

**The impact of managing organizational diversity in achieving success
Exploratory study in the Ministry of Industry and Minerals
اثر إدارة التنوع المنظمي في تحقيق النجاح (دراسة استطلاعية في وزارة الصناعة
والمعادن)**

أ. م. د. قيس إبراهيم حسين / كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة العراقية
الباحث / عباس احمد تويه

25
19

OPEN ACCESS



P - ISSN 2518 - 5764
E - ISSN 2227 - 703X

Received:18/3/2019

Accepted :8/4/2019

مستخلص البحث

يهدف البحث الى بيان اثر إدارة التنوع المنظمي في تحقيق النجاح ، وتتمثل مشكلة البحث بخلق بيئة عمل ملائمة يتحفز بها كل فرد بغض النظر عن كل بعد من ابعاد التنوع ، وذلك للوصول الى أفضل مستويات النجاح ، تتمثل أهمية البحث بالتعرف على قدرة المنظمة المبحوثة بإدارة التنوع المنظمي بفاعلية ، تم الاعتماد على فرضيتين رئيسيتين تفرعت عنها فرضيات فرعية لمعرفة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث عن طريق تحليل إجابات عينة الدراسة التي شملت (81) موظف وموظفة من العاملين في وزارة الصناعة والمعادن في بغداد ، تم جمع البيانات والمعلومات باستعمال الاستبانة والمقابلات الشخصية والمعايشة الميدانية ، تم تحليل البيانات بأستعمال البرامج الاحصائي (spss) ومجموعة من الأساليب الإحصائية ، كالوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الارتباط (بيرسون) ، معامل الانحدار الخطي البسيط ، وكانت ابرز الاستنتاجات التي توصلت اليها البحث وجود علاقة ارتباط وإثر ذات دلالة معنوية بين إدارة التنوع المنظمي والنجاح .

المصطلحات الرئيسية للبحث: إدارة التنوع المنظمي، النجاح، وزارة الصناعة والمعادن



المحور الأول/ منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

من المهام الأساسية التي تواجه إدارة منظمات الاعمال ، هو تكوين بيئة عمل ملائمة يتحفز بها كل فرد بغض النظر عن محتوى الوظيفة او اقسام المنظمة او الاقدمية او الترابط الاجتماعي او الوضع الإداري ، وذلك للوصول الى افضل مستويات النجاح، وأن من الممارسات التي تستعملها إدارة المنظمات لتحقيق ذلك هو إدارة التنوع المنظمي اذ انه يعني قبول مجموعة متنوعة من الافراد العاملين لتشكيل القوى العاملة وذلك لتحقيق إمكانيات وقدرات الجميع وليس لصالح المجموعة، ولا يتحقق نجاح المنظمة الى من خلال إدارة جيدة للتنوع المنظمي تكون قادرة على تطبيق التنوع المنظمي بدون تمييز وتحيز ، ويتم ذلك بوضع سياسات وبرامج فعالة لإدارة التنوع المنظمي بما يؤدي الى تحقيق نجاح المنظمة .

تتبين مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية :-

- 1- ما مدى تأثير إدارة التنوع المنظمي في تحقيق النجاح ؟
- 2- ما مستوى النجاح في المنظمة المبحوثة ؟
- 3- ما مستوى إدارة التنوع المنظمي في المنظمة المبحوثة ؟
- 4- ما العلاقة بين إدارة التنوع المنظمي والنجاح ؟

ثانياً: أهمية البحث

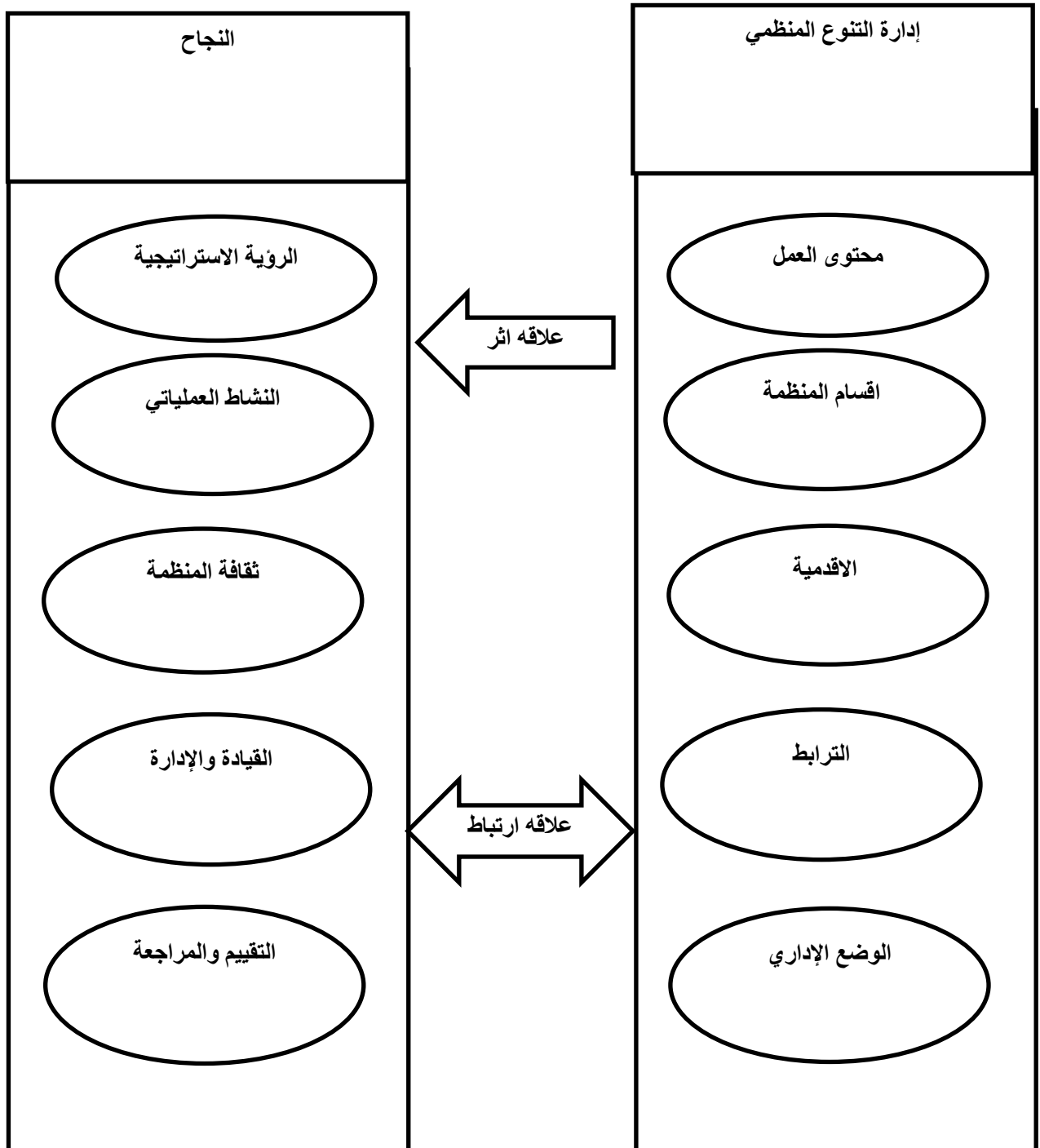
- 1- يعد موضوع إدارة التنوع المنظمي من المواضيع الحرجة في حقل السلوك التنظيمي لارتباطه بنظريات أساسية في هذا المجال ، لذا فإن البحث ستكون بمثابة نتاج علمي رصين .
- 2- الاعتماد على نتائج البحث لوضع استراتيجيات من شأنها النهوض بواقع إدارة التنوع المنظمي ، لتساهم في دعم وتعزيز النجاح للمنظمة المبحوثة .
- 3- أهمية التعرف الى أي مدى تستطيع المنظمات إدارة التنوع المنظمي بفاعلية ، مما يساهم في تحقيق نجاح هذه المنظمات .
- 4- الاعتماد على نموذج اداري حديث يتعلق بإدارة التنوع المنظمي .

ثالثاً: اهداف البحث

تتبين اهداف الدراسة بالآتي :

- 1- التعرف على مفاهيم وابعاد إدارة التنوع المنظمي، و التعرف على مفاهيم النجاح والتأثير النظري لهذين المتغيرين .
- 2- تعتبر إدارة التنوع المنظمي واثرها في تحقيق النجاح قضية ومشكلة إدارية تحتاج الى المزيد من الأبحاث والدراسات وذلك لفك الغموض الذي يكتنفها بالإضافة الى حاجة المنظمة المبحوثة الى تطبيق نظام فعال للنجاح في ظل التغيرات البيئية المتسارعة .
- 3- الكشف عن مستوى التنوع المنظمي في المنظمة المبحوثة ، وكذلك الكشف عن مستوى النجاح كمتغير تابع من حيث تطويره والعمل به ، وذلك للارتقاء بمستوى الأداء .
- 4- اختبار نموذج البحث والعلاقات المعنوية بين المتغيرات المدروسة في بيئة عراقية تناسب الافتراضات الرئيسية للبحث .

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث : تم بناء المخطط الفرضي من اجل إيجاد علاقة التأثير والارتباط بين إدارة التنوع المنظمي والنجاح ، وكما موضح بالشكل (1) .



شكل (1) المخطط الفرضي للدراسة



اثر إدارة التنوع المنظمي في تحقيق النجاح [دراسة استطلاعية في وزارة الصناعة والمعادن]

خامسا: فرضيات البحث

تم صياغة فرضيتين رئيسيتين لتفسير العلاقة بين المتغيرات وتشير الى إمكانية تطبيق مخطط البحث وهما :
الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة التنوع المنظمي و النجاح على مستوى المتغيرات الرئيسية في المنظمة المبحوثة.
الفرضية الثانية : لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين إدارة التنوع المنظمي النجاح على مستوى المتغيرات الرئيسية في المنظمة المبحوثة.

