

أثر تقبل التنوع الثقافي في الشركات متعددة الجنسيات والثقافات علي ديناميكية فريق العمل والاداء الابداعي الفعال

د. رضا السيد محمد سليمان

مدرس العلوم السلوكية بمعهد الوادي العالي للإدارة والمالية ونظم المعلومات

الملخص: يهدف البحث الحالي الي دراسة طبيعة العلاقة بين تقبل التنوع الثقافي بين افراد فريق العمل في الشركات متعددة الجنسيات والثقافات ومدى تأثيره علي ديناميكية الفريق والاداء الابداعي الفعال لدي عينه من الموظفين الاداريين في شركتين متعددة الجنسيات في مصر قوامها ٣٠ موظف وتم اجراء التحليل الاحصائي بالاساليب الاحصائية التي تتناسب مع طبيعة المتغيرات واختبار الفروض التي يحاول البحث اثباتها، وذلك اعتمادًا على أسلوب الاستقصاء كوسيلة لجمع المعلومات الميدانية لنتائج الاستبيانات التي اعدتها الباحثة لقياس درجة تقبل التنوع الثقافي ومؤشرات ديناميكية فريق العمل وابعاد الاداء الابداعي الفعال ، وخلص البحث الحالي الي وجود علاقة ارتباطية طردية ايجابية بين تقبل التنوع الثقافي بين افراد الفريق في الشركات متعددة الجنسيات وبين ديناميكية فريق العمل والاداء الابداعي الفعال مما يؤكد فروض البحث الحالي حول العلاقة بين المتغيرات ، كما كشفت نتائج البحث عن الفروق الاحصائية الداله بين المرتفعين والمنخفضين في درجة تقبل التنوع الثقافي وانعكاسها علي مستوي ديناميكية الفريق وكذلك الاداء الابداعي الفعال .

الكلمات المفتاحية: تقبل التنوع الثقافي – الشركات متعددة الجنسيات والثقافات – ديناميكية فريق العمل – الاداء الابداعي الفعال.

Abstract: The current research aims to study the nature of the relationship between accepting cultural diversity among members of the work team in multinational and multicultural companies and its impact on team dynamics and effective creative

performance among a sample of administrative staff in two multinational companies in Egypt, consisting of 30 employees. Statistical analysis was conducted using statistical methods. Which is commensurate with the nature of the variables and testing the hypotheses that the research is trying to prove, depending on the survey method as a means of collecting field information for the results of the questionnaires prepared by the researcher to measure the degree of acceptance of cultural diversity and indicators of the dynamics of the work team and the dimensions of effective creative performance, and the current research concluded that there is a positive direct correlation between acceptance Cultural diversity among team members in multinational companies and between the dynamics of the work team and the effective creative performance, which confirms the hypotheses of the current research on the relationship between the variables. effective.

Keywords: acceptance of cultural diversity - multinational companies and cultures - dynamic work team - effective creative performance.

أهداف البحث : يعد التنوع الثقافي أحد الموضوعات التي انشغلت بها السياسات الدولية والمنظمات العالمية في بعض الدول المتقدمة في الاونة الاخيرة. وقد كان لهذا الاهتمام صدى خاصا في تطبيقاتها لبعض آليات تعزيز التنوع الثقافي لإثراء رأس مالها البشري وميزة تنافسية بالقوة الناعمة. ومن أجل الوقوف على ماهية التنوع الثقافي الذي استطاعت به نشر نفوذها ثقافيا في العالم المعاصر، ويهدف البحث الحالي إلى اكتشاف وبحث طبيعة العلاقة بين تقبل التنوع الثقافي بين افراد فريق

العمل في الشركات متعددة الجنسيات ومدى تأثيره علي ديناميكية الفريق والاداء الابداعي الفعال ، كما يحاول البحث الوصول للعوامل التي تساعد الشركات متعددة الجنسيات في مصر علي وضع استراتيجيات وممارسات تساعد علي رفع درجة تقبل التنوع الثقافي بين موظفيها وتفعيل مصطلح الاستجابة الثقافية (تقبل التنوع الثقافي) بين افراد فريق العمل لزيادة ديناميكية الفريق مما يساعد في رفع درجة الاداء الابداعي الفعال ويساهم في رفع درجات الانتماء والولاء للشركة بما ينعكس علي مخرجات الاداء بشكل ايجابي .

اهمية البحث: يستمد هذه البحث أهميته من اعتبارات عدة، حيث يعد البحث الحالي امتداداً للجهود المبذولة في مجال الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، ويعتبر من البحوث المستفاه من واقع ميداني حيث انه يعتمد علي اساليب وطرق كمييه ويقدم نموذجا وإطارا يساهم في فهم الواقع في الشركات متعددة الجنسيات في مصر والوطن العربي من خلال مناقشة القضايا الخاصة بالتأثير الايجابي لتقبل التنوع الثقافي بمؤشراته المختلفة ، وعلاقته بديناميكية فريق العمل وبالاداء الابداعي الفعال وهذه المتغيرات من أحدث أدبيات السلوك التنظيمي خاصة عندما نستهدف قياس هذه المتغيرات في الشركات متعددة الجنسيات في مجال النفط والاسمنت في مصر . بهدف التوصل إلى مزيد من المعرفة المتراكمة والتي تساعد علي تنمية المفاهيم الخاصة بهذا المجال، ومن ثم فإن البحث يمثل إضافة للكتابات العلمية في هذا المجال. وبمراجعة أدبيات البحث تبين وجود القليل من الدراسات السابقة في بيئة الأعمال الأجنبية والعربية تناولت طبيعة العلاقة الطردية المباشرة بين تقبل التنوع الثقافي وديناميكية فريق العمل والاداء الابداعي ، إلا ان البحث الحالي يجمع هذه المتغيرات معا بشكل غير مسبوق وباستخدام ثلاث استبيانات جديده كأدوات قياس من إعداد الباحثة ملحقه بالبحث.

كما أن الباحثة لم ترصد- في حدود علمها- أي دراسة في بيئة الأعمال العربية والمصرية ، تناولت طبيعة هذه العلاقة ومن ثم فإن أهمية هذا البحث تبرز من خلال سد الفجوة البحثية في بيئة إدارة الأعمال العربية والمصرية. حيث انه

بمراجعة أدبيات البحث تبين وجود ندرة في الدراسات السابقة التي تناولت طبيعة العلاقة بين تقبل التنوع الثقافي وديناميكية فريق العمل والاداء الابداعي الفعال التي يتناولها البحث الحالي .

لذا فإن هذا البحث يعد إضافة علمية جديدة يمكن أن تفتح المجال أمام الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل في مجال تقبل التنوع الثقافي وديناميكية فريق العمل والاداء الابداعي الفعال، ويفتح الطريق لمزيد من الدراسات علي المتغيرات التي تساعد علي تحسين مخرجات الاداء في الشركات متعددة الجنسيات ، كما حاولت الباحثة الكشف عن طبيعة العلاقة المباشرة بين متغيرات البحث وتحديد نمط العلاقة المركبة بين كل من تقبل التنوع الثقافي وديناميكية فريق العمل والاداء الابداعي الفعال بما سوف يسهم في صياغة السياسات والخطط الفعالة لتحسين ورفع مستوي الاداء الابداعي وديناميكية الفريق استنادا على ترسيخ مؤشرات تقبل التنوع الثقافي بين افراد فريق العمل ونشر ابعادها بين العاملين في الشركات متعددة الجنسيات ، وبالتالي تنمية سلوك العمل الايجابي بالشركة ومن ثم زيادة معدلات الاداء الابداعي ورفع كفاءة ديناميكية الفريق وزيادة الإنتاجية وتقديم خدمات بجودة عالية وتحسين الكفاءة والفاعلية للشركة مما ينعكس علي جودة وكفاءة مخرجات الاداء .

مشكلة البحث : لقد اظهرت الدراسات والبحوث ان هناك علاقات واضحة بين تقبل التنوع الثقافي بين افراد فريق العمل بالشركات متعددة الثقافات ونجاح الفرد الشخصي في بناء الاستقرار في مقر العمل وبالتالي يتسم الاداء بالابداع والفعالية والبحث عن الجديد ولمسات العطاء و الذي اصبح ضروره عملية لحل مشكلات غير مسبوقة تتسم بالغموض وعدم توفر معلومات مستقبلية كافية تسمح بالتنبؤ ، متمثلة في عدد من النتائج الايجابية في العمل كالرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي والرفاهيه النفسيه وكذلك جودة الحياة الوظيفية ودعم الثقه التنظيمية والدافع الي تحقيق الذات ، بما يساعد الموظف علي مواجهة الضغوط والتحديات بكفاءة، وسينضبط فيها العمل أكثر، وتخفض التكاليف الإضافية ، وأثبتت الدراسات أن لارتفاع درجة تقبل التنوع الثقافي بمؤثراته في الشركات متعددة

الجنسيات التي يتناولها البحث الحالي وديناميكية فريق العمل علاقة وثيقة بزيادة الانتاجية والشعور بالرضا الوظيفي والرضا عن الحياة عموما وغير ذلك من المخرجات الايجابية لجودة الحياة الوظيفية، وتسعى جهات عديدة إلى دعم البحث والتدريب والتعليم في هذا المجال ، وتعزيز خبراتهم في الحياة والعمل عن تقبل الآخر وتقبل الاختلاف وتقبل التنوع الثقافي عبر مصادر علمية، وبرامج ومقررات يتم التدريب عليها في رفع درجة الاستجابة الثقافية لتقبل الاختلاف ، وهو أحد المفاهيم الحديثة في مجال السلوك التنظيمي الإيجابي، والذي يرتبط بشكل او بآخر بالاداء الابداعي الفعال لدي العاملين باي منشأة خاصة الشركات متعددة الثقافات ، وكذلك دعم ثقافة فرق العمل والقدرة علي رفع ومستوي ديناميكية فريق العمل.

ومن ثم يمكن القول بأن مشكلة البحث الحالي تكمن في وجود فجوة في الإنتاج الفكري المصري والعربي لدراسة طبيعة الارتباط الطردي الايجابي بين تقبل التنوع الثقافي بمؤشراته وديناميكية فريق العمل والاداء الابداعي الفعال لدي عينة من الموظفين في بعض الشركات متعددة الجنسيات او الثقافات .

