



جامعة قاصدي مرباح . ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الموارد البشرية
بغنوان:

أثر إدارة التنوع في الموارد البشرية على الإلتزام التنظيمي
دراسة ميدانية في شركة الجزائرية للمياه
- وحدة ورقلة -

من إعداد الطالبتين:

- بافلح خولة

- رويج نعيمة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2026 / 05 / 23

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا.	(أستاذ التعليم العالي - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذ / دويس محمد الطيب
مشرفا ومقررا.	(أستاذة التعليم العالي - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذة / تيشات سلوى
مناقشا.	(أستاذ محاضر "ب" - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذ / ذكار محمد يزيد

السنة الجامعية: 2025 / 2026



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الموارد البشرية
بغنوان:

أثر إدارة التنوع في الموارد البشرية على الإلتزام التنظيمي
دراسة ميدانية في شركة الجزائرية للمياه
- وحدة ورقلة -

من إعداد الطالبتين:

- بافلح خولة

- رويج نعيمة

نوقشت و أجريت علنا بتاريخ 2026/05/23

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا.	(أستاذ التعليم العالي - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذ / دويس محمد الطيب
مشرفا ومقررا.	(أستاذة التعليم العالي - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذة / تيشات سلوى
مناقشا.	(أستاذ محاضر "ب" - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذ/ ذكار محمد يزيد

السنة الجامعية: 2025 / 2026

الاهداء

بعد سنوات من الاجتهاد والسعي المتواصل،
سنوات مليئة بالتعب والصبر والتحديات،
أقف اليوم على عتبة التخرج، لأنني بفضل الله وتوفيقه
وصلت إلى هذه اللحظة التي حلمت بها طويلاً.
إلى من منحوني القوة والأمل... أهدي هذا الإنجاز:
إلى والدي

الذي علمني معنى الثبات، وغرس الطيب والسير في الطريق الصحيح.
إلى من كان دعمه عزاً لي، ورضاه طريقي نحو النجاح.
لك كل الامتنان والتقدير والفخر الذي يليق بمكانتك في حياتي.
وإلى والدتي

نبت الحنان وقلب الدعاء، التي لم تغفل بالدعاء يوماً.
إلى من كانت عيونها تلاحق خطواتي خوفاً عليّ، وحنانها سنداً في كل مواجهة.
جاء هذا الامتنان لعطائك، وقفتك، لصبرك، ومحبتك، ولقلبك الكبير.
إلى إخوتي وأخواتي

سندي الذي لا يميل، ورفاق دربي في الشدة والفرح،
من كنتم دائماً جزءاً من قوتي، شكراً لأنكم كنتم إلى جانبي في أصعب الأيام.
وجودكم في حياتي نعمة لا تُقدّر بثمن.
وها أنا اليوم

أرفع هذا الإنجاز بفضل الله تعالى، الذي وفقني وأعانني،
ومنحني القدرة على الوصول إلى هذه المرحلة التي طالما حلمت بها.

خولة

الاهداء

إلى منبع الحنان، ونبض القلب، وسرّ الدعاء المستجاب...

إلى أُمي الغالية، التي كانت ولا تزال النور الذي يضيء طريقي، والقوة التي تدفعني

نحو النجاح، أطل الله في عمرها وأدامها تاجًا فوق رأسي...

إلى روح طاهرة غابت عن العين، ولم تغب عن القلب...

إلى أبي الحبيب، رحمه الله وأسكنه فسيح جناته، وجعل هذا العمل المتواضع نورًا في قبره،

وصدقة جارية له إلى يوم الدين...

إلى إخوتي الأعزاء، سندي وفخري في هذه الحياة:

(سعددين) ، (مسعود) ، (ميلود) ، (ياسين) ، (محمود) ، (عميروش) ، (أيوب) ، (محمد لخضر)

كنتم ولا زلتم القوة التي أستاذ عليها، فلكم مني كل الحب والامتنان...

إلى زوجي الكريم، رفيق درب وشريك النجاح، الذي كان دعمي الأول، وصبري الجميل في كل المراحل،

فله مني أصدق عبارات الشكر والعرفان...

إلى أصدقائي الأوفياء:

الذين شاركوني اللحظات الصعبة قبل الجميلة، وكانوا سندًا لي بكلماتهم وتشجيعهم...

إليكم جميعًا أهدي ثمرة جهدي، راجية من الله أن يوفقني لما فيه الخير،

وأن يجعل هذا العمل مصدر فخر لي ولكم...

نعيمه

شكر وتقدير



الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تتحقق الغايات، نحمده سبحانه وتعالى على ما أنعم به

علينا من توفيق وعون لإتمام هذا العمل المتواضع، راجين منه دوام التوفيق والسداد.

نتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذة المشرفة تيشات سلوى،

التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها القيمة ونصائحها السديدة،

وكانت لنا خير سندٍ ومرشد طوال مراحل إنجاز هذه المذكرة،

فيفضل دعمها وصبرها ومتابعتها المستمرة رأى هذا العمل النور، فجزاها الله عنا خير الجزاء.

كما نتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى كافة أساتذة قسم التسيير، الذين كان لهم الفضل في تكويننا العلمي والمعرفي،

وإلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في مساعدتنا وتشجيعنا على إنجاز هذه الدراسة.

ولا يفوتنا في الأخير أن نعبر عن عميق امتناننا لكل من مدّ لنا يد العون والدعم،

ولو بكلمة طيبة أو دعوة صادقة، سائلين المولى عز وجل أن يجزي الجميع خير الجزاء.



ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التنوع في الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في شركة الجزائرية للمياه – وحدة ورقلة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة وتحليلها، كما تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. وقد تم توزيع الاستبانات بالاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث بلغ حجم العينة (55) عاملاً. وتحليل البيانات الواردة في الاستبانات، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة 25، بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، من بينها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة الجزائرية للمياه – وحدة ورقلة جاء بدرجة مرتفعة، كما تبين أن مستوى تطبيق إدارة التنوع في الموارد البشرية داخل الشركة محل الدراسة جاء بدرجة مرتفعة أيضاً. كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة التنوع في الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي، وأن أكثر الأبعاد تأثيراً في الالتزام التنظيمي تمثلت في بعد إدارة التنوع المرتبط بالخبرة والمستوى التعليمي، وبعد التنوع الثقافي والقيمي. **الكلمات المفتاحية:** إدارة تنوع، موارد بشرية، التزام تنظيمي، تنوع ثقافي وقيمي، شركة جزائرية للمياه-وحدة ورقلة.

Abstract:

This study aimed to identify the impact of diversity management in human resources on organizational commitment at the Algerian Water Company – Ouargla Unit. To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach was adopted in order to describe and analyze the phenomenon. A questionnaire was used as the main tool for data collection from the study sample. The questionnaires were distributed using the simple random sampling method, and the sample size reached (55) employees. To analyze the collected data, the Statistical Package for Social Sciences (SPSS), version 25, was used through several statistical methods, including arithmetic means, standard deviations, simple regression analysis, and multiple regression analysis.

The study reached several findings, the most important of which are: the level of organizational commitment among employees of the Algerian Water Company – Ouargla Unit was high. The results also showed that the level of application of diversity management in human resources within the company under study was also high. Furthermore, the findings revealed a statistically significant effect of diversity management in human resources on organizational commitment. The dimensions that had the strongest impact on organizational commitment were diversity management related to experience and educational level, as well as cultural and value diversity.

Keywords: Diversity Management, Human Resources, Organizational Commitment, Cultural and Value Diversity, Algerian Water Company – Ouargla Unit.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
/	الإهداء 1
/	الإهداء 2
/	شكرو وتقدير
IV	ملخص الدراسة
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال البيانية
VIII	قائمة الملاحق
أ-و	مقدمة
الفصل الأول	
الأدبيات النظرية والتطبيقية للالتزام التنظيمي وإدارة التنوع في الموارد البشرية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للالتزام التنظيمي وإدارة التنوع في الموارد البشرية
3	المطلب الأول: الإطار النظري للالتزام التنظيمي
10	المطلب الثاني: الإطار النظري لإدارة التنوع الموارد البشرية
14	المطلب الثالث: العلاقة بين إدارة التنوع الموارد البشرية والالتزام التنظيمي
16	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة التنوع الموارد البشرية والالتزام التنظيمي
16	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية
24	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة
27	خلاصة الفصل
الفصل الثاني	
الدراسة الميدانية لأثر إدارة التنوع الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في شركة الجزائرية للمياه -وحدة ورقلة	
29	تمهيد
30	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
30	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
39	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
42	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
42	المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج الدراسة الميدانية
63	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية
67	خلاصة الفصل

69	خاتمة
73	المراجع
78	الملاحق
95	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
24	أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	1.1
39	متغيرات الدراسة	1.2
42	توزيع عينة الدراسة	2.2
35	توزيع أفراد عينة حسب متغير الجنس	3.2
36	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق لمتغير السن	4.2
37	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	5.2
38	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الأقدمية	6.2
39	توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي	7.2
41	مقياس ليكارت الخماسي	8.2
41	الإنجاء العام للعينة	9.2
42	معامل الثبات لمجالات الدراسة والدرجة الكلية للأداة حسب معامل ألفا كرونباخ	10.2
43	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الالتزام العاطفي	11.2
44	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الالتزام الاستمراري	12.2
45	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الالتزام المعياري	13.2
46	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الالتزام التنظيمي	14.2
47	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها إدارة التنوع الديموغرافي	15.2
48	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها إدارة التنوع المرتبط بالخبرة، والمستوى التعليمي	16.2
49	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها إدارة التنوع الوظيفي	17.2
50	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها التنوع الثقافي والقيمي	18.2
51	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الممارسات الإدارية الداعمة لتنوع	19.2
52	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة التنوع الموارد البشرية	20.2
53	العلاقة الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة	21.2

55	نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل إدارة التنوع في الموارد البشرية والمتغير التابع الالتزام التنظيمي	22.2
56	تحليل تباين خط الانحدار	23.2
58	المتغير المتبقي في نموذج الدراسة	24.2
58	معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة	25.2
59	تباين خط الانحدار بطريقة stepwise	26.2
60	معاملات خط الانحدار	27.2
62	يوضح اختبار $T(t)$ لمتغير الجنس	28.2
62	تحليل التباين الأحادي (One WayAnovA)	29.2

قائمة الأشكال البيانية

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	نموذج الدراسة	و
1.1	أبعاد الالتزام التنظيمي	7
1.2	توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس	35
2.2	توزيع أفراد العينة وفق متغير السن	36
3.2	توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي	37
4.2	توزيع أفراد العينة وفق متغير سنوات الأقدمية	38
5.2	توزيع أفراد العينة وفق متغير المسمى الوظيفي	39
6.2	مدى ملائمة خط الانحدار	57

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	
79	قائمة الأساتذة المحكمين للإستبانة	01
80	إستمارة الإستبانة	02
83	الهيكل التنظيمي لشركة الجزائرية للمياه-وحدة ورقلة	03
84	نتائج التحليل الإحصائي SPSS	04

مقدمة

أ. توطئة:

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولات كبيرة في بيئة العمل نتيجة التطور التكنولوجي المتسارع والعولمة الاقتصادية، ما أدى إلى ظهور بيئة عمل أكثر تعقيدا وتنوعا، فقد أصبحت الموارد البشرية تختلف من حيث الجنس، العمر، الخلفية الثقافية، المستوى التعليمي... إلخ، وهو ما يمثل تحديا وفرصة في نفس الوقت أمام المؤسسات، حيث أن إدارة هذا التنوع بشكل فعال أصبح ضروريا لتحقيق نوع من الانسجام بين الأفراد، وتحويل اختلافاتهم إلى فرصة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها.

لقد برزت إدارة التنوع في الموارد البشرية كأداة استراتيجية، تهدف إلى دمج الاختلافات بين العاملين، بما يضمن العدالة والمساواة ويعزز التفاعل والاتصال بينهم. فالمؤسسات التي تنجح في إدارة التنوع سوف تتمكن من تحفيز العاملين على الالتزام والمساهمة في تحقيق أهدافها، ما يجعل التنوع عنصرا ضروريا في تحسين بيئة العمل وتعزيز الأداء التنظيمي.

وبعد الالتزام التنظيمي أحد العوامل الأساسية لنجاح المؤسسة، فهو يعكس رغبة العامل في البقاء في المؤسسة والمساهمة في تحقيق أهدافها، حيث يساهم الالتزام المرتفع في تحسين الأداء، تقليل معدل الدوران الوظيفي والغياب، وكذا زيادة الانسجام بين العاملين. ويتأثر الالتزام التنظيمي بعوامل عدة، منها الشعور بالتقدير، العدالة في المعاملة، المساواة بين العاملين، وهذا ما يعكس قدرة المؤسسة على خلق بيئة عمل محفزة ومشجعة.

وتبرز أهمية دراسة أثر إدارة التنوع في الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي، لأن لها تأثير مباشر على الأداء وبقاء الموارد البشرية في المؤسسة. وقد اخترنا شركة الجزائرية للمياه للقيام بالدراسة الميدانية كونها تضم موارد بشرية متنوعة من حيث الخلفيات والخبرات... إلخ. فمعرفة كيفية تأثير هذا التنوع على الالتزام التنظيمي يمكن المؤسسة من توظيف اختلافات العمال كقوة تساعدها على تحقيق أهدافها وتوفير بيئة عمل متجانسة ومحفزة.

ب. إشكالية الدراسة:

في ظل التحولات الكبيرة التي شهدتها بيئة العمل الحديثة، أصبح التنوع في الموارد البشرية عنصرا مهما، لما له من تأثير محتمل على الالتزام التنظيمي للعاملين، ومع تعدد الخلفيات والخبرات بين العاملين، يبرز تحدي جديد أمام المؤسسات يتمثل في كيفية الاستفادة من هذا التنوع لتعزيز الالتزام التنظيمي وضمان المحافظة على الموارد البشرية. وتكتسب هذه الإشكالية أهمية كبيرة عند تطبيقها على شركة الجزائرية للمياه، التي تضم موارد بشرية متنوعة، حيث يصبح فهم أثر التنوع على الالتزام التنظيمي خطوة مهمة لتحويل اختلافات العمال إلى من تحديد إلى فرصة تساهم في تحسين الأداء وتزوين من التزام العاملين، وتقلل من الدوران الوظيفي.

وبناء على ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى تؤثر إدارة التنوع في الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة الجزائرية للمياه-وحدة ورقلة؟
ومن أجل الاجابة على الاشكالية الرئيسية قمنا بتجزئتها الى الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة الجزائرية للمياه - وحدة ورقلة؟
- 2- ما هو مستوى تطبيق إدارة التنوع في الموارد البشرية في شركة الجزائرية للمياه - وحدة ورقلة؟
- 3- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التنوع في الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة الجزائرية للمياه - وحدة ورقلة؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في شركة الجزائرية للمياه - وحدة ورقلة تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، سنوات الأقدمية، المؤهل العلمي، ونوع الوظيفة)؟

ت. فرضيات الدراسة:

انطلاقا من الإشكالية التي تناولتها الدراسة، تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي تهدف إلى اختبار العلاقة بين إدارة التنوع في الموارد البشرية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة الجزائرية للمياه - وحدة ورقلة، وذلك كما يلي:

- 1- يوجد مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة الجزائرية للمياه-وحدة ورقلة؛
- 2- يوجد مستوى تطبيق مرتفع لإدارة التنوع في الموارد البشرية في شركة الجزائرية للمياه-وحدة ورقلة؛
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التنوع في الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة الجزائرية للمياه - وحدة ورقلة؛
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في شركة الجزائرية للمياه - وحدة ورقلة تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية؛

ث. أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة الجزائرية للمياه - وحدة ورقلة؛
2. التعرف على مستوى تطبيق إدارة التنوع في الموارد البشرية في شركة الجزائرية للمياه-وحدة ورقلة؛
3. التعرف على أثر إدارة التنوع في الموارد البشرية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة الجزائرية للمياه - وحدة ورقلة؛
4. معرفة اذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين في شركة الجزائرية للمياه-وحدة ورقلة- تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، سنوات الأقدمية، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة).

ج. أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في جانبين هما:

✚ **من الجانب النظري:** تكمن أهمية هذه الدراسة في إثراء الأدبيات النظرية حول موضوع أثر إدارة التنوع في الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي، من خلال التركيز على كيفية تأثير اختلاف الخصائص الفردية للموظفين على سلوكهم داخل المؤسسة، حيث يختلف كل موظف عن الآخر في العمر، الجنس، الخلفية الثقافية، المستوى التعليمي...إلخ. هذه الاختلافات تشكل تحدياً أمام المؤسسات لفهم وتوجيه سلوك العاملين بشكل فعال، مما يجعل إدارة التنوع عنصراً أساسياً للرفع من الالتزام التنظيمي وتحقيق بيئة عمل تتحقق فيها العدالة والمساواة.

✚ **من الجانب العملي:** توفر الدراسة بيانات دقيقة وموثوقة لإدارة شركة الجزائرية للمياه - وحدة ورقلة، تساعد على قياس مدى تطبيق أبعاد إدارة التنوع المختلفة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي، كما تقدم اقتراحات عملية لتحسين السياسات والإجراءات الداخلية، بما يعزز التعاون والعدالة والمرونة في بيئة العمل، ويرفع من مستوى رضا الموظفين وانتمائهم، مما يساهم في تحسين أداء الشركة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

ح. مبررات اختيار الموضوع:

يرجع اختيار موضوع "أثر إدارة التنوع في الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي" إلى مجموعة من المبررات الذاتية والموضوعية، تتمثل فيما يلي:

1- المبررات الذاتية:

- الاهتمام الشخصي بموضوع إدارة الموارد البشرية الحديثة، خاصة إدارة التنوع في الموارد البشرية؛
- الرغبة في دراسة موضوع الالتزام التنظيمي باعتباره من أهم المتغيرات السلوكية التي تعكس علاقة العامل بالمنظمة؛
- الميل إلى دراسة الموضوعات الحديثة التي تواكب التطورات التنظيمية داخل المؤسسات.

2- المبررات الموضوعية:

- تزايد أهمية إدارة التنوع في الموارد البشرية داخل المنظمات الحديثة نتيجة اختلاف الخصائص الفردية للعاملين؛
- حاجة المؤسسات إلى تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين لما له من أثر في تحسين الأداء وتقليل الغياب ودوران العمل؛
- قلة الدراسات التطبيقية التي تناولت العلاقة بين إدارة التنوع في الموارد البشرية والالتزام التنظيمي في البيئة الجزائرية (في حدود اطلاعنا)؛
- محاولة التعرف على الأبعاد الأكثر تأثيراً لإدارة التنوع في الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

خ. حدود الدراسة:

تم إجراء هذه الدراسة في إطار الحدود التالية:

✚ **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة ميدانياً على شركة الجزائرية للمياه - وحدة ورقلة؛

➤ **الحدود الزمانية:** أنجزت هذه الدراسة من 08 أبريل إلى 12 أبريل خلال السنة الجامعية 2025-2026؛

➤ **الحدود البشرية:** شملت الدراسة عينة من العاملين بالشركة الجزائرية للمياه - وحدة ورقلة والبالغ عددهم 55 مفردة؛

➤ **الحدود الموضوعية:** اقتصر موضوع الدراسة على أثر إدارة التنوع في الموارد البشرية بأبعادها المختلفة على الالتزام

التنظيمي للعاملين.

د. منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعد أكثر المناهج ملاءمة لمثل هذه الدراسات، حيث

يساهم في وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها وتفسيرها اعتمادا على البيانات التي جمعناها من الميدان.

كما تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة، بالإضافة

إلى الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

ذ. مرجعية الدراسة:

من أجل جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة اعتمدنا على مجموعة من المراجع بمختلف أنواعها وباللغتين العربية والأجنبية

للإجابة على إشكالية الدراسة، من خلال اقتباس الأفكار التي تساعدنا في إجراء هذه الدراسة، وتتمثل هذه المراجع في (الكتب،

مذكرات الدكتوراه والماجستير والماستر، المجلات العلمية، الملتقيات، المحاضرات).

ر. صعوبات الدراسة: لا يخلو أي عمل أو دراسة من وجود صعوبات ومن بين الصعوبات التي واجهتنا هي:

- الصعوبة في استرجاع الإستبانات في الوقت المحدد لها مما أدى إلى استغراق وقت طويل للقيام بجمعها.

ز. هيكل الدراسة:

من أجل معالجة إشكالية الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين رئيسيين، حيث تناول

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لكل من الالتزام التنظيمي وإدارة التنوع في الموارد البشرية، إذ تم التطرق في المبحث الأول

إلى الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، من خلال عرض المفاهيم الأساسية والأبعاد والنماذج النظرية لكل من الالتزام

التنظيمي وإدارة التنوع في الموارد البشرية، بينما خصص المبحث الثاني للأدبيات التطبيقية، من خلال عرض وتحليل مجموعة من

الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، أما الفصل الثاني فقد خصص للدراسة الميدانية، حيث تضمن المبحث الأول

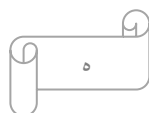
منهج الدراسة والطريقة والأدوات المستعملة في جمع البيانات، بالإضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، في حين تم التطرق في

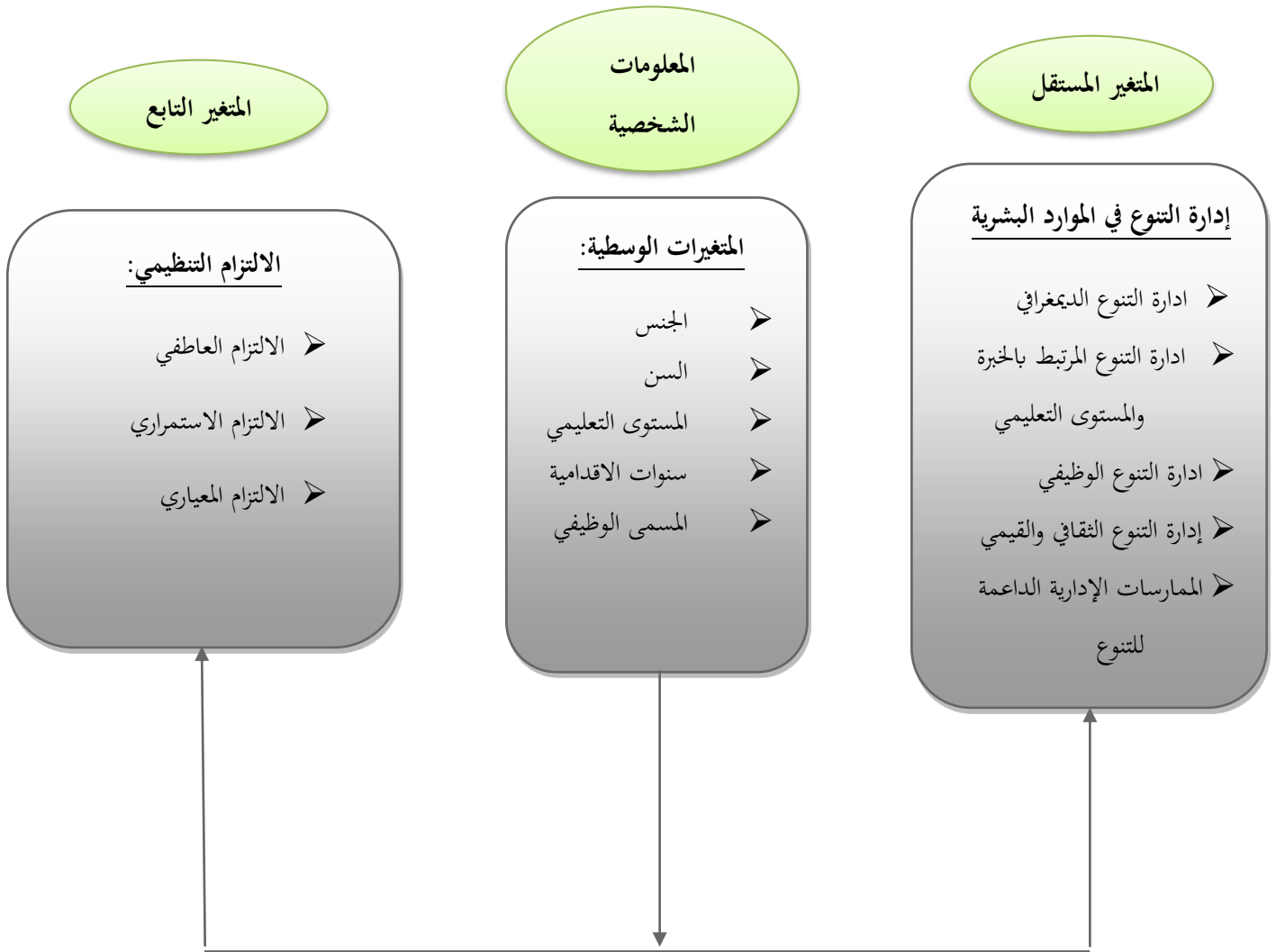
المبحث الثاني إلى عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية واختبار فرضيات الدراسة للوصول إلى مجموعة من النتائج

والاقتراحات.

س. نموذج الدراسة:

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة





المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية للالتزام

التنظيمي وإدارة التنوع في

الموارد البشرية

تمهيد:

شهدت المؤسسات خلال السنوات الأخيرة تغيرات متسارعة أثرت على طبيعة العمل وعلى سلوك الأفراد داخل التنظيم، الأمر الذي جعل دراسة العوامل المرتبطة باستقرار العاملين واتجاهاتهم ضرورة أكاديمية ومهنية. ويعد الالتزام التنظيمي أحد أبرز المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع، إذ يعكس مدى ارتباط الفرد بمؤسسته ورغبته في الاستمرار فيها، مما يجعله عنصراً مهماً لفهم الكثير من الظواهر التنظيمية.

ومع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، ازدادت درجة التنوع في الموارد البشرية، حيث تضم المؤسسات اليوم أفراداً يختلفون في خصائصهم الديمغرافية وخلفياتهم المهنية وتصوراتهم بشأن العمل. هذا التنوع دفع العديد من المؤسسات إلى تبني مفهوم إدارة التنوع في الموارد البشرية بوصفه إطاراً يهدف إلى تنظيم الاختلافات بين العاملين وتوظيفها بطريقة تعزز الانسجام وجودة الأداء.

ويزداد الاهتمام بدراسة الالتزام التنظيمي وإدارة التنوع في الموارد البشرية لفهم كيفية تفاعلها داخل بيئة العمل، بالاعتماد على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة.

وبناءً على ذلك، يتناول هذا الفصل المفاهيم الأساسية المرتبطة بالالتزام التنظيمي وإدارة التنوع في الموارد البشرية، إضافة إلى عرض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت هذه المفاهيم، وذلك من خلال تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين كما يلي:

❖ المبحث الأول: الأدبيات النظرية للالتزام التنظيمي وإدارة التنوع في الموارد البشرية؛

❖ المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للالتزام التنظيمي وإدارة التنوع في الموارد البشرية.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للالتزام التنظيمي وإدارة التنوع في الموارد البشرية

يتناول هذا المبحث الإطار النظري للمتغيرين الرئيسيين للدراسة وهما الالتزام التنظيمي وإدارة التنوع في الموارد البشرية، حيث يعد الالتزام التنظيمي ركيزة أساسية لاستقرار المؤسسة، وذلك من خلال ربط موظفيها بقيمتها وولائهم لها، مما ينعكس إيجاباً على الأداء ويسهم في ضمان استمرار العمل بالمؤسسة. وتعتبر إدارة التنوع في الموارد البشرية نهجاً استراتيجياً يهدف إلى الاستفادة المثلى من الاختلافات بين الموظفين لتعزيز كفاءاتهم وقدراتهم.

المطلب الأول: الإطار النظري للالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم الأساسية في السلوك التنظيمي، كونه يعكس درجة ارتباط الموظف بالمؤسسة ورغبته في البقاء فيها والعمل نحو تحقيق أهدافها. وقد ازدادت أهمية هذا المفهوم مع تنامي دور الموارد البشرية في نجاح المؤسسات. ويعد نموذج ميري وآلين بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر، المعياري) من أكثر النماذج استخداماً في تفسير الالتزام التنظيمي، وفي هذا المطلب سنحاول الامتداد بمختلف العناصر المتعلقة بالالتزام التنظيمي.

الفرع الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي

لقد تناول العديد من الباحثين مفهوم الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة، واجتهدوا في تقديم تعريفاته، بهدف التوصل إلى فهم أعمق لطبيعته ومعناه الحقيقي. وفيما يلي سنعرض التعريف اللغوي للالتزام، ثم التعريف الاصطلاحي للالتزام التنظيمي

1- تعريف الالتزام لغة: "لزم الشيء: ثبت ودام، لزم بيته لم يفارقه، لزم بالشيء: تعلق به ولم يفارقه، التزمه: اعتنقه، التزم الشيء: لزمه من غير أن يفارقه، التزم العمل والمال: أوجبه على نفسه."¹

2-تعريف الالتزام التنظيمي اصطلاحاً:

تباينت مفاهيم الالتزام التنظيمي نظراً لتباين رؤى الباحثين حوله، إلا أن توضيح المفهوم قد لازمته بعض التعقيد. نتيجة التركيز على الالتزام نحو بيئة العمل وتضمينه مجالات عدة، مثل: الالتزام والعمل، والالتزام نحو الواجبات والمهام الداخلية للعمل، والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها، والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام التنظيمي.²

- عرفه **Porter, Steers, Mowday & Boulian** بأنه: "اعتقاد قوي وقبول لأهداف المنظمة وقيمتها، واستعداد لبذل جهد كبير لصالحها، ورغبة قوية في الحفاظ على العضوية فيها".³

¹ فتحة بن خراة، الالتزام التنظيمي وعلاقته بكل من مركز الضبط ونمط الشخصية (أ،ب،ج) لدى القابلات - دراسة ميدانية بمصحات الولادة بولاية بسكرة، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2023/ 2024 م، ص 28.

