

دور التنوع الثقافي في تعزيز الاتصال الداخلي  
بالتطبيق على جامعة ميدأوشن الذكية  
"دراسة حالة"

مروة موسى أحمد التين  
2021204590

مشروع تخرج- 1  
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف  
د. منى مصطفى العشري  
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي  
الفصل الدراسي الثاني - 2024

## الشكر والتقدير

الحمد لله الذي أعانني ووفقتني وسددني كانَ الدربُ طويلاً والثباتُ عسيراً والهمة كأمواج اليم تارةً مداً وتارةً جزراً والعزيمةُ مليئةٌ بمخاطرٍ يجب إدارتها كقائدٍ مقدم فالاستسلام فشلٌ ذريع والهروب جُبْنٌ فضيع، والآن بلغتُ اللحظةَ الأخيرة، الرشفةُ الأخيرة من الكوب، يقول ربنا سبحانه وتعالى { **قُلْ بِفَضْلِ اللَّهِ وَبِرَحْمَتِهِ** } إيه والله كلُّ ما نحنُ عليه الآن من خير هو بفضلٍ من الله لا بجدنا ولا باجتهادنا ولكن الله يسر لنا السعي وأكرمنا الحصاد فإليه يُنسبُ الفضل كله.

ثم أخصُ بالشكر **المستشار/ أ. ناصر المحيميد** منارة العلم المعرفة الذي أنشأ هذا الصرح الذي استقينا من خلاله من مختلف نهور العلم جزاءُ الله ووالديه عنا خير الجزاء.

لزامٌ عليّ أن واعترافاً بالجميل أن أتقدم بالشكر **للدكتورة الموقرة/ منى مصطفى العشري** الذي أدت زكاة العلم بنشره والتي قدمت النصائح الإرشادات والتوجيهات جزاها الله ووالديها عنا خير الجزاء.

وأودُ تقديم الشكر والعرفان لجميع أعضاء هيئة تدريس جامعة ميد أوشن على ما يقدمونه في سبيل إحياء العلم.

كما يسعدني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى معلمتي في المرحلة الثانوية **الأستاذة/ عبير الحازمي** وذلك نظيراً لما قدمته لي من مساعدة في توضيح ما أشكل عليّ ودعماً في تقديم الأفضل جزاها الله عني خير الجزاء.

إلى التي وضعت هدفاً نصبَ عينيها ورغم ما واجهته من صعاب ورغم العقبات لكن أبت إلا أن تتجح وتصل لم تكن مباليةً بجميع المحبطات من حولها لأنها تعلم أن الله وضعها في هذا المكان لتزهر وما هي أزهرت وستستمر في الإزهار إلى مروة (نفسى) بلغك الله ما تتمنين وأكرمك بوظيفةٍ لم تحلمي بها قط ووفقك وسدد خطاك.

جعله الله عملاً خالصاً لوجهه وطرح فيه البركة والإفادة وجعله علماً ينتفع به وصدقةً جارية عني وأحبتي وعن جميع المسلمين.

## الإهداء

أهدي ثمرة نجاحي إلى أغلى وأعزّ الغالين إلى والداي الذين لو قضيتُ العمر دهرًا لأوفيهما حقهما ما استطعت، إلى أبي الحكيم بطلي الأول الذي شقى وربّى وأعطى دونَ كلِّ أو ملل، إلى التي سهرت وتعبت وربّت إلى نبع الحنان إلى من وضعت الجنة تحت قدميها أمي بلغهما الله فيّ وفي أخوتي ما يتمنوه وجعل فخرهم بنا ينسيهم بعض ما قاسوه اللهم ارحمهما كما ربياني صغيرة.

إلى لون وفاكهة الحياة أخوتي أحبُّ روحكم المرحّة وتفاؤلکم حتى في وقت الشدائد والمتاعب أدامَ الله ودنا وجعل قلوبنا حانيةً دائماً

إلى صديقتي الغالية سُمية التي دائماً ما كانت تنشر البهجة والسرور و تدعو لي بالتوفيق والنجاح وأن يفتح الله عليّ، إلى كلِّ من علمني حرفاً وكلمة، إلى صديقاتي في أيام الدراسة ورفيقاتي في الحلقات وفي الحياة عامة، إلى جواهر إلى ياسمين إلى كل من كان له الفضل بعد الله في إتمام هذا البحث إلى كل ذي ذوقٍ ولطفٍ وأخلاقٍ وأدب، إلى جامعة ميد أوّشن وجميع من انتمى وسينتّمى إليها، إلى كل الأُحبة.

## مستخلص الدراسة

## المحتويات

|    |                                                       |
|----|-------------------------------------------------------|
| 4  | ..... مستخلص الدراسة                                  |
| 9  | ..... الفصل الأول: الإطار العام للدراسة               |
| 10 | ..... 1.1 المقدمة                                     |
| 12 | ..... 1.2 مشكلة الدراسة                               |
| 12 | ..... □ فجوات على المستوى النظري                      |
| 12 | ..... □ فجوات على المستوى التطبيقي                    |
| 12 | ..... 1.3 أهمية الدراسة                               |
| 12 | ..... □ على المستوى النظري:                           |
| 13 | ..... □ على المستوى التطبيقي:                         |
| 13 | ..... 1.4 أسئلة الدراسة                               |
| 13 | ..... 1.5 أهداف الدراسة                               |
| 14 | ..... 1.6 فرضيات الدراسة                              |
| 14 | ..... 1.7 نموذج الدراسة                               |
| 15 | ..... 1.8 الدراسة الميدانية                           |
| 15 | ..... 1.9 مخطط المشروع                                |
| 16 | ..... الفصل الثاني: الدراسات السابقة                  |
| 17 | ..... 2.1 المقدمة:                                    |
| 17 | ..... 2.2 التنوع الثقافي                              |
| 17 | ..... 2.2.1 تعريف التنوع الثقافي                      |
| 18 | ..... ٢,٢,٢ تطور التنوع الثقافي                       |
| 18 | ..... ٢,٢,٣ أبعاد التنوع الثقافي                      |
| 19 | ..... ٢,٢,٤ نظريات التنوع الثقافي                     |
| 20 | ..... 2.3 الاتصال الداخلي                             |
| 20 | ..... 2.3.1 تعريف الاتصال الداخلي                     |
| 20 | ..... ٢,٣,٢ تطور الاتصال الداخلي                      |
| 21 | ..... 2,3,3 أبعاد الاتصال الداخلي                     |
| 21 | ..... ٢,٣,٤ نظريات الاتصال الداخلي                    |
| 24 | ..... 2.4 العلاقة بين التنوع الثقافي والاتصال الداخلي |
|    | ..... 2.5 الخاتمة 27                                  |
| 29 | ..... الفصل الثالث: منهجية البحث                      |
| 30 | ..... 3.1 المقدمة:                                    |
| 30 | ..... 3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة        |

|    |                                                |
|----|------------------------------------------------|
| 30 | 3.2.1 التنوع الثقافي                           |
| 30 | 3.2.2 الاتصال الداخلي                          |
| 30 | 3.3 تصميم الدراسة                              |
| 32 | 3.1 مجتمع الدراسة وطرق وتقنيات أخذ العينة      |
| 32 | 3.6.1 مجتمع الدراسة                            |
| 33 | 3.6.2 عينة الدراسة                             |
| 33 | 3.6.3 طريقة وتقنيات أخذ العينة                 |
| 33 | 3.4 طريقة جمع البيانات                         |
| 33 | 3.5.1 المتغير المستقل (التنوع الثقافي)         |
| 34 | 3.5.2 المتغير التابع (الاتصال الداخلي)         |
| 35 | 3.5 أنواع البيانات                             |
| 35 | 3.6.1 البيانات الأولية                         |
| 35 | 3.6.2 البيانات الثانوية                        |
| 35 | 3.6 طرق وأساليب تحليل البيانات                 |
|    | 3.7 الخاتمة 36                                 |
| 37 | الفصل الرابع التحليل الإحصائي للنتائج الدراسية |
| 38 | 4.1 المقدمة                                    |
| 38 | 4.2 خصائص عينة الدراسة                         |
| 43 | 4.3 قياس الصدق والثبات لأدوات الدراسة          |
| 44 | 4.3.1 صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة        |
| 47 | 4.3.2 ثبات أداة الدراسة                        |
| 48 | 4.4 لتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة             |
| 51 | 4.5 معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة |
| 53 | 4.6 نتائج اختبار صدق فرضيات الدراسة            |
|    | 4.7 الخاتمة 58                                 |
| 59 | الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والخاتمة    |
| 60 | 5.1 حدود البحث                                 |
| 60 | 5.2 التوصيات                                   |
|    | 5.3 الخاتمة 61                                 |
| 61 | قائمة المراجع                                  |
| 64 | الملاحق                                        |

## فهرس الأشكال

| الرقم    | العنوان                                             | الصفحة |
|----------|-----------------------------------------------------|--------|
| الشكل 1  | نموذج الدراسة                                       | 14     |
| الشكل 2  | مخطط المشروع                                        | 15     |
| الشكل 3  | المدخلان الأساسيان للتدريب على إدارة التنوع الثقافي | 18     |
| الشكل 4  | نموذج عملية الاتصال                                 | 23     |
| الشكل 5  | أنواع الاتصالات الداخلية                            | 24     |
| الشكل 6  | ملخص تصميم البحث                                    | 32     |
| الشكل 7  | تصنيف العينة وفقاً للجنس                            | 40     |
| الشكل 8  | تصنيف العينة وفقاً للعمر                            | 41     |
| الشكل 9  | تصنيف العينة وفقاً للمؤهل العلمي                    | 42     |
| الشكل 10 | تصنيف العينة وفقاً لعدد سنوات الخبرة                | 42     |
| الشكل 11 | تصنيف العينة وفقاً للمنصب الوظيفي                   | 43     |

## فهرس الجداول

| الرقم   | العنوان                                                                  | الصفحة |
|---------|--------------------------------------------------------------------------|--------|
| جدول 1  | السلوكيات الداعمة لإدارة التنوع الثقافي داخل المؤسسات التعليمية وتأثيرها | 20     |
| جدول 2  | مجتمع الدراسة                                                            | 32     |
| جدول 3  | عينة الدراسة                                                             | 33     |
| جدول 4  | الأداة المستخدمة لقياس التنوع الثقافي                                    | 34     |
| جدول 5  | الأداة المستخدمة لقياس الاتصال الداخلي                                   | 34     |
| جدول 6  | توصيف عينة الدراسة                                                       | 39     |
| جدول 7  | صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير المستقل                        | 44     |
| جدول 8  | صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير التابع                         | 46     |
| جدول 9  | قياس الثبات لأداة الدراسة                                                | 47     |
| جدول 10 | دلالة المتوسطات الحسابية                                                 | 49     |
| جدول 11 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة                | 50     |
| جدول 12 | معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة                                     | 51     |



## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1 المقدمة

يعتبر الاتصال من أهم العوامل التي أنشأت علاقات اجتماعية بين الأفراد وأن الحاجة إليه جعلته يمر بعدة مراحل نحو التطور المستمر حيث مكن هؤلاء الأفراد من تنظيم وتنسيق الأعمال والنشاطات فيما بينهم من خلال تبادل المعلومات والأفكار التي تكون مضمون الاتصال، وكذلك بالنسبة للمؤسسات أصبح الاتصال الداخلي يحظى باهتمام بالغ من طرف المفكرين كونه أحد العوامل التي تسعى المؤسسة من خلاله لتحقيق أهدافها وحل مشكلاتها فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات داخلها إذ أنه كلما كان الاتصال فعالاً كلما كانت النتائج إيجابية وكان انسياب المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية أسهل، والعكس صحيح فكلما كان الاتصال في المؤسسة غير فعال كلما أصبح عائقاً للمؤسسة بسبب عدم دوران المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية حيث يمثل الاتصال عملية انتقال وتبادل المعلومات والأفكار والآراء للمساعدة على أداء الأعمال بطريقة أفضل وجعل الأفكار تُفهم بوضوح وفي الوقت المناسب، لذلك يعتبر العصب الحيوي والمحرك الرئيسي لأي مؤسسة فهو عنصر رئيسي من عناصر إستراتيجية التسيير الحسن لها (خنيفر وفاء، ٢٠١٤).

وقد ظهرت عدة محاولات في سبيل دراسة التنوع البشري والثقافي عموماً، لكن في المجال التنظيمي ظهرت البدايات مع دراسات House et al, Schwartz 1999, Trompenaar 1997, Project Globe 2004 لكن كانت الريادة للعالم Hofstede 1980-2001 مع دراسته لأبعاد الثقافة الوطنية المتعلقة بالتنظيمات، والتي اعتبرت حجر الأساس وقاعدة البيانات العالمية الخاصة بالأبعاد الثقافية التنظيمية للدول والثقافات عبر العالم، والتي بينت وأشارت بقوة لأثر الثقافة الوطنية المحلية في المنظمات ومدى اختلافها عبر دول العالم باختلاف الثقافات المنتشرة (عبد المجيد بكاي، ٢٠١٦). وأجرى Joan Henderson دراسة تناول بها العوامل التي تؤثر في كفاءة الاتصالات الداخلية، وهي: بيئة المنظمة فالمنظمات التي تعمل في بيئات متغيرة غالباً ما تتطلب اتباع طرق تفكير جديدة واتصالات متطورة عن نظيراتها التي تعمل في بيئة عمل مستقرة. حجم المنظمة حيث يواجه مديرو المنظمات كبيرة الحجم تحديات اتصالية أكبر. ضمان التناسق بين الرسائل التنظيمية وعلى وجه الخصوص البيانات التي تصدر عن الإدارات. وأخيراً الوسائل الاتصالية المستخدمة والتي تؤثر في طبيعة الاتصال داخل المنظمة.

على الرغم من وفرة الدراسات حول التنوع الثقافي وعلاقته بعدد من المتغيرات وكذلك الأمر بالنسبة للاتصال الداخلي حيث تعددت الدراسات حول قياس أثره وتأثيره على عدد من العوامل إلا أنه في حدود علم الباحثة لا توجد دراسة قامت بقياس دور التنوع الثقافي في تعزيز الاتصال الداخلي.

مع تزايد التنوع الثقافي في بيئات العمل، تواجه المؤسسات تحديات متزايدة في تعزيز الاتصال الداخلي بين الموظفين من خلفيات ثقافية مختلفة. يركز هذا البحث على دور التنوع الثقافي في تحسين الاتصال الداخلي، وتأثيره على الفعالية الجماعية، مع تسليط الضوء على التحديات والحلول الممكنة لخلق بيئة عمل متكاملة.

يسعى هذا البحث إلى توضيح كيف يساهم التنوع الثقافي في تعزيز الاتصال وشرح ما هي التحديات التي قد تواجهها هذه المؤسسات في تحقيق تواصل فعال بين الموظفين من خلفيات ثقافية مختلفة.

## 1.2 مشكلة الدراسة

مع تزايد التنوع الثقافي في بيئات العمل، تواجه المؤسسات تحديات متزايدة في تعزيز الاتصال الداخلي بين الموظفين من خلفيات ثقافية مختلفة، يهدف هذا البحث إلى توضيح دور التنوع الثقافي في تحسين الاتصال الداخلي مع تسليط الضوء على التحديات والحلول الممكنة لخلق بيئة عمل متكاملة

### ❖ فجوات على المستوى النظري

قد تشير بعض الدراسات إلى أن التنوع الثقافي يمكن أن يعزز الاتصال الداخلي إلا أن هناك نقصاً في الفهم العميق للآليات الوسيطة التي تشرح كيف يحدث هذا التأثير. فمثلاً لم يتم توضيح الدور الذي تلعبه العوامل النفسية مثل الذكاء الثقافي في تعزيز الاتصال الداخلي في بيئات متنوعة ثقافياً وقد يكون تم التركيز على أبعاد معينة من التنوع الثقافي (مثل العرق أو الجنس) وإهمال أبعاد أخرى (مثل الدين، العمر، والخلفية الاقتصادية) ولم يتم تقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ لتعزيز الاتصال الداخلي من خلال التنوع الثقافي.

