

"إتجاهات المديرين نحو التنوع الثقافي للقوى العاملة: بالتطبيق على شركات البترول التي تعمل في مصر"

مصطفى محمد عبد النبي يسن*

ملخص البحث:

لمعرفة اتجاهات المديرين نحو التنوع الثقافي للقوى العاملة، هدف هذا البحث إلى التعرف على اتجاهات المديرين نحو وجود أو عدم وجود التنوع الثقافي للقوى العاملة (بأبعاده المختلفة) في شركات البترول التي تعمل في مصر، وبالاعتماد على عينة حجمها (٣٩٧) مدير من المديرين العاملين في (٦٢) شركة من شركات البترول التي تعمل في مصر، وذلك سواء كانوا في مستوى الإدارة العليا أو الإدارة الوسطى أو الإدارة الإشرافية (المباشرة)، ولهم مدة خبرة لا تقل عن خمس سنوات. ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث وجود التنوع الثقافي للقوى العاملة (بأبعاده المختلفة) في شركات البترول التي تعمل في مصر طبقاً لإتجاهات مديرها، وذلك بدرجة ثقة ٩٥٪، وفي جميع أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة والمتمثلة في {الأبعاد الداخلية - الأبعاد الخارجية - الأبعاد التنظيمية} للتنوع الثقافي للقوى العاملة، وكذلك في مستوى التنوع الثقافي للقوى العاملة ككل. ومن أهم التوصيات التي قدمها البحث، العمل على زيادة الاستفادة من اتجاهات المديرين نحو وجود التنوع الثقافي للقوى العاملة بشكل عام في جميع أبعاده، ووفقاً للترتيب التالي (الأبعاد التنظيمية - الأبعاد الخارجية - الأبعاد الداخلية) للتنوع الثقافي للقوى العاملة، وتوظيفهم بما يحقق أهداف شركات البترول التي تعمل في مصر.

الكلمات المفتاحية: اتجاهات المديرين، التنوع الثقافي للقوى العاملة، أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة (الأبعاد الداخلية للتنوع الثقافي للقوى العاملة - الأبعاد الخارجية للتنوع الثقافي للقوى العاملة - الأبعاد التنظيمية للتنوع الثقافي للقوى العاملة)، شركات البترول التي تعمل في مصر.

* مدرس إدارة الأعمال - كلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان

Research Summary:

To find out managers' attitudes towards cultural diversity of the workforce, this research aimed to identify managers' attitudes towards the presence or absence of cultural diversity of the workforce (with its various dimensions) in petroleum companies operating in Egypt, and by relying on a sample of (397) managers working in (62) one of the petroleum companies operating in Egypt, whether they are at the level of senior management, middle management, or supervisory (direct) management, and they have a period of experience of no less than five years.

Among the most important findings of the research is the cultural diversity of the workforce (in its various dimensions) in petroleum companies operating in Egypt according to the directions of their managers, with a degree of confidence of (95%), and in all dimensions of the cultural diversity of the workforce represented in the {internal dimensions - external dimensions - organizational dimensions} of cultural diversity. Of the workforce, as well as in the level of cultural diversity of the workforce as a whole. Among the most important recommendations presented by the research is to work to increase the benefit from managers' trends towards the presence of cultural diversity of the workforce in general in all its dimensions, and according to the following order (organizational dimensions - external dimensions - internal dimensions) of the cultural diversity of the workforce, and employ them to achieve the goals of petroleum companies Operating in Egypt.

Key words: managers' attitudes, cultural diversity of the workforce, dimensions of cultural diversity of the workforce (internal dimensions of the cultural diversity of the workforce - external dimensions of cultural diversity of the workforce - organizational dimensions of cultural diversity of the workforce), petroleum companies operating in Egypt.

١ - مقدمة:

تعتبر الاتجاهات هي المحرك الأساسي لدوافع الأفراد نحو العمل، فمعرفة الاتجاهات، ودراستها، وتحليلها، يعتبر من مقومات نجاح منظمات الأعمال التي تسعى لزيادة كفاءتها وفعاليتها التنظيمية، فالاتجاهات من العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد، ودراستها تساعد المنظمات على توجيه السلوك الإيجابي للأفراد، والعمل على تحفيزهم من خلال إشباع حاجاتهم، وتحريك دوافعهم، فالاتجاهات هي حالات التأهب العقلي، والعصبي، التي تدخل في تنظيمها عوامل الخبرة لتحديد درجة استجابات الأفراد نحو الأشياء المحيطة بهم (عمر، ٢٠١٦، ص ٦٥).

وقد أصبح التنوع الثقافي للقوى العاملة واحد من أهم المواضيع في الدراسات التنظيمية والإدارة الدولية نظراً للتأثير الذي تمارسه الثقافة على العاملين، وتأثير ذلك على أداء وتوجيه عمل المنظمة على المستويين المحلي والدولي، وأصبح النمو المتزايد في تنوع الموارد البشرية يمثل تحدياً لإدارة شؤون العاملين، من حيث الاحتفاظ بهم، والتواصل معهم ومعدل دورانهم، ويمثل تنوع القوى العاملة بالمنظمة مصدر اهتمام تنظيمي، بل إن قضايا التنوع تؤثر على كل المنظمات (عوض، ٢٠١٦، ص ٢١٣).

ولذلك رأى الباحث أهمية التعرف على إتجاهات مديري شركات البترول التي تعمل في مصر نحو وجود أو عدم وجود التنوع الثقافي للقوى العاملة (بأبعاده الداخلية والخارجية والتنظيمية)، والتعرف كذلك على مدى وجود اختلافات بين إتجاهات هؤلاء المديرين نحو التنوع الثقافي للقوى العاملة (بأبعاده المختلفة) تبعاً لخصائصهم الديموجرافية (النوع - المستوى التعليمي - المستوى الإداري - سنوات الخبرة)، وذلك من أجل مساعدة هؤلاء المديرين على حُسن الاستفادة من التنوع الثقافي للقوى العاملة إن وجد بهذه الشركات أو غيرها من المنظمات المصرية المختلفة.

٢ - الدراسات السابقة:

توجد دراسة قام بها (العمرى، ٢٠١٢)، بعنوان "دراسة اتجاهات المديرين نحو تخطيط الموارد البشرية: دراسة ميدانية على منظمات القطاع الخاص السعودي"، واستهدفت التعرف على الوضع القائم لواقع تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية في منظمات القطاع الخاص السعودي ودراساتها، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبالاعتماد على عينة حجمها (٤٠) مفردة تمثل مجموعة متنوعة من المنظمات الصناعية والخدمية السعودية الكبرى بمنطقة مكة المكرمة. توصلت إلى أن التخطيط لمتطلبات المؤسسة من الموارد البشرية لا يكون بالأعداد المناسبة فهو يتم تخميني، كما أنه لا يكون في المكان المناسب ولا في الوقت المناسب ولا بالمؤهلات المناسبة، وأن التعيينات لا تتم وفقاً لمعايير الاختيار، وبعد فترة من الحاجة إليها، ويكون في كثير من الأحيان في الشركات محل البحث قائم على الشللية والوساطة. وأوصت بدراسة مدى تطبيق الأنظمة والقوانين التي تحمي حقوق العمالة السعودية بالقطاعات الخاصة في المملكة العربية السعودية. وفي دراسة قام بها (Mania and Onsongo, 2013) هدفت إلى التعرف على الحواجز التي يواجهها العاملين في التعامل مع التنوع في مكان العمل في المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في كيس تاون، وتم تجميع بيانات الدراسة من خلال مسح شامل على مواقف الموظف تجاه الإدارة التنظيمية للتنوع في أداء الأعمال. واقتصرت الدراسة على قطاع الأعمال لأهميته بالنسبة للاقتصاد وخلق الثروة والمساهمة في النمو الاقتصادي، حيث أن تنوع الموظفين هو الأكثر أهمية، وقد تم اختيار (١٤٥) شركة من الشركات الصغيرة والمتوسطة من عينة من (٤٢٠) شركة، أي بنسبة (٣٤,٥%) من مجموع هذه الشركات. وتم التوصل إلى أن كل موظف لديه شخصية فريدة من نوعها، وإتباع أسلوب واحد ليس فعالاً بالنسبة للجميع، وأن أداء الموظفين ليس على أساس قدراتهم، وإنما على أساس خصائص الدين والجنس (النوع) أو

العمر أو التوجه الجنسي أو الإعاقة الجسدية. وأوصت الدراسة بتشجيع الموظفين على استعراض التنوع والتدريب الذي يحسن قدرتهم على العمل مع الآخرين مع وجود الاختلافات الثقافية وزيادة الشمولية في المنظمة، وأن يتم قياس أداء العاملين على أساس قدراتهم وأن يتم البعد عن التمييز.

وهناك دراسة قام (Trax et al., 2015) استهدفت دراسة التنوع الثقافي والإنتاجية على مستوى المصانع، وتم استخدام بيانات شاملة للمؤسسات الألمانية لتقدير وظائف الإنتاج على مستوى المصنع ل يتم تحليل ما إذا كان "التنوع الثقافي" يؤثر على إجمالي إنتاجية العامل. وبالتمييز بين التنوع في القوى العاملة في المنظمة (المستوى الجزئي)، وبين التنوع في إجمالي القوى العاملة في المنطقة على مستوى كل المصانع (المستوى الكلي). وتوصلت إلى أن نسبة أكبر من العمال الأجانب - سواء على مستوى المنظمة (الجزئي) أو المنطقة (الكلي) - لا تؤثر على الإنتاجية، وتوجد آثار غير مباشرة مرتبطة بدرجة تجزئة مجموعة الأجانب إلى جنسيات مختلفة، وأن التنوع على المستوى الكلي لا يقل أهمية في تأثيره على الإنتاجية مثل التنوع على المستوى الجزئي. وقام (الباروني، وميرة، ٢٠١٥) بدراسة بعنوان "اتجاهات القيادات الإدارية نحو التخطيط الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على الإدارة العامة بجامعة الزاوية"، واستهدفت التعرف على مستوى اتجاهات القيادات الإدارية نحو التخطيط الاستراتيجي بجامعة الزاوية من خلال التعرف على مستوى إدراكهم ووعيهم لأهميته، ووضوح مبادئه وأساليبه، ومستوى ممارستهم له. وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى استمارة استبيان تم توزيعها على عينة عمدية من القيادات الإدارية بالإدارة العامة لجامعة الزاوية بنسبة (١٠٪) من مجتمع الدراسة، حيث بلغ حجمها (٤٠) مديراً في المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا، وتوصلت إلى أن غالبية القيادات الإدارية بعينة الدراسة يؤكدون

وعيهم وإدراكهم لأهمية التخطيط الاستراتيجي في جامعة الزاوية عند ممارسته بالجامعة، كما أثبتت الدراسة أن لهذه القيادات الإدارية اتجاهات إيجابية نحو التخطيط الاستراتيجي بالجامعة. وأوصت بضرورة زيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في كافة إدارات الجامعة وإعطائه الأهمية التي يستحقها حتى تستطيع مواكبة التطورات الحديثة والمتسارعة في هذا المجال. وفي دراسة قام بها (العرموطي، وحسن، ٢٠١٥) استهدفت تقييم تجربة جامعة أبو ظبي في إدارة التنوع، وذلك باستطلاع وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس المنتمين لبرنامج الإدارة المتخصصة في إدارة الموارد البشرية والإدارة المالية التابع لجامعة أبو ظبي بمدينة العين كعينة بحثية وبلغ عددهم (٤٤) عضو. وتم التوصل إلى وجود علاقة بين متغيري استخدام استراتيجيات التنوع وحسن إدارة التنوع المقدمة من جامعة أبو ظبي فرع العين، ووجود علاقة ذات ارتباط قوي بين متغيري تطبيق سياسات التنوع وحسن إدارة التنوع، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات آراء أعضاء هيئة التدريس تجاه إدارة التنوع بين أفراد العينة تبعاً لمتغير (العمر، الجنس (النوع)، الجنسية، التخصص، المؤهل العلمي، الدرجة العلمية). وأوصت الجامعة بأن تواصل تطوير وتطبيق استراتيجياتها وسياساتها، والتي يراها الباحثان رشيده تجاه المساواة والعدالة وعدم التمييز في التعامل مع العاملين، وذلك بالشكل الذي يمكنها من جني العديد من الثمار، ويكسبها اللحمة والثقة بينها وبين العاملين. وفي دراسة قام بها (Frijns et al., 2016) هدفت إلى دراسة تأثير التنوع الثقافي في مجالس إدارة الشركات على أدائها. وتم بناء مقياس للتنوع الثقافي الوطني بحساب متوسط المسافات الثقافية بين أعضاء مجلس الإدارة باستخدام نموذج هوفستيد للثقافة. وتوصلت إلى أن التنوع الثقافي في مجالس الإدارة يؤثر سلباً على أداء الشركات، وتم قياسه بمقياس Q لتوبين ومعدل العائد على الأصول

ROA. وتستمر هذه النتائج حتى بعد السيطرة على التجانس المحتمل باستخدام تأثيرات ثابتة مؤكدة وانحدار المتغيرات الآلية. بالإضافة إلى أن النتائج قوية في السيطرة على مجموعة واسعة من خصائص المجلس والشركات، بما في ذلك مختلف المقاييس "الأجنبية" للشركة، والثقافات البديلة وغيرها من التدابير الثقافية. وأن الأثر السلبي للتنوع الثقافي على الأداء يتم تخفيفه من خلال تعقيد الشركة وحجم المبيعات والعمليات الأجنبية. وأن الآثار السلبية للتنوع الثقافي تتركز بين المديرين المستقلين. وأن جوانب الاختلافات الثقافية ليست مهمة بنفس القدر، كما أن التنوع في الفردية والذكورية يؤثر بشكل أساسي على فعالية مجالس الإدارة. وقامت (عمر، ٢٠١٦) بدراسة بعنوان "اتجاهات القيادات الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة نحو إدارة العلاقات العامة: دراسة ميدانية"، وهدفت إلى التعرف على مفهوم العلاقات العامة لدى القيادات الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة، والوقوف على اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة العلاقات العامة بشكل خاص. وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى عينة قدرها (٤٠٠) من القيادات الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة. توصلت إلى أن القيادات الإدارية لديها وضوحاً في فهمها لمفهوم العلاقات العامة، وأن اتجاه هذه القيادات نحو إدارة العلاقات العامة جاء متوسط بين الإيجابية والسلبية، وأن هناك فروق دالة إحصائياً في اتجاهات هذه القيادات نحو إدارة العلاقات العامة تبعاً لمتغير النوع، وجاءت الفروق لصالح الإناث، وأوصت بزيادة الاهتمام بأنشطة العلاقات العامة لهذه القيادات، وأن تعمل إدارة العلاقات العامة وفق أسلوب علمي واضح حتى تثبت نفسها كإدارة لها أهميتها بين إدارات الجامعة. واستهدفت دراسة قام بها (بكاي، ٢٠١٦) معالجة موضوع التنوع الثقافي في المنظمات متعددة الجنسيات وعلاقته بإدراك القيم التنظيمية وذلك بتحديد مجموعة من التساؤلات حول مدى وجود فروق

في أبعاد الثقافة الوطنية طبقاً لنموذج هوفستيد، وكذلك الفروق في إدراك القيم التنظيمية حسب نموذج فرنسيس وودكوك بين الجنسيات العاملة بهذه المنظمات، وإلى مدى وجود علاقة بين مختلف أبعاد الثقافة الوطنية وإدراك القيم التنظيمية، وإلى مدى تأثير تفاعل جنسية الموظفين مع أبعاد ثقافتهم الوطنية في إدراكهم للقيم التنظيمية. وبالتطبيق بمستشفى طب العيون الصداقة الجزائر (كوبا بمدينة الجلفة) على عينة من الجنسيتين شملت (٦٤) موظف منهم (٢٦) موظف جزائري، و(٣٨) موظف كوبي، وباستخدام استبيان الثقافة الوطنية واستبيان القيم التنظيمية باللغتين العربية والاسبانية. تم التوصل إلى وجود فروق بين الجنسية الجزائرية والجنسية الكوبية في أبعاد الثقافة الوطنية وفي إدراكهم للقيم التنظيمية داخل التنظيم، ووجود عدة ارتباطات بين أبعاد الثقافة الوطنية وأبعاد إدراك القيم التنظيمية، وإلى وجود أثر لتفاعل أبعاد الثقافة الوطنية للموظفين مع جنسياتهم في إدراكهم للعديد من أبعاد القيم التنظيمية. وقام (عوض، ٢٠١٦) بدراسة استهدفت تحديد مستوى التنوع الثقافي في المستشفيات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة، وكيفية تحسين ممارسات الموارد البشرية، وبالاعتماد على قوائم الاستقصاء التي تم توزيعها على عينة من (٣٨٤) مفردة ما بين (أطباء، وممرضين، وإداريين) وفقاً لنسبتهم إلى المجتمع الكلي، استجاب منهم (٢٤١) مفردة أي بنسبة (٦٣٪) وبإخضاعهم للتحليل الإحصائي. تم التوصل إلى وجود اختلافات جوهرية بين إتجاهات الأطباء والممرضين والإداريين بهذه المستشفيات نحو متغيرات التنوع الثقافي (الداخلية، والخارجية، والتنظيمية)، وبين مستوى ممارسات الموارد البشرية (جذب الموظفين، والاحتفاظ بالموظفين) باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، والعمر، ومدة الخدمة، والوظيفة)، ووجود علاقة طردية قوية جداً ذات دلالة إحصائية بين متغيرات التنوع الثقافي (بصورة إجمالية) بالمستشفيات محل الدراسة، وبين مستوى ممارسة

الموارد البشرية بها. وأوصت بضرورة قيام إدارة الموارد البشرية بتنظيم برامج تدريبية وورش عمل للعاملين بالمستشفى، بهدف بناء وتنمية مهاراتهم وقدراتهم على تفهم مشكلات التنوع الثقافي في العمل.

وفي دراسة قام بها (زيد، ٢٠١٧)، بعنوان "اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي في المصارف: دراسة استطلاعية لآراء المديرين في المصارف العاملة في محافظة إب"، هدفت إلى التعرف على اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي في المصارف العاملة في محافظة إب، وباستخدام المنهج الوصفي التحليل، وبالاعتماد على عينة عمدية تمثلت في جميع المديرين العاملين في المصارف (مدراء العموم ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام) وعددهم (٧٥) مدير. وتوصلت إلى أن المديرين في المصارف العاملة في محافظة إب لديهم اتجاهات إيجابية نحو التطوير التنظيمي في كلا من المجالات الآتية (بيئة العمل - التأهيل والتدريب وتقييم الأداء - التخطيط ووضع الأهداف والتنسيق)، وأن أكثر مجالات التطوير الذي يوليه المديرين أهمية كبيرة هو مجال التدريب والتأهيل وتقييم الأداء، في حين اختل مجال التطوير في مجال التخطيط ووضع الأهداف والتنسيق. وأوصت مديري المصارف بالاهتمام في تنويع برامج التدريب للعاملين لديها وتزويدهم بالمعارف الحديثة عن كل ما هو جديد في مجال الأعمال المصرفية. وقامت (سمارة، ٢٠١٧) بدراسة استهدفت التعرف على أثر إدارة التنوع على الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وباستخدام الاستقصاء والمقابلات الشخصية مع المسؤولين، ومن خلال عينة عشوائية طبقية ذات المرحلتين مكونة من (٤٠٠) مفردة، وذلك لدراسة مجتمع يتكون من الموظفين الإداريين والأكاديميين بوظائف إدارية في جامعات (الأقصى، والإسلامية، وفلسطين)، استجاب منهم (٣٣٢) مفردة أي بنسبة (٨٣٪) وبإخضاعهم للتحليل

الإحصائي. تم التوصل إلى وجود موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على مجال إدارة التنوع ككل، وعلى مجال الثقافة التنظيمية، وإلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة التنوع والثقافة التنظيمية، وإلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لواقع إدارة التنوع على الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة. وأوصت بنشر ثقافة التنوع والاختلاف بين الموظفين في الجامعات، وبتعزيز الثقافة التنظيمية من خلال تهيئة مناخ يشجع على الابتكار والابداع.

