



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال / الدراسات العليا

## التنوع الثقافي للموارد البشرية وتأثيره في جودة الخدمة

دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في فندق بابل الدولي  
رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة كربلاء  
كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال

تقدم بها الطالب  
محمد مجول شكور البياتي  
أشراف الاستاذ  
فؤاد حمودي العطار

2018 م

1440 هـ



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ  
شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتَقَاكُمْ إِنَّ  
اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ

صدق الله العلي العظيم

سورة الحجرات / الآية 13

## الإهداء

إلى مَنْ قال فيهما عزّ وجل:  
(رَبِّ اَرْحَمُهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا )  
الى روح والدتي ووالدي الشهيد رحمهم الله  
الى روح أخي الشهيد رحمه الله

شهداء العراق

شهداء أمربي الصمود

أهدي هذا الجهد المتواضع

## شكر وعرفان

اللهم لك الحمد بعدد خلقك وزنة عرشك ومداد كلماتك، أشكر ربّي على نعمك التي لا تعد، وآلائك التي لا تحد، أحمدك ربّي وأشكرك، والصلاة والسلام على حبيبك المصطفى محمد وعلى اله الطيبين الطاهرين، وبعد:

يسُرني ويشرفني أن اسطر كل كلمات الثناء وأخلص عبارات الشكر لأستاذي الفاضل المشرف الاستاذ (فؤاد حمودي العطار) رئيس قسم إدارة الأعمال في جامعة كربلاء على دعمه المتواصل، فكلمات الثناء لا توفيه حقه، شكراً لعطائه الجليل، كما واتقدم بخالص الشكر والعرفان الى عمادة كلية الإدارة والاقتصاد واساتذة قسم إدارة الأعمال على ما قدموه لنا من دعم وإرشاد .

وأقدم بالشكر والامتنان للسادة رئيس وأعضاء لجنة المناقشة لتفضّاهم بقبول مناقشة الرسالة، وخالص شكري إلى السادة الذين أشرفوا على تقويم درجة صدق الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة، وقدموا ملاحظاتهم العلمية والتوجيهات السديدة، وشكري إلى كل مَنْ راجع الرسالة لغويّاً وعلميّاً وإحصائياً.

وشكري وأمتناني الى زملائي رُفقاء الدراسة على التعاون والدعم الذي قدموه سواء في مرحلة الدراسة أم في مرحلة الكتابة .

ولا أنسى في هذا المقام أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل مَنْ قدم المساعدة في إنجاز هذا العمل، وكل مَنْ لم تسعفني الذاكرة في تذكرهم في هذا المقام.

- الباحث

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة الى تحليل ظاهرة التنوع الثقافي للموارد البشرية وتأثيره في جودة الخدمة، بالاعتماد على مشكلة الدراسة التي تؤكد على مدى ادراك المنظمة لأهمية التنوع الثقافي للموارد البشرية وانعكاسه على تحقيق جودة الخدمة عبر طرح مجموعة من التساؤلات لفقرات متغيرات الدراسة، ولتحقيق أهدافها تم إنجاز دراسة استطلاعية على عينة من الموارد البشرية في فندق بابل الدولي، اذ تم اخذ عينة بلغ عدد افرادها 132 شخصاً من ثقافات متنوعة وجنسيات متعددة، وتم اعتماد نموذج هوفستد (2001) لأبعاد التنوع الثقافي (مسافة السلطة، تجنب الغموض، الفردية مقابل الجماعية، الذكورية مقابل الانثوية والتوجه بالوقت) ، فيما اعتمدت الدراسة ستة ابعاد لمتغير جودة الخدمة (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الامان). واعتمدت الدراسة على الاستبانة ومجموعة من الاساليب الاحصائية منها ( الانحراف المعياري ، معامل الارتباط البسيط، الانحدار البسيط). إذ توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات ابرزها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين ابعاد التنوع الثقافي للموارد البشرية وابعاد جودة الخدمة، واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان اهمها ضرورة اشراك الموارد البشرية في رسم الخطط الاستراتيجية طويلة الامد عن طريق منحهم المزيد من التفويض والصلاحيات في الادارة .

الكلمات المفتاحية ( التنوع الثقافي ، الاختلافات الثقافية ، استقطاب الموارد البشرية ، جودة الخدمة ، الميزة التنافسية ، الزبائن)

ثبت المحتويات

أ	الإهداء	1
ب	شكر و عرفان	2
ج	المستخلص	3
د	ثبت المحتويات	4
هـ	ثبت الجداول	5
و	ثبت الاشكال	6
و	ثبت الملاحق	7
1	المقدمة	8
3-2	الفصل الاول: بعض الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة	9
12-4	المبحث الأول: بعض الدراسات السابقة	10
30-13	المبحث الثاني : منهجية الدراسة	11
82-31	الفصل الثاني : المرتكزات الفكرية والمفاهيمية لمتغيرات الدراسة	12
62-32	المبحث الاول: التنوع الثقافي للموارد البشرية	13
79-63	المبحث الثاني: جودة الخدمة	14
82-80	المبحث الثالث: العلاقة بين متغيرات الدراسة	15
117-83	الفصل الثالث: عرض وتحليل وتفسير نتائج متغيرات الدراسة	16
87-85	المبحث الأول: اختبار بيانات متغيرات الدراسة وضبط المقياس	17
102-88	المبحث الثاني: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة	18
117-103	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة	19
122-115	الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات	20
119	المبحث الاول : الاستنتاجات	21
122	المبحث الثاني: التوصيات	22
142-122	المصادر	22
I -XXVIII	الملاحق	22

## ثبت الجداول

ت	عنوان الجدول	الصفحة
1	وصف عينة الدراسة	20-19
2	بعض اسهامات الباحثين لمفهوم التنوع الثقافي للموارد البشرية	28
3	دور التنوع الثقافي في تحقيق الميزة التنافسية	35
4	الاختلافات الرئيسية بين مسافة السلطة المنخفضة والعالية في مكان العمل	45
5	الفروق في تجنب الغموض في مكان العمل	48
6	الفروق بين الثقافة الفردية والثقافة الجماعية في مكان العمل	51
7	الفروق بين الثقافة الذكورية والثقافة الانثوية	53
8	الفروق بين التوجه طويل الاجل والثقافة ذات التوجه القصير الاجل	56
9	بعض اسهامات الباحثين عن مفهوم جودة الخدمة	60-59
10	ابعاد جودة الخدمة	67-66
11	قيم معامل الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة	80
12	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	81
13	الإحصاءات الوصفية للتنوع الثقافي للموارد البشرية وابعاده	84-82
14	ترتيب الاهمية النسبية لأبعاد التنوع الثقافي للموارد البشرية في فندق بابل	88
15	الإحصاءات الوصفية لجودة الخدمة وابعاده	91-90
16	ترتيب الاهمية النسبية لأبعاد جودة الخدمة في فندق بابل الدولي	96
17	قيم علاقات الارتباط (Pearson) بين بعد مسافة السلطة وجودة الخدمة	99
18	قيم علاقات الارتباط (Pearson) بين بعد تجنب الغموض وجودة الخدمة	100
19	قيم علاقات الارتباط (Pearson) بين بعد الفردية مقابل الجماعية وجودة الخدمة	101
20	قيم علاقات الارتباط (Pearson) بين بعد الذكورة مقابل الانوثة وجودة الخدمة	102
21	قيم علاقات الارتباط (Pearson) بين بعد التوجه بالوقت وجودة الخدمة	103
22	قيم علاقات الارتباط (Pearson) بين التنوع الثقافي للموارد البشرية وجودة الخدمة	104
23	تحليل علاقات الانحدار البسيط لبعده مسافة السلطة في جودة الخدمة	106
24	تحليل علاقات الانحدار البسيط لبعده تجنب الغموض في جودة الخدمة	107
25	تحليل علاقات الانحدار البسيط لبعده الفردية مقابل الجماعية في جودة الخدمة	108
26	تحليل علاقات الانحدار البسيط لبعده الذكورة مقابل الانوثة في جودة الخدمة	109
27	تحليل علاقات الانحدار البسيط لبعده التوجه بالوقت في جودة الخدمة	110
28	تحليل علاقات الانحدار البسيط لمتغير التنوع الثقافي للموارد البشرية في جودة الخدمة	111

## ثبت الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	ت
16	المخطط الفرضي للبحث	1
42	ابعاد التنوع الثقافي وفقاً لنموذج Kulkarni	2
62	نظام جودة الخدمة	3
68	ابعاد جودة الخدمة	4
89	ترتيب الاهمية النسبية لأبعاد التنوع الثقافي للموارد البشرية وفقاً للأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية المستخرجة	5
97	ترتيب الاهمية النسبية لأبعاد جودة الخدمة وفقاً للأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية المستخرجة	6

## ثبت الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
I	اسماء السادة محكمي الاستبانة	1
II- X	استبانة آراء الخبراء (الاولية)	2
XI- XVII	استبانة باللغة العربية	3
XVIII- XXVI	استبانة باللغة الانجليزية	4
XXVII	جدول اختيار العينة	5
XXVIII- XXIX	الادوات الإحصائية المستخدمة	6

في عصر المنافسة والمتغيرات والتطورات الهائلة، وبروز العولمة وإزالة القيود بين الثقافات المختلفة، أخذت المنظمات بتنويع ثقافتها بما يتلاءم مع بيئة العمل، وبناء استراتيجيات تتوافق مع أهداف المنظمة والمجتمع، لذا أصبح التنوع الثقافي للموارد البشرية تحدياً أزاء الخدمات التي تقدمها المنظمات ومدى ملائمتها لتوقعات الزبائن، يتطلب منها التفكير والعمل برؤية واضحة تجاه العاملين أصحاب الثقافات المتنوعة والخبرة والكفاءة لتحقيق أهدافها، إذ أن الموارد البشرية هي الأكثر أهمية وتأثيراً وتمثل الثروة الأساسية والجوهرية للمنظمة، ويعد العامل الأبرز في تقييم الزبائن لجودة الخدمة ومدى قابلية المنظمة على الوفاء بالتزاماتها تجاه الزبائن، والتنوع الثقافي للموارد البشرية يُسهم في تعزيز مكانة المنظمة والنمو ضمن بيئة غير مستقرة وأسواق متقلبة ومتنوعة، فضلاً عن صعوبة إرضاء ومزاجية الزبائن، ومن هذا البناء فإن نجاح المنظمات الخدمية في زيادة قدراتها التنافسية يعتمد على أداء الموارد البشرية ويعد مرتكزاً أساسياً لبلوغ أهدافها، ومدخل التنوع الثقافي للعاملين يعد ميزة للمنظمة في اعتماده كآلية لتحسين جودة الخدمة، وبشكل عام قام الباحث بتقسيم هيكل الدراسة الى أربعة فصول، بين الفصل الاول بعض الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة، تطرق المبحث الاول الى عرض موجز للدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة الحالية بواقع ثلاث دراسات عربية لكل متغير ودراستان اجنبية لكل منهما، فيما ناقش المبحث الثاني الخطوات الاساسية لمنهجية الدراسة عن طريق عرض ( المشكلة، الاهمية، الاهداف، المخطط الفرضي، الفرضيات، مجتمع وعينة الدراسة).

وتم الاعتماد على استمارة الاستبانة كوسيلة رئيسة في الحصول على البيانات والمعلومات بعد عرضها على عدد من الخبراء المختصين. والاخذ بأرائهم وملاحظاتهم واجراء التعديلات اللازمة لسد الثغرات. وتم تخصيص (55) فقرة لتغطي ابعاد المتغيرين مع الاعتماد على مقياس النسبة في تقييم الاجابات.

وجاء الفصل الثاني لبيان (المرتكزات الفكرية والمفاهيمية لمتغيرات الدراسة) عن طريق البحث في آراء الباحثين حول موضوعات المتغيرات ووصفها بشكل نظري ومفاهيمي، إذ بين المبحث الاول المتغير المستقل (التنوع الثقافي للموارد البشرية) من خلال بيان مفهومه واهميته والمزايا والعيوب التي ترافقه، واعتمدت الدراسة نموذج هوفستيد (2001) لأبعاد

التنوع الثقافي باعتباره الانموذج الاكثر شهرة والافضل في شرح ظواهر التنوع . وضم النموذج خمسة ابعاد (مسافة السلطة ، تجنب الغموض ، الفردية مقابل الجماعية ، الذكورية مقابل الانثوية ، التوجه بالوقت )

فيما اشار المبحث الثاني الى مفهوم جودة الخدمة واهميتها وابعادها ، اذ تم اخذ ستة ابعاد ( الملموسية ، الاعتمادية ، الاستجابة ، الامان ، التعاطف ، الكفاءة) لوجود شبه اتفاق بين اغلب الباحثين حولها وملائمتها للدراسة الحالية وللمنظمة المبحوثة .والمبحث الثالث عرض العلاقة الترابطية التي توصل اليها الباحثون بين متغيرات الدراسة.

بينما عرض الفصل الثالث تحليل وتفسير متغيرات الدراسة ، وضح المبحث الاول اختبار بيانات متغيرات الدراسة وضبط المقياس لكي يطمئن الباحث على النتائج التي حصل عليها ، تم التأكد اولا من ثبات المقياس وصدقه في قياس متغيراتها واختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

وتناول المبحث الثاني الاحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل وتفسير نتائج اجابات افراد العينة للفقرات الواردة في استمارة الاستبانة عن طريق استعراض قيم الاوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لكل فقرة من فقرات متغيرات الدراسة ،والمبحث الثالث ناقش نتائج اختبار وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة وفقا لفرضيات الرئيسة والفرعية .

تناول الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات ، اذ بين المبحث الاول ابرز الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة التي تم الحصول عليها عن طريق استخدام مجموعة الاحصاءات وكان من ابرزها ( ان متغير التنوع الثقافي للموارد البشرية يسهم وبشكل ايجابي بالتأثير في جودة الخدمة ، وفي حال التركيز على زيادتها بمقدار وحدة واحدة سوف تزداد جودة الخدمة بمقدار (0.611) في الفندق.

ووضع المبحث الثاني مجموعة التوصيات والمقترحات والتي تسهم في رفع مستوى المنظمات وكان ابرزها (فسح المجال للموارد البشرية في رسم الخطط الاستراتيجية طويلة الامد، مع منحهم المزيد من الصلاحيات)

## الفصل الأول

بعض الدراسات السابقة  
ومنهجية الدراسة

المبحث الأول :

بعض الدراسات السابقة

المبحث الثاني :

منهجية الدراسة



## الفصل الاول

### بعض الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة

#### تمهيد

تضمن هذا الفصل مبحثين خصص الاول لبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية، بشقيها العربية والاجنبية ، فيما ركز المبحث الثاني على منهجية الدراسة من بيان مشكلة الدراسة، الأهمية ، الأهداف، المخطط الفرضي، الفرضيات ، مجتمع وعينة الدراسة ووصفها وأدواتها.

#### المبحث الاول

#### بعض الدراسات السابقة

#### توطئة

يتطرق هذا المبحث الى عرض موجز لبعض الدراسات السابقة للإفادة منها في الدراسة الحالية ، اذ تعد الدراسات السابقة واستنتاجاتها ركيزة العمل والمحور الرئيس للدراسات اللاحقة، وتمثل حلقات علمية مكملة ومستمرة بشكل منظم ، والانطلاق من حيث انتهى الآخرون والإفادة من جهودهم، بغية الوصول الى منهجية سليمة ودقيقة .

اولاً : بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالتنوع الثقافي للموارد البشرية :

#### 1- الدراسات العربية

أ - دراسة	الحسناوي 2015
عنوان الدراسة	واقع استراتيجيات إدارة الوظيفة والعوامل المحفزة لصناع المعرفة في إطار التنوع الثقافي للموارد البشرية
نوع الدراسة	اطروحة دكتوراه

مجتمع وعينة الدراسة	عينة من المنظمات العراقية والاجنبية (5 عراقية و3 اجنبية) كانت العينة (150) للعراقيين و(125) للأجانب
اهداف الدراسة	الكشف عن مدى قدرة البيئة العراقية للتعامل مع التنوع الثقافي واحتضان المورد البشري العالمي في إطار مكونات البيئة الساكنة قياساً بالبيئة الديناميكية العالمية
اسلوب الدراسة	بحث تحليلي استطلاعي
نتائج الدراسة	تفاعل الموارد البشرية العراقية مع الموارد البشرية الأجنبية كان إيجابياً في انعكاسها على واقعهم الاجتماعي بما يعني إن البيئة العراقية حاضنة جيدة للتنوع الثقافي ولا توجد أية حساسية أزاء الاختلاف في خصائص الوافدين
التوصيات	تعزيز دور التنوع الثقافي للموارد البشرية بوصفه مصدر قوة عن طريق رفع وعي العاملين، وضرورة إدراك اللغات والحضارات المختلفة واعتماد تنوع ثقافات متعددة من الموارد البشرية الواسعة
اوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	- استخدمت الدراسة ثلاث متغيرات ، بينما الدراسة الحالية اعتمدت على متغيرين -اعتمد التنوع الثقافي للموارد البشرية كمتغير تابع بينما الدراسة الحالية اعتمدها كمتغير مستقل - تم اخذ العينة من منظمات متعددة في عدة محافظات عراقية بينما الدراسة الحالية اقتصرت على منظمة واحدة
مدى الافادة من الدراسة	تعزيز الجانب النظري ،فضلاً عن اعتمادها كقاعدة بيانات من اجل الفهم الاكثر للأبعاد
اوجه التشابه مع الدراسة الحالية	-تم استخدام ابعاد التنوع الثقافي نفسها من دراسة هوفستيد - استخدام الاستبانة في كلا الدراستين

ب - دراسة	
عنوان الدراسة	الثقافة والتنوع الثقافي حسب أنموذج جيرت هوفستيد في المنظمات
نوع الدراسة	بحث ميداني
مجتمع وعينة الدراسة	جميع العاملين (137 عاملاً) في منظمة الترقية العقارية (مارينا كومباني)، عينة الدراسة (90 فرداً) مدينة العناية الجزائر
اهداف الدراسة	كشف واقع أبعاد هوفستيد الرباعي لثقافة التنظيمية والتنوع الثقافي ومدى ادراكها لدى العاملين
اسلوب الدراسة	دراسة احصائية تحليلية
نتائج الدراسة	تدرك المنظمة بشكل متوسط ابعاد التنوع الثقافي حسب أنموذج هوفستيد

التوصيات	ضرورة ايلاء المنظمات الالهية لموضوع ثقافة المنظمة وابعاد التنوع الثقافي وتفعيل عناصرها
اوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	-استخدمت الدراسة اربعة ابعاد للتنوع الثقافي حسب انموذج هوفستيد الاول، بينما الدراسة الحالية اعتمدت الانموذج الثاني لهوفستيد (خمسة ابعاد) -مجتمع الدراسة مؤسسة عقارية بينما مجتمع الدراسة الحالية خدمية (قطاع الفنادق)
مدى الافادة من الدراسة	تعزير الجانب النظري ، فضلاً عن استخدامها قاعدة بيانات من اجل الفهم الاكثر للأبعاد
اوجه التشابه مع الدراسة الحالية	-الاعتماد على ابعاد هوفستيد للدراستين

ج - دراسة	
عنوان الدراسة	التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات المتعددة الجنسيات
نوع الدراسة	اطروحة دكتوراه
مجتمع وعينة الدراسة	64 من العاملين (26 جزائرياً و38 كويبياً) في مستشفى طب العيون الصداقة - الجزائر
اهداف الدراسة	التعرف على الاختلافات الثقافية داخل المنظمات متعددة الجنسيات وتنوعها حسب انموذج هوفستيد
اسلوب الدراسة	دراسة ميدانية
نتائج الدراسة	وجود فروق بين الجنسية الجزائرية والكويبية في ابعاد الثقافة الوطنية وادراكهم للقيم التنظيمية داخل التنظيم ، فضلاً عن وجود اثر لتفاعل ابعاد الثقافة الوطنية للموظفين مع جنسياتهم في ادراكهم للعديد من ابعاد القيم التنظيمية
التوصيات	اهمية دراسة القيم التنظيمية كمتغير تابع ومؤثر في السلوك التنظيمي للموظف، والاخذ بنظر الاعتبار اختلاف الجنسيات في ثقافتها الوطنية المجتمعية التي تأخذها من بلدها الام
اوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	-ميدان الدراسة واحدة وجنسيتين فقط الجزائرية والكويبية ، بينما الدراسة الحالية ميدان واحد وتنوعت على عدة جنسيات ( العراقية والعربية والاجنبية)
مدى الافادة من الدراسة	تعزير الجانب النظري وكذلك قاعدة بيانات من اجل الفهم الاكثر للأبعاد
اوجه التشابه مع الدراسة الحالية	-كلا الدراستين اعتمد التنوع الثقافي كمتغير مستقل واستخدام ابعاد هوفستيد - الاعتماد على استمارة الاستبانة

## 2- الدراسات الاجنبية :

أ- دراسة Vlahove .et.al 2016 The influence of cultural diversity on project management competence development – the Mediterranean experience	
عنوان الدراسة	تأثير التنوع الثقافي في تنمية كفاءة إدارة المشاريع
نوع الدراسة	بحث تحليلي
مجتمع وعينة الدراسة	المشاريع في بلدان البحر الابيض المتوسط (كرواتيا ، ايطاليا، برتغال واسبانيا)
اهداف الدراسة	البحث عن تأثير ثقافة معينة في كفاءة إدارة المشاريع
نتائج الدراسة	هناك اوجه شبه ملحوظة بين ابعاد التنوع الثقافي والبلدان للمجموعة نفسها في مجال ادارة المشاريع وتأثيره في حصة الصناعة من الناتج المحلي
التوصيات	الاهتمام المتزايد ببرامج التعليم والتدريب في مجال ادارة المشاريع واجراء بحوث اضافية في كمية ونوعية المناهج لأدراه المشاريع داخل البلدان
اوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	استخدم الدراسة ابعاد المشروع العالمي التسعة (انموذج هاوس2004 ) بينما الدراسة الحالية اخذت خمسة ابعاد لهوفستيد(انموذج 2001)
مدى الافادة من الدراسة	تعزيز الدراسات السابقة وكذلك الافادة لفهم النماذج المفسرة لأبعاد التنوع الثقافي
اوجه التشابه مع الدراسة الحالية	تم اعتماد التنوع الثقافي كمتغير مستقل في كلا الدراستين

ب- دراسة Fiselier 2017 Cultural diversity in the executive suite and international acquisition performance	
عنوان الدراسة	التنوع الثقافي في المجالس التنفيذية واثره في عمليات الاستحواذ الدولي
نوع الدراسة	بحث تحليلي
مجتمع وعينة الدراسة	120 عملية استحواذ للشركات الاوربية بين عامي 2007 و2012
اهداف الدراسة	التحقيق في دور التنوع الثقافي داخل المجلس التنفيذي بشأن اداء عمليات الشراء

اهم النتائج	التأثير الايجابي للتنوع الثقافي للموارد البشرية في اداء عمليات الشراء الطويل الاجل وان المجالس التنفيذية المتنوعة ثقافياً قادرة بشكل افضل على معالجة الصعوبات التي تواجه عمليات الاستحواذ الدولية
التوصيات	على الشركات العالمية التي ترغب في توسيع اعمالها الخارجية عن طريق الاستحواذ ان تأخذ التنوع في الحسبان عند اختيار اعضاء جدد للمجلس التنفيذي، وتأخذ في الاعتبار الاصل الثقافي للمرشح للحصول على المعرفة الثقافية ذات الصلة من الاسواق التي تعمل بها الشركة حتى تصبح رصيماً لها
اوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	استخدم الدراسة الابعاد الستة لهوفستيد (انموذج 2010) بينما الدراسة الحالية اخذت خمسة ابعاد لهوفستيد (انموذج 2001)
مدى الافادة من الدراسة	الافادة من الجانب النظري
اوجه التشابه مع الدراسة الحالية	- كلا الدراستين اعتمد التنوع الثقافي كمتغير مستقل واستخدام ابعاد دراسة هوفستيد

### ثانياً : بعض الدراسات السابقة المتعلقة بجودة الخدمة

#### ا - الدراسات العربية

أ - دراسة	نور الدين 2007
عنوان الدراسة	جودة الخدمة واثرها في رضا العملاء
نوع الدراسة	رسالة ماجستير
مجتمع وعينة الدراسة	تتكون مجتمع الدراسة من مجموع الزبائن الذين تعاملوا مع المؤسسة المينائية لسكيكدة في الجزائر خلال عام 2006، قدر عددهم (200 زبون)، وتم اخذ العينة (40) زبوناً فقط
اهداف الدراسة	تهدف الدراسة الى تقديم اطار نظري يحدد ويعرف مختلف المفاهيم المتعلقة بالجودة بوصفها مدخلاً ادارياً حديثاً وركزت بصورة اساس على جودة الخدمة من حيث المؤشرات ونماذج تقسيمها
اسلوب الدراسة	دراسة ميدانية تحليلية
نتائج الدراسة	ان تقييم العملاء لجودة الخدمة عن طريق المؤشرات الخاصة بالتقييم تختلف من عميل لآخر كما ان جودة الخدمة تعمل على تحقيق رضا العميل.

التوصيات	الدراسة عن المؤشرات التي يحكم عن طريقها العملاء على جودة الخدمة من أجل التركيز عليها في أداء الخدمات
اوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	-تحاول الدراسة الوصول الى الجودة في الخدمات ومعرفة أثارها على الزبائن عن طريق معرفة ما يحتاجونه ، اما فيما يتصل بالدراسة الحالية فهي تحاول معرفة التأثيرات في جودة الخدمة من التنوع الثقافي للعاملين الموجود في الفندق - تم اعتماد جودة الخدمة كمتغير مستقل في الدراسة بينما الدراسة الحالية اعتمدها كمتغير تابع
مدى الافادة من الدراسة	تعزيز الجانب النظري
اوجه التشابه مع الدراسة الحالية	-كلا الدراستين استخدمت اسلوب التحليل واستمارة الاستبانة

ب- دراسة حسين 2010	
عنوان الدراسة	أثر التحليل الاستراتيجي في جودة الخدمة
مجتمع وعينة الدراسة	اختيرت (10) مصارف تجارية مجتمعا للدراسة، وتم اختيار منها عينة قسدية قوامها(100) منتسب من القيادات الإدارية الذين يمثلون مراكز اتخاذ القرار في المصارف عينة الدراسة وقد بلغ عددهم (53) منتسبا من المصارف الحكومية و(47) منتسبا من المصارف الأهلية
نوع الدراسة	رسالة ماجستير
اهداف الدراسة	التعرف على طبيعة التوجه الاستراتيجي لدى مديري المصارف ورؤساء الأقسام ومدى تبني عمليات التحليل الاستراتيجي للبيئة في عملهم الوظيفي، ورسم خارطة طريق تبين كيفية اتباع عملية التحليل الاستراتيجي في منظمات الأعمال المصرفية ، والأهمية النسبية لكل بعد من ابعاد هذه العملية
اسلوب الدراسة	دراسة استطلاعية احصائية
نتائج الدراسة	تعد الجودة من الاهداف الاساسية للمنظمات التي تعزز مركزها وقوتها، وجواز دخولها الى الأسواق والحصول على الميزة التنافسية
التوصيات	ضرورة قيام المصارف بتقديم الخدمات المتنوعة والمتطورة بشكل أكثر تنوعا واقل تكلفة وأعلى جودة
مدى الافادة من الدراسة	-تعزيز الجانب النظري
اوجه التشابه	كلا الدراستين اعتمدت متغيرين فقط ، وكذلك طبقت في المنظمات الخدمية، كذلك تم اعتماد جودة الخدمة كمتغير تابع كما في الدراسة الحالية

نقاط الاختلاف	اعتمدت الدراسة على عدة منظمات (مصارف) بينما الدراسة الحالية اخذت منظمة خدمية واحدة (فندق بابل )
اوجه التشابه مع الدراسة الحالية	- كلا الدراستين اعتمدت جودة الخدمة كمتغير تابع واستخدام استمارة الاستبانة في التحليل

ج - دراسة	
عنوان الدراسة	تأثير إدارة الحكمة في أبعاد جودة الخدمة بتوسط الإغناء الوظيفي
نوع الدراسة	اطروحة دكتوراه
مجتمع وعينة الدراسة	المنشأة العامة للطيران المدني في مطار بغداد الدولي، عينة الدراسة (100) فرد من العاملين في المنشأة
اهداف الدراسة	العمل على تفعيل ابعاد جودة الخدمة في المنشأة العامة للطيران المدني اعتماداً على الدور الذي توديه الإدارة الحكيمة والوظيفة المثراة
اسلوب الدراسة	دراسة وصفية تحليلية
نتائج الدراسة	تؤثر إدارة الحكمة في بناء استراتيجيية التميز لعمليات الخدمة بوجود الإغناء الوظيفي
التوصيات	العمل على استقطاب الملاكات الكفوة من القادة الاستراتيجيين ليكونوا موجهين نحو حث المنظمات على اجراء العديد من التغييرات وانماط الخدمة، وادخال الملاكات البشرية في دورات تدريبية تطويرية خاصة باللغة الانجليزية
مدى الافادة من الدراسة	تعزيز الجانب النظري
اوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	- اعتمدت الدراسة على ثلاث متغيرات ، بينما اقتصرت الدراسة الحالية على متغيرين - اعتماد الدراسة الحالية عينة من جنسيات متنوعة ، بينما اقتصرت الدراسة السابقة على العينة المحلية
اوجه التشابه مع الدراسة الحالية	- كلا الدراستين اعتمدت على استمارة الاستبانة في تحليل العينة - تم اعتماد جودة الخدمة كمتغير تابع

## 2- الدراسات الاجنبية

أ - دراسة <b>Ladhari et al 2011</b> Culture and personal values: How they influence perceived service quality	
عنوان الدراسة	الثقافة والقيم الشخصية: كيف تؤثر على جودة الخدمة المدركة
نوع الدراسة	بحث تحليلي
عينة الدراسة	509 زبائن المصارف الكندية ، 216 زبون المصارف الفرنسية
اهداف الدراسة	دراسة اثار القيم الثقافية والشخصية في مستويات جودة الخدمة المدركة
نتائج الدراسة	ان القيم الشخصية والثقافية تؤثر في جودة الخدمة المتصورة لدى الزبائن
التوصيات	ينبغي على مقدمي الخدمات الدوليين (قطاع المصارف والفنادق مثلا) الاخذ بنظر الاعتبار التنوع الثقافي بين الزبائن ، وعلى المديرين الاخذ بنظر الاعتبار اثار القيم الثقافية والشخصية في جودة الخدمة
اوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	- استخدم خمسة ابعاد لجودة الخدمة ، الدراسة الحالية استخدمت ستة ابعاد - اعتمد على بعدي مسافة السلطة وتجنب الغموض لهوفستيد ، فيما اعتمدت الدراسة الحالية على خمسة ابعاد لهوفستيد
مدى الافادة من الدراسة	تعزيز الجانب النظري واحد المصادر في الدراسة الحالية
اوجه التشابه مع الدراسة الحالية	- كلا الدراستين اعتمد جودة الخدمة كمتغير تابع - الدراسة استخدمت بعض ابعاد هوفستيد وعلاقتها مع ابعاد جودة الخدمة

ب - دراسة <b>Adam &amp; Devi 2015</b> A Study on Services Quality of Commercial Banks in Dire Dawa, Ethiopia: A Comparative Study of Public and Private Banks	
عنوان الدراسة	دراسة جودة خدمات البنوك التجارية في دير داوا ، إثيوبيا: دراسة مقارنة بين المصارف العامة والخاصة
نوع الدراسة	بحث تحليلي
عينة الدراسة	488 زبوناً (243 للمصارف العامة و245 للمصارف الخاصة)
اهداف الدراسة	اجراء مقارنة للمصارف العامة والخاصة لجودة الخدمة التي يقدمونها
اهم النتائج	هنالك اختلافات كبيرة في جودة الخدمة بين المصارف الخاصة والعامة

التوصيات	جودة الخدمة ينبغي معالجتها في القطاع المصرفي الاثيوبي باستخدام التقنيات المعاصرة لتعزيز البنوك
اوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	اعتمدت الدراسة تسعة ابعاد لجودة الخدمة بينما الدراسة الحالية اعتمدت ستة ابعاد
الافادة من الدراسة	تعزيز الجانب النظري للدراسة
اوجه التشابه مع الدراسة الحالية	-كلا الدراستين اعتمدت على المنظمات الخدمية كمجتمع للدراسة

### ثالثا : مناقشة الدراسات السابقة

ناقشت الدراسات السابقة بفرعها العربية والاجنبية متغيرات أساسية أبرزها (التنوع الثقافي وجودة الخدمة) فيما تم تأشير بعض الملاحظات عن طريق تلك الدراسات يمكن حصرها بما يأتي:

- 1- لم تركز الابحاث والدراسات المحلية كثيرا على الموضوعات المتعلقة بالتنوع الثقافي للموارد البشرية.
- 2- الدراسة الحالية مكمله للدراسات الاخرى وتوجد قواسم مشتركة بينها وهي تعزز مواقف الدراسات السابقة.
- 3- تشخيص الأبعاد الأكثر قدرة على قياس المتغيرات ، وتبنيها في الدراسة الحالية عن طريق ابعاد ومتغيرات تلك الدراسات.
- 4- اعتمدت أغلب الدراسات السابقة الاستبانة بوصفها كأداة اساسية لجمع البيانات والمعلومات، وهو ما سوف تتبناه الدراسة الحالية.

### رابعا : اوجه الافادة من الدراسات السابقة

- 1- اغناء الجوانب الفكرية والنظرية للدراسة الحالية .
- 2- الافادة من بعضها للكشف عن اختيار مجتمع الدراسة.
- 3- الاطلاع على الجانب التطبيقي لتلك الدراسات، ساعد في تحديد العينة المناسبة ، وحجمها .

## المبحث الثاني منهجية الدراسة

### توطئة

يناقش هذا المبحث الخطوات الاساسية لمنهجية الدراسة، عن طريق الفقرات الاتية:

### اولاً: مشكلة الدراسة

أدركت العديد من المنظمات لاسيما الخدمية منها أهمية التنوع الثقافي للموارد البشرية التي يمكن أن تحصل عليها من استقطاب الأفراد من الثقافات المختلفة، إذ عن طريقه تحصل المنظمة على أفراد يتمتعون بقدرات ومهارات متنوعة ، يكونون عن طريقها قادرين على تقديم خدمات ذات مستوى عالٍ من الجودة إلى الزبائن .

يمكن صياغة المشكلة الرئيسية للدراسة بالاتي : " ما مدى إدراك المنظمة لأهمية التنوع الثقافي للموارد البشرية وانعكاسه على تحقيق جودة في الخدمات " ويُمكن إبرازها من التساؤلات الفرعية الاتية:

- 1- هل يوجد تصور واضح لدى إدارة الفندق المبحوث عن أهمية التنوع الثقافي للموارد البشرية ؟
- 2- هل يشكل التقاطع بين الثقافة المحلية والتنوع الثقافي داخل المنظمة عائقاً أمام تحقيق الاهداف؟ وما هي الوسائل المتبعة للتقليل من آثاره ؟
- 3- مدى سعي إدارة الفندق إلى تبني التنوع الثقافي للموارد البشرية ؟
- 4- هل يعد التنوع الثقافي وسيلة إدارية أم استجابة للمتغيرات المستحدثة او استراتيجية ممنهجة لدى الإدارة العليا ، ومدى انعكاس ذلك على جودة الخدمة المقدمة للزبائن؟

### ثانياً: أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من الجوانب الآتية :

- أ- أهمية ظاهرة التنوع الثقافي للموارد البشرية الامر الذي يتطلب الاهتمام بجوانبه كافة للإفادة من إيجابياته وتجنب سلبياته المحتملة.
- ب- أهمية جودة الخدمة للمنظمة المبحوثة لأنه يكشف للإدارة العليا عن مدى أهمية النظر للتنوع الثقافي للموارد البشرية كأداة مهمة في تحقيق تطلعاته.
- ت- الأهمية الاقتصادية اذ يمكن الافادة من كفاءة وفاعلية التنوع الثقافي للموارد البشرية في تحسين الأداء المستمر، ما يزيد من قدرته في تحقيق أهدافه والحصول على الميزة التنافسية، لما يمثله المنظمة المبحوثة في مجال السياحة الفندقية في العراق كركيزة اساسية لدعم الاقتصاد الوطني فيما لو تم استثماره بشكل جيد.
- ث- ما ستؤول اليه إستنتاجات الدراسة تجعل المنظمات الخدمية الاخرى تعمل على تهيئة بيئة مناسبة للموارد البشرية المتنوعة لقبول الاخر والتنوع في بيئة العمل .
- ج- إثراء المكتبة العراقية والعربية عن طريق زيادة الاطلاع والمعرفة عن موضوع الدراسة.

### ثالثاً: أهداف الدراسة

ترمي الدراسة للوصول الى تحقيق الاهداف الآتية :

- 1- التعرف على التنوع الثقافي للموارد البشرية داخل الفندق المبحوث.
- 2- بيان كيفية تطبيق التنوع الثقافي للموارد البشرية ومدى تأثيره في جودة الخدمة المقدمة للزبائن من إدارة الفندق المبحوث.
- 3- المساهمة في رفع مستوى جودة الخدمة المقدمة من إدارة الفندق المبحوث، والذي ينعكس بدوره في تحقيق رضا الزبائن ومن ثم تحقيق أعلى الأرباح .
- 4- مدى إمكانية الفندق المبحوث في توظيف منافع التنوع الثقافي للموارد البشرية وحصر سلبياته لدعم نجاح رسالته وتحقيق اهدافه.

### رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة

في ضوء مشكلة وأهداف الدراسة تتطلب المنهجية تصميم مخطط فرضي تحدد فيه أهم علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، إذ يتصف المخطط ببعض المواصفات أبرزها:

1- تعدُّ الأبعاد والمتغيرات التي يتضمنها المخطط متفق عليها لدى غالبية الباحثين.

2- يتصف بالشمولية لاحتوائه المتغيرات المطلوبة كافة وسهولة اختبارها.

3- إمكانية قياس كل بعد من الأبعاد التي اعتمدها الدراسة.

ويوضح الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة والذي يتضمن:

#### 1- المتغير المستقل (التنوع الثقافي للموارد البشرية) ويضم الأبعاد الآتية:

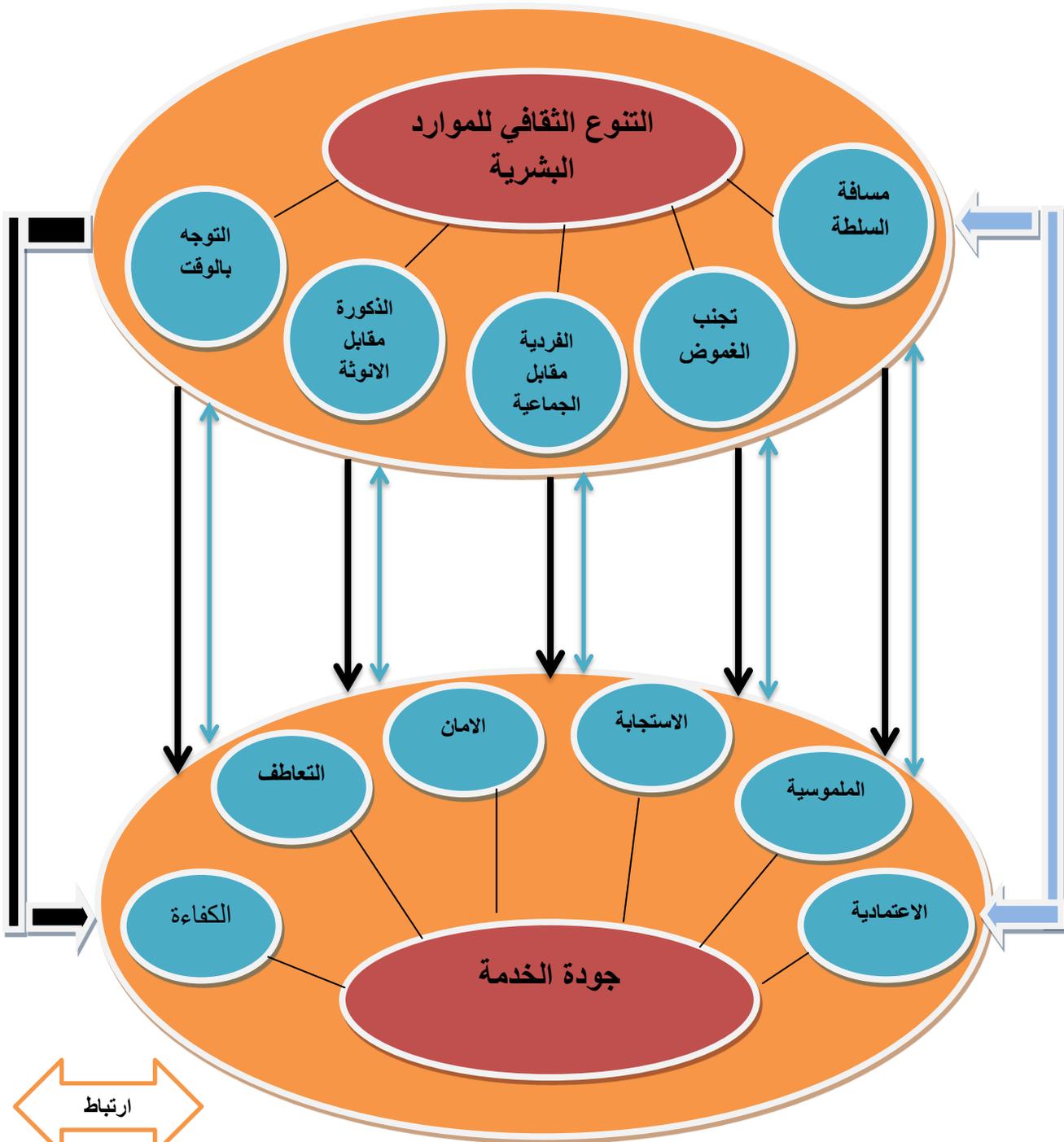
(مسافة السلطة ، تجنب الغموض ، الفردية مقابل الجماعية ، الذكورية مقابل الانثوية، التوجه بالوقت).

#### 2- المتغير التابع (جودة الخدمة) ويضم الأبعاد الآتية:

( الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان ، التعاطف، الكفاءة)

#### 3- تكون حركة المخطط نحو وجود علاقة ارتباط وتأثير مباشر بين المتغير المستقل (التنوع

الثقافي للموارد البشرية) بأبعاده والمتغير التابع (جودة الخدمة) بأبعاده



الشكل ( 1 ) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر – من إعداد الباحث

## خامساً: فرضيات الدراسة

بُغية الوصول الى أهداف الدراسة واختبار مخططها الفرضي سيقوم الباحث بصياغة الفرضيات الرئيسية على النحو الآتي :

**1- الفرضية الرئيسية الاولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية (معنوية) بين التنوع الثقافي للموارد البشرية بأبعاده وجوده وجودة الخدمة وينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية :

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية (معنوية) بين بعد مسافة السلطة وجودة الخدمة.

ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية (معنوية) بين بعد تجنب الغموض وجودة الخدمة.

ج. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية (معنوية) بين بعد الفردية مقابل الجماعية وجودة الخدمة .

د. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية (معنوية) بين بعد الذكورية مقابل الانثوية وجودة الخدمة.

هـ . توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية (معنوية) بين بعد التوجه بالوقت وجودة الخدمة .

**2- الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتنوع الثقافي للموارد البشرية بأبعاده في جودة الخدمة وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد مسافة السلطة في جودة الخدمة .

ب. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد تجنب الغموض في جودة الخدمة.

ج. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد الفردية مقابل الجماعية في جودة الخدمة .

د. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد الذكورية مقابل الانثوية في جودة الخدمة.

هـ . توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد التوجه بالوقت في جودة الخدمة.

## سادساً: مُجتمع وعينة الدراسة

## 1- مجتمع الدراسة: (تم اختيار فندق بابل الدولي مجتمعاً للدراسة)

يقع الفندق في العاصمة العراقية بغداد شارع الكرادة على ضفاف نهر دجلة في حي الجادرية، صُمم على شكل زقورة كهرم مدرج من المهندس المعماري السلوفيني (إوارد رافينكار) ليبنى في مدينة بودوا في الجبل الأسود في يوغسلافيا ثم الغي المشروع حينها وأُخذت التصاميم لتبنى في بغداد، وأُفتتح في 1982 باسم فندق أوبروي بابيلون وأدير من شركة أوبروي للفنادق والمنتجعات، وأسس الفندق براس مال (1,350,000,000) دينار، وتم زيادته ليصبح (2,000,000,000,00) دينار. في أكتوبر 2014 أنضم الفندق لسلسلة فنادق ورويك، إذ عملت الشركة الدولية على إعماره وتطويره ليرقى إلى مستويات فنادقها الدولية الحديثة حول العالم، يضم الفندق 300 غرفة موزعة على 18 طابق وجناح تم تطويرها حديثاً، ثمان مطاعم، منتجع صحي وبُركات سباحة داخلية وخارجية، وقاعات للاجتماعات، ويوجد فيها عدة أقسام أبرزها (الإدارة، العلاقات العامة، الحسابات، المبيعات، التدبير الفندقي، المشتريات، الاستقبال). تم تحويل الفندق الى شركة مساهمة مختلطة منذ عام 1990 .

## 2- عينة الدراسة:

تم اختيار عدد من الافراد العاملين في فندق بابل الدولي ومن جنسيات مختلفة كعينة للدراسة بلغ (132) عاملاً كعينة من اصل (200) عامل، استناداً الى جدول اختيار حجم العينة (الملحق 5)، أعيدت جميع الاستبيانات للتحليل بنسبة استجابة بلغت (100%)، ويوضح الجدول (1) وصف عينة الدراسة

## المبحث الثاني – منهجية الدراسة

### الجدول (1) وصف عينة الدراسة

العدد والنسبة المئوية		المؤشرات	المعلومات التعريفية
النسبة %	العدد		
70	92	ذكر	الجنس
30	40	أنثى	
<b>100</b>	<b>132</b>	<b>المجموع</b>	
17.5	23	20-30 سنة	الفئة العمرية
62	82	31-40	
19	25	41-50	
1.5	2	51-60	
<b>100</b>	<b>132</b>	<b>المجموع</b>	
32.5	43	اعدادية فما دون	التحصيل العلمي
38.5	51	دبلوم	
25	33	بكالوريوس	
4	5	دبلوم عالي	
<b>100</b>	<b>132</b>	<b>المجموع</b>	
15	20	أقل من سنة	سنوات الخدمة
61	81	1-5	
14	18	6-10	
5.3	7	11-15	
4.7	6	16-20	
<b>100</b>	<b>132</b>	<b>المجموع</b>	
54.5	72	1-3	عدد الدورات المشارك فيها
16.5	22	4-6	
3	4	7-9	
26	34	لا توجد	
<b>100</b>	<b>132</b>	<b>المجموع</b>	
21	28	الإدارة	المنصب الوظيفي (موقع العمل)
47	62	التدبير الفندقي	
7.5	10	العلاقات العامة	
4.5	6	الحسابات	
10	13	الاستعلامات	
3	4	المشتريات	
7	9	المبيعات	

المبحث الثاني – منهجية الدراسة

100	132	المجموع	
86	114	العربية	اللغات التي تجيدها
85	111	الانجليزية	
11	15	الهندية	
2	3	تركي	
30	40	اخرى	
--	---	المجموع	
47	62	نعم	الحصول على شهادة تقديرية
53	70	كلا	
100	132	المجموع	
36	48	العراقية	الجنسية الاصلية
13.5	18	السورية	
10	13	المصرية	
6.5	8	الاردنية	
7	9	المغربية	
10.5	14	الهندية	
8	11	الفلبينية	
4.5	6	نيبالي	
4	5	اوغندي	
100	132	المجموع	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات التعريفية للعينة.

وفيما يأتي وصف تفصيلي لكل فقرة وحسب المعلومات والتسلسل الوارد في الجدول:

أ. الجنس:

## المبحث الثاني – منهجية الدراسة

يتضح من الجدول (1)، أن النسبة الغالبة لعينة الدراسة هم من الرجال، إذ بلغت نسبتهم (70%) في حين بلغت نسبة الإناث (30%) ما يشير إلى تركيز إدارة الفندق على الذكور أكثر من النساء في العمل وتولي المهام، وهذا يعود إلى ثقافة الفندق ونوع القيادة الإدارية التي تحكمها.

### ب. الفئة العمرية

يتضح من الجدول (1)، إن أعلى نسبة من أفراد العينة تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية (40-31 سنة)، إذ بلغت (62%) تليها الفئة العمرية (41-50 سنة)، إذ بلغت نسبتها (19%) ثم الفئة العمرية (20-30 سنة)، إذ بلغت (17.5%)، وثم الفئة العمرية (60-51) ونسبتها (1.5%)، إذ تُبين هذه النسب أن غالبية الموارد البشرية في الفندق هم من فئة الشباب الواقعة ضمن الفئة العمرية أقل من (40 سنة)، ما يُفسر اعتماد إدارة الفندق على الكفاءات والخبرات الشابة ومن ذوي المهارات بغية تقديم الخدمات للزبائن بجودة عالية.

### ت- التحصيل العلمي

يتضح من الجدول (1) إن أعلى نسبة من أفراد العينة يحملون شهادة (دبلوم بعد الاعدادية)، إذ بلغت النسبة (38.5%)، ثم فئة (إعداديه فما دون) بنسبة (32.5%)، وحصلت حملة شهادة (البكالوريوس) على المرتبة الثالثة بنسبة (25%)، والمرتبة الرابعة و الأخيرة كانت لفئة (الدبلوم العالي)، إذ حصلت على نسبة (4%). يتبين من النتائج أن ما نسبته (67.5%) هم من يملكون تحصيلاً علمياً فوق الاعدادية، ما يدل اعتماد إدارة الفندق على الموارد البشرية التي تحمل مؤهلاً علمياً، ما يدعم من جهودها في تقديم أفضل الخدمات للزبائن.

### ث - سنوات الخدمة

يتضح من الجدول (1) ان أفراد العينة الذين خدمتهم محصورة بين (5-1 سنة) حصلت على النسبة الأعلى بواقع (61%)، ثم الفئة الذين خدمتهم (أقل من سنة)

## المبحث الثاني – منهجية الدراسة

بنسبة (15%) ، في حين حصلت الفئة التي مدة خدمتها محصورة بين (6-10 سنوات) بنسبة (14%) ، ثم حصلت فئة العينة المحصور خدمتهم بين (15-11 سنة) على نسبة (5.3%) ، وجاء أخيراً أفراد العينة الذين خدمتهم (20-16 سنة) بنسبة (4.7%). وتفسر هذه النتائج أن الأفراد الذين خدمتهم (خمس سنوات فأقل) جاءت بنسبة (76%) ، ما يؤكد اعتماد الفندق على الخبرات الشابة والحديثة في العمل ، ما يسهم في تعزيز موقف الفندق عند تقديم الخدمات للزبائن .

### ج - عدد الدورات

يتضح من الجدول (1)، أن أعلى نسبة من أفراد العينة حصلت على (3-1) دورة، بنسبة (54.5%) ثم العينة (6-4) بنسبة (16.5%) وأخيراً الفئة (7-9) بنسبة (3%)، فيما أشار الجدول الى أن نسبة (26%) من أفراد العينة لم يشترك باية دورة تدريبية، والسبب في ذلك يعود الى كون هذه الفئة لديها سنوات خدمة قليلة، وهو ما أكدته النتائج في الفقرة السابقة . ويبدو واضحاً بأن النسبة الغالبة لعينة الدراسة من المشاركين في الدورات وبواقع (74%) وهذا مؤشر على أن هذه العينة تمتلك مستوى عالي من الخبرة والمعرفة والمهارة المطلوبة لتقديم أفضل الخدمات للزبائن.

### ح - المنصب الوظيفي

من نتائج الجدول (1) نلاحظ أن المرتبة الأولى في العينة حصلت عليها فئة (التدبير الفندقي) بنسبة (47%)، لاحتوائه على العدد الأكبر للعاملين بالفندق والبالغ (62) عاملاً، ثم بالمرتبة الثانية فئة العينة الذين لديهم موقع في (الإدارة) بنسبة (21%)، فيما حصلت فئة (الاستعلامات) على المرتبة الثالثة بنسبة (10%)، بينما حلت فئة (العلاقات العامة) بالمرتبة الرابعة بنسبة (7.5%)، ثم فئة (المبيعات) بنسبة (7%) بالمرتبة الخامسة، ثم جاءت بعدها فئة (الحسابات) بنسبة (4.5%) في المرتبة السادسة، أما فئة المشتريات فقد حصلت على المرتبة السابعة والأخيرة بنسبة (3%).

### خ - اللغات التي يجيدها

## المبحث الثاني – منهجية الدراسة

يُشير الجدول(1) الى أن فئة العينة الذين يتكلمون اللغة (العربية) قد حصلت على نسبة (86%)، فضلاً عن أن نسبة (85%) من أفراد العينة يتكلمون اللغة (الانجليزية)، وبنسبة (11%) يجيدون الحديث باللغة (الهندية)، ونسبة (2%) يجيدون الحديث باللغة (التركية)، فيما كانت نسبة (30%) يتحدثون بلغات (أخرى). ما يُفسر على أن عينة الدراسة تستطيع فهم التنوع الثقافي، وإمكانية الاطلاع على المعارف لدى الآخرين ، وايضاً يُسهم في فهم حاجات الزبائن والاستجابة لطلباتهم بدقة عالية، ما يولد شعوراً بالراحة عند تقديم الخدمات لهم، ما يُعزز من جهود الفندق في تقديم الخدمات بشكل مثالي للزبائن.

### د- الحصول على الشهادات التقديرية

يوضح الجدول(1) إن نسبة (47%) من أفراد العينة يحملون شهادة تقديرية، فيما كانت نسبة (53%) لا يحملون شهادة تقديرية، وهذا يعود الى أن نسبة عالية من الموارد البشرية ممن لديهم سنوات خدمة قليلة أو هم تحت التجربة .

### هـ- الجنسية التي يحملها

تشير نتائج الجدول(1) الى أن فئة العينة من (العراقيين) جاءت بالمرتبة الاولى بنسبة (36%)، ثم الفئة من الجنسية(السورية) بنسبة (13.5%)، في حين كانت الفئة من الجنسية (الهندية) بنسبة (10.5%) ، فيما حصل أفراد العينة من الجنسية (المصرية) على نسبة (10%)، وجاء بعدها أفراد العينة من الجنسية (الفلبينية) بنسبة (8%)، بينما حصلت العينة من الجنسية (المغربية) على نسبة (7%)، فيما بلغت نسبة حملة الجنسية (الاردنية) (6.5%)، وحصلت الفئة (نيبالي) على نسبة (4.5%) ، وحلت في المرتبة الاخيرة العينة من فئة (اوغندي) بنسبة (4%) . تُفسر النتائج السابقة أن أفراد العينة من الجنسيات العربية غير العراقيين تمثل ما نسبته (37%) ، وهي نسبة معقولة للتنوع الموجود في الفندق ، اما نسبة العينة من فئة الاجانب فبلغت (27%) ، إذ أن التنوع الموجود من جنسيات أخرى غير العراقية في الفندق نسبته (64%)، وهذه النسبة جيدة في تعزيز التنوع الثقافي في الفندق ما ينعكس على تقديم الخدمات للزبائن والمساهمة في رفع مكانة الفندق مجتمع البحث .

**سابعاً: أدوات الدراسة**

لأجل الوصول الى أهداف الدراسة تم الاستعانة في جمع البيانات والمعلومات على الأدوات الاتية:

**أ- الجانب النظري**

تم الاعتماد في إثراء الجانب النظري على مجموعة من الكتب والدوريات والمجلات العربية والاجنبية، وكذلك الرسائل والاطارح العربية والاجنبية، فضلاً عن الاستعانة بخدمة شبكة المعلومات العالمية الانترنت.

**ب- الجانب الميداني**

اعتمدت استمارة الاستبانة كوسيلة رئيسة في الحصول على البيانات والمعلومات، وتم مراعاة البساطة والوضوح في صياغتها وتشخيص متغيرات الدراسة، إذ تم عرض الانموذج الاولي للاستبانة (الملحق 2) على عدد من الخبراء المختصين للتعرف على آراءهم وملاحظاتهم لمتغيرات وفقرات الدراسة وإجراء التعديلات اللازمة لسد الثغرات التي يُمكن أن تواجه أفراد العينة عند الإجابة عليها، وتضمنت المحاور الاتية(الملحق 3) :

**المحور الاول: معلومات تعريفية تخص عينة الدراسة "الموارد البشرية في الفندق" ( الجنس، العمر، التحصيل العلمي، سنوات الخدمة، عدد الدورات التي شارك فيها، المنصب الوظيفي، اللغات التي يجيدها، الحصول على الشهادة التقديرية، الجنسية التي يحملها )**

**المحور الثاني : يتضمن الفقرات المتعلقة بكل بعد من أبعاد المتغيرين وكالاتي :**

**أ- التنوع الثقافي للموارد البشرية :** يضمُّ الأبعاد (مسافة السلطة، تجنب الغموض، الفردية مقابل الجماعية ، الذكورية مقابل الانثوية، التوجه بالوقت ) خُصص لكل منها (5) اسئلة .

**ب- جودة الخدمة :** تم اعتماد الأبعاد ( الملموسية ،الاستجابة، الاعتمادية ، التعاطف ، الامان والكفاءة ) خصص (5) اسئلة لكل منها ايضاً.

وبذلك تم تخصيص (55) فقرة تغطي ابعاد المتغيرين ، وتم اعتماد مقياس النسبة (The Ratio Scale) في تقييم الاجابات .

## الفصل الأول

بعض الدراسات السابقة  
ومنهجية الدراسة

المبحث الأول :

بعض الدراسات السابقة

المبحث الثاني :

منهجية الدراسة



## الفصل الثاني

المرتكزات الفكرية والمفاهيمية لمتغيرات الدراسة

المبحث الأول :

التنوع الثقافي للموارد البشرية

المبحث الثاني :

جودة الخدمة

المبحث الثالث :

العلاقة بين متغيرات الدراسة



## الفصل الثاني

### المرتكزات الفكرية والمفاهيمية لمتغيرات الدراسة

#### تمهيد:

يُركز هذا الفصل على تناول الخلفية الفكرية والادبية للدراسة عن طريق النظر في آراء الباحثين مِنْ أَجْلِ وصفها في اطار نظري ومفاهيمي لإثراء موضوعات الدراسة الحالية، إذ يتكون الفصل مِنْ ثلاثة مباحث تناول الاول التنوع الثقافي للموارد البشرية، فيما حُصص الثاني لجودة الخدمة أما الثالث فنناقش العلاقة بين المتغيرين .

## المبحث الاول

### التنوع الثقافي للموارد البشرية

#### توطئة:

يُعَد التنوع الثقافي بين الافراد العاملين ونجاح إدارته مِنْ أبرز التحديات التي تواجه منظمات الأعمال في المدة الحالية (Ricchard,2000:164). وينشأ التحدي نتيجة تأثيره وانعكاساته على الاداء، فضلاً عن العلاقات الاجتماعية بين الافراد وفرق العمل في المنظمات المختلفة ( PelledL,1996:617). لذلك بات التنوع الثقافي مِنْ أبرز صفات الامم والشعوب، ولكي يستطيع الفرد العمل بفاعلية في المجتمع المتنوع الثقافات فهو بحاجة الى أن يتعلم كيف يتقبل ذلك التنوع ويحترمه (Hofstede,2001:76). إذ كانت المنظمات في الماضي تسودها الثقافة الاحادية، عن طريق سعي أصحاب النفوذ فيها الى تحقيق رؤية ورسالة المنظمة من فرض ثقافة واحدة داخلها ، ولعوامل متعددة منها تنامي ظاهرة العولمة ورغبة المنظمات في التوجه نحو الأسواق العالمية أصبح من الضروري عليها تبني انموذجاً ثقافياً مرناً يُتقبل فيه ويُحترم تنوع الموارد البشرية ثقافياً ( Edewr & Aluko 2007:189 ).

اولاً- مفهوم وأهمية التنوع الثقافي للموارد البشرية .

### 1- مفهوم التنوع الثقافي للموارد البشرية

يُعد التنوع المتنامي للخلفيات الثقافية التي تصوغ سلوك الافراد أحد أبرز التحديات وأكبر المتغيرات الملحوظة في الموارد البشرية التي تواجه منظمات الأعمال في العقود الثلاثة الاخيرة (Kevie,2010:10). إذ أن المنظمات المتعددة الثقافات ليست لديها فقط الموارد البشرية المتنوعة بل تملك ايضاً قيم التنوع، وهي بمثل ميزة تنافسية لها ومن أجل تحقيق هذه الميزة بنجاح تحتاج إدارة المنظمة الى الفهم الكامل للجوانب المختلفة لقوى العمل الخاصة بها، فضلاً عن تهيئة بيئة تنظيمية يُشارك فيها جميع الأفراد من كل الثقافات (Alarabi,2010:10). وقد فرض التطور التكنولوجي الحديث بوسائل الاتصالات، جعل العالم قرية صغيرة وإزالة الحدود الجغرافية(العولمة) ، وتعايش المجتمعات جنباً إلى جنب ، على المنظمات اعتماد التنوع الثقافي لتلك المجتمعات و أصبح من الضروري التكيف مع الاختلافات الثقافية بما يسمح لها العمل بشكل كفو ومميز، فضلاً عن التنوع الثقافي المحلي الذي يحتاج هو الآخر لتطبيق وسائل عملية فاعلة تتناسب مع الثقافات التي تعمل في بيئتها(الحسناوي،2015:137).

إن التنوع الثقافي مزيج من مفهومين الثقافة والتنوع ويمتد على مستويين من التحليل، المستوى الاول (الفردى) إذ يُمثل الثقافة السمة الديمغرافية لأحد أعضاء المجموعة ،أما المستوى الثاني (المجموعة) فتمثل الاختلافات الثقافية بين المجموعة وهي التي تشكل التنوع الثقافي (Umans,2012:9).

لذلك يُعد التفاعل بين الثقافات والعرق بين الافراد من أبرز العناصر التي تشكل العولمة، وفي هذا الإطار عُرف التنوع الثقافي بأنه "وجود أفراد من خلفيات متنوعة في مجتمعات مختلفة، وقد تكون في بلدان مختلفة أو في بلد واحد(Mohammedi,2015:15). وبالرغم من كونه أصبح شائعاً إلا أنه ما زال مفهوماً معقداً وله تشعبات كثيرة ، إذ تبحث معظم تعاريفه في تنوع الاعراق والاثنيات والاختلاف بين الأفراد حسب مجتمعاتهم وثقافتهم

## الفصل الثاني – المبحث الاول – التنوع الثقافي للموارد البشرية

(بكاوي، 2016:68). ويبين الجدول (2) بعض إسهامات الباحثين عن مفهوم التنوع الثقافي للموارد البشرية حسب تسلسلها الزمني:

الجدول (2) بعض إسهامات الباحثين لمفهوم التنوع الثقافي للموارد البشرية .

ت	الباحث والسنة	المفهوم
1	Fried et. al, 2005:115	معتقدات الفرد وقيمه وممارسات هيكل الأسرة والعقلية نتيجة لتجاربه الثقافية والمجتمعية والبيئية وتنطوي على (اللغة – الطبقة الاجتماعية – الدين – نمط الحياة و أسلوب العمل )
2	Reisinger , 2009:32	فسيفساء الأفراد والجماعات ذات الخلفيات والخصائص والقيم والمعتقدات والعادات والتقاليد المتنوعة
3	Bliss , 2010:1	تنوع المجتمعات أو الثقافات البشرية في العالم من حيث ( اللغة – العرق – البلد الأم – اللباس – القيم – الدين والممارسات المتعلقة بها – المسؤوليات الاجتماعية – الحياة الجنسية – الإعاقة – الأسرة و الآراء السياسية )
4	Sese&Esquive I,2011:355	العوامل الثقافية أو اللغوية ذات الاختلافات في النمط الإدراكي ، والتي تؤثر في تنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد
5	Kulkarni , 2012: 269	تمثيل الأشخاص أصحاب الانتماءات الجماعية المتنوعة بشكل واضح عبر نظام اجتماعي موحد
6	زاهر وسلامة ، 67:2013	مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تتناقلها المجموعات من جيل الى آخر ، والتي تميزها عن غيرها وتوجه سلوك أفرادها
7	الشكر ، 300:2013	وجود شخصين أو أكثر ينتمون الى مجموعات ثقافية متنوعة ومختلفة من حيث ( الجنس والاصل العرقي وغيرها...) ويلتقون في منظمة واحدة
8	Macmillan, 2014:415	الوسائل المتنوعة التي تعبر بها الثقافات أو المجموعات أو المجتمعات عن الطرائق المتعددة للأبداع الفني والقيم الثقافية التي تعبر عن الهويات الثقافية
9	علي ، 348:2014	جمع من الأفراد مختلفين دينياً أو طائفيًا تجمعهم بيئة واحدة تتيح باستمرار أنماطاً من الفعل والسلوك تُعبر بالمحصلة عن رؤية مشتركة وخبرات

## الفصل الثاني – المبحث الاول – التنوع الثقافي للموارد البشرية

مكتسبة تحدد المسافات الفاصلة قيمياً، فضلاً عن التواصل بينها محولة المكان الى حالة اجتماعية متوازنة		
نظام يستطيع فيه الأفراد ذو الخلفيات المتنوعة التفاعل والتعايش ، ومن ثم تعلم ثقافة الآخرين عن طريق تجاوز الحدود الناجمة عن الاختلافات العنصرية والجنسية والأجيال	<b>Chidiac,</b> <b>2015:6</b>	10
التنوع والغنى في المجتمع البشري يُنظّمها المختلفة، فضلاً عن أنماط المعيشة وما تحويه من عادات ومعتقدات وممارسات وقيم	<b>جبر ،2016:232</b>	11
المزيج المعرفي الموجود داخل المنظمات المتعددة الجنسيات والناجم عن تنوع جنسيات الأفراد العاملين	<b>غرياني وتاوريرت</b> <b>401:2016،</b>	12
الاختلافات في العرق أو السن أو القدرة أو اللغة أو الوضع الاجتماعي والاقتصادي أو الجنس أو الدين أو التوجه الجنسي ممثلة في المجتمع	<b>Amadeo,</b> <b>2017:1</b>	13
الاختلاف الناشئ بين الأفراد من حيث (العرق، الطبقة الاجتماعية والأثنية، أسلوب التفكير ، الممارسات الاجتماعية والاقتصادية ، العدالة الاجتماعية ، السلوك ، التوجه الجنسي ، الدين ، القدرة والإعاقة)	<b>Fylkesnes</b> <b>,2018:30</b>	14

### المصدر – من إعداد الباحث استناداً الى المصادر الواردة

بملاحظة المفاهيم الواردة في الجدول (2) توصل الباحث الى المعطيات الآتية :

أ- تباين واختلاف آراء الباحثين عن مفهوم التنوع الثقافي للموارد البشرية، وهذا التباين ناتج عن تنوع الخلفيات الاجتماعية والعرقية والاقتصادية ومهارات الأفراد.

ب- يُحقق التنوع الثقافي حالة من الإبداع، نتيجة تنوع الأفكار والخيارات المتعددة فضلاً عن طرح أفضل البدائل لحل المشاكل.

ت- يؤدي التنوع الثقافي الى التقاء الأفراد من مختلف الثقافات في نظام إداري او اجتماعي محدد .

ث- يُمثل التنوع الثقافي قيمة معرفية للمنظمة، يستطيع عن طريقها بناء استراتيجية تنافسية لتعزيز مكانتها .

## الفصل الثاني - المبحث الاول - التنوع الثقافي للموارد البشرية

أما الباحث فيُحدد مفهوم التنوع الثقافي للموارد البشرية بأنه " السمات أو الخصائص التي يحملها أو يكتسبها الأفراد والناجحة عن الاختلاف في (العرق- الجنس - الدين - ثقافة المجتمع - الخبرة ) يتفاعل بعضها مع الأخر ضمن نطاق المنظمة أو المجتمع لبناء شخصية الافراد"

### 2- أهمية التنوع الثقافي للموارد البشرية

يُمكن للتنوع الثقافي أن يكون مصدراً لتفاعل الثقافات المختلفة مما يزيد ويدعم الفاعلية التنظيمية ( وهيبه، 2012:58)، لذلك تبرز أهمية التنوع الثقافي للموارد البشرية بالنسبة لمنظمات الأعمال للأسباب الآتية : (Reisinger,2009:39) .

#### أ- زيادة قوة العمل المتعددة الثقافات

تقوم المنظمات بتنويع وتطوير عملياتها في الخارج لتوسيع إمكاناتها السوقية، فمثلاً العديد من المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا واليابان ترسل المديرين والموظفين التنفيذيين للعمل ما وراء البحار، إذ أن بعض تلك البلدان لا تملك موظفين مهرة محلياً لذلك تقوم بأرسالهم للعمل خارج حدودها للحصول على الخبرة والمهارة .

#### ب- نمو الملكية الدولية

يؤدي زيادة الملكية الدولية في جميع أنحاء العالم الى جانب التكامل الاقتصادي الى زيادة أعداد العاملين خارج بلدهم الام، فعلى سبيل المثال قيام المنظمات اليابانية بشراء الكثير من المنظمات الأمريكية بما في ذلك الفنادق .

#### ت - زيادة الهجرة

يلجأ العديد من الأشخاص للهجرة الى بلدان أخرى من أجل تحسين ظروفهم المعاشية، فمثلاً قيام أكثر من مليوني شخص من شرق وجنوب شرق آسيا بمغادرة بلدانهم للعمل في أماكن أخرى، فضلاً عن ذلك يُقدر عدد الذين يهاجرون من اوربا الشرقية نحو 500 الف فرد سنوياً، إذ أن العديد من القطاعات ولاسيما

## الفصل الثاني - المبحث الاول - التنوع الثقافي للموارد البشرية

السياحية منها سوف تعتمد وبشكل مُتزايد على العاملين من جنسيات وثقافات مُختلفة .

### ث- التغيرات في التركيبة السكانية

يمكن للتغيير الديمغرافي ونمو الملكية الدولية وزيادة الهجرة أن يُولد للتنوع الثقافي تداعيات متعددة على هيكل وتكوين الموارد البشرية، فعلى سبيل المثال تُشير التوقعات الديمغرافية الى الأنشطة التجارية في امريكا بإنها ستواجه قاعدة عمل مُختلفة بشكل كبير، وزيادة أعداد كبار السن والإناث والأقليات والمهاجرين فيها .

إن المنظمات التي تتبنى الاختلافات الثقافية وتُقدرها لا يُمكن أن تُقلل من الصراع وتزيد الالتزام التنظيمي فحسب، بل تُعن التنوع الثقافي الى ميزة تنافسية، لذلك تُكمن أهميته في مكان العمل لمنظمات الأعمال في القضايا الأتية:(Bresnears,2017:1):

أ- الحد من الصراعات :غالباً ما يؤدي التنوع الثقافي الى حدوث نزاع بين الثقافات المُختلفة في مكان العمل، لا سيما عندما تتصادم الأفكار والمعتقدات المُختلفة بشكل تتراوح فيه مشاعر الأذى وزيادة التوتر الى العداء الصريح وصولاً للعنف، لذلك فإن تعزيز التنوع الثقافي يُمكن أن يُقلل من الصراع ويُحسن الروح المعنوية في مكان العمل، الأمر الذي يلزم المنظمات على تشجيع الاحترام المتبادل وتهيئة مناخات التسامح .

ب- زيادة الإنتاجية : يُمكن للتنوع الثقافي أن يكون مصدراً للتوتر، إلا أنه يُمكن أيضاً أن يُعزز إنتاجية العمل عن طريق احتضان وتشجيع التنوع الثقافي وبما يسمح للمنظمات بخلق بيئة يتعلم فيها الأفراد من اختلافات بعضهم البعض، واكتساب طرائق جديدة في التفكير لحل المشاكل أو إيجاد الحلول المناسبة لها .

ت- الأعمال الجديدة : تعزيز التنوع الثقافي يُمكن المنظمات من استقطاب العمالة الجديدة والاحتفاظ بها، تحديد أسواق جديدة وتطويرها، وتطوير مُنتجات جديدة للإفادة من الفرص التجارية غير المتاحة للمنظمات المتجانسة ثقافياً.

## الفصل الثاني - المبحث الاول - التنوع الثقافي للموارد البشرية

ث- **جذب المواهب:** إن المنظمات التي تعمل بنشاط على تعزيز واحترام التنوع الثقافي وخلق جو من الاندماج ، تكون في وضعية أفضل للتنافس على المواهب عالية المهارة وتزداد فيها نسبة النساء والاقليات من مجموع العاملين الآخرين، فضلاً عن ذلك فإن استقطابها للمواهب المتاحة سيُحقق لها ميزة تنافسية على المنظمات المتجانسة ثقافياً .

في ضوء ما تقدم يُمكن القول إن التنوع الثقافي يُعد تحدياً لتعزيز الإنصاف والمساواة ، فضلاً عن كونه ضمان للتلاحم الاجتماعي والتضامن واستجابة للحاجة الى تحسين التعلم والتواصل الاجتماعي (Velez&olivencia,2017:548).

### ثانيا- مزايا وعيوب التنوع الثقافي للموارد البشرية .

يتصف التنوع الثقافي في المنظمات بالعديد من الإيجابيات ولكنه في ذات الوقت يحمل العديد من السلبيات داخل بيئة العمل .

#### 1- مزايا التنوع الثقافي للموارد البشرية

يُعد التنوع الثقافي أحد العوامل المهمة التي تؤدي الى زيادة المنافسة والإبداع بين الأفراد مما ينتج عنها تحسين مستويات الأداء (Pettigrew,1998:77). ولكي تتم الاستفادة من وجود التنوع الثقافي في المنظمة ينبغي ربطه بالأداء، وتوفير البيئة التنظيمية المناسبة القادرة على تحويل الاختلافات الثقافية والمعرفية الى قيمة جوهرية (Johnson,1999:34) . وتصبح المنظمات أكثر فاعلية ويتحسن أدائها نحو الأفضل في حال استقطابها العاملين من ثقافات متنوعة، ولهذا التنوع أثر اقتصادي للمنظمة يتمثل في زيادة العائد على الاستثمار وعلى صافي الدخل (Hartenian,2000:4). وفي هذا السياق أشار (Thomas&Ely,2001:32) الى أن التنوع الثقافي يُمثل مُورداً ذا قيمة كبيرة للمنظمة، إذ يُمكنها من دخول أسواق من الصعب عليها دخولها بدون وجود عاملين من ثقافات مختلفة، فضلاً عن ذلك تنقل الى المنظمة خبرات ومعارف ومداخل متنوعة تُسهم في تقديم الحلول المثلى للمشاكل التي تواجهها.

## الفصل الثاني -المبحث الاول – التنوع الثقافي للموارد البشرية

وتدرُّك أغلب المنظمات أنه من أجل أن تكون ناجحة ينبغي عليها جذب واستقطاب أفضل العاملين، وأن تُقدِّر تنوع موظفيها والعُمَّلاء الذين تخدمهم، فضلاً عن الاستفادة من الاختلافات الثقافية، فإذا كانت المنظمة قادرة على جذب مجموعة واسعة من الأفراد للعمل فإنها سوف تستفيد من مزايا التنوع الآتية: (Kevie,2010:18)

أ-المعرفة : قوة العمل المتنوعة يجلب المعرفة، إذ كلما ازداد تنوع العاملين زادت وجهات النظر، والميزة هي مجموعة متنوعة من مصادر المعلومات والخبرات.

ب -التعلم في جميع أنحاء المنظمة : يُعد جذب العاملين الجدد للمنظمة فرصة للجميع للتعلم، إذ كلما كانت المجموعة أكثر تنوعاً زادت فرص النمو، وتُمكن العاملين من معرفة المزيد عن عملائهم والمنافسين لهم.

ت-اتجاهات جديدة : يُساعد تنوع الفرق على اكتشاف فرص جديدة عن طريق جلب منظور جديد، أعضاء جدد قادرين على التفكير في منتجات جديدة أو طرائق جديدة لخدمة العملاء.

ث-القدرة على التكيف : كلما كان فريق العمل يعكس العالم الخارجي، فإن الإعداد الأفضل ينتج عنه مواجهة التغيرات في الأعمال، فضلاً عن ذلك فإن التنوع الثقافي للعاملين يساهم في التوصل إلى عمليات جديدة والاستجابة للتغيرات في مكان العمل.

ج-من أجل أن تكون مؤهلاً اجتماعياً في مكان العمل: ينبغي أن تكون قادراً على التعامل مع مجموعة واسعة من الناس، وعن طريق تقدير التنوع يُمكن بناء شراكات قوية واحترام الآخرين مما يُحقق ميزة مضافة للمنظمة .

ومن الآثار الايجابية للتنوع الثقافي التقاء الأفراد ذوي الخلفيات الثقافية المتنوعة، ينتج عنه العديد من الأفكار المُبتكرة والتي بدورها تُؤدي الى زيادة مستويات الإنتاجية (Brunow&Blien,2011:3). وقد أدى التنوع الثقافي دوراً ملحوظاً في الابداع وتوليد الابتكار، وفي اقتصاد تنافسي قوي يكون للمواهب امرٌ بالغ الأهمية في تحسين النتيجة النهائية، إذ إن وجود مجموعة متنوعة ثقافياً

## الفصل الثاني - المبحث الاول - التنوع الثقافي للموارد البشرية

ضروري على نحو متزايد للنجاح في السوق، ووفقاً ل(مركز التقدم الامريكي ) فإن الموارد البشرية المتنوعة يعد جزءاً لا يتجزأ من اقتصاد قوي ، لذلك بين المركز عشر مزايا اقتصادية رئيسة لوجود التنوع الثقافي في مكان العمل يُمكن حصرها بالاتي : (Irfan,2014:11)

1. تحقيق النمو الاقتصادي.
2. يُمكن الحصول على حصة سوقية أكبر في الأسواق الاستهلاكية.
3. توفير قوة عاملة أكثر تأهيلاً.
4. تُجنب كلف دوران العمل.
5. تعزيز قوة عمل أكثر إبداعاً وابتكاراً.
6. تكيف المنظمات مع المتغيرات لتكون قادرة على المنافسة في السوق الاقتصادية.
- 7 - يُعد التنوع جانباً رئيساً من جوانب تنظيم المشاريع.
- 8 - تنوع ملكية الأعمال التجارية، يُعد مفتاحاً يدفع الاقتصاد نحو الأمام.
- 9 - يخلق اقتصاد تنافسي في عالم معلوم.
- 10 - يسهم في زيادة الافادة من الإمكانيات الكاملة للمنظمة ، لاسيما في مجالس الإدارة.

أما (Mohammedi,2015:12) فيرى أن التنوع الثقافي للموارد البشرية يُمكن المنظمات من تحقيق المزايا الاتية :

- ا- الحصول على الاسواق الدولية المتاحة و لاسيما الاسواق المتخصصة.
- ب- إعادة التفكير واكتساب وجهات نظر جديدة عن أنشطتها عن طريق الاختلافات الثقافية المكتسبة عن طريق التجارب والمعرفة والرؤى مما يوفر لها وجهات نظر مُتنوعة .
- ت- اكتساب المعرفة والتفاهم بين الثقافات، مما يسهم في رفع كفاءة العمل .
- ث- زيادة مستوى الموارد التي يمكن أن يوفرها الأفراد بهدف حل المشاكل المختلفة التي يُمكن أن تواجهها المنظمة .

## الفصل الثاني - المبحث الاول - التنوع الثقافي للموارد البشرية

ج- توفير المعلومات عن الاتجاهات المتعلقة بالسياسة والاقتصاد والثقافة والقوانين الاجتماعية .

وبين (جلاب، 2011:634) أن التنوع الثقافي للموارد البشرية يؤدي دوراً أساسياً في حصول المنظمات على الميزة التنافسية، خاصةً إذا ما تعاطت بشكل مناسب مع بعض النشاطات ولاسيما المتعلقة بالفعاليات الآتية :

- تطوير الثقافة التنظيمية ذات القيمة المتنوعة .
  - ضمان توافر نظم إدارة موارد بشرية تُسهم في وصول النساء الى المستويات العليا في المسار الوظيفي .
  - الترويج المعرفي وقبول الاختلافات الثقافية وانغماس جميع الأفراد في البرامج التعليمية .
  - التعاطي الفاعل مع مقاومة الأفراد للتنوع .
- ويوضح الجدول (3) دور التنوع الثقافي في تحقيق الميزة التنافسية .

### الجدول (3) دور التنوع الثقافي في تحقيق الميزة التنافسية

عناصر الميزة التنافسية	العلاقة مع التنوع الثقافي
الكلفة	المنظمة ذات التنوع الكبير تزداد كلف توحيد الأفراد فيها، فالمنظمة التي تدرك هذا الأمر سوف تحقق ميزة الكلفة مقارنة مع منظمة اخرى لا تدرك ذلك
الحصول على الموارد	المنظمات التي تتمتع بسمعة طيبة كونها المكان المستقبلي المرغوب والمقصود من النساء أو القاصرين تحظى بموقع الصدارة في المنافسة على العنصر البشري الكفاء عندما يكون عرض العمل محدوداً
التسويق	المنظمات المتعددة قومياً يُساعد التنوع الثقافي فيها على التحسس الثقافي للبلد المضيف بالاعتماد على الأفراد الذين يعملون وهم من مواطني هذا البلد، مما ينتج عنه النجاح في الجهود التسويقية
الابتكار	يُساعد التنوع في التعامل مع الاشياء والنظر اليها ، فضلاً عن القليل من التماثل في المعايير من أجل زيادة مستوى الابتكار في المنظمة
حل المشكلات	التغاير الجيني ومجموعات القرار وحل المشاكل يؤدي الى قرارات جيدة، تتطلق من مناظير متنوعة ويتم تحليلها من جوانب مختلفة

## الفصل الثاني – المبحث الاول – التنوع الثقافي للموارد البشرية

مرونة النظام	اعتماد مدخل التنوع الثقافي يجعل النظام اقل تحديدا و معيارية وأكثر سلاسة ، إذ إن زيادة سلاسة النظام تجعل منه ذو مرونة عالية للاستجابة للتغيرات البيئية (السرعة في الاستجابة باقل الكلف)
--------------	--

**المصدر** – جلاب ، احسان دهش ، (2011) "ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغير، "ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، ص635 .

### 2 – عيوب التنوع الثقافي للموارد البشرية

كشفت دراسة (Thomas,1999:253) أنه في حال عدم توفر إدارة قادرة على خلق بيئة مناسبة تُنمي الاختلافات وتُشجعها فإن التنوع الثقافي بين الأفراد يُودي الى نتائج عكسية أبرزها:

- أ- عدم التفهم وقبول الاختلاف بين الأفراد .
  - ب- قلة أو ضعف التماسك بين الأفراد في فرق العمل .
  - ت- التأخير والتكاسل في العمل مما ينعكس سلباً على الأداء .
  - ث- سوء فهم الاتصال وضعفه نتيجة عدم وجود لغة مشتركة بين الأفراد .
  - ج – نشوب صراع بسبب تنوع المفاهيم والأفكار والقيم .
- وأكد (زرزور، 2015:21) على وجود تحديات أمام التنوع الثقافي داخل المنظمات ينتج عنها عدد من الآثار السلبية أهمها :
- أ – نُشوب جو من الاضطراب الإداري عن طريق سيادة ظروف عدم اليقين والارتباك والإحباط.
  - ب – خلق حواجز أمام المشاركة الكاملة لاسيما للأقليات والنساء .
  - ت- تعقد الاتصال بين فرق العمل المتنوعة ثقافياً .
  - ث – خلق ممارسات لا أخلاقية كالتمييز والتحيز وسيادة الصور النمطية والأحكام المسبقة والتفكك التنظيمي داخلها.
  - ج – زيادة حدة الغموض والتعقيد والالتباس ومشاكل سوء الفهم .
  - ح- البطء في اتخاذ القرارات لصعوبة التوصل لاتفاق، مما يُعيق تنفيذ الإجراءات التنظيمية ويعنون تنفيذ المنظمة لأهدافها .

## الفصل الثاني - المبحث الاول - التنوع الثقافي للموارد البشرية

فضلاً عن ذلك فإن للتنوع الثقافي عيوباً تُؤثر في مستوى أداء الفرق داخل المنظمات يمكن حصرها بالاتي : (Frijns et.al.,2016:12):

1- ترتبط الآثار السلبية للتنوع الثقافي بالصراع وعدم التوافق بين الأفراد، ومدى الالتزام داخل المجموعة وجودة القرارات الجماعية، ويمكن أن يؤدي الى انخفاض الجهد لحل المهام المعرفية للمجموعة بسبب زيادة مستويات التوتر والصراع .

2- يكون الاتصال في المجموعات المتنوعة ثقافياً بطيء وأكثر صعوبة وغالباً ما يكون مصدرراً لسوء الفهم .

3- يُؤثر التنوع الثقافي على أداء مجلس الإدارة عن طريق آثاره السلبية في مستوى الثقة بين المجموعات.

في حين بين آخرون عيوب أخرى للتنوع الثقافي منها : (بكاوي ، 2016 : 69)

أ - تفكيك وحدة المجتمع ونسيجه الاجتماعي ، فهو كالفسيفساء لأن لكل ثقافة عاداتها وتقاليدها ونمط حياتها.

ب- عدم استقرار وفوضى اجتماعية، لعدم وجود قوانين لكل الثقافات بسبب تنوع القيم والعادات فلا توجد ثقافة صحيحة .

ت - تفكيك الإطار المشترك للنظام مما يولد العديد من الأنظمة الفرعية ، بسبب انغلاق الثقافة على نفسها وتكوين إطار خاص خارج الأطر المشتركة .

