الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة السورية الخاصة
كلية العلوم الإدارية
قسم إدارة الموارد البشرية



أثر التنوع الثقافي على الابتكار في بيئة العمل

دراسة ميدانية في شركة الاتحاد للكابلات

The Impact of Cultural Diversity on Innovation

A Field Study at Etihad Cable Company

تم إعداد هذا المشروع استكمالاً لمتطلبات الحصول على الإجازة الجامعية في كلية العلوم الإدارية في الجامعة السورية الخاصة اختصاص إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالب:

عبد العزيز فيصل السالم

إشراف:

أ.م. الدكتور منير عباس

2025-2024

الشكر والتقدير:

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، وبفضله وكرمه أُنجز هذا العمل، وأسأله سبحانه أن يجعل هذا الجهد خالصًا لوجهه الكريم.

أتقدّم بجزيل الشكر والعرفان إلى الجامعة السورية الخاصة لما قدّمته لي من دعم وعطاء طوال مسيرتي العلمية، ممّا كان له الأثر الكبير في وصولي إلى هذه المرحلة. كما أتوجّه بالشكر إلى كلية العلوم الإدارية بجميع كوادرها الأكاديمية والإدارية، وإلى أعضاء هيئة التدريس الذين كانوا سندًا وعونًا لي سواء عن قرب أو عن بعد.

ولا يفوتني أن أخصّ بالشكر والتقدير الأستاذ الدكتور منير عباس، على دعمه وإشرافه العام، وعلى ما قدّمه من توجيه ونصح طوال فترة المشروع.

كما أعبّر عن تقديري العميق إلى لجنة المناقشة الأفاضل، الذين شرفوني بمناقشة هذا المشروع، وأسهموا في إثرائه بملاحظاتهم القيّمة وتوجيهاتهم الهادفة.

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرّف على أثر التنوع الثقافي على الابتكار في بيئة العمل ضمن الشركات الصناعية السورية – شركة الاتحاد للكابلات، وذلك من خلال التركيز على ثلاثة أبعاد داخلية للتنوع الثقافي، وهي: مهارة حل المشكلات، المرونة والقدرة على التكيف، والتفكير الإبداعي.

تمثّل مجتمع الدراسة بالعاملين في شركة الاتحاد للكابلات، وقد تألّفت عينة الدراسة العشوائية من 120 مشاركاً مثّلت المجتمع أفضل تمثيل. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة، كما تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS الإصدار 27.

أظهرت نتائج الدراسة أن التنوع الثقافي يعزز الابتكار ضمن الشركة المدروسة من خلال تحفيز تبادل الأفكار وتنمية مهارات حل المشكلات، والمرونة، والتفكير الإبداعي. كما أكدت الدراسة على وجود علاقة معنوية بين هذه الأبعاد والابتكار، حيث تسهم المؤسسات التي تعتمد التنوع الثقافي في تحسين الأداء والقدرة على التكيّف مع متغيرات السوق.

وأوصت الدراسة بتعزيز التنوع الثقافي كأولوية استراتيجية، وتطوير برامج تثقيفية، إلى جانب الاستثمار في تنمية المهارات الأساسية مثل التفكير الإبداعي. كما دعت إلى تبني بيئة تشجّع الابتكار وتطوير مؤشرات أداء لقياس تأثير التنوع الثقافي على الابتكار، مع أهمية إجراء دراسات طويلة الأمد لضمان استدامة هذا الأثر.

الكلمات المفتاحية: التنوع الثقافي، الابتكار في بيئة العمل، مهارة حل المشكلات، المرونة والقدرة على التكيف، التفكير الإبداعي.

Abstract:

The study aimed to identify the impact of cultural diversity on innovation in the work environment within Syrian industrial companies—specifically, Al-Ittihad Cable Company. It focused on three internal dimensions of cultural diversity: problem-solving skills, flexibility and adaptability, and creative thinking.

The study population consisted of employees at Al-Ittihad Cable Company, and a random sample of 120 participants was selected to best represent this population. The descriptive-analytical approach was used due to its suitability for the nature of the study. A questionnaire was the primary tool for data collection, and the results were analyzed using SPSS version 27.

The findings revealed that cultural diversity enhances innovation within the company by encouraging the exchange of ideas and improving problem-solving skills, flexibility, and creative thinking. The study also confirmed a significant relationship between these dimensions and innovation, indicating that organizations that embrace cultural diversity can improve performance and adapt more effectively to market changes.

The study recommended promoting cultural diversity as a strategic priority and developing educational programs, along with investing in the development of key skills such as creative thinking. It also called for fostering an environment that encourages innovation and for developing performance indicators to measure the impact of cultural diversity on innovation, stressing the importance of conducting long-term studies to ensure the sustainability of this impact.

Keywords: Cultural diversity, innovation in the workplace, problem-solving skills, flexibility and adaptability, creative thinking.

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	**1**
أولاً: المقدمة	1
ثانياً: الدراسات السابقة	2
ثالثاً: مشكلة الدراسة	10
رابعاً: فرضيات الدراسة	11
خامساً: أهداف الدراسة	12
سادساً: أهمية الدراسة	12
سابعاً: حدود الدراسة	13
ثامناً: منهجية الدراسة	13
تاسعاً: مجتمع وعينة الدراسة	13
عاشراً: متغيرات الدراسة	14
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	**15**
المبحث الأول: ماهية التنوع الثقافي	15
أولاً: مفهوم التنوع الثقافي	15
ثانياً: النظريات المفسرة للتنوع الثقافي	17

ثالثاً: فوائد التنوع الثقافي في بيئة العمل	18
رابعاً: استراتيجيات إدارة التنوع الثقافي	19
خامساً: تحديات التنوع الثقافي في بيئة العمل	20
المحور الأول: مهارة حل المشكلات	22
أولاً: مفهوم مهارة حل المشكلات	22
ثانياً: سمات مهارة حل المشكلات	22
ثالثاً: خصائص مهارة حل المشكلات	23
رابعاً: أهمية القدرة على حل المشكلات	24
خامساً: عوائق القدرة على حل المشكلات	25
المحور الثاني: المرونة والقدرة على التكيف	26
أولاً: مفهوم المرونة والقدرة على التكيف	26
ثانياً: مراحل بناء المرونة والتكيف في بيئة العمل	27
ثالثاً: استراتيجيات لتعزيز المرونة في بيئة العمل	27
رابعاً: أهمية المرونة والقدرة على التكيف في بيئة العمل	28
خامساً: الصعوبات التي تواجه المرونة والتكيف في بيئة العمل	29
المحور الثالث: التفكير الإبداعي	30
أولاً: مفهوم التفكير الإبداعي	30
ثانياً: مراحل التفكير الإبداعي	31

ثالثاً: العوامل المؤثرة في التفكير الإبداعي	31
رابعاً: أهمية البيئة الإيجابية في تعزيز التفكير الإبداعي	32
خامساً: معوقات التفكير الإبداعي	33
المبحث الثاني: الابتكار في بيئة العمل	34
أولاً: مفهوم الابتكار في بيئة العمل	34
ثانياً: خصائص الابتكار في بيئة العمل	35
ثالثاً: أهمية الابتكار في بيئة العمل	35
رابعاً: أنواع الابتكار في بيئة العمل	36
خامساً: مراحل عملية الابتكار في بيئة العمل	37
سادساً: عوائق الابتكار في بيئة العمل	40
سابعاً: العلاقة بين التنوع الثقافي والابتكار في بيئة العمل	41
الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة	**43**
أولاً: عينة الدراسة	43
ثانياً: أداة الدراسة	43
ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة	44
رابعاً: الإحصاءات الوصفية	45
خامساً: ثبات وصدق الاستبيان	50
سادساً: تحليل آراء أفراد العينة حول محاور الاستبانة	53

سابعاً: طبيعة البيانات	59
ثامناً: دراسة تأثير التنوع الثقافي على الابتكار في بيئة العمل	59
النتائج والتوصيات	**71**
أولاً: نتائج الدراسة	71
ثانياً: توصيات الدراسة	72
قائمة المراجع والملاحق	**74**
أولاً: المراجع	74
المراجع العربية	74
المراجع الإنكليزية	78
ثانياً: الملاحق	80
الملحق رقم (1): الاستبيان	80

فهرس الجداول

الرقم	اسم الجدول	الصفحة
1	الفرق بين الابتكار التدريجي والابتكار الجذري	37
2	المتوسطات المرجحة المقابلة للوصف المستخدم في الاستبيان	44
3	خصائص عينة الدراسة للمتغيرات النوعية	46
4	معاملات الارتباط بين الدرجات الكلية للأبعاد والدرجة الكلية للاستبيان	50
5	معاملات الارتباط بين بنود الاستبيان والدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه	51
6	نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبيان	52
7	اتجاه الآراء للمحور الأول	54
8	اتجاه الآراء للمحور الثاني	57
9	نتائج اختبار الطبيعية للمتغيرات الكمية	59
10	نتائج الارتباط بين الابتكار في بيئة العمل وأبعاد التنوع الثقافي	60
11	مقياس الارتباط بين مهارة حل المشكلات والابتكار في بيئة العمل	60
12	اختبار العلاقة الخطية بين مهارة حل المشكلات والابتكار في بيئة العمل	61
13	معاملات العلاقة الخطية بين مهارة حل المشكلات والابتكار في بيئة العمل	61
14	مقياس الارتباط بين المرونة والقدرة على التكيف والابتكار في بيئة العمل	63
15	اختبار العلاقة الخطية بين المرونة والقدرة على التكيف والابتكار في بيئة العمل	63

16	معاملات العلاقة الخطية بين المرونة والقدرة على التكيف والابتكار في بيئة العمل	64
17	مقياس الارتباط بين التفكير الإبداعي والابتكار في بيئة العمل	65
18	اختبار العلاقة الخطية بين التفكير الإبداعي والابتكار في بيئة العمل	66
19	معاملات العلاقة الخطية بين التفكير الإبداعي والابتكار في بيئة العمل	66
20	نتائج الارتباط بين التنوع الثقافي والابتكار في بيئة العمل	68
21	مقياس الارتباط بين التنوع الثقافي والابتكار في بيئة العمل	68
22	اختبار العلاقة الخطية بين التنوع الثقافي والابتكار في بيئة العمل	69
23	معاملات العلاقة الخطية بين التنوع الثقافي والابتكار في بيئة العمل	69

فهرس الأشكال

الرقم	اسم الشكل	الصفحة
1	نموذج الدراسة	14
2	مراحل العملية الابتكارية	39
3	توزيع العينة حسب متغير الجنس	48
4	النسب المئوية والتكرارات لتوزع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	48
5	النسب المئوية والتكرارات لتوزع العينة حسب متغير الموقع الوظيفي	49
6	النسب المئوية والتكرارات لتوزع العينة حسب متغير سنوات الخبرة	49
7	العلاقة الخطية بين مهارة حل المشكلات والابتكار في بيئة العمل	62
8	العلاقة الخطية بين المرونة والقدرة على التكيف والابتكار في بيئة العمل	65
9	العلاقة الخطية بين التفكير الإبداعي والابتكار في بيئة العمل	67
10	العلاقة الخطية بين التنوع الثقافي والابتكار في بيئة العمل	70

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: المقدمة

التنوع الثقافي يعكس تنوع القيم والعادات والتقاليد واللغات بين مختلف المجتمعات، مما يعزز التفاهم المتبادل والتسامح. يسهم هذا التنوع في إثراء التجارب الإنسانية وفتح آفاق جديدة للمعرفة. كما يعد التنوع الثقافي مصدراً للإبداع والابتكار، حيث يتبادل الأفراد الأفكار والممارسات التي تؤدي إلى تطوير ثقافات جديدة وثرية. في ظل التغيرات السريعة في السوق العالمية، يمثل الابتكار أداة حيوية تساعد الشركات على التكيف مع احتياجات العملاء المتغيرة. فهو يعزز كفاءة المؤسسات ويزيد من قدرتها التنافسية ويتيح لها توسيع حصتها السوقية.

من الضروري تعزيز واحترام هذا التنوع من أجل الحفاظ على السلم الاجتماعي وتحقيق التنمية المستدامة. المؤسسات التي تستثمر في الابتكار تكون أكثر قدرة على تقديم منتجات وخدمات جديدة تلبي تطلعات العملاء بشكل فعال. في النهاية، الابتكار لا يُعتبر فقط وسيلة للبقاء في السوق، بل هو أيضاً محرك رئيسي للنمو والتطور المستمر، حيث يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وفتح مجالات جديدة للنمو الاقتصادي.

ثانياً: الدراسات السابقة

تم الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي لها صلة بموضوع الدراسة نذكر أهمها مرتباً من الأحدث إلى الأقدم:

الدراسات العربية:

- **دراسة (الخزعلي، 2024)، بعنوان: القيادة الابتكارية وانعكاسها في تحقيق الابتكار التنظيمي من خلال السلوك الابتكاري، دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من الموظفين في فنادق السفر و السياحية في محافظة النجف الأشرف في العراق.[1]**

هدف البحث إلى دراسة علاقة التأثير بين القيادة الابتكارية في تحقيق الابتكار التنظيمي من خلال السلوك الابتكاري باستخدام عينة من القادة والموظفين في فنادق السفر والسياحة في النجف الأشرف. تمثلت مشكلة البحث بتساؤلات عديدة وأهمها: استكشاف تأثير القيادة الابتكارية في تحقيق الابتكار التنظيمي من خلال تعزيز السلوك الابتكاري للموظفين، ولتحقيق هدف الدراسة استعان الباحث بالمنهج الوصفي لتحليل البيانات، ولغرض جمع البيانات تم الاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية حيث تم توزيع (120) استبانة على مجموعة من الفنادق السفر و السياحية في النجف الأشرف، وتم استرجاع (111)، والصالحة التحليل الإحصائي (105) استمارة والمستبعدة (6) استبانات وتم تحليل هذه البيانات في برنامج الإحصائي. تساهم نتائج هذا البحث في استكشاف تأثير القيادة الابتكارية في تحقيق الابتكار التنظيمي من خلال السلوك الابتكاري. توصلت الدراسة إلى انه يجب على قادة الفنادق السفر والسياحية التركيز على السلوك الابتكاري لما

[1] الخزعلي (2024). القيادة الابتكارية وانعكاسها في تحقيق الابتكار التنظيمي من خلال السلوك الابتكاري، دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من الموظفين في فنادق السفر والسياحية في محافظة النجف الأشرف، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 5 (9) ص 272–295، العراق.

له من تأثير في خلق الأفكار الجديدة وهذا بدوره ينعكس على تعزيز تأثير القيادة الابتكارية في تحقيق الابتكار التنظيمي.

- **دراسة (المومني، جبران، 2023)، بعنوان: فاعلية إدارة الموارد البشرية للتنوع الثقافي وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في الجامعات الأردنية.**[2]

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية إدارة الموارد البشرية للتنوع الثقافي وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في الجامعات الأردنية، والتعرف على الفروقات الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للجنس والجنسية ومصدر الدرجة العلمية وملكية الجامعة والمسمى الوظيفي. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي من خلال استخدام استبانتين تم التأكد من صدقهما وثباتهما. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في الجامعات الأردنية والبالغ عددهم (7078)، وبلغت عينة الدراسة (425) عضو هيئة تدريس وإدارياً .

وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية للتنوع الثقافي جاءت منخفضة، ودرجة تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية جاءت أيضاً بدرجة منخفضة، كما أظهرت وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين إدارة الموارد البشرية للتنوع الثقافي وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية، ووجود فروق احصائية تعزى لمتغيري ملكية الجامعة ومصدر الدرجة العلمية، وجاءت لصالح الجامعات الحكومية

[2] المومني، جبران .(2023) فاعلية إدارة الموارد البشرية للتنوع الثقافي وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في الجامعات الأردنية. المجلة التربوية الأردنية، 8 (3)، 353–381، الأردن.

والدرجة العلمية الأجنبية، في حين لا توجد فروق إحصائية تعزى لأثر كل من المتغيرات الجنس، الجنسية، والمسمى الوظيفي.

- **دراسة (اليوسف، المطيري، 2022) بعنوان أدوار أعضاء هيئة التدريس تجاه التنوّع الثقافي في جامعة نجران في السعودية.**[3]

هدفت الدراسة إلى التعرف على أدوار أعضاء هيئة التدريس التعليمية والأخلاقية والاجتماعية تجاه التنوع الثقافي في جامعة نجران. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي والاستبانة أداةً لجمع البيانات، وقد طُبقت على عينة مكونةّ من (302) عضو هيئة تدريس في جامعة نجران, وأظهرت النتائج أن أدوار أعضاء هيئة التدريس التعليمية والأخلاقية والاجتماعية تجاه التنوع الثقافي في جامعة نجران تمارس بدرجة عالية جدًا، وأن درجة موافقتهم على أهم المعوقات التي تواجههم في ممارسة هذه الأدوار قد جاءت بدرجة عالية، وقد تمثلت أهم هذه المعوقات في الخشية من الخوض في مواضيع اجتماعية وثقافية مع الطلبة، وندرة الأنشطة الجامعية التي تعنى بالتنوع الثقافي، في حين تمثلت أهم المقترحات التي يرون أنها ستساعدهم في ممارسة أدوارهم في توعية أعضاء هيئة التدريس بأهمية التنوع الثقافي، وإقامة الملتقيات الثقافية داخل وخارج الجامعة. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أدوار أعضاء هيئة التدريس طبقًا لمتغير الجنس تُعزى لصالح الإناث، وطبقًا لمتغير التخصص الأكاديمي تُعزى لصالح أعضاء هيئة تدريس التخصصات الإنسانية، وأنه لا توجد ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الرتبة العلمية. وبذلك أوصت الدراسة بالتأكيد على أهمية دور أعضاء هيئة

[3] اليوسف، والمطيري (2022). أدوار أعضاء هيئة التدريس تجاه التنوّع الثقافي في جامعة نجران .مجلة كلية التربية فى العلوم التربوية، 46 (4)، 321-350، السعودية.

التدريس في تعزيز تقبل الطلبة للتنوع الثقافي، واهتمام الجامعة برصد احتياجات الطلبة المتنوعون ثقافيًا وإقامة الأنشطة والفعاليات المختلفة التي تساهم في تعزيز ثقافة التنوع والقيم المتصلة بها.

- **دراسة (الخليفات، عبد الرزاق، 2021)، بعنوان: مواءمة التنوع الثقافي ودورها في تحقيق أهداف إدارة التغيير في بلدية السلط الكبرى في الأردن.**[4]

هدف هذا البحث إلى التعرف على مواءمة التنوع الثقافي ودورها في تحقيق أهداف إدارة التغيير في بلدية السلط الكبرى، وتكونت عينة البحث من (27) مستجيباً من الإداريين والعاملين في الأقسام التالية: قسم الدائرة الثقافية، وقسم العلاقات العامة، وقسم الموارد البشرية، وقسم الديوان العام، في بلدية السلط الكبرى في بلدية السلط الكبرى. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي. وتوصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها أن هناك درجة اتفاق جيدة بين أفراد عينة الدراسة لقياس مواءمة التنوع الثقافي للعاملين في بلدية السلط الكبرى، كما وتوصل البحث إلى أن هناك درجة اتفاق جيدة درجة اتفاق جيدة بين أفراد عينة الدراسة لدور الأقسام التالية قسم الدائرة الثقافية، وقسم العلاقات العامة، وقسم الموارد البشرية، وقسم الديوان العام، في بلدية السلط الكبرى في نجاح إدارة التغيير. كما وتوصل البحث الى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مواءمة التنوع الثقافي ودورها في تحقيق أهداف إدارة التغيير في بلدية السلط الكبرى، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من (مواءمة التنوع العرقي، ومواءمة التنوع الجنسي، ومواءمة التنوع العمري) وبين تحقيق أهداف إدارة التغيير في بلدية السلط الكبرى. وعليه توصي الدراسة إلى أنه لا بد من أن تقوم إدارة البلديات بشكل عام وبلدية السلط

[4] الخليفات، عبد الرزاق (2021)، مواءمة التنوع الثقافي ودورها في تحقيق أهداف إدارة التغيير في بلدية السلط الكبرى .مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية والقانونية.110-125 , (13)5، الأردن.

الكبرى بشكل خاص إلى الربط ما بين التنوع الثقافي ومدى مواءمته عند العاملين وبين نجاح التغيير في البلدية في عملية التخطيط للتغيير.

الدراسات الأجنبية:

- **دراسة (Hyunji Ju, Yeonbae Kim, 2025) بعنوان:**

Bridging Diversity and Innovation: The Moderating Role of Cohesive and Hierarchical Organizational Culture in South Korea.

ربط التنوع والابتكار: الدور المُنظِّم للثقافة التنظيمية المتماسكة والهرمية في كوريا الشمالية.[5]

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة المعقدة بين تنوع القوى العاملة والابتكار في الصناعات التكنولوجية المتقدمة. نقدم ثقافة تنظيمية متماسكة وهرمية (CHOC) كعامل رئيسي يؤثر في هذه العلاقة. نقترح أن تعزيز هذه الثقافة يمكن أن يعزز الابتكار من خلال تنوع القوى العاملة. فالتماسك يعزز التعاون وتوافق الأهداف، بينما تعمل الثقافة الهرمية على تحسين الكفاءة من خلال العمليات المنظمة. معًا، تخلق هذه العناصر بيئة يمكن للأفراد المتنوعين أن يتعاونوا فيها بفعالية، مما يعزز القدرات الجماعية للقوى العاملة وفي النهاية يدفع بالابتكار. تشير نتائجنا إلى أهمية تعزيز ثقافة تنظيمية متماسكة وهرمية للاستفادة الكاملة من إمكانيات القوى العاملة المتنوعة. كما تقدم الدراسة رؤى لتطوير النظرية وتقديم حلول عملية للمنظمات التي تتطلع لتعزيز الابتكار من خلال التنوع. ومع ذلك، توجد بعض القيود، حيث أن بياناتنا جاءت من 216 شركة تكنولوجيا متقدمة و2,906 موظفًا في سياق معين، مما يحد من إمكانية تعميم النتائج. قد توجد متغيرات غير مستكشفة تؤثر في علاقة التنوع بالابتكار، مما يفتح الفرص للبحث المستقبلي.

