



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: ادارة اعمال



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

## أثر التنوع الثقافي على الالتزام التنظيمي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالأغواط

إشراف الأستاذ:

كهرحماني يوسف زكريا

من إعداد الطالبتين:

كهرلشعل أمينة

كهرسلمات سعيدة

لجنة المناقشة

رئيسا

أستاذ التعليم العالي

د: لعجالي عادل

مشرفا ومقررا

أستاذ مساعد أ

د.رحماني يوسف زكريا

ممتحنا

أستاذ محاضر ب

د: جوبر محمد ملين

السنة الجامعية: 2023/2022

# إهداء

اللهم صل وسلم وبارك على سيدنا محمد وعلى اله وصحبه وسلم أما بعد:

الحمد لله الذي وفقني لتثمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية

أهدي ثمرة جهدي إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها إلى من سهرت على راحتي  
وسعادتي في الحياة إلى ..... أُمِّي الغالية.

إلى من شيد لي طريق النجاح سندي الثابت ونور عيني..... أبي حفظه الله.

إلى أختي هاجر التي دعمتني في كل وقت وحين

إلى جميع إخوتي أدامكم الله سندا لي

إلى جميع عائلتي و أصدقائي ومن ساعدني في إتمام هذا العمل من أساتدة و  
زملاء.

أمانة 

# إهداء

إلهي لا تطيب اللحظات إلا بذكرك وشكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا

تطيب الجنة إلا برؤيتك

أهدي ثمرة جهدي إلى من أحمل اسمه بكل فخر إلى من حصد الأشواك عن دربي

ليمهد لي طريق العلم إلى..... أبي الغالي

إلى من ساندتني عند ضعفي ومن تحملت كل لحظة ألم مررت بها إلى..... أمي

الحبيبة

والي عائلتي وأصدقائي وجميع أساتذتي

إلى الأشخاص الذين ساندوني في حياتي سواء من قريب أو بعيد

سعيدة 

# شكر وتقدير

نتقدم بشكرنا الى الله سبحانه وتعالى الذي وفقنا الى انجاز هذا العمل .

ونتقدم بالشكر الجزيل ووافر الامتنان والعرفان للدكتور المشرف رحمانى يوسف

زكرياء على قبوله الاشراف على هذ العمل وعلى توجيهاته وارشاداته القيمة.

كما نتقدم بالشكر الى الاساتذة اعضاء اللجنة على تشريفهم لنا بقبولهم

مناقشة هذا العمل.

كما نشكر كل من ساعدنا واستقبلنا بمديرية سونلغاز الأغواط وبالأخص

السيدة فاطمة مotech رئيسة مصلحة الموارد البشرية.

## ملخص

جاءت هذه الدراسة بهدف معالجة موضوع التنوع الثقافي وعلاقته بالالتزام التنظيمي من خلال الاجابة على مجموعة من التساؤلات حول مدى وجود فارق في التنوع الثقافي بين العمال داخل المنظمة واثر ذلك على التزام التنظيمي، لتحقيق اهداف هذا البحث تم انجاز دراسة ميدانية بمديرية سونلغاز بالاغواط على مجموعة من العمال من خلال استبيان يدرس المتغيرين الالتزام التنظيمي والتنوع الثقافي للعمال، ولقد بينت نتائج الدراسة الى وجود فروق للالتزام التنظيمي نظرا لوجود تنوع ثقافي ولكن هذا المستوى ليس كبير، وتوصلت هذه الدراسة بضرورة الاهتمام بالجانب الثقافي للعمال داخل المنظمة باجراء دراسات تشخيصية لتشجيع وتحفيز التفاهم ولغة الحوار وتقبل الاختلافات الثقافية مما ينعكس بشكل ايجابي على اداء العمال والمنظمة ككل.

**الكلمات المفتاحية:** التنوع الثقافي، الالتزام التنظيمي، ثقافة المنظمة، ثقافة العمال.

### Summary:

This study aims to address the topic of cultural diversity and its impact on organizational commitment by addressing a set of research questions regarding the existence of cultural diversity among employees within the organization and its implications for organizational commitment. To achieve the research objectives, a field study was conducted at Sonelgaz, utilizing a questionnaire that examines the variables of organizational commitment and cultural diversity among employees. The study findings revealed the presence of variations in organizational commitment due to cultural diversity, albeit at a moderate level. This study underscores the necessity of addressing the cultural dimension of employees within the organization through diagnostic studies that foster understanding, dialogue, and the acceptance of cultural differences, thereby positively influencing employee performance and organizational effectiveness.

**Keywords:** Cultural diversity, organizational commitment, organizational culture, employee culture.

## فهرس المحتويات

إهداء.....	
شكر وتقدير .....	
ملخص.....	
قائمة الاشكال.....	
قائمة الجداول .....	
مقدمة.....	أ.....
طرح اشكالية.....	ب.....
فرضيات البحث.....	ب.....
أسباب اختيار الموضوع.....	ج.....
أهمية الموضوع.....	د.....
حدود الدراسة:.....	د.....
منهج البحث والادوات المستخدمة:.....	ه.....
صعوبات الدراسة:.....	ه.....
تقسيم البحث:.....	
الفصل الاول : الاطار النظري للتنوع الثقافي على الالتزام التنظيمي .....	1.....
المطلب الأول :تعريف التنوع الثقافي.....	2.....
المطلب الثاني : فلسفة وداوقع التنوع الثقافي.....	3.....
المطلب الثالث: إيجابيات وسلبيات التنوع الثقافي:.....	5.....
المبحث الثاني: ماهية الالتزام التنظيمي.....	6.....
المطلب الأول: تعريف الالتزام التنظيمي ومراحل تطوره.....	6.....
المطلب الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي وأهميته.....	9.....
المطلب الثالث : أبعاد الإلتزام التنظيمي ومحدداته.....	11.....

14	المطلب الرابع: الآثار التنظيمية للإلتزام التنظيمي وطرق تنميته.....
18	المبحث الثالث: إدارة التنوع الثقافي في المؤسسة وأثاره.....
18	المطلب الأول: مفهوم إدارة التنوع الثقافي في المؤسسة.....
19	المطلب الثاني: أهمية إدارة التنوع الثقافي.....
21	المطلب الثالث : سلبيات تجاهل إدارة التنوع الثقافي.....
23	ملخص الفصل الأول:.....
41	الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية سونلغاز بولاية الاغواط.....
43	المبحث الأول: التعريف محل دراسة وتطوير نموذج الدراسة.....
43	المطلب الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز.....
44	المطلب الثاني تعريف المديرية الجهوية بالأغواط.....
47	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.....
47	المطلب الأول: تخطيط الدراسة.....
52	المطلب الثاني: تصميم وتنفيذ الدراسة.....
55	المطلب الثالث: إختبار صدق وثبات أداة الدراسة.....
62	المبحث الثالث: تحليل نتائج المحاور الرئيسية للإستبيان وإختبار الفرضيات.....
62	المطلب الأول: عرض خصائص عينة الدراسة.....
64	المطلب الثاني: نتائج متغيرات الدراسة.....
70	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة.....
75	خلاصة الفصل:.....

الخاتمة

قائمة المراجع

## قائمة الاشكال

48	الشكل رقم (01): نموذج الدراسة
54	الشكل رقم (02): نافذة برنامج SPSS 27
62	الشكل رقم (03): تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس
63	الشكل رقم (04): تركيبة عينة الدراسة حسب الوظيفة

## قائمة الجداول

52	الجدول رقم (01): توزيع عينة الدراسة
53	الجدول رقم (02): درجات سلم ليكارت الثلاثي
53	الجدول رقم (03): فئات أداة القياس
55	الجدول رقم (04): الإتساق الداخلي لعبارات المحور الأول
56	الجدول رقم (05): الإتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني
57	الجدول رقم (06): الإتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث
58	الجدول رقم (07): الإتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع
59	الجدول رقم (08): الإتساق الداخلي لعبارات المحور الخامس
60	الجدول رقم (09): الإتساق الداخلي لعبارات المحور السادس
61	الجدول رقم (10): نتائج إختبار معامل ألفا كرومباخ لمتغيرات الدراسة
62	الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
63	الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة
64	الجدول رقم (13): إتجاه عبارات المحور الأول
65	الجدول رقم (14): إتجاه عبارات المحور الثاني
66	الجدول رقم (15): إتجاه عبارات المحور الثالث
67	الجدول رقم (16): إتجاه عبارات المحور الرابع
68	الجدول رقم (16): إتجاه عبارات المحور الخامس
69	الجدول رقم (17): إتجاه عبارات المحور السادس
70	الجدول رقم (18): إختبار فرضيات الدراسة
73	الجدول رقم (19): إختبار الفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس
74	الجدول رقم (20): إختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة وفقا لمتغير الوظيفة

مقدمة

لدى الإنسان قدرات متعددة ومتنوعة تساعده على التفاعل مع محيطه وبيئته، والتي تكسبه جملة من المهارات والخبرات، وعليه فلكل فرد تركيبته الفريدة والتميزة، التي تتضمن نوعه ودينه وخلفيته الاجتماعية وموروثاته الثقافية والحضارية واللغوية وطبيعة تعليمه وخبراته... كل هذا وغيره ينقله معه إلى مكان عمله فيخلق نوع من التنوع، وبالتالي، فإن السلوك الفردي للفرد لا ينشأ عشوائياً، بل هو نتاج التفاعل بين السلوك المجتمعي وتوجهات الفرد. ويعكس السلوك الفردي بشكل واضح ثقافة المجتمع الذي ينتمي إليه الفرد ومحيطه.

التنوع في تركيبة الموارد البشرية يشكل تحدياً جوهرياً يواجهه المنظمة، حتى إذا كانت نشاطها محدوداً في السياق المحلي. فكل مكان عمل يضم موظفين من مختلف الأعمار والأجناس والفئات الاجتماعية والدينية، بالإضافة إلى التوجهات الفكرية والسياسية المتباينة. لا يقتصر التنوع على الصفات الجسمانية والتفكير فحسب، بل يؤثر أيضاً على الصفات الفردية الأخرى التي تشكل تبايناً يتطلب تعاملًا حكيمًا من المنظمة. وباستخدام إدارة واعية، يمكن دمج هذه التباينات وخلق بيئة داخلية متكاملة تعزز قدرة الأفراد وفعاليتهم في تنفيذ المهام المسندة إليهم.

في القرن الواحد والعشرين، تواجه المنظمات تحديات جديدة تختلف عن تلك التي واجهتها في الماضي، وذلك بسبب التحولات الكبيرة في مجالات السياسة والاجتماع والاقتصاد ووسائل الإعلام والثقافة. ونتيجة لذلك، شهدنا تغيرات في القيم والأفكار والمعلومات، وتضاعفت المعاملات وتعمقت بفعل التقدم التكنولوجي.

لا يمكن العيش بمعزل عن هذه التغيرات التي تجتاح العالم، بسبب سرعة انتقال المعلومات والسلع والخدمات، وحركة رؤوس الأموال والأفراد بين الدول. هذا يؤدي إلى تشكيل أساس النظام الدولي الجديد الذي تنشأ نتيجة مفهوم العولمة، والذي يتجلى ويتجمد واقعياً في تفاعلات المجتمعات والاقتصادات.

بالتالي، تلك التحولات المتسارعة تضع تحديات جديدة أمام المنظمات في القرن الحالي، مما يتطلب منها التكيف والابتكار للتعامل مع هذا الواقع المتغير.

مع تطور الدراسات الإدارية وتوسعها لتشمل جوانب جديدة، أصبح العامل الثقافي يُنظر إليه كمتغير أساسي في مواجهة التحديات المذكورة سابقاً. فالأفراد داخل المنظمة الواحدة يتباينون في وجهات نظرهم تجاه نفس التحديات، وتُحَفِّزهم قوى وخلفيات متنوعة. وهذا التنوع يؤثر على تنفيذهم لمهامهم ومدى التزامهم برسالة المنظمة.

إدارة التنوع الثقافي تُعدُّ واحدة من العوامل الرئيسية التي تؤثر على نجاح واستدامة المنظمة وقدرتها التنافسية. وتأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على التنوع الثقافي كميز أساسي يؤثر في نمط الحياة العامة والخاصة داخل مجال العمل وخارجه، وله تأثيره على أداء منظمات الأعمال وموردها البشري بشكل إيجابي.

باستيعاب التنوع الثقافي وإدارته بشكل فعّال، يمكن للمنظمات الاستفادة من التجارب والمعرفة المختلفة التي يجلبها كل فرد معه، مما يؤدي إلى تعزيز الإبداع والابتكار وتعزيز الفعالية والأداء في بيئة العمل.

## طرح اشكالية

ماهي اثار التنوع الثقافي داخل المنظمة على الالتزام التنظيمي ؟

### التساؤلات الفرعية:

- هل يوجد ارتباط دال احصائيا مدى تحكم السلطة الادارية على الالتزام التنظيمي؟
- هل يوجد ارتباط دال احصائيا العمل الجماعي على الالتزام التنظيمي؟
- هل يوجد ارتباط دال احصائيا مدى تقبل الجنس الاخر على الالتزام التنظيمي؟
- هل يوجد ارتباط دال احصائيا التخطيط والتفكير في المستقبل على الالتزام التنظيمي؟
- هل يوجد ارتباط دال احصائيا درجة الليونة والتقيد على الالتزام التنظيمي؟

### فرضيات البحث

#### • الفرضيات الرئيسية :

الفرضية الرئيسية 1 : يوجد ارتباط دال احصائيا للتنوع الثقافي على الالتزام التنظيمي

بمديرية سونلغاز بولاية الاغواط

الفرضية الرئيسية 2: انه يوجد فروق ذات دلالة احصائية في التزام العمال حسب

معيار الجنس.

الفرضية الرئيسية 3: يوجد فروق جوهرية للالتزام يعزى لمتغير الوظيفة عند مستوى

الدلالة 5%.

ينبثق عن الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

### الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية 01: يوجد ارتباط دال احصائياً مدى تحكم السلطة الادارية على الالتزام التنظيمي

الفرضية الفرعية 02: يوجد ارتباط دال احصائياً العمل الجماعي على الالتزام التنظيمي

الفرضية الفرعية 03: يوجد ارتباط دال احصائياً مدى تقبل الجنس الاخر على الالتزام التنظيمي

الفرضية الفرعية 04: يوجد ارتباط دال احصائياً التخطيط والتفكير في المستقبل على الالتزام التنظيمي

الفرضية الفرعية 05: يوجد ارتباط دال احصائياً درجة الليونة والتقيد على الالتزام التنظيمي

### أسباب اختيار الموضوع

تحليل العلاقة بين التنوع الثقافي والأداء الوظيفي هو موضوع مهم يستحق دراسة واهتماماً. وعلى الرغم من وجود العديد من الأبحاث والدراسات الأجنبية التي استكشفت هذا المجال وتأثير التنوع الثقافي على السلوك الإداري، إلا أن الدراسات العربية، وعلى وجه الخصوص في البيئة الجزائرية، كانت محدودة وناقصة.

واستكمالاً للمعرفة المتاحة، ينبغي أن تركز الدراسات العربية على علاقة التنوع الثقافي بالأداء الوظيفي والتحقق من أفضل الممارسات في إدارة التنوع الثقافي، وذلك من خلال دراسة نظم وبرامج الأداء الوظيفي بالتركيز على مستويات الإدارة المختلفة. يتعين على هذه الدراسات العربية أن تلقي الضوء على الجوانب الاستراتيجية والقيادية لإدارة التنوع الثقافي، حيث يلعب الأداء الوظيفي وبرامجه دوراً حاسماً في تطوير المنظمات وزيادة فعاليتها الإدارية وكفاءة موردها البشري، بالإضافة إلى تطوير مهارات التفاعل بين الثقافات.

من خلال محاولة لفت أنظار المسؤولين، يهدف البحث إلى تسليط الضوء على أهمية مراعاة التنوع الثقافي في بيئة العمل، وذلك من أجل تحقيق التفاهم والانسجام اللازمين لنجاح الموارد البشرية في المنظمات ذات التعدد الثقافي في الجزائر. ويهدف هذا التركيز على تحسين أداء المنظمات وزيادة فاعليتها وكفاءة موردها البشري وتنمية مهارات التفاعل بين الثقافات.

