



AL KUT JOURNAL OF ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE
SCIENCES

Publisher: College of Economics and Management - Wasit University



علاقة التنوع الديموغرافي بالفاعلية المؤسسية

دراسة تحليلية لعينة من العاملين في المنظمات العامة في العراق

The relationship of demographic diversity to institutional effectiveness

An analytical study of a sample of workers in public organizations in Iraq

أ.م.د. منى حيدر عبد الجبار الطائي

muna.haider@coeduw.uobaghdad.edu.iq

كلية التربية للبنات/ جامعة بغداد

المستخلص

أصبح التنوع أحد الظواهر المطلوب توافرها داخل المنظمات العامة، في ضوء التغيرات الحاصلة في المحيط العالمي والدولي وفي مختلف المجالات ، عليه جاءت حتمية دراسة تأثير هذه الظاهرة في المؤسسات المختلفة لاسيما العامة منها في غالبية البلدان النامية بضمنها العراق ، هدف البحث الحالي إلى تحليل العلاقة بين التنوع الديموغرافي والفاعلية المؤسسية لعينة من العاملين في المؤسسات العامة شملت (500) مستجيب وزعت الاستمارات عليهم عشوائياً ، عد التنوع متغيراً مستقلاً والفاعلية المؤسسية متغيراً تابعاً استخدمت الباحثة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بهذا البحث أدوات المقابلة ، الاستبيان وتم إجراء اختبار الموثوقية للتأكد من صدق الفقرات وتحليل الارتباط والانحدار لإثبات فرضيات البحث ، وقد اشارت النتائج الى وجود علاقة معنوية إيجابية بين التنوع بأنواعه المتعددة (النوع الاجتماعي، العمر ، مدة الخدمة ، المؤهل العلمي) وبين فاعلية لمؤسسات العامة ،ومن اهم التوصيات التي خرج بها البحث ضرورة حرص إدارات المؤسسات على رؤية الحاجة إلى التنوع في ظل التحولات البيئية والديموغرافية التي شهدتها المجتمع العراقي لاسيما في العقدين الاخرين والتأكيد على أن الموظفين يمكنهم العمل معاً على الرغم من اختلافاتهم المتعددة

الكلمات المفتاحية: التنوع ، النوع الاجتماعي ، الأداء التنظيمي ، الفاعلية المؤسسية

Abstract

Diversity has become one of the required phenomena to be available within public organizations, in light of the changes taking place in the global and international environment and in various fields. Therefore, it was imperative to study the impact of this phenomenon in various institutions, especially public ones, in most developing countries, including Iraq. The current research aims to analyze the relationship between The demographic diversity and institutional effectiveness of a sample of workers in public institutions included (500) respondents. The questionnaires were distributed to them randomly. Diversity is considered an independent variable and institutional effectiveness a dependent variable. The researcher used interview tools and questionnaires to collect information and data related to this research. Research hypotheses, and the results indicated that there is a significant positive relationship between diversity in its various forms (gender, age, length of service, educational qualification) and the effectiveness of public institutions. The environmental and demographic shifts witnessed by the Iraqi society, especially in the world Appreciate others and ensure that employees can work together despite their many differences.

Keywords: diversity, gender, organizational performance, institutional effectiveness

المقدمة

اصبحت المنظمات في غالبية دول العالم اليوم وبشكل متزايد أماكن عمل متنوعة ومتعددة الثقافات وسبيل للتواصل عبر الحضارات والثقافات المختلفة في إطار التغيرات التي حدثت في العالم. ويُعد تنوع الموارد البشرية اليوم إحدى القدرات الاستراتيجية التي تضيف قيمة للمنظمات وتزيد من قدرتها على تحقيق النجاح والتقدم في إطار متطلبات التغيير المحلي والعالمي (Salami C.G.E 2010). والعراق واحد من الدول التي تأثرت بمشكلات التنوع على مستوى العالم بحكم التغيرات الديمغرافية التي شهدتها مجتمعه خلال المراحل المختلفة ، عليه أصبحت هناك حاجة ملحة الى الاستفادة من ظاهرة التنوع على الصعيد المجتمعي عموماً والمؤسسي تحديداً وتوظيفها بشكل يتيح جذب ذوي المهارات العالية والأشخاص المبتكرون للغاية إلى العمل في الميدان العام لأن تطور المجتمع يقاس بمستوى تطور مؤسساته العامة. وحيثما يتأثر الأداء التنظيمي بأداء الموظف الفردي ، فإن النتائج الإيجابية الناتجة عن تنوع القوى البشرية على مستوى المنظمة ستكون عوامل تحفيزية رئيسة داخلياً وخارجياً لتعزيز أداء ومشاركة جميع الموظفين في تحقيق اهداف المؤسسة.

أن التنوع هو مفيد للأداء في ظل السياقات التيسيرية بينما يكون ضاراً في ظل السياقات المثبطة. فيما يتعلق بأهمية البحث ، فإنها تدرس حالة التنوع في بيئة الاعمال العامة (العراق). محاولة أيضا يتم إجراؤها لتحديد الحلول المحتملة التي يدركها الموظفون لتحسين فائدة تنوع الموارد البشرية . إذ توفر ممارسة العمل من فئات عاملة متنوعة فكرياً وثقافياً

وايضاً مزايا توجيهية للتاريخ التنظيمي ، والثقافة ، والمعرفة والمهارات المترابطة (Arokiasamy, A. R. A. 2013). وقد نجحت بعض المؤسسات في تعظيم اهدافها المتحققة من خلال توظيف استراتيجيات التنوع واستخدام موظفين من مختلف الفئات العمرية والنوعية لمعرفةهم وخبرتهم في العمل، (Oerlemans, W. G., et al., 2001) واكتشف Lazear أنه لا يمكن اكتساب مزايا التنوع إلا عندما تتغلب المنظمات على تكاليف الاتصال الإضافية والقضايا المتعلقة بالصراعات العاطفية الناتجة عن سوء إدارة التنوع (Carelse, K. 2013). أيضاً (Osabiya, B. J. 2015) من جانبه أكد بأن التنوع والاختلاف يمكن أن يحدث سلباً على الموظف بسبب الاختلافات في القيم والتفضيلات بين الافراد.

ونظراً لكون التنوع في (النوع الاجتماعي والعمر والمؤهل العلمي ومدة الخدمة) من ضمن المتغيرات الديموغرافية الموجودة بين القوى العاملة في العديد من المنظمات. عليه جاء هذا البحث لدراسة انعكاس هذا التنوع على أداء العاملين ومن ثم تأثيره في الفاعلية المؤسسية. (Gilbert, J.A, 2000) ، إذا أنه في حالة كان التنوع صحيح يخدم المؤسسة ويسهم في تحقيق أهدافها فإن ذلك سيوفر فوائد إيجابية تظهر في مستوى فاعليتها ، اما اذا لم تتم إدارته بشكل صحيح ، فقد يؤدي إلى نتائج سلبية للمؤسسة. وقد تم استخدام أدوات الاستبيان لجمع آراء الموظفين في المنظمات الخدمية في العراق ، وتم اجراء اختبار الموثوقية من خلال تقدير ألفا كرونباخ ، كما تم حساب العلاقة الارتباطية بين التنوع (النوع الاجتماعي ، والعمر ، والمؤهل العلمي ، ومدة الخدمة) للموظفين مع الفاعلية المؤسسية باستخدام حزمة البرمجيات للعلوم الاجتماعية (SPSS). كشف التحليل أن كافة المتغيرات للتنوع لها تأثير كبير في الفاعلية المؤسسية. وتمت التوصية بضرورة تحسين فاعلية برامج تنوع الموارد البشرية