سادسا : مجتمع وعينه البحث

يتمثل مجتمع البحث في وزارة الصناعة والمعادن - بغداد والبالغ عددهم (150) موظفا يعملون في الدائرة الإدارية والمالية التابعة للموارد البشرية والموظفين العاملين في قسم المتابعة والتخطيط ، وتم اتباع أسلوب العينة المستهدفة في اختيار العينة ، شملت عينة الدراسة الموظفين العاملين في الدائرة الإدارية والمالية التابعة للموارد البشرية والموظفين العاملين في قسم المتابعة والتخطيط، تم اختيار (81) موظف وموظفة تم ادخال (81) استبانة في الجانب العملي .

ثامنا : أساليب جمع البيانات

اعتمد الباحث أساليب عدة في جمع البيانات ذات الصلة بموضوع البحث وقد قسمت الى :

- 1 - الجانب النظري :- تم تغطية هذا الجانب بالاعتماد على المراجع العربية والأجنبية الحديثة.
- 2 - الجانب العملي :- تم الاعتماد على ما يلي :

أ - الاستبانة : هي الأداة الرئيسية التي اعتمدها الدراسة في جمع البيانات وجرى اعداد الاستبانة بالاعتماد على مصادر مرجعية ، ويوضح الجدول (1) تركيبة استبانة الدراسة ، شملت الاستبانة على ثلاثة اقسام تضمن القسم الأول المعلومات التعريفية عن عينة الدراسة ، اما القسم الثاني فقد غطى خمسة ابعاد للمتغير الأول البالغة (25) فقرة ، اما القسم الثالث فقد شمل على خمسة ابعاد للمتغير الثاني البالغة (25) فقرة.

جدول (1) تركيبة استبانة البحث

الابعاد الرئيسية	المتغيرات الفرعية	الفقرات	مصدر المقياس
المعلومات التعريفية	الجنس ، العمر ، التحصيل الدراسي ، العنوان ، الوظيفي الحالي ، التحصيل الدراسي		من اعداد الباحث
إدارة التنوع المنظمي	محتوى العمل اقسام المنظمة الأقدمية التربط الوضع الإداري	1 - 25	(Gardenswartz & Rowe, 2008)
النجاح	الرؤية الاستراتيجية النشاط العملي ثقافة المنظمة	26 - 40	دهام ، 2005، مقياس Impact
	القيادة والإدارة التقييم والمراجعة	41 - 50	شهاب ، 2016، Impact



اثر إدارة التنوع المنظمي في تحقيق النجاح [دراسة استطلاعية في وزارة الصناعة والمعادن]

ب- المقابلات الشخصية : أجريت عدد من الزيارات والمقابلات الميدانية مع المدراء ورؤساء الأقسام وعدد من لموظفين في المنظمة المبحوثة (بوزارة الصناعة والمعادن - بغداد) .

تاسعا : صدق وثبات الاستبانة

1 – صدق الاستبانة : لقياس صدق الاستبانة سيتم الاعتماد على الصدق الظاهري وصدق المحتوى .
أ – الصدق الظاهري : ويسمى في اغلب الأحيان بصدق المحكمين إذ تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين البالغ عددهم (12) ، من ذوي الخبرة والاختصاصات المرموقة في العلوم الإدارية والسلوكية لمعرفة ارائهم بوضوح حول فقرات الاستبانة وترابطها ومن ثم تعديل بعض عبارات الاستبانة لتكون اكثر ملائمة .

ب – صدق المحتوى : تم اختبار صدق المحتوى للمقياس للتأكد من قدرة فقرات الاستبانة للتعبير عن الهدف الذي وضعت من اجله ، تمثلت قيمة صدق المحتوى ب (96%) وهذا ما يؤكد صدق المقياس تم استخراج هذه القيمة (96%) من جذر معامل الثبات .

2 – ثبات الاستبانة :

تستخدم طريقة (Alpha Cronbach) في قياس الثبات والتي تتلخص بإيجاد معامل الثبات ، فقد بلغت قيمته للمتغير المستقل (0.78) ، اما قيمته للمتغير المعتمد فقد بلغ (0.93) ، اما قيمته لفقرات الاستبانة الكلية (0.92)، وهذا يشير و بوضوح على درجة جيد جدا من ثبات الاستبانة, و معامل مطمئن يؤكد صدق المقياس وصلاحيته للتطبيق.

المحور الثاني/دراسات السابقة

أولا : الدراسات المتعلقة بإدارة التنوع المنظمي

1- الباحث Erlbeck,2009	عنوان البحث Diversity Management in German-Based Business Organisations إدارة التنوع في منظمات الأعمال التجارية الألمانية
منهج البحث	وصفي تحليلي
اهداف البحث	1- تهدف هذه البحث إلى تقديم لمحة عامة عن نظرية وممارسات ومفاهيم تطبيق إدارة التنوع والتنوع في سياق الأعمال الألمانية. 2- التحقق من تطبيق مفهوم ممارسات إدارة التنوع في الشركات الألمانية.
عينة البحث	70 مدير
اهم النتائج التي توصل اليها الباحث	1- وجود اتفاق من الإدارة على ان إدارة التنوع مورد استراتيجي . 2- إدارة التنوع بشكل مقصود من اجل تطوير الموظفين وتطوير إمكانيات المنظمة . 3- إدارة التنوع هي مبدأ من مبادئ الإدارة وشكل من اشكال عملية التغيير التنظيمي . 4- تؤثر إدارة التنوع على الثقافة التنظيمية .
2- الباحث Lee,2011	عنوان البحث INTERACTION OF TECHNOLOGICAL INNOVATION AND GENERATIONAL DIVERSITY IN THE VIEW OF ORGANIZATIONAL EXCELLENCE AND SUCCESS تفاعل الابتكارات التكنولوجية و العامة للتنوع في إيضاح التفوق التنظيمي والنجاح .
منهج البحث	وصفي / تحليلي
اهداف البحث	شرح العلاقة بين الابتكار التكنولوجي وإدارة التنوع مع التفوق التنظيمي والنجاح .
عينة البحث	70 مدير
اهم النتائج التي	1- كانت هذه الدراسة ملائمة للمنظمات العاملة في القطاع الخاص في صناعة الطيران .



اثر إدارة التنوع المنظمي في تحقيق النجاح [دراسة استطلاعية في وزارة الصناعة والمعادن]

توصل إليها الباحث	2- فهم وجهات النظر مختلفة بين المدراء ومجموعات الموظفين ويوفر هذا الفهم في انشاء منظمة تكنولوجية مبتكرة .
3- الباحث	Kundu& Mor,2016
عنوان البحث	Impact of Diversity Management on Staff Commitment: Study of Indian Organizations تأثير إدارة التنوع على التزام الموظفين : دراسة المنظمات الهندية
منهج البحث	وصفي
اهداف البحث	تقييم التأثير المحتمل لإدارة التنوع على التزام الموظفين تجاه منظماتهم .
عينة البحث	60 مدير
اهم النتائج التي توصل إليها الباحث	أن تنفيذ إدارة التنوع في شكل ممارسات الموارد البشرية القائمة على المساواة ، أي التوظيف والاختيار ، والتدريب والتطوير ، وتقييم الأداء ، وممارسات التعويض يؤدي إلى زيادة الالتزام بين الموظفين العاملين في الشركات العاملة في الهند .

ثانيا : الدراسات المتعلقة بالنجاح

1- الباحث	Perreault,2014
عنوان البحث	Relationships between leadership patterns and the success of organizations in small business owned enterprises القيادة ونجاح المنظمات في الشركات الصغيرة والمملوكة لقطاع الأعمال
منهج البحث	كمي / وصفي
اهداف البحث	1-لفحص العلاقة بين أساليب القيادة في الشركات الصغيرة التي تملكها وتديرها المرأة ونجاح المنظمات . 2-لفهم العلاقة بين أساليب القيادة في الشركات الصغيرة التي تملكها وتديرها الشركات والنجاح التنظيمي .
عينة البحث	65 موظف عينة مستهدفة
اهم النتائج التي توصل إليها الباحث	وجود علاقة إيجابية بين أسلوب القيادة التحويلية في الشركات الصغيرة وعامل المكافأة والنجاح التنظيمي .
2- الباحث	Kaliannana & Adjovu,2015
عنوان البحث	Effective employee engagement and organizational success: a case study المشاركة الفعالة للموظفين والنجاح التنظيمي: دراسة حالة
منهج البحث	بحث كمي
اهداف البحث	تستكشف هذه الدراسة نقاط القوة والضعف في استراتيجيات مشاركة الموظفين على النجاح التنظيمي .
عينة البحث	137
اهم النتائج التي توصل إليها الباحث	تكشف النتائج أن استراتيجيات المشاركة التي طبقتها المنظمة حققت مستوى منخفض من الأداء ومع ذلك هناك مجالات للتحسن يمكن العمل بها لدمج إدارة المواهب مع استراتيجيات الشركة العامة .
3- الباحث	CARLA,2015
عنوان البحث	PATTERNS OF ORGANIZATIONAL SUCCESS: LEADERSHIP COMPETENCE, ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE SHARING, AND CUSTOMER/MARKET FOCUS أنماط النجاح التنظيمي: القيادة المختصة ، مشاركة المعرفة التنظيمية، والتركيز على سوق



اثر إدارة التنوع المنظمي في تحقيق النجاح [دراسة استطلاعية في وزارة الصناعة والمعادن]

الزبون	المنهج البحثي
المنهج الوصفي	اهداف البحث
بحث هذه الدراسة العلاقة بين أنماط النجاح التنظيمي، القيادة المختصة ، مشاركة المعرفة التنظيمية ، التركيز على سوق الزبون .	عينة البحث
95 مديرا	اهم النتائج التي توصل اليها الباحث
1 - وجدت الدراسة أن أنماط النجاح التنظيمي حققت أداء تنظيمي عالي . 2 - ان التفاعلات المتبادلة بين أنماط النجاح تميل الى ان تكون عالية جدا .	

