



**العلاقة بين إدارة التنوع الثقافي والبراعة التنظيمية: دراسة
تطبيقية على العاملين
في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت.**

**The relationship between cultural diversity management and
organizational ambidexterity: an applied study on employees
In the General**

Administration of Civil Aviation in Kuwait

أ/ محمد حسين على عبيد المطيري

باحث ماجستير

د / شاهستا السعيد لبد

**مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة طنطا**

أ.د / سامح عبد المقصود أبو الذهب

**أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ**

مجلة الدراسات التجارية المعاصرة

**كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ
المجلد (١٠) - العدد (١٨) - الجزء الرابع
يوليو ٢٠٢٤م**

رابط المجلة : <https://csj.journals.ekb.eg>

ملخص البحث:

تهدف الدراسة الحالية الي التعرف على العلاقة بين إدارة التنوع الثقافي والبراعة التنظيمية وذلك بالتطبيق على عدد من العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت، وتم قياس إدارة التنوع الثقافي من خلال (السمات الشخصية، السمات الاجتماعية، السمات التنظيمية)، وكذلك التعرف على البراعة التنظيمية، كأحد العناصر الهامة المؤثرة في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت، وأجريت الدراسة على عدد ٣٧٠ مفردة من العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين ادارة التنوع الثقافي والبراعة التنظيمية لدي العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت، وكذلك وجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ادارة التنوع الثقافي والمتمثلة في (السمات الشخصية، السمات الاجتماعية، السمات التنظيمية) والبراعة التنظيمية لدي العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت". كما خلصت الدراسة إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت حول ادارة التنوع الثقافي وفقاً للنوع، والمستوي التعليمي، وسنوات الخبرة الوظيفية، وكذلك لا يوجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت حول البراعة التنظيمية وفقاً للمستوي التعليمي، وأخيراً يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت حول البراعة التنظيمية وفقاً للنوع وسنوات الخبرة الوظيفية.

الكلمات المفتاحية: إدارة التنوع الثقافي، السمات الشخصية، السمات الاجتماعية، السمات

التنظيمية، البراعة التنظيمية.

Abstract:

The current study aims to identify the relationship between cultural diversity management and organizational ambidexterity by applying it to a number of employees in the General Administration of Civil Aviation in Kuwait. Cultural diversity management was measured through (personal traits, social traits, organizational traits), as well as identifying organizational ambidexterity. As one of the important elements influencing the General Administration of Civil Aviation in Kuwait, the study was conducted on 370 individuals working in the General Administration of Civil Aviation in Kuwait. The results of the study found that there is a positive correlation with statistical significance between the management of cultural diversity and organizational prowess among workers in the General Administration of Civil Aviation. In Kuwait, with a confidence degree of 95%. There is also a positive, statistically significant correlation between the dimensions of cultural diversity management, represented by (personal traits, social traits,

and organizational traits) and organizational prowess among workers in the General Administration of Civil Aviation in Kuwait, with a confidence degree of 95. % ". The study also concluded that there are statistically significant differences between the opinions of employees in the General Administration of Civil Aviation in Kuwait regarding the management of cultural diversity according to gender, educational level, and years of job experience, with a confidence degree of 95%. Also, there are no fundamental differences of statistical significance between the opinions of employees. In the General Administration of Civil Aviation in Kuwait on organizational prowess according to educational level, with a confidence degree of 95%. Finally, there are statistically significant differences between the opinions of employees in the General Administration of Civil Aviation in Kuwait about organizational prowess according to type and years of job experience, with a confidence degree of 95%.

Keywords: cultural diversity management, personal traits, social traits, organizational traits, organizational ambidexterity.

١. مقدمة البحث:

أثرت التغيرات التكنولوجية على بيئة الأعمال وجعلتها على درجة عالية من التعقيد والتغير، وجعلت بيئة الأعمال تتسم بالمنافسة الشديدة، ومن أجل القدرة على مواكبة هذه المنافسة تطلب ذلك وجود مجموعة من الموارد البشرية المؤهلة علمياً وعملياً، وضرورة التركيز على الجانب الإداري في تحقيق النمو والتقدم، ونشر مجموعة مستحدثه من كل أنواع الثقافات من أجل تعظيم النواحي الإيجابية، والحد من تداعيات الجوانب السلبية في بيئة العمل (Ali,2014).

وتعد البراعة التنظيمية إحدى الثقافات المستحدثه التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال رسالتها، وذلك من خلال وضع إستراتيجيات وتكتيكات وسياسات جديدة من شأنها أن تعزز الأهداف التنظيمية، ولكي تحقق البراعة التنظيمية أهداف المنظمة يجب توافر مجموعة من الأفراد لأخذ زمام المبادرة وخلق فرص جديدة تتخطى حدود وظائفهم، وتنمية المعرفة والقدرة على التصرف وتحقيق الموائمة والتكيف. وتشير البراعة التنظيمية إلى قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين إستغلال الإمكانيات الحالية وإستكشاف فرص جديدة في نفس الوقت، لتعكس بذلك قدرة المنظمة على الإبتكار وتحقيق الأهداف الإستراتيجية في إطار العلاقات المشتركة بين المنظمات (Lo et al., 2020).

ولقد استخدم مفهوم البراعة التنظيمية للإشارة إلى قدرة المنظمة على أداء أعمال مختلفة ومتنافسة في نفس الوقت مثل تحقيق الاستقرار والبحث عن موارد جديدة والكفاءة والمرونة والإستكشاف والإستغلال والمواءمة والتكيف والإبتكار الكلي والإبتكار التدريجي وأستراتيجية النمو

واستراتيجية تحقيق الأرباح (Simsek et al., 2006)، وأكد العديد من الباحثين أن البراعة التنظيمية أصبحت ضرورة ملحة للمنظمات في ظل زخم المنافسة التي تشهدها بيئة الأعمال، إذا تساهم في تحسين أداء المنظمات (Elizandra et al., 2018) وزيادة كفاءتها ومرونتها، وبالتالي الحفاظ على ديمومتها (Mardi et al., 2018).

ومن ناحية أخرى كشفت مراجع وأدبيات إدارة الأعمال والمؤتمرات الدولية أن مدخل إدارة التنوع الثقافي يعتبر من أكثر الموضوعات تداولاً في نهاية القرن العشرين، وقد تزامن هذا الاهتمام مع الاعتقاد المتزايد بأهمية إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال كأحد العناصر الهامة والمؤثرة في نجاح تلك المنظمات، حيث شهدت فترة الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين بلورة الوعي والاهتمام بالدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في نجاح المنظمات (حموده، ٢٠٠٥).

ويتطلب نجاح المنظمات تفعيل سياسات إدارة التنوع الثقافي من خلال إعلان الأهداف والغايات والسياسات، وممارسات التدريب وتقبل الآخر وبناء فرق عمل متنوعة، وثقافة تنظيمية تتقبل التنوع، وتحقيق التوازن بين الحياة العملية والحياة الخاصة، وتحقيق العدالة والمساواة في سياسات الموارد البشرية (الليمون، ٢٠١٨).

لكن تحقيق هذا النجاح يتطلب معرفة المنظمات بكيفية إدارته أو التعامل معه، ومن الأمور الهامة التي تؤكد أهمية التنوع وجود معهد لإدارة التنوع في الولايات المتحدة الأمريكية، كذلك هناك العديد من الشركات التي أفردت إدارة التنوع ووضعتها بالهيكل التنظيمي مثل شركة IBM، ومن ثم فإن أهمية إدارة التنوع الثقافي تزيد القدرة على الإبداع والابتكار نظراً لوجود خبرات وأهداف مختلفة لقوي بشرية متنوعة القدرات والخصائص (لاشين وآخرون، ٢٠١٦).

حيث يعد التنوع في المنظمات سمة من سمات منظمات العصر الحديث نتيجة التحولات التكنولوجية السريعة وبروز ظاهرة العولمة وهجرة الأفراد خاصة إلى الدول المتقدمة بسبب الحروب أو الهجرات بحثاً عن العمل وغيرها من العوامل الأخرى التي جعلت هناك تنوع ملحوظ في موظفي المنظمات سواء من ناحية النوع، الأديان، الثقافات، المعتقدات، الخبرات، المهارات، وكان لا بد من من إدارتها بشكل جيد وصحيح لتحقيق أهداف المنظمة من خلال تجنب التحيز والتميز والتعصب، ومشاركة الأفراد جميعهم على اختلافاتهم في عملية صنع واتخاذ القرارات المناسبة (المصاروة والصوالحة، ٢٠١٧).

وبالنظر إلى الدراسات السابقة يلاحظ أنها وجهت اهتمامها نحو دراسة إدارة التنوع الثقافي والبراعة التنظيمية كل على حده ولم تطرق أي من الدراسات السابقة إلى العلاقة بين إدارة التنوع الثقافي وتحقيق البراعة التنظيمية. وبناء على ما سبق فإنه يمكن تحديد الغرض الأساسي من الدراسة الحالية في التعرف على العلاقة بين إدارة التنوع الثقافي والبراعة التنظيمية.

٢. مصطلحات الدراسة:

يعرض الباحثون فيما يلي مصطلحات الدراسة وهي إدارة التنوع الثقافي، والبراعة التنظيمية على النحو التالي:

أ. إدارة التنوع الثقافي: Diversity Management

تعرف إدارة التنوع الثقافي بأنها تخطيط وتنفيذ نظم تنظيمية وسياسات تسيير الموارد البشرية القادرة على تحقيق ميزة تنافسية في ظل التنوع، والحد من المشاكل التي قد يطرحها هذا التنوع، وتعظيم المساهمة المحتملة لكل عامل لتحقيق أهداف المنظمة والاستفادة من الهويات الجماعية مثل: النوع، والعرق والجنسية والسن، والانتماء التنظيمي (Othman and Ibrahim,2022).

ب. أبعاد إدارة التنوع الثقافي:

قامت الدراسات السابقة بثلاث مجموعات على النحو التالي: (Othman and Ibrahim,2022)

- السمات الشخصية: وتشمل العديد من السمات الفرعية مثل: العمر والنوع والتوجهات الجنسية والقدرات الجسدية والأصل والعرق.
- السمات الاجتماعية للتنوع: وتشمل مجموعة من السمات الفرعية مثل: محل الإقامة والدخل والعادات الشخصية والهويات والديانة أو المعتقدات الدينية والخلفية التعليمية والخبرة العملية والمظهر الخارجي للفرد وحالة الوالدين والحالة الاجتماعية.
- السمات التنظيمية للتنوع: فتشمل مجموعة من السمات الفرعية مثل: المستوي الوظيفي ومحتوي العمل وجماعة العمل والخبرة أو الأقدمية في العمل وعضوية النقابات وموقف الإدارة من التنوع.

ج. البراعة التنظيمية Organizational ambidexterity:

تعرف البراعة التنظيمية بأنها القدرة على الاستجابة للمتطلبات البيئية المتغيرة بطريقة مرنة مع الحفاظ على الكفاءة في العمليات الحالية؛ أي السعي لتحقيق الكفاءة والمرونة في وقت واحد (Smith,2017).

يتضح من أن البراعة التنظيمية تتجلى في تنفيذ أنشطة الاستغلال والاستكشاف في آن واحد، وأن أنشطة الاستغلال والاستكشاف تعتبر بمثابة عناصر البراعة التنظيمية وهما: (AI- salanti, 2015)

- الاستغلال: هو إستغلال الإمكانيات الحالية والسعي لتطويرها، وإشباع حاجة العملاء الحاليين والسعي لتحسين المنتجات والعمليات الحالية.
- الاستكشاف: البحث عن إمكانيات وفرص جديدة ودخول أسواق جديدة وعملاء جدد من خلال تغيير جذري يعتمد على منتجات جديدة.
- المرونة في الهيكل التنظيمي: يقصد بها فصل الأنشطة الإستشكافية والإستغلالية من خلال هيكل مزدوج في المؤسسة، أي أنها تقوم على فكرة فصل إثنين من الأعمال أو السلوكيات المتضاربة ووضعها في قسمين مختلفين.