[5] Ju, H., & Kim, Y. (2025). Bridging diversity and innovation: The moderating role of cohesive and hierarchical organizational culture. SAGE Open, 15(1).

- دراسة (**Iffat Sabir Chaudhry, Rene Ymbong Paquibut, Muhammad Nawaz Tunio, 2021**) **بعنوان:**

Do workforce diversity, inclusion practices, & organizational characteristics contribute to organizational innovation? Evidence from the UAE.

هل يسهم تنوع القوى العاملة، وممارسات الإدماج، والخصائص التنظيمية في الابتكار التنظيمي؟ أدلة من دولة الإمارات العربية المتحدة.[6]

هدفت الدراسة إلى تحديد ما إذا كانت تنوع القوى العاملة (الذي قد يكون فطريًا أو مكتسبًا) وممارسات شمولها (من خلال تنفيذ العدالة، والانتماء، والتفرد، وخلق بيئة عمل متنوعة) تساهم في الابتكار داخل المناخ التنظيمي. كما تناولت الدراسة ما إذا كانت خصائص المنظمة (مثل النوع، والحجم، والصناعة) تشجع أو تعدل الابتكار في بيئات العمل. تم استخدام استبيان ذاتي لجمع الاستجابات من الموظفين العاملين في أنواع وأحجام مختلفة من المنظمات عبر الصناعات في دولة الإمارات العربية المتحدة. تم تحليل إجابات 511 مشاركًا باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية (PLS-SEM). تم تقدير نماذج القياس التكويني والانعكاسي ومسارات الهيكل لاختبارات الجودة واختبار الفرضيات على التوالي باستخدام برنامج Smart PLS-3. أكدت النتائج أن التنوع وممارسات الشمول في مكان العمل تسهم بشكل كبير في مناخ الابتكار. أظهرت قيمة تأثير f^2 أن تأثير ممارسات الشمول التنظيمي كان أقوى مقارنةً بالتنوع في تحفيز الابتكار والتغيير في مكان العمل. علاوة على ذلك، كانت المنظمات الكبيرة أكثر انخراطًا في الأنشطة الابتكارية مقارنة بالشركات الصغيرة. تحمل النتائج تداعيات مهمة للمشرعين في الهيئات الحكومية والممارسين في مختلف الصناعات في المناطق متعددة الثقافات، مما يعزز ثقافة الابتكار.

[6] Chaudhry, I. S., Paquibut, R. Y., & Tunio, M. N. (2021). Do workforce diversity, inclusion practices, & organizational characteristics contribute to organizational innovation? Evidence from the UAE. Cogent Business & Management, 8(1).

- **دراسة (Kenneth Obinna Agu, 2021) بعنوان:**

Impacts of workplace cultural differences on innovation and economic growth in Europe.

تأثيرات الفروق الثقافية في مكان العمل على الابتكار والنمو الاقتصادي في أوروبا.[7]

هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير الفروق الثقافية في مكان العمل على الابتكار والنمو الاقتصادي في أوروبا. وبناءً عليه، تم اختيار ألمانيا وفرنسا وبلجيكا ولوكسمبورغ بشكل مقصود بناءً على العدد الكبير من القوى العاملة المتنوعة المتاحة في الشركات الواقعة في هذه الدول، أي حركة رأس المال البشري.

تم جمع البيانات باستخدام استبيان عشوائي شمل 392 موظفًا (98 من كل دولة). ورغم أن جزءًا صغيرًا من المشاركين أشار إلى الأثر السلبي للتنوع الثقافي، إلا أن الغالبية العظمى منهم ونتائج المقابلات المتعمقة أظهرت أن التنوع الثقافي يجمع الناس معًا ويساعدهم على الإبداع وزيادة أدائهم الابتكاري. تعتبر حركة رأس المال البشري الماهر صفة من صفات القوى العاملة المتنوعة ثقافيًا في شركة معينة، مما يمكنهم من تبادل المعرفة والمهارات، وبالتالي تحسين قدرتهم على الابتكار.

لذا، توصلت الدراسة إلى أن التنوع الثقافي له تأثير إيجابي كبير على الابتكار ومن ثم على النمو الاقتصادي. ولكن ينبغي إدارة الحواجز التي قد تظهر في مكان العمل بسبب الفروق الثقافية بشكل صحيح، مع ضرورة إجراء جلسات تدريبية للموظفين الجدد، وتوفير منصة يتمكن جميع الموظفين من تقديم أنفسهم فيها لتسهيل التواصل.

[7] Agu, K., (2021). Impacts of workplace cultural differences on innovation and economic growth in Europe, Doctoral School of Management and Business Administration, Faculty of Economics and Social Sciences, Szent Istvan University, Vol. 8. No. 1, Hungary.

- **دراسة (Sania Khan, Mohamed Mohiya, 2020) بعنوان:**

Determinants of SMEs employees' creativity and their impact on innovation at workplace in Saudi Arabia.

عوامل إبداع موظفي الشركات الصغيرة والمتوسطة وتأثيرها على الابتكار في بيئة العمل في السعودية. [8]

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل المحركة المختلفة لإبداع الموظفين واقترحت نموذجًا نظريًا، بالإضافة إلى التحقيق في تأثير المتغيرات المستقلة على ابتكار الموظفين. باستخدام استبيان، تم جمع بيانات أولية من 246 موظفًا في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. أظهرت تحليل العوامل الاستكشافية أن العوامل المحددة تنقسم إلى ستة عوامل سببية، وهي: التدريب وجلسات العصف الذهني، والاعتراف بالموظفين والمكافآت، وتخصيص الموارد والأموال، وكفاءات الموظفين، وبيئة العمل، ودعم الإدارة. بعد ذلك، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد لفحص تأثير هذه العوامل على ابتكار الموظفين. أظهرت النتائج أن نموذج الانحدار كان ذو دلالة وأوضح 84.2% من التباين في المتغير التابع. كما أظهرت جميع العوامل الستة علاقات إيجابية ذات دلالة مع ابتكار الموظفين، حيث كانت كفاءة الموظفين لها أعلى علاقة إيجابية مع ابتكار الموظفين.

أوضحت الدراسة أن بيئة العمل الجيدة، والتعاون، وروح الفريق، واستقلالية العمل، والمعنويات العالية تعزز الإبداع بدعم من الإدارة وتخصيص الموارد والأموال. في المقابل، سيتسبب نقص هذه العناصر في تدمير ثقافة العمل وبالتالي الابتكار في مكان العمل. على الرغم من أن النتائج مستمدة من مجموعة صغيرة ولا يمكن

[8] Khan, S & Mohiya, M. (2020). Determinants of SMEs employees' creativity and their impact on innovation at workplace.Management Science Letters , Vol10, No.16, P. 3865-3872. Al Kharj, Saudi Arabia.

تعميمها، إلا أن الدراسة تسلط الضوء على أهمية إبداع الموظفين في خلق ميزة تنافسية والاستفادة من الفرص الجديدة من خلال مواجهة عدم اليقين بأساليب جديدة في العمل.

تتوافق النتائج مع الأدبيات السابقة وتؤكدها، كما توفر الدراسة بعض الاستنتاجات غير المباشرة لصانعي السياسات في إدارة الموارد البشرية في المنظمات. كما تم توضيح القيود وآفاق البحث المستقبلية بشكل جيد.

- **مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:**

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول موضوع التنوع الثقافي واستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان لجمع البيانات. ومع ذلك، تختلف الدراسة الحالية بتركيزها على العلاقة بين التنوع الثقافي والابتكار في شركة الاتحاد للكابلات، مما يجعلها فريدة في السياق الصناعي.

بينما تناولت الدراسات السابقة تأثير التنوع في مجالات مثل البلديات والشركات متعددة الجنسيات، تبرز الدراسة الحالية تحديات التنوع الثقافي في بيئة العمل بالشركات السورية الصناعية بشكل عام وفي شركة الاتحاد للكابلات بشكل خاص، حيث تُعتبر الدراسة الحالية إضافة مهمة في فهم تأثير التنوع الثقافي في السياقات الصناعية في سوريا.

ثالثاً: مشكلة الدراسة

تعتبر بيئة العمل الحديثة بيئة ديناميكية تتطلب التكيف المستمر مع التغيرات السريعة في السوق والتكنولوجيا. ومن خلال مراجعة الباحث للدراسات السابقة تبين أن التنوع الثقافي داخل المؤسسات يسهم بشكل إيجابي في تعزيز الابتكار. فالتفاعل بين الأفراد من خلفيات ثقافية مختلفة يؤدي إلى تبادل الأفكار وتنوع وجهات النظر، مما يعزز القدرة على التفكير الإبداعي وحل المشكلات بطرق غير تقليدية.

في شركة الاتحاد للكابلات، مثلها مثل العديد من المؤسسات التي تعمل في بيئات عالمية متنوعة، يمثل التنوع الثقافي لدى العاملين فرصة لتحفيز الابتكار وتعزيز الأداء المؤسسي.

تتمثل مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيسي الآتي:

ما هو أثر التنوع الثقافي لدى عاملين شركة الاتحاد للكابلات على الابتكار في بيئة العمل.

يتفرع عنه ثلاثة أسئلة فرعية:

1. ما هو أثر مهارة حل المشكلات كأحد الأبعاد الداخلية للتنوع الثقافي على الابتكار في شركة الاتحاد للكابلات؟
2. ما هو أثر المرونة والقدرة على التكيف كأحد الأبعاد الداخلية للتنوع الثقافي على الابتكار في شركة الاتحاد للكابلات؟
3. ما هو أثر التفكير الإبداعي كأحد الأبعاد الداخلية للتنوع الثقافي على الابتكار في شركة الاتحاد للكابلات؟

رابعاً: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتنوع الثقافي على الابتكار لدى عاملين شركة الاتحاد للكابلات.

يتفرع عنها ثلاثة فرضيات فرعية:

1. يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمهارة حل المشكلات كأحد الأبعاد الداخلية للتنوع الثقافي على الابتكار في شركة الاتحاد للكابلات.

2. يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمرونة والقدرة على التكيف كأحد الأبعاد الداخلية للتنوع الثقافي على الابتكار في شركة الاتحاد للكابلات.

3. يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتفكير الإبداعي كأحد الأبعاد الداخلية للتنوع الثقافي على الابتكار في شركة الاتحاد للكابلات.

خامساً: أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التنوع الثقافي على الابتكار في شركة الاتحاد للكابلات من خلال تحقيق ثلاثة أهداف فرعية:

- ✓ معرفة أثر مهارة حل المشكلات كأحد الأبعاد الداخلية للتنوع الثقافي على الابتكار في شركة الاتحاد للكابلات.
- ✓ معرفة أثر المرونة والقدرة على التكيف كأحد الأبعاد الداخلية للتنوع الثقافي على الابتكار في شركة الاتحاد للكابلات.
- ✓ معرفة أثر التفكير الإبداعي كأحد الأبعاد الداخلية للتنوع الثقافي على الابتكار في شركة الاتحاد للكابلات.

سادساً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من جانبين:

- **أهمية علمية:** تساهم الدراسة في إثراء المعرفة العلمية حول العلاقة بين التنوع الثقافي والابتكار من خلال تقديم إطار نظري وتحليلي يوضح تأثير الفروقات الثقافية على عمليات الإبداع داخل بيئة العمل في شركة

الاتحاد للكابلات. كما تسلط الضوء على العوامل الثقافية التي تعزز أو تعيق الابتكار، مما يضيف بعداً جديداً للأدبيات العلمية في مجالي إدارة الموارد البشرية والابتكار المؤسسي.

- **أهمية عملية (تطبيقية):** تركز الدراسة على كيفية استفادة شركة الاتحاد من التنوع لتعزيز الابتكار، من خلال تقديم استراتيجيات فعالة لإدارة التنوع. كما تهدف إلى رفع وعي الإدارة بأهمية تطوير مهارات حل المشكلات والتكيف في بيئة العمل، مما يسهم في تحسين هذه البيئة وتعزيز التعاون والإبداع بين الموظفين.

سابعاً: حدود الدراسة

الحدود الزمانية: تمت الدراسة من تاريخ 2025\1\1 إلى إلى 2025/5/10.

الحدود المكانية: تمت الدراسة في شركة الاتحاد للكابلات في ريف دمشق.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين في شركة الاتحاد للكابلات.

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة أثر التنوع الثقافي على الابتكار في بيئة العمل.

ثامناً: منهجية الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على وصف الظاهرة وتحليلها وتفسيرها وصولاً إلى النتائج والتوصيات المناسبة لها.

تاسعاً: مجتمع وعينة الدراسة

ضم مجتمع الدراسة العاملين في شركة الاتحاد للكابلات، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من 120 عامل في مختلف الوظائف الإدارية.

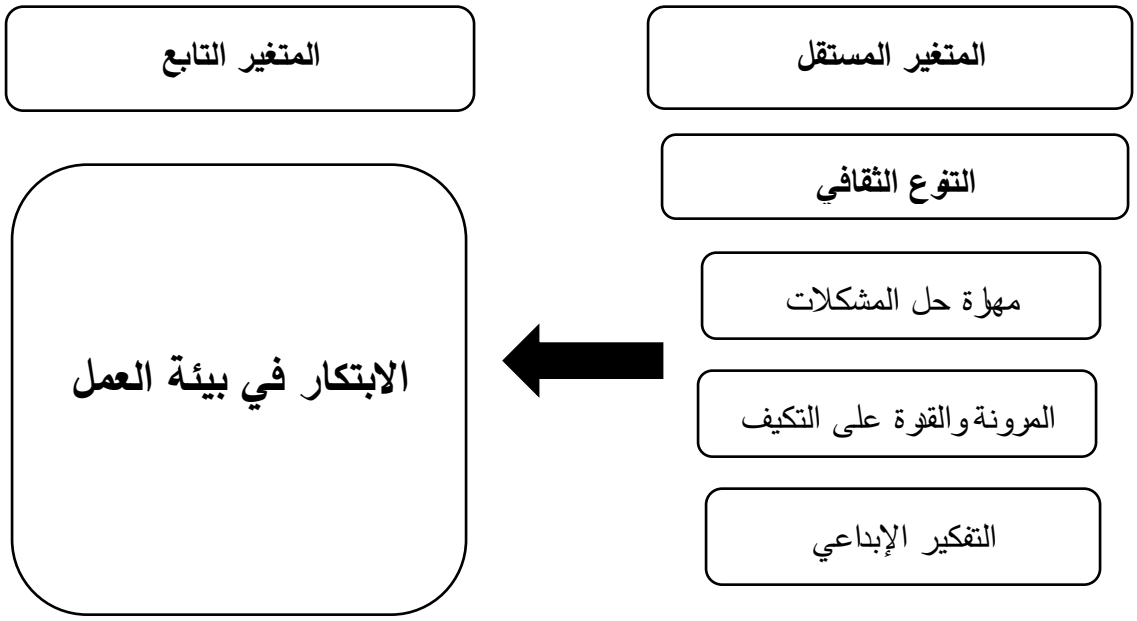
عاشراً: متغيرات الدراسة

تكونت الدراسة من متغيرين اثنين:

المتغير المستقل: التنوع الثقافي متمثّل بأبعاده الداخلية: مهارة حل المشكلات، المرونة والقدرة على التكيف، التفكير الإبداعي.

المتغير التابع: الابتكار في بيئة العمل.

الشكل رقم (1) نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الطالب

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: ماهية التنوع الثقافي

أولاً: مفهوم التنوع الثقافي

تعرّف الثقافة على أنها نظام من المعارف والمعتقدات والإجراءات والمواقف والفنون المشتركة التي توجد بين مجموعة من البشر. [9]

وتتخذ أشكالاً متنوعة عبر الزمان والمكان ويتجلى هذا التنوع في أصالة وتعدد الهويات المميزة للمجموعات والمجتمعات التي تتألف منها الإنسانية.[10]

أما بالنسبة لمفهوم التنوع الثقافي فيعد من أهم المفاهيم المركبة والمبنية على كلمتي التنوع والثقافة، حيث يشير التنوع إلى السمة الكونية في الفروقات البشرية للعديد من الخصائص المختلفة مثل العرق، العمر، العقيدة، والأصل القومي والنوع الاجتماعي؛ في حين تشير الثقافة إلى مجموع العادات والقيم والمعتقدات المشتركة التي تميز جماعة اجتماعية بعينها وتنتقل من جيل لآخر.[11]

تستند فكرة التنوع الثقافي إلى الاعتراف بالفروق الفردية وتقديرها، حيث يتضمن التنوع إدراك الاختلافات الفردية من حيث المهارات، والقدرات النفسية، والجسدية، والوضع الاقتصادي والاجتماعي.[12]

---

[9] خليل، إلهام عبد الرحمن. (2020). تكافؤ القياس لمقياس CVSCALE لقيم هوفستيد الثقافية: دراسة عبر ثقافية. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، مجلد 4 عدد 18 صفحة 71,72.

[10] مكاي (2016)، التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر، دراسة ميدانية بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر – كوبا بولاية الجلفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه طور ثالث تخصص علم النفس العمل والتنظيم: ثقافة تنظيمية، ص 11 الجزائر.

[11] الشاذلي، خديجة؛ ورشاد، عبدالناصر؛ وسالم، محمود (2020) التنوع الثقافي وآليات تعزيزه بالتعليم قبل الجامعي في العالم المعاصر. مجلة كلية التربية، 17 (91) ص210–232.

[12] حسن، وحيدة (2020). رواية التعدد الثقافي دراسة في المفهوم وتطبيقاته. مجلة وميض الفكر (6)، ص7.

وعرّف على أنه: قابلية المنظمة على احتضان التعدد واحترام التنوع فـي العمل. فالمنظمة التي تحترم التنوع تجد نفسها قد طورت ما يمكن أن يسمى المنظمة ذات الثقافات المتعددة، حيث تمتزج فيها الأعراق والخصائص السكانية الأخرى والثقافات والأفكار لتعطي نتائج متميزة في الأداء، كما أن هذا التعدد فـي الثقافات يمكن أن ينعكس بالعديد من المزايا إيجابية.[13]

كما أنه يعتبر التمثيل المتنوع للثقافات المختلفة في المجتمع، والذي يشمل الفروق في العادات، القيم، اللغات والممارسات، ويساهم في تعزيز التفاهم المتبادل والاحترام بين الأفراد من خلفيات ثقافية متعددة، مما يعزز الابتكار والتقدم الاجتماعي.[14]

يتطلب مفهوم التنوع الثقافي عنصرين مهمين هما: القبول والاحترام، وهو ما يعني أن كل شخص فريد، وأنه يجب الاعتراف بهذه الاختلافات الفردية، أياً كان شكل هذه الاختلافات ذات الصلة بالأبعاد المختفة مثل العرق، العمر، الوضع، الحالة الاجتماعية والاقتصادية، والقدرات البدنية، والمعتقدات الدينية وما إلى ذلك[15]

وعلى هذا الأساس يمكن تأكيد القول على أن التنوع الثقافي يعد مصدراً لتقديم الحلول للعديد من المشاكل المعاصرة وتوفير مسارات بديلة لإيجاد إجابات لمخاوف حاضر ومستقبل المجتمع الإنساني ككل، وذلك من خلال توفير مجموعة واسعة من الخبرات والتجارب المشتركة بين العديد من الثقافات مما يولد أفكار جديدة قادرة على تطوير المجتمع ومواجهة التحديات المطروحة في جميع المجالات.[16]

---

[13] مهدي، صالح، وآخرون (2007)، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، ص130.

[14] Johnson, R. (2023). The significance of cultural diversity in contemporary societies. Oxford University Press

[15] الريحان، وفاء (2020)، مناهج التنوع الثقافي الاستيعاب الثقافي نموذجاً، المركز العربي للبحوث والدراسات.

[16] بو حبيلة، رابح. (2019). التنوع الثقافي ودوره في إحداث التنمية المستدامة وتقييمه .جامعة شاذلي بن جديد، الطارف، عدد 51، 257-263. الجزائر.

ثانياً: النظريات المفسرة للتنوع الثقافي

1) نموذج هوفستد (Hofsted):

على الرغم من أنَّ هناك عدة نظريات لفهم الاختلافات الثقافية، إلا أنَّ نظرية هوفستد هي من أكثرها تأثيرًا. طوَّر العالم هوفستد نظريته من خلال دراسة أكثر من 88000 موظفاً يعملون في الشركات التابعة لشركة IBM من 72 دولة، كما بناها على أساس الاختلافات في القيم والمعتقدات المتعلِّقة بأهداف العمل. تعد نظريته مفيدة جدّاً لأنَّها تقدِّم معلومات مهمة عن الاختلافات بين الدول وكيفية إدارة هذه الاختلافات.[17]

حدد هوفستيد ستة أبعاد ثقافية رئيسية تميز الثقافات المختلفة:[18]

1. مسافة السلطة (Power Distance Index – PDI)
2. الفردية مقابل الجماعية (Individualism vs. Collectivism – IDV)
3. تجنب عدم اليقين (Uncertainty Avoidance Index – UAI)
4. الذكورة مقابل الأنوثة (Masculinity vs. Femininity – MAS)
5. التوجه طويل الأمد مقابل التوجه قصير الأمد (Long-term vs. Short-term Orientation – LTO)
6. التساهل مقابل ضبط النفس (Indulgence vs. Restraint – IVR).