² أحمد بريجة، أثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة -، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسويق، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2022/ 2023 م، ص 06.

³ sam deeb toglaw. **organizational commitment in a virtual work environment**, A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for obtaining a Doctoral degree, Faculty of Business – School of Management, university of technology, Sydney 2006, p16.

- عرفه ألان وماير (Allen & Meyer) بأنه: "حالة نفسية تربط الفرد بالمنظمة، وتؤثر على قراره بالبقاء فيه".¹
- وبالإضافة إلى ذلك قد ركز كل من أوربالي وشاتمن (O'Reilly and Chatman) في تعريفهم للالتزام التنظيمي على المنظور النفسي للالتزام، فهما يعرفانه على أنه: "الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة ويعكس درجة اندماجه وتبنيه لقيمها".²
- كما عرف شيلدون الإلتزام التنظيمي بأنه: "إتجاه أو توجه نحو المنظمة يربط شخصية وهوية الفرد بالمنظمة".³
- عرف ستيفن روبين و تيموثي جادج (Stephen Robbins & Timothy Judge) الإلتزام التنظيمي بأنه: "درجة تعريف الفرد لنفسه مع المنظمة ورغبته في الاستمرار كعضو فيها".⁴
- تظهر التعاريف السابقة أن مفهوم الإلتزام التنظيمي قد تطور من نظرة سلوكية بسيطة إلى مقارنة نفسية متعددة الأبعاد.
- فقد ركز تعريف Porter وآخرون على البعد السلوكي، من خلال إبراز الانتماء، الجهد، والرغبة في الاستمرار، وهو ما يجعله تعريفا تقليديا يربط الإلتزام بالأداء والاستقرار الوظيفي.
- أما Allen و Meyer اعتبرا أن الإلتزام التنظيمي حالة نفسية، وهو ما أدى لتقسيمه إلى ثلاثة أبعاد (العاطفي، الاستمراري، المعيارى)، مما يجعل هذا التعريف الأكثر اعتمادا في الدراسات الحديثة. أما O'Reilly و Chatman فقد ركزا على الارتباط النفسي والتطابق القيمي، أي أن التزام الفرد ينبع من تبنيه لقيم المنظمة وليس فقط من بقاءه فيها، وهو ما يعكس البعد الثقافي للالتزام التنظيمي، أما تعريف Sheldon فقد ربط بين الإلتزام وهوية الفرد، ما يجعله قريبا من مفهوم الانتماء التنظيمي، في حين أن تعريف Judge و Robbins كان بسيطا ولكن شامل من وجهة نظرنا، حيث جمع بين التطابق مع المنظمة والرغبة في الاستمرار.
- نستنتج من خلال ما سبق: أن الإلتزام التنظيمي هو حالة نفسية تعكس قوة ارتباط الفرد بالمنظمة، وتتمثل في تبنيه لقيمها وأهدافها، واستعداده لبذل الجهد من أجلها، ورغبته في الاستمرار كعضو فيها.

الفرع الثاني- خصائص الإلتزام التنظيمي وأهميته:

أولا - خصائص الإلتزام التنظيمي:

- يمثل الإلتزام التنظيمي جانبا محوريا في دراسة سلوك العاملين داخل المؤسسات، ويتجلى من خلال مجموعة من الخصائص التي تعكس طبيعته النفسية والسلوكية والتنظيمية. وفيما يلي أهم هذه الخصائص:⁵

¹ sam deeb toglaw ,op.cit, p 16.

² طارق عبد الرؤوف، إيهاب عيسى المصري، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، الطبعة الأولى، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، مصر، 2014، ص 46.

³ طارق عبد الرؤوف، إيهاب عيسى المصري، مرجع سبق ذكره، ص 46.

⁴ Timothy A. Judge, T. A., & Stephen P. Robbins, S. P., **Organizational Behavior** (15th ed.) , Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2013, P 74.

⁵ د. داخنة فتيحة ، قدور يسري، أثر الإلتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة العمومية -دراسة ميدانية مديرية البيئة لولاية قالمة- ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قالمة، الجزائر، 2020- 2021، ص ص 14-15.

- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ويعكس إيمانه بأهدافها وقيمتها؛
- يشير إلى الرغبة التي يبديها الفرد في التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة لتقديم مساهمة فعّالة تدعم نشاطها وحيويتها؛
- يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد، يشمل الجوانب النفسية والسلوكية والتنظيمية؛
- يمثل حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة، وتؤثر على قراراته المتعلقة بالبقاء أو ترك المنظمة؛
- يعتبر نتاج تفاعل مجموعة من العوامل الإنسانية والتنظيمية والإدارية داخل المؤسسة؛
- درجة الالتزام التنظيمي ليست ثابتة تماما، إذ تكون أقل تقلبا من بعض الظواهر الإدارية الأخرى داخل المنظمة؛
- يمثل الالتزام وسيلة لتحقيق أهداف الفرد من خلال العضوية في المنظمة، حيث لا يمكن للفرد تحقيق هذه الأهداف بمعزل عن المنظمة؛
- يعد الالتزام التنظيمي قيمة في حد ذاته، تتجسد عندما تصبح أهداف المنظمة وقيمتها جزءاً من أهداف وقيم العاملين، بغض النظر عن مصالحهم الذاتية؛
- يظهر الالتزام التنظيمي نفسه بشكل غير ملموس من خلال ولاء العاملين للمنظمة واستعدادهم لبذل جهد إضافي لتحقيق أهدافها؛
- الأفراد ذوو الالتزام التنظيمي يتميزون بالقيم الإنسانية، والإيمان بأهداف المنظمة، ومستوى عالٍ من الانخراط فيها، والرغبة في الاستمرار، والتفويض الإيجابي المستمر لأداء المنظمة.

من خلال ما سبق يمكن استنتاج أن الالتزام التنظيمي ليس مجرد سلوك أو شعور فردي، بل هو ظاهرة متعددة الأبعاد تمثل تفاعلا بين العوامل النفسية والسلوكية والتنظيمية، ويعكس العلاقة المتبادلة بين الفرد والمؤسسة، مما يجعله أحد الركائز الأساسية لفهم سلوك العاملين داخل المنظمة.

ثانياً- أهمية الالتزام التنظيمي:

- يمثل الالتزام التنظيمي أحد العناصر الأساسية لفهم سلوك العاملين داخل المؤسسات، لما له من أثر مباشر على أداء الفرد والمنظمة على حد سواء. وتبرز أهميته من خلال عدة جوانب، منها:¹
- يعتبر مؤشرا أساسيا للتنبؤ بالعديد من السلوكيات داخل المنظمة، وخاصة معدل دوران العمل، إذ يميل الأفراد الملتزمون إلى البقاء أطول فترة ممكنة والمساهمة بفاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة؛
 - يعد عنصرا مهما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، خصوصا في الأوقات التي لا تستطيع فيها المؤسسة تقديم حوافر مادية مباشرة، حيث يظل الالتزام دافعا للعمل وتحقيق الأداء العالي؛
 - الموظف الملتزم يظهر استعدادا أكبر للتضحية من أجل مصلحة المنظمة، ويجمع بين الرغبة في الاستمرار والمساهمة الإيجابية في بقاء المنظمة واستقرارها؛
 - يمثل التزام الأفراد تجاه المنظمة مؤشرا أقوى من الرضا الوظيفي على استمرارية الموظفين في أماكن عملهم.
 - يساعد الالتزام التنظيمي أيضا في التنبؤ بفعالية المنظمة ونجاحها في تحقيق أهدافها.

¹ مختار بونقاب ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية على الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية "، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، مجلد17، العدد 26، 2021، ص ص 485-486.

الفرع الثالث- أبعاد الالتزام التنظيمي:

اعتمدت أغلب الدراسات على نموذج ألان وماير 1990 لتفسير الالتزام التنظيمي، حيث يقسمه إلى ثلاثة أبعاد رئيسية، يمكن توضيحها كما يلي: ¹

1- **البعد العاطفي (Affective Commitment)** : يمثل هذا البعد حالة نفسية داخل الفرد تدفعه للبقاء في المؤسسة بدافع المودة وحب المؤسسة. ويعكس الالتزام العاطفي مدى توافق أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة، أو أثر سلوكيات إيجابية سابقة من قبل المؤسسة تجاه الموظف. ويؤدي الالتزام العاطفي إلى زيادة التفاعل الإيجابي، التعاون مع الزملاء، والمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة.

2- **البعد المستمر (Continuance Commitment)** : يشير هذا البعد إلى القرار الواعي للفرد بالبقاء في المؤسسة بناءً على تقديره للتكاليف المحتملة لمغادرة المنظمة، مثل فقدان الامتيازات أو الفرص المتاحة في أماكن أخرى. ويعكس الالتزام المستمر البعد الاقتصادي أو العملي للارتباط بالمنظمة، حيث يميل الأفراد الذين لديهم التزام مستمر عالٍ إلى الاستقرار الوظيفي والحذر في تغيير العمل، حتى إذا لم يكن لديهم شعور قوي بالانتماء العاطفي.

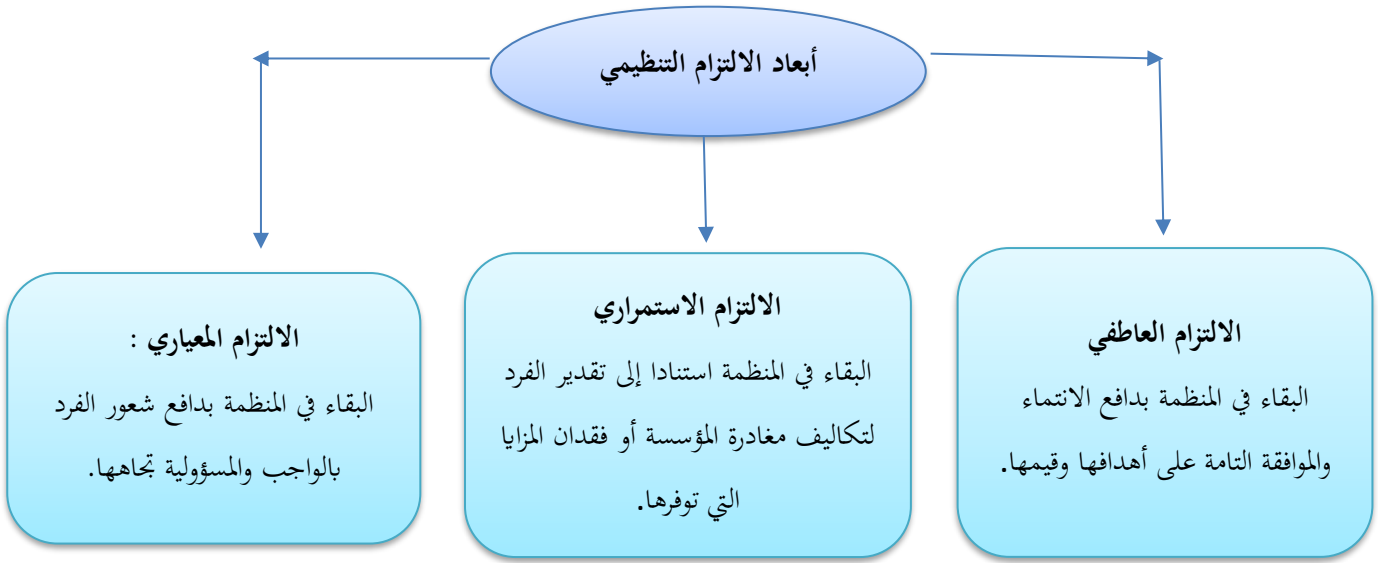
3- **البعد المعياري (Normative Commitment)** : يتعلق هذا البعد بالشعور بالواجب والمسؤولية تجاه المؤسسة، بحيث يشعر الفرد أن بقاءه فيها هو السلوك الصحيح الذي ينبغي اتخاذه. ويعكس الالتزام المعياري القيم الأخلاقية والمعايير الاجتماعية التي يعتنقها الموظف، وغالباً ما يظهر في استعداد الفرد للوفاء بالتزاماته، والمشاركة في المبادرات التي تخدم أهداف المنظمة، حتى لو لم تكن هناك حوافز مباشرة.

يمكن استنتاج أن الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي تكمل بعضها البعض في تكوين صورة متكاملة للارتباط بالمنظمة: فالالتزام العاطفي يمثل القلب لما يعكسه من انتماء ومودة نحو المؤسسة، في حين يعكس الالتزام المستمر العقل بحساب التكلفة والمكاسب المرتبطة بالبقاء أو المغادرة، أما الالتزام المعياري فيمثل الضمير لما يحمله من شعور بالواجب والمسؤولية تجاه المنظمة. وتوضح هذه الصورة تكاملاً بين العاطفة والمنطق والقيم الأخلاقية في تفسير سلوك الفرد داخل المؤسسة ². وفيما يلي شكل يوضح أبعاد الالتزام التنظيمي:

¹ نصر الدين عقودة، استكشاف أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي " دراسة ميدانية بجامعة ورقلة "، ملتقى دولي حول الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص وجودة أداء المرفق العمومي، مداخلته ضمن المحور الرابع: متطلبات تحقيق الجودة في المرفق العمومي، المنعقد بجامعة ورقلة، الجزائر، يومي 5-6 ماي 2025، ص07. (بتصرف).

² تيشات سلوى، محاضرات في مقياس السلوك التنظيمي، السنة أولى ماستر، تخصص إدارة أعمال وإدارة الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2025-2026.

الشكل (1-1): أبعاد الالتزام التنظيمي



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على ما سبق.

الفرع الرابع- العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي:

لقد حدد بعض الدارسين والباحثين مجموعة من العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض مكونة الإلتزام التنظيمي ، إذ أن بعضها عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة وبعضها يتعلق بخصائص الفرد والوظيفة وتجاربه ، وإدراكه لظروف بيئة العمل و عوامل تنظيمية أخرى ومن أبرز تلك العوامل ما يلي:¹

1. العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية:

يبين هذا العنصر أن مستوى الإلتزام التنظيمي يكون مرتفعا عند ارتفاع معدل البطالة وقصور المعلومات عن سوق العمل ، فضلا عن انخفاض حركة الأفراد في التنقل بين أقاليم الدولة، وانخفاض فرصة العمالة .

2. العوامل المتعلقة بخصائص الفرد:

تعد خصائص الفرد من الأمور ذات الأهمية البالغة للدراسات والبحوث العلمية لما تعكسه من جوانب تفسيرية هامة للظواهر المدروس، وقد أظهر الأدب النظري أن خصائص الفرد من حيث السن وطول مدة الخدمة، ومستوى التعليم والجنس لها علاقة كبيرة بدوافع الأفراد وقيمهم وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي.

وفيما يتعلق بدوافع الأفراد وقيمهم فكلما كان الأفراد ينظرون إلى المنظمة على أنها المكان الذي يعتمدون عليه في إشباع حاجاتهم، وهناك درجة من التطابق بين توقعات الأفراد وما تقدمه المنظمة زاد الإلتزام التنظيمي لديهم، كما يتأثر الإلتزام التنظيمي أيضا بدافع الإنجاز، فالأفراد الذين لديهم دافع الإنجاز مرتفع ويدركون أن أعمالهم تساعد على إشباع هذا الدافع، فإن درجة الإلتزام التنظيمي لديهم تكون بإرتفاع. كما أن إشباع الحاجات الاجتماعية يؤثر في الإلتزام التنظيمي، فكلما زاد التفاعل الاجتماعي بين الأفراد زاد الإرتباط النفسي بالمؤسسة وتؤثر قيم الأفراد في الإلتزام التنظيمي، فالأفراد الذين

¹ طارق عبد الرؤوف، إيهاب عيسى المصري، مرجع سبق ذكره، ص 69-64.

لديهم إعتقاد كبير بقيم العمل ويرون أن العمل الجانب ذو الأهمية الرئيسية في حياتهم تكون درجة الإلتزام التنظيمي لديهم مرتفعة.

3. العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة:

تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها ودرجة التوتر في مستوى الإلتزام التنظيمي، فتنوع مجال الوظيفة والإستقلالية والتحدي والتغذية الراجعة والشعور بالأهمية والشعور بالمسؤولية كل هذا يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالإلتزام التنظيمي، وعندما تتسم الوظيفة بدرجة كبيرة من التوتر ويتشكل صراع الدور أو عدم وضوح الدور فإن ذلك يؤثر عكسياً في الإلتزام التنظيمي.

4. العوامل المتعلقة ببيئة العوامل الداخلية:

إن الدور الكبير الذي يجب على الإدارة القيام به هو إقناع الآخرين، وفي جو عمل مناسب بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية فالإدارة الناجحة هي تلك الإدارة التي يقودها أفراد أكفاء، ويمتلكون مهارات عالية لكسب التأيد الجماعي لإنجاز الأعمال الإدارية من خلال تنمية مهارات الأفراد، وتعد العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة من أبرز العوامل وأشدّها تأثيراً في الإلتزام التنظيمي، فهي أساس العلاقة بين الفرد ومنظمته التي يعمل فيها، ومن أهم تلك العوامل الإشراف والقيادة، نظام الأجور، وجماعة العمل. فنمط القيادة يعد مدخلا رئيسيا في تنمية الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد في منظمات الأعمال، إذ أنه يمثل النشاط الذي يمارسه القائد للتأثير في سلوك الآخرين، لتحقيق الأهداف، فقد عزفت القيادة بأنها نشاط متخصص يمارسه شخص للتأثير في سلوك الآخرين ليتعاونوا على تحقيق هدف مشترك، كما أشار "اللوزي" إلى القيادة إلى أنها ذلك الفن في القدرة على التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف. كما أن نظام الأجور لا يقل أهمية في التأثير على الإلتزام التنظيمي إذا ما اتسم بالعدالة والتناسب مع عبء العمل والقبول من جانب الأفراد، فهو بذلك يزيد من شعور الأفراد بالمسؤولية، وبالتالي يؤثر في إلتزامهم التنظيمي، كما أن جماعة العمل تؤثر في مستوى الإلتزام التنظيمي، فكلما كانت هناك اتجاهات جماعة العمل إيجابية تجاه المنظمة وكان هناك درجة من التماسك بين أفرادها زاد التفاعل الإجماعي والشعور بالمسؤولية زاد بالتالي الإلتزام التنظيمي لديهم.

5. العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي:

إن اللامركزية في إتخاذ القرارات وتوافر درجة الإعتمادية في أداء الأعمال بين المستويات الإدارية والوظيفية وتنظيم إجراءات العمل لها تأثير إيجابي على الإلتزام التنظيمي .

1. ملكية الأفراد للمنظمة:

إن ملكية الأفراد للمنظمة أو لجزء منها يساعد على شعور الأفراد بالإلتزام نحوها، وقد يرجع السبب في ذلك إلى إزدیاد شعور الأفراد بالمسؤولية وإحساسهم بالإعتمادال على المنظمة كمورد رزق، وبالتالي إزدیاد الإرتباط النفسي والإداري بالمنظمة.

2. الرضا عن العمل:

إن الرضا عن العمل والإلتزام التنظيمي مفهومان متباينان، إذ أن الأول متغير حركي يتغير بتغير خبرات الفرد بالعمل، ويتغير خصائصه الذاتية، أما الإلتزام التنظيمي فيعبر عن الإستجابة الإيجابية تجاه المنظمة بصفة عامة، والإرتباط بها ككل فالمشاعر الخاصة بالإلتزام التنظيمي تنمو ببطء ولكن بثبات مع مرور الوقت بالنسبة لعلاقة الفرد بالمنظمة، بينما الرضا عن العمل يعد مقياساً أقل ثباتاً ، ويعكس رد فعل سريع لجوانب معينة في بيئة العمل، وقد أشير إلى أن الرضا عن العمل يسبق الإلتزام فيه. وأن المنظمة التي تتصف بعمق الإلتزام التنظيمي لدى أفرادها تستطيع أن تتكيف بدرجة عالية من المتغيرات التي تحدثها التكنولوجيا

والتقدم العلمي، أو تلك التي توجد في سائر مجالات الحياة، ويتقبلها الأفراد بسهولة، ويندفعون تلقائياً للإبداع فيها، والإنجاز تحت أسوأ الظروف والحالات الطارئة التي تهدد وجودهم، لأنهم يندمجون مع المنظمة ويتقبلون أهدافها وقيمها، وتتم عملية التكيف والارتباط بالمنظمة، دون النظر إلى المغريات التي تجعل من الرابطة ضعفاً، يهدد الإستمرار والالتزام في تأدية الدور المنشود.

الفرع الخامس- أساليب تعزيز الإلتزام التنظيمي:

تسعى المنظمات إلى تعزيز مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال مجموعة من الأساليب التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار، ويمكن تلخيص أهمها فيما يلي:¹

- استخدام طرق مبتكرة للتعريف بقيم المنظمة وأهدافها وإنجازاتها، بما يجعل العاملين يشعرون بالفخر لانتمائهم إليها؛
- إشراك الموظفين في صياغة أهداف المنظمة وتوضيحها لهم بما يعزز ارتباطهم بها؛
- التزام المنظمة بدعم العاملين بصورة مستمرة وتقديم المساندة التي يحتاجونها؛
- إدراك الإدارة أن الإلتزام عملية ذات اتجاهين، ما يعني ضرورة اعتراف المؤسسة بإسهامات ومصالح العاملين لضمان استمرار التزامهم؛
- توفير مناخ مبني على الثقة من خلال معاملة عادلة، ومصدقية في الوعود، والإنصات لملاحظات العاملين واقتراحاتهم والأخذ بها عند الإمكان؛
- مراعاة مصالح العاملين واعتماد أسلوب التعاون والمشاركة بدل التحكم والضغط، مع عدم إهمال حقوقهم في التعلم وتطوير الذات والتقدم؛
- تعزيز اندماج العامل بالمنظمة عبر مكافآت ترتبط بالأداء، أو من خلال أنظمة المشاركة في الأرباح أو الملكي؛
- تطوير أساليب تزيد من ارتباط الفرد بعمله عبر تصميم وظائف غنية ومحفزة، وتوفير فرص للإثراء الوظيفي.

توضح هذه الأساليب أن تعزيز الإلتزام التنظيمي لا يتحقق من خلال قرارات إدارية فقط، بل من خلال بناء علاقة متوازنة تقوم على الثقة والتقدير والمشاركة بين المنظمة والعاملين. فكلما تمكنت المؤسسة من توفير بيئة عمل عادلة ومحفزة، ارتفع مستوى التزام الأفراد واستعدادهم للمساهمة الفعالة في تحقيق أهدافها، مما يعكس أهمية الاستثمار في العنصر البشري لأنه المسؤول الأول عن نجاح المنظمة أو فشلها.

المطلب الثاني: الإطار النظري لإدارة التنوع في الموارد البشرية

يشهد العالم المعاصر تزايداً ملحوظاً في تنوع الموارد البشرية داخل المنظمات بمختلف أنواعها وأحجامها، حيث أصبح هذا التنوع سمة أساسية من سمات بيئة العمل الحديثة. ويشمل هذا التنوع الاختلافات بين الأفراد في العديد من الجوانب مثل الخصائص الديموغرافية والثقافية والاجتماعية والتعليمية وغيرها من السمات التي تميز العاملين داخل المنظمة، ومن الطبيعي أن ينعكس هذا الاختلاف على سلوكيات واتجاهات الأفراد في العمل، الأمر الذي يفرض على المنظمات ضرورة الاهتمام بإدارة هذا التنوع بشكل فعال، بهدف الاستفادة من مزاياه وتعزيز نتائجه الإيجابية، مع الحد من الآثار السلبية التي قد تنتج عنه.

¹ مختار بونقاب ، مرجع سبق ذكره، ص 486.

وعليه، يتناول هذا المطلب الإطار المفاهيمي لإدارة تنوع الموارد البشرية، من خلال التطرق إلى مفهوم التنوع وأبعاده، وأهميته وأهدافه ، إضافة إلى إبراز مزاياه وما قد يواجهه من معوقات أو عيوب في بيئة العمل.

الفرع الأول- مفهوم إدارة التنوع الموارد البشرية :

يرى البعض بأن أن التنوع في الموارد البشرية مصدر مهم لنجاح الأعمال، خاصة وأنه يؤطر ويمزج المهارات والمعارف لعدد كبير من الناس المتميزين في قدراتهم وقابليتهم، وبالتالي يعطي هذا المزيج المنظمة القدرة على التعامل مع التعقيد وعدم التأكد في بيئة الأعمال، كما أن خلق ميزة تنافسية للمنظمة يستند مباشرة إلى احترام تنوع أعضائها والسماح لكل منهم بأن يستخدم قابليته ومهاراته إلى أقصى الحدود، وإدارة تنوع الموارد البشرية هي عبارة عن تطبيق ممارسات الإدارة الفعالة، والتي تعترف بالتنوع والاختلاف البشري والاجتماعي في قوة العمل، وإدارة هذا الاختلاف سواء من حيث الأصل والعمر والثقافة واللغة والديانة والتوجهات الجنسية وأية خصائص أخرى تشكل آراء وتوجهات الأفراد في المنظمات، بهدف الاستفادة من ميزات التنوع في زيادة فعالية المنظمات وتحقيق العدالة بين جميع العاملين وعدم التحيز لجماعة على حساب جماعة أخرى وهكذا. وقد أعطيت إدارة التنوع في الموارد البشرية عدة تعريفات نذكر منها ما يلي:

- عرف "ديسلر" (Dessler) إدارة تنوع الموارد البشرية بأنها: "وسيلة لتعظيم المزايا المتوقعة من التنوع والاختلافات في الموارد البشرية وتخفيض آثارها السلبية مثل التحيز والتمييز داخل المنظمات".¹
- كما عرفها روجوزينسكا وبافيتشي "Rogozinska and Paweiczy" بأنها: "نهج إدارة الموارد البشرية في الشركات والمنظمات والغرض هو الحفاظ وخلق بيئة عمل ودية للعاملين من خلال إدراك الفردية والتنوع فيها ناتج عن سمات ك الجنس والعمر، العرق الأصل العرقي الإعاقة وغيرها ذات طبيعة اجتماعية وديموغرافية".²
- ومن جهة أخرى، يرى كل من تريانديس وكوروسكي وجلفاند (Triandis, Kurowski & Gelfand) أن إدارة التنوع تعني: "تغيير ثقافة المنظمة، أي تغيير الإجراءات التشغيلية القياسية، وهو ما يؤدي إلى منظمات أكثر فاعلية".³
- يعرف كينيتشي (Kinicki) إدارة تنوع الموارد البشرية بأنها: "طريقة جديدة للتفكير تتعلق بالتكيف والتعامل مع الاختلافات بين الأفراد والاعتراف بمساهماتهم في المنظمات وإجراء التغييرات التنظيمية المطلوبة لضمان تعظيم الأداء الفردي والتنظيمي وزيادة الإنتاجية التنظيمية".¹

¹ سارة بكوش، إدارة تنوع الموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنفسية لمنظمات الأعمال، مجلة الأفاق للدراسات الاقتصادية، العدد 2 المجلد 5، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2020، ص ص 248-249.

² ندى عصام إبراهيم، تأثير تنوع الموارد البشرية في سلوك الإبداع للعاملين: الدور الوسيط لممارسات إدارة المعرفة لمصاريف التجارية العراقية، رسالة تدرج استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال قسم الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط كانون الثاني، 2023، ص 15.

³ hamisu, a. t., zakari, f., ahmad, o. a., & olaniyi, o. a. diversity management and employees performance in selected ministries, departments and agencies, mdas in bauchi state, nigeria, the strategic journal of business & change management, vol. 8, iss. 2, Nigerian Army University 2021, p128.

من خلال التعريفات السابقة نلاحظ أن تعريف ديسلر (Dessler) اعتبر إدارة التنوع وسيلة لتعظيم المزايا وتقليل الآثار السلبية كالتحيز والتمييز، وهو ما يعكس ارتباطها المباشر بتحسين الأداء التنظيمي، إلا أنه يبقى محدودا لعدم إبرازه للجانب الإنساني، لكن تعريف روجوزينسكا وبافيتشي (Rogozinska & Pawelczyk) أشار إلى البعد الاجتماعي والإنساني من خلال تركيزه على خلق بيئة عمل ودية قائمة على احترام الفروق والاختلافات الفردية، غير أنه لا يعطي أهمية كافية لنتائج الأداء، أما تعريف ترياندس وكوروسكي وجلفاند (Triandis, Kurowski & Gelfand) فركز على البعد الاستراتيجي، لأنه ربط بين إدارة التنوع وتغيير ثقافة المنظمة، في حين يجمع تعريف كينيتشي (Kinicki) بين مختلف هذه الأبعاد، حيث يربط بين الاعتراف بالاختلافات، وإجراء التغييرات التنظيمية، وتحقيق الأداء والإنتاجية، مما يجعله أكثر شمولاً.

من خلال ما سبق نستنتج أن إدارة تنوع الموارد البشرية هي درجة تطبيق المنظمة لمجموعة من السياسات والممارسات الهادفة إلى إدارة الاختلافات بين العاملين (كالجنس، العمر، المؤهل العلمي، والخلفية الثقافية...الخ)، بما يضمن تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص، واحترام الفروق الفردية، والحد من التمييز، وتعزيز بيئة عمل تدعم التنوع وتشجعه، وذلك بما يساهم في تحسين الأداء وتعزيز الالتزام التنظيمي.