٣. الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث:

تم مراجعة العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات البحث (إدارة التنوع الثقافي، البراعة التنظيمية)، وذلك بهدف تحديد مشكلة البحث من الناحية النظرية وصياغة الفروض. وتم تقسيم الدراسات السابقة إلي ما يلي:

أولاً: الدراسات التي تناولت إدارة التنوع الثقافي:

هدفت دراسة (Othman and Ibrahim,2022) بعنوان "A cultural diversity management framework for enhancing the performance of architectural design firms in Egypt. Archnet-IJAR" إلى تطوير إطار إدارة التنوع الثقافي لتعزيز أداء شركات التصميم المعماري في مصر. وأجريت الدراسة على عينة تمثيلية من شركات التصميم المعماري في مصر للتحقيق في تصورهم وتطبيقهم لإدارة التنوع الثقافي نحو تحسين الأداء التنظيمي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التنوع لا يقتصر على العرق والجنس. ومع ذلك، فهو يشمل أنواعاً أخرى مثل الإعاقة، والوضع الاجتماعي والاقتصادي، وأسلوب التفكير، والثقافة، والشخصية، وتجربة الحياة، والمعتقدات الدينية والروحية. على الرغم من الفوائد التي يجلبها التنوع إلى شركات التصميم المعماري مثل تحفيز الإبداع وزيادة الإنتاجية، إلا أن الإدارة السيئة للقوى العاملة المتنوعة تؤدي إلى صراعات مختلفة وإحباط وارتباك. كما أظهرت نتائج الدراسة الحالة أن الشركا التي تعتمد نهج آلية التنمية النظيفة نجحت في تحسين أدائها. بالإضافة إلى ذلك، نجحت المبادرات التدريبية التي نفذتها المنظمات غير الحكومية في دمج المماريين الملونين في مجتمعاتهم والنهوض بمجتمعاتهم. وخلصت الدراسة إلى أن العوائق التي تحول دون دمج القوى العاملة المتنوعة في هذه الشركات تشمل على "ضعف التواصل وروح التعاون بين القوى العاملة المتنوعة" و "مقاومة التغيير" و "عدم الحفاظ على المساواة في الأجور والترقية بين مختلف القوى العاملة على أساس الجنس" و "ثقافة المنظمة الضعيفة" و "عدم مشاركة الإدارة العليا". وقد استلزم ذلك اتخاذ إجراءات نحو تطوير إطار عمل للتغلب على هذه العوائق لإدارة القوى العاملة المتنوعة نحو تعزيز أداء شركات التصميم المعماري في مصر.

كما تناولت دراسة (Breuillot et al.,2023) بعنوان "Diversity management for SMEs internationalization: orchestrating human resource diversity" التعرف على تأثير إدارة التنوع على الأداء التنظيمي، وذلك بالتطبيق على الشركات الصغيرة والمتوسطة بالاعتماد على النظرية المستندة إلى الموارد وتنسيق الموارد. والتعرف على تأثير أربع وجهات نظر متمثلة في المقاومة والتميز والوصول والشرعية والتعلم على إدارة التنوع. وأجريت الدراسة على عينة عددها ٥٤١ من العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتوصلت نتائج الدراسة أن وجهات نظر إدارة التنوع تمارس تأثيرات متناقضة على نطاق التدويل. فقط منظور التعلم يزيد من احتمالية تجاوز الشركات الصغيرة والمتوسطة للحدود الأوروبية، بينما يوجد تأثير سلبي لكلاً من المقاومة والتميز والوصول والشرعية على إدارة التنوع.

كما تناولت دراسة (Hosseini and Ghasempour, 2023) بعنوان "Diversity Management practices and its Consequences in Iran's Top

Governmental Organizations ممارسات إدارة التنوع وعواقبها في أفضل المنظمات الحكومية في إيران باستخدام التحليل الموضوعي. وتم إجراء مقابلات مع ١٨ من مديري الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في سبع شركات حكومية كبرى. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة التنوع في المنظمات الحكومية تتمثل في (تخطيط التوظيف الموجه نحو التنوع؛ عملية التوظيف الموجهة نحو التنوع؛ عملية الاختيار الموجهة نحو التنوع؛ عملية التوظيف الموجهة نحو التنوع)، المساواة والتدريب المتنوع (المساواة في الدورات التدريبية؛ التدريب على إدارة التنوع)، نظام إدارة الأداء مع نهج التنوع والمساواة (المساواة في تقييم الأداء وتقديم التغذية الراجعة؛ تقييم الأداء في مجال التنوع) وبرامج الأجور والمكافآت والتعويضات العادلة والشفافة (تعويض عادل ومتنوع ومتكافئ؛ تضمين خدمات السلامة والطبية والرعاية؛ المساواة في سياسات المكافآت والترقيات والحوافز؛ استخدام سياسات الدفع العادلة). كما توصلت الدراسة بأن عواقب إدارة التنوع تتمثل في عواقب على المستوى الفردي (زيادة تمكين الموارد البشرية، وتحسين سلوك المواطنة التنظيمية، وتقليل ترك العمل، وزيادة رضا الموظفين)، على مستوى الفريق والمجموعة (تحسين أداء المجموعة / الفريق، وتحسين أداء المجموعة / الفريق. جودة العمل الجماعي / الجماعي) وعلى المستوى التنظيمي (زيادة الإنتاجية؛ زيادة الإبداع والابتكار في المنظمة؛ تحسين توجيه العملاء؛ منع الاحتجاجات؛ تقليل الصراع التنظيمي؛ زيادة العدالة التنظيمية).

ثانياً: الدراسات التي تناولت البراعة التنظيمية:

وهدفت دراسة (سليمان، ٢٠٢٢) بعنوان "العلاقة بين الارتجال التنظيمي والبراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك الزراعية المصرية بمنطقة غرب الدلتا" إلى التحقق من وجود علاقة بين أبعاد الارتجال التنظيمي المتمثلة في بناء الحل، الحدس، الابتكار، التكيف، إدارة المخاطر. وأبعاد البراعة التنظيمية المتمثلة في الاستغلال والإستكشاف، بالإضافة إلى تحديد وتوصيف مدى وجود اختلافات بين إستجابات عينة الدراسة حول إدراكهم لمتغيرات البحث وفقاً للبيانات الديموغرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي ومدة الخدمة في الوظيفة الحالية)، وأجريت الدراسة على المسؤولين بالبنوك الزراعية المصرية في منطقة غرب الدلتا. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين أبعاد الارتجال التنظيمي وأبعاد البراعة التنظيمية، كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد الارتجال التنظيمي على بعدي الاستغلال والإستكشاف وأن ترتيب هذه الأبعاد من حيث التأثير تتمثل في إدارة المخاطر، بناء الحل، الابتكار، الحدس وأخيراً التكيف. وأخيراً خلصت الدراسة إلى وجود فروق معنوية بين إستجابات عينة الدراسة نحو إدراكهم لمتغيري الارتجال التنظيمي والبراعة التنظيمية وفقاً لجميع البيانات الديموغرافية المستخدمة في البحث.

كما هدفت دراسة (عبد العزيز، ٢٠٢٢) بعنوان "أثر أبعاد البراعة التنظيمية على تحقيق الريادة لمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية" إلى التعرف على مدى الاهتمام بالبراعة التنظيمية ودورها في تحقيق ريادة الأعمال بشركات قطاع الأجهزة الكهربائية والإلكترونية كأحد أهم قطاعات الصناعات الهندسية في مصر، وكذلك معرفة أثر البراعة التنظيمية في تحقيق ريادة الأعمال بالشركات موضع الدراسة. وأجريت الدراسة على عينة الدراسة من الإدارة العليا بلغ ١٥٥ مفردة، وعدد من العاملين بلغ ٣٥٥ مفردة، وقد

توصلت الدراسة الي وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية (استكشاف الفرص – استغلال الفرص – المرونة في الهيكل التنظيمي) على تحقيق الريادة (إدارة المخاطرة – الإبداع – تعزيز الثقافة الريادية) بشركات صناعة الأجهزة الكهربائية والالكترونية محل الدراسة. وبينت الدراسة أن الشركات تعاني من العديد من المشكلات وأهمها انها قليلة الاهتمام بالأفكار الجديدة ولا تعمل تطويرها وتحويلها إلى خطط قابلة للتطبيق، وأنها لا تقوم بتطوير نظم وآليات الانتاج من أجل التوسع في تشكيلة المنتجات بالشكل الذي يمكن أن يساهم في كفاءة استغلال الفرص في كافة المجالات الإنتاجية، وتوصلت الدراسة أيضا الي أن إدارة الشركات المصرية لا تهتم بتوفير المناخ الداعم لتحقيق الريادة من خلال العمل على تقديم البرامج والدورات التدريبية والندوات والمبادرات المختلفة لاكتساب العاملين المهارات النوعية المتقدمة.

وهدف دراسة (Lissillour and Rodriguez-Escobar, 2023) بعنوان "Organizational ambidexterity and the learning organization: the strategic role of a corporate university" إلى النظر في المدى الذي يمكن أن تكون فيه الجامعات قادرة على إدارة الوظائف والموارد المتعددة وكذلك القدرات والخبرة لتحقيق البراعة التنظيمية. من خلال إجراء دراسة حالة واحدة لجامعة ZTE في الصين من خلال الملاحظات المباشرة والمقابلات شبه المفتوحة وتحليلها باستخدام تقنية مطابقة الأنماط. وتوصلت الدراسة إلى أن تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال يمثل تحديًا استراتيجيًا للجامعة حيث أنها قائمة على التكنولوجيا، وتسعى جاهدة لتحقيق البراعة التنظيمية من خلال تطوير القدرات والسماح بتوفير التوليفات الاستراتيجية للتعامل مع التطويرات في الجامعة.

وتناولت دراسة (محمد، ٢٠٢٣) بعنوان " واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية بجامعة سوهاج" واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة سوهاج، والتعرف على أثر متغيرات (النوع، الكمية، الدرجة العلمية في تصورات العينة)، وأجريت الدراسة على عينة عددها (٣٨٥) عضوا، وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد ممارسات القيادة المستدامة جاءت جميعها بدرجة متوسطة، كما جاءت أبعاد البراعة التنظيمية بدرجة متوسطة أيضا، وكانت هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد القيادة المستدامة وأبعاد البراعة التنظيمية، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة المستدامة وفقا لمتغير النوع في جميع الأبعاد ما عدا (الثقافة التنظيمية، والمسئولية المجتمعية والبيئية)، وكانت الفروق لصالح الذكور، ووفقا لمتغير الكمية في جميع الأبعاد ما عدا (استدامة التعلم والنجاح، والمسئولية المجتمعية والبيئية، واستدامة استثمار الموارد البشرية والمادية)، كما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية وفقا لمتغير الدرجة العلمية في بعدي (الثقافة التنظيمية، واستدامة التعمم والنجاح)، فيما لم تكن هناك فروقا في بقية الأبعاد، وكانت هناك فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول البراعة التنظيمية وفقا لمتغير النوع في بعدي (الإستغلال الأمثل للفرص، والبراعة الهيكلية).

ثالثاً: دراسات تناولت العلاقة بين إدارة التنوع الثقافي والبراعة التنظيمية:

وتناولت دراسة (Konrad et al.,2021) بعنوان " Both Diversity and

Meritocracy: Managing the Diversity-Meritocracy Paradox with Organizational Ambidexterity تحديات التنوع التي تواجهها المنظمات أثناء سعيها لتعزيز الفرص للفئات المهمشة وتحقيق البراعة التنظيمية. وكذلك فحص كيفية استفادة المنظمات من الترابط بين التنوع والجدارة لتحقيق العدالة بين الموظفين ومن ثم البراعة التنظيمية. وأظهرت النتائج الفروق بين التنوع والجدارة منتشرة ومرنة. وتحقق المنظمات البراعة التنظيمية عندما يتمتع صانعو القرار بالتنوع والجدارة واكتساب الخبرة في التنفيذ، ومن ثم فإنهم يمتلكون قدرة كبيرة تسمح للمؤسسة بإدارة الأحداث المتعلقة بالتنمية والملكية الفكرية بشكل أكثر كفاءة وفعالية. كما خلصت الدراسة إلى أن فهم العلاقة المزدوجة بين التنوع والجدارة يؤدي إلى توليد رؤى جديدة حول كيفية مساهمة المنظمات في المجتمع عن طريق الحد من عدم المساواة بين المجموعات ومن ثم تحقيق البراعة التنظيمية.

