

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في إدارة الموارد البشرية

ميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية

فرع: علوم التسيير

الموسومة بالعنوان:

أثر التنوع الثقافي للموارد البشرية على الأداء التنظيمي للمؤسسة  
الاقتصادية - دراسة ميدانية بمؤسسة " ALFAPIPE " -

إعداد الطالبين: القط يحيى - بن قومار الجيلالي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: .....

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ.د بلعور سليمان	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	رئيسا
د. بوقرة نور الهدى	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د. بن علي ميلود	أستاذ مساعد ب	جامعة غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2023-2024



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في إدارة الموارد البشرية

ميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية

فرع: علوم التسيير

الموسومة بالعنوان:

أثر التنوع الثقافي للموارد البشرية على الأداء التنظيمي للمؤسسة  
الاقتصادية - دراسة ميدانية بمؤسسة " ALFAPIPE " -

إعداد الطالبين: القط يحيى - بن قومار الجيلالي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: .....

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ.د بلعور سليمان	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	رئيسا
د. بوقرة نور الهدى	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د. بن علي ميلود	أستاذ مساعد ب	جامعة غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2023-2024

# الإهداء

"أهدي عملي هذا إلى الوالدين الكريمين وإلى جميع عائلتي، إلى أستاذتي

المشرفة على عملي الدكتورة بوقرة نور الهدى، إلى جميع الزملاء وإلى كل

من ساعدني وعلمني" وإلى كل طالب علم

# الإهداء

"أهدي عملي هذا إلى الوالدين الكريمين وإلى جميع عائلتي وإلى زوجتي

اخوتي وأخواتي، إلى أستاذتي المشرفة على عملي الدكتورة بوقرة نور

الهدى، إلى جميع الزملاء وإلى كل من ساعدني

جيلالي

# شكر وعرفان

"اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى"

أحمد الله على توفيقه لإتمام هذا العمل، كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني على إنجازه من قريب أو بعيد، خاصة أستاذتي الدكتورة بوقرة نور الهدى أشكرها على دعمها اليومي، التي لطالما كانت حريصة على استكمال مشواري جزاها الله عني كل خير، وشكر إلى جميع أستاذتي وزملائي في الكلية وفي جامعة غرداية مع تمنياتنا لكل الطلبة بالتوفيق والسداد.

## ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التنوع الثقافي للموارد البشرية على الأداء التنظيمي في مؤسسة ألفايب بغرداية ، واستخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما إستخدمنا أداة الإستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات مطبقة على عينة مكونة من 200 فرد ، أما تحليل البيانات المتحصل عليها فتم بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.( SPSS )

أظهرت النتائج المتوصل إليها أنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية لأثر أبعاد التنوع الثقافي للموارد البشرية على الأداء التنظيمي داخل مؤسسة. كما تم التوصل إلى عدم وجود فروق تعزى إحصائيا للعوامل الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية والمستوى الوظيفي.

**الكلمات المفتاحية:** تنوع ثقافي، أداء تنظيمي، تنوع تعليمي، تنوع الأجيال.

## Abstract:

*This study aims to analyze the impact of cultural diversity in human resources on organizational performance at ALFA PIPE Company in Ghardaia. We used the descriptive-analytical approach in this study, and employed the questionnaire as the main tool for data collection, applied to a sample of 200 individuals. The analysis of the obtained data was conducted using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).*

*The results indicated that there is a significant relationship between the dimensions of cultural diversity in human resources and organizational performance within the company. Additionally, the study found no statistically significant differences attributable to personal and functional factors of the study sample individuals based on gender, age, educational level, seniority, and job level.*

**Keywords:** Cultural diversity, organizational performance, educational diversity, generational diversity.

## [ قائمة المحتويات ]

أ- هـ	المقدمة
	<b>الفصل الأول: الإطار النظري العام للتنوع الثقافي والأداء التنظيمي</b>
07	تمهيد الفصل الأول
<b>08</b>	<b>المبحث الأول: الإطار النظري للتنوع الثقافي والأداء التنظيمي</b>
08	- المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للتنوع الثقافي
16	- المطلب الثاني: أساسيات ومفاهيم حول الأداء التنظيمي
21	- المطلب الثالث: العلاقة النظرية بين المتغيرين
<b>23</b>	<b>المبحث الثاني: الدراسات السابقة لموضوع إدارة التنوع الثقافي وأثره على الأداء التنظيمي</b>
24	- المطلب الأول: الدراسات العربية.
27	- المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
31	- المطلب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية
	<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتنوع الثقافي وأثره على الأداء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية</b>
<b>34</b>	<b>تمهيد الفصل الثاني</b>
<b>35</b>	<b>المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب ألقاب</b>
35	- المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة عينة الدراسة
39	- المطلب الثاني: الأهمية الاقتصادية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة
<b>42</b>	<b>المبحث الثاني: الأدوات والإجراءات المنهجية المستخدمة في الدراسة</b>
42	- المطلب الأول: الطريقة والأدوات المنهجية المستخدمة
46	- المطلب الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
<b>49</b>	<b>المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج العامة للدراسة واختبار صحة الفرضيات</b>
49	- المطلب الأول: المعالجة الإحصائية للدراسة
57	- المطلب الثاني: مناقشة النتائج المحصل عليها واختبار صحة الفرضيات
<b>70</b>	خلاصة الفصل :
<b>71</b>	الخاتمة :
<b>75</b>	المصادر والمراجع :
	الملاحق:

[قائمة الجداول والأشكال]

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
40	أهم موردي مؤسسة صناعة الأنايب بغرداية	(1-2)
43	الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان	(2-2)
43	متغيرات الدراسة	(3-2)
46	مضمون الاستبيان	(4-2)
47	مقياس ليكارت الخماسي	(5-2)
48	مجال المتوسط الحسابي لمستوى الموافقة	(6-2)
49	معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي	(7-2)
50	معاملات الارتباط بين عناصر ومحاور الدراسة	(8-2)
52	التوزيع الطبيعي لبيانات المحاور	(9-2)
52	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(10-2)
53	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	(11-2)
54	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(12-2)
55	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	(13-2)
56	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	(14-2)
58	تصورات المستجوبين نحو التنوع الثقافي	(15-2)
60	تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد التنوع الثقافي مرتبة حسب درجة الموافقة	(16-2)
61	تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد التنوع الجيلي حسب درجة الموافقة	(17-2)
61	تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد التنوع التعليمي حسب درجة الموافقة	(18-2)
62	تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد التنوع في الاتجاهات والقيم	(19-2)

[قائمة الجداول والأشكال]

62	تصورات المستجوبين نحو فقرات محور الأداء التنظيمي داخل المؤسسة	(20-2)
63	تصورات المستجوبين للمتغيرين مرتبة حسب الأهمية	(21-2)
64	الدراسة المعنوية لمحاو الاستبيان باستخدام اختبارات تاست	(22-2)
65	نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة	(23-2)
68	تحليل التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الشخصية والوسيطية للأداء	(24-2)

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
37	الهيكل التنظيمي للمؤسسة ألقاب	(1-2)
53	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(2-2)
54	توزيع الدراسة حسب العمر	(3-2)
55	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(4-2)
56	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	(5-2)
57	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	(6-2)

الرقم	عنوان الملحق
01	الملحق رقم 1: البيانات الشخصية والوسطية
02	الملحق رقم 2: معامل ألفا كرونباخ للاستبيان
03	الملحق رقم 03: اختبار التوزيع الطبيعي كومنروف سيمنروف
04	الملحق رقم 04: معامل الارتباط بين الحورين
05	الملحق رقم 05: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأبعاد الاستبيان محاور ككل
06	الملحق رقم 06: اختبار <b>one simple test</b>
07	الملحق رقم 07: معادلة الانحدار الخطي المتعدد
08	الملحق رقم 08: اختبار التباين الأحادي <b>one way anova</b>
09	الملحق رقم 09: وثيقة تحكيم الاستبيان
10	الملحق رقم 10: وثيقة تسهيل المهمة
11	الملحق رقم 11: الإستبيان

# مقدمة

## 1. توطئة:

يعتبر الأداء التنظيمي العنصر الأساسي لنجاح أي مؤسسة، فهو يحدد مدى قدرتها على تحقيق أهدافها والبقاء في بيئة الأعمال المتغيرة. يعكس الأداء التنظيمي الفعالية والكفاءة في استخدام الموارد المتاحة لديها، بما في ذلك البشرية والمالية والموارد الفنية والتكنولوجية. بالإضافة إلى ذلك، يسهم الأداء التنظيمي الجيد في بناء سمعة المؤسسة وزيادة جاذبيتها للعملاء والمستثمرين والشركاء التجاريين. من خلال تحقيق مستويات عالية من الأداء التنظيمي، تتمكن المؤسسة من تعزيز تنافسيتها وتحقيق المزيد من النجاحات في سوق الأعمال، مما يساهم في استمراريتها ونموها المستدام. لذا، يجب أن تكون إدارة الأداء التنظيمي أحد أولويات القيادة الإدارية لتحقيق النجاح المستدام والنمو الاقتصادي للمؤسسة.

حيث يعتبر التنوع الثقافي من أهم العناصر التي تساهم في إثراء بيئة العمل داخل المؤسسات الاقتصادية، حيث يشمل وجود أفراد من خلفيات ثقافية، عرقية، دينية، ولغوية مختلفة، مما يساهم في خلق بيئة عمل متعددة الثقافات يتم فيها تبادل الأفكار والخبرات بطرق مبتكرة، وفي ظل العولمة والتغيرات السريعة في الأسواق العالمية، أصبح التنوع الثقافي ليس مجرد خيار بل ضرورة استراتيجية للمؤسسات التي تسعى إلى التميز والتفوق.

حيث ومن جهة أخرى، أثر التنوع الثقافي على الأداء التنظيمي يظهر جليا في عدة جوانب مهمة. من بينها، يزيد التنوع الثقافي من إنتاجية الفرق العاملة. الفرق المتنوعة ثقافياً تميل إلى أن تكون أكثر إنتاجية نظراً لقدرتها على التعاون والعمل بروح الفريق والتعاون بين أفراد من خلفيات مختلفة يساهم في تبادل المهارات والمعرفة، مما يعزز من كفاءة العمل وجودته. وكذلك يساهم التنوع الثقافي في تحسين العلاقات مع العملاء والمؤسسات التي تحتضن التنوع الثقافي تكون قادرة على فهم وتلبية احتياجات قاعدة عملاء متنوعة بشكل أفضل. وجود موظفين من خلفيات ثقافية متنوعة يساعد المؤسسة على التواصل بشكل أكثر فعالية مع عملاء من ثقافات مختلفة، مما يعزز من رضا العملاء وولائهم.

ورغم الفوائد العديدة للتنوع الثقافي، توجد تحديات تواجه المؤسسات في إدارة هذا التنوع، من بين هذه التحديات، قد تكون هناك صعوبات في التواصل وفهم الثقافات المختلفة، مما يستدعي من المؤسسات تبني استراتيجيات فعالة لإدارة التنوع الثقافي وتعزيز الفهم المتبادل بين الموظفين، هذا الأمر يتطلب تقديم برامج تدريبية وتوعوية تهدف إلى تعزيز الوعي الثقافي والاحترام المتبادل، بالإضافة إلى تبني سياسات واضحة تدعم التنوع والشمولية.

حيث يمكن القول أن التنوع الثقافي للموارد البشرية يمثل عنصراً أساسياً يعزز من الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية، من خلال تبني سياسات واستراتيجيات فعالة لإدارة التنوع الثقافي، يمكن للمؤسسات تحقيق مستويات أعلى من الإبداع والإنتاجية والرضا الوظيفي، مما يساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتفوق في سوق العمل التنافسي.

## 2. إشكالية البحث :

في ظل العولمة والتغيرات السريعة في الاقتصاد العالمي، تواجه المؤسسات الاقتصادية تحديات كبيرة في إدارة التنوع الثقافي داخل بيئة العمل. على الرغم من الفوائد المحتملة للتنوع الثقافي في تعزيز الإبداع والابتكار وتحسين عملية اتخاذ القرارات، إلا أن تحقيق هذه الفوائد يتطلب إدارة فعالة لهذا التنوع. إشكالية البحث تتناول كيفية تأثير التنوع الثقافي للموارد البشرية على الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية والتحديات المرتبطة بإدارتها، لذلك يمكن طرح الإشكالية التالية:

❖ ما مدى تأثير التنوع الثقافي للموارد البشرية على الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية؟

### الأسئلة الفرعية:

- ما هو واقع التنوع الثقافي في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما هي التحديات التي تواجهها المؤسسة في إدارة التنوع الثقافي؟
- كيف يمكن الاستفادة من هذا التنوع كفرصة للتطوير والابتكار؟
- ما هو مستوى الأداء التنظيمي الموجود في المؤسسة محل الدراسة؟

## 3. فرضيات البحث:

في إطار دراسة تأثير التنوع الثقافي للموارد البشرية على الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة معنوية لأثر التنوع الثقافي للموارد البشرية على الأداء التنظيمي داخل مؤسسة ألقابيب بغرداية

الفرضية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  بين أبعاد التنوع الثقافي للموارد البشرية (بعد التنوع الثقافي، التنوع الجيلي، بعد التنوع التعليمي، بعد التنوع في الاتجاهات والقيم) وأثرهم على الأداء التنظيمي داخل مؤسسة ألقابيب بغرداية

الفرضية الثالثة:

-توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد التنوع الثقافي و الأداء التنظيمي داخل مؤسسة ألقابيب تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة)

تمثل هذه الفرضيات أساساً للدراسة، حيث سيتم اختبارها من خلال جمع البيانات وتحليلها لتقديم فهم واضح حول تأثير التنوع الثقافي على الأداء التنظيمي والتحديات المرتبطة به، بالإضافة إلى الاستراتيجيات الفعالة لإدارته.

#### 4. مبررات اختيار الموضوع

##### ■ مبررات ذاتية

من الناحية الذاتية، ينبع اختيار هذا الموضوع من الاهتمام الشخصي بموضوع التنوع الثقافي وكيفية تأثيره على بيئة العمل. يشكل التنوع الثقافي جزءاً مهماً من تجاربنا اليومية، سواء في الحياة الشخصية أو المهنية، مما يجعل دراسة تأثيره على الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية ذات أهمية خاصة. بالإضافة إلى ذلك، النموذج الشخصي في التعامل مع التنوع الثقافي في بيئات العمل المختلفة يثير الفضول لمعرفة كيفية تحسين إدارة هذا التنوع لتحقيق الأداء الأمثل.

##### ■ مبررات موضوعية

من الناحية الموضوعية، يتزايد الاهتمام بالتنوع الثقافي في المؤسسات الاقتصادية على مستوى عالمي، خاصة في ظل العولمة التي جعلت من التنوع الثقافي واقعاً لا مفر منه. تنبع مبررات اختيار هذا الموضوع من الحاجة الملحة لفهم كيفية تأثير التنوع الثقافي على الأداء التنظيمي، وما هي التحديات التي تواجه المؤسسات في إدارة هذا التنوع. بالإضافة إلى ذلك، توافر دراسات محدودة في هذا المجال يعزز من أهمية إجراء بحث معمق يقدم استراتيجيات عملية لتحسين إدارة التنوع الثقافي.

#### 5. أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تسلط الضوء على أحد العوامل الحيوية التي تؤثر على الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية، ألا وهو التنوع الثقافي للموارد البشرية. في ظل بيئة العمل المتغيرة باستمرار والعولمة المتزايدة، يصبح من الضروري فهم كيفية الاستفادة من التنوع الثقافي لتعزيز الابتكار والإبداع وتحسين عملية اتخاذ القرارات. تهدف الدراسة إلى تقديم رؤى واستراتيجيات عملية يمكن للمؤسسات تبنيها لتحقيق أقصى استفادة من تنوعها الثقافي، مما يساهم في تحسين الأداء العام وزيادة الرضا الوظيفي بين الموظفين.

#### 6. هدف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التنوع الثقافي للموارد البشرية على الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية، مع التركيز على التحديات التي تواجه هذه المؤسسات في إدارة التنوع. تسعى الدراسة إلى تقديم استراتيجيات فعالة لإدارة التنوع الثقافي بشكل يعزز من الأداء التنظيمي ويقلل من الصراعات والتوترات المحتملة. من خلال جمع

البيانات وتحليلها، تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات مبنية على أسس علمية تساعد المؤسسات في تحقيق بيئة عمل متجانسة ومثمرة، حيث يتم احترام وتقدير الاختلافات الثقافية بين الموظفين.

#### 7. حدود الدراسة:

##### ■ الحدود الزمانية:

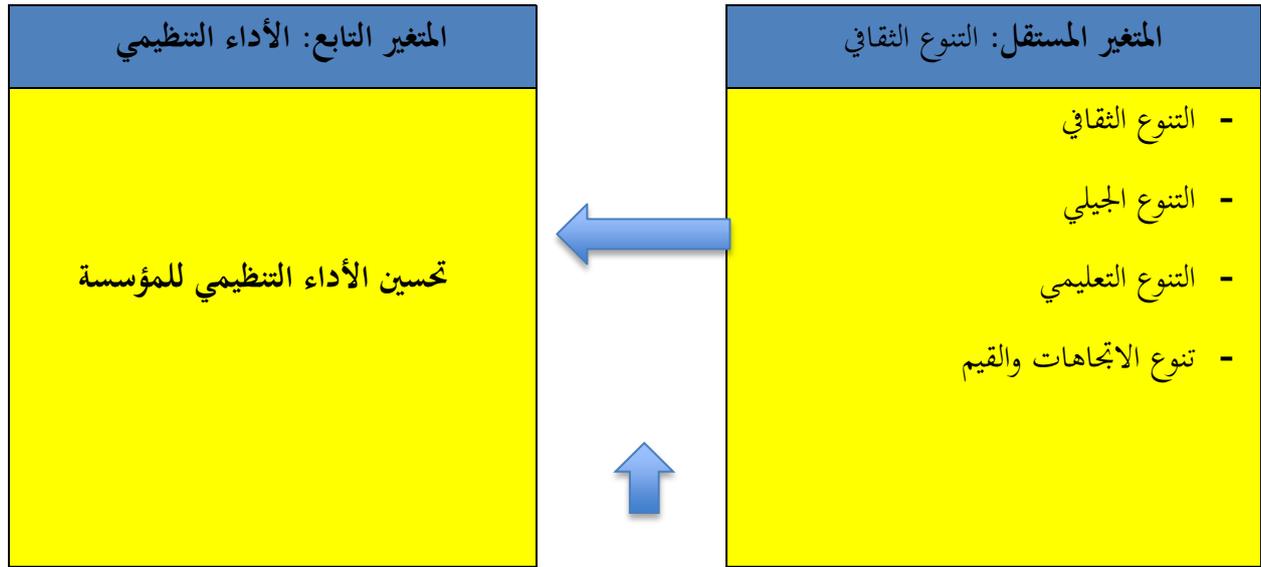
تم إجراء هذه الدراسة خلال عام 2024، وهي الفترة التي تم فيها جمع البيانات وتحليلها واستنتاج النتائج.

##### ■ الحدود المكانية:

تتركز الدراسة على مؤسسة "ألفايب" في ولاية غرداية، الجزائر. تم اختيار هذه المؤسسة نظراً لتنوعها الثقافي الذي يمثل عينة مناسبة لدراسة تأثير التنوع الثقافي على الأداء التنظيمي.

#### 8. نموذج الدراسة:

في ضوء ما تقدم من عرض لمحاور الموضوع واعتماداً على الأدبيات السابقة سيتم تقديم نموذج البحث المقترح بما فيه المتغيرات المستقلة وتأثيرها على المتغيرات التابعة في الشكل التالي:



المتغيرات الشخصية والوظيفية

#### 9. منهجية البحث:

لدراسة هذا البحث والإجابة على الإشكالية المطروحة وجب علينا استخدام عدة أساليب متكاملة ومتناسقة وذلك بغية الإلمام بالموضوع قيد الدراسة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري لاستعراض الأدبيات النظرية لموضوع التنوع الثقافي للموارد البشرية والأداء التنظيمي في المؤسسات حيث تم الاعتماد على عدة مراجع منها الكتب والمجلات والمقالات العلمية خاصة والمكتبيات والأيام الدراسية إضافة إلى الأطروحات والمدخلات

والمواقع الإلكترونية وذلك للإحاطة بكل ما يتعلق بموضوعنا قيد الدراسة، أما في الجانب التطبيقي تم اعتماد منهج الدراسة الميدانية أي المنهج الكيفي ثمّ في تحليل ومناقشة البيانات والتوصل لنتائج علمية موثوقة يعتمد عليها، اعتمدت الدراسة على منهجية ميدانية باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. تم توزيع الاستبيانات على موظفي مؤسسة "الفابيب" في ولاية غرداية، وتم تحليل البيانات المستخلصة لتقديم نتائج موثوقة ومعقدة.

### 10. تقسيمات البحث:

انطلاقاً من الإشكالية المطروحة ووصولاً لأهداف البحث واختبار الفرضيات قمنا بتقسيم بحثنا إلى فصلين للدراسة وهذا بالاعتماد على منهجية IMRAD الحديثة، تطرقنا في الفصل الأول الذي يتضمن كل ما يتعلق بالأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة، كما قمنا بربط ودمج المتغيرين إضافة إلى إدراج مبحث حول الدراسات السابقة، أما بالنسبة للفصل التطبيقي تطرقنا لمبحثين يتضمن كل منهما الطريقة والأدوات التي اعتمدنا عليها ومبحث آخر يشرح تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها.

### 11. صعوبات البحث:

واجهت الدراسة عدة صعوبات يمكن تلخيصها فيما يلي:

#### ○ صعوبة جمع البيانات:

كانت هناك تحديات في جمع الاستبيانات من جميع الموظفين المستهدفين، حيث أن بعضهم قد يكون مشغولاً أو غير متاح في أوقات معينة.

