

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم : علوم التسيير .

العنوان :

أثر إدارة التنوع على الثقافة التنظيمية

دراسة حالة محطة إنتاج الكهرباء - أشواط - جيجل

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص : إدارة الموارد البشرية .

إشراف الأستاذة :

الرابطي هناء

إعداد الطالبتين :

- عبدي نزهة
- شخار ريمة

أعضاء لجنة المناقشة :

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذة يغني سامية
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الأستاذة الرابطي هناء
مناقشا	جامعة جيجل	الأستاذة بوهالي رتيبة

السنة الجامعية : 2021 / 2022 .

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم : علوم التسيير .

العنوان :

أثر إدارة التنوع على الثقافة التنظيمية

دراسة حالة محطة إنتاج الكهرباء - أشواط - جيجل

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص : إدارة الموارد البشرية .

إشراف الأستاذة :

الرابطي هناء

إعداد الطالبتين :

- عبدي نزهة
- شخار ريمة

أعضاء لجنة المناقشة :

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذة يغني سامية
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الأستاذة الرابطي هناء
مناقشا	جامعة جيجل	الأستاذة بوهالي رتيبة

السنة الجامعية : 2021 / 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِهْدَاء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله و المؤمنون)

صدق الله العظيم

إلى من كلفه الله بالهيبه و الوقار ، إلى من علمني العطاء بدون انتظار ، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار

.... والدي العزيز

إلى معنى الحب و إلى معنى الحنان و التقاني ، إلى بسمة الحياة و سر الوجود إلى من كان دعاؤها سر نجاحي و حنانها بلسم جراح

.... أمي الحبيبة

إلى من بهم أكبر و عليهم أعتد ، إلى شموع متقدة تنير ظلمة حياتي إلى من بوجودهم أكتسب قوة و محبة لا حدود لها إلى من عرفت معهم معنى الحياة

.... إخوتي

إلى كل الزميلات و الزملاء أثناء فترة الدراسة .

إلى كل من شارك في هذا العمل .

إلى كل من يعرفني من قريب و من بعيد .

شكر وتقدير

أول شكري لله رب العالمين الذي رزقني العقل و حسن التوكل عليه سبحانه و تعالى

يقول نبينا محمد صلى الله عليه و سلم

" لا يشكر الله من لا يشكر الناس " رواه الترمذي .

لذلك قبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر و الامتتان و التقدير و المحبة

إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة ...

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم و المعرفة ...

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

و أخص بالتقدير و الشكر :

الأستاذة المشرفة : " الرباطي هناء " التي لم تبخل علي بنصائحها القيمة

لإتمام هذا العمل ...

و أخيرا أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في مساعدتي و توجيهي و إرشادي

و لم يبخلوا علي بأرائهم و مساعدتهم ...

و أسأل الله العلي العظيم أن يجزي الجميع خير الجزاء و أن يوفقهم

إلى ما يحبه و يرضاه ، إنه سميع مجيب ...

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التنوع على الثقافة التنظيمية لدى عمال محطة إنتاج الكهرباء - أشواط - جيجل -، حيث أجريت الدراسة على عينة قدرت ب 84 عاملا، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد استخدمنا مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل إجابات أفراد العينة. كما اختبرنا فرضيات الدراسة وذلك بالاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

قد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التنوع على الثقافة التنظيمية، حيث تؤثر الأبعاد التنظيمية لإدارة التنوع على الثقافة التنظيمية في حين أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد الداخلية والأبعاد الخارجية على الثقافة التنظيمية .

الكلمات المفتاحية : إدارة التنوع، الأبعاد الداخلية، الأبعاد الخارجية، الأبعاد التنظيمية، الثقافة التنظيمية.

Abstract

This study aimed to identify the impact of diversity management on the organizational culture of the workers of the Algerian Company for Electricity Production - Chouat - Jijel -, where the study was conducted on a sample estimated at 84 frames, and the questionnaire, interview and observation were used as a tool for data collection, and we used a group One of the statistical methods for analyzing the answers of the sample members. We also tested the hypotheses of the study, based on the statistical package for social sciences spss.

The results of the study showed that there is a statistically significant effect of diversity management on organizational culture, the organizational dimensions of diversity management affect organizational culture, while there is no statistically significant effect of internal and external dimensions on organizational culture.

Keywords: diversity management, internal dimensions, external dimensions, organizational dimension , organizational culture .



فهرس المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر
	الإهداء
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للدراسة	
08	تمهيد
	1- الإطار النظري للدراسة
09	1-1 أساسيات حول إدارة التنوع
09	1-1-1 مفهوم إدارة التنوع
11	2-1-1 أهداف إدارة التنوع
12	3-1-1 أبعاد إدارة التنوع
15	2-1 أساسيات حول الثقافة التنظيمية
16	1-2-1 مفهوم الثقافة التنظيمية
19	2-2-1 أبعاد الثقافة التنظيمية
20	3-2-1 وظائف الثقافة التنظيمية
20	3-1 علاقة إدارة التنوع بالثقافة التنظيمية
2- الأدبيات التطبيقية للدراسة	
23	1-2 دراسات سابقة متعلقة بإدارة التنوع
27	2-2 دراسات سابقة متعلقة بالثقافة التنظيمية
31	3-2 دراسات سابقة تناولت العلاقة بين إدارة التنوع و الثقافة التنظيمية
31	4-2 مقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

33	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للمؤسسة	
35	تمهيد
36	1- طريقة و أدوات الدراسة
36	1-1 طريقة الدراسة
37	2-1 أدوات الدراسة
49	2- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
48	1-2 عرض و تحليل البيانات
61	2-2 اختبار فرضيات الدراسة
65	3-2 تفسير نتائج الدراسة
68	خلاصة الفصل
71	خاتمة
75	قائمة المراجع
81	الملاحق



فهرس الجداول والأشكال

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	مقياس ليكرت الخماسي	39
02	درجات الموافقة	40
03	معاملات الارتباط بين عبارات الأبعاد الداخلية	41
04	معاملات الارتباط بين عبارات الأبعاد الخارجية	42
05	معاملات الارتباط بين عبارات الأبعاد التنظيمية	43
06	معاملات الارتباط بين عبارات الثقافة التنظيمية	44
07	معاملات الثبات بالنسبة لمحاور الدراسة و أداة الدراسة ككل	45
08	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	49
09	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	50
10	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	51
11	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	52
12	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة العملية	53
13	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات الأبعاد الداخلية	54
14	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات الأبعاد الخارجية	55
15	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات الأبعاد التنظيمية	57
16	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات الثقافة التنظيمية	59
17	معاملات الالتواء و التقلطح للمتغيرين	62
18	نتائج اختباري معامل تضخم التباين و التباين المسموح للمتغيرات المستقلة	63
19	نتائج تحليل التباين للانحدار	64
20	نتائج تحليل الانحدار المتعدد	65

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	و
02	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	49
03	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	50
04	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	51
05	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	52
06	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة العملية	53

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
82	قائمة الأساتذة المحكمين	01
83	نموذج الاستبيان	02
88	جدول معاملات الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة	03
98	معاملات ثبات محاور الدراسة	04
99	عرض البيانات الشخصية	05
100	عرض البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة	06
119	اختبار التوزيع الطبيعي	07
122	اختبار التعددية الخطية	08
123	نتائج اختبار فرضيات الدراسة	09



مقدمة

إن المتأمل اليوم للساحة الاقتصادية يدرك مدى سرعة التغيرات وكثرة التقلبات في عالم اليوم، أين أصبح الاحتكاك موجود بين كل الأطراف المتعاملة مع المنظمات بصورة مباشرة أو غير مباشرة، خصوصا في ظل تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة . الأمر الذي انجر عنه انفتاح في كل الميادين السياسية منها والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والإنسانية

فالأفراد اليوم أكثر حيوية وتفاعلا والتأثير أصبح متبادلا بينهم مما أدى إلى تنوعهم داخل المجتمع والمنظمة، فالذهنية اليوم أو الخلفية الفكرية للأفراد أصبحت عالمية وما نشهده اليوم دليل على كبر حجم المسؤولية وصعوبة الموقف الذي يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية والمنظمة ككل. فهي مطالبة بإدارة موارد تمتاز بتنوعها الكبير خصوصا مع اكتساح المرأة عالم الشغل ووجود العمالة الدولية والفئات العمرية المختلفة .

1- إشكالية الدراسة

إن إدارة التنوع تعمل على تمكين القوى العاملة المتنوعة من تنفيذ إمكانياتها الكاملة في بيئة عمل عادلة حيث لا يوجد فريق متميز عن الآخر لأن قوى العمل المتنوعة تجلب مواهب ومصالح ووجهات نظر مختلفة وعليه فهي عملية تقييم مستمرة للاستفادة من الفروق الفردية كي يتسنى لجميع الأفراد تعظيم قدراتهم في ظل الامتثال القانوني .

على ضوء ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لإدارة التنوع على الثقافة التنظيمية لعمال محطة إنتاج الكهرباء - أشواط - جيجل؟

و بناءا على الإشكالية الرئيسية يتم طرح التساؤلات الفرعية التالية :

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للأبعاد الداخلية على

الثقافة التنظيمية لعمال محطة إنتاج الكهرباء - أشواط - جيجل ؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للأبعاد الخارجية على

الثقافة التنظيمية لعمال محطة إنتاج الكهرباء - أشواط - جيجل ؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للأبعاد التنظيمية على

الثقافة التنظيمية لعمال محطة إنتاج الكهرباء - أشواط - جيغل ؟

2- فرضيات الدراسة

و كإجابة على إشكالية الدراسة الرئيسية و تساؤلاتها الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية :

• الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لإدارة التنوع على الثقافة التنظيمية لعمال محطة إنتاج الكهرباء - أشواط - جيغل .

• الفرضية الفرعية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للأبعاد الداخلية على الثقافة التنظيمية لعمال محطة إنتاج الكهرباء - أشواط - جيغل .

• الفرضية الفرعية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للأبعاد الخارجية على الثقافة التنظيمية للعمال محطة إنتاج الكهرباء - أشواط - جيغل .

• الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للأبعاد التنظيمية على الثقافة التنظيمية لعمال محطة إنتاج الكهرباء - أشواط - جيغل .

3- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف والتمثلة في :

❖ التعرف على اثر إدارة التنوع بأبعادها على الثقافة التنظيمية لعمال محطة إنتاج الكهرباء -

أشواط - جيغل .

❖ تقديم اقتراحات للمؤسسة محل الدراسة على ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج .

- ❖ محاولة تسليط الضوء على إدارة التنوع كفلسفة إدارية حديثة .
- ❖ تحديد بأي كيفية تتم إدارة التنوع و الثقافة التنظيمية لعمال محطة إنتاج الكهرباء - أشواط - - جيجل.

4- أهمية الدراسة

يمكن تبيان أهمية الدراسة من جانبين يتمثلان في كل من الأهمية العلمية والأهمية العملية :

- ❖ الأهمية العلمية: تكمن الأهمية التعليمية لهذه الدراسة في أنها تتناول موضوعا في مجال السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية وهو أثر إدارة التنوع على الثقافة التنظيمية ، حيث تعد إدارة التنوع من أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات. وذلك من حيث التأثير الذي تخلقه إدارة التنوع على الثقافة التنظيمية في المؤسسة، وأيضا محاولة إثارة اهتمام عينة الدراسة في تناولها لمثل هذه المواضيع المهمة. ومن ثم زيادة وعي المنظمات لمدى تأثير إدارة التنوع على الثقافة التنظيمية حيث من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة بهذا النوع من الدراسات.
- ❖ الأهمية العملية: تتمثل الأهمية لهذه الدراسة في الكشف عن مدى تأثير إدارة التنوع على الثقافة التنظيمية لعمال محطة إنتاج الكهرباء - أشواط - جيجل - ومعرفة واقع إدارة التنوع في المؤسسة أيضا التعرف على إدارة التنوع و الثقافة التنظيمية ومعرفة العلاقة بينهم و الخروج بعدة نتائج على أساسها يتم تقديم جملة من الاقتراحات.

5- أسباب اختيار الموضوع

يرجع اختيار هذا الموضوع للأسباب التالية :

- يرتبط اختيار هذا الموضوع بدافع الميل الشخصي لهذا النوع من الدراسات واندراجه ضمن تخصص إدارة الموارد البشرية.
- قلة الاهتمام بالجانب الإنساني والثقافي في المؤسسات الجزائرية للمورد البشري.
- قلة الأبحاث في هذا الموضوع بالكلية خاصة وبالوطن العربي عامة.
- محاولة المساهمة في إثراء رصيد المكتبة الجامعية.

6- حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في النقاط التالية :

- الحدود الموضوعية : تستهدف الدراسة بشكل أساسي دراسة أثر إدارة التنوع بأبعادها (الأبعاد الداخلية - الأبعاد الخارجية - الأبعاد التنظيمية) على الثقافة التنظيمية لعمال محطة إنتاج الكهرباء - أشواط - جيجل.
- الحدود الزمنية : تمت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من شهر جانفي إلى شهر جوان سنة 2022.
- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى محطة إنتاج الكهرباء - أشواط - جيجل.
- الحدود البشرية : أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية مكونة من عمال محطة إنتاج الكهرباء - أشواط - جيجل.

7- المنهج المتبع

يعتبر المنهج الطريقة المتبعة لدراسة ظاهرة ما بغية تحقيق الأهداف المرجوة، وللإجابة على التساؤلات المطروحة وللإحاطة بمختلف جوانب الموضوع وأبعاده تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري والمنهج التحليلي بالنسبة للجزء التطبيقي بالاعتماد على دراسة حالة، وقد اعتمدنا في الجانب التطبيقي على مجموعة من الأدوات الإحصائية كالملاحظة والمقابلة والاستبيان لجمع المعلومات، ويتم معالجة المعلومات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS.

8- صعوبات الدراسة

لقد واجهتنا صعوبات عديدة عند قيامنا بهذه الدراسة وأهمها ما يلي :

- ارتباط الموضوع بسلوكيات وقيم ومعتقدات الأفراد ما يجعله صعب الدراسة، لعدم سهولة التعامل مع الأفراد في مثل هذه المواضيع.
- النقص النسبي للمواضيع التي تناولت مثل هذه الدراسة .
- صعوبة إيجاد مؤسسة تحتوي على موارد بشرية متنوعة من حيث الأجناس و الأديان.

9- هيكل الدراسة

تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين تناولنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة، حيث قسم هذا الفصل إلى جزئين، الجزء الأول تناول الإطار النظري للدراسة فقد قسم بدوره إلى عنصرين العنصر الأول يتناول مفاهيم أساسية حول إدارة التنوع، والعنصر الثاني تعرضنا فيه لمفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية، أما الجزء الثاني فقد تطرقنا فيه للأدبيات التطبيقية للدراسة وقد قسم إلى ثلاث عناصر أساسية، العنصر الأول تم التطرق فيه إلى الدراسات المتعلقة بإدارة التنوع، أما العنصر الثاني فتعرضنا فيه إلى الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع الثقافة التنظيمية، وأخيرا تم التطرق إلى الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة التنوع والثقافة التنظيمية بالإضافة إلى تباين الفروقات بين هذه الدراسة و الدراسات السابقة .

أما الفصل الثاني فقد خصص للدراسة الميدانية وقسم بدوره إلى جزئين الجزء الأول بعنوان طريقة وأدوات الدراسة ويضم عنصرين، العنصر الأول بعنوان الطريقة ويتضمن مجتمع وعينة الدراسة، متغيرات الدراسة وقياسها، والعنصر الثاني يتضمن أدوات الدراسة وأدوات المعالجة الإحصائية. أما الجزء الثاني فتناول عرض نتائج الدراسة ومناقشتها، وقسم إلى ثلاث عناصر العنصر الأول تضمن عرض وتحليل البيانات، والعنصر الثاني تم فيه عرض واختبار فرضيات الدراسة لإثبات صحتها أو نفيها أما العنصر الثالث فتضمن نتائج الدراسة.

10- نموذج الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها تتطلب المنهجية تصميم مخطط فرضي تحدد فيه الأبعاد المحتملة لإدارة التنوع وتأثيرها على الثقافة التنظيمية.

ويوضح الشكل رقم (1) المخطط الفرضي للدراسة الميدانية :

شكل 1 : نموذج الدراسة .



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسة النظرية .

الفصل الأول :

الأدبيات النظرية و التطبيقية للدراسة

تمهيد

1. الإطار النظري لإدارة التنوع والثقافة التنظيمية

2. الأدبيات التطبيقية للدراسة

خلاصة

تمهيد

عرفت المنظمات الحديثة تغيرات وتحديات جديدة تختلف عن تلك التي واجهتها خلال العقود المنصرمة، ويشير الخبراء في هذا الصدد إلى أن منظمات اليوم تواجهها تحديات ناجمة عن انفتاح السوق وانتقال المورد البشري من مختلف الجنسيات والجدير بالذكر أن التنوع في الموارد البشرية قد يتحول إلى مصدر للثراء المعرفي والأخلاقي والثقافي لذلك يجب على المنظمة أن تبتعد عن التمييز والعنصرية والتخلي بأخلاقيات المهنة كمبدأ حقيقي يساهم بفعالية في إدارة التنوع بكل أشكاله في المنظمة والأكثر من ذلك اعتبارها جزء من ثقافة المنظمة.

سنتطرق من خلال هذا الفصل للأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة حيث سنتناول في الجزء الأول منه الإطار النظري للدراسة ، وذلك من خلال عرض لأساسيات حول إدارة التنوع من مفهوم وأهداف وأبعاد، كذلك أساسيات حول الثقافة التنظيمية من مفهوم ووظائف وأبعاد بالإضافة إلى العلاقة بين إدارة التنوع والثقافة التنظيمية .

أما في الجزء الثاني من هذا الفصل سنتعرض فيه إلى الأدبيات التطبيقية للدراسة وذلك من خلال إعطاء بعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة مع تباين بعض الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة التنوع والثقافة التنظيمية وأخيرا توضيح الفروق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة .

1. الإطار النظري لإدارة التنوع والثقافة التنظيمية

سننتقل في هذا القسم إلى عرض مفاهيم أساسية حول إدارة التنوع والثقافة التنظيمية مع التركيز على الأبعاد التي يمكن من خلالها قياس الأثر.

1.1 أساسيات حول إدارة التنوع

1.1.1 مفهوم إدارة التنوع

نتج عن التدويل السريع والعولمة قوة عاملة متنوعة في معظم البلدان حيث يعد تنوع القوى العاملة أحد التحديات الرئيسية لهذا القرن. ومع تزايد عملية التفاعل بين الأشخاص من مختلف الثقافات والمعتقدات والخلفيات والمنظمات ظهر مفهوم إدارة التنوع هو عنصر أساسي للإدارة الفعالة للموظفين .

ترجع أصول إدارة التنوع في المنظمات إلى ستينات القرن الماضي في الو.م.أ، وذلك بعد اعتماد قوانين تكافؤ فرص العمل وبرامج العمل الإيجابية التي تحمي القوى العاملة من الأقليات في الو.م.أ ومنذ ذلك التاريخ ظهرت دراسات إدارة التنوع في أماكن العمل. (أبو ليفة، 2020، صفحة 268)

يستخدم تعبير " التنوع " للإشارة إلى الاختلافات المستمدة من بنية الثقافة أي الاختلافات المتجذرة ثقافياً.

أولاً : تعريف التنوع

يقصد بالتنوع كمصطلح "معرفة أن كل شخص متفرد بذاته" كما يشير التنوع إلى كل الخصائص التي تجعل من الأفراد مختلفين عن بعضهم البعض. (بن يزة، 2021، صفحة 52)

إذ اقترحت الأدبيات الإدارية أن المنظمات يجب أن تقدر التنوع لتعزيز الفعالية التنظيمية حيث يعتبر هذا الأخير أمراً طبيعياً وشائعاً في المنظمات على اختلافها. (Cox & Blake, 1991, p. 46) .

واقترحت "أنيث ريسبرغ وأن ماري سودبرغ" (Risberg & Sodeberg, 2008, p. 427) أنه يمكن تعريف التنوع على نطاق واسع من حيث وجهات النظر الضيقة على أنه سمة من سمات تشريعات تكافؤ الفرص، أما وجهات النظر الواسعة فتشمل نطاقاً من المعايير مثل العمر والإعاقة والأصل القومي والدين، التوجه الجنسي، القيم، الثقافات العرقية، التعليم، أنماط الحياة، المعتقدات، المظهر الجسدي، الطبقة الاجتماعية والوضع الاقتصادي.

في الأخير يمكننا أن نعرف التنوع على أنه مجموعة اختلافات ملموسة مرتبطة بالموارد البشرية كالعرق، الجنس، العمر، الدين، العادات والتقاليد..... إلخ، هذه الأخيرة تؤدي إلى اختلاف وجهات النظر والقيم وعادات العمل مما قد يعرقل العمل ما لم تكن هناك ضوابط قانونية وإدارية وإدارة فعالة تتولى ضبط وتنسيق هذا التنوع بما يخدم المنظمة.

ثانيا : مفهوم إدارة التنوع

يعد مفهوم إدارة التنوع نهجا إداريا واسع النطاق في معظم البلدان الصناعية في الغرب وكذلك في العديد من الاقتصاديات الناشئة في الناحية التاريخية. نظرا لأن عددا كبيرا من الباحثين قد اقترحوا تعريفا مختلفا لإدارة التنوع لذا من الأفضل مراعاة جوانبها المختلفة بدلا من التركيز على تعريف معين.

انطلاقا من ذلك نعرض مجموعة من التعريفات وفقا لآراء وتصورات الباحثين .

_ يشير مصطلح إدارة التنوع إلى الالتزام المنظم والمخطط من جانب المنظمات لتوظيف والاحتفاظ بالموظفين ذوي الخلفيات والقدرات المتنوعة.(Nigel, 2005, p. 170)

- عرفت إدارة التنوع بأنها "إجراءات إدارية تعالج مصادر التباين في الموارد البشرية لتحقيق الاستعمال الأمثل لهذه الموارد في المنظمات المختلفة ." (الليمون و الربابعة، 2019، صفحة 228)

- كما يشار إليها أيضا بكونها ضمان بأن الموارد البشرية في مكانها الصحيح من خلال دمج الاختلافات الفعلية والمدركة بين العاملين. (تويه و حسين، 2019، صفحة 115)

- في حين وصفها " هاكان سيزرل " (Sezerel & Besler, 2012, p. 625) بأنها مجموعة من الممارسات الرسمية التي يتم تطويرها وتنفيذها من قبل المنظمات .

-أما "أنيث ريسبرغ وأن ماري سودبرغ " (Risberg & Sodeberg, 2008, p. 428) فقد أشارا إلى أن إدارة التنوع تركز على الانتباه إلى الاختلافات المتأصلة بين الأفراد والجماعات والتي من المفترض أنها تتطلب مناهج أو معاملة مختلفة أو متنوعة من أجل تحقيق نتائج إيجابية لأنفسهم وللمنظمة .

- في حين يرى " كوكس و بلاك " (Cox & Blake, 1991, p. 48) أن مصطلح إدارة التنوع يشير إلى مجموعة متنوعة من قضايا الإدارة والأنشطة المتعلقة بالتوظيف والاستخدام الفعال للموظفين من خلفيات ثقافية مختلفة .

- قد عبر كل من " إليس وسونفيلد " (ellis and sonnefield) حول ذلك بوصفهم إدارة التنوع بأنها: "ذلك التحدي المتمثل في دمج ومقابلة قوة عاملة مختلفة حضاريا وثقافيا، وكيفية زيادة رهافة حس كل من العاملين والمديرين لاختلافات مرتبطة بالجنس، العمر، الجنسية والعرق في اتجاه زيادة الإنتاجية الجماعية لكافة العاملين . (عبوي، 2007، صفحة 130)

- في تعريف آخر تتعلق إدارة التنوع بإدارة الاختلافات والتشابهات بين الموظفين أو درجة الآخر التي يشعر بها الأفراد. (Monga, Shen, & D'netto, 2014, p. 1145)

في الأخير يمكننا تعريف إدارة التنوع على أنها فهم أن هناك اختلافات بين الموظفين وأن هذه الاختلافات إذا تمت إدارتها بشكل صحيح فيمكننا أن نعتبرها أحد أهم الأصول المستثمرة في بناء ثقافة تنظيمية قوية يتقبلها جميع أفراد المنظمة على الرغم من اختلافاتهم .

1-1-2 - أهداف إدارة التنوع

تتميز إدارة التنوع بالشمولية لأنها تتضمن استراتيجيات مختلفة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة ، حيث تهدف في المقام الأول إلى تعزيز التوظيف والتطوير الوظيفي، ومكافحة التمييز العنصري والجنساني، وتعزيز المعاملة المتساوية والسعي إلى تحقيق المساواة والفرص المتساوية، وتنفيذ التدابير التي من شأنها أن تجعل القوى العاملة في المنظمة أكثر تنوعا . (Nigel, 2005, p. 172)

وتهدف إدارة التنوع إلى ما يلي :

- ✓ جذب المزيد من التنوع عن طريق تحسين ظروف العمل. (Kollen, 2019, p. 04)
- ✓ تحديد وتصور التنوع من منظور اجتماعي وقانوني وسياسي ، وفهم كيفية إدارة الفرق متعددة الثقافات وتسهيل التفاعلات الفعالة بين الموظفين . (Nishii & Ozbilgin, 2005, p. 10)
- ✓ تشكيل السياسات والممارسات والإجراءات لاستخدام الموظفين من البداية ومعالجة مشكلات التنوع قبل وأثناء حدوثها وتقديم مبادرات لزيادة نجاحات الموظفين ورضاهم ودمج مبادرات التنوع في مهمتهم وسياساتهم وممارساتهم وبناء خطوط مفتوحة للتواصل وفرق قيادة متعددة الثقافات مع أفراد متنوعين .
- ✓ تكوين قوة عاملة متنوعة وغير متجانسة تتعلم من بعضها البعض أفضل طريقة لتحقيق أهداف المنظمة . (Shaker, Abzari, Shaemi, & Fathi, 2015, p. 412)
- ✓ تقليل التأثير السلبي للتنوع ومساعدة المؤسسات للاستفادة منه.