كما هدفت دراسة (Deveaux,2021) بعنوان "Organizational Ambidexterity" إلى تحديد كيف يمكن لفرق الإدارة المتنوعة أن تؤثر على البراعة التنظيمية، ويشمل التنوع على الاختلافات في الجنس والعمر والخلفيات الثقافية والوظيفية، وخلصت الدراسة إلى أن التنوع يؤثر على أنشطة الابتكار الاستكشافي والاستغلالي، كما توصلت الدراسة إلى أن فرق الإدارة المتنوعة لها تأثير مباشر في البراعة التنظيمية من خلال توفير مجموعة من الموارد، وزيادة الخبرة والمعرفة وقدرات المنظمة. ومع ذلك، يزداد التعقيد في إدارة الفرق المتنوعة، حيث قد تظهر عوائق محتملة، تعيق العلاقة بين مستويات فريق الإدارة. بالإضافة إلى أنه غالبًا ما يكون من الصعب الاستفادة من مزايا التنوع في تحويل المنظمة إلى منظمة متميزة.

وإستكشفت دراسة (Shakiba,et al.,2023) بعنوان "Inclusive urban entrepreneurial ecosystem: An exploration of factors affecting organizational ambidexterity" العوامل التي تؤثر على البراعة التنظيمية وكذلك التعرف على التحديات الرئيسية التي تواجهها النظم البيئية لريادة الأعمال، وأظهرت النتائج أن العوامل تؤثر على البراعة التنظيمية تمثلت في تعزيز التنوع الثقافي والتوجه التعليمي لتحقيق ريادة الأعمال. كما توصلت الدراسة إلى أن الشبكات والالتزام بالتعاون في النظام البيئي لم يؤثر بشكل كبير على البراعة التنظيمية.

التعليق على الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة وإستنتاج الباحثون:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة في هذا المجال، أمكن للباحثون تحديد جوانب الاهتمام الرئيسية في تلك الدراسات وتوصلت تلك الدراسات إلى أهم النتائج المتمثلة فيما يلي:

- أكدت الدراسات السابقة (عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات آراء عينات الدراسة تجاه إدارة التنوع بين أفراد العينة تبعاً لمتغير (العمر، الجنس، الجنسية، التخصص، المؤهل العلمي، الدرجة العلمية).
- التنوع هو الأصل في الحياة كما أنه مورد مهم لا يَنْضَب وأن إدارة التنوع تطبيق منهجي لمفاهيم التنوع في مجالات أعمال المنظمات المختلفة.

- أكدت دراسة العديد من الدراسات على ضرورة إنشاء وحدات تنظيمية متخصصة بأنشطة الاستغلال والاستكشاف ووجود ممارسات إدارية وإجراءات عمل واضحة للمنظمات، وكذلك العمل على توفير الموارد اللازمة لعمل هذه المنظمات.
- تشير بعض الدراسات السابقة إلى أهمية البراعة التنظيمية في المنظمة، حيث تعمل البراعة على منع الإنهيار التنظيمي، وتحقيق المرونة الإستراتيجية، وإبداع الموظفين، والرشاقة ونمو المنظمة.
- هناك اتفاق بين الباحثين على أهمية إدارة التنوع الثقافي وتحسينها، بما ينعكس على نجاح تلك المنظمات في مواجهة منافسيها، كما أن التنوع بين العاملين يزيد من الإبداع والابتكار لوجود خبرات وأهداف متنوعة لقوة عمل متنوعة للقدرة والخصائص.
- أوضحت الدراسات وجود وفوائد لإدارة التنوع الثقافي في المؤسسات وتتمثل في فوائد داخلية وأخرى خارجية التي تعمل على الاستفادة من وجهات النظر والأفكار المختلفة مما يزيد من الإبداع والتي نستطيع أن نجعلها تقيدينا في الكثير من المنظمات المختلفة.
- يرى الباحثون أنه في ضوء الدراسات السابقة إتضح أن إدارة التنوع الثقافي توفر بيئة إيجابية وعادلة لجميع العاملين في المنظمة.
- تناولت أغلب الدراسات السابقة البراعة التنظيمية في المنظمات الهادفة للربح وكذلك في المنظمات العائلية في حين أن قلة من هذه الدراسات تناولتها في المنظمات الحكومية.
- تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بكونها الدراسة الأولى من نوعها – بحسب علم الباحثون – التي ربطت بين أبعاد إدارة التنوع الثقافي والبراعة التنظيمية بهدف تحديد طبيعة العلاقة بينهما، فرغم تعدد الدراسات السابقة الأجنبية التي قامت بدراسة أبعاد إدارة التنوع الثقافي والبراعة التنظيمية، إلا أنه لا توجد دراسة أجنبية أو عربية – في حدود علم الباحثون- تناولت العلاقة بين إدارة التنوع الثقافي والبراعة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالإدارة للطيران المدني بالكويت.

٤. الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحثون بإجراء دراسة استطلاعية لتحقيق أهداف البحث، وتمثلت الدراسة الاستطلاعية في إجراء مقابلات شخصية فردية متعمقة مع عدد (٦٠) عامل من العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت، ويتم إجراء مقابلات شخصية مبرمجة (موحدة الأسئلة) على عينة طبقة من العاملين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية) وكانت الأسئلة كالتالي:

جدول رقم (١) محاور الدراسة الاستطلاعية لعينه حجمها (٦٠ مفردة)

م	العبارة	موافق		غير موافق	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة
المتغير المستقل (إدارة التنوع الثقافي)					
١.	تعمل على استخدام وجهات النظر والأفكار المختلفة لزيادة الإبداع.	٤٥	%٧٥	١٥	%٢٥
٢.	تعزز قدرة المؤسسة على استقطاب وتنمية والإحتفاظ بالعاملين الأكثر تأهيلاً	٤٠	%٦٧	٢٠	%٣٣
٣.	تضمن التعددية ومشاركة الجميع في وضع السياسات	٥٠	%٨٤	١٠	%١٦
٤.	تدعم التكامل الهيكلي لأقلويات ممثلة في كل المستويات	٥٣	%٨٨	٢٢	%١٢
٥.	تساعد على تعزيز رأس المال التنظيمي والبشري فضلاً عن رأس المال المعرفي	٤٨	%٨٠	١٢	%٢٠
٦.	تمكن الأفراد من العمل بكامل طاقتهم المحتملة في بيئة عمل أكثر ثراءً، وأكثر إبداعاً، وأكثر إنتاجية	٥٢	%٨٧	٨	%١٣
٧.	تضمن توفير وتشجيع التطوير المستمر لتنويع قوة العمل، من خلال مزج هذه الاختلافات الفعلية والمحتملة بين العاملين لتحقيق أقصى قدر من الإنتاجية.	٥٧	%٩٥	٣	%٥
٨.	تنطوي على إيجاد ثقافة داعمة وفعالة لجميع الموظفين.	٥٥	%٩١	٥	%٩
المتغير التابع (البراعة التنظيمية)					
م	العبارة	موافق		غير موافق	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة
١.	تعمل الشركة على تطوير القدرات والإمكانات المادية لتوفير منتجات جديدة ومبتكرة	٤٠	%٦٦	٢٠	%٣٤
٢.	تقوم الشركة بالاستعانة بالخبراء والمستشارين لإكتشاف الفرص المتاحة.	٣٨	%٦٣	٢٢	%٣٧

٣٥	٢٥	٥٨%	٣	تسعى الشركة إلى البحث عن الوسائل والطرق الجديدة للإستفادة من الفرص الجديدة.
٤٢	١٨	٧٠%	٤	تهتم الشركة بالأفكار الجديدة وتعمل على تطويرها.
٤٥	١٥	٧٥%	٥	تقوم الشركة بتطوير نظم وآليات الإنتاج من أجل التوسع في تشكيلة المنتجات.
٣٩	٢١	٦٠%	٦	يوجد لدى الشركة القدرة على إعادة جدولة للعمليات الداخلية لتحسين الخدمات.
٤٥	١٥	٧٥%	٧	تهتم الشركة بالبحث عن الوسائل والأدوات التكنولوجية اللازمة لتحقيق التميز في خدماتها.
٣٥	٢٥	٥٨%	٨	تقوم الشركة بالتحسين والتطوير في المنتجات بصفة مستمرة لإقتناص الفرص.

وقد توصل الباحثون من خلال الدراسة الإستطلاعية إلى بعض الظواهر التي يمكن ذكرها على النحو التالي:

١. ٧٥% من العينة المبحوثة لديهم المعرفة بأهمية إدارة التنوع الثقافي، كما يطبقون معظمهم أبعادها بنسبة أكثر من ٨٠%.
٢. وافق أكثر من ٦٠% من العينة المبحوثة على أن القيادة العليا تسعى إلى تحقيق البراعة التنظيمية في بيئة العمل.
٣. يرى ٥٥% من العاملين أن هناك ضعف الرؤية فيما يتعلق بفهم ثقافة التواصل وأساليب الاتصالات صعوداً وهبوطاً بين المستويات الإدارية مما يضعف من مستويات الاتصالات بينهم. وتمت المقابلة في الفترة بين ٢٠١٩/١٢/١٠ إلى ٢٠١٩/١٢/٢٥ داخل الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت.

مشكلة البحث:

أظهرت الدراسة الإستطلاعية وجود العديد من الظواهر التي تؤثر بشكل أساسي على مستوى الأداء في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت، وإن دل ذلك إنما يدل على تدنى مستوى الإهتمام بتطوير وتحسين مستوى الأداء بالإدارة العامة للطيران المدني بالكويت، هذا بالإضافة إلى إفتقار الإدارة إلى أسلوب إداري يتناسب مع الحرب القائمة والمنافسة الشديدة والتحديات الراهنة مما يعنى عدم إدراك الإدارة لأهمية التطوير الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين مستوى الإدارة. وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة الإستطلاعية تتحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي: ما مدي وجود علاقة بين أبعاد إدارة التنوع الثقافي والبراعة التنظيمية وفقاً لآراء العاملين في الادارة العامة للطيران المدني بالكويت؟

ويتفرع منها التساؤلات الآتية:

١. ما مدى وجود علاقة بين أبعاد إدارة التنوع الثقافي والبراعة التنظيمية وذلك وفقاً لآراء العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت؟
٢. ما مدى وجود تأثير من أبعاد إدارة التنوع الثقافي على البراعة التنظيمية وذلك وفقاً لآراء العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت؟
٣. هل توجد إختلافات معنوية بين آراء العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت نحو متغير أبعاد إدارة التنوع الثقافي وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة)؟
٤. هل توجد إختلافات معنوية بين آراء العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت نحو متغير البراعة التنظيمية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة)؟

أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في:

معرفة أثر أبعاد إدارة التنوع الثقافي على البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت

ويتفرع عن الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية كما يلي:

- التعرف على أبعاد إدارة التنوع الثقافي (السمات الشخصية، السمات الاجتماعية، السمات التنظيمية) التي تؤثر على البراعة التنظيمية وما هي أكثر هذه الأبعاد تأثيراً على البراعة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالطيران المدني بالكويت.
- تحديد طبيعة وحجم العلاقة بين أبعاد إدارة التنوع الثقافي (السمات الشخصية، السمات الاجتماعية، السمات التنظيمية) والبراعة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالطيران المدني بالكويت.
- التعرف على مدى وجود تباين بين إتجاهات مفردات العينة وفقاً لخصائصهم الديموجرافية (النوع، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) تجاه البراعة التنظيمية.
- تقديم توصيات ومقترحات في ضوء نتائج الدراسة بما يساعد صانعي القرار في الطيران المدني بالكويت على اتخاذ قرارات مناسبة بما يتعلق بممارسات أبعاد إدارة التنوع الثقافي وتحقيق البراعة التنظيمية.

٥. فروض البحث:

تتمثل فروض الدراسة وفقاً للدراسات السابقة، الدراسة الاستطلاعية ومشكلة الدراسة فيما يلي:

الفرض الرئيسي الأول: "لا توجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين ادارة التنوع الثقافي والبراعة التنظيمية لدي العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت".