تساؤلات البحث : وعليه يمكن ترجمة مشكلة البحث إلى مجموعة من التساؤلات التي تحتاج من خلال التقصي والتحليل إلى تقديم إجابات واضحة، وتتضمن هذه التساؤلات :

١- هل هناك علاقة ارتباطية طردية ايجابية بين تقبل التنوع الثقافي بمؤشراته وابعاد الاداء الابداعي الفعال لدي عينة من الموظفين ببعض الشركات متعددة الجنسيات والثقافات ؟

٢- هل هناك علاقة ارتباطية طردية ايجابية بين تقبل التنوع الثقافي بمؤشراته وابعاد ديناميكية فريق العمل لدي عينة من الموظفين ببعض الشركات متعددة الجنسيات والثقافات ؟

٣- هل هناك علاقة ارتباطية طردية ايجابية بين ديناميكية فريق العمل بابعاده وابعاد الاداء الابداعي الفعال لدي عينة من الموظفين ببعض الشركات متعددة الجنسيات والثقافات ؟

٤- هل هناك فروق داله احصائيا بين افراد العينة المرتفعين والمنخفضين في درجة تقبل التنوع الثقافي علي متغيري ديناميكية فريق العمل والاداء الابداعي الفعال لدي عينة من الموظفين (تم تقسيمهم علي اساس درجاتهم علي استبيان تقبل التنوع الثقافي) ببعض الشركات متعددة الجنسيات والثقافات ؟

الاطار النظري والدراسات السابقة: ان تقبل التنوع الثقافي هو مجموعة من المعتقدات والسلوكيات التي يهدف وجودها للاعتراف بوجود كل الأطياف البشرية المتنوعة ضمن مجتمع معين متوازناً مع التقدير بوجود الاختلافات الاجتماعية والثقافية، ومن فوائد التنوع الثقافي في مجال الأعمال إلهام حس الإبداع وتحفيز الأفكار وقد أثبتت الدراسات أن وجود التنوع الثقافي يساعد فريق العمل على الإبداع وخلق الأفكار الجديدة؛ مما يؤهله لحل المشاكل وتلبية احتياجات الفريق واحتياجات الشركة، وتحسين الحركة التجارية وخلق التنافسية بين الأطراف فعندما يكون فريق العمل في القطاع التجاري ذا تعدد ثقافي، فإنّ من شأن ذلك التميز للشركة من خلال التوسع بعرض المنتجات إلى الأسواق الجديدة حيث تصبح ملائمة ومواكبة لها، وبالتالي سيشهد السوق العالمي تطوراً تجارياً مهماً. ورفع الإنتاجية وتحسين الأداء فعندما يتمتع فريق عمل في مؤسسة ما بالتنوع الثقافي، فإنّ ذلك يتضمن امتلاكهم لخبرات وأساليب عملية تعزز من مقدراتهم على حل المشاكل العملية بطرق ابداعية غير مسبوقه، وزيادة الإنتاجية وتحسين مخرجات الأداء (James Fearon, 2003, p195-222)

١- التنوع الثقافي: هو وجود مجموعات ثقافية مختلفة ومتنوعة داخل مجتمع واحد بحيث يشكل نظام من المعتقدات والسلوكيات التي تعترف وتحترم وجود جميع المجموعات المتنوعة في منظمة أو مجتمع واحد، وتقرّ وتقدر الاختلافات الاجتماعية والثقافية الخاصة بها، وتسعى إلى إعطاء جميع الفئات الثقافية المختلفة دوراً فاعلاً في المجتمع، وتمكينها من المساهمة في سياق ثقافي يشمل الجميع، وهناك عدة إجراءات يمكن اتباعها للوصول لتعريف مفهوم التنوع الثقافي وهي على النحو الآتي: احترام الاختلافات. تقدير وتثمين ما تقدمه الثقافات الأخرى. الإقرار بوجود التنوع الثقافي الغزير. الاعتراف بتنوع أشكال

التعبير الثقافية المختلفة، وهو مرادف للتعددية الثقافية، التي تعرف بأنها وجهة النظر التي تؤمن بأن الثقافات والأعراق وخاصة الأقليات منها، تستحق اعترافاً باختلافاتهم داخل الثقافة السياسية المهيمنة. فالثقافة عبارة عن عنصر ديناميكي معقد. فبالإضافة إلى العرق أو السلالة، تُبنى الثقافة وتتأثر بمجموعة من العوامل الأخرى المحيطة بنا، مثل: الجنس. الطبقة الاجتماعية. القدرات البدنية والعقلية. المعتقدات الدينية والروحية. العمر. جميع العوامل السابقة تخلق ما يُعرف بالـ تنوع الثقافي، الذي يجعل الفرد عبارة عن مجموعة من التأثيرات الثقافية المنسوجة معاً، إذ يستحيل تعريف الشخص من خلال سمة ثقافية واحدة. ليس هذا وحسب، فالتاريخ الثقافية تخضع أيضاً للتجارب الفردية والخبرات النفسية المعقدة التي تعمل معاً على جعل كل واحد منا شخصاً متفرداً و متميزاً عن غيره من أعضاء المجموعة الثقافية الواحدة. وهذا هو السبب وراء اختلاف أطباع البشر وسماتهم واهتماماتهم حتى وإن كانوا أفراداً في مجتمع واحد أو حتى عائلة واحدة.

(Helmut K Anheier, Yudhishtir Raj Isar, C, 2012, p. 80)

و يكون تقبل التنوع الثقافي في العديد من البيئات المختلفة، مثل بيئة العمل؛ ويتمثل بوجود فريق متعدد اللغات، وعمل مجموعة متنوعة من الأعمار معاً، ووضع سياسات ضد التمييز بينهم، كما يُمكن أن يكون في أي صرح مؤسسي؛ ويتمثل بوجود عاملين وموظفين من مناطق مختلفة من العالم، وقبول جميع الممارسات والتقاليد الدينية الخاصة بهم، ودعمهم لمشاركة ثقافتهم مع بعضهم. ويشير التنوع إلى كيفية استخدام القيم المكتسبة للتواصل فيما بينهم كاحترام الآخرين فيما بينهم، «هذا الشخص مختلف عن الآخرين بالنسبة لي. وتشمل هذه السمات العوامل الديموغرافية (مثل العرق والجنس والعمر) وكذلك القيم والمعايير الثقافية. (Retrieved 2021,p.8-27;

Roberto Blancarte Pimentel; et al ,2010, p. 340)

ومن إيجابيات التنوع الثقافي حين يتم تطبيق مفهومه على أرض الواقع بشكلٍ فعلي يعود بالعديد من الفوائد على الفرد والشركة ، وتبرز الفائدة لهذا المفهوم بشكل كبير في نطاق العمل حيث يتم تعزيز الإبداع والابتكار فيمكن لوجهات النظر الثقافية المتنوعة أن تلهم الفرد للإبداع وتحفزه على الابتكار، حيث إنّ الثقافة تؤثر على رؤية الفرد

للعالم، وهو ما يخلق وجهات نظر متنوعة حول ما يجب فعله وما يجب تطويره، وهو ما يلهم أفكارا جديدة ومتنوعة من شأنها إيجاد طرق جديدة لحلّ المشكلات، وتلبية احتياجات الأفراد بشكل أفضل و توسيع الإنتاجية وتنوعها، ويخلق التنوع الثقافي معرفة ورؤية بالسوق المحلي والدولي تجعل الأعمال التجارية أكثر تنافسية وربحاً؛ إذ تمنح القوى العاملة متعددة الثقافات المنظمة ميزة مهمة عند التوسع دولياً، إذ يساعد وجود أفراد من ثقافات دول خارجية على فهم القوانين والعادات المحلية لتلك الدول، كما يحقق فرصة أفضل للتواصل لوجود متحدثين باللغة الأصلية للسكان المحليين؛ ما يعزز الأعمال التجارية بشكل كبير. (عبد المجيد بكاي وعابد الرابع، ٢٠١٥، ص٢٥)

والاعتماد في التوظيف على مجموعة متنوعة من الثقافات؛ يتيح جذب المواهب المتميزة ذات التفكير الدولي، إضافة لبقائهم في الخدمة والاحتفاظ بهم؛ فقد ثبت أن التنوع الثقافي بما في ذلك تنوع الجنس والدين والعرق، يحسن الاحتفاظ ويقلل من التكاليف المرتبطة بتغيير الموظفين. وكذلك زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء من خلال مجموعة الخبرات وأساليب العمل التي يقدمها مكان العمل المتنوع مما يعزز القدرة على حل المشكلات، وتؤدي إلى إنتاجية أكبر؛ وقد أظهرت الدراسات أن المنظمات ذات الثقافات المتنوعة والشمول هي أكثر سعادة وإنتاجية. في تحقيق التعلم العميق يتعلم العاملون بشكل أساسي من محيطهم، ومع وجود مجموعة متنوعة من الزملاء متنوعي الثقافات يتعزز اكتساب المزيد من الفهم حول الأشخاص، والخلفيات الثقافية المختلفة. ويساهم هذا أيضاً في تنوع الأفكار ووجهات النظر التي تجعل من العمل أكثر إثارة للاهتمام. وكذلك إنماء الثقة والتفاعل بين الأفراد مما سيمنحهم المزيد من الثقة في التعامل مع أشخاص خارج نطاقهم المعتاد، وسيزيد من التفاعل مع غيرهم من الأشخاص الذين لديهم ممارسات ومعتقدات وخبرات حياة وثقافة مختلفة، وهذا يعزز الشعور بالتعاطف، إذ لا يمكن للشخص فهم الأشخاص وثقافتهم بشكل كامل دون التفاعل معهم، والانخراط معهم، وهو ما سينجم عنه التعاطف على الأغلب.

(Stephen Tierney, 2013, p. 126)

و تتبنى الباحثه في البحث الحالي مصطلح "الاستجابة الثقافية" (تقبل التنوع الثقافي) حيث يُعبّر هذا المصطلح عن قدرة الفرد على تقبل الثقافات المختلفة واحترامها والتعلم منها. تتطلب هذه المهارة امتلاك درجة كبيرة من المرونة والانفتاح على وجهات النظر المختلفة، والأفكار وتجارب الآخرين. وقد صممت الباحثة استبيان لقياس الاستجابة الثقافية بعنوان تقبل التنوع الثقافي وتعبّر الدرجة المرتفعه عليه الي وجود وانتشار ثقافة التنوع الثقافي داخل المنشاه ، ويتضمن خمسة ابعاد فرعية كمؤشرات لتقبل التنوع الثقافي هي (احترام ثقافة الغير- المعتقدات والقيم التي تؤثر على الهوية الثقافية- امتلاك استجابة ثقافية عالية - استيعاب فكرة اختلاف الآخرين - تطوير سلوك ايجابي تجاه الثقافات الاخرى) وتمثل مؤشرات وابعاد لمتغير تقبل التنوع الثقافي في البحث الحالي .

ومن سلبيات التنوع الثقافي على الرغم من وجود فوائد للتنوع الثقافي في مناح كثيرة من الحياة، إلا أن الأمر لا يخلو من بعض السلبيات التي يجب وضعها في الاعتبار، منها خلق حواجز لغوية بين الأفراد، ويحدث هذا الفصل الاجتماعي عادة عندما يعيش أشخاص يتحدثون لغات مختلفة في مكان واحد. مما يتسبب في التوتر الاجتماعي نتيجة للاختلافات الثقافية واللغوية والدينية، ويعزى ذلك إلى عدم القدرة على تحديد القيم بين الثقافات المختلفة والتعايش معها بسهولة. مما يتسبب بمشكلات في مكان العمل وقد تنشأ بسبب التنوع الثقافي والعنقي الكثير من قضايا التمييز الاجتماعي وغالبا ما يكون ذلك بسبب الاختلافات الثقافية، ومن أمثلة ذلك ما يحدث من تمييز عرقي تجاه الموظفين من أصل أفريقي أحيانا.. (زاهيه هادف ٢٠١٥، ص ٢٠)

وحيثما تحتاج الشركات متعددة الجنسيات ان تشكل فريق عمل يشمل تنوع في الجنسيات والثقافات يمكنها ان تقدم برنامج تعريفي بثقافة المنشأة والقيم السائده فيها وميثاق الأداء الوظيفي المتبع بداخلها مما يساعد علي فهم واحترام ثقافة الآخرين ودياناتهم وعرقهم وعاداتهم ولغتهم الاصليه ، وقد اعتمدت من قبل اليونسكو اتفاقية حماية وتعزيز تنوع أشكال التعبير الثقافي في أكتوبر ٢٠٠٥ من أجل حماية التنوع الثقافي في مواجهة التماثل الثقافي الذي نشرته العولمة والتجارة الحرة والتجارة الدولية. تعرف الاتفاقية التنوع الثقافي على أنه يشير إلى الطرق المتعددة التي يمكن

