديمي معاً.

### ثالثاً: المحك المعتمد في الدراسة

:(Ozen et al., 2012)

لتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت الباحثة على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددت الباحثة درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4.9): يوضح المحك المعتمد في الدراسة

| المتوسط الحسابي   | الوزن النسبي       | درجة الموافقة |
|-------------------|--------------------|---------------|
| من 1 - 2.8        | من 10% - 28%       | قليلة جداً    |
| أكثر من 2.8 - 4.6 | أكثر من 28% - 46%  | قليلة         |
| أكثر من 4.6 - 6.4 | أكثر من 46% - 64%  | متوسطة        |
| أكثر من 6.4 - 8.2 | أكثر من 64% - 82%  | كبيرة         |
| أكثر من 8.2 - 10  | أكثر من 82% - 100% | كبيرة جداً    |

#### رابعاً: تحليل فقرات الاستبانة

##### أولاً: تحليل فقرات "إدارة التنوع في الجامعة"

##### 1. تحليل فقرات مجال "الأبعاد الداخلية" الشخصية

الجدول رقم (4.10) يعرض أهم نتائج التحليل الاحصائي لفقرات البعد الأول "الأبعاد الداخلية" الذي يندرج تحت المجال الأول "إدارة التنوع"، حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (4.10).

جدول (4.10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "الأبعاد الداخلية" الشخصية

| م  | الفقرة                                                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | درجة الموافقة |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|---------|---------------|
| 1. | تعتبر أن الأشخاص الأكبر سناً أكثر انتماء للجامعة.                                     | 6.08            | 2.67              | 60.82        | 5       | متوسطة        |
| 2. | يراعي عند التعيين توافق طبيعة العمل مع السن.                                          | 6.20            | 2.53              | 62.02        | 3       | متوسطة        |
| 3. | يراعي عدم التمييز بين الذكور والإناث عند التعيين في الجامعة.                          | 6.01            | 2.56              | 60.09        | 7       | متوسطة        |
| 4. | يؤثر النوع (ذكور، إناث) في توزيع المهام والصلاحيات على الموظفين في الجامعة.           | 6.40            | 2.54              | 64.02        | 1       | كبيرة         |
| 5. | تلتزم إدارة الجامعة بتعيين نسبة من ذوي الاحتياجات الخاصة بما يتوافق مع طبيعة الوظيفة. | 5.60            | 2.74              | 56.03        | 9       | متوسطة        |
| 6. | تقدم الجامعة الدعم اللازم لتسهيل الحركة والعمل للموظفين من ذوي الاحتياجات الخاصة.     | 6.03            | 2.85              | 60.33        | 6       | متوسطة        |
| 7. | تراعى إدارة الجامعة عدم التمييز بين الموظفين في المعاملة على خلفية الأصل.             | 5.97            | 3.15              | 59.70        | 8       | متوسطة        |
| 8. | لا توجد خلافات بين الموظفين على خلفية الأصل.                                          | 6.14            | 3.15              | 61.43        | 4       | متوسطة        |

| م  | الفقرة                                                                                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | درجة الموافقة |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|---------|---------------|
| 9. | تراعي إدارة الجامعة عدم التمييز بين الموظفين حسب المنطقة الجغرافية التي ينتمي إليها الموظف داخل قطاع غزة. | 6.31            | 2.98              | 63.10        | 2       | متوسطة        |
| 10 | المنطقة الجغرافية (داخل القطاع) لها أثر في التعامل بين الموظفين وبعضهم البعض                              | 4.96            | 2.84              | 49.61        | 10      | متوسطة        |
|    | جميع فقرات المجال معاً                                                                                    | 5.96            | 1.70              | 59.64        |         | متوسطة        |

من جدول (20) تبين ما يلي:

يتضح أن الفقرة الرابعة التي تنص على "يؤثر النوع (ذكور، إناث) في توزيع المهام والصلاحيات على الموظفين في الجامعة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (6.40) (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي (64.02%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وهذا يشير إلى أن الموظفين في الجامعات يشعرون بأن النوع (ذكور ، إناث ) له دور واضح في توزيع المهام والصلاحيات وكذلك تولي المناصب الإدارية . وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج المقابلات الشخصية التي تم إجرائها مع المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في جامعة الأقصى حيث ورد في المقابلة بأن قلة عدد النساء اللاتي يشغلن وظائف إشرافيه أو قيادية يرجع إلى ظروف النساء الاجتماعية والتزامها الأسري والقضايا الاجتماعية تجعلها غير قادرة على الالتزام بشكل كبير وخاصة أنها تفضل العمل فقط ضمن إطار مواعيد العمل الرسمية على خلاف الرجال وخاصة في حالات الطوارئ وكذلك ظروف المرأة لا تسمح لها أن تنافس. كما اتفقت نتائج الدراسة مع خصاونة (2016) حيث بينت نتائج الدراسة تدني حصة المرأة الوظيفية بالمقارنة مع الذكور العاملين من حيث الفئة الوظيفية العليا و تدني حصة المرأة الوظيفية بالمقارنة مع الذكور العاملين من حيث المستوى الوظيفي في الوظائف العليا والوسطى والإشرافية. وكذلك مع دراسة chawawa (2014) حيث بينت نتائج الدراسة فشل مؤسسات التعليم العالي من التصدي لمشكلة عدم التكافؤ، كالنساء لا تزال متخلفة في المناصب القيادية.

كما يتضح من خلال النتائج أن الفقرة العاشرة التي تنص على "المنطقة الجغرافية (داخل القطاع) لها أثر في التعامل بين الموظفين وبعضهم البعض" جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي (4.96) أي أن الوزن النسبي (49.61%)، وهذا يعني أن هناك موافقة

بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج المقابلات الشخصية التي تم إجرائها مع المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وجامعة فلسطين حيث ورد في المقابلة بأن التنوع بين الموظفين حسب البلدة الأصلية أو المنطقة الجغرافية ليس له أثر في التعامل بين الموظفين ولا يؤدي إلى اختلافات أو صراعات ملاحظة. وتعزو الباحثة ذلك المعتقدات السلبية المتوارثة من ترسيخ لثقافة التحيز للبلدة أو المنطقة التي ينتمي إليها الفرد مما يؤثر سلباً على التسامح الاجتماعي والقيم والأعراف العربية الفلسطينية الأصلية وكذلك ينعكس على التعامل بين الأفراد في المؤسسات.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " الأبعاد الداخلية " الشخصية " يساوي (5.96) أي أن الوزن النسبي (59.64%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن خصائص الشخصية ومكوناتها تؤثر في قدرة الموظف على التعامل مع التنوع وتبعاته حيث أنه من المتوقع أن ظروف التنوع بالجامعات يتقبلها الأفراد بإدراكات مختلفة تبعاً لاختلاف شخصياتهم. وكذلك لا توجد شخصية مثلى ولكن توجد شخصية متوافقة بدرجة مختلفة عن غيرها مع مواقف تنظيمية معينة، فتنوع شخصية الموظفين من الأمور المطلوبة في مجال العمل، والمطلوب في هذا المجال هو مدى توافق شخصية الموظف مع فعالية الأداء والسلوك التنظيمي للموظف. وينبغي على المدراء أن يعملوا على تحقيق التناغم بين نمط وأسلوب الإدارة، والمهام التي يكلف بها الموظف، وبين الشخصيات المختلفة للموظفين. والتركيز على الفروق بين الموظفين وهنا يجب على إدارة الموارد البشرية اتخاذ العديد من الإجراءات كمرونة ظروف العمل والتوازن بين العمل والأمور الأسرية والدوام الجزئي، بهدف خلق أجواء عمل تمكن الموظفين من تحقيق رغباتهم وطاقاتهم من خلال الاستفادة من صفاتهم وقدراتهم الشخصية.

## 2. تحليل فقرات مجال "الأبعاد الخارجية"

الجدول رقم (4.11) يعرض أهم نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثاني "الأبعاد الخارجية" الذي يندرج تحت المجال الأول "إدارة التنوع" حيث تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (4.11).

جدول (4.11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " الأبعاد الخارجية "

| م   | الفقرة                                                                                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | درجة الموافقة |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|---------|---------------|
| 1.  | يؤثر محل الإقامة على سلوك وقيم وثقافات العاملين.                                                                  | 6.04            | 2.55              | 60.43        | 6       | متوسطة        |
| 2.  | تفاوت مستويات الدخل لدى العاملين في الجامعة عن مستوى الدخل في جامعات أخرى له أثر ايجابي على الأداء وعلاقات العمل. | 6.14            | 2.78              | 61.42        | 5       | متوسطة        |
| 3.  | تتبنى إدارة الجامعة نظام حوافز ومكافآت مناسب يشجع على الابتكار والتميز.                                           | 4.83            | 2.66              | 48.27        | 11      | متوسطة        |
| 4.  | يمكن أن تترك عمك في الجامعة وتنتقل لعمل آخر فقط لمجرد التغيير.                                                    | 4.49            | 2.80              | 44.86        | 13      | قليلة         |
| 5.  | تشعر بالضجر من بعض العادات الشخصية لزملائك في العمل.                                                              | 5.85            | 2.55              | 58.55        | 7       | متوسطة        |
| 6.  | تراعي الجامعة عدم التمييز بين الموظفين حسب الانتماء السياسي عند الاختيار والتعيين.                                | 5.08            | 2.85              | 50.76        | 10      | متوسطة        |
| 7.  | يؤثر انتمائك لحزب أو تنظيم معين على عمك في الجامعة.                                                               | 5.27            | 3.09              | 52.69        | 9       | متوسطة        |
| 8.  | يؤثر انتمائك لحزب أو تنظيم معين على تعاملك مع زملائك في العمل.                                                    | 4.80            | 3.05              | 48.01        | 12      | متوسطة        |
| 9.  | تؤمن إدارة الجامعة بالتعددية الحزبية وتسمح بالأنشطة المختلفة.                                                     | 5.46            | 2.71              | 54.63        | 8       | متوسطة        |
| 10. | أعتقد في حالة وجود موظفين من ديانات مختلفة لن يكون هناك تمييز ضدهم.                                               | 6.41            | 2.96              | 64.14        | 4       | كبيرة         |
| 11. | يلتزم الجميع في التعامل بالأخلاق والثقافة الإسلامية.                                                              | 6.52            | 2.84              | 65.24        | 3       | كبيرة         |
| 12. | تتناسب طبيعة عملي مع مؤهلي العلمي.                                                                                | 7.01            | 2.89              | 70.06        | 1       | كبيرة         |
| 13. | يؤخذ في الاعتبار عند التدرج الوظيفي الخلفية التعليمية والخبرة العملية.                                            | 6.60            | 2.68              | 66.03        | 2       | كبيرة         |

| م   | الفقرة                                                                                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | درجة الموافقة |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|---------|---------------|
| 14. | تعتمد الجامعة قواعد لباس محددة للعاملين.                                                                    | 4.33            | 3.01              | 43.33        | 15      | قليلة         |
| 15. | تقدم الجامعة برامج عمل مرنة للموظفين للمساهمة في رعاية الأبوين الكبار في السن الذين يحتاجون إلى رعاية خاصة. | 4.10            | 2.77              | 40.97        | 16      | قليلة         |
| 16. | تمنح الجامعة تسهيلات كافية للموظفين لرعاية أطفالهم.                                                         | 4.36            | 2.76              | 43.58        | 14      | قليلة         |
|     | جميع فقرات المجال معاً                                                                                      | 5.46            | 1.32              | 54.59        |         | متوسطة        |

من جدول (4.11) تبين ما يلي:

يتضح أن الفقرة الثانية عشر والتي تنص على "تناسب طبيعة عملي مع مؤهلي العلمي" جاءت في المرتبة الأولى من حيث قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت (7.01) (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي (70.06%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وبذلك تختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج المقابلات التي تم إجرائها مع المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في جامعة الأقصى حيث ورد في المقابلة بأن كثير من الموظفين مؤهلاتهم العلمية لا تتناسب مع وظائفهم، وتتفق الدراسة مع نتائج المقابلات التي أجريت مع المسؤولين عن الموارد البشرية في جامعة فلسطين والجامعة الإسلامية بأن الجامعة توظف حسب حاجة العمل ومتطلبات الوظيفة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن كافة التخصصات العلمية أصبحت موجودة في سوق العمل الفلسطيني حيث لا يكاد يوجد تخصص نادر أو غير موجود وذلك نظراً لتعدد البرامج التعليمية والتخصصات المطروحة في الجامعات وكثرة عدد الخريجين اللذين يحملون شهادات في كافة المجالات وهذا ساعد المؤسسات والجامعات على الاستقطاب والتعيين حسب حاجة الوظيفة والمؤهلات المطلوبة.

المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة عشر "تقدم الجامعة برامج عمل مرنة للموظفين للمساهمة في رعاية الأبوين الكبار في السن الذين يحتاجون إلى رعاية خاصة" يساوي (4.10) أي أن الوزن النسبي (40.97%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج المقابلات التي أجريت مع مسؤولين الموارد البشرية في جامعة الأقصى وجامعة فلسطين حيث ورد في المقابلات بأنه لا توجد برامج

عمل مرنة يستطيع الموظف التحول إليها. واختلفت النتائج مع نتائج المقابلات في الجامعة الإسلامية حيث ورد بأنه توجد برامج عمل مرنة (تتعلق بساعات الحضور والانصراف) تتناسب مع ظروف العمل وظروف الموظف ولكن لا تطبق على كل الموظفين.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن غالبية المؤسسات في فلسطين والعالم العربي وخاصة الحكومية منها ما زالت تعمل بنظام ساعات العمل الرسمية المعتمدة في قانون الخدمة المدنية والتي تلزم الموظف بموعد حضور وموعد انصراف وعليه انجاز عمله خلال هذه الفترة .

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " الأبعاد الخارجية " يساوي (5.46) أي أن الوزن النسبي (54.59%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة كل من عساف (2015م)، عباس (2015م)، نصار (2015م)، صافي (2015م) والتي أكدت نتائجها على التغير الاجتماعي والثقافي الذي يمر به المجتمع الفلسطيني وانعكاساته على النسيج الاجتماعي وثقافة المجتمع والذي بدوره أثر على العمل في المنظمات.

