

تأثير الاستراتيجية الفردية لإدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الانغماس الوظيفي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الباحث / مصطفى كاظم حيدر الربيعي
أ.د. سماح مؤيد محمود المولى
كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية

P:ISSN 1813 - 6729
E:ISSN 2707 - 1359

<http://doi.org/10.31272/JAE.43.2020.123.13>

تاريخ قبول النشر 2019/9/30

تاريخ استلام البحث 2019/8/25

المستخلص :

يهدف البحث الى معرفة مدى تأثير الاستراتيجية الفردية لإدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الانغماس الوظيفي وإمكانية تطبيقها في البيئة العراقية ، وتمثلت مشكلة البحث بمحدودية ادراك المدراء لأهمية ادارة التنوع للموارد البشرية ، فضلاً عن غياب شعور الموظف بالدافعية والطاقة اثناء العمل ، وبالتالي ضعف انغماسه الوظيفي ، وطُرحت عدداً من التساؤلات التطبيقية لبيان المشكلة اعلاه ، وتكمن اهمية البحث في ردم الفجوة المعرفية بين الطروحات الفكرية القائمة وإمكانية التطبيق ، وتضمن البحث الاجابة عن التساؤلات المتعلقة بمشكلة البحث من خلال اختبار عدد من الفرضيات ، ولتحقيق اختبار الفرضيات استخدم المنهج التطبيقي ، وتمثل مجتمع البحث بالدوائر الاحدى عشر العاملة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، وعينته بالأفراد العاملين ، أذ بلغ عددهم (180) فرداً ، وتم جمع البيانات من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث ، وتوصل البحث الى مجموعة من النتائج ، لعل ابرزها ان ادارة التنوع للموارد البشرية تحتل اهمية كبيرة في تعزيز الانغماس الوظيفي ، الامر الذي يستلزم زيادة الاهتمام بتنوع الموارد البشرية وادارته بالشكل الصحيح من خلال الاستراتيجية الفردية .

الكلمات المفتاحية : الفهم . التسامح . التعاطف . الاتصالات . الانغماس الوظيفي .



مجلة الادارة والاقتصاد
العدد 123 / اذار ، 2020
الصفحات 210- 235

● البحث... مستل من رسالة ماجستير

المقدمة :

ان الحديث عن التغيرات والتطورات السريعة في مختلف القطاعات الإدارية ، والاقتصادية ، والسياسية ، والاجتماعية ، والتكنولوجية التي تشهدها جميع المنظمات ادت الى تنوع الموارد البشرية فيها ، ونتيجة لذلك أدركت المنظمات ان سر نجاحها وتميزها يكمن في امتلاكها مورداً بشرياً ذو مهارات وخبرات وقدرات متنوعة ، فضلاً عن التنوع في الصفات الديموغرافية وغيرها من مجالات التشابه والاختلاف ، وهنا يكمن التحدي الذي يواجه الادارة في كيفية العثور على الموارد البشرية المتنوعة ، التي تعتبر معدناً نفيساً يتطلب ايجادها البحث والتنقيب عنها ، وتبني استراتيجيات فعالة لإدارتها واستثمارها بغية الافادة من مزاياها وتجنب سلبياتها ، وايجاد حالة من التوازن والتناغم بين العلاقات الرسمية والشخصية داخل المنظمة يتم تمثيلها بشكل هيكل تنظيمي يشعر بداخله الموظفون بدورهم الاساسي في التأثير على مجريات العمل ، وبالتالي سينعكس على العديد من سلوكيات واتجاهات تلك الموارد البشرية المتنوعة واهمها الانغماس الوظيفي ، الذي اصبح بأبعاده الثلاث (النشاط، التفاني، الانهماك) احد المفاهيم المهمة التي تعبر عن الحالة الايجابية للمورد البشري المرتبطة بالعمل .

وتأسيسا على ما تقدم تم تقسيم البحث الى ستة مباحث ، حيث جاء المبحث الاول لمنهجية البحث والمبحث الثاني للاستراتيجية الفردية لإدارة تنوع الموارد البشرية ثم المبحث الثالث للانغماس الوظيفي وتطرق المبحث الرابع للجانب العملي نتائج تحليل البيانات والمبحث الخامس عرض الاستنتاجات وأخيراً المبحث السادس للتوصيات المقترحة .

المبحث الاول/ منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث :

الجانب الاساسي من مشكلة البحث بتعلق بكيفية التعامل مع التنوع للموارد البشرية بشكل يساعد على الافادة القصوى من مزاياه وتجنب مشاكله ، وتبني استراتيجيات لأدارته على نحو فعال ، والجانب الاخر يتعلق بالانغماس الوظيفي الذي يشكل ركيزة اساسية ترتبط بمواقف كوادر الوزارة تجاه منظماتهم ، مما يؤثر على سلوكهم وادائهم ، والذي يزداد أهمية وصعوبة في ظل تنوع الموارد البشرية للوزارة . وبناءً على ذلك يمكن تأطير مشكلة البحث بطرح التساؤلات الآتية:

- 1- هل يوجد تصور واضح لدى مدراء الوزارة المبحوثة عن مفهوم الاستراتيجية الفردية لادارة التنوع للموارد البشرية وأهميتها ؟
- 2- هل توجد محاولات جادة لاحتضان موارد بشرية ذات ابعاد شخصية متنوعة ؟
- 3- هل تعتمد الوزارة استراتيجية واضحة لإدارة التنوع للموارد البشرية ؟
- 4- ما هو مستوى ادراك مفهوم الانغماس الوظيفي لدى العينة المبحوثة ؟
- 5- ما طبيعة العلاقة بين الاستراتيجية الفردية لادارة التنوع للموارد البشرية والانغماس الوظيفي ؟

ثانياً : أهمية البحث :

تتجلى اهمية البحث في الجوانب الآتية :

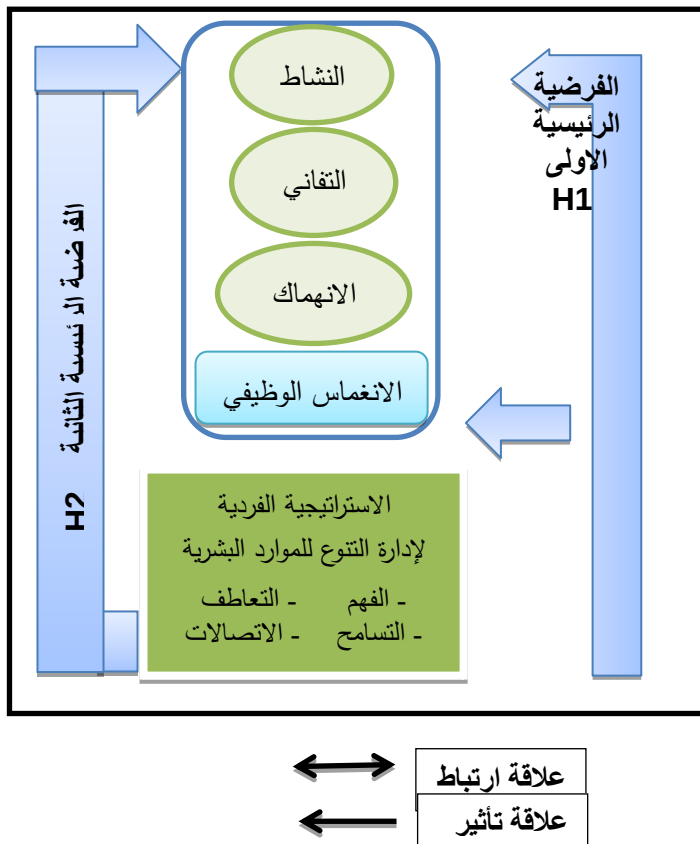
- 1- أهمية التغيرات التي تناولها والمتمثلة الاستراتيجية الفردية لإدارة التنوع للموارد البشرية والانغماس الوظيفي ، وفي ضوء ذلك يسعى البحث لتقديم إسهام علمي وعلمي حول كيفية الاستفادة من تنوع الموارد البشرية واستثماره في تعزيز الانغماس الوظيفي للعاملين .
- 2- تحليل العلاقة ما بين الاستراتيجية الفردية لإدارة التنوع للموارد البشرية والانغماس الوظيفي في الميدان المبحوث من أجل إثارة اهتمام مديري الوزارة بمدى أهمية ادارة التنوع للموارد البشرية وأثرها على الانغماس الوظيفي بعد ذلك .
- 3- المساهمة برفع مستوى الانغماس الوظيفي لكوادر الوزارة المبحوثة ، الذي ينعكس بدوره على الاداء الوظيفي ومن ثم الاداء التنظيمي بشكل عام .

تأثير الاستراتيجية الفردية لإدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الانغماس الوظيفي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

رابعاً : منهج البحث :

اعتمد الباحثان المنهج الوصفي والتجريبي والتحليل البعدي في انجاز البحث الحالي ، إذ يعد هذا المنهج أكثر ملاءمة لمتغيراته ، وكون الباحثان اعتمدا المنهج الوصفي قاما بمراجعة نظرية فكرية لما كتب عن المتغيرات التي تناولها في البحث الحالي بالاعتماد على ما متاح عنها من مصادر ومراجع عربية وأجنبية لوصف واقع المتغيرات المبحوثة ، إضافة الى جمع البيانات والمعلومات لمعرفة آراء وتوجهات الأشخاص وأفكارهم ، سواء جرى ذلك بطريقة شفوية أو مسحاً مكتوباً (الإستبانة) ، كما اعتمد على المنهج التجريبي كونه ملائم للابحاث التي تهدف الوصول الى العلاقات بين متغيراتها وتأثيراتها ، أما المنهج التحليلي ، فقد اعتمد في تحليل نتائج المعالجات الإحصائية لمتغيرات البحث ، ثم وضع الاستنتاجات ، وعلى أساسها تبني التوصيات .