ث - حدوث صراع قوي بين الثقافات عند جعل القوانين موحدة للأنظمة والسيطرة عليها، مما يُنذر بنشوب صدام بينها .

ثالثاً - نماذج وأبعاد التنوع الثقافي للموارد البشرية :

1- نماذج التنوع الثقافي للموارد البشرية

أ- انموذج هوفستيد (1980- -2001)

أجرى جيرت هوفستيد في أواخر سبعينيات القرن الماضي دراسة على أحد المناهج الأكثر شيوعاً لتحليل الاختلافات الثقافية، إذ استطلع أكثر من

## الفصل الثاني - المبحث الاول - التنوع الثقافي للموارد البشرية

(116000) عاملٍ لشركة IBM في (40) بلداً عن القيم المتعلقة بالعمل ولاحظ أن المديرين والعاملين يختلفون ضمن خمسة أبعاد (مسافة السلطة - تجنب الغموض - الفردية مقابل الجماعية - الذكورية مقابل الانثوية - التوجه بالوقت) (Robbins&Judge,2013:150). إذ لاحظ هوفستيد أن الاختلافات الثقافية ممتدة الى مئات أو حتى الاف السنين ولا تختفي بسرعة مثل الثقافات التقليدية حتى مع تطور نظم الاتصالات العالمية، وبقت أبعادها مستقرة تماماً على مدى السنوات العشرين الماضية (Marcus&Gouild,2010:37). اعتمد هوفستيد في دراسته على التحليل العائلي (Factor Analysis) لنتائج الاستبانة الذي استخدمه وطبقه على نحو عالمي في فروع شركة IBM، وقام عدة باحثين بترجمة هذا المقياس الى أكثر من لغة منها العربية، إذ بينت النتائج ثبات الأداة وقوتها في التميز، وتم عدّها من البحوث الرائدة لحد الان في مجال التنوع الثقافي (بكاوي، 2016:81).

### ب - انموذج تروبينار 1997 Trompenaar

طور المنظر الهولندي ترومبنار انموذجاً للاختلافات في الثقافات القومية، محاولة منه لفهم التفاعل بين الافراد من مختلف الثقافات للإفادة منه في مجال الأعمال وإيجاد دلائل يُساعد الخبراء والمديرين للقيام بالمهام الإدارية في ثقافات مختلفة (الطبقلي، 2012:23). اعتمد الانموذج ثلاث عنوانات لأسلوب الناس في حل المشاكل هي ( علاقة الأفراد مع بعضهم ، العلاقة مع الزمن، العلاقات المتعلقة بالبيئة المحيطة بهم) تم تطبيق الاختبارات لبناء هذا الانموذج على المديرين لأكثر من (500) منظمة عندما كان الباحث يقدم استشاراته للعمل في العديد من المنظمات العالمية مثل ( شل ، فيلبس، مارس ، جنرال موتورز... الخ) وجمع البيانات للمنظمات العالمية في (100) بلدٍ ولأكثر من (100) الف عينة، تتألف من الإجابات عن الاختبارات التي تصور على أنها مشاكل ومعضلات بشأن القيم المتنافسة في التنوع الثقافي والتنظيمي، وفي إطارها وضح الانموذج سبعة أبعاد موزعة على ثلاثة محاور رئيسية يُمكن بواسطتها تمييز التنوع في الثقافات الوطنية وهي (Balani&Vreja,2013:95):

### المحور الاول- الأبعاد الخاصة بالعلاقة مع الأفراد .

- الفردية مقابل الجماعية
- الحيادية مقابل العاطفية
- الخصوصية مقابل الشمولية
- علاقات خاصة مقابل علاقات عامة
- الإنجاز مقابل العزو

### المحور الثاني - الأبعاد الخاصة بالعلاقة مع الزمن

- النظرة التسلسلية للزمن مقابل النظرة التزامنية .

### المحور الثالث -الأبعاد الخاصة بالعلاقة مع البيئة المحيطة .

- التحكم الداخلي مقابل التحكم الخارجي

### ت – انموذج شوارتز 1999Schwartz

جاء هذا الانموذج بعد جهود كبيرة قدم عن طريقها (شوارتز) تفسيراً لإبعاد التنوع الثقافي عام 1999، وطورها لاحقاً انطلاقاً من مبدأ ما هو ظاهر وخفي من القيم والمعايير التي عن طريقها تحدد المجتمعات ما هو إيجابي ومرغوب فيه، وحدد خلالها سلوكيات الأفراد في المواقف المختلفة، باعتبار أن القيم والمعايير تتشكل من لدن منظمات المجتمع إنطلاقاً من الأسرة والتعليم وصولاً الى النظام السياسي والاقتصادي للمجتمع أو الدولة، إذ حدد للأفراد أهدافهم في الحياة، والتي عن طريقها يُبرر سلوكياتهم المختلفة، ووضّح سبعة أبعاد تحدد أنواع القيم الثقافية بعد دراسته لـ(3500) استاذ وطالب من (44) بلداً متنوعاً سنة 1992 وزع عناصرها على ثلاثة أزواج مُتعاكبة : (Schwartz,2006:141)

1. المحافظة مقابل الاستقلالية العاطفية أو الاستقلالية الفكرية .
2. الهرمية مقابل المساوتية .
3. السيطرة مقابل التناغم.

### ث -انموذج هاوس (المشروع العالمي ) 2004

يُعد هذا المشروع دراسة عالمية قدمه ( 170 ) باحثاً عبر العالم بقيادة (روبرت هاوس) شمل (62) بلداً ، تم أخذ عينة من ( 17300 ) مدير فرعي لحدود (951) منظمة عالمية في قطاع (الصناعات والاتصالات وتجهيز الاغذية والتمويل ) وأُعيد في الاساس على دراسة هُوفستيد وتم إضافة وتعديل الأبعاد لتصبح رائدة في مجال القيادة عبر الثقافية داخل المنظمات . إذ قام الفريق بترتيب البلدان حسب تقارب القيم الثقافية الى ( 10 )مجاميع متشابهة في ثقافتها، يتشارك أفرادها في الدوافع والقيم والمعتقدات والهوية وإدراك وترجمة أحداث الحياة التي عن طريقها برزت الخبرات التي إكتسبها الأفراد وتناقلتها عبر الأجيال، وبالتركيز على جانبين لكل بعد من الأبعاد التسعة الاول عن القيم الثقافية والأخر عن الممارسات ، وأظهرت الدراسات الأبعاد الأتية:

(Perkins,2009:77)(Tran.et.al,2016:158)(بكاوي، 2016:93) .

- |                         |                       |
|-------------------------|-----------------------|
| 1- التوجه الأدائي       | 6- التوجه الانساني    |
| 2- تجنب الغموض          | 7- الجماعة المؤسساتية |
| 3- الجماعة داخل الجماعة | 8- التوجه المستقبلي   |
| 4- مسافة السلطة         | 9- الإثبات والحزم     |
| 5- المساواة بين الجنسين |                       |

### ج-انموذج (Kulkarni 2012)

رَكَزَ هذا الانموذج على دراسة الممارسات التي تتبعها المنظمات الهندية في التنوع الثقافي مع التغيير في مسارها نحو الخارج وانتشارها في جميع أنحاء العالم، إذ أصبح من الضروري على المنظمات تعلم إدارة الثقافات المتنوعة في جميع بلدان العالم المنتشرة فيها، وكان هدفه الرئيس دراسة التنوع الثقافي من حيث تحديد أبعاده ووضع انموذجاً وإطاراً لإدارته، فضلاً عن ذلك فهو يعمل على دمج الاطر العالمية للثقافة عن طريق دمج أبعاد نموذجي (هُوفستيد وتروبينار )

للحصول على أبعاد ثقافية موحدة للمنظمة الهندية و كما يأتي:  
(Kulkarni,2012:275).

### 1- التمايز بين المجموعات الاجتماعية

يُعبر هذا البعد عن علاقات الأفراد مع مسافة السلطة ومدى تقبلها مع تنوع ثقافتهم، فضلاً عن العلاقات العامة والخاصة والمشاركة في المنظمة، فضلاً عن التمايز الجنسي في المجتمع من قبيل التداخل بين أدوار الرجل والمرأة في المجتمع والقيم النسبية التي يضعها المجتمع لكلا الجنسين.

### 2- أخذ المخاطر

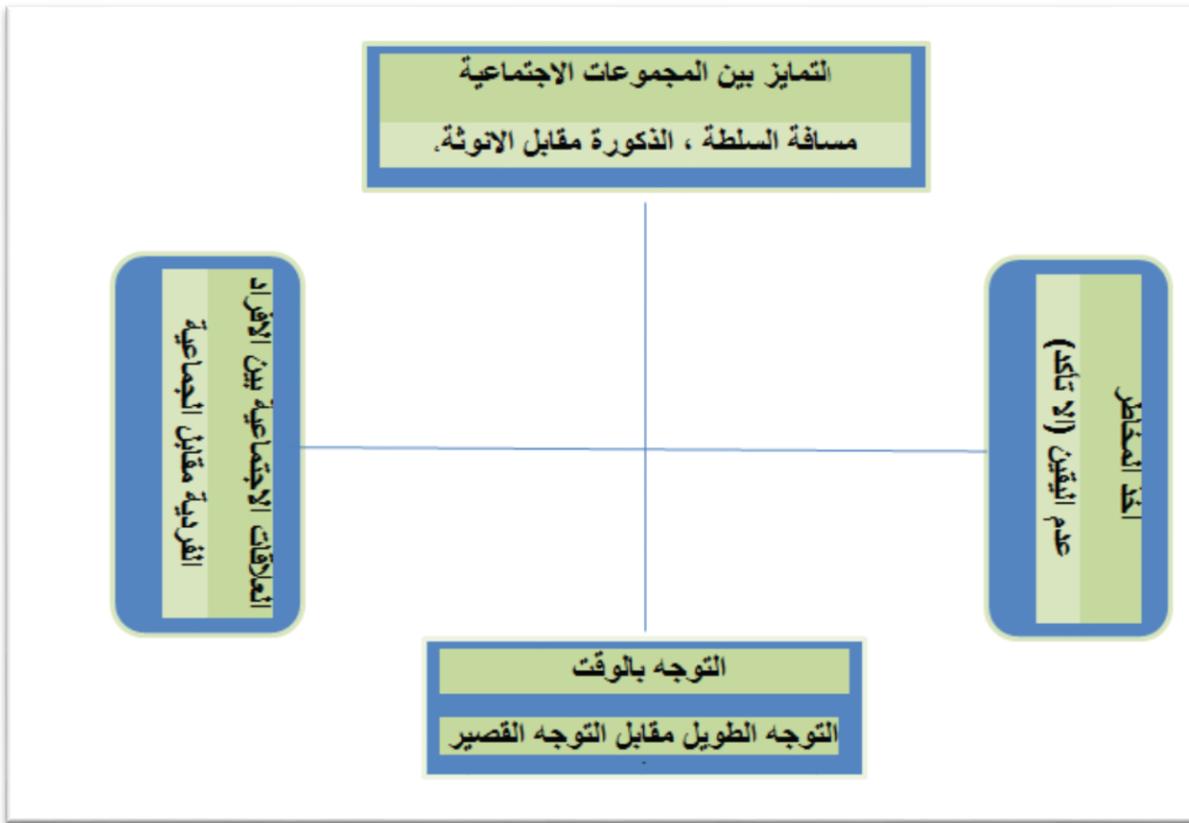
يتعلق هذا البعد بدرجة قلق المجتمع وشعور الأفراد فيه بحالات اللاتأكد، إذ تحاول فيها البلدان العالية المخاطرة التي تجنب الحالات الغامضة كلما أمكن ذلك وتسعى إلى بناء النظم والقواعد الجماعية الحقيقية، ودعم الأفراد وتشجيعهم من اكتشاف الحقائق الخاصة بهم .

### 3- العلاقات الاجتماعية بين الأفراد

يختص هذا البعد بوصف الأشخاص كأفراد أو جزء من مجموعة، إذ يظهر في حالات الفردية العالية نقص في التواصل وتقاسم المسؤولية، أما في المجموعة ذات الفردية المنخفضة فيظهر قوة في التماسك وقدر أكبر من الولاء والاحترام لإرضاء المجموعة .

### 4- التوجه بالوقت

يُمثل هذا البعد قيمة كل ثقافة ما تعطيه من أهمية للوقت، إذ تتنوع مواقف المجتمعات وتوجهاتها آراء الوقت والاسلوب، إذ أصبح من الضروري معرفة ما إذا كان الوقت ينظر إليه بأنه على (التوالي ، سلسلة من الاحداث ، أو متزامن مع الماضي والحاضر والمستقبل جميعاً) . والشكل (2) يوضح أبعاد هذا الانموذج .



الشكل ( 2 ) أبعاد التنوع الثقافي وفقاً لـ نموذج Kulkarni

Source-Kulkarni ,Shilpa(2012:275)” study on cultural diversity management for Indian organizations, Procardia - Social and Behavioral Sciences 37 .

ثانياً - ابعاد التنوع الثقافي للموارد البشرية

انموذج هوفستيد(2001) لأبعاد التنوع الثقافي للموارد البشرية انموذجاً رئيساً في الدراسة الحالية.

يعد هذا الانموذج الأكثر شهرة والأفضل في شرح ظواهر التنوع الثقافي، أما الفكرة الأساسية التي استند إليها هو أن الهوية الثقافية للفرد لديها مستويات أكثر من الهوية الوطنية، ويعتمد الانموذج على انتماء ووعي الأفراد والهويات

## الفصل الثاني - المبحث الاول - التنوع الثقافي للموارد البشرية

الاجتماعية بدلاً من القواعد المشتركة وتستند الى تحليل العلاقات الثقافية المتداخلة للأفراد داخل المجموعات المتنوعة، فضلاً عن ذلك فإنه يفحص ترتيب أهمية كل ثقافة ومستوى الهوية الاجتماعية للفرد، إذ يختلف ترتيب المستويات الثقافية بينهم حتى داخل المجتمع نفسه، ومن الممكن تعديل ترتيب المستويات اعتماداً على تعلم الفرد والتجربة وأحداث الحياة الرئيسية الأخرى (Chi.et.al,2016:310)، وتعد دراسة هوفستيد مُفيدة لاكتساب وفهم أفضل للتنوع الثقافي، إذ تُشير الثقافة وفقاً لها الى أوجه التشابه بين الأفراد الذين ينتمون الى المجموعة نفسها في طريقة التفكير والشعور والعمل (Sauer.et.al,2017). وتم تطبيق الانموذج بنجاح في البحوث على مجموعة واسعة من القضايا التنظيمية ومجالات القيادة والعمل الجماعي والعدالة والاتصالات والأخلاقيات والالتزام وطرائق دخول الأسواق الأجنبية والتجارة الدولية والشراكة والأداء (Mladenovic.et.al,2017:31). يَصِف هوفستيد البلدان العربية بعدها منطقة واحدة ذات درجة عالية من التنوع والتعقيد، فعلى سبيل المثال عن تأثير الإسلام بين أنه يؤدي دوراً مهماً في الحياة اليومية والمساواة فيها للجميع، وتعد المجتمعات العربية جماعية في طبيعتها، إذ أن الناس فيها لديهم التزام قوي تجاه العائلة والمجموعة، وتخلق المعتقدات الثقافية العربية أيضاً فصلاً جنسياً في مكان العمل، إذ تخص النساء فيها مجموعة محددة من الأدوار ومنح القليل منهن مواقع في الإدارة العليا (Alotaibi,2017:72).

ويعود سبب إختيار الباحث لإنموذج هوفستيد في دراسته الحالية :

أ- قُدرته وصدقهِ في شرح أبعاد التنوع الثقافي للموارد البشرية.

ب- قاعدة البيانات الواسعة وثبات الأدوات المُستخدمة فيها .

ت- الدراسة أساس انطلاق الدراسات اللاحقة عن التنوع الثقافي للموارد

البشرية، وتعد نتائجها من أهم وأفضل النتائج المتوفرة عن الموضوع.

وفي ما يأتي شرح تفصيلي لكل بعد من الأبعاد الخمسة المعتمدة في الدراسة الحالية:

### اولاً- مسافة السلطة

يُقاس هذا البعد مدى قبول أعضاء المجتمع للتوزيع غير العادل للسلطة بين أفرادِهِ، إذ يُحدد الذين مِنْ حقهم امتلاك السلطة أو النفوذ والذين هم دون ذلك (حمودة، 2005:137). فضلاً عن ذلك فإنه يُقاس مدى استجابة أفراد المجتمع (الأقل نفوذاً) للتوزيع غير المتكافئ للسلطة في المنظمات ودرجة مركزية السلطة وممارسة القيادة الاستبدادية (Torrington et al, 2008:79). إن الأفراد في البلدان عالية مسافة السلطة مثل (امريكا اللاتينية واوربا الشرقية) تميل الى قبول التوزيع غير المتساوي للسلطة والنفوذ، إذ يكون اتخاذ القرارات فيها استبدادياً وأبويّاً بشكل أساس، أما المنظمات فيها تميل الى المركزية مع الهرمية في المستويات الإدارية وعدد كبير مِنْ المشرفين ويعتقد أصحاب السلطة أن لهم امتيازات خاصة، على عكس من ذلك فإن تلك الممارسات غير مناسبة في المنظمات التي فيها مسافة السلطة منخفضة كما في (الدول الاسكندنافية) إذ يكون السمة الغالبة في صنع القرار التشاركية والمساواة في الأساليب والإجراءات القائمة (Cumming & Worley, 2009:617). الأفراد في الثقافة مسافة السلطة العالية "الذين يقبلون التوزيع غير المتساوي للسلطة" يميلون للطاعة بشكل أكبر للسلطة مقارنة مع الأفراد في الثقافات المنخفضة لمسافة السلطة، إذ يولد ما يسمى "السلطة الصامتة" وهو أقصى تقدير والتزام الأفراد تجاه السلطة العليا والامتثال لطلبات الرؤساء دون اعتراض أو تفاوض أو الإقناع، إذ يمثل السلطة الصامتة الشكل الأكثر شيوعاً للنفوذ في ثقافة المنظمات التي فيها مسافة السلطة عالية، وعلى النقيض منها يكون القيادة التشاركية السمة البارزة والفعالة في ثقافة المنظمات مسافة السلطة المنخفضة (McShane & Glinow, 2010:310). فيما بين (Hofstede, 2011:9) إن مستوى عدم المساواة في تقبل السلطة يؤيده الافراد (الأتباع) وغير ناجم عن التسلط العلوي (القيادة)، إذ أن القوة وعدم التكافؤ حالة طبيعية في المنظمات، إذ انها غير متكافئة جميعها في توزيع السلطة ولكن بعضها أكثر تفاوتاً من غيرها. ان الثقافات التي تسمح بمسافة السلطة العالية تتزايد فيها

## الفصل الثاني - المبحث الاول - التنوع الثقافي للموارد البشرية

أوجه عدم المساواة بمرور الوقت، إذ تكون الفجوة بين الأغنياء والفقراء كبيرة ما يُولد عواقب اجتماعية وسياسية واقتصادية مصاحبة لها، بينما الفجوة قليلة في مسافة السلطة المنخفضة بين طبقات المجتمع وتستخدم الأنظمة فيها برامج الضرائب والرعاية الاجتماعية للحد من عدم المساواة وتحسين ظروف الأفراد (George&Jones,2012:519).

أما ( الحسناوي 2013:152) فيرى أن هذا البعد يوضح مستوى توزيع السلطة ويعدّ مقياساً بنظر الموارد البشرية عن مساحة أعمالهم في المنظمة، وفيما إذا كان عادلاً أو غير عادل فالأول يُولد ارتياحاً لهم في حين أن الثاني يُولد قلقاً وعدم الرضا ما يُؤثر بالعمل في المنظمة. لذلك تعتمد المنظمات في الثقافات ذات مسافة السلطة العالية مثل ( البرازيل ، سنغافورة والدول العربية ) اعتماداً كبيراً على التسلسل الهرمي والتوزيع غير المتكافئ للسلطة والافتقار للترقية التصاعديّة (Hatch&Cunliffe,2013:164). والجدول (4) يوضح بعض الفروق بين مسافة السلطة المنخفضة والمرتفعة في مكان العمل.

### الجدول (4) الفروق الرئيسية بين مسافة السلطة المنخفضة والمرتفعة في مكان العمل .

ت	مسافة السلطة المنخفضة	مسافة السلطة المرتفعة
1	يتسم التسلسل الهرمي بالتساوي في المستويات الإدارية، للسهولة والراحة	يتسم التسلسل الهرمي بالتفاوت في المستويات العليا والدنيا
2	اللامركزية هي السائدة	المركزية هي السائدة
3	عدد أقل من المشرفين	عدد أكبر من المشرفين
4	تفاوت قليل بالراتب بين المستويات التنظيمية	تفاوت كبير بالراتب بين المستويات التنظيمية
5	يعتمد المديرون على أنفسهم والخبرة والمرؤوسين	يعتمد المديرون على الرؤساء والقواعد الرسمية
6	يتوقع العاملون استشارتهم	يتوقع العاملون الأوامر المباشرة دون الاستشارة
7	المدير المثالي ديمقراطي حكيم	المدير المثالي إما مستبد خير أو أب جيد

العلاقات في الإدارة العليا واقعية	العلاقات في الإدارة العليا عاطفية	8
الامتيازات للرؤساء وأصحاب المصالح ضعيفة	الامتيازات للرؤساء وأصحاب المصالح طبيعية وسائدة	9

**Source :** Hofstede, G. H. Hofstede, G. J., & Minkov, M (2010)” *Cultures and organizations “ software of the mind” intercultural cooperation and its importance for survival (3rd ed.)p-76.*

### ثانياً – تجنب الغموض (اللاتاكد)

يَعكس هذا البعد تفضيل الممارسات المحافظة والحالات المألوفة والتي يمكن التنبؤ بها، فالأفراد في المنظمات العالية عدم التأكد كالموجودة في آسيا تفضل الروتين والاستقرار على التغيير والحفاظ على الوضع الموجود والصراع فيها مكروه ، والتقييد بقواعد المنظمة وعدم كسرها، بينما المناطق الاوربية حالة عدم التأكد فيها منخفضة إذ تميل المنظمات فيها الى قواعد أقل ومستويات أعلى من المشاركة في صنع القرار والهيكل الرسمية أكثر والمزيد من المخاطرة (Cummins&Worley,2009:617).وأشهر

(Mcshane&Glinow,2010:50) الى أن اللاتاكد يُمثل درجة تقبل الأفراد الغموض أو الشعور بالتهديد بسبب القلق، وهم يميلون في حالة عدم اليقين العالي نحو سلوك القواعد الرسمية واتخاذ القرارات بوضوح ويفضلون الاتصالات المباشرة ، ويكون اللاتاكد مُرتفعاً في منظمات البلدان مثل (إيطاليا وتايوان واليابان ) بينما تكون مُنخفضة في المنظمات الدنماركية .إن المجتمعات التي تمتاز بمستوى عالٍ من تجنب عدم اليقين مثل اليابان والسويد والمانيا يكون لديها ميل قوي نحو التنظيم والاتساق وأنماط الحياة المنظمة والمزيد من الأنظمة والقوانين (Hellriegel&Slocum,2011:74).ويُشير تجنب عدم اليقين الى المستوى الذي يشعر فيه الأفراد بعدم الارتياح من الحالات غير المنظمة وغير المهيكلة وغير المعروفة والمُثيرة للدهشة وخلاف المعتاد (George.et,al,2012:149).

## الفصل الثاني - المبحث الاول - التنوع الثقافي للموارد البشرية

وبين ( Gibson.et.al,2012:67) أن هذا البعد يتعلق بمدى شعور الأفراد في المواقف الغامضة والعجز عن التنبؤ بالأحداث المستقبلية بدقة، إذ يحاول الأفراد في الثقافات التي تتميز بتجنب عدم اليقين العالي تخفيف ذلك عن طريق ممارسة السياسات والإجراءات الرسمية، فمثلاً في المنظمات اليابانية الكبيرة هنالك قدر كبير من عدم اليقين بسبب شيوع التوظيف مدى الحياة .

أما (Robbins&Judge,2013:152) فيرى بأنها تصف مدى شعور أفراد المجتمع بالتهديد من الحالات غير المؤكدة والغامضة ومحاولة تجنبها، ففي الثقافة التي تُسجل درجة عالية من عدم اليقين يتمتع الأفراد بمستوى متزايد من القلق والغموض، ويستخدمون القوانين والضوابط للحد منها، في حين يكون الأفراد في الثقافات المنخفضة لتجنب عدم اليقين أكثر قبولاً للغموض وأقل توجهاً نحو القواعد الرسمية وقبول المخاطرة والتكيف مع التغيير. بينما أكد (Georgiadou,2014:28) أن تجنب عدم اليقين يتعلق بمدى شعور الأفراد بالتهديد جراء الأوضاع غير المؤكدة وغير المعروفة، لذلك فإنه يهتم بالأساليب التي يحاول المجتمع عن طريقها تجنب هذه الحالات اعتماداً على قواعد سلوكية صارمة ورسمية وعدم التسامح مع السلوك المنحرف، فالثقافات التي تتجنب الدرجة العالية من عدم اليقين ليست على استعداد لتحمل المخاطرة وتكون أكثر فهماً تجاه القوانين .

وأشار (Mckee,2014,P:475) أن هذا البعد يعكس درجة التهديد التي يشعر بها الأفراد بسبب حالات اللاتأكد والغموض والتغيرات والأفكار الحديثة التي تواجههم، ففي المنظمات التي تحمل صفة تجنب اللاتأكد العالية يشعر العاملون فيها بالاطمئنان، بينما يشعرون بالقلق وعدم الاستقرار في المنظمات التي تحمل صفات تجنب اللاتأكد المنخفضة . وفي هذا السياق وضح (الحسناوي،154،2015) بأن تجنب عدم اليقين يُشير الى الدرجة التي يحملها الأفراد تجاه حالات اللاتأكد ومدى تقبلهم بالمخاطرة التي يمكن أن تحصل نتيجة الغموض، التغيرات البيئية بالإعتماد على الخلفية العلمية والعملية والثقافية لهم وما تمليه عليهم التغيرات البيئية

## الفصل الثاني - المبحث الاول - التنوع الثقافي للموارد البشرية

المحيطة بهم، مستعينين بتجاربهم وخبراتهم في تحديد ذلك . فضلاً عن الدور الريادي الذي يحملة الأفراد والمبني على المجازفة . والجدول (5) يبين الفروق في تجنب الغموض بمكان العمل .

### الجدول (5) الفروق في تجنب الغموض بمكان العمل

ت	الثقافة ذات تجنب الغموض المرتفع	الثقافة ذات تجنب الغموض المنخفض
1	تغييرات قليلة للعاملين من صاحب العمل ويتم الاحتفاظ بهم	تغيير العاملین طبيعى ولا يتم الاحتفاظ بهم
2	وجود حاجة للأنظمة والقواعد ولا يمكن خرقها وإن لم تتجح.	الأنظمة والقواعد وجودها للضرورات القصوى ويمكن خرقها من أجل النجاح
3	وجود حاجة عاطفية للعمل ورغبة داخلية للإخلاص فيه	العمل بإخلاص عند الحاجة فقط
4	الوقت هو إطار عام للتوجيه	الوقت قيم ومهم
5	الحاجة الى الدقة وإطفا الطابع الرسمي للعمل	تقبل الغموض والشك والفوضى في العمل والابتعاد عن القواعد الرسمية
6	الإيمان بالخبرة والحلول الفنية	الإيمان بالعمل بالحس السليم والعموميات (التجربة والعلم)
7	يتركز عمل المديرين بالاستراتيجية	يتركز عمل المديرين بالعمليات اليومية مع الشعور بالقلق ازاءها
8	قلة العلامات التجارية الجديدة (أسواق عمل حديثة ضئيلة)	زيادة العلامات التجارية الجديدة ( الإنفتاح بشكل واسع على الأسواق الحديثة )
9	التركيز على محتوى القرار	التركيز على عملية إتخاذ القرار
10	روح المبادرة الداخلية منخفضة ومراقبة	روح المبادرة الداخلية عالية وغير مقيدة
11	يعمل الأفراد لحسابهم الخاص على الأغلب	القليل من الأفراد يعملون لحسابهم الخاص
12	أفضل في التنفيذ ،أسوأ في الإختراع	أفضل في الإختراع ، أسوأ في التنفيذ

13	دوافع الأفراد مِنْ أجل الأمان والتقدير والإنتماء	الدوافع مِنْ أجل الإنجاز والإحترام والإنتماء
----	--	--

**Source :** Hofstede, G. H. Hofstede, G. J., & Minkov, M (2010)” *Cultures and organizations “ software of the mind” intercultural cooperation and its importance for survival (3rd ed.)p-217.*

### ثالثاً - الفردية مقابل الجماعية

يُعد البعد الأكثر شيوعاً بين أبعاد الاختلافات الثقافية ، إذ أن الفردية تمثل مدى تقدير ثقافة المنظمات لإستقلالية الفرد ، ويتحس فيها للحرية الشخصية والإكتفاء الذاتي والإهتمام بحياة الأفراد الخاصة وتقدير السمات الفريدة التي تميزهم عن غيرهم وتظهر بشكل مرتفع في ثقافات المنظمات الأمريكية ، بينما الجماعية تعني معرفة الأفراد عن طريق إنتمائهم لمجموعات العمل وقيمة العلاقات المتناغمة في داخلها وهي بارزة في ثقافة منظمات التايوان (Mcshne&Glinow,2010:50). إذ يعكس هذا البعد الدراسة عن ذات الفرد بدلاً مِنْ المجموعة، ففي الثقافات الفردية مثل ( الولايات المتحدة الأمريكية واستراليا ) تكون المبادرة الشخصية والقدرة على التنافس فعالة، إذ يسود المنظمات معدلات دوران عالية، الفردية في صنع القرار، تحسين المكاسب الشخصية للأفراد، على النقيض منها في المنظمات ذات الثقافة الفردية المنخفضة مثل ( الصين واليابان والمكسيك) إذ يسودُ فيها الإنتماء للمجموعة، وتحقيق التعاون بين العاملين والولاء لها (Cummings&Worley,2009:617). وأكــ

د (Wheelen&Hunger,2010:357) أن الفردية تمثل مقدار القيم الإجتماعية مِنْ الحرية والإستقلالية في العمل مقارنة بالمجتمعات التي تتجه للجماعية ،فمثلاً امريكا وكندا تسجل أعلى الدرجات الفردية بينما المكسيك وغواتيمالا تسجل أقل الدرجات، إذ يميل الأفراد في المنظمات ذات التوجه الفردي لقيم النجاح عن طريق التنافس،

## الفصل الثاني - المبحث الاول - التنوع الثقافي للموارد البشرية

أما في المنظمات ذات التوجه الجماعي فيكون الميل لقيم الجماعة والنجاح عن طريق التعاون .

إن هذا البعد يُمثل القيمة الأساسية المتصلة بالعمل والتي ينبغي على القادة أن يفهموه جيداً ليكونوا فاعلين في العالم اليوم، إذ تُركز الثقافة الفردية على المبادرة الفردية وصنع القرار والإنجاز والحريّة الشخصية في التعبير والإحتفاظ بخصوصية كل فرد، ويعتقد فيها الأفراد أنه لا يوجد قواسم مصيرية مشتركة مع الآخرين ويعدون أنفسهم مستقلين، وعندما يتعارض أهدافهم مع أهداف المنظمة فإنهم يسعون إلى تحقيق أهدافهم الخاصة، إذ يميل الأفراد بالإعتناء بأنفسهم وعائلاتهم المباشرة، وهذه الثقافة سائدة في منظمات (الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، نيوزلندا، المملكة المتحدة، استراليا ) ، وعلى العكس من ذلك في الثقافة الجماعية إذ يميل الأفراد للتأكيد على إنتماءهم للمجموعة ورعاية بعضهم البعض وتعتمد الجماعية على عاطفية الفرد في العمل ويكون أهداف المنظمة أكثر أهمية من الأهداف الشخصية ويسمح للأفراد فيها بالإحتفاظ بكرامتهم ووضعهم، ويمكن ملاحظة ذلك في منظمات ( الصين، اليابان، تايبوان، كوريا الجنوبية) (Hellriegel&Slocum,2011:74).

إن ثقافة المنظمة التي تحتوي مستوى عالٍ من الفردية تؤكد على الإنجاز الشخصي والإبتكار والإستقلالية والمجازفة وفيها ينتظم العمل ويتم التحكم فيه بالإرتكاز على الفردية والرشادة الإقتصادية المفترضة والمصلحة الشخصية، أما المنظمات ذات الثقافة الجماعية تبنى فيها علاقات العمل على أساس أخلاقي والثقة هي معيار أساسي للتعاون والنجاح ويشعر فيها الفرد بنوع من الإلتزام تجاه المجموعة وتحمل المسؤولية تجاهها وتكون سعادتهم يتحقق مع الرضا الوظيفي نتيجة إنجاز الجماعة (يوسف ، 2013:137). أن الافراد في الثقافة الجماعية أكثر إستعداداً لتبادل الموارد النادرة (الشحيحة ) مع الاخرين من المجموعة نفسها وإبداء المواقف الإيجابية التي تُسهم في إزدهار وتطور المنظمات (Sreena.et.al.,2017:180). في الثقافات الفردية التفرّد وتقرير المصير هو

## الفصل الثاني - المبحث الاول - التنوع الثقافي للموارد البشرية

قيمة الفرد، وإثارة الإعجاب والمبادرة الفردية والإستقلالية السمات البارزة لديهم، إذ تميل أفرادها الى الإعتقاد بأن هناك قيمة عالمية ينبغي أن يتقاسمها الجميع، في حين أن الثقافات الجماعية تميل الى قبول أن الجماعات لها قيم مختلفة (Chopra,2017:56). والجدول (6) يوضح الاختلافات بين الثقافة الفردية والجماعية في المنظمات بمكان العمل .

الجدول (6) الاختلافات بين الثقافة الفردية والثقافة الجماعية في مكان العمل

ت	الثقافة الفردية	الثقافة الجماعية
1	يتبع الأفراد أصحاب العمل إذا كان يتزامن مع إهتماماتهم الشخصية	يتبع الأفراد المجموعات التي تجلب لهم الفائدة
2	تتخذ قرارات التوظيف والترقية على أساس المهارات والقواعد فقط	تتخذ قرارات التوظيف والترقية وفقاً لإعتبارات المجموعة
3	العلاقة بين صاحب العمل والعاملين هي عقد بين الأطراف في سوق العمل	العلاقة بين صاحب العمل والعاملين أخلاقية كالصلة العائلية
4	الأدارة هي إدارة الافراد	الأدارة هي إدارة الجماعة
5	الأهمية لحرية التصرف والتحدي في العمل	الأهمية للتدريب وإستخدام المهارات في العمل
6	حصول كل زبون على المعاملة نفسها	مجموعة زبائن يحصلون على الأفضل
7	العمل أهم من العلاقات	العلاقات أهم من العمل
8	وسائل الإتصال (الإنترنت ، البريد الإلكتروني ) ضرورية لعمل الأفراد	وسائل الإتصال أقل إستخداماً
9	ملكية المنظمات للمستثمرين والأفراد	ملكية المنظمات للعوائل والجمعيات التعاونية
10	الحياة الشخصية مهمة للأفراد ( تقسيم الوقت بين العمل والعائلة )	العمل مهم للأفراد (إمكانية التفريط من وقت العائلة لصالح العمل)
11	إرتفاع نصيب الفرد من الدخل الإجمالي	إنخفاض نصيب الفرد من الدخل الإجمالي
12	يُفضل المديرين رُوح الإستقلالية في العمل	يُفضل المديرين الامان الوظيفي والمنصب

المصدر - من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات .

### رابعاً - الذكورية مقابل الأنثوية

تُشير الذكورية الى ميل أو توجه ثقافة مجتمع ما نحو الإستخدام العضلي والقوة الجسدية لحياسة الثروة والإستحواذ على الماديات المختلفة الأخرى، مقابل الأنثوية التي تميل نحو تفضيل العلاقات الإجتماعية المتسامحة والمودة والتلاطف بين الناس مع أهمية الأهتمام بجودة الحياة الإنسانية ذاتها (حمودة , 2005:137). فيما بين(ابو قحف ، 2006:173) بأن الذكورية تعني في بعض الدول النجاح والمال وإمتلاك الأشياء والتحدي، وفي بلدان أخرى كاليابان يمثل التحدي والتقدم في العمل والوظيفة والمكسب وإحترام الآخرين للشخص. أما في المنظمات التي تهيمن عليها الثقافة الأنثوية غالباً ما يتم دمج الادوار أو التداخل في العمل، وهناك بلدان قليلة فيها مرتبة عالية من الأنثوية مثل ( الدنمارك ،كوستاريكا ، فنلندا، البرتغال) إذ تُركز قيم العمل فيها على رعاية الآخرين وأهمية العلاقات بين الأفراد والتأكيد على الحياة العملية وحل الصراعات عن طريق التسوية والتفاوض (Hellriegel&Slocum,2011:74).

إن بناء هُوفِسْتِيد للذكورية هو مدى تقديم الثقافات للأدوار التقليدية للذكور في العمل مثل( الإنجاز، السلطة، السيطرة ) مما تتميز فيه القيم الاجتماعية بالتأكيد والمادية، إذ تعكس التصنيف العالي للذكورية هيمنة الرجال على المجتمع، بينما تعني الأنثوية العالية أنه لا توجد تمايز بين أدوار الجنسين، ومعاملة المراة على قدم المساواة مع الرجل في جميع النواحي (Robbines&Judge,2013:152).

إن المنظمات التي تسودها الثقافة الذكورية العالية يكون الرجال فيها أكثر حزمًا وصرامة والتركيز فيها على أهداف العمل المتعلقة بالبعد الوظيفي والأرباح ويتسم أفرادها بالثقة والحسم والترويج للذات، على عكس الثقافات ذات التوجه الانثوي التي تدعم أهداف العمل المتعلقة بالأفراد والعلاقات والخدمة والحفاظ على البيئة المادية للعمل، وتكون النساء أكثر احترافاً للجودة في العمل (Hatach&Cunliffe,2013:169). وأشهار (Mckee,2014,P:476) التي أن

## الفصل الثاني - المبحث الاول - التنوع الثقافي للموارد البشرية

هذا البعد يُركز على مدى تحقيق قيم المجتمع (مذكر) مقابل التربية (مؤنث) . فالذكورية تعني الميول (الأفضالية) الى الإنجازات الكبيرة في مصداقيتها أو اكتساب النقود والسلع المادية ففي الثقافات الذكورية يكون الطريق المهيمن يركز على العيش للعمل مع التأكيد على الاستقلالية والحسم وأيضا في الثقافات عالية الذكورية ينبغي على النساء العمل بسلوكيات معينة مرتبطة بذكورية مقبولة من أجل النجاح، بينما الانثوية تُشير الى الميل (الأفضالية) للعلاقات في مجال التعاون والمساوات في الحياة، وإستناداً الى ذلك فإن الثقافات ذات الانوثة العالية فإن الاسلوب المهيمن فيه يكون مُركزاً على (أعمل لتعيش) ففي المنظمات التي تتبنى هذا البعد ليس على النساء تبني صفة العمل الذكوري وهنا يتطلب من الجنسين عرض سلوكيات تنمي العلاقات وتضع الجودة (النوعية) فوق الكمية. ويوضح الجدول (7) الفروق بين الثقافتين الذكورية والانثوية.

الجدول (7) الفروق بين الثقافة الذكورية والثقافة الانثوية

ت	الذكورية	الانثوية
1	الإدارة قائمة على الحسم والعدائية	الإدارة قائمة على التدبير والحدس والتوافق يحكمها
2	حل الصراعات عن طريق البقاء للأقوى	حل الصراعات عن طريق التفاوض وتقديم التنازلات
3	تستند المكافاة الى حقوق الملكية	تستند المكافاة الى المساواة
4	يُفضل الأفراد العمل في المنظمات الكبيرة	المنظمات الصغيرة هي المفضلة للعمل
5	يُفضل الأفراد الراتب الأكثر على وقت الفراغ	يُفضل الأفراد المزيد من وقت الفراغ على الزيادة في الراتب
6	العيش من أجل العمل	العمل من أجل العيش
7	الأيمان بإتخاذ القرارات بشكل فردي	أهمية إتخاذ القرارات جماعياً
8	مناصب العمل مُحترمة بالرجال	عدم أهمية الجنس في إختيار المناصب
9	علاقات العمل مبنية على التخصص	علاقات العمل قائمة على الإتصال والتعاون

	الوظيفي	
المنافسة في قطاع الزراعة والخدمات	المنافسة في الصناعات الضخمة مثل الصناعات الكيماوية	10

**Source:** Hofstede, G.( 2011) "Dimensionalizing Cultures: the Hofstede Model in Context" Read. Psychol. Cult. 2 (1)-p-12.

#### خامساً- التوجه بالوقت : قصير / طويل الاجل

يُشير هذا البعد الى مدى توجه المجتمع نحو الوقت، فالوقت الطويل يعني النظر للمستقبل والقيم التي تمثل الحياة والتركيز على أهمية العمل الجاد والتعليم والمثابرة والتوجه نحو التخطيط الإستراتيجي وجميع التقنيات الإدارية ذات الامد الطويل مثل (اليابان وهون كونغ)، بينما التوجه القصير يُمثل الرضا بالوضع الحالي والإكتفاء بما يحصل عليه الفرد الآن مثل (الباكستان) (357):

(Wheelen&Hunger,2010). تتصف المجتمعات ذات التوجه طويل الأجل بتبني القيم البرغماتية والتوجه نحو المستقبل والمكافآت المستقبلية لاسيما الإدخار والمثابرة، وأهمية تأقلم الفرد مع الظروف، في حين تتصف المجتمعات ذات التوجه قصير الأجل بالتوجه نحو القيم المتصلة بالماضي والحاضر والتركيز على النتائج السريعة والإنفاق وأهمية الإستقرار الشخصي، والتوجه طويل الأجل أكثر ديناميكية من التوجه القصير الأجل الذي يكون في المقابل أكثر ثباتاً (الطبقي، 2012:15). وبين ( Wild&Wild,2012,:89) أن هذه القيم تصف منظور المجتمع وتقلب المواقف والعقبات مع الوقت، إذ أن قوة الثقافة العالية بالوقت الطويل تولد قيم الإحترام والولاء والمثابرة في العمل مما ينتج إرتباطاً قوياً من قبل الأفراد لأنهم يحصلون على مكافآت في المدى الطويل، وعلى العكس من ذلك تماماً عندما تكون الثقافة ضعيفة.