كذلك اتفقت نتائج الدراسة مع المقابلات التي تم اجراءها مع المسؤولين عن الموارد البشرية في جامعة الأقصى حيث ورد فيها عدم الانتماء الكافي من الموظفين للعمل في الجامعة بسبب الظروف التي خلفها الانقسام السياسي والتي ألقت بظلالها على الجامعة حيث أنه في الفترات السابقة كان التنوع الحزبي إشارة إيجابية (تنافس) ولكن حالياً التعدد الحزبي أثر على الجامعة بشكل كبير وعلى الانتماء المؤسسي ولكن بشكل سلبي. كذلك التنوع في الدخل غير محمود خاصة بالنسبة للموظفين اللذين يتبعون حكومة غزة وموظفين حكومة رام الله.

واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة سلامة (2013م) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد التنوع الديمغرافي والثقافي مرتفعة وتؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً على أداء العاملين في إدارة وزارة الصناعة بدمشق. واختلفت النتائج أيضاً مع نتائج المقابلات التي تم اجراءها مع مسؤولين الموارد البشرية في الجامعة الإسلامية وجامعة فلسطين حيث ورد فيها بأن التعدد الحزبي موجود في الجامعتين ولكن لا يؤثر بشكل سلبي على طبيعة العمل في الجامعة ولم يؤثر سلباً على الثقافة التنظيمية وتستطيع الجامعة إدارة هذا التعدد لصالح مصلحة العمل والعملية التعليمية. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الآثار التي أحدثها التحول في النظام الثقافي والاجتماعي الفلسطيني

نتيجة للانقسام والحصار والتجاذبات السياسية تتطلب تضافر الجهود من جميع مكونات المجتمع الفلسطيني وليس جهود الجامعات فقط.

### 3- تحليل فقرات مجال "الأبعاد التنظيمية"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (4.12).

جدول (4.12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "الأبعاد التنظيمية"

| م   | الفقرة                                                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | درجة الموافقة |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|---------|---------------|
| 1.  | ينفاوت العاملون في مكانتهم الاجتماعية وفقاً للمستوى الوظيفي.                    | 5.95            | 2.44              | 59.48        | 6       | متوسطة        |
| 2.  | تتفاوت درجة الرضا الوظيفي وفقاً للمستوى الوظيفي.                                | 6.30            | 2.31              | 63.04        | 4       | متوسطة        |
| 3.  | تناسب طبيعة العمل (المسمى الوظيفي) مع محتوى العمل.                              | 6.56            | 2.39              | 65.57        | 1       | كبيرة         |
| 4.  | يتم تنويع الموارد البشرية لمقابلة محتوى العمل.                                  | 6.15            | 2.21              | 61.53        | 5       | متوسطة        |
| 5.  | تقوم إدارة الجامعة بإدارة التخصصات العلمية المختلفة بكفاءة وفاعلية.             | 6.35            | 2.36              | 63.46        | 3       | متوسطة        |
| 6.  | تسعى مجموعات العمل (النقابات، مجموعات التنظيم الغير رسمي) لتحقيق أهداف الجامعة. | 5.69            | 2.58              | 56.88        | 12      | متوسطة        |
| 7.  | أخشى الاختلاف مع أعضاء في مجموعات أخرى خوفاً أن يطلق على متحيزاً.               | 5.24            | 2.58              | 52.42        | 17      | متوسطة        |
| 8.  | تراعى إدارة الجامعة في التدرج الوظيفي الأقدمية في التعيين.                      | 5.58            | 2.51              | 55.79        | 15      | متوسطة        |
| 9.  | تعتبر موضوع التنوع في الموارد البشرية قضية غالباً ما يتم تجاهلها في الجامعة.    | 5.27            | 2.41              | 52.74        | 16      | متوسطة        |
| 10. | يساهم الانتماء إلى نقابات متخصصة في خلق تنوع في قوة العمل.                      | 5.84            | 2.40              | 58.40        | 7       | متوسطة        |
| 11. | أعتبر أن وجهات النظر المتنوعة قيمة مضافة للجامعة.                               | 6.53            | 2.56              | 65.34        | 2       | كبيرة         |

| م  | الفقرة                                                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | درجة الموافقة |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|---------|---------------|
| 12 | تعطي إدارة الجامعة قيمة للتنوع وتدرج ذلك ضمن سياساتها.                                        | 5.76            | 2.35              | 57.59        | 10      | متوسطة        |
| 13 | يوجد تطابق بين سياسات الجامعة حول التنوع وممارساته على الواقع.                                | 5.61            | 2.37              | 56.07        | 14      | متوسطة        |
| 14 | تقوم إدارة الجامعة بتحقيق التنوع في القوى العاملة وتقديم الدعم المناسب له.                    | 5.70            | 2.32              | 57.03        | 11      | متوسطة        |
| 15 | يمكن لإدارة الجامعة فهم خصائص وثقافات الأفراد للتعامل معها بكفاءة.                            | 5.67            | 2.33              | 56.68        | 13      | متوسطة        |
| 16 | تشجع إدارة الجامعة جميع الموظفين على إظهار مهاراتهم وقدراتهم ومعرفة بغير النظر عن انتماءاتهم. | 5.80            | 2.60              | 58.01        | 9       | متوسطة        |
| 17 | ترحب إدارة الجامعة بالاختلافات العديدة التي تميز العاملين لتستفيد منها لتحسين الأداء.         | 5.83            | 2.59              | 58.28        | 8       | متوسطة        |
|    | جميع فقرات المجال معاً                                                                        | 5.87            | 1.63              | 58.72        |         | متوسطة        |

من جدول (4.12) تبين ما يلي:

يتضح أن الفقرة الثالثة والتي تنص على " تتناسب طبيعة العمل (المسمى الوظيفي) مع محتوى العمل " جاءت في المرتبة الأولى من حيث قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (6.56) (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي (65.57%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج المقابلات التي تم إجراؤها مع مسؤولين الموارد البشرية في الجامعة الإسلامية وجامعة فلسطين حيث ورد فيها وجود وصف وتوصيف وظيفي واضح ومعمول به حيث تتناسب المسميات الوظيفية مع محتوى العمل.

واختلفت نتائج الدراسة مع نتائج المقابلات التي تم إجراؤها مع مسؤولين الموارد البشرية في جامعة الأقصى حيث بينت أن كثير من الموظفين مؤهلاتهم العلمية لا تتناسب مع وظائفهم وكذلك بعض المسميات الوظيفية لا تتناسب مع محتوى العمل الذي يقوم به الموظف، أيضاً الكثير من الموظفين يحتاجون إلى تأهيل وتدريب على الوظائف سواء وظائف عادية أو قيادية، وتسعى الجامعة في هذا السياق إلى التعرف على احتياجات الموظفين التدريبية وتلبيتها وكذلك عمل تدوير للموظفين في أماكن عمل تتناسب مع مؤهلاتهم إذا تطلب الأمر ذلك.

المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " أخشى الاختلاف مع أعضاء في مجموعات أخرى خوفاً أن يطلق على متحيزاً " يساوي (5.24) أي أن الوزن النسبي (52.42%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الموظف لا يعيش منفرداً أو معزولاً فهو اجتماعي بطبعه، ومرتبطة بعلاقات كثيرة ومختلفة مع من حوله، وجاءت نتيجة الدراسة لتؤكد بأن الموظفين يتمتعون بذكاء ثقافي يمكنهم من الاختلاف والحوار ولكن ينقصهم التخطيط الشخصي، وتنمية لهذه الموارد، وإتباع أسلوب الإدارة التشاركية، وهنا يأتي دور إدارة الجامعات في إدارة هذا الذكاء وتصحيح المعتقدات الخاطئة، ومقاومة الآراء السلبية التي يمكن أن تتولد نتيجة تفاعل الموظفين من خلفيات ومعتقدات وأحزاب متنوعة ومختلفة قد تؤدي إلى صراعات بين العاملين التي بدورها تنعكس على العملية التعليمية في الجامعات، وكذلك إلى إضعاف ثقافة المؤسسة.

بشكل عام يمكن القول المتوسط أن الحسابي لمجال " الأبعاد التنظيمية " يساوي (5.87) أي أن الوزن النسبي (58.72%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة لامادي (2008م) التي بينت وجود صعوبة في إتباع إدارة التنوع في مكان العمل لعدم توفير سياسات أفضل كصنع القرار وتعزيز الإبداع والابتكار. كذلك اتفقت مع دراسة Barbosa&Cabral (2007م) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن مؤسسات التعليم العالي فشلت في تعزيز مبدأ تكافؤ الفرص وإتباع سياسات إدارة التنوع بشكل متزايد في الوظائف الأكاديمية أيضاً وجود ضغوطات سلوكية داخل مؤسسات التعليم العالي.

وتعزو الباحثة ذلك إلى إدراك الإدارات في الجامعات الفلسطينية بدرجة متوسطة إلى أهمية إدارة التنوع بأبعاده المختلفة من خلال الاهتمام بتطوير كفاءات العاملين لمحاولة إيجاد قوة أكبر من المجموعات المتجانسة المبتكرة، التي تتفاعل بمرونة مع بعضها البعض وتتفاعل مع البيئة الخارجية، لرفع إنتاجية وربحية الجامعات، كما يعزى أيضاً إلى محدودية إدراك الجامعات لأهمية وضع خطط التدريب المناسبة لتطوير مهارات الموظفين وتنمية مستوياتهم بما يخدم أهداف الجامعات، وعدم الاهتمام بتحفيز العاملين من خلال وضع نظم الرواتب والحوافز العادلة مما يؤدي إلى شعور الموظف بعدم وجود تقدير له وعدم شعوره بالعدالة والمساواة الأمر الذي يساهم في تقليل إنتاجيته في العمل الموكل إليه.

#### 4- تحليل جميع فقرات إدارة التنوع في الجامعة

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (4.13).

جدول (4.13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات "إدارة التنوع في الجامعة"

| البنء                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | درجة الموافقة |
|--------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|---------|---------------|
| الأبعاد الداخلية " الشخصية " . | 5.96            | 1.70              | 59.64        | 1       | متوسطة        |
| الأبعاد الخارجية.              | 5.46            | 1.32              | 54.59        | 3       | متوسطة        |
| الأبعاد التنظيمية.             | 5.87            | 1.63              | 58.72        | 2       | متوسطة        |
| إدارة التنوع في الجامعة.       | 5.74            | 1.34              | 57.39        |         | متوسطة        |

من جدول (4.13) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات إدارة التنوع في الجامعة يساوي (5.74) (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي (57.39%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات إدارة التنوع في الجامعة بشكل عام.

اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة Starlene&Kimberly (2011م) حيث بينت عدم وضوح قضية ومفهوم التنوع وهو ما يؤدي إلى بعض المشاكل الواضحة في تحديد تعريف التنوع من أجل الممارسة، كذلك اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة Maina&Onsongo (2013م) حيث بينت نتائج الدراسة أن كل موظف لديه شخصية فريدة من نوعها، وبالتالي اتباع أسلوب واحد ليس فعال بالنسبة للجميع، وأن أداء الموظفين ليس على أساس قدراتهم، ولكن على أساس خصائص الدين والجنس أو العمر أو التوجه السياسي أو الإعاقة الجسدية.

اختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة Olsen & Martins (2012م) التي بينت وجود اهتمام كبير للبرامج والاعتبارات السياسية في تعزيز التفاعل الهادف والفعال بين الأفراد والمجموعات.

كذلك اختلفت مع نتائج دراسة Vermeulen (2011م) التي بينت أن سياسات إدارة التنوع توجد نوعاً من المساواة بين مؤسسات التعليم العالي في أفريقيا، كما أنها تمتاز باستقلالية وحرية أكاديمية.

وهذا يعود إلى قلة حرص الجامعات الفلسطينية على تطبيق إدارة التنوع، وقلة امتلاكهم الأساليب المتنوعة للتعامل مع الموظفين على اختلاف خصائصهم وصفاتهم بحيث تعزز دافعيتهم للعمل، وكذلك عدم الاستفادة الكاملة من الموظفين اللذين لديهم ثقافات مختلفة نتيجة الدراسة أو العمل والاختلاط مع ثقافات مختلفة بهدف تحسين المكتسبات الثقافية.

كما قد يعود إلى قلة الاهتمام من قبل الجامعات الفلسطينية في تصحيح المعتقدات الخاطئة والتي تتعلق بالتنوع والاختلاف لدى الموظفين في الجامعات، وقلة اهتمامهم بوضع سياسات واضحة تحث على الاستفادة من تنوع الموارد البشرية في الجامعات، وتطبيق مبدأ المساواة بين الموظفين على اختلاف ثقافتهم وخصائصهم. كما وتعزو الباحثة ذلك إلى قلة الجهود المبذولة من قبل الجامعات لاستيعاب والاستفادة من المساهمات الفريدة التي يمكن أن تحصل عليها من قوة العمل المتنوعة، ومزايا التنوع المختلفة.