المبحث الاول: منهجية البحث

أولاً: اشكالية البحث

يلاحظ أنه على الرغم من ارتباط التنوع بالعديد من المصطلحات الهادفة كالمساواة والحقوق والعدل الاجتماعي، لكن الإشكالية تكمن في كيفية التعامل مع التنوع وإدارته في أي مستوى كان ، فما بين سياسات هدفت لتوفير تلك الحقوق على قدم المساواة، وبين سياسات وضعت بعض الجماعات المختلفة على الهامش نتجت الكثير من المشكلات المجتمعية ، ويشير (Cox, T., 1994) الى أنه عندما يكون للمنظمة بيئة مؤاتية لتطبيق التنوع ، فإنه يمكن للعاملين الاستفادة من جميع الفوائد الإيجابية مثل التحفيز ، ونقل المعرفة والمهارات والإبداع وصنع القرار بشكل أفضل ومن ثم تكون هناك محفزات لتنمية وتحسين فاعلية المنظمة. في حين أنه إذا لم يتم التعامل مع التنوع بشكل صحيح ، فإن هناك احتمالية تشكل مجموعات تختلف في أهدافها ومصالحها عن اهداف المؤسسة، والذي يؤدي إلى سوء الفهم ، ونشؤ الصراعات التنظيمية والنزاعات نتيجة تعارض المصالح وعدم التوافق ، وأخيراً ارتفاع معدل دوران الموظفين وعدم استقرار بيئة العمل (Maingi, J. W., 2015). وهنا يصبح تنوع الموارد البشرية سبباً مثبطاً لنمو المؤسسة وتقدمها. في معظم الدراسات الإدارية والتنظيمية كان التركيز ينصب على استكشاف متطلبات تنوع الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي وتطوير المهارات لدى الموظفين ، عليه فإن اشكالية البحث تجسدت في ضعف الاتجاه نحو التنوع وعدم ايلاء الإدارات العامة اهمية للنتائج المترتبة على عدم الاهتمام بتنوع الموارد البشرية . وطرح عدد من التساؤلات هي :

1. ما مدى ادراك ادارات المنظمات العامة لأهمية التنوع في الموارد البشرية ؟
2. ماهي العلاقة بين التنوع والفاعلية المؤسسية في ضوء التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ؟
3. هل هناك فروق بين عينة البحث في الاتجاه للتنوع تبعاً لمتغير: النوع الاجتماعي ، والعمر، والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة .

ثانياً: أهمية البحث

تبرز أهمية البحث في إمكانية ان تساعد نتائج البحث إدارات المؤسسات على تحديد أفضل الاستراتيجيات والممارسات التي يمكن ان تنشئ ثقافة معززة للتنوع والتحسين المستمر للأداء الوظيفي للعاملين ومن ثم الفاعلية المؤسسية، كما أن نتائجها يمكن أن تكون إضافة إلى المعرفة الحالية بما يساعد في فهم التنوع وعلاقته بفاعلية الأداء ، والذي يؤدي بدوره إلى تحسين الفاعلية المؤسسية. فضلاً عن ذلك يمكن لنتائج هذا البحث توجيه انظار قادة المؤسسات والموظفين إلى التنوع باعتباره هبة يمكن استثمارها في تحسين وتطوير المؤسسة وليس مسألة احتمالية ينعكس تأثيرها السلبي في درجة الامتثال للقوانين والتعليمات فقط .

ثالثاً: أهداف البحث:

1. كشف مستويات الاتجاه نحو التنوع والفاعلية المؤسسية في المنظمات العامة في العراق.
2. تشخيص علاقة التنوع (النوع الاجتماعي والعمر ومدة الخدمة والمؤهل العلمي) والفاعلية المؤسسية للمنظمة .
3. بيان هل هناك فروق بين عينة البحث تبعاً للتنوع الديموغرافي لأفراد المؤسسة : النوع الاجتماعي ، والعمر، ومدة الخدمة والمؤهل العلمي .
4. تقديم إطاراً تحليلياً عملياً يوجه الإدارات العامة ويساعدهم في مساعيهم لتحسين مستويات الأداء التنظيمي ومن ثم الفاعلية المؤسسية في بيئة عمل تضم مقدرات بشرية متنوعة.

رابعاً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الاولى : هناك فروق ذات دلالة احصائية بين الخصائص الديموغرافية للمبحوثين والاتجاه نحو التنوع

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية

- H1: توجد فروق ذات دلالة احصائية بين النوع الاجتماعي والاتجاه نحو التنوع في المؤسسات العامة
- H2: توجد فروق ذات دلالة احصائية بين العمر والاتجاه نحو التنوع في المؤسسات العامة
- H3: توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المؤهل العلمي والاتجاه نحو التنوع في المؤسسات العامة
- H4: توجد فروق ذات دلالة احصائية بين مدة الخدمة والاتجاه نحو التنوع في المؤسسات العامة

الفرضية الرئيسية الثانية : هناك علاقة بين التنوع والفاعلية المؤسسية

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية

H5: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التنوع والفاعلية المؤسسية

H6: هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتنوع في الفاعلية المؤسسية

المبحث الثاني: مراجعات الادبيات والدراسات النظرية

أولاً: التنوع

ان الكثير من العلماء توحدوا في النظر الى تعريف التنوع بأنه " فرق جوهري يميز فرداً عن الاخرين ، حيث يمتلك كل فرد مجموعة من الخصائص والصفات الظاهرة والمخفية التي تميزه عن الآخرين" (Cox, T.,1994) وعلى اساس هذا التعريف يمكن تلخيص خصائص التنوع بشكل اساسي في اربع فئات:

- 1- السمات الشخصية : والتي تشمل السمات والقدرات ، والمهارات الفردية
 - 2- السمات الداخلية: والتي تشمل النوع الاجتماعي والعمر والجنس والعرق ومستوى الذكاء
 - 3- السمات الخارجية : ممثلة بالجنسية والثقافة والمؤهل العلمي والدين والحالة الزوجية
 - 4- السمات التنظيمية : والتي تدل على مواقف واتجاهات الفرد في المجتمع
- لقد بدا استخدام مفهوم التنوع في عام 1970 في الولايات المتحدة الامريكية للاشارة الى الاقليات والنساء والقوى العاملة ، وبالرغم من ان مصطلح التنوع نشأ في الولايات المتحدة الا انه سرعان ما انتشر في جميع بلدان العالم بسبب الدور المركزي الذي لعبه التنوع في الحياة التنظيمية للدول في الوقت الحاضر ، فضلاً عن اسباب اخرى كظهور العولمة ، وازدياد الهجرة ، الشيخوخة السكانية ، تغير وتنامي دور المرأة في المجتمعات النامية (Ogbo, A. I. Kifordu A. A et al., 2014).