تعزيز البحوث والدراسات المحلية في هذا المجال

## أهمية الموضوع

يتطلب التعامل مع التنوع الثقافي بشكل فعال فهماً عميقاً للقيم والعادات والتقاليد والتفكير الذي يميز كل ثقافة، وتطوير استراتيجيات تفاعلية لتعزيز التفاهم والتعاون بين الأعضاء المختلفين في المنظمة.

بالإضافة إلى ذلك، فإن التنوع الثقافي يسهم في إثراء الأفكار والتفكير المبتكر، ويعزز قدرة المنظمة على التكيف مع التحولات والتغيرات في البيئة العامة. إدارة التنوع الثقافي بشكل فعال يساهم في خلق بيئة عمل شاملة ومتكاملة، حيث يشعر الأفراد بالانتماء والتقدير، مما يعزز رضاهم والتزامهم بأداء المهام بشكل أفضل.

لذا، فإن الدراسات والبحوث التي تركز على العلاقة بين التنوع الثقافي والأداء الوظيفي في السياق الجزائري تعد ضرورية ومهمة. ويجب أن تساهم هذه الدراسات في توجيه المسؤولين وصناع القرار نحو تبني سياسات وممارسات تدعم إدارة التنوع الثقافي بشكل فعال في المنظمات، وتحقيق رؤية مستدامة وناجحة للتنمية والنمو المؤسسي.

كما تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة كما تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها: التعرف على المفاهيم المتعلقة بالتنوع الثقافي، وكذلك على المفاهيم المتعلقة بالالتزام التنظيمي وأهميته، تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه التنوع الثقافي و الالتزام التنظيمي، تقديم مقترحات للاستثمار في التنوع الثقافي في الالتزام التنظيمي

## حدود الدراسة:

حتى نتمكن من الاجابه على الاشكاليه المطروحه تمت الدراسه على مجموعة من عمال بمديرية سونلغاز بولاية الاغواط .

## منهج البحث والادوات المستخدمة:

طبيعة مشكلة الدراسة واهدافها وفرضياتها والمعلومات المراد الحصول عليها تم الاعتماد على المنهج الوصفي في جانب نظري وتم استخدامه لبناء وسياقة الاطار النظري للدراسة المتعلقة بمتغيري الدراسة الى عدة مراجع مختلفة اجنبيه وعربيه.

بالجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي والتحليلي بالاضافه الى منهج دراسة حاله حيث اعتمدنا على اسلوب المقابله مع بعض مديري بولايه الاغواط حيث اعتمدنا على اسلوب المقابله مع رئيس مصلحه الموظفين وكذلك بتوزيع استبانة على مجموعة عمال بمديرية سونلغاز بالاغواط

المنهج الاحصائي من خلال استخدام الاساليب الاحصائية في عمليه اختيار عينة الدراسة اثبات صدقها وثباتها والقيام بعرض البيانات التي تم معالجتها عن طريق برنامج SPSS 27 وتقريرها من الاستبانة الدراسة الميدانية وتحليلها احصائيا ومن ثم تفسيرها والتعليق عليها لاختبار الفرضيات السابقة منتجات حول تاثير التنوع الثقافي على الالتزام التنظيمي.

## صعوبات الدراسة:

لا يخلو اي عمل من الصعوبات ومن الصعوبات التي واجهتنا اثناء قيامنا بانجاز هذا البحث امتناع بعض الموظفين على ملء الاستماره بالرغم من تعريفنا لها على ان لها طابع اكايمي الذي سندرج ضمن الدراسات الماستر

## تقسيم البحث:

سعيًا للإجابة على الاشكالية المطروحة وتحقيقًا للأهداف المرجوة من البحث تم تقسيم الدراسة الى فصلين: الفصل الأول تم فيه تناول الجانب النظري للتنوع الثقافي والالتزام التنظيمي، والفصل الثاني للجانب التطبيقي بدراسة حالة مديرية سونلغاز بالاغواط لاسقاط الجانب النظري على جانب التطبيقي.

الفصل الأول  
اثر التنوع الثقافي  
على الالتزام التنظيمي

## المبحث الأول : ماهية التنوع الثقافي

### المطلب الأول : تعريف التنوع الثقافي

يشير مصطلح التنوع الثقافي عموماً إلى الاختلافات القائمة بين المجتمعات الإنسانية في الأنماط الثقافية السائدة فيها ويتجلى هذا التنوع من خلال أصالة وتعدد الهويات المميزة للمجموعات والمجتمعات التي تتألف منها الإنسانية فهي مصدر للتبادل والإبداع، كما أنه ضروري للجنس البشري مثل ضرورة التنوع البيولوجي بالنسبة للكائنات الحية. وبهذا المعنى فإن التنوع الثقافي هو التراث المشترك للإنسانية وينبغي الاعتراف به والتأكيد عليه لصالح أجيال الحاضر والمستقبل إلا أن التاريخ قد أظهر أن النازحين الجدد أو مجموعات الأقلية لا ينظر إليهم على كل حال من زاوية إيجابية. فالحروب والنزاعات في أفريقيا ومنطقة البلقان والشرق الأوسط تدور رحاها بسبب عدم القدرة على التكيف مع هذا التنوع الثقافي ومواكبته رغم أنه من أقدم الظواهر الثقافية على الإطلاق.<sup>1</sup>

التنوع الثقافي أو تعددية ثقافية عبارة عن وجود ثقافات مختلفة في العالم أو في مجتمع أو مؤسسة معينة. والتنوع الثقافي هو مجموعة من الثقافات المتنوعة أو المختلفة، بدلاً من الثقافات الأحادية. مثال الثقافة العالمية، أو الثقافات المتجانسة. عبارة التنوع الثقافي يمكن أن تشير أيضاً إلى وجود ثقافات مختلفة وكلاً منها يتبادل الاحترام لهذه الاختلافات. وتستخدم في بعض الأحيان عبارة "التنوع الثقافي" بمعنى تنوع المجتمعات البشرية والثقافات في منطقة معينة أو في العالم ككل وكثيراً ما يقال أن الثقافات المختلفة تكون سبباً للعولمة وهو أن يكون لها أثر سلبي على التنوع الثقافي في العالم .

وينشأ تعدد الثقافات في ظل الوجود أو القبول، أو التعزيز للتقاليد الثقافية المتعددة ضمن اختصاص واحد، والذي يعتبر عادة نتاج الثقافة المرتبطة بالجماعات العرقية، ويمكن أن يحدث هذا التعدد الثقافي عندما يتم إنشاء سلطة قضائية أو توسيعها عن طريق المناطق المدمجة بثقافتين أو أكثر مثل ما هو موجود في كندا ( كندا الفرنسية وكندا الإنجليزية) أو عن طريق

<sup>1</sup> لظفي ، محمد حسام محمود ، علم الاجتماع ، مقال، المجلة الدولية للملكية الفكرية ، 2014 ، ص 20.

الهجرة من ولايات مختلفة من جميع أنحاء العالم،(مثل كندا، الولايات المتحدة الأمريكية، المملكة المتحدة، والعديد من الدول الأخرى) كما تركز على الأقليات الدولية والسكان الأصليين. حيث أن العديد من المجتمعات التي ظهرت في العالم تختلف ثقافتهم اختلافاً تاماً، وكثير من هذه الاختلافات ما زالت قائمة حتى يومنا هذا. كذلك الاختلافات الثقافية مثل اللغة واللباس والتقاليد، وهناك أيضاً الكثير من الاختلافات في المجتمعات في طريقة تنظيم أنفسهم، في تصورهم المشترك للأخلاق، وفي طرق تفاعلها مع البيئة. ويمكن رؤية التنوع الثقافي مشابه للتنوع البيولوجي.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني : فلسفة ودوافع التنوع الثقافي

### أولاً: فلسفة التنوع الثقافي

رغم تعدد تعريفات الفلسفة؛ إلا أنها تصب في غالبها حول أمرين مهمين؛ هما:

-البحث في ماهية القضية.

-المأل الذي تؤول إليه القضية.

وقضيتنا هنا هي فلسفة التنوع الثقافي، ولذلك يمكن القول: إن فلسفة التنوع الثقافي هي البحث في الجذور والمنطلقات التي يركز عليها هذا التنوع، والمآلات التي يؤدي إليها. وبالتالي لن نعمل على استقصاء أنواع الثقافات وعمليات التثاقف بينها، إلا بمقدار ما يخدم فلسفته.

### ثانياً: دوافع التنوع الثقافي

التنوع الثقافي ليس وليد تحرير فلسفي، بحيث إن الفلاسفة قاموا بالتنظير له، ثم نزل إلى شارع الناس ليتمثلوه، بل هو قد نشأ من البشر ذاتهم، أولاً بصفتهم الفردية، وإن كانوا يعيشون في مجموعات أو مجتمعات، فالإنسان كائن . بحكم جبلته . لديه القدرة بأن يكون مختلفاً، والاختلاف هو سر عمران الوجود، فالحيوانات منذ وجدت تعيش في حالة رتيبة، لا يكاد تجد بين مجاميعها المتباعدة فرقا، إلا بحكم تأثير التنوع البيئي عليها. أما الإنسان فقد أبدع في مسكنه، وتنوع في ملبسه، واختلف في مأكله، وتقنن في طرق عيشه، وقد تداولته الفضائل والرذائل بين أطرافها،

<sup>1</sup> لطفى محمد حسام محمود، المرجع السابق، ص 22.

فهو ما بين إنسان رحيم إلى وحش كاسر، ومن شخص موادع إلى فارس محارب، ومن سيد مهاب الجانب إلى عبد مستضعف. وقد تعددت رغباته، وتنوعت آماله، واكتنف الفضول حياته، وكلما صعد في التحضر درجة انفتح له من الحاجات ما لا يحصى عدده من أداء طرائقها. كل ذلك جعل منه كائناً يحكي قصة التنوع الثقافي.

والإنسان هو كائن مثقف قبل أن يعي معنى الثقافة، بل قبل أن يدرك الاختلاف بين أفراده، وقبل أن يفهم معنى ذلك الاختلاف وكنهه، والمآل الذي يؤدي إليه، فالوعي حالة متقدمة في الجنس البشري، والتنوع قد نشأ نتيجة حاجة الإنسان إليه، فالإنسان البدائي وهو ينوع في اختيار السكن الحجري الذي يدافع به عن نفسه، أو يهجم به على فريسته، أو يجتز بها قوته، لم يكن يعي سبب اختياره هذا، إلا بكون فطرة الحاجة قد دفعته إليه، فضلاً أن يعي بأنه يؤسس لثقافة ما، أو فلسفة يتبناها أحفاده باسم التنوع الثقافي.

وإن كانت الحاجة قد دفعت الإنسان إلى إيجاد ثقافته وتنوعها، فإنه كذلك كان مدفوعاً نتيجة حبه للتملك، فحب التملك هو غريزة أخرى دفعت بالإنسان إلى أن ينوع في ثقافته، فلما ابتدع الإنسان أدواته الأولى، كان عليه أن يحتفظ بها، ولا يسلمها لغيره، فهو سيحتاج إليها مرة أخرى، تماماً كما كان يحتفظ بقوته، فهو لا يريد أن يسيطر عليه شخص آخر. وهذا ما تطور عبر حقه التاريخية التالية إلى ما يعرف اليوم بالملكية الفكرية.

حب المغامرة والفضول من أهم الدوافع التي أدت إلى التنوع الثقافي، فالإنسان جُبِل على المعرفة، وهو لا يرضى أن يقف على حد معين، فكل يوم يبحث عن جديد، يروي به ظمأه الأنطولوجي، ويشفي به غليله الأبيستمولوجي. والفضول آفته التقليد، نعم لقد اتخذ الإنسان التقليد إطاراً من أطر تنظيم الحياة، لكن إن قارناه بمغامرة الفضول، لوجدنا الإنسان قد لجأ إليه مضطراً، وإلا فهو ليس حتماً في حياته كحتمية البحث عن الجديد، الذي تتخلق الثقافة في رحمه.

ولذلك يمكن القول: إن الفضول هو الرحم الذي تتبلج الثقافة منه، بينما التقليد هو الماعون الذي يحافظ عليها، فالثقافة تتجاوز في التنوع بنظام التقليد، إلا أنها لولا الفضول والبحث عما

هو جديد ومغري في الحياة لما كان هذا التنوع أصلاً.<sup>1</sup>

وتشير المدونات الحجرية الأولى إلى أن الإنسان كان مولعاً بالفن منذ استوى عاقلاً، فبكون الإنسان يدون شيئاً من أحداث يومه، فهو بالواقع كان يريد أن يسجل تلك اللحظة المبدعة في حياته، والتي تشكل له روح الفردية، واليوم نحن نعد تلك التدوينات عناصر ثقافية، ندرجها ضمن فلسفة التنوع الثقافي، والتي لم تكن حينها تخطر على بال ذلك الإنسان. فدائماً اللحظة المكوّنة للإنسان تسبق وعيه وفلسفته ودينه وحضارته، بيد أنها تبقى اللحظة المؤسّسة. الجمال هو الآخر شد الإنسان إلى وعيه، فأورثه ثقافة تحكي لنا نشأته الأولى، فحب الإنسان لجمال الأصوات في الطبيعة أدى إلى نشوء فن الموسيقى وتنوع ألحانها، وهز الطبيعة لكيانه تحول إلى حركات راقصة، كوّن فن الرقص. وكذلك هو الحال بالنسبة للرسم، فرغبة الإنسان أن يحتفظ باللحظة الآسرة؛ دعاه إلى رسمها، وهكذا نشأ فن الرسم العظيم.

وصفوة القول.. إن التنوع الثقافي ليس تواطؤاً اجتماعياً، بل هو مكوّن أساس في النفس الإنسانية، وإغفاله هو إغفال لحقيقة النفس، وإقصاؤه هو إقصاء لها.

### المطلب الثالث: إيجابيات وسلبيات التنوع الثقافي:

#### أولاً: إيجابيات التنوع الثقافي

- التعرف على الثقافات الأخرى في المجتمع : عاداتها، تقاليدها وقيمها
- الاعتراف بشرعية الثقافات الأخرى في المجتمع بأنها مركب هام وجزء لا يتجزأ من المجتمع. الحوار يعطي المجموعات التعرف على حقوقها
- الاحترام المتبادل بين الثقافات في المجتمع وتطور النقد الذاتي والتحقيق الذاتي للفرد والثقافة في المجتمع
- إعطاء فرصة جديدة تضمن وتحقق الحريات والمساواة بين الثقافات المختلفة في المجتمع مثل سن القوانين مثل "قانون أساسي لاحترام الإنسان وحرية" و"قانون أساسي حرية التشغيل والمهنة"<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد مسلم، مدخل الى علم النفس الاجتماعي، دار قرطبة الجزائر ، 2005، ص 80.

ثانيا: بعض سلبيات التنوع الثقافي:

- يمكن أن يؤدي لتفكيك المجتمع، وحدته والنسيج الاجتماعي بداخله فيصبح المجتمع كالفيسفساء لأن لكل ثقافة عاداتها وتقاليدها ونمط حياتها
- يمكن أن يؤدي إلى عدم استقرار اجتماعي وفوضى اجتماعية بأنه لا يوجد قوانين موحدة لكل الثقافات بسبب الاختلاف في القيم والعادات فلا توجد ثقافة صحيحة، قيادة واحدة...
- قد تساعد في انغلاق الثقافة على نفسها وتكوين إطار خاص بها بعيدا عن الإطار المشترك "الدولة" فينتج "عدة دول في دولة واحدة " وهذا يؤدي إلى تفكيك الإطار المشترك الذي يدعى "دولة واحدة للجميع
- قد يؤدي لصراع عنيف بين الثقافات عند المحاولة لخلق قوانين موحدة ودستور موحد للدولة والسيادة فيها وربما قد ينتهي الأمر بحرب أهلية.