وقام (Fan et al., 2018) بدراسة هدفت إلى دراسة التنوع الثقافي وتطور الصادرات، وباستخدام بيانات تغطي (٨٥) دولة خلال الفترة من عام ١٩٩٥م حتى عام ٢٠١٤م، توصلت إلى أن التنوع الثقافي يؤثر على تطور الصادرات من خلال زيادة درجة عدم التجانس في الاقتصاد على وجه التحديد، حيث أن التنوع الثقافي يدفع حدود التكنولوجيا للاقتصاد إلى الخارج، مما يحسن من مستوى تطور الصادرات، وأن التنوع الثقافي يزيد كذلك من معدل نمو تطور الصادرات بتحسين قدرة الاقتصاد على العمل في حدود التكنولوجيا الخاصة به. وتوصلت نتائج انحدار التأثيرات المجمعة والعشوائية إلى أن التنوع الثقافي ودرجة تطور الصادرات مرتبطان ارتباطاً إيجابياً، وأن هذا الارتباط له دلالة إحصائية. ولكن نتائج تقدير الآثار الثابتة أظهرت أن تأثير التنوع الثقافي على معدل نمو تطور الصادرات ليس له دلالة إحصائية. وأن تأثير التنوع الثقافي على تطور الصادرات لا يختلف اختلافاً كبيراً على أساس سنوي، ومع ذلك فعلى مدى الفترات الطويلة يزيد هذا التأثير في الحجم. وفي دراسة قام بها (Elia et al., 2019) استهدفت دراسة أثر التنوع الثقافي على أداء الابتكار للشركات التابعة للشركات متعددة الجنسيات في التحالفات الاستراتيجية، وتحليل (١٦١) تحالفاً استراتيجياً تم إنشائهم بواسطة (٣١) شركة تابعة لشركات متعددة الجنسيات في صناعة التكنولوجيا الحيوية من عام ١٩٨٧م

حتى عام ٢٠١٠م، ومن خلال هذه الدراسة يرون أن الابتكار أكثر تحدياً في تحالفات الشركات التابعة للشركات متعددة الجنسيات، لأنها تجسد خلفية مزدوجة تشتمل على ثقافات البلد المضيف والوطن، وأن تأثير التنوع الثقافي يتوقف على محتوى التحالف، كونه إيجابياً في الاستكشاف وسلبياً في التحالفات الاستغلالية. وتم التوصل إلى أن الشركات التابعة أقل إبداعاً بشكل عام في التحالفات مع شركاء من ثقافات أخرى. ولكن يصبح تأثير هذا التنوع الثقافي إيجابياً عندما تركز هذه التحالفات على أنشطة الاستكشاف، لأنه يتم تعويض تحديات التنوع الثقافي بفوائد التعرض للمخططات المعرفية الجديدة. وهناك دراسة قامت بها (قطناني، ٢٠١٩)، بعنوان "اتجاهات المعلمين والمديرين في مدارس وكالة الغوث نحو دمج الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة في المدارس العادية وعلاقتها ببعض المتغيرات"، هدفت إلى الكشف عن اتجاهات مديري ومعلمي مدارس وكالة الغوث نحو دمج الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة في المدرسة العادية، وعلاقته ببعض المتغيرات وهي: طبيعة العمل، ومتغير التخصص، وطبيعة المدرسة، ومتغير الخبرة. وبلغت عينة الدراسة (١٠٢) مديراً ومعلماً عادياً ومعلماً للتربية الخاصة من العاملين في المدارس. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير مقياس لتقدير الاتجاهات والتحقق من صدقه وثباته، ومن ثم تطبيقه على جميع أفراد العينة. وتوصلت إلى أن اتجاهات المديرين والمعلمين كانت متوسطة بغض النظر عن المتغيرات المختلفة التي بحثت فيها الدراسة وهي: طبيعة العمل، بالإضافة إلى متغير وجود أو عدم وجود مركز مساندة التعلم في المدرسة التي يعمل بها المعلم أو المدير، وكذلك تأثير متغير عدد سنوات الخبرة للمعلمين والمديرين على اتجاهاتهم نحو الدمج. مع وجود فروق ذي دلالة في الاتجاهات بين المعلمين لصالح معلمي التربية الخاصة، إذ كانت اتجاهاتهم مرتفعة في حين كانت اتجاهات المعلمين العاديين متوسطة. وأوصت بالعمل على توفير

العوامل الأخرى المرتبطة بالاتجاهات الإيجابية اللازمة للدمج الناجح، ومنها التأهيل قبل الخدمة، وتحسين المهارات الاجتماعية للطلبة ذوي الاحتياجات لزيادة قبولهم من المعلمين والطلبة العاديين، وزيادة خبرات المعلمين، وتكييف المناهج، والتطور المهني الفعال، ودعم المديرين ومعلمي التربية الخاصة. وقامت (الخفاجي، ٢٠١٩) بدراسة استهدفت تحديد العلاقة الارتباطية بين إدارة التنوع وإدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية وأنظمة العمل عالية الأداء، وإلى تحديد تأثير المتغير الوسيط "إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية" على العلاقة بين إدارة التنوع وأنظمة العمل عالية الأداء. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى أدوات إحصائية لامعلمية مختبرة، وتم تطبيقها على عينة من المديرين العاملين في الإدارات الوسطى والتنفيذية في شركة نفط ميسان مكونة من (٨٥) مديراً. وباستخدام الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات. تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التنوع والاحتواء العالي للموارد البشرية وأنظمة العمل عالية الأداء. وأوصت الدراسة بتثقيف الموظفين وذلك بعقد دورات تدريبية توضح العلاقة بين إدارة التنوع والاحتواء العالي للموارد البشرية وأنظمة العمل عالية الأداء، ويخلق مناخ تنظيمي يدرك أهمية إدارة التنوع والاحتواء العالي التي تحدث التغيير في أنظمة العمل ذات الأداء العادي.

وفي نفس السياق قام (Jones et al., 2020) بدراسة هدفت إلى استعراض الأدبيات ودراسات الحالة حول المدخلات الثقافية للفكر والابتكار، وإلى تقييم تنوع الفريق من خلال الأدوات المتاحة بسهولة، وإلى نشر مبادئ علم الفريق في فرق الابتكار. وتناولت أهمية إنشاء معايير الاتصال ومبادئ العلوم والتقييم الجماعي لأساليب التفكير وفائدة أدوات الوعي الثقافي، وبالإعتماد على أبعاد نموذج هوفستيد للتنوع الثقافي. تم التوصل إلى أن التنوع يوفر ميزة إبداعية لفريق الابتكار، وأن

ديناميكيات الفريق تلعب دوراً مهماً في تعظيم هذه المزايا، كما أن الكفاءة بين الثقافات مطلوبة لأعضاء الفريق، وأن نشر أدوات التقييم المناسبة ومنهجيات الفريق يعزز من احتمالية تحقيق نتائج ناجحة بما في ذلك إعدادات الفرق البعيدة. وأوصت الدراسة بتلخيص المجالات الوظيفية المتنوعة بما فيها علم الفريق والإدارة التنظيمية والتنوع ومنهجيات الاندماج والديناميات العرقية والثقافية، لأن ذلك يوفر مؤشرات للتشكيل الأمثل ومبادئ التشغيل مع الفرق المتنوعة ثقافياً.

التعليق على الدراسات السابقة: من خلال الدراسات السابق عرضها اتضح للباحث أنها قدمت العديد من المساهمات الفكرية أهمها:

١- فيما يتعلق باتجاهات المديرين فقد تم التوصل إلى أن التخطيط لمتطلبات المؤسسة من الموارد البشرية في منظمات القطاع الخاص السعودي لا يكون بالأعداد المناسبة فهو يتم تخميني، كما أنه لا يكون في المكان المناسب ولا في الوقت المناسب ولا بالمؤهلات المناسبة (العمرى، ٢٠١٢). وأن للقيادات الإدارية بجامعة الزاوية اتجاهات إيجابية نحو التخطيط الاستراتيجي بالجامعة (الباروني، وميرة، ٢٠١٥). وأن اتجاه القيادات الإدارية في الجامعة الأردنية نحو إدارة العلاقات العامة جاء متوسط بين الإيجابية والسلبية، وأن هناك فروق في هذه الاتجاهات لصالح الإناث (عمر، ٢٠١٦). كما أن المديرين في المصارف العاملة في محافظة إربل لديهم اتجاهات إيجابية نحو التطوير التنظيمي في كلا من المجالات الآتية (بيئة العمل - التأهيل والتدريب وتقييم الأداء - التخطيط ووضع الأهداف والتنسيق)، وأن أكثر مجالات التطوير الذي يوليه المديرين أهمية كبيرة هو مجال التدريب والتأهيل وتقييم الأداء (زيد، ٢٠١٧). وأن اتجاهات المديرين والمعلمين في مدارس وكالة الغوث كانت متوسطة بغض النظر عن المتغيرات المختلفة التي بحثت فيها الدراسة، مع

وجود فروق ذي دلالة في الاتجاهات بين المعلمين لصالح معلمي التربية الخاصة، إذ كانت اتجاهاتهم مرتفعة في حين كانت اتجاهات المعلمين العاديين متوسطة (قطناني، ٢٠١٩).

٢- لكل موظف شخصية فريدة من نوعها، وإتباع أسلوب واحد ليس فعالاً للجميع، وأن أداء الموظفين ليس على أساس قدراتهم، وإنما على أساس خصائص الدين والجنس (النوع) أو العمر أو التوجه الجنسي أو الإعاقة الجسدية (Mania and Onsongo, 2013)، ولكن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تجاه إدارة التنوع تبعاً لمتغير (العمر، الجنس (النوع)، الجنسية، التخصص، المؤهل العلمي، الدرجة العلمية) (العرموطي، وحسن، ٢٠١٥)، بينما توجد اختلافات جوهرية بين اتجاهات الأطباء والمرضى والإداريين بالمستشفيات الحكومية الإماراتية نحو متغيرات التنوع الثقافي (الداخلية، والخارجية، والتنظيمية)، وبين مستوى ممارسات الموارد البشرية (جذب الموظفين، والاحتفاظ بهم) باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، والعمر، ومدة الخدمة، والوظيفة)، وتوجد علاقة طردية قوية جداً ذات دلالة إحصائية بين متغيرات التنوع الثقافي (بصورة إجمالية) ومستوى ممارسة الموارد البشرية بهذه المستشفيات (عوض، ٢٠١٦)، ويوفر التنوع ميزة إبداعية لفريق الابتكار، وأن ديناميكيات الفريق تلعب دوراً مهماً في تعظيم هذه المزايا، كما أن الكفاءة بين الثقافات مطلوبة لأعضاء الفريق (Jones et al., 2020).

٣- توجد آثار غير مباشرة مرتبطة بدرجة تجزئة الأجانب إلى جنسيات مختلفة، وأن التنوع على المستوى الكلي لا يقل أهمية في تأثيره على الإنتاجية مثل التنوع على المستوى الجزئي (Trax et al., 2015)، كما توجد علاقة بين استخدام استراتيجيات التنوع وحسن إدارة التنوع، وتوجد علاقة ذات ارتباط قوي بين

تطبيق سياسات التنوع وحسن إدارة التنوع (العرموطي، وحسن، ٢٠١٥)، والتنوع الثقافي في مجالس الإدارة يؤثر سلباً على أداء الشركات، ويمكن تخفيفه من خلال تعقيد الشركة وحجم المبيعات والعمليات الأجنبية، وأن الآثار السلبية له تتركز بين المديرين المستقلين، وأن جوانب الاختلافات الثقافية ليست مهمة بنفس القدر، كما أن التنوع في الفردية والذكورية يؤثر بشكل أساسي على فعالية مجالس الإدارة (Frijns et al., 2016).

٤- توجد فروق بين مختلف الجنسيات في أبعاد الثقافة الوطنية، كما يوجد أثر لتفاعل أبعاد الثقافة الوطنية للموظفين مع جنسياتهم في إدراكهم للعديد من أبعاد القيم التنظيمية (بكاوي، ٢٠١٦)، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة التنوع والثقافة التنظيمية، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لواقع إدارة التنوع على الثقافة التنظيمية (سمارة، ٢٠١٧)، وتوجد كذلك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة التنوع والاحتواء العالي للموارد البشرية وأنظمة العمل عالية الأداء (الخفاجي، ٢٠١٩).

٥- يؤثر التنوع الثقافي على درجة تطور الصادرات، وأنها مرتبطة ارتباطاً إيجابياً له دلالة إحصائية، إلا أن تأثيره على معدل نمو تطور الصادرات ليس له دلالة إحصائية، وأن تأثيره على تطور الصادرات لا يختلف اختلافاً كبيراً على أساس سنوي، إلا أنه على مدى الفترات الطويلة يزيد هذا التأثير في الحجم (Fan et al., 2018)، وأن الشركات التابعة أقل إبداعاً بشكل عام في التحالف مع شركاء من ثقافات أخرى. ولكن يصبح تأثير هذا التنوع الثقافي إيجابياً عندما تركز هذه التحالفات على أنشطة الاستكشاف، لأنه يتم تعويض تحدياته بفوائد التعرض للمخططات المعرفية الجديدة (Elia et al., 2019).

٦- فيما يتعلق بأبعاد دراسة التنوع الثقافي للقوى العاملة توجد العديد من الأبعاد، لأن الباحثون في هذا المجال إنقسموا إلى قسمين، حيث قام القسم الأول بدراسة

التنوع الثقافي على المستوى الدولي وخاصة في الشركات متعددة الجنسيات، واعتمد معظمهم على نموذج هوفستيد للثقافة وغيره (Frijns et al., 2016)؛ بكاي، ٢٠١٦؛ Fan et al., 2018؛ Elia et al., 2019؛ Jones et al.، 2020)، أما القسم الثاني فقام بدراسة التنوع الثقافي للقوى العاملة على مستوى المنظمات، واعتمد معظمهم على تقسيم أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة إلى أبعاد داخلية، وأبعاد خارجية، وأبعاد تنظيمية، وقد اشتمل كل بُعد منهم على العديد من الأبعاد الفرعية (Mania and Onsongo, 2013؛ العرموطي، وحسن، ٢٠١٥؛ عوض، ٢٠١٦؛ سمارة، ٢٠١٧؛ الخفاجي، ٢٠١٩).

وبناءً على ما سبق لاحظ الباحث عدم تعرض الدراسات السابقة التي توصل إليها لموضوع إتجاهات المديرين نحو التنوع الثقافي للقوى العاملة في شركات البترول التي تعمل في مصر، ومدى اختلاف أو عدم اختلاف هذه الإتجاهات نحو التنوع الثقافي للقوى العاملة تبعاً لخصائصهم الديموجرافية، كما لاحظ الباحث تعدد وتنوع العناصر والأبعاد التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسات للتعرف على إتجاهات المديرين أو لقياس التنوع الثقافي للقوى العاملة.

وبناءً على ذلك ظهرت للباحث فجوة بحثية تتمثل في وجود أهمية بحثية للتعرف على إتجاهات المديرين الذين يعملون في شركات البترول التي تعمل في مصر نحو التنوع الثقافي للقوى العاملة (بأبعاده المختلفة)، والتعرف كذلك على مدى اختلاف أو عدم اختلاف إتجاهات هؤلاء المديرين نحو التنوع الثقافي للقوى العاملة (بأبعاده المختلفة) تبعاً لخصائصهم الديموجرافية، وذلك حتى يتمكن الباحث من تقديم توصيات تساعد هؤلاء المديرين على حُسن الاستفادة من التنوع الثقافي للقوى العاملة بهذه الشركات إن وجد، وتساعد كذلك جميع المديرين في جميع المنظمات المصرية على اختلاف أنواعها وأنشطتها، التي تعتمد على قوى عاملة متنوعة الثقافات في القيام بأعمالها، على حُسن الاستفادة من هذا التنوع.

٣- منهجية البحث:

فيما يلي يتناول الباحث المنهجية المتبعة في هذا البحث، والتي تشتمل على مشكلة وفروض وأهداف البحث، ثم مجتمع البحث والعينة، وأخيراً طريقة جمع وتحليل البيانات، وذلك كما يلي:

١/٣: مشكلة البحث:

بناءً على ما سبق عرضه يمكن تحديد مشكلة البحث في "عدم وضوح اتجاهات المديرين الذين يعملون في شركات البترول التي تعمل في مصر نحو التنوع الثقافي للقوى العاملة (بأبعاده المختلفة)، وكذلك عدم وضوح مدى اختلاف أو عدم اختلاف اتجاهات هؤلاء المديرين نحو التنوع الثقافي للقوى العاملة (بأبعاده المختلفة) تبعاً لخصائصهم الديموجرافية"، ويمكن طرح التساؤلات التالية لهذه المشكلة: ١- ما هي اتجاهات المديرين نحو وجود أو عدم وجود التنوع الثقافي للقوى العاملة (بأبعاده المختلفة) في شركات البترول التي تعمل في مصر؟

٢- هل يوجد اختلاف فيما بين اتجاهات المديرين في شركات البترول التي تعمل في مصر نحو التنوع الثقافي للقوى العاملة (بأبعاده المختلفة) تبعاً لخصائصهم الديموجرافية (النوع - المستوى التعليمي - المستوى الإداري - سنوات الخبرة)؟

٢/٣: فروض البحث:

في ضوء عنوان البحث ولدراسة مشكلته البحثية يتم اختبار الفروض التالية:
الفرض الرئيسي الأول: "لا يوجد التنوع الثقافي للقوى العاملة (بأبعاده المختلفة) في شركات البترول التي تعمل في مصر طبقاً لإتجاهات مديريها"
ويتفرع عن الفرض الرئيسي الأول الفروض الفرعية التالية:

- ١- لا توجد الأبعاد الداخلية للتنوع الثقافي للقوى العاملة في شركات البترول التي تعمل في مصر طبقاً لإتجاهات مديريها.
- ٢- لا توجد الأبعاد الخارجية للتنوع الثقافي للقوى العاملة في شركات البترول التي تعمل في مصر طبقاً لإتجاهات مديريها.

٣- لا توجد الأبعاد التنظيمية للتنوع الثقافي للقوى العاملة في شركات البترول التي تعمل في مصر طبقاً لإتجاهات مديريها.

الفرض الرئيسي الثاني: "لا يوجد اختلاف معنوي فيما بين إتجاهات المديرين بشركات البترول التي تعمل في مصر نحو التنوع الثقافي للقوى العاملة (بأبعاده المختلفة) تبعاً لخصائصهم الديموجرافية"

ويتفرع عن الفرض الرئيسي الثاني الفروض الفرعية التالية:

١- لا يوجد اختلاف معنوي فيما بين إتجاهات المديرين بشركات البترول التي تعمل في مصر نحو التنوع الثقافي للقوى العاملة تبعاً للنوع.

٢- لا يوجد اختلاف معنوي فيما بين إتجاهات المديرين بشركات البترول التي تعمل في مصر نحو التنوع الثقافي للقوى العاملة تبعاً للمستوى التعليمي.

٣- لا يوجد اختلاف معنوي فيما بين إتجاهات المديرين بشركات البترول التي تعمل في مصر نحو التنوع الثقافي للقوى العاملة تبعاً للمستوى الإداري.

٤- لا يوجد اختلاف معنوي فيما بين إتجاهات المديرين بشركات البترول التي تعمل في مصر نحو التنوع الثقافي للقوى العاملة تبعاً لسنوات الخبرة.

٣/٣: أهداف البحث:

يهدف الباحث من خلال هذا البحث إلى ما يلي:

- ١- توفير معرفة علمية منظمة عن موضوع الإتجاهات وأهميتها وطرق قياسها.
- ٢- توفير معرفة علمية منظمة عن موضوع التنوع الثقافي للقوى العاملة وأهميته وأبعاده.
- ٣- التعرف على إتجاهات المديرين نحو وجود أو عدم وجود التنوع الثقافي للقوى العاملة (بأبعاده المختلفة) في شركات البترول التي تعمل في مصر.
- ٤- التعرف على الاختلافات فيما بين إتجاهات المديرين بشركات البترول التي تعمل في مصر نحو التنوع الثقافي للقوى العاملة (بأبعاده المختلفة) تبعاً لخصائصهم الديموجرافية (النوع - المستوى التعليمي - المستوى الإداري - سنوات الخبرة).

٥- تقديم بعض المقترحات والتوصيات لمتخذي القرار في شركات البترول التي تعمل في مصر (بصفة خاصة)، ولجميع المنظمات المصرية (بصفة عامة)، للإستفادة من اتجاهات المديرين نحو التنوع الثقافي للقوى العاملة.

٤/٣ : مجتمع البحث والعينة:

يتكون مجتمع هذا البحث من جميع المديرين العاملين في شركات البترول التي تعمل في مصر، سواء كانوا في مستوى الإدارة العليا أو الإدارة الوسطى أو الإدارة الإشرافية (المباشرة)، وأن يكون لهم مدة خبرة لا تقل عن خمس سنوات، لضمان الحصول على أدق وأفضل المعلومات الممكن الحصول عليها، ولكثرة عدد شركات البترول التي تعمل في مصر، ولكبر عدد المديرين العاملين بها، أتضح للباحث أن مجتمع هذا البحث هو مجتمع غير محدود، وبتطبيق قانون تحديد حجم العينة للمجتمع غير المحدود، تم تحديد حجم العينة بـ (٣٨٤ مدير) قام الباحث بزيادتهم إلى (٥٠٠ مدير) لزيادة نسبة الردود، وتم توزيع استمارات الاستقصاء هذه على المديرين العاملين بهذه الشركات، وقد إسترجع منها (٤٤٥) استمارة، أستبعد منها (٤٨) استمارة ما بين أنها غير صالحة للتليل أو تخص المديرين حديثي الخبرة (خبرتهم أقل من خمس سنوات)، أو أنها تخص عاملين من غير المديرين، وذلك لضمان الوصول إلى أفضل وأدق الإجابات الممكن الوصول إليها، وبذلك بلغ عدد الاستمارات السليمة والخاضعة للتليل الإحصائي (٣٩٧) إستمارة، مما يفوق حجم عينة المجتمع غير المحدود (٣٨٤) استمارة، وهذا يُمكن الباحث من الحصول على المؤشرات الكافية والسليمة، والتي تساعده على اختبار فروض البحث وتحقيق أهدافه، ومن إمكانية تطبيق النتائج التي تم التوصل إليها على مجتمع البحث بأكمله.