الفرع الثاني: أهمية إدارة التنوع في الموارد البشرية وأهدافها

أولاً- أهمية إدارة التنوع في الموارد البشرية :

تعد إدارة التنوع في الموارد البشرية عاملاً أساسياً للمنظمات الحديثة، فهي تمكنها من التكيف مع بيئة عمل متعددة ومتغيرة، وتساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية على المدى الطويل. ومن أبرز أسباب أهمية إدارة التنوع نذكر ما يلي:²

- تحسين أداء المنظمة من خلال الاستفادة من تنوع المهارات والخبرات لدى العاملين؛
- تعزيز القدرة على الابتكار والإبداع نتيجة وجود وجهات نظر متنوعة داخل فرق العمل؛
- تعزيز المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والسوقية؛
- تحسين عملية اتخاذ القرارات عبر دمج خبرات ومهارات مختلفة ومتنوعة؛
- جذب أفضل الكفاءات والمحافظة عليها من خلال بيئة عمل شاملة وعادلة؛
- زيادة فهم احتياجات العملاء المختلفين، مما يعزز جودة الخدمات أو المنتجات؛
- رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين وتقليل معدلات دوران العمل .

ثانياً- أهداف إدارة التنوع في الموارد البشرية:

يهدف مدخل إدارة تنوع الموارد البشرية إلى تحقيق الأهداف التالية:¹

¹ نورهان محمد عبد الطيف، أثر إدارة التنوع في الموارد البشرية على التميز المؤسسي " دراسة تطبيقية على قطاع المستشفيات المصرية"، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد1، المجلد 35، جامعة بني سويف، 2025، ص 546.

² ندى عصام إبراهيم ، مرجع سبق ذكره ،ص16. (بتصرف)

- تطوير بيئة العمل وتحسينها لجميع العاملين؛
- توفير بيئة عمل إيجابية وعادلة لجميع العاملين؛
- منع وتخفيض التمييز وعدم العدالة بين العاملين؛
- قبول الاختلافات بين العاملين واعتبارها أصل وثروة للمنظمة أكثر منها مسؤولية والتزام على المنظمة؛
- بناء وتشكيل فرق عمل متنوعة رسمية وغير رسمية في المنظمة.

الفرع الثالث: أبعاد إدارة التنوع الموارد البشرية

تتعدد أبعاد إدارة تنوع الموارد البشرية بحسب طبيعة الاختلافات بين الموظفين والطرق التي تتبناها المنظمة للاستفادة منها، وتشمل الأبعاد الأساسية ما يلي:

- 1- إدارة التنوع الديمغرافي:** يشير إلى اختلاف الأفراد من حيث الخصائص الديموغرافية مثل العمر والأصل، وتعد إدارة التنوع في الموارد البشرية وسيلة للتعامل مع هذه الاختلافات من خلال تحقيق العدالة بين الموظفين، مما يساهم في تحسين أدائهم .²
- 2- إدارة التنوع في الخبرة الوظيفية والمستوى التعليمي:** يتعلق بالاختلافات في الخبرات المهنية والوظيفية والاختلافات في الخلفيات التعليمية للموظفين، حيث تسعى إدارة التنوع في الموارد البشرية إلى الاستفادة من مجموعة متنوعة من المهارات والمعارف، من خلال تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين من أجل تحسين الأداء.³
- 3- إدارة التنوع الوظيفي:** يشمل الاختلافات في القدرات والمهارات الفردية، حيث تسهم الإدارة الفعالة للتنوع في استخدام هذه المهارات والقدرات بشكل أمثل بما يرفع مستوى الأداء ويحقق أهداف المنظمة.⁴
- 4- إدارة التنوع الثقافي والقيمي:** يشير هذا البعد إلى الاختلافات في الخلفيات الثقافية والدينية والعرقية بين الموظفين.⁵ كما يشمل اختلاف الأفراد في الشخصية والاتجاهات والقيم والثقافة.⁶ تسعى إدارة التنوع في الموارد البشرية إلى خلق بيئة عمل تحترم جميع الخلفيات.

¹ حمزة عبد الرحيم، إدارة التنوع في الموارد البشرية : تجارب عالمية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية ، العدد2، المجلد 8، جامعة تبسة ، 2017، ص147.

² حمزة عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره ، ص 143. (بتصرف)

³ نورهان محمد عبد الطيف، مرجع سبق ذكره ، ص 548. (بتصرف)

⁴ نفس المرجع السابق ، ص 548. (بتصرف)

⁵ نورهان محمد عبد الطيف ، مرجع سبق ذكره ، ص 547.

⁶ أسية هيري، إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال الدولية تطبيقات إدارة التنوع في شركة _ زين اتصالات الخليج _، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية _بحوث ودراسات_، العدد 02، المجلد 06، جامعة البليدة، 2019، ص 04.

5- الممارسات الإدارية الداعمة للتنوع: وتتمثل في قيام الإدارة العليا بدعم التنوع داخل المنظمة من خلال حرصها على وضع إجراءات وقوانين ولوائح فعالة لإدارة التنوع، ودمجها في العمليات الإدارية والقيم التنظيمية مع تضمين ذلك في رؤيتها ورسالتها وأهدافها.¹

الفرع الرابع: مزايا إدارة التنوع الموارد البشرية

هناك العديد من المزايا التي قد تجنيها المنظمات من جراء تطبيقها لإدارة تنوع الموارد البشرية نذكر منها:²

- تعظيم مزايا التنوع وتقليل المشكلات الناتجة عن الاختلافات بين الموظفين؛
- التعامل مع التنوع بشكل مخطط ومدروس بدل أن يكون عشوائيا أو ارتجاليا؛
- تحسين حل المشكلات وزيادة كفاءة فرق العمل عبر تنوع المهارات والخبرات؛
- الحد من الصراعات التنظيمية وتحسين العلاقات الإنسانية بين الموظفين؛
- تقليل شعور الموظفين بالاغتراب الوظيفي وتعزيز الرضا الوظيفي؛
- دعم التعلم التنظيمي وتبادل المعارف والخبرات بين العاملين؛
- تحسين سمعة المنظمة وبيئتها كبيئة عمل عادلة وجاذبة للكفاءات؛
- تجنب التكاليف الناتجة عن التمييز، سواء من حيث العقوبات القانونية أو الأضرار الناتجة عن صورة المنظمة.

الفرع الخامس: معوقات إدارة التنوع الموارد البشرية

رغم الأهمية الكبيرة لإدارة التنوع في الموارد البشرية، إلا أن تطبيقها يواجه العديد من التحديات والمعوقات التي قد تحد من فعاليتها. تتراوح هذه المعوقات بين المقاومة الثقافية والإدارية إلى الصعوبات المرتبطة بالسياسات والممارسات التنظيمية. ومن هذه التحديات نذكر:³

- إن عدم احترام التنوع ووجود ممارسات غير قانونية اتجه الأقليات أو النساء أو بعض الفئات الأخرى يؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العمل ونزوح العاملين الأمر الذي يعني تكاليف إضافية للتعاقد مع عاملين جدد ودفع غرامات ومعالجة شكاوي العاملين الخارجين من الشركة؛
- السلبات العنصرية والتمييز ضد بعض الفئات العاملين بإصدار أحكام مسبقة و متسرعة على فرد أو قضية معينة بناء على انتماءات عرقية أو قطرية الحكم الجاهز بغض النظر على الأداء و إنما يكون بناء على الانتماء؛

¹ سناء مصطفى محمد أبوليفة، العلاقة بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية والتسويق الداخلي : دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجوف_ المملكة العربية السعودية، مجلة البحوث المالية، العدد 03، المجلد 21، جامعة جوف، 2020، ص 271.

² سارة بكوش، مرجع سبق ذكره، ص 252.

³ كاميليا بارش، دور إدارة تنوع موارد البشرية في الحد من الصراع التنظيمي دراسة حالة ميناء جن جن جيغل، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر، 2019، ص 252.

- انخفاض وعي وإدراك بعض المسؤولين لأهمية التنوع وعدم النظر إليه باعتباره أولوية تنظيمية، وكذلك انخفاض الإدراك لمختلف جوانبه و أبعاده؛
- مقاومة التغيير حيث تتألف إدارة التنوع في معظمها من مبادرات التغيير، وكثير من الأحيان يخشى التغيير من قبل الأفراد الأسباب مختلفة، وهو من الأمور التي يجب أن تدار من قبل المنظمة.
- من خلال ما سبق يتضح أن تطبيق سياسات إدارة التنوع يواجه مجموعة من المعوقات التي قد تحد من فعاليته، أبرزها مقاومة التغيير من قبل العاملين، والتحديات والتمييز، وضعف وعي الإدارة العليا بأهمية التنوع، وعدم الالتزام بالقوانين والمعايير التنظيمية. هذه المعوقات تؤثر سلباً على أداء المنظمة ورضا الموظفين، وتزيد من تكاليف الدوران الوظيفي والمشكلات القانونية المحتملة، لذلك يصبح من الضروري تبني استراتيجيات فعالة للتغلب على هذه المعوقات، تشمل التوعية والتدريب، وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتنوع، ووضع سياسات عادلة وشاملة تضمن الاستفادة القصوى من اختلافات الموارد البشرية.

المطلب الثالث: العلاقة بين إدارة التنوع في الموارد البشرية والالتزام التنظيمي

نظرياً، تم الاعتراف بالعلاقة بين إدارة التنوع والالتزام التنظيمي بشكل واضح، حيث أن إدارة التنوع تؤدي إلى توازن القوة التنظيمية، والإدماج في صنع القرار، وتصور العدالة، وتكافؤ الفرص لجميع المشاركين. وهذا بدوره يساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي. وقد تم دعم العلاقة الإيجابية بين إدارة التنوع والالتزام التنظيمي من خلال العديد من النتائج البحثية، حيث تشير الأدبيات الموجودة بوضوح إلى أن كلا من الاعتراف بالتنوع واستخدامه يرتبطان بشكل إيجابي بالالتزام التنظيمي، وبناءً على ذلك، يمكن القول أنه عندما تعترف المنظمات بالتنوع وتحتضنه، يمكن أن تخلق بيئة عمل إيجابية أين يشعر الموظفون بالتقدير والاحترام مما يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي على سبيل المثال.

تكشف عدة دراسات ميدانية أن إدارة التنوع يمكن أن تكون مؤشراً مهماً للالتزام التنظيمي، حيث قدمت أدلة تجريبية فيما يتعلق بالتأثير الإيجابي لإدارة التنوع على الالتزام التنظيمي، والتي تشير إلى وجود علاقة إيجابية بين مناخ التنوع والالتزام التنظيمي بناءً على نتائج هذه الدراسات، حيث توصل العديد من الباحثين في هذا المجال إلى أن إدارة التنوع الفعالة تؤدي إلى مزايا لكل من المنظمة والموظفين. إن التنوع الثقافي أيضاً مرتبطاً بشكل إيجابي بالالتزام التنظيمي. تشير نتائج الأبحاث إلى أن المنظمات التي تعطي الأولوية للتنوع وتديره بشكل فعال وتدركه تشهد مستويات أعلى من الالتزام العاطفي بين موظفيها من خلال تعزيز بيئة عمل عادلة ومنصفة، تمكن للمنظمات من تعزيز مشاركة الموظفين، وتعزيز الشعور بالانتماء، وبناء التزام تنظيمي إيجابي. من ناحية أخرى، تشير الدراسات الموجودة إلى أن العلاقة بين إدارة التنوع والالتزام الاستمراري والمعياري يمكن أن تكون معقدة وقد تختلف اعتماداً على عوامل مختلفة مثل الثقافة التنظيمية، ودعم القيادة، والاختلافات الفردية في حين أن ممارسات إدارة التنوع يمكن أن تساهم في مستويات أعلى من الالتزام الاستمراري، فمن الضروري للمنظمات تنفيذ استراتيجيات شاملة للتنوع والشمول تتجاوز المبادرات السطحية وتعالج القضايا النظامية لخلق بيئة شاملة. وعلى الرغم من وجود دراسات كافية فيما

يتعلق بتأثيرات إدارة التنوع على الالتزام التنظيمي فإن العلاقة بين إدارة التنوع والالتزام التنظيمي العاطفي والاستمراري والمعياري تحتاج إلى مزيد من التحقيق. لذلك، بناءً على الدراسات، إن لإدارة التنوع تأثيراً إيجابياً على الالتزام التنظيمي.¹

ووفقاً لـ **Chang و Magoshi (2009)**، يمكن اعتبار إدارة التنوع انعكاساً لفلسفة الالتزام في المنظمة لأنها تعني في المقام الأول التزام المنظمة بالقوى العاملة المتنوعة واحتياجاتهم المتنوعة. لذلك على غرار ممارسات الموارد البشرية الأخرى القائمة على الالتزام، قد تحفز ممارسات إدارة التنوع تأثيرات مماثلة على مواقف الموظفين. أكدوا أن التطبيق الفعال لإدارة التنوع يحفز الالتزام التنظيمي للموظفين، كما أبرز **Moshabaki, Madani, & Ghorbani (2013)** أن ممارسات إدارة التنوع المرتكزة على الموارد البشرية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالالتزام التنظيمي للموظفين وتصوّراتهم للعدالة الإجرائية.²

¹ Halil Zaim, Diana Maguire, Yavuz Keceli, **Impact of diversity management on organisational commitment: the mediating role of human resources management**, Int. J. Learning and Intellectual Capital, Vol. 21, No. 2, 2024, pp182- 183. (بتصرف).

² Subhash C. Kundu, Archana Mor, **effect of diversity management on employees organisational commitment: a study of indian organisations**, Journal of Strategic Human Resource Management, Volume 5, Issue 1, 2016, pp 17-18 .

المبحث الثاني: الأدبيات النظرية للالتزام التنظيمي وإدارة التنوع في الموارد البشرية

بعد التطرق إلى الجوانب النظرية لمتغيرات الدراسة بتقديم بعض المفاهيم والمصطلحات الخاصة بإدارة التنوع في الموارد البشرية والالتزام التنظيمي. سنحاول في هذا المبحث التطرق لأهم الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية التي لها علاقة بالدراسة، وقد تم الاعتماد في ترتيبها على التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم، ثم بعد ذلك التعقيب على هذه الدراسات وإبراز أهم نقاط التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، ونختتم المبحث بإبراز جوانب الاستفادة من هذه الدراسات السابقة.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية

سنتناول فيما يلي مجموعة من الدراسات السابقة التي لها علاقة بدراستنا باللغتين العربية والأجنبية:

الفرع الأول- الدراسات السابقة باللغة العربية:

1. دراسة (جابر حسين منصر ال صليح اليامي)، (2024)¹ ، مقال بعنوان "تأثير تنوع الموارد البشرية على تحقيق التميز في الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على مستشفيات المملكة العربية السعودية "

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير تنوع الموارد البشرية على تحقيق التميز في الأداء المؤسسي، من خلال دراسة تطبيقية على مستشفيات المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان وتحليلها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية أقل من 5 % لتنوع الموارد البشرية في تحقيق التميز الأداء المؤسسي في مستشفيات المملكة العربية السعودية؛
- أن مستوى إدارة التنوع في الموارد البشرية بمستشفيات المملكة العربية السعودية التي تمت دراستها كان مرتفعاً.

2. دراسة (بشار خالد المغاربة)، (2024)²، مقال بعنوان " دور إدارة التنوع في الموارد البشرية في تعزيز الالتزام التنظيمي - دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في الأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الالتزام التنظيمي. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن، والبالغ عددهم (16832) موظفاً، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (399) موظفاً، كما تم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

¹ جابر حسين منصر ال صليح اليامي ، تأثير تنوع الموارد البشرية على تحقيق التميز في الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على مستشفيات المملكة العربية السعودية ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، المجلد 15، العدد 04، أكتوبر 2024م، ص ص 2367-2398.

² بشار خالد المغاربة ، دور إدارة التنوع في الموارد البشرية في تعزيز الالتزام التنظيمي :دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في الأردن ، مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات، العدد03، المجلد 10، 2024، ص ص13_45.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود فهم وتطبيق متوسط لدى إدارة المستشفيات الخاصة لإدارة تنوع الموارد البشرية بكافة أبعادها؛
- إن مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المستشفيات الخاصة كان متوسطاً؛
- أشارت النتائج إلى وجود أثر لإدارة تنوع الموارد البشرية بأبعادها في الالتزام التنظيمي بكافة أبعاده (الوجداني، الاستمراري، والمعياري)؛
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس وكانت الصالح الذكور .

3. دراسة (عزة حميدو محمد إبراهيم)، (2024)¹ ، مقال بعنوان: " تطوير إدارة التنوع الموارد البشرية دراسة ميدانية بجامعة كفر الشيخ "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية لإدارة تنوع الموارد البشرية وماهيتها .والوقوف على واقع إدارة تنوع الموارد البشرية بجامعة كفر الشيخ ، استخدم المنهج الوصفي .تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان ، تحددت العينة الأساسية للبحث للبحث في عدد (347) مفردة . وتم تحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تكرارات الاستجابات بناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع لدى العاملين الإداريين بجامعة كفر الشيخ.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تكرارات الاستجابات في التعامل مع تحديات التنوع لدى العاملين الإداريين بجامعة كفر الشيخ.

4. دراسة (سمير عماري)، (2022)² ، مقال بعنوان: " دور ممارسات إدارة التنوع في تعزيز البراعة التنظيمية _دراسة حالة بعض البنوك التجارية الخاصة بولاية المسيلة "

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور ممارسات إدارة التنوع في تعزيز البراعة التنظيمية، وذلك من خلال دراسة حالة على بعض البنوك التجارية الخاصة بولاية المسيلة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان، حيث تم توزيع (78) استبانة، استرجع منها (55) استبانة صالحة للتحليل، كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.(SPSS) وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

¹ عزة حميدو محمد إبراهيم، تطوير إدارة التنوع الموارد البشرية دراسة ميدانية بجامعة كفر الشيخ،مجلة كلية التربية،العدد115،المجلد 03، 2024،ص ص 222_254.

² سمير عماري، دور ممارسات إدارة التنوع في تعزيز البراعة التنظيمية_دراسة حالة بعض البنوك التجارية الخاصة بولاية المسيلة ،مجلة الإستراتيجية والتنمية ، العدد02،المجلد 12، 2022،ص ص66_81.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) يبرز مساهمة ممارسات إدارة التنوع في تعزيز البراعة التنظيمية بالبنوك التجارية الخاصة محل الدراسة بولاية المسيلة؛

- وجود أهمية تأثيرية أكبر لبعدي الالتزام الإستراتيجي والإستقطاب البشري المتنوع بالمقارنة مع بعدي التدريب على التنوع وفرق العمل المتنوعة.

5. دراسة (علي يونس إبراهيم ،تامر ابراهيم السيد عشري، محمد فتحى يونس حسين الحميسي)، (2020)¹ بعنوان: "العلاقة بين إدارة التنوع في الموارد البشرية والولاء التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بقطاع التعليم بجامعة المنصورة".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد التأثير المباشر لإدارة التنوع في الموارد البشرية على الولاء التنظيمي لدى العاملين بالكادر العام في قطاع التعليم بجامعة المنصورة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بقطاع التعليم (الكادر العام) بجامعة المنصورة، والبالغ عددهم (7868) موظفاً، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (367) مفردة، وتم استرجاع (283) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت (77%)، كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS For Windows Version 20)، بالإضافة إلى برنامج (AMOS Version 21).

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود تأثير معنوي إيجابي وارتباط معنوي بين أبعاد تنوع الموارد البشرية والولاء التنظيمي للعاملين بجامعة منصورة محل الدراسة.

6. دراسة (دليلي لحسن ،محمد سليم خميس)، (2020)²، مقال بعنوان: "واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية دراسة ميدانية ببعض المؤسسات التعليمية بمدينة ورقلة".

هدفت هذه الدراسة: الى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي في مجموعة من المؤسسات التعليمية بمدينة ورقلة بمختلف أطوارها (إبتدائي : متوسط : ثانوي)، وقد تم إجراء الدراسة على عينة قدرها (286) أستاذا ومعلما تم اختيارها بطريقة عشوائية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسات التعليمية كان متوسطا بنسبة قدرت بـ (46.36%)؛

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس؛

¹ علي يونس إبراهيم ،تامر ابراهيم السيد عشري، محمد فتحى يونس حسين الحميسي ، العلاقة بين إدارة التنوع في الموارد البشرية والولاء التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بقطاع التعليم بجامعة المنصورة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد 03، المجلد 40، جوان 2020، ص 1257_1271.

² دليلي لحسن ،محمد سليم خميس ، واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية دراسة ميدانية ببعض المؤسسات التعليمية بمدينة ورقلة ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 06، المجلد 12، 2020، ص 737-750.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

7. دراسة (نورا عبد القادر محمود القاز)، (2019)¹، مقال بعنوان: "دور الثقافة التنظيمية الأخلاقية في تحقيق

الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة بنغازي الليبية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية الأخلاقية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة بنغازي الليبية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعه على عينة عشوائية طبقية من العاملين بجامعة بنغازي، كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لاختبار فرضيات الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية الأخلاقية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة بنغازي الليبية؛
- أظهرت نتائج الدراسة أن تحسين وتطوير الممارسات والأفعال والتصرفات الأخلاقية ذات العلاقة بالثقافة التنظيمية تعزز من مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة بنغازي .

8. دراسة (محمد راجس الدوسري)، (2018)² ، مقال بعنوان: "العدالة التنظيمية المدركة وأثرها على الالتزام

التنظيمي الدور الوسيط للرضا الوظيفي دراسة على عينة من الشركات السعودية".

هدفت هذه الدراسة إلى: لاختبار الأثر المباشر للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي وغير المباشر عبر الدور المفسر للرضا الوظيفي واعتمادا على نظرية التبادل الاجتماعي، تم بناء نموذج الدراسة وتم اختبار الفرضيات باستخدام المنهج الوصفي التحليلي اعتمادا على استبانة وزعت على عينة من الشركات السعودية بالمنطقة الشرقية، حيث بلغت نسبة الاسترداد 75%، كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يوجد مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة العاطفي، المعنوي والاستمراري في الشركات السعودية وفقاً لآراء أفراد العينة؛
- عند اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي وجد أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية (عند مستوى معنوية 0.05) لعدالة الإجراءات على الالتزام التنظيمي بكل أبعاده وفقاً لآراء أفراد العينة.

¹ نورا عبد القادر محمود القاز ، دور الثقافة التنظيمية الأخلاقية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة بنغازي الليبية ، مجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، العدد 01، المجلد 10، 2019، ص ص 352-375.

² محمد راجس الدوسري ، العدالة التنظيمية المدركة وأثرها على الالتزام التنظيمي الدور الوسيط للرضا الوظيفي دراسة على عينة من الشركات السعودية ، رسالة تدرج ضمن متطلبات الحصول على درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018.

9. دراسة (إسماعيل العمري، عبدالفتاح أبي مولود)، (2017)¹، بعنوان: " قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية حوض بركاوي ورقلة " .

هدفت هذه الدراسة إلى: إلى تقدير مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة متكونة من 612 عامل، وللحصول على البيانات اللازمة لإعداد الدراسة، استخدمنا استبيان صمم لقياس مستوى الالتزام التنظيمي للعمال، تم الاعتماد على المنهج الوصفي ، كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن مستوى الالتزام التنظيمي لعمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة مستوى منخفض.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال في مستوى التزامهم التنظيمي تعزى لاختلاف السن والخبرة .
10. دراسة (كعوان محمد)، (2015)² بعنوان: " العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي " .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة الموجودة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في مؤسسة موبيلس الجزائر، المديرية الجهوية للشرق الجزائري. لقد تم التطرق إلى أهم العناصر الأساسية المتعلقة بالمتغيرين السابق ذكرهما. تم اعتماد على المنهج الوصفي للوصول إلى نتائج الدراسة الميدانية بتطبيق استبيان على عينة عشوائية بنسبة 30 % من المجتمع الأصلي للدراسة متكون من 103 عامل .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- العدالة التنظيمية لها علاقة قوية وموجبة بالالتزام التنظيمي .

الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1. دراسة (Muhammad Jamil Khan ، Irfan Abbas)، (2025)³ بعنوان : " أثر تنوع

القوى العاملة على الأداء التنظيمي من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط " .

"impact of workforce diversity on organizational performance mediated by organizational commitment"

¹ إسماعيل العمري، عبدالفتاح أبي مولود ، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية حوض بركاوي ورقلة ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 28، 2017، ص ص 257-266.

² محمد عبد الكريم علي ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة الأزهر، العدد 44، 2015، ص ص 541-563.

³ Irfan Abbas, Muhammad Jamil Khan, **impact of workforce diversity on organizational performance mediated by organizational commitment** , international journal of social sciences bulletin, Volume 3, Issue 6, 2025, PP 387-401.

هدفت هذه الدراسة: إلى دراسة تأثير تنوع القوى العاملة (WFD) على الأداء التنظيمي (OP) في مؤسسات التعليم العالي (HEIS) في باكستان، مع التركيز بشكل خاص على الدور الوسيط للالتزام التنظيمي (OC)، تم استخدام تصميم بحث كمي، والبيانات تم جمعها من الموظفين الأكاديميين والإداريين عبر العديد من مؤسسات التعليم العالي، تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) عبر برنامج Smart PLS لاختبار العلاقات المقترحة، طبقت الدراسة برنامجي AMOS و SPSS لاختبار النموذج والتحقق من صحة الفرضيات. تم تنفيذ أخذ العينات باستخدام أخذ العينات العشوائية الطباقية لضمان تمثيل الجنسين، والتخصصات المختلفة، والأدوار داخل مؤسسات التعليم العالي. وتوصلت الدراسة إلى نتائج التالية:

- تنوع القوى العاملة يؤثر بشكل إيجابي على الالتزام التنظيمي، والذي بدوره يعزز الأداء التنظيمي بشكل كبير.
- 2. دراسة (Ioana Vinași) ، (2025)¹، مقال بعنوان : " تصورات التنوع والالتزام التنظيمي كمؤشرين للأداء والرضا ".

"Diversity perceptions and organizational commitment as predictors of performance and satisfaction"

هدفت هذه الدراسة : إلى دراسة تأثير تصورات الموظفين الإدارة التنوع (DM) على النتائج الفردية، مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والأداء في مكان العمل في سياق أوروبا الشرقية مع التركيز على رومانيا، تم إجراء تحليل كمي باستخدام أدوات موثقة القياس تصورات إدارة التنوع، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والأداء الفردي بين الموظفين من مختلف الصناعات في رومانيا، تتكون عينة هذه الدراسة من موظفين من مختلف الصناعات في جميع أنحاء رومانيا، تم استخدام أخذ العينات الملائمة بدلا من أخذ العينات الطباقية، تم استخدام برنامج الحزم الاحصائية SPSS. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ترتبط التصورات الإيجابية لإدارة التنوع ارتباطا كبيرا بتحسين الأداء في مكان العمل، بوساطة الالتزام التنظيمي.
- 3. دراسة (Yavuz Keceli, Diana Maguire, Halil Zaim) ، (2024)²، مقال بعنوان : "تأثير إدارة التنوع على الالتزام التنظيمي: الدور الوسيط لإدارة الموارد البشرية".

"Impact of diversity management on organisational commitment: the mediating role of human resources management"

هدفت هذه الدراسة : إلى فهم تأثير إدارة التنوع على الالتزام التنظيمي للموظفين يقدم لقادة المنظمات رؤى حول كيفية تأثير أنشطتهم على رضا الموظفين ودورهم. كما أن كيفية تنسيق إدارة التنوع من خلال أداء إدارة الموارد البشرية يمكن أن تؤثر

¹Ioana Vinași , Diversity perceptions and organizational commitment as predictors of performance and satisfaction , International Journal of Research in Business and Social Science, Vol 14 , No 02 ,2025, pp 91-107.

²Halil Zaim , Diana Maguire, Yavuz Keceli, op.cit, PP 175-201.

على تصور الموظف للدعم التنظيمي، والذي بدوره يؤثر على التزام الموظف. تم توزيع الاستبيانات على أكثر من 100 شركة تعمل في قطاع الخدمات، مع أكثر من 500 موظف يعملون في هذه الشركات. تم استرجاع 444 استبياناً مفيداً من 87 شركة مختلفة. نظراً لأنه تم تحليل الشركات في قطاع الخدمات فقط وبالنظر إلى أن الكويت دولة ذات دخل مرتفع مع مجموعة صغيرة متنوعة من الأعمال يهيمن عليها النفط، فإن 87 شركة كافية لتمثيل المجتمع، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج R (إصدار 4.1.0) وتم استخدام RStudio الإصدار 2022.07.1.0 لجمع النمذجة والحسابات.

توصلت الدراسة إلى نتائج التالية:

- إدارة التنوع لها تأثير غير مباشر على الالتزام التنظيمي، وأن أداء إدارة الموارد البشرية يتوسط هذه العلاقة.

4. دراسة (Archana Mor, Subhash C. Kundu) (2016)¹، مقال بعنوان: "تأثير إدارة التنوع

على الالتزام التنظيمي للموظفين: دراسة للمنظمات الهندية".

"effect of diversity management on employees' organisational commitment: a study of indian organisations".

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم التأثير المحتمل لإدارة التنوع في الموارد البشرية على التزام الموظفين تجاه منظماتهم. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد تم تحليل البيانات الأولية لعينة مكونة من (400) مستجيب من (162) منظمة في الهند، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ أن تطبيق إدارة التنوع في شكل ممارسات موارد بشرية قائمة على المساواة في التوظيف والاختيار، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، وممارسات التعويض، يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي بين الموظفين العاملين في الشركات العاملة في الهند.

5. دراسة (Sandra Groeneveld, Tanachia Ashikali) (2015)²، بعنوان: "إدارة التنوع

في المنظمات العامة وتأثيرها على الالتزام العاطفي للموظفين: دور القيادة التحويلية وشمولية الثقافة التنظيمية"

"Diversity Management in Public Organizations and its Effect on Employees' Affective Commitment: The role of transformational leadership and the inclusiveness of the organizational culture".

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين إدارة التنوع في المؤسسات العامة والالتزام العاطفي للموظفين من خلال اختبار فرضيات حول الأدوار الوسيطة للقيادة التحويلية والثقافة التنظيمية الشاملة من خلال الجمع بين نظريات إدارة الموارد

¹Subhash C. Kundu, , Archana Mor , op.cit, PP 17-22.