المبحث الثاني: ماهية الالتزام التنظيمي

المطلب الأول: تعريف الالتزام التنظيمي ومراحل تطوره

أولا: تعريف الإلتزام التنظيمي :

ويرى (بورتر،) porter1968 بأن الإلتزام هو : " استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة ،وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة " أما (شلدون) sheldon1971 فيرى أن الإلتزام هو: " التقييم الايجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها "، وهو مستوى الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها بالعمل فيها.

" يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بها بأهدافها قيمها ."

ويعرفه محمد مصطفى خشوم بأنه : " إقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف المنظمة التي يعمل فيها وقيمها، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها حتى لو توافرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى . " ويقول أيضا " بأن الإلتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها منظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم، وتصرفاتهم التي تجسد مدى ولائهم ."

أما"بوشنان (Buchanan1974) "فينظر إلى الإلتزام التنظيمي بوصفه مناصرة الفرد وتأييده للمنظمة وانه نتاج تفاعل ثلاثة عناصر وهي:<sup>1</sup>

**التطابق :** Indentification ويعني تبني أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافا وقيما للفرد العامل فيها .

**الانهماك :** Envolement ويقصد به الاستغراق أو الانهماك النفسي للفرد في أنشطة المنظمة

**الولاء :** Loyalty والمقصود به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة.

ثانيا: **مراحل تطور الإلتزام التنظيمي :**<sup>2</sup>

يشير المعاني الى أن بوكانن (Bochanan) ذكر أن الإلتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاثة مراحل متتابعة وهي :

**1.3.مرحلة التجربة :** وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة ويكون خلال تلك الفترة إهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها، وحاوله التوفيق بين إتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته .

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات،الدار الجامعية، الإسكندرية،2004 ، بدون طبعة، ص 17.

<sup>2</sup> حسين حريم ، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003 ، ص192.

ويقول بوكانن : إنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئه للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف : تحديات العمل، تضارب الولاء عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم، والشعور بالصدمة .

**2.3. مرحلة العمل والإنجاز:** وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز، ويتبلور وضوح الولاء للعمل في المنظمة.

**3.3. مرحلة الثقة بالتنظيم:** وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من إلتحاق الفرد بالمنظمة وتستمر الى ما لا نهاية، حيث يزداد ولائه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال الى مرحلة النضج. وقد ذكر العتيبي والسواط ( Welsch and Iavan ) أشار إلى أن عملية ارتباط الفرد بالمنظمة تمر عبر مرحلتين حددهما في التالي :

**مرحلة الإنضمام للمنظمة :** التي يريد الفرد العمل بها وغالبا ما يختار التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته .

**مرحلة الإلتزام التنظيمي :** وهنا يصبح الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق

أهداف المنظمة والنهوض بها.

وأردف العتيبي والسواط أن هناك ثلاثة مراحل للإلتزام التنظيمي :

**الإذعان أو الإلتزام :** حيث يكون إلتزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه .

**مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة:** حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الإستمرار بالعمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفخر بها .

**مرحلة التبنى:** أي إعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافا وقيما له، وهنا يكون الإلتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم

## المطلب الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي وأهميته

### أولاً: خصائص الإلتزام التنظيمي :

الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات العمال في التنظيم، والتي يجسد مدى ولائهم.

إن الإلتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية التنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيمي.

إن الإلتزام التنظيمي بناء متعدد الأبعاد وليس بعدا واحدا ورغم اتفاق اغلب الباحثين على تعدد أبعاده، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ولكن الأبعاد تؤثر في بعضها البعض .

يتميز الإلتزام التنظيمي بأنه حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم ونجد درجة ثباته ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض.

يعبر الإلتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها، وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.<sup>1</sup>

يشير الإلتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.

يتصف الإلتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.

إن الإلتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة .

يؤثر الإلتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.

يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية : قبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عال من الانخراط

في المنظمة لفترة طويلة ، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الايجابي

يتصف الإلتزام التنظيمي حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم ونجد درجة ثابتة ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق ، ص 24 .

يتأثر الإلتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

تتمثل مخرجات الإلتزام التنظيمي في البقاء في المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة.

### ثانيا: أهمية الإلتزام التنظيمي:

إن الإلتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء ،حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث عن ارتفاع تكلفة الغياب وارتفاع التأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة ،وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للإلتزام التنظيمي،حيث أن ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء المهام. كما يمثل الإلتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.

إن التزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل.

وأيضا يعتبر التزام الأفراد لمنظماتهم عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها ،كما تكمن أهمية الإلتزام في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء.

بالإضافة إلى عدة أسباب أدت إلى الاهتمام بهذا المفهوم وهي أن الإلتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك مجال الإلتزام يؤدي بالفرد بالإستقرار بالمنظمة .

### المطلب الثالث : أبعاد الإلتزام التنظيمي ومحدداته

#### أولاً: أبعاد الإلتزام التنظيمي

تختلف صور التزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة لهم - وعلى العموم - تشير الأدبيات إلى أن هناك، أبعاداً مختلفة للإلتزام التنظيمي وليس بعداً واحداً ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الإلتزام، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد

**بعد الإلتزام العاطفي ( Affective Commitment ) :**

الذي اقترحه الن وماير ( Allen & Meyer, 1990 ) حيث راو أن الإلتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من إستقلالية وأهمية، ومهارات مطلوبة وقرب المشرفين وتوجيهه له، كما يتأثر هذا الجانب من الإلتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في إتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه، أي هو الارتباط المحدود، وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم، ويرجع الإلتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والإلتصاق النفسي بالمنظمة<sup>1</sup>.

#### **بعد الإلتزام المعياري: ( normative Commitment )**

ويقصد به إحساس الفرد بالإلتزام بالبقاء في المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، ويعبر عنه بالارتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة

<sup>1</sup> ماجدة العطية ، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة : دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2003 ، ص 252 .

بعد الالتزام الاستمراري : ( Commitment Continuance )

وقد إقترح هذا كل من الن وماير ( Allen & Meyer, 1990 )، وينبثق هذا البعد بأن ما يتحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، أي أن هذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع العوائد ما يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها، أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد بالانتقال الى الوضع الآخر، وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون الإنتهازيون وأصحاب الطموحات العالية.<sup>1</sup>

ثانيا: محددات الإلتزام التنظيمي :

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الإلتزام التنظيمي داخل التنظيم، إلا أن دراسات روبرت مارش وماناري تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشارا فيها إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الإلتزام التنظيمي وهي<sup>2</sup>

**السياسات:** ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد. ويعتمد السلوك في شدته وإيجابيته، أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب على إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والإطمئنان والانتماء، ثم الإلتزام أو الولاء التنظيمي، وتتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها، وقد أشار اليه ماسلو في نظرية

<sup>1</sup> ماجدة العطية ، مرجع سابق ، ص 253.

<sup>2</sup> جرينبيرج جيرالد يبارون ، إدارة السلوك التنظيمي :ترجمة محمد بسيوني إسماعيل ، دار المريخ ، السعودية ، ط1 ، 2004 . ص 154 .

سلم الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية، والحاجة للأمن، والحاجة إلى الحب والانتماء، والحاجة إلى الإحترام، والحاجة إلى تحقيق الذات .

**وضوح الأهداف :** يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام أو الولاء التنظيمي والمنظمة اكبر وينطبق ذلك على النهج والفلسفة والكفاية الإدارية.

**العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم :** تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة ايجابية على تحقيق أهداف التنظيم فالمشاركة كما يراها دايفن هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ،ويشارك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف، وقد أوضحت الكثير من الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل اكبر بحيث يعتبرون إن ما يواجه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية.<sup>1</sup>

**العمل على تحسين المناخ التنظيمي :** فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد، وبناء على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على انه يمثل شخصية المنظمة الناجحة وان نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل ايجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم ،ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة، ولان تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة ،ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي ،ويدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي.

<sup>1</sup> جرينبيرج جيرالد يبارون، مرجع سابق ، ص 142 .

**تطبيق أنظمة حوافز مناسبة :** يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف، واتفق الباحثون على أن المنظمات العاملة في القطاع العام اقل المنظمات استخداما للحوافز وتطبيقا لأنظمة الحوافز الجديدة.

**العمل على بناء ثقافة مؤسسية :** إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات، سترتب عليه زيادة قوة وتماسك المنظمة، وزيادة الالتزام والولاء لها .

**نمط القيادة :** " إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو أقناع الآخرين، وفي جو عمل مناسب، بضرورة انجاز الأعمال بدقة وفعالية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لانجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام انظمه الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد<sup>1</sup>.

#### المطلب الرابع: الآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي وطرق تنميته

**أولا: الآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي :**

تأثير الالتزام على المتغيرات التنظيمية التالية:<sup>2</sup>

• **الروح المعنوية :** تشير الدراسات إلى أن للالتزام التنظيمي دورا كبيرا في رفع الروح المعنوية الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم، وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة، وتعرف الروح المعنوية بأنها اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل، فالاتجاهات الايجابية تنمي التعاون التلقائي ببذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف

<sup>1</sup> محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2005، ص 86 .

<sup>2</sup> فريد راغب محمد النجار ، مرجع سابق ، ص 42.

التنظيمية ، والروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة، فالروح المعنوية العالية هي تعبير عن العلاقة المميزة للمنظمة الجيدة مع العاملين فيها، فمن الصعب فرض الروح المعنوية بالقوة أو بالإجبار، وتؤدي المعنويات المرتفعة إلى زيادة درجة الإلتزام التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو لعيوب في بيئة العمل الداخلية الذي يترتب عليها تدني مستوى الإلتزام التنظيمي وتدني الإنتاجية .

• **الأداء المتميز:** يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الإلتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد، وحماسهم للعمل والتزامهم بأهداف التنظيم، وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن الإلتزام من أهم مقومات الإبداع الوظيفي، كما يشير أيمن المعاني إلى أن هناك علاقة قوية بين الإلتزام التنظيمي والإبداع الإداري، مما يشير إلى ضرورة قيام الإداريات بتعزيز قيم الإلتزام التنظيمي ودعمه وتشجيعه للحصول على مزيد من الإبداعات في المجال الوظيفي.

**تسرب الموظفين:** يعرف موبلي التسرب " بأنه توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضا نقديا " ويعتبر تسرب الموظفين أو تركهم لأعمالهم في المنظمات الإدارية من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات وتمنع تقدمها، ويشير المعاني إلى أن هذا التسرب يترتب عليه آثار سلبية منها :

#### - تعطيل الأداء الوظيفي في مجالين :

- أ- التعطيل الناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين نتيجة لتركهم المنظمة .
- ب- التعطيل الناتج عن الفراغ الوظيفي نتيجة لعدم وجود الكفاءات، وكذلك التعطيل نتيجة لتكاليف عملية البحث عن بدائل مناسبة، خاصة إذا كان الأفراد التاركون لعملهم يتمتعون بكفاءات عالية جدا .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد بن غالب العوفي، مرجع سابق ص93.

- الارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات: فإذا كان الأفراد التاركون للعمل يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية من حيث الأداء والاتصال والمشاركة، فإن تركهم للعمل سيؤثر على كل هذه المزايا بما في ذلك زعزعة تماسك الأفراد وثقتهم في المنظمة وتدني إنتاجيتهم .
- تدني المعنويات: إذا استمرت عملية ترك العاملين للمنظمة، والذهاب للمنظمة إلى مكان عمل آخر، فإن ذلك سيضعف الروح المعنوية لبقية الأفراد العاملين، ومن ثم تدني الإنتاجية وتراجع البناء التنظيمي وارتفاع التكاليف.
- ارتفاع التكاليف: تسرب العاملين يترتب عليه تكاليف عالية كالإعلان عن وظائف جديدة، يتبعها تكاليف التدريب وتكاليف التكيف في بيئة العمل الجديدة.
- زيادة أعباء العمل : نتيجة لترك العمل فإن أعباء العمل على العاملين في التنظيم ستزداد، حيث تحتاج عملية استبدال عناصر جديدة من ذوي الكفاءات العالية بالموظفين إلى وقت وجهد وإلى تكاليف تستغرق أحيانا فترات زمنية تتراوح ما بين شهر إلى عام، وخلال فترة البحث عن بدائل تزداد الواجبات الوظيفية على بعض الأفراد الأمر الذي ينعكس سلبا على الأداء والمعنويات والانتماء، وتشكل الضغوطات المتزايدة على الأفراد من إرهاق وإجهاد واستنزاف للطاقات إلى التفكير بترك العمل والبحث عن مكان آخر .
- العقد النفسي** : يعرف العقد النفسي بأنه اتفاق غير مكتوب بين المنظمة والعاملين فيها، فهناك علاقة تكاملية تبادلية بين العاملين وبين التنظيم، فالمنظمة تطالب الأفراد بضرورة الالتزام بالأنظمة والقوانين والأهداف، وأن يبذلوا قصارى جهدهم للحصول على المزيد من الإنتاجية مقابل مطالبة الأفراد للمنظمة بالعمل على توفير البيئة المساعدة على إشباع حاجاتهم من أمن واستقرار وحوافز، ويؤدي الشعور بالالتزام التنظيمي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة كانهخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة والانتظام في العمل، وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل، وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة.

وقد أكدت نتائج العديد من الدراسات على الأهمية الواضحة للالتزام الوظيفي في حالة ارتفاع مستويات في بيئة العمل إذ ينتج عنه انخفاض في مستويات مجموعة من الظواهر السلبية، وفي مقدمتها تأتي ظاهرتا الغياب والتهرب عن أداء العمل فقد أكدت نتائج العديد من الدراسات الأخرى على ارتفاع تكلفة التغيب، والتأخر عن العمل وتسرب العمالة، وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، والتي تستنزف الكثير من جهد وإمكانيات المنظمات.

### تأثير الإلتزام التنظيمي على الفرد:

يرى العتيبي والسواط نقلا عن (Romzek) أن تأثير الإلتزام على الفرد ينقسم إلى قسمين: الأول: يرى أن للالتزام تأثير على الفرد خارج نطاق العمل سواء أكان هذا التأثير إيجابيا أو سلبيا، فقد يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة ويجعله يستمتع عند أدائه لعمله، وبالتالي يزداد رضاه الوظيفي مما يجعله يتبنى أهداف المنظمة، وهذا في جانبه الإيجابي، أما الجانب السلبي لتأثير الإلتزام على الفرد يجعله يستثمر كل جهده وطاقاته ووقته للعمل ولا يترك أي وقت للنشاط خارج العمل وهذا يجعله يعيش في عزلة عن الآخرين إضافة إلى أن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل.

الثاني : يرى أن تأثير الإلتزام ينعكس على تقدمه الوظيفي، حيث ان الموظف ذا الإلتزام المرتفع كونه في العادة مجدا في عمله، وأكثر وأسرع ترقيا وتقدما في المراتب الوظيفية، وأكثر إخلاصا واجتهادا في تحقيق أهداف المنظمة، وتزداد ثقته في المنظمة بأنها ستكافئه على شدة إخلاصه والتزامه .

### ثانيا" تنمية الإلتزام التنظيمي :<sup>1</sup>

الإلتزام التنظيمي عملية عفوية يتم تنميتها من خلال توجيه العاملين نحو المؤسسة وأهدافها وذلك من خلال استراتيجيات واضحة تبعا لمراحل الإلتزام الوظيفي المتمثلة في الإلتزام الاندماج والتداخل.

<sup>1</sup> أميرة محمد رفعت حواس ، أثر الإلتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك الخارجية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ،جامعة القاهرة ، مصر ، 2004 ، ص98 .

وتعتبر مرحلة الالتزام عن الحالة التي يتكون فيها قبول الفرد لزملاء العمل بقصد الاستفادة من خبراتهم ومعارفهم في مجال ترقية مساره الوظيفي في مجال التحفيز والترقية.