ويندرج تحت هذا الفرض الفروض الفرعية التالية، والتي يمكن صياغتها في صورتها العدمية كالآتي:

الفرض الفرعي الأول: " لا توجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين السمات الشخصية كأحد أبعاد ادارة التنوع الثقافي والبراعة التنظيمية لدي العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت ".
بالكويت "

الفرض الفرعي الثاني: " لا توجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين السمات الاجتماعية كأحد أبعاد ادارة التنوع الثقافي والبراعة التنظيمية لدي العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت ".
بالكويت "

الفرض الفرعي الثالث: " لا توجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين السمات التنظيمية كأحد أبعاد ادارة التنوع الثقافي والبراعة التنظيمية لدي العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت ".
بالكويت "

الفرض الرئيسي الثاني:

يتمثل **الفرض الرئيسي الثاني في** " لا توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت حول ادارة التنوع الثقافي حسب المتغيرات الديموجرافية (النوع، المستوي التعليمي، سنوات الخبرة الوظيفية).
بالكويت "

ويندرج تحت هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول: " لا توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت حول ادارة التنوع الثقافي وفقاً للنوع".
بالكويت "

الفرض الفرعي الثاني: " لا توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت حول ادارة التنوع الثقافي وفقاً للمستوي التعليمي ".
بالكويت "

الفرض الفرعي الثالث: " لا توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت حول ادارة التنوع الثقافي وفقاً لسنوات الخبرة الوظيفية ".
بالكويت "

الفرض الرئيسي الثالث:

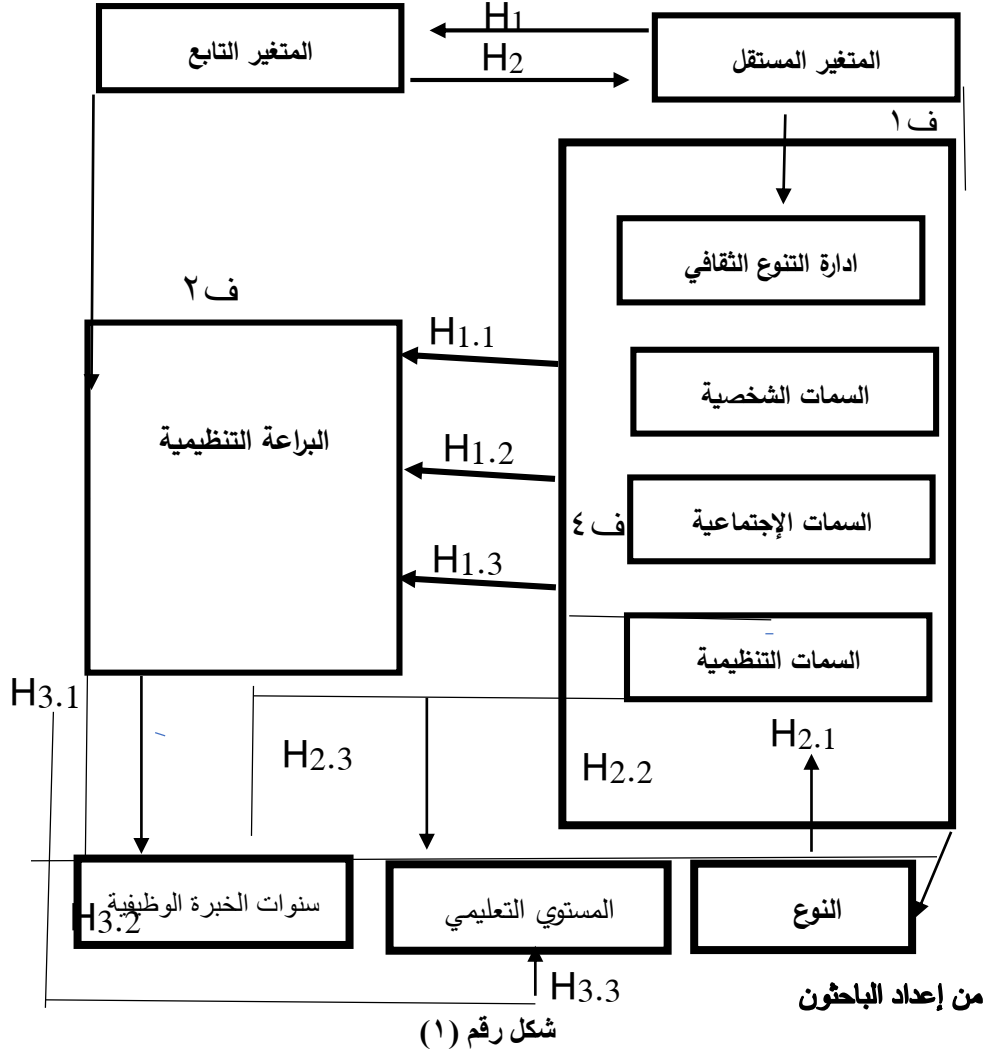
يمكن صياغة الفرض الرئيسي الثالث في صورته العدمية كالآتي: " لا توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت حول البراعة التنظيمية حسب المتغيرات الديموجرافية (النوع، المستوي التعليمي، سنوات الخبرة الوظيفية).
بالكويت "

ويندرج تحت هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول: " لا توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت حول البراعة التنظيمية وفقاً للنوع".
بالكويت "

الفرض الفرعي الثاني: " لا توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت حول البراعة التنظيمية وفقاً للمستوي التعليمي ".
بالكويت "

الفرض الفرعي الثالث: " لا توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت حول البراعة التنظيمية وفقاً لسنوات الخبرة الوظيفية ".
ويمكن توضيح العلاقة بين المتغيرات من خلال نموذج البحث على النحو التالي:



نموذج مقترح للعلاقة بين المتغيرات الأساسية للدراسة

٨. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من معرفة أثر أبعاد إدارة التنوع الثقافي علي البراعة التنظيمية بالتطبيق علي الطيران المدني بالكويت، ويمكن توضيح أهمية هذه الدراسة في الجانب العلمي والعملی والقومی على النحو التالي:

الأهمية العلمية:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات التي تطرقت لها حيث تناولت الدراسة المتغير المستقل وهو أبعاد إدارة التنوع الثقافي والذي يمثل الجوهر في تطوير المنظمات لتحقيق أهدافها والمتغير التابع وهو البراعة التنظيمية الذي من خلاله يتم رفع كفاءة الأداء في الطيران المدني بالكويت.
- تظهر أهمية هذه الدراسة في أضافتها للتراكم المعرفي من خلال تزويد المكتبة العربية بمعلومات عن واقع إدارة التنوع والعلاقة بين تطبيقه في الطيران المدني بالكويت.

الأهمية العملية:

- تأتي الأهمية العملية للدراسة من خلال أهمية وحيوية البيئة التي سوف يطبق فيها البحث والتي تتمثل في بيئة الطيران والتي ينظر إليها على أنها قاطرة التقدم والرقى داخل أي مجتمع.
- تأتي الأهمية أيضا من خلال محاولة الإستفادة من نتائجها والتي قد تكون مرشدا لصناع القرارات في التعرف على مواطن الضعف لديهم وتمكنهم من تقديم المقترحات والتوصيات التي تحقق لمنظمتهم التمييز والقضاء على المعوقات التي تواجههم في منظماتهم.

الأهمية على المستوى القومي:

- تزداد أهمية الدراسة على المستوى القومي مع زيادة أهمية قطاع الطيران وخاصة الطيران المدني، حيث يعتبر الطيران في المجتمعات من موضوعات الأمن القومي الذي تعتمد عليه الدول، وبالتالي فإن الإهتمام بهذا القطاع وإبراز مشاكله والعمل على حلها يساهم بشكل فعال في بناء الدولة وحل مشاكلها المتعثرة.
- يأمل الطالب أن تفيد هذه الدراسة الطيران المدني بالكويت من خلال مساهمتها في تحسين وتطوير الطيران المدني وقيامه بواجباته تجاه المجتمع بشكل أفضل.

٩- منهجية البحث:

١/٩ مجتمع وعينة البحث:

يمكن عرض مجتمع وعينة الدراسة على النحو التالي:

تم إجراء هذه الدراسة على الهيئة العامة لإدارة الطيران المدني، ويتمثل مجتمع الدراسة في عدد ١٠ آلاف مفردة من العاملين في الهيئة العامة لإدارة الطيران المدني (الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت، ٢٠٢٣)، واعتمد الباحث على عينة عشوائية نظراً لتباين مفردات مجتمع البحث، وقد اعتمد الباحث في تحديد حجم العينة على المعادلة التالية:

$$n = \frac{NZ^2p(1-P)}{Ne^2+Z^2P(1-P)}$$

حيث أن:

n: حجم العينة.

N: حجم المجتمع.

Z: الدرجة المعيارية وهي تساوي ١,٩٦ عند درجة ثقة ٩٥%.

P: نسبة عدد المفردات بالعينة التي تتوافر فيها خصائص مجتمع البحث وهي تساوي ٥٠%.

e: خطأ العينة المسموح به في التقدير ويساوي ٠,٠٥.

$$n = \frac{(10000)(1.96)^2 (0.5)^2}{(10000)(0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5)^2} = 370$$

وقد قام الباحث بتوزيع استمارات الاستقصاء على العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت وقد بلغ عدد الاستمارات التي تم تجميعها ٣٧٠ من أصل ٣٧٠ ولم يتم استبعاد أي استمارات غير صالحة للتحليل وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول: (١) معدل ردود العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت

مجتمع الدراسة	حجم العينة	عدد القوائم التي تم تجميعها	عدد القوائم الغير مستوفاة	القوائم الصالحة للتحليل	نسبة الاستجابة
العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت	٣٧٠	٣٧٠	-	٣٧٠	١٠٠%

المصدر: من إعداد الباحث

المصدر: الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت، ٢٠٢٣.

• إجراءات العينة:

تمثل وحدة المعاينة المفردة التي سوف يتم توجيه قائمة الاستقصاء إليها نظر لتوافر الإجابات لديها والتي وقع الاختيار عليها عند سحب العينة، وقد تمثلت وحدة المعاينة في الإدارة العامة للطيران المدني محل الدراسة.

• وحدة المعاينة:

تتمثل وحدة المعاينة المفردة التي تم توجيه قائمة الاستقصاء إليها، ونظراً لتوافر الإجابات لديها والتي وقع الاختيار عليها عند سحب العينة، وقد تمثلت وحدة المعاينة في الإدارة العامة للطيران المدني محل الدراسة.

٢/٩ أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها:

اعتمد الباحث في الدراسة على نوعين من البيانات اللازمة لتحقيق الهدف الرئيس للدراسة ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

١. البيانات الثانوية:

اعتمد الباحثون على مجموعة من البيانات الثانوية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، ولتعميق فكرة الدراسة وبلورة المشكلة وبناء أهداف وفروض الدراسة، وبالتالي تم الاعتماد على مجموعة من البيانات متمثلة في مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت الإطار النظري لموضوع الدراسة متمثل في ماهية إدارة التنوع الثقافي، والبراعة التنظيمية، ونية الشراء، وكذلك أهمية كل محور على حدة وكذلك عرض الأبعاد المختلفة لكلا منهم، واعتمد الباحث على توفير هذه البيانات من خلال الدوريات والمجلات العلمية والكتب العربية والأجنبية والرسائل الجامعية وأوراق المؤتمرات التي تناولت موضوع الدراسة أو أحد جوانبها، كما تم الاستعانة بشبكة المعلومات العالمية (الإنترنت).

٢. البيانات الأولية:

اعتمد الباحثون في الحصول على البيانات الأولية لتحقيق أهداف الدراسة من خلال تصميم قائمة استقصاء من إعداد الباحث، تم توجيهها إلى العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت محل الدراسة، وتمثل البيانات الأولية في كلاً من إدارة التنوع الثقافي، والبراعة التنظيمية، وذلك لتوفير هذه البيانات بشكل تفصيلي ليتم الاستفادة منها في تحليل العلاقات وتحديد النتائج؛ للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافه ووضع التوصيات الملائمة.

٣/٩ متغيرات الدراسة وأساليب القياس:

يتناول الباحثون المتغيرات والمقاييس المستخدمة في الدراسة وذلك على النحو التالي:

• إدارة التنوع الثقافي (متغير مستقل):

بعد إجراء مسح ميداني للمقاييس التي تم استخدامها - على حد علم الباحث - لقياس أبعاد إدارة التنوع الثقافي في دراسات سابقة، ولتصميم المقاييس الخاص بأبعاد إدارة التنوع الثقافي اعتمد الباحث بصفة أساسية على المقياس الذي استخدمه (Othman and Ibrahim, 2022)، الذي يحتوي على (السمات الشخصية، السمات الاجتماعية، السمات التنظيمية) حيث أن كل بعد يحتوي على عدد من عبارات استقصاء مع إجراء بعض التعديلات سواء بالحذف أو بالإضافة بما يتناسب مع طبيعة المستقصي منهم في هذه الدراسة.