[17] حسوب. (بدون تاريخ) الثقافة ونظرية هوفستد للأبعاد الثقافية. أكاديمية حسوب. تم استرجاعه في 15 كانون الثاني (2025) من https://academy.hsoub.com/entrepreneurship/managementleadership/الثقافة-ونظرية-هوفستد-للأبعاد-الثقافية-r589/

[18] خليل، إلهام عبد الرحمن. (2020). تكافؤ القياس لمقياس CVSCALE لقيم هوفستيد الثقافية: دراسة عبر ثقافية. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، مجلد 4 عدد 18 صفحة 71,72

تساعد هذه الأبعاد في تفسير الاختلافات الثقافية وتطبيقاتها في مجالات مثل الإدارة الدولية والتسويق والتواصل بين الثقافات.

2) نظرية النسبية الثقافية:

تشير النسبية الثقافية إلى فكرة أنه يجب فهم قيم ومعرفة وسلوك الناس ضمن سياقهم الثقافي الخاص، حيث إنها تعترف وتؤكد الروابط بين البنية الاجتماعية الكبرى والاتجاهات والحياة اليومية للأفراد.[19]

وفكرة النسبية الثقافية تنطوي على أن كل ثقافة فريدة بنوعها؛ ولذا يجب أن تحلل في حد ذاتها، وليس هناك معيار شامل للممارسات الثقافية، ومن ثم ينبغي ألا نحكم على عنصر ما في أحد الثقافات إلا في ضوء الثقافة التي ظهر فيها، وبما يسهم في مجال خدمة أغراض هذه الثقافة، وليس في ضوء معايير مستمدة من ثقافات أخرى.[20] وعلى ذلك ترتبط النسبية الثقافية بالتسامح العام واحترام الاختلاف، مما يشير إلى فكرة أن السياق الثقافي أمر بالغ الأهمية لفهم قيم الناس، ومعتقداتهم، وممارساتهم.[21]

ثالثاً: فوائد التنوع الثقافي في بيئة العمل

وهناك فوائد حقيقية وفورية للتنوع الثقافي في مكان العمل يمكن ابرازها بما يلي:[22]

- ❖ توفير مجموعة متنوعة من وجهات النظر حول العالم في مكان واحد.
- ❖ الخروج بأفكار أفضل.

---

[19] الشنار، نورة. (2022، 27 كانون الثاني) *.النسبية الثقافية* .صحيفة الرياض، تم الاسترجاع في 15 كانون الثاني (2025) من: . https://www.alriyadh.com/1955351

[20] البكر، فوزية .(2017) *.مدرستي صندوق مغلق*، الطبعة 4، مكتبة الرشد، الرياض.

[21] Howson, A. (2021). Cultural Relativism. Salem Press Encyclopedia.

[22] الخليفات، عبد الرزاق (2021). مواءمة التنوع الثقافي ودورها في تحقيق أهداف إدارة التغيير في بلدية السلط الكبرى. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 5(13)، 110-1.

- ❖ زيادة الإبداع والابتكار.
- ❖ زيادة الإنتاجية.
- ❖ تقليل الخوف.
- ❖ تحسين الأداء.

رابعاً: استراتيجيات إدارة التنوع الثقافي

إدارة التنوع الثقافي في بيئة العمل تتطلب استراتيجيات فعّالة لضمان تحقيق الفوائد المحتملة. إليك بعض الاستراتيجيات المهمة:

1. التوعية الثقافية والتدريب:

تهدف إلى تعزيز الفهم والاحترام للتنوع الثقافي بين الموظفين، من خلال برامج تدريبية تُحسّن التواصل وتقلل من سوء الفهم، مع التركيز على الذكاء الثقافي والتفاعل مع الاختلافات الثقافية[23].

2. تعزيز التواصل المفتوح:

تشجيع أعضاء الفريق على مشاركة أفكارهم وآرائهم وملاحظاتهم بشكل مفتوح، يخلق ثقافة يشعر فيها الجميع بالراحة في التعبير عن أنفسهم دون خوف من الحكم من خلال التواصل المفتوح، يمكن الاستفادة من وجهات النظر والخبرات المتنوعة لأعضاء الفريق لدفع الابتكار وحل المشكلات.[24]

---

[23] سيليكت ترينينغ (بدون تاريخ) . *دورة تدريبية في التوعية الثقافية* .تم الاسترجاع في 15 كانون الثاني (2025) من https://selecttraining.ae/ar/الوعي-الثقافي/

[24] موقع wpade. (2021). أهم 5 استراتيجيات لتعزيز التنوع والشمول من خلال بناء الفريق. تم الاسترجاع في 15 كانون الثاني (2025) من https://www.wpade.com/ar/top-5-strategies-for-fostering-diversity-and-inclusion-through-team-building.html

3. تطبيق سياسات شاملة:

تطوير سياسات واضحة تدعم التنوع والشمولية. يجب أن تتضمن هذه السياسات إجراءات لمكافحة التمييز وتوفير فرص متساوية لجميع الموظفين بغض النظر عن خلفياتهم الثقافية.[25]

4. تشكيل فرق متنوعة:

تشكيل الفرق المتنوعة يعد من العوامل الرئيسية التي تساهم في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات. إذ إن تواجد أفراد ذوي خلفيات ثقافية، تعليمية وتجريبية متنوعة في الفريق يسهم في توسيع نطاق التفكير الإبداعي وحل المشكلات بطرق مبتكرة.[26]

5. التغذية الراجعة المستمرة:

تقديم قنوات مفتوحة للموظفين لتقديم ملاحظاتهم حول بيئة العمل. يمكن أن تسهم التغذية الراجعة في تحسين السياسات والاستراتيجيات المعمول بها.[27]

خامساً: تحديات التنوع الثقافي في بيئة العمل

بالرغم من كافة الإيجابيات التي يضيفها وجود التنوع الثقافي على بيئة العمل، إلى أن عملية إدارة فريق العمل المتنوع ثقافياً ليست سهلة ويمكن أن يتخللها العديد من المشكلات والتحديات، نذكر بعضاً فيما يلي:[28]

---

[25] McKinsey & Company. (2020). Diversity wins: How inclusion matters.
[26] Smith, J., & Brown, L. (2023). The impact of diverse teams on innovation and problem-solving. Journal of Organizational Behavior, 45(3), 123-140.
[27] Gallup. (2019). State of the American Workplace.
[28] موضوع. (2024). التنوع الثقافي في مكان العمل. تم الاسترجاع في 17 كانون الثاني (2025) من: https://mawdoo3.com/التنوع_الثقافي_في_مكان_العمل

1. **الافتقار للبيئة الفعالة:** قد تتحقق عملية دمج الموظفين المختلفين في ثقافاتهم ولكن دون أي فاعلية، لذلك قد لا تحدث أي نتائج إيجابية مرجوة على الصعيد المهني، فمن الضروري أثناء تهيئة البيئة المتنوعة ثقافياً؛ تأهيل كافة أفراد فريق العمل لتقبل واحترام اختلاف الآخر، حتى يشعر كل فرد بالانتماء للفريق ويتمكن من أن يكون على طبيعته، فالدمج أمر ضروري بالتزامن مع تحقيق الفعالية، حتى لا تتكاتف مجموعة من الموظفين مع بعضهم البعض ضد البقية؛ ونتيجة شعورهم بأنهم أقلية مهملة سيتم استبعادهم وإقصائهم عن باقي الفريق.
2. **حاجز اللغة:** ونظراً لكونها الوسيلة الأولى في عملية التواصل مع أفراد فريق العمل، قد تكون عائقاً أمام التواصل الفعال في حالة انعدام أي لغات مشتركة بين أعضاء الفريق الواحد.
3. **صعوبة إصدار تصاريح العمل:** وتتمثل بصعوبة إجراءات إصدار تصاريح العمل للعمال الأجانب، وتأمين احتياجاتهم، ودمجهم مع المجتمع المحلي، إضافةً إلى تكلفتها الباهظة.
4. **اختلاف الآداب والسلوكيات:** فقد تتعارض بعض الأساليب المتبعة من قبل الأفراد المختلفين ثقافياً أثناء انتقالهم من مكان العمل ضمن ثقافة معينة، إلى مكان آخر مختلف تماماً في ثقافته.

❖ **محاور التنوع الثقافي في بيئة العمل**

ركزت الدراسة على ثلاثة محاور داخلية للتنوع الثقافي في بيئة العمل وهي:

1. مهارة حل المشكلات.
2. المرونة والقدرة على التكيّف.
3. التفكير الإبداعي.

المحور الأول: مهارة حل المشكلات

أولاً: مفهوم مهارة حل المشكلات

تُعرَّف مهارات حل المشكلات بأنها القدرة على تحديد المشكلات، تحليل أسبابها الجذرية، وتطوير استراتيجيات فعّالة لحلها. تتضمن هذه المهارات عمليات معرفية مثل التفكير النقدي، التحليل، والإبداع، وتعرّف أيضاً بأنها عملية مركزية تتضمن تنفيذ سلسلة معقدة متعددة الخطوات من الأهداف الموجهة نحو تحقيق أهداف محددة.[29] كما أنها تشير إلى المهارة التي تسمح للأفراد أو الفرق بالتعرف على التحديات، تحليلها، وتطوير استراتيجيات فعالة للتغلب عليها، مما يتطلب التفكير النقدي، الإبداع، والتعاون.[30]

تُشير الدراسات الحديثة إلى أن مهارات حل المشكلات تلعب دوراً حيوياً في تعزيز الابتكار داخل بيئة العمل . وفقاً لإحدى الدراسات تبيّن أن مشاركة المعرفة بين الموظفين تُسهم في تطوير سلوكياتهم الابتكارية، حيث يُمكن لتبادل المعرفة أن يُحفّز توليد أفكار جديدة وتحسين العمليات داخل المؤسسات.[31]

بالإضافة إلى ذلك، أظهرت دراسة أخرى أن رأس المال النفسي للموظفين، مثل التفاؤل والمرونة، يُعزز من قدرتهم على مشاركة المعرفة الضمنية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الابتكاري للمؤسسة.[32]

ثانياً: سمات مهارة حل المشكلات[33]

1. **القدرة على التحليل والتفسير** :تمكين الفرد من فهم المشكلة بجوانبها المختلفة وتحديد أسبابها.

---

[29] Bartley, J. E., & Laird, A. R. (2018). Meta-analytic evidence for a core problem solving network across multiple representational domains. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*

[30]Mind Tools. (n.d.). Problem solving techniques. Retrieved 17 January (2025), from https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_00.htm

[31] Pian, Q., Song, Y., & Zhang, J. (2019). Knowledge sharing, organizational learning, and service innovation in tourism. Journal of Service Science and Management, 12(2), 211–225.

[32] Yang, J., Liu, H., & Gu, J. (2018). A multi-level study of servant leadership on creativity: The roles of self-efficacy and power distance. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 625–639.

[33] يونس، إيمان، والغريري، سعدي جاسم عطية .(2021) .مهارات تفكير حل المشكلات لدى طفل الروضة .مركز الكتاب الأكاديمي، العراق.

2. **التفكير الإبداعي** :تشجيع البحث عن حلول جديدة وغير تقليدية للمشكلات المطروحة.

3. **اتخاذ القرار المناسب** :تقييم البدائل المتاحة واختيار الحل الأنسب بناءً على المعطيات.

4. **المرونة والتكيف** :القدرة على تعديل الاستراتيجيات المستخدمة في حل المشكلة بناءً على المستجدات.

5. **القدرة على التقييم الذاتي** :مراجعة وتقييم فعالية الحلول المتبعة وإجراء التعديلات اللازمة.

تساعد هذه السمات الأفراد على التعامل بفعالية مع التحديات والمشكلات في بيئات مختلفة، مما يسهم في تطوير قدراتهم الشخصية والمهنية.

ثالثاً: خصائص مهارة حل المشكلات

هناك مجموعة من الخصائص التي تتسم بها مهارة حل المشكلات، نورد أهمها فيما يلي:[34]

- ❖ مهارة معرفية سلوكية.
- ❖ قد تتم بشكل فردي أو جماعي.
- ❖ تتضمن الانتقال من مرحلة بداية المشكلة إلى مرحلة الهدف.
- ❖ تتأثر بخبرات الفرد وقدراته ومعارفه السابقة.
- ❖ تحتاج إلى خطوات منظمة.
- ❖ تتطلب استراتيجيات محددة تبعاً لنوع المشكلة وطبيعتها.
- ❖ تتطلب الدافعية والرغبة من الفرد للتحرك نحو مرحلة الهدف وتحقيق الحل الأمثل للمشكلة.

[34] العتوم، عدنان، وآخرون. (2008). علم النفس التربوي: النظرية والتطبيق (طبعة 2). دار المسيرة، عمان.

رابعاً: أهمية مهارة حل المشكلات

تعددت الآراء التي تؤكد على أهمية مهارة حل المشكلات: [35]

1. مهارة حل المشكلات مهارة مهمة تمثل نوعاً من الأداء الذي يمكن الفرد من التغلب على المعوقات الخارجية التي تحول بينه وبين الوصول إلى هدفه.
2. مهارة حل المشكلات طريق لا تتقادم، إذ أنها تصلح لكل العصور، وفي كل المجالات.
3. يمكن للفرد من تنمية قدراته على حل المشكلات والاكتشاف والابتكار.
4. مهارة حل المشكلات مجال صخب لتنمية أساليب التفكير المختلفة لدى الفرد وإكسابه القدرة على التحليل واتخاذ القرار المناسب فيما يقابله من المشكلات أيا كان نوعها.
5. مهارة حل المشكلات بأسلوب فعال ينمي الجوانب الوجدانية للفرد، التي تعمل على إثارة الفضول الفكري وحب الاستطلاع، وإكساب القيم والاتجاهات المرغوب فيها عنده.
6. مهارة حل المشكلات تتيح الفرصة للأفراد لاستخدام طرق التفكير المختلفة، كما يتم عن طريقها تعلم مفاهيم جديدة، واكتشاف معلومات جديدة.
7. حل المشكلات عملية معقدة، وتثير حب الاستطلاع العقلي نحو الاكتشاف، ويتضمن التخيل والتحليل، وتداعي الأفكار، والنقد والاستبصار.
8. عملية حل المشكلات تمثل محاولة لإزالة حالة التوتر القائمة التي أدت إلى الشعور بالمشكلة وتحقيق الرضا وإعادة التوازن النفسي لدى الفرد، ومن ثم الوصول إلى تحقيق الهدف المنشود

[35] فرحات، بن ناصر، (2015)، علاقة أساليب التفكير بالقدرة على حل المشكلات "دراسة ميدانية في ولاية المسيلة" رسالة ماجستير في جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص51، الجزائر.

9. مهارة حل المشكلات تجعل الفرد يقوم بعملية التكيف استجابة لما يحدث في بيئته من تغيير، فيميل إلى تغير نشاطه وتعديل سلوكه وفقا لهذا التغير، وبالتالي البحث عن طرق جديدة لإشباع حاجاته.

خامساً: عوائق القدرة على حل المشكلات[36]

تُواجه عملية حل المشكلات العديد من العوائق التي قد تُقلل من فعاليتها، ومن أبرز هذه العوائق:

1. **العوائق العاطفية:** المشاعر السلبية مثل الخوف أو التوتر يمكن أن تؤثر على الحكم وتُعيق التفكير الواضح في حل المشكلات.
2. **التحيزات المعرفية:** وجود تحيزات مثل التحيز التأكيدي أو الاعتماد المفرط على المعلومات الأولية يمكن أن يؤدي إلى حلول غير مثلى.
3. **الجمود الفكري:** التمسك بالأساليب التقليدية ورفض تجربة طرق جديدة يمنع اكتشاف حلول مبتكرة.
4. **التفكير الجماعي السلبي:** الرغبة في التوافق داخل المجموعة قد تؤدي إلى تجاهل الآراء النقدية وتبني حلول دون المستوى المطلوب.
5. **الإفراط في التحليل:** المبالغة في تحليل المشكلة قد تؤدي إلى شلل في اتخاذ القرار وتأخير الحلول .
6. **قيود الوقت والموارد:** الضغط الزمني ونقص الموارد يمكن أن يحد من القدرة على التفكير الإبداعي وإيجاد حلول مناسبة.
7. **عوائق التواصل:** سوء التواصل داخل الفريق يُعيق التعاون وتبادل الأفكار الضرورية لحل المشكلات بفعالية.

[36] القدرة على حل المشكلات: مهارة هامة في عالم الأعمال. (2020). العصر الرقمي. تم الاسترجاع في 25 كانون الثاني 2025، من https://www.digitalage.blog/2020/05/Problem-Solving.html

المحور الثاني: المرونة والقدرة على التكيف

أولاً: مفهوم المرونة والقدرة على التكيف

المرونة تشير إلى قدرة الأفراد أو المنظمات على التكيف والتعامل مع التحديات والتغييرات بشكل فعّال .في سياق العمل، تُعتبر المرونة والقدرة على التكيف مهارات أساسية تُمكّن الأفراد من تجاوز العقبات واتخاذ قرارات فعّالة، حتى في ظل الضغوط والتحديات المستمرة.[37]

وهي أيضاً قدرة الأفراد على مواجهة التحديات والتكيف مع الظروف الصعبة، والعودة إلى حالتهم الطبيعية بعد التعرض للضغوط .تتضمن هذه القدرة التكيف مع الأحداث السلبية والتعامل معها أو التعافي منها، وقد تصل إلى مرحلة النمو والتطور بعد المرور بتجارب الحياة الصعبة.[38]

وتعرّف أيضاً بأنها قدرة الفرد أو المجموعة على التكيف مع التغيرات والظروف الجديدة لتحقيق التوازن النفسي والاجتماعي.[39]

أما بالنسبة للمرونة تعرّف بشكل عام بأنها الرغبة أو القدرة على التغيير أو التكيف.[40]

وهي قدرة النظام الديناميكي على التكيف بنجاح مع الاضطرابات التي تهدد اشتغاله، أو معاشه، أو نموه.[41]

---

[37] يوروماتيك. (بدون تاريخ) *مهارات المرونة والتكيف في بيئة العمل الديناميكية* .تم الاسترجاع في 25 كانون الثاني (2025) من https://euromatech-me.com/training/resilience-and-adaptability-skills-in-work-environments

[38] فيوتشر ليرن (بدون تاريخ)، المرونة والتكيف، تم الاسترجاع في 28 كانون الثاني (2025) من https://www.futurelearn.com/info/courses/psychological-first-aid-covid-19-arabic/0/steps/296062

[39] العوضي، أحمد. (2019). علم النفس الاجتماعي. دار الفكر العربي، القاهرة.

[40] Bal, P. M., & Izak, M. (2021). Paradigms of Flexibility: A Systematic Review of Research on Workplace Flexibility. European Management Review, 18(1), 37–50

[41] معلاوي، هويده. وجزولي، عدنان. (2020). مفهوم المرونة في العلوم الإنسانية: النشأة ومجال التطبيق، المجلة المغربية للتقييم والبحث التربوي، العدد الرابع، المغرب، ص 193.

ووفقًا لتعريف جمعية علم النفس الأمريكية، إنها عملية ونتائج التكيف الناجح مع الظروف المحيطة، خاصة التحديات والتجارب الصعبة التي تتطلب تكيفاً عقلياً، عاطفياً، وسلوكياً. [42]

ثانياً: مراحل بناء المرونة والتكيف في بيئة العمل[43]

1. **التقبل المبدئي للتغيير** :تتضمن هذه المرحلة استعداد الأفراد والفرق لتقبل التغييرات التنظيمية أو التكنولوجية قبل البدء في تنفيذ أي حلول عملية.
2. **الاستجابة الإيجابية** :يتم في هذه المرحلة تشجيع الأفراد على اتخاذ مواقف إيجابية تجاه التحديات، مما يعزز قدرتهم على التعامل مع الضغوط والضغوط النفسية.
3. **التفاعل البنّاء مع التحديات** :تُعتبر هذه المرحلة مرحلة العمل الفعّال، حيث يبدأ الأفراد في تطوير حلول مبتكرة للتكيف مع التحديات الجديدة.
4. **التطوير المستمر** :بعد النجاح في التكيف مع التغييرات الأولية، يبدأ الأفراد في تقييم أدائهم وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير مستمر.

ثالثاً: استراتيجيات لتعزيز المرونة في العمل

بعض الاستراتيجيات لتعزيز المرونة المهنية للموظف إذا ما تم تطبيقها بشكل صحيح:[44]

1. الحرص على التعلم المستمر: تعد استمرارية التعلم والتطوير أساساً أساسياً للمرونة المهنية. يتضمن ذلك متابعة التقنيات الناشئة واتجاهات الصناعة، واكتساب المهارات من خلال دورات عبر الإنترنت، والمشاركة

---

[42] جمعية علم النفس الأمريكية. (بدون تاريخ). Building your resilience. تم الاسترجاع في 28 كانون الثاني (2025) من https://www.apa.org/topics/resilience

[43] الشرقاوي، عبد العزيز . (2018) *إدارة التغيير وبناء المرونة في بيئة العمل* (الطبعة الأولى). دار النشر الجامعية.

[44] مطمئنة. (2025). المرونة في العمل...فوائدها وكيف يمكن تعزيزها. تم الاسترجاع في 3 شباط (2025) من https://motmaina.com/blogDetail/123

في ورش عمل تنمية المهارات والمؤتمرات الاقتصادية. هذه الجهود تساهم في تحسين مهارات الموظف وتعزيز ثقته في قدراته المهنية.