##### 5- تحليل فقرات مجال "الثقافة التنظيمية في الجامعة"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (4.14).

جدول (4.14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "الثقافة التنظيمية في الجامعة"

| م  | الفقرة                                                                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | درجة الموافقة |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|---------|---------------|
| 1. | تتعرف إدارة الجامعة إلى ميول الموظفين ورغباتهم واتجاهاتهم التي تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.         | 5.42            | 2.55              | 54.21        | 17      | متوسطة        |
| 2. | تبذل إدارة الجامعة جهوداً كبيرة في تطوير قدرات الموظفين بالجامعة من أجل تحقيق أكبر درجة من الكفاءة. | 5.76            | 2.52              | 57.61        | 15      | متوسطة        |
| 3. | يحافظ الموظفون على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام.                 | 6.60            | 2.33              | 66.04        | 1       | كبيرة         |
| 4. | يتوفر لدى الموظفين المهارات والقدرات اللازمة على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة.             | 6.45            | 2.38              | 64.51        | 3       | كبيرة         |
| 5. | يوجد قنوات مشتركة لدى الموظفين في الجامعة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.                  | 6.46            | 2.31              | 64.61        | 2       | كبيرة         |

| م   | الفقرة                                                                                                                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | درجة الموافقة |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|---------|---------------|
| 6.  | تستثمر إدارة الجامعة الطاقات والقدرات الكامنة لدى الموظفين بإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات.                                               | 5.41            | 2.48              | 54.07        | 18      | متوسطة        |
| 7.  | يعتقد الموظفون بأن ثقافة المنظمة تساهم في إنجاز المهام والواجبات بالجودة والكفاءة المطلوبة.                                                | 6.06            | 2.40              | 60.64        | 10      | متوسطة        |
| 8.  | يتاح للموظف المسئول عن إنجاز عمل معين فرصة اتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع إلى رئيسه المباشر.                               | 5.24            | 2.34              | 52.37        | 19      | متوسطة        |
| 9.  | تحسن عدالة تقييم الأداء والحكم الدقيق على مستوى الإنجاز من شعور الموظفين بالرضا الوظيفي.                                                   | 6.40            | 2.40              | 64.04        | 4       | كبيرة         |
| 10. | تتمثل الأعراف السائدة بين الموظفين في التكيف مع كافة المستجدات والتطورات في بيئة العمل.                                                    | 6.33            | 2.16              | 63.31        | 6       | متوسطة        |
| 11. | تساعد الأعراف السائدة بين الموظفين على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار والتحدي وفتح آفاق جديدة أمام تطوير أساليب إنجاز العمل.        | 6.09            | 2.31              | 60.91        | 9       | متوسطة        |
| 12. | تحرص إدارة الجامعة على تزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لتطوير استخدامهم للأساليب الحديثة.                                                | 6.05            | 2.35              | 60.52        | 11      | متوسطة        |
| 13. | تحفز إدارة الجامعة الموظفين المبدعين والتميزين بالحوافز المادية والمعنوية.                                                                 | 5.43            | 2.67              | 54.34        | 16      | متوسطة        |
| 14. | تتوقع إدارة الجامعة بأن يقوم الموظفون بكافة المهام والواجبات مقابل حصولهم على كافة الحقوق الوظيفية التي تنص عليها أنظمة الجامعة وقوانينها. | 6.38            | 2.38              | 63.75        | 5       | متوسطة        |
| 15. | تسعى إدارة الجامعة دوماً لتلبية ما يتوقعه الموظف من العلاوات والحوافز والمكافآت.                                                           | 5.13            | 2.65              | 51.29        | 20      | متوسطة        |
| 16. | تعمل إدارة الجامعة على توافق قيم الموظفين مع قيمها.                                                                                        | 5.97            | 2.54              | 59.66        | 13      | متوسطة        |

| م   | الفقرة                                                                                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | درجة الموافقة |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|---------|---------------|
| 17. | تحظى إدارة الجامعة بالاحترام والتقدير من قبل موظفيها.                                                                    | 6.13            | 2.73              | 61.25        | 8       | متوسطة        |
| 18. | يتوقع الموظفون بأن إدارة الجامعة تأخذ في الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف المميز الذي يحافظ على مكانة الجامعة وسمعتها. | 5.89            | 2.69              | 58.94        | 14      | متوسطة        |
| 19. | يتوقع الموظفون بأن تفصل إدارة الجامعة بين العمل والعلاقات الشخصية.                                                       | 5.98            | 2.65              | 59.85        | 12      | متوسطة        |
| 20. | يتوقع الموظفون بأن تطبق القواعد والتعليمات التنظيمية في الجامعة بالعدالة.                                                | 6.14            | 2.72              | 61.42        | 7       | متوسطة        |
|     | جميع فقرات المجال معاً                                                                                                   | 5.97            | 1.93              | 59.66        |         | متوسطة        |

من جدول (4.14) تبين ما يلي:

حيث اتضح أن الفقرة الثالثة التي تنص على "يحافظ الموظفون على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (6.60) (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي (66.04%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة Adewale & Anthonia (2013) حيث أظهرت النتائج توفر القيم والمعتقدات والممارسات التنظيمية في الجامعات النيجيرية، ودراسة طالب (2011) حيث أظهرت النتائج بأن الثقافة التنظيمية في جامعتي الأزهر والإسلامية تميل إلى وجود قيم تنظيمية ولديها أنماط سلوكية إيجابية وهناك أنظمة وقوانين يلتزم بها العاملون.

أيضاً اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج المقابلات التي أجريت مع مسئولين الموارد البشرية في الجامعة الإسلامية حيث ورد فيها بأنه توجد قيم تنظم عمل الجامعة وهذه القيم يمكن أن تكون هناك مؤسسة مجاورة ولكن قيمها تختلف عن قيم الجامعة حتى ولو كانت تعمل في نفس المجال، وهذه القيم لها علاقة بالرقابة والمتابعة والضبط والنظم التي تحكم تصرفات الأفراد فيها حيث الحقوق والواجبات وكذلك الوصف الوظيفي والأعراف الداخلية وهناك قيم للمؤسسة تحكم عمل الأفراد قد يكون بعضها معلن وبعضها مبطن غير معلن، وهناك (10) قيم موجهة للعمل في الجامعة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المنظمات باختلاف أنواعها تولي اهتماماً بالقيم

التنظيمية للمحافظة على ثقافتها، وتسعى المنظمات لخلق تفاهماً مشتركاً في بيئة العمل حول سلوكيات وتوجيهات معينة متعارف عليها لدى الموظفين.

**واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة طالب (2011)** حيث بينت نتائج الدراسة بأن الثقافة التنظيمية في جامعة الأقصى تميل إلى وجود قيم تنظيمية وأنماط سلوكية ليست بالإيجابية، ودراسة Cutajar (2012) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن معظم منظمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المالطية ليس لديها ثقافة مبنية على مجموعة واضحة من القيم.

- كما اتضح من خلال النتائج أن الفقرة الخامسة عشر " تسعى إدارة الجامعة دوماً لتلبية ما يتوقعه الموظف من العلاوات والحوافز والمكافآت " جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يساوي (5.13) أي أن الوزن النسبي (51.29%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

**اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة حويحي (2015)** حيث بينت نتائج الدراسة بأن الفقرة " تسعى إدارة الجامعة دوماً لتلبية ما يتوقعه الموظف من علاوات وحوافز ومكافآت جاءت في المرتبة الأخيرة ضمن التوقعات التنظيمية في الجامعات الخاصة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الجامعات تواجه كثيراً من التحديات السياسية والاقتصادية وما يتبعه من أزمات مالية، وانشغال الجامعات بالتطوير، والتركيز على الناحية الأكاديمية، كذلك سياسات التحفيز التي يتم العمل بها في الجامعات لا تلبى طموح العاملين، كما أنه يصعب الوصول لرضا وظيفي لجميع العاملين.

**واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة طالب (2011)** حيث أشارت نتائج الدراسة إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات بعد "التوقعات التنظيمية"

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "الثقافة التنظيمية في الجامعة" يساوي (5.97) أي أن الوزن النسبي (59.66%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وتعزو الباحثة ذلك إلى الخلافات التنظيمية والتجاذبات السياسية وحالة الانقسام الداخلي التي يعيشها قطاع غزة والتي لها تأثير قوي وسلبى على الثقافة التنظيمية في كافة المؤسسات من ناحية وإلى ضعف اهتمام إدارات الجامعات الفلسطينية بالثقافة التنظيمية.

**واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة أبو حشيش (2011م)** حيث أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية متوسطة، ودراسة Rankouh & poor (2013م) حيث أظهرت نتائج الدراسة في جامعة آزاد

الإسلامية وجود اختلاف بين ثقافة الكليات وفروع الجامعة من حيث مستوى وفعالية الثقافة التنظيمية حيث أن فروع الجامعة لديها مستوى متوسط من الثقافة التي تدعم إبداع المحاضرين، ودراسة بوديب (2014م) حيث أظهرت نتائج الدراسة التي أجريت على شركة بيبسي في الجزائر وجود ضعف في الثقافة التنظيمية والتي يقف عائقاً أمام التغير التنظيمي. **واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة حويحي (2015م) التي أظهرت نتائجها وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على مجال الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية، ودراسة محمد ومرسي (2012م) حيث اتفق معظم أفراد العينة على توفر القدرات الثقافية التنظيمية بجامعة أسيوط وتماسكها، ودراسة صديقي (2013م) حيث هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على توفر الثقافة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة.**

#### خامساً: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة:

##### 1- الفرضية الرئيسية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة التنوع في الموارد البشرية والثقافة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين (الإداريين والأكاديميين بمناصب إدارية) في الجامعات الفلسطينية.

وينتفع من هذه الفرضية ثلاثة فرضيات فرعية ، تم التحقق من صحتها من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين أبعاد المجال الأول "إدارة التنوع" والمجال الثاني "الثقافة التنظيمية" وإحصائياً يتم اختبار الفرضية العدمية التي تفترض عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية مقابل الفرضية البديلة التي تفترض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، ويتم الحكم على نتيجة الاختبار بناءً على قيمة مستوى الدلالة المحسوبة للاختبار (Sig) حيث يتم رفض الفرضية العدمية والتوصل لصحة الفرضية البديلة في حال كانت قيمة (Sig) أقل من مستوى (0.05) ونقول أن الاختبار معنوي ويعني ذلك وجود علاقة حقيقية وذات دلالة إحصائية، ويتم قبول الفرضية العدمية في حال كانت قيمة (Sig) أعلى من (0.05) ونستنتج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار بيرسون للارتباط حيث تبين من جدول (4.15) أن معامل الارتباط يساوي (0.741)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التنوع في الموارد البشرية والثقافة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين (الإداريين والأكاديميين بمناصب إدارية) في الجامعات الفلسطينية.

جدول (4.15): معامل الارتباط بين إدارة التنوع في الموارد البشرية والثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية

| القيمة<br>الاحتمالية (Sig.) | معامل<br>الارتباط | الفرضية                                                                                                                                          |
|-----------------------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| *0.000                      | .741              | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة التنوع في الموارد البشرية والثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية. |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

**واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة سلامة (2013م)** حيث يوجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية تربط التنوع الديمغرافي والثقافي بأداء العاملين في وزارة الصناعة بدمشق، ودراسة المصاروة (2011م) التي أظهرت وجود أثر ذو دلالة احصائية لمدى إدراك وتطبيق إدارة المستشفيات والإدارة التمريضية لإدارة التنوع على الالتزام التنظيمي للكوادر التمريضية في كل من المستشفيات العامة والخاصة في الاردن، ودراسة العرموطي وحسن (2015م) حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين متغيري استخدام استراتيجيات التنوع وحسن إدارة التنوع المقدمة من جامعة أبو ظبي فرع العين، Barbosa & Cabral (2007م) حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة التنوع وثقافة المنظمة في مؤسسات التعليم العالي في احدى الجامعات البرتغالية، ودراسة Patricd & Kumar (2012م) حيث أظهرت نتائج الدراسة التي اجريت على أكبر (15) شركة تكنولوجيا معلومات في الهند وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة التنوع واستراتيجيات تعزيز التنوع في مكان العمل.

**واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة Maina & Onsongo (2013م)** حيث أظهرت نتائج تحليل البيانات عن الشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة كيس تاون أن التمييز هو الحاجز الأكثر مصادفة لإدارة التنوع في مكان العمل وأن أداء الموظفين ليس على أساس قدراتهم، ولكن على أساس خصائص أخرى مثل الدين والجنس والعمر. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن تنوع العنصر البشري المصدر الرئيسي للثقافة التنظيمية وبدونه لا تكون هناك ثقافة، فتكوين الثقافة التنظيمية في المنظمات تبدأ من خلال تصرفات وسلوكيات الأفراد، وما يتشكل لديهم من قيم ومعتقدات وأفكار.

#### أ- الفرضية الفرعية الأولى

**توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مجموعة الأبعاد الداخلية والثقافة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين (الإداريين والأكاديميين بمناصب إدارية) في الجامعات الفلسطينية.**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار بيرسون للارتباط حيث تبين من جدول (4.16) أن معامل الارتباط يساوي (0.522)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجموعة الأبعاد الداخلية والثقافة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين (الإداريين والأكاديميين بمناصب إدارية) في الجامعات الفلسطينية.

جدول (4.16): معامل الارتباط بين مجموعة الأبعاد الداخلية والثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية

| الفرضية                                                                                                                                  | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------------------|
| توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مجموعة الأبعاد الداخلية والثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية. | .522           | *0.000                   |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

واتفقت هذه النتائج مع دراسة البشوتي (2013م) حيث أظهرت النتائج أنه بالنسبة للأبعاد الداخلية للتنوع في الشركات متعددة الجنسيات في محافظة بور سعيد أن جميع البنود التي تكون الأبعاد الداخلية مستوى الدلالة أقل من قيمة مستوى المعنوية (0.05) عدا البند الذي يتعلق بتولي الإناث المهام التي تتطلب قدرة لفظية أعلى، ودراسة سلامة (2013م) حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التنوع الديمغرافي والأداء الوظيفي للعاملين في إدارة وزارة الصناعة بدمشق.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الشخصية محور التنوع تتضمن جميع العمليات النفسية مثل الإدراك والدافعية والتعليم والاتجاهات والمظهر والسلوك والسمات الذاتية، وهي أيضاً عبارة عن نظام متكامل من الخصائص والاتجاهات التي تحدد العموميات التي يتسم بها السلوك الفردي، فهي عبارة عن التنظيم المتكامل من النزعات النفسية والخصائص الجسمية والسمات الذاتية التي تميز شخصاً عن آخر، كذلك الشخصية تتطور بطريقة يمكن التنبؤ بها وهذا التطور يحدث بمرور الوقت ويحتاج إلى إدارة مختلفة واستجابات مختلفة، لذا من الضروري النظر إلى مختلف محددات الشخصية باعتبارها محددات متكاملة ومتفاعلة مع بعضها حيث أنها تساهم في تكوين الشخصية بشكل كلي وتفاعلي وليس بشكل منفرد.

#### ب- الفرضية الفرعية الثانية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مجموعة الأبعاد الخارجية والثقافة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين (الإداريين والأكاديميين بمناصب إدارية) في الجامعات الفلسطينية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار بيرسون للارتباط حيث تبين من جدول (4.17) أن معامل الارتباط يساوي (0.570)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجموعة الأبعاد الخارجية والثقافة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين (الإداريين والأكاديميين بمناصب إدارية) في الجامعات الفلسطينية.