٥/٣ : طريقة جمع وتحليل البيانات:

تم تجميع البيانات من خلال قيام الباحث بتصميم استمارة استقصاء لجمع البيانات التي تغيد في تحقيق أهداف البحث، واختبار فروضه من الشركات محل

الدراسة، وسيتم عرض كل ما يتعلق باستمارة الاستقصاء في الجزء الخاص بالإطار التطبيقي للبحث. وقد تم تحليل بيانات الدراسة الميدانية التي تم جمعها، من خلال اعتماد الباحث على الأساليب الإحصائية المناسبة، والتي تتفق مع فروض البحث من ناحية، ومع طبيعة البيانات التي تم الحصول عليها من ناحية أخرى، حيث:

١- تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات والصدق لأبعاد ومتغيرات البحث.

٢- تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات الاستقصاء، ولكل بُعد من أبعاد البحث.

٣- تم استخدام اختبار T-Test لعينة واحدة لاختبار الفرض الرئيسي الأول وفروضه الفرعية.

٤- تم استخدام كل من اختبار T-Test لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين ANOVA وف F-Test، لاختبار الفروض الفرعية للفرض الرئيسي الثاني.

٤- الإطار الفكري للبحث:

ويشتمل الإطار الفكري للبحث على مفهوم الإتجاهات وأهميتها وطرق قياسها، وعلى مفهوم التنوع الثقافي للقوى العاملة وأهميته وأبعاده، وذلك كما يلي:

٤/١: مفهوم الإتجاهات وأهميتها وطرق قياسها:

يعتبر مفهوم الإتجاهات من أكثر المفاهيم شيوعاً وإنتشاراً في الدراسات الاجتماعية، وسبب ذلك هو عدم إنتماء هذا المصطلح لمدرسة معينة، لذلك فالجميع يتعامل معه في عملية البحث العلمي، بالإضافة إلى مرونته وسهولة استخدامه (بعوش، ٢٠١٢، ص ٣٠، ٣١). ويعتبر جوردين ألبورت من أوائل المهتمين بمفهوم الإتجاه، حيث عرفه بأنه "حالة من التهيؤ والتأهب العقلي العصبي التي تنظمها الخبرة وتوجه استجابات الفرد نحو عناصر البيئة"، وقد أوضح أيضاً أن حالة التأهب هذه قد تكون قصيرة المدى أي لحظية أو قد تكون بعيد المدى أي

تستمر لزمان طويل (بعوش، ٢٠١٢، ص ٣٢). ويرى (Eagley and Chaiken, 1993) أن الاتجاه ميل نفسي يعبر عنه من خلال تقييم موضوع معين بدرجة من التفضيل أو عدم التفضيل، ويشير التقييم إلى الاستجابات التقييمية المعرفية والوجدانية والسلوكية سواء كانت صريحة أم ضمنية (عمر، ٢٠١٦، ص ٦٦). ويشير (Bedewi, 2004) إلى أن الاتجاه هو "استعداد مكتسب ثابت نسبياً لدى الفرد ويحدد استجاباته نحو بعض الأشياء أو الأفكار أو الأشخاص"، وتتأثر الاتجاهات بالعديد من العوامل والمتغيرات، فالمعتقدات، وآراء الأباء، وجماعات الأقران، والجماعات المرجعية، والثقافة، ووسائل الإعلام، كلها عوامل تحدد بدرجة كبيرة اتجاهات الفرد حيال موضوع معين. وتؤثر خبرات الماضي وصراعات الحاضر على الاتجاهات المستقبلية بشكل كبير (قطناني، ٢٠١٩، ص ٤٩). وتعرف (عمر، ٢٠١٦) الاتجاه بأنه "ميل أو تأهب نفسي مكتسب يتميز بالثبات النسبي ويوجه مشاعر الفرد، وسلوكه نحو المثيرات من حوله، من أشياء، أو أفراد، أو موضوعات تستدعي الاستجابة" (عمر، ٢٠١٦، ص ٦٧). وبناءً على ما سبق يمكن للباحث تعريف الاتجاه بأنه "استعداد نفسي وعقلي يتأثر بالعديد من المتغيرات، ويأخذ نمط ثابت نسبياً في تحديد استجابة الفرد لكل ما يثار حوله". وتنقسم الاتجاهات إلى عدة أنواع منها: الاتجاهات الإيجابية والسلبية، والاتجاهات العلنية والخفية، والاتجاهات القوية والضعيفة، والاتجاهات الجماعية والفردية، والاتجاهات العامة والنوعية (بعوش، ٢٠١٢، ص ٤٢ - ٤٦؛ الباروني، وميرة، ٢٠١٥، ص ١٧٨، ١٧٩؛ عمر، ٢٠١٦، ص ٦٨، ٦٩). وتتكون الاتجاهات من ثلاثة مكونات هي: المكون الفكري أو المعرفي، والمكون العاطفي أو الإنفعالي أو الوجداني، والمكون السلوكي أو الإدراكي (بعوش، ٢٠١٢، ص ٤٦ - ٥٢؛ عمر، ٢٠١٦، ص ٦٧، ٦٨)

أهمية الإتجاهات:

تحتل دراسة الإتجاهات مكانة مرموقة في معظم المجالات التنظيمية في مختلف المنظمات المعاصرة، تربوية، أو زراعية، أو صناعية، أو صحية، أو سياسية، أو غيرها، وإن جوهر العمل فيها يركز في محاولاتهم لتعزيز الإتجاهات الإيجابية والمنسجمة مع مستلزمات وشروط تحقيق أهدافها، وإضعاف الإتجاهات السلبية، والعمل على تعديلها (الباروني، وميرة، ٢٠١٥، ص ١٧٦).

وتظهر أهمية الإتجاهات في سببين (الباروني، وميرة، ٢٠١٥، ص ١٧٧):

- ١- الإتجاهات تؤثر في سلوك الفرد داخل العمل، وعلى الأخص في مجالات معينة، أهمها الغياب والتأخير، وترك العمل، والرضا، والالتناء للوظيفة أو المنظمة.
 - ٢- الإتجاهات هدف مطلوب تحقيقه بشكل إيجابي، فأى منظمة مطالبة بتحسين مشاعر العاملين فيها اتجاه قضايا مختلفة، واتجاه كل ما يمس العمل، وذلك لأن العمل هو جزء كبير من حياة الفرد، وعلى كل منظمة أن تقوم بتحسين جودة حياة الناس في العمل، وبالتالي فإن تحسين الإتجاهات النفسية هو هدف في حد ذاته.
- كما تظهر أهمية الإتجاهات من خلال قيامها بعدة وظائف أهمها: مساعدة الأفراد على التأقلم والتكيف من خلال تعزيز المعنويات لديهم لتقبل مت هو جديد من الإتجاهات، وترك ما هو غير مرغوب. ومحاولة التنبؤ بسلوكيات الأفراد، وردود أفعالهم نحو ما ترغب الإدارة في اتخاذه من قرارات، وبالتالي اتخاذ القرارات التي يمكنهم تحقيقها من خلال قبولهم لها وتجنب معارضتها. وزيادة المعرفة الإدراكية لدى الأفراد بشكل يوفر إطاراً معرفياً حول البيئة التنظيمية. وزيادة قدرة الأفراد على تفسير السلوك والتنبؤ به مما يوفر لديهم قناعات يحتفظ بها الأفراد للدفاع عن النفس. وإشباع الكثير من الحاجات والرغبات الاجتماعية والنفسية للأفراد، ومساعدة الأفراد في التعبير عن ثقافتهم وقيمهم من خلال اتجاهاتهم (الباروني، وميرة، ٢٠١٥، ص ١٧٧، ١٧٨؛ عمر، ٢٠١٦، ص ٦٩، ٧٠).

طرق قياس الاتجاهات:

كانت البدايات الأولى لبناء مقاييس للاتجاهات في عام ١٩٢٥م، عندما قام العالم "ايموري بوجاردس" ببناء مقياس بوجاردس (Bogardus)، والذي أطلق عليه مقياس البعد الاجتماعي، والذي استخدم على نطاق واسع لقياس اتجاهات الأفراد في بعض القضايا الاجتماعية. ثم طور عالم النفس الأمريكي لويس ثيرستون مقياساً للاتجاهات سمي مقياس ثيرستون (Thurstone)، وفيها يقوم الباحث بجمع عدد كبير من العبارات التي يرى أنها تقيس اتجاهات الأفراد نحو قضية معينة، ثم يقوم بعرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة في الموضوع لإبداء رأيهم فيها بالحذف أو بالإضافة أو بالتعديل، ثم يتم تطبيقها على عينة من المفحوصين لحساب الثبات لها. ثم جاء عالم النفس رينسيس ليكرت ليضع مقياساً سمي مقياس ليكرت (Likert) لسد الثغرة الرئيسية في طريقة ثيرستون المعتمدة على المحكمين، وابتكر طريقة لقياس الاتجاهات في كثير من الموضوعات، بحيث يظهر المفحوص ما إذا كان يوافق بشدة أو لا يوافق بشدة أو متردداً على كل عبارة، وقد يكون مقياس ليكرت ثلاثي كأن تكون الاختيارات وقيمها (موافق (٣) - محايد (٢) - غير موافق (١))، أو يكون مقياس ليكرت رباعي فتكون الاختيارات وقيمها (موافق بشدة (٤) - موافق (٣) - غير موافق (٢) - غير موافق بشدة (١)) وذلك لتجنب أن يكون المستقصي منه محايد (وهذا المقياس هو الذي إتمد عليه الباحث في هذا البحث وذلك تجنباً لأن يختار المستقصي منه محايد)، وقد يكون مقياس ليكرت خماسي أو سداسي أو سباعي... وهكذا، والدرجة المرتفعة تدل على الاتجاهات الموجبة، والدرجة المنخفضة تدل على الاتجاهات السالبة، وبذلك يتم الكشف عن درجة القبول أو الرفض لدى المفحوصين وحساب الاتجاهات كمياً. أما العالم جتمان فقد أنشأ مقياساً متجمعاً ومتدرجاً، وسمي طريقة جتمان

(Guttman) ويعتمد على تدرج الفقرات من الأدنى إلى الأعلى، وتحدد درجة اتجاهات المفحوص بالنقطة التي تفصل بين الفقرات الدنيا والفقرات العليا. وأخيراً تبين أن هناك إجماع بين عدد من الباحثين أن التوجه الإحصائي الأنسب لقياس الاتجاهات يكمن في استخدام مقياس ليكرت (بعوش، ٢٠١٢، ص ص ٧٠ - ٧٥؛ عمر، ٢٠١٦، ص ص ٧٢ - ٧٤).

٢/٤: مفهوم التنوع الثقافي للقوى العاملة وأهميته وأبعاده:

يعرف التنوع بأنه "ما يميز أفراد مجموعة عن غيرها اعتباراً لجملة من الأبعاد الأولية والثانوية والتي لها تأثير مباشر على الأفراد مثل: النوع الاجتماعي، والعرق، والقدرات العقلية والجسدية، والتوجه الجنسي، أما الأبعاد الثانوية فتشمل الخلفية التعليمية، والموقع الجغرافي، والدين، واللغة، والخبرات العملية والتنظيمية" (Loden and Rosener, 1991, p.2). وهو "الاختلاف في العمر، والجنس، والمستوى التعليمي، والقدرات البدنية، والحالة الاجتماعية، والوضع الاقتصادي، ونمط الحياة، والدين، والعرق، وغيرها الكثير من الخصائص" (Woods et al., 1998, p.2). وفي مفهوم التنوع الواسع "لا يقتصر التنوع على العمل في المنظمات الدولية أو عالمية النشاط، ويمكن أن نجد التنوع داخل المجتمع المحلي، فتوجد الكثير من الشركات التي يعمل بها نوعيات مختلفة من داخل الوطن ولهم ثقافات بيئية فرعية مثل البحيري، والسواحلي، والقاهري، والصعيدى، والعرب (السيناوي/ البدوي)، وهناك الرجال، والنساء، والمسلمون، والمسيحيون، وأيضاً الحضر والريف،... إلخ، كل هذه الأنماط نجدها في البيئة المصرية وفي غيرها، ولا يحدث تعارض ما دام الإطار الثقافي واحد في المجتمع" (جاد الرب، ٢٠٠٦، ص ٣٣٥). ويشير التنوع إلى "الاختلاف بين الأفراد والجماعات في العمر، والصحة، والعرق، والخلفية الثقافية، ونوع الجنس، والميول الجنسية، والدين، والفكر" (Diez and Ortega,)

2011, p.13). ويدل التنوع على "الاختلافات الموجودة بين الأفراد في المنظمة الواحدة، من حيث العمر أو الجنس أو العرق أو الأقلية أو الدين أو القدرة الجسمية أو توجهات الفرد السياسية والاجتماعية أو غيرها" (العرموطي، وحسن، ٢٠١٥، ص٧٠). كما أنه يشير إلى "الاختلافات التي تتكون من الفرد، مثل الثقافة، والعرق، والجنسية، والسن، والدين، والإعاقة، والجنس، والتعليم، والمعتقدات، وجميع الاختلافات في قوة العمل" (Ardakani et al., 2016, p. 408). وإلى "أي اختلاف واضح بين الأفراد في السن، والعرق، والدين، والتخصص الوظيفي، والمهنة، والميل الجنسي، والأصل الجغرافي، ونمط الحياة، وامتلاك المؤسسة أو المنصب، أو أي نوع آخر من الاختلاف الواضح" (Mondy and Martocchio, 2016, p. 65). كما أنه عبارة عن "الاختلاف في كل من مجموعة الأبعاد الداخلية والخارجية والتنظيمية، وأن ذلك الاختلاف يؤدي إلى اختلاف ثقافات وخصائص وعادات الأفراد، وعلى المنظمات إدارة هذه الاختلافات بكفاءة، حتى لا يحدث تعارض في الإطار الثقافي بين القوى المتنوعة" (سمارة، ٢٠١٧، ص٤٦).

وظهر الاتجاه نحو إدارة التنوع في التسعينات من القرن العشرين انعكاساً للتطورات في تنوع قوة العمل، ولتحقيق هدفين رئيسيين هما: تحسين التفاعل بين الناس من مختلف الفئات، وتمكين ودعم جميع الموظفين (Neck et al., 1997, p.192). أما إدارة التنوع فتعرف بأنها "الأسلوب الذي تخلق به المنظمة مناخاً يستوعب الاختلافات بين أعضائها وتمكنهم من الوصول إلى أعلى طاقاتهم، كما يتبع هذا الأسلوب الاستفادة القصوى من الخصائص المتباينة لأعضاء المنظمة" (Barinaga, 2007, p.317). وأنها "الإجراءات التنظيمية التطوعية التي تهدف إلى مزيد من ضم الموظفين من خلفيات متنوعة في الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية، من خلال سياسات وبرامج مدروسة" (European commission,

(p.10, 2011). وهي "التزام منهجي ومخطط له من قبل المنظمات لاستقطاب خليط غير متجانس من العاملين، والاحتفاظ بهم، ومكافأتهم، وتشجيعهم" (Otake et al., 2011, p.2225). ومن تعريف إدارة التنوع تم توضيح بعض المحددات وأهمها: أن إدارة التنوع هي أفكار وممارسات إدارية، تهدف إلى التعزيز والتطوير المؤسسي، وأن نجاحها مرهون بتوفير مناخ الثقة، وأنها لا تعني فقط إدارة الاختلافات أو الفوائد المحتملة، وإنما تعني أيضاً إدارة التشابه والعوائق المتوقعة (أحمد، ٢٠١٤، ص١١٦). وهي أيضاً "عملية إيجاد مناخ داخل المنظمة تتم الاستفادة من خلاله من الميزات الممكنة للتنوع لتحسين أداء الأفراد والمجموعات في المنظمة وتقليل السلبيات المحتملة له (العرموطي، وحسن، ٢٠١٥، ص٧٠). فهي تضمن وجود جميع العوامل في مكانها الصحيح لتشجيع التطوير المستمر للقوى العاملة المتنوعة، يمزج هذه الاختلافات الفعلية والمتصورة بين العاملين للوصول إلى أقصى معدل من الإنتاجية (Mondy and Martocchio, 2016, p. 65).

ويمكن للباحث بناءً على ما سبق تعريف التنوع الثقافي للقوى العاملة بأنه "مجموعة الاختلافات الموجودة بين العاملين في المنظمة الواحدة، والتي تميزهم عن بعضهم البعض، وتؤثر على النواحي الثقافية الخاصة بهم، مثل: العمر، والنوع، ومحل الإقامة، والخلفية التعليمية، والخبرة العملية، والحالة الاجتماعية، والمعتقدات السياسية والدينية... وغيرها". كما يمكن للباحث تعريف إدارة التنوع الثقافي للقوى العاملة بأنها "أفكار وأساليب وممارسات إدارية تستطيع من خلالها المنظمة استيعاب جميع أوجه التشابه والاختلافات الثقافية بين أعضائها، وتوظيفها التوظيف الأمثل، الذي يحقق أقصى استفادة ممكنة منها لصالح المنظمة وجميع العاملين بها".

أهمية التنوع الثقافي للقوى العاملة:

التنوع الثقافي يساعد على تحقيق التوازن بين ثقافة المنظمة وثقافات العاملين أو الثقافات الفرعية داخل المنظمة، كما يساعد في بناء الوعي لدى العاملين بضرورة

التعامل معه والتأكيد على وجود نظام فعال للتغذية العكسية (مرسي، ٢٠١٠، ص ١٠٩). فهو مصدر مهم لنجاح الأعمال، لأنه يوظف ويمزج المهارات والمعارف لعدد كبير من الناس المتميزين في قدراتهم وقابليتهم، وهذا المزيج يعطي المنظمة القدرة على التعامل مع التعقيد وعدم التأكد في بيئة الأعمال، وأن خلق ميزة تنافسية للمنظمة يستند مباشرة إلى احترام تنوع أعضائها والسماح لكل منهم باستخدام قابليته ومهارته إلى أقصى الحدود (العرموطي، وحسن، ٢٠١٥، ص ٧١). كما تظهر أهميه التنوع من خلال مساهمته في زيادة المبيعات والحصة السوقية والأرباح، لأن تنوع قوة العمل بالمنظمة يعد بمثابة مرآة لتنوع عملائها، كما أنه يزيد من الإبداع والابتكار بسبب وجود خبرات وأهداف متنوعة لقوة بشرية متنوعة الخصائص والقدرات، ويزيد من القدرة على حل المشكلات المختلفة نتيجة إثراء الحلول البديلة وتميئتها، كما يساعد على تخفيض التكاليف لأن الالتزام بإدارة التنوع يوفر على المنظمة التكاليف والتعويضات التي كانت ستدفعها من خلال الأحكام القضائية التي يمكن أن تصدر ضدها نتيجة تمييزها ضد بعض أفراد قوة العمل بها (عوض، ٢٠١٦، ص ٢١٥). ويؤدي التنوع إلى تحسين الصورة الذهنية للمنظمة، ويزيد من القيمة السوقية لأسهمها، وإلى التكامل والتناغم التنظيمي للموارد البشرية في كل الوظائف، وفي مختلف المستويات الإدارية (سمارة، ٢٠١٧، ص ٤٩).

كما توجد عدة فوائد وإيجابيات للتنوع تزيد من أهميته، وتحث المنظمات على تنويع قواها العاملة، ومنها: أن إدارة التنوع تعطي للمنظمات ميزة اقتصادية وتنافسية، ونتائج ذهنية تتمثل في زيادة قدرة أفراد المنظمة على الإبداع والابتكار، وتعطي مرونة للنظام تساعد المنظمة على التعامل بفعالية وكفاءة مع المتغيرات البيئية، كما تعتبر هذه المنظمات قدوة لغيرها ومثلاً يحتذى به، وتكتسب سمعة إيجابية تنعكس على أدائها وأرباحها، بالإضافة إلى الميزات الأخرى للتنوع مثل التعددية والتكامل الهيكلي والتناغم التنظيمي وغياب الحكم المسبق والتمييز والتقليل

من النزاعات بين المجموعات (المصاروة، ٢٠١١، ص ١٥). ويؤدي إلى الحد من التغيب والدوران بتحفيز الرضا الوظيفي وتخفيض التكاليف المترتبة عنهما، والتقليل من الأخطاء الثقافية والحد من الصراعات الثقافية بكسر الحواجز التي تؤدي إلى ذلك، والسيطرة على التعددية الثقافية في بنيتها الداخلية، وجذب أفضل المواهب والاستبقاء عليهم مع استقطاب الكفاءات المتميزة بهدف تحسين الأداء وإثراء الموارد البشرية، والتقليل من الممارسات التحيزية والتمييزية وعدم انتشار الصور النمطية (فحل، ٢٠١٣، ص ٣٢). ويؤدي إلى زيادة المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف، ويجعل المنظمات والمؤسسات أسرع في الاستجابة للتغيرات البيئية، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، وإلى الاستفادة من نقاط القوة في القوة العاملة المتنوعة (Rudhumbu and Chawawa, 2014, p.34). ولأن مهارة القوى العاملة المتنوعة تكمن في تعدد وتنوع خلفيات وخبرات الموظفين، فلا بد للمنظمات من خلق سياسة وظيفية تدعم وتحمي التنوع داخلها، لأن القوى العاملة المتنوعة تساعد المنظمة على حل المشاكل بطرق مختلفة، كما تتعدد الفرص الاستثمارية بسبب تعدد واختلاف إدراك ونظرة القوى العاملة المتنوعة، ويساعد التنوع في عملية التسويق للمنظمة وفي توسيع مجالها، فكل فئة من الموظفين ستعمل على تسويق المنتجات إلى فئتها في المجتمع سواء لعرقها أو جنسها أو سنها، كما يزيد من فعالية اتصال المنظمة بمحيطها الاقتصادي وبالمنظمات الأخرى (بكاوي، ٢٠١٦، ص ٦٩).