- ✓ تمكين الوصول إلى سوق متغير من خلال فرص عمل متعددة الثقافات.
- ✓ اعتماد تدخلات تهدف إلى التقليل من الآثار الضارة للتصنيف الاجتماعي دون التخلي عن مزايا التنوع.
- ✓ دعم مبادرات تطوير المنظمة الرئيسية. (Monga, Shen, & D'netto, 2014, p. 1245)
- ✓ تحقيق المساواة والعدل والتوازن .
- ✓ تحقيق ميزة تنافسية عن طريق اجتذاب أفضل العاملين وكذلك العاملين أصحاب المواهب . (سليمان و السيد شوشة، 2018، صفحة 217)

1-1-3- أبعاد إدارة التنوع

تتشكل أبعاد التنوع لترشد العاملين في المنظمات إلى توجهات وسلوكيات معينة وخلق مناخ للشعور بالقيم المشتركة ، وقد اختلف العلماء والباحثين حول حصر أبعاد التنوع ، إذ أنه من الصعب حصرها، فهناك من قام بالنظر إليها من منظور ضيق و حصرها في الأصل و العرق و الدين . في حين توسع البعض الآخر في النظر إليها فقاموا بتقسيمها إلى مجموعتين :تتكون المجموعة الأولى من أبعاد أساسية وتشمل كل من العمر، الأصل، العرق، النوع، القدرات البدنية، التوجهات الجنسية. أما المجموعة الثانية فهي أبعاد ثانوية تشمل كل من الخبرة العملية، الدخل، الحالة الزوجية، الخبرة العسكرية، المعتقدات الدينية، محل الإقامة، حالة الوالدين والتعليم. (عبد النبي، 2017، صفحة 309)

لقد اختلف كل من (oflynn gardenswartz& rivas browns &row wentling) مع المجموعة السابقة من الباحثين حيث قاموا بتوسيع أبعاد التنوع لتشمل 23 بعدا فقاموا بتقسيمها إلى 3 مجموعات : المجموعة الأولى تشمل الأبعاد الداخلية للتنوع والمجموعة الثانية تشمل الأبعاد الخارجية أما المجموعة الثالثة فتشمل الأبعاد التنظيمية. في دراستنا التالية سنقوم بالاعتماد على التصنيف الذي يقسم أبعاد التنوع إلى ثلاث مجموعات : داخلية، خارجية وتنظيمية .

أولا : الأبعاد الداخلية للتنوع

تشمل الأبعاد الداخلية للتنوع الجوانب التي لا يملك الفرد السيطرة عليها أي تلك الأشياء الأولى التي نراها في الآخرين ، وتضم هذه المجموعة العديد من الأبعاد الفرعية والتي تضم :

أ- **العمر** : يعد العمر من أهم الأبعاد الداخلية للتنوع، ويقصد به أن قوة العمل تتنوع باختلاف فئاتها العمرية، حيث توجد علاقة طردية بين العمر والالتزام، مما يوجب على إدارة التنوع معرفة كيفية التعامل مع مختلف الموظفين بغض النظر على اختلاف أعمارهم. (إبراهيم، 2016، صفحة 217)

ب- **النوع** : أما تنوع الجنس فيشير إلى الفروقات بين الذكر والأنثى، إذ تنعكس هذه الاختلافات على الأداء والعمل، فحسب ما أشارت إليه البحوث فالنساء يتصفن بمستوى أعلى من القدرة اللفظية بالإضافة لكونهم ميالين للعاطفة في اتخاذ القرارات عكس الرجال الذين يتميزون بقدرات حسابية ويهيمن على تصرفاتهم الشعور بالحزم والقوة والسيطرة .

ت- **التوجهات الجنسية** : هناك بعض أفراد قوة العمل قد يكون لديهم بعض التوجهات الجنسية غير السوية سواء بالنسبة للرجال أو النساء ، ويجب على المديرين أن يبذلوا جهودا لضبط سلوك هؤلاء الأفراد خصوصا في مجال العمل . (ناصر، 2021، الصفحات 61-69)

ث- **القدرات** : تعد القدرة أحد محددات الأداء ويمكن تقسيم القدرات إلى نوعين رئيسيين هما القدرة العقلية كالذكاء والقدرة على فهم الأفكار والتصرف الحكيم..الخ. أما القدرة غير العقلية فتتقسم إلى مجموعتين فرعيتين هما قدرات الحواس والقدرات الحركية. (إبراهيم، 2016، صفحة 217)

ج- **العرق** : هي أوجه التشابه والاختلاف بين العشائر إلى مراتب أو أقسام عرقية وظهور خصائص وراثية مميزة فتظهر الاختلافات في البشرة و بنية الجسم لتمثيل تكيفات لعوامل بيئية مختلفة . (البرزنجي و بامرني، 2019، صفحة 133) ويمكن القول أن المنظمات المتميزة بتنوع قوة العمل تتميز بوجود العديد من العرقيات المختلفة التي بدورها قد تؤثر إيجابا في نفس الوقت قد تكون لديها آثار سلبية داخل المنظمة .

ح- **الأصل** : تعد قضية اختلاف الأصل من أهم أبعاد التنوع لدرجة جعلت العديد ينظرون للتنوع على أنه مجرد اختلاف في الأصل، حيث يستخدم مصطلح الأصل للتمييز بين الناس على أساس الخصائص الثقافية مثل اللغة والموطن الأصلي، مما جعله محور اهتمام العديد من العلماء من أجل فهم التنوع بشكل أفضل.

ثانيا : الأبعاد الخارجية للتنوع

تشمل الأبعاد الخارجية الجوانب التي يمكننا السيطرة عليها وقد تتغير بمرور الوقت، وفيما يلي نذكر للأبعاد الخارجية للتنوع والتي تضم :

أ- **محل الإقامة** : يؤثر اختلاف محل الإقامة على سلوك وقيم وثقافات أعضاء وقوة العمل، فمثلا نجد أن نفس الموقف يفسر بطرق مختلفة من منطقة لأخرى . (إبراهيم، 2016، صفحة 218)

- ب- **الدخل** : يعد الدخل أحد العوامل الهامة للعمل، حيث أن لكل مركز وظيفي امتيازاته المادية والمعنوية، وباعتبار أن الأبعاد الخارجية يمكن السيطرة عليها نسبيا مما يمكن الأفراد من العمل على تحسين دخلهم .
(البرزنجي و بامرني، 2019، صفحة 133)
- ت- **العادات الشخصية** : تعبر العادات الشخصية عن نمط من السلوك يرتضيه الفرد أو الجماعة لأنفسهم كما أنها تعد مصدر للتشابه والاختلاف بين الأفراد لذلك تحاول الإدارة تشجيع عادات الأفراد التي تخدم متطلبات العمل ومن جهة أخرى تحاول تقييد العادات السلبية .
- ث- **المعتقد السياسي**: عبارة عن مجموعة من الناس يؤمنون بأهداف سياسية وإيديولوجية مشتركة ويتمتعون بالتنظيم ويعتقدون ذات المبادئ السياسية . تماما مثل أي عنصر من عناصر التنوع فالتنوع السياسي مهم أيضا لتقديم أفكار وأخلاق ومعتقدات فريدة قد تساهم في تعزيز مكان عمل متنوع وشامل. (ناصر، 2021، صفحة 91)
- ج- **المعتقدات الدينية** : فهناك مجتمعات تنفرد بدين واحد وأخرى تتعدد فيها الأديان فالدين يحدد توجهات المجتمعات وسلوكياتهم المادية والمعنوية .
- ح- **الخبرة العملية**: تلعب الخبرات أثناء العمل دورا مهما بتنمية قدرات ومهارات جميع العاملين ويحتاج الأفراد للنظر إلى أنفسهم على أنهم ماهرين وقادرين على تنفيذ المهام المناطة بهم وإنجازها . تزداد أهمية تنوع الخبرات بالنسبة للشركات الأكثر مرونة وقابلية للتغيير. (البرزنجي و بامرني، 2019، صفحة 133)
- خ- **الهوايات** : تؤثر الهوايات على علاقات الأفراد في جماعات العمل وهي تساهم في تكوين جماعات العمل غير الرسمية وتدعم العلاقات بين الأفراد كما أن هذه الجماعات تقدم المساندة الاجتماعية لأعضائها .
- د- **الخلفية التعليمية** : يمكن القول أن تنوع الخلفية التعليمية لقوة العمل تمثل العديد من المزايا لإدارة الموارد البشرية في المنظمات نظرا لتنوع الوظائف الموجودة بالمنظمة مما يتطلب تخصصات مختلفة. (ناصر، 2021، صفحة 94) فالمستوى التعليمي يمثل أحد القيود التي يجب على إدارة التنوع التعامل معها .
- ذ- **المظهر الخارجي** : يعتبر المظهر الخارجي للفرد أحد الأركان الأساسية في تكوين شخصيته وقد يحمل أثرا إما إيجابيا أو سلبيا في التفاعل الاجتماعي وفي العمل. (ناصر، 2021، صفحة 97)
- ر- **الحالة الاجتماعية** : تعد الحالة الزوجية من أهم أبعاد تنوع الموارد البشرية ، وقد قدمت العديد من التسهيلات للعمالة في هذا الشأن . (إبراهيم، 2016، صفحة 218)

ثالثا : الأبعاد التنظيمية

تمثل الأبعاد التنظيمية البعد الأساسي الثالث للتنوع. وتتعلق بجوانب الثقافة الموجودة في بيئة العمل، ويشمل هذا البعد مجموعة من الأبعاد الفرعية وهي كالتالي :

أ- **المستوى الوظيفي** : يخلق اختلاف المستويات الإدارية للأفراد في حد ذاته تنوعا في الموارد البشرية، وبناءا على التنوع في المستوى الوظيفي يتحدد للفرد رتبته ومكانته التنظيمية ضمن التسلسل الهرمي للسلطة . وتحدد لكل مستوى تنظيمي قوته وسلطته. (ناصر، 2021، صفحة 109)

ب- **محتوى العمل**: تحتاج الوظائف المختلفة إلى احتياجات ومهارات وخبرات وتخصصات وقدرات مختلفة من القائمين بها مما يتطلب تنوع الموارد البشرية لمقابلة هذه الاحتياجات المتعددة. (إبراهيم، 2016، صفحة 219)

ت- **مجموعات العمل**: تعد الروابط والعلاقات الاجتماعية حاجة أساسية للبشر ، وتلبية هذه الحاجة غالبا ما تتم في تفاعلات الناس مع بعضهم البعض ، وتشير الدراسات إلى أن التنوع في فرق ومجموعات العمل له تأثيرات إيجابية وسلبية على أداء المجموعة .

ث- **الأقدمية**: وهي تلك المدة الزمنية التي عمل فيها الفرد في وظيفة أو عمل في منظمة ما، وهي تختلف من فرد إلى آخر مما يوجد نوعا من التنوع في الكفاءة والخبرة نسبيا .

ج- **عضوية النقابات**: تعرف النقابات على أنها انضمام مجموعة من العمال إلى نوع محدد من المنظمات بغرض تعزيز المصالح المشتركة لهم ، وقد ينتمي العمال إلى نقابات متعددة مما يخلق تنوعا في مصالح قوة العمل واتجاهاتها نحو العمل .

ح- **موقف الإدارة من التنوع**: تعتبر الإدارة هي العنصر المسؤول عن تحقيق التنوع وتقديم الدعم المناسب له ، وإدارة مختلف الأمور الخاصة به .

2.1 مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية

1.2.1 مفهوم الثقافة التنظيمية

يجمع الكثير من الباحثين على أهمية الثقافة التنظيمية ودورها الفعال في تشكيل قيم الفرد ودوافعه واتجاهاته ، كما أنها تشكل إطارا مرجعيا ، لأنماط سلوكه وأفعاله داخل المنظمة .

أولاً: تعريف الثقافة

ترجع جذور لفظ "الثقافة" في اللغة العربية من أصل كلمة "ثقف" بمعنى الأدب والتهذيب والعلم والاعتدال والذي ينعكس أثره على السلوك. وعليه جاءت الثقافة اصطلاحاً على هيئة الكل المركب لكافة ما يحيط بالإنسان وتستقر في الذهن المجتمعي ليرس على أساسها القيم والمعتقدات التي توضح المسارات السلوكية المتفق عليها (باشري، مذكور، و فهمي، 2017، صفحة 162)

لقد قدم العديد من الكتاب تعريفات متنوعة ومختلفة حول مفهوم الثقافة، حيث عرفت الثقافة من قبل تايلور (Taylor) على أساس كلاسيكي بأنها "ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والمادة وأي قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع"، في حين يعرفها "لينتون" (Linton) بأنها مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار.

كما يعرف قاموس (Random) الثقافة على أنها طرق أو أنماط الحياة يتم بناءها وتطويرها من قبل جماعة من الناس، ويتم توارثها من جيل إلى جيل (العميان، 2004، صفحة 309)

أما هوفستد (Hofstede) فيرى أنها: "عبارة عن برمجة عقلية للأشخاص تبدأ منذ الصغر من حيث الأفكار والمشاعر وأنماط السلوك التي يتعلمها الفرد من محيطه الاجتماعي وتتم عن طريق التعلم والمحاكاة، ومع مرور الوقت تبرمج ضمن عقل الفرد وبالتالي يعرفها على أنها البرمجة الجماعية للعقل التي تميز أفراد مجموعة عن أخرى" (Hofsted, 2010, p. 22)

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن صياغة التعريف التالي للثقافة: الثقافة هي مبادئ المجتمع وقيمه وعاداته وتقاليدته التي يتم توارثها عبر الأجيال، وتمثل هوية خاصة لكل مجتمع تميزه عن غيره من المجتمعات.

ثانياً: تعريف الثقافة التنظيمية

استعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980، وكان ذلك من قبل المجلة الاقتصادية الأمريكية Business week وأدرجت مجلة Fortune ركناً خاصاً تحت عنوان corporate culture إلى أن جاء الباحثان (AA Kennedy & T.Edeal) سنة 1982 بكتاب تحت عنوان corporate culture واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم (سالم، 2006، صفحة 11)

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة، ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما، ويوجد عدة تعريفات لمفهوم ثقافة المنظمة (الثقافة التنظيمية) وفيما يلي عرض لبعضها :

يعرف "ويليام" (wheelem) الثقافة التنظيمية بأنها " عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة "، أما "شارمر بورن" (shermernborn) فيعرفها بأنها " نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة "، كما يعرفها "كوسن" (kossen) بأنها "مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء و مرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة " (العميان، 2004، صفحة 311).

لقد عرف الكاتب "جيبسون" (Gibson) وزملاؤه الثقافة التنظيمية بأنها " تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومدركات وافتراسات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان ، وأنماط سلوكية مشتركة... إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها أو الإحساس وهي تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد... " (حريم، 2004، صفحة 327).

في حين يعرف "فلامهولتز وكرانستون" (flamholtz & cranston) " الثقافة التنظيمية بأنها القيم والافتراضات، وأنماط السلوك المقبولة للأفراد الذين هم أعضاء في منظمة معينة " (الفاعوري، 2005، صفحة 151).

أما "شين" فيعرفها في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة " بأنها مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة واكتشفتها أو طورتها ، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي ، الاندماج الداخلي ، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها " (عيساوي، 2012، صفحة 16) .

كما تعرف الثقافة التنظيمية بأنها الاتجاه العام والسائد في المنظمة، وهي أسلوب يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات في تخيل أو تصور الأشياء وتنفيذها وتعبير في مضمونها عن تاريخ المنظمة والمراحل الأساسية التي مرت بها وأفاق تطورها في المستقبل (ضاحي، 2020، صفحة 68).

كذلك تعرف الثقافة التنظيمية بأنها أساليب التفكير والقناعات المتعلقة بالجوانب الإنسانية والقواعد السلوكية التي يتم الاتفاق عليها من قبل أعضاء المنظمة ويجلبونها من البيئة الخارجية للمنظمة إلى البيئة الداخلية ويعمل

كل الموظفين على تحقيقها بكافة مستوياتهم وتطويرها واعتبارها كمنهج للسلوك السليم داخل المنظمة مما يخدم الأهداف العامة ويميزها عن نظيرتها من المنظمات الأخرى (العون، 2008، صفحة 228).

من خلال ما أشار إليه الباحثون بخصوص تعريف الثقافة التنظيمية، نجد أن هناك اتفاق بين أغلب الباحثين على أن القيم والمعتقدات والافتراضات تعد الجزء الأساسي للثقافة التنظيمية. وفي ضوء ما تقدم يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية هي "مجموعة من القيم والمعتقدات والسلوكيات والرموز المشتركة بين أعضاء المنظمة والتي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات ، وتؤثر على أنماطهم السلوكية ليكونوا قادرين على فهم البيئة و تحقيق غايات المنظمة ".

ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية

- تعددت السمات الثقافية للتنظيمات، إذ هناك مجموعة من الخصائص الثقافية، على الرغم من تفاوت درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم، وأهم هذه الخصائص والسمات ما يلي : (عباس، 2008)
- درجة المبادرة الفردية : وما يتمتع به العاملون من مسؤولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف.
 - درجة قبول المخاطرة : وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
 - درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.
 - درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
 - مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
 - شكل ومدى الرقابة المتمثل في الإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين.
 - مدى الولاء للمنظمة وتغليبها على الولاءات التنظيمية الفرعية.
 - طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على الأقدمية أم على الوساطة والمحسوبية.
 - درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات النظر المعارضة.
 - طبيعية نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصر على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرأسي أو نمطا شبيكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

2.2.1 أبعاد الثقافة التنظيمية

تختلف الآراء حول الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية وهذا راجع لاختلاف الآراء ووجهات النظر لمفهوم الثقافة التنظيمية. ويمكن تلخيص أبعاد الثقافة التنظيمية في العناصر التالية: (بشير، 2007، الصفحات 19-20)

- أ- مرونة التنظيم : وقدرته على الاستجابة والتأقلم لمتغيرات الظروف الداخلية والخارجية.
- ب- طبيعة العمل : ومتطلبات العمل من حيث طبيعتها الروتينية التي تركز الملل وتحدي الإبداع أو أنها تثير التحدي لدى العامل، فتدفعه إلى التجربة والابتكار والإبداع.
- ت- التركيز على الإنجاز : حيث أن معظم المشروعات تؤكد على الإنجاز كأساس للمكافآت أو الترقية أو التقدم.
- ث- أهمية التنمية الإدارية والتدريب : وهو درجة ما توليه الإدارة من اهتمام لتدريب وتطوير العاملين، فالاستثمار في العنصر البشري يعتبر من أهم أنواع الاستثمارات لما يسببه من ثقة في النفس للمتدرب لتحقيق أهدافه ويرفع من معنوياتهم وبالتالي يؤدي لتقليل معدل الدوران للعاملين في المشروع.
- ج- أنماط السلطة : إن السلطة المركزية توحى بالتصلب وعدم المرونة وبالتالي يحد من الإبداع لأن الموظف لا يملك اتخاذ القرار.
- ح- أسلوب التعامل بين العاملين والإدارة : فالأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط تعامل العاملين معها، فالإدارة التي تتطلب الصدق والأمانة والإخلاص وتعاملهم بالمثل تحصل على تعاون العاملين وإخلاصهم في العمل وحرصهم على مصلحة المشروع، وذلك بعكس الإدارة التي تتبع نظام فرق تسد حيث تعتقد أن اتفاق العاملين يشكل تهديدا لها وهنا تكثر المشاكل مما يؤثر على أدائهم.
- خ- أنماط الثواب والعقاب : إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار سلوك معين مرغوب أو تعديله، فالمكافأة تعطي للمنجز ولتقليل التغيب والمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب فيه، والعكس صحيح فالعقاب يقع على كثير التغيب، وغير المنجز والمستهتر وبالقانون والنظام، إلا أنه في بعض الأحيان قد يكافأ غير المنجز بل الشخص الذي يتقيد بحرفية التعليمات والقوانين الأمر الذي يؤدي إلى مناخ غير صحي وتعطيل للإبداع.
- د- الأمن الوظيفي : وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع روح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء .

3.2.1 وظائف الثقافة التنظيمية

تعتبر ثقافة المنظمة المحركة الأساسية لنجاح أي منظمة، فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة ذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل اعتمادا على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشدا لكيفية التصرف في مختلف المواقف فهي تؤدي عدة وظائف منها : (سالم، 2006، صفحة 25)

- أ- توجد ثقافة المنظمة الشعور بالكيان والهوية لدى العاملين وتمكنهم من إيجاد الالتزام بينهم.
- ب- تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة مما يمكنها من النمو والاستمرار والبقاء وتحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية.
- ت- تحقيق التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة واحتياجات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة.
- ث- توفر الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا .
- ج- تحقق الالتزام لدى العاملين وتنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة مما يتم تغليب مصلحة المنظمة وتحقيق أهدافها على المصلحة الشخصية .
- ح- تؤدي الثقافة القوية إلى التأثير في أهداف المنظمة وفلسفتها وكذلك تؤثر على رسالتها ورؤيتها الإستراتيجية.
- خ- تحفز التفكير الإبداعي والجديد لدى العاملين وتمنحهم فرصة لوضع قواعد جديدة التي من شأنها تعزز نحو تحقيق الأهداف المرغوبة (العون، 2008، صفحة 229).

3-1 العلاقة بين إدارة التنوع و الثقافة التنظيمية

إن التنوع نعمة من نعم الله في الطبيعة وهو في المنظمات تنوع للخبرات والمهارات وأساليب التفكير وإمكانية تقديم مبادرات وأفكار جديدة تفيد المنظمة كثيرا، زيادة على أن احترام التنوع وإدارته بشكل جيد يمكن أن يؤدي إلى استقرار وظيفي. ونظرا للاختلافات الموجودة بين الأفراد في المنظمة الواحدة من حيث العرق والدين والجنس أو توجهات الفرد السياسية والاجتماعية وغيرها، الأمر الذي يعرقل العمل ما لم توضع ضوابط لذلك، كما يؤدي إلى تحيزات من قبل العاملين والمديرين ضد بعض الأقليات أو النوعيات من العمالة مثل التمييز ضد النساء أو ضد جنسيات معينة، ويواجه المدراء والمسؤولين صعوبات عند إدارة أشخاص من خلفيات وبيئات ثقافية مختلفة تتمثل في وضع معايير وأسس تناسب الجميع .وهنا يكمن الهدف من إدارة التنوع إذ يجب

الجمع بين السياسات والممارسات التسييرية التي تهدف إلى مكافحة التمييز في العمل والاستغلال الأمثل للفروق الفردية وبالاعتراف بالاختلافات الثقافية واثمينها (العروطي و حسن، 2014، صفحة 67).

وهذا ما يلزم على المنظمة تبني سياسات رسمية واضحة ومعمول بها في هذا المجال من خلال بناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع وترفض التمييز والتحيز وتشجيع الاتصال والتفاعل بين الأنواع المختلفة للموارد البشرية ، وهذا ينعكس بالإيجاب على المؤسسة إذ ينتج عن الإدارة الفعالة للتنوع ، تنوع في الأفكار والإبداع والابتكار والقدرة على حل المشاكل، كما يساهم التنوع في رفع الكفاءة عن طريق تبادل المعرفة والخبرات والمهارات. والمنظمات الناجحة في إدارة التنوع تزداد قدرتها على جذب الموارد البشرية الجيدة. ويكون للثقافة التنظيمية دور هام في تطوير متطلبات هذه الإدارة، فالثقافة التنظيمية التي تستند على قيم التكامل تساعد على تنفيذ إدارة التنوع بنجاح وكفاءة.

التنوع في المنظمة أصبح لا مفر له لذلك يجب على المنظمات أن تتعلم كيف تتعايش مع التنوع لا أن تقمعه وتصدده ويجب عليها أن تتخذ أفضل السياسات التي من شأنها أن تساهم في تحويل هذا التنوع لصالحها وتنسيقه بما يخدم المنظمة وبناء ثقافة تنظيمية متسامحة تقبل الآخر وتحترم خصوصيتهم .

إذ يتم التأكيد على أن ثقافة المنظمة تتطلب التجانس من خلال الانتشار الواسع لقيم ومعايير المجموعات القوية، وأن ثقافة المنظمة تلعب دورا نشطا في جميع تطبيقات الموارد البشرية في المنظمة، لذلك من المقبول عموما أن تلعب ثقافة المنظمة دورا محددًا في تشكيل السياسات المتعلقة بإدارة التنوع التي من مهامها إدارة عرقلة الوصول إلى الأهداف المهنية للموظفين بسبب عوامل مثل : الجنس، العرق والعقيدة والعناصر الأخرى.

كما يمكن ملاحظة أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا مركزيا في إدارة وتطبيق الاختلافات الثقافية، لذلك يفترض أن المبادرات المتعلقة بإدارة التنوع ستنبت عدم نجاحها إذا كان الموظفون أو المؤسسة لا تهدف إلى توحيد الخصائص والقيم المختلفة أو إذا كانت المؤسسة المعنية لا تملك قيما موحدة .

إذ يتم تحديد فعاليات وبرامج إدارة التنوع وتنفيذها من خلال استجابات ومواقف أعضاء المنظمة، حيث تلعب الثقافة التنظيمية دورا رئيسيا في التأثير على ردود الفعل هذه، حيث تتأثر قوى العمل المتنوعة بثقافات العمل وكذلك سياسات وممارسات إدارة التنوع التي تنفذها المنظمات، هذه الأخيرة التي تقدم بعض المزايا التي تساهم في بناء ثقافة تنظيمية قوية يتقبلها جميع العمال ويتبنونها على الرغم من اختلافاتهم، فهي تساعد على تعريف الأشخاص المختلفين من خلال تعريضهم لأفكار ووجهات نظر جديدة. يمكن أن تساعد التفاعلات بين

زملاء العمل من خلفيات مختلفة في تقليل التحيز وتسهيل عملهم معا، فالخبرات التي يمر بها الشخص غالبا ما تتأثر بخلفيته وسماته الثقافية مما يسمح لكل موظف بجلب مجموعة فريدة من المهارات ونقاط القوة في العمل، حيث تميل الفرق التي لديها أعضاء بمجموعات ومهارات متنوعة إلى أن تكون قادرة على الجمع بين نقاط قوتهم مما يؤدي إلى بناء ثقافة تنظيمية قوية .