2. بناء شبكة مهنية قوية: تعزز الشبكة المهنية القوية القدرة على التكيف مع التغيرات في المسار المهني. يجب على الموظف بناء ودعم هذه الشبكة عبر الجامعات، ومنصات التواصل الاجتماعي، وحضور المؤتمرات. هذه العلاقات تلعب دوراً حاسماً في تقدم المسار المهني.

3. إدارة الحياة المهنية بشكل فعال: يتطلب ذلك التعرف على نقاط القوة والضعف الشخصية وفرص التطوير، والتركيز على وضع أهداف مهنية قابلة للقياس وتقييمها بانتظام. يجب على الموظف مراجعة وإعادة النظر في هذه الأهداف لتحقيق التقدم المهني المستمر.

4. التفكير في المستقبل والتطلع إليه: يتجاهل المحترفون المرونة المعوقات المهنية السابقة ويتركزون على الفرص المحتملة للنمو والتطور. يتمثل التحدي في اقتناص هذه الفرص لتحقيق تطورات إيجابية في المسيرة المهنية.

باستخدام هذه الاستراتيجيات، يمكن للموظف تعزيز مرونته المهنية والاستعداد لمواجهة التحديات والفرص في سوق العمل المتغير بسرعة.

رابعاً: أهمية المرونة والقدرة على التكيف في بيئة العمل

إن المرونة من أهم الصفات التي يجب أن يتحلى بها الموظفون في بيئة العمل، حيث إنها تساهم في تعزيز القدرة على التكيف مع التغييرات والمتغيرات السريعة التي تشهدها بيئات العمل الحديثة، وتُسهم في تحسين التواصل بين الموظفين وتعزيز التعاون، كما تساعد في التغلب على التحديات والمعوقات التي قد تنشأ نتيجة

للضغوط اليومية أو التغييرات التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، فهي تتيح للموظف التكيف مع الأدوار المختلفة أو تغيير أولويات العمل بسرعة، مما يعزز من كفاءته في تحقيق الأهداف المرجوة. فإن المؤسسات التي تشجع على تبني ثقافة مرنة عادة ما تلاحظ زيادة في الإنتاجية والرضا الوظيفي بين موظفيها[45].

وبحسب رأي الباحث، تعتبر القدرة على التكيف عنصراً أساسياً لنجاح المنظمات في بيئات العمل المتغيرة. فهي تساعد في الاستجابة السريعة للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، مما يعزز الأداء العام ويزيد القدرة التنافسية. كما تساهم في الابتكار وتطوير استراتيجيات جديدة تلبي احتياجات العملاء المتغيرة، مما يعكس أهمية الثقافة التنظيمية الداعمة للتكيف والتعلم المستمر.

خامساً: الصعوبات التي تواجه المرونة والتكيف في بيئة العمل

رغم أهمية المرونة والتكيف ضمن بيئات العمل، إلا أن هناك عدة صعوبات تواجه تطبيقهما في بيئة العمل. من أبرز هذه الصعوبات مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين، حيث يشعر البعض بالقلق من تأثير التغيير على استقرارهم الوظيفي.[46] بالإضافة إلى ذلك، قد يؤدي عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات في بيئات العمل المتغيرة إلى إرباك الموظفين وتقليل كفاءتهم[47]، كما أن نقص الدعم التنظيمي والتدريب الكافي يُعد من العوامل التي تُضعف قدرة الأفراد على التكيف مع المستجدات في بيئة العمل.[48]

---

[45] Smith, J. (2020). *The role of flexibility in workplace performance*. Journal of Organizational Behavior, 34(5), 112-125.

[46] McKinsey. (2023). Developing a resilient, adaptable workforce for an uncertain future. Retrieved in 5 February (2025) from https://www.mckinsey.com/featured-insights/highlights-in-arabic/developing-a-resilient-adaptable-workforce-for-an-uncertain-future-arabic/ar

[47] موقع سيدتي. (2023). أسرار تعزيز المرونة والقدرة على التكيف في بيئة العمل. تم الاسترجاع في 5 شباط (2025) من https://www.sayidaty.net

[48] Op. Cit. McKinsey (2023)

المحور الثالث: التفكير الإبداعي

أولاً: مفهوم التفكير الإبداعي

يعرّف التفكير الإبداعي بأنه قدرة الفرد على إطلاق عددٍ مميزٍ وفريدٍ من الأفكار، والحلول الإبداعية الأصيلة للمشكلات التي تواجهه، واتسامه بالمرونة في المواقف المختلفة.[49]

يعرّف أيضاً بأنه القدرة على التفكير بطرق جديدة ومبتكرة، وإنتاج أفكار أو حلول غير تقليدية.[50]

وهو جزء من أي موقف تعليمي يحتوي على أسلوب حل المشكلات وإنتاج الأفكار، ولا يقتصر فقط على تنمية مهارات الطلاب وزيادة إنتاجيتهم وتعلمهم ولكن تتضمن درجة الوعي عندهم وتوسيع ادراكهم وخيالهم واحساسهم بقدراته وبأنفسهم في جو يسوده الحرية، ويهدف إلى البحث عن حلول ومقترحات والتوصل إلى انتاج أصيل لم يكن معروف من قبل.[51]

كما أن جميع كتلات المجتمع بحاجة إليه ليتمكنوا من المشاركة والتفاعل بشكل مؤثر في الحياة، بحكم أن التفكير الإبداعي والتخطيط يضمنان للشخص تجنب المشكلات.[52]

إن الإبداع والابتكار عاملان مهمان لنجاح الشركات والمنظمات، وهما محركا النمو الفعّال، فمنهما يتحسن الأداء وتزيد الأرباح وتُحدد الفرص الجديدة في السوق، ففي عالم الأعمال اليوم، تزداد أهمية الإبداع أكثر من

---

[49] عمري، عاشور (2020)، دور الأنشطة التربوية في تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى المدرسين الكبار بفصول محو الأمية: تصور مقترح، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 14 (6)، مصر.

[50] Oxford University Press. (n.d.). Creativity. In Oxford English Dictionary. Retrieved in 5 February (2025) from https://www.oed.com

[51] أولاد هدار، زينب (2023)، معوقات تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى طلبة مرحلة المتوسط من وجهة نظر الأستاذ والطالب: دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة والطلبة بمتوسطة أحمد هروبني بولاية غرداية، مجلة دراسات نفسية وتربوية، 16 (2)، 413-426، الجزائر.

[52] عبد القادر، بن العربة (2022)، انماط التفكير الإبداعي لدى الطلبة الجامعيين حسب نظرية هيرمان، مذكرة تخرج مكملة لشهادة الماستر تخصص علم النفس المدرسي، جامعة احمد دراية، ص 17، الجزائر.

أي وقت مضى، ومع ظهور وسائل التواصل الاجتماعي أصبح العملاء أكثر ذكاءً من ذي قبل وتوسعت خياراتهم، لذا؛ أصبح الإبداع هو المحرك الأول للظهور والتميّز في ظل المنافسة الشرسة.[53]

ثانياً: مراحل التفكير الإبداعي

يمر التفكير الإبداعي بعدد من المراحل يمكن توضيحها فيما يلي:[54]

1. مرحلة الإعداد: حيث تبدأ عملية التفكير الإبداعي في مرحلة الإعداد والتي يتم فيها جمع وتحليل كافة البيانات والمعلومات التي تتعلق بالمشكلة التي يرغب في إيجاد حل لها.
2. مرحلة الحضانة: وهي المرحلة التي يتم فيها تنظيم الأفكار التي لها علاقة بالفكرة الجديدة.
3. مرحلة الإشراق والإلهام: وفيها تنبثق شرارة الفكرة الإبداعية وإنتاج الفكر الجديدة وينطلق الحل للمشكلة.
4. مرحلة التحقق: وهي آخر مرحلة من مراحل تطور الإبداع حيث يتم التأكد من نتيجة أو حل المشكلة.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في التفكير الإبداعي[55]

- العوامل الوراثية: إن الوراثة لها دور أساسي فيما يتعلق بتنمية القدرات الإبداعية وتكوينها، إذ أن المعطيات الوراثية تكون مضبوطة ومحددة في تنمية التفكير الإبداعي، حيث أن في حالة الذكاء العادي تكون في أعلى دورها بالنسبة لي حالة القدرات الإبداعية.

---

[53] مؤسسة مسك. (2024). الإبداع والابتكار في الشركات الناشئة. تم الاسترجاع في 7 شباط (2025) من: https://hub.misk.org.sa/ar/insights/entrepreneurship/2024

[54] الخليل، محمد عزام (2022)، أهمية تدريس التفكير الناقد والتفكير الإبداعي للطلبة (دراسة نظرية)، مجلة العلوم التربوية والنفسية 27 (6)، 9-82.

[55] جهينة، خيال، وعايدة، زواوي، وملاك، محتوم (2023) مستوى التفكير الإبداعي لدى تلاميذ مرحلة التعليم الثانوي، دراسة ميدانية بثانوية محمود بن محمود، جامعة 8 ماي 1945، ص 27-28، الجزائر.

- العامل البيئي: يكون لي البيئة دور فعال في تنمية القدرات الإبداعية فيتفق معظم الباحثين على أن لها الدور الرئيسي مهم والأساسي في توليد الأفكار.
- الصفات الشخصية للطفل: متمثلة في القدرة على التكيف والتوافق وإمكانية التصدي والمبادرة والحساسية التي تعتمد على الشعور بالدافعية التنشيط وإمكانية التخمين والمزاجية التي أساسها تدفق المشاعر والاستقلالية وتأكيد الذات عن طريق التعبير الملائم والصريح والقدرة على الانفتاح على الأخرين.
- الرقابة: إن طريقة التنشئة الاجتماعية وخاصة الأسرية القاسية الجد منضبطة تحدد من قدرات الأطفال وترسم لها ضوابط على التفكير الإبداعي، حيث تمنع التوسع وتوليد الأفكار خارج الجوانب التي تم رسمها.
- أساليب التربية والتعليم: إن أساليب التعليم التي تعتمد على تلقين وحشو أدمغة الأطفال بالمعلومات المضبوطة التي تفرض على الأطفال عدم الخروج منها، ولا تفسح أمامهم الفرصة أن يقدموا ما لديهم من أفكار إبداعية مثيرة، التي تكون بدورها نقطة بداية لأفكار التي تم تقديمها من طرفهم ونقطة انفتاح والتوسيع في الجوانب مختلفة للطفل، وإن تسخيرها يكون لي المنتج إنتاجا لتفكير الإبداعي وإن الأساليب التربوية غير المقيدة غير مضبوطة تفسح المجال أمام التفكير الحر البناء غير الاعتيادي.

رابعاً: أهمية البيئة الإيجابية في تعزيز التفكير الإبداعي[56]

تلعب البيئة الإيجابية دوراً مهماً في تعزيز الإبداع والابتكار في العمل. فهي تتيح للموظفين حرية التعبير عن أفكارهم، مما يؤدي إلى نتائج مبتكرة. في هذا السياق، سنتناول عدة جوانب، منها أهمية الحرية والدعم، والثقافة، وفرص التطوير، والتعاون.

[56] المعاونة. (بدون تاريخ). التفكير الإبداعي. تم الاسترجاع في 9 شباط (2025) من: https://www.almoawen.com/solutions/creative-thinking/

1. **الحرية:** وجود بيئة عمل إيجابية تشجع على التفكير الإبداعي والابتكار، مما يجعل الموظفين يشعرون بالحرية لتقديم أفكار جديدة. هذا يساهم في زيادة التفكير الإبداعي والابتكار، وتحقيق تغيير إيجابي داخل المؤسسة.
2. **الدعم والتشجيع المستمر:** يلعب التشجيع والدعم دوراً رئيسياً في تعزيز التفكير الإبداعي والابتكار في بيئة العمل. عندما يشعر الموظفون بتقدير أفكارهم ويتلقون الدعم اللازم، يزداد اندفاعهم لتقديم المزيد من الأفكار والابتكارات.
3. **الثقافة:** إن تغيير ثقافة العمل لتصبح إيجابية ومشجعة للإبداع والابتكار يؤدي إلى تحقيق نتائج جديدة ومبتكرة. يجب أن يؤسس القادة ثقافة الإبداع والابتكار كجزء من رؤية المؤسسة وقيمها.
4. **التطوير المستمر:** لتشجيع التفكير الإبداعي والابتكار في بيئة العمل، يجب توفير فرص التطوير والتدريب للموظفين. هذا يساعدهم على تطوير مهاراتهم والاستفادة من إمكاناتهم الإبداعية.
5. **التعاون:** يلعب التعاون دوراً حاسماً في تشجيع التفكير الإبداعي والابتكار. عندما يعمل الموظفون معاً كفريق واحد، يتبادلون الأفكار والمعرفة، مما يسهم في زيادة الإبداع والابتكار في المؤسسة.

خامساً: معوقات التفكير الإبداعي

هناك العديد من المعوقات للإبداع وهي تتمثل في الشعور بالنقص ويتمثل ذلك في أقوال بعض الناس أنا ضعيف أو أنا غير مبدع، بالإضافة إلى ضعف الثقة بالنفس وقلة التعلم والاستمرار في زيادة المحصول العلمي والخوف من تعليقات الآخرين السلبية ومحاربة الأفكار الإبداعية من المسؤولين والخوف من الفشل والاعتماد على الآخرين والتبعية لهم، بالإضافة إلى ضعف البحوث في مجال المبعدين والموهوبين في الماضي والفشل في التعامل معهم، كما أن التدريس التقليدي الذي يقوم على التلقين يعيق التفكير الإبداعي لدى الطلاب، والجدير

بالذكر أن المناهج الدراسية لم تصمم لتنمية الإبداع وإنما تركز على تغطية أكبر قدر من المادة العلمية، لذا من الضروري تطوير المناهج بحيث تتضمن أنشطة فيها تجريب وطرح أسئلة لتعزيز التفكير الإبداعي لديهم.[57]

المبحث الثاني: الابتكار في بيئة العمل

أولاً: مفهوم الابتكار في بيئة العمل

يُعرَّف الابتكار بأنه لعملية التي يتم من خلالها تحويل المعرفة والأفكار الجديدة إلى منتجات أو خدمات أو عمليات محسّنة، مما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية في السوق.[58]

ويُعرَّف الابتكار بأنه عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة، مؤكداً على أفضل الممارسات التي تتوصل إلى الأفكار الخلاقة وتضعها في التطبيق.[59]

وعليه، يُعتبر الابتكار والإبداع بمثابة أدوات رئيسية في خلق قيمة للزبائن من خلال استيعاب احتياجاتهم ورغباتهم، وذلك بتقديم منتجات وخدمات ذات جودة ومميزات فريدة. كما يسهم الابتكار في تعزيز أداء المؤسسات، مما يمكنها من مواجهة التحديات والضغوط التي تفرضها البيئة التنافسية.

في هذا السياق، يُعتبر الابتكار ليس فقط في الفكرة الجديدة، بل أيضاً في طريقة العمل أو التكنولوجيا الجديدة، أو اكتشاف أسواق جديدة.[60]

---

[57] الخليل، محمد عزام (2022)، أهمية تدريس التفكير الناقد والتفكير الإبداعي للطلبة (دراسة نظرية)، مجلة العلوم التربوية والنفسية 27 (6)، 9-82.

[58] Ted, J. (2018). Innovation management. McGraw-Hill Education.

[59] نجم، عبود نجم، (2012)، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ص114-141.

[60] بوحفص، زهية (2016)، دور الابتكار في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، دراسة ميدانية: مؤسسة روائح الزهور – الوادي، رسالة ماجستير، الجزائر، ص4.

ثانياً: خصائص الابتكار في بيئة العمل

يتصف الابتكار بمجموعة من الخصائص، من أهمها:[61]

1. **الإبداع التنظيمي:** يسهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات وتلبية احتياجات العملاء.
2. **التفكير الإبداعي:** يعزز من قدرة الموظفين على إيجاد حلول جديدة للتحديات المختلفة.
3. **إدارة التغيير الإبداعي:** تساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق.
4. **الاستراتيجيات الوطنية الداعمة للإبداعي:** تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة.

ثالثاً: أهمية الابتكار في بيئة العمل

في المؤسسات المبتكرة، يتم العمل على خلق الفرص والأسواق بدلاً من البحث عنها، وهذا يُعتبر مطلباً جوهرياً يسمح لها بالخروج من مأزق المنافسة إلى خلق مساحة سوق بلا منازع. وبالتالي، تتجنب التكاليف المرتفعة للبحث عن الأسواق، إذ بإمكانها خلق سوق جديد تتمتع فيه بحرية الحركة والانتقال، مما يجعله منطقة مجهولة بالنسبة لمنافسيها. هذا يزيد من صعوبة تقليدها أو الحصول على العناصر الأساسية لنجاحها.[62]

ويرى بورتر أن المؤسسات تحقق ميزة تنافسية من خلال الابتكار. بل، نجد أن ميرهورن يؤكد في كتابه الأحدث على أن الابتكار هو الميزة التنافسية. فالأفراد والمؤسسات والدول الأكثر قدرة على الابتكار والاختراع هم الأكثر قدرة على مواجهة المنافسة الشديدة السائدة في هذا العصر، وهم الأقدر على تحقيق السبق والريادة لتصدر القائمة وقيادة الآخرين.[63]

---

[61] الخصاونة، عاكف لطفي. (2024). إدارة الإبداع والابتكار والريادة في مشاريع الأعمال: منحى تكاملي. مؤسسة البديل للنشر والتوزيع.

[62] طالب، علاء فرحان وآخرون (2012)، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، طبعة 1، الأردن، ص212.

[63] بوبعة، عبد الوهاب (2012)، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال–موبيليس، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري– قسنطينة، الجزائر، ص36.

من الأسباب التي تدعو المؤسسات إلى الابتكار مواجهة المنافسة، ومجاراة التغيرات التي تحدث في أذواق ومتطلبات العملاء، والسعي لإيجاد حلول لمشاكل العملاء. يمكن أن يتمثل هذا الحل في إشباع حاجة لم يكن العميل يعرف كيفية إشباعها (أي حاجة كامنة أو غير ظاهرة)، أو إشباع حاجة تقوم بعض المنتجات الحالية بإشباعها ولكن بدرجة غير كافية. وبالتالي، تقوم المؤسسة بتقديم منتج يعمل على إشباع هذه الحاجات بشكل أفضل، مما يقلل من أثر وصول بعض المنتجات إلى مراحل التدهور ويخفض تأثيرها على الإيرادات وأرباح المؤسسة.[64]

رابعاً: أنواع الابتكار في بيئة العمل[65]

1. **الابتكار المنتج :(Product Innovation)**: تطوير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية لتلبية احتياجات السوق والعملاء.
2. **الابتكار العملياتي :(Process Innovation)**: تحسين العمليات الداخلية لزيادة الكفاءة وتقليل التكاليف.
3. **الابتكار التجاري :(Business Innovation)**: تطوير نماذج أعمال جديدة أو استراتيجيات تسويقية مبتكرة لتعزيز التنافسية.
4. **الابتكار التنظيمي :(Organizational Innovation)**: إدخال تغييرات في هيكل الشركة أو ثقافتها لتعزيز التعاون والإنتاجية.

[64] بوحفص، زهية (2016)، دور الابتكار في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، دراسة ميدانية: مؤسسة روائح الزهور – الوادي، رسالة ماجستير، الجزائر، ص8.

[65] Linåker, J., Munir, H., Runeson, P., Regnell, B., & Schrewelius, C. (2022). A survey on the perception of innovation in a large product-focused software organization.

ويبين الشكل التالي الفروقات الأساسية بين الابتكار الجذري والابتكار التدريجي:

الجدول رقم (1) الفرق بين الابتكار التدريجي والابتكار الجذري

الخاصية	الابتكار التدريجي	الابتكار الجذري
التأثير	يدوم لفترة طويلة ولكن غير جذري	قصير الأمد وجذري
سرعة المسير	خطوات صغيرة	خطوات كبيرة
الإطار الزمني	مستمر وتدريجي	متقطع وغير تدريجي
التغيير	ثابت	مفاجئ
المساهمة	كل فرد	متميزين مختارين
المدخل	جماعي	فردي
الطريقة	الصيانة والتحسين	إعادة البناء
الشرارة	الدراية الفنية التقليدية	ابتكارات جديدة وافتراضات تكنولوجية
المتطلبات	استثمارات قليلة وجهود كبيرة	استثمارات أكبر وجهود أقل
توجيه الجهود	للأفراد	للتكنولوجيا

المصدر: نجم، عبود نجم، (2012)، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ص282.