وعلى الرغم من فوائد وإيجابيات التنوع إلا أن له بعض السلبيات، خاصة إن لم يتم التعامل معه بشكل سليم، كزيادة تكلفة ووقت حل المشكلات واتخاذ القرارات داخل المنظمة، والصراعات، ومشاكل الاتصال، وظهور سلبيات تتمثل في إتجاهات الأفراد، مثل مشاكل في الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، والتحيز أو التعصب في حالة عدم إدارة التنوع بشكل سليم، وإلى زيادة التغيب عن العمل أو دوران العمل، وزيادة الصراعات الداخلية بين الأفراد، وإلى حدوث مشاكل ثقافية بين الأفراد

والمجموعات، وإلى زيادة تكاليف التدريب والتطوير داخل المنظمة، وعدم إعطاء الأفراد فرصاً متساوية لتحسين الأداء (المصاروة، ٢٠١١، ص ١٨). كما توجد العديد من المعوقات التي قد تواجه تطبيق إدارة التنوع مثل: التمييز وانخفاض وعي وإدراك بعض المسؤولين لأهمية التنوع، وعدم النظر إلي التنوع باعتباره أولوية تنظيمية، وانخفاض الإدراك لمختلف جوانبه وأبعاده، والتحيز لجنسيات أو لعرقيات معينة، ووجود بيئة عدوانية أو لا تدعم إدارة التنوع، وإلقاء اللوم على الآخرين، وضعف قدرة الإدارة على تحقيق التوازن بين احتياجات ظروف العمل والمشكلات الأسرية للعاملين، وتمسكها بأفكار تقليدية، وميل الأفراد لمقاومة التغيير والتطوير التنظيمي اللازم لتحقيق التنوع، ومخاوف بعض فئات العاملين من أن الفائدة التي ستعود على فئة معينة سوف تكون على حسابهم، وضعف القدرة على تطوير نظم الحوافز وتقييم الأداء لتتلاءم مع مقتضيات تطبيق مدخل إدارة التنوع (Patrick and Kumar, 2012, p.5,6).

أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة:

يوجد العديد من الدراسات التي تناولت التنوع الثقافي سواءً على المستوى الدولي أو على مستوى المنظمات، وقد قدمت هذه الدراسات العديد من الأبعاد لدراسة التنوع الثقافي، فمنها الدراسات أحادية البعد ومنها الدراسات متعددة الأبعاد، وبالنسبة للدراسات أحادية البعد في دراسة التنوع الثقافي على المستوى الدولي كان منها دراسة (Hall, 1990) والتي استخدمت بُعد (ثقافات عالية السياق - ثقافات منخفضة السياق)، ودراسة (Lewis, 1992) والتي استخدمت بُعد (أحادية الزمن - متعددة الأزمنة)، ونموذج (Dell) الذي اعتمد على بُعد (ثقافات ذات الأعمال المتلاحقة - ثقافات ذات الأعمال المتزامنة)، ودراسة (Fukuyama, 1995) والتي استخدمت بُعد (ثقافات عالية الثقة - ثقافات منخفضة الثقة) (مرسي، ٢٠١٠، ص ١٠٦؛ بكاي، ٢٠١٦، ص ١٠٢؛ Weldon, Modern, 1999, p.24).

(Rogers et al., 2002, p.10,11؛ 2000, p.251). أما بالنسبة للدراسات متعددة الأبعاد في دراسة التنوع الثقافي على المستوى الدولي أيضاً فمنها دراسة (Kluckhohn and Strodtbeck, 1961) والتي استخدمت الأبعاد (التوجه نحو الإنسان، والتوجه نحو النشاط، والتوجه نحو الزمن، والتوجه نحو المكان، والتوجه نحو العلاقات بين الأفراد)، ودراسة (Hofstede, 1980) والتي استخدمت الأبعاد (مسافة السلطة: عالية - منخفضة، وتجنب الغموض: عالي - منخفض، والذكورية - الأنثوية، والجماعية - الفردية)، ثم أضاف إليهم Hofstede بُعد خامس قدمه (Bond, 1988) واعتمده Hofstede وكان ذلك في دراسة مشتركة لهما وهي دراسة (Hofstede and Bond, 1988) وهو بُعد (التوجه طويل المدى - التوجه قصير المدى)، ودراسة (Lessem and Neubauer, 1994) التي اعتمدت على الأبعاد (البراغماتية أو الواقعية - المثالية، والعقلانية - الإنسانية)، ودراسة (Trompenaars and Hampden-Turner, 1997) والتي استخدمت الأبعاد (الشمولية - الخصوصية، والجماعية - الفردية، والحيادية - العاطفية، وعلاقات محددة - علاقات عامة، والإنجاز - العزو، والنظرة التسلسلية للزمن - النظرة التزامنية للزمن، والتحكم الداخلي - التحكم الخارجي)، ودراسة (Schwartz, 1999) التي اعتمدت على الأبعاد (المحافظة - الاستقلالية العاطفية أو الاستقلالية الفكرية، والهرمية - المساواتية، والسيطرة - التناغم)، ودراسة (House et al., 2004) والتي استخدمت الأبعاد (التوجه الأدائي: المنخفض - المرتفع، وتجنب الغموض: المرتفع - المنخفض، والجماعية داخل الجماعة: منخفضة - مرتفعة، ومسافة السلطة: المنخفضة - المرتفعة، والمساواة بين الجنسين: منخفضة - مرتفعة، والتوجه الإنساني: منخفض - مرتفع، والجماعية المؤسساتية: منخفضة - مرتفعة، والتوجه المستقبلي: منخفض - مرتفع، والإثبات والجزم: منخفض - مرتفع) (مرسي، ٢٠١٠، ص ص ١٠٦ - ١٠٩؛ بكاي، ٢٠١٦، ص ص ٧٢ - ١٠٣؛ Trompenaars and Hampden-Turner, 2000, pp.8-11; House et

al., 2004, pp.202-254 ; Schwartz, 2006, p.137-162; Hofstede, 2011, pp.3-21; Frijns et al., 2016, p. 525; Jones et al., 2020, p. 325). وفيما يتعلق بالدراسات التي تناولت التنوع الثقافي على مستوى المنظمات، فقد قدمت هذه الدراسات أيضاً العديد من الأبعاد الخاصة بدراسة التنوع الثقافي ولكن على مستوى المنظمات، فمنها من نظر لهذه الأبعاد من منظور ضيق وحصرها في (الأصل، أو العرق، أو الدين) (سمارة، ٢٠١٧، ص ٥١، ٥٤). ومنها ما قدمه (Cox, 1993) حيث قام بتحديد نموذج يوضح أبعاد التنوع الثقافي داخل المنظمة، وذلك بتقسيم أبعاد التنوع الثقافي إلى ثلاثة أبعاد هي: الأبعاد الداخلية وتشمل (الجنس (النوع)، والقابلية الجسدية، والوجهة الجنسية، والأثنية، والعرق)، والأبعاد الخارجية وتشمل (الموقع الجغرافي، والعائد، والعادات الشخصية، والعادات الترفيهية، والخلفية التعليمية، وخبرة العمل، والدين، والسن، والمظهر، والحالة الاجتماعية (الزواجية))، والأبعاد التنظيمية وتشمل (المستوى الوظيفي (التصنيف) - القسم أو الوحدة (مجموعة العمل) - محتوى العمل (المكان) - مقر العمل - الأقدمية - اتحاد الانتماء - الوضع الإداري) (Cox, 1993, p.11)، وقام (Rijamampinina and Carmichael, 2005) بتصنيف الأبعاد الثقافية للتنوع إلى ثلاثة أصناف هي: الأبعاد الأولية وتشمل (العرق، والإثنية، والسن، والنوع الاجتماعي، والإعاقة، والقدرة الجسدية)، والأبعاد الثانوية وتشمل (الثقافة، وأسلوب التفكير، والخبرة العملية، والدين، والأصل الجغرافي، والوضع العائلي، والتوجه الجنسي، وأسلوب الحياة، والوضع الاقتصادي، والتوجه السياسي)، والأبعاد الفرعية وتشمل (المعتقدات، والقيم، والمواقف، والإدراكات، وقواعد الجماعة) (Rijamampinina and Carmichael, 2005, p.2)، وصنف (جاد الرب، ٢٠٠٦) أبعاد التنوع إلى: أبعاد أولية وتشمل (العمر، والعرق، والجنس، والعقيدة، والقدرات الطبيعية، والتوجهات الجنسية)، وأبعاد ثانوية وتشمل (التعليم، والمعتقدات، والخبرات العسكرية، والموقع الجغرافي، والدخل، وخلفية العمل، والإرتباط الأسري،

ونظم الزواج، والثقافة العامة، وغيرها) (جاد الرب، ٢٠٠٦، ص ٣٣٦-٣٣٨). وأوضح (Daft, 2010) التنوع من خلال أبعاد عديدة هي (العرق، والجنس، ونمط الحياة، والوظيفة، والجدارات، ومستوى الدخل، والمستوى المادي، ونوع العمل، والوالدين، واللغة، والخبرة العسكرية، والمركز الوظيفي، والجنسية، والشخصية) (Daft, 2010, p. 347). وقد قام بعض الكتاب بتحديد أبعاد التنوع في ثمانية عشر بُعداً من خلال مجموعتين، تشمل المجموعة الأولى على الأبعاد الأولية وهي (العمر، والنوع، والأصل، والعرق، والقدرات الجسدية، والتوجهات الجنسية)، بينما تشمل المجموعة الثانية الأبعاد الثانوية وهي (الخبرة العملية، والمستوى التنظيمي، والدخل، والتعليم، ونمط العمل، ونمط الاتصال، والحالة الاجتماعية، والخبرة العسكرية، والديانة، ومحل الإقامة، وحالة الوالدين، واللغة) (سمارة، ٢٠١٧، ص ٥٢-٥٤). وبعض الدراسات قدمت مجموعة من الأبعاد الأساسية للتنوع تم تصنيفها إلى ثلاث مجموعات هي: مجموعة الأبعاد الداخلية وتشمل (العمر، والنوع، والقدرات العقلية والبدنية، والأصل، والعرق)، ومجموعة الأبعاد الخارجية وتشمل (محل الإقامة، والدخل، والهوايات، والخلفية التعليمية، والخبرة العملية، والمظهر الخارجي للفرد، وحالة الوالدين، والحالة الزوجية)، ومجموعة الأبعاد التنظيمية وتشمل (المستوى الوظيفي، ومحتوى العمل، والأقدمية، وموقع العمل، وحالة الإدارة) (الرفاعي، والخولي، ٢٠٠٤، ص ١٥٩-١٦١؛ عوض، ٢٠١٦، Jonsens and Steyaert, 2003, pp.4-7; Williams؛ ٢١٧-٢١٩؛ And O'Reilly, 1998, pp.83-90 ; Frijns et al., 2016, pp.526-540). ومن الباحثين من قام بتوسيع أبعاد التنوع لتشمل ثلاثة وعشرين بُعداً، وقسموها أيضاً إلى ثلاث مجموعات: الأولى هي مجموعة الأبعاد الداخلية للتنوع وتشمل (العمر، والنوع، والقدرات الجسدية، والتوجهات الجنسية، والأصل، والعرق)، والثانية هي مجموعة الأبعاد الخارجية للتنوع وتشمل (محل الإقامة، والدخل، والعبادات الشخصية، والخلفية التعليمية، والخبرة العملية، والهوايات، والديانة أو المعتقدات

الدينية، والمظهر الخارجي للفرد، وحالة الوالدين، والحالة الاجتماعية أو الزوجية للفرد)، والثالثة هي مجموعة الأبعاد التنظيمية للتنوع وتشمل (المستوى الوظيفي، ومحتوى العمل، وجماعة العمل، والأقدمية في العمل، ومكان العمل، وعضوية النقابات، وموقف الإدارة من التنوع) (سمارة، ٢٠١٧، ص ٥٢ - ٥٥).

وبناءً على ما سبق عرضه من الأبعاد الخاصة بقياس التنوع الثقافي للقوى العاملة سواء على المستوى الدولي أو على مستوى المنظمات، يمكن للباحث التوصل إلى أن التنوع الثقافي للقوى العاملة في شركات البترول التي تعمل في مصر، سيتم قياسه على مستوى المنظمات وليس على المستوى الدولي، وسيتمتع الباحث في ذلك على المنظور الموسع لأبعاد قياس التنوع الثقافي للقوى العاملة على مستوى المنظمات، وذلك بعد إعادة صياغته ليتناسب بشكل أكثر مع طبيعة المجتمع المصري والشركات التي تعمل به، وبناءً على ذلك سيتم التعرف على مستوى التنوع الثقافي للقوى العاملة في شركات البترول التي تعمل في مصر من خلال ثلاثة مجموعات من الأبعاد هي: الأولى هي مجموعة الأبعاد الداخلية للتنوع الثقافي للقوى العاملة وتشمل (العمر، والنوع، والقدرات العقلية والبدنية، والأصل، والعرق)، والثانية هي مجموعة الأبعاد الخارجية للتنوع الثقافي للقوى العاملة وتشمل (محل الإقامة، والدخل، والهويات الشخصية، والخلفية التعليمية، والخبرة العملية، والحالة الاجتماعية للفرد، والمعتقدات السياسية، والمعتقدات الدينية)، والثالثة هي مجموعة الأبعاد التنظيمية للتنوع الثقافي للقوى العاملة وتشمل (المستوى الوظيفي، والأقدمية، ومحتوى العمل، ومجموعات العمل، ومواقع العمل، وعضوية النقابات، وحالة الإدارة).

ويقدم الباحث فيما يلي شرح مختصر للأبعاد التي سيعتمد عليها في دراسة وقياس مستوى التنوع الثقافي للقوى العاملة في شركات البترول التي تعمل في مصر:

(١) الأبعاد الداخلية للتنوع الثقافي للقوى العاملة: وهذه المجموعة تتكون من عدة أبعاد فرعية أهمها: **العمر Age**: وهو أن القوى العاملة تتنوع في فئاتها العمرية، مما يتطلب من القائمين على إدارة الموارد البشرية معرفة العوامل الأكثر تأثيراً على درجة رضاهم الوظيفي، وعدم الاعتماد على سياسة واحدة في التعامل معهم بغض النظر عن أعمارهم المختلفة (الرفاعي، والخولي، ٢٠٠٤، ص ١٦٠؛ عوض، ٢٠١٦، ص ٢١٧؛ سمارة، ٢٠١٧، ص ٥٦). **النوع Gender**: وهو أن القوى العاملة تشمل الجنسين (الذكور والإناث)، وأنه توجد فروق واختلافات بينهما تنعكس على الأداء والعمل، وهذه الفروق والاختلافات تتمثل في القدرات العقلية والعضلية لكل منهما (عوض، ٢٠١٦، ص ٢١٧؛ سمارة، ٢٠١٧، ص ٥٦، ٥٧). **القدرات العقلية والبدنية Mental and Physical Abilities**: القدرة هي أحد محددات الأداء، وهي تنقسم إلى قدرات عقلية وقدرات بدنية، والقدرات العقلية تتضمن الذكاء العقلي والقيام بالأعمال الفكرية والذهنية وفهم الأفكار المعقدة، والتكيف الفعال مع البيئة، والتعليم، والتغلب على العواقب، والتصرف الحكيم، وبشكل عام فهي تتفرع إلى (١٢٠) قدرة عقلية فرعية، ويتفاوت الناس من حيث امتلاكهم لتلك القدرات، وتتفاوت الأعمال من حيث مقدار ما تحتاجه منها. أما القدرات البدنية فتتضمن القدرات الجسمانية المختلفة مثل القوة، والمرونة، وقوة التحمل، والسرعة، وبشكل عام فهي تنقسم إلى مجموعتين فرعيتين هما: قدرات الحواس، والقدرات الحركية، ويتفاوت الناس من حيث امتلاكهم لتلك القدرات، كما تتفاوت الأعمال من حيث مقدار ما تحتاجه منها (عوض، ٢٠١٦، ص ٢١٧؛ سمارة، ٢٠١٧، ص ٥٧، ٥٨). **الأصل Race**: ويقصد به الاختلاف في أصل القوى العاملة تبعاً للجنسية أو البلد التي نشأت فيها، ويعتبر من أهم أبعاد التنوع لدرجة جعلت العديد ينظرون للتنوع على أنه مجرد اختلاف الأصل (عوض، ٢٠١٦، ص ٢١٧؛ سمارة، ٢٠١٧، ص ٥٨، ٥٩).

العرق Ethnic: تعرف الجماعة العرقية بأنها مجموعة من البشر يميزهم عن غيرهم في نفس المجتمع، ارتباطهم بالنسب والثقافة، والجنسية، واللغة، والدين أو مجموعة من هذه الأشياء. ووجود العرقيات المختلفة في المنظمات قد يثير العديد من المشكلات السلوكية داخلها (الموسوعة المعرفية الشاملة؛ عوض، ٢٠١٦، ص٢١٧؛ سمارة، ٢٠١٧، ص٥٩).

(٢) الأبعاد الخارجية للتنوع الثقافي للقوى العاملة: وهذه المجموعة تمثل البُعد الأساسي الثاني من أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة، وتتكون من العديد من الأبعاد الفرعية أهمها: **محل الإقامة Geographic Location:** حيث يؤثر اختلاف محل الإقامة على سلوك وثقافات وقيم أعضاء القوى العاملة، فنجد مثلاً أن الإدراك الثقافي للوقت يختلف من دولة لأخرى، وكذلك يختلف من منطقة لأخرى داخل الدولة الواحدة (عوض، ٢٠١٦، ص٢١٨؛ سمارة، ٢٠١٧، ص٦٠). **الدخل Income:** حيث يعتبر الدخل أحد العوامل الهامة للعمل، وعلى الرغم من أهمية الأجر كدافع للعمل، إلا أنه توجد العديد من الدوافع الأخرى له، مثل الدافع للاحترام والتقدير، والدافع لتحقيق الذات، كما يحدد مستوى الدخل نوع الطبقة التي ينتمي إليها العامل (عوض، ٢٠١٦، ص٢١٨؛ سمارة، ٢٠١٧، ص٦٠). **الهوايات الشخصية Personal hobbies:** ويقصد بها ممارسة فعل معين تحبه النفس والحرص على إتقانه والتفنن فيه، وتمارس الهواية برغبة عفوية وذاتية، وهي إما أن تكون عادة فطرية أو مكتسبة. وتبرز أهميتها في تخفيف ضغوط العمل، وتعلم مهارات وخبرات جديدة، وقضاء وقت الفراغ بفائدة، وإنشاء علاقات اجتماعية وصدقات جديدة، كما أنها تساهم في تكوين جماعات العمل غير الرسمية. وأهم أنواعها: الثقافية، والأدبية، والذهنية، والفنية، والبدنية، والحركية، والسياحية، والتقنية (الدوسري، ٢٠١٦، ص١؛ عوض، ٢٠١٦، ص٢١٨). **الخلفية التعليمية**

Educational Background: وهي تمثل أحد أهم القيود على التعامل مع قضية تنوع القوى العاملة، فمستوى الأمية والتدريب المهني المتخصص، ومستوى التعليم العالي والتخصصات المختلفة له، ومدى التوافق بين التعليم ومتطلبات العمل، والعلاقة الطردية بين ارتفاع مستوى التعليم والقدرة على انجاز الأعمال بكفاءة، وغير ذلك من الأمور المرتبطة بالتعليم تُشكل تنوعاً للقوى العاملة من خلال بُعد التعليم (الرفاعي، والخولي، ٢٠٠٤، ص ١٦٠؛ سمارة، ٢٠١٧، ص ٦٢).

Work Experience: وهي تمثل أحد الأبعاد الهامة لتنوع القوى العاملة، فقد أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين الخبرة والقدرة على تقبل التنوع، وخاصة التنوع الثقافي (عوض، ٢٠١٦، ص ٢١٨؛ سمارة، ٢٠١٧، ص ٦٢). **الحالة الاجتماعية للفرد Marital status**: أو الحالة الزوجية للفرد وهي تتراوح ما بين أعزب أو متزوج أو مطلق أو أرمل، وتعتبر من أهم أبعاد تنوع القوى العاملة، وقد قدم قانون الخدمة المدنية في مصر وفي غيرها من الدول العديد من التسهيلات للعاملين في هذا الجانب، مثل اجازات الوضع واجازات رعاية الطفل... إلخ (عوض، ٢٠١٦، ص ٢١٨؛ سمارة، ٢٠١٧، ص ٦٣). **المعتقدات السياسية Political beliefs**: ويقصد بها مجموعة المعارف والآراء والاتجاهات السائدة نحو شؤون السياسة، والحكم، والدولة، والسلطة، والانتماء، والولاء، والشرعية، والمشاركة. وهي منظومة المعتقدات والقيم والرموز المحددة للكيفية التي يرى بها مجتمع معين الدور المناسب للحكومة، وضوابط هذا الدور، والعلاقة المناسبة بين الحاكم والمحكوم. والأحزاب السياسية تعتبر ركناً من أركان النظام السياسي، لأنها تتبنى البرامج والمواقف السياسية، وتمارس السياسة بأشكالها المختلفة، وتضم عضوية المواطنين من الشرائح المتنوعة في صفوفها، وتعتمد على هياكل إدارية متنوعة وتتشكل من مستويات تنظيمية مختلفة (ويكيبيديا؛ سمارة،

٢٠١٧، ص ٦٠، ٦١). **المعتقدات الدينية Religious beliefs**: وهي الثوابت التي يعتنقها الإنسان ويعيش حياته وفقاً لمبادئها، وتتعلق بالسلوكيات والممارسات التي يقوم بها في حياته، فتفرض نفسها على سلوكه وتقومه وفقاً لما تقتضيه وتأمّر به. وتعتبر الديانة المسيحية أكثر الديانات انتشاراً في العالم اليوم، تليها الديانة الإسلامية، ويزيد عدد الديانات عن عشرة آلاف ديانة في العالم، أكثرها في الهند. وتنص القوانين المختلفة على أن العمل حق وشرف وواجب تكفله الدولة، وأن الوظائف العامة حق للمواطنين جميعاً دون تمييز على أساس الدين أو النوع (شودب، ٢٠١٩، ص ١؛ سمارة، ٢٠١٧، ص ٦١).