### ❖ فجوات على المستوى التطبيقي

في ظل العولمة المتزايدة وتزايد التعدد الثقافي داخل المؤسسات، يواجه المديرون والموظفون تحديات كبيرة في تحقيق اتصال داخلي فعال. التنوع الثقافي يمكن أن يؤثر بشكل كبير على أساليب التواصل، وفهم الرسائل، والتفاعل بين الموظفين. ومن هنا تولدت الحاجة إلى دراسة تناقش وتشرح لذلك كيفية تأثير التنوع الثقافي على تعزيز الاتصال الداخلي وتحقيق التعاون والتفاهم بين الموظفين من خلفيات ثقافية مختلفة.

وفقاً لما سبق يهدف البحث الحالي إلى الإجابة على السؤال الرئيسي "ما هو دور التنوع الثقافي في تعزيز الاتصال الداخلي بين أعضاء هيئة تدريس جامعة ميدأوشن الذكية؟"

## 1.3 أهمية الدراسة

يسعى هذا البحث إلى توضيح كيف يساهم التنوع الثقافي في تعزيز الاتصال وشرح ما هي التحديات التي قد تواجهها هذه المؤسسات في تحقيق تواصل فعال بين الموظفين من خلفيات ثقافية مختلفة.

### ❖ على المستوى النظري:

تكمن أهمية هذا البحث في أنه يساهم في توضيح تأثير العوامل النفسية في تعزيز الاتصال الداخلي في بيئات متنوعة ثقافياً وكما يهدف إلى تضمين ومناقشة مجموعة واسعة من أبعاد التنوع الثقافي وكيفية تأثير كل منها على الاتصال الداخلي.

## ❖ على المستوى التطبيقي:

التنوع الثقافي يمكن أن يؤدي إلى تحسين التعاون بين الموظفين من خلفيات ثقافية مختلفة، عندما يكون لدى الموظفين فهم أكبر واحترام للثقافات المختلفة يمكن أن يقلل ذلك من الصراعات وسوء الفهم مما يعزز التعاون الإنتاجية. وأيضًا يساعد البحث في تحديد استراتيجيات لتحسين الاتصال الداخلي ويمكن أن يساهم البحث في تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير في بيئات عمل متنوعة ثقافيًا.

### 1.4 أسئلة الدراسة

ما هو دور التنوع الثقافي في تعزيز الاتصال الداخلي؟

أسئلة الدراسة الفرعية:

كيف تؤثر السلطة الإدارية على دعم أو تقييد التنوع الثقافي في تعزيز الاتصال الداخلي داخل المؤسسة؟

كيف يؤثر الاختلاف بين الثقافات الفردية والجماعية على طرق التواصل وتعزيز الاتصال الداخلي في المؤسسة؟

كيف يؤثر التباين بين الثقافات ذات القيم الذكورية والأنثوية على أساليب التواصل ودوره في تعزيز الاتصال الداخلي داخل المؤسسة؟

كيف يؤثر اختلاف الثقافات في تبني النظرة بعيدة الأجل مقابل قصيرة الأجل على فعالية الاتصال الداخلي وتعزيز التعاون داخل المؤسسة؟

### 1.5 أهداف الدراسة

الكشف عن دور التنوع الثقافي في تعزيز الاتصال الداخلي

أهداف البحث الفرعية:

تحليل تأثير السلطة الإدارية على دعم أو تقييد التنوع الثقافي ودوره في تعزيز الاتصال الداخلي داخل المؤسسة. دراسة تأثير الاختلاف بين الثقافات الفردية والجماعية على أساليب التواصل وتعزيز الاتصال الداخلي في المؤسسة.

تحليل تأثير التباين بين الثقافات ذات القيم الذكورية والأنثوية على أساليب التواصل ودورها في تعزيز الاتصال الداخلي داخل المؤسسة.

دراسة تأثير اختلاف الثقافات في تبني النظرة بعيدة الأجل مقابل قصيرة الأجل على فعالية الاتصال الداخلي وتعزيز التعاون داخل المؤسسة.

## 1.6 فرضيات الدراسة

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التنوع الثقافي وتعزيز الاتصال الداخلي في المؤسسة

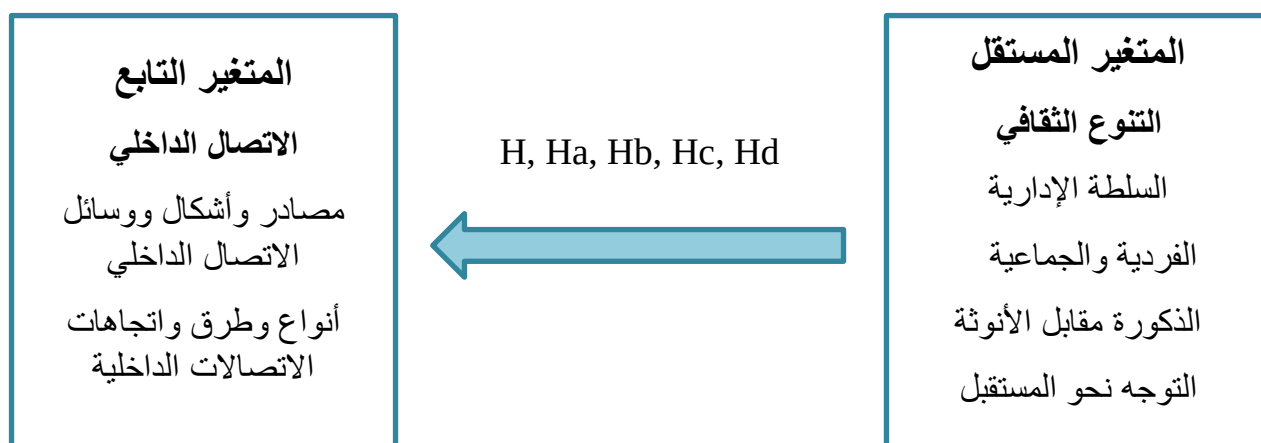
Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين السلطة الإدارية ودعم أو تقييد التنوع الثقافي ودوره في تعزيز الاتصال الداخلي داخل المؤسسة.

Hb: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاختلاف بين الثقافات الفردية والجماعية وأساليب التواصل وتعزيز الاتصال الداخلي في المؤسسة.

Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التباين بين الثقافات ذات القيم الذكورية والأنثوية وأساليب التواصل ودورها في تعزيز الاتصال الداخلي داخل المؤسسة.

Hd: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين اختلاف الثقافات في تبني النظرة بعيدة الأجل مقابل قصيرة الأجل وفعالية الاتصال الداخلي وتعزيز التعاون داخل المؤسسة.

## 1.7 نموذج الدراسة



الشكل ١: نموذج الدراسة.

## 1.8 الدراسة الميدانية

جامعة ميدأوشن هي أحد استثمارات الشركة السعودية "مجموعة جامعة الجميع الذكية للتعليم القابضة" رقم سجل 1010664457، وهي جامعة مرخصة من وزارة التعليم بجمهورية القمر المتحدة بقرار رقم 22- MENERSFIP/SG/1110 وعضو اتحاد الجامعات العربية، تقدم خدماتها للمواطنين والمقيمين في جمهورية القمر وكذلك على مستوى العالم من خلال فرعها التشغيلي المرخص باسم فرع جامعة ميدأوشن الفجيرة برقم A4248، والذي يهدف لدعم الخدمات اللوجستية وخدمات البنية التحتية والتقنية والتطوير وضمان استمرارية الأعمال بالإضافة إلى الأعمال المالية من صرف وتحصيل، علمًا بأن الجهة المانحة للدرجة العلمية لكافة البرامج الدراسية هي جامعة ميدأوشن في جمهورية القمر المتحدة، كما تسعى جامعة ميدأوشن إلى تحقيق التميز في التعليم العالي وتحقيق أهداف التنمية المستدامة لتطوير جودة الحياة بهدف بناء جيل قيادي قادر على المساهمة في تنمية المجتمعات من خلال نموذج تعليمي فريد يعتمد على أحدث تقنيات التعليم لنقل المعارف وتشجيع الابتكار في مجالات الإدارة والمعلوماتية والإعلام والعلوم الإنسانية.

## 1.9 مخطط المشروع

الفصل الأول: المقدمة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1 المقدمة:

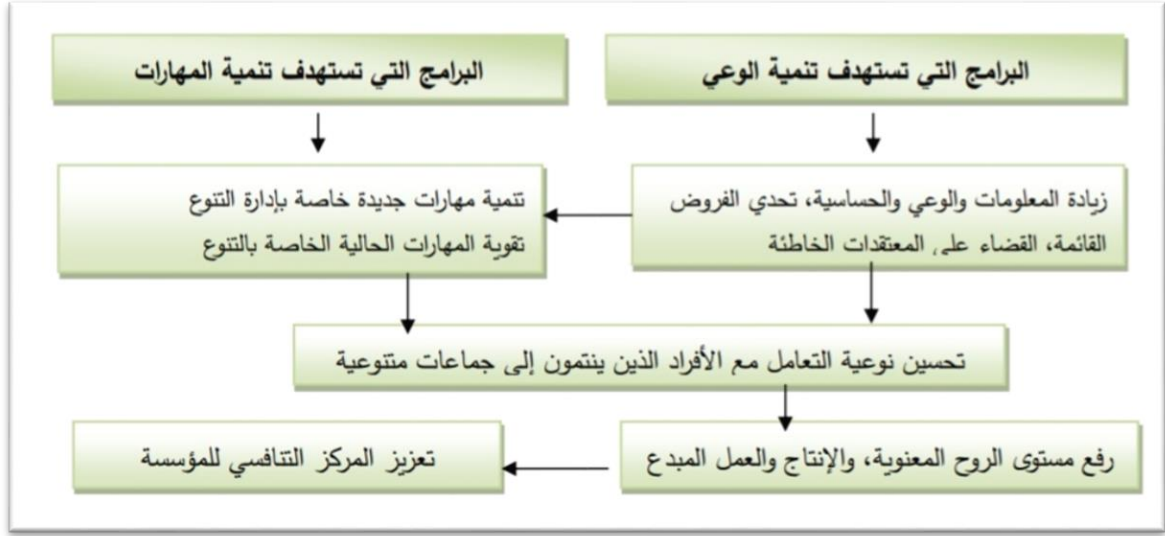
التنوع الثقافي يعكس تعدد الخلفيات الثقافية للأفراد في مجتمع أو منظمة، وهو عامل مهم يعزز من التفاعل والتفاهم بين مختلف الأفراد. في سياق الاتصال الداخلي داخل المؤسسات، يمكن أن يسهم التنوع الثقافي في تعزيز الإبداع والابتكار إذا تم التعامل معه بفعالية. لتحقيق تواصل فعال في بيئة عمل متنوعة، من الضروري فهم واحترام الفروق الثقافية، مما يساعد على تعزيز التعاون وتقليل سوء الفهم. (Adler & Gundersen, 2008)

ويعد إجراء الدراسات السابقة أمرًا أساسيًا في البحث العلمي لأنه يساهم في بناء قاعدة معرفية قوية للباحثين، ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة يمكن للباحثين تحديد الثغرات المعرفية في المجال الذي يدرسون فيه وتجنب التكرار غير الضروري للأبحاث وتطوير أسئلة بحثية جديدة. (Cresswell, 2018)

## 2.2 التنوع الثقافي

### 2.2.1 تعريف التنوع الثقافي

التنوع الثقافي يُعرّف بأنه تواجد مجموعة واسعة من الخلفيات والخصائص الثقافية بين الأفراد داخل مجتمع أو منظمة ويشمل ذلك الاختلافات في اللغة، الدين، القيم، العادات، التقاليد، الممارسات الاجتماعية، والأنظمة الأخلاقية، التنوع الثقافي يُعتبر عنصرًا مهمًا في تعزيز الفهم المتبادل والتعاون بين الأفراد من خلفيات متنوعة ويعزز الابتكار من خلال دمج وجهات نظر وخبرات متعددة. في البيئات التنظيمية، يُسهم التنوع الثقافي في خلق بيئة عمل ديناميكية وشاملة تُحفّز الإبداع وتُحسن من الأداء الجماعي. (Cox, 1993)



الشكل ٣: المدخلان الأساسيان للتدريب على إدارة التنوع الثقافي. المصدر: جيرالد جيرينبرج، روبرت بارون ٢٠٠٤

## ٢,٢,٢ تطور التنوع الثقافي

مفهوم التنوع الثقافي شهد تطوراً كبيراً على مدار السنوات حيث انتقل من مجرد الاعتراف بوجود اختلافات ثقافية إلى فهم أعمق لهذه الاختلافات وتأثيرها على التفاعلات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية. في البداية كان التركيز على القبول والتسامح مع الاختلافات الثقافية ومع مرور الوقت توسع المفهوم ليشمل التقدير الفعلي لهذه الاختلافات واستخدامها كعنصر قوة لتعزيز التعاون والإبداع داخل المجتمعات والمنظمات. اليوم يُنظر إلى التنوع الثقافي كعامل حاسم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز التفاهم المتبادل على الصعيد العالمي. (Stevens & Sanchez, 2008)

## ٢,٢,٣ أبعاد التنوع الثقافي

إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمات أصبحت ضرورة في عالم الأعمال المعاصر حيث يعزز التنوع من الابتكار والإبداع ويساعد على بناء فرق عمل قوية لكن يتطلب ذلك إدارة فعّالة للغات المختلفة، وتطبيق سياسات داخلية تعكس التزام المنظمة بتقدير التنوع، والتغلب على التحديات التي قد تنشأ.

**اللغات:** تشكل أحد أبرز أبعاد التنوع الثقافي حيث يمكن أن تؤثر على التواصل الفعّال داخل المنظمة، تعدد اللغات قد يسبب تحديات في الفهم لكنه أيضاً يفتح فرصاً للتوسع العالمي وتقديم خدمات متعددة اللغات.

**رسائل الإدارة والسياسات الداخلية:** الإدارة وسياساتها تلعب دوراً حيوياً في كيفية إدارة التنوع الثقافي، السياسات الشاملة التي تأخذ في الاعتبار الفروق الثقافية تسهم في خلق بيئة عمل داعمة وتعزز من شعور الانتماء لدى الموظفين من خلفيات متنوعة.

**التحديات:** تشمل التحديات في إدارة التنوع الثقافي سوء الفهم الثقافي والتحيز وصعوبة التواصل بين الثقافات المختلفة، هذه التحديات تتطلب استراتيجيات مخصصة لمعالجتها مثل التدريب على الكفاءة الثقافية وتطوير سياسات شاملة. (Cox, 1993)

#### ٢,٢,٤ نظريات التنوع الثقافي

1- نظرية إدارة التنوع (Diversity Management Theory): تؤكد هذه النظرية على أهمية الإدارة الفعالة للتنوع الثقافي داخل المنظمات لتعزيز الأداء والإبداع، وفقاً لهذه النظرية يمكن أن يؤدي التنوع إلى نتائج إيجابية مثل تحسين الابتكار وحل المشكلات إذا تم إدارته بشكل صحيح.

2- نظرية الهوية الاجتماعية (Social Identity Theory): تقترح هذه النظرية أن الأفراد يميلون إلى تصنيف أنفسهم والآخرين في فئات اجتماعية بناءً على هوياتهم الثقافية، يمكن أن يؤدي هذا التصنيف إلى تفضيل المجموعات المماثلة والتحيز ضد المجموعات المختلفة مما يؤثر على التفاعلات بين الأفراد في بيئات متنوعة.

3- نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory): تفسر هذه النظرية كيفية تأثير التفاعلات الثقافية على العلاقات الاجتماعية داخل المنظمات، تشير إلى أن الأفراد يخرطون في تفاعلات اجتماعية إذا شعروا بأنهم سيحصلون على مكاسب من هذه التفاعلات سواء كانت عاطفية أو مادية.