ولقياس أبعاد إدارة التنوع الثقافي في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت محل الدراسة، سوف يتم استخدام عشرين عبارة باستخدام مقياس "ليكرت" (Likert Scale) المكون من خمس درجات لإتاحة الفرصة لأفراد عينة الدراسة للتعبير عن آرائهم إزاء كل عبارة من قائمة الاستقصاء، حيث تم إعطاء كل إجابة درجة محددة تدرج من (١) غير موافق تماماً إلى (٥) موافق تماماً على هذه العبارات مع وجود درجة محايدة في المنتصف.

• البراعة التنظيمية (متغير تابع):

بعد إجراء مسح ميداني للمقاييس التي تم استخدامها -على حد علم الباحث- لقياس أبعاد البراعة التنظيمية في دراسات سابقة، ولتصميم المقياس الخاص بأبعاد البراعة التنظيمية أعتمد الباحث بصفة أساسية على المقياس الذي استخدمه (Al-Salanti, 2015)، الذي يحتوي على الأبعاد التالية (الاستغلال والاستكشاف) حيث أن كل بعد يحتوي على عبارات في الاستقصاء مع إجراء بعض التعديلات سواء بالحذف أو بالإضافة بما يتناسب مع طبيعة المستقصي منهم في هذه الدراسة.

ولقياس أبعاد البراعة التنظيمية في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت محل الدراسة، سوف يتم استخدام ١٥ عبارة باستخدام مقياس "ليكرت" (Likert Scale) المكون من خمس درجات لإتاحة الفرصة لأفراد عينة الدراسة للتعبير عن آرائهم إزاء كل عبارة من قائمة الاستقصاء، حيث تم إعطاء كل إجابة درجة محددة تدرج من (١) غير موافق تماماً إلى (٥) موافق تماماً على هذه العبارات مع وجود درجة محايدة في المنتصف.

٤/٩ توزيع مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الديموجرافية:

قام الباحثون بوصف البيانات التي تم الحصول عليها من قائمة الاستقصاء الموجهة للعاملين من (بكالوريوس - ماجستير - دكتوراه - دبلوم دراسات عليا) بالإدارة العامة للطيران المدني الكويتية وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية موضع الاهتمام بقائمة الاستقصاء ويوضح الجدول رقم (٢) توزيع مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الشخصية.

الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة:

قام الباحثون بوصف الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة وذلك من خلال إيجاد التكرارات والنسب المئوية كالآتي:

جدول (٢)

التكرارات والنسب المئوية لتوزيع عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموجرافية

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	٢٤٠	٦٤,٩%
	انثى	١٣٠	٣٥,١%
	إجمالي	٣٧٠	١٠٠%
المستوي التعليمي	بكالوريوس	١٤١	٣٨,١%
	دبلوم دراسات عليا	١٤٥	٣٩,٢%
	ماجستير	٦٤	١٧,٣%
	دكتوراه	٢٠	٥,٤%
سنوات الخبرة الوظيفية	أقل من ٣ سنوات	٣٩	١٠,٥%
	من ٣ سنوات إلي أقل من ٥ سنوات	٧٤	٢٠%
	من ٥ سنوات إلي أقل من ١٠ سنوات	٨٥	٢٣%

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
	من ١٠ سنوات إلي أقل من ١٥ سنة	٧٧	٢٠,٨%
	من ١٥ سنة فأكثر	٩٥	٢٥,٧%
	الإجمالي	٣٧٠	١٠٠%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

أ- من حيث النوع:

من جدول (٤-٦) السابق نجد أن (٢٤٠) مفردة بنسبة (٦٤,٩%) من حجم عينة الدراسة من الذكور في حين نجد أن (١٣٠) مفردة بنسبة (٣٥,١%) من حجم عينة الدراسة من الإناث وهذا يدل على أن الذكور أكثر استجابة من الإناث في الرد على الاستقصاء.

ب- المستوى التعليمي:

من حيث المستوى التعليمي نجد أن (١٤١) مفردة بنسبة (٣٨,١%) من حجم عينة الدراسة حاصلين علي بكالوريوس، بينما نجد أن (١٤٥) مفردة بنسبة (٣٩,٢%) من حجم عينة الدراسة حاصلين علي دبلوم دراسات عليا، بينما نجد أن (٦٤) مفردة بنسبة (١٧,٣%) من حجم عينة الدراسة حاصلين علي درجة ماجستير، وأخيراً نجد أن (٢٠) مفردة بنسبة (٥,٤%) من حجم عينة الدراسة حاصلين علي درجة دكتوراه، مما يدل علي أن أغلب العينة حاصلين علي تعليم جامعي فما فوق مما يزيد من فهم العينة لموضوع الدراسة.

ج- من حيث سنوات الخبرة الوظيفية:

نجد أن (٣٩) مفردة بنسبة (١٠,٥%) من حجم عينة الدراسة لديهم خبرة أقل من ٣ سنوات، بينما نجد أن (٧٤) مفردة بنسبة (٢٠%) من حجم عينة الدراسة لديهم خبرة من ٣ سنوات إلي أقل من ٥ سنوات، بينما نجد أن (٨٥) مفردة بنسبة (٢٣%) من حجم عينة الدراسة لديهم خبرة من ٥ سنوات إلي أقل من ١٠ سنوات، بينما نجد أن (٧٧) مفردة بنسبة (٢٠,٨%) من حجم عينة الدراسة لديهم خبرة من ١٠ سنوات إلي أقل من ١٥ سنة، وأخيراً نجد أن (٩٥) مفردة بنسبة (٢٥,٧%) من حجم عينة الدراسة لديهم خبرة من ١٥ سنة فأكثر وهذا ينعكس بدوره أيضا على قدرة أفراد عينة الدراسة على فهم أسئلة الاستقصاء والاجابة عليها بدقة.

٥/٩ أساليب تحليل البيانات واختبارات فروض الدراسة:

تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية:

أ- أساليب التحليل الوصفي: اعتمد الباحثون علي أساليب التحليل الوصفي وخاصة الوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك في تحليل ووصف استجابات المستقصي منهم وعرض قيم المتغيرات محل الدراسة وهي إدارة التنوع الثقافي و البراعة التنظيمية.

ب- أسلوب تحليل الانحدار: اعتمد الباحثون علي أسلوب تحليل الإنحدار لاختبار تأثير إدارة التنوع الثقافي على البراعة التنظيمية. ويعتبر تحليل الانحدار المتعدد من الأساليب الإحصائية التنبؤية حيث يمكن من خلاله التنبؤ بالمتغير التابع على أساس قيم عدد من المتغيرات المستقلة وفي ضوء ذلك فإن الاستخدامات الرئيسية لأساليب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد هي كما يلي (إدريس، ٢٠١٢):

- التحقق من أثر المتغير التابع على المتغير المستقل.
- التنبؤ بسلوك المتغير التابع على أساس عدد من المتغيرات المستقلة.
- الكشف عن نوع ودرجة العلاقة بين تسويق إدارة التنوع الثقافي كمتغير مستقل والبراعة التنظيمية كمتغير تابع في الهيئة العامة لإدارة الطيران المدني محل الدراسة، والتحقق من درجة وقوة العلاقة.

ج- أسلوب الارتباط: اعتمد الباحثون علي أسلوب الارتباط، ويعتبر أسلوب الارتباط من أساليب التحليل التي تتعامل مع المتغيرات المتعددة، وغالباً يتم استخدام هذا الأسلوب وذلك بغرض الكشف عن العلاقة ونوعها بين المتغير التابع والمتغير المستقل وتحديد درجة وقوة العلاقة (تحليل الارتباط).

د- معامل ارتباط ألفا: تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا وذلك بغرض التحقق من درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس متعددة المحتوى، ولقد تم اختيار هذا الأسلوب الإحصائي لتركيزه على درجة التناسق الداخلي بين المتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للاختبار.

٦/٩ تقييم الثبات والصدق في مقاييس الدراسة:

يقصد بالصدق مدي قدرة أداة القياس علي تحقيق أهدافها وذلك بقياس ما وضعت لقياسه، وقد استعان الباحث للتأكد من صدق الاستبانة بثلاث أنواع من الصدق وهم: صدق المحتوى، والصدق الذاتي، وصدق الاتساق الداخلي وذلك كما هو موضح في الآتي:

أ) صدق المحتوى (الظاهري):

يعتمد الصدق الظاهري أو صدق المحتوى علي منطقيية محتويات الاختبار ومدي ارتباطها بالظاهرة المقاسة، كما أنه يعتمد وبصورة أساسية علي مدي امكانية تمثيل الاختبار لمحتويات السمة المقاسة تمثيلاً صادقاً ومتجانساً وذات معنوية عالية، وذلك لتحقيق الهدف الذي وضع من أجله الاختبار، وفي العادة لكي يتم تقدير صدق المحتوى فان الباحث قام بعرض الأداة علي الخبراء في مجال التخصص ويطلب منهم الحكم علي مدي صلاحية مفرداته وفقراته في قياس ما وضعت لقياسه، ومن ثم ايجاد نسبة الاتفاق بين الخبراء والابقاء علي الفقرات التي نالت نسبة اتفاق عالية، وقد قام الباحث بعرض أداة الدراسة علي عدد من المحكمين والمتخصصين في مجال الدراسة وذلك للتأكد من قدرة الاستبيان علي قياس ما وضعت لقياسه.

ب) الصدق الذاتي:

تم حساب الصدق الذاتي للأبعاد وذلك عن طريق إيجاد الجذر التربيعي لمعامل الثبات كما يلي:

جدول (٣) نتائج الصدق الذاتي لمقاييس الدراسة

الصدق الذاتي	معامل الفايرونيخ (مقياس الثبات)	البعد
٠,٩١٧	٠,٨٤١	بعد السمات الشخصية
٠,٩٠٢	٠,٨١٤	بعد السمات الاجتماعية
٠,٩٦٨	٠,٩٣٧	بعد السمات التنظيمية
٠,٩٧١	٠,٩٤٢	متغير البراعة التنظيمية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من جدول (٣) السابق نجد أن جميع الأبعاد تتمتع بدرجة صدق مرتفعة وهذا يؤكد على أن الاستقصاء يتمتع بدرجة عالية من الصدق.

ج) صدق الاتساق الداخلي:

يمكن قياس صدق الاتساق الداخلي للاستقصاء والذي يدل على قوة الارتباط بين درجة كل مجال ودرجات الاستقصاء الكلية وذلك كما يلي:

جدول (٤) نتائج معاملات الارتباط بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للاستقصاء

		السمات الشخصية	السمات الاجتماعية	السمات التنظيمية	ادارة التنوع الثقافي	البراعة التنظيمية	المتوسط العام للاستقصاء
السمات الشخصية	Pearson Correlation	1	.758**	.629**	.872**	.773**	.856**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	370	370	370	370	370	370
السمات الاجتماعية	Pearson Correlation	.758**	1	.659**	.886**	.797**	.876**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	370	370	370	370	370	370
السمات التنظيمية	Pearson Correlation	.629**	.659**	1	.897**	.703**	.833**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	370	370	370	370	370	370

ادارة التنوع الثقافي	Pearson Correlation	.872**	.886**	.897**	1	.846**	.961**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	370	370	370	370	370	370
البراعة التنظيمية	Pearson Correlation	.773**	.797**	.703**	.846**	1	.960**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	370	370	370	370	370	370
المتوسط العام للاستقصاء	Pearson Correlation	.856**	.876**	.833**	.961**	.960**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	370	370	370	370	370	370

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

٧/٩ اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

اعتمد الباحثون على استخدام Shapiro-Wilk لتحديد درجة صلاحية متغيرات الدراسة للتحليل الإحصائي وتحديد مستوى تبعية أبعاد الدراسة للتوزيع الطبيعي، بدرجة ثقة قدرها ٩٥%، ويوضح الجدول القيم الإحصائية لاختبار تبعية متغيرات البحث للتوزيع الطبيعي. ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول رقم (٥) التالي:

جدول رقم (٥)

نتائج اختبار (K-S) لاختبار الطبيعية

المتغير	قيمة إحصاء الاختبار	قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig)	القرار
ادارة التنوع الثقافي	١,٤١٥	٠,٠٣٦	غير طبيعي
البراعة التنظيمية	١,٠٧٨	٠,١٩٦	طبيعي

المصدر: من إعداد الباحثون بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

من جدول (٥) السابق نجد أن مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) لمتغير (ادارة التنوع الثقافي) تبلغ (٠,٠٣٦) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي نجد أن البيانات الخاصة بهذا المتغير لا تتبع التوزيع الطبيعي وفي هذه الحالة يمكن تطبيق الاختبارات اللامعلمية، بينما نجد أن مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) لمتغير (البراعة التنظيمية) تبلغ (٠,١٩٦) وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وبالتالي نجد أن البيانات الخاصة بهذا المتغير تتبع التوزيع الطبيعي وفي هذه الحالة يمكن تطبيق الاختبارات المعلمية.