(٣) **الأبعاد التنظيمية للتنوع الثقافي للقوى العاملة**: وهذه المجموعة تمثل البُعد الأساسي الثالث من أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة، وتتكون من العديد من الأبعاد الفرعية أهمها: **المستوى الوظيفي Functional Level**: باختلاف المستويات الإدارية والوظيفية للأفراد يخلق تنوعاً في القوى العاملة، حيث أثبتت الدراسات أن هناك علاقة بين المستوى الإداري وبين الكثير من القضايا السلوكية في مجال العمل مثل الرضا الوظيفي أو الشعور بالاغتراب أو الاستغراق الوظيفي أو ضغوط العمل (عوض، ٢٠١٦، ص ٢١٩؛ سمارة، ٢٠١٧، ص ٦٣، ٦٤). **الأقدمية Seniority**: وهي الموقع الإشرافي أو الرئاسي داخل القوى العاملة المتنوعة، وترتبط بطبيعة العمل والمسمى الوظيفي والدرجة العلمية والخبرة العملية، وتتراوح بين أقدمية كبيرة أو متوسطة أو حديثة، وذلك وفقاً للفترة الزمنية التي قضاها العامل في شغل هذا الموقع أو الوظيفة (Rijamampinina and Carmichael, 2005, p.3؛ عوض، ٢٠١٦، ص ٢١٩؛ سمارة، ٢٠١٧، ص ٦٤). **محتوى العمل Work Content**: تحتاج الوظائف المختلفة إلى مهارات وخبرات وتخصصات وقدرات واحتياجات مختلفة من القائمين بها، مثل المهندسين والمحاسبين والقانونيين

والكيميائيين... إلخ، وهذا يتطلب تنويع الموارد البشرية لمقابلة هذه الاحتياجات المتعددة (عوض، ٢٠١٦، ص ٢١٩؛ سمارة، ٢٠١٧، ص ٦٤). **مجموعات العمل** Work groups: توجد مجموعات متعددة للعمل بالعديد من المنظمات، وتنقسم هذه المجموعات إلى مجموعات رسمية ومجموعات غير رسمية، والعمل ضمن مجموعات أو ضمن فريق واحد يعتبر من أهم وأبرز أنماط العمل العصري وأكثرها فعالية، وفكرته تقوم على تكوين فريق من العاملين في المنظمة نفسها يجمعهم غالباً نفس التخصص العلمي أو نفس الهدف، ويشكل تنوع وتعدد هذه المجموعات بُعداً من أبعاد التنوع (سمارة، ٢٠١٧، ص ٦٤؛ صلاح، ٢٠١٨، ص ١). **مواقع العمل** Work Location: موقع أو مكان العمل يمثل أحد أبعاد التنوع، والنظر للمنظمة باعتبارها مكان عمل يتفاعل من خلاله مختلف العاملين باختلاف خصائصهم وثقافتهم وأنواعهم وأعمارهم وغير ذلك من الأبعاد عملية يصعب تنفيذها (عوض، ٢٠١٦، ص ٢١٩؛ سمارة، ٢٠١٧، ص ٦٤، ٦٥). **عضوية النقابات Union** Membership: قد ينتمي العاملين في المنظمة إلى العديد من النقابات المهنية أو العمالية أو غيرها مما يخلق تنوعاً في القوى العاملة (سمارة، ٢٠١٧، ص ٦٥). **حالة الإدارة Management Status**: الشخصية هي محور التنوع، والإدارة هي العنصر الحاكم فيه، فهي المسؤولة عن تحقيقه وعن تقديم الدعم المناسب له، وإدارة مختلف أموره. وينقسم القادة إلى أنماط متعددة منها الديمقراطي، والفوضوي، والاستبدادي، والموجه بالإنتاج والموجه بالمرؤوسين (عوض، ٢٠١٦، ص ٢١٩؛ سمارة، ٢٠١٧، ص ٦٥).

٥ - الإطار التطبيقي للبحث:

ويشتمل الإطار التطبيقي للبحث على استمارة الاستقصاء المستخدمة في البحث، واختبار فروض البحث، وذلك كما يلي:

١/٥: استمارة الاستقصاء المستخدمة في البحث:

ويشتمل هذا الجزء على دليل استمارة الاستقصاء المستخدمة، واختبارات الثبات والصدق لها، والنتائج المتعلقة بأسئلتها (الإحصاءات الوصفية)، كما يلي:

١/١/٥: دليل استمارة الاستقصاء:

يهدف الباحث من استمارة الاستقصاء المرفقة الحصول على المعلومات التي يمكن من خلالها الإجابة على تساؤلات مشكلة البحث واختبار فروضه، وتتشكل هذه المعلومات في قسمين أساسيين هما:

القسم الأول: ويشتمل على بيانات أساسية: يهدف من خلالها الباحث إلى التعرف على اسم الشركة التي يعمل بها المستقصى منه، ونوع المستقصى منه، ومستواه التعليمي، ومستواه الإداري، وسنوات خبرته.

القسم الثاني: ويهدف إلى التعرف على مستوى التنوع الثقافي للقوى العاملة بهذه الشركات: وذلك من خلال الأبعاد التالية وأرقام العبارات التي تمثلها:

- ١- الأبعاد الداخلية للتنوع الثقافي للقوى العاملة: العمر (عبارة ١) - النوع (عبارة ٢) - القدرات العقلية والبدنية (عبارة ٣) - الأصل (عبارة ٤) - العرق (عبارة ٥).
- ٢- الأبعاد الخارجية للتنوع الثقافي للقوى العاملة: محل الإقامة (عبارة ٦) - الدخل (عبارة ٧) - الهوايات الشخصية (عبارة ٨) - الخلفية التعليمية (عبارة ٩) - الخبرة العملية (عبارة ١٠) - الحالة الاجتماعية للفرد (عبارة ١١) - المعتقدات السياسية (عبارة ١٢) - المعتقدات الدينية (عبارة ١٣).
- ٣- الأبعاد التنظيمية للتنوع الثقافي للقوى العاملة: المستوى الوظيفي (عبارة ١٤) - الأقدمية (عبارة ١٥) - محتوى العمل (عبارة ١٦) - مجموعات العمل (عبارة ١٧) - مواقع العمل (عبارة ١٨) - عضوية النقابات (عبارة ١٩) - حالة الإدارة (عبارة ٢٠).

٢/١/٥: اختبارات الثبات والصدق لاستمارة الاستقصاء:

قام الباحث بإجراء اختبارات الثبات والصدق للعبارات الواردة في استمارة الاستقصاء المستخدمة في البحث، وذلك على عينة استطلاعية عشوائية عددها (٣٠) مفردة من المديرين العاملين بشركات البترول التي تعمل في مصر، وقد تم تعديل الاستقصاء وفقاً لذلك حتى تم التوصل إلى شكله النهائي المرفق، والذي استخدم في جمع البيانات النهائية من عينة البحث، وقد أثبتت اختبارات الثبات والصدق على استمارة الاستقصاء النهائية النتائج التالية:

جدول رقم (١) معامل الثبات ومعامل الصدق لأبعاد ومتغيرات البحث

معامل الصدق الذاتي	معامل الثبات ألفا-كرونباخ	عدد العبارات	الأبعاد والمتغيرات
٠,٨٤٤	٠,٧١٢	٥	١- الأبعاد الداخلية للتنوع الثقافي للقوى العاملة
٠,٨٨٣	٠,٧٧٩	٨	٢- الأبعاد الخارجية للتنوع الثقافي للقوى العاملة
٠,٨٩٢	٠,٧٩٦	٧	٣- الأبعاد التنظيمية للتنوع الثقافي للقوى العاملة
٠,٩٣١	٠,٨٦٧	٢٠	مستوى التنوع الثقافي للقوى العاملة ككل

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي.

وتم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Coronbach's α) وذلك للتأكد من ثبات أداة البحث، أما معامل الصدق فتم حسابه عن طريق الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ومن النتائج السابقة يتضح ارتفاع معاملي الثبات والصدق لكل عبارات وأبعاد البحث، وكذلك لإجمالي العبارات المستخدمة في الاستقصاء لقياس مستوى التنوع الثقافي للقوى العاملة ككل، وهذا يدل على تمتع الاستقصاء بدرجة عالية من الثبات والصدق، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للبحث.

٣/١/٥: النتائج المتعلقة بأسئلة استمارة الاستقصاء (الإحصاءات الوصفية):

تنقسم النتائج المتعلقة بأسئلة استمارة الاستقصاء إلى قسمين كما يلي:

(١) نتائج متعلقة بالقسم الأول الخاص بالبيانات الديموجرافية للعاملين: ويمكن

توضيحها من خلال الجداول التالية:

جدول رقم (٢) توزيع أفراد العينة من حيث الشركات التي يعملون بها ن=٣٩٧

م	اسم الشركة	ك	%	م	اسم الشركة	ك	%
١	المصرية للخدمات الفنية وصيانة الأجهزة (صيانكو)	١٩٦	٤٩,٤	٣٢	مصر للصيانة البترولية (صان مصر)	٢	٠,٥
٢	بتروبل بلاعيم (بتروبل)	٣٣	٨,٣	٣٣	الخدمات التجارية البترولية (بتروتريد)	٢	٠,٥
٣	الغاز الطبيعي للسيارات (كارجاس)	٢١	٥,٣	٣٤	الإسكندرية الوطنية للتكرير والبتروكيماويات (انريك)	٢	٠,٥
٤	ايست زيت بترولوم (زينكو)	١٤	٣,٥	٣٥	بتروبل الصحراء الغربية (ويبكو)	٢	٠,٥
٥	أسيوط لتكرير البترول	٩	٢,٣	٣٦	غرب بكر للبترول	٢	٠,٥
٦	البتروكيماويات المصرية	٧	١,٨	٣٧	المصرية لنقل وتوزيع الغاز (بوتاجاسكو)	٢	٠,٥
٧	قارون للبترول (قارون)	٥	١,٣	٣٨	الفرعونية للبترول	١	٠,٣
٨	المصرية للغازات الطبيعية (جاسكو)	٥	١,٣	٣٩	العامة للبترول	١	٠,٣
٩	المصرية لتشغيل وصيانة المشروعات (إبيروم)	٥	١,٣	٤٠	المصرية الدولية لتكنولوجيا الغاز (غازتك)	١	٠,٣
١٠	رشيد للبترول	٤	١	٤١	بترو شهد	١	٠,٣
١١	مصر للبترول	٤	١	٤٢	المنصورة للبترول	١	٠,٣
١٢	خالدة للبترول (خالدة)	٤	١	٤٣	جمسه للبترول (جيمبتكو)	١	٠,٣
١٣	الشركة المصرية القابضة للغازات الطبيعية (إيجاس)	٤	١	٤٤	جنوب الوادي للبترول	١	٠,٣

إتجاهات المديرين نحو التنوع الثقافي للقوى العاملة: بالتطبيق على شركات البترول التي تعمل في مصر

١٤	الإسكندرية للبترول	٤	١	٤٥	المركز الطبي للعاملين بقطاع البترول	١	٠,٣
١٥	النيل لتسويق البترول	٤	١	٤٦	الوسطاني للبترول (واسكو)	١	٠,٣
١٦	بدر الدين للبترول (بابتيكو)	٣	٠,٨	٤٧	بتروجلف مصر للزيت (جيسوم سابقاً)	١	٠,٣
١٧	الهيئة المصرية العامة للبترول	٣	٠,٨	٤٨	القنطرة للبترول	١	٠,٣
١٨	السويس للزيت (سوكو)	٣	٠,٨	٤٩	الإسكندرية للمنتجات البترولية (أسيك)	١	٠,٣
١٩	الحمرا أويل	٣	٠,٨	٥٠	الهندسية للصناعات البترولية والكيمياوية (انبي)	١	٠,٣
٢٠	المصرية للخدمات البترولية (ابسكو)	٣	٠,٨	٥١	المصرية لتوزيع الغاز الطبيعي للمدن (تاون جاس)	١	٠,٣
٢١	بترول أبو قير	٣	٠,٨	٥٢	دار للبترول (دارا)	١	٠,٣
٢٢	إسكندرية للصيانة البترولية (بترومنت)	٣	٠,٨	٥٣	شمال البحرية للبترول (نوريتكو)	١	٠,٣
٢٣	النصر للبترول	٣	٠,٨	٥٤	تنمية للبترول	١	٠,٣
٢٤	Schlumberger Logelco Inc	٣	٠,٨	٥٥	Italian Egyptian Oil Company (IEOC)	١	٠,٣
٢٥	بترو أمير	٢	٠,٥	٥٦	Kuwait Oil Company	١	٠,٣
٢٦	بترول خليج السويس (جابكو)	٢	٠,٥	٥٧	Saudi Aramco	١	٠,٣
٢٧	السويس لتصنيع البترول	٢	٠,٥	٥٨	Baker Hughes Oil Tools	١	٠,٣
٢٨	الغازات البترولية (بتروجاس)	٢	٠,٥	٥٩	Egyptian Petrochemicals Holding Company	١	٠,٣
٢٩	المصرية للخدمات الرياضية (بتروسبورت)	٢	٠,٥	٦٠	IPIC - International Pipe Industry Co	١	٠,٣
٣٠	غاز القاهرة	٢	٠,٥	٦١	Shelf Drilling Egypt	١	٠,٣
٣١	التعاون للبترول	٢	٠,٥	٦٢	EXPRO GROUP	١	٠,٣
١٠٠	٣٩٧	إجمالي الاستثمارات التي تم تجميعها من الشركات					

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي.

جدول رقم (٣) توزيع أفراد العينة من حيث النوع والمستوى التعليمي والمستوى الإداري وسنوات الخبرة ن=٣٩٧

النوع	المستوى التعليمي				المستوى الإداري				سنوات الخبرة			
	إجمالي	أقل من الجامعي	جامعي	أعلى من الجامعي	إدارة إشرافية	إدارة وسطى	إدارة عليا	إجمالي	من ١٥ - ٥	من ٢٥ - ١٥	٢٥ فأكثر	إجمالي
تكرار	٣٩٧	١٣٣	٢٠٨	٥٦	٩٢	٢٠٠	١٠٥	٣٩٧	١٦٣	٢٠٤	٣٠	٣٩٧
%	١٠٠	٣٣,٥	٥٢,٤	١٤,١	٢٣,٢	٥٠,٤	٢٦,٤	١٠٠	٤١,١	٥١,٤	٧,٦	١٠٠

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي.

(٢) نتائج متعلقة بالقسم الثاني الخاص بمستوى التنوع الثقافي للقوى العاملة بهذه الشركات:

ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٤) استجابات المديرين على عبارات وأبعاد مستوى التنوع الثقافي للقوى العاملة ن=٣٩٧

النتيجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستويات التنوع الثقافي للقوى العاملة				التكرار	العبارة	رقم العبارة في الاستقصاء
				موافق بشدة	موافق	غير موافق	موافق غير بشدة			
موافق بشدة	٢	٠,٦٥٨	٣,٣٥٨	١٧٦	١٩٣	٢٢	٦	ك	يعمل بالشركة العديد من الفئات العمرية المختلفة (العمر)	١
				٤٤,٣	٤٨,٦	٥,٥	١,٥	%		
موافق	٣	٠,٦٢٠	٣,٢٣٩	١٢٨	٢٤٣	١٩	٧	ك	يعمل بالشركة العديد من الرجال والنساء (النوع)	٢
				٣٢,٢	٦١,٢	٤,٨	١,٨	%		
موافق بشدة	١	٠,٥٨٣	٣,٣٩٠	١٧٢	٢١١	١١	٣	ك	تتعدد وتتوسع القدرات العقلية والبدنية للعاملين في الشركة (القدرات العقلية والبدنية)	٣
				٤٣,٣	٥٢,١	٢,٨	٠,٨	%		

اتجاهات المديرين نحو التنوع الثقافي للقوى العاملة: بالتطبيق على شركات البترول التي تعمل في مصر

رقم السؤال	البيانات		البيانات		البيانات		البيانات		ملاحظات
	موافق	غير موافق	موافق	غير موافق	موافق	غير موافق	موافق بشدة	غير موافق بشدة	
٤	٥	٠,٨٩٣	٢,١٩٤	٢٩	١١٧	١٥٣	٩٨	يعمل بالشركة العديد من العاملين الأجانب أو غير المصريين (الأصل)	
				٧,٣	٢٩,٥	٣٨,٥	٢٤,٧		
٥	٤	٠,٨٩٨	٢,٤٧٩	٤٧	١٥٩	١٢٨	٦٣	تتعدد وتتنوع ثقافات ولغات وجنسيات العاملين في الشركة (العرق)	
				١١,٨	٤٠,١	٣٢,٢	١٥,٩		
٦	٣	٠,٥٠٧	٢,٩٣٢	الأبعاد الداخلية للتنوع الثقافي للقوى العاملة					
٦	٤	٠,٥٥٤	٣,٣٤٣	١٥٠	٢٣٥	١٠	٢	يقيم العاملون في الشركة في العديد من المناطق الجغرافية (الراقبة والشعبية والريفية) (محل الإقامة)	
				٣٧,٨	٥٩,٢	٢,٥	٠,٥		
٧	٦	٠,٦٤٣	٣,٠٧٦	٩٠	٢٥٥	٤٤	٨	تتعدد وتتفاوت مستويات الدخل لدى العاملين في الشركة (الدخل)	
				٢٢,٧	٦٤,٢	١١,١	٢,٠		
٨	٥	٠,٥٦٧	٣,٣٠	١٣٨	٢٤٣	١٣	٣	تتعدد وتتنوع وتختلف الهويات الشخصية لدى العاملين في الشركة (الهويات الشخصية)	
				٣٤,٨	٦١,٢	٣,٣	٠,٨		
٩	١	٠,٥٤٠	٣,٣٨٠	١٦٠	٢٣٠	٥	٢	تتعدد وتتنوع المؤهلات والمستويات التعليمية لدى العاملين في الشركة (الخلفية التعليمية)	
				٤٠,٣	٥٧,٩	١,٣	٠,٥		
١٠	٣	٠,٥٦٥	٣,٣٧٠	١٦١	٢٢٥	٨	٣	تتعدد وتتنوع سنوات ومستويات الخبرة العملية لدى العاملين في الشركة (الخبرة العملية)	
				٤٠,٦	٥٦,٧	٢,٠	٠,٨		

موافق بشدة	٢	٠,٥٢٩	٣,٣٧٣	١٥٦	٢٣٤	٦	١	ك	١١	تتعدد الحالات الاجتماعية للعاملين في الشركة ما بين أعزب ومتزوج ومطلق وأرمل (الحالة الاجتماعية للفرد)	
				٣٩,٣	٥٨,٩	١,٥	٠,٣	%			
موافق	٧	٠,٧٨٨	٢,٧٣١	٥٦	٢٠٦	١٠٧	٢٨	ك	١٢	يوجد العديد من المعتقدات السياسية والانتماءات الحزبية المختلفة لدى العاملين في الشركة (المعتقدات السياسية)	
				١٤,١	٥١,٩	٢٧,٠	٧,١	%			
موافق	٨	٠,٨٠٥	٢,٦١٠	٣٨	٢٠٩	١٠٧	٤٣	ك	١٣	يعمل بالشركة العديد من العاملين الذين يعتقدون معتقدات دينية مختلفة (المعتقدات الدينية)	
				٩,٦	٥٢,٦	٢٧,٠	١٠,٨	%			
موافق	٢	٠,٣٩٦	٣,١٤٨	الأبعاد الخارجية للتنوع الثقافي للقوى العاملة							المتوسط
موافق بشدة	٣	٠,٥٥٨	٣,٢٨٧	١٣١	٢٥٣	٩	٤	ك	١٤	يوجد العديد من المستويات الإدارية والوظيفية للعاملين في الشركة (المستوى الوظيفي)	
				٣٣,٠	٦٣,٧	٢,٣	١,٠	%			
موافق	٤	٠,٦٣١	٣,٢٤٧	١٣٤	٢٣٣	٢٤	٦	ك	١٥	تتعدد وتنوع أقدميات العاملين في الشركة ما بين كبيرة ومتوسطة وحديثة (الأقدمية)	
				٣٣,٨	٥٨,٧	٦,٠	١,٥	%			
موافق بشدة	٢	٠,٦٠	٣,٣٣٨	١٥٧	٢٢١	١٥	٤	ك	١٦	تحتاج طبيعة الوظائف في الشركة إلى مهارات وخبرات وتخصصات وقدرات مختلفة من القائمين بها (محتوى العمل)	
				٣٩,٥	٥٥,٧	٣,٨	١,٠	%			
موافق	٥	٠,٦١٩	٣,٢٣٧	١٣٠	٢٣٥	٢٨	٤	ك	١٧	يعمل بالشركة العديد من التخصصات العلمية وفرق العمل ومجموعات العمل المختلفة (مجموعات العمل)	
				٣٢,٧	٥٩,٢	٧,١	١,٠	%			

مواقف بشدة	١	٠,٥٧٩	٣,٣٥٣	١٥٩	٤٠,١	٢٢١	٥٥,٧	١٥	٣,٨	٢	٠,٥	٣١	يعمل العاملون في أماكن ومواقع وفروع عمل مختلفة ومتعددة تابعة للشركة (مواقع العمل)	١٨
مواقف	٧	٠,٧٧٦	٢,٩٢٢	٨٤	٢١,٢	٢١٩	٥٥,٢	٧٣	١٨,٤	٢١	٥,٣	٣١	ينتمي العاملون في الشركة إلى العديد من النقابات العمالية والمهنية المختلفة (عضوية النقابات)	١٩
مواقف	٦	٠,٧٨٧	٣,٠٤٠	١١٠	٢٧,٧	٢١٤	٥٣,٩	٥٢	١٣,١	٢١	٥,٣	٣١	يمكن لإدارة الشركة فهم خصائص وثقافات العاملين المختلفة والتعامل معهم بكفاءة وفعالية (حالة الإدارة)	٢٠
مواقف	١	٠,٤٤٠	٣,٢٠٣	الأبعاد التنظيمية للتنوع الثقافي للقوى العاملة									الثقافة	
مواقف	١	٠,٣٦٣	٣,٠٩٤	متغير مستوى التنوع الثقافي للقوى العاملة ككل										

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي.