وأكد (Hatach&cunliffe,2013:167) أن هذا البعد يصف التنوع الثقافي للأفراد في حالة الميل للإدخار والمثابرة وإحترام التقاليد، إذ يعتقد الأفراد في منظمات البلدان ذات الثقافة الطويلة الأجل يعتقدون أن العمل الشاق يؤدي الى

## الفصل الثاني - المبحث الاول - التنوع الثقافي للموارد البشرية

المكافآت في المستقبل ويستغرق الأمر وقتاً طويلاً فيها لتطوير أعمال جديدة، بينما تواجه المنظمات في الثقافات القصيرة الأجل تحديات أقل أمام التغيير. وهنالك من يرى بأن الأفراد وفقاً لهذا البعد سوف تظهر مخاوفهم فيما يخص الإرضاء الفوري مقابل الإرضاء المستقبلي، فالتوجه طويل الأمد يُشير إلى خوف أكبر بالنسبة للمستقبل فيما يتعلق بقيم التوفير، المثابرة والإستمرارية، فالثقافات ذات التوجه طويل الأمد يؤكد فيها الأفراد على المستقبل والإستمرار على القيم، في حين يشير التوجه قصير الأمد إلى الحاجة لإكتساب الرغبات الشخصية، فضلاً عن التركيز على التقليد والإلتزامات الإجتماعية (Mckee,2014;P:476).

أما ( الحسنوي،2015:153) فيرى أن التوجه طويل الأجل يتضمن قبول الأفراد للقيم الموجهة نحو المستقبل من دون الحاضر، فضلاً عن اعتقاد بزيادة المعرفة مع تقدم العمر، أما التوجه قصير الأجل فيشير إلى تقبل الموارد البشرية بما يحصلون عليه الآن (حالياً) دون الإنتظار كثيراً للحصول على فوائد المستقبل.

ولأحظ (Hoebert.et.al,2017:4) تركز التوجه الطويل الأجل على المدى الذي فيه المجتمع يهتم بالمستقبل بدلاً من الحاضر، فيما يكون المنظمات ذات التوجه القصير الأجل معيارية في تفكيرها وتركز على تحقيق السرعة في العمل و تتكيف مع المتغيرات، بينما تحقق المجتمعات ذات التوجه الطويل الأجل المثابرة نحو النتائج. ووضح (Sreena.et.al.,2017:180) أن الأفراد في الثقافات الطويلة الأجل يتميزون بالمحافظة على التقاليد الإجتماعية، والتقيّد بالقيم العائلية، ويعد الأبعاد (الموثوقية، الإستجابة، والتعاطف) مهمة جداً فيها، فضلاً عن ذلك يكون لديهم موقف إيجابي تجاه المنتجات الخضراء (البيئة) لأنها مفيدة للمستقبل. والجدول (8) يُشير إلى الفروق بين التوجه طويل الأجل والثقافة ذات التوجه قصير الأجل .

## الفصل الثاني –المبحث الاول – التنوع الثقافي للموارد البشرية

### الجدول (8) الفروق ذات التوجه طويل الأجل والثقافة ذات التوجه قصير الأجل

ت	الثقافة ذات التوجه طويل الأجل	الثقافة ذات توجه قصير الأجل
1	الأحداث المهمة في الحياة ستقع في المستقبل	الأحداث المهمة وقعت في الماضي أو تقع الان
2	الأفراد الجيدون يتكيفون مع الظروف	الأفراد الجيدون لا يتغيرون في التصرفات
3	يعتمد تشخيص الخير أو الشر على الظروف	يعتمد تشخيص الخير أو الشر على تعاليم كونية
4	العادات والتقاليد قد تتغير مع تبدل الظروف	العادات والتقاليد مقدسة لا تتبدل
5	الحياة الاسرية تشاركية (تعاونية)	الحياة الاسرية تتم بالأوامر (مركزية)
6	إمكانية الافادة من ثقافات البلدان الأخرى والتعلم منها	الإهتمام والإعتماد على الثقافة الام
7	تطور الشخص والمثابرة هي الهدف الأسمى	مساعدة وخدمة الآخرين هي الهدف الاسمي
8	الإدخار والإقتصاد وتمويل الإستثمار	الصرف على المتطلبات الإجتماعية
9	يرتبط النجاح والفشل بالعمل الجاد وتطوير القابليات أو التفريط فيه	يرتبط النجاح والفشل بالحظ
10	الإزدهار الإقتصادي وتطور الدولة والأفراد	الإندثار الإقتصادي وتخلف الدولة وفقرها

**Source:** Hofstede, G.( 2011)” Dimensional zing Cultures: the Hofstede Model in Context” Read. Psychol. Cult. 2 (1)-p-15.

## المبحث الثاني جودة الخدمة

### توطئة

تشهد بيئة إدارة الأعمال جملة من الصفات والخصائص أهمها شمولية وتوسع الأسواق، تضمن الخدمة مزايا تنافسية، سرعة ظهور وانتشار الخدمات الجديدة وقصر دورة حياتها وتنوع العروض الخدمية أمام الزبائن، وبسبب هذه التطورات لم يعد السعر المحرك الوحيد لرغبة الزبائن وسلوكه، من هنا أخذت المنظمات بشقيها السلعي والخدمي على عاتقها الإلمام برغبات الزبون، والعمل على تأمين كل متطلباته بجودة عالية، وتعزيز ثقته بهذه الخدمات والعمل على التميز في أداء وأسلوب تقديمها لتحقيق ميزات تضمن لها التفوق في السوق والاستمرارية بها أطول مدة ممكنة. (الجلبي، 2011: 45).

ومن أجل الوصول الى الميزة التنافسية العالية وزيادة الربحية للمنظمات الخدمية، فقد اطلق على القرن الحادي والعشرين تسمية " قرن الجودة " لإقترانه بإبعاد هادفة جعلت من الجودة الميدان الأكثر حسماً في تحقيق أهدافها (حمود، 2002:13). مما تطلب منها توفير الظروف الملائمة لمواردها البشرية ليكونوا مبدعين في أداء الأعمال المؤكدة اليهم (Summers, 2009:47).

### اولاً- مفهوم وأهمية جودة الخدمة

#### 1 – مفهوم جودة الخدمة

الجودة (quality) مُفردة مُشتقة من الكلمة اللاتينية (Qualities) وتعني طبيعة الشيء والفرد ودرجة صلاحه (قदार، 1998:77). كما وعُرفت الجودة بأنها " قدرة المنتج أو الخدمة لمقابلة حاجات الزبائن أو تجاوزها " ( Slack ) (et.al., 2004:596)

أما الجودة في الرؤيا الاسلامية فتعني الإتقان في كل شيء، وتحقيق السمات المطلوبة في المنتجات المقدمة بشكل يرضي الله تعالى عن طريق الرقابة الذاتية،

## الفصل الثاني- المبحث الثاني – جودة الخدمة

فضلاً عن ذلك يَحْتُ الإسلام على إتقان العمل ويدعو الى الجودة ومُجازاة مَنْ يحسن العمل أحسن الجزاء ، إذ ورد في الحديث النبوي الشريف ( أن الله يُحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)(حسين ،2010:35) . وعرفت أيضاً بأنها مفهوم يستخدمه الزبائن لوصف رضاهم بشكل عام عن المنتجات (النبي،2013:4). أما (السعدي ، 2015:45) فيرى بإنها تُمثل " المزايا والخصائص الكلية التي يحملها منتج معين تُمكنه من تلبية حاجات الزبائن المتنوعة "

وأكد آخرون بإنها" الفلسفة الإدارية للمنظمة، التي تقوم بإنجاز جميع حاجات الزبائن فضلاً عن تحقيق أهدافها، وتوجهها لتحقيق التنمية المستدامة باستخدام كل الوسائل بما فيها الموارد البشرية التي من شأنها تحسين استخدام الموارد المتاحة فضلاً عن الخدمات، إذ تسعى جميع العمليات داخل المنظمة للوصول الى رضا الزبائن الحاليين والمحتملين" .(Hussein ,2016:132).

**أما الخدمات فتُعَد ضرورة جِداً في إظهار ثقافات الامم، إذ سجل قطاع الخدمات عربياً وعالمياً نمواً قوياً من حيث الحجم والقوى العاملة فيه (Darwazeh,2014:108). لذلك فقد تباينت وجهات نظر الباحثين في تحديد مفهومها بسبب تنوعها الكبير وتداخلها مع المنتجات المادية، إذ عرّفها جمعية التسويق الأمريكية بإنها ( الأنشطة أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تقدم بشكل مُرتبط مع السلع المُباعة) ( الصميدعي ، 1999: 213) .**

في حين عرّفها (Kotler,2000:72) "اي فعل أو اداء يحققه طرف ما لطرف آخر، ويكون جوهره غير ملموس ولا ينتج عنه اي تملك، وإن إنتاجه قد يكون مرتبطاً أو غير مرتبط بمنتج مادي " . بينما عرّفها (Etzel.et.al,2001:293) على إنها نشاطات غير ملموسة تهدف الى إشباع رغبات الزبائن، دون أن ترتبط ببيع منتجات اخرى. أما ( Panyne) فيرى بإنها (نشاط غير مادي أو مرئي لا يُمكن لمسّه أو تذوقه، يُقدمه طرف ما لطرف آخر، يكون هدفه الأساس إشباع حاجات ورغبات الزبائن ( مهدي ،2006:63).

## الفصل الثاني- المبحث الثاني – جودة الخدمة

وهناك مَنْ ينظر إليها على إنها أشياء مُدرّكة للحواس وقابلة للتبادل تقدمها منظمات أو أفراد بهدف إشباع حاجات ورغبات الزبائن، تكون في الأساس مُنتج غير ملموس يتضمّن فعلاً أو إنجازاً أو جهداً لا يمكن امتلاكه مادياً(البرزنجي،2013:31). استناداً للمفاهيم السابقة يتّضح بإنها تتميز بخصائص وسمات تختلف عن السلع أهمها: **غير ملموسة**، لا يُمكن رؤيتها أو لمسها أو الشعور بها، **قابلة للتلف** ولا يُمكن تخزينها، **متلازمة بمقدمها** ولا يمكن فصلها عنه ، **وغير جوهرية** بسبب عدم التجانس (Armstrong & Kotler,2012:237).

**أما جودة الخدمة** وفهمها فيُعد اليوم أمراً ضرورياً لإنجاح اي منظمة عن طريق تلبية حاجات ورغبات زبائنهم، إذ أن تمايز المنظمات في تقديمها يُعزز من وضعها التنافسي ، إذ أصبح جودة الخدمة ورضا الزبائن والمحافظة على علاقات طويلة الأجل معهم من القضايا الأساسية لبقاء المنظمات الناجحة (Adem&Devi,2015:73).

لذلك فقد تنوعت وتباينت وجهات نظر الباحثين عن مفهومها، ويبين الجدول (9) بعض إسهامات الباحثين لمفهوم جودة الخدمة حسب تسلسلها الزمني :

الجدول (9) بعض اسهامات الباحثين عن مفهوم جودة الخدمة

ت	الباحث والسنة	المفهوم
1	Russell & Taylor, 2000: 79	مجموعة خصائص الخدمة القادرة على إشباع حاجات معينة
2	Reid & Sanders, 2002:115	مقابلة الخدمة لتوقعات الزبون أو تجاوزها
3	Lovelok & Wright, 2004:18	تلك الدرجة من الرضا التي يمكن أن تحققها الخدمة للزبائن عن طريق إشباع وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم
4	Zeithamal & Bitner, 2006:117	مقارنة الزبائن للتوقعات مع تصوراتهم للخدمة المقدمة من مقدميها، فجودة الخدمة الممتازة تتجاوز توقعاتهم ، أما الجيدة فتلبي تلك التوقعات

## الفصل الثاني- المبحث الثاني – جودة الخدمة

مدى ومستوى مطابقة الخدمة للتوقعات ،أو ما يفوق تلك التوقعات	التمييزي ،2007:103	5
الخصائص والمميزات التي تقدمها المنظمة ، والتي تتفوق عن تلك التي يقدمها المنافسون	Heizer & Render, 2008:210	6
التقييم العام للخدمة لدى الزبائن	Roy & Ganguli, 2008:119	7
مجموع الأنشطة التي ينتج عنها تحسين في الخدمة المقدمة للزبون، وتقسيم الى أنشطة قبل اداءها واخرى بعد اداءها	سمير ، 2009:67	8
درجة تطابق الاداء الفعلي للخدمة والملائمة بين توقعات الزبون وبين مدركاته لها	الزبيدي وحسن 2010: 125	9
تلك الدرجة التي يراها الزبون في الخدمة المقدمة اليه، وما يفيض عنها قياساً بما يتوقعه	البكري ، 2011:267	10
محصلة التقييم الذي يقوم به الزبون بين توقعات الخدمة والوسيلة التي زودت بها	Zhou ,2012:1519	11
تقديم الخدمة للزبون بشكل صحيح، وبما يتوافق مع توقعاته لها، ما يُتيح للمنظمة موقعاً تنافسياً أكبر مِنْ مُنافسيها في القطاع نفسه	الدحيدحاوي ، 2013: 23	12
مستوى الأداء الفعلي للخدمة الفعلية التي تتفق مع توقعات الزبائن	Al.Bostanji 2013:231	13
مِنْ وجهة نظر المنظمة (تقديم خدمة بدون أخطاء مع التحسن المستمر فيها سواءً في إجراءات تقديمها أو سلوكيات مقدمها مع الأخذ بالإعتبار المعلومات المرتدة مِنْ الزبائن لكسب ولاءهم للمنظمة)	احلام ، 2014:24	14
حد الإشباع الفاصل بين الخدمة المُدركة و المتوقعة المقدمة مِنْ منظمة معينة مقارنة مع اخرى منافسة لها	السعدي ، 2015:48	15
الفرق بين أداء الخدمة وتوقعاتها	Qureshi & Malik, 2016: 41	16

## الفصل الثاني- المبحث الثاني – جودة الخدمة

مدى تلبية الخدمة لتوقعات الزبائن	Zainal. et.al 2017:64	17
----------------------------------	--------------------------	----

**المصدر:** من إعداد الباحث اعتماداً على المصادر الواردة آنفاً

استناداً للمفاهيم الواردة في الجدول (9) يُمكن التوصل الى الحقائق الآتية :

1 – يُركز مفهوم جودة الخدمة في قُدرتها على إرضاء الزبائن وإدامة العلاقة معهم.

2- يعتمد جوهر العلاقة بين المنظمة و الزبون على التطابق بين المتوقع والأداء الفعلي للخدمة المقدمة.

3- يصعب تحديد مفهوم محدد لجودة الخدمة، لارتباط إنتاجها بالزبون، والتذبذب الحاصل في قناعاته إنوعيتها، مما يُشكل عائقاً أمام المنظمة للوقوف على نمط معين في تقديم الخدمات .

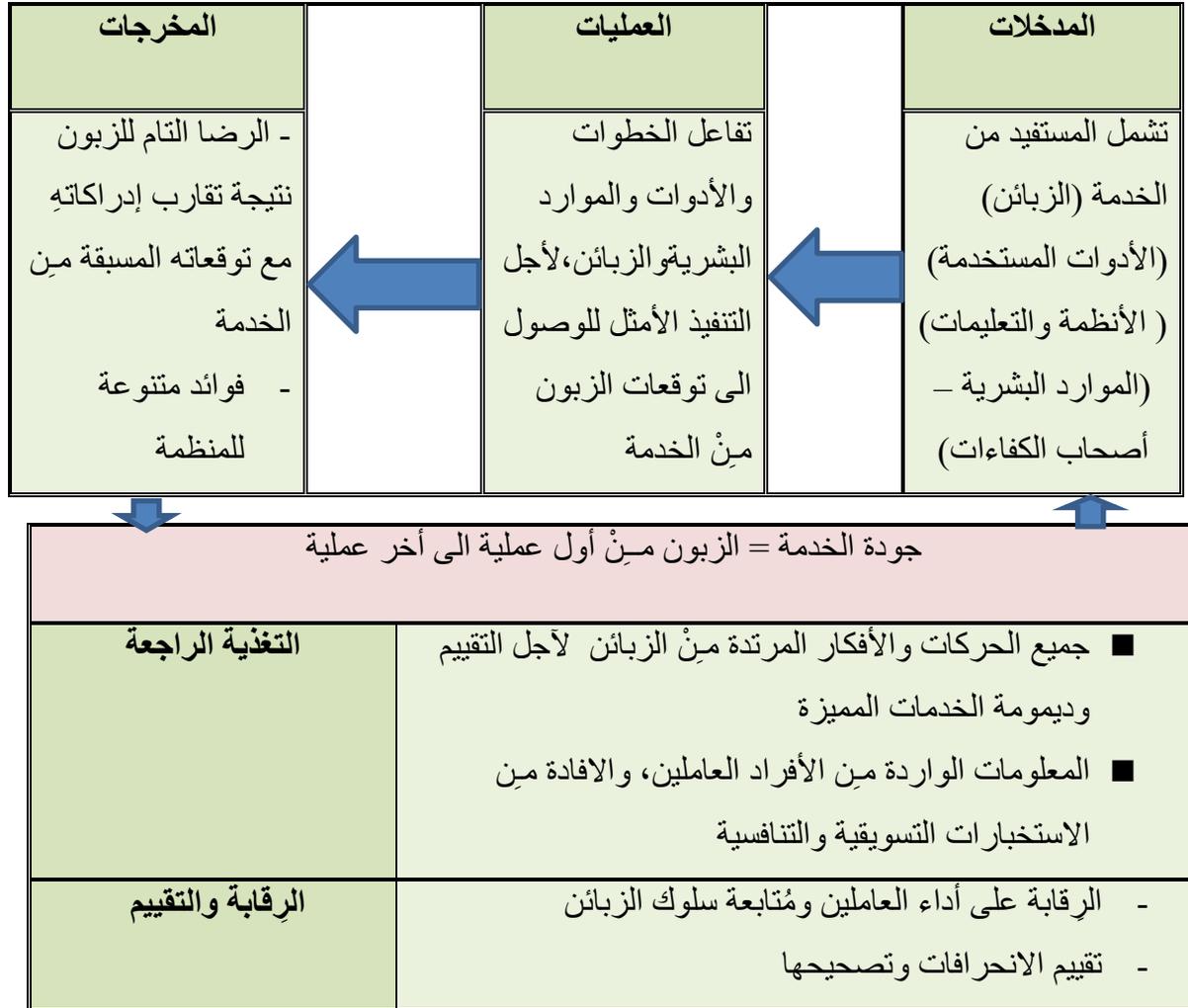
4 – تعد جودة الخدمة أهم العوامل تأثيراً في المنظمات لبناء مركزها التنافسي .

5- يحكّم الزبائن على جودة الخدمة عن طريق مُقارنة ما يحصلون عليه من خدمات (ACTUATEDSERVICE) مع ما يتوقعونه منها ( EXPECTED SERVICE)

في ضوء المعطيات السابقة يرى الباحث أن جودة الخدمة تُمثل " التكامل والاستدامة لجميع الأنشطة المُصاحبة لعملية تقديم الخدمة لدى المنظمة أو مقدميها الى درجة جعل الزبون جزءاً من أنشطتها وبالشكل الذي يُلبي طموحاته وتوقعاته".

وعند الوقوف على هذا المفهوم نُلاحظ أن جودة الخدمة تُمثل نظاماً مُتكاملاً، إذ يتفاعل فيه جميع عناصر النظام ( المُدخلات- العمليات - المُخرجات - المَعْلومات المُرتدة – الرقابة والتقييم) وكما موضح في الشكل (3) :

## الفصل الثاني- المبحث الثاني – جودة الخدمة



الشكل (3) نظام جودة الخدمة

المصدر- من اعداد الباحث

### 2- أهمية جودة الخدمة

تعد جودة الخدمة عاملاً مهماً بالنسبة للمنظمات التي تهدف الى تحقيق النجاح والاستقرار ، فعلى سبيل المثال خطان جويان يمتلكان طائرة (Boing747) ويفرضان الاجرة نفسها، وهنالك مصرفان يقدمان قروضاً للمنازل بمعدلات فائدة متطابقة تماماً وعلى فرض توافر الوقت والأماكن المتشابهة، فإن جودة الخدمة تعد

## الفصل الثاني- المبحث الثاني – جودة الخدمة

العامل الرئيس الذي يُفاضل فيه بين ما تقدمه تلك المنظمات ( ستانتون واخرون، 2006:308).

ففي مجال السلع يُمكن استخدام التخطيط في الانتاج والتصنيف بانتظار الزبائن، لكن في مجال الخدمات فإن الزبائن والأفراد العاملين يتفاعلون معاً من أجل خلق الخدمة وتقديمها بأعلى مستوى، لذلك ينبغي على المنظمات الاهتمام بالعاملين والزبائن في ذات الوقت ( نورالدين ، 2007:66). وفي هذا السياق أوضح (الدرادكه ، 2008: 194) أن أهمية جودة الخدمة تكمن في الجوانب الآتية :

أ- **نمو مجال الخدمات:** زيادة عدد المنظمات التي تقوم بتقديم الخدمات، فمثلاً نصف المنظمات الأمريكية يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات، فضلاً عن النمو المستمر للمنظمات الخدمائية .

ب- **فهم الزبون:** يرغب الزبائن بمعاملة حسنة أثناء تقديم الخدمات، فلا يكفي تقديم خدمة ذات جودة وسعر معقولين دون توفير معاملة حسنة وفهم لهم.

ت- **المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة:** تركز العديد من المنظمات الخدمية على توسيع حصتها السوقية، لذلك ينبغي عليها عدم السعي إلى اكتساب زبائن جدد فقط، بل المحافظة على الزبائن الحاليين أيضاً .

ث- **ازدياد المنافسة:** ازدياد عدد المنظمات الخدمية يؤدي إلى زيادة المنافسة، لذلك فإن الاعتماد على جودة الخدمة يعطي ميزة تنافسية مهمة لتلك للمنظمات.

في حين تناول الباحثان ( العزاوي والحوامدة ، 2010:12) أهمية الجودة في مجال الخدمات من عدة جوانب أهمها :

أ – أصبح الزبائن يدققون في الخدمات كثيراً قبل الاقدام على عملية شراءها، بسبب تعقيد تلك العمليات وتشابكها، ويمكن للزبائن حتى في البلدان المتقدمة تقديم الشكاوي بسبب رداءتها .

ب – ساعد التطور التكنولوجي المديرون في تقديم خدمات إضافية للعملاء، على الرغم من حاجة الخدمات الى التعامل الانساني لدى مزوديها المباشرين، أما

## الفصل الثاني- المبحث الثاني – جودة الخدمة

المراكز الوظيفية الخلفية فقد ساهمت في تدعيم المراكز الأساسية الإنتاجية في تحقيق مبيعات جيدة .

ت- شدة المنافسة في قطاع الخدمات، جعل الجودة ميزة تنافسية تلزم الإدارات على أخذها بنظر الاعتبار في نشاطها التسويقي .

فضلاً عن ذلك فقد أكدوا أيضاً على ثلاث فوائد جوهرية تنتج عن التركيز على جودة الخدمة :

- تقود الى الكفاءة
- تعمل على إيجاد الزبائن الحقيقيين.
- تحقيق العائد المادي المناسب .

لذلك تسعى المنظمات المنتجة للخدمات الى تميز خدماتها ومواصلة تقديمها بالجودة الأفضل عما يقدمه المنافسون، عن طريق تجاوز ما يتوقعه الزبون من جودة الخدمة المطلوبة، إذ إنه يفقد الثقة بمقدم الخدمة إذا لم تصل الجودة التي يحصل عليها وفقاً لتوقعاته وما يتأمله، وبعبارة أخرى فإنه يتمسك بالتعامل مع مقدم الخدمة والمنظمة، لذا فإن المنظمات الخدمية ذات الإدارة المميزة سوف تسهم في العיד من الممارسات المتعلقة بأهمية جودة الخدمة أبرزها: (الصميدعي ويوسف، 2010:95)

أ – **الرؤيا الاستراتيجية** : تتكون لدى منظمات الخدمة الراقية تصورات دقيقة وواضحة عن طبيعة زبائنها وحاجاتهم الفعلية، مما يجعلها تكسب ولائهم الدائم، وهذه الرؤيا ضرورية للمنظمات إذا ما أرادت خلق ولاء للزبائن الذين يتعاملون معها، لذلك ينبغي تحويلها الى نهج واتجاه استراتيجي للعمل به.

ب - **التزام الإدارة العليا**: يعد التزام المنظمات الكامل بنوعية وجودة الخدمة أحد سماتها التي تميزها عن غيرها، إذ أن إدارتها لا تبحث فقط عن الأداء الحالي، وإنما في كيفية أداءه بشكل أفضل، والتخلص من كل شيء لا ينطبق مع المواصفات التي تتسجم مع رغبات الزبائن وإدارة المنظمة .

## الفصل الثاني- المبحث الثاني – جودة الخدمة

ت – وضع قياسات عليا للجودة: ينبغي على المنظمات الخدمية وضع قياسات محددة لنوعية وجودة الخدمة المقدمة ، إذ يتم بين الحين والآخر اختيارها عن طريق إجراء البحوث واستقصاء آراء زبائنهم من أجل تعديلها بما يتلاءم مع التطورات الفنية والتكنولوجية التي يشهدها العالم في مجال القطاع الخدمي .

ث – وضع أنظمة لمراقبة أداء الخدمة : تتابع المنظمات الخدمية الفعالة بصورة مستمرة أداء خدماتها وخدمات منافسيها، وتستخدم عدة وسائل لقياس الأداء اعتماداً على الزبائن والمقترحات والشكاوي وفرق مراقبة الخدمة، إذ تقوم تلك المنظمات بإرسال بطاقات معينة إلى منازل زبائنهم لمعرفة مستوى أداء خدماتها.

ج – أنظمة إرضاء المشركين من الزبائن : أحد المؤشرات الأساسية التي تميز المنظمة الخدمية عن غيرها هو قدرتها على الاستجابة السريعة لشكاوي زبائنهم ومعالجتها بشكل يخلق حالة من الرضا ويولد الشعور لديهم بأن هنالك من يهتم بهم وبرغبتهم ، ما يعزز العلاقة بين العاملين والزبائن.

ح -إرضاء العاملين والزبائن في آن واحد : فضلاً عن ما تقدمه المنظمات الخدمية المميزة من خدمات لزبائنهم في مجال تطوير جودة الخدمة ونوعيتها، فإنها تقدم أداءً تسويقياً داخلياً لمساعدة العاملين ومكافئة أدائهم الجيد، نظراً لإيمانهم بأن علاقة المنظمة بهم ينعكس سلباً أو إيجاباً على علاقتهم بالزبائن.

أما (Kotler&Keller,2012:153) فقد أكدوا على أن هنالك ارتباطاً وثيقاً ما بين جودة الخدمة ورضا الزبائن وربحية المنظمة . إذ يمثل الزبائن شريان الحياة لجميع المنظمات ، ولكن عدداً قليلاً منها تبدو قادرة تماماً على مطابقة حاجات زبائنهم، سواءً في الجودة والكفاءة أو الخدمة الشخصية، لذا فإن قياس تصورات الزبائن عن جودة الخدمات يعدُّ أمراً ضرورياً لتقييم تأثير الجودة، ويمكن لإدارة المنظمة من هذا القياس تحسين مواردها المالية(Sritharan,2014:18).

## الفصل الثاني- المبحث الثاني – جودة الخدمة

### ثانياً – أبعاد جودة الخدمة

ان متابعة وتلبية متطلبات الزبائن خلق صعوبة فكرية في تغطية وتحديد أبعاد جودة الخدمة، بشكلها الذي يتناسب مع سوق الزبون والسعي لإرضائه من أجل تحقيق ميزة تنافسية مُستدامة، ولعل الصعوبة لا تواجهه باحث بنفسه أو منظمة بنفسها بقدر ما تعد إشكالية فكرية متطورة مع تطور النتاج الادبي والتقني في حقول إدارة الأعمال ، لذلك فإن حصر أبعاد جودة الخدمة بعدد محدد يتفق عليه في كل مكان وزمان لا يُعد منطقياً وعلمياً، فضلاً عن ابتعاده عن الحداثة والتطور في فهم الزبون وتوجهات منظمات الأعمال ( حسين، 2010: 43). لذا فإن لكل باحث نظريته في تحديد تلك الأبعاد ، ويوضح الجدول (10) بعض إسهامات الباحثين في تحديدها حسب تسلسلها الزمني :

الجدول (10) أبعاد جودة الخدمة

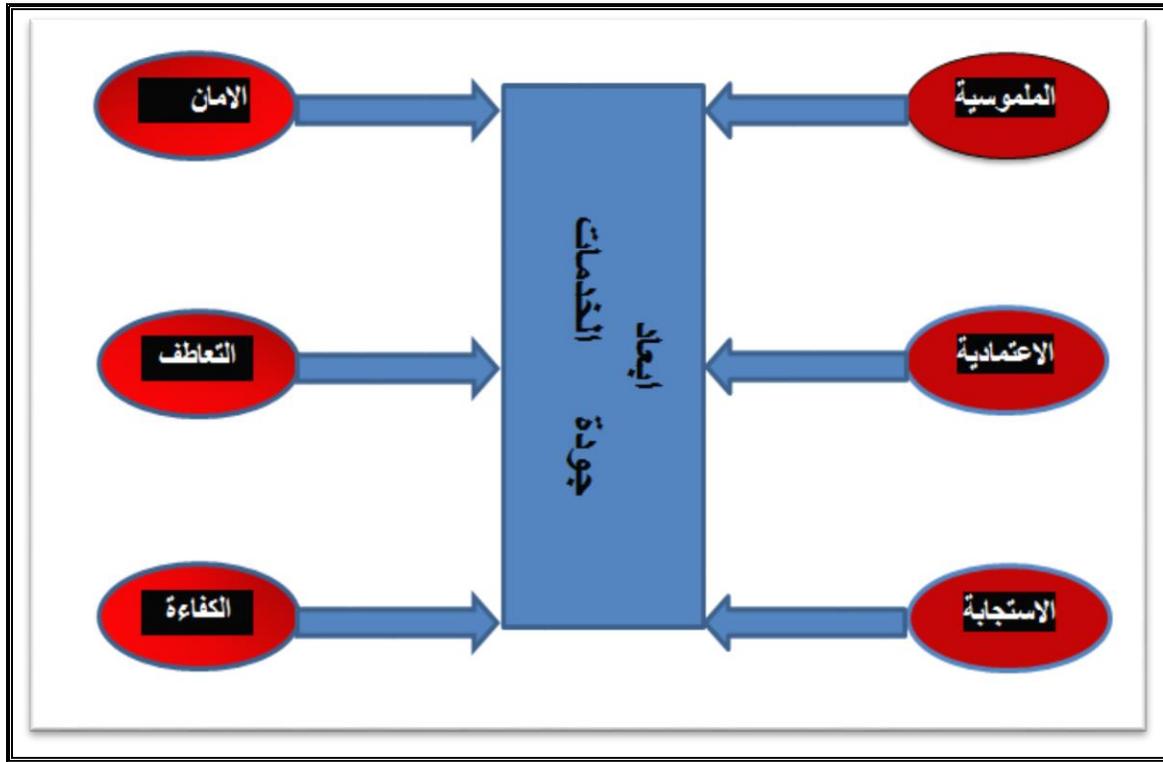
الأبعاد															
الاهتمام	الكفاءة(الجدا	الضمان	تأكيد الجودة	المجاملة	التعاطف	الخبرة	الاتصال	الوصول	المصدقية	الأمان	فهم الزبون	الاستجابة	الاعتمادية	الملموسية	الباحث والسنة
	√			√			√	√	√	√	√	√	√	√	Kotler, et. al 1999:658
√	√	√				√	√	√		√		√	√	√	Kotler&Armstrong 2001:550
	√		√				√	√			√	√	√	√	Zeithamal ,et .al, 2006:117
		√			√							√	√	√	Tsoukatos& Rand, 2007:468
					√					√		√	√	√	فضيلة، 2010:34
				√						√	√	√	√	√	الطائي، 2012:34
	√				√		√	√		√	√	√	√	√	النني، 2013:12



## الفصل الثاني- المبحث الثاني – جودة الخدمة

- (الجدارة) لأهميته في موضوع الدراسة بالرغم من حصوله على نسبة إتفاق بلغ (46%)، أما المبررات في اختيار هذه الأبعاد دون غيرها فيعود للأسباب الآتية :
- أ- تمثل المرتكزات الأساسية الأكثر شمولية في الحكم على جودة الخدمة .
  - ب- هنالك شبه اتفاق بين أغلب الباحثين على هذه الأبعاد .
  - ت- يتعلق تقييمها بمقدم الخدمة ، لذلك فإن إضافة بعد الكفاءة يعد المعيار الأهم في تصور الزبون عن اداء وقدرة الافراد العاملين على تقديمها .
  - ث- ملائمتها للدراسة الحالية وللمنظمة المبحوثة .
  - ج- توافقتها مع أهداف الدراسة ، فضلاً عن كونها أكثر منطقية بين الأبعاد الأخرى.

والشكل (4) يبين ابعاد جودة الخدمة



الشكل (4) ابعاد جودة الخدمة

المصدر – من اعداد الباحث

## الفصل الثاني- المبحث الثاني – جودة الخدمة

وفيما يأتي توضيح مفصل للأبعاد المذكورة :

### 1- الملموسية – Tangibility

تعني الأدلة المادية للخدمات، والتي تعد كمراقب لها عند تقديمها وتتمثل في (التسهيلات المادية والمعدات، هياكل الأفراد ومعدات الاتصال) (Russell,2000:393). وعبر (حسن، 2006:71) عن الجوانب الملموسة بأنها تمثل تصوير الخدمات مادياً، وهي تمثل وسائل إيضاح مادية للزبائن عن الخدمة ولاسيما الجدد الذين سوف يستخدمونها في تقييم جودتها . في حين عدها (البكري، 2011:296) تعبيراً عن القدرات المادية والتجهيزات (الأدوات) المستخدمة ، والموارد البشرية ومعدات الاتصال التي يمكن تلمسها كأساس في تقديم الخدمات. وهي تساعد في الحكم على الخدمة قبل شرائها ، ما يستدعي التأكد باستمرار من ثبات عناصر الملموسية مع التصور الكلي لخدمة المنتج مما يجعل غير الملموس ملموساً، اي جعل الخدمات أكثر قرباً للمس (ذهنياً) لدى الزبون ( الخفاف ، 2011:54). أما (حسن، 2015:57) فتقر بأنه في كثير من الأحيان يتم تقييم جودة الخدمة من الزبون بالاعتماد على الخصائص الشكلية أو الأساسية المرافقة لها كالتسهيلات المادية ( المعدات والاجهزة والافراد )، والتكنولوجيا المستخدمة ومدى حداتها ، وهل تصميم وديكور المنظمة يخلق جواً مريحاً للزبون؟

### 2- الإعتامية Reliability

تعد الإعتامية أحد أبرز المؤشرات في تقييم جودة الخدمة لدى الزبون، لأنها تُعبر عن قدرة المنظمة على الوفاء بوعودها ومصداقيتها ، فضلاً عن ذلك فإنها تمثل قدرة المنظمة على إنجاز الخدمات التي وعدت بتقديمها بشكل صحيح وثابت (Kotler,1997:149) . كما أنها تعبر عن قابلية أداء الخدمات بموثوقية ومطابقة ودقة عالية (Stevenson,2005:387) .

## الفصل الثاني- المبحث الثاني – جودة الخدمة

ووفقاً لهذا السياق يعدها ( الطائي والعلاق ،2009:244) قدرة مزود الخدمة على إنجاز أو أداء الخدمة المطلوبة بشكل دقيق ، إذ يتطلع الزبون الى مقدم الخدمة أن يقدم له خدمات دقيقة من حيث الوقت والإنجاز تماماً مثلما وعده .

أما ( Kotler&Keller,2006:414) فأكدوا على أنها تعني :

أ- توفير الخدمات في الوقت المحدد وكما مخطط لها مسبقاً ومعالجة مشاكلها .

ب- أداء الخدمات بصورة مميزة من المرة الأولى .

ت- إبقاء السجلات خالية من الأخطاء .

لذلك يعد الوصول الى درجة عالية من الإعتمادية في تقديم خدمات خالية من العيوب نوعاً من التحدي للمنظمات الخدمية، لذا ينبغي عليها التكيف لمواجهة هذه التحديات للمحافظة على مصداقيتها ( نورالدين ، 2007:78). أما (صالح، 2014:65) فيرى بإنها تشمل أداء الخدمة بدون خطأ من المرة الأولى كالوفاء بالالتزامات ، صحة السجلات ، صحة الفواتير ،الالتزام بالوقت المحدد). في حين عددها (Chiguvi,2016:124) توفير الخدمة الدقيقة من اللحظة الأولى لزبائن المنظمة دون أخطاء وتسليم ما وعدت به.

### 3- الإستجابة Responsiveness

تعني رغبة وإستعداد مزود الخدمة على تقديم المساعدة للزبون ، أو حل مشاكله المحددة ، كأن يكون المحاسب راغب ومستعد في لقاء زبون لديه مشكلة عاجلة تتطلب مساعدته وتدخله لحلها؟ (الطائي والعلاق ، 2009:245) . وهنالك من ينظر إليها على أنها إستعداد الأفراد العاملين لتقديم الخدمات بالسرعة والتوقيت المناسبين ، ويتمثل ذلك في سرعة المعالجة وقدرات مقدم الخدمة للاستجابة الفورية لطلبات خدمة الزبائن (AI- Azzam,2015:46). فيما أكدت (الجبوري،2015:118) إن سرعة الإستجابة تمثل إستعداد مقدم الخدمة على تقديم الخدمة للزبون بشكل دائم وفي الوقت الذي يحتاج إليها، فضلاً عن شعوره بالحماس والسعادة عند تقديمه للخدمات ، وتتضمن مبادرة الأفراد العاملين في تقديم الخدمات ثلاث جوانب أساسية هي: (الجبوري ،2015:118)

## الفصل الثاني- المبحث الثاني – جودة الخدمة

- إعلام الزبائن بوقت الوفاء بالخدمة .
- سرعة تنفيذ الطلبات .
- سرعة الرد على شكاوي الزبائن .

لذا يُمكن القول أن وعي مقدمي الخدمة وقدرتهم العالية على تلبية الخدمات أو الطلبات بالوقت المحدد ، يعد من العوامل الحرجة لجودة الخدمة والحكم عليها (السعدي ، 2015:50).

### 4- الأمان Security

يعني الأمان الكافي المحيط بمكان الخدمة ، وشعور الزبون بالحصول على خدمة جيدة ، و الحفاظ على أسرارهم وخصوصياتهم ، فضلاً عن الشعور بالطمأنينة على أرواحهم وممتلكاتهم ( الطويل ، 2009:39). يؤدي هذا البعد دوراً كبيراً وفعالاً في جذب الزبائن لطلب الخدمة ، لإن توفير عنصر الأمان والثقة يُشكل نقطة أساسية بالنسبة للمستفيد، ويُمثل أحد الحاجات الأساسية التي يبحث عنها في الخدمة ، فعلى سبيل المثال خضوع الزبون لعملية جراحية يعتمد بشكل كبير على مدى الأمان وثقته بالطبيب الجراح ، فضلاً عن مدى العناية التي سيتلقاها منه ومن الملاك والجهة الصحية التي سيرقد فيها ( الصميدعي ويوسف، 2010:93). ويأخذ هذا البعد اشكالاً متعددة منها : ( الجار الله ، 2010:40).

- سهولة الحصول على الخدمة والمنفعة المتوقعة منها .
- عدم مواجهة مخاطر عند الإفادة من الخدمة .
- عدم وجود عيوب فنية في الخدمة .

وأكد الباحثان ( زاهر وصوفيا ، 2011:147) على أن الأمان يعني شعور الزبون بالراحة والاطمئنان من المعلومات التي يحصل عليها ، وعدم إستخدام المصطلحات أو الالفاظ المبهمة، فضلاً عن شعوره بالأمان من المخاطر التي يُمكن أن يتعرض لها نتيجة سوء الخدمة ، والأهم من ذلك شعوره بإن العاملين أهل (كفاء) لتقديم الخدمات .

**5- التعاطف Empathy**

يمثل العناية بالزبون والإهتمام الشخصي به عن طريق الاتصال الجيد معه وتفهمه، فضلاً عن الشعور بالتعاطف مع طالب الخدمة واحترام تقاليد وعادات وثقافة الجمهور ( ادريس ،2006:296). أما ( فضيلة ،2010:30) فتتظر للتعاطف على أنه توافر صفات اللياقة والتأدب في شخص مقدم الخدمة، فضلاً عن الكياسة والمودة والصدقة مع الزبائن، من أجل بناء علاقات جيدة معهم يسودها الاحترام، ويسهل الإتصال والعناية بهم . في حين أكدت ( الهلالي ، 2011:7) على انه يشمل في طياته ثلاثة أبعاد مدمجة (سهولة الوصول ، الاتصالات، معرفة الزبون) والتي تشكل بمجموعها الإهتمام بالزبون ، ويرتبط التعاطف بالعناية في تقديم الخدمة والإنتباه والإهتمام الفردي الذي يوليه الأفراد العاملون للزبائن ، وإيجاد الحلول لمشاكلهم والتفاعل معهم مما يُعزز قابلية المنظمة على تقديم خدمات حسب رغباتهم . أما ( عبدالله ، 2013:123) فيعدها الجهود المبذولة من لدن مقدمي الخدمة للتعرف على حاجات الزبون ومتطلباته واستيعابها ، فضلاً عن تخصيص وتكيف عملية تقديم ونقل الخدمة وفقاً لتلك الحاجات .

إستناداً الى ما تقدم يمكن القول إن التعاطف يتمثل في: (Pride&Ferrell,2014:431)

- العناية والإهتمام الفردي بالزبائن ورعاية مصالحهم .
- توفير العناية الشخصية .
- فهم شكوى الزبائن

**6-الكفاءة Competence**

يُشير هذا البعد الى مستوى الجدارة (الكفاءة) التي يتمتع به القائمون على تقديم الخدمات، من حيث المهارات والقدرات التحليلية والاستنتاجية والمعارف التي تمكنهم من اداء واجباتهم بشكل أمثل ، فعندما يقوم الزبون بالتعامل مع مورد خدمة ما لأول مرة فإنه غالباً ما يلجا الى معايير مثل الكفاءات العلمية أو عضوية جمعيات معينة من أجل تقييم كفاءته وجودة خدماته، كأن يفضل المرضى مراجعة الاطباء الذين لديهم عضوية في جمعية الجراحين الملكية البريطانية ( الطائي والعلاق ،2009:245) .

## الفصل الثاني- المبحث الثاني – جودة الخدمة

إن كفاءة العاملين تعني الإلمام الكافي لعمليات وإجراءات الخدمة من الأفراد العاملين والمهارات المميزة وتقديم الخدمة، فضلاً عن الخبرة والقدرة على التصرف في المواقف الاستثنائية والأداء المميز (الطويل، 2009:39). وأكد (الديلمي، 2005:53) أن المنظمة تحصل على مكاسب إذا ما كان الأفراد العاملون من ذوي المهارات والخبرات العالية، ويكون باستطاعتها كسب رضا الزبائن، لذا ينبغي عليها أن تقوم باستمرار بتعليم وتدريب أفرادها على أحدث المعلومات والتكنولوجيا المستخدمة في مجال عملها. فيما بين (وفاء، 2014:26) بأنها تعني مدى كفاءة وجدارة مقدمي الخدمة، فيما يخص ذكائهم وقدرتهم على الاستنتاج ودرجة معرفتهم بوظيفتهم، إذ يرغب الزبون في التعامل مع أشخاص ذوي خبرات مهنية طويلة، الأمر الذي يُسهل عملية الاتصال. أن المنظمات الخدمية باستطاعتها تحقيق هذا البعد عن طريق حرصها على استقطاب الموارد البشرية أصحاب المعارف والمهارات التي تتناسب ومجال تخصصهم، فضلاً عن الاستمرار في تدريبهم وتحفيزهم لتمكينهم وجعلهم راغبين في العمل، ما ينتج عنه تقديم خدمات بمستوى عالٍ من الجودة، فعلى سبيل المثال حققت سلسلة فنادق (Marriot) سمعة كبيرة في مجال الخدمة الفندقية بسبب قابليتها على استقطاب أفضل الكفاءات في هذا المجال (رقاد، 2016: 40).

