

" دور إدارة التنوع في تحقيق المناعة التنظيمية لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج "

د/ أيمن عبد العليم محمد عبد العليم

-المقدمة ومشكلة البحث.

مع تزايد التطورات الخاصة في بيئة الأعمال المحلية والدولية أصبح التجاوب بطرق جديدة أمر لازماً على المنظمات وأصبح يلعب دوراً أكثر حسماً وأهمية في أماكن العمل، مع تزايد وتباين الثقافات وتنوعها وتعددتها مما جعل الموقف أمام إدارة المنظمات يبدو أمراً ليس سهلاً إن لم يكن في غاية التعقيد وأصبح لزاماً على المنظمات أن تنظر بعين الجد الي اساليب الادارة الحديثة للنهوض بالمنظمة وتحقيق المناعة التنظيمية داخلها لجعلها اكثر تطور وافل عرضة للاخطار

ومصطلح المناعة التنظيمية هو استعاره مأخوذة من نظم المناعة البيولوجية فقد عرفت المناعة فيها بانها قدرة الجسم على الحماية من جميع أنواع الأجسام الغريبة، مثل البكتريا (Sompayrac, 2019) وفيما يخص أدبيات علم الادارة فقد ذكر (عثمان عبد المجيد، ٢٠١٦) أن دراسات (Lee, k., Kim, y., & Joshi, k, 2017) تعتبر من البدايات الأولى في طرح مصطلح المناعة التنظيمية، مشيراً فيها الى ضرورة التعامل مع المنظمات ككائن حي قادر على ان يتكيف ويتفاعل مع البيئة المحيطة به، وتحديد أنسب الطرق للتعامل مع التهديدات لكي تتمكن المنظمات من البقاء والاستمرار.

ويعد التنوع ظاهرة ملازمة للمجتمع البشري، وأحد ثوابت الحياة المعاصرة، كما أصبح التنوع في الموارد البشرية ظاهرة واضحة في مؤسساتنا، مما يستلزم إدارته للاستفادة من مزاياه، وتجنب سلبياته المحتملة، ومراعاة التنوع هو أن نكون قادرين على تقدير الاختلافات، واحترام الفروق بما يضمن دمج المجموعات المختلفة في بيئة واحدة تلبي احتياجاتهم وتراعي قدراتهم واختلافاتهم، من خلال فهم كيف يمكن تعبئة الاختلافات والتشابه بين الناس لمصلحة الفرد والمؤسسة والمجتمع ككل (ابناس أحمد، ٢٠١٨، ص ٨٦).

حيث أن تطبيق إدارة التنوع داخل المؤسسات يساعدها على مواكبة التغيرات الحديثة والمتسارعة، غير أنه يمكن أن تواجه هذه المؤسسات العديد من الصعوبات المتمثلة في تلبية احتياجات المجتمع من الكوادر المؤهلة، نظراً لكونها مهمة شاقة تستلزم مثابرة والتزام وتفانياً، وتوفير سياسات أفضل كصنع القرار وتعزيز الابداع والابتكار (Lumadi, 2008)

كذلك فإن التنوع الذي يتوجب على ادارة الموارد البشرية التركيز على ادارته يتضمن التنوع في الفئات العمرية، التنوع في المؤهلات العلمية والمهنية، التنوع في الخبرات والمهارات، والتنوع في طبيعة المدراء في الثقافات والجنسيات، واخيراً الذين يشرفون على ادارة العاملين. كما تم تقسيم تنوع الموارد البشرية الى نوعين تنوع داخلي يتعلق بالعمر والنوع البشري والقدرات الجسدية، والتنوع الخارجي الذي يرتبط بالعادات والتقاليد والموقع الجغرافي والدين والدخل وغيرها (Abidi el at, 2017)

كما يعد نظام المناعة في المؤسسة مشابه لنظام المناعة في جسم الانسان فنظام المناعة في جسم الانسان يشير الى كفاءة القدرة الجسدية للجسد في المحافظة عليه (Huang, J.J, 2013)، وفي النظام المناعي التنظيمي تتحقق قدرة الاشكال المناعية والفعل المناعي لوظائف المناعة التنظيمية التي تتضمن ثلاثة سلوكيات متكررة هي (الادراك والدفاع والذاكرة) الادراك هو اول خطوة للسلوك المناعي وان توقيته الدقيق ودقته يؤثر تأثيراً مباشراً في فاعلية وظيفية الازالة ووظيفة الدفاع هي الفعل الثاني للمناعة وان ملائمتها وسلامتها تؤثر تأثيراً مباشراً في فاعلية تأثير

المناعة. اما الذاكرة فهي الفعل المناعي الثالث وان دقته واستمراريته يؤثر مباشرة في فاعلية وكفاءة السلوك المناعي للمنظمة (بشرى محمد، علاء فرحان، ٢٠١٦)

من خلال ما سبق يرى الباحث أن إدارة التنوع تعد مطلب أساسي لتحقيق المناعة التنظيمية ولا بد ان تكون ركيزه من اهم الركائز التي تمتلكها المؤسسة لذا يجب الاهتمام بها ودراسة مشكلاتها، لذا قام الباحث بالاطلاع على الدراسات السابقة في حدود علمه كدراسة كل من (شريف متولي، مها البنوي، ٢٠٢٠)، (صالح العامري، أمل عبده، ٢٠٢٠)، (وفاء مهدي، ٢٠١٨)، (نسرين شاكر، ٢٠١٧)، (Hana Urbancova, et al, 2016)، (Zahia Hady, 2015)، (Oksana Bozhko, 2014)، (فريد كورتل، ٢٠١٢)، (Kimberly N. Rowland, 2011)، (Darren M. McDonald, 2010) فوجد ندرة في الدراسات التي تناولت إدارة التنوع في المؤسسات الرياضية المصرية وهذا ما دعا الباحث إلى إجراء الدراسة الحالية التي تهدف إلى التعرف على دور إدارة التنوع في تحقيق المناعة التنظيمية لدي العاملين بمدىرة الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج

- هدف البحث.