٢/٥: اختبار فروض البحث:

باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة تم اختبار فروض البحث وذلك كما يلي:

١/٢/٥: اختبار الفرض الفرعي الأول للفرض الرئيسي الأول الذي ينص على:

"لا توجد الأبعاد الداخلية للتنوع الثقافي للقوى العاملة في شركات البترول التي تعمل

في مصر طبقاً لإتجاهات مديريها"

قام الباحث بإجراء اختبار T-Test لعينة واحدة، وذلك على جميع عبارات الأبعاد الداخلية للتنوع الثقافي للقوى العاملة (الموجودة بالقسم الثاني باستمارة الاستقصاء) لكامل العينة للتأكد من مدى قبول أو رفض هذا الفرض، {وهذا الاختبار يرى بأن العنصر يوجد في حالة توافر شرطين معاً وهما (أن يكون

المتوسط الحسابي أكبر من (٢,٥) (في حالة مقياس ليكرت الرباعي)، ويكون مستوى المعنوية أقل من (٠,٠٥) وذلك لدرجة الثقة (٩٥%) وخلاف ذلك لا يوجد العنصر، وكانت نتائج هذا الاختبار كما يلي:

جدول رقم (٥) نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول للفرض الرئيسي الأول ن=٣٩٧ درجات الحرية= ٣٩٦

الأبعاد والمتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية	متوسط الفرق	النتيجة
١- العمر	٣,٣٥٨	٠,٦٥٨	٠,٣٣	٢٥,٩٩	٠,٠٠٠	٠,٨٥٨	يوجد
٢- النوع	٣,٢٣٩	٠,٦٢٠	٠,٣١	٢٣,٧٦	٠,٠٠٠	٠,٧٣٩	يوجد
٣- القدرات العقلية والبدنية	٣,٣٩٠	٠,٥٨٣	٠,٢٩	٣٠,٤٤	٠,٠٠٠	٠,٨٩٠	يوجد
٤- الأصل	٢,١٩٤	٠,٨٩٣	٠,٤٥	-٦,٨٣	٠,٠٠٠	-٠,٣٠٦	لا يوجد
٥- العرق	٢,٤٧٩	٠,٨٩٨	٠,٤٥	-٠,٤٨	٠,٦٣٥	-٠,٠٢١	لا يوجد
الأبعاد الداخلية للتنوع الثقافي للقوى العاملة (ككل)	٢,٩٣٢	٠,٥٠٧	٠,٢٥	١٦,٩٩	٠,٠٠٠	٠,٤٣٢	يوجد

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي.

• و يترتب على النتائج السابقة ما يلي:

١- قبول الفرض الفرعي الأول للفرض الرئيسي الأول (فرض العدم) والذي ينص على: "لا توجد الأبعاد الداخلية للتنوع الثقافي للقوى العاملة في شركات البترول

التي تعمل في مصر طبقاً لإتجاهات مديريها"، وذلك بشكل جزئي وبدرجة ثقة (٩٥%)، في بُعدين فقط من الأبعاد الداخلية للتنوع الثقافي للقوى العاملة وهما {الأصل - العرق}.

٢- رفض الفرض الفرعي الأول للفرض الرئيسي الأول (فرض العدم) وقبول الفرض البديل له والذي ينص على: "توجد الأبعاد الداخلية للتنوع الثقافي للقوى العاملة في شركات البترول التي تعمل في مصر طبقاً لإتجاهات مديريها"، وذلك بشكل جزئي وبدرجة ثقة (٩٥%)، في ثلاثة أبعاد من الأبعاد الداخلية للتنوع الثقافي للقوى العاملة وهم {العمر - النوع - القدرات العقلية والبدنية}، وكذلك في الأبعاد الداخلية للتنوع الثقافي للقوى العاملة (ككل).

٢/٢/٥: اختبار الفرض الفرعي الثاني للفرض الرئيسي الأول الذي ينص على:

"لا توجد الأبعاد الخارجية للتنوع الثقافي للقوى العاملة في شركات البترول التي تعمل في مصر طبقاً لإتجاهات مديريها"

قام الباحث بإجراء اختبار T-Test لعينة واحدة، وذلك على جميع عبارات الأبعاد الخارجية للتنوع الثقافي للقوى العاملة (الموجودة بالقسم الثاني باستمارة الاستقصاء) لكامل العينة للتأكد من مدى قبول أو رفض هذا الفرض، {وهذا الاختبار يرى بأن العنصر يوجد في حالة توافر شرطين معاً وهما (أن يكون المتوسط الحسابي أكبر من (٢,٥) (في حالة مقياس ليكرت الرباعي)، ويكون مستوى المعنوية أقل من (٠,٠٥) وذلك لدرجة الثقة (٩٥%) وخلاف ذلك لا يوجد العنصر}، وكانت نتائج هذا الاختبار كما يلي:

جدول رقم (٦) نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني للفرض الرئيسي الأول ن=٣٩٧ درجات الحرية = ٣٩٦

النتيجة	متوسط الفرق	مستوى المعنوية	قيمة T المحسوبة	متوسط الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد والمتغيرات
يوجد	٠,٨٤٣	٠,٠٠٠	٣,٣٢	٠,٠٢٨	٠,٥٥٤	٣,٣٤٣	١- محل الإقامة
يوجد	٠,٥٧٦	٠,٠٠٠	١٧,٨٤	٠,٠٣٢	٠,٦٤٣	٣,٠٧٦	٢- الدخل
يوجد	٠,٨٠	٠,٠٠٠	٢٨,١٠	٠,٠٢٩	٠,٥٦٧	٣,٣٠	٣- الهويات الشخصية
يوجد	٠,٨٨٠	٠,٠٠٠	٣٢,٤٧	٠,٠٢٧	٠,٥٤٠	٣,٣٨٠	٤- الخلفية التعليمية
يوجد	٠,٨٧٠	٠,٠٠٠	٣٠,٦٧	٠,٠٢٨	٠,٥٦٥	٣,٣٧٠	٥- الخبرة العملية
يوجد	٠,٨٧٣	٠,٠٠٠	٣٢,٨٧	٠,٠٢٧	٠,٥٢٩	٣,٣٧٣	٥- الحالة الاجتماعية للفرد
يوجد	٠,٢٣١	٠,٠٠٠	٥,٨٣	٠,٠٤٠	٠,٧٨٨	٢,٧٣١	٦- المعتقدات السياسية
يوجد	٠,١١٠	٠,٠٠٧	٢,٧١	٠,٠٤٠	٠,٨٠٥	٢,٦١٠	٧- المعتقدات الدينية
يوجد	٠,٦٤٨	٠,٠٠٠	٣٢,٥٧	٠,٠٢٠	٠,٣٩٦	٣,١٤٨	الأبعاد الخارجية للتنوع الثقافي للقوى العاملة (ككل)

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي.

• ويترتب على النتائج السابقة ما يلي:

- رفض الفرض الفرعي الثاني للفرض الرئيسي الأول (فرض العدم) وقبول الفرض البديل له والذي ينص على: "توجد الأبعاد الخارجية للتنوع الثقافي للقوى العاملة في شركات البترول التي تعمل في مصر طبقاً لإتجاهات مديريها"، وذلك بدرجة ثقة (٩٥%)، وفي جميع الأبعاد الخارجية للتنوع الثقافي للقوى العاملة وهي {محل الإقامة - الدخل - الهويات الشخصية - الخلفية التعليمية - الخبرة العملية - الحالة الاجتماعية للفرد - المعتقدات السياسية - المعتقدات الدينية}، وكذلك في الأبعاد الخارجية للتنوع الثقافي للقوى العاملة (ككل).

٣/٢/٥: اختبار الفرض الفرعي الثالث للفرض الرئيسي الأول الذي ينص على:

"لا توجد الأبعاد التنظيمية للتنوع الثقافي للقوى العاملة في شركات البترول التي تعمل في مصر طبقاً لإتجاهات مديريها"

قام الباحث بإجراء اختبار T-Test لعينة واحدة، وذلك على جميع عبارات الأبعاد التنظيمية للتنوع الثقافي للقوى العاملة (الموجودة بالقسم الثاني باستمارة الاستقصاء) لكامل العينة للتأكد من مدى قبول أو رفض هذا الفرض، {وهذا الاختبار يرى بأن العنصر يوجد في حالة توافر شرطين معاً وهما (أن يكون المتوسط الحسابي أكبر من (٢,٥) (في حالة مقياس ليكرت الرباعي)، ويكون مستوى المعنوية أقل من (٠,٠٥) وذلك لدرجة الثقة (٩٥%) وخلاف ذلك لا يوجد العنصر}، وكانت نتائج هذا الاختبار كما يلي:

جدول رقم (٧) نتائج اختبار الفرض الفرعي الثالث للفرض الرئيسي الأول ن=٣٩٧ درجات الحرية =٣٩٦

النتيجة	متوسط الفرق مستوى المعنوية	قيمة T المحسوبة	متوسط الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد والمتغيرات
يوجد	٠,٧٨٧	٢٨,١١	٠,٢٨	٠,٥٥٨	٣,٢٨٧	١- المستوى الوظيفي
يوجد	٠,٧٤٧	٢٣,٥٧	٠,٣٢	٠,٦٣١	٣,٢٤٧	٢- الأقدمية
يوجد	٠,٨٣٨	٢٧,٧٩	٠,٣٠	٠,٦٠	٣,٣٣٨	٣- محتوى العمل
يوجد	٠,٧٣٧	٢٣,٧٢	٠,٣١	٠,٦١٩	٣,٢٣٧	٤- مجموعات العمل
يوجد	٠,٨٥٣	٢٩,٣٦	٠,٢٩	٠,٥٧٩	٣,٣٥٣	٥- مواقع العمل
يوجد	٠,٤٢٢	١٠,٨٣	٠,٣٩	٠,٧٧٦	٢,٩٢٢	٦- عضوية النقابات
يوجد	٠,٥٤٠	١٣,٦٨	٠,٤٠	٠,٧٨٧	٣,٠٤٠	٧- حالة الإدارة
يوجد	٠,٧٠٣	٣١,٨٨	٠,٢٢	٠,٤٤٠	٣,٢٠٣	الأبعاد التنظيمية للتنوع الثقافي للقوى العاملة (ككل)

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي.

• ويترتب على النتائج السابقة ما يلي:

- رفض الفرض الفرعي الثالث للفرض الرئيسي الأول (فرض العدم) وقبول الفرض البديل له والذي ينص على: "توجد الأبعاد التنظيمية للتنوع الثقافي للقوى العاملة في شركات البترول التي تعمل في مصر طبقاً لإتجاهات مديريها"، وذلك بدرجة ثقة (٩٥%)، وفي جميع الأبعاد التنظيمية للتنوع الثقافي للقوى العاملة وهي {المستوى الوظيفي - الأقدمية - محتوى العمل - مجموعات

العمل - مواقع العمل - عضوية النقابات - حالة الإدارة}، وكذلك في الأبعاد التنظيمية للتنوع الثقافي للقوى العاملة (ككل).

٤/٢/٥: النتائج النهائية لإختبار الفرض الرئيسي الأول الذي ينص على:

"لا يوجد التنوع الثقافي للقوى العاملة (بأبعاده المختلفة) في شركات البترول التي تعمل في مصر طبقاً لإتجاهات مديريها"

قام الباحث بإجراء اختبار T-Test لعينة واحدة، وذلك على جميع عبارات التنوع الثقافي للقوى العاملة (القسم الثاني باستمارة الاستقصاء) لكامل العينة للتأكد من مدى قبول أو رفض هذا الفرض، {وهذا الاختبار يرى بأن العنصر يوجد في حالة توافر شرطين معاً وهما (أن يكون المتوسط الحسابي أكبر من (٢,٥) (في حالة مقياس ليكرت الرباعي)، ويكون مستوى المعنوية أقل من (٠,٠٥) وذلك لدرجة الثقة (٩٥٪) وخلاف ذلك لا يوجد العنصر}، وكانت نتائج هذا الاختبار كما يلي:

جدول رقم (٨) نتائج اختبار الفرض الرئيسي الأول ن=٣٩٧ درجات الحرية=٣٩٦

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري	قيمة T المعنوية	مستوى معنوية الفرق	النتيجة
١- الأبعاد الداخلية للتنوع الثقافي للقوى العاملة	٢,٩٣٢	٠,٥٥٧	٠,٠٢٥	١٦,٩٩	٠,٠٠٠	يوجد
٢- الأبعاد الخارجية للتنوع الثقافي للقوى العاملة	٢,١٤٨	٠,٣٩٦	٠,٠٠٢	٣٢,٥٧	٠,٠٠٠	يوجد
٣- الأبعاد التنظيمية للتنوع الثقافي للقوى العاملة	٢,٢٠٢	٠,٤٤٤	٠,٠٢٢	٣١,٨٨	٠,٠٠٠	يوجد
مستوى التنوع الثقافي للقوى العاملة ككل	٢,٠٩٤	٠,٣٦٣	٠,٠١٨	٣٢,٦١	٠,٠٠٠	يوجد

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي.

• ويترتب على النتائج السابقة ما يلي:

- رفض الفرض الرئيسي الأول (فرض العدم) وقبول الفرض البديل له والذي ينص على: "يوجد التنوع الثقافي للقوى العاملة (بأبعاده المختلفة) في شركات البترول التي تعمل في مصر طبقاً لإتجاهات مديريها"، وذلك بدرجة ثقة ٩٥٪، وفي جميع أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة والمتمثلة في الأبعاد الداخلية - الخارجية - التنظيمية} للتنوع الثقافي للقوى العاملة، وكذلك في مستوى التنوع الثقافي للقوى العاملة ككل.

٥/٢/٥: اختبار الفرض الفرعي الأول للفرض الرئيسي الثاني الذي ينص على:

"لا يوجد اختلاف معنوي فيما بين إتجاهات المديرين بشركات البترول التي تعمل في مصر نحو التنوع الثقافي للقوى العاملة تبعاً للنوع"

من أجل أن يتم اختبار هذا الفرض، يقوم الباحث بتوضيح مدى وجود أو عدم وجود اختلافات معنوية فيما بين إتجاهات المديرين بشركات البترول التي تعمل في مصر نحو كل بُعد من أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة تبعاً للنوع (ذكر - أنثى)، وذلك من خلال الاعتماد على أسلوب (T-Test) لعينتين مستقلتين، وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٩) نتائج اختبار T-Test للاختلافات في أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة تبعاً للنوع

النتيجة النهائية	اختبارات T-Test		إناث		ذكور		الأبعاد والمتغيرات
	المعدنية	القيمة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
لا يوجد اختلاف معنوي	٠,٣٦٨	٠,٨٦٨	٠,٤٧٣	٢,٨٧٥	٠,٥١٢	٢,٩٤٦	١ - الأبعاد الداخلية للتنوع الثقافي للقوى العاملة

يوجد اختلاف معنوي لصالح المديرين الذكور	٤٠٠٠	٨٨٧٠٢	٥٥٣٠٠	٣٠٠٠٠	١٥٣٠٠	٥١١٢١	٢- الأبعاد الخارجية للتنوع الثقافي للقوى العاملة
لا يوجد اختلاف معنوي	٧٣٣٠٠	٥٥٨٠٠	١٣٣٠٠	٣٠١٦٠	٥٣٣٠٠	٠١٢١٢	٣- الأبعاد التنظيمية للتنوع الثقافي للقوى العاملة
لا يوجد اختلاف معنوي	١٧٠٠٠	١٥١٠١	٨٣٣٠٠	١٠٠٠٠	٣١٣٠٠	١٠٠١٢	التنوع الثقافي للقوى العاملة ككل

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي.

• ويترتب على النتائج السابقة ما يلي:

١- قبول الفرض الفرعي الأول للفرض الرئيسي الثاني (فرض العدم) والذي ينص على: "لا يوجد اختلاف معنوي فيما بين إتجاهات المديرين بشركات البترول التي تعمل في مصر نحو التنوع الثقافي للقوى العاملة تبعاً للنوع"، وذلك بدرجة ثقة (٩٥%) في بُعدين من أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة وهما {الأبعاد الداخلية - الأبعاد التنظيمية} للتنوع الثقافي للقوى العاملة، وكذلك في التنوع الثقافي للقوى العاملة ككل.

٢- رفض الفرض الفرعي الأول للفرض الرئيسي الثاني (فرض العدم) وقبول الفرض البديل له والذي ينص على: "يوجد اختلاف معنوي فيما بين إتجاهات المديرين بشركات البترول التي تعمل في مصر نحو التنوع الثقافي للقوى العاملة تبعاً للنوع"، وذلك بدرجة ثقة (٩٥%) في بُعد واحد فقط من أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة ولصالح المديرين الذكور وهو {الأبعاد الخارجية} للتنوع الثقافي للقوى العاملة.

٦/٢/٥: اختبار الفرض الفرعي الثاني للفرض الرئيسي الثاني الذي ينص على:

"لا يوجد اختلاف معنوي فيما بين إتجاهات المديرين بشركات البترول التي تعمل في مصر نحو التنوع الثقافي للقوى العاملة تبعاً للمستوى التعليمي"

من أجل أن يتم اختبار هذا الفرض، يقوم الباحث بتوضيح مدى وجود أو عدم وجود اختلافات معنوية فيما بين اتجاهات المديرين بشركات البترول التي تعمل في مصر نحو كل بُعد من أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة تبعاً للمستوى التعليمي (أقل من الجامعي - جامعي - أعلى من الجامعي)، وذلك من خلال الاعتماد على أسلوب تحليل التباين (ANOVA) واختبار ف (F-Test)، وذلك كما يتضح من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١٠) نتائج تحليل التباين للاختلافات في أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة تبعاً للمستوى التعليمي

النتيجة النهائية	اختبار ف F-Test		أعلى من الجامعي		جامعي		أقل من الجامعي		الأبعاد والمتغيرات
	المعنوية	القيمة	الإحتراف المعياري	الحواسبي الوسط	الإحتراف المعياري	الحواسبي الوسط	الإحتراف المعياري	الحواسبي الوسط	
لا يوجد معنوي اختلاف	٠,٠٨٩	٢,٤٤٠	٠,٥٥٦	٢,٨١١	٠,٥٢٦	٢,٩٧٥	٠,٤٤٥	٢,٩١٦	١- الأبعاد الداخلية للتنوع الثقافي للقوى العاملة
يوجد اختلاف معنوي لصالح الجامعي	٠,٠٠٠	٨,٧١٧	٠,٤٤٠	٣,١٠٩	٠,٣٩٥	٣,٢٢٣	٠,٣٥٤	٢,٠٤٦	٢- الأبعاد الخارجية للتنوع الثقافي للقوى العاملة
يوجد اختلاف معنوي لصالح الجامعي	٠,٠١٠	٤,٦٧٦	٠,٤٧٧	٣,٠٤٩	٠,٤٣٤	٣,٢٤٩	٠,٤٢٠	٣,١٩٨	٣- الأبعاد التنظيمية للتنوع الثقافي للقوى العاملة
يوجد اختلاف معنوي لصالح الجامعي	٠,٠٠٤	٥,٦٦٤	٠,٤١٣	٢,٩٩٠	٠,٣٦١	٣,١٤٩	٠,٣٣١	٢,٠٥٢	التنوع الثقافي للقوى العاملة ككل

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي.