²Tanachia Ashikali, Sandra Groeneveld, Diversity Management in Public Organizations and its Effect on Employees' Affective Commitment: The role of transformational leadership and the inclusiveness of the organizational culture, Review of Public Personnel Administration, Vol 35, No 02, 2015, pp 168- 146.

البشرية والأداء ونظريات التنوع والشمولية، تم بناء نموذج نظري يشرح متى ولماذا يجب أن تؤثر إدارة التنوع بشكل إيجابي على الالتزام العاطفي للموظفين. تم استخدام بيانات استطلاع من عينة تمثيلية تضم 10.976 موظفا في القطاع العام الهولندي لاختبار فرضياتنا باستخدام تقنيات نمذجة المعادلات الهيكلية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، تم استخدام حزمة AMOS 20 الإحصائية لاختبار النموذج المقدم في القسم النظري بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام SPSS 20 لتحديد الإحصاءات الوصفية المتغيرات البحث.

وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج التالية:

- تأثير إدارة التنوع على الالتزام العاطفي للموظفين يمكن تفسيره جزئيا من خلال تأثيره على شمولية الثقافة التنظيمية؛
- يتأثر هذا التأثير بالقيادة التحويلية التي يظهرها المشرفون الذين يمكن اعتبارهم منفذي إدارة التنوع ووكلاء في خلق الشمولية.

الفرع الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة سواء باللغة العربية أو باللغة الأجنبية، يتضح أن إدارة التنوع في الموارد البشرية أصبحت من المواضيع التي حظيت باهتمام واسع في مختلف القطاعات، نظرا لأثرها المباشر على سلوك الموظفين.

ففيما يخص الدراسات باللغة العربية، توصلت أغلبها إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين إدارة التنوع والالتزام التنظيمي. فعلى سبيل المثال، أكدت دراسة بشار خالد المغاربة (2024) أثر إدارة التنوع على الالتزام العاطفي، الاستمراري، والمعياري للموظفين، بينما توصلت دراسة نورا عبد القادر محمود القاز (2019) إلى أن الثقافة التنظيمية الأخلاقية المرتبطة بإدارة التنوع تزيد من مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين. كما أظهرت دراسات أخرى تأثير إدارة التنوع على الأداء المؤسسي والولاء التنظيمي، مما يعكس أهميتها في تحسين بيئة العمل وتحقيق رضا الموظفين.

أما الدراسات باللغة الأجنبية، فقد اتفقت إلى حد كبير مع نتائج الدراسات السابقة باللغة العربية، حيث أشارت إلى أن إدارة التنوع تساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي، مع التركيز على أبعاد متعددة مثل المساواة في التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، والتعويضات، واعتبرت هذه الممارسات عوامل أساسية تزيد من ارتباط الموظف بالمنظمة التي يعمل فيها، كما استخدمت هذه الدراسات أدوات قياس دولية ونماذج تحليلية متقدمة، بما في ذلك نمذجة المعادلات الهيكلية، لدراسة التأثير المباشر وغير المباشر لإدارة التنوع على الالتزام التنظيمي والمتغيرات المرتبطة به، مثل الأداء المؤسسي والرضا الوظيفي.

على الرغم من النتائج الإيجابية التي توصلت إليها الدراسات السابقة في هذا الموضوع إلا أن بعض الدراسات تشير إلى اختلاف أثر إدارة التنوع حسب نوع المؤسسة وطبيعة القطاع، وهو ما يبرز الحاجة لدراسات في البيئة الجزائرية تركز على قطاعات لم تظهر في الدراسات السابقة لسد الفجوات في الدراسات السابقة.

المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

سنحاول في هذا المطلب تلخيص أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء باللغة العربية أو الأجنبية.

الفرع الأول- أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تتمثل أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في النقاط التالية:

- 1- المنهج المستعمل: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكل من الدراسات السابقة والحالية؛
- 2- أدوات جمع البيانات: تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات لكل من الدراسات السابقة والحالية؛
- 3- أداة تحليل البيانات: تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية **SPSS** كأداة لتحليل البيانات لكل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

الفرع الثاني- أوجه الاختلاف:

هناك العديد من أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء من حيث الزمان والمكان، العينة، منهجية الدراسة، من حيث القطاع، المتغيرات الهدف، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول (1-1): أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت في بيئات عربية وأجنبية وكانت من السنوات (2015 - 2025) حيث شملت الأماكن التالية : الجزائر، مصر، الكويت، السعودية، ليبيا، الأردن، الهند، رومانيا، هولندا، باكستان.	أنجزت الدراسة الحالية خلال الموسم الجامعي 2025/2026، أما بالنسبة للحدود المكانية تمت الدراسة في شركة الجزائرية للمياه وحدة ورقلة .	من حيث المكان والزمان
ركزت مختلف الدراسات كذلك على عينات مختلفة أكثر أو أقل من عينة الدراسة الحالية.	ركزت الدراسة على عينة عشوائية والتي شملت العاملين بمختلف مناصبهم ورتبهم في الشركة محل الدراسة وبلغ عددهم 55 عاملا.	من حيث العينة
تنوعت الدراسات السابقة بين القطاعين الخاص والعام وقطاع الخدمات مع اختلاف طبيعة النشاط.	استهدفت الدراسة الحالية القطاع العام حيث طبقت على مؤسسة ذات طابع اقتصادي، تجاري وهي: شركة الجزائرية للمياه وحدة ورقلة.	من حيث نوع القطاع
تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها: (إدارة التنوع في الموارد البشرية ، إدارة التنوع ، ثقافة التنظيمية، العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الأداء المؤسسي، البراعة التنظيمية، القيادة التحولية ، الأداء التنظيمي).	تناولت الدراسة الحالية متغيرين (مستقل، تابع) وهما: إدارة التنوع في الموارد البشرية والالتزام التنظيمي.	من حيث المتغيرات

تهدف الدراسة الحالية إلى الوقوف على أثر إدارة التنوع في الموارد البشرية على الإلتزام التنظيمي في الشركة محل الدراسة.	من حيث الهدف
هدفت معظم الدراسات السابقة إلى الوقوف على واقع إدارة التنوع في الموارد البشرية في مؤسسات مختلفة وكذا الوقوف على واقع الإلتزام التنظيمي بمختلف المؤسسات السابقة الذكر والمتغيرات الأخرى.	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الفرع الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

رغم تعدد الدراسات التي تناولت موضوع إدارة التنوع في الموارد البشرية وأثرها على الإلتزام التنظيمي، إلا أن معظم هذه الدراسات ركزت على قطاعات محددة كالمستشفيات والمؤسسات التعليمية والبنوك، أو تناولت علاقة إدارة التنوع في الموارد البشرية بمتغيرات أخرى مثل الأداء المؤسسي أو الولاء التنظيمي، حيث لم تتطرق بشكل مباشر إلى دراسة أثر جميع أبعاد إدارة التنوع على الإلتزام التنظيمي داخل مؤسسات خدمية عامة مثل شركات المياه. ولهذا تتميز الدراسة الحالية بمحاولة معالجة هذه الفجوة البحثية من خلال التركيز على أثر إدارة التنوع في الموارد البشرية بأبعاده المختلفة على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الشركة الجزائرية للمياه، بما يعكس طبيعة العلاقات المهنية داخل المؤسسة، ويسلط الضوء على دور السياسات التنظيمية في تعزيز بيئة عمل قائمة على العدالة واحترام الفروقات الفردية، كما تظهر أهمية هذه الدراسة في كونها دراسة ميدانية في بيئة جزائرية، وهذا يساهم في إثراء الأدبيات العربية، ويقدم نتائج يمكن الاستفادة منها في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتعزيز الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسات العمومية، خاصة تلك التي تقدم خدمات أساسية للمواطنين.

الفرع الرابع: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

مكننا الدراسات السابقة من الاستفادة من عدة جوانب سواء نظرية أو تطبيقية، ومساهمتها في صياغة فرضيات الدراسة ويمكن إدراج أهم نقاط الاستفادة فيما يلي:

- ضبط متغيرات الدراسة، حيث كان المتغير المستقل إدارة التنوع في الموارد البشرية والمتغير التابع الإلتزام التنظيمي؛
- تعتبر الدراسات السابقة نقطة قوة وقاعدة أساسية في البحث وانطلاقة جيدة لإعداد الدراسة الحالية وخاصة عند تحديد المشكلة؛
- ساعدت في إعطاء صورة أولية ونظرة شاملة وكاملة لموضوع الدراسة مما سهل الانطلاق في الدراسة الحالية؛
- التعرف على المنهجية المتبعة في الدراسات السابقة، مما فتح المجال في إعداد المنهجية المتبعة في دراستنا الحالية؛
- ساهمت وبشكل كبير في تصميم استمارة الاستبيان لمتغيري الدراسة، من خلال الجانب النظري واستمارات استبيانات الدراسات السابقة؛
- الفهم أعمق للموضوع وبناء خطة العمل؛
- الإلمام بالنتائج المتوصل إليها من الدراسات السابقة، مما مكن من الانطلاق في الدراسة الحالية؛

الفصل الأول.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للالتزام التنظيمي وإدارة التنوع في الموارد البشرية

- المساعدة في الاطلاع على الأساليب والأداة الإحصائية المستخدمة في الدراسة السابقة مما ساعد على تحديد الأداة المناسبة لاختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية؛
- الاستفادة من المراجع الهامة للبحث مما يوفر علينا الكثير من الجهد والوقت.

خلاصة الفصل الأول:

لقد تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة، حيث تم التطرق إلى الإطار المفاهيمي للالتزام التنظيمي من خلال عرض مفهومه وأهميته وأهدافه وأبعاده، والعوامل المؤثرة فيه، كما تم التطرق إلى الإطار المفاهيمي لإدارة التنوع في الموارد البشرية، من خلال عرض مفهومها وأبعادها وأهميتها، مزاياها، ومعيقاتها.

كما تم عرض مجموعة من الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيري الدراسة، والتي تناولت العلاقة بين إدارة التنوع في الموارد البشرية والالتزام التنظيمي، حيث أظهرت هذه الدراسات وجود اهتمام متزايد بدور إدارة التنوع في دعم اتجاهات العاملين الإيجابية داخل المنظمات. وقد ساهمت هذه الدراسات في تدعيم الجانب النظري للدراسة الحالية وتحديد موقعها ضمن الأدبيات السابقة.

وفي ضوء ما سبق، تم إبراز العلاقة النظرية بين إدارة التنوع في الموارد البشرية والالتزام التنظيمي لدى العاملين، حيث يتوقع أن يساهم تبني إدارة التنوع في تعزيز مستويات الالتزام التنظيمي. أما من الناحية التطبيقية، فسيتم التحقق من هذه العلاقة ميدانيا في الفصل الموالي من خلال دراسة أثر إدارة التنوع في الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة الجزائرية للمياه-ورقلة.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

لأثر إدارة التنوع في الموارد البشرية على
الالتزام التنظيمي للعاملين في شركة الجزائرية
للمياه

—وحدة ورقلة —

تمهيد

بعد ما تطرقنا إلى إشكالية الدراسة والجانب النظري وأهم الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة (إدارة التنوع في الموارد البشرية والالتزام التنظيمي)، في الفصل السابق سيتم في هذا الفصل التحقق ميدانيا من إمكانية وجود أثر لإدارة التنوع في الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي، وذلك من خلال محاولة إسقاط ما تم التوصل إليه في الجانب النظري على أحد المؤسسات الجزائرية وهي الشركة الجزائرية للمياه - وحدة ورقلة - باعتبارها أحد الشركات الاقتصادية، وفي هذا الصدد سيتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين هما:

❖ المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية؛

❖ المبحث الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المبحث تقديم الشركة محل الدراسة وتحديد أهم الأدوات والطرق المستعملة التي تم الإعتماد عليها، مروراً بالمنهج، ثم التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى البرامج والأدوات الإحصائية المستخدمة في معالجة المعطيات.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

سننظر في هذا المطلب هذا إلى الطريقة المعتمدة والأدوات المستخدمة في الدراسة لواقع إدارة التنوع في الموارد البشرية والالتزام التنظيمي في الشركة محل الدراسة.

الفرع الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات

أولاً- منهج الدراسة:

تعتبر منهجية البحث وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من البحث، وعن تطبيقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة من خلال إجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع البحث، ولتحقيق الأهداف المرجوة اعتمدنا في دراستنا على:

▪ **المنهج الوصفي التحليلي:** الذي يمكننا من جمع البيانات والمعلومات عن الموضوع محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها.

ثانياً- مصادر جمع البيانات:

من أجل جمع بيانات الدراسة إعتمدنا على مصدرين، مصادر ثانوية ومصادر أولية، وذلك كما يلي:

✓ **المصادر الثانوية:** تم الإعتماد في الجزء النظري على مجموعة من المراجع والمصادر المتمثلة في الكتب، المقالات، الرسائل الجامعية (دكتوراه، ماستر)، والملتقيات، والمحاضرات، من أجل تعزيز فهم الموضوع.

✓ **المصادر الأولية:** أما في جانب التطبيقي ونظرا لعدم كفاية المصادر الثانوية لتحقيق أهداف الدراسة تم اللجوء إلى المصادر الأولية، من خلال تصميم إستبانة مخصصة لهذا الغرض والاعتماد على آراء العينة حول محاور هذا الإستبيان، وجمع البيانات الأولية لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، من أجل تغطية الإطار التطبيقي لها. وتوظيف الملاحظات الواقعية ونتائج الدراسات السابقة في المقارنة بين النتائج المتوصل إليها.

ثالثاً- متغيرات الدراسة:

تتمثل متغيرات الدراسة في إدارة التنوع في الموارد البشرية كمتغير مستقل، والالتزام التنظيمي كمتغير تابع، حيث تسعى الدراسة إلى الكشف عن أثر إدارة التنوع في الموارد البشرية على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الشركة محل الدراسة، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول:(2- 1): متغيرات الدراسة

المتغيرات	
المتغير المستقل	إدارة التنوع في الموارد البشرية
المتغير التابع	الالتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبين

الفرع الثاني- مجتمع وعينة الدراسة:

قبل التطرق لمجتمع الدراسة سنحاول تقديم تعريف عام عن مؤسسة الجزائرية للمياه وبالتحديد وحدة ورقلة وشرح للهيكل التنظيمي:

أولاً- تقديم عام حول الوحدة محل الدراسة:

1- شركة الجزائرية للمياه - وحدة ورقلة -:

المؤسسة الجزائرية للمياه لولاية ورقلة مؤسسة ذات طابع تجاري وصناعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 101/01 المؤرخ في 21 ابريل 2001 تحت وصاية وزارة الموارد المالية حيث تتميز المؤسسة الجزائرية للمياه بكونها مستقلة ماليا وذات شخصية معنوية تخضع في علاقاتها مع الدول لجميع القواعد والنظم الإدارية واهم ما يميزها أنها تاجرة مع الغير، في سنة 2006 تم تحويل الذمم العينية من المؤسسة لتوزيع المياه المنزلية الصناعية والتطهير إلى جزائرية للمياه.

وقد مرت بعدة مراحل وشهدت عدة تغيرات منذ نشأتها لعدم الاستقرار ويرجع تأسيسها إلى سنة 1955 .

- فمن سنة 1959/1967 سميت بشركة توزيع المياه الريفية والحضرية بورقلة SODEXUR.
 - ومن سنة 1968-1969 سميت بوكالة المياه الصحراوية RESSA.
 - من سنة 1970-1973 سميت بالشركة الوطنية لتوزيع المياه SANADA.
 - من سنة 1974-1976 سميت بالمؤسسة البلدية المتعددة الخدمات للمياه والتطهير ENCOPEA.
 - من سنة 1977-1984 سميت بالوكالة البلدية المتعددة الخدمات للمياه والتطهير RCPEA.
 - من سنة 1984-1987 سميت بمؤسسة توزيع المياه بورقلة EPEO.
 - من سنة 1987-2001 سميت بالمؤسسة العمومية لتوزيع المياه المنزلية والصناعية التطهير EDEMIAO .
- وتقوم بالإنتاج وتوزيع المياه عبر بلديات ورقلة تقرت حاسي مسعود والحجيرة والطيبات، المقارين، تماسين.

ثانيا- شرح الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للمياه -وحدة ورقلة-:

سنعرض مخطط للهيكل التنظيمي في الملحق رقم (03) في قائمة الملاحق:

➤ **مدير الوحدة:** هو المسؤول والمسير للمؤسسة تجده على رأس المخطط الهيكل التنظيمي للمؤسسة والذي له الحق في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر ومن مهامه التمتع بالسلطة التي تمكنه بالقيام بمسؤولياته كاملة لتحقيق الأهداف.

➤ **الأمانة:** وهي الوسيط بين المسؤول والمصالح الداخلية والخارجية للمؤسسة ويكمن دورها في تسجيل الرسائل واستقبال الزوار وكذلك استقبال هواتف المدير ولها دور فعال في حفظ أسرار المهنة.

➤ **مساعد المدير:** وهو المسؤول والمسير للمؤسسة في حالة غياب المدير حيث يعطى له المدير الصلاحية التامة في أخذ القرارات وإيقاع الإمضاءات أثناء غيابه ومن مهامه:

- التعامل مع الدوائر والمصالح.
- متابعة الملفات المطروحة على مستوى المدير من حيث المتابعة والتوجه.
- تسطير الأهداف للمراكز.

➤ **المساعد المكلف بالأمن وحفظ الذمم:** وهو المسؤول عن توفير الأمن وعن أعوان الأمن والحراس والمحافظة على كل ما هو ملك للشركة من معدات وتجهيزات تمتلكها بصفة عامة لتوفير الظروف الأمنية وشرط الوقاية.

➤ **المساعد المكلف بالمنازعات:** تعتبر من أهم المصالح الموجودة لدى المؤسسة بصفتها الواجهة القانونية التي تضمن هيبه المؤسسة سواء مع الزبائن أو المتعاملين هما التنظيم الهيكلي.

كما أن المصلحة تعتبر همزة وصل بين كل المصالح وتقوم بدراسة ملفات ديون الزبائن بحيث تكون دراسة كل ملف على جدا ومن ثم استدعاء الزبون لتسوية وضعيته بصفة ودية عن طريق اعذار نموذج عن وثيقة اعتذار ، كما أن المؤسسة تقدم تسهيلات وهذا عن طريق الدفع بالتقسيط (نموذج عن تعهد شرطي للدفع بالتقسيط والاعتراف بالدين) نموذج الاعتراف بالدين ، وإذا لم يستجيب الزبون الاستدعاء أو لم يتم التوصل إلى نتيجة فإن الملف يحال مباشرة إلى القضاء للفصل فيه.

➤ **خلية الاتصالات:** وهي العنصر الأساسي في المؤسسة فهي تقوم بنشر والتوزيع والإعلان وذلك عن طريق وسائل الإعلام كالجرائد والإذاعة الخ وذلك الإعلام المسبق للمواطن أثناء وجود خلل تقطع الماء مثلا، ومن مهامها:

- مهمتها تنسيقية الوظيفية بين مختلف المصالح على المستوى الداخلي والخارجي.
- إعطاء ديناميكية للمردود العملي بالنسبة للعمال.
- القيام بعملية التوعية والتحسين بأهمية هذا المورد على مختلف الأصعدة.

➤ **رئيسة المخبر:** وتشرف عليه رئيسة حيث تقوم بمراقبة وتحليل المياه لتأكد من سلامتها من الجراثيم المؤدية بالصحة وذلك من أجل إيصال مياه صالحة لشرب للمواطن، ومراقبة نوعية المياه الموزع عبر الشبكات من الآبار والخزانات، فهناك:

- مخبر التحاليل الفيزيائية.

● مخبر التحاليل الكيميائية.

● مخبر التحاليل المعادن.

🚦 **دائرة الموارد البشرية والتكوين:** وهذه المصلحة تضم أربعة مصالح وهي كالآتي:

أ/ **مصلحة المستخدمين:** هي المصلحة الأولى التي يتصل بها العامل و تقوم بمتابعة المسار الوظيفي لكل عمال المؤسسة من دخولهم إلى غاية إيجالهم على التقاعد و الحفاظ على حقوقهم. ومن الوثائق التي تنجز على مستوى هاته المصلحة نذكر :

- نموذج وثيقة سند عطلة .

- نموذج وثيقة ممارسة المهنة .

- نموذج وثيقة محضر تنصيب .

- نموذج وثيقة شهادة عمل .

- نموذج وثيقة طلب اجازة .

ب/ **مصلحة الأجور:** و هي التي تقوم بإعداد الأجور شهريا و كشف الرواتب لكل عمال المؤسسة.

ج/ **مصلحة الوقاية وطب العمل:** وهي المصلحة الخاصة بمتابعة مسار العمال الصحي.

د/ **مصلحة التكوين :** و هي المسؤولة على تكوين العمال في مجال عملهم و يكون هذا التكوين إجباري على كل عامل و هناك مركزين للتكوين هما:

🚦 **1. مركز التكوين بتيزي وزو:** خاص بالتقنيين.

🚦 **2. مركز التكوين بقسنطينة:** خاص بالإداريين. مصلحة الإمكانيات العامة والتموين وتسيير المخازن: هي مصلحة العرض

والطلب، ويتمثل دورها في:

ومن مهام دائرة الموارد البشرية و التكوين :

- التنسيق بين المراكز التابعة للوحدة و حتى المصالح الأخرى

- ترقية العمال و تكوينهم

- الحرص على الفحوصات الطبية

- تحديد أجور العمال

- دراسة ملفات التوظيف

- تحديد مناصب العمل

🚦 **الدائرة التجارية:**

بما أن المؤسسة تحمل طابع تجاري و صناعي فإنه يستلزم وجود دائرة تجارية تشرف على الشؤون الاقتصادية و التجارية في المديرية كما تقوم بمتابعة الملفات و مراسلات كبار مستهلكي الماء ومن مهامها :

. القيام بعملية بيع الماء بالمقابل.

. تسير المصالح التي تضمها .

. وضع إستراتيجية للمؤسسة من حيث المداخل والرفع من رقم الاعمال .

الدائرة التجارية تنظم أربعة مصالح تتمثل في :

أ/ **مصلحة الفوترة**: هذه المصلحة محل الدراسة مجهزة بوسائل الإعلام الألي بحيث تسهل لها عملية الفوترة التي تتم على مستواها حسب المواعيد المحددة لكل ثنائي أو ثلاثي.

ب/ **مصلحة التغطية**: وهي التي تقوم بتغطية و متابعة ديون المؤسسة للمستهلكين الذين لم يتم تسديد فواتيرهم .

ج/ **مصلحة كبار المستهلكين**: وهي الشركات و المؤسسات و الإدارات ومحلات و المطاعم أي كل ماهو تجاري يستهلك الماء و تكون المواعيد المحددة فيها ثنائية.

د/ **مصلحة علاقات الزبائن**: و هي المصلحة الأولى التي تستقبل الزبون و تضع علاقة بين المؤسسة و الزبون و تقوم بإستقبال إحتياجات الزبائن و معالجتها .

✚ **الدائرة التقنية**: وهي المشرفة على مراقبة عملية توزيع المياه و الصيانة و معالجة و متابعة إمتداد شبكات المياه و

تجسيدها بمخططات بيانية لإعطاء صورة تقنية لنشاط المؤسسة و السهر على كل مايطلبه العمل التقني كما لها ثلاث مصالح و هي :

1. **مصلحة الإستغلال**: أي إستغلال مياه الآبار .

2 . **مصلحة الإنتاج و التوزيع**: أي إنتاج و توزيع المياه و تسيرها بطريقة تقنية.

3 **مصلحة الصيانة** : أي صيانة كل ماهو خاص بالمنشأة من عتاد و مستلزمات.

✚ **دائرة المحاسبة و المالية**: وتضم مصلحتين وهما :

أ. **مصلحة المحاسبة** : تقوم هذه المصلحة بمعالجة جميع العمليات المحاسبية وإظهار كافة البيانات و المعلومات و تحليل النتائج و إعداد الميزانية السنوية للمؤسسة.

ب . **مصلحة المالية**: تتكفل بإدارة الشؤون المالية بإصدار الشيكات و مراقبة الإيرادات و النفقات لمعرفة وضعيتها المالية.

✚ **دائرة الإدارة و الوسائل**: و تضم :

أ. **مصلحة الوسائل العامة (التمويل)** : فهي مسؤولة عن المواد و اللوازم و تقوم بتقديم و سائل إستثمارها في سجلات رسمية مخزنة لدى الهيئات القضائية.

ب . **مصلحة الإدارة و العلاقات الخارجية**: أي أن هذه الإدارة تقوم بشراء كل ما تحتاجه و ذلك بإبرام صفقات و هي تشرف على توزيع كل ما تجلبه . ففي الفروع التابعة لها يوجد في كل مركز ممثل للإدارات للتعامل معها.

حيث تظم مديرية الوحدة المراكز التالية :

مركز ورقلة /مركز الرويسات / مركز سيدي خويلد / مركز حاسي مسعود.

ثالثا- مجتمع وعينة الدراسة:

1. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مجموع العاملين بشركة الجزائرية للمياه وحدة ورقلة، والبالغ عددهم 102 عاملا.

2. عينة الدراسة:

قامت الباحثتين بتوزيع 60 إستبانة على عمال الشركة محل الدراسة (وتم استرجاع 57 استبيان أي بنسبة 95% وبلغ عدد الاستبيانات الملقاة 02 إستبانات أي بنسبة 3.33%، أما في ما يخص الإستبانات الصالحة للتحليل فكانت 55 إستبانة أي ما يعادل 91.67% والجدول أدناه يوضح توزيع عينة الدراسة.

الجدول(2-2): توزيع عينة الدراسة.

البيان	العدد	النسبة المئوية
عدد الاستثمارات الموزعة	60	100%
عدد الاستثمارات المسترجعة	57	95%
عدد الاستثمارات الملقاة	02	3.33%
عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل	55	91.67%

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لتوزيع الاستبيانات.

3. خصائص عينة الدراسة:

يقصد بخصائص عينة الدراسة البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة المستجوبين، وذلك لمعرفة الخصائص الديمغرافية لهم، وقد اشتملت هذه الخصائص على (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية، المسمى الوظيفي) وذلك لمعرفة تأثيرها على الدراسة في المؤسسة محل الدراسة، ويمكن إيضاحها كما يلي:

أ- الجنس:

الشكل (1.2): توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	32	%58
أنثى	23	%42
المجموع	55	%100



المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات SPSS

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج Excel.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور، حيث بلغت نسبة الذكور (%58)، في حين بلغت نسبة الإناث (%42)، وذلك يعود بدرجة كبيرة إلى طبيعة قطاع النشاط الذي أجريت فيه الدراسة وأن المؤسسة تعتمد في نظام عملها على الذكور أكثر من الإناث، حيث تتطلب بعض المهام الميدانية والتقنية جهدا بدنيا والتنقل المستمر والعمل في ظروف ميدانية، وهي وظائف يشغلها الذكور غالبا أكثر من الإناث. كما قد يرجع ذلك إلى السياسة التشغيلية للمؤسسة أو إلى طبيعة التخصصات التقنية المرتبطة بقطاع المياه، والتي تشهد إقبالا أكبر من الذكور.

ب- السن:

وفقا لمتغير السن فإن أفراد عينة الدراسة لهم أعمار متفاوتة تختلف من جنس إلى آخر، والجدول الموالي يوضح متغير السن حسب الفئات العمرية من 30 سنة أو أقل إلى الفئة العمرية أكثر من 50 سنة، ولتوضيح أكثر نلاحظ الجدول والشكل التاليين:

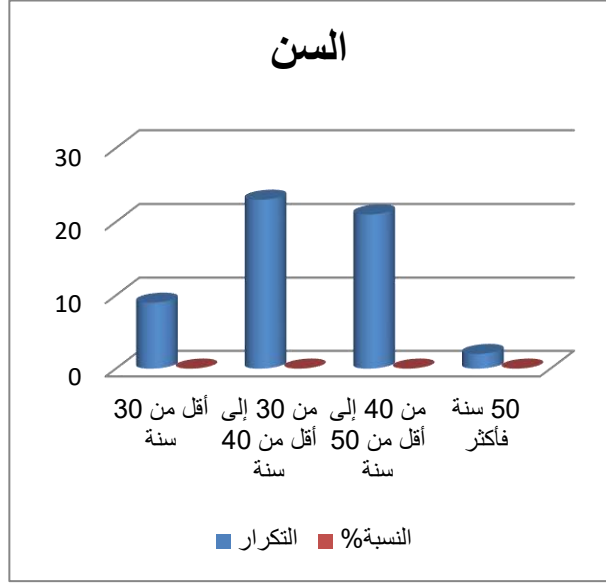
الجدول (2-4): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير

السن

النسبة المئوية	التكرار	فئة السن
16.4%	09	أقل من 30 سنة
41.8%	23	من 30 إلى أقل من 40 سنة
38.2%	21	من 40 إلى أقل من 50 سنة
3.6%	02	50 سنة فأكثر
100%	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لبرنامج (SPSS.26)

الشكل (2.2): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج Excel.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه، أن غالبية الأفراد محصورين في الفئتان العمريتين من (30 إلى أقل من 40 سنة) و(من 40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (41.8%، 38.2%) على التوالي، وهذا منطقي لأن هاتان الفئتان هما الأقدر على القيام بالأعمال والقدرة على البحث عن المعرفة وإثبات الكفاءة، وكذا تأدية المهام بالشكل المطلوب، في حين أن عدد المستجوبين البالغ أعمارهم أقل من 30 سنة قد بلغ (09) مستجوبين أي بنسبة (16.4%) ويعود سبب تدني نسبتها إلى عدم إستقطاب موظفين جدد، أما الفئة العمرية 50 سنة فأكثر قد بلغت (02) مستجوبا أي بنسبة (3.6%) ويعود سبب تدني نسبتها أي أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على توظيف فئة الشباب القادرة على العمل بكل طاقة وحماس.