خامساً : نموذج البحث الفرضي :



شكل (1) أنموذج الدراسة الفرضي

سادساً : فرضيات البحث :

الفرضية الرئيسية الاولى : " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستراتيجية الفردية (الفهم ، التعاطف ، التسامح ، الاتصالات) والانغماس الوظيفي (النشاط ، التفاني ، الانهماك) " .
الفرضية الرئيسية الثانية: " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للإستراتيجية الفردية في الانغماس الوظيفي (النشاط ، التفاني ، الانهماك) " .

تأثير الاستراتيجية الفردية لإدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الانغماس الوظيفي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسة الثانية: " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للفهم في الانغماس الوظيفي (النشاط ، التفاني ، الانهماك) " .

الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الثانية: " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية التعاطف في الانغماس الوظيفي (النشاط ، التفاني ، الانهماك) " .

الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الثانية: " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية التسامح في الانغماس الوظيفي (النشاط ، التفاني ، الانهماك) " .

الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسة الثانية: " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاتصالات في الانغماس الوظيفي (النشاط ، التفاني ، الانهماك) " .

سابعاً: مجتمع وعينة البحث :

اختيرت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لتطبيق الجانب العملي من البحث، ويعود تاريخ تأسيس اللبنة الأولى للتعليم العالي في العراق الى بدايات القرن العشرين عندما تأسست كلية القانون عام 1908، تم اقرار قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي رقم (40) لسنة 1988 والذي نص على (تكون مهمة الوزارة التخطيط والمتابعة وتنسيق و اقرار الخطط بعد وضعها من قبل الجامعات وهيئة المعاهد الفنية وتوحيدها في خطة واحدة على مستوى الدولة والاشراف على حسن تنفيذها) .

وبغية تمثيل كل مفردات المجتمع في العينة ، تم اعتماد العينة العشوائية الطبقية ، التي تُعد أحد أساليب العينات الاحتمالية المستعملة في اختيار عينة الدراسة الملائمة ، عينة عشوائية طبقية ، وبلغت العينة (180) من اجمالي المجتمع البالغ (1500) موظفاً من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي .

ثامناً: ادوات البحث:

1. الجانب النظري: اعتمد الباحثان في اثناء الجانب النظري على مجموعة من الكتب والدوريات والمجلات العربية والأجنبية ، والرسائل والاطاريح العربية والاجنبية ، بالإضافة الى المعلومات التي استسقاها الباحثان من الزيارات الميدانية للوزارة المبحوثة .

2. الجانب التطبيقي: تم الاعتماد في هذا الجانب على:

أ. المقابلات الشخصية: تم اجراء عدد من المقابلات بقصد التشخيص الحقيقي للمشكلة، وجمع المعلومات عن الوزارة المبحوثة، واحتياجات البحث، فقد اثرى السادة المسؤولون في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بآراء وملاحظات أغنت البحث بشكل كبير، كما ان الزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية وضحت طبيعة البحث ومتغيراته ، ومدى امكانية الاستفادة من نتائجه، اضافة الى توضيح اقسام ومحاور الاستبانة ، واسلوب الاجابة عليها .

ب. الاستبانة : الاستبانة هي اداة ملائمة للحصول على بيانات أولية ، وحقائق مرتبطة بواقع معين ، من خلال توجيه مجموعة من الاسئلة الى عدد معين من الافراد ويطلب منهم الاجابة عليها وفق مدرج تفضيلات يعكس قناعة المجيب بالدرجة التي تحقق عنده رضاه ازاء مضمون السؤال .

تاسعاً: المقاييس المستخدمة واختبارات الثبات :

-مقياس ادارة التنوع للموارد البشرية : تمت صياغة فقرات ادارة التنوع للموارد البشرية بالاستفادة من الاستراتيجية الفردية لادارة التنوع للموارد البشرية التي قدمها (Denisi, Griffin, 2007) .

-مقياس الانغماس الوظيفي : جرى الاعتماد على مقياس (Schaufeli et al. 2002) .

- ثبات اداة القياس الدراسة: يشير الثبات الى اتساق مقياس الدراسة وثبات النتائج الممكن الحصول عليها من المقياس عبر فترات زمنية مختلفة والثبات البنائي لأداة القياس (Construct Reliability) يتم التحقق منه من خلال استخدام اختبار الفا كرونباخ ، وقد تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط الفا كرونباخ للمتغيرات الرئيسة (المحاور) والافرع وابعادها و كما في الجدول (1) التالي :

**تأثير الاستراتيجية الفردية لإدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الانغماس الوظيفي
دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

جدول (1) قيم معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

المحور	معامل كرونباخ للمتغير ألفا	البعد	معامل ألفا كرونباخ للبعد
الاستراتيجية الفردية	0.937	الفهم	0.944
		التسامح	0.940
		التعاطف	0.938
		الاتصالات	0.941
الانغماس الوظيفي	0.939	النشاط	0.939
		التفاني	0.941
		الانهماك	0.944

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي .

عاشراً: الاساليب الاحصائية المستخدمة : استخدم الباحثان عدداً من الاساليب الاحصائية وهي (الاهمية النسبية ، الانحراف المعياري ، الوسط الحسابي الموزون ، معامل الاختلاف ، معامل (الفـاـ كرونباخ) ، معامل ارتباط الرتب كندال ، الانحدار الخطي البسيط) .

المبحث الثاني / الاستراتيجية الفردية لإدارة التنوع للموارد البشرية

أولاً : مفهوم ادارة التنوع للموارد البشرية :

عرفها (Ng & Burke, 2005:1196) نهج تعاوني طوعي للتعامل مع التنوع البشري المتزايد في مكان العمل. وعرفها (Daft, 2010: 348) بأنها عملية ايجاد مناخ داخل المنظمة يتم فيه زيادة المزايا المحتملة للتنوع لغرض تحسين اداء الافراد والجماعات في المنظمة وتقليل العيوب المحتملة الى الحد الادنى . فيما عرفها (Urbancová et al. 2016:1083) كنهج اداري يركز على التنوع البشري والثقافي في مكان العمل والاعتراف بقيمة تنوع الموظفين ، باعتباره احد مؤشرات الكفاءة العالية في العمل .

ثانياً : نشأة وتطور ادارة التنوع للموارد البشرية :

خلال مراجعة الباحث لعدد من الادبيات ذات الصلة بمفهوم ادارة التنوع للموارد البشرية وجد ان المفهوم مر بأربعة مراحل كما مبينة ادناه :

- 1- **مرحلة فرص العمل المتساوية (الستينات والسبعينات) :** نشأ الاعتراف المبكر بمفهوم " ادارة التنوع " من الولايات المتحدة الأمريكية ضمن الباب السابع لقانون الحقوق المدنية الأمريكية لعام 1964 الذي ينص على تطبيق فرص العمل المتساوية (Barak, 2016:238) .
- 2- **مرحلة تقدير الاختلافات (أوائل الثمانينيات) :** تركز هذه المرحلة على استيعاب الاقليات والمرأة والتنوع العنصري والجنسي في المنظمات حيث ازدادت اعداد الاقليات والنساء التي تم استيعابها في المنظمات (Tomaskovic – Devey et al . , 2006:567) .
- 3- **مرحلة ادارة التنوع (أواخر الثمانينات الى اواخر التسعينات) :** شهدت هذه المرحلة قيام معهد (Hudson) بنشر كتاب (Workforce2000) في عام 1987 ، والذي اشار الى ان تركيبة القوى العاملة في المستقبل سوف تتغير بسبب تقاعد الموظفين ودخول المواليد الجدد والنساء والاقليات وزيادة الهجرة ، وكان التغيير الاساسي لهذه المرحلة هو التحول من الالتزام بالقوانين والتركيز على الاقليات والنساء الى التركيز على الموارد البشرية جميعاً تحت مظلة التنوع ، وهو ما يعرف اليوم بإدارة التنوع (Anand, & Winters, 2008:358) .

تأثير الاستراتيجية الفردية لإدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الانغماس الوظيفي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

4- مرحلة اعتبار تنوع الموارد البشرية أساس لنجاح الأعمال (الالفية الجديدة): عُد التنوع خلال هذه المرحلة أساساً لنجاح الأعمال وتحقيق الأرباح والنمو والتطور ، ويركز التنوع في القرن الواحد والعشرين على بناء المهارات والكفاءات وتقييم الاختلافات واستخدامها لصالح المنظمة ، كما ان تغير التركيبة السكانية لكل من الموظفين والزبائن وممارسة الأعمال التجارية العالمية ونقص الموارد البشرية المدربة فنياً ، أدى إلى منافسة شرسة على المواهب أجبر المنظمات لتجاوز ذلك من خلال تطوير منظمة شاملة لموارد بشرية متنوعة (Anand, & Winters, 2008: 362).

ثالثاً : ابعاد تنوع الموارد البشرية :

يصنف (Daft, 2010:347) تنوع الموارد البشرية في ضوء ابعاد عديدة أوسع من النظرة التقليدية لها ، ويقسمها إلى ابعاد اساسية تولد مع الفرد وتؤثر عليه طوال فترة حياته ، والأبعاد الثانوية هي الصفات التي يكتسبها أو يغيرها الفرد أثناء حياته ، ويوضح الشكل (3) ابعاد تنوع الموارد البشرية من منظور Daft,

شكل (3) ابعاد التنوع بحسب منظور (Daft, Richard, 2010)



Source : Daft, Richard, "New Era of Management", South Western Engages Learning, Australia, 2010.