وفي هذه المرحلة نجد أن المواقف والسلوكيات لدى الأفراد مستمدة ليس من الإيمان المشترك بالمؤسسة ولكن من رغبته في المكافآت التي تقدمها المؤسسة وتعتبر هذه المرحلة عن بعد الرغبة في البقاء والاستمرار بالعمل بحسابات المنافع الشخصية المحققة أو تلك التي يمكن تحقيقها في المستقبل، أما مرحلة الاندماج فهي تظهر عند قبول العاملين تأثير زملائهم من أجل الحفاظ على علاقة تشاركية فيما بينهم والمؤسسة وتعتبر هذه المرحلة عن بعد الافتخار والاعتزاز لدى العاملين بمؤسستهم.

أما في مرحلة التداخل يصبح الفرد على قناعة كاملة بأن هناك تداخل وانسجام كاملين فيما بين أهدافه الشخصية وأهداف المؤسسة بل تصبح أهداف المؤسسة هي أهدافه الشخصية.

### المبحث الثالث: إدارة التنوع الثقافي في المؤسسة وأثاره

#### المطلب الاول: مفهوم إدارة التنوع الثقافي في المؤسسة

يعد مفهوم إدارة التنوع من أهم المفاهيم التي يتم تداولها في الوقت الحاضر خاصة في أدبيات إدارة الأعمال، حيث أورد في شأنها العديد من التعاريف عليه سنحاول من خلال هذه النقطة تناول أهم التعاريف المقترحة من طرف بعض الأكاديميين. حيث عرفها الباحث COX على أنها "مجموعة من الإجراءات تبدأ بالتخطيط وتنفيذ نظم وسياسات متعلقة بإدارة الموارد البشرية والتي من شأنها أن تخلق ميزة تنافسية نابعة من التنوع الحاصل في اليد العاملة والعملاء. مع العمل بجد وصرامة لمكافحة جميع أشكال التمييز مع تعظيم أهمية كل فرد بغض النظر عن جنسه، هويته عرقه سنه، لونه، صحته البدنية، توجهه التنظيمي والسياسي" ويعني أيضا "الاعتراف

بالفروق الفردية وتقديرها، كما أن مفهومه يشمل القبول والاحترام. وهو يعني معرفة أن كل شخص متفرد في ذاته وإدراك اختلافاتنا الفردية<sup>1</sup>

كما يعرفها الباحث والكاتب Roosevelt على أنها أسلوب" أو نمط إداري يسمح للمؤسسة بتحقيق مستوى مرض من الإنتاجية والمردودية عن طريق يد عاملة غير متجانسة ومتماثلة والعمل كمجموعة واحدة متجانسة مع استغلال جميع المهارات والمعارف كل عنصر بغض النظر عن اختلافاته". كما تعني أن المؤسسة تدرك أن الفروق الفردية يمكن أن تخلق قيمة لدورها في تفعيل الإبداع وفهم حاجيات العملاء والعمال على حد سواء.

والنظر إلى هذه الفروق على أنها أصول أساسية ونماذج تنظيمية جديدة طرحتها التغيرات الراهنة. وهناك ما يعرفها على أنها " سياسة لإدارة الصراعات ومكافحة التمييز وتعزيز المساواة بين الجميع أو خطوة طوعية تهدف إلى توظيف والمحافظة على العمال الذين ينتمون إلى مختلف الفئات المجتمع. عليه فإدارة التنوع هي نهج إداري تسييري يهدف إلى القضاء على السلوك التمييزي داخل المؤسسة وبناء ثقافة تسامح وتعاون وتواصل يسمح بإدماج العمال كل بإسهاماته واختلافاته دون أي تمييز على أساس الأصل الجنس العرق الدين، الحالة البدنية، العمر الآراء والتوجهات السياسية.

كل هذا التنوع يحتاج إلى إدارة واعية تراعي مشاعر كل فئة وتمنع أي تجاوز على خصوصياتها من ناحية والعمل على دمجهم وخلق نسيج متكامل يزيد من فاعلية الميزة التنافسية من ناحية أخرى

### المطلب الثاني: أهمية إدارة التنوع الثقافي

إن أهم المزايا التي يوفرها تنوع القوة العاملة في شركة ما حسب ما أشارت الكثير من الدراسات هو تنوع الخبرات والمهارات وأساليب التفكير وإمكانية تقديم مبادرات وأفكار جديدة تقيد الشركة كثيرا خصوصا في فترات الأزمات والحاجة إلى وقوف الجميع صفا وأحدا لمواجهة أزمة معينة.

<sup>1</sup> الهام موساوي، السعدي عياد، استراتيجية إدارة التنوع الثقافي داخل المؤسسة مدخل حديث لتحقيق التميز دراسة تجرية " متعاملي الاتصالات السلوكية واللاسلكية الأوروبية، مقال علمي، ب س ، ص 51.

كذلك فإن عدم احترام التنوع ووجود ممارسات غير قانونية تجاه الأقليات أو النساء أو بعض الفئات الأخرى يؤدي إلى ارتفاع دوران العمل ونزوح العاملين الأمر الذي يعني تكاليف إضافية للتعاقد مع عاملين جدد ودفع غرامات ومعالجة شكاوى العاملين الخارجين من الشركة وعلى العكس فإن احترام التنوع وإدارته<sup>1</sup>

بشكل جيد يمكن أن يؤدي إلى استقرار وظيفي وبالتالي خفض التكاليف.

من جانب آخر فإن الإنتاجية يمكن أن تزداد سواء على مستوى الأفراد أو الأقسام حيث إن الأفراد من مختلف الفئات المتنوعة عندما يشعرون بوجود التقدير والعدالة والمساواة في التعامل فإنهم سيبدلون قصارى جهودهم للارتقاء بمستوى الأداء. إن المشاركة في صنع القرار والتمثيل العادل لكل الفئات في اللجان أو فرق العمل سيؤدي إلى تحفيزهم ودفعهم إلى مزيد من الإنتاج ولعل الإبداع والإتيان بشيء جديد هو عنصر المنافسة الأساسي في عالم اليوم وعادة ما يحاول أعضاء الفئات المتنوعة إثبات وجودهم من خلال المثابرة وتقديم ما هو متميز وجديد ولا بد من الإشارة إلى أن شركات الأعمال الكبيرة تلجا اليوم إلى تنمية الثقافة التنظيمية المتعددة بإثراء الثقافة التنظيمية السائدة بثقافات الفئات المتنوعة داخل المنظمة الأمر الذي يؤدي إلى آثار إيجابية كثيرة، فمشاركة الفئات المتنوعة بأفراحهم أو مناسباتهم واحترام خصوصياتهم واعتبارها سياقاً دائماً في نظم العمل الخاصة بالشركة له مردوده الكبير. ويمكن تلخيص كيف يؤثر إدارة التنوع على المؤسسة فيما يلي :

### حل المشاكل في مكان العمل المتنوع

قد يكون لديك فائدة الحصول على مجموعة متنوعة من الحلول لمشكلة واحده التنوع يجمع الموظفين ذو وجهات النظر المختلفة حول كيفية التعامل مع حل المشكلة. هذا التنوع يساعد الشركة في إيجاد الحلول ويمكن أن يساعدنا أن تبدو أكثر تفهماً لمختلف قضايا العملاء ويمكن أن يساعد أيضاً الشركة على تجنب الأخطاء التي ارتكبت من قبل شركات أخرى أقل تنوعاً

<sup>1</sup> الهام موساوي ، السعدي عياد، المرجع السابق، ص 52.

## الاطلاع على الثقافات الأخرى

مكان العمل المتنوع يعرف الموظفين بالخبرات والثقافات والأفكار التي قد لا تصادفهم خلاف ذلك. التنوع يمكن أن يزيد من التسامح بين الموظفين لوجهات النظر المختلفة وفهم الثقافات الأخرى، والتي يمكن أن تقلل من الصراع بين الأفراد وزيادة إنتاجيتهم التدريب على التسامح وسياسة المؤسسة للتسامح هي أدوات مفيدة عند التعامل مع قضايا التنوع في مكان العمل. محاربة الاغتراب التنوع في مكان العمل يمكن أن يكون شيء إيجابي طالما هناك تمثيل مناسب ومعاملة متساوية بين الجماعات. خلاف ذلك، يمكن أن ينمو الشعور بالاغتراب وعدم الرضا بين الأفراد تطوير سياسات الشركة التي تشجع التفاعل بين جميع العاملين الكسر الحواجز الاجتماعية والثقافية وفروق الخبرة. تشجيع الموظفين لمعرفة القيمة والمهارات لكل موظف والعمل على أنشطة بناء فريق متكامل لكل قسم.<sup>1</sup>

### توسيع دائرة الأعمال:

يمكن للموظفين المتنوعين ثقافيا المساعدة في فتح الأسواق في الأقاليم المختلفة للدولة وتوسيع نطاق العمل الاستفادة من مجموعة متنوعة من الخلفيات الثقافية من موظفيك لفهم أفضل الطرق التي تقبل بها المجتمعات الأخرى منتجاتك وخدماتك وما تقوم به من أعمال تجارية. هذه هي ميزة للمؤسسة عند إنشاء مراكز تجارية مربحة في المناطق التي لم يسبق لها العمل فيها

### المطلب الثالث : سلبيات تجاهل إدارة التنوع الثقافي

مقابل المزايا المشار إليها هناك السلبيات الخطيرة التي تنجم عن عدم إدارة التنوع أو احترامه التي قد تخلق مشاكل كبيرة للإدارة هي في غنى عنها. وأولى هذه السلبيات هي العنصرية والتمييز ضد بعض فئات العاملين إن التصرف بطريقة تدل على عدم قبول الآخر لها صور مختلفة، فالاعتقاد بأن عرقا معيناً أو ثقافة معينة هي الأفضل وغيرها غير مقبول هو أول صورة للعنصرية التي تؤدي إلى إحباط الآخر. كذلك من السلبيات الشائعة والمنتشرة -للأسف الشديد - إصدار الأحكام المسبقة على قضية معينة أو فرد أو شعب معين فكثيرا ما يطلق حكم

<sup>1</sup> نفسه، ص 53.

عام وسريع بأن من تسبب في مشكلة معينة هو من العرق الفلاني أو الجنسية الفلانية وإنهم معروفون بهذه المشاكل. أيضا هناك الحكم الجاهز بغض النظر عن الأداء فمزال الموظف أو العامل من فئة متنوعة أو أقلية فهو ما ممتاز في كل أعماله أو سيء في أعماله جميعها وهذا حكم متطرف يصدر دون تقييم عادل للأداء وإنما يصدر تحت تأثير القالب الجاهز للحكم على أقلية أو شريحة معينة.

إن الكيل بمكيالين يمكن ملاحظته في اتخاذ قرارات إدارية مختلفة في قضية واحدة يتحيز فيها بعض المسؤولين لأسباب غير موضوعية ويلحق فيها الضرر بعامل أو موظف الصالح عامل أو موظف آخر، وسلسلة السلبيات كثيرة ولا تقل خطورة عما أشرنا إليه فهناك ما يسمى السقف الزجاجي وهو حاجز غير مرلي تعاني منه عادة النساء أو الأقليات العرقية يحد من تقدمهم إلى الوظائف الإدارية العليا في الشركات الكبرى رغم كفاءتهم بسبب كونهم من فئات أخرى غير فئات الأغلبية المسيطرة.

## ملخص الفصل الأول:

من خلال ما تم تناوله بالفصل الأول ان يمكن ان نستخلص أن التنوع الثقافي يهتم بدراسة اختلاف الثقافات وخلفيات المورد البشري داخل المنظمة، اذ يهتم بالمعتقدات والسلوكيات التي تدعم احترام وتقبل التنوع منظمة او المجتمع ككل.

التنوع الثقافي داخل المنظمة لا يمكن ان يستغل الا استنادا على مجموعة من القوانين والتشريعات داخل المنظمة المنظمات التي تحقق هذا التوجه تضمن العدالة في الفرص الحق في التعبير عن ثقافتها وتحقيق التعايش داخل المنظمة

التنوع الثقافي يعتبر مدخل اساسي في الدراسات الادارية والتنظيمية الحديثة.

التحكم بالتنوع التحكم بالتنوع الثقافي داخل المنظمة من قبل الادارة ينعكس بالشكل الايجابي على اداء الموظفين والمنظمة ككل.

## الفصل الثاني

دراسة ميدانية بمديرية  
سونلغاز بولاية الأغواط  
اثر التنوع الثقافي على  
الالتزام التنظيمي

## تمهيد:

تم من خلال الدراسة الميدانية تحصيل المعلومات والنتائج التي تم الوصول اليها انطلاقا من الدراسة النظرية إذ قمنا بتحديد المفاهيم المتعلقة بكل من التنوع الثقافي و الالتزام التنظيمي، حيث سنحاول في هذا الفصل إسقاط موضوع البحث على مديرية سونلغاز بولاية الأغواط، بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، بغية التعرف على اثر التنوع الثقافي على الالتزام التنظيمي، وقد اعتمدنا في هذا على استبيان موجه عينة من عمال مديرية سونلغاز بالأغواط، والغرض منه هو جمع آرائهم حول اثر التنوع الثقافي على الالتزام التنظيمي، ولهذا قسمنا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية تمثلت فيما يلي:

- **المبحث الأول:** تقديم عام لمديرية سونلغاز الأغواط؛
- **المبحث الثاني:** الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية؛
- **المبحث الثالث:** تحليل نتائج المحاور الرئيسية للإستبيان واختبار الفرضيات.

سنعرض في هذا الجزء لمحة تاريخية للمؤسسة التي هي محل دراسة إضافة إلى تقديم نموذج الدراسة ووصف الاستبيان والمقاييس المشكلة له وفرضيات الدراسة، كذلك أبعاد الدراسة ومسميات متغيراتها وهذا من خلال زيارتنا لمديرية سونلغاز الأغواط والحصول على بعض المعلومات المهمة من طرف رئيسة مصلحة الموارد البشرية.

### المبحث الأول: التعريف محل دراسة وتطوير نموذج الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق للتعريف الكامل للمؤسسة محل دراسة من حيث طبيعة مواردها بشرية إمكانياتها منتجاتها ووظائفها.

### المطلب الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز

تعتبر شركة سونلغاز من أهم شركات في الجزائر، حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني، عن طريق فروع التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن، وهذا ماسمح لها أن تكون من الشركات الرائدة ذات الأهمية البالغة في بنية الاقتصاد الوطني، هذه الأهمية كانت السبب لاختيار هذه المؤسسة من طرف الباحثان لتكون محل دراسة في الجانب الطبيعي من هذا البحث في هذا المبحث سيتم التطرق إلى التعريف بالمؤسسات والتقسيم الإداري لها ومهامها. إن مؤسسة سونلغاز لم تصل إلى المكانة التي هي عليها الآن إلا بعد مرورها لعدة مراحل منذ ولادتها إلى يومنا هذا والتي يمكن أن نوجزها فيما يلي: حسب قسم الموارد البشرية

### أولاً: تعريف مؤسسة سونلغاز

تعتبر مديريةية التوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز، من أهم الشركات في الجزائر حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني، عن طريق مديريات التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن، وهذا ما يسمح لها أن تكون الشركات الرائدة والتي تمثل البيئية الأساسية للإقتصاد الوطني. مع إجراء مقابلات مع مسؤولين عن مصلحة الموارد البشرية، إضافة إلى الإعتماد على وثائق الداخلية للمؤسسة تبين أن مؤسسة محل دراسة تركيزها الكامل على الموارد البشرية التقنية ذات التكوين العالي العلمي أو التقني ما يخص نشاطها بكونها مؤسسة منتجة موزعة وهو ما يعطي للمؤسسة الحق في استقلالية الموظفين المؤهلين مادامت تتخذ مراحل التنظيف بشكل كامل على طالبي العمل.