من خلالها التعبير عن ثقافات الجماعات والمجتمعات. تنتقل هذه التعبيرات داخل المجموعات والمجتمعات وفيما بينها، من خلال تعزيز الإجراءات المؤيدة «للأقليات الثقافية»، وكذلك الاعتراف الخاص من جانب الاتحاد الأوروبي في إعلانه بشأن التنوع الثقافي. ضمن هذا السياق، وما تزال العديد من هذه الاختلافات قائمة حتى يومنا هذا. لأن الفروق الثقافية الأكثر وضوحًا موجودة بين الناس هي اللغة واللباس والتقاليد. ثمة اختلافات كبيرة أيضًا في الطريقة التي تنظم بها المجتمعات نفسها، مثلما هو الحال في مفهومها المشترك للأخلاق والمعتقد الديني، وأيضًا في الطرق التي تتفاعل بها مع بيئتها المحيطة. يمكن النظر إلى التنوع الثقافي على أنه مماثل للتنوع

البيولوجي إلى حد كبير (Richard T. Schaefer, 2008, p. 558)

وبالقياس مع التنوع البيولوجي، الذي يعتقد أنه أساسي لبقاء الحياة على الأرض على الأمد البعيد، فإن التنوع الثقافي قد يكون حيويًا لبقاء البشرية على الأمد البعيد، ذلك أن الحفاظ على الثقافات الأصلية قد يكون مهمًا للبشرية بقدر أهمية حفظ الأنواع والنظم البيئية للحياة عموماً. اتخذ المؤتمر العام لليونسكو هذا الموقف في عام ٢٠٠١، مؤكداً في المادة ١ من الإعلان العالمي بشأن التنوع الثقافي أن «التنوع الثقافي ضروري للبشرية بقدر ما هو ضروري للطبيعة» (UNESCO, 2002، اليونسكو، ٢٠٠٩، ص ٣٤-٣٥)

و مع تطور التكنولوجيا والمعلومات ورأس المال تتجاوز الحدود الجغرافية وإعادة تشكيل العلاقات بين السوق والدول والمواطنين. على وجه الخصوص، كان لنمو صناعة وسائل الإعلام الجماهيرية تأثير كبير على الأفراد والمجتمعات في جميع أنحاء العالم. على الرغم من أنه مفيد في بعض النواحي، فإن إمكانية الوصول المتزايدة هذه لها القدرة على التأثير على الفردية في المجتمع. مع توزيع المعلومات بسهولة في جميع أنحاء العالم، فإن المعاني والقيم والأذواق الثقافية تؤدي الي تقبل هوية الأفراد والمجتمعات للأفضل بحدود قصوى.

(Ferris ،G. ؛ Frink ،D. ؛ Galang ،M.C,1993, 16 (1): 42)

الشركات متعددة الجنسيات Multinational Corporation أو MNC هي شركة ملكيتها تخضع لسيطرة جنسيات متعددة كما يتولى إدارتها أشخاص من جنسيات

متعددة وتمارس نشاطها في بلدان أجنبية متعددة على الرغم من أن إستراتيجياتها وسياساتها وخطط عملها تصمم في مركزها الرئيسي الذي يوجد في دولة معينة تسمى الدولة الأم Home Country، إلا أن نشاطها يتجاوز الحدود الوطنية والإقليمية لهذه الدولة وتتوسع في نشاطها إلى دول أخرى تسمى الدول المضيفة. Host Countries ومن أهم سماتها أنها تعدد الأنشطة التي تشتغل فيها دون أدنى رابط بين المنتجات المختلفة. ويرجع السبب الرئيسي الذي دعاها إلى تنويع نشاطها، فهي تستند إلى اعتبار اقتصادي مهم، وهو تعويض الخسارة المحتملة في نشاط معين بأرباح تتحقق من أنشطة أخرى، وأيضاً تعمل هذه الأسواق للسبب ذاته، وتعدد أساليب إنتاجها بحيث إذا ارتفعت قيم أحد عناصر الإنتاج التي يعتمد عليها أسلوب إنتاجي ما يمكن الانتقال إلى أسلوب إنتاجي آخر يعتمد على عنصر إنتاجي ذات ثمن منخفض نسبياً، ومن هنا جاءت تسمية هذه الشركات باسم متعددة الجنسيات. وتتميز بحجم إنفاقها على البحث والتطوير، فضلا عن هياكلها التنظيمية وكفاءة أدارتها وتنوع ثقافات العاملين بها. (Charlotte Waelde ;et al,2018 , p. 109)

وتهتم هذه الشركات بتعبئة الكفاءات: حيث تتميز الشركات متعددة الجنسيات بعدم تقيدها بتفضيل مواطني دولة معينة عند اختيار العاملين بها حتى أعلى المستويات، فالمعيار الغالب الذي تأخذ به هو معيار الكفاءة. والنمط المعمول به في اختيار العمالة في هذه الشركات هو الاستفادة من الكادر المحلي لكل شركة تابعة مع اجتياز سلسلة من الاختيارات والمشاركة في الدورات التدريبية.

وقد استطاعت الشركات متعددة الجنسيات أن تقيم مشاريع لها خاضعة لسيطرتها في واحد أو أكثر من مجموعة البلدان النفطية وغير النفطية، وأن تستفيد من حرية التجارة ما بينها لفتح أسواقها جميعاً أمام منتوجات هذه المجموعات. وقد أدى ذلك، في غالبية الحالات، إلى تكامل اقتصادات هذه البلدان مع السوق العالمية في إطار استراتيجية الشركات، وقد حدث ذلك تحت تأثير توجيهات التنمية التي طبقتها البلدان العربية خلال الخمسينات والستينات من هذا القرن، وركّزت على التصنيع من أجل التصدير إلى الخارج، معتمدة على استيراد التكنولوجيا الجاهزة، من دون محاولة تنمية قدراتها التكنولوجية من خلال الاهتمام بالموارد البشرية، من تأهيل وتدريب لها

وزيادة الاعتمادات المالية للدراسات ومراكز البحوث، واستخدام نظم الإدارة الحديثة الفعالة بهدف دعم إدارتها بالعقول والخبرات التقنية والمعارف والثقافة العامة، وإدخال الميكنة والتحول الرقمي إليها لتتم إنجاز المشاريع بأقل كلفة ممكنة، والاستفادة من كل الموارد المتاحة بشرياً. (www.investopedia.com-

www.tutor2u.net-marketbusinessnews.com) وتهتم الباحثة

في البحث الحالي بدراسة واستكشاف العلاقة بين متغيرات الدراسة في ثلاث شركات اثنان في مجال النفط تتبع القطاع الاستثماري المشترك في مجال البترول تتشارك فيها مع الجانب المصري الجانب الايطالي والامريكي وشركة لانتاج الاسمنت يتشارك فيها الجانب المصري مع الفرنسي .

٢- ديناميكية فريق العمل : ديناميكية المجموعة (Group Dynamics) مجموعة التفاعلات السلوكية والنفسية التي تحدث داخل مجموعة العمل أو بين مجموعات العمل، فهي تعكس المواقف وأنماط السلوك في مجموعات العمل وطبيعة تركيبتها، كما تشتمل على قوانين وقواعد بناء مجموعات العمل وتطويرها، ونوع العلاقات المتبادلة بين الأفراد والجماعات الأخر ، وهناك قوى غيبية تعمل على فريق عملك ، وهذه القوى طبيعية و تسمى ب" ديناميكية الفريق " و التي يكون لها أكبر الأثر على السلوك والكيفية التي يتعامل بها فريق العمل .ويجب على المدير أن يكون قادراً على تحديد القوى الديناميكية المختلفة التي تؤثر على فريق عمله و ربما ذلك يتضمن: الأدوار الوظيفية للعاملين بالفريق ،أنماط الشخصيات ، تصميم وتنظيم مكان العمل، الأدوات و التكنولوجيات المستخدمة ، الثقافة التنظيمية والقدرة علي تقبل التنوع الثقافي ،العمليات و الإجراءات والمنهجيات. وتعرف ديناميكية الفريق بانها النهج الذي يتبعه الأشخاص عبر مختلف الإدارات أو المجموعات أو المكاتب ، أو كيف يمكن للأفراد معا في إطار مجموعة القيام بأدوار وسلوكيات معينة تؤثر على كيفية أداء كل فرد لهذا الدور المحدد وتحسين السلوك الذي يخرج منه بما يؤثر ايجابيا على الفرد وكذلك المجموعة ككل. وتشمل خصائص ديناميكية المجموعة الإيجابية الموجهة نحو كفاءة الفريق وإنتاجية الفريق (امتلاك نفس الرؤية ، فهم مشترك للنتيجة ، جهد جماعي من أجل اتخاذ قرار نهائي ،المساواة عن أفعال الفرد وعن الآخر ، بناء بعضها

البعض) ولكن ما الذي يسبب ديناميكيات المجموعة غير الفعالة؟ في بعض الأحيان عندما تجتمع مجموعة من الشخصيات معاً ، تتلاشى الكيمياء بينهم ولا تخرج انتاجيه كما توقع قائد الفريق . (زوليخة بومدين، نور الدين عيساني ، ٢٠٢١، ص ١٩٣- ١٩٤)

معوقات بناء فرق العمل: إن من أهم التحديات التي تواجه الشركات متعددة الثقافات وفقاً لمفاهيم فرق العمل يتمثل في تحدي سد الفجوة بين متطلبات الشركه وتنوع مهارات وثقافات العاملين ، والاستخدام الأمثل للتقنيات المتطورة والحرص على الكفاءات الوظيفية المتميزة التي تحقق أهداف الشركه ، ففي الشركات الناجحة تعتبر العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين هي حجر الأساس لنجاح فرق العمل المختلفة ويلعب القائد أو المدير دور مهم في تطوير هذه العلاقة في مناخ من الثقة المتبادلة والاحترام والفهم الشامل لاحتياجات كل من الشركه والفرد وذلك لخلق بيئة ملائمة لتحقيق أهداف وتوجهات الإدارة العليا للشركه وفي نفس اللحظة يتم تحقيق الأهداف. ومن اهمها المعوقات الثقافية هي: ثقافة المناخ التنظيمي قد يطغى عليها ثقافة الفردية والتنافس والتركيز على الإنجاز الشخصي ويكون الحديث عن فرق العمل كمفهوم حديث سطحي بعيد كل البعد عن الإلمام بفوائد المفهوم أو وجود الدافع للعمل به . إن إيمان القادة والمدراء (صناعات القرارات) بمنهجية وديناميكية فرق العمل كأسلوب إداري يؤدي إلى اعتقادهم بأهميتها وهذا الاعتقاد يخلق الدافع للبحث بجدية عن الفوائد والمنافع ومن ثم تحدد الاحتياجات التي يمكن تحقيقها من خلال فرق العمل المختلفة ، وعلى العكس من ذلك فإن افتقار القادة والمدراء لهذا الأمر يوجد ثقافة تنظيمية تمنع العمل على شكل فرق عمل . (نوري نور الدين دودو، فتيحه قاسمي ، ٢٠٢٠، ص ١٤٢)

وكل عضو بالفريق يحمل إلى العمل موهبة ورؤية وقيمة وخبرة وثقافه مختلفة ، ولهذا كلما تعرف أعضاء الفريق على بعضهم البعض كان أفضل بالنسبة لأداء الفرد و أداء الفريق ككل. وتعتبر ديناميكيات الفريق الجيدة في مكان العمل ضرورية لكيفية إنجاز العمل الجيد. فإذا تم جمع مجموعة من الأفراد للتعامل مع مشروع أو حل مشكلة ما ، فمشاركة مساحة مع الآخرين الذين يعرفون كيفية التعامل مع أنفسهم وخاصة إذا كان هناك أشخاص ما شديدي الانتقاد ، أو أشخاص لا

يتحدثون او أشخاص يتحدثون كثيراً ، فإن هذه الخصائص والأساليب يمكن أن تفسد المشروع.