خامساً: مراحل عملية الابتكار في بيئة العمل

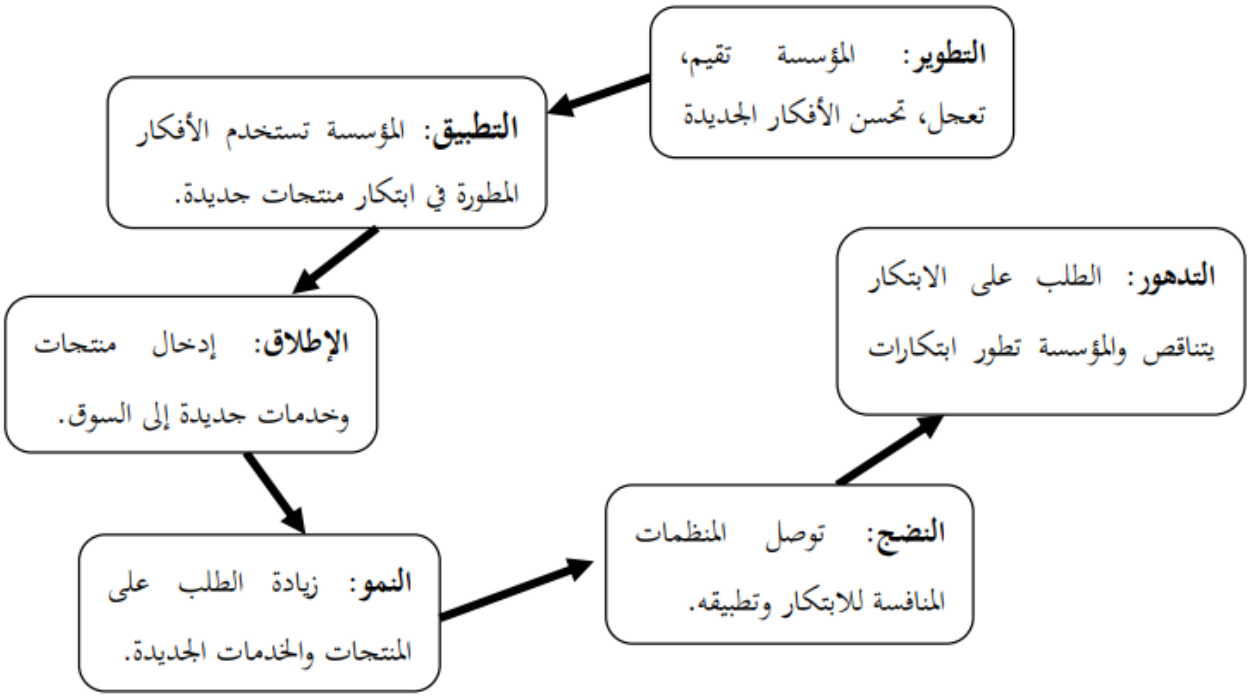
إن العملية الابتكارية بوصفها عملية تقديم وتطوير أفكار جديدة تأخذ طريقها للتطبيق في منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة. فالابتكار هو عملية دؤوبة ومتواصلة تتألف من مراحل متعددة يمكن تحديدها بالآتي:[66]

[66] وهيبة، مربعي (2019)، الاستثمار في الطاقات المتجددة كبديل للطاقات الأحفورية لتحقيق التنمية المستدامة– مع الإشارة إلى حالة الجزائر، المجلة الجزائرية للعلوم السياسية والعلاقات الدولية، المجلد 12، الرقم 2، ص35.

1. **تطوير الابتكار**: في هذه المرحلة تحتم المؤسسة بتقييم وتعديل وتحسين الأفكار الجديدة من أجل تحويلها إلى منتج جديد، حيث يتم تقليص عدد الأفكار إلى أقل عدد من الأفكار المطورة القابلة للتطبيق.
2. **تطبيق الابتكار**: في هذه المرحلة تستخدم المؤسسة الأفكار المطورة لتقوم بعملية التصميم والتصنيع والتوريد للمنتجات أو العمليات الجديدة.
3. **إطلاق الابتكار**: وفي هذه المرحلة تقوم المؤسسة بإدخال المنتجات أو الخدمات الجديدة إلى السوق، حيث تتساءل المؤسسة في هذه المرحلة حول ما إذا كان الابتكار الذي قدمته ناجح في السوق، ومدى رغبة وإقبال الزبائن على شرائه.
4. **نمو الابتكار**: في هذه المرحلة يكون الابتكار الناجح قد اكتسب مكانة في السوق ويتسم الطلب عليه بالزيادة مما ، أنه قد دخل مرحلة نمو الأداء الاقتصادي وتحقيق الربحية المالية مع إمكانية أن يتجاوز الطلب عليه العرض.
5. **نضج الابتكار**: في هذه المرحلة يتم التعرف على الابتكار من طرف أغلب المؤسسات المنافسة وتقوم بتطبيقه، ومن ثم إدخال منتجات وخدمات مشابهة إلى السوق وبالتالي تنافس هذه المنتجات المقلدة منتجات المؤسسة الأصلية، بل وتعمل هذه المؤسسات على إدخال بعض التعديلات والتحسينات الجزئية على المنتج حتى تستنفذ كل إمكانيات التحسين في الخصائص التغليف، الحجم، ....الخ.
6. **تدهور الابتكار**: إن كل ابتكار جديد ناجح يحمل بذور تدهوره اللاحق، فعندما تكون المؤسسة غير قادرة على زيادة المبيعات وعدم تحقيق ميزة تنافسية من الابتكار في أواخر مرحلة النضج، فإن هذا الابتكار

يدخل مرحلة تدهوره التي لا بد من أن تكلل باتخاذ المؤسسة لقرار إخراجه من الخدمة بعد أن تكون قد طورت الابتكار الجديد اللاحق من أجل استمرار دوران الابتكار المتعاقب المستدام.[67]

الشكل رقم (2) مراحل العملية الابتكارية



Source: W.Griffin, Ricky (2006), fundamentals of Management, Houghton Mifflin Company, Boston, USA, p230.

[67] نجم، عبود نجم (2012)، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ص17.

سادساً: عوائق الابتكار في بيئة العمل

يعتبر الابتكار شكلاً من أشكال التغيير الضرورية لبقاء المؤسسات، لكنه غالباً ما يواجه معوقات تعيق تبنيه. قد تتعلق هذه العوائق بخوف الأفراد المبتكرين من الفشل أو بتمسك الإدارة بالحالة الحالية بدلاً من الانتقال إلى حالة غير معروفة ومجهولة.[68] ومن أهم هذه العوائق:

1. **ارتفاع تكاليف الابتكار:** تُعتبر تكاليف الابتكار، بما في ذلك نقص التمويل والموارد، من أبرز العوائق التي تحد من قدرة المؤسسات على تطوير منتجات أو عمليات جديدة .هذه التكاليف المرتفعة قد تثني الشركات عن الاستثمار في أنشطة البحث والتطوير، مما يؤثر سلباً على قدرتها التنافسية في السوق[69].
2. **طول فترة عملية الابتكار:** تُعد تكاليف الابتكار، بما في ذلك استثمارات البحث والتطوير، من العوائق الرئيسية التي تحد من قدرة المؤسسات على تحقيق الابتكار .ارتفاع هذه التكاليف قد يؤدي إلى تردد الشركات في تبني استراتيجيات ابتكارية جديدة، مما يؤثر على قدرتها التنافسية في السوق[70].
3. **عائق الحالة القائمة:** تعبر الحالة القائمة على الوضعية التي تكون عليها المؤسسة وتستمر عليها لسنوات طويلة دون تغيير، ففي الماضي لم تكن المنافسة بين المؤسسات ذات أهمية كبيرة، كما أن المنافسين أنفسهم لم يكونوا يأتون بأساليب جديدة بسرعة وتنوع عاليين. أما في الوقت الحالي ومع زيادة حدة المنافسة

---

[68] بوحفص، زهية (2016)، دور الابتكار في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، دراسة ميدانية: مؤسسة روائح الزهور – الوادي، رسالة ماجستير، الجزائر، ص28.

[69] مُرَّار، رائد .(2016) .معوقات الابتكار في قطاع الخدمات ذات الاستخدام العالي للمعرفة .مجلة اقتصاد الإلهام، 3. تم الاسترجاع في 28 شباط (2025) من https://staff.najah.edu/ar/publications/7667/

[70] القضاة، عبد الرحمن حيدر علي .(2017) .أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع والابتكار في الجامعات الأردنية الخاصة .رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية. تم الاسترجاع في 28 شباط (2025) من https://thesis.mandumah.com/Record/312888

واتجاه المؤسسات نحو الابتكار جعل الحالة القائمة مهددة تهديدا خطيرا بالتدهور بسرعة الأمر الذي دفع بهذه المؤسسات إلى الاتجاه نحو تخفيف كل ما يقيد الابتكارات ويقوي الحالة القائمة.[71]

4. **القيود والتشريعات الحكومية:** تشكل عاملاً مهماً في دعم الابتكار داخل بيئة العمل. توفر التشريعات الحديثة بيئة تنظيمية تشجع المؤسسات على الابتكار، مما يساعد في تسريع التكيف مع التغيرات التكنولوجية ويزيد من القدرة التنافسية في السوق. على سبيل المثال، تساهم التشريعات التي تواكب الابتكارات التكنولوجية في تعزيز الابتكار ودعمه على مستوى المؤسسات.[72]

سابعاً: العلاقة بين التنوع الثقافي والابتكار في بيئة العمل

يرى الباحث أنّ التنوع الثقافي في بيئة العمل يعزز الابتكار من خلال تبادل الأفكار المتنوعة التي تساهم في إيجاد حلول جديدة. فرق العمل المتنوعة ثقافياً تكون أكثر قدرة على التفكير الإبداعي وحل المشكلات بطرق مبتكرة، مما يُحسن الأداء وزيادة رضا الموظفين. المؤسسات التي تشجع الإبداع والتعاون بين موظفيها تحقق مستويات أعلى من الابتكار وتزيد من تنافسيتها.

وبشكل تفصيلي يعتبر كل من الإبداع الفكري و القدرة على التكيف وحل المشكلات من العوامل الرئيسية التي تعزز الابتكار في بيئات العمل. فعندما يمتلك الأفراد مهارات تحليل فعالة، يمكنهم معالجة التحديات بشكل إبداعي، مما يؤدي إلى تطوير حلول جديدة. وفقاً لدراسة أجراها أحد الباحثين، أظهرت نتائجها أن فرق العمل

[71] : نجم، عبود نجم، (2012)، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ص190.

[72] جريدة عمان. (2019). تشريعات تواكب الابتكار والتقنية الجديدة. تم الاسترجاع في 3 آذار (2025) من https://www.omandaily.om/

التي تتمتع بمهارات عالية في حل المشكلات كانت أكثر قدرة على تقديم أفكار مبتكرة وتطبيقها بشكل ناجح، مما ساهم في تحسين الأداء العام للمنظمات.[73]

والمؤسسات التي تُعزز الإبداع الفكري من خلال ثقافة العمل الداعمة والتعاون بين الموظفين تميل إلى تحقيق مستويات أعلى من الابتكار. حيث أن الإبداع الفكري يمكّن الأفراد من التفكير بطرق جديدة، مما يسهل تحويل الأفكار إلى حلول مبتكرة تعزز من أداء المؤسسة وتنافسيتها.[74]

[73] Crouch, C., O'Reilly, J., & Atkinson, J. (2019). Problem-solving skills and innovation in organizations. Journal of Business Research, 101, 126-137

[74] Amba, L., Gyang, G., & Daushe, T. (2019). The impact of creative thinking on organizational innovation. International Journal of Innovation Management, 23(5), 1-15.

الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة.

أولاً: عينة الدراسة

تألفت عينة الدراسة من 120 مشاركاً من العاملين في شركة الاتحاد للكابلات تم اختيارهم بشكل عشوائي ليمثلوا المجتمع أفضل تمثيل.

ثانياً: أداة الدراسة

تم إعداد الاستبيان كأداة لجمع البيانات من المجيبين, ضم مجموعة من الأسئلة التي قسّمت إلى قسمين:

القسم الأول: البيانات العامة:

اشتملت على بيانات عامة للتعرف على المجيب: الجنس, المستوى التعليمي, الموقع الوظيفي, سنوات الخبرة.

القسم الثاني: محاور الدراسة:

شملت مجموعة من الأسئلة التي قسّمت إلى محورين:

- المحور الأول: محور التنوع الثقافي, إذ تكون المحور من (18) سؤال تم تقسيمه إلى ثلاثة أبعاد كل بُعد يتكون من 6 عبارات على النحو التالي:

1- مهارة حل المشكلات، والتي توزّعت على 6 أسئلة.

2- المرونة والقدرة على التكيف، والتي توزعت على 6 أسئلة.

3- التفكير الإبداعي، والتي توزّعت على 6 أسئلة.

- المحور الثاني: محور الابتكار في بيئة العمل, إذ تكون المحور من (10) أسئلة.

حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي كمقياس للإجابة على تساؤلات الاستبيان, حيث يعد مقياس ليكرت الخماسي مقياساً ترتيبياً, ويتم التعامل معه أثناء التحليل مع أوزان كمية تقابل كل حالة من حالته يتم حسابها من خلال قسمة عدد الخيارات (5) على عدد المسافات بين الخيارات (4) وفي حالة المقياس الخماسي يساوي (0.8):

= غير موافق بشدة, 2= غير موافق, 3= محايد, 4= موافق, 5= موافق بشدة.

يتم تفسير النتائج التي نحصل عليها بمختلف أنواعها كوسط أو وسيط, وغيره وفق الجدول التالي:

جدول (2) المتوسطات المرجحة المقابلة للوصف المستخدم في الاستبيان

المستوى	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
القيمة الناتجة	1 – 1.80	1.80 – 2.60	2.60 – 3.40	3.40 – 4.20	4.20 – 5

المصدر: إعداد الطالب

ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية, بالاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) النسخة 27 لتحليل البيانات:

- **الإحصاءات الوصفية:** لمعرفة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات الداخلة في الاختبارات بالإضافة للنسب المئوية والتكرارات للمتغيرات الديموغرافية.

- **قياس صدق وثبات الدراسة:** وذلك عن طريق معامل الارتباط ومعامل ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات أداة الدراسة (التأكد من أن قيمته فوق 60%) وجذره لمعرفة صدق أداة الدراسة للمحاور والأبعاد ولكامل مفردات العينة.
- **اختبار التوزيع الطبيعي:** عن طريق اختبار Kolmogorov–Smirnov لمتوسط المحاور والأبعاد.
- **الارتباط والانحدار:** لدراسة علاقة الارتباط وقوتها, ونوعها عن طريق اختبار (Spearman) وذلك تمهيداً لدراسة الانحدار لمعرفة معنوية العلاقة, واختبار الانحدار الخطي البسيط لمعرفة نموذج الانحدار الملائم.

رابعاً: الإحصاءات الوصفية

يعرض الجدول التالي معلومات أساسية عامة عن العينة والبيانات الديموغرافية التي تم جمعها باستخدام الاستبيان حيث يحدد تكرار كل إجابة, ووزنها النسبي, للتعرف على عناصر عينة الدراسة وفق الآتي:

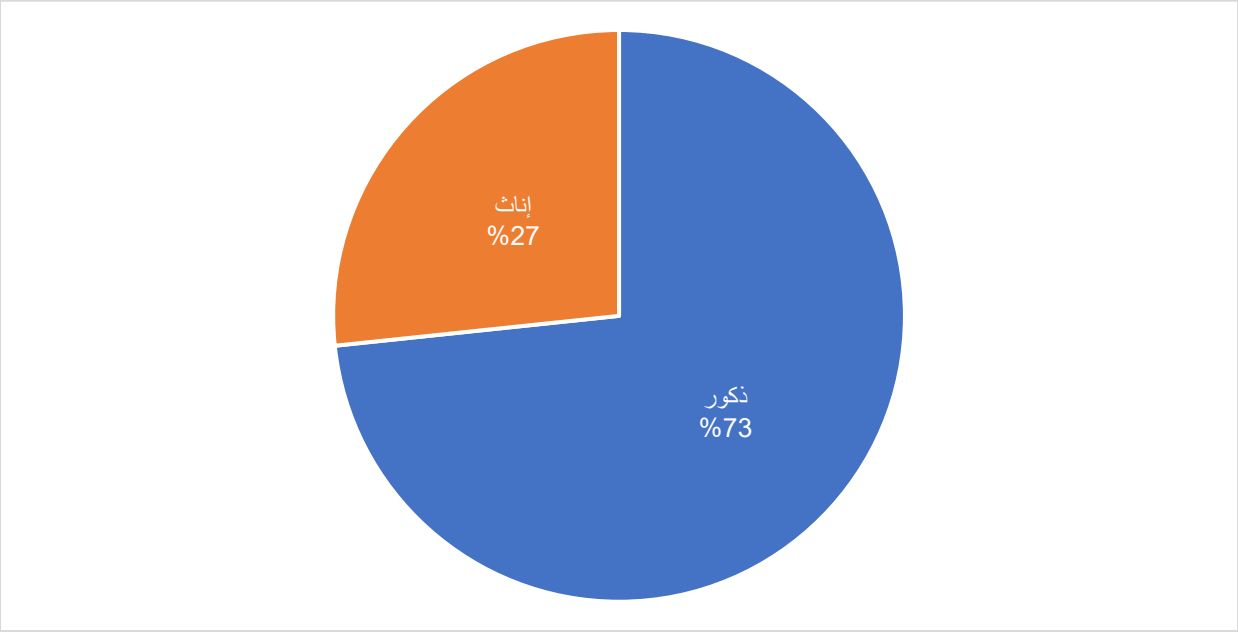
جدول (3) خصائص عينة الدراسة للمتغيرات النوعية

المتغيرات		التكرارات	النسبة %
الجنس	ذكور	88	73.3
	إناث	32	26.7
المستوى التعليمي	شهادة ثانوية	27	22.5
	دبلوم	4	3.3
	شهادة معهد	9	7.5
	شهادة جامعية	70	58.3
	ماجستير	5	4.2
	دكتوراه	5	4.2
سنوات الخبرة	أقل من سنة	36	30
	من سنة إلى أقل من 3 سنوات	48	40
	من 3 إلى أقل من 5 سنوات	16	13.3
	من 5 إلى 10 سنوات	10	8.3
	من 10 إلى 15 سنة	5	4.2
	15 سنة فأكثر	5	4.2
الموقع الوظيفي	إدارة عليا	11	9.2
	إدارة وسطى	20	16.7
	وظائف إدارية	28	23.3
	وظائف فنية	48	40
	أخرى	13	10.8

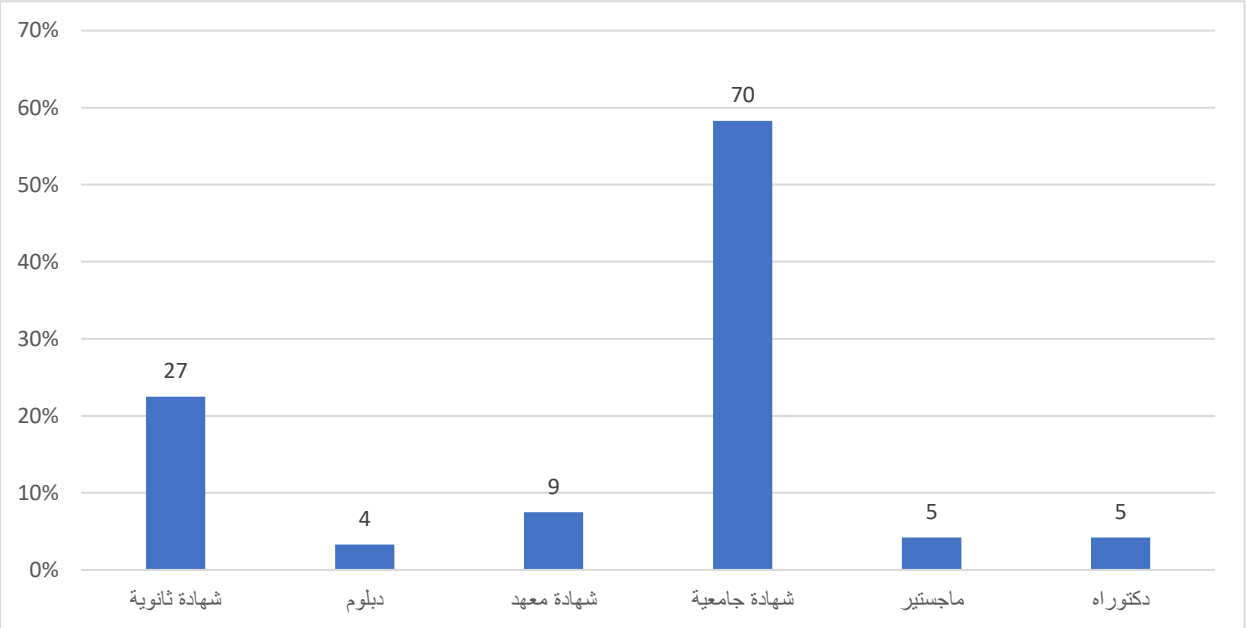
المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على البيانات التي تم جمعها باستخدام الاستبيان

تبين نتائج الجدول السابق أن 73.3% من العينة ذكور و 26.7% منهم إناث, غالبية العينة من حملة الشهادات الجامعية بنسبة 58.3% و 22.5% منهم حاصلون على شهاد ثانوية بينما 8.4% من العينة مستواهم التعليمي دراسات عليا (ماجستير – دكتوراه) و7.5% منهم لديهم شهادة معهد وفقط 3.3% منهم مستواهم التعليمي دبلوم, وكذلك فإن غالبية العينة يعملون موظفين في شركة الاتحاد للكابلات بوظائف فنية بنسبة 40% و 23.3% منهم يعملون بوظائف إدارية بينما 16.7% منهم يعملون بأقسام الإدارة الوسطى بينما 9.2% من العينة العاملون في شركة الاتحاد للكابلات بأقسام الإدارة العليا و 10.8% منهم يعملون بمناصب أخرى, غالبية العينة بلغ عدد سنوات الخبرة لديهم من سنة إلى أقل من 3 سنوات بنسبة 40% يليها الأشخاص الذين بلغ عدد سنوات الخبرة لديهم أقل من سنة بنسبة 30% ثم الأشخاص الذين بلغ عدد سنوات الخبرة لديهم من 3 إلى أقل من 5 سنوات بنسبة 13.3% و 8.3% من العينة بلغ عدد سنوات الخبرة لديهم أقل من 10 سنوات بينما فقط 4.2% منهم عدد سنوات الخبرة لديه أقل من 15 سنة وأيضاً 4.2% منهم عدد سنوات الخبرة لديه 15 سنة فأكثر.