جدول (4.17): معامل الارتباط بين مجموعة الأبعاد الخارجية والثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية

| القيمة<br>الاحتمالية (Sig.) | معامل<br>الارتباط | الفرضية                                                                                                                                  |
|-----------------------------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| *0.000                      | .570              | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مجموعة الأبعاد الخارجية والثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية. |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

واتفقت هذه النتائج مع دراسة البشوتي (2013م) حيث أظهرت النتائج أنه بالنسبة للأبعاد الخارجية للتنوع في الشركات متعددة الجنسيات في محافظة بور سعيد أن جميع البنود التي تكون الأبعاد الخارجية مستوى الدلالة أقل من قيمة مستوى المعنوية (0.05)، ودراسة سلامة (2013م) حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التنوع الثقافي والأداء الوظيفي للعاملين في إدارة وزارة الصناعة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى الأبعاد الخارجية للتنوع يمكن للفرد التحكم بها إلى حد كبير حيث يمكن إسقاطها أو إضافتها أو تعديلها من خلال خيارات وجهود إدارية كالحالة الاجتماعية والمعتقدات السياسية والوظيفية والخبرة والوظيفية والتعليم، وعليه يمكننا القول بأن بيئة المنظمات ومنها الجامعات في فلسطين تشهد تنوعاً كبيراً في مواردها البشرية، وهذا التباين تنتج عنه فروق في الصفات والقدرات والمعتقدات والعادات والتقاليد والعديد من الجوانب.

#### ج- الفرضية الفرعية الثالثة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مجموعة الأبعاد التنظيمية والثقافة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين (الإداريين والأكاديميين بمناصب إدارية) في الجامعات الفلسطينية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار بيرسون للارتباط حيث تبين من جدول (4.18) أن معامل الارتباط يساوي (0.784)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجموعة الأبعاد التنظيمية والثقافة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين (الإداريين والأكاديميين بمناصب إدارية) في الجامعات الفلسطينية.

جدول (4.18): معامل الارتباط بين مجموعة الأبعاد التنظيمية والثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | معامل الارتباط | الفرضية                                                                                                                                   |
|--------------------------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| *0.000                   | .784           | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مجموعة الأبعاد التنظيمية والثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية. |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

واتفقت هذه النتائج مع دراسة البشوتي (2013م) حيث أظهرت النتائج أنه بالنسبة للأبعاد التنظيمية للتنوع في الشركات متعددة الجنسيات في محافظة بور سعيد أن جميع البنود التي تكون الأبعاد التنظيمية مستوى الدلالة أقل من قيمة مستوى المعنوية (0.05). وتعزو الباحثة ذلك إلى أن إدارة التنوع لا تعني فقط إدارة الاختلافات ولكنها تعني أيضاً إدارة التشابه بين الموارد البشرية، وتحتاج إلى إدارة قادرة على صهر المزيج المكون من أبعاد الاختلاف أو أبعاد التشابه في بوتقة واحدة، كذلك فإن إدارة التنوع تتضمن تمكين الأشخاص من إظهار طاقاتهم القصوى، واستخدام وجهات النظر المختلفة والأفكار لزيادة الإبداع والابتكار.

#### الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لواقع إدارة التنوع على الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام "الانحدار الخطي المتعدد" لمعرفة أثر إدارة التنوع على الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية، وقد تبين من الجدول رقم (4.19) ما يلي:

جدول (4.19): تحليل الانحدار الخطي المتعدد - الفرضية الرئيسية الثانية

| القيمة الاحتمالية Sig.        | قيمة اختبار T | معاملات الانحدار          | المتغيرات المستقلة           |
|-------------------------------|---------------|---------------------------|------------------------------|
| 0.452                         | 0.753         | 0.226                     | المقدار الثابت               |
| 0.736                         | 0.337         | 0.018                     | الأبعاد الداخلية " الشخصية " |
| 0.122                         | 1.549         | 0.109                     | الأبعاد الخارجية.            |
| 0.000                         | 14.140        | 0.860                     | الأبعاد التنظيمية.           |
| معامل التحديد المعدّل = 0.614 |               | معامل الارتباط = 0.786    |                              |
| القيمة الاحتمالية = 0.000     |               | قيمة الاختبار F = 174.796 |                              |

## المعادلة:

$$\text{الثقافة التنظيمية} = 0.226 + 0.018 (\text{الأبعاد الداخلية " الشخصية "}) + 0.109 (\text{الأبعاد الخارجية}) + 0.860 (\text{الأبعاد التنظيمية}).$$

معامل الارتباط = (0.786)، ومعامل التحديد المُعدَّل = (0.614)، وهذا يعني أن (61.4%) من التغير في الثقافة التنظيمية تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية (38.6%) قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على الثقافة التنظيمية إلى جانب إدارة التنوع وهي العوامل التي تؤثر في تشكيل الثقافة التنظيمية مثل ممارسات الإدارة العليا، واختيار العاملين، والتطورات العلمية والتكنولوجية، والعولمة الشاملة في الاقتصاد والسياسة والإعلام والاتصال والثقافة، والمعرفة والمعلومات.

- قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت (174.796)، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) مما يعني رفض الفرضية الصفرية والقبول بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة التنوع والثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية.

- اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة Barbosa & Cabral (2007م) حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التنوع على ثقافة المنظمة في إحدى الجامعات البرتغالية، ودراسة المصاروة (2011م) التي أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة تنوع الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في قطاع التمريض بالمملكة العربية السعودية.

- متغير الأبعاد الداخلية "الشخصية"، قيمة اختبار t تساوي (0.337) كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.736) وهي أكبر من (0.05) وهذا يعني عدم وجود تأثير للأبعاد الداخلية " الشخصية " في الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية.

- متغير الأبعاد الخارجية، قيمة اختبار t تساوي (1.549) كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.122) وهي أكبر من (0.05) وهذا يعني عدم وجود تأثير للأبعاد الخارجية في الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية.

- متغير الأبعاد التنظيمية، قيمة اختبار t تساوي (14.140) كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني وجود تأثير إيجابي للأبعاد التنظيمية في الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية.

- أهمية المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع " الثقافة التنظيمية " حسب قيمة اختبار t هي على الترتيب: الأبعاد التنظيمية.

- اختلفت الدراسة مع نتائج المقابلات التي أجريت مع المسؤولين عن الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية (الأقصى - الإسلامية - فلسطين) حيث أكدت جامعتي فلسطين والإسلامية على أن كافة أبعاد التنوع بما فيها الأبعاد الداخلية والخارجية أثرت على الثقافة التنظيمية بشكل إيجابي. بينما جامعة الأقصى أكدت بأن كافة أبعاد التنوع أثرت بشكل سلبي على العمل والعلاقات بين الزملاء، كذلك الانتماء والولاء للجامعة، خاصة في الأمور الحزبية وما خلفه الانقسام من تجاذبات سياسية، وبالتالي أدى ذلك إلى ضعف الثقافة التنظيمية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الدراسة تناولت أثر أبعاد التنوع الثلاثة الداخلية والخارجية والتنظيمية على الجامعات الإسلامية والأقصى وفلسطين معاً وليست كل جامعة على حدى وحسب نتائج المقابلات اتضح أن غالبية الموظفين في جامعة فلسطين والجامعة الإسلامية لديهم نفس التوجهات السياسية وكذلك إدارة الجامعات لديها فلسفة وقيم وأعراف ومعتقدات تنظيمية يلتزم بها الجميع، على خلاف جامعة الأقصى التي ظهر فيها الاختلاف السياسي واضح والذي بدوره أثر سلباً على الثقافة التنظيمية، لذا لم تظهر نتائج الدراسة وجود أثر واضح للأبعاد الخارجية على الثقافة التنظيمية، كما وتعزو الباحثة ذلك أن إدارة الجامعات الفلسطينية تولي اهتماماً كبيراً بأبعاد التنوع التنظيمية أكثر من الأبعاد الداخلية والخارجية، أيضاً بالرغم من أن المجتمع الفلسطيني يمر بالكثير من مظاهر التغير الاجتماعي والثقافي والتي تم قياسها بأبعاد التنوع الداخلية والخارجية إلا أن هذا التغير لم يؤثر سلباً أو إيجاباً على الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية، على أن الأبعاد الداخلية والخارجية تعتبر مكونات أساسية وثنائية لشخصية الفرد التي تعكس توجهاته وثقافته وتعتبر مكوناً أساسياً من مكونات الثقافة التنظيمية، لذا وجب على إدارة الجامعات الاهتمام بهذه الأبعاد وتعزيزها لإثراء العمل وتعزيز الثقافة التنظيمية وتقويتها.

#### الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات الباحثين حول واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية تعزى للبيانات الشخصية" الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مكان العمل، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، مكان الحصول على المؤهل العلمي".

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) واختبار التباين الأحادي (One way ANOVA)، وفيما يلي اختبار الفرضية الثالثة وفقاً للمتغيرات الشخصية كلاً على حدا.

#### أ- متغير الجنس

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين " حيث تبين من جدول (4.20) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة للاختبار أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لكافة المجالات، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الجنس.

جدول (4.20): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس

| القيمة الاحتمالية<br>(.Sig) | قيمة الاختبار | المتوسطات |      | المجال                         |
|-----------------------------|---------------|-----------|------|--------------------------------|
|                             |               | ذكر       | أنثى |                                |
| 0.078                       | -1.768        | 6.07      | 5.70 | الأبعاد الداخلية " الشخصية " . |
| 0.221                       | -1.225        | 5.51      | 5.32 | الأبعاد الخارجية.              |
| 0.406                       | -0.831        | 5.92      | 5.75 | الأبعاد التنظيمية.             |
| 0.171                       | -1.371        | 5.80      | 5.58 | إدارة التنوع في الجامعة.       |
| 0.981                       | 0.023         | 5.96      | 5.97 | الثقافة التنظيمية في الجامعة.  |
| 0.387                       | -0.867        | 5.85      | 5.70 | جميع المجالات معا              |

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة لديهم رؤية متشابهة حول واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية بغض النظر عن الجنس ذكر أو أنثى، حيث أنهم يعملون في بيئة تنظيمية متشابهة وهي الجامعات، كذلك كونهم يحظون بنفس المعاملة الوظيفية حسب قوانين عمل الجامعات والوظائف العامة (قانون الخدمة المدنية)، وهذا يشير إلى أن الجنس لا يؤثر في رؤية أفراد مجتمع الدراسة حول واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية .

واتفقت هذه النتائج مع دراسة Barbosa & cabral (2007م) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أعضاء هيئة التدريس لإدارة التنوع وأثرها على ثقافة المنظمة تعزى إلى متغير الجنس، ودراسة Patrick & Kumar (2012م) حيث بينت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس في القدرة على التعامل مع التنوع في شركات تكنولوجيا المعلومات في الهند.

واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة Maina & Onsongo (2013م) التي بينت وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات المبحوثين حول تأثير التنوع في مكان العمل في المنظمات تعزى إلى متغير الجنس.

#### ب- متغير العمر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " حيث تبين من جدول (4.21) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة للاختبار أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لكافة المجالات، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى العمر.

جدول (4.21): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | قيمة الاختبار | المتوسطات    |                  |                  |                         | المجال                         |
|--------------------------|---------------|--------------|------------------|------------------|-------------------------|--------------------------------|
|                          |               | 51 عام فأكثر | من 41 إلى 50 عام | من 31 إلى 40 عام | من 20 إلى أقل من 30 عام |                                |
| 0.634                    | 0.571         | 6.21         | 6.09             | 5.95             | 5.82                    | الأبعاد الداخلية " الشخصية " . |
| 0.133                    | 1.879         | 5.44         | 5.51             | 5.29             | 5.70                    | الأبعاد الخارجية.              |
| 0.548                    | 0.708         | 6.05         | 6.06             | 5.74             | 5.90                    | الأبعاد التنظيمية.             |
| 0.552                    | 0.701         | 5.86         | 5.86             | 5.62             | 5.81                    | إدارة التنوع في الجامعة.       |
| 0.278                    | 1.290         | 6.16         | 6.33             | 5.78             | 5.97                    | الثقافة التنظيمية في الجامعة.  |
| 0.398                    | 0.990         | 5.95         | 6.01             | 5.67             | 5.86                    | جميع المجالات معا              |

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة لديهم رؤية متشابهة حول واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية، حيث أن التنوع في الموارد البشرية بكافة أبعاده يعد مظاهر سلوكية وإدارية تتعلق باستجابة الفرد للمواقف المختلفة في إطار سماته واتجاهاته وإدراكاته، ومعتقداته الوظيفية والإدارية وهي التي تؤثر على ممارسة وإدراك التنوع دون النظر إلى عمره، وهذا يشير إلى أن الفئة العمرية لا تؤثر في رؤية أفراد مجتمع الدراسة حول واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة البشوتي (2013م) حيث أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات المبحوثين حول زيادة فاعلية إدارة تنوع الموارد البشرية

تعزى لمتغير العمر، ودراسة سلامة (2013م) حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول أثر التنوع الديمغرافي والثقافي على أداء العاملين تعزى لمتغير العمر.

### ج- متغير الحالة الاجتماعية

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين " حيث تبين من جدول (4.22) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة للاختبار أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لكافة المجالات، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الحالة الاجتماعية.

جدول (4.22): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الحالة الاجتماعية

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | قيمة الاختبار | المتوسطات |       | المجال                         |
|--------------------------|---------------|-----------|-------|--------------------------------|
|                          |               | غير متزوج | متزوج |                                |
| 0.747                    | 0.323         | 5.90      | 5.98  | الأبعاد الداخلية " الشخصية " . |
| 0.141                    | -1.474        | 5.69      | 5.41  | الأبعاد الخارجية.              |
| 0.531                    | -0.627        | 6.00      | 5.85  | الأبعاد التنظيمية.             |
| 0.469                    | -0.725        | 5.86      | 5.71  | إدارة التنوع في الجامعة.       |
| 0.151                    | -1.441        | 6.30      | 5.90  | الثقافة التنظيمية في الجامعة.  |
| 0.281                    | -1.079        | 6.00      | 5.77  | جميع المجالات معا              |

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من المتزوجين حسب نتائج الجدول رقم (4.1) وبذلك أصبح لديهم المزيد من الاستقرار النفسي والاجتماعي أدى إلى وجود رؤية متشابهة حول واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية بغض النظر عن الحالة الاجتماعية، وهذا يشير إلى أن الحالة الاجتماعية لا تؤثر في رؤية أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية.