وبحث قائد الفريق عن الديناميكيات المؤثرة على فريق العمل أمر لا بديل عنه و كذلك بحثه مدى تأثيرها الإيجابي أو السلبي ، و عند إكتشاف أثرها السلبي سيتطلب الأمر منه بعض التدخل حتى يجعل كفة الإيجابيات راجحة بحيث لا يتبقى سلبيات تُذكر ، و يسهل على الموظفين التفاعل مع بعضهم بسهولة. ووضع الديناميكية المؤثرة على فريق العمل في الاعتبار أمر يساعد كثيراً في التعرف على طرق تحفيز فريق العمل بحيث يصبح أكثر إنتاجية

وعندما تضعف خبرة قائد الفريق يمكن للفريق الذي لا يقوده شخص لديه خبرة أو يعرف ما يفعله أن يحول أي مشروع أو سيناريو إلى فشل. حيث يساعد العضو المهيم في المجموعة على توفير التوجيه ، وإحياء الرؤية ، والابتعاد عن الأولويات الخاطئة ومراقبة سير مهام الفريق نحو الاهداف ،فحين يكون قائد الفريق سلبياً نجد ظاهرة جماعية شائعة حيث يعمل بعض أعضاء المجموعة بجد والبعض الآخر يعتمدون علي وجودهم دون محاولة اضافة اي فعالية للفريق.

وكذلك محاولة ارضاء من لديه سلطه و يحدث هذا عندما يفتقر الفرد إلى آرائه أو خبرته أو تعبيره ويختار بدلاً من ذلك الوقوف بجانب القائد باستمرار أو الاتفاق معه فيفتقر إلى الوعي الذاتي. نتيجة لذلك لا يتم إحراز تقدم. وبذلك فإنهم يمنعون تدفق المعلومات في المجموعة ، مما يخلق ديناميكية غير صحية تشكل حاجزاً عندما يتعلق الأمر بإنتاج عمل جيد. (السعيد جفيلد ، ١٢٩، ٢٠٢١)

التركيز على انجاز العمل : بمعنى التركيز على قبول الوظيفة كما هي والقيام بمهامها بدون النظر إلى العلاقات والمشاعر والاحتياجات الإنسانية للأفراد انطلاقاً من قاعدة " أستطيع أن أعمل " فتنجز الأعمال الموكلة للأفراد إما بشكل جماعي أو بشكل فردي ويصرف النظر عن كل ما من شأنه تحقيق البناء الفعال والديناميكية الايجابية لفرق العمل ومن بين أبرز السمات التي تساعد علي ديناميكية الفريق : الانسجام داخل الفريق.- الايثار بين أفراد الفريق. - عدم الاندفاع والعمل بروية.- سعة الصدر لدى

الأعضاء. - مجاهدة النفس ونبذ الخلافات كما ان أي تنظيم او تجمع بشري(فريق عمل) يكتب له النجاح وتجاوز العثرات إذا كانت له رؤية واضحة ورسالة محددة مع الأخذ بعين الاعتبار المعوقات والعراقيل التي يمكن ان تعترض سبيله وهو يؤدي مهامه. (صفوة رواينية قنيفة، ٢٠١٧، ص ١٨-٢٤)

وتتضمن ديناميكية فريق العمل ستة ابعاد فرعيه يتناولها البحث الحالي هي (مدي معرفة افراد الفريق بشكل جيد و مدى سرعة حل المشكلات التي تنشأ بين اعضاء الفريق و مدي تعيين أدوار واضحة وتفويض المسؤوليات و مدي التغلب علي الحواجز بين اعضاءالفريق و مدي أولوية التواصل الفعال بين افرادالفريق و مدى يقظة وانتباه الأفراد في الفريق) وقد صممت الباحثة استبيان لقياس ديناميكية فريق العمل يتضمن هذه الابعاد الستة .

٣- الاداء الابداعي: يعد الإبداع من بين أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الراهن في أدبيات الإدارة، حيث تكافح الشركات التي تقاوم للاستمرار مع تحديات المرحلة الحالية من أجل تحقيق الازدهار في البيئات المضطربة و التنافسية أو المحافظة علي الوضع الراهن، فإن الاداء الابداعي والابتكار يصبحان أمرين في غاية الأهمية، فالشركات تعيش في اقتصاديات غير ملموسة، اقتصاديات التحول الرقمي التي تعتمد على السرعة والخيال والمرونة والابتكار والإبداع. والاداء الابداعي، والذي يدعم قوة أي شركة في تميزها عن الشركات الأخرى. كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير مجدية في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة، فهي تحول الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين و تسلبهم قدرتهم على الإبداع والتفكير، وقد أصبح التجديد جوهر الإبداع الإداري لأي شركة من الشركات الإدارية، ويجمع علماء الإدارة على أن الشركات التي تقاوم للاستمرار مع تحديات المرحلة الحالية تعيش ظروفًا متغيرة ومعقدة ، مما يجعل حاجتها إلى الإبداع حاجة ملحة، إذ يتعين على المديرين الذين يتولون إدارة الشركات الإدارية المعاصرة أن يحرصوا على تنمية وتطوير قدرات العاملين للمساهمة في حل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوليد الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد المتميز والجاد وصولاً للإبداع في العمل وزيادة الإنتاج . و الإبداع الإداري هو منظومة متكاملة تشترك فيها الشركة الإدارية وأفراد التنظيم من

مديرين وموظفين وكذلك بيئة الشركة، وتعتبر الإدارة هي العنصر الفاعل في أداء اي الشركة ومن ثم كان لابد وأن تتجه للتطوير حتى تحقق أهدافها، وما يلحظ في بعض المنظمات الحكومية وجود الرتابة والروتين الذي يمارسه الموظفون في أداء أعمالهم، وبالتالي لا يتوقع أن يظهر فيهم إبداع وتميز يساهم في دفع عجلة التطوير نحو الأفضل، وبالنظر إلى عناصر العملية الإبداعية فإن حجر الزاوية فيها هو الموظف الذي منه وبه تنطلق الشركة نحو الإبداع الإداري. (عمر وصفي العقيلي، ٢٠٠٥، ص ٢٣١).

ويحتاج الاداء الابداعي الي مقومات منها الذكاء فيذكر أن كل مبدع هو ذكي وليس كل ذكي مبدعا، وهذا يعني أن الذكاء شرط ضروري للإبداع، وهذا يعني أن الفرد المبدع لابد أن يتصف بحد أدنى معروف من الذكاء حتى يكون مبدعا، **والناحية الانفعالية** فالشخص المبدع يتسم في الغالب بالاتزان، وبنسوج انفعالي يزيد عن أقرانه، كما أنه يشعر بالأمان وعدم الخوف والاستقلالية والثقة بالنفس ويقدر ذاته كما يقدر الآخرين ويحترم آراءهم ويساعدهم، **الدافعية** : وتعني قرار من داخل الشخص أن يتحرك نحو التنفيذ، **التعلم والمعرفة** فالمعرفة والمعلومات وسعة الاطلاع ضرورية للعمل الإبداعي ، **التخيل الإبداعي** وفيه يكون المجال للمعاني والأفكار وعلاقتها ببعضها البعض والكشف عن علاقات جديدة وعن وظائف جديدة، كما نلاحظ فإن التخيل يدفع صاحبه إلى إيجاد علاقة بين أشياء لا يوجد بينها ارتباط في الواقع، **الناحية الاجتماعية** فتوفير الجو الاجتماعي الملائم والعلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة له تأثير كبير على إظهار الإبداع، لذلك فإن المناخ المدرسي يعتبر ارض خصبة للإبداع، **الظروف النفسية والاجتماعية** والتي تؤثر على دفع أو إعاقة العملية الإبداعية، فقد ثبت أن الإبداع يشبع حاجة هامة عند الإنسان هي حاجة تحقيق الذات. وأن الموهبة الإبداعية تزدهر في البيئة التي يتوافر فيها للطفل الثقة والأمان العاطفي. وأن توفير الألعاب وتنوعها والسماح له بطرح الأسئلة وتشجيعه يعمل على تنمية الإبداع عنده، **الزمن** فقد أظهرت دراسات عديدة أن التركيز والعمل الجاد لمدة لا تقل عن عشر سنوات في مجال المعرفة ضروري لإنتاج اختراعات تقيد المجتمع. وهذا يعني أنه على المدرسة أن تعطي الحرية للطلاب أن يختاروا الموضوع الذي يريدون

البحث فيه وألا يقيدوهم أو يعيقوا عملهم بل ويشجعوهم. (طارق السويدان ،محمد العدلوني ، ٢٠٠٤ ، ص ١٨).

و مفهوم الاداء الابداعي من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، فالإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء، وكل وظائف الإدارة المعروفة. فعرف بأنه عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات ، وبالتالي ينتج عنه افكار جديده وتطوير جودة المنتجات ومشاركة في فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء ويعتبر الإبداع الإداري وحدة متكاملة من العوامل الذاتية والموضوعية تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة من الفرد والمؤسسة يسهم في إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات في العمل ، وبملاحظة ما تتضمنته التعريفات السابقة لمفهوم الإبداع الإداري يمكن استنتاج الآتي - :انه عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد- .او حل غير مسبوق لمشكلة في العمل لذا فهو وحدة متكاملة من العوامل الذاتية والموضوعية يمكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والشركات- وهو عملية تحسس للمشكلات والوعي لمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات والبحث عن حلول والتنبؤ بها وتوصيلها للآخرين - وبالتالي هو مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية مما يجعلها العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل لها ويعايشها ثم يستجيب لها فتجيء استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون متفردة ، حيث تبرز **ابعاد الاداء الإداري الابداعي الفعال** في اربعة ابعاد اساسية هي : القدرة علي انتاج افكار جديده ، وتطوير جودة الأداء ، وفعالية القيادة والمشاركة في فرق العمل وتحسين جودة خدمة العملاء ، وهذه الابعاد الاربعة للاداء الإداري الابداعي الفعال التي يقيسها ويدرسها البحث الحالي .

معوقات الإبداع الإداري : يمكن تصنيف معوقات الإبداع الإداري الي **معوقات عقلية**: تتمثل في إصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص

والمشكلات، وضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة، وإتباع عادات التفكير النمطية، والقيود وقلة الحركة الفكرية، المعوقات الانفعالية مثل الثقة بالنفس، والميل للمخاطرة، والاستقلال في التفكير، وللانفعال قوة دافعية تدفع الفرد إلى تنويع سلوكه حتى يحقق الهدف من الانفعال ويخفض من حدة التوتر الذي يسببه، ولكن المغالاة في الانفعال مثل الخوف أو القلق قد تتسبب في الحد من الإبداع، والمعوقات الدافعية حيث أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للجديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه للتوصل إليه، ولا بد أن يكون الفرد مدفوعاً للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع، ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة الملائمة وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له إلى إعاقة الإبداع ووضع حاجزاً ضد الأفكار الجديدة. (طارق السويديان، محمد العدلوني، ٢٠٠٤م، ص ٨٦)

ومن اهم المعوقات التي تعوق الاداء الإداري الابداعي الفعال المعوقات التنظيمية حين يؤدي التنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمح للعاملين بالاشتراك في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم خطته، والذي تحدد اللوائح والتعليمات فيه أدوار العاملين بشكل مفصل دقيق، إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار، بل يجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفاً من الفشل والعقاب. ومن المعوقات التنظيمية ميل نمط القيادة إلى المركزية في اتخاذ القرارات، والتحيز من قبل الرؤساء لبعض المرؤوسين، وتأثر القرارات المتخذة بالعلاقات الشخصية، وانعدام تفويض السلطة، والزام العاملين بالتقيد بالإجراءات والأنظمة المتبعة في العمل وضعف نظم الحوافز المادية والمعنوية وغياب العدالة في توزيع المكافآت والحوافز، وغياب أنظمة الاتصال الفعالة. (سلوى تيشات، ٢٠٢١، ٣٦)

فروض البحث: وعليه يمكن ترجمة مشكلة البحث إلى مجموعة من الفروض التي تحتاج من خلال التقصي والتحليل إلى إثبات صحتها او خطئها وفقاً لنتائج المعالجات الاحصائية :

١- توجد علاقة ارتباطية طردية ايجابية بين تقبل التنوع الثقافي بموشراته وابعاد الاداء الابداعي الفعال لدي عينة من الموظفين ببعض الشركات متعددة الجنسيات

- ٢- توجد علاقة ارتباطية طردية ايجابية بين تقبل التنوع الثقافي بمؤشراته وابعاد ديناميكية فريق العمل لدي عينة من الموظفين ببعض الشركات متعددة الجنسيات .
- ٣- توجد علاقة ارتباطية طردية ايجابية بين ديناميكية فريق العمل بابعاده وابعاد الاداء الابداعي الفعال لدي عينة من الموظفين ببعض الشركات متعددة الجنسيات.
- ٤- توجد فروق داله احصائيا بين افراد العينة المرتفعين والمنخفضين في درجة تقبل التنوع الثقافي علي متغيري ديناميكية فريق العمل والاداء الابداعي الفعال لدي عينة من الموظفين (تم تقسيمهم علي اساس درجاتهم علي استبيان تقبل التنوع الثقافي) ببعض الشركات متعددة الجنسيات.