## المطلب الثاني تعريف المديرية الجهوية بالأغواط

### أولا تعريف المديرية

بيع تعتبر المديرية صورة مصغرة للمديرية العامة الوسط البلدية لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق ومجال أصغر وبصلاحيات أقل ، وهذا حسب الشروط الموكلة إليها والمتمثلة في أعمال وتوزيع الطاقة (كهرباء وغاز) واستغلال الشبكات وتسييرها طبقا لبرامج وخطط مستقبلية على مختلف المستويات (مدى القريب أو البعيد من المديرية العامة التي تتدرج تحتها المديرية الجهوية، والتي كانت في سبق تعرف بمركز توزيع الكهرباء والغاز الذي أنشئ في 1 جانفي 1977 وفي جويلية 2004 أصبحت المديرية الجهوية ، وبعد صدور نظام إعادة هيكلة الداخلية وتجاوبا مع إحتياجات وتغيرات السوق أنشأت مديريات الجهوية للتوزيع ومن أسباب إنشائها مايلي:

- إعطاء نوع من الإستقلالية لحصانة المديريات وخاصة مع خلق الاقسام
- تمثيل المؤسسة على المستوى المحلي.
- استجابة إلى طلبات الزبائن
- تشجيع إستعمال الكهرباء والغاز وجعل هذه الطاقة في متناول الجميع...

### ثانيا: التقسيم الإداري لمؤسسة سونغاز

في يوم 10 ماي 2004 تم التوقيع على القانون الأساسي الجديد، وكذا الموافقة على ضرورة إعادة القطاع قبل نهاية 2004 بالإضافة إلى السعي تخفيض تكاليف التسيير وذلك من خلال وضع هيكل نو بعد إستراتيجي يعمل على توحيد الوظائف والربط بينهما من خلال التعديلات جوهرية و تغييرات جذرية إنطلاقا من مديريات العامة بالجزائر العاصمة حتى المراكز المتخصصة الولائية ولقد تم في جويلية 2004 إقرار وضع هذا الهيكل بحيث تضمن النقاط التالية:

- المديرية العامة بالجزائر العاصمة.
- تقليص المديريات الجهوية إلى أربع مديريات حسب المناطق شرق وسط غرب بالإضافة إلى المديرية الخدمات الإجتماعية وهذا بعدما كانت في السابق 09 مديريات
- التقسيم الإداري لمديرية التوزيع الجهوية

تعمل المديرية الجهوية بالأغواط تحت الوصاية المديرية الوسط بالبليدة، والتي بدورها توجه من طرف مديرية التوزيع وتضم مديرية الأغواط (386) عامل بما فيهم عمال المصالح التجارية للمديرية وتحتوي مديرية التوزيع بالأغواط على العديد من الأقسام التي فيما بينها تتمثل فيما يلي مديرية التوزيع بالأغواط . تكلف الأول بإشراف على تسيير المؤسسة، يتم تعيينه بموجب مرسوم، ويكمل دوره بتسيير المؤسسة ماليا وإداريا وتمثيل المؤسسة وهو الذي يتخذ القرارات الإدارية، ويقوم بتعيين الموظفين.

- كاتبة المديرية: تقوم بعمل السكرتارية وهي بمثابة همزة وصل بين المدير والموظفين.
- مكلف بشؤون القانونية: تقوم بالدفاع عن مصالح المؤسسة عن طريق اللجوء إلى العدالة في حالة وجود شكوى ضدها، أو رفع شكوى ضد الزبائن في حالة صدور بعض مشاكل منها.
- مهندس الأمن: يقوم بدراسات شاملة للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء، مثل عمود كهرباء في مكان الملائم
- مكلف بالأمن: توفير الأمن والحماية داخل المؤسسة. قسم العلاقات التجارية: لهذا قسم أهمية بالغة نظرا لعلاقته مع أقسام الأخرى ويقوم بمهام أخرى تقنية
- قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال: تتمثل مهام القسم في دراسة وتنفيذ الأشغال المطلوبه من طرف قسم العلاقات التجارية والأقسام التقنية، ويضم هذا القسم مصلحة تسيير الإستثمارات، مصلحة دراسات الكهرباء، مصلحة دراسات الغاز.
- قسم المالية والمحاسبة: يكتسب هذا قسم أهمية بالغة في أي مؤسسة مهما كان طابعها صناعي أو تجاري، فهو يعتبر العصب الرئيسي والحساس، وذلك لأن سير لحسن لهذا القسم يعكس مدى دقة سما هذه المؤسسة.
- قسم موارد بشرية متابعة الحياة المهنية للموظفين، وتطبيق جميع القوانين وتنظيمات واللوائح التي تخص حركة الموظف، من تاريخ توظيفهم إلى تاريخ خروجه.
- قسم استغلال الكهرباء والغاز : له مهمات تقنية يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة.

### ثالثا: وظائف مؤسسة سونلغاز

سونلغاز عبارة عن شركة مساهمة وهي المؤسسة الوحيدة في السوق في مجال نشاطها، وبذلك فهي محتكرة بثلاثة وظائف أساسية الإنتاج والنقل والتوزيع

❖ الإنتاج: إن طبيعة كهرباء كمنتوج غير قابل للتخزين، أجبر مؤسسة سونلغاز على إدماج كامل لكل نشاطاتها من الإنتاج إلى غاية الإستهلاك النهائي، والإنتاج هو عملية تحويل الطاقة الحرارية أو مائية إلى طاقة كهربائية

❖ النقل: يخص نشاط النقل كل من منقل الكهرباء والغاز، فنقل الكهرباء يتم عبر خطوط ذات الضغط العالي، بالإضافة إلى خطوط ذات ضغط المتوسط أما فيما يخص نقل الغاز تقوم مؤسسة سونلغاز، بتزويد السوق بكميات اللازمة، حيث أنشأت سونلغاز شبكة هامة لنقل الغاز، سواء كان ضغط العالي الموجه لشركائها الصناعيين أو متوسط أو المنخفض الموجه للمستهلكين العاديين.

❖ التوزيع : تقوم مؤسسة سونلغاز بتوزيع كل من الكهرباء بخطوط وكابلات ذات ضغط منخفض ومتوسط بقنوات وشبكات توصيل للضغط العالي والمنخفض تلبية لاحتياجات زبائنها بالطاقة الكهربائية والغازية، وتزود سونلغاز فيما يخص توزيع الكهرباء شركاتها الصناعيين بشبكات ذات ضغط المتوسط المرتفع، بحيث أن الزبائن الصناعيين ذوي أهمية متوسطة تزودهم بشبكات ضغط متوسطة، أما العائلات فتزودهم بشبكات الضغط المتوسط وتستفيد المديرية بغلاف مالي كل سنة سبعا من طرف مديرية الوسط الإستعماله في خدمات التي تقوم بها.

## المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

خصصنا هذا المبحث لعرض نتائج الاستبيان وتحليلها، حيث تطرقنا إلى طريقة إعداد الاستبيان ومن ثم قياس مدى صدق عبارات الاستبيان ودرجة ثبات أداة الدراسة، والتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

### المطلب الأول: تخطيط الدراسة

#### أولاً: إشكالية الدراسة

هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتنوع الثقافي على الالتزام التنظيمي بمديرية سونلغاز لولاية الأغواط عند مستوى الدلالة 5% ؟

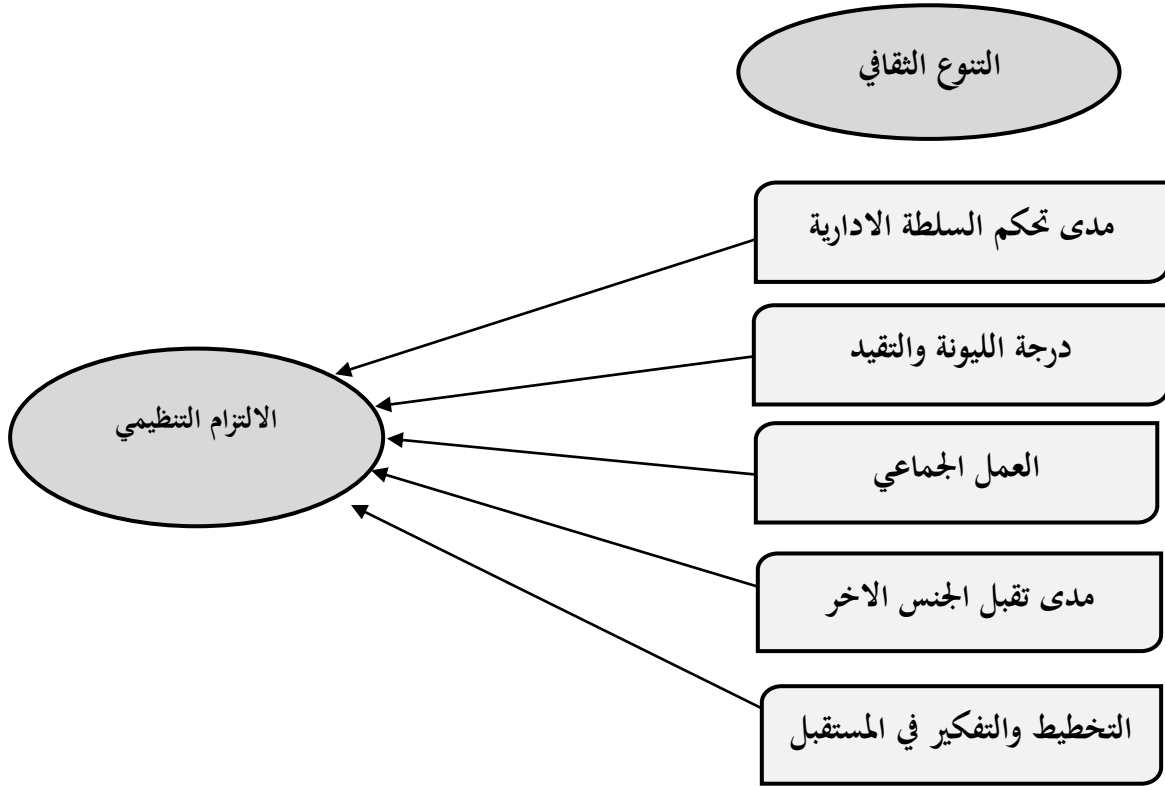
تتفرع إلى الإشكاليات الفرعية التالية:

- هل يوجد دور و ارتباط دال احصائيا لمدى تحكم السلطة الادارية على الالتزام التنظيمي لمديرية سونلغاز بولاية الأغواط عند مستوى الدلالة 5% ؟
- هل يوجد دور و ارتباط دال احصائيا للعمل الجماعي على الالتزام التنظيمي لمديرية سونلغاز بولاية الأغواط عند مستوى الدلالة 5% ؟
- هل يوجد دور و ارتباط دال احصائيا لمدى تقبل الجنس الاخر على الالتزام التنظيمي لمديرية سونلغاز بولاية الأغواط عند مستوى الدلالة 5% ؟
- هل يوجد دور و ارتباط دال احصائيا للتخطيط والتفكير في المستقبل على الالتزام التنظيمي لمديرية سونلغاز بولاية الأغواط عند مستوى الدلالة 5% ؟
- هل يوجد دور و ارتباط دال احصائيا لدرجة الليونة والتقيد على الالتزام التنظيمي لمديرية سونلغاز بولاية الأغواط عند مستوى الدلالة 5% ؟

## ثانيا: نموذج الدراسة

تم تقسيم نموذج الدراسة إلى متغير مستقل ومتغير تابع، إذ أن المتغير المستقل يمثل جودة الخدمات بينما المتغير التابع يتمثل في تدعيم الصورة الذهنية لدى العملاء، كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الدراسات السابقة

ثالثا: فرضيات الدراسة:

• الفرضيات الرئيسية :

الفرضية الرئيسية 1: يوجد ارتباط دال احصائيا للتنوع الثقافي على الالتزام التنظيمي

بمديرية سونلغاز بولاية الاغواط

-  $H_0$ : يوجد دور و ارتباط ذو دلالة إحصائية للتنوع الثقافي على الالتزام التنظيمي بمديرية سونلغاز بولاية الاغواط عند مستوى الدلالة 5%.

-  $H_1$ : لا يوجد دور و ارتباط ذو دلالة إحصائية للتنوع الثقافي على الالتزام التنظيمي بمديرية سونلغاز بولاية الاغواط عند مستوى الدلالة 5%.

الفرضية الرئيسية 2: انه يوجد فروق ذات دلالة احصائية في التزام العمال حسب

معيار الجنس.

-  $H_0$ : يوجد دور و ارتباط ذو دلالة إحصائية في التزام العمال حسب معيار الجنس بمديرية سونلغاز بولاية الاغواط عند مستوى الدلالة 5%.

-  $H_1$ : لا يوجد دور و ارتباط ذو دلالة إحصائية في التزام العمال حسب معيار الجنس بمديرية سونلغاز بولاية الاغواط عند مستوى الدلالة 5%.

الفرضية الرئيسية 3: يوجد فروق جوهرية للالتزام يعزى لمتغير الوظيفة عند مستوى

الدلالة 5%.

-  $H_0$ : يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية لفروق جوهرية للالتزام يعزى لمتغير الوظيفة بمديرية سونلغاز بولاية الاغواط عند مستوى الدلالة 5%.

-  $H_1$ : لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية لفروق جوهرية للالتزام يعزى لمتغير الوظيفة بمديرية سونلغاز بولاية الاغواط عند مستوى الدلالة 5%.

ينبثق عن الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

### الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية 01: يوجد ارتباط دال احصائيا مدى تحكم السلطة الادارية على الالتزام التنظيمي

- $H_0$ : يوجد دور و ارتباط ذو دلالة إحصائية لمدى تحكم السلطة الادارية على الالتزام التنظيمي بمديرية سونلغاز بولاية الاغواط عند مستوى الدلالة 5%.
- $H_1$ : لا يوجد دور و ارتباط ذو دلالة إحصائية لمدى تحكم السلطة الادارية على الالتزام التنظيمي بمديرية سونلغاز بولاية الاغواط عند مستوى الدلالة 5%.

الفرضية الفرعية 02: يوجد ارتباط دال احصائيا العمل الجماعي على الالتزام التنظيمي

- $H_0$ : يوجد دور و ارتباط ذو دلالة إحصائية للعمل الجماعي على الالتزام التنظيمي بمديرية سونلغاز بولاية الاغواط عند مستوى الدلالة 5%.
- $H_1$ : لا يوجد دور و ارتباط ذو دلالة إحصائية للعمل الجماعي على الالتزام التنظيمي بمديرية سونلغاز بولاية الاغواط عند مستوى الدلالة 5%.

الفرضية الفرعية 03: يوجد ارتباط دال احصائيا مدى تقبل الجنس الاخر على الالتزام التنظيمي

- $H_0$ : يوجد دور و ارتباط ذو دلالة إحصائية لمدى تقبل الجنس الاخر على الالتزام التنظيمي بمديرية سونلغاز بولاية الاغواط عند مستوى الدلالة 5%.
- $H_1$ : لا يوجد دور و ارتباط ذو دلالة إحصائية لمدى تقبل الجنس الاخر على الالتزام التنظيمي بمديرية سونلغاز بولاية الاغواط عند مستوى الدلالة 5%.

الفرضية الفرعية 04: يوجد ارتباط دال احصائيا التخطيط والتفكير في المستقبل على الالتزام

التنظيمي

•  $H_0$ : يوجد دور و ارتباط ذو دلالة إحصائية للتخطيط والتفكير في المستقبل على الالتزام التنظيمي بمديرية سونلغاز بولاية الأغواط عند مستوى الدلالة 5%.

•  $H_1$ : لا يوجد دور و ارتباط ذو دلالة إحصائية للتخطيط والتفكير في المستقبل على الالتزام التنظيمي بمديرية سونلغاز بولاية الأغواط عند مستوى الدلالة 5%.

الفرضية الفرعية 05: يوجد ارتباط دال احصائيا درجة الليونة والتقيد على الالتزام التنظيمي

•  $H_0$ : يوجد دور و ارتباط ذو دلالة إحصائية لدرجة الليونة والتقيد على الالتزام التنظيمي بمديرية سونلغاز بولاية الأغواط عند مستوى الدلالة 5%.

•  $H_1$ : لا يوجد دور و ارتباط ذو دلالة إحصائية لدرجة الليونة والتقيد على الالتزام التنظيمي بمديرية سونلغاز بولاية الأغواط عند مستوى الدلالة 5%.