4- نظرية الصراع الثقافي (Cultural Conflict Theory): تركز هذه النظرية على الصراعات التي قد تنشأ بسبب الاختلافات الثقافية. تشير إلى أن التنوع الثقافي يمكن أن يؤدي إلى صراعات إذا لم يتم إدارة الفروق الثقافية بشكل فعال. (Jackson & Josh, 2011)

**جدول ١: السلوكيات الداعمة لإدارة التنوع الثقافي داخل المؤسسات التعليمية وتأثيرها في إدارة هذا التنوع**

| السلوكيات      | تأثيرها في إدارة التنوع الثقافي                       |
|----------------|-------------------------------------------------------|
| التواصل الفعال | يعزز الفهم المتبادل ويقلل من سوء الفهم، مما يدعم بيئة |

|                                                                                                     |                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| تعليمية شاملة ومتعددة الثقافات.                                                                     |                              |
| يطور مهارات المعلمين في التعامل مع الاختلافات الثقافية مما يزيد من فعالية التدريس والتفاعل الطلابي. | التدريب على الكفاءة الثقافية |
| يعزز من الانتماء والتنوع ويقلل من التمييز والتحيز في البيئة التعليمية.                              | تطوير السياسات الشاملة       |
| يزيد من الوعي الثقافي والفخر بالهوية مما يشجع على التفاعل الإيجابي بين الثقافات.                    | الاحتفال بالتنوع الثقافي     |
| يبني الثقة والاحترام المتبادل مما يساهم في تحقيق احتياجات جميع الطلاب.                              | الاستماع الفعال              |
| يعزز من التفاهم والتعاون بين الطلاب من خلفيات مختلفة ويساعد في حل النزاعات الثقافية.                | تشجيع الحوار الثقافي         |

(Banks ,2015)

## 2.3 الاتصال الداخلي

### 2.3.1 تعريف الاتصال الداخلي

الاتصال الداخلي هو عملية التواصل التي تحدث داخل المنظمة أو الشركة بهدف نقل المعلومات وتبادل الأفكار وتعزيز الفهم والتعاون بين الأفراد والفرق المختلفة. يشمل الاتصال الداخلي جميع الوسائل التي تستخدمها المؤسسة لتوجيه الرسائل إلى موظفيها مثل البريد الإلكتروني والاجتماعات والنشرات الداخلية ولوحات الإعلانات والشبكات الاجتماعية الداخلية، ويُعتبر الاتصال الداخلي فعالاً عندما يساهم في تحسين أداء الموظفين وزيادة مشاركتهم وتعزيز ثقافة الشركة وتحقيق الأهداف التنظيمية. (Smith ,2020)

### ٢,٣,٢ تطور الاتصال الداخلي

شهد مفهوم الاتصال الداخلي تطوراً ملحوظاً على مدار السنوات حيث تحول من كونه مجرد عملية لنقل المعلومات بين الإدارة والموظفين إلى أداة استراتيجية تهدف إلى تعزيز المشاركة وتحقيق الأهداف التنظيمية. في الماضي كان التركيز على الاتصال الداخلي يقتصر بشكل كبير على الاتصال الرسمي الذي يتم من أعلى إلى أسفل من خلال المذكرات والإعلانات ومع تطور التكنولوجيا وظهور وسائل الاتصال الجديدة توسع المفهوم ليشمل قنوات الاتصال غير الرسمية والرقمية مثل البريد الإلكتروني والشبكات

الاجتماعية الداخلية التي تساهم في تعزيز الشفافية والابتكار وتسهيل الحوار ثنائي الاتجاه، بالإضافة إلى ذلك أصبح الاتصال الداخلي معترفًا به كعنصر حاسم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية وتعزيز التفاعل بين الموظفين وزيادة التزامهم وانتماؤهم للمؤسسة. يُركز الاتصال الداخلي الآن على إشراك الموظفين من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب وبطريقة واضحة وشفافة وتشجيع بيئة عمل تفاعلية تمكن الموظفين من التعبير عن آرائهم والمشاركة في صنع القرار. (Welch & Jackson ,2007)

### 2,3,3 أبعاد الاتصال الداخلي

**الاتصال التصاعدي:** الاتصال التصاعدي يشير إلى تدفق المعلومات من الموظفين إلى الإدارة، هذا النوع من الاتصال يسمح للموظفين بتقديم ملاحظاتهم وأفكارهم للإدارة مما يعزز من الشعور بالمشاركة والانتماء ويُسهم في تحسين عملية صنع القرار داخل المنظمة.

**الاتصال التنازلي:** الاتصال التنازلي يتعلق بتدفق المعلومات من الإدارة إلى الموظفين، يهدف إلى توجيه الموظفين وتزويدهم بالتوجيهات اللازمة حول السياسات والإجراءات التنظيمية بالإضافة إلى إبلاغهم بالقرارات الاستراتيجية والأهداف التنظيمية.

**الاتصال الأفقي:** الاتصال الأفقي يتم بين الأفراد أو الأقسام في نفس المستوى التنظيمي، يهدف إلى تعزيز التعاون والتنسيق بين الفرق مما يسهم في تحسين كفاءة العمل وحل المشكلات بشكل أسرع وأكثر فعالية. (Welch & Jackson ,2007)

### ٢,٣,٤ نظريات الاتصال الداخلي

١- نظرية نقل المعلومات (Information Transmission Theory): هذه النظرية تركز على عملية نقل المعلومات من مرسل إلى مستقبل داخل المنظمة. تعتبر الاتصال كعملية خطية تهدف إلى نقل رسائل واضحة ودقيقة من الإدارة إلى الموظفين أو العكس مع التركيز على تقليل التشويش أو الفجوات في الاتصال لضمان الفهم الفعال.

٢- نظرية المناخ التنظيمي (Organizational Climate Theory): تفترض هذه النظرية أن الاتصال الداخلي يُسهم في خلق "مناخ تنظيمي" أو بيئة عمل يمكن أن تؤثر بشكل كبير على سلوك الموظفين ورضاهم وأدائهم، يشمل المناخ التنظيمي الأبعاد النفسية والبيئية التي تؤثر على كيفية تفاعل الموظفين مع بعضهم البعض ومع الإدارة. توضح النظرية أهمية الشفافية والثقة في الاتصالات لتعزيز بيئة عمل إيجابية.

٣- نظرية الشبكات الاجتماعية (Social Network Theory): تركز هذه النظرية على كيفية تشكيل الأفراد داخل المنظمة لشبكات اجتماعية من العلاقات التي تُستخدم لنقل المعلومات والموارد، يمكن لهذه الشبكات أن تكون رسمية أو غير رسمية وتؤثر على كيفية انتشار المعلومات داخل المنظمة وكذلك على سلوك الأفراد موافقهم. (Welch & Jackson, 2007)

### معوقات الاتصال الداخلي:

يلعب الاتصال دوراً هاماً في كل مؤسسة إذ يساعد على فهم المعلومات والرسائل التي تنقل داخل الهيكل التنظيمي كما إن عملية الاتصال تقوم على التماسك والانسجام وتبادل الخبرات بين العاملين إلا أن هناك قيود تؤثر سلباً على نشاطات المؤسسة ونظامها الاتصالي وبالتالي يؤدي ذلك إلى عدم النجاح في وضع استراتيجية اتصالية فعالة ويمكن حصر عوائق استراتيجية الاتصال الداخلي فيما يلي:

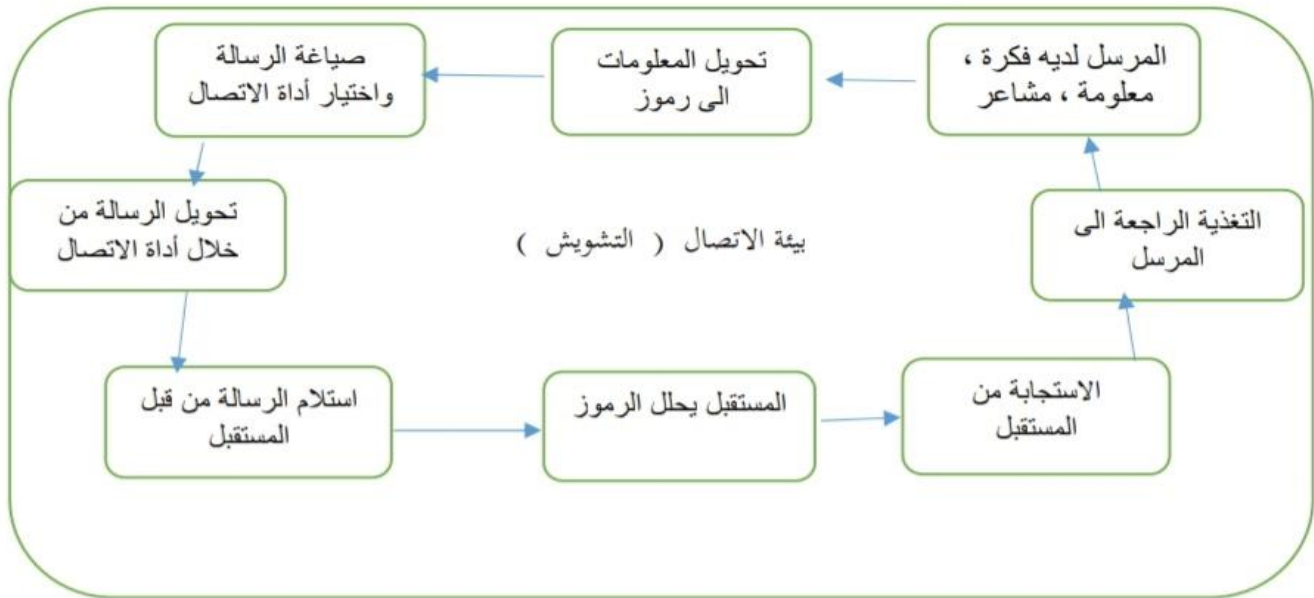
**العوائق التنظيمية:** وهي من أهم العوامل التي تعيق عملية الاتصال في المؤسسة إضافة إلى وجود الأخطاء التنظيمية التي تعيق الاتصال السليم بين الرؤساء والعمال والتي تتمثل في:

- ❖ عدم مطابقة التنظيم المخطط مع التنظيم المطبق
- ❖ عدم اعتراف العاملين بالخرائط التنظيمية
- ❖ عدم وجود قنوات للاتصال واضحة تسير فيها المعلومات في جميع الاتجاهات
- ❖ عدم وضوح برامج المؤسسة أو المنظمة مما يؤدي إلى عدم تحديث المؤسسة
- ❖ عدم معرفة غالبية العاملين حقيقة عملهم مما يؤدي إلى عرقلة تحقيق الأهداف المرجوة

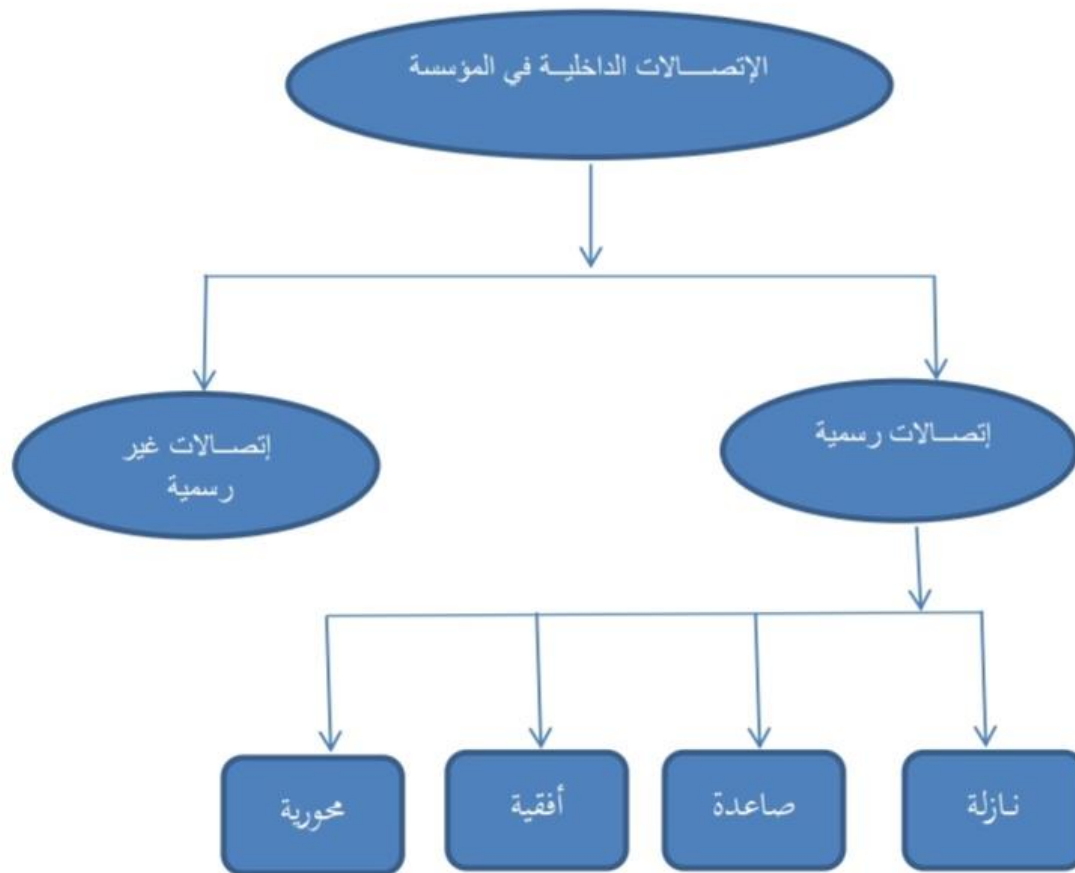
**العوائق النفسية والاجتماعية:** من العوائق النفسية والاجتماعية التي تحول دون إنجاح عملية الاتصال وبالتالي فشل في وضع استراتيجية محكمة داخل المؤسسة أو المنظمة:

- ❖ اتصاف بعض القادة بصفات شخصية مما يؤثر في عملية الاتصال على جميع المستويات مثل اتجاههم للتعالي على الغير أو عدم الرغبة في الاتصال والجمود وعدم التعاون مع الآخرين.
- ❖ جمود اللغة التي تكتب بها التقارير والقرارات الإدارية والكتب وذلك لاحتوائها على عبارات غامضة تخضع لتفسيرات عديدة تعكس العوامل النفسية والاجتماعية للقائمين بالتفسير.
- ❖ غياب حرية العمال في إبداء الرأي حول مسائل العمل مما يؤدي إلى انعدام روح المبادرة. (خنيفر

وفاء, 2014)



الشكل ٤: نموذج عملية الاتصال. المصدر: غازي فرحان أبو زيتون ، اتصالات الاعمال مفاهيم ومهارات الاتصال الشفوي والكتابي ، ط 2 دار حامد ، عمان ، 2014 ، ص 45



الشكل ٥: أنواع الاتصالات الداخلية. المصدر: دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموظفين في

المؤسسات العمومية ٢٠١٩

## 2.4 العلاقة بين التنوع الثقافي والاتصال الداخلي

### • أنماط التنوع الثقافي والاتصال الداخلي

العلاقة بين التنوع الثقافي والاتصال الداخلي تعد محورية في فهم كيفية تفاعل الأفراد من خلفيات ثقافية مختلفة داخل المؤسسات. يساهم التنوع الثقافي في تشكيل أنماط الاتصال الداخلي بطرق متعددة، وذلك من خلال التأثير على كيفية نقل المعلومات، استقبالها، وتفسيرها بين الأفراد داخل المؤسسة.

١-التنوع الثقافي والأنماط التواصلية (Communication Patterns): يمكن للتنوع الثقافي أن يؤثر بشكل كبير على الأنماط التواصلية داخل المؤسسة. على سبيل المثال يمكن أن يكون هناك اختلافات في أنماط الاتصال المباشر وغير المباشر أساليب التغذية الراجعة وتوقعات الاتصال بين الثقافات المختلفة. بعض الثقافات قد تفضل الاتصالات المباشرة والصريحة بينما قد تفضل ثقافات أخرى التواصل غير المباشر والمحافظ.

٢- تفسير الرسائل (Message Interpretation): الأفراد من خلفيات ثقافية مختلفة قد يفسرون نفس الرسالة بطرق متنوعة بناءً على قيمهم ومعتقداتهم وتجاربهم الثقافية، هذا يمكن أن يؤدي إلى سوء الفهم أو تضارب في التواصل إذا لم يتم أخذ هذه الفروق الثقافية في الاعتبار.

٣- بناء الثقة والشمولية (Building Trust and Inclusivity): الاتصال الداخلي الفعال في بيئة متنوعة ثقافياً يتطلب بناء الثقة بين الأفراد من خلفيات ثقافية مختلفة. الشمولية في الاتصال تتضمن استخدام لغة وتواصل يحترم التنوع الثقافي ويعزز من فهم متبادل.