رابعاً : الاستراتيجية الفردية لادارة التنوع للموارد البشرية :

قدم (Denisi, S., Griffin, W., 2007:270) الاستراتيجية الفردية للتعامل مع التنوع حيث يمكن للأفراد التعامل مع التنوع من خلال عدة سلوكيات وهي (الفهم ، التسامح ، التعاطف ، الاتصالات) ، وفيما يلي شرح مفصل لكل منها :-

أ-الفهم (Understanding) : يُعتبر الفهم سلوكاً أولاً اتجاه تنوع الموارد البشرية في المنظمة ، ويندرج ضمن ممارسات المدراء لمبدأ عدم التحيز والتعصب ، من خلال امتلاكهم القناعة التامة بهذا المبدأ وترجمته في مكان العمل عن طريق التفاهم مع الآخرين وكيفية تعاملهم مع الموظفين واحترامهم والاعتراف بالاختلافات فيما بينهم (المصاروة ، 2011: 34) . وتستند ادارة التنوع الى فهم المدراء الواسع والشامل للتنوع من خلال اخذ جميع الاختلافات بين الموظفين بنظر الاعتبار ، فتعتبر ان كل شخص في المنظمة هو فريد من نوعه (Fischer, M. 2007:5) . ويتفق معه (Noe et al. , 2017:83) فهو يؤكد على قيمة فهم واحترام الاختلافات ، وان بعض المنظمات تقوم بمنح المكافأة والترقيات لقسم من الموظفين الذين يظهرون الاحترام للآخرين

ب- التسامح (Tolerance) : اصل كلمة التسامح في اللغة العربية يعود الى جذر او مادة (سمح) بمعنى اللين والسهولة (مجمع اللغة العربية ، 2004: 447) ، وذكر (الرازي ، 1986: 131) سمح السماح والسماحة الجود (سَمَحَ) به يَسْمَحُ بالفتح فيها (سَمَحًا) و (سَمَاحَةً) أي جاذ . وفي الاسلام نجد التسامح كإحدى صفات الرسول الكريم (صلى الله عليه وآله وسلم) التي أشار إليها القرآن الكريم بقوله تعالى : (فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ) (آل عمران : 159) فنجد ان الاسلام نظم علاقة الانسان بربه وعلاقته بنفسه وبالأخرين ، ويؤكد على مبدأ التسامح والالفة والمودة بين افراد المجتمع على مختلف عقائدهم وقومياتهم . وعرفته منظمة اليونسكو بأنه الاحترام والقبول والتقدير للتنوع الثري لثقافات عالمنا وللأشكال التعبير وللصفات الانسانية التي لدينا ، ويتعزز التسامح بالمعرفة والانفتاح والاتصال وحرية الفكر والضمير والمعتقد ، وهو الوئام في سياق الاختلاف (اللهيبي ، 2009 : 479) . ويراه (الشيخلي ، 2017: 21) بأنه الاختيار المتأنى أو المدروس المتعلق بعدم منع أو إعاقة أو تدخل في تصرف أو سلوك لا يحظى بالموافقة على الرغم من امتلاك الفرد لكل من القدرة اللازمة والمعرفة ، وهو لا يرتبط بالأفراد فقط ، بل يشمل كلاً من المؤسسات والمجتمعات بمختلف أنواعها .

وبينت (العبيدي ، 2017 : 23) ان هناك مجالات مختلفة وعديدة للتسامح وهي :

❖ التسامح الاجتماعي : ويتمثل بالتقارب والتفاعل بين الافراد وإشاعة الالفة والمحبة بينهم ، وتحقيق التكيف والوئام والانسجام بين الافراد وكلما تطورت قدرة الفرد اجتماعياً على التواصل والتوافق وقوة ضبط اكبر لسلوكه كلما أصبح قادراً على ممارسة حياته بهدوء واتزان وسلام مما يجعل من سلوكه المتسامح مكافآت نفسية واجتماعية مستمرة ويصبح هذا السلوك في النهاية سمة ثابتة عنده .

❖ التسامح العلمي : لا يمكن للفرد او المنظمة ان يحقق التقدم والتطور إلا على قاعدة العلم والبناء العلمي الذي يلزمه التسامح والتواضع العلمي والفكري ، واحترام جهود واءاء الآخرين بغض النظر عن هوياتهم ومعتقداتهم ، ويمكن للتسامح في مسيرة العلم والفكر وحرية التعبير دون التمسك بالرأي والاختلاف مع الآخر ، اضافة الى توفير مناخ مناسب للحوار الهادف وتبادل الافكار ، أن يخلق مزيداً من الابداع والتطور في الفكرة بعكس الاحتكار العلمي والمعرفي .

❖ التسامح الفكري والثقافي : ويشير الى الاحترام والتعايش مع الآخر حتى وأن اختلفت ثقافته ، لأن الاختلاف الفكري والثقافي ليس سبباً للصراع والنفور من الآخرين ، بل يتطلب ذلك معاملة الآخرين بكل احترام ومحاوله الحوار والتخاطب للوصول الى افكارهم وتوعيتهم .

ج- التعاطف (Empathy) : هو الفهم والاحساس باحتياجات ومشاعر الآخرين ووجهات نظرهم والقدرة على الاستماع لقضاياهم العاطفية وتقديم المساعدة اليهم ، والافراد الذين يمتلكون القدرة على التعاطف يمكنهم فهم وجهة نظر الآخرين ، ولديهم القدرة على التفاهم مع الموظفين على اختلاف ثقافتهم وتنوعهم (Jdaitawi & Ishak , 2011:139). وعرفه (Barnett & Mann, 2013:230) بأنه فهم إدراكي وعاطفي لتجربة الآخرين ، يؤدي إلى استجابة عاطفية منسجمة مع وجهة نظر مفادها أن الآخرين يستحقون التعاطف والاحترام وذات قيمة جوهرية . ويذكر (Moreno et al . , 2018:101) أنه يسهل للأفراد التكيف في مجموعات ويساعدهم على فهم الآخرين واحترامهم وضبط سلوكهم المقبول اجتماعياً . وفي ذات السياق يعتبره (Goleman, 1998: 138) حجر اساس لجميع المهارات الاجتماعية ذات العلاقة بالحياة العملية ويشمل خمسة مهارات هي :

1 - فهم الآخرين (Understanding others) : وهو إدراك وفهم مشاعر الافراد الآخرين وتتطلب هذه المهارة من الفرد ان يكون مستمعاً جيداً لهم وبارعاً في الكشف عن الاشارات العاطفية ، وان يكون حساساً تجاه وجهات النظر المختلفة ، وتقديم المساعدة للآخرين وفقاً لأوضاعهم المختلفة .

- 2- تطوير الآخرين (Developing others) : ويمثل التعرف على الجوانب التي يجب تطويرها لدى الآخرين وأدراك حاجتهم الشخصية الى التطور والنمو ، ودعم قدراتهم وتقديم الملاحظات البناءة ، والعمل على تدريب وتعليم الآخرين من خلال منحهم مهام صعبة.
- 3- تكييف الخدمة (Service orientation) : وهو القدرة على التنبؤ باحتياجات الزبائن وتحديد العمل لتحقيقها ، من خلال تشكيل تصوراً لها وإيجاد الحل المناسب لهذا التصور ، والسعي لتحقيق أقصى قدر ممكن من رضا الزبائن وولائهم ، وان يكون الفرد مستشاراً موثقاً به للزبون .
- 4- الاستفادة من التنوع (Leveraging diversity) : ويشير إلى تعزيز الاختلافات بين الافراد واستخدامها في توليد الفرص ، من خلال تقدير التنوع ، واعتباره شيء إيجابي ، ورفض التحيز والتعصب.
- 5- الوعي السياسي (Political awareness) : هو قدرة الفرد على تفسير التيارات السياسية والاجتماعية للمنظمة ، وهذا يتطلب فهم علاقات القوة المحورية ، وتمييز الشبكات الاجتماعية المركزية ، وكذلك المهارة في إدراك الحقائق التنظيمية والخارجية .
- د- الاتصالات (Communication) : الاتصال في اللغة هو بمعنى التصاق وتقارب واشتراك ، فيقال على اتصال به أي على علاقة ارتباط وصلة (المنجد ، 2001: 73) . ويعرفها (Musah et al . , 2017:75) بأنها تبادل المعلومات ونقل المعنى ، وتمثل جوهر النظام الاجتماعي أو المؤسساتي ، وهي العملية الحاسمة في المنظمة لأنها الوسيط الأساسي للتفاعل بين الافراد ويعرفها (Burger, 2018:23) على أنها العملية التي يقوم بها الافراد داخل المنظمة بتوصيل الإرشادات وتقديم ملاحظات لبعضهم البعض بغية الوصول لهدف مشترك داخل المنظمة وتتم بطريقة لفظية أو غير لفظية.
- وللاتصالات اهمية في المنظمة ، فهي تعزز الثقة والولاء بين الموظفين وتحسن ادائهم ، وحين تحدث الاتصالات بين المديرين والموظفين فأنها تؤدي الى علاقات يتم تعزيزها وصيانتها وبالتالي تحقق مستويات اعلى من الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة والاداء للمدراء والموظفين على السواء ، وتعمل ايضاً لتبادل المعرفة بين الموظفين ، وتنفيذ شبكات الاتصال الخاصة بالموظفين في المنظمة تؤدي الى تعزيز التزام الموظف وبالتالي تحقيق زيادة في معدلات الانتاج والاداء (Burger, 2018:29). ولها تأثيراً ايجابياً في العلاقات بين الموظفين فهي تؤسس وتحافظ على العلاقات الفعالة فيما بينهم وتعمل لأجل تسوية الخلافات ، كما تساهم في تحقيق التفاهم والقبول المتبادلين بين القادة والمروؤسين وبين المروؤسين انفسهم داخل وخارج المنظمة وتضمن الحفاظ على العلاقة مع الادارة العليا (Voinea et al., 2015:174).

المبحث الثالث/ الانغماس الوظيفي

أولاً : مفهوم وتطور الانغماس الوظيفي :

معنى كلمة انغماس في اللغة هو الانغمار في الشيء فقد ذكر في المعجم الوجيز انغمر في الماء ، أي انغمس فيه(المعجم الوجيز ، 1994: 454) ، ويذكر الرازي في مختار الصحاح أن معنى الانغماس هو الاندماج والاختلاط والامتزاج فقال: " غَمَسَ الشَّيْءُ فِي الْمَاءِ وَنَحْوِهِ غَمْسًا : غَمَرَهُ بِهِ ، وَغَمَسَ وَالْيَمِينُ الْكَاذِبَةُ صَاحِبَهَا فِي الْإِثْمِ : أَوْقَعَتْهُ فِيهِ (الرازي ، 1986 : 201) ، أما المعجم الوسيط ، فيقول: وغمس الشيء في الماء ونحوه غمساً : غمره به (المعجم الوسيط ، 2004 : 662) ، وفي معجم اللغة العربية المعاصرة فقد ذكر: انغمس في الماء أو غيره : غطس فيه ، انغمر به ، غاص فيه ، انغمس في القراءة / العمل (عمر ، 2008: 1640) .