#### ○ التنوع اللغوي والثقافي:

التنوع الثقافي واللغوي داخل المؤسسة قد يؤدي إلى صعوبات في فهم الأسئلة المطروحة في الاستبيان، مما قد يتطلب ترجمة وتوضيح إضافي.

#### ○ التردد في المشاركة:

بعض الموظفين قد يكونون مترددين في المشاركة في الدراسة أو قد يشعرون بعدم الارتياح في تقديم إجابات صريحة، مما يؤثر على دقة البيانات المجمعة.

#### ○ تحليل البيانات:

التعامل مع كمية كبيرة من البيانات وتحليلها بشكل دقيق يتطلب وقتاً وجهداً كبيرين، بالإضافة إلى الحاجة إلى استخدام أدوات تحليل متقدمة لضمان دقة النتائج.

#### ○ قيود الزمان والمكان:

إجراء الدراسة في فترة زمنية محدودة وفي منطقة جغرافية معينة قد يحد من تعميم النتائج على مؤسسات أخرى في مناطق مختلفة أو في أوقات مختلفة.

على الرغم من هذه الصعوبات، تمكّنت الدراسة من جمع بيانات قيمة وتحليلها لتقديم رؤى واستنتاجات حول تأثير التنوع الثقافي على الأداء التنظيمي في مؤسسة "ألفايب".

## الفصل الأول:

# الأدبيات النظرية والتطبيقية للتنوع الثقافي والأداء التنظيمي

المبحث الأول: الإطار النظري للتنوع الثقافي والأداء التنظيمي.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة لموضوع إدارة التنوع الثقافي وأثره على الأداء التنظيمي.

تمهيد:

يعد موضوع التنوع الثقافي للموارد البشرية موضوع هاماً للمؤسسات سواء كانت محلية أو دولية لما يحمله من تأثير على سيرورة العمل، وكذلك يلقي هذا الموضوع في الوقت الحالي اهتمام متزايداً نتيجة المطالبة بالمساواة والتسامح وتقبل الطرف الآخر وإدراك أهمية التنوع لدفع عجلة نمو المنظمات خاصة في ظل الانفتاح على العالم وما يلازمه من تحديات في استقطاب العمالة الجيدة وتقديم خدمات تلبي رغبات الزبائن، وهذا ما يضع قادة المنظمات أمام حتمية الاستفادة من إيجابيات التنوع لتحقيق أهداف المنظمة، حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى مبحثين كما هو مذكور أدناه:

المبحث الأول: الإطار النظري للتنوع الثقافي والأداء التنظيمي

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

### المبحث الأول: الإطار النظري للتنوع الثقافي والأداء التنظيمي

في العصر الحالي، يتزايد الاهتمام بالتنوع الثقافي في بيئات العمل كعامل أساسي يساهم في تعزيز الأداء التنظيمي. يُعرف التنوع الثقافي بأنه التواجد المتنوع للأفراد من خلفيات ثقافية، عرقية، ودينية مختلفة ضمن المؤسسة. هذا التنوع يساهم في إثراء بيئة العمل من خلال تقديم مجموعة واسعة من الأفكار والآراء والأساليب المختلفة لحل المشكلات. الإطار النظري للتنوع الثقافي يركز على دراسة تأثير هذا التنوع على الأداء التنظيمي، وكيف يمكن إدارته بفعالية لتحقيق أفضل النتائج. يعتبر الأداء التنظيمي مقياساً لمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها وكفاءتها في استخدام الموارد المتاحة. يهدف هذا التمهيدي إلى تقديم نظرة شاملة حول العلاقة بين التنوع الثقافي والأداء التنظيمي، واستعراض النظريات والمفاهيم الأساسية التي تفسر هذه العلاقة. من خلال هذا التحليل، يمكن للمؤسسات الاستفادة من التنوع الثقافي كميزة تنافسية، وتحسين أدائها العام من خلال تعزيز بيئة عمل شاملة ومتنوعة.

#### المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للتنوع الثقافي

##### الفرع الأول: مفهوم التنوع الثقافي

تعتبر الثقافة جزءاً من حياة كل فرد ولا يمكن فهم التنوع الثقافي، دون التطرق ضبط وتعريف مفهوم الثقافة في حد ذاتها، ولأنها المكون الأساسي للتنوع الثقافي<sup>1</sup>، وتتضمن مجموعة من القيم المعقدة المادية والمعنوية (المعارف والمعتقدات والأخلاقيات والقوانين والتقاليد والقدرات) الإنسانية المكتسبة لمجموعة من البشر تميزهم عن المجموعات الأخرى، لكن أهم من ذلك يتم استخدام الثقافة كأداة قيمة لإبراز الاختلافات بين المجتمعات، لأن التنوع الثقافي هو في الأساس تنوع العنصر الثقافي حيث يعد التنوع الثقافي قبل أي شيء ظاهرة مرتبطة بالثقافة وقيمتها؛

كما يعتبر مفهوم الثقافة بأنه ذو طبيعة تراكمية ومستمرة، وليست وليدة عقد أو عدة عقود بل هي ميراث اجتماعي، لذلك فإن محاولة إعطاء تعريف لهذا المصطلح صعب، والفهم المهني الراهن لمفهوم الثقافة واستعماله يتطلب تعيين أصله وتطوره الدلالي، لأن تطور كلمة ما، متعلق بعوامل عدة تساهم في كيفية استعمالها الحاضر<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فاطمة بلحناي، مبادئ القانون الدولي الثقافي، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بن أحمد 2 وهران، 2016، ص78.

<sup>2</sup> منير السعيداني، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية (بيروت المنظمة العالمية للترجمة، 2004)، ص17.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر التنوع الثقافي للموارد البشرية على الأداء التنظيمي

وهي ما تشمله من معتقدات وأفكار وقيم وأعراف وتقاليد وأحكام مسبقة ومحددات عاطفية التي تحكم سلوك الإنسان وتطبع تعامله مع غيره وطرق تعبيره المختلف؛

حيث يشير مفهوم التنوع الثقافي إلى الموقف الذي يتفاعل في إطاره فردان لهما خلفيات ثقافية مختلفة، وفي معظم الوقت يتفاعل أفراد مع أفراد ثقافات مختلفة على مدى فترات زمنية مختلفة وبمزيج من الفعالية، ومن أمثلة ذلك وجود صاحب عمل أمريكي في حالة تفاوض مع بائع ياباني أمور ألماني<sup>1</sup>؛

كما عرف التنوع الثقافي على أنه قابلية المنظمة على احتضان التعدد واحترام التنوع في العمل فالمنظمة التي تحترم التنوع تجد نفسها قد طورت ما يمكن أن يسمى المنظمة ذات الثقافات المتعددة ، حيث تتمزج فيها الأعراق والخصائص السكانية الأخرى والثقافات والأفكار لتعطي نتائج متميزة في الأداء كما أن هذا التعدد في الثقافات يمكن أن ينعكس بالعديد من المزايا الإيجابية<sup>2</sup>؛

كما يمكن أن نعرف التنوع الثقافي بأنه التشابه والتباين في العادات والتقاليد الثقافية بين مجموعة من الأمم والتي تشمل الأفكار الثقافية والقومية والدينية وغيرها من الخصائص<sup>3</sup>؛

وبصيغة أخرى، يعبر التنوع الثقافي على الاختلافات الديموغرافية والثقافية على حد سواء، أي هو فكرة معقدة تنطوي على اختلافات في أنواع كثيرة بما في ذلك الاختلافات الجسدية (العرق، الجنس، العمر، القدرات الجسدية، الصفات الاجتماعية، التعليم مستوى الدخل) والخصائص الثقافية المعتقدات والقيم والتفضيلات<sup>4</sup>؛

ومن خلال التعاريف السابقة نستطيع القول أن التنوع الثقافي في منظمات الأعمال هو اعتراف المؤسسة بأن هناك اختلافات لدى الأفراد سواء كانت عرقية أو في الاتجاهات و القيم أو من الجانب التعليمي أو اختلاف في الأجيال وما إلى ذلك شرط أن يكون هناك احترام متبادل بين الأفراد وتبني المؤسسة استراتيجيات للاستفادة من هذا الاختلاف وتوجيهه بما يخدم مصالحها في الأجل القريبة والبعيدة.

<sup>1</sup> س، بي ، راو، العولمة (الكونية) وأبعادها الإدارية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر، القاهرة، ص 189.

<sup>2</sup> صالح محسن مهدي العامري، طاهر منصور الغالي، الإدارة والأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، ص 130.

<sup>3</sup> باتريك مافيدان، الدولة والتعدد الثقافي، دار توبقال للنشر والتوزيع، المغرب، 2011، ص 43.

<sup>4</sup> حاتم راشد علي، تأسيس المدن بحالة التنوع الثقافي دراسة اجتماعية ميدانية، مدينة الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإنسانية، 2014، ص 347.

### الفرع الثاني: أهمية وأبعاد التنوع الثقافي

#### أولاً: أهمية التنوع الثقافي للموارد البشرية

إن فهم التنوع يمكن أن يساعد على إعادة تصويب الرؤية التنظيمية وتحديد قائمة الأهداف المنشودة، فضلاً عن توزيع المنتجات وتعديل الاستراتيجيات والممارسات التنظيمية، والأسس التي من شأنها النهوض بمهامها، لذلك يعتبر التعدد وسيلة تنظيمية لترجمة الخطط إلى نتائج فعلية، وتبرز أهمية التنوع الثقافي من خلال المزايا الآتية:

- يعد التنوع وسيلة للربح الاقتصادي والتجاري من خلال نشر ثقافة التجديد وضخ<sup>1</sup> دماء جديدة في جسم المنظمة، فضلاً عن صقل الإيديولوجيات المتوافرة على جميع المستويات والتي تسهم في فعالية المنظمة؛
- يزداد الولاء لدى العاملين الذين يشعرون إن فرص التقدم والنمو الوظيفي لا يقتصر على جماعات معينة أو شريحة معينة؛

- استشعار حاجة الإدارة إلى جذب قوة عمل ماهرة ومدربة وتعلم متبادل ومشاركات في الرأي والتصور؛
- يعد التنوع ضرورة إستراتيجية للاحتفاظ بالموهبة العالية، ويقلل استنزاف العاملين الماهرين، وصناع المعرفة، إذ يساعد التنوع الثقافي المنظمة في التطوير والحفاظ على الأشخاص الموهوبين، إذ تستطيع المنظمة ذات السمعة العالية والجيدة جذب أفضل المتقدمين للعمل من بين الرجال والنساء والمجموعات ذات الثقافات المتعددة؛

- تفعيل القرارات الإستراتيجية للقيادات الإدارية، حيث إن تعامل القادة بصدق وبراعة مع التنوع من شأنه أن يرسم هيكل تصوري صحيح يعكس أفضل النماذج، والممارسات لدعم التغيير<sup>2</sup>؛
- يؤثر التنوع الثقافي في الكلفة، إذ أن المنظمات التي تتبنى التنوع تزيد من الراحة في العمل للمجموعات المتنوعة، وبالتالي يقلل التنوع من الغياب ودوران العمل وما يرتبط بها من كلف إضافية؛
- يوفر التنوع الثقافي الأسس العميقة والعريقة في حل الخلاف للمشكلات واتخاذ القرارات الصائبة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مُجدّ لمين هيشور، التنوع الثقافي والهوية المهنية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات المجلد 14 العدد 3، جامعة غرداية (2021)، ص 667.

<sup>2</sup> فلاح تايه النعيمي، لوي لطيف بطرس الشكر، إدارة التنوع الثقافي وأثرها في المرونة الإستراتيجية، مجلة الاقتصاد والإدارة، العدد 106، 2016.

<sup>3</sup> أثير عبد الله مُجدّ 2014، تأثير معالجات التنوع في الموارد البشرية في الأداء التشغيلي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري محطة كهرباء القدس الغازية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد العراق، العدد 40.

### ثانيا: أبعاد التنوع الثقافي

تعد أبعاد التنوع الثقافي للموارد البشرية كثيرة ومتنوعة ونحن بدورنا تطرقنا إلى أربعة أبعاد وهي: التنوع الثقافي، التنوع التعليمي، التنوع الجيلي، التنوع في الاتجاهات والقيم.

✓ **التنوع الثقافي:** يشير التنوع الثقافي للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية إلى وجود موظفين من خلفيات عرقية وثقافية متنوعة في مكان العمل، كما يعتبر التنوع الثقافي واحدا ميزة تنافسية إذا تم استغلاله بالشكل مناسب فهو بدوره يعزز التضامن والتكامل بين مختلف أعضاء المؤسسة ويعزز الابتكار والإبداع من خلال إثراء فرص التفكير المبتكر وإيجاد حلول جديدة للتحديات التي تواجه المؤسسة، فمن خلال التنوع داخل المنظمة يمكن الولوج إلى أسواق جديدة من خلال فهم متطلبات واحتياجات العملاء وتوسيع القاعدة الخاصة بهم وزيادة الربحية كما يمكن لصناع القرار في المؤسسة أن يستغلوا هذا التنوع من خلال تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة من خلال تبني قيم اجتماعية مختلفة مما ينعكس ذلك عليها إيجابيا من خلال زيادة قدرتها على التكيف مع التحديات الاقتصادية المتغيرة<sup>1</sup>؛

✓ **التنوع التعليمي:** يتمتع الأشخاص في المؤسسة بخلفيات تعليمية مختلفة، ابتداء بمستوى التعليم الأساسي وحتى الشهادات العليا توفر لأصحابها درجات مختلفة ومتنوعة من الوظائف، ويمكن القول إن تنوع الخلفية التعليمية لقوة العمل تمثل العديد من المزايا لإدارة الموارد البشرية في المنظمات نظرا لتنوع الوظائف الموجودة بالمنظمة مما يتطلب تخصصات مختلفة، كذلك فإن ارتفاع درجة التعليم بين القوى العاملة يساعد على نجاح برامج التدريب ويزيد من فرصة استيعاب هذه العمالة لمهارات العمل المتطورة، ولكن قد تستبعد الشركات أحيانا الأشخاص المثاليين للوظيفة من خلال طلبها لمؤهلات غير ضرورية بما يجعل القوى العاملة أكثر تجانسا وأقل تنوعا، الأمر الذي يفقد المنظمة مزايا التنوع.

لهذا وجب على المكلفين بالموارد البشرية الاهتمام بقبول الأفراد واعتبار التعليم أولوية تساعد المجموعة غير المهيمنة على التميز في العمل بدل التمييز، والمزيد من التسامح والمعاملة العادلة سيكون لها فائدة كبيرة على المؤسسة ككل وبدورهم الأفراد يجب عليهم الحرص على التعليم الجيد مما يزيد من فرص الحصول على وظائف جيدة والترقي في السلم الوظيفي ويجب أيضا على الفرد التكيف مع معايير العمل وذلك لمساعدتهم على دخول في الصراع سواء على المستوى الفردي أو الجماعي

<sup>1</sup> سيد مجد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث متقدمة، مطبعة العشري، القاهرة 2005 ص 32.

✓ **التنوع الجيلي:** يميل الأفراد إلى تصنيف أنفسهم في فئات اجتماعية مختلفة ، فكل فرد لديه مجموعة من الهويات الاجتماعية والشخصية تدفعه إلى تبني مواقف محددة، وذلك من خلال عضويته في فئة اجتماعية معينة<sup>1</sup>

وهذا ما تفسره نظرية الأجيال والتي ترجع أن الأحداث والظروف التي يعيشها الفرد في أول عشرين عاما من حياته، تخلق لديه مجموعة من المعتقدات والقيم المشتركة التي تشبه الآخرين في نفس الفترة الزمنية، بما يساعد على دعم القدرة على التنبؤ بسلوكياتهم، كما تفترض النظرية أنه بالرغم من إمكان تعميم الاختلافات واستخدامها في التمييز بين الأجيال، فإن هذا التمييز لا يكون تمييزا مطلقا، نظرا لوجود قدر من التباين بين الخصائص المميزة داخل أي جيل، لأن عوامل مثل: العرق والجنس والطبقة الاجتماعية، يمكن أن تكون لها دور على مدى تأثر الفرد بالتجارب الحياتية التي يمر بها وعلى قيمة أفكاره<sup>2</sup>

✓ **التنوع في الاتجاهات والقيم:** تعكس المجتمعات المختلفة تباينا ملحوظا في نظام القيم، والقيم هي معايير يقاس في ضوءها السلوك وتسود المفاهيم التي يؤمن بها الفرد، وهذه القيم تساعد في تشكيل الاتجاه، وبالتالي يمكن القول أن تتشكل في ضوء ما يحمله الفرد من معتقدات التي هي الأخرى تستند إلى قيم الفرد، وهنا يجب على المدير الدولي أن يشخص القيم التي تسود في الدولة التي ينوي ممارسة النشاط فيها حتى يتمكن من فتح قنوات الاتصال وتبادل المعلومات مع الآخرين<sup>3</sup> ومن بينها مايلي:

- **تنوع النظرة للعمل:** تختلف النظرة للعمل من بلد إلى بلد، كذلك تختلف النظرة إلى الإجازة ووقت الفراغ وكيفية تمضية هذا الوقت وتؤثر النظرة إلى العمل على الأسلوب الإداري المتبع وعلى عدد أيام العمل الأسبوعية وساعاته ومن ثم تؤثر على الطلب على السلع ودرجة التنمية الاقتصادية ، كضرورة لإثبات الذات والنجاح، بينما ينظر آخرون للعمل على أنه شر لا بد منه<sup>4</sup>

- **الاتجاهات حول الوظيفة:** في العديد من المجتمعات والدول نجد أن بعض الوظائف تحمل في طياتها المكانة والتعويض المالي المناسب، وعموما فإن الحصول على وظيفة مرموقة مسألة ذات تنافسية عالية إذا ما قيست بالحصول على وظيفة أقل وقارا وأبهة، فالحصول على وظيفة في الحقل الجامعي هي

<sup>1</sup> Fenzel .judith 1.2013 **Examining Generational Differences in the Workplace** Work Centrality Narcissism and Their Relation to Employee Work Engagement ( Doctoral dissertation sciences) The University of Wisconsin –Milwaukee.Paper 350

<sup>2</sup> Howe N & Strauss W (2007) .**The next 20 years** .Harvard Busince Review 85(7-8)41-52

<sup>3</sup> شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال الدولية، الأهلية، الأردن، 2002 ص 64

<sup>4</sup> طاهر مرسي عطية، إدارة الأعمال الدولية، دار النهضة، القاهرة ط2، 2001، ص 123

- ليست أفضل من الحصول على وظيفة مهنية في مكان آخر، وفي بعض الدول تعتبر وظيفة الإسناد الجامعي أكثر الوظائف أجرة ومكانة، في حين نجد أن وظيفة الطبيب في الدول أخرى هي الأهم.<sup>1</sup>
- الإدراك الثقافي للوقت: يختلف إدراك الوقت باختلاف الثقافات فمثلا، في الولايات المتحدة الأمريكية الوقت كالمال ينفق يضيع هباء أو يستثمر أيضا، فالفرد الأمريكي يحترم الوقت احترما كبيرا لذا فانه يصاب بصدمة ثقافية إذا ما تعامل مع ثقافة أخرى<sup>2</sup>
- الرأي بشأن التجديد والتغيير: لا نستغرب إذا ما علمنا أن بعض المجتمعات تظهر مقاومة ورفضاً تجاه منتج جديد أفكارا حديثة أو في قبولها التطوير والتجديد في حين نجد أن مجتمعات أخرى تتقبل وتتطلع لما هو جديد كما أننا قد نجد أناسا في المجتمع الواحد يقبلون وآخرون لا يقبلون ويعارضون التغيير ويتوزع الناس في قبولهم ومقاومتهم للتغيير بنسب معينة وقد أبلغتنا الدراسات أن هناك فئات في كل مجتمع موزعة على حسب درجة ميولها للتجديد وهذه الفئات هي (المجددون، المتكيفون، الغالبية المترددة والمقاومون تماما) وأن نسبة كل فئة من هذه الفئات في المجتمع الواحد تعتمد على درجة ميل ووعي تجاه تقبل الجديد وبالمقابل أيضا نجد أن بعض المجتمعات هناك نسبة عالية من مقاومي التغيير والتجديد مما يؤثر على دخول أي جديد لهذا المجتمع.<sup>3</sup>

### الفرع الثالث: تحديات ومعوقات التنوع الثقافي واستراتيجياته

#### أولا: تحديات التنوع الثقافي

- تأتي إدارة التنوع الثقافي بالعديد من التحديات، حيث يعد تشارك الموارد البشرية ذات أعراق متنوعة لنفس مكان العمل على خلق صراعات مختلفة، والتي بدورها يمكن أن تؤدي إلى الإحباط والارتباك، يتمثل التحدي للمؤسسات في تقليل مخاطر الصدمات الثقافية التي تجعل التعايش بين الثقافات غير مؤكدة حيث هناك جملة من التحديات نذكر منها:<sup>4</sup>
- يمكن أن يؤدي الجمع بين الثقافات المختلفة في مكان العمل إلى نشأت النزاعات بشكل رئيسي بسبب الجهل بالتنوع حيث يجد الموارد البشرية صعوبة في التوصل إلى اتفاقيات، والتي بدورها يمكن أن تؤدي إلى صدمات ثقافية؛

<sup>1</sup> شوقي ناجي جواد، هيثم علي حجازي، إدارة الأعمال الدولية، دار صفاء، عمان 2011، ص 62

<sup>2</sup> راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 435

<sup>3</sup> شوقي ناجي جواد، مرجع سبق ذكره، ص 66

<sup>4</sup> Trabelsi K & Cheriet F (1-9 juin 2015) **Management Interculturel Des Alliances Strategiques Internationales**. Quelles Pratique Cles De Succes

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر التنوع الثقافي للموارد البشرية على الأداء التنظيمي

- الموقف السلبي للمؤسسات للاختلافات الثقافية التي تعتبرها كمصدر للصراعات المحتملة حيث أن الموارد البشرية التي لديهم عقليات وتفكير وتصورات مختلفة مع بعضهم البعض لها تأثير على القرارات الإستراتيجية<sup>1</sup>؛
- التحيزات من المديرين الدوليين الناتجة عن ميلهم الطبيعي نحو المركزية الثقافية، على الرغم من أن الصدمة الثقافية ضد الجديد والمجهول هي رد فعل طبيعي.