٤- التكيف مع أنماط الاتصال المختلفة (Adapting to Different Communication Styles): من أجل إدارة التنوع الثقافي بشكل فعال يجب على المؤسسات أن تكون قادرة على التكيف مع أنماط الاتصال المختلفة وتعزيز قنوات الاتصال التي تسهل تبادل المعلومات بفعالية بين الأفراد من خلفيات ثقافية متنوعة. (Shockley, 2014)

#### • الصراعات بين التنوع الثقافي والاتصال الداخلي:

١- الاختلافات اللغوية: يمكن أن تؤدي الاختلافات اللغوية إلى صعوبات في التواصل بين الموظفين من خلفيات ثقافية مختلفة. عدم فهم اللغة المستخدمة في الاتصالات الداخلية قد يؤدي إلى سوء الفهم والتفسيرات الخاطئة مما يزيد من احتمالية حدوث النزاعات.

٢- الاختلافات في الأنماط التواصلية: الأفراد من ثقافات مختلفة قد يكون لديهم أنماط تواصل مختلفة. بعض الثقافات تفضل الاتصال المباشر والصريح بينما تفضل ثقافات أخرى الاتصال غير المباشر والديبلوماسي. هذه الاختلافات يمكن أن تؤدي إلى سوء التفاهم والنزاعات إذا لم يتم التعامل معها بحساسية.

٣- القيم والمعتقدات المختلفة: التنوع الثقافي يجلب معه مجموعة متنوعة من القيم والمعتقدات التي يمكن أن تتعارض مع بعضها البعض، على سبيل المثال قد يكون لدى الموظفين من خلفيات ثقافية مختلفة وجهات

نظر متباينة حول القضايا الأخلاقية وأسلوب القيادة وكيفية التعامل مع الصراعات مما يمكن أن يؤدي إلى توتر داخل الفريق.

٤- التكيف الثقافي: عدم القدرة على التكيف مع ثقافات وأعراف الزملاء من خلفيات مختلفة يمكن أن يؤدي إلى الشعور بالعزلة أو التمييز مما يعوق التواصل الفعّال ويؤدي إلى الصراعات. Henderson, (2014)

### • الفجوات بين التنوع الثقافي والاتصال الداخلي

تشير إلى التحديات والاختلافات التي يمكن أن تعيق فعالية التواصل داخل المؤسسات التي تضم أفرادًا من خلفيات ثقافية متنوعة. هذه الفجوات يمكن أن تؤدي إلى سوء الفهم، وعدم الانسجام، وتأثير سلبي على بيئة العمل.

١- فجوة اللغة: الاختلافات اللغوية بين الموظفين قد تؤدي إلى صعوبة في فهم الرسائل والنوايا. عدم الطلاقة في اللغة المستخدمة للتواصل الداخلي يمكن أن يجعل بعض الموظفين يشعرون بالتهميش أو عدم القدرة على التعبير عن أنفسهم بفعالية.

٢- فجوة القيم والمعتقدات: القيم والمعتقدات تختلف بشكل كبير بين الثقافات مما يمكن أن يؤدي إلى صراعات في تفسير الرسائل وفهم نوايا الآخرين، هذه الفجوة تظهر بشكل خاص في كيفية استقبال التعليمات أو التغذية الراجعة وكذلك في اختلاف المفاهيم المتعلقة بالسلطة والاحترام.

٣- فجوة التوقعات والتفاهم المتبادل: التوقعات بشأن ما يُعتبر سلوكًا مناسبًا في التواصل يمكن أن تختلف بين الثقافات، على سبيل المثال في بعض الثقافات يكون الاتصال المباشر والصريح هو المعيار بينما في ثقافات أخرى يكون التلميح أو الاتصال غير المباشر هو الأسلوب المفضل. عدم الوعي بهذه الاختلافات يمكن أن يؤدي إلى سوء الفهم والتوتر بين الأفراد.

٤- فجوة في الوصول إلى المعلومات: يمكن أن تؤدي العوائق الثقافية واللغوية إلى عدم المساواة في الوصول إلى المعلومات داخل المؤسسة، قد يشعر بعض الموظفين من خلفيات ثقافية معينة بأنهم ليسوا على دراية كاملة بالسياسات أو الفرص مما يمكن أن يؤدي إلى الشعور بالإقصاء أو عدم المشاركة. (Jackson & Ravlin, 2019)

## 2.5 الخاتمة

ختامًا أثبتت الدراسات والأبحاث وجود علاقة وثيقة وقوية بين التنوع الثقافي والاتصال الداخلي وعلى الرغم من التحديات التي قد تواجه المنظمات والموظفين إلا أنه يمكن القول أن التنوع الثقافي عند إدارته بشكل صحيح ليس فقط يساهم في تعزيز الاتصال الداخلي بل أيضًا يعزز من تنافسية المؤسسة ويدعم نموها وتطورها المستدام.

تشير الأبحاث التي تناولت العلاقة بين التنوع الثقافي والاتصال الداخلي إلى أن وجود التنوع الثقافي داخل المؤسسات يمكن أن يكون له تأثير كبير على كيفية تواصل الموظفين والتفاعل فيما بينهم. الدراسات تبين أن التنوع الثقافي يعزز من ديناميكية الاتصال الداخلي ولكنه أيضًا يفرض تحديات فريدة من نوعها.

(1) تحسين الاتصال الداخلي من خلال التنوع الثقافي: بعض الأبحاث تشير إلى أن التنوع الثقافي يساهم في تحسين الاتصال الداخلي من خلال تعزيز الإبداع والابتكار. الثقافات المختلفة تجلب معها رؤى وأفكار متنوعة، مما يمكن أن يعزز من عملية اتخاذ القرار ويسهم في تطوير حلول جديدة للمشكلات التنظيمية.

(2) التحديات الناتجة عن التنوع الثقافي في الاتصال الداخلي: على الجانب الآخر هناك أبحاث تؤكد أن التنوع الثقافي يمكن أن يؤدي إلى بعض التحديات في الاتصال الداخلي، هذه التحديات تشمل سوء الفهم الثقافي، الفجوات اللغوية، واختلافات في أنماط الاتصال.

(3) دور الإدارة في تعزيز الاتصال الداخلي المتنوع ثقافيًا: تؤكد الدراسات على أهمية دور الإدارة في تعزيز الاتصال الداخلي في بيئات العمل المتنوعة ثقافيًا. الإدارة الفعالة تتضمن تدريب الموظفين على الوعي الثقافي وتطوير سياسات تواصل شاملة وتشجيع بيئة منفتحة حيث يتم احترام وقبول التنوع، هذه الجهود تساعد في تقليل الصراعات الثقافية وتعزيز التعاون والاندماج بين الموظفين.

بشكل عام تؤكد الأبحاث أن التنوع الثقافي يمكن أن يكون مصدر قوة لتعزيز الاتصال الداخلي في المؤسسات إذا تمت إدارته بشكل صحيح. بينما توجد تحديات، فإن الفوائد المحتملة لتنوع الأفكار والخبرات تجعل من المهم تبني استراتيجيات فعالة لإدارة التنوع الثقافي وتطوير قنوات اتصال تعزز من التفاهم والتعاون بين جميع الموظفين.

البحث في دور التنوع الثقافي في تعزيز الاتصال الداخلي لا يقتصر فقط على تحسين التواصل داخل المؤسسات بل يمتد تأثيره ليشمل تحسين بيئات العمل، زيادة الرضا الوظيفي، وتشجيع الابتكار والإبداع. من

خلال فهم أعمق لهذه العلاقة يمكن للمؤسسات أن تتبنى ممارسات أفضل تسهم في تحقيق أهدافها بفعالية أكبر في بيئات عمل متزايدة التنوع.

اهتم هذا البحث بتوضيح جوانب كلاً من التنوع الثقافي والاتصال الداخلي وتأثيرها على نجاح ونمو وتطوير المنظمة.

## الفصل الثالث: منهجية البحث

### 3.1 المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى تقديم منهجية الدراسة التي تم اعتمادها في دراسة دور التنوع الثقافي في تعزيز الاتصال الداخلي في جامعة ميدأوشن. وسيعرض بالتفصيل كلاً من التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، ومجتمع البحث، وطرق وتقنيات أخذ العينات، وطرق جمع البيانات، وأنواع البيانات، وطرق وإجراءات تحليل البيانات.

### 3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

في الدراسات البحثية تعد التعريفات الإجرائية أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح. يصف التعريف الإجرائي كيفية قياس متغير أو ملاحظته أو التلاعب به. ويساعد الباحثين على ضمان اتساق دراستهم وموثوقيتها وصلاحياتها.

#### 3.2.1 التنوع الثقافي

وهو الاختلافات الموجودة بين الثقافات المختلفة وهذا التنوع يعكس التنوع في التجارب الإنسانية ويعزز التفاعل والفهم بين الناس من خلفيات ثقافية متنوعة ويشمل الأبعاد التالية (مدى تحكم السلطة الإدارية، الفردية والجماعية، الذكورة مقابل الأنوثة، النظرة بعيدة وقصيرة الأجل).

#### 3.2.2 الاتصال الداخلي

وهو عبارة عن تبادل المعلومات والأفكار بين طرفين أو أكثر، ولكي يكون الاتصال موجباً يجب أن يستجيب المستقبل أو المتلقي للمعلومات بطريقة ما، ويشمل بعددين (مصادر وأشكال ووسائل الاتصال الداخلي، أنواع وطرق واتجاهات الاتصالات الداخلية)

### 3.3 تصميم الدراسة

فلسفة الدراسة: الوضعية (positivism).

هي نهج فلسفي يعتبر أن المعرفة الصحيحة تستند إلى الملاحظة الحسية والتجربة وأن الحقائق العلمية يمكن الوصول إليها من خلال التجريب والتحليل المنهجي (Bryman, 2016).

منهج الدراسة: الاستنتاجي (deductive).

هو أسلوب يستخدم في البحث العلمي للانتقال من القاعدة العامة إلى الحالات الخاصة، يبدأ الباحث في هذا المنهج بنظرية أو فرضية عامة ثم يقوم بجمع البيانات لتأكيد أو دحض هذه النظرية. يهدف هذا النهج إلى اختبار الفرضيات واستنتاج نتائج محددة بناءً على القواعد أو المبادئ العامة وهو يعتمد بشكل كبير على

التحليل الكمي والأساليب الإحصائية للوصول إلى استنتاجات دقيقة , Saunders and others, (2019)

**استراتيجية البحث: دراسة الحالة (case study).**

هي نهج بحثي يستخدم لاستكشاف وتحليل ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر في سياقها الواقعي، تركز هذه الاستراتيجية على دراسة عميقة لموضوع أو حالة واحدة أو عدد قليل من الحالات من أجل فهم شامل للتفاصيل والعمق المحيط بالموضوع المدروس، تُستخدم دراسة الحالة بشكل شائع في مجالات مثل العلوم الاجتماعية، والتعليم، والإدارة لتقديم رؤى متعمقة حول القضايا المعقدة وغالبًا ما تجمع بين البيانات النوعية والكمية. (Yin, 2018).

**نوع البحث: الكمي (mono method).**

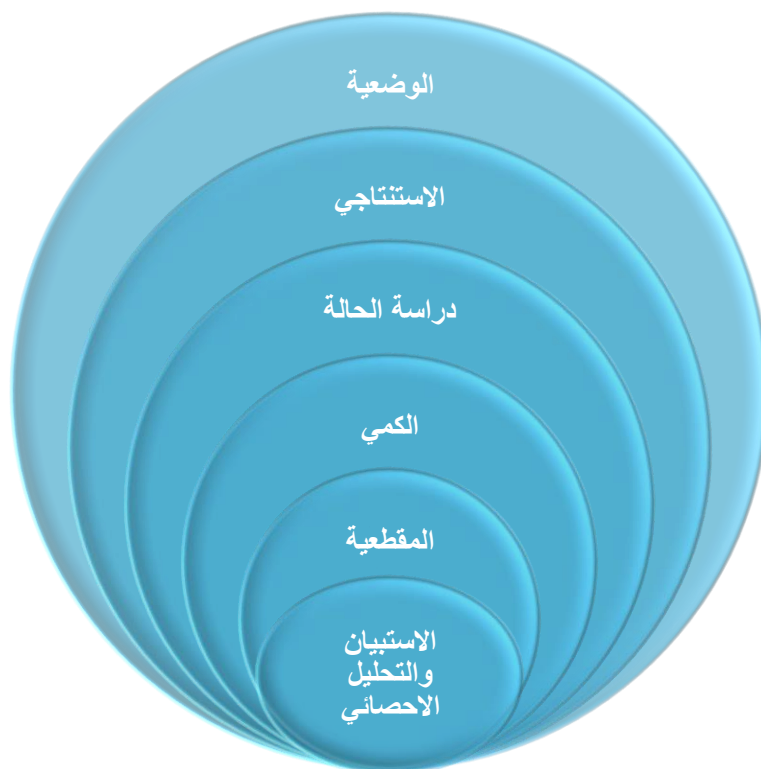
هو نوع من أنواع البحث العلمي يركز على جمع وتحليل البيانات الرقمية أو القابلة للقياس باستخدام أدوات إحصائية. يهدف هذا النوع من البحوث إلى اختبار الفرضيات والوصول إلى استنتاجات قابلة للتعميم من خلال تحليل الأنماط والعلاقات بين المتغيرات. (Creswell, J. W. and others 2014).

**الأفق الزمني: المقطعية (cross-sectional).**

الأفق الزمني المقطعي هو نوع من تصاميم البحث يُستخدم لجمع البيانات في نقطة زمنية واحدة أو خلال فترة زمنية قصيرة. يهدف هذا النهج إلى دراسة الظواهر أو المتغيرات في لحظة معينة، مما يسمح للباحثين بفحص العلاقات أو الاتجاهات الحالية دون التعمق في التغيرات التي تحدث مع مرور الوقت.

**التقنيات والإجراءات: الاستبيان والتحليل الإحصائي (questionnaire and statistical analysis).**

تشير إلى استخدام أداة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات من المشاركين بشكل منظم ومنهجي، وتتضمن هذه التقنية إعداد قائمة من الأسئلة التي تتعلق بالموضوع البحثي والتي يمكن أن تكون مغلقة (ذات خيارات محددة) أو مفتوحة (تسمح بإجابات حرة). تُستخدم الاستبيانات لجمع كميات كبيرة من البيانات في وقت قصير وتُعد وسيلة فعالة للحصول على معلومات قابلة للتحليل الإحصائي، خصوصًا في الدراسات الكمية. (Saunders and others, 2019)



الشكل ٦: ملخص تصميم البحث. المصدر: الطالبة

### 3.1 مجتمع الدراسة وطرق وتقنيات أخذ العينة

يوضح هذا الجزء معلومات عن مجتمع الدراسة وعينة الدراسة وكما يوضح أساليب وطرق وتقنيات أخذ تلك العينات.

#### 3.6.1 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من عينة من منتسبي جامعة ميدأوشن من مدراء وأعضاء هيئة تدريس وطلاب من مختلف التخصصات والذين يبلغ عددهم ٣٢ عضوًا.

#### الجدول 2: مجتمع الدراسة

| اسم الجامعة          | التصنيفات       | عدد الأعضاء |
|----------------------|-----------------|-------------|
| جامعة ميدأوشن الذكية | الإدارة         | ١           |
|                      | الكادر التعليمي | ١٧          |

|    |        |  |
|----|--------|--|
| ١٤ | الطلاب |  |
|----|--------|--|

المصدر: الباحثة (2024)

### 3.6.2 عينة الدراسة

يشمل مجتمع البحث على عينة عشوائية من أعضاء هيئة تدريس وطلاب جامعة ميدأوشن حيث يتكون من ٣٢ عضوًا بين الإدارة والكادر التعليمي والطلاب.

#### الجدول 3: عينة الدراسة

| عينة البحث                          | حجم العينة |
|-------------------------------------|------------|
| تستهدف عينة من منتسبي جامعة ميدأوشن | 32 عضو     |

المصدر: الباحثة (2024)

### 3.6.3 طريقة وتقنيات أخذ العينة

طريقة أخذ العينات هي الاحتمالية وتقنيات أخذ العينة هي أخذ العينة العشوائية البسيطة.