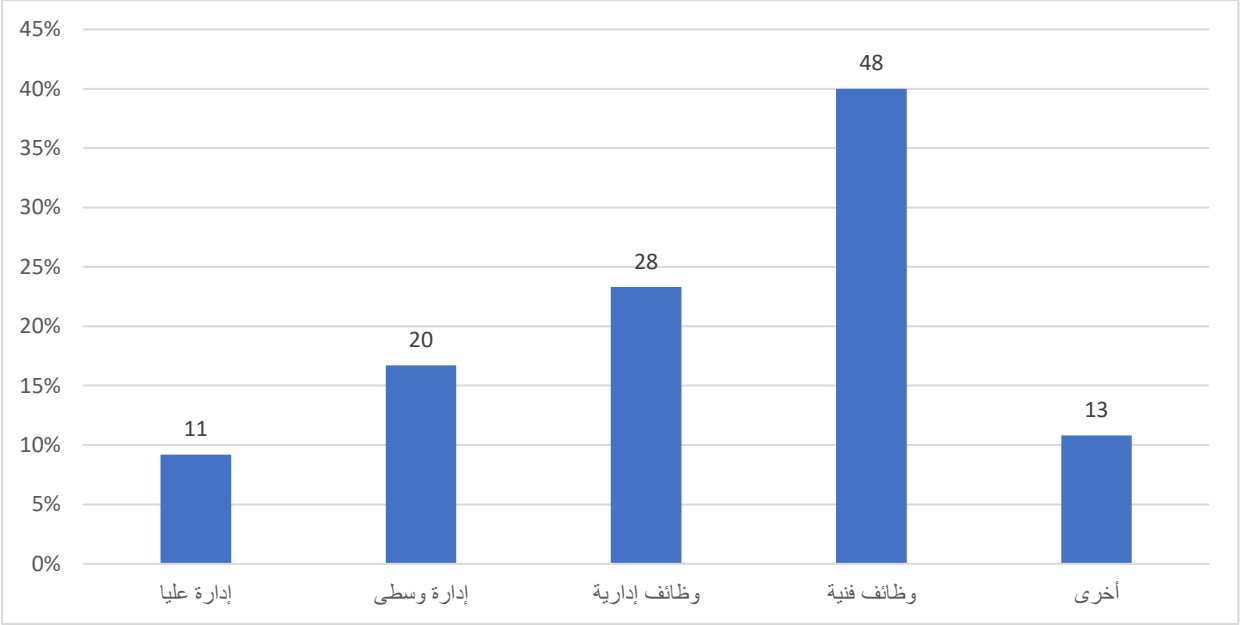
وتوضح الرسومات البيانية التالية توزع العينة حسب متغيرات الدراسة:



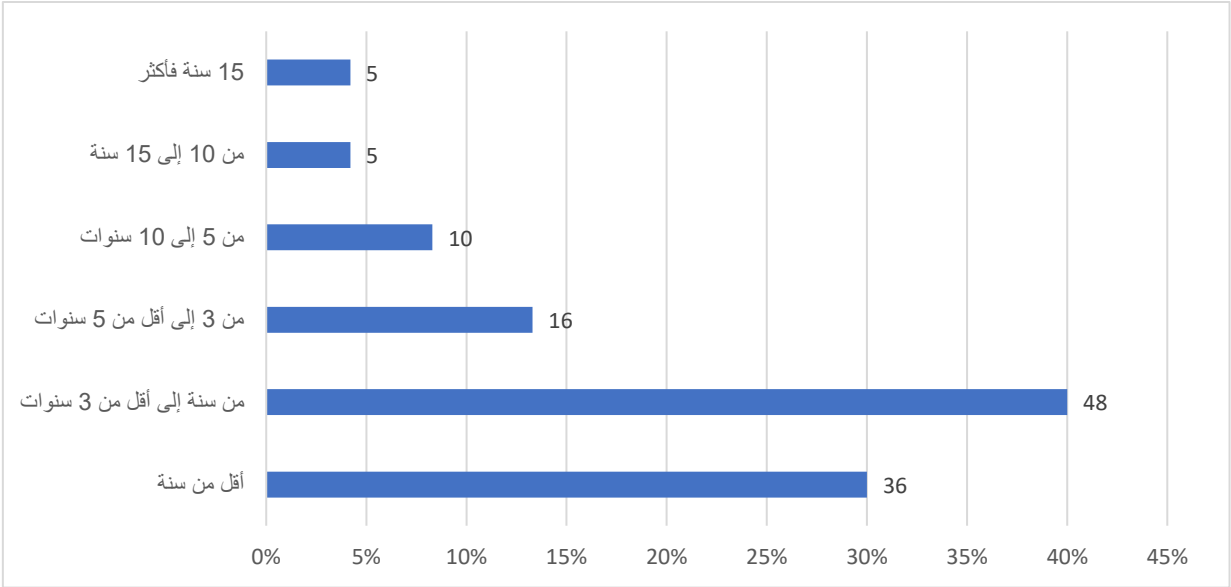
الشكل (3) توزيع العينة حسب متغير الجنس



الشكل (4) النسب المئوية والتكرارات لتوزع العينة حسب متغير المستوى التعليمي



الشكل (5) النسب المئوية والتكرارات لتوزع العينة حسب متغير الموقع الوظيفي



الشكل (6) النسب المئوية والتكرارات لتوزع العينة حسب متغير سنوات الخبرة

خامساً: ثبات وصدق الاستبيان

تمت دراسة صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنيوي) كمؤشر للتحقق من صدق الاستبيان حيث تم التحقق من مدى ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للاستبيان وكذلك دراسة الارتباط بين كل بعد من أبعاد الاستبيان الفرعية والدرجة الكلية للاستبيان, من خلال معامل ارتباط سبيرمان على النحو التالي:

ارتباط كل بعد من الأبعاد الفرعية للاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان:

وقد تبين وجود ارتباط بين كل بعد مع الدرجة الكلية للاستبيان, وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01, مما يدل على أن الاستبيان متجانس في قياس الغرض الذي وضع من أجله ويتسم بالصدق الداخلي كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4) معاملات الارتباط بين الدرجات الكلية للأبعاد والدرجة الكلية للاستبيان

الكلية الدرجة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
مهارة حل المشكلات	.826**	0.000
المرونة والقدرة على التكيف	.887**	0.000
التفكير الإبداعي	.857**	0.000
الابتكار في بيئة العمل	.923**	0.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على البيانات التي تم جمعها باستخدام الاستبيان

ارتباط كل بند من بنود المقياس بالدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه:

وقد تبين وجود ارتباط بين كل بند مع الدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه, وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01, مما يشير إلى أن المقياس يتصف باتساق داخلي جيد كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (5) معاملات الارتباط بين بنود الاستبيان والدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه

مهارة حل المشكلات		المرونة والقدرة على التكيف		التفكير الإبداعي		الابتكار في بيئة العمل	
رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط
1	.703**	1	.713**	1	.673**	1	.715**
2	.694**	2	.735**	2	.745**	2	.727**
3	.764**	3	.684**	3	.836**	3	.630**
4	.760**	4	.756**	4	.761**	4	.770**
5	.596**	5	.723**	5	.846**	5	.821**
6	.662**	6	.542**	6	.756**	6	.688**
–	–	–	–	–	–	7	.746**
–	–	–	–	–	–	8	.826**
–	–	–	–	–	–	9	.710**
–	–	–	–	–	–	10	.795**

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على البيانات التي تم جمعها باستخدام الاستبيان

اعتمدت أيضاً الدراسة على أداة قياس الصدق الظاهري للتأكد من صدق جمع البيانات وجدواها, وفيما يتعلق بثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل الاتساق الداخلي للتحقق من ثبات الأداة حسب معامل ألفا كرونباخ, وجذر معامل ألفا كرونباخ الذي يمثل معامل الصدق, ويوضح الجدول التالي معاملات ثبات الاتساق الداخلي إضافةً إلى معامل الصدق لكل من محاور وأبعاد الاستبيان وللاستبيان ككلّ, وذلك لكامل مفردات عينة الدراسة:

جدول (6) نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبيان

	عدد الأسئلة	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
مهارة حل المشكلات	6	0.754	0.868
المرونة والقدرة على التكيف	6	0.790	0.889
التفكير الإبداعي	6	0.885	0.941
التنوع الثقافي	18	0.914	0.956
الابتكار في بيئة العمل	10	0.910	0.954
كامل الاستبيان	28	0.945	0.972

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على البيانات التي تم جمعها باستخدام الاستبيان

تبين نتائج الجدول أن قيم معامل الثبات "ألفا كرونباخ" لمحاور الاستبيان تجاوزت 0.91 حيث بلغت قيمة معامل الثبات للمحور الأول (التنوع الثقافي) 0.914 لإجمالي العبارات التي يبلغ عددها 18 فالمحور ذو درجة ثبات عالية, وأيضاً بالنسبة لمعامل الصدق فنلاحظ أنه أيضاً مرتفع وقيمته للمحور الأول كانت 0.956 مما يعني أن المحور الأول صادق وممثل للمجتمع الذي سحبت منه العينة, وفي ما يخص أبعاد المحور الأول وصدقه فقد كانت أعلى عند بُعد "التفكير الإبداعي" بثبات بلغ 0.885 وصدق بلغ 0.941, وأدنى عند بُعد "مهارة حل المشكلات" بثبات بلغ 0.754 وصدق بلغ 0.868.

وكذلك بلغت قيمة معامل الثبات للمحور الثاني (الابتكار في بيئة العمل) 0.910 لإجمالي العبارات التي يبلغ عددها 10 فالمحور ذو درجة ثبات عالية, وأيضاً بالنسبة لمعامل الصدق فنلاحظ أنه أيضاً مرتفع وقيمته للمحور الثاني كانت 0.954 مما يعني أن المحور الثاني صادق وممثل للمجتمع الذي سحبت منه العينة.

وبلغت قيمة المعامل للاستبيان ككل 0.945 فالاستبيان ذو درجة ثبات عالية جداً, وكذلك بالنسبة لقيم معامل الصدق (الجذر التربيعي لمعامل الثبات) فنلاحظ أيضاً أن القيم مرتفعة جداً, وقيمته للاستبيان ككل 0.972 فالاستبيان صادق وممثل للمجتمع الذي سحبت منه عينة الدراسة.

سادساً: تحليل آراء أفراد العينة حول محاور الاستبانة

فيما يلي تحليل آراء أفراد العينة حول محاور الدراسة وهي التنوع الثقافي بأبعادها الثلاثة (مهارة حل المشكلات, المرونة والقدرة على التكيف, التفكير الإبداعي) والابتكار في بيئة العمل ودراسة وجود فروق حقيقية بين اتجاه الآراء ودرجة الحياد.

جدول (7) اتجاه الآراء للمحور الأول

المحور الأول	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة	P-value	المعنوية
أرى أن حل المشكلات بفعالية يعزز ابتكار أفكار جديدة داخل الفريق	4.58	0.51	موافق بشدة	0.000	معنوي
أرى أن تنوع أساليب حل المشكلات يفتح آفاقًا جديدة لإيجاد حلول غير تقليدية.	4.53	0.65	موافق بشدة	0.000	معنوي
أعتقد أن حل المشكلات بفعالية يشجع الفرق على التفكير الإبداعي وتجاوز التحديات.	4.58	0.57	موافق بشدة	0.000	معنوي
أرى أن الفرق القوية في حل المشكلات تقدم حلولًا أكثر ابتكارًا.	4.51	0.71	موافق بشدة	0.000	معنوي
أرى أن تحفيز الفرق على التفكير النقدي يعزز الابتكار في المؤسسة.	4.40	0.73	موافق بشدة	0.000	معنوي
أرى أن استخدام أساليب مبتكرة لحل المشكلات يعزز قدرة الفريق على تقديم حلول جديدة.	4.30	0.81	موافق بشدة	0.000	معنوي
مهارة حل المشكلات	4.48	0.45	موافق بشدة	0.000	معنوي
أرى أن الفرق التي تتمتع بالمرونة تتعامل بشكل أفضل مع التغيرات السريعة وتبتكر حلولًا جديدة.	4.59	0.59	موافق بشدة	0.000	معنوي
أعتقد أن التكيف مع التحديات الجديدة يعزز قدرة الفريق على التفكير خارج الصندوق.	4.51	0.62	موافق بشدة	0.000	معنوي

أرى أن المرونة في العمل تجعل الفريق أكثر استعدادًا لتجربة أفكار جديدة ومبتكرة.	4.53	0.65	موافق بشدة	0.000	معنوي
أعتقد أن الفرق التي تستطيع التكيف مع بيئات العمل المتنوعة تكون أكثر قدرة على تقديم حلول مبتكرة.	4.57	0.60	موافق بشدة	0.000	معنوي
أرى أن قدرة الفريق على التكيف مع المواقف غير المتوقعة تساهم في تعزيز الابتكار داخل المؤسسة.	4.22	0.69	موافق بشدة	0.000	معنوي
أعتقد أن الفرق التي تواكب التغيرات بسرعة تكون أكثر قدرة على إيجاد حلول غير تقليدية للتحديات.	4.32	0.73	موافق بشدة	0.000	معنوي
المرونة والقدرة على التكيف	4.46	0.45	موافق بشدة	0.000	معنوي
أرى أن الفرق التي تشجع على طرح أفكار غير تقليدية تتمكن من إيجاد حلول مبتكرة بشكل أسرع.	4.56	0.67	موافق بشدة	0.000	معنوي
أعتقد أن الأفراد الذين يتمتعون بتفكير إبداعي يساهمون بشكل كبير في تحسين أساليب العمل الحالية.	4.55	0.68	موافق بشدة	0.000	معنوي
أرى أن التفكير الإبداعي يمنح الفرق القدرة على تحدي الطرق التقليدية والعمل بأساليب جديدة.	4.41	0.73	موافق بشدة	0.000	معنوي
أعتقد أن بيئة العمل التي تشجع التفكير الإبداعي تساهم في ظهور أفكار غير متوقعة تسهم في تطوير الأعمال.	4.48	0.71	موافق بشدة	0.000	معنوي

أرى أن التفكير الإبداعي يسهم في إلهام الفرق لإيجاد حلول غير معتادة للمشاكل اليومية.	4.38	0.80	موافق بشدة	0.000	معنوي
أعتقد أن التفكير الإبداعي يساعد في تحويل التحديات إلى فرص للابتكار وتحقيق النجاح.	4.47	0.71	موافق بشدة	0.000	معنوي
التفكير الإبداعي	4.47	0.57	موافق بشدة	0.000	معنوي
التنوع الثقافي	**4.47**	**0.43**	**موافق بشدة**	**0.000**	**معنوي**

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على البيانات التي تم جمعها باستخدام الاستبيان

تشير نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول إلى ميل إجابات العينة بشكل قوي نحو درجة الموافقة بشدة على جميع عبارات وأبعاد المحور الأول حيث تراوحت متوسطات عباراته ما بين (4.22 – 4.59) المقابلة لنتيجة الموافقة بشدة حسب قيمة المتوسط المرجح, والإنحراف المعياري لجميع عبارات وأبعاد المحور أقل من 1 أي التشتت منخفض لدى آراء العينة, مع الإشارة لوجود فرق جوهري بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لجميع عبارات وأبعاد المحور الأول والمتوسط المفترض الذي قيمته 3 والذي يقابل درجة الحيادي وهذا الفرق لصالح درجة الموافقة بشدة, وكذلك فإن المتوسط المرجح للمحور الأول بلغ 4.47 وبإنحراف معياري 0.43 وهو ما يقابل النتيجة موافقة بشدة, مما مما يدل على أن التنوع الثقافي في بيئة العمل لدى شركة الاتحاد للكابلات يسهم بشكل كبير في تعزيز الابتكار , حيث يعكس ذلك توافقاً قوياً بين آراء العينة حول أهمية مهارة حل المشكلات, المرونة والقدرة على التكيف, والتفكير الإبداعي في دعم الجهود الابتكارية داخل المؤسسة. هذه النتائج تبرز دور التنوع الثقافي كعامل حاسم لتحقيق مستويات عالية من الإبداع والابتكار, مما يُمكّن

المؤسسات من تجاوز التحديات وتقديم حلول مبتكرة وفعالة. وبالتالي تؤكد هذه النتائج ضرورة إعطاء أهمية كبرى لتعزيز التنوع الثقافي كاستراتيجية لدعم الابتكار في المؤسسات الحديثة.

جدول (8) اتجاه الآراء للمحور الثاني

المحور الثاني	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة	P-value	المعنوية
أرى أن بيئة العمل تشجع على تحسين الأداء وتطوير العمليات.	4.61	0.60	موافق بشدة	0.000	معنوي
أعتقد أن المؤسسة تدعم حلول مبتكرة لمشاكل العمل.	4.22	0.72	موافق بشدة	0.000	معنوي
أشعر أن الموظفين قادرون على تنفيذ أفكار جديدة لتحسين المنتجات والخدمات.	4.23	0.70	موافق بشدة	0.000	معنوي
أعتقد أن المؤسسة تشجع التجريب والابتكار حتى وإن كانت النتائج غير مضمونة.	4.31	0.77	موافق بشدة	0.000	معنوي
أرى أن الفرق تسعى لاكتشاف طرق جديدة لإنجاز المهام.	4.33	0.79	موافق بشدة	0.000	معنوي
أعتقد أن الابتكار هو جزء أساسي في استراتيجية المؤسسة للنمو.	4.47	0.69	موافق بشدة	0.000	معنوي
أرى أن بيئة العمل توفر فرصًا للمشاركة بالأفكار الجديدة.	4.45	0.66	موافق بشدة	0.000	معنوي
أعتقد أن المؤسسة تقدر الحلول المبتكرة كجزء من استراتيجيتها.	4.35	0.74	موافق بشدة	0.000	معنوي
أرى أن هناك تحفيزًا دائمًا لتشجيع التفكير المبدع لمواجهة التحديات	4.46	0.66	موافق بشدة	0.000	معنوي

أعتقد أن الابتكار يشمل جميع الموظفين على مختلف المستويات.	4.45	0.68	موافق بشدة	0.000	معنوي
الابتكار في بيئة العمل	**4.39**	**0.52**	**موافق بشدة**	**0.000**	**معنوي**

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على البيانات التي تم جمعها باستخدام الاستبيان

تشير نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول إلى أن العينة أظهرت اتفاقاً قوياً نحو الموافقة بشدة على جميع العبارات المرتبطة بمحور الابتكار في بيئة العمل. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.22 – 4.61), وهو ما يعكس موافقة بشدة حسب قيمة المتوسط المرجح. كما أظهرت القيم أن الانحراف المعياري لجميع العبارات جاء أقل من 1, مما يشير إلى انخفاض في التشتت وتجانس في آراء أفراد العينة.

عند النظر في البنود, نجد أن العبارة "أرى أن بيئة العمل تشجع على تحسين الأداء وتطوير العمليات" حصلت على أعلى متوسط (4.61) مما يشير إلى دور بارز لبيئة العمل في تشجيع الأداء الابتكاري. بينما حققت العبارة "أعتقد أن المؤسسة تدعم حلول مبتكرة لمشاكل العمل" أدنى متوسط (4.22), إلا أن النتيجة لا تزال ضمن نطاق الموافقة بشدة, مما يعكس دعم المؤسسة لجهود الابتكار.

كذلك تشير النتائج إلى وجود فرق جوهري بين المتوسطات الفعلية والمتوسط المفترض (3), والذي يعكس الحياد. هذا الفرق الإيجابي الكبير يؤكد أن الابتكار يعد جزءاً أساسياً من ثقافة المؤسسة واستراتيجيتها للنمو, مما يظهر في تشجيعها للتجريب, توفير فرص المشاركة في الأفكار الجديدة, وتحفيز التفكير الإبداعي على جميع المستويات.

وبشكل عام, أظهر المتوسط المرجح لمحور الابتكار في بيئة العمل قيمة (4.39) مع انحراف معياري (0.52), مما يدعم الاستنتاج أن بيئة العمل تشكل أرضية خصبة لتبني الابتكار كجزء من استراتيجيتها التشغيلية. هذه

النتائج تؤكد على أهمية تعزيز بيئة عمل مبتكرة ومتنوعة لضمان تقديم حلول مبدعة تدعم تحقيق الأهداف التنظيمية وتطوير المنتجات والخدمات.

سابعاً: طبيعية البيانات

خضعت المتغيرات الكمية للدراسة لاختبار Kolmogorov–Smirnov عندما يكون حجم العينات أكبر من 50 لتحري توزعها, ويوضح الجدول التالي نتيجة الاختبار:

جدول (9) نتائج اختبار الطبيعية للمتغيرات الكمية

المتغيرات	Statistic	Df	P–value
مهارة حل المشكلات	0.167	120	0.000
المرونة والقدرة على التكيف	0.188	120	0.000
التفكير الإبداعي	0.179	120	0.000
التنوع الثقافي	0.146	120	0.000
الابتكار في بيئة العمل	0.186	120	0.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على البيانات التي تم جمعها باستخدام الاستبيان

نجد من الجدول السابق أن قيمة P–value أصغر من 0.05 لجميع محاور وأبعاد الدراسة, أي أن المتغيرات لا تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي سيتم اللجوء إلى الاختبارات اللا معلمية.

ثامناً: دراسة تأثير التنوع الثقافي على الابتكار في بيئة العمل

في هذا القسم سيتم دراسة الانحدار بين "المتغير التابع" الابتكار في بيئة العمل وكلٍ من "المتغيرات المستقلة" أبعاد التنوع الثقافي وذلك بعد التحقق من وجود علاقة بينهم باستخدام اختبار سبيرمان المناسب لنوع البيانات التي لا تتوزع طبيعياً.