### ثانياً: معوقات التنوع الثقافي

هناك العديد من المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة التنوع الثقافي نذكر منها<sup>2</sup>

- انخفاض إدراك الإدارة لأهمية التنوع وأبعاده، وعدم النظر إليه باعتباره أولوية تنظيمية؛
- التحيز لعرقيات أو جنسيات معينة بافتراض أنها أكثر تفوقاً على جنسيات أخرى، وبالتالي قد يتردد البعض في التقدم للوظائف التي توجد فيها جنسيات مختلفة عن جنسياتهم؛
- وجود بيئة عدوانية وغير داعمة لإدارة التنوع، حيث قد يستثني الموظفون المتنوعون من بعض الأنشطة الاجتماعية كما يتم منعهم من تكوين علاقات مع الموظفين الآخرين؛
- ضعف قدرة الإدارة على تحقيق التوازن بين المشكلات الأسرية للعاملين واحتياجات وظروف العمل، والمرأة أكثر عرضة لهذا التحدي، فلا يزال يتوقع من النساء رعاية الأطفال الصغار وإدارة شؤون الأسرة المعيشية، هذا وعلى الرغم من أن المواقف أخذت في التغيير، فإن المرأة لا تزال تتحمل أكبر المسؤوليات المنزلية؛
- ميل الأفراد لمقاومة التغيير والتطوير التنظيمي اللازم لتحقيق التنوع؛
- مخاوف بعض فئات قوة العمل من أن الفائدة التي ستعود على فئة معينة سوف تكون على حسابهم؛
- ضعف القدرة على تطوير نظام الحوافز وتقييم الأداء لكي تتلاءم مع مقتضيات تطبيق مدخل إدارة التنوع؛

<sup>1</sup> Sexena A (2014). Workforce Diversity A Key to Improve Productivity. Procedia Economics and Finance 11.76-85

<sup>2</sup> فداء ناصر، إدارة التنوع، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2021، ص 50

### ثالثا: استراتيجيات التنوع الثقافي

تكمن استراتيجيات التنوع الثقافي فيما يلي:

- إستراتيجية إدارة التنوع الثقافي غير المتوافقة: وتعتبر المنظمة في هذه<sup>1</sup> الحالة في أدنى مستوى في التعامل مع التنوع حيث تعتبر التنوع عبء، وتمارس هذه الإستراتيجية من قبل المنظمات التي تعمل على تجاهل التنوع وأي متطلبات قانونية، كما أن لديها خطوط اتصال جامدة، والمدير لا يقدر قيمة التنوع وبالتالي لا يحافظ على تجانس المنظمة ولا يحتاج للامثال إلى لوائح تتعلق بالتنوع؛
- إستراتيجية إدارة التنوع المتوافقة: إن المنظمات التي تستخدم هذه الإستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار التشريعات المتعلقة بالعمل، وبالتالي فهي ترى في التنوع التزام، ويجوز لها توظيف أشخاص من خلفيات مختلفة وفقا لما يقتضيه القانون، وهي تتبع سياسة التكيف حيث تميل المنظمة إلى استيعاب العاملين وفق معايير مقبولة، ولكن دون الاستفادة من المزايا التنافسية التي يمكن تحقيقها من القوى العاملة المتنوعة؛
- إستراتيجية إدارة التنوع التفاعلية: إن المنظمات التي تتبع هذه الإستراتيجية يدرك المدير فيها أن الإدارة الفعالة للتنوع يمكن أن تفيد المنظمة، ولكنه ينتظر حدوث مشاكل تتعلق بالتنوع قبل اتخاذ القرار، بالإضافة إلى بعض الجهود لتدريب القوى العاملة على التنوع، ولكن ينصب التركيز عادة على الاختلافات الواضحة مثل العرق، الجنس، وإتباع سياسة الاحتواء؛
- إستراتيجية التنوع الإستباقية: إن المنظمات التي تستخدم هذه الإستراتيجية تقدر التنوع، فهي ترى في التنوع ميزة تنافسية، ويؤمن القادة بفوائد ومشاكل التنوع قبل حدوثها، وبالتالي يستخدمون استراتيجيات إستباقية لإدارته فهم يعتبرون التنوع مكسبا، وعادة ما تستفيد هذه المنظمات من التنوع أكثر من غيرها، وهم يميلون إلى الحصول على المزيد من القوى العاملة المبدعة والمنتجة حيث تتبع هذه المنظمات سياسة دمج الاختلافات.

<sup>1</sup> فداء ناصر ، مرجع سبق ذكره، ص 41

### المطلب الثاني: أساسيات ومفاهيم حول الأداء التنظيمي

#### الفرع الأول: مفهوم الأداء التنظيمي

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة، كما عرف بأنه إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية<sup>1</sup> وهو يعني حسب الباحث DAFT قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد بصفة فعلية وفعالة ، كما أشار من جهته الباحث ريكاردو Ricardo إلى أن هناك فرق بين مفهومي الأداء والإنتاجية ، بحيث أن هذه الأخيرة هي عبارة عن نسبة تمكن مهمتها في وصف حجم العمل المنجز خلال فترة زمنية معينة، في حين أن الأداء يتضمن كل من الإنتاجية، النوعية، الاستمرارية.... الخ ومن هذا المنطلق، تمت الإشارة، إلى أن قياسات الأداء يمكنها أن تتضمن السلوك الموجه، القياسات المعيارية، التربية، التكوين، المفاهيم، الأجهزة، التطور الإداري، والتدريب القيادي، وهذا كونها عوامل ضرورية في بناء مهارات واتجاهات الأداء التنظيمي، وعليه يتبين أن مفهوم الأداء يجب أن يكون أوسع وأشمل محتويا بذلك كمل من الفعالية، الكفاية، الاقتصاد، النوعية والسلوك المتسق والقياسات المعيارية<sup>2</sup>.

من خلال ما سبق نستطيع القول أن الأداء التنظيمي يشير إلى مدى كفاءة وفعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها والنجاح في تنفيذ استراتيجياتها كما يعتبر الأداء التنظيمي مؤشرا هاما لقياس قوة وتنافسية المؤسسة في السوق وقدرتها على تحقيق النمو والربحية ومن بين العوامل التي تؤثر فيه القيادة الفعالة، التخطيط الجيد، تنظيم العمل ، استخدام التكنولوجيا والإدارة الجيدة للموارد البشرية

#### الفرع الثاني: أهمية الأداء التنظيمي وخصائصه

##### أولا: أهمية الأداء التنظيمي

يعتبر موضوع الأداء التنظيمي مهما للمنظمة فمن خلال يستطيع المسئولون من معرفة موقعهم في السوق وكذا معرفتهم للمسار الخاص بهم وتصحيحه

<sup>1</sup> خطاب عابدة، الإدارة الإستراتيجية : المدخل للقرن الحادي والعشرين ، الطبعة الرابعة، مكتبة الأكاديمية القاهرة، دار الفكر العربي، 2001

ص11

<sup>2</sup> نور الدين بوعلی، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة

سطيف، العدد 15، ص 155

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر التنوع الثقافي للموارد البشرية على الأداء التنظيمي

- خطوة مهمة لمعرفة المنظمة وتحديد موقعها الحالي والتعرف على أدائها وكشف الانحرافات ، والعمل على رفع مستوى الأداء وتصميم الهيكل التنظيمي بالشكل الذي يكون فيه فاعلا وكفى فضلا عن إمكانية التعرف مدى الحاجة للتغيير وكيفية إجرائه في المنظمة<sup>1</sup>؛
- القدرة على منافسة المنظمات وتحقيق سمعة مرموقة ورسم طريق للنمو والتوسع<sup>2</sup>؛
- يساعد على تحديد وبيان مستوى التنسيق بين مكونات المنظمة وتصميمها التنظيمي في تنفيذ الأهداف؛
- يعبر عن تحقيق أعلى مستوى للأداء، والذي يعد الهدف الرئيسي لأي منظمة من خلال استخدامها للموارد بمختلف أنواعها بأعلى كفاءة، وبما يفوق قدرة منافسيها على تأدية الأداء ذاته في ظل ظروف مماثلة فالأداء الفعال والكفء هو الحقيقية الوحيدة لدى المنظمة ، والذي يقيس قدرة المنظمة وجدارتها عن مثيلاتها<sup>3</sup>.

### ثانيا: خصائص الأداء التنظيمي

- يتميز الأداء التنظيمي بعدة خصائص، ومن بينها<sup>4</sup>
- لا يتأثر الأداء التنظيمي بتغيير القيادات، أي أنه يتسم بالمحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الاعتماد على تراكم الخبرات، وكذلك التجارب السابقة للمنظمة؛
- الاعتماد على الأداء الجماعي وليس فقط الأداء الفردي ، واستخدام المشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المنظمة ، أي عدم إنفراد رئيس المنظمة بالإدارة والقرار؛
- إتباع سياسات ونظم وقوانين واضحة، وذلك للحفاظ على الاستقرار الإداري والمالي للمنظمة؛
- استثمار جهود كل الموارد البشرية للمنظمة من أجل تطويرها، عن طريق وضع إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات ، وكذلك التركيز على المشاركة الجماعية لتحقيق الأهداف؛

<sup>1</sup> قاسم أحمد غسان فيصل، دور إستراتيجية التمكين في الأداء التنظيمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 40، العدد 2008، 12، ص104

<sup>2</sup> تلا عاصم فائق، دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 07، 2008، ص115

<sup>3</sup> ندى إسماعيل جبوري، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الجامعة، العدد 2009، 22، ص 44.

<sup>4</sup> فوزية مقراش وفيروز مصطلح الضمور، أثر الإبداع على الأداء التنظيمي- دراسة حالة مجموعة فنادق بولاية جيجل -الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة الشلف، المجلد، 15، العدد، 20، الجزائر 2019، ص 249

- الإهتمام بالموارد البشري عن طريق تنميته وتأهيله باستمرار، واستقطاب أفضل الكفاءات والمهارات، وذلك من خلال تبني سياسة توظيف سليمة ومتطورة.

### الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي ومؤثراته

#### أولاً: العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي

يخضع الأداء لتأثير العديد من العوامل، منها ما هو ذو طبيعة داخلية يمكن التحكم فيها لزيادة أثارها الإيجابية وتخفيض أثارها السلبية، ومنها ما هو صادر عن البيئة الخارجية يصعب التحكم فيها، وبالتالي فهي تقتضي التكيف معها أكثر، واتجه أغلب الباحثين إلى تقسيم العوامل المؤثرة على الأداء وفق هذا المعيار عوامل داخلية وعوامل خارجية أو بمعنى آخر عوامل خاضعة لتحكم المنظمة، وعوامل خارجة عن سيطرتها<sup>1</sup>

■ **العوامل الداخلية المؤثرة على الأداء:** تتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المنظمة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، وتتميز هذه العوامل بكثرتها وبالتالي صعوبة حصرها، التداخل فيما بينها، التفاوت من حيث درجة تأثيرها والتحكم فيها ونتيجة لذلك تم تجميعها في مجموعتين رئيسيين هما<sup>2</sup>:

■ **العوامل التقنية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المنظمة وتضم على الخصوص:

- نوعية التكنولوجيا المستخدمة ونسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بمعدل العمال؛
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج؛
- مدى توافق منتجات المنظمة مع رغبات العملاء؛
- الموقع الجغرافي للمنظمة وتصميمها من حيث المخازن، الورشات، الآلات، نوعية المنتج، شكله والغلاف ومستويات الأسعار.

■ **العوامل البشرية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المنظمة وتتضمن:

- التركيبة البشرية للمنظمة من حيث السن والجنس؛

<sup>1</sup> فطيمة زعزع، أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة الجزائر 2017/2016 ص 237

<sup>2</sup> شيلي إهام، دور الإدارة الالكترونية في تطوير الأداء التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2020/2019 ص 64

- نظام المكافآت والأجور؛
- الجو السائد بين العمال والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين؛
- مستوى تأهيل أفراد المنظمة ومدى التوافق بين مؤهل العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.

### ■ العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء<sup>1</sup>

تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم، وبالتالي فإن أثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء وقد تكون خطر يؤثر سلبيا على الأداء التنظيمي، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف أثارها، خاصة إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد، وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، تكنولوجية، سياسية وقانونية وتتقارب في درجة تأثيرها على الأداء التنظيمي، رغم أن هذا التقسيم صعب الضبط لأن الكثير من العوامل تندرج تحت أكثر من مجموعة بالإضافة إلى التداخل بين مختلف هذه العوامل.

### ■ العوامل الاقتصادية والتكنولوجية:

تمثل العوامل الاقتصادية أهم العوامل وتتمثل عموما في معدلات النمو الاقتصادي، سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم، أسعار الفائدة، ودرجة المنافسة ومستوى الأجور في القطاع... إلخ، أما المحيط التكنولوجي فتتأثر به المنظمة بشكل كبير بما يحتويه هذا الأخير من معارف وبحوث علمية، إبداعات تكنولوجية، تداول براءات الاختراع، إذ تساهم التكنولوجيا المستخدمة في تخفيض أو رفع حجم التكاليف وتحديد نوعية المنتجات.

### ■ العوامل الاجتماعية والثقافية:

لا تقل هذه العوامل أهمية نظرا لوزن العنصر الاجتماعي والثقافي على الأداء التنظيمي، كونها تؤثر على حاجات الأفراد ودوافعهم، التأثير على السلوك الإداري والتنظيمي وحتى على الهيكل التنظيمي للمنظمة، وهذا كله من خلال الاتجاهات والقيم والعادات والأهداف.

### ■ العوامل السياسية والقانونية:

تعد أيضا من العوامل ذات التأثير الكبير على الأداء التنظيمي، إذ تتجسد من خلال سياسات الدولة واللوائح والإجراءات المختلفة، والجماعات والمنظمات والأفراد الذين يملكون القوة في التأثير على

<sup>1</sup> فطيمة زعزع ، مرجع سبق ذكره، ص 239،240

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر التنوع الثقافي للموارد البشرية على الأداء التنظيمي

قرارات المنظمة، إضافة إلى درجة الاستقرار السياسي والأمن للدولة، ومدى انتشار الأحزاب السياسية فهذه العوامل تشكل عنصرا مهما للمنظمة بفرصها ومخاطرها وانعكاسات تغييرها السريعة والمفاجئة على أدائها.

بالإضافة الى ما سبق هناك مجموعة من العوامل هي الأخرى لها تأثير على الأداء الكلي للمنظمات

من أهمها :<sup>1</sup>

- أهداف المنظمة؛
- سياسات المنظمة؛
- فلسفة المنظمة؛
- ثقافة المنظمة؛
- الهيكل التنظيمي ونمط القيادة داخل المنظمة بالإضافة إلى عوامل مرتبطة بمواقف المنظمة.

ثانيا: مؤشرات قياس الأداء التنظيمي

يمكن أن نتناول أهم مؤشرات القياس وهي كما يلي:<sup>2</sup>

- **فاعلية المؤسسة:** والتي تتحقق عندما تنجح المؤسسة في تحقيق الغرض من وجودها والتي وردت في نظامها الداخلي ورسالتها وأهدافها العامة والإستراتيجية
- **كفاءة المؤسسة:** وتتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية للوصول إلى الأهداف، وهنا يتم السؤال إذا ما كانت المؤسسة تنفذ أنشطتها بتكاليف تتلاءم مع المخرجات، وهل المخرجات للأنشطة والبرامج تتلاءم مع حجم العاملين في المؤسسة، بالإضافة إلى إذا ما كان التنفيذ للأنشطة والبرامج يتم في الوقت المحدد له والكافي لتنفيذه
- **الارتباط والملائمة:** وتتمثل بمدى رضا المستفيدين وذوي العلاقة عن الخدمات المقدمة كما وكيفها، بمعنى هل المنظمة تختار برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات الفئات المستهدفة، وما درجة رضاهم عليها
- **الاستدامة:** وتعكس قدرة المؤسسة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ البرامج والأنشطة المختلفة، وهل لديها الموارد المالية والبشرية التي تمكنها من الاستمرار في عملها، وهل لديها

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب القاهرة، 2012، ص 65

<sup>2</sup> منصور علي المبارك، أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي، بالتطبيق على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة - جامعة الأزهر، مصر، العدد الثامن عشر -يناير 2017، ص 566.

القدرة على تقديم خدماتها لمستفيديها بنفس الكفاءة والفاعلية، كما أن الاستدامة تسأل إذا ما كانت برامج المؤسسة وأنشطتها تتناغم مع الوضع الاجتماعي والثقافي

### المطلب الثالث: العلاقة النظرية بين المتغيرين

العلاقة النظرية بين التنوع الثقافي وأثره على الأداء التنظيمي في المؤسسة تشكل محورًا أساسيًا للبحث والاستكشاف في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. وتتناول هذه العلاقة كيفية تأثير التنوع الثقافي، الناتج عن الاختلافات الثقافية بين أفراد المؤسسة، على الأداء التنظيمي بمختلف أبعاده.

حيث تركز الدراسات النظرية في هذا السياق على تحليل التفاعلات بين العناصر الثقافية المتعددة، مثل القيم والمعتقدات والسلوكيات، وكيفية تأثيرها على سلوك الأفراد وديناميكيات الفرق العملية والمؤسسات بشكل عام. وتهدف إلى فهم كيفية تأثير هذه العوامل على تفاعلات العمل والأداء الجماعي والفردية داخل البيئة التنظيمية.

وتسعى هذه العلاقة النظرية إلى تحديد مدى تأثير التنوع الثقافي على عدة جوانب من الأداء التنظيمي، مثل الإبداع والابتكار، وفعالية الفريق، ومرونة المؤسسة، والتفاعل الاجتماعي والثقة بين الأفراد، وغيرها من الجوانب الأساسية التي تؤثر على النجاح والاستدامة المؤسسية.

ويعتبر فهم هذه العلاقة النظرية بين التنوع الثقافي والأداء التنظيمي أمرًا حيويًا للمنظمات لتطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الملائمة وتعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بنجاح.<sup>1</sup>

### ✓ تأثير التنوع الثقافي على الابتكار والإبداع:

يتمثل أحد الفروع الرئيسية في فهم كيفية تأثير التنوع الثقافي على قدرة المؤسسة على التطوير والإبداع. فالاختلافات الثقافية قد تسهم في توفير مجموعة متنوعة من الآراء والأفكار والخبرات، مما يعزز الابتكار ويعطي المؤسسة ميزة تنافسية.<sup>2</sup>

### ✓ الأداء الجماعي وفعالية الفريق:

يركز هذا الفرع على كيفية تأثير التنوع الثقافي على أداء الفرق العملية. فالتعدد الثقافي قد يؤثر على التواصل والتفاعل بين أفراد الفريق، وقد يسهم في بناء بيئة عمل تشجع على التعاون والتفاهم المتبادل.

### ✓ التفاعل الاجتماعي والثقة بين الأفراد:

<sup>1</sup> Hofstede, G. **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001, P131.

<sup>2</sup> Jackson, S. E., & Ruderman, M. N. **Diversity in Work Teams: Research Paradigms for a Changing Workplace**. Washington, DC: American Psychological Association, (1999), P347.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر التنوع الثقافي للموارد البشرية على الأداء التنظيمي

يتعلق هذا الفرع بفهم كيفية تأثير التنوع الثقافي على التفاعل الاجتماعي بين أفراد المؤسسة. فالتفاعل الاجتماعي السليم يعتمد بشكل كبير على مدى الثقة والاحترام المتبادل بين الأفراد، والتنوع الثقافي قد يؤثر على هذه العلاقات بشكل مباشر.

### ✓ المرونة المؤسسية وقدرة التكيف:

يتناول هذا الفرع كيفية تأثير التنوع الثقافي على قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات والتغيرات الداخلية والخارجية. فالتنوع الثقافي الجيد قد يساهم في بناء مؤسسة متجاوبة وقادرة على التكيف مع التحولات السريعة في البيئة التنظيمية<sup>1</sup>.

### ✓ السلوك التنظيمي وثقافة العمل:

يتمثل هذا الفرع في فهم كيفية تأثير التنوع الثقافي على سلوك الأفراد وثقافة العمل في المؤسسة. فالاختلافات الثقافية قد تؤثر على القيم والمعتقدات والتوقعات في البيئة التنظيمية، مما ينعكس على سلوك الموظفين وأساليب العمل داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> Cox, T., & Blake, S.. **Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness.** Academy of Management Executive, 5(3), (1991) 45-56.

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة

تُعد الدراسات السابقة أحد الأركان الأساسية التي يعتمد عليها الباحثون لفهم أبعاد وتأثيرات المواضيع المختلفة. في سياق دراسة أثر التنوع الثقافي للموارد البشرية على الأداء التنظيمي، تتجلى أهمية مراجعة الأدبيات السابقة في تقديم رؤى معمقة وتحليلات دقيقة للكيفية التي يؤثر بها التنوع الثقافي على مختلف جوانب الأداء داخل المؤسسات. تتنوع الدراسات في هذا المجال بين تلك التي تركز على الفوائد التي يمكن أن يحققها التنوع الثقافي، مثل زيادة الإبداع وتحسين اتخاذ القرارات، وبين تلك التي تحذر من التحديات المحتملة، مثل الصراعات الثقافية وسوء التواصل.