**واتفقت هذه النتائج مع دراسة البشوتي (2013م) حيث أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات المبحوثين حول زيادة فاعلية إدارة تنوع الموارد البشرية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، ودراسة سلامة (2013م) حيث أظهرت النتائج عدم**

وجود فروق ذات دلالة احصائية حول أثر التنوع الديمغرافي والثقافي على أداء العاملين تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

#### د - متغير المؤهل العلمي

تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " حيث تبين من جدول (4.23) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة للاختبار أكبر من مستوى الدلالة (0.05) للمجالين " الأبعاد الخارجية، الأبعاد التنظيمية"، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين تعزى إلى المؤهل العلمي، بينما باقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لهم أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المؤهل العلمي، وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي ماجستير .

جدول (4.23): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | قيمة الاختبار | المتوسطات |         |           |       | المجال                         |
|--------------------------|---------------|-----------|---------|-----------|-------|--------------------------------|
|                          |               | دكتوراه   | ماجستير | بكالوريوس | دبلوم |                                |
| *0.009                   | 3.884         | 5.91      | 6.42    | 5.88      | 5.34  | الأبعاد الداخلية " الشخصية " . |
| 0.414                    | 0.955         | 5.54      | 5.55    | 5.46      | 5.12  | الأبعاد الخارجية.              |
| 0.055                    | 2.564         | 5.99      | 6.17    | 5.82      | 5.29  | الأبعاد التنظيمية.             |
| *0.042                   | 2.768         | 5.80      | 6.00    | 5.70      | 5.25  | إدارة التنوع في الجامعة.       |
| *0.025                   | 3.164         | 6.09      | 6.43    | 5.83      | 5.36  | الثقافة التنظيمية في الجامعة.  |
| *0.020                   | 3.321         | 5.89      | 6.13    | 5.75      | 5.28  | جميع المجالات معا              |

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

وهذا يعني أن لدى أفراد عينة الدراسة رؤي مختلفة نحو واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية تعزى إلى المؤهل العلمي، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الممارسات الإدارية التي تمارسها إدارة الجامعات تجاه الموظفين تختلف حسب المؤهل العلمي خاصة في الترقيات

الإدارية والأكاديمية حيث تم توضيح ذلك في الجدول رقم (4.4) في توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

**اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة البشوتي (2013م)** حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق في استجابات المبحوثين للمجالي الأبعاد الخارجية والأبعاد التنظيمية تعزى إلى المؤهل العلمي.

**واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة صديقي (2013م)** حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين لمجال الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

#### هـ - متغير مكان الحصول على المؤهل

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " حيث تبين من جدول (4.24) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة للاختبار أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لكافة المجالات، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى مكان الحصول على المؤهل العلمي.

**جدول (4.24): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - مكان الحصول على المؤهل العلمي**

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | قيمة الاختبار | المتوسطات |       |       | المجال                         |
|--------------------------|---------------|-----------|-------|-------|--------------------------------|
|                          |               | أجنبية    | عربية | محلية |                                |
| 0.084                    | 2.493         | 6.09      | 5.50  | 6.05  | الأبعاد الداخلية " الشخصية " . |
| 0.608                    | 0.499         | 5.46      | 5.30  | 5.49  | الأبعاد الخارجية.              |
| 0.399                    | 0.922         | 5.92      | 5.60  | 5.93  | الأبعاد التنظيمية.             |
| 0.246                    | 1.410         | 5.80      | 5.47  | 5.79  | إدارة التنوع في الجامعة.       |
| 0.324                    | 1.130         | 6.16      | 5.62  | 6.02  | الثقافة التنظيمية في الجامعة.  |
| 0.232                    | 1.468         | 5.91      | 5.52  | 5.87  | جميع المجالات معا              |

وهذا يعني أن لدى أفراد مجتمع الدراسة رؤية متشابهة حول واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية بغض النظر عن مكان حصولهم على مؤهلاتهم العلمية، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة حاصلين على مؤهلهم العلمي من داخل فلسطين مقارنة مع المؤهلات العلمية من الخارج سواء دول عربية أو أجنبية.

اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة العرموطي وحسن (2015م) حيث أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات آراء أعضاء هيئة التدريس في جامعة أبو طيبي تجاه إدارة التنوع بين أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة مصطفى (2011م) حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات التعليم للعاملين داخل الشركات حول أثر الاختلافات الثقافية والفردية على صنع القرار.

#### و- متغير مكان العمل

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي" حيث تبين من جدول (4.25) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة للاختبار أقل من مستوى الدلالة (0.05) لكافة المجالات، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى مكان العمل، وذلك لصالح الذي يعملون في الجامعة الإسلامية.

جدول (4.25): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - مكان العمل

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | قيمة الاختبار | المتوسطات    |                   |              | المجال                        |
|--------------------------|---------------|--------------|-------------------|--------------|-------------------------------|
|                          |               | جامعة فلسطين | الجامعة الإسلامية | جامعة الأقصى |                               |
| *0.000                   | 11.571        | 5.57         | 6.50              | 5.63         | الأبعاد الداخلية " الشخصية "  |
| *0.001                   | 7.072         | 5.90         | 5.61              | 5.19         | الأبعاد الخارجية.             |
| *0.000                   | 9.243         | 6.07         | 6.26              | 5.46         | الأبعاد التنظيمية.            |
| *0.000                   | 9.744         | 5.88         | 6.07              | 5.40         | إدارة التنوع في الجامعة.      |
| *0.000                   | 17.877        | 6.31         | 6.59              | 5.31         | الثقافة التنظيمية في الجامعة. |
| *0.000                   | 14.775        | 6.02         | 6.24              | 5.37         | جميع المجالات معا             |

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

وهذا يعني أن لدى أفراد عينة الدراسة رؤى مختلفة حول واقع إدارة التنوع وأثرها على الموارد البشرية تعزى إلى مكان العمل، وتعزو الباحثة تأثير مكان العمل في استجابات المبحوثين لصالح الجامعة الإسلامية، إلى أن الجامعة الإسلامية لديها تنوع كبير في الشهادات العلمية وكذلك الخبرات لدى العاملين فيها واستطاعت الاستفادة من الشراكات مع الدول العربية

والاجنبية وهذا ساهم في اختلاف نظرة العاملين فيها والإدارة إلى موضوع التنوع في الموارد البشرية، أما من ناحية الثقافة التنظيمية، أن سياسة التوظيف في الجامعة الإسلامية تستند إلى توظيف الأفراد الذين لديهم نفس القيم والمعتقدات والأعراف السائدة في الجامعة.

**واتفقت هذه النتائج مع دراسة حويحي (2015م)** حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية تعزى لمكان العمل وكان لصالح الجامعة الإسلامية. ودراسة الرفاعي والخولي (2004م) حيث أظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مدى تأثير تنوع الموارد البشرية على عناصر الرضا الوظيفي تعزى لمكان العمل حيث كانت لصالح العاملين في قطاع الخدمات التعليمية.

**واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة المصاروة (2011م)** حيث أظهرت النتائج عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية حول أثر التنوع على الالتزام التنظيمي تعزى لمكان العمل.

#### ز - متغير المسمى الوظيفي

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي" حيث تبين من جدول (4.26) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة للاختبار أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لكافة المجالات، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المسمى الوظيفي.

جدول (4.26): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسمى الوظيفي

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | قيمة الاختبار | المتوسطات |                |                 |                      | المجال                        |
|--------------------------|---------------|-----------|----------------|-----------------|----------------------|-------------------------------|
|                          |               | إداري     | رئيس قسم إداري | مدير /نائب مدير | عميد/نائب مساعد عميد |                               |
| 0.156                    | 1.751         | 5.91      | 5.84           | 6.50            | 5.76                 | الأبعاد الداخلية " الشخصية "  |
| 0.429                    | 0.924         | 5.44      | 5.37           | 5.75            | 5.33                 | الأبعاد الخارجية.             |
| 0.138                    | 1.851         | 5.77      | 5.79           | 6.39            | 5.96                 | الأبعاد التنظيمية.            |
| 0.141                    | 1.830         | 5.68      | 5.65           | 6.18            | 5.67                 | إدارة التنوع في الجامعة.      |
| 0.093                    | 2.160         | 5.90      | 5.73           | 6.63            | 5.89                 | الثقافة التنظيمية في الجامعة. |
| 0.085                    | 2.225         | 5.75      | 5.67           | 6.32            | 5.74                 | جميع المجالات معا             |

يعني ذلك أن لدى أفراد عينة الدراسة رؤية متشابهة حول إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية مهما اختلفت مسمياتهم الوظيفية، وتعزو الباحثة عدم تأثير المسمى الوظيفي

الذي يحمله الإداريين والأكاديميين بمناصب إدارية في استجابتهم لواقع إدارة التنوع والثقافة التنظيمية إلى التوافق بينهم حول رؤيتهم ومفهومهم لإدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية. **واتفقت هذه النتائج مع دراسة المصاروة (2011م)** حيث أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول أثر التنوع على الالتزام التنظيمي تعزى للمسمى الوظيفي، ودراسة Barbosa & Cabral (2007م) حيث أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المركز الوظيفي حول إدارة التنوع في المنظمات الأكاديمية وثقافة المنظمة.

#### ح- متغير عدد سنوات الخدمة

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " حيث تبين من جدول (4.27) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة للاختبار أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لكافة المجالات، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى عدد سنوات الخدمة.

جدول (4.27): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - عدد سنوات الخدمة

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | قيمة الاختبار | المتوسطات      |                   |                      |              | المجال                         |
|--------------------------|---------------|----------------|-------------------|----------------------|--------------|--------------------------------|
|                          |               | أقل من 5 سنوات | من 5 إلى 10 سنوات | أقل من 10 إلى 15 سنة | 15 سنة فأكثر |                                |
| 0.605                    | 0.615         | 5.74           | 5.90              | 6.03                 | 6.10         | الأبعاد الداخلية " الشخصية " . |
| 0.245                    | 1.391         | 5.68           | 5.56              | 5.28                 | 5.39         | الأبعاد الخارجية.              |
| 0.097                    | 2.125         | 6.05           | 5.94              | 5.52                 | 6.05         | الأبعاد التنظيمية.             |
| 0.445                    | 0.894         | 5.83           | 5.80              | 5.55                 | 5.82         | إدارة التنوع في الجامعة.       |
| 0.051                    | 2.684         | 6.35           | 5.83              | 5.60                 | 6.25         | الثقافة التنظيمية في الجامعة.  |
| 0.192                    | 1.590         | 6.01           | 5.81              | 5.56                 | 5.95         | جميع المجالات معا              |

وهذا يعني أن لدى أفراد عينة الدراسة رؤية متشابهة حول واقع إدارة التنوع والثقافة التنظيمية بغض النظر عن عدد سنوات الخدمة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة لديهم سنوات خدمة تزيد عن (10) سنوات حسب نتائج جدول توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة رقم (4.8)، وبذلك أصبح لديهم توافق حول رؤيتهم ومفهومهم لإدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية.

**واتفقت هذه النتائج مع دراسة المصاروة (2011م)** حيث أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول أثر التنوع على الالتزام التنظيمي تعزى إلى عدد سنوات الخدمة، ودراسة مصطفى (2011م) حيث أظهرت نتائج الدراسة عدم فروق ذات دلالة احصائية حول أثر الاختلافات الثقافية والفردية على صنع القرار الجماعي تعزى إلى عدد سنوات الخدمة، ودراسة البشوتي (2013م) حيث أشارت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول دور الثقافة التنظيمية في زيادة فعالية إدارة تنوع الموارد البشرية تعزى لعدد سنوات الخدمة.

# الفصل الخامس

## النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

#### أولاً: نتائج الدراسة

من خلال التحليل الإحصائي تبين عدة نتائج أهمها:

بعد أن تم تحليل وتفسير البيانات المستقاة من أجوبة المبحوثين خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التنوع في الموارد البشرية والثقافة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين (الإداريين والأكاديميين بمناصب إدارية) بالجامعات الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.741) والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التنوع في الموارد البشرية والثقافة التنظيمية. حيث جاءت الموافقة بدرجة متوسطة على إدارة التنوع في الجامعات الفلسطينية، بلغ المتوسط الحسابي لمجال إدارة التنوع (5.74) بوزن نسبي (57.39%) كذلك الموافقة بدرجة متوسطة على الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي (5.97) ووزن نسبي (59.66%).
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجموعة الأبعاد الداخلية والثقافة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين (الإداريين والأكاديميين بمناصب إدارية) بالجامعات الفلسطينية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.522) والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجموعة الأبعاد الداخلية للتنوع والثقافة التنظيمية. حيث كانت الموافقة بدرجة متوسطة على مجال الأبعاد الداخلية بمتوسط حسابي (5.96) ووزن نسبي (59.64%).
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجموعة الأبعاد الخارجية والثقافة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين (الإداريين والأكاديميين بمناصب إدارية) بالجامعات الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.570) والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجموعة الأبعاد الخارجية للتنوع والثقافة التنظيمية. وحصلت الأبعاد الخارجية على درجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (5.46) ووزن نسبي (54.59%).
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجموعة الأبعاد التنظيمية والثقافة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين (الإداريين والأكاديميين بمناصب إدارية) بالجامعات الفلسطينية، حيث بلغت

قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.784) والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجموعة الأبعاد التنظيمية للتنوع والثقافة التنظيمية. وجاءت نسبة الموافقة على الأبعاد التنظيمية بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (5.87) ووزن نسبي (58.72%).

■ وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للأبعاد التنظيمية في الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين (الإداريين والأكاديميين بمناصب إدارية) بالجامعات الفلسطينية، بينما تبين عدم وجود تأثير للأبعاد الداخلية " الشخصية " و الأبعاد الخارجية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.786) وقيمة معامل التحديد المعدل (0.614) وهذا يدل على أن نسبة (61.4%) من التغير في الثقافة التنظيمية تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية (38.6%) ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على الثقافة التنظيمية إلى جانب إدارة التنوع، وبذلك تصبح أهمية المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع الثقافة التنظيمية حسب قيمة اختبار T هي على الترتيب : الأبعاد التنظيمية، ومن ثم الأبعاد الخارجية، وأخيراً الأبعاد الداخلية "الشخصية".

**نتائج استجابات المبحوثين حول واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية حسب**

#### **المتغيرات الديمغرافية**

■ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية تعزى إلى: " الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة".

■ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية تعزى إلى: "المؤهل العلمي، مكان العمل".

## ثانياً: التوصيات:

بناءً على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات،

كما يلي:

أولاً: على مستوى إدارة التنوع:

- الاهتمام بموضوع التنوع في الموارد البشرية والاهتمام بالمعرفة بكافة أبعاد التنوع من قبل الجامعات الفلسطينية ، فلا بد من إدراك ميزات تنوع الموارد البشرية وكذلك الإلمام بالمشاكل المتوقعة له ليتم اعتماد استراتيجيات ومهام وبرامج لإدارة هذا التنوع.
- ضرورة الاطلاع على تجارب ناجحة لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات الفلسطينية ومحاولة الاستفادة منها وتطبيقها في الجامعات الفلسطينية.
- نشر ثقافة التنوع والاختلاف في الجامعات الفلسطينية.
- أن تتولى وزارة التربية والتعليم العالي مسؤولياتها القانونية، باعتبارها الجهة القانونية صاحبة الصلاحية تجاه جامعة الأقصى، بما يحافظ على مصالح ومستقبل موظفيها وطلبتها وطلابها، واستمرار مسيرتها الأكاديمية دون أي تدخل من أي أطراف أخرى.
- تحييد كافة المؤسسات والمرافق التعليمية عن أتون الصراع السياسي الذي يهدد مستقبل العاملين والطلبة الدارسين في الجامعة، والطلبة الخريجين.
- الالتزام بما نص عليه القانون الفلسطيني بتعيين نسبة من ذوي الاحتياجات الخاصة بما يتوافق مع طبيعة الوظيفة.
- عدم التمييز بين الموظفين في المعاملة على خلفية الانتماءات السياسية من قبل إدارة الجامعات الفلسطينية.
- مراعاة عدم التمييز بين الذكور والإناث عند التعيين من قبل إدارة الجامعات الفلسطينية.
- تقديم الدعم اللازم لتسهيل الحركة والعمل للموظفين من ذوي الاحتياجات الخاصة.
- تقديم برامج عمل مرنة للموظفين للمساهمة في رعاية الأبوين الكبار في السن الذين يحتاجون إلى رعاية خاصة.
- منح تسهيلات كافية للموظفين لرعاية أطفالهم من قبل إدارة الجامعات الفلسطينية.
- تكثيف الجهود لنبذ الخلافات السياسية وعدم تأثير الانتماء الحزبي على التعاملات بين زملاء العمل.
- أن تتبنى إدارة الجامعات الفلسطينية نظام حوافز ومكافآت مناسب يشجع على الابتكار والتميز.

- يجب أن تراعي إدارة الجامعات الفلسطينية عدم التمييز بين الموظفين حسب الانتماء السياسي عند الاختيار والتعيين.

### ثانياً: على مستوى الثقافة التنظيمية

- تعزيز مبدأ الثقة بين الإدارة والموظفين، والموظفين أنفسهم.
- استثمار الطاقات والقدرات الكامنة لدى الموظفين بإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات والإتاحة للموظف المسئول عن إنجاز عمل معين فرصة اتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع إلى رئيسه المباشر.
- تشجيع الموظفين على الالتحاق بالدورات التدريبية لتطوير أدائهم، وتشجيعهم على استخدام أساليب وطرق حديثة لتأدية مهامهم الوظيفية.
- التعرف إلى ميول الموظفين ورغباتهم واتجاهاتهم التي تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.
- تعزيز توقعات الموظفين المبدعين والمتميزين، باهتمام الإدارة بتحفيزهم وتشجيعهم لتطوير أدائهم.
- الاحتكام إلى قيم العدالة وتطبيق القواعد والتعليمات التنظيمية في الجامعات في كافة الممارسات، والفصل بين العلاقات الشخصية وتعزيز شعور الموظفين بالعدل والمساواة.

### ثالثاً: البحوث المقترحة

- توصي الباحثة بإجراء دراسات في مجالات مهمة وحيوية، وهي:
- 1- دراسات في مفهوم التنوع ونظم الموارد البشرية.
  - 2- دراسات مقارنة لمظاهر التنوع وأبعاده المختلفة.
  - 3- القيام بدراسات تتناول استراتيجيات إدارة التنوع في الموارد البشرية.
  - 4- التنوع وأثره على الأداء التنظيمي.
  - 5- تأثير تنوع الموارد البشرية على الرضا الوظيفي.

# المصادر والمراجع

## المصادر والمراجع

### القرآن الكريم

#### أولاً: المراجع العربية:

أحمد، كمال عبد الوهاب. (2014م). دراسة وصفية لتطبيق نموذج دول الاتحاد الأوروبي لإدارة التنوع وإمكانية الإفادة منها في إدارة مؤسسات التعليم العالي العربية. مجلة التربية، 17 (50)، 57-82.

أحمد، نجلاء حسن جمعة. (2010م). استخدام مدخل إدارة تنوع الموارد البشرية لزيادة مستوى الأداء بالشركات متعددة الجنسيات: دراسة ميدانية بمدينة العاشر من رمضان (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة قناة السويس، القاهرة.

أسعد، يوسف ميخائيل. (1998م). الجامعة بين التعليم والثقافة. ط1. القاهرة: دار نهضة مصر للطباعة والنشر.

اشتوي، محمد عبد. (2010م). أثر التنوع المعرفي على بناء الثقافة التنظيمية "دراسة تطبيقية على الهيئات والمؤسسات الفلسطينية (رسالة دكتوراه غير منشورة). القاهرة: جامعة حلوان.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بالتعاون مع مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم. (2014م). تقرير المعرفة العربي لعام 2014م: الشباب وتوطين المعرفة. ط1. دبي: دار الغرير للطباعة والنشر.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. (2005م). تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2005 نحو نهوض المرأة في الوطن العربي، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي. (د.ط). عمان: المكتب الإقليمي للدول العربية، المطبعة الوطنية.

البشوتي، رحاب محمد لطفي. (2013م). دور الثقافة التنظيمية في زيادة فاعلية تنوع الموارد البشرية: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 4 (1)، 1-2. بشير، جيدر وحاج. (2012م). إدارة التنوع الاثنى والتعدد اللغوي في بلجيكا. (د.ط). كلية الجزائر: جامعة قاصدي مرياح بورقلة.

أبو بكر، مصطفى محمود. (2008م). إدارة الموارد البشرية مدخل الميزة التنافسية. ط1. القاهرة: الدار الجامعية.

بوديب، دنيا. (2014م). الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيم: دراسة حالة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر.

- التجمع الديمقراطي للعاملين في الجامعات والكليات. (2015م، 19 أغسطس). مطالبات بصوغ رؤية وطنية لقطاع التعليم الجامعي في فلسطين. تاريخ الاطلاع: 2017/01/15، الموقع: <http://pflp.ps/ar/index.php?ajax=preview&id=11192>
- جاد الرب، سيد محمد. (2010م). إدارة الأعمال الدولية: الأساسيات - الاستراتيجيات الدولية - التطبيقات. ط2. القاهرة: (د.ن).
- جاسم، هناء، والعسكري، محمد. (2013م). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرف لدى أعضاء الهيئة التدريسية، دراسة تطبيقية على كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية بالعراق، 3 (6)، 176-201.
- الجرجاوي، زياد. (2010م). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان. ط2. فلسطين: مطبعة أبناء الجراح.
- جرينبرج، جيرالد، وبارون، روبرت. (2004م). إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات. ترجمة: محمد رفاعي، و إسماعيل بسيوني. (د.ط.). الرياض: دار المريخ للنشر.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2017م). بيان صحفي بمناسبة يوم المرأة العالمي بعنوان أوضاع المرأة الفلسطينية. رام الله: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.
- حريم، حسين. (2004م). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. ط2. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين. (2010م). إدارة المنظمات منظور كلي. ط2. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- أبو حشيش ، بسام. (2011م). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. مجلة جامعة النجاح للأبحاث للعلوم الانسانية، 25 (1)، 111-140.
- حمودة، عبد الناصر. (2005م). إدارة التنوع الثقافي. (د.ط.). القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- حويحي، إسماعيل محمد. (2015م). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري : دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة .

خصاونة، عاطف لطفي. (2016م). قياس واقع التمكين الوظيفي للمرأة الأردنية العاملة - دراسة تحليلية. ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي الثاني والعشرون للتدريب والتنمية الإدارية، القاهرة.

ديري، زاهد محمد. (2011م). السلوك التنظيمي. ط1. عمان: دار المسيرة.  
ديوان الموظفين العام. (8/مارس/2003). القانون الأساسي الفلسطيني المعدل. تاريخ الاطلاع 2017/2/15م، الموقع: <https://www.gpc.pna.ps/diwan/index.gpc>

الرفاعي، يعقوب السيد يوسف، والخولي، سيد محمود السيد. (2004م). مدى تأثير تنوع الموارد البشرية على عناصر الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (3)، 103-165.

الزبون، محمد سليم، والصريصري، محمد بن سالم بن حمد. (2015م). برنامج تدريبي إداري مقترح لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية. مجلة دراسات الجزائرية، (34)، 12-18.

أبو زيد ، خالد ذيب حسين. (2010م). أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.  
سرحان، كريم. (2011م). التنوع وإدارته ومكافحة التمييز في الدستور، إدارة التنوع ومكافحة التمييز - نحو دستور مصري جديد، رؤى وتجارب. (د.ط). القاهرة: روافد للنشر والتوزيع، القاهرة.

السكرانة، بلال. (2011م). الابداع الإداري. ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

سلامة، زكريا. (2013م). أثر التنوع الديموغرافي والثقافي على أداء العاملين في إدارة وزارة الصناعة بدمشق. مجلة جامعة تشرين للبحوث العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 35 (7)، 55.

سليم، إيمان علي، وفلمبان، غدير زين، وشريف، وفاء عبد العزيز. (2011م). دراسة تحليلية لأثر التحول إلى مجتمع المعرفة في دعم الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية. مجلة دراسات المعلومات، (12)، 11-17.

السنباني ، أمين علي صالح. (2012م). استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي بالجمهورية اليمنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة قناة السويس، القاهرة.

السواط، طلق، والعتيبي، سعود. (1999م). البعد الوظيفي للثقافة التنظيمية. مجلة جامعة الملك عبد العزيز 12 (1)، 3-37.

شبير، ابتهاج. (2007م). أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

شلق، عمر عبد الله. (2012م). أساليب التربية الحزبية وعلاقتها بالاتجاهات التعصبية لدى طلاب الجامعات في محافظات غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة.

صافي، خالد محمد عطية. (2015م). التغيرات الاجتماعية في قطاع غزة في ظل الحصار ولانقسام 2006-2014م. ورقة مقدمة إلى مؤتمر قطاع غزة الواقع وآفاق المستقبل. غزة: جامعة الأزهر.

الصباغ، أيهم. (2011م). إدارة التنوع حلول ناجعة للتحديات اليومية. (د.ط.). الرياض: العبيكان للنشر.

صديقي، أمينة. (2013م). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية : دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

الصريصري، محمد بن سالم بن حمد. (2015م). برنامج تدريبي إداري مقترح لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية (رسالة دكتوراه غير منشورة). الجامعة الأردنية، الأردن.

طالب، منير. (2011م). علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية - قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة.

الطبال، عبد الله عبد الله أحمد. (2011م). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في المنظمات العالمية-مدخل إدارة التنوع دراسة نظرية. مجلة المدير الناجح (134)، 40.

طه، طارق. (2008م). السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت. (د.ط.). الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة .

العاجز، إيهاب. (2011م). دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية ، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

- العامري، صالح مهدي. (2016م). إدارة تنوع القوة العاملة في الشركات الكبرى. تاريخ الاطلاع: 2016/12/10م، الموقع: <http://www.aleqt.com>
- عباس، محمد على. (2015م). ثقافة التسامح الاجتماعي في قطاع غزة من وجهة نظر طلاب جامعة القدس المفتوحة. ورقة مقدمة إلى مؤتمر قطاع غزة الواقع وآفاق المستقبل. غزة: جامعة الأزهر.
- عبد الوهاب، سمير محمد. (2001م). إدارة الموارد البشرية في الوطن العربي والتحديات المعاصر. مجلة شؤون عربية، (109)، 30.
- عبيدات، محمد، وأبو نصار، محمد، والمبيضين، عقله. (1999م). منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات. ط1. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- العرموطي، أيمن، وحسن، مدثر. (2015م). تقييم تجربة جامعة أبو ظبي في إدارة التنوع من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية بجامعة بابل، 205 (16)، 1-23.
- عساف، محمود عبد المجيد. (2015م). ديناميكية التغير المجتمعي السائدة من وجهة نظر الشباب الجامعي بمحافظة غزة وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية لديهم. ورقة مقدمة إلى مؤتمر قطاع غزة الواقع وآفاق المستقبل. غزة: جامعة الأزهر.
- العسكري، هناء جاسم. (2013م). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية : دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية العراقية، 3 (6)، 79-105.
- العطوي، عامر، والشيباني، إلهام. (2001م). قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية، دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، 13 (1)، 37-65.
- العطية، ماجدة. (2003م). سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة. ط1. عمان: دار الشرق للنشر والتوزيع.
- عكاشة، أسعد. (2008م). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي " دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- عمر، أحمد مختار. (2008م). معجم اللغة العربية المعاصرة. (د.ط.). القاهرة: عالم الكتب.

العميان ، محمد. (2005م). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط3. عمان: دار وائل للنشر

عيسى، حنا. (2013م). الأحزاب السياسية في فلسطين .. أنظمة وقوانين. تاريخ الاطلاع: 2016/11/23م. الموقع: <https://pulpit.alwatanvoice.com/content/print/306815.html>  
الفراج، أسامة. (2011م). نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 27 (1). 184-155.