### 3.4 طريقة جمع البيانات

يصف هذا القسم الطريقة التي تم اعتمادها لجمع البيانات المطلوبة. ووفقًا لذلك فقد اعتمدت الباحثة على النهج المسحي في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيان، وتعرض الأقسام التالية الأدوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث.

### 3.5.1 المتغير المستقل (التنوع الثقافي)

اعتمدت الباحثة على استبانة بن يزة رحمة (٢٠٢١). من أجل قياس التنوع الثقافي وذلك من حيث أربعة أبعاد وهي: مدى تحكم السلطة الإدارية، الفردية والجماعية، الذكورة مقابل الأنوثة، النظرة بعيدة وقصيرة الأجل (التوجه نحو المستقبل) بإجمالي 19 فقرة للمتغير بأكمله. حيث أن بعد مدى تحكم السلطة الإدارية وبعد الفردية والجماعية وبعد الذكورة مقابل الأنوثة يتكون كل واحد منهم من 5 عناصر أما بعد النظرة بعيدة وقصيرة الأجل (التوجه نحو المستقبل) يتكون من 4 عناصر. ونوع أداة الاستبيان المستخدمة هي مقياس ليكرت الثلاثي.

#### جدول 4: الأداة المستخدمة لقياس التنوع الثقافي

| المتغير        | أبعاد المتغير                                      | عدد الفقرات | المصدر                  |
|----------------|----------------------------------------------------|-------------|-------------------------|
| التنوع الثقافي | مدى تحكم السلطة الإدارية                           | ٥           | بن يزة رحمة،<br>(٢٠٢١). |
|                | الفردية والجماعية                                  | ٥           |                         |
|                | الذكورة مقابل الأنوثة                              | ٥           |                         |
|                | النظرة بعيدة وقصيرة الأجل<br>(التوجه نحو المستقبل) | ٤           |                         |
| مجموع الفقرات  |                                                    | ١٩          |                         |

بواسطة الباحثة، (2024)

#### 3.5.2 المتغير التابع (الاتصال الداخلي)

اعتمدت الباحثة على استبانة سعيدة بو علام حورية رزقي (٢٠١٩). من أجل قياس الاتصال الداخلي وذلك من حيث بعدين وهما: مصادر وأشكال ووسائل الاتصال الداخلي، أنواع وطرق واتجاهات الاتصالات الداخلية بإجمالي 13 فقرة للمتغير بأكمله حيث أن بعد مصادر وأشكال ووسائل الاتصال الداخلي يتكون من 6 فقرات بينما يتكون بعد أنواع وطرق واتجاهات الاتصالات الداخلية من 7 فقرات. ونوع أداة الاستبيان المستخدمة هي مقياس ليكرت الخماسي.

#### جدول 5: الأداة المستخدمة لقياس الاتصال الداخلي

| مجموع الفقرات   | ١٩ |                                        |
|-----------------|----|----------------------------------------|
| الاتصال الداخلي | ٦  | مصادر وأشكال و وسائل الاتصال الداخلي   |
|                 | ٧  | أنواع وطرق واتجاهات الاتصالات الداخلية |
| مجموع الفقرات   |    | ١٣                                     |

### 3.5 أنواع البيانات

في هذا القسم سنعرض البيانات الأولية والبيانات الثانوية التي تم استخدامها في البحث.

#### 3.6.1 البيانات الأولية

تم جمع البيانات الأولية عن طريق استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة وقد تم تصميم الاستبيان بدقة لتغطية جميع جوانب موضوع البحث وتحقيق أهداف الدراسة وتم توزيع الاستبيان على عينة من المستهدفين وتم جمع استجاباتهم.

#### 3.6.2 البيانات الثانوية

تم البحث والاستقصاء في الدراسات السابقة سواءً الكتب العلمية أو الرسائل الجامعية أو المجالات البحثية ذات الصلة بموضوع البحث وأيضاً تم الاعتماد على المعلومات المتواجدة في المادة العلمية حيث تم استخدام جميع ما سبق في كتابة محتوى هذا البحث لتقديم فهم واضح لمتغيرات البحث.

### 3.6 طرق وأساليب تحليل البيانات

يعد جمع البيانات من الضروري لتحليل المعلومات التي تم جمعها الاستخلاص استنتاجات ذات معنى. كما تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديداً الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة.

تم إجراء اختبار توصيف العينة من خلال التحليل الوصفي للحصول على نظرة ثاقبة الخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق (التحليل العامل 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 الخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

### 3.7 الخاتمة

في ختام فصل منهجية البحث يمكننا القول إن اختيار المنهجية المناسبة يمثل حجر الأساس لنجاح أي دراسة علمية. فقد تضمّن هذا الفصل عرضًا واضحًا للمناهج والأدوات البحثية التي تم استخدامها مثل اختيار عينة البحث وتصميم الاستبيان أو أداة جمع البيانات بالإضافة إلى شرح أساليب التحليل المستخدمة للوصول إلى النتائج.

ويعكس هذا التفصيل الدقيق سعي الباحث لتحقيق أعلى درجات الموضوعية والدقة في جمع وتحليل البيانات، كما أن اختيار هذه المنهجية بعناية كان أساسيًا للوصول إلى نتائج تعكس واقع الظاهرة المدروسة بشكل موثوق. وفي النهاية فإن هذه المنهجية تعد بمثابة الخطة التي ستوجه خطوات التحليل في الفصول القادمة وتساعد في تحقيق أهداف البحث والإجابة عن الأسئلة المطروحة بشكل علمي ومنهجي.

## الفصل الرابع التحليل الإحصائي للنتائج الدراسة

## 4.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم جمع بياناتها من خلال استبيانات موجهة إلى عينة الدراسة وتم تحليلها إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 28، الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة باستخدام SPSS الإصدار 28 اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية، من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملاءمة النموذج، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر SPSS 28

## 4.2 خصائص عينة الدراسة

- ❖ تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للجنس – العمر – عدد سنوات الخبرة – المؤهل العلمي – المنصب الوظيفي.
- ❖ تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات العامة الديموغرافية والتي تشمل:
  - ✓ الجنس ويشمل (ذكر - أنثى)
  - ✓ العمر ويشمل (25 سنة أو أقل - 25 إلى 30 سنة - 31 إلى 40 سنة - 41 سنة فأكثر)
  - ✓ المؤهل العلمي ويشمل (ثانوي – بكالوريوس – ماجستير - دكتوراه)
  - ✓ سنوات الخبرة وتشمل (5 سنوات فأقل – 6 إلى 10 سنوات – 11 إلى 15 سنة – 15 سنة فأكثر)
  - ✓ المنصب الوظيفي ويشمل (الإدارة – الكادر التعليمي - طالب)

الجدول والرسومات والفقرات التالية توضح تصنيف العينة محل الدراسة كما يلي:

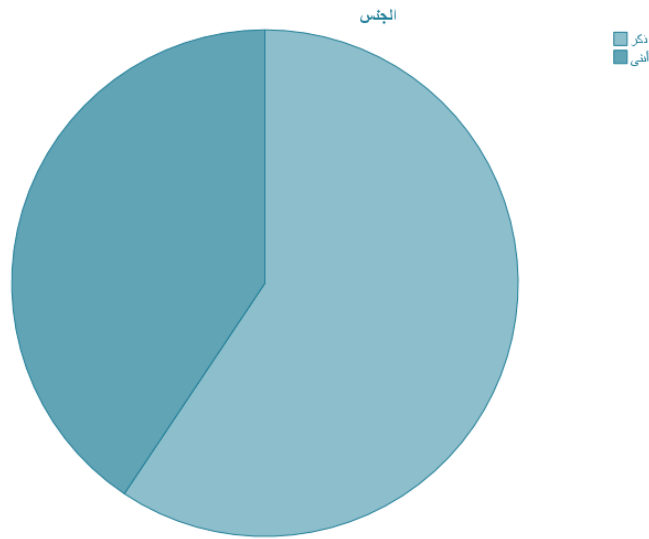
جدول 6: جدول توصيف عينة الدراسة

| المتغير        | فئات المتغير    | العدد     | النسبة من إجمالي العينة |
|----------------|-----------------|-----------|-------------------------|
| النوع          | ذكر             | 19        | %59.4                   |
|                | أنثى            | 13        | %40.6                   |
|                | <b>الإجمالي</b> | <b>32</b> | <b>%100</b>             |
| العمر          | 25 سنة فأقل     | 4         | %12.5                   |
|                | 30 – 25 سنة     | 2         | %6.3                    |
|                | 40 – 31 سنة     | 11        | %34.4                   |
|                | 41 سنة فما فوق  | 15        | %46.9                   |
|                | <b>الإجمالي</b> | <b>32</b> | <b>%100</b>             |
| المؤهل العلمي  | ثانوي           | 2         | %6.3                    |
|                | دبلوم           | 1         | %3.1                    |
|                | بكالوريوس       | 10        | %31.3                   |
|                | ماجستير         | 1         | %3.1                    |
|                | دكتوراه         | 18        | %56.3                   |
|                | <b>الإجمالي</b> | <b>32</b> | <b>%100</b>             |
| سنوات الخبرة   | 5 سنوات فأقل    | 8         | %25                     |
|                | 10 – 6 سنوات    | 3         | %9.4                    |
|                | 15 – 11 سنة     | 6         | %18.8                   |
|                | 15 سنة فأكثر    | 15        | %46.9                   |
|                | <b>الإجمالي</b> | <b>32</b> | <b>%100</b>             |
| المنصب الوظيفي | الإدارة         | 11        | %34.4                   |
|                | الكادر التعليمي | 17        | %53.1                   |
|                | طالب            | 4         | %12.5                   |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية

من بيانات الجدول رقم (6) تم استخلاص النتائج الآتية:

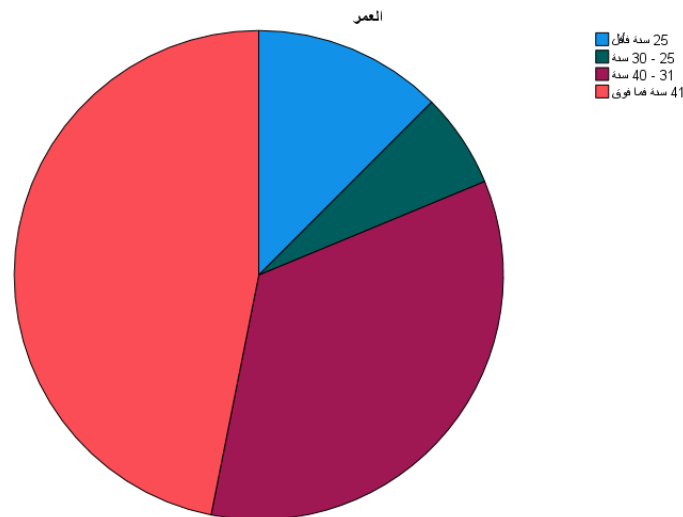
بالنسبة للتوزيع حسب الجنس: أظهرت النتائج الإحصائية أن عدد الذكور في العينة فاق عدد الإناث، حيث بلغ عدد الذكور 19 مما يشكل نسبة 59.4% من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الإناث 13 أي ما يعادل نسبة 40.6% من إجمالي العينة. كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل 7: تصنيف العينة وفقاً للجنس

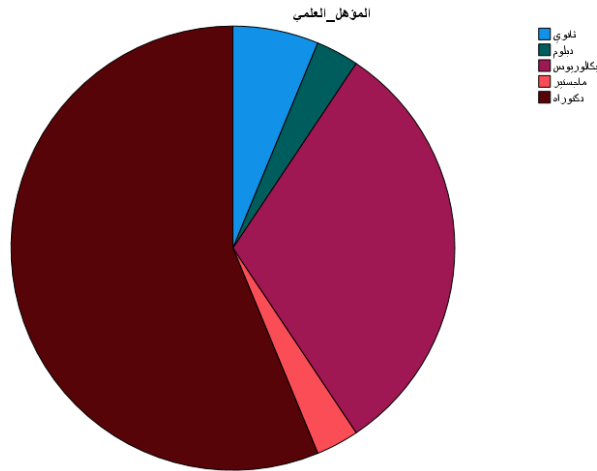
أما بالنسبة للتوزيع حسب العمر: فقد أظهرت النتائج الإحصائية أن 4 من الأشخاص من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين الـ 25 سنة وما دون ذلك وهو ما يعادل 12.5% من إجمالي العينة، بينما يوجد شخصان تتراوح أعمارهم بين الـ 25 والـ 30 وهو ما يعادل 6.3% من إجمالي العينة، في حين أن 11 شخصاً تتراوح أعمارهم بين الـ 31 والـ 40 وهو ما يعادل 34.4% من إجمالي

العينة، وأخيرًا يوجد 15 شخصًا تبلغ أعمارهم الـ 41 فما فوق وهو ما يعادل 46.9% والذين يمثلون الجزء الأكبر من إجمالي العينة.



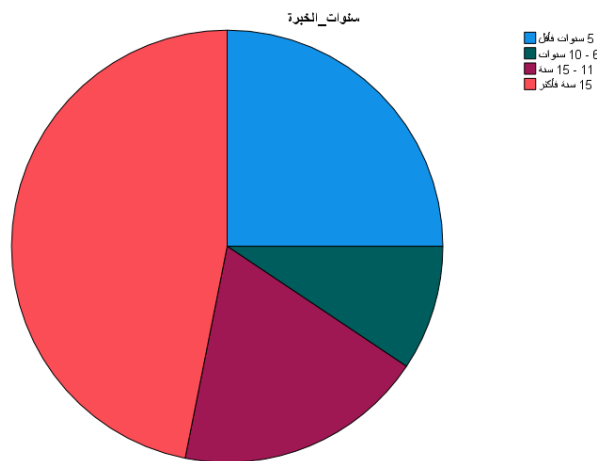
الشكل 8: تصنيف العينة وفقًا للعمر

أما بالنسبة للتوزيع حسب المؤهل العلمي: فقد أظهرت النتائج الإحصائية أن اثنان من الأشخاص المشاركين حاصلون على شهادة ثانوي عامة وهو ما يعادل 6.3% من إجمالي العينة، بينما يوجد شخص واحد من المشاركين حاصل على شهادة الدبلوم وهو ما يعادل 3.1% من إجمالي العينة، ويوجد 10 أشخاص حاصلين على شهادة البكالوريوس وهو ما يعادل 31.3% من إجمالي العينة، وأيضًا يوجد واحد من المشاركين حاصل على شهادة الماجستير بما يعادل 3.1% من إجمالي العينة، وأخيرًا يوجد 18 شخصًا مشاركًا حاصل على شهادة الدكتوراه وهو ما يعادل 56.3% والذين يمثلون الجزء الأكبر من إجمالي العينة.



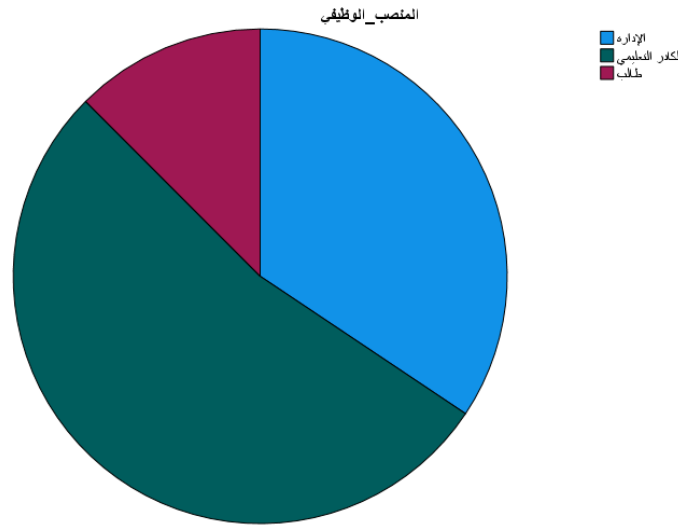
الشكل 9: تصنيف العينة وفقاً للمؤهل العلمي

أما بالنسبة للتوزيع حسب سنوات الخبرة: فقد أظهرت النتائج الإحصائية أن 8 من الأشخاص من أفراد العينة يمتلكون خبرة 5 سنوات فأقل وهو ما يعادل 25% من إجمالي العينة، بينما يوجد 3 أشخاص يمتلكون خبرة ما بين الـ 6 والـ 10 سنوات وهم يعادلون 9.4% من إجمالي العينة، في حين أن 6 أشخاص يمتلكون خبرة ما بين الـ 11 والـ 15 سنة وهم يعادلون 18.8% من إجمالي العينة، وأخيراً يوجد 15 شخصاً يمتلكون خبرة 15 سنة فأكثر وهم يعادلون 46.9% والذين يمثلون الجزء الأكبر من إجمالي العينة.