1. التنوع في النوع الاجتماعي

عرفه صندوق الامم المتحدة الانمائي للمرأة (UNIFEM) بأنه "الأدوار المحددة إجتماعياً لكل من الذكر والانثى، وهذه الادوار التي تحتسب بالتعليم تتغير بمرور الزمن وتتباين تبايناً شاسعاً داخل الثقافة الواحدة، ومن ثقافة الى اخرى" (Dobbin, F., & Jung, J. 2010). يرتبط مفهوم النوع الاجتماعي بحالات اللامساواة ، يشير مفهوم النوع الاجتماعي الى ما تم تشكيله اجتماعياً من خلال السلوكيات المكتسبة، اجتماعياً والتوقعات المرتبطة بالإناث والذكور، ومن خلال ما تفسره وتوضحه كل ثقافة عن الفروق البيولوجية بين النساء والرجال في مجموعة من التوقعات الاجتماعية حول السلوكيات، والانشطة الملائمة والحقوق المختلفة والاصول والقوة التي يمتلكها الرجال عن النساء مثل العرق والطبقة. ويعد مفهوم الجندر دينامي قابل للتغيير من مجتمع لآخر ، بحسب تغير الثقافات والسلوك الاجتماعي و قد يتغير داخل المجتمع نفسه (Emiko, M., & Eunmi, C.,2009) أيضاً ، فالجندر يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمنظومة الثقافية في المجتمع ولعاداته وتقاليده وافكاره وقيمه (Mugge, L.,2015) ، أي ان كل ما يفعله الرجال والنساء كما يتوقع منهم عدا الوظائف الجسدية المتميزة جنسياً يمكن أن يتغير بمرور الزمن .

أظهر وود (1987) أن أداء الافراد في مجموعة تضم ذكور وأناث كان أفضل من أداء مجموعة تضم أفراد من نفس الجنس ذكور فقط (Weiliang, E. C ,2011). (Gilbert, J. A. et al., 2000). و اضاف ماكميلان كيبهارت

(Joshi, A., & Roh, H.,2009) شرحا التأثير الإيجابي للتنوع بين الجنسين على الأداء التنظيمي باستخدام العرض القائم على الموارد. وبينت الدراسات التي تدرس آثار التنوع بين الجنسين على نتائج أداء المجموعة وجدت آثاراً سلبية عندما كانت العينة يسيطر عليها الذكور ولم يكن لها أي تأثير عندما كانت العينة أنثى يهيمن عليها. أيضا لاحظ Joshi, أن المستوى المعتدل للتنوع بين الجنسين يزيد من امكانية امتلاك المنظمة ميزة القدرة التنافسية ميزة في حين أن مستوى أعلى من التنوع بين الجنسين يقلل من أداء المنظمة. أيضا اشار Jackson, S. E., & Joshi, A., (2004) إلى جود علاقة معكوسة على شكل حرف U بين عدم التجانس الجنسي لمجموعة الإدارة والإنتاجية ، أذ تظهر مجموعات الإدارة غير المتجانسة إلى حد ما أداءً أفضل من أداء المجموعة المتجانسة الجنسين مجموعات الإدارة. وبالمثل ، وأظهرت نتائج دراسة أجراها (Frink et al) شكل حرف U مقلوب العلاقة بين تكوين الجنس وأداء المنظمة (Kundu, S. C., & Mor, A.,2017). أيضا أظهر التنوع بين الجنسين أثرا إيجابيا في صناعة الخدمات ولها تأثير سلبي على الصناعة التحويلية. ومن ثم ، قد تستفيد المنظمات الخدمية العامة أكثر من التنوع بين الجنسين من المنظمات في الصناعات التحويلية. لذلك ، سيكون للتنوع العالي بين الجنسين تأثير إيجابي أكبر على الأداء في صناعة الخدمات مقارنة بالصناعة التحويلية .

2. التنوع في الفئة العمرية :

غالباً لا تستخدم المنظمات بشكل فعال مواهب الموظفين القدامى بسبب تأثيرات الافتراضات والنظرة النمطية الخاطئة عنهم كونهم أكثر كلفة على المنظمة ، وأكثر عرضة للمشاكل الصحية ، ولا يمكنهم التكيف مع التغيرات والتكنولوجيا الحديثة في مكان العمل ، وقد يكون أداءهم ضعيف أيضا مقارنة بالموظفين الأصغر سناً (Kunze, F., Boehm, S., A., 2011). وأشارت دراسة عن تكنولوجيا الإنتاج البسيطة من قبل بارتون (2004) إلى أن الفرق ذات التنوع الأكبر في العمر كانت أقل إنتاجية بشكل ملحوظ. هذه النتيجة تتوافق مع ملاحظات ليونارد وليفين ، أذ أن متاجر البيع بالتجزئة ذات التنوع العمري الأكبر بين موظفيها تميل إلى أن تكون أقل ربحية. ومع ذلك ، (Østergaard, C. R., et al ., 2011). وأظهر Ilmarinen بأنه لا توجد علاقة واضحة بين العمر وأداء العمل. أذ لوحظ من العديد من الدراسات أن الموظفين الأكبر سناً يتمتعون بنفس إنتاجية ومهارة اشخاص صغار ، ومن ثم فإن مجموعة عمرية غير متجانسة من الموظفين ستكون أكثر إنتاجية من أعمار متجانسة (Setati, S. T ,et al., 2019).. ، أذ ينتج الفريق المتنوع من الجنسين (النساء والرجال) إلى قرارات عالية الجودة تنعكس على تجانس الفريق (Dastane, O., & Eshegbe, J. W., 2015). وهناك علاقة إيجابية بين التنوع بين الجنسين مع الأداء من المتوقع على أساس وجهة نظر قائمة على الموارد للمنظمة. (Pitts, D., 2009).

3. التنوع الثقافي

أن الناس مليونين بالتنوع في كافة المجتمعات من حيث الجنس، والطبقة الاجتماعية، والعرق، واللغة، والقدرات والإعاقات، والدين، والتوجه الجنسي، والاحتياجات، والأيدولوجيا السياسية، ووضع المواطنة، وتكوين الأسرة، والخلفية الثقافية وغيرهم (Weiliang, E. C. et al., 2011). كما أصبحت الحالة الإنسانية نفسها متعددة الثقافات يُعرّف كلاً من "دوهرتي وشيلاد وراي" التنوع الثقافي بأنه "يعكس المجموعات الفريدة من القيم والمعتقدات والمواقف والتوقعات، فضلاً إلى اللغة والرموز والعادات والسلوكيات التي يمتلكها الفرد بحكم مشاركة بعض الخصائص المشتركة مع الآخرين (Breetzke, G. D. et al., 2016)" "كوكس" يُعرّف التنوع الثقافي بأنه "مثل العرق والجنسية والدين والنوع

والأبعاد الأخرى للاختلاف المستمدة من العضوية في مجموعات متميزة اجتماعيًا وثقافيًا، أي أنها تشترك بشكل جماعي في معايير وقيم معينة أو التقاليد التي تختلف عن تلك من المجموعات الأخرى" (Lee, N. and Nathan, M., 2011). وتتبنى الدراسة تعريف "كوكس" للتنوع. وفي السياق ذاته، هناك قضية "الكفاءة الثقافية" التي يُعرّفها البعض على أنها "مجموعة من السلوكيات والمواقف والسياسات المتطابقة التي تجتمع في نظام أو وكالة أو بين مهنيين، وتُمكن الطرف من العمل بفعالية في المواقف بين الثقافات (Selvaraj, P. C., 2015) وهذا النظام ذو الكفاءة الثقافية يدرك أهمية الثقافة وتقييم العلاقات بين الثقافات (Kumudha, A., & Jennet, R., 2018)، واليقظة تجاه الديناميكيات الناتجة عن الاختلافات الثقافية، وتوسيع المعرفة الثقافية، وتكييف الخدمات لتلبية الاحتياجات الثقافية الفريدة. ويرتبط ذلك بشكل أو بآخر بما تم طرحه مُسبقًا عن فكرة الكفاءة الثقافية، التي تضمن توفير احتياجات المجموعات السكانية المختلفة بصرف النظر عن الولاءات الفرعية، وفي إطار الفكر الاندماجي (Elsaid, A. M., 2012)

وتسهم خمسة عناصر أساسية في قدرة النظام أو المؤسسة على أن تصبح أكثر كفاءة من الناحية الثقافية في حال :
(Setati, S. T. et al ., 2019).