## المطلب الثاني: تصميم وتنفيذ الدراسة

### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يضم مجتمع الدراسة عينة من عمال مديرية سونلغاز بولاية الأغواط ، وتم إختيار عينة عشوائية إذ تم توزيع الإستبيانات ورقياً، حيث بلغ عدد الإستبيانات التي تم الحصول عليها (46)، أما فيما يخص الإستبيانات غير الصالحة للتحليل فتمثلت في (04) إستبانات، والجدول أدناه يوضح توزيع عينة الدراسة.

### الجدول رقم (01): توزيع عينة الدراسة

الإستبانات	المقدمة	غير الصالحة للتحليل	النهائي
العدد	50	4	46
النسبة %	100	%8	%92

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الإستبيانات المجمعّة

### ثانياً: أسلوب جمع البيانات الأولية

تم الإعتماد في هذه الدراسة على طريقة الإستقصاء من خلال الإستبيان في جمع البيانات الأولية وتم تصميم الاستبيان وتقسيمه إلى قسمين كما يلي:

• **القسم الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية للعمال من حيث (الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي، الوظيفة).

• **القسم الثاني:** يحتوي على المتغيرات :

- المتغير الأول: مدى تحكم السلطة الادارية 7 عبارات
- المتغير الثاني: العمل الجماعي 7 عبارات
- المتغير الثالث: مدى تقبل الجنس الاخر يشمل 5 عبارات
- المتغير الرابع: التخطيط والتفكير في المستقبل يشمل 5 عبارات
- المتغير الخامس: درجة الليونة والتقيد يشمل 4 عبارات
- المتغير التابع: المتمثل باثره على الالتزام ويشمل 11 عبارة (أنظر الملحق رقم 01).

كما تم استخدام مقياس ليكارت ذو ثلاث درجات لتقييم إجابات العملاء بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة من المقياس من أجل تسهيل عملية معالجتها كآتي:

**الجدول رقم (02): درجات سلم ليكارت الثلاثي**

غير موافق	محايد	موافق
01	02	03

المصدر: من إعداد الطالبتين

أما بالنسبة لكيفية تحديد تحديد إتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان وطول كل فئة، قمنا بما يلي:

تحديد مسافة المجال وفق القانون التالي: ( درجة أعلى استجابة - 1) / درجة أعلى

استجابة

بناء على ذلك يحسب طول الفئة كما يلي:  $0.66 = 3 / (1 - 3)$

أي أن طول الفئة يساوي ( 0.66)، و ذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (03): فئات أداة القياس**

الفئة	الإتجاه
]1.66-1]	غير موافق
]2.32-1.66]	محايد
(3-2.32]	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين

**ثالثا: أساليب تحليل البيانات**

تم الاستعانة ببرنامج SPSS.27 في عملية التفرغ في التحليل الإحصائي للبيانات

والرسومات البيانية المختلفة وكذا اختبار فرضيات الدراسة، حيث اشتملت على الأساليب

الإحصائية التالية:

- معامل الارتباط من أجل اختبار صدق أداة الدراسة؛
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة؛
- التكرارات والنسب المئوية، من أجل عرض خصائص العينة ومعرفة مدى موافقة أفرادها على عبارات الاستبيان؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة؛
- نموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- إختبار T-TEST في حالة عينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الإستجابة قد وصلت الى درجة الموافقة المتوسطة، ويتم استخدامه للتأكد من دلالة كل فقرة من فقرات الاستبانة؛
- إختبار التباين الأحادي لمعرفة الفروق الإحصائية بين ثلاث أو أكثر من البيانات.

والشكل التالي يبين نافذة هذا البرنامج:

### الشكل رقم (02): نافذة برنامج SPSS 27

	n	S1	S2	S3	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X21	X22	X23	X24	X25	X26
1	1	2	7	3	3	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	4	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3
3	3	1	5	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3
4	4	1	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3
5	5	1	3	1	3	1	3	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3
6	6	1	7	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3
7	7	1	8	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3
8	8	1	9	1	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3
9	9	1	4	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3
10	10	1	5	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3
11	11	1	7	1	3	1	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3
12	12	1	9	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3
13	13	1	5	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3
14	14	1	4	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3
15	15	1	1	2	3	1	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3
16	16	1	7	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	3	3
17	17	1	8	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	3	3
18	18	2	8	2	2	1	3	1	3	3	3	3	3	3	1	3	3
19	19	2	6	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	3	3
20	20	2	4	2	3	3	3	1	3	3	2	3	3	3	1	3	3
21	21	2	8	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3	3	1	3	3
22	22	2	9	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3	3	1	3	3
23	23	2	12	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3	3	1	3	3
24	24	1	2	3	3	2	3	1	3	3	2	3	2	3	1	3	3
25	25	1	13	1	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3
26	26	2	16	1	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3
27	27	2	13	1	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS 27

### المطلب الثالث: إختبار صدق وثبات أداة الدراسة

#### أولاً: إختبار صدق أداة الدراسة

لإختبار صدق أداة الدراسة (الاستبيان)، أي معرفة فيما إذا كانت تقيس ما وضعت لأجله، نقوم بتطبيق طريقتين:

#### 1. الطريقة الأولى:

- **صدق المحكمين:** تم إعداد الاستبيان الأولي وعرضه على الأستاذ المشرف، ثم على مجموعة من الأساتذة المحكمين (أنظر الملحق رقم 01)، وقد تم تعديله بناء على تصويباتهم ليتم إخراجها في شكله النهائي.

#### 2. الطريقة الثانية:

- **صدق الإتساق الداخلي:** يقصد بالإتساق الداخلي مدى إتساق كل عبارة من عبارات الإستبيان مع متوسط عبارات المحور الذي تنتمي إليه. وتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الإستبيان ومتوسط عبارات المحور الذي تنتمي إليه كما يلي:

#### الجدول رقم (04): الإتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
01	على الموظفين أن يشركوا موظفي المستويات الدنيا في اتخاذ القرار	0.912	0.000
02	على المسؤول استعمال السلطة والقوة عند قيادة المرؤوسين	0.755	0.000
03	أترك اتخاذ القرار للسلطة العليا ولا أتدخل فيه	0.918	0.000
04	على المسؤولين أن لا يطلبوا آراء الموظفين	0.864	0.000
05	أفضل أن أعمل بموجب الأوامر والتعليمات	0.753	0.000
06	على المرؤوسين أن لا يرفضوا قرارات الرؤساء	0.857	0.000
07	المرؤوسين غير معنيين بالقيام بأعمال الإدارة العليا	0.727	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS 27 (أنظر الملحق)

يبين لنا الجدول اعلاه معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول (من ع1 إلى ع7) ومتوسط عبارات المحور الأول (بعد الاستجابة). حيث نلاحظ بأن معاملات الارتباط كلها ذات معنوية إحصائية حيث أن القيمة الاحتمالية  $\text{sig}=0.000$  أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، أي أن عبارات المحور الأول صادقة في قياس ما وضعت لأجله. كما نلاحظ أن العبارة 01 و العبارة 03 أكثر ارتباطا بين عبارات المحور الأول (بعد الإستجابة)، أي تربطهم علاقة طردية قوية ، والعبارة رقم 07 هي الأقل ارتباطا

الجدول رقم(05): الإتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
01	الانسجام مع العمال الآخرين أكثر أهمية من تحقيق الأهداف الشخصية	0.928	0.000
02	نجاح فريق العمل أهم بكثير من نجاح الفرد	0.761	0.000
03	احتاج إلى مساعدة زملائي في القيام بعملتي.	0.937	0.000
04	أمضي وقتا لا بأس به في إنجاز أعمال الآخرين.	0.764	0.000
05	أن تكون مرحبا بك من طرف الفريق الذي تعمل معه مهم جدا بالنسبة لك.	0.670	0.000
06	يريد العمال تحقيق أهدافهم الشخصية بعد تحقيق الانسجام مع المجموعة.	0.939	0.000
07	السعي نحو الاهداف الشخصية أهم بكثير من التوافق مع المجموعة.	0.794	0.000

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS 27 (أنظر الملحق)

يبين لنا الجدول اعلاه معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني ،

إذ نلاحظ بأن معاملات الارتباط كلها ذات معنوية إحصائية حيث أن القيمة الاحتمالية sig = 0.000 أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، أي أن عبارات المحور الثاني صادقة في قياس ما وضعت لأجله. كما نلاحظ أن العبارة 06 الأكثر ارتباطا أي تربطهم علاقة قوية طردية وعبارات المحور الثاني ، والعبارة رقم 05 الأقل ارتباطا

الجدول رقم (06): الإتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
01	غالبا ما تكون الاجتماعات أكثر فائدة حين يديرها رجل.	0.863	0.000
02	الحصول على وظيفة بالنسبة للرجل أهم	0.144	0.000
03	الرجال يستخدمون التفكير المنطقي أما المرأة فتميل إلى العاطفة.	0.804	0.000
04	حل المشكلات المتعلقة بالوظيفة عادة ما تتطلب خطابا فعالا ومقنعا وذلك متوفر لدى الرجل م.	0.892	0.000
05	من المستحسن أن يقود الرجل الوظائف العليا بدلا من المرأة.	0.735	0.000

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS 27 (أنظر الملحق)

يبين لنا الجدول اعلاه معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث. حيث نلاحظ بأن معاملات الارتباط كلها ذات معنوية إحصائية حيث أن القيمة الاحتمالية sig = 0.000 أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، أي أن عبارات المحور الثالث صادقة في قياس ما وضعت لأجله، كما أن العبارة 04 الأكثر ارتباطا ، أي تربطهم علاقة قوية طردية وعبارات المحور الثالث ، والعبارة 02 الأقل ارتباطا بمعامل ارتباط أي تربطها علاقة ضعيفة طردية وعبارات المحور الثالث.

الجدول رقم (07): الإتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
01	التكشف والتوفير للمستقبل جيد جدا	0.835	0.000
02	الاستمرارية في الوظيفة ذاتها ضمان للعطاء ومهمة في العمل .	0.390	0.000
03	أطمح أن أشغل وظيفة هامة داخل المنظمة.	0.764	0.000
04	الإحساس بالخجل مهم في مكان العمل	0.821	0.000
05	على المؤسسة أن تضع خطة استراتيجية طويلة المدى تحسبا للمقبل	0.622	0.000

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS 27 (أنظر الملحق رقم 03)

يبين لنا الجدول اعلاه معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الرابع، حيث نلاحظ بأن معاملات الارتباط كلها ذات معنوية إحصائية حيث أن القيمة الاحتمالية = sig 0.000 أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، أي أن عبارات المحور الرابع صادقة في قياس ما وضعت لأجله، كما أن العبارة 04 أكثر ارتباطا أي تربطهم علاقة قوية طردية وعبارات المحور الرابع، والعبارة 02 الأقل ارتباطا تربطهم علاقة ضعيفة طردية وعبارات المحور الرابع .

الجدول رقم (08): الإتساق الداخلي لعبارات المحور الخامس

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
01	الاستمتاع بالوظيفة يعطي الرغبة في العطاء أكثر	0.873	0.000
02	اشباع الرغبات والحاجات الاساسية يساعد على الإبداع في العمل	0.879	0.000
03	رفض الأوامر التي لا ترتبط بالوظيفة ارتباطا مباشرا أمرعادي	0.958	0.000
04	حرية التعبير تمنح شعورا بالراحة إثناء أداء الوظيفة	0.771	0.000

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS 27 (أنظر الملحق رقم 03)

يبين لنا الجدول اعلاه معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الخامس ، حيث نلاحظ بأن معاملات الارتباط كلها ذات معنوية إحصائية حيث أن القيمة الاحتمالية 0.000، يعني أن عبارات المحور الخامس صادقة في قياس ما وضعت لأجله، كما أن العبارة 03 أكثر ارتباطا بمعامل ، أي تربطهم علاقة قوية طردية وعبارات المحور الخامس والعبارة 04 الأقل ارتباطا.

الجدول رقم (09): الإتساق الداخلي لعبارات المحور السادس

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
01	أمتلك القدرة الكافية لإنجاز عملي الخاص بي	0.854	0.000
02	أعتقد أن الأداء المتميز هو المؤشر الأقرب لتقييم عملي.	0.601	0.000
03	أفضل العمل في منظمة تتسم بالتنافس في السوق.	0.771	0.000
04	أفضل قيادة فريق العمل على العمل ضمنه	0.722	0.000
05	أرغب أن أعمل على تطوير وتحسين أدائي لمهمتي	0.680	0.000
06	الربح المادي هو السبب في انتمائي لهذه المنظمة	0.464	0.000
07	يمكنني الاعتماد على نفسي لحل أي مشكلة تواجهني في العمل.	0.733	0.000
08	أقوم باللجوء إلى المستوى الإداري الأعلى مني لحل مشاكلي.	0.690	0.000
09	يزداد ارتباطي بعملي كلما ازدادت مكافآت الإدارة لي.	0.373	0.000
10	أرغب بمعرفة تقييم الأداء الخاص بي في العمل.	0.540	0.000
11	الإخلاص في العمل أساس التزم به	0.956	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS 27 (أنظر الملحق رقم 03)

يبين لنا الجدول اعلاه معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور السادس، حيث نلاحظ بأن معاملات الارتباط كلها ذات معنوية إحصائية حيث أن القيمة الاحتمالية sig = 0.000 أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، أي أن عبارات المحور السادس صادقة في

قياس ما وضعت لأجله، كما أن العبارة 11 أكثر ارتباطا أي تربطهم علاقة قوية طردية وعبارات المحور السادس والعبارة 09 الأقل ارتباطا وعبارات المحور السادس.

### ثانيا: إختبار ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) من حيث الإتساق الداخلي لعباراتها، ومدى استقرار وعدم تناقض تلك العبارات، بمعنى القدرة على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف، فقد تم إستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

بالاستعانة ببرنامج SPSS 27 لقياس الثبات الداخلي. حيث تكون الأداة تمتاز بثبات مقبول إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.70 والجدول التالي يوضح ما تم الحصول عليه من نتائج:

### الجدول رقم (10): نتائج إختبار معامل ألفا كرومباخ لمتغيرات الدراسة

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
مجموع عبارات الإستبيان	39	0.952

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات برنامج SPSS 27 (أنظر الملحق رقم 04)

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل " ألفا كرونباخ " الكلي يساوي (0.952)، ومنه فأداة القياس تتمتع بالثبات الممتاز ويمكن قبولها لأغراض التحليل، إذ أنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات (يتجاوز 0.7)، مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستقصى منهم عبر الزمن مع توفر نفس الظروف، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان على كل مجتمع الدراسة.

### المبحث الثالث: تحليل نتائج المحاور الرئيسية للإستبيان وإختبار الفرضيات

سنتطرق في هذا المبحث إلى تحليل نتائج الدراسة الميدانية، حيث سيحتوي على عرض للخصائص الشخصية لعينة الدراسة، وكذا عرض لنتائج دراسة المحاور المتعلقة بمتغيرات الدراسة، كما سنتعرض في هذا المبحث إلى اختبار الفرضيات للتعرف على دور جودة الخدمات في تدعيم الصورة الذهنية للمؤسسة.

#### المطلب الأول: عرض خصائص عينة الدراسة

1- الجنس: من مجموع (46) استمارة تم معالجتها، تم الحصول على النتائج الموضحة

في الجدول التالي:

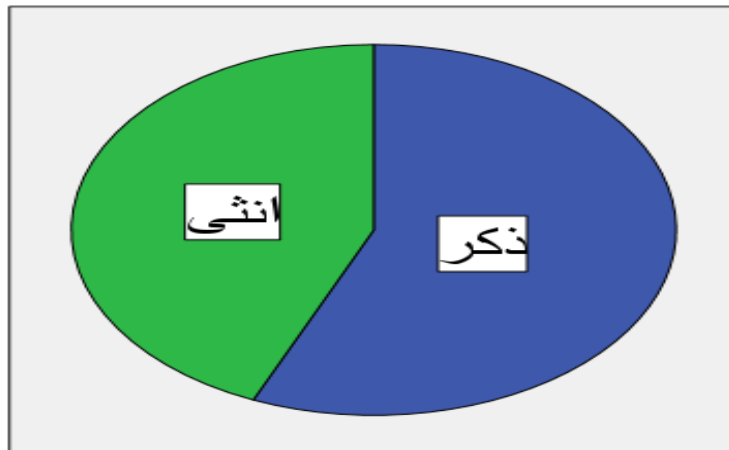
الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	نسبة
ذكر	26	56.5%
أنثى	20	43.5%
المجموع	46	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS 27

يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 27

من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن جنس الذكور ساهم بشكل أكبر في تشكيل أفراد العينة الإحصائية بنسبة 65.5% وقدر عددهم بـ 26 ذكر، بينما جنس الإناث تقدر نسبتهم في العينة بـ 43.5% وقدر عددهم بـ 20 أنثى، وهذا الاختلاف طبيعي ويمكن إرجاعه إلى التوزيع العشوائي للإستبيانات.