ت-المستوى التعليمي:

يعد المستوى التعليمي لدى العاملين معيارا أساسيا لتصنيف العاملين كلا حسب الدرجة التعليمية الخاصة في كل مستوى، كما يعد معيارا أساسيا لتقييم العاملين كل حسب مستواه التعليمي. والجدول والشكل المواليين يوضحان توزيع أفراد الدراسة وفقا للمستوى التعليمي.

الشكل (3.2): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي الجدول (5.2): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
20%	11	ثانوي فأقل
16.4%	9	تقني / تقني سامي
56.4%	31	جامعي
7.3%	4	دراسات عليا
100%	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لبرنامج (SPSS.25)



المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام برنامج Excel.

نلاحظ من خلال بيانات الجدول والشكل أعلاه والمتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي، أن الأفراد الذين يحملون مستواه جامعي حصلوا على أكبر نسبة، حيث بلغت (56.4%) والبالغ عددهم (31) مستجوبا، ثم يليها كل من مستوى ثانوي فأقل، و تقني وتقني سامي بنسبة (20%، 16.4%) مستجوبا، في حين بلغت نسبة الحاصلين على دراسات عليا نسبة (7.3%) والبالغ عددهم (4) مستجوبين، وهي أقل نسبة من حجم العينة، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعتمد على فئة جامعي و ثانوي فأقل وتقني / تقني سامي بأعداد مرتفعة أكثر، وهذا طبيعي جدا مع طبيعة نشاط الشركة وهي الأكثر تعاملًا وخدمة للزبون، وهذا ما تم إثباته من خلال إجراء توزيع الإستمائة والتي كان لها دور كبير في التعرف على تصنيفات العمال الخاصة بكل مستوى.

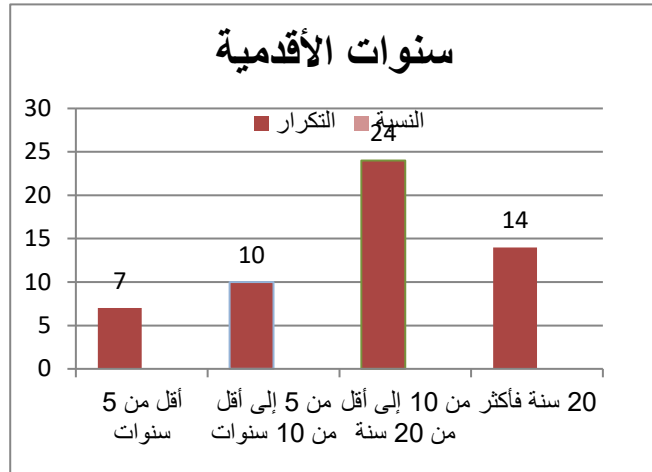
د- سنوات الأقدمية:

يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية في العمل للمؤسسة محل الدراسة.

الشكل (4.2): توزيع افراد العينة حسب متغير سنوات الأقدمية. الجدول (2-6): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الأقدمية.

سنوات الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	7	12.7%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	10	18.2%
من 10 إلى أقل من 20 سنة	24	43.6%
20 سنة فأكثر	14	25.5%
المجموع	55	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لبرنامج (SPSS.25)



المصدر: من إعداد الباحثتين إستخدام برنامج Excel.

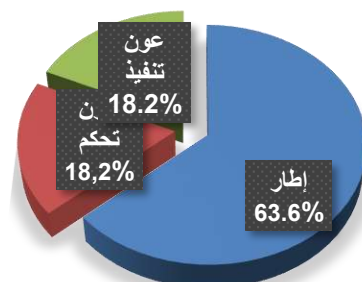
يوضح الجدول والشكل أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية، حيث تبين أن فئة (10 إلى أقل من 20 سنة) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (43.6%)، أي ما يعادل 24 مستجوبا، وهي أعلى نسبة ضمن العينة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بوجود استقرار نسبي للموظفين داخل المؤسسة واستمرارهم في العمل لفترات طويلة، الأمر الذي يعكس قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بمواردها البشرية وتقليل معدل دوران العمل، كما تشير هذه النسبة إلى أن المؤسسة تضم فئة كبيرة من العمال الذين قضوا مدة معتبرة في بيئة العمل نفسها، مما يسمح لهم بالإلمام بطبيعة التنظيم والإجراءات المعتمدة داخل المؤسسة. تليها فئة (20 سنة فأكثر) بنسبة (25.5%)، وهي نسبة متوسطة، ويمكن إرجاع ذلك إلى إحالة عدد من العمال على التقاعد خلال السنوات الأخيرة بعد بلوغهم السن القانونية للتقاعد، أما فئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) فقد بلغت نسبتها (18.2%) بما يعادل 10 مستجوبين، في حين سجلت فئة (أقل من 5 سنوات) أدنى نسبة قدرت بـ (12.7%)، أي ما يعادل 07 مستجوبين، وهو ما يدل على محدودية التوظيفات الجديدة مقارنة بالعمال ذوي الأقدمية داخل المؤسسة.

المسمى الوظيفي:

تعد الوظيفة الحالية لدى العاملين معيارا أساسيا لتصنيف العاملين كلا حسب تصنيفه الوظيفي، والجدول والشكل المواليين يوضحان توزيع أفراد الدراسة وفقا للمسمى الوظيفي.

الشكل (5.2): توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي. الجدول (7.2): توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
إطار	35	63.6%



عامل تحكم	10	18.2%
عامل تنفيذ	10	18.2%
المجموع	55	100%

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لبرنامج (SPSS.25)

المصدر: من إعداد الطالبتين بإستخدام برنامج Excel.

يوضح الجدول والشكل أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي، حيث يتبين أن فئة الإطارات جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (63.6%)، أي ما يعادل 35 مستجوبا، وهي النسبة الأكبر ضمن العينة، في حين جاءت فئتا عامل التحكم وعامل التنفيذ بنفس النسبة المقدرة ب(18.2%) لكل فئة، أي ما يعادل 10 مستجوبين لكل منهما، وهو ما يعكس وجود تمثيل لمختلف المستويات الوظيفية داخل المؤسسة، بما يسمح بالحصول على تصورات متنوعة حول موضوع الدراسة وفقا لاختلاف المهام والمسؤوليات المهنية.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

لقد اعتمدت دراستنا على الاستبيان كأداة رئيسية، لجمع البيانات، وقد تم تحليل البيانات الواردة من الاستبانات من خلال الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، وعليه سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مختلف المراحل التي مرت بها عملية بناء الاستبيان، والأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات.

الفرع الأول- الأدوات الإحصائية المستخدمة:

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 25 عن طريق تفرغ بيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها مباشرة الى SPSS، ومن أجل التحقق من ثبات وصدق أداة الدراسة، والإجابة على أسئلتها، وكذا اختبار فرضياتها، تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- 1-مقاييس الإحصاء الوصفي، وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي، الانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا،
- 2- معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة؛
- 3- مصفوفة الارتباطات بيرسون لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
- 4- الإنحدار الخطي البسيط لاختبار طبيعة العلاقة وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، وكذا تحديد قوة واتجاه العلاقة بينهما.

5- تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وقياس أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، مع تحديد المتغيرات الأكثر تأثيراً في النموذج الإحصائي؛

6- اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA): استخدم للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه المتغير التابع تعزى لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفي التي تختمل أكثر من اجابتين.

7- اختبار (T-test) : استخدم للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه المتغير التابع تعزى لمتغير الجنس.

الفرع الثاني- الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

استخدمنا الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم بناء وتصميم أداة الدراسة وفق للخطوات التالية:

- مراجعة الدراسات والبحوث العلمية التي اهتمت بدراسة عوامل أثر إدارة التنوع في الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة؛
- تحديد مجالات الاستبانة والفقرات بصورتها الأولية، وذلك بعد مراجعة الأدوات البحثية في الدراسات السابقة، وقد وصل عدد الفقرات إلى (39) فقرة؛
- عرض الاستبانة على الأستاذة المشرفة للتأكد من مناسبة الفقرات لمجالات الدراسة ودقة صياغتها ووضوحها وحذف أو تعديل بعض الفقرات وفق ما يناسب؛
- عرض الاستبانة على هيئة محكمين في مجال الاختصاص، للتأكد من مناسبة الفقرات لمجالات الدراسة ودقة صياغتها ووضوحها وحذف أو تعديل بعض الفقرات وفق ما يناسب.
- أجريت التعديلات كما رأى المحكمون ثم ثبتت الاستبانة بصورتها النهائية؛
- تكون سلم الاستجابة على فقرات الاستبانة من (05) استجابات حسب تدرج ليكارت الخماسي (معارض بشدة، معارض، محايد، موافق، موافق بشدة) وهو كما موضح في الجدول الآتي:

الجدول (2-8) مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

بعد اختيار عينة الدراسة سلمت ووزعت الأداة على أفراد عينة الدراسة، وتم تبويب البيانات وترميزها ومعالجتها إحصائياً؛

- ولتحديد مستويات الموافقة استخدمنا الأدوات الإحصائية التالية:
- المتوسط الحسابي بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات الاستبيان ومقارنتها.
- والانحراف المعياري ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات حول درجة المتوسط الحسابي وعدم تشتتها.
- المدى لتحديد طول الفئة = (أعلى درجة (موافق بشدة) - أدنى درجة (معارض بشدة) / عدد المستويات، وهذا لتحديد اتجاهاتهم نحو كل عبارة.
- تحديد طول الفئة باستخدام المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة = 5 - 1 = 4
- ثم قسم المدى على عدد الفئات $0.8 = 5/4$ وبعد ذلك يضاف إليها (0.8) إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح كالآتي:

الجدول (2-9): الاتجاه العام للعينة

الاتجاه العام للعينة	المتوسط الحسابي للمستويات الموافقة
منخفض جدا (معارض بشدة)	[1.80 - 1]
منخفض (معارض)	[2.60 - 1.80]
متوسط (محايد)	[3.40 - 2.60]
مرتفع (موافق)	[4.20 - 3.40]
مرتفع جدا (موافق بشدة)	[5 - 4.20]

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الفرع الثالث - صدق وثبات أداة الدراسة:

أ. صدق أداة الدراسة:

تم التوصل إلى صدق محتوى أداة الدراسة عن طريق عرضها على الاستاذة المشرفة للإستفادة من توجيهاتها وكذلك مجموعة من الاساتذة المحكمين تألفت من "5" مختصين في المجال وأسماء المحكمين في الملحق رقم (01) لإبداء الرأي حول ملائمة الفقرات ووضوحها للمجال والتعديل، ومن خلال ذلك تم اعتماد الفقرات التي اتفق عليها المحكمون لتصبح الاستبانة بصورتها النهائية.

ب. ثبات أداة الدراسة:

لتحديد ثبات الأداة تم إيجاد معاملات الثبات لمجالات الدراسة والدرجة الكلية باستخدام معامل ألفا كرونباخ حيث وصلت درجت الثبات الكلي (0.954) وهو معامل ثبات يفي بأغراض الدراسة والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (2-10): معامل الثبات لمجال الدراسة والدرجة الكلية للأداة حسب معامل ألفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
إدارة التنوع في الموارد البشرية والالتزام التنظيمي	39	95.2%

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الإستبيان معا بلغ (0.952)، وهذا يدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير وهي تعبر عن قيمة ثبات النتائج التي يمكن أن يعطيها الإستبيان مرة أخرى باستجواب نفس أفراد العينة، ويدل كذلك أن الإجابات تتصف بالمصدقية العالية مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الإستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة وإختبار فرضيتها.

تجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ، يتراوح بين (0-1)، وكلما اقترب من الواحد؛ دل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر؛ دل على عدم وجود ثبات، ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدت لمعالجة الاشكالية المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

في هذا المبحث سيتم عرض النتائج من خلال اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد موضوع الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل العينة في إجاباتهم على العبارات المتعلقة بأبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري)، وكذا أبعاد إدارة التنوع موارد بشرية (إدارة التنوع الديموغرافي، إدارة التنوع المرتبط بالخبرة، والمستوى التعليمي، إدارة التنوع الوظيفي، التنوع الثقافي والقيمي، الممارسات الإدارية الداعمة للتنوع) لدى العينة المدروسة (بشركة الجزائرية للمياه -وحدة ورقلة-).

❖ النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: " يوجد مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة الجزائرية للمياه-وحدة ورقلة".

للإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، قامت الطالبتان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة في الإستبيان، والتي تقيس أبعاد الالتزام التنظيمي موضوع الدراسة.

● البعد الأول: الالتزام العاطفي

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد الالتزام العاطفي ثم تحليلها.

أولا-عرض النتائج:

الجدول (2-11) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد "الالتزام العاطفي".

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب العبارات
01	أشعر بعاطفة إيجابية قوية تجاه هذه الشركة	4.09	0.967	درجة مرتفعة	1
02	أشعر بالارتياح النفسي في عملي.	3.81	1.073	درجة مرتفعة	3
03	أشعر بالفخر عند التحدث عن الشركة أمام الآخرين.	3.81	1.020	درجة مرتفعة	4
04	أحرص على أداء عملي بأفضل شكل بسبب ارتباطي العاطفي بالشركة.	4.05	0.931	درجة مرتفعة	2
	المتوسط العام لبعد الالتزام العاطفي	3.94	0.835	درجة مرتفعة	-

المصدر من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج (SPSS.25)

ثانيا- تحليل النتائج:

من خلال الجدول أعلاه، والذي يضم أربع عبارات تقيس بعد الالتزام العاطفي، تبين أن هذا البعد سجل جاء بمتوس حسابيا قدره (3.94) وانحراف معياري بلغ (0.835)، وهو ما يدل على وجود مستوى مرتفع من الالتزام العاطفي لدى أفراد عينة الدراسة وفقا لمقياس ليكارت الخماسي المعتمد في الدراسة. وقد احتلت عبارة: "أشعر بعاطفة إيجابية قوية تجاه هذه الشركة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.09) وانحراف معياري بلغ (0.967)، وهو ما يشير إلى قوة الارتباط العاطفي لأفراد عينة الدراسة تجاه الشركة. تليها عبارة: "أحرص على أداء عملي بأفضل شكل بسبب ارتباطي العاطفي بالشركة" بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.931)، وهو ما يشير إلى أن الارتباط العاطفي بالمؤسسة ينعكس إيجابا على أداء العاملين وحرصهم على القيام بمهامهم بكفاءة، أما عبارتا: "أشعر بالارتياح النفسي في عملي" و"أشعر بالفخر عند التحدث عن الشركة أمام الآخرين" فقد سجلتا نفس المتوسط الحسابي المقدّر بـ (3.81)، بانحرافين معياريين بلغا على التوالي (1.073) و(1.020)، وهو ما يدل على وجود مستوى جيد من الراحة النفسية والشعور بالفخر بالانتماء إلى المؤسسة. وبصفة عامة، تعكس نتائج هذا البعد تمتع أفراد العينة بمستوى مرتفع من الالتزام العاطفي تجاه الشركة، من خلال شعورهم بالانتماء والارتباط النفسي والإيجابي بالمؤسسة، الأمر الذي قد يسهم في تعزيز أدائهم واستقرارهم الوظيفي.

• البعد الثاني: الالتزام الاستمراري:

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد الالتزام الاستمراري ثم تحليلها.

أولا- عرض النتائج:

الجدول (2-12): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد "الالتزام الاستمراري".

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	مستوى	ترتيب
-------	----------	---------	----------	-------	-------

العبارة	الموافقة	المعياري	الحسابي	
01	أفضل البقاء في هذه الشركة لأنها تمنحني الاستقرار الوظيفي.	3.74	0.947	درجة مرتفعة
02	أعتقد أن تركي لهذه الشركة قد يكون مكلفاً مهنيًا أو ماديًا.	3.69	0.766	درجة مرتفعة
03	أفضل البقاء في هذه الشركة بسبب الفرص التي توفرها لي لتطوير مهاراتي.	3.67	0.794	درجة مرتفعة
04	البقاء في هذه الشركة يضمن لي مستقبلًا مهنيًا آمنًا.	3.80	0.779	درجة مرتفعة
05	أعتبر أن الاستمرار في هذه الشركة هو القرار الأمثل بسبب المزايا التي توفرها .	3.83	0.938	درجة مرتفعة
06	أنا مستعد لترك عملي في هذه الشركة لو توفرت لي فرصة عمل أحسن.	3.69	1.260	درجة مرتفعة
المتوسط العام لبعد الالتزام الاستمراري				3.61
-	درجة مرتفعة	0.646		

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج (SPSS.25)

ثانيا- تحليل النتائج:

من خلال معطيات الجدول أعلاه، والذي يضم ست عبارات تقيس بعد الالتزام الاستمراري، تبين أن هذا البعد جاء بمتوسطا حسابي (3.61) بانحراف معياري (0.646)، وهو ما يدل على أن مستوى الالتزام الاستمراري لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة مرتفعة حسب مقياس ليكارت الخماسي المعتمد في الدراسة. وقد احتلت عبارة: "البقاء في هذه الشركة يضمن لي مستقبلا مهنيًا آمنًا" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.779)، وهو يشير إلى شعور العاملين بالأمان والاستقرار المهني داخل المؤسسة، تليها عبارة: "أفضل البقاء في هذه الشركة لأنها تمنحني الاستقرار الوظيفي" بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.947)، وهو ما يشير إلى أهمية الاستقرار الوظيفي في تعزيز رغبة العاملين في الاستمرار والبقاء للعمل في الشركة، كما جاء عبارة: "أعتقد أن تركي لهذه الشركة قد يكون مكلفا مهنيًا أو ماديًا" و"أنا مستعد لترك عملي في هذه الشركة لو توفرت لي فرصة عمل أحسن" نفس المتوسط الحسابي المقدّر بـ(3.69)، بانحرافين معياريين بلغا على التوالي (0.766) و(1.260)، مما يعكس اختلافا نسبيا في آراء أفراد العينة حول تكلفة ترك العمل وإمكانية الانتقال إلى فرص أفضل، كما جاءت عبارة: "أفضل البقاء في هذه الشركة بسبب الفرص التي توفرها لي لتطوير مهاراتي" بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.794)، وهو ما يدل على إدراك العاملين لأهمية فرص التطوير المهني التي تتيحها الشركة محل الدراسة، أما عبارة: "أعتبر أن الاستمرار في هذه الشركة هو القرار الأمثل بسبب المزايا التي توفرها فقد جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.38) وانحراف معياري (0.938)، وهي أدنى قيمة ضمن عبارات هذا البعد، إلا أنها تبقى ضمن المستوى المتوسط القريب من المرتفع. وبصفة عامة، تشير النتائج إلى أن العاملين يميلون إلى الاستمرار في العمل داخل الشركة بسبب ما توفره من استقرار وظيفي وأمان مهني ومزايا مادية ومهنية، الأمر الذي يعزز مستوى الالتزام الاستمراري لديهم تجاه الشركة.

• البعد الثالث: الالتزام المعياري:

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد الالتزام المعياري ثم تحليلها.

أولا- عرض النتائج:

الجدول (2-13): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد "الالتزام المعياري".

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	مستوى الموافقة	ترتيب
-------	----------	---------	----------	----------------	-------

العبارة	المعيار	الحسابي		
5	درجة مرتفعة	0.890	4.14	أشعر بمسؤولية أخلاقية تجاه هذه الشركة.
2	درجة مرتفعة جدا	0.807	4.40	أؤدي عملي بإتقان لأن ضميري يفرض علي ذلك.
4	درجة مرتفعة جدا	0.920	4.30	أعتقد أن تركي لعملي دون مبرر يعتبر تصرفا غير أخلاقي.
3	درجة مرتفعة جدا	0.827	4.38	أحترم قواعد الشركة وألتزم بها دائما.
1	درجة مرتفعة جدا	0.812	4.45	أحرص على تحقيق أهداف الشركة بدافع الالتزام الأخلاقي.
-	درجة مرتفعة جدا	0.775	4.33	المتوسط العام لبعد الالتزام المعياري

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج (SPSS.25)

ثانيا-تحليل النتائج:

بقراءة لمعطيات الجدول أعلاه والذي يعبر أو يترجم أجوبة عينة الدراسة حول بعد الالتزام المعياري، حيث كان الهدف منه هو معرفة اتجاه عينة الدراسة نحو هذا البعد، وجاءت نتائج هذا الأخير بمتوسط حسابي قدره (4.27) بتشتت عبارات الإجابات العينة قدرها (0.570)، وهذه النتيجة المتحصل عليها كانت من خلال العبارات الخمس المكونة لهذا البعد، حيث نجد أن أكبر قيمة للمتوسط الحسابي قد بلغ (4.45) بانحراف معياري قدره (0.812) وأدنى قيمة للمتوسط الحسابي (4.14) بانحراف معياري قدره (0.890). ونلمس من خلال إجابة أفراد العينة المدروسة لتلك العبارات الخمس لهذا البعد أن مستوى الموافقة كان مرتفعا جدا في أغلب العبارات حسب مقياس ليكارت الخماسي، حيث وقع بين (4.20 إلى 5)، أي أن الإجابات معظمها كانت موافق بشدة، وبالتالي النتائج المتوصل إليها في هذا الجدول تدل على أن العاملين بالشركة يحترمون قواعد الشركة ويلتزمون بها دائما ، وكذلك يحرصون على تحقيق أهداف الشركة بدافع الالتزام الأخلاقي ، وبالتالي حسب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الالتزام المعياري جاءت بدرجات مرتفعة جدا.

❖ قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لأبعاد الالتزام التنظيمي

سنحاول عرض النتائج الخاصة بالقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة لأبعاد الالتزام

التنظيمي من خلال الجدول التالي ثم تحليلها.

أولا- عرض النتائج:

الجدول (2-14): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الالتزام التنظيمي

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات	الرقم
1	درجة مرتفعة	0.835	3.94	الالتزام العاطفي	01
3	درجة مرتفعة	0.646	3.61	الالتزام الاستمراري	02
10	درجة مرتفعة جدا	0.775	4.33	الالتزام المعياري	03

المتوسط العام لأبعاد الالتزام التنظيمي	3.94	0.690	درجة مرتفعة	--
--	------	-------	-------------	----

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج (SPSS.25).

ثانيا- تحليل النتائج:

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين ترتيب أهم الأبعاد المكونة لمحور الالتزام التنظيمي، حيث كان الهدف منه معرفة مدى قوة هذا المحور، ومن خلال الأرقام الإحصائية المتحصل عليها في هذا الجدول نستطيع القول أن هذا المحور حظي بمستوى موافقة مرتفع، وهذا ما أكدته المتوسط الحسابي الكلي للمحور حيث بلغ (3.94) بانحراف معياري قدر بـ (0.690)، وهذه النتيجة تدل على مستوى القبول المرتفع، حيث نشهد أن أكبر قيمة للمتوسط الحسابي هي لبعد الالتزام المعياري الذي بلغ (4.33) بانحراف معياري قدره (0.775)، وأدنى قيمة للمتوسط الحسابي هي لبعد الالتزام الاستمراري الذي بلغ (3.61) بانحراف معياري قدره (0.646).

وعليه نقبل الفرضية التي تنص على: "يوجد مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة الجزائرية للمياه -وحدة ورقلة".

❖ النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: "يوجد مستوى تطبيق مرتفع لإدارة التنوع في الموارد البشرية في شركة الجزائرية للمياه -وحدة ورقلة".

للإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، قامت الطالبتين بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس أبعاد إدارة التنوع في الموارد البشرية موضوع الدراسة.

• البعد الأول: إدارة التنوع الديموغرافي

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد العاطفي ثم تحليلها.

أولا- عرض النتائج:

الجدول (2-15): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد " إدارة التنوع الديموغرافي ".

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب
01	توفر الشركة برامج أو سياسات لضمان العدالة بين جميع الموظفين بغض النظر عن خصائصهم الديموغرافية. (الجنس والعمر).	3.74	0.947	درجة مرتفعة	1
02	يتم إشراك جميع العاملين في اتخاذ القرارات بغض النظر عن جنسهم أو عمرهم.	3.29	0.975	درجة متوسطة	4
03	تشجع الشركة التعاون بين جميع الفئات العمرية والجنسية.	3.67	0.883	درجة مرتفعة	2

04	أرى أن الإدارة تسعى للاستفادة التنوع في الجنس والعمر لتحسين الأداء والابتكار.	3.52	0.813	درجة مرتفعة	3
05	يحصل بعض الموظفين على فرص تدريب أقل بسبب عمرهم أو جنسهم.	3.16	1.084	درجة متوسطة	5
	المتوسط العام لبعد إدارة التنوع الديموغرافي	3.48	0.647	درجة مرتفعة	-

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج (SPSS.26).

ثانيا- تحليل النتائج:

من خلال الجدول أعلاه، والذي يضم خمس عبارات لبعد إدارة التنوع الديموغرافي، والتي جاءت بمتوسط حسابي قدره (3.48) بثشتت عبارات الإجابات العينة قدره (0.647)، حيث تدل النتائج على مستوى مرتفع نسبيا لهذا البعد داخل المؤسسة وفق مقياس ليكارت الخماس، حيث نشهد أن أكبر عبارة أهمية "توفر الشركة برامج أو سياسات لضمان العدالة بين جميع الموظفين بغض النظر عن خصائصهم الديموغرافية. (الجنس والعمر)." بمتوسط حسابي (3.74)، وبانحراف معياري (0.947)، وهو ما يؤكد على أن الشركة تعتمد مبدأ العدالة في التعامل مع العاملين دون تمييز. ثم تليهما عبارة "تشجع الشركة التعاون بين جميع الفئات العمرية والجنسية." بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف (0.883)، وهو ما يدل على وجود مناخ تنظيمي يدعم التعاون والتفاعل بين مختلف الفئات داخل المؤسسة. الشركة، ثم عبارة "أرى أن الإدارة تسعى للاستفادة التنوع في الجنس والعمر لتحسين الأداء والابتكار" بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف (0.813)، مما يدل على أن التنوع الديموغرافي يوظف بشكل إيجابي في تحسين الأداء وتعزيز الابتكار داخل الشركة. بعدها جاءت عبارة "يتم إشراك جميع العاملين في اتخاذ القرارات بغض النظر عن جنسهم أو عمرهم." بمتوسط حسابي قدره (3.29) وانحراف معياري (0.975)، ثم تليها عبارة "يحصل بعض الموظفين على فرص تدريب أقل بسبب عمرهم أو جنسهم." بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري قدره (1.084)، وهو أضعف متوسط حسابي مقارنة مع المتوسطات الحسابية السابقة لعبارات بعد إدارة التنوع الديموغرافي، وهذا يدل على وجود ملاحظات حول عدم تكافؤ بعض فرص التدريب، لكنها تبقى في مستوى أقل مقارنة ببقية العبارات. مما يعني أن الشركة تشجع على التعاون بين جميع الفئات العمرية والجنسية، كما توفر برامج أو سياسات لضمان العدالة بين جميع الموظفين بغض النظر عن خصائصهم الديموغرافية من خلال إجابات أفراد العينة المدروسة لتلك العبارات الخمس، والتي تقيس بعد إدارة التنوع الديموغرافي بالشركة، نجد أن هذا البعد حظي بمستوى قبول مرتفع، وذلك حسب مقياس مخطط ليكارت الخماسي حيث وقع بين (3.40 إلى 4.20) وهي درجة مرتفعة، وهذا يعني أن إدارة التنوع الديموغرافي داخل الشركة تتسم بمستوى جيد، حيث تسعى المؤسسة إلى تحقيق العدالة وتشجيع التعاون بين مختلف الفئات، مع الحاجة إلى تعزيز أكثر لمبدأ تكافؤ الفرص في التدريب والمشاركة في اتخاذ القرار.

• البعد الثاني: إدارة التنوع المرتبط بالخبرة، والمستوى التعليمي

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد إدارة التنوع المرتبط بالخبرة، والمستوى التعليمي ثم تحليلها.

أولا- عرض النتائج:

الجدول (2-16): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد "إدارة التنوع المرتبط بالخبرة، والمستوى التعليمي".

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب
-------	----------	-----------------	-------------------	----------------	-------

01	تحتّم إدارة الشركة جميع العاملين بغض النظر عن مستوى خبرتهم أو مؤهلاتهم التعليمية.	3.78	0.712	درجة مرتفعة	2
02	تسند الإدارة المهام المهمة إلى العاملين الأكثر خبرة أو الأعلى مؤهلاً.	2.70	1.065	درجة متوسطة	5
03	تشجع إدارة الشركة التعاون بين جميع العاملين ذوي الخبرات والمستويات التعليمية المختلفة.	3.76	0.815	درجة مرتفعة	3
04	تُقيّم إدارة الشركة العاملين على أساس كفاءتهم ومهاراتهم العملية، وليس فقط خبرتهم أو شهاداتهم.	3.60	0.934	درجة مرتفعة	4
05	أعتقد أن إدارة الشركة تسعى للاستفادة من خبرات جميع العاملين لتحسين جودة العمل.	3.80	1.007	درجة مرتفعة	1
	المتوسط العام لبعد إدارة التنوع المرتبط بالخبرة، والمستوى التعليمي	3.53	0.519	درجة مرتفعة	-

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمخرجات برنامج (SPSS.25).

ثانياً- تحليل النتائج:

من خلال معطيات الجدول أعلاه، والذي يضم خمس عبارات لبعد إدارة التنوع المرتبط بالخبرة، والمستوى التعليمي والتي جاءت بمتوسط حسابي قدره (3.53) بتشتت عبارات الإجابات العينة قدره (0.519)، حيث نشهد أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " أعتقد أن إدارة الشركة تسعى للاستفادة من خبرات جميع العاملين لتحسين جودة العمل." بمتوسط حسابي (3.80) بإنحراف معياري قدره (1.007)، ثم تأتي عبارة "تحتّم إدارة الشركة جميع العاملين بغض النظر عن مستوى خبرتهم أو مؤهلاتهم التعليمية." بمتوسط حسابي (3.78) بإنحراف معياري قدره (0.712)، ثم عبارة "تشجع إدارة الشركة التعاون بين جميع العاملين ذوي الخبرات والمستويات التعليمية المختلفة." بمتوسط حسابي (3.76) بإنحراف معياري قدره (0.815)، ثم عبارة تُقيّم إدارة الشركة العاملين على أساس كفاءتهم ومهاراتهم العملية، وليس فقط خبرتهم أو شهاداتهم." بمتوسط حسابي (3.60) وإنحراف معياري قدره (0.934) " ثم عبارة "تسند الإدارة المهام المهمة إلى العاملين الأكثر خبرة أو الأعلى مؤهلاً." بمتوسط حسابي (2.70) بإنحراف معياري قدره (1.065) ، وهو أضعف متوسط حسابي مقارنة مع المتوسطات السابقة لعبارات الخمسة والتي تقيس إدارة التنوع المرتبط بالخبرة، والمستوى التعليمي بالشركة، نجد أن هذا البعد حظي بمستوى قبول مرتفع، وذلك حسب مقياس ليكارت الخماسي حيث وقع بين (3.40 إلى 4.20)، بحيث أن إدارة الشركة تحتّم جميع العاملين بغض النظر عن مستوى خبرتهم أو مؤهلاتهم التعليمية، حيث تسعى المؤسسة إلى الاستفادة من خبرات ومؤهلات جميع العاملين، مع اعتماد مقارنة تقوم على الكفاءة والتعاون أكثر من الاعتماد الصارم على الخبرة أو الشهادات.

• البعد الثالث: إدارة التنوع الوظيفي

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد إدارة التنوع الوظيفي ثم تحليلها.

أولاً- عرض النتائج:

الجدول (2-17): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد " إدارة التنوع الوظيفي " .

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	ترتيب
01	تحرص إدارة الشركة على الاستفادة من تنوع التخصصات والوظائف داخل المؤسسة.	3.72	0.970	درجة مرتفعة	2
02	تشجع الإدارة التعاون بين الأقسام المختلفة لضمان تكامل العمل.	3.81	0.840	درجة مرتفعة	1
03	تُقدّر إدارة الشركة مساهمة جميع العاملين بغض النظر عن طبيعة وظائفهم.	3.67	0.982	درجة مرتفعة	3
04	تعتمد إدارة الشركة في توزيع المهام على المناصب الوظيفية أكثر من مؤهلات العاملين وخبراتهم.	2.70	1.149	درجة متوسطة	4
-	المتوسط العام لبعد إدارة التنوع الوظيفي	3.48	0.552	درجة مرتفعة	-

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج (SPSS.26).

ثانيا- تحليل النتائج:

بقراءة لمعطيات الجدول أعلاه والذي يعبر أو يترجم أجوبة عينة الدراسة حول بعد إدارة التنوع الوظيفي ، حيث كان الهدف منه هو معرفة اتجاه عينة الدراسة نحو هذا البعد، وجاءت نتائج هذا الأخير بمتوسط حسابي قدره (3.48) بتشتت عبارات الإجابات العينة قدرها (0.552)، وهذه النتيجة المتحصل عليها كانت من خلال العبارات الأربع المكونة لهذا البعد، حيث نجد أن أكبر قيمة للمتوسط الحسابي قد بلغ (3.81) بانحراف معياري قدره (0.840) وأدنى قيمة للمتوسط الحسابي (2.70) بانحراف معياري قدره (1.149). ونلمس من خلال إجابة أفراد العينة المدروسة للعبارات الأربع لهذا البعد أن مستوى الموافقة كان مرتفعا في أغلب العبارات حسب مقياس ليكرات الخماسي حيث وقع بين (3.40 إلى 4.20)، أي أن الإجابات معظمها كانت موافق، وبالتالي تشير النتائج إلى أن الشركة تعمل على تعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة لضمان تكامل العمل، كما تحرص على الاستفادة من تنوع التخصصات والوظائف داخلها، كما تعكس النتائج أن توزيع المهام داخل المؤسسة يتم بدرجة معتبرة بناء على متطلبات المناصب الوظيفية، مع مراعاة التخصصات والوظائف أكثر من الاعتماد الحصري على الخبرات والمؤهلات. وبصفة عامة، فإن قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد إدارة التنوع الوظيفي تعكس مستوى مرتفعا من الموافقة لدى أفراد العينة.

• البعد الرابع: التنوع الثقافي والقيمي

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد التنوع الثقافي والقيمي ثم تحليلها.

أولا- عرض النتائج:

الجدول (2-18): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد " التنوع الثقافي والقيمي ".

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب
01	تحتزم إدارة الشركة الاختلافات الثقافية والقيمية بين العاملين.	3.65	0.750	درجة مرتفعة	3
02	تشجع إدارة الشركة التعاون بين العاملين من خلفيات ثقافية مختلفة.	3.50	0.879	درجة مرتفعة	5
03	تعتبر إدارة الشركة التنوع الثقافي مصدراً لتبادل الخبرات.	3.56	0.876	درجة مرتفعة	4
04	تعامل إدارة الشركة جميع العاملين بعدالة بغض النظر عن عاداتهم أو مناطقهم الأصلية.	3.70	0.916	درجة مرتفعة	1
05	تعزز المؤسسة قيم الاحترام والتفاهم المتبادل بين العاملين من مختلف الخلفيات الثقافية.	3.69	0.766	درجة مرتفعة	2
	المتوسط العام لبعد التنوع الثقافي والقيمي	3.62	0.689	درجة مرتفعة	-

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمخرجات برنامج (SPSS.26).

ثانياً- تحليل النتائج:

بقراءة لمعطيات الجدول أعلاه، والذي يعكس إجابات عينة الدراسة حول بعد التنوع الثقافي والقيمي، والذي كان الهدف منه معرفة اتجاه أفراد العينة نحو هذا البعد، فقد جاءت نتائجه بمتوسط حسابي قدره (3.62) وانحراف معياري (0.689)، وهو ما يدل على مستوى موافقة مرتفع نسبياً وفق مقياس ليكرت الخماسي. وقد تم قياس هذا البعد من خلال خمس عبارات، حيث سجلت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي (3.70) بانحراف معياري (0.916)، وهو ما يعكس وجود اتجاه إيجابي واضح نحو هذا الجانب داخل الشركة. في حين بلغت أدنى قيمة للمتوسط الحسابي (3.50) بانحراف معياري (0.879)، وهي قيمة تبقى ضمن مستوى الموافقة أيضاً ولكن بدرجة أقل نسبياً مقارنة ببقية العبارات.

ومن خلال تحليل إجابات أفراد العينة، يتبين أن مستوى الموافقة كان مرتفعاً في أغلب العبارات، حيث وقعت المتوسطات الحسابية ضمن المجال (3.40 إلى 4.20)، أي ضمن درجة "موافق" وفق مقياس ليكرت الخماسي.

وبالتالي، تشير النتائج إلى أن إدارة الشركة تحتزم الاختلافات الثقافية والقيمية بين العاملين، كما تعمل على تعزيز قيم الاحترام والتفاهم المتبادل بين العاملين من مختلف الخلفيات الثقافية. وبصفة عامة، فإن قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التنوع الثقافي والقيمي تعكس مستوى مرتفعاً من الموافقة لدى أفراد العينة.

● البعد الخامس: الممارسات الإدارية الداعمة للتنوع

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد الممارسات الإدارية الداعمة للتنوع ثم تحليلها.

أولا- عرض النتائج:

الجدول (2-19): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد " الممارسات الإدارية الداعمة للتنوع ".

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب
01	تعتمد إدارة الشركة سياسات واضحة تضمن العدالة وعدم التمييز بين العاملين.	3.76	1.035	درجة مرتفعة	1
02	تنظم إدارة الشركة برامج تدريبية لتعزيز الوعي بالتنوع واحترام الاختلاف.	3.65	0.907	درجة مرتفعة	2
03	تشجع إدارة الشركة المديرين على تبني أساليب قيادة تراعي التنوع بين العاملين.	3.56	0.787	درجة مرتفعة	3
04	تتعامل إدارة الشركة بجدية مع شكاوى التمييز أو المعاملة غير المنصفة.	3.56	0.995	درجة مرتفعة	4
05	تُظهر إدارة الشركة التزامًا فعليًا بتطبيق مبادئ التنوع والاندماج في العمل.	3.49	0.879	درجة مرتفعة	5
	المتوسط العام لبعد الممارسات الإدارية الداعمة للتنوع	3.60	0.758	درجة مرتفعة	-

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج (SPSS.25).

ثانيا- تحليل النتائج:

من خلال معطيات الجدول أعلاه، والذي يضم خمس عبارات تقيس بعد الممارسات الإدارية الداعمة للتنوع، جاءت النتائج بمتوسط حسابي عام قدره (3.60) وانحراف معياري (0.758)، مما يعكس مستوى موافقة مرتفع لدى أفراد العينة وفق مقياس ليكارت الخماسي. أما فيما يتعلق بترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي، فقد احتلت عبارة "تعتمد إدارة الشركة سياسات واضحة تضمن العدالة وعدم التمييز بين العاملين" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (1.035)، وهو ما يدل على إدراك أفراد العينة لوجود سياسات تنظيمية واضحة تحقق العدالة داخل المؤسسة. وجاءت في عبارة "تنظم إدارة الشركة برامج تدريبية لتعزيز الوعي بالتنوع واحترام الاختلاف" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.907)، مما يعكس اهتمام المؤسسة بتعزيز ثقافة التنوع من خلال التكوين والتدريب. أما العبارتان "تشجع إدارة الشركة المديرين على تبني أساليب قيادة تراعي التنوع بين العاملين" و "تتعامل إدارة الشركة بجدية مع شكاوى التمييز أو المعاملة غير المنصفة" فقد احتلتا المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي متساو قدره (3.56)، بانحراف معياري قدره (0.787) و(0.995) على التوالي، وهو ما يدل على وجود توجه إداري نحو القيادة الداعمة للتنوع، مع اهتمام نسبي بمعالجة حالات التمييز، كما جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة "تُظهر إدارة الشركة التزاما فعليًا بتطبيق مبادئ التنوع والاندماج في العمل" بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.879)، مما يشير إلى أن مستوى التطبيق الفعلي لمبادئ التنوع لا يزال أقل نسبيا مقارنة ببقية الجوانب.

وبصفة عامة، تعكس النتائج أن الممارسات الإدارية الداعمة للتنوع داخل المؤسسة تتسم بمستوى جيد، حيث تحتل سياسات العدالة وعدم التمييز أولويات الإدارة، تليها برامج التوعية والتدريب، مع تفاوت صغير في مستوى التطبيق العملي لمبادئ التنوع والاندماج.

❖ قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لأبعاد إدارة التنوع في الموارد البشرية

سنحاول عرض النتائج الخاصة بالقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة لأبعاد الالتزام التنظيمي من خلال الجدول التالي ثم تحليلها.

أولاً- عرض النتائج:

الجدول (2-20): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة التنوع في الموارد البشرية

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات	الرقم
4	درجة مرتفعة	0.647	3.48	إدارة التنوع الديموغرافي	01
3	درجة مرتفعة	0.519	3.53	إدارة التنوع المرتبط بالخبرة، والمستوى التعليمي	02
5	درجة مرتفعة	0.552	3.48	إدارة التنوع الوظيفي	03
1	درجة مرتفعة	0.689	3.62	التنوع الثقافي والقيمي	04
2	درجة مرتفعة	0.758	3.60	الممارسات الإدارية الداعمة للتنوع	05
--	درجة مرتفعة	0.544	3.54	المتوسط العام لأبعاد إدارة التنوع في الموارد البشرية	

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج (SPSS.25).

ثانياً- تحليل النتائج:

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين ترتيب أهم الأبعاد المكونة لمحور إدارة التنوع في الموارد البشرية ، حيث كان الهدف منه معرفة مدى قوة هذا المحور، ومن خلال الأرقام الإحصائية المتحصل عليها في هذا الجدول نستطيع القول أن هذا المحور حظي بمستوى موافقة مرتفع، وهذا ما أكدته المتوسط الحسابي الكلي للمحور حيث بلغ (3.54) بانحراف معياري قدر بـ (0.544)، وهذه النتيجة تدل على مستوى قبول مرتفع، حيث نلاحظ أن أكبر قيمة للمتوسط الحسابي هي لبعد التنوع الثقافي والقيمي الذي بلغ (3.62) بانحراف معياري قدره (0.689)، وأدنى قيمة للمتوسط الحسابي هي لبعد إدارة التنوع الديموغرافي و إدارة التنوع الوظيفي بمتوسط حسابي بلغ (3.48) وبانحراف معياري قدره (0.647)،(0.552) على التوالي. وتدل هذه النتائج على أن إدارة التنوع في الموارد البشرية داخل الشركة تتمتع بمستوى جيد من التطبيق، مع تفوق واضح للبعد الثقافي والقيمي مقارنة ببقية الأبعاد، مما يعكس وجود وعي نسبي بأهمية هذا الجانب في تعزيز الأداء التنظيمي.

وعليه نقبل الفرضية التي تنص على: "وجود مستوى تطبيق مرتفع لإدارة التنوع في الموارد البشرية في شركة الجزائرية للمياه -وحدة ورقلة".

❖ **النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:** "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة التنوع في الموارد البشرية والالتزام التنظيمي للعاملين في شركة الجزائرية للمياه - وحدة ورقلة".

• **العلاقة الارتباطية بين جميع المتغيرات:** من خلال عرض النتائج سيتم عرض مصفوفة معاملات الارتباط في جدول يوضح العلاقة الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة، بالاعتماد على معامل الارتباط بيرسون.

أولا- عرض النتائج:

الجدول (21-2): العلاقة الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة.

القرار	إدارة التنوع في الموارد البشرية	الممارسات الإدارية	الثقافة والقيمي	التنوع الوظيفي	التنوع المرتبط بالخبرة،	التنوع الديموغرافي	الصحة التنظيمية	
دال احصائيا	0.692	0.618	0.617	0.487	0.676	0.543	معامل الارتباط بيرسون	الالتزام التنظيمي
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
	55	55	55	55	55	55	نموذج	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS.26).

ثانيا- تحليل النتائج:

من خلال الجدول (28.2) نلاحظ مايلي أن:

1. **إدارة التنوع الديموغرافي:** بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "إدارة التنوع الديموغرافي" والمتغير التابع "الالتزام التنظيمي" ($r=0.543$)، وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($\text{sig}=0.040$)، ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائية بين إدارة التنوع الديموغرافي والالتزام التنظيمي.

2. **إدارة التنوع المرتبط بالخبرة، والمستوى التعليمي:** بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "إدارة التنوع المرتبط بالخبرة، والمستوى التعليمي" والمتغير التابع "الالتزام التنظيمي" ($r=0.676$)، وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($\text{sig}=0.000$) ويشير ذلك لوجود علاقة دالة

إحصائية بين إدارة التنوع المرتبط بالخبرة، والمستوى التعليمي والالتزام التنظيمي.

3. إدارة التنوع الوظيفي: بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "إدارة التنوع الوظيفي" والمتغير التابع "الالتزام

التنظيمي" ($r = 0.487$) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة

الدلالة المحسوبة ($\text{sig}=0.000$) ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائية بين إدارة التنوع الوظيفي والالتزام التنظيمي.

4. التنوع الثقافي والقيمي: بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "التنوع الثقافي والقيمي" والمتغير التابع "الالتزام

التنظيمي" ($r = 0.617$)، وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة

الدلالة المحسوبة ($\text{sig}=0.000$) ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائية بين التنوع الثقافي والقيمي والالتزام التنظيمي.

5. الممارسات الإدارية الداعمة للتنوع: بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "الممارسات الإدارية الداعمة

للتنوع" والمتغير التابع "الالتزام التنظيمي" ($r = 0.618$)، وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($\text{sig}=0.000$) ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائية بين

الممارسات الإدارية الداعمة للتنوع والالتزام التنظيمي.

6. إدارة التنوع في الموارد البشرية (المتغير المستقل): بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "إدارة التنوع في الموارد

البشرية" والمتغير التابع "الالتزام التنظيمي" ($r = 0.692$)، وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)،

حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($\text{sig}=0.000$)، ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائية بين إدارة التنوع في الموارد البشرية

والالتزام التنظيمي.

كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين إدارة التنوع في الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة والالتزام التنظيمي، في

حين أقواها كان مع بعد إدارة التنوع المرتبط بالخبرة والمستوى التعليمي، حيث بلغت قيمة معامل ($r = 0.676$) عند مستوى الدلالة

(0.05) مقارنة بالأبعاد الأخرى، كما بلغ معامل الارتباط بين إدارة التنوع في الموارد البشرية والالتزام التنظيمي ($r = 0.692$)،

وهذا يعتبر دليلاً قاطعاً على أن إدارة التنوع في الموارد البشرية مهمة، ولها دور كبير في تحقيق وتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين في

الشركة محل الدراسة.

• تحليل الانحدار لقياس أثر المتغير المستقل إدارة التنوع في الموارد البشرية على المتغير التابع الالتزام التنظيمي:

يهدف هذا التحليل إلى اختبار طبيعة العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل المتمثل في "إدارة التنوع في الموارد البشرية" والمتغير

التابع "الالتزام التنظيمي"، وذلك من خلال استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بطريقة المربعات الصغرى (Entry) عند مستوى

الدلالة (0.05). وبعد هذا الأسلوب الإحصائي مناسباً لقياس مدى تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، وتحديد اتجاه وقوة هذا

التأثير. وعليه يمثل المتغير المستقل (إدارة التنوع في الموارد البشرية) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي).

ويوضح الجدول الموالي نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط، والتي تبين طبيعة التأثير الإحصائي بين إدارة التنوع في الموارد البشرية والالتزام التنظيمي من حيث القوة والاتجاه.

أولا- عرض النتائج:

الجدول (2-22): نتائج تحليل الانحدار لقياس أثر المتغير المستقل إدارة التنوع في الموارد البشرية على المتغير التابع الالتزام التنظيمي.

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	Constant الثابت
الانحدار	2767.810	1	2767.810	0.000	0.478	0.692	12.494
البواقي	3019.718	53	56.976				
المجموع	5787.527	54					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS.25) *دال عند مستوى (0.05)

ثانيا- تحليل النتائج:

من خلال الجدول السابق، قامت الطالبتان بإجراء تحليل الانحدار الخطي، حيث أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) المبينة في الجدول (22.2) أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وبناء عليه، تم قبول الفرضية التي تنص على: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة التنوع في الموارد البشرية والالتزام التنظيمي في شركة الجزائرية للمياه - وحدة ورقلة".

ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط بين إدارة التنوع في الموارد البشرية والالتزام التنظيمي فقد بلغ $R = 0.692$ وهو يدل على وجود ارتباط طردي قوي بينهما ($\alpha = 0.005 < \text{sig} = 0.00$)، أما القوة التفسيرية للنموذج (معامل التحديد) $R^2 = 0.478$ مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل (إدارة التنوع في الموارد البشرية) تفسر ما مقداره 47.8% من المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) والنسبة المتبقية ترجع إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

كما يشير هذا المعامل إلى أن تحسين مستوى الاهتمام بإدارة التنوع في الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة في مستوى الالتزام التنظيمي بنسبة تفسيرية قدرها (47.8%) من التباين في المتغير التابع.

وبناء على ذلك، يمكن كتابة معادلة الانحدار التي تعبر عن أثر المتغير المستقل (إدارة التنوع في الموارد البشرية (X) على

المتغير التابع (الالتزام التنظيمي (Y) كما يلي:

$$Y = a + bx$$

$$Y = 12.494 + 0.548x$$

حيث:

X: المتغير المستقل (إدارة التنوع في الموارد البشرية).

Y: المتغير التابع (الالتزام التنظيمي).

وهذا يعني أنه كلما تحسنت إدارة التنوع بمقدار وحدة واحدة، فإن الالتزام التنظيمي يزيد بمقدار (0.548) وحدة.

• تبين خط الانحدار:

يوضح الجدول الموالي تحليل تبين خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط انحدار المعطيات وفرضيته الصفرية التي تنص على أن "خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة".

أولا- عرض النتائج:

جدول (2-23) تحليل تبين خط الانحدار

أنوفا^a

النموذج	مجموع المربعات	درجة حرية الانحدار (ddl)	متوسط المربعات الانحدار	القيمة الإحصائية لاختبار فيشر (F)	مستوى الدلالة
الانحدار	2767.810	1	2767.810	48.579	.000b
البواقي	3019.718	53	56.976		
المجموع	5787.527	54			

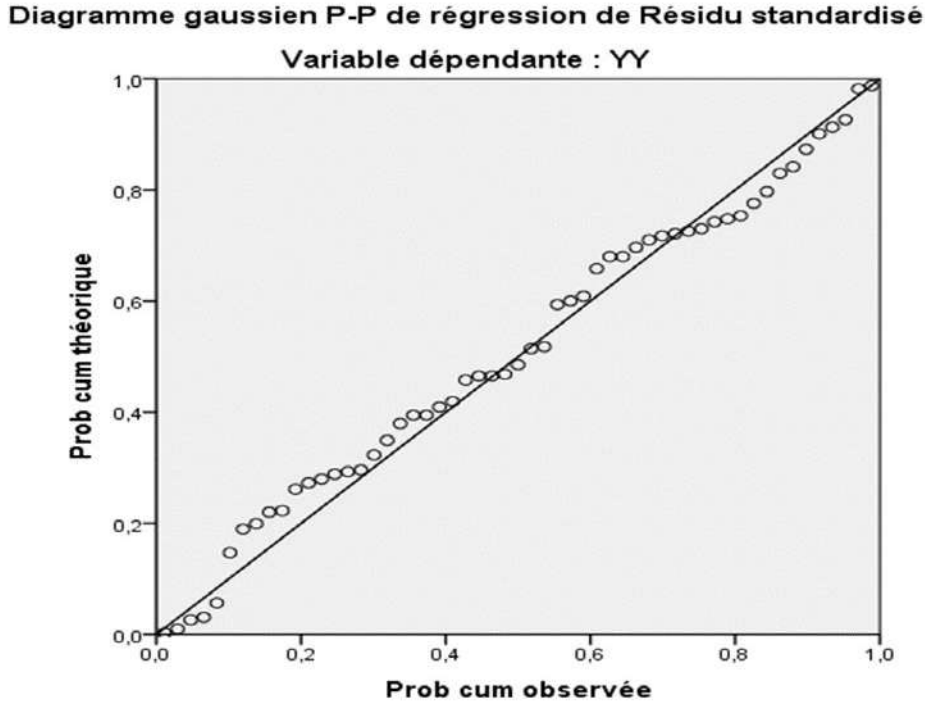
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات. (SPSS.25)

ثانيا- تحليل النتائج:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 2767.810 ومجموع مربعات البواقي 3019.718، مجموع المربعات الكلي يساوي 5787.527؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة البواقي 53؛
- متوسط مربعات الانحدار هو 2767.810 ومتوسط مربعات البواقي هو 56.976؛
- القيمة الإحصائية لاختبار فيشر (قيمة F المحسوبة) هي 48.579؛
- مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى الدلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل(6.2): مدى ملائمة خط الانحدار



المصدر: من مخرجات (SPSS.26)

• تحليل النتائج باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي.

المهدف من هذا التحليل هو معرفة تأثير كل بعد وأهميته بالنسبة للمتغير التابع، ولتحديد ترتيب دخول أبعاد إدارة التنوع في الموارد البشرية إلى معادلة خط الانحدار ومعرفة الأبعاد المستبعدة منها، وكذلك لمعرفة أثر كل بعد من أبعاد إدارة التنوع في الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد التدريجي.

سنحاول في هذا النموذج توضيح علاقة المتغير المستقل (إدارة التنوع المرتبط بالخبرة والمستوى التعليمي و التنوع الثقافي والقيمي) مع المتغير التابع (الالتزام التنظيمي).

أولا- عرض النتائج:

الجدول (2-24): المتغيرات المتبقية في نموذج الدراسة

إدخال المتغيرات / إزالتها			
النموذج	إدخال المتغيرات	المتغيرات المستبعدة	الطريقة
1	إدارة التنوع المرتبط بالخبرة والمستوى التعليمي		خطوة بخطوة (المعيار: احتمال F لتقديم 50.0 احتمال F للحذف 100)
2	التنوع الثقافي والقيمي		خطوة بخطوة (المعيار: احتمال F لتقديم 50.0 احتمال F للحذف 100)

المتغير التابع: الالتزام التنظيمي. a.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات. (SPSS.25)

ثانيا- تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه (2-31) أن المتغيرات المستقلة المتبقية في نموذج الدراسة هي " إدارة التنوع المرتبط بالخبرة والمستوى التعليمي والتنوع الثقافي والقيمي".

- معامل الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية (إدارة التنوع المرتبط بالخبرة والمستوى التعليمي و التنوع الثقافي والقيمي) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) لنموذج الدراسة.

أولا- عرض النتائج:

الجدول (2-25) معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة.

ملخص النماذج				
النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
1	,676 ^a	,458	,447	7.69612
2	,711 ^b	,506	,487	7.41738
إدارة التنوع المرتبط بالخبرة والمستوى التعليمي، (ثابت) : التنبؤ. a.				
إدارة التنوع المرتبط بالخبرة والمستوى التعليمي، التنوع الثقافي والقيمي، (ثابت) : التنبؤ. b.				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات. (SPSS.25)

ثانيا- تحليل النتائج:

من خلال الجدول أعلاه (25.2) نلاحظ أن استخدام طريقة الانحدار الخطي المتعدد التدريجي أدى إلى خروج ثلاثة المتغيرات مستقلة (إدارة التنوع الديموغرافي إدارة التنوع الوظيفي والممارسات الإدارية الداعمة للتنوع) والاحتفاظ بمتغيرين مستقلين من إدارة التنوع في الموارد البشرية (إدارة التنوع المرتبط بالخبرة والمستوى التعليمي و التنوع الثقافي والقيمي). حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة (إدارة التنوع المرتبط بالخبرة والمستوى التعليمي والتنوع الثقافي والقيمي) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) (71.1%) وهو دليل على وجود ارتباط قوي بينهما، حيث أن (50.6%) من

التغيرات التي تحدث في متغير الالتزام التنظيمي تعود إلى إدارة التنوع المرتبط بالخبرة والمستوى التعليمي والتنوع الثقافي والقيمي والنسبة المتبقية (49.4%) ترجع لعوامل أخرى لم تدخل في النموذج.

3. تحليل تباين خط الانحدار بطريقة stepwise.

يوضح الجدول التالي تحليل التباين لخط الانحدار بطريقة stepwise.

أولا- عرض النتائج:

الجدول (2-26): تباين خط الانحدار بطريقة stepwise.

أنوفا ^a					
النموذج	مجموع المربعات	درجة حرية الانحدار (ddl)	متوسط مربعات الانحدار	اختبار فيشر (F)	مستوى الدلالة
1	الانحدار	1	2648,327	44,712	,000 ^b
	البواقي	53	59,230		
	المجموع	54	5787,527		
2	الانحدار	2	2926,617	26,597	,000 ^c
	البواقي	52	2860,911		
	المجموع	54	5787,527		
a. الالتزام التنظيمي المتغير التابع.					
b. إدارة التنوع المرتبط بالخبرة والمستوى التعليمي ، (ثابت) التنبؤ.					
c. إدارة التنوع المرتبط بالخبرة والمستوى التعليمي ، التنوع الثقافي والقيمي ،(ثابت) التنبؤ.					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات. (SPSS.26)

ثانيا- تحليل النتائج:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 2926.617 ومجموع مربعات البواقي 2860.911 ومجموع المربعات الكلي يساوي 5787.527؛
- درجة حرية الانحدار هي 2 ودرجة البواقي 52؛
- متوسط مربعات الانحدار هو 1463.308 ومتوسط مربعات البواقي هو 55.018؛
- القيمة الإحصائية لاختبار فيشر (قيمة F المحسوبة) هي 26.597؛
- مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.

4. معاملات خط الانحدار بطريقة stepwise.

سيتم عرض النتائج الخاصة بدرجة معاملات خط الانحدار في الجدول الموالي والذي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة stepwise

أولا- عرض النتائج:

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة stepwise

الجدول (2-27) معاملات خط الانحدار

المعاملات a						
النموذج	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة S	القيمة الإحصائية T	مستوى الدلالة	
	A	خطأ معياري				
1	(ثابت)	10,768	7,312	1,473	,147	
	إدارة التنوع المرتبط بالخبرة والمستوى التعليمي	2,741	,410	6,687	,000	
2	(ثابت)	8,879	7,097	1,251	,216	
	إدارة التنوع المرتبط بالخبرة والمستوى التعليمي	1,936	,533	3,631	,001	
	التنوع الثقافي والقيمي	,888	,395	2,249	,029	
الالتزام التنظيمي: المتغير التابع a.						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات. (SPSS.26)

ثانيا- تحليل النتائج:

تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Regression) بهدف تحديد الأبعاد الأكثر تأثيرا في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، حيث يوضح الجدول (27.2) ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، وقد تبين أن بعدي إدارة التنوع المرتبط بالخبرة والمستوى التعليمي، وبعد التنوع الثقافي والقيمي، بقيا ضمن النموذج النهائي. كما أظهرت النتائج أن النموذج يفسر ما مقداره (48.7%) من التباين في الالتزام التنظيمي، اعتمادا على معامل التحديد (R^2)، وهو ما يعكس قدرة تفسيرية متوسطة للنموذج. كما أن قيمة الدلالة الإحصائية ($Sig = 0.000$) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يؤكد معنوية النموذج الإحصائية.

وفيما يتعلق بالأبعاد المفسرة، فقد سجل بعد إدارة التنوع المرتبط بالخبرة والمستوى التعليمي معامل انحدار معياري ($Beta = 0.478$) وقيمة ($t = 3.631$) وهي دالة إحصائية عند مستوى (0.05)، مما يدل على أنه الأكثر تأثيرا في الالتزام التنظيمي.