1. تقدير الاختلافات.
2. امتلاك القدرة على التقييم الذاتي الثقافي.
3. إدراك الديناميات الكامنة عند تفاعل الثقافات.
4. امتلاك المعرفة الثقافية المؤسسية.
5. تطوير وسائل التكيف وتقديم خدمات تعكس فهم التنوع الثقافي.

ويجب أن تتجلى هذه العناصر الخمسة في كل مستوى من مستويات أي هيئة أو منظمة بما في ذلك صنع السياسات، والإدارة، والممارسة. أيضاً ينبغي أن تعكس هذه العناصر في مواقف وهيكل وسياسات وخدمات المنظمة. وذلك حتى تتمكن من تحقيق أكبر قدر من الفاعلية والتطور. والمهم هو قدرة المنظمة على تحقيق الكفاءة الثقافية في جميع مستوياتها ووحداتها انطلاقاً من الإيمان بالحقوق الثقافية للأفراد ولجماعات العمل المختلفة.

ثانياً: الفاعلية المؤسسية

أن الفاعلية في حياة المؤسسات تعد أمراً هاماً نتيجة التطور الكبير والمنافسة الشديدة من أجل البقاء والاستمرار، وقد سعى الكثير من الباحثين والمهتمين إلى إيجاد نظرية تعتمد على المؤسسات لكي تكون فاعلة، وموضوع الفاعلية معقد بتعدد المؤسسات نفسها وهذا أدى إلى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها وضبط مؤشرات وقياسها وربما يعود ذلك إلى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بفاعلية التنظيمات، أن فعالية المؤسسات تتحدد بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها، عرفها الباحثون بأنها: (الدرجة التي تستطيع فيها المؤسسة تحقيق أهدافها) وهذا المفهوم يركز على البيئة، فبقدر تكيف المؤسسة وظروفها الداخلية والخارجية بقدر ما تبقى مؤسسة فاعلة، كما تعرف الفاعلية بأنها: القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك. فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المتحققة والأهداف المحددة الفاعلية لا يمكن أن تكون إلا بوجود قوة متمكنة من تحقيق نتائج مُستهدفة أو مرغوبة وأن الفاعلية هي ظاهرة إنسانية بامتياز، ولا

يمكن حصرها في مجال عمل معين أو موضوع محدد؛ فمن الخطأ القول إنها موجودة فقط في مجال معين مثل الاقتصاد أو الإدارة أو مجالات أخرى، أذ إن الفاعلية تتجلى عندما يقصد الإنسان تحقيق أقصى ما يطمح إليه بشكل مباشر أو غير مباشر في كثير من الأحيان ومن خلال إمكاناته ومن خلال الآخرين باستخدام وسائل معينة، أن مفردة الفاعلية تختلف مفاهيمياً من مجال علمي لآخر، ويمكن أن نلاحظ إن أكثر من تناول هذا المفهوم هم ذوي تخصص: القانون، التربية النفسية، الإنتاج والتصنيع، الإدارة والأعمال وغيرهم.

لا يمكن الحديث عن مؤسسة نامية ومتطورة ومستمرة دون أن نحدد بدقة درجة فاعلية الأسس التي بنيت عليها والمقدرة التي تتمتع بها في تحقيق الأهداف المخططة لها، بالاعتماد على كافة الأطراف المعنية من إدارة وموارد بشرية وما يحكمهم من سلوكيات وأخلاقيات مهنية ومهارات عملية، إن نجاح المؤسسات يتحدد على أساس امتلاكها للكفاءة والفاعلية فضلاً عن تمسك أفرادها بأخلاقيات مهنية عالية، والكفاءات تتحدد في القدرات المعرفية، والعملية، والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من الآخرين أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد أو تعويضها بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى متشابهة ويجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

أشار (Kochan, T. et al, 2013) الى ان هناك مستويين لفهم المؤسسة الفاعلة هما:-

أ- المستوى المنظمي أذ تكون المنظمة فاعلة اذا كان :-

- الإنجاز وفقاً للاتجاه و الاستراتيجيات المحددة من اجل ضمان الانجاز المتوافق مع رسالة (Mission) المنظمة للحصول على النتائج المخططة .
 - ادارة المديات (المجالات) الفارغة (Managing the White Spaces) بين الأطر التنظيمية مثل إدارة المخاطر، بناء روح الفريق ، التعاون على فعل الأشياء الصحيحة من قبل الافراد المناسبين في الوقت الملائم .
 - تمويل الابداع (Funding Innovation) عبر كل مستويات المنظمة للحفاظ على التفوق و النجاح المستمر .
 - التحسين المستمر (Continuously Improving) لطرق عمل و انجاز المنظمة
 - ب- المستوى الفردي حيث تكون المنظمة فاعلة اذا كان هناك :-
 - زيادة في الافكار المبتكرة و الآراء الإبداعية في المنظمة .
 - وجود ادراك عالي لدى العاملين لأهمية أداء العمل وفق القواعد و الحدود الرسمية .
 - امتلاك المعرفة والمعلومات اللازمة لصنع القرارات و الاحكام الملائمة .
- وتجد الباحثة ان فهم المنظمة الفاعلة هنا اقتصر على المستويات الداخلية لها وهو اقرب الى المنظور التقليدي للمنظمة (Closed-System) الذي كان يركز على المكونات و الحدود الداخلية فقط و لم يأخذ في الاعتبار المستوى الخارجي لها و الذي يتضمن :-
- مرونة وتكيفية ارتباطاتها مع الأطراف الخارجية ذات العلاقة .
 - درجة انفتاحها و شفافيتها تجاه البيئة الخارجية .
 - خضوعها لمحاسبة و مساءلة الاطراف المتعددة في المجتمع .
 - مستوى استجابتها لمتطلبات و توقعات الزبائن .

- مستوى التزامها بمعيار المشاركة في صنع قراراتها وصياغة سياساتها .
- اما (Mazur, B.,2010) فيؤكد ان خصائص المنظمة الفاعلة تتشكل من:
- أهداف واضحة يلتزم بها جميع العاملين .
 - نظام اتصالات يتسم بالشفافية و الانفتاحية .
 - صنع القرار بطريقة جماعية .
 - مستويات عالية من الثقة و الاحترام المتبادل .
 - وضوح للأدوار والمسؤوليات .
 - احساس عالي بالانتماء والرغبة المتواصلة للتعلم .
 - توافر المهارات القيادية الملائمة .
 - مشاركة في صنع القرار من قبل كل الاعضاء .
- المبحث الثالث : الجانب الميداني

أولاً: عينة البحث :

العينة كانت عمدية قصدية، لكن توزيعها كان عشوائي ضمت عينة البحث عدد من موظفي الوزارت للعام 2021 - 2022 والبالغ عددهم (500) وزعت الاستثمارات عليهم عشوائياً وكما مبين في الجدول (1) الذي يبين عينة البحث، والجدول (2) الذي يبين خصائص عينة البحث .