جدول (10) نتائج الارتباط بين الابتكار في بيئة العمل وأبعاد التنوع الثقافي

		مهارة حل المشكلات	المرونة والقدرة على التكيف	التفكير الإبداعي
الابتكار في بيئة العمل	سبيرمان	0.647**	0.724**	0.753**
	P-value	0.000	0.000	0.000
	حجم العينة	120	120	120

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

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على البيانات التي تم جمعها باستخدام الاستبيان

تبين نتائج الجدول السابق وجود علاقة حقيقية ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع "الابتكار في بيئة العمل" وكلٍ من المتغيرات المستقلة أبعاد التنوع الثقافي "مهارة حل المشكلات, المرونة والقدرة على التكيف, التفكير الإبداعي" لأن قيمة P-value أصغر من 0.05 وبالتالي يمكن دراسة الانحدار. وهي علاقة طردية متوسطة بين الابتكار في بيئة العمل وكلٍ من "مهارة حل المشكلات, المرونة والقدرة على التكيف, التفكير الإبداعي".

المتغير الأول: دراسة تأثير مهارة حل المشكلات على الابتكار في بيئة العمل

جدول (11) مقياس الارتباط بين مهارة حل المشكلات والابتكار في بيئة العمل

	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
	0.617	0.381	0.376	0.412

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على البيانات التي تم جمعها باستخدام الاستبيان

يتبين من الجدول أن قيمة معامل التحديد بلغ 0.381 أي أن المتغير المستقل "مهارة حل المشكلات" يفسر نتائج المتغير التابع "الابتكار في بيئة العمل" بنسبة 38.1% لدى شركة الاتحاد للكابلات.

جدول (12) اختبار العلاقة الخطية بين مهارة حل المشكلات والابتكار في بيئة العمل

ANOVA						
P-value	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
0.000	72.64	12.329	1	12.329	Regression	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على البيانات التي تم جمعها باستخدام الاستبيان

من جدول (ANOVA) نجد أن قيمة P-value أصغر من 0.05 أي يوجد علاقة خطية حقيقية ذات دلالة إحصائية بين مهارة حل المشكلات والابتكار في بيئة العمل مما يدل على صلاحية النموذج للدراسة.

جدول (13) معاملات العلاقة الخطية بين مهارة حل المشكلات والابتكار في بيئة العمل

Coefficients[a]					
Unstandardized Coefficients					
P-value	t	Std. Error	B		
0.003	3.088	0.379	1.171	(Constant)	
0.000	8.523	0.084	0.717	مهارة حل المشكلات	
a. Dependent Variable: الابتكار في بيئة العمل					

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على البيانات التي تم جمعها باستخدام الاستبيان

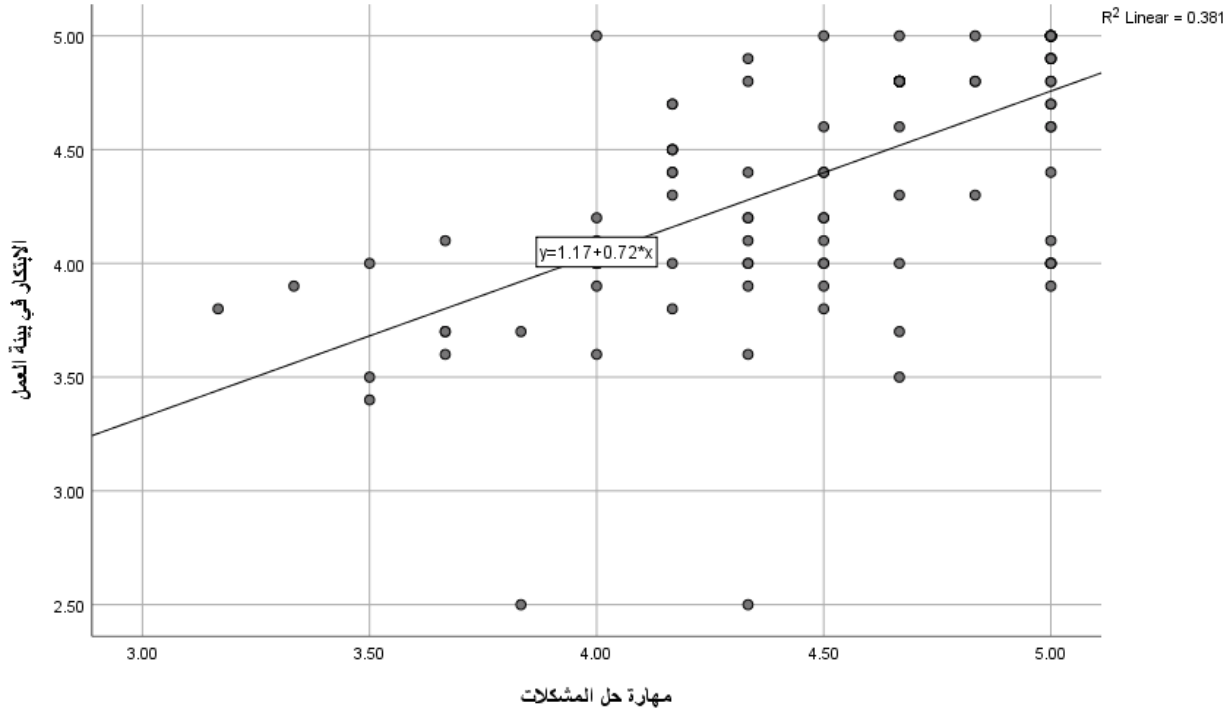
نجد من الجدول السابق أن قيمة ميل الانحدار بين مهارة حل المشكلات والابتكار في بيئة العمل بلغ 0.717 وقيمة P-value أصغر من 0.05 أي إن مهارة حل المشكلات تؤثر تأثير معنوي على الابتكار في بيئة العمل وبالتالي فإن معادلة الانحدار الخطي البسيط من الشكل:

$$\mathbf{Y = 1.171 + 0.717 \times X}$$

وتفسر العلاقة بأن كلما زادت قيمة المتغير المستقل "مهارة حل المشكلات" درجة واحدة زادت قيمة المتغير التابع "الابتكار في بيئة العمل" بنسبة 71.7, أي تشير النتائج إلى أن أي زيادة في درجة مهارة حل المشكلات بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة الابتكار في بيئة العمل بنسبة 71.7%.

العلاقة الخطية تُظهر أن تطوير مهارة حل المشكلات داخل المؤسسة يؤدي إلى تعزيز مستوى الابتكار بشكل ملموس. بمعنى أن الفرق التي تمتلك مستويات عالية من هذه المهارة لديها قدرة أكبر على توليد أفكار وحلول مبتكرة تساعد على تحسين الأداء وزيادة التكيف مع التحديات اليومية, مما يساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسة الابتكارية.

ويوضح ذلك بالرسم البياني التالي:



الشكل (7) العلاقة الخطية بين مهارة حل المشكلات والابتكار في بيئة العمل

المتغير الثاني: دراسة تأثير المرونة والقدرة على التكيف على الابتكار في بيئة العمل

جدول (14) مقياس الارتباط بين المرونة والقدرة على التكيف والابتكار في بيئة العمل

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	
0.349	0.552	0.555	0.745	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على البيانات التي تم جمعها باستخدام الاستبيان

يتبين من الجدول أن قيمة معامل التحديد بلغ 0.555 أي أن المتغير المستقل "المرونة والقدرة على التكيف" يفسر نتائج المتغير التابع "الابتكار في بيئة العمل" بنسبة 55.5% لدى شركة الاتحاد للكابلات.

جدول (15) اختبار العلاقة الخطية بين المرونة والقدرة على التكيف والابتكار في بيئة العمل

ANOVA						
P-value	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
0.000	147.46	17.975	1	17.975	Regression	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على البيانات التي تم جمعها باستخدام الاستبيان

من جدول (ANOVA) نجد أن قيمة P-value أصغر من 0.05 أي يوجد علاقة خطية حقيقية ذات دلالة إحصائية بين المرونة والقدرة على التكيف والابتكار في بيئة العمل مما يدل على صلاحية النموذج للدراسة.

جدول (16) معاملات العلاقة الخطية بين المرونة والقدرة على التكيف والابتكار في بيئة العمل

Coefficients[a]					
Unstandardized Coefficients					
P-value	T	Std. Error	B		
0.074	1.801	0.316	0.569	(Constant)	
0.000	12.143	0.071	0.857	المرونة والقدرة على التكيف	
a. Dependent Variable: الابتكار في بيئة العمل					

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على البيانات التي تم جمعها باستخدام الاستبيان

نجد من الجدول السابق أن قيمة ميل الانحدار بين المرونة والقدرة على التكيف والابتكار في بيئة العمل بلغ 0.857 وقيمة P-value أصغر من 0.05 أي إن المرونة والقدرة على التكيف تؤثر تأثير معنوي على الابتكار في بيئة العمل وبالتالي فإن معادلة الانحدار الخطي البسيط من الشكل:

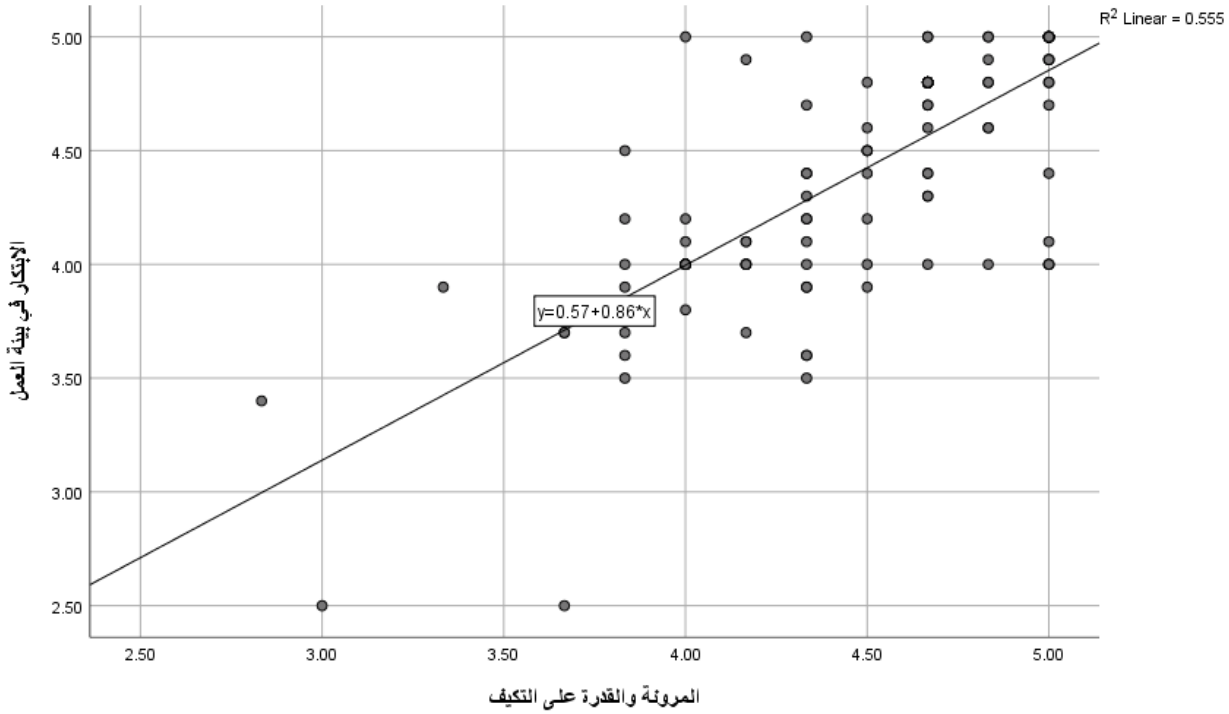
$$\mathbf{Y = 0.569 + 0.857 \times X}$$

وتفسر العلاقة بأن كلما زادت قيمة المتغير المستقل "المرونة والقدرة على التكيف" درجة واحدة زادت قيمة المتغير التابع "الابتكار في بيئة العمل" بنسبة 85.7, أي تشير النتائج إلى أن أي زيادة في درجة المرونة والقدرة على التكيف بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة الابتكار في بيئة العمل بنسبة 85.7%.

العلاقة الخطية تُظهر أن تعزيز المرونة والقدرة على التكيف داخل المؤسسة يساهم بشكل كبير في تعزيز مستوى الابتكار في بيئة العمل. بمعنى أن الفرق التي تمتلك مستويات عالية من المرونة والقدرة على التكيف تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات غير المتوقعة وتطوير أساليب مبتكرة للعمل. هذه النتائج تؤكد أن

المرونة والتكيف ليستا فقط عوامل تساهم في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة, بل هما أيضاً محفزان رئيسيان لإطلاق إمكانيات التفكير الإبداعي وتقديم حلول فعالة تسهم في تحقيق الأهداف الابتكارية للمؤسسة.

ويوضح ذلك بالرسم البياني التالي:



الشكل (8) العلاقة الخطية بين المرونة والقدرة على التكيف والابتكار في بيئة العمل

المتغير الثالث: دراسة تأثير التفكير الإبداعي على الابتكار في بيئة العمل

جدول (17) مقياس الارتباط بين التفكير الإبداعي والابتكار في بيئة العمل

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	
0.398	0.418	0.423	0.650	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على البيانات التي تم جمعها باستخدام الاستبيان

يتبين من الجدول أن قيمة معامل التحديد بلغ 0.423 أي أن المتغير المستقل "التفكير الإبداعي" يفسر نتائج المتغير التابع "الابتكار في بيئة العمل" بنسبة 42.3% لدى شركة الاتحاد للكابلات.

جدول (18) اختبار العلاقة الخطية بين التفكير الإبداعي والابتكار في بيئة العمل

ANOVA						
P-value	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
0.000	86.55	13.692	1	13.692	Regression	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على البيانات التي تم جمعها باستخدام الاستبيان

من جدول (ANOVA) نجد أن قيمة P-value أصغر من 0.05 أي يوجد علاقة خطية حقيقية ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي والابتكار في بيئة العمل مما يدل على صلاحية النموذج للدراسة.

جدول (19) معاملات العلاقة الخطية بين التفكير الإبداعي والابتكار في بيئة العمل

Coefficients[a]					
Unstandardized Coefficients					
P-value	T	Std. Error	B		
0.000	6.044	0.287	1.736	(Constant)	
0.000	9.303	0.064	0.593	التفكير الإبداعي	
a. Dependent Variable: الابتكار في بيئة العمل					

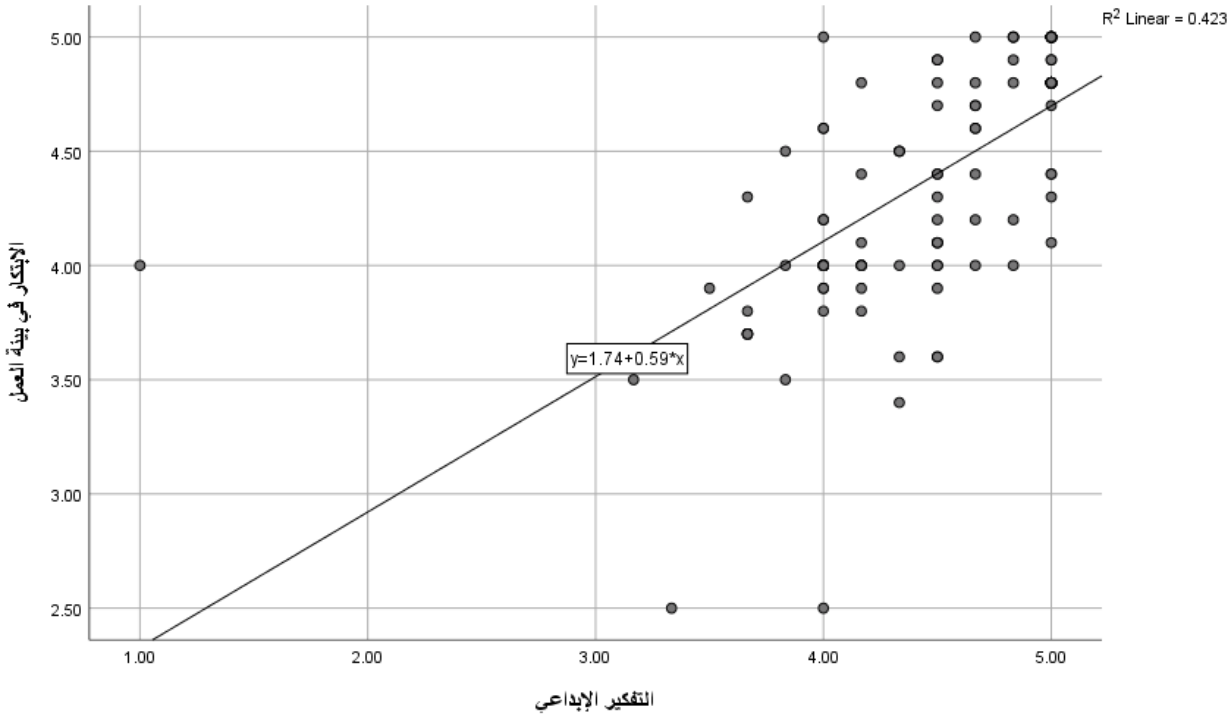
المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على البيانات التي تم جمعها باستخدام الاستبيان

نجد من الجدول السابق أن قيمة ميل الانحدار بين التفكير الإبداعي والابتكار في بيئة العمل بلغ 0.593 وقيمة P-value أصغر من 0.05 أي إن التفكير الإبداعي يؤثر تأثير معنوي على الابتكار في بيئة العمل وبالتالي فإن معادلة الانحدار الخطي البسيط من الشكل:

$$\mathbf{Y = 1.736 + 0.593 \times X}$$

وتفسر العلاقة بأن كلما زادت قيمة المتغير المستقل "التفكير الإبداعي" درجة واحدة زادت قيمة المتغير التابع "الابتكار في بيئة العمل" بنسبة 59.3, أي تشير النتائج إلى أن أي زيادة في درجة التفكير الإبداعي بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة الابتكار في بيئة العمل بنسبة 59.3%.

العلاقة الخطية تُظهر أن التفكير الإبداعي يُعد عنصراً أساسياً في تعزيز الابتكار داخل بيئة العمل. الفرق التي تعتمد التفكير الإبداعي لديها قدرة متزايدة على تحدي الطرق التقليدية وإيجاد أساليب جديدة للعمل, مما يمكنها من تقديم حلول مبتكرة تلبي احتياجات المؤسسة وتواجه التحديات بفعالية. هذه النتائج تؤكد أن تشجيع التفكير الإبداعي لا يسهم فقط في تحسين العمليات الحالية, بل يفتح المجال لتطوير منتجات وخدمات جديدة, مما يعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة ويسهم في تحقيق النمو المستدام. ويوضح ذلك بالرسم البياني التالي:



الشكل (9) العلاقة الخطية بين التفكير الإبداعي والابتكار في بيئة العمل

دراسة تأثير التنوع الثقافي ككل على الابتكار في بيئة العمل

سيتم دراسة الانحدار بين "المتغير المستقل" التنوع الثقافي و "المتغير التابع" الابتكار في بيئة العمل لتقديم نظرة شاملة للعلاقة بينهم.

جدول (20) نتائج الارتباط بين التنوع الثقافي والابتكار في بيئة العمل

		التنوع الثقافي	الابتكار في بيئة العمل
التنوع الثقافي	سبيرمان	1	0.800**
	P-value	.	0.000
	حجم العينة	120	120
الابتكار في بيئة العمل	سبيرمان		1
	P-value		.
	حجم العينة		120

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على البيانات التي تم جمعها باستخدام الاستبيان

يتبين من الجدول أن قيمة P-value أصغر من 0.05 وبالتالي يوجد علاقة حقيقية ذات دلالة إحصائية بين التنوع الثقافي والابتكار في بيئة العمل وهي علاقة طردية قوية لأن نسبة معامل الارتباط بلغت 80 وبالتالي يمكن دراسة الانحدار.

جدول (21) مقياس الارتباط بين التنوع الثقافي والابتكار في بيئة العمل

	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
	0.760	0.578	0.574	0.340

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على البيانات التي تم جمعها باستخدام الاستبيان

يتبين من الجدول أن قيمة معامل التحديد بلغ 0.578 أي أن المتغير المستقل "التنوع الثقافي" يفسر نتائج المتغير التابع "الابتكار في بيئة العمل" بنسبة 57.8% لدى شركة الاتحاد للكابلات.

جدول (22) اختبار العلاقة الخطية بين التنوع الثقافي والابتكار في بيئة العمل

ANOVA						
P-value	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
0.000	161.56	18.7	1	18.7	Regression	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على البيانات التي تم جمعها باستخدام الاستبيان

من جدول (ANOVA) نجد أن قيمة P-value أصغر من 0.05 أي يوجد علاقة خطية حقيقية ذات دلالة إحصائية بين التنوع الثقافي والابتكار في بيئة العمل مما يدل على صلاحية النموذج للدراسة.