- كما سجل بعد التنوع الثقافي والقيمي معامل انحدار معياري (Beta = 0.296) وقيمة (t = 2.249) ، وهو أيضًا ذو دلالة إحصائية، لكنه أقل تأثيرًا مقارنة بالبعد الأول (إدارة التنوع المرتبط بالخبرة والمستوى التعليمي). ومنه يمكن تحديد مقطع خط الانحدار a ميل خط الانحدار بالنسبة لكل من الأبعاد وفق المعادلة التالية:

$$Y=a+bx_1+bx_2$$

ومنه معادلة خط الانحدار تصبح من الشكل الموالي:

$$Y=8,879+1,936x_1+0.888x_2$$

Y: المتغير التابع (الالتزام التنظيمي).

X₁: المتغير المستقل (إدارة التنوع المرتبط بالخبرة والمستوى التعليمي).

X₂: المتغير المستقل (التنوع الثقافي والقيمي).

ومنه نستنتج أن كلا البعدين لهما أثر إيجابي ودال إحصائيا على الالتزام التنظيمي، مع تفوق بعد إدارة التنوع المرتبط بالخبرة والمستوى التعليمي في القوة التفسيرية.

❖ الفرضية الرابعة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في شركة الجزائرية للمياه -وحدة ورقلة تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، المسمى الوظيفي)"

لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثتان بتطبيق اختبار **T- Teste** في حالة المتغير الذي يحتمل على إجابتين، وكذا اختبار **ANOVA** في حالة المتغير الذي يحتمل أكثر من إجابتين.

1- متغير الجنس T-Teste: يقوم هذا الاختبار على أساس بيان الفروق بين المتغير التابع والمتغيرات الشخصية التي تحتمل إجابتين فقط، والهدف هو معرفة ما إذا كانت الفروق بين الذكور والإناث في مستوى الالتزام التنظيمي حقيقية ودالة إحصائية أم أنها فروق عشوائية.

أولا- عرض النتائج:

الجدول (2- 28): اختبار **T-Teste** لمتغير الجنس.

المتغير	الجنس	العدد	اختبار فيشر (F)	اختبار (T)	مستوى الدلالة (Sig)
الالتزام التنظيمي	ذكر	32	1.403	2,298	0.241
	أنثى	23			

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج (SPSS.25).

ثانيا- تحليل النتائج:

توضح نتائج الجدول (28.2) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس، حيث تبين أن مستوى الدلالة المحسوب لمتغير الجنس هو 0.241 وهو أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، وعليه نقبل الفرضية التي تنص على: " لا توجد فروق بين الذكور والإناث في مستوى الالتزام التنظيمي".

2. تحليل التباين الاحادي (One WayAnovA) للمتغيرات الشخصية والوظيفية الأخرى:

يقوم هذا الاختبار على أساس بيان هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع والمتغيرات الشخصية والوظيفية التي تحمل أكثر من إجابتين، وبالتالي فهو يجيب على سؤال أساسي: هل يختلف مستوى الالتزام التنظيمي باختلاف هذه الخصائص أم لا؟ أي هل الفروق الموجودة بين المجموعات (مثلا بين فئات السن أو المستوى التعليمي...) فروق حقيقية ودالة إحصائية، أم أنها فروق عشوائية لا تعكس تأثيرا فعليا لهذه المتغيرات على الالتزام التنظيمي؟ حيث سيتم عرض نتائج تحليل التباين بين المتوسطات في الجدول التالي:

أولا- عرض النتائج:

الجدول (29-2): تحليل التباين الأحادي (One WayAnovA).

أنوفا						
مستوى الدلالة	اختبار فيشر (F)	متوسط مربعات الانحدار	درجة حرية الانحدار (ddl)	مجموع المربعات		
السن	997,	1,687	3	5,061	بين المجموعات	
		113,382	51	5782,467	المجموعات الداخلية	
			54	5787,527	المجموع	
المستوى التعليمي	166,	181,131	3	543,393	بين المجموعات	
		102,826	51	5244,134	المجموعات الداخلية	
			54	5787,527	المجموع	
الاقدمية	845,	30,386	3	91,159	بين المجموعات	
		111,693	51	5696,368	المجموعات الداخلية	
			54	5787,527	المجموع	
المسمى الوظيفي	019,	407,314	2	814,627	بين المجموعات	
		95,633	52	4972,900	المجموعات الداخلية	
			54	5787,527	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات. (SPSS.25)

ثانيا- تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة، حيث كان مستوى الدلالة لكل من (السن، المستوى التعليمي، الأقدمية) يساوي (0.997 / 0.166 / 0.845) على التوالي وهي قيم كلها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، بإستثناء متغير (المسمى الوظيفي) يساوي (0.019) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الالتزام التنظيمي تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية (السن، المستوى التعليمي، الأقدمية) باستثناء متغير المسمى الوظيفي".

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

سيتم في هذا المطلب مناقشة النتائج المتوصل إليها في المطلب السابق:

❖ إختبار صحة الفرضية الأولى: " يوجد مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة الجزائرية للمياه- وحدة ورقلة ".

أثبتت الدراسة أن هناك مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة الجزائرية للمياه وحدة ورقلة، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي على النحو التالي: "الالتزام العاطفي بمتوسط حسابي (3.94)، الالتزام الاستمراري بمتوسط حسابي (3.61)، و الالتزام المعياري بمتوسط حسابي (4.33)، وهذا يعني أن كل المتوسطات الحسابية جاءت بدرجة مرتفعة"، كما أن المتوسط العام للالتزام التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.94) بإنحراف معياري (0.690).

ونلاحظ أن الدراسة الحالية تتفق مع دراسة محمد راجس الدوسري، حيث كان مستوى الالتزام التنظيمي سائد بدرجة مرتفعة.

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى التي تنص على: " يوجد مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة الجزائرية للمياه- وحدة ورقلة ".

❖ إختبار صحة الفرضية الثانية: "يوجد مستوى تطبيق مرتفع لإدارة التنوع في الموارد البشرية في شركة الجزائرية للمياه- وحدة ورقلة ".

أثبتت الدراسة أن هناك مستوى مرتفع من إدارة التنوع في الموارد البشرية في شركة الجزائرية للمياه وحدة ورقلة، من خلال احتساب كل من المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد إدارة التنوع في الموارد البشرية والتي كانت على النحو التالي: " إدارة التنوع الديمغرافي بمتوسط حسابي (3.48)، ثم إدارة التنوع المرتبطة بالخبرة والمستوى التعليمي بمتوسط حسابي (3.53)، ثم يأتي إدارة التنوع الوظيفي بمتوسط حسابي (3.48)، ثم التنوع الثقافي والقيمي بمتوسط حسابي (3.62)، ويأتي في الأخير الممارسات الإدارية الداعمة لتنوع بمتوسط حسابي (3.60)، وقد بلغ المتوسط العام للمتغير المستقل (إدارة التنوع في الموارد

البشرية) (3.54) بانحراف معياري (0.544)". وهذا يعكس المستوى المرتفع لإدارة التنوع في الموارد البشرية في شركة الجزائرية للمياه -وحدة ورقلة.

ونلاحظ أن الدراسة الحالية تتفق مع دراسة جابر حسين منصر ال صليح اليامي، حيث كان مستوى إدارة التنوع في الموارد البشرية سائد بدرجة مرتفعة.

وهذا يؤكد صحة الفرضية الثانية التي تنص على: "وجود مستوى مرتفع من إدارة التنوع في الموارد البشرية في شركة الجزائرية للمياه-وحدة ورقلة".

❖ إختبار صحة الفرضية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين إدارة التنوع في الموارد البشرية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة الجزائرية للمياه -وحدة ورقلة".

أثبتت الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة احصائية بين إدارة التنوع في الموارد البشرية والالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، ومن خلال حساب الانحدار لاختبار الأثر بين المتغير المستقل إدارة التنوع في الموارد البشرية والمتغير التابع الالتزام التنظيمي لدى العاملين حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوبة $\text{sig}=(0.000)$ وهو أقل من مستوى دلالة (0.05) وقيمة معامل الارتباط R ، حيث بلغت قيمة ($R= 0.692$) وهو يدل على وجود ارتباط طردي قوي وذو دلالة احصائية، أما القوة التفسيرية فقد بلغت ($R^2=0.478$) مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل إدارة التنوع في الموارد البشرية تفسر مامقداره 47.8% من المتغير التابع الالتزام التنظيمي والباقي يرجع لعوامل أخرى. ومنه يمكن كتابة معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$Y= 12.494 + 0.548x$$

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على: "وجود أثر ذو دلالة احصائية بين إدارة التنوع في الموارد البشرية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة الجزائرية للمياه -وحدة ورقلة".

ولتحديد أبعاد المتغير المستقل الأكثر تأثيرا على المتغير التابع قمنا بإعادة التحليل الاحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدرجي واتضح من خلاله أن الأبعاد "إدارة التنوع المرتبط بالخبرة والمستوى التعليمي والتنوع الثقافي والقيمي" هي الأبعاد الأكثر تأثيرا من بين أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي).

أما معادلة الانحدار الخطي المتعدد المتدرج أصبحت على الشكل الموالي:

$$Y=8.879+1.936 x_1+0.888x_2$$

أما بالنسبة لقيم $Sig=0.000$ نجد أن جميع القيم مقبولة لأنها أقل من (0.05) وهو مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، ومنه نستنتج أن أهم الأبعاد المؤثرة في زيادة الالتزام التنظيمي هي "إدارة التنوع المرتبط بالخبرة والمستوى التعليمي والتنوع الثقافي والقيمي".

❖ إختبار صحة الفرضية الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي للعاملين في شركة الجزائرية للمياه - وحدة ورقلة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية، المسمى الوظيفي)".

تم إختبار صحة هذه الفرضية عن طريق إستعمال إختبار (T- Test و One Way ANOVA):

- إختبار (T- Test) للمتغيرات التي تحتمل إجابتين: أثبتت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة للالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب لمتغير الجنس هو (0.241) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهو مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، أي أنه "لا توجد فروق بين تصورات الذكور والإناث حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين".

وهذا يؤيد صحة الفرضية التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي في شركة الجزائرية للمياه -وحدة ورقلة تعزى لمتغير الجنس".

- إختبار (One Way Anova) للمتغيرات التي تحتمل أكثر من إجابتين: أثبتت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية (السن، المستوى التعليمي، الأقدمية)، حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب (0.997 / 0.166 / 0.845) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (السن، المستوى التعليمي، الأقدمية) بإستثناء متغير المسمى الوظيفي حيث نجد مستوى الدلالة المحسوب (0.019)، وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا ما يدل على: "وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي".

من خلال ما سبق توصلنا إلى أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة الجزائرية للمياه - وحدة ورقلة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية)", في حين أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة الجزائرية للمياه - وحدة ورقلة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي".

خلاصة الفصل الثاني:

تطرقنا في هذا الفصل إلى واقع إدارة التنوع في الموارد البشرية وأثرها على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة الجزائرية للمياه وحدة ورقلة ، حيث تناولنا من خلال هذا الفصل مبحثين، في المبحث الأول تطرقنا فيه إلى الطريقة والأدوات المستعملة في دراسة أما المبحث الثاني تم عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

ومن خلال ما توصلنا إليه من معطيات ونتائج الدراسة الميدانية في شركة الجزائرية للمياه وحدة ورقلة ، باستخدام استبيان موزع على عينة عشوائية بسيطة قدرت بـ (55) عاملا، وتم تحليل استبيانات الدراسة بتفريغ هذه الإستمارات بإستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، ثم تطرقنا إلى عرض النتائج وتحليلها وفي الأخير تم مناقشتها بغية الوصول إلى إثبات أو نفي فرضيات الدراسة التي لخصت في مايلي:

1. اتضح أنه يوجد مستوى مرتفع للالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة الجزائرية للمياه -وحدة ورقلة ؛
2. تبين أنه يوجد مستوى تطبيق مرتفع لإدارة التنوع في الموارد البشرية في شركة الجزائرية للمياه -وحدة ورقلة ؛
3. بينت النتائج كذلك أنه توجد علاقة ارتباط طردية، قوية، وذات دلالة إحصائية بين إدارة التنوع في الموارد البشرية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة الجزائرية للمياه -وحدة ورقلة ؛
4. تبين أيضا وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة التنوع في الموارد البشرية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة الجزائرية للمياه -وحدة ورقلة ؛
5. إتضح أيضا أن أكثر الأبعاد تأثيرا على الالتزام التنظيمي هي: بعد إدارة التنوع المرتبط بالخبرة والمستوى التعليمي وبعد التنوع الثقافي والقيمي ؛
6. كما بينت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي لدى العاملين في الشركة محل الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية) باستثناء متغير المسمى الوظيفي.

خاتمة

إن التحدي الكبير الذي أصبحت تواجهه المنظمات اليوم يتمثل في مدى قدرتها على إدارة مواردها البشرية بكفاءة، خاصة في ظل التنوع المتزايد في خصائص الأفراد واختلافاتهم، حيث أصبح هذا التنوع مصدر قوة يمكن استثماره لتحقيق التميز التنظيمي. ويعد الالتزام التنظيمي من أهم المؤشرات التي تعكس نجاح المنظمة في استثمار مواردها البشرية، لما له من دور في تحقيق الاستقرار الوظيفي ورفع الأداء.

ومن هذا المنطلق، سعت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية إدارة التنوع في الموارد البشرية كمدخل حديث يساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي، من خلال فهم الاختلافات الفردية والثقافية للعاملين، والعمل على إدماجهم في بيئة عمل قائمة على العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص.

ونظرًا لأهمية هذا الموضوع، قمنا بدراسته ميدانيا في شركة الجزائرية للمياه، من خلال محاولة الإجابة على الإشكالية التالية: "إلى أي مدى تؤثر إدارة التنوع في الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة الجزائرية للمياه وحدة ورقلة؟". وللإجابة على هذه الإشكالية، تم تقسيم الدراسة إلى فصلين؛ حيث خصص الفصل الأول للجانب النظري والدراسات السابقة، والذي تم من خلاله التطرق إلى مختلف المفاهيم المرتبطة بمتغيري الدراسة (إدارة التنوع في الموارد البشرية والالتزام التنظيمي)، بالإضافة إلى عرض أهم الدراسات السابقة ذات الصلة التي ساعدت في بناء الإطار المفاهيمي للدراسة. أما الفصل الثاني، فقد خصص للجانب التطبيقي، حيث تم إسقاط ما تم تناوله نظريا على أرض الواقع من خلال دراسة حالة شركة الجزائرية للمياه وحدة ورقلة. ولغرض اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتم تحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، الأمر الذي ساعد في التوصل إلى مجموعة من النتائج التي أبرزت طبيعة العلاقة بين إدارة التنوع في الموارد البشرية والالتزام التنظيمي، وكذا أثر إدارة التنوع في الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في الشركة محل الدراسة

وفي ضوء هذه النتائج، تم تقديم مجموعة من الاقتراحات التي من شأنها مساعدة المسؤولين في شركة الجزائرية للمياه وحدة ورقلة على تعزيز ممارسات إدارة التنوع، وتجاوز النقائص المسجلة، بما يساهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

أولاً- النتائج الخاصة باختبار صحة الفرضيات:

من خلال ماتم التوصل إليه من نتائج لهذا الموضوع قامت دراستنا على أربع فرضيات:

❖ الفرضية الأولى:

أظهرت نتائج البحث أن درجة توفر الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة كان مرتفعا، وهذا النتيجة تتفق مع الفرضية التي تقول بأن هناك مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الشركة محل الدراسة، وذلك من خلال المقارنة بين عبارات الإستبيان التي أظهرت قبول مستوى الالتزام التنظيمي لدى في شركة الجزائرية للمياه وحدة ورقلة، حيث بلغ المتوسط

العام للالتزام التنظيمي (3.94) والذي يؤكد صحة الفرضية التي تنص على: " يوجد مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة الجزائرية للمياه -وحدة ورقلة".

❖ الفرضية الثانية:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق إدارة التنوع في الموارد البشرية في الشركة محل الدراسة كان مرتفعاً، وهذه النتيجة تتفق مع الفرضية التي تقول بأنه يوجد مستوى مرتفع لإدارة التنوع في الموارد البشرية في الشركة محل الدراسة، وذلك من خلال المتوسطات الحسابية لعبارات الاستبيان، والتي أظهرت ارتفاع مستوى إدارة التنوع في الموارد البشرية لدى العاملين في شركة الجزائرية للمياه -وحدة ورقلة، حيث بلغ المتوسط العام لإدارة التنوع في الموارد البشرية (3.54)، والذي يؤكد صحة الفرضية الثانية التي تنص على: "وجود مستوى مرتفع لإدارة التنوع في الموارد البشرية في شركة الجزائرية للمياه -وحدة ورقلة".

❖ الفرضية الثالثة:

أظهرت نتائج البحث وجود علاقة طردية، قوية وذات دلالة إحصائية بين إدارة التنوع في الموارد البشرية والالتزام التنظيمي، كما التوصل إلى أن إدارة التنوع في الموارد البشرية تؤثر على الالتزام التنظيمي، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة التي تنص على: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة التنوع في الموارد البشرية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة الجزائرية للمياه -وحدة ورقلة".

❖ الفرضية الرابعة:

تم إختبار هذه الفرضية من خلال استخدام **T-Test و ANOVA** وتم توصل إلى أن مستوى الدلالة لكل من (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05) بإستثناء متغير المسمى الوظيفي حيث قدر مستوى الدلالة (0.019) وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا ما يرفض صحة الفرضية التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي في شركة الجزائرية للمياه وحدة ورقلة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي) " ونقبل الفرضية التي تنص على: " عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي للعاملين في شركة الجزائرية للمياه وحدة-ورقلة تعزى للمتغيرات (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية).

ثانياً-الاقتراحات:

- من خلال النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات التي من شأنها تعزيز إدارة التنوع في الموارد البشرية ورفع مستوى الالتزام التنظيمي داخل الشركة الجزائرية للمياه -وحدة ورقلة، وتتمثل فيما يلي:
1. الاهتمام بالموارد البشري من خلال تحسين بيئة العمل وجعلها أكثر ملاءمة وراحة بما يساهم في رفع مستوى الرضا والاستقرار الوظيفي لدى العاملين؛
 2. تعزيز أبعاد إدارة التنوع في الموارد البشرية عبر توفير بيئة اجتماعية وتنظيمية داعمة للتنوع بمختلف أشكاله داخل الشركة؛
 3. اعتماد سياسات واضحة وعادلة في التوظيف والترقية تعتمد على الكفاءة والاستحقاق دون تمييز بين العاملين؛

4. تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية بما يعزز شعورهم بالانتماء ويرفع مستوى الالتزام التنظيمي لديهم؛
5. توفير حوافز مادية ومعنوية تتناسب مع الجهود المبذولة من طرف العاملين، مع فتح فرص الترقية والتطوير المهني بصورة عادلة؛
6. تنظيم دورات تدريبية وبرامج توعوية تهدف إلى نشر ثقافة التنوع والاندماج وتعزيز قيم الاحترام والتعاون بين العاملين؛
7. العمل على ترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للتنوع بما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز العلاقات المهنية داخل الشركة؛
8. الاستفادة من خبرات ومؤهلات العاملين المختلفة عند توزيع المهام والمسؤوليات، بما يحقق التكامل بين الموارد البشرية ويرفع فعالية الأداء؛
9. الاهتمام بتكافؤ فرص التكوين والتطوير المهني بين العاملين بمختلف فئاتهم العمرية والتعليمية والوظيفية؛
10. إجراء تقييم دوري لممارسات إدارة التنوع في الموارد البشرية داخل الشركة من أجل الكشف عن نقاط القوة والضعف والعمل على تحسينها باستمرار.

ثالثاً- آفاق الدراسة:

- وفي ختام هذه الدراسة وبعد الوصول إلى النتائج السابقة للبحث، فتحت دراستنا آفاقاً جديدة للدراسة وظهرت العديد من المواضيع الجديرة بمواصلة البحث فيها لأهميتها النظرية والميدانية منها:
- ✓ أثر الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي؛
 - ✓ أثر جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي؛
 - ✓ دور الثقافة التنظيمية في دعم التنوع في الموارد البشرية؛
 - ✓ دور التنوع الثقافي في تعزيز الالتزام التنظيمي.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية:

أ-الكتب:

1. طارق عبد الرؤوف، إيهاب عيسى المصري، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، الطبعة الأولى، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، 2014.
- ب-المجلات العلمية:
2. أسية هبري، إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال الدولية تطبيقات إدارة التنوع في شركة زين اتصالات الخليج _، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية _بحوث ودراسات_، العدد 02، المجلد 06، جامعة البليدة، 2019.
3. إسماعيل العمري، عبدالفتاح أبي مولود ، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية حوض بركاوي ورقلة ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 28، 2017.
4. بشار خالد المغاربة ، دور إدارة التنوع في الموارد البشرية في تعزيز الالتزام التنظيمي :دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في الأردن ، مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات، العدد03، المجلد 10، 2024.
5. جابر حسين منصر ال صليح اليامي ، تأثير تنوع الموارد البشرية على تحقيق التميز في الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على مستشفيات المملكة العربية السعودية ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، المجلد 15، العدد 04، أكتوبر 2024م.
6. حمزة عبد الرحيم ،إدارة التنوع في الموارد البشرية : تجارب عالمية،مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية ، العدد2،المجلد 8،جامعة تبسة ،2017.
7. دليلي لحسن ،محمد سليم خميس ، واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية دراسة ميدانية ببعض المؤسسات التعليمية بمدينة ورقلة ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 06، المجلد 12، 2020.
8. سارة بكوش، إدارة تنوع الموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنفسية لمنظمات الأعمال، مجلة الأفاق للدراسات الإقتصادية، العدد2 المجلد5، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2020.
9. سناء مصطفى محمد أبوليفة، العلاقة بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية والتسويق الداخلي : دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجوف _المملكة العربية السعودية، مجلة البحوث المالية، العدد 03، المجلد 21، جامعة جوف، 2020.
10. سمير عماري، دور ممارسات إدارة التنوع في تعزيز البراعة التنظيمية_دراسة حالة بعض البنوك التجارية الخاصة بولاية المسيلة ،مجلة الإستراتيجية والتنمية ، العدد02،المجلد 12، 2022.
11. علي يونس إبراهيم ،تامر ابراهيم السيد عشري، محمد فتحى يونس حسين الخميسي ، العلاقة بين إدارة التنوع في الموارد البشرية والولاء التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بقطاع التعليم بجامعة المنصورة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد 03، المجلد 40، جوان 2020.
12. عزة حميدو محمد إبراهيم، تطوير إدارة التنوع الموارد البشرية دراسة ميدانية بجامعة كفر الشيخ،مجلة كلية التربية،العدد115،المجلد 03، 2024.
13. مختار بونقاب ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية على الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية"، مجلة اقتصاديات شمال اقتصاديات شمال إفريقيا ، مجلد17، العدد 26، 2021.

14. محمد عبد الكريم علي ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة الأزهر، العدد 44، 2015.
15. نورهان محمد عبد الطيف، أثر إدارة التنوع في الموارد البشرية على التميز المؤسسي " دراسة تطبيقية على قطاع المستشفيات المصرية"، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد1، المجلد 35، جامعة بني سويف، 2025.
16. نورا عبد القادر محمود القاز ، دور الثقافة التنظيمية الأخلاقية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة بنغازي الليبية ، مجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، العدد 01، المجلد 10، 2019.
- ت-البحوث الجامعية:
- 1-أطروحات الدكتوراه:
17. فتيحة بن خراة، الالتزام التنظيمي وعلاقته بكل من مركز الضبط ونمط الشخصية (أ،ب،ج) لدى القابلات - دراسة ميدانية بمصحات الولادة بولاية بسكرة، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ،جامعة حمّة لخضر الوادي، الجزائر، 2023 / 2024 م.
- 2-مذكرات الماجستير:
18. محمد راجس الدوسري ، العدالة التنظيمية المدركة وأثرها على الالتزام التنظيمي الدور الوسيط للرضا الوظيفي دراسة على عينة من الشركات السعودية ، رسالة تدرج ضمن متطلبات الحصول على درجة ماجستيرالعلوم في إدارة الاعمال ، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم التكنولوجيا، 2018.
19. ندى عصام إبراهيم، تأثير تنوع الموارد البشرية في سلوك الإبداعي للعاملين:الدور الوسيط لممارسات إدارة المعرفة لمصاريف التجارية العراقية، رسالة تدرج استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال قسم الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط كانون الثاني، 2023،.
- 3-مذكرات الماستر:
20. أحمد بريجة ، أثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة -، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2022 / 2023 م.
21. دخاخنة فتيحة ، قدور يسرثي، أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة العمومية -دراسة ميدانية مديرية البيئة لولاية قالمة- ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قالمة، الجزائر، 2020 - 2021.
22. كاميليا بارش، دور إدارة تنوع موارد البشرية في الحد من الصراع التنظيمي دراسة حالة ميناء جن جن جيجل ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر، 2019.
- ث- الملتقيات:

23. نصر الدين عقودة، استكشاف أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي " دراسة ميدانية بجامعة ورقلة "، ملتقى دولي حول الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص وجودة أداء المرفق العمومي، مداخلة ضمن المحور الرابع: متطلبات تحقيق الجودة في المرفق العمومي، المنعقد بجامعة ورقلة، الجزائر، يومي 5-6 ماي 2025.

ح-المحاضرات:

24. تيشات سلوى، محاضرات في مقياس السلوك التنظيمي، السنة أولى ماستر، تخصص إدارة أعمال وإدارة الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2025-2026.

ثانيا-المراجع باللغة الأجنبية:

25. Halil Zaim, Diana Maguire, Yavuz Keceli, **Impact of diversity management on organisational commitment: the mediating role of human resources management**, Int. J. Learning and Intellectual Capital, Vol. 21, No. 2, 2024.

26. hamisu, a. t., zakari, f., ahmad, o. a., & olaniyi, o. a. **diversity management and employees performance in selected ministries**, departments and agencies, mdas in bauchi state, nigeria 'the strategic journal of business & change management 'vol. 8, iss. 2, Nigerian Army University 2021.

27. Irfan Abbas, Muhammad Jamil Khan, **impact of workforce diversity on organizational performance mediated by organizational commitment**, international journal of social sciences bulletin, Volume 3, Issue 6, 2025.

28. Ioana Vinași, **Diversity perceptions and organizational commitment as predictors of performance and satisfaction**, International Journal of Research in Business and Social Science, Vol 14, No 02, 2025.

29. sam deeb toglaw, **organizational commitment in a virtual work environment**, A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for obtaining a Doctoral degree, Faculty of Business – School of Managemen, university of technology, Sydne 2006.

30. Subhash C. Kundu, Archana Mor, **effect of diversity management on employees organisational commitment: a study of indian organisations**, Journal of Strategic Human Resource Management, Volume 5, Issue 1, 2016.

31. Tanachia Ashikali, Sandra Groeneveld, **Diversity Management in Public Organizations and its Effect on Employees' Affective Commitment: The role of transformational leadership and the inclusiveness of the organizational culture**, Review of Public Personnel Administration, Vol 35, No 02, 2015.

32. Timothy A. Judge, T. A., & Stephen P. Robbins, S. P., **Organizational Behavior** (15th ed.) , Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2013.

الملاحق

الرقم	اسم الأستاذ	الدرجة العلمية	جهة العمل
01	الحاج عراية	أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
02	مناصرة رشيد	أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
03	سمية قداش	أستاذة التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
04	أسماء يوسف	أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
05	طواهير عبد الجليل	أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

الملحق رقم (01) قائمة الأساتذة المحكمين للإستبانة

الملحق رقم (02): الإستبانة

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبانة



السادة والسيدات، إيطارات وموظفو الشركة الجزائرية للمياه - وحدة ورقلة يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة، التي تُعد جزءاً من متطلبات إنجاز مذكرة ماستر بعنوان: "أثر إدارة التنوع في الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في الشركة الجزائرية للمياه - وحدة ورقلة". ونعلمكم أن المعلومات التي سيتم تقديمها من طرفكم ستعامل بأقصى درجات السرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. نقدر لكم تعاونكم، ونعول على إجاباتكم الصادقة لما لها من أهمية في إثراء نتائج هذا البحث. وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير.

من اعداد الطالبتين:

- بافلح خولة.

- رويج نعيمة.

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

المحور الأول: معلومات متعلقة بالموظف.

الجنس	ذكر		أنثى	
السن	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	50 سنة فأكثر
المستوى التعليمي	ثانوي أو أقل	تقني / تقني سامي	جامعي	دراسات عليا
سنوات الأقدمية	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 20 سنة	20 سنة فأكثر
المسمى الوظيفي	إطار	عامل تحكم	عامل تنفيذ	

المحور الثاني: مجموعة العبارات الخاصة بإدارة التنوع في الموارد البشرية.

إدارة التنوع في الموارد البشرية هي: مجموعة السياسات والممارسات التي تهدف إلى استيعاب اختلافات العاملين واحترامها وتوظيفها بفعالية، بما يحقق العدالة وتكافؤ الفرص ويعزز الأداء داخل بيئة عمل داخلة.