ثالثا : تقييم البحث الحالية بالمقارنة مع الدراسات السابقة التي تم عرضها

- أ- من حيث العنوان: يتم البحث في موضوع إدارة التنوع المنظمي مرتبطا مع النجاح حيث لم يجد الباحث على حد علمه أي بحث يتناول كلا المتغيرين مما ولد لديه دافعا اتجاه العنوان الحالي.
- ب- من حيث الأبعاد : تم الاعتماد في تحديد ابعاد إدارة التنوع المنظمي من خلال الاعتماد على نموذج ابعاد التنوع ل (Gardenswartz & Rowe's wheel,2008).
- ت - تختلف الدراسة الحالية عن سابقتها باختيار القطاع الصناعي ، الذي يتميز بوجود بيئة غير تقليدية وتقنيات إدارية وعمليات ليست بالسهلة .
- ث - من الملاحظ مجمل الدراسات السابقة الخاصة بمتغيري إدارة التنوع المنظمي والنجاح ، لوحظ اعتماد تلك الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي المعتمد في الدراسة الحالية ، وهذا ما يعد من نقاط القوة ، إضافة الى ضرورة الإشارة الى ان اختيار وزارة الصناعة والمعادن العراقية وعلى الرغم من كونها منظمة عامة (من حيث الملكية) الا انها في حقيقتها منظمة اعمال وهذا ما يعد أوجه الاختلاف الرئيسية مع المنظمات موضوع بحث الدراسات السابقة .
- ج - لم يلاحظ الباحث اعتماد تلك الدراسات على نموذج اداري بين ابعاد المتغيرات المدروسة ، على عكس ما تم الذهاب اليه في الدراسة الحالية ، مع الإشارة الى ان هذا النموذج هو سلوكي في المقام الأول من خلال تشكيلة على أساس العوامل المؤثرة في سلوك الافراد العاملين وبالذات في موقع العمل .
- د - تميزت الدراسة الحالية بالتركيز على عملية إدارة التنوع المنظمي وليست بالتنوع بشكل عام ، مما يعد تفردا بعنوان البحث الحالي .

المحور الثالث /الاطار النظري

أولا: إدارة التنوع المنظمي

1- المفهوم

يشكل الافراد العاملين عنصرا مهما لكل المنظمات باختلاف أنواعها واحجامها، سواء اكانت تعمل بالقطاع العام او الخاص ويتوقف نجاح المنظمة لغرض تحقيق أهدافها على الطريقة التي يتم بها استقطابهم وادارتهم، والقيادات الإدارية تحاول التعامل مع العاملين من المنطق المهم للأبداع والتميز والنجاح ، لذلك عليها الاهتمام وبصفة مستمرة بمواردها البشرية وكيفية استعمال الطرائق لتوظيف واستثمار قابليات ومهارات هذه الموارد المتنوعة ثقافيا وعرقيا، ولغرض إدارة التنوع المنظمي يتوجب على المنظمات وضع مجموعة إجراءات تهدف الى تكوين بيئة جيدة للأفراد تمكنهم من اظهار اقصى طاقاتهم لتحقيق الأهداف (Erlbeck ، 2009 :42) . أشار (Mondy, 2008: 53) الى ادارة التنوع المنظمي بكونه ضمان بان الموارد البشرية في مكانها الصحيح للنهوض والتطوير المستمر لها من خلال دمج هذه الاختلافات الفعلية والمدركة بين العاملين لتحقيق الانتاجية العالية، ولو ارادت المنظمات البقاء تنافسياً، فان إدارة التنوع المنظمي يجب ان يكون جزءا من الهدف الاستراتيجي لها. تمت الإشارة الى تعريف إدارة التنوع المنظمي بانه تطوير مجموعة من النشاطات وتوجيهها نحو المستقبل ، من خلال القيادة الاستراتيجية ، واستعمل عمليات الإدارة والاتصال واستعمل بعض أوجه التشابه والاختلاف باعتبارهما مصدرا محتملا في المنظمة ، وهي التي تنشئ قيمة مضافة للمنظمة (Keil Marion et at,8 :2007) . في حين تم تعريف إدارة التنوع المنظمي بكونه استراتيجية لتعزيز



اثر إدارة التنوع المنظمي في تحقيق النجاح [دراسة استطلاعية في وزارة الصناعة والمعادن]

التصور والمعرفة وتنفيذ التنوع في المنظمات على أساس الهيكل والمهام ، وينطوي التنوع المنظمي على آثار هامة على الإدارة ، وسيؤدي نجاح سياسة إدارة التنوع المنظمي وبرنامجها إلى أحداث تلازم عالي المستوى بين الافراد العاملين والأداء المستهدف للمنظمة (102: 2014, Preti bedi , et at) . واستنادا الى ما سبق يكون تعريف إدارة التنوع المنظمي من منظور الباحث بأنه يغطي مجموعة من الاختلافات المرتبطة بموقع العمل والأقدمية ونمط الإدارة ومحتوى الوظيفة وأقسام المنظمة وعضوية النقابات والمستوى الوظيفي .

2- ابعاد إدارة التنوع المنظمي :

أ- محتوى العمل :- من العوامل التي تلعب دورا هاما في تحديد الرضا الوظيفي محتوى العمل نفسه من حيث نوعه ومهامه والنسق الذي يسير عليه ، فبعض الاعمال تحتاج الى الدقة وسرعة التنفيذ فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل ان يقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها اثار وظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة يظهر فيها قدراته وامكاناته وخبراته وابداعاته ، وكل ذلك ينعكس في رضا وظيفي عالي (رضوان ، 2013 : 60) .

ب- أقسام المنظمة :- هو تركيبة من الأجزاء او العناصر المعتمدة على بعضها والمترابطة بعلاقات تبادلية وتفاعلية بينها (والي ، 2012 : 5) .

ت- الأقدمية :- وهو يعني ان الموظف الذي امضى مدة زمنية أطول من المدة التي أمضاها اقرانه أولوية الترقية الى الوظيفة الأعلى الشاغرة ، ويمكن ان ترتب الأقدمية بحسب المستوى الوظيفي للموظفين المرشحين ، او بحسب اقدميتهم في الخدمة ضمن المستوى الوظيفي نفسة (2: 2008, Buhai et at) .

ث - الترابط : هو كيان ثقافي واجتماعي يجمع بين مجموعة العلاقات الوظيفية مع قيم المنظمة وتاريخها (Wouter,2006:256) .

ج - الوضع الإداري :- الإدارة هي العنصر الحاكم في التنوع المنظمي فهي المسؤولة عن تحقيق التنوع المنظمي وتقديم الدعم المناسب له ، وإدارة مختلف الأمور الخاصة به (سمارة ، 2017 : 65) .

3- أهمية إدارة التنوع المنظمي

تتبين أهمية إدارة التنوع المنظمي من خلال الاتي :

أ - تخضع أهمية إدارة التنوع المنظمي الى وجهات نظر متعددة لكنها ليست متباينة يعود السبب في ذلك لكون عملية إدارة التنوع المنظمي تستند على التمازج بين تقسيمات الهيكل وخصائص الافراد العاملين والوضع الإداري للمنظمة .

ب- تركز وجهات النظر الحالية للإدارة على ان ادارة التنوع المنظمي عنصر أساسي من عناصر "الحرب العالمية للمواهب" ويشير إلى عملية الاستقطاب والاحتفاظ بالعاملين والترقية من مجموعات ديموغرافية مختلفة اعتمادا على طبيعة المهام والهيكل ، أن مستقبل المنظمة يعتمد على جودة المواهب التي تجذبها وتحتفظ بها للحفاظ على ميزه تنافسية (42, 2010, Schermerhorn et at) .

ت- من الممكن أن يصبح إدارة التنوع المنظمي ميزة تنافسية من خلال تحسين اتخاذ القرار وقيام الفريق بأداء المهام المعقدة والمتعددة .

ت- بالنسبة للعديد من للمنظمات يوفر إدارة التنوع المنظمي خدمة أفضل للزبائن في مجتمع متنوع

(8: 2008, Mary&Steven) .

4- أسباب دراسة إدارة التنوع المنظمي

تنطلق إدارة التنوع المنظمي من عدد من الأسباب لدراستها وفق الاتي :

أ - تعد عملية إدارة التنوع المنظمي تعبيرا عن سلوك المنظمات في ظل بيئة الابداع والاستدامة والمنافسة في عالم الاعمال، ان سلوك المنظمات هو محصلة رؤيا ورسالة واهداف المنظمات وما ينبثق عن ذلك من استراتيجيات منتخبة تمثل الحصيلة النهائية لأدراك عالي المستوى لمتطلبات الحاضر والمستقبل في ان واحد وتقليل حالة اللاتأكد الى اكبر قدر ممكن (104-105: 2014, Bedi et at) .

ب - العولمة :- يمكن تعريف العولمة بأنها عملية تبدأ فيها المنظمات بالعمل على نطاق دولي ، اذ ان المنظمات هي أكثر انفتاحا لتداول عملياتها واختيار موقع فعال للعمل. وتختلف أسعار المدخلات في جميع

أنحاء العالم، مما يجذب المنظمات لتحويل بعض إنتاجها إلى البلدان ذات المدخلات الرخيصة مثل العمالة في البلدان النامية ولكنها تقتصر عادة على إنقاذ البلدان. ويعتبر التنوع المنظمي مقياسا حاسما للمنظمات التي تسعى إلى تأسيس نفسها (Bedi et al, 2014:104-105).