فليه، فاروق عبده، والسيد، عبد المجيد. (2007م). السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية. (د.ط). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

القدرة، أحمد سمير. (2015م). التعددية الفلسطينية السياسية. تاريخ الاطلاع: 2016/12/14م، الموقع: <https://pulpit.alwatanvoice.com/articles/2015/06/14/369244.html>

القريوتي، محمد قاسم. (2008م). نظرية المنظمة والتنظيم. ط3. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

القريوتي، محمد. (2000م). السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. ط3. عمان: دار الشرق.

كريم، سرحان. (2012م). التنوع وإدارته ومكافحة التمييز في الدستور. (د.ط). القاهرة: روافد للنشر والتوزيع.

كساب، رؤى. (2011م). العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. مجلة جامعة الأزهر بغزة للعلوم الإنسانية، 14 (1)، 102-73.

محمد، أشرف السعيد احمد. (2008م). دور التعليم العالي في مواجهة تحديات تأسيس مجتمع المعرفة في مصر. مجلة كلية التربية بجامعة المنصورة، (68)، 121-3.

محمد، ماهر، ومرسي، عمر. (2012م). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط. المجلة العلمية للعلوم الإنسانية- جامعة أسيوط، 28 (2)، 333-271.

المدهون، موسى، والجزراوي، إبراهيم. (1995م). تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجياً وإدارياً. ط1. عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.

- المرسي، جمال الدين. (2007م). *الثقافة التنظيمية والتغيير*. (د.ط.). الإسكندرية: الدار الجامعية.
- المصاروة، على محمد أحمد. (2011م). *أثر إدارة تنوع الموارد البشرية في قطاع التمريض على الالتزام التنظيمي: دراسة مقارنة* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- مصطفى، أميرة يحيى. (2011م). *أثر الاختلافات الثقافية والفردية على صنع القرار الجماعي* : دراسة تطبيقية على الشركات دولية النشاط بقطاع الأدوية. *مجلة إدارة الأعمال*، (61)، 22.
- معقل، نورة. (2015م، 13 سبتمبر). *إدارة التنوع تهتم بالمساواة والعدل وتكافؤ الفرص وتحتاج إليها مدارسنا*. موقع *مجلة المعرفة*. تاريخ الاطلاع: 2016/09/15م، الموقع: [http://www.almarefh.net/show\\_content\\_sub.php?CUV=440&SubModel=141&ID=2581](http://www.almarefh.net/show_content_sub.php?CUV=440&SubModel=141&ID=2581)
- موقع الجامعة الإسلامية. (2017م). *نبذة عن الجامعة الإسلامية*. تاريخ الاطلاع: 2017/02/15م، الموقع: <http://www.iugaza.edu.ps> .
- موقع بيت كوم. (2013م، 24 مارس). *تأثير المظهر الخارجي على قرارات التوظيف*. تاريخ الاطلاع: 2016/11/27م. الموقع: <https://www.bayt.com/ar/research-report-16522/>
- موقع جامعة الأقصى. (2017م). *نبذة عن جامعة الأقصى*. تاريخ الاطلاع: 2017/02/23م. الموقع: <https://www.alaqsa.edu.ps/site/page/1> .
- موقع جامعة فلسطين. (2017م). *نبذة عن جامعة فلسطين*. تاريخ الاطلاع: 2017/02/08م، الموقع: <http://up.edu.ps/ar> .
- نصار، شاهر خليل. (2015م). *تحول القيم الاجتماعية عند الشباب الفلسطيني في ظل التحولات العالمية المعاصرة : دراسة ميدانية*. ورقة مقدمة إلى مؤتمر قطاع غزة الواقع وآفاق المستقبل غزة: جامعة الأزهر.
- نوفل، أحمد سعيد. (2010م). *متحدون في التنوع: الاتحاد الأوروبي بين القدرات والتحديات*. *المجلة العربية للعلوم السياسية*، (29)، 128-152.

## ثانياً: المراجع الأجنبية :

- Abdi, K. & Senin, A. (2014). Investigation on the Impact of Organizational Culture on Organization Innovation. *Journal of management policies and practices*, 2 (2), 1-10.
- Adewalem, Osibanjo Omotayo, Anthonia, Adeniji Adenike. (2013). Impact of Organizational Culture on Human Resource Practices: A Study of Selected Nigerian Private Universities. *Journal of Competitiveness*, 5 (4) 115-133.
- Aigare, A., Koyumdzhieva, T., & Thomas, P. L. (2011). Diversity Management in Higher Education Institutions: Key Motivators.
- Barbosa, Íris & Cabral-Cardoso, C. (2007). Managing diversity in academic organizations: a challenge to organizational culture, *Women In Management Review*, 22 (4), 274 – 288.
- Bekyan, Satenik. (2010). *The Challenges of Diversity for Human Resource Management (Unpublished Master Thesis)*. University of Brussel, Belgium.
- Bekyan, Satenik. (2010). *The Challenges of Diversity for Human Resource Management (Unpublished Master Thesis)*. Hogeschool-Universities Brussel.
- Bennett, E. (2006). *How organizational culture and change are embedded in an organization's intranet*. (Unpublished Master Thesis). University of Georgia, Georgia.
- Bozhko, Oksana. (2014). *Managing diversity at the organizational level (Unpublished Master Thesis)*. Luiss Guido Carli University, Italy.
- Brown, D., et. Al. (2001). *The Benefits of cultural diversity for an organization (Unpublished Master Thesis)*. McGill university.
- Bunton, W. (2000). *Best practices in achieving workforce diversity. Benchmarking study of the US Department of Commerce and Vice President Al Gore's National Partnership for Reinventing Government*. Washington: DC.
- Chawawa ,Morgen, Diversity management practices in higher education: Evidence from private higher education institutions in Botswana. *Journal of Education and Practice*, 5 (18), 31-45.
- Chawawa, Morgen, (2014). Diversity management practices in higher education: Evidence from private higher education institutions in Botswana. *Journal of Education and Practice*, 5, (18), 31-46.

- Cutajar, Beverly. (2012). *The Impact of organizational culture on the management of employees talents : the case of malteseict organizations*, Centre for labour market studies. (Unpublished PhD Thesis).University of Leicester , UK.
- Diez,Carlos Gutierrez, & Ortega, Pilar. (2011). *Resources and Strategies for The Acquirement of Competences on Diversity Management, Inclusion, Innovation and Integration of The Talent in The Organizations*. Spain: Florida Centre de Formacio,
- Dike, Priscilla. (2013). The impact of workplace diversity on organizations. ARCADA University, Filenda.
- Drost, Ellen. (2011). Validity and Reliability in Social Science Research. *Education Research and Perspectives*,.38, (1), 105-123.
- Dwyer, S., Richard, O., & Chadwyck, K., (2003). Gender diversity in management and firm performance: the influence of growth orientation and organizational culture. *Journal of Business Research*, 56 (12), 1009-1019
- European Commission. (2011). *The EU and the Bologna Process – shared goals, shared commitments Supporting growth and jobs-An agenda for the modernization of Europe’s higher education systems*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg. Retrieved: November 10, 2016, From: [http://ec.europa.eu/education/higher\\_education/doc/bolognagoals\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/higher_education/doc/bolognagoals_en.pdf)
- Fisher, Bl.A.,El. A, (1996). *Human Resource Management*. (3<sup>rd</sup> Edition). New Jersey. Houghton Mifflin company.
- Fralinger, B. & Olson, V. (2007). Organizational Culture at the University Level: A Study Using the OCAI Instrument. *Journal of College Teaching & Learning* , 4 (11), 85-98.
- Gardenswartz, L., & Rowe, A. (1998). *Managing diversity: A complete desk reference and planning guide*. McGraw Hill Professional.
- Gilbert, J. A., Stead, B. A., & Ivancevich, J. M. (1999). Diversity management: A new organizational paradigm. *Journal of business ethics*, 21(1), 61-76.
- Gradenswartz, L. Row, A. (1995). *Diverse Teams at work*. New York: Irwin professional publishing.
- Gradenswartz. (1994). *Organization Behavior*. New York: MC. Grae- Hill.

- Grossman, R.J.. (2001). *Human resource Management, Eleventh*. New York: MC. Graw.
- Hannah E. A. Acquah , Patrick O. Seshie & others. (2015). An assessment of the impact of organizational culture on performance from faculty perspective in non-faith based Private university colleges in Ghana. *International Journal of Innovation and Scientific Research*, 13 (2),372-379.
- Hofstede, G. (2010). *Geert hofstede*. National cultural dimensions.
- Joharis. M. (2016). The Effect of Leadership, Organizational Culture, Work Motivation And Job Satisfaction on Teacher Organizational Commitment at Senior High School in Medan. *International Journal of Business and Management Invention*, 5 (10) , 1-8.
- Kearney, E. & Gebert, D. (2006). *Does More Diversity Lead to More Innovativeness? An Examination of the Critical Role of Leadership*. Berlin: IFSAM VIIIth World Congress.
- Keil, M., Amershi, B., Holmes, S., Jablonski, H., Lüthi, E., Matoba, K., ... & von Unruh, K. (2007). Training manual for diversity management. Washington, DC: International Society for Diversity Management.
- Loden, M. & Rosenser, J.B. (1991). *Workforce America Managing employee diversity as a vital resource*, Homewood, IL: Irwin.
- Loden, M. (1996). *Implementing Diversity*. Chicago: Irvin.
- Lumadi, M. (2008). Managing Diversity At Higher Education And Training Institutions: A Daunting Task. *Journal of Diversity Management*, 3 (4), 1-10.
- Maina, Zirwel & Onsongo, Erick. (2013). Employee Attitudes towards Organizational Diversity on Business Performance; Perspectives from the Small and Medium Enterprises Employees in Kisii Town. *Review of Contemporary Business Research* , 2 (1), 30-40
- Moore, D., McCabe, G., Duckworth, W., & Alwan, L. (2003). The practice of business statistics. Duckworth: McCabe.
- Neck, CP, Smith, W., and Godwin, J., (1997). Thought Self-Leadership: A Self-Regulatory Approach to Diversity Management. *Journal of Managerial Psychology*, (12), 190-203.

- Olsen, J. & Martins, L.(2012), Understanding organizational diversity management programs: A theoretical framework and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 33 (8), 1168–1187.
- Ozen, G., Yaman, M. and Acar, G. (2012). Determination of the employment status of graduates of recreation department. *The Online Journal of Recreation and Sport* , 1 (2), 6-23.
- Patrick, H. A., & Kumar, V. R. (2012). Managing workplace diversity: Issues and challenges. *Sage Open*, 2(2), 1-15.
- Patrick, Harold & Kumar, Vincent. (2012). Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges. *SAGE Journal*, 2 (2), 1-15.
- Rankouh, A. & Poor, P. (2013). Examine the Relationship between Organizational Culture and Creativity of Lecturers. *Universal Journal of Management and Social Sciences*, 3, (8), 24-31.
- Rollinson, D.&Broadfield,A. (2002) *Organizational Behavior and Analysis : An Integrated Approach*. Financial Times-prentice Hall.
- Schäffner, M., Gebert, D., Schöler, N. & Kirch, J. (2006). *Diversity, its risk and chances for team innovativeness*. Berlin: IFSAM VIIIth World Congress.
- Shili, Sun. (2008). Organizational Culture and Its Themes. *International Journal of Business and Managemen* , 3 (12), 137-141.
- Slocum, Jr, J.,w. & Hellriegel, D., (2007). *Fundamentals of organizational Behavior*. Australia: Thomson- south. Western.
- Starlene M. Simons& Kimberly N. Rowland (2011). :The Influence of Diversity Constructions on Expectations and Outcomes. *Journal of Technology Management & Innovation*, 6, (3), 171-183.
- Stech, Stanislav. (2011). The Bologna Process as a New Public Management- Tool in Higher Education. *Journal of Pedagogy*, 2, (2), 263-282.
- Subeliani, D., & Tsogas, G. (2005). Managing diversity in the Netherlands: a case study of Rabobank. *The international journal of human resource management*, 16 (5), 831-851.
- Vashanti, Sai Parimi. (2012). Diversity Management Time for A New Approach in An Organization. *Journal of Business and Management*, 3 (3), 44-50.

- Vermeulen, Pieter. (2011). Diversity Management in Higher Education: A South African Perspective in Comparison to a Homogeneous and Homomorphous Society such as Germany, CHE center for higher education development. *Working paper*, (143), 1-151.
- Wentling, R. M., & Palma-Rivas, N. (1997). *Diversity in the workforce: A literature review*. National Center for Research in Vocational Education, University of California at Berkeley.
- Wheeler, ML., Diversity, (1994). *The Conference Board*. New York
- Yang, J (2004). Job related knowledge sharing: comparative case study. *Journal of knowledge Management*, 8 (2), 118-126.
- Zhu, C., & Engels, N. (2014). Organizational culture and instructional innovations in higher education: Perceptions and reactions of teachers and students. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(1), 136-158.

## الملاحق



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة: قسم إدارة الأعمال

أخي الموظف / أختي الموظفة .... المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

### الموضوع / تعبئة استبيان لرسالة ماجستير

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الإسلامية بغزة بعنوان " واقع إدارة التنوع في الموارد البشرية وأثرها على الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة " دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى، جامعة فلسطين.

وقد اقتضت الدراسة استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات بهدف التعرف على واقع إدارة التنوع في الموارد البشرية وأثرها على الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس العاملين في المناصب الإدارية في الجامعات الفلسطينية، حيث صنف الفقرات الواردة فيها إلى أربعة محاور حسب أبعاد التنوع والثقافة التنظيمية وهي: (الأبعاد الداخلية، الأبعاد الخارجية، الأبعاد التنظيمية، الثقافة التنظيمية)

لذا يرجى التكرم بالإجابة على جميع فقرات الاستبانة بكل صدق وموضوعية وأمانة، وذلك بوضع (√) أمام التقييم المناسب لكل فقرة حيث يعتبر رقم (10) درجة الموافقة الكبيرة جداً، علماً بأن البيانات الواردة في الاستبانة تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

يقصد بإدارة التنوع في الدراسة بأنها " عبارة عن تطبيق ممارسات الإدارة الفعالة والتي تعترف بالتنوع البشري والاجتماعي في قوة العمل والاختلاف بينها وإدارة هذه الاختلافات سواء من حيث النوع والأصل والعمر والثقافة واللغة والعجز والديانة والتوجهات وأية خصائص أخرى تشكل آراء وتوجيهات الأفراد في المنظمات بهدف الاستفادة من فوائد التنوع في زيادة فعالية الأعمال والمنظمات وتحقيق العدالة بين جميع العاملين في المنظمات وعدم التحيز لجماعة على حساب جماعة أخرى".