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يمكن تحديد الأنماط العامة، والتباينات في النتائج، والتحديات المنهجية التي واجهتها البحوث المختلفة. يهدف هذا المبحث إلى تلخيص وتحليل أبرز الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، مع التركيز على المنهجيات المستخدمة، والنتائج المستخلصة، والتوصيات التي قدمتها هذه الدراسات لتحسين الأداء التنظيمي في ظل التنوع الثقافي. كما سيساهم هذا المبحث في تحديد الفجوات البحثية والمواضيع التي تحتاج إلى مزيد من الاستكشاف، مما يمهد الطريق لإجراء دراسات مستقبلية تساهم في تعميق الفهم وتعزيز التطبيق العملي لمفاهيم التنوع الثقافي في بيئات العمل.

### المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

1. دراسة رشيدة عداد وفايزة بومتام، 2023، بعنوان: "إدارة التنوع الثقافي في المؤسسات الدولية

دراسة حالة مؤسسة YING-JIN الصينية"، مقال منشور في المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات

الاقتصادية. جامعة الجزائر

وهدفت الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على مختلف النظريات المتعلقة بالتنوع الثقافي؛
- البحث في العلاقة بين استراتيجيات إدارة التنوع الثقافي وأداء المؤسسات المتعددة الجنسيات؛
- محاولة دراسة سياسات المؤسسات المتعددة الجنسيات في إدارة الاختلافات الثقافية.

### نتائج الدراسة:

○ تؤثر الخلفية الثقافية للبلد الأم على إستراتيجية المدير الصيني في مؤسسة YING-JIN في عدة

جوانب ومع ذلك ليست كل الأنشطة الإدارية في المؤسسة الصينية تعمل على أساس ثقافة البلد

الأم حيث تعتمد الأنشطة الإدارية أيضا على ثقافة البلد المضيف أيضا؛

○ . تعمل المؤسسة الصينية بجهد على التكيف وإنشاء ثقافة مؤسسية خاصة بها قائمة على التنوع وقبول ثقافة الآخر؛

○ . يرى المسئولون الصينيون للمؤسسة أن التنوع الثقافي يعتبر ميزة ويدركون ويتقبلون هذه الاختلافات من خلال الوعي والقبول حيث يمكن أخذ القيمة الإيجابية التي تعطي من خلال التنوع بين الثقافتين الصينية والجزائرية كما يتخذ المديرون أيضا مناهج خارج العمل لرعاية علاقاتهم مع الطرف الجزائري.

2. دراسة طرفاني عتيقة وحليمي إلهام 2020 بعنوان: "إدارة التنوع الثقافي كإستراتيجية لبناء ميزة تنافسية بالمؤسسة قراءة في تجربة مؤسسة IBM الأمريكية" مقال منشور مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ABPR جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.

وهدفت الدراسة الى:

- التعرف على مختلف وجهات النظر فيما يخص التنوع الثقافي داخل المنظمة؛  
- إبراز كيف أن إدارة التنوع الثقافي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية من خلال ما قدمه "تايلور كوكس" في مقارنته مدعمين ذلك التحليل بقراءة في تجربة مؤسسة IBM مع إدارة التنوع الثقافي

نتائج الدراسة:

- الاستفادة من الكفاءات الموجودة حول العالم وذلك بإتباع سياسة توظيف سليمة مما أدى إلى ارتفاع عدد المدراء التنفيذيين من مختلف أنحاء العالم؛  
- ارتفاع قيمة الأرباح التي حققتها، إضافة إلى عدد الابتكارات والاختراعات التي حققتها الشركة؛  
- ارتفاع معدل الرضا الوظيفي وبالتالي شعور العامل بالراحة والاهتمام ما يقلل معدل الدوران والتغيب عن العمل خاصة في فئة النساء والأقليات التي كانت دائما مصدر قلق المديرين؛

3- دراسة ليندة لفحل 2013 بعنوان: "إدارة التعدد الثقافي داخل المنظمات الدولية - منظمة

الصحة العالمية أمودجا" رسالة ماجستير جامعة حمه لخضر - باتنة

وهدفت الدراسة إلى:

- تحليل المتطلبات الضرورية التي يمكن أن تعتمد كمناهج فعالة لإدارة القوى العاملة المتنوعة ثقافيا يستند إليها ذوي الاختصاص الأكاديمي.

### نتائج الدراسة:

- إن التعدد الثقافي يؤمن ما يسمى بالمرونة التنظيمية فيما بين موظفي المنظمة الدولية؛
- تعزيز الرأسمال البشري والتنظيمي من خلال قدرتها على جذب واستبقاء مواهب وذوي القدرات المعرفية من خلال الفرص التي تنتجها لهم لتجسيدها كما أن التعدد يمكنهم من الاستفادة من بعضهم من خلال برامج التعليم ودورات التدريب؛
- إن التعدد الثقافي يؤدي للإبداع لأن الاختلاف يؤدي لطرح تنوع في الأفكار ووجهات النظر وخيارات متعددة وبدائل خلاقة تمكن المنظمة من اختيار أفضلها والأمر لا يتعلق بعددها وإنما بنوعية البدائل المطروحة وبالتالي القدرة على حل المشاكل الإدارية من خلال جو التنافس الناتج عن التعدد الثقافي .

4- دراسة عقيلة صدوقي 2015-2016 بعنوان: "إدارة التنوع الثقافي مسار لنجاح النمو بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسات القطاع الصيدلاني في الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه جامعة الجزائر وهدفت الدراسة إلى:

- إبراز أبعاد التفاعل بين مختلف الثقافات أو إدارة التنوع الثقافي؛
- التعرف على واقع ممارسة إدارة التنوع الثقافي بشقيه الإيجابي والسلبي في مؤسسات القطاع الصيدلاني والبحث عن أسباب هذه الظاهرة والتعرف عليها بالدقة؛
- إظهار الثقافة المشتركة التي تساعد هذه المؤسسات في تحقيقها للتوافق مع إستراتيجية النمو؛
- توضيح مدى قدرة المؤسسة الجزائرية على التعامل مع اختلافات الثقافة سواء كانت المؤسسة الأخرى محلية أو أجنبية.

### وكانت النتائج كما يلي:

- يمكن للمؤسسات الجزائرية في القطاع الصيدلاني بثقافتها الحالية أن تتبنى إحدى استراتيجيات النمو مع مؤسسات أخرى مختلفة الثقافة معها؛
- تهتم المؤسسات الجزائرية في القطاع الصيدلاني بتفهم السلوكيات الناتجة عن الاختلافات الثقافية لضمان نجاح استراتيجية النمو التي اختارتها؛

- لا يتأثر أفراد المؤسسات الجزائرية في القطاع الصيدلاني سلبا بطبيعة التركيبة الثقافية المتنوعة وهذا من خلال احترام ذلك الاختلاف ومن أجل تحقيق أهداف المؤسسة؛
- امتلاك المؤسسات الجزائرية في القطاع الصيدلاني والمؤسسات الأجنبية لثقافة مشتركة فيما بينها تساعد على تجاوز كل الاختلافات تتمثل في القيم، شعار المؤسسة، الاهتمام بالموارد البشري، خدمة الزبون، احترام BPF، احترام البيئة؛
- إتقان أفراد المؤسسات الجزائرية في القطاع الصيدلاني كل من اللغة الفرنسية و الإنجليزية وهو ما يساعدهم في التواصل بكل سهولة مع الطرف الآخر مما يؤدي للتقليل من الاختلافات الثقافية.

5. دراسة بن يزة رحمة، 2021 بعنوان: "إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمة وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة باتنة.

هدفت هذه الدراسة:

معالجة موضوع إدارة التنوع الثقافي وعلاقته بالأداء الوظيفي، من خلال الإجابة على مجموعة من التساؤلات حول وجود فروق في إدراك قيم الأداء الوظيفي تبعاً للمتغير الثقافي وتأثير جنسية الموظفين وأبعاد الثقافة الوطنية حسب نموذج هوفستد. لتحقيق أهداف هذا البحث، أجريت دراسة ميدانية في منظمة متعددة الجنسيات "LEAD للإنشاءات والتعهدات"، وتم تطبيق الدراسة على 67 عاملاً، منهم 41% جزائريون، و 32.83% آسيويون، و 20.89% عرب، و 4.47% أنجلوسكسونيون. تم جمع البيانات من خلال استبيان مكون من قسمين، يغطي الثقافة الوطنية وتأثير التنوع الثقافي على أبعاد وقيم الأداء الوظيفي، وتم تقديمه باللغتين العربية والإنجليزية.

نتائج الدراسة:

وجود فروق جوهرية بين مختلف الجنسيات محل الدراسة في أبعاد الثقافة الوطنية حسب نموذج هوفستد في إدراكهم لقيم الأداء الوظيفي وأبعاد التنوع الثقافي. لكن مستوى هذه الفروق يتفاوت بين العمالة الجزائرية والأجنبية، كما توجد فروق إحصائية بين أولويات الأبعاد والقيم للعاملين من الجنسيات المختلفة. أوصت الدراسة بضرورة أن تعطي المنظمات أولوية للاهتمام بالجوانب الثقافية الفردية والتنظيمية، وإجراء دراسات تشخيصية، وتشجيع ونشر القيم التنظيمية التي تعزز التفاهم والثقة المتبادلة ومراعاة الاختلافات الثقافية.

المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

1- دراسة 2006 MING YI WU هدفت هذه الدراسة الى إعادة اختبار وتطبيق نموذج هوفستيد لأبعاد الثقافة الوطنية ، في دراسة تطبيقية عبر ثقافة مقارنة بين تايوان والولايات المتحدة الأمريكية ، فبعد اعتماد الباحثين في دراستهم التنظيمية على نموذج هوفستيد كنموذج رئيسي لتفسير أثر الثقافة الوطنية في التنظيم وخاصة التصنيف الذي قدمه للدول المشاركة في البحث في أبعاد ثقافتها الوطنية من خلال مسافة السلطة وتجنب الغموض والجماعية والذكورية والتوجه نحو المستقبل ، واعتماد هذه النتائج في دراسات عديدة لاحقة ، اثارت هذه النقاط السابقة تساؤلات الباحث حول ثبات هذه النتائج بعد مرور 30 سنة على القياس الأول لهوفستيد 1980 ، وللتأكد من هذا استعمل الباحث مقياس هوفستيد لأبعاد الثقافة الوطنية بهدف قياسها بين ثقافتين مختلفتين عن طريق دراسة ميدانية وصفية في جامعات كل البلدين .

بينت النتائج التي خلصت اليها الدراسة ، أن أبعاد الثقافة الوطنية المتعلقة بالتنظيم ليست ثابتة بل متغيرة في بعض أبعادها عبر الزمن ، لأسباب قد تتعدد منها التغيير السياسي في البلد ، تغير البنى الاجتماعية والاقتصادية ، لذلك يقترح الباحث أن النظريات والنماذج المفسرة للثقافة لا بد لها من التقييم المستمر وإعادة التطبيق للتأكد من ثبات النتائج وتحينها .

2- دراسة هوفستيد 1980 حول الثقافة الوطنية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي :

قام الباحث هنا بدراسة ميدانية حول العلاقة التي تربط بين الثقافة والسلوك التنظيمي على عينة قوامها 60000 موظف بشركات متعددة الجنسيات موزعين على 72 دولة ، حيث انطلق من اشكالية فشل نظريات الإدارة الأمريكية عند تطبيقها في تلك الشركات .

وتساءل الباحث هنا حول فشل نظرية Y ماك جريجور في أخرى مثل ايطاليا فرنسا حيث تعتمد هذه النظرية على مبدأ المشاركة والاستشارة والسلم التنظيمي القريب بين الرئيس والمرؤوس وهذا ينجح تطبيقه في الولايات المتحدة الأمريكية عكس دول أخرى مثل ايطاليا وفرنسا أين تكون المسافة في السلم التنظيمي طويلة ، ولا يهتم الاطارات فيها الا بالسلطة وكيفية الحصول عليها .

وقد كان من نتائج هذه الدراسة انه يجب على المسير أن يأخذ بعين الاعتبار الاطار الثقافي لمرؤوسيه حتى يقدم لهم ما يوافق قيمهم فالمرؤوسين هم الذين يحددون نمط التسيير ، وبالتالي هناك علاقة بين الثقافة والسلوك التنظيمي .

3. دراسة Mr.A.sengottuvel.Dr.v.Syed Akthasha 2016 بعنوان:

**"The influence of organizational culture on organizational performance in information technology sector"**

وقد تم التطرق في هذه الدراسة إلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في مجال تكنولوجيا المعلومات للمنظمات اعتمد الباحث على الاستبانة في جمع البيانات وتحليلها بواسطة spss للوصول إلى النتائج، وقد توصلت إلى ما يلي:

- هناك علاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي
- التركيز الاستراتيجي كان مهما في توقع الأداء التنظيمي
- جميع أبعاد الثقافة التنظيمية تشرح الاختلاف الكبيرين في أداء المنظمات المختصة في تكنولوجيا المعلومات

4. دراسة Richard, O. C., & Miller, C. D. 2021 بعنوان:

**"Cultural Diversity Management and Organizational Performance: The Role of Organizational Culture and Leadership"**

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور إدارة التنوع الثقافي في تحسين الأداء التنظيمي مع التركيز على تأثير الثقافة التنظيمية والقيادة. أُجريت الدراسة في عدد من الشركات متعددة الجنسيات، وتم جمع البيانات من خلال استبيانات ومقابلات معمقة مع الموظفين والمديرين.

نتائج الدراسة:

أظهرت النتائج أن القيادة الفعالة والثقافة التنظيمية الداعمة للتنوع تلعب دورًا حاسمًا في تحسين الأداء التنظيمي. أوصت الدراسة بتعزيز برامج التدريب على الوعي الثقافي وتطوير السياسات التي تشجع على بيئة عمل شاملة ومحترمة.

5. دراسة Jonsen, K., Maznevski, M. L., & Schneider, S. C. 2022 بعنوان:

### "Diversity and Its Impact on Organizational Performance: The Role of Team Dynamics and Psychological Safety"

ملخص الدراسة:

استهدفت هذه الدراسة تحليل تأثير التنوع الثقافي على الأداء التنظيمي من خلال دراسة ديناميكيات الفريق والشعور بالأمان النفسي داخل بيئات العمل. تم جمع البيانات من شركات في قطاعات تكنولوجيا المعلومات والخدمات المالية.

نتائج الدراسة:

بيّنت النتائج أن الفرق التي تشعر بالأمان النفسي وتدير التنوع بشكل فعال تحقق أداءً أفضل. وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على بناء ثقافة الثقة والأمان داخل الفرق المتنوعة لتحقيق أفضل النتائج.

6. دراسة Patrick, H. A., & Kumar, V. R. 2021 بعنوان:

### "Managing Workforce Diversity: Implications and Challenges for Organizational Performance"

ملخص الدراسة:

تناولت الدراسة التحديات والفرص التي تواجه المنظمات في إدارة التنوع الثقافي وتأثيرها على الأداء التنظيمي. أُجريت الدراسة في عدد من الشركات العالمية التي تتبنى سياسات تنوع وإدماج قوية.

نتائج الدراسة:

أظهرت النتائج أن المنظمات التي تنجح في إدارة التنوع تواجه تحسناً كبيراً في الابتكار والإنتاجية. وأوصت الدراسة بتطوير استراتيجيات شاملة تتضمن برامج تدريبية وسياسات تدعم التنوع والإدماج.

7. دراسة Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. 2021 بعنوان:

### "Inclusive Workplaces: How to Foster Diversity and Inclusion for Improved Organizational Outcomes"

### ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية تعزيز التنوع والإدماج في مكان العمل لتحسين الأداء التنظيمي. اعتمدت الدراسة على استبيانات ومقابلات مع موظفين ومديرين في شركات متعددة الجنسيات.

### نتائج الدراسة:

وجدت الدراسة أن البيئات الشاملة التي تعترف بقيمة التنوع الثقافي تحقق أداءً تنظيميًا أفضل. وأوصت بتبني سياسات شاملة وتدريب مستمر لتعزيز الإدماج والتفاهم الثقافي داخل المنظمات.

8. دراسة Williams, M., & O'Reilly, C. 2021 بعنوان:

### "The Impact of Diversity on Organizational Performance: A Review and Synthesis"

### ملخص الدراسة:

قدمت هذه الدراسة مراجعة شاملة للأبحاث حول تأثير التنوع الثقافي على الأداء التنظيمي. هدفت إلى تلخيص الأدلة المتاحة وتقديم توصيات للمنظمات حول كيفية إدارة التنوع بفعالية.

### نتائج الدراسة:

أظهرت المراجعة أن التنوع الثقافي يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي إذا تم إدارته بشكل صحيح. وأوصت الدراسة بتبني ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعزز من التفاهم الثقافي والتعاون داخل الفرق المتنوعة.

### المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

إن الدراسات السابقة تناولت في معظمها أحد متغيرات دراستنا الحالية وربطها الباحثون بمتغير آخر حسب طبيعة الدراسة، لكن في دراستنا الحالية حاولنا أن نربط بين التنوع الثقافي والأداء التنظيمي وأن نجد العلاقة بينهم. فيما يخص أداة جمع المعلومات اعتمدت دراستنا على الاستبيان مثل الدراسة الأولى لكن الدراسات الأخرى كل حسب نوع الدراسة

من حيث القطاع المستهدف استهدف دراستنا مؤسسة حكومية ذات طابع اقتصادي أما الدراسات السابقة كانت متنوعة، ومن حيث المكان والزمان تمت دراستنا في ولاية غرداية 2024 أما الدراسات السابقة تمت في بيئات مختلفة منها المحلية والعالمية في سنوات مختلفة.

بعبارة أخرى، الدراسات السابقة حول موضوع التنوع الثقافي للموارد البشرية وأثره على الأداء التنظيمي، فإن هذا المجال قد شهد اهتماماً متزايداً في السنوات الأخيرة. فقد أصبحت المنظمات تدرك أهمية تعزيز التنوع الثقافي داخل بيئة العمل، وذلك للتفاعل مع سوق العمل المتنوع وتعزيز التفاهم بين الثقافات المختلفة داخل المؤسسة.

حيث في السنوات الأخيرة، أجريت العديد من الدراسات لفهم أثر التنوع الثقافي على الأداء التنظيمي. وقد تبينت نتائج هذه الدراسات، إذ كانت هناك بعض الدراسات تشير إلى أن التنوع الثقافي يمكن أن يؤدي إلى تحسين الإبداع واتخاذ القرارات وتعزيز الابتكار في المؤسسة، بينما كانت هناك دراسات أخرى تشير إلى أن التنوع الثقافي قد يؤدي إلى صعوبات في التواصل والتفاعل بين الفرق الثقافية المختلفة وبالتالي قد يؤثر سلباً على الأداء التنظيمي.

بالإضافة إلى ذلك، تبينت الدراسات في تقديم النصائح والتوصيات لإدارة التنوع الثقافي بفعالية داخل المنظمات، حيث كانت هناك دراسات تشير إلى ضرورة تطبيق سياسات وإجراءات تعزز التفاهم والاحترام المتبادل بين الثقافات المختلفة، بينما تشير دراسات أخرى إلى أن التنوع الثقافي يجب إدارته بشكل متناسق مع استراتيجيات الأعمال لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية.

باختصار، توصلت الدراسات السابقة إلى أن إدارة التنوع الثقافي في بيئة العمل تلعب دوراً حيوياً في تحسين الأداء التنظيمي. على الرغم من التباين في النتائج بين هذه الدراسات، إلا أنها تبرز أهمية توجيه الاهتمام نحو فهم

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر التنوع الثقافي للموارد البشرية على الأداء التنظيمي

---

عميق لكيفية التعامل مع التنوع الثقافي بفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة. يُظهر هذا التحليل أن هناك حاجة ملحة إلى مزيد من الأبحاث لتحديد الأساليب الفعّالة لإدارة التنوع الثقافي وتطوير استراتيجيات ملائمة لتعزيز الأداء التنظيمي.

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل استعراض الأدبيات والنظريات التي تتناول أثر التنوع الثقافي للموارد البشرية على الأداء التنظيمي. يتم تحليل المفاهيم والمدارس النظرية المختلفة التي تناولت هذا الموضوع، بدءاً من نظرية هوفستيد حول الثقافة الوطنية وانعكاساتها على سلوك الفرد والمؤسسة، وصولاً إلى نظريات الإدارة الحديثة التي تبرز أهمية إدارة التنوع الثقافي في بيئة العمل.

حيث تم تسليط الضوء في هذه الدراسة على التطورات النظرية الأساسية في مجال إدارة التنوع الثقافي، مع التركيز على كيفية تأثير العوامل الثقافية على أداء الموظفين وأداء المؤسسات بشكل عام. وتقدم الدراسة تحليلاً نقدياً للمفاهيم والنظريات المطروحة في الأدبيات السابقة، مع التركيز على الجوانب الأساسية والتحديات التي تواجه إدارة التنوع الثقافي في بيئة العمل.

وبناءً على الدراسات السابقة والنظريات المطروحة، يتم تقديم إطار نظري متكامل لفهم أثر التنوع الثقافي للموارد البشرية على الأداء التنظيمي، مع التركيز على العوامل المؤثرة والآليات التي يمكن استخدامها لتعزيز الأداء التنظيمي من خلال إدارة التنوع الثقافي بفعالية.

## الفصل الثاني:

# الدراسة الميدانية للتنوع الثقافي وأثره على الأداء التنظيمي في مؤسسة ألفايب بغرداية

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE

المبحث الثاني: الأدوات و الإجراءات المنهجية المستخدمة في الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج العامة للدراسة واختبار صحة الفرضيات.

تمهيد:

تعتبر صناعة الحديد والصلب من أهم القطاعات الاستراتيجية التي تعتمد عليها الجزائر في دفع مسار التنمية من خلال كونها صناعة محورية للعديد من القطاعات الأخرى، وبالأخص القطاع البترولي. ومن بين المؤسسات صناعة الحديد والصلب المؤسسة العمومية الاقتصادية ALFAPIPE بغرداية التي تعد من أولى المؤسسات الوطنية السبّاقة لتطبيق معايير الجودة العالمية بالإضافة إلى شهادة جودة المنتجات البترولية (API 5L) المقدمة من طرف المعهد الأمريكي للبترول.