في حين أنه من الجيد أن تأخذ إدارة التنوع المبادرة في تدريب موظفيها على التنوع إلا أنها قد تكون مشكلة إذا أسئ التعامل معها، فليس من المستغرب أن يتصادم العمال من خلفيات مختلفة ثقافيا فالافتقار إلى الفهم والمفاهيم الخاطئة حول نوع معين قد يؤدي إلى توليد الكثير من المشكلات بين الموظفين المتأثرين وتفاعلاتهم مما يضر بالاتصال وتماسك المجموعة ، هذه الأخيرة التي تخلق بيئة معادية تضر بالثقافة التنظيمية للمنظمة .

في حين أنه عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق إدارة التنوع أن تعرف العاملين الجدد على قيم ومبادئ وثقافة المنظمة وذلك عن طريق فتح مسارات التعليم حول الثقافات الأخرى مما يشجع التعبير الثقافي والتنوع ، فالقيام بذلك من شأنه أن يخفف بعض التوتر لأولئك الذين يحاولون تجنب الأخطاء الثقافية وتحسين العلاقات الشخصية والعمل الجماعي الذي من شأنه أن يساهم في بناء وتقوية الثقافة التنظيمية للمنظمة .

مما سبق يمكننا القول أن لإدارة التنوع دورا فعال في بناء ثقافة تنظيمية قوية تحظى بالثقة والقبول من قبل جميع أو معظم أعضاء المنظمة وخلق مجموعة متجانسة من القيم والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة على الرغم من اختلافاتهم واختلاف ثقافتهم وتنوعهم .

2- الأدبيات التطبيقية للدراسة

2-1- دراسات سابقة متعلقة بإدارة التنوع

في هذا المطلب نستعرض بعض الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة التنوع باللغة العربية ثم نستعرض الدراسات الأجنبية .

2-1-1- دراسات باللغة العربية

أ- دراسة رشا مهدي الخفاجي (2010) بعنوان : تأثير إدارة التنوع و الاحتواء العالي في أنظمة العمل عالية الأداء : دراسة ميدانية في شركة نفط ميسان .

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة الارتباطية بين إدارة التنوع و إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية وأنظمة العمل عالية الأداء ، وقد صيغت مشكلة الدراسة في مجموعة من التساؤلات أهمها :

- ما هي أهمية إدارة التنوع من قبل مجموعة من المديرين في المنظمة عينة الدراسة ؟

قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي على عينة من المديرين العاملين في الإدارات الوسطى و التنفيذية البالغ عددهم 85 مديرا. حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

تشير إدارة التنوع إلى تطبيق برامج ثقافة صحيحة يشعر بها العاملون الجدد بالترحيب ويكون فيها العاملون ذوي كفاءة ويكونون فاعلين بما يعود على المنظمة بالنفع .

ب - دراسة أيمن مصطفى العرموطي مدثر حسن (2014) بعنوان تقييم تجربة جامعة أبو ضبي في إدارة التنوع من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تقييم أعضاء هيئة التدريس بجامعة أبو ضبي لإدارة التنوع المطبقة من الجامعة ودراسة إمكانية تحسين التعامل مع التنوع في القوى البشرية داخل الجامعة .

تتمثل مشكلة الدراسة في ضعف تنوع استراتيجيات التعامل مع تنوع الموارد البشرية والافتقار إلى سياسات مراعية للتعامل مع الموارد البشرية بالجامعة .

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي على عينة قوامها 44 مفردة ، وبالاعتماد على الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات إضافة إلى الكتب والرسائل والدوريات لتحصيل المعلومات الثانوية .

توصلت إلى أهم النتائج التي نوجزها في الآتي :

عدم وجود فروق ذاتية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أعضاء هيئة التدريس اتجاه إدارة التنوع بين أفراد العينة تبعا لمتغير (العمر، الجنس، الجنسية، التخصص، المؤهل العلمي، الدرجة العلمية).

ج _ دراسة مصطفى كاظم حيدر الربيعي، سماح مؤيد محمود المولى (2019)، بعنوان تأثير الإستراتيجية الفردية لإدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الانتماء الوظيفي : دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي .

يهدف البحث إلى معرفة مدى تأثير الإستراتيجية لإدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الانغماس الوظيفي وإمكانية تطبيقها في البيئة العراقية ، وتمثلت مشكلة البحث بمحدودية إدراك المدراء لأهمية إدارة التنوع للموارد البشرية .

استخدم الباحث المنهج التطبيقي، وتمثل مجتمع البحث بالدوائر الإحدى عشر العاملة في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، وعينته بالأفراد العاملين فيه إذ بلغ عددهم 180 فردا ، وتم تجميع البيانات من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث ، حيث توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج لعل أبرزها أن إدارة التنوع للموارد البشرية تحتل أهمية كبيرة في تعزيز الانغماس الوظيفي ، الأمر الذي يستلزم زيادة الاهتمام بتنوع الموارد البشرية وإدارته بشكل صحيح .

د _ دراسة سماح محمد السولية(2020) بعنوان دور إستراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية في بناء المقدرات التكنولوجية : دراسة ميدانية على قطاع البترول .

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر إستراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية في بناء المقدرات التكنولوجية بشركات قطاع البترول المصري، وقد تم تطبيق الجزء الميداني على العينة العشوائية الطبقية، وتم استخدام التوزيع النسبي في العينة محل الدراسة نظرا لأن هناك نوعين من القطاعات في شركات البترول ولذلك قام الباحث بأخذ عينة من كل قطاع تساوي 374 مفردة ، وقد استخدم الباحث المعالجة الإحصائية للبيانات المجمعة في قوائم الدراسة من خلال استخدام برنامج spss بالإضافة إلى اختيار نموذج الدراسة من خلال برنامج lisrel للحصول على نتائج الدراسة والمتمثلة في وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية في بناء المقدرات التكنولوجية بشركات قطاع البترول المصري.

هـ _ محمد خليل بشارة ، حسين وليد حسين ، (2021) بعنوان دور إدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الوعي الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط لتقليل الصراع الوظيفي.

يهدف هذا البحث إلى تشخيص الدور الوسيط الذي يمارسه تقليل الصراع المعرفي للموارد البشرية بين إدارة تنوع الموارد البشرية وتعزيز وعيهم الاستراتيجي اتجاه منظماتهم.

أشارت مشكلة البحث إلى انخفاض المعرفة و الإدراك بأهمية تقليل الصراع المعرفي ودوره في إدارة تنوع الموارد البشرية وتعزيز وعيهم الاستراتيجي اتجاه منظماتهم ، لذا حاول الباحثان تجسيد أهمية بحثهما في تقديم المعالجة لهذه المشكلة وتعزيز المعرفة المتعلقة بهذه المتغيرات داخل المنظمة المبحوثة من خلال تحقيق جملة أهداف ، واعتمدا المنهج الوصفي التحليلي في تنفيذ البحث بأجزائه المختلفة ، إذ اعتمدا على الاستبانة في جمع البيانات من خلال توزيعها على عينة قوامها 97 فردا من العاملين في كلية الرافدين الجامعة ، واستخدمت الأدوات الإحصائية المتاحة في برنامج (spss-v 21) لمعالجة البيانات والتي أفرزت عدد من النتائج أكدت صحة فرضيات البحث وقوة علاقات الترابط والتأثير بين المتغيرات المبحوثة .

2-1-2- دراسات باللغة الأجنبية

أ- دراسة Debi Sain & Fang Cook سنة (2010) بعنوان : **diversity management in india : A study of organization in different ownership forms and industrial sectors .**

تهدف هذه الدراسة إلى المعرفة الحالية لإدارة التنوع وإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في السياق الهندي من خلال دراسة حالة متعمقة ل 24 شركة في عدد من الصناعات في الهند ، كانت الطريقة الأساسية لجمع البيانات هي 110 من المقابلات شبه المنظمة مع موظفين على مستويات مختلفة وموظف غير إداري . وتكشف النتائج المتوصل إليها عن الاختلافات بين الشركات الغربية و الشرقية و كذلك الآراء المتباينة للمديرين والموظفين الهنود بشأن القضايا المتعلقة بإدارة التنوع، كما تكشف أيضا أن غالبية المديرين من هذه المنظمات يتخذون نهجا عمليا لحل مشكلات إدارة تنوع القوى العاملة لديهم .

ب- دراسة Ahu Tatli (2011) بعنوان : **A Multi-layered exploration of the diversity management field : diversity discourses , practices and practitioners in the UK .**

تهدف هذه الدراسة إلى معالجة اتجاهين إشكاليين في بحث التنوع الحالي : التركيز على الاستكشافات أحادية المستوى والاستقطاب بين المقاربات الحرجة والسائدة، تم استخدام إطار العمل لتحليل الأدلة التجريبية

النتيجة عن المقابلات شبه المنظمة مع 19 مديرا للتنوع في شركات القطاع الخاص الكبرى، وتوضح النتائج في هذه الدراسة الدور المزدوج للخطاب في رسم حدود مجال إدارة التنوع .

ج - دراسة **Tanachia Ashikali & Sandra Groeneveld (2013) بعنوان : diversity management in public organizations and its effect on employees .**

قد هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين إدارة التنوع في المنظمات العامة والتزام الموظفين العاطفي عن طريق اختبار الفرضيات حول أدوار الوساطة من القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية الشاملة ، استخدم الباحثان بيانات المسح من عينة تتمثل في 10,976 من موظفي القطاع العام الهولندي، و أظهرت النتائج أن تأثير إدارة التنوع على التزام الموظفين العاطفي يكمن جزئيا أن يفسر تأثيره على شمولية الثقافة التنظيمية .

د - دراسة **Jose Martinez (2014) بعنوان : diversity management : challenges , benefits , and role of human resource management in brazilian organization .**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل التحديات والفوائد الرئيسية لإدارة التنوع في الشركات البرازيلية، من خلال تقييم الدور من الموارد البشرية، تم إجراء ما مجموعه 15 دراسة حالة على شركات تعمل في البرازيل، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن إدارة التنوع في الشركات البرازيلية لا تزال مشكلة ناشئة، وتتعلق التحديات الرئيسية بالإجراءات التمييزية التي يتخذها زملاء العمل .

هـ - دراسة **Mohamad Abaker & Omar Al-titi & Natheer Al-Nasr (2017) بعنوان : Organization policies and diversity management in saoudi arabia .**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة آثار السياسات والممارسات التنظيمية على إدارة القطاع الخاص السعودي، ولهذه الغاية تم اختبار ومناقشة سياسة السعودية و آراء المشاركين الرئيسيين ، تم جمع البيانات الأولية من خلال استبيانات استقصائية من أكبر 11 مؤسسة من القطاع الخاص مدرجة في سوق الأسهم السعودية في المالية المصرفية والنفط والغاز والبترول وكيماويات والتعليم العالي الخاص وقطاعات الخدمات الصحية الخاصة، تم استخدام أدوات إحصائية مثل الوسائل والانحرافات المعيارية واختبارات العينة والوحدة للتحليل . وتشير النتائج إلى أن السعودية والاحتفاظ والدفع مع الفوائد وسياسات التأمين الصحي تؤثر بشكل كبير على إدارة التنوع في القطاع الخاص السعودي، لذلك هناك حاجة لتطوير سياسات تنظيمية تدعم وجود موظفين أجنبي للأعمال الخاصة في المملكة العربية السعودية بالنظر إلى الاختلافات كقاط قوة يمكن استخدامها لتحسين الأداء .

2-2 دراسات سابقة متعلقة بالثقافة التنظيمية

2-2-1- الدراسات باللغة العربية

أ- دراسة بوبكر منصور (2007) بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية " .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية و سوء السلوك التنظيمي ومعرفة مستويات الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي داخل أجهزة المصالح الخارجية للدولة لولاية الوادي. وانطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي :هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و سوء السلوك التنظيمي في المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي؟ .وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي، حيث تم حصر مجتمع الدراسة المتمثل في 30 مديرية ولأئية وقد تم اختيار 10 مديريات وفق طريقة العينة الظرفية وحدد حجم العينة ب 220 موظف وفق الطريقة الطبقيّة العشوائية. وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على أداتين هما مقياس القيم التنظيمية واستبيان سوء السلوك التنظيمي ، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التي نوجزها فيما يلي :

وجود مستوى منخفض في الثقافة التنظيمية بأجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي .

ب- دراسة سويسي أحمد بعنوان (2013) "الثقافة التنظيمية و تأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة - دراسة ميدانية بديوان الترقية و التسيير العقاري - الأغواط " .

الهدف من هذه الدراسة معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين والوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف بعض الخصائص الشخصية لدى عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الأغواط. ولقد انطلقت الدراسة من الإشكالية التالية : إلى أي مدى تساهم الثقافة التنظيمية في التأثير على أداء العاملين داخل مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الأغواط؟. وتم استخدام المنهج الكمي للوصول إلى النتائج بالاعتماد على أداة الاستبانة والملاحظة لجمع المعلومات من العاملين ، حيث شمل مجتمع الدراسة 187 عاملا بديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط وحدد حجم العينة ب 94 عاملا وفق طريقة العينة العشوائية البسيطة .إذ توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها :

- تسعى المؤسسة إلى تغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية .
- إن وجود ثقافة قوية بالمؤسسة يساهم في تحقيق التماسك والانسجام والولاء لأعضاء المنظمة.

ج- دراسة فضيلة سبع(2015) بعنوان "مساهمة الإتصال في نشر الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة فرع التكرير بمؤسسة سونطراك".

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف ظاهرة ثقافة المؤسسة في أكبر مؤسسة اقتصادية جزائرية (سونطراك). من خلال فحص وقياس مساهمة الاتصال الداخلي في نشر عناصر ثقافة المؤسسة . إذ انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي : كيف يساهم الاتصال داخل فرع التكرير بمؤسسة سونطراك في نقل ثقافة هذه المؤسسة إلى إطاراتها؟. حيث تم استخدام منهج دراسة حالة الذي وظف من خلاله أداة الاستبانة كأداة بحثية أساسية لتقصي واقع مساهمة الاتصال داخل فرع التكرير بمؤسسة سونطراك، في نقل ثقافة هذه المؤسسة إلى إطاراتها، والتي تم توزيعها على (111) إطار من أصل (150) إطار، ولقد كشفت هذه الدراسة عن الإسهام الضعيف للعمليات الاتصالية التي تحدث مع وبين إطارات فرع التكرير بمؤسسة سونطراك في نشر وخلق ثقافة مؤسسة قوية لدى إطارات هذه المؤسسة.

ت- دراسة مصطفى بن عودة (2017) بعنوان "دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر".

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة وتحليل مستوى إدراك أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية وذلك بتسليط الضوء على قطاع صناعة الجلود بالجزائر . وتمت صياغة إشكالية هذه الدراسة على النحو التالي: ما مدى درجة الاختلاف في إدراك طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بأبعادها لدى العاملين بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر؟. حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج ، ذلك بالاعتماد على الإستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات وطبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (142) موظفاً، من أصل (714) موظف. وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها :

تبين بأن هناك اتفاق في آراء وتصورات العاملين بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر حول إدراك أبعاد الثقافة التنظيمية، وذلك على الرغم من اختلاف (النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، مدة الخدمة، طبيعة الوظيفة، التوزيع الجغرافي، طبيعة المؤسسة)، إلا أنهم غير متفقين حول إدراك أبعاد الثقافة التنظيمية حسب عمر الموظف، مدة الخدمة، طبيعة عقود العمل التي تربط العاملين بمؤسساتهم.

ث- دراسة آلاء أكرم قصيبياتي (2018) بعنوان : "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المالي - دراسة تطبيقية على شركات التأمين في الجمهورية العربية السورية".

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من وجود أثر الثقافة التنظيمية بأنواعها الأربعة وانطلقت الدراسة من الإشكالية التالية : هل تؤثر الثقافة التنظيمية على الأداء المالي لشركات التأمين الخاصة السورية؟، شمل مجتمع الدراسة شركات التأمين الخاصة في الجمهورية العربية السورية والبالغ عددها 10 شركات تأمين، بغية الحصول على البيانات الخاصة بالثقافات التنظيمية ، وقد وزعت استمارة الاستبيان على الشركات عينة الدراسة. وجرت معالجة هذه البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss للحصول على النتائج. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة عدم وجود علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء المالي.

ج- دراسة فاطمة دريدي (2018) بعنوان : " أنماط السلطة الإدارية و علاقتها بالثقافة التنظيمية -دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر - بسكرة " .

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين أنماط السلطة الإدارية والثقافة التنظيمية، وانطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي : ما طبيعة العلاقة الوظيفية بين أنماط السلطة الإدارية لدى مسؤولي المؤسسة العمومية بشير بن ناصر بالثقافة التنظيمية؟. وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي وتطبيق مقياسين على عينة الدراسة المقسمة إلى فئتين (فئة الرؤساء و فئة المرؤوسين)، وقامت الدراسة بمسح شامل ل 342 موظف بالمؤسسة العمومية الإستشفائية لتتوصل الدراسة على النتائج التالية:

-علاقة أنماط السلطة الإدارية بالثقافة التنظيمية علاقة وظيفية طردية .

- كلما زادت أنماط السلطة الإدارية زاد مستوى الثقافة التنظيمية .

2-2-2- الدراسات باللغة الأجنبية

أ- دراسة Daulatram B.Lunda (2003) بعنوان . Organizational culture and job satisfaction

إذ هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي التسويق العاملين بقطاعات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث بلغ حجم العينة 1800 موظفا واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أنواع الثقافة التنظيمية التي كانت سائدة هي التعاطف الإنساني، الإنجاز، القوة، النظم و الأدوار، و أن مستويات الرضا الوظيفي تتفاوت حسب نوع الثقافة التنظيمية.

ب- دراسة Murali Sambasivan & Azmawani Abdut rahman (2004) بعنوان **the influence of organizational culture on attitudes toward organizational change**.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على المواقف تجاه التغيير التنظيمي في ماليزيا، وقد تم وضع استبيان منظم موجه إلى 258 شركة مدرجة في الاتحاد الماليزي، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية و الميل العاطفي، المعرفية، السلوكية من المواقف تجاه التغيير التنظيمي، وأظهرت النتائج أيضا أن أنواع مختلفة من الثقافة التنظيمية لديهم مستويات مختلفة من قبول المواقف تجاه التغيير التنظيمي .

ت- دراسة Luu trong tuan & Sundar venkatesh (2010) بعنوان **organizational culture and tecnological adoption in private hospitals**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع التكنولوجي في قطاع المستشفيات الخاصة، واعتمد الباحثان على استخدام النظرية التحليلية في معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع التكنولوجي، وتم إجراء الدراسة على 8 مستشفيات خاصة في الفيتنام، وكانت أهم نتائج الدراسة بأن ثقافة المنظمة تدعم الإبداع التكنولوجي و أن المستشفيات كانت تعمل ضمن ثقافات مختلفة عن بعضها، و بالتالي فإن الإبداع كان متفاوتا من مستشفى لآخر .

ث- دراسة Salman habib & all (2014) بعنوان **the impact of organizational culture on job satisfaction , employess comnmitment and turn over intention .**

الهدف من هذه الدراسة هو استكشاف تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي لدى الموظفين العاملين في منظمات مختلفة داخل إقليم ملتان، البنجاب، باكستان، تم جمع البيانات من خلال استبيان يحتوي على 24 سؤالا وتألفت العينة من 235 موظفا من منظمات مختلفة، تم تطبيق اختبار تحليل الارتباط من خلال برنامج spss لمعرفة نتائج البحث. وأشارت النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية عنصر مهم يؤثر بشكل كبير على التزام الموظف ورضاه الوظيفي .

ج- دراسة farida hanum & fitri rahmadni lubis (2020) بعنوان **organizational culture**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن وجود ثقافة تنظيمية (التواصل في مؤسسة الرؤية، تنفيذ اللوائح التنظيمية، تنفيذ أنشطة البرامج الإضافية)، طريقة البحث المستخدمة هي البحث الوصفي النوعي باستخدام تقنيات لجمع البيانات من الملاحظات في شكل مقابلات جنبا إلى جنب مع التوثيق من مصادر المعلومات وهي : المدير والمعلمون والطلاب لشرح البيانات التي تم الحصول عليها بالتفصيل ، ووجدت نتائج الدراسة طبيعة عائلية لتنفيذ ثقافة تنظيمية والتعود على التنظيم والانضباط من أجل التقدم المدرسي .

2-3- دراسات سابقة تناولت العلاقة بين إدارة التنوع و الثقافة التنظيمية

دراسة نسرين شاكر رضوان سمارة بعنوان "واقع إدارة التنوع و أثرها على الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية - محافظات غزة" (2017) .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التنوع على الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية محافظات غزة، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام العينة العشوائية الطبقية ذات مرحلتين . ويتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين، الإداريين والأكاديميين بوظائف إدارية بالجامعات الفلسطينية ، وبلغت عينية الدراسة 332 موظف، وتم تصميم الإستبانة كأداة للدراسة و إجراء مقابلات شخصية مع المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية بالجامعات الفلسطينية ، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ بين أبعاد إدارة التنوع والثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية - محافظة غزة .
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ لواقع إدارة التنوع على الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية - محافظة غزة .

2-4 مقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة التنوع والثقافة التنظيمية لكنهم ركزت إما على إدارة التنوع أو الثقافة التنظيمية دون إبراز العلاقة بين هذين العنصرين على حد علمنا ،كما نشير أن موضوع أثر إدارة التنوع على الثقافة التنظيمية هو موضوع معقد وهو جد متشعب حيث لا نجد مرجعا واحدا تناوله بكل جزئياته حيث وجدنا بعض الجزئيات المتعلقة بالموضوع مشتتة بين المراجع إضافة إلى اختلاف طرق تناوله واختلاف المراجع التي يستند إليها كل باحث .

ومما سبق بإمكاننا تلخيص أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة من حيث تناولها لكل من موضوع إدارة التنوع والثقافة التنظيمية بصفة عامة.

من الممكن تلخيص أوجه التشابه في المنهج حيث أن أغلبية الدراسات السابق اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج المتبع في دراستنا الحالية باستثناء دراسة (الربيعي مصطفى ، المولى سماح

(2020)، والتي اعتمدت على المنهج التطبيقي، ودراسة (بوبر منصور 2007) والتي اعتمدت على المنهج الوصفي الارتباطي، ودراسة (سويسي أحمد 2013) والتي اعتمدت على المنهج الكمي .

بالإضافة نجد تشابه في الأداة المستخدمة حيث أن جميع الدراسات استخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وهي الأداة المستخدمة أيضا في هذه الدراسة ، ومن الملاحظ أن الدراسة الوحيدة التي تناولت العلاقة بين المتغيرين إدارة التنوع و الثقافة التنظيمية هي دراسة (سمارة نسرين 2017) والتي تتفق مع دراستنا الحالية من حيث المنهج المتبع و الأداة المستخدمة في جمع البيانات.

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث نوع المؤسسة التي أجريت عليها الدراسة الميدانية سواء كانت في مجتمعات عربية أو أجنبية وذلك باختلاف الأهداف التي سعت إليها كل دراسة ، فنرى أن دراستنا أجريت على مؤسسة اقتصادية عمومية أما الدراسات السابقة فتتوزعت بين مؤسسات خدمية و مؤسسات حكومية خدمية وغيرها. وقد استفدنا من هذه الدراسات السابقة في إعداد استبيان الدراسة وصياغة عبارته.

خلاصة

في هذا الفصل استعرضنا مفاهيم أساسية حول إدارة التنوع فتطرقنا إلى مفهوميها وأهدافها وكذا أبعادها، التي اختلف العلماء حولها لكن أغلبهم حددها بثلاث أبعاد (الأبعاد الداخلية، الأبعاد الخارجية، الأبعاد التنظيمية). وتطرقنا كذلك إلى مفهوم الثقافة التنظيمية، وأبعادها، ووظائفها أيضا.

حيث اتفق أغلب العلماء أنه يمكن تعريف إدارة التنوع على أنها الاختلافات الموجودة بين أعضاء المنظمة وأن هذه الاختلافات إذا تمت إدارتها بشكل صحيح فيمكننا أن نعتبرها أحد أهم الأصول المستثمرة في بناء ثقافة تنظيمية قوية.

أما بالنسبة للثقافة التنظيمية فهناك اتفاق بين أغلب الباحثين على أنها مجموعة من القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة بين أعضاء المنظمة، ويعمل كل الأعضاء على تحقيقها بكافة مستوياتهم، واعتبارها كمنهج للسلوك السليم داخل المنظمة، مما يخدم الأهداف العامة ويميزها عن نظيرتها من المنظمات الأخرى.

أما بالنسبة للجزء الثاني فقد تناولنا فيه الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية التي شملت كل من المتغيرين المستقل والتابع على حدة، والدراسات التي عالجت المتغيرين معا.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد

1. طريقة و أدوات الدراسة
 2. عرض نتائج الدراسة و مناقشتها
- خلاصة

تمهيد

بعد تناولنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لموضوع الدراسة، وتطرقنا إلى عرض مفاهيم متغيرات الدراسة لننتقل بعد ذلك إلى عرض مختلف الدراسات التي لها صلة بموضوعنا وإبراز الاختلاف الموجود بينها وبين الدراسة الحالية، ويأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط الجانب النظري في الميدان، من خلال دراسة أثر إدارة التنوع على عمال محطة إنتاج الكهرباء - أشواط - جيغل. لتحقيق ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى قسمين حيث يستعرض القسم الأول طريقة وأدوات الدراسة، في حين يتطرق القسم الثاني إلى عرض نتائج الدراسة ومناقشتها .