وتم صياغة مفهوم الانغماس الوظيفي من قبل العديد من العلماء والباحثين ، ومن خلال مراجعة الباحثان للأدبيات المختلفة المتعلقة بالمفهوم وجد ان المفهوم مر في عدة مراحل من التطور كما مبين في ادناه :

1- مرحلة الانغماس الشخصي : بدأ الاهتمام بمفهوم الانغماس الشخصي لأول مرة عندما ذكر في مقالة لمجلة أكاديمية الإدارة تحت عنوان " الشروط النفسية للانغماس وعدم الانغماس الشخصي في العمل " التي قدمها (Kahn, 1990) ، حيث قدم الانغماس على انه " تسخير اعضاء المنظمة نفسيا لأدوار عملهم " واقترح أن الموظفين يستخدمون درجات متفاوتة من أنفسهم ، سواء جسدياً أو معرفياً أو عاطفياً أثناء قيامهم بعملهم ، (Kahn, 1990: 694).

2- مرحلة الاحتراق الوظيفي : وفقاً لأبحاث (Maslach & Leiter 1997:17) تم تقديم مفهوم الانغماس الوظيفي باعتباره النقيض الايجابي للاحتراق الوظيفي ، وان كل من الانغماس والاحتراق هي النقاط الايجابية والسلبية لسلسلة واحدة ، وأشارت (Maslach & Leiter 1997) ان النشاط والمشاركة والكفاءة ، هي نقيض تام لأبعاد الاحتراق الاساسية التي تشمل الإرهاق وهو الانهك العاطفي والجسدي ، والسخرية وتمثل المواقف السلبية للأفراد ، وعدم الكفاءة وهي انخفاض الكفاءة المهني للأفراد وفقدان الثقة بأنفسهم ، فيبدأ الانغماس بالظهور عندما تنخفض اعراض الاحتراق فيتحول الارهاق الى نشاط ، والسخرية الى المشاركة ، وعدم الكفاءة الى كفاءة .

3- مرحلة انغماس العاملين : طرح الباحث (Harter et al . 2002:269) مفهوماً جديداً وهو انغماس العاملين ويشير الى مشاركة والتزام الفرد ورضاه بالإضافة إلى الحماس للعمل ، وكان له تأثير كبير في الأوساط الأكاديمية ، لأن ما قدموه انشأ روابط ذات معنى بين انغماس الموظفين ونتائج وحدة الأعمال ، مثل رضا الزبائن ، والربح ، والإنتاجية (Jain, V. K. 2017: 24)

4- مرحلة الانغماس الوظيفي : قدم (Schaufeli et al. 2002:74) مفهوماً جديداً للانغماس وعبروا عنه بمصطلح الانغماس الوظيفي وعرفوه بأنه "حالة ذهنية إيجابية مرتبطة بالعمل تتسم بالنشاط والتفاني والانهماك " ، وقد كان هذا المفهوم هو الأكثر شيوعاً لمعظم الباحثين . Zin & (Ahmed 2016:118) ، وبعد ان قدم (Schaufeli et al. 2002) مفهومه الجديد أزداد اهتمام العلماء والباحثين في الانغماس الوظيفي لما له من نتائج ايجابية للمنظمات Pollak et al. (2017:176) .

وقدم العلماء والباحثين عدة مفاهيم للانغماس تمثل منظورات فريدة للوقت والسياق والمجال (Arcadio Porcar Vives , 2015) ، فمن النادر العثور على مقالات في الموارد البشرية أو الصحف الإدارية الشائعة دون الإشارة إلى الانغماس (Robertson-Smith, 2009 : 1) . فكان مفهومه وفق منظور (Kahn, 1990, p. 694) تسخير اعضاء المنظمة نفسيا لأدوار عملهم ، والتعبير عن أنفسهم جسدياً ومعرفياً وعاطفياً أثناء أدائهم الأدوار ، وينغمس الموظفون فعلياً في مهامهم بمفردهم أو مع الآخرين . وعرفه (Pollak et al., 2017:p.176) بأنه حالة ذهنية إيجابية ترتبط مع المشاعر الإيجابية التي تحقق الأداء الأمثل على المدى الطويل .

ثانياً : أهمية الانغماس الوظيفي :

1- له تأثير واسع في أداء الموظفين ، فالطاقة والتركيز المتأصلان فيه يسمحان للموظفين بتحقيق إمكاناتهم وأداء الدور الإضافي والمبادرة في العمل والتكيف بشكل ديناميكي مع حياة العمل التي أصبحت تمتاز بتغيرها المستمر ، ويتوقع الموظفون المنغمسون تطورات جديدة في وظائفهم ويسعون جاهدين لجعل أنفسهم قادة في مجال عملهم (Arcadio , 2015:18) .

2- يساهم في زيادة انتاجية الموظفين ، ويجعلهم يمتلكون مشاعر إيجابية مثل (السعادة ، المتعة ، النشاط) ويكونوا أكثر انفتاحاً للفرص في العمل ومتعاونين مع الآخرين وقادرين على ادارة مواردهم الشخصية (التفؤل ، والاكتفاء الذاتي ، والاعتماد على الذات) ويؤثر بشكل ايجابي على صحة الموظفين النفسية والجسدية (Langenhoven, 2015:16).

ثالثاً : العوامل المؤثرة في الانغماس الوظيفي :

1- فرص التطوير الوظيفي : تقدم المنظمات التي تمتلك موظفين من ذوي الخبرة العالية لموظفيها فرصاً كبيرة للتدريب وتعلم المهارات وتنمية القدرات واكتساب المعرفة وتحقيق إمكاناتهم ، وتساعد هذه الممارسات على الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين وتوفير فرص التطوير الشخصية ، ويعد التطوير الوظيفي عامل مهم في الانغماس الوظيفي (Chandani , et al., 2016:2) . وحصول الموظف على هذه الفرصة يولد لديه الثقة ويحفزه للانغماس بشكل أكبر في وظيفته ويولد لديه الشعور بأن هناك بيئة يمكن أن توفر له دور افضل في المستقبل ، وهنا يأتي دور الادارة في توفير هذه الفرص في الوقت المناسب لتحفيز الموظفين على الانغماس (Nagaraj . R . 2016:101).

2- القيادة : يزداد الانغماس الوظيفي لدى الموظفين عندما يتم الاشادة بهم ومدحهم من قبل قادتهم ، فهم يبذلون اهتماماً بالقيادة والتزاماتها اتجاههم ، والتي يجب ان تكون ذات رؤية مستقبلية وأن تركز على الموظفين في تلك الرؤيا من أجل زيادة انغماس الموظفين (Chandani, et al., 2016:2) . وعلى القيادة ان تكون حاضرة بقوة فذلك يوفر سرّاً عن غرض المنظمة ورؤيتها الواسعة وكيفية مساهمة كل فرد في هذا الغرض ، وعليها ان تظهر الثقة والانصاف وعدم التصرف من أجل المصلحة الذاتية فقط فضلاً عن العمل على غرس الشعور بالفخر لدى الموظفين والهامهم وانشاء جهوداً جماعية ، والثناء على الاداء الجيد للعاملين (Kane, K. 2017:16) .

3- المكافآت والتقدير : تعد المكافآت والتقدير احدى العوامل المؤثرة على الانغماس الوظيفي ، وتشمل كل من المكافآت المالية وغير المالية مثل التقدير والامتيازات الأخرى التي تتمثل في (توفير الرعاية ، برامج مساعدة الموظفين ، الكافيتريات المدعومة ، الخصومات ، الإجازات الإضافية ، ... الخ) ، حيث يعتمد مستوى الانغماس الوظيفي على مدى جاذبية المكافآت والمزايا التي يحصل عليها الفرد فبعد استلامه المكافآت ينتابه شعور بالالتزام لمستويات أعلى من الانغماس ، وتعد المكافآت مؤسساً قوياً للانغماس خاصة عندما تكون ثقافة الأجور في المنظمة مرتبطة بالاداء الوظيفي حيث يفضل الموظفون ذوا الاداء المتميز أن تتم مكافأتهم بشكل مميز كنتيجة لأدائهم المتميز (Dajani, 2015:140) .

رابعاً : ابعاد الانغماس الوظيفي :

1- النشاط (Vigor) : هي حالة ايجابية تتكون من عنصري المزاج والمشاعر تحدث في سياق الوظيفة ، وينتج عنه القوة البدنية ، وهي مستويات طاقة عالية عند اداء المهام ، والطاقة العاطفية هي استثمار العواطف في العلاقات مع الآخرين ، والحيوية المعرفية هي الشعور بالنشاط الذهني (Little et al . 2011: 467) . وعرفه (Rahmadani , & Sebayang , 2017:46) على انه تدفق الطاقة والقوة العقلية أثناء العمل والرغبة لبذل كل جهد يساهم في إكماله والمثابرة في الصعاب وتكريس الجهود ، والاستمرار في مواجهة المحن أو الفشل في العمل . وللمشاعر الايجابية تأثير في نشاط الافراد فنجد نظرية توسع وبناء العواطف الايجابية لعالمية النفس (Fredrickson, 1998) ان المشاعر الايجابية مثل الفرح ، والرضا ، والفخر ، والحب تشترك جميعها في القدرة على توسيع وبناء مواردهم المادية والفكرية والاجتماعية والموارد النفسية (Fredrickson, 2001:3) . وبين Little et al (2011: 467) في دراستهم ان النشاط في العمل هو عبارة عن شعور داخلي يمثل كل من العاطفة والطاقة المخزونة في الفرد المرتبطة بالوظيفة ، فعندما يشعر الفرد بالنشاط في عمله يدرك أنه مفعم بالحيوية والسرعة الادراكية وقادر على القيام بعمله والتفاعل مع الآخرين ويمتلك طاقة ايجابية وحيوية فيما يخص عمله ويكون ايجابياً بشكل عام .