وفي هذا المبحث سنحاول إسقاط الدراسة النظرية على مستوى المؤسسة الأنايب الحلزونية غرداية التي تم اختيارها كعينة من بين مؤسسات المنطقة وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث التالين:

**المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية لصناعة الأنايب-ALFAPIPE.**

**المبحث الثاني: الأدوات و الإجراءات المنهجية المستخدمة في الدراسة.**

**المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج العامة للدراسة واختبار صحة الفرضيات.**

### المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب-ALFAPIPE.

سنتناول في هذا المبحث الدراسة الميدانية التي قمنا بإجرائها على المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب

ALFAPIPE

وذلك من خلال التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والمصالح التي تحتويها.

#### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تمثل صناعة الحديد والصلب الركيزة الأساسية لتطوير وتحديث الاقتصاد الوطني، لما توفره من منتجات مصنعة أو نصف مصنعة، تستعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية كالزراعة، النقل، وفي الصناعات الأخرى كالصناعات الميكانيكية والبتروولية، ومن أهم المؤسسات هذه الصناعة نجد المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE.

#### أولاً: بطاقة تعريفية حول المؤسسة

أنشأت المؤسسة العمومية للأنابيب الحلزونية "ALFAPIPE" بغرداية سنة 1974 برأس مال يقدر ب 2500.000.000.00 دج ، حيث بادرت الشركة الألمانية HOCH بإنجاز هذا المشروع بكافة هياكله بالمنطقة الصناعية في بونورة والتي تبعد 10 كلم عن وسط الولاية وتتربع على مساحة 23000م بالإضافة إلى أنها تضم أزيد 807 عامل في وحدة غرداية، كما بدء الاستغلال الفعلي للمصنع في 15 افريل 1977 و هذا حسب الجريدة الرسمية رقم 46 الصادرة في 13 نوفمبر 1983 و تم إعادة هيكلتها في 05 نوفمبر 1983 و كانت تسمى بالمؤسسة الوطنية للتلحيم SNS؛ حيث تعتبر من أقدم المؤسسات العمومية الاقتصادية أسستها الجزائر وتصنف من المؤسسات الكبيرة الحجم. أخذت هذه المؤسسة في التوسع خصوصا بعد إعادة تأميم الوحدتين SOTUABL و ALTUMEL و تمت عملية التأميم بعد إمضاء وثيقة التعاون التقني لثلاثة سنوات من عام 1968 إلى عام 1972 مع مؤسسة VOLLOVEC بغرض المساعدة في التسيير التقني ، كما تم إنشاء مركب الحجار الذي يعتبر الركيزة الأساسية لصناعة الحديد والصلب في الجزائر. وتعتبر هذه الوحدة وحدة إنتاجية بالدرجة الأولى و يكون الإنتاج فيها حسب الطلبات وإبرام العقود كما تسعى إلى جلب المستثمرين الصغار لاستغلال الفضلات والمهملات قصد التخلص منها وتوفير السيولة المالية. تقوم هذه المؤسسة بصناعة الأنابيب الخاصة بنقل المحروقات وخاصة البترول والغاز ، إضافة إلى الأنابيب الخاصة بنقل المياه. تمر العملية الإنتاجية بثلاث مراحل الإنتاج ثم التغليف الخارجي ثم التغليف الداخلي.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتنوع الثقافي وأثره على الأداء التنظيمي في مؤسسة ألفايب بغرداية

1. ورشة الإنتاج : والتي تحوي العديد من آلات للإنتاج ، وينتج عنها منتج نصف مصنع حيث تقوم بحل اللفائف الحديدية وتلحيمها بطريقة جد تقنية وأحيانا يكون تام الصنع إن كانت الطلبية تتطلب ذلك.
2. ورشة التغليف الخارجي: وهي الورشة المختصة بالتغليف الخارجي بمادة البوليثلان والطلاء الخارجي، ينتج عنها منتج نصف مصنع ويكون تام بالنسبة للأنايب الموجه لنقل البترول.
3. ورشة التغليف الداخلي :

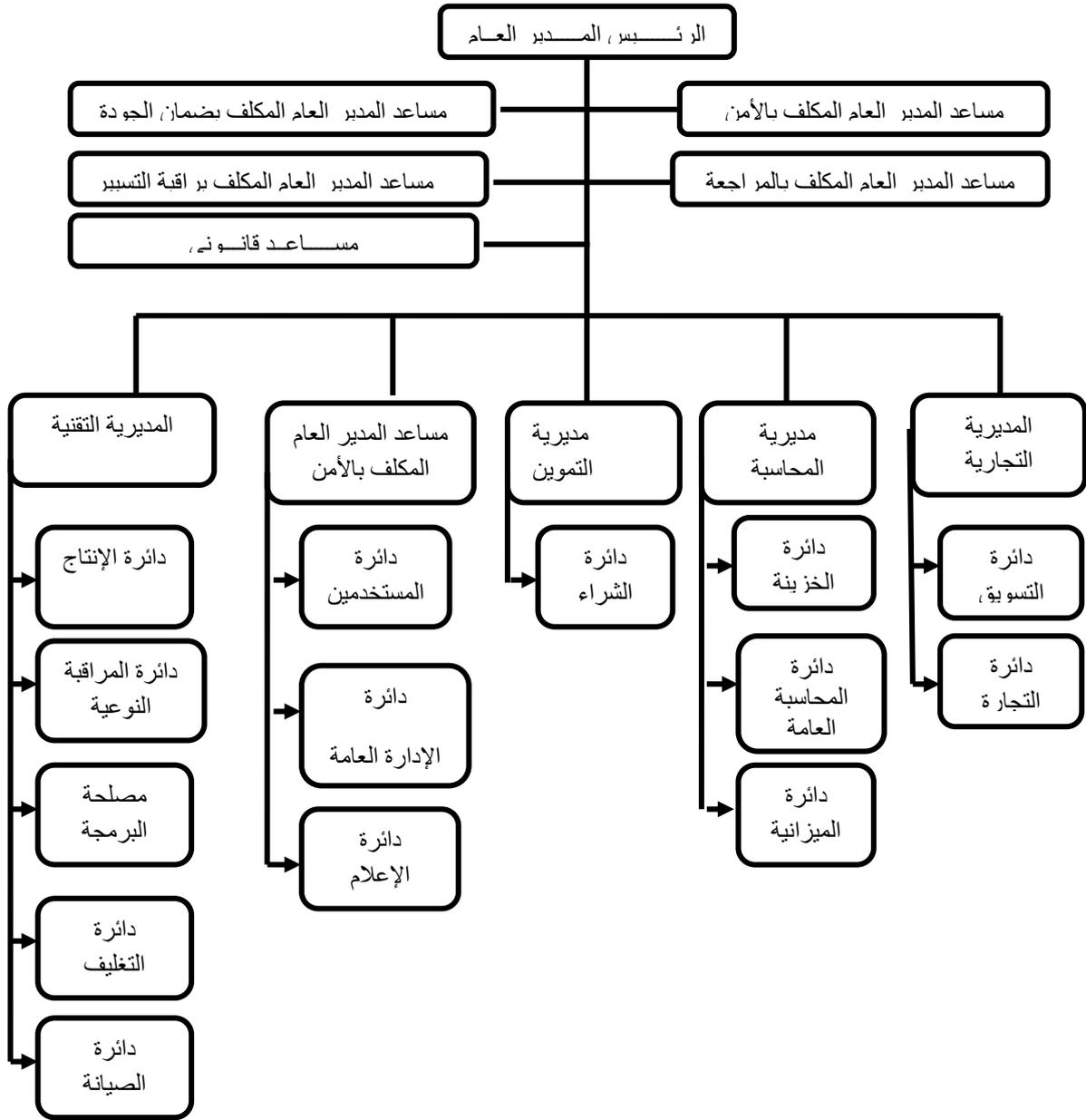
ويكون التغليف بطلاء خاص إذا كان المشروع موجه لنقل المحروقات، وبطلاء المائي إن كان موجه للنقل المائي. تشتغل المؤسسة بطاقتها الكاملة عن طريق 04 مناوبات بأسلوب عمل مستمر وبدون عطل إن كانت الطلبيات بالحجم الكبير ، أما إن كانت غير ذلك فتشغل المؤسسة بجزء من طاقتها باستخدام مناوبتين فقط بأسلوب عمل مستمر يكفي للإيفاء بالطلبية ، وتبلغ القدرة الإنتاجية للمؤسسة حوالي 120 ألف طن ، وأما الصافية فتبلغ 100 ألف طن ، وتراوح أحجام الأنايب المصنوعة من 508 ملم إلى 1625 ملم وطولها من 07 أمتار إلى 13 متر.

ثانيا: عرض الهيكل التنظيمي والمديريات

### 1- الهيكل التنظيمي:

تبرز أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تحديد مختلف المسؤوليات وكذا توزيع المهام وهذا من أجل المساعدة على الرقابة والتنظيم من جهة و التسيير الحسن لمختلف العمليات والأنشطة من جهة أخرى ، بالإضافة إلى محاولة التنسيق بين مختلف الوظائف لبلوغ الأهداف ، وسنحاول في هذا العنصر عرض بعض المستويات في الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة والتطرق لبعض المديريات والدوائر والمصالح المكونة لها كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات مقدمة من طرف دائرة المستخدمين

- الرئيس المدير العام: هو أعلى سلطة في المؤسسة ، المسؤول عن استراتيجياتها العامة ، يعمل على التنسيق بين جميع المديرية لتحقيق الأهداف العامة ، يصدر الأوامر ويتخذ القرارات اللازمة وهو الواصل بين المؤسسة ومجموعة الإدارة التابعة لها مركزيا
- مساعد المدير العام للأمن : وهو الشخص المختص بتوفير الأمن الداخلي اللازم للمؤسسة وعملائها ، يسهر على تطبيق قواعد الأمن ، و المسؤول على التعرف على أي دخيل للمؤسسة ، له جميع الوسائل التي تمكنه من

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتنوع الثقافي وأثره على الأداء التنظيمي في مؤسسة ألفايب بغرداية

ذلك ، مع تفويض من قبل الإدارة العامة باتخاذ القرارات الخاصة بمجال عمله وله فريق عمل تابع له يساعده على القيام بهذه الوظائف.

■ **مساعد المدير العام لمراقبة الجودة:** وهو الذي يسهر على تطبيق كل المواصفات العالمية للجودة على جميع الأعمال التي تقام في المؤسسة، بمراقبة مدى تطبيق المديرية المختلفة للتعليمات الواجب إتباعها للقيام بعملها.

■ **مساعد المدير العام لمراقبة التسيير :** وهو المسؤول عن مراقبة المديرية المختلفة في المؤسسة ومدى احترامها لتحقيق أهدافها وتتبع الانحرافات أثناء حدوثها للتقليل من الأخطار التي يمكن أن تنتج عنها، خاصة المحاسبة العامة والمالية.

■ **مساعد المدير العام القانوني :**

وهو الذي من اختصاصه جميع المعاملات القانونية المتعلقة بالمؤسسة كالعقود المبرمة مع المؤسسات الأخرى، الإنشاءات الجديدة، مختص بحل المنازعات و القضايا المرفوعة في المحكمة سواء مع المؤسسات الأخرى أو مع المؤسسة و موظفيها.

2- المديرية:

• **المديرية التقنية :**

ولها دور مهم يتمثل في حديد مواصفات المواد الأولية وقطع الغيار وتعمل على تصليح الأعطاب على مستوى الآلات أو وسائل النقل وتقوم بإنتاج بعض أنواع قطع الغيار الخاصة بالطلبية المقدمة للمؤسسة، كما أنها مسؤولة عن جميع عمليات الرقابة لضمان جودة منتجات المؤسسة تشمل دائرة الإنتاج والتغليف دائرة الصيانة دائرة رقابة النوعية لمصلحة البرمجة

• **مديرية المالية:**

تعد من المديرية الرئيسية و ذلك لان عملها حساس نوعا ما إذا ما قورن بباقي المديرية الأخرى ، إذ تهتم بمختلف العمليات المالية، و المحاسبية حسب طبيعتها، وذلك من خلال تحليل مختلف الحسابات و م أ رقة جميع التصريجات المالية، كما تقوم بإعداد مختلف الدفاتر والتسجيلات المحاسبية، إضافة إلى إعداد مختلف الميزانيات ومراقبتها، وهذا كله بهدف تحديد الوضعية أو الحالة المالية للمؤسسة ومتابعة سير النشاط.

• **الموارد البشرية:**

تهتم هذه المديرية بمختلف الشؤون العاملين خاصة الإدارية و الاجتماعية منها حيث تقوم بالسهر والإشراف على مختلف عمليات التوظيف و التكوين التأهل و التحفيز الترقية و توزيع الأجور و المكافآت و العطل الوضعية الاجتماعية اتجاه الضمان الاجتماعي كما تقوم بإعداد التقارير التي تتعلق بتطور عدد العمال

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتنوع الثقافي وأثره على الأداء التنظيمي في مؤسسة ألفايب بغرداية

و معدل دوراتهم و الغيابات ... الخ كما تحرص أيضا على ربط العمل بالمؤسسة أكثر فأكثر وذلك على أساس المعلومات المحصلة من مختلف المديرية الأخرى يلخص هذا كله ضمن مهمة كل دائرة.

### • مديرية التموين:

تعتبر هذه المديرية بمثابة الوسيط بين المؤسسة و المورد حيث تقوم بالتفاوض مع هذا الأخير سواء كان محليا أو أجنبيا لتوريد، ما تحتاج إليه ( مواد أولية، مواد ولوازم، قطع الغيار... الخ ) وذلك بعد إعداد برامج التموين و تحديد الاحتياجات العامة و المختلفة للمؤسسة كما تعمل على التسيير الحسن لعمليات الاستيراد و كل ما يتعلق بها إضافة إلى حرصها على التسيير الأمثل للمخزونات.

### • المديرية التجارية:

تعتبر بمثابة الوسيط بين المؤسسة و الزبون ، حيث تقوم بالتفاوض مع هذا الأخير على الصفقات التي تريد إبرامها معه فيما يخص الطلبات ، السعر و الوقت..... الخ ذلك بعد الاطلاع على العرض المقدم من طرفه و دراسته ، كما تعمل على تلبية أكبر عدد ممكن من الطلبات، إضافة إلى الاهتمام بكل ما يتعلق بعمليات البيع و التسويق المرتبطة بالمنتج و هذا بال تنسيق مع مختلف المديرية الأخرى.

### المطلب الثاني: الأهمية الاقتصادية و الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

#### أولا: الأهمية الاقتصادية للمؤسسة.

تبرز أهميتها الاقتصادية في الدور الذي تلعبه على المستوى المحلي والدولي ذلك من خلال ما يلي:

1- المساهمة في تدعيم عدد من القطاعات المهمة في الاقتصاد الوطني كقطاع الفلاحة والري وقطاع المحروقات فهي تتعامل مع كل من سوناطراك وسونلغاز ومحاور الرش الخاصة في قطاع الري... الخ، حيث تقوم بتغطية حوالي 60% من احتياجات السوق الوطنية على السوق الوطنية.

2- على المستوى الداخلي فهي تساهم في تشغيل حوالي 930 عامل مما يعني امتصاص جزء من البطالة الموجودة على مستوى المنطقة، والتشغيل يشمل جميع مستويات كسائقي ورجال الأمن داخل المؤسسة والمسيرين، العمال داخل الورشات، والمهندسين... الخ.

3- كما تساهم في فك العزلة عن مناطق الجنوبية بصفة عامة ومنطقة غرداية بصفة خاصة مما يزيد من فعالية دورها وموقعها الاستراتيجي والقريب من أهم مناطق الحقول البترولية كحاسي مسعود وحاسي الرمل.

4- المساهمة في زيادة إيرادات الولاية من خلال الضرائب التي تقوم بدفعها لمصلحة الضرائب التابعة للولاية.

أما على الصعيد الدولي لعبت ومازالت تلعب دورا فعالا في نشر السمعة الحسنة على مستوى الجودة منتجات المؤسسات الوطنية وخاصة بعد تحصلها على شهادة "ISO9001" الذي تحصلت عليه في

2001/01/02 وشهادة "API-Q1".

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتنوع الثقافي وأثره على الأداء التنظيمي في مؤسسة ألفايب بغرداية

### ثانيا: الأهداف الاستراتيجية

ومن الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها نجد:

- 1- العمل على تطوير نظام المعلومات يساعد على اكتساب التقنيات الجديدة في مجال تخصصها؛
  - 2- توفير رؤوس الأموال الأجنبية (العملة الصعبة)؛
  - 3- محاولة كسب المستثمرين الأجانب من خلال التسويق الإلكتروني؛
  - 4- إيجاد أسواق داخلية وخارجية لتصريف منتجاتها وللحصول على المادة الأولية.
- تقوم المؤسسة بتعاملات يومية مع مجموعة من الموردين بهدف استمرارية إنتاجها كما هو مبين في

الجدول التالي:

### الجدول رقم (1-2): يوضح أهم موردي مؤسسة صناعة الأنابيب الحلزونية

الموردين الداخليين	الموردين الخارجيين
مؤسسة ALFASID تختص ببيع المواد الأولية بالإضافة إلى ملفوفات الفولاذ.	مؤسسة ATOFIN الفرنسية التي تهتم بإنتاج مواد التغليف البوليثيلان.
مؤسسة NAFTAL مختصة في بيع الزيوت والوقود.	مؤسسة SGGT الألمانية التي تقوم بإنتاج قطع الغيار.
مؤسسة ENGI تهتم ببيع الأكسجين والازوت.	مؤسسة LTD التي تقوم ببيع ملفوفات الفولاذ.
مركب الحجار اللفائف الحديدية مؤخرا	مؤسسة BRITISH STEEL التي تمون المؤسسة بملفوفات التموين.

**المصدر:** من إعداد الطالبين اعتمادا على معلومات دائرة المشتريات

**العملاء:** وهم الزبائن الدائمين والمحتملين الذين يقبلون على شراء منتجات المؤسسة ومن أمثلتها نجد مؤسسة سوناطراك: تزودها المؤسسة بأنابيب خاصة بنقل البترول وتصل نسبة التعامل معها إلى 90%، مما يجعلها عميل دائم للمؤسسة، ومؤسسة سونلغاز من خلال إنتاج أنابيب نقل الغاز، ومديرية الري من خلال إنتاج الأنابيب الخاصة بنقل المياه وإنشاء السدود.

**الأفاق المستقبلية:** فنص المشاريع المستقبلية للزبون الرئيسي (سوناطراك) من خلال معرفة السياسة التي يتخذها هذا الزبون، البحث عن الزبائن والممولين على حجم سوناطراك.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتنوع الثقافي وأثره على الأداء التنظيمي في مؤسسة ألفايب بغرداية

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا المبحث حاولنا تقديم الإطار النظري للمؤسسة الجزائرية للأنايب ALFAPIPE وخلصنا إلى أن المؤسسة تلعب دورا فعال في تنمية الاقتصاد الوطني وكذا التنمية للمنطقة بفضل دعمها الكبير لقطاع المحروقات والذي يمثل العمود الفقري للاقتصاد الجزائري، وتتميز بالسمعة الطيبة التي تحظى بها لدى المؤسسات الوطنية خاصة سوناطراك باعتبارها الزبون الرئيسي للمؤسسة، وهذا بفضل الجودة العالية للمنتج .

### المطلب الثاني : الطرق والأدوات المستخدمة

#### منهج البحث:

إن لهذه الدراسة بعد ميداني تطبيقي كونها تتعلق بأثر التنوع الثقافي للموارد البشرية على الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية في مؤسسة ألفايب بغرداية، والمنهج المناسب هو الوصفي ودراسة حالة، حيث إعتدنا على المنهج الوصفي لعرض الخلفية النظرية كونه يعد من أساليب البحث إذ يهتم بتحديد دقيق للأنشطة والأشياء والعمليات والأشخاص كما هي في الوقت الحاضر كما إعتدنا على منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي من خلال أداة الإستبيان، وقد تم توزيع استبيانات في شكلها النهائي بغرض جمع بيانات تفيد في حل إشكالية الدراسة، حيث تم تجميعها ومن ثم تفرغها وتحليلها بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS Statistical Package for Social Science) النسخة رقم (20) بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج وتوصيات لدعم موضوع الدراسة.

#### ثانيا : مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين بمؤسسة ألفايب بغرداية، للذين لهم علاقة بموضوع الدراسة موزعين كالآتي : إطار، إطار سامي، عون تحكم، عون تنفيذي، وبالنظر إلى توزيع مختلف الموظفين بمؤسسة ألفايب بغرداية.

#### ثالثا: متغيرات الدراسة

1. المتغير المستقل: يشتمل على مجموعة من يوضح ابعاد التنوع الثقافي للموارد البشرية التي تم اعتمادها في الدراسة، حيث يتكون من أربعة أبعاد (بعد التنوع الثقافي ، بعد التنوع الجيلي، بعد التنوع التعليمي و بعد التنوع في الاتجاهات والقيم)

2. المتغير التابع: ويتمثل في الأداء التنظيمي .