يهدف البحث إلى التعرف على دور إدارة التنوع في تحقيق المناعة التنظيمية لدي العاملين بمدىرة الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج " وذلك من خلال التعرف على :

- العلاقة بين أبعاد مقياس إدارة التنوع وأبعاد مقياس المناعة التنظيمية لدى العاملين بمدىرة الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج.

- نسبة مساهمة درجات العاملين بمدىرة الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج في مقياس ادارة التنوع بالتنبؤ بدرجاتهم في المناعة التنظيمية.

- فروض البحث.

في ضوء هدف البحث وضع الباحث الفروض التالية:

١. توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين أبعاد مقياس إدارة التنوع وأبعاد مقياس المناعة التنظيمية لدى العاملين بمدىرة الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج.

٢. تسهم درجات العاملين بمدىرة الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج في مقياس ادارة التنوع بالتنبؤ بدرجاتهم في المناعة التنظيمية.

٣. تسهم درجات العاملين بمدىرة الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج في ابعاد مقياس ادارة التنوع بالتنبؤ بدرجاتهم في المناعة التنظيمية.

- المصطلحات المستخدمة في البحث.

- إدارة التنوع.

يشير إلى الإجراءات التنظيمية التي يتم تصميمها لإتاحة إدراج الموظفين من مختلف الخلفيات في الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية من خلال مجموعة من السياسات والإجراءات والبرامج الموضوعية بشكل مدروس (تعريف إجرائي)

- المناعة التنظيمية.

عرفها (عثمان عبد المجيد، ٢٠١٦) بأنها مجموعة من السياسات والاجراءات التي تتبناها المنظمة بتشكيل شبكة مترابطة من العمليات والأفراد لغرض تكوين جدار متماسك ومنيع قادر على حماية القيم الجوهرية للمنظمة بالعمل على حل المشاكل وتصحيح الانحرافات في الأداء وذلك للوقاية من تهديدات الاخطار وتقليل حدوث الازمات

- إجراءات البحث.

- منهج البحث.

استخدم الباحث المنهج الوصفي (أسلوب الدراسات المسحية) بخطواته وإجراءاته وذلك لمناسبته لتحقيق أهداف البحث.

- مجتمع وعينة البحث.

يشتمل مجتمع البحث على العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج والبالغ عددهم (٢٨٧) أخصائي بجميع إدارات وأقسام مديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج، وقد تم اختيار عينة البحث من العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج والبالغ عددهم (٢٨٧) أخصائي.

جدول (١)

التوصيف الاحصائي لمجتمع وعينة البحث الأساسية والاستطلاعية

نوع العينة الوصف	مجتمع البحث	العينة الأساسية	العينة الاستطلاعية
العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج	٢٨٧	١٢٠	٣٠
المجموع	٢٨٧	١٢٠	٣٠
النسبة المئوية	%١٠٠	%٤١,٨١	%١٠,٤٥

- وسائل وأدوات جمع البيانات.

لجمع البيانات الخاصة بالبحث استخدم الباحث ما يلي:

١. مقياس إدارة التنوع (إعداد ناصر خرفية (٢٠٢٠م))

٢. مقياس المناعة التنظيمية (إعداد عثمان رياض (٢٠١٦م))

أولاً: مقياس إدارة التنوع إعداد ناصر خرفية (٢٠٢٠م):

١. وصف المقياس:

قام ببناء المقياس ناصر خرفية (٢٠٢٠م) ويستهدف المقياس التعرف على مستوى إدارة التنوع لدى المديرين والعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج ويتكون من عدد (٣) ابعاد وعدد عباراته (٢٣) عبارة موزعة كالتالي:

١- بعد التنوع الثقافي وعدد عباراته (٨) عبارات.

٢- بعد التنوع الديموغرافي وعدد عباراته (٨) عبارات.

٣- بعد التنوع الفردي وعدد عباراته (٧) عبارات.

٢. تصحيح المقياس.

لتصحيح المقياس قام الباحث باستخدام ميزان تقديري خماسي، وقد تم تصحيح العبارات كالتالي:

- موافق بشدة (٥) خمس درجات .

- موافق (٤) أربع درجات .

- محايد (٣) ثلاث درجات .

- غير موافق (٢) درجتان.

- غير موافق بشدة (١) درجة واحدة.

٣. المعاملات العلمية لمقياس إدارة التنوع.

قام ناصر خرفية (٢٠٢٠م) بالتأكد من المعاملات العلمية للمقياس وحساب الصدق والثبات وقد تم التأكد من صلاحيتهما للتطبيق، وسوف يقوم الباحث بحساب المعاملات العلمية للتأكد من صلاحية المقياس للتطبيق على العينة قيد البحث.

٤. الصدق.

للتحقق من صدق المقياس قام الباحث بحساب صدق الاتساق الداخلي وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (٣٠) ثلاثون من المديرين والعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج من مجتمع البحث ومن غير العينة الأساسية، ثم قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة وبين مجموع درجات البعد الذي تنتمي إليه، كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة وبين المجموع الكلي للمقياس، كما تم حساب معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل بعد وبين المجموع الكلي للمقياس، والجدول (٢)، (٣)، (٤) توضح ذلك على التوالي.

جدول (٢)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس ودرجة البعد المنتمية إليه (ن = ٣٠)

العبارات								الأبعاد
٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة
٠,٨٩	٠,٨٦	٠,٨٣	٠,٦٩	٠,٨٥	٠,٧٣	٠,٧٢	٠,٨٧	معامل الارتباط
٢١	٢٠	١٩	١٨	١٧	١٦	١٥	١٤	رقم العبارة
٠,٩٢	٠,٧٧	٠,٩٢	٠,٨٨	٠,٨٤	٠,٨٥	٠,٧٧	٠,٨١	معامل الارتباط
٣٧	٣٦	٣٥	٣٤	٣٣	٣٢	٣١	٣٠	رقم العبارة
٠,٩١	٠,٨٨	٠,٨٢	٠,٩٤	٠,٨٩	٠,٨٨	٠,٨٢	٠,٧٧	معامل الارتباط

قيمة "ر" الجدولية عند درجة حرية (٢٨) ومستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٨١

يتضح من جدول (٢) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس ودرجة البعد المنتمية إليه تراوحت ما بين (٠,٦٩ : ٠,٩٤) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى المقياس على درجة مقبولة من الصدق.