حدود البحث : التزام البحث الحالي بالحدود التالية:

- ١- حدود موضوعية تناول البحث الحالي ثلاث متغيرات اجرائية ذات ابعاد فرعية وهي :
- متغير تقبل التنوع الثقافي والذي اقتصر علي خمسة مؤشرات فرعية هي : احترام ثقافة الغير و المعتقدات والقيم التي تؤثر علي الهوية الثقافية و امتلاك استجابة ثقافية عالية واستيعاب فكرة اختلاف الآخرين و تطوير سلوك ايجابي تجاه الثقافات الاخرى
- متغير ديناميكية فريق العمل والذي تضمن ستة ابعاد فرعية هي : مدى معرفة افراد الفريق بشكل جيد و مدى سرعة حل المشكلات التي تنشأ بين اعضاء الفريق و مدى تعيين أدوار واضحة وتفويض المسؤوليات و مدى التغلب علي الحواجز بين اعضاء الفريق و مدى أولوية التواصل الفعال بين افراد الفريق و مدى يقظة وانتباه الأفراد في الفريق

- متغير الاداء الابداعي الفعال والذي اقتصر علي أربعة ابعاد فرعية هي: القدره علي انتاج أفكار جديدة لتحسين نظم العمل ، تطوير جودة الاداء ، وفعالية قيادة فريق العمل ، وتحسين الخدمات للعملاء. وقد تم تصميم ثلاث استبيانات ملحقة بالبحث الحالي تقيس هذه الابعاد كليا .

- ٢- حدود مكانية: تم تطبيق البحث علي مجموعة من الموظفين العاملين بثلاث شركات متعددة الجنسيات في مصر هي شركة بتروبيبل (بتزول بلاعيم) بشارع المخيم الدائم بمدينة نصر (شريك ايطالي ايني ENI) ، وشركة كونكو فيليبس

الأمريكية بالقلوبية (شريك امريكي Conco Philips) وشركة لافارج لانتاج الاسمنت القاهرة الجديد (شريك فرنسي لافارج هولسيم العالمية) حيث تسني للباحثة التواجد بهذه الشركات لعمل استشارات تدريب وتقييم مهني واعداد الهيكله ووضع التوصيفات الوظيفية .او التواصل مع ادارات الموارد البشرية فيها لتطبيق استبيانات البحث الحالي وتنفيذ برنامج تدريبي عن اهمية تقبل التنوع الثقافي بين الموظفين .

٣- **حدود بشرية**: تم تطبيق البحث على عينة من ٣٠ موظف من الشركات الثلاثة في مقر

الشركات بتروويل بمدينة نصر ، لافارج بالقاهرة الجديد ، كونوفيليس بالقلوبية

٤- **حدود زمانية**: تم تطبيق البحث علي العينة الاساسية في النصف الاول من عام

٢٠٢٣ بمقر الشركات الثلاثة ، وسبقه تقنين ادوات البحث علي العينة

الاستطلاعية في النصف الثاني من العام السابق ٢٠٢٢

التعريف الاجرائي لمتغيرات البحث: - يحاول البحث الحالي دراسة علاقة تقبل التنوع

الثقافي بديناميكية فريق العمل والاداء الابداعي الفعال ، لدى عينة من الموظفين

العاملين بثلاث شركات متعددة الجنسيات والثقافات ، باستخدام المنهج الوصفي لكونه

يتلاءم مع طبيعة البحث وأهدافه.

وفي ضوء الاطار النظري للبحث يمكن للباحثة تعريف متغير **تقبل التنوع الثقافي**

إجرائيا : بانه قدرة الفرد على تقبل الثقافات المختلفة واحترامها والتعلم منها مما

يتطلب امتلاك درجة كبيرة من المرونه والانفتاح على وجهات النظر المختلفة

والأفكار وتجارب الآخرين. وفي البحث الحالي يقدر بدرجة الفرد علي استبيان تقبل

التنوع الثقافي علي خمسة ابعاد فرعية كمؤشرات لتقبل التنوع الثقافي هي (احترام

ثقافة الغير- المعتقدات والقيم التي تؤثر على الهوية الثقافية- امتلاك استجابة ثقافية

عالية - استيعاب فكرة اختلاف الآخرين - تطوير سلوك ايجابي تجاه الثقافات

الاخري) وتعتبر الدرجة المرتفعه عليه الي وجود وانتشار ثقافة التنوع الثقافي داخل

المنشاه . كما تم تقسيم افراد العينه عليه الي مجموعتين مرتفعي ومنخفضي تقبل

التنوع الثقافي لدراسة الفروق بينهما علي متغيري ديناميكية فريق العمل والاداء الابداعي الفعال لاختبار الفرض الرابع للبحث .

وفي ضوء الاطار النظري للبحث يمكن للباحثة تعريف متغير ديناميكية فريق العمل إجرائيا : بأنه هي النهج الذي يتبعه الأشخاص عبر مختلف الإدارات أو المجموعات أو المكاتب و كيف يمكن للأفراد معا في إطار مجموعة القيام بأدوار وسلوكيات معينة تؤثر على كيفية أداء كل فرد لهذا الدور المحدد وتحسين السلوك الذي يخرج منه بما يؤثر ايجابيا على الفرد وكذلك المجموعة ككل من خلال امتلاك نفس الرؤية و فهم مشترك للنتيجة و جهد جماعي من أجل اتخاذ قرار نهائي والمساءلة عن أفعال الفرد وعن الأخرى في البحث الحالي يقدر بدرجة الفرد علي استبيان ديناميكية فريق العمل علي ستة ابعاد هي (مدي معرفة افراد الفريق بشكل جيد و مدى سرعة حل المشكلات التي تنشأ بين اعضاء الفريق و مدي تعيين أدوار واضحة وتفويض المسؤوليات و مدي التغلب علي الحواجز بين اعضاء الفريق و مدي أولوية التواصل الفعال بين افراد الفريق و مدى يقظة وانتباه الأفراد في الفريق) وتعتبر الدرجة المرتفعة عليه الي وجود مستوي عالي من ديناميكية فريق العمل داخل المنشأة متعددة الثقافات.

وفي ضوء الاطار النظري للبحث يمكن للباحثة تعريف متغير الاداء الاداري الابداعي الفعال إجرائيا بأنه عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكثر قدر من الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات وفي البحث الحالي يقدر بدرجة الفرد علي مقياس الاداء الاداري الابداعي الفعال والذي يتكون من اربعة ابعاد هي (القدره علي انتاج أفكار جديدة لتحسين نظم العمل ، تطوير جودة الاداء ، وفعالية القيادة والمشاركة في فرق العمل ، وتحسين الخدمات للعملاء) وتعتبر الدرجة المرتفعة عليه الي وجود مستوي عالي من الاداء الابداعي الفعال داخل المنشاه متعددة الثقافات .

منهج البحث وإجراءاته: تعرض الباحثة هنا لإجراءات البحث من حيث المنهج الذي تم الاعتماد عليه، ومجتمع وعينة البحث والأدوات المستخدمة في جمع البيانات وكيفية

بناؤها والإجراءات التي تم اتباعها في التأكد من صدقها وثباتها وكذلك الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها للإجابة عن تساؤلات البحث.

أولاً: منهج البحث: في البحث الحالي تم استخدام المنهج الوصفي وذلك للإجابة عن أسئلة البحث وهو المنهج المناسب لمثل البحث الحالي حيث ان المنهج الوصفي المسحي هو نوع من البحوث يتم بواسطته استجواب عينة كبيرة من مجتمع البحث وذلك بهدف وصف الظاهرة من حيث درجة وجودها وطبيعتها فقط ولا يتعدا الوصف ذكر العلاقة واستنتاج الأسباب.

ثانياً: مجتمع البحث: تمثل مجتمع البحث الحالي في مجموعة من الموظفين متنوعي الثقافات والجنسيات وتم تطبيق مقياس البحث على ٣٠ موظف في ثلاث شركات متعددة الجنسيات والثقافات سبق الإشارة إليها بالتفصيل في الحدود المكانية للبحث .

ثالثاً: عينة البحث:

١- عينة تقنين المقاييس (العينة الاستطلاعية):

تكونت العينة الاستطلاعية التي تم التأكد من صدق وثبات المقاييس المستخدمه في البحث الحالي بالتطبيق عليها من ٣٠ موظف وموظفه من الموظفين في ثلاث شركات متعددة الجنسيات والثقافات سبق الإشارة إليها بالتفصيل في الحدود المكانية للبحث .

٢- عينة البحث الأساسية: تكونت عينة البحث الحالي من عينة مكونه من ٣٠ موظف بالشركات الثلاثة السابق الإشارة إليهم في الحدود المكانية للدراسة حيث ان الباحثة قامت بتطبيق ادوات الدراسة علي مجموعة من الموظفين الادارين والفنيين بعد السماح بذلك من الوحدات الرئاسية بالشركات المشار إليها سابقا وقد اتيح التطبيق علي عدد (١٠+٢) موظف من كل شركه وفقا لتواجدهم اثناء تطبيق المقاييس ، وتم التطبيق خلال الحدود الزمنية الموضحة سابقا بمقر الشركات . ويتضح أن النسبة الأكبر من أفراد عينة البحث الأساسية كانوا من الموظفين الذكور بنسبة بلغت ٥٦.٦%، بينما بلغت نسبة الموظفات في عينة البحث الأساسية ٤٣.٤%، كما يتضح أن النسبة الأكبر من أفراد عينة البحث الأساسية كانوا من تخصص الشؤون الادارية

بنسبة بلغت ٤٤.٣%، يليهم تخصص الموارد البشرية بنسبة بلغت ٣٠%، وأخيراً تخصص المهندسين في إدارة المشروعات بنسبة بلغت ٢٥.٧% حيث تم التطبيق بالمقرات الإدارية للشركات.

رابعاً: أدوات البحث: لجمع البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة البحث الحالي وتحقيقه للأهداف التي يسعى إليها تم استخدام ثلاث مقاييس سيكومترية هي استبيان تقبل التنوع الثقافي واستبيان ديناميكية فريق العمل واستبيان ابعاد الاداء الابداعي الفعال كأدوات لجمع البيانات اللازمة من عينة البحث، وقد تم صياغة نسخته اخري من المقاييس الثلاثة باللغة الانجليزية نظرا لوجود جنسيات اخري في عينة البحث بنفس نص البنود المحكمه في النسخه العربية ، وفيما يلي وصف للمقاييس وخصائصها الإحصائية وكيفية الاستجابة عليها وتحديد الدرجات وكل مقياس يتكون من مجموعة من المؤشرات والابعاد الفرعية تم قياس صدقها في ارتباطها بالمتغيرات الرئيسية.