لذلك يمكن القول إن العديد من عمليات الخدمة تعتمد على التفاعل الشخصي بين الموظف والزبائن أثناء تقديم الخدمات، ما يؤثر ذلك التفاعل بقوة في تصور الزبون للخدمة، لذا ينبغي على إدارة المنظمة تدريب موظفيها على أداء مهامهم بكفاءة وسلاسة، و تحفيزهم على القيام بواجبهم بشكل أمثل عند تقديم الخدمات (Chiguvi & Nyoni, 2017:16).

### المبحث الثالث

#### العلاقة بين متغيرات الدراسة

##### توطئة

يعرض المبحث العلاقة الترابطية التي توصل اليها الباحثون بين متغيري الدراسة الحالية وكما يأتي :

##### العلاقة بين التنوع الثقافي للموارد البشرية وجودة الخدمة

تؤدي الاختلافات الثقافية دوراً مهماً في تحديد توقع الزبائن كيف يكون مزودو الخدمات وإدراك مدى قدرتهم على الافادة القائمة من التنوع الثقافي للموارد البشرية، إذ يتوقع الزبائن أعلى ضمان للخدمة من الافراد الذين يعملون بشكل فردي ويفضلون التعامل معهم عن مقدمي الخدمات الجماعية لشعورهم بالثقة تجاه مقدم الخدمة بشأن الخدمات التي يتلقونها (Tsaour.et.al,2005:45). وأكد (Furrer.et.al,2000:355) أن تصورات جودة الخدمة تختلف عبر المجموعات المتنوعة ثقافياً، إذ بين أهمية أبعاد جودة الخدمة وارتباطها بأبعاد هُوفستيد للتنوع الثقافي، إذ تعكس الفوارق للجنسين بين مقدمي الخدمات والزبائن دوراً مهماً في توقعات الخدمة وتختلف عبر الثقافات، فمثلاً في الثقافات الذكورية يكون الرجل حازماً وقاسياً ويُرکز على النجاح المادي، على عكسها تكون النساء أكثر تواضعاً وتطوراً، إذ يتوقع الزبائن أن يكون موظف الخدمة (الذكور) أكثر احترافاً من الموظف الانثوي، ومن جانب آخر يكون الموظف (الانثوي) أكثر تعاطفاً من الذكور.

التنوع الثقافي للموارد البشرية يؤثر على تصورات جودة الخدمة، إذ أن في بعد مسافة السلطة العالية يدرك الزبائن انخفاض جودة الخدمة من نظرائهم من مسافة السلطة المنخفضة، وكذلك في المجموعات الثقافية التي تكون فيها تجنب عدم اليقين عالية يدرك الزبائن أقل جودة الخدمة من نظرائهم المتدينين من عدم اليقين المنخفض (Ladhari.et.al,2011:952). وبين (Furrer.et.al,2000:358) أنه في المجموعات الثقافية التي يكون فيها تجنب عدم اليقين عالية يؤدي الى انخفاض في جودة الخدمة المدركة، إذ يكون لبعدها للموسمية للخدمات أهمية كبيرة للزبائن

عند ارتفاع تجنب عدم اليقين لأنه يجعل التجربة أكثر واقعية ومن ثم يقلل من المخاطر المرتبطة بخبرة الخدمة، أما في الثقافات ذات التوجه الطويل الاجل من المتوقع أن تكون هنالك علاقات بين الزبائن ومقدمي الخدمات، إذ تكون للموثوقية والاسـتجابة والتعاطف دور مهم لدعم هذه العلاقة . فيما أشار (Gao.et.al.2017:177) الى إنه في المجتمعات ذات مسافة السلطة العالية توجد قوة تفاضلية بين مقدمي الخدمات والزبائن، إذ يميل الزبون بأن له الحق دائماً ويتوقع الزبائن أن تنعكس مسافة السلطة بينهم وبين مقدمي الخدمات في عمليات الخدمة والتسليم، وهم يشعرون بمزيد من التفوق على مقدمي الخدمات في التسلسل الهرمي الاجتماعي، لذا يتوقعون جودة خدمات عالية منهم. وأكد (Donthu&Yoo,1998:181) الى أن المجموعات التي تعمل بشكل جماعي يتوقع أن تنخفض جودة الخدمة من الأفراد، إذ يكون للجماعية تأثير سلبي في توقعات جودة الخدمة الشاملة ، ويرتبط تجنب عدم اليقين ارتباطاً إيجابياً بأبعاد جودة الخدمة .وكشف (Nguyen.et.al,2015:152) وجود علاقة سلبية بين توقعات جودة الخدمة الشاملة وثلاثة أبعاد هوفستيد ( مسافة السلطة ، الفردية والجماعية ، وتجنب عدم اليقين ) وبين أيضاً أنه لا يؤدي التوجه على المدى البعيد دوراً أساسياً كبيراً في توقعات جودة الخدمة ، فقط الزبائن الذين لديهم درجة عالية من عدم اليقين يكون التفادي أقل حساسية للفوائد المستقبلية عندما يبحثون عن الأمان عن طريق تحليل الادلة الملموسة الموجودة .

ووضح (Mattilla,2000:271) أن منظمات الضيافة بما فيها الفنادق تستفيد من توفير التدريب الثقافي للعاملين الذين على صلة مباشرة بالزبائن، إذ لأبد من مراعاة التفكير عند تطوير برامج تدريب العاملين للقيم الثقافية السائدة من الأسواق المستهدفة لمنظمات الخدمة ، إذ من أثارها مثلاً توحيد خدمات الفنادق والمطاعم، وصممت بشكل رئيسي في الثقافات الغربية وتقل من أهمية التنوع الثقافي في مكان العمل، قد تنتج عنها تقديم خدمات لا تلبي توقعات الزبائن في الثقافات الاسيوية ما ينعكس سلباً على الاداء .

فيما أكد (Dash.et.al,2009:343) أن أبعاد التنوع الثقافي تؤثر في توقعات جودة الخدمة، إذ أشار في دراسته عن تأثير بعدي مسافة السلطة والفردية في جودة الخدمة أن الموثوقية والاستجابة والتعاطف ترتبط بشكل إيجابي بمسافة السلطة العالية من وجهة الزبائن، وترتبط الفردية بشكل إيجابي بالموثوقية والاستجابة والملموسية ويكون الارتباط سلبياً بالضمان والتعاطف، وترتبط الإعتماذية بشكل إيجابي بتجنب عدم اليقين والتوجه طويل الأجل، وأخيراً يرتبط التوجه الطويل الأجل بشكل سلبي بالاستجابة والملموسية وبشكل إيجابي مع الموثوقية والتأكيد والتعاطف . وبين (Donthu&Yoo,1998:183) أنه في الثقافات التي فيها الزبائن من مسافة السلطة المنخفضة يكونون أكثر عرضة لتحمل الفشل من مقدمي الخدمات، إذ أن مقدمي الخدمات بنظرهم يتمتعون بمزيد من السلطة على الزبائن مثلاً في ( الخدمات المصرفية والتأمين والخدمات الاستشارية) لأن قوة مقدمي الخدمات تأتي من خبرتهم أو معرفتهم المهنية .

## الفصل الأول

بعض الدراسات السابقة  
ومنهجية الدراسة

المبحث الأول :

بعض الدراسات السابقة

المبحث الثاني :

منهجية الدراسة



## الفصل الثالث

### عرض وتحليل وتفسير متغيرات الدراسة

المبحث الأول :

اختبار بيانات متغيرات الدراسة وضبط المقياس

المبحث الثاني :

الاحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

المبحث الثالث :

اختبار فرضيات الدراسة



## الفصل الثالث

## عرض وتحليل وتفسير متغيرات الدراسة

## تمهيد

احتوى هذا الفصل على ثلاثة مباحث تضمنت تحليل البيانات التي حصل عليها الباحث من استمارة الاستبانة، قبل الدخول في اختبار الفرضيات التي انبثقت عن الدراسة، إذ تضمن المبحث الأول اختبار بيانات متغيرات الدراسة وضبط المقياس، أما الثاني فركز على الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة بهدف معرفة إدراكات العينة المبحوثة بخصوص المتغيرات المعتمدة، أما الثالث فخصص لاختبار فرضيات الدراسة ( اختبار علاقات الارتباط والتأثير) .

## المبحث الأول

### اختبار بيانات متغيرات الدراسة وضبط المقياس

توطئة:

حتى يطمئن الباحث الى النتائج التي يحصل عليها من الدراسة، فإنه ينبغي عليه التأكد من جملة عوامل قبل المباشرة بعملية تحليل وتفسير النتائج التي تم الحصول عليها من إستمارة الإستبانة، ومن أهم هذه العوامل التأكد أولاً من ثبات مقياس الدراسة وصدقه في قياس متغيراتها، ثم بعد ذلك اختبار هل أن البيانات التي تم الحصول عليها خاضعة للتوزيع الطبيعي أم لا؟ ليتسنى له اختيار الأداة الإحصائية المناسبة لغرض استخدامها في تحليل تلك البيانات. من هذا المنطلق سيتم إجراء الاختبارات الأتية على البيانات قبل اختبارها إحصائياً:

أولاً: ضبط المقياس قبل تطبيقه:

قام الباحث باختبار ثبات المقياس وصدقه على النحو الآتي:

#### 1-معامل الثبات Reliability

يعني الثبات (Reliability) مدى خلو المقياس من الأخطاء العشوائية (Pallant,2007:6)، وهناك من أشار الى أن ثبات المقياس يعني استقراره وعدم تناقضه مع نفسه، أي انه سيعطي النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقه على العينة نفسها، اي ان الثبات يعني الاستقرار (Stability) واتساق (Consistency) المقياس، (Sekrana 2003:203). ومن أهم المقاييس المستخدمة في قياس الثبات الداخلي هو مقياس ('Alpha Cronbach) وتنحصر قيمة المقياس بين (0 و1)، فاذا بلغت قيمة الاختبار المذكور أقل من (0.6) فإن ذلك يعد مؤشراً على ضعف ثبات المقياس المستخدم، في حين يعد ثبات المقياس مقبولاً في حال تعديده نسبة (0.7)، فيما تعد نسبة ثباته جيدة جداً إذا بلغت (0.8) فأكثر (Sekrana,2003:311).

#### 2-معامل الصدق Validity

الصدق (Validity) يعني أن مقياس الدراسة يقيس فعلاً ما تم وضعه لقياسه، أي أنه يقيس الظاهرة تحت الدراسة وليس شيئاً آخر (Sekran,2003:206). علماً إن إستمارة الإستبانة تم إخضاعها للصدق الظاهري عن طريق عرضها على مجموعة خبراء (ملحق 1)، وصدق

المحتوى (Validity Content) وهو مقياس حكمي (Judgmental) يعتمد على تحديد الباحث الدقيق لمتغيرات الدراسة وهذا بالتأكد يعتمد على حجم المعلومات المتوفرة عن الموضوع (Cooper&Schindler,2014:257). ولقياس الصدق رياضياً فإنه يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات ( عبد الفتاح ، 2008: 565). ويوضح الجدول (11) قيم معامل الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة .

الجدول ( 11 ) قيم معامل الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

ت	المتغيرات	قيم معامل Alpha	Cronbach's معامل الصدق
1	التنوع الثقافي للموارد البشرية	0.84	0.92
2	جودة الخدمة	0.78	0.88

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS Var.25

يتضح من مخرجات الجدول (11) أن قيم معاملات (Cronbach's Alpha) لمتغيرات الدراسة (0.78 و 0.84) ما يعني أن المقياس المستخدم لقياس فقراتها تتمتع بالثبات، ما يمكن الباحث من التعويل على النتائج التي سيتم الحصول عليها لاتخاذ قرار سليم. علماً إن ارتفاع قيم معامل (Cronbach's Alpha) عن (0.90) في واقع الامر يعد مؤشراً سلبياً على تكرار بعض الفقرات (Vogel,et.al,2011:344). كما أن معاملات الصدق (كانت 0.92 و 0.88) على الترتيب وهي نسب عالية.

#### ثانياً:- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات :

تهدف الدراسة الحالية الى اختبار تأثير التنوع الثقافي للموارد البشرية في جودة الخدمة، ما يعني ضرورة استخدام أسلوب الانحدار، الذي يشترط استخدام الإحصاء المعلمي (Parametric statistics) الذي يستند الى إفتراض أساس مفاده أن البيانات الخاضعة للتحليل ينبغي أن تتوزع طبيعياً (Normally distribution) أو قريبة من التوزيع الطبيعي، أما في حالة اعتماد الأساليب المعلمية لبيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي عندئذ لا يمكن الوثوق بالنتائج المتحصلة عن تلك الإختبارات (Field,2009:132).

إن الباحث وحرصاً منه على دقة نتائج الدراسة قرر إخضاع البيانات التي تم الحصول عليها من الإستبانة الى واحد من أهم الإختبارات الخاصة بالتوزيع الطبيعي للبيانات الا وهو

اختبار (Kolmogorov- Smirnov) الذي ينص على أنه إذا كان حجم العينة أكبر من (35) مفردة فإنه يمكن حساب قيمة الاختبار، عند مستوى معنوية (5%) عن طريق القانون الآتي (Copper & Schindler,2014:623)

$$D = \frac{1.36}{\sqrt{n}}$$

أذا (n) تمثل حجم العينة، وبما ان حجم عينة الدراسة (132) مفردة<sup>1</sup> تم اختيارها من مجتمع قوامه ( 200 ) مفردة (الملحق 5)، عليه فان قيمة (D) المعيارية ستبلغ (0.11) ، فإذا كانت قيمة إحصاءه (Kolmogorov-Smirnov) أكبر من قيمة (D) المعيارية بمستوى معنوية (0.05) عندها فإن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً، ومن ثم يمكن استخدام أدوات التحليل الإحصائي المعلمي والاطمئنان للنتائج، وفي حال عدم خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي سوف يستخدم الباحث أدوات التحليل اللامعلمي (Non-Parametric). ويبين الجدول (12) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

الجدول ( 12 ) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

ت	البعد	إحصاءه - Kolmogorov-Smirnov المحسوبة	قيمة D المعيارية	المقارنة	القرار
1	التنوع الثقافي للموارد البشرية	0.125	0.11	المحسوبة أكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً
2	جودة الخدمة	0.12	0.11	المحسوبة أكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS Var.25

يتبين من الجدول (12) أن البيانات الخاصة بالمتغير المستقل ( التنوع الثقافي للموارد البشرية ) والمتغير المعتمد ( جودة الخدمة ) تخضع للتوزيع الطبيعي ما يجعلها مؤهلة للخضوع لأدوات التحليل المعلمي.

<sup>1</sup> تم احتساب حجم العينة اعتماد على جدول اختبار العينة المدرج في الملاحق

## المبحث الثاني

## الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

## توطئة:

يتناول هذا المبحث عرض وتحليل وتفسير نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص الفقرات الواردة في إستمارة الإستبانة عن طريق استعراض قيم الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لكل فقرة من فقرات متغيرات الدراسة .

ولكون الباحث اعتمد المقياس الرتبي ذي الاحدى عشرة قيمة ابتداءً من (0%) وانتهاءً ب (100%)، لذا تم اعتماد نسبة (50%) كوسط حسابي فرضي، يتم فيه مقارنة إجابات افراد العينة، للحكم على إدراك العينة للسؤال المطروح، ومن ثم تبني عينة الدراسة لتلك الفقرة، إذا كان الوسط الحسابي الموزون للسؤال ( 50% فاكثراً). أما إذا كان الوسط الحسابي الموزون للسؤال أقل من (50%)، عندها يمكن الاستدلال على ضعف تبني العينة لتلك الفقرة.

ويمكن تقسيم المبحث الى فقرتين رئيسيتين هما:

## أولاً: عرض وتحليل وتفسير النتائج الإحصائية للمتغير المستقل (التنوع الثقافي للموارد البشرية)

تتناول هذه الفقرة المتغير المستقل عن طريق تحليل وتفسير نتائج فقرات أبعاده، اذ يبين الجدول (13) قيم الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لكل فقرة من فقرات أبعاده وعلى النحو الآتي :

الجدول ( 13 ) الإحصاءات الوصفية للتنوع الثقافي للموارد البشرية وأبعاده

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية النسبية
1	يسهم تفويض السلطة في حل بعض مشاكل العمل	0.88	0.12	0.14	الثاني
2	ينبغي تبليغ المشرف(الإدارة) قبل اتخاذ أي قرار يخص العمل	0.88	0.09	0.1	الأول
3	يعد إجراء المشورة مع الآخرين من أولويات عمل الفندق	0.82	0.12	0.15	الثالث
4	تتيح الإدارة فرص متساوية للأفراد في أبداع آرائهم	0.78	0.12	0.16	الرابع
5	يسمح للأفراد بمشاركة الإدارة بوضع برنامج تطوير عمل الفندق	0.7	0.14	0.2	الخامس
	المعدل العام لبعده مسافة السلطة	0.81	0.14	0.17	الثاني

6	توفر ادارة الفندق المرونة الكافية لكل فرد للتكيف مع المتغيرات والحالات الطارئة	0.81	0.12	0.15	الثاني
7	تمتلك الادارة قاعدة بيانات محدثة تسهم في اتخاذ القرارات المناسبة	0.82	0.11	0.14	الاول
8	يوفر الفندق برامج تدريبية وتطويرية متقدمة لتجنب حالات عدم التأكد	0.76	0.14	0.18	الخامس
9	يعد اطلاع الأفراد على طبيعة العمل المراد انجازه من اولويات الفندق	0.80	0.12	0.15	الثالث
10	تسمح ادارة الفندق للأفراد بتغيير طبيعة العمل وفقاً للمواقف والظروف الطارئة	0.80	0.14	0.17	الرابع
	المعدل العام لبعده تجنب الغموض	0.80	0.13	0.16	الثالث
11	تتبنى ادارة الفندق سياسة العمل الجماعي في انجاز الاعمال	0.82	0.13	0.16	الثاني
12	يفضل الافراد العاملون الاستقلالية في انجاز العمل المكلفين به	0.82	0.12	0.14	الاول
13	يملك الفندق ملاكات ذات مهارات فردية مميزة	0.79	0.13	0.16	الرابع
14	يمنح الانتماء لمجموعة العمل فرصة اكبر في اسعاد الفرد وتحقيق أهدافه	0.79	0.12	0.15	الثالث
15	يمكن التنوع الثقافي المجموعة من انجاز العمل بالوقت المناسب داخل الفندق	0.79	0.14	0.17	الخامس
	المعدل العام لبعده الفردية مقابل الجماعية	0.80	0.13	0.16	الرابع
16	تشجع ادارة الفندق على تولي الذكور المناصب القيادية والادارية	0.81	0.12	0.15	الاول
17	تعد الممارسات القيادية للذكور افضل منه للإناث في حالات كثيرة	0.66	0.12	0.18	الثالث
18	تعد ثقافة المنظمة معياراً للمفاضلة بين الذكور والاناث	0.76	0.15	0.20	الثاني
19	توفير الحلول للمشاكل عند الذكور اكثر كفاءة منه عند الاناث	0.63	0.14	0.22	الخامس
20	الذكور اكثر مهنية واحترافية من الاناث في العمل	0.66	0.16	0.24	الرابع
	المعدل العام لبعده الذكورة مقابل الانوثة	0.70	0.16	0.22	الخامس
21	يعد انجاز العمل بالوقت المحدد من اولويات ادارة الفندق	0.85	0.11	0.13	الثاني
22	يهتم الفندق بالأهداف قصيرة الأمد بوصفها مرتكزا للأهداف طويلة الأمد	0.83	0.12	0.14	الثالث

الاول	0.11	0.10	0.86	تلتزم ادارة الفندق بالضوابط والتعليمات بشأن الوقت المحدد لإنجاز العمل	23
الرابع	0.14	0.12	0.83	يسنهم الوعي الثقافي للعاملين بأهمية الوقت في انجاز العمل وتقدمه	24
الخامس	0.18	0.13	0.71	يؤدي التنوع الثقافي للمجتمع دوراً كبير في التوجه نحو التخطيط الاستراتيجي	25
الاول	0.16	0.13	0.81	المعدل العام لبعء التوجه بالوقت	
	0.18	0.14	0.79	المعدل الكلي التنوع الثقافي للموارد البشرية	

n=132

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS Var.2

### 1- مسافة السلطة

بملاحظة النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (13) يتضح أن الفقرتين (1 و2) حصلتا على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (0.88)، وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.50)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.12 و 0.09) ما يدل على قرب إجابات عينة العينة من وسطها الحسابي الموزون، بمعنى أن النتيجة المذكورة تدل على قوة اعتقاد عينة الدراسة وتقارب وجهات نظرهم بأن تفويض السلطة يسهم في حل مشاكل العمل، ولكنهم في نفس الوقت مضطرون لإبلاغ الإدارة قبل اتخاذ أي قرار بخصوص العمل، وقد نالت الفقرة (2) أقل قيمة لمعامل الاختلاف، إذ بلغ (0.1) ما يدل على قوة إتساق إجابات أفراد العينة بخصوصها، وأن فندق بابل فعلياً لا يعتمد مبدأ تفويض السلطة، وإن كانت تلك رغبة العاملين فيه. أما الفقرة (5) فقد حصلت على أقل الأوساط الحسابية الموزونة إذ بلغ (0.70) بإنحراف معياري (0.14) هو الأكبر من بين الفقرات الأخرى، ما يدل على تشتت أكبر لإجابات أفراد العينة قياساً بالفقرات الأخرى، وبلغت قيمة معامل الاختلاف لهذه الفقرة (0.20) ما يدل على ضعف إتساق إجابات أفراد العينة، وهذا يدل على أن إدراك عينة الدراسة لهذه الفقرة كان أقل من الفقرات الأخرى، وإن كان وسطها الحسابي الموزون أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.50)، وكذلك يتبين من الجدول (13) أن بعد مسافة السلطة حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (0.81)، وإنحراف معياري (0.14)، وبلغت قيمة معامل الاختلاف (0.17).

ايضاً يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (13) أن العاملين يعرفون أن تفويض السلطة يسهم في حل الكثير من مشاكل العمل، ولكن مع إدراكهم لذلك، ما يزال عليهم إبلاغ المشرفين

والحصول على موافقتهم مسبقاً قبل إتخاذ أي قرار، وأن إدارة الفندق لا تنفرد باتخاذ القرارات، وإنما تُشجع الأسلوب التشاوري وإبداء الراي، ولكنها في المقابل تسمح بدرجة أقل من ذلك.

## 2- تجنب الغموض

بملاحظة النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (13) يتضح أن الفقرة (7) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (0.82)، وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.50)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.11)، ما يدل على قوة اعتقاد عينة الدراسة وتقارب وجهات نظرهم بان إدارة الفندق لديها قاعدة بيانات محدثة تساعدها في اتخاذ القرارات المناسبة، ولقد نالت هذه الفقرة على أقل قيمة لمعامل الاختلاف، إذ بلغ (0.14) ما يدل على قوة اتساق إجابات أفراد العينة بخصوصها. أما الفقرة (8) فقد حصلت على أقل الأوساط الحسابية الموزونة إذ بلغ (0.76) بإنحراف معياري (0.14) هو الأكبر من بين الفقرات الأخرى، ما يدل على تشتت أكبر لإجابات أفراد العينة قياساً بالفقرات الأخرى وبلغت قيمة معامل الاختلاف لهذه الفقرة (0.18) ما يدل على ضعف اتساق إجابات أفراد العينة، وهذا يعني ضعف تبني فندق بابل للدورات التطويرية للعاملين، قياساً بباقي الفقرات الأخرى، وإن كان وسطها الحسابي الموزون أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.50). إذ يتبين من الجدول (13) أن بعد تجنب الغموض حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (0.80)، وإنحراف معياري (0.13)، وبلغت قيمة معامل الاختلاف (0.16).

وكذلك يتبين من النتائج الإحصائية في الجدول (13) أن العاملين في الفندق يدركون امتلاك الإدارة لقاعدة بيانات محدثة، تُساعد الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة، وأن الأفراد العاملين يتمتعون بالمرونة اللازمة للتكيف مع المتغيرات البيئية، كما يتم إطلاع العاملين على الأعمال المراد إنجازها منهم، وتسمح لهم بالتنقل بين الأعمال المختلفة انسجاماً مع رغباتهم. ولكن إدارة الفندق تعاني من ضعف في مجال الاهتمام بالدورات التطويرية للعاملين أو اشراكهم فيها.

## 3- الفردية مقابل الجماعية

بملاحظة النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (13) يتضح أن الفقرتين (11 و 12) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (0.82)، وهو أكبر

من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.50)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.13 و 0.12) على الترتيب، ما يعني أن النتيجة المذكورة تدعم تبني إدارة الفندق للعمل الجماعي في إنجاز الأعمال، في حين يُفضل العاملون الاستقلالية في إنجاز أعمالهم، الأمر الذي يحتم على إدارة الفندق محاولة التوفيق بين هذين الاتجاهين المتعارضين، وقد نالت الفقرة (11) أقل قيمة لمعامل الاختلاف، إذ بلغ (0.14) ما يدل على قوة اتساق إجابات أفراد العينة بخصوصها. أما الفقرات (3 و 4 و 5) فقد حصلت على أقل الأوساط الحسابية الموزونة إذ بلغ (0.79) بانحراف معياري (0.13 و 0.12 و 0.14) على الترتيب، ما يدل على تشتت أكبر لإجابات أفراد العينة قياساً بالفقرات الأخرى، وبلغت قيمة معامل الاختلاف لهذه الفقرات (0.16 و 0.15 و 0.17) على الترتيب، ما يدل على ضعف اتساق إجابات أفراد العينة، وهذا يدل على ضعف إدراك العاملين في الفندق لهذه الفقرات، قياساً بباقي الفقرات الأخرى، وإن كان وسطها الحسابي الموزون أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.50) ويتبين من الجدول (13) أيضاً أن بعد الفردية مقابل الجماعية حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (0.80)، وإنحراف معياري (0.13)، وبلغت قيمة معامل الاختلاف (0.16). وكذلك تدل النتائج الإحصائية في الجدول (13) على أن إدارة الفندق تتبنى سياسة العمل الجماعي في إنجاز الأعمال، بالرغم من أن العاملين يفضلون منحهم الاستقلالية في إنجاز الأعمال المكلفين بها، بالرغم من المتعة التي يشعرون بها عند إنجازهم للأعمال المكلفين بها جماعياً، خاصة أن الفندق يمتلك ملاكات ذات مهارات فردية مميزة، ومتنوعة يمكن عن طريقها إنجاز الأعمال كافة ضمن الوقت المحدد.

#### 4- الذكورة مقابل الانوثة

بملاحظة النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (13) يتضح أن الفقرة (16) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (0.81)، وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.50)، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري (0.12)، بمعنى أن إدارة الفندق تشجع على تولي الذكور للمناصب القيادية والإدارية، وقد نالت هذه الفقرة أقل قيمة لمعامل الاختلاف، إذ بلغت (0.15) ما يدل على

قوة اتساق إجابات أفراد العينة بخصوصها. أما الفقرة (19) فقد حصلت على أقل الأوساط الحسابية الموزونة إذ بلغت (0.63) بإنحراف معياري (0.14)، ما يدل على تشتت أكبر لإجابات أفراد العينة، في حين بلغت قيمة معامل الاختلاف لهذه الفقرة (0.22)، ما يدل على ضعف إتساق إجابات أفراد العينة، فضلاً عن ضعف اعتقاد العاملين في الفندق بهذه الفقرة، بمعنى أنهم يشعرون بالمساواة بين الرجل والمرأة في مجال اتخاذ القرارات، وإن كان وسطها الحسابي الموزون أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.50) إذ يتبين من الجدول (13) أن بُعد الذكورة مقابل الأنوثة حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (0.70)، وإنحراف معياري (0.16)، وبلغت قيمة معامل الاختلاف (0.22). وكذلك تدل النتائج الإحصائية في الجدول (13) على إن إدارة الفندق تفضل تولي الذكور للمواقع القيادية والإدارية، وهذا ناتج عن الثقافة السائدة في الفندق الذي يفضل عمل الذكور على الإناث (وهي مستمدة من ثقافة المجتمع بشكل عام)، وذلك لأن الذكور لديهم القدرة على القيادة بشكل أفضل من الإناث، فضلاً عن كونهم أكثر مهنية واحترافية . يستدل الباحث بشكل عام سيادة الثقافة الذكورية على الانثوية في فندق بابل، بمعنى أن العاملين لم يتقبلوا لحد الآن مشاركة الإناث لهم في العمل ومن مختلف الثقافات، ما يتطلب من الإدارة تكثيف البرامج التوعوية والإرشادية للعاملين في هذا المجال.

##### 5- التوجه بالوقت

بملاحظة النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (13) يتضح أن الفقرة (23) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (0.86)، وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.50)، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري (0.10)، بمعنى أن النتيجة تدعم التزام إدارة الفندق بالأنظمة والتعليمات بشأن إنجاز الأعمال في وقتها المحدد، وقد نالت هذه الفقرة أقل قيمة لمعامل الاختلاف، إذ بلغ (0.11) ما يدل على قوة إتساق إجابات أفراد العينة بخصوصها. أما الفقرة (25) فقد حصلت على أقل الأوساط الحسابية الموزونة إذ بلغ (0.71) بإنحراف معياري (0.13)، ما يعني تشتت أكبر لإجابات أفراد العينة، وبلغت قيمة معامل الاختلاف لهذه الفقرة (0.18)، ما يدل على ضعف إتساق إجابات أفراد العينة، وهذا يدل على ضعف اعتقاد العاملين في الفندق بهذه الفقرة، ربما يعود ذلك إلى عدم تولي أيّاً منهم لمناصب قيادية تؤهلهم لأن يودوا دوراً أكبر في التخطيط الاستراتيجي، وإن كان وسطها الحسابي الموزون أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.50). إذ

يتبين من الجدول (13) أن بعد التوجه بالوقت حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (0.81)، وإنحراف معياري (0.13)، وبلغت قيمة معامل الاختلاف (0.16). تدل النتائج الاحصائية في الجدول (13) على أن إدارة الفندق تُركز على الأسبقية التنافسية (الوقت) في سبيل تحقيق تفوقها التنافسي، وأنها تلتزم بالتوجيهات الخاصة بالوقت، ويعد الالتزام بالوقت من أولوياتها، وما تجدر الإشارة إليه ضرورة فسح المجال للعاملين بوضع الخطط طويلة الأجل.

وبشكل عام حقق المتغير المستقل (التنوع الثقافي للموارد البشرية) وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (0.79) بإنحراف معياري عام بلغ (0.14)، ومعامل اختلاف بلغ (0.18). ما يعني إن النتائج المذكورة تدعم ما تم التوصل إليه من نتائج على مستوى الأبعاد الفرعية من إدراك العينة لتوافر أبعاد التنوع الثقافي للموارد البشرية في فندق بابل. ويوضح الجدول (14) ترتيب ابعاد التنوع الثقافي للموارد البشرية وفقاً لقيم الاوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية بناءً على آراء افراد عينة الدراسة.

الجدول (14) ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد التنوع الثقافي للموارد البشرية في فندق بابل الدولي

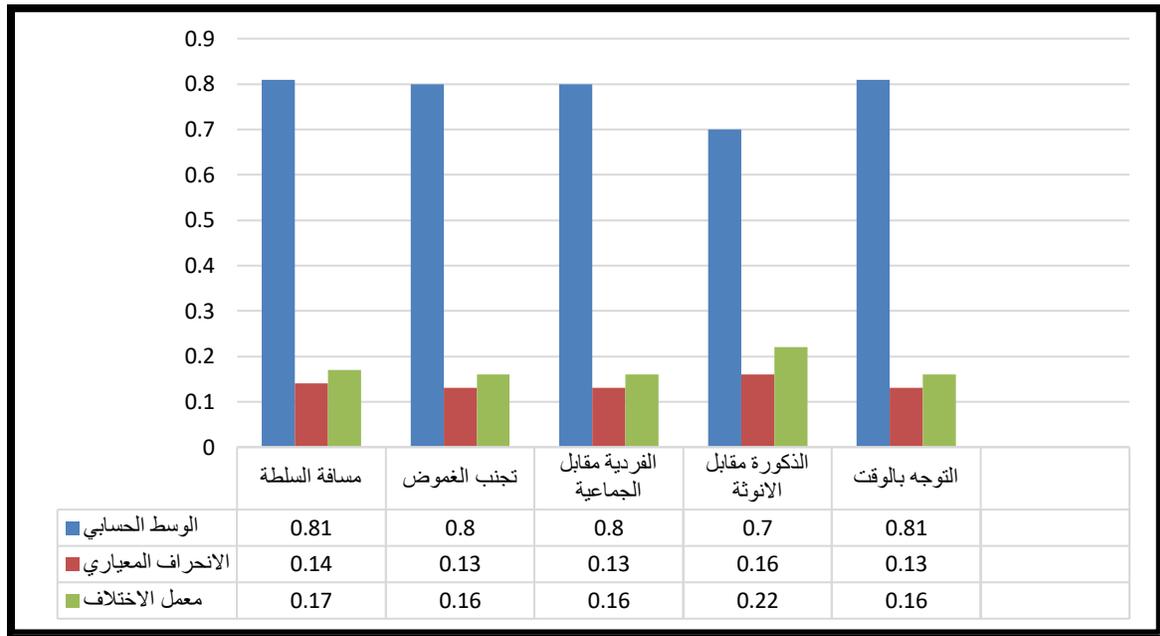
ت	البعد	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية النسبية
1	مسافة السلطة	0.81	0.14	الثاني
2	تجنب الغموض	0.80	0.13	الثالث
3	الفردية مقابل الجماعية	0.80	0.13	الرابع
4	الذكورية مقابل الانثوية	0.70	0.16	الخامس
5	التوجه بالوقت	0.81	0.13	الاول
	التنوع الثقافي للموارد البشرية	0.79	0.14	

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

بملاحظة النتائج الواردة في الجدول (14) يتضح ان بعد ي مسافة السلطة والتوجه بالوقت حصلنا على وسط حسابي موزون بلغ (0.81) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.50)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لكل منها (0.13، 0.14) على الترتيب، وبذلك احتل بعد التوجه بالوقت المرتبة

الاولى من حيث الاهمية النسبية يليه بالمرتبة الثانية بعد مسافة السلطة ما يدل على قوة اعتقاد عينة الدراسة وتقارب وجهات نظرهم بخصوص فقرات البعدين . اما بعدي تجنب الغموض والفردية مقابل الجماعية احتلا المرتبة الثالثة والرابعة على الترتيب لحصولهما على وسط حسابي موزون بلغ (0.80) وانحراف معياري لكل منها (0.13) ، وهو يعني أيضاً تقارب اجابات العينة بخصوص فقراتهما . اما بعد الذكورية مقابل الانثوية فقد جاء بالمرتبة الخامسة والاخيرة لحصوله على وسط حسابي موزون بلغ (0.70) وانحراف معياري (0.16) وهو الاكبر بين الابعاد الاخرى ، ما يعني تشتت اكبر لإجابات العينة لفقراتها قياساً بفقرات الابعاد الاخرى .

ويبين الشكل (5) ترتيب هذه الابعاد وفقاً للأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية .



الشكل ( 5 ) ترتيب الاهمية النسبية لأبعاد التنوع الثقافي للموارد البشرية وفقاً للأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية المستخرجة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

ثانياً: عرض وتحليل وتفسير النتائج الاحصائية للمتغير المعتمد (جودة الخدمة).

تتناول هذه الفقرة المتغير المعتمد عن طريق تحليل وتفسير نتائج فقرات أبعاده، إذ يبين الجدول (15) قيم الأوساط الحسابية الموزونة ، والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وترتيب الاجابة لكل فقرة من فقرات ابعاده وعلى النحو الاتي:

الجدول ( 15 ) الإحصاءات الوصفية لجودة الخدمة وابعاده

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية النسبية
1	يوفر الفندق وسائل الراحة للزبون قبل واثناء حصوله على الخدمة	0.88	0.10	0.11	الاول
2	يتمتع الفندق بموقع مميز سهل الوصول اليه من الزبائن	0.87	0.11	0.13	الثالث
3	تحرص ادارة الفندق على توفير بيئة ومناخ تنظيمي جيد للعاملين والزبائن	0.81	0.11	0.14	الرابع
4	يستخدم الفندق وسائل الاتصال الالكترونية الحديثة في تقديم خدماتها	0.79	0.12	0.15	الخامس
5	يسمح للزبائن باستخدام وسائل الاتصال المتوفرة في الفندق	0.88	0.11	0.12	الثاني
	المعدل العام لبعده الملموسية	0.85	0.11	0.13	الثالث
6	يحرص الفندق على انجاز الخدمة وتقديمها بشكل صحيح من أول مرة	0.86	0.12	0.14	الثاني
7	تمتلك ادارة الفندق قاعدة بيانات دقيقة عن الزبائن	0.83	0.11	0.13	الخامس
8	تسعى ادارة الفندق الى تقديم خدمات مطابقة للمواصفات المعن عنها	0.85	0.10	0.12	الثالث
9	تحرص ادارة الفندق على تقديم خدماتها بما ينسجم وتوقعات الزبائن او يفوقها	0.84	0.10	0.12	الرابع
10	يبذل الفندق جهوداً استثنائية لتحقيق الخدمة المثالية للزبائن	0.86	0.10	0.11	الاول
	المعدل العام لبعده الاعتمادية	0.85	0.10	0.12	الثاني
11	يتبنى الفندق سياسة الاستجابة لطلبات الزبائن وحاجاتهم كافة بالوقت المحدد	0.84	0.11	0.13	الثالث
12	يستجيب الفندق بأقسامها لمتطلبات الزبائن كافة بالسرعة والتوقيت المناسبين	0.82	0.10	0.12	الرابع
13	تعد الاستجابة لمتطلبات الزبائن وتلبيتها من اولويات عمل الفندق	0.84	0.10	0.12	الثاني
14	توفر ادارة الفندق الوقت الكافي لاستفسارات الزبائن والاجابة عليها	0.82	0.11	0.14	الخامس
15	يتبنى الفندق سياسة تنويع الخدمات للزبائن	0.84	0.10	0.12	الاول
	المعدل العام لبعده الاستجابة	0.83	0.10	0.12	الرابع
16	يملك الفندق معدات سلامة وامان كفوة للمحافظة على الممتلكات ولمواجهة الحالات الطارئة	0.88	0.10	0.11	الثالث
17	تهتم إدارة الفندق بالمحافظة على أموال و ممتلكات الزبائن	0.88	0.11	0.13	الرابع
18	تعد المحافظة على اسرار وخصوصية الزبائن من اولويات عمل الفندق	0.88	0.09	0.10	الثاني
19	تلتزم ادارة الفندق بتطبيق التعليمات والضوابط الحكومية في	0.89	0.11	0.12	الاول

				تعاملاتها مع الزبائن
الخامس	0.12	0.10	0.85	20 يوفر الفندق بيئة تنظيمية سليمة واجواء امانة للمحافظة على ارواح وممتلكات الزبائن
الاول	0.12	0.10	0.87	المعدل العام لبعده الامان
الثاني	0.11	0.09	0.85	21 يتمتع العاملون في الفندق بمستوى عال من اللطف واللياقة في التعامل مع الزبائن
الاول	0.10	0.09	0.86	22 يهتم العاملون بالزبائن عند الدخول إلى الفندق وطلب الخدمة
الثالث	0.11	0.09	0.84	23 يتعاطف العاملون مع الزبائن في حل المشاكل الطارئة
الخامس	0.44	0.22	0.49	24 يتذمر العاملون من الزبائن عندما تكثر شكاواهم عن الخدمات المقدمة
الرابع	0.15	0.12	0.80	25 تشعر ادارة الفندق بان العناية والاهتمام الفردي بالزبائن يجعلهم سعداء
السادس	0.25	0.19	0.77	المعدل العام لبعده التعاطف
الرابع	0.16	0.12	0.76	26 يستعمل العاملون التكنولوجيا بشكل سريع وبمهارة عالية
الخامس	0.17	0.13	0.75	27 يمتلك العاملون اكثر من لغة للتعامل مع مختلف الزبائن
الثاني	0.17	0.14	0.81	28 تسعى ادارة الفندق الى تمييز العاملين الجديرين
الثالث	0.17	0.14	0.79	29 يقدم العاملون الخدمات بهمة ونشاط ونسق موحد
الاول	0.15	0.13	0.83	30 تعد المؤهلات التي يمتلكها العاملون في الفندق مناسبة في تقديم الخدمات المطلوبة
الخامس	0.17	0.13	0.79	المعدل العام لبعده الكفاءة
	0.16	0.13	0.83	المعدل الكلي لجودة الخدمة

n=132

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS Var.25

## 1- الملموسية

بملاحظ النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (15) يتضح أن الفقرتين (1 و5) حصلتا على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (0.88)، وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.50)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.10 و0.11) على الترتيب، بمعنى أن النتيجة تدعم التزام إدارة الفندق بتوفير الخدمة للزبائن، وتمكنهم من استخدام وسائل الاتصال المتاحة، وقد نالت الفقرة (1) أقل قيمة لمعامل الاختلاف، إذ بلغ (0.11) ما يدل على قوة إتساق إجابات أفراد العينة بخصوصها. أما الفقرة (4) فقد حصلت على أقل الأوساط الحسابية الموزونة إذ بلغ (0.79) بانحراف معياري (0.12)، ما يدل على

تشنت أكبر إجابات أفراد العينة، وبلغت قيمة معامل الاختلاف لهذه الفقرة (0.15)، ما يدل على ضعف إتساق إجابات أفراد العينة قياساً بباقي الفقرات الأخرى، وهذا يعني وجود ضعف في الفندق بخصوص هذه الفقرة، وإن كان وسطها الحسابي الموزون أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.50). إذ يتبين من الجدول (15) أن بعد الملموسية حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (0.85)، وإنحراف معياري (0.11)، وبلغت قيمة معامل الاختلاف (0.13). وكذلك تدل النتائج الإحصائية في الجدول (15) على أن إدارة الفندق توفر وسائل الراحة كافة للزبون قبل وأثناء حصوله على الخدمة، ومن بين تلك الخدمات استخدام وسائل الاتصال الحديثة المتاحة في الفندق، وكذلك الموقع المميز للفندق، الذي يُسهل وصول الزبائن إليه، كما أنه تسود إدراكات جماعية للعاملين عن بيئة العمل السائدة، ولكن يتطلب من إدارة الفندق تعزيز قدراتها في مجال الاتصالات الإلكترونية الحديثة.