جدول (٣)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس والدرجة الكلية للمقياس (ن = ٣٠)

معامل الارتباط	رقم العبارة								
٠,٨٥	٢١	٠,٨٨	١٦	٠,٩٤	١١	٠,٦٩	٦	٠,٧٦	١
٠,٦٨	٢٢	٠,٧٨	١٧	٠,٨٥	١٢	٠,٧٩	٧	٠,٨٩	٢
٠,٧٧	٢٣	٠,٨٥	١٨	٠,٨٨	١٣	٠,٦٨	٨	٠,٧٨	٣
		٠,٨٨	١٩	٠,٨٨	١٤	٠,٧٨	٩	٠,٨٨	٤
		٠,٨٦	٢٠	٠,٨٤	١٥	٠,٧٨	١٠	٠,٩١	٥

قيمة "ر" الجدولية عند درجة حرية (٢٨) ومستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٨١

يتضح من جدول (٣) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس والدرجة الكلية للمقياس تراوحت ما بين (٠,٦٨ : ٠,٩٤) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى المقياس على درجة مقبولة من الصدق.

جدول (٤)

معامل الارتباط بين مجموع درجات كل بعد والدرجة الكلية للمقياس (ن = ٣٠)

م	الأبعاد	معامل الارتباط
١	التنوع الثقافي	٠,٨٥
٢	التنوع الديموغرافي	٠,٨٩
٣	التنوع الفردي	٠,٩١

قيمة "ر" الجدولية عند درجة حرية (٢٨) ومستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٨١

يتضح من الجدول (٤) أن معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل بعد من أبعاد المقياس والدرجة الكلية للمقياس تراوحت ما بين (٠,٨٥ : ٠,٩١) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى أن المقياس على درجة مقبولة من الصدق.

أ- الثبات.

لحساب ثبات المقياس استخدم الباحث معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (٣٠) ثلاثون من المديرين والعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج من مجتمع البحث ومن غير العينة الأساسية، والجدول التالي (٥) يوضح ذلك.

جدول (٥)

معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا لكرونباخ للمقياس (ن = ٣٠)

م	الأبعاد	معامل الفا
١	التنوع الثقافي	٠,٩٤
٢	التنوع الديموغرافي	٠,٩٦
٣	التنوع الفردي	٠,٩٧
	الدرجة الكلية	٠,٩٨

يتضح من جدول (٥) أن معاملات ألفا لأبعاد المقياس تراوحت ما بين (٠,٩٤ : ٠,٩٧)، كما بلغ معامل ألفا للدرجة الكلية للمقياس (٠,٩٨) وهي معاملات دالة إحصائياً مما يشير إلى أن المقياس على درجة مقبولة من الثبات.

ثانياً- مقياس المناعة التنظيمية إعداد عثمان رياض (٢٠١٦م).

١. وصف المقياس.

قام ببناء المقياس عثمان رياض (٢٠١٦م) ويستهدف المقياس التعرف على مستوى المناعة التنظيمية لدى المديرين والعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج ويتكون من عدد (٣) ابعاد وعدد عباراته (١٨) عبارة موزعة كالتالي:

٤- بعد التعلم التنظيمي وعدد عباراته (٦) عبارات.

٥- بعد الذاكرة التنظيمية وعدد عباراته (٦) عبارات.

٦- بعد الحمض النووي للمنظمة وعدد عباراته (٦) عبارات.

٢. تصحيح المقياس.

لتصحيح المقياس قام الباحث باستخدام ميزان تقديري خماسي، وقد تم تصحيح العبارات كالتالي:

- أتفق بشدة (٥) خمس درجات .

- أتفق (٤) أربع درجات .
- محايد (٣) ثلاث درجات .
- لا أتفق (٢) درجتان.
- لا أتفق بشدة (١) درجة واحدة.

٣. المعاملات العلمية لمقياس المناعة التنظيمية.

قام عثمان رياض (٢٠١٦م) بالتأكد من المعاملات العلمية للمقياس وحساب الصدق والثبات وقد تم التأكد من صلاحيتها للتطبيق، وسوف يقوم الباحث بحساب المعاملات العلمية للتأكد من صلاحية المقياس للتطبيق على العينة قيد البحث.

ب- الصدق.

للتحقق من صدق المقياس قام الباحث بحساب صدق الاتساق الداخلي وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (٣٠) ثلاثون من العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج من مجتمع البحث ومن غير العينة الأساسية، ثم قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة وبين مجموع درجات البعد الذي تنتمي إليه، كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة وبين المجموع الكلي للمقياس، كما تم حساب معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل بعد وبين المجموع الكلي للمقياس، والجدول (٦)، (٧)، (٨) توضح ذلك على التوالي.

جدول (٦)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس ودرجة البعد المنتمية إليه (ن = ٣٠)

العبارات						الأبعاد
٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة
٠,٨٦	٠,٦٨	٠,٨٤	٠,٧٦	٠,٦٥	٠,٨٧	معامل الارتباط
١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	رقم العبارة
٠,٩٢	٠,٩٠	٠,٧٩	٠,٨١	٠,٨٠	٠,٩١	معامل الارتباط
١٨	١٧	١٦	١٥	١٤	١٣	رقم العبارة
٠,٨٤	٠,٩١	٠,٨٧	٠,٨٩	٠,٨٤	٠,٧٤	معامل الارتباط

قيمة "ر" الجدولية عند درجة حرية (٢٨) ومستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٨١

يتضح من جدول (٦) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس ودرجة البعد المنتمية إليه تراوحت ما بين (٠,٦٥ : ٠,٩٢) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى المقياس على درجة مقبولة من الصدق.