2- التفاني (Dedication) : هو المشاركة والالتزام والتعلق والمزاج كحالة نفسية ، ويمثل سلوك المواطنة الاجتماعية والتنظيمية والتصرف كسلوك او جهد (Agoi, 2015) . ويعرفه Jena (2017:2) بأنه تمتع الفرد بالمرونة الذهنية التي تتضمن المشاركة القوية في العمل . وبرغم وجود العديد من التعريفات المختلفة الى ان هناك اتفاق بين بعض الباحثين ان التفاني هي تجربة

تأثير الاستراتيجية الفردية لإدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الانغماس الوظيفي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الأهمية والحماس والإلهام والفخر والتحدي من خلال المشاركة بقوة في عمل الفرد (Donald C. & Joel E.2013:486; Rahmadani, & Sebayang, 2017:46 ; Schaufeli,2017:1;) يتضح من خلال التعريف وجود أربع خصائص تحقق التفاني وهي (الأهمية أو الشعور بالمعنى في العمل ، الحماس ، الإلهام ، الفخر والتحدي) .

أ- الأهمية أو الشعور بالمعنى في العمل : هو احساس الافراد بأن العمل يحقق نتائج معينة ذات أهمية بالغة في تلبية احتياجاتهم ، وتم تطوير مفهوم معنى العمل من قبل (Mor-Barak, 1995) من خلال دمج نظرية (Alderfer's 1969) للاحتياجات الانسانية مع نظرية (Erikson's ,1964) للنمو النفسي الاجتماعي لإيجاد أربع معاني للعمل ، المعنى الاجتماعي ، والمعنى الشخصي ، والمعنى المالي ، والمعنى التوليدي يمثل حاجة ورغبة الافراد الذين يتقدمون بالسن في مشاركة خبراتهم ومعرفتهم للجيل القادم (Fasbender et al . 2015:13) .

ب- الحماس: يُعد الحماس في العمل عاملاً مهماً ومؤثراً على مواقف وسلوكيات الافراد في سياق الوظيفة ، وأن الفرد الذي لديه مستوى عالٍ من الحماس في العمل سيبسعى جاهداً لأجل تحقيق إداء متميز وقضاء المزيد من الوقت في عمله دون أي مكافآت خارجية (Hsia, & Tseng, 2015:465) . ويعرف بأنه الدرجة التي يكون فيها الشخص مهتم بعمله ومفتون بأداء دوره ، ويشمل السلوكيات الطوعية وغير الرسمية ، والتي يمكن أن تساعد زملاء العمل في التركيز على اداء الوظيفة والدور الرسمي .

ج - الإلهام : هو حالة تحفيزية تجبر الفرد على التقاط الافكار وتحقيق نتائجها من خلال تحديده للمستوى الاعلى لقدراته الداخلية وتعزيز عبقريته وثقته بالنفس ، ويحقق ازدهار الوفرة والحب والإبداع ويُعد الإلهام دافعاً لتحقيق الاداء العالي (Buheji et al . 2014:16) .

د- الفخر والتحدي : هو حالة عاطفية تتضمن امكانات النمو والتطور والتفوق لتحقيق النجاح ، تنشأ من المهام وخصائص الدور الذي يؤديه الفرد ، ويرتبط بالرضا الوظيفي والمشاركة الوظيفية Boswell et al . 2004:169) .

3- الانهماك (Absorption): هو ثالث ابعاد الانغماس الوظيفي وهو التركيز الكامل على الاداء والاهتمام العميق بالعمل ، وشعور الفرد بان وقته في العمل يمر سريعاً وأنه مهتماً بعمله ومنغمساً فيه ومن الصعب الانفصال عنه (Rahmadani & Sebayang, 2017:46) . ووصفه Gota, 2017:30 () بأنه الانغماس التام للفرد وشدة تركيزه على عمله وتجاهله لكل ما حوله ، فينصب تركيزه على ذاته وعمله فقط ، يرافقها شعوره بالسعادة . وبينت (Rothbard ,2001: 657) ان الانهماك هو الوقت الذي يقضيه الفرد في التفكير بالدور وشدة التركيز ، وانه يمتلك اكثر من عنصر تحفيزي فهو يرتبط بالمشاعر الايجابية عندما يكون الفرد منهمكاً في نشاط يستمتع به ، ويرتبط بالمشاعر السلبية عندما يكون منهمكاً في مشكلة مُحبطة . وقد أولت العديد من الدراسات اهتماماً بعلاقة السعادة في العمل والانغماس الوظيفي ومنها دراسة (Cynthia D. Fisher , 2010:404) التي وجدت ان الفرد الاكثر سعادةً يكون اكثر انغماساً ويؤدي افضل اداءً وظيفياً . واستناداً الى الطرح السابق يرى الباحثان ان الانهماك الوظيفي يأتي من :

- **الاحساس بالسعادة:** اظهرت العديد من الدراسات اهمية السعادة في العمل ومدى تأثيرها على سلوك الافراد ، ومنها دراسة (Mehdad& Iranpour, 2014:562) التي بينت ان الفرد السعيد في العمل يقدم اداءً افضل ويكون اكثر كفاءةً وفاعليةً وابداعاً وتفاؤلاً والتزاماً تجاه المنظمة ويكون له حضوراً عاطفياً ، كما وجدت الدراسة ان هناك علاقة ايجابية بين السعادة والانغماس الوظيفي.

- **الاهتمام :** تم وصفه من قبل (Judith & Chris, 2010:42) انه الانهماك والمتابعة الكاملة للنشاط واهميته للفرد الذي يمتلك مشاعر ايجابية اتجاهه ، وان هناك نوعين من الاهتمام ، الاهتمام الفردي وهو

تأثير الاستراتيجية الفردية لإدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الانغماس الوظيفي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

سمة شخصية أكثر استمرارية ويعتبر تصرفاً ينقله الافراد معهم من سياق الى اخر ، والاهتمام الظرفي وهو اقل استمرارية ويعتبر كرد فعل محدد لحدث معين .

المبحث الرابع / نتائج تحليل البيانات

اولاً : وصف اجابات العينة لمتغيرات البحث .

تم توزيع استمارات الاستبيان عدد (180) على عينة البحث ،المقياس المستخدم في الاجابة هو مقياس (ثيرستون) وتضمن احد عشر اختياراً ، واشتمل على الاختيارات وحسب النسبة الموزونة في الاستبيان وكالاتي: (0%، 10%، 20%، 30%، 40%، 50%، 60%، 70%، 80%، 90%، 100%) . تضمنت استمارة الاستبيان على متغيرين رئيسيين ، المتغير الاول (الاستراتيجية الفردية لادارة التنوع للموارد البشرية) ، والمتغير الثاني (الانغماس الوظيفي) فقد اشتمل على ثلاثة افرع هي (النشاط، التفاني، الانهماك) ، تم ايجاد التحليل والوصف الاحصائي لاستمارة الاستبيان لكل من المتغيرات الرئيسة وابعاده اعلاه وكما يلي :

1- المتغير الاول : الاستراتيجية الفردية لادارة التنوع للموارد البشرية ، والجدول (2) يعرض نتائج التحليل والوصف الاحصائي للاستراتيجية الفردية .

جدول (2) مستوى اجابات عينة البحث عن فقرات المتغير الاول (الاستراتيجية الفردية)

الأسئلة/الاستراتيجية الفردية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية الموزونة %	معامل الاختلاف %
اولاً : الفهم				
تتفهم وتحترم مجالات التنوع للموارد البشرية .	7.90556	2.4236	72	30.7
تحرص على مشاركة مواردها البشرية في الأنشطة المختلفة .	7.69444	2.3329	70	30.3
لا تحرص على مشاركة مواردها البشرية في الأنشطة المختلفة .	3.80556	2.1536	35	56.6
توظف جميع القدرات والمهارات المتنوعة لمواردها البشرية .	7.87778	1.9906	72	25.3
الاجمالي	6.8208	2.2252	62	32.6
الأسئلة/الاستراتيجية الفردية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية الموزونة %	معامل الاختلاف %
ثانياً: التسامح				
تتعامل مع جميع الموظفين على اختلاف انواعهم بحسن نية وتسامح.	5.45556	2.6894	50	49.3

تأثير الاستراتيجية الفردية لإدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الانغماس الوظيفي
دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

37.2	60	2.4677	6.62778	تتعامل بوعي وحكمة مع جميع الموظفين وتقدم لهم النصيحة والمساعدة ، حتى وان كانوا مختلفين عنها.
56.7	51	3.1588	5.57222	تعمل على توفير بيئة عمل تشجع على قبول الآخرين حتى وان كانوا مختلفين في اسلوب الحياة .
47.1	54	2.7720	5.8852	الاجمالي
معامل الاختلاف %	النسبة المئوية الموزونة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ثالثاً: التعاطف
66.5	45	3.3158	4.98889	تفهم مشاعر موظفيها وعواطفهم وتقدر العلاقات القائمة بينهم على اختلاف انواعهم.
33.5	55	2.0361	6.07222	تهتم بحاجات ومتطلبات موظفيها .
63.8	42	2.9142	4.56667	تهتم بمشاعر واهتمامات موظفيها ، وترغب في تحسين اوضاعهم .
37.3	62	2.5597	6.86667	تتعاطف مع موظفيها على اختلاف انواعهم.
48.1	51	2.7064	5.6236	الاجمالي
معامل الاختلاف %	النسبة المئوية الموزونة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	رابعاً: الاتصالات
76.5	33	2.7574	3.60556	تتواصل مع مختلف انواع مواردها البشرية لتعزيز التفاهم .
74.0	35	2.8234	3.81667	تعمل على مقابلة مواردها البشرية بلا استثناء ، وتستمع لآرائهم وافكارهم .
73.5	37	2.9917	4.07222	تشجع على اقامة الحوار بين مختلف مواردها