#### رابعا: أدوات الدراسة

#### أولا: الإستبيان

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتنوع الثقافي وأثره على الأداء التنظيمي في مؤسسة الفايب بغرداية

حيث يتم التطرق إلى مختلف مراحل إعداد الاستبيان والظروف التي تم فيها صياغته، بدءاً من مرحلة إعداد الاستمارة و كيفية تصميم قائمة الأسئلة، مروراً بكيفية نشر و توزيع الاستمارات، ثم التطرق إلى هيكل الاستبيان وكذا مجتمع وعينة الدراسة

تمثل استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة لجمع البيانات والمعلومات من الواقع، والمتمثلة في آراء ووجهات نظر عمال مؤسسة الفايب بغرداية حول مشكلة الدراسة. ولكي تكون الاستمارة دقيقة و منظمة في شكلها العلمي من حيث البساطة والوضوح والمضمون، فقد تم تصميمها على ثلاثة مراحل:

### • مرحلة التصميم الأولي.

تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأولى في إعداد الاستمارة، و انطلاقاً من الجانب النظري و الدراسات السابقة تم صياغة مجموعة من الأسئلة مراعين في ذلك إشكالية البحث و الفرضيات الموضوعية، و لقد راعينا في إعداد الأسئلة ما يلي:

- استعمال لغة سليمة؛
- صياغة أسئلة بسيطة و غير قابلة للتأويل؛
- ترتيب الأسئلة و تسلسلها و ربطها بالأهداف المرجوة من الدراسة الميدانية.
- بعد الانتهاء من إعداد الأسئلة تم عرضها على بعض الأساتذة المختصين في مجال التسيير والإحصاء وذلك بغية التحكيم و التأكد من سلامة بناء الاستمارة و صياغة الأسئلة، و تفادي الأخطاء التقنية و المنهجية التي قد تحول دون الوصول إلى الأهداف المنشودة.

### • مرحلة إعادة التصميم:

بعد المراجعة و الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات المقدمة من قبل الأساتذة المختصين، تم عرض الاستبيان على مجموعة من عمال و موظفين مؤسسة الفايب للتأكد من وضوح و استيعاب الأسئلة من قبلهم، حيث تمكننا هذه المرحلة الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات واتخاذ بعض التعديلات فيما يخص الأسئلة وصياغتها بطريقة مناسبة وواضحة.

### • مرحلة التصميم النهائي:

وهي المرحلة النهائية المتعلقة بالاستمارة، حيث تم الأخذ بعين الاعتبار التعديلات والملاحظات في المرحلة السابقة و من ثم التصميم النهائي للاستمارة و توزيعه مستعنيين في ذلك على:

- التسليم المباشر لأفراد العينة؛
- الاستعانة ببعض الزملاء الأكاديميين وأصحاب المهنة.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتنوع الثقافي وأثره على الأداء التنظيمي في مؤسسة ألفايب بغرداية

أما عن طريق استرجاع الاستمارات فقد اختلفت تبعاً لاختلاف طرق توزيعها حيث تم الحصول على الإجابة من خلال مايلي:

- الحصول على الإجابة بشكل مباشر من المستجوبين؛
- استلام الاستمارات من قبل الزملاء الذين تم الاستعانة بهم.

### • هيكل الاستبيان

تتضمن استمارة الاستبيان 37 سؤالاً موزعة محورين كما يلي:

- الجزء الأول: يوضح البيانات الشخصية عن أفراد المجتمع، و احتوت على خمس فقرات، ( الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي)، و التي يتوقع أن تساعد الباحث على تفسير النتائج.
- الجزء الثاني: يوضح ابعاد التنوع الثقافي للموارد البشرية التي تم اعتمادها في الدراسة، حيث يتكون من (16) فقرة. إذ يحتوي على (04) أبعاد، كل بعد يحتوي على مجموعة من الفقرات : (04) فقرات متعلقة ببعده التنوع الثقافي و (04) فقرات ببعده التنوع الجيلي، (04) فقرات متعلقة ببعده التعليمي و (04) فقرات متعلقة ببعده التنوع في الاتجاهات والقيم
- الجزء الثالث: متعلق بالأداء التنظيمي داخل مؤسسة ألفايب بغرداية ويتكون من 15 فقرة.

الجدول رقم (02-02): يوضح مضمون الاستبيان

الرقم الفقرات	البعد
(04-01)	التنوع الثقافي
(08-05)	التنوع الجيلي
(12-09)	التنوع التعليمي
(16-13)	التنوع في الاتجاهات والقيم
(31-17)	الأداء التنظيمي داخل المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبين

### ثانياً: الوثائق

تم الإعتماد على الوثائق والمعلومات الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث حول المؤسسة محل الدراسة وهيكلها العام بمختلف مصالحها.

### ثالثاً: الملاحظة

تم الإستعانة بأداة الملاحظة من أجل شرح وتفسير النتائج المتحصل عليها من البرنامج الإحصائي المستعمل.

الجدول رقم (2-3): يوضح الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان

الاستبيان		البيان
النسبة المئوية	العدد	
100%	264	عدد الاستثمارات الموزعة
79.16%	209	عدد الاستثمارات المسترجعة
20.83%	55	عدد الاستثمارات غير المسترجعة
3.4%	9	عدد الاستثمارات المرفوضة
75.75%	200	عدد الاستثمارات الصالحة

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على تجميع الاستبيان

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت (Likert) الخماسي حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي خمسة خيارات كما هو موضح في الجدول رقم (2-4) حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى ، أي أنه تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي، وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-4) يوضح مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النقاط	5	4	3	2	1
الدرجة	5-4.2	4.19-3.4	3.39-2.60	2.59-1.80	1-1.79

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

الفرع الأول: المعالجة الإحصائية للدراسة

يهدف الوصول إلى نتائج معتمدة تحقق أهداف الدراسة وتختبر فرضياتها، تم تفرغ البيانات الواردة بالاستبيان وتبويبها وجدولتها، ليسهل التعامل معها بواسطة جهاز الكمبيوتر، وتمت معالجة البيانات بغية اختبار نموذج الدراسة وفرضيتها وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار 20 وبرنامج Excel2007 .

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتنوع الثقافي وأثره على الأداء التنظيمي في مؤسسة الفايبب بغرداية

لتحليل بيانات الاستبيان والحصول على أجوبة بغية التعرف على مدى موافقة أفراد العينة لها استخدمنا الأدوات والأساليب الإحصائية التالية :

- ✓ المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري: لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور و أبعاد الدراسة.
  - ✓ التكرارات و النسب المئوية: ذلك لوصف الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة.
  - ✓ معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
  - ✓ معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس صدق الفقرات و لقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين: فإذا كان المعامل قريب من (+1) فان الارتباط قوي و موجب (طردى)، وإذا كان قريب من (-1) فان الارتباط قوي و سالب (عكسي)، وكلما قرب من (0) يضعف إلى أن ينعدم.
  - ✓ اختبار t-test لإختبار العينات المستقلة. لمعرفة أثر المتغير المستقل في متغيرات الدراسة.
  - ✓ اختبار كولومجروف - سمرنوف (1-Sample K-S): لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.
  - ✓ تحليل الانحدار: حيث يساعد هذا التحليل على معرفة العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل و التابع.
  - ✓ الاختبار الإحصائي ANOVA لمعرفة مدى تأثير المتغيرات الشخصية و الوظيفية على متغيرات الدراسة.
- الفرع الثاني: صدق وثبات الإستبيان.

- 1-تحكيم الإستبيان: عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (03) أعضاء في هيئة التدريس، لأخذ بملاحظاتهم في بناء الإستبيان، والتأكد من صدق وملائمة فقرات الاستبيان لتحقيق الأهداف البحثية المتوخاة من الدراسة، حيث تم إجراء مايلزم من حذف وتعديل، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.
  - 2-قياس ثبات الإستبانة: يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ويكون من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). الذي يعد من أفضل المقاييس للدلالة على ثبات وصدق الإستبانة، وقد قدر هذا المقياس بواسطة برنامج (SPSS) ، والجدول التالي يوضح اختبار الثبات والصدق لمحاور الدراسة.
- جدول رقم (2-5) معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.

عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرومباخ
المحور الأول: التنوع الثقافي للموارد البشرية	16	0.730
التنوع الثقافي	04	0.690
التنوع الجيلي	04	0.736
التنوع التعليمي	04	0.769

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتنوع الثقافي وأثره على الأداء التنظيمي في مؤسسة الفايبب بغرداية

0.761	04	التنوع في الاتجاهات والقيم
0.772	15	المحور الثاني: الاداء التنظيمي داخل المؤسسة
<b>0.790</b>	<b>31</b>	جميع العناصر

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماد على نتائج برنامج SPSS20

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ معامل الثبات العام للاستبيان عال حيث بلغ (0.790) كما تراوحت معاملات الثبات للمحورين 0.772 و 0.730 وهذا يدل أن الاستبيان بجميع محاوره يتمتع بدرجة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

**03- قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان ويكون ذلك من خلال معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)،**

وذلك بحساب معاملات الارتباط بين عناصر المحور الأول المتعلق بإبعاد التنوع الثقافي للموارد البشرية في (بعد التنوع الثقافي، التنوع الجيلي، بعد التنوع التعليمي، بعد التنوع في الاتجاهات والقيم) ومعامل الارتباط للمحور الثاني المتعلق بالأداء التنظيمي داخل مؤسسة الفايبب بغرداية والاستبيان ككل.

الجدول رقم (2-6) : يبين معاملات الارتباط بين عناصر و محاور الدراسة

عنـــــــــوان المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التنوع الثقافي	0.613**	0.000
التنوع الجيلي	0.374**	0.000
التنوع التعليمي	0.428**	0.000
التنوع في الاتجاهات والقيم	0.733**	0.000
المحور الأول: التنوع الثقافي للموارد البشرية	0.657**	0.000
المحور الثاني: الأداء التنظيمي داخل المؤسسة	0.539**	0.000
جميع الفقرات	0.653**	0.000

\*\*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS20

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتنوع الثقافي وأثره على الأداء التنظيمي في مؤسسة الفايبب بغرداية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية هامة وموجبة ومتوسطة بين ابعاد التنوع الثقافي للموارد البشرية والأداء التنظيمي داخل المؤسسة حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (\*\*0.653) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0,000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05).

وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين ابعاد التنوع الثقافي للموارد البشرية وبين الأداء التنظيمي داخل مؤسسة الفايبب بغرداية

-معامل الارتباط المحور الأول المتعلق بالتنوع الثقافي بدرجة (\*\*0.657) وهي درجة مرتفعة موجبة عند مستوى الدلالة المحسوبة (0,000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05)

-معامل الارتباط البعد الاول المتعلق بالتنوع الثقافي كان بدرجة (\*\*0.613) وهي درجة مرتفعة موجبة عند مستوى الدلالة المحسوبة (0,000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05)

-معامل الارتباط البعد الثاني المتعلق بالتنوع الجيلي كان بدرجة (\*\*0.374) وهي درجة مرتفعة موجبة عند مستوى الدلالة المحسوبة (0,000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05)

- معامل الارتباط البعد الثالث المتعلق بالتنوع التعليمي كان بدرجة (\*\*0.428) وهي درجة مرتفعة موجبة عند مستوى الدلالة المحسوبة (0,000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05)

- معامل الارتباط البعد الرابع المتعلق بالتنوع في الاتجاهات والقيم كان بدرجة (\*\*0.733) وهي درجة مرتفعة موجبة عند مستوى الدلالة المحسوبة (0,000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05)

-أما معامل الارتباط للمحور الثاني المتعلق بالأداء التنظيمي داخل المؤسسة كان بدرجة (0.539) وهي أيضا درجة مرتفعة موجبة عند مستوى الدلالة المحسوبة (0,000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05)

مما يكسب الاستبيان مصداقية كبيرة لتحقيق ما تتطلبه الدراسة وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين محاور الدراسة من وجهة نظر العمال والموظفين مؤسسة الفايبب بغرداية.

### المبحث الثاني: تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج

#### المطلب الأول: منهجية تحليل استبيان الدراسة

من أجل تحليل وتفسير الاستبيان اعتمدنا على برنامج spss اصدار 20 لتفريغ البيانات ومعالجتها كما يلي :

تم ترميز وادخال البيانات الى جهاز الحاسوب، حسب مقياس ليكارت الخماسي كالتالي :

( 5موافق بشدة، 4موافق، 3 محايد، 2 غير موافق، 1 غير موافق بشدة )، ولتحديد طول الخلايا مقياس ليكارت الخماسي ( الحدود العليا والدنيا )، قمنا بحساب المدى (5-1)=4، ثم تقسيمه على عدد خلايا مقياس ليكارت الخماسي(5)، للحصول على طول الخلية الصحيح .

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتنوع الثقافي وأثره على الأداء التنظيمي في مؤسسة ألفايب بغرداية

أي (0.80 = 5/4)، بعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهو الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وبهذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (2-7): يوضح طول خلايا القياس

خلايا القياس	بدائل الاستجابة	المدى
1.80 - 1.0	غير موافق بشدة	مدى ضعيف جدا
2.60 - 1.81	غير موافق	مدى ضعيف
3.40 - 2.61	محايد	مدى متوسط
4.20 - 3.41	موافق	مدى قوي
5.0 - 4.21	موافق بشدة	مدى قوي جدا

### اختبار التوزيع الطبيعي كولجروف - سمرنوف

اعتمدنا هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، كون ذلك من الضروري في حالة اختبار فرضيات الدراسة، ذلك لأن معظم الاختبارات العلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات توزيعاً طبيعياً، حيث سنقوم بتحديد النظرية الصفرية البديلة كما يلي:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : تتبع البيانات التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة  $H_1$ : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

ومن خلال الجدول التالي نوضح نتائج الاختبار.

الجدول رقم (2-8): يبين التوزيع الطبيعي لبيانات المحاور

الجزء	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	التنوع الثقافي للموارد البشرية	16	.698	.325
الثاني	الأداء التنظيمي داخل المؤسسة	15	.452	.152

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS 20

من خلال الجدول رقم (2-7) يتضح أن قيمة Z للمحور الأول تساوي (0.698)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.325) وهي أكبر من 0.05 أي أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) كما يتضح أن قيمة Z للمحور الثاني تساوي (0.452)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.152) وهي أكبر من 0.05 أي أنها دالة إحصائياً

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتنوع الثقافي وأثره على الأداء التنظيمي في مؤسسة ألفايب بغرداية

عند مستوى الدلالة (0.05) وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$ ، حيث يتجه تحليلنا نحو الطرق المعلمية.

المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة

أولاً : توزيع عينة دراسة حسب الجنس

جدول رقم (2-9) : توزيع عينة دراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	182	91%
أنثى	18	9%
المجموع	200	100%

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على برنامج Excel

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم ذكور بنسبة 91% من مجموع المستجوبين بينما بلغت نسبة الإناث في العينة 9% وهذا يفسر طبيعة العمل في المؤسسات العمومية حيث يجذب استقطاب الذكور لشغل هذا النوع من العمل. كما أنه يعود لطبيعة العمل بالمؤسسة الذي يتطلب تواجد الذكور أكثر من الإناث، وبالتالي نلاحظ بأن هناك نقص في توظيف العنصر النسوي وتمكينه من تحمل المسؤولية بالمؤسسة محل الدراسة.

ثانياً: توزيع أفراد العينة تبعاً للسن

جدول رقم (2-10) : توزيع عينة دراسة حسب السن

الفئة	التكرار	النسبة
اقل من 35 سنة	62	31%
من 36 إلى 45 سنة	125	62.5%
أكبر من 46 سنة	13	6.5%
المجموع	200	100%

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على برنامج Excel

من خلال الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ أن الفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة كانت بنسبة 62.5 % وهي الفئة ذات أكبر نسبة وتليها الفئة العمرية اقل من 35 سنة بنسبة 31% من مجموع المستجوبين، تم تليها الفئة العمرية أكبر من 46 سنة بنسبة 6.5% . نستنتج من خلال هذه المعطيات غالبية عمال مؤسسة ألفايب بغرداية هم من الفئة العمرية الثلاثينية والاربعينية، ولعل ذلك راجع الى اقدمية الموظفين وقلة مسابقات توظيف

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتنوع الثقافي وأثره على الأداء التنظيمي في مؤسسة ألفايب بغرداية

الشباب الجدد، ويلاحظ أن نسبة الذين تزيد أعمارهم عن 46 سنة فكانت صغيرة ربما يعود ذلك الى إحالة هؤلاء العمال على التقاعد.

ثالثا: توزيع أفراد العينة تبعا للمؤهل العلمي

جدول رقم (2-11) : توزيع عينة دراسة حسب المؤهل العلمي

البيان	التكرار	النسبة
ثانوي فأقل	126	63.0%
جامعي	58	29.0%
دراسات عليا	16	8.0%
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100.0%</b>

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على برنامج Excel

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 63% من العينة من عينة ثانوي فأقل، تليها الدرجة الجامعية بنسبة 29% أما العينة الأخيرة تمثلت في دراسات عليا بنسبة 8% .

يمكن القول إن توزيع المؤهلات التعليمية في مؤسسة كبيرة كمؤسسة ألفايب لصناعة الأنابيب يعكس طبيعة الصناعة واحتياجاتها. غالبية العاملين هم من ذوي المؤهلات التعليمية الأدنى، مما يتماشى مع متطلبات العمل اليومي والفني.

تُظهر النسبة المتوسطة من حملة الشهادات الجامعية أهمية التعليم الجامعي في تأدية أدوار تقنية وإدارية معينة. أما النسبة الصغيرة من حملة الدراسات العليا تشير إلى أن الأدوار التي تتطلب تعليماً عاليًا لوظائف عالية المستوى ومخصصة ومحدودة العدد.

هذا التحليل يعكس كيف أن تركيبة القوى العاملة في المؤسسة محل الدراسة يعتمد بشكل كبير على المستوى التعليمي المطلوب للوظائف المختلفة، ويبرز كيف يمكن للصناعات الثقيلة أن تستفيد من تنوع المؤهلات التعليمية لتلبية احتياجاتها التشغيلية والإدارية.

رابعا: توزيع أفراد العينة تبعا للوظيفة

جدول رقم (2-12) : توزيع عينة دراسة حسب الوظيفة

الفئة	التكرار	النسبة
إطار	23	11.5%
عنصر تحكم	47	23.5%
عون تنفيذي	130	65.0%

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتنوع الثقافي وأثره على الأداء التنظيمي في مؤسسة ألفايب بغرداية

100.0%	200	<b>Total</b>
--------	-----	--------------

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على برنامج Excel

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لديهم وظيفة علمية، إذ أن 65.0% من العينة من صنف عون تنفيذي، تليها الدرجة عنصر تحكم بنسبة 23.5% ثم تليها درجة إطار بنسبة 11.5%. يمكن القول إن التوزيع الوظيفي للعينة يعكس الهيكل التنظيمي لمؤسسة كبيرة في صناعة الأنايب، حيث يكون هناك تركيز كبير على الوظائف التنفيذية التي تمثل الغالبية (65%). هذا يعكس الطبيعة العملية للصناعة التي تتطلب عددًا كبيرًا من العاملين في الخطوط الأمامية لإنتاج الأنايب. أما نسبة الموظفين في وظائف التحكم (23.5%) تعكس أهمية مراقبة العمليات والجودة في هذه الصناعة، لضمان أن تكون المنتجات مطابقة للمعايير ومتطلبات السوق. والنسبة الأصغر من الموظفين في الأدوار الإدارية (11.5%) تشير إلى أن القيادة والإدارة تتطلب عددًا أقل من الموظفين، ولكن هؤلاء يلعبون دورًا حاسمًا في التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات الكبرى. هذا التفسير يعكس توازن القوى العاملة في المؤسسة، حيث يتم توظيف العدد الأكبر من العمال في الوظائف التي تتطلب مهارات عملية، بينما يتم تخصيص نسب أقل للأدوار الرقابية والإدارية لضمان فعالية العمليات والإدارة الناجحة.

خامسا: توزيع أفراد العينة تبعا للخبرة المهنية

جدول رقم (2-13): توزيع عينة دراسة حسب سنوات الأقدمية

النسبة	التكرار	الفئة
28.0%	56	5 سنوات فأقل
46.0%	92	من 6 إلى 15 سنة
26.0%	52	أكثر من 15 سنة
100.0%	200	<b>Total</b>

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على برنامج Excel

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة مهنية من 6-15 سنة بنسبة 46% من العينة في الرتبة الثانية نجد الخبرة 5 سنوات فأقل بنسبة 28.0%، أما في لمرتبة الأخيرة تأتي فئة أكثر من 15 سنة بنسبة 26%. يمكن القول إن توزيع الأقدمية يعكس توازنًا صحيًا بين الخبرات المختلفة داخل المؤسسة. الفئة الأكبر (46%) من ذوي الخبرة المتوسطة تضمن استمرارية العمليات وتوفير التدريب والدعم للموظفين الجدد.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتنوع الثقافي وأثره على الأداء التنظيمي في مؤسسة الفايب بغرداية

النسبة المعتبرة من الموظفين الجدد (28%) تشير إلى ديناميكية المؤسسة واستعدادها لتبني أفكار وتقنيات جديدة، مما يساهم في النمو والتطوير المستمر. ووجود نسبة جيدة من الموظفين ذوي الخبرة الطويلة (26%) يوفر للشركة خبرات متراكمة ومعرفة عميقة تساهم في استقرار العمل واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

### المطلب الثالث: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمحاور الدراسة

#### أولاً: نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أبعاد التنوع الثقافي للموارد البشرية

تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للعبارات من وجهة نظر العمال والموظفين في مؤسسة الفايب بغرداية ودرجة موافقتهم عليها، كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (2-14) يوضح تصورات المستجوبين لمحور التنوع الثقافي للموارد البشرية مرتبة حسب الأهمية

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
التنوع الثقافي	3,7652	0,56154	موافق
التنوع الجيلي	3,7918	0,48816	موافق
التنوع التعليمي	3,6867	0,67805	موافق
التنوع في الاتجاهات والقيم	3,8257	0,59191	موافق
محور التنوع الثقافي للموارد البشرية	3,7310	0,56142	موافق

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على نتائج SPSS20

#### التحليل الاقتصادي:

يبين الجدول أعلاه تصورات المستجوبين أن أفراد العينة من موظفين في مؤسسة الفايب بغرداية قد أظهروا موافقتهم حول أبعاد التنوع الثقافي للموارد البشرية (بعد التنوع الثقافي، التنوع الجيلي، بعد التنوع التعليمي، بعد التنوع في الاتجاهات والقيم) فقد جاء المعدل العام مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي ككل (3.7310)، والانحراف المعياري قدر ب (0,56142) يرجع ذلك إلى أن التنوع الثقافي للموارد البشرية يثري المجتمع من خلال تقديم فرصاً للتعلم من ثقافات أخرى. كما يُساعد على حلّ المشكلات من خلال تبادل الأفكار والخبرات، وكذلك يعزّز التسامح والاحترام بين الناس من خلال مساعدته على فهم وتقدير الاختلافات بينهم. كما يُقلّل من الصراعات والنزاعات. ويُشجّع على التعايش السلمي ويعمل على تحفيز الإبداع من خلال إتاحتها لتبادل الأفكار والخبرات من ثقافات مختلفة، يُؤدّي إلى ظهور أفكار جديدة وابتكارات كما ساعد على حلّ المشكلات بطرق إبداعية

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتنوع الثقافي وأثره على الأداء التنظيمي في مؤسسة ألفايب بغرداية

- إذ احتل المرتبة الأولى بعد التنوع في الاتجاهات والقيم بمتوسط حسابي (3.8257) و هي نسبة مرتفعة من حيث درجة الموافقة، تشير الاتجاهات والقيم إلى المعتقدات والمبادئ التي توجه سلوك الموظفين في المؤسسة. عندما يكون هذا البعد في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي مرتفع، يعني ذلك أن التنوع في الاتجاهات والقيم يعتبر عاملاً مهماً ومؤثراً في ثقافة المؤسسة. وهذا يعكس قبول وتبني مجموعة متنوعة من المعتقدات والقيم بين الموظفين، مما يساهم في بيئة عمل شاملة ومتعددة الثقافات. وجود تنوع في الاتجاهات والقيم يساعد في خلق بيئة عمل أكثر شمولية وتعاوناً. الموظفون الذين يشعرون بأن قيمهم واتجاهاتهم محترمة ومقبولة يكونون أكثر ارتياحاً واندماجاً في العمل. هذه البيئة الإيجابية يمكن أن تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، وتحسين الأداء.