جدول (٧)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس والدرجة الكلية للمقياس (ن = ٣٠)

معامل الارتباط	رقم العبارة								
٠,٨٢	١٧	٠,٨٧	١٣	٠,٨٧	٩	٠,٨٢	٥	٠,٧٦	١
٠,٩٠	١٨	٠,٨٥	١٤	٠,٨١	١٠	٠,٩٠	٦	٠,٧٢	٢
		٠,٩٣	١٥	٠,٨٧	١١	٠,٨١	٧	٠,٧٩	٣

٤	٠,٨٥	٨	٠,٨٢	١٢	٠,٨٢	١٦	٠,٨٢
---	------	---	------	----	------	----	------

قيمة "ر" الجدولية عند درجة حرية (٢٨) ومستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٨١

يتضح من جدول (٧) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس والدرجة الكلية للمقياس تراوحت ما بين (٠,٧٢ : ٠,٩٣) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى المقياس على درجة مقبولة من الصدق.

جدول (٨)

معامل الارتباط بين مجموع درجات كل بعد

والدرجة الكلية للمقياس (ن = ٣٠)

م	الأبعاد	معامل الارتباط
١	التعلم التنظيمي	٠,٩٠
٢	الذاكرة التنظيمية	٠,٨٨
٣	الحمض النووي للمنظمة	٠,٩١

قيمة "ر" الجدولية عند درجة حرية (٢٨) ومستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٨١

يتضح من الجدول (٨) أن معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل بعد من أبعاد المقياس والدرجة الكلية للمقياس تراوحت ما بين (٠,٨٨ : ٠,٩١) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى أن المقياس على درجة مقبولة من الصدق.

ج- الثبات.

لحساب ثبات المقياس استخدم الباحث معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (٣٠) ثلاثون من العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج من مجتمع البحث ومن غير العينة الأساسية، والجدول التالي (٩) يوضح ذلك.

جدول (٩)

معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا لكرونباخ للمقياس (ن = ٣٠)

م	الأبعاد	معامل ألفا
١	التعلم التنظيمي	٠,٩٦
٢	الذاكرة التنظيمية	٠,٩٤
٣	الحمض النووي للمنظمة	٠,٩٧
	الدرجة الكلية	٠,٩٩

يتضح من جدول (٩) أن معاملات ألفا لأبعاد المقياس تراوحت ما بين (٠,٩٤ : ٠,٩٧)، كما بلغ معامل ألفا للدرجة الكلية للمقياس (٠,٩٩) وهي معاملات دالة إحصائياً مما يشير إلى أن المقياس على درجة مقبولة من الثبات.

الخطوات التنفيذية للبحث.

أ- الدراسة الاستطلاعية.

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية لأدوات جمع البيانات للتأكد من صدقها وثباتها حيث قام بتطبيقها على عينة قوامها (٣٠) فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية في الفترة من ٢٠٢٢/٧/١٥م إلى ٢٠٢٢/٨/١٥م وذلك بغرض التعرف على مدى مناسبتها وصلاحياتها للتطبيق على تلك العينة.

ب - تطبيق أداة البحث.

بعد تحديد العينة واختبار أدوات جمع البيانات والتأكد من صدقها وثباتها قام الباحث بتطبيقها على جميع أفراد العينة قيد البحث وكانت فترة التطبيق من ٢٠٢٢/٨/١٦م إلى ٢٠٢٢/١٠/١م.

ج - تصحيح المقاييس.

بعد الانتهاء من التطبيق قام الباحث بتصحيح المقاييس طبقاً للتعليمات الموجودة والموضحة، وبعد الانتهاء من عملية التصحيح قام الباحث برصد الدرجات وذلك تمهيداً لمعالجتها إحصائياً.

- الأسلوب الإحصائي المستخدم.

قام الباحث بإعداد البيانات وجدولتها وتحليلها إحصائياً مع استخراج النتائج لكل من الأساليب الإحصائية التالية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ارتباط بيرسون، معامل ارتباط ألفا لكرونباخ، تحليل الانحدار الخطي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V28 وذلك عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

- عرض النتائج ومناقشتها.

سوف يقوم الباحث بعرض النتائج ومناقشتها وفقاً لما يلي:

- نتائج الفرض الأول والذي ينص على.

١- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين أبعاد مقياس إدارة التنوع وأبعاد مقياس المناعة التنظيمية لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج.

جدول (١٠)

مصفوفة الارتباط بين أبعاد مقياس إدارة التنوع وأبعاد مقياس المناعة التنظيمية لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج (ن = ١٢٠)

مقياس المناعة التنظيمية			مقياس إدارة التنوع				المتغيرات		
الدرجة الكلية	الحمض النووي للمنظمة	الذاكرة التنظيمية	التعلم التنظيمي	الدرجة الكلية	التنوع الفردي	التنوع الديموغرافي			التنوع الثقافي
٠,٨٦	٠,٧٣	٠,٦٦	٠,٥٢	٠,٩٢	٠,٩١	٠,٨٧	١	التنوع الثقافي	مقياس إدارة التنوع
٠,٧٩	٠,٦١	٠,٦٢	٠,٤٧	٠,٩١	٠,٨٤	١	٠,٨٧	التنوع الديموغرافي	
٠,٨٨	٠,٨٢	٠,٧٦	٠,٥٩	٠,٩٣	١	٠,٨٤	٠,٩١	التنوع الفردي	
٠,٩٤	٠,٩١	٠,٨٩	٠,٨٥	١	٠,٩٣	٠,٩١	٠,٩٢	الدرجة الكلية	
٠,٨٧	٠,٨٣	٠,٧٨	١	٠,٨٥	٠,٥٩	٠,٤٧	٠,٥٢	التعلم التنظيمي	مقياس المناعة التنظيمية
٠,٩١	٠,٨٩	١	٠,٧٨	٠,٨٩	٠,٧٦	٠,٦٢	٠,٦٦	الذاكرة التنظيمية	
٠,٨٩	١	٠,٨٩	٠,٨٣	٠,٩١	٠,٨٢	٠,٦١	٠,٧٣	الحمض النووي للمنظمة	
١	٠,٨٩	٠,٩١	٠,٨٧	٠,٩٤	٠,٨٨	٠,٧٩	٠,٨٦	الدرجة الكلية	

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,١٩٥

يتضح من جدول (١٠) وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين جميع أبعاد مقياس إدارة التنوع والدرجة الكلية له وبين مقياس المناعة التنظيمية لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج.