٨/٩ نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

قام الباحثون بإجراء التحليل الوصفي يتم تناول التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وذلك كما

يلي:

التحليل الوصفي لبعده السمات الشخصية:

يتم إجراء التحليل الوصفي لبعده السمات الشخصية كما يلي:

جدول (٦)

نتائج التحليل الوصفي لبعده السمات الشخصية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
X11	٤,٠٢٧٠	٠,٨٧٠٦٨
X12	٣,٥١٨٩	١,٠٣٦٤٢
X13	٣,٤٨٣٨	٠,٩٨٨٢٨
X14	٣,٧١٠٨	٠,٩٠١٧٥
X15	٣,٥٦٤٩	٠,٨٩٧٠٦
X16	٣,١٢٤٣	١,٠١٥١٧
X17	٤,٢٠٢٧	٠,٥٠٩٥٢
الاجمالي	٣,٦٦١٨	٠,٨٨٨٤١

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من جدول (٦) السابق نجد أن المتوسط العام لبعده السمات الشخصية يبلغ (٣,٦٦١٨) وهو متوسط يوضح انه يسعى العاملين لاحترام ثقافات الغير وتقبلها ويتقبل العاملين ويحاولون فهم الثقافات المختلفة لزملاء العمل كما أن لكل واحد من أعضاء فريق العمل أفكاره الخاصة وقيمه ومعتقداته، ويهتمون بتطوير وتنمية سلوك إيجابي لدى تجاه الثقافات الأخرى، كما يحقق التنوع الثقافي تعزيز القدرة على التفاعل مع الآخرين.

التحليل الوصفي لبعده السمات الاجتماعية:

يتم إجراء التحليل الوصفي لبعده السمات الاجتماعية كما يلي:

جدول (٧)

نتائج التحليل الوصفي لبعده السمات الاجتماعية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
X21	٣,٤١٨٩	١,٠١٤٨٩
X22	٤,٠١٦٢	٠,٩٩٨٥١
X23	٣,٥٩٤٦	٠,٩٠٣٤٥
X24	٣,٣٧٨٤	٠,٩٦٤١٦
X25	٣,٦٣٢٤	٠,٨٣٦١٩
X26	٤,٠٦٢٢	٠,٨٨٨٩١
X27	٣,٨٤٠٥	٠,٩٧٦١٣
الاجمالي	٣,٧٠٦٢	٠,٩٤٠٣٢

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من جدول (٧) السابق نجد أن المتوسط العام لبعده السمات الاجتماعية يبلغ (٣,٧٠٦٢) وهو متوسط يدل علي أنه يحقق التنوع الثقافي نبذ التعصب عند التعامل مع الغير، ويؤدي التنوع الثقافي إلى تمكين العاملين من التواصل بأكثر من لغة، كما تمتلك المنظمة مستويات تعليمية مختلفة و يمكن التنوع الثقافي من تنوع المهارات المملوكة لدى المنظمة و تمتلك المنظمة فريق عمل يتفاوت في سنوات الخبرة كما يمكن التنوع الثقافي من تقديم أفكار جديدة تفيد المنظمة و تبتعد المنظمة عن التحيز العرقي.

التحليل الوصفي لبعده السمات التنظيمية:

يتم إجراء التحليل الوصفي لبعده السمات التنظيمية كما يلي:

جدول (٨)

نتائج التحليل الوصفي لبعده السمات التنظيمية

الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
١,١١٣٣٧	٣,٣٤٣٢	X31
١,٢٢٤٨٣	٣,١٧٥٧	X32
١,١٧٠٧٥	٣,١٢٩٧	X33
١,٠٤١٣٠	٣,٤٦٧٦	X34
١,١٤٣٧٠	٣,٤٢٩٧	X35
١,٠٣٨٧٠	٣,٦٦٧٦	X36
١,٠٨٠١٦	٣,٤٢٧٠	X37
١,١١٦١١	٣,٣٧٧٢	الاجمالي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من جدول (٨) السابق نجد أن المتوسط العام لبعده السمات التنظيمية يبلغ (٣,٣٧٧٢) وهو متوسط يدل علي أنه تخلق القوانين الحاكمة للمنظمة من جميع أنواع التحيز الثقافي، وتسعي المنظمة دائما إلى فهم ثقافات الأفراد للتعامل معهم بكفاءة، كما تشجع المنظمة إقامة علاقات تعاونية بين العاملين من مختلف الثقافات و تكلف المنظمة العاملين من ثقافات مختلفة بإنجاز مهام اجتماعية بشكل تعاوني كما توفر المنظمة أطر تنظيمية واضحة للأفراد العاملين بها لإدارة اختلافاتهم وتوفر المنظمة للعاملين تدريب على التنوع الثقافي يجعل الأفراد أكثر تقبلا للعمل في بيئة متعددة الثقافات كما تسعي المنظمة إلى خلق بيئة عمل تتوافق مع عادات الثقافات المختلفة لفريق العمل.

التحليل الوصفي لمقياس البراعة التنظيمية:

يتم إجراء التحليل الوصفي لمقياس البراعة التنظيمية كما يلي:

جدول (٩)

نتائج التحليل الوصفي لمقياس البراعة التنظيمية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
٠,٩٥١٤٣	٣,٣٤٨٦	Y1
١,٠٣٠٠٠	٣,٢٢٩٧	Y2

١,٠٢٢٠٢	٣,٣٢٧٠	Y3
٠,٨٢٦٥٩	٣,٧٤٥٩	Y4
٠,٩٢٠٩٢	٣,٥٦٤٩	Y5
٠,٨٥٢٢٤	٣,٦٣٢٤	Y6
٠,٨١٠٠٣	٣,٧٤٥٩	Y7
٠,٧٧٠٨٦	٣,٧٨١١	Y8
٠,٧٥٥٩٥	٣,٨١٨٩	Y9
٠,٨١٨٦٦	٣,٩٥٦٨	Y10
٠,٧٨٩٢٩	٣,٧٢٤٣	Y11
٠,٨٩٣٩٨	٣,٨٤٣٢	Y12
٠,٨٦٢١٤	٣,٨٢٩٧	Y13
١,٠٣٩٠٨	٣,٤٨٣٨	Y14
٠,٧١١٧١	٣,٦٤٣٢	Y15
٠,٨٧٠٣٢	٣,٦٤٥٠	الاجمالي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من جدول (٩) السابق نجد أن المتوسط العام لمقياس البراعة التنظيمية يبلغ (٣,٦٤٥٠) وهو متوسط يدل على أنه توفر المنظمة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الجيدة، وتقدم المنظمة خبرات ومعارف وأنشطة جديدة للعاملين، كما توفر المنظمة مناخ تنافسي بين العاملين لإنجاز العمل، وتهتم المنظمة بتحسين الأنشطة والخدمات المقدمة، وتستثمر المنظمة الفرص الجديدة بشكل فعال، كما توظف المنظمة التكنولوجيا في مختلف خدمات المؤسسة، وايضاً توظف المنظمة التغذية الراجعة بإجراء تحسينات في خدماتها، وتشجع المنظمة العاملين على ابتكار أفكار أصيلة تتحدى الروتين.

٧/٩ اختبار فروض الدراسة:

إستخدم الباحثون أسلوب تحليل الارتباط لاختبار فروض الدراسة لمعرفة ما مدي وجود علاقة بين أبعاد إدارة التنوع الثقافي (السمات الشخصية، السمات الاجتماعية، السمات التنظيمية) كمتغيرات مستقلة على البراعة التنظيمية كمتغير تابع من خلال دراسة ميدانية على الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت وقد تم اختبار الفروض على النحو التالي:
يمكن صياغة الفرض الرئيسي الأول في صورته العدمية كالاتي:

"لا توجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين ادارة التنوع الثقافي والبراعة التنظيمية لدي العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت".

ويندرج تحت هذا الفرض الفروض الفرعية التالية، والتي يمكن صياغتها في صورتها العدمية كالاتي:

الفرض الفرعي الأول: " لا توجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين السمات الشخصية كأحد أبعاد ادارة التنوع الثقافي والبراعة التنظيمية لدي العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت ".
الفرض الفرعي الثاني: " لا توجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين السمات الاجتماعية كأحد أبعاد ادارة التنوع الثقافي والبراعة التنظيمية لدي العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت ".
الفرض الفرعي الثالث: " لا توجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين السمات التنظيمية كأحد أبعاد ادارة التنوع الثقافي والبراعة التنظيمية لدي العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت ".
ويتم اختبار صحة هذه الفروض باستخدام نموذج الارتباط الخطي البسيط لبيرسون وذلك كما يلي:

جدول (١٠)

نتائج تحليل الارتباط الخطي بين أبعاد ادارة التنوع الثقافي و البراعة التنظيمية

البراعة التنظيمية	البراعة التنظيمية ادارة التنوع الثقافي
معامل الارتباط = ٠,٧٧٣ Sig = ٠,٠٠٠	السمات الشخصية
معامل الارتباط = ٠,٧٩٧ Sig = ٠,٠٠٠	السمات الاجتماعية
معامل الارتباط = ٠,٧٠٣ Sig = ٠,٠٠٠	السمات التنظيمية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من جدول (١٠) السابق نجد أن:

- نجد أن معامل الارتباط الخطي بين بعد السمات الشخصية والبراعة التنظيمية يبلغ (٠,٧٧٣) وهو ارتباط ايجابي ذو دلالة احصائية.
- قيمة مستوى الدلالة الإحصائية هي (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) وبالتالي يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل القائل بوجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد السمات الشخصية والبراعة التنظيمية، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.
- نجد أن معامل الارتباط الخطي بين بعد السمات الاجتماعية والبراعة التنظيمية يبلغ (٠,٧٩٧) وهو ارتباط ايجابي ذو دلالة احصائية.
- قيمة مستوى الدلالة الإحصائية هي (Sig=٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وبالتالي يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل القائل بوجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد السمات الاجتماعية والبراعة التنظيمية، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.

- نجد أن معامل الارتباط الخطي بين بعد السمات التنظيمية والبراعة التنظيمية يبلغ (٠,٧٠٣) وهو ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية.
 - قيمة مستوى الدلالة الإحصائية هي (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) وبالتالي يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل القائل بوجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد السمات التنظيمية والبراعة التنظيمية، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.
- في ضوء ما سبق نجد أنه:

يتم رفض الفرض العدمي القائل بأنه " لا توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة التنوع الثقافي والتمثلة في (السمات الشخصية، السمات الاجتماعية، السمات التنظيمية) و البراعة التنظيمية لدي العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت، وقبول الفرض البديل القائل بأنه يوجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة التنوع الثقافي والتمثلة في (السمات الشخصية، السمات الاجتماعية، السمات التنظيمية) و البراعة التنظيمية لدي العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%".

اختبار الفرض الرئيسي الثاني:

يتمثل الفرض الرئيسي الثاني في " لا توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت حول إدارة التنوع الثقافي حسب المتغيرات الديموجرافية (النوع، المستوي التعليمي، سنوات الخبرة الوظيفية).

ويندرج تحت هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول: " لا توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت حول إدارة التنوع الثقافي وفقاً للنوع".

الفرض الفرعي الثاني: " لا توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت حول إدارة التنوع الثقافي وفقاً للمستوي التعليمي".

الفرض الفرعي الثالث: " لا توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت حول إدارة التنوع الثقافي وفقاً لسنوات الخبرة الوظيفية".

ويتم اختبار ذلك الفرض باستخدام الاختبارات اللامعلمية حيث سبق أن ذكرنا أن هذا المتغير (إدارة التنوع الثقافي) لا يتبع التوزيع الطبيعي وذلك كالاتي:

أولاً: بالنسبة للنوع:

يتم تطبيق اختبار (Mann-Whitney) وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (١١)

نتائج اختبار (Mann-Whitney) وفقاً للنوع

المتغير	النوع	متوسط الرتب	مستوى الدلالة الإحصائية
---------	-------	-------------	-------------------------

(Sig)			
٠,٠٣١	١٩٤,٣٠	ذكر	ادارة التنوع الثقافي
	١٦٩,٢٥	انثى	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من جدول (١١) السابق نجد أن مستوى الدلالة الإحصائية (Sig=٠,٠٣١) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) وبالتالي يتم قبول الفرض البديل القائل بأنه " توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت حول ادارة التنوع الثقافي وفقاً للنوع، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.