1 - طريقة و أدوات الدراسة

بعد تناولنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لموضوع الدراسة، حيث تطرقنا إلى عرض مفاهيم متغيرات الدراسة لنتنقل بعد ذلك إلى عرض مفاهيم متغيرات الدراسة لنتنقل بعد ذلك إلى عرض مختلف الدراسات التي لها صلة بموضوعنا وإبراز الاختلاف الموجود بينها وبين الدراسة الحالية، ويأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط الجانب النظري في الميدان من خلال دراسة أثر إدارة التنوع على عمال محطة إنتاج الكهرباء - أشواط - جيجل. ولتحقيق ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى قسمين حيث يستعرض القسم الأول طريقة وأدوات الدراسة، في حين يتطرق القسم الثاني إلى عرض نتائج الدراسة ومناقشتها .

1-1-1- طريقة الدراسة

نستعرض من خلال هذا العنصر إلى توضيح مجتمع وعينة الدراسة وكذلك إلى تحديد متغيراتها

1-1-1- مجتمع وعينة الدراسة

أ- **مجتمع الدراسة** : يعرف مجتمع الدراسة بأنه مجموعة من الأفراد أو الأشياء أو الأعداد أو القياسات لها خاصية مشتركة يمكن ملاحظتها ويراد تحليلها (عزام، 2006، صفحة 16) .

في هذه الدراسة يتمثل مجتمع الدراسة في عمال محطة إنتاج الكهرباء -أشواط - جيجل. والبالغ عددهم (289)عامل، من مختلف الجنسيات على غرار الجزائريين كالروسيين و الإيطاليين و الأوكرانيين ...الخ.

ب- **عينة الدراسة** : هي مجموعة فرعية من عناصر مجتمع البحث، كما أنها ذلك الجزء من المجتمع التي يجرى اختيارها وفق قواعد وطرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً (در، 2017، صفحة 313) .

يرتكز موضوع بحثنا في الأساس على معرفة رأي العاملين الموجودين بمحطة إنتاج الكهرباء - أشواط- جيجل ،حول أثر إدارة التنوع على الثقافة التنظيمية. نظراً لتعذر وصولنا لجميع مفردات المجتمع بسبب بعض الشروط في المنظمة وعدم الإخلال بالنظام الداخلي له فقد اخترنا عينة عشوائية تمثل 29,41 % من مجموع المجتمع الأصلي الذي يبلغ عدده 289عامل ،إذ تم توزيع 85استمارة على أفراد العينة حيث راعينا عند اختيارهم وجود التنوع في حين تم استرجاع 84 استمارة صالحة للتحليل ما يمثل 98% من الاستمارات الموزعة وهو ما يعبر عن ما نسبته 29,06% من المجتمع الكلي. وتم تحديدها بالاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة.

1-1-2- تحديد المتغيرات

تنقسم متغيرات البحث إلى متغيرين رئيسيين :

أ - **المتغير المستقل:** وهو الذي يتفاعل مع المتغيرات الأخرى ويقوم بتحديد حالة المتغير التابع وفق للصفة التي يحملها حيث يؤثر بشكل ما على المتغير التابع إذ تتغير حالته وفق للصفات التي يفرضها المتغير المستقل ، والذي يتمثل في الدراسة الحالية في إدارة التنوع وقد قيس ب ثلاثة أبعاد رئيسية : أبعاد داخلية ، أبعاد خارجية ، أبعاد تنظيمية.

ب - **المتغير التابع:** وهو عبارة عن المتغير الذي يتأثر بالمتغير المستقل وفق للحالة والظروف التي يضعه فيها الباحث حسب مقتضيات مضمون البحث العلمي، ويتمثل في هذه الدراسة بالثقافة التنظيمية ([/https://www.manaraa.com/post/6727](https://www.manaraa.com/post/6727)).

1-2- أدوات الدراسة

تتمثل أدوات الدراسة في ما يلي:

1-2-1- الملاحظة

تم كذلك استعمال الملاحظة في دراستنا هذه لما لها من دور مكمل للاستمارة والمقابلة في جمع البيانات حول عينة الدراسة، فأتناء تجولنا في أقسام وورشات المؤسسة سجلنا العديد من الملاحظات التي تتعلق بسلوكيات العاملين، وعلاقات العمال برؤسائهم لمعرفة مدى الاحترام المتبادل بين الأفراد أنفسهم والأفراد ورؤسائهم، وقد لاحظنا أن :

- عدد النساء قليل نسبيا مقارنة بعدد الرجال .
- أغلبية العمال في الميدان في حين أن العاملات الإناث يقتصر عملهم على الإدارة .
- علاقة العمال ببعضهم البعض جيدة على العموم ووجود تفاهم وتلاحم واحترام بينهم على الرغم من اختلافاتهم .

1-2-2-1 الاستبيان

من أهم طرق جمع البيانات و أكثرها انتشارا، وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع البحث يتم إعدادها من قبل الباحث بعد تحديده لأهداف البحث وتساؤلاته أو فروضه . (البلداوي، 2005، صفحة 29).

من أجل جمع بيانات الدراسة قمنا بإعداد استبيان باعتباره أداة فعالة ومناسبة في مثل هذه الدراسات وفيما يلي كيفية تصميمها واختبار صدقها وثباتها .

1-2-2-1 تصميم الاستبيان

تم تصميم الاستبيان بالإطلاع على مختلف الدراسات التي لها علاقة بالموضوع وهي (دراسة سمارة نسرين، دراسة إبراهيم أشرف محمد ، دراسة سالم إلياس).

مع بعض التعديلات المطلوبة وقمنا أيضا بترجمته و طباعة بعض النسخ منه باللغة الانجليزية و ذلك نظرا لوجود عمال من جنسيات مختلفة لضمان فهمهم للأسئلة، وقد تضمن هذا الاستبيان ما يلي :

- الجزء الأول : البيانات الشخصية والوظيفية: وتضم 5 متغيرات وهي كالتالي:

-الجنس.

-العمر.

-الحالة الاجتماعية .

-المؤهل العلمي .

-الخبرة العملية .

- الجزء الثاني : محاور الاستبيان : وتتضمن كل من المتغير المستقل "إدارة التنوع" والمتغير التابع "الثقافة التنظيمية" وفق التقسيم التالي :

❖ المحور الأول : يضم العبارات الخاصة بإدارة التنوع ، وقد شمل 30 عبارة مجمعة لقياس المتغير المستقل وهو مقسم إلى 3 أبعاد هي :

✓ الأبعاد الداخلية : 10 عبارات .

✓ الأبعاد الخارجية : 8 عبارات .

✓ الأبعاد التنظيمية : 12 عبارة.

❖ **المحور الثاني** : يتضمن العبارات الخاصة بالثقافة التنظيمية وقد ضمت 18 عبارة لقياس المتغير التابع.

من أجل قياس درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الأول والثاني، تم استخدام مقياس "ليكرت Likert" الخماسي كما هو موضح في الجدول رقم (01) .

الجدول رقم (01) : مقياس "ليكرت Likert" الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نظام spss .

من أجل استخدام مقياس ليكرت الخماسي يتم تحديد مجال الفئات والذي يعبر عن درجة الموافقة وتم

تحديد المدى و طول الفئة كما يلي :

المدى = القيمة الأعلى - القيمة الأدنى (4=1-5)

طول الفئة = المدى / عدد الدرجات (0,8=5/4)

بالتالي تصبح الفئات كما هو موضح في الجدول (02) .

الجدول رقم (02) : درجات الموافقة

الدرجة	1	2	3	4	5
الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الفئة]1,8-1]]2,6-1,8]]3,4-2,6]]4,2-3,4]]5-4,2]
درجة الموافقة	قليل جدا	قليل	متوسط	كثير	كثيرا جدا

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نظام spss

1-2-2-2- اختبار أداة الدراسة

من أجل التأكد من ملائمة أداة الدراسة لإجراء الدراسة الميدانية لأبد من اختبارها وتحري مدى صدق العبارات وكذا ثبات المحاور، ولهذا قمنا بحساب معاملات الارتباط "بيرسون" لمتغيرات الدراسة، ثم حساب معاملات الثبات " الفا كرونباخ ". سيتم اختبار أداة الدراسة كما يلي :

أولاً : الصدق الظاهري

بعد إعداد الاستبيان ومراجعته تم التأكد من صدقه ظاهرياً وذلك بعرضه على الأستاذة المشرفة ومجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث قاموا بإبداء رأيهم وملاحظاتهم فيما يخص مدى وضوح العبارات ومدى انتمائها إلى محورها، وملائمتها لقياس ما وضعت لأجله، وكذا شموليتها وإمكانية تحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، وبناء على التوجيهات التي أبداها المحكمون (أنظر الملحق رقم 1) قمنا بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها معظم المحكمون حيث تكون واضحة ومفهومة للمستجوب لنصل في الأخير إلى استبانة الدراسة في صورتها النهائية كما هي موضحة في الملحق (أنظر الملحق 2) .

ثانياً : الصدق البنائي (الاتساق الداخلي)

يقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه العبارات، فبعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، ننتقل إلى التأكد من الصدق البنائي لها بتحديد مدى تجانسها الداخلي حيث يتم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الأبعاد والبعد ككل، وذلك باستخدام معامل الارتباط بيرسون (أنظر الملحق رقم 3).

أ - صدق الاتساق الداخلي لمحور إدارة التنوع

❖ صدق الأبعاد الداخلية

يوضح الجدول رقم (3) معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بين الدرجة الكلية للأبعاد الداخلية والعبارات الخاصة بها .

الجدول رقم 03: معاملات الارتباط بين عبارات الأبعاد الداخلية

رقم العبارة	عبارات الأبعاد الداخلية	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	يراعى عند التعيين توافق طبيعة العمل مع السن .	0,602**	0,000
2	يؤثر النوع (ذكور ، إناث) في توزيع المهام والصلاحيات على العمال في المؤسسة .	0,641**	0,000
3	توجه إدارة المؤسسة العمال لتطوير طاقاتهم وقدراتهم الوظيفية .	0,630**	0,000
4	لا توجد خلافات بين العمال على خلفية الأصل .	0,443**	0,000
5	تراعى إدارة المؤسسة عدم التمييز بين العمال حسب المنطقة الجغرافية التي ينتمون إليها .	0,580**	0,000
6	هناك مقاومة للعمل مع مجموعات من عرق آخر .	0,339**	0,002

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

**دال إحصائياً عند مستوى المعنوية [0,01].

من الجدول رقم (3) يتبين لنا أن القيم الاحتمالية لمعاملات الارتباط بين عبارات الأبعاد الداخلية والدرجة الكلية هذه الأبعاد هي أقل من (0,01) ، كما أن قيم الارتباط بين كل عبارة من عبارات الأبعاد الداخلية والدرجة الكلية لجميع عباراتها هي قيم موجبة تتراوح بين (0,399) و(0,641) ، وهذا يدل على أن عبارات البعد صادقة لما وضعت له وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه .

❖ صدق الأبعاد الخارجية

يوضح الجدول رقم (4) معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بين الدرجة الكلية للأبعاد الخارجية والعبارات الخاصة بها.

الجدول رقم 04: معاملات الارتباط بين عبارات الأبعاد الخارجية .

رقم العبارة	عبارات الأبعاد الخارجية	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	يؤثر محل الإقامة على سلوك وقيم وثقافات العمال.	0,389**	0,000
2	تفاوت مستويات الدخل لدى العمال عن مستوى الدخل في مؤسسات أخرى له أثر إيجابي على الأداء وعلاقات العمل.	0,408**	0,000
3	تشعر بالضجر من بعض العادات الشخصية لزملائك في العمل.	0,391**	0,000
4	يلتزم الجميع في التعامل بالأخلاق والثقافة الإسلامية .	0,503**	0,000
5	تتناسب طبيعة عملي مع مؤهلي العلمي .	0,426**	0,000
6	يؤخذ في عين الاعتبار عند التدرج الوظيفي الخلفية التعليمية والخبرة العملية .	0,399**	0,000
7	يؤثر المظهر الخارجي للعامل على علاقاته في العمل.	0,499**	0,000
8	تمنح المؤسسة تسهيلات كافية للعمال من أجل التعامل مع ظروفهم الاجتماعية.	0,449**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

**دال إحصائيا عند مستوى المعنوية [0,01].

يبين الجدول رقم (04) معاملات الارتباط ما بين عبارات الأبعاد الخارجية والدرجة الكلية لهذا البعد، حيث جاءت كل القيم الاحتمالية اقل من (0,01) كما ان قيم الارتباط بين كل عبارة من عبارات الأبعاد الخارجية و الدرجة الكلية للبعد هي قيم موجبة تتراوح بين (0,389) و(0,503) وهذا يدل على أن عبارات الأبعاد الخارجية صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه .

❖ صدق الاتساق للأبعاد التنظيمية

يوضح الجدول رقم (5) معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بين الدرجة الكلية للأبعاد التنظيمية والعبارات الخاصة بها.

الجدول رقم 05: معاملات الارتباط بين عبارات الأبعاد التنظيمية .

رقم العبارة	عبارات الأبعاد التنظيمية	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	تفاوت درجة الرضا الوظيفي وفقا للمستوى الوظيفي.	0,543**	0,000
2	يتم تنوع الموارد البشرية لمقابلة محتوى العمل .	0,592**	0,000
3	تسعى مجموعات العمل (النقابات ، مجموعات التنظيم غير الرسمي) لتحقيق أهداف المؤسسة .	0,583**	0,000
4	تراعي إدارة المؤسسة في التدرج الوظيفي الأقدمية في التعيين.	0,425**	0,000
5	تعطي إدارة المؤسسة قيمة للتنوع وتدرج ذلك ضمن سياساتها.	0,700**	0,000
6	ترحب المؤسسة بالاختلافات العديدة التي تميز العمال لتستفيد منها لتحسين الأداء.	0,586**	0,000

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

**دال إحصائياً عند مستوى المعنوية [0,01].

يبين الجدول رقم (05) معاملات الارتباط بين عبارات الأبعاد التنظيمية والدرجة الكلية لعبارات هذه الأبعاد حيث يتضح من الجدول أن جميع القيم الاحتمالية اقل من (0.01) كما أن قيم الارتباط بين كل عبارة من عبارات الأبعاد التنظيمية والدرجة الكلية لعباراته هي قيم موجبة تتراوح بين (0,425) و(0,700) وهذا يدل أن عبارات الأبعاد التنظيمية صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

ب- صدق الاتساق الداخلي لمحور الثقافة التنظيمية

يوضح الجدول رقم (6) معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بالنسبة للعبارات التي تمثل الثقافة التنظيمية.

الجدول رقم (06): معاملات الارتباط بين عبارات الثقافة التنظيمية .

رقم العبارة	عبارات الثقافة التنظيمية	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	يحافظ العمال على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام .	0,410**	0,000
2	يتوفر لدى العمال المهارات والقدرات اللازمة على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة.	0,280**	0,010
3	يوجد قناعات مشتركة لدى العمال في المؤسسة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار .	0,387**	0,000
4	يعتقد العمال بأن ثقافة المؤسسة تساهم في إنجاز المهام والواجبات بالجودة والكفاءة المطلوبة.	0,391**	0,000
5	تتمثل الأعراف السائدة بين العمال في التكيف مع كافة المستجدات والتطورات في بيئة العمل.	0,345**	0,001
6	تحرص إدارة المؤسسة على تزويد العمال بالمعلومات اللازمة لتطوير استخدامهم للأساليب الحديثة في العمل .	0,576**	0,000
7	تحفز إدارة المؤسسة العمال المبدعين والمتميزين بالحوافز المادية والمعنوية .	0,402**	0,000
8	تتوقع إدارة المؤسسة بأن يقوم العمال بكافة المهام والواجبات مقابل حصولهم على كافة الحقوق الوظيفية التي تنص عليها أنظمة المؤسسة و قوانينها .	0,552**	0,000
9	تعمل إدارة المؤسسة على توافق قيم العمال مع قيمها .	0,597**	0,000
10	تحظى إدارة المؤسسة بالاحترام والتقدير من قبل عمالها .	0,617**	0,000
11	تعمل إدارة المؤسسة على الفصل بين العمل والعلاقات الشخصية.	0,592**	0,000
12	تعمل إدارة المؤسسة على تطبيق القواعد والتعليمات التنظيمية في المؤسسة بعدالة .	0,762**	0,000

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

**دال إحصائياً عند مستوى المعنوية [0,01].

يبين الجدول رقم (06) معاملات الارتباط بين عبارات الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لفقراته، حيث جاءت كل القيم الاحتمالية أقل من أو يساوي (0,01)، كما أن قيم الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين (0,280) و(0,762) وهذا يدل على أن عبارات المحور صادقة لما وضعت له وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه .

1-2-3-3- ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة الاستقرار في نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير، وقد تم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، لحساب معاملات الثبات بالنسبة لمحاور الدراسة وأداة الدراسة ككل.

الجدول رقم (07) : معامل الثبات بالنسبة لمحاور الدراسة و أداة الدراسة ككل .

المحور	معامل الثبات ألفا كرونباخ
إدارة التنوع	0,645
الثقافة التنظيمية	0,720
الثبات الكلي	0,754

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يبين الجدول رقم (07) معاملات الثبات ألفا كرونباخ (أنظر الملحق 04) ، نلاحظ أن معامل الثبات لمحور إدارة التنوع قد بلغ (0.645) وهو ما يمثل درجة ثبات مقبولة، وكذا معامل الثبات لمحور الثقافة التنظيمية الذي بلغ (0.720) وهو ما يمثل درجة ثبات عالية، والثبات الكلي الذي بلغ (0.754) وبالتالي يمكن القول من خلاله أن أداة الدراسة تتمتع بالثبات وصالحة للدراسة .

1-3- أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

لمعالجة البيانات التي تم جمعها ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار رقم 20 والذي يرمز له باختصار SPSS، ويحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية تدرج ضمن الإحصاء الوصفي كالتكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية إلخ ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط ، التباين إلخ وتم توظيفها في هذه الدراسة كما يلي:

1-3-1- المدى : هو أبسط أنواع مقاييس التشتت إذ يقيس تشتت المفردات بعضها عن البعض الآخر دون أن يهتم بقياس ابتعادها عن نقطة معينة كما في بقية مقاييس التشتت (الهيبي، 2006، صفحة 113)، استخدم من أجل تحديد طول فئات مقياس ليكرت الخماسي المستخدمة في المحورين الأول و الثاني من استبانة الدراسة .

1-3-2- المتوسط الحسابي : يعد من أكثر مقاييس التشتت المستخدمة لدى الإحصائيين ويعبر عن القيمة التي تقع في منتصف البيانات، وتم استخدامه لقياس درجة موافقة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان، ويفيد كذلك في ترتيب العبارات حسب الأهمية.

1-3-3- الانحراف المعياري : هو مقياس آخر للتشتت وهو الجذر التربيعي للتباين، ويعد من أهم مقاييس التشتت وأكثرها استعمالاً ويمكن حسابه من الدرجات الخام ومن الدرجات التكرارية (بوعلاق، 2012، صفحة 61) ويستخدم لمعرفة مدى انحرافات استجابات أفراد العينة عن متوسطها الحسابي، كما يفيد هذا المقياس في ترتيب عبارات محاور الاستبيان لصالح أقل تشتت عند تساوي متوسطاتها .

اتبعت القاعدة التالية في تحليل نتائج الانحراف المعياري .

✓ الانحراف المعياري أقل من 1: يشير إلى تركيز الإجابات وعدم تشتتها عن الوسط الحسابي، ويعني ذلك تقارب في استجابة أغلبية أفراد عينة الدراسة .

✓ الانحراف المعياري أكبر أو يساوي 1 : يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركيزها ما يدل على تباين أو تباعد استجابات الأغلبية لموضوع أو محتوى العبارة .

1-3-4- معامل ألفا كرونباخ : يستخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الأداة، فأداة القياس تتمتع بالثبات إذا كانت تقيس سمة محددة قياساً يتصف بالصدق والاتساق (جودة، 2008، صفحة 298) استخدم هذا المعامل لقياس ثبات فقرات استبانة الدراسة .

1-3-5- معامل الارتباط بيرسون : هو مؤشر إحصائي يستخدم لقياس قوة الارتباط الخطية بين متغيرين كميّين (طعمة و حسين، 2009، صفحة 164) حيث : (بركات، 2013، صفحة 96)

- يكون الارتباط طردي تام إذا كانت قيمة الارتباط تساوي 1 .
- يكون الارتباط عكسي تام إذا كانت قيمة الارتباط تساوي -1 .
- لا يوجد ارتباط إذا كانت قيمة معامل الارتباط تساوي 0 .

- كلما كانت القيمة المطلقة لمعامل الارتباط قريبة من 1 كان الارتباط قويا .
- كلما كانت القيمة المطلقة لمعامل الارتباط قريبة من 0 كان الارتباط ضعيفا .

1-3-6- معامل الالتواء و التفلطح

أ- معامل الالتواء

تكون المنحنيات التكرارية إما متماثلة أو غير متماثلة، والمنحنيات غير المتماثلة تسمى (ملتوية) والالتواء هو بعد المنحنى عن التماثل، وهو بمثابة قيمة تعطي فكرة عن تمركز قيم المتغيرات فإذا كانت قيم المتغير تتمركز باتجاه القيم الصغيرة أكثر من تمركزها باتجاه القيم الكبيرة فإن توزيع هذا المتغير ملتو نحو اليمين ويسمى (موجب الالتواء) أما إذا كان العكس فإن التواء المتغير يكون سالبا أو ملتويا نحو اليسار. (الهييتي، 2006، صفحة 128)

ب- معامل التفلطح

هو قياس درجة علو قمة التوزيع بالنسبة للتوزيع الطبيعي عادة أي قياس درجة التسطح ، فإذا ما كانت قيمة معامل التفلطح كبيرة سمي التوزيع كبير التفرطح (platykurtic) وإذا كانت قيمته صغيرة أي كان للتوزيع قمة عالية سمي التوزيع مدببا أو قليل التفلطح (leptokurtic) ، أما إذا كان معامل التفلطح متوسط القيمة سمي التوزيع متوسط التفلطح (Mesokurtic) . (صبيحي و عوض، 2008، صفحة 78)

1-3-7- الانحدار الخطي المتعدد

يعد من الأساليب الإحصائية المتقدمة والتي تضمن دقة الاستدلال من أجل تحسين نتائج البحث عن طريق الاستخدام الأمثل للبيانات في إيجاد علاقات سببية بين ظواهر موضوع البحث. وهو عبارة عن إيجاد معادلة رياضية تعبر عن العلاقة بين متغيرين وتستعمل لتقدير قيم سابقة ولتنبؤ قيم مستقبلية، وهو أيضا عبارة عن انحدار للمتغير التابع على العديد من المتغيرات المستقلة، لذا فهو يستخدم في التنبؤ بتغيرات المتغير التابع الذي يؤثر فيه عدة متغيرات مستقلة، إذن يتم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لشرح العلاقة بين متغير تابع مسـتمر ومتغيران مسـتقلان أو أكثر. (https://m-shahrani.com/1_multiple_linear_regression/2018) .

1-3-8- معامل تضخم التباين و التباين المسموح

يتم التحقق من عدم ارتباط المتغيرات المستقلة فيما بينها عن طريق استخدام مؤشرين هما معامل تضخم التباين والتباين المسموح، ومشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة لن يظهر في حالة ما إذا كان معامل تباين التضخم أصغر من 10 والتباين المسموح أكبر من 0.1 بالنسبة لكل المتغيرات المستقلة .

2- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

1-2 عرض وتحليل البيانات

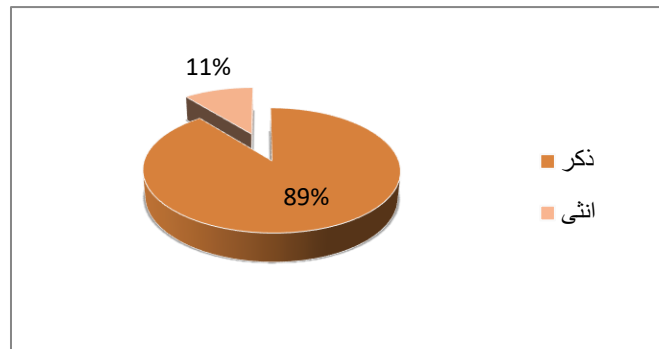
1-1-2- الجنس : يعطي الجدول رقم (08) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (08) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسب المئوية	التكرار	الجنس
89,3%	75	ذكر
10,7%	9	أنثى
100%	84	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss .

الشكل رقم (02) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول رقم (08) والشكل رقم (02) أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من فئة الذكور بنسبة 75% و10,7% من مجموع أفراد العينة من فئة الإناث، وهذا التفاوت راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يستدعي وجود العنصر الذكوري أكثر من الأنثوي. (أنظر الملحق رقم 05)

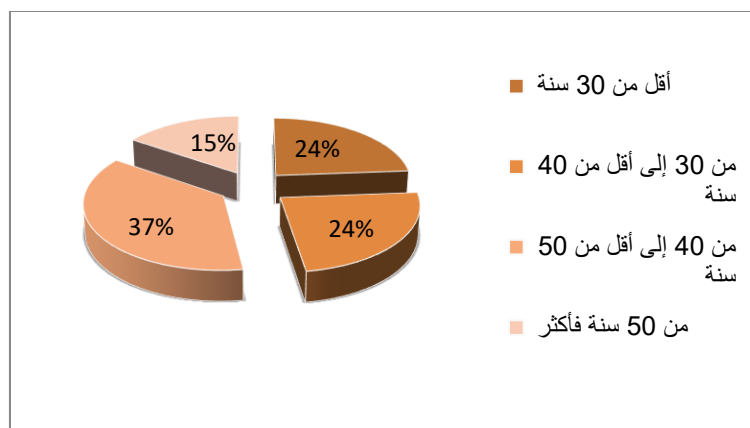
2-1-2- العمر : يعطي الجدول رقم (09) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

النسب المئوية	التكرار	الفئة العمرية
23,8%	20	أقل من 30 سنة
23,8%	20	من 30 إلى أقل من 40 سنة
36,9%	31	من 40 إلى أقل من 50 سنة
15,5%	13	من 50 سنة فأكثر
100%	84	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss .

الشكل رقم (03) : توزيع عينة الدراسة حسب العمر.



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول رقم (09) والشكل رقم (03) أن أغلب الأفراد تتراوح أعمارهم بين 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 31%، تليها بعد ذلك فئة من 30 إلى أقل من 40 سنة، و فئة أقل من 30 سنة بنسبة متعادلة

20%، أما الفئة الأخيرة فهي من 50 سنة فأكثر بنسبة 15,5%، وهذا راجع إلى أن هذه الشركة تعتمد في عملها على كوادر تمتلك قدرات ومهارات وطاقات تؤهلهم للقيام بالمهام التي تترقي بالشركة. (أنظر الملحق رقم 05)

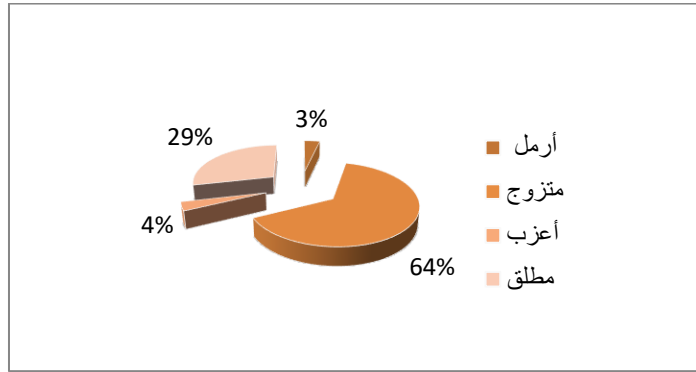
2-1-3- الحالة الاجتماعية : يعطي الجدول رقم (10) توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية.

الجدول رقم (10) :توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية .

النسب المئوية	التكرار	
3,6%	3	أرمل
64,3%	54	متزوج
3,6%	3	مطلق
28,6%	24	أعزب
100%	84	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss .

الشكل رقم (04) : توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية .



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول (10) و الشكل رقم (04) أن أغلب أفراد العينة متزوجون بنسبة 64,3% تليها فئة العازبين بنسبة 28,6%، أما بالنسبة للمطلقين والأرامل فكانت النسبة متساوية ب 3%، ويعود ذلك إلى طبيعة المجتمع الجزائري الذي بمجرد أن يستقر وضعه الوظيفي والمادي يسعى إلى الزواج والاستقرار

الاجتماعي، أما بالنسبة للعازبين فيرجع ذلك إلى أنهم حديثي التخرج في مرحلة التأهل لتكوين أسرة . (أنظر الملحق رقم 05)

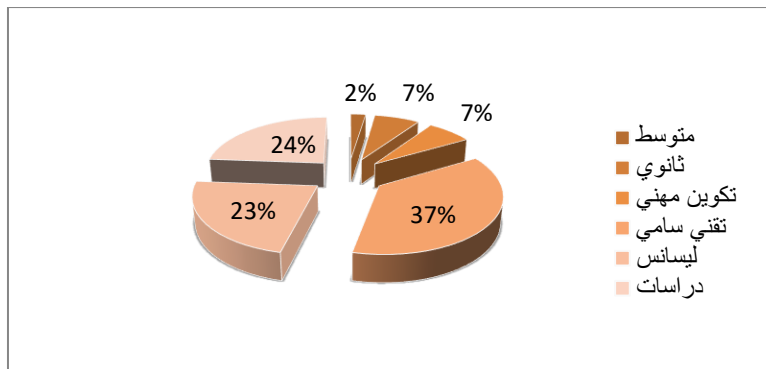
2-1-4- المؤهل العلمي : يعطي الجدول رقم (11) توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي .

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي .

النسبة المئوية	التكرار	
2,4%	2	متوسط
7,1%	6	ثانوي
7,1%	6	تكوين مهني
36,9%	31	تقني سامي
22,6%	19	ليسانس
23,8%	20	دراسات عليا
100%	84	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss .

الشكل رقم (05) : توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي .



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول رقم (11) والشكل رقم (05) أن فئة تقني سامي شكلت أعلى نسبة بين أفراد عينة البحث بنسبة 36,9% ، تليها نسبة 23,8% للدراسات العليا ونسبة 22,6% للحاصلين على شهادة

ليسانس ونسبة 7,1% لكل من مستوى ثانوي و تكوين مهني وأخيرا نسبة 2,4% للمستوى المتوسط ويمكن القول أن أغلبية العينة ذو مستوى تعليمي عالي وهذا راجع إلى نشاط المؤسسة الذي يتطلب كفاءة عالية. (أنظر الملحق رقم 05)

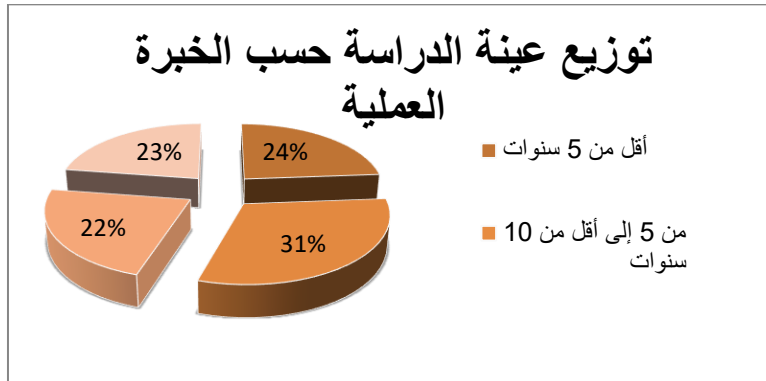
2-1-5 - الخبرة العملية : يعطي الجدول رقم (12) توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة العملية .

الجدول رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية .

النسبة المئوية	التكرار	
23,8%	20	أقل من 5 سنوات
31%	26	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
22,6%	19	من 10 إلى أقل من 15 سنة
22,6%	19	من 15 سنة فأكثر
100%	24	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss .

الشكل رقم (06) : توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية .



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول رقم (12) والشكل رقم (06) أن ما نسبته 31% من أفراد العينة كانت مدة خدمتهم في الشركة من 5 إلى أقل من 10 سنوات. أما فيما يخص فئة أقل من 5 سنوات فجاءت بنسبة 23,8% وبالنسبة إلى فئة من 10 إلى أقل من 15 سنة وفئة من 15 سنة فأكثر فكانت نسبتهم متعادلة بنسبة 22,6% وهذا راجع إلى أن أغلبية أفراد العينة يزيد عمرهم عن 30 سنة. (أنظر الملحق رقم 05)

2-1-6- عرض و تحليل بيانات محور إدارة التنوع

يتم في هذا الجزء عرض وتحليل البيانات الخاصة بعبارات محور إدارة التنوع وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات والأبعاد في الجداول التالية . (أنظر الملحق رقم 06).

أ- الأبعاد الداخلية

يوضح الجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب حسب درجة الأهمية لإجابات أفراد العينة .

الجدول رقم 13: المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات الأبعاد الداخلية .

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يراعى عند التعيين توافق طبيعة العمل مع السن .	3.48	1.167	3
2	يؤثر النوع (ذكور ، إناث) في توزيع المهام و الصلاحيات على العمال في المؤسسة .	3.74	1.059	1
3	توجه إدارة المؤسسة العمال لتطوير طاقاتهم و قدراتهم الوظيفية .	3.68	1.008	2
4	لا توجد خلافات بين العمال على خلفية الأصل .	3.32	1.263	6
5	تراعي إدارة المؤسسة عدم التمييز بين العمال حسب المنطقة الجغرافية التي ينتمون إليها .	3.45	1.069	4
6	هناك مقاومة للعمل مع مجموعات من عرق آخر .	2.37	0.941	5
	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الكلي للبعد .	3.34	0.58	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss .

يتضح من نتائج الجدول رقم 13 أن :

- العبارة الأولى : " يراعى عند التعيين توافق طبيعة العمل مع السن " جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.48) وهو ينتمي إلى المجال [3.4 , 4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري (1.167) وهو أكبر من 1 ما يعني أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة. قد يعود ذلك إلى وجود أفراد تم تعيينهم دون توافق لطبيعة العمل مع السن.

• **العبرة الثانية :** " يؤثر النوع (ذكور ، إناث) في توزيع المهام والصلاحيات على العمال في المؤسسة " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.74) وهو ينتمي إلى المجال [3.4 , 4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة وبانحراف معياري (1.059) ما يعبر عن تشتت ضعيف في إجابات أفراد العينة .

• **العبرة الثالثة :** " توجه إدارة المؤسسة العمال لتطوير طاقاتهم وقدراتهم الوظيفية . " جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.68) وهو ينتمي إلى المجال [3.4 , 4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة وبانحراف معياري (1.008) وهو أكبر من 1 ما يعني أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة، ولكن بنسبة ضعيفة .

• **العبرة الرابعة :** " لا توجد خلافات بين العمال على خلفية الأصل " جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.32) وهو ينتمي إلى المجال [2.6 , 3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري (1.263) وهو أكبر من 1 ما يعني أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة، وقد يفسر ذلك إلى وجود بعض الخلافات بين العمال على خلفية الأصل .

• **العبرة الخامسة :** " تراعي إدارة المؤسسة عدم التمييز بين العمال حسب المنطقة الجغرافية التي ينتمون إليها " جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.45) وهو ينتمي إلى المجال [3.4 , 4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة وبانحراف معياري (1.069) وهو أكبر من 1 ما يعني أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

• **العبرة السادسة :** " هناك مقاومة للعمل مع مجموعات من عرق آخر " جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.37) وهو ينتمي إلى المجال [1.8 , 2.6] ما يمثل درجة موافقة منخفضة وبانحراف معياري (0.941) وهو أصغر من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

ب- الأبعاد الخارجية :

يوضح الجدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب حسب درجة الأهمية لإجابات أفراد العينة حول الأبعاد الخارجية

الجدول رقم 14: المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات الأبعاد الخارجية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يؤثر محل الإقامة على سلوك وقيم وثقافات العمال.	3.20	1.230	5
2	تفاوت مستويات الدخل لدى العمال عن مستوى الدخل في مؤسسات أخرى له أثر إيجابي على الأداء وعلاقات العمل.	3.76	1.037	2
3	تشعر بالضجر من بعض العادات الشخصية لزملائك في العمل.	2.99	1.256	7
4	يلتزم الجميع في التعامل بالأخلاق والثقافة الإسلامية .	3.01	1.146	6
5	تتناسب طبيعة عملي مع مؤهلي العلمي .	4.04	0.828	1
6	يؤخذ في عين الاعتبار عند التدرج الوظيفي الخلفية التعليمية والخبرة العملية .	3.70	0.941	3
7	يؤثر المظهر الخارجي للعامل على علاقاته في العمل.	3.27	1.112	4
8	تمنح المؤسسة تسهيلات كافية للعمال من أجل التعامل مع ظروفهم الاجتماعية.	2.92	0.996	8
	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الكلي للبعد .	3.36	0.46	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss .

يتضح من نتائج الجدول رقم 14 أن :

- **العبارة الأولى :** " يؤثر محل الإقامة على سلوك وقيم وثقافات العمال " جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.20) وهو ينتمي إلى المجال [2.6 , 3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري (1.230) وهو أكبر من 1 ما يعني أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة، وهذا راجع إلى أن محل الإقامة ليس له التأثير الكبير على سلوك وقيم وثقافات العمال .
- **العبارة الثانية :** " تفاوت مستويات الدخل لدى العمال عن مستوى الدخل في مؤسسات أخرى له أثر إيجابي على الأداء وعلاقات العمل. " جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.76) وهو ينتمي إلى المجال [3.4 , 4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة وبانحراف معياري (1.037) وهو أكبر من 1 ما يعني أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة، ولكن بصورة ضعيفة.
- **العبارة الثالثة :** " تشعر بالضجر من بعض العادات الشخصية لزملائك في العمل. " جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (2.99) وهو ينتمي إلى المجال [2.6 , 3.4] ما يمثل درجة موافقة

متوسطة وبانحراف معياري (1.256) وهو أكبر من 1 ما يعني أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة، وهو ما يفسر بأن بعض العمال يشعر بالضجر والبعض الآخر لا يهتم بالأمر.

• **العبارة الرابعة :** " يلتزم الجميع في التعامل بالأخلاق والثقافة الإسلامية " جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.01) وهو ينتمي إلى المجال [2.6 , 3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري (1.146) وهو أكبر من 1 ما يعني أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة، و قد يعود ذلك لاعتبار أن جزء من أفراد العينة يدينون بديانات أخرى .

• **العبارة الخامسة :** " تتناسب طبيعة عملي مع مؤهلي العلمي . " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.04) وهو ينتمي إلى المجال [3.4 , 4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة وبانحراف معياري (0.828) و هو أصغر من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة .

• **العبارة السادسة :** " تمنح المؤسسة تسهيلات كافية للعمال من أجل التعامل مع ظروفهم الاجتماعية. " جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.70) وهو ينتمي إلى المجال [3.4 , 4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة وبانحراف معياري (0.941) وهو أصغر من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة .

• **العبارة السابعة :** " يؤثر المظهر الخارجي للعامل على علاقاته في العمل. " جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.27) وهو ينتمي إلى المجال [2.6 , 3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري (1.112) وهو أكبر من 1 ما يعني أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

• **العبارة الثامنة :** " تمنح المؤسسة تسهيلات كافية للعمال من أجل التعامل مع ظروفهم الاجتماعية. " جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط العبارة حسابي (2.92) وهو ينتمي إلى المجال [2.6 , 3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري (0.996) وهو أصغر من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

ج- الأبعاد التنظيمية

يوضح الجدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب حسب درجة الأهمية لإجابات أفراد العينة حول الأبعاد التنظيمية.

الجدول رقم 15: المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات الأبعاد التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تفاوت درجة الرضا الوظيفي وفقا للمستوى الوظيفي.	3.61	0.807	1
2	يتم تنوع الموارد البشرية لمقابلة محتوى العمل .	3.39	0.919	3
3	تسعى مجموعات العمل (النقابات ، مجموعات التنظيم غير الرسمي) لتحقيق أهداف المؤسسة .	2.89	1.018	6
4	تراعي إدارة المؤسسة في التدرج الوظيفي الأقدمية في التعيين .	3.57	0.854	2
5	تعطي إدارة المؤسسة قيمة للتنوع و تدرج ذلك ضمن سياساتها.	3.38	0.890	4
6	ترحب المؤسسة بالاختلافات العديدة التي تميز العمال لتستفيد منها لتحسين الأداء .	3.15	1.070	5
	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الكلي للبعد .	3.33	0.53	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss .

يتضح من نتائج الجدول رقم 15 أعلاه أن :

- العبارة الأولى : " تفاوت درجة الرضا الوظيفي وفقا للمستوى الوظيفي " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.61) وهو ينتمي إلى المجال [3.4 , 4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة وبانحراف معياري (0.807) وهو أصغر من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.
- العبارة الثانية : "يتم تنوع الموارد البشرية لمقابلة محتوى العمل" جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.39) وهو ينتمي إلى المجال [2.6 , 3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري (0.919) وهو أصغر من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.
- العبارة الثالثة : " تسعى مجموعات العمل (النقابات، مجموعات التنظيم غير الرسمي) لتحقيق أهداف المؤسسة" جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2.89) وهو ينتمي إلى المجال [2.6 , 3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري (1.018) وهو أكبر من 1 ما يعني أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة، ولكن بنسبة ضعيفة .
- العبارة الرابعة : " تراعي إدارة المؤسسة في التدرج الوظيفي الأقدمية في التعيين " جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.57) وهو ينتمي إلى المجال [3.4 , 4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة وبانحراف معياري (0.854) وهو أصغر من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة .

- العبارة الخامسة : " تعطي إدارة المؤسسة قيمة للتنوع و تدرج ذلك ضمن سياساتها" جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.38) وهو ينتمي إلى المجال [2.6 , 3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري (0.890) وهو أصغر من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.
- العبارة السادسة : " ترحب المؤسسة بالاختلافات العديدة التي تميز العمال لتستفيد منها لتحسين الأداء" جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.15) وهو ينتمي إلى المجال [2.6 , 3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري (1.070) وهو أكبر من 1 ما يعني أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة، ولكنه ضعيف.

2-1-7- عرض و تحليل بيانات محور الثقافة التنظيمية

بعد تحليل البيانات الخاصة بعبارات المحور الأول " إدارة التنوع " ننقل في هذا الجزء إلى تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني والتمثل في الثقافة التنظيمية عن طريق حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا المحور كما يلي :

يوضح الجدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب حسب درجة الأهمية في إجابات أفراد العينة حول عبارات الثقافة التنظيمية .

الجدول رقم(16): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات الثقافة التنظيمية :

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يحافظ العمال على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام .	3.77	0.717	2
2	يتوفر لدى العمال المهارات والقدرات اللازمة على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة.	5.58	0.867	1
3	يوجد فئات مشتركة لدى العمال في المؤسسة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار.	3.39	0.957	8
4	يعتقد العمال بأن ثقافة المؤسسة تساهم في إنجاز المهام والواجبات بالجودة والكفاءة المطلوبة.	3.56	0.782	3
5	تتمثل الأعراف السائدة بين العمال في التكيف مع كافة المستجدات والتطورات في بيئة العمل.	3.52	0.799	4
6	تحرص إدارة المؤسسة على تزويد العمال بالمعلومات اللازمة لتطوير	2.24	1.048	10

			استخدامهم للأساليب الحديثة في العمل .	
7	2.82	1.099	12	تحفز إدارة المؤسسة العمال المبدعين والمتميزين بالحوافز المادية والمعنوية .
8	3.40	0.933	7	تتوقع إدارة المؤسسة بأن يقوم العمال بكافة المهام والواجبات مقابل حصولهم على كافة الحقوق الوظيفية التي تنص عليها أنظمة المؤسسة وقوانينها .
9	3.44	0.910	6	تعمل إدارة المؤسسة على توافق قيم العمال مع قيمها .
10	3.51	0.857	5	تحظى إدارة المؤسسة بالاحترام والتقدير من قبل عمالها .
11	3.26	0.971	9	تعمل إدارة المؤسسة على الفصل بين العمل والعلاقات الشخصية.
12	3.23	0.986	10	تعمل إدارة المؤسسة على تطبيق القواعد والتعليمات التنظيمية في المؤسسة بعدالة .
	3.40	0.45		المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الكلي للبعد .

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss .

يتضح من نتائج الجدول رقم (16) أن :

- **العبرة الأولى :** "يحافظ العمال على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.77) وهو ينتمي إلى المجال [3.4 , 4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة وبانحراف معياري (0.717) وهو أصغر من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة .
- **العبرة الثانية :** "يتوفر لدى العمال المهارات والقدرات اللازمة على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (5.58) وهو ينتمي إلى المجال [4.2 , 5] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة جدا وبانحراف معياري (0.867) وهو أصغر من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.
- **العبرة الثالثة :** "يوجد قناعات مشتركة لدى العمال في المؤسسة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار" جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (3.39) وهو ينتمي إلى المجال [2.6 , 3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري (0.957) وهو أصغر من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.
- **العبرة الرابعة :** " يعتقد العمال بأن ثقافة المؤسسة تساهم في إنجاز المهام و الواجبات بالجودة والكفاءة المطلوبة" جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.56) وهو ينتمي إلى المجال [3.4 , 4.2]

[ما يمثل درجة موافقة مرتفعة وبانحراف معياري (0.782) وهو أصغر من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

• **العبارة الخامسة :** " تتمثل الأعراف السائدة بين العمال في التكيف مع كافة المستجدات والتطورات في بيئة العمل" جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.52) وهو ينتمي إلى المجال [3.4 , 4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة وبانحراف معياري (0.799) وهو أصغر من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة .

• **العبارة السادسة :** " تحرص إدارة المؤسسة على تزويد العمال بالمعلومات اللازمة لتطوير استخدامهم للأساليب الحديثة في العمل" جاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (3.24) وهو ينتمي إلى المجال [2.6 , 3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري (1.048) وهو أكبر من 1 ما يعني أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة، إلا أنه تشتت ضعيف.

• **العبارة السابعة :** " تحفز إدارة المؤسسة العمال المبدعين والتميزين بالحوافز المادية والمعنوية" جاءت في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي (2.82) وهو ينتمي إلى المجال [2.6 , 3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري (1.099) وهو أكبر من 1 ما يعني أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة، ما يفسر أن المؤسسة لا تولي اهتمام كبير بالمبدعين والتميزين وتحفيزهم.

• **العبارة الثامنة :** " تتوقع إدارة المؤسسة بأن يقوم العمال بكافة المهام والواجبات مقابل حصولهم على كافة الحقوق الوظيفية التي تنص عليها أنظمة المؤسسة وقوانينها" جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3.40) وهو ينتمي إلى المجال [3.4 , 4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة ما يمثل درجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري (0.933) وهو أصغر من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة .

• **العبارة التاسعة :** "تعمل إدارة المؤسسة على توافق قيم العمال مع قيمها" جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.44) وهو ينتمي إلى المجال [3.4 , 4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة وبانحراف معياري (0.910) وهو أصغر من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

• **العبارة العاشرة :** " تحظى إدارة المؤسسة بالاحترام و التقدير من قبل عمالها . " جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.51) و هو ينتمي إلى المجال [3.4 , 4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة و بانحراف معياري (0.857) و هو أصغر من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة .

• **العبارة الحادية عشر :** " تعمل إدارة المؤسسة على الفصل بين العمل و العلاقات الشخصية. " جاءت في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي (3.26) و هو ينتمي إلى المجال [2.6 , 3.4] ما يمثل

درجة موافقة متوسطة و بانحراف معياري (0.971) و هو أصغر من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة .

• العبارة الثانية عشر : " تعمل إدارة المؤسسة على تطبيق القواعد و التعليمات التنظيمية في المؤسسة بعدالة . " جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.23) و هو ينتمي إلى المجال [2.6 , 3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة و بانحراف معياري (0.986) و هو أصغر من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة .

2-2-2- اختبار فرضيات الدراسة

2-2-2-1- اختبار التوزيع الطبيعي و التعددية الخطية

2-2-2-1-1- اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل التأكد من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي تم الاعتماد على كل من: معامل الالتواء ومعامل التفلطح، ويمكن توضيح ذلك في الجدول رقم (17). (أنظر الملحق رقم 07)

الجدول رقم (17): معامل الالتواء و التفلطح للمتغيرين

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفلطح
إدارة التنوع	الأبعاد الداخلية	0,665
	الأبعاد الخارجية	0,668
	الأبعاد التنظيمية	0,499
الثقافة التنظيمية	-0,12	0,298

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ :

معاملات الالتواء كانت ضمن المجال [-0.12 ، -0.785] وهي قيم أقل من 03، في حين معاملات التفلطح كانت ضمن المجال [0.298 ، 0.668] وهي قيم أقل من 20.

ومنه يمكن القول أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك حسب ما أكدته دراسة Cao and Dowlatshahi (2005) إذ أكد أنه إذا كان معامل الالتواء أقل من 3 ومعامل التفلطح أقل من 20 فإن

متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الاختبارات المعلمية . (مقرش، 2015، الصفحات 199-200)

2-1-2-2 اختبار التعددية الخطية

من أجل التأكد من أن متغيرات الدراسة المستقلة غير مرتبطة فيما بينها تم الاعتماد على اختباري معامل تضخم التباين والتباين المسموح. (أنظر الملحق 08)

الجدول رقم (18): نتائج اختباري معامل تضخم التباين والتباين المسموح للمتغيرات المستقلة

المتغيرات	معامل تضخم التباين (Vif)	التباين المسموح (Tolerance)
الأبعاد الداخلية	1,106	,904
الأبعاد الخارجية	1,407	,710
الأبعاد التنظيمية	1,290	,775

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

إن مشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة لن تظهر في حالة ما إذا كان معامل تضخم التباين أقل من 10 والتباين المسموح أكبر من (0,1) بالنسبة لجميع متغيرات الدراسة المستقلة (نجيمي و بوطالب، 2019، صفحة 592)، يتضح لنا من نتائج الجدول رقم أن معاملات تضخم التباين محصورة بين القيمتين (1,106) و(1,407) وهي أصغر من 10، وأن قيم التباين المسموح محصورة بين القيمتين (0,710) و(0,904) وهي أكبر من (0,1) وعليه يمكن القول أن نتائج اختبار عدم ارتباط المتغيرات المستقلة جيدة وأنها صالحة لاختبار الفرضيات.

2-2-2- اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على مايلي: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لإدارة التنوع بأبعادها (الأبعاد الداخلية , الأبعاد الخارجية , الأبعاد التنظيمية) على الثقافة التنظيمية لدى العاملين بمحطة إنتاج الكهرباء - أشواط- جيجل - .
من أجل التأكد من صحتها تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد والجدول رقم (19) يوضح النتائج المتحصل عليها .

الجدول رقم (19): نتائج تحليل التباين للانحدار (المتغير التابع الثقافة التنظيمية).

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة المحسوبة f	مستوى الدلالة f	معامل التحديد R	معامل الارتباط R
1	4,606	3	1,535	9,822	0,000	0,269	0,519
الخطأ المتبقي	12,506	80	0,156	-	-	-	-
المجموع	17.113	83	-	-	-	-	-

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول رقم(19) (انظر الملحق رقم 09) أن مستوى الدلالة (f) يساوي (0,000) وهو أقل من (0,05) ما يشير أن النموذج ذو دلالة إحصائية، كما بلغت قيمة معامل الارتباط (0,519) ما يشير أن الارتباط ايجابي بين إدارة التنوع والثقافة التنظيمية، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0,269) أي وجود أثر ايجابي بنسبة 26,9% لإدارة التنوع على الثقافة التنظيمية أي الاهتمام بإدارة التنوع يؤثر على الثقافة التنظيمية.