ويرى الباحث أن إدارة التنوع تسهم في إحداث مرونة في تنفيذ الأنشطة المسندة إلى كافة العاملين كما أنه يوفر الفرص لمواجهة المشكلات والمعوقات التنظيمية التي تواجه تنفيذ التكاليفات والمهام التنظيمية داخل المؤسسة

من خلال تعدد وتنوع البدائل المتاحة سواء من حيث الأفراد والثقافة والمتغيرات الديموغرافية، الأمر الذي يسهم بدوره في توفير سبل تحقيق المناعة التنظيمية.

وفي هذا الصدد فقد أشار (Ankita Saxena, 2014, p88) إلى وجود العديد من المزايا التي قد تجنيها المنظمات من جراء تطبيقها لمدخل إدارة التنوع منها أن الأخذ بمدخل إدارة التنوع يعظم مزايا التنوع ويقلل من مشكلته، التعامل مع التنوع بشكل مخطط ومدار وليس كعمل ارتجالي، تحسين وحل المشكلات وزيادة تنوع المهارات وتحسين السمعة التنظيمية، خفض تكلفة الرعاية الصحية والغياب ودوران العمل، يزيد التنوع من الإبداع والابتكار وذلك لوجود خبرات متنوعة لقوة عمل متنوعة القدرات والخصائص، زيادة المناعة التنظيمية والقدرة على التحرك وجعل المنظمات والمؤسسات أسرع في الاستجابة للمتغيرات البيئية في الأعمال من المنظمات المتجانسة، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، تقليل حدة الصراع التنظيمي بالمنظمة، تحسين العلاقات الإنسانية، تخفيض شعور الفرد بالاعترا ب الوظيفي.

ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه دراسة كل من (صالح العامري، أمل عبده، ٢٠٢٠)، (وفاء مهدي، ٢٠١٨)، (Hana Urbancova, et al, 2016)، (Darren M. McDonald, 2010).

وبذلك يكون قد تم التحقق من الفرض الأول والذي ينص على: توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين أبعاد مقياس إدارة التنوع وأبعاد مقياس المناعة التنظيمية لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج.

- نتائج الفرض الثاني والذي ينص على.

٢- تسهم درجات العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج في مقياس ادارة التنوع بالتنبؤ بدرجةاتهم في المناعة التنظيمية.

جدول (١١)

نتائج تحليل الانحدار بين مقياس ادارة التنوع ومقياس المناعة التنظيمية

لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج (ن = ١٢٠)

المقياس	الارتباط المتعدد R	التباين المشترك R2	قيمة الثابت	قيمة B	قيمة Beta	النسبة الفائية F	قيمة ت
ادارة التنوع	٠,٧٧	٠,٦٨	٦٧,٦٣	٣,٩٨	٠,٨٥	**٩٣,٨٩٣	**٩,٦٣

** دالة عند مستوى (٠,٠١)

* دالة عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من جدول (١١) أنه تسهم درجات ادارة التنوع في تباين درجات المناعة التنظيمية حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (٠,٧٦) وقد أحدث مفهوم الذات تباين قدره (٠,٥٨) وذلك بنسبة (٥٨%) من تباين المناعة التنظيمية، مما يدل على أن (٥٨%) من التباين في درجات المناعة التنظيمية يرجع إلى التباين في درجات ادارة التنوع، وتكون طبيعة المعادلة الانحدارية الدالة على التنبؤ كالتالي:

المتغير التابع = قيمة الثابت + معامل الانحدار X المتغير المستقل

المناعة التنظيمية = ٦٧,٦٣ + ٣,٩٨ (درجات العينة في ادارة التنوع)

مما يشير إلى امكانية التنبؤ بالمناعة التنظيمية لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج من خلال درجاتهم في مقياس ادارة التنوع وأن ادارة التنوع تسهم بنسبة (٥٨%) في تحقيق المناعة التنظيمية لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج.

وبشأن ذلك يذكر (فداء ناصر، ٢٠٢١) أن التنوع أمر منطقي حيث يمكن أن توفر إدارة التنوع ميزة تنافسية للمؤسسات ويمكن من خلال إدارة التنوع أن تحقق المؤسسات الكثير من المنافع، مثل تخفيض التكاليف بسبب

انخفاض معدل التغيب والدوران، قدرة أكبر في المنافسة على المواهب في القوى العاملة، تخفيض مخاطر الدعاوى القضائية بسبب وجود بيئة أكثر عدلاً، تسويق أكثر فعالية للجمهور، يتم إعطاء الأفضلية بالنسبة للمؤسسات التي تتضمن أقليات أو متوازنة بين الجنسين، تحسين صورة المؤسسة.

ويتضح مما سبق أن المميزات التي تحققها إدارة التنوع توضح إلى حد كبير مدى إسهامها في تحقيق المناعة التنظيمية، حيث أن تلك المزايا تخلق لدى العاملين مناعة ضد المشكلات والمعوقات التنظيمية، كما أنها تخلق مناعة تنظيمية تدفع العاملين إلى الترابط والسعي جملة وأفراداً إلى تحقيق أهداف المنظمة.

ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة كل من (نسرين شاكر، ٢٠١٧)، (زاهية هادف، ٢٠١٥)، (Oksana Bozhko, 2014)، (فريد كورتل، ٢٠١٢)، (Kimberly N. Rowland, 2011).