الشكل 10: تصنيف العينة وفقاً لعدد سنوات الخبرة

✚ **أما بالنسبة للتوزيع حسب المنصب الوظيفي:** فقد أظهرت الدراسات الإحصائية أن 11 شخصًا مشاركًا كانوا من الإدارة وهم يعادلون 34.4% من إجمالي العينة، في حين أن 17 شخصًا مشاركًا كانوا من الكادر التعليمي وهم يعادلون 53.1% من إجمالي العينة، وأخيرًا يوجد 4 من الأشخاص المشاركين كانوا طلابًا والذين يمثلون 12.5% من إجمالي العينة.



الشكل 11: تصنيف العينة وفقًا للمنصب الوظيفي

### 4.3 قياس الصدق والثبات لأدوات الدراسة

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

### 4.3.1 صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

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

❖ **صدق الاتصال الداخلي:** يقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبيانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه. وفقاً لدراسة (Kaiser 1974) معامل الارتباط أقل من 0.5 يتم حذفه من الاستبانة.

❖ **الصدق التقاربي Convergent Validity:** 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 وفقاً ل (Hair et al,2006) .

الجدول التالية توضح النتائج الإحصائية الخاصة بمعاملات الارتباط (الانحراف المعياري، قيمة T المحسوبة، وقيمة P بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير وذلك لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات. كما تشمل الجداول أيضاً متوسط التباين المستخرج (AVE) لقياس الصدق التقاربي للاستبيانات. تم إجراء هذه التحليلات باستخدام نموذج المعادلة البنائية (SEM) عبر برنامج SPSS بالإصدار 28، كما هو موضح في ما يلي:

**جدول 7: صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير المستقل**

| المتغير        | العبارات | KMO   | Factor loadings<br>معامل الارتباط | Standard deviation<br>الانحراف المعياري | p values | متوسط التباين المستخرج |
|----------------|----------|-------|-----------------------------------|-----------------------------------------|----------|------------------------|
| التنوع الثقافي | مدى      |       | 0.628                             | 0.706                                   | 0.00     |                        |
|                | تحكم     | 0.501 | 0.608                             | 1.231                                   | 0.00     | 0.593                  |
|                | السلطة   |       | 0.768                             | 1.250                                   | 0.00     | 0.611                  |

|       |      |       |       |    |                             |
|-------|------|-------|-------|----|-----------------------------|
|       | 0.00 | 1.191 | 0.409 | A4 | الإدارية                    |
|       | 0.00 | 1.322 | 0.553 | A5 |                             |
|       | 0.00 | 1.221 | 0.485 | B1 |                             |
|       | 0.00 | 1.014 | 0.758 | B2 |                             |
| 0.580 | 0.00 | 0.948 | 0.644 | B3 |                             |
|       | 0.00 | 1.114 | 0.310 | B4 | الفردية<br>و<br>الجماعية    |
|       | 0.00 | 1.221 | 0.707 | B5 |                             |
|       | 0.00 | 1.264 | 0.794 | C1 |                             |
|       | 0.00 | 1.264 | 0.741 | C2 |                             |
| 0.709 | 0.00 | 1.260 | 0.521 | C3 |                             |
|       | 0.00 | 1.338 | 0.796 | C4 | الذكورة<br>مقابل<br>الأنوثة |
|       | 0.00 | 1.279 | 0.696 | C5 |                             |
|       | 0.00 | 1.306 | 0.639 | D1 |                             |
| 0.562 | 0.00 | 1.335 | 0.461 | D2 |                             |
|       | 0.00 | 0.911 | 0.631 | D3 |                             |
|       | 0.00 | 1.114 | 0.520 | D4 | التوجه<br>نحو<br>المستقبل   |

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

يتضح بالجدول 7 الذي بالأعلى:

✚ **مقياس تطبيق التنوع الثقافي:** أظهرت معاملات الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بمدى تحكم السلطة الإدارية، الفردية والجماعية، الذكورة مقابل الأنوثة، التوجه نحو المستقبل ارتباطاً قوياً

بالمغيرات التابعة لها حيث كانت القيم أكبر من 0.4 بالإضافة إلى ذلك كانت جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية أقل من 0.001. وفقًا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، كما توضح النتائج المتعلقة بمتوسط التباين المستخرج (AVE) أن قيمة AVE لمتغير التنوع الثقافي هي 0.611 وهي قيمة أكبر من 0.5. بناءً على ذلك يمكن التأكيد على أن الصدق التقاربي للاستبانة قد تحقق أيضًا.

جدول 8: صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير التابع

| المتغير                     | العبارات                            | KMO   | Factor loadings<br>معامل الارتباط | Standard deviation<br>الانحراف المعياري | p values | متوسط التباين المستخرج |
|-----------------------------|-------------------------------------|-------|-----------------------------------|-----------------------------------------|----------|------------------------|
| الاتصال الداخلي             | مصادر وأشكال ووسائل الاتصال الداخلي | 0.413 | 0.556                             | 1.138                                   | 0.00     | 0.640                  |
|                             | BA2                                 |       | 0.523                             | 0.667                                   | 0.00     |                        |
|                             | BA3                                 |       | 0.815                             | 0.885                                   | 0.00     |                        |
|                             | BA4                                 |       | 0.697                             | 0.763                                   | 0.00     |                        |
|                             | BA5                                 |       | 0.750                             | 0.957                                   | 0.00     | 0.634                  |
|                             | BA6                                 |       | 0.501                             | 0.762                                   | 0.00     |                        |
| أنواع وطرق واتجاهات الاتصال | BB1                                 | 0.629 | 0.546                             | 0.930                                   | 0.00     | 0.629                  |
|                             | BB2                                 |       | 0.868                             | 1.458                                   | 0.00     |                        |
|                             | BB3                                 |       | 0.445                             | 1.137                                   | 0.00     |                        |
|                             | BB4                                 |       | 0.563                             | 1.469                                   | 0.00     |                        |

|      |       |       |     |
|------|-------|-------|-----|
| 0.00 | 1.352 | 0.755 | BB5 |
| 0.00 | 0.909 | 0.607 | BB6 |
| 0.00 | 1.098 | 0.621 | BB7 |

الداخلية

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول 8 الذي بالأعلى:

✚ **مقياس تطبيق الاتصال الداخلي:** أظهرت معاملات الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بمصادر وأشكال ووسائل الاتصال الداخلي، أنواع وطرق و اتجاهات الاتصالات الداخلية ارتباطاً قوياً بالمتغيرات التابعة لها حيث كانت القيم أكبر من 0.4 بالإضافة إلى ذلك كانت جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١. وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، أما فيما يتعلق بمتوسط التباين المستخرج (AVE) فقد أظهرت النتائج أن قيمته لمتغير الاتصال الداخلي هي 0.634 وهي قيمة أكبر من 0.5. وبناءً على ذلك يمكن التأكيد على أن الصدق التقاربي للاستبانة قد تحقق أيضاً.

#### 4.3.2 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 الاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، تم احتساب قيم ألفا كرونباخ، الثبات المركب Composite reliability وقيمة rho-A بواسطة نموذج المعادلة البنائية SEM-PLS. وفقاً لـ (Hair et al (2010 يجب أن تكون القيم أكبر من 0.7 حتى يتحقق الثبات للمقياس.

#### جدول 9: قياس الثبات لأداة الدراسة

| المتغير | الأبعاد                  | عدد العبارات | Cronbach's alpha |
|---------|--------------------------|--------------|------------------|
| التنوع  | مدى تحكم السلطة الإدارية | 5            | 0.590<br>0.778   |

|       |   |                                         |         |
|-------|---|-----------------------------------------|---------|
| 0.584 | 5 | الفردية والجماعية                       | الثقافي |
| 0.596 | 5 | الذكورة مقابل الأنوثة                   |         |
| 0.587 | 4 | النظرة بعيدة وقصيرة الأجل               |         |
|       | 6 | مصادر وأشكال ووسائل الاتصال الداخلي     | الاتصال |
| 0.638 | 7 | أنواع وطرق و اتجاهات الاتصالات الداخلية | الداخلي |

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

يتضح بالجدول 9 الذي بالأعلى أن قيم معاملات الثبات لمقاييس الدراسة كما يلي:

❖ **أظهرت النتائج لمقياس التنوع الثقافي** أن قيمة ألفا كرونباخ والثبات المركب للمقياس ككل كانت 0.778. أما بالنسبة للأبعاد فكانت: مدى تحكم السلطة الإدارية 0.590، الفردية والجماعية 0.584، الذكورة مقابل الأنوثة 0.596، النظرة بعيدة وقصيرة الأجل 0.587 وبما أن جميع القيم تساوي 0.5 ووفقاً لدراسة (Hair et al (2010، فإن الثبات قد تحقق.

❖ **أظهرت النتائج لمقياس الاتصال الداخلي** أن قيمة ألفا كرونباخ والثبات المركب للمقياس ككل كانت 0.638. أما بالنسبة للأبعاد فكانت: مصادر وأشكال ووسائل الاتصال الداخلي، أنواع وطرق و اتجاهات الاتصالات الداخلية وبما أن جميع القيم تساوي 0.5 ووفقاً لدراسة Hair et al (2010)، فإن الثبات قد تحقق.

#### 4.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

تم قياس استجابات الأفراد لفقرات المقياس طبقاً لمقياس ليكرت الثلاثي والخماسي كما يلي:

| موافق | محايد | غير موافق |
|-------|-------|-----------|
| 1     | 2     | 3         |

| موافق | موافق بشدة | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|------------|-------|-----------|----------------|
| 1     | 2          | 3     | 4         | 5              |

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقاً للمعادلة التالية:

تم حساب الوزن النسب المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في  $100 \div 3 = 33.33\%$

تم حساب الوزن النسب المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في  $100 \div 5 = 20\%$

يوضح الجدول 10 دلالة المتوسطات الحسابية كما يلي:

**جدول 10: دلالة المتوسطات الحسابية**

| مستوى (درجة)<br>الممارسة \ الأهمية | الوزن النسبي %        | النتيجة (الاتجاه)<br>(العام) | قيمة المتوسط الحسابي    |
|------------------------------------|-----------------------|------------------------------|-------------------------|
| موافقة مرتفعة                      | من 66.67 إلى 100%     | موافق                        | من 1 إلى 1.67           |
| موافقة متوسطة                      | من 33.34 إلى 66.66%   | محايد                        | من 1.68 إلى 2.34        |
| موافقة منخفضة                      | من 0 إلى 33.33%       | غير موافق                    | من 2.35 إلى 3           |
| منخفض جداً                         | من 20 إلى أقل من 36%  | غير موافق بشدة               | من 1 إلى أقل من 1.80    |
| منخفض                              | من 36 إلى أقل من 52%  | غير موافق                    | من 1.80 إلى أقل من 2.60 |
| متوسط                              | من 52 إلى أقل من 68%  | محايد                        | من 2.60 إلى أقل من 3.40 |
| مرتفع                              | من 68 إلى أقل من 84%  | موافق                        | من 3.40 إلى أقل من 4.20 |
| مرتفع جداً                         | من 84 إلى أقل من 100% | موافق بشدة                   | من 4.20 إلى أقل من 5    |

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة والذي يتضمن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير باستخدام مقياس ليكرت الثلاثي والخماسي. يعتمد هذا التحليل على الجدول الذي يعرض دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول أعلاه لتحديد مستوى تطبيق التنوع الثقافي وأبعاده والاتصال الداخلي وأبعاده وذلك وفقاً لآراء عينة الدراسة. ويتم توضيح ذلك كما يلي:

**جدول 11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة**

| المتغير         | المتوسط الحسابي                         | الانحراف المعياري | الاتجاه العام | مستوى الأهمية |       |
|-----------------|-----------------------------------------|-------------------|---------------|---------------|-------|
| التنوع الثقافي  | مدى تحكم السلطة الإدارية                | 2.46              | 0.74          | موافق         | مرتفع |
|                 | الفردية والجماعية                       | 1.94              | 0.52          | موافق         | مرتفع |
|                 | الذكورة مقابل الأنوثة                   | 2.4               | 0.53          | موافق         | مرتفع |
|                 | النظرة بعيدة وقصيرة الأجل               | 2.53              | 0.57          | موافق         | مرتفع |
| الاتصال الداخلي | مصادر وأشكال ووسائل الاتصال الداخلي     | 1.91              | 0.45          | موافق         | مرتفع |
|                 | أنواع وطرق و اتجاهات الاتصالات الداخلية | 2.02              | 0.45          | موافق         | مرتفع |
|                 |                                         | 2.13              | 0.59          | موافق         | مرتفع |

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

يتضح في الجدول 11 الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ما يلي:

❖ تظهر نتائج **توصيف عينة الدراسة بالنسبة للمتغير المستقل التنوع الثقافي** أن الاتجاه العام لمفردات العينة يميل إل موافقة مرتفعة مما يشير إلى تحقيق عالٍ لممارسات التنوع الثقافي في جامعة ميدأوشن الذكية. حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل 2.4 مع انحراف معياري قدره 0.53. كما أظهرت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد التنوع الثقافي أن الاتجاه العام لجميع الأبعاد (مدى تحكم السلطة الإدارية، الفردية والجماعية، الذكورة مقابل الأنوثة، النظرة بعيدة وقصيرة الأجل) من قبل مفردات العينة هو مستوى مرتفع من الموافقة، مما يعكس مستوى تطبيق

مرتفع للتنوع الثقافي في جامعة ميدأوشن الذكية. أما بالنسبة للأبعاد، فقد كانت النتائج على النحو التالي: بلغ المتوسط الحسابي لُبعد مدى تحكم السلطة الإدارية 2.46 وانحراف معياري 0.74 ، وبلغ المتوسط الحسابي لُبعد الفردية والجماعية 1.94 وانحراف معياري قدره 0.52، بينما بلغ المتوسط الحسابي لُبعد الذكورة مقابل الأنوثة 2.71 وانحراف معياري قدره 1.03 وأخيرًا بلغ المتوسط الحسابي لُبعد النظرة بعيدة وقصيرة الأجل 2.53 وانحراف معياري قدره 0.57 وتظهر هذه النتائج موافقة مرتفعة من قبل عينة الدراسة على جميع أبعاد التنوع الثقافي في الجامعة.

❖ تظهر نتائج توصيف عينة الدراسة بالنسبة للمتغير التابع الاتصال الداخلي أن الاتجاه العام لمفردات العينة يميل إل موافقة مرتفعة مما يشير إلى تحقيق عالٍ لممارسات التنوع الاتصال الداخلي في جامعة ميدأوشن الذكية. حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل 2.02 مع انحراف معياري قدره 0.45. كما أظهرت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد الاتصال الداخلي أن الاتجاه العام لجميع الأبعاد (مصادر وأشكال ووسائل الاتصال الداخلي، أنواع وطرق و اتجاهات الاتصالات الداخلية) من قبل مفردات العينة هو مستوى مرتفع من الموافقة، مما يعكس مستوى تطبيق مرتفع للاتصال الداخلي في جامعة ميدأوشن الذكية. أما بالنسبة للأبعاد، فقد كانت النتائج على النحو التالي: بلغ المتوسط الحسابي لُبعد مصادر وأشكال ووسائل الاتصال الداخلي 1.91 وانحراف معياري 0.45، بينما بلغ المتوسط الحسابي لُبعد أنواع وطرق و اتجاهات الاتصالات الداخلية 2.13 وانحراف معياري قدره 0.59 وتظهر هذه النتائج موافقة مرتفعة من قبل عينة الدراسة على جميع أبعاد الاتصال الداخلي في الجامعة.