تأثير الاستراتيجية الفردية لإدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الانغماس الوظيفي
دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

				البشرية ، وتعمل على تطوير شبكات الاتصالات فيما بينهم .
81.1	34	3.0229	3.72778	تعتمد الاتصالات المفتوحة مع مواردها البشرية المتنوعة دون تمييز.
76.2	35	2.8988	3.8056	الاجمالي
47.9	50	2.6506	5.5338	اجمالي الاستراتيجيات الفردية

المصدر: إعداد الباحثان إستناداً على نتائج الحاسبة الالكترونية .
 بالنسبة للمحور الاول (الاستراتيجية الفردية) اشتمل على اربعة ابعاد (الفهم ، التسامح، التعاطف، الاتصالات) وتضمن كل بعد عدة اسئلة وقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للاستراتيجية الفردية (5.5338) وبانحراف معياري بلغ (2.6506) ولما كان الوسط الفرضي للمقياس (5) على مساحة المقياس فان ذلك يشير الى ان العينة المبحوثة متفقة نحو الاستراتيجية الفردية بالاتجاه الايجابي وهذا يدل على ادراك العينة المبحوثة للاستراتيجية الفردية للإدارة التنوع للموارد البشرية ، وقد بلغت الاهمية النسبية (50%) وهي نسبة مقبولة .

2- المتغير الثاني (الانغماس الوظيفي) :

اما المتغير الثاني (الانغماس الوظيفي) اشتمل على ثلاثة افرع هي (النشاط، التفاني، الانهماك) والوصف الاحصائي كما مبين في الجدول (4) الاتي :

جدول (4) مستوى اجابات عينة البحث عن فقرات المتغير الثاني (الانغماس الوظيفي) .

الأسئلة/الانغماس الوظيفي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية الموزونة %	معامل الاختلاف %
اولاً :النشاط				
أشعر باندفاع الطاقة في عملي.	3.56667	3.10901	32	87.2
لا اشعر بالحيوية عند تأديتي لعملي.	2.17222	2.37028	20	109.1
يشعرنى النهوض مبكراً برغبة شديدة للذهاب الى العمل .	3.37222	3.14639	31	93.3
استطيع الاستمرار بالعمل وقتاً اضافياً ، حتى وان لم يتم تعويضي مادياً .	4.41667	3.58749	40	81.2
تعتريني المرونة والانفتاح الذهني اثناء العمل .	2.37778	2.66187	22	111.9

تأثير الاستراتيجية الفردية لإدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الانغماس الوظيفي
دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

اثابر في عملي حتى اذا لم تسر الامور بشكل جيد في بيئة العمل .	3.36667	2.78243	31	82.6
الاجمالي	3.2120	2.9429	29	91.6
ثانياً: التفاني	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية الموزونة %	معامل الاختلاف %
اجد ان العمل الذي اقوم به ذو اهمية كبيرة .	4.74444	3.5941	43	75.8
انا متحمس كثيراً بشأن وظيفتي .	5.13333	3.49749	47	68.1
تعد وظيفتي مصدر الهام لي.	4.12222	3.24882	37	78.8
يتملكني الفخر بالوظيفة التي أؤديها .	5.94444	3.75466	54	63.2
تمثل وظيفتي تحدياً كبيراً لي .	5.89444	3.01671	54	51.2
الاجمالي	5.1678	3.4224	47	66.2
ثالثاً: الانهماك	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية الموزونة %	معامل الاختلاف %
يمضي الوقت بسرعة اثناء اداء العمل .	7.18333	1.97321	65	27.5
ينسيني ادائي لعملي كل مايدور حولي .	6.69444	1.92919	61	28.8
ينتابني الشعور بالسعادة عندما انهمك بالعمل .	8.0000	2.20208	73	27.5
أشعر بانني مهتم جداً بعملي .	7.56111	1.77243	69	23.4
اكرس نفسي تماماً عندما اعمل .	7.12222	1.93658	65	27.2
يصعب علي الفصل ما بين نفسي ووظيفتي .	5.67222	3.14781	52	55.5
الاجمالي	7.03888	2.16021	64	31.6

تأثير الاستراتيجية الفردية لإدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الانغماس الوظيفي
دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

اجمالي الثاني الوظيفي	المحور الانغماس	5.13956	2.84183	46	63
-----------------------------	--------------------	---------	---------	----	----

المصدر: إعداد الباحثان إستناداً على نتائج الحاسبة الالكترونية .

وبالنسبة للمحور الثاني (الانغماس الوظيفي) بلغ الوسط الحسابي الموزون (5.13956) وبانحراف معياري بلغ (2.84183) ولما كان الوسط الفرضي للمقياس (5) فإن ذلك يشير الى ان العينة المبحوثة متفقة نحو الانغماس الوظيفي بالاتجاه الايجابي ، واستناداً الى ذلك يرى الباحث ان أبعاد الانغماس الوظيفي كانت مدركة من قبل العينة المبحوثة ، وبلغت الاهمية النسبية (46%) وهي نسبة اقل من المقبولة.

ثانياً: اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث:

الفرضية الرئيسية الاولى : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستراتيجية الفردية (الفهم، التعاطف، التسامح، الاتصالات) والانغماس الوظيفي (النشاط ، التفاني، الانهماك) .

تم استخدام معامل ارتباط كندال لقياس علاقات الارتباط ، ومن خلال النظر الى جدول (6) التالي نجد ان الارتباط بين فرع الاستراتيجية الفردية بأبعاده (الفهم، التعاطف، التسامح، الاتصالات) والانغماس الوظيفي بأبعاده (النشاط ، التفاني، الانهماك) ارتباطاً معنوياً جزئياً مع بقية الابعاد وكان كالآتي :

1- سجل ارتباطاً معنوياً موجباً بين الاستراتيجية الفردية وابعادها (الفهم، التعاطف، التسامح) مع المتغير الرئيس الثاني الانغماس الوظيفي وابعاده (النشاط ، التفاني، الانهماك) وكما يتضح في الجدول التالي ، وهو ارتباط معنوي عند مستوى معنوية (0.01) ، اذا كانت قيمة P-value (مستوى الدلالة) اقل من مستوى المعنوية ، بذلك توجد علاقة ارتباط معنوية.

2- فيما يخص بعد (الاتصالات) لم يسجل ارتباط معنوي مع كل من (النشاط، التفاني، الانهماك والانغماس الوظيفي) كما مبين في الجدول التالي اذ لم يسجل علاقة معنوية عند مستوى دلالة (0.01) ، وهذا يشير الى ضعف الاتصالات بين الادارة العليا والوسطى من جهة والادارة التنفيذية من جهة اخرى.

جدول (6) قيم معامل ارتباط كندال بين بعد الاستراتيجية الفردية والانغماس الوظيفي .

	النشاط	التفاني	الانهماك	الانغماس الوظيفي
الفهم	0.235**	0.246**	0.173**	0.248**
قيمة P-valu	0.000	0.000	0.001	0.000
مستوى الدلالة عند مستوى معنوية 0.05	معنوي	معنوي	معنوي	معنوي
التعاطف	0.240**	0.206**	0.181**	0.229**
قيمة P-valu	0.000	0.000	0.001	0.000

تأثير الاستراتيجية الفردية لإدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الانغماس الوظيفي
دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مستوى الدلالة عند مستوى معنوية 0.05	معنوي	معنوي	معنوي	معنوي
التسامح	0.234**	0.243**	0.201**	0.259**
قيمة P-valu	0.000	0.000	0.000	0.000
مستوى الدلالة عند مستوى معنوية 0.05	معنوي	معنوي	معنوي	معنوي
الاتصالات	0.082	0.068	0.065	0.065
قيمة P-valu	0.072	0.061	0.062	0.064
مستوى الدلالة عند مستوى معنوية 0.05	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي
الاستراتيجية الفردية	0.294**	0.283**	0.224**	0.301**
قيمة P-valu	0.000	0.000	0.000	0.000
مستوى الدلالة عند مستوى معنوية 0.05	معنوي	معنوي	معنوي	معنوي

* * تشير عند مستوى المعنوية (0.01).

المصدر : إعداد الباحثان إستناداً على نتائج الحاسبة الالكترونية

ثالثاً : اختبار فرضيات التأثير.

الفرضية الرئيسية الثانية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستراتيجية الفردية في الانغماس الوظيفي .
وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية :-

الفرضية الفرعية الاولى من الرئيسية الثانية : " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للفهم في الانغماس الوظيفي
(النشاط ، التفاني ، الانهماك) " .

يوضح الجدول (7) نتائج تحليل الانحدار لتأثير الفهم في المتغير المعتمد الانغماس الوظيفي وابعاده
(النشاط ، التفاني ، الانهماك) .

تأثير الاستراتيجية الفردية لإدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الانغماس الوظيفي
دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جدول (7) نتائج تأثير الفهم في الانغماس الوظيفي
باستخدام النموذج الخطي اللوغارتمي الرتبى

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.05)
الفهم	النشاط	3.655	0.476	10%	20.084	معنوي
	التفاني	4.970	0.464	8%	15.881	معنوي
	الانهماك	5.941	0.391	5%	7.878	معنوي
	الانغماس الوظيفي	4.855	0.410	9%	17.346	معنوي

المصدر : إعداد الباحثان إستناداً على نتائج الحاسبة الالكترونية .

الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الثانية: " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية التعاطف في الانغماس الوظيفي (النشاط ، التفاني ، الانهماك) " ، يوضح الجدول (8) نتائج تحليل الانحدار لتأثير التعاطف في المتغير المعتمد الانغماس الوظيفي وابعاده (النشاط ، التفاني، الانهماك) .