جدول (1) عينة البحث من موظفي الوزارات للعام 2021-2022

النسبة المئوية	العدد	مكان العمل
10%	50	وزارة الثقافة والاعلام
10%	50	وزارة الكهرباء
10%	50	وزارة التربية
10%	50	الامن الوطني
10%	50	وزارة الشباب والتخطيط
10%	50	وزارة الزراعة
10%	50	وزارة الصحة
10%	50	وزارة الداخلية

% 10	50	وزارة الدفاع
% 10	50	وزارة العدل
%100	500	المجموع

جدول (2) خصائص عينة البحث

النسبة المئوية	العدد	الفئة
النوع الاجتماعي		
%45.2	226	ذكر
%54.8	274	انثى
مدة الخدمة		
%37.6	188	1- 10 سنة
%32.4	162	11-19 سنة
%30	150	20 فأكثر
العمر		
%45.2	226	أقل من 40 سنة
%32	160	41-49 سنة
%22.8	114	50-59 سنة
المؤهل العلمي		
%72.6	378	بكلوريوس
%12.8	64	دبلوم عالي
%9	45	ماجستير

دكتوراه	13	%2.6
المجموع	500	%100

ثانيا : أدوات جمع البيانات

استخدمت الباحثة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بهذا البحث الادوات التالية :

1. المقابلة :

قامت الباحثة بأجراء عدة مقابلات للحصول على معلومات شفوية من المبحوثين وذلك من خلال طرح مجموعة من الاسئلة عليهم لتغطية الجوانب المهمة في الموضوع القائم للبحث والتحليل .

2. الاستبيان : إجراءات أعداد الاستبيان :

نظرا لعدم وجود استبيان لمعرفة (التنوع والفاعلية المؤسسية) بحسب علم الباحثة لذا تطلب اعداد استبيان ، وقد اتبعت الخطوات الآتية في أعداده وهي :

أ- اعداد الفقرات : في ضوء التعريف النظري للتنوع والفاعلية المؤسسية ، ومن خلال اطلاع الباحثة على الأدبيات والدراسات السابقة والاستعانة بالمقاييس القريبة من الموضوع ، تم صياغة (51) فقرة بواقع (36) فقرة للتنوع و(15) للفاعلية المؤسسية ، ووضعت البدائل (أتفق بشدة ،أتفق ، غير متأكد ، لا اتفق ، لا أتفق بشدة)) وقد أعطيت لها الدرجات(1،2،3،4،5) .

ب- صدق الفقرات: لغرض التأكد من صدق الفقرات في قياس ما أعدت لقياسه ومدى ملائمة بدائله ، تم عرض الاستبيان بصورته الأولية المكون من (51) فقرة على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجال الادارة وعلم الاجتماع وعلم النفس والبالغ عددهم (5) خبراء وطلب منهم بيان مدى صلاحية الفقرات في قياس مكونات الاستبيان ، وان كانت الفقرة تحتاج الى تعديل ، وتم في ضوء آراء الخبراء والمختصين تعديل بعض الفقرات واختصارها دون حذف .

وقد استخدم مربع كاي لتحديد حقيقة الفروق بين اراء الموافقين وغير الموافقين من الخبراء. اذ كانت الفروق بينهما دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) وكما مبين في الجدول (3).

جدول (3) آراء الخبراء في فقرات المقياس وقيم مربع كاي لآراء الموافقين وغير الموافقين

الفقرات	عدد الفقرات	الموافقون	غير الموافقين	قيمة كاي المحسوبة	الدلالة الإحصائية
1، 3، 4، 7، 8، 9، 12، 13، 15، 18، 20، 21، 23، 24، 27، 29، 16، 2، 17، 31، 32، 33، 36، 37، 38، 39، 43، 44، 45، 48، 49، 43	31	5	صفر	8	دالة
5، 6، 10، 11، 14، 19، 22، 25، 26، 28، 30، 34، 35، 40، 41، 42، 46، 47، 50، 51	20	4	1	4,5	دالة

قيمة كاي الجدولية = 3.84 درجة الحرية = 1 مستوى الدلالة = 0.05

ثالثاً : صلاحية الفقرات من الناحية اللغوية: بعد الانتهاء من صياغة فقرات الاستبيان تم عرضها على متخصصة في اللغة العربية من اجل ان تكون هذه الفقرات سليمة وخالية من الأخطاء اللغوية وقد تم الأخذ بالملاحظات والتعديلات التي أبدتها وبهذا يكون الاستبيان خالياً من الأخطاء اللغوية .

رابعاً : اعداد تعليمات المقياس: تم اعداد التعليمات الخاصة بالاستبيان التي توضح للموظف والموظفة كيفية الإجابة عن فقراته ، وقد روعي في اعداد تلك التعليمات ان تكون واضحة وسهلة الفهم وتم الإشارة في التعليمات الى انه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة ، وطلب منهم ضرورة الإجابة عن جميع فقرات الاستبيان بكل صدق ودقة وأنها لأغراض البحث العلمي فقط ، والتأكيد على عدم كتابة الاسم.

خامساً: الدراسة الاستطلاعية للاستبيان : من أجل التأكد من وضوح تعليمات الاستبيان ووضوح فقراته لأفراد العينة والتعرف على الوقت المستغرق للإجابة ، والتعرف على ظروف تطبيق الاستبيان وما يرافق ذلك من صعوبات او معوقات ، تم تطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية مؤلفة من (5) موظفات و(5) موظفين اختيروا عشوائياً من المجتمع الكلي ، وقد اتضح من هذه التجربة ان تعليمات الاستبيان وفقراته واضحة وان متوسط الزمن المستغرق في الإجابة عن فقرات الاستبيان بلغ (20) دقيقة. وبذلك أصبح الاستبيان بتعليماته وفقراته البالغة (51) فقرة جاهزاً للتطبيق على عينة البناء.

سادساً: **عينة التحليل الإحصائي وتطبيق الاستبيان** : تم تطبيق الاستبيان على عينة البناء لغرض إجراء عملية تحليل إحصائي لفقراته وذلك لاختيار الفقرات الصالحة واستبعاد الفقرات غير الصالحة استناداً الى قوتها التمييزية . وكذلك لاستخراج مؤشرات الصدق والثبات للمقياس. فقد طبق المقياس على عينة البناء البالغ عددها (226) موظف و(274) موظفة .