2- الوظيفة: من مجموع (46) استمارة تم معالجتها، تم الحصول على النتائج الموضحة

في الجدول التالي:

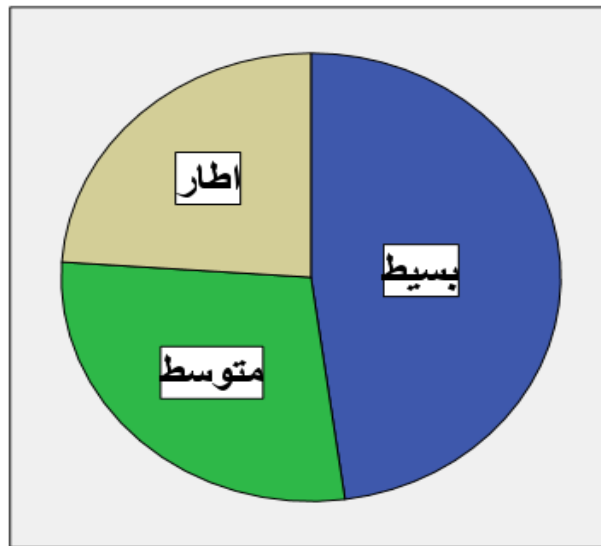
الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	نسبة
عامل بسيط	22	47.8%
متوسط	13	28.3%
اطار	11	23.9%
المجموع	46	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS 27 (أنظر الملحق)

يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): تركيبة عينة الدراسة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 27

من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن فئة البسيطة من العمال إحتلت المرتبة الأولى في تشكيل أفراد العينة الإحصائية بحيث بلغ عددهم 22 عامل إذ تمثل نسبة 47.8% من الحجم الاجمالي للعينة، تليها فالفئة المتوسطة من العمال ا حيث بلغ عددهم 13 فرد أي بنسبة 28.3%، بينما فئة الاطارات بلغ عددهم 11 عامل أي بنسبة 23.9%.

### المطلب الثاني: نتائج متغيرات الدراسة

لإختبار مدى موافقة العملاء على محاور الاستبيان، تم إستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة على حدى حسب مقياس ليكارت ذو ثلاث درجات، وهذا ما توضحه الجداول التالية:

#### 1- مدى تحكم السلطة الادارية:

#### الجدول رقم (13): إتجاه عبارات المحور الأول

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه العبارة
01	على الموظفين أن يشركوا موظفي المستويات الدنيا في اتخاذ القرار	2.35	0.766	موافق
02	على المسؤول استعمال السلطة والقوة عند قيادة المرؤوسين	2.17	0.769	محايد
03	أترك اتخاذ القرار للسلطة العليا ولا أتدخل فيه	2.35	0.822	موافق
04	على المسؤولين أن لا يطلبوا آراء الموظفين	1.96	0.759	محايد
05	أفضل أن أعمل بموجب الأوامر والتعليمات	2.78	0.554	موافق
06	على المرؤوسين أن لا يرفضوا قرارات الرؤساء	2.46	0.657	موافق
07	المرؤوسين غير معنيين بالقيام بأعمال الإدارة العليا	2.17	0.797	محايد
متوسط عبارات المحور الأول		2.32	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS 27 (أنظر الملحق رقم 06)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور الإستجابة يقدر بـ 2.32 والذي يقع في مجال الموافقة، حيث كانت العبارة 05 هي الأكثر موافقة بمتوسط حسابي قدره 2.78، وأقلها العبارة رقم 04 باتجاه محايد وبمتوسط حسابي قدره 1.96. وعليه بناء على إجابات العمال أغلبيتهم وافقوا بأعلى درجة على طريقة اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

## 2- العمل الجماعي:

### الجدول رقم (14): إتجاه عبارات المحور الثاني

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	إتجاه العبارة
01	الانسجام مع العمال الآخرين أكثر أهمية من تحقيق الأهداف الشخصية	2.37	0.771	موافق
02	نجاح فريق العمل أهم بكثير من نجاح الفرد	2.39	0.682	موافق
03	احتاج إلى مساعدة زملائي في القيام بعملتي.	2.35	0.822	موافق
04	أمضي وقتا لا بأس به في إنجاز أعمال الآخرين.	2.07	0.712	محايد
05	أن تكون مرحبا بك من طرف الفريق الذي تعمل معه مهم جدا بالنسبة لك.	2.80	0.542	موافق
06	يريد العمال تحقيق أهدافهم الشخصية بعد تحقيق الانسجام مع المجموعة.	2.48	0.685	موافق
07	السعي نحو الاهداف الشخصية أهم بكثير من التوافق مع المجموعة.	2.20	0.806	محايد
متوسط عبارات المحور الثاني		2.38	/	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS 27 (أنظر الملحق)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور العمل الجماعي يقدر بـ 2.38 ويقع في مجال الموافقة، حيث كانت العبارة 05 هي الأكثر موافقة بمتوسط

حسابي قدره، وأقلها العبارة رقم 04 باتجاه محايد وعليه بناء على إجابات أغلب العمال فإن لديهم إقتناع كافي حول ضرورة العمل الجماعي واهميته داخل المؤسسة.

### 3- مدى تقبل الجنس الاخر:

#### الجدول رقم (15): إتجاه عبارات المحور الثالث

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه العبارة
01	غالبا ما تكون الاجتماعات أكثر فائدة حين يديرها رجل.	2.17	0.877	محايد
02	الحصول على وظيفة بالنسبة للرجل أهم	1.57	0.750	غير موافق
03	الرجال يستخدمون التفكير المنطقي أما المرأة فتتميل إلى العاطفة.	2.57	0.688	موافق
04	حل المشكلات المتعلقة بالوظيفة عادة ما تتطلب خطابا فعالا ومقنعا وذلك متوفر لدى الرجل.	2.33	0.845	موافق
05	من المستحسن أن يقود الرجل الوظائف العليا بدلا من المرأة.	2.43	0.779	موافق
	متوسط عبارات المحور الثالث	2.21	/	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS 27 (أنظر الملحق )

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي للمحور الثالث يقدر بـ 2.21 والذي يقع في مجال الحياد، حيث كانت العبارة 03 هي الأكثر موافقة بمتوسط حسابي قدره 2.57، وأقلها العبارة رقم 2 باتجاه غير موافق، وعليه بناء على إجابات العمال على المؤسسة أن تولي إهتمام أكثر لقضية تقبل الجنس الاخر لأنها نقطة حساسة جدًا ومن الممكن

ان تأثر على انتاجية العمال خلال عملهم كفريق مختلط نظرا لعدم تقبلهم للفكرة في بعض الاحيان.

#### 4- التخطيط والتفكير في المستقبل:

#### الجدول رقم (16): إتجاه عبارات المحور الرابع

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	إتجاه العبارة
01	التكشف والتوفير للمستقبل جيد جدا	2.17	0.877	محايد
02	الاستمرارية في الوظيفة ذاتها ضمان للبقاء ومهمة في العمل .	1.93	0.827	محايد
03	أطمح أن أشغل وظيفة هامة داخل المنظمة.	2.61	0.649	موافق
04	الإحساس بالخجل مهم في مكان العمل	2.35	0.795	موافق
05	على المؤسسة أن تضع خطة استراتيجية طويلة المدى تحسبا للمقبل	2.26	0.773	محايد
متوسط عبارات المحور الرابع		2,26	/	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS 27 (أنظر الملحق رقم 06)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمحور الرابع يقدر بـ 2.26 والذي يقع في مجال الحياد، حيث كانت العبارة 3 هي الأكثر موافقة بمتوسط حسابي قدره 2.61، وأقلها العبارة رقم 2 باتجاه محايد وبمتوسط حسابي قدره 1.39، بناءا عليه، يستلزم على المؤسسة تدريب العمال بخصوص طرق التخطيط والتفكير في المستقبل .

5- درجة الليونة والتقيد:

الجدول رقم (16): إتجاه عبارات المحور الخامس

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	إتجاه العبارة
01	الاستمتاع بالوظيفة يعطي الرغبة في العطاء أكثر	2.67	0.701	موافق
02	اشباع الرغبات والحاجات الاساسية يساعد على الإبداع في العمل	2.87	0.453	موافق
03	رفض الأوامر التي لا ترتبط بالوظيفة ارتباطا مباشرا أمرعادي	2.76	0.603	موافق
04	حرية التعبير تمنح شعورا بالراحة إثناء أداء الوظيفة	2.91	0.354	موافق
متوسط عبارات المحور الخامس		2.80	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS 27 (أنظر الملحق رقم 06)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمحور الخامس قدر بـ 2.80 والذي يقع في مجال الموافقة، حيث كانت العبارة 02 هي الأكثر موافقة بمتوسط حسابي قدره 2.87، والعبارة 01 اقل قيمة للمتوسط الحسابي بقيمة 2.67 باتجاه للموافقة. وعليه، نستنتج أن المؤسسة حققت نقطة إيجابية بناء على إجابات العمال التي كانت في اتجاه الموافقة بخصوص تقبلهم واقتناعهم بضرورة الليونة داخل العمل.

الجدول رقم (17): إتجاه عبارات المحور السادس

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	إتجاه العبارة
01	أمتلك القدرة الكافية لإنجاز عملي الخاص بي	2.48	0.586	موافق
02	أعتقد أن الأداء المتميز هو المؤشر الأقرب لتقييم عملي.	2.63	0.679	موافق
03	أفضل العمل في منظمة تتسم بالتنافس في السوق.	2.22	0.814	محايد
04	أفضل قيادة فريق العمل على العمل ضمنه	2.35	0.849	موافق
05	أرغب أن أعمل على تطوير وتحسين أدائي لمهمتي	2.50	0.753	موافق
06	الربح المادي هو السبب في انتمائي لهذه المنظمة	2.70	0.662	موافق
07	يمكنني الاعتماد على نفسي لحل أي مشكلة تواجهني في العمل.	2.35	0.822	موافق
08	أقوم باللجوء إلى المستوى الإداري الأعلى مني لحل مشاكلي.	2.09	0.962	محايد
09	يزداد ارتباضي بعلمي كلما ازدادت مكافآت الإدارة لي.	2.67	0.668	موافق
10	أرغب بمعرفة تقييم الأداء الخاص بي في العمل.	2.57	0.750	موافق
11	الإخلاص في العمل أساس التزم به	2.96	0.295	موافق
متوسط عبارات المحور السادس		2.50	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS 27 (أنظر الملحق رقم 06)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي للمحور السادس يقدر بـ 2.50 والذي يقع في مجال الموافقة، حيث كانت العبارة 11 الأكثر موافقة بمتوسط حسابي قدره 2.96، وأقلها موافقة العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 2.22.. وعليه، بناء على

إجابات العمال فإن اغلب الاجابات كانت اجابية فيما يخص عنصر الالتزام من حيث القدرة على انجاز العمل وايمانهم ان الاداء الفعلي هو احسن مؤشر للتقييم ويطموح اغليبتهم في تولي مناصب عليا وتطوير قدراته ويميل معظمهم للتحفيز المادي اكثر من المعنوي ويتميزون بالاخلاص كأساس ومبدأ في العمل.

#### المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

تم استخدام نموذج الإنحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد التنوع الثقافي والمتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (18): إختبار فرضيات الدراسة

الإختبار	مستوى الدلالة	قيمة f	معامل التحديد R <sup>2</sup>	القيمة الإحتمالية Sig	معامل الارتباط	المتغير التابع Y	المتغيرات المستقلة X <sub>1</sub> إلى X <sub>5</sub>
H <sub>0</sub>	0.000	23.18	0.743	0.000	0.819	الالتزام التنظيمي	مدى تحكم السلطة الادارية
H <sub>0</sub>				0.000	0.815	الالتزام التنظيمي	العمل الجماعي
H <sub>0</sub>				0.000	0.794	الالتزام التنظيمي	مدى تقبل الجنس الاخر
H <sub>0</sub>				0.000	0.725	الالتزام التنظيمي	التخطيط والتفكير في المستقبل
H <sub>0</sub>				0.000	0.596	الالتزام التنظيمي	درجة الليونة والتقيد
H <sub>0</sub>	0.000	115.408	0.724	0.000	0.851	الالتزام التنظيمي	التنوع الثقافي

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS 27 (أنظر الملحق)

X: محاور المتغير المستقل؛

Y: المتغير التابع؛

$R^2$ : معامل التحديد يعبر عن مقدار التغير في المتغير التابع الذي يسببه المتغير المستقل.

• معامل التحديد  $R^2$ :

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل التحديد قيمته (0.726) أي بنسبة 72%، حيث أنّ معامل التحديد يعبر عن مقدار التغير في الالتزام التنظيمي الذي يسببه التغير في التنوع الثقافي بأبعاده.

من خلال الجدول أعلاه نستنتج ما يلي:

### 1- الفرضيات الفرعية:

• الفرضية الفرعية 01: يوجد ارتباط دال احصائيا مدى تحكم السلطة الادارية على الالتزام

التنظيمي

نلاحظ ان معامل الارتباط يقدر ب0.819 وهي درجة ارتباط قوية ، اضافة انه موجب كما انه له دلالة احصائية، نظرا لأن الدلالة الخاصة به هي 0.000 اي اقل من مستوى الدلالة المفترض 0.05، اذا يتم قبول الفرضية التي تنص على وجود ارتباط موجب دال احصائيا بين مدى تحكم السلطة الادارية والالتزام التنظيمي

• الفرضية الفرعية 02: يوجد ارتباط دال احصائيا العمل الجماعي على الالتزام التنظيمي

نلاحظ ان معامل الارتباط يقدر ب0.815 وهي درجة ارتباط قوية ، اضافة انه موجب كما انه له دلالة احصائية، نظرا لأن الدلالة الخاصة به هي 0.000 اي اقل من مستوى الدلالة المفترض 0.05، اذا يتم قبول الفرضية التي تنص على وجود ارتباط موجب دال احصائيا بين العمل الجماعي والالتزام التنظيمي

• الفرضية الفرعية 03: يوجد ارتباط دال احصائيا مدى تقبل الجنس الاخر على الالتزام

التنظيمي

نلاحظ ان معامل الارتباط يقدر ب 0.794 وهي درجة ارتباط قوية ، اضافة انه موجب كما انه له دلالة احصائية، نظرا لأن الدلالة الخاصة به هي 0.000 اي اقل من مستوى الدلالة المفترض 0.05، اذا يتم قبول الفرضية التي تنص على وجود ارتباط موجب دال احصائيا بين مدى تقبل الجنس الاخر والالتزام التنظيمي

• الفرضية الفرعية 04: يوجد ارتباط دال احصائيا التخطيط والتفكير في المستقبل على الالتزام التنظيمي

نلاحظ ان معامل الارتباط يقدر ب 0.725 وهي درجة ارتباط قوية ، اضافة انه موجب كما انه له دلالة احصائية، نظرا لأن الدلالة الخاصة به هي 0.000 اي اقل من مستوى الدلالة المفترض 0.05، اذا يتم قبول الفرضية التي تنص على وجود ارتباط موجب دال احصائيا بين التخطيط والتفكير في المستقبل والالتزام التنظيمي

• الفرضية الفرعية 05: يوجد ارتباط دال احصائيا درجة الليونة والتقيد على الالتزام التنظيمي  
نلاحظ ان معامل الارتباط يقدر ب 0.596 وهي درجة ارتباط متوسطة ، اضافة انه موجب كما انه له دلالة احصائية، نظرا لأن الدلالة الخاصة به هي 0.000 اي اقل من مستوى الدلالة المفترض 0.05، اذا يتم قبول الفرضية التي تنص على وجود ارتباط موجب دال احصائيا بين درجة الليونة والتقيد والالتزام التنظيمي

## 2- الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية الرئيسية : يوجد ارتباط دال احصائيا للتنوع الثقافي على الالتزام التنظيمي  
نلاحظ ان معامل الارتباط يقدر ب 0.851 وهي درجة ارتباط قوية جدا ، اضافة انه موجب كما انه له دلالة احصائية، نظرا لأن الدلالة الخاصة به هي 0.000 اي اقل من مستوى الدلالة المفترض 0.05، اذا يتم قبول الفرضية التي تنص على وجود ارتباط موجب دال احصائيا بين التنوع الثقافي والالتزام التنظيمي

### 3- الفرضية الرئيسية الثانية:

- الفرضية الرئيسية 2: انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في التزام العمال حسب معيار الجنس.

لاختبار الفرضية تم إجراء اختبار t لعينتين مستقلتين (Independent t-test) كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (19): اختبار الفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس

المتغير	الجنس	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التزام العامل	ذكر	26	2.54	0.52
	انثى	20	2.45	0.33
طبيعة التباين	اختبار Levene		اختبار t	
	F	Sig	t	Sig
متجانس	10.691	0.002	0.721	0.475
غير متجانس				

نلاحظ ان الفئة السائدة هي فئة الذكور ب 26 ذكر مقابل 22 انثى ، نلاحظ ان المتوسط الحسابي للعمال الذكور اكبر منه لدى الاناث كما نلاحظ ان الاجابات متمركزة للاناث احسن من الذكور لأن الانحراف المعياري للاناث اقل ، نلاحظ ان التباين غير متجانس لأن احتمالية احصائية Levene اقل من 0.05 ويلاحظ ان احتمال اختبار t يقدر ب 0.475 بالتالي رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في التزام العمال حسب معيار الجنس، نلاحظ ان اداء العمال الذكور هو نفسه او يقترب بشكل كبير من اداء الاناث.

#### 4- الفرضية الرئيسية الثالثة:

- الفرضية الرئيسية 3: لا يوجد فروق جوهرية للالتزام يعزى لمتغير الوظيفة عند مستوى الدلالة 5%.

لإختبار هذه الفرضيات تم إستخدام إختبار تحليل التباين الأحادي الطرف ( One-Way ANOVA)، وكانت النتائج حسب الجدول الآتي:

الجدول رقم(20): إختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة وفقا لمتغير الوظيفة

العوامل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة Sig	الإختبار
الوظيفة	بين المجموعات	1.046	2	0.523	2.880	0.067	H <sub>0</sub>
	داخل المجموعات	7.806	43	0.182			
	المجموع	8.852	45	/			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS 27 (أنظر الملحق رقم08)

#### ✓ الفرضية الرئيسية الثالثة:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الإحتمالية 0.062 هي أكبر من 0.05 ، وبالتالي تقبل الفرضية H<sub>0</sub> ونرفض الفرضية البديلة H<sub>1</sub>. أي لا يوجد فروق جوهرية للالتزام يعزى لمتغير الوظيفة عند مستوى الدلالة 5%.

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تطرقنا للجانب التطبيقي من الدراسة، حيث حاولنا إسقاط الجزء النظري على المؤسسة محل الدراسة وهي مديرية سونلغاز بولاية الأغواط، وقد قمنا بمعالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 27، ثم قمنا باختبار الفرضيات وتحليل النتائج المتحصل عليها، حيث توصلنا إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية للتنوع الثقافي على الالتزام التنظيمي، لذا يجب على مديرية سونلغاز الاهتمام أكثر بالجانب الثقافي للعمال ومحاولة تكييفه وتطويره بما يتماشى مع أهدافها وكذلك طموحات عمالها تفاديا للاختلافات الناجمة عن سوء تسيير التنوع الثقافي للعمال مما ينعكس سلبا على مردودية المؤسسة والعمال ككل .

# الخاتمة

من متطلبات ادارة الموارد البشرية في وقتنا الحالي تنمية آلية تساعد على دمج الأفراد بمختلف ثقافتهم للعمل معا في توافق وانسجام وفعالية، فالتنوع في الخلفيات الثقافية يؤدي إلى تزايد الصراع بين الأفراد لذا يتعين على إدارة الموارد البشرية بذل كافة الجهود لبناء فرق عمل متناسقة والحد من أوجه التعارض لتحقيق التوافق والانسجام، وهذا يلزم أيضا المرونة عند التعامل مع هذه الموارد، ومن هنا ولكي تحقق إدارة الموارد البشرية هذا الهدف عليها بتدريب الأفراد وتوفير وسائل اكتساب المهارات والبحث في الإجراءات التوظيفية الملائمة للحصول على المورد البشري الذي يسهم بشكل مباشر في النهوض بالواقع المنظمة متعددة الثقافات.

لقد أصبح تطوير وتنمية أداء المورد البشري ضرورة ملحة أمام المنظمات من أجل تحقيق ميزة البقاء والتنافسية والاستمرارية، ما فرض على الإدارات السعي لتطبيق مجموعة من المعايير والمقومات التي تتبع أساسا من الحاجات الجديدة الملحة الناتجة عن الانفتاح العالمي وعولمة وسائل التنقل عبر الحدود وتخطي الثقافات الوطنية، ما قد يساعد المنظمات على الحفاظ على أفضليتها واختلافها ويوجب عليها البحث عن أنجع السبل لاحتواء الطفرات الثقافية التي بداخلها، واعتمادا على النموذج المقدم والمعتمد.

في هذه الدراسة بيننا مجموعة من النتائج المتعلقة بعلاقة إدارة التنوع الثقافي والالتزام التنظيمي في المنظمات:

- فالعمال ذوي الثقافة الجزائرية لديهم نوع من التمييز بين الجنسين ودعم سيطرة الذكور
- تجد ان التركيز الواضح على الاداء الاقتصادي
- والرغبة للميل الى الثبات والاستقرار الشخصي
- هناك شبه تباعد بين الرئيس والمرؤوس
- حب تجنب المجهول وعدم الدخول في مواقف قد تسبب لهم خسارة ماء الوجه

- يميل العمال الجزائريون في الغالب الى العمل الجماعي

وفي ضوء النتائج التي توصلنا إليها، توصي الدراسة بما يلي:

- ضرورة اجراء دراسات تشخيصية تهتم بتقييم الثقافة داخل المنظمة مما يسمح بمتابعة تأثير التنوع الثقافي على الالتزام التنظيمي فالتنوع الثقافي قد ينعكس سلبا او ايجابا على

الالتزام التنظيمي داخل المنظمة

- توصي الدراسة بضرورة وبأهمية مراعاة تلك الاختلافات من قبل الإدارة وبذل جهود ملموسة لتلبية رغبات الموظفين من جميع الثقافات، مما يؤدي إلى تحقيق أية آثار سلبية محتملة لهذه الاختلافات.

- إقامة قنوات اتصال مباشر بين الإدارة والعاملين للتخفيف من حدة الخلاف بينهم

## قائمة المراجع

### I. الكتب:

1. جرينبيرج، جيرالد ييارون، إدارة السلوك التنظيمي، ترجمة محمد بسيوني اسماعيل، دار المريخ، السعودية، ط01، 2004.
2. حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003.
3. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.
4. ماجدة العطية، سلوك المنظمة-سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003.
5. محمد مسلم، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، دار قرطبة، الجزائر، 2005.

### II. الرسائل الجامعية:

6. أميرة محمد رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك الخارجية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، مصر، 2004.
7. محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2005.

### III. المقالات:

8. إلهام موساوي، السعدي عياد، إدارة التنوع الثقافي داخل المؤسسة مدخل حديث لتحقيق التميز دراسة تجرية "متعاملي الاتصالات السلوكية واللاسلكية الأوروبية"، مقال علمي، ب س.
9. لطفي محمد حسام محمود، علم الاجتماع، مقال، المجلة الدولية للملكية الفكرية، 2014.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمار ثليجي الأغواط  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

دراسة ميدانية: اثر التنوع الثقافي على الالتزام التنظيمي

سيدي الكريم / سيدي الكريمة: تحية طيبة اتشرف أن أضع بين أيديكم استبيان  
الدراسة التي تهدف إلى التعرف على اثر التنوع الثقافي للقيم الثقافية والسلوكية  
السائدة داخل المنظمة على الالتزام الوظيفي داخل المنظمة.

راجين منكم التفضل بالإجابة مع العلم أن إجاباتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي  
فقط لاغير بموثوقية وسرية تامة.

من إعداد : سلمات سعيدة / لشعل أمينة

تحت إشراف : رحمان يوسف زكريا

## اثر التنوع الثقافي على الالتزام التنظيمي

### أولاً: البيانات الشخصية

الجنسية : ..... الجنس: ..... السن: .....

طبيعة الوظيفة: .....

مدة الوظيفة: .....

			<b>التنوع الثقافي واثره على الالتزام</b>
			أمتلك القدرة الكافية لإنجاز عملي الخاص بي
			أعتقد أن الأداء المتميز هو المؤشر الأقرب لتقييم عملي.
			أفضل العمل في منظمة تتسم بالتنافس في السوق.
			أفضل قيادة فريق العمل على العمل ضمنه
			أرغب أن أعمل على تطوير وتحسين أدائي لمهمتي
			الربح المادي هو السبب في انتمائي لهذه المنظمة
			يمكنني الاعتماد على نفسي لحل أي مشكلة تواجهني في العمل.
			أقوم باللجوء إلى المستوى الإداري الأعلى مني لحل مشاكلي.
			يزداد ارتباطي بعملتي كلما ازدادت مكافآت الإدارة لي.
			أرغب بمعرفة تقييم الأداء الخاص بي في العمل.
			الإخلاص في العمل أساس التزم به
<b>مدى تحكم السلطة الادارية</b>			
			على الموظفين أن يشركوا موظفي المستويات الدنيا في اتخاذ القرار
			على المسؤول استعمال السلطة والقوة عند قيادة المرؤوسين
			أترك اتخاذ القرار للسلطة العليا ولا أتدخل فيه
			على المسؤولين أن لا يطلبوا آراء الموظفين
			أفضل أن أعمل بموجب الأوامر والتعليمات
			على المرؤوسين أن لا يرفضوا قرارات الرؤساء
			المرؤوسين غير معنيين بالقيام بأعمال الإدارة العليا
<b>العمل الجماعي</b>			
			الانسجام مع العمال الآخرين أكثر أهمية من تحقيق الأهداف الشخصية
			نجاح فريق العمل أهم بكثير من نجاح الفرد
			احتاج إلى مساعدة زملائي في القيام بعملتي.
			أمضي وقتنا لا بأس به في إنجاز أعمال الآخرين.
			أن تكون مرحبا بك من طرف الفريق الذي تعمل معه مهم جدا بالنسبة لك.
			يريد العمال تحقيق أهدافهم الشخصية بعد تحقيق الانسجام مع المجموعة.
			السعي نحو الاهداف الشخصية أهم بكثير من التوافق مع المجموعة.
<b>مدى تقبل الجنس الاخر</b>			
			غالبا ما تكون الاجتماعات أكثر فائدة حين يديرها رجل.
			الحصول على وظيفة بالنسبة للرجل أهم
			الرجال يستخدمون التفكير المنطقي أما المرأة فتميل إلى العاطفة.
			حل المشكلات المتعلقة بالوظيفة عادة ما تتطلب خطاها فعلا ومقنعا وذلك متوفر لدى الرجل.

			من المستحسن أن يقود الرجل الوظائف العليا بدلا من المرأة.
<b>التخطيط والتفكير في المستقبل</b>			
			التقشف والتوفير للمستقبل جيد جدا
			الاستمرارية في الوظيفة ذاتها ضمان للعطاء ومهمة في العمل .
			أطمح أن أشغل وظيفة هامة داخل المنظمة.
			الإحساس بالخجل مهم في مكان العمل
			على المؤسسة أن تضع خطة استراتيجية طويلة المدى تحسبا للمستقبل
<b>درجة الليونة والتقدير</b>			
			الاستمتاع بالوظيفة يعطي الرغبة في العطاء أكثر
			اشباع الرغبات والحاجات الأساسية يساعد على الإبداع في العمل
			رفض الأوامر التي لا ترتبط بالوظيفة ارتباطا مباشرا أمر عادي
			حرية التعبير تمنح شعورا بالراحة أثناء أداء الوظيفة

		المستوى				
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	بسيط	22	47.8	47.8	47.8	
	متوسط	13	28.3	28.3	76.1	
	اطار	11	23.9	23.9	100.0	
	Total	46	100.0	100.0		

Model Summary <sup>b</sup>									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.851 <sup>a</sup>	.724	.718	.23564	.724	115.408	1	44	.000

a. Predictors: (Constant), x

b. Dependent Variable: Y

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
		1	(Constant)	.454			.194		2.346	.024
	x	.854	.080	.851	10.743	.000	.694	1.014	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Y

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.862 <sup>a</sup>	.743	.711	.23830	.743	23.175	5	40	.000

a. Predictors: (Constant), X5, X4, X1, X3, X2

b. Dependent Variable: Y

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y	2.5011	.44351	46
X1	2.3199	.45494	46
X2	2.3789	.49690	46
X3	2.2130	.54878	46
X4	2.2652	.53675	46
X5	2.8043	.46522	46

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
		1	(Constant)	.448			.234		1.913	.063
	X1	.316	.296	.324	1.066	.293	-.283	.914	.070	14.388
	X2	.006	.291	.007	.021	.983	-.583	.595	.060	16.596
	X3	.467	.222	.578	2.107	.041	.019	.915	.085	11.730
	X4	-.127	.196	-.153	-.648	.521	-.522	.269	.115	8.733
	X5	.200	.101	.209	1.968	.056	-.005	.404	.567	1.762

a. Dependent Variable: Y

### Correlations

		Y	X1	X2	X3	X4	X5
Y	Pearson Correlation	1	.819**	.815**	.794**	.725**	.596**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	46	46	46	46	46	46
X1	Pearson Correlation	.819**	1	.963**	.820**	.753**	.621**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	46	46	46	46	46	46

X2	Pearson Correlation	.815**	.963**	1	.845**	.793**	.620**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	46	46	46	46	46	46
X3	Pearson Correlation	.794**	.820**	.845**	1	.939**	.424**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.003
	N	46	46	46	46	46	46
X4	Pearson Correlation	.725**	.753**	.793**	.939**	1	.413**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.004
	N	46	46	46	46	46	46
X5	Pearson Correlation	.596**	.621**	.620**	.424**	.413**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.003	.004	
	N	46	46	46	46	46	46

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

### orrelations

		Y	X1	X2	X3	X4	X5
Pearson Correlation	Y	1.000	.819	.815	.794	.725	.596
	X1	.819	1.000	.963	.820	.753	.621
	X2	.815	.963	1.000	.845	.793	.620
	X3	.794	.820	.845	1.000	.939	.424
	X4	.725	.753	.793	.939	1.000	.413
	X5	.596	.621	.620	.424	.413	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.000	.000	.000	.000	.000
	X1	.000	.	.000	.000	.000	.000
	X2	.000	.000	.	.000	.000	.000
	X3	.000	.000	.000	.	.000	.002
	X4	.000	.000	.000	.000	.	.002
	X5	.000	.000	.000	.002	.002	.
N	Y	46	46	46	46	46	46
	X1	46	46	46	46	46	46
	X2	46	46	46	46	46	46
	X3	46	46	46	46	46	46
	X4	46	46	46	46	46	46
	X5	46	46	46	46	46	46

### Correlations

		Y	x
Y	Pearson Correlation	1	.851**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	46	46
x	Pearson Correlation	.851**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	46	46

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

### Correlations

		Y	x
Pearson Correlation	Y	1.000	.851
	x	.851	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.000
	x	.000	.
N	Y	46	46
	x	46	46