١- استبيان تقبل التنوع الثقافي : والذي يتكون من ٢٥ عبارته تقيس خمسة مؤشرات فرعية لتقبل التنوع الثقافي هي (احترام ثقافة الغير- المعتقدات والقيم التي تؤثر على الهوية الثقافية- امتلاك استجابة ثقافية عالية - استيعاب فكرة اختلاف الآخرين - تطوير سلوك ايجابي تجاه الثقافات الاخرى) ويقاس كل مؤشر بخمسة عبارات فرعية، وتعتبر الدرجة المرتفعة علي الاستبيان مؤشر لارتفاع درجة التقبل للتنوع الثقافي في الشركة متعددة الجنسيات وتتم الاستجابة لعبارات الاستبيان وفق تدرج خماسي تتمثل فيه الاستجابات في (لا اعرف، لا اوافق، اوافق الي حد ما ، اوافق ، اوافق تماما) لتقابل الدرجات (١، ٢، ٣، ٤، ٥) على الترتيب.

٢- استبيان ديناميكية فريق العمل: والذي يتكون من ٣٠ عبارته تقيس ستة ابعاد فرعية هي (مدي معرفة افراد الفريق بشكل جيد و مدى سرعة حل المشكلات التي تنشأ بين اعضاء الفريق و مدي تعيين أدوار واضحة وتفويض المسؤوليات و مدي التغلب علي الحواجز بين اعضاء الفريق و مدي أولوية التواصل الفعال بين افراد الفريق و مدى يقظة وانتباه الأفراد في الفريق) ويقاس كل بعد من الابعاد الستة بخمسة عبارات فرعية . وتعتبر الدرجة المرتفعة علي المقياس

مؤشر لارتفاع مستوى ديناميكية فريق العمل وتتم الاستجابة لعبارات الاستبيان وفق تدرج خماسي تتمثل فيه الاستجابات في (دائماً، غالباً، احياناً، نادراً، ابدا) لتقابل الدرجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب.

٣- استبيان الاداء الاداري الابداعي الفعال : والذي يتكون من ٢٨ عبارة تقيس

اربعة ابعاد هي (القدرة علي انتاج أفكار جديدة لتحسين نظم العمل ، تطوير جودة الاداء ، وفعالية القيادة والمشاركة في فرق العمل ، وتحسين الخدمات للعملاء) ويقاس كل بعد من الابعاد الاربعة بسبعة عبارات فرعية . وتعتبر الدرجة المرتفعة علي المقياس مؤشراً لارتفاع مستوى الاداء الابداعي الفعال وتتم الاستجابة لعبارات الاستبيان وفق تدرج خماسي تتمثل فيه الاستجابات في (دائماً، غالباً، احياناً، نادراً، ابدا) لتقابل الدرجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب. وقد تم تقنين هذا الاستبيان في بحث سابق للباحث (رضا سليمان، ٢٠٢٣)

الكفاءة السيكومترية للمقاييس:

١: الصدق: للتحقق من صدق الاستبيانات الثلاثة للبحث الحالي تم الاعتماد على طريقتين هما:

-الصدق الظاهري (صدق المحكمين): Face Validity حيث تم عرض

المقاييس الثلاثة على عدد من المحكمين الخبراء والمتخصصين في مجال إدارة الاعمال ، وطلب منهم دراسة المقاييس وإبداء آرائهم فيهم من حيث: مدى ارتباط كل عبارة من عبارات كل مقياس بالبعد المنتمية إليه، ومدى وضوح العبارات وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة، وقد قدم المحكمون ملاحظات قيمة أفادت البحث، وآثرت المقاييس الثلاثة ، وساعدت على إخراجهم بصورة جيدة، حيث حظيت جميع عبارات ادوات البحث باتفاق المحكمين على جودة صياغتها وانتمائها للبعد المنتمية اليه. كما تم عمل نسخة باللغة الانجليزية بنفس نص البنود لوجود جنسيات اخري في عينة البحث .

- **صدق الاتساق الداخلي: Internal Consistency** تم كذلك التحقق من صدق المقاييس الثلاثة عن طريق صدق الاتساق الداخلي وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون في حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة وفقاً لترتيبها داخل بنية المقياس الأصلي ودرجة البعد المنتمية إليه العبارة وذلك للتأكد من مدى تماسك وتجانس عبارات كل بعد فيما بينها، فكانت معاملات الارتباط بين درجات كل عباره والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه جميعها معاملات ارتباط ايجابية داله عند مستوي دلالة 0.01 وهو ما يؤكد اتساق وتجانس عبارات كل بعد فيما بينها وتماسكها مع بعضها البعض. كذلك تم التأكد من اتساق أبعاد كل مقياس مع بعضها البعض بحساب معاملات الارتباط بين مجموع درجة كل بعد والدرجة الكلية للمقياس فكانت معاملات الارتباط داله جميعا عند مستوي دلالة 0.01 وهو ما يؤكد اتساق وتجانس الأبعاد وتماسكها مع بعضها البعض، ويؤكد صدق الاتساق الداخلي لادوات البحث .

٢: الثبات: تم التحقق من ثبات درجات المقاييس الثلاثة وأبعادهم الفرعية باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ فكانت معاملات الثبات مرتفعة ومقبولة إحصائياً؛ مما يؤكد أن للمقاييس الثلاثة مؤشرات إحصائية جيدة دالة عند مستوى 0.01 (الصدق، الثبات) ويتأكد من ذلك صلاحية استخدامهم في البحث الحالي. (وقد تم وصف طرق الاستجابة عليهم في ادوات البحث)

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة: في البحث الحالي تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS كالتالي:

- **للتأكد من صدق وثبات المقاييس الاربعه لمتغيرات البحث الحالي تم استخدام:**
- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation في التأكد من صدق الاتساق الداخلي للمقياس. - معامل ثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach في التأكد من ثبات المقياس.

- للإجابة عن تساؤلات البحث تم استخدام:

- ١- التكرارات Frequencies والنسبة المئوية Percent لحساب المتوسطات Mean والانحرافات المعيارية Std. Deviation
- ٢- معامل ارتباط بيرسون لبحث دلالة الارتباط بين متغيرات الدراسة الثلاثة
- ٣- اختبار "ت" للمجموعتين المستقلتين *Independent Samples T-Test* في الكشف عن دلالة الفروق في اختلاف استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى ديناميكية فريق العمل و الإداري الابداعي الفعال ، بين افراد العينة المرتفعين والمنخفضين علي درجات مؤشرات تقبل التنوع الثقافي .

نتائج البحث ومناقشتها اولا نتائج الاستجابات على ادوات الدراسة

١- نتائج الاستجابات على مقاييس البحث الثلاثة :

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة البحث على كل بعد من ابعاد كل مقياس، ثم تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه الاستجابات وذلك لتحديد درجة التحقق وترتيب كل بعد من الابعاد الخمسة لاستبيان تقبل التنوع الثقافي ، والابعاد الاربعه لاستبيان الاداء الإداري الابداعي ، والابعاد الستة لاستبيان ديناميكية فريق العمل ، فكانت النتائج كما هي موضحة في جدول (١) ومجمل ما تم التوصل إليه من نتائج فيما يتعلق باستجابات افراد العينة علي مقاييس متغيرات البحث الثلاثة.

جدول (١) يوضح ترتيب ابعاد متغيرات البحث الثلاثة لدي الموظفين متعددي الثقافات

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	ابعاد متغيرات البحث	متغيرات البحث
٣	كبيرة	١.٣	٣.٨	استيعاب فكرة اختلاف الآخرين	تقبل التنوع الثقافي
٤	كبيرة	١.٤	٣.٧	المعتقدات والقيم التي تؤثر على الهوية الثقافية	
٢	كبيرة	١.٢	٤.٢	احترام ثقافة الغير	
١	كبيرة	١.٢	٤.٣	امتلاك استجابة ثقافية عالية	
٥	كبيرة	١.٣	٣.٦	تطوير سلوك ايجابي تجاه الثقافات الاخرى	
-	كبيرة	١.٢	٤.٢	تقبل التنوع الثقافي ككل	
٢	كبيرة	١.٣	٤.٢	افكار جديدة	

أثر تقبل التنوع الثقافي في الشركات متعددة الجنسيات والثقافات علي ديناميكية فريق العمل والاداء الابداعي الفعال

د. رضا السيد محمد سليمان

١	كبيرة	١.٤	٤.٣	تطوير الاداء	الاداء
٣	كبيرة	١.٣	٣.٩	قيادة فريق العمل	الإداري
٤	كبيرة	١.٢	٣.٨	تحسين خدمة العملاء	الابداعي
-	كبيرة	١.٢	٤.٣	الاداء الاداري ككل	الفعال
٤	كبيرة	١.١	٣.٧	معرفة افراد الفريق	ديناميكية فريق العمل
١	كبيرة	١.٤	٤.٣	سرعة حل المشكلات	
٢	كبيرة	١.٢	٤.٢	تعيين أدوار واضحة وتفويض المسؤوليات	
٣	كبيرة	١.٤	٣.٩	التغلب علي الحواجز بين اعضاءالفريق	
٥	كبيرة	١.٢	٣.٦	أولوية التواصل الفعال بين افراد الفريق	
٦	كبيرة	١.٣	٣.٥	يقظة وانتباه الافراد في الفريق	
-	كبيرة	١.١	٤.٣	ديناميكية فريق العمل ككل	

حيث يتضح من الجدول السابق أن مستوى **تقبل التنوع الثقافي** لدي الموظفين متعددي الثقافات متحقق بدرجة كبيرة، حيث بلغت قيمة المتوسط الوزني للدرجات الكلية على المقياس ٤.٢ بانحراف معياري ١.٢، وجاءت جميع الأبعاد متحققة بدرجة كبيرة وجاء في الترتيب الأول مؤشر امتلاك استجابته ثقافيه عالية بمتوسط وزني ٤.٣ وانحراف معياري ١.٢، وجاء في الترتيب الثاني احترام ثقافة الغير بمتوسط وزني ٤.٢ وانحراف معياري ١.٢، وفي الترتيب الثالث جاء مؤشر استيعاب فكرة اختلاف الآخرين بمتوسط وزني ٣.٨ وانحراف معياري ١.٣، وفي الترتيب الرابع **المعتقدات والقيم التي تؤثر على الهوية الثقافية** بمتوسط وزني ٣.٧ وانحراف معياري ١.٤ وفي الترتيب الخامس جاء تطوير سلوك ايجابي تجاه الثقافات الاخرى بمتوسط وزني ٣.٦ وانحراف معياري ١.٣

كما يتضح أن مستوى **الاداء الابداعي الفعال** لدي الموظفين متحقق بدرجة كبيرة، حيث بلغت قيمة المتوسط الوزني للدرجات الكلية على المقياس ٤.٣ بانحراف معياري ١.٢، وجاءت جميع الأبعاد متحققة بدرجة كبيرة وجاء في الترتيب الأول القدره علي تطوير الاداء بمتوسط وزني ٤.٣ وانحراف معياري ١.٤، وجاء في الترتيب الثاني القدره علي تقديم افكار جديده بمتوسط وزني ٤.٢ وانحراف معياري ١.٣، وفي الترتيب الثالث جاء القدره علي المشاركة وقيادة فريق العمل بمتوسط