سابعاً: تحليل الفقرات: اتبعت الباحثة أسلوب القوة التمييزية :

لغرض الكشف عن القوة التمييزية لفقرات الاستبيان فقد تم استخدام اسلوب المجموعتين المتطرفتين، وقد رتببت الدرجات الكلية التي حصل عليها افراد العينة بعد تصحيح الاستبيان تنازلياً، ثم اختيرت نسبة (27%) العليا والدنيا من الدرجات لتمثلا المجموعتين المتطرفتين واستبعاد نسبة (46%) الوسطى، وقد تضمنت المجموعة العليا (135) موظف و(135) موظف للمجموعة الدنيا ، ولغرض حساب معامل تمييز كل فقرة من فقرات الاستبيان البالغة (51) فقرة استخدم الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين بواسطة الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS-24) وقد عدت القيمة التائية الدالة إحصائياً مؤشراً لتمييز الفقرات ، وقد تبين ان جميع فقرات المقياس دالة احصائياً والجدول (4) يبين ذلك

جدول (4) القيم التائية المحسوبة لفقرات الاستبيان لدرجات عينة البناء

رقم الفقرة	القيمة التائية المحسوبة	رقم الفقرة	القيمة التائية المحسوبة	رقم الفقرة	القيمة التائية المحسوبة
1	4.12	18	2.93	35	2.83
2	3.69	19	3.20	36	4.53
3	4.28	20	2.88	37	3.26
4	2.58	21	4.76	38	4.15
5	2.83	22	3.13	39	3.77
6	4.95	23	2.15	40	3.03
7	2.90	24	3.07	41	3.19
8	2.74	25	2.82	42	2.83
9	2.38	26	2.13	43	4.77
10	2.35	27	2.83	44	3.31

2.51	45	2.54	28	4.35	11
3.27	46	2.87	29	3.62	12
2.83	47	5.13	30	2.52	13
2.91	48	4.66	31	4.51	14
4.87	49	2.51	32	3.78	15
4.11	50	4.59	33	3.03	16
2.92	51	2.09	34	2.03	17

القيمة التائية الجدولية تساوي 1,96 عند درجة حرية (268) ومستوى دلالة = 0,05 .

ثامناً: صدق المقياس - أن الصدق يعد من المؤشرات والمفاهيم المهمة في تقويم أدوات القياس والتقويم لذا فقد اعتمدت الباحثة على نوعين من الصدق هما:

1. **الصدق الظاهري:** لقد تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبيان وذلك من خلال عرض فقراته على مجموعة من الخبراء والمختصين .
2. **صدق التكوين الفرضي:** لقد تم التحقق من صدق التكوين الفرضي من خلال استخراج القوة التمييزية للفقرات بطريقة المجموعتان المتطرفتان .

تاسعاً: ثبات المقياس - لأجل التحقق من ثبات الاستبيان تم استخدام طريقة التجزئة النصفية و أن هذه الطريقة تقوم على تطبيق الاختبار على عينة قوامها (10) موظف وذلك عن طريق تقسيم أسئلة المقياس إلى قسمين : الأول يتضمن الأسئلة ذات الأرقام الفردية والآخر يتضمن الأسئلة ذات الأرقام الزوجية، ثم يتم إيجاد العلاقة بينهما وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون والذي بلغ معامل الثبات (0,76) وبعد تصحيح الثبات باستخدام معادلة سبيرمان- براون بلغ (0,86) وهو معامل ثبات عال.

وبذلك قد استكملت إجراءات أعداد الاستبيان بصورته النهائية ، والذي بلغ مجموع فقراته (51) فقرة ، وهو جاهزاً للتطبيق على أفراد عينة البحث الأساسية .

عاشراً: عرض نتائج البحث وتحليلها

1. **عرض نتائج الهدف الأول:** بعد تطبيق المقياس على عينة البحث البالغة (500) موظف وموظفة وبعد معالجة البيانات إحصائياً، ظهرت النتائج وكما مبين في الجدول (5) و(6)

جدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب متغيرات التنوع ومستواها

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	مستوى المتغير
النوع الاجتماعي	3.2280	0.98992	4	عالية
العمر	3.468	0.99445	2	عالية
المؤهل العلمي	3.5000	1.0499	1	عالية
مدة الخدمة	3.4121	1.0387	3	عالية
الكلية للتنوع	3,394	1,1674	-	عالي

جدول (6) الوسط والانحراف المعياري الكلي لمقياس الفاعلية المؤسسية

المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
الفاعلية المؤسسية	3.5880	1.1902	عالية

يمكن تفسير ذلك وجود ادراك للتنوع لعينة البحث وذلك لان التنوع يؤدي الى تنوع الافكار المطروحة وتعزيز العلاقات بين الافراد وفرق العمل .

2. عرض نتائج الهدف الثاني : للتعرف على علاقة الارتباط بين التنوع والفاعلية المؤسسية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين التنوع والفاعلية المؤسسية حيث تبين من خلال النتائج وجود علاقة ارتباط دالة إحصائيا بين الدرجة الكلية للتنوع والفاعلية المؤسسية، يمكن تفسير ذلك لان الافراد يكون لديهم حريه واسعة للمشاركة الفاعلة ويشعرون بانهم قادرين على العمل على اساس وجودهم في المؤسسة . والجدول (7) يبين النتائج

جدول (7) علاقة الارتباط بين التنوع والفاعلية المؤسسية

المتغيرات	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية (sig)
التنوع	0,72	0.01
الفاعلية المؤسسية		

3. عرض نتائج الهدف الثالث وتحليلها ومناقشتها - للتعرف على حقيقة الفروق في التنوع بين أفراد العينة :

أ. التنوع في المؤسسات العامة:

الفرضية الاولى: (لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين جنس المبحوثين وطبيعة اتجاهاتهم نحو التنوع في المؤسسات العامة، في مقابل الفرضية البديلة التي تقول بوجود فروق ذوو دلالة احصائية بين جنس المبحوثين وطبيعة اتجاهاتهم نحو التنوع في المؤسسات العامة)

ميز العلماء بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، اي ان المتغير المستقل هو الذي يؤثر بالمتغير التابع وهو المتأثر، ويتكون من عدد محدود من القيم منها النوع الاجتماعي، اذ سيتم التعرف على دلالات الفروق بين النوع الاجتماعي وطبيعة الاتجاه، وللتحقق من صدق هذه الفرضية لجأت الباحثة لاستخدام الاساليب الاحصائية التي دلت على أنها غير دالة احصائياً أي: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين النوع الاجتماعي وطبيعة الاتجاه، إذ بلغت قيمة ت المحسوبة (34.254) وبدلالة (0.257) وهذا يعني الفرضية غير دالة احصائياً لذلك نقبل الفرضية الصفرية مكميلان كيهارت شرحاً التأثير الإيجابي للتنوع بين الجنسين على الأداء التنظيمي (Selvaraj, P. C., 2015) ، لاحظ (Gilbert, J. A., & Ivancevich, J. M., 2016) أن المستوى المعتدل للتنوع بين الجنسين يزيد من امكانية امتلاك المنظمة ميزة القدرة التنافسية وبالمثل ، أظهرت نتائج دراسة أجراها (Frink) شكل حرف U مقلوب العلاقة بين تكوين الجنس وأداء المنظمة (Lin, C., 2020) . أظهر التنوع بين الجنسين أثراً إيجابياً في صناعة الخدمات ولها تأثير سلبي في الصناعة التحويلية (Mwatumwa, □, 2016) (Ali, M., Kulik, C. T., & Metz, I. 2009) . وكما مبين في الجدول (8)

جدول (8) الفرق المعنوي بين جنس المبحوثين.

الدلالة	قيمة ت المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتجاه ايجابي		اتجاه متوسط		اتجاه سلبي		اتجاه النوع
				العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
0,257	34.254	0.9950	3.212	86	17.2	84	16.8	56	11.2	رجال
				106	21.2	94	18.8	74	14.8	نساء
				192	38.4	178	35.6	130	26	المجموع

الفرضية الثانية: توجد فروق ذو دلالة احصائية بين عمر المبحوثين وطبيعة اتجاهاتهم نحو التنوع في المؤسسات العامة في العراق.