وبذلك يكون قد تم التحقق من الفرض الثاني والذي ينص على: تسهم درجات العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج في مقياس ادارة التنوع بالتنبؤ بدرجاتهم في المناعة التنظيمية.

- نتائج الفرض الثالث والذي ينص على:

٣- تسهم درجات العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج في أبعاد مقياس ادارة التنوع بالتنبؤ بدرجاتهم في المناعة التنظيمية.

جدول (١٢)

نتائج تحليل الانحدار بين أبعاد ادارة التنوع ومقياس المناعة التنظيمية

لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج (ن = ١٢٠)

الأبعاد	الارتباط المتعدد R	التباين المشترك R2	قيمة الثابت	قيمة B	قيمة Beta	النسبة الفائية F	قيمة ت
التنوع الديموغرافي	٠,٨٣	٠,٦٨	٦٦,٥٤	٣,٩٦	٠,٨٣	**٩٤,٨٩٣	**٩,٨٦
التنوع الديموغرافي	٠,٨٥	٠,٧٧	٥١,٣٣	٣,١٩	٠,٦٨	**٦٩,٥٨٦	**٨,٨٠
التنوع الثقافي	٠,٩١	٠,٧٨	٤٩,٦٨	١,٢١	٠,٤٩	**٥٩,٥٢٦	**٣,٩٢
التنوع الديموغرافي	٠,٩١	٠,٧٨	٤٩,٦٨	١,٢١	٠,٥٧	**٥٩,٥٢٦	**٦,٣٦
التنوع الثقافي	٠,٩١	٠,٧٨	٤٩,٦٨	١,٢١	٠,٤١	**٥٩,٥٢٦	*٢,٨٤
التنوع الفردي	٠,٩١	٠,٧٨	٤٩,٦٨	١,٢١	٠,٣٩	**٥٩,٥٢٦	*٢,٥٦

* دالة عند مستوى (٠,٠٥)

** دالة عند مستوى (٠,٠١)

يتضح من الجدول (١٢) ما يلي:

جاء في الترتيب الأول بُعد (التنوع الديموغرافي) من أبعاد ادارة التنوع كمتغير مستقل في إسهامه في المتغير التابع وهو المناعة التنظيمية، حيث بلغت قيمة الارتباط المتعدد (R) بين المتغيرين (٠,٨٣) وهي تمثل إسهام المتغير المستقل في المتغير التابع، وقد أحدث تبايناً مقداره (R2) وقيمته تساوى (٠,٦٨) وذلك بنسبة إسهام (٦٨%) في المتغير التابع، وبلغت قيمة (F) (٩٤,٨٩٣) وهي دالة عند مستوى (٠,٠١)، مما يدل على وجود ارتباط بين كل من التنوع الديموغرافي والمناعة التنظيمية، وبالتالي يمكن التنبؤ بالمناعة التنظيمية من خلال (بُعد التنوع الديموغرافي)، ويمكن صياغة المعادلة الانحدارية التنبؤية على النحو التالي:

المتغير التابع = قيمة الثابت + معامل الانحدار X المتغير المستقل

المناعة التنظيمية = ٦٦,٥٤ + ٣,٩٦ (درجات العينة في بُعد التنوع الديموغرافي)

ويمكن أن نرسم لها هكذا ص = ٦٥,٦٣ + ٣,٩٤ × س حيث ص هو المناعة التنظيمية، س هو بُعد (التنوع الديموغرافي).

جاء في الترتيب الثاني بُعد (التنوع الثقافي) من أبعاد إدارة التنوع في إسهامه في المتغير التابع وهو المناعة التنظيمية، حيث بلغت قيمة الارتباط المتعدد (R) بين المتغيرين (٠,٨٦) وهي تمثل إسهام المتغير المستقل في المتغير التابع، وقد أحدث تبايناً مقداره (R2) وقيمته تساوى (٠,٨٤) وذلك بنسبة إسهام (٨٤%) في المتغير التابع، وبلغت قيمة (ف) (٦٧,٥٨٦) وهي دالة عند مستوى (٠,٠١)، مما يدل على وجود ارتباط بين كل من بعد التنوع الثقافي والمناعة التنظيمية، وبالتالي يمكن التنبؤ بالمناعة التنظيمية من خلال (بُعد التنوع الثقافي) ، ويمكن صياغة المعادلة الانحدارية التنبؤية على النحو التالي:

المتغير التابع = قيمة الثابت + معامل الانحدار X المتغير المستقل
المناعة التنظيمية = ٤١,٢٤ + ٣,١٩ (درجات العينة في بعد التنوع الديموغرافي) + (١,٦٣) (درجات العينة في بعد التنوع الثقافي).

جاء في الترتيب الثالث بُعد (التنوع الفردي) من أبعاد إدارة التنوع في إسهامه في المتغير التابع وهو المناعة التنظيمية، حيث بلغت قيمة الارتباط المتعدد (R) بين المتغيرين (٠,٨٨) وهي تمثل إسهام المتغير المستقل في المتغير التابع، وقد أحدث تبايناً مقداره (R2) وقيمته تساوى (٠,٧٧) وذلك بنسبة إسهام (٧٧%) في المتغير التابع، وبلغت قيمة (ف) (٥١,٥٢٦) وهي دالة عند مستوى (٠,٠١)، مما يدل على وجود ارتباط بين كل من التنوع الفردي والمناعة التنظيمية، وبالتالي يمكن التنبؤ بالمناعة التنظيمية من خلال (بُعد التنوع الفردي) ، ويمكن صياغة المعادلة الانحدارية التنبؤية على النحو التالي:

المتغير التابع = قيمة الثابت + معامل الانحدار X المتغير المستقل
المناعة التنظيمية = ٤١,٦٨ + ٢,٧٤ (درجات العينة في بعد التنوع الديموغرافي) + (١,٢١) (درجات العينة في بعد التنوع الثقافي) + (٠,٨٣) (درجات العينة في بُعد التنوع الفردي).