يمكن القول بأن الفرضية الرئيسية مقبولة والتي تنص على : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لإدارة التنوع بأبعادها (الأبعاد الداخلية , الأبعاد الخارجية , الأبعاد التنظيمية) على الثقافة التنظيمية لدى عمال محطة إنتاج الكهرباء - أشواط -جيجل - .

2-2-3- اختبار الفرضيات الفرعية

تم اختبار أثر كل بعد من أبعاد إدارة التنوع المتمثلة (الأبعاد الداخلية، الأبعاد الخارجية، الأبعاد التنظيمية) على الثقافة التنظيمية لدى العاملين بمحطة إنتاج الكهرباء - أشواط - جيبل - . من خلال اختبار تحليل تباين الانحدار المتعدد والنتائج المتوصل إليها موضحة في الجدول رقم (20).

الجدول رقم (20) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد للمتغير التابع : الثقافة التنظيمية

النموذج	معاملات غير نمطية		معاملات نمطية	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
	B	الخطأ المعياري			
ثابت	1,758	0,392	Beta	4,488	0,000
الأبعاد الداخلية	0,061	0,078	0,079	0,785	0,435
الأبعاد الخارجية	-0,009	0,111	-0,009	-0,081	0,935
الأبعاد التنظيمية	0,439	0,093	0,514	4,733	0,000

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

2-2-3-1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

جاءت صيغة الفرضية الفرعية الأولى كالتالي :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للأبعاد الداخلية على الثقافة التنظيمية لدى عمال محطة إنتاج الكهرباء - أشواط - جيبل -.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (20) أن قيمة الدلالة الإحصائية (t) الخاصة بالأبعاد الداخلية تقدر ب (0,435) وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0,05$). ما يعني أنه لا يوجد أثر للأبعاد الداخلية على الثقافة التنظيمية لدى العاملين بمحطة إنتاج الكهرباء - أشواط - جيبل - وعليه فإن الفرضية الفرعية الأولى مرفوضة . (انظر الملحق رقم 09)

2-2-3-2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

جاءت صيغة الفرضية الفرعية الثانية كالتالي :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للأبعاد الخارجية على الثقافة التنظيمية لدى عمال محطة إنتاج الكهرباء - أشواط- جيجل-.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (20) أن قيمة الدلالة الإحصائية (t) الخاصة بالأبعاد الخارجية تقدر ب (0,935) وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0,05$) . ما يعني أنه لا يوجد أثر للأبعاد الخارجية على الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء - أشواط- جيجل- . وعليه فإن الفرضية الفرعية الثانية مرفوضة . (انظر الملحق رقم 09)

2-2-3-3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

جاءت صيغة الفرضية الفرعية الثالثة كالتالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للأبعاد التنظيمية على الثقافة التنظيمية لدى عمال محطة إنتاج الكهرباء - أشواط - جيجل.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (20) أن قيمة الدلالة الإحصائية (t) الخاصة بالأبعاد التنظيمية (0,000) وهي أصغر من مستوى الدلالة المحدد مسبقا ($\alpha \leq 0,05$) ما يعني أن للأبعاد التنظيمية أثر على الثقافة التنظيمية لدى العاملين بمحطة إنتاج الكهرباء - أشواط- جيجل. وعليه فالفرضية الفرعية الثالثة مقبولة، كما تشير قيمة المعاملات النمطية $Beta = 0,439$ وهي موجبة، أي أن اهتمام الشركة بالأبعاد التنظيمية بوحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في مستوى الثقافة التنظيمية ب 0,439 أي أن للأبعاد التنظيمية تؤثر إيجابا على الثقافة التنظيمية للعاملين بمحطة إنتاج الكهرباء - أشواط - جيجل. (انظر الملحق رقم 09)

2-3- تفسير نتائج الدراسة

من خلال تحليل بيانات استبيان الدراسة في محاولة لمعرفة أثر إدارة التنوع على الثقافة التنظيمية لدى العاملين بمحطة إنتاج الكهرباء -أشواط- جيجل، وذلك من خلال دراسة عينة منها، وابتداء الإحصاء

الوصفي في تحديد مستويات متغيرات الدراسة والإحصاء الاستدلالي في تحليل واختبار فرضيات الدراسة، توصلنا إلى جملة من النتائج يمكن تحليلها ومناقشتها كالتالي :

➤ بالنسبة لمحور البيانات الشخصية خلصت الدراسة إلى أن مجتمع الدراسة ذكوري وهذا راجع إلى طبيعة العمل بالمؤسسة محل الدراسة والذي يحتاج في غالب الأحيان إلى جهد عضلي للتعامل مع الآلات والمعدات، وسن الموظفين بارز في الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة ولديهم أقدميه في العمل وهذا يدل على الخبرة المكتسبة والقدرة على التعامل و التأقلم مع الموارد البشرية المتنوعة وهذا من شأنه الحد من الخلافات على أساس الأصل والعرق، كما أن أغلب أفراد العينة ذو مستوى تعليمي جيد وهذا ما يساعد في ضمان سير نشاط المؤسسة دون خلافات أو تشكل تكتلات على خلفية الأصل أو العرق.

➤ في ضوء نتائج الفرضية الرئيسية تبين أن هناك أثر لإدارة التنوع بأبعادها على الثقافة التنظيمية لدى عمال محطة إنتاج الكهرباء -أشواط-جيجل، وحسب إجابات العمال يمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تراعي عدم التمييز بين العمال على أساس المنطقة الجغرافية التي ينتمون إليه، وتعتمد في التدرج الوظيفي على الخلفية التعليمية والخبرة العملية أي أنها تعمل على تطبيق القواعد والتعليمات التنظيمية بعدالة ولا تميز بين عمالها على أساس العرق والأصل أو العلاقات الشخصية، كما أن المؤسسة تعطي قيمة للتنوع و تدرج ذلك ضمن سياساتها وتعمل على توافق قيم العمال مع قيمها وترحب بالاختلافات التي يتميز بها العمال لتستفيد منها ويظهر هذا من خلال روح العمل التي تسود بين العمال، والاحترام والتقدير الذي تحظى به إدارة المؤسسة من قبل عمالها وحسب العمال فإن ثقافة المؤسسة تساهم في إنجاز المهام والواجبات بالجودة والكفاءة المطلوبة وهذا يدل على أن المؤسسة تتميز بثقافة تنظيمية قوية متسامحة تقبل التنوع فالثقافة التنظيمية بالأساس يبدأ تكوينها من سلوكيات وقيم الأفراد وأفكارهم .

➤ في ضوء نتائج الفرضية الفرعية الأولى تبين أنه لا يوجد أثر للأبعاد الداخلية على الثقافة التنظيمية لدى عمال الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء، و حسب إجابات العمال يمكن القول أن هذا راجع إلى أن الخلافات بين العمال على أساس العرق و الأصل تكاد تنعدم ،كما أن المؤسسة لا تميز بين عمالها على أساس العرق و الأصل و المنطقة الجغرافية التي ينتمون إليها ،وبما أن أغلبية عمال المؤسسة من فئة الذكور أي أنه لا يوجد تمييز على أساس الجنس .

➤ في ضوء نتائج الفرضية الفرعية الثانية تبين أنه لا يوجد أثر للأبعاد الخارجية على الثقافة التنظيمية لدى عمال محطة إنتاج الكهرباء، وحسب إجابات العمال يمكن تفسير ذلك بأن محل الإقامة لا

يؤثر كثيرا على سلوك وقيم العمال، فرغم وجود عمال من جنسيات وثقافات مختلفة واختلاف الديانات إلا أن هذا لم يؤثر علاقات العمال مع بعضهم أو على المؤسسة، فحسب ما استخلصنا من المقابلة التي أجريت مع العاملين في قسم الموارد البشرية أن الأجانب يولون الاحترام للدين الإسلامي .

➤ في ضوء نتائج الفرضية الفرعية الثالثة تبين أنه هناك أثر إيجابي للأبعاد التنظيمية على الثقافة التنظيمية لدى عمال محطة إنتاج الكهرباء، وحسب إجابات العمال يمكن القول أن هذا راجع إلى أن المؤسسة تعطي قيمة للتنوع فهي ترحب بالاختلافات التي تميز العمال في محاولة منها لجعل ذلك الاختلاف لصالحها كما أن تنوع الموارد البشرية لمقابلة محتوى العمل يؤكد أن المؤسسة تشجع تنوع الموارد البشرية.

خلاصة

تناولنا في هذا الفصل الدراسة الميدانية حيث تم دراسة أثر إدارة التنوع على الثقافة التنظيمية لدى العاملين بمحطة إنتاج الكهرباء -أشواط-جيجل. حيث قمنا بالتطرق إلى الوسائل المستخدمة في جمع المعلومات وتحليلها وفقا لمتطلبات الدراسة ثم عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية، بعد ذلك تم عرض نتائج المحور الأول من الاستبانة لمعرفة إدارة التنوع المطبقة بالمؤسسة محل الدراسة، وكذا تم عرض النتائج الخاصة بالمحور الثاني الخاص بالثقافة التنظيمية لمعرفة مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة، ثم بعد ذلك تم اختبار فرضيات الدراسة لمعرفة أثر إدارة التنوع بأبعادها (الأبعاد الداخلية، الأبعاد الخارجية، الأبعاد التنظيمية)، على الثقافة التنظيمية لدى العاملين بمحطة إنتاج الكهرباء -أشواط-جيجل.

بعد عرض وتحليل النتائج تم التوصل إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لإدارة التنوع على الثقافة التنظيمية، أما فيما يخص أثر أبعاد إدارة التنوع (الأبعاد الداخلية، الأبعاد الخارجية، الأبعاد التنظيمية) على الثقافة التنظيمية، وجدنا أن الأبعاد التنظيمية هي البعد الوحيد الذي كان له أثر على الثقافة التنظيمية، عكس البعدين الآخرين الأبعاد الداخلية الأبعاد الخارجية الذين أظهرنا عدم وجود أثر على الثقافة التنظيمية.



خاتمة

إن دراسة الظواهر الإنسانية في أطر تنظيمية أصبح في وقتنا الحالي أحد الأهداف المسطرة مسبقا من طرف المختصين التنظيميين وعلماء الإدارة إيماننا منهم بإنجازات وعطاء الموارد البشرية داخل المنظمة لاسيما إذا كانت هذه الموارد تتسم بالتنوع الذي قد يتحول إلى مصدر للجمال والثراء المعرفي، لهذا تعد إدارة التنوع تحديا تنظيميا كبيرا، مما يوجب أن تتكيف المهارات الإدارية لاستيعاب بيئة عمل متعددة الثقافات وبناء ثقافة تنظيمية قوية تفرض نفسها على كافة أفراد المنظمة باختلاف تنوعهم وفي نفس الوقت تكون ثقافة تتقبل الآخر وتحترم خصوصيته .

تعتبر محاولتنا لدراسة أثر إدارة التنوع على الثقافة التنظيمية مساهمة أخرى تضاف إلى إدارة الموارد البشرية، رغم أن دراسة السلوك الإنساني في المنظمات ليس بالأمر السهل ذلك لأن مثل هذه الدراسات تتسم بالثبات النسبي، وعليه أكدت دراستنا صحة الفرضية الرئيسية التي أكدت أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التنوع على الثقافة التنظيمية لعمال محطة إنتاج الكهرباء - أشواط - جيجل. وتوصلنا إلى مجموعة من النتائج و الاقتراحات المتمثلة فيما يلي :

❖ نتائج الدراسة

- توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج التطبيقية كما يلي :
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التنوع على الثقافة التنظيمية من وجهة نظر العاملين بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء - أشواط - جيجل.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمجموعة الأبعاد الداخلية على الثقافة التنظيمية من وجهة نظر العاملين بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء - أشواط - جيجل.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمجموعة الأبعاد الخارجية على الثقافة التنظيمية من وجهة نظر العاملين بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء - أشواط - جيجل.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمجموعة الأبعاد الخارجية على الثقافة التنظيمية من وجهة نظر العاملين بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء - أشواط - جيجل.

- معدل الخبرة المهنية كان كبيرا عند أغلب، مما يدل على أنهم توظفوا تقريبا مع فتح الشركة أبوابها وهذا عامل مهم يساعد المؤسسة محل الدراسة في ضمان كيفية التعامل مع عمالها وسن قوانين تسمح بإدارة التنوع لما له من تأثير على الثقافة التنظيمية.
- كشفت نتائج الدراسة أن أغلبية العمال كبار في السن مما يوحي أنهم مستقرون مهنيا وذهنيا ويبين العلاقات المستقرة بين مختلف العمال.
- نسبة كبيرة من عينة الدراسة هم ذكور، و يمكن تبرير زيادة عدد الذكور على الإناث إلى طبيعة العمل الذي يحتاج في كثير من الأحيان إلى الجهد العضلي للتعامل مع الآلات و المعدات وهو ما يبين حرص إدارة المؤسسة لتنوع الجنس فيها حسب متطلبات الوظيفة.

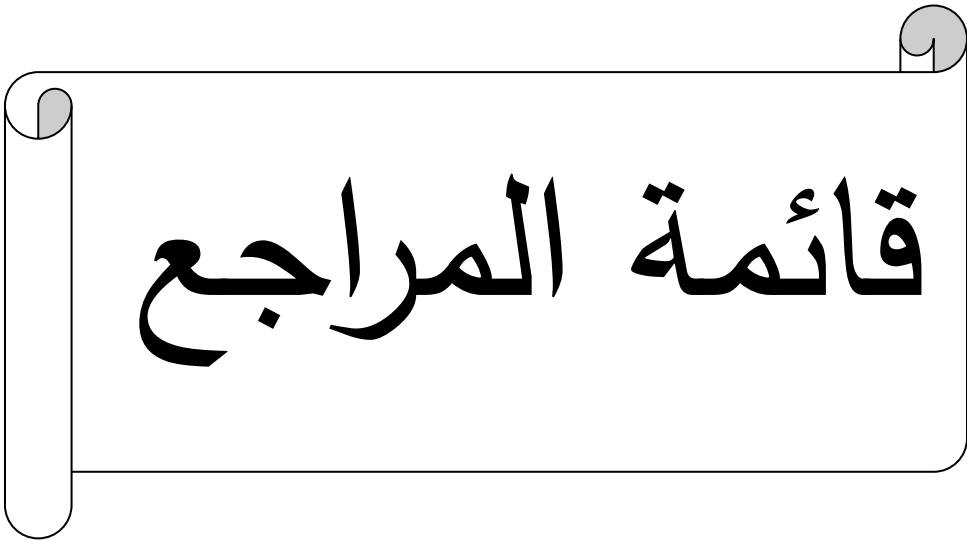
❖ الاقتراحات

- سن تشريعات و قوانين و اتخاذ أفضل السياسات التي من شأنها المساهمة في تحويل هذا التنوع لصالحها.
- نشر ثقافة التنوع و إيجاد ثقافة داعمة له من خلال بناء و نشر رؤية له و لأهدافه و لأهميته.
- بناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع و ترفض التمييز و التحيز.
- ضرورة العمل على زيادة الوعي و معرفة العاملين بالثقافة التنظيمية السائدة بالشركة.
- إجراء تعديلات بما يتناسب مع التنوع الموجود داخل الشركة و بما يشجع على إدارته.
- تكوين اتجاه إيجابي و رؤية واضحة نحو تطبيق إدارة التنوع و استخدامه كجزء من التخطيط الاستراتيجي.
- تبني المؤسسة لثقافة تنظيمية قوية تشجع على الاتصال و التفاعل بين العمال و تواجه التحيزات بشدة.

آفاق الدراسة

- بعد عرض مختلف النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة و تقديم اقتراحات لإدارة المؤسسة محل الدراسة، تقتضي المنهجية العلمية تقديم آفاق مستقبلية للدراسة تسمح بإثراء مثل هذا النوع من الدراسات في مؤسسات أخرى توضح أكثر إدارة التنوع على متغيرات أخرى لذلك نقترح المواضيع التالية :
- دور إدارة التنوع في تحقيق الميزة التنافسية.
 - أثر إدارة التنوع على الإبداع التنظيمي.

- إدارة التنوع و علاقتها بالولاء التنظيمي.
- أثر القيم الثقافية للعمالّة الأجنبيّة على البيئة الداخليّة و الخارجيّة للمنظمة.
- التنوع و أثره على الأداء التنظيمي.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1/الكتب

1. باشري ، نفيسة ، وآخرون(2017). السلوك التنظيمي. القاهرة: كلية التجارة ، جامعة القاهرة.
2. بركات، نافذ محمد(2013). التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. الجامعة الإسلامية.
3. البلداوي ، عبد الحميد عبد المجيد (2005). أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي (ط1). الأردن ، عمان : دار الشروق للنشر و التوزيع.
4. بوعلاق، محمد(2012).الموجه في الإحصاء الوصفي و الاستدلالي في العلوم النفسية و الاجتماعية والتربوية (ط2). تيزي وزو ، الجزائر: دار الأمل للطباعة و النشر .
5. جودة ، محفوظ (2008). التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS . الأردن ، عمان :دار وائل للطباعة و النشر .
6. حريم ،حسين(2004).السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال. عمان، الأردن : دار الحامد للنشر و التوزيع.
7. صبحي أبو صالح ، محمد ، عوض ،عدنان محمد(2008).مقدمة في الإحصاء :مبادئ وتحليل باستخدام SPSS . عمان : دار المسيرة للنشر و التوزيع .
8. طعمة ، حسين ياسين ،حسين، إيمان.(2009).أساليب الإحصاء التطبيقي (ط1). عمان :دار صفاء للنشر و التوزيع .
9. عبوي، زيد منير (2007).إدارة الموارد البشرية (ط1).الأردن ، عمان : دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع .
10. عزام ، صبري(2006).أساسيات في النظام الإحصائي الشامل SPSS. الأردن ، عمان: جدار للكتاب العالمي للنشر و التوزيع ،عالم الكتب الحديثة.
11. العميان، محمود سلمان (2004).السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (ط2). الأردن ، عمان:دار وائل للطباعة و النشر .

12. الفاعوري، رفعت عبد الحليم (2005). إدارة الإبداع التنظيمي. القاهرة، مصر : المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
13. ناصر، فداء (2021). إدارة التنوع: الإجازة في علوم الإدارة. سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية السورية .
14. الهيتي ، صلاح الدين حسين(2006). الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية: تطبيقات باستخدام SPSS. عمان: دار وائل للطباعة و النشر .

2/المقالات

1. إبراهيم ، أشرف محمد(2016). أثر التنوع الثقافي على ممارسات الموارد البشرية :دراسة تطبيقية على المستشفيات التابعة لوزارة الصحة بدول الإمارات العربية المتحدة.كلية التجارة ، جامعة دمياط.
2. أبو ليفة،سناء(2020).العلاقات بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية و التسويق الداخلي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجوف .مجلة البحوث المالية و التجارية،21(3) المملكة العربية السعودية.
3. بامرني ، عبد الحكيم، البرزنجي،أمال(2019).إدارة التنوع و تأثيرها في الرضا الوظيفي:دراسة مقارنة بين فندي المنصور و فلسطين. مجلة الكتاب للعلوم الإنسانية، 1(21)،الجامعة المستنصرية ، بغداد.
4. بشارة، محمد ،حسين ، حسين (2021). دور إدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الوعي الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط لتقليل الصراع المعرفي . مجلة الريادة للمال والأعمال، 2(4).
5. بن عودة، مصطفى (2017). دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، مجلة دراسات ، العدد الاقتصادي، 15(2)، جامعة الجلفة.
6. بوطالب،جهيد،نجيمي،عيسى (2019). أثر الدعم التنظيمي على الرضا الوظيفي لعضو هيئة التدريس : دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة جيجل .مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ،12(2)، جامعة جيجل.
7. تويه،عباس، حسين، إبراهيم(2019).إدارة التنوع المنظمي في تحقيق النجاح :دراسة استطلاعية في وزارة الصناعة و المعادن ،25(114)، الجامعة العراقية، العراق.

8. الخفاجي، رشا مهدي (2019). تأثير إدارة التنوع و الاحتواء العالي في أنظمة العمل عالية الأداء : دراسة ميدانية في شركة نفط ميسان .المجلة العربية للإدارة ،39(3)،جامعة البصرة ، العراق.
9. در ، محمد(2017).أهم مناهج و عينات و أدوات البحث العلمي . مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية ،9(313)، الجزائر.
10. الربيعي ، مصطفى ، المولى ،سماح (2020).تأثير الإستراتيجية الفردية لإدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الانغماس الوظيفي : دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة الإدارة والاقتصاد ،(123)،الجامعة المستنصرية، مصر.
11. سبع، فضيلة (2015). مساهمة الاتصال في نشر الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة فرع التكرير بمؤسسة سونطراك ،مجلة معارف،(19)، جامعة البويرة.
12. السولية،سماح (2020).دور إستراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية في بناء المقدرات التكنولوجية:دراسة ميدانية على قطاع البترول ،11(3).
13. السيد شوشة ،داليا ،سليمان،صابر (2018).تقييم أثر الأبعاد الأولية بإستراتيجيات إدارة التنوع على أداء العاملين بفنادق الخمس نجوم بالإسكندرية .المجلة الدولية للتراث و السياحة والضيافة ، 12(1)، مصر.
14. ضاحي،كريم جابر(2020) .أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الريادة الإستراتيجية . مجلة كلية الكوت الجامعة ،5(1)، كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة واسط.
15. عبد النبي، عزام (2017).دراسة مقارنة لآليات إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي في كل من كندا و استراليا و إمكانية الإفادة منها في مصر .مجلة الإدارة التربوية، (16)،مصر.
16. العرموطي ، أيمن مصطفى ، حسن ، مدثر (2014).تقييم تجربة جامعة أبو ظبي في إدارة التنوع من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة .كلية الخوارزمي الدولية ، جامعة أبو ظبي .
17. العون ،سالم (2008). أثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية إقليم الشمال. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، 10(21)، جامعة ال البيت_الممكة الأردنية الهاشمية.

18. الليمون ، عودة ،الربابعة، فاطمة (2019). ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الريادة في الجامعات:دراسة ميدانية على الجامعات الرسمية الأردنية.مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2(113)، الأردن.

3/الرسائل الجامعية

1. بشير، ابتهاج(2007).أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر . رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة.
2. بن يزة ، رحمة (2021).إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمة وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة أطروحة دكتوراه ،جامعة الحاج لخضر ، باتنة .
3. دريدي ، فاطمة (2018).أنماط السلطة الإدارية و علاقتها بالثقافة التنظيمية :دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير ناصر.أطروحة دكتوراه ،جامعة محمد خيضر، بسكرة.
4. سالم ، إلياس(2006). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية:دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL- وحدة EARA بالمسيلة. رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة.
5. سمارة،نسرين (2017) . واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية محافظات غزة . رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
6. سويسي، أحمد (2013).الثقافة التنظيمية و تأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة:دراسة ميدانية بديوان الترقية و التسيير العقاري بالأغواط . رسالة ماجستير، جامعة زيان عاشور، الجلفة.
7. عباس، سمير(2008). الثقافة التنظيمية و علاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية :بين النظام القديم و LMD دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة كنموذج. رسالة ماجستير، جامعة باجي مختار ، عنابة .
8. عيساوي ،وهيبة (2012). أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي : دراسة حالة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار . رسالة ماجستير ، جامعة أبوبكر بلقايد ، تلمسان.
9. قصباتي ، آلاء (2018).أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المالي :دراسة تطبيقية على شركات التأمين في الجمهورية العربية السورية . رسالة ماجستير ، جامعة دمشق ، سوريا.

10. مقراش، فوزية (2015). أثر الإدارات بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة : دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية . أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
11. منصور، بوبكر (2007). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية: المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجا. رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة.

4/المواقع الإلكترونية

- الشهراني ، محمد (2018). الانحدار الخطي المتعدد. موقع محمد الشهراني. تاريخ الإطلاع 2022/5/28، 20:37 ، الموقع :/m-sha hrami.com/1-multiple-linear-regression/
- الموقع: / (<https://www.manaraa.com/post/6727>) . تاريخ الإطلاع 2022/5/24 ، 10:40.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Risberg. Annette & Sodeberg. Anne-Marie , (2008) . **translating a management concept: diversity management in denmark** .Gender in management ,An international journal, 23(6).
2. Monga Manjit & D'netto.Brian & shen.Jie.(2014) .**Human resource diversity management: parctices in the Australian manufaturing sector**.the international of human resource management, 25(9).
3. Cao.Q., & Dowlatshahi. S. (2005). **The impact of alignment between virtual enterprise and information technology: on business performance in an agile manufacturing environment** Journal of Operations Management ,23.
4. Daulatran .B ,lunda(2003).**organizational culture and job satisfaction**.the journal of Business &Industrial marketing, 8(3).
5. Fang .cooke , Debi saini (2010). **diversity management**
6. Fitri ,rahmadni,lubis ,farida ,harum(2020).**organizational culture**.
7. HOFSTED ,G.J.and Hinkov ,M.(2010).**cultures and oorganizations: _software of the mind ,interclutural corperation and its importance of survival** .new york ,Megraw , Hill ,2.
8. Jose .Martinez (2014). **diversity management**
9. Nishii Lisa .H, Ozbilgin Mustafa . F(2005). **global diversity management ;towards a conceptual franework**.
10. shaker Mouhammad, & Abzari Mehdi & Shaemi Ali & Fathi Said (2014). **diversity management and Human resources proda** .
11. Nigel.Bassett, jones . **the paradox of diversity management: creatirrity and innovation** .
12. Besler Senem. & sezerel Hakan . (2012). **.strategic diversity management initiatives: A descriptive study/**

13. Cox.Taylor & Blake.Stacy, (1991).**Managing cultural diversity** : implications for organizational competitiveness. University of michigan ,academey of management exeutive ,5 (3).
14. Kollen ,Thomas (2019).**Diversity management** : Agritical revuiew and agenda for the future,journal of management inquiry.
15. Ahu Tatli (2011). **A Multi-layered exploration of the diversity management field** : diversity discourses , practices and practitioners in the UK .
16. Groeneveld sandra & Ashikeli tanachia (2013). **diversity management inpublic organizations and its effect on employees** .
17. Al-Nasr ,Natheer & Al-Titi ,Omar & Abaker ,Mohamed(2017).**Organizational policies and diversity management in saudi Arabia**. Employee relations Emerald publishing limited.
18. Luu ,Tuan & Sundar ,Venkatesh(2010). **Organizational culture and technological innovation adoption in private hospitals**. International business research.vol3.No3.
19. Murali ,Sambasivan & Azmawani ,Abbdul Rahman & Md Zabid ,Abdul Rashid(2004).**the influence of Organizational culture on attitudes toward Organizational change**.Emerald group publishing limited. Vol25.No2.
20. Salman ,Habib & Saira ,Aslam & Amjad ,Hissain(2014).**the impact of Organizational culture on job satisfaction** .Employess commitment and turn over intention. Advances in Economics and Business.2(6).



الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكميين

الجامعة	الكلية	الأستاذ	الرقم
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	نجيمي عيسى	01
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	برحال عبد الوهاب	02
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	بوخمم جنات	03
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	بلجازية عمر	04

الملحق رقم (02): نموذج الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى _ جيجل
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
استبيان بحث



الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،

تحية طيبة..

يشرفنا أن نضع بين أيديكم استمارة بحث خاصة بدراسة: "أثر إدارة التنوع على الثقافة التنظيمية - دراسة حالة محطة إنتاج الكهرباء - أشواط - جيجل"، ويتمثل الهدف من توزيع هذه الاستمارة اعتمادها كمصدر للحصول على البيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كمتطلب في المسار الدراسي للحصول على شهادة ماستر تخصص - إدارة موارد بشرية، لذا نرجو التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية، علماً بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وستكون دقة إجاباتكم ومساهماتكم عوناً كبيراً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعملية.

وتفضل بقبول فائق الاحترام والتقدير...

الطالبات:

- عبدي نزهة .

- شخار ريمة .

قائمة الملاحق

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

أرجو تعبئة البيانات التالية بوضع إشارة (v) في الخانة المناسبة لكم.

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر
- 3- الحالة الاجتماعية : أرمل متزوج مطلق عازب
- 4-المؤهل العلمي: متوسط ثانوي تكوين مهني تقني سامي ليسانس دراسات عليا
- 5-الخبرة العملية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 15سنوات من 15 سنة فأكثر

قائمة الملاحق

الجزء الثاني: محاور الاستبيان .

المحور الأول: إدارة التنوع

1- الأبعاد الداخلية

تمثل الأبعاد الفرعية للتنوع وتشمل: (العمر، النوع، القدرات الجسدية، الأصل، العرق)، وفي ما يلي مجموعة من العبارات تقيس الأبعاد الداخلية لإدارة التنوع، والمرجو وضع درجة موافقتك عنها وذلك بوضع إشارة (V) في المربع المناسب للاختيار:

الأبعاد	الرقم	العبارات	التقييم				
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أبعاد داخلية	1	يراعى عند التعيين توافق طبيعة العمل مع السن .					
	2	يؤثر النوع (ذكور، إناث) في توزيع المهام والصلاحيات على العمال في المؤسسة .					
	3	توجه إدارة المؤسسة العمال لتطوير طاقاتهم وقدراتهم الوظيفية .					
	4	لا توجد خلافات بين العمال على خلفية الأصل .					
	5	تراعى إدارة المؤسسة عدم التمييز بين العمال حسب المنطقة الجغرافية التي ينتمون إليها .					
	6	هناك مقاومة للعمل مع مجموعات من عرق آخر .					

2- الأبعاد الخارجية .

وتشمل (محل الإقامة، الدخل، العادات الشخصية، المعتقد السياسي، المعتقدات الدينية، الخلفية التعليمية، الخبرة العملية، المظهر الخارجي، الحالة الشخصية، الحالة الاجتماعية)، وفي ما يلي مجموعة من العبارات تقيس الأبعاد الخارجية لإدارة التنوع ، والمرجو وضع درجة موافقتك عنها وذلك بوضع إشارة (V) في المربع المناسب للاختيار:

الأبعاد	الرقم	العبارات	التقييم				
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	7	يؤثر محل الإقامة على سلوك وقيم وثقافات العمال.					
	8	تفاوت مستويات الدخل لدى العمال عن مستوى الدخل في مؤسسات أخرى له أثر إيجابي على الأداء علاقات					

قائمة الملاحق

					والعمل.		أبعاد
					تشعر بالضجر من بعض العادات الشخصية لزملائك في العمل.	9	خارجية
					يلتزم الجميع في التعامل بالأخلاق والثقافة الإسلامية .	10	
					تتناسب طبيعة عملي مع مؤهلي العلمي .	11	
					يؤخذ في عين الاعتبار عند التدرج الوظيفي الخلفية التعليمية والخبرة العملية .	12	
					يؤثر المظهر الخارجي للعامل على علاقاته في العمل.	13	
					تمنح المؤسسة تسهيلات كافية للعمال من أجل التعامل مع ظروفهم الاجتماعية.	14	

3- الأبعاد التنظيمية .

و تشمل : (المستوى الوظيفي، نوع و مجال العمل، مجموعات العمل، الأقدمية، موقع العمل، عضوية النقابات، حالة الإدارة)، وفيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس الأبعاد التنظيمية لإدارة التنوع، والمرجو وضع درجة موافقتك عنها وذلك بوضع إشارة (V) في المربع المناسب للاختيار :

الأبعاد	الرقم	العبارات	التقييم				
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أبعاد تنظيمية	15	تتفاوت درجة الرضا الوظيفي وفقا للمستوى الوظيفي.					
	16	يتم تنويع الموارد البشرية لمقابلة محتوى العمل .					
	17	تسعى مجموعات العمل (النقابات، مجموعات التنظيم غير الرسمي) لتحقيق أهداف المؤسسة .					
	18	تراعي إدارة المؤسسة في التدرج الوظيفي الأقدمية في التعيين.					
	19	تعطي إدارة المؤسسة قيمة للتنوع وتدرج ذلك ضمن سياساتها.					
	20	ترحب المؤسسة بالاختلافات العديدة التي تميز العمال لتستفيد منها لتحسين الأداء.					

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد الثقافة التنظيمية،

والمرجو وضع درجة موافقتك عنها وذلك بوضع إشارة (V) في المربع المناسب للاختيار :

الرقم	العبارات	التقييم			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
21	يحافظ العمال على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام .				
22	يتوفر لدى العمال المهارات والقدرات اللازمة على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة.				
23	يوجد قنوات مشتركة لدى العمال في المؤسسة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار.				
24	يعتقد العمال بأن ثقافة المؤسسة تساهم في إنجاز المهام والواجبات بالجودة والكفاءة المطلوبة.				
25	تتمثل الأعراف السائدة بين العمال في التكيف مع كافة المستجدات والتطورات في بيئة العمل.				
26	تحرص إدارة المؤسسة على تزويد العمال بالمعلومات اللازمة لتطوير استخدامهم للأساليب الحديثة في العمل .				
27	تحفز إدارة المؤسسة العمال المبدعين والتميزين بالحوافز المادية والمعنوية .				
28	تتوقع إدارة المؤسسة بأن يقوم العمال بكافة المهام والواجبات مقابل حصولهم على كافة الحقوق الوظيفية التي تنص عليها أنظمة المؤسسة وقوانينها .				
29	تعمل إدارة المؤسسة على توافق قيم العمال مع قيمها .				
30	تحظى إدارة المؤسسة بالاحترام والتقدير من قبل عمالها.				
31	تعمل إدارة المؤسسة على الفصل بين العمل والعلاقات الشخصية.				
32	تعمل إدارة المؤسسة على تطبيق القواعد والتعليمات التنظيمية في المؤسسة بعدالة .				

شكرا لكم على حسن تعاونكم



Ministry of Higher Education and Scientific Research

University of Muhammad Seddik Ben Yahia - Jijel



Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences

Département of Management Sciences

Research survey

Dear brother..., dear sister

Good greeting ..

We are honored to put in your hands a research for the study: “The Impact of Diversity Management on Organizational Culture – A Case Study of the Power Plant – Taher – Jijel.”

The purpose of distributing this form is to adopt it as a source of data for preparing scientific research as a requirement in the study path to obtain a master’s degree Specialization - Human Resources Management, so we kindly ask you to read the phrases accurately and answer them objectively, knowing that this data will only be used for scientific research purposes.

The accuracy of your answers and your contribution will be of great help to us in reaching objective and practical results.

With the almost respect and appreciation...

Students : ABDI NOUZHA

CHEKHAR RIMA

University year 2021/2022

Part One: Personal and Job Data

Please fill in the following information by ticking (√) in the appropriate field for you.

- 1- Sex female male
- 2-Age less than 30 from 30 to 40
- from 40 to 50 more than 50
- 3-Social status married widowed
- single divorced
- 4-Science qualification Sesondary school middel school
- Licence Postgraduate Studies
- 5-Practical experience: less than 5 from 5 to 10
- From 10 to 15 more than 15

Part Two: Managing Diversity

The first axis: the internal dimensions “personal”

It represents the sub-dimensions of diversity, and it includes: (age, gender, physical abilities, origin, race), and the following is a set of statements that measure the internal dimensions of diversity management, and please put your degree of agreement with them by placing a tick (√) in the appropriate box for the selection:

Evaluation					Phrases	figure	Dimensions
Strongly Dis-Agree	Dis-agree	neutral	Agree	Strongly Agree			
					When appointing, the nature of work shall be taken into account with age	1	Interne dimensions
					Gender (males, females) affects the distribution of tasks and powers to workers in the .organization	2	
					The management directs workers to develop their energies and functional .capabilities	3	
					There are no differences between	4	

					workers on the background .of origin		
					The management of the establishment takes into account the non-discrimination between workers according to the geographical area to which .they belong	5	
					There is resistance to work with groups of another race.	6	

The second axis: external dimensions

It includes (residence, income, personal habits, political belief, religious beliefs, educational background, work experience, external appearance, personal status, marital status), and the following is a set of statements that measure the external dimensions of diversity management, and please put the degree of your agreement with them and that Checking (√) in the appropriate box:

Evaluation					Phrases	Figure	Dimensions
Strongly Dis-Agree	Dis-agree	neutral	Agree	Strongly Agree			
					Residence influences the behavior, values and cultures of worker	1	External dimensions

					The difference in income levels of workers from the other institutions has a positive impact on performance and work relationships	2	
					You are weary of some of your co-workers' personal habits	3	
					Everyone is obligated to deal with Islamic morals and culture	4	
					The nature of my work is commensurate with my academic qualifications	5	
					Educational background and work experience are taken into consideration when progressing	6	
					The external appearance of the worker affects his relationships at work	7	
					The enterprise shall grant adequate facilities to the workers in order to deal with their social conditions	8	

The third axis: organizational dimensions

It includes: (occupational level, type and field of work, work groups, seniority, work location, union membership, management status), and the following is a set of statements that measure the organizational dimensions of diversity management, and please indicate the degree of your agreement with them by placing a tick (√) In the appropriate box to choose:

Evaluation					Phrases	Figure	Dimensions
Strongly Dis-Agree	Dis-agree	neutral	Agree	Strongly Agree			
					The degree of job satisfaction varies according to .the job level	1	organizational dimensions
					Human resources are diversified to meet the content of the .work	2	
					Working groups (unions, informal organization groups) strive to achieve the goals of the .institution	3	
					In the career hierarchy, the management of the institution takes into account seniority in .appointment	4	
					The management of	5	

					the organization places value on diversity and includes this in .its policies		
					The organization welcomes the many differences that distinguish workers to take advantage of to improve .performance	6	

Part Three: Dimensions of Organizational” Culture”

The following is a set of statements that measure the dimensions of organizational culture, and please put your degree of agreement with them by putting a tick (√) in the appropriate box for selection :

Phrases					Figure	Dimensions
Strongly Dis-Agree	Dis-agree	neutral	Agree	Strongly Agree		
					Workers maintain good working relationships based on the principle of cooperation and integration in .accomplishing tasks	1
					Workers have the necessary skills and abilities to adapt to new changes and .developments	2
					There are common convictions among workers in the	3

					organization of the importance of participation in the decision-making .process	
					Workers believe that the culture of the organization contributes to the completion of tasks and duties with the required quality and .efficiency	4
					The prevailing norms among workers are to adapt to all new developments and developments in the .work environment	5
					The management of the institution is keen to provide workers with the necessary information to develop their use of modern .methods of work	6
					The management of the organization motivates creative and distinguished workers with material and moral .incentives	7
					The management of the institution expects that the workers will perform all the tasks and duties in return for obtaining all the job rights stipulated in the institution's regulations .and laws	8
					The management of the institution works on the	9

					compatibility of the values of workers with .its own	
					The management of the institution is respected and appreciated by its .workers	10
					The management of the organization separates work and personal .relationships	11
					The management of the institution works to implement the rules and organizational instructions in the .institution fairly	12

Thank you for your kind cooperation

الملحق رقم (03): جدول معاملات الاتساق الداخلي لمحاوور الدراسة

	يراعى عند التعيين توافق طبيعة العمل مع السن	يراعى عند التعيين توافق طبيعة العمل مع السن	يؤثر النوع (ذكور ، إناث) في توزيع المهام و الصلاحيات على العمال في المؤسسة	توجه إدارة المؤسسة العمال لتطوير طاقتهم و قدراتهم الوظيفية
Pearson Correlation	1	,446**	,296**	
Sig. (2-tailed)		,000	,006	
N	84	84	84	
Pearson Correlation	,446**	1	,147	
Sig. (2-tailed)	,000		,183	
N	84	84	84	

قائمة الملاحق

	Pearson Correlation	,296**	,147	1
توجه إدارة المؤسسة العمال لتطوير طاقاتهم و قدراتهم الوظيفية	Sig. (2-tailed)	,006	,183	
	N	84	84	84
	Pearson Correlation	-,081	,064	,205
لا توجد خلافات بين العمال على خلفية الأصل	Sig. (2-tailed)	,466	,563	,061
	N	84	84	84
	Pearson Correlation	,105	,192	,427**
تراعي إدارة المؤسسة عدم التمييز بين العمال حسب المنطقة الجغرافية التي ينتمون إليها	Sig. (2-tailed)	,340	,080	,000
	N	84	84	84
	Pearson Correlation	,178	,256*	-,013
هناك مقاومة للعمل مع مجموعات من عرق آخر	Sig. (2-tailed)	,105	,019	,905
	N	84	84	84
	Pearson Correlation	,602**	,641**	,630**
الابعاد الداخلية	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	84	84	84

Correlations

		لا توجد خلافات بين العمال على خلفية الأصل	تراعي إدارة المؤسسة عدم التمييز بين العمال حسب المنطقة الجغرافية التي ينتمون إليها	هناك مقاومة للعمل مع مجموعات من عرق آخر
	Pearson Correlation	-,081	,105**	,178**
يراعي عند التعيين توافق طبيعة العمل مع السن	Sig. (2-tailed)	,466	,340	,105
	N	84	84	84
	Pearson Correlation	,064**	,192	,256
يؤثر النوع (ذكور ، إناث) في توزيع المهام و الصلاحيات على العمال في المؤسسة	Sig. (2-tailed)	,563	,080	,019
	N	84	84	84

قائمة الملاحق

	Pearson Correlation	,205**	,427	-,013
توجه إدارة المؤسسة للعمال لتطوير طاقاتهم و قدراتهم الوظيفية	Sig. (2-tailed)	,061	,000	,905
	N	84	84	84
	Pearson Correlation	1	,212	-,121
لا توجد خلافات بين العمال على خلفية الأصل	Sig. (2-tailed)		,052	,272
	N	84	84	84
	Pearson Correlation	,212	1	-,060**
تراعى إدارة المؤسسة عدم التمييز بين العمال حسب المنطقة الجغرافية التي ينتمون إليها	Sig. (2-tailed)	,052		,587
	N	84	84	84
	Pearson Correlation	-,121	-,060*	1
هناك مقاومة للعمل مع مجموعات من عرق آخر	Sig. (2-tailed)	,272	,587	
	N	84	84	84
	Pearson Correlation	,443**	,580**	,339**
الابعاد الداخلية	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,002
	N	84	84	84

Correlations

	الابعاد الداخلية
Pearson Correlation	,602
يراعى عند التعيين توافق طبيعة العمل مع السن	Sig. (2-tailed)
	,000
N	84
Pearson Correlation	,641**
يؤثر النوع (ذكور ، إناث) في توزيع المهام و الصلاحيات على العمال في المؤسسة	Sig. (2-tailed)
	,000
N	84
توجه إدارة المؤسسة للعمال لتطوير طاقاتهم و قدراتهم الوظيفية	Pearson Correlation
	,630**

	Sig. (2-tailed)	,000
	N	84
	Pearson Correlation	,443
لا توجد خلافات بين العمال على خلفية الأصل	Sig. (2-tailed)	,000
	N	84
	Pearson Correlation	,580
تراعي إدارة المؤسسة عدم التمييز بين العمال حسب المنطقة الجغرافية التي ينتمون إليها	Sig. (2-tailed)	,000
	N	84
	Pearson Correlation	,339
هناك مقاومة للعمل مع مجموعات من عرق آخر	Sig. (2-tailed)	,002
	N	84
	Pearson Correlation	1**
الابعاد الداخلية	Sig. (2-tailed)	
	N	84

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

	يؤثر محل الإقامة على سلوك و قيم و ثقافات العمال	تفاوت مستويات الدخل لدى العمال عن مستوى الدخل في مؤسسات أخرى له أثر إيجابي على الأداء و علاقات العمل	تشعر بالضجر من بعض العادات الشخصية لزملائك في العمل
	Pearson Correlation	1	-,037
يؤثر محل الإقامة على سلوك و قيم و ثقافات العمال	Sig. (2-tailed)		,735
	N	84	84
	Pearson Correlation	,095	1
تفاوت مستويات الدخل لدى العمال عن مستوى الدخل في مؤسسات أخرى له أثر	Sig. (2-tailed)	,390	,414

إيجابي على الأداء و علاقات العمل	N	84	84	84
	Pearson Correlation	-,037	,090	1
تشعر بالضجر من بعض العادات الشخصية لزملائك في العمل	Sig. (2-tailed)	,735	,414	
	N	84	84	84
	Pearson Correlation	,135	-,109	,017
يلتزم الجميع في التعامل بالأخلاق و الثقافة الإسلامية	Sig. (2-tailed)	,221	,323	,879
	N	84	84	84
	Pearson Correlation	-,043	,052	-,034
تناسب طبيعة عملي مع مؤهلي العلمي	Sig. (2-tailed)	,700	,638	,756
	N	84	84	84
	Pearson Correlation	-,103	,099	-,054
يؤخذ في عين الاعتبار عند التدرج الوظيفي الخلفية التعليمية و الخبرة العملية	Sig. (2-tailed)	,349	,369	,626
	N	84	84	84
	Pearson Correlation	,082	,141	,149
يؤثر المظهر الخارجي للعامل على علاقاته في العمل	Sig. (2-tailed)	,457	,202	,176
	N	84	84	84
	Pearson Correlation	,043	,074	,038
تمنح المؤسسة تسهيلات كافية للعمال من أجل التعامل مع ظروفهم الاجتماعية	Sig. (2-tailed)	,695	,504	,734
	N	84	84	84
	Pearson Correlation	,389**	,408**	,391**
الابعاد الخارجية	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	84	84	84

Correlations

		يلتزم الجميع في التعامل بالأخلاق و الثقافة الإسلامية	تتناسب طبيعة عملي مع مؤهلي العلمي	يؤخذ في عين الاعتبار عند التدرج الوظيفي الخلفية التعليمية و الخبرة العملية
	Pearson Correlation	,135	-,043	-,103
يؤثر محل الإقامة على سلوك و قيم و ثقافات العمال	Sig. (2-tailed)	,221	,700	,349
	N	84	84	84
	Pearson Correlation	-,109	,052	,099
تفاوت مستويات الدخل لدى العمال عن مستوى الدخل في مؤسسات أخرى له أثر إيجابي على الأداء و علاقات العمل	Sig. (2-tailed)	,323	,638	,369
	N	84	84	84
	Pearson Correlation	,017	-,034	-,054
تشعر بالضجر من بعض العادات الشخصية لزملائك في العمل	Sig. (2-tailed)	,879	,756	,626
	N	84	84	84
	Pearson Correlation	1	,152	,126
يلتزم الجميع في التعامل بالأخلاق و الثقافة الإسلامية	Sig. (2-tailed)		,168	,253
	N	84	84	84
	Pearson Correlation	,152	1	,431
تتناسب طبيعة عملي مع مؤهلي العلمي	Sig. (2-tailed)	,168		,000
	N	84	84	84
	Pearson Correlation	,126	,431	1
يؤخذ في عين الاعتبار عند التدرج الوظيفي الخلفية التعليمية و الخبرة العملية	Sig. (2-tailed)	,253	,000	
	N	84	84	84
	Pearson Correlation	,111	,185	-,013
يؤثر المظهر الخارجي للعامل على علاقاته في العمل	Sig. (2-tailed)	,316	,091	,905
	N	84	84	84
	Pearson Correlation	,275	,004	,140
تمنح المؤسسة تسهيلات كافية للعمال من أجل التعامل مع ظروفهم الاجتماعية	Sig. (2-tailed)	,011	,974	,203

	N	84	84	84
	Pearson Correlation	,503**	,426**	,399**
الابعاد الخارجية	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	84	84	84

Correlations

		يؤثر المظهر الخارجي للعامل على علاقاته في العمل	تمنح المؤسسة تسهيلات كافية للعمال من أجل التعامل مع ظروفهم الاجتماعية	الابعاد الخارجية
	Pearson Correlation	,082	,043	,389
يؤثر محل الإقامة على سلوك و قيم و ثقافات العمال	Sig. (2-tailed)	,457	,695	,000
	N	84	84	84
	Pearson Correlation	,141	,074	,408
تفاوت مستويات الدخل لدى العمال عن مستوى الدخل في مؤسسات أخرى له أثر إيجابي على الأداء و علاقات العمل	Sig. (2-tailed)	,202	,504	,000
	N	84	84	84
	Pearson Correlation	,149	,038	,391
تشعر بالضجر من بعض العادات الشخصية لزملائك في العمل	Sig. (2-tailed)	,176	,734	,000
	N	84	84	84
	Pearson Correlation	,111	,275	,503
يلتزم الجميع في التعامل بالأخلاق و الثقافة الإسلامية	Sig. (2-tailed)	,316	,011	,000
	N	84	84	84
	Pearson Correlation	,185	,004	,426
تناسب طبيعة عملي مع مؤهلي العلمي	Sig. (2-tailed)	,091	,974	,000
	N	84	84	84
	Pearson Correlation	-,013	,140	,399
يؤخذ في عين الاعتبار عند التدرج الوظيفي الخلفية التعليمية و الخبرة العملية	Sig. (2-tailed)	,905	,203	,000

	N	84	84	84
	Pearson Correlation	1	,032	,499
يؤثر المظهر الخارجي للعامل على علاقاته في العمل	Sig. (2-tailed)		,775	,000
	N	84	84	84
	Pearson Correlation	,032	1	,449
تمنح المؤسسة تسهيلات كافية للعمال من أجل التعامل مع ظروفهم الاجتماعية	Sig. (2-tailed)	,775		,000
	N	84	84	84
	Pearson Correlation	,499**	,449**	1**
الابعاد الخارجية	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	84	84	84

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

	تفاوت درجة الرضا الوظيفي وفقا للمستوى الوظيفي	يتم تنويع الموارد البشرية لمقابلة محتوى العمل	تسعى مجموعات العمل (النقابات ، مجموعات التنظيم غير الرسمي) لتحقيق أهداف المؤسسة
	Pearson Correlation	1	,162
تفاوت درجة الرضا الوظيفي وفقا للمستوى الوظيفي	Sig. (2-tailed)		,141
	N	84	84
	Pearson Correlation	,162	1
يتم تنويع الموارد البشرية لمقابلة محتوى العمل	Sig. (2-tailed)	,141	,226*
	N	84	84
	Pearson Correlation	,183	,226*
تسعى مجموعات العمل (النقابات ، مجموعات التنظيم غير الرسمي) لتحقيق أهداف المؤسسة	Sig. (2-tailed)	,096	,039
	N	84	84
تراعي إدارة المؤسسة في التدرج	Pearson Correlation	,207	,064

قائمة الملاحق

الوظيفي الأقدمية في التعيين	Sig. (2-tailed)	,059	,565	,307
	N	84	84	84
	Pearson Correlation	,295**	,301**	,338**
تعطي إدارة المؤسسة قيمة للتنوع و تدرج ذلك ضمن سياساتها	Sig. (2-tailed)	,007	,005	,002
	N	84	84	84
	Pearson Correlation	,141	,268*	,082
ترحب المؤسسة بالاختلافات العديدة التي تميز العمال لتستفيد منها لتحسين الأداء	Sig. (2-tailed)	,201	,014	,460
	N	84	84	84
	Pearson Correlation	,543**	,592**	,583**
الابعاد التنظيمية	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	84	84	84

Correlations

		تراعي إدارة المؤسسة في التدرج الوظيفي الأقدمية في التعيين	تعطي إدارة المؤسسة قيمة للتنوع و تدرج ذلك ضمن سياساتها	ترحب المؤسسة بالاختلافات العديدة التي تميز العمال لتستفيد منها لتحسين الأداء
	Pearson Correlation	,207	,295	,141
تتفاوت درجة الرضا الوظيفي وفقا للمستوى الوظيفي	Sig. (2-tailed)	,059	,007	,201
	N	84	84	84
	Pearson Correlation	,064	,301	,268*
يتم تنويع الموارد البشرية لمقابلة محتوى العمل	Sig. (2-tailed)	,565	,005	,014
	N	84	84	84
	Pearson Correlation	,113	,338*	,082
تسعى مجموعات العمل (النقابات ، مجموعات التنظيم غير الرسمي) لتحقيق أهداف المؤسسة	Sig. (2-tailed)	,307	,002	,460
	N	84	84	84
تراعي إدارة المؤسسة في التدرج الوظيفي	Pearson Correlation	1	,122	,047