ميز العلماء بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، اي ان المتغير المستقل هو الذي يؤثر بالمتغير التابع وهو المتأثر، ويتكون من عدد محدود من القيم منها العمر، اذ سيتم التعرف على دلالات الفروق بين عمر المبحوثين وطبيعة الاتجاه، وللتحقق من صدق هذه الفرضية لجأت الباحثة لاستخدام الاساليب الاحصائية التي دلت على أنها دالة احصائية أي: توجد فروق ذات دلالة احصائية بين عمر المبحوثين وطبيعة الاتجاه، إذ بلغت قيمة انوفا (2.930) وبدلالة (0.02) وهذا يعني الفرضية دالة احصائياً لذلك نقبل الفرضية البديلة. وهذه النتيجة تتفق مع ما جاء به Osabiya, B. (2015, J.) بأن التجانس العمري يمكن أن يحدث أثراً إيجابياً في إنتاجية الموظف بسبب الاختلافات في القيم والتفضيلات بين الفئات العمرية المتميزة (Carelse, K. 2013), (Kochan, T., Bezrukova, K. et al., 2003) وكما مبين في الجدول (9)

جدول (9) الفرق المعنوي بين جنس المبحوثين.

النتيجة	الدلالة	مربع كاي	اتجاه ايجابي		اتجاه متوسط		اتجاه سلبي		اتجاه الفئات العمرية
			العدد	%	العدد	%	العدد	%	
دالة احصائية توجد فرق	0.02	2.930	62	31%	84	16.8%	112	22.4%	40 سنة فأقل
			34	17%	62	12.4%	54	10.8%	49-41
			16	8%	14	2.8%	52	10.4%	59-50
			2	1%	0	0%	8	1.06%	60 سنة فأكثر
			114	22.4%	160	32%	226	45.2%	المجموع

ثالثاً: توجد فروق ذو دلالة احصائية بين المستوى التعليمي للمبحوثين وطبيعة اتجاهاتهم نحو التنوع في المؤسسات الحكومية في العراق.

ميز العلماء بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، اي ان المتغير المستقل هو الذي يؤثر بالمتغير التابع وهو المتأثر، ويتكون من عدد محدود من القيم منها التعليم، اذ سيتم التعرف على دلالات الفروق بين تعليم المبحوثين وطبيعة الاتجاه، وللتحقق من صدق هذه الفرضية لجأت الباحثة لاستخدام الاساليب الاحصائية التي دلت على أنها دالة احصائية أي: توجد فروق ذات دلالة احصائية بين التعليم وطبيعة الاتجاه

نحو التنوع، إذ بلغت قيمة مربع كاي (31.616) وبدلالة (0.01) وهذا يعني الفرضية دالة احصائيا لذلك نقبل الفرضية البديلة. وهذا يتفق مع ما جاء به (Kumudha, (Magoshi, E., & Chang, E., 2009) A., & Jennet, R., 201 من إن مزيج القدرات المعرفية الناتج عن المستوى التعليمي للأفراد عادة ما يعزز من الاتجاه نحو الاختلاف والتنوع

جدول (10) الفرق المعنوي في المستوى التعليمي بين المبحوثين والاتجاه نحو التنوع

النتيجة	الدلالة	مربع كاي	اتجاه ايجابي		اتجاه متوسط		اتجاه سلبي		الاتجاه... التعليم
			النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
دالة احصائيا يوجد فوق	0.01	31.617	28.4	142	21.2	106	26	130	بكلوريوس
			1.2	6	6.4	32	5.2	26	دبلوم عالي
			2.4	12	2	10	4.4	22	ماجستير
			0.4	2	0.4	2	1.4	8	دكتوراه
			30.6	162	30	150	0.4	186	المجموع

رابعاً : توجد فروق ذو دلالة احصائية بين مدة الخدمة للمبحوثين وطبيعة اتجاهاتهم نحو التنوع في المؤسسات الحكومية في العراق.

ميز العلماء بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، اي ان المتغير المستقل هو الذي يؤثر بالمتغير التابع وهو المتأثر، اذ سيتم التعرف على دلالات الفروق بين مدة الخدمة لمبحوثين وطبيعة الاتجاه، وللتحقق من صدق هذه الفرضية لجأت الباحثة لاستخدام الاساليب الاحصائية التي دلت على أنها دالة احصائيا أي: توجد فروق ذات دلالة احصائية بين مدة الخدمة وطبيعة الاتجاه نحو التنوع، إذ بلغت قيمة مربع كاي (21.617) وبدلالة (0.01) وهذا يعني الفرضية دالة احصائيا وهذه النتيجة تتفق مع ما توصل اليه (Kundu, S. C., & Mor, A. 2017)

جدول (11) الفرق المعنوي في مدة الخدمة بين المبحوثين.

النتيجة	الدلالة	مربع كأي	اتجاه ايجابي		اتجاه متوسط		اتجاه سلبي		الاتجاه... مدة الخدمة
			النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
دالة احصائيا يوجد فرق	0.01	21.617	28.4	62	21.2	85	26	111	10-1 سنة
			1.2	34	6.4	63	5.2	53	19-11 سنة
			2.4	18	2	14	4.4	11	20 سنة فأكثر
			32	114	29.6	162	35.6	224	المجموع

وتفسر الباحثة سبب ذلك كون الموظف الذي أمضى في الخدمة مدة طويلة أكتسب من خلالها الخبرات المهنية أكثر من أقرانه يتولد لديه دافع قوي واتجاه إيجابي بدوره بشكل متقن فضلا عن ارتباطه الوثيق بمهنته نتيجة لخبرته الميدانية العميقة والتي تجعل منه أكثر قدرة على تحمل الأفراد المختلفين عنه والمواقف الاختلافات والمواقف المهنية المتنوعة التي يتعرض لها.

الاستنتاجات

1. يتطلب مفهوم التنوع فهم أن كل شخص فريد، وأنه يجب الاعتراف بهذه الاختلافات الفردية ، أيًا كان شكل هذه الاختلافات ذات الصلة بالأبعاد المختلفة مثل العرق والعمر والوضع والحالة الاجتماعية والاقتصادية والقدرات البدنية والمعتقدات الدينية وما إلى ذلك .
2. قضايا التنوع المختلفة سواء في (النوع الاجتماعي والعمر ومدة الخدمة والمؤهل العلمي) اليوم على قائمة أجندة أعمال غالبية الحكومات. وبدأ قادة المؤسسات ينظرون إلى قضية التنوع على أنها مسألة لا تتعلق فقط بدرجة الامتثال القانوني وإنما لكونها تضيف قيمة لفاعلية أداء المؤسسة.
3. على الرغم من النظر إلى التنوع على أنه مصدر للتحسين وتحفيز الأفراد، وهو ما يرتبط بالتقدم والتنمية والتطور على مر العصور ، إلا أنه في عدد من المجتمعات قد يكون ذو مظهر وتأثير سلبي .
4. تكمن الإشكالية الأساسية في التنوع في كيفية إدارته، إذ بينما تستطيع مؤسسات إدارته بشكل جيد وتستفيد من مزاياه، وهناك مؤسسات أخرى تفشل في ذلك ويكون مصيرها هو الانجرار إلى الفوضى والانحدار في مستويات نجاحها .

5. يعكس تعامل المؤسسات المختلفة مع التنوع مناهج متعددة، بعضها ذو طابع ترحيبي والآخر عدائي، ويُشكل كل منها تحديًا في كيفية التعامل مع التنوع داخل المؤسسات، لما يفرضه من قيود أو التزامات أو تحديات على الإدارات المؤسسية وبما يتناسب مع سياساتها وإجراءات عملها .