مما يشير إلى امكانية التنبؤ بالمناعة التنظيمية لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج من خلال درجاتهم في مقياس إدارة التنوع، وتسهم أبعاد إدارة التنوع (التنوع الديموغرافي، التنوع الثقافي، التنوع الفردي) في تحقيق المناعة التنظيمية لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج.

وقد أشارت (فاطمة مهدي، ٢٠٢٢) نقلاً عن (Argote, L, 2015) انه يجب العمل بشكل واضح ومؤثر لتحفيز المؤسسات الحكومية وغير الحكومية لكي تلتزم بشراء ديموغرافي متنوع، لدعم تلك المؤسسات في التواجد والمنافسة والمساهمة محلياً بشكل أكثر جاذبية، وفي الأسواق الإقليمية والعالمية بشكل أكثر كثافة وقيمة، لضمان مواقع لها في المستقبل.

كما يرى الباحث أن التنوع الديموغرافي يساهم في تدعيم العلاقات الإنسانية بين العاملين وإثراء الجانب الاجتماعي والإنساني الذي يسهم بشكل فعال في تماسك المؤسسة وتحقيق المناعة التنظيمية بمختلف أبعادها لدى العاملين.

كما يستنتج كل من (عبد المجيد بكاري، راجح العايب ٢٠١٥) أن التنوع الثقافي يشكل قوة محركة للتنمية للمؤسسات الإدارية، ليس على مستوى النمو الاقتصادي والتنظيمي فحسب بل أيضاً كوسيلة لعيش حياة فكرية وعاطفية ومعنوية وروحانية أكثر اكتمالاً، وهو ما تنصّ عليه الصكوك الدولية التي تنظم مجال التراث الثقافي، التي تتيح ركيزة صلبة لتعزيز التنوع الثقافي، كنتيجة على وجود أعضاء عاملين ينحدرون من خلفيات ثقافية متنوعة ومختلفة، كل يوم يكون هناك الفرصة لتبادل المعارف، وتبادل وجهات النظر بين العاملين: تكسب المؤسسة أو المؤسسة حصيلة كبيرة وزاخرة بالمعارف.

ومما سبق يمكن التوصل إلى أن التنوع الثقافي يعد أحد أبعاد إدارة التنوع أحد المكونات الهامة التي يمكن من خلالها جعل المؤسسة أكثر جذباً للعاملين من خلال توفير بيئة عمل ذات طابع ثقافي متنوع وبما يسهم بشكل واضح وفعال في تحقيق المناعة التنظيمية لدى العاملين.

كذلك توصل كل من (Urbanцова, Hana, et al, 2016) إلى أنه عندما يكون فريق العمل لديك متنوعاً، فإن ذلك يجعل العاملين يشعرون بمدى أهمية أن يتفاعل العامل مع الآخر بحيث يتعلمون معاً، وعندها يقترب العامل من الآخر، محاولاً أن يتعلم من الاختلاف أو البيئة التي ينتمي لها زميله في المؤسسة، إن وجود فريق عمل متنوع يسمح للمؤسسات بتقديم الخدمات عن طريق التفكير في هذه المظاهر والعوامل الخاصة والمميزة لكل فئة من الفئات المختلفة للجمهور.

ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه دراسة كل من (شريف متولي، مها البنوي، ٢٠٢٠)، (صالح العامري، أمل عبده، ٢٠٢٠)، (وفاء مهدي، ٢٠١٨)، (نسرین شاکر، ٢٠١٧)، (Hana Urbanцова, et al, 2016)، (زاهية هادف، ٢٠١٥)، (Oksana Bozhko, 2014)، (فريد كورتل، ٢٠١٢)، (Kimberly N.)، (Darren M. McDonald, 2010)، (Rowland, 2011).

وبذلك يكون قد تم التحقق من الفرض الثالث والذي ينص على: تسهم درجات العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج في أبعاد مقياس ادارة التنوع بالتنبؤ بدرجاتهم في المناعة التنظيمية. -الاستنتاجات.

في ضوء هدف البحث وفي حدود عينة البحث توصل الباحث إلى الاستنتاجات التالية:

١. وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين جميع أبعاد مقياس إدارة التنوع والدرجة الكلية له وبين مقياس المناعة التنظيمية لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج.
٢. يمكن التنبؤ بالمناعة التنظيمية لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج من خلال درجاتهم في مقياس ادارة التنوع.
٣. تسهم إدارة التنوع بنسبة (٥٨%) في تحقيق المناعة التنظيمية لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج.
٤. يمكن التنبؤ بالمناعة التنظيمية لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج من خلال درجاتهم في مقياس إدارة التنوع.
٥. تسهم أبعاد إدارة التنوع (التنوع الديموغرافي، التنوع الثقافي، التنوع الفردي) في تحقيق المناعة التنظيمية لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج.

-التوصيات.

- في ضوء هدف البحث وفي حدود عينة البحث والتي توصل إليها الباحث يوصي الباحث بما يلي:
١. العمل على تدعيم إدارة التنوع بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج لتعزيز المناعة التنظيمية لدى العاملين بها.
 ٢. وضع السياسات والإجراءات الإدارية التي تراعي التنوع الديموغرافي لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج.
 ٣. التأكيد على أهمية التنوع الثقافي في تحقيق المناعة التنظيمية لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج.
 ٤. توضيح أهمية التنوع الفردي وأثره في تحقيق المناعة التنظيمية لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج.
 ٥. الاهتمام بتوضيح أهمية إدارة التنوع لتحقيق المناعة التنظيمية لدى القيادات بالمؤسسات الرياضية والشبابية بمحافظة سوهاج.
 ٦. الاهتمام بتوضيح أهمية إدارة التنوع لتحقيق المناعة التنظيمية لدى القيادات بالمؤسسات الرياضية والشبابية بجمهورية مصر العربية.