وزنى ٣.٩ وانحراف معياري ١.٣، وفي الترتيب الرابع والأخير جاء تحسين خدمة العملاء بمتوسط وزنى ٣.٨ وانحراف معياري ١.٢ كما أن مستوى ديناميكية فريق العمل متحقق بدرجة كبيرة، حيث بلغت قيمة المتوسط الوزني للدرجات الكلية على المقياس ٤.٣ بانحراف معياري ١.١، وجاءت جميع الأبعاد متحققة بدرجة كبيرة وجاء في الترتيب الأول سرعة حل المشكلات بمتوسط وزنى ٤.٣ وانحراف معياري ١.٤، وجاء في الترتيب الثاني تعيين أدوار واضحة وتفويض المسؤوليات بمتوسط وزنى ٤.٢ وانحراف معياري ١.٢، وفي الترتيب الثالث التغلب علي الحواجز بين اعضاء الفريق بمتوسط وزنى ٣.٩ وانحراف معياري ١.٤، وفي الترتيب الرابع جاء معرفة افراد الفريق بمتوسط وزنى ٣.٧ وانحراف معياري ١.١. وفي الترتيب الخامس جاء بعد أولوية التواصل الفعال بين افراد الفريق بمتوسط وزني ٣.٦ وانحراف معياري ١.٢، وفي الترتيب السادس والاخير جاء يقظة وانتباه الأفراد في الفريق بمتوسط وزني ٣.٥ وانحراف معياري ١.٣ علما بان دلالات المتوسط الوزني المتعارف عليها كما هي موضحة تؤكد ان درجات المتوسطات الوزنية لابعاد المقاييس الثلاثة عالية جدا وذات درجات تحقق كبيره حيث انها تتراوح جميعا بين ٣.٥ و ٤.٣ درجة

ثانيا: نتائج الاجابة على تساؤلات وفروض البحث : تم ترجمة مشكلة البحث إلى مجموعة من التساؤلات التي تحتاج من خلال التقصي والتحليل النظري والاحصائي إلى تقديم إجابات واضحة، وقد اسفرت هذه التساؤلات عن اربعة فروض لمحاولة الاجابة علي تساؤلات البحث هي:

١- نتائج الإجابة على الفرض الاول للبحث :

كان الفرض الاول ينص علي انه توجد علاقة ارتباطية طردية ايجابية بين تقبل التنوع الثقافي بمؤشراته وابعاد الاداء الابداعي الفعال لدي عينة من الموظفين ببعض الشركات متعددة الجنسيات والثقافات وكشفت المعالجات الاحصائية لدرجات استجابات افراد العينة علي ادوات القياس لهذين المتغيرين عن وجود ارتباط ايجابي دال بينهما يشير الي تحقق الفرض الاول . يتضح من الجدول التالي: وجود معاملات

أثر تقبل التنوع الثقافي في الشركات متعددة الجنسيات والثقافات علي ديناميكية فريق العمل والاداء الابداعي الفعال

د. رضا السيد محمد سليمان

الارتباط الايجابي الداله بين المؤشرات الخمسه لتقبل التنوع الثقافي والابعاد الاربعه للاداء الإداري الابداعي الفعال مما يؤكد تحقق الفرض الاول للبحث بوجود ارتباط ايجابي دال بين المتغيرين بابعادهم الفرعية وهذا يتوافق مع نتائج دراسات (خديجه كمال الشاذلي ٢٠٢٠، عبد الله عايض العتيبي، ٢٠١٤، احمد السيد كردي، ٢٠١١، فداء ناصر ٢٠٢١) والتي اتفقت جميعها نسبيا علي تأثير التنوع الثقافي بشكل ايجابي علي الاداء الابداعي بما يؤكد نتائج تحقق الفرض الاول للبحث الحالي .

جدول (٢) يوضح معاملات الارتباط الداله بين مؤشرات تقبل التنوع الثقافي وابعاد الاداء الابداعي

م	مؤشرات تقبل التنوع الثقافي	ابعاد الاداء الابداعي الفعال				دلالة معاملات الارتباط
١	احترام ثقافة الغير	أفكار جديدة	تطوير الاداء	قيادة فريق العمل	تحسين خدمة العملاء	ارتباط ايجابي دال عند مستوي دلالة ٠.٠٠١
	الارتباط بين الابعاد	٠.٧٢	٠.٨١	٠.٧٤	٠.٧٣	
٢	المعتقدات والقيم التي تؤثر على الهوية الثقافية	أفكار جديدة	تطوير الاداء	فريق العمل	تحسين خدمة العملاء	ارتباط ايجابي دال عند مستوي دلالة ٠.٠١
	الارتباط بين الابعاد	٠.٧٤	٠.٨٣	٠.٨١	٠.٧٨	
٣	امتلاك استجابة ثقافية عالية	أفكار جديدة	تطوير الاداء	فريق العمل	تحسين خدمة العملاء	ارتباط ايجابي دال عند مستوي دلالة ٠.٠١
	الارتباط بين الابعاد	٠.٧٤	٠.٧٣	٠.٧٥	٠.٧٧	
٤	استيعاب فكرة اختلاف الآخرين	أفكار جديدة	تطوير الاداء	فريق العمل	تحسين خدمة العملاء	ارتباط ايجابي دال عند مستوي دلالة ٠.٠١
	الارتباط بين الابعاد	٠.٧٥	٠.٧٩	٠.٧٥	٠.٨١	
٥	تطوير سلوك ايجابي تجاه الثقافات الاخرى	أفكار جديدة	تطوير الاداء	فريق العمل	تحسين خدمة العملاء	ارتباط ايجابي دال عند مستوي دلالة ٠.٠١
	الارتباط بين الابعاد	٠.٧٦	٠.٨١	٠.٧٧	٠.٨٠	

٢- نتائج الإجابة على الفرض الثاني :

كان الفرض الثاني ينص علي انه توجد علاقة ارتباطية طردية ايجابية بين تقبل التنوع الثقافي بمؤشراته وابعاد ديناميكية فريق العمل لدي عينة من الموظفين ببعض

أثر تقبل التنوع الثقافي في الشركات متعددة الجنسيات والثقافات علي ديناميكية فريق العمل والاداء الابداعي الفعال

د. رضا السيد محمد سليمان

الشركات متعددة الجنسيات والثقافات وكشفت المعالجات الاحصائية لدرجات استجابات افراد العينة علي ادوات القياس لهذين المتغيرين عن وجود ارتباط ايجابي دال بينهما يشير الي تحقق الفرض الثاني.

وهذا يتوافق مع نتائج دراسات (زاهيه هادف، ٢٠١٥، آثير عبد الله محمد، ٢٠١٤) وقد اتفقت معظم الدراسات التي تناولت علاقة واثر التنوع الثقافي علي ديناميكية فريق العمل ان للتنوع الثقافي تأثير ايجابي في إثراء وتنوع مهارات الفريق وتعدد مصادر المعلومات وتجدد طرق البحث والتطوير، مما يؤدي الي فروق بين الفرق المتشابهه في ثقافة اعضائها والفرق التي تتمتع بالتنوع الثقافي خاصة اذا كانت درجة تقبل اعضاء الفريق لهذا التنوع تؤدي الي انسجامهم وتوافقهم معا.

وهكذا يتضح من نتائج معاملات الارتباط الايجابية بين المؤشرات الخمسه لتقبل التنوع الثقافي والابعاد الستة لديناميكية فريق العمل ما يؤكد تحقق الفرض الثاني للبحث بوجود ارتباط ايجابي دال بين المتغيرين بابعادهم الفرعية.

جدول (٣) يوضح معاملات الارتباط الداله بين مؤشرات تقبل التنوع الثقافي وابعاد ديناميكية فريق العمل

م	مؤشرات تقبل التنوع الثقافي	ابعاد ديناميكية فريق العمل						
١	احترام ثقافة الغير	معرفة افراد الفريق	سرعة حل المشاكل	تعيين ادوار واضحة وتفويض المسؤوليات	التغلب علي الحواجز بين اعضاء الفريق	اولوية التواصل الفعال بين افراد الفريق	يقظة وانتباه الافراد في الفريق	ارتباط ايجابي دال عند درجة ثقة ٠.٠٠١
		٠.٧٤	٠.٧٦	٠.٧٤	٠.٧٨	٠.٧٤	٠.٧٦	الارتباط بين الابعاد
٢	المعتقدات والقيم التي تؤثر علي الهوية الثقافية	معرفة افراد الفريق	سرعة حل المشاكل	تعيين ادوار واضحة وتفويض المسؤوليات	التغلب علي الحواجز بين اعضاء الفريق	اولوية التواصل الفعال بين افراد الفريق	يقظة وانتباه الافراد في الفريق	ارتباط ايجابي دال عند درجة ثقة ٠.٠١
		٠.٧٥	٠.٨٠	٠.٧٨	٠.٧٦	٠.٧٩	٠.٨٠	الارتباط بين الابعاد
٣	امتلاك استجابة ثقافية عالية	معرفة افراد الفريق	سرعة حل المشاكل	تعيين ادوار واضحة وتفويض المسؤوليات	التغلب علي الحواجز بين اعضاء الفريق	اولوية التواصل الفعال بين افراد الفريق	يقظة وانتباه الافراد في الفريق	ارتباط ايجابي دال عند درجة ثقة ٠.٠١
		٠.٧٦	٠.٨١	٠.٧٨	٠.٧٦	٠.٧٩	٠.٨٠	الارتباط بين الابعاد
٤	استيعاب فكرة اختلاف الآخرين	معرفة افراد الفريق	سرعة حل المشاكل	تعيين ادوار واضحة وتفويض المسؤوليات	التغلب علي الحواجز بين اعضاء الفريق	اولوية التواصل الفعال بين افراد الفريق	يقظة وانتباه الافراد في الفريق	ارتباط ايجابي دال عند درجة ثقة ٠.٠١
		٠.٧٦	٠.٨١	٠.٧٨	٠.٧٦	٠.٨١	٠.٨٠	الارتباط بين الابعاد
٥	تطوير سلوك ايجابي تجاه الثقافات الاخرى	معرفة افراد الفريق	سرعة حل المشاكل	تعيين ادوار واضحة وتفويض المسؤوليات	التغلب علي الحواجز بين اعضاء الفريق	اولوية التواصل الفعال بين افراد الفريق	يقظة وانتباه الافراد في الفريق	ارتباط ايجابي دال عند درجة ثقة ٠.٠١
		٠.٧٨	٠.٨٠	٠.٨٢	٠.٧٩	٠.٧٨	٠.٧٧	الارتباط بين الابعاد

٣- نتائج الإجابة على الفرض الثالث :

كان الفرض الثالث ينص علي انه توجد علاقة ارتباطية طردية ايجابية بين ديناميكية فريق العمل بابعاده وابعاد الاداء الابداعي الفعال لدي عينة من الموظفين ببعض الشركات متعددة الجنسيات والثقافات وكشفت المعالجات الاحصائية لدرجات استجابات افراد العينة علي ادوات القياس لهذين المتغيرين عن وجود ارتباط ايجابي دال بينهما يشير الي تحقق الفرض الثالث.