ت - التعرف بشكل جلي عن قدرات المنظمة الاستراتيجية في مختلف المجالات (المالية والبشرية وغيرها) التي بدونها لا يمكن البقاء في عالم الاعمال (Machado & Editors, 2017: 11).

ث - نقص المواهب :- تمثل المواهب في الوقت الحاضر عنصرا هاما من عناصر المنظمة التي يجب الحصول عليها للاستفادة منها بسبب الخبرات والخلفيات التي تمتلكها ، لذا على المنظمة الحصول على هذه المواهب للتنافس في سوق الاعمال ، ومن أجل الحصول على أفضل النتائج من القوى العاملة ، لا ينبغي للمنظمات استبعاد أي مجموعة معينة حسب الجنس او الدين او العرق (Bedi et al, 2014:104-105).

5- نظريات إدارة التنوع المنظمي

أ- النظرية المؤسسية :- تؤكد هذه النظرية على فهم الهياكل التنظيمية داخل المنظمات باعتبار الهياكل لها دور كبير في تنسيق سير العمل في المنظمات، تتكون هياكل المنظمات من أنشطة تنظيمية ومعرفية توفر الاستقرار والمعنى للسلوك الاجتماعي، تؤثر الهياكل التنظيمية على المنظمات لذلك تخضع المنظمات الى ضغوط اللاتأكد في البيئة وضغوط ناشئة من توقعات المجتمع، فأنها تميل الى التكيف مع هذه الضغوط من خلال تطوير هيكلها التنظيمي، بما يؤدي الى سير عملها بالمستوى الذي يحقق أهدافها (Yang, 2011, 14).

ب- النظرية الاجتماعية والثقافية :-تساعد النظرية الاجتماعية والثقافية على وضع سياق التعلم في بيئة العمل المتنوعة بشريا ، هذا الرأي مستمد من وجهة نظر (Vygotskian) للتعلم ويؤكد ان التعلم يحدث في عالم اجتماعي ، من خلال التعرف على العلاقة بين التعلم والمعرفة والثقافة بالإمكان دراسة كيف يعتمد التعلم على البيئة ، تتضمن هذه البيئة اللغة والرموز والعوامل الثقافية والاجتماعية ، من خلال هذه العوامل يتم فهم التعلم في بيئة العمل كظاهرة اجتماعية ، من خلال الأنشطة والتفاعلات والاتصالات في مكان العمل يتم انشاء التعلم ، ومن خلال التفاعلات بين العمال والمديرين والزبائن والبائعين كل هذا يؤدي الى المعرفة ، ومن الأمثلة على التعلم الاجتماعي والثقافي الأنشطة الاجتماعية التي تؤدي الى بناء فريق العمل او المشاريع الاجتماعية حيث يوجد تفاعل ذات مغزى يتضمن كل من التعلم الاجتماعي والثقافي (GOSSEN, 2016:13-14).

ثانيا : النجاح

1 - مفهوم النجاح

يعتبر النجاح مصطلح متعدد الأوجه والمضامين وهو يشير الى عدة ابعاد فلسفية في وقت واحد، فقد تم ذكر النجاح على انه بلوغ النتيجة المطلوبة (شهاب، 2016:70). اما (Dionne, 2005:4) أشار الى "النجاح" بالاستمرارية ، أي الاستمرارية طويلة الأمد . وقد ذكر موقع النجاح لغة هو اشتقاق من كلمة نجح وهو يعبر عن الشيء الذي يناله الشخص من بعد تعب طويل وجهد جهيد (الطعان ، 2009 : 209) . اما (Quinn) شخص إن نجاح المنظمة مشكلة ادراكية ناتجة عن اختلاف الباحثين في إدراكهم لهذا المفهوم وتفاوت مدى اهتمامهم الشخصي بمتغيرات تنظيمية دون أخرى، نتيجة لميلهم الفكري والشخصي لقيم دون أخرى" (الركابي، 1999 : 133) . وتكون معالم هذا الاختلاف بين الكتاب والباحثين في إعطاء مفهوم موحد للنجاح المنظمي ويعود السبب الى امرين أولهما العوامل التي تسبب النجاح وثانيهما المقاييس المتبعة لقياس النجاح ، إذ يرى البعض ان الكفاءة والفاعلية يشكلان معيارين مهمين لقياس نجاح المنظمة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها (الشماع وحمود ، 2009 : 333) . ذكر (الغالبى والخفاجي ، 2016 : 49) ان نجاح منظمات الاعمال في بيئة الاعمال الحديثة يتطلب من الادارة التفكير الجيد بالمؤثرات العالمية والدولية ومعرفة انعكاساتها على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة . والمنظمات مستعدة دائما للنجاح في مهامها، ولكن نظرا لعدم معرفة العوامل التي تؤثر على النجاح في بعض الحالات، تفشل في هذا المجال والفشل المنظمي يمكن أن يسبب الركود والجمود في المنظمة، لأن فلسفة وجود المنظمة هي تحقيق أهدافها من خلال تحقيق أهدافها بما يؤدي الى نجاحها، لذلك يجب تحديد العوامل التي أدت إلى نجاح أي منظمة ، وان الهدف النهائي لأي منظمة هو تحقيق النجاح المنظمي (Beheshtifar & Pourafgan, 2015:146).

يرى (David) ان النجاح المنظمي يرتبط بقدرة المنظمة على صياغة استراتيجية جيدة تسمح لها بتحقيق

أهدافها بعيدة الأمد والتي تتوافق مع رسالة ورؤية المنظمة، فضلا على تنفيذ جيد وفعال لتلك الاستراتيجية (التيمي و الحشالي ، 2015 : 646) . أشار (Halvorsen) إلى أنه يمكن للعاملين تكوين منظمة ناجحة او فاشلة تماما وأشار إلى أن العاملين الجيدين يمكن أن ينتجوا نتائج جيدة غير عادية ، ويمكن اعتبار العاملين من اهم الموارد التي تمتلكها المنظمة (Claypool,2017: 4) .

2- مداخل النجاح

يمكن تحديد مدخلين رئيسيين للنجاح :

أ – المدخل الاقتصادي : يربط هذا المدخل بين إدارة المعرفة ومفهوم اقتصاد المعرفة ، لأن المعرفة هي التي ستقود الى النمو الاقتصادي والى الثراء وإيجاد الميزة التنافسية ، ومن رواده (caves & porter) ويمكن تضمينه المداخل الفرعية الآتية :- (بكر ، 2018 : 70) .

* – مدخل قوى التنافس ل (porter) ان تحديد قوى التنافس يمثل أهمية كبيرة في صناعة الاستراتيجية ، ويعد تحليل قوى التنافس مدخلا رئيسيا لتحليل الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة في بيئة الصناعة من خلال تحديد المنافسين الأقوياء ومدى فاعليتهم وتأثيراتهم في السوق ، وكذلك تحديد المنافسين الضعفاء ، حيث اقترح (porter) نموذج القوى الخمسة للتنافس او ما يسمى بمحددات الربحية في الصناعة ، واكد (porter) على انه يجب على المنظمات ان تركز اهتمامها وانشطتها على خمس قوى . حيث ان لكل واحدة من هذه القوى تأثير على نجاح المنظمة ، وهذه القوى هي :

- المنافسة بين الشركات القائمة

- التهديد بدخول منافسين جدد

- التهديد بالمنتجات البديلة

- قوة التفاوض عند المشتريين

- قوى التفاوض عند المجهزين (الاشهب ، 2015 ، 17) .

* – مدخل الابداع ل (schumpete) : الذي يعد الابداع من الأمور المهمة لجميع المنظمات التي تسعى لتحقيق الازدهار في ظل بيئات متغيرة وتنافسية ، وقد ازدادت أهمية الابداع في ظل ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات ، وبخاصة المنافسة الدولية التي زادت من حاجة المنظمة الى الابداع وتجنب الزوال (بروبي ، 2011 : 73) .

* – مدخل نظرية المباراة : يؤكد هذا المدخل على المنافسة بين المنظمات حيث ان لكل منظمة او منافس تمتلك مجموعة من الاستراتيجيات (السياسات) التي تساعد في الحصول على افضل النتائج (الزبيدي والشمرتي ، 2007 : 417) .

* – مدخل تحليل السيناريو : الذي يمتاز بالرؤية المستقبلية للفرص والتهديدات البيئية و التنبؤ بالمزايا التنافسية (الباحث).

ب– المدخل المستند الى الموارد : يدرس هذا المدخل المنظمات المتعلمة ، التي تهتم بدراسة القابليات البشرية وكيفية تطويرها ، وجعلها قدرات تنافسية جوهرية (العنزي والساعدي ، 2007 : 1) . وترى (Ambrosin) باستناد هذا المدخل الى دراسة (Selzinick) حول الكفاءات المتميزة ، والى دراسة (penrose) التي تعد المنظمة بأنها مجموعة من الموارد ويعتمد ادائها في قدرتها على استخدام هذه الموارد (دهام ، 2005 : 74) . ويتضمن هذا المدخل مداخل فرعية الآتية :

* – مدخل تحليل سلسلة القيمة : تستعمل سلسلة القيمة للتعرف على الموارد والعمليات الأساسية والتي تمثل القوة والمنطق التي هي بحاجة الى تحسين ، والفرص لتطوير ميزة تنافسية (السعدي ، 2005 : 3) .