الأقدمية في التعيين	Sig. (2-tailed)		,268	,671
	N	84	84	84
	Pearson Correlation	,122**	1**	,355**
تعطي إدارة المؤسسة قيمة للتنوع و تدرج ذلك ضمن سياساتها	Sig. (2-tailed)	,268		,001
	N	84	84	84
	Pearson Correlation	,047	,355*	1
ترحب المؤسسة بالاختلافات العديدة التي تميز العمال لتستفيد منها لتحسين الأداء	Sig. (2-tailed)	,671	,001	
	N	84	84	84
	Pearson Correlation	,425**	,700**	,586**
الابعاد التنظيمية	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	84	84	84

Correlations

		الابعاد التنظيمية
	Pearson Correlation	,543
تفاوتت درجة الرضا الوظيفي وفقا للمستوى الوظيفي	Sig. (2-tailed)	,000
	N	84
	Pearson Correlation	,592
يتم تنويع الموارد البشرية لمقابلة محتوى العمل	Sig. (2-tailed)	,000
	N	84
	Pearson Correlation	,583
تسعى مجموعات العمل (النقابات ، مجموعات التنظيم غير الرسمي) لتحقيق أهداف المؤسسة	Sig. (2-tailed)	,000
	N	84
	Pearson Correlation	,425
تراعي إدارة المؤسسة في التدرج الوظيفي الأقدمية في التعيين	Sig. (2-tailed)	,000

	N	84
	Pearson Correlation	,700**
تعطي إدارة المؤسسة قيمة للتنوع و تدرج ذلك ضمن سياساتها	Sig. (2-tailed)	,000
	N	84
	Pearson Correlation	,586
ترحب المؤسسة بالاختلافات العديدة التي تميز العمال لتستفيد منها لتحسين الأداء	Sig. (2-tailed)	,000
	N	84
	Pearson Correlation	1**
الابعاد التنظيمية	Sig. (2-tailed)	
	N	84

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق (04): معاملات ثبات محاور الدراسة

معامل ثبات المحور الأول إدارة التنوع

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,645	20

معامل ثبات المحور الثاني الثقافة التنظيمية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,720	12

معامل الثبات الكلي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,754	32

الملحق رقم (05): عرض البيانات الشخصية

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	75	89,3	89,3	89,3
Valid انثى	9	10,7	10,7	100,0
Total	84	100,0	100,0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
اقل من 30 سنة	20	23,8	23,8	23,8
من 30 الى اقل من 40 سنة	20	23,8	23,8	47,6
Valid من 40 الى اقل من 50 سنة	31	36,9	36,9	84,5
من 50 سنة فاكثر	13	15,5	15,5	100,0
Total	84	100,0	100,0	

الحالة الاجتماعية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ارمل	3	3,6	3,6	3,6
متزوج	54	64,3	64,3	67,9
Valid مطلق	3	3,6	3,6	71,4
عازب	24	28,6	28,6	100,0
Total	84	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
متوسط	2	2,4	2,4	2,4
ثانوي	6	7,1	7,1	9,5
تكوين مهني	6	7,1	7,1	16,7
Valid تقني سامي	31	36,9	36,9	53,6
ليسانس	19	22,6	22,6	76,2
دراسات عليا	20	23,8	23,8	100,0
Total	84	100,0	100,0	

الخبرة العملية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اقل من 5 سنوات	20	23,8	23,8	23,8

من 5 الى اقل من 10 سنوات	26	31,0	31,0	54,8
من 10 الى اقل من 15 سنة	19	22,6	22,6	77,4
من 15 سنة فأكثر	19	22,6	22,6	100,0
Total	84	100,0	100,0	

الملحق رقم (06): عرض البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة

البعد الأول : الأبعاد الداخلية

Statistiques

	يراعى عند التعيين توافق طبيعة العمل مع السن	يؤثر النوع (ذكور ، إناث) في توزيع المهام و الصلاحيات على العمال في المؤسسة	توجه إدارة المؤسسة العمال لتطوير طاقتهم و قدراتهم الوظيفية	لا توجد خلافات بين العمال على خلفية الأصل
N	84	84	84	84
	Manquante	0	0	0
Moyenne	3,48	3,74	3,68	3,32
Ecart-type	1,167	1,054	1,008	1,263

Statistiques

	تراعى إدارة المؤسسة عدم التمييز بين العمال حسب المنطقة الجغرافية التي ينتمون إليها	هناك مقاومة للعمل مع مجموعات من عرق آخر	الأبعاد الداخلية
N	84	84	84
	Manquante	0	0
Moyenne	3,45	2,37	3,3393
Ecart-type	1,069	,941	,58509

يراعى عند التعيين توافق طبيعة العمل مع السن

قائمة الملاحق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	4,8	4,8	4,8
غير موافق	22	26,2	26,2	31,0
موافق	46	54,8	54,8	85,7
موافق بشدة	12	14,3	14,3	100,0
Total	84	100,0	100,0	

يؤثر النوع (ذكور ، إناث) في توزيع المهام و الصلاحيات على العمال في المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,2	1,2	1,2
غير موافق	18	21,4	21,4	22,6
موافق	48	57,1	57,1	79,8
موافق بشدة	17	20,2	20,2	100,0
Total	84	100,0	100,0	

توجه إدارة المؤسسة العمال لتطوير طاقاتهم و قدراتهم الوظيفية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,2	1,2	1,2
غير موافق	18	21,4	21,4	22,6
موافق	53	63,1	63,1	85,7
موافق بشدة	12	14,3	14,3	100,0
Total	84	100,0	100,0	

لا توجد خلافات بين العمال على خلفية الأصل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	8	9,5	9,5	9,5
غير موافق	22	26,2	26,2	35,7
موافق	43	51,2	51,2	86,9
موافق بشدة	11	13,1	13,1	100,0
Total	84	100,0	100,0	

تراعي إدارة المؤسسة عدم التمييز بين العمال حسب المنطقة الجغرافية التي ينتمون إليها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	4,8	4,8	4,8
غير موافق	19	22,6	22,6	27,4
محايد	2	2,4	2,4	29,8
موافق	53	63,1	63,1	92,9
موافق بشدة	6	7,1	7,1	100,0
Total	84	100,0	100,0	

هناك مقاومة للعمل مع مجموعات من عرق آخر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	6	7,1	7,1	7,1
غير موافق	60	71,4	71,4	78,6
محايد	1	1,2	1,2	79,8
موافق	15	17,9	17,9	97,6

موافق بشدة	2	2,4	2,4	100,0
Total	84	100,0	100,0	

الابعاد الداخلية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,67	2	2,4	2,4	2,4
2,00	3	3,6	3,6	6,0
2,33	1	1,2	1,2	7,1
2,50	2	2,4	2,4	9,5
2,67	3	3,6	3,6	13,1
2,83	1	1,2	1,2	14,3
3,00	16	19,0	19,0	33,3
3,17	8	9,5	9,5	42,9
3,33	7	8,3	8,3	51,2
3,50	5	6,0	6,0	57,1
3,67	16	19,0	19,0	76,2
3,83	6	7,1	7,1	83,3
4,00	9	10,7	10,7	94,0
4,17	4	4,8	4,8	98,8
4,50	1	1,2	1,2	100,0
Total	84	100,0	100,0	

البعد الثاني : الأبعاد الخارجية

Statistiques

	يؤثر محل الإقامة على سلوك و قيم و ثقافات العمال	تفاوت مستويات الدخل لدى العمال عن مستوى الدخل في مؤسسات أخرى له أثر إيجابي على الأداء و علاقات العمل	تشعر بالضجر من بعض العادات الشخصية لزملائك في العمل	يلتزم الجميع في التعامل بالأخلاق و الثقافة الإسلامية
N	84	84	84	84
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	3,20	3,76	2,99	3,01
Ecart-type	1,230	1,037	1,256	1,146

Statistiques

	تناسب طبيعة عملي مع مؤهلي العلمي	يؤخذ في عين الاعتبار عند التدرج الوظيفي و الخلفية التعليمية و الخبرة العملية	يؤثر المظهر الخارجي للعمال على علاقاته في العمل	تمنح المؤسسة تسهيلات كافية للعمال من أجل التعامل مع ظروفهم الاجتماعية	الابعاد الخارجية
N	84	84	84	84	84
Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne	4,04	3,70	3,27	2,92	3,3616
Ecart-type	,828	,941	1,112	,996	,46245

يؤثر محل الإقامة على سلوك و قيم و ثقافات العمال

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	11,9	11,9
	غير موافق	19	22,6	34,5

محايد	6	7,1	7,1	41,7
موافق	42	50,0	50,0	91,7
موافق بشدة	7	8,3	8,3	100,0
Total	84	100,0	100,0	

تفاوت مستويات الدخل لدى العمال عن مستوى الدخل في مؤسسات أخرى له أثر إيجابي على الأداء و علاقات العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	5	6,0	6,0	6,0
غير موافق	9	10,7	10,7	16,7
موافق	57	67,9	67,9	84,5
موافق بشدة	13	15,5	15,5	100,0
Total	84	100,0	100,0	

تشعر بالضجر من بعض العادات الشخصية لزملائك في العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	7	8,3	8,3	8,3
غير موافق	36	42,9	42,9	51,2
محايد	1	1,2	1,2	52,4
موافق	31	36,9	36,9	89,3
موافق بشدة	9	10,7	10,7	100,0
Total	84	100,0	100,0	

يلتزم الجميع في التعامل بالأخلاق و الثقافة الإسلامية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

غير موافق بشدة	2	2,4	2,4	2,4
غير موافق	39	46,4	46,4	48,8
محايد	8	9,5	9,5	58,3
موافق	26	31,0	31,0	89,3
موافق بشدة	9	10,7	10,7	100,0
Total	84	100,0	100,0	

تناسب طبيعة عملي مع مؤهلي العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,2	1,2	1,2
غير موافق	7	8,3	8,3	9,5
موافق	56	66,7	66,7	76,2
موافق بشدة	20	23,8	23,8	100,0
Total	84	100,0	100,0	

يؤخذ في عين الاعتبار عند التدرج الوظيفي الخلفية التعليمية و الخبرة العملية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	3,6	3,6	3,6
غير موافق	9	10,7	10,7	14,3
محايد	8	9,5	9,5	23,8
موافق	54	64,3	64,3	88,1
موافق بشدة	10	11,9	11,9	100,0
Total	84	100,0	100,0	

يؤثر المظهر الخارجي للعامل على علاقاته في العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	4,8	4,8	4,8
غير موافق	24	28,6	28,6	33,3
محايد	8	9,5	9,5	42,9
موافق	41	48,8	48,8	91,7
موافق بشدة	7	8,3	8,3	100,0
Total	84	100,0	100,0	

تمنح المؤسسة تسهيلات كافية للعمال من أجل التعامل مع ظروفهم الاجتماعية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	3,6	3,6	3,6
غير موافق	35	41,7	41,7	45,2
محايد	13	15,5	15,5	60,7
موافق	32	38,1	38,1	98,8
موافق بشدة	1	1,2	1,2	100,0
Total	84	100,0	100,0	

الابعاد الخارجية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,75	1	1,2	1,2	1,2
2,50	2	2,4	2,4	3,6

2,63	2	2,4	2,4	6,0
2,75	3	3,6	3,6	9,5
2,88	4	4,8	4,8	14,3
3,00	11	13,1	13,1	27,4
3,13	9	10,7	10,7	38,1
3,25	7	8,3	8,3	46,4
3,38	8	9,5	9,5	56,0
3,50	9	10,7	10,7	66,7
3,63	7	8,3	8,3	75,0
3,75	6	7,1	7,1	82,1
3,88	5	6,0	6,0	88,1
4,00	5	6,0	6,0	94,0
4,13	3	3,6	3,6	97,6
4,25	1	1,2	1,2	98,8
4,38	1	1,2	1,2	100,0
Total	84	100,0	100,0	

البعد الثالث : الأبعاد التنظيمية

Statistiques

	تفاوت درجة الرضا الوظيفي وفقاً للمستوى الوظيفي	يتم تنوع الموارد البشرية لمقابلة محتوى العمل	تسعى مجموعات العمل (النقابات ، مجموعات التنظيم غير الرسمي) لتحقيق أهداف المؤسسة	تراعي إدارة المؤسسة في التدرج الوظيفي الأقدمية في التعيين
N	84	84	84	84
	0	0	0	0
Moyenne	3,61	3,39	2,89	3,57

Ecart-type	,807	,919	1,018	,854
------------	------	------	-------	------

Statistiques

		تعطي إدارة المؤسسة قيمة للتنوع و تدرج ذلك ضمن سياساتها	ترحب المؤسسة بالاختلافات العديدة التي تميز العمال لتستفيد منها لتحسين الأداء	الابعاد التنظيمية
N	Valide	84	84	84
	Manquante	0	0	0
Moyenne		3,38	3,15	3,3333
Ecart-type		,890	1,070	,53147

تتفاوت درجة الرضا الوظيفي وفقا للمستوى الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,2	1,2	1,2
غير موافق	12	14,3	14,3	15,5
محايد	8	9,5	9,5	25,0
موافق	61	72,6	72,6	97,6
موافق بشدة	2	2,4	2,4	100,0
Total	84	100,0	100,0	

يتم تنوع الموارد البشرية لمقابلة محتوى العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	2,4	2,4	2,4
غير موافق	17	20,2	20,2	22,6
محايد	13	15,5	15,5	38,1

قائمة الملاحق

موافق	50	59,5	59,5	97,6
موافق بشدة	2	2,4	2,4	100,0
Total	84	100,0	100,0	

تسعى مجموعات العمل (النقابات ، مجموعات التنظيم غير الرسمي) لتحقيق أهداف المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	6	7,1	7,1	7,1
غير موافق	29	34,5	34,5	41,7
محايد	18	21,4	21,4	63,1
موافق	30	35,7	35,7	98,8
موافق بشدة	1	1,2	1,2	100,0
Total	84	100,0	100,0	

تراعي إدارة المؤسسة في التدرج الوظيفي الأقدمية في التعيين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,2	1,2	1,2
غير موافق	14	16,7	16,7	17,9
محايد	8	9,5	9,5	27,4
موافق	58	69,0	69,0	96,4
موافق بشدة	3	3,6	3,6	100,0
Total	84	100,0	100,0	

تعطي إدارة المؤسسة قيمة للتنوع و تدرج ذلك ضمن سياساتها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

غير موافق بشدة	2	2,4	2,4	2,4
غير موافق	16	19,0	19,0	21,4
محايد	15	17,9	17,9	39,3
موافق	50	59,5	59,5	98,8
موافق بشدة	1	1,2	1,2	100,0
Total	84	100,0	100,0	

ترحب المؤسسة بالاختلافات العديدة التي تميز العمال لتستفيد منها لتحسين الأداء

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	6	7,1	7,1	7,1
غير موافق	21	25,0	25,0	32,1
محايد	14	16,7	16,7	48,8
موافق	40	47,6	47,6	96,4
موافق بشدة	3	3,6	3,6	100,0
Total	84	100,0	100,0	

الابعاد التنظيمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,83	1	1,2	1,2	1,2
2,00	2	2,4	2,4	3,6
2,33	3	3,6	3,6	7,1
2,50	2	2,4	2,4	9,5

2,67	3	3,6	3,6	13,1
2,83	4	4,8	4,8	17,9
3,00	9	10,7	10,7	28,6
3,17	6	7,1	7,1	35,7
3,33	18	21,4	21,4	57,1
3,50	5	6,0	6,0	63,1
3,67	12	14,3	14,3	77,4
3,83	9	10,7	10,7	88,1
4,00	8	9,5	9,5	97,6
4,17	1	1,2	1,2	98,8
4,67	1	1,2	1,2	100,0
Total	84	100,0	100,0	

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

Statistiques

	يحافظ العمال على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون و التكامل في إنجاز المهام	يتوفر لدى العمال المهارات و القدرات اللازمة على التكيف مع المتغيرات و التطورات الجديدة	يوجد قناعات مشتركة لدى العمال في المؤسسة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار	يعتقد العمال بأن ثقافة المؤسسة تساهم في إنجاز المهام و الواجبات بالجودة و الكفاءة المطلوبة
N	84	84	84	84
	0	0	0	0
Moyenne	3,77	3,58	3,39	3,56
Ecart-type	,717	,867	,957	,782

Statistiques

	تتوقع إدارة المؤسسة بأن يقوم العمال بكافة المهام و الواجبات مقابل حصولهم على كافة الحقوق الوظيفية التي تنص عليها أنظمة المؤسسة و قوانينها	تحفز إدارة المؤسسة العمال المبدعين و المتميزين بالحوافز المادية و المعنوية	تحرص إدارة المؤسسة على تزويد العمال بالمعلومات اللازمة لتطوير استخدامهم للأساليب الحديثة للعمل	تتمثل الأعراف السائدة بين العمال في التكيف مع كافة المستجدات و التطورات في بيئة العمل
N	84	84	84	84
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	3,40	2,82	3,24	3,52
Ecart-type	,933	1,099	1,048	,799

Statistiques

	تعمل إدارة المؤسسة على تطبيق القواعد و التعليمات التنظيمية في المؤسسة بعدالة	تعمل ادارة المؤسسة على الفصل بين العمل و العلاقات الشخصية	تحتوى إدارة المؤسسة بالاحترام و التقدير من قبل عمالها	تعمل إدارة المؤسسة على توافق قيم العمال مع قيمها	الثقافة التنظيمية
N	84	84	84	84	84
Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne	3,23	3,26	3,51	3,44	3,3948
Ecart-type	,986	,971	,857	,910	,45407

يحافظ العمال على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون و التكامل في إنجاز المهام

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	9	10,7	10,7	10,7
محايد	6	7,1	7,1	17,9
موافق	64	76,2	76,2	94,0
موافق بشدة	5	6,0	6,0	100,0
Total	84	100,0	100,0	

يتوفر لدى العمال المهارات و القدرات اللازمة على التكيف مع المتغيرات و التطورات الجديدة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	17	20,2	20,2	20,2
محايد	5	6,0	6,0	26,2
موافق	58	69,0	69,0	95,2
موافق بشدة	4	4,8	4,8	100,0
Total	84	100,0	100,0	

يوجد قناعات مشتركة لدى العمال في المؤسسة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,2	1,2	1,2
غير موافق	21	25,0	25,0	26,2
محايد	10	11,9	11,9	38,1
موافق	48	57,1	57,1	95,2
موافق بشدة	4	4,8	4,8	100,0
Total	84	100,0	100,0	

يعتقد العمال بأن ثقافة المؤسسة تساهم في إنجاز المهام و الواجبات بالجودة و الكفاءة المطلوبة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	12	14,3	14,3	14,3
محايد	16	19,0	19,0	33,3
موافق	53	63,1	63,1	96,4
موافق بشدة	3	3,6	3,6	100,0
Total	84	100,0	100,0	

تتمثل الأعراف السائدة بين العمال في التكيف مع كافة المستجدات و التطورات في بيئة العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,2	1,2	1,2
غير موافق	12	14,3	14,3	15,5
محايد	14	16,7	16,7	32,1
موافق	56	66,7	66,7	98,8
موافق بشدة	1	1,2	1,2	100,0
Total	84	100,0	100,0	

تحرص إدارة المؤسسة على تزويد العمال بالمعلومات اللازمة لتطوير استخدامهم للأساليب الحديثة للعمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	7	8,3	8,3	8,3
غير موافق	17	20,2	20,2	28,6
محايد	9	10,7	10,7	39,3
موافق	51	60,7	60,7	100,0
Total	84	100,0	100,0	

تحفز إدارة المؤسسة العمال المبدعين و المتميزين بالحوافز المادية و المعنوية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	6	7,1	7,1	7,1
غير موافق	38	45,2	45,2	52,4
محايد	8	9,5	9,5	61,9
موافق	29	34,5	34,5	96,4
موافق بشدة	3	3,6	3,6	100,0

Total	84	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

تتوقع إدارة المؤسسة بأن يقوم العمال بكافة المهام و الواجبات مقابل حصولهم على كافة الحقوق الوظيفية التي تنص عليها أنظمة المؤسسة و قوانينها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	2,4	2,4	2,4
غير موافق	18	21,4	21,4	23,8
محايد	10	11,9	11,9	35,7
موافق	52	61,9	61,9	97,6
موافق بشدة	2	2,4	2,4	100,0
Total	84	100,0	100,0	

تعمل إدارة المؤسسة على توافق قيم العمال مع قيمها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,2	1,2	1,2
غير موافق	18	21,4	21,4	22,6
محايد	11	13,1	13,1	35,7
موافق	51	60,7	60,7	96,4
موافق بشدة	3	3,6	3,6	100,0
Total	84	100,0	100,0	

تحظى إدارة المؤسسة بالاحترام و التقدير من قبل عمالها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,2	1,2	1,2
غير موافق	15	17,9	17,9	19,0
محايد	10	11,9	11,9	31,0
موافق	56	66,7	66,7	97,6
موافق بشدة	2	2,4	2,4	100,0
Total	84	100,0	100,0	

تعمل ادارة المؤسسة على الفصل بين العمل و العلاقات الشخصية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,2	1,2	1,2
غير موافق	26	31,0	31,0	32,1
محايد	9	10,7	10,7	42,9
موافق	46	54,8	54,8	97,6
موافق بشدة	2	2,4	2,4	100,0
Total	84	100,0	100,0	

تعمل ادارة المؤسسة على تطبيق القواعد و التعليمات التنظيمية في المؤسسة بعدالة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	2,4	2,4	2,4
غير موافق	24	28,6	28,6	31,0
محايد	14	16,7	16,7	47,6

موافق	41	48,8	48,8	96,4
موافق بشدة	3	3,6	3,6	100,0
Total	84	100,0	100,0	

الثقافة التنظيمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,33	2	2,4	2,4	2,4
2,50	2	2,4	2,4	4,8
2,67	1	1,2	1,2	6,0
2,75	2	2,4	2,4	8,3
2,83	3	3,6	3,6	11,9
2,92	3	3,6	3,6	15,5
3,00	7	8,3	8,3	23,8
3,08	5	6,0	6,0	29,8
3,17	5	6,0	6,0	35,7
3,25	4	4,8	4,8	40,5
3,33	6	7,1	7,1	47,6
3,42	5	6,0	6,0	53,6
3,50	4	4,8	4,8	58,3
3,58	6	7,1	7,1	65,5
3,67	7	8,3	8,3	73,8
3,75	4	4,8	4,8	78,6
3,83	8	9,5	9,5	88,1
3,92	1	1,2	1,2	89,3

4,00	7	8,3	8,3	97,6
4,17	1	1,2	1,2	98,8
4,83	1	1,2	1,2	100,0
Total	84	100,0	100,0	

الملحق (07): اختبار التوزيع الطبيعي

معاملي الالتواء و التفلطح

Descriptives

		Statistic	Std. Error
Mean		3,3393	,06384
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,2123	
	Upper Bound	3,4663	
5% Trimmed Mean		3,3721	
Median		3,3333	
Variance		,342	
الابعاد الداخلية Std. Deviation		,58509	
Minimum		1,67	
Maximum		4,50	
Range		2,83	
Interquartile Range		,67	
Skewness		-,785	,263
Kurtosis		,665	,520

Descriptives

		Statistic	Std. Error

Mean		3,3616	,05046
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,2612	
	Upper Bound	3,4620	
5% Trimmed Mean		3,3700	
Median		3,3750	
Variance		,214	
الابعاد الخارجية Std. Deviation		,46245	
Minimum		1,75	
Maximum		4,38	
Range		2,63	
Interquartile Range		,72	
Skewness		-,312	,263
Kurtosis		,668	,520

Descriptives

		Statistic	Std. Error
Mean		3,3333	,05799
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,2180	
	Upper Bound	3,4487	
الابعاد التنظيمية 5% Trimmed Mean		3,3563	
Median		3,3333	
Variance		,282	
Std. Deviation		,53147	

Minimum	1,83	
Maximum	4,67	
Range	2,83	
Interquartile Range	,67	
Skewness	-,585	,263
Kurtosis	,499	,520

Descriptives

	Statistic	Std. Error
Mean	3,3948	,04954
95% Confidence Interval for Mean		
Lower Bound	3,2963	
Upper Bound	3,4934	
5% Trimmed Mean	3,4017	
Median	3,4167	
Variance	,206	
التغاوة التنظيمية Std. Deviation	,45407	
Minimum	2,33	
Maximum	4,83	
Range	2,50	
Interquartile Range	,67	
Skewness	-,012	,263
Kurtosis	,298	,520

الملحق رقم (08): اختبار التعددية الخطية

معامل تضخم التباين و التباين المسموح للمتغيرات المستقلة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الابعاد التنظيمية, الابعاد الداخلية, الابعاد الخارجية ^b		. Enter

a. Dependent Variable: الثقافة التنظيمية

b. All requested variables entered.

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	الابعاد الداخلية	,904	1,106
	الابعاد الخارجية	,710	1,407
	الابعاد التنظيمية	,775	1,290

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	الابعاد الداخلية	الابعاد الخارجية
1	1	3,955	1,000	,00	,00	,00
	2	,026	12,242	,00	,62	,01
	3	,010	19,886	,09	,29	,58
	4	,009	20,965	,91	,09	,41

الملحق رقم (09): نتائج اختبار فرضيات الدراسة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الابعاد التنظيمية, الابعاد الداخلية, الابعاد الخارجية ^b		. Enter

a. Dependent Variable: الثقافة التنظيمية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,519 ^a	,269	,242	,39538

a. Predictors: (Constant), الابعاد التنظيمية, الابعاد الداخلية, الابعاد الخارجية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,606	3	1,535	9,822	,000 ^b
	Residual	12,506	80	,156		
	Total	17,113	83			

a. Dependent Variable: الثقافة التنظيمية

b. Predictors: (Constant), الابعاد التنظيمية, الابعاد الداخلية, الابعاد الخارجية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,758	,392		4,488	,000
1 الابعاد الداخلية	,061	,078	,079	,785	,435
الابعاد الخارجية	-,009	,111	-,009	-,081	,935
الابعاد التنظيمية	,439	,093	,514	4,733	,000

a. Dependent Variable: الثقافة التنظيمية