- في حين جاء بعد التنوع الجيلي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.7918) و هي نسبة مرتفعة من حيث درجة الموافقة نفس ذلك أن هناك تنوعاً بين الأجيال. من خلال أن الموظفون الأكبر سناً يملكون خبرات ومعارف متراكمة يمكن أن تكون قيمة في توجيه ودعم الموظفين الأصغر سناً. في المقابل، الموظفون الأصغر سناً يجلبون طاقة جديدة، وأفكار مبتكرة، ومعرفة بأحدث التقنيات والاتجاهات. لذلك يمكن للتنوع الجيلي أن يخلق توازناً في المهارات، حيث يجمع بين الحكمة العملية والابتكار التقني. إن احتلال التنوع الجيلي المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع (3.7918) يشير إلى أنه يُعتبر عاملاً مؤثراً وإيجابياً في بيئة العمل داخل المؤسسة. هذا التنوع يعزز من تنوع المهارات والخبرات، ويشجع على الابتكار والتفكير الإبداعي، مما يمكن أن يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

- في حين احتل بعد التنوع الثقافي في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (3,7652) وهي نسبة مرتفعة من حيث درجة الموافقة، يدل هذا على أن هذا التنوع معترف به ويُعتبر عنصرًا مهمًا في الثقافة التنظيمية للمؤسسة. مع الإشارة إلى أنه يُعتبر عاملاً مهمًا وإيجابياً في بيئة العمل داخل المؤسسة. إن هذا البعد يعبر عن التراث المشترك للإنسانية، وينبغي الاعتراف به والتأكيد عليه لصالح الأجيال الحالية والأجيال القادمة .

- كما جاء بعد التنوع التعليمي في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.6867) وهي نسبة مرتفعة من حيث درجة الموافقة، حيث يُعزّز التنوع في المهارات والمعارف من خلال مساعدته على تطوير مجتمعات أكثر تنوعاً وثراءً، ويُحفّز على الإبداع والابتكار كما يُتيح تبادل الأفكار والخبرات من وجهات نظر مختلفة، ويُساعد على حلّ المشكلات يُتيح استخدام مهارات ومعارف مختلفة من مختلف مستويات التعليم وتعدد أبعاده في المستوى

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتنوع الثقافي وأثره على الأداء التنظيمي في مؤسسة ألبايب بغرداية

التعليمي (الأساسي، الثانوي، العالي) ونوعية التعليم (العام، التقني، الأكاديمي)، وطرق التعليم (التقليدي، التفاعلي، التعليم عن بعد)

وهذه النتائج تؤكد أن أبعاد التنوع الثقافي للموارد البشرية مقبولة عموماً، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وفيما يلي تحليل ومناقشة كل بعد على حدة.

البعد الأول: بعد التنوع الثقافي

الجدول رقم (2-15) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد التنوع الثقافي مرتبة حسب درجة الموافقة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تعزز المؤسسة ثقافة التفاهم والتعايش السلمي داخل المنظمة، حيث يتعاون أفراد المنظمة العمل معاً رغم اختلاف خلفياتهم الثقافية والعرقية	3,8000	00,88289	موافق
02	تحتترم مؤسستنا التنوع الثقافي في مكان العمل.	3,0250	0,891200	موافق
03	هناك تواجد كاف للموظفين من خلفيات ثقافية مختلفة في الفرق الإدارية الرئيسية.	3,4750	0,640010	موافق
04	تقدم المؤسسة فرص متساوية للتطور المهني بين جميع العاملين بغض النظر عن الانتماء الثقافي للفرد.	3,8250	0,930600	موافق
	المعدل العام	3.7652	0,56154	موافق

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على نتائج SPSS20

يتبين من الجدول أعلاه ان الموظفين في مؤسسة ألبايب بغرداية قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة ببعد التنوع الثقافي، بمتوسط حسابي قدر ب(3.7652)، بحيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (04) التي تنص على ان (تقدم المؤسسة فرص متساوية للتطور المهني بين جميع العاملين بغض النظر عن الانتماء الثقافي للفرد). فقد جاء متوسطها الحسابي (3.8250) بتقدير مرتفع، أما في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (02) التي تنص على ان (تحتترم مؤسستنا التنوع الثقافي في مكان العمل) وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(3.0250) درجة موافقة.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتنوع الثقافي وأثره على الأداء التنظيمي في مؤسسة ألقابيب بغرداية

البعد الثاني: بعد التنوع الجيلي

الجدول رقم (2-16) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد التنوع الجيليمرتبة حسب درجة الموافقة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	أستفيد من تبادل المعرفة والمهارات مع زملائي من الأجيال المختلفة.	4,6250	1,00480	موافق جدا
02	تسعى المؤسسة إلى فهم احتياجات وتوقعات كل جيل وتوفير بيئة عمل مرنة وملائمة للجميع. وتحقيق التوازن بين الأجيال	3,7250	0,84694	موافق
03	تراعي المؤسسة التباين في الآراء والأساليب بين الأجيال المختلفة في داخلها.	3,1750	0,84391	موافق
04	أشعر بوجود احترام للآراء والتوجهات المختلفة بين الأجيال في بيئة العمل.	3,6250	0,62788	موافق
	المعدل العام	3,7918	0,48816	موافق

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على نتائج SPSS20

يتبين من الجدول أعلاه ان الموظفين في مؤسسة ألقابيب بغرداية قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة ب**بعد التنوع الجيلي**، بمتوسط حسابي قدر ب**(3.7918)**، بحيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (01) التي تنص على ان (أستفيد من تبادل المعرفة والمهارات مع زملائي من الأجيال المختلفة). فقد جاء متوسطها الحسابي **(4.6250)** بتقدير مرتفع، أما في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم **(03)** التي تنص على إن (تراعي المؤسسة التباين في الآراء والأساليب بين الأجيال المختلفة في داخلها). وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب**(3.1750)** بتقدير درجة موافقة.

البعد الثالث: بعد التنوع التعليمي

الجدول رقم (2-17) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد التنوع التعليمي مرتبة حسب درجة الموافقة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
-------	---------	-----------------	-------------------	---------------

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتنوع الثقافي وأثره على الأداء التنظيمي في مؤسسة ألفايب بغرداية

01	هناك تنوع في التخصصات والمجالات التعليمية بين الموظفين في مؤسستنا.	3,8714	0,128310	موافق
02	تدعم المؤسسة نقل وتبادل المعرفة والخبرات بين مختلف الأفراد بمختلف خلفياتهم.	3,4286	0,110840	موافق
03	تشجع مؤسستنا الموظفين على التعلم والتدريب المستمر.	3,5857	0,096670	موافق
04	يتم تقديم برامج توجيه وإرشاد للموظفين بشأن الخطط التعليمية والتطويرية المناسبة لنا.	3,5571	0,085290	موافق
	المعدل العام	3,6867	0,67805	موافق

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على نتائج SPSS20

يتبين من الجدول أعلاه ان الموظفين في مؤسسة ألفايب بغرداية قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة ب**بعد التنوع التعليمي** بمتوسط حسابي قدر ب**(3.6867)**، بحيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم **(01)** التي تنص على ان (هناك تنوع في التخصصات والمجالات التعليمية بين الموظفين في مؤسستنا). فقد جاء متوسطها الحسابي **(3,8714)** بتقدير مرتفع، اما في المرتبة الاخيرة الفقرة رقم **(02)** التي تنص على ان (تدعم المؤسسة نقل وتبادل المعرفة والخبرات بين مختلف الأفراد بمختلف خلفياتهم) وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب**(3.4286)** بتقدير درجة موافقة.

البعد الرابع: بعد التنوع في الاتجاهات والقيم

الجدول رقم **(2-18)** يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد التنوع في الاتجاهات والقيم مرتبة حسب درجة الموافقة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	هناك اختلافات في الاتجاهات والمبادئ بين الموظفين في المؤسسة.	3,9714	0,900430	موافق
02	يعتبر التنوع في الاتجاهات والقيم عاملا محفزا للتطور المستمر داخل المنظمة و لاستكشاف أفكار جديدة ومختلفة.	3,9714	0,760840	موافق

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتنوع الثقافي وأثره على الأداء التنظيمي في مؤسسة ألبايب بغرداية

03	هناك تهمين واحترام وتقدير للفروق الفردية في الاتجاهات والرؤى والقيم في مؤسستنا. كمصدر للتنوع في التفكير	3,7286	0,899620	موافق
04	تواجه صعوبة في التواصل مع الزملاء الذين لديهم مبادئ وتوجهات و قيم مختلفة عنك.	4,3714	0,887640	موافق جدا
	المعدل العام	3,5898	0,71552	موافق

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على نتائج SPSS20

يتبين من الجدول أعلاه ان الموظفين في مؤسسة ألبايب بغرداية قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة ببعده التنوع في الاتجاهات والقيم، بمتوسط حسابي قدر ب(3,5898)، بحيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (04) التي تنص على ان (تواجه صعوبة في التواصل مع الزملاء الذين لديهم مبادئ وتوجهات و قيم مختلفة عنك). فقد جاء متوسطها الحسابي (4,3714) بتقدير مرتفع، اما في المرتبة الاخيرة الفقرة رقم (03) التي تنص على ان (هناك تهمين واحترام وتقدير للفروق الفردية في الاتجاهات والرؤى والقيم في مؤسستنا. كمصدر للتنوع في التفكير) وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(3,7286) بتقدير درجة موافقة.

المحور الثاني: الأداء التنظيمي داخل المؤسسة

الجدول رقم (2-19) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات محاور الأداء التنظيمي داخل المؤسسة مرتبة حسب درجة الموافقة

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	
01	أحرص على تحديد الأولويات في العمل لانجاز المهام بسرعة واتقان.	3,2500	0,89872	موافق
02	يقوم نظام المراقبة الداخلي المعتمد بتقليص والانحرافات بين الأداء الفعلي و الأداء التقديري.	3,5500	1,10824	موافق
03	يتم توفير الموارد اللازمة بشكل كاف لتحقيق أهداف مؤسستنا.	3,8000	0,85335	موافق

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتنوع الثقافي وأثره على الأداء التنظيمي في مؤسسة ألفايب بغرداية

04	توفر مؤسستنا بيئة عمل تشجع على الابتكار والإبداع.	3,4750	1,01242	موافق
05	تستجيب مؤسستنا للتشريعات الحكومية واللوائح البيئية التي تؤثر على سير عمل المنظمة بشكل فعال.	3,9000	0,777900	موافق
06	تمتلك مؤسستنا القدرة على التكيف مع تغيرات السوق والتكنولوجيا وسوق العمل والابتكارات التقنية.	4,4500	1,15359	موافق جدا
07	هناك تواصل فعال بين مختلف الأقسام والفرق في مؤسستنا.	3,4500	0,749360	موافق
08	يساعد العمل ضمن فريق على التصدي للمهام الوظيفية المختلفة والتعامل مع المشكلات التي تعيق الأداء.	3,2250	0,767530	موافق
09	توزع الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح وعادل في المؤسسة.	3,6000	0,744210	موافق
10	تتمتع مؤسستنا بثقافة عمل تشجع على المسؤولية والالتزام.	3,5500	1,03651	موافق
11	يتدهور الأداء المالي وتزيد التكاليف وتقليل الربحية بسبب ضعف الأداء التنظيمي ومشاكل الإدارة	3,0857	0,282470	موافق
12	يتحسن الأداء التنظيمي من خلال تحسين العلاقات الاجتماعية ورفع مستوى التعاون والتواصل داخل المنظمة.	4,731	0,28340	موافق جدا
13	يميل الموظفون إلى تقديم أداء أفضل والمشارك في الأنشطة التنظيمية. عندما يحدث الرضا الوظيفي عن بيئة العمل	3,8571	0,936930	موافق
14	يعكس الأداء التنظيمي جوانب العلاقات والتفاعلات الاجتماعية داخل المنظمة كالتواصل و الثقة والتعاون	3,6857	0,056970	موافق
15	يساهم الأداء التنظيمي في التعلم واستيعاب المعرفة	4,5286	0,877400	موافق جدا

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتنوع الثقافي وأثره على الأداء التنظيمي في مؤسسة ألقابيب بغرداية

			الجديدة وتبنيها في أنشطتها. من خلال التحسين المستمر.
موافق	0,61082	3,8410	المحور الثاني ككل

**المصدر:** من إعداد الطالبان اعتمادا على إجابات الاستبانة وبرنامج spss. يتبين من الجدول أعلاه ان الموظفين في مؤسسة ألقابيب بغرداية قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة بمحور الأداء التنظيمي داخل المؤسسة بمتوسط حسابي قدر ب(3,8410)، بحيث يُعدّ الأداء التنظيمي داخل المؤسسة ألقابيب حجر الزاوية لنجاحها، فهو يُعبّر عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية ، بحيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (12) التي تنص على ان (يتحسن الأداء التنظيمي من خلال تحسين العلاقات الاجتماعية ورفع مستوى التعاون والتواصل داخل المنظمة). فقد جاء متوسطها الحسابي (4,731) بتقدير مرتفع، اما في المرتبة الاخيرة الفقرة رقم (11) التي تنص على ان (يتدهور الأداء المالي وتزيد التكاليف وتقليل الربحية بسبب ضعف الأداء التنظيمي ومشاكل الإدارة) وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(3,0857) بتقدير درجة موافقة.

الجدول رقم (2-20) يوضح تصورات المستجوبين للمتغيرين مرتبة حسب الأهمية

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التنوع الثقافي للموارد البشرية	3,7310	0,56142
الأداء التنظيمي داخل المؤسسة	3,8410	0,61082

**المصدر:** من إعداد الطالبان اعتمادا على إجابات الاستبيان وبرنامج spss20. يتضح من الجدول أن المتوسط الإجمالي للتنوع الثقافي بلغت نسبته (3.7310) وانحراف معياري (0.56142) وهو اقل من المتوسط الحسابي للأداء التنظيمي داخل المؤسسة الذي جاء بمتوسط حسابي قدره (3.8410) وانحراف معياري (0.61082) التنوع الثقافي: المتوسط الحسابي (3.7310) وانحراف معياري (0.56142) يشير إلى تقدير جيد ومستقر للتنوع الثقافي في المؤسسة. الموظفون يرون أن المؤسسة تقوم بعمل جيد في تبني وتقدير التنوع الثقافي، ولكن هذا الجانب قد لا يكون مثاليًا بالنسبة للبعض، مما يشير إلى وجود مجال للتحسين. أما الأداء التنظيمي: المتوسط الحسابي (3.8410) الأعلى وانحراف معياري (0.61082) الأكبر يشير إلى تقدير أعلى للأداء التنظيمي مع وجود تفاوت أكبر في الآراء. هذا يعكس ربما وجود عناصر قوة في الأداء التنظيمي تقدرها شريحة كبيرة من الموظفين، في حين أن هناك أيضًا بعض الموظفين الذين يرون حاجة للتحسين في هذا الجانب.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتنوع الثقافي وأثره على الأداء التنظيمي في مؤسسة ألقابيب بغدادية

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات وفروق آراء عينة الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة معنوية لأثر التنوع الثقافي للموارد البشرية على الأداء التنظيمي داخل مؤسسة ألقابيب بغدادية

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية لأثر التنوع الثقافي للموارد البشرية على الأداء التنظيمي داخل مؤسسة ألقابيب بغدادية

H1: توجد علاقة ذات دلالة معنوية لأثر التنوع الثقافي للموارد البشرية على الأداء التنظيمي داخل مؤسسة ألقابيب بغدادية

نعمد في اختبار الفرضية على اختبار **One-Sample Test**

الجدول رقم (2-21): دراسة المعنوية لمحاو الاستبيان باستخدام اختبار **One-Sample Test**

المحاور	متوسط حسابي	القيمة المخيرة	فرق متوسط	قيمة T	مستوى المعنوية
التنوع الثقافي للموارد البشرية	3,7310	0	3,73095	66,456	0.000
الأداء التنظيمي داخل المؤسسة	3,8410	0	3,84100	62,882	0.000

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss20.

من خلال الجدول السابق نلاحظ: أن متوسط الحسابي كانت قيمة 3,7310 وأن قيمة فرق المتوسط كان 3,73095 وقيمة T 66.456 حيث تم اختبار نسبة أفراد العينة فوق الحياد أي نسبة أفراد العينة التي كانت إيجابتهم فوق الحياد وعليه بما أن مستوى المعنوية يساوي 0.000 أي أقل من 0.05 نصل إلى رفض الفرض العدمي وقبول الفرضية البديلة. أي أنه: توجد علاقة ذات دلالة معنوية لأثر التنوع الثقافي للموارد البشرية على الأداء التنظيمي داخل مؤسسة ألقابيب بغدادية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الأولى. وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين التنوع الثقافي للموارد البشرية والأداء التنظيمي داخل مؤسسة ألقابيب بغدادية.

اختبار الفرضية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين أبعاد التنوع الثقافي للموارد البشرية (بعد التنوع الثقافي، التنوع الجيلي، بعد التنوع التعليمي، بعد التنوع في الاتجاهات والقيم) وأثرهم على الأداء التنظيمي داخل مؤسسة ألقابيب بغدادية

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتنوع الثقافي وأثره على الأداء التنظيمي في مؤسسة الفاييب بغرداية

H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  بين أبعاد التنوع الثقافي للموارد البشرية (بعد التنوع الثقافي، التنوع الجيلي، بعد التنوع التعليمي، بعد التنوع في الاتجاهات والقيم) وأثرهم على الأداء التنظيمي داخل مؤسسة الفاييب بغرداية

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  بين أبعاد التنوع الثقافي للموارد البشرية (بعد التنوع الثقافي، التنوع الجيلي، بعد التنوع التعليمي، بعد التنوع في الاتجاهات والقيم) وأثرهم على الأداء التنظيمي داخل مؤسسة الفاييب بغرداية

إن **الإنحدار الخطي المتعدد** ليس مجرد أسلوب واحد وإنما مجموعة من الأساليب التي يمكن استخدامها لمعرفة العلاقة بين متغير تابع مستمر وعدد من المتغيرات المستقلة التي عادةً ما تكون مستمرة. والمعادلة الخطية في الإنحدار الخطي المتعدد هي:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + e + \epsilon$$

حيث أن  $Y$  = المتغير التابع

$a$  = قيمة ثابتة **Constant** أو **Intercepte**

$b_1$  = ميل لانحدار  $y$  على المتغير المستقل الأول

$b_2$  = ميل لانحدار  $y$  على المتغير المستقل الثاني

$X_1$  = المتغير المستقل الأول

$X_2$  = المتغير المستقل الثاني

بينما  $\epsilon$  (epsilon) تمثل مدة الخطأ.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتنوع الثقافي وأثره على الأداء التنظيمي في مؤسسة ألقاباب بغرداية

الجدول رقم (2-22) يوضح نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	R	R <sup>2</sup>	الخطأ المعياري	درجة الحرية	B <sub>0</sub> (الثابت)	B <sub>1</sub>	BETA	
0.000	6,563	0.553	0.305	,51170	92-8	.598	-	0.533	الأداء التنظيمي داخل مؤسسة ألقاباب
0,023	2,316						0.248	0.228	التنوع الثقافي
0,015	1,770						0.176	0.220	التنوع الجيلي
0,048	,983						0.099	0.089	التنوع التعليمي
0,037	1,811						0.180	0.154	التنوع في الاتجاهات والقيم

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على نتائج التحليل ب SPSS20

يتضح من خلال الدوال أعلاه انه يوجد اثر لأبعاد التنوع الثقافي للموارد البشرية على الأداء التنظيمي داخل مؤسسة ألقاباب بغرداية ،حيث أظهر التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين فبلغت معاملات الارتباط R (0.553) على التوالي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، أما معامل التحديد (التفسير) R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.305) أي أن أبعاد التنوع الثقافي للموارد البشرية تفسر ما نسبته (55%) من التباينات في المتغير التابع، كما أن معادلة الانحدار الخطي المتعدد لهذه الدراسة كانت:

$$Y=0.598+0.228x+0.220x+0.089x+0.154x+0.51$$

وهذا يعني أن الزيادة في كل بعد من ابعاد التنوع الثقافي للموارد البشرية سيؤدي إلى زيادة في مستوى الأداء التنظيمي داخل المؤسسة كما أن قيم T المحسوبة هي (0.023، 0.015، 0.048، 0.037) على التوالي وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتنوع الثقافي وأثره على الأداء التنظيمي في مؤسسة الفايبب بغرداية

عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين ابعاد التنوع الثقافي للموارد البشرية (بعد التنوع الثقافي، التنوع الجيلي، بعد التنوع التعليمي، بعد التنوع في الاتجاهات والقيم) وأثرهم على الاداء التنظيمي داخل مؤسسة الفايبب بغرداية. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة:

-توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد التنوع الثقافي و الأداء التنظيمي داخل مؤسسة الفايبب تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة)

- نتائج التحليل المتعلقة بالتباين الأحادي ONE WAY ANOVA

الجدول رقم (2-23) يوضح تحليل التباين الأحادي لفحص اثر المتغيرات الشخصية والوسيطية حول تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسة

المتغير	مصدر التباين	مج المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الجنس	-بين المجموعات	9.102	1	0.535	1,755	0,980
	-داخل المجموعات	25.008	199	0.305		
	-التباين الكلي	34.110	200			
العمر	-بين المجموعات	21.861	1	1.286	0,966	0,503
	-داخل المجموعات	109.139	199	1.331		
	-التباين الكلي	131.000	200			
المستوى الدراسي	-بين المجموعات	0.656	1	0.039	0,540	0,924
	-داخل المجموعات	5.854	199	0.071		
	-التباين الكلي	6.510	200			
المستوى الوظيفي	-بين المجموعات	3.187	1	0.187	1,408	0,155
	-داخل المجموعات	10.923	199	0.133		
	-التباين الكلي	14.110	200			
سنوات الخبرة	-بين المجموعات	2.255	1	0.133	0,973	0,496
	-داخل المجموعات	11.185	199	0.136		
	-التباين الكلي	13.440	200			

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على نتائج برنامج SPSS20

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتنوع الثقافي وأثره على الأداء التنظيمي في مؤسسة ألفايب بغرداية

بالنسبة لمتغير الجنس: نلاحظ من خلال الجدول رقم أن قيمة  $\text{sig} = 0.980$  وهي أكبر من مستوى الدلالة  $0.05$   $\alpha \leq$ ، ومنه فإنه لا توجد فروقات في متوسط اتجاهات أفراد العينة حول تحسين الأداء التنظيمي داخل مؤسسة الفابايب بغرداية تعزى لمتغير الجنس.