* – المدخل السياسي : الذي ينظر إلى المنظمة بوصفها نظام سياسي يحكمه الصراع والتجاذبات بين المصالح الفردية والجماعية ومصادر ومراكز القوة بما تنطوي عليه من توافقات وتحالفات أو تعارضات ، ومصادر القوة بالنسبة للشركة كثيرة منها على سبيل المثال المهارة والمعرفة الضمنية والخبرة النادرة والقدرات المتميزة والنجاحات السابقة والموقف الرسمي بما يتضمنه من علاقات اجتماعية وجماعات ضاغطة وإمكانية الحصول على الموارد النادرة وغيرها، فالشركة التي تحسن إدارة اللعبة السياسية ومصادر القوة تعد منظمة ناجحة والنجاح بحد ذاته يعد مصدر قوة (دهام ، 2005 : 74) .

3 - ابعاد النجاح

تم اختيار ابعاد النجاح المنظمي بالاعتماد على نموذج (Impact) والذي يتضمن ثمانية ابعاد وهي كالآتي:
أ- الرؤية الاستراتيجية : ان التغييرات المهمة والجذرية والتي اثرت على مختلف أنواع المنظمات ، تطلب من قياداتها الإدارية الاهتمام الجدي بحالات المنافسة السريعة في العالم ، ووضع رؤية تمثل منهجا لتعامل المنظمة مع هذا الواقع المتغير . ويعرف (Wilson) الرؤية بأنها تمثل بيان متناغم ومنسق شديد الجدبية والاقترار لا عطاء منهجا حول ما ستكون عليه المنظمة وما ترغب ان تكون عليه في المستقبل (الغالبي ، ادريس، 2009: 208- 209) .

ب - النشاط العملياتي : تقوم المنظمة بمجموعة من الانشطة المهمة والضرورية التي تقودها لتحقيق النجاح ومنها التسويق وهو النشاط الذي يمكن الأفراد والجماعات من تحقيق واشباع حاجاتهم ورغباتهم، وذلك عن طريق خلق الطلب وتبادل السلع والخدمات ذات القيمة اما النشاط الثاني فهو الترويج فهو عملية تعريف المستهلك بالمنتج وخصائصه ووظائفه والكيفية التي يتم بها استخدامه واماكن توفره في السوق واسعاره فضلاً عن محاولة اقناع المستهلك والتأثير عليه بشرائه، اما النشاط الثالث فيتمثل بالموارد البشرية والذي يعد نشاط الإداري متعلق بتحديد احتياجات المنظمة من المهارات والخبرات، وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المطلوبة والاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة (الطائي، 2015:70) .

ت - تطوير المنظمة : ان مفهوم تطوير المنظمة ليس محل اتفاق بين رجال الإدارة ، فيشير الية احدهم بانه تغيير، وتحسين عند غيرهم، و التطوير هو تجديد عند البعض، و تحديث عند البعض الاخر (شهاب ، 2016 : 87) .

ث - اختيار الافراد : تهدف عملية اختيار الافراد في المنظمات في الوصول الى القرار المناسب في اختيار العاملين الملائمين للأعمال والوظائف ، وتسعى المنظمات الى معرفة واختيار افضل العاملين المتقدمين لها وتقوم بدراسة ومعرفة من سيقوم بالأعمال والوظائف اذا تم تعيينه ، ومن سيقوم النجاح في أداء الاعمال اذا ما تم اختياره (الحريري ، 2016 : 141) .

ج - ثقافة المنظمة : هي المناخ والممارسات والقيم والمعتقدات التي يتم من خلالها كيفية التعامل مع العاملين بصوره تؤدي الى نجاح المنظمات ، تعطي الثقافة للمنظمات شعوراً بالهوية وتعبير عن الطقوس والمعتقدات والمعاني والقيم والمعايير واللغة واساطير المنظمة (O'Donnell,2008:4) .

ح - القيادة والادارة : تمثل القيادة العامل المهم والمؤثر بشكل عام في نجاح المنظمة وتعد بمثابة الرأس من الجسد للإدارة وبهذا فان القيادة الناجحة تؤدي اداء متميز وانجاز (الكعبي ، 2012 ، 6) .

اما الإدارة تعد الأساس في نجاح أي منظمة سواء كانت تعمل في القطاع الخاص او القطاع العام وسواء كانت منظمة خدمية او تعليمية ، حيث يعتبر الدور الذي تقوم به الإدارة من اهم عوامل نجاح المنظمات او فشلها ، كما ان نجاح المنظمة يعتمد على وجود الإدارة الفعالة التي تستخدم الطرق العلمية في اتخاذ القرارات وفي أداء الوظائف الإدارية التي تسعى الى الابتكار والتطوير والتكيف مع الظروف المختلفة (درة ، 2009: 12) .

خ - التطوير الشخصي : ويقصد بالتطوير الشخصي هو تطوير وتحسين جوانب الفرد التي يمكن ان تشمل مجالات مثل التعليم، والتحفيز، والمشاعر، والصحة، والمهارات، والقدرات، واكثر من ذلك. كما ان الحياة والظروف تتغير باستمرار، فمن الضروري مواصلة تطوير الشخصية من اجل تحسين اداء الفرد وان يكون قادر على التكيف مع الاوضاع المتغيرة.

ر - التقييم والمراجعة : هي عملية جمع المعلومات عن الوضع الراهن والافصاح عن كافة الاحداث التي حصلت اثناء عملية التنفيذ في كل نشاط من أنشطة المنظمة الرئيسية والفرعية وما تم انجازه وما تبقى حتى الان (شهاب ، 2016 : 91) .

المحور الرابع / الإطار العملي للدراسة

أولاً : وصف إجابات العينة للمتغير المستقل إدارة التنوع المنظمي وابعاده

يتضح من الجدول (2) ان إدارة التنوع المنظمي قد تم قياسها بالفقرات الرئيسية (1- 25) ، وفيما يلي وصف لهذه الفقرات بالاستناد لإجابات العينة المبحوثة :

1 – محتوى العمل : يتضح من الجدول (2) ان هذا البعد قد تم قياسه من خلال الفقرات (1 – 5) ، اذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.61) أي بمستوى جيد، بينما بلغ الانحراف المعياري (0.58) الذي يشير الى تجانس إجابات العينة، وبلغ معامل الاختلاف (16.13) ، اذ بلغت الفقرة الأولى على اعلى وسط حسابي (4.30) ، وبانحراف معياري (0.89) ويعكس هذا الانحراف مدى تشتت إجابات عينة الدراسة، مما يشير الى تطبيق المنظمة أسلوب توظيف الموظفين حسب مؤهلة الاكاديمي وحسب الدرجة الوظيفية المناسبة للشخص المناسب، فيما بلغ معامل الاختلاف لها (16.13) ، بينما حصلت الفقرة الرابعة على ادنى وسط حسابي (2.89) ، وبانحراف معياري (1.16) (الذي يشير الى تشتت في إجابات العينة، وهي فقرة عكسية مما يدل على ان بعض المهام واضحة وبلغ معامل الاختلاف (40.22) .

2 – اقسام المنظمة : تم قياس هذا البعد من خلال الفقرات (6- 10) ، اذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.41) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) ، بينما بلغ الانحراف المعياري (0.86) الذي يشير الى تشتت مقبول في إجابات العينة، وبلغ معامل الاختلاف (25.27) ، اذ حصلت الفقرة العاشرة على اعلى وسط حسابي (3.57) ، وبانحراف معياري مقداره (1.12) الذي يشير الى تشتت في الإجابات، بلغ معامل الاختلاف لها (31.32) مما يدل على توزيع الموارد بين الأقسام ولكن ليس بالمستوى المطلوب، بينما حصلت الفقرة السابعة على ادنى وسط حسابي (3.25) ، وبانحراف معياري (1.23) الذي يشير الى تشتت في إجابات العينة، بلغ معامل الاختلاف لها (37.89) .

3 – الاقدمية : هذا البعد تم قياسه بالفقرات (11 – 15) ، اذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.44) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) ، بينما بلغ الانحراف المعياري (0.90) الذي يشير الى تشتت مقبول في إجابات العينة، وبلغ معامل الاختلاف (26.12) ، اذ بلغ اعلى وسط حسابي للفقرة الرابعة عشر (3.60) ، وبانحراف معياري (1.35) ، الذي يشير الى تشتت إجابات العينة، مما يدل على ان الخبرات طويلة الأمد في المنظمة يتم أخذها في نظر الاعتبار عند وجود فرص للترقية او تولي وظيفة شاغلة أخرى ذات درجة وظيفية اعلى من الوظيفة الحالية، بلغ معامل الاختلاف لها (37.39) ، بينما حصلت الفقرة الثالثة عشر على ادنى وسط حسابي (3.19) ، وبانحراف معياري (1.43) الذي يشير الى تشتت إجابات العينة، بلغ معامل الاختلاف لها (44.98) .

4 – الترابط : هذا البعد تم قياسه بالفقرات (16- 20) ، اذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.31) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) ، بينما بلغ الانحراف المعياري (0.63) الذي يشير الى تشتت مقبول في إجابات العينة، وبلغ معامل الاختلاف (19.02) ، اذ بلغ اعلى وسط حسابي للفقرة عشرون (3.48) ، وبانحراف معياري (1.27) ، الذي يشير الى تشتت إجابات العينة، مما يدل على ان المنظمة تقدر رموزها الوظيفية، وبلغ معامل الاختلاف لها (36.36) ، بينما حصلت الفقرة الثامنة عشر على ادنى وسط حسابي (3.11) ، وبانحراف معياري (1.24) الذي يشير الى تشتت إجابات العينة، وبلغ معامل الاختلاف (40.02) .