## 2- الإعتمادية

بملاحظ النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (15) يتضح أن الفقرتين (7 و 10) حصلتا على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (0.86)، وهو بذلك أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.50)، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري (0.12 و 0.10) على الترتيب، ما يدل على قرب إجابات العينة من وسطها الحسابي الموزون، بمعنى إن النتيجة المذكورة تدعم حرص الفندق على إنجاز الخدمة بشكلها الصحيح من المرة الأولى، وأن يتم تقديم الخدمة بشكل مثالي، ولقد نالت الفقرة (10) أقل قيمة لمعامل الاختلاف بلغت (0.11) ما يدل على قوة إتساق إجابات أفراد العينة بخصوصها. أما الفقرة (7) فقد حصلت على أقل الأوساط الحسابية الموزونة إذ بلغ (0.83) بإنحراف معياري (0.11)، ما يدل على تشنت أكبر إجابات أفراد العينة، وبلغت قيمة معامل الاختلاف لهذه الفقرة (0.13)، ما يدل على ضعف إتساق إجابات أفراد العينة، وهذا يدل على وجود ضعف في الفندق بخصوص هذه الفقرة قياساً بالفقرات الأخرى، وإن كان وسطها الحسابي الموزون أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.50). ويتبين من الجدول أن الإعتمادية حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (0.85)، وإنحراف معياري (0.10)، وبلغت قيمة معامل الاختلاف (0.12). إذ تدل النتائج الإحصائية للجدول (15) على أن إدارة الفندق تبذل جهوداً استثنائية لغرض تقديم خدمة مثالية للزبائن، وأن يكون تقديم الخدمة صحيحاً من المرة الأولى لتقديم

تلك الخدمة، وأن تكون الخدمة المقدمة مُطابقة تماماً لما تم الإعلان عنه من الفندق، بل وتسعى إدارة الفندق الى التفوق لتوقعات الزبائن . ولكن يتطلب الأمر الاحتفاظ بقاعدة بيانات متكاملة عن الزبائن وتفضيلاتهم حتى يمكن للفندق أن يتفوق في تلبية تفضيلات ورغبات الزبائن.

### 3- الاستجابة

بملاحظ النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (15) يتضح أن الفقرات (11 و15 و13) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (0.84)، وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.50)، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري (0.11 و0.10 و0.10) على الترتيب، بمعنى أن النتيجة تدعم حرص إدارة الفندق على الإستجابة لطلبات الزبائن كافة بالوقت المحدد ، وعد ذلك من أولويات الفندق ، فضلاً عن سعي إدارة الفندق لتنوع خدماتها ، ولقد نالت الفقرة (13 و15) أقل قيمة لمعامل الاختلاف، إذ بلغت (0.12) ما يدل على قوة إتساق إجابات أفراد العينة بخصوصها . أما الفقرتين (12 و14) فقد حصلتا على أقل الأوساط الحسابية الموزونة إذ بلغ (0.82) بإنحراف معياري (0.10 و0.11) على الترتيب، وبلغت قيمة معامل الاختلاف لهاتين الفقرتين (0.12 و0.14) على الترتيب، ما يدل على ضعف إتساق إجابات أفراد العينة ، وهذا يعني عدم تساوي أقسام الفندق كافة في الاستجابة الى طلبات الزبائن بالنسبة نفسها، وهناك ضعف في مجال الإجابة عن استفسارات الزبائن، وإن كان وسطها الحسابي الموزون أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.50). ويتبين من الجدول (15) أن الاستجابة حققت وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (0.83)، وإنحراف معياري (0.10)، وبلغت قيمة معامل الاختلاف (0.12). وايضاً تدل النتائج الإحصائية في الجدول (15) على إن إدارة الفندق تسعى جاهدة الى الاستجابة لرغبات زبائنها كافة، الأمر الذي يعد من أولويات الفندق ، فضلاً عن سعي الفندق الى تنوع خدماته . ولكن يتطلب من الفندق أن تكون إستجابة أقسامه كافة لرغبات الزبائن بالنسبة نفسها، وأن تخصص الإدارة وقتاً كافياً للإجابة عن استفسارات الزبائن.

## 4- الأمان

بملاحظة النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (15) يتضح أن الفقرة (19) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (0.89)، وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.50)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.11)، بمعنى أن النتيجة تدعم التزام إدارة الفندق بتطبيق التعليمات والضوابط الحكومية، وقد نالت الفقرة (19) على قيمة لمعامل الاختلاف بلغت (0.12) ما يعني قوة اتساق إجابات أفراد العينة بخصوصها. أما الفقرة (20) فقد حصلت على أقل الأوساط الحسابية الموزونة إذ بلغ (0.85) بإنحراف معياري (0.10)، وبلغت قيمة معامل الاختلاف لهذه الفقرة (0.12) وهذا يعني ضرورة الاهتمام بالمناخ التنظيمي السائد داخل الفندق، وإن كان وسطها الحسابي الموزون أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.50). ويتبين من الجدول (15) أن الأمان حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (0.87)، وإنحراف معياري (0.10)، وبلغت قيمة معامل الاختلاف (0.12). وكذلك تدل النتائج الإحصائية للجدول (15) بأن إدارة الفندق تهتم بشكل كبير بتوفير وسائل الأمان داخل الفندق من أجل المحافظة على أرواح الزبائن وممتلكاتهم، وأنها تسعى بقوة الى تطبيق الضوابط الحكومية في هذا المجال، ولكن يتطلب من إدارة الفندق زيادة الاهتمام بجانب خلق بيئة تنظيمية سليمة داخل الفندق.

## 5- التعاطف

بملاحظة النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (15) يتضح أن الفقرة (22) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (0.86)، وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.50)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.09)، بمعنى أن النتيجة تدعم اهتمام العاملين بالزبائن عند دخولهم الفندق وتلبية رغباتهم، وقد نالت الفقرة (22) على قيمة لمعامل الاختلاف بلغت (0.10) ما يعني قوة اتساق إجابات أفراد العينة بخصوصها. أما الفقرة (24) فقد حصلت على أقل الأوساط الحسابية الموزونة إذ بلغت (0.49) بإنحراف معياري (0.22)، وبلغت قيمة معامل الاختلاف لهذه الفقرة (0.44) ما يعني أن العاملين في الفندق لا يتذمرون وبشكل عام من شكوى الزبائن عن الخدمات المقدمة، ووسطها الحسابي الموزون أقل من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.50). إذ يتبين من الجدول (15) أن التعاطف حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (0.77)، وإنحراف معياري (0.19)، وبلغت قيمة معامل الاختلاف (0.25). وتدلل النتائج على الاهتمام بالزبائن والسعي لتلبية

رغباتهم بمنتهى اللياقة واللفظ ، وان العاملين يتسابقون لحل المشاكل التي تعترض الزبائن بشكل عرضي .

#### 6- الكفاءة

بملاحظة النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (15) يتضح أن الفقرة (30) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (0.83)، وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.50)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.13) ، بمعنى أن النتيجة تدعم امتلاك العاملين للمهارات المطلوبة لأداء وظائفهم ، وقد نالت الفقرة (30) على قيمة لمعامل الاختلاف بلغت (0.15) ما يعني قوة اتساق إجابات افراد العينة بخصوصها . أما الفقرة (27) فقد حصلت على أقل الأوساط الحسابية الموزونة إذ بلغت (0.75) بإنحراف معياري (0.13) ، وبلغت قيمة معامل الاختلاف لهذه الفقرة (0.17) وهذا يعني أنه ليس كل العاملين في الفندق يمتلكون أكثر من لغة للتعامل مع الزبائن من جنسيات مختلفة، على الرغم من أن وسطها الحسابي الموزون أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.50). ويتبين من الجدول (15) أن بعد الكفاءة حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (0.79)، وإنحراف معياري (0.13)، وبلغت قيمة معامل الاختلاف (0.17). وكذلك تدل النتائج الإحصائية للجدول (15) على امتلاك العاملين للمؤهلات اللازمة لإداء عملهم، وأن المميزين منهم ينالون التقدير اللازم لجهودهم، وأن العاملين يقدمون خدماتهم بهمة ونشاط، فضلاً عن امتلاكهم معرفة استخدام التكنولوجيا . ولكن ينبغي على إدارة الفندق الاهتمام بموضوع امتلاك العاملين أكثر من لغة في سبيل تحقيق رضا أكبر للزبائن عن الخدمات المقدمة من قبل الفندق . وبشكل عام حقق المتغير المعتمد (جودة الخدمة) وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (0.83) بإنحراف معياري عام بلغ (0.13) فيما بلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا المتغير (0.16) . إن النتائج المذكورة تدعم ما تم التوصل إليه من نتائج على مستوى الأبعاد الفرعية من إدراك العينة لتوافر أبعاد متغير جودة الخدمة . ويوضح الجدول (16) ترتيب ابعاد جودة الخدمة وفقاً لقيم الاوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية بناءً على آراء افراد عينة الدراسة .

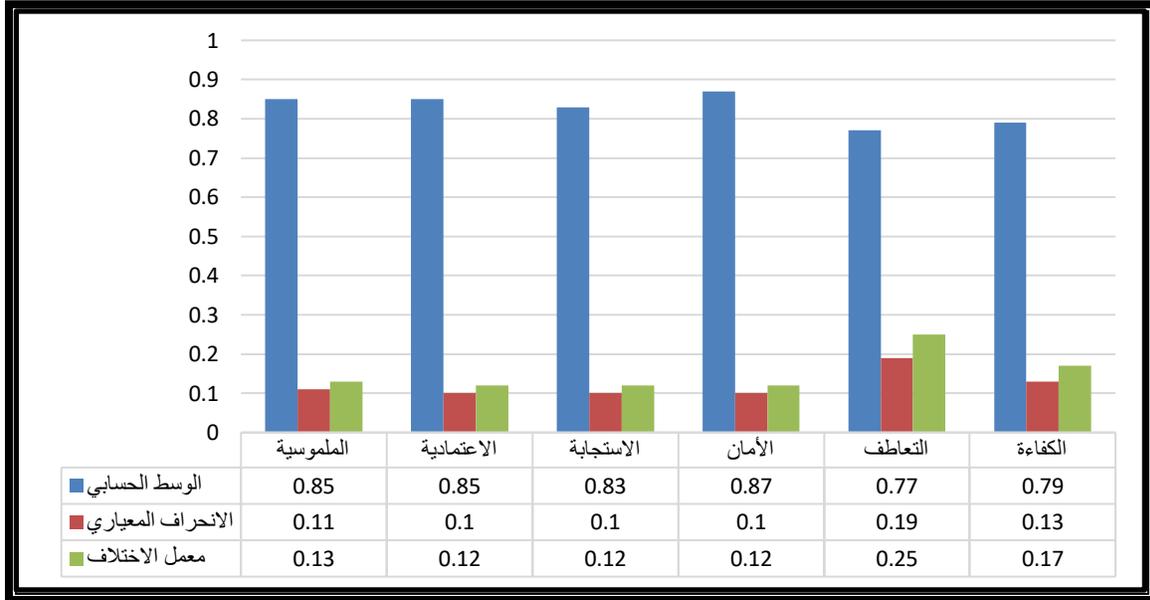
الجدول ( 16 ) ترتيب الاهمية النسبية لأبعاد جودة الخدمة في فندق بابل الدولي

ت	البعد	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية النسبية
1	الملموسية	0.85	0.11	الثالث
2	الاعتمادية	0.85	0.10	الثاني
3	الاستجابة	0.83	0.10	الرابع
4	الامان	0.87	0.10	الاول
5	التعاطف	0.77	0.19	السادس
5	الكفاءة	0.79	0.13	الخامس
	جودة الخدمة	0.83	0.13	

**المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية**

بملاحظة النتائج الواردة في الجدول (16) يتضح ان بعد الامان قد احتل المرتبة الاولى من حيث الاهمية النسبية لحصوله على اعلى وسط حسابي موزون بلغ (0.87) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.50) ، وانحراف معياري بلغ (0.10)، فيما احتل بعدي الملموسية والاعتمادية على المرتبة الثالثة والثانية على الترتيب لحصولهما على وسط حسابي موزون بلغ (0.85) وانحراف معياري (0.11 و0.10) لكل منهما ، وهذا يعني تقارب وجهة نظر العينة بخصوص فقرات البعدين . فيما حقق بعد الاستجابة المرتبة الرابعة لحصوله على وسط حسابي موزون بلغ (0.83) وانحراف معياري (0.13) . اما بعدي التعاطف والكفاءة فقد حصلتا على المرتبة السادسة والخامسة لحصولهما على اقل وسط حسابي موزون إذ بلغ (0.77 و0.79) وانحراف معياري (0.19 و0.13) على الترتيب، ما يعني تشتت اكبر لإجابات العينة لفقراتهما قياساً بفقرات الأبعاد الأخرى .

ويبين الشكل (6) ترتيب هذه الأبعاد وفقاً للأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية .



الشكل ( 6 ) ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد جودة الخدمة وفقاً للأوساط الحسابية الموزونة

والانحرافات المعيارية المستخرجة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية

## المبحث الثالث

## اختبار فرضيات الدراسة

## توطئة

في هذا المبحث سيتم مناقشة نتائج اختبار وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيري الدراسة وفقاً لما نصت عليه الفرضيات الرئيسية والفرعية المنبثقة عنها ، وسيجري اختبارها وفق ما وردت بمخطط الدراسة الفرضي وكما يأتي :

## أولاً : إختبار فرضيات الارتباط

تهدف هذه الفقرة الى إختبار علاقات الإرتباط بين متغيرات الدراسة، إذ سيتم أولاً إختبار علاقات الإرتباط على مستوى الفرضيات الفرعية التي إنبثقت عن الفرضية الرئيسية الأولى، ومن ثم يتم إختبار علاقات الإرتباط على المستوى الكلي باستخدام معامل الارتباط البسيط (Pearson) . وعن طريق البرنامج الاحصائي (SPSS V.25) ..

أ-الفرضية الرئيسية الأولى : تفيد هذه الفرضية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية(معنوية) بين التنوع الثقافي للموارد البشرية بأبعاده وجودة الخدمة)

اعتمد الباحث على معامل الإرتباط البسيط (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والمتمثلة بعلاقات الإرتباط بين أبعاد ( التنوع الثقافي للموارد البشرية) والمتغير المعتمد (جودة الخدمة) ، فضلاً عن اعتماده على معامل (T) لإختبار مدى معنوية معامل الإرتباط بمقارنة قيمته المحسوبة مع قيمته الجدولية بمستوى معنوية (1%) ودرجة حرية (130) .

## أولاً - إختبار الفرضية الفرعية الأولى

(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية(معنوية) بين بعد مسافة السلطة وجودة الخدمة .

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية(معنوية) بين بعد مسافة السلطة وجودة الخدمة . يظهر الجدول (17) مصفوفة معاملات الإرتباط البسيط (Pearson) بين هذه المتغيرات. فضلاً عن حجم العينة البالغ (132)، وقيمة (t) المحسوبة و الجدولية بمستوى معنوية (1%) ، فاذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، عندها يتم الحكم على معنوية

معامل الارتباط عند مستوى (1%)، اما قوة معامل الارتباط فيتم الحكم عليها في ضوء قاعدة (Cohen,1977:79-81) وكالاتي:

1-علاقة الارتباط منخفضة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط تتراوح بين (0.10 الى 0.29) .

2-علاقة الارتباط متوسطة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط تتراوح بين ( 0.30الى 0.49).

3-علاقة الارتباط قوية: إذا كانت قيمة معامل الارتباط تتراوح بين (0.5 الى 1).

الجدول ( 17 ) قيم علاقات الارتباط (Pearson) بين بعد مسافة السلطة وجودة الخدمة

المتغير المعتمد المتغير المستقل	الملموسية	الاعتمادية	الاستجابة	الامان	التعاطف	الكفاءة	جودة الخدمة	قيمة T الجدولية بمستوى 1%	
مسافة السلطة	0.354	0.426	0.456	0.228	0.457	0.595	0.58	±2.355	
قيمة t المحسوبة	4.034	4.854	5.195	2.599	5.206	6.775	6.604		
القرار	جميع قيم (t) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية، عليه نرفض فرضية العدم								

n=132

**المصدر:** من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS Var.25

يظهر جدول مصفوفة الارتباط ( 17 ) وجود علاقات ارتباط ضعيفة بين مسافة السلطة والامان عند مستوى معنوية (1%) ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.228).في حين ان علاقة الارتباط كانت متوسطة بين مسافة السلطة وكل من الملموسية والاعتمادية والاستجابة والتعاطف ، عند مستوى المعنوية نفسه . أما علاقة الارتباط بين مسافة السلطة والكفاءة ، فقد كانت علاقة قوية عند مستوى المعنوية المذكور .

وبشكل عام كانت علاقة الارتباط بين مسافة السلطة وجودة الخدمة علاقة قوية وموجبة (لان قيمتها اكبر من 0.50) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%)، إذ بلغت (0.58) .

بملاحظة نتائج الجدول (17) نجد ان أقوى علاقة ارتباط بين كل من مسافة السلطة والكفاءة ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.595) ، في حين حققت

علاقة الارتباط بين مسافة السلطة والأمان اضعف علاقة ارتباط ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.228). ما يستدل الباحث بشكل عام على إمكانية الإفادة من مسافة السلطة لغرض تحسين جودة الخدمة في فندق بابل الدولي. ووفقاً لهذه النتائج يتم رفض فرضية العدم (H0) ، وقبول فرضية الوجود (H1) على مستوى الدراسة الحالية بمعنى (توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مسافة السلطة وجودة الخدمة).

#### ثانياً : اختبار الفرضية الفرعية الثانية

(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية(معنوية) بين تجنب الغموض وجودة الخدمة.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية(معنوية) بين تجنب الغموض وجودة الخدمة.

#### الجدول ( 18 ) قيم علاقات الارتباط (Pearson) بين بعد تجنب الغموض وجودة الخدمة

المتغير المعتمد	المتغير المستقل	الاعتمادية	الاستجابة	الأمان	التعاطف	الكفاءة	جودة الخدمة	قيمة T الجدولية بمستوى %1
تجنب الغموض	قيمة t المحسوبة	0.365	0.40	0.445	0.13	0.417	0.693	0.533
القرار	جميع قيم (t) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية عدا بعد الأمان، عليه نرفض فرضية العدم	3.021	4.558	5.0699	1.482	4.751	7.887	6.07

n=132

#### المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS Var.25

يظهر جدول مصفوفة الارتباط ( 18 ) وجود علاقات ارتباط ضعيفة بين تجنب الغموض والأمان عند مستوى معنوية 1%، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.13). في حين ان علاقة الارتباط بين تجنب الغموض وكل من الملموسية والاعتمادية والاستجابة والتعاطف ، كانت علاقة متوسطة عند مستوى المعنوية نفسه. أما علاقة الارتباط بين تجنب الغموض والكفاءة ، فقد كانت علاقة قوية و موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية المذكور.

وبشكل عام كانت علاقة الارتباط بين تجنب الغموض وجودة الخدمة علاقة قوية ( لأن قيمتها أكبر من 0.50) وموجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%)، إذ بلغت (0.533).

يتبين من مخرجات الجدول (18) ان أقوى علاقة ارتباط كانت بين تجنب الغموض والكفاءة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.693)، في حين حققت علاقة الارتباط بين تجنب الغموض وبعد الأمان اضعف علاقة ارتباط ، إذ بلغت قيمة الارتباط بينهما (0.13). عليه يستدل الباحث بشكل عام على إمكانية الإفادة من بعد تجنب الغموض لغرض تحسين جودة الخدمة في فندق بابل الدولي. وفي ضوء هذه النتائج يتم رفض فرضية العدم (H0) ، وقبول فرضية الوجود (H1) على مستوى الدراسة الحالية بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية(معنوية) بين تجنب الغموض وجودة الخدمة).

### ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية (معنوية) بين الفردية مقابل الجماعية وجودة الخدمة.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية(معنوية) بين الفردية مقابل الجماعية وجودة الخدمة .

الجدول (19) قيم علاقات الارتباط (Pearson) بين بعد الفردية مقابل الجماعية وجودة الخدمة

المتغير المعتمد	المتغير المستقل	الاعتمادية	الاستجابة	الأمان	التعاطف	الكفاءة	جودة الخدمة	قيمة T الجدولية بمستوى %1
الفردية مقابل الجماعية	قيمة t المحسوبة	0.35	0.473	0.25	0.38	0.71	0.633	±2.355
القرار	جميع قيم (t) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية ، عليه نرفض فرضية العدم	3.989	5.388	2.85	4.33	8.08	7.206	

n=132

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS Var.25

يظهر جدول مصفوفة الارتباط (19) وجود علاقات ارتباط ضعيفة بين بعد الفردية مقابل الجماعية والأمان عند مستوى معنوية 1%، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.25). في حين ان علاقة الارتباط بين الفردية مقابل الجماعية و الملموسية والاعتمادية والتعاطف، كانت علاقة متوسطة وموجبة عند مستوى المعنوية نفسه . أما علاقة الارتباط بين هذا البعد والاستجابة والكفاءة،

## المبحث الثالث – اختبار فرضيات الدراسة

فقد كانت علاقة قوية و موجبة عند مستوى المعنوية المذكور . وبشكل عام كانت علاقة الارتباط بين الفردية مقابل الجماعية وجودة الخدمة علاقة قوية ( لأن قيمتها أكبر من 0.50) وموجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%)، اذ بلغت (0.633) يتبين من نتائج الجدول (19) ان أقوى علاقة ارتباط كانت بين الفردية مقابل الجماعية وبعد الكفاءة ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.71) ، في حين حققت علاقة الارتباط بين بعد الفردية مقابل الجماعية وبعد الأمان اضعف علاقة ارتباط ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.25). عليه يستدل الباحث بشكل عام على إمكانية الإفادة من تبني فلسفة العمل الجماعي لغرض تحسين جودة الخدمة في فندق بابل الدولي. وفي ضوء هذه النتائج يتم رفض فرضية العدم (H0)، وقبول فرضية الوجود (H1) على مستوى الدراسة الحالية بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية(معنوية) بين الفردية مقابل الجماعية وجودة الخدمة).

### رابعاً -اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية(معنوية) بين الذكورة مقابل الانوثة وجودة الخدمة .

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية(معنوية) بين الذكورة مقابل الانوثة وجودة الخدمة .

### الجدول ( 20 ) قيم علاقات الارتباط (Pearson) بين بعد الذكورة مقابل الانوثة وجودة الخدمة

المتغير المعتمد	الملموسية	الاعتمادية	الاستجابة	الأمان	التعاطف	الكفاءة	جودة الخدمة	قيمة T الجدولية بمستوى 1%
المتغير المستقل								
الذكورة مقابل الانوثة	0.12	0.16	0.124	0.026	0.416	0.46	0.295	±2.355
قيمة t المحسوبة	1.368	1.824	1.4137	0.296	4.74	5.25	3.362	
القرار	جميع قيم (t) المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية ما عدا بعدي التعاطف والكفاءة ، عليه نرفض فرضية العدم جزئياً							

n=132

### المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS Var.25

يظهر جدول مصفوفة الارتباط ( 20 ) وجود علاقات ارتباط ضعيفة بين بعد الذكورة مقابل الانوثة وكل من أبعاد (الملموسية و الاعتمادية والاستجابة والأمان)

عند مستوى معنوية 1%، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهم ( 0.12 و 0.16 و 0.124 و 0.026) على الترتيب. في حين ان علاقة الارتباط بين الذكورة مقابل الانوثة و التعاطف والكفاءة ، كانت علاقة متوسطة، عند مستوى المعنوية نفسه. وبشكل عام كانت علاقة الارتباط بين الذكورة مقابل الانوثة وجودة الخدمة علاقة ضعيفة ( لأن قيمتها أقل من 0.30) وموجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%)، إذ بلغت (0.295).

يتبين من نتائج الجدول (20) ان أقوى علاقة إرتباط كانت بين الذكورة مقابل الانوثة وبعد الكفاءة ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.46) ، في حين حققت علاقة الارتباط بين بعد الذكورة مقابل الانوثة وبعد الأمان اضعف علاقة ارتباط ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.026). عليه يستدل الباحث بشكل عام (ضعف) إمكانية الإفادة من تبني فلسفة التركيز على تشغيل الذكور على حساب الإناث لغرض تحسين جودة الخدمة في فندق بابل الدولي. وفي ضوء هذه النتائج يتم رفض فرضية العدم (H0) ، وقبول فرضية الوجود (H1) على مستوى الدراسة الحالية بمعنى (توجد علاقة إرتباط ذات دلالة احصائية)معنوية) بين الذكورة مقابل الانوثة وجودة الخدمة).

#### خامساً -إختبار الفرضية الفرعية الخامسة

(H0) لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة احصائية)معنوية) بين التوجه بالوقت وجودة الخدمة .

(H1) توجد علاقة إرتباط ذات دلالة احصائية)معنوية) بين التوجه بالوقت وجودة الخدمة.

#### الجدول ( 21 ) قيم علاقات الارتباط (Pearson) بين بعد التوجه بالوقت وجودة الخدمة

المتغير المعتمد	الملموسية	الاعتمادية	الاستجابة	الأمان	التعاطف	الكفاءة	جودة الخدمة	قيمة T الجدولية بمستوى 1%
التوجه بالوقت	0.513	0.595	0.503	0.286	0.420	0.612	0.675	±2.355
قيمة t المحسوبة	5.843	6.775	5.7295	3.26	4.785	6.96	7.683	
القرار	جميع قيم (t) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية ، عليه نرفض فرضية العدم							

n=132

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS Var.25

يظهر جدول مصفوفة الارتباط ( 21 ) وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين بعد التوجه بالوقت وبعد الأمان عند مستوى معنوية 1%، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.286). في حين ان علاقة الارتباط بين بعد التوجه بالوقت وابعاد جودة الخدمة الاخرى ، كانت علاقة قوية عند مستوى المعنوية نفسه، وبشكل عام كانت علاقة الارتباط بين بعد التوجه بالوقت وجودة الخدمة علاقة قوية ( لأن قيمتها اكبر من 0.50) وموجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%)، إذ بلغت (0.675). يتبين من نتائج الجدول (21) ان أقوى علاقة ارتباط كانت بين بعد التوجه بالوقت وبعد الكفاءة ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.612) ، في حين حققت علاقة الارتباط بين بعد التوجه بالوقت وبعد الأمان اضعف علاقة ارتباط ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.286). عليه يستدل الباحث بشكل عام إمكانية الإفادة من تبني فلسفة التركيز على التوجه بالوقت لغرض تحسين جودة الخدمة في فندق بابل الدولي. وفي ضوء هذه النتائج يتم رفض فرضية العدم (H0)، وقبول فرضية الوجود (H1) على مستوى الدراسة الحالية بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية(معنوية) بين الذكورة مقابل الانوثة وجودة الخدمة). بعد أن تم اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى ، قام الباحث باختبار الفرضية الرئيسية الأولى بشكل عام وكالاتي:

(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية(معنوية) بين التنوع الثقافي للموارد البشرية بأبعاده وجودة الخدمة .

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية(معنوية) بين التنوع الثقافي للموارد البشرية بأبعاده وجودة الخدمة .

الجدول ( 22 ) قيم علاقات الارتباط (Pearson) بين التنوع الثقافي للموارد البشرية وجودة الخدمة

المتغير المعتمد	الملموسية	الاعتمادية	الاستجابة	الأمان	التعاطف	الكفاءة	جودة الخدمة	قيمة T الجدولية بمستوى %1
المتغير المستقل	0.416	0.52	0.514	0.25	0.53	0.762	0.691	±2.355
التنوع الثقافي للموارد البشرية	4.74	5.923	5.8545	2.85	6.036	8.669	7.864	
قيمة t المحسوبة	جميع قيم (t) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية ، عليه نرفض فرضية العدم							

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS Var.25 يظهر جدول مصفوفة الارتباط ( 22 ) بأن كل علاقات الارتباط بين متغير التنوع الثقافي للموارد البشرية وأبعاد جودة الخدمة كانت قوية (لأن قيمتها أكبر من 0.50) وموجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%)، عدا العلاقة بين التنوع الثقافي وبعد الأمان ، فقد كانت علاقة الارتباط ضعيفة ( لأن قيمتها أقل من 0.30) ولكنها كانت موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية نفسه. وبشكل عام كانت علاقة الارتباط بين التنوع الثقافي للموارد البشرية و جودة الخدمة علاقة قوية (لان قيمتها أكبر من 0.50) وموجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%). إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.691)

وعلى مستوى الأبعاد كانت أقوى علاقة ارتباط بين التنوع الثقافي للموارد البشرية والكفاءة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.762)، في حين كانت أضعف علاقة ارتباط بين التنوع الثقافي للموارد البشرية وبعد الأمان ، إذ بلغت قيمة الارتباط بينهما (0.25). عليه يستدل الباحث بشكل عام على إمكانية الإفادة من التنوع الثقافي للموارد البشرية لدى فندق بابل الدولي في مجال تحسين جودة الخدمة المقدمة منه للزبائن. وفي ضوء هذه النتائج يتم رفض فرضية العدم (H0)، وقبول فرضية الوجود (H1) على مستوى الدراسة الحالية بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التنوع الثقافي للموارد البشرية بأبعاده وجودة الخدمة).

#### ثانياً : اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة

تهدف هذه الفقرة الى اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة، وفقاً لما ورد في الفرضية الرئيسية الثانية وما انبثق عنها من فرضيات فرعية، إذ سيتم أولاً اختبار تأثير أبعاد المتغير المستقل ( التنوع الثقافي للموارد البشرية) في المتغير المعتمد جودة الخدمة عن طريق استخدام معامل الارتباط البسيط ( Simple Regression Analysis)، ثم سيتم بالطريقة نفسها اختبار تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد (على المستوى الكلي)، وسيتم قياس القوة التأثيرية للمتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد ( على المستوى الجزئي والكلي ) من خلال قياس

## المبحث الثالث – اختبار فرضيات الدراسة

معنوية قيم (F) المحسوبة لمعامل الانحدار المتعدد ، كما تم استخدام معامل التحديد ( $R^2$ ) الذي يقيس القوة التفسيرية للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع ، وبالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS V.25).

### أولاً- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

(H0) لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمسافة السلطة في جودة الخدمة.

(H1) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمسافة السلطة في جودة الخدمة.

يبين الجدول (23) نتائج اختبار الانحدار البسيط لبعده مسافة السلطة في جودة الخدمة

### الجدول ( 23 ) تحليل علاقات الانحدار البسيط لبعده مسافة السلطة في جودة الخدمة

معامل التحديد $R^2$	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	جودة الخدمة		المتغير المعتمد
			B	$\alpha$	المتغير المستقل
0.34	**65.80	**8.112	0.45	0.46	مسافة السلطة

\*\* تعني ان معامل الانحدار ، وانموذج الانحدار بشكل اجمالي معنوي بمستوى (1%).

### المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS Var.25

بملاحظة المخرجات الواردة في الجدول (23) يتضح ما يأتي :-

- 1- بلغت قيمة معامل إنحدار مسافة السلطة على جودة الخدمة (0.45)، وهذا يعني ان جودة الخدمة سوف تزداد بمقدار (0.45) إذا ازدادت مسافة السلطة بمقدار وحدة واحدة، علماً أن معامل الإنحدار كان معنوياً عند مستوى (1%)، لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (8.112) كانت معنوية عند المستوى المذكور.
- 2- بلغت قيمة (f) المحسوبة والتي تقيس معنوية انموذج الإنحدار بشكل كلي (65.80) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%).
- 3- بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.34) وهذا يعني أن مسافة السلطة تفسر ما نسبته (34%) من التغيرات التي تطرأ على جودة الخدمة في فندق بابل الدولي، وأن النسبة المتبقية (66%) تعود لعوامل أخرى غير داخلية في الانموذج.

عليه يستدل الباحث من المخرجات الواردة في الجدول (23) رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) بمعنى (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده مسافة السلطة في جودة الخدمة).

#### ثانياً- إختبار الفرضية الفرعية الثانية

(H0) لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده تجنب الغموض في جودة الخدمة.  
 (H1) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده تجنب الغموض في جودة الخدمة .  
 يبين الجدول (24) نتائج إختبار الإنحدار البسيط لبعده تجنب الغموض في جودة الخدمة .

#### الجدول ( 24 ) تحليل علاقات الإنحدار البسيط لبعده تجنب الغموض في جودة الخدمة

معامل التحديد $R^2$	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	جودة الخدمة		المتغير المعتمد
			B	A	المتغير المستقل
0.28	**51.61	**7.184	0.33	0.57	تجنب الغموض

\*\* تعني ان معامل الإنحدار ، وانموذج الإنحدار بشكل إجمالي معنوي بمستوى (1%).

#### المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS Var.25

بملاحظة المخرجات الواردة في الجدول (24) يتضح ما يأتي:-

- 1- بلغت قيمة معامل إنحدار بعد تجنب الغموض على جودة الخدمة (0.33)، وهذا يعني ان جودة الخدمة سوف تزداد بمقدار (0.33) إذا تم تجنب الغموض في مهام العمل بمقدار وحدة واحدة ، علماً أن معامل الإنحدار كان معنوياً عند مستوى (1%)، لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (7.184) كانت معنوية عند المستوى المذكور.
- 2- بلغت قيمة (f) المحسوبة والتي تقيس معنوية أنموذج الإنحدار بشكل كلي (51.61) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%).
- 3- بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.28) وهذا يعني أن بعد تجنب الغموض يُفسر ما نسبته (28%) من التغيرات التي تطرأ على جودة الخدمة في فندق بابل الدولي، وأن النسبة المتبقية (72%) تعود لعوامل أخرى غير داخلية في الانموذج.

عليه يستدل الباحث من النتائج الواردة في الجدول (24) رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) بمعنى (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعدها تجنب الغموض في جودة الخدمة).

### ثالثاً - إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

( $H_0$ ) لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعدها الفردية مقابل الجماعية في جودة الخدمة.

( $H_1$ ) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعدها الفردية مقابل الجماعية في جودة الخدمة. يبين الجدول (25) نتائج إختبار الإنحدار البسيط لبعدها الفردية مقابل الجماعية في جودة الخدمة بين.

الجدول (25) تحليل علاقات الإنحدار البسيط لبعدها الفردية مقابل الجماعية في جودة الخدمة

معامل التحديد $R^2$	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	جودة الخدمة		المتغير المعتمد
			B	A	المتغير المستقل
0.40	**86.755	**9.314	0.38	0.52	الفردية مقابل الجماعية

\*\* تعني أن معامل الإنحدار ، وأنموذج الإنحدار بشكل إجمالي معنوي بمستوى (1%)

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS Var.25

بملاحظة المخرجات الواردة في الجدول (25) يتضح ما يأتي:-

- 1- بلغت قيمة معامل إنحدار بعدها الفردية مقابل الجماعية على جودة الخدمة (0.38)، وهذا يعني ان جودة الخدمة سوف تزداد بمقدار (0.38) اذا تم التركيز على العمل الجماعي المشترك في انجاز المهام بمقدار وحدة واحدة. علماً أن معامل الإنحدار كان معنوياً عند مستوى (1%)، لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (9.314) كانت معنوية عند المستوى المذكور.
- 2- بلغت قيمة (f) المحسوبة والتي تقيس معنوية إنموذج الإنحدار بشكل كلي (86.755) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%).

3- بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.40) وهذا يعني أن بعد الفردية مقابل الجماعية يُفسر ما نسبته (40%) من التغيرات التي تطرأ على جودة الخدمة في فندق بابل الدولي، وأن النسبة المتبقية (60%) تعود لعوامل أخرى غير داخلية في الانموذج.

عليه يستدل الباحث من النتائج الواردة في الجدول (25) رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) بمعنى (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء الفردية مقابل الجماعية في جودة الخدمة).

#### رابعاً - إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

( $H_0$ ) لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء الذكورة مقابل الانوثة في جودة الخدمة.

( $H_1$ ) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء الذكورة مقابل الانوثة في جودة الخدمة.

بين الجدول (26) نتائج إختبار الإنحدار البسيط لبعء الذكورة مقابل الانوثة في جودة الخدمة

الجدول (26) تحليل علاقات الإنحدار البسيط لبعء الذكورة مقابل الانوثة في جودة الخدمة

معامل التحديد $R^2$	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	جودة الخدمة		المتغير المعتمد
			B	A	المتغير المستقل
0.09	**12.387	**3.519	0.19	0.69	الذكورة مقابل الانوثة

\*\* تعني أن معامل الإنحدار ، وأنموذج الإنحدار بشكل إجمالي معنوي بمستوى (1%).

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS Var.25

بملاحظة المخرجات الواردة في الجدول (26) يتضح ما يأتي:-

1- بلغت قيمة معامل إنحدار بعد الذكورة مقابل الانوثة على جودة الخدمة (0.19)، وهذا يعني ان جودة الخدمة سوف تزداد بمقدار (0.19) إذا تم التركيز على تشغيل الذكور بمقدار وحدة واحدة ،علما أن معامل الإنحدار كان معنوياً عند

## المبحث الثالث – اختبار فرضيات الدراسة

مستوى (1%)، لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (3.519) كانت معنوية عند المستوى المذكور.

2- بلغت قيمة (f) المحسوبة والتي تقيس معنوية أنموذج الإنحدار بشكل كلي (12.387) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%).

3- بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.09) وهذا يعني أن بعد الذكورة مقابل الانوثة يفسر ما نسبته (9%) فقط من التغيرات التي تطرأ على جودة الخدمة في فندق بابل الدولي، وأن النسبة المتبقية (91%) تعود لعوامل أخرى غير داخلية في الانموذج، وهي نسبة تفسير ضعيفة جداً.

عليه يستدل الباحث من النتائج الواردة في الجدول (26) رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) بمعنى (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء الذكورة مقابل الانوثة في جودة الخدمة).

### خامساً-إختبار الفرضية الفرعية الخامسة

( $H_0$ ) لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء التوجه بالوقت في جودة الخدمة.

( $H_1$ ) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء التوجه بالوقت في جودة الخدمة.

يبين الجدول (27) نتائج إختبار الإنحدار البسيط لبعء التوجه بالوقت في جودة الخدمة .

### الجدول ( 27 ) تحليل علاقات الإنحدار البسيط لبعء التوجه بالوقت في جودة الخدمة

معامل التحديد $R^2$	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	جودة الخدمة		المتغير المعتمد
			B	A	المتغير المستقل
0.46	**108.911	**10.436	0.52	0.41	التوجه بالوقت

\*\* تعني أن معامل الإنحدار ، وأنموذج الإنحدار بشكل إجمالي معنوي بمستوى (1%).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS Var.25

بملاحظة المخرجات الواردة في الجدول (27) يتضح ما يأتي:-

1- بلغت قيمة معامل إنحدار بعد التوجه بالوقت على جودة الخدمة (0.52)، وهذا يعني ان جودة الخدمة سوف تزداد بمقدار (0.52) إذا تم التركيز على التوجه بالوقت بمقدار وحدة واحدة. علماً أن معامل الإنحدار كان معنوياً عند مستوى (1%)، لان قيمة (t) المحسوبة والبالغة (10.436) كانت معنوية عند المستوى المذكور.

2- بلغت قيمة (f) المحسوبة والتي تقيس معنوية أنموذج الإنحدار بشكل كلي (108.911) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%).

3- بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.46) وهذا يعني أن بعد التوجه بالوقت يفسر ما نسبته (46%) فقط من التغيرات التي تطرأ على جودة الخدمة في فندق بابل الدولي، وأن النسبة المتبقية (54%) تعود لعوامل أخرى غير داخلية في الانموذج.

عليه يستدل الباحث من النتائج الواردة في الجدول (27) رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) بمعنى (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد التوجه بالوقت في جودة الخدمة).

بعد أن قام الباحث باختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية، سيقوم باختبار الفرضية الرئيسية الثانية، إذ سيتم اختبار فرضية العدم ( $H_0$ ) التي تنص على (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتنوع الثقافي للموارد البشرية بأبعاده في جودة الخدمة). في مقابل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) والتي تنص على (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتنوع الثقافي للموارد البشرية بأبعاده في جودة الخدمة). يبين الجدول (28) نتائج اختبار الإنحدار البسيط لمتغير التنوع الثقافي للموارد البشرية في جودة الخدمة.

الجدول (28) تحليل علاقات الانحدار البسيط لمتغير التنوع الثقافي للموارد البشرية في جودة الخدمة

معامل التحديد $R^2$	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	جودة الخدمة		المتغير المعتمد
			B	A	المتغير المستقل
0.48	**118.685	**10.894	0.611	0.35	التنوع الثقافي للموارد البشرية

\*\* تعني أن معامل الانحدار ، وأنموذج الانحدار بشكل إجمالي معنوي بمستوى (1%)

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS Var.25

بملاحظة المخرجات الواردة في الجدول (28) يتضح ما يأتي:-

- 1- بلغت قيمة معامل الانحدار لمتغير التنوع الثقافي للموارد البشرية على جودة الخدمة (0.611)، وهذا يعني ان جودة الخدمة سوف تزداد بمقدار (0.611) إذا تم التركيز على زيادة التنوع الثقافي للموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة علماً أن معامل الانحدار كان معنوياً عند مستوى (1%)، لان قيمة (t) المحسوبة والبالغة (10.894) كانت معنوية عند المستوى المذكور.
  - 2- بلغت قيمة (f) المحسوبة والتي تقيس معنوية أنموذج الانحدار بشكل كلي (118.685) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%).
  - 3- بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.48) وهذا يعني أن متغير التنوع الثقافي للموارد البشرية يُفسر ما نسبته (48%) فقط من التغيرات التي تطرأ على جودة الخدمة في فندق بابل الدولي، وأن النسبة المتبقية (52%) تعود لعوامل أخرى غير داخلية في الانموذج.
- عليه يستدل الباحث من النتائج الواردة في الجدول (28) رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) بمعنى (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتنوع الثقافي للموارد البشرية بأبعاده في جودة الخدمة).

## الفصل الأول

بعض الدراسات السابقة  
ومنهجية الدراسة

المبحث الأول :

بعض الدراسات السابقة

المبحث الثاني :

منهجية الدراسة



## الفصل الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول :-

الاستنتاجات

المبحث الثاني :-

التوصيات



## الفصل الرابع

## الاستنتاجات والتوصيات

## تمهيد

استكمالاً للبناء المنهجي المعتمد من الضروري الخروج باستنتاجات وتوصيات تبين أهم المعطيات التي أسفرت عنها نتائج التحليلات الإحصائية، إذ جاء هذا الفصل بمبحثين، يُناقش الأول استنتاجات الدراسة، بينما جاء المبحث الثاني مُتضمناً التوصيات التي توصلت إليها الدراسة.