التوصيات

1. تحديد سياسة واضحة لإدارة التنوع المؤسسي قائمة على مجموعة من الأسس التي تضمن تحقيق المساواة والعدالة وتكافؤ الفرص بين جميع الافراد العاملين داخل المؤسسات
2. توفير بيئة عمل تقدر وتستفيد من مساهمات الأفراد من ذوي الخلفيات والخبرات ووجهات النظر المختلفة مع توفير بيئة عمل داعمة ومرنة وعادلة تحترم جميع الموظفين العاملين بما يسهم في رفع معدل الأداء والانتاجية .
3. مراعاة الاختلافات الثقافية والاجتماعية والمهنية بين الأفراد بما يساعد على الاستفادة من التنوع داخل المؤسسة وتحقيق اهدافها
4. تشجيع التطوير المستمر لتنويع قوة العمل في إطار مزج الاختلافات الفعلية والمحتملة بين العاملين لتحقيق أقصى قدر من الانتاجية .
5. رعاية الفكر السوي الذي يدعم تقبل الاختلاف والتنوع وتعزيز الوعي والايمان لدى الافراد العاملين في المؤسسات بأن التنوع هو مجال خصب لتحسين الأداء والانتاجية المنظمة والذي ينعكس إيجاباً على تطور المجتمع .
6. ضرورة تحويل المؤسسات إلى بيئة حاضنة للتوازن ، والتنوع والحوار ، وتقبل الآخر واحترام تميزه وخصائصه التي تكون مختلفة عن الآخرين و هذا يعد حجر الاساس لقيام وطن متماسك ومجتمع متناعم واقتصاد مزدهر من خلال إدارة واعية ، وسياسة معلنة وواضحة للتنوع فيها.
7. التخطيط لإدارة التنوع بما يساعد على تحقيق الهدف من التنوع ، أذ إن التخطيط يجب ان يركز على إيجاد أساليب للتنوع تكون قابلة للقياس وتدعم التوجه الاستراتيجي للمؤسسة واهدافها طويلة وقصيرة الأجل .
8. سن القوانين والتشريعات التي تدعم التنوع وإدارته داخل المؤسسات العامة ، وتضمن ذلك في السياسات والإجراءات التشغيلية العامة لمؤسسات لدولة
9. نشر ثقافة التنوع واهميته في المؤسسات العامة عن طريق المؤتمرات والندوات والمنشورات الورقية والإلكترونية وإيجاد ثقافة داعمة لهذا التغيير .

Resources

- Ali, M., Kulik, C. T., & Metz, I. (2009, August). THE IMPACT OF GENDER DIVERSITY ON PERFORMANCE IN SERVICES AND MANUFACTURING ORGANIZATIONS. In Academy of management proceedings (Vol. 2009, No. 1, pp. 1-6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Arokiasamy, A. R. A. (2013). Literature review on workforce diversity, employee performance and organizational goals: A concept paper. *Researchers World*, 4(4), 58.
- Breetzke, G. D., & Hedding, D. W. (2016). The changing racial profile of academic staff at South African Higher Education Institutions (HEIs), 2005–2013. *Africa Education Review*, 13(2), 147-164.
- Carelse, K. (2013). Employees' perceptions towards workplace diversity in a financial institution operating in the Western Cape.
- Cox, T. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. Berrett-Koehler Publishers.
- Dastane, O., & Eshegbe, J. W. (2015). Effect of diversity elements at workplace: An empirical study. *International Journal of Accounting and Business Management*, 3(1), 62-69.
- Dobbin, F., & Jung, J. (2010). Corporate board gender diversity and stock performance: The competence gap or institutional investor bias. *NCL Rev.*, 89, 809.
- Elsaid, A. M. (2012). The effects of cross cultural work force diversity on employee performance in Egyptian pharmaceutical organizations. *Business and Management Research*, 1(4), 162-179.
- Gilbert, J. A., & Ivancevich, J. M. (2016). Valuing diversity: A tale of two organizations. *Academy of Management Perspectives*, 14(1), 93-105.
- Gilbert, J. A., & Ivancevich, J. M. (2000). Valuing diversity: A tale of two organizations. *Academy of Management Perspectives*, 14(1), 93-105.
- Jackson, S. E., & Joshi, A. (2004). Diversity in social context: a multi-attribute, multilevel analysis of team diversity and sales performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(6), 675-702.

- Joshi, A., & Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. *Academy of management journal*, 52(3), 599-627.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K& Thomas, D. (2013). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 42(1), 3-21.
- Kumudha, A., & Jennet, R. (2018). A study about how workforce diversity (cultural, age, gender, ethnicity), training and development influences on employee's performance in their workplace in Information Technology companies, Bangalore. *International Journal of Management, IT and Engineering*, 8(3), 52-76.
- Kundu, S. C., & Mor, A. (2017). Workforce diversity and organizational performance: a study of IT industry in India. *Employee Relations*.
- Kunze, F., Boehm, S. A., & Bruch, H. (2011). Age diversity, age discrimination climate and performance consequences—a cross organizational study. *Journal of organizational behavior*, 32(2), 264-290.
- Lee, N., & Nathan, M. (2011). Does cultural diversity help innovation in cities: evidence from London firms.
- Lin, C. (2020). Understanding Cultural Diversity and Diverse Identities. *Quality Education*, 929-938.
- Magoshi, E., & Chang, E. (2009). Diversity management and the effects on employees' organizational commitment: Evidence from Japan and Korea. *Journal of world business*, 44(1), 31-40.
- Maingi, J. W., & Makori, M. (2015). Effect of workforce diversity on employee performance in Kenya: A case of Kenya school of government. *Strategic Journal of Business & Change Management*, 2(2), 52-68.
- Mazur, B. (2010). Cultural diversity in organizational theory and practice. *Journal of intercultural management*, 2(2), 5-15.
- Mwatumwa, A. S. (2016). Effect of workforce diversity on employee work performance: a study of the county government of Mombasa.
- Oerlemans, W. G., Peeters, M. C., & Schaufeli, W. B. (2001). Ethnic diversity at work: An overview of theories and research.

- Ogbo, A. I., Anthony, K. A., & Ukpere, W. I. (2014). The effect of workforce diversity on organizational performance of selected firms in Nigeria. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(10), 231.
- Osabiya, B. J. (2015). The effect of employeesTM motivation on organizational performance. *Journal of public administration and policy research*, 7(4), 62-75.
- Østergaard, C. R., Timmermans, B., & Kristinsson, K. (2011). Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation. *Research policy*, 40(3), 500-509.
- Pitts, D. (2009). Diversity management, job satisfaction, and performance: Evidence from US federal agencies. *Public Administration Review*, 69(2), 328-338.
- Selvaraj, P. C. (2015). The effects of work Force diversity on employee performance in Singapore organisations. *International Journal of Business Administration*, 6(2), 17.
- Setati, S. T., Zhuwao, S., Ngirande, H., & Ndlovu, W. (2019). Gender diversity, ethnic diversity and employee performance in a South African higher education institution. *SA Journal of Human Resource Management*, 17(1), 1-8.
- Weiliang, E. C., Mun, L. K., Chern, T. S., Fong, T. S., & Yuan, Y. P. (2011). The effects of workforce diversity towards the employee performance in an organization. University Tunku Abdul Rahman:(Unpublished Thesis).