#### 4.5 معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (لبيرسون) بين متغيرات الدراسة والتي تم قياسها باستخدام SPSS-V 28 وذلك على النحو التالي:

جدول 12: معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

| المتغير | مدى تحكم السلطة الإدارية | الفردية والجماعية | الذكورة مقابل الأنوثة | النظرة بعيدة وقصيرة الأجل | مصادر وأشكال ووسائل | أنواع وطرق و اتجاهات الاتصالات |
|---------|--------------------------|-------------------|-----------------------|---------------------------|---------------------|--------------------------------|
|---------|--------------------------|-------------------|-----------------------|---------------------------|---------------------|--------------------------------|

| الداخلية | الاتصال<br>الداخلي |         |       |         |       |                    |               |
|----------|--------------------|---------|-------|---------|-------|--------------------|---------------|
| 0.239    | 0.032              | 0.243   | 0.438 | 0.244   | 1     | Person correlation | مدى تحكم      |
| 0.188    | 0.861              | 0.181   | 0.012 | 0.178   |       | Sig. (2-tailed)    | السلطة        |
| 32       | 32                 | 32      | 32    | 32      | 32    | N                  | الإدارية      |
| 0.702    | 0.416              | 0.614** | 0.327 | 1       | 0.244 | Person correlation | الفردية       |
| <0.001   | 0.018              | <0.001  | 0.068 |         | 0.178 | Sig. (2-tailed)    | والجماعية     |
| 32       | 32                 | 32      | 32    | 32      | 32    | N                  |               |
| 0.190    | 0.155              | 0.306   | 1     | 0.372   | 0.438 | Person correlation | الذكورة       |
| 0.298    | 0.398              | 0.089   |       | 0.068   | 0.012 | Sig. (2-tailed)    | مقابل الأنوثة |
| 32       | 32                 | 32      | 32    | 32      | 32    | N                  |               |
| 0.404*   | 0.270              | 1       | 0.306 | 0.614   | 0.243 | Person correlation | النظرة بعيدة  |
| 0.022    | 0.135              |         | 0.089 | <0.001  | 0.181 | Sig. (2-tailed)    | وقصيرة        |
| 32       | 32                 | 32      | 32    | 32      | 32    | N                  | الأجل         |
| 0.441*   | 1                  | 0.270   | 0.155 | 0.416   | 0.032 | Person correlation | مصادر         |
| 0.012    |                    | 0.135   | 0.398 | 0.018   | 0.861 | Sig. (2-tailed)    | وأشكال        |
| 32       | 32                 | 32      | 32    | 32      | 32    | N                  | ووسائل        |
|          |                    |         |       |         |       |                    | الاتصال       |
|          |                    |         |       |         |       |                    | الداخلي       |
| 1        | 0.441*             | 0.404*  | 0.190 | 0.702** | 0.239 | Person correlation | أنواع وطرق    |
|          | 0.012              | 0.022   | 0.298 | <0.001  | 0.188 | Sig. (2-tailed)    | و اتجاهات     |

#### 4.6 نتائج اختبار صدق فرضيات الدراسة

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية، ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كلاً من الحزمة الإحصائية SPSS V.28، SEM-PLS على المحو التالي:

##### الفرض الرئيسي للدراسة:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التنوع الثقافي وتعزيز الاتصال الداخلي في المؤسسة.

##### ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي عدداً من الفروض الفرعية وتشمل:

- الفرضية 1: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين السلطة الإدارية ودعم أو تقييد التنوع الثقافي ودوره في تعزيز الاتصال الداخلي داخل المؤسسة.
- الفرضية 2: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاختلاف بين الثقافات الفردية والجماعية وأساليب التواصل وتعزيز الاتصال الداخلي في المؤسسة.
- الفرضية 3: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التباين بين الثقافات ذات القيم الذكورية والأنثوية وأساليب التواصل ودورها في تعزيز الاتصال الداخلي داخل المؤسسة.
- الفرضية 4: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين اختلاف الثقافات في تبني النظرة بعيدة الأجل مقابل قصيرة الأجل وفعالية الاتصال الداخلي وتعزيز التعاون داخل المؤسسة.

##### نتائج اختبار الفرض الرئيس للدراسة:

ينص هذا الفرض على أنه "توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التنوع الثقافي وتعزيز الاتصال الداخلي في المؤسسة" ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis بين تطبيق التنوع الثقافي محل الدراسة كمتغير مستقل والاتصال الداخلي كمتغير تابع.

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .445 <sup>a</sup> | .198     | .171              | .41634                     |

a. Predictors: (Constant), الثقافي\_التنوع\_المتغير

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | 1.280          | 1  | 1.280       | 7.387 | .011 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 5.200          | 30 | .173        |       |                   |
|       | Total      | 6.481          | 31 |             |       |                   |

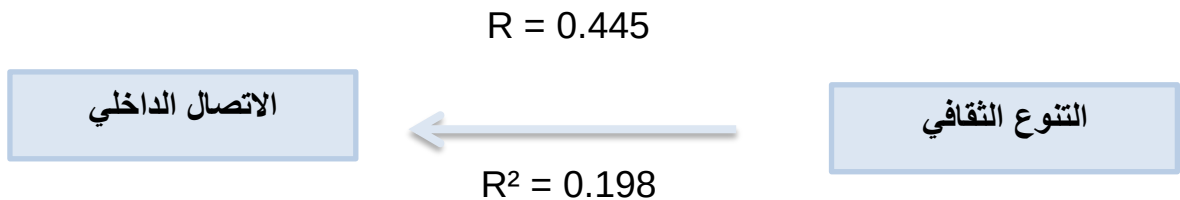
a. Dependent Variable: الداخلي\_الاتصال\_المتغير

b. Predictors: (Constant), الثقافي\_التنوع\_المتغير

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

| Model |                        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | 95.0% Confidence Interval for B |             |
|-------|------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|---------------------------------|-------------|
|       |                        | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Lower Bound                     | Upper Bound |
| 1     | (Constant)             | 1.113                       | .347       |                           | 3.208 | .003 | .404                            | 1.821       |
|       | الثقافي_التنوع_المتغير | .382                        | .141       | .445                      | 2.718 | .011 | .095                            | .670        |

a. Dependent Variable: الداخلي\_الاتصال\_المتغير



يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

- ◆ يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) والذي يساوي (sig.F) أقل من 0.01 مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى 0.01.
  - ◆ تشير قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.445$ ) إلى وجود ارتباط موجب متوسط بين التنوع الثقافي والاتصال الداخلي.
  - ◆ يشير معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) أن حوالي 20% من التباين الحاصل في الاتصال الداخلي يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى التنوع الثقافي.
  - ◆ تشير قيمة ت (T-Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا ( $\beta$ ) حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من 0.01.
- وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التنوع الثقافي (إجمالاً) كمتغير مستقل وتعزيز الاتصال الداخلي كمتغير تابع.
- نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول والثاني والثالث والرابع للدراسة:**

- ينص الفرض الفرعي الأول على أنه "توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين السلطة الإدارية ودعم أو تقييد التنوع الثقافي ودوره في تعزيز الاتصال الداخلي داخل المؤسسة" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين السلطة الإدارية محل الدراسة كمتغير مستقل والاتصال الداخلي كمتغير تابع.
- ينص الفرض الفرعي الثاني على أنه "توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاختلاف بين الثقافات الفردية والجماعية وأساليب التواصل وتعزيز الاتصال الداخلي في المؤسسة" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة في الاختلاف بين الثقافات الفردية والجماعية محل الدراسة كمتغير مستقل والاتصال الداخلي كمتغير تابع.
- ينص الفرض الفرعي الثالث على أنه "توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التباين بين الثقافات ذات القيم الذكورية والأنثوية وأساليب التواصل ودورها في تعزيز الاتصال الداخلي داخل المؤسسة" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة في التباين بين الثقافات ذات القيم الذكورية والأنثوية محل الدراسة كمتغير مستقل والاتصال الداخلي كمتغير تابع.

- ينص الفرض الفرعي الرابع على أنه "توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين اختلاف الثقافات في تبني النظرة بعيدة الأجل مقابل قصيرة الأجل وفعالية الاتصال الداخلي وتعزيز التعاون داخل المؤسسة" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين اختلاف الثقافات في تبني النظرة بعيدة الأجل مقابل قصيرة الأجل محل الدراسة كمتغير مستقل والاتصال الداخلي كمتغير تابع.

ولاختبار هذه الفرضيات تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis.

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .689 <sup>a</sup> | .475     | .397              | .35515                     |

a. Predictors: (Constant), الأجل\_وقصيرة\_بعيدة\_النظرة, الإدارية\_السلطة\_تحكم\_مدى, والأنوثة\_مقابل\_الذكورة, والجماعية\_الفردية

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | 3.075          | 4  | .769        | 6.095 | .001 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 3.405          | 27 | .126        |       |                   |
|       | Total      | 6.481          | 31 |             |       |                   |

a. Dependent Variable: الداخلي\_الاتصال\_المتغير

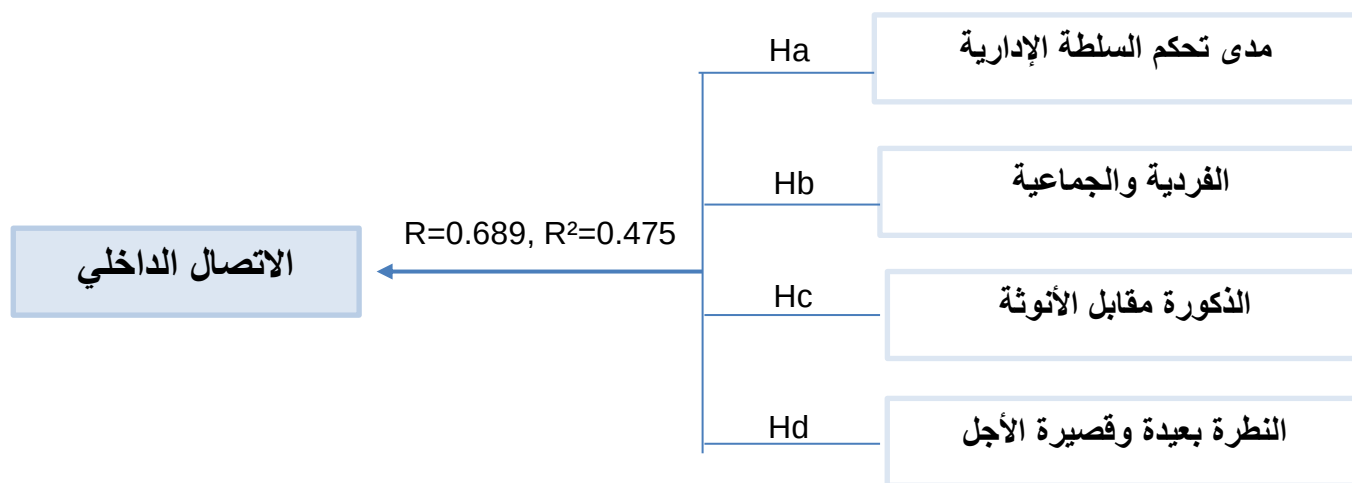
b. Predictors: (Constant), الأجل\_وقصيرة\_بعيدة\_النظرة, الإدارية\_السلطة\_تحكم\_مدى, والأنوثة\_مقابل\_الذكورة, والجماعية\_الفردية

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |                          | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | 95.0% Confidence Interval for B |             |
|-------|--------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|---------------------------------|-------------|
|       |                          | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Lower Bound                     | Upper Bound |
| 1     | (Constant)               | .866                        | .331       |                           | 2.612 | .015 | .186                            | 1.545       |
|       | الإدارية_السلطة_تحكم_مدى | .019                        | .096       | .032                      | .203  | .841 | -.177                           | .216        |

|                           |        |      |        |        |       |        |      |
|---------------------------|--------|------|--------|--------|-------|--------|------|
| والجماعية_الفردية         | .616   | .158 | .702   | 3.898  | <.001 | .292   | .940 |
| الأنوثة_مقابل الذكورة     | -.014- | .071 | -.031- | -.192- | .849  | -.160- | .133 |
| الأجل وقصيرة بعيدة النظرة | -.015- | .143 | -.019- | -.107- | .915  | -.309- | .278 |

a. Dependent Variable: الداخلي\_الاتصال\_المتغير



يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

- ♦ يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) والذي يساوي (sig.F) أقل من 0.01 مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى 0.01.
- ♦ تشير قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.689$ ) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين أبعاد التنوع الثقافي (مدى تحكم السلطة الإدارية، الفردية والجماعية، الذكورة مقابل الأنوثة، النظرة بعيدة وقصيرة الأجل) والاتصال الداخلي.
- ♦ يشير معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) أن حوالي 47% من التباين الحاصل في الاتصال الداخلي يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى التنوع الثقافي.
- ♦ تشير قيمة ت (T-Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا ( $\beta$ ) حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من 0.01.

- ♦ وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التنوع الثقافي (إجمالاً) كمتغير مستقل وتعزيز الاتصال الداخلي كمتغير تابع.

## 4.7 الخاتمة

في ختام هذا الفصل الذي تناول التحليل الإحصائي والذي أسهم في تقديم رؤى كمية حول العلاقة بين التنوع الثقافي وكفاءة الاتصال الداخلي في المنظمات وتحديدًا في جامعة ميدأوشن الذكية وقد تم استخدام برنامج SPSS الإصدار 28 وقامت الباحثة بالتحليل الوصفي لعينة الدراسة، حيث تم دراسة التوزيع الديموغرافي للمشاركين في الدراسة وشمل ذلك الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمنصب الوظيفي وهذا التحليل كان مهمًا وذلك لفهم خصائص العينة بشكلٍ أدق، ثم بعد ذلك تم الانتقال إلى تحليل كلاً من المتغير المستقل والمتغير التابع وذلك من خلال النظر في أبعادها المختلفة وساعد هذا التحليل في توضيح مدى تطبيق هذه المفاهيم في الجامعة.

ووفقًا لنتائج التحليل الإحصائي لهذه الدراسة فقد تحقق الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة كذلك تم إثبات الفرض الرئيسي للدراسة والفروض الفرعية أيضًا.

## الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والخاتمة

## 5.1 حدود البحث

## 5.2 التوصيات

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

أ.م.د ريم أحمد عادل طه محمد، دراسات الاتصالات المؤسسية الداخلية، الواقع واتجاهات المستقبل: رؤية تحليلية نقدية، مجلة البحوث العلمية جامعة الأزهر كلية الإعلام بنيزة رحمة، ٢٠٢١ (٢٠٢١). إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمة وأثره على الأداء الوظيفي. جيرالد جيرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل على بسيوني، (المملكة العربية السعودية، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004)،

230.

خنيفر وفاء، دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية ٢٠١٤  
عبد المجيد بكاي، التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمي داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر ٢٠١٦  
سعيدة بو علام حورية رزقي، دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات العمومية ٢٠١٩

غازي فرحان أبو زيتون، اتصالات الاعمال مفاهيم ومهارات الاتصال الشفوي والكتابي 201٤

فردوس الإمام، أثر الاتصال الداخلي على مشاركة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر ٢٠١٩

موقع جامعة ميدأوشن الإلكتروني <https://midocean.ae/>

المراجع الأجنبية

Adler, N. J., & Gundersen, A. (2008). International dimensions of organizational behavior (5<sup>th</sup> ed.). Cengage Learning.

Banks, J. A. (2015). Cultural diversity and education: Foundations, curriculum, and teaching (6th ed.). Routledge.

Bryman, A. (2016). Social research methods (5th ed.). Oxford University Press.

Cox, T. (1993). Cultural diversity in organizations: Theory, research, and practice. Berrett-Koehler Publishers.

Creswell, J. W. (2014). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.). SAGE Publications.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (5th ed.). Sage Publications.

Hair et al (2010)

Henderson, G. (2014). Cultural diversity in the workplace: Issues and strategies (4th ed.). Routledge.

Jackson, S. E., & Joshi, A. (2011). Work team diversity. In S. Zedeck (Ed.), APA handbook of industrial and organizational psychology (Vol. 1, pp. 651-686). American Psychological Association.

Jackson, J., & Ravlin, E. C. (2019). Cultural accommodation: How migrants negotiate within and between cultures. *International Journal of Intercultural Relations*, 71, 11-24.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2019.04.005>

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). Research methods for business students (8th ed.). Pearson Education Limited.