ثانياً: بالنسبة للمستوي التعليمي:

يمكن تطبيق اختبار (Krusual-Wallis) وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (١٢)

نتائج اختبار (Krusual-Wallis) وفقاً للمستوي التعليمي

مستوى الدلالة الإحصائية (Sig)	قيمة كاي-سكوير Chi-square	متوسط الرتب	المستوي التعليمي	البعد
٠,٠٠٢	١٤,٦١١	١٨٢,٠٧	بكالوريوس	ادارة التنوع الثقافي
		٢٠٧,٧٦	دبلوم دراسات عليا	
		١٥٦,٦٠	ماجستير	
		١٤٠,٨٠	دكتوراه	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من جدول (١٢) السابق نجد أن مستوى الدلالة الإحصائية (Sig=٠,٠٠٢) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) وبالتالي يتم قبول الفرض البديل القائل بأنه " توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت حول ادارة التنوع الثقافي وفقاً للمستوي التعليمي، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.

ثالثاً: بالنسبة لسنوات الخبرة الوظيفية:

يمكن تطبيق اختبار (Krusual-Wallis) وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (١٣)

نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) وفقاً لسنوات الخبرة الوظيفية

البعد	سنوات الخبرة الوظيفية	متوسط الرتب	قيمة Chi-square المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية (Sig)
ادارة التنوع الثقافي	أقل من ٣ سنوات	١٧٢,٧٤	٩,٨٥٩	٠,٠٤٣
	من ٣ سنوات الي أقل من ٥ سنوات	١٨٨,٧٧		
	من ٥ سنوات الي أقل من ١٠ سنوات	٢٠٥,٢٣		
	من ١٠ سنوات الي أقل من ١٥ سنة	١٥٦,٣٨		
	من ١٥ سنة فأكثر	١٩٤,١٤		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من جدول (١٣) السابق نجد أن مستوى الدلالة الإحصائية ($Sig=0,043$) وهي اقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) وبالتالي يتم قبول الفرض البديل القائل بأنه " توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت حول ادارة التنوع الثقافي وفقاً لسنوات الخبرة الوظيفية، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.

مما سبق نستنتج أنه تم قبول الفرض البديل القائل بأنه توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت حول ادارة التنوع الثقافي وفقاً للنوع، والمستوي التعليمي، وسنوات الخبرة الوظيفية، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.

اختبار الفرض الرئيسي الثالث:

يمكن صياغة الفرض الرئيسي الثالث في صورته العدمية كالآتي:

" لا توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت حول البراعة التنظيمية حسب المتغيرات الديموجرافية (النوع، المستوي التعليمي، سنوات الخبرة الوظيفية).

ويندرج تحت هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول: " لا توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت حول البراعة التنظيمية وفقاً للنوع".

الفرض الفرعي الثاني: " لا توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت حول البراعة التنظيمية وفقاً للمستوي التعليمي".

الفرض الفرعي الثالث: " لا توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت حول البراعة التنظيمية وفقاً لسنوات الخبرة الوظيفية ".
ويتم الاختبار باستخدام الاختبارات المعلمية حيث سبق أن ذكرنا أن هذا المتغير (البراعة التنظيمية) يتبع التوزيع الطبيعي ويمكن عمل ذلك كما يلي:
أولاً: بالنسبة للنوع:

يمكن تحديد مدي وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت حول البراعة التنظيمية وفقاً للنوع، وذلك باستخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين حيث أن هذا المتغير كما سبق أن ذكرنا يتبع التوزيع الطبيعي، ويتم تحديد الاختلافات بين الأراء وفقاً للنوع نحو البراعة التنظيمية، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (١٤)

نتائج اختبار Tلعينتين مستقلتين

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
البراعة التنظيمية	Equal variances assumed	.010	.918	2.743	368	.006	.19278	.07029	.05455	.33100
	Equal variances not assumed			2.766	271.294	.006	.19278	.06969	.05557	.32998

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق نجد أن مستوى الدلالة الإحصائية (Sig=0.006) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وبالتالي يتم قبول الفرض البديل القائل بوجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت حول البراعة التنظيمية وفقاً للنوع، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.

ثانياً: بالنسبة للمستوي التعليمي:

يمكن تحديد مدي وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت حول البراعة التنظيمية وفقاً للمستوي التعليمي باستخدام أسلوب تحليل التباين كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١٥)

نتائج تحليل التباين للفرض الفرعي الثاني وفقاً للمستوي التعليمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف المحسوبة	مستوي الدلالة الإحصائية (Sig)	القرار
بين المجموعات	٢,٦٢٦	٣	٠,٨٧٥	٢,٠٨٣	٠,١٠٢	غير معنوي
داخل المجموعات	١٥٣,٨٣٢	٣٦٦	٠,٤٢٠			
الكلية	١٥٦,٤٥٨	٣٦٩				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق نجد أن مستوي الدلالة الإحصائية ($Sig = 0.102$) وهي أكبر من مستوي المعنوية ($\alpha = 0.05$) وبالتالي يتم قبول الفرض العدمي القائل بعدم وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت حول البراعة التنظيمية وفقاً للمستوي التعليمي، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.

ثالثاً: بالنسبة لسنوات الخبرة الوظيفية:

يمكن تحديد مدي وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت حول البراعة التنظيمية وفقاً لسنوات الخبرة الوظيفية باستخدام أسلوب تحليل التباين كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١٦) نتائج تحليل التباين للفرض الفرعي الثالث وفقاً لسنوات الخبرة الوظيفية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف المحسوبة	مستوي الدلالة الإحصائية (Sig)	القرار
بين المجموعات	٥,٦٥٥	٤	١,٤١٤	٣,٤٢٢	٠,٠٠٩	معنوي
داخل المجموعات	١٥٠,٨٠٣	٣٦٥	٠,٤١٣			
الكلية	١٥٦,٤٥٨	٣٦٩				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق نجد أن مستوي الدلالة الإحصائية ($Sig = 0.009$) وهي أقل من مستوي المعنوية ($\alpha = 0.05$) وبالتالي يتم قبول الفرض البديل القائل بوجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت حول البراعة التنظيمية وفقاً لسنوات الخبرة

الوظيفية، ولمعرفة المجموعة التي سببت الاختلاف نقوم بعمل المقارنات المتعددة بين المجموعات وذلك كالآتي:

جدول (١٧) نتيجة المقارنات المتعددة للمجموعات

الخبرة الوظيفية (I) سنوات	سنوات الخبرة (J) الوظيفية	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
أقل من 3 سنوات	من 3 سنوات الي أقل من 5 سنوات	.06750	.12719	.596	-.1826-	.3176
	من 5 سنوات الي أقل من 10 سنوات	- .12284	.12432	.324	-.3673-	.1216
	من 10 سنوات الي أقل من 15 سنة	- .20799	.12633	.101	-.0404-	.4564
	من 15 سنة فأكثر	- .08696	.12224	.477	-.3273-	.1534
من 3 سنوات الي أقل من 5 سنوات	أقل من 3 سنوات	- .06750	.12719	.596	-.3176-	.1826
	من 5 سنوات الي أقل من 10 سنوات	- .19033	.10220	.063	-.3913-	.0106
	من 10 سنوات الي أقل من 15 سنة	- .14049	.10464	.180	-.0653-	.3463
	من 15 سنة فأكثر	- .15446	.09966	.122	-.3504-	.0415
من 5 سنوات الي أقل من 10 سنوات	أقل من 3 سنوات	.12284	.12432	.324	-.1216-	.3673
	من 3 سنوات الي أقل من 5 سنوات	.19033	.10220	.063	-.0106-	.3913
	من 10 سنوات الي أقل من 15 سنة	.33083*	.10113	.001	.1320	.5297
	من 15 سنة فأكثر	.03587	.09597	.709	-.1528-	.2246
من 10 سنوات الي أقل من 15 سنة	أقل من 3 سنوات	- .20799	.12633	.101	-.4564-	.0404

	من 3 سنوات الي أقل من 5 سنوات	- .14049	.10464	.180	-.3463-	.0653
	من 5 سنوات الي أقل من 10 سنوات	- .33083 *	.10113	.001	-.5297-	-.1320-
	من 15 سنة فأكثر	- .29496 *	.09856	.003	-.4888-	-.1011-
من 15 سنة فأكثر	أقل من 3 سنوات	.08696	.12224	.477	-.1534-	.3273
	من 3 سنوات الي أقل من 5 سنوات	.15446	.09966	.122	-.0415-	.3504
	من 5 سنوات الي أقل من 10 سنوات	- .03587 -	.09597	.709	-.2246-	.1528
	من 10 سنوات الي أقل من 15 سنة	.29496 *	.09856	.003	.1011	.4888

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

مما سبق نستنتج أنه تم قبول الفرض العدمي القائل بعدم وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت حول البراعة التنظيمية وفقاً للمستوي التعليمي، وقبول الفرض البديل القائل بوجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت حول البراعة التنظيمية وفقاً للنوع وسنوات الخبرة الوظيفية وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.

١٠ - مناقشة النتائج والتوصيات:

يمكن التحقق من صحة الفرض الرئيسي للبحث من خلال التحقق من مدى صحة الفروض الفرعية للبحث. حيث تشير نتائج التحليل الإحصائي للفروض الفرعية إلى رفض الفروض العدمية وقبول الفروض البديلة، ومن ثم تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى:

١/١٠ نتائج البحث:

- توجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين ادارة التنوع الثقافي والبراعة التنظيمية لدي العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.
- يوجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ادارة التنوع الثقافي والمتمثلة في (السمات الشخصية، السمات الاجتماعية، السمات التنظيمية) والبراعة التنظيمية لدي العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.
- يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة التنوع الثقافي على البراعة التنظيمية لدي العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.

- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للسمات الشخصية كأحد ابعاد ادارة التنوع الثقافي على البراعة التنظيمية لدي العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت.
- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للسمات الاجتماعية كأحد ابعاد ادارة التنوع الثقافي على البراعة التنظيمية لدي العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.
- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للسمات التنظيمية كأحد ابعاد ادارة التنوع الثقافي على البراعة التنظيمية لدي العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.
- توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت حول ادارة التنوع الثقافي وفقاً للنوع، والمستوي التعليمي، وسنوات الخبرة الوظيفية، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.
- لا يوجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت حول البراعة التنظيمية وفقاً للمستوي التعليمي، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.
- يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت حول البراعة التنظيمية وفقاً للنوع وسنوات الخبرة الوظيفية، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.