## المبحث الاول

## الاستنتاجات

## توطئة

يضم هذا المبحث أبرز الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة من النتائج الرئيسية التي تم الحصول عليها عن طريق استخدام مجموعة من الإحصاءات والتي يمكن حصرها بالآتي:

**أولاً: أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها عن طريق وصف وتشخيص أراء عينة الدراسة:**

أ- ادارة الفندق لا تعتمد فعلياً مبدأ تفويض السلطة ، مع رغبة العاملين اليها ومعرفتهم بان ذلك يسهم في حل الكثير من مشاكل العمل.

ب- يوجد ضعف في مجال الاهتمام بالدورات التطويرية للعاملين واشراكهم في برامج تدريبية.

ت- تُشجع إدارة الفندق الاسلوب التشاوري في العمل ، والمرونة في إبداء الرأي الى حد ما وليس بشكل مطلق .

ث- الفندق يمتلك ملاكات ذات مهارات فريدة مميزة ومتنوعة يمكن عن طريقها انجاز الاعمال كافة ضمن الوقت المحدد.

## الفصل الرابع -المبحث الاول - الاستنتاجات

- ج- بالرغم من تبني الفندق سياسة العمل الجماعي في إنجاز الأعمال ، إلا أن العاملين يفضلون نوعاً من الاستقلالية في إنجاز مهامهم.
- ح- تُفضل إدارة الفندق تولي الذكور للمواقع القيادية والادارية ، ما يدل لسيادة الثقافة الذكورية على الانثوية في الفندق ، والعاملين لم يتقبلوا مشاركة الاناث وتوليهم المواقع القيادية .
- خ- ليس كل العاملين في الفندق يمتلكون أكثر من لغة للتعامل مع الزبائن من جنسيات مختلفة.
- د- عدم تساوي أقسام الفندق في الاستجابة الى طلبات الزبائن بالنسبة نفسها.
- ذ- أن التنوع الثقافي للموارد البشرية قد شكل ميزة تنافسية للمنظمة المبحوثة ، مما ينعكس إيجاباً على أدائها وجودة خدماتها.

**ثانياً: أهم الاستنتاجات التي تم التوصل اليها عن طريق تحليل علاقات الارتباط بين المتغيرات**

- أ- بينت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط بين التنوع الثقافي للموارد البشرية وجودة الخدمة بشكل عام .
- ب- على مستوى الأبعاد كانت علاقة الارتباط قوية بين التنوع الثقافي للموارد البشرية وأبعاد جودة الخدمة، عدا العلاقة مع بعد الأمان فقد كانت علاقة ارتباط ضعيفة ،واقوى علاقة ارتباط حققت مع بعد الكفاءة.
- ت- وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين مسافة السلطة وبعد الامان ، بينما كانت علاقة الارتباط قوية مع بعد الكفاءة .
- ث- كانت علاقة الارتباط بين( بعد تجنب الغموض والفردية مقابل الجماعية و الذكورية مقابل الانثوية والتوجه بالوقت ) وبين بعد الامان ضعيفة .
- ج- وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين بعد الذكورية مقابل الانثوية وجودة الخدمة بشكل عام .

ثالثاً: أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها عن طريق تحليل اتجاهات التأثير بين متغيرات الدراسة

أ- أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة تأثير معنوية بين التنوع الثقافي للموارد البشرية وجودة الخدمة .

ب- بينت النتائج الإحصائية أن متغير التنوع الثقافي للموارد البشرية يُسهم وبشكل إيجابي بالتأثير في جودة الخدمة، وفي حال التركيز على زيادتها بمقدار وحدة واحدة سوف تزداد جودة الخدمة بمقدار (0.611) في الفندق.

ت- أظهرت النتائج الإحصائية وجود تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد التنوع الثقافي للموارد البشرية في جودة الخدمة

## المبحث الثاني

## التوصيات

## توطئة

بناءً لما توصلت إليه الدراسة من استنتاجات، فإنها في ذات الوقت خلّصت إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات والتي تُسهم في رفع مستوى المنظمات في إمكانية الربط بين متغيرات الدراسة (التنوع الثقافي للموارد البشرية، وجودة الخدمة) وجاءت التوصيات على وفق الآتي:

أ- منح نوع من الحرية والاستقلالية للموارد البشرية لإنجاز الأعمال دون الرجوع إلى المسؤول، عن طريق اعتماد مبدأ اللامركزية في العمل وتفويض السلطة، مما يسهم في حل بعض المشاكل بسرعة وباقل الكلف.

ب- السعي لزيادة روح العمل الفردي والتنافس بين العاملين عن طريق اتباع برامج الحوافز التشجيعية ودعم المبدعين منهم، إذ يسهم بزيادة الخبرات والمعارف لدى الموارد البشرية مع الحفاظ على العمل بروح الفريق الواحد الذي يعزز دور الجماعة في العمل.

ت- الاهتمام بالدورات التطويرية، عن طريق اعداد برامج خاصة بالتدريب والتطوير المستمر، واشراك العاملين فيها وتحفيزهم وجعلها اساساً للترقية في العمل وتسلم المناصب القيادية والادارية.

ث- تبني برامج تمكين النساء في العمل، عن طريق تكثيف برامج التوعية والارشاد عن أهمية دور النساء وتشجيع العاملين على منحهم المزيد من الفرص.

ج- ضرورة فسح المجال للموارد البشرية في رسم الخطط الاستراتيجية الطويلة الامد، عن طريق اشراكهم في الدورات والبرامج المعدة لأجل ذلك، ومنحهم المزيد من الصلاحيات في الإدارة.

ح- تعزيز دور التنوع الثقافي للموارد البشرية بما يمثل مصدر قوة، عن طريق رفع قدرة العاملين ووعيهم بضرورة تقبل الثقافات المتنوعة عن طريق الدورات والورش التي تعني بهذا المفهوم.

خ- الاهتمام بموضوع امتلاك العاملين أكثر من لغة ، عن طريق برامج التدريب الخاصة بذلك ، واستقطاب الموارد البشرية الذين يجيدون أكثر من لغة وتوظيفهم ، لغرض تحقيق رضا أكبر لدى الزبائن ، والدقة والسرعة في حل المشاكل.

د- تعزيز قدرات الفندق في مجال الاتصالات الإلكترونية الحديثة، عن طريق جلب الاجهزة الحديثة والمتطورة وتدريب العاملين عليها.

ذ- ضرورة استجابة اقسام الفندق كافة لرغبات الزبائن بالنسبة نفسها من السرعة والجودة ، عن طريق تخصيص الادارة وقتاً كافياً للإجابة عن استفسارات الزبائن ، ومراقبة اداء الاقسام والعاملين فيها، وتطبيق الانظمة الالكترونية الحديثة في التواصل المباشر مع طلبات الزبائن .

ر- زيادة الاهتمام بخلق بيئة تنظيمية سليمة داخل الفندق ، عن طريق إيجاد قنوات اتصال متنوعة وفعالة تسمح بتبادل الخبرات وتشجع الإبداع .

ز- ضرورة تبني التنوع الثقافي للموارد البشرية كاستراتيجية عمل في المنظمات العراقية، للمزايا التي تحصل عليها نتيجة دمج المعارف والخبرات، عن طريق استقطاب الموارد البشرية أصحاب الثقافات المتعددة ومن خلفيات متنوعة ، بغض النظر عن جنسهم أو معتقداتهم .

س- لأجل الافادة القصوى من مزايا التنوع الثقافي للموارد البشرية ، ينبغي للمنظمة المبحوثة أن تتفهم حاجات العاملين المختلفة ، عن طريق إشراكهم في عملية صنع واتخاذ القرار.

### المقترحات المستقبلية

ش- بالنظر لارتباط موضوع تقديم الخدمات وجودتها مع فهم سلوك الزبائن ورغباتهم بالدرجة الاساس ، يرى الباحث ان يتناول الدراسات المستقبلية ( العلاقة بين التنوع الثقافي للزبائن وسلوك العاملين وتأثيرهما في جودة الخدمة الفندقية) .

ص- لأهمية التنوع الثقافي للموارد البشرية ونتيجة لما توصلت اليها الدراسة الحالية ، يرى الباحث ان تتناول الدراسات المستقبلية للمتغير(التسويق الداخلي وانعكاسه في تحقيق الميزة التنافسية عن طريق الدور الوسيط للتنوع الثقافي للموارد البشرية).

## الفصل الأول

بعض الدراسات السابقة  
ومنهجية الدراسة

المبحث الأول :

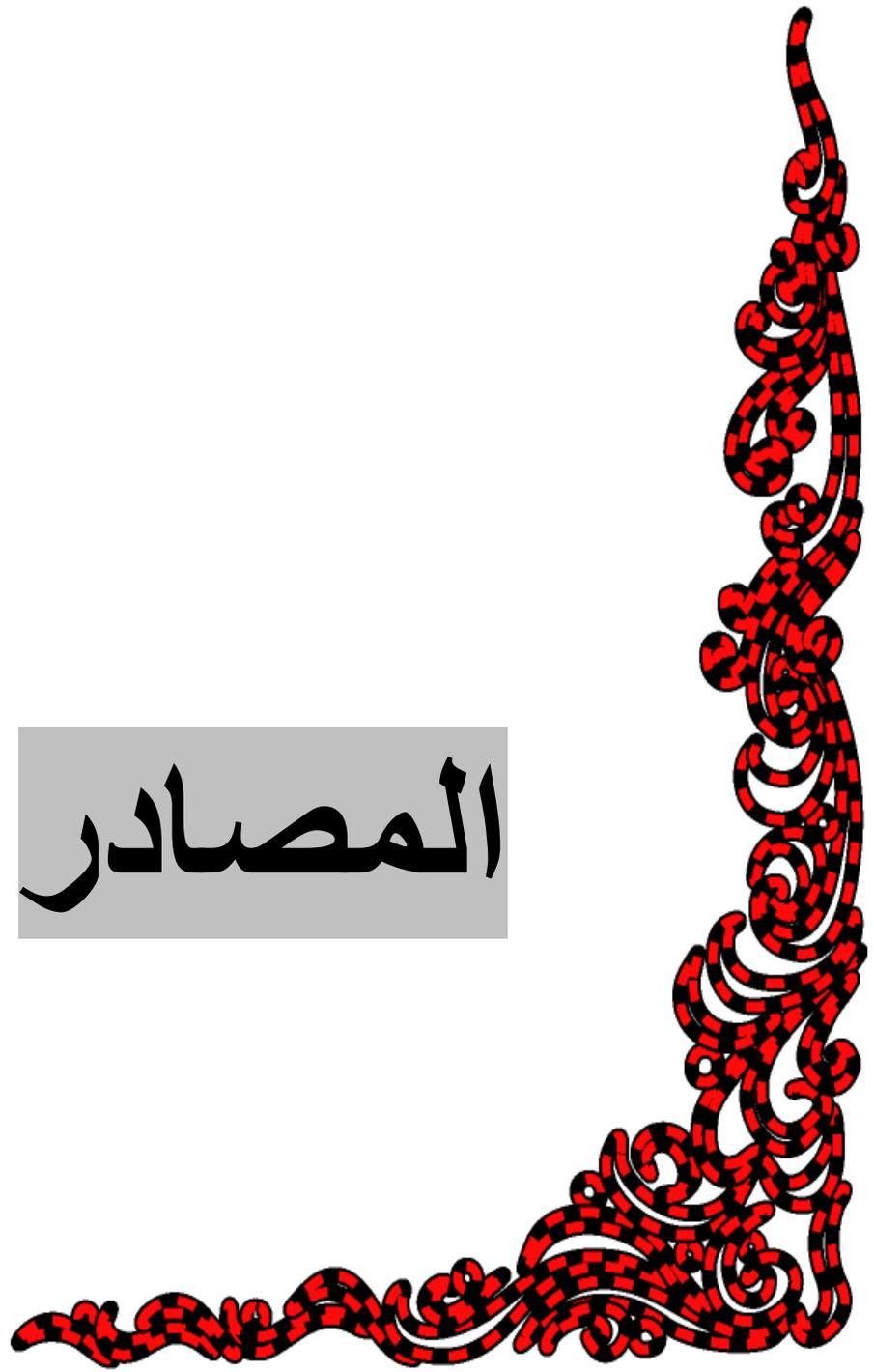
بعض الدراسات السابقة

المبحث الثاني :

منهجية الدراسة



# المصادر



## أولاً: العربية

## القران الكريم

## أ- الكتب

1. أبو قحف، عبد السلام(2006) " إدارة الاعمال الدولية"، ط1، جامعة الاسكندرية، مصر.
2. أحمد، علي توفيق الحاج وعودة، سمير حسين محمود،(2011) " تسويق الخدمات ط1"، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع ، عمان .
3. إدريس ، ثابت عبد الرحمن ( 2006) " كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية " مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم " ط1 ، الدار الجامعية، الإسكندرية.
4. البكري، ثامر ياسر ( 2011) " إدارة التسويق "، ط4، إثراء للنشر والتوزيع، عمان.
5. جلاب، احسان دهش ( 2011) " ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير " ط1، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان .
6. حمود خضير كاظم،(2002) "دارة الجودة وخدمة العملاء" ط1- دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان .
7. حمودة ، عبدالناصر محمد علي (2005) " ادارة التنوع الثقافي للموارد البشرية" ط1، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة .
8. الدرادكه ، مأمون سليمان ( 2008) ، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء " ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان .
9. ستانتون ، مايكل و إيتزل، ووكر وبروس ،ويليام ، ( 2006 ) ، " التسويق "، ط1 ، مكتبة ناشرون - بيروت .

10. سمير ، احمد محمد(2009) " الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية" ، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان .
11. الصميدعي، محمود جاسم (1999) " مداخل التسويق المتقدم" ، ط1، دار زهر، عمان .
12. الصميدعي ،محمود ويوسف ، ردينة (2010) "تسويق الخدمات " ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع-عمان .
13. الطائي ، حميد عبد النبي والعلاق ، بشير (2009) " تسويق الخدمات" مدخل استراتيجي ، وظيفي ، تطبيقي " ، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان.
14. الطبجلي ، محمود نديم (2012) " التواصل الثقافي في الاعمال الدولية ، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان .
15. عبدالله ، عادل محمد ( 2013) " ادارة جودة الخدمات " ط1، مؤسسة الدراق للنشر والتوزيع ، عمان .
16. عبد الفتاح ، عز حسن (2008)، "مقدمة في الإحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي"، دار خوارزم العلمية للنشر ، جدة ، المملكة العربية السعودية.
17. عزام ، زكريا احمد وحسونة ، عبدالباسط والشيخ ،مصطفى سعيد،(2009)"مبادئ التسويق الحديث" بين النظرية والتطبيق ، ط1، دار المسيرة ، عمان .
18. قدار ، طاهر رجب (1988) "المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة ISO9000" ط1، دار الحصاد ، دمشق.
19. النعيمي ، محمد عبد العال و طعمة ، حسن ياسين (2008) "الإحصاء التطبيقي" ، ط1، دار وائل للنشر ، عمان .

### ب - البحوث والدوريات

1. التميمي ، وفاء صبحي صالح (2007) " اثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية " دراسة ميدانية في المصارف التجارية الاردنية ، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية ، العدد 110 .

2. جبر ، وليد عبد (2016) " ادارة التنوع الثقافي واستدامة التنمية في المجتمعات الانتقالية " العراق انموذجا ،دراسة اجتماعية تحليلية ، مجلة الآداب -العدد119 -كلية الآداب ،جامعة واسط.
3. حافظ ،عبد الناصر علك وحسين ،وليد حسين ،(2011)" تسويق الخدمات واثرها على رضا الزبائن " بحث منشور – مجلة كلية المأمون الجامعة –18ع – وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
4. زاهر، بسام وصافيا ، غزل (2011)"تحسين جودة الخدمة واثرها على زيادة القدرة التنافسية للمنظمات " دراسة ميدانية على مؤسسة الطيران العربية السورية ، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ،المجلد33،العدد3.
5. زاهر، تيسير و سلامة ، زكريا (2013) " اثر التنوع الديمغرافي والثقافي على اداء العاملين في ادارة وزارة الصناعة بدمشق" مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية -سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية،المجلد35،العدد 7.
6. الزبيدي ، غني دحام وحسن ، رضا عبد المنعم ، 2010 , العلاقة بين الرسمية والمركزية و تأثيرهما في وجود الخدمة الصحية : دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في بعض مستشفيات بغداد ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 24.
7. زرزور، براهيم (2015)" إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمات الفرص والتحديات " دراسة حالة منظمة الصحة العالمية ، اعمال المؤتمر الدولي الثامن ،التنوع الثقافي ،طرابلس.
8. العزاوي ، نجم والحوامدة ، نبيل (2010)" قياس ادراك جودة الخدمات الفندقية من وجهة نظر الزبائن " دراسة ميدانية لفنادق من فئة الخمسة نجوم في عمان ، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا ، الاردن ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة -العدد 140.
9. علي ، حاتم راشد (2014) " تأسيس المدن بحالة التنوع الثقافي " ، دراسة اجتماعية ميدانية في مدينة الديوانية – مجلة القادسية للعلوم الانسانية – كلية الآداب -جامعة القادسية ، المجلد17،العدد4.

10. غرياني ، عبد الحميد و تاويرت ، نور الدين ( 2016 ) " التنوع الثقافي في الشركات متعددة الجنسيات ودوره في ديناميكية جماعة العمل " مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة بسكرة ، جزائر ، العدد 24 ،
11. يوسف ، جواي (2013) " ادارة الموارد البشرية وقيمها التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية - نموذج هوفستيد الرباعي لأبعاد الثقافة اطار تحليل-مجلة العلوم الانسانية -جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر، العدد 3130.

### ت - الرسائل والاطاريح الجامعية

1. أحلام ، دريدي ،(2014) " دور استخدام نماذج صفوف الانتظار في تحسين جودة الخدمات الصحية" دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة ، الجزائر ،رسالة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية ،جامعة محمد خيضر بسكرة .
2. البرزنجي ، سهى جمال مولود ،(2013) "تصميم الخدمة الصحية باستخدام اداة نشر وظيفية الجودة " - دراسة مقارنة في دائرة مدينة الطب، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ،كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
3. بكاي ، عبد المجيد (2016) " التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر" دراسة ميدانية بمستشفى طب العيون صداقة ، كوبا ولاية الجلفة ،اطروحة دكتوراه علم النفس والتنظيم ،جامعة باجي مختار ،عناية ،كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية،الجزائر .
4. الجار الله، غازي منيف(2010) " المناخ التنظيمي و جودة الخدمة المقدمة العلاقة والأثر" دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء والعاملين في المديرية العامة للتربية في نينوى، دبلوم عالي ادارة اعمال ،كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة الموصل.
5. الجبوري ، علاء حسين احمد مهندس ،(2011) " واقع تسويق الخدمات الصحية من وجهة نظر المرضى " دراسة استطلاعية لآراء عينة من خدمات مستشفى الموصل العام ، دبلوم عالي تخصصي في ادارة الاعمال ،كلية الادارة والاقتصاد-جامعة الموصل.

6. الجبوري، مها صباح(2015)"تأثير ادارة الحكمة في ابعاد جودة الخدمة بتوسط الاغناء الوظيفي" دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في المنشأة العامة للطيران المدني ،اطروحة دكتوراه علوم ادارة الاعمال ،كلية الادارة والاقتصاد ،الجامعة المستنصرية.
7. الجلي ، الزهراء صباح عبد الحسن ،(2011) " ابعاد الجودة واثرها في التفوق التسويقي- دراسة ميدانية في عينة من كليات جامعة بغداد" رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ،كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
8. الحسنوي ،صالح مهدي محمد (2015)" واقع استراتيجيات إدارة الوظيفة والعوامل المحفزة لصناع المعرفة في إطار التنوع الثقافي للموارد البشرية" بحث تحليلي استطلاعي في عينة من المنظمات العراقية، اطروحة دكتوراه فلسفة إدارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة كربلاء
9. حسن، ثائر طارق (2006)" التخطيط الاستراتيجي التسويقي وأثره في جودة الخدمة المصرفية "دراسة استطلاعية في فروع مصرفي الرافدين والرشيد في الموصل،، رسالة ماجستير إدارة الأعمال ،كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- 10.حسين ،انتصار عزيز ،(2010) " اثر التحليل الاستراتيجي في جودة الخدمة " دراسة استطلاعية لآراء المديرين في عينة من المصارف العراقية ،رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة المستنصرية .
- 11.حمدان ،رافد سلمان (2014) "تقييم ابعاد جودة الخدمات الفندقية في مستشفى بعقوبة التعليمي من وجهة نظر المرضى " دبلوم عالي ادارة مستشفيات ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 12.الخفاف، تهليل صالح(2011)" أبعاد جودة الخدمة الصحيّة وأثرها في أداء الكادر التمريضي" دراسة استطلاعية في مستشفى الحكيم ومستشفى الزهراء التعليمي ،النجف الاشرف ،دبلوم عالي ادارة مستشفيات ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة .
- 13.الدحيدحاوي ، حيدر محمد كريم،(2013)"تصميم برنامج محوسب لتقييم جودة الخدمة المصرفية من جهتي نظر المديرين والزبائن " دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية ، رسالة ماجستير –كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء .

14. الدليمي، رضاء حازم محمد، (2005) " التفكير بإعادة هندسة الأعمال وأثره في جودة الخدمات الصحية "بالتطبيق على مستشفى السلام العام والخنساء في الموصل ،رسالة ماجستير ادارة اعمال، كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة الموصل .
15. السعدي ، محمد عبد زيد (2015)" التفكير السياحي وثقافة جودة الخدمة واثرها في سعادة الضيف " دراسة تطبيقية على الاقسام التشغيلية في فنادق القطاع المختلط في بغداد ، دكتوراه فلسفة ،كلية الادارة والاقتصاد ،الجامعة المستنصرية .
16. شكر ، لوي لطيف بطرس (2013)" ادارة التنوع والانفتاح التسويقي السياحي واثرها في المرونة التنظيمية " دراسة ميدانية بالمنظمات الفندقية ، اطروحة دكتوراه فلسفة في علوم السياحة وادارة الفنادق ،كلية الادارة والاقتصاد ،الجامعة المستنصرية .
17. صالح ،بو عبد الله (2014)" نماذج وطرق قياس جودة الخدمة" ،دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر ، اطروحة دكتوراه علوم اقتصادية، جامعة سطيف 1-الجزائر .
18. الطائي، علاء حبيب (2012)" تقييم مستوى جودة الخدمات المقدمة في مديرية الموارد المائية في نينوى من وجهة نظر المستفيد ،دبلوم عالي ادارة اعمال – كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة الموصل.
19. الطويل ، ياسر عبد الغني (2009)" تقييم جودة الخدمات في مسابح مدينة الموصل من وجهة نظر المرتادين " رسالة ماجستير تربية رياضية، كلية التربية الرياضية ،جامعة الموصل
20. العامري ، نجاة (2009)،" تسويق الخدمات الصحية " دراسة حالة مصحة ابو القاسم بسكيكدة –رسالة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية، جامعة 20 اوت 1955 بسكيكدة، الجزائر .
21. فضيلة ،شيروف (2010)" أثر التسويق الالكتروني على جودة الخدمات المصرفية " دراسة حالة بعض البنوك في الجزائر، رسالة ماجستير تسويق كلية العلوم الاقتصادية ،جامعة منتوري ،الجزائر.
22. كبة ،فرح فائز عبدالكريم،(2014)"دور الابداع التنظيمي في جودة الخدمات السياحية "دراسة تحليلية مقارنة لعينة من فنادق القطاع المختلط والخاص في بغداد ،رسالة ماجستير علوم السياحة والادارة ،كلية الادارة والاقتصاد ،الجامعة المستنصرية.

23. مهدي، جوان فاضل، (2006) " تأثير تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمات المصرفية " دراسة تطبيقية مقارنة بين المصارف الحكومية والاهلية في بابل ، رسالة ماجستير ادارة الاعمال ،كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء .
24. النداوي ، كلثوم كاظم دخينة،(2014)، " اثر تطبيق استراتيجيات التمكين الاداري في تحقيق جودة الخدمات الصحية "رسالة ماجستير ادارة الاعمال ،كلية الادارة والاقتصاد ،الجامعة المستنصرية.
25. النني ، أسوة سالم محمد،(2013)، " قياس جودة الخدمة التعليمية المجهزة في محافظة نينوى " دراسة مقارنة لعينة من المدارس الثانوية في القطاعين العام والخاص ، دبلوم عالي ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة الموصل.
26. نور الدين، بوعنان (2007) " جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء (دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكة)"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية،جامعة محمد بوضياف المسيلة.
27. الهلالي ، غيداء حميد ، ( 2011 ) " تقييم جودة الخدمات الصحية على وفق مبادئ ادارة الجودة الشاملة ومعايير جائزة ما لكولم بالدرج للتميز في الرعاية الصحية" ، دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين والمرضى في مستشفى الشهيد غازي الحريري ، دائرة مدينة الطب ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
28. - وفاء ، حلوز ( 2014 ) " تدعيم جودة الخدمة البنكية وتقييمها من خلال رضا العميل " دراسة حالة البنوك العمومية الجزائرية بولاية تلمسان ،اطروحة دكتوراه بنوك، كلية العلوم الاقتصادية،جامعة ابو بكر بلقايد، الجزائر.
29. وهيبية ، عيساوي (2012) " اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي " دراسة حالة فئة الافراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار، رسالة ماجستير ادارة الافراد وحوكمت الشركات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ،جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان،الجزائر.

## ثانياً - الاجنبية

**A- Books**

1. Bruhn Manfred & Georgi Dominick(2006)" Service Marketing , Managing The Service Value Chain", 1Ed .
2. Cummings, Thomas G& Worley ,Christopher G(2009)" Organization Development & Change" 9<sup>th</sup>. ed, South-Western Cengage Learning.
3. Cooper, D.R. & Schindler, P.S. (2014). Business research methods (12<sup>th</sup>. ed). Boston :McGraw-Hill.
4. Cohen, J. (1977). Statistical power analysis for the behavioral sciences (rev. ed.). New York: Academic Press.
5. Etzel , M.J., and Walker ,B.J., Stanton , W.J(2001).," Marketing ",12th ed., Mc Grew-Hill.
6. Fried ,Bruce J.& Fettle, Myron D. and Johnson, James A. (2005)"HUMAN RESOURCES IN HEALTHCARE" MANAGING FOR SUCCESS , 2<sup>nd</sup>. ed. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, Health Administration Press, Chicago AUPHA Press, Washington, DC, Printed in the United States of America.
7. Field, A., (2009)." Discovering statistics using SPSS", 3rd ed. London: Sage.
8. George, Jennifer & Jones, Gareth(2012)"Understanding and managing organizational behavior " 6th.ed, publishing as Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey.

9. Gibson ,James, & Ivancevich, John & Donnelly, James & Konopaske,Robert  
“ Organizations behavior”, structure, processes -14<sup>th</sup>.ed, McGraw-Hill, a  
business unit of The McGraw-Hill Companies, Inc., 1221 Avenue of the  
Americas, New York, NY, 10020.
- 10.Hofstede, G. H., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010)” Cultures and  
organizations : software of the mind” intercultural cooperation and its  
importance for survival (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- 11.Hofstede, G. (2001)” Culture’s Consequences” International Differences in  
Work-Related Values, Stage Publications, UK.
- 12.Hatch, Mary & Cunliffe, Ann (2013)”Organization Theory”3<sup>et</sup>.ed, 1Great  
Clarendon Street, Oxford OX2 6DP, United Kingdom, Printed in Great  
Britain by Ashford Colour Press Ltd, Gosport, Hampshire.
- 13.Heizer,Jay & Render, Barry (2008),(Operations Management);person  
education Inc,7<sup>th</sup>.ed
14. Hazier, J., and Render, B.(2001) "Production and Operation  
Management",6<sup>th</sup>. ed., Prentice – Hall,U.S.A.
- 15.Hellriegel, Don & Slocum, John ,(2011)” Organizational Behavior”13<sup>th</sup>.ed,  
South-Western Cengage Learning, Printed in the United States of America.
- 16.Kotler P., (1997) ," Marketing Management : Analysis planning ,  
Implementation & control " , 9<sup>th</sup>.ed , Prentice – Hall, Upper saddle River ,  
New Jersey.
- 17.Kotler, P.,(2000), "Marketing Management",7<sup>th</sup>.ed., Prentice-Hall, Inc., New  
Jersey.
- 18.Kotler , Philip & Armstrong , Gray ,” Principles of Marketing “,8<sup>th</sup>. ed ,  
Prentice-Hall , Inc. , 2001.

19. Kotler , Philip & Keller, Kevin, ( 2006 ) , " Marketing Management "12<sup>th</sup>.ed , Prentice – Hall, Upper saddle River , New Jersey.
20. Kotler , Philip & Keller , Kevin lane , (2012) , Marketing management , 14e global edition.
21. Kotler, Philip & Armstrong, G., (2012), "Principles of marketing "14<sup>th</sup>.ed – Hall, Upper saddle River , New Jersey.
22. Lovelock , Ch., and Vander, S., and Lewis ,B (2004)., "Service Marketing : People Technology and strategy", 7th ed., Prentice-Hall.
23. Macmillan , Fiona (2014) "Cultural Diversity, Copyright, and International Trade" Handbook of the Economics of Art and Culture, Volume 2- <http://dx.doi.org/10.1016/B978-0-444-53776-8.00016-7> Elsevier B.V
24. McKee, Annie (2014) " Management A Focus on Leadersqa", 2<sup>th</sup>.ed, Parson.
25. Mohapatra, Sanjay & Ganesh, K & Punniya moorthy, M & Susmitha, Rani (2018) " Service Quality in Indian Hospitals" Perspectives from an Emerging Market, (eBook) <https://doi.org/10.1007/978-3-319-67888-7>, Springer International Publishing AG .
26. McShane, Steven & Glinow, Mary (2010) " Organizational Behavior" Emerging Knowledge & Practice for the Real Worl, 5<sup>th</sup>. Ed, Published by McGraw-Hill/Irwin, a business unit of The McGraw-Hill Companies, Inc., 1221 Avenue of the Americas, New York, NY, 10020.
27. Noe, Raymond , A. & John R. Hollenbeck , Barry Gernart, Patrick M. wright, (2003). "Human resource management: gaining a competitive advantage", 4<sup>th</sup>.ed , Irwin MC.-Graw-Hill , Boston.
28. Pride , William & Ferrell , O.C . (2014) " Marketing" 17<sup>th</sup>. Ed, University of New Mexico, South-Western, Cengage Learning.

- 29.Reisinger, Yvette(2009)” International Tourism” Cultures and Behavior, 1ed.et, Butter worth-Heinemann is an imprint of Elsevier Linacre House, Jordan Hill, Oxford , UK - USA, Elsevier Ltd. All rights reserved
- 30.Robbins, Stephen P& Judge, Timothy A(2013)” Organizational behavior” 15<sup>th</sup>. ed., Prentice Hall . All rights reserved, Upper Saddle River, New Jersey
- 31.Russell, R. R. ,and Taylor, B. B.,(2000) "Operations Management: Multimedia Version",3th. ed., Prentice-Hall ,New Jersey, Inc.
- 32.Reid, R.D., and Sanders , N.R. (2002) "Operation Management" . U.S.A.
- 33.Russell, S. Winer (2000), “Marketing management”, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice – Hall, Inc.
- 34.Summer C, Donna(2009) ((Quality Management: Crating and sustaining Organizational, Effectiveness))2th.ed Printed In The United States Of American .
- 35.Slack, Nigel & Chambers, Stuart & Johnston, Robert (2004),(Operation Management); 4<sup>th</sup>.ed, Prentice-Hall Companies.
- 36.Stevenson ,William J.(2005),” Operations Management “, 8<sup>th</sup>.ed McGraw ,Hill , New York.
- 37.Sekran, Uma (2003).”Research methods for business, A skill building approach”,4<sup>th</sup> ed. John Wiley & Sons, Inc
- 38.Torrington ,Derek &Hall, Laura &Taylor, Stephen (2008)” HUMAN RESOURCE MANAGEMENT”7et.ed, Prentice Hall Europe, British Library Cataloguing-in-Publication Data.
- 39.Wheelen, Tomas L& Hunger, David ,(2010)" Strategic Management and Business Policy",12<sup>th</sup>.ed International Edition, Person.

40. Wheelen, Thomas & Hanger, David, "(2012)" Concepts in Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability", 13<sup>th</sup>.ed International Edition, Pearson, New Jersey.
41. Wild, John., Wild, Kenneth (2012) " International Business The Challenges of Globalization" 6<sup>th</sup>. ed, Global Edition, Pearson.
42. Zeithaml, V., & Bitner, M, and Gremler, D. (2006) " Services Marketing : Integrating Customer Focus Across the firm", 4<sup>th</sup>.ed., McGraw-Hall companies, New York.

### ***B- Journals and Periodicals***

1. Al-Azzam, Abdel Fattah (2015) " The Impact of Service Quality Dimensions on Customer Satisfaction", A Field Study of Arab Bank in Irbid City, Jordan, European Journal of Business and Management, Vol.7, No.15.
2. Al.Bostanji, Galib Mohammed, (2013) " The Impact of Service Quality on Customers Loyalty A Study on five stars hotel's customers in Riyadh, KSA. European Journal of Business and Management, Vol.5, No.31, 201.
3. Adem, Ubah & Devi, M. Sarada, (2015), " A Study on Services Quality of Commercial Banks in Dire Dawa, Ethiopia: A Comparative Study of Public and Private Banks, European Journal of Business and Management, Vol.7, No.28.
4. Amadeo, Kimberly (2017) "cultural diversity in the work place " <https://www.thebalance.com>.

5. Bliss, Susan(2010)" Identity & Cultural Diversity" A Global Education Learning Emphases , Global Education Website.<http://www.globaleducation.edna.edu.au/globaled/page1.html>.
6. - Brunow, Stephan & Blien, Uwe (2011)" Effects of cultural diversity on individual establishments" Institute for Employment Research, Regensburg Str. 10490478 Nuremberg / Germany 12.04.2011.
7. Balan, Sergiu& VREJA ,Lucia Ovidia (2013)" The Trompenaars Seven Dimension Cultural Model & Cultural Orientations Romanian Students in Management" Proceeding of the 7<sup>th</sup>. Receding of ceding's of the 7<sup>th</sup>. International Management Conference "New Management for the New Economy", November 7th-8th,Bucharest, Romania.
8. Breshears, David(2017)" Importance of Cultural Diversity in the Workplace" <https://bizfluent.com/images/logo.png>, Sept.26.
9. Chopra,Anu(2017)" Impact of Cultural Differences on Business Performance of International Organization with special Reference with special to Tech Mahindra & Honda" international journal for innovative research in multidisciplinary field assn. , Volume 3, Issu 2.
10. Choi ,Kyungsub Stephen &I'm, Il& Hofstede, Gert Jan (2016)" A cross-cultural comparative analysis of small group collaboration using mobile twitter" Computers in Human Behavior 65 - 308e318, Elsevier Ltd. All rights reserved.
- 11.Chiguvi, Douglas(2016), Impact of Total Quality Management on Customer Satisfaction in the Retail Sector: Case of indigenous Supermarkets in Botswana, European Journal of Business and Management, Vol.8, No.28.

- 12.Chiguvi, Douglas& Nyoni, Sihlobo(2017)” The Impact of Employee Satisfaction on Functional Quality” Services at Chicken Inn Outlets in Harare, Zimbabwe, Journal of Marketing and Consumer Research, Vol.32.
- 13.Darwazeh,suzan,(2014)" The Impact of Service Quality Provided by Admission and Registration Deanships at Jordanian Private Universities on Student Satisfaction" European Journal of Business and Management"Vol.6, No.39
- 14.Donthu, Naveen & Yoo, Boonghee (1998), “Cultural Influences on Service Quality Expectations,” Journal of Service Research, (2)178-86.
- 15.Dash, Satyabhusan & Bruning, Ed & Acharya, Manaswini (2009)” The effect of power distance and individualism on service quality expectations in banking” A two-country individual- and national-cultural comparison, international Journal of Bank Marketing Vol. 27 No. 5,pp. 336-358 .
- 16.Edewor,P. &Aluko,Y.(2007). Diversity management, challenges and opportunities in multicultural organizations. International Journal of The Diversity, Vol.6. No.6. pp. 198-195.
- 17.Fylkesnes, Sandra(2018)” Whiteness in teacher education research discourses: A review of the use and meaning making of the term cultural diversity” Teaching and Teacher Education7124e33.
- 18.Frijns, Bart& Dodd, Olga& Cimerova, Helena(2016) “The Impact of Cultural Diversity in Corporate Boards on Firm Performance”, Journal of Corporate Finance , doi: 10.1016/j.jcorpfin.2016.07.014.

19. Furrer, O., Liu, B. S. C., & Sudharshan, D. (2000) "The Relationships between Culture and Service Quality "Perceptions: Basis for Cross-Cultural Market Segmentation and Resource Allocation. *Journal of serviceresearch*, 2(4), 355-371.
20. Giday, Biruktait Girma (2017) "Perceived Service Quality and Patients' Satisfaction: The Case of Wolaita Sodo University Teaching Hospital" *European Journal of Business and Management*. Vol.9, No.4.
21. Gao, Baojun & Li, Xiangge & Liu, Shan & Fang, Debin (2017) "How power distance affects online hotel ratings" The positive moderating roles of hotel chain and reviewers' travel experience" *journal homepage: www.elsevier.com/locate/tourman*, *Tourism Management* 65, 176e186.
22. Hofstede, G. (2011) "Dimensional zing Cultures: the Hofstede Model in Context" *Online Read. Psychol. Cult.* 2 (1).
23. Hartenian, Linda S., (2000). "Cultural Diversity in Small Business: Implications for Firms Performance." *Journal of Developmental Entrepreneurship*. (On Line) Available: [www.findarticles.com](http://www.findarticles.com)
24. Hoebert, J. M & Teeuwisse, A. K. Mantel & Leufkens, H. G. M. & Dijk, L. van. (2017) "Variability in market uptake of psychotropic medications in Europe reflects cultural diversity" *BMC Health Services Research* -17:702.
25. Hussein, weasel Abdullah, (2016) "Quality of the performance of the research centers and their role in serving the community "a survey of the research centers at the University of Baghdad. *Journal of Marketing and Consumer Research*, Vol.24.

26. Johnson, S. J., (1999). "Connecting Diversity Effort in the Workplace with Business Mission, Goals and Objectives." *Performance Improvement Quarterly*, Vol. 7, No.1, PP: 31-39.
27. Kulkarni, Shilpa(2012)" A study on cultural diversity management for Indian organizations" *Procardia - Social and Behavioral Sciences* 37 267 – 276, Published by Elsevier, doi: 10.1016/j.sbspro.2012.03.293.
28. Limborg, Sabine& Giang, Quynh& Cools. Mario(2016)" Logistics Service Quality" The Case of Da Nang City, *Procardia Engineering* 142 -124 – 130.
29. Lubis, Rahman& Utami, Sorayanti(2015)" Dimensions of Services Quality Affect the Satisfaction and Their Implication on Loyalty" (A Survey of Private College Students in Banda Aceh City). *European Journal of Business and Management*. Vol.7, No.33.
30. Ladhari ,Riadh & Pons, Frank & Bressolles, Grégory & Zins, Michel (2011)" Culture and personal values: How they influence perceived service quality" *Journal of Business Research* 64 , 951–957.
31. Mladenović, Svetlana & Mladenović, Igor& Miloš, Milovančević& Denić, Nebojša (2017)" Cross-cultural dimensions influence on business internationalization by soft computing technique" *Computers in Human Behavior* , doi: 10.1016/j.chb.2017.06.035.
32. Marcus ,Aaron & Gould, Emilie west (2000)" Crosscurrents: cultural dimensions and global Web user-interface design "https://www.researchgate.net.
33. Marpaung, Rio Jonnes(2016)" Service Quality Analysis Education Faculty of Economic Riau University with Servqual Method" *European Journal of Business and Management*. Vol.8, No.31.

34. Mattila ,Anna S.(2000)"The Impact of Culture and Gender on Customer Evaluations of Service Encounters" *Journal of Hospitality&TourismResearc*24:263,DOI:10.1177/109634800002400209.
35. Nguyen, Ninh & Cao, Tuan & Phan, Hoai,(2015)"Cultural Influences on Overall Service Quality Expectations" Evidence from VietnameseCustomers,*AsianSocialScience*;Vol.11,No.25-v11n25p151.
36. Perkins ,Anne W(2009)" Global Leadership Study: A Theoretical Framework" *Journal of Leadership Education* Volume 8, Issue 2 .
37. Pelled, L. H. (1996). "Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory." *Organization Science*, No. 8, PP: 615-631.
38. Pettigrew, T. F. (1998). "Intergroup Contact Theory." *Annual Review of Psychology*." Vol. 49, PP: 65-85.
39. Parry,Glenny & Newnes ,Linda and Huang Xiaoxi ,(2011) "service design and delivery " Ch. -2(Goods , Products and Services) .
40. Qureshi, Muhammad Mehtab& Malik Humaira Mansoor,(2016)" An Analysis of Customer Services Quality on Basis of Customer Appearance: Evidence from Continental Restaurant Sector of Bahawalpur, Pakistan, *Journal of Marketing and Consumer Research*, Vol.26, [www.iiste.org](http://www.iiste.org).
41. Richard ,O, (2000). "Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance" A resource-Based View. *Academy Of Management Journal*, Vol.43, No.2, PP: 164-177.

42. Sese, G V Oades & Esquivel, Giselle B(2011)” Cultural Diversity and Creativity” Elsevier Inc. All rights reserved.
43. Sreena, Naman& Purbeya, Shankar& Sadarangania, Pradip (2018)” Impact of culture, behavior and gender on green purchase intention” Journal of Retailing and Consumer Services- 41 -177–189.
44. Schwartz, S. H. (1999)” A theory of cultural values and some implications for work, in Applied Psychology “An International Review, No. 48 (1), pp. 23-47.
45. Sauer , Juergen& Sonderegger , Andreas& lvarez ,Mariana A. (2017)” The influence of cultural background of test participants and test facilitators in online product evaluation” International Journal of Human-Computer St,doi: 10.1016/j.ijhcs.2017.12.001.
46. Sritharan, V.(2014)” Measuring Service Quality Dimensions” an Empirical Study of Private Hospitals in Jaffna District, Sri Lanka, Journal of Marketing and Consumer Research - An Open Access International JournalVol.3 .
47. Thomas, A.D. & Ely, I.R., (2001). “Cultural Diversity at Work” The Effect of Diversity Perspective on Work Group processes and Outcomes”. Administrative Science Quarterly, (On Line) Available:www.findarticles.com
48. Tsoukatos, Evangelos& Rand, Graham K,(2007)” Cultural influences on service quality and customer satisfaction” evidence from Greek insurance, Managing Service Quality Vol. 17 No. 4, www.emeraldinsight.com/0960-4529.htm.