٧. ادراج مفاهيم إدارة التنوع ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية بخطط تنمية قدرات القيادات بالمؤسسات الرياضية والشبابية بجمهورية مصر العربية.
٨. إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول إدارة التنوع والمناعة التنظيمية بمؤسسات رياضية أخرى بجمهورية مصر العربية.

- المراجع.

١. بشرى محمد علوان، علاء فرحان طالب (٢٠١٦): قياس فاعلية وظائف نظام المناعة التنظيمية دراسة استطلاعية تحليلية في شركة الخطوط الجوية العراقية، المجلة العراقية للعلوم الادارية ١٢ (٤٧)
٢. شريف سعيد متولي؛ مها محمد النبوي (٢٠٢٠): قياس أثر نظم المناعة التنظيمية على العالقة بين إدراك الشائعات التنظيمية والأداء التكيفي- دراسة ميدانية على العاملين بشركات الأدوية بمدينة العاشر من رمضان، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، ٥٧(١)، ١-٥٠.
٣. زاهية هادف (٢٠١٥) " التنوع الثقافي كعامل لخلق الضغط النفسي عند الفرد في بيئة العمل"، المؤتمر الدولي الثامن: التنوع الثقافي / طرابلس ٢١ - ٢٣ مايو.
٤. صالح مهدي العامري، وعبد ه أمل عيسى (٢٠٢٠): تأثير ممارسات إدارة التنوع والاحتواء في أداء الملاك التدريسي النسوي بحث استطلاعي لآراء عينة من الملاك التدريسي النسوي في بعض الجامعات"، مجلة الكوت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة واسط، العدد ٣٥.
٥. عثمان رياض عبد المجيد (٢٠١٦): نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية: دراسة ميدانية فلى شركات الصناعات الغذائية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الرق الاوسط، الأردن.
٦. عزام عبد النبي أحمد. (٢٠١٧). دراسة مقارنة لآليات إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي في آل من ندا واستراليا وإمكانية الإفادة منها في مصر. الإدارة التربوية. بحث منشور، مجلة الإدارة التربوية، 16(16) , 293-38
٧. فاطمة محمد مهدي (٢٠٢٢): نظم المناعة التنظيمية وقدرتها التأثيرية على تحسين جودة القرارات التنظيمية الاستثنائية اثناء جائحة كوفيد -١٩ وما بعد الجائحة والرجوع إلى الوضع الطبيعي الجديد، بحث منشور، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات.
٨. فداء ناصر محمد (٢٠٢١): إدارة التنوع، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
٩. فريد كورتل (٢٠١٢) استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الإشارة لحالة البلدان العربية"، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة ١٥-١٧ ديسمبر، جامعة الجنان، لبنان.
١٠. محمد عبد المجيد بكاري، رابح العايب (٢٠١٥): التنوع الثقافي للموظفين بمنظمات الشراكة الأجنبية في الجزائر ودوره في تحديد قيم العمل، بحث منشور، ع ١١٤ مجلة دراسات وأبحاث، جامعة الجزائر.
١١. ناصر خرفية (٢٠٢٠): دور إدارة التنوع على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالسكرية للإسمت، رسالة ماجستير، كلية العلوم الادارية والتجارية وعلوم التيسير جمورة.
١٢. نسرين شاكر رضوان (٢٠١٧): واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية إدارة الأعمال.
١٣. وفاء مهدي (٢٠١٨): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لإدارة التنوع وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التربية.

14. Abidi, Oualid & Zaim, Halil & Youssef, Dina & Habibniya, Houshang & Baran, Alper (2017) **Diversity Management and Its Impact on HRM Practices:**

- Evidence from Kuwaiti Companies**, Eurasian Journal of Business and Economics, Vol 10, No 20: pp 71-88
15. Argote, L. (2015). **An opportunity for mutual learning between organizational learning and global strategy researchers: transactive memory systems**. Global Strategy Journal ,5, 198–203.
 16. Darren M. McDonald, (2010). **The Evolution of 'Diversity Management' in the USA: Social Contexts, Managerial Motives and Theoretical Approaches**. Institute of Business Research,
 17. Huang, J.J. (2013). **Organizational knowledge, learning and memory—a perspective of an immune system**. Knowledge Management Research & Practice, 11(3),230-240.
 18. Kimberly N. Rowland, (2011). **Diversity and its Impact on Organizational Starline M. Simons**.15, Joual "The Influence of Diversity Constructions on Expectations and Outcomes Performance: of Technology Management & Innovation, Vol 6, Issue 3.
 19. Lee, k., Kim, y., & Joshi, k. (2017). **Organizational memory and new product development performance: investigating the role of organizational ambidexterity". technological forecasting and social change**, 120, 117-129.
 20. Lu, Chia-Mei & Chen, Shyh-Jer & Huang, Pei-Chi & Chien, Jui-Ching (2015) : **Effect of diversity on human resource management and organizational performance**, Journal of Business Research, Vol 68: pp 857–861.
 21. Lumadi, M. (2008). **Managing Diversity at Higher Education and Training Institutions: A Daunting Task**, Journal of Diversity Management, p 1-10.
 22. Misti, T. (2011). **Managing diversity: toward a globally inclusive workplace. Transformation: Critical Perspectives on Southern Africa**, 77(1), 168-173.
 23. Oksana Bozhko, (2014)" **Managing Diversity at the Organizational Level"**, Thesis, Luis Guido .13 Carli University.
 24. Simmons, O. S. (2013). **The Corporate Immune System: Governance from the Inside Out**. University of Illinois Law Review, Forthcoming, Wake Forest Univ. Legal Studies Paper No. 2263552, 1131-1170.
 25. Sompayrac, L. M. (2019). **How the immune system works**. John Wiley & Sons.
 26. Urbancova, Hana & Ermakova, Helena & Ostrovsky, Hana. (2016). **Diversity Management in the Workplace**. Acta Universitatis Agriculture et Silviculture Madelaine Brunini's. 64. 1083-1092. 10.11118/actaun2-01664031083.
 27. <https://search.mandumah.com/Record/706166>