- ويترتب على النتائج السابقة ما يلي:

١- قبول الفرض الفرعي الثاني للفرض الرئيسي الثاني (فرض العدم) والذي ينص على: "لا يوجد اختلاف معنوي فيما بين إتجاهات المديرين بشركات البترول التي تعمل في مصر نحو التنوع الثقافي للقوى العاملة تبعاً للمستوى التعليمي"، وذلك بشكل جزئي (وبدرجة ثقة ٩٥%) في بُعد واحد فقط من أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة وهو {الأبعاد الداخلية} للتنوع الثقافي للقوى العاملة.

٢- رفض الفرض الفرعي الثاني للفرض الرئيسي الثاني (فرض العدم) وقبول الفرض البديل له والذي ينص على: "يوجد اختلاف معنوي فيما بين إتجاهات المديرين بشركات البترول التي تعمل في مصر نحو التنوع الثقافي للقوى العاملة تبعاً للمستوى التعليمي"، وذلك بشكل جزئي (وبدرجة ثقة ٩٥%) ولصالح المستوى التعليمي الجامعي، ويليه المستوى التعليمي الأعلى من الجامعي، ثم المستوى التعليمي الأقل من الجامعي في بُعد واحد فقط من أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة وهو {الأبعاد الخارجية} للتنوع الثقافي للقوى العاملة، ولصالح المستوى التعليمي الجامعي، ويليه المستوى التعليمي الأقل من الجامعي، ثم المستوى التعليمي الأعلى من الجامعي، وذلك في بُعد واحد أيضاً من أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة وهو {الأبعاد التنظيمية} للتنوع الثقافي للقوى العاملة، وكذلك في التنوع الثقافي للقوى العاملة ككل.

٧/٢/٥: اختبار الفرض الفرعي الثالث للفرض الرئيسي الثاني الذي ينص على:

"لا يوجد اختلاف معنوي فيما بين إتجاهات المديرين بشركات البترول التي تعمل في مصر نحو التنوع الثقافي للقوى العاملة تبعاً للمستوى الإداري" من أجل أن يتم اختبار هذا الفرض، يقوم الباحث بتوضيح مدى وجود أو عدم وجود اختلافات معنوية فيما بين إتجاهات المديرين بشركات البترول التي تعمل في مصر نحو كل بُعد من أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة تبعاً للمستوى الإداري

(الإدارة العليا- الإدارة الوسطى- الإدارة الإشرافية)، وذلك من خلال الاعتماد على أسلوب تحليل التباين (ANOVA) واختبار ف (F-Test)، وذلك كما يتضح من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١١) نتائج تحليل التباين للاختلافات في أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة تبعاً للمستوى الإداري

النتيجة النهائية	اختبار ف F-Test		الإدارة العليا		الإدارة الوسطى		الإدارة الإشرافية		الأبعاد والمتغيرات
	المعنوية	القيمة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
لا يوجد اختلاف معنوي	٠,٠٥٩	٠,٥٨٣	٠,٥٥١	٢,٩٧٧	٠,٤٩٣	٢,٩١٢	٠,٤٨٥	٢,٩٢٤	١- الأبعاد الداخلية للتنوع الثقافي للقوى العاملة
لا يوجد اختلاف معنوي	٠,٢١١	١,٥٦١	٠,٤٤٤	٣,٢٠٤	٠,٣٨٦	٣,١١٩	٠,٣٥٦	٣,١٤٥	٢- الأبعاد الخارجية للتنوع الثقافي للقوى العاملة
لا يوجد اختلاف معنوي	٠,٣٥١	١,٠٤٨	٠,٤٢١	٣,٢٢٧	٠,٤٦٦	٣,١٧٢	٠,٤٠٠	٢,٢٤٤	٣- الأبعاد التنظيمية للتنوع الثقافي للقوى العاملة
لا يوجد اختلاف معنوي	٠,٢٨٥	١,٢٦٠	٠,٣٩٢	٣,١٣٦	٠,٣٦٣	٣,٠٦٨	٠,٣٢٦	٣,١٠٤	التنوع الثقافي للقوى العاملة ككل

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي.

• ويترتب على النتائج السابقة ما يلي:

قبول الفرض الفرعي الثالث للفرض الرئيسي الثاني (فرض العدم) والذي ينص على: "لا يوجد اختلاف معنوي فيما بين اتجاهات المديرين بشركات البترول التي تعمل

في مصر نحو التنوع الثقافي للقوى العاملة تبعاً للمستوى الإداري"، وذلك بدرجة ثقة ٩٥٪ في جميع أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة المتمثلة في {الأبعاد الداخلية – الأبعاد الخارجية – الأبعاد التنظيمية} للتنوع الثقافي للقوى العاملة، وكذلك في التنوع الثقافي للقوى العاملة ككل.

٨/٢/٥: اختبار الفرض الفرعي الرابع للفرض الرئيسي الثاني الذي ينص على:

"لا يوجد اختلاف معنوي فيما بين إتجاهات المديرين بشركات البترول التي تعمل

في مصر نحو التنوع الثقافي للقوى العاملة تبعاً لسنوات الخبرة"

من أجل أن يتم اختبار هذا الفرض، يقوم الباحث بتوضيح مدى وجود أو عدم وجود اختلافات معنوية فيما بين إتجاهات المديرين بشركات البترول التي تعمل في مصر نحو كل بُعد من أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة تبعاً لسنوات الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٥ سنة – من ١٥ إلى أقل من ٢٥ سنة – من ٢٥ سنة فأكثر)، وذلك من خلال الاعتماد على أسلوب تحليل التباين (ANOVA) واختبار ف (-F Test)، وذلك كما يتضح من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١٢) نتائج تحليل التباين للاختلافات في أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة تبعاً لسنوات الخبرة

النتيجة النهائية	اختبار ف F-Test		٢٥ سنة فأكثر		من ١٥ إلى أقل من ٢٥ سنة		من ٥ إلى أقل من ١٥ سنة		الأبعاد والمتغيرات
	المعنوية	القيمة	الانحراف المعياري	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط الحسابي	
لا يوجد اختلاف معنوي	٠,١٢٥	٢,٠٩٣	٠,٥٣٠	٣,٠٨٧	٠,٥٤٢	٢,٨٩٤	٠,٤٥١	٢,٩٥١	١- الأبعاد الداخلية للتنوع الثقافي للقوى العاملة
لا يوجد اختلاف معنوي	٠,٦٩٢	٠,٣٦٨	٠,٤٨٧	٣,١٧١	٠,٣٩٦	٣,١٣١	٠,٣٧٩	٣,١٦٤	٢- الأبعاد الخارجية للتنوع الثقافي للقوى العاملة

لا يوجد اختلاف معنوي	٠,٤٥٣	٣,٦٨٠	٦,٣٣٠	١١,٢٤١	١٦,٣٦٠	٢١,٤٧٠	٢٦,٥٨٠	٣- الأبعاد التنظيمية للتنوع الثقافي للقوى العاملة
لا يوجد اختلاف معنوي	٠,٢٣٠	١,٤٨٤	٢,٩٦٠	٤,٤٤٣	٥,٩٢٦	٧,٤٠٩	٨,٨٩٢	التنوع الثقافي للقوى العاملة ككل

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي.

• ويترتب على النتائج السابقة ما يلي:

قبول الفرض الفرعي الرابع للفرض الرئيسي الثاني (فرض العدم) والذي ينص على: "لا يوجد اختلاف معنوي فيما بين اتجاهات المديرين بشركات البترول التي تعمل في مصر نحو التنوع الثقافي للقوى العاملة تبعاً لسنوات الخبرة"، وذلك بدرجة ثقة ٩٥% في جميع أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة المتمثلة في {الأبعاد الداخلية - الأبعاد الخارجية - الأبعاد التنظيمية} للتنوع الثقافي للقوى العاملة، وكذلك في التنوع الثقافي للقوى العاملة ككل.

٩/٢/٥: النتائج النهائية لاختبار الفرض الرئيسي الثاني الذي ينص على:

"لا يوجد اختلاف معنوي فيما بين اتجاهات المديرين بشركات البترول التي تعمل في مصر نحو التنوع الثقافي للقوى العاملة (بأبعاده المختلفة) تبعاً لخصائصهم الديموجرافية" من أجل أن يتم اختبار هذا الفرض، قام الباحث بتقسيمه إلى أربع فروض فرعية بحسب المتغيرات الديموجرافية محل الدراسة (النوع - المستوى التعليمي - المستوى الإداري - سنوات الخبرة)، وبعد اختبار هذه الفروض الفرعية باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (كما سبق توضيح ذلك) تم التوصل إلى النتائج النهائية التالية:

١- قبول الفرض الرئيسي الثاني (فرض العدم) والذي ينص على: "لا يوجد اختلاف معنوي فيما بين اتجاهات المديرين بشركات البترول التي تعمل في مصر نحو

- التنوع الثقافي للقوى العاملة (بأبعاده المختلفة) تبعاً لخصائصهم الديموجرافية"، وذلك بشكل جزئي (وبدرجة ثقة ٩٥%) في كل من:
- النوع (ذكر - أنثى)، حيث لا يوجد اختلاف معنوي في (الأبعاد الداخلية - الأبعاد التنظيمية) للتنوع الثقافي للقوى العاملة، وكذلك التنوع الثقافي للقوى العاملة ككل.
 - المستوى التعليمي (أقل من الجامعي - جامعي - أعلى من الجامعي)، حيث لا يوجد اختلاف معنوي في (الأبعاد الداخلية) للتنوع الثقافي للقوى العاملة.
 - المستوى الإداري (الإدارة الإشرافية - الإدارة الوسطى - الإدارة العليا)، حيث لا يوجد إختلاف معنوي بين جميع أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة (الأبعاد الداخلية - الأبعاد الخارجية - الأبعاد التنظيمية) للتنوع الثقافي للقوى العاملة، وكذلك التنوع الثقافي للقوى العاملة ككل.
 - سنوات الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٥ سنة - من ١٥ إلى أقل من ٢٥ سنة - ٢٥ سنة فأكثر)، حيث لا يوجد إختلاف معنوي بين جميع أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة (الأبعاد الداخلية - الأبعاد الخارجية - الأبعاد التنظيمية) للتنوع الثقافي للقوى العاملة، وكذلك التنوع الثقافي للقوى العاملة ككل.
- ٢- رفض الفرض الرئيسي الثاني (فرض العدم) وقبول الفرض البديل له والذي ينص على: "يوجد إختلاف معنوي فيما بين إتجاهات المديرين بشركات البترول التي تعمل في مصر نحو التنوع الثقافي للقوى العاملة (بأبعاده المختلفة) تبعاً لخصائصهم الديموجرافية"، وذلك بشكل جزئي (وبدرجة ثقة ٩٥%) في كل من:
- النوع (ذكر - أنثى)، حيث يوجد إختلاف معنوي في بُعد (الأبعاد الخارجية) للتنوع الثقافي للقوى العاملة، لصالح المديرين الذكور.
 - المستوى التعليمي (أقل من الجامعي - جامعي - أعلى من الجامعي)، حيث يوجد إختلاف معنوي في (الأبعاد الخارجية - الأبعاد التنظيمية) للتنوع الثقافي للقوى العاملة، وكذلك في التنوع الثقافي للقوى العاملة ككل، وذلك لصالح المستوى التعليمي الجامعي.

٦ - نتائج وتوصيات البحث:

ويشتمل هذا الجزء على النتائج التي توصل إليها البحث، والتوصيات التي يقدمها البحث، وذلك كما يلي:

١/٦: نتائج البحث:

يعرض الباحث فيما يلي للنتائج التي توصل إليها البحث، ومناقشته لهذه النتائج:
أولاً: النتائج الخاصة باتجاهات المديرين نحو وجود أو عدم وجود التنوع الثقافي للقوى العاملة (بأبعاده المختلفة) في شركات البترول التي تعمل في مصر:

١- توجد الأبعاد الداخلية للتنوع الثقافي للقوى العاملة في شركات البترول التي تعمل في مصر طبقاً لإتجاهات مديريها، وذلك بشكل جزئي وبدرجة ثقة (٩٥%)، في ثلاثة أبعاد من الأبعاد الداخلية للتنوع الثقافي للقوى العاملة وهم {العمر - النوع - القدرات العقلية والبدنية}، وكذلك في الأبعاد الداخلية للتنوع الثقافي للقوى العاملة (ككل)، ويمكن للباحث تفسير ذلك بوجود الأبعاد الداخلية للتنوع بهذه الشركات وذلك في العمر والنوع والقدرات العقلية والبدنية.

٢- لا توجد الأبعاد الداخلية للتنوع الثقافي للقوى العاملة في شركات البترول التي تعمل في مصر طبقاً لإتجاهات مديريها، وذلك بشكل جزئي وبدرجة ثقة (٩٥%)، في بُعدين فقط من الأبعاد الداخلية للتنوع الثقافي للقوى العاملة وهما {الأصل - العرق}، ويمكن للباحث تفسير ذلك بعدم وجود الأبعاد الداخلية للتنوع بهذه الشركات وذلك فيما يتعلق بالعرق والأصل.

٣- توجد الأبعاد الخارجية للتنوع الثقافي للقوى العاملة في شركات البترول التي تعمل في مصر طبقاً لإتجاهات مديريها، وذلك بدرجة ثقة (٩٥%)، وفي جميع الأبعاد الخارجية للتنوع الثقافي للقوى العاملة وهي {محل الإقامة - الدخل - الهوايات الشخصية - الخلفية التعليمية - الخبرة العملية - الحالة الاجتماعية للفرد - المعتقدات السياسية - المعتقدات الدينية}، وكذلك في الأبعاد الخارجية

للتنوع الثقافي للقوى العاملة (ككل)، ويمكن للباحث تفسير ذلك بوجود جميع الأبعاد الخارجية للتنوع بهذه الشركات.

٤- توجد الأبعاد التنظيمية للتنوع الثقافي للقوى العاملة في شركات البترول التي تعمل في مصر طبقاً لإتجاهات مديريها، وذلك بدرجة ثقة (٩٥٪)، وفي جميع الأبعاد التنظيمية للتنوع الثقافي للقوى العاملة وهي {المستوى الوظيفي - الأقدمية - محتوى العمل - مجموعات العمل - مواقع العمل - عضوية النقابات - حالة الإدارة}، وكذلك في الأبعاد التنظيمية للتنوع الثقافي للقوى العاملة (ككل)، ويمكن للباحث تفسير ذلك بوجود جميع الأبعاد التنظيمية للتنوع بهذه الشركات.

٥- يوجد التنوع الثقافي للقوى العاملة (بأبعاده المختلفة) في شركات البترول التي تعمل في مصر طبقاً لإتجاهات مديريها، وذلك بدرجة ثقة ٩٥٪، وفي جميع أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة والمتمثلة في {الأبعاد الداخلية - الأبعاد الخارجية - الأبعاد التنظيمية} للتنوع الثقافي للقوى العاملة، وكذلك في مستوى التنوع الثقافي للقوى العاملة ككل، ويمكن للباحث تفسير ذلك بوجود التنوع الثقافي للقوى العاملة بجميع أبعاده بهذه الشركات. ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة (سمارة، ٢٠١٧) من وجود موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على مجال إدارة التنوع ككل. كما يجب الاستفادة من هذا التنوع مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (Mania and Onsongo, 2013) من أن كل موظف لديه شخصية فريدة من نوعها، وأن إتباع أسلوب واحد ليس فعالاً بالنسبة للجميع، وأن أداء الموظفين ليس على أساس قدراتهم، ولكن على أساس خصائص الدين والجنس (النوع) أو العمر أو التوجه الجنسي أو الإعاقة الجسدية.

ثانياً: النتائج الخاصة بالاختلافات فيما بين إتجاهات المديرين بشركات البترول التي تعمل في مصر نحو التنوع الثقافي للقوى العاملة (بأبعاده المختلفة) تبعاً لخصائصهم الديموجرافية:

١- يوجد اختلاف معنوي فيما بين اتجاهات المديرين بشركات البترول التي تعمل في مصر نحو التنوع الثقافي للقوى العاملة تبعاً للنوع (ذكر - أنثى)، وذلك بدرجة ثقة (٩٥٪) في بُعد واحد فقط من أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة ولصالح المديرين الذكور وهو {الأبعاد الخارجية} للتنوع الثقافي للقوى العاملة، ويمكن للباحث تفسير ذلك بعدم إجماع مديري هذه الشركات (ذكور وإناث) على وجود الأبعاد الخارجية للتنوع الثقافي للقوى العاملة بهذه الشركات. وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (عوض، ٢٠١٦) من وجود اختلافات جوهرية بين اتجاهات الأطباء والممرضين والإداريين بالمستشفيات محل الدراسة نحو متغيرات التنوع الثقافي (الخارجية)، باختلاف (النوع)، ويختلف عما توصلت إليه دراسة (عمر، ٢٠١٦) من وجود فروق دالة إحصائية في اتجاهات القيادات الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة نحو إدارة العلاقات العامة تبعاً لمتغير النوع، وجاءت الفروق لصالح الإناث.

٢- لا يوجد اختلاف معنوي فيما بين اتجاهات المديرين بشركات البترول التي تعمل في مصر نحو التنوع الثقافي للقوى العاملة تبعاً للنوع (ذكر - أنثى)، وذلك بدرجة ثقة (٩٥٪) في بُعدين من أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة وهما {الأبعاد الداخلية - الأبعاد التنظيمية} للتنوع الثقافي للقوى العاملة، وكذلك في التنوع الثقافي للقوى العاملة ككل، ويمكن للباحث تفسير ذلك بإجماع جميع مديري هذه الشركات (ذكور وإناث) على وجود الأبعاد الداخلية والأبعاد التنظيمية للتنوع الثقافي للقوى العاملة بهذه الشركات. وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (العرموطي، وحسن، ٢٠١٥) من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أعضاء هيئة التدريس تجاه إدارة التنوع بين أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس (النوع).

٣- يوجد اختلاف معنوي فيما بين إتجاهات المديرين بشركات البترول التي تعمل في مصر نحو التنوع الثقافي للقوى العاملة تبعاً للمستوى التعليمي (أقل من الجامعي - جامعي - أعلى من الجامعي)، وذلك بشكل جزئي (وبدرجة ثقة ٩٥%) ولصالح المستوى التعليمي الجامعي، ويليه المستوى التعليمي الأعلى من الجامعي، ثم المستوى التعليمي الأقل من الجامعي في بُعد واحد فقط من أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة وهو {الأبعاد الخارجية} للتنوع الثقافي للقوى العاملة، ولصالح المستوى التعليمي الجامعي، ويليه المستوى التعليمي الأقل من الجامعي، ثم المستوى التعليمي الأعلى من الجامعي، وذلك في بُعد واحد أيضاً من أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة وهو {الأبعاد التنظيمية} للتنوع الثقافي للقوى العاملة، وكذلك في التنوع الثقافي للقوى العاملة ككل، ويمكن للباحث تفسير ذلك بعدم إجماع مديري هذه الشركات (وفقاً لمستواهم التعليمي) على وجود الأبعاد الخارجية والأبعاد التنظيمية للتنوع الثقافي للقوى العاملة بهذه الشركات.

٤- لا يوجد اختلاف معنوي فيما بين إتجاهات المديرين بشركات البترول التي تعمل في مصر نحو التنوع الثقافي للقوى العاملة تبعاً للمستوى التعليمي (أقل من الجامعي - جامعي - أعلى من الجامعي)، وذلك بشكل جزئي (وبدرجة ثقة ٩٥%) في بُعد واحد فقط من أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة وهو {الأبعاد الداخلية} للتنوع الثقافي للقوى العاملة، ويمكن للباحث تفسير ذلك بإجماع جميع مديري هذه الشركات (وفقاً لمستواهم التعليمي) على وجود الأبعاد الداخلية للتنوع الثقافي للقوى العاملة بهذه الشركات. وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (العموطي، وحسن، ٢٠١٥) من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أعضاء هيئة التدريس تجاه إدارة التنوع بين أفراد العينة تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي، والدرجة العلمية.

٥- لا يوجد اختلاف معنوي فيما بين اتجاهات المديرين بشركات البترول التي تعمل في مصر نحو التنوع الثقافي للقوى العاملة تبعاً للمستوى الإداري (الإدارة الإشرافية - الإدارة الوسطى - الإدارة العليا)، وذلك بدرجة ثقة (٩٥%) في جميع أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة المتمثلة في {الأبعاد الداخلية - الأبعاد الخارجية - الأبعاد التنظيمية} للتنوع الثقافي للقوى العاملة، وكذلك في التنوع الثقافي للقوى العاملة ككل، ويمكن للباحث تفسير ذلك بإجماع جميع مديري هذه الشركات (وفقاً لمستواهم الإداري) على وجود التنوع الثقافي للقوى العاملة بجميع أبعاده بهذه الشركات. وهو ما يختلف عما توصلت إليه دراسة (عوض، ٢٠١٦) من وجود اختلافات جوهرية بين اتجاهات الأطباء والممرضين والإداريون بالمستشفيات محل الدراسة نحو متغيرات التنوع الثقافي (الداخلية، والخارجية، والتنظيمية)، باختلاف (الوظيفة).