**شاكرين لكم حسن تعاونك**

الباحثة

**نسرين شاكر سمارة**

القسم الأول: البيانات الشخصية

يرجى استكمال البيانات الآتية بوضع علامة (✓) في المكان المناسب مما يلي:

|                                |  |                                               |                                                   |
|--------------------------------|--|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| الجنس:                         |  | <input type="checkbox"/> أنثى                 | <input type="checkbox"/> ذكر                      |
| العمر:                         |  | <input type="checkbox"/> من 20 إلى أقل 30 عام | <input type="checkbox"/> من 30 إلى أقل 40 عام     |
|                                |  | <input type="checkbox"/> من 40 إلى أقل 50 عام | <input type="checkbox"/> 50 عام فأكثر             |
| الحالة الاجتماعية:             |  | <input type="checkbox"/> أعزب                 | <input type="checkbox"/> متزوج                    |
|                                |  | <input type="checkbox"/> مطلق                 | <input type="checkbox"/> أرمل                     |
| المؤهل العلمي:                 |  | <input type="checkbox"/> دبلوم                | <input type="checkbox"/> بكالوريوس                |
|                                |  | <input type="checkbox"/> ماجستير              | <input type="checkbox"/> دكتوراه                  |
| مكان الحصول على المؤهل العلمي: |  | .....                                         |                                                   |
| مكان العمل:                    |  | <input type="checkbox"/> جامعة الأقصى         | <input type="checkbox"/> الجامعة الإسلامية        |
|                                |  | <input type="checkbox"/> جامعة فلسطين         |                                                   |
| المسمى الوظيفي:                |  | <input type="checkbox"/> عميد                 | <input type="checkbox"/> نائب عميد                |
|                                |  | <input type="checkbox"/> نائب مدير            | <input type="checkbox"/> رئيس قسم إداري           |
|                                |  | <input type="checkbox"/> إداري                |                                                   |
| عدد سنوات الخدمة:              |  | <input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات       | <input type="checkbox"/> من 5 إلى أقل من 10 سنوات |
|                                |  | <input type="checkbox"/> 10 إلى أقل من 15 سنة | <input type="checkbox"/> 15 سنة فأكثر             |

القسم الثاني: إدارة التنوع في الجامعة

| المحور الأول: الأبعاد الداخلية " الشخصية "                                                                                                                            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |        |                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (وهي تمثل الأبعاد الفرعية للتنوع وتشمل العمر، النوع، القدرات الجسدية، البلدة الأصلية، العرق)                                                                          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |        |                                                                                                                   |
| درجة الإستجابة                                                                                                                                                        |   |   |   |   |   |   |   |   |   | الفقرة |                                                                                                                   |
| 10                                                                                                                                                                    | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | م      |                                                                                                                   |
|                                                                                                                                                                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 1.     | تعتبر أن الأشخاص الأكبر سناً أكثر انتماء للجامعة.                                                                 |
|                                                                                                                                                                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 2.     | يراعي عند التعيين توافق طبيعة العمل مع السن.                                                                      |
|                                                                                                                                                                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 3.     | يراعي عدم التمييز بين الذكور والإناث عند التعيين في الجامعة.                                                      |
|                                                                                                                                                                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 4.     | يؤثر النوع (ذكور، إناث) في توزيع المهام والصلاحيات على الموظفين في الجامعة.                                       |
|                                                                                                                                                                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 5.     | تلتزم إدارة الجامعة بتعيين نسبة من ذوي الاحتياجات الخاصة بما يتوافق مع طبيعة الوظيفة.                             |
|                                                                                                                                                                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 6.     | تقدم الجامعة الدعم اللازم لتسهيل الحركة والعمل للموظفين من ذوي الاحتياجات الخاصة.                                 |
|                                                                                                                                                                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 7.     | تراعي إدارة الجامعة عدم التمييز بين الموظفين في المعاملة على خلفية الأصل.                                         |
|                                                                                                                                                                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 8.     | لا توجد خلافات بين الموظفين على خلفية الأصل.                                                                      |
|                                                                                                                                                                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 9.     | تراعي إدارة الجامعة عدم التمييز بين الموظفين حسب المنطقة الجغرافية التي ينتمي إليها الموظف داخل قطاع غزة.         |
|                                                                                                                                                                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 10.    | المنطقة الجغرافية (داخل القطاع) لها أثر في التعامل بين الموظفين وبعضهم البعض                                      |
| المحور الثاني: الأبعاد الخارجية                                                                                                                                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |        |                                                                                                                   |
| (وتشمل محل الإقامة، الدخل، العادات الشخصية، المعتقد السياسي، المعتقدات الدينية، الخلفية التعليمية، الخبرة العملية، المظهر الخارجي، الحالة الشخصية، الحالة الاجتماعية) |   |   |   |   |   |   |   |   |   |        |                                                                                                                   |
| درجة الإستجابة                                                                                                                                                        |   |   |   |   |   |   |   |   |   | الفقرة |                                                                                                                   |
| 10                                                                                                                                                                    | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | م      |                                                                                                                   |
|                                                                                                                                                                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 11.    | يؤثر محل الإقامة على سلوك وقيم وثقافات العاملين.                                                                  |
|                                                                                                                                                                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 12.    | تفاوت مستويات الدخل لدى العاملين في الجامعة عن مستوى الدخل في جامعات أخرى له أثر إيجابي على الأداء وعلاقات العمل. |
|                                                                                                                                                                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 13.    | تتبنى إدارة الجامعة نظام حوافز ومكافآت مناسب يشجع على الابتكار والتميز.                                           |



|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |                                                                                                |     |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | تسعى مجموعات العمل (النقابات، مجموعات التنظيم الغير رسمي) لتحقيق أهداف الجامعة.                | 32. |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | أخشى الاختلاف مع أعضاء في مجموعات أخرى خوفاً أن يطلق على متحيزاً.                              | 33. |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | تراجع إدارة الجامعة في التدرج الوظيفي الأقدمية في التعيين.                                     | 34. |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | تعتبر موضوع التنوع في الموارد البشرية قضية غالباً ما يتم تجاهلها في الجامعة.                   | 35. |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | يساهم الانتماء إلى نقابات متخصصة في خلق تنوع في قوة العمل.                                     | 36. |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | أعتبر أن وجهات النظر المتنوعة قيمة مضافة للجامعة.                                              | 37. |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | تعطي إدارة الجامعة قيمة للتنوع وتدرج ذلك ضمن سياساتها.                                         | 38. |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | يوجد تطابق بين سياسات الجامعة حول التنوع وممارساته على الواقع.                                 | 39. |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | تقوم إدارة الجامعة بتحقيق التنوع في القوى العاملة وتقديم الدعم المناسب له.                     | 40. |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | يمكن للإدارة الجامعة فهم خصائص وثقافات الأفراد للتعامل معها بكفاءة.                            | 41. |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | تشجع إدارة الجامعة جميع الموظفين على إظهار مهاراتهم وقدراتهم ومعرفتهم بغض النظر عن انتماءاتهم. | 42. |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ترحب إدارة الجامعة بالاختلافات العديدة التي تميز العاملين لتستفيد منها لتحسين الأداء.          | 43. |

القسم الثالث: الثقافة التنظيمية في الجامعة:

| م   | الفقرة                                                                                                                                     | درجة الإستجابة |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|     |                                                                                                                                            | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1.  | تتعرف إدارة الجامعة إلى ميول الموظفين ورغباتهم واتجاهاتهم التي تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.                                                |                |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 2.  | تبذل إدارة الجامعة جهوداً كبيرة في تطوير قدرات الموظفين بالجامعة من أجل تحقيق أكبر درجة من الكفاءة.                                        |                |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 3.  | يحافظ الموظفون على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في انجاز المهام.                                                        |                |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 4.  | يتوفر لدى الموظفين المهارات والقدرات اللازمة على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة.                                                    |                |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 5.  | يوجد قنوات مشتركة لدى الموظفين في الجامعة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.                                                         |                |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 6.  | تستثمر إدارة الجامعة الطاقات والقدرات الكامنة لدى الموظفين بإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات.                                               |                |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 7.  | يعتقد الموظفون بأن ثقافة المنظمة تساهم في إنجاز المهام والواجبات بالجودة والكفاءة المطلوبة.                                                |                |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 8.  | يتاح للموظف المسئول عن انجاز عمل معين فرصة اتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع إلى رئيسه المباشر.                               |                |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 9.  | تحسن عدالة تقييم الأداء والحكم الدقيق على مستوى الانجاز من شعور الموظفين بالرضا الوظيفي.                                                   |                |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 10. | تتمثل الأعراف السائدة بين الموظفين في التكيف مع كافة المستجدات والتطورات في بيئة العمل.                                                    |                |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 11. | تساعد الأعراف السائدة بين الموظفين على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار والتحدي وفتح آفاق جديدة أمام تطوير أساليب إنجاز العمل.        |                |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 12. | تحرص إدارة الجامعة على تزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لتطوير استخدامهم للأساليب الحديثة.                                                |                |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 13. | تحفز إدارة الجامعة الموظفين المبدعين والتميزين بالحوافز المادية والمعنوية.                                                                 |                |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 14. | تتوقع إدارة الجامعة بأن يقوم الموظفون بكافة المهام والواجبات مقابل حصولهم على كافة الحقوق الوظيفية التي تنص عليها أنظمة الجامعة وقوانينها. |                |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 15. | تسعى إدارة الجامعة دوماً لتلبية ما يتوقعه الموظف من العلاوات والحوافز والمكافآت.                                                           |                |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |                                                                                                                              |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 16. تعمل إدارة الجامعة على توافق قيم الموظفين مع قيمها.                                                                      |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 17. تحظى إدارة الجامعة بالاحترام والتقدير من قبل موظفيها.                                                                    |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 18. يتوقع الموظفون بأن إدارة الجامعة تأخذ في الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف المميز الذي يحافظ على مكانة الجامعة وسمعتها. |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 19. يتوقع الموظفون بأن تفصل إدارة الجامعة بين العمل والعلاقات الشخصية.                                                       |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 20. يتوقع الموظفون بأن تطبق القواعد والتعليمات التنظيمية في الجامعة بالعدالة.                                                |

ملحق رقم (2): قائمة بأسماء المحكمين

| م.  | المحكم                    | الجامعة                   |
|-----|---------------------------|---------------------------|
| 1-  | أ. د. يوسف عاشور          | الجامعة الإسلامية         |
| 2-  | أ.د. سمير صافي            | الجامعة الإسلامية         |
| 3-  | د. سامي أبو الروس         | الجامعة الإسلامية         |
| 4-  | د. أكرم سمور              | الجامعة الإسلامية         |
| 5-  | د. وسيم الهابيل           | الجامعة الإسلامية         |
| 6-  | د. خالد دهليز             | الجامعة الإسلامية         |
| 7-  | د. رشدي وادي              | الجامعة الإسلامية         |
| 8-  | د. فايز بركات             | الجامعة الإسلامية         |
| 9-  | د. محمد فارس              | جامعة الأزهر              |
| 10- | د. رامز بدير              | جامعة الأزهر              |
| 11- | د. وفيق الأغا             | جامعة الأزهر              |
| 12- | د. علاء الدين السيد       | جامعة الأقصى              |
| 13- | د. منصور عبد القادر منصور | جامعة الأقصى              |
| 14- | د. جميل النجار            | جامعة القدس المفتوحة      |
| 15- | د. محمد أبو الجبين        | جامعة القدس المفتوحة      |
| 16- | د. منصور الأيوبي          | كلية فلسطين التقنية       |
| 17- | د. أديب زين الدين         | كلية فلسطين التقنية       |
| 18- | د. علي عباس               | جامعة الشرق الأوسط - عمان |
| 19- | د. أحمد الباز             | جامعة السادات - مصر       |

ملحق رقم (3): تسهيل مهمة باحثة



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الجامعة الإسلامية - غزة  
The Islamic University of Gaza

Faculty of Commerce

كلية التجارة

ج س غ / 62  
الرقم: 22 جمادى الثانية: 1438  
التاريخ: 20 مارس 2017  
Date:

لمن يهمه الأمر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

**الموضوع: تسهيل مهمة الباحث: نسرين شاكر رضوان سمارة**

تهديكم كلية التجارة بالجامعة الإسلامية تحياتها، وترجو التكرم بمساعدة الباحث المذكور أعلاه، والملتحق في برنامج ماجستير إدارة الأعمال، برقم جامعي (220140342) في تسهيل مهمته في توزيع الاستبانة والتي سوف تساعد في استكمال رسالة ماجستير بعنوان: (واقع إدارة النعم وأثرها على الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة)

وذلك خدمة للبحث العلمي.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير،،



عميد كلية التجارة

أ.د. محمد إبراهيم مقداد



صورة إلى:  
\*الملف

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



Faculty of Commerce

الجامعة الإسلامية - غزة  
The Islamic University - Gaza

كلية التجارة

ج س غ / 62  
الرقم: 1-1 جمادى الأولى 1438  
7 فبراير 2017  
التاريخ: Date

## لمن يهمه الأمر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

### الموضوع: تسهيل مهمة الباحث: نسرين شاكر رضوان سمارة.

تهديكم كلية التجارة بالجامعة الإسلامية تحياتها، وترجو التكرم بمساعدة الباحث المذكور أعلاه، والملتحق في برنامج ماجستير إدارة الأعمال، برقم جامعي (220140342) في تسهيل مهمته في الحصول على المعلومات والبيانات والتي سوف تساعد في عمل رسالة ماجستير بعنوان:

**(واقم إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة)**

وذلك خدمة للبحث العلمي.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير،،،

عميد كلية التجارة

أ.د. محمد إبراهيم مقداد



صورة إلى:  
\*الملف.