

Final Project 2

PMG 497

نموذج
المشروع
النهائي 2

Dr. Mona Moustafa Elashry
MIDOCEAN UNIVERSITY

التنوع الثقافي في بيئة العمل وأثره على أداء الشركات الناشئة
في تورنتو- كندا

Cultural Diversity in the Work Environment and Its Impact
on the Performance of Startup Companies in Toronto,
Canada

أسم الطالب

عمر يونس داود

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه تتحقق الغايات.

أود أن أبدأ بشكر الله سبحانه وتعالى على نعمه وتوفيقه لنا في إتمام هذا البحث، الذي كان ثمرة جهد مشترك وعمل دؤوب. فلولاً لتوفيق الله ورحمته لما وصلنا إلى ما نحن عليه اليوم من إنجاز، ونسأل الله أن يكون هذا العمل في ميزان حسناتنا وأن يبارك لنا في علمنا وعملنا.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير للدكتورة الفاضلة منى العشري، التي كان لها الفضل الكبير في توجيهنا وإرشادنا طوال فترة البحث. لقد كانت دكتورة المادة مثلاً يُحتذى به في التفاني والحرص على تقديم كل ما هو مفيد ونافع لنا كطلاب. إن دعمها المستمر وتوجيهاتها الحكيمة ساهمت بشكل كبير في إتمام هذا البحث على الوجه المطلوب، ولا يسعني إلا أن أقول لها جزاك الله عنا كل خير، وبارك الله في علمك وجهدك.

ولا أنسى أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى زملائي الأعزاء الذين كانوا جزءاً لا يتجزأ من هذا العمل. إن العمل الجماعي الذي جمعنا كان له الأثر الكبير في تبادل الأفكار وتطويرها، والتعاون بيننا كان حافزاً للاستمرار والمثابرة حتى في أصعب الأوقات. لقد كان لكل واحد منا دور مهم في إتمام هذا البحث، سواء من خلال المساهمة بالأراء والأفكار، أو من خلال الدعم المعنوي الذي ساعدنا على تخطي العقبات التي واجهتنا.

إن هذا البحث ليس مجرد مشروع أكاديمي، بل هو تجربة تعلمنا منها الكثير، سواء على الصعيد الشخصي أو الجماعي. لقد اكتسبنا من خلالها مهارات جديدة في البحث والتحليل، كما تعلمنا قيمة الصبر والمثابرة والعمل بروح الفريق الواحد. وبإذن الله، سنظل هذه التجربة محفورة في ذاكرتنا، وستكون دافعاً لنا للمضي قدماً في حياتنا الأكاديمية والمهنية.

في الختام، أكرر شكري وامتناني لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث، وأسأل الله العليّ القدير أن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير والصلاح، وأن يجعل علمنا وعملنا خالصاً لوجهه الكريم. وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

الإهداء

يسرني أن أهدي هذا البحث المتواضع إلى من كان لهم الفضل الكبير في حياتي، وإلى من دعموني وشجعوني طوال مسيرتي العلمية:

أهدي هذا العمل أولاً إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا ولا يزالان نبع العطاء والمحبة. إلى والدي الحبيب، الذي لم يخل عليّ بتوجيهاته ودعمه المستمر، وإلى والدتي الغالية، التي غمرتني بدعواتها الحنونة ورعايتها الدائمة. أقدم لكما هذا البحث تعبيراً عن جزء بسيط من امتناني لكل ما قدمتموه لي من حب ورعاية وتضحية.

كما أهدي هذا العمل إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء، الذين كانوا سنداً لي في كل مراحل حياتي. أنتم شركائي في النجاح، ودعمكم كان له الأثر الكبير في إكمال هذا البحث. أتمنى أن يكون هذا العمل حافزاً لكم جميعاً لتحقيق أحلامكم وطموحاتكم.

ولا أنسى زملائي الطلاب، الذين شاركوني في هذه الرحلة العلمية. إلى زملائي الأعزاء، لقد كنتم خير رفاق، ووجودكم بجانبني جعل من هذه التجربة أكثر فائدة وإثراء. أهديكم هذا البحث تقديرًا لروح التعاون والصدقة التي جمعتنا، راجياً من الله أن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير والنجاح في مستقبلنا.

وفي الختام، أسأل الله أن يجعل هذا البحث علماً نافعاً، وأن يكتب لنا فيه الأجر والثواب. والحمد لله رب العالمين.

مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3...	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
7	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
8.....	1.1. المقدمة:
9.....	1.2. مشكلة الدراسة
9.....	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
9.....	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
9.....	1.3. أهمية الدراسة
9.....	1.3.1. على المستوى النظري:
9.....	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
10.....	1.4. أسئلة الدراسة
10.....	1.5. أهداف الدراسة
10.....	1.6. فرضيات الدراسة
10.....	1.7. نموذج الدراسة
11.....	1.8. الدراسة الميدانية
11.....	1.9. مخطط المشروع
12	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.
13.....	2.1. المقدمة:
13.....	2.2. المتغير المستقل
13.....	2.3. المتغير التابع
14.....	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
14.....	2.5. الخاتمة
15	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
16.....	3.1. المقدمة
16.....	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
17.....	3.3. تصميم البحث
17.....	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

18.....	3.5. طريقة جمع البيانات
18.....	3.6. أنواع البيانات
18.....	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
19.....	3.8. الخاتمة
20	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
21.....	4.1. المقدمة
21.....	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
21.....	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
22.....	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
22.....	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
22.....	4.6. الخاتمة
23	5. الفصل الخامس: حدود البحث و التوصيات والاستنتاجات
24.....	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:
24.....	5.2. توصيات الدراسة:
24.....	5.3. الخاتمة:
25	قائمة المراجع.....
26	الملاحق.....

جدول الأشكال

جدول الجداول

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

الخلفية :

ظهرت الشركات الناشئة في وادي السيليكون في منتصف القرن العشرين واكتسبت شعبية في التسعينات مع ظهور الإنترنت. الشركات الناشئة هي مشاريع جديدة تقدم منتجات وخدمات جديدة إلى السوق وتلعب دورًا حاسمًا في الاقتصاد من خلال تحفيز الابتكار وخلق فرص العمل و تنكيف الشركات الناشئة باستمرار مع احتياجات السوق، مما يؤدي إلى تغييرات في ميزات المنتج والعمليات الداخلية وبعد تكامل قرارات المنتج والسوق وسلسلة التوريد أمرًا مهمًا لبناء قدرات دخول السوق لدى الشركات الناشئة (Luís et al, 2018). الشركات الناشئة هي شركات مصممة للتوسع بسرعة، وتركز على حل المشكلات وتحقيق النجاح، كما يمكنهم المساهمة في النمو الاقتصادي والابتكار (Vonoga, 2018).

تعد بيئة العمل عاملاً مهمًا في المنظمات والشركات كما أن لها تأثير مباشر على الموظف ومدى رضاه الوظيفي، والذي بدوره يؤثر على أداء الموظف (The Management journal of Binaniaga, 2023). يمكن أن يكون لبيئة العمل السيئة آثار سلبية على أداء الموظف، وكذلك على أداء الشركة وإنتاجيتها (Saefullah & Basrowi, 2022). بشكل عام، تعد بيئة العمل الإيجابية أمرًا بالغ الأهمية لتحقيق الأداء الأمثل للموظفين ورضاهم.

إن إدارة الأداء في المنظمات أمرًا بالغ الأهمية لتحقيق إنتاجية عالية ونجاح تنظيمي (Anghel & Almasan, 2022). يتضمن إدارة الأداء تحليل العوامل التي تحفز الموظفين أو تثبط عزيمتهم، حيث يلعب التحفيز دورًا حاسمًا في الأداء التنظيمي

(Shawyun, 2021) . يتم تحديد القيادة كعامل رئيسي في إدارة الأداء التنظيمي، مع التركيز على دمج أنواع مختلفة من الأداء لقياس النجاح مقارنة بالمنافسين (El, Santty et al, 2023). بالإضافة إلى ذلك، يمكن تحسين أداء الموظفين من خلال تقديم مثال جيد للقيادة، وتحفيز الموظفين، والاهتمام باحتياجاتهم (Do & Mai, 2021). يعد قياس الأداء التنظيمي أمرًا ضروريًا للتحسين المستمر والتميز التشغيلي، يمكن تحقيق ذلك من خلال توليف أبعاد متعددة واستخدام الرياضيات الضبابية. (Tanjung & Susanti, 2022) . بشكل عام، تتطلب إدارة الأداء في المنظمات مجموعة من العوامل مثل الدافع والقيادة وتكامل معايير الأداء المختلفة لتحقيق النجاح.

مع تزايد العولمة، إزداد التنوع الثقافي في بيئات العمل وأصبح توجه للمنظمات في حول العالم. "التنوع الثقافي يقصد به الاختلافات في العرق والإثنية واللغة والجنسية والدين والتوجه الجنسي داخل المجتمع" (amadeo, 2013). لدى الموظفين المتنوعين ثقافيًا آراء وأفكار ومعتقدات وأعراف وعادات وقيم واتجاهات وتقاليد مختلفة (Białostocka, 2010). لذلك من الممكن أن يؤثر التنوع الثقافي على بيئة العمل سلبًا أو إيجابًا بطرق عديدة (Martin, 2014).

للتنوع الثقافي تأثير كبير على الأداء التنظيمي، مع إمكانية زيادة الإبداع والابتكار والربحية الإجمالية للأعمال (Feitosa et al, 2022). من المهم للمنظمات إدارة التنوع الثقافي بشكل فعال في مكان العمل من خلال تعزيز التسامح والقبول والاحترام (ABDULLAH et al, 2022). ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاستراتيجيات التي تأخذ في الاعتبار الاختلافات التركيبية، والانخراط في التواصل الفعال، وتعزيز أنشطة التحالف (Canyürek, 2022). ينبغي دمج إدارة التنوع الثقافي في الاستراتيجيات التنظيمية، حيث وجد أن لها تأثير إيجابي قوي على الأداء التنظيمي (American Journal of Industrial and Business Management, 2022). بالإضافة إلى ذلك، تعد السياسة الثقافية المتقبلة التي تحتضن التنوع الثقافي وتعززه أمرًا ضروريًا (Zhang, 2021). وبشكل عام، يجلب التنوع الثقافي مجموعة

من وجهات النظر والخبرات التي يمكن أن تساهم في تحسين أداء الفريق، على الرغم من أن النتائج قد تختلف تبعًا لدرجة التنوع.

المشكلة التي يتناولها هذا البحث هي عدم وجود فهم شامل لكيفية تأثير التنوع الثقافي داخل المنظمات على مستويات الأداء ومن خلال استكشاف ذلك التأثير، يمكننا تحديد الجوانب التي تحتاج إلى التحسين وتطوير استراتيجيات فعالة للتخفيف من التأثيرات السلبية.

يستهدف هذا البحث مدراء الشركات الناشئة وأصحاب المصلحة والمستثمرين. تكمن أهمية هذا البحث في قدرته على تعزيز المعرفة بالتنوع الثقافي داخل المنظمات وتحسين الأنشطة الإدارية للوصول لأعلى مستويات الاداء من خلال معالجة أوجه القصور التي تم تحديدها، فإننا البحث يهدف إلى تقديم رؤى قيمة وتوصيات عملية يمكن تطبيقها في بيئات العمل المتنوعة ثقافيا. إن نتائج هذا البحث لن تفيد مدراء الشركات الناشئة فحسب، بل ستساهم أيضا في النمو والنجاح التنظيمي.

تسعى هذه الدراسة إلى تحديد آثار التنوع الثقافي على مقاييس أداء الشركات الناشئة في تورنتو- كندا من خلال دراسة الجوانب الرئيسية مثل الابتكار، وديناميكيات الفريق، والقدرة على التكيف مع السوق، فإن الدراسة تهدف إلى توفير فهم دقيق لكيفية تأثير التنوع الثقافي على مسار هذه المؤسسات الناشئة مما يساعد مدراء الشركات الناشئة في توجيه القرارات الإستراتيجية وتعزيز ثقافة شاملة وعالية الأداء داخل هذه المنظمات

1.2. مشكلة الدراسة

بالنظر في الأبحاث السابقة عن التنوع الثقافي وأثرها في بيئة العمل ، وجدت عدة فجوات نظرية وتجريبية تحتاج إلى دراستها و فهمها بشكل أفضل. من خلال معالجة هذه الفجوات النظرية والتجريبية، سيساهم البحث بمعرفة قيمة لفهم كيفية تشكيل التنوع الثقافي لأداء الشركات الناشئة في تورونتو، كندا.

للإجابة على السؤال الرئيسي للبحث " "ما أثر التنوع الثقافي في بيئة العمل على أداء الشركات الناشئة في تورونتو , كندا ؟"

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

1. عدم التخصيص:

تركز الكثير من الأبحاث على مفاهيم واسعة مثل " التنوع الثقافي" في بيئة العمل دون التعمق في الديناميكيات الثقافية المحددة داخل مدينة تورونتو وتأثيرها المحتمل على الشركات الناشئة. إن معرفة الفروق الدقيقة بين الأعراق والخلفيات الاجتماعية والاقتصادية يمكن أن يوفر رؤى أكثر ثراء.

2. الآليات:

نعلم أن التنوع يمكن أن يكون مفيدا ولكن "كيفية ذلك غالبا ما تكون غير واضحة. سيكتشف البحث آليات محددة يمكن من خلالها ترجمة التنوع إلى أداء أفضل مثل تعزيز الإبداع أو الابتكار أو حل المشكلات والوصول إلى الأسواق .

3. العوامل السياقية:

من المحتمل أن يتفاعل تأثير التنوع مع عوامل أخرى مثل الصناعة و حجم الفريق و أساليب القيادة و ثقافة الشركة. سيقوم البحث باستكشاف هذه التأثيرات لتوفير فهم أكثر دقة.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

1. البيانات المحدودة:

هناك نقص في البيانات المتاحة المخصصة للشركات الناشئة في تورنتو و تكوينها الثقافي. سيقوم البحث في استكشاف مصادر بديلة لجمع المعلومات ذات الصلة .

2. التحليل المقارن: يمكن أن توفر مقارنة الشركات الناشئة في تورنتو بتلك الموجودة في مدن أخرى متفاوتة في التنوع رؤى قيمة حول الديناميكيات الفريدة المؤثرة.

3. الدراسات الطولية: تركز معظم الابحاث على النتائج قصيرة المدى. إن دراسة التأثيرات طويلة المدى للتنوع على نجاح الشركات الناشئة مع مرور الوقت سيكون أمرا ذا قيمة. وبناء على الأسباب السابقة، يتجه البحث الحالي للإجابة على سؤال البحث الرئيسي: "ما أثر التنوع الثقافي في بيئة العمل على أداء الشركات الناشئة؟".

1.3. أهمية الدراسة

يحمل هذا البحث أهمية خاصة لمجتمع الشركات الناشئة في تورونتو، حيث يقدم رؤى يمكن أن تفيد استراتيجيات التوظيف، وتعزز الفعالية التنظيمية، وتعزز ثقافة ريادة الأعمال الشاملة. بالإضافة إلى ذلك، فإنه يساهم في المحادثة الأوسع حول الاستفادة من التنوع الثقافي كميزة تنافسية في بيئات الشركات الناشئة، داخل تورونتو وخارجها.