٦- لا يوجد اختلاف معنوي فيما بين اتجاهات المديرين بشركات البترول التي تعمل في مصر نحو التنوع الثقافي للقوى العاملة تبعاً لسنوات الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٥ سنة - من ١٥ إلى أقل من ٢٥ سنة - ٢٥ سنة فأكثر)، وذلك بدرجة ثقة (٩٥%) في جميع أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة المتمثلة في {الأبعاد الداخلية - الأبعاد الخارجية - الأبعاد التنظيمية} للتنوع الثقافي للقوى العاملة، وكذلك في التنوع الثقافي للقوى العاملة ككل، ويمكن للباحث تفسير ذلك بإجماع جميع مديري هذه الشركات (وفقاً لسنوات الخبرة) على وجود التنوع الثقافي للقوى العاملة بجميع أبعاده بهذه الشركات. وهو ما يختلف عما توصلت إليه دراسة (عوض، ٢٠١٦) من وجود اختلافات جوهرية بين اتجاهات الأطباء والممرضين والإداريون بالمستشفيات محل الدراسة نحو متغيرات التنوع الثقافي (الداخلية، والخارجية، والتنظيمية)، باختلاف (مدة الخدمة).

٢/٦: توصيات البحث:

يقدم الباحث فيما يلي توصيات هذا البحث:

- ١- العمل على زيادة الاستفادة من اتجاهات المديرين نحو وجود الأبعاد الداخلية للتنوع الثقافي للقوى العاملة بشكل عام، وبخاصة التنوع الموجود منها ووفقاً للترتيب التالي (القدرات العقلية والبدنية - العمر - النوع)، وتوظيفهم بما يحقق أهداف شركات البترول التي تعمل في مصر، والتي تحتاج إلى وجود مثل هذا النوع من التنوع الثقافي للقوى العاملة.
- ٢- العمل على الاستفادة من التجانس الموجود في الأصل والعرق كبعدين من الأبعاد الداخلية للتنوع الثقافي للقوى العاملة نتيجة لعدم وجود تنوع بهما وفقاً لاتجاهات المديرين، وتوظيف ذلك بما يحقق أهداف شركات البترول التي تعمل في مصر.
- ٣- العمل على زيادة الاستفادة من اتجاهات المديرين نحو وجود الأبعاد الخارجية للتنوع الثقافي للقوى العاملة بشكل عام، وبخاصة التنوع الموجود ووفقاً للترتيب التالي (الخلفية التعليمية - الحالة الاجتماعية للفرد - الخبرة العملية - محل الإقامة - الهويات الشخصية - الدخل - المعتقدات السياسية - المعتقدات الدينية)، وتوظيفهم بما يحقق أهداف شركات البترول التي تعمل في مصر، والتي تحتاج إلى وجود مثل هذا النوع من التنوع الثقافي للقوى العاملة.
- ٤- العمل على زيادة الاستفادة من اتجاهات المديرين نحو وجود الأبعاد التنظيمية للتنوع الثقافي للقوى العاملة بشكل عام، وبخاصة التنوع الموجود ووفقاً للترتيب التالي (مواقع العمل - محتوى العمل - المستوى الوظيفي - الأقدمية - مجموعات العمل - حالة الإدارة - عضوية النقابات)، وتوظيفهم بما يحقق أهداف شركات البترول التي تعمل في مصر، والتي تحتاج إلى وجود مثل هذا النوع من التنوع الثقافي للقوى العاملة.
- ٥- العمل على زيادة الاستفادة من اتجاهات المديرين نحو وجود التنوع الثقافي للقوى العاملة بشكل عام في جميع أبعاده، ووفقاً للترتيب التالي (الأبعاد

- التنظيمية - الأبعاد الخارجية - الأبعاد الداخلية) للتنوع الثقافي للقوى العاملة، وتوظيفهم بما يحقق أهداف شركات البترول التي تعمل في مصر.
- ٦- العمل على زيادة الاستفادة من الاختلافات المعنوية الموجودة في اتجاهات المديرين نحو الأبعاد الخارجية للتنوع الثقافي للقوى العاملة تبعاً للنوع ولصالح المديرين الذكور، وتوظيفها بما يحقق أهداف شركات البترول التي تعمل في مصر.
- ٧- العمل على الاستفادة من عدم وجود اختلافات معنوية في اتجاهات المديرين نحو الأبعاد الداخلية والتنظيمية للتنوع الثقافي للقوى العاملة تبعاً للنوع، مما يعني إجماعهم على وجود التنوع في هذين البعدين، وتوظيف ذلك بما يحقق أهداف شركات البترول التي تعمل في مصر.
- ٨- العمل على زيادة الاستفادة من الاختلافات المعنوية الموجودة في اتجاهات المديرين نحو الأبعاد الخارجية والتنظيمية للتنوع الثقافي للقوى العاملة تبعاً للمستوى التعليمي ولصالح المستوى التعليمي الجامعي، وتوظيفها بما يحقق أهداف شركات البترول التي تعمل في مصر.
- ٩- العمل على الاستفادة من عدم وجود اختلافات معنوية في اتجاهات المديرين نحو الأبعاد الداخلية للتنوع الثقافي للقوى العاملة تبعاً للمستوى التعليمي، مما يعني إجماعهم على وجود التنوع في هذا البعد، وتوظيف ذلك بما يحقق أهداف شركات البترول التي تعمل في مصر.
- ١٠- العمل على الاستفادة من عدم وجود اختلافات معنوية في اتجاهات المديرين نحو جميع الأبعاد الداخلية والخارجية والتنظيمية للتنوع الثقافي للقوى العاملة تبعاً للمستوى الإداري، مما يعني إجماعهم على وجود التنوع في هذه الأبعاد، وتوظيف ذلك بما يحقق أهداف شركات البترول التي تعمل في مصر.
- ١١- العمل على الاستفادة من عدم وجود اختلافات معنوية في اتجاهات المديرين نحو جميع الأبعاد الداخلية والخارجية والتنظيمية للتنوع الثقافي للقوى العاملة تبعاً لسنوات الخبرة، مما يعني إجماعهم على وجود التنوع في هذه الأبعاد، وتوظيف ذلك بما يحقق أهداف شركات البترول التي تعمل في مصر.

المراجع

- ١- أحمد، كمال عبد الوهاب (٢٠١٤) 'دراسة وصفية لتطبيق نموذج دول الاتحاد الأوربي لإدارة التنوع وإمكانية الإفادة منها في إدارة مؤسسات التعليم العالي العربية'، مجلة التربية، جامعة عين شمس، مج ١٧، ع ٥٠، مصر، ص ص ٨٩-١٧٤.
- ٢- الباروني، خالد مسعود يحيى؛ ميرة، أبو عجيلة على أبو القاسم (٢٠١٥) 'اتجاهات القيادات الإدارية نحو التخطيط الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على الإدارة العامة بجامعة الزاوية'، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، كلية الاقتصاد والتجارة: الجامعة الأسمرية الإسلامية، ع ٦، ليبيا، ص ص ١٥٤-٢٠٤.
- ٣- بعوش، هدى (٢٠١٢) 'اتجاهات الطلبة المعلمين نحو مهنة التعليم: دراسة ميدانية على عينة من طلبة المدرسة العليا للأساتذة بقسنطينة'، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
- ٤- بكاي، عبد المجيد (٢٠١٦) 'التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر: دراسة ميدانية بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر - كوبا بولاية الجلفة'، رسالة دكتوراه، جامعة بابجي مختار - عنابة، الجزائر.
- ٥- جاد الرب، سيد محمد (٢٠٠٦) 'إدارة الأعمال الدولية: موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة'، القاهرة: مطبعة العشري، مصر.
- ٦- الخفاجي، رشا مهدي (٢٠١٩) 'تأثير إدارة التنوع والاحتواء العالي في أنظمة العمل عالية الأداء: دراسة ميدانية في شركة نفط ميسان'، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتمية الإدارية: جامعة الدول العربية، سبتمبر، مج ٣٩، ع ٣، ص ص ١٢٥-١٤٤.
- ٧- الدوسري، محمد سعد حويل (٢٠١٦) 'الهويات الشخصية أهميتها وأنواعها'، مقال على شبكة الإنترنت: بتاريخ ١٣ / ٢ / ٢٠١٦، على الموقع التالي: <https://www.new-educ.com>

- ٨- الرفاعي، يعقوب السيد يوسف؛ الخولي، سيد محمود السيد (٢٠٠٤) 'مدى تأثير تنوع الموارد البشرية على عناصر الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية'، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، جامعة عين شمس، ع١، مصر، ص ص ١٠٣-١٦٤.
- ٩- زيد، جميل أحمد على (٢٠١٧) 'إتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي في المصارف: دراسة إستطلاعية لأراء المديرين في المصارف العاملة في محافظة إب'، *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية: جامعة عدن، ع٢٠، اليمن، ص ص ١٤١-١٨٠.
- ١٠- سمارة، نسرین شاکر رضوان (٢٠١٧) 'واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية - محافظات غزة'، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ١١- شودب، محمد (٢٠١٩) 'مفهوم المعتقدات الدينية'، مقال على شبكة الإنترنت: بتاريخ ٢٨ / ٣ / ٢٠١٩، على الموقع التالي: <https://sotor.com>.
- ١٢- صلاح، رزان (٢٠١٨) 'العمل ضمن مجموعات'، مقال على شبكة الإنترنت: بتاريخ ٢٣ / ٧ / ٢٠١٨، على الموقع التالي: <https://mawdoo3.com>.
- ١٣- العرموطي، أيمن مصطفى؛ حسن، مدثر (٢٠١٥) 'تقييم تجربة جامعة أبو ظبي في إدارة التنوع من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة'، *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية*، جامعة بابل، مج٣، ع٧، العراق، ص ص ٦٦-٨٩.
- ١٤- عمر، ميرنا ربحي (٢٠١٦) 'اتجاهات القيادات الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة نحو إدارة العلاقات العامة: دراسة ميدانية'، رسالة ماجستير، كلية الإعلام، جامعة اليرموك، الأردن.
- ١٥- العمري، هاني عبد الرحمن عمر (٢٠١٢) 'دراسة اتجاهات المديرين نحو تخطيط الموارد البشرية: دراسة ميدانية على منظمات القطاع الخاص السعودي'، *المجلة*

- العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال: جامعة حلوان،
٣ع، مصر، ص ص ٥١٣-٥٦٠.
- ١٦- عوض، أشرف محمد إبراهيم (٢٠١٦) 'أثر التنوع الثقافي على ممارسات الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على المستشفيات التابعة لوزارة الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة'، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة: جامعة طنطا، ديسمبر،
٤ع، مصر، ص ص ٢١١-٢٦٨.
- ١٧- قطناني، هيام جميل كمال (٢٠١٩) 'إتجاهات المعلمين والمديرين في مدارس وكالة الغوث نحو دمج الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة في المدارس العادية وعلاقتها ببعض المتغيرات'، مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة مؤتة، مج ٣٤، ع ٥٤، الأردن، ص ص ٤٧-٨٠.
- ١٨- لفحل، ليندة (٢٠١٣) 'إدارة التعدد الثقافي داخل المنظمات الدولية - منظمة الصحة العالمية انموذجا-'، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر - باتنة-، الجزائر.
- ١٩- مرسي، سوسن عبد الحميد (٢٠١٠) 'التنوع الثقافي في المنظمات متعددة الجنسيات وانعكاساته على استراتيجيات التنمية البشرية'، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مج ٢٨، ع ٣٤، مصر، ص ص ١٠٠-١٣٥.
- ٢٠- المصاروة، علي محمد أحمد (٢٠١١) 'أثر إدارة تنوع الموارد البشرية في قطاع التمريض على الالتزام التنظيمي: دراسة مقارنة بين المستشفيات العامة والخاصة في مدينة الرياض'، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- ٢١- الموسوعة المعرفية الشاملة، شبكة الإنترنت، على الموقع التالي:
<https://www.marefa.org>
- ٢٢- ويكيبيديا، الموسوعة الحرة، شبكة الإنترنت، على الموقع التالي:
<https://ar.wikipedia.org/wiki>

- 23- Ardakani, M. S., Abzari, M., Shaemi, A., and S. Fathi, S. (2016) ‘Diversity Management and Human Resources Productivity: Mediating Effects of Perceived Organizational Attractiveness, Organizational Justice and Social Identity in Isfahan’s Steel Industry’, **Iranian Journal of Management Studies (IJMS)**, Vol. 9, No. 2, Spring, PP. 407-432.
- 24- Barinaga, E. (2007) ‘Cultural diversity at work: National culture as a discourse organizing an international project group’, **Human Relations**, Vol. 60, No. 2, pp.315-340.
- 25- Cox T. (1993) ‘**Cultural Diversity in Organization: Theory, Research and Practice**’, San Francisco, Berrett- Koehler Publishers.
- 26- Daft, R. (2010) ‘**Australia, South Western Cengage Learning**’, New Era of Management.
- 27- Diez, C. G. and Ortega, P. (2011) ‘**Resources and Strategies for The Acquirement of Competences on Diversity Management, Inclusion, Innovation and Integration of The Talent in The Organizations**’, Spain: Florida Centre de Formacio.
- 28- Elia, S., Messeni Petruzzelli, A., and Piscitello, L. (2019) ‘The impact of cultural diversity on innovation performance of MNC subsidiaries in strategic alliances’, **Journal of Business Research**, No. 98, pp. 204–213.
- 29- European Commission. (2011) ‘**Communication From The Commission To The European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee and The Committee of The Regions: Supporting growth and jobs- An agenda for the modernization of Europe’s higher education systems**’, Luxembourg: Publications Office of the European Union.

- 30- Fan, Z., Anwer, S., and Huang, S. (2018) 'Cultural diversity and export sophistication', **International Review of Economics and Finance**, No. 58, pp. 508–522.
- 31- Hofstede, G. (2011) 'Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context', **Online Readings in Psychology and Culture**, Vol.2, No.1, Retrieved from website: <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- 32- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., and Gupta, V. (2004) '**Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies**', SAGE Publishing.
- 33- Jones, G., Chace, B. C., and Wright, J. (2020) 'Cultural diversity drives innovation: empowering teams for success', **International Journal of Innovation Science, Emerald Publishing Limited**, ISSN:1757-2223, Vol. 12, No. 3, pp. 323-343.
- 34- Jonssens, M., and Steyaert, C. (2003) 'Theories of Diversity Within Organisation Studies: Debates and Future Trajectories', *Fondazione Eni Enrico Mattei*, January, Vol. 14, pp. 1-25.
- 35- Loden, M. and Rosener, J. B. (1991) '**Workforce America: Managing employee diversity as a vital resource**', Homewood, III: Business One Irwin.
- 36- Mondy, R. W., and Martocchi, J. J. (2016) '**Human Resource Management**', 14th Ed., Global Edition, Always Learning, Pearson.
- 37- Neck, C., Smith, W., and Godwin, J. (1997) 'Thought Self-Leadership: a Self-Regulatory approach to diversity Management', **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 12, No. 3, pp. 190-203.
- 38- Otike, F., Messah, O., and Mwalekwa, F. (2011) 'Effects of Workplace Diversity Management on Organizational Effectiveness: A Case Study', **European Journal of Business and Management**, ISSN: 2222-1905 (Printed), ISSN: 2222-2839 (Online).

- 39- Patrick, H. A., and Kumar, V. R. (2012) 'Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges', **SAGE Open Journals**, Vol. 2, No. 2, pp. 1-15.
- 40- Rogers, E. M., Hart, W. B., and Miike, Y. (2002) 'Edward T. Hall and The History of Intercultural Communication: The United States and Japan', **Keio Communication Review**, No. 24, pp. 3-26.
- 41- Rudhumbu, N., and Chawawa, M. (2014) 'Diversity management practices in higher education: Evidence from private higher education institutions in Botswana', **Journal of Education and Practice**, Vol. 5, No. 18, pp. 31-46.
- 42- Schwartz, S. H. (2006) 'A theory of cultural value orientations: Explication and applications', **Comparative sociology**, Vol. 5, No. 2, pp.137-182.
- 43- Trax, M., Brunow, S., and Suedekum, J. (2015) 'Cultural diversity and plant-level productivity', **Regional Science and Urban Economics**, No. 53, pp. 85–96.
- 44- Trompenaars, F., and Hampden-Turner, C. (2000) '**Riding the Waves of Culture: Understanding cultural Diversity in Business**', Finland by Werner Söderström Oy.
- 45- Weldon, E. (2000) 'The Development of Product And Process improvements in Work Groups', **Group & Organization Management**, Vol. 25, No.3, pp. 244-268.
- 46- Williams, K., and O'Reilly, C. (1998) 'Demography and Diversity in Organizations: A review of 40 years of Research', **Research in Organizational Behavior**, Greenwich, CT: JAI Press, Vol. 20, pp. 77-140.
- 47- Woods, R. H., Heck, W., and Sciarini, M. (1998) '**Turnover and Diversity in the Lodging Industry**', Washington, DC: American Hotel Foundation.

ملحق البحث

قائمة الاستقصاء

"موجهة إلى السادة المديرين بشركات البترول التي تعمل في مصر"

السيد المدير الفاضل:

تحية طيبة وبعد،،،

مرفق بهذا استمارة استقصاء للتعرف على وجهة نظر سيادتكم بخصوص بحث بعنوان "إتجاهات المديرين نحو التنوع الثقافي للقوى العاملة: بالتطبيق على شركات البترول التي تعمل في مصر"، والذي يقوم بإعداده الباحث/ مصطفى محمد عبد النبي يسن، المدرس بكلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان. وأفيد علم سيادتكم بأن مساهمتكم باستكمال هذه الاستمارة، سوف يكون له أثر كبير في إعداد هذا البحث، وأتعهد لسيادتكم بأن البيانات التي سوف تدلون بها سوف تعامل بسرية تامة، وتخصص لخدمة أغراض البحث العلمي فقط. ولتعاون سيادتكم معي كل التقدير والاحترام،،،

الباحث

د. مصطفى محمد عبد النبي يسن

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة وإدارة الأعمال

جامعة حلوان

أولاً: بيانات أساسية: الاسم (اختياري).....

١- اسم الشركة التي تعمل بها:

٢- النوع: (١) ذكر (٢) أنثى

٣- المستوى التعليمي: (١) أقل من الجامعي (٢) جامعي (٣) أعلى من الجامعي

٤- المستوى الإداري: (١) الإدارة الإشرافية (٢) الإدارة الوسطى (٣) الإدارة العليا

٥- سنوات الخبرة: (١) من ٥ إلى أقل من ١٥ سنة (٢) من ١٥ إلى أقل من ٢٥ سنة (٣) من ٢٥ سنة فأكثر

ثانياً: مؤشرات التنوع الثقافي للقوى العاملة:

فيما يلي مجموعة من العبارات المتصلة بالتنوع الثقافي للقوى العاملة في شركات البترول المصرية، والمطلوب من سيادتكم توضيح مدى موافقتك أو عدم موافقتك على العبارات التالية في ضوء الظروف والأوضاع السائدة في الشركة التي تعمل بها (وذلك بوضع علامة ✓ في الخانة التي تعبر أكثر ما يمكن عن رأيك):

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة ٤	موافق ٣	غير موافق ٢	غير موافق بشدة ١
١	يعمل بالشركة العديد من الفئات العمرية المختلفة.				
٢	يعمل بالشركة العديد من الرجال والنساء.				
٣	تتعدد وتتنوع القدرات العقلية والبدنية للعاملين في الشركة.				
٤	يعمل بالشركة العديد من العاملين الأجانب أو غير المصريين.				
٥	تتعدد وتتنوع ثقافات ولغات وجنسيات العاملين في الشركة.				
٦	يقيم العاملون في الشركة في العديد من المناطق الجغرافية (الراقية والشعبية والريفية).				
٧	تتعدد وتتنوع مستويات الدخل لدى العاملين في الشركة.				
٨	تتعدد وتتنوع وتختلف الهويات الشخصية لدى العاملين في الشركة.				
٩	تتعدد وتتنوع المؤهلات والمستويات التعليمية لدى العاملين في الشركة.				
١٠	تتعدد وتتنوع سنوات ومستويات الخبرة العملية لدى العاملين في الشركة.				
١١	تتعدد الحالات الاجتماعية للعاملين في الشركة ما بين اعزب ومتزوج ومطلق وأرمل.				
١٢	يوجد العديد من المعتقدات السياسية والانتماءات الحزبية المختلفة لدى العاملين في الشركة.				
١٣	يعمل بالشركة العديد من العاملين الذين يعتنقون معتقدات دينية مختلفة.				
١٤	يوجد العديد من المستويات الإدارية والوظيفية للعاملين في الشركة.				
١٥	تتعدد وتتنوع إدميات العاملين في الشركة ما بين كبيرة ومتوسطة وحديثة.				
١٦	تحتاج طبيعة الوظائف في الشركة إلى مهارات وخبرات وتخصصات وقدرات مختلفة من القائمين بها.				
١٧	يعمل بالشركة العديد من التخصصات العلمية وفرق العمل ومجموعات العمل المختلفة.				
١٨	يعمل العاملون في أماكن ومواقع وفروع عمل مختلفة ومتعددة تابعة للشركة.				
١٩	ينتمي العاملون في الشركة إلى العديد من الثقافات العمالية والمهنية المختلفة.				
٢٠	يمكن لإدارة الشركة فهم خصائص وثقافات العاملين المختلفة والتعامل معهم بكفاءة وفعالية.				