جدول (8) نتائج تأثير التعاطف في الانغماس الوظيفي باستخدام النموذج الخطي اللوغارتمي الرتبى

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.05)
التعاطف	النشاط	4.913	0.285	12%	24.147	معنوي
	التفاني	6.051	0.296	11%	21.821	معنوي
	الانهماك	6.368	0.219	7%	13.126	معنوي
	الانغماس الوظيفي	5.774	0.267	12%	24.927	معنوي

المصدر : إعداد الباحثان إستناداً على نتائج الحاسبة الالكترونية .

الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الثانية: " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية التسامح في الانغماس الوظيفي (النشاط ، التفاني ، الانهماك) " ، يوضح الجدول (9) نتائج تحليل الانحدار لتأثير التعاطف في المتغير المعتمد الانغماس الوظيفي وابعاده (النشاط ، التفاني، الانهماك) .

تأثير الاستراتيجية الفردية لإدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الانغماس الوظيفي
دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جدول (9) نتائج تأثير التسامح في الانغماس الوظيفي باستخدام النموذج الخطي اللوغارتمي الرتبى

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.05)
التسامح	النشاط	4.821	0.270	10%	18.769	معنوي
	التفاني	6.044	0.271	8%	15.790	معنوي
	الانهماك	6.156	0.225	7%	15.310	معنوي
	الانغماس الوظيفي	5.674	0.255	10%	19.843	معنوي

المصدر : إعداد الباحثان إستناداً على نتائج الحاسبة الالكترونية .
الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسة الثانية: " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاتصالات في الانغماس الوظيفي (النشاط ، التفاني ، الانهماك) " ، يوضح الجدول (10) نتائج تحليل الانحدار لتأثير التعاطف في المتغير المعتمد الانغماس الوظيفي وابعاده (النشاط ، التفاني، الانهماك) .
جدول (10) نتائج تأثير الاتصالات في الانغماس الوظيفي باستخدام النموذج الخطي اللوغارتمي الرتبى

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.05)
الاتصالات	النشاط	4.526	0.0289	3%	2.091	غير معنوي
	التفاني	5.825	0.0253	4%	3.251	غير معنوي
	الانهماك	5.364	0.0352	4%	3.552	غير معنوي
	الانغماس الوظيفي	6.896	0.0389	4%	3.727	غير معنوي

المصدر : إعداد الباحثان إستناداً على نتائج الحاسبة الالكترونية .
وبالاستناد الى النتائج الاحصائية السابقة يمكن قبول الفرضية الرئيسة الثانية بشكل جزئي ، والتي مفادها : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستراتيجية الفردية) الفهم ، التعاطف ، التسامح) في الانغماس الوظيفي (النشاط ، التفاني، الانهماك) .

تأثير الاستراتيجية الفردية لإدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الانغماس الوظيفي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المبحث الخامس / الاستنتاجات

أولاً: الاستنتاجات الخاصة بمستوى متغيرات البحث في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي:- مستوى متغيرات الاستراتيجية الفردية لإدارة التنوع للموارد البشرية :

- 1- هناك اتفاق عام من قبل عينة البحث تجاه أهمية الاستراتيجية الفردية لإدارة التنوع للموارد البشرية من خلال الاستراتيجية الفردية ، مما يعني ادراكها لمتغير ادارة التنوع للموارد البشرية .
- 2- ان الادارات في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تدرك وبمستوى عالٍ أهمية فهم ابعاد التنوع للموارد البشرية وتعمل على نشر هذا الفهم لموظفيها ، واحترام هذا التنوع ، وكذلك بالنسبة للتسامح والتعاطف ، فهي تعمل على نشر روح التسامح والتعاطف بين مواردها البشرية المتنوعة .
- 3- تعاني الوزارة من ضعف في الاتصالات مع مواردها البشرية المتنوعة ، مما يجعلها تواجه صعوبة في طرح آرائها وافكارها التي قد تساعد في تعزيز الانغماس الوظيفي .

مستوى متغيرات الانغماس الوظيفي :

- 1- وجود ادراكاً واضحاً لدى عينة البحث لمتغير الانغماس الوظيفي .
- 2- انخفاض مستوى النشاط لدى عينة البحث ، بسبب ضعف الاتصالات مع الادارة العليا والوسطى ، اذ ان تواصل الادارات مع موظفيها يُمكنها من اثارة مشاعر النشاط لدى موظفيها ، فضلاً عن قلة الحوافز التي تشجعهم على العمل بنشاط والاستمرار لأوقاتٍ اضافيةً.
- 3- وجود اتفاق عام من قبل عينة البحث حول التفاني في اداء العمل ، حيث اتفقت نسبة كبيرة من العينة بشعورهم بأهمية كبيرة للعمل الذي يؤديه ، فضلاً عن تملكهم لمشاعر الفخر والتحدي ، وهو ما يؤثر بحجم لعملهم وامكانية زيادة مستوى انغماسهم فيه .
- 4- ضعف اهتمام الادارة في جعل عمل الموظفين مصدر الهاماً لهم ، من خلال بيئة العمل التي تُعد مصدراً خارجياً للإلهام في محاولة من قبل الادارة لزيادة مستوى انغماس موظفيها .
- 5- وجود اتفاق عام من قبل عينة البحث حول مشاعر الانهماك عند اداء العمل ، حيث اتفقت نسبة كبيرة من العينة بأن الوقت يمضي سريعاً اثناء اداء العمل ، فضلاً عن شعورهم بسعادة غامرة عند انهماكهم بالعمل ، وهو مؤشر ايجابي يدل على الانغماس الوظيفي .

ثانياً: الاستنتاجات الخاصة باختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث في وزارة التعليم

العالي والبحث العلمي :-

- 1- غياب العلاقة التي تربط بين الاتصالات وابعاد الانغماس الوظيفي ، وعليه يستنتج الباحثان بأن الوزارة المبحوثة لا تتبع نظام اتصالات فعال يُمكن الادارة من مقابلة مواردها البشرية المتنوعة وسماع آراءهم وطرح افكارهم المتنوعة ، التي قد تساهم في تعزيز الانغماس الوظيفي .
- 2- استطاعت الوزارة المبحوثة ان توظف (الفهم، التسامح، التعاطف) في تعزيز الانغماس الوظيفي لموظفيها ، اذ تعتبر مورداً وظيفياً لهم تجعلهم يمتلكون المشاعر الايجابية ، واكثر انفتاحاً وتعاوناً مع الآخرين ، مما يولد لديهم الثقة ويحفزهم للانغماس اكثر في وظائفهم .
- 3- ظهر ان الادارات في الوزارة المبحوثة تمكنت من التأثير في الانغماس الوظيفي لمواردها البشرية المتنوعة ، من خلال فهمها لأبعاد التنوع واحترامها لهذه التنوع .
- 4- تتعامل بروح التسامح ، والتعاطف مع القضايا المختلفة والمتنوعة لمواردها البشرية ، الا ان الادارات في الوزارة لم تدرك أهمية الاتصالات والحوار واستخدام سياسة الباب المفتوح في التأثير على الانغماس الوظيفي

تأثير الاستراتيجية الفردية لإدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الانغماس الوظيفي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المبحث السادس / التوصيات

- 1- نشر مفهوم الاستراتيجية الفردية لإدارة التنوع للموارد البشرية ، وان تكون ادارة التنوع خياراً استراتيجياً للوزارة ، وزيادة ادراك الادارة لأهمية استثمار تنوع مواردها البشرية ، واعتباره مصدر حاسم للميزة التنافسية للوزارة ، اذ يعتبر التنوع واحدة من اعظم نقاط القوة ، فالإدارة الناجحة هي التي تعترف وتقدر السمات المختلفة والمتنوعة التي يجلبها كل موظف .
- 2- ضرورة بناء نظام اتصالات مفتوح وفعال وداعم لتنوع الموارد البشرية ، من خلال السماح للموظفين بطرح مشكلاتهم وآرائهم ومقترحاتهم ، واعتماد سياسة الباب المفتوح وعقد الاجتماعات واللقاءات الدورية مع جميع موظفي الوزارة دونما أي تمييز بينهم ، مع ضرورة بقاء قنوات الاتصال مفتوحة بين الادارة والموارد البشرية ، وبين الموارد البشرية انفسهم لأجل تجنب او تخفيض الصراعات ، وزيادة التعاون والانسجام فيما بينهم .
- 3- العمل على اثارة مشاعر النشاط لدى الموظفين ، من خلال تصميم وتوصيف الوظائف وتحديد اهميتها ، مما يساهم في بناء بيئة عمل ايجابية تؤثر في نشاط الموظفين .
- 4- الاهتمام بتوفير نظام حوافز ومكافآت فعال قادر على التأثير بشكل ايجابي مما يولد الشعور بالالتزام لمستويات اعلى من الانغماس الوظيفي ، وضرورة ان تكون الحوافز والمكافآت مرتبطة بالأداء الوظيفي ، حيث يفضل الموظفون المنغمسون ان تتم مكافأتهم بشكل مميز كنتيجة لأدائهم المميز .

المصادر

القرآن الكريم

أولاً : المصادر العربية

- الرازي ، محمد ، (1986) ، " مختار الصحاح " ، دار المعاجم في مكتبة لبنان ، بيروت .
الشيخلي، عبد القادر، (2017)، "ثقافة التسامح : ضرورة أخلاقية واجتماعية وسياسية" ، الرياض ، ط 1 .
العبيدي ، ندوى سلمان جاسم ، (2017) ، " التسامح وعلاقته بالذكاء الاجتماعي لدى تلامذة المرحلة الابتدائية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بغداد ، كلية التربية للبنات .
اللهيبي ، فائزة صالح محمود ، (2009) ، "التسامح وقبول المختلف في الفكر العربي والاسلامي" ، مجلة ابحاث كلية التربية الاساسية ، المجلد (9)، العدد (2) .
المصاروة ، علي محمد احمد ، (2011) ، "أثر إدارة تنوع الموارد البشرية في قطاع التمريض على الالتزام التنظيمي: دراسة مقارنة بين المستشفيات العامة والخاصة في مدينة الرياض" ، رسالة دكتوراه في الإدارة غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان .
عمر ، أحمد مختار وآخرون ، (2008) ، " معجم اللغة العربية المعاصرة " ، ط1، عالم الكتب ، القاهرة

مجمع اللغة العربية ، " المعجم الوجيز " ، (1994)، وزارة التربية والتعليم، القاهرة .
مجمع اللغة العربية ، " المعجم الوسيط " ، (2004) ، ط 4 ، مكتبة الشروق ، القاهرة .