– أما بالنسبة لمتغير العمر: فنلاحظ ان قيمة  $\text{sig} = 0.503$  وهي أكبر من مستوى الدلالة  $0.05$   $\alpha \leq$ ، ومنه فإنه لا توجد فروقات في متوسط اتجاهات أفراد العينة حول تحسين الأداء التنظيمي داخل مؤسسة الفابايب بغرداية تعزى لمتغير العمر

– أما بالنسبة لمتغير المستوى الدراسي: فنلاحظ أن قيمة  $\text{sig} = 0.924$  وهي أكبر من مستوى الدلالة  $0.05$   $\alpha \leq$  ومنه فإنه لا توجد فروقات في متوسط اتجاهات أفراد العينة حول تحسين الأداء التنظيمي داخل مؤسسة الفابايب بغرداية تعزى لمتغير المستوى الدراسي.

– أما بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي: فنلاحظ ان قيمة  $\text{sig} = 0.155$  وهي أكبر من مستوى الدلالة  $0.05$   $\alpha \leq$ ، ومنه فإنه لا توجد فروقات في متوسط اتجاهات أفراد العينة حول تحسين الأداء التنظيمي داخل مؤسسة الفابايب بغرداية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

– أما بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة: فنلاحظ ان قيمة  $\text{sig} = 0.496$  وهي أكبر من مستوى الدلالة  $0.05$   $\alpha \leq$ ، ومنه فإنه لا توجد فروقات في متوسط اتجاهات أفراد العينة حول تحسين الأداء التنظيمي داخل مؤسسة الفابايب بغرداية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

و منه يمكننا القول أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \alpha \leq$  في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحسين الأداء التنظيمي داخل مؤسسة الفابايب تعزى للمتغيرات الشخصية والوسطية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة) وبالتالي يتم رفض الفرضية الثالثة.

### ثالثا: نتائج الدراسة الميدانية:

✓ هناك علاقة ارتباط قوية بين المتغير المستقل التنوع الثقافي للموارد البشرية وبين المتغير التابع الأداء التنظيمي داخل مؤسسة ألفايب.

✓ من خلال اختبار **One-Sample Test** تبين لنا انه توجد علاقة ذات دلالة معنوية لأثر التنوع الثقافي للموارد البشرية على الأداء التنظيمي داخل مؤسسة ألفايب بغرداية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الأولى.

✓ من خلال معادلة الانحدار الخطي المتعدد تبين لنا انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \alpha \leq$  بين ابعاد التنوع الثقافي للموارد البشرية (بعد التنوع الثقافي، التنوع الجيلي، بعد التنوع

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للتنوع الثقافي وأثره على الأداء التنظيمي في مؤسسة ألفايب بغرداية

التعليمي، بعد التنوع في الاتجاهات والقيم) وأثرهم على الاداء التنظيمي داخل مؤسسة ألفايب بغرداية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

✓ من خلال اجراء اختبار التباين الاحادي **ONE WAY ANOVA** اتضح انه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحسين الأداء التنظيمي داخل مؤسسة ألفايب تعزى للمتغيرات الشخصية والوسطية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة) وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثالثة.

### خلاصة الفصل الثاني:

أظهرت الدراسة الميدانية في مؤسسة ألفايب بغرداية أن التنوع الثقافي للموارد البشرية له تأثيرات متعددة على الأداء التنظيمي. من الجوانب الإيجابية، يعزز التنوع الثقافي من الإبداع والابتكار، حيث يجلب الموظفون من خلفيات ثقافية مختلفة أفكارًا متنوعة وحلولًا مبتكرة للمشكلات. هذا التنوع يساهم أيضًا في تحسين عملية اتخاذ القرارات بفضل توفر وجهات نظر مختلفة، إلا أن الدراسة كشفت عن تحديات تتعلق بالتواصل بين الموظفين نتيجة لاختلافات اللغة والعادات والتقاليد، مما قد يؤدي إلى سوء فهم وصعوبات في التفاعل اليومي. كما تبين أن هناك حاجة لإدارة الصراعات الثقافية بفعالية لضمان بيئة عمل متناغمة ومنتجة.

بالنسبة للأداء التنظيمي، أظهرت النتائج أن الموظفين من خلفيات ثقافية متنوعة يمكنهم تقديم أداء متميز عند توفير الدعم المناسب، وأن الفرق المتنوعة ثقافيًا تستطيع تحقيق أداء عالي عند إدارة التنوع بفعالية.

خاتمة

### خاتمة:

تناول البحث موضوع التنوع الثقافي للموارد البشرية وأثره على الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية، وقد أجريت دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة ألفايب بغرداية. جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أهمية التنوع الثقافي في بيئة العمل وكيفية تأثيره على الأداء التنظيمي من خلال تحليل البيانات الميدانية ومقارنتها بالإطار النظري الذي تم استعراضه.

حيث أظهرت النتائج أن التنوع الثقافي يمكن أن يكون له تأثير إيجابي كبير على المؤسسة إذا تمت إدارته بشكل فعال. من بين الفوائد التي تم اكتشافها، تحفيز الإبداع والابتكار كان أحد أبرز النتائج. حيث إن وجود فريق عمل متعدد الثقافات يعزز من الإبداع ويولد أفكاراً جديدة وحلولاً مبتكرة للمشكلات التي تواجه المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، يساهم التنوع الثقافي في تحسين عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، إذ توفر وجهات النظر المتنوعة مجموعة واسعة من الأفكار التي يمكن أن تؤدي إلى قرارات أكثر حكمة وشمولية.

على صعيد آخر، أظهرت الدراسة أن التنوع الثقافي يزيد من مستوى الرضا الوظيفي بين الموظفين. العاملون في بيئة متنوعة يشعرون بتقدير واحترام أكبر، مما يعكس إيجاباً على رضاهم الوظيفي ويعزز من التزامهم وإنتاجيتهم. ومع ذلك، لم تخلُ الدراسة من الكشف عن بعض التحديات المرتبطة بالتنوع الثقافي. من أبرز هذه التحديات صعوبات التواصل بين الموظفين نتيجة لاختلافات اللغة والعادات والتقاليد. هذا الأمر يمكن أن يؤدي إلى سوء فهم وتعقيدات في التواصل بين الأفراد.

كما أظهرت الدراسة أن إدارة الصراعات الناتجة عن اختلافات ثقافية يمكن أن تكون تحدياً حقيقياً. اختلاف الثقافات قد يؤدي إلى نشوء صراعات داخل فريق العمل، مما يتطلب استراتيجيات فعالة لإدارة هذه الصراعات وحلها بطريقة تضمن تحقيق الأهداف التنظيمية. بالنسبة للأداء التنظيمي، تبين أن الموظفين من خلفيات ثقافية مختلفة قد يواجهون تحديات في التكيف مع بيئة العمل، لكنهم يستطيعون تقديم أداء عالي عند توفير الدعم المناسب. أما على مستوى الأداء الجماعي، فقد أظهرت الفرق المتنوعة ثقافياً أداءً متميزاً عند إدارة التنوع بفعالية، مستفيدة من التكامل بين المهارات والخبرات المختلفة.

نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

## الخلاصة العامة

- ✓ تبين لنا انه توجد علاقة ذات دلالة معنوية لأثر التنوع الثقافي للموارد البشرية على الأداء التنظيمي داخل مؤسسة ألفابايب بغرداية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الأولى.
- ✓ تبين لنا انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  بين ابعاد التنوع الثقافي للموارد البشرية (بعد التنوع الثقافي، التنوع الجيلي، بعد التنوع التعليمي، بعد التنوع في الاتجاهات والقيم) وأثرهم على الاداء التنظيمي داخل مؤسسة ألفابايب بغرداية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.
- ✓ اتضح انه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحسين الأداء التنظيمي داخل مؤسسة ألفابايب تعزى للمتغيرات الشخصية والوسطية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة) وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثالثة.

### توصيات

بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تطوير برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز التفاهم الثقافي بين الموظفين وتحسين مهارات التواصل الفعال. كما ينبغي على المؤسسة تطوير سياسات وإجراءات تضمن دمج التنوع الثقافي كجزء أساسي من استراتيجيتها المؤسسية، وتوفير آليات لحل النزاعات الثقافية وتعزيز التفاهم المتبادل بين الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي العمل على خلق بيئة عمل تحترم التنوع وتدعم الموظفين من جميع الخلفيات الثقافية لضمان تحقيق أعلى مستويات الأداء التنظيمي.

وفيما يتعلق بآفاق الدراسة، يمكن أن تتوسع هذه الدراسة مستقبلاً لتشمل مؤسسات أخرى في مختلف القطاعات الاقتصادية لزيادة فهم تأثير التنوع الثقافي على الأداء التنظيمي بشكل أوسع. كما يمكن أن تركز الدراسات المستقبلية على تطوير نماذج إدارة التنوع الثقافي التي تتناسب مع خصوصيات المؤسسات الاقتصادية في المنطقة. ختاماً، يتضح من الدراسة أن إدارة التنوع الثقافي بفعالية يمثل تحدياً وفرصة في آن واحد. إن المؤسسات التي تنجح في دمج التنوع الثقافي داخل بيئتها التنظيمية وتحويله إلى قوة دفع ستتمكن من تحقيق أداء متميز ومستدام، مما يعزز قدرتها التنافسية ويضمن نجاحها في سوق العمل المتغير باستمرار.

قائمة المراجع

والملاحق

أ. المجلات العلمية:

1. أثير عبد الله مُجَّد 2014، تأثير معالجات التنوع في الموارد البشرية في الأداء التشغيلي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري محطة كهرباء القدس الغازية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد العراق، العدد 40.
2. تلا عاصم فائق، دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 07، 2008.
3. فلاح تايه النعيمي، لؤي لطيف بطرس الشكر، إدارة التنوع الثقافي وأثرها في المرونة الإستراتيجية، مجلة الاقتصاد والإدارة، العدد 106، 2016.
4. قاسم أحمد غسان فيصل، دور إستراتيجية التمكين في الأداء التنظيمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 40، العدد 12، 2008.
5. مُجَّد لمن هيشور، التنوع الثقافي والهوية المهنية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات المجلد 14 العدد 3، جامعة غرداية (2021)،
6. منصور علي المبارك، أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي، بالتطبيق على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، ، المجلد العلمية لقطاع كليات التجارة – جامعة الأزهر ، مصر، العدد الثامن عشر – يناير 2017.
7. ندى إسماعيل جبوري، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الجامعة، العدد 2009، 22.
8. نور الدين بوعلي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة سطيف، العدد 15.

ب. الكتب باللغة العربية:

9. سيد مُجَّد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث متقدمة، مطبعة العشري، القاهرة 2005.
10. طاهر مرسي عطية، إدارة الأعمال الدولية، دار النهضة، القاهرة ط2، 2001.
11. شوقي ناجي جواد، هيثم علي حجازي ، إدارة الأعمال الدولية ، دار صفاء، عمان 2011.
12. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2003.

13. فداء ناصر، إدارة التنوع، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا ، 2021.
14. خطاب عايدة، الإدارة الإستراتيجية : المدخل للقرن الحدي والعشرين ، الطبعة الرابعة، مكتبة الأكاديمية القاهرة، دار الفكر العربي، 2001.
15. مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب القاهرة، 2012.
- ج. الرسائل والأطروحات:
16. فوزية مقراش وفيروز مصطلح الضمور، أثر الإبداع على الأداء التنظيمي - دراسة حالة مجموعة فنادق بولاية جيجل - الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة الشلف، المجلد، 15، العدد 20، الجزائر 2019.
17. فطيمة زرع، أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة الجزائر 2017/2016
18. شيلي إلهام، دور الإدارة الالكترونية في تطوير الأداء التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2020/2019.
- د. المراجع باللغة الأجنبية:

19. Hofstede, G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001,
20. Jackson, S. E., & Ruderman, M. N. Diversity in Work Teams: Research Paradigms for a Changing Workplace. Washington, DC: American Psychological Association, (1999),
21. Cox, T., & Blake, S.. Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. Academy of Management Executive, 5(3), (1991).
22. Trabelsi K & Cheriet F (1-9 juin 2015) Management Interculturel Des Alliances Strategiques Internationales .Quelles Pratique Cles De Succes
23. Sexena A (2014). Workforce Diversity A Key to Improve Productivity. Procedia Economics and Finance 11.
24. Fenzel .judith I. 2013 Examining Generational Differences in the Workplace Work Centrality Narcissism and Their Relation to Employee Work Engagement ( Doctoral dissertation sciences) The University of Wisconsin – Milwaukee.
25. Howe N & Strauss W (2007) .The next 20 years .Harvard Busince Review 85(7-8)

# قائمة الملاحق

الملحق رقم 1: البيانات الشخصية والوسطية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	182	91.0	91,0	91,0
	18	9.0	9,0	100,0
Total	200	100.0	100,0	
Total	200	100,0		

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	62	31.0	31,0	31,0
	125	62.5	62,5	93,5
	13	6.5	6,5	100,0
Total	200	100.0	100,0	
Total	200	100,0		

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	126	63.0	63,0	63,0
	58	29.0	29,0	92,0
	16	8.0	8,0	100,0
Total	200	100.0	100,0	
Total	200	100,0		

سنوات الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	56	28.0	28,0	28,0
	92	46.0	46,0	74,0
	52	26.0	26,0	100,0
Total	200	100.0	100,0	
Total	200	100,0		

المستوى الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	23	11.5	11,5	11,5
	47	23.5	23,5	35,0
	130	65.0	65,0	100,0
Total	200	100.0	100,0	
Total	200	100,0		

الملحق رقم 2: معامل ألفا كرونباخ للاستبيان

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.790	31

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
التنوع الثقافي	22,4659	5,292	,728	,690
التنوع الجبلي	22,4394	6,014	,517	,736
التنوع التعليمي	22,5444	5,857	,357	,769
التنوع في الاتجاهات والقيم	22,6413	5,614	,402	,761
التنوع الثقافي للموارد البشرية	22,5002	5,744	,531	,730
الأداء التنظيمي داخل المؤسسة	22,3901	6,137	,324	,772

الملحق رقم 03: اختبار التوزيع الطبيعي كومنروف سيمنروف

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	محور1	محور2
N	100	100
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3,7438
	Std. Deviation	,47385
	Absolute	,123
Most Extreme Differences	Positive	,095
	Negative	-,123
Kolmogorov-Smirnov Z	,698.	,325
Asymp. Sig. (2-tailed)	,452	,152

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

الملحق رقم 04: معامل الارتباط بين الحورين

Corrélations

	التنوع الثقافي للموارد البشرية	الأداء التنظيمي داخل المؤسسة
التنوع الثقافي للموارد البشرية	1	,653**
الأداء التنظيمي	,653**	1
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)		,000
N	100	100

داخل المؤسسة	Sig. (bilatérale)	,000	
N		100	100

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### الملحق رقم 05: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للابعد الاستبيان محاور ككل

#### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التنوع الثقافي	200	2,00	5,00	3,7652	,56154
التنوع الجيلي	200	2,60	5,00	3,7918	,48816
التنوع التعليمي	200	1,33	5,00	3,6867	,67805
التنوع في الاتجاهات والقيم	200	1,67	5,00	3,5898	,71552
التنوع الثقافي للموارد البشرية	200	1,33	5,00	3,7310	,56142
الأداء التنظيمي داخل المؤسسة	200	2,17	5,00	3,8410	,61082
N valide (listwise)	200				

### الملحق رقم 06: اختبار one simple test

#### Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
التنوع الثقافي للموارد البشرية	66,456	200	,000	3,73095	3,6196	3,8423
	62,882	200	,000	3,84100	3,7198	3,9622

### الملحق رقم 07: معادلة الانحدار الخطي المتعدد

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,553 <sup>a</sup>	,305	,298	,51170

a. Valeurs prédites : (constantes), التنوع الثقافي للموارد البشرية,

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	11,277	1	11,277	43,069	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	25,660	199	,262		
	Total	36,937	200			

a. Variable dépendante : الأداء التنظيمي داخل المؤسسة

b. Valeurs prédites : (constantes), التنوع الثقافي للموارد البشرية,

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,598	,346		4,624	,000
التنوع الثقافي للموارد البشرية	,601	,092	,553	6,563	,000

a. Variable dépendante : الأداء التنظيمي داخل المؤسسة

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,228 <sup>a</sup>	,052	,042	,59778

a. Valeurs prédites : (constantes), التنوع الثقافي

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1,918	1	1,918	5,366	,023 <sup>b</sup>
	Résidu	35,020	199	,357		
	Total	36,937	200			

a. Variable dépendante : الأداء التنظيمي داخل المؤسسة

b. Valeurs prédites : (constantes) التنوع الثقافي

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,908	,407		7,140	,000
التنوع الثقافي	,248	,107	,228	2,316	,023

a. Variable dépendante : الأداء التنظيمي داخل المؤسسة

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,176 <sup>a</sup>	,031	,021	,60435

a. Valeurs prédites : (constantes), التنوع الجيلي

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1,144	1	1,144	3,133	.015 <sup>b</sup>
	Résidu	35,793	199	,365		
	Total	36,937	200			

a. Variable dépendante : الأداء التنظيمي داخل المؤسسة

b. Valeurs prédites : (constantes), التنوع الجيلي

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,006	,476		6,320	,000
التنوع الجيلي	,220	,124	,176	1,770	.015

a. Variable dépendante : الأداء التنظيمي داخل المؤسسة :

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,099 <sup>a</sup>	,010	,000	,61093

a. Valeurs prédites : (constantes), التنوع التعليمي,

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,361	1	,361	,966	.048 <sup>b</sup>
	Résidu	36,577	199	,373		
	Total	36,937	200			

a. Variable dépendante : الأداء التنظيمي داخل المؤسسة :

b. Valeurs prédites : (constantes), التنوع التعليمي,

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,513	,339		10,351	,000
التنوع التعليمي	,089	,091	,099	,983	.048

a. Variable dépendante : الأداء التنظيمي داخل المؤسسة :

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,180 <sup>a</sup>	,032	,023	,60391

a. Valeurs prédites : (constantes), التنوع في الاتجاهات والقيم,

**NOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1,196	1	1,196	3,279	.037 <sup>b</sup>
	Résidu	35,742	199	,365		
	Total	36,937	200			

a. Variable dépendante : الأداء التنظيمي داخل المؤسسة :

b. Valeurs prédites : (constantes), التنوع في الاتجاهات والقيم,

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,290	,310		10,596	,000
التنوع في الاتجاهات والقيم	,154	,085	,180	1,811	,037

a. Variable dépendante : الأداء التنظيمي داخل المؤسسة :

### الملحق رقم 08: اختبار التباين الأحادي one way anova

#### ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
الجنس	Inter-groupes	9,102	1	,535	1,755	,980
	Intra-groupes	25,008	199	,305		
	Total	34,110	200			
العمر	Inter-groupes	21,861	1	1,286	,966	,503
	Intra-groupes	109,139	199	1,331		
	Total	131,000	200			
المستوى التعليمي	Inter-groupes	3,187	1	,187	1,408	,155
	Intra-groupes	10,923	199	,133		
	Total	14,110	200			
الوظيفة	Inter-groupes	2,255	1	,133	,973	,496
	Intra-groupes	11,185	199	,136		
	Total	13,440	200			
سنوات الخبرة	Inter-groupes	,656	1	,039	,540	,924
	Intra-groupes	5,854	199	,071		
	Total	6,510	200			



الاستبيان.pdf



تسهيل مهمة.pdf



تحكيم الاستبيان.pdf