٢/١٠ توصيات البحث:

في ضوء نتائج الدراسة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات وهي كما يلي:

المسئول عن التنفيذ	آليات التنفيذ	التوصية
الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية	إقامة الندوات والمؤتمرات بصفة دورية بمعدل ندوة كل شهر بما يساعد على تكوين وعي وإدراك واضح لديهم، ويمكنهم من الاستفادة من كل أشكال التنوع؛ لشحذ الإبداع، وتحقيق الأهداف المرجوة من الخدمات المقدمة في المؤسسة.	نشر الوعي بأهمية إدارة التنوع الثقافي لدى العاملين في إدارة الطيران المدني.
الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية	إقامة الندوات بصفة دورية بمعدل ندوة كل شهر وذلك لزرع الاستجابة الثقافية لإيجابيات التنوع الثقافي، وكذلك إقامة دورات تدريبية حول مميزات التنوع الثقافي بمعدل دورة تدريبية كل شهر لتحسين دوافع العاملين، وفتح باب الإبداع والابتكار والتجديد في آليات تنفيذ العمل ورفع مستوى ديناميكية الفريق.	التأكيد على نشر ثقافة تقبل التنوع الثقافي وتقبل الآخرين المختلفين عنا.
الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية	تنظيم دورات تدريبية للعاملين بمعدل دورة تدريبية كل شهر، تستهدف بناء وتنمية مهاراتهم وقدراتهم على	تحديد مجموعة من الممارسات لتحسين العوامل الداخلية

	<ul style="list-style-type: none"> - إدراك الأسباب الحقيقية حول الإحباطات الثقافية الناجمة عن التعامل مع الآخرين في العمل. - تصحيح الأفكار حول التحيز ضد المرأة في العمل. - احترام مشاعر الآخرين خاصة الأكبر سنا والأكثر خبرة والتفاعل معهم بطريقة جيدة. 	<p>إدارة التنوع الثقافي</p>
<p>الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية</p>	<ul style="list-style-type: none"> - تنظيم برامج تدريبية وورش عمل للمديرين تستهدف بناء وتنمية مهاراتهم وقدراتهم. - توفير سياسات في العمل تعمل على احترام حرية المعتقدات والتي تؤثر على القيم المرتبطة بالعمل. 	<p>تحديد مجموعة من الممارسات لتحسين العوامل الخارجية لإدارة التنوع الثقافي.</p>
<p>الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية</p>	<ul style="list-style-type: none"> - مراجعة كافة الشكاوى بصفة دورية حول التمييز في الترقيات، والرواتب، ومراجعة أداء العاملين من خلال نظام عادل للشكاوى. - تنظيم برامج تدريبية لتوعية العاملين الوافدين لأهمية عنصر التوطين وأهمية نقل الخبرات إلى المواطنين. - إيجاد آلية وبدائل لحل النزاعات. - محاولة الإدارة فهم خصائص وثقافات الأفراد للتعامل معه بكفاءة. 	<p>تحديد مجموعة من الممارسات لتحسين العوامل التنظيمية لإدارة التنوع الثقافي:</p>

المراجع

المراجع العربية:

- ١- الليمون، عودة عطية. (٢٠١٨). ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الريادة في الجامعات دراسة ميدانية على الجامعات الرسمية الأردنية. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، ٢٥(١١٣)، ٢٢١-٢٥١.
- ٢- المصاروة، سارة كساب عبد الله والصوالحة، أيوب أحمد. (٢٠١٧) " إدارة التنوع في المواد البشرية وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمية - الدور الوسيط للتمكين الإداري - دراسة ميدانية في المناطق الصناعية المؤهلة في سحاب "رسالة دكتوراة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

- ٣- حموده، عبد الناصر محمد علي. (٢٠٠٥). " إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية " ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية ، القاهرة.
- ٤- سليمان، لمياء عبد الرحيم عبد الكريم. (٢٠٢٢) ٠ العلاقة بين الارتجال التنظيمي والبراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك الزراعية المصرية بمنطقة غرب الدلتا. مجلة التجارة والتمويل، ع٤٤، ص ص ٣٣٦ - ٤٠٦.
- ٥- عبد العزيز، أحمد عزمي. (٢٠٢٢). أثر أبعاد البراعة التنظيمية على تحقيق الريادة لمنظمات الأعمال- دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٣(١)، ٨١٥-٨٧٤.
- ٦- لاشين، محمد والشنفري عبد الله والعنبي، إبراهيم. (٢٠١٦) " إدارة التنوع بالمؤسسات التعليمية في بعض دول أمريكا الشمالية، وكيفية الاستفادة منها في سلطنة عمان، المؤتمر العلمي الثالث والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بعنوان " التعليم والتقدم في دول أمريكا الشمالية - مصر.
- ٧- محمد، رانيا كمال أحمد. (٢٠٢٣). واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية بجامعة سوهاج. المجلة التربوية، ج١٠٦، ص ص ٩٦-١.

المراجع الأجنبية:

- 1- Ali, M. O., Tawfeq, A. O., & Dler, S. M. (2020). Relationship between diversity management and human resource management: Their effects on employee innovation in the organizations. Black Sea Journal of Management and Marketing, 1(2), 36-44.
- 2- Simsek, Z., Lubatkin, M. H., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. Journal of management, 32(5), 646-672.
- 3- Lo, F. Y., Wang, Y., & Zhan, W. (2020). Does TMT cultural diversity contribute to firm performance and do socialisation and tenure matter? A test of two competing perspectives. Personnel Review, 49(1), 324-348.
- 4- Mardi, M., Arief, M., Furinto, A., Kumaradiaja, R. (2018) Sustaining organizational performance through organizational. Ambidexterity by Adapting Social Technology. Journal of The Knowledge Economy ,9(3),1049-1066.

- 5- Elizandra., S., Vieira, V.A., Galdamez, E.V.C. (2018) The indirect effects of performance measurement system and organizational ambidexterity on performance. *Business Process Management Journal* ,24(3),1176-1199.
- 6- Othman, A. A. E., & Ibrahim Fouda, N. (2022). A cultural diversity management framework for enhancing the performance of architectural design firms in Egypt. *Archnet-IJAR: International Journal of Architectural Research*, 16(2), 451-470.
- 7- Al-salanti, L. (2015). The Impact of the quality of the reciprocal relationship between the leader and his subordinates on employee creativity and organizational prowess by applying to health centers in Damietta (in Arabic), *The Egyptian Journal of Business Studies*, 1(39), 85-122.
- 8- Smith, S., M. (2017), *Organizational Ambidexterity: welcome to Paradox City*", *Human Resource Management International Digest*, Vol. 25 Issue: 1, pp.1-3, <https://doi.org/10.1108/HRMID-06-2016-0087>
- 9- Othman, A. A. E., & Ibrahim Fouda, N. (2022). A cultural diversity management framework for enhancing the performance of architectural design firms in Egypt. *Archnet-IJAR: International Journal of Architectural Research*, 16(2), 451-470.
- 10- Breuillot, A., Bocquet, R., & Poussing, N. (2023). Diversity management for SMEs internationalization: orchestrating human resource diversity. *Management International*, 26(Special), 41-57.
- 11- Hosseini, A., & Ghasempour Ganji, S. F. (2023). Diversity Management practices and its Consequences in Iran's Top Governmental Organizations. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 60-43.
- 12- Lissillour, R. and Rodriguez-Escobar, J.A. (2023), "Organizational ambidexterity and the learning organization: the strategic role of a corporate university", *The Learning Organization*, Vol. 30 No. 1, pp. 55-75. <https://doi.org/10.1108/TLO-01-2021-0011>.
- 13- Konrad, A. M., Richard, O. C., & Yang, Y. (2021). Both Diversity and Meritocracy: Managing the Diversity-Meritocracy Paradox with Organizational Ambidexterity. *Journal of Management Studies*, 58(8), 2180-2206.

- 14- Deveaux, R. (2021). The Impact of Diversity on Organizational Ambidexterity. Master thesis, Faculty of Technology, Policy and Management, Delft University of Technology.
- 15- Shakiba, H., Pazhouhan, A., Amiri, S., & Sakhdari, K. (2023). Inclusive urban entrepreneurial ecosystem: An exploration of factors affecting organizational ambidexterity. Annals of Public and Cooperative Economics. <https://doi.org/10.1111/apce.12415>.

قائمة الاستقصاء

..... السيد الفاضل/

تحية طيبة وبعد.....

أتشرف بإحاطة سيادتكم علماً بأنني بصدد إجراء دراسة بعنوان العلاقة بين إدارة التنوع الثقافي والبراعة التنظيمية (دراسة تطبيقية على العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت)، وقد قام الباحثون بإعداد قائمة استقصاء تمثل المصدر الأساسي للحصول على البيانات اللازمة للدراسة.

برجاء التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة بالقائمة علماً بأن آراء سيادتكم سيكون لها عظيم الأثر في الوصول إلى نتائج تستفيد منها الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت هذا مع العلم بأن كل البيانات سرية ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول وافر الإحترام والتقدير

الباحثون

أولاً: البيانات الشخصية

١- الاسم:

٢- الوظيفة الحالية:

٣- عدد سنوات الخبرة الوظيفية

- أقل من ٣ سنوات
- أكثر من ٣ سنوات إلي ٥ سنوات
- أكثر من ٥ سنوات حتي ١٠ سنوات
- أكثر من ١٠ سنوات حتي ١٥ سنة
- أكثر من ١٥ سنة

٤- المستوى التعليمي

- بكالوريوس
- دبلوم دراسات عليا
- الماجستير
- الدكتوراة

٥- الجنس:

- ذكر
- أنثي

ثانياً: عبارات اختبارات الفروض:
١- العبارات المتعلقة بالتنوع الثقافي:

م	العبارة	١ غير موافق تماماً	٢ غير موافق	٣ محايد	٤ موافق	٥ موافق تماماً
العبارات المتعلقة بالسمات الشخصية						
١	أسعى لإحترام ثقافات الغير وتقبلها كما هي.					
٢	أقبل وأحاول فهم الثقافات المختلفة لزملاء العمل.					
٣	لكل واحد من أعضاء فريق العمل أفكاره الخاصة وقيمه ومعتقداته.					
٤	استوعب فكرة إختلاف					

					الأخرين عني في القيم والأفكار.	
					أهتم بتطوير وتنمية سلوك إيجابي لدى تجاه الثقافات الأخرى	٥
					لا أفرض قيمي وعاداتي على الآخرين باعتبارها هي الأصح.	٦
					يحقق التنوع الثقافي تعزيز القدرة على التفاعل مع الآخرين.	٧
العبارات المتعلقة السمات الإجتماعية للتنوع الثقافي						
					يحقق التنوع الثقافي نبذ التعصب عند التعامل مع الغير.	١
					يؤدي التنوع الثقافي إلى تمكين العاملين من التواصل بأكثر من لغة.	٢
					تمتلك المنظمة مستويات تعليمية مختلفة.	٣
					يمكن التنوع الثقافي من تنوع المهارات المملوكة لدى المنظمة.	٤
					تمتلك المنظمة فريق عمل يتفاوت في سنوات الخبرة.	٥
					يمكن التنوع الثقافي من تقديم أفكار جديدة تفيد المنظمة.	٦
					تبتعد المنظمة عن التحيز العرقي.	٧
السمات التنظيمية للتنوع الثقافي						
					تخلو القوانين الحاكمة للمنظمة من جميع أنواع التحيز الثقافي.	١
					تسعي المنظمة دائما إلى فهم ثقافات الأفراد للتعامل معهم بكفاءة.	٢
					تشجع المنظمة إقامة علاقات تعاونية بين العاملين من	٣

					مختلف الثقافات.
				٤	تكلف المنظمة العاملين من ثقافات مختلفة بإنجاز مهام اجتماعية بشكل تعاوني.
				٥	توفر المنظمة أطر تنظيمية واضحة للأفراد العاملين بها لإدارة إختلافاتهم.
				٦	توفر المنظمة للعاملين تدريب على التنوع الثقافي يجعل الأفراد أكثر تقبلاً للعمل في بيئة متعددة الثقافات.
				٧	تسعي المنظمة إلى خلق بيئة عمل تتوافق مع عادات الثقافات المختلفة لفريق العمل.

٢- عبارات المتعلقة بالبراعة التنظيمية:

م	العبرة	١ غير موافق تماماً	٢ غير موافق	٣ محايد	٤ موافق	٥ موافق تماماً
١	تكرس المنظمة جهود كبيرة لتطوير العاملين					
٢	توفر المنظمة المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات الجيدة.					
٣	تقدم المنظمة خبرات ومعارف وأنشطة جديدة للعاملين.					
٤	توفر المنظمة مناخ تنافسي بين العاملين لإنجاز العمل.					
٥	تهتم المنظمة بتحسين الأنشطة والخدمات المقدمة.					
٦	تستثمر المنظمة الفرص الجديدة					

					بشكل فعال.
					٧ توظف المنظمة التكنولوجيا في مختلف خدمات بالمؤسسة.
					٨ توظف المنظمة التغذية الراجعة بإجراء تحسينات في خدماتها.
					٩ تشجع المنظمة العاملين على ابتكار أفكار أصيلة تتحدى الروتين.
					١٠ تستخدم المنظمة الأسلوب العلمي في تصميم استراتيجيات العمل
					١١ تبذل المنظمة جهود في استكشاف مواهب العاملين.
					١٢ تستجيب المنظمة بفعالية للتغيرات الحاصلة محليا بشكل علمي.
					١٣ تشارك العاملين في جلسات للعصف الذهني لتحديد التوجهات المستقبلية للمؤسسة.
					١٤ تعديل المنظمة من ممارستها على ضوء نتائج التقييم السنوية.
					١٥ تبحث عن أحدث التقنيات العالمية لتطبيقها بالمؤسسة

ملاحظات:

ولسيادتكم جزيل الشكر والعرفان بالجميل