جدول (٤) يوضح معاملات الارتباط الداله بين ابعاد ديناميكية فريق العمل وابعاد الاداء الابداعي الفعال

م	ابعاد ديناميكية فريق العمل	ابعاد الاداء الابداعي الفعال				دلالة معاملات الارتباط
١	معرفة افراد الفريق	أفكار جديدة	تطوير الاداء	قيادة فريق العمل	تحسين خدمة العملاء	ارتباط ايجابي دال عند درجة ثقة ٠.٠٠١
	الارتباط بين الابعاد	٠.٧٨	٠.٧٩	٠.٧٥	٠.٧٦	
٢	سرعة حل المشكلات	أفكار جديدة	تطوير الاداء	قيادة فريق العمل	تحسين خدمة العملاء	ارتباط ايجابي دال عند درجة ثقة ٠.٠١
	الارتباط بين الابعاد	٠.٧٩	٠.٨٢	٠.٧٨	٠.٨١	
٣	تعيين أدوار واضحة وتفويض المسؤوليات	أفكار جديدة	تطوير الاداء	قيادة فريق العمل	تحسين خدمة العملاء	ارتباط ايجابي دال عند درجة ثقة ٠.٠١
	الارتباط بين الابعاد	٠.٧٧	٠.٨١	٠.٧٩	٠.٨٠	
٤	التغلب علي الحواجز بين اعضاء الفريق	أفكار جديدة	تطوير الاداء	قيادة فريق العمل	تحسين خدمة العملاء	ارتباط ايجابي دال عند درجة ثقة ٠.٠١
	الارتباط بين الابعاد	٠.٧٨	٠.٨١	٠.٧٦	٠.٨٠	
٥	أولوية التواصل الفعال بين افراد الفريق	أفكار جديدة	تطوير الاداء	قيادة فريق العمل	تحسين خدمة العملاء	ارتباط ايجابي دال عند درجة ثقة ٠.٠١
	الارتباط بين الابعاد	٠.٧٩	٠.٨٠	٠.٧٨	٠.٧٦	
٦	يقظة وانتباه الأفراد في الفريق	أفكار جديدة	تطوير الاداء	قيادة فريق العمل	تحسين خدمة العملاء	ارتباط ايجابي دال عند درجة ثقة ٠.٠١
	الارتباط بين الابعاد	٠.٧٩	٠.٨١	٠.٧٩	٠.٧٨	

حيث يتضح من نتائج معاملات الارتباط الايجابية بين الابعاد الستة لديناميكية فريق العمل والابعاد الاربعه للاداء الابداعي الفعال في الجدول السابق ما يؤكد تحقق الفرض الثالث للبحث بوجود ارتباط ايجابي دال بين المتغيرين بابعادهم الفرعية وهذا يتوافق نسبيا مع نتائج دراسات (بلال هاشم النصور ، ٢٠٢١ ، خلوف زهرة ، ٢٠١٧ ، علي السيد جمعه ابو حشيش ، ٢٠٢١) حيث اتفقت هذه الدراسات وغيرها من الدراسات التي تحاول الكشف عن طبيعة العلاقة بين الاداء الابداعي الفعال وديناميكية عمل الفريق ، علي ان العمل في فريق يتسم بالديناميكية والانسجام والتوافق يبسن اعضاءه يحفز التفكير والاداء الابداعي ويزيد فرص العصف الذهني وتحسين وتحسين الافكار والنتائج وتقلل معدلات الخطأ في مخرجات الاداء .

٤- نتائج الاجابة على الفرض الرابع للبحث :

ينص الفرض الرابع علي انه توجد فروق داله احصائيا بين افراد العينة المرتفعين والمنخفضين في درجة تقبل التنوع الثقافي علي متغيري ديناميكية فريق العمل والاداء الابداعي الفعال لدي عينة من الموظفين (تم تقسيمهم علي اساس درجاتهم علي استبيان تقبل التنوع الثقافي) ببعض الشركات متعددة الجنسيات والثقافات .
ومن خلال حساب الفروق بين المرتفعين والمنخفضين علي الدرجة الكلية لاستبيان تقبل التنوع الثقافي ، حيث تم استخدام الدرجة الكلية للمقياس لتتصنيف العينة الكلية ٣٠ فرد الي مجموعتين مرتفعين ومنخفضين في درجة تقبل التنوع الثقافي حيث ان من تخطي ٥٠% علي المقياس يصنف من المرتفعين ومن لم تصل درجته الي ٥٠% يصنف من المنخفضين ، وقد انقسمت العينة الكلية بناء علي ذلك الي مجموعتين مجموعة المرتفعين وعددها (١٨) فرد ومجموعة المنخفضين في درجة تقبل التنوع الثقافي وعددها (١٢) فرد وباستخدام اختبار "ت" للمجموعتين المستقلتين *Independent Samples T-Test* في الكشف عن دلالة الفروق في درجات ابعاد ديناميكية فريق العمل لدي بعض الموظفين في الشركات متعددة الجنسيات

أثر تقبل التنوع الثقافي في الشركات متعددة الجنسيات والثقافات علي ديناميكية فريق العمل والاداء الابداعي الفعال

د. رضا السيد محمد سليمان

جدول (٥) يوضح دلالة الفروق بين المرتفعين والمنخفضين علي مؤشرات تقبل التنوع الثقافي علي ابعاد ديناميكية فريق العمل

م	ابعاد ديناميكية فريق العمل	درجة تقبل التنوع الثقافي	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
١	معرفة افراد الفريق	مرتفعين	١٦.٧	٥.٤	٤.٢	٠.٠٥ دالة
		منخفضين	٨.٦	٣.٦		
٢	سرعة حل المشكلات	مرتفعين	١٧.٣	٤.٨	٤.١	٠.٠٦ دالة
		منخفضين	٧.٢	٣.٢		
٣	تعيين أدوار واضحة وتفويض المسؤوليات	مرتفعين	١٥.٣	٣.٧	٤.٨	٠.٠٥ دالة
		منخفضين	٨.٩	٤.١		
٤	التغلب علي الحواجز بين اعضاء الفريق	مرتفعين	١٥.٧	٣.٨	٥.١	٠.٠٦ دالة
		منخفضين	٩.٢	٣.٥		
٥	أولوية التواصل الفعال بين افراد الفريق	مرتفعين	١٤.٢	٣.٧	٤.٦	٠.٠٥ دالة
		منخفضين	٨.٩	٣.٣		
٦	يقظة وانتباه الأفراد في الفريق	مرتفعين	١٦.٢	٢.٧	٤.٢	٠.٠٥ دالة
		منخفضين	٦.٢	٢.٨		

يتضح من الجدول السابق أنه توجد فروق دالة إحصائياً في ابعاد ديناميكية فريق العمل بين المرتفعين والمنخفضين في درجة تقبل التنوع الثقافي بما يؤكد تحقق الفرض الرابع للبحث الحالي ، وهذا يتفق مع نتائج الدراسات التي سبق ذكرها في نتائج الفرض الثاني حول علاقة مؤشرات تقبل التنوع الثقافي وابعاد ديناميكية فريق العمل وهذه الدراسات تؤكد ان العلاقة بين المتغيريين ايجابيه داله ولكن لم تتعرض للفروق بين المرتفعين والمنخفضين علي تقبل التنوع الثقافي وهذا ما يضيفه البحث الحالي .

أثر تقبل التنوع الثقافي في الشركات متعددة الجنسيات والثقافات علي ديناميكية فريق العمل والاداء الابداعي الفعال

د. رضا السيد محمد سليمان

جدول (٦) يوضح دلالة الفروق بين المرتفعين والمنخفضين علي مؤشرات تقبل التنوع الثقافي علي ابعاد الاداء الابداعي الفعال

م	ابعاد الفعال	الاداء	الإبداعي	درجة تقبل التنوع الثقافي	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
١		افكار جديده		مرتفعين	١٨.٧	٣.١	٤.١	٠.٠٥ دالة
				منخفضين	٨.٨	٢.٥		
٢		تطوير الاداء		مرتفعين	١٩.٣	٢.٨	٤.٣	٠.٠٦ دالة
				منخفضين	٧.٢	٣.٢		
٣		قيادة فريق العمل		مرتفعين	١٧.٣	٢.٧	٤.٤	٠.٠٥ دالة
				منخفضين	٩.٨	٢.١		
٤		تحسين خدمة العملاء		مرتفعين	١٨.٧	٣.٨	٤.٥	٠.٠٥ دالة
				منخفضين	٩.٣	٣.٥		

يتضح من الجدول السابق أنه توجد فروق دالة إحصائياً في ابعاد الاداء الابداعي الفعال بين المرتفعين والمنخفضين في درجة تقبل التنوع الثقافي بما يؤكد تحقق الفرض الرابع للبحث الحالي ، وهذا يتفق مع نتائج الدراسات التي سبق ذكرها في نتائج الفرض الاول حول علاقة مؤشرات تقبل التنوع الثقافي وابعاد الاداء الابداعي الفعال وهذه الدراسات تؤكد العلاقة بين المتغيريين ايجابيه داله ولكن لم تتعرض للفروق بين المرتفعين والمنخفضين علي تقبل التنوع الثقافي وهذا ما يضيفه البحث الحالي .

وهكذا يخلص البحث الحالي الي:

تحقق جميع فروضه الاربعة حيث اثبتت المعالجات الاحصائية وجود علاقات ارتباطية ايجابية طردية بين متغيرات الدراسة الثلاثه (تقبل التنوع الثقافي- ديناميكية فريق العمل – الاداء الابداعي الفعال) كما اثبت البحث الحالي صحة الفرض الرابع الذي توقع وجود فروق دالة بين افراد العينة المرتفعين والمنخفضين في تقبل التنوع الثقافي علي متغيري ديناميكية فريق العمل والاداء الابداعي الفعال، حيث تحقق الفرض الرابع واثبتت المعالجات الاحصائية وجود فروق داله احصائيا .

وبناء على ما تقدم من نتائج البحث الحالي نصل الى التوصيات التالية :

- ١- إجراء المزيد من الدراسات الميدانية في هذا المجال لأهمية الكشف والتقصي حول هذه المتغيرات وما لها من دور فعال في نجاح العمل وكفاءة الاداء في البيئة الإدارية وتحقيق الجودة والوصول للاهداف بين اعضاء فريق العمل في الشركات متعددة الجنسيات
- ٢- التأكيد علي نشر ثقافة تقبل التنوع الثقافي وتقبل الاخرين المختلفين عنا ، وزرع الاستجابة الثقافية لايجابيات التنوع الثقافي كمتغير هام وجوهري يرتبط ارتباط ايجابي طردي بالاداء الابداعي الفعال وديناميكية فريق العمل ، ومدي انعكاسها علي الاداء والدوافع ، وعمل دورات تدريبية حول مميزات التنوع الثقافي لما له من تأثير ايجابي علي جودة الاداء ورفع الانتاجية وتحسين دوافع العاملين ، وفتح باب الابداع والابتكار والتجديد في اليات تنفيذ العمل ورفع مستوي ديناميكية الفريق .
- ٣- أن تتبنى أجهزة إدارة الشركات متعددة الجنسيات او الثقافات نظاماً من القيم كقاعدة لنشر فكرة الاستفادة من التنوع الثقافي بما يدعم ديناميكية الفريق وكذلك الاداء الابداعي الفعال .
- ٤- التأكيد على نقل رؤية وأهداف الشركة بشكل واضح وشفاف إلى جميع العاملين متعددي الثقافات لنشر وتحقيق اليات الاداء الابداعي الذي سينعكس علي ادائهم لعملهم.
- ٥- إشراك الموظفين في وضع سياسة وأهداف الشركة لزيادة دعم وتوسيع قاعدة صنع القرار لحفز وتنشيط الاداء الابداعي الفعال وحتى تكون القرارات اكثر تحسينا واكثر تحسينا لمشاركة جميع المنوطيين بالتنفيذ في صنع وتنفيذ القرارات ، لان الحلول المبتكرة والجديده عادتاً ما تأتي من التنفيذيين اكثر مما تأتي من صانعي القرارات.
- ٦- إعداد سيناريوهات مختلفة استباقية لأي ظروف قد تطرأ ويكون لها تأثير ايجابي أو سلبي على وضع الشركة لرفع درجات المرونه والصمود والكفاءة الشخصية والثقة في مهارات القائد وتحقيق مبادئ الجودة ومنح الموظف الشعