



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة -  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم الاقتصادية

الرقم التسلسلي: ..... / 2026

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي ( ل م د )

الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

شعبة: علوم اقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

المذكرة موسومة بـ:

إدارة التنوع الثقافي في المؤسسات النفطية وأثره على الأداء البشري

-دراسة حالة مؤسسة سوناپراك - TFT عين أميناس

إعداد الطالب(ة):

إشراف الأستاذ:

▪ بن جرو الذيب هشام

▪ أ.د مهري عبد المالك

لجنة المناقشة:

الصفة	جامعة الانتساب	الرتبة العلمية	إسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة	أستاذ محاضر أ	د. بطوري رمضان
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة	أستاذ تعليم عالي	أ.د مهري عبد المالك
ممتحنا	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة	أستاذ محاضر ب	د. بلهوشات محمد الأمين

السنة الجامعية: 2025 - 2026





## الشكر و عرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"من اصطنع إليكم معروفا فجازوه فإن عجزتم عن مجازاته فدعوا له حتا يعلم

أنكم قد شكرتم، فإن الله شاكر يحب الشاكرين"

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه ونشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيما لشأنه ونشهد أن سيدنا ونبينا محمد عبد الله ورسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه وعلى آله وأصحابه وأتباعه وسلم.

بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع أتقدم بجزيل الشكر إلى الوالدين العزيزين على عونهم وتشجيعهم على الاستمرار في مسيرة العلم وإتمام الدراسة الجامعية.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى من شرفني بإشرافه على مذكرة بحثي "أستاذي القدير الدكتور مهري عبد المالك" الذي لن تكفي حروف هذه المذكرة لإيفاء حقه بصبره الكبير ومعاملته الطيبة وتوجيهاته العلمية التي لا تقدر بثمن، والذي ساهم بشكل كبير في إتمام واستكمال هذا العمل.

كما لا يسعنا إلا أن نتوجه بالشكر إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وبالأخص أساتذة قسم العلوم الاقتصادية على ما بذلوه من جهد وتقديرهم وتوجيههم لنا طوال مسارنا الدراسي.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز وإتمام هذا العمل.

"ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين".



## إهداء

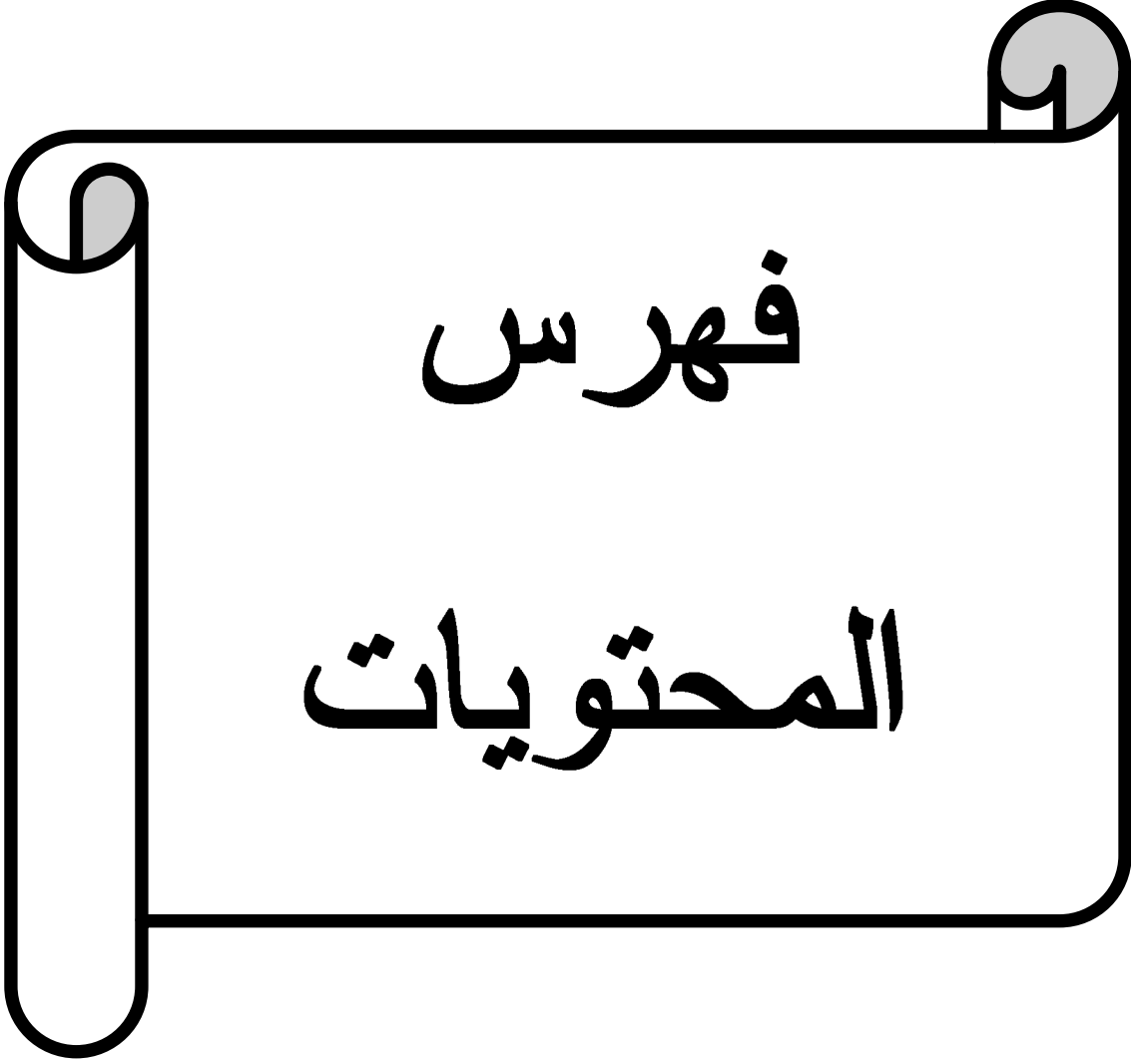
الحمد لله الذي تواضع لعظمته كل شيء، الحمد لله الذي ذل لعزته كل شيء، الحمد لله الذي خضع لملكه كل شيء، وصلي اللهم على سيدنا الصادق الأمين محمد سيد الثقلين والفريقين وعلى آله وصحبه أجمعين  
أما بعد:

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى من كان يدفعني قدما نحو الخير لنيل المبتغى، إلى الذي امتلك الإنسانية بكل قوة، إلى الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام مترجمة في تقديسه للعلم، إلى مدرستي الأولى في الحياة.

أبي الغالي على قلبي أطال الله في عمره - ب. محسن  
إلى تلك التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان، إلى التي صبرت على كل شيء، التي رعتني حق الرعاية وكانت سندي في الشدائد، وكانت دعواها لي بالتوفيق، تتبعني خطوة خطوة في عملي، إلى من يطمأن قلبي لابتسامتها نبع الحنان أمة أعز ملاك على قلبي وعيني جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين.  
إليهما أهدي هذا العمل لكي أدخل على قلبيهما شيئا من السعادة؛  
أخي بهاء الدين وإلياس اللذان تقاسما معي عبء الحياة؛  
إلى أول من علمني خط الحرف ونطقه "سلوى سليم"  
إلى خالي العزيز مهدي ورفقاء دربي في الدراسة؛  
إلى السيدة: عدو شاهيناز ومحمد عدنان؛  
شكرا لكم منكم وإليكم.

هشام بن جرو الذيب

2026



فهرس

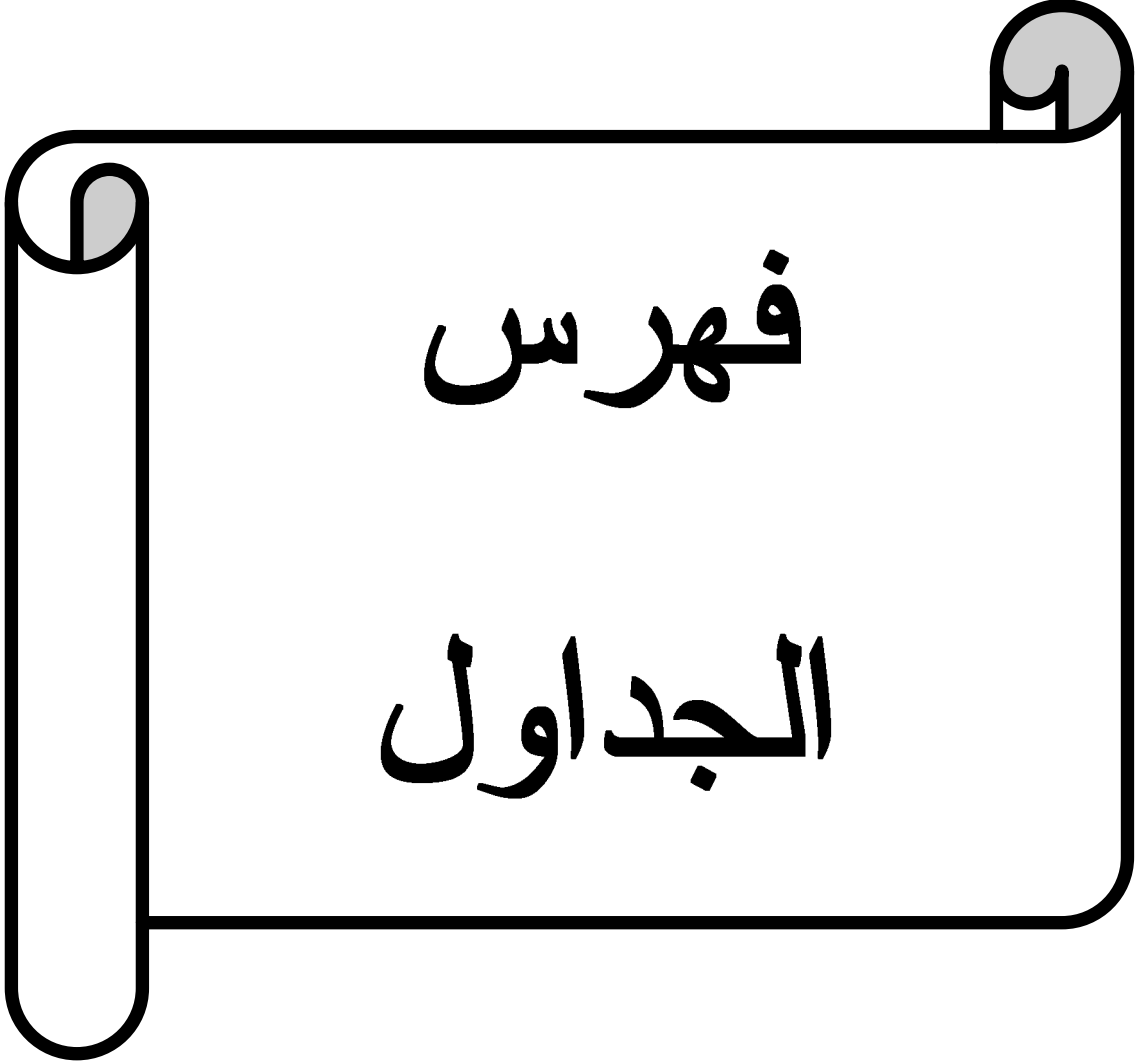
المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
/	الشكر و عرفان
/	إهداء
I	فهرس المحتويات
VI	فهرس الجداول
IX	فهرس الأشكال
XI	فهرس الملاحق
أ-هـ	المقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة التنوع الثقافي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية</b>	
3	المبحث الأول: إدارة التنوع الثقافي
3	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة التنوع الثقافي
3	أولاً: تعريف إدارة التنوع الثقافي
4	ثانياً: أهمية إدارة التنوع الثقافي
6	ثالثاً: أهداف إدارة التنوع الثقافي
6	رابعاً: خصائص إدارة التنوع الثقافي
7	المطلب الثاني: إستراتيجيات ونماذج إدارة التنوع الثقافي في المؤسسة
8	أولاً: انشاء مؤسسة متعددة الثقافات
11	ثانياً: نماذج إدارة التنوع الثقافي
14	المطلب الثالث: أبعاد إدارة التنوع الثقافي، تحدياتها واهتماماتها
14	أولاً: أبعاد إدارة التنوع الثقافي
18	ثانياً: تحدياتها واهتماماتها

20	ثالثا: الاهتمامات الاقتصادية
22	المبحث الثاني: الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية
22	المطلب الاول: مفاهيم أساسية حول الأداء البشري
22	أولا: مفهوم وخصائص الأداء البشري
23	ثانيا: أهمية وأهداف الأداء البشري
25	ثالثا: أنواع الأداء البشري
26	رابعا: العوامل المؤثرة في الأداء البشري
27	المطلب الثاني: مستويات الأداء البشري
28	المطلب الثالث: تقنيات وأنظمة تقييم الأداء البشري
29	أولا: التقنيات والأنظمة التقليدية للتقييم الأداء البشري في المؤسسة
32	ثانيا: التقنيات والأنظمة الحديثة للتقييم الأداء البشري في المؤسسة
35	المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة التنوع الثقافي والأداء البشري
35	المطلب الاول: أسس العلاقة بين إدارة التنوع الثقافي والأداء البشري
37	المطلب الثاني: أشكال تأثير إدارة التنوع الثقافي على الأداء البشري
37	أولا: تعزيز التنوع الثقافي
38	ثانيا: تفعيل التضمين
38	ثالثا: إدارة التحديات الثقافية
38	رابعا: تطوير القيادة التنوعية
39	خامسا: تقييم التأثير
39	المطلب الثالث: عوامل قوة واستدامة العلاقة بين إدارة التنوع الثقافي والأداء البشري
39	أولا: عوامل على مستوى القيادة والإستراتيجية
40	ثانيا: العوامل التنظيمية

40	ثالثا: عوامل ثقافية
41	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بشركة سوناطراك البترولية -المديرية الاقليمية TFT عين أميناس-</b>	
44	المبحث الأول: تقديم عام للشركة سوناطراك النفطية -المديرية الاقليمية TFT عين أميناس-
44	المطلب الاول: التعريف بالمؤسسة، نشأتها وتطورها
46	المطلب الثاني: التعريف بالمديرية الإقليمية - TFT عين أميناس -
48	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية الاقليمية -TFT عين أميناس-
49	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
49	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
49	أولا: مجتمع الدراسة
49	ثانيا: عينة الدراسة
50	ثالثا: إجراءات الدراسة
51	المطلب الثاني: أداة الدراسة
51	أولا: محتوى أداة الدراسة
51	ثانيا: تصميم الاستبانة
52	ثالثا: المقياس المستخدم
53	المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة
67	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
67	المطلب الأول: تحليل النتائج الوصفية للدراسة
67	أولا: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

68	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
69	أولاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة
81	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
83	أولاً: الفرضية الرئيسية
84	ثانياً: الفرضيات الفرعية
93	خلاصة الفصل
95-97	الخاتمة
99-102	قائمة المصادر والمراجع
//	الملاحق
//	ملخص الدراسة



فهرس

الجداول

## فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أنواع التنظيمات وفق (Taylor cox)	8
02	نموذج (Trompenaars, 1994) لأبعاد الثقافية.	13
03	أبعاد التنوع الثقافي داخل المنظمات وفق مخطط (Hofstede,1980).	15
04	أبعاد الثقافة حسب نموذج (Edward T. Halls,1976).	17
05	التقنيات المستخدمة في تقييم الأداء البشري	28
06	طريقة الترتيب	29
07	طريقة المقارنة المزدوجة	30
08	طريقة الاحداث الحرجة	31
09	مقياس التدرج على أساس سلوكي.	33
10	تداول الاستبانة	50
11	درجات مقياس ليكارت	52
12	مستويات مقياس ليكارت الثلاثي	52
13	قيمة معامل ألف كرونباخ لمحاور الاستبيان	53
14	الصدق التقاربي - البعد الأول: مسافة السلطة	54
15	الصدق التقاربي - البعد الثاني: تجنب الغموض	55
16	الصدق التقاربي - البعد الثالث: الفردية مقابل الجماعية	56
17	الصدق التقاربي - البعد الرابع: الذكورة مقابل الأنوثة	56
18	الصدق التقاربي - البعد الخامس: التوجه بالوقت أو النظرة نحو المستقبل	57
19	الصدق التقاربي - أثر التنوع الثقافي على الأداء البشري	58
20	الصدق التمييزي - البعد الأول: مسافة السلطة	59
21	الصدق التمييزي - البعد الثاني: تجنب الغموض	60
22	الصدق التمييزي - البعد الثالث: الفردية مقابل الجماعية	61
23	الصدق التمييزي - البعد الرابع: الذكورة مقابل الأنوثة	62

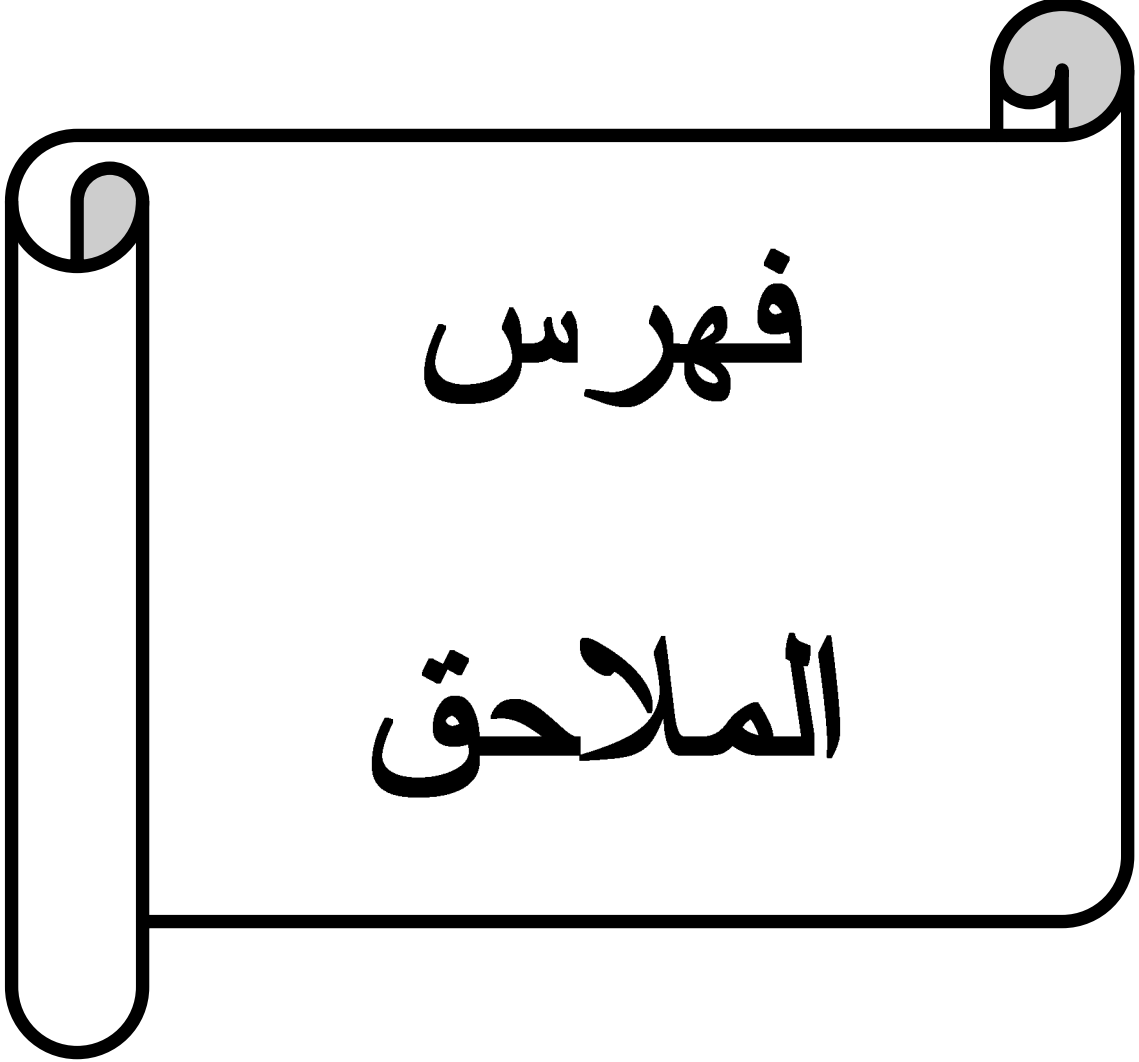
63	الصدق التمييزي - البعد الخامس: التوجه بالوقت أو النظرة نحو المستقبل	24
63	الصدق التمييزي - أثر التنوع الثقافي على الأداء البشري	25
65	Fornell-Larcker للصدق التمييزي	26
66	نتائج اختبار التباين المشترك (Harman's Single Factor Test)	27
69	مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات إجاباتهم على فقرات بعد مدى تحكم السلطة الإدارية أو مسافة السلطة.	28
71	مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات إجاباتهم على فقرات بعد تحاشي عدم التأكد أو تجنب الغموض.	29
73	مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات إجاباتهم على فقرات بعد الفردية مقابل الجماعية.	30
74	مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات إجاباتهم على فقرات بعد الذكورة مقابل الانوثة.	31
76	مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات إجاباتهم على فقرات بعد التوجه بالوقت أو النظرة نحو المستقبل.	32
78	مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات إجاباتهم على فقرات محور أثر التنوع على الأداء البشري.	33
81	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	34
82	اختبار معامل الارتباط بيرسون	35
83	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	36
85	نتائج تحليل الانحدار الفرضية الأولى	37
86	نتائج تحليل الانحدار الفرضية الثانية	38
88	نتائج تحليل الانحدار الفرضية الثالثة	39
89	نتائج تحليل الانحدار الفرضية الرابعة	40
91	نتائج تحليل الانحدار الفرضية الخامسة	41



فهرس

الأشكال

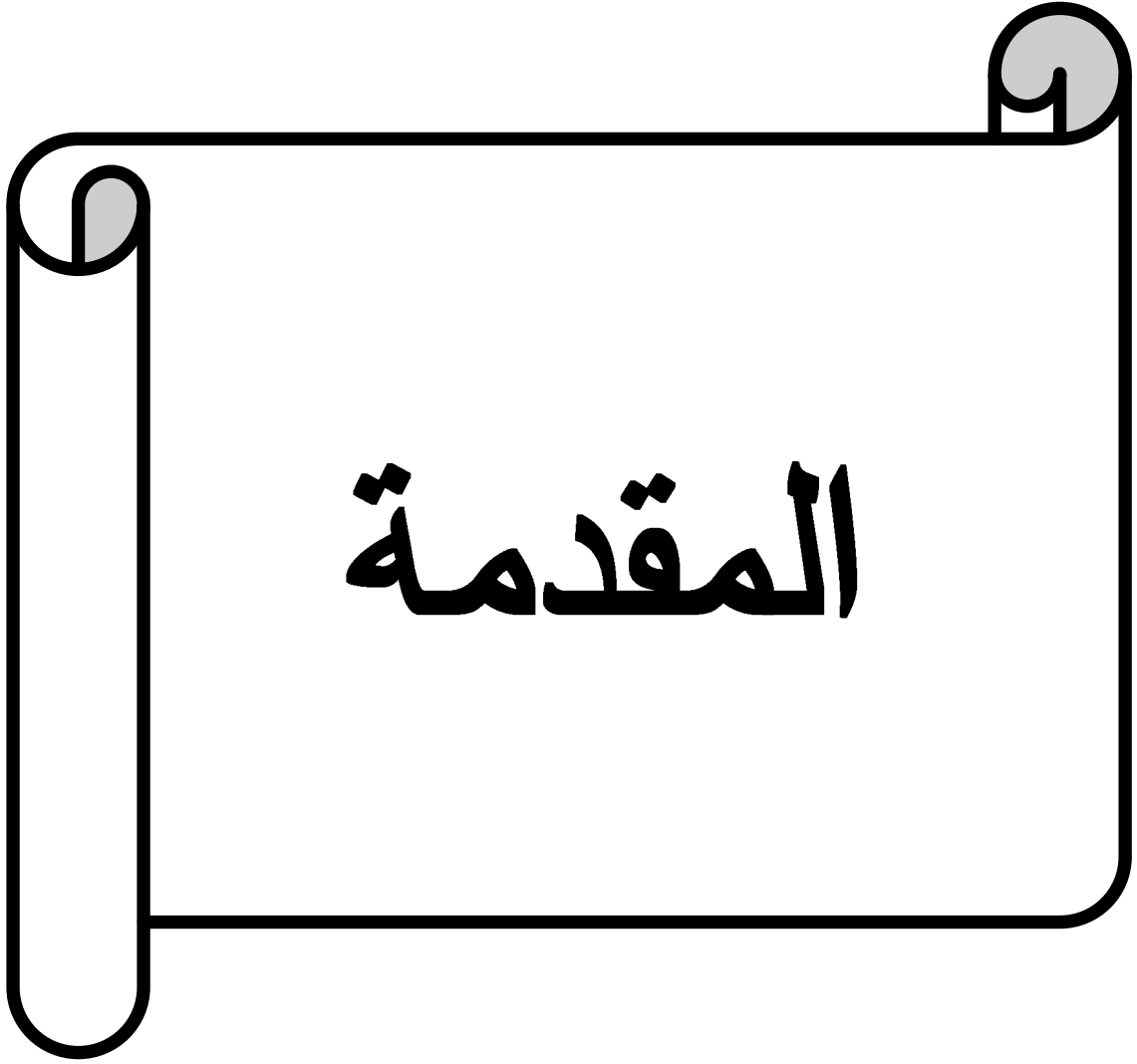
الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	خصائص التنوع الثقافي	7
02	التنوع الثقافي وتأثيراته على الإدارة	9
03	استراتيجيات إدارة التنوع الثقافي	10
04	نموذج الأبعاد الثقافية (Shwartz, 2006) للتنوع الثقافي	12
05	أبعاد التنوع الثقافي مخطط (Hofstede, 1980)	14
06	المنطقة الجغرافية للمديرية الإقليمية TFT.	47
07	الهيكل التنظيمي للمديرية الإقليمية TFT عين أميناس	48



فهرس

الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	إتفاقية التربص
02	الاستبيان
03	مخرجات SPSS



المقدمة

يعد القرن الواحد والعشرين أحد أهم البوابات التي فتحت للإنسانية آفاق متعددة مبتكرة وجديدة كليا في شتى المجالات باختلاف أصعدتها وعلومها، وذلك بسبب التطور التكنولوجي والتحولات المختلفة والهامة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والإعلامية وكذلك تحرير التجارة وتطور وسائل النقل والمواصلات وإقامة علاقات بين الدول بدافع التجارة أو تحقيق المصالح المشتركة، الأمر الذي ساهم في تبادل العلوم والثقافات والخدمات حيث نتج عن هذه العلاقات تفاعل بين المجتمعات من حيث اللغة والعادات والتقاليد والدين ليتشكل لنا ما يعرف بالتنوع الثقافي، وانتشر هذا المفهوم ليشمل العديد من المستويات سواء التنوع الثقافي في البلد الواحد أو المؤسسات، حيث يتميز الإنسان بمرونة وديناميكية في التفاعل مع محيطه مما يكسبه العديد من الخبرات والمهارات المختلفة، التي تتجذر في تركيبته الإنسانية التي تتضمن بصمة حياته من لغة ودين وموروثات ثقافية وأيضا التوجهات السياسية والعقائدية.... الخ، حيث يمكن القول أن الفرد هو تجل لتقافة مجتمعه ومحيطه.

وفي خضم هذه التغيرات العالمية والتطورات التكنولوجية السريعة وشدة المنافسة فرضت على المؤسسات الاقتصادية جملة من التحديات في بيئتها الداخلية والخارجية حيث أن هذا التنوع في تركيبه الإنسان خلق تحديا واضحا وجادا للمؤسسات، وأصبح من القضايا الهامة التي تعد عائقا كبيرا أمام المؤسسة في كيفية تحقيق التلاؤم أو التوازن والتوافق بين العاملين والموظفين وخلق بيئة داخلية متكاملة تعمل على تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة بكفاءة وفعالية وتحفيزهم على تجاوز الاختلافات الثقافية المحتملة من خلال تعزيز قيم المؤسسة والتحكم في طرق الاتصال التي تختلف من ثقافة إلى أخرى سواء من الجانب أو المستوى اللفظي وغير اللفظي، والعمل في شكل فريق وأسلوب الاتصال الإداري، وكيفية التعامل مع مواعيد العمل وطبيعة النزاعات أثناء العمل الذي ينتج بسبب الكم الهائل من المميزات التي توفرها تنوع القوى العاملة في المؤسسة حسب ما أشارت إليه الكثير من الدراسات التي تبرز إمكانية الفرد داخل المؤسسة على إمكانية تقديم مبادرات وأفكار جديدة تفيد المؤسسات خاصة في فترات الأزمات والحاجة إلى وقوف الجميع صفا واحدا للمواجهة الأخطار والأزمات وخاصة أن محيط المؤسسة يفرض عليها الاهتمام بهذا الجانب بشكل خاص لكي تستطيع مواجهة الاخطار الخارجية والمرونة في تسيير عملياتها الداخلية.

وعليه جاءت هذه الدراسة موضحة أهمية إدارة التنوع الثقافي داخل المؤسسة كآلية وكوسيلة ونهج إداري تسييري، يهدف أولا للقضاء على فجوات التنظيم والاتصال وكذلك السلوك التمييزي داخل المؤسسة، وبناء ثقافة تسمح بالتعاون والتواصل والوقوف على أثر الأداء البشري وتأثيره على توجهات الإدارة في تبني سياسيات وأساليب نوعية في إدارة التنوع داخل المؤسسة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا الموضوع في إبراز دور إدارة التنوع الثقافي في التأثير على الأداء البشري في المؤسسة بما يخدم مصالح الموظفين (العمال) والمؤسسة بشكل ثنائي، وكذلك التعرف على قوة الترابط بين الموظفين ذوي الثقافات المختلفة فيما بينهم وكيفية الحفاظ على تحقيق هذا الترابط وتنميته.

إشكالية الدراسة:

من خلال ما تقدم يمكن تلخيص مشكلة البحث في السؤال الرئيسي الآتي:

- كيف تؤثر إدارة التنوع الثقافي من خلال أبعادها على الأداء البشري بالمؤسسة النفطية سوناطراك-المديرية الإقليمية TFT عين أميناس-؟

الأسئلة الفرعية للدراسة:

ينبثق من إشكالية الدراسة جملة من الأسئلة الفرعية، والموضحة كالاتي:

- ✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مدى تحكم السلطة وتحسين الأداء البشري للموظفين؟
- ✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تجنب الغموض والارتقاء بالأداء البشري؟
- ✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الفردية مقابل الجماعية وتطوير الأداء البشري؟
- ✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الذكورة مقابل الأنوثة وتعزيز الأداء البشري؟
- ✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التوجه بالوقت واستدامة الأداء البشري المتميز؟

فرضيات البحث

للإجابة على إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية تم صياغة الفرضيات الآتية:

**الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة التنوع الثقافي بأبعادها والأداء البشري في المديرية الإقليمية TFT عين أميناس.

الفرضيات الفرعية:

ويندرج ضمن الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الجزئية والمتمثلة في:

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مدى تحكم السلطة وتحسين الأداء البشري للموظفين؛
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تجنب الغموض والارتقاء بالأداء البشري؛
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الفردية مقابل الجماعية وتطوير الأداء البشري؛
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الذكورة مقابل الأنوثة وتعزيز الأداء البشري؛
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التوجه بالوقت واستدامة الأداء البشري المتميز.

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بصفة عامة إلى التعرف على التنوع الثقافي ودوره في تحسين الأداء البشري في المؤسسة مع تحديد العلاقة بينهما بالإضافة إلى:

- ✓ التطرق إلى المفاهيم المتعلقة بكل من إدارة التنوع الثقافي والأداء البشري؛
- ✓ التعرف على أهم أبعاد إدارة التنوع الثقافي وأنواع النماذج المعتمدة في تفسيرها؛
- ✓ تفسير مدى تأثير إدارة التنوع الثقافي على الأداء البشري على مستوى المديرية الإقليمية TFT عين أميناس.

#### حدود الدراسة:

قصد الإحاطة بإشكالية الدراسة وفهم جوانبها المختلفة تم تحديد مجال الدراسة كما يلي:

- ✓ **الحدود الموضوعية:** تركز الدراسة بصفة عامة نظريا وتطبيقيا على توضيح دور إدارة التنوع الثقافي كمتغير مستقل وأثره على الأداء البشري كمتغير تابع في شركة سوناتراك النفطية المديرية الإقليمية TFT عين أميناس؛
- ✓ **الحدود المكانية:** تم اختيار مؤسسة سوناتراك المديرية الإقليمية TFT عين أميناس للجزء التطبيقي من الدراسة، نظرا لاعتبارات علمية وميدانية؛
- ✓ **الحدود الزمنية:** تم إعداد هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة بين فيفري 2026 إلى ماي 2026 عموما، إضافة الى الدراسة الميدانية الممتدة من 2026/04/02 إلى غاية 2026/04/09 في محل الدراسة؛

### منهج الدراسة:

نظرا لأهمية الدراسة، وقصد الإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية، تم الاعتماد على المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي في الجانب النظري، والمتعلق بإدارة التنوع الثقافي والأداء البشري.

فضلا عن استخدام منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، وذلك بجمع البيانات والمعلومات من خلال الاعتماد بشكل مباشر على الاستبيان والمقابلة الشخصية ووثائق المؤسسة، بهدف تحليلها إحصائيا بغرض إختبار الفرضيات والإجابة على أسئلة الدراسة.

### دوافع اختيار الموضوع:

من الأسباب والدوافع التي أدت إلى اختيار الموضوع فيما يلي:

**الدوافع الموضوعية:** يمكن إيجاز أهم الدوافع الموضوعية للبحث فيما يلي:

- ✓ الظروف الاقتصادية الراهنة التي تزيد من ضرورة اعتماد دراسة واسعة للتنوع الثقافي وأثره على المؤسسات أو المجتمعات؛
- ✓ تسليط الضوء على مدى تأثير المورد البشري بالتنوع الثقافي في البيئة العملية؛
- ✓ دراسة واقع إدارة التنوع الثقافي وتأثيرها على الأداء البشري على مستوى المديرية الإقليمية TFT عين أميناس.

**الدوافع الذاتية:** يمكن حصر أهم الدوافع الذاتية للاختيار هذا الموضوع في:

- ✓ الاهتمام الشخصي بمواضيع العلوم الإدارية ونظرياتها؛
- ✓ الرغبة في فهم السلوك الإنساني المتعدد الثقافات؛
- ✓ الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص.

### هيكل الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع والإلمام بكافة جوانبه وقصد الوصول الى النتائج تم تقسيم هذه الدراسة الى فصلين فصل نظري وفصل تطبيقي، يمكن توضيحهما على النحو التالي:

- ✓ **الفصل الأول:** تم تخصيص هذا الفصل من أجل التطرق الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة حيث يحتوي على ثلاثة مباحث، تم التركيز في المبحث الأول على التأصيل النظري لإدارة التنوع الثقافي، وكذلك بالنسبة للمبحث الثاني الذي تم التطرق فيه الى الأداء البشري في المؤسسات الاقتصادية، وأخيرا المبحث الثالث الذي خصص للتعرف على أسس العلاقة بينهما وعوامل قوتها واستدامتها.

✓ **الفصل الثاني:** تم تخصيص هذا الفصل للجانب التطبيقي من الدراسة وذلك من أجل تبيان تأثير إدارة التنوع الثقافي على الأداء البشري في شركة سوناطراك النفطية -المديرية الإقليمية TFT عين أميناس- وقد تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث، بالنسبة للمبحث الأول تم تقديم وتعريف الشركة وكذلك المديرية وعرض الهيكل التنظيمي الخاص بها، بالنسبة للمبحث الثاني تم فيه تحديد الإطار المنهجي للدراسة، وأخيرا المبحث الثالث الذي خصص لتحليل النتائج المتحصل عليها من الدراسة واختبار الفرضيات ومناقشتها.

# الفصل الأول:

الإطار النظري لإدارة

التنوع الثقافي والأداء

البشري في المؤسسة

الإقتصادية

### تمهيد:

عرفت المؤسسات الحديثة العديد من التحديات والتغيرات الجديدة التي تتميز باختلافها عن التي واجهتها في العقود الماضية ، إلى أن المؤسسات في وقتها الحالي تواجه تحديات ناجمة عن انفتاحها على الأسواق الخارجية وزيادة حدة المنافسة ، وكذلك سياسة جذب العقول والكفاءات البشرية من خلف الجنسيات التي تتبناها الكثير من المؤسسات الرائدة وكذلك فتح وتسهيل الاستثمارات الأجنبية في الحيز المحلي للمختلف البلدان، وكنتيجة لذلك ظهر مفهوم جديد في جانب إدارة الموارد البشرية التي أجبرت العديد من المؤسسات على أخذ اعتبار الاتجاهات الثقافية المختلفة في بيئة عمل المؤسسة الداخلية والخارجية.

من هذا المنطلق ظهر مصطلح التنوع الثقافي في المؤسسات، حيث فرض على العديد من المؤسسات البحث على طرق تحليل جديدة للفهم ودراسة هذه المتغيرات وسبل تكيف المورد البشري مع النمط الجديد، ومساعدة المؤسسات بمختلف أحجامها وأنواعها على المنافسة في محيط يتميز بالمنافسة.

وعليه تم في هذا الفصل الأول تناول المفاهيم الأساسية حول إدارة التنوع الثقافي وأهم إستراتيجياتها وأبعادها وأهم التحديات والاهتمامات التي تواجهها والتعرف على المورد البشري وعلاقته بإدارة التنوع الثقافي والعوامل التي تربط بينهما من خلال ثلاثة مباحث وهي كالتالي:

#### -المبحث الأول: إدارة التنوع الثقافي.

#### -المبحث الثاني: الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية.

#### -المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة التنوع الثقافي والأداء البشري.

### المبحث الأول: إدارة التنوع الثقافي

إن إدارة التنوع الثقافي تعتبر بمثابة الإجابة التنظيمية التي تبحث عنها المؤسسات التي تمكنها من التكيف مع سوق العمل وتسيير المورد البشري بسلاسة وتعرف هذه الإدارة على أنها توفر الممارسات والسياسات المطلوبة المتعلقة بالمورد البشري وهدفها الرئيسي هو خلق محيط عمل كفى وسليم، كما تمثل أداة تعمل على توفير بيئة عمل عادلة ومحفزة ومنتجة وقابلة للتأقلم مع مختلف المشاكل التنظيمية والإدارية.

### المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة التنوع الثقافي

تعتبر إدارة التنوع الثقافي مصطلحا جديدا نسبيا في جانب الإدارة العامة حيث أن هذا الأخير أثبت أهمية تبنيه ضمن السياسات التنظيمية للمؤسسة والإدارة على العموم وقد اختلفت التعريفات حوله من قبل الباحثين والمفكرين.

#### أولا: تعريف إدارة التنوع الثقافي

تعددت التعاريف حول إدارة التنوع الثقافي وهي كالتالي:

- "هي عبارة عن تطبيق ممارسات الإدارة الفعالة التي تعترف بالتنوع البشري والاجتماعي في قوة العمل وتعني الاختلاف بينهما وإدارة هذه الاختلافات سواء من حيث النوع، الأصل، السن، الثقافة، اللغة، الديانات، التوجهات، أو أي خصائص أخرى تشكل آراء وتوجهات الأفراد في المؤسسات، وذلك بهدف الاستفادة من فوائد التنوع في زيادة فعالية الأعمال والمؤسسات في تحقيق العدالة بين جميع العاملين في المؤسسات بعدم التحيز لجماعة على حساب جماعة أخرى وهكذا"<sup>1</sup>.

- "هي عبارة عن تمكين القوى العاملة المتنوعة من تنفيذ إمكانياتها الكاملة في بيئة عمل عادلة حيث لا يوجد فريق عمل متميز عن الآخر، لأن قوى العمل المتنوعة تجلب مواهب ومصالح ووجهات نظر مختلفة، وبالتالي فهي عملية تقييم مستمر للاستفادة من الفروق الفردية كي يتسنى للجميع الأفراد تعظيم قدراتهم في ظل الامتثال القانوني"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> خديجة حاج هني، "القيادة التحويلية ودورها في إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال" دراسة ميدانية بمؤسسة السويدي إلكترونيك الجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، علوم التسيير، إدارة الموارد البشرية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2023-2024، ص53.

<sup>2</sup> خديجة حاج هني، مرجع سبق ذكره، ص54.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة التنوع الثقافي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

- عبارة عن إستراتيجية شاملة تنتهجها المؤسسة من أجل إدارة العلاقات بين الافراد داخل بيئة متنوعة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها بتعظيم إمكانات ومواهب هذه الموارد ومحاولة كسر كل الحواجز الاجتماعية والقانونية والاقتصادية وحتى تغيير ثقافتها التنظيمية السائدة في إطار التزام ودعم الإدارة العليا للتنوع<sup>1</sup>.

- "مجموعة الممارسات التي تقوم بها المؤسسات لتوفير ثقافة تنظيمية ملائمة لقبول الاختلافات المتعددة بين الافراد والتعامل معها، وتعظيم الاستفادة من مميزاتها، وتبني إجراءات إدارية لدمج هذه الممارسات في العمليات الإدارية من خلال تدريب أعضاء المؤسسة على التنوع وتقبل الآخرين، والتركيز على بناء فرق عمل متنوعة، وتحقيق العدالة والمساواة في سياسات المؤسسة ودعم الإدارة العليا لهذا التنوع والحرص على تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية للموظفين<sup>2</sup>."

يتضح من التعاريف السابقة أن إدارة التنوع الثقافي هو ذلك الأسلوب الإداري المستحدث الذي يعمل على دمج الممارسات التقليدية للإدارة من ترقية وتوظيف وتدريب للكفاءات البشرية ذوي الاختلافات الثقافية، من أجل الحصول على ميزات وقدرات تمكنها من حل المشاكل بطرق إبداعية والقدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب الذي بدوره يمنح المؤسسة ميزة تنافسية تسمح لها باختراق أسواق جديدة وتوسيع حصتها السوقية والحصول على العملاء.

### ثانياً: أهمية إدارة التنوع الثقافي

يعتبر التنوع الثقافي داخل المنظمات دليل على وجود تفاعلات تشمل العديد من الثقافات ضمن بيئة عمل واحدة، وذلك يشير الى مجموعة الاختلافات التي تجمع الموظفين فيما بينهم من العمر، الجنس، اللغة حيث أكدت العديد من الدراسات الأهمية البالغة للتنوع الثقافي داخل الحقل التنظيمي للمؤسسة، اضافة الى ان وجود العديد من الثقافات داخل المؤسسة يخلق بيئة جيدة للعمل تعتبر تحدي بالنسبة للعامل، وتبرز أهمية التنوع الثقافي من خلال تحقيق المزايا التالية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سليمة جلفاوي، إدارة التنوع الثقافي وأثرها على تنمية التعلم التنظيمي دراسة ميدانية المؤسسة الاستشفائية لطب العيون الجلفة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، علوم التسيير، إدارة الموارد البشرية، جامعة زيان عاشور الجلفة، السنة الجامعية 2024-2025، ص20.

<sup>2</sup> أحمد محمد عبد السلام الأشقر وآخرون، تطوير سياسات إدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف في ضوء أفضل الممارسات العالمية "رؤية مستقبلية"، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، المجلد (89)، سنة 2023، ص616.

<sup>3</sup> محمد لمين هيشور، التنوع الثقافي والهوية المهنية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد03، تيارت، 2021، ص667.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة التنوع الثقافي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

- التنوع الثقافي وسيلة للربح الاقتصادي والتجاري وذلك من خلال المساهمة في نشر ثقافة التجديد، فضلا عن دعم الايدولوجيات المتوافرة على جميع المستويات والتي تفسر فعالية المؤسسة.
- المساهمة في زيادة ولاء العاملين الذين يشعرون بفرص التقدم والنمو الوظيفي لا يقتصر على جهات أو فئات معينة داخل المؤسسة.
- حاجة الإدارة الى جذب قوة عاملة ماهرة ومدربة وتعمل على التبادل فيما بينها والتشارك في الرأي والتصور.
- للاحتفاظ بالموهبة العالية يعد التنوع ضرورة إستراتيجية يعمل على تقليل استنزاف العاملين الماهرين وصناع المعرفة والقرار، كذلك يساعد على تطوير والحفاظ على الأشخاص الموهوبين، إذ تستطيع المؤسسات الرائدة على جذب العاملين الماهرين ذات الثقافات المختلفة والمتعددة والاستفادة منهم بطريقة فعالة ومبتكرة.
- تفعيل القرارات الاستراتيجية للقيادات الادارية، حيث أن تعامل القادة بصدق وبراعة مع التنوع من شأنه أن يرسم هيكل تصوري صحيح يعكس أفضل النتائج والممارسات لدعم ثقافة التعدد والتغيير.
- قدرة التنوع الثقافي على التأثير في التكلفة، حيث أن المؤسسات التي تتبنى التنوع الثقافي تزيد من راحة العاملين من جانب العمل في مجموعات، وبالتالي تعمل على تقليل وخفض درجة دوران العمل والغيابات وما يرتبط بها من كلفة إضافية.
- المساهمة في الابتكار والتميز عن طريق اندماج الثقافات في بيئة عمل مشتركة يساهم في توحيد الجهود والأفكار من منظور مختلف.
- قدرة إدارة التنوع الثقافي على استقطاب أفضل العناصر البشرية للشغل الوظائف الشاغرة والذي سينعكس بدوره على الانتاجية والربحية.
- دعم قدرة المؤسسة على توفير المناخ التنظيمي الفعال للتنوعات الثقافية على المستوى الداخلي من حيث التحفيز ودفعهم للعطاء والانتاجية.
- التبادل الثقافي وتشجيع العاملين على مشاركة ثقافتهم وتجاربهم المختلفة يمكن أن يولد أفكار جديدة.
- المسابقات الداخلية التي تحفز الموظفين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة تساهم في تحسين المنتجات أو الخدمات.
- زيادة رضا الموظفين عن طريق التقدير والاعتراف ودعم الادماج وتعزيز بيئة شمولية تزخر بالاحترام والتعاون.

### ثالثاً: أهداف إدارة التنوع الثقافي

- يرى العديد من الباحثين مجموعة من الأهداف التي يمكن للإدارة التنوع الثقافي تحقيقها والتي تنقسم إلى العديد من الأهداف سواء التنظيمية أو وظيفية أو اجتماعية:<sup>1</sup>
- الحد من الدوران والتغيب عن طريق تحفيز الرضا الوظيفي للعاملين والتقليل من التكاليف المترتبة عنهما؛
  - مواجهة وحد الصراعات التنظيمية والثقافية والتقليل من الأخطاء من خلال كسر الحواجز المسؤولة عن ذلك والسيطرة على التعددية الثقافية في بنيتها الداخلية؛
  - جذب أفضل المواهب مع استقطاب الكفاءات المتميزة بغية تحسين أداء المنظمة؛
  - التقليل من الممارسات التمييزية والتحيزية والتحكم في انتشار الصور النمطية.
- وكذلك توجد العديد من الميزات التنظيمية التي تمس المؤسسة من خلال التنوع الثقافي للعاملين:<sup>2</sup>
- تطوير بيئة العمل وتحسينها للعاملين؛
  - توفير بيئة عمل إيجابية وعادلة للجميع العاملين؛
  - منع وتخفيض التمييز وعدم العدالة بين العاملين؛
  - قبول الاختلافات بين العاملين واعتبارها أصل وثروة للمؤسسة أكثر منها مسؤولية والتزام على المؤسسة؛
  - بناء وتشكيل فرق عمل متنوعة رسمية وغير رسمية في هذا المجال.

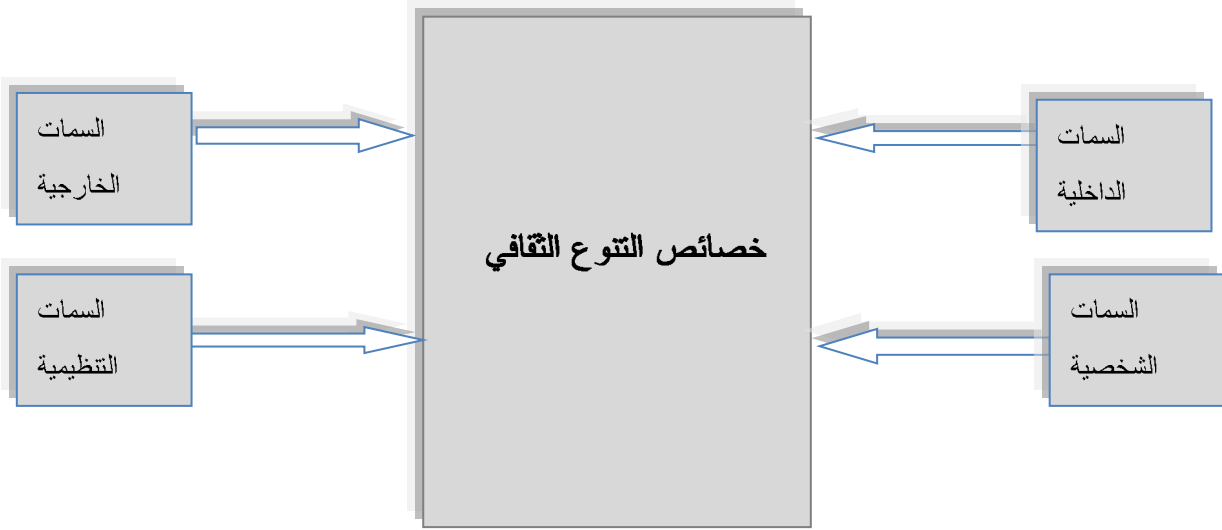
### رابعاً: خصائص إدارة التنوع الثقافي

- توجه العديد من العلماء في النظر الى إدارة التنوع الثقافي أنها تعتبر مصدر مختلف من الخصائص الإنسانية ومما سبق بإمكاننا تجميع خصائص التنوع الثقافي في أربع فئات أساسية وهي كما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> د. نادية أميرة كاري، د. بن عمر عواج، الفعالية التنظيمية بين إدارة التنوع الثقافي والصراع التنظيمي، مجلة أفاق علمية، المجلد:13، العدد:05، السنة:2021، ص243.

<sup>2</sup> أ. حمزة عبد الحليم، إدارة التنوع في الموارد البشرية: تجارب عالمية، جامعة تبسة، ص147.

### الشكل رقم 01: خصائص التنوع الثقافي؛



**المصدر:** نهاد شيخيل سعيد، دور إدارة التنوع الموارد البشرية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، ادارة الاعمال، كلية علوم الادارة والتطبيق - اربيل، 2022، ص42.

-السمات الشخصية: والتي تشمل سمات مميزة، القدرات، مهارات الفرد.

-السمات الداخلية: والتي تحتوي على الجنس، العمر، العرق، مستوى الذكاء.

-السمات الخارجية: المتمثلة في الجنسية، الدين، الثقافة، الحالة الاجتماعية.

-السمات التنظيمية: والذي يدل على مواقف واتجاهات الفرد في القسم والمنظمة.

### المطلب الثاني: إستراتيجيات ونماذج إدارة التنوع الثقافي في المؤسسة

إن الآثار الناجمة عن التعدد الثقافي ضمن العمليات التنظيمية سواء كانت ايجابية أو سلبية، تلتزم الادارة انتهاج جملة من الإستراتيجيات والمهارات التنظيمية لتقليل من السلبيات والوصول الى اقصى حد من الايجابيات وتسخيرها لخدمة أهداف المؤسسة، والمؤسسات متعددة الثقافات هي مؤسسات ذات قيادة متجانسة وبنية متنوعة من الثقافات، وتمثل الشكل المهيمن من المنظمات منذ عام 1990 حتى اليوم وتشمل أفراد متعددي الجنسيات والخلفيات الثقافية، كما تقدم عرض خاص من الادارة للتدريب على

<sup>3</sup> نهاد شيخيل سعيد، دور إدارة التنوع الموارد البشرية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، ادارة الاعمال، كلية علوم الادارة والتطبيق - اربيل، 2022، ص42.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة التنوع الثقافي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

قضايا تكافؤ الفرص والحقوق المدنية فضلا عن عمليات التحقيق لمنع التمييز ضد الجماعات، ولذلك فإن نهج الاستيعاب والتثاقف لا يزال هو السائد داخل هذا النوع من المؤسسات.<sup>1</sup>

**أولاً: انشاء مؤسسة متعددة الثقافات:** طور COX نموذجاً يسمح بتفسير طريقة انشاء مؤسسة متعددة الثقافات من خلال موقفه الايجابي للتعدد الثقافي ورأى أن تنفيذ المؤسسة من كافة الامكانات المتاحة مع تعظيم فرص الاستفادة من الاختلافات الثقافية داخلها، ومن خلال ذلك قام باقتراح ثلاثة مراحل لانتقال المؤسسة من أحادية الثقافة الى متعددة الثقافات وهي كالتالي:<sup>2</sup>

**1-المؤسسات أحادية الثقافة:** يتم في هذا النوع من المؤسسات توظيف أعداد محدودة من الافراد ذوي التعددات الثقافية المتنوعة والمختلفة من أجل الحفاظ على قوة عاملة متجانسة نسبياً، ويعاب عليها أنها لا تتفاعل مع التغيرات الديمغرافية، وبالتالي فهي لا تستفيد من الكفاءات ومهارات الموارد البشرية ومن مزاياها انخفاض درجة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة.

**2-المؤسسات متعددة الثقافات:** وهي مؤسسات ذات قيادة متجانسة وبنية متعددة ثقافياً، تدعم التدريب على تكافؤ الفرص والحقوق المدنية فضلا عن عمليات التحقيق لمنع التمييز ضد الجماعات، وتعمل على دمج الأقليات في شبكات غير رسمية مع مستوى الوعي حول التمييز.

**3-المؤسسات العددية:** هي مؤسسات متعددة الثقافات ولكنها لا تكتفي بقبوله فقط، بل تقيمه وتعمل استخدامه في عمليات التثاقف، وترى أن التعددية ضرورية لكل المؤسسات وتحرص على ذلك، ويتميز هذا النوع من المؤسسات بجملة من الخصائص وهي كالتالي: (التكامل الهيكلي الكامل، الاندماج الكامل للشبكات الغير رسمية، وعدم التحيز والتمييز والتقليل من الصراعات، كسر الحواجز الثقافية).

### الجدول رقم 01: أنواع التنظيمات وفق (Taylor cox)

بعد التكامل	مؤسسة أحادية الثقافة	مؤسسة متعددة الثقافات	مؤسسة تعددية
شكل التثاقف	تشابه	تشابه	تعددية
درجات التكامل البنوي	أدنى	جزئي	كامل
تكامل نحو الشكل الشبكي	لا يوجد تقريباً	محدود	كامل

<sup>1</sup> القائمة القويزي، الاستراتيجيات والممارسات التنظيمية لإدارة التنوع الثقافي، جامعة علي لونيبي-البلدية2-كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ص8.

<sup>2</sup> د شتاتحة عائشة-بن ساحة أحلام، "استراتيجيات التنوع الثقافي وإدارته في المنظمات وفق نموذج" Taylor Cox ، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد 04، 2017، ص28-ص29.

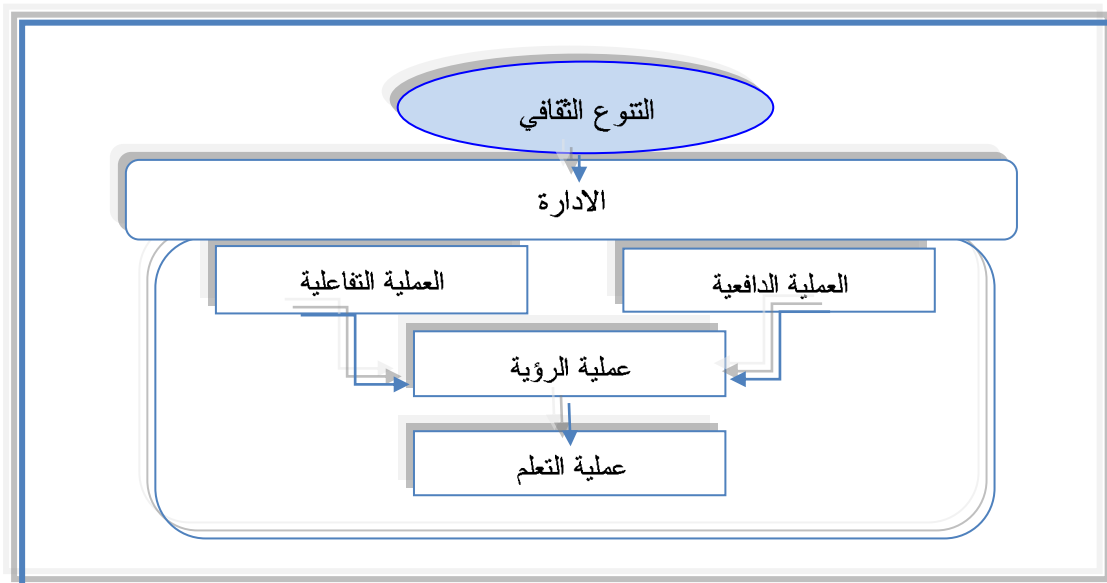
## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة التنوع الثقافي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

تحيز وتميز ضد مجموعة الأقلية	تقدم ملحوظ للتقليل من التحيز والتمييز مع بقاء خاصية التميز المؤسسي	القضاء على كل من التحيز والتمييز	درجة التحامل الثقافي
الفجوة بين الأقلية/الأغلبية الواسعة	الفجوة بين الأقلية/الأغلبية متوسطة	الفجوة بين الأقلية/الأغلبية موجودة	مستويات الهوية التنظيمية
منخفضة	مرتفعة	منخفضة	درجة الصراع بين المجموعات

المصدر: د شتاتحة عائشة-بين ساحة أحلام، "استراتيجيات التنوع الثقافي وإدارته في المنظمات وفق نموذج Taylor Cox"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد 04، 2017، ص28-ص29.

1- استراتيجية نموذج البناء: إدارة التنوع الثقافي كبرنامج تعني انشاء التعلم المتعدد الثقافات تقوم على تقاسم النجاح والنماذج العقلية والرؤى والمنافع التنوع الثقافي في جميع الوضعيات هو حقيقة وليس خيار، لأنه يساهم في تحقيق فوائد محتملة أكثر من التكاليف فالتحدي الذي يواجه أي منظمة هو نجاحها بزيادة فعالية الإدارة في المؤسسات المتعددة الثقافات والحد من سلبيات التنوع وبالتالي يجب العمل على: -انشاء بيئة جديدة تستقبل نماذج جيدة.

-تدعيم انشاء رؤية موحدة أين يمكن تشجيع الموظفين على الابداع وابداء الكفاءات. وبالتالي فإن لب القضية هو تحقيق وترسيخ مبدأ التعلم داخل المؤسسة والشكل التالي يوضح خطوات ذلك الشكل رقم 02: التنوع الثقافي وتأثيراته على الإدارة



## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة التنوع الثقافي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

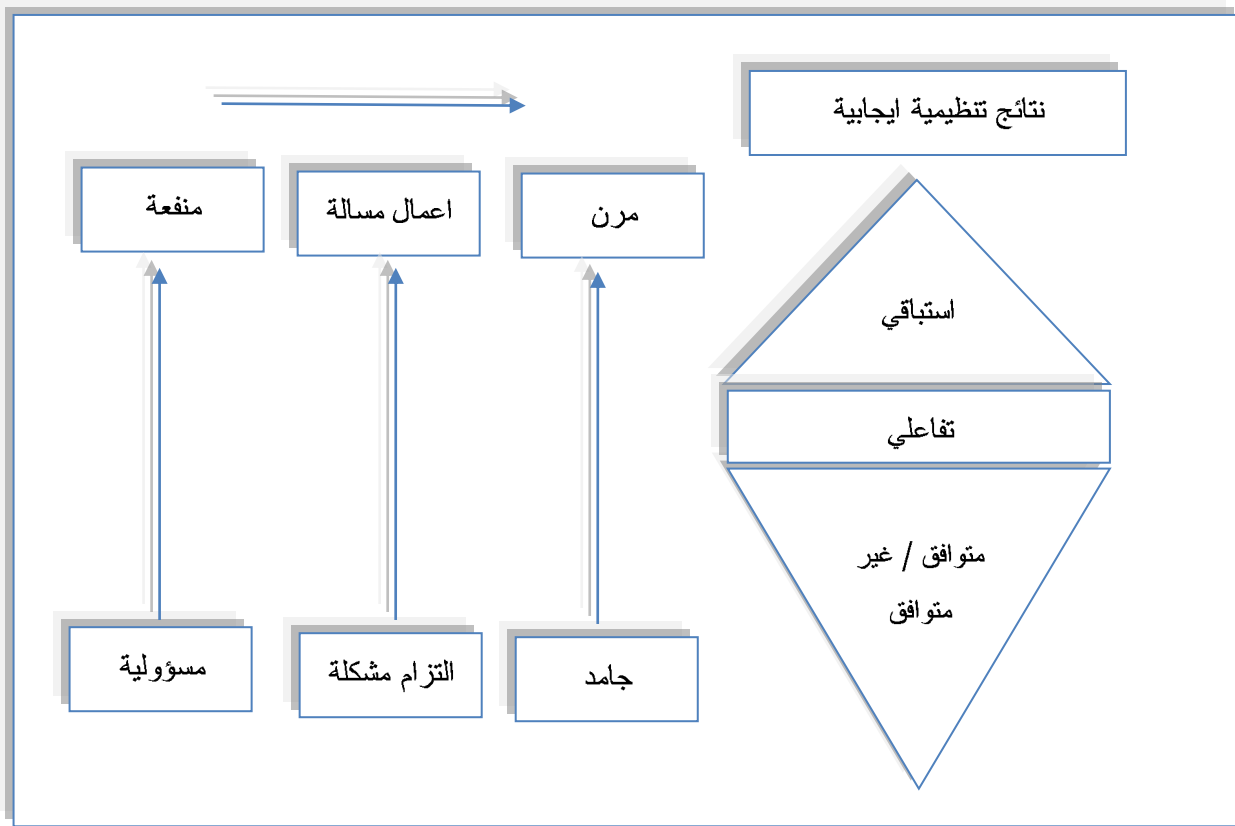
المصدر: د شتاحة عائشة-بن ساحة أحلام، "استراتيجيات التنوع الثقافي وإدارته في المنظمات وفق نموذج Taylor Cox"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد 04، 2017، ص30.

2- استراتيجية الاستيعاب: والهدف منها نوع من التكامل تتلائم فيه الجماعات العرقية والدينية في إطار الجماعة.

### 3- استراتيجية الاندماج

ويقصد بها خلق رابطة بين الاعضاء ولا تستند بالضرورة الى ثقافة أو هوية مشتركة ولكنها تستند الى وجود مصلحة مشتركة والشكل أدناه يعرض الإطار الشامل للإدارة التنوع:

### الشكل رقم 03: استراتيجيات إدارة التنوع الثقافي



المصدر: مهدي وفاء حسين سليم، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لإدارة التنوع وسبل تفعيلها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، الجامعة الإسلامية(غزة)، كلية التربية، 2018، ص33.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة التنوع الثقافي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

4- استراتيجية إدارة التنوع غير متوافقة: تعتبر المؤسسة في هذه الحالة في أدنى مستوى في التعامل مع التنوع الثقافي وتعتبر عبئاً، وتمارس هذه الإستراتيجية من قبل المؤسسات التي تعمل على تجاهل التنوع وأي متطلبات قانونية، كما تكون لديها خطوط اتصال جامدة والذي يؤدي الى عدم التجانس داخل المؤسسة.

### 5- استراتيجية ادارة التنوع متوافقة:

تؤخذ المؤسسة التي تتبنا هذا النوع من الاستراتيجيات بعين الاعتبار التشريعات المتعلقة بالعمل حيث ترى ان التنوع التزام، وتعمل على تتبع سياسة التكيف التي تسمح لها باستيعاب العاملين وفق المعايير المقبولة ولكن دون الاستفادة من مزايا تنافسية والتي يمكن ان تحققها القوى العاملة داخل المؤسسة.

### 6- استراتيجية ادارة التنوع التفاعلية والاستباقية:

المؤسسة التي تتبع هذا النوع من الاستراتيجيات يدرك فيها المدير أن الادارة الفعالة للتنوع يمكن ان تفيد المؤسسة ولكن تركز على الاختلافات الواضحة مثل العرق، الجنس، واتباع سياسة الاحتواء، أما بالنسبة للاستباقية فالمؤسسات التي تعتمد هذه الاستراتيجية ترى ان التنوع داخل هيكلها يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية، ويؤمن القادة بفوائد ومشاكل التنوع قبل حدوثها، وبالتالي يستخدمون استراتيجيات استباقية لإدارتها قبل حدوثها فهم يعتبرون التنوع مكسباً.

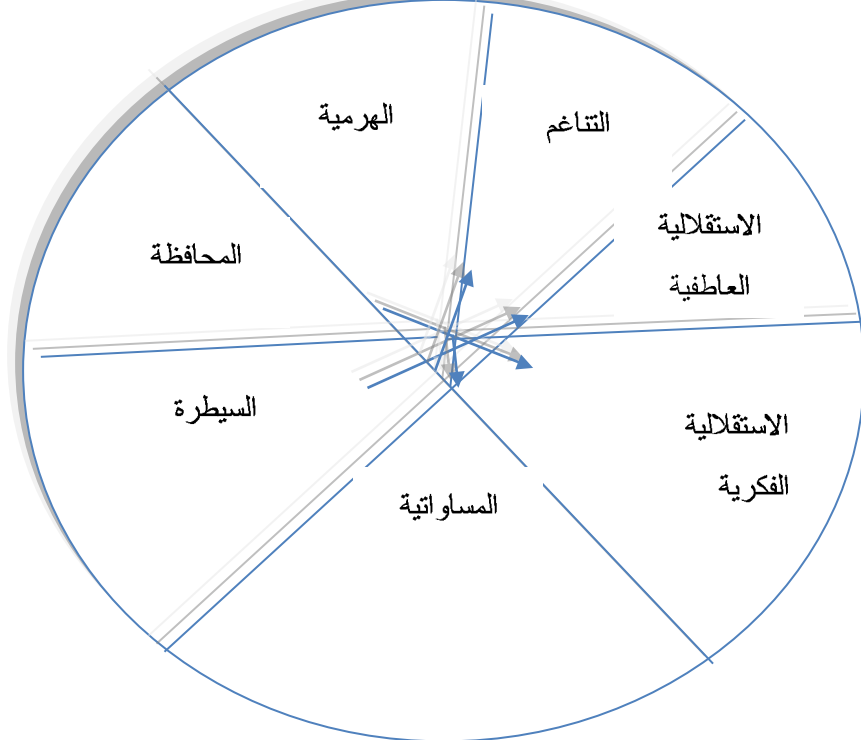
### ثانياً: نماذج إدارة التنوع الثقافي:

1- نموذج (Shwartz, 2006) قام العالم شوارتز بتقديم نموذج مهما جدا في تفسير أبعاد التنوع الثقافي بين المجتمعات العالم سنة 1999، واستمر بعدها في تطوير هذا النموذج منطلقاً من مبدئ ما هو ظاهر وخفي من القيم والمعايير التي من خلالها تحدد المجتمعات ما هو صحيح والمرغوب فيه، ويتم تحديدها من خلال سلوكيات الافراد في المجتمعات في مواقف مختلفة، ويعتبر القيم والاخلاقيات تنشأ من قبل المؤسسات الاجتماعية انطلاقاً من الأسرة والتعليم وصولاً الى النظام السياسي والاقتصادي للمجتمع أو للدولة، حيث تحدد للأفراد أهدافهم في الحياة وبواسطتها يبرر الافراد سلوكياتهم المختلفة.<sup>1</sup>

وقدم شوارتز ثلاثة أبعاد بها تناقضات تحدد أنواع القيم الثقافية بعد دراسة قام بها على 35000 أستاذ وطالب في 43 دولة مختلفة.

<sup>1</sup> بن ساحة أحلام، استراتيجيات التنوع الثقافي وادارته في المنظمات وفق نموذج (Taylor cox)، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة عمار ثليجي الأغواط-الجزائر، العدد4، 2017، ص28-ص30.

الشكل رقم 04: نموذج الأبعاد الثقافية (Shwartz, 2006) للتنوع الثقافي



المصدر: عبد المجيد بكاي، "التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر: دراسة ميدانية بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر-كوبا بالجلفة"، أطروحة دكتوراه، علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة باجي مختار عنابة، 2015-2016، ص 81.

#### النموذج الثاني: نموذج (Trompenaars, 1994).

-العالمية مقابل الخصوصية: يتعلق الأمر بالقواعد مقابل العلاقات، يحدد كيف نحكم على سلوك الآخرين.

-الجماعية مقابل الفردية: وهي درجة تقدير الفرد لأهمية الانتماء للجماعة لديه، هل يعتبر نفسه فردا أم عنصرا من المجموعة، حيث يجد الفرد نفسه في العلاقات الجماعية مشتركا فيها في الخيارات والقرارات، بينما نجد في العلاقات الفردية يعتبر الفرد نفسه مستقلا عن الجماعة وله تفكيره واختياراته الخاصة به.

-العلاقات المحايدة مقابل العلاقات المؤثرة: أفراد العلاقات المحايدة يتحكمون في عواطفهم ولا يكشفون عن كل ما يفكرون أو يشعرون به، أما في الثقافات العاطفية يتم إظهار جميع المشاعر والأفكار بشكل علني.

-العلاقات المحدودة مقابل العلاقات المنتشرة: في الثقافات التي تكون فيها العلاقات محدودة، يتغير سلوك الأفراد وفقا للسياق وحالة اللقاء، أما في الثقافات التي تنتشر فيها العلاقات فيكون الموقف المعتمد هو نفسه ولا يتغير، ولا توجد حدود بين الجوانب المختلفة للحياة.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة التنوع الثقافي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

-التوجه الداخلي أو الخارجي: فالقوى المحركة للمؤسسة قد تكون داخلية أو خارجية وفي كلتا الحالتين فإن إدراك هذه القوى يحتم على المنظمة إدارتها بصورة سليمة.<sup>1</sup>

الجدول رقم 02: نموذج (Trompenaars, 1994) لأبعاد الثقافة.

البعد	التعريف
العالمية / الخصوصية	التنظيم حسب المبادئ والقواعد العامة أو حسب العلاقات والظروف.
الجماعية / الفردية	يعتبر الأشخاص انهم أعضاء في مجموعة أو كأفراد مستقلين.
العلاقات المحايدة / المؤثرات	العواطف مستمرة أو منتهية.
ثقافة محددة / منتشرة	المجال الفاصل بين المجال الخاص / المجال العام صارم أو مسامي.
التوجه الداخلي / الخارجي	يتم التحكم في الطبيعة الخارجية أو إطلاق العنان لها.

المصدر: خديجة حاج هني، "القيادة التحويلية ودورها في إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال" دراسة ميدانية بمؤسسة السويدي إلكترونيك الجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، علوم التسيير، إدارة الموارد البشرية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2023-2024، ص66.

-المحافظة مقابل الاستقلال: يركز هذا البعد على علاقة الفرد بالمجموعة والمجتمع فهناك ثقافات محافظة في علاقاتها مع أفرادها تعتبرهم كوحدات من النسيج الجماعي ويتركز فيها معنى الحياة حول العلاقات الاجتماعية ومكانة دور الفرد في المجموعة والاهداف الجماعية التي يتشاركها المجتمع بكافة أفرادها، ونجد نوعان في هذه الثقافة ثقافة استقلالية عاطفية وثقافة استقلالية فكرية.

-التدرج الهرمي مقابل المساوات: يتعلق هذا البعد بعلاقة الافراد بالسلطة ففي ثقافات هرمية يتقبل الفرد الترتيب الهرمي الذي توزع في السلطة بشكل غير متساوي وتشجع هذه الثقافة قيم السلطة والنفوذ، أما في ثقافة المساواة تنتشر قيم العدالة الاجتماعية والمشاركة.

-السيطرة مقابل الانسجام: يتعلق هذا البعد بعلاقة الأفراد بمحيطهم، ففي ثقافة السيطرة نجد أن الافراد يسعون لإثبات الذات والميل إلى الفردية كما تتطلب الكفاءة، أما ثقافة الانسجام فيعتمد الأفراد في انجازاتهم على المجموعة وتشجع قيم التآلف والانسجام مع المحيط.

<sup>1</sup> نهاد شبخيل سعيد، مرجع سبق ذكره، ص-ص، 52-54.

المطلب الثالث: أبعاد إدارة التنوع الثقافي، تحدياتها واهتماماتها

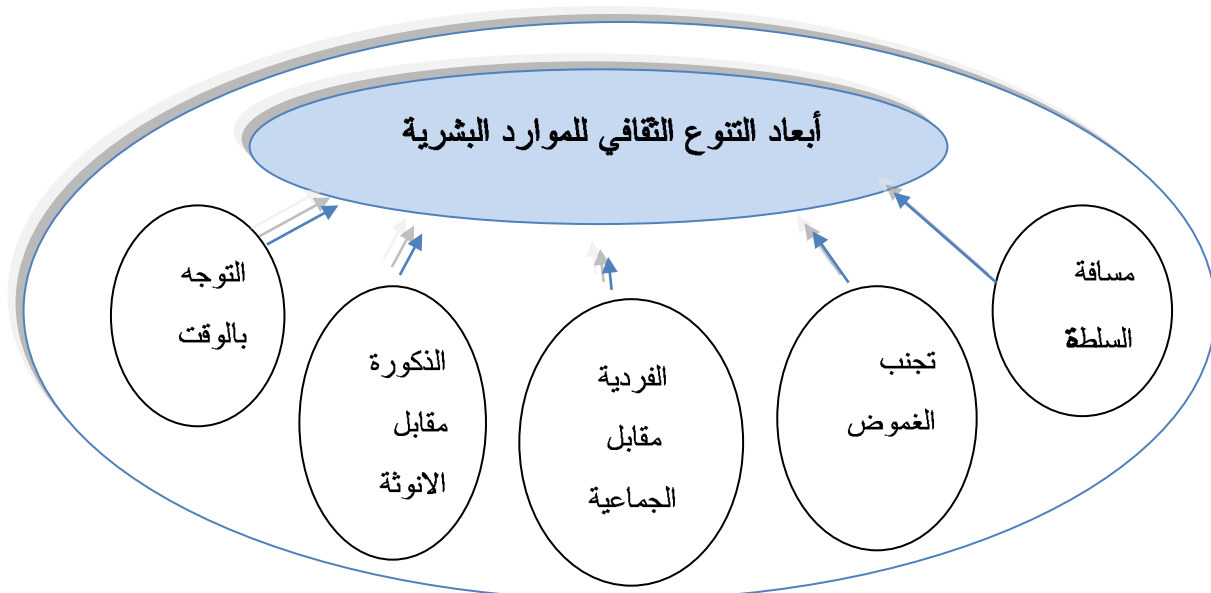
أولاً: أبعاد إدارة التنوع الثقافي

فيما يلي يتم تحليل وتفسير نماذج أبعاد التنوع الثقافي داخل المنظمة وتم أخذ مخططين من قبل رائدين في مجال التنوع الثقافي في المؤسسات وهما كالتالي:

النموذج الأول: نموذج (Hofstede,1980)

قدم هذا الباحث مجموعة من الأفكار المحتملة التي من شأنها تفسير البعد الثقافي داخل المؤسسة وقد تناولها الباحث في خمسة أبعاد وذلك بعد دراسة قام بها شملت 116000 موظف لدى شركة IBM متعددة الجنسيات وهي موضحة كالتالي:<sup>1</sup>

الشكل رقم 05: أبعاد التنوع الثقافي مخطط (Hofstede,1980)



المصدر: د<sup>1</sup> بن يزة رحمة، إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمة ولأثره على الأداء الوظيفي-دراسة حالة منظمة LEAD للتعهدات -، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، قسم العلوم السياسية، تخصص: إدارة الموارد البشرية والتنمية الإدارية، جامعة باتنة1-الحاج لخضر، 2021/2020، ص70-71.

<sup>1</sup> بن يزة رحمة، إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمة ولأثره على الأداء الوظيفي-دراسة حالة منظمة LEAD للتعهدات -، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، قسم العلوم السياسية، تخصص: إدارة الموارد البشرية والتنمية الإدارية، جامعة باتنة1-الحاج لخضر، 2021/2020، ص76-77.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة التنوع الثقافي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

-تقبل التوزيع الغير متساوي للقوة والنفوذ: يفسر هذا البعد درجة المساواة التي تتمتع بها ثقافة مجتمع ما، فمسافة السلطة العالية تقلص من مستوى المساواة بين الأفراد ويصبح للتسلسل الهرمي أهمية كبيرة جداً، إذ يتحدد للفرد رتبته ومكانته التنظيمية ضمن التسلسل الهرمي للسلطة.

-تجنب المخاطرة وظروف عدم التأكد: يعكس هذا البعد درجة شعور الأفراد في مجتمع ما بالقلق مع الاوضاع الغامضة، حيث يشكل الشك وعدم التأكد من نتائج في مختلف المواقف تهديداً يولد نوعاً من القلق والضغط، حيث يصبح اتخاذ القرارات الصعبة تحدياً مالم تكن النتائج واضحة ومتوقعة ويتولد خوف من تبعات النتيجة.

-الذكورية مقابل الأنوثة: يشير هذا البعد إلى طبيعة توجه ثقافة ما نحو الفروق بين الجنسين، خاصة فيما يتعلق بالأدوار الجماعية، فالثقافات التي تتسم بالذكورية تنحصر فيها الأدوار والمراكز الهامة على الذكور بصفة كبيرة. كما يعكس هذا البعد درجة تلائم السلوك مع القيم التنظيمية في سياق الأنوثة ضد الذكورة.

-الفردية مقابل الجماعية: يشير هذا البعد إلى طبيعة العلاقات بين أفراد ثقافة ما، وكذا درجة شعور الافراد بالفردية بدل شعورهم بأفراد ضمن مجموعة واحدة، وكذا الاعتقاد بتقديم المصلحة العامة فوق أي اعتبار آخر، وذلك عكس الثقافات الجماعية التي يشعر فيها الفرد بالانتماء للمجموعة والاحماء بها والتفكير في المصلحة الجماعية دائماً.

-الحاضر مقابل المستقبل: يشير هذا البعد إلى نظرة الثقافات ذات التوجه طويل المدى للزمن والخطط الاستراتيجية، وقيم التطوير والبقاء والنظر في المستقبل، عكس الثقافات ذات التوجه قصير المدى التي تهتم بواقعها الحالي، وتولي اهتمام بقيم ماضيها وتعتبر نفسها امتداد له.

الجدول رقم 03: أبعاد التنوع الثقافي داخل المنظمات وفق مخطط (Hofstede, 1980).

1-مدى تقبل التوزيع الغير متساوي للقوة والنفوذ.	
ثقافة رافضة للتوزيع غير متساوي للقوة.	ثقافة متقبلة للتوزيع الغير متساوي.
تعمل على خفض عدم المساواة في توزيع القوة بين الافراد، وتعمل على تسهيل التفوق والسمو وهي لا تحبذ وجود فروق أو اختلافات في توزيع القوة أو نفوذ.	وهي عكس المجموعة الأولى حيث يعتبرون توزيع القوة والنفوذ أمراً مقبولاً وتدعم تميز الأفراد داخل المنظمة.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة التنوع الثقافي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

2-مدى تجنب المخاطر وظروف عدم التأكد.	
ثقافات متجنبه للمخاطر.	ثقافات مخاطرة.
تعطي أهمية للقواعد والتشريعات للمنظمة وللعمل الجاد أو الشاق، والامتثال أو الطاعة والأمن.	لا تهتم بالأشياء السابقة وتعطي قيمة عالية للمغامرة والدخول في الحالات الخطيرة أو عدم التأكد.
3-مدى توجه الذكورية مقابل الأنوثة.	
ثقافة ذكورية التوجه.	ثقافة أنثوية التوجه.
تميل بوضوح نحو التميز بين دور الجنسين والميل نحو دعم سيطرة الرجال، علاوة على تركيز واضح على الأداء الاقتصادي.	تركز على قبول شيوعية دور الجنسين والمساواة بينهما مع تركيز أكبر على جودة الحياة كقيمة في حد ذاتها.
4-مدى التوجه نحو الفردية مقابل الجماعية.	
ثقافات فردية التوجه.	ثقافات جماعية التوجه.
تركز على الاستقلالية والمبادرة الشخصية واحترام الخصوصية.	تفضل التعاون والاعتماد المتبادل والولاء نحو الفريق المنتمي اليه.
5-مدى توجه الحاضر مقابل المستقبل	
ثقافات موجهة بالحاضر	ثقافات موجهة بالمستقبل
تركز على الثبات والاستقرار الشخصي ومختلف التفاصيل الاجتماعية.	تركز على بعض القيم: مثل المثابرة، الاصرار، الادخار، المحافظة والتوفير مع التركيز على المكانة الاجتماعية.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة التنوع الثقافي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

المصدر: عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر (القاهرة)، 2005، ص139.

النموذج الثاني: نموذج (Edward T. Halls, 1976).

تهدف أعمال "Edward T. Halls, 1976" للوضع وتفسير المفاهيم الضرورية للتفسير الثقافيات وركز على المكانة التي تحوزها المؤسسات الثقافية في المجتمعات وأكد على ثلاثة أبعاد رئيسية هي:<sup>1</sup>

- التميز بين الثقافات ذات السياق العالي أو المنخفض.

- العلاقة مع الزمن أحادي التزامن والمتعدد التزامن.

- العلاقة مع الفضاء.

الجدول رقم 04: أبعاد الثقافة حسب نموذج (Edward T. Halls, 1976).

ثقافات ذات السياق العالي (بيئة غنية)	ثقافات ذات السياق المنخفض (بيئة فقيرة)
الاتصال الضمني.	الاتصال ظاهري.
العلاقات طويلة الأمد.	العلاقات قصيرة الأمد.
الاتفاقيات الشفهية.	الاتفاقيات المكتوبة.
البعد الفيزيائي	القرب الفيزيائي
(المسافة الجسدية) مسافة فيزيائية صغيرة في الحياة الاجتماعية.	(المسافة الجسدية) مسافة فيزيائية كبيرة بين الافراد في الحياة الاجتماعية.
وحدوية الزمن	تعددية الزمن
الزمن دوراني.	خطية الزمن.
الوقت غير محدد.	الوقت هو مورد نادر، ينبغي تثمينه.
التخطيط المرن والتلقائية.	التخطيط المحكم للأنشطة.

<sup>1</sup>العسالي جمال، "إشكالية التنوع الثقافي"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد الأول، جامعة زيان عاشور الجلفة، ص39-ص40.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة التنوع الثقافي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

القيام بعدة أنشطة في نفس الوقت.	الفصل بين الأنشطة. أسبقية المهام على العلاقات.
أسبقية العلاقات الاجتماعية على المهام المسندة.	أسبقية المهام على العلاقات.

المصدر: نعماء نجلاء، إدارة التنوع الثقافي بين النظرية والتطبيق، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، جامعة -باجي مختار- عنابة، المجلد 02، العدد 09، 2018، ص 53.

### ثانيا: تحدياتها واهتماماتها

تهدف إدارة التنوع في مساعدة المؤسسة في مواجهة العديد من التحديات، فالتنوع الثقافي في المؤسسات ظاهرة تتزايد باستمرار خاصة في ظل الانفتاح والعولمة، ومنها انخراط النساء في العمل وتزايد مطالب الجمعيات الخاصة بذوي الاحتياجات الخاصة، وكذلك الهجرة، وعليه فإن إدارة التنوع الثقافي تلبي العديد من الاهتمامات التي يمكن تقسيمها الى قسمين رئيسيين هما:<sup>1</sup>

#### 1- تحديات إدارة التنوع الثقافي:

تأتي إدارة التنوع الثقافي بالعديد من التحديات، حيث يعد تشارك الموارد البشرية ذات الأعراق المختلفة للنفس المكان الى خلق صراع تنظيمي، والذي بدوره يؤدي الى الإحباط والارتباك، يتمثل التحدي للمؤسسات في تقليل مخاطر الصدمات الثقافية التي تجعل التعايش بين الثقافات غير مؤكد، وهناك جملة من التحديات يمكن ايجازها فيما يلي:<sup>2</sup>

- يمكن أن يؤدي الجمع بين الثقافات المختلفة في مكان العمل الى نشأت النزاعات بشكل رئيسي بسبب الجهل بالتنوع حيث أن المورد البشري يواجه صعوبة في التوصل الى اتفاقيات، والتي بدورها يمكن أن تؤدي الى صدمات ثقافية.

-الموقف السلبي للمؤسسات للاختلافات الثقافية التي تعتبرها كمصدر للصراعات المحتملة.

-التحيزات الناتجة من طرف المديرين الدوليين الناتجة عن ميلهم الطبيعي نحو المركزية العرقية.

<sup>1</sup> إلهام موساوي، "استراتيجية إدارة التنوع الثقافي داخل المؤسسة: مدخل حديث لتحقيق التميز، ص 54-58.

<sup>2</sup> رشيدة عداد، "إدارة التنوع الثقافي في المؤسسات الدولية: دراسة حالة مؤسسة JIN YING الصينية"، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، المجلد 14، 2023، ص 69.

### 2- التحديات الاجتماعية

يحتوي القسم الاجتماعي على العديد من التحديات المتعلقة بالقضايا الاجتماعية التي تعتبر من اهتمامات التنوع الثقافي داخل المؤسسة وخارجها ويمكن تصنيفها واعتبارها أنها تحديات ذات أهمية كبيرة وذات ارتباط وثيق ومن أهمها:

**3-المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:** تعرف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أنها التزام رجال الأعمال في سياساتهم وقراراتهم واستراتيجياتهم، بالقيم والاعراف الاجتماعية المرغوب فيها من طرف المجتمع.

وتعرف كذلك على انها الالتزام المستمر من قبل المؤسسات الاقتصادية بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين الظروف المعيشية للقوى العاملة، إضافة الى المجتمع المحلي والمجتمع ككل.

أما فيما يخص بأهمية ادماج المسؤولية الاجتماعية داخل المهام الإدارية للمؤسسة، فتشير الدراسات الى العديد من المزايا والفوائد التي تعود بالإيجاب على المؤسسة ونذكر منها:

-تحسين سمعة المؤسسة التي تبنى على أساس الكفاءة في الأداء والنجاح في تقديم المنتجات، والثقة المتبادلة بين المؤسسة وأصحاب المصالح، ومدى مراعاتها للجانب البيئي؛

-استقطاب الكفاءات البشرية المتنوعة خاصة الشركات التكنولوجية الرائدة؛

-بناء علاقات قوية مع الحكومات مما ساهم في قدرة المؤسسة على حل المشكلات القانونية والنزاعات بسهولة؛

-حسن إدارة المخاطر الاجتماعية وتكوين خبرات تساعدها في تحقيق ميزة تنافسية.

وفيما يلي أهم ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه المورد البشري في إطار إدارة التنوع الثقافي:

-منح مكافآت وحوافز للعاملين وفق مبدأ الجدارة والكفاءة؛

-تعمل المؤسسة على الاعتراف وتقدير العاملين المتفوقين والمبدعين في العمل؛

-اعداد وتنفيذ برامج توعوية للأفراد العاملين تتضمن المعايير الهامة المعتمدة في المستوى الاجتماعي والبيئي والامن؛

-العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وبث روح التعاون والدافع والحافز بينهم؛

-اعتماد سياسات ادارية تسمح للعاملين في المؤسسة المشاركة في صنع القرار؛

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة التنوع الثقافي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

- محاربة جميع أنواع التمييز العنصري داخل المؤسسة؛

-فتح مجال التوظيف للخريجي الجامعات ومنحهم فرص العمل؛

-الالتزام بتنفيذ التعليمات والقوانين الخاصة بالعمل داخل المؤسسة.

### 4-الحكم الراشد:

تعددت وتنوعت التعاريف المقدمة "لحوكمة المؤسسة" وهي مجموعة من القوانين والقواعد التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة من ناحية وأصحاب المصلحة من ناحية أخرى وتتلخص مبادئها في:

-دعم حقوق الانسان من قبل المؤسسات الاقتصادية؛

-احترام حرية تكوين جمعيات والاعتراف الفعلي بالحق في المسائلة الاجتماعية؛

-القضاء على التمييز العنصري في مجال التوظيف والمهن.

### 5-أخلاقيات العمل:

تشير على العموم الى القيم والمعايير الأخلاقية التي تستند اليها المؤسسات للغرض التمييز بين الصح والخطأ، أي أنها مجموعة من المبادئ والقيم الأخلاقية التي تمثل سلوك مؤسسة ما.

### 6-الامتثال للقوانين والتعليمات الوطنية.

### 7-أفضل تمثيل للسكان.

### 8-المساوات في المعاملة ومحاربة جميع أنواع التمييز المباشرة.

### ثالثا: الاهتمامات الاقتصادية:

إن رغبات واهتمامات الافراد وتوقعاتهم متنوعة ومختلفة ومتعددة وذلك الذي يفرض على المؤسسة التكيف مع المتطلبات المتجددة مع العمل على تطوير خدماتها ومنتجاتها لتكون أكثر انسجاما معها ويمكن تلخيص الاهتمامات والتحديات الاقتصادية المتعلقة بالتنوع الثقافي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Research Report, "Managing Multicultural Teams", CIPD, April 2021, page06.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة التنوع الثقافي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

---

1- الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمهارات: من خلال إدارة التنوع يمكن للمؤسسة أن تحقق نتائج مرضية ومكاسب جيدة بسبب ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي، والذي ينعكس بدوره على نجاعة العمل والذي يحفزه للإبداع والابتكار

2- فتح آفاق جديدة للتعلم ونقل الخبرات بين الأفراد:

3- القدرة على التكيف مع متطلبات الأفراد:

4- العمل على تحقيق أرباح من خلال الاستجابة للتطلعات المستهلكين.

5- الفرق متعددة الثقافات أكثر ابداعا من الفرق المتجانسة، خاصة تلك التي تتمتع بمواقف وقيم أكثر تنوع اتجاه الثقافة.

### المبحث الثاني: الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

#### تمهيد:

يعتبر الأداء البشري في المؤسسات الحديثة أو التقليدية هو أحد أهم الركائز الأساسية التي تتمكن المؤسسة من خلالها تحديد وقراءة قدرتها الشاملة وتقييمها، حيث تكتسب إدارة الأداء أهمية كبيرة ولازمة للتحديد مستويات الكفاءة والفاعلية للمورد البشري، كما أن أداء الفرد أو الرأس المال البشري يؤثر بطريقة أو أخرى على أداء المؤسسة أو على مستوى أداء الفريق الفردي أو الجماعي، وفي عالم المؤسسات الذي يتميز بالشراسة التنافسية والتغيرات السريعة في تبني الإستراتيجيات المختلفة من تمكين وتوظيف الكفاءات البشرية، تقف بعض المؤسسات للدراسة العوامل المؤثرة وطرق إدارة الكفاءات البشرية والأهم من ذلك هو قياسها والعمل على تحسينها، الأمر الذي فرض على المؤسسات مواجهة هذا التحدي عن طريق البحث عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء البشري، كالمبحث عن قيادات جديدة، إعادة تصميم هياكل تنظيمية، إشراك الموظفين في وضع السياسات التنظيمية لتجنب الصراعات الداخلية واستحداث نظام حلقات الجودة وفرق العمل، ومن خلال هذا المضمون سيتم التطرق الى هذا المبحث الأداء البشري في المؤسسات الاقتصادية والغوص في مفاهيمه:

#### المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء البشري

##### أولاً: مفهوم وخصائص الأداء البشري:

- " هو سلوك الفرد الذي يترتب عنه نتائج، تشكل هذه النتائج بناء على التفاعل بين أربع مكونات رئيسية تتمثل في كل من المقومات الذهنية (كالمعرفة، الأفكار، ...)، المكونات السلوكية (الحافز، الدافعية، الرغبة) المكونات الجسدية (كالقدرة البدنية، التحمل، الجهد....)، والمكونات البيئية (كالألة، الموارد، المحيط الداخلي والخارجي....)، ينعكس هذا التفاعل على أداء الفرد الواحد والذي بدوره يعتبر عضو من فريق العمل الذي ينتمي إليه.<sup>1</sup>

- " هو ما يصدر عن العاملين أثناء قيامهم بعملهم من أجل تحقيق متطلبات الوظائف التي يشغلونها، ويمكن تحديده من خلال النتائج المتحصل عليها في أي ميدان عمل عن طريق كمية النتائج ونوعيتها، السرعة والدقة في العمل، السلوك الوظيفي والشخصيات التي يتصف بها الأفراد العاملون أثناء تأديتهم لأعمالهم،

<sup>1</sup> مكاوي فريدة، ومقراش فوزية، "أثر العمل على تحسين الأداء البشري في المؤسسة الصناعية الجزائرية"، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 02، 2020، ص414-ص415.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة التنوع الثقافي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

فالأداء البشري يحتوي في مضامينه ما تحققه الموارد البشرية من إنجازات وأهداف كنتيجة لإلزامها الإيجابي بالقيام بمهامها ومسؤولياتها على الوجه المطلوب<sup>1</sup>.

- "هو عبارة عن النتائج النهائية من حيث الكم والنوع، والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة، وأيضا يعبر عنه "بسلوك الأداء" الذي يعرف على أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله أو بعبارة أخرى فهو السلوك الوظيفي الهادف، أو ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة<sup>2</sup>.

- "يعرف على أنه السلوك الوظيفي الهادف أو ما يفعله الفرد استجابة للمهمة معينة يركز هذا التعريف على إسهامات الفرد في أهداف المؤسسة حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة ويرى بعض الباحثين أن الأداء قد يعبر عن بعض الصفات الشخصية للأفراد العاملين بالإضافة إلى الجهد الذي يبذلونه في العمل مع الدعم والمساندة الذي تقدمه المؤسسة"<sup>3</sup>.

ومما يلي يتضح لنا مفهوم الأداء البشري على أنه مجموعة الممارسات والاعمال التي يقوم الفرد والتي تعبر عن ذاته ومجموعة قدراته داخل المؤسسة التي تشرف على تنظيمها ومراقبتها، وكذلك هو عبارة عن تصورات الفرد واتجاهاته سواء الفكرية أو البدنية التي تترجم وتستجيب لأهداف المؤسسة.

### ثانيا: أهمية وأهداف الأداء البشري:

#### 1- أهمية الأداء البشري:

#### تتلور أهمية الأداء البشري فيما يلي:

-يعتبر الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة تنظيمية موضوعية سليمة لقياس أداء المورد البشري فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليها الكثير من القرارات الادارية، والتي تتعلق ببعض الامور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل، الترقية والترشيح للدراسة والإعارة للعمل في الخارج، ومن

<sup>1</sup> حنان بوفروم، أثر تقييم أداء الموارد البشرية على العاملين في المؤسسة-دراسة حالة الشركة الرقمية للزجاج جيجل- مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، علوم التسيير، إدارة أعمال المؤسسات، جامعة جيجل، 2008/2007، ص23-ص24.

<sup>2</sup> فوزية برسولي، أثر التمكين في الأداء البشري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، السنة الجامعية:2017/2018، ص72.

<sup>3</sup> عبد الفتاح بوخمخ-عز الدين هروم، "تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 06، 2010، ص56.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة التنوع الثقافي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد ان يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل، لارتباطه بمستقبله الوظيفي.<sup>1</sup>

- يجب على كل فرد الإهتمام بأداء عمله نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتببات وما في حكمها مقابل هذا الأداء، شرط أن تتوافر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الايجابية بين الحوافز والأداء.  
- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة الى الاستقرار في عمله، وإثبات ذاته.

- إن الأداء يعد مقياسا للقدرة للفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر، وأعمال أخرى في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.

- إرتباط نظام الحوافز بأداء الفرد، وهذا ما يزيد اهتمام الفرد بأدائه.<sup>2</sup>

- إرتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين، حيث أن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونوا دائما مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

### 2- أهداف الأداء البشري:

أشار "بورليس" وآخرون (1998)، أن الأداء البشري للموظفين يمثل الجسر المراوغ بين أهداف الموظف الفردية وأهداف المؤسسة، حيث يمكن للفرق العمل على توفير وسيلة لربط الأهداف الخاصة بالأداء البشري من جانب العوامل الحاسمة لنجاح الأعمال، تتضمن إدارة أداء المورد البشري والفريق الانشطة الرئيسية المتمثلة في تحديد أهداف العمل والعمليات وإجراء مراجعات الفريق والمراجعات الفردية. والتي يتم وصفها كالتالي:

- **تطوير الموارد البشرية:** يعتبر الأداء وسيلة للتعلم المهارات واكتساب الكفاءات في أي مجال، ويعتبر بذلك الأداء من المتطلبات الرئيسية لأي فرصة عمل لذلك صار لزاما تطوير المورد البشري من خلال التكوين والتدريب حتى يستطيع مواكبة مجريات عمله وتهيئته للمسايرة أي تغيرات قد تصادفه في عمله.<sup>3</sup>  
- **التحفيز:** إذ يهدف الأداء لتحفيز الافراد للإبتكار والإبداع بحيث يولد التنافس الجماعي والايجابي بين الأفراد للترقية عملهم وأدائهم للنيل التحفيزات المتماشية مع أدائهم سواء كانت مادية أو معنوية.

<sup>1</sup> سليم المصري، "تأثير إدارة تنوع الموارد البشرية على أداء العاملين: دراسة حالة العاملين في الأمانة العامة لمحافظة حمص"، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2019، 23.

<sup>2</sup> نبيلة عدنان، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2019، ص55.

<sup>3</sup> عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص50.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة التنوع الثقافي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

**التمكين:** يهدف الأداء للتمكين العمال وترسيخ فكرة المشاركة بين القائد وتابعيه من خلال توفير المزيد من الفرص والمعلومات والموارد والدعم، كما يركز على ضرورة توفير السياسات والعمليات والهياكل التي تركز على الاندماج العالي.

**-تحديد الأهداف الاستراتيجية:** تهدف الى الربط بين الأهداف الاستراتيجية ونشاطات العاملين وهذا يستلزم تطوير أنظمة التقييم واسترجاع المعلومات التي سوف تدعم من استخدام العاملين لقدراتهم وتطوير أنماطهم السلوكية للوصول الى النتائج المحددة، كما يتطلب مرونة في النظام لكي يستجيب لأي تغير في استراتيجية المؤسسة.<sup>1</sup>

**-تحديد أهداف العمل:** تستند أهداف عمل الفرق الى تحليل الغرض من الفريق وقدراته على تحقيق النتائج، يجب مناقشة الأهداف والمعايير المساهمة المتوقعة من كل عضو على حدة، ستفقد فرق المشروع على أن تحدد ما يجب القيام به، ومن يقوم به، والمعايير المتوقعة والجدول الزمني.

**-تحديد اهداف العملية:** يتم تحديد أهداف العملية من خلال اجتماع الفريق والاتفاق على كيفية تصرفهم كفريق تحت عناوين تتعلق بكفاءات الفريق، بما في ذلك ممارسات إدارة الموارد البشرية.

**-العلاقات بين الأشخاص:** جودة المشاركة والجهود التعاونية واتخاذ القرار، علاقات الفريق مع العملاء الداخليين والخارجيين، قدرة الفريق على تخطيط أنشطته ومراقبتها، قدرة الفريق وأعضائه على التكيف مع المتطلبات والمواقف الجديدة، المرونة التي يعمل بها الفريق.

**-فعالية استخدام المهارات الفردية:** جودة الاتصالات داخل الفريق وبين الفرق الأخرى.

**-تقييم أداء الفريق:** تقوم اجتماعات مراجعة أداء الفريق بتحليل وتقديم ملاحظات والمعلومات المتعلقة بالإنجازات المشتركة مقارنة بالأهداف والخطط، مراجعة التعليقات العامة، مدى كفاءة أداء الفريق.

**-مناقشة أي مشاكل جديدة يوجهها فريق العمل:** الاتفاق على ما يجب القيام به لحلها ومنع تكرارها

**-تحديث الأهداف:** مراجعة المتطلبات الجديدة والفرص والتحديات، تعديل وتحديث الأهداف والخطط والمشاريع.

### ثالثاً: أنواع الأداء البشري

مما يلي يمكن ترجمة ثلاثة أنواع من الأداء البشري في المؤسسة:<sup>2</sup>

#### 1-أداء المهام

يشير أداء المهام المعروف أيضاً بالأداء الوظيفي أو أداء العمل، الى تنفيذ أنشطة محددة تدرج ضمن نطاق عمل الفرد، وغالباً ما يرتبط هذا الأداء بنتائج أو مخرجات عمل كمية أو نوعية محددة، والتي يمكن في كثير من الايام أن تتبع مباشرة من مؤشرات الأداء الرئيسي على مستوى المؤسسة، ومع

<sup>1</sup>“**People Performance: An Evidence Review**”, CIPD, Practice Summary and ecommendations, Reference 8239, June 2022, page:3-4

<sup>2</sup> حنان بوفروم، مرجع سبق ذكره، ص32.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة التنوع الثقافي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

ذلك يمكن أن يرتبط أيضا بكيفية تحقيق الموظفين أو فرق العمل لنتائجهم، أي العمليات المستخدمة والسلوكيات المعروضة.

### 2-الأداء السياقي

ويسمى أيضا الأداء خارج النطاق الوظيفي أو السلوك المواطني التنظيمي حيث يتجاوز الدور الوظيفي الرسمي للفرد، وهو يتعلق بالنشاط الطوعي للفرد الذي يساهم في توفير بيئة عمل صحية ومنتجة (المناخ الاجتماعي والنفسي للمؤسسة).

ويدعم الزملاء في القيام بمهامهم، ويفيد المؤسسة ككل بطريقة ما، ومن أمثلة الأداء السياقي مساعدة زملاء العمل على انجاز مشروع ما، أو تدريب الزملاء المبتدئين، أو دعم الفعالية الاجتماعية للمؤسسة.

### 3-الأداء التكيفي

يشير الأداء التكيفي الى قدرة الموظفين على التكيف مع المتغيرات الغير متوقعة في بيئة العمل أو مستويات متطلبات الوظيفة أو طبيعة المهام أو الدعم والابتكار، ومن أمثلة ذلك التعامل مع المواقف الطارئة وحل المشكلات بطريقة إبداعية، كذلك التعامل مع ضغوط العمل وتعلم مهام وإجراءات جديدة واقتراح طرق عمل أكثر كفاءة أو فعالية، والمشاركة في مبادرات التغيير.

### رابعا: العوامل المؤثرة في الأداء البشري

ان الأداء البشري ينتج عن تفاعل عامل القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري، ويمثل كل من القدرة والدوافع اللذان يعتبران عاملين رئيسيين للأداء الوظيفي، فقد تنطوي مكونات الفرد على أعظم القدرات العملية ولكن بدون توافر الدافع للعمل تتعدم العلاقة بين القدرات والأداء البشري أو الوظيفي ومن أهم هذه العوامل:<sup>1</sup>

**1-المناخ التنظيمي:** وهو عبارة عن مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل المؤسسة، كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعات المعمول بها والحوافز والمفاهيم الإدراكية وخصائص البيئة الداخلية والخارجية وتبرز أهميته في العديد من الجوانب بشكل ايجابي مثل: التحفيز، الرضا الوظيفي لدى العاملين كذلك يرفع من جودة الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

**2-الروح المعنوية لدى الموظف:** إن مواقف الموظفين واتجاهاتهم حظيت باهتمام العديد من الباحثين بسبب اتضاح أن الروح المعنوية للموظفين تؤثر بشكل كبير على الأداء التنظيمي للعاملين وإذا نجحت

<sup>1</sup> حسين محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص95-ص96.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة التنوع الثقافي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

المؤسسة في خلق روح معنية قوية بينهم، فإن ذلك يكفل الرضا الوظيفي، وحفظ النظام وإطاعة الاوامر والقوانين والضغط على أي فرد إذا أراد الخروج عليها.

3-المقدرة على أداء العمل من خلال فهم الدور: يقاس الأداء الوظيفي للعاملين من خلال الاجتهاد والجد والمثابرة ومدى المهارة التي يملكها كل فرد، كما أن القدرات التي يمتلكها الفرد لابد من استغلالها بقدر كاف ولا ينظر لجملة الصعوبات والاحباطات التي تكون ناجمة عن عمله.

### المطلب الثاني: مستويات الأداء البشري

توجد عدة مستويات للأداء في المؤسسات الاقتصادية وتتمثل في<sup>1</sup>:

1-مستوى المؤسسة: وهو أعلى المستويات الذي يحقق التطابق الخارجي للأداء، ثم يقرر ما هو الأداء الداخلي المطلوب، ويمكن إبراز هذا المستوى في النقاط التالية:

-مستوى الأداء يتطابق مع محيط العمل داخليا وخارجيا.

-المدير التنفيذي العام هو الذي يحدد هذا المستوى من الأداء ويديره ويتأكد من أن باقي المستويات المتعلقة بالأداء تتطابق وتتناغم مع مستوى أداء وحدات العمل.

-يمثل هذا المستوى كينونة ووجود الاعمال والتي تحتوي باقي مستويات الأداء، تعتبر الإطار العام لها.

-يشمل هذا المستوى العمليات الإدارية الرئيسية، مثل التخطيط والتنظيم ووضع السياسات وتحديد العمليات.

-يشكل هذا المستوى حلقة الوصل بين العملاء وحاجاتهم، وبين العاملين في المنظمة المطلوب منهم تحقيق هذه الحاجات.

-جميع تعاريف الأداء في المستويات الأخرى تركز على تعريف الأداء في هذا المستوى، وبدون هذه التعاريف ستكون هناك مشاكل تواجه باقي مستويات الأداء.

-أهم متطلبات الأداء في هذا المستوى هي مخرجات المؤسسة والحصيلة والنتائج المحددة التي تحتويها الخطة الرئيسية للمؤسسة والتي يجب أن تصل الى العملاء.

<sup>1</sup> سليم المصري، مرجع سبق ذكره، ص24-ص25.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة التنوع الثقافي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

**2- مستوى العمليات:** يعرف هذا المستوى بجوهر العمليات الذي يساهم في تنفيذ حاجات ومتطلبات الأعمال التي تحدد على مستوى المؤسسة، فهو بذلك ينتج مخرجاتها بالشكل والمواصفات المحددة، إن هذا المستوى يوفر الكيفية التي من خلالها يتم تنفيذ الأعمال وإنتاج المخرجات والإطار العملي للأداء، فمن خلاله يتم إدارة العلاقات المتبادلة والتكافل بين باقي مستويات الأداء والأنظمة التي يعملون ضمنها والمصادر المختلفة، وغياب هذا المستوى في نظام ما ينتج عنه ترك العاملين كما يقومون بتنفيذ العمل الذي يروونه مناسباً دون معايير محددة لمواصفات محددة.

**3- مستوى الوظيفة:** ويمثل هذا المستوى الجانب الخاص بمنفذ العمل وهو المورد البشري ويتمثل فيما يلي:

- إن الحصول على مخرجات المؤسسة بواسطة العمليات، وتنفيذها وإدارتها يتم من قبل أفراد ذوي وظائف و فرق عمل يمثلون المستوى الثالث.

- يشكل الفرد ما يسمى بنظام الأداء البشري، الذي يتألف من خمسة عناصر أساسية هي:

ومن خلال ما سبق نستخلص أن المؤسسة التي تهدف الوصول إلى أداء جيد يجب عليها عدم إهمال هذه المستويات المترابطة، فقاعدة ومرجعية مستوى الأفراد ترتكز على جوهر العمليات التي تعتمد أساساً على مستوى المؤسسة.

### المطلب الثالث: تقنيات وأنظمة تقييم الأداء البشري

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى السياسات المهمة في إدارة الأفراد والتي لا غنى عنها نظراً للأهميتها، والتي تتم من خلال تطبيقها على أسس سليمة تتوافر على الموضوعية قدر الامكان، وتتجسد أهمية تقييم الأداء البشري بالنسبة للمؤسسات في كونها تحافظ على توازنها من خلال الحصول على رضا العاملين، وبالتالي الحصول على أكبر قدر من المنفعة والذي يعكس قدرة المؤسسة على مسابرة المتغيرات الداخلية بسلاسة وفعالية ومن خلال ما يلي يتم التطرق الى أهم التقنيات والأنظمة التي من شأنها أن تساعد في تقييم الأداء البشري داخل المؤسسة.

#### الجدول رقم 05: التقنيات المستخدمة في تقييم الأداء البشري

الطرق التقليدية	الطرق الحديثة
طريقة التدرج البياني.	طريقة الأحداث الحرجة.
طريقة الترتيب.	التقييم على أساس النتائج.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة التنوع الثقافي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

المقارنة الزوجية بين عاملين أو أسلوب التدرج.	أسلوب الإدارة بالأهداف.
طريقة التوزيع الاجباري.	المقياس السلوكي المتدرج.

المصدر: موسى محمد أبو حطب، "فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين: دراسة حالة على جمعية أصدقاء المريض الخيرية"، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009. ص26.

### أولاً: التقنيات والأنظمة التقليدية لتقييم الأداء البشري في المؤسسة

تعتمد هذه الطريقة على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسيههم ومن أهمها نجد<sup>1</sup>:

**1- طريقة المقارنة:** تعتمد هذه الطريقة على الافتراضات حيث تتضمن أنه لا يوجد تماثل تام بين أداء وانجازات العاملين لا من حيث الكمية أو النوعية بل يوجد تقارب بينهما، كما تهدف هذه الطريقة الى تقييم الأداء الكلي للعامل ومقارنته إما بأداء كل عامل من العمال الذين يعملون في نفس المصلحة أو بمعدل إنجاز العامل المتوسط، ومن أهم الطرق التي تقوم على المقارنة نجد.

**أ- طريقة الترتيب:** تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد ترتيباً تنازلياً من الأفضل الى الأسوأ من حيث أدائهم على شكل قائمة، أما الصعوبة في تطبيق هذه الطريقة خاصة في المصالح ذات الأعداد الكبيرة من العاملين أو عندما يتساوى تقييم أكثر من فرد، احتلال رتبة واحدة كما تعرف طريقة الترتيب أسلوباً آخر بديلاً لها بأن يقوم المشرف بتصنيف العمال في شكل مجموعات جزئية مثل: مجموعة الممتازين، مجموعة المتوسطين، وكذا..... الخ ويترتب العمال داخل كل صنف وفق مبدأ الترتيب التنازلي باستعمال مقياس مستوى الأداء العام للعناصر المجموعة الكلية ثم الترتيب تنازلياً حسب الأداء.

### الجدول رقم 06: طريقة الترتيب

مزايا طريقة الترتيب	عيوب طريقة الترتيب
-هي من أقدم التقنيات في تقييم الأداء، وتعتمد ترتيب الأفراد من الأحسن الى الأسوأ.	-تعتمد على معيار مستوى الأداء العام وليس على التقييم التفصيلي وبالتالي نتائجها تفتقر الى الدقة.
-تتميز بالبساطة والسهولة.	-يصعب فيها التفريق بين عاملين متقاربين في

<sup>1</sup> موسى محمد أبو حطب، "فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين: دراسة حالة على جمعية أصدقاء المريض الخيرية"، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009، ص26-ص27.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة التنوع الثقافي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

الأداء.	- كثيرا ما يتم استغلالها بهدف توزيع الأجور أو من أجل تحديد أفضل عامل في المجموعة. -تصلح في المؤسسات الصغيرة.
-تعتمد على التقديرات الشخصية وبالتالي غير موضوعية من خلال ادخالها عامل التحيز أو التساهل أو التشدد.	

**المصدر: د. فقاير فيصل أداء الموارد البشرية، تقييم الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 2 علي لونيبي، 2024/2023، ص15.**

**ب-طريقة المقارنة المزدوجة:** يتم من خلال هذه الطريقة تقييم العاملين في أحد أقسامها الى مجموعات زوجية مؤلفة من فردين، ويقوم المقيم بمقارنة أداء كل فرد مع جميع الافراد الموجودين داخل مجموعته.

**الجدول رقم 07: طريقة المقارنة المزدوجة**

عيوب طريقة المقارنة المزدوجة	مزايا طريقة المقارنة المزدوجة
-غير عملية كونها تتطلب وقتا طويلا خاصة إذا كان عدد الأفراد كبير.	-توفر قدرا معقولا من الموضوعية مقارنة بسابقتها.
-لا يمكن بواسطتها الكشف عن الفروق بين العمال وتحديد نقاط القوة والضعف بالنسبة لكل عامل، بل تقتصر فقط على توضيح من هو الأفضل.	-تتميز بالبساطة والسهولة في التطبيق.
-تتطلب الكثير من الوقت والجهد.	-تتجلى أهميتها في حالة اختيار العمال الجدد المرشحين للعمل في المؤسسة.
	-تصلح في المؤسسات قليلة الأفراد.

**المصدر: د. فقاير فيصل أداء الموارد البشرية، تقييم الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 2 علي لونيبي، 2024/2023، ص16.**

**2-الطرق الموضوعية:** تسمح هذه التقنية باعتماد معايير نموذجية مطلقة للتقييم أداء العاملين من دون المقارنة مع الزملاء في العمل، كما تسمح هذه التقنية بإعطاء الحرية المطلقة التي تمكنه من الاستغلال الأمثل للقدراته ومؤهلاته لكي يبدع ويحسن من أدائه، وتعتمد على مبدأ إنجاز الفرد النموذجي كقياس يعتمد فيه مقارنة أداء العامل ومطابقته له<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مرجع سبق ذكره، ص24-ص25

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة التنوع الثقافي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

أ-طريقة الاحداث الحرجة: يقوم هذا الأسلوب برصد وتسجيل أكبر عدد ممكن من الوقائع والاحداث المهمة وكذا معدل تكرارها سواء الجيدة منها أو السيئة التي تمثل سلوكا يؤثر تأثيرا حاسما على كفاءة أداء الفرد او عدم كفاءته ويهدف هذا الاسلوب الى إبراز السبل الكفيلة بتحديد السلوكيات المرغوبة للتقييم أداء الوظيفة على أفضل وجه وهذا ما يجعل منه قاعدة تدريبية يمكن أن تساهم في تحسين وتنمية أداء الأفراد، حيث يعمل على قياس الأداء وليس الأفراد.

### الجدول رقم 08: طريقة الاحداث الحرجة

مزايا طريقة الاحداث الحرجة	عيوب طريقة الاحداث الحرجة
-يتم التركيز على السلوك الفعلي مما يعطي له صفة الموضوعية في التقييم. -توفر للعاملين الخاضعين للتقييم معلومات عكسية ذات معنى تفيدهم في تغيير سلوكهم للأفضل. -تبرز نقاط القوة والضعف للأداء العمل -تمنح للقائم بالتقييم نتائج مقنعة والتقدير الذي يمنحه للفرد.	-تستهلك وقتا كبيرا للتقييم -قد لا يكون مفهوم الحدث الحرج متجانس بين كل المقيمين -مسؤولية الإدارة على توفير مقيمين متميزين لهم القدرة على التحليل والملاحظة والمتابعة المستمرة في تسجيل الأحداث. -الرقابة اللصيقة للمشرف للتسجيل السلوكيات يؤدي الى ضجر العاملين وتقلل روح المبادرة.

المصدر: د. فقاير فيصل أداء الموارد البشرية، تقييم الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 2 علي لونيبي، 2024/2023، ص17.

3-تقنية رسم الدرجات: هو الأسلوب الثاني بين وسائل الاحتكام الى المعدلات الثابتة، وهو أكثر الاساليب استخداما، إذ يستهدف هذا التقييم خصائص عدة لأداء الأفراد وذلك من خلال سلسلة متصلة ذات درجات محددة ومقسمة الى عدة مستويات، وتسمح للمقيم بالقراءة الخاصة المطلوب منه تقييمها واختيار درجة من

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة التنوع الثقافي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

درجات السلسلة التي تنطبق على أداء الفرد وهذا يعني بالتحديد أن بإمكان المقيم تحديد موقع أداء الفرد على سلسلة التقييمات ومن ثم اختيار نقاط المدرج.<sup>1</sup>

**4- تقنية الاختيار الإلزامي:** وهو الأسلوب الثالث من أساليب وسائل احتكام الى معدلات أداء ثابتة، يستخدم هذا الأسلوب للتقليل من ذاتية المقيم والإكثار من الموضوعية في اختيار بند بين بندين مخصصان لتقييم الأداء والاختيار هو بطبيعة الحال الإلزامي بالرغم من التشابه الإيجابي أو السلبي بين البندين أو إن كان المطلوب هو إجابة واحدة بحيث تكون هي الأهم والأجدى لقياس ما ينبغي قياسه، والمثال على ذلك الرأيان التاليان اللذان يصفان وظيفة أستاذ جامعي: يحاضر بثقة-ييدي اهتماما وانتباها للصف، فإختيار البند والرأي الأول وإن كان مقبولا اجتماعيا فإنه يدل عمليا على فعالية الأستاذ التعليمية. أما اختيار الرأي الثاني فهو لا شك الافضل كونه يحتوي على جوانب هامة تتعلق بأداء الأستاذ الجامعي والهدف منه قياس المقدرة التعليمية لهذا الأخيرة.

### ثانيا: التقنيات والأنظمة الحديثة للتقييم الأداء البشري في المؤسسة

للتفادي عيوب الأنظمة التقليدية في التقييم، ظهرت الطرق الحديثة ومن أهمها ما يلي:

**1- مقياس التدرج السلوكي:** يربط هذا المقياس بين طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة، ويتم حسب هذه الطريقة تحديد تصميم أعمدة لكل سلوك منتقى من واقع عمل الفرد بناء على مدى امتلاكه للسلوك أو الصفة، كما يتم توضيح المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليتها مما يساعد المقيم على ربط تقييمه لسلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

**2- مقياس التوقع السلوكي:** وتسمى أيضا مقياس السلوكيات المتوقعة، تم تطوير هذه التقنية من طرف كل من سميث و كندل، سنة 1963، وهذه التقنية عبارة عن محصلة لدمج كل من: طريقة التدرج البياني وطريقة الحوادث الحرجة، ويتم ضمن هذه التقنية تصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستمدة من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في مقياس التدرج البياني، ويحتوي نموذج التقييم في هذه الحالة على عمودين، عمود يتم فيه شرح ووصف الأداء وعمود ثاني يحتوي على تقدير وصفي لمستوى الأداء، ويمكن توضيح ذلك بالمثال التالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد نوري، "أنظمة تقييم الأداء لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير، علم الاجتماع، تنظيم

و عمل، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2009-2010، ص116-ص117.

<sup>2</sup> د. لعلى بوكميش، "طرق تقييم أداء العاملين"، جامعة أدرار، ص110.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة التنوع الثقافي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

الجدول رقم 09: مقياس التدرج على أساس سلوكي.

التقدير الوصفي	وصف أداء الموظف
أداء ممتاز	-متابعة أداء الموظف وحثهم على العمل، ومساعدتهم في حل المشاكل التي تعترضهم، وتحقيق معدلات إنتاج عالية فوق المخطط لها.
أداء جيد	-تحقيق معدلات إنتاج حسب ما هو مخطط دون أي تعطلات أو مشاكل.
أداء متوسط	-تحقيق معدلات الإنتاج المطلوبة مع وجود بعض المشاكل.
أداء مقبول	-تحقيق معدلات إنتاج قريبة من المعدلات المطلوبة مع بعض المشاكل.
أداء ضعيف	-عدم تحقيق المعدلات المطلوبة وكثرة المشاكل والشكاوى

المصدر: د. لعلى بوكميش، طرق تقييم أداء العاملين، جامعة أدرار، ص110.

وما تجدر الإشارة إليه أن طريقة السلوكيات المتوقعة تعتبر من أعقد طرق تقييم الأداء وذلك بسبب كثرة المراحل التي تمر بها وتمثل فيما يلي:

-تقوم مجموعة من ذوي المعرفة الوظيفية بدراسة بطاقات وصف الوظائف وذلك بهدف تطوير من خمسة الى عشرة أبعاد أدائية مثل: توزيع الأجهزة، الاستعمال اللفظي وغير ذلك؛

-يطلب من المجموعة طرح بعض السلوكيات الجزئية أو التفصيلية التي توضح وتشرح مستويات الأداء المختلفة في كل بعد من الأبعاد التي تم تحديدها في الخطوة الأولى.<sup>1</sup>

-يتم عمل قائمة مرتبة بشكل عشوائي للجميع تلك السلوكيات، ثم يطلب من أعضاء المجموعة توزيعها على الأبعاد الخاصة بالأداء التي تم تحديدها مسبقا والتي لا تحصل على موافقة بنسبة (75%) من أعضاء المجموعة يتم تجاهلها من أطراف المجموعة على أساس أنها ليست موضوعية؛

- وفي النهاية يتم الحصول على قائمة السلوكيات الجزئية المرجعية بالنسبة لكل بعد من الأبعاد الأدائية، ثم يتم ترتيبها على حسب ملائمتها، بعد ذلك يتم تطوير واعتماد ميزان للقياس تلك السلوكيات الجزئية

<sup>1</sup> آسيا يعقوب الهادي عبد الخير، "دور وممارسات إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين للمنظمات"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 05، العدد 02، 2021، ص58.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة التنوع الثقافي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

وذلك ينتج لنا ميزان قياس يحتوي على أمثلة من السلوكيات الجزئية لكل أبعاد الأداء التي تحتويها الوظيفة التي يراد تقييمها.

**3-تقنية البحث الميداني:** يذهب المكلف بعملية التقييم الى موقع العمل ويطلب من المشرف تزويده بالمعلومات المتعلقة بأداء وسلوك العاملين ثم بعد التأكد من صحتها يعود للقيام بعملية التقييم من خلال المعلومات المتحصل عليها ويرسل النتائج للمشرف ليقوم بمراجعتها ومن مزاياها البعد عن التحيز والدقة في جمع المعلومات والبيانات، أما عيوبها عدم الأخذ برأي الرئيس المباشر وارتفاع التكاليف بسبب اللجوء الى خبراء من الخارج.

**أ-طريقة الأحداث الجوهرية:** تقوم على أساس أن هناك بعض الأحداث المؤثرة على سلوك الفرد والتي تجعله ناجحاً أو فاشلاً ويقوم القائم بالتقديرات بتسجيل الأحداث الجوهرية من خلال دراسة سلوك الأفراد أثناء العمل ثم تعطى أوزان لكل وتكون أساساً لعملية التقدير، من مزايا هذه الطريقة أنها توفر أساساً موضوعياً لمناقشة المشرف للفرد في كيفية تجنب أوجه القصور وتحسين أدائه، ومن عيوبها أنها تخلق لدى الأفراد شعوراً بأن كل شيء يؤدونه سوف يكتب في القائمة السوداء لدى المشرف مما يؤدي إلى الاحباط في العمل.

**ب-طريقة الإدارة بالأهداف:** صمم نظام الإدارة بالأهداف حتى يمكن التغلب على الكثير من المشاكل الخاصة بالطرق التقليدية للتقييم ويهدف الى تقوية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وزيادة حافز الأفراد على العمل ومن أهم المقومات الأساسية لها المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوس في وضع المهام الأساسية ومجالات المسؤولية المتعلقة بالفرد ومن فترة لأخرى يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس والمرؤوس للتقييم مدى تحقيق الأهداف.

### المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة التنوع الثقافي والأداء البشري

تمهيد:

من خلال ما سبق سيتم في هذا المبحث التعرف والوقوف على أهم الروابط التي تجمع إدارة التنوع الثقافي والأداء البشري ومحاولة الفصل بين أوجه التشابه والاختلاف التي تقوم عليها العلاقة في الجانب النظري وبالاعتماد على الدراسات السابقة ونتائج دراستها كما سيتم التعرف على تأثير إدارة التنوع الثقافي على الأداء البشري خصوصا وتوضيح أهم عوامل قوة واستدامة العلاقة بينهما.

#### المطلب الأول: أسس العلاقة بين إدارة التنوع الثقافي والأداء البشري

سنحاول في هذا المطلب توضيح الشروط اللازمة لنجاح العلاقة بين إدارة التنوع الثقافي والأداء البشري من خلال العديد من الجوانب منها المناخ التنظيمي والمؤسسي، وكذلك أساليب القيادة تسعى هذه العلاقة النظرية إلى تحديد مدى تأثير التنوع الثقافي على عدة جوانب من الأداء البشري مثل الإبداع والابتكار، فعالية الفريق، المرونة بين أفراد، التفاعل الاجتماعي والثقة بين الأفراد، المنافسة، ومعدل دوران العمل وغيرها من الجوانب الأساسية التي تؤثر في نجاح العلاقة واستدامتها.<sup>1</sup>

ويعد فهم هذه العلاقة أمرا حيويا للمؤسسات لتطوير الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق أهدافها بنجاح.

#### ❖ الابتكار والإبداع:

يعتبر واحد من أهم الأساسيات التي تساهم في فهم تأثير التنوع الثقافي على قدرة المؤسسة على التطوير والإبداع، فالاختلافات الثقافية قد تسهم في توفير مجموعات متنوعة من الآراء والأفكار والخبرات، الأمر الذي يعزز ويساهم في الابتكار وتحقيق ميزة تنافسية.

#### ❖ الأداء الجماعي وفعالية الفريق:

يركز هذا الأساس على كيفية تأثير التنوع الثقافي على الأداء الجماعي والفردى للمورد البشري، حيث يؤثر التنوع الثقافي على التواصل والتفاعل بين أفراد الفريق، وقد يسهم في بناء بيئة عمل تشجع على التعاون والتفاهم المتبادل.

<sup>1</sup> Siyuan Wang, and Linglan Huang, **a study if the relationship between corporate culture and corporate sustainable performance: evidence from Chinese SMEs**, sustainability, economics and management school, page3,4,5 2022, vole14, ref7527

### ❖ التفاعل الاجتماعي والثقة بين الأفراد:

يركز هذا الأساس على فهم كيفية تأثير التنوع الثقافي على التفاعل الاجتماعي بين أفراد المؤسسة، فالتفاعل الاجتماعي السليم والبناء يعتمد بشكل كبير على مدى الثقة والاحترام المتبادل بين الأفراد والتنوع الثقافي يؤثر بشكل مباشر في هذه العلاقات.

### ❖ المرونة بين الأفراد والقدرة على التكيف:

يتناول هذا الأساس كيفية تأثير التنوع الثقافي على قدرة الأفراد على التكيف مع التحديات والتغيرات الداخلية والتنظيمية، حيث يساهم التنوع الثقافي في بناء مؤسسة تسمح لأفرادها القدرة على التجاوب للتغيرات والتكيف مع التحولات السريعة في البيئة التنظيمية بشكل جيد.

### ❖ السلوك التنظيمي وثقافة العمل:

يمثل هذا الأساس توضيحا على قدرة التنوع الثقافي في التأثير على سلوك الأفراد وثقافة العمل داخل المؤسسة، حيث تؤثر الاختلافات الثقافية على القيم والمعتقدات والتوقعات في البيئة التنظيمية، مما ينعكس على سلوك الموظفين وأساليب العمل داخل المؤسسة.

### ❖ أسلوب القيادة:

يمكن النظر الى أسلوب القيادة على أنه أنماط وخصائص سلوكية ثابتة تتجلى في سلوك القادة في اتجاه مهامهم وأساليب قيادتهم وتوجيههم للأفراد داخل المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات الثقافية لكل فرد ويرى بعض القادة الذين ينتهجون أسلوب القيادة التحويلية، أنه يجب تقدير الموظفين وتحفيزهم على إعطاء الأولوية لمصالح المؤسسة، وبشكل أكثر تفصيلا يقوم القادة بتعزيز الابداع والمثابرة من خلال إعطاء فسحة لكل وتقبل أن لكل فرد مساهمة فريدة يقدمها.

أما بالنسبة للقادة الذين ينتهجون أسلوب القيادة المعاملية، فيوضحون أنه ما الذي سيحصل الموظفون مقابل السلوك الصحيح، ويؤمنون بشدة بضرورة تقديم مكافأة عادلة مقابل جهود الموظفين ويحرصون على أن يتوافق سلوكهم مع معايير المؤسسة.

مما يلي يتبين لنا أن أسلوب القيادة له دور صريح في تبني التنوعات الثقافية للموظفين ودوره في التفاعل مع الأداء البشري داخل المنظمة.

### المطلب الثاني: أشكال تأثير إدارة التنوع الثقافي على الأداء البشري

تعتبر الإدارة الفعالة للمورد البشري عنصراً أساسياً وحتماً في تعزيز التنوع والشمول والتضمين داخل المؤسسة، حيث يمكن أن تسهم بشكل كبير في تحقيق أهم أهداف المؤسسة من خلال عدة جوانب: <sup>1</sup>

1- تركز إدارة التنوع الثقافي على تبني وتصميم سياسات التوظيف بما يعكس التنوع المطلوب، مع التأكيد على مفهوم المساواة والفرص الوصول لجميع فئات الموظفين، ذلك يشمل إعداد إجراءات موضوعية وعادلة تختبر مهارات المرشحين دون تمييز.

2- تعتمد على برامج تدريب وتطوير تركز على فهم واحترام التنوع، وتشجع على التفاعل الفعال بين الموظفين، هذه البرامج تعزز الوعي بأهمية التنوع الثقافي وتشجع على تطوير مهارات التواصل الفعال بين فرق العمل المتنوعة.

باختصار يظهر الإطار النظري أن إدارة الموارد البشرية والأداء البشري أساساً يلعب دوراً حيوياً في تشكيل بيئة عمل متنوعة وشاملة من خلال التفاعل مع جوانب متعددة من إدارة التنوع الثقافي والتضمين وفي سياق فهم التنوع والتضمين في مكان العمل، يعتبر الإطار النظري أساسياً لفهم كيف يمكن للإدارة الموارد البشرية تعزيز بيئة العمل المتنوعة والشاملة، يمكن تقسيمها إلى عدة أشكال للتأثير وهي كالتالي: <sup>2</sup>

#### أولاً: تعزيز التنوع الثقافي

تركز أساساً على فهم الفرق الثقافية والدينية في مكان العمل، وكيف يمكن تعزيز التفاهم المتبادل بين العمال والاحترام بينهم ويسلط الضوء على أهمية تكامل العناصر الثقافية في فرق العمل.

الاهتمام بالتنوع الثقافي يعتبر أمراً حيوياً ومساهماً في بناء المجتمعات المزدهرة، ويسهم التنوع في إثراء الحوار الثقافي وتعزيز التفاهم المتبادل بين الأفراد والمجتمعات، يمكن أن يساهم التنوع الثقافي إلى تعزيز الإبداع والابتكار، حيث يجمع مجموعة متنوعة من الخلفيات والآراء لتوليد حلول فعالة للتحديات المجتمعية علاوة على ذلك يسهم في إنشاء بيئة عمل إيجابية حيث يمكن للأفراد أن يتعلموا من

<sup>1</sup> Hofstede, G. **cultures consequences: comparing values, behaviour's**, institutions and organizations across nations. Thousand oaks: sage publication, 2001, p131.

<sup>2</sup> أماني سويلم الشرفات، التنوع والتضمين في مكان العمل كيف يمكن أن تسهم إدارة الموارد البشرية في تعزيز بيئة عمل متنوعة وشاملة، مجلة المجتمع العربي للنشر الدراسات العلمية، بلدية بني هاشم، الإصدار رقم (37)، السنة 2024، ص 506-502.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة التنوع الثقافي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

بعضهم البعض ويساهم في إثراء رصيدهم المهني والشخصي، يجسد أيضا التنوع الثقافي قيمة المساواة واحترام الاختلاف، مما يساهم في تعزيز التسامح وتقبل الآخرين.

### ثانيا: تفعيل التضمين

ويتعلق بكيفية تحقيق بيئة العمل التي تضمن مشاركة فعالة ومتساوية للجميع الموظفين، يشمل ذلك تمثيل متوازن للجنسين، وكذلك تعزيز فرص التطوير المهني للجميع دون تمييز.

يعتبر التضمين الخطوة الأساسية التي تساهم في تعزيز الفهم العميق وتحسين عمليات التعلم، وذلك من خلال ربط المفاهيم ببعضها البعض لإنشاء فهم شامل يساهم في تداول المعلومات عندما يكون هناك ترابط بين الموظفين.

### ثالثا: إدارة التحديات الثقافية

يتعلق بكيفية التعامل مع التحديات والصراعات التي تنتج عن الاختلافات الثقافية في مكان العمل حيث تعتبر إدارة التحديات الثقافية أمرا حيويا في بيئات عمل متنوعة، الامر الذي يرغم المؤسسات والقادة على تبني سياسات ومهارات للتعامل بفعالية مع التحديات الثقافية، من خلال تعزيز فهم عميق للثقافات المختلفة، تمكن المؤسسة من إقامة بيئة عمل تشجع على التعاون وتعزز التفاهم المتبادل، وذلك من خلال عنصرين أساسيين هما:

-تعزيز التواصل الفعال

-تعزيز مفهوم العدالة والمساواة

وفي الاخير يمكن أن تكون إدارة التحديات الثقافية فرصة للتحسين الأداء البشري بما يخدم أهداف المؤسسة من خلال تحسين الأداء الفردي والجماعي للموظفين الذي يساهم في خلق بيئة مزدهرة فيها التنوع والاختلاف.

### رابعا: تطوير القيادة التنوعية

تعد أساسا في بناء مجتمع عمل مزدهر ومتنوع، حيث يجب على القادة أن يتبنوا أساليب قيادة تعزز التواصل الفعال والمشاركة الشاملة، وفهمهم للثقافات المتنوعة من خلال تعزيز قدرتهم ومهاراتهم على القيادة التنوعية، وذلك يتحقق عن طريق التعلم المستمر وتحسين الوعي الثقافي، القادة يجب أن يكونوا على دراية بالتحديات التي قد يواجهها أفراد العمل من خلفيات ثقافية مختلفة، ضمان التمثيل المتنوع في مستويات القيادة يعزز تحقيق التوازن والعدالة، ويجب على القادة منح فرص للأفراد من مختلف الخلفيات على المشاركة في عمليات صنع القرار وتولي قيادة الفرق.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة التنوع الثقافي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

من خلال ما سبق نستنتج أن القيادة التنوعية تساهم بشكل مباشر وإيجابي في تحسين أداء الأفراد بشكل كبير الامر الذي ينعكس ايجابا على تحقيق أقصى درجات الاستفادة من العنصر البشري.

### خامسا: تقييم التأثير

يمكننا من قياس تأثير بيئة العمل المتنوعة على أداء المؤسسة والأفراد، تعد هذه العملية عملية حيوية تساهم في الفهم الجيد للنتائج والتأثيرات المترتبة عن توجهات الإدارة أو السياسات المنتهجة، يتيح هذا التقييم للمؤسسات فهم كيفية تأثير قراراتها وتوجهاتها على أدائها بشكل مباشر.

وفي الاخير يمكن القول إن التقييم يساهم في تعزيز الأداء البشري من خلال وضع الفرد في صورة تسمح له بمعرفة أدائه مما يساهم في تحفيزه على العطاء والعمل وكذلك زيادة نسبة رضا العاملين وتحسين قدرتهم التنافسية بفضل تنوع الافكار والخبرات.

### المطلب الثالث: عوامل قوة واستدامة العلاقة بين إدارة التنوع الثقافي والأداء البشري

تم في هذا المطلب توضيح أهم العوامل من شأنها زيادة قوة الترابط والتي تحدد قوة واستدامة العلاقة بين إدارة التنوع الثقافي والأداء البشري بعدة عوامل متشابهة، تتحول فيها الإدارة من مجرد سياسات شكلية إلى ثقافة مؤسسية راسخة تعمل على تحقيق الأهداف وتتمثل في العديد من العوامل وهي كالتالي:<sup>1</sup>

#### أولا: عوامل على مستوى القيادة والإستراتيجية

1- **الالتزام بالقيادة:** يمثل هذا المستوى واحدا من أهم الشروط التي يجب توفرها في سياسة المؤسسة المرتبطة باستراتيجياتها التنفيذية وذلك يتمثل في تبني القادة التنوع داخل المؤسسة كإستراتيجية قيمة وليس إجراء روتيني أو تشغيلي مؤقت، والذي يؤثر بدوره على أفراد العمل لاقتدائهم برب العمل وذلك يسهل على المؤسسة تقبل التنوع بين الموظفين مما ينعكس ايجابا على مردودية الفرد.

2- **دمج التنوع في استراتيجية المؤسسة:** يتمثل ذلك في ربط أهداف إدارة التنوع بمؤشرات الأداء، كالإنتاجية، رضا العميل، ومدى التجاوب مع المنافسين والحصة السوقية للمؤسسة، مما يفرض على المؤسسة الاعتماد على التنوع كوسيلة لتحقيق أهداف العمل.

<sup>1</sup> حنان يسلم الديني، عبد المالك طاهر الحاج، إدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية في جامعة الملك سعود، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القصيم السعودية، المجلد 18، العدد 1، السنة 2025، ص-ص 159-160 (بتصرف)

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة التنوع الثقافي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

3-التقييم والشفافية: يعتمد على ربط نسبة نجاح المدراء وتقييمهم بناء على قدرتهم على تحقيق التنوع والشمول بين الفرق.

### ثانيا: العوامل التنظيمية

1-العدالة والموضوعية: يستجيب الأداء البشري لعوامل العدالة في البيئة التنظيمية وذلك من خلال، قدرة المؤسسة على تصميم معايير خالية من التمييز، خاصة في عمليات التوظيف والترقية والتقييم.<sup>1</sup>

2-الأمان الوظيفي: وذلك من خلال تبني المؤسسة للسياسات تسمح للموظف أن يعبر عن آرائه الشخصية وطرح أفكاره دون خوف أو تقييد وذلك أساس نجاح وكفاءة الفرق المتنوعة ثقافيا.

3-المرونة في العمل: يجب أن تعمل المؤسسة على تهيئة بيئة مرنة للموظفين تسمح لهم بأداء مختلف احتياجاتهم الثقافية مثل الايجازات الرسمية والممارسات الدينية، والعمل عن بعد، للتحقيق هدف الاستفادة من المورد البشري بأكبر شكل ممكن يجب تكييف بيئة العمل مع الفرد وليس تكييف الفرد مع بيئة العمل.

### ثالثا: عوامل ثقافية

التدريب على التنوع: انتهاج المؤسسة أساليب تدريبية تمكنها من زيادة كفاءة الموظفين على تقبل الاختلافات الثقافية، والقدرة على التواصل والتعامل مع مختلف الفروق التي تنتج عن الصراعات الداخلية، وذلك عن طريق تنمية المهارات المختلفة في التواصل أو التنظيم.<sup>2</sup>

إدارة الصراعات: تتمثل قوة العلاقة بين إدارة التنوع الثقافي والأداء البشري في قدرة المؤسسة على إدارة الصراعات الداخلية بين الفئات المختلفة بطريقة منظمة تجعل الحوار أو الوساطة هو أولوية لحل المشاكل بسرعة ويمكنها من الاستفادة من الصراعات بطريقة ايجابية.

الاعتراف بالتنوع ودعمه: عندما تتبنى المؤسسة التنوع يجب عليها حمايته ودعمه من خلال تقدير جهود الأفراد وتحفيزهم، مما يخلق صورة ذهنية ونمطية في أذهان الموظفين أن التعاون فيما بينهم يسمح بتحقيق الأهداف والابداع.

<sup>1</sup> الدكتور فداء ناصر، الاجازة في علوم الادارة، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2021، ص-ص 46-48. (بتصرف)

<sup>2</sup> Nita Kanya, Ahmad Johan, inclusive leadership and ethnic diversity: enhancing team performance and reducing work delays, Scielo, Sajhrm vol.23, 2025 (بتصرف)

### خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل تناول المفاهيم الأساسية لإدارة التنوع الثقافي وأهم استراتيجياتها المستعملة في المؤسسات من خلال تقديم مجموعة من التعاريف التي تناولت شرحا لمفهوم إدارة التنوع الثقافي وأهم أهدافها وكذلك الأسباب التي تدفع المؤسسات للتبني هذه السياسة والاتجاه وهو الرغبة في تحسين قدرتها التنافسية وزيادة مستوى الابداع والابتكار، حيث أن العالم الحالي يفرض على المؤسسات وضعا صعبا يتسم بالمنافسة الشديدة وكانت المؤسسات الرائدة في مجالها السباقا لهذا الامر والتي قد أثبتت على أرض الواقع أن تبني سياسات إدارة التنوع الثقافي له أثر رجعي مفيد وكبير في تحسين قدرتها التنافسية وقدرتها على الابتكار والابداع من خلال دمج فرق من ذات توجهات وأراء ثقافية مختلفة، كما تم التعرف على أهم الأبعاد والنماذج التي توصل اليها الباحثون في هذا المجال وتم أيضا محاولة إبراز أهم التحديات والاهتمامات التي توجه المؤسسات عند تبنيها هذه السياسة.

تم أيضا في هذا الفصل التعرف على أهم العوامل التي تتحكم بالموارد البشري الذي يعتبر العنصر الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة ومن أجل التعمق في هذا المجال تطرقنا الى مفهوم الأداء البشري من خلال عدة أوجه مختلفة وكذلك أهم مستوياته والتعرف على أهم الأنظمة التي تعتمد في تقييم هذا الأداء سواء التقليدية او الحديثة منها.

وقد تم ختم هذا الفصل بمحاولة التعرف أهم العوامل والروابط التي تساهم في قوة العلاقة والتي تسمح بدمج إدارة التنوع الثقافي والأداء البشري وكذا العلاقة النظرية بينهما وأيضا الوقوف على أسس العلاقة بينهما كما حاولنا أن نبين مختلف الأشكال التي تؤثر بها إدارة التنوع الثقافي على الأداء البشري.

## الفصل الثاني:

الدراسة التطبيقية بشركة

سوناطراك البترولية -

المديرية الاقليمية TFT

عين أميناس -

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بشركة سوناطراك البترولية -المديرية الإقليمية TFT عين أميناس-

### تمهيد:

بعد التطرق في الفصل السابق الى التأسيس النظري لمتغيرات الدراسة حول إدارة التنوع الثقافي وتأثيرها على الأداء البشري والدور الذي تلعبه إدارة التنوع الثقافي في تحسين التواصل بين العمال والانسجام بينهم مما ينعكس على إيجابا على سيرورة العمل وزيادة القدرة التنافسية بين العمال على مختلف المستويات، تم إدراج هذا الفصل كتكملة للدراسة النظرية حول الموضوع واسقاطها في الواقع العملي.

حيث ارتأينا في هذا الفصل إبراز دور إدارة التنوع الثقافي في التأثير على الاداء البشري من خلال دراسة عينة من الشركة الوطنية النفطية سوناطراك-المديرية الإقليمية TFT عين أميناس -، وذلك بعرض نتائج التحليل الاحصائي للبيانات في الاستبيان، وتحليل آراء عينة الدراسة، بالاعتماد على الأساليب الكمية وبالذات الإحصائية لاختبار الفرضيات، وعليه فقد تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث كانت كالتالي:

- المبحث الأول: تقديم عام للشركة سوناطراك النفطية-المديرية الاقليمية TFT عين أميناس-
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
- المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

## المبحث الأول: تقديم عام للشركة سوناطراك النفطية -المديرية الإقليمية TFT عين أميناس-

تعد شركة سوناطراك من أهم المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، حيث تلعب دورا حيويا وحساسا ورئيسيا في تزويد البلد والمتعاملين بالطاقة سواء لفروعها المحلية مثل سونغاز أو زبائنها كالدول الأوروبية على حد سواء.

حيث يسلط هذا المبحث الضوء على تعريف ونشأة وتطور شركة سوناطراك، بدءا من إنشائها ومرورا بمرحلة هيكلتها وتأميم المحروقات وكانت هذه المراحل كالتالي:

### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة، نشأتها وتطورها

شركة سوناطراك هي شركة نفط وغاز جزائرية تأسست في عام 1963 بعد استعادة الجزائر استقلالها من فرنسا، تمتلك الشركة حقولا متعدد من النفط والغاز ذات سعة كبيرة تضعها في المرتبة العاشرة عالميا من حيث الاحتياطات المقدره من النفط والسابعة عربيا والثالثة إفريقيا باحتياطات مقدره ب12.2 مليار برميل وأيضا ضمن المراتب العاشرة الأولى عالميا في الغاز والمرتبة الرابعة عربيا والأولى إفريقيا باحتياطات مؤكدة تبلغ 4.5 تريليون متر مكعب من الغاز وبسبب هذه الاحتياطات الهائلة والضخمة من هذه الموارد الطبيعية تبرز مكانة شركة سوناطراك كشريك استراتيجي للدول التي تعتمد على هذا النوع من الموارد و بالأخص الدول الأوروبية، وهذا الامر الذي يفرض على هذه الشركة التكيف مع التغيرات المختلفة للضمان التزويد بفعالية وكفاءة خاصة وأن دولة الجزائر تعاني من ظاهرة الاقتصاد الريعي وجل مداخيلها من الجباية البترولية والغازية وهذا يبرز أهمية هذه الشركة، تمتلك سوناطراك وتشغل مجموعة واسعة من المنشأة والمشاريع في قطاع الاستكشاف والإنتاج والتكرير والتسويق والتصدير وتطمح الشركة بالحفاظ على وجودها في السوق وقدرتها التنافسية الدولية وتعزيز دورها كمحرك رئيسي للاقتصاد الوطني وكذلك إكمال تحولها الى شركة طاقة متكاملة بنجاح.

تعد سوناطراك أيضا مجموعة متكاملة تضم أكثر من 150 شركة تابعة ومنتسبة، وبقدرة بشرية تتجاوز 200000 عامل على مستوى المجموعات وتنتمثل مهمتها الأساسية في تلبية الاحتياجات المحلية من المواد الهيدروكربونية، تعظيم الإيرادات الوطنية على المدى القصير والمتوسط والطويل وأيضا تدعم الاقتصاد الوطني.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> <https://sonatrach.com/en/>

-التطور التاريخي للشركة :

عرفت الجزائر بعد الاستقلال عدة تحولات جذرية في مختلف الأصعدة الحياتية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية والاقتصادية، ومن المنظور الاقتصادي أدركت خلال هذه المرحلة العصبية أنه يجب عليها النهوض بالاقتصاد الوطني المتدهور جراء ما خلفه الاحتلال، لاكتساب قوة تمكنها من استرجاع سيادتها الوطنية على قطاع الطاقة يضمن لها تحقيق الازدهار الاقتصادي للبلد وتحسين الظروف الاجتماعية للمواطنين، ومن هذا المنطلق قامت الدولة الجزائرية بإنشاء وتأسيس الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات بتاريخ 31 ديسمبر 1963 بموجب المرسوم التنفيذي 63/491.

في ظل الأزمة المتعلقة بقضية TRAPALLA استطاعت الجزائر استبدال قانون النفط الصحراوي وإنهاء احتكار الشركات الفرنسية للنفط، بالتوقيع على اتفاق الشراكة بين فرنسا والجزائر يسمح لشركة سوناطراك بالمساهمة في نقل وتسويق المحروقات وتنظيم قطاع المحروقات بما يضمن تطوير الصناعة الجزائرية والرفع من الاقتصاد المحلي، وهذا ما مكنها من إنشاء عدة فروع متعلقة بنشاط الجيوفيزياء والتنقيب واكتشاف العديد من الحقول أنابيب لنقل البترول أبرزها بحوض الحمراء، و سكيكدة، والبرمة، و بني منصور والجزائر العاصمة، إضافة إلى أنابيب لنقل الغاز الطبيعي بكل من حاسي الرمل، و سكيكدة وأرزيو.

بدأت سوناطراك باقتحام مجال التوزيع سنة 1967، بشراء خزانات المحروقات ومحطات التوزيع والخدمات التابعة لشركة HP وهذا بعد القرار الذي اتخذته الدولة بتأميم شبكات التوزيع التابعة لكل من شركة ESSO وشركة Exxon Mobil وإحاقها بالشركة الوطنية، لتعرف الشركة بعدها عدة تحولات تمكنت من عرض الغاز في أسواق أخرى غير السوق الفرنسية والأوروبية خاصة مع صدور قانون تأميم المحروقات في 24 فبراير 1971 من طرف الحكومة الجزائرية في عهدة الرئيس الراحل "هوارى بومدين" لاستكمال المفاوضات المتعلقة بإعادة استرجاع ثروات البلاد توالى التطورات التي مرت بها شركة سوناطراك خلال العديد من السنوات منذ إنشائها لتصبح مجمعا اقتصاديا رائدا في مجال الطاقة تضم عدة فروع على المستوى المحلي والدولي، حيث أصبحت تملك فروعاً في كل من ليبيا، تونس، النيجر، مالي، بريطانيا، البيرو، اسبانيا، إيطاليا وتركيا...؛ ما سهل عليها القيام بالعديد من العمليات الدولية، لتصبح جزءاً من ديناميكية جديدة أكثر مرونة وكفاءة في تنظيمها لمواجهة مختلف التحديات خدمة للجزائر، من خلال تنفيذ إستراتيجيات جديدة لتطوير أنشطة الشركة على المستويين الوطني و الدولي، غير أنه مقارنة بما تملكه الشركة إلا أنها لم تستطع بلوغ الغاية المطلوبة إلى غاية 2019 بعد صدور

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بشركة سوناطراك البترولية -المديرية الإقليمية TFT عين أميناس-

القانون رقم 13-19 المؤرخ في 11 ديسمبر 2019 والمتعلق بتسيير نشاطات المحروقات بالجزائر، حيث يحدد القانون في مادته الأولى من الباب الأول الإطار المؤسسي المؤطر لممارسة نشاطات المحروقات.<sup>1</sup>

تعد شركة سوناطراك اليوم قاعدة صناعية ناجحة على المستوى الوطني والدولي قابلة للمنافسة ومواجهة التحديات خاصة بعد فتح الاقتصاد الوطني على السوق الخارجي وتشجيع الاستثمارات الأجنبية للدخول الى اقتصاد السوق، وذلك بفضل الانجازات الفعالة والتوسعات الحالية للشركة.

### المطلب الثاني: التعريف بالمديرية الإقليمية-TFT عين أميناس :-

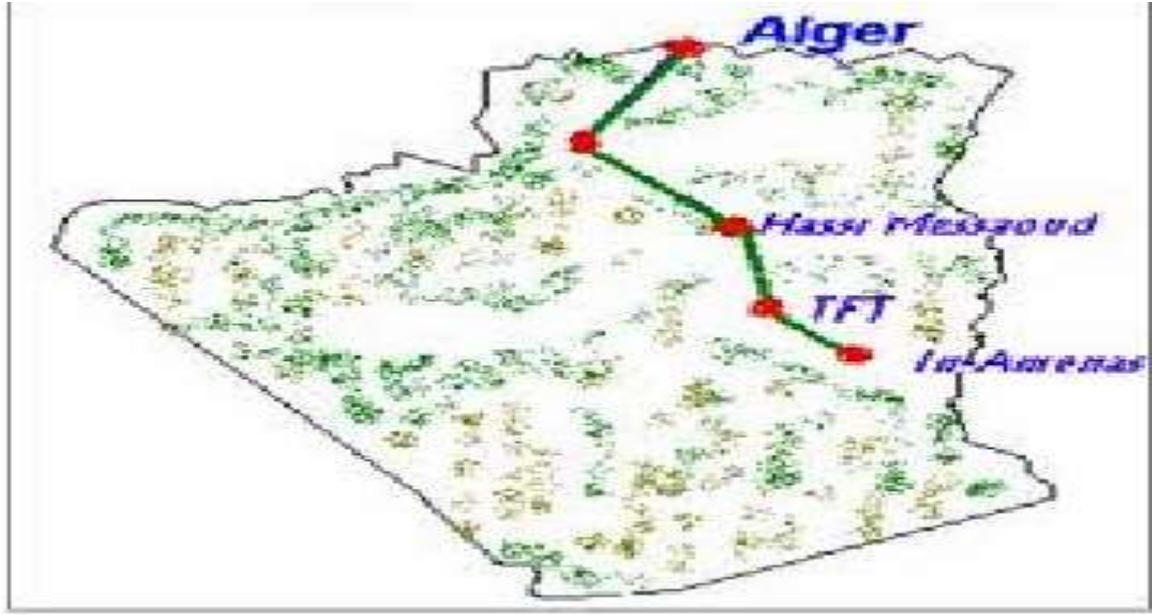
تعد المديرية الإقليمية لـ TIN FOUYE TABANKORT ، المعروفة بإسم TFT ، وحدة تشغيلية تابعة للشركة الوطنية SONATRACH (النشاطات الأولية، قسم الإنتاج)، تقع في الجزء الشمالي الغربي من حوض إيليزي، وبالتحديد على بعد 1300 كم جنوب شرق العاصمة، و500 كم جنوب شرق حاسي مسعود، و260 كم شمال غرب عين أميناس على الطريق الوطني رقم 3 تضم أزيد من 1200 عامل من مختلف الرتب والمناطق.

تتمتع بوضع منطقة فرعية تابعة لمنطقة إن أميناس قبل التقسيم الذي حدث في عام 1976 والذي أدى إلى إنشاء المديرية الإقليمية لـ TFT. ومع ذلك تحتل منطقة تي إف تي، المكونة من قطاعين (شمالي وجنوبي)، مرتبة مهمة جدا في إنتاج النفط بعد منطقة حاسي مسعود بعدد 10000 برميل يوميا، كما أن تطوير قطاع الغاز في شراكة بين (SONATRACH, TOTAL, REPSOL) مما يجعل من تي إف تي منطقة غازية ونفطية ذات ثقل هام في الاقتصاد الجزائري وللشركة بصفة خاصة.

تعود الاكتشافات الأولى في المنطقة إلى أوائل الستينيات، حيث بلغ عدد الآبار المحفورة 51 بئراً، منها 49 بئراً منتجة، ولم تشكل المساحة التي شملتها عمليات الحفر سوى 40% من مساحة منطقة TFT، وبلغ إنتاج النفط في عام 1974 ما مجموعه 2,634,000 طن وحتى عام 1979، لم تضم منطقة TFT سوى مرافق لفصل النفط، وخزانات تخزين، ومحطات ضخ للشحن في القطاعين (الشمالي والجنوبي)، بالإضافة إلى بنية تحتية اجتماعية متوسطة الحجم أما في الوقت الحاضر قد بلغ إنتاج الغاز من 2مليون إلى 3 مليون م<sup>3</sup> من الغاز يوميا وتحوز المنطقة على 30 مركز لفصل وتكرير الغاز والبترول.

<sup>1</sup> فاطيمة حوة، نظام المعلومات بشركة سوناطراك (نشاط التمييز والفصل) فضاء للممارسة الوساطة، مجلة التواصل، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاسلامية جامعة وهران 1 المجلد 30، العدد 02، جوان 2024، ص-ص51-52.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بشركة سوناطراك البترولية -المديرية الإقليمية TFT عين  
-أميناس-



شكل رقم 06: المنطقة الجغرافية للمديرية الإقليمية TFT.

المهام الأساسية للمديرية الإقليمية TFT :

- ❖ تنفيذ ومتابعة برامج الإنتاج والشحن في إطار البرامج المبدئية التي تضعها شعبة هندسة البترول؛
- ❖ إدارة عمليات الإنتاج وفقاً لقواعد وتوجيهات السلامة؛
- ❖ تعزيز وتحسين تطوير الحقول ومرافق السطح؛
- ❖ إعداد والإشراف على تنفيذ عمليات الإكمال والتحفيز وإعادة الصيانة والتدخلات في الآبار؛

الاقسام التنظيمية للمديرية الإقليمية TFT.

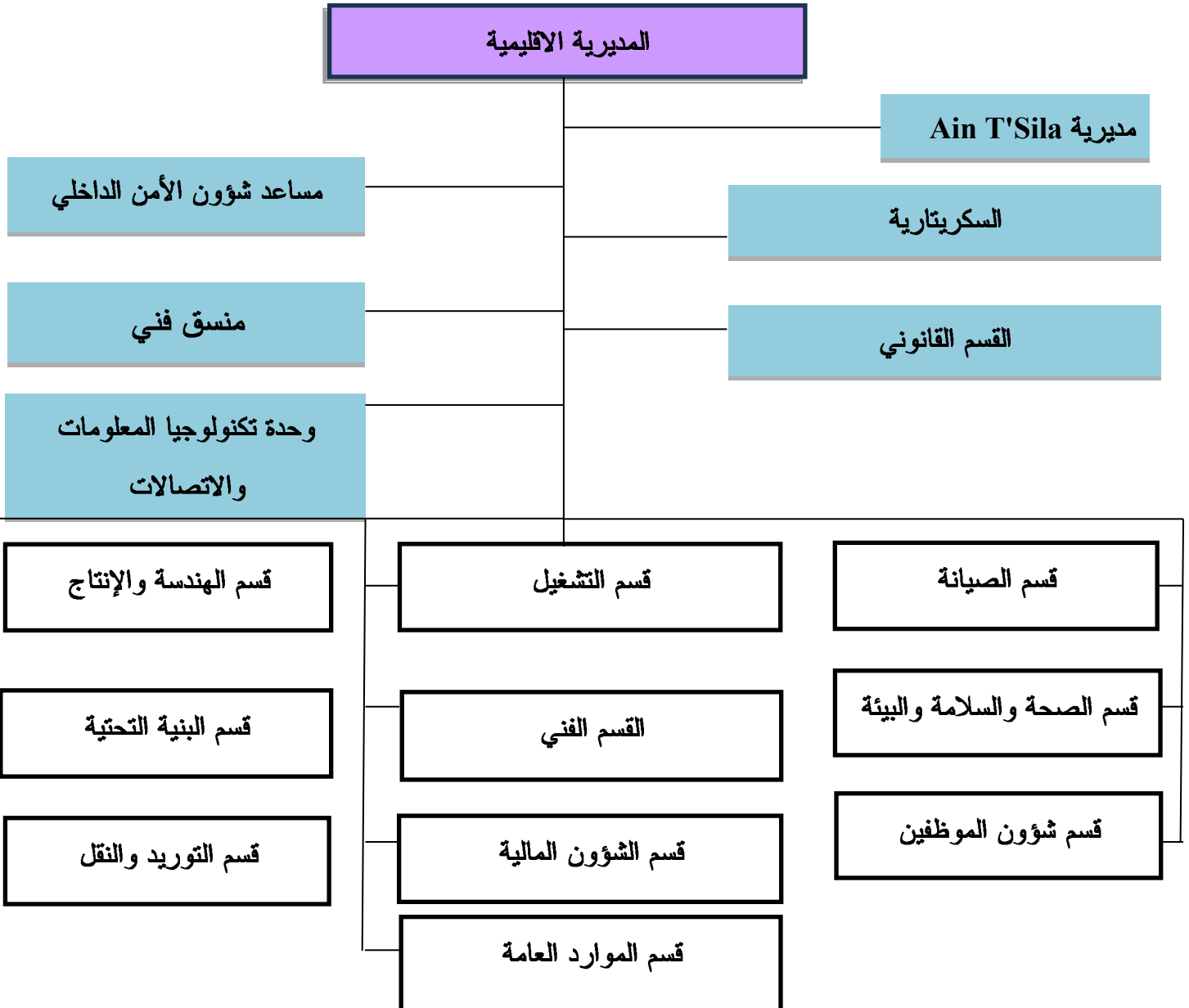
- ❖ وحدة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
- ❖ قسم الشؤون القانونية؛
- ❖ قسم الهندسة والإنتاج؛
- ❖ قسم التشغيل؛
- ❖ قسم الشؤون الفنية؛
- ❖ قسم الصيانة؛
- ❖ قسم الصحة والسلامة والبيئة؛
- ❖ قسم البنية التحتية؛
- ❖ قسم المشتريات والنقل؛

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بشركة سوناطراك البترولية -المديرية الإقليمية TFT عين  
-أميناس-

- ❖ قسم الشؤون المالية؛
- ❖ قسم شؤون الموظفين؛
- ❖ قسم الموارد العامة
- ❖ إدارة عين تسيل، (Ain T'Sila)

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية الاقليمية -TFT عين أميناس-

الشكل رقم 07: يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية الإقليمية TFT عين أميناس



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يهدف هذا المبحث إلى توضيح المنهجية المعتمدة في إعداد هذه الدراسة، من خلال عرض الأساليب والأدوات البحثية المستخدمة، وشرح الخطوات المتبعة في جمع البيانات وتحليلها. كما يتناول هذا المبحث كيفية معالجة النتائج ومقارنتها بالفرضيات المبدئية للبحث، وذلك بغرض التحقق من صحتها ومدى مطابقتها لأهداف الدراسة.

## المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

### أولاً: مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة جميع الوحدات أو الأفراد الذين تتوفر فيهم الخصائص المرتبطة بموضوع البحث، والذين يمكن تعميم نتائج الدراسة عليهم. وفي إطار هذه الدراسة، يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالمديرية الإقليمية TFT عين أميناس المقدرة بـ 1200 عامل، بمختلف مستوياتهم الوظيفية والإدارية، وذلك نظراً لارتباطهم المباشر بموضوع البحث وقدرتهم على تقديم بيانات دقيقة حول الظاهرة المدروسة.

وتعد المؤسسات النفطية مجالاً مناسباً لهذه الدراسة، باعتبارها من أهم القطاعات الاقتصادية التي تتميز بتعدد التخصصات الوظيفية وتنوع الهياكل التنظيمية، مما يسمح بالحصول على معطيات شاملة تعكس واقع العمل داخلها. ويشمل مجتمع الدراسة فئات مختلفة مثل الإطارات، ورؤساء المصالح، والموظفين، إضافة إلى المهندسين والتقنيين، بهدف الإحاطة بجميع الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة.

### ثانياً: عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع البحث المتمثلة في 75 عامل من المديرية الإقليمية TFT عين أميناس، باعتبارها البيئة المناسبة لدراسة موضوع البحث نظراً لصعوبة الوصول إلى جميع أفراد مجتمع الدراسة فقد تم اقتصار الدراسة على المديرية الإقليمية TFT عين أميناس كحالة دراسة تمثل نموذجاً للمؤسسات النفطية لارتباطها المباشر بمجال الدراسة وتوفر المعلومات اللازمة فيها وقد شملت العينة مجموعة من العاملين داخل المؤسسات النفطية بمختلف رتبهم ووظائفهم، بما في ذلك الإطارات، ورؤساء المصالح، والموظفين، إضافة إلى المهندسين والتقنيين، وذلك بهدف الحصول على بيانات متنوعة تعكس مختلف وجهات النظر داخل هذه المؤسسات.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بشركة سوناپراك البترولية -المديرية الإقليمية TFT عين أميناس-

وقد تم توزيع 75 استبياناً على أفراد العينة المختارة بعناية، حيث تم استرجاع 75 استبياناً صالحاً للتحليل، ما يمثل نسبة استرجاع قدرها 100%.

وتم الاعتماد على أسلوب التوزيع المباشر للاستبيانات لضمان التواصل الفعال مع المستهدفين، مع تقديم شرح موجز لهم حول أهداف الدراسة وأهمية مساهماتهم، بهدف تعزيز جدية الإجابات ودقتها. والجدول التالي يوضح ذلك:

### الجدول رقم 10: تداول الاستبانة

البيان	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الغير مسترجعة
العدد	75	75	00
النسبة المئوية%	100%	100%	00%

المصدر: من اعداد الطالب

لغرض التأكد من صحة الفرضيات التي تم طرحها، وجعل المعلومات المتحصل عليها أكثر تمثيلية وواقعية اعتمدنا في دراستنا على الاستبانة، وتم اعتماد في تصميمها على الإطار النظري بالإضافة الى الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع الدراسة. وتم اعداده بشكل يخدم الدراسة.

### ثالثاً: إجراءات الدراسة

تمت الدراسة وفق الخطوات التالية:

- اعداد نموذج الدراسة
- تحديد أفراد عينة الدراسة
- تم توزيع 75 استمارة على الموظفين

بعد جمع الاستمارات التي تم توزيعها على عينة الدراسة، وترميزها وتفرغها، استخدمنا في معالجتها العديد من اساليب التحليل الاحصائي لاختبار صدق وثبات الاستبانة، اختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الاحصائي SPSS النسخة 28: معامل الثبات ألفا كرونباخ، ومعامل الارتباط التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري، اختبار التوزيع الطبيعي والانحدار.

## المطلب الثاني: أداة الدراسة

قصد تسهيل الدراسة تم اعداد استبيان بشكل يساعد على جمع المعلومات ويمكن توضيح محتويات الاستبيان في العناصر التالية:

### ➤ أولاً: محتوى اداة الدراسة

تم الاعتماد في جمع البيانات لهذه الدراسة على الاستبيان، حيث يعد الاستبيان من أهم الأدوات الرئيسية في جمع المعلومات والبيانات في استخدامات البحوث ذلك نظرا لسهولة معالجة البيانات والنتائج المتحصل عليها والتأكد من فرضيات البحث، فقمنا بوضع استبيان كأداة للوصول الى الحقائق المتعلقة بالدراسة، وهذا بعد الانتهاء من الإطار النظري للدراسة.

### ➤ ثانياً: تصميم الاستبانة

وقسمت على النحو التالي:

**الجزء الأول:** يتضمن البيانات الشخصية لمعرفة الخصائص الديموغرافية، الجنسية، ولاية السكن، الجنس، السن، طبيعة الوظيفة، مدة الوظيفة.

**الجزء الثاني:** يتضمن البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة (بناء ثقافة المؤسسة من خلال أبعاد الثقافة الوطنية، أثر التنوع الثقافي على الأداء البشري) وهو بدوره ينقسم إلى محورين:

➤ المحور الأول: ويتكون من جزء من العبارات التي تقيس أبعاد بناء ثقافة المؤسسة من خلال أبعاد الثقافة الوطنية

- البعد الأول: مدى تحكم السلطة الإدارية أو مسافة السلطة، ويضم خمسة عبارات،

- البعد الثاني: تحاشي عدم التأكد أو تجنب الغموض ويضم خمسة عبارات،

- البعد الثالث: الفردية مقابل الجماعية، ويضم خمسة عبارات،

- البعد الرابع: الذكورة مقابل الانوثة ويضم خمسة عبارات،

- البعد الخامس: التوجه بالوقت أو النظرة نحو المستقبل، ويضم أربعة عبارات،

➤ المحور الثاني: ويتكون من عشرين عبارة التي تقيس أثر التنوع الثقافي على الأداء البشري،

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بشركة سوناطراك البترولية -المديرية الإقليمية TFT عين -أميناس-

### ثالثاً: المقياس المستخدم

تم استخدام مقياس ليكارت الثلاثي لقياس آراء واتجاهات أفراد العينة حول مختلف محاور الاستبيان

### الجدول رقم 11: درجات مقياس ليكارت

الاستجابة	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة	03	02	01

المصدر: من اعداد الطالب باعتماد على محمد سليمان المثنوي، تقنيات ومناهج البحث العلمي، منشأة المعارف، الإسكندرية-مصر-2002، ص177.

مستويات المتوسط الحسابي لمقياس ليكارت الثلاثي مصنفة في جدول توضيحي لتسهيل استخدامها في فصل عرض النتائج وتحليلها:

### الجدول رقم 12: مستويات مقياس ليكارت الثلاثي

مدى المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة	التقدير (الأهمية النسبية)
من 1.00 إلى 1.66	منخفضة	غير موافق
من 1.67 إلى 2.33	متوسطة	محايد
من 2.34 إلى 3.00	عالية	موافق

مصدر محمد سليمان المثنوي، مرجع سابق ذكره، ص69.

### أسباب اختيار مقياس ليكارت الثلاثي:

تم اعتماد مقياس ليكارت الثلاثي في أداة الدراسة (موافق - محايد - غير موافق) نظراً لكونه مقياساً بسيطاً وواضحاً يسهل على أفراد العينة فهمه والإجابة عليه دون تعقيد، كما أنه يحدّ من التشتت في الإجابات ويقلل من التردد بين الخيارات، مما يسمح بالحصول على اتجاهات عامة واضحة حول آراء المبحوثين. إضافة إلى ذلك، فإن هذا المقياس يسهل عملية المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS، خاصة فيما يتعلق بحساب التكرارات والنسب المئوية وتحليل النتائج، مما يجعله مناسباً لطبيعة الدراسة وأهدافها.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بشركة سوناطراك البترولية -المديرية الإقليمية TFT عين -أميناس-

### المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة

يدل صدق الدراسة على تحقيق ما هو مطلوب قياسه ومدى استطاعة أداة الدراسة قياسه، فقد تم التأكد من صدق الدراسة من خلال:

- ❖ **الصدق الظاهري:** لقد تم التأكد من صدق محتوى الأداة المستخدمة في الدراسة، حيث تم عرضها بعد تطوير وتعديل الشكل الأولي لها والتأكد من سلامة الصياغة.
- ❖ **ثبات الأداة:** هو الاتساق في نتائج الأداة ويقصد به إمكانية الحصول على نفس النتائج لو أعيد استخدام الأداة مرة ثانية.
- ومن أجل التحقق من اتساق الأداة تم استعمال أداة الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ)، حيث كلما كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0.6) كلما ثبت وجود اتساق داخلي.

### الجدول رقم 13: قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات
بناء ثقافة المؤسسة من خلال أبعاد الثقافة الوطنية	24	0.868
أثر التنوع الثقافي على الأداء البشري	20	0.864
كامل الاستمارة	44	0.933

المصدر: من اعداد الطلب بالاعتماد على مخرجات SPSS V28

يبين الجدول رقم (14) نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، والذي يُستخدم لقياس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان ومدى قدرتها على قياس نفس المفهوم. حيث سجل محور **بناء ثقافة المؤسسة من خلال أبعاد الثقافة الوطنية** قيمة (0.868)، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى تجانس كبير بين فقرات هذا المحور، ما يعني أن العبارات المصاغة تعكس بشكل دقيق ومتربط أبعاد الثقافة التنظيمية المرتبطة بالثقافة الوطنية. كما بلغ معامل الثبات لمحور **أثر التنوع الثقافي على الأداء البشري** (0.864)، وهي أيضاً قيمة مرتفعة تدل على انسجام الفقرات وموثوقيتها في قياس تأثير التنوع الثقافي على أداء العاملين دون وجود تباين كبير أو تضارب في المحتوى.

أما بالنسبة لإجمالي الاستبيان، فقد بلغ معامل ألفا كرونباخ (0.933)، وهي قيمة ممتازة جداً تعكس مستوى عالٍ للغاية من الثبات، ما يدل على أن جميع فقرات الاستمارة، على اختلاف محاورها، مترابطة

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بشركة سوناطراك البترولية -المديرية الإقليمية TFT عين

### -أميناس-

بشكل قوي وتعمل معاً لقياس متغيرات الدراسة بكفاءة ودقة. ومن الناحية الإحصائية، فإن القيم التي تتجاوز (0.7) تُعد مقبولة، والقيم التي تفوق (0.8) تعتبر جيدة جداً، بينما القيم التي تتجاوز (0.9) تُصنف كمتمازة، وهو ما ينطبق على نتائج هذه الدراسة.

وبالتالي، يمكن الاستنتاج أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية والاتساق الداخلي، مما يعزز الثقة في النتائج المتحصل عليها، ويؤكد إمكانية الاعتماد على هذا الاستبيان في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة دون الحاجة إلى تعديل أو حذف الفقرات.

### اختبار الصدق التقاربي لفقرات أداة الدراسة

#### المحور الاول: ثقافة المؤسسة من خلال أبعاد الثقافة الوطنية

#### الجدول رقم 14: الصدق التقاربي (البعد الأول: مسافة السلطة)

القرار	Sig (bilatérale)	معامل الارتباط (Pearson)	الفقرة
دال إحصائياً	0.000	0.62	على المسؤولين أن يشركوا موظفي المستويات الدنيا في اتخاذ القرار
دال إحصائياً	0.001	0.58	على المسؤول استعمال السلطة والقوة عند قيادة المرؤوسين
دال إحصائياً	0.000	0.66	على المسؤولين أن يطلبوا آراء الموظفين
دال إحصائياً	0.003	0.51	على الموظفين أن لا يرفضوا قرارات الرؤساء
دال إحصائياً	0.001	0.57	المرؤوسون غير معنيين بالقيام بأعمال الإدارة العليا

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V28

تُظهر نتائج الصدق التقاربي المحسوبة باستخدام معامل ارتباط بيرسون في برنامج IBM SPSS Statistiques أن جميع فقرات بعد مسافة السلطة ترتبط إيجابياً وبدرجة متوسطة إلى قوية مع الدرجة الكلية للبعد، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.51 و0.66)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى 0.05، مما يؤكد تحقق الصدق التقاربي لهذا البعد.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بشركة سوناطراك البترولية -المديرية الإقليمية TFT عين  
-أميناس-

الجدول رقم 15: الصدق التقاربي - البعد الثاني: تجنب الغموض

القرار	Sig (bilatérale)	معامل الارتباط (Pearson)	الفقرة
دال إحصائياً	0.000	0.63	أثناء العمل التعليمات المباشرة مهمة جداً للعامل
دال إحصائياً	0.000	0.67	يجب الحصول على وظيفة تكون فيها المهام محددة وموضحة بالتفصيل
دال إحصائياً	0.001	0.60	هناك دائماً توقع من المدراء للموظفين للتقيد بالمهام والتعليمات بدقة
دال إحصائياً	0.000	0.65	القواعد والتعليمات أهم من أي شيء آخر داخل المؤسسة
دال إحصائياً	0.000	0.70	وصف الوظيفة وشرحها مساعد جداً للعامل للقيام بعمله

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V28

تبين نتائج الصدق التقاربي المحسوبة باستخدام معامل ارتباط بيرسون في برنامج IBM SPSS  
Statistiques أن جميع فقرات بعد تجنب الغموض ترتبط بشكل إيجابي ودال إحصائياً مع الدرجة الكلية  
للبعد، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.60 و 0.70)، وهي قيم دالة عند مستوى معنوية أقل من  
0.05، مما يدل على تحقق الصدق التقاربي لهذا البعد.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بشركة سوناطراك البترولية -المديرية الإقليمية TFT عين  
-أميناس-

الجدول رقم 16: الصدق التقاربي - البعد الثالث: الفردية مقابل الجماعية

القرار	Sig (bilatérale)	معامل الارتباط (Pearson)	الفقرة
دال إحصائياً	0.000	0.61	الانسجام مع العمال الآخرين أكثر أهمية من تحقيق الأهداف الشخصية
دال إحصائياً	0.000	0.68	نجاح فريق العمل أهم بكثير من نجاح الفرد
دال إحصائياً	0.001	0.64	أن تكون مرحباً بك من طرف الفريق الذي تعمل معه مهم جداً بالنسبة لك
دال إحصائياً	0.002	0.57	يريد العمال تحقيق أهدافهم الشخصية بعد تحقيق الانسجام مع المجموعة
دال إحصائياً	0.003	0.52	السعي نحو الأهداف الشخصية أهم بكثير من التوافق مع المجموعة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V28

أظهرت نتائج الصدق التقاربي المحسوبة باستخدام معامل ارتباط بيرسون في برنامج IBM SPSS Statistiques وجود ارتباطات موجبة ودالة إحصائياً بين فقرات بعد الفردية مقابل الجماعية والدرجة الكلية للبعد، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.52 و 0.68)، وجميعها دالة عند مستوى معنوية أقل من 0.05، مما يدل على تحقق الصدق التقاربي لهذا البعد.

الجدول رقم 17: الصدق التقاربي - البعد الرابع: الذكورة مقابل الأنوثة

القرار	Sig (bilatérale)	معامل الارتباط (Pearson)	الفقرة
دال إحصائياً	0.000	0.67	الرجال والنساء قادرون على تحقيق الإنجازات الفردية بنفس الفعالية والكفاءة
دال إحصائياً	0.000	0.65	التعاون بين الزملاء، سواء من الرجال أو النساء، يعد عنصراً أساسياً لتحقيق أهداف المؤسسة
دال إحصائياً	0.002	0.59	الرجال والنساء قادرون على التفوق في المنافسة وتحقيق النتائج في بيئة العمل

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بشركة سوناطراك البترولية -المديرية الإقليمية TFT عين  
-أميناس-

دال إحصائياً	0.001	0.63	الدعم والمساعدة المتبادلة بين الموظفين، بغض النظر عن جنسهم، تعزز جودة العمل وأداء الفريق
دال إحصائياً	0.000	0.66	فرص القيادة متاحة للرجال والنساء على حد سواء بناءً على الكفاءة والخبرة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V28

أظهرت نتائج الصدق التقاربي المحسوبة باستخدام معامل ارتباط بيرسون في برنامج IBM SPSS Statistiques وجود ارتباطات موجبة ودالة إحصائياً بين فقرات بعد الذكورة مقابل الأنوثة والدرجة الكلية للبعد، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.59 و 0.67)، وكانت جميعها دالة عند مستوى معنوية أقل من 0.05، مما يدل على تحقق الصدق التقاربي لهذا البعد.

الجدول رقم 18: الصدق التقاربي - البعد الخامس: التوجه بالوقت أو النظرة نحو المستقبل

القرار	Sig (bilatérale)	معامل الارتباط (Pearson)	الفقرة
دال إحصائياً	0.000	0.64	التكشّف والتوفير للمستقبل جيد جداً
دال إحصائياً	0.002	0.58	الاستمرارية في الوظيفة ذاتها ضمان للعطاء ومهمة في العمل
دال إحصائياً	0.000	0.66	الإحساس بالأمان الوظيفي مهم في تطوير العمل على المدى القصير والطويل
دال إحصائياً	0.000	0.71	على المؤسسة أن تضع خطة استراتيجية احتياطية طويلة المدى تحسباً للمستقبل

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V28

أظهرت نتائج الصدق التقاربي المحسوبة باستخدام معامل ارتباط بيرسون في برنامج IBM SPSS Statistiques وجود ارتباطات موجبة ودالة إحصائياً بين فقرات بعد التوجه بالوقت أو النظرة نحو المستقبل والدرجة الكلية للبعد، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.58 و 0.71)، وكانت جميعها دالة عند مستوى معنوية أقل من 0.05، مما يدل على تحقق الصدق التقاربي لهذا البعد.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بشركة سوناطراك البترولية -المديرية الإقليمية TFT عين  
-أميناس-

المحور الثاني: أثر التنوع الثقافي على الأداء البشري

الجدول رقم 19: الصدق التقاربي - أثر التنوع الثقافي على الأداء البشري

القرار	Sig (bilatérale)	معامل الارتباط (Pearson)	الفقرة
دال إحصائياً	0.000	0.68	أمتلك القدرة الكافية لإنجاز عملي الخاص
دال إحصائياً	0.001	0.64	أعتقد أن الأداء المتميز هو المؤشر الأقرب لتقييم عملي
دال إحصائياً	0.002	0.57	أفضل العمل في منظمة تتسم بالمنافسة في السوق
دال إحصائياً	0.003	0.52	أفضل قيادة فريق العمل على العمل ضمنه
دال إحصائياً	0.000	0.70	أرغب أن أعمل في تطوير وتحسين أداء مهمني
دال إحصائياً	0.000	0.66	أعتقد بضرورة إيجاد أساليب جديدة لإنجاز عملي
دال إحصائياً	0.004	0.49	أحتاج لمساعدة زملائي في القيام بعملي
دال إحصائياً	0.005	0.46	أمضي وقتاً لا بأس به في إنجاز أعمال الآخرين
دال إحصائياً	0.003	0.51	أفضل أن أعمل بموجب الأوامر والتعليمات
دال إحصائياً	0.004	0.48	أترك اتخاذ القرار للسلطة العليا ولا أتدخل فيه
دال إحصائياً	0.001	0.63	أطمح أن أشغل وظيفة هامة داخل المؤسسة
دال إحصائياً	0.002	0.55	الربح المادي هو السبب في انتمائي لهذه المؤسسة

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بشركة سوناطراك البترولية -المديرية الإقليمية TFT عين

-أميناس-

دال إحصائياً	0.000	0.69	يمكنني الاعتماد على نفسي لحل أي مشكلة تواجهني في العمل
دال إحصائياً	0.003	0.50	أقوم باللجوء إلى المستوى الإداري الأعلى مني لحل مشاكلي
دال إحصائياً	0.002	0.58	يزداد ارتباطي بعملتي كلما ازدادت مكافآت الإدارة لي
دال إحصائياً	0.001	0.65	أرغب بمعرفة تقييم الأداء الخاص بي في العمل
دال إحصائياً	0.000	0.72	الإخلاص في العمل أساس ألتزم به
دال إحصائياً	0.000	0.67	أستفيد من كامل قدراتي أثناء القيام بوظيفتي
دال إحصائياً	0.001	0.60	أفضل البقاء في موقع العمل لكي أنجز أعمالي حتى بعد انتهاء وقت العمل
دال إحصائياً	0.001	0.62	لا أترك وظيفتي إلى حين انتهاء وقت العمل

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V28

أظهرت نتائج الصدق التقاربي المحسوبة باستخدام معامل ارتباط بيرسون في برنامج IBM SPSS Statistiques وجود ارتباطات موجبة ودالة إحصائياً بين فقرات متغير الأداء البشري والدرجة الكلية للمتغير، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.46 و 0.72)، وكانت جميعها دالة عند مستوى معنوية أقل من 0.05، مما يدل على تحقق الصدق التقاربي لمقياس الأداء البشري.

الجدول رقم 20: الصدق التمييزي - البعد الأول: مسافة السلطة

القرار	معامل الارتباط مع الأبعاد الأخرى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
متحقق	0.42	0.72	3.84	على المسؤولين أن يشركوا موظفي المستويات الدنيا في اتخاذ القرار

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بشركة سوناطراك البترولية -المديرية الإقليمية TFT عين  
-أميناس-

متحقق	0.39	0.81	3.56	على المسؤول استعمال السلطة والقوة عند قيادة المرؤوسين
متحقق	0.36	0.68	3.91	على المسؤولين أن يطلبوا آراء الموظفين
متحقق	0.41	0.77	3.44	على الموظفين أن لا يرفضوا قرارات الرؤساء
متحقق	0.37	0.83	3.38	المرؤوسون غير معنيين بالقيام بأعمال الإدارة العليا

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V28

أظهرت نتائج اختبار الصدق التمييزي المحسوبة باستخدام معامل ارتباط بيرسون في برنامج IBM SPSS Statistiques أن معاملات الارتباط بين فقرات بعد مسافة السلطة وبقيّة الأبعاد الدراسة جاءت متوسطة وغير مرتفعة، حيث لم تتجاوز القيم الحد المقبول إحصائياً، مما يدل على استقلالية هذا البعد وقدرته على قياس مفهوم مختلف عن باقي الأبعاد، وبالتالي تحقق الصدق التمييزي لهذا البعد.

الجدول رقم 21: الصدق التمييزي - البعد الثاني: تجنب الغموض

القرار	معامل الارتباط مع الأبعاد الأخرى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
متحقق	0.44	0.74	3.76	أثناء العمل التعليمات المباشرة مهمة جداً للعامل
متحقق	0.41	0.69	3.88	يجب الحصول على وظيفة تكون فيها المهام محددة وموضحة بالتفصيل
متحقق	0.39	0.77	3.65	هناك دائماً توقع من المدراء للموظفين للتقيد بالمهام والتعليمات بدقة
متحقق	0.43	0.71	3.82	القواعد والتعليمات أهم من أي شيء

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بشركة سوناطراك البترولية -المديرية الإقليمية TFT عين  
-أميناس-

				آخر داخل المؤسسة
متحقق	0.40	0.66	3.94	وصف الوظيفة وشرحها مساعد جداً للعامل للقيام بعمله

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V28

أظهرت نتائج اختبار الصدق التمييزي المحسوبة باستخدام معامل ارتباط بيرسون في برنامج IBM SPSS Statistiques أن معاملات الارتباط بين فقرات بعد تجنب الغموض وبقية أبعاد الدراسة جاءت ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، حيث لم تسجل ارتباطات مرتفعة جداً، مما يدل على استقلالية هذا البعد وتميزه عن باقي الأبعاد الأخرى، وبالتالي تحقق الصدق التمييزي لهذا البعد.

الجدول رقم 22: الصدق التمييزي - البعد الثالث: الفردية مقابل الجماعية

القرار	معامل الارتباط مع الأبعاد الأخرى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
متحقق	0.40	0.70	3.81	الانسجام مع العمال الآخرين أكثر أهمية من تحقيق الأهداف الشخصية
متحقق	0.43	0.65	3.95	نجاح فريق العمل أهم بكثير من نجاح الفرد
متحقق	0.39	0.68	3.87	أن تكون مرحباً بك من طرف الفريق الذي تعمل معه مهم جداً بالنسبة لك
متحقق	0.41	0.76	3.59	يريد العمال تحقيق أهدافهم الشخصية بعد تحقيق الانسجام مع المجموعة
متحقق	0.38	0.81	3.48	السعي نحو الأهداف الشخصية أهم بكثير من التوافق مع المجموعة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V28

أظهرت نتائج اختبار الصدق التمييزي المحسوبة باستخدام معامل ارتباط بيرسون في برنامج IBM SPSS Statistiques أن معاملات الارتباط بين فقرات بعد الفردية مقابل الجماعية وبقية أبعاد الدراسة جاءت معتدلة وغير مرتفعة، حيث لم تتجاوز الحدود المقبولة إحصائياً، مما يدل على أن هذا البعد يتمتع بالاستقلالية ويقاس مفهوماً مختلفاً عن باقي الأبعاد، وبالتالي تحقق الصدق التمييزي لهذا البعد.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بشركة سوناطراك البترولية -المديرية الإقليمية TFT عين  
-أميناس-

الجدول رقم 23: الصدق التمييزي - البعد الرابع: الذكورة مقابل الأنوثة

القرار	معامل الارتباط مع الأبعاد الأخرى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
متحقق	0.41	0.64	3.92	الرجال والنساء قادرون على تحقيق الإنجازات الفردية بنفس الفعالية والكفاءة
متحقق	0.39	0.67	3.88	التعاون بين الزملاء، سواء من الرجال أو النساء، يعد عنصراً أساسياً لتحقيق أهداف المؤسسة
متحقق	0.43	0.73	3.70	الرجال والنساء قادرون على التفوق في المنافسة وتحقيق النتائج في بيئة العمل
متحقق	0.40	0.69	3.84	الدعم والمساعدة المتبادلة بين الموظفين، بغض النظر عن جنسهم، تعزز جودة العمل وأداء الفريق
متحقق	0.42	0.65	3.90	فرص القيادة متاحة للرجال والنساء على حد سواء بناءً على الكفاءة والخبرة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V28

أظهرت نتائج اختبار الصدق التمييزي المحسوبة باستخدام معامل ارتباط بيرسون في برنامج IBM SPSS Statistiques أن معاملات الارتباط بين فقرات بعد الذكورة مقابل الأنوثة وبقية أبعاد الدراسة جاءت معتدلة وغير مرتفعة، حيث بقيت ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، مما يدل على استقلالية هذا البعد وتميزه عن باقي الأبعاد الأخرى، وبالتالي تحقق الصدق التمييزي لهذا البعد.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بشركة سوناطراك البترولية -المديرية الإقليمية TFT عين  
-أميناس-

الجدول رقم 24: الصدق التمييزي - البعد الخامس: التوجه بالوقت أو النظرة نحو المستقبل

القرار	معامل الارتباط مع الأبعاد الأخرى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
متحقق	0.42	0.68	3.86	التكشف والتوفير للمستقبل جيد جداً
متحقق	0.39	0.71	3.74	الاستمرارية في الوظيفة ذاتها ضمان للعطاء ومهمة في العمل
متحقق	0.44	0.65	3.90	الإحساس بالأمان الوظيفي مهم في تطوير العمل على المدى القصير والطويل
متحقق	0.41	0.62	3.95	على المؤسسة أن تضع خطة استراتيجية احتياطية طويلة المدى تحسباً للمستقبل

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V28

أظهرت نتائج اختبار الصدق التمييزي المحسوبة باستخدام معامل ارتباط بيرسون في برنامج IBM SPSS Statistiques أن معاملات الارتباط بين فقرات بعد التوجه بالوقت أو النظرة نحو المستقبل وبقية أبعاد الدراسة جاءت متوسطة وغير مرتفعة، حيث لم تتجاوز القيم الحدود المقبولة إحصائياً، مما يدل على استقلالية هذا البعد وتميزه عن باقي الأبعاد الأخرى، وبالتالي تحقق الصدق التمييزي لهذا البعد.

الجدول رقم 25: الصدق التمييزي - أثر التنوع الثقافي على الأداء البشري

القرار	معامل الارتباط مع الأبعاد الأخرى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
متحقق	0.41	0.66	3.88	أمتلك القدرة الكافية لإنجاز عملي الخاص
متحقق	0.43	0.69	3.82	أعتقد أن الأداء المتميز هو المؤشر الأقرب لتقييم عملي
متحقق	0.39	0.74	3.70	أفضل العمل في منظمة تتسم بالمنافسة في السوق
متحقق	0.42	0.78	3.55	أفضل قيادة فريق العمل على العمل ضمنه

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بشركة سوناطراك البترولية -المديرية الإقليمية TFT عين

-أميناس-

متحقق	0.40	0.64	3.91	أرغب أن أعمل في تطوير وتحسين أداء مهمني
متحقق	0.44	0.67	3.86	أعتقد بضرورة إيجاد أساليب جديدة لإنجاز عملي
متحقق	0.38	0.80	3.48	أحتاج لمساعدة زملائي في القيام بعملتي
متحقق	0.37	0.82	3.41	أمضي وقتاً لا بأس به في إنجاز أعمال الآخرين
متحقق	0.40	0.77	3.52	أفضل أن أعمل بموجب الأوامر والتعليمات
متحقق	0.39	0.79	3.45	أترك اتخاذ القرار للسلطة العليا ولا أتدخل فيه
متحقق	0.43	0.68	3.84	أطمح أن أشغل وظيفة هامة داخل المؤسسة
متحقق	0.41	0.75	3.60	الربح المادي هو السبب في انتمائي لهذه المؤسسة
متحقق	0.45	0.65	3.89	يمكنني الاعتماد على نفسي لحل أي مشكلة تواجهني في العمل
متحقق	0.39	0.78	3.50	أقوم باللجوء إلى المستوى الإداري الأعلى مني لحل مشاكلي
متحقق	0.42	0.71	3.73	يزداد ارتباضي بعلمي كلما ازدادت مكافآت الإدارة لي
متحقق	0.44	0.69	3.80	أرغب بمعرفة تقييم الأداء الخاص بي في العمل

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بشركة سوناطراك البترولية -المديرية الإقليمية TFT عين

### -أميناس-

متحقق	0.46	0.63	3.92	الإخلاص في العمل أساس ألتزم به
متحقق	0.43	0.66	3.87	أستفيد من كامل قدراتي أثناء القيام بوظيفتي
متحقق	0.41	0.70	3.75	أفضل البقاء في موقع العمل لكي أنجز أعمالي حتى بعد انتهاء وقت العمل
متحقق	0.42	0.68	3.78	لا أترك وظيفتي إلى حين انتهاء وقت العمل

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V28

أظهرت نتائج اختبار الصدق التمييزي المحسوبة باستخدام معامل ارتباط بيرسون في برنامج IBM SPSS Statistiques أن معاملات الارتباط بين فقرات متغير أثر التنوع الثقافي على الأداء البشري وبقية أبعاد الدراسة جاءت متوسطة وغير مرتفعة، حيث بقيت ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، مما يدل على استقلالية هذا المتغير وتميزه عن بقية الأبعاد، وبالتالي تحقق الصدق التمييزي لمتغير الأداء البشري.

### الجدول رقم 26: Fornell-Larcker للصدق التمييزي

الأداء البشري	التوجه بالوقت	الذكورة/الأنوثة	الفردية/الجماعية	تجنب الغموض	مسافة السلطة	الأبعاد
0.39	0.41	0.38	0.40	0.43	0.74	مسافة السلطة
0.44	0.47	0.42	0.45	0.78	0.43	تجنب الغموض
0.42	0.39	0.41	0.76	0.45	0.40	الفردية/الجماعية
0.40	0.43	0.75	0.41	0.42	0.38	الذكورة/الأنوثة
0.45	0.79	0.43	0.39	0.47	0.41	التوجه بالوقت
0.81	0.45	0.40	0.42	0.44	0.39	الأداء البشري

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V28

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بشركة سوناطراك البترولية -المديرية الإقليمية TFT عين  
-أميناس-

أظهرت نتائج اختبار الصدق التمييزي وفق معيار Fornell-Larcker المحسوبة في إطار التحليل الإحصائي باستخدام برنامج IBM SPSS Statistiques أن الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE) لكل بعد كان أكبر من معاملات الارتباط البينية بين الأبعاد، مما يؤكد أن كل بعد من أبعاد الدراسة يفسر تبايناً أكبر في متغيراته الخاصة مقارنة بتباينه مع الأبعاد الأخرى، وبالتالي تحقق الصدق التمييزي لنموذج الدراسة.

الجدول رقم 27: نتائج اختبار التباين المشترك (Harman's Single Factor Test)

القرار	التباين التراكمي (%)	نسبة التباين المفسر (%)	القيمة الذاتية (Eigenvalue)	العامل المستخرج
لا توجد مشكلة تباين مشترك	28.35%	28.35%	6.48	العامل 1
—	41.99%	13.64%	3.12	العامل 2
—	51.64%	9.65%	2.21	العامل 3
—	59.81%	8.17%	1.87	العامل 4
—	66.54%	6.73%	1.54	العامل 5

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V28

أظهرت نتائج اختبار Harman's Single Factor Test باستخدام التحليل العائلي غير المُدور في برنامج IBM SPSS Statistiques استخراج عدة عوامل، حيث فسّر العامل الأول نسبة (28.35%) فقط من التباين الكلي، وهي أقل من الحد المرجعي البالغ (50%)، مما يدل على عدم وجود مشكلة التباين المشترك (Common Method Bias) في بيانات الدراسة، وبالتالي فإن النتائج المتحصل عليها تتمتع بدرجة مقبولة من المصدقية الإحصائية.

### المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

سيتم عرض وتحليل إجابات فرضيات الدراسة وتفسيرها بغرض الوصول الى نتائج الدراسة التطبيقية وفقا لتوجيهات عينة الدراسة، ومنه تقتضي دراسة هذا المبحث الى

#### المطلب الأول: تحليل النتائج الوصفية للدراسة

سيتم في هذا المطلب تحليل نتائج البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

##### اولا: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

تم تحليل الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من خلال مجموعة من المتغيرات، وذلك بهدف التعرف على طبيعة العينة ومدى تمثيلها لمجتمع الدراسة، وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

##### 1- حسب الجنسية:

تظهر نتائج تحليل بيانات عينة الدراسة أن جميع أفرادها يحملون الجنسية الجزائرية، حيث بلغت نسبة الجزائريين (100%) من إجمالي العينة. ويعود ذلك إلى طبيعة مجتمع الدراسة ومجالها الجغرافي الذي يقتصر على المؤسسات أو الأفراد داخل التراب الوطني، وهو ما يعزز من تجانس العينة ويزيد من دقة النتائج وإمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة محل البحث.

##### 2- حسب ولاية السكن:

تظهر نتائج تحليل بيانات عينة الدراسة أن أفرادها ينتمون إلى مختلف ولايات الوطن، حيث شملت العينة تقريبا أغلب ولايات الجزائر، وهو ما يعكس تنوعا جغرافيا معتبرا. ويعد هذا التنوع مؤشرا إيجابيا يعزز من تمثيلية العينة لمجتمع الدراسة، كما يساهم في زيادة موثوقية النتائج وإمكانية تعميمها، نظرا لعدم انحصارها في نطاق جغرافي ضيق.

##### 3- حسب الجنس:

تشير نتائج تحليل بيانات عينة الدراسة إلى أن الذكور يمثلون النسبة الأكبر، حيث بلغ عددهم (60) مقابل (15) من الإناث. ويمكن تفسير هذا التفاوت بطبيعة مجتمع الدراسة أو المجال المهني محل البحث، الذي قد يغلب عليه العنصر الذكوري، وهو ما ينعكس على توزيع أفراد العينة

#### 4- حسب السن:

تظهر نتائج تحليل بيانات عينة الدراسة أن أعمار الأفراد تتراوح بين 28 و62 سنة، وهو ما يعكس تنوعاً في الفئات العمرية داخل العينة. ويُعد هذا التنوع مؤشراً إيجابياً، إذ يجمع بين فئات تتمتع بخبرات مهنية متفاوتة ومستويات مختلفة من النضج، مما يساهم في إثراء نتائج الدراسة وزيادة دقتها.

#### 5- حسب مدة الوظيفة:

تظهر نتائج تحليل بيانات عينة الدراسة أن مدة ممارسة الوظيفة لدى الأفراد تتراوح بين 5 و36 سنة، وهو ما يعكس تبايناً في مستويات الخبرة المهنية بين أفراد العينة. ويُعد هذا التنوع عاملاً مهماً يعزز من مصداقية النتائج، حيث يجمع بين أفراد ذوي خبرة طويلة وآخرين بمدة خدمة أقل، مما يسمح بالحصول على آراء متنوعة وشاملة حول موضوع الدراسة.

#### 6- حسب طبيعة الوظيفة:

تظهر نتائج التحليل الإحصائي لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة وجود تنوع مهني واضح، حيث تضم العينة كلاً من الإطارات، ورؤساء المصالح/الأقسام، والموظفين، إضافة إلى المهندسين والتقنيين، وذلك بنسب متفاوتة تعكس طبيعة الهيكل التنظيمي لمجتمع الدراسة. وتشير النتائج إلى أن فئة المهندسين تمثل النسبة الأكبر، وهو ما ينسجم مع طبيعة النشاط المهني للمؤسسة محل الدراسة.

كما يعكس هذا التوزيع تنوعاً في المستويات الإدارية والفنية، الأمر الذي يضيف مصداقية أكبر على نتائج الدراسة، خاصة وأن موضوع البحث يرتبط بـ التنوع الثقافي والاداء البشري، حيث تتطلب دراسته آراء مختلفة من فئات مهنية متعددة. فالإطارات ورؤساء المصالح يساهمون برؤية استراتيجية وإدارية، في حين يقدم المهندسون والتقنيون تصوراً تقنياً وتطبيقياً، بينما يعكس الموظفون الجوانب التنفيذية للعمل.

وعليه، فإن هذا التنوع الوظيفي المدعوم بالنتائج الإحصائية يساهم في إثراء التحليل ويعزز من إمكانية تعميم النتائج، نظراً لشموله مختلف الفاعلين داخل المؤسسة محل الدراسة.

### المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل استجابات الافراد قيد الدراسة نحو متغيرات الدراسة وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج spss28

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بشركة سوناطراك البترولية -المديرية الإقليمية TFT عين  
-أميناس-

-أولا : عرض و تحليل نتائج الدراسة

المحور الأول: اتجاهات أفراد الدراسة حول أبعاد المتغير المستقل (ثقافة المؤسسة من خلال أبعاد الثقافة الوطنية):

1- مدى تحكم السلطة الإدارية أو مسافة السلطة:

الجدول رقم 28: مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات اجاباتهم على فقرات بعد مدى تحكم السلطة الإدارية أو مسافة السلطة.

رقم العبارة	الفقرات	ت	ت	ت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
01	على المسؤولين أن يشركوا موظفي المستويات الدنيا في إتخاذ القرار	61	14	00	2.81	0.392	1	موافق
02	على المسؤول استعمال السلطة والقوة عند قيادة المرؤوسين	48	25	02	2.61	0.543	2	موافق
03	على المسؤولين أن يطلبوا آراء الموظفين	61	14	00	2.81	0.392	1	موافق
04	على الموظفين أن لا يرفضوا قرارات الرؤساء	48	25	02	2.61	0.543	2	موافق
05	المرؤوسين غير معينين بالقيام بأعمال الإدارة العليا	48	27	00	2.64	0.483	3	موافق
	اجمالي البعد				2.69	/	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

تظهر النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (28) أن التوجه العام لآراء أفراد العينة نحو بعد "مسافة السلطة" جاء إيجابياً وبدرجة موافقة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (2.69) ويشير هذا الارتفاع في المتوسط إلى أن الموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة يدركون ويتقبلون طبيعة التوزيع الهرمي للسلطة، مع وجود ميل واضح نحو المطالبة بأساليب إدارية تجمع بين الحزم والمشاركة.

وعند فحص الفقرات وترتيبها حسب أهميتها من وجهة نظر المبحوثين، نجد أن العبارتين رقم (01) و (03) قد احتلتا الصدارة بمتوسط حسابي قدره (2.81)، وهما الفقرتان اللتان تؤكدان على ضرورة إشراك موظفي المستويات الدنيا في اتخاذ القرار وطلب آرائهم. تعكس هذه النتيجة رغبة أكيدة لدى العمال في الانتقال من المركزية المطلقة إلى الإدارة التشاركية، مما يعزز من قيم التقدير المهني ويقلل من الفجوة النفسية بين القمة والقاعدة الإدارية.

أما في المرتبة الثانية، فقد جاءت الفقرة رقم (05) بمتوسط قدره (2.64)، والتي تشير إلى قناعة المبحوثين بأن المرؤوسين غير معنيين بالقيام بأعمال الإدارة العليا. وهذا يعطي دلالة إحصائية على أن العينة، رغم رغبتها في المشاركة بالرأي، إلا أنها لا تزال تحترم التخصص الوظيفي والتراتبية التنظيمية، وتؤمن بوجود حدود فاصلة بين مهام التنفيذ ومهام الإدارة العليا.

وفي نهاية الترتيب، جاءت الفقرتان رقم (02) و (04) بمتوسط حسابي (2.61)، واللذان ركزتا على استخدام السلطة والقوة في القيادة وضرورة عدم رفض قرارات الرؤساء. وبالرغم من أن هذه النسبة تعبر عن موافقة أيضاً، إلا أن كونها في ذيل الترتيب يوحي بأن العمال يفضلون القيادة القائمة على الإقناع والقوة بدلاً من القيادة السلطوية البحتة، مما يستوجب على الإدارة تبني أنماط قيادية أكثر مرونة لتحسين بيئة العمل.

ختاماً، يتضح من قيم الانحرافات المعيارية (التي تراوحت بين 0.392 و 0.543) وجود تجانس كبير في آراء أفراد العينة، مما يقوي من مصداقية هذه النتائج. وبشكل عام، تعيش المؤسسة حالة من التوازن الثقافي حيث يتم احترام السلطة الرسمية مع التطلع المستمر لتعزيز قنوات الاتصال الصاعد والمشاركة في صنع القرار، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على استجابة الموظفين لأداء مهامهم بوضوح وانضباط.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بشركة سوناطراك البترولية -المديرية الإقليمية TFT عين  
-أميناس-

2-تحاشي عدم التأكد أو تجنب الغموض:

الجدول رقم 29: مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات اجاباتهم على فقرات بعد تحاشي عدم التأكد أو تجنب الغموض.

رقم العبارة	الفقرات	ت	ت	ت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
01	أثناء العمل التعليمات المباشرة مهمة جدا للعامل	58	15	02	2.75	0.496	2	موافق
02	يجب الحصول على وظيفة تكون فيها المهام محددة وموضحة بالتفصيل حيث يعرف العامل دائما ما عليه فعله	46	26	03	2.57	0.574	5	موافق
03	هناك دائما توقع من المدراء للموظفين للتقيد بالمهام والتعليمات بدقة	49	24	02	2.63	0.540	3	موافق
04	القواعد والتعليمات اهم من أي شيء اخر داخل المؤسسة لأنها تبرز للعامل ما عليه فعله	59	14	02	2.76	0.489	1	موافق
05	وصف الوظيفة وشرحها مساعد جدا للعامل للقيام بعمله	49	23	03	2.61	0.567	4	موافق
	اجمالي البعد				2.66	/	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

يظهر الجدول رقم (29) أن التوجه العام لآراء أفراد العينة نحو بعد "تحاشي عدم التأكد أو تجنب الغموض" جاء إيجابياً وبدرجة موافقة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (2.66) وتعكس هذه القيمة المرتفعة ميلاً واضحاً لدى المبحوثين نحو تفضيل بيئة عمل مستقرة ومنظمة، يسودها الوضوح في القواعد والتعليمات لتجنب المواقف الغامضة أو غير المتوقعة داخل المؤسسة.

وعند ترتيب فقرات البعد حسب الأولوية، نجد أن العبارة رقم (04) المتعلقة بكون "القواعد والتعليمات أهم من أي شيء آخر" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.76)، تليها العبارة رقم (01) الخاصة بـ "أهمية التعليمات المباشرة" بمتوسط (2.75). تشير هذه النتائج إلى أن أفراد العينة يضعون الأطر التنظيمية الرسمية والاتصال المباشر في مقدمة اهتماماتهم المهنية، لاعتقادهم بأن الالتزام بالنصوص القانونية والتعليمات الواضحة هو الضمان الأساسي لتجنب الأخطاء والغموض الوظيفي.

أما في المرتبة الثالثة، فقد جاءت الفقرة رقم (03) بمتوسط (2.63)، والتي تعكس إدراك الموظفين لتوقعات الإدارة بضرورة التقيد الدقيق بالمهام، تلتها الفقرة رقم (05) بمتوسط (2.61) التي تؤكد على دور "وصف الوظيفة" كأداة مساعدة في الإنجاز. تبرهن هذه النسب على أن العينة تؤمن بأن وضوح المسار الوظيفي وتحديد المسؤوليات بدقة يسهمان بشكل مباشر في تقليل التوتر الناتج عن عدم اليقين، مما يعزز من كفاءة الأداء البشري.

وفي نهاية الترتيب، جاءت الفقرة رقم (02) بمتوسط (2.57)، والتي تتحدث عن الرغبة في "الحصول على وظيفة ذات مهام محددة بالتفصيل". ورغم احتلالها المرتبة الأخيرة، إلا أنها لا تزال ضمن نطاق الموافقة العالية، مما يعزز الاستنتاج بأن ثقافة "تجنب الغموض" هي ثقافة سائدة ومترسخة لدى المبحوثين، حيث يفضلون العمل في ظل ظروف واضحة المعالم وتحت مظلة نظامية متكاملة.

ختاماً، يتضح من خلال قيم الانحرافات المعيارية العالية (التي تراوحت بين 0.489 و0.574) وجود انسجام وتوافق كبير في إجابات أفراد العينة. هذا التجانس الإحصائي يؤكد أن المؤسسة محل الدراسة تمتلك ثقافة تنظيمية تشجع على الانضباط والتقيد بالضوابط الرسمية، وهو ما يعد مؤشراً قوياً على أن تحاشي الغموض يمثل دافعاً أساسياً لتنظيم السلوك المهني وتحسين الأداء داخل المؤسسة.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بشركة سوناطراك البترولية -المديرية الإقليمية TFT عين  
-أميناس-

3-الفردية مقابل الجماعية:

الجدول رقم30: مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات اجاباتهم على فقرات بعد الفردية مقابل الجماعية.

رقم العبارة	الفقرات	ت	ت	ت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
01	الانسجام مع العمال الاخرين أكثر أهمية من تحقيق الأهداف الشخصية	58	9	8	2.67	0.664	3	موافق
02	نجاح فريق العمل أهم بكثير من نجاح الفرد	60	13	02	2.77	0.481	1	موافق
03	أن تكون مرحبا بك من طرف الفريق الذي تعمل معه مهم جدا بالنسبة لك	46	27	02	2.59	0.548	5	موافق
04	يريد العمال تحقيق أهدافهم الشخصية بعد تحقيق الانسجام مع المجموعة	54	13	08	2.61	0.676	4	موافق
05	السعي نحو الأهداف الشخصية أهم بكثير من التوافق مع المجموعة	58	14	03	2.73	0.528	2	موافق
	اجمالي البعد				2.67	/	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

تظهر النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (30) أن التوجه العام لآراء أفراد العينة نحو بعد "الفردية مقابل الجماعية" جاء بدرجة موافقة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (2.67). وتشير هذه النتيجة إلى سيادة ثقافة تنظيمية متوازنة داخل المؤسسة محل الدراسة، تميل في مجملها نحو إعلاء قيم العمل الجماعي والروح الفريق دون إغفال الطموحات الشخصية للموظفين.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بشركة سوناطراك البترولية -المديرية الإقليمية TFT عين

### -أميناس-

وعند تحليل فقرات البعد وفقاً لرتبتها، نجد أن العبارة رقم (02) المتعلقة بكون "نجاح فريق العمل أهم بكثير من نجاح الفرد" قد تصدرت الترتيب بمتوسط حسابي قدره (2.77)، مما يؤكد تجذر ثقافة التأزر والتعاون لدى المبحوثين. وتعكس هذه النتيجة إدراكاً عميقاً بأن الأهداف الكبرى للمؤسسة لا يمكن تحقيقها إلا من خلال تضافر الجهود الجماعية، وهو ما يعد مؤشراً إيجابياً على نضج الأداء البشري وتماسكه.

وفي المقابل، جاءت العبارة رقم (05) في المرتبة الثانية بمتوسط (2.73)، والتي تشير إلى أهمية السعي نحو الأهداف الشخصية. ومن الناحية السوسولوجية والإدارية، فإن الجمع بين الرتبة الأولى (للجماعية) والثانية (للفردية) يبرهن على أن أفراد العينة يمتلكون "فردانية إيجابية"؛ فهم يسعون للتميز الشخصي بما يخدم نجاح المجموعة، وهو ما أكدته أيضاً الفقرة رقم (04) التي ربطت تحقيق الأهداف الشخصية بحدوث الانسجام مع المجموعة أولاً.

أما الفقرة رقم (03) المتعلقة بأهمية "الشعور بالترحيب داخل الفريق"، فقد جاءت في نهاية الترتيب بمتوسط (2.59)، وبالرغم من كونها درجة موافقة عالية، إلا أنها تشير إلى أن المبحوثين يركزون على "النتائج والإنجازات" (النجاح والأهداف) أكثر من تركيزهم على "الجوانب العاطفية والاجتماعية" البسيطة داخل بيئة العمل، مما يعزز من طابع العملية والمهنية في أداء العينة.

ختاماً، نلاحظ من خلال قيم الانحرافات المعيارية (التي تراوحت بين 0.481 و0.676) وجود تفاوت طفيف في وجهات النظر حول قضايا الانسجام الشخصي، لكنها تظل ضمن نطاق الاتفاق العام. إن هذه الثقافة التي تمزج بين الالتزام الجماعي والطموح الفردي تعتبر بيئة مثالية لتحفيز الأداء البشري، حيث يجد الموظف نفسه مندفعاً للإنجاز الشخصي ضمن إطار تنظيمي يشجع على العمل بروح الفريق الواحد.

#### 4-الذكورة مقابل الانوثة:

الجدول رقم 31: مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات اجاباتهم على فقرات بعد الذكورة مقابل الانوثة.

رقم العبارة	الفقرات	ت	ت	ت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
01	الرجال والنساء قادرون على تحقيق الإنجازات الفردية بنفس الفعالية والكفاءة	48	25	02	2.61	0.543	4	موافق

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بشركة سوناطراك البترولية -المديرية الإقليمية TFT عين  
-أميناس-

02	التعاون بين الزملاء، سواء من الرجال أو النساء، يعد عنصراً أساسياً لتحقيق أهداف المؤسسة	66	00	09	2.76	0.654	3	موافق
03	الرجال والنساء قادرون على التفوق في المنافسة وتحقيق النتائج في بيئة العمل	59	15	01	2.77	0.452	2	موافق
04	الدعم والمساعدة المتبادلة بين الموظفين، بغض النظر عن جنسهم، تعزز جودة العمل وأداء الفريق	48	25	02	2.61	0.543	5	موافق
05	فرص القيادة متاحة للرجال والنساء على حد سواء بناء على الكفاءة والخبرة	75	00	00	3.00	0.000	1	موافق
	اجمالي البعد				2.75	/	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

تظهر النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (31) أن التوجه العام لآراء أفراد العينة نحو بعد الذكورة مقابل الأنوثة" جاء بدرجة موافقة عالية جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (2.75) وتشير هذه النتيجة إلى سيادة ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة تدعم قيم المساواة المهنية والتعاون، وتتبنى معايير الكفاءة والقدرة كبديل للتقسيم التقليدي للأدوار بناءً على النوع الاجتماعي (الجنس).

وعند تحليل ترتيب الفقرات، نجد أن العبارة رقم (05) المتعلقة بكون "فرص القيادة متاحة بناءً على الكفاءة والخبرة" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مطلق قدره (3.00) وانحراف معياري (0.000). ويعد هذا مؤشراً إحصائياً قوياً على وجود إجماع تام من قبل المبحوثين على تجاوز الفوارق

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بشركة سوناطراك البترولية -المديرية الإقليمية TFT عين

### -أميناس-

الجندرية في تولي المناصب القيادية، مما يعكس نضجاً فكرياً وثقافة مؤسسية متطورة تضع "الجدارة" كمعيار وحيد للتقدم الوظيفي.

وفي المرتبة الثانية والثالثة، جاءت الفقرتان رقم (03) و (02) بمتوسطات بلغت (2.77) و (2.76) على التوالي، وهما تؤكدان على قدرة الجنسين على المنافسة والتعاون لتحقيق أهداف المؤسسة. تبرهن هذه النتائج على أن بيئة العمل تشجع على الاندماج والتعاون المشترك، حيث يتم النظر إلى "التنوع" كقيمة مضافة تساهم في تحقيق نتائج متميزة، وهو ما يعزز بدوره من كفاءة الأداء البشري العام.

أما في نهاية الترتيب، فقد جاءت الفقرتان رقم (01) و (04) بمتوسط حسابي متساوٍ قدره (2.61)، واللذان ركزتا على الإنجازات الفردية والدعم المتبادل بين الجنسين. وبالرغم من احتلالهما المراتب الأخيرة في هذا البعد، إلا أن متوسطاتهما يضلان في نطاق الموافقة العالية، مما يؤكد الشمولية في النظرة الإيجابية للمبحوثين تجاه المساواة في الحقوق والواجبات المهنية بين الرجال والنساء داخل بيئة العمل.

ختاماً، يعكس هذا البعد بمتوسطه المرتفع انسجاماً كبيراً في آراء العينة نحو قيم "الأوثوثة التنظيمية" بمفهوم هوفستيد، والتي تركز على جودة حياة العمل، التعاون، والمساواة، مع دمجها بنكاه مع قيم "الذكورة" المتمثلة في المنافسة والنجاح. هذا المزيج الثقافي يساهم في بناء بيئة عمل عادلة ومحفزة تتيح لجميع الكفاءات البشرية فرصة العطاء والتميز بغض النظر عن الجنس، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الكلي للمؤسسة.

### 5-التوجه بالوقت أو النظرة نحو المستقبل:

الجدول رقم 32: مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات اجاباتهم على فقرات بعد التوجه بالوقت أو النظرة نحو المستقبل.

رقم العبارة	الفقرات	ت	ت	ت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
01	التكشيف والتوفير للمستقبل جيد جدا	59	15	01	2.77	0.452	2	موافق
02	الاستمرارية في الوظيفة ذاتها ضمان للعطاء ومهمة في العمل	47	26	02	2.60	0.545	4	موافق

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بشركة سوناطراك البترولية -المديرية الإقليمية TFT عين

-أميناس-

03	الإحساس بالأمان الوظيفي مهم في تطوير العمل على المدى القصير والطويل	58	07	10	2.64	0.710	3	موافق
04	على المؤسسة أن تضع خطة استراتيجية احتياطية طويلة المدى تحسبا للمستقبل	60	15	00	2.80	0.403	1	موافق
	اجمالي البعد				2.70	/	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

تشير النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (32) إلى أن التوجه العام لآراء أفراد العينة نحو بعد "التوجه بالوقت أو النظرة نحو المستقبل" جاء بدرجة موافقة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (2.70) وتؤكد هذه النتيجة امتلاك الموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة لوعي استراتيجي مرتفع، حيث يميل أفراد العينة إلى تبني قيم التخطيط والاستدامة وتفضيل المكاسب طويلة الأمد على النجاحات اللحظية العابرة.

وعند تحليل ترتيب الفقرات، نجد أن العبارة رقم (04) المتعلقة بضرورة "وضع خطة استراتيجية احتياطية طويلة المدى" قد تصدرت الترتيب بمتوسط حسابي قدره (2.80) تعكس هذه النتيجة إدراك الموظفين العميق لحالة عدم اليقين التي قد تكتنف المستقبل، وإيمانهم بأن نجاح الأداء البشري واستمراره يعتمد بشكل أساسي على رؤية المؤسسة وقدرتها على التنبؤ بالأزمات ووضع السيناريوهات البديلة.

وفي المرتبة الثانية، جاءت الفقرة رقم (01) بمتوسط قدره (2.77)، والتي تركز على قيم "التقشف والتوفير للمستقبل". ومن منظور الثقافة التنظيمية، فإن هذه النتيجة تدل على أن العينة تتبنى ثقافة "الادخار المادي والمعنوي" وتجنب الهدر، مما يساهم في بناء قاعدة متينة من الموارد التي تضمن استقرار المؤسسة في المدى الطويل، وهو ما ينعكس بدوره على استقرار أداء العنصر البشري.

أما الفقرتان رقم (03) و (02) فقد احتلتا المراتب الأخيرة بمتوسطات بلغت (2.64) و (2.60) على التوالي، وهما الفقرتان المرتبطتان بـ "الأمان الوظيفي" و"الاستمرارية في الوظيفة". وبالرغم من كونهما في ذيل الترتيب، إلا أن درجاتهما تظل ضمن نطاق الموافقة العالية، مما يوحي بأن الموظفين يربطون

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بشركة سوناطراك البترولية -المديرية الإقليمية TFT عين -أميناس-

بين استقرارهم الشخصي وعطائهم المهني، ويرون في الاستدامة الوظيفية ضماناً لتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم على المدى الطويل.

ختاماً، يُظهر الانحراف المعياري للفقرة رقم (03) قيمة قدرها (0.710)، وهي القيمة الأعلى في هذا البعد، مما يشير إلى وجود تفاوت نسبي في وجهات نظر المبحوثين حول مفهوم الأمان الوظيفي وتأثيره. وبشكل عام، فإن سيادة التوجه المستقبلي لدى العينة يعد ركيزة أساسية لتحسين الأداء البشري، حيث يتم توجيه الجهود الحالية بما يخدم الأهداف الاستراتيجية الكبرى، مما يعزز من مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغيرات المحيطة.

المحور الثاني: اتجاهات أفراد الدراسة حول عبارات المتغير (أثر التنوع على الأداء البشري):

الجدول رقم 33: مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات اجاباتهم على فقرات محور أثر التنوع على الأداء البشري.

رقم العبارة	الفقرات	ت	ت	ت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
01	أمتلك القدرة لكافية لإنجاز عملي الخاص	51	21	03	2.64	0.561	10	موافق
02	أعتقد أن الأداء المتميز هو المؤشر الأقرب لتقييم عملي	68	06	01	2.89	0.352	3	موافق
03	أفضل العمل في منظمة تتسم بالمنافسة في السوق	61	14	00	2.81	0.392	4	موافق
04	أفضل قيادة فريق العمل على العمل ضمنه	49	24	02	2.63	0.540	11	موافق
05	أرغب أن أعمل في تطوير وتحسين أداء لمهمتي	73	02	00	2.97	0.162	2	موافق

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بشركة سوناطراك البترولية -المديرية الإقليمية TFT عين

-أميناس-

موافق	9	0.452	2.77	01	15	59	أعتقد بضرورة إيجاد أساليب جديدة لإنجاز عملي	06
موافق	14	0.569	2.60	03	24	48	أحتاج لمساعدة زملائي في القيام بعملية	07
موافق	9	0.445	2.73	00	20	55	أمضي وقتا لا بأس به في إنجاز أعمال الآخرين	08
موافق	8	0.444	2.79	01	14	60	أفضل أن أعمل بموجب الأوامر والتعليمات	09
موافق	13	0.545	2.60	02	26	47	أترك إتخاذ القرار للسلطة العليا ولا أتدخل فيه	10
موافق	17	0.794	2.53	14	07	54	أطمح أن أشغل وظيفة هامة داخل المؤسسة	11
موافق	18	0.749	2.37	12	23	40	الربح المادي هو السبب في انتمائي لهذه المؤسسة	12
موافق	4	0.392	2.81	00	14	61	يمكنني الاعتماد على نفسي لحل أي مشكلة توجهني في العمل	13
موافق	14	0.567	2.61	03	23	49	أقوم باللجوء الى المستوى الإداري الأعلى مني لحل مشاكلي	14
موافق	6	0.403	2.80	00	15	60	يزداد ارتباطي بعملية كلما ازدادت مكافئات الإدارة لي	15
موافق	15	0.595	2.59	04	23	48	أرغب بمعرفة تقييم الأداء الخاص بي في العمل	16

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بشركة سوناطراك البترولية -المديرية الإقليمية TFT عين  
-أميناس-

17	الإخلاص في العمل أساس ألتزم به	43	31	01	2.56	0.526	17	موافق
18	أستفيد من كامل قدراتي أثناء القيام بوظيفتي	61	13	01	2.80	0.435	7	موافق
19	أفضل البقاء في موقع العمل لكي أنجز أعمالي حتى لو بعد انتهاء وقت العمل	49	23	03	2.61	0.567	14	موافق
20	لا أترك وظيفتي الى حين انتهاء وقت العمل	75	00	00	3.00	0.000	1	موافق
	اجمالي البعد				2.70	/	/	موافق

المصدر: من إعداد الطلب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

تبين النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (33) أن التوجه العام لآراء أفراد العينة نحو محور "أثر التنوع على الأداء البشري" جاء بدرجة موافقة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور (2.70) وتعكس هذه النتيجة إدراكاً واسعاً لدى المبحوثين بأن عناصر التنوع والتعددية داخل بيئة العمل تنعكس بشكل إيجابي ومباشر على مستويات الإنجاز، والدافعية، والالتزام التنظيمي للموظفين.

وعند تحليل ترتيب الفقرات الـ (20) المكونة لهذا المحور، نجد أن الفقرة رقم (20) المتعلقة بالانضباط في وقت العمل قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مطلق (3.00)، تليها الفقرة رقم (05) المتعلقة بالرغبة في تطوير وتحسين الأداء بمتوسط (2.97) تشير هذه النتائج الصادرة إلى وجود ثقافة مهنية عالية لدى العينة، حيث يضع الموظفون الانضباط وتطوير الذات في قمة أولوياتهم، مما يوفر بيئة خصبة لاستثمار التنوع في تجويد العمليات الإدارية.

كما أظهرت النتائج في المراتب المتقدمة (الثالثة والرابعة) تركيزاً كبيراً على معايير "الأداء المتميز" و"القدرة على حل المشكلات" بمتوسطات بلغت (2.89) و (2.81) على التوالي. هذا يؤكد أن أفراد العينة يمتلكون نزعة نحو "الاستقلالية المهنية" والمنافسة الإيجابية، وهي سمات أساسية في بيئات العمل المتنوعة التي تتطلب قدرة عالية على التكيف مع مختلف المواقف والتعاون مع الآخرين لتحقيق الأهداف المشتركة.

من جانب آخر، نلاحظ أن الفقرة رقم (12) المتعلقة بالربح المادي قد جاءت في نهاية الترتيب بمتوسط قدره (2.37)، وعلى الرغم من بقائها في نطاق "الموافق"، إلا أن انخفاض ترتيبها يعطي دلالة إحصائية هامة بأن العينة ترتبط بمؤسستها لدوافع مهنية ومعنوية (مثل تقدير الأداء، الاستفادة من القدرات، وتطوير المهام) أكثر من ارتباطها بالمحفزات المادية البحتة، وهو ما يعزز من استدامة الأداء البشري وتأثره النوعي بالتنوع الثقافي.

ختاماً، يظهر من خلال المتوسطات العالية لبقية الفقرات (مثل الاستفادة من كامل القدرات والارتباط بالعمل نتيجة المكافآت) أن التنوع في هذه المؤسسة يعمل كمحرك للنمو المهني. إن سيادة اتجاه "الموافقة" على جميع الفقرات، مع وجود انحرافات معيارية منخفضة في أغلبها، يؤكد وجود انسجام تنظيمي حول أهمية العنصر البشري كأصل استراتيجي، وأن التنوع سواء في المهارات أو الخلفيات يصب في نهاية المطاف في مصلحة رفع كفاءة الأداء الكلي للمؤسسة.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب الى اختبار فرضيات الدراسة، من الفرضية الرئيسية ثم الفرضيات الفرعية وصولاً الى تحليل النتائج وتفسيرها.

#### أ) اختبار التوزيع الطبيعي:

اختبار (Kolmogorov – Smirnov) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري من أجل اختيار الفرضيات، والجدول رقم (34) يوضح نتائج هذا الاختبار:

#### الجدول رقم 34: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

محاور الاستبيان	محتوى المحور	K-S	Sig مستوى الدلالة
المحور الاول	بناء ثقافة المؤسسة من خلال أبعاد الثقافة الوطنية	0.176	0.060
المحور الثاني	أثر التنوع الثقافي على الأداء البشري	0.214	0.060

المصدر: من إعداد الطلب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بشركة سوناطراك البترولية -المديرية الإقليمية TFT عين

### -أميناس-

القراءة التحليلية للجدول رقم (34)، يتضح أن قيمة اختبار (K-S) للمحور الأول المتعلق بـ "بناء ثقافة المنظمة من خلال أبعاد الثقافة الوطنية" بلغت (0.176) بمستوى دلالة قدره (0.060). أما المحور الثاني الخاص بـ "أثر التنوع الثقافي على الأداء البشري"، فقد سجلت قيمة الاختبار فيه (0.214) وبمستوى دلالة قدره (0.060) أيضاً.

ومن الناحية الإحصائية، وبمقارنة قيمة مستوى الدلالة المحققة (Sig) مع مستوى الدلالة المعتمد في العلوم الاجتماعية والإنسانية وهو (0.05)، نجد أن القيم المسجلة للمحورين أكبر من 0.05. وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يشير إلى وجود اعتدالية في توزيع استجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة.

بناء على هذه النتيجة، خلصت الدراسة إلى ضرورة استخدام الاختبارات الإحصائية المعملية (Parametric Tests) في المراحل القادمة من التحليل. ويشمل ذلك الاعتماد على معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقات، واختبار "ت" وتحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق، وهي اختبارات تتميز بدقة عالية وقدرة فائقة على تعميم النتائج، مما يضيف صبغة من العلمية والموثوقية على مخرجات الدراسة الميدانية.

### ب) اختبار معامل الارتباط بيرسون:

قبل إجراء اختبار الفرضيات لا بد من تأكيد علاقة الارتباط بين بناء ثقافة المؤسسة من خلال أبعاد الثقافة الوطنية وأثر التنوع الثقافي على الأداء البشري وادناه يوضح ذلك:

الجدول رقم 35: اختبار معامل الارتباط بيرسون

مستوى الدلالة Sig	ارتباط بيرسون	محاور الاستبيان
0.000	0.865	المحور الأول × المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

تشير النتائج إلى أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت ( $r = 0.865$ )، وهي قيمة موجبة وقوية جداً، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين، أي أنه كلما ارتفع مستوى بناء ثقافة المؤسسة من خلال أبعاد الثقافة الوطنية، ارتفع معه مستوى الأداء البشري في ظل التنوع الثقافي بشكل ملحوظ.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بشركة سوناطراك البترولية -المديرية الإقليمية TFT عين -أميناس-

كما أظهرت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية بلغت (Sig = 0.000) ، وهي أقل من (0.05)، مما يدل على أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين محل الدراسة.

وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن الثقافة التنظيمية القائمة على الأبعاد الوطنية تسهم بشكل فعال في تحسين الأداء البشري داخل بيئة تنسم بالتنوع الثقافي، مما يعكس أهمية تعزيز هذا البعد داخل المؤسسات محل الدراسة.

### أولاً: الفرضية الرئيسية

"توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين بناء ثقافة المؤسسة من خلال أبعاد الثقافة الوطنية وأثر التنوع الثقافي على الأداء البشري في المؤسسة محل الدراسة".

### الجدول رقم 36: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	0.106	1	0.106	5.550	0.021
الخطأ	1.400	73	0.019	—	—
الإجمالي	1.507	74	—	—	—
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل (β)	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	1.355	0.581	—	2.331	0.023
بناء ثقافة المؤسسة من خلال أبعاد الثقافة الوطنية	0.500	0.212	0.266	2.356	0.021

### ملخص النموذج:

- معامل الارتباط  $R = 0.266$
- معامل التحديد  $R^2 = 0.071$
- معامل التحديد المعدل  $Adjusted R^2 = 0.058$
- الخطأ المعياري للتقدير = 0.138

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بشركة سوناطراك البترولية -المديرية الإقليمية TFT عين -أميناس-

### • المتغير التابع: أثر التنوع الثقافي على الأداء البشري.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

تشير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبناء ثقافة المنظمة من خلال أبعاد الثقافة الوطنية على أثر التنوع الثقافي في الأداء البشري، حيث بلغت قيمة اختبار (F) المحسوبة (5.550) بمستوى دلالة إحصائية (Sig = 0.021) ، وهي أقل من (0.05)، مما يدل على معنوية النموذج ككل، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تفيد بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع.

كما أظهرت نتائج النموذج أن قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.266$ ) تشير إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين المتغيرين، في حين بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.071$ ) ، ما يعني أن بناء ثقافة المؤسسة من خلال أبعاد الثقافة الوطنية يفسر ما نسبته (7.1%) فقط من التغيرات الحاصلة في أثر التنوع الثقافي على الأداء البشري، وهي نسبة ضعيفة تدل على أن بقية التغيرات تعزى إلى عوامل أخرى خارج النموذج، كما بلغ معامل التحديد المعدل ( $Adjusted R^2 = 0.058$ ) ، مما يؤكد محدودية القدرة التفسيرية للنموذج.

وعلى مستوى معاملات الانحدار، فقد تبين أن المتغير المستقل (بناء ثقافة المؤسسة من خلال أبعاد الثقافة الوطنية) يؤثر إيجابياً في المتغير التابع، حيث بلغ معامل الانحدار ( $\beta = 0.266$ ) مع قيمة ( $t = 2.356$ ) ومستوى دلالة (Sig = 0.021) ، وهو ما يؤكد وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية، أي أنه كلما تحسن مستوى بناء الثقافة التنظيمية، تحسن معه مستوى الأداء البشري في ظل التنوع الثقافي.

كما أظهرت النتائج أن قيمة الثابت بلغت (1.355) بمستوى دلالة (0.023)، وهو ما يعبر عن قيمة الأداء البشري عند انعدام تأثير المتغير المستقل.

وبناء على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي لكنه ضعيف نسبياً على الأداء البشري في بيئة تتسم بالتنوع الثقافي، مع وجود عوامل أخرى أكثر تأثيراً لم يتم إدراجها في النموذج الحالي.

### ثانياً: الفرضيات الفرعية

بما أن المحور الأول يتكون من 5 أبعاد، يتم صياغة فرضية لكل بعد لقياس أثره على الأداء البشري (المحور الثاني):

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بشركة سوناطراك البترولية -المديرية الإقليمية TFT عين  
-أميناس-

1-الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى تحكم السلطة وتحسين الأداء  
البشري للموظفين.

الجدول رقم 37: نتائج تحليل الانحدار الفرضية الأولى:

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	0.626	1	0.626	51.908	0.000
الخطأ	0.881	73	0.012	—	—
الإجمالي	1.507	74	—	—	—
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل (β)	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	1.956	0.107	—	18.225	0.000
مدى تحكم السلطة الإدارية (مسافة السلطة)	0.285	0.040	0.645	7.205	0.000
ملخص النموذج:					
• معامل الارتباط $R = 0.645$					
• معامل التحديد $R^2 = 0.416$					
• معامل التحديد المعدل $Adjusted R^2 = 0.408$					
• الخطأ المعياري للتقدير = 0.110					
المتغير التابع: أثر التنوع الثقافي على الأداء البشري.					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى إلى وجود علاقة وتأثير  
ذو دلالة إحصائية بين مدى مسافة السلطة وتحسين الأداء البشري للموظفين، حيث بلغت قيمة اختبار (F)  
المحسوبة (51.908) بمستوى دلالة إحصائية (Sig = 0.000)، وهي أقل من (0.05)، مما يدل على  
معنوية النموذج ككل، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود  
علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير مدى مسافة السلطة والأداء البشري.

كما أظهرت نتائج النموذج أن معامل الارتباط ( $R = 0.645$ ) يعكس وجود علاقة موجبة قوية نسبياً  
بين متغير مسافة السلطة والأداء البشري، في حين بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.416$ )، وهو ما يعني أن

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بشركة سوناطراك البترولية -المديرية الإقليمية TFT عين أميناس-

مدى مسافة السلطة يفسر ما نسبته (41.6%) من التغيرات في الأداء البشري، وهي نسبة معتبرة تدل على أهمية هذا المتغير في تفسير الظاهرة المدروسة، بينما بلغ معامل التحديد المعدل ( $Adjusted R^2 = 0.408$ )، مما يؤكد قوة النموذج وقدرته التفسيرية.

وعلى مستوى معاملات الانحدار، فقد تبين أن مدى مسافة السلطة يؤثر بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية على الأداء البشري، حيث بلغ معامل الانحدار ( $\beta = 0.645$ ) مع قيمة ( $t = 7.205$ ) ومستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ )، مما يدل على أن تعزيز مشاركة الموظفين وتقليل الفجوة في السلطة ينعكس إيجابياً على تحسين الأداء البشري داخل المؤسسة.

كما بلغ الثابت (1.956) بمستوى دلالة (0.000)، وهو ما يعبر عن مستوى الأداء البشري عند غياب تأثير متغير مسافة السلطة.

وبناء على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن مسافة السلطة تمثل عاملاً مهماً ومؤثراً في تحسين الأداء البشري، حيث كلما كانت العلاقة بين الإدارة والموظفين أكثر توازناً وأقل تسلطاً، ارتفع مستوى الأداء بشكل ملحوظ داخل المؤسسة محل الدراسة.

**2-الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تجنب الغموض والارتقاء بالأداء البشري.

الجدول رقم 38: نتائج تحليل الانحدار الفرضية الثانية:

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	0.026	1	0.026	1.291	0.260
الخطأ	1.480	73	0.020	—	—
الإجمالي	1.507	74	—	—	—
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل ( $\beta$ )	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	2.980	0.226	—	13.176	0.000
تحاشي عدم التأكد (تجنب الغموض)	-0.092	0.081	-0.132	-1.136	0.260

ملخص النموذج:

• معامل الارتباط  $R = 0.132$

• معامل التحديد  $R^2 = 0.017$

• معامل التحديد المعدل  $Adjusted R^2 = 0.004$

• الخطأ المعياري للتقدير = 0.142

المتغير التابع: أثر التنوع الثقافي على الأداء البشري.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الخاصة بالفرضية الفرعية المتعلقة بتحاشي عدم التأكد (تجنب الغموض) إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لهذا المتغير على تحسين الأداء البشري في ظل التنوع الثقافي، حيث بلغت قيمة اختبار (F) المحسوبة (1.291) بمستوى دلالة إحصائية = Sig (0.260)، وهي أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم معنوية النموذج ككل، وبالتالي عدم رفض الفرضية الصفرية وقبولها، أي عدم وجود علاقة أو تأثير ذي دلالة إحصائية بين متغير تجنب الغموض والأداء البشري.

كما أظهرت نتائج النموذج أن معامل الارتباط ( $R = 0.132$ ) يعكس وجود علاقة ارتباطية ضعيفة جداً وسالبة الاتجاه بين المتغيرين، في حين بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.017$ )، وهو ما يعني أن متغير تحاشي عدم التأكد يفسر فقط (1.7%) من التغيرات في الأداء البشري، وهي نسبة ضعيفة جداً وغير ذات دلالة تفسيرية، كما بلغ معامل التحديد المعدل ( $Adjusted R^2 = 0.004$ )، مما يؤكد محدودية النموذج وضعف قدرته التفسيرية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد تبين أن تأثير متغير تحاشي عدم التأكد على الأداء البشري كان سالباً وغير معنوي إحصائياً، حيث بلغ معامل الانحدار ( $\beta = -0.132$ ) مع قيمة ( $t = -1.136$ ) ومستوى دلالة ( $Sig = 0.260$ )، مما يدل على أن هذا المتغير لا يساهم بشكل فعال في تفسير التغيرات في الأداء البشري داخل المؤسسة محل الدراسة.

كما بلغ الثابت (2.980) بمستوى دلالة (0.000)، وهو ما يمثل قيمة الأداء البشري عند غياب تأثير متغير تجنب الغموض.

وبناء على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن تحاشي عدم التأكد لا يعد عاملاً مؤثراً في تحسين الأداء البشري ضمن عينة الدراسة، ويعود ذلك إلى اعتماد المؤسسة على آليات تنظيمية وإجرائية تقلل من تأثير الغموض في بيئة العمل.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بشركة سوناطراك البترولية -المديرية الإقليمية TFT عين  
-أميناس-

3-الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفردية مقابل الجماعية وتطوير الأداء البشري.

الجدول رقم 39: نتائج تحليل الانحدار الفرضية الثالثة:

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	0.061	1	0.061	3.068	0.084
الخطأ	1.446	73	0.020	—	—
الإجمالي	1.507	74	—	—	—
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل (β)	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	2.414	0.178	—	13.596	0.000
الفردية مقابل الجماعية	0.116	0.066	0.201	1.752	0.084

ملخص النموذج:

- معامل الارتباط  $R = 0.201$
- معامل التحديد  $R^2 = 0.040$
- معامل التحديد المعدل  $Adjusted R^2 = 0.027$
- الخطأ المعياري للتقدير = 0.141

المتغير التابع: أثر التنوع الثقافي على الأداء البشري.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط إلى دراسة أثر بعد "الفردية مقابل الجماعية" على الأداء البشري داخل المؤسسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.201$ )، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين متغير الفردية مقابل الجماعية والأداء البشري. كما بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.040$ )، ما يعني أن هذا البعد يفسر حوالي 4% فقط من التغيرات الحاصلة في الأداء البشري، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بشركة سوناطراك البترولية -المديرية الإقليمية TFT عين

### -أميناس-

وقد أظهرت نتائج تحليل التباين أن قيمة ( $F = 3.068$ ) عند مستوى دلالة ( $Sig = 0.084$ )، وهي قيمة أكبر من المستوى المعتمد إحصائياً ( $0.05$ )، مما يدل على أن نموذج الانحدار غير معنوي إحصائياً، وبالتالي لا توجد قدرة تفسيرية كافية للمتغير المستقل في التأثير على المتغير التابع.

أما بالنسبة لمعامل الانحدار الخاص بمتغير الفردية مقابل الجماعية، فقد بلغت قيمة ( $B = 0.116$ )، وهي قيمة موجبة، ما يشير إلى وجود أثر إيجابي طفيف لهذا البعد على الأداء البشري، بمعنى أنه كلما ارتفع مستوى الفردية مقابل الجماعية بدرجة واحدة فإن الأداء البشري يرتفع بمقدار  $0.116$  درجة. كما بلغت قيمة معامل Beta المعياري ( $\beta = 0.201$ )، وهو ما يعكس ضعف التأثير النسبي للمتغير.

إلا أن قيمة اختبار ( $T = 1.752$ ) جاءت عند مستوى دلالة ( $Sig = 0.084$ )، وهي أكبر من  $0.05$ ، مما يعني أن أثر الفردية مقابل الجماعية على الأداء البشري غير دال إحصائياً، وبالتالي لا يمكن قبول الفرضية التي تفترض وجود أثر معنوي لهذا البعد على الأداء البشري.

وعليه، يمكن الاستنتاج أن بعد الفردية مقابل الجماعية لا يعد من العوامل المؤثرة بشكل معنوي في تحسين الأداء البشري داخل المؤسسة محل الدراسة، رغم وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين المتغيرين.

4-الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكورة مقابل الأنوثة وتعزيز الأداء البشري.

الجدول رقم 40: نتائج تحليل الانحدار الفرضية الرابعة:

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	0.395	1	0.395	25.902	0.000
الخطأ	1.112	73	0.015	—	—
الإجمالي	1.507	74	—	—	—
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل ( $\beta$ )	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بشركة سوناطراك البترولية -المديرية الإقليمية TFT عين  
-أميناس-

0.000	15.535	—	0.261	4.047	الثابت
0.000	5.089-	0.512-	0.093	0.475-	الذكورة مقابل الأنوثة

ملخص النموذج:

- معامل الارتباط  $R = 0.512$
  - معامل التحديد  $R^2 = 0.262$
  - معامل التحديد المعدل  $Adjusted R^2 = 0.252$
  - الخطأ المعياري للتقدير = 0.123
- المتغير التابع: أثر التنوع الثقافي على الأداء البشري.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير الذكورة مقابل الأنوثة على الأداء البشري في ظل التنوع الثقافي، حيث بلغت قيمة اختبار (F) المحسوبة (25.902) بمستوى دلالة (Sig = 0.000)، وهي أقل من (0.05)، مما يدل على معنوية النموذج ككل، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تفيد بوجود تأثير معنوي لهذا المتغير على الأداء البشري.

كما يوضح ملخص النموذج أن معامل الارتباط ( $R = 0.512$ ) يشير إلى وجود علاقة متوسطة بين متغير الذكورة مقابل الأنوثة والأداء البشري، في حين بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.262$ )، وهو ما يعني أن هذا المتغير يفسر ما نسبته (26.2%) من التغيرات في الأداء البشري، وهي نسبة مقبولة تعكس مساهمة معتبرة لهذا البعد في تفسير الظاهرة المدروسة، كما بلغ معامل التحديد المعدل ( $Adjusted R^2 = 0.252$ )، مما يؤكد استقرار النموذج وقدرته التفسيرية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد تبين أن تأثير متغير الذكورة مقابل الأنوثة كان سالباً وذو دلالة إحصائية، حيث بلغ معامل الانحدار ( $\beta = -0.512$ ) مع قيمة ( $t = -5.089$ ) ومستوى دلالة (Sig = 0.000)، مما يدل على أن زيادة التوجه نحو بعد الذكورة يقابله انخفاض في مستوى الأداء البشري، في حين أن التوجه نحو القيم المرتبطة بالأنوثة (مثل التعاون، العلاقات الإنسانية، والعمل الجماعي) ينعكس إيجابياً على تحسين الأداء داخل المؤسسة.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بشركة سوناطراك البترولية -المديرية الإقليمية TFT عين  
-أميناس-

كما بلغ الثابت (4.047) بمستوى دلالة (0.000)، وهو ما يعبر عن مستوى الأداء البشري في حالة غياب تأثير المتغير المستقل.

وبناء على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن بعد الذكورة مقابل الأنوثة يعد من العوامل المؤثرة في الأداء البشري، حيث تميل البيئات التنظيمية التي تعزز القيم الإنسانية والتعاونية إلى تحقيق مستويات أداء أفضل في ظل التنوع الثقافي.

5-الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه بالوقت واستدامة الأداء البشري المتميز.

الجدول رقم 41: نتائج تحليل الانحدار الفرضية الخامسة:

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	0.231	1	0.231	13.232	0.001
الخطأ	1.275	73	0.017	—	—
الإجمالي	1.507	74	—	—	—
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل (β)	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	3.597	0.241	—	14.941	0.000
التوجه بالوقت	-0.317	0.087	-0.392	-3.638	0.001

ملخص النموذج:

• معامل الارتباط  $R = 0.392$

• معامل التحديد  $R^2 = 0.153$

• معامل التحديد المعدل  $Adjusted R^2 = 0.142$

• الخطأ المعياري للتقدير = 0.132

المتغير التابع: أثر التنوع الثقافي على الأداء البشري.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه نحو المستقبل (التخطيط الطويل) واستدامة الأداء البشري المتميز، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (13.232) عند مستوى دلالة (Sig = 0.001) ، وهو أقل من 0.05، مما يدل على معنوية النموذج الإحصائي ككل وصلاحيته لتفسير العلاقة بين المتغيرين.

كما بينت النتائج أن معامل الارتباط بلغ (R = 0.392) ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة إلى متوسطة بين التوجه نحو المستقبل والأداء البشري المتميز، أي أن زيادة مستوى التوجه نحو المستقبل يرتبط بتغير في مستوى الأداء، ولكن بدرجة ارتباط محدودة نسبياً.

في حين بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.153$ ) ، مما يعني أن التوجه نحو المستقبل يفسر ما نسبته 15.3% فقط من التغيرات التي تطرأ على استدامة الأداء البشري المتميز، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، وهو ما يشير إلى أن تأثير هذا المتغير يبقى جزئياً وليس كلياً.

وبالنسبة لمعاملات الانحدار، فقد أظهرت النتائج أن التوجه نحو المستقبل له تأثير ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع، حيث بلغ معامل الانحدار ( $\beta = -0.392$ ) عند مستوى دلالة (Sig = 0.001) ، كما بلغت قيمة (t = -3.638) ، مما يؤكد معنوية هذا التأثير إحصائياً. ويلاحظ أن العلاقة جاءت عكسية، أي كلما زاد التوجه نحو المستقبل (التخطيط طويل المدى) انخفض مستوى استدامة الأداء البشري المتميز وفق نتائج النموذج، وهو ما يستدعي تفسيراً دقيقاً وفق طبيعة القياس المعتمد في الاستبيان.

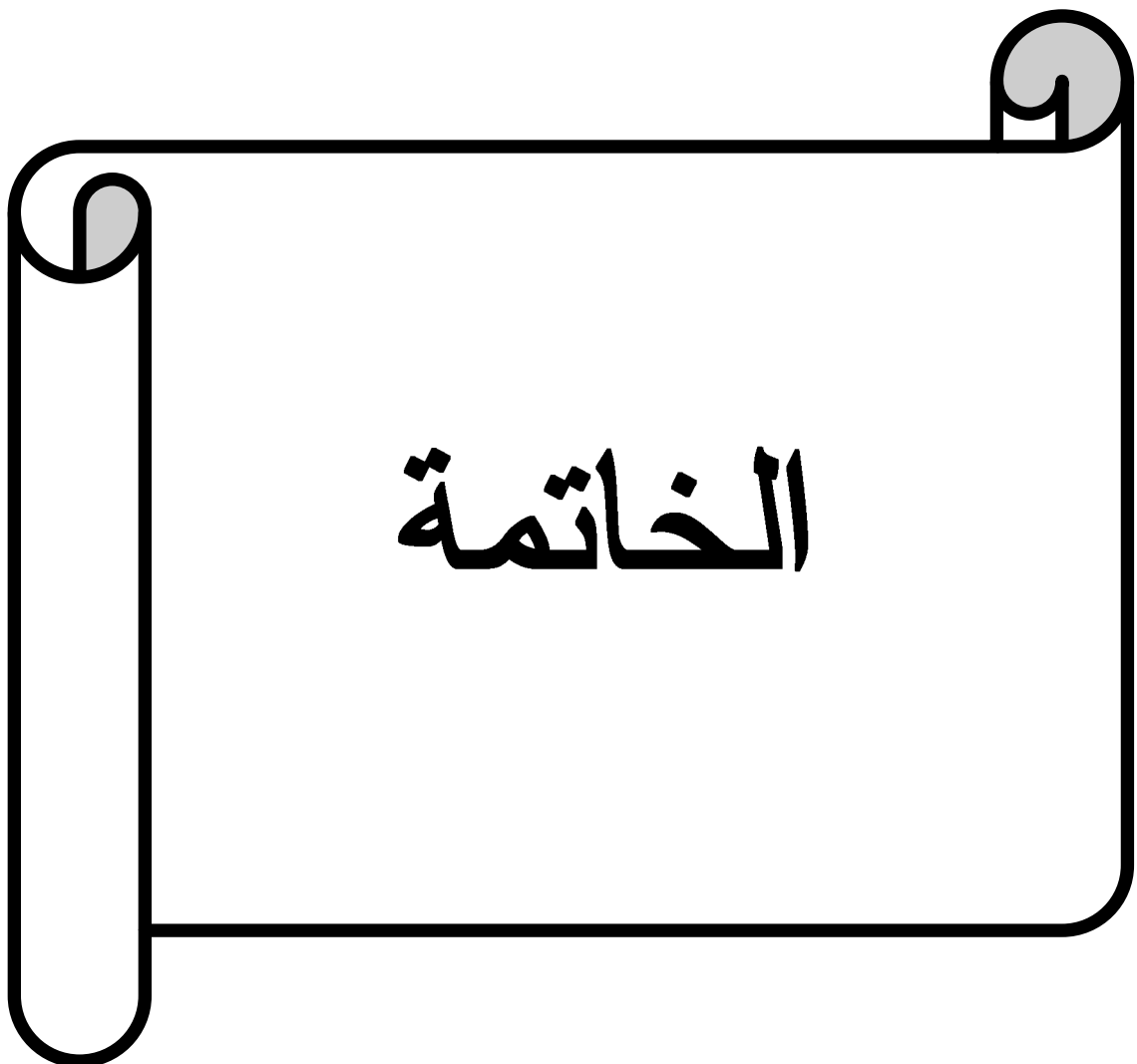
كما بلغ الثابت (3.597) وهو دال إحصائياً عند مستوى (Sig = 0.000) ، مما يدل على وجود مستوى أساسي للمتغير التابع حتى في غياب تأثير المتغير المستقل.

وبناء على هذه النتائج، يمكن القول إن الفرضية الفرعية الخامسة مقبولة، حيث توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه نحو المستقبل واستدامة الأداء البشري المتميز، إلا أن هذه العلاقة تبقى ضعيفة إلى متوسطة وتأخذ اتجاهاً عكسياً.

### خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لإدارة التنوع الثقافي وأبعاده تم التوصل إلى انه أحد أهم العوامل التي تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء البشري في المديرية الإقليمية TFT عين أميناس، حيث تم التطرق في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية عرج فيها على مسار تطور شركة سوناطراك النفطية وكذلك التعريف بميدان التربص المتمثل في المديرية الإقليمية TFT عين أميناس وكذا عرض الهيكل التنظيمي الخاص بها، وفي الأخير بالاعتماد على أسلوب الاستبيان قمنا بمعالجة البيانات عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية SPSS النسخة 28، وتم من خلال هذه الدراسة إختبار الفرضيات الخاصة بالموضوع حيث تم:

- 01- رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تفيد بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمتغير المستقل على المتغير التابع.
- 02- رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متغير مدى مسافة السلطة والأداء البشري؛
- 03- عدم رفض الفرضية الصفرية وقبولها، أي عدم وجود علاقة أو تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متغير تجنب الغموض والأداء البشري؛
- 04- رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الفردية مقابل الجماعية وتطوير الأداء البشري؛
- 05- رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تفيد بوجود تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكورة مقابل الأنوثة على الأداء البشري.
- 06- رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة الخامسة حيث توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التوجه نحو المستقبل واستدامة الأداء البشري.



الخاتمة

## الخاتمة

تعد إدارة التنوع الثقافي عاملاً بارزاً ومهماً في نجاح وتشجيع تنظيم المورد البشري وتوحيد جهوده و دفعه نحو الابداع في المؤسسات في الوقت الحاضر والتي تساعد على استيعاب الوضع السائد لبيئة العمل التي تتسم بالمنافسة الشديدة، وذلك يفرض تضافر الجهود بين الافراد للتجاوز التهديدات التي أضحت أكثر تعقيداً نتيجة سرعة تغيرها الكبير، حيث تعتبر الموارد أو الكفاءات البشرية هي المفتاح الذي يساهم في فتح افاق جديدة تساهم في نقلة نوعية على كافة المستويات سواءً المادية أو المالية أو التكنولوجية، وقد تم تناول هذا الموضوع المتمثل في إدارة التنوع الثقافي وربطه بمتغير لا يقل أهمية عنه وهو الأداء البشري، للتعرف على الدور الفعلي للتنوع الثقافي في قدرته على التأثير في أداء الافراد و الموظفين داخل البيئة المؤسسية.

لقد أصبح تطوير أداء المورد البشري ضرورة ملحة أمام المؤسسات لتحقيق ميزة التنافس والبقاء، ما فرض عليها البحث عن سبل جديدة تمكنها من التأقلم مع التغيرات الحديثة كالتطور التكنولوجي والانفتاح العالمي وتخطي الثقافات الوطنية، لمساعدتها على الحفاظ على أفضليتها وتبادل الخبرات، مما يوجب عليها البحث عن أنجع الوسائل للاحتواء الثقافات التي بداخلها نحو الافضل.

واعتماداً على نموذج هذه الدراسة، فإنه تم التوصل الى عدة نتائج متعلقة بإدارة التنوع الثقافي في المؤسسات النفطية وأثرها على الأداء البشري.

### نتائج إختبار الفرضيات:

تم التوصل من خلال هذه الدراسة الى:

**الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التنوع الثقافي بأبعادهما والأداء البشري في المؤسسة محل الدراسة.

**قبول الفرضية:** هناك تأثير إيجابي لإدارة التنوع الثقافي لكنه ضعيف نسبياً على الأداء البشري في المؤسسة محل الدراسة.

**الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى تحكم السلطة وتحسين الأداء البشري للموظفين.

**قبول الفرضية:** مسافة السلطة تمثل عاملاً مهماً ومؤثراً في تحسين الأداء البشري، حيث كلما كانت العلاقة بين الإدارة والموظفين أكثر توازناً وأقل تسلطاً، ارتفع مستوى الأداء بشكل ملحوظ داخل المؤسسة محل الدراسة.

## الخاتمة

**الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تجنب الغموض والارتقاء بالأداء البشري.

**رفض الفرضية** تحاشي عدم التأكد لا يعد عاملاً مؤثراً في تحسين الأداء البشري ضمن عينة الدراسة، وقد يعود ذلك إلى اعتماد المؤسسة على آليات تنظيمية وإجرائية تقلل من تأثير الغموض في بيئة العمل.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفردية مقابل الجماعية وتطوير الأداء البشري.

**رفض الفرضية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفردية مقابل الجماعية وتطوير الأداء البشري بل هناك علاقة ضعيفة جداً بين المتغيرين.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكورة مقابل الأنوثة وتعزيز الأداء البشري.

**قبول الفرضية:** بعد الذكورة مقابل الأنوثة يعد من العوامل المؤثرة في الأداء البشري، حيث تميل البيئات التنظيمية التي تعزز القيم الإنسانية والتعاونية إلى تحقيق مستويات أداء أفضل في ظل التنوع الثقافي.

**الفرضية الفرعية الخامسة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه بالوقت واستدامة الأداء البشري المتميز.

**قبول الفرضية:** وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه نحو المستقبل واستدامة الأداء البشري المتميز العلاقة جاءت عكسية، أي كلما زاد التوجه نحو المستقبل انخفض مستوى استدامة الأداء البشري المتميز وفق نتائج النموذج.

### اقتراحات الدراسة:

بعد إنهاء دراستنا والوقوف والاطلاع على نتائجها المدعومة بالتحليل الإحصائي، وربطها بالملاحظات التي جمعت في حيز الدراسة المتمثلة في المديرية الإقليمية TFT عين أميناس، تم تقديم مجموعة من الاقتراحات التي نأمل يتم أخذها بجدية من أجل مواجهة التحديات القائمة وجبر النقص الموجود من قبل المسؤولين في حيز الدراسة وتمثلت فيما يلي:

– دعم وتشجيع التنوع الثقافي في بيئة العمل من خلال برامج تدريبية لتكوين ومساعدة العمال على تقبل الخلفيات الثقافية المختلفة وذلك؛

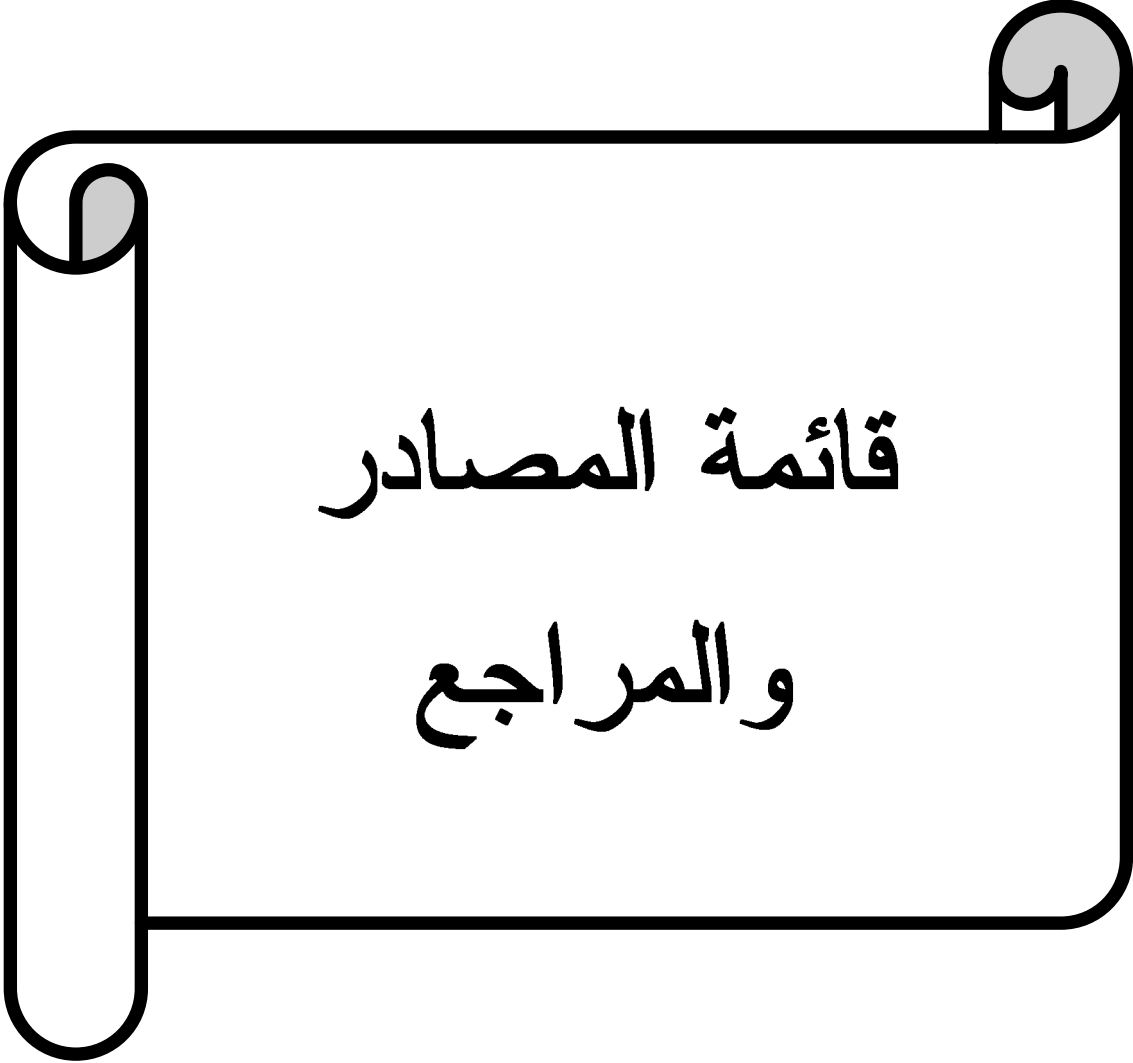
## الخاتمة

- زيادة دور الموظفين في عمليات إتخاذ القرار لزيادة شعورهم بالانتماء الوظيفي (مركزية عالية جدا)؛
- مواصلة تطوير طرق الاتصال والعمل سواء التكنولوجية أو الإدارية لأثرها الجيد على تحسين الأداء البشري في حيز الدراسة مثل (برنامج S.A.P)؛
- التشجيع على العمل في مجموعات مثل حلقات الجودة والاجتماعات اليومية للفتح باب التميز والابداع للجميع الموظفين؛ (أثر إيجابي للعمل الفردي وسلبى للجماعي في حيز الدراسة)
- دعم وفتح آفاق القيادة داخل المؤسسة للعنصر الأنتوي بشكل أكبر لزيادة التعاون ورفع الأداء البشري وذلك ما أثبتته الدراسة؛ (أثر إيجابي للعنصر الأنتوي في التأثير على الأداء البشري في حيز الدراسة)
- العمل على دمج العمال وإعلامهم بالخطط الإستراتيجية للمحافظة على الأداء الفعال للمورد البشري حيز الدراسة.

### آفاق الدراسة:

على ضوء هذه الدراسة نجد أن إدارة التنوع الثقافي تهتم بخلق بيئة متوازنة ومشجعة للموظفين ذوي الاختلافات الثقافية على العمل ضمن مجموعة متكاملة تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة ومساعدتها على الابداع والمنافسة، تم التوصل أن هذه الدراسة يمكن اعتمادها لبناء مواضيع ذات علاقة بها وفيما يلي تم اقتراح المواضيع التالية:

- أثر التحول الرقمي على الأداء البشري في المؤسسة؛
- أثر القيم الثقافية للعمالة الأجنبية على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة؛
- أثر العوامل الخارجية على أداء العاملين في المؤسسة.



قائمة المصادر  
والمراجع

أولاً: المراجع العربية

أ- الكتب

1. حسين محمد الحراحشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2011 .
2. عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2011 .
3. عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر (القاهرة)، 2005.
4. الدكتور فداء ناصر، الاجازة في علوم الادارة، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2021.
5. نبيلة عدنان، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2019 .

ب- الأطروحات والرسائل الجامعية

1. بن يزة رحمة، "إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمة وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة منظمة LEAD للتعهدات"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية والتنمية الإدارية، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، 2020-2021 .
2. خديجة حاج هني، "القيادة التحويلية ودورها في إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية بمؤسسة السويدي إلكترونيك الجزائر"، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2023-2024 .
3. سليم المصري، "تأثير إدارة تنوع الموارد البشرية على أداء العاملين: دراسة حالة العاملين في الأمانة العامة لمحافظة حمص"، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2019 .
4. سليمة جلفاوي، "إدارة التنوع الثقافي وأثرها على تنمية التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية لطب العيون الجلفة"، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2024-2025 .
5. عبد المجيد بكاي، "التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر: دراسة ميدانية بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر-كوبا بالجلفة"، أطروحة دكتوراه، علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة باجي مختار عنابة، 2015-2016 .

6. فوزية برسولي، "أثر التمكين في الأداء البشري"، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017-2018 حنان بوفروم، "أثر تقييم أداء الموارد البشرية على العاملين في المؤسسة: دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج - جيجل"، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة جيجل، 2007-2008 .
7. محمد نوري، "أنظمة تقييم الأداء لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير، علم الاجتماع، تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2009-2010 .
8. موسى محمد أبو حطب، "فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين: دراسة حالة على جمعية أصدقاء المريض الخيرية"، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009 .
9. نهاد شيخيل سعيد، "دور إدارة التنوع في الموارد البشرية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية"، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية علوم الإدارة والتطبيق، أربيل، 2022 .
10. مهدي وفاء حسين سليم، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لإدارة التنوع وسبل تفعيلها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، الجامعة الإسلامية(غزة)، كلية التربية، 2018.
11. حنان بوفروم، أثر تقييم أداء الموارد البشرية على العاملين في المؤسسة-دراسة حالة الشركة الرقمية للزجاج جيجل- مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، علوم التسيير، إدارة أعمال المؤسسات، جامعة جيجل، 2007/2008.

### ج- المجلات والمقالات العلمية

1. أحمد محمد عبد السلام الأشقر وآخرون، "تطوير سياسات إدارة التنوع الثقافي بمؤسسات تعليم الطلاب الوافدين بالأزهر الشريف في ضوء أفضل الممارسات العالمية: رؤية مستقبلية"، مجلة كلية التربية جامعة طنطا، المجلد 89، 2023 .
2. آسيا يعقوب الهادي عبد الخير، "دور وممارسات إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين للمنظمات"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 05، العدد 02، 2021 .
3. إلهام موساوي، "استراتيجية إدارة التنوع الثقافي داخل المؤسسة: مدخل حديث لتحقيق التميز ."
4. أماني سويلم الشرفات، "التنوع والتضمين في مكان العمل وكيف يمكن أن تسهم إدارة الموارد البشرية في تعزيز بيئة عمل متنوعة وشاملة"، مجلة المجتمع العربي للنشر والدراسات العلمية، العدد 37، 2024 .
5. د شتاتحة عائشة-بن ساحة أحلام، "استراتيجيات التنوع الثقافي وإدارته في المنظمات وفق نموذج Taylor Cox"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد 04، 2017 .

## قائمة المصادر والمراجع

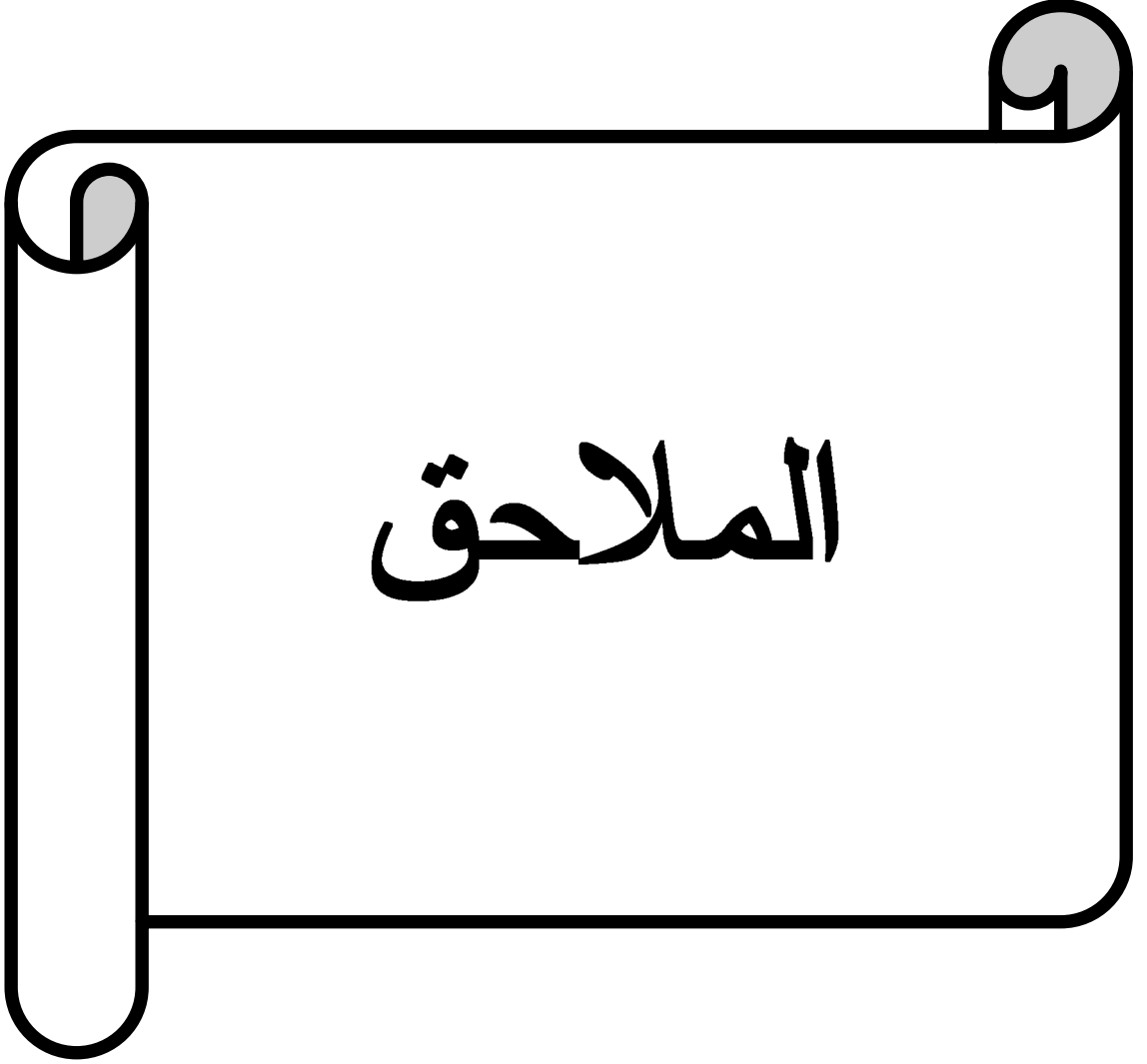
6. حنان يسلم الديني، وعبد المالك طاهر الحاج، "إدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية في جامعة الملك سعود"، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 01، 2025 .
7. رشيدة عداد، "إدارة التنوع الثقافي في المؤسسات الدولية: دراسة حالة مؤسسة JIN YING الصينية"، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، المجلد 14، 2023 .
8. عبد الفتاح بوخمخ-عز الدين هروم، "تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 06، 2010 .
9. العسالي جمال، "إشكالية التنوع الثقافي"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد الأول .
10. فاطيمة حوة، "نظام المعلومات بشركة سوناتراك (نشاط التمميع والفصل) فضاء للممارسة الواسطة"، مجلة التواصل، المجلد 30، العدد 02، جوان 2024 .
11. لعلى بوكميش، "طرق تقييم أداء العاملين"، جامعة أدرار .
12. مكاي فريدة، ومقراش فوزية، "أثر العمل على تحسين الأداء البشري في المؤسسة الصناعية الجزائرية"، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 02، 2020 .
13. نادية أميرة كاري، وبن عمر عواج، "الفعالية التنظيمية بين إدارة التنوع الثقافي والصراع التنظيمي"، مجلة آفاق علمية، المجلد 13، العدد 05، 2021 .
14. محمد لمين هيشور، التنوع الثقافي والهوية المهنية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 03، تيارت، 2021.
15. نعماء نجلاء، إدارة التنوع الثقافي بين النظرية والتطبيق، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية، جامعة باجي مختار-عنابة، المجلد 02، العدد 09، 2018.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Cultures Consequences: Comparing Values, Behavior's, Institutions and Organizations Across Nations, Geert Hofstede, Sage Publications, Thousand Oaks, 2001.
2. Research Report, "Managing Multicultural Teams", CIPD, April 2021.
3. "People Performance: An Evidence Review", CIPD, Practice Summary and Recommendations, Reference 8239, June 2022.
4. Siyuan Wang and Linglan Huang, "A Study of the Relationship Between Corporate Culture and Corporate Sustainable Performance: Evidence from Chinese SMEs", Sustainability, 2022.
5. Nita Kanya and Ahmad Johan, "Inclusive Leadership and Ethnic Diversity: Enhancing Team Performance and Reducing Work Delays", SAJHRM, Vol. 23, 2025.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية

- Sonatrach Official Website.



الملاحق

## الملحق رقم 01 : اتفاقية التربص

سوناطراك



sonatrach

Exploration & Production  
Division Production  
Direction Régionale TFT  
Division Personnel  
N° \_\_\_\_\_/2026.

### Convention de Stage

Entre,

La Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation et la Commercialisation des Hydrocarbures, dénommée " SONATRACH ", dont le siège social est à Djenane El-Malik, Hydra - Alger, représentée par Monsieur **BERKANE Riadh**, en qualité de Directeur Régional de Tin Fouyé Tabenkort, ayant tous pouvoirs à l'effet de la présente Convention,

D'une part,

Et,

L'université de Tébessa Faculté des Sciences économique et commerces et des Sciences de Gestion. Représentée par Monsieur **P. DJABRI Belgacem**, ayant tous pouvoirs à l'effet de la présente Convention,

D'autre part.

Il a été convenu et arrêté ce qui suit :

### **Article 1 : Objet de la Convention**

La présente Convention a pour objet de définir les conditions et les modalités d'organisation et de réalisation d'un stage pratique au profit de l'étudiant, inscrit en ...**Master 02...**, spécialité...**Economie et Gestion des entreprises...** ci-après identifié :

- Monsieur : **BENDJEROUDIB Hichem.**

### **Article 2 : Lieu et durée du stage**

Le stage pratique se déroulera à Sonatrach/ Division Production- TFT.

Il aura une durée totale de **sept jours (07) jours**, pour la période allant du 02/04/2026 au 08/04/2026

### **Article 3 : Objectifs du stage**

Le stage pratique a pour objectifs :

- l'acquisition et le renforcement des connaissances pratiques sur les réalités de l'Entreprise,
- l'intégration progressive des stagiaires dans le milieu professionnel,
- la contribution des stagiaires à l'amélioration des performances de l'Entreprise.

### **Article 4 : Le contenu du stage**

Le programme du stage sera établi par le maître de stage de l'Entreprise, ici dénommé " Encadreur ", en accord avec le Responsable pédagogique du stagiaire et en fonction du thème à préparer.

Dans le cadre de ce stage et en fonction des objectifs de formation, les activités confiées au stagiaire sont les suivantes: collecte des données, analyse, synthèse, etc.

### **Article 5 : Obligations des stagiaires**

Les stagiaires doivent :

- accomplir les tâches qui leur sont confiées dans le cadre des activités liées au stage;
- se soumettre au Règlement Intérieur de Sonatrach, notamment en ce qui concerne la discipline, les règles d'hygiène et de sécurité en vigueur et les horaires du travail;
- préserver, en bon état, les moyens matériels et pédagogiques qui seront mis à leur disposition;
- observer la discrétion concernant les faits, informations, documents, procédés et produits dont ils pourraient avoir connaissance et dont la divulgation pourrait nuire aux intérêts matériels et moraux de Sonatrach et ce, pendant et après la durée de leur stage;

- remettre, à Sonatrach, un (01) exemplaire du mémoire élaboré ou des résultats des travaux réalisés et ce, sous la responsabilité de l'organisme de formation;
- restituer les badges d'accès reçus ainsi que tout document et/ou support pédagogique emprunté à l'Entreprise au cours de l'exécution de la présente Convention et en rapport avec l'Activité de cette dernière.

#### **Article 6 : Obligations de l'organisme de formation**

L'organisme de formation s'engage à :

- désigner un encadreur chargé de la validation du thème objet du stage;
- assurer la couverture des stagiaires en matière de sécurité sociale et d'assurances contre les risques d'accidents, de maladie et de décès, au sens de la législation nationale en vigueur.

#### **Article 7 : Obligations de Sonatrach**

Sonatrach s'engage à :

- désigner un encadreur pour l'encadrement des stagiaires;
- mettre à la disposition des stagiaires, dans la limite de ses moyens, la documentation et les fournitures didactiques nécessaires au déroulement du stage;
- assurer le suivi des stagiaires, en fonction des objectifs et des activités prévues par le programme du stage;
- renseigner la fiche d'évaluation conçue par l'organisme de formation, en matière des résultats des travaux des stagiaires ainsi que leur conduite et assiduité;
- Prévenir l'organisme de formation ou, à défaut, l'organisme d'assurances, en cas d'accidents survenus aux stagiaires, au sein de Sonatrach et ce, dans les délais prévus par la législation en vigueur;
- Assurer une prise en charge des stagiaires, en matière d'hébergement, de restauration ainsi que la dotation en équipements de protection individuels (EPI), dans le cadre des stages devant être effectués dans les Unités du Sud et ce, dans la limite des capacités de ces dernières;
- délivrer une attestation de fin de stage au profit des stagiaires, dès réception de leurs mémoires de fin de stage et de leurs badges d'accès.

#### **Article 8 : Discipline**

Tout écart de conduite des stagiaires doit être signalé immédiatement à l'organisme formateur.

En cas de fautes graves commises par les stagiaires ou suite à des absences répétées et non justifiées, Sonatrach se réserve le droit de mettre fin au stage et d'en informer l'organisme de formation.

**Article 9 : Responsabilité et assurances**

L'organisme de formation s'engage à souscrire une police d'assurance couvrant la responsabilité civile des dommages pouvant être causés par les stagiaires, lors de leur séjour dans les locaux de Sonatrach et dans le cadre de l'utilisation du transport de cette dernière.

Sonatrach prendra les dispositions pour garantir sa responsabilité civile, chaque fois que celle-ci sera engagée.

**Article 10 : Règlement des litiges**

Sonatrach et l'organisme de formation s'efforceront de régler, à l'amiable, tout différend qui pourrait naître de l'interprétation ou de l'exécution de la présente Convention.

**Article 11 : Entrée en vigueur**

La présente Convention entrera en vigueur, après sa signature par les deux parties, à compter du 02/04/2026 au 08/04/2026.

Fait en trois (03) exemplaires à TFT le .. 02 AVR. 2026 .....

4  
P/Sonatrach  
Le Responsable habilité



P/ l'Organisme de formation  
Le représentant



Observations:

Les parties signataires doivent :

- préciser les : nom, prénom et qualité du signataire,
- apposer le cachet humide de l'organisme,
- indiquer la date de signature.

الملحق رقم 02: الاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



## استمارة استبيان

إدارة التنوع الثقافي في المؤسسات النفطية وأثره على الأداء البشري  
دراسة ميدانية في:

.....

سيدي الكريم/سيدتي الكريمة: تحية طيبة لكم وبعد السلام والتقدير نضع بين أيديكم هذا النموذج البحثي المتمثل في استبيان للدراسة المتواضعة التي تهدف إلى التعرف على مدى تأثير التنوع الثقافي داخل المؤسسة على الأداء البشري، حيث يبحث عن مختلف عمليات الأداء التي تسمح بالتكيف مع قيم المؤسسة والسلوكيات المختلفة بداخلها أو خارجها، راجين من سيادتكم التفضل بالإجابة، مع العلم أن إجاباتكم ستستخدم لأغراض علمية فقط كما ستحظى جميع إجاباتكم بالسرية والموثوقية الكاملة.

تحت إشراف: أ.د مهري عبد المالك

إعداد الطالب: بن جرو النيب هشام

2026/2025

## أولاً: البيانات الشخصية:

الجنسية: .....

ولاية السكن: .....

الجنس: .....

السن: .....

طبيعة الوظيفة: .....

مدة الوظيفة: .....

## ثانياً: بناء ثقافة المؤسسة من خلال أبعاد الثقافة الوطنية:

### البعد الأول: مدى تحكم السلطة الإدارية أو مسافة السلطة:

غير موافق	موافق	محايد	
			1 على المسؤولين أن يشركوا موظفي المستويات الدنيا في إتخاذ القرار.
			2 على المسؤول استعمال السلطة والقوة عند قيادة المرؤوسين.
			3 على المسؤولين أن يطلبوا آراء الموظفين.
			4 على الموظفين أن لا يرفضوا قرارات الرؤساء.
			5 المرؤوسين غير معنيين بالقيام بأعمال الإدارة العليا.

### البعد الثاني: تحاشي عدم التأكد أو تجنب الغموض:

غير موافق	موافق	محايد	
			1 أثناء العمل التعليمات المباشرة مهمة جدا للعامل.
			2 يجب الحصول على وظيفة تكون فيها المهام محددة وموضحة بالتفصيل حيث يعرف العامل دائما ما عليه فعله.
			3 هناك دائما توقع من المدراء للموظفين للتقيد بالمهام والتعليمات بدقة.
			4 القواعد والتعليمات اهم من أي شيء اخر داخل المؤسسة لأنها تبرز للعامل ما عليه فعله.
			5 وصف الوظيفة وشرحها مساعد جدا للعامل للقيام بعمله.

### البعد الثالث: الفردية مقابل الجماعية

غير موافق	موافق	محايد	
			1 الانسجام مع العمال الاخرين أكثر أهمية من تحقيق الأهداف الشخصية.
			2 نجاح فريق العمل أهم بكثير من نجاح الفرد.
			3 أن تكون مرحبا بك من طرف الفريق الذي تعمل معه مهم جدا بالنسبة لك.
			4 يريد العمال تحقيق أهدافهم الشخصية بعد تحقيق الانسجام مع المجموعة.
			5 السعي نحو الأهداف الشخصية أهم بكثير من التوافق مع المجموعة.

### البعد الرابع: الذكورة مقابل الانوثة

غير موافق	موافق	محايد	
			1 الرجال والنساء قادرون على تحقيق الإنجازات الفردية بنفس الفعالية والكفاءة.
			2 التعاون بين الزملاء، سواء من الرجال أو النساء، يعد عنصرا أساسيا لتحقيق أهداف المؤسسة.
			3 الرجال والنساء قادرون على التفوق في المناقشة وتحقيق النتائج في بيئة العمل.
			4 الدعم والمساعدة المتبادلة بين الموظفين، بغض النظر عن جنسهم، تعزز جودة العمل وأداء الفريق.
			5 فرص القيادة متاحة للرجال والنساء على حد سواء بناء على الكفاءة والخبرة.

### البعد الخامس: التوجه بالوقت أو النظرة نحو المستقبل:

غير موافق	موافق	محايد	
			1 التقشف والتوفير للمستقبل جيد جدا.
			2 الاستمرارية في الوظيفة ذاتها ضمان للبقاء ومهمة في العمل.
			3 الإحساس بالأمان الوظيفي مهم في تطوير العمل على المدى القصير والطويل.
			4 على المؤسسة أن تضع خطة استراتيجية احتياطية طويلة المدى تحسبا للمستقبل.

### ثالثا: أثر التنوع الثقافي على الأداء البشري:

غير موافق	موافق	محايد	
			1 أمتك القدرة لكافية لإنجاز عملي الخاص.
			2 أعتقد أن الأداء المتميز هو المؤشر الأقرب لتقييم عملي.
			3 أفضل العمل في منظمة تتسم بالمنافسة في السوق.
			4 أفضل قيادة فريق العمل على العمل ضمنه.
			5 أرغب أن أعمل في تطوير وتحسين أداء لمهمتي.
			6 أعتقد بضرورة إيجاد أساليب جديدة لإنجاز عملي.
			7 أحتاج لمساعدة زملائي في القيام بعملي.
			8 أمضي وقتا لا بأس به في إنجاز أعمال الآخرين.
			9 أفضل أن أعمل بموجب الأوامر والتعليمات.
			10 أترك إتخاذ القرار للسلطة العليا ولا أتدخل فيه.
			11 أطمح أن أشغل وظيفة هامة داخل المؤسسة.
			12 الربح المادي هو السبب في انتمائي لهذه المؤسسة.
			13 يمكنني الاعتماد على نفسي لحل أي مشكلة توجهني في العمل.
			14 أقوم باللجوء الى المستوى الإداري الأعلى مني لحل مشاكلتي.
			15 يزداد ارتباطي بعملي كلما ازدادت مكافآت الإدارة لي.
			16 أرغب بمعرفة تقييم الأداء الخاص بي في العمل.
			17 الإخلاص في العمل أساس ألتزم به.
			18 أستفيد من كامل قدراتي أثناء القيام بوظيفتي.
			19 أفضل البقاء في موقع العمل لكي أنجز أعمالي حتى لو بعد انتهاء وقت العمل.
			20 لا أترك وظيفتي الى حين انتهاء وقت العمل.

## الملحق رقم 03: مخرجات SPSS

Votre période d'utilisation temporaire de IBM SPSS Statistics va expirer dans 3542 jours.

GET

FILE='E:\mohamed\اية\مفتاح اية\مفتاح.sav يقيس.sav'.

DATASET NAME Jeu\_de\_données1 WINDOW=FRONT.

GET

FILE='E:\mohamed\2026\ادارة التنوع الثقافي في المؤسسات النفطية و اثره على  
البشري الاداء\Sans titre1 - Copie.sav'.

DATASET NAME Jeu\_de\_données2 WINDOW=FRONT.

FREQUENCIES VARIABLES= 16س 15س 14س 13س 12س 11س 10س 9س 8س 7س 6س 5س 4س 3س 2س 1س  
21س 20س 19س 18س 17س

39س 38س 37س 36س 35س 34س 33س 32س 31س 30س 29س 28س 27س 26س 25س 24س 23س 22س  
44س 43س 42س 41س 40س

/STATISTICS=MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

### Fréquences

#### Remarques

Sortie obtenue		20-APR-2026 16:43:48
Commentaires		
Entrée	Données	E:\mohamed\2026\ادارة التنوع الثقافي في المؤسسات النفطية و اثره على البشري الاداء\Sans titre1 - Copie.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	5
	Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante
Observations utilisées		Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.

Syntaxe	FREQUENCIES	
	VARIABLES= 4س 3س 2س 1س	
	11س 5س 6س 7س 8س 9س 10س 11س	
	17س 12س 13س 14س 15س 16س 17س	
	21س 18س 19س 20س 21س	
	26س 22س 23س 24س 25س 26س	
	32س 27س 28س 29س 30س 31س 32س	
	38س 33س 34س 35س 36س 37س 38س	
	44س 39س 40س 41س 42س 43س 44س	
	/STATISTICS=MEAN	
	/ORDER=ANALYSIS.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,06

[Jeu\_de\_données2] E:\mohamed\2026\ ادارة التنوع الثقافي في المؤسسات النفطية و \Sans titre1 - Copie.sav اثره على الاداء البشري

### Statistiques

	على المسؤولين أن يشركوا موظفي المستويات الدنيا في إتخاذ القرار	على المسؤول استعمال السلطة والقوة عند قيادة المرؤوسين	على المسؤولين أن يطلبوا آراء الموظفين	على الموظفين أن لا يرفضوا قرارات الرؤساء
N	Valide 5	5	5	5
	Manquant 0	0	0	0
Moyenne	1,00	1,00	1,00	1,00

### Statistiques

	المرؤوسين غير معنيين بالقيام بأعمال الإدارة العليا	أثناء العمل التعليمات المباشرة مهمة جدا للعامل	يجب الحصول على وظيفة تكون فيها المهام محددة وموضحة بالتفصيل حيث يعرف العامل دائما ما عليه فعله	هناك دائما توقع من المدراء للموظفين للتعهد بالمهام والتعليمات بدقة
N	Valide 5	5	5	5
	Manquant 0	0	0	0
Moyenne	1,00	1,00	1,00	1,40

### Statistiques

	القواعد والتعليمات اهم من أي شيء اخر داخل المؤسسة لأنها تبرز للعامل ما عليه فعله	وصف الوظيفة وشرحها مساعد جدا للعامل للقيام بعمله	الانسجام مع العمال الاخرين أكثر أهمية من تحقيق الأهداف الشخصية	نجاح فريق العمل أهم بكثير من نجاح الفرد
N	Valide 5	5	5	5
	Manquant 0	0	0	0
Moyenne	1,00	1,20	1,20	1,20

### Statistiques

		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 الأهداف الشخصية أهم بكثير من التوافق مع المجموعة	الرجال والنساء قادرون على تحقيق الإنجازات الفردية بنفس الفعالية والكفاءة
N	Valide	5	5	5	5
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		1,20	1,20	1,00	1,20

### Statistiques

		التعاون بين الزملاء، سواء من الرجال أو النساء، يعد عنصرا أساسيا لتحقيق أهداف المؤسسة	الرجال والنساء قادرون على التفوق في المنافسة وتحقيق النتائج في بيئة العمل	الدعم والمساعدة المتبادلة بين الموظفين، بغض النظر عن جنسهم، تعزز جودة العمل وأداء الفريق	فرص القيادة متاحة للرجال والنساء على حد سواء بناء على الكفاءة والخبرة
N	Valide	5	5	5	5
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		1,40	1,20	1,00	1,00

### Statistiques

		التقشف والتوفير للمستقبل جيد جدا	الاستمرارية في الوظيفة ذاتها ضمان للعطاء ومهمة في العمل	الإحساس بالأمان الوظيفي مهم في تطوير العمل على المدى القصير والطويل	على المؤسسة أن تضع خطة استراتيجية احتياطية طويلة المدى تحسبا للمستقبل
N	Valide	5	5	5	5
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		1,60	1,20	1,40	1,00

### Statistiques

		أمتلك القدرة لكافية لإنجاز عملي الخاص	أعتقد أن الأداء المتميز هو المؤشر الأقرب لتقييم عملي	أفضل العمل في منظمة تتسم بالمنافسة في السوق	أفضل قيادة فريق العمل على العمل ضمنه
N	Valide	5	5	5	5
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		1,20	1,20	1,40	1,20

### Statistiques

		أرغب أن أعمل في تطوير وتحسين أداء لمهمتي	أعتقد بضرورة إيجاد أساليب جديدة لإنجاز عملي	أحتاج لمساعدة زملائي في القيام بعملي	أمضي وقتا لا بأس به في إنجاز أعمال الآخرين
N	Valide	5	5	5	5
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		1,40	1,40	1,00	1,00

### Statistiques

		أفضل أن أعمل بموجب الأوامر والتعليمات	أترك إتخاذ القرار للسلطة العليا ولا أتدخل فيه	أطمح أن أشغل وظيفة هامة داخل المؤسسة	الربح المادي هو السبب في انتمائي لهذه المؤسسة
N	Valide	5	5	5	5
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		1,20	1,00	1,00	1,00

### Statistiques

		يمكنني الاعتماد على نفسي لحل أي مشكلة توجهني في العمل	أقوم باللجوء الى المستوى الإداري الأعلى مني لحل مشاكلي	يزداد ارتباطي بعلمي كلما ازدادت مكافآت الإدارة لي	أرغب بمعرفة تقييم الأداء الخاص بي في العمل
N	Valide	5	5	5	5
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		1,20	1,20	1,00	1,40

### Statistiques

		الإخلاص في العمل أساس التزم به	أستفيد من كامل قدراتي أثناء القيام بوظيفتي	أفضل البقاء في موقع العمل لكي أنجز أعمالي حتى لو بعد انتهاء وقت العمل	لا أترك وظيفتي الى حين انتهاء وقت العمل
N	Valide	5	5	5	5
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		1,00	1,40	1,00	1,40

### Table de fréquences

على المسؤولين أن يشركوا موظفي المستويات الدنيا في إتخاذ القرار

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	يقيس	5	100,0	100,0	100,0

على المسؤول استعمال السلطة والقوة عند قيادة المرؤوسين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	يقيس	5	100,0	100,0	100,0

على المسؤولين أن يطلبوا آراء الموظفين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	يقيس	5	100,0	100,0	100,0

على الموظفين أن لا يرفضوا قرارات الرؤساء

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	يقيس	5	100,0	100,0	100,0

المرؤوسين غير معنيين بالقيام بأعمال الإدارة العليا

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	يقيس	5	100,0	100,0	100,0

أثناء العمل التعليمات المباشرة مهمة جدا للعامل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	يقيس	5	100,0	100,0	100,0

يجب الحصول على وظيفة تكون فيها المهام محددة وموضحة بالتفصيل حيث يعرف العامل دائما ما عليه فعله

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	يقيس	5	100,0	100,0	100,0

Valide	يقيس	5	100,0	100,0	100,0
--------	------	---	-------	-------	-------

هناك دائما توقع من المدراء للموظفين للتقيد بالمهام والتعليمات بدقة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	يقيس	3	60,0	60,0	60,0
	لا يقيس	2	40,0	40,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

القواعد والتعليمات اهم من أي شيء اخر داخل المؤسسة لأنها تبرز للعامل ما عليه فعله

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	يقيس	5	100,0	100,0	100,0

وصف الوظيفة وشرحها مساعد جدا للعامل للقيام بعمله

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	يقيس	4	80,0	80,0	80,0
	لا يقيس	1	20,0	20,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

الانسجام مع العمال الاخرين أكثر أهمية من تحقيق الأهداف الشخصية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	يقيس	4	80,0	80,0	80,0
	لا يقيس	1	20,0	20,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

نجاح فريق العمل أهم بكثير من نجاح الفرد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	يقيس	4	80,0	80,0	80,0
	لا يقيس	1	20,0	20,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

أن تكون مرحبا بك من طرف الفريق الذي تعمل معه مهم جدا بالنسبة لك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	يقيس	4	80,0	80,0	80,0
	لا يقيس	1	20,0	20,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

يريد العمال تحقيق أهدافهم الشخصية بعد تحقيق الانسجام مع المجموعة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	يقيس	4	80,0	80,0	80,0
	لا يقيس	1	20,0	20,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

السعي نحو الأهداف الشخصية أهم بكثير من التوافق مع المجموعة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide <u>يقيس</u>	5	100,0	100,0	100,0

الرجال والنساء قادرون على تحقيق الإنجازات الفردية بنفس الفعالية والكفاءة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide <u>يقيس</u>	4	80,0	80,0	80,0
<u>لا يقيس</u>	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

التعاون بين الزملاء، سواء من الرجال أو النساء، يعد عنصرا أساسيا لتحقيق أهداف المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide <u>يقيس</u>	3	60,0	60,0	60,0
<u>لا يقيس</u>	2	40,0	40,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

الرجال والنساء قادرون على التفوق في المنافسة وتحقيق النتائج في بيئة العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide <u>يقيس</u>	4	80,0	80,0	80,0
<u>لا يقيس</u>	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

الدعم والمساعدة المتبادلة بين الموظفين، بغض النظر عن جنسهم، تعزز جودة العمل وأداء الفريق

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide <u>يقيس</u>	5	100,0	100,0	100,0

فرص القيادة متاحة للرجال والنساء على حد سواء بناء على الكفاءة والخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide <u>يقيس</u>	5	100,0	100,0	100,0

التكشّف والتوفير للمستقبل جيد جدا

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide <u>يقيس</u>	2	40,0	40,0	40,0
<u>لا يقيس</u>	3	60,0	60,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

الاستمرارية في الوظيفة ذاتها ضمان للعطاء ومهمة في العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide <u>يقيس</u>	4	80,0	80,0	80,0
<u>لا يقيس</u>	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

الإحساس بالأمان الوظيفي مهم في تطوير العمل على المدى القصير والطويل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	يقيس	3	60,0	60,0	60,0
	لا يقيس	2	40,0	40,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

على المؤسسة أن تضع خطة استراتيجية احتياطية طويلة المدى تحسباً للمستقبل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	يقيس	5	100,0	100,0	100,0

أمتلك القدرة لكافية لإنجاز عملي الخاص

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	يقيس	4	80,0	80,0	80,0
	لا يقيس	1	20,0	20,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

أعتقد أن الأداء المتميز هو المؤشر الأقرب لتقييم عملي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	يقيس	4	80,0	80,0	80,0
	لا يقيس	1	20,0	20,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

أفضل العمل في منظمة تتسم بالمنافسة في السوق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	يقيس	3	60,0	60,0	60,0
	لا يقيس	2	40,0	40,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

أفضل قيادة فريق العمل على العمل ضمنه

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	يقيس	4	80,0	80,0	80,0
	لا يقيس	1	20,0	20,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

أرغب أن أعمل في تطوير وتحسين أداء لمهمتي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	يقيس	3	60,0	60,0	60,0
	لا يقيس	2	40,0	40,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

أعتقد بضرورة إيجاد أساليب جديدة لإنجاز عملي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	يقيس	3	60,0	60,0	60,0
	لا يقيس	2	40,0	40,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

أحتاج لمساعدة زملائي في القيام بعملية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	يقيس	5	100,0	100,0	100,0

أمضي وقتا لا بأس به في إنجاز أعمال الآخرين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	يقيس	5	100,0	100,0	100,0

أفضل أن أعمل بموجب الأوامر والتعليمات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	يقيس	4	80,0	80,0	80,0
	لا يقيس	1	20,0	20,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

أترك إتخاذ القرار للسلطة العليا ولا أتدخل فيه

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	يقيس	5	100,0	100,0	100,0

أطمح أن أشغل وظيفة هامة داخل المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	يقيس	5	100,0	100,0	100,0

الربح المادي هو السبب في انتمائي لهذه المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	يقيس	5	100,0	100,0	100,0

يمكنني الاعتماد على نفسي لحل أي مشكلة تواجهني في العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	يقيس	4	80,0	80,0	80,0
	لا يقيس	1	20,0	20,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

أقوم باللجوء الى المستوى الإداري الأعلى مني لحل مشاكلي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	يقيس	4	80,0	80,0	80,0
	لا يقيس	1	20,0	20,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

يزداد ارتباطي بعملتي كلما ازدادت مكافئات الإدارة لي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide <b>يقيس</b>	5	100,0	100,0	100,0

أرغب بمعرفة تقييم الأداء الخاص بي في العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide <b>يقيس</b>	3	60,0	60,0	60,0
<b>لا يقيس</b>	2	40,0	40,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

الإخلاص في العمل أساس ألتزم به

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide <b>يقيس</b>	5	100,0	100,0	100,0

أستفيد من كامل قدراتي أثناء القيام بوظيفتي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide <b>يقيس</b>	3	60,0	60,0	60,0
<b>لا يقيس</b>	2	40,0	40,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

أفضل البقاء في موقع العمل لكي أنجز أعمالي حتى لو بعد انتهاء وقت العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide <b>يقيس</b>	5	100,0	100,0	100,0

لا أترك وظيفتي الى حين انتهاء وقت العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide <b>يقيس</b>	3	60,0	60,0	60,0
<b>لا يقيس</b>	2	40,0	40,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

DATASET ACTIVATE Jeu\_de\_données2.

SAVE OUTFILE='E:\mohamed\2026\ادارة التنوع الثقافي في المؤسسات النفطية و اثره '+  
على الاداء

'\البشري\Sans titre1 - Copie.sav'

/COMPRESSED.

DATASET ACTIVATE Jeu\_de\_données1.

DATASET CLOSE Jeu\_de\_données2.

RELIABILITY

```

/VARIABLES= 1س 14س 13س 12س 11س 10س 9س 8س 7س 6س 5س 4س 3س 2س 1س المحور_الاول
20س 19س 18س 17س 16س
24س 23س 22س 21س
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

**Fiabilité**

**Remarques**

Sortie obtenue		15-APR-2026 12:12:18
Commentaires		
Entrée	Données	E:\mohamed\2026\ادارة التنوع الثقافي في المؤسسات النفطية و اثره على الاداء البشري\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	75
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe	RELIABILITY /VARIABLES= 1س 14س 13س 12س 11س 10س 9س 8س 7س 6س 5س 4س 3س 2س 1س المحور_الاول 20س 19س 18س 17س 16س 24س 23س 22س 21س /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,02

**Echelle : ALL VARIABLES**

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	75	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	75	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,868	25

#### RELIABILITY

```

/VARIABLES= 36س 35س 34س 33س 32س 31س 30س 29س 28س 27س 26س 25س المحور_الثاني
42س 41س 40س 39س 38س 37س
44س 43س
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

### Fiabilité

#### Remarques

Sortie obtenue		15-APR-2026 12:13:01
Commentaires		
Entrée	Données	E:\mohamed\2026\ادارة التنوع الثقافي في المؤسسات النفطية و اثره على الاداء البشري\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	75
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.

Syntaxe	RELIABILITY /VARIABLES= المحور_الثاني س25 س26 س27 س28 س29 س30 س31 س32 س33 س34 س35 س36 س37 س38 س39 س40 س41 س42 س43 س44 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur 00:00:00,02 Temps écoulé 00:00:00,01

### Avertissements

Cette échelle inclut des éléments de variance nulle.

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	75	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	75	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,864	21

RELIABILITY

/VARIABLES= المحور\_الثاني س25 س26 س27 س28 س29 س30 س31 س32 س33 س34 س35 س36  
س37 س38 س39 س40 س41 س42  
س43 س44 المحور\_الاول س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8 س9 س10 س11 س12 س13 س14 س15  
س16 س17 س18 س19 س20 س21 س22  
س23 س24  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

## Fiabilité

### Remarques

Sortie obtenue	15-APR-2026 12:15:17
Commentaires	
Entrée	Données E:\mohamed\2026\ادارة التنوع الثقافي في المؤسسات النفطية و اثره على الاداء البشري\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif Jeu_de_données1
	Filtre <sans>
	Pondération <sans>
	Fichier scindé <sans>

	N de lignes dans le fichier de travail	75
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES= المحور_الثاني س25 س26 س27 س28 س29 س30 س31 س32 س33 س34 س35 س36 س37 س38 س39 س40 س41 س42 س43 س44 المحور_الاول س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8 س9 س10 س11 س12 س13 س14 س15 س16 س17 س18 س19 س20 س21 س22 س23 س24 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	75	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	75	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,933	46

FREQUENCIES VARIABLES=س1 س2 س3 س4 س5  
/ORDER=ANALYSIS.

## Fréquences

### Remarques

Sortie obtenue	15-APR-2026 12:25:45	
Commentaires		
Entrée	Données	E:\mohamed\2026\ ادارة التنوع الثقافي في المؤسسات النفطية و اثره على الاداء البشري\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	75
	Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante
Observations utilisées		Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES= س1 س2 س3 س4 س5 /ORDER=ANALYSIS.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,04

### Statistiques

	على المسؤولين أن يشركوا موظفي المستويات الدنيا في اتخاذ القرار	على المسؤول استعمال السلطة والقوة عند قيادة المرؤوسين	على المسؤولين أن يطلبوا آراء الموظفين	على الموظفين أن لا يرفضوا قرارات الرؤساء
N	75	75	75	75
	Valide	75	75	75
	Manquant	0	0	0

### Statistiques

المرؤوسين غير معنيين بالقيام بأعمال الإدارة العليا

N	Valide	75
	Manquant	0

## Table de fréquences

على المسؤولين أن يشركوا موظفي المستويات الدنيا في اتخاذ القرار

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	14	18,7	18,7	18,7

موافق	61	81,3	81,3	100,0
Total	75	100,0	100,0	

#### على المسؤول استعمال السلطة والقوة عند قيادة المرؤوسين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	2,7	2,7	2,7
محاييد	25	33,3	33,3	36,0
موافق	48	64,0	64,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

#### على المسؤولين أن يطلبوا آراء الموظفين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محاييد	14	18,7	18,7	18,7
موافق	61	81,3	81,3	100,0
Total	75	100,0	100,0	

#### على الموظفين أن لا يرفضوا قرارات الرؤساء

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	2,7	2,7	2,7
محاييد	25	33,3	33,3	36,0
موافق	48	64,0	64,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

#### المرؤوسين غير معنيين بالقيام بأعمال الإدارة العليا

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محاييد	27	36,0	36,0	36,0
موافق	48	64,0	64,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=5 س 4 س 3 س 2 س 1 س  
 /STATISTICS=STDDEV MEAN  
 /ORDER=ANALYSIS.

## Fréquences

### Remarques

Sortie obtenue	15-APR-2026 12:28:03	
Commentaires		
Entrée	Données	E:\mohamed\2026\ادارة التنوع الثقافي في المؤسسات النفطية و اثره على الاداء البشري\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>

	N de lignes dans le fichier de travail	75
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES= 4س 3س 2س 1س 5س /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,04

### Statistiques

	على المسؤولين أن يشركوا موظفي المستويات الدنيا في اتخاذ القرار	على المسؤول استعمال السلطة والقوة عند قيادة المرؤوسين	على المسؤولين أن يطلبوا آراء الموظفين	على الموظفين أن لا يرفضوا قرارات الرؤساء
N	Valide 75	75	75	75
	Manquant 0	0	0	0
Moyenne	2,81	2,61	2,81	2,61
Ecart type	,392	,543	,392	,543

### Statistiques

المرؤوسين غير معنيين بالقيام بأعمال الإدارة العليا

N	Valide	75
	Manquant	0
Moyenne		2,64
Ecart type		,483

### Table de fréquences

على المسؤولين أن يشركوا موظفي المستويات الدنيا في اتخاذ القرار

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	14	18,7	18,7	18,7
موافق	61	81,3	81,3	100,0
Total	75	100,0	100,0	

على المسؤول استعمال السلطة والقوة عند قيادة المرؤوسين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	2,7	2,7	2,7

محايد	25	33,3	33,3	36,0
موافق	48	64,0	64,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

#### على المسؤولين أن يطلبوا آراء الموظفين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	14	18,7	18,7	18,7
موافق	61	81,3	81,3	100,0
Total	75	100,0	100,0	

#### على الموظفين أن لا يرفضوا قرارات الرؤساء

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	2,7	2,7	2,7
محايد	25	33,3	33,3	36,0
موافق	48	64,0	64,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

#### المروسين غير معنيين بالقيام بأعمال الإدارة العليا

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	27	36,0	36,0	36,0
موافق	48	64,0	64,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=10 س 9 س 8 س 7 س 6 س  
 /STATISTICS=STDDEV MEAN  
 /ORDER=ANALYSIS.

## Fréquences

### Remarques

Sortie obtenue	15-APR-2026 12:40:36	
Commentaires		
Entrée	Données	E:\mohamed\2026\ادارة التنوع الثقافي في المؤسسات النفطية و اثره على الاداء البشري\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	75
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES= 9س 8س 7س 6س 10س /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur 00:00:00,00 Temps écoulé 00:00:00,08

### Statistiques

	يجب الحصول على وظيفة تكون فيها المهام أثناء العمل التعليمات المباشرة مهمة جدا للعامل	محددة وموضحة بالتفصيل حيث يعرف العامل دائما ما عليه فعله	هناك دائما توقع من المدراء للموظفين للتقيد بالمهام والتعليمات بدقة	القواعد والتعليمات اهم من أي شيء اخر داخل المؤسسة لأنها تبرز للعامل ما عليه فعله
N	Valide 75	75	75	75
	Manquant 0	0	0	0
Moyenne	2,75	2,57	2,63	2,76
Ecart type	,496	,574	,540	,489

### Statistiques

وصف الوظيفة وشرحها مساعد جدا للعامل للقيام بعمله

N	Valide 75
	Manquant 0
Moyenne	2,61
Ecart type	,567

### Table de fréquences

أثناء العمل التعليمات المباشرة مهمة جدا للعامل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	2,7	2,7	2,7
محاييد	15	20,0	20,0	22,7
موافق	58	77,3	77,3	100,0
Total	75	100,0	100,0	

يجب الحصول على وظيفة تكون فيها المهام محددة وموضحة بالتفصيل حيث يعرف العامل دائما ما عليه فعله

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	3	4,0	4,0	4,0
محاييد	26	34,7	34,7	38,7
موافق	46	61,3	61,3	100,0
Total	75	100,0	100,0	

هناك دائما توقع من المدراء للموظفين للتقيد بالمهام والتعليمات بدقة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	2,7	2,7	2,7
	محايد	24	32,0	32,0	34,7
	موافق	49	65,3	65,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

القواعد والتعليمات اهم من أي شيء اخر داخل المؤسسة لأنها تبرز للعامل ما عليه فعله

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	2,7	2,7	2,7
	محايد	14	18,7	18,7	21,3
	موافق	59	78,7	78,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

وصف الوظيفة وشرحها مساعد جدا للعامل للقيام بعمله

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	4,0	4,0	4,0
	محايد	23	30,7	30,7	34,7
	موافق	49	65,3	65,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=15س 14س 13س 12س 11س  
/STATISTICS=STDDEV MEAN  
/ORDER=ANALYSIS.

## Fréquences

### Remarques

Sortie obtenue		15-APR-2026 13:20:39
Commentaires		
Entrée	Données	E:\mohamed\2026\ ادارة التنوع الثقافي في المؤسسات النفطية و اثره على الاداء البشري\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	75
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES= 11 س 12 س 13 س 14 س 15 س /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur 00:00:00,00 Temps écoulé 00:00:00,01

### Statistiques

	الانسجام مع العمال الاخرين أكثر أهمية من تحقيق الأهداف الشخصية	نجاح فريق العمل أهم بكثير من نجاح الفرد	أن تكون مرحبا بك من طرف الفريق الذي تعمل معه مهم جدا بالنسبة لك	يريد العمال تحقيق أهدافهم الشخصية بعد تحقيق الانسجام مع المجموعة
N	Valide 75	75	75	75
	Manquant 0	0	0	0
Moyenne	2,67	2,77	2,59	2,61
Ecart type	,664	,481	,548	,676

### Statistiques

السعي نحو الأهداف الشخصية أهم بكثير من التوافق مع المجموعة

N	Valide 75
	Manquant 0
Moyenne	2,73
Ecart type	,528

### Table de fréquences

الانسجام مع العمال الاخرين أكثر أهمية من تحقيق الأهداف الشخصية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	8	10,7	10,7	10,7
	محايد	9	12,0	12,0	22,7
	موافق	58	77,3	77,3	100,0
Total		75	100,0	100,0	

نجاح فريق العمل أهم بكثير من نجاح الفرد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	2,7	2,7	2,7
	محايد	13	17,3	17,3	20,0
	موافق	60	80,0	80,0	100,0
Total		75	100,0	100,0	

أن تكون مرحبا بك من طرف الفريق الذي تعمل معه مهم جدا بالنسبة لك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	2,7	2,7	2,7
	محايد	27	36,0	36,0	38,7
	موافق	46	61,3	61,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

#### يريد العمال تحقيق أهدافهم الشخصية بعد تحقيق الانسجام مع المجموعة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	8	10,7	10,7	10,7
	محايد	13	17,3	17,3	28,0
	موافق	54	72,0	72,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

#### السعي نحو الأهداف الشخصية أهم بكثير من التوافق مع المجموعة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	4,0	4,0	4,0
	محايد	14	18,7	18,7	22,7
	موافق	58	77,3	77,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=20س 19س 18س 17س 16س  
 /STATISTICS=STDDEV MEAN  
 /ORDER=ANALYSIS.

## Fréquences

### Remarques

Sortie obtenue		15-APR-2026 13:30:16
Commentaires		
Entrée	Données	E:\mohamed\2026\ادارة التنوع الثقافي في المؤسسات النفطية و اثره على الاداء البشري\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	75
	Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante

Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES= 16س 17س 18س 20س 19س /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur 00:00:00,00 Temps écoulé 00:00:00,01

### Statistiques

	التعاون بين الزملاء، الرجال والنساء قادرون على تحقيق الإنجازات الفردية بنفس الفعالية والكفاءة	سواء من الرجال أو النساء، يعد عنصرا أساسيا لتحقيق أهداف المؤسسة	الرجال والنساء قادرون على التفوق في المنافسة وتحقيق النتائج في بيئة العمل	الدعم والمساعدة المتبادلة بين الموظفين، بغض النظر عن جنسهم، تعزز جودة العمل وأداء الفريق
N	Valide 75	75	75	75
	Manquant 0	0	0	0
Moyenne	2,61	2,76	2,77	2,61
Ecart type	,543	,654	,452	,543

### Statistiques

فرص القيادة متاحة للرجال والنساء على حد سواء بناء على الكفاءة والخبرة

N	Valide 75
	Manquant 0
Moyenne	3,00
Ecart type	,000

### Table de fréquences

الرجال والنساء قادرون على تحقيق الإنجازات الفردية بنفس الفعالية والكفاءة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	2,7	2,7	2,7
محاييد	25	33,3	33,3	36,0
موافق	48	64,0	64,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

التعاون بين الزملاء، سواء من الرجال أو النساء، يعد عنصرا أساسيا لتحقيق أهداف المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	9	12,0	12,0	12,0
موافق	66	88,0	88,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

الرجال والنساء قادرون على التفوق في المنافسة وتحقيق النتائج في بيئة العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,3	1,3	1,3
	محايد	15	20,0	20,0	21,3
	موافق	59	78,7	78,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

الدعم والمساعدة المتبادلة بين الموظفين، بغض النظر عن جنسهم، تعزز جودة العمل وأداء الفريق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	2,7	2,7	2,7
	محايد	25	33,3	33,3	36,0
	موافق	48	64,0	64,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

فرص القيادة متاحة للرجال والنساء على حد سواء بناء على الكفاءة والخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	75	100,0	100,0	100,0

FREQUENCIES VARIABLES=24س 23س 22س 21س  
/STATISTICS=STDDEV MEAN  
/ORDER=ANALYSIS.

## Fréquences

### Remarques

Sortie obtenue		15-APR-2026 13:39:44
Commentaires		
Entrée	Données	E:\mohamed\2026\ادارة التنوع الثقافي في المؤسسات النفطية و اثره على الاداء البشري\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	75
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.

Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES= 23س 22س 21س 24س /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

### Statistiques

	التقشف والتوفير للمستقبل جيد جدا	الاستمرارية في الوظيفة ذاتها ضمان للعطاء ومهمة في العمل	الإحساس بالأمان الوظيفي مهم في تطوير العمل على المدى القصير والطويل	على المؤسسة أن تضع خطة استراتيجية احتياطية طويلة المدى تحسبا للمستقبل
N	Valide 75	75	75	75
	Manquant 0	0	0	0
Moyenne	2,77	2,60	2,64	2,80
Ecart type	,452	,545	,710	,403

### Table de fréquences

#### التقشف والتوفير للمستقبل جيد جدا

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,3	1,3	1,3
	محايد	15	20,0	20,0	21,3
	موافق	59	78,7	78,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

#### الاستمرارية في الوظيفة ذاتها ضمان للعطاء ومهمة في العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	2,7	2,7	2,7
	محايد	26	34,7	34,7	37,3
	موافق	47	62,7	62,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

#### الإحساس بالأمان الوظيفي مهم في تطوير العمل على المدى القصير والطويل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	10	13,3	13,3	13,3
	محايد	7	9,3	9,3	22,7
	موافق	58	77,3	77,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

#### على المؤسسة أن تضع خطة استراتيجية احتياطية طويلة المدى تحسبا للمستقبل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	15	20,0	20,0	20,0

موافق	60	80,0	80,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES= 38س 37س 36س 35س 34س 33س 32س 31س 30س 29س 28س 27س 26س 25س  
43س 42س 41س 40س 39س  
44س  
/STATISTICS=STDDEV MEAN  
/ORDER=ANALYSIS.

## Fréquences

### Remarques

Sortie obtenue		15-APR-2026 13:48:17
Commentaires		
Entrée	Données	E:\mohamed\2026\ادارة التنوع الثقافي في المؤسسات النفطية و اثره على الاداء البشري\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	75
	Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante
Observations utilisées		Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES= 27س 26س 25س 33س 32س 31س 30س 29س 28س 39س 38س 37س 36س 35س 34س 43س 42س 41س 40س 44س /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,04

### Statistiques

		أعتقد أن الأداء المتميز	هو المؤشر الأقرب لتقييم	أفضل العمل في منظمة	أفضل قيادة فريق العمل
		أمتلك القدرة لكافية	عملي	تتسم بالمنافسة في السوق	على العمل ضمنه
N	Valide	75	75	75	75
	Manquant	0	0	0	0

Moyenne	2,64	2,89	2,81	2,63
Ecart type	,561	,352	,392	,540

### Statistiques

		أرغب أن أعمل في تطوير وتحسين أداء لمهمتي	أعتقد بضرورة إيجاد أساليب جديدة لإنجاز عملي	أحتاج لمساعدة زملائي في القيام بعملي	أمضي وقتا لا بأس به في إنجاز أعمال الآخرين
N	Valide	75	75	75	75
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,97	2,77	2,60	2,73
Ecart type		,162	,452	,569	,445

### Statistiques

		أفضل أن أعمل بموجب الأوامر والتعليمات	أترك إتخاذ القرار للسلطة العليا ولا أتدخل فيه	أطمح أن أشغل وظيفة هامة داخل المؤسسة	الربح المادي هو السبب في انتمائي لهذه المؤسسة
N	Valide	75	75	75	75
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,79	2,60	2,53	2,37
Ecart type		,444	,545	,794	,749

### Statistiques

		يمكنني الاعتماد على نفسي لحل أي مشكلة تواجهني في العمل	أقوم بالجراء الى المستوى الإداري الأعلى مني لحل مشاكلي	يزداد ارتباطي بعملي كلما ازدادت مكافئات الإدارة لي	أرغب بمعرفة تقييم الأداء الخاص بي في العمل
N	Valide	75	75	75	75
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,81	2,61	2,80	2,59
Ecart type		,392	,567	,403	,595

### Statistiques

		الإخلاص في العمل أساس الالتزام به	أستفيد من كامل قدراتي أثناء القيام بوظيفتي	أفضل البقاء في موقع العمل لكي أنجز أعمالي حتى لو بعد انتهاء وقت العمل	لا أترك وظيفتي الى حين انتهاء وقت العمل
N	Valide	75	75	75	75
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,56	2,80	2,61	3,00
Ecart type		,526	,435	,567	,000

## Table de fréquences

### أمتلك القدرة لكافية لإنجاز عملي الخاص

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	4,0	4,0	4,0
	محايد	21	28,0	28,0	32,0
	موافق	51	68,0	68,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

أعتقد أن الأداء المتميز هو المؤشر الأقرب لتقييم عملي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,3	1,3	1,3
	محايد	6	8,0	8,0	9,3
	موافق	68	90,7	90,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

#### أفضل العمل في منظمة تتسم بالمنافسة في السوق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	14	18,7	18,7	18,7
	موافق	61	81,3	81,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

#### أفضل قيادة فريق العمل على العمل ضمنه

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	2,7	2,7	2,7
	محايد	24	32,0	32,0	34,7
	موافق	49	65,3	65,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

#### أرغب أن أعمل في تطوير وتحسين أداء لمهمتي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	2,7	2,7	2,7
	موافق	73	97,3	97,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

#### أعتقد بضرورة إيجاد أساليب جديدة لإنجاز عملي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,3	1,3	1,3
	محايد	15	20,0	20,0	21,3
	موافق	59	78,7	78,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

#### أحتاج لمساعدة زملائي في القيام بعملي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	4,0	4,0	4,0
	محايد	24	32,0	32,0	36,0
	موافق	48	64,0	64,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

#### أمضي وقتا لا بأس به في إنجاز أعمال الآخرين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	20	26,7	26,7	26,7

موافق	55	73,3	73,3	100,0
Total	75	100,0	100,0	

أفضل أن أعمل بموجب الأوامر والتعليمات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	1	1,3	1,3	1,3
محاييد	14	18,7	18,7	20,0
موافق	60	80,0	80,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

أترك إتخاذ القرار للسلطة العليا ولا أتدخل فيه

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	2,7	2,7	2,7
محاييد	26	34,7	34,7	37,3
موافق	47	62,7	62,7	100,0
Total	75	100,0	100,0	

أطمح أن أشغل وظيفة هامة داخل المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	14	18,7	18,7	18,7
محاييد	7	9,3	9,3	28,0
موافق	54	72,0	72,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

الربح المادي هو السبب في انتمائي لهذه المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	12	16,0	16,0	16,0
محاييد	23	30,7	30,7	46,7
موافق	40	53,3	53,3	100,0
Total	75	100,0	100,0	

يمكنني الاعتماد على نفسي لحل أي مشكلة تواجهني في العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محاييد	14	18,7	18,7	18,7
موافق	61	81,3	81,3	100,0
Total	75	100,0	100,0	

أقوم باللجوء الى المستوى الإداري الأعلى مني لحل مشاكلي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	3	4,0	4,0	4,0
محاييد	23	30,7	30,7	34,7
موافق	49	65,3	65,3	100,0
Total	75	100,0	100,0	

يزداد ارتباطي بعملتي كلما ازدادت مكافئات الإدارة لي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	15	20,0	20,0	20,0
	موافق	60	80,0	80,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

أرغب بمعرفة تقييم الأداء الخاص بي في العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	5,3	5,3	5,3
	محايد	23	30,7	30,7	36,0
	موافق	48	64,0	64,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

الإخلاص في العمل أساس ألتزم به

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,3	1,3	1,3
	محايد	31	41,3	41,3	42,7
	موافق	43	57,3	57,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

أستفيد من كامل قدراتي أثناء القيام بوظيفتي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,3	1,3	1,3
	محايد	13	17,3	17,3	18,7
	موافق	61	81,3	81,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

أفضل البقاء في موقع العمل لكي أنجز أعمالي حتى لو بعد انتهاء وقت العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	4,0	4,0	4,0
	محايد	23	30,7	30,7	34,7
	موافق	49	65,3	65,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

لا أترك وظيفتي الى حين انتهاء وقت العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	75	100,0	100,0	100,0

## NPART TESTS

/K-S (NORMAL)=المحور\_الاول المحور\_الثاني  
/MISSING ANALYSIS.

## Tests non paramétriques

		Remarques
Sortie obtenue		15-APR-2026 14:43:10
Commentaires		
Entrée	Données	E:\mohamed\2026\ادارة التنوع الثقافي في المؤسسات النفطية و اثره على الاداء البشري\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	75
	Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante
Observations utilisées		Les statistiques pour chaque test sont basées sur toutes les observations dotées de données valides pour les variables utilisées dans le test.
Syntaxe		NPART TESTS /K-S(NORMAL)=المحور_الاول المحور_الثاني /MISSING ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,13
	Nombre d'observations autorisées <sup>a</sup>	629145

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail.

### Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		ثقافة المؤسسة من خلال أبعاد الثقافة الوطنية	أثر التنوع الثقافي على الاداء البشري
N		75	75
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	2,74	2,72
	Ecart type	,076	,143

Différences les plus extrêmes	Absolue	,176	,214
	Positif	,136	,166
	Négatif	-,176	-,214
Statistiques de test		,176	,214
Sig. asymptotique (bilatérale)		,060 <sup>c</sup>	,060 <sup>c</sup>

- a. La distribution du test est Normale.
- b. Calculée à partir des données.
- c. Correction de signification de Lilliefors.

### Remarques

Sortie obtenue		15-APR-2026 14:44:07
Commentaires		
Entrée	Données	E:\mohamed\2026\ ادارة التنوع الثقافي في المؤسسات النفطية و اثره على الاداء البشري\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	75
	Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante
Observations utilisées		Les statistiques pour chaque test sont basées sur toutes les observations dotées de données valides pour les variables utilisées dans le test.
Syntaxe	NPAR TESTS /K-S(NORMAL)= المحور_الاول المحور_الثاني /K-S(UNIFORM)= المحور_الاول المحور_الثاني /K-S(POISSON)= المحور_الاول المحور_الثاني /K- S(EXPONENTIAL)= المحور_الاول المحور_الثاني /MISSING ANALYSIS.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00

Temps écoulé	00:00:00,01
Nombre d'observations autorisées <sup>a</sup>	629145

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail.

### Remarques

Sortie obtenue		15-APR-2026 14:54:36
Commentaires		
Entrée	Données	E:\mohamed\2026\ادارة التنوع الثقافي في المؤسسات النفطية و اثره على الاداء البشري\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	75
	Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante
Observations utilisées		Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=المحور_الاول المحور_الثاني /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

CORRELATIONS

```
/VARIABLES=المحور_الاول المحور_الثاني
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

### Corrélations

### Remarques

Sortie obtenue		15-APR-2026 15:16:00
Commentaires		
Entrée	Données	E:\mohamed\2026\ادارة التنوع الثقافي في المؤسسات النفطية و اثره على الاداء البشري\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1

	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	75
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES= المحور_الاول المحور_الثاني /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01

### Corrélations

		أثر التنوع الثقافي على الاداء البشري	ثقافة المنظمة من خلال أبعاد الثقافة الوطنية
ثقافة المؤسسة من خلال أبعاد الثقافة الوطنية	Corrélation de Pearson	,266*	1
	Sig. (bilatérale)	,021	
	N	75	75
أثر التنوع الثقافي على الاداء البشري	Corrélation de Pearson	1	,266*
	Sig. (bilatérale)		,021
	N	75	75

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

#### RELIABILITY

/VARIABLES= 12س 11س 10س 9س 8س 7س 6س 5س 4س 3س 2س 1س المحور\_الثاني  
13س 14س 15س 16س 17س  
18س 19س 20س 21س 22س 23س 24س 25س 26س 27س 28س 29س 30س 31س 32س 33س 34س 35س  
36س 37س 38س 39س 40س 41س 42س  
43س 44س  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

### Fiabilité

#### Remarques

Sortie obtenue

20-APR-2026 16:59:09

Commentaires		
Entrée	Données	E:\mohamed\2026\ادارة التنوع الثقافي في المؤسسات النفطية و اثره على الاداء البشري\Sans titre1 - Copie (2).sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	10
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES= المحور_الاول المحور_الثاني س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8 س9 س10 س11 س12 س13 س14 س15 س16 س17 س18 س19 س20 س21 س22 س23 س24 س25 س26 س27 س28 س29 س30 س31 س32 س33 س34 س35 س36 س37 س38 س39 س40 س41 س42 س43 س44 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

### Avertissements

Cette échelle inclut des éléments de variance nulle.

### Echelle : ALL VARIABLES

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	10	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	10	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,823	46

REGRESSION

```

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT المحور_الثاني
/METHOD=ENTER المحور_الاول .

```

## Régression

### Remarques

Sortie obtenue		15-APR-2026 16:45:34
Commentaires		
Entrée	Données	E:\mohamed\2026\ادارة التنوع الثقافي في المؤسسات النفطية و اثره على الاداء البشري\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	75
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.

Syntaxe	REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT المحور_الثاني /METHOD=ENTER المحور_الاول.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,04
	Mémoire requise	4368 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
أثر التنوع الثقافي على الاداء البشري	2,72	,143	75
ثقافة المؤسسة من خلال أبعاد الثقافة الوطنية	2,74	,076	75

### Corrélations

	أثر التنوع الثقافي على الاداء البشري	ثقافة المنظمة من خلال أبعاد الثقافة الوطنية
Corrélacion de Pearson	أثر التنوع الثقافي على الاداء البشري	1,000
	ثقافة المؤسسة من خلال أبعاد الثقافة الوطنية	,266
Sig. (unilatéral)	أثر التنوع الثقافي على الاداء البشري	,011
	ثقافة المؤسسة من خلال أبعاد الثقافة الوطنية	,011
N	أثر التنوع الثقافي على الاداء البشري	75
	ثقافة المؤسسة من خلال أبعاد الثقافة الوطنية	75

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	ثقافة المؤسسة من خلال أبعاد الثقافة الوطنية <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : أثر التنوع الثقافي على الاداء البشري

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,266 <sup>a</sup>	,071	,058	,138	,071	5,550

### Récapitulatif des modèles

Modèle	Modifier les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1	73	,021

a. Prédicteurs : (Constante), ثقافة المؤسسة من خلال أبعاد الثقافة الوطنية

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

Modèle		Somme des carrés		ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,106		1	,106	5,550	,021 <sup>b</sup>
	de Student	1,400		73	,019		
	Total	1,507		74			

a. Variable dépendante : أثر التنوع الثقافي على الاداء البشري

b. Prédicteurs : (Constante), ثقافة المؤسسة من خلال أبعاد الثقافة الوطنية

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

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t
		B	Erreur standard		
1	(Constante)	1,355	,581		2,331
	ثقافة المؤسسة من خلال أبعاد الثقافة الوطنية	,500	,212	,266	2,356

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

Modèle		Sig.	Corrélations			Statistiques de colinéarité
			Corrélation simple	Partielle	Partielle	
1	(Constante)	,023				
	ثقافة المؤسسة من خلال أبعاد الثقافة الوطنية	,021	,266	,266	,266	1,000

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

Modèle		Statistiques de colinéarité	
		VIF	
1	(Constante)		
	ثقافة المؤسسة من خلال أبعاد الثقافة الوطنية		1,000

a. Variable dépendante : أثر التنوع الثقافي على الاداء البشري

### Diagnostics de colinéarité<sup>a</sup>

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance	
				(Constante)	ثقافة المؤسسة من خلال أبعاد الثقافة الوطنية
1	1	2,000	1,000	,00	,00
	2	,000	72,666	1,00	1,00

a. Variable dépendante : أثر التنوع الثقافي على الاداء البشري

REGRESSION

```

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT المحور_الثاني
/METHOD=ENTER البعد_الاول__المحور_الاول

```

## Régression

### Remarques

Sortie obtenue		15-APR-2026 16:56:25
Commentaires		
Entrée	Données	E:\mohamed\2026\ادارة التنوع الثقافي في المؤسسات النفطية و اثره على الاداء البشري\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	75
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.

Syntaxe	REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT المحور_الثاني /METHOD=ENTER .البعد_الاول_المحور_الاول.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,02
	Mémoire requise	4368 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
أثر التنوع الثقافي على الاداء البشري	2,72	,143	75
مدى تحكم السلطة الإدارية أو مسافة السلطة	2,69	,323	75

### Corrélations

	أثر التنوع الثقافي على الاداء البشري	مدى تحكم السلطة الإدارية أو مسافة السلطة
Corrélation de Pearson	1,000	,645
	,645	1,000
Sig. (unilatéral)	.	,000
	,000	.
N	75	75
	75	75

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	مدى تحكم السلطة الإدارية أو مسافة السلطة <sup>b</sup>		. Introduire

- a. Variable dépendante : أثر التنوع الثقافي على الاداء البشري
- b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,645 <sup>a</sup>	,416	,408	,110	,416	51,908

### Récapitulatif des modèles

Modèle	Modifier les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1	73	,000

- a. Prédicteurs : (Constante), مدى تحكم السلطة الإدارية أو مسافة السلطة

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

Modèle		Somme des carrés				
		ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	1	,626	51,908	,000 <sup>b</sup>	
	de Student	73	,012			
	Total	74	1,507			

- a. Variable dépendante : أثر التنوع الثقافي على الاداء البشري
- b. Prédicteurs : (Constante), مدى تحكم السلطة الإدارية أو مسافة السلطة

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

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	
		B	Erreur standard	Bêta	t
1	(Constante)	1,956	,107		18,225
	مدى تحكم السلطة الإدارية أو مسافة السلطة	,285	,040	,645	7,205

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

Modèle		Sig.	Corrélations			Statistiques de colinéarité
			Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance
1	(Constante)	,000				
	مدى تحكم السلطة الإدارية أو مسافة السلطة	,000	,645	,645	,645	1,000

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

Modèle	Statistiques de colinéarité
	VIF

1	(Constante)	
	مدى تحكم السلطة الإدارية أو مسافة السلطة	1,000

a. Variable dépendante : أثر التنوع الثقافي على الاداء البشري :

### Diagnostiques de colinéarité<sup>a</sup>

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance	
				(Constante)	مدى تحكم السلطة الإدارية أو مسافة السلطة
1	1	1,993	1,000	,00	,00
	2	,007	16,863	1,00	1,00

a. Variable dépendante : أثر التنوع الثقافي على الاداء البشري :

REGRESSION

```

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT المحور_الثاني
/METHOD=ENTER البعد_الثاني__المحور_الاول

```

## Régression

### Remarques

Sortie obtenue	15-APR-2026 17:03:55	
Commentaires		
Entrée	Données	E:\mohamed\2026\ادارة التنوع الثقافي في المؤسسات النفطية و اثره على الاداء البشري\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	75
	Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante
Observations utilisées		Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.

Syntaxe	REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT المحور_الثاني /METHOD=ENTER .البيد_الثاني_المحور_الاول	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,02
	Mémoire requise	4368 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
أثر التنوع الثقافي على الاداء البشري	2,72	,143	75
تحاشي عدم التأكد أو تجنب الغموض	2,77	,204	75

### Corrélations

	أثر التنوع الثقافي على الاداء البشري	تحاشي عدم التأكد أو تجنب الغموض
Corrélation de Pearson	1,000	-,132
	-,132	1,000
Sig. (unilatéral)	.	,130
	,130	.
N	75	75
	75	75

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	تحاشي عدم التأكد أو تجنب الغموض <sup>b</sup>		. Introduire

a. Variable dépendante : أثر التنوع الثقافي على الاداء البشري

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard	Modifier les statistiques
--------	---	--------	---------------	-----------------	---------------------------

				de l'estimation	Variation de R- deux	Variation de F
1	,132 <sup>a</sup>	,017	,004	,142	,017	1,291

### Récapitulatif des modèles

Modifier les statistiques

Modèle	ddl1	ddl2	Sig.	Variation de F
1	1	73		,260

a. Prédicteurs : (Constante), تحاشي عدم التأكد أو تجنب الغموض

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

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,026	1	,026	1,291	,260 <sup>b</sup>
	de Student	1,480	73	,020		
	Total	1,507	74			

a. Variable dépendante : أثر التنوع الثقافي على الاداء البشري

b. Prédicteurs : (Constante), تحاشي عدم التأكد أو تجنب الغموض

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

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,980	,226			13,176
	تحاشي عدم التأكد أو تجنب الغموض	-,092	,081	-,132		-1,136

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

Modèle		Sig.	Corrélations			Statistiques de colinéarité
			Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance
1	(Constante)	,000				
	تحاشي عدم التأكد أو تجنب الغموض	,260	-,132	-,132	-,132	1,000

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

Modèle		Statistiques de colinéarité	
		VIF	
1	(Constante)		
	تحاشي عدم التأكد أو تجنب الغموض		1,000

a. Variable dépendante : أثر التنوع الثقافي على الاداء البشري

#### Diagnostiques de colinéarité<sup>a</sup>

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance	
				(Constante)	تحاشي عدم التأكد أو تجنب الغموض

1	1	1,997	1,000	,00	,00
	2	,003	27,467	1,00	1,00

a. Variable dépendante : أثر التنوع الثقافي على الاداء البشري

REGRESSION

```

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT المحور_الثاني
/METHOD=ENTER البعد_الثالث_المحور_الاول

```

## Régression

Remarques		
Sortie obtenue		15-APR-2026 17:15:41
Commentaires		
Entrée	Données	E:\mohamed\2026\ادارة التنوع الثقافي في المؤسسات النفطية و اثره على الاداء البشري\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	75
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.

Syntaxe	REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT المحور_الثاني /METHOD=ENTER البيعد_الثالث_المحور_الاول
Ressources	Temps de processeur 00:00:00,00 Temps écoulé 00:00:00,01 Mémoire requise 4368 octets Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels 0 octets

```
REGRESSION
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT المحور_الثاني
/METHOD=ENTER البيعد_الرابع_المحور_الاول .
```

## Régression

### Remarques

Sortie obtenue	15-APR-2026 18:28:31	
Commentaires		
Entrée	Données	E:\mohamed\2026\ادارة التنوع الثقافي في المؤسسات النفطية و اثره على الاداء البشري\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	75
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe	REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT المحور_الثاني /METHOD=ENTER البعد_الرابع_المحور_الأول.
Ressources	Temps de processeur 00:00:00,03 Temps écoulé 00:00:00,06 Mémoire requise 4368 octets Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels 0 octets

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
أثر التنوع الثقافي على الاداء البشري	2,72	,143	75
الذكورة مقابل الانوثة	2,79	,154	75

### Corrélations

	أثر التنوع الثقافي على الاداء البشري	الذكورة مقابل الانوثة
Corrélacion de Pearson	أثر التنوع الثقافي على الاداء البشري 1,000	الذكورة مقابل الانوثة -,512
	الذكورة مقابل الانوثة -,512	أثر التنوع الثقافي على الاداء البشري 1,000
Sig. (unilatéral)	أثر التنوع الثقافي على الاداء البشري .	الذكورة مقابل الانوثة ,000
	الذكورة مقابل الانوثة ,000	أثر التنوع الثقافي على الاداء البشري .
N	أثر التنوع الثقافي على الاداء البشري 75	الذكورة مقابل الانوثة 75
	الذكورة مقابل الانوثة 75	أثر التنوع الثقافي على الاداء البشري 75

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الذكورة مقابل الانوثة <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : أثر التنوع الثقافي على الاداء البشري

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R- deux	Variation de F
1	,512 <sup>a</sup>	,262	,252	,123	,262	25,902

### Récapitulatif des modèles

Modèle	Modifier les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1	73	,000

a. Prédicteurs : (Constante), الذكورة مقابل الانوثة

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

Modèle		Somme des		Carré moyen	F	Sig.
		carrés	ddl			
1	Régression	,395	1	,395	25,902	,000 <sup>b</sup>
	de Student	1,112	73	,015		
	Total	1,507	74			

a. Variable dépendante : أثر التنوع الثقافي على الاداء البشري

b. Prédicteurs : (Constante), الذكورة مقابل الانوثة

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

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	4,047	,261		15,535	,000
	الذكورة مقابل الانوثة	-,475	,093	-,512	-5,089	,000

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

Modèle		Corrélations			Statistiques de colinéarité	
		Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance	VIF
1	(Constante)					
	الذكورة مقابل الانوثة	-,512	-,512	-,512	1,000	1,000

a. Variable dépendante : أثر التنوع الثقافي على الاداء البشري

#### Diagnostics de colinéarité<sup>a</sup>

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance	
				(Constante)	الذكورة مقابل الانوثة
1	1	1,999	1,000	,00	,00
	2	,001	36,533	1,00	1,00

a. Variable dépendante : أثر التنوع الثقافي على الاداء البشري

REGRESSION

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT المحور_الثاني
/METHOD=ENTER البعد_الخامس_المحور_الاول.

```

## Régression

Remarques		
Sortie obtenue		15-APR-2026 18:35:38
Commentaires		
Entrée	Données	E:\mohamed\2026\ادارة التنوع الثقافي في المؤسسات النفطية و اثره على الاداء البشري\Sans titre 1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	75
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT المحور_الثاني /METHOD=ENTER البعد_الخامس_المحور_الاول.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01
	Mémoire requise	4368 octets

Mémoire supplémentaire  
obligatoire pour les tracés  
résiduels 0 octets

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
أثر التنوع الثقافي على الاداء البشري	2,72	,143	75
التوجه بالوقت أو النظرة نحو المستقبل	2,76	,176	75

### Corrélations

	أثر التنوع الثقافي على الاداء البشري	التوجه بالوقت أو النظرة نحو المستقبل
Corrélation de Pearson	1,000	-,392
	-,392	1,000
Sig. (unilatéral)	.	,000
	,000	.
N	75	75
	75	75

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التوجه بالوقت أو النظرة نحو المستقبل		. Introduire

a. Variable dépendante : أثر التنوع الثقافي على الاداء البشري

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,392 <sup>a</sup>	,153	,142	,132	,153	13,232

### Récapitulatif des modèles

Modèle	Modifier les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1	73	,001

a. Prédicteurs : (Constante), التوجه بالوقت أو النظرة نحو المستقبل

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

Modèle		Somme des carrés		Carré moyen	F	Sig.
			ddl			
1	Régression	,231	1	,231	13,232	,001 <sup>b</sup>
	de Student	1,275	73	,017		
	Total	1,507	74			

a. Variable dépendante : أثر التنوع الثقافي على الاداء البشري

b. Prédicteurs : (Constante), التوجه بالوقت أو النظرة نحو المستقبل

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

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	
		B	Erreur standard	Bêta	t
1	(Constante)	3,597	,241		14,941
	التوجه بالوقت أو النظرة نحو المستقبل	-,317	,087	-,392	-3,638

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

Modèle		Sig.	Corrélations			Statistiques de colinéarité
			Corrélation simple	Partielle	Partielle	
1	(Constante)	,000				
	التوجه بالوقت أو النظرة نحو المستقبل	,001	-,392	-,392	-,392	1,000

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

Modèle		Statistiques de colinéarité	
		VIF	
1	(Constante)		
	التوجه بالوقت أو النظرة نحو المستقبل		1,000

a. Variable dépendante : أثر التنوع الثقافي على الاداء البشري

### Diagnostiques de colinéarité<sup>a</sup>

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance	
				(Constante)	التوجه بالوقت أو النظرة نحو المستقبل
1	1	1,998	1,000	,00	,00
	2	,002	31,519	1,00	1,00

a. Variable dépendante : أثر التنوع الثقافي على الاداء البشري

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT البعد_الثاني__المحور_الاول
/METHOD=ENTER . المحور_الثاني .
```

## Régression

### Remarques

Sortie obtenue	08-MAY-2026 17:04:42	
Commentaires		
Entrée	Données	E:\mohamed\2026\ادارة التنوع الثقافي في المؤسسات النفطية و اثره على الاداء البشري\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>

	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	75
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT البعْد_الثاني_المحور_الاول /METHOD=ENTER المحور_الثاني.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,33
	Mémoire requise	4368 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

[Jeu\_de\_données1] E:\mohamed\2026\ ادارة التنوع الثقافي في المؤسسات النفطية و Sans titre1.sav  
اثره على الاداء البشري

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	أثر التنوع الثقافي على الاداء البشري <sup>b</sup>		. Introduire

a. Variable dépendante : تحاشي عدم التأكد أو تجنب الغموض :

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard	Modifier les statistiques
--------	---	--------	---------------	-----------------	---------------------------

				de l'estimation	Variation de R- deux	Variation de F
1	,132 <sup>a</sup>	,017	,004	,203	,017	1,291

### Récapitulatif des modèles

Modifier les statistiques

Modèle	ddl1	ddl2	Sig.	Variation de F
1	1	73		,260

a. Prédicteurs : (Constante), أثر التنوع الثقافي على الاداء البشري

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

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,053	1	,053	1,291	,260 <sup>b</sup>
	de Student	3,013	73	,041		
	Total	3,067	74			

a. Variable dépendante : تحاشي عدم التأكد أو تجنب الغموض

b. Prédicteurs : (Constante), أثر التنوع الثقافي على الاداء البشري

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

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	
		B	Erreur standard	Bêta	t
1	(Constante)	3,285	,451		7,279
	أثر التنوع الثقافي على الاداء البشري	-,188	,166	-,132	-1,136

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

Modèle		Sig.
1	(Constante)	,000
	أثر التنوع الثقافي على الاداء البشري	,260

a. Variable dépendante : تحاشي عدم التأكد أو تجنب الغموض

DATASET ACTIVATE Jeu\_de\_données1.

SAVE OUTFILE='E:\mohamed\2026\ادارة التنوع الثقافي في المؤسسات النفطية و اثره ' +  
'على الاداء البشري'\Sans titre1.sav'

/COMPRESSED.  
REGRESSION  
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT المحور\_الثاني  
/METHOD=ENTER البعد\_الثالث\_\_المحور\_الاول .

# Régression

## Remarques

Sortie obtenue		08-MAY-2026 17:12:17
Commentaires		
Entrée	Données	E:\mohamed\2026\ادارة التنوع الثقافي في المؤسسات النفطية و اثره على الاداء البشري\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	75
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT المحور_الثاني /METHOD=ENTER البعْد_الثالث_المحور_الاول
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,04
	Mémoire requise	4368 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

## Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الفردية مقابل الجماعية <sup>b</sup>		. Introduire

a. Variable dépendante : أثر التنوع الثقافي على الاداء البشري

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,201 <sup>a</sup>	,040	,027	,141	,040	3,068

### Récapitulatif des modèles

Modèle	Modifier les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1	73	,084

a. Prédicteurs : (Constante), الفردية مقابل الجماعية

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

Modèle		Somme des carrés		Carré moyen	F	Sig.
			ddl			
1	Régression	,061	1	,061	3,068	,084 <sup>b</sup>
	de Student	1,446	73	,020		
	Total	1,507	74			

a. Variable dépendante : أثر التنوع الثقافي على الاداء البشري

b. Prédicteurs : (Constante), الفردية مقابل الجماعية

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

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	2,414	,178		13,596	,000
	الفردية مقابل الجماعية	,116	,066	,201	1,752	,084

a. Variable dépendante : أثر التنوع الثقافي على الاداء البشري

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT المحور\_الثاني

/METHOD=ENTER البعد\_الثالث\_المحور\_الاول.

## Régression

### Remarques

Sortie obtenue	08-MAY-2026 17:14:54
Commentaires	
Entrée	Données
	E:\mohamed\2026\ادارة التنوع الثقافي في المؤسسات النفطية و اثره على التنوع الثقافي\Sans titre1.sav

	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	75
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT المحور_الثاني /METHOD=ENTER البعد_الثالث المحور_الاول
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02
	Mémoire requise	4368 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الفردية مقابل الجماعية <sup>b</sup>		. Introduire

a. Variable dépendante : أثر التنوع الثقافي على الاداء البشري

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,201 <sup>a</sup>	,040	,027	,141	,040	3,068

### Récapitulatif des modèles

Modifier les statistiques

Modèle	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1	73	,084

a. Prédicteurs : (Constante), الفردية مقابل الجماعية

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

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,061	1	,061	3,068	,084 <sup>b</sup>
	de Student	1,446	73	,020		
	Total	1,507	74			

a. Variable dépendante : أثر التنوع الثقافي على الاداء البشري

b. Prédicteurs : (Constante), الفردية مقابل الجماعية

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

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,414	,178		13,596	,000
	الفردية مقابل الجماعية	,116	,066	,201	1,752	,084

a. Variable dépendante : أثر التنوع الثقافي على الاداء البشري

## ملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة التنوع الثقافي على الأداء البشري في مؤسسة سوناتراش النفطية المديرية الإقليمية TFT عين أميناس، وقد تمثلت متغيرات الدراسة في إدارة التنوع الثقافي كمتغير مستقل بأبعاده الخمسة (مدى تحكم السلطة، تجنب الغموض، الفردية مقابل الجماعية، الذكورة مقابل الأنوثة، التوجه بالوقت)، والأداء البشري كمتغير تابع.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في إعداد الجزء النظري ومنهج دراسة الحالة في إنجاز الجزء التطبيقي، حيث تم جمع البيانات اعتماداً على الاستبيان كأداة من أدوات الدراسة وتمت الدراسة على عينة مكونة من 75 فرداً وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS النسخة 28 لتحليل البيانات.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك دور كبير وواضح لتأثير أبعاد إدارة التنوع الثقافي على الأداء البشري في المديرية الإقليمية TFT عين أميناس كنتيجة نظرية، فضلاً على أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي لكنه ضعيف نسبياً على الأداء البشري في المؤسسة محل الدراسة مع تأثير معظم أبعاد إدارة التنوع الثقافي على الأداء البشري في الدراسة بشكل إيجابي في الدراسة التطبيقية.

الكلمات المفتاحية: الأداء البشري، إدارة التنوع الثقافي، مدى تحكم السلطة، تجنب الغموض، الفردية مقابل الجماعية، الذكورة مقابل الأنوثة، التوجه بالوقت.

## Study Summary:

This study aims to examine the impact of cultural diversity management on human performance at Sonatrach's TFT Ain Aminas Regional Directorate, the study variables consisted of cultural diversity management as an independent variable with its five dimensions (power distance, uncertainty avoidance, individualism versus collectivism, masculinity versus femininity, and time orientation), and human performance as a dependent variable.

The study employed a descriptive-analytical approach for the theoretical part and a case study approach for the applied part. Data were collected using a questionnaire as the research tool, and the study was conducted on a sample of 75 individuals. SPSS version 28 was used to analyze the data.

This study concluded that there is a significant and clear role for the influence of cultural diversity management dimensions on human performance at the TFT Regional Directorate in Ain Amine as a theoretical finding, in addition to the finding that organizational culture has a positive but relatively weak effect on human performance in the organization under study, while most dimensions of cultural diversity management had a positive effect on human performance in the applied study.

**Keywords:** Human performance, cultural diversity management, power distance, uncertainty avoidance, individualism versus collectivism, masculinity versus femininity, time orientation.