العبارة					الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	أولاً - إدارة التنوع الديموغرافي (الجنس، العمر)
					01 توفر الشركة برامج أو سياسات لضمان العدالة بين جميع الموظفين بغض النظر عن خصائصهم

					الديموغرافية. (الجنس والعمر).	
					يتم إشراك جميع العاملين في اتخاذ القرارات بغض النظر عن جنسهم أو عمرهم.	02
					تشجع الشركة التعاون بين جميع الفئات العمرية والجنسية.	03
					أرى أن الإدارة تسعى للاستفادة التنوع في الجنس والعمر لتحسين الأداء والابتكار .	04
					يحصل بعض الموظفين على فرص تدريب أقل بسبب عمرهم أو جنسهم.	05
موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	ثانيا- إدارة التنوع المرتبط بالخبرة، والمستوى التعليمي	
					تحتّم إدارة الشركة جميع العاملين بغض النظر عن مستوى خبرتهم أو مؤهلاتهم التعليمية.	06
					تسند الإدارة المهام المهمة إلى العاملين الأكثر خبرة أو الأعلى مؤهلاً.	07
					تشجع إدارة الشركة التعاون بين جميع العاملين ذوي الخبرات والمستويات التعليمية المختلفة.	08
					تُقيّم إدارة الشركة العاملين على أساس كفاءتهم ومهاراتهم العملية، وليس فقط خبرتهم أو شهاداتهم.	09
					أعتقد أن إدارة الشركة تسعى للاستفادة من خبرات جميع العاملين لتحسين جودة العمل.	10
موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	ثالثا- إدارة التنوع الوظيفي	
					تحرص إدارة الشركة على الاستفادة من تنوع التخصصات والوظائف داخل المؤسسة.	11
					تشجع الإدارة التعاون بين الأقسام المختلفة لضمان تكامل العمل.	12
					تُقدّر إدارة الشركة مساهمة جميع العاملين بغض النظر عن طبيعة وظائفهم.	13
					تعتمد إدارة الشركة في توزيع المهام على المناصب الوظيفية أكثر من مؤهلات العاملين وخبراتهم.	14
موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	رابعا- التنوع الثقافي والقيمي	
					تحتّم إدارة الشركة الاختلافات الثقافية والقيمية بين العاملين.	15
					تشجع إدارة الشركة التعاون بين العاملين من خلفيات ثقافية مختلفة.	16
					تعتبر إدارة الشركة التنوع الثقافي مصدراً لتبادل الخبرات.	17
					تعامل إدارة الشركة جميع العاملين بعدالة بغض النظر عن عاداتهم أو مناطقهم الأصلية.	18
					تعزز المؤسسة قيم الاحترام والتفاهم المتبادل بين العاملين من مختلف الخلفيات الثقافية.	19
موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	خامسا- الممارسات الإدارية الداعمة للتنوع	
					تعتمد إدارة الشركة سياسات واضحة تضمن العدالة وعدم التمييز بين العاملين.	20
					تنظم إدارة الشركة برامج تدريبية لتعزيز الوعي بالتنوع واحترام الاختلاف.	21
					تشجع إدارة الشركة المديرين على تبني أساليب قيادة تراعي التنوع بين العاملين.	22
					تتعامل إدارة الشركة بجدية مع شكاوى التمييز أو المعاملة غير المنصفة.	23
					تُظهر إدارة الشركة التزاماً فعلياً بتطبيق مبادئ التنوع والاندماج في العمل.	24

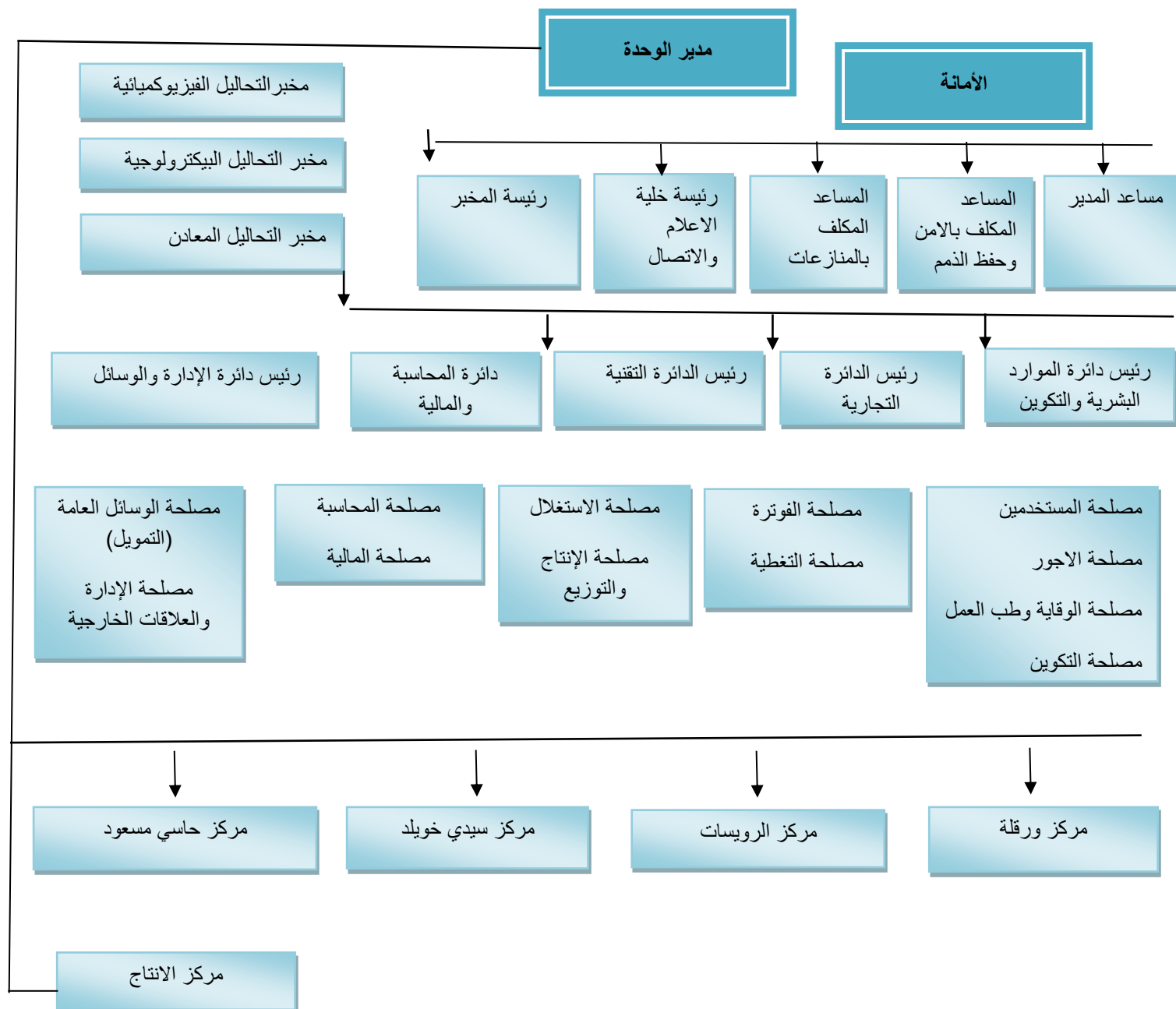
الخور الثالث: مجموعة العبارات الخاصة بالالتزام التنظيمي.

الالتزام التنظيمي: يشير إلى مدى ارتباط الموظف بمؤسسته من خلال تقبل أهدافها وقيمتها، ورغبته في الاستمرار فيها، واستعداده لبذل جهد إضافي لتحقيق أهدافها.

الرقم	العبارات	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
	أولاً: الالتزام العاطفي يشير إلى ارتباط الموظف بالمؤسسة بناءً على مشاعر إيجابية نحوها.					
01	أشعر بعاطفة إيجابية قوية تجاه هذه الشركة.					
02	أشعر بالارتياح النفسي في عملي.					
03	أشعر بالفخر عند التحدث عن الشركة أمام الآخرين.					
04	أحرص على أداء عملي بأفضل شكل بسبب ارتباطي العاطفي بالشركة.					
	ثانياً: الالتزام الاستمراري يشير إلى إدراك الموظف لتكاليف ترك المؤسسة مقارنة بالبقاء فيها.					
05	أفضل البقاء في هذه الشركة لأنها تمنحني الاستقرار الوظيفي.					
06	أعتقد أن تركي لهذه الشركة قد يكون مكلفاً مهنيًا أو ماديًا.					
07	أفضل البقاء في هذه الشركة بسبب الفرص التي توفرها لي لتطوير مهاراتي.					
08	البقاء في هذه الشركة يضمن لي مستقبلًا مهنيًا آمنًا.					
09	أعتبر أن الاستمرار في هذه الشركة هو القرار الأمثل بسبب المزايا التي توفرها .					
10	أنا مستعد لترك عملي في هذه الشركة لو توفرت لي فرصة عمل أحسن.					
	ثالثاً: الالتزام المعياري يشير إلى شعور الموظف بضرورة الاستمرار في المؤسسة لأسباب أخلاقية أو مهنية.					
11	أشعر بمسؤولية أخلاقية تجاه هذه الشركة.					
12	أؤدي عملي بإتقان لأن ضميري يفرض علي ذلك.					
13	أعتقد أن تركي لعملي دون مبرر يعتبر تصرفاً غير أخلاقي.					
14	أحترم قواعد الشركة وألتزم بها دائماً.					
15	أحرص على تحقيق أهداف الشركة بدافع الالتزام الأخلاقي.					

شكراً جزيلاً لكم على حسن تعاونكم

الملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي لشركة الجزائرية للمياه - وحدة ورقلة



الملحق رقم (04): نتائج التحليل الإحصائي SPSS

1- معامل الثبات: ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,952	39

2- الخصائص الشخصية والوظيفية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	32	58	58	58
أنثى	23	42	42	100
Valide Total	55	100	100	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	9	16,4	16,4	16,4
من 30 إلى أقل من 40 سنة	23	41,8	41,8	58,2
من 40 إلى أقل من 50	21	38,2	38,2	96,4
50 سنة فأكثر	2	3,6	3,6	100,0
Valide Total	55	100,0	100,0	

التعليم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي أو أقل	11	20,0	20,0	20,0
تقني / تقني سامي	9	16,4	16,4	36,4
جامعي	31	56,4	56,4	92,7
دراسات عليا	4	7,3	7,3	100,0
Valide Total	55	100,0	100,0	

الأقدمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	7	12,7	12,7	12,7
من 5 إلى أقل من 10	10	18,2	18,2	30,9
Valid 10 إلى أقل من 20	24	43,6	43,6	74,5
20 سنة فأكثر	14	25,5	25,5	100,0
Total	55	100,0	100,0	

الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إطار	35	63,6	63,6	63,6
Valid عامل تحكم	10	18,2	18,2	81,8
عامل تنفيذ	10	18,2	18,2	100,0
Total	55	100,0	100,0	

3- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمتغيرات الدراسة

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
x1	55	1,00	5,00	3,7455	,94708
x2	55	1,00	5,00	3,2909	,97511
x3	55	1,00	5,00	3,6727	,88306
X4	55	2,00	5,00	3,5273	,81319
X5	55	1,00	5,00	3,1636	1,08463
X6	55	2,00	5,00	3,7818	,71209
X7	55	1,00	5,00	2,7091	1,06585
x8	55	2,00	5,00	3,7636	,81567
x9	55	1,00	5,00	3,6000	,93492
X10	55	1,00	5,00	3,8000	1,00738
X11	55	1,00	5,00	3,7273	,97096
x12	55	2,00	5,00	3,8182	,84087
X13	55	1,00	5,00	3,6727	,98234
X14	55	1,00	5,00	2,7091	1,14944
X15	55	2,00	5,00	3,6545	,75076
X16	55	1,00	5,00	3,5091	,87924
X17	55	2,00	5,00	3,5636	,87694
X18	55	1,00	5,00	3,7091	,91637
X19	55	2,00	5,00	3,6909	,76673

X20	55	1,00	5,00	3,7636	1,03573
X21	55	2,00	5,00	3,6545	,90714
X22	55	1,00	5,00	3,5636	,78796
X23	55	2,00	5,00	3,5636	,99561
X24	55	2,00	5,00	3,4909	,87924
Y1	55	1,00	5,00	4,0909	,96748
Y2	55	1,00	5,00	3,8182	1,07309
Y3	55	1,00	5,00	3,8182	1,02000
Y4	55	2,00	5,00	4,0545	,93131
Y5	55	1,00	5,00	3,7455	,94708
Y6	55	2,00	5,00	3,6909	,76673
Y7	55	2,00	5,00	3,6727	,79476
Y8	55	2,00	5,00	3,8000	,77936
Y9	55	1,00	5,00	3,8364	,93815
Y10	55	1,00	5,00	3,6909	1,26011
Y11	55	1,00	5,00	4,1455	,89065
Y12	55	2,00	5,00	4,4000	,80737
Y13	55	1,00	5,00	4,3091	,92040
Y14	55	2,00	5,00	4,3818	,82756
Y15	55	2,00	5,00	4,4545	,81236
XA	55	8,00	23,00	17,4000	3,23522
XB	55	12,00	22,00	17,6545	2,55472
XC	55	8,00	18,00	13,9273	2,20986
XD	55	10,00	25,00	18,1273	3,44832
XE	55	10,00	24,00	18,0364	3,79065
XX	55	54,00	105,00	85,1455	13,06170
YA	55	8,00	20,00	15,7818	3,34271
YB	55	10,00	25,00	21,6909	3,87715
YC	55	10,00	25,00	21,6909	3,87715
YY	55	28,00	70,00	59,1636	10,35261
N valide (listwise)	55				

-4- العلاقة الارتباطية

Corrélations

		XA	XB	XC	XD	XE	XX	YY
XA	Corrélation de Pearson	1	,772**	,709**	,565**	,698**	,870**	,543**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55	55
XB	Corrélation de Pearson	,772**	1	,756**	,671**	,738**	,906**	,676**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55	55
XC	Corrélation de Pearson	,709**	,756**	1	,507**	,624**	,807**	,487**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55	55
XD	Corrélation de Pearson	,565**	,671**	,507**	1	,651**	,810**	,617**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55	55
XE	Corrélation de Pearson	,698**	,738**	,624**	,651**	1	,885**	,618**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55	55
XX	Corrélation de Pearson	,870**	,906**	,807**	,810**	,885**	1	,692**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	55	55	55	55	55	55	55
YY	Corrélation de Pearson	,543**	,676**	,487**	,617**	,618**	,692**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	55	55	55	55	55	55	55

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

-5- الانحدار الخطي البسيط

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,692 ^a	,478	,468	7,54823

a. Valeurs prédites : (constantes), XX

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2 767,810	1	2 767,810	48,579	,000 ^b

Résidu	3 019,718	53	56,976		
Total	5 787,527	54			

a. Variable dépendante : YY

b. Valeurs prédites : (constantes), XX

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	12,494	6,773		1,845	,071
XX	,548	,079	,692	6,970	,000

a. Variable dépendante : YY

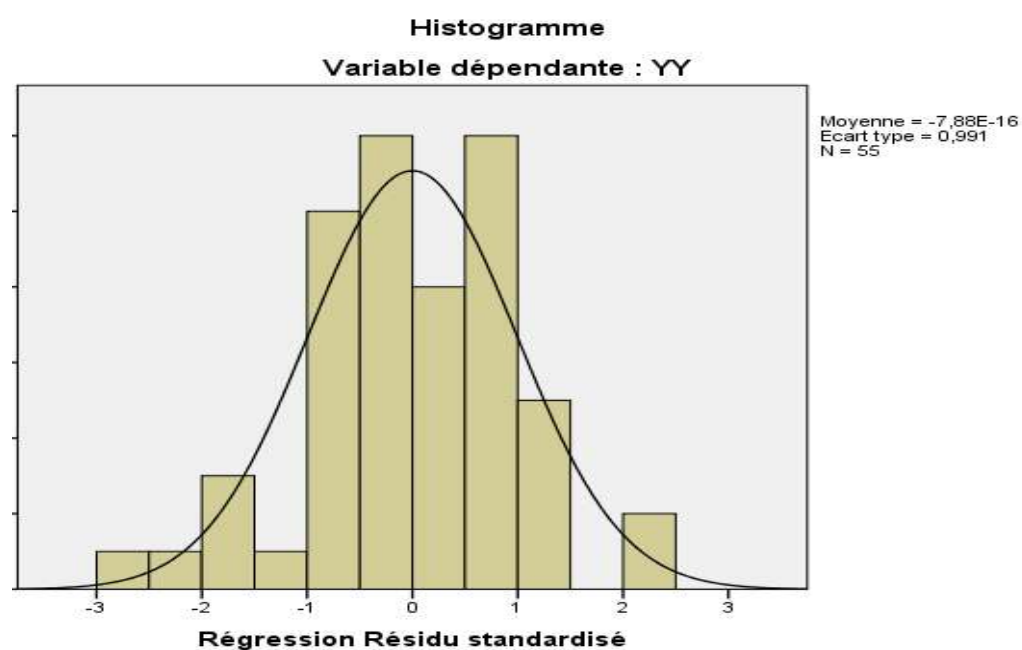
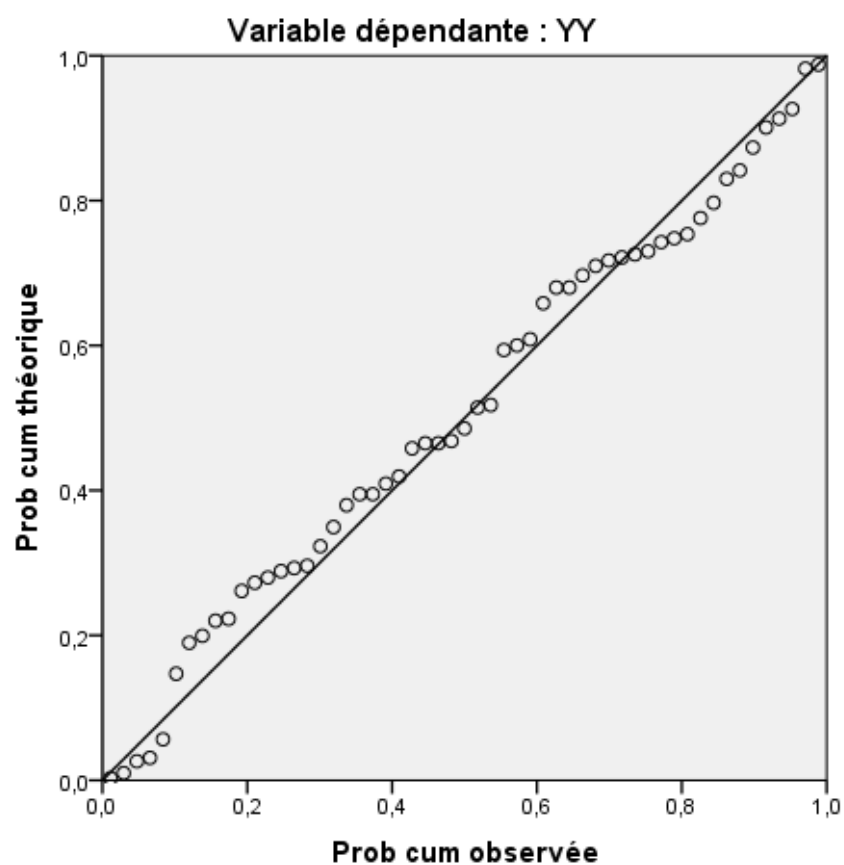


Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



-6 الانحدار المتعدد التدريجي

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	XB	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq ,050$, Probabilité de F pour éliminer $\geq ,100$).
2	XD	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq ,050$, Probabilité de F pour éliminer $\geq ,100$).

a. Variable dépendante : YY

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,676 ^a	,458	,447	7,69612
2	,711 ^b	,506	,487	7,41738

a. Valeurs prédites : (constantes), XB

b. Valeurs prédites : (constantes), XB, XD

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2 648,327	1	2 648,327	44,712	,000 ^b
1 Résidu	3 139,200	53	59,230		
Total	5 787,527	54			
2 Régression	2 926,617	2	1 463,308	26,597	,000 ^c

Résidu	2 860,911	52	55,018		
Total	5 787,527	54			

a. Variable dépendante : YY

b. Valeurs prédites : (constantes), XB

c. Valeurs prédites : (constantes), XB, XD

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	10,768	7,312	1,473	,147
	XB	2,741	,410	,676	,000
	(Constante)	8,879	7,097	1,251	,216
2	XB	1,936	,533	,478	,001
	XD	,888	,395	,296	,029

a. Variable dépendante : YY

Variables exclues^a

Modèle		Bêta dans	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
						Tolérance
1	XA	,052 ^b	,322	,749	,045	,404
	XC	-,058 ^b	-,370	,713	-,051	,428
	XD	,296 ^b	2,249	,029	,298	,549
	XE	,262 ^b	1,786	,080	,240	,456
	XA	,018 ^c	,115	,909	,016	,400
2	XC	-,057 ^c	-,379	,707	-,053	,428
	XE	,178 ^c	1,177	,244	,163	,412

a. Variable dépendante : YY

b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), XB

c. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), XB,

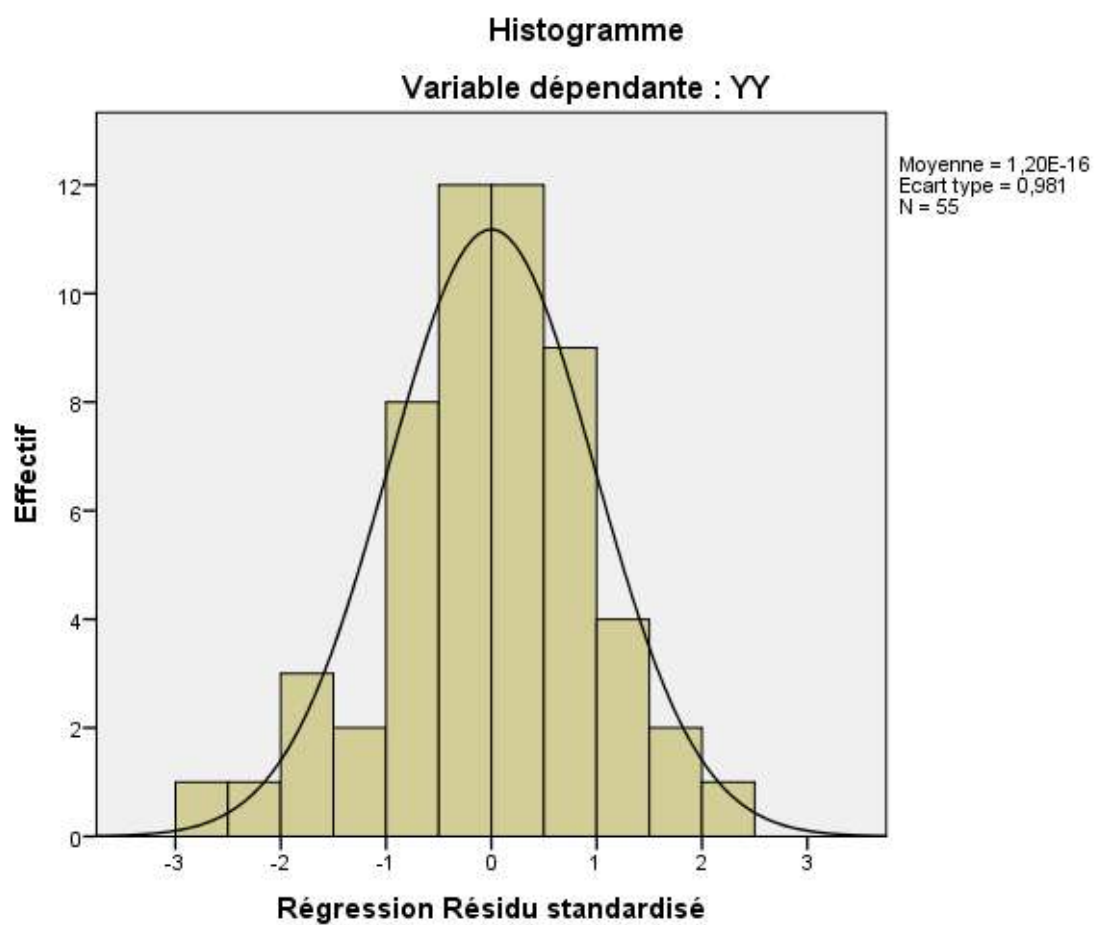
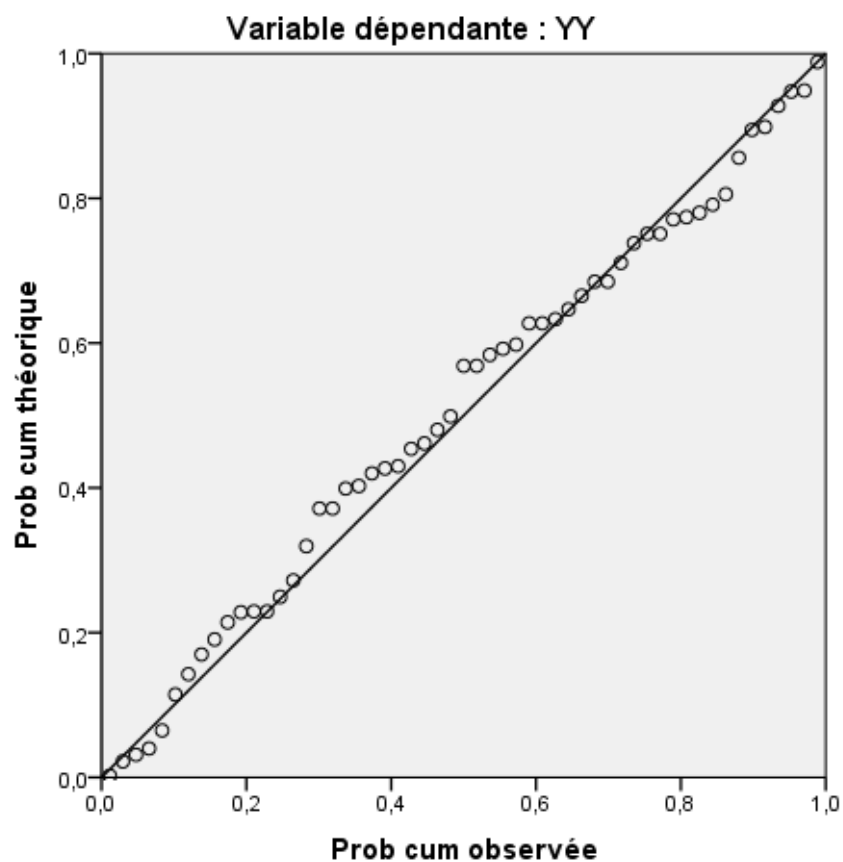


Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



-7- حساب الفروق

الجنس

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test de t			
	F	Sig.	T	Ddl	Sig. (bilatérale)	
Hypothèse de variances égales	1,403	,241	2,298	53	,026	6,2
YY Hypothèse de variances inégales			2,182	37,964	,035	6,2

السن

ANOVA à 1 facteur

YY

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
--	------------------	-----	--------------------	---	---------------

Inter-groupes	5,061	3	1,687	,015	,997
Intra-groupes	5 782,467	51	113,382		
Total	5 787,527	54			

التعليم

ANOVA à 1 facteur

YY

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	543,393	3	181,131	1,762	,166
Intra-groupes	5 244,134	51	102,826		
Total	5 787,527	54			

الأقدمية

ANOVA à 1 facteur

YY

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	91,159	3	30,386	,272	,845
Intra-groupes	5 696,368	51	111,693		
Total	5 787,527	54			

الوظيفة

ANOVA à 1 facteu

YY

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	814,627	2	407,314	4,259	,019
Intra-groupes	4 972,900	52	95,633		
Total	5 787,527	54			

الفهرس

/	الإهداء 1
/	الإهداء 2
/	شكر وتقدير
IV	ملخص الدراسة
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال البيانية
VIII	قائمة الملاحق
أ-و	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للالتزام التنظيمي وإدارة التنوع الموارد البشرية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للالتزام التنظيمي وإدارة التنوع الموارد البشرية
3	المطلب الأول: الإطار النظري للالتزام التنظيمي
3	الفرع الأول- مفهوم الالتزام التنظيمي
5	الفرع الثاني- خصائص الالتزام التنظيمي وأهميته
5	أولاً- أهمية خصائص الالتزام التنظيمي
5	ثانياً- أهمية الالتزام التنظيمي
6	الفرع الثالث- أبعاد الالتزام التنظيمي
7	الفرع الرابع- العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
9	الفرع الخامس- أساليب تعزيز الالتزام التنظيمي
10	المطلب الثاني: الإطار النظري لإدارة التنوع الموارد البشرية
10	الفرع الأول- مفهوم إدارة التنوع الموارد البشرية
11	الفرع الثاني- أهمية إدارة التنوع الموارد البشرية وأهدافها
11	أولاً- أهمية إدارة التنوع الموارد البشرية
12	ثانياً- أهداف إدارة التنوع الموارد البشرية
12	الفرع الثالث- أبعاد إدارة التنوع الموارد البشرية
13	الفرع الرابع- مزايا إدارة التنوع الموارد البشرية
14	الفرع الخامس- معوقات إدارة التنوع الموارد البشرية
14	المطلب الثالث: العلاقة بين إدارة التنوع الموارد البشرية والالتزام التنظيمي
16	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة التنوع الموارد البشرية والالتزام التنظيمي
16	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية
16	الفرع الأول- الدراسات السابقة باللغة العربية

20	الفرع الثاني - الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
23	الفرع الثالث - التعقيب على الدراسات السابقة
24	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة
24	الفرع الأول - أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
24	الفرع الثاني - أوجه الاختلاف
25	الفرع الثالث - موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
25	الفرع الرابع - مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
27	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر إدارة التنوع الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في شركة الجزائرية للمياه وحدة ورقلة
29	تمهيد
30	البحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
30	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
30	الفرع الأول - منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات
38	أولا - منهج الدراسة
38	ثانيا - مصادر جمع البيانات
39	ثالثا - متغيرات الدراسة
31	الفرع الثاني - مجتمع وعينة الدراسة
39	أولا - تقديم عام حول الوحدة محل الدراسة
39	ثانيا - شرح الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للمياه - وحدة ورقلة -
41	ثالثا - مجتمع وعينة الدراسة
39	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
39	الفرع الأول - الأدوات المستخدمة في الدراسة
40	الفرع الثاني - الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
41	الفرع الثالث - صدق وثبات أداة الدراسة
42	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
42	المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج الدراسة الميدانية
63	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية
67	خلاصة الفصل الثاني
69	خاتمة
73	قائمة المراجع
78	الملاحق
95	الفهرس