49. Thomas, D.C., (1999). "Cultural Diversity and Work Group Effectiveness." *Journal of Cross Cultural Psychology*, Vol.30, No.2 PP: 242-263.
50. Tran, X. A.& Nguyen, L. A. & Nguyen, H. L.(2016)" Effect of Uncertainty Avoidance on Venture Capital Investing Activities in Asian Countries" Published by Canadian Center of Science and Education, *Asian Social Science*; Vol. 12, No. 12, [ass.ccsenet.org](http://ass.ccsenet.org).
51. Tsaour ,Sheng & Lin, Chin& Wu, Cheng (2005)" Cultural Differences of Service Quality and Behavioral Intention in Tourist Hotels" *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*,Vol.13(1)Available online at <http://www.haworthpress.com/web/JHLM>.
52. Véleza , Alicia Peñalva & Olivencia, Juan José (2017)" Attitudes and perceptions towards cultural diversity and inter culturally in the university context. A comparative study" *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 237,548– 553.
53. Vlahov ,Rebeka& Mišić, Sandra& Radujković, Mladen (2016)" The influence of cultural diversity on project management competence development – the Mediterranean experience" *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 226, 463 – 469.
54. Zhou Tao,(2012) "Understanding users' initial trust in mobile banking: An elaboration likelihood perspective", *Computers in Human Behavior*.
55. Zainal, Muhammad& Setyadi, Djoko& Hudayah, Syarifah& Hidayati, Tetra,(2017)" The Implications of Quality Management System on Internal Services Quality, Job Satisfaction, Employee Performance and Customer Satisfaction "Prediction in Indonesian Oil and Gas

Engineering Inspection Services Company, European Journal of Business and Management, Vol.9, No.19.

### *C- Thesis*

- 1) Alarabi, Sarah & Wingaradh, Ebba(2010)"Cultural Diversity within the company & its influence on managers informational Roles " case study of UMA Ltd. .CO,Uppsala unvisited.
- 2) Chidiac, Emile( 2015), 'A study of the strategic management of ethnic and cultural diversity in Australian settings: a multiple case study', DBA thesis, Southern Cross University, Lismore, NSW
- 3) Fiselier, Bram (2017)" Cultural diversity in the executive suite and international acquisition performance" Master's thesis University of Groningen Faculty of Economics and Business International Financial Management.
- 4) Georgiadou, Andri G(2014)"The Perception of Employees of diversity management " A case study in a private organization in Cyprus Doctor of Business Administration , London Metropolitan University Business School.
- 5) Irfan, Muhammad(2014)" Managing the effects of cultural diversity in HR in a non-profit organization" Degree Programmed in International Business, HAAGA-HELIA-University of Applied Sciences
- 6) Kevie, J van der(2010)" The effect of diversity on teams in selected manufacturing organizations" Mini-dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree MBA at the Potchefstroom campus of the North-West University,12388203.

- 7) Mohammedi, Sarah & Schnepfer, Matthias (2015) "The contribution of cultural diversity in the internationalization process of an SME in Sweden" A Case Study of the IT Company CodeMill, Umea Universitet, School of Business and Economics, Spring semester, Master thesis.
- 8) Umans, Timurs (2012) "The Bottom Line of Cultural Diversity at The Top Management Team's Cultural Diversity and its Influence on Organizational Outcomes" Lund Institute of Economic Research and Management, Lund Business Press, Printed in Sweden, P.O. Box 7080, SE-220 07 Lund, Sweden, Media Tryck.

#### D- Internet (World Wide Web)

[www.iiste.org](http://www.iiste.org).

[www.sagepublications.com](http://www.sagepublications.com)

[www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com)

[www.norface-migration.org](http://www.norface-migration.org)

[www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).

[www.springer.com](http://www.springer.com).

[www.elsevier.com/locate/ribaf](http://www.elsevier.com/locate/ribaf).

موقع ويكيبيديا فى الانترنت

## الفصل الأول

بعض الدراسات السابقة  
ومنهجية الدراسة

المبحث الأول :

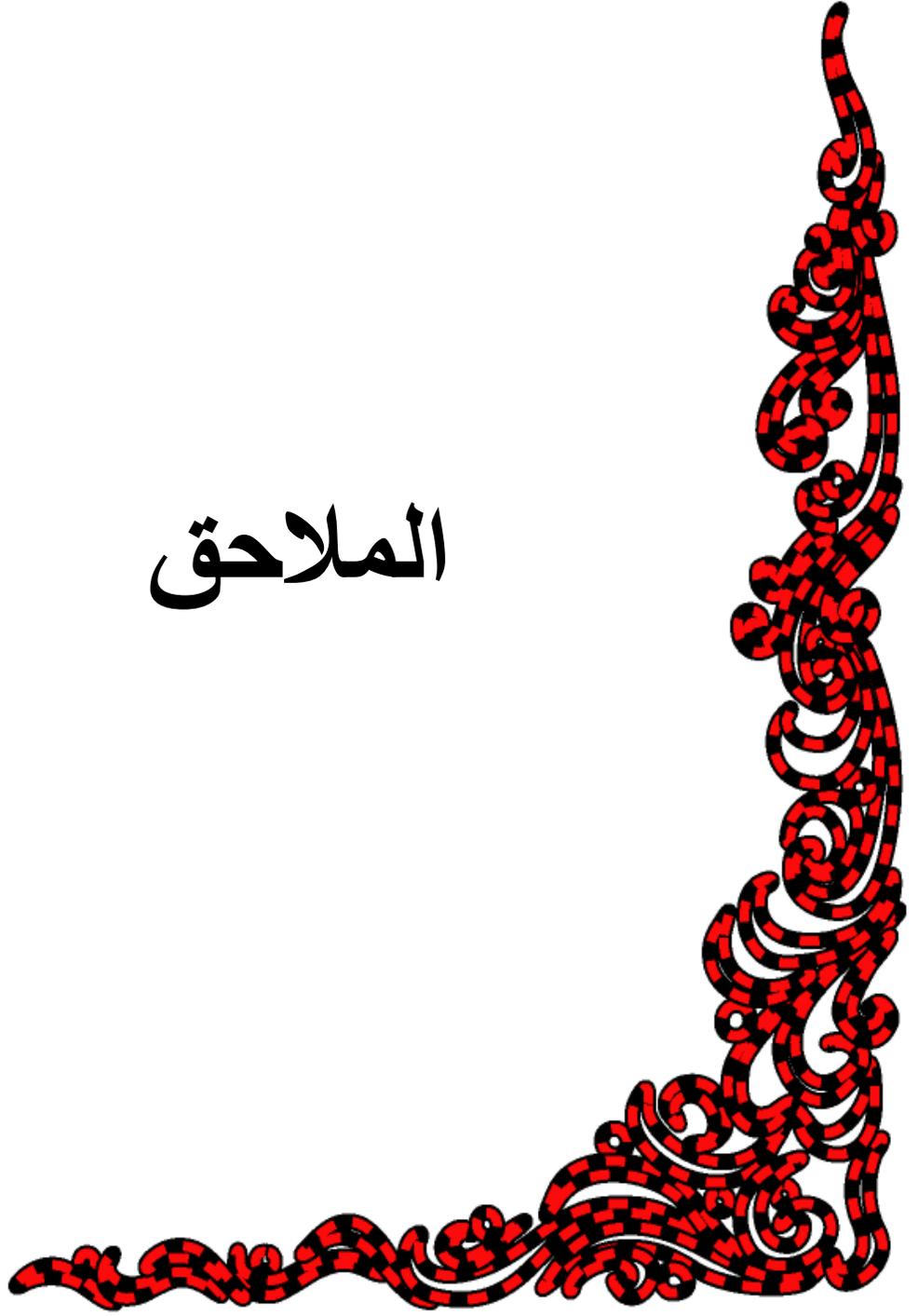
بعض الدراسات السابقة

المبحث الثاني :

منهجية الدراسة



الملاحق



## الملحق (1)

### أسماء السادة محكمين الاستبانة

ت	الاسم	التخصص الدقيق	مكان العمل
1	أ.د احسان دهش جلاب	ادارة استراتيجية	جامعة القادسية
2	أ.د اكرم محسن الياسري	ادارة استراتيجية	جامعة كربلاء
3	أ.د حامد كاظم متعب	موارد بشرية	جامعة القادسية
4	أ.د عبد الحسين حسن حبيب	احصاء تطبيقي	جامعة كربلاء
5	أ.د علاء فرحان طالب	أدارة تسويق	جامعة كربلاء
6	أ.د علي حسون الطائي	موارد بشرية	جامعة بغداد
7	أ.د علي رزاق جواد العابدي	موارد بشرية	جامعة الكوفة
8	أ.د عواد كاظم شعلان الخالدي	بحوث عمليات	جامعة كربلاء
9	أ.د ميثاق هاتف الفتلاوي	سلوك تنظيمي	جامعة كربلاء
10	أ.د يوسف حجيم الطائي	ادارة التسويق	جامعة الكوفة
11	أ.م. د جواد محسن راضي	موارد بشرية	جامعة القادسية
12	أ.م. د حسين حريجة الحسنوي	سلوك تنظيمي	جامعة كربلاء
13	أ.م. د فؤاد يوسف عبدالرحمن	موارد بشرية	جامعة المستنصرية
14	أ.م. د هاشم فوزي العبادي	موارد بشرية	جامعة الكوفة

## الملحق (2)

جامعة كربلاء  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال  
الدراسات العليا

م / إستبانة آراء الخبراء (الاولية)

الأستاذ الفاضل / ..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :

يقوم الباحث بالدراسة الموسوم ( التنوع الثقافي للموارد البشرية وتأثيره في جودة الخدمات ) كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم إدارة الأعمال ونظراً لما نتوسمه فيكم من خبرة علمية وأكاديمية متميزة في هذا المجال لذا يسر الباحث أن يضع بين أيديكم هذه الإستبانة يرجى تفضلكم بمراجعتها وإبداء رأيكم حول الأبعاد والفقرات الواردة فيها مع بيان الملاحظات الضرورية لإثراء الدراسة في ضوء المحاور الآتية :

- 1- هل أن الفقرات تقيس متغيرات الدراسة الأساسية ؟
- 2- مدى وضوح وإنتماء كل فقرة لكل بعد.
- 3- مدى إمكانية اضافة فقرات أخرى الى الأبعاد المحددة أو إستبعاد الفقرات الغير المناسبة
- 4- مدى ملائمة المقياس المستخدم (النسبة) للبحث .

ولكم فائق الشكر والاحترام.

الباحث

محمد مجول شكور

المشرف

أ. فواد حمودي العطار

أولاً : المعلومات التعريفية

ملاحظة : يرجى وضع إشارة ( ✓ ) في المربع المناسب، ورتبة المقياس المناسبة.

		<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	أ. النوع الاجتماعي :	
<input type="checkbox"/>	40 – 31	<input type="checkbox"/>	30 -20	<input type="checkbox"/>	20 من	ب. العمر:	
<input type="checkbox"/>	61 فأكثر	<input type="checkbox"/>	60 - 51	<input type="checkbox"/>	50 – 41		
<input type="checkbox"/>	بكالوريوس	<input type="checkbox"/>	دبلوم بعد الاعدادية	<input type="checkbox"/>	إعدادية فما دون	ت . التحصيل العلمي:	
<input type="checkbox"/>	دكتوراه	<input type="checkbox"/>	ماجستير	<input type="checkbox"/>	دبلوم عالي		
<input type="checkbox"/>	15 – 11	<input type="checkbox"/>	10 – 6	<input type="checkbox"/>	5 – 1	ث. سنوات الخدمة : أقل من سنة	
<input type="checkbox"/>	31 فأكثر	<input type="checkbox"/>	30-26	<input type="checkbox"/>	25- 21	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	6 - 4	<input type="checkbox"/>	3 - 1	ج. عدد الدورات التي شارك فيها :	
<input type="checkbox"/>	لا يوجد	<input type="checkbox"/>	10 فأكثر	<input type="checkbox"/>	9 – 7		

ج. الموقع الوظيفي :

<input type="checkbox"/>	الهندية	<input type="checkbox"/>	الفارسية	<input type="checkbox"/>	الانكليزية	هـ. اللغات التي تجيدها غير العربية:	
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	أخرى	<input type="checkbox"/>	التركية		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	كلا	<input type="checkbox"/>	نعم	و. هل حصلت على شهادة تقديرية؟	

ي- الجنسية التي تحملها

المقياس المستخدم : الرتبي

( 0%، 10%، 20%، 30%، 40%، 50%، 60%، 70%، 80%، 90%، 100% )

أولاً-التنوع الثقافي للموارد البشرية: الاختلاف الناشئ بين الافراد من حيث (العرق، الطبقة الاجتماعية ، اسلوب التفكير ، الممارسات الاجتماعية والاقتصادية ، العدالة الاجتماعية ، السلوك ، التوجه الجنسي ، الدين ، القدرة والاعاقة)

أ. مسافة السلطة : مدى قبول الافراد التوزيع غير المتساوي للسلطة في المنظمات .

	المقياس	مدى انتماء	مدى وضوح
--	---------	------------	----------

ملاحظات المحكم	الفقرة		الفقرة للمتغير		الفقرة	ت
	واضحة	غير واضحة	لا ينتمي	ينتمي		
					يسهم تفويض السلطة في حل بعض مشاكل العمل	1
					ينبغي تبليغ المشرف (الادارة) قبل اتخاذ أي قرار يخص العمل	2
					يعد اجراء المشورة مع الاخرين من اولويات عمل المنظمة	3
					تتيح الادارة فرص متساوية للأفراد في أبداء آرائهم	4
					يسمح للأفراد بمشاركة الادارة بوضع برنامج تطوير عمل المنظمة	5
					يمارس كل فرد عمله ضمن الصلاحيات الممنوحة له	6
					يساهم الاتصال المباشر مع الرئيس بتوفير المعلومة بالوقت المناسب وتجنب الاخطاء	7

ب- **تجنب الغموض** : تمثل درجة القلق التي يشعر بها الافراد في المواقف غير المؤكدة او غير المعروفة.

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		المقياس	الفقرة	ت
	واضحة	غير واضحة	لا ينتمي	ينتمي			
					توفر الادارة المرونة الكافية لكل فرد للتكيف مع المتغيرات والحالات الطارئة		1
					تمتلك الادارة قادة بيانات محدثة يسهم في اتخاذ القرارات المناسبة		2
					تمتلك المنظمة كوادر بشرية وثقافية متنوعة تسهم في تقليل حالات عدم التأكد		3
					توفر المنظمة برامج تدريبية وتطويرية متقدمة لتجنب حالات عدم التأكد		4
					تعد الخبرة والكفاءة عنصر اساسي في تجاوز المواقف وحالات عدم التأكد		5
					يعد اطلاع الافراد على طبيعة العمل المراد انجازه من اولويات المنظمة		6
					تسمح المنظمة للأفراد بتغيير طبيعة العمل وفقاً للمواقف والظروف الطارئة		7

ت- **الفردية مقابل الجماعية**: الفردية : الدرجة التي يتوقع ان يكون الافراد في ثقافتهم يتصرفون بشكل مستقل عن الاخرين ،اذ يكون للحقوق الفردية اهمية قصوى وينظر اليها على انها مصدر للرفاه. اما الجماعية: تعني معرفة الافراد من خلال انتمائهم لمجموعات العمل وقيمة العلاقات المتناغمة في داخلها.

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		المقياس	ت
	واضحة	غير واضحة	لا ينتمي	ينتمي		

	واضحة	واضحة		الفقرة	
				تتبنى ادارة المنظمة سياسة العمل الجماعي في انجاز الاعمال	1
				يفضل الافراد الاستقلالية في انجاز العمل المكلفين به	2
				تمتلك المنظمة كوادر ذات مهارات فردية متميزة	3
				يعد انجاز العمل بشكل انفرادي مصدر قوة وامتعة للفرد	4
				يمنح الانتماء لمجموعة العمل فرصة اكبر في اسعاد الفرد وتحقيق اهدافه	5
				يمكن التنوع الثقافي المجموعة من انجاز العمل بالوقت المناسب	6
				يسهم العمل الفردي في زيادة الخبرة والتخصص الوظيفي	7

ث- **الذكورة مقابل الانوثة**: المذكورة تعني مدى تفضيل الثقافات لأدوار التقليدية للذكور وادوار العمل من الانجاز والسيطرة والسيطرة وتمييز القيم الاجتماعية بالتأكيد والمادية، اما الانوثة تعني انه لا يوجد تمايز بين ادوار الجنسين وتعامل المرأة على قدم المساواة مع الرجل من جميع النواحي .

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		المقياس الفقرة	ت
	واضحة	غير واضحة	لا ينتمي	ينتمي		
					تشجع الادارة على تولي الذكور المناصب القيادية والادارية	1
					تمارس المرأة دورا مهما في انجاز العمل وتطويره	2
					تعد الممارسات القيادية للذكور افضل منه للإناث في حالات كثيرة	3
					يتحدد دور المرأة في العمل وفقاً لطبيعة العمل المراد انجازه	4
					تشجع ادارة المنظمة مشاركة الجنسين في انجاز العمل	5
					تعد ثقافة المنظمة معياراً للمفاضلة بين الذكور والاناث	6
					توفير الحلول للمشاكل عند الذكور اكثر كفاءة منه عند الاناث	7
					يسهم التنوع الثقافي في عملية الموازنة بين الذكور والاناث	8
					يعتبر الذكور اكثر مهنية واحترافية من الاناث في العمل	9

ج- **التوجه بالوقت (طويل/ قصير):** مدى توجه المجتمع نحو الوقت ، فالوقت الطويل يعني النظر للمستقبل و القيم التي تمثل الحياة والتركيز على اهمية العمل الجاد والتعليم والمثابرة والتوجه نحو التخطيط الاستراتيجي ، بينما التوجه القصير يمثل الرضا بالوضع الحالي والاكتفاء بما يحصل عليه الفرد الان.

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		المقياس الفقرة	ت
	واضحة	غير واضحة	لا ينتمي	ينتمي		
					يعد انجاز العمل بالوقت المحدد من اولويات ادارة المنظمة	1
					تهتم المنظمة بالأهداف قصيرة الامد بوصفها مرتكزا للأهداف طويلة الامد	2
					تلتزم ادارة المنظمة بالضوابط والتعليمات بشأن الوقت المحدد لإنجاز العمل	3
					يساهم الوعي الثقافي للعاملين بأهمية الوقت في انجاز العمل وتقدمه	4
					يفرض التغيير السكاني على المنظمة وضع خطة ملائمة للتوجه بالوقت	5
					يلعب التنوع الثقافي للمجتمع دوراً كبيراً في التوجه نحو التخطيط الاستراتيجي	6
					توجه المنظمة نحو الوقت يعتمد على طبيعة البيئة المحيطة بها	7

ثانيا- **جودة الخدمات** : تلك الدرجة التي يراها الزبون في الخدمة المقدمة اليه، وما يفيض عنها قياسا بما يتوقعه. (البكري ، 2011:267).  
أ. **الملموسية**: الادلة المادية للخدمات ، والتي تعد كمرافق لها عند تقديمها وتتمثل في (التسهيلات المادية والمعدات ، هيئة الافراد ومعدات الاتصال).

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		المقياس الفقرة	ت
	واضحة	غير واضحة	لا ينتمي	ينتمي		
					يهتم العاملون بالأنافة والمظهر اللائق	1
					توفر الادارة وسائل الراحة للزبون قبل واثناء حصوله على الخدمة	2
					تتميز المنظمة بجمالية المظهر العام والاثاث والديكور	3
					تتمتع المنظمة بموقع مميز الوصول اليه من قبل الزبائن	4
					تحرص المنظمة على توفير بيئة ومناخ تنظيمي جيد للعاملين والزبائن	5
					تستخدم المنظمة وسائل الاتصال الالكترونية الحديثة في تقديم خدماتها	6

					7 يسمح للزبائن باستخدام وسائل الاتصال المتوفرة في المنظمة
--	--	--	--	--	---

ب- **الاعتمادية:** تعبر عن قابلية اداء الخدمات بموثوقية ومطابقة ودقة عالية .

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		المقياس الفقرة	ت
	واضحة	غير واضحة	لا ينتمي	ينتمي		
					1 تحرص الادارة على انجاز الخدمة وتقديمها بشكل صحيح من اول مرة	
					2 تمتلك المنظمة قاعدة بيانات دقيقة عن الزبائن	
					3 تسعى ادارة المنظمة الى تقديم خدمات مطابقة للمواصفات المعن عنها	
					4 تحرص ادارة المنظمة على تقديم خدماتها بما ينسجم وتوقعات الزبائن او يفوقها	
					5 تبذل المنظمة جهوداً استثنائية لتحقيق الخدمة المثالية للزبائن	
					6 تعد خدمة الزبون هدفاً اساسياً للمنظمة	
					7 تقدم المنظمة خدماتها للزبائن على مدار 24 ساعة	

ت- **الاستجابة:** استعداد الافراد العاملين لتقديم الخدمات بالسرعة والتوقيت المناسبين ، ويتمثل في سرعة المعالجة وقدرات مقدم الخدمة للاستجابة الفورية لطلبات خدمة الزبائن.

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		المقياس الفقرة	ت
	واضحة	غير واضحة	لا ينتمي	ينتمي		
					1 تتبنى المنظمة سياسة الاستجابة لكافة طلبات الزبائن وحاجاتهم بالوقت المحدد	
					2 تستجيب المنظمة بأقسامها لمتطلبات الزبائن كافة بالسرعة والتوقيت المناسبين	
					3 يمكن للعاملين حل مشاكل الزبائن بشكل جيد وسريع	
					4 يعد الاستجابة لمتطلبات الزبائن وتلبيتها من اولويات عمل المنظمة	
					5 توفر ادارة المنظمة الوقت الكافي لاستفسارات الزبائن والاجابة عليها	
					6 تستجيب المنظمة لطلبات الزبائن بتقديم الخدمات التي يرغبون فيها وبدرجة ومستوى يفوق توقعاتهم	
					7 تتبنى المنظمة سياسة تنويع الخدمات	

					للزبانن
					8 تتميز المنظمة بتكليف استراتيجياتها وانشطتها الخدمية وفقاً لمتطلبات السوق

ت. **الامان**: الامان الكافي المحيط بمكان الخدمة ، وشعور الزبون بالحصول على خدمة جيدة ، و الحفاظ على اسرارهم وخصوصياتهم ، فضلا عن الشعور بالطمأنينة على ارواحهم وممتلكاتهم .

ت	المقياس الفقرة	مدى انتماء الفقرة للمتغير		مدى وضوح الفقرة		ملاحظات المحكم
		ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	
1	تمتلك المنظمة معدات سلامة وامان كفوءة للمحافظة على الممتلكات ولمواجهة الحالات الطارئة					
2	يتحلى العاملون بالصدق والأمانة في معاملاتهم مع الزبانن					
3	يشعر الزبانن بالثقة العالية عند تعاملهم مع العاملين في المنظمة					
4	تهتم إدارة المنظمة بالمحافظة على أموال و ممتلكات الزبانن					
5	يعد المحافظة على اسرار وخصوصية الزبانن من اولويات عمل المنظمة					
6	تلتزم المنظمة بتطبيق التعليمات والضوابط الحكومية في تعاملاتها مع الزبانن					
7	توفر المنظمة بيئة تنظيمية سليمة واجواء امنة للمحافظة على ارواح وممتلكات الزبانن					

ج . **التعاطف**: العناية والاهتمام الفردي بالزبانن ورعاية مصالحهم و فهم شكاوهم .

ت	المقياس الفقرة	مدى انتماء الفقرة للمتغير		مدى وضوح الفقرة		ملاحظات المحكم
		ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	
1	تسعى المنظمة الى بناء علاقة وطيدة مع الزبانن والعاملين					
2	يتمتع العاملون في المنظمة بمستوى عال من اللطف واللياقة في التعامل مع الزبانن					
3	يهتم العاملون بالزبانن عند الدخول إلى المنظمة وطلب الخدمة					
4	ينظر العاملون في الاحتياجات الفردية للزبانن ويقدمون الخدمات الشخصية					
5	يتعاطف العاملون مع الزبانن في حل					

					المشاكل الطارئة
					6 يتذمر العاملون من الزبائن عندما تكثر شكاوهم عن الخدمات المقدمة
					7 تشعر المنظمة بان العناية والاهتمام الفردي بالزبائن يجعلهم سعداء
					8 يوجد ارتباط عاطفي بين المنظمة وزبائنها

ح- **الكفاءة** : مستوى الجدارة (الكفاءة) التي يتمتع به القائمون على تقديم الخدمات ، من حيث المهارات والقدرات التحليلية والاستنتاجية والمعارف التي تمكنهم من اداء واجباتهم بشكل أمثل .

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		المقياس الفقرة	ت
	واضحة	غير واضحة	لا ينتمي	ينتمي		
					1 يتصف العاملون بلباقة في عرض خدماتهم التي يحتاج إليها الزبائن	
					2 يستعمل العاملون التكنولوجيا بشكل سريع وبمهارة عالية	
					3 يمتلك العاملون اكثر من لغة للتعامل مع مختلف الزبائن	
					4 يتمتع العاملون بمهارة وكفاءة عالية في تقديم الخدمات	
					5 تسعى المنظمة الى تمييز العاملين الجديرين	
					6 يقدم العاملون الخدمات بهمة ونشاط ونسق موحد	
					7 يعتمد تقديم افضل الخدمات للزبائن على مستوى كفاءة واداء العاملين	
					8 تعد المؤهلات التي يمتلكها العاملون في المنظمة مناسبة في تقديم الخدمات المطلوبة	

### الملحق (3)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة كربلاء  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال

إستمارة استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

نضع بين أيديكم إستمارة الإستبانة كجزء من إكمال متطلبات رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال والموسومة بـ ( التنوع الثقافي للموارد البشرية وتأثيره في جودة الخدمات ) دراسة إستطلاعية تحليلية لعينة من الموارد البشرية في (فندق بابل الدولي) ، وأملنا كبير في تعاونكم معنا في قراءة فقرات الإستمارة والإجابة عنها .

إن هذ الدراسة لا تستهدف تشخيص الضعف في المنظمة، بقدر ما تستخدم لأغراض الدراسة العلمي حصراً على أمل أن تخرج بنتائج تخدم مسيرة الدراسة العلمي، بفضل ما تقدمونه من إجابات موضوعية ودقيقة، إذ أن البيانات المدونة تتسم بطابع السرية والأمانة العلمية، ولا ضرورة لتثبيت الاسم أو التوقيع على الاستمارة بغية منح المزيد من الفرصة لأبداء الراي بكامل الحرية، شاكرين لكم سلفاً جهودكم وحسن تعاونكم .

وتقبلوا منا فائق الاحترام .

الباحث

محمد مجول شكور

المشرف

أ. فواد حمودي العطار

أولاً : المعلومات التعريفية

ملاحظة : يرجى وضع إشارة ( ✓ ) في المربع المناسب، ورتبة المقياس المناسبة.

			ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ث. الجنس :
		50-41		<input type="checkbox"/>	40 – 31	<input type="checkbox"/>	ج. العمر:
				<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
				<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
				<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
				<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
				<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
				<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	

X

60 - 51 61 فأكثر

ت . التحصيل العلمي: إعدادية فما دون دبلوم بعد الإعدادية بكالوريوس

دبلوم عالي ماجستير دكتوراه

ث. سنوات الخدمة أقل من سنة 5-1 10-6 15-11

20-16 25-21 30-26 31 فأكثر

ح. عدد الدورات التي شارك فيها: 3-1 6-4

9-7 10 فأكثر لا يوجد

ج. المنصب الوظيفي :  
(موقع العمل)

هـ. اللغات التي تجيدها غير العربية: الانكليزية الهندية

التركية اخرى

و. هل حصلت على شهادة تقديرية؟ نعم كلا

ي- الجنسية التي تحملها



اولاً-التنوع الثقافي للموارد البشرية: الاختلاف الناشئ بين الافراد من حيث (العرق، الطبقة الاجتماعية، اسلوب التفكير ، الممارسات الاجتماعية والاقتصادية ، العدالة الاجتماعية ، السلوك، التوجه الجنسي ، الدين ، القدرة والاعاقة)(Fylkesnes ,2018:30).

ب. مسافة السلطة : مدى قبول الافراد التوزيع غير المتساوي للسلطة في المنظمات  
(Hofstde,2011:9).

اتفق بنسبة											المقياس	الفقرة	ت		
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100					
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%					
														1	يسهم تفويض السلطة في حل بعض مشاكل





ب. **الملموسية**: الأدلة المادية للخدمات ، والتي تعد كمرافق لها عند تقديمها وتتمثل في (التسهيلات المادية والمعدات ، هيئة الافراد ومعدات الاتصال) (Russell,2000:393).

ت	الفقرة	المقياس										
		اتفق بنسبة										
		0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
1	يوفر الفندق وسائل الراحة للزبون قبل واثناء حصوله على الخدمة											
2	يتمتع الفندق بموقع مميز سهل الوصول اليه من قبل الزبائن											
3	تحرص ادارة الفندق على توفير بيئة ومناخ تنظيمي جيد للعاملين والزبائن											
4	يستخدم الفندق وسائل الاتصال الالكترونية الحديثة في تقديم خدماتها											
5	يسمح للزبائن باستخدام وسائل الاتصال المتوفرة في الفندق											

ب- **الاعتمادية**: تعبر عن قابلية اداء الخدمات بموثوقية ومطابقة ودقة عالية (Stevenson,2005:387)

ت	الفقرة	المقياس										
		اتفق بنسبة										
		0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
1	يحرص الفندق على انجاز الخدمة وتقديمها بشكل صحيح من أول مرة											
2	يملك ادارة الفندق قاعدة بيانات دقيقة عن الزبائن											
3	تسعى ادارة الفندق الى تقديم خدمات مطابقة للمواصفات المعطن عنها											
4	تحرص ادارة الفندق على تقديم خدماتها بما ينسجم وتوقعات الزبائن او يفوقها											
5	يبذل الفندق جهوداً استثنائية لتحقيق الخدمة المثالية للزبائن											

ت- **الاستجابة**: استعداد الافراد العاملين لتقديم الخدمات بالسرعة والتوقيت المناسبين ، ويتمثل في سرعة المعالجة وقدرات مقدم الخدمة للاستجابة الفورية لطلبات خدمة الزبائن (ALazzam,2015:46).

ت	الفقرة	المقياس										
		اتفق بنسبة										
		0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
1	يتبنى الفندق سياسة الاستجابة لكافة طلبات الزبائن وحاجاتهم بالوقت المحدد											
2	يستجيب الفندق بأقسامها لمتطلبات الزبائن كافة بالسرعة والتوقيت المناسبين											
3	يعد الاستجابة لمتطلبات الزبائن وتلبيتها من اولويات عمل الفندق											
4	توفر ادارة الفندق الوقت الكافي لاستفسارات الزبائن والاجابة عليها											



اتفق بنسبة											المقياس	ت الفقرة
0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %		
											يستعمل العاملون التكنولوجيا بشكل سريع وبمهارة عالية	1
											يملك العاملون اكثر من لغة للتعامل مع مختلف الزبائن	2
											تسعى ادارة الفندق الى تمييز العاملين الجديرين	3
											يقدم العاملون الخدمات بهمة ونشاط ونسق موحد	4
											تعد المؤهلات التي يمتلكها العاملون في الفندق مناسبة في تقديم الخدمات المطلوبة	5

ملحق (4)

the name of God

University of Karbala

Faculty of Management and Economics

Department of Business Administration

Graduate Studies

### Questionnaire Form

Peace, mercy and blessings of God ...

We put in your hands the questionnaire form as part of the completion of the requirements of a Master of Science in Business Administration and tagged (**cultural diversity of human resources and its impact on the quality of services**), analytical survey of a sample of human resources in (Babylon International Hotel), and we have great hope in your cooperation with us in reading and answering the paragraphs of the form.

This study is not intended to diagnose the weakness of the organization, as it is used for the purposes of scientific research, in the hope that it will produce results that serve the scientific research process, thanks to your objective and accurate answers,

The written data is of a confidential nature and scientific honesty, and there is no need to confirm the name or sign the form in order to give more opportunity to express the opinion with full freedom, thanking you in advance for your efforts and good cooperation.

**And accept us very respectfully**

#### Supervisor

Prof . Foam Hamoudi  
Al-Attar

#### Researcher

Mohammed Majoul  
Shakour

#### First, data and general information

**Note** : Please tick ( ✓ ) in the appropriate box

A. Gender:	Male	<input type="checkbox"/>	Female	<input type="checkbox"/>		
B. Age:	less than 20	<input type="checkbox"/>	21 – 30	<input type="checkbox"/>	31-40	<input type="checkbox"/>
						<input type="checkbox"/>

41-50  50-6  61 and more

C. Education: junior high or Less  Post-Preparatory Diploma

Bachelor  Higher Diploma

Masters  Doctorate

D. Years of service: Less than 1 year  1 – 5  6 - 10

11-15  16-20  21-25  26-30  31 and more

E. The number of sessions in which he participated: 1-3  4-6

7-9  10 and more  no

F. Job Site:

G. You speak languages other than Arabic: English  Indian

Turkish  Other

H. Have you got a certificate of appreciation? Yes  No

J. The nationality you carry

**Second: the questions related to the study variables**

**First, cultural diversity of human resources:** the difference between individuals (race, social class, thinking style, socioeconomic relations, social justice, behavior, direction, religion, ability and disability) (Fylkesnes, 2018: 30)

**A-Power distant:** The extent to which individuals accept the unequal distribution of power in organizations (Hofstde, 2011: 9).

No	Phrases	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
1	The delegation of power contributes to solving some of the work problems											
2	The supervisor (administration) should be notified before making any decision concerning the work											
3	Consulting with others is a priority for the hotel											
4	Management provides equal opportunities for individuals to express their views											
5	Individuals are allowed to share management with the development of the hotel's business development program											

**B- uncertainty Avoidance:** Represents the degree of concern felt by individuals in situations that are not assigned or unknown. (Kulkarni, 2012: 270)

No	Phrases	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
1	Hotel management provides sufficient flexibility for each individual to adapt to changes and emergencies											
2	The administration has an up-to-date database that contributes to making appropriate decisions											
3	The hotel offers advanced training and development programs to avoid uncertainties											
4	Informing individuals about the nature of work to be completed is a priority of the hotel											
5	The management of the hotel allows individuals to change the nature of the work in accordance with the emergency situations and circumstances											

**C-Individualism versus collectivism: Individualism:** The degree to which individuals in their cultures are expected to act independently of others, since individual rights are of paramount importance and seen as a source of well-being (Hatch & Cunliffe, 2013: 164). **Collectivism:** means knowing individuals by belonging to work groups and the value of harmonious relationships within them (Mcshne & Glinow, 2010: 50).

No	Phrases	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
1	The management of the hotel adopts the policy of collective action in accomplishing the work											
2	Individuals who work independently prefer to complete the work assigned to them											
3	The hotel has staff with individual skills											
4	Membership of the working group gives a greater opportunity to satisfy the individual and achieve his goals											
5	Cultural diversity enables the group to complete the work in a timely manner within the hotel											

**d-Masculinity versus femininity: Masculinity** means the extent to which cultures prefer the traditional roles of males and work roles of achievement, power and control, and the recognition of social values, certainly and material, **Femininity** means that there is no differentiation between gender roles and women are treated equally with men in all respects (Robbines & Judge, 2013: 152).

No	Phrases	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
1	The management of the hotel encourages men to take leadership and administrative positions											
2	Male leadership practices are better than females in many cases.											
3	The culture of the organization is a criterion for											

	differentiation between males and females											
4	Provide solutions to problems in males more efficient than in females											
5	Males are more professional and professional than females at work											

**E- Time orientation (long / short):** The extent of the society's orientation towards time. **The long time** means looking at the future and the values that represent life and focusing on the importance of hard work, education, perseverance and orientation towards strategic planning. **While the short orientation** represents the satisfaction with the current situation and the satisfaction of what the individual is now receiving. (Wheelen & Hunger, 2010:357)

No	Phrases	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
1	Achieving work on time is a priority of the hotel management											
2	The hotel is concerned with short-term goals as a foundation for long-term goals											
3	The hotel management is bound by the regulations and instructions on the time to complete the work											
4	The cultural awareness of the workers contributes to the importance of time in accomplishing the work and its progress											
5	The cultural diversity of society plays a major role in the direction of strategic planning											

**Second, Quality of services:** The degree that the customer sees in the service provided to him, and what exceeds what he expects in relation to what he expects(267:2011,البكري)

**A: Tangibility:-**The physical evidence of the services, which is considered as an accompanying facility when they are submitted, is (material facilities, equipment, personnel and communication equipment) (Russell, 2000: 393).

No	Phrases	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
1	The hotel provides amenities before and during the service											
2	The hotel enjoys a privileged location easily accessible by customers											
3	The hotel management is keen to provide a good environment and organizational climate for employees and customers											
4	The hotel uses modern electronic means of service											
5	Guests are allowed to use the hotel's communication facilities											

**B-Reliability:** Express ability of service performance with reliability, consistency and high accuracy (Stevenson, 2005: 387).

No	Phrases	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
1	The hotel is keen to complete the service and provide it correctly from the first time											
2	The hotel management has an accurate customer database											
3	The hotel management shall endeavor to provide services in accordance with the declared specifications											
4	The management of the hotel is keen to provide services in line with the expectations of customers or above											
5	The hotel makes exceptional efforts to achieve the perfect customer service											

**C- Response:** The readiness of personnel to provide services at the appropriate speed and in a timely manner, is the speed of processing and the ability of the service provider to respond immediately to customer service requests (AL-Azzam, 2015: 46).

No	Phrases	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
1	The hotel adopts a policy of responding to all customers' requests and needs on time											
2	The hotel responds to all customers' requirements with the right speed and time											
3	Responding to and meeting customer requirements is a priority for the hotel											
4	Hotel management provides time for customer inquiries and answers											
5	The hotel adopts a diversification policy for customers											

**D- Safety:** adequate safety surrounding the place of service, the feeling of the customer to obtain good service, and keep their secrets and privacy, as well as a sense of reassurance to their lives and property.2009:39، الطويل )

No	Phrases	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
1	The hotel has safe safety and security equipment to maintain property and to cope with emergencies											
2	The management of the hotel is concerned with maintaining the money and property of the customers											

3	Maintaining privacy and privacy is a priority of the hotel												
4	The hotel management is committed to implementing government regulations and regulations in its dealings with customers												
5	The hotel provides a sound regulatory environment and a safe environment to preserve the lives and property of customers												

**E- Empathy:** Individual care and attention to customers, caring for their interests and understanding their grievances (Pride & Ferrell, 2014: 43).

No	Phrases	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
1	The staff at the hotel enjoy a high level of customer service and courtesy											
2	The staff cares about the customers when entering the hotel and requesting service											
3	Customer employees sympathize with emergency problems											
4	Employees complain when customers complain about services											
5	Employees complain when customers complain about services											

**F-Efficiency:** The level of competence (competency) of service providers in terms of skills, analytical abilities, and knowledge that enable them to perform their duties optimally (245: 2009، الطائي والعلاق )

No	Phrases	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
1	Employees use technology quickly and with great skill											

2	Employees have more than one language to deal with different customers												
3	The management of the hotel seeks to distinguish worthy employees												
4	Employees provide services with vigor, activity and a unified format												
5	The qualifications of the hotel staff are appropriate in providing the required services												

**ملحق (5)**

جدول اختيار حجم العينة

Sample Size for a Given Population Size					
<i>N</i>	<i>S</i>	<i>N</i>	<i>S</i>	<i>N</i>	<i>S</i>
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	100000	384

**Source:** Sekran, Uma (2003). "Research methods for business, A skill building approach", 4<sup>th</sup> ed. P-294, John Wiley & Sons, Inc.

## ملحق (6)

### الادوات الإحصائية المستخدمة

اعتمدت الدراسة على العديد من الادوات الاحصائية وحسب الحاجة اليها :

1- النسبة المئوية :-

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{الجزء}}{\text{الكل}} \times 100\%$$

2- الوسط الحسابي الموزون :-

يستعمل لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لمتغيرات الدراسة.

$$\bar{X}_w = \frac{\sum_{i=1}^n X_i f_i}{\sum f_i}$$

3 - الانحراف المعياري :-

يستعمل لمعرفة مستوى التشتت لقيم الاستجابة عن أوساطها الحسابية.

$$S = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2 f_i}{\sum f_i - 1}}$$

4- معامل الارتباط البسيط (pearson)

$$r_p = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{(n \sum x^2 - (\sum x)^2)(n \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

5- الانحدار الخطي المتعدد :

$$\hat{y} = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + \dots + b_n X_n$$

## 6- معامل التحديد $R^2$ :-

لتوضيح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد التي من الممكن تفسيرها عن طريق المتغير المستقل.

$$R^2 = r^2$$

## 7- الاختبار (T – Test) لمعنوية الارتباط :-

أستعمل لاختبار معنوية علاقات الارتباط وقياسها بين متغيرات الدراسة الرئيسة.

$$T = r \times \sqrt{\frac{n-2}{1-r_{xy}^2}}$$

## 8 - اختبار F :-

أستعمل لأختبار معنوية علاقات التأثير وقياسها بين متغيرات الدراسة الرئيسة.

$$F = \frac{MSA}{MSE} = \frac{\text{mean square among}}{\text{mean square error}}$$

## **Abstract**

The Objective of this Study is to Analyze the Phenomenon of Cultural Diversity of Human Resources and its Impact on the Quality of Services through the study problem that Emphasizes the extent of the Organization's Understanding of the Importance of Cultural Diversity of Human Resources and its Reflection on the Quality of Services by asking a number of Questions to the Variables of study Variables . On a Sample of Human Resources at the Babylon International Hotel . A Sample of 132 People from Different Cultures and Nationalities was Taken . The Hofstede (2001) model was adopted for the dimensions of cultural diversity (distance of authority, avoidance of ambiguity, individual versus collective, masculine vs. feminine and time-shift). The study adopted six dimensions of the quality of service variable (sensitivity, reliability, responsiveness, empathy, safety and efficiency).The study relied on the Questionnaire and a set of Statistical Methods (Standard Deviation, Simple Correlation Coefficient, Simple Regression) The study Concluded with a set of Recommendations, the most Important of which was the existence of a correlation between the Dimensions of the Cultural Diversity of Human Resources and the Quality of Services . The study concluded with a set of Recommendations, namely the need to involve human resources in drawing up long term strategic plans by giving them more Of delegation and powers in the administration

**Keywords** (Cultural Diversity, Cultural Differences, Human Resources Polarization , Quality Of Service, Competitive Advantage, Customers)

**Republic of Iraq  
Ministry of Higher Education and  
Scientific Research  
Karbala University  
College of Administration and Economics  
Department of Business Administration**



**The Cultural Diversity of Human Resources & its Impact on the  
Quality of Services**

*Exploratory Study To A Sample Opinions From Workers In  
Babylon International Hotel - Baghdad*

**A Dissertation Submitted**

**The Council Of The College Of Administration And Economy-  
University Of Karbala**

**In Partial Fulfillment Of The Requirements For  
The Degree Of Master Of Sciences In Business Administration**

*By*

*Mohammed Majoul Shakour Al - Bayati*

*Supervised By*

*PROF: Fouad Hamoudi Alattar*

**1440 A.H**

**2018 A.C**