Shockley-Zalabak, P. S. (2014). Fundamentals of organizational communication: Knowledge, sensitivity, skills, values (9th ed.). Pearson.

Smith, J. (2020). Internal communication: The key to organizational success. *Business Communication Quarterly*, 83(2), 150-165.

Stevens, F. G., Plaut, V. C., & Sanchez-Burks, J. (2008). Unlocking the benefits of diversity: All-inclusive multiculturalism and positive organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 116-133. <https://doi.org/10.1177/0021886308314460>

Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>

Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). Sage Publications.

## الملاحق

## الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته السيدات والسادة الأفاضل وبعد...

أنا الطالبة مروة موسى التين، تخصص بكالوريوس الإدارة العامة في جامعة ميد أوشن

استكمالاً لمتطلبات التخرج فإني أُجري بحثاً بعنوان "دور التنوع الثقافي في تعزيز الاتصال الداخلي بالتطبيق على أعضاء هيئة تدريس جامعة ميد أوشن الذكية"

أود شكركم مقدماً على الموافقة على الإجابة ومنحكم لي القليل من وقتكم الثمين ومساهمتم في إكمال هذا البحث وتعاونكم كتب الله أجركم جميعاً.

يتوجب علي أن أنوه وأني أضمن لكم أن جميع المعلومات التي تقدمونها ستستخدم لأغراض البحث فقط ولن يتم مشاركتها مع أي طرف آخر وستحظى معلوماتكم بعناية وحريّة وسريّة فائقة

رابط الاستبيان:

<https://forms.gle/MvNTvXTkDarmmyTi7>

## ❖ المحور الأول: المعلومات الشخصية

### • الجنس

- ذكر
- أنثى

### • العمر

- ٢٥ سنة أو أقل
- ٢٥ – ٣٠
- ٣١ – ٤٠
- ٤١ سنة فأكثر

### • المؤهل العلمي

- ثانوي
- دبلوم
- بكالوريوس
- ماجستير
- دكتوراه

### • سنوات الخبرة

- ٥ سنوات فأقل
- ٦ – ١٠ سنوات
- ١١ – ١٥ سنة
- ١٥ سنة فأكثر

### • المنصب الوظيفي

- الإدارة
- الكادر التعليمي
- طالب

## المحور الثاني: التنوع الثقافي

وهو الاختلافات الموجودة بين الثقافات المختلفة وهذا التنوع يعكس التنوع في التجارب الإنسانية ويعزز التفاعل والفهم بين الناس من خلفيات ثقافية متنوعة ويشمل الأبعاد التالية) مدى تحكم السلطة الإدارية، الفردية والجماعية، الذكورة مقابل الأنوثة، النظرة بعيدة وقصيرة الأجل).

| الرقم                                 | الفقرة                                                            | أوافق محايد لا أوافق |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------|
| البعد الأول: مدى تحكم السلطة الإدارية |                                                                   |                      |
| ١                                     | على الموظفين أن يشركوا موظفي المستويات الدنيا في اتخاذ القرار.    |                      |
| ٢                                     | على المسؤول استعمال السلطة والقوة عند قيادة المرؤوسين.            |                      |
| ٣                                     | على المسؤولين ألا يطلبوا آراء الموظفين.                           |                      |
| ٤                                     | على المسؤولين ألا يرفضوا قرارات الرؤساء.                          |                      |
| ٥                                     | المرؤوسين غير معنيين بالقيام بأعمال الإدارة العليا.               |                      |
| البعد الثاني: الفردية والجماعية       |                                                                   |                      |
| ٦                                     | الانسجام مع العمال الآخرين أكثر أهمية من تحقيق الأهداف الشخصية.   |                      |
| ٧                                     | نجاح فريق العمل أهم بكثير من نجاح الفرد.                          |                      |
| ٨                                     | أن يكون مرحبا بك من طرف الفريق الذي تعمل مهم جداً بالنسبة لك.     |                      |
| ٩                                     | يريد العمال تحقيق أهدافهم الشخصية بعد تحقيق الانسجام مع المجموعة. |                      |
| ١٠                                    | السعي نحو الأهداف الشخصية أهم بكثير من التوافق مع المجموعة.       |                      |

### البعد الثالث: الذكورة مقابل الأنوثة

- ١١ غالباً ما تكون الاجتماعات أكثر فائدة حين يديرها رجل.
- ١٢ الحصول على وظيفة بالنسبة للرجل أهم من حصول المرأة عليها.
- ١٣ الرجال يستخدمون التفكير المنطقي أما المرأة فتميل للعاطفة.
- ١٤ حل المشكلات المتعلقة بالوظيفة عادةً ما تتطلب خطاباً فعالاً ومقتعاً وذلك متوفر لدى الرجل.
- ١٥ من المستحسن أن يقود الرجل الوظائف العليا بدلاً من المرأة.

### البعد الرابع: النظرة بعيدة وقصيرة الأجل (التوجه نحو المستقبل).

- ١٦ التعرف والتوفير للمستقبل جيد جداً.
- ١٧ الاستمرارية في الوظيفة ذاتها ضمان للبقاء ومهمة في العمل.
- ١٨ الإحساس بالخجل مهم في مكان العمل.
- ١٩ على المؤسسة أن تضع خطة استراتيجية طويلة المدى تحسباً للمقبل.

## المحور الثالث: الاتصال الداخلي

وهو عبارة عن تبادل المعلومات والأفكار بين طرفين أو أكثر، ولكي يكون الاتصال موجباً يجب أن يستجيب المستقبل أو المتلقي للمعلومات بطريقة ما، ويشمل بعددين (مصادر وأشكال ووسائل الاتصال الداخلي، أنواع وطرق واتجاهات الاتصالات الداخلية)

| الرقم | الفقرة | موافق | موافق | محايد | غير   | غير  |
|-------|--------|-------|-------|-------|-------|------|
|       |        | بشدة  | موافق | موافق | موافق | بشدة |

### البعد الأول: مصادر وأشكال و وسائل الاتصال الداخلي

- ١ الاتصال الداخلي يعني لك إيصال الأوامر والقرارات من الإدارة إلى الموظفين.
- ٢ الاتصال الداخلي وسيلة لتحسين أداء الموظفين.
- ٣ الاتصال الداخلي وسيلة لتبليغ آراء وانشغالات الموظفين للإدارة.
- ٤ وسائل الاتصال الداخلي تساعدكم على تطوير وتحسين أدائكم في العمل.
- ٥ الاتصال الداخلي يساهم في انسياب المعلومات بين المستويات الإدارية.
- ٦ تساهم وسائل الاتصال المتوفرة لديكم في رفع الأداء الوظيفي.

### البعد الثاني: أنواع وطرق واتجاهات الاتصالات الداخلية

- ٧ تتلقى المعلومة عن طريق هياكل الاتصال الرسمية.
- ٨ تحصل على المعلومة بواسطة هياكل الاتصال الغير رسمية.
- ٩ تطلع على المعلومات بواسطة وسائل الاتصالات الكتابية.

١٠ تساهم وسائل الاتصال الشفهية في نقل انسياب المعلومة.

١١ تتلقى المعلومات والأوامر عن طريق الاتصالات النازلة.

١٢ تعبر عن آرائك واقتراحاتك وانشغالات بواسطة الاتصالات الصاعدة.

١٣ يتم تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية بواسطة الاتصالات الأفقية.

### الإحصاء الوصفي للعينة

|       |       | الجنس     |         |               | Cumulative |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|------------|
|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Percent    |
| Valid | ذكر   | 19        | 59.4    | 59.4          | 59.4       |
|       | أنثى  | 13        | 40.6    | 40.6          | 100.0      |
|       | Total | 32        | 100.0   | 100.0         |            |

|       |                | العمر     |         |               | Cumulative |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|------------|
|       |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Percent    |
| Valid | فأقل سنة 25    | 4         | 12.5    | 12.5          | 12.5       |
|       | سنة 25 - 30    | 2         | 6.3     | 6.3           | 18.8       |
|       | سنة 31 - 40    | 11        | 34.4    | 34.4          | 53.1       |
|       | فوق فما سنة 41 | 15        | 46.9    | 46.9          | 100.0      |
|       | Total          | 32        | 100.0   | 100.0         |            |

|       |           | المؤهل_العلمي |         |               | Cumulative |
|-------|-----------|---------------|---------|---------------|------------|
|       |           | Frequency     | Percent | Valid Percent | Percent    |
| Valid | ثانوي     | 2             | 6.3     | 6.3           | 6.3        |
|       | دبلوم     | 1             | 3.1     | 3.1           | 9.4        |
|       | بكالوريوس | 10            | 31.3    | 31.3          | 40.6       |

|         |    |       |       |       |
|---------|----|-------|-------|-------|
| ماجستير | 1  | 3.1   | 3.1   | 43.8  |
| دكتوراه | 18 | 56.3  | 56.3  | 100.0 |
| Total   | 32 | 100.0 | 100.0 |       |

|       |              | سنوات_الخبرة |         |               | Cumulative<br>Percent |
|-------|--------------|--------------|---------|---------------|-----------------------|
|       |              | Frequency    | Percent | Valid Percent |                       |
| Valid | أقل سنوات 5  | 8            | 25.0    | 25.0          | 25.0                  |
|       | سنوات 6 - 10 | 3            | 9.4     | 9.4           | 34.4                  |
|       | سنة 11 - 15  | 6            | 18.8    | 18.8          | 53.1                  |
|       | أكثر سنة 15  | 15           | 46.9    | 46.9          | 100.0                 |
|       | Total        | 32           | 100.0   | 100.0         |                       |

|       |                 | المنصب_الوظيفي |         |               | Cumulative<br>Percent |
|-------|-----------------|----------------|---------|---------------|-----------------------|
|       |                 | Frequency      | Percent | Valid Percent |                       |
| Valid | الإدارة         | 11             | 34.4    | 34.4          | 34.4                  |
|       | التعليمي الكادر | 17             | 53.1    | 53.1          | 87.5                  |
|       | طالب            | 4              | 12.5    | 12.5          | 100.0                 |
|       | Total           | 32             | 100.0   | 100.0         |                       |

### Descriptive Statistics

|    | Mean | Std. Deviation | Analysis N |
|----|------|----------------|------------|
| A1 | 1.22 | .706           | 32         |
| A2 | 2.97 | 1.231          | 32         |
| A3 | 3.28 | 1.250          | 32         |
| A4 | 2.00 | 1.191          | 32         |
| A5 | 2.84 | 1.322          | 32         |
| B1 | 1.84 | 1.221          | 32         |
| B2 | 1.56 | 1.014          | 32         |
| B3 | 1.44 | .948           | 32         |

|    |      |       |    |
|----|------|-------|----|
| B4 | 1.72 | 1.114 | 32 |
| B5 | 3.16 | 1.221 | 32 |
| C1 | 2.88 | 1.264 | 32 |
| C2 | 2.84 | 1.322 | 32 |

|     |      |       |    |
|-----|------|-------|----|
| BA1 | 2.19 | 1.138 | 31 |
| BA2 | 1.61 | .667  | 31 |
| BA3 | 2.13 | .885  | 31 |
| BA4 | 1.87 | .763  | 31 |
| BA5 | 1.87 | .957  | 31 |
| BA6 | 1.77 | .762  | 31 |

|    |      |       |    |
|----|------|-------|----|
| C3 | 2.34 | 1.260 | 32 |
| C4 | 2.63 | 1.338 | 32 |
| C5 | 2.91 | 1.279 | 32 |
| D1 | 2.69 | 1.306 | 32 |
| D2 | 2.34 | 1.335 | 32 |
| D3 | 3.41 | .911  | 32 |
| D4 | 1.72 | 1.114 | 32 |

|     |      |       |    |
|-----|------|-------|----|
| BB1 | 1.74 | .930  | 31 |
| BB2 | 2.48 | 1.458 | 31 |
| BB3 | 2.32 | 1.137 | 31 |
| BB4 | 2.32 | 1.469 | 31 |
| BB5 | 2.19 | 1.352 | 31 |
| BB6 | 1.68 | .909  | 31 |
| BB7 | 2.16 | 1.098 | 31 |

### Correlations

|                                 |                        | تحكم_مدى<br>السلطة<br>الإدارية | الفردية<br>والجماعية | مقابل_ الذكورة<br>الأنوثة | بعيدة_ النظرة<br>وقصيرة<br>الأجل | التنوع_ المتغير<br>الثقافي | مصادر<br>_وأشكال<br>_وسائل<br>الاتصال | وطرق_أنواع<br>_واتجاهات_<br>الاتصال | _المتغير<br>_الاتصال<br>الداخلي |
|---------------------------------|------------------------|--------------------------------|----------------------|---------------------------|----------------------------------|----------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|
| _السلطة_ تحكم_مدى<br>الإدارية   | Pearson<br>Correlation | 1                              | .244                 | .438*                     | .243                             | .713**                     | .032                                  | .239                                | .185                            |
|                                 | Sig. (2-tailed)        |                                | .178                 | .012                      | .181                             | <.001                      | .861                                  | .188                                | .311                            |
|                                 | N                      | 32                             | 32                   | 32                        | 32                               | 32                         | 32                                    | 32                                  | 32                              |
| والجماعية_ الفردية              | Pearson<br>Correlation | .244                           | 1                    | .327                      | .614**                           | .655**                     | .416*                                 | .702**                              | .688**                          |
|                                 | Sig. (2-tailed)        | .178                           |                      | .068                      | <.001                            | <.001                      | .018                                  | <.001                               | <.001                           |
|                                 | N                      | 32                             | 32                   | 32                        | 32                               | 32                         | 32                                    | 32                                  | 32                              |
| الأنوثة_مقابل_ الذكورة          | Pearson<br>Correlation | .438*                          | .327                 | 1                         | .306                             | .828**                     | .155                                  | .190                                | .206                            |
|                                 | Sig. (2-tailed)        | .012                           | .068                 |                           | .089                             | <.001                      | .398                                  | .298                                | .257                            |
|                                 | N                      | 32                             | 32                   | 32                        | 32                               | 32                         | 32                                    | 32                                  | 32                              |
| _وقصيرة_ بعيدة_ النظرة<br>الأجل | Pearson<br>Correlation | .243                           | .614**               | .306                      | 1                                | .631**                     | .270                                  | .404*                               | .410*                           |
|                                 |                        |                                |                      |                           |                                  |                            |                                       |                                     |                                 |
|                                 |                        |                                |                      |                           |                                  |                            |                                       |                                     |                                 |

|                             |                     |        |        |        |        |        |        |        |        |
|-----------------------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                             | Sig. (2-tailed)     | .181   | <.001  | .089   |        | <.001  | .135   | .022   | .020   |
|                             | N                   | 32     | 32     | 32     | 32     | 32     | 32     | 32     | 32     |
| الثقافي_التنوع_المتغير      | Pearson Correlation | .713** | .655** | .828** | .631** | 1      | .260   | .458** | .445*  |
|                             | Sig. (2-tailed)     | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  |        | .151   | .008   | .011   |
|                             | N                   | 32     | 32     | 32     | 32     | 32     | 32     | 32     | 32     |
| وسائل_وأشكال_مصادر_الاتصال  | Pearson Correlation | .032   | .416*  | .155   | .270   | .260   | 1      | .441*  | .774** |
|                             | Sig. (2-tailed)     | .861   | .018   | .398   | .135   | .151   |        | .012   | <.001  |
|                             | N                   | 32     | 32     | 32     | 32     | 32     | 32     | 32     | 32     |
| واتجاهات_وطرق_أنواع_الاتصال | Pearson Correlation | .239   | .702** | .190   | .404*  | .458** | .441*  | 1      | .910** |
|                             | Sig. (2-tailed)     | .188   | <.001  | .298   | .022   | .008   | .012   |        | <.001  |
|                             | N                   | 32     | 32     | 32     | 32     | 32     | 32     | 32     | 32     |
| الاتصال_المتغير_الداخلي     | Pearson Correlation | .185   | .688** | .206   | .410*  | .445*  | .774** | .910** | 1      |
|                             | Sig. (2-tailed)     | .311   | <.001  | .257   | .020   | .011   | <.001  | <.001  |        |
|                             | N                   | 32     | 32     | 32     | 32     | 32     | 32     | 32     | 32     |

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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