5- الوضع الإداري : هذا البعد تم قياسه بالفقرات (21- 25) ، اذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.35) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) ، بينما بلغ الانحراف المعياري (0.61) الذي يشير الى تشتت مقبول في إجابات العينة، وبلغ معامل الاختلاف (18.21) ، اذ بلغ اعلى وسط حسابي للفقرة الرابعة والعشرون (3.53) ، وبانحراف معياري (1.15) ، الذي يشير الى تشتت إجابات العينة، مما يدل على ان المنظمة تقوم بعملية التقييم المدروس للكفاءات الوظيفية ولكن هذا التقييم لم يبلغ مرحلة إرضاء الموظفين، وبلغ معامل الاختلاف لها (32.63) بينما حصلت الفقرة الثانية والعشرون على ادنى وسط حسابي (3.17) ، وبانحراف معياري (1.22) الذي يشير الى تشتت إجابات العينة، وبلغ معامل الاختلاف (38.53) .



اثر إدارة التنوع المنظمي في تحقيق النجاح [دراسة استطلاعية في وزارة الصناعة والمعادن]

جدول (2) تشخيص واقع إدارة التنوع المنظمي

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
16.13	0.58	3.61	محتوى العمل
20.64	0.89	4.30	1 - ضرورة تناسب العمل مع مؤهلي الاكاديمي .
29.52	1.10	3.74	2 - طرائق انجاز العمل مفروضة من قبل الإدارة العليا .
32.15	1.21	3.78	3 - توجد فرص للتطوير الذاتي .
40.22	1.16	2.89	4 - يوجد عدم وضوح في المهام المطلوب إنجازها .
37.76	1.27	3.36	5 - يتم توزيع المهام بشكل غير مدروس .
25.27	0.86	3.41	اقسام المنظمة
35.17	1.20	3.42	6 - يوجد تحديث على الهيكل التنظيمي باستمرار.
37.89	1.23	3.25	7 - ضعف التنسيق بين الأقسام .
37.95	1.26	3.33	8 - نظام الاتصالات ضعيف في المنظمة .
32.56	1.14	3.51	9- هيمنه علاقات العمل غير رسمية .
31.32	1.12	3.57	10 - ضعف توزيع الموارد بين الأقسام .
26.12	0.90	3.44	الاقدمية
38.24	1.27	3.33	11 - ضعف نظام الترقية في المنظمة
35.15	1.25	3.54	12 - يتم سد الشواغل من داخل المنظمة .
44.98	1.43	3.19	13 - يتم اسناد المناصب حسب الاستحقاق الوظيفي .
37.39	1.35	3.60	14 - توجد اعتبارات واضحة للخبرات الطويلة .
34.84	1.23	3.52	15 - الشعور بالأمان الوظيفي .
19.02	0.63	3.31	التربط
30.42	1.03	3.40	16 - تهتم المنظمة بأرثها وتاريخها .
36.35	1.22	3.35	17 - لدى الموظفين معرفة واضحة حول رؤية ورسالة واهداف المنظمة .
40.02	1.24	3.11	18 - ضعف الروابط الاجتماعية بين أعضاء التنظيم .
38.07	1.22	3.21	19 - ضعف الولاء التنظيمي .
36.36	1.27	3.48	20 - يوجد تقدير للرموز الوظيفية .
18.21	0.61	3.35	الوضع الإداري
36.07	1.23	3.42	21 - ضعف العلاقة بين الإدارة العليا والكادر الوظيفي .
38.53	1.22	3.17	22 - تتخذ القرارات على أساس المشاركة .
34.15	1.17	3.43	23 - تهتم الإدارة بمشاكل العمل .
32.63	1.15	3.53	24 - غياب التقييم المدروس للكفاءات الوظيفية .
38.17	1.22	3.19	25 - توجد متابعة جيدة لمدى تحقيق الأهداف .
14.12	0.48	3.42	إدارة التنوع المنظمي

ثانيا : وصف إجابات العينة للمتغير التابع النجاح وابعاده

يتضح من الجدول (3) ان النجاح قد تم قياسه بالفقرات (26-50) ، وفيما يلي وصف لهذه الفقرات بالاستناد لإجابات العينة المبحوثة :

1- الرؤية الاستراتيجية : تم قياس هذا البعد من خلال الفقرات (26-30)، اذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.42) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3)، بينما بلغ الانحراف المعياري (0.79) الذي يشير الى تشتت مقبول في إجابات العينة، وبلغ معامل الاختلاف (23.06) ، اذ حصلت الفقرة ثلاثون على اعلى وسط حسابي (3.57)، وبلغ الانحراف المعياري (1.11) الذي يشير الى تشتت في الإجابات، فيما بلغ معامل الاختلاف (31.00) مما يدل على ان المنظمة تقوم بعملية التخطيط المستمر للأعمال وفق رؤيتها الاستراتيجية، وحصلت الفقرة السابعة والعشرون على ادنى وسط حسابي مقداره (3.25) وبانحراف معياري (1.11) الذي يشير الى تشتت الإجابات ، مما يدل على المنظمة تواجه في بعض الأحيان الغموض في تحديد غاياتها طويلة الأمد بسبب المستقبل المجهول للمنظمة ههينة البضائع المستوردة من الخارج ، وبلغ معامل الاختلاف (34.27) .

2- النشاط العملي : تم قياس هذا البعد من خلال الفقرات (31-35)، اذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.26) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3)، بينما بلغ الانحراف المعياري (0.94) الذي يشير الى تشتت مقبول في إجابات العينة، وبلغ معامل الاختلاف (28.73) ، اذ حصلت الفقرة الواحدة والثلاثون على اعلى وسط حسابي (3.58)، وبلغ الانحراف المعياري (1.04) الذي يشير الى تشتت في الإجابات، مما يدل على ان المنظمة تقوم بتحديد النشاطات الرئيسية المطلوبة لإنجاز العمل ، وبلغ معامل اختلاف (28.91)، وحصلت الفقرة الرابعة والثلاثون على ادنى وسط حسابي (3.06) وبانحراف معياري (1.25) الذي يشير الى تشتت في إجابات العينة وبلغ معامل الاختلاف (40.78).

3- ثقافة المنظمة : تم قياس هذا البعد من خلال الفقرات (36-40)، اذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.24) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3)، بينما بلغ الانحراف المعياري (0.82) الذي يشير الى تشتت مقبول في إجابات العينة، وبلغ معامل الاختلاف (25.21)، اذ حصلت الفقرة السادسة والثلاثون على اعلى وسط حسابي (3.57) مما يدل على المنظمة تمتلك معتقدات وقيم ومعايير خاصة بها وتميزها عن المنظمات الأخرى ، بينما بلغ الانحراف المعياري (0.96) مما يشير الى تشتت مقبول في إجابات العينة ، وبلغ معامل اختلاف (26.93) ، وحصلت الفقرة الاربعون على ادنى وسط حسابي (2.99) مما يدل على ان المنظمة لا تهتم برفع مستوى رضا موظفيها، بينما بلغ الانحراف المعياري (1.29) مما يشير الى تشتت في إجابات العينة وبلغ معامل الاختلاف (43.15).

4- القيادة والإدارة : تم قياس هذا البعد من خلال الفقرات (41 – 45)، اذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.32) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3)، بينما بلغ الانحراف المعياري (0.74) الذي يشير الى تشتت مقبول في إجابات العينة، وبلغ معامل الاختلاف (22.26)، اذ حصلت الفقرة الأربعة والاربعون على اعلى وسط حسابي (3.40) مما يدل على ان المنظمة تعمل على تطوير المهارات الادرية فيها وربطها بأهداف المنظمة، بينما بلغ الانحراف المعياري (1.01) مما يشير الى تشتت مقبول في إجابات العينة ، وبلغ معامل الاختلاف (29.70)، وحصلت الفقرة الثالثة والاربعون على ادنى وسط حسابي (3.17) وبلغ الانحراف المعياري (1.07)، وبلغ معامل الاختلاف (33.72) .

5- التقييم والمراجعة : تم قياس هذا البعد من خلال الفقرات (46-50)، اذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.29) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3)، بينما بلغ الانحراف المعياري (0.65) الذي يشير الى تشتت مقبول في إجابات العينة، وبلغ معامل الاختلاف (19.82) ، اذ حصلت الفقرة السابعة والاربعون على اعلى وسط حسابي (3.49) مما يدل على ان مراجعة ما تم إنجازه من اعمال باستمرار لمعرفة التطورات والتغيرات الحاصلة في عملها ، بينما بلغ الانحراف المعياري (1.01) مما يدل على تشتت مقبول في إجابات العينة وبلغ معامل الاختلاف (29.02) ، وحصلت الفقرة التاسعة والاربعون على ادنى وسط حسابي (3.05) بينما بلغ الانحراف المعياري (1.05) مما يدل الى تشتت مقبول في إجابات العينة، وبلغ معامل الاختلاف (34.36) .



اثر إدارة التنوع المنظمي في تحقيق النجاح [دراسة استطلاعية في وزارة الصناعة والمعادن]

جدول (3) تشخيص واقع النجاح

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
23.06	0.79	3.42	الرؤية الاستراتيجية
36.38	1.23	3.38	26- تمتلك المنظمة رؤية واضحة حول الاهداف التي تسعى الي تحقيقها.
34.27	1.11	3.25	27- تواجه المنظمة الغموض في تحديد غاياتها طويلة الأمد.
31.47	1.08	3.44	28- تحدد المنظمة معايير نجاحها على المدى الطويل.
33.10	1.14	3.44	29- لدى الموظفين القدرة على العمل والتعبير عن رؤية المنظمة والمشاركة فيها.
31.00	1.11	3.57	30- تعتمد المنظمة عملية التخطيط المستمر للأعمال وفق الرؤية الاستراتيجية.
28.73	0.94	3.26	النشاط العملياتي
28.91	1.04	3.58	31- تعمل المنظمة على تحديد النشاطات الرئيسية المطلوبة لإنجاز الأعمال.
37.62	1.18	3.15	32- تتبنى المنظمة اليات رصينة لمراقبة أداء الموظفين ومستوى انجازهم .
31.55	1.07	3.38	33- يتم تقييم مستوى الجودة في ضوء رأي الزبون.
40.78	1.25	3.06	34- تحرص المنظمة على سماع صوت الموظفين والأخذ بأرائهم.
38.03	1.18	3.11	35- يتم تنفيذ الأعمال المطلوبة من قبل الإدارة بدون أخطاء.
25.21	0.82	3.24	ثقافة المنظمة
26.93	0.96	3.57	36- تمتلك المنظمة معتقدات، وقيم، ومعايير خاصة بها وتميزها عن المنظمات الأخرى .
34.97	1.19	3.41	37- تعمل المنظمة على الحد من الصراعات التنظيمية بين الأقسام وبين الموظفين بدلا من تجاهلها .
36.44	1.17	3.21	38- تستبعد المنظمة اسلوب العمل الفرقي للارتقاء بآنتاجيتها.
34.36	1.05	3.05	39- تتابع المنظمة التغييرات في سلوك ومعتقدات الموظفين العائدة الى التأثيرات الخارجية .
43.15	1.29	2.99	40- تهتم المنظمة برفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين .
22.26	0.74	3.32	القيادة والإدارة
34.07	1.12	3.30	41- توجه إدارة المنظمة الموظفين لتطوير طاقاتهم وقدراتهم الوظيفية
29.67	0.99	3.32	42- تقوم الإدارة بتحسين الأداء من خلال التغذية العكسية المستمرة ومن خلال أنظمة التقييم.
33.72	1.07	3.17	43- تتجاهل إدارة المنظمة توفير مستلزمات العملية التدريبية .
29.70	1.01	3.40	44- تعمل المنظمة على تطوير المهارات الادارية فيها بصورة مستمرة وربطها بأهدافها.
30.42	1.03	3.40	45- تنمي المنظمة أنماط التفكير الحديثة بشكل مستمر.
19.82	0.65	3.29	التقييم والمراجعة



اثر إدارة التنوع المنظمي في تحقيق النجاح [دراسة استطلاعية في وزارة الصناعة والمعادن]

32.82	1.07	3.26	46- تعمل المنظمة على تقييم عوامل البيئة الخارجية (سياسية ، اجتماعية ، تقنية) .
29.02	1.01	3.49	47- تعمل المنظمة على مراجعة مدى إنجازها لأعمالها باستمرار .
35.38	1.14	3.22	48- تعمل المنظمة على متابعة وتقييم الموظفين باستمرار .
34.36	1.05	3.05	49- تسعى المنظمة الى معرفة مستوى رضا واداء الموظفين فيها.
34.25	1.17	3.42	50- تهمل المنظمة تحفيز الموظفين .
20.79	0.69	3.30	النجاح

ثالثا : اختبار وتحليل علاقة الارتباط بين إدارة التنوع المنظمي والنجاح

بهدف الوصول الى قبول او رفض الفرضية الرئيسية التي تنص على (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة التنوع المنظمي والنجاح) ويتضح من الجدول (4) بأن هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة بين إدارة التنوع المنظمي والنجاح بلغت (0.561^{**}) عند مستوى دلالة (0.000) مما يدل على وجود علاقة طردية وموجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (1%) أي بدرجة ثقة (99%) ، اما اختبار معنوية معامل الارتباط البسيط نجد ان قيمة (T) المحسوبة قد بلغت (6.025) وهي اكبر من قيمة (T) الجدولية (1.66) وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين إدارة التنوع المنظمي وابعاد النجاح) .

جدول (4) الارتباط بين إدارة التنوع المنظمي والنجاح

المتغير التابع	المتغير المستقل
النجاح	إدارة التنوع المنظمي
0.561 ^{**}	معامل الارتباط
0.000	مستوى المعنوية (Sig)
81	حجم العينة

*الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05
**الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01

رابعا: اختبار وتحليل التأثير بين إدارة التنوع المنظمي والنجاح

بهدف الوصول الى قبول او رفض الفرضية الرئيسية التي تنص على (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إدارة التنوع المنظمي والنجاح) .
يتضح من الجدول (5) ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (36.296) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.96) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة التنوع المنظمي في النجاح) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) ، اما قيمة معامل الميل الحدي (β) بلغت (0.797) فهي تدل على ان زيادة إدارة التنوع المنظمي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة النجاح بنسبة (80%) ، اما قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.315) لذلك يتضح بأن إدارة التنوع المنظمي قادر على تفسير ما نسبته (31%) من التغيرات التي تطرأ على النجاح اما النسبة الباقية (69%) فتابعة الى متغيرات اخرى عشوائية غير داخلية في مخطط الدراسة .



اثر إدارة التنوع المنظمي في تحقيق النجاح [دراسة استطلاعية في وزارة الصناعة والمعادن]

جدول (5) تحليل تأثير إدارة التنوع المنظمي في النجاح

المتغير التابع	معامل التحديد R ²	b قيمة معامل الميل الحدّي	قيمة F المحسوبة	المتغير المستقل
النجاح	0.315	0.797	36.296	إدارة التنوع المنظمي

قيمة F المحسوبة عند مستوى دلالة 0.05 = 3.96

المحور الخامس / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1 - بصورة عامة حققت إدارة التنوع المنظمي مستوى جيد في المنظمة المبحوثة مما يدل على اعتماد المنظمة المبحوثة وزارة الصناعة والمعادن على إدارة التنوع المنظمي في عملها مما يساعدها في تحقيق أهدافها .
- 2 - وجود القليل من حملة الشهادات العليا (دبلوم ، ماجستير ، دكتوراه) بسبب ضعف الدعم الحكومي للمنظمة .
- 3 - حقق النجاح بصورة عامة مستوى متوسط مما يدل الى عدم بلوغ المنظمة مستوى النجاح المطلوب اذ أوضحت النتائج وجود الركائز الأساسية مؤهلة ولكنها ليس بالمستوى المطلوب وهذه النتائج تطابق واقع حال المنظمة حيث تعاني المنظمة العديد من المشاكل من بينها ضعف الجانب المادي والمالي وضعف الإنتاج وانعدام الدعم الحكومي والاعتماد على الاستيراد من الخارج .
- 4- ان مستوى الرؤية الاستراتيجية لدى المنظمة المبحوثة جاء بمستوى جيد نتيجة اعتماد المنظمة على المدى الزمني القريب وتجاهل المستقبل طويل الأمد خوفاً من الوقوع في المخاطر وعدم تحمل التحديات .
- 5- حقق بعد النشاط العملياتي مستوى متوسط ويعود السبب لكون المنظمة لا تقوم بسماع صوت الموظفين والاخذ بآرائهم مما ينعكس سلباً على نجاح المنظمة .
- 6- حقق بعد ثقافة المنظمة مستوط متوسط يرجع السبب الى ان المنظمة لديها اهمال برفع مستوى الرضا الوظيفي .
- 7- ان مستوى القيادة والإدارة لدى المنظمة المبحوثة قد جاء بمستوى متوسط بسبب عدم قيام إدارة المنظمة بتطوير طاقات وقدرات الموظفين وتجاهل إدارة المنظمة توفير مستلزمات التدريب بسبب ضعف الدعم المالي الحكومي .
- 8- ان التقييم والمراجعة حقق مستوى متوسط مما يدل على قيام المنظمة بعملية التقييم والمراجعة للعوامل الداخلية والخارجية ولكنها ليست بالصورة المستمرة .

ثانياً : التوصيات

- 2 - ضرورة تفعيل نظام الترقيّة في المنظمة من حيث الأخذ بنظر الاعتبار الخبرات طويلة الأمد للموظف وضرورة اسناد كل منصب حسب الاستحقاق الوظيفي والابتعاد عن التمييز والتحيز في موضوع الاستحقاقات .
- 3 - سعي المنظمة الى بناء رؤية استراتيجية طويلة الأمد تكون قادرة على مواجهة التغييرات والتقلبات البيئية الداخلية والخارجية .
- 4 - ضرورة قيام قيادة المنظمة المبحوثة بتوفير مستلزمات التدريب وتقوية برنامج التدريب والعمل على انعقاد الاجتماعات والندوات بصورة مستمرة من اجل الارتقاء بأداء الموظفين وتنمية أنماط التفكير الحديثة بشكل مستمر .
- 5- تحديد محتوى العمل بصورة دقيقة من خلال تحديد الوظائف الشاغلة بدقة والاعلان عن هذه الوظائف عبر الانترنت وضرورة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لشغل الوظيفة .
- 6- قيام المنظمة برفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بما يؤدي الى ولاء تنظيمي عال للمنظمة المبحوثة وقيام المنظمة بتنفيذ اعمالها وفق أسلوب فرق العمل .



اثر إدارة التنوع المنظمي في تحقيق النجاح [دراسة استطلاعية في وزارة الصناعة والمعادن]

- 7- يوصي البحث إدارة المنظمة بتقييم ومتابعة الموظفين من حين لآخر واخذ بنظر الاعتبار أداء الموظفين وانجازاتهم . وكذلك يجب على المنظمة مراجعة اعمالها وادائها والجوانب المادية والمالية ومعرفة مدى تحقق المنظمة لأهدافها .
- 8- ضرورة العمل على زيادة نسبة الشهادات العليا من (دبلوم ، ماجستير ، دكتوراه) قدر المستطاع وذلك لتوفير قوى عمل ذات خبرات وكفاءات متميزة تساهم في دعم الميزة التنافسية للمنظمة .

المصادر

أولاً: المصادر العربية

أ – الكتب

- 1- أبو بكر، ايناس (2018) ، "إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية في المؤسسات الأكاديمية الليبية" ، دار حميترا للنشر والتوزيع .
- 2- الأشهب، نوال عبد الكريم (2015) "إدارة الوقت بالمفهوم الاستراتيجي" ، المنهل للنشر والتوزيع .
- 3- الحريري ، محمد سرور (2016) ، " إدارة الافراد الحديثة - مهارات إدارة شؤون الموظفين " ، دار القلم للنشر والطباعة والتوزيع ، بيروت - عمان .
- 4- درة ، عمر احمد (2009) ، "مدخل الى الإدارة ، الطبعة الأولى" ، حلب للنشر والتوزيع.
- 5- رضوان ، محمود عبد الفتاح (2013) ، "إدارة الصراعات والنزاعات في العمل" ، الطبعة الأولى ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة .
- 6- الزبيدي ، علي خليل ، والشمرتي ، حامد سعد نور (2007) ، "مدخل الى بحوث العمليات" ، مجد لاوي للنشر والتوزيع .
- 7- الشماع، خليل محمد حسن، وحمود، خضير كاظم (2009)، "نظرية المنظمة"، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان _ الأردن.
- 8- الغالبي ، طاهر محسن منصور ، وادريس ، وائل محمد صبحي ، (2009) ، " الإدارة الاستراتيجية - منظور منهجي متكامل" ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
- 9- الغالبي ، طاهر محسن ، والخفاجي ، نعمة عباس (2016) ، "نظرية المنظمة - مدخل تصميم" ، الكتاب للنشر والتوزيع .
- 10- والي ، عدنان ماضي (2012) ، بناء الهياكل التنظيمية، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع .
ب - الدوريات والمجلات
- 11 - التميمي ، محمد فاضل ، والحشالي ، شاكر جار الله (2015) ، "اثر مقومات التحالف الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي _ دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن" ، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال ، المجلد 11 .
- 12- السعيد ، يعرب عدنان حسين (2005) "التكامل بين سلسلة قيمة الزبون وسلسلة قيمة المنظمة" ، مدخل تحليلي .
- 13- الطعان ، حاتم فارس (2009) ، "اثر استراتيجيات ادارته الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي - دراسة ميدانية في وزارة النقل" ، مجلة الدنانير ، العدد الثالث .
- 14 - العنزي ، سعد علي ، والساعدي ، مؤيد يوسف نعمة، (2007) ، "فلسفة استراتيجية الموارد البشرية" ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 13 ، العدد 45 .
ت - الأبحاث والرسائل
- 15 - بروبي ، سمية (2011) ، "دور الابداع والابتكار في ابراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة" ، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعه فرحات عباس .
- 16- دهام ، عبد الستار إبراهيم (2005) ، التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات" ، رسالة ماجستير في علوم إدارة الاعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد _ جامعة بغداد .
- 17- الركابي، كاظم نزار عطية (1999)، "الإدارة الاستراتيجية وأثرها في نجاح المنظمات العراقية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد _ الجامعة المستنصرية.



اثر إدارة التنوع المنظمي في تحقيق النجاح [دراسة استطلاعية في وزارة الصناعة والمعادن]

- 18- سمارة ، نسرين شاكر رضوان (2017) ، " واقع إدارة التنوع واثرها على الثقافات التنظيمية بالجامعات الفلسطينية _ محافظات غزة " ، رسالة ماجستير في علوم إدارة الاعمال ، كلية التجارة – الجامعة الإسلامية بغزة .
- 19- شهاب، صفا محمد إبراهيم (2016) ، " دور إدارة الأداء في تحقيق النجاح المنظمي " ، رسالة ماجستير في علوم إدارة عامة، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- 20- الطائي، احمد ضياء الدين صلاح الدين (2015) ، " نجاح منظمات الأعمال على وفق التوجه الريادي لتكنولوجيا المعلومات " رسالة ماجستير غير منشورة في علوم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد _ جامعة بغداد .

ثانياً: المصادر الأجنبية

أ – الكتب

- 21-Mondy, R.Wayne (2008), "Human Resources Management", 5th 22 edition, Pearson education, New Jersey.
- 22-Machado,Carolina&Editors,J.PauloDavim(2017),"Managing Organizational Diversity- Trends and Challenges in Management and Engineering", Springer International Publishing, Library of Congress .
- 23- Schermerhorn,John R &G.hunt,JrJames &Richard N, Osborn (2010), "Organizational Behavior", by John Wiley & Sons.
- ب- المجلات والدوريات
- 24- Bedi, Preeti & Poonam, lakra& Ekanshi, Gupta (2014),"Workforce Diversity Management",Biggest Challenge Or Opportunity For 21st Century Organizations, Volume 16, Issue 4. Ver.
- 25- Crowley, S. Baas& P.Terminé, G. Dionne (2005), "Organizations of the Poor: Conditions for success", Organized by Cornell University.
- 26- keil,m Amershi &B,Holmes & S,H, Luthi & E,Matoba (2007), "Training manual for diversiy management" ,Washington ,DC:International society for Diversity management.
- 27- Kaliannana & Adjovu,(2015), Effective employee engagement and organizational success: a case study.
- 28- Mor,Harold Andrew & Kumar, Vincent Raj (2016), Impact of Diversity Management on Staff Commitment: Study of Indian Organizations.
- 29- Mary, Ann Von& Steven, L. McShane (2008) ," Companies" , by The McGraw-Hill ,Inc.all rights, reservd, glinow .
- 30- O'Donnell,Orla&Richard,Boyle(2008),"Understanding and Managing Organisational Culture", published Institute of Public Administration.
- 31- Preeti bedi, & Poonam lakra, ,& Ekanshi Gupta (2014) , "Workforce Diversity Management", Biggest Challenge Or Opportunity For 21st Century Organizations, Volume 16, Issue 4. Ver.
- 32- Pourafgan,Mohammad Reza& Beheshtifar Malikeh(2015) "Examine the Relationship between Organizational Intelligence and Organizational Learning with Organizational Success in the Supreme Audit Court", Management and Administrative Sciences Review, Volume: 4, Issue: 1.



- 33- Sebastian, Buhai & Miguel, Portela&Coen, Teulings & Aico van Vuuren (2008), "Returns to Tenure or Seniority, Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit" .
- 34- Wouter,(2006), "Social relations or social capital? Individual and community health effects of bonding social capital" .
- 35- Yang & Alison, M. Konrad (2011), "Diversity Management Practices: Implications of Institutional Theory Understanding Resource-Based Theory", sagepub.com/journalsPermissions.nav.

ت – الأطاريح والرسائل

- 36- CARLA, Machado (2015), PATTERNS OF ORGANIZATIONAL SUCCESS: LEADERSHIP COMPETENCE, ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE SHARING, AND CUSTOMER/MARKET FOCUS, Master Thesis.
- 37- Claypool, Kevin K. (2017), "ORGANIZATIONAL SUCCESS: HOW THE PRESENCE OF HAPPINESS IN THE WORKPLACE AFFECTS EMPLOYEE ENGAGEMENT THAT LEADS TO ORGANIZATIONAL SUCCESS", Pepperdine University Graduate School of Education and Psychology, Published by ProQuest, This dissertation.
- 38- Erlbeck, Gerlinde (2009) ,"Diversity Management in German-Based Business Organisations" , Master Thesis.
- 39-GOSSEN,JENNIFER(2016),"MANAGINGWORKPLACE DIVERSITY: THEORY AND PRACTICE WITHIN AN INTERDISCIPLINARY FRAMEWORK", Integrated Studies Final Project Essay (MAIS 700), in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts – Integrated Studies .
- 40- Gerlinde, Erlbeck (2009) , "Diversity Management in German-Based Business Organisations" , Master Thesis.
- 41- Lydia, Lam Lee (2011), "INTERACTION OF TECHNOLOGICAL INNOVATION AND GENERATIONALDIVERSITY IN THE VIEW OF ORGANIZATIONAL EXCELLENCE ANDSUCCESSA" Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree DOCTOR OF MANAGEMENT IN ORGANIZATIONAL LEADERSHIP.
- 42-Susan,H.Perreault(2014),RELATIONSHIPS BETWEEN LEADERSHIP STYLES AND ORGANIZATIONAL SUCCESS IN WOMAN-OWNED AND – LED SMALL BUSINESSES, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Business Administration, University of Phoenix.



**The impact of managing organizational diversity in achieving success
Exploratory study in the Ministry of Industry and Minerals
a . M . Dr.. Qais Ibrahim Hussein / College of Business and Economics /
University of Iraq
Researcher / Abbas Ahmed Twaih**

Abstract

The aim of the research is to demonstrate the impact of organizational diversity management on achieving success, The problem of research is to create an appropriate work environment that stimulates everyone regardless of each dimension of diversity, So as to reach the best levels of success, The importance of research is to identify how the organization in question can manage organizational diversity effectively and contribute to its success, The research started from two main hypotheses which were derived from sub-hypotheses to identify the correlation and influence between the search variables by analyzing the answers of the research sample which included (81) employees and employees In the Ministry of Industry and Minerals in Baghdad, Data and information were collected using questionnaire, interviews and field interviews, The data were analyzed using statistical programs (spss) and a range of statistical methods, such as arithmetic mean, standard deviation, correlation coefficient (Pearson), simple linear regression, The main findings of the study were a significant correlation and effect relationship between management of organizational diversity and success.

Keywords: Department of Organizational Diversity, Success, Ministry of Industry and Minerals



اثر إدارة التنوع المنظمي في تحقيق النجاح [دراسة استطلاعية في وزارة
الصناعة والمعادن]