ثانياً : المصادر الأجنبية

1. Ahmed, Majid & Zin, (2016), "Meaningful work and work engagement: A relationship demanding urgent attention", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol.6, No. 8.

2. Anand, & Winters, (2008) , " **A retrospective view of corporate diversity training from 1964 to the present** " , *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 7, No. 3.
3. Arcadio Porcar Vives (2015) " **WORK ENGAGEMENT THROUGH JOB RESOURCES** " , DEGREE IN BUSINESS ADMINISTRATION , Universitat Jaume .
4. Barak, (2016), " **Managing diversity**" : Toward a globally inclusive workplace , Sage Publications .
5. Barnett, & Mann, (2013), " **Empathy deficits and sexual offending : A model of obstacles to empathy** " , *Aggression and Violent Behavior*, 18, 228–239
6. Boswell, & LePine, (2004), " **Relations between stress and work outcomes: The role of felt challenge, job control, and psychological strain**", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 64, No. 1 .
7. Buheji, Saif, & Jahrami, (2014), " **Why Inspiration Matters?**", *Journal of Inspiration Economy*, VOL. 1 , No . 1 .
8. Chandani, Mehta, Mall, & Khokhar (2016) , " **Employee engagement: A review paper on factors affecting employee engagement** " , *Indian Journal of Science and Technology*, VOL. 9, NO. 15 .
9. Coetzee, Schreuder, & Tladinyane, (2014), " **Employees' work engagement and job commitment: the moderating role of career anchors**", *SA Journal of Human Resource Management*, Vol. 12, No.1 .
10. Cynthia D. Fisher ,(2010) , " **Happiness at Work**", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, 384–412 .
11. Daft , (2010) , " **New Era of Management** " , 9th ed , Australia , South Western Cengage Learning .
12. Dajani, (2015), " **The impact of employee engagement on job performance and organisational commitment in the Egyptian banking sector**", *Journal of Business and Management Sciences*, Vol.3, NO . 5 .
13. Denisi , Griffin , (2007) , " **Human Resource Management** " , Houghton Mifflin Company, 3rd edition , New York .
14. Fasbender, Wang, Voltmer, & Deller, (2015), " **The meaning of work for post-retirement employment decisions** " , *Work, Aging and Retirement*, VOL . 2, No . 1 .

15. Fischer, (2007) , **"Diversity management and the business case "** ,
HWWI Research Paper, HWWI Institute of International Ec.
16. Goleman, D. (1998) , **" Working with Emotional Intelligence"**,
Bantam Books, New York .
17. Gota, (2017), **" The relationship between psychological capital,
work engagement and organizational commitment"** , amongst
employees at a selected food processing plant in the Western Cape .
18. Harter Schmidt, & Hayes T L (2002), **"Business-Unit-Level
Relationship Between Employee Satisfaction, Employee
Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis"** , Journal of
Allied Psychology , Vol. 87, No. 2 .
19. Hsia, & Tseng, (2015) , **"Exploring the relationships among locus
of control, work enthusiasm, leader-member exchange,
organizational commitment, job involvement, and organizational
citizenship behavior of high-tech employees in Taiwan"** , Universal
Journal of Management, VOL. 3 , No . 11 .
20. Jain, (2017) , **"A Study of Psychological Dispositions of Engaged
and Disengaged Associates and Impact of Leadership Strategies on
Employee Engagement in Service Sector"**, University School of
Management Studies Guru Gobind Singh Indraprastha University New
Delhi .
21. Jdaitawi , Malek, & Ishak , Noor-Azniza , (2011) , **"Emotional
Intelligence in Modifying Social and Academic Adjustment among
First Year University Students in North Jordan"** , International
Journal of Psychological Studies Vol. 3, No. 2 .
22. Jena, Bhattacharyya, & Pradhan, (2017) , **"Employee engagement
and affective organizational commitment: Mediating role of
employee voice among Indian service sector employees "**, Vision, VOL
. 21, No . 4 .
23. Judith & Chris (2010), **" The Importance of Interest: The Role of
Achievement Goals and Task Values in Promoting the Development
of Interest "**, Journal Compilation ^a 2009 Blackwell Publishing .
24. Kahn, (1990) , **"Psychological conditions of personal engagement
and disengagement at work "**, Academy of Management Journal, 33.
25. Kane, (2017) , **" An Investigation into the Drivers of Employee
Engagement and its Impact on Business Outcomes "** , Doctoral
dissertation, Dublin, National College of Ireland .

-
26. Kar, & Mishra, (2016) , **"A Literature Review on Employee Engagement and other Construct"** , International Journal of Engineering and Management Research (IJEMR), Vol. 6, No,4.
27. Langenhoven, (2015), **" How job demands and resources predict burnout, engagement and intention to quit in call centres"** , Doctoral dissertation, Stellenbosch: Stellenbosch University .
28. Little, Nelson, Wallace, & Johnson, (2011) , **"Integrating attachment style, vigor at work, and extra-role performance"** , Journal of Organizational Behavior, Vol , 32 . NO , 3.
29. Maslach,Christian & Leiter,Michael ,(1997),**"The Truth About Burnout-How Organization Cause Personal Stress and what to do About it"**, John Wiley & Sons, Published by Jossey-Bass .
30. Mehdad, & Iranpour, (2014) , **"Relationship between religious beliefs, workplace happiness and organizational commitment"** , International Journal of Scientific Management and Development, Vol. 2, No. 10.
31. Moreno-Manso, J. M., García-Baamonde, M. E., Blázquez-Alonso, M., Guerrero-Barona, E., & Godoy-Merino, M. J. (2018) , **"Empathy and coping strategies in youths subject to protection measures"** , Children and Youth Services Review, 93, 100-107
32. Nagaraj , (2016) **" ANTECEDENTS OF EMPLOYEE ENGAGEMENT AND ITS IMPACT ON EMPLOYEE ENGAGEMENT"** , International Journal of Multidisciplinary Research Review, Vol.1, NO . 20 .
33. Ng, & Burke, (2005) , **" Person–organization fit and the war for talent"** : does diversity management make a difference?, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 16, No. 7 .
34. Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, (2017) , **"Fundamentals of human resource management"** , 7 edition , Library of Congress Cataloging-in-Publication Data , Printed in the United States of America .
35. Pollak, Chrupala - Pniak , Rudnicka, & Paliga, (2017), **"Work Engagement–A Systematic Review of Polish Research"** Polish Psychological Bulletin , Vol. 48, No. 2 .
36. Rahmadani , & Sebayang, (2017) , **"The Influence of Person-Organization Fit and Person-Job Fit on Work Engagement Among**

-
- Policemen in Sumatera Utara"** , International Journal of Management Science and Business Administration, Vol. 4, No. 1.
37. Rich, Lepine, & Crawford, (2010) , "**Job engagement: Antecedents and effects on job performance**" , Academy of management journal, , Vol. 53, No. 3 .
38. Robertson-Smith, & Markwick, (2009) , "**Employee engagement: A review of current thinking**" , Brighton: Institute for Employment Studies.
39. Rothbard,N,P,(2001), " **Enriching ordepleting? The aynamics of engagement in work and family roles**" ,administrative science quarterly ,vol.46 NO. 4 .
40. Schaufeli, (2017), " **Work engagement in Europe: Relations with national economy**" , governance and culture .
41. Schaufeli,Wilmar & Salanova,Marisa, Gonzalez-Rom, Vicente & Bakker, Arnold B., (2002)," **The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach**", Journal of Happiness Studies, Vol.3, No. 1.
42. Seifert, L. (2018) , "**Employee engagement and its potential influence on selected performance metrics-A case study**" .
43. Tomaskovic - Devey, Zimmer Stainback, Robinson, Taylor, & McTague, (2006), " **Documenting desegregation** " : Segregation in American workplaces by race, ethnicity, and sex, 1966–2003. American sociological review, 71(4), 565-588.
44. Urbancová, Čermáková, & Vostrovská, (2016) , "**Diversity Management in the Workplace**" , Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis, Vol. 64, NO. 3 .
45. Van der, & Vermeeren, (2016) , "**Change Management in Hard Times**" , The American Review of Public Administration, Vol. 47, No,2.

The Effect of Individual Strategy For Managing Diversity Of Human Resources In Promoting Job Engagement

**prof. Dr. Samah Mouyad
Mahmoud Al-Moula
the College of Administration &
Economics at Al-Mustansiriyah
University**

**Researcher Mustafa Kadhim
Hayder Al – Rubaie
the College of Administration &
Economics at Al-Mustansiriyah
University**

ABSTRACT

the research aims to find out the effect of Individual strategy for managing diversity of human resources in promoting job engagement and their applicability in the Iraqi environment , was the problem of the research , limited awareness Managers of the importance of managing diversity for human resources , as well as the absence of feeling Employee motivation and energy at work, thus weakening his Job Engagement , has raised a number of questions Applied to illustrate the problem above , the importance of the research in bridging the knowledge gap between intellectual propositions List and applicability , The research included answering the questions related to the study problem through a test A number of hypotheses , and to achieve the hypothesis test were used The Applied Research , is represented by the eleven departments in the Ministry of Education Higher and scientific research , the sample of individuals working number (180) individuals , Data were collected through the questionnaire as a major research tool , The research reached a set of results, most notably Diversity Management For Human Resources occupies great importance in promoting Job Engagement , which requires increased attention to The diversity and proper management of human resources through individual strategy .

Key Words : Understanding . Tolerance . Empathy . Communication . job Engagement .