جدول (23) معاملات العلاقة الخطية بين التنوع الثقافي والابتكار في بيئة العمل

Coefficients[a]					
Unstandardized Coefficients					
P-value	t	Std. Error	B		
0.367	0.905	0.324	0.293	(Constant)	
0.000	12.71	0.072	0.916	التنوع الثقافي	
a. Dependent Variable: الابتكار في بيئة العمل					

المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على البيانات التي تم جمعها باستخدام الاستبيان

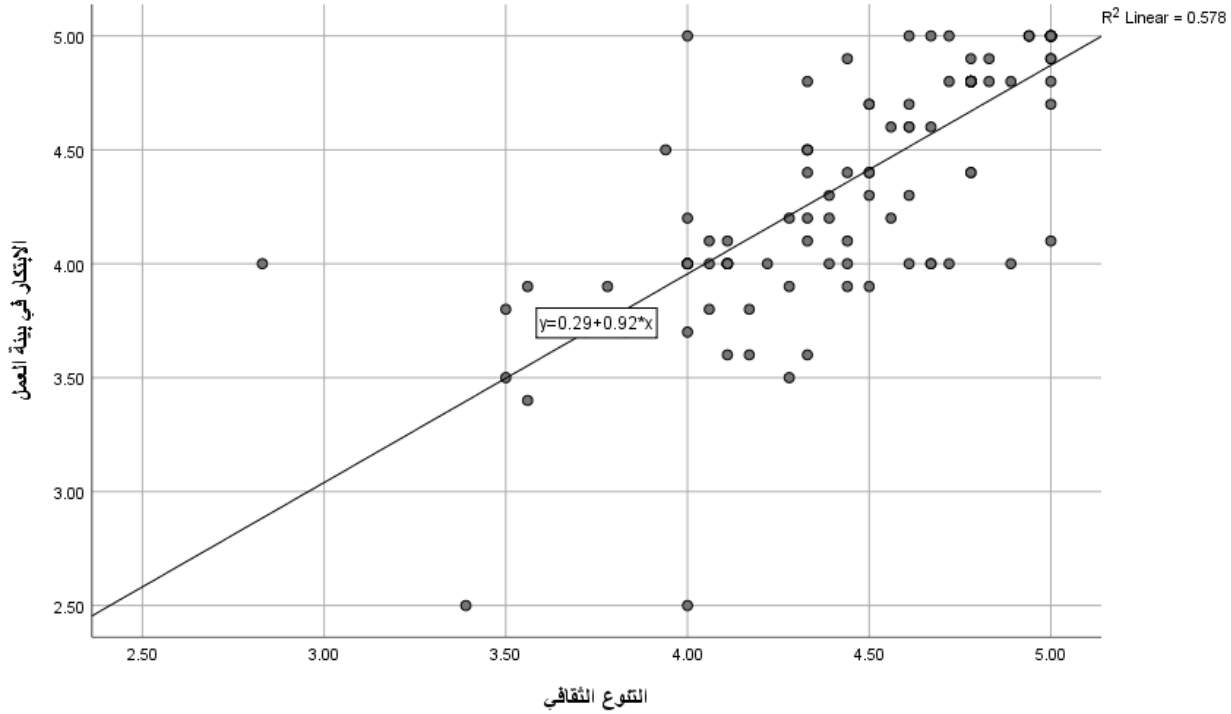
نجد من الجدول السابق أن قيمة ميل الانحدار بين التنوع الثقافي والابتكار في بيئة العمل بلغ 0.916 وقيمة P-value أصغر من 0.05 أي إن التنوع الثقافي يؤثر تأثير معنوي على الابتكار في بيئة العمل وبالتالي فإن معادلة الانحدار الخطي البسيط من الشكل:

$$\mathbf{Y = 0.293 + 0.916 \times X}$$

وتفسر العلاقة بأن كلما زادت قيمة المتغير المستقل "التنوع الثقافي" درجة واحدة زادت قيمة المتغير التابع "الابتكار في بيئة العمل" بنسبة 91.6, أي تشير النتائج إلى أن أي زيادة في درجة التنوع الثقافي بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة الابتكار في بيئة العمل بنسبة 91.6%.

العلاقة الخطية تُظهر أن التنوع الثقافي يُعتبر عاملاً محورياً في تعزيز الابتكار داخل بيئة العمل. وجود تنوع ثقافي قوي يمكّن الفرق من الاستفادة من مجموعة متنوعة من الأفكار, وجهات النظر, والخبرات, مما يعزز من قدرة المؤسسة على إيجاد حلول مبتكرة وفعالة للتحديات. هذه النتائج تؤكد أن التنوع الثقافي لا يقتصر فقط على دعم التواصل والتفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة, بل يتعداه ليكون محرّكاً رئيسياً للتفكير الإبداعي وتطوير استراتيجيات جديدة.

ويوضح ذلك بالرسم البياني التالي:



الشكل (10) العلاقة الخطية بين التنوع الثقافي والابتكار في بيئة العمل

النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج الدراسة

1. التنوع الثقافي يُعتبر عاملًا استراتيجيًا جوهريًا لتحقيق الابتكار داخل المؤسسات، إذ يُتيح المجال لتبادل الأفكار المتنوعة والمساهمة الفعّالة في مواجهة التحديات بأساليب إبداعية وغير تقليدية.
2. أثبتت الدراسة وجود علاقة قوية ومعنوية بين التنوع الثقافي والابتكار، حيث تُسهم أبعاد التنوع الثقافي مثل مهارة حل المشكلات، المرونة والقدرة على التكيف، والتفكير الإبداعي بشكل مباشر في تعزيز الإبداع التنظيمي.
3. المؤسسات التي تستثمر في التنوع الثقافي كجزء من استراتيجياتها الإدارية تُحقق مستويات أعلى من الابتكار، مما يُساهم في تحسين الأداء العام وزيادة القدرة التنافسية.
4. التنوع الثقافي لا يُعزز فقط الابتكار، بل يُمكن المؤسسات من التكيف السريع مع متغيرات السوق والعمل بشكل أفضل لتلبية احتياجات العملاء والمجتمع.
5. نتائج الدراسة تُبرز أهمية التنوع الثقافي كنهج شمولي يتضمن الأبعاد الكمية والنوعية للأداء، ويؤكد على فعاليته في تحقيق التوازن بين الابتكار والنمو المستدام داخل المؤسسة.

ثانياً: توصيات الدراسة

1. تعزيز التنوع الثقافي كأولوية استراتيجية:

- تطوير برامج تثقيفية وورش عمل تُركز على أهمية التنوع الثقافي ودوره في تحقيق الابتكار.
- إدراج مبادئ التنوع الثقافي ضمن سياسات التوظيف والتطوير المهني لضمان استدامة بيئة العمل المتنوعة.

2. الاستثمار في تطوير المهارات الأساسية:

- تنظيم تدريبات عملية لتطوير مهارات حل المشكلات والتفكير الإبداعي لدى الموظفين على جميع المستويات.
- إنشاء برامج تُركز على تعزيز مرونة الموظفين وقدرتهم على التكيف مع التحديات المتغيرة في بيئة العمل.

3. تمكين التفكير الإبداعي:

- تصميم بيئة عمل تدعم التجريب وتشجع الموظفين على اقتراح الأفكار المبتكرة وتنفيذها.
- تطوير نظام حوافز يشمل مكافآت على أساس جودة الأفكار المقدمة وتأثيرها على الأداء المؤسسي.

4. تعزيز ثقافة الابتكار:

- تبني ثقافة تنظيمية تُكرّس قيم التنوع الثقافي والابتكار كعناصر أساسية لتحقيق النجاح المؤسسي.
- إقامة فعاليات ومبادرات تُبرز مساهمة الفرق المتنوعة ثقافيًا في تحسين العمليات والابتكار.

5. قياس وتقييم الأداء:

- تطوير مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) تُساعد في مراقبة تأثير التنوع الثقافي على الابتكار في بيئة العمل.
- إجراء تقييمات دورية لمدى تطبيق مبادئ التنوع الثقافي وقياس أثرها على تطوير أداء الفرق.

6. توسيع نطاق البحث:

- تشجيع إجراء دراسات مقارنة بين المؤسسات المختلفة لاستكشاف دور التنوع الثقافي في تحقيق الابتكار.

متابعة تأثير التنوع الثقافي على الابتكار في بيئة العمل عبر دراسات طويلة الأمد لدراسة الاستدامة.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1) العتوم، عدنان، وآخرون .(2008) .علم النفس التربوي: النظرية والتطبيق (ط. 2). دار المسيرة، عمان، الأردن.

2) البكر، فوزية .(2017) .مدرستي صندوق مغلق (ط. 4). مكتبة الرشد، الرياض، السعودية.

3) الشرقاوي، عبد العزيز .(2018) .إدارة التغيير وبناء المرونة في بيئة العمل .دار النشر الجامعية.

4) العوضي، أحمد .(2019) .علم النفس الاجتماعي .دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.

5) الخصاونة، عاكف لطفي .(2024) .إدارة الإبداع والابتكار والريادة في مشاريع الأعمال: منحى تكاملي . مؤسسة البديل للنشر والتوزيع.

6) مهدي، صالح، وآخرون .(2007) .الإدارة والأعمال .دار وائل للنشر.

7) نجم، عبود نجم .(2012) .القيادة وإدارة الابتكار .دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.

8) يوسف، إيمان، والغريري، سعدي جاسم عطية .(2021) .مهارات تفكير حل المشكلات لدى طفل الروضة .مركز الكتاب الأكاديمي، العراق.

الرسائل العلمية:

1) بوحفص، زهية .(2016) .دور الابتكار في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة: دراسة ميدانية مؤسسة روائح الزهور – الوادي (رسالة ماجستير غير منشورة). الجزائر.

2) بوبعة، عبد الوهاب .(2012) .دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال – موبيليس (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة منتوري – قسنطينة، الجزائر.

3) فرحات، بن ناصر .(2015) .علاقة أساليب التفكير بالقدرة على حل المشكلات: دراسة ميدانية في ولاية المسيلة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.

4) القضاة، عبد الرحمن حيدر علي .(2017) .أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع والابتكار في الجامعات الأردنية الخاصة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، الأردن.

5) عبد القادر، بن العربة .(2022) .أنماط التفكير الإبداعي لدى الطلبة الجامعيين حسب نظرية هيرمان (مذكرة ماستر غير منشورة). جامعة أحمد دراية، الجزائر.

6) مكاي .(2016) .التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر (أطروحة دكتوراه غير منشورة). الجزائر.

<u>الدراسات والأبحاث:</u>

1) الشاذلي، خديجة؛ رشاد، عبدالناصر؛ سالم، محمود .(2020) .التنوع الثقافي وآليات تعزيزه بالتعليم قبل الجامعي في العالم المعاصر .مجلة كلية التربية، مصر.

2) الخليل، محمد عزام .(2022) .أهمية تدريس التفكير الناقد والتفكير الإبداعي للطلبة (دراسة نظرية) . مجلة العلوم التربوية والنفسية.

3) خليل، إلهام عبد الرحمن .(2020) .تكافؤ القياس لمقياس CVSCALE لقيم هوفستيد الثقافية: دراسة عبر ثقافية .المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية.

4) سيليكت ترينينغ. (بدون تاريخ) .دورة تدريبية في التوعية الثقافية.

5) عمري، عاشور .(2020) .دور الأنشطة التربوية في تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى المدرسين الكبار بفصول محو الأمية .مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مصر.

6) غويلة، وفاء .(2020) .مناهج التنوع الثقافي: الاستيعاب الثقافي نموذجاً .المركز العربي للبحوث والدراسات.

7) معلاوي، هويده؛ جزولي، عدنان .(2020) .مفهوم المرونة في العلوم الإنسانية: النشأة ومجال التطبيق .المجلة المغربية للتقييم والبحث التربوي، المغرب.

8) مرّار، رائد .(2016) .معوقات الابتكار في قطاع الخدمات ذات الاستخدام العالي للمعرفة .مجلة اقتصاد الإلهام.

9) أولاد هدار، زينب .(2023) .معوقات تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى طلبة مرحلة المتوسط . مجلة دراسات نفسية وتربوية، الجزائر.

10) وهيبة، مربعي .(2019) .الاستثمار في الطاقات المتجددة كبديل للطاقات الأحفورية لتحقيق التنمية المستدامة .المجلة الجزائرية للعلوم السياسية والعلاقات الدولية.

11) جهينة، خيال؛ زواوي، عايدة؛ محتوم، ملاك .(2023) .مستوى التفكير الإبداعي لدى تلاميذ مرحلة التعليم الثانوي .جامعة 8 ماي 1945، الجزائر.

12) الخليفات، عبد الرزاق .(2021) .مواءمة التنوع الثقافي ودورها في تحقيق أهداف إدارة التغيير في بلدية السلط الكبرى .مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية.

<u>المواقع الإلكترونية:</u>

1) أكاديمية حسوب. (بدون تاريخ) .الثقافة ونظرية هوفستد للأبعاد الثقافية.

https://academy.hsoub.com

2) جريدة عمان. (بدون تاريخ) .تشريعات تواكب الابتكار والتقنية الجديدة .

https://www.omandaily.om

3) جمعية علم النفس الأمريكية. (بدون تاريخ) .Building your resilience .

https://www.apa.org/topics/resilience

4) فيوتشر ليرن. (بدون تاريخ) .المرونة والتكيف https://www.futurelearn.com .

5) موضوع. (بدون تاريخ) .التنوع الثقافي في مكان العمل https://mawdoo3.com .

6) مطمئنة. (بدون تاريخ) .المرونة في العمل...فوائدها وكيف يمكن تعزيزها https://motmaina.com .

7) موقع المعاونة. (بدون تاريخ) .التفكير الإبداعي https://www.almoawen.com .

8) موقع سيدتي. (بدون تاريخ) .أسرار تعزيز المرونة والقدرة على التكيف في بيئة العمل .

https://www.sayidaty.net

9) موقع wpade بدون تاريخ (أهم 5 استراتيجيات لتعزيز التنوع والشمول من خلال بناء الفريق) .

https://www.wpade.com

10) مؤسسة مسك. (بدون تاريخ) .الإبداع والابتكار في الشركات الناشئة .

https://hub.misk.org.sa

11) الرياض. الشنار، نورة. (بدون تاريخ) .النسبية الثقافية https://www.alriyadh.com .

12) العصر الرقمي. (بدون تاريخ) .القدرة على حل المشكلات: مهارة هامة في عالم الأعمال .

https://www.digitalage.blog

13) منصة مندومه. (بدون تاريخ) .أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع والابتكار في الجامعات الأردنية الخاصة https://thesis.mandumah.com .

المراجع باللغة الإنكليزية:

Books:

1) Bartley, J. E., & Laird, A. R. (2018). Meta-analytic evidence for a core problem solving network across multiple representational domains. Neuroscience & Biobehavioral Reviews.
2) Griffin, W. Ricky. (2006). Fundamentals of Management. Houghton Mifflin Company, Boston, USA.
3) Howson, A. (2021). Cultural Relativism. Salem Press Encyclopedia.
4) Johnson, R. (2023). The significance of cultural diversity in contemporary societies. Oxford University Press.
5) Smith, J., & Brown, L. (2023). The impact of diverse teams on innovation and problem-solving. Journal of Organizational Behavior.
6) Ted, J. (2018). Innovation management. McGraw-Hill Education.

Studies & Research:

1) Amba, L., Gyang, G., & Daushe, T. (2019). The impact of creative thinking on organizational innovation. International Journal of Innovation Management.
2) Bal, P. M., & Izak, M. (2021). Paradigms of Flexibility: A Systematic Review of Research on Workplace Flexibility. European Management Review.
3) Crouch, C., O'Reilly, J., & Atkinson, J. (2019). Problem-solving skills and innovation in organizations. Journal of Business Research.
4) Gallup. (2019). State of the American Workplace.
5) McKinsey & Company. (2020). Diversity wins: How inclusion matters.

6) Pian, Q., Song, Y., & Zhang, J. (2019). Knowledge sharing, organizational learning, and service innovation in tourism. Journal of Service Science and Management.
7) Yang, J., Liu, H., & Gu, J. (2018). A multi-level study of servant leadership on creativity: The roles of self-efficacy and power distance. Leadership & Organization Development Journal.

Master's Theses and Doctoral Dissertations:

1) McKinsey. (2023). Developing a resilient, adaptable workforce for an uncertain future. from https://www.mckinsey.com.

Websites:

1) Mind Tools. (n.d.). Problem solving techniques, from https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_00.htm.
2) Oxford University Press. (n.d.). Creativity. In Oxford English Dictionary. from https://www.oed.com.

الملحق رقم (1)

استمارة الاستبيان

الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة السورية الخاصة

كلية العلوم الإدارية

قسم: إدارة الموارد البشرية

تحية طيبة وبعد...

يقوم الطالب عبد العزيز السالم بإعداد بحث بهدف التعرّف على **أثر التنوع الثقافي على الابتكار في بيئة العمل في شركة الاتحاد للكابلات**، وفي سبيل ذلك تم إعداد هذا الاستبيان للاستفادة من رأيكم في تنفيذ الجانب التطبيقي، آملين أن تخرج الدراسة بنتائج علمية تسهم في تقديم مقترحات تعزز قدرة شركة الاتحاد للكابلات من الاستفادة من التنوع الثقافي لعامليها لتعزيز الابتكار في بيئة عملها، علماً أن البيانات ستعامل بسرّية تامة وتستخدم فقط لأغراض البحث.

ولكم مني فائق الاحترام والتقدير.

الباحث.

أولاً: البيانات الديموغرافية لأفراد العينة

الرجاء وضع علامة (√) أمام الإجابة المناسبة:

1. الجنس:

ذكر	انثى

2. المستوى العلمي:

شهادة ثانوية	دبلوم	شهادة معهد	شهادة جامعية	ماجستير	دكتوراه

3. سنوات الخبرة:

أقل من سنة	من سنة إلى أقل من 3 سنوات	من 3 إلى أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر

4. الموقع الوظيفي:

إدارة عليا (مدير، مدير عام)	إدارة وسطى (رئيس قسم، مشرف)	وظائف إدارية (موظف إداري، منسّق، سكرتير)	وظائف فنية (فني، تقني، مختص)	وظائف أخرى لم تذكر هنا: يرجى كتابتها

ثانياً: بيانات الدراسة

الرجاء وضع علامة (√) في المربع المناسب للإجابة:

المتغير المستقل: التنوع الثقافي

المحور الأول: مهارة حل المشكلات						
	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أرى أن حل المشكلات بفعالية يعزز ابتكار أفكار جديدة داخل الفريق					
2	أرى أن تنوع أساليب حل المشكلات يفتح آفاقًا جديدة لإيجاد حلول غير تقليدية.					
3	أعتقد أن حل المشكلات بفعالية يشجع الفرق على التفكير الإبداعي وتجاوز التحديات.					
4	أرى أن الفرق القوية في حل المشكلات تقدم حلولًا أكثر ابتكارًا.					
5	أرى أن تحفيز الفرق على التفكير النقدي يعزز الابتكار في المؤسسة.					
6	أرى أن استخدام أساليب مبتكرة لحل المشكلات يعزز قدرة الفريق على تقديم حلول جديدة.					

المحور الثاني: المرونة والقدرة على التكيف						
	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أرى أن الفرق التي تتمتع بالمرونة تتعامل بشكل أفضل مع التغيرات السريعة وتبتكر حلولًا جديدة.					
2	أعتقد أن التكيف مع التحديات الجديدة يعزز قدرة الفريق على التفكير خارج الصندوق.					
3	أرى أن المرونة في العمل تجعل الفريق أكثر استعدادًا لتجربة أفكار جديدة ومبتكرة.					
4	أعتقد أن الفرق التي تستطيع التكيف مع بيئات العمل المتنوعة تكون أكثر قدرة على تقديم حلول مبتكرة.					
5	أرى أن قدرة الفريق على التكيف مع المواقف غير المتوقعة تساهم في تعزيز الابتكار داخل المؤسسة.					
6	أعتقد أن الفرق التي تواكب التغيرات بسرعة تكون أكثر قدرة على إيجاد حلول غير تقليدية للتحديات.					

المحور الثالث: التفكير الإبداعي						
	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أرى أن الفرق التي تشجع على طرح أفكار غير تقليدية تتمكن من إيجاد حلول مبتكرة بشكل أسرع.					
2	أعتقد أن الأفراد الذين يتمتعون بتفكير إبداعي يساهمون بشكل كبير في تحسين أساليب العمل الحالية.					
3	أرى أن التفكير الإبداعي يمنح الفرق القدرة على تحدي الطرق التقليدية والعمل بأساليب جديدة.					
4	أعتقد أن بيئة العمل التي تشجع التفكير الإبداعي تساهم في ظهور أفكار غير متوقعة تسهم في تطوير الأعمال.					
5	أرى أن التفكير الإبداعي يسهم في إلهام الفرق لإيجاد حلول غير معتادة للمشاكل اليومية.					
6	أعتقد أن التفكير الإبداعي يساعد في تحويل التحديات إلى فرص للابتكار وتحقيق النجاح.					

المتغير التابع: الابتكار في بيئة العمل

	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أرى أن بيئة العمل تشجع على تحسين الأداء وتطوير العمليات.					
2	أعتقد أن المؤسسة تدعم حلول مبتكرة لمشاكل العمل.					
3	أشعر أن الموظفين قادرون على تنفيذ أفكار جديدة لتحسين المنتجات والخدمات.					
4	أعتقد أن المؤسسة تشجع التجريب والابتكار حتى وإن كانت النتائج غير مضمونة.					
5	أرى أن الفرق تسعى لاكتشاف طرق جديدة لإنجاز المهام.					
6	أعتقد أن الابتكار هو جزء أساسي في استراتيجية المؤسسة للنمو.					
7	أرى أن بيئة العمل توفر فرصًا للمشاركة بالأفكار الجديدة.					
8	أعتقد أن المؤسسة تقدر الحلول المبتكرة كجزء من استراتيجيتها.					
9	أرى أن هناك تحفيزًا دائمًا لتشجيع التفكير المبدع لمواجهة التحديات.					
10	أعتقد أن الابتكار يشمل جميع الموظفين على مختلف المستويات.					