1.3.1. على المستوى النظري:

1. تعميق الفهم: يمكن أن يساهم البحث في فهم أعمق للعلاقة المعقدة بين التنوع الثقافي والأداء داخل الشركات الناشئة. يمكن أن يتجاوز هذا المفاهيم التبسيطية ويلقي الضوء على الفروق الدقيقة المحددة في سياق مدينة تورونتو.
2. استكشاف الآليات: من خلال استكشاف الآليات التي يؤثر التنوع من خلالها على الأداء، من خلال تسليط الضوء على كيفية ترجمة وجهات النظر والخبرات والمهارات المتنوعة إلى فوائد ملموسة مثل الابتكار وحل المشكلات والوصول إلى الأسواق.
3. الاعتبارات السياقية: يمكن أن يسلط البحث الضوء على أهمية العوامل السياقية مثل الصناعة وحجم الفريق وأساليب القيادة في تخفيف تأثيرات التنوع. يمكن أن يوفر هذا رؤى قيمة لتكييف الاستراتيجيات مع بيئات بدء التشغيل المحددة.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

1. رؤى تعتمد على البيانات: يمكن أن يساهم البحث برؤى تعتمد على البيانات لفهم التنوع في الشركات الناشئة في تورونتو. ومن الممكن أن يفيد هذا صناع السياسات والمستثمرين ورجال الأعمال على حد سواء، ويعزز عملية صنع القرار القائمة على الأدلة.
2. منظور طويل المدى: من خلال دراسة التأثيرات طويلة المدى للتنوع على نجاح الشركات الناشئة، يمكن للبحث أن يوفر رؤى قيمة تتجاوز النتائج المالية المباشرة، مع الأخذ في الاعتبار عوامل مثل رضا الموظفين والتأثير الاجتماعي. وجهات

النظر النوعية: يمكن أن يؤدي استخدام أساليب البحث النوعي إلى تقديم رؤى غنية حول التجارب الحياتية لأفراد متنوعين ثقافياً داخل الشركات الناشئة في تورونتو، مما يكشف عن التحديات والفرص القيمة التي قد تفوتها البيانات الكمية وحدها.

1.4. أسئلة الدراسة

بالإضافة للسؤال الرئيسي للبحث " ما أثر التنوع الثقافي في بيئة العمل على أداء الشركات الناشئة في تورونتو , كندا ؟". سيتطرق للبحث للإجابة على عدة أسئلة :

- ما هي الآليات الدقيقة التي يمكن أن تربط بين التنوع الثقافي وأداء الشركات الناشئة؟
- ما هي الطرق التي يؤثر بها التنوع الثقافي على قدرة الشركات الناشئة على التكيف مع السوق والقدرة التنافسية في تورونتو؟
- كيف يساهم التنوع الثقافي داخل فرق الشركات الناشئة في تورونتو في الابتكار أو عيقه؟
- ما هو الدور الذي يلعبه التنوع الثقافي في تشكيل الديناميكيات التعاونية وتماسك الفريق بين الشركات الناشئة في تورونتو؟
- هل هناك اتجاهات ثقافية محددة يمكن أن تلعب دوراً في تحسين أداء الشركات الناشئة؟

- ما هي الطرق البديلة لجمع بيانات مخصصة للشركات الناشئة في تورونتو؟

1.5. أهداف الدراسة

بالإجابة عن أسئلة البحث السابقة سنصل للأهداف التالية للبحث :

1. دراسة الآليات الدقيقة التي تربط بين التنوع الثقافي وأداء الشركات الناشئة.
2. فهم الطرق التي يؤثر بها التنوع الثقافي على قدرة الشركات الناشئة على التكيف مع السوق وتحسين قدرتها التنافسية في تورونتو.
3. تحديد كيف يساهم التنوع الثقافي داخل فرق الشركات الناشئة في تورونتو في تعزيز الابتكار وتخطي العوائق.
4. فهم الدور الذي يلعبه التنوع الثقافي في تشكيل الديناميكيات التعاونية وتماسك الفريق بين الشركات الناشئة في تورونتو.

5. استكشاف الاتجاهات الثقافية المحددة التي يمكن أن تسهم في تحسين أداء الشركات الناشئة.

6. استكشاف الطرق البديلة لجمع البيانات المخصصة للشركات الناشئة في تورونتو.

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية H1:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتنوع الثقافي على أداء الشركات الناشئة مما يؤثر مما يؤثر على الرضا الوظيفي ومهارات التفكير الابتكاري، و سلوكيات الدور الإضافي.

● الفرضية الفرعية الأولى Ha:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية على تفاعل الثقافات المختلفة في بيئة العمل و أداء الشركات الناشئة مما يؤثر على الرضا الوظيفي ومهارات التفكير الابتكاري، و سلوكيات الدور الإضافي.

● الفرضية الفرعية الثانية Hb:

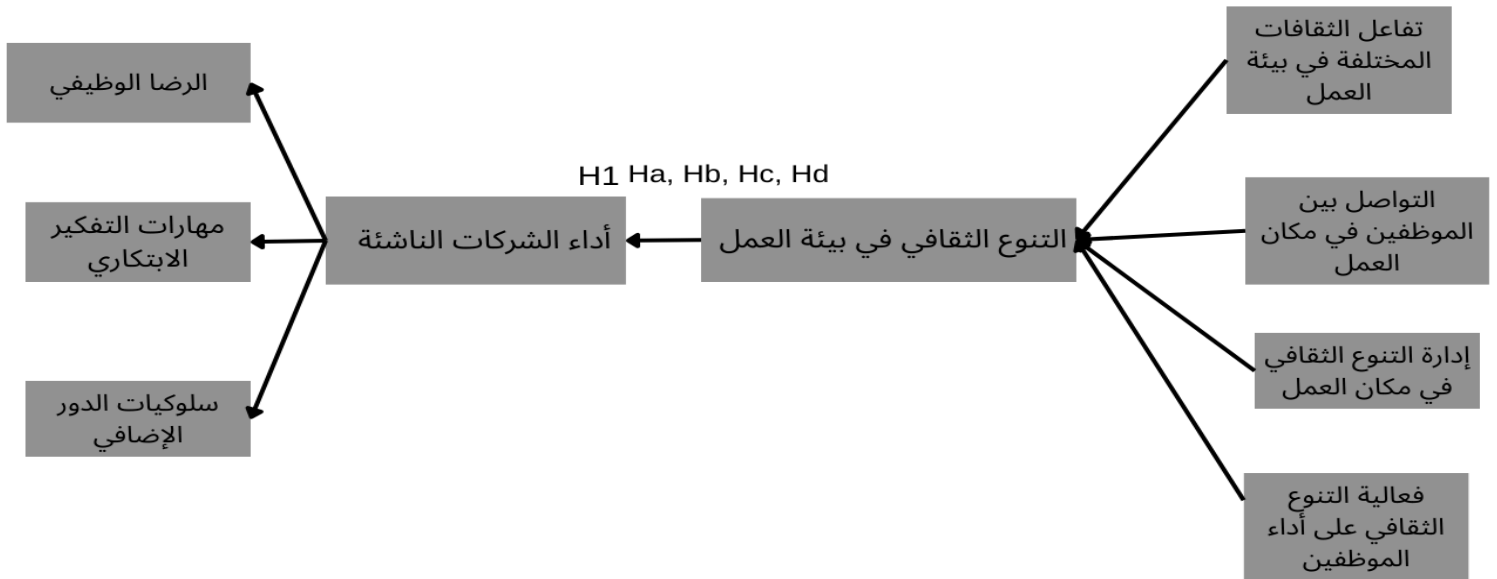
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية على التواصل بين الموظفين في مكان العمل و أداء الشركات الناشئة مما يؤثر على الرضا الوظيفي ومهارات التفكير الابتكاري، و سلوكيات الدور الإضافي.

- الفرضية الفرعية الثالثة Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية على إدارة التنوع الثقافي في مكان العمل و أداء الشركات الناشئة الشركات الناشئة مما يؤثر على الرضا الوظيفي ومهارات التفكير الابتكاري، و سلوكيات الدور الإضافي.

- الفرضية الفرعية الرابعة Hd: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية على فعالية التنوع الثقافي على أداء الموظفين في الشركات الناشئة مما يؤثر على الرضا الوظيفي ومهارات التفكير الابتكاري، و سلوكيات الدور الإضافي.

1.7. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين المتغيرات و أبعادها و نوع الفرضية المستخدمة.



1.8. الدراسة الميدانية

سيتم دراسة ما إذا كان التنوع الثقافي في بيئة العمل يؤثر على أداء الشركات وسيكون تطبيق هذه الدراسة على قطاع

الشركات الناشئة في مدينة تورونتو الكندية ومن ثم مشاركة نتائج الدراسة.

1.9. مخطط المشروع

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
الفصل الثاني: الدراسات السابقة
الفصل الثالث: منهجية الدراسة
الفصل الرابع: التحليل الإحصائي و مناقشة النتائج
الفصل الخامس: حدود البحث و التوصيات والاستنتاجات

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تُركز هذه الدراسة على تحليل تأثير التنوع الثقافي على أداء الشركات الناشئة في تورنتو، كندا. وتسعى الدراسة إلى فهم كيف يُساهم التنوع الثقافي في تعزيز الابتكار والمرونة وحل المشكلات داخل هذه الشركات.

تُقدم هذه الدراسة نتائج مهمة للشركات الناشئة في تورنتو، كندا. حيث تُشير النتائج إلى أن التنوع الثقافي يُعد عنصرًا هامًا يُساهم في تحقيق النجاح على المدى الطويل.

تكمُن أهمية إجراء مراجعة الأدبيات لهذه الدراسة في :

1. فهم موضوع البحث بشكل شامل:

تُتيح مراجعة الأدب للباحثين التعرف على كافة الجوانب المتعلقة بموضوع البحث، بما في ذلك النظريات والأفكار والنتائج البحثية السابقة.

2. تحديد فجوات المعرفة:

من خلال استعراض الأدب الموجود، يمكن للباحثين تحديد فجوات المعرفة في مجال البحث، مما يُساعدهم على صياغة أسئلة بحثية جديدة ومبتكرة.

3. بناء إطار نظري متين:

تُساعد مراجعة الأدب على بناء إطار نظري متين يعتمد على الأدلة العلمية المُثبتة.

4. تقييم منهجية البحث:

تُتيح مراجعة الأدب للباحثين تقييم منهجية البحث المُستخدمة في الدراسات السابقة، مما يُساعدهم على اختيار منهجية مناسبة لدراساتهم الخاصة.

5. تعزيز مصداقية البحث:

تُظهر مراجعة الأدب إلمام الباحث بالموضوع وإطلاعه على أحدث التطورات في مجال البحث، مما يُعزز مصداقية بحثه.

6. تحسين مهارات الكتابة البحثية:

تُساعد مراجعة الأدب على تحسين مهارات الكتابة البحثية، بما في ذلك مهارات التلخيص والتحليل والتقييم.

7. التواصل مع المجتمع الأكاديمي:

تُعدّ مراجعة الأدب وسيلةً فعالةً للتواصل مع المجتمع الأكاديمي ومشاركة أفكار الباحث مع زملائه.

2.2. التنوع الثقافي

تعزيز التنوع الثقافي والاندماج هو أمر أساسي لتعزيز الروابط الاجتماعية وتعزيز الوحدة بين الأفراد المتنوعين (Cox, 1994). فالمجتمع الذي يقبل الاختلافات الثقافية يزرع الانتماء والهوية المشتركة، مما يسهم في زيادة المرونة في مواجهة التحديات الاجتماعية.

فالتقبل للتنوع يجلب مجموعة متعددة من وجهات النظر والتجارب والأفكار إلى المناقشات الاجتماعية، مما يعزز تنوع الفكر (Cox & Blake 1994). وهذا التنوع في الفكر ليس مجرد ميزة بل ضرورة للتنقل في تعقيدات عالم مترابط، مما يؤدي إلى أساليب أكثر قوة وتعقيداً في حل المشاكل.

والمجتمعات التي تقدر وتدمج وجهات النظر المتنوعة مجهزة بشكل أفضل لمواجهة التحديات الديناميكية (Hofstede, 1980). فالتنوع الثقافي يعمل كحافز للإبداع والابتكار، مما يمكن من تطوير حلول فعّالة ومتكيفة لقضايا اجتماعية تتراوح من الفجوات الاقتصادية إلى الاستدامة البيئية.

والمجتمعات المتضمنة تظهر مرونة أكبر في مواجهة الصعوبات، حيث تستفيد من قوى سكان متنوعة (Cox & Blake, 1991). والقدرة على الاستفادة من مجموعة متنوعة من المهارات والمواهب والكفاءات الثقافية تعزز قدرة المجتمع على التكيف والتعلم والتغلب على التحديات، مما يساهم في الاستقرار على المدى الطويل.

فالتنوع الثقافي يعزز الشعور بالوحدة والتفاهم المتبادل بين الأفراد من خلفيات مختلفة (Cox, 1994). والمجتمع المتضمن يشجع على التعاطف، مما يقلل من الصور النمطية والتحيزات والتمييز، وبالتالي خلق مجتمع أكثر راحة وترابطاً. وهذا الترابط يشكل أساس الولاء الاجتماعي المستدام.

والمجتمع الذي يتبنى التنوع الثقافي بنشاط يحقق التقدم ليس فقط من الناحية الاقتصادية ولكن أيضاً من حيث الرفاهية العامة لمواطنيه (Cox & Blake 1991؛ 1994). فالاندماج يضمن توزيع الفرص والموارد والفوائد بشكل عادل، مما يخلق مجتمعاً أكثر عدالة وتوازناً يعزز جودة الحياة لجميع أعضائه.

وفي الختام، التنوع الثقافي والاندماج ليسا مجرد واجبات أخلاقية بل هما سائقان أساسيان للولاء الاجتماعي والابتكار والمرونة. وتتجاوز الفوائد إلى منظمات الأفراد، مؤثرة على التقدم الشامل والرفاهية للمجتمع بأسره. وتجدر الإشارة إلى هذه المفاهيم في أعمال (Cox, 1994)، وكوكس وبلوك (1991)، هوفستيد (1980)، وغيرهم، الذين استكشفوا بشكل واف عن الديناميات التي يتميز بها التنوع الثقافي في المنظمات والمجتمعات. وبينما تستمر المجتمعات في التطور، يصبح التقبل والاحتفال بالتنوع الثقافي جزءاً أساسياً من بناء مستقبل حيوي ومستدام للجميع.

تعتبر التنوع الثقافي قوة ديناميكية، تثري المجتمعات بعدة طرق. فإذا نظرنا إلى أهميته، نجد مجموعة متنوعة من الفوائد التي تساهم في نمو المجتمع، والابتكار، والتعايش السلمي.

يعزز التنوع الثقافي المرونة العقلية، مما يمكّن الأفراد من التعامل مع المشاكل من منظورات متعددة. وتعرض الأشخاص لأطر ثقافية متنوعة يزرع القدرة على التكيف وتوسيع الفهم، مما يعزز الابتكار في حل المشكلات داخل المجتمع.

تخلق الثقافات المتنوعة داخل المجتمع بيئة للتعليم المستمر والتبادل الثقافي. يتعرض الأفراد لعادات وتقاليد ومعتقدات مختلفة، مما يعزز التفاهم المتبادل ويسهم في نسيج غني من المعرفة والتجارب المشتركة.

تعد التنوع الثقافي موضعاً للإبداع، مؤثراً في مختلف أشكال التعبير الفني. تشكل التأثيرات الثقافية المتنوعة الموسيقى والفنون والأدب والموضة، مساهمة في المشهد الثقافي النابض بالحياة الذي يعكس الإبداع الجماعي للمجتمع.

يتربط التنوع الثقافي مع العدالة الاجتماعية، حيث ينادي بالعدالة والفرص المتساوية للأفراد من جميع الخلفيات. تقبل التنوع يساعد في تفكيك التفاوتات النظامية، وتعزيز مجتمع أكثر عدالة وتكافؤاً حيث يمكن لكل فرد الازدهار.

في مجتمع متنوع، تصبح الحفاظ على التراث الثقافي مسؤولية جماعية. تساهم المجتمعات المختلفة في تشكيل نسيج غني من السرد التاريخي والتقاليد والعادات، مما يضمن الحفاظ على الهويات الثقافية للأجيال القادمة.

يبسر التنوع الثقافي التعاون الثقافي المتبادل، مما يعزز الابتكار من خلال دمج وجهات النظر المتنوعة. تؤدي الجهود التعاونية بين الأفراد من خلفيات ثقافية مختلفة إلى خلق أفكار وتقنيات وحلول جديدة تدفع بتقدم المجتمع.

يترتب النجاح الاجتماعي في الساحة العالمية على التنوع الثقافي. إن المجتمع ثقافياً متنوعاً موضوعاً أفضل لفهم وتنقل الأسواق العالمية، مما يؤسس للتفوق التنافسي في التجارة الدولية والدبلوماسية والمفاوضات الثقافية المتعددة.

يؤثر التنوع الثقافي بشكل إيجابي على نتائج الصحة والرفاهية عن طريق تعزيز الممارسات الصحية المتنوعة وعادات التغذية والنهج الشامل للعناية بالصحة. المجتمع الذي يدمج وجهات النظر الصحية المتنوعة يكون أكثر قدرة على التعامل مع احتياجات الصحة المتنوعة لسكانه.

غالباً ما يترابط التنوع الثقافي مع ممارسات بيئية متنوعة وأساليب حياة مستدامة. قد تحمل المجتمعات الثقافية المختلفة رؤى فريدة حول الممارسات الصديقة المساهمة في مجتمع أكثر استدامة ووعي بالبيئة. للمراجعة، تتجاوز أهمية التنوع الثقافي في المجتمع بكثير من مجرد التعايش الاجتماعي. من تعزيز المرونة العقلية وحل المشكلات إلى تعزيز التعبير الفني والعدالة الاجتماعية والتنافسية العالمية، يعتبر التنوع الثقافي قوة دافعة تشكل تطور المجتمعات متعددة الأوجه. اعتناق والاحتفال بهذا التنوع يعتبر ضرورة استراتيجية للتقدم المجتمعي وعالم مترابط ومتناغم أكثر.

"تقليدياً، استندت معظم مقاييس الأداء الإداري إلى مقاييس الأداء المالي" (Eccles, 1991; Nanni et al., 1992; in Mishra and Mohanty, 2014, p.265). ويذكر أيضاً أن "هذه التدابير تشمل العائد على الأصول (ROA)، والعائد على حقوق الملكية، والعائد على المبيعات" (Mishra and Mohanty, 2014). من أجل تحديد أداء الشركة من المهم الإشارة إلى أن "المؤشرات المالية تعكس تحقيق الأهداف الاقتصادية للشركات متعددة الجنسيات (MNE's) من الناحية المالية" (Richter et al., 2017). كما أن "المؤشرات المالية القائمة على السوق تأخذ وجهة نظر المستثمر (مثل العوائد التراكمية غير الطبيعية، ونسبة السوق إلى القيمة الدفترية، والقيمة الزائدة) وتركز على اعتبارات المخاطر أو تنطوي عليها (...)" (Richter et al 2017). تشكل جميع هذه المؤشرات "أضيق مفهوم لأداء الأعمال"، و"الحدود إن تصور الأداء هو الأداء التشغيلي".



- "تركز المؤشرات التشغيلية على تلك المحددات الرئيسية للنجاح التي قد تؤدي إلى الأداء المالي" (Venkatraman and Ramanujam, 1986; in Richter et al., 2017); - "تشمل مقاييس الفعالية السمعة، والبقاء، وتحقيق الأهداف، والأداء بالنسبة للمنافسين، وما إلى ذلك." (هولت وآخرون، 2008؛ Venkatraman and Ramanujam، 1986؛ in Richter et al، 2017)

- "إن الفعالية التشغيلية والفعالية التنظيمية والأداء المالي (المؤشرات) مترابطة" (in Richter et al، 2017)؛

- "من المفترض أن ينعكس أداء الفعالية التنظيمية في أداء مالي أفضل على المدى المتوسط أو الطويل، لأن تحسين الأداء يقع في قلب الإدارة الإستراتيجية ونظرية التنظيم" (Ginsberg and Venkatraman and Ramanujam، 1986؛ Richter et al، 2017؛ Venkatraman، 1985)

- "يؤثر الأداء المالي على المنظمات والأداء التشغيلي والتنظيمي" (Richter et al، 2017).

خصائص القيادة كعملية إدارية وتنظيمية تعتمد القيادة الحديثة على مبادئ عمل مختلفة تسلط الضوء على اتجاهات العمل التي تؤدي إلى الأداء على المستويين الفردي والتنظيمي. يتخذ القائد الكفو قراراته بناءً على متطلبات القيمة، ولا يمكن لخبرته واحترافيته إلا أن تقود الفريق إلى الأداء. ومن خلال وضع الاستراتيجيات وجذب العواطف، يقوم القادة الحقيقيون بحشد الفرق للعمل. "القادة يتشكلون ولا يولدون"، تشير الأبحاث إلى أن القادة يكتسبون تدريجياً مهارات طوال حياتهم ومهنتهم مما يجعلهم فعالين للغاية (Goleman, Boyatzis and McKee, 2007). يقدم جولمان في عمله فئة جديدة من القادة الذين يقودون بواسطة البشر علاقات. يقع الذكاء العاطفي في قلب قيادة المنظمة نحو النجاح، ويتم عرض المعايير الأربعة للذكاء العاطفي للقائد في الأدبيات على النحو التالي: معرفة الذات، وإتقان الذات، والوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات (Horga، 2012).

في نظريات القيادة اليوم، إلى جانب مفهوم "الذكاء العاطفي"، يحتل مفهوم "الذكاء الاجتماعي" مكاناً مهماً. هناك سبعة أبعاد للذكاء الاجتماعي مذكورة في الأدبيات (Horga، 2012): التعاطف، الاهتمام بحالات المتعاونين، الوعي بالثقافة التنظيمية،

التأثير على الآخرين، تطوير وتدريب المتعاونين، إلهام الفريق، العمل الجماعي. "القيادة الكاريزمية" لها مكانة خاصة في الأدبيات في هذا المجال. تُعرف الكاريزما بأنها "العملية التي تؤثر على تغييرات كبيرة في اتجاهات أعضاء المنظمة وبناء الولاء لأهداف المنظمة" (Horga, 2012). كما أن الخصائص التي من المفترض أنها لم يتم تطويرها بالتساوي لجميع القادة الكاريزميين، يتم عرضها في الأدبيات (Lussier and Achua, 2001; in Horga, 2012): القادة ذوو البصيرة - يتمتعون بالقدرة على التعامل مع الكاريزما.

القدرة على صياغة رؤية مثالية للمستقبل، بحيث تكون لديهم القدرة على رسم مواقف افتراضية ولكن أيضاً طرق لحل المشكلات التي قد تنشأ؛ قدرات تواصل استثنائية - من خلال التواصل الواضح للأفكار والأهداف، يقنع القادة الكاريزميون أعضاء المنظمة بمتابعتهم؛ الثقة بالنفس والافتناع الأخلاقي - القادة ذوو الكاريزما أصيلون ومثابرون ولديهم قناعة أخلاقية مبنية على المبادئ؛ القدرة على إلهام الثقة - تتأثر الثقة في القيادة الكاريزمية بنزاهتهم، ولكن أيضاً بكيفية إظهارهم لفهم الأتباع (بمجرد إنشاء الثقة، يتم إنشاء علاقة متبادلة قوية بين القائد والمنفذ)؛ توجيه المخاطر - عندما يتعين تحديد الاتجاه، لا يتوقف القادة ذوو الكاريزما عن تحمل المخاطر الشخصية، بينما يظهرون في الوقت نفسه توافراً متزايداً؛ الطاقة والتوجيه العملي - يتواصل القادة ذوو الكاريزما بشكل كبير من خلال سلوكهم غير اللفظي (لديهم تعبير غير لفظي، ونبرة صوت لطيفة، ويقبضون اتصالاً بصرياً مع المحاور)؛ أساس السلطة - القيادة الكاريزمية تنطوي على "علاقة أو تفاعل بين القائد والمنفذ" وهي "مرتبطة بقوة وتعتمد بالكامل تقريباً على القوة المرجعية وقوة التدريب المهني العالي"؛ تمكين الآخرين - يقوم القادة الكاريزميون بتمكين منفيديها من خلال منحهم المسؤولية. وفي هذا السياق، يتميز البعد الكاريزمي للقائد التحويلي بـ "تقديم الرؤية والشعور بالمهمة، وغرس الفخر بين المجموعة، وكسب الاحترام والثقة" والدافع الملهم والتحفيز الفكري والاعتبار الفردي (Humphreys, 2002).

في مراجعة الأدبيات، ذكر أن "هناك علاقة بين أسلوب الاتصال التعبيري العاطفي، الذي يتميز بالتواصل البصري، وتعبير الوجه، والإيماءات الفعالة، والتنوع الصوتي، والتابع". تصورات القيادة الحكيمة، والكاريزما، وفعالية القيادة (Groves, 2006) وهذا يستخدم جميع مجالات المعرفة الثلاثة: العقلانية والعاطفية والروحية، وأهمية ديناميكيات المعرفة التنظيمية (Bratianu et al., 2011; Bratianu & Bejinaru, 2019).

يتم عرض نوعين من القيادة في مراجعة الأدبيات: أ. قيادة المعاملات - تمثل "عمل تبادل مشترك يعتمد على علاقة تعاقدية وإرضاء المصالح الخاصة" (Kets de Vries, 2007)؛ ومن المهم أن نلاحظ أن قادة المعاملات هم مدراء فعالون (Horga, 2012)؛ ب. القيادة التحويلية - "مفيدة للتغيير، فهي تنقل رؤية لما ستبدو عليه المنظمة الجديدة، وتعلم منفذها بمشاكل النظام الحالي وتجعلهم يشاركون"؛ إنهم قادة كاريزميون مع رؤية معينة للمستقبل، فإنهم يوقظون حماسة المنفذين (Horga, 2012).

القادة التحويليون: يتمتعون برؤية، ويتحملون المخاطر، ويوجهون أنفسهم بمجموعة من القيم الأساسية، ويمتلكون قدرات معرفية استثنائية، ويؤمنون بالناس، ويتمتعون بالمرونة. ، تعلم من التجربة (Horga, 2012). تعتبر مراجعة الأدبيات أن "قادة المعاملات يساعدون أتباعهم على تحديد ما

يجب القيام بها لتحقيق الأهداف المرجوة"، في حين أن "القيادة التحويلية (...) تهتم بإشراك قلوب وعقول الآخرين" (McMurray, Pirola-Merlo, Sarros and Islam, 2010). أهمية القيادة على أداء المنظمة يعتمد تحقيق الأداء التنظيمي إلى حد كبير على كيفية تكيف المنظمة مع التغيرات في البيئة الخارجية. في الأدب، يشير الأداء إلى "الدرجة التي تحقق بها المنظمة، كنظام اجتماعي، مع موارد ووسائل معينة، أهدافها" (Tannenbaum and Shimdt, 2009; in) (Horga, 2012)

ترغب كل منظمة في التطوير المستمر، ومن المهم الإشارة إلى أن الأداء التنظيمي يرتبط بالأداء الفردي لأعضاء الفريق العامل على مستوى المنظمة. إن تحقيق النجاح يتطلب ثلاثة جوانب وهي (Horga, 2012): - الكفاءة الاقتصادية: أي منظمة ترغب في تحقيق أهدافها بموارد قليلة. - رضا العملاء: الحصول على نتائج متفوقة بموارد قليلة، ولكن بما يتجاوز توقعات المستهلك. رضا الموظفين: تعتمد فعالية عملية القيادة على قدرة القائد على قيادة فريق العمل بحماس من خلال تلبية

الاحتياجات الشخصية لكل عضو في الفريق. تشير مراجعة الأدبيات إلى أن "القيادة تخلق رابطاً بين الأداء الفردي والكفاءة التنظيمية" (Horga, 2012).

وفي هذا الإطار ينبغي إعطاء أهمية خاصة لأسلوب القيادة الذي يعتمد القادة، لأن تحقيق الأهداف التي تقود الفريق بأكمله إلى الأداء يعتمد على الطريقة التي يمارس بها. يحتاج القادة الأكفاء إلى خلق بيئة داخلية مواتية لتسهيل تحقيق الأهداف التنظيمية. ومن المهم ألا ننسى دور العميل في هذا النهج. وبالتالي، فإن العميل الراضي هو العميل الذي تم تلبية توقعاته. قيادة العلاقة - أداء المنظمة يتجلى بشكل متزايد، فالقائد يؤثر على أداء المنظمة بعدة طرق، ومن هنا فهو (Horga, 2012):-
يضمن بذل الجهود لتحقيق الأهداف المقترحة؛ - تنسيق جهود الموظفين، بناءً على خبرته الخاصة، وليس بالضرورة على الإجراءات الرسمية، لتحقيق الأهداف؛ - تحفيز الموظفين بحماس لتحقيق النتائج. تشمل مستويات الأداء تنمية بيئة عمل ممتعة وعلاقات إيجابية وتواصل داخل المنظمات، وتسلط الضوء على الشعور الإيجابي بالعمل (Horga, 2012).

إن جو العمل الذي تسود فيه المشاعر الإيجابية ويتم فيه تشجيع الرحمة والامتنان لا يمكن إلا أن يؤدي إلى حسن سير عمل أعضاء الفريق. وكذلك خلق علاقات إيجابية من خلال إشراك القائد في العلاقات الإنسانية ولكن أيضاً زراعة الشعور الإيجابي بالعمل على المستوى التنظيمي، مع التأكيد على أن عمل الفريق بأكمله يؤدي إلى الأداء التنظيمي.

إلا أن التواصل القيادي الإيجابي يشجع الفريق، بينما يدعم التغذية الراجعة البناءة (Horga, 2012). ومع مرور الوقت، تجلت القيادة يوماً بعد يوم، ومارست تأثيرها على عدة مستويات، وهي: على مستوى الفرد وذلك المنظمة؛ عند الفرد على المستوى، يركز الاهتمام على القائد

الفردية والعلاقات التي يبنها مع أتباعه الأفراد. وهكذا فإن القائد والتابع يؤثران على بعضهما البعض بمرور الوقت، حيث تعتبر القيادة عملية التأثير المتبادل بين القائد وأتباعه (Horga, 2012).

في الوقت الحاضر، يعتبر القائد "مفتاح" النجاح لأي منظمة تحقق أهدافها بكفاءة وتحل مشاكلها بطريقة إبداعية. وعلى المستوى التنظيمي، يتكون تحليل القيادة من تحديد دور القائد ضمن فرق العمل التي يتم تشكيلها داخل المنظمة.

2.4. العلاقة بين التنوع الثقافي و أداء الشركات الناشئة

يُعد التنوع الثقافي ظاهرة غنية تُعزز المجتمعات وتُثريها بعدة طرق. ونظرًا لأهميته المتزايدة في عالمنا المترابط، من الضروري فهم تأثيره على أداء الشركات. يرتبط التنوع الثقافي ارتباطًا وثيقًا بجوانب متعددة تؤثر بشكل إيجابي على فعالية المنظمات، بدءًا من تعزيز المرونة العقلية وتحفيز الابتكار وصولًا إلى تحسين الرفاهية الاجتماعية وتعزيز التعاون الدولي.

تأثير التنوع الثقافي على أداء الشركات:

تعزيز المرونة العقلية: يُتيح التنوع الثقافي للأفراد التعرض لوجهات نظر وتجارب مختلفة، مما يُنمي مهارات التكيف ويُوسع مداركهم. ويساهم ذلك في تحسين قدرة المنظمات على حل المشاكل بشكل مبتكر والتكيف مع التحديات المتغيرة في بيئة الأعمال الدينامية.

تحفيز الابتكار: يُشكل التنوع الثقافي بيئة غنية بالأفكار والإبداعات المتنوعة. وعندما يجتمع أشخاص من خلفيات ثقافية مختلفة، تنشأ فرص جديدة لتبادل المعرفة وتوليد أفكار مبتكرة. ويُؤدي ذلك إلى تحسين قدرة الشركات على تطوير منتجات وخدمات جديدة تُلبّي احتياجات عملاء متنوعين.

تحسين الرفاهية الاجتماعية: يُساهم التنوع الثقافي في خلق بيئة عمل شاملة تُحترم فيها جميع الثقافات. ويُعزّز ذلك شعور الموظفين بالانتماء والرضا عن العمل، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والإبداع.

تعزيز التعاون الدولي: يُتيح التنوع الثقافي للشركات فهم احتياجات وتوقعات العملاء من مختلف أنحاء العالم بشكل أفضل.

ويُساعد ذلك على بناء علاقات قوية مع العملاء والشركاء الدوليين، مما يؤدي إلى توسيع نطاق الأعمال وزيادة الأرباح.

تحسين صنع القرار: يُساعد التنوع الثقافي على توفير وجهات نظر مختلفة في عملية صنع القرار. ويُتيح ذلك للشركات تجنب التحيز واتخاذ قرارات أكثر استنارة تُراعي احتياجات مختلف أصحاب المصلحة.

يُعد التنوع الثقافي عنصرًا هامًا يُعزّز أداء الشركات ويُساهم في تحقيق النجاح على المدى الطويل. من خلال تبني ثقافة الانفتاح والاحترام المتبادل، يمكن للشركات الاستفادة من فوائد التنوع الثقافي لتعزيز قدرتها على الابتكار والتكيف والتنافس في السوق العالمية.

2.2. الخاتمة

يُركز هذا البحث على تحليل تأثير التنوع الثقافي على أداء الشركات الناشئة في تورنتو، كندا. وتسعى الدراسة إلى فهم كيف يُساهم التنوع الثقافي في تعزيز الابتكار والمرونة وحل المشكلات داخل هذه الشركات.

أهمية التنوع الثقافي: يُعد التنوع الثقافي عنصرًا هامًا يُساهم في تحقيق النجاح على المدى الطويل للشركات الناشئة.

فوائد التنوع الثقافي: تعزيز المرونة العقلية: يُتيح التنوع الثقافي للأفراد التعرض لوجهات نظر وتجارب مختلفة، مما يُنمّي مهارات التكيف ويُوسّع مداركهم.

تحفيز الابتكار: يُشكل التنوع الثقافي بيئةً غنيةً بالأفكار والإبداعات المتنوعة.
تحسين الرفاهية الاجتماعية: يُساهم التنوع الثقافي في خلق بيئة عمل شاملة تُحترم فيها جميع الثقافات.

تعزيز التعاون الدولي: يُتيح التنوع الثقافي للشركات فهم احتياجات وتوقعات العملاء من مختلف أنحاء العالم بشكل أفضل.

تحسين صنع القرار: يُساعد التنوع الثقافي على توفير وجهات نظر مختلفة في عملية صنع القرار.

العلاقة بين التنوع الثقافي وأداء الشركات الناشئة:

يؤدي التنوع الثقافي إلى تحسين أداء الشركات الناشئة من خلال تعزيز الابتكار والمرونة وحل المشكلات.
يُساعد التنوع الثقافي الشركات الناشئة على التكيف مع التحديات المتغيرة في بيئة الأعمال الديناميكية.
يُمكن للشركات الناشئة الاستفادة من فوائد التنوع الثقافي لتعزيز قدرتها على التنافس في السوق العالمية.

التوصيات:

يجب على الشركات الناشئة تعزيز ثقافة الانفتاح والاحترام المتبادل لخلق بيئة عمل متنوعة وشاملة.
يجب على الشركات الناشئة الاستثمار في برامج التدريب التي تُعزّز مهارات التواصل بين الثقافات.
يجب على الشركات الناشئة تطوير استراتيجيات تسويقية تُلبي احتياجات العملاء من مختلف الثقافات.

الخلاصة:

ختاماً، التنوع الثقافي ثروةً قيِّمةً للشركات الناشئة يُمكنها الاستفادة منها لتحقيق النجاح على المدى الطويل. من خلال تبني ثقافة الانفتاح والاحترام المتبادل، يمكن للشركات الناشئة خلق بيئة عمل إيجابية تُحفز الابتكار والإبداع وتُعزّز قدرتها على التنافس في السوق العالمية.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

في هذه الدراسة، يتم تبني فلسفة البحث الوضعية التي تعتمد على الحقائق والبيانات القابلة للقياس والتحليل العلمي، بهدف الوصول إلى الحقائق الموضوعية عن طريق جمع البيانات وتحليلها بمنهجية علمية واضحة، مما يضمن دقة النتائج و قابليتها للتكرار. المنهج المستخدم هو المنهج الاستنتاجي الذي يعتمد على بناء الفرضيات واختبارها من خلال البيانات التي تم جمعها بهدف الوصول إلى استنتاجات محددة حول العلاقة بين المتغيرات المختلفة في الدراسة. استراتيجية البحث المستخدمة هي استراتيجية المسح، التي تتيح جمع بيانات شاملة من عينة كبيرة تمثل المجتمع المستهدف، وهي مناسبة للحصول على رؤى واسعة حول موضوع الدراسة وتوفير بيانات يمكن تعميمها. البحث في هذه الدراسة هو بحث كمي، حيث يتم التركيز على جمع وتحليل البيانات العددية باستخدام أدوات إحصائية، مما يساعد في تقديم نتائج دقيقة وموضوعية يمكن استخدامها لصنع قرارات مستنيرة. الأفق الزمني لهذه الدراسة هو مقطع عرضي وطولي، مما يتيح دراسة التغيرات والأنماط على مدى فترة زمنية طويلة، بالإضافة إلى توفير لمحة سريعة عن الحالة الحالية للمجتمع المستهدف. تُستخدم الاستبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، وهي وسيلة فعّالة لجمع بيانات كمية من عينة كبيرة، مما يضمن تمثيل شامل للمجتمع المستهدف. يتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مما يساهم في تقديم نتائج دقيقة ومبنية على الأدلة. تهدف الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية: ما هي الآليات الدقيقة التي يمكن أن تربط بين التنوع الثقافي وأداء الشركات الناشئة؟ ما هي الطرق التي يؤثر بها التنوع الثقافي على قدرة الشركات الناشئة على التكيف مع السوق والقدرة التنافسية في تورنتو؟ كيف يساهم التنوع الثقافي داخل فرق الشركات الناشئة في تورنتو في الابتكار أو يعيقه؟ ما هو الدور الذي يلعبه التنوع الثقافي في تشكيل الديناميكيات التعاونية وتماسك الفريق بين الشركات الناشئة في تورنتو؟ هل هناك اتجاهات ثقافية محددة يمكن أن تلعب دوراً في تحسين أداء الشركات الناشئة؟ ما هي الطرق البديلة لجمع بيانات مخصصة للشركات الناشئة في تورنتو؟ من خلال هذه الأسئلة، تهدف الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين التنوع الثقافي وأداء الشركات الناشئة في تورنتو، وتقديم توصيات قائمة على الأدلة لتعزيز قدرة الشركات على الابتكار والتكيف مع السوق.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

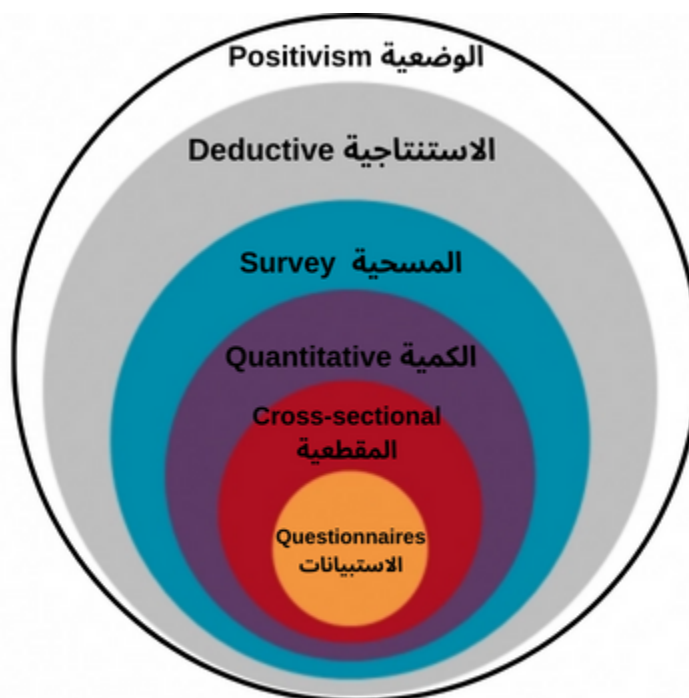
في هذه الدراسة التي تركز على "التنوع الثقافي في بيئة العمل وأثره على أداء الشركات الناشئة في تورنتو- كندا"، يتم اعتماد فلسفة البحث الوضعية، باستخدام المنهج الاستنتاجي، واستراتيجية المسح، ونوع البحث الكمي، مع الأفق الزمني المقطع العرضي والطولي، وأدوات جمع البيانات هي الاستبيانات. لقياس المتغيرات وملاحظتها ومعالجتها، يمكن اتباع خطوات متعددة.

أولاً، لقياس التنوع الثقافي في بيئة العمل، سيتم تصميم استبيان يتضمن أسئلة حول العرق والجنسية، اللغة الأم واللغات الأخرى التي يتحدثها الموظفون، الخلفيات الثقافية والدينية، وتجارب الموظفين مع التنوع الثقافي. سيتم تطوير مؤشر لتصنيف مستوى التنوع الثقافي بناءً على إجابات الاستبيان، بحيث يتضمن المؤشر درجات معينة لكل نوع من أنواع التنوع مثل العرقي، اللغوي، الثقافي، والديني.

بالنسبة لقياس أداء الشركات الناشئة، سيتم تصميم استبيان يتضمن أسئلة حول الرضا الوظيفي، مهارات التفكير الابتكاري و سلوكيات الدور الإضافي. لجمع البيانات، سيتم توزيع الاستبيانات على عينة ممثلة من الشركات الناشئة في تورنتو عبر البريد الإلكتروني أو من خلال زيارات ميدانية، بالإضافة إلى جمع بيانات إضافية من تقارير الشركات والمصادر الأخرى المتاحة مثل التقارير المالية السنوية والمقالات الصحفية. بعد جمع البيانات، سيتم تحليلها باستخدام الإحصاءات الوصفية لتحليل وتلخيص البيانات المجمعة، مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية، واستخدام تقنيات التحليل الاستنتاجي مثل الانحدار الخطي لاختبار العلاقة بين التنوع الثقافي وأداء الشركات الناشئة.

إذا تم جمع بيانات نوعية من خلال الأسئلة المفتوحة في الاستبيانات، يمكن استخدام تحليل المحتوى لاستخراج الأنماط والاتجاهات. بناءً على نتائج التحليل، يمكن استخلاص استنتاجات حول العلاقة بين التنوع الثقافي وأداء الشركات الناشئة، وتقديم توصيات لتحسين استراتيجيات التنوع الثقافي في بيئة العمل لتعزيز أداء الشركات الناشئة في تورنتو.

3.3. تصميم البحث (بصلة البحث)



1. فلسفة البحث المستخدمة في هذه الدراسة هي الوضعية.
2. منهج البحث المستخدم في هذه الدراسة هو استنتاجي.
3. استراتيجية البحث المستخدمة في هذه الدراسة هي المسح.
4. نوع البحث لهذه الدراسة هو البحث الكمي.
5. الأفق الزمني لهذه الدراسة هو المقطع العرضي، الطولي.
6. طرق جمع وتحليل البيانات لهذه الدراسة هو الاستبيانات.

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

3.4.1 مجتمع الدراسة

في هذه الدراسة التي تركز على "التنوع الثقافي في بيئة العمل وأثره على أداء الشركات الناشئة في تورنتو- كندا"، يتم اختيار مجتمع الدراسة بعناية لضمان تمثيل شامل ودقيق للموضوع المستهدف. يتكون مجتمع الدراسة من الشركات الناشئة في مدينة تورنتو، التي تُعد واحدة من أكثر المدن تنوعًا ثقافيًا في العالم.

تورنتو، باعتبارها مركزًا اقتصاديًا رئيسيًا في كندا، تستضيف عددًا كبيرًا من الشركات الناشئة التي تتنوع في مجالاتها من التكنولوجيا والابتكار إلى الخدمات والأعمال التقليدية. هذا التنوع يجعلها بيئة مثالية لدراسة تأثير التنوع الثقافي على أداء الشركات. الشركات الناشئة في تورنتو تتنوع في أحجامها وأعمارها، مما يسمح بتحليل شامل لمختلف مراحل نمو وتطور الشركات.

تتضمن عينة الدراسة مجموعة متنوعة من الشركات الناشئة من مختلف الصناعات، مما يضمن أن النتائج يمكن تعميمها على نطاق واسع. سيتم اختيار العينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل جميع القطاعات والأحجام. سيضمن الاستبيان موظفين ومديرين من هذه الشركات لتقديم رؤى متعددة الأبعاد حول تأثير التنوع الثقافي على الأداء.

بالإضافة إلى ذلك، سيتم مراعاة التنوع الديموغرافي والجغرافي داخل تورنتو لضمان شمولية النتائج. سيتم تحليل البيانات المجمعة باستخدام أدوات إحصائية متقدمة لضمان دقة وموثوقية النتائج، مما يساهم في تقديم توصيات قائمة على الأدلة لتحسين استراتيجيات التنوع الثقافي في بيئة العمل وتعزيز أداء الشركات الناشئة في تورنتو.

3.4.2 عينة الدراسة

في هذه الدراسة التي تركز على "التنوع الثقافي في بيئة العمل وأثره على أداء الشركات الناشئة في تورنتو- كندا"، يتم اختيار عينة البحث بعناية لضمان تمثيل شامل ودقيق للموضوع المستهدف. عينة البحث تتكون من 30 مشاركًا، جميعهم موظفين ومديرين في شركات ناشئة مختلفة في مدينة تورنتو.

تورنتو، باعتبارها مركزًا اقتصاديًا رئيسيًا في كندا ومدينة تتميز بالتنوع الثقافي الكبير، توفر بيئة مثالية لدراسة تأثير التنوع الثقافي على أداء الشركات الناشئة. المشاركون في الاستبيان يأتون من خلفيات ثقافية متنوعة ويعملون في مجموعة متنوعة من الصناعات، مما يضمن شمولية البيانات المجمعة.

عملية اختيار العينة تمت بأسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل مختلف القطاعات والأحجام في الشركات الناشئة. هذا الأسلوب يساعد في ضمان أن النتائج تعكس بدقة تأثير التنوع الثقافي عبر مختلف أنواع الشركات. تم توزيع الاستبيان على المشاركين وجمع البيانات بشكل يضمن السرية والموضوعية.

يتم جمع البيانات من المشاركين باستخدام استبيان مصمم بعناية لقياس كل من التنوع الثقافي وأداء الشركات الناشئة. يتضمن الاستبيان أسئلة تغطي مجموعة من المواضيع مثل الخلفيات الثقافية والعرقية والدينية للمشاركين، بالإضافة إلى مقاييس أداء الشركات مثل الإيرادات، النمو المالي، رضا العملاء، والابتكار.

تحليل البيانات المجمعة يتم باستخدام أدوات إحصائية متقدمة لضمان دقة وموثوقية النتائج. على الرغم من أن حجم العينة صغير نسبيًا (30 مشاركًا)، إلا أن التركيز على الجودة والتمثيل الشامل للمشاركين يساعد في تقديم رؤى مفيدة وقابلة للتعميم حول تأثير التنوع الثقافي على أداء الشركات الناشئة في تورنتو. بناءً على النتائج، سيتم تقديم توصيات قائمة على الأدلة لتحسين استراتيجيات التنوع الثقافي في بيئة العمل وتعزيز أداء الشركات الناشئة في المدينة.

3.4.3 طرق وتقنيات أخذ العينة

في هذه الدراسة يتم استخدام أسلوب أخذ العينات الاحتمالية وطريقة العينة العشوائية البسيطة، وذلك لضمان تمثيل موضوعي ودقيق للموضوع المستهدف.

طريقة وتقنيات أخذ العينة:

1. **تحديد مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والمديرين العاملين في الشركات الناشئة في مدينة

تورنتو. هذه الشركات متنوعة في أحجامها وصناعاتها، مما يوفر بيئة مثالية لدراسة تأثير التنوع الثقافي.

2. **حجم العينة:** تم تحديد حجم العينة ليكون 30 مشاركًا، وهو عدد مناسب لتقديم رؤى مبدئية حول العلاقة بين التنوع الثقافي وأداء الشركات الناشئة في تورنتو.

3. **العينة العشوائية البسيطة:** تعتمد هذه الطريقة على اختيار المشاركين بشكل عشوائي من مجتمع الدراسة، مما يضمن أن كل فرد في المجتمع لديه فرصة متساوية ليكون جزءًا من العينة. هذه الطريقة تقلل من التحيز وتزيد من دقة النتائج و قابليتها للتعميم.

4. **تنفيذ الاستبيان:**

○ **تصميم الاستبيان:** يتضمن الاستبيان أسئلة محددة لقياس المتغير المستقل (التنوع الثقافي) والمتغير التابع

(أداء الشركات الناشئة). تشمل الأسئلة معلومات حول الخلفيات الثقافية والعرقية والدينية للمشاركين،

وتجاربهم مع التنوع في بيئة العمل، وكذلك مؤشرات أداء الشركات مثل الإيرادات، النمو المالي، رضا العملاء، والابتكار.

○ **توزيع الاستبيان:** يتم توزيع الاستبيان على المشاركين المختارين بشكل عشوائي. يمكن توزيع الاستبيان

عبر البريد الإلكتروني، أو من خلال زيارات ميدانية إلى الشركات الناشئة في تورنتو لضمان الحصول على معدلات استجابة عالية.

○ **جمع البيانات:** يتم جمع الاستبيانات المعبأة بعناية لضمان سرية وموضوعية البيانات. يتم التحقق من

اكتمال وصحة الإجابات قبل الشروع في عملية التحليل.

5. **تحليل البيانات:** بعد جمع البيانات، يتم استخدام أدوات إحصائية متقدمة لتحليل النتائج. يساعد هذا التحليل في اختبار

الفرضيات واستخلاص النتائج حول العلاقة بين التنوع الثقافي وأداء الشركات الناشئة.

باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة، يمكن الحصول على نتائج تعكس بشكل موضوعي العلاقة بين التنوع الثقافي وأداء

الشركات الناشئة في تورنتو. هذه الطريقة تضمن أن النتائج قابلة للتعميم على المجتمع الأكبر، مما يساعد في تقديم توصيات

فعالة لتحسين استراتيجيات التنوع الثقافي في بيئة العمل.

3.5. طريقة جمع البيانات

تم جمع البيانات الأولية عن طريق نتائج الاستبيان فيما سيتم جمع البيانات الثانوية من دراسات سابقة ومصادر أخرى علمية.

3.5.1 المتغير المستقل: التنوع الثقافي

تم الاعتماد على استبانة (Gumede, M. S. 2016) من أجل قياس المتغير المستقل وذلك من حيث أربعة أبعاد وهي: تفاعل الثقافات المختلفة في بيئة العمل، التواصل بين الموظفين في مكان العمل، إدارة التنوع الثقافي في مكان العمل، فعالية التنوع الثقافي على أداء الموظفين. مع إجمالي 21 عنصر للمتغير بأكمله، حيث أن البعد الأول يتكون من 4 عناصر، والبعد الثاني يتكون من 3 عناصر، والبعد الثالث يتكون من 7 عناصر والبعد الرابع يتكون من 7 عناصر.

نوع الأداة ليكرت: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة

المتغير	أبعاد المتغير	عدد البيانات	المصدر
التنوع الثقافي	تفاعل الثقافات المختلفة في بيئة العمل	4	Gumede, M. S. (2016) The impact of cultural diversity on organizational performance and success
	التواصل بين الموظفين في مكان العمل	3	
	إدارة التنوع الثقافي في مكان العمل	7	
	فعالية التنوع الثقافي على أداء الموظفين	7	

3.5.2 المتغير التابع: الأداء التنظيمي

تم الاعتماد على استبانة (Gumede, M. S. 2016) من أجل قياس المتغير التابع وذلك من حيث ثلاثة أبعاد وهي: الرضا الوظيفي، مهارات التفكير الابتكاري، سلوكيات الدور الإضافي. مع إجمالي 20 عنصر للمتغير بأكمله، حيث أن البعد الأول يتكون من 11 عناصر، والبعد الثاني يتكون من 6 عناصر، والبعد الثالث يتكون من 3 عناصر.

نوع الأداة ليكرت: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة

المتغير	أبعاد المتغير	عدد البيانات	المصدر
أداء الشركات الناشئة	الرضا الوظيفي	11	مقدم, نور الهدى, مجول, & شهيناز. (2023) إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي دراسة حالة بمديرية العملية الاتصالات الجزائر-ورقلة
	مهارات التفكير الابتكاري	6	
	سلوكيات الدور الإضافي	3	

3.6. أنواع البيانات

بيانات أولية - :وهي البيانات التي تم جمعها عن طريق استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة. تم تصميم استبيان بعناية لتغطية جميع جوانب موضوع البحث وتحقيق أهداف الدراسة. تم توزيع الاستبيان على عينة ممثلة من المستهدفين وتم الحصول على معدل استجابة عالٍ - . ثم إجراء تحليل كمي للبيانات الأولية المجمعة باستخدام برامج إحصائية متقدمة لاستخراج المؤشرات والمقاييس الإحصائية ذات الصلة استخلاص النتائج والاستنتاجات.

بيانات ثانوية - :تم البحث بشكل مكثف في الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث. تم استعراض الأبحاث والكتب والمقالات العلمية المنشورة في المجالات ذات الصلة - . تم الاطلاع على المعلومات والبيانات المتاحة على موقع الشركة/المؤسسة محل الدراسة لفهم السياق والخلفية التنظيمية والتشغيلية للموضوع قيد البحث - . تم تحليل وتفسير البيانات الثانوية بطريقة منهجية بناء إطار نظري قوي يدعم الدراسة الميدانية وربط النتائج بالأدبيات السابقة.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى، كما تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحديد الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة، يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة والأفراد المشاركين في الدراسة، تعتبر اختبارات الصالحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها: اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت. تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة والأفراد المشاركين في الدراسة

3.8. الخاتمة

في ختام هذا القسم استنتج الباحث التعريفات الإجرائية التي اعتمد عليها في المتغير المستقل (التنوع الثقافي) والمتغير التابع (الأداء التنظيمي) . منهجية الدراسة مسحية اعتمادا على كون الدراسة لقطاع الشركات الناشئة في مدينة تورونتو - كندا. () وهو ما تم اعتباره مجتمع البحث وقد كان حجم عينة البحث يتراوح بين 30-35 وطريقة أخذ العينات هي الاحتمالية أما التقنيات فهي العينات العشوائية البسيطة. سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها احصائيا من خلال تحديد البيانات وتحليلها وتحويلها إلى معلومات مفيدة وذلك لكشف العلاقات الأساسية بين المتغير المستقل والمتغير التابع . اعتمد الباحث من أجل قياس المتغير المستقل (التنوع الثقافي) على أربعة أبعاد وهي تفاعل الثقافات المختلفة في بيئة العمل والتواصل بين الموظفين في مكان العمل و إدارة التنوع الثقافي في مكان العمل وفعالية التنوع الثقافي على أداء الموظفين أما من أجل قياس المتغير التابع فقد اعتمد الباحث على ثلاثة أبعاد وهي الرضا الوظيفي ومهارات التفكير الابتكاري و سلوكيات الدور الإضافي وذلك باستخدام اداة ليكرت لقياس هذه البيانات.

تم جمع البيانات الأولية عن طريق استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة وتم جمع البيانات الثانوية عن طريق البحث بشكل مكثف في الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث . بعد جمع البيانات تم تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى متصل بموضوع البحث.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

3.9. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS الإصدار 28. الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة و اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية باستخدام SPSS. بالإضافة إلى ذلك، من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملاءمة النموذج، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر SPSS وتم تأكيد النتائج الإحصائية.

3.10. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للجنس- الفئة العمرية- عدد سنوات الخبرة- العرقية- والديانة.

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل:

أ.النوع ويشتمل على: (ذكر و أنثى).

الفئة العمرية وتشمل على:

من 20 سنة الى 30 سنة،

من 31 إلى 40 سنة،

من 41 إلى 50 سنة،

أكثر من 50 سنة .

ب.عدد سنوات الخبرة وتشمل:

من سنة الى 5 سنوات

من 6 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة

من 16 إلى 20 سنة

أكثر من 20 سنة

ج. الديانة : وتشمل الديانات المشاركة في الدراسة : الاسلام و المسيحية و الهندوسية •

د. العرقية : وتشمل العرقيات المشاركة في الدراسة : العربية و الافريقية و الأفغانية و القوقازية و الهندية.

الجدول, الرسومات والفقرات التالية توضح تصنيف العينة محل الدراسة, كما لما يلي:

توصيف عينة الدراسة

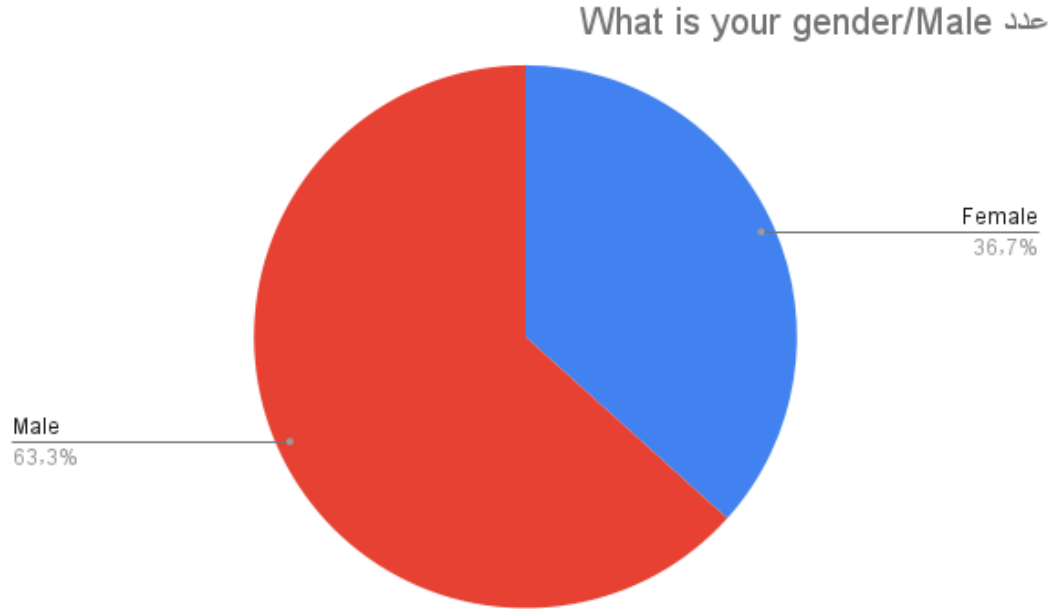
المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
الجنس	ذكر	19	63.3%
	انثى	11	36.7%
	الاجمالي	30	100%
الفئة العمرية	من 20 سنة الى 30 سنة	18	60%
	من 31 إلى 40 سنة	7	23.3%
	من 41 إلى 50 سنة	4	13.3%
	أكثر من 50 سنة	1	3.3
	الاجمالي	30	100%
عدد سنوات الخبرة	من سنة الى 5 سنوات	12	40%
	من 6 إلى 10 سنوات	8	26.7%
	من 11 إلى 15 سنة	7	23.3%
	من 16 إلى 20 سنة	1	6.7%
	أكثر من 20 سنة	1	3.3%
	الاجمالي	30	100%

83.3%	25	الاسلام	الديانات
13.3%	4	المسيحية	
3.3%	1	الهندوسية	
100%	30	الاجمالي	
44.8%	15	العربية	العرقية
16.7%	5	الافريقية	
6.9%	2	الافغانية	
13.3%	4	القوقازية	
6.7%	2	الهندية	
6.7%	2	اخرى	
100%	30	الاجمالي	

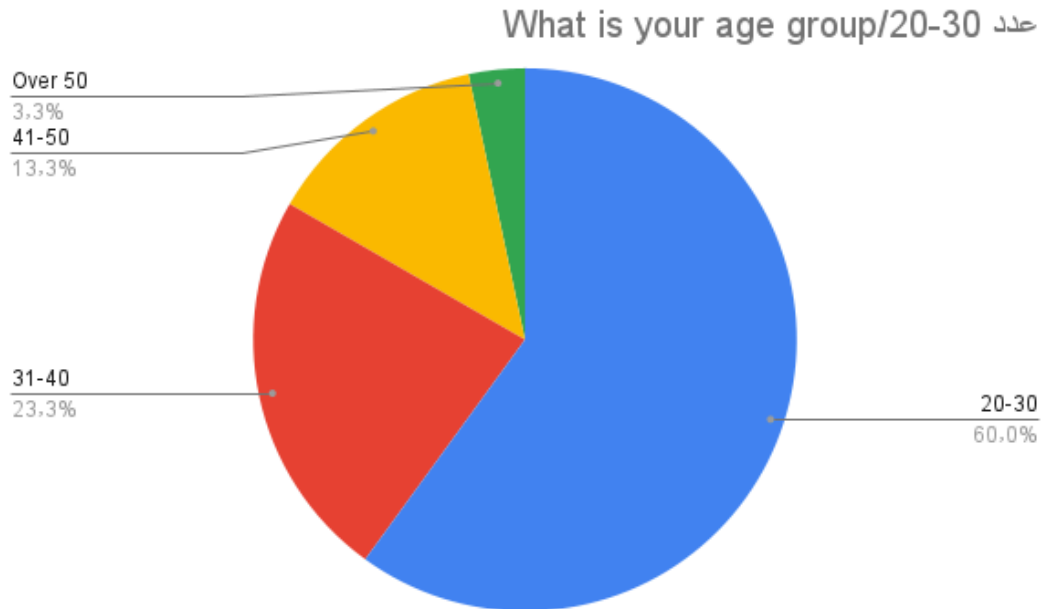
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية

من بيانات الجدول , تم استخلاص النتائج الآتية:

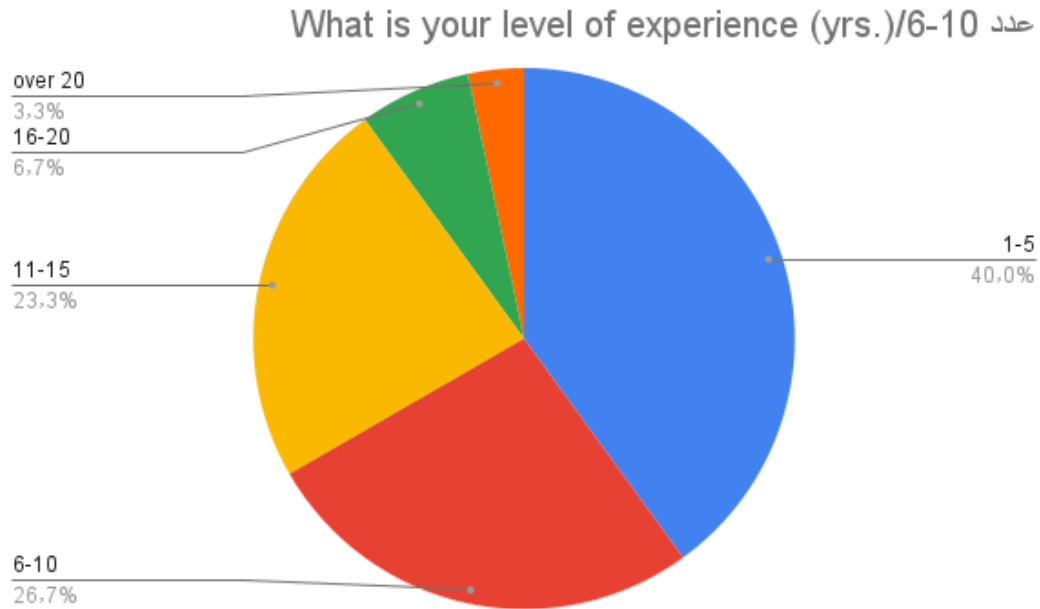
بالنسبة للنوع: أظهرت النتائج الإحصائية أن عدد الذكور بالعينة بلغ 19 بنسبة 63.3% من إجمالي العينة, بينما بلغت عدد الإناث 11 بنسبة 36.7% من إجمالي العينة. كما موضح بالشكل التالي:



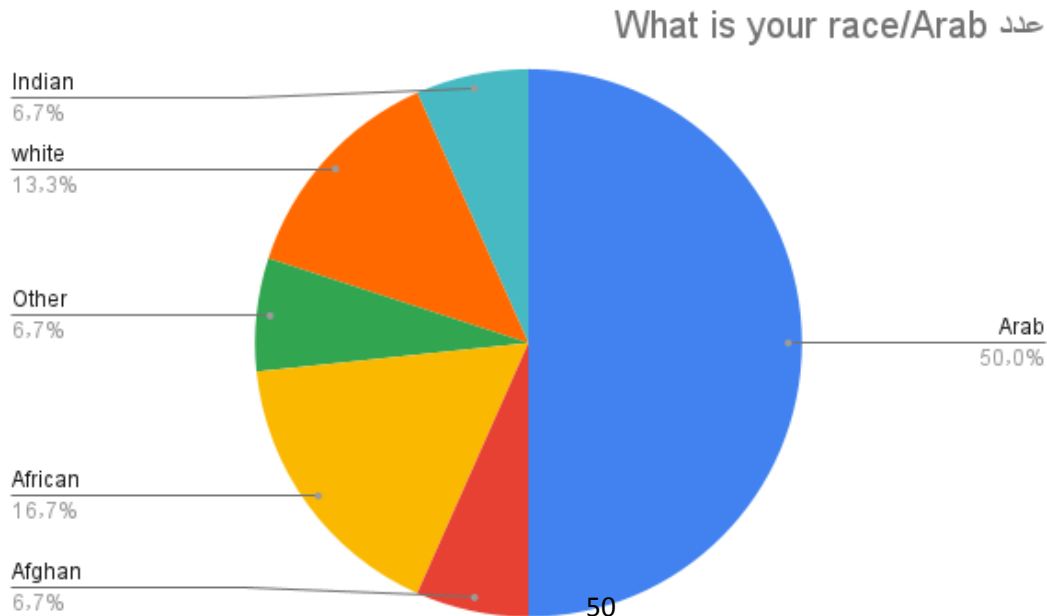
- أما فيما يتعلق بالعمر: فإن عدد 60% ممن أجريت الدراسة عليهم كانوا بين 20 الى 30 سنة بواقع 18 شخص. بينما الفئة العمرية من 31 إلى 40 كان عددهم 7 أشخاص شكلوا نسبة 23.3%. أما الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة كان عددهم 4 أشخاص شكلوا نسبة 13.3%. بينما الفئة العمرية أكثر 50 سنة كان عددهم شخص واحد وشكل نسبة 3.3%. الشكل التالي يوضح ذلك:



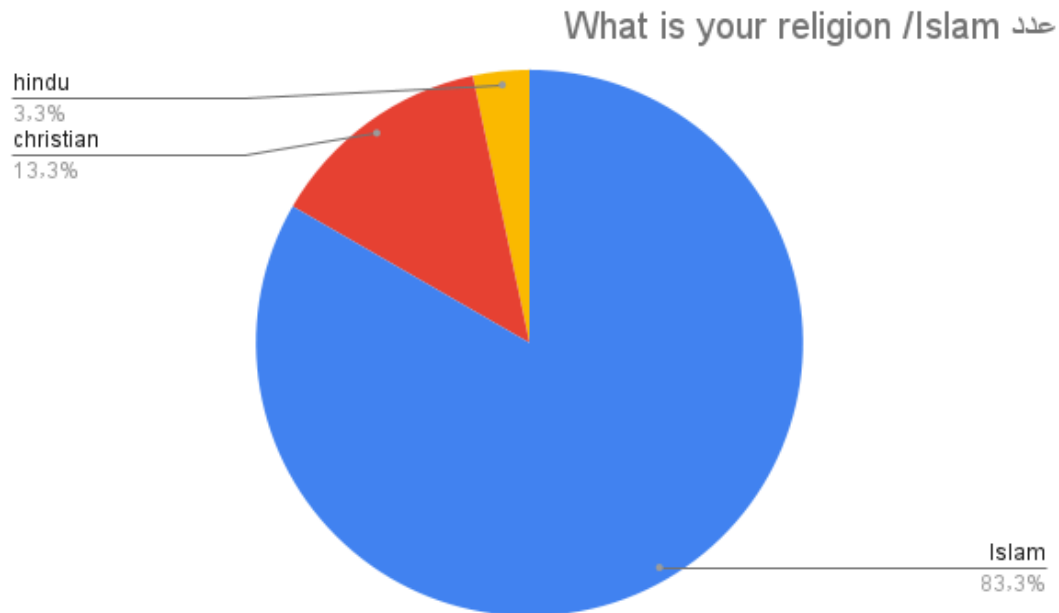
- وفيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة: فإن 12 شخص ممن أجريت الدراسة عليهم كان لديهم من سنة الى 5 سنوات خبرة عملية و شكلوا نسبة 40% من إجمالي ممن أجريت عليهم الدراسة . بينما الأشخاص الذين لديهم مستوى الخبرة من 6 إلى 10 سنوات كان عددهم 8 أشخاص شكلوا نسبة 26.7%. أما من لديهم مستوى خبرة من 11 إلى 15 سنة كان عددهم 7 أشخاص بنسبة 23.3%. بينما من لديهم مستوى خبرة أكثر من 20 سنة كان عددهم شخص واحد وشكل نسبة 3.3% من إجمالي العينة. الشكل التالي يوضح ذلك:



- وفيما يتعلق بالعنقيات المشاركة في الدراسة: فإن 50% ممن شاركوا في هذه الدراسة كانوا من العرقية العربية بواقع 15 شخص . فيما شكلت العرقية الافريقية نسبة 16.7% بواقع 5 أشخاص و شكلت العرقية القوقازية نسبة 13.3% بواقع 4 أشخاص بينما شكلت العرقية الهندية والافغانية نسبة 6.7% لكل منهما بواقع شخصين لكل عرقية وشكلت عرقيات اخرى نفس النسبة 6.7% بواقع شخصين من إجمالي العينة. الشكل التالي يوضح ذلك:



- وفيما يتعلق بالديانات المشاركة في الدراسة: فإن 83.3% ممن شاركوا في هذه الدراسة كانوا مسلمين بواقع 25 شخص . فيما شكلت المسيحية نسبة 13.3% بواقع 4 أشخاص و شكلت الهندوسية نسبة 3.3% بواقع شخص واحد من إجمالي العينة. الشكل التالي يوضح ذلك:



3.11. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (AVE (Extracted Variance Average. بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس قيمة ألفا كرونباخ alpha Cronbach's, من خلال نموذج المعادلة البنائية (Structural equation modeling (SEM, باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS الإصدار 28 .

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (AVE (Extracted Variance Average

• صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قام الباحث بقياس الاتساق الداخلي للاستبانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه. وفقا لدراسة (Kaiser (1974, معامل الارتباط أقل من 0.5 يتم حذفه من الاستبانة.

• الصدق التقاربي Validity Convergent: يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس, وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE, التي يجب أن تكون قيمتها أكبر من 0.5 وفقا ل (al et Hair. 2006)

الجدول التالية توضح النتائج الإحصائية الخاصة ب (معاملات الارتباط الانحراف المعياري, قيمة T المحسوبة, وقيمة value P بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي الاستبانات . كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي الاستبانات وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية SPSS الإصدار 28 , كما يلي:

المتغير		العبارات	KMO	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	P value	متوسط التباين المستخرج
التنوع الثقافي في بيئة العمل	تفاعل الثقافات المختلفة في بيئة العمل	I1	.553	.895	1.424	0.00	1.342
		I2		.934	1.373	0.00	
		I3		.632	1.145	0.00	
		I4		.792	1.427	0.00	
	التواصل بين الموظفين في مكان العمل	C1		.736	1.526	0.00	1.419
		C2		.776	1.365	0.00	
		C3		.772	1.365	0.00	
	إدارة التنوع الثقافي في مكان العمل	M1		.852	1.412	0.00	1.386
		M2		.754	1.379	0.00	
		M3		.773	1.379	0.00	
		M4		.902	1.486	0.00	
		M5		.796	1.372	0.00	
		M6		.679	1.376	0.00	

		0.00	1.295	.749		M7	فعالية التنوع الثقافي على أداء الموظفين	
	1.326	0.00	1.379	.934		E1		
		0.00	1.289	.536		E2		
		0.00	1.279	.838		E3		
		0.00	1.350	.797		E4		
		0.00	1.404	.815		E5		
		0.00	1.256	.735		E6		
		0.00	1.325	.809		E7		
1.287	1.229	0.00	1.244	.789	.553	S1	الرضا الوظيفي	أداء الشركات الناشئة
		0.00	1.270	.920		S2		
		0.00	1.399	.840		S3		
		0.00	1.257	.915		S4		
		0.00	1.244	.789		S5		
		0.00	1.270	.920		S6		
		0.00	1.352	.653		S7		
		0.00	1.399	.840		S8		
		0.00	1.257	.915		S9		
		0.00	1.257	.915		S10		
		0.00	1.270	.920		S11		
	1.297	0.00	1.399	.840		SK1	مهارات التفكير الابتكاري	
		0.00	1.257	.915		SK2		
		0.00	1.257	.915		SK3		
		0.00	1.244	.789		SK4		
		0.00	1.270	.920		SK5		
		0.00	1.352	.653		SK6		

	1.304	0.00	1.399	.840		B1	سلوكيات الدور الإضافي	
		0.00	1.257	.915		B2		
		0.00	1.257	.915		B3		

يتضح من الجدول بالأعلى: مقياس تطبيق المتغير الأول: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها (المتغير وأبعاده) , عند قيم أكبر من ٠.٧. بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١. وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس. كذلك, من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة, AVE يتضح أن قيمة المتغير (المتغير المستقل) هو ٠.٥٦٥ > ٠.٥, وفقاً لذلك, فقد تحقق الصدق التقاربي الاستنباطية. مقياس تطبيق المتغير الثاني: جميع معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس (المتغير وأبعاده) قيمتها أكبر من ٠.٧. بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.0001 وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس بأبعاده الثالث. كذلك, من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE لمتغير (المتغير التابع) ككل الذي يساوي ٠.٧٣٦, كذلك قيم متوسط التباين المستخرج (أبعاد المتغير) هي: ٠.٠٧٥٨, ٠.٧٧٠, على الترتيب. وفقاً لذلك, فقد تحقق الصدق التقاربي الاستنباطية

ثبات أداة الدراسة: يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبانة المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة, تم احتساب قيم ألفا كرونباخ بواسطة SPSS الإصدار 28. وفقاً لـ (al et Hair 2010), يجب أن تكون القيمة أكبر من 0.7 حتى يتحقق الثبات للمقياس.

المتغير		عدد العبارات	كرونباخ ألفا	
التنوع الثقافي	تفاعل الثقافات المختلفة في بيئة العمل	4	.973 .970 .969 .969	.971
	التواصل بين الموظفين في مكان العمل	3	.971 .969 .971	
	إدارة التنوع الثقافي	7	.971 .969 .969 .970 .970 .969 .970	
	فعالية التنوع الثقافي	7	.973	

			على أداء الموظفين	
	.969			
	.969			
	.969			
	.969			
	.969			
	.969			
.989	.989	11	الرضا الوظيفي	أداء الشركات الناشئة
	.989			
	.989			
	.989			
	.989			
	.989			
	.989			
	.989			
	.989			
	.989			
	.989	6	مهارات التفكير الابتكاري	
	.989			
	.989			
	.989			
	.989			
	.989	3	سلوكيات الدور الإضافي	
	.989			
	.989			

(المتغير الأول والأبعاد): أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ هي (.973 و .970 و .969 و .971)، مما يدل على أن جميع القيم أكبر من 0.7، ووفقاً (هير وآخرون، 2010) فقد تحقق ثبات المقياس.

(المتغير الثاني والأبعاد): أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ هي (.989)، مما يدل على أن جميع القيم أكبر من 0.7، ووفقاً (هير وآخرون، 2010) فقد تحقق ثبات المقياس.

3.12. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

• نبدأ بذكر اجابات الاستبيان مثلا، إذا كانت المقاييس خماسية أو ثلاثية، كما في المثال

Strongly agree موافق بشدة	Agree موافق	Neutral محايد	Disagree غير موافق	Strongly disagree غير موافق بشدة
------------------------------	----------------	------------------	-----------------------	-------------------------------------

• ثم يتم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في $(100 \div 5)$ حيث أن 5 هي المقياس الخماسي، وإنشاء جدول لتوضيح دالة المتوسطات الحسابية.

level (degree) Practice/importance مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية	Relative weight % الوزن النسبي %	Result (general trend) النتيجة (الاتجاه العام)	The value of the arithmetic mean قيمة المتوسط الحسابي
very low منخفض جدا	From 20 to less than 36% من 20 إلى أقل من 36%	Strongly disagree غير موافق بشدة	From 1 to less than 1.80 من 1 إلى أقل من 1.80
Low منخفض	From 36 to less than 52% من 36 إلى أقل من 52%	Disagree غير موافق	From 1.80 to less than 2.60 من 1.80 إلى أقل من 2.60
Middle متوسط	From 52 to less than 68% من 52 إلى أقل من 68%	Neutral محايد	From 2.60 to less than 3.40 من 2.60 إلى أقل من 3.40
High مرتفع	From 68 to less than 84% من 68 إلى أقل من 84%	Agree موافق	From 3.40 to less than 4.20 من 3.40 إلى أقل من 4.20
very high مرتفع جدا	From 84 to less than 100% من 84 إلى أقل من 100%	Strongly agree موافق بشدة	From 4.20 to less than 5 من 4.20 إلى أقل من 5

• يبين الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ممثلة المتوسطات الحسابية بناء على مقياس ليكرت الخماسي والانحرافات المعيارية للمتغيرات وفقا للجدول المتعلق بأهمية المتوسط الحسابي

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في الأوساط الحسابية بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، والانحرافات المعيارية للمتغيرات طبقاً للجدول المتعلق بدلالة المتوسط الحسابي. حيث يتم النظر إلى دالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول بالأعلى لمعرفة مستوى تطبيق التحول الرقمي وكذلك مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعادها، وذلك وفقاً لوجهة نظر عينة الدراسة. وذلك كما يلي

المتغير		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه العام		مستوى الأهمية	
التنوع الثقافي	تفاعل الثقافات المختلفة في بيئة العمل	3.1725	3.295	1.342	22.847	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	التواصل بين الموظفين في مكان العمل	3.4367		1.419		موافق		مرتفع	
	إدارة التنوع الثقافي في مكان العمل	3.2443		1.386		موافق		مرتفع	
	فعالية التنوع الثقافي على أداء الموظفين	3.3286		1.326		موافق		مرتفع	
أداء الشركات الناشئة	الرضا الوظيفي	3.5318		1.229	23.642	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	مهارات التفكير الابتكاري	3.43		1.297		موافق		مرتفع	
	سلوكيات الدور الإضافي	3.4133		1.304		موافق		مرتفع	

معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

المتغير	التنوع الثقافي على تفاعل الثقافات المختلفة في بيئة العمل	التنوع الثقافي على التواصل بين الموظفين في مكان العمل	الرضا الوظيفي على أداء الشركات الناشئة	مهارات التفكير الابتكاري على أداء الشركات الناشئة
التنوع الثقافي على تفاعل الثقافات المختلفة في بيئة العمل	Pearson Correlation	1	.806	.740
	Sig. (2-tailed)		.001.>	.001.>
	N	313	313	313
التنوع الثقافي على التواصل بين الموظفين في مكان العمل	Pearson Correlation	.806	1	.939
	Sig. (2-tailed)	.001.>	.001.>	.001.>
	N	313	313	313
الرضا الوظيفي على أداء الشركات الناشئة	Pearson Correlation	.764.	896.	1
	Sig. (2-tailed)	.001.>	.001.>	.001.>
	N	313	313	313
مهارات التفكير الابتكاري على أداء الشركات الناشئة	pearson Correlation	.740.	948.	760.
	Sig. (2-tailed)	.001.>	.001.>	.001.>
	N	313	313	313

الارتباط الخطي بين (بين التنوع الثقافي) كمتغير مستقل (و أداء الشركات الناشئة) كمتغير تابع (: • تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب) 0.806 (بين التنوع الثقافي كمتغير مستقل وأداء الشركات الناشئة) إجمالي (كمتغير تابع عند مستوى دلالة أقل من) 0.01 (• تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب بين تفاعل الثقافات المختلفة في بيئة العمل كمتغير مستقل وبين كل بعد من أبعاد أداء الشركات كـ الرضا الوظيفي و البشرية و مهارات التفكير الابتكاري (عند معامل ارتباط : 0.743 0.764 , 0.740 على الترتيب , كمتغيرات تابعة عند مستوى دلالة أقل من .) 0.01 (• مما يلاحظ مما سبق أن قيم معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة , ومما يدل على قوة هذا الارتباط .

الارتباط الخطي بين أبعاد التنوع الثقافي وبين متغير أداء الشركات ككل، وبين بعضها البعض: يتضح من نتائج الجدول السابق وجود ارتباط موجب معنوي بين التنوع الثقافي وبين أبعادها عند مستوى دلالة 0.01

3.13. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية، ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كل من الحزمة الإحصائية SPSS 28V على النحو التالي:

الفرض الرئيسي للدراسة :

-توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتنوع الثقافي على أداء الشركات الناشئة مما يؤثر مما يؤثر على الرضا الوظيفي ومهارات التفكير الابتكاري، و سلوكيات الدور الإضافي.

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي فروضا فرعية كما يلي :

1:توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية على تفاعل الثقافات المختلفة في بيئة العمل و أداء الشركات الناشئة مما يؤثر على الرضا الوظيفي ومهارات التفكير الابتكاري، و سلوكيات الدور الإضافي.

2 :توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية على التواصل بين الموظفين في مكان العمل و أداء الشركات الناشئة مما يؤثر على الرضا الوظيفي ومهارات التفكير الابتكاري، و سلوكيات الدور الإضافي.

3: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية على إدارة التنوع الثقافي في مكان العمل و أداء الشركات الناشئة الشركات الناشئة مما يؤثر على الرضا الوظيفي ومهارات التفكير الابتكاري، و سلوكيات الدور الإضافي.

4: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية على فعالية التنوع الثقافي على أداء الموظفين في الشركات الناشئة مما يؤثر على الرضا الوظيفي ومهارات التفكير الابتكاري، و سلوكيات الدور الإضافي.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة:

تنص هذه الفرضية على أنه " توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التنوع الثقافي و أداء الشركات.

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط بين التنوع الثقافي كمتغير مستقل و أداء الشركات الناشئة كمتغير تابع.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.963 ^a	.927	.924	.325

a. Predictors: (Constant), CDmean

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	36.275	1	36.275	343.545	<.001 ^b
	Residual	2.851	27	.106		
	Total	39.126	28			

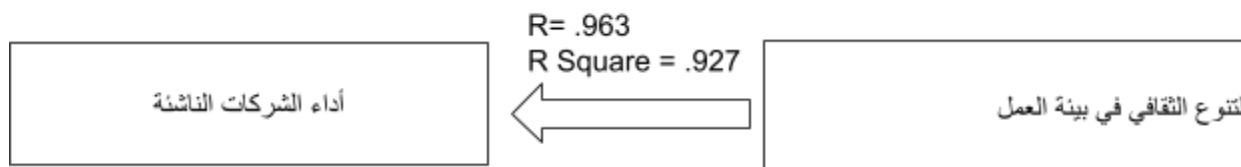
a. Dependent Variable: OPmean

b. Predictors: (Constant), CDmean

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	-.005	.195		-.025	.981	-.405	.396
	CDmean	1.046	.056	.963	18.535	<.001	.930	1.162

a. Dependent Variable: OPmean



يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

• يشير مستوى المعنوية لأختبار (F) وهو (F .sig) أقل من (0.01) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة 0.01

• وتشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.963$) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين التنوع الثقافي و أداء الشركات الناشئة (إجمالاً).

• يشير (معامل التحديد المعدل R^2) إلى أن (92.3%) من التباين الحاصل في أداء الشركات (إجمالاً) يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى التنوع الثقافي .

• تشير قيمة (ت) (Value.T) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (β)، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب الختبار (ت) أقل من (0.01). التنوع الثقافي وتأثيره على أداء الشركات، يتم قبول صحة الفرضية بناء الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التنوع الثقافي كمتغير مستقل و أداء الشركات الناشئة (إجمالاً) كمتغير تابع.

وبناء على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التنوع الثقافي و أداء الشركات (إجمالاً) كمتغير تابع.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للدراسة:

تنص هذه الفرضية على أنه "توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التنوع الثقافي و الرضا الوظيفي.

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط بين التنوع الثقافي كمتغير مستقل و الرضا الوظيفي كمتغير تابع.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.963 ^a	.927	.924	.325

a. Predictors: (Constant), CDmean

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	36.275	1	36.275	343.545	<.001 ^b
	Residual	2.851	27	.106		
	Total	39.126	28			

a. Dependent Variable: OPmean

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	-.005	.195		-.025	.981	-.405	.396
	CDmean	1.046	.056	.963	18.535	<.001	.930	1.162

a. Dependent Variable: OPmean

R = .963

R Square = .927

يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لأختبار (F) وهو (F .sig) أقل من (0.01) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة 0.01
- وتشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.963$) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين التنوع الثقافي و الرضا الوظيفي .
- يشير (معامل التحديد المعدل R^2) إلى أن (927%) من التباين الحاصل للرضا الوظيفي يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى التنوع الثقافي .
- تشير قيمة (T) (Value.T) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (β)، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب الختبار (T) أقل من (0.01). التنوع الثقافي و الرضا الوظيفي، يتم قبول صحة الفرضية بناء الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التنوع الثقافي كمتغير مستقل و الرضا الوظيفي كمتغير تابع.

وبناء على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التنوع الثقافي و الرضا الوظيفي كمتغير تابع.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للدراسة:

تنص هذه الفرضية على أنه " توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التنوع الثقافي و مهارات التفكير الابتكاري. ولاختبار هذا الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط بين التنوع الثقافي كمتغير مستقل و مهارات التفكير الابتكاري كمتغير تابع.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.964 ^a	.928	.926	.322

a. Predictors: (Constant), CDmean

ANOVA^a

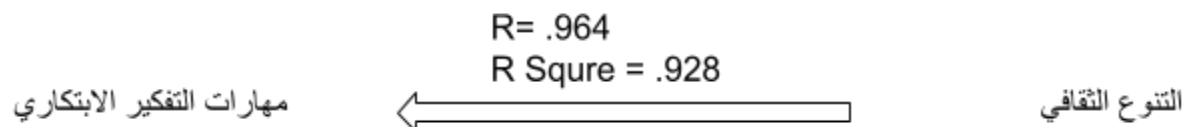
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	36.287	1	36.287	350.193	<.001 ^b
	Residual	2.798	27	.104		
	Total	39.084	28			

a. Dependent Variable: Skmean

b. Predictors: (Constant), CDmean

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	-.009	.193	-.046	.964	-.405	.388
	CDmean	1.046	.056	.964	<.001	.932	1.161

a. Dependent Variable: Skmean



يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لأختبار (F) وهو (F.sig) أقل من (0.01) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دالة 0.01
- وتشير قيمة معامل الارتباط (R = 0.964) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين التنوع الثقافي و مهارات التفكير الابتكاري .
- يشير (معامل التحديد المعدل R 2) إلى أن (92.8%) من التباين الحاصل لمهارات التفكير الابتكاري يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى التنوع الثقافي .
- تشير قيمة (ت) (Value.T) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (β)، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب الختبار (ت) أقل من (0.01). التنوع الثقافي و مهارات التفكير الابتكاري، يتم قبول صحة الفرضية بناء الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التنوع الثقافي كمتغير مستقل و مهارات التفكير الابتكاري كمتغير تابع.

وبناء على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التنوع الثقافي و مهارات التفكير الابتكاري كمتغير تابع.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للدراسة:

تنص هذه الفرضية على أنه " -توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التنوع الثقافي و سلوكيات الدور الإضافي. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط بين التنوع الثقافي كمتغير مستقل و سلوكيات الدور الإضافي كمتغير تابع.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.961 ^a	.924	.921	.348

a. Predictors: (Constant), CDmean

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	39.547	1	39.547	327.056	<.001 ^b
	Residual	3.265	27	.121		
	Total	42.812	28			

a. Dependent Variable: Bmean

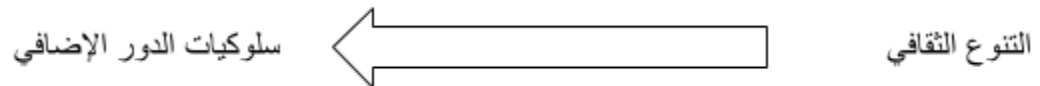
b. Predictors: (Constant), CDmean

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	-.177	.209		-.849	.403	-.606	.251
	CDmean	1.092	.060	.961	18.085	<.001	.968	1.216

a. Dependent Variable: Bmean

R = .961
R Square = .924



يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

• يشير مستوى المعنوية لأختبار (F) وهو (F.sig) أقل من (0.01) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة 0.01

• وتشير قيمة معامل الارتباط (R = 0.961) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين التنوع الثقافي و سلوكيات الدور الإضافي .

• يشير (معامل التحديد المعدل R²) إلى أن (92.4%) من التباين الحاصل لسلوكيات الدور الإضافي يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى التنوع الثقافي .

• تشير قيمة (ت) (Value.T) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (β)، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب الختبار (ت) أقل من (0.01). التنوع الثقافي و سلوكيات الدور الإضافي، يتم قبول صحة الفرضية بناء الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التنوع الثقافي كمتغير مستقل و سلوكيات الدور الإضافي كمتغير تابع.

وبناء على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التنوع الثقافي و سلوكيات الدور الإضافي كمتغير تابع.

3.13 الخاتمة

من أجل التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الحالية, فقد تم استخدام كالم برنامج SPSS 28V . فقد قامت الباحثة بالتحليل الوصفي لعينة الدراسة, كذلك قامت بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة. وفقا لنتائج التحليل الإحصائي لهذه الدراسة, فقد تحقق الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة. كذلك, فقد تم إثبات الفرض الرئيسي للدراسة والفروض الثالث الفرعية من خلال نتائج الإحصائيات السابقة يتضح أنه توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التنوع الثقافي و أداء الشركات الناشئة مما يؤثر على الرضا الوظيفي ومهارات التفكير الابتكاري، و سلوكيات الدور الإضافي.

الفصل الخامس: حدود البحث و التوصيات والاستنتاجات

3.14. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

3.15. توصيات الدراسة:

3.16. الخاتمة:

- Jennifer, Feitosa., Spencer, Hagenbuch., Bansi, Patel., Alicia, S., Davis. (2022). Performing in diverse settings: A diversity, equity, and inclusion approach to culture. *International Journal of Cross Cultural Management*, 22(3):433-457. doi: 10.1177/14705958221136707.
- Jiaying, Zhang. (2021). A Study of the Impact of Cultural Diversity on Team Performance in Southern and Northern China. 3(2) doi: 10.25236/FSST.2021.030203.
- (2022). Cultural Diversity in Workplace and the Role of Management. *American Journal of Industrial and Business Management*, 13(05):380-393. doi: 10.4236/ajibm.2023.135024.
- Özlem, Canyürek. (2022). Cultural Diversity in Motion. Theater, doi: 10.14361/9783839460177.
- Zozan, ALI, ABDULLAH., Hussein, AHMAD, MUSTAFA., Canan, Yildiran., Yahya, Fidan. (2022). The management of cultural diversity and its impact on organizational performance. *Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi*, 1(53):46-64. doi: 10.17498/kdeniz.1065305.
- Luís, F., Valente., Ana, Cristina, Barros., Catarina, Maia., João, P., Cunha. (2018). Start-ups: Integrating product, market and supply chain decisions to build-up market entry capabilities. doi: 10.17863/CAM.31721.
- Aija, Vonoga. (2018). Start-ups – an element for economic growth and innovativeness. *Latgale National Economy Research*, 1(10):159-167. doi: 10.17770/LNER2018VOL1.10.3458.
- Cristiana, Maria, Anghel., Alexandru, Ionut, Almasan. (2022). Organizational performance is highly influenced by motivation. a case study of the public health directorate. 31(volume 31):280-288. doi: 10.47535/1991auoes31(2)027.
- Teay, Shawyun. (2021). Organization, Information, and Human Capital. 225-250. doi: 10.4018/978-1-7998-8820-8.ch009.

Mohamed, Ibrahim, El, Santty., Hegazy, Zaher., Naglaa, Ragaa, Saeid. (2023). Organization Performance Composite Index Under Fuzziness: Application on Manufacturing Organization. *Production Engineering Archives*, 29(1):14-22. doi: 10.30657/pea.2023.29.3.

Thanh, Tung, Do., Ngoc, Khuong, Mai. (2021). A systematic review on high performance organization. *Management Research Review*, 44(1):181-208. doi: 10.1108/MRR-11-2019-0495.

Arwin, Tanjung., Febsri, Susanti. (2022). Pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan bidang ekonomi yayasan wakaf arrisalah. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 15(2):530-542. doi: 10.46306/jbbe.v15i2.194.

(2023). The effect of work environment on performance through job satisfaction. *The Management journal of Binaniaga*, 8(1):27-40. doi: 10.33062/mjb.v8i1.20.

Mochamad, Saefullah., Basrowi, Basrowi. (2022). Dampak lingkungan kerja fisik terhadap kinerja dan kepuasan karyawan bagian produksi. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 15(2):481-491. doi: 10.46306/jbbe.v15i2.183

amadeo, K. (2013). Cultural Diversity. Retrieved from <http://useconomy.about.com/od/suppl1/g/CulturalDiversity.htm>.

Białostocka, P. (2010). Cultural Diversity in Organisational Theory and Practice. *Journal of Intercultural Management*.

Martin, G. C. (2014). The effects of cultural diversity in the workplace. *Journal of diversity management (JDM)*, 9(2), 89-92.

Bratianu, C., & Bejinaru, R. (2019). The theory of knowledge fields: A thermodynamics approach. *Systems*, 7(2), 20, 1-12.

Bratianu, C., Agapie, A., Orzea, I. (2011). Knowledge dynamics modeling using Analytic Hierarchy Process (AHP). In Turner, G., & Minnone, C. (Eds.). *Proceedings of the 3rd European Conference on Intellectual Capital*, pp. 94-102, 18-19 April 2011, University of Nicosia, Cyprus. Reading: Academic Conferences and Publishing International.

Goleman, D. (2008). *Inteligența emoțională*, Curtea Veche Publishing, București.

Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2007). Inteligența emoțională în leadership, Curtea Veche Publishing, București.

Groves, K.S. (2006), Leader emotional expressivity, visionary leadership, and organizational change, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 27, Iss 7, pp. 566 – 583.

Horga, G. (2012). Leadership și performanță organizațională, Expert Publishing, București.

Humphreys, J.H. (2002). Transformational leader behavior, proximity and successful services marketing, *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, Iss: 6, pp. 487 – 502.

Kets de Vries, M.F.R. (2007). Leadership-arta și măiestria de a conduce, Codecs Publishing, București. Mayo, A. (2014). Valoarea umană a organizațiilor, BMI Publishing, București.

McMurray, A.J., Pirola-Merlo, A., Sarros, J.C. & Islam, M.M (2010). Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 31 Iss: 5, pp. 436 – 457.

Mishra, S. & Mohanty, P. (2014). Corporate governance as a value driver for firm performance: evidence from India, *CORPORATE GOVERNANCE*, VOL. 14, NO. 2, pp. 265-280.

Richter, N. F., Schmidt, R., Ladwig T.J. & Wulhorst, F. (2017). A critical perspective on the measurement of performance in the empirical multinationality and performance literature, *Critical perspectives on international business*, Vol. 13 No. 2, pp. 94-118.

Sveiby, K.E. (2007). Disabling the context for knowledge work: the role of managers' behaviours, *Management Decision*, Vol. 45, Iss 10, pp. 1636 – 1655

Cox, T. (1994). Cultural diversity in organizations: Theory, research, and practice. San Francisco: Berrett-Koehler.

Cox, T., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45–56.

Gumede, M. S. (2016). The impact of cultural diversity on organizational performance and success (Doctoral dissertation).

مقدم, نور الهدى, مجول, & شهنياز. إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي دراسة حالة بمديرية العملية الاتصالات الجزائر-ورقة 2023 (Doctoral dissertation), جامعة قاصدي مرباح-ورقة).

الملحق أ: خطاب الموافقة

السيدات و السادة الافاضل ،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

وبعد ،،،

أنا عمر يونس داود ، طالب إدارة مشاريع في جامعة ميدأوشن. نكتب إليكم اليوم بغرض طلب تعاونكم الكريم في عمل استبيان مهم للغاية وهو جزء من متطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس في إدارة المشاريع من جامعة ميدأوشن. نسعى من خلال هذا الاستبيان إلى فهم العلاقة بين التنوع الثقافي في بيئة العمل وأثره على أداء الشركات الناشئة، ونعتقد أن مساهمتكم ستكون ذات قيمة كبيرة في تحقيق نتائج دقيقة وشاملة.

نتفهم أن وقتكم ثمين، ولذلك نقدر لكم تعاونكم في ملء الاستبيان في أقرب وقت ممكن.

نؤكد لكم أن جميع المعلومات التي تقدمونها ستكون سرية تمامًا، وتستخدم فقط للأغراض البحثية المتعلقة بهذا الاستبيان.

شكرًا جزيلاً لكم على وقتكم وتعاونكم.

مع فائق الاحترام والتقدير،

الباحث: عمر يونس داود

إشراف: د. منى مصطفى العشري

التاريخ: يونيو 2024

الملحق ب:

القسم الأول: الخصائص الديموغرافية

الجنس:

ذكر ()	أنثى ()
---------	----------

الفئة العمرية:

20-30 ()	31-40 ()	41-50 ()	50 فما فوق ()
-----------	-----------	-----------	----------------

العرقية:

--

عدد سنوات الخبرة:

1-5 سنوات ()	6-10 سنوات ()	11-15 سنوات ()	16 إلى 20 سنوات ()	20 سنة فما فوق ()
---------------	----------------	-----------------	---------------------	--------------------

الديانة:

--

القسم الثاني : الاستبيان

يحتوي هذا الاستبيان على 21 سؤالاً يتطلب كل منها وضع علامة على الخيار الذي يصف حالتك بشكل أفضل :

أولاً: التنوع الثقافي:

يشير إلى وجود مجموعة متنوعة من الثقافات أو الخلفيات الثقافية داخل مجتمع أو منظمة أو بيئة معينة. ويعكس هذا التنوع الاختلافات في اللغة والدين والعرق والعادات والتقاليد والقيم والاعتقادات وأنماط الحياة التي يتمتع بها الأفراد.

تأثير التنوع الثقافي على الأداء التنظيمي	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
تفاعل الثقافات المختلفة في بيئة العمل:					
1. أنا أكثر فعالية وإنتاجية عند العمل في مجموعة ذات ثقافات مختلفة.					
2. هناك تسامح ثقافي بين موظفي الشركة					
3. نقاط قوتي وضعفي تكملها الثقافات الأخرى بشكل جيد.					
4. تعليم الموظفين حول الثقافات المختلفة يساعد بشكل إيجابي في عملية حل النزاعات بين الموظفين.					
التواصل بين الموظفين في مكان العمل					
1. أستطيع التواصل بشكل أفضل مع الموظفين من الثقافات الأخرى حول وظيفتي كما أفعل مع الموظفين من ثقافتي.					
2. أشعر أن فهم زميلي من الثقافات المختلفة يساعد في فهم أصحاب المصلحة الآخرين في العمل بشكل أفضل.					
3. لا تزال الصور النمطية الثقافية موجودة وتؤثر على الأداء والعلاقات بين الموظفين.					
إدارة التنوع الثقافي في مكان العمل:					
1. وضعت شركتي سياسة/إجراءات لإدارة التنوع الثقافي.					
2. تشجع شركتي أسلوب إدارة يقبل ويقدر الفروقات الفريدة بين الأفراد.					
3. توفر شركتي بيئة عمل خالية من الحواجز (مثل: التواصل، فرص الترقية، العلاقات العملية،					

					الخ) التي تنشأ عن الاختلافات الثقافية بين الأفراد.
					4. توفر شركتي فرصاً للتطوير والنمو على جميع المستويات دون حواجز أو تمييز ثقافي.
					5. يعترف صاحب العمل بثقافتي، ونتيجة لذلك أشعر بالانتماء للشركة.
					6. توفر شركتي بيئة عمل خالية من التمييز الثقافي.
					7. تأخذ شركتي في الاعتبار قيمي الثقافية كمحركات لتحسين الأداء.

فعالية التنوع الثقافي على أداء الموظفين:					
					1. التنوع الثقافي يمثل تحدياً بالنسبة لي في أداء وظيفتي.
					2. برنامج/تعليم إدارة التنوع الثقافي سيعزز بالتأكيد أدائي في وظيفتي.
					3. البيئة الثقافية المتنوعة تثير تفكيري الإبداعي والمبتكر عند أداء وظيفتي.
					4. إدارة التنوع الثقافي لها تأثير مباشر على الاحتفاظ بالموظفين والمهارات.
					5. يساهم القوى العاملة المتنوعة ثقافياً والمدارة جيداً في نجاح وربحية هذا العمل.
					6. قام صاحب العمل بتوضيح كيف يرتبط التنوع الثقافي بوظائف العمل.
					7. سيساعدني فهم التنوع الثقافي في إدراك نقاط قوتي وضعفي عند أداء وظيفتي.

ثانياً: الأداء التنظيمي:

يشير إلى مدى فعالية وكفاءة الشركة في تحقيق أهدافها واستراتيجياتها. يقيس الأداء التنظيمي النجاح العام للشركة ويعتمد على عدة عوامل تشمل: الأداء المالي و الكفاءة التشغيلية والرضا الوظيفي وغيرها من مؤشرات النجاح.

الرضا الوظيفي					
					1. تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئاً هاماً بالنسبة لي
					2. لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى
					3. توفر لي وظيفتي فرصاً لاكتساب مهارات وخبرات جديدة
					4. أشعر بالوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل لدى إحساس بالأمان تجاه عملي

					5. توفر لي وظيفتي الفرص لتبادل المعلومات والخبرات جديدة
					6. أشعر بسعادة كبيرة لأنني التحقت بالعمل في هذه المؤسسة و بالكثير من الولاء نحوها
					7. أنني مستعد لقبول أي عمل بطلب مني لكي أستمّر في العمل في هذه المؤسسة
					8. أنني لا أستطيع أداء عملي لنفسى المستوى الحالي في أي مؤسسة أخرى
					9. هذه المؤسسة تثير لدي رغبة في تحقيق أفضل أداء في عملي
					10. أن أي تغيير في وضعي الحالي لن يؤدي بي إلى ترك العمل في المؤسسة
					11. أنني مستعد أبذل جهدا أكبر من المتوقع في سبيل نجاح هذه المؤسسة

مهارات التفكير الابتكاري

					1. يمكنني إيجاد أفكار جديدة وعملية لتحسين أداء المؤسسة
					2. أقترح طرق جديدة لزيادة خدمات المؤسسة
					3. أقدم مقترحات مفيدة لتحسين أداء العمل في المؤسسة
					4. أسعى لتطبيق مقترحات في العمل بطريقة بناء ونشطة
					5. غالبا ما أملك نهج جديد لحل مشاكل العمل
					6. أقترح طرق جديدة لأداء مهام العمل

سلوكيات الدور الإضافي

					1. أقوم بحضور دورات تدريبية إضافية في وقتك الخاص
					2. أعمل قبل أو بعد أوقات العمل الرسمية من أجل إنهاء متطلبات العمل
					3. أترك عملي لمساعدة الآخرين على حل المشاكل التي لها صلة بعملهم

جدول أدوات البحث:

المتغير	أبعاد المتغير	عدد البيانات	المصدر
التنوع الثقافي	تفاعل الثقافات المختلفة في بيئة العمل	4	Gumede, M. S. (2016) The impact of cultural diversity on organizational performance and success
	التواصل بين الموظفين في مكان العمل	3	
	إدارة التنوع الثقافي في مكان العمل	7	
	فعالية التنوع الثقافي على أداء الموظفين	7	

المتغير	أبعاد المتغير	عدد البيانات	المصدر
الأداء التنظيمي	الرضا الوظيفي	11	مقدم, نور الهدى, مجول, & شهيناز. (2023) إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي دراسة حالة بديرية العملية الاتصالات الجزائر-ورقلة
	مهارات التفكير الابتكاري	6	
	سلوكيات الدور الإضافي	3	

نموذج الاستبيان :

[نماذج - Cultural Diversity in the Work Environment and Its Impact on the Performance - Google](#)

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N	Missing N
I1	2.79	1.424	29	0
I2	3.21	1.373	29	0
I3	3.10	1.145	29	0
I4	3.59	1.427	29	0
C1	3.45	1.526	29	0
C2	3.69	1.365	29	0
C3	3.17	1.365	29	0
M1	2.93	1.412	29	0
M2	3.48	1.379	29	0
M3	3.48	1.379	29	0
M4	3.28	1.486	29	0
M5	3.10	1.372	29	0
M6	3.41	1.376	29	0
M7	3.03	1.295	29	0
E1	2.48	1.379	29	0
E2	3.34	1.289	29	0
E3	3.72	1.279	29	0
E4	3.59	1.350	29	0
E5	3.55	1.404	29	0
E6	3.17	1.256	29	0
E7	3.45	1.325	29	0

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N	Missing N
S1	3.24	1.244	29	0
S2	3.55	1.270	29	0
S3	3.62	1.399	29	0
S4	3.31	1.257	29	0
S5	3.24	1.244	29	0
S6	3.55	1.270	29	0
S7	3.55	1.352	29	0
S8	3.62	1.399	29	0
S9	3.31	1.257	29	0
S10	3.31	1.257	29	0
S11	3.55	1.270	29	0
SK1	3.62	1.399	29	0
SK2	3.31	1.257	29	0
SK3	3.31	1.257	29	0
SK4	3.24	1.244	29	0
SK5	3.55	1.270	29	0
SK6	3.55	1.352	29	0
B1	3.62	1.399	29	0
B2	3.31	1.257	29	0
B3	3.31	1.257	29	0

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.553
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	908.891
	df	210
	Sig.	<.001

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
E3	.838	.343		
E5	.815	.467		
E7	.809		.370	
E4	.797		.360	
I4	.792			
C2	.776			.315
C3	.772		.384	
M2	.754	.512		
C1	.736	.377		
I3	.632	.404	.344	.314
E2	.536	.494	.472	.332
M4		.902		
M1		.852		
M5	.418	.796		
M3	.518	.773		
M7	.320	.749	.390	
E6	.490	.735		
M6	.398	.679		.473
I2	.438	.565		.432
E1			.934	
I1				.895

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
SK3	.915	.387
S4	.915	.387
S10	.915	.387
SK2	.915	.387
B3	.915	.387
S9	.915	.387
B2	.915	.387
SK4	.789	.472
S1	.789	.472
S5	.789	.472
S11	.343	.920
S6	.343	.920
S2	.343	.920
SK5	.343	.920
SK1	.491	.840
S3	.491	.840
S8	.491	.840
B1	.491	.840
S7	.604	.653
SK6	.604	.653

Total Variance Explained

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	13.755	65.501	65.501	13.755	65.501	65.501
2	1.869	8.900	74.401	1.869	8.900	74.401
3	1.092	5.199	79.599	1.092	5.199	79.599
4	1.037	4.939	84.538	1.037	4.939	84.538
5	.636	3.028	87.566			
6	.539	2.567	90.134			
7	.466	2.218	92.352			
8	.376	1.788	94.140			
9	.289	1.374	95.515			
10	.274	1.305	96.820			
11	.192	.913	97.733			
12	.160	.760	98.493			
13	.137	.650	99.144			
14	.055	.261	99.405			
15	.047	.225	99.630			
16	.037	.176	99.806			
17	.025	.118	99.924			
18	.010	.046	99.970			
19	.004	.021	99.991			
20	.002	.008	99.999			
21	.000	.001	100.000			

Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7.580	36.096	36.096
2	6.207	29.559	65.655
3	2.032	9.676	75.331
4	1.934	9.207	84.538
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	16.655	83.276	83.276	16.655	83.276	83.276
2	2.015	10.075	93.351	2.015	10.075	93.351
3	.672	3.360	96.711			
4	.390	1.950	98.661			
5	.268	1.339	100.000			
6	5.421E-16	2.711E-15	100.000			
7	3.327E-16	1.663E-15	100.000			
8	1.249E-16	6.247E-16	100.000			
9	1.010E-16	5.049E-16	100.000			
10	2.635E-17	1.317E-16	100.000			
11	1.665E-17	8.327E-17	100.000			
12	2.605E-18	1.303E-17	100.000			
13	9.656E-20	4.828E-19	100.000			
14	-2.960E-20	-1.480E-19	100.000			
15	-1.490E-18	-7.448E-18	100.000			
16	-5.945E-17	-2.972E-16	100.000			
17	-1.371E-16	-6.854E-16	100.000			
18	-1.740E-16	-8.701E-16	100.000			
19	-2.272E-16	-1.136E-15	100.000			
20	-3.095E-15	-1.547E-14	100.000			

Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9.889	49.447	49.447
2	8.781	43.904	93.351
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			

Extraction Method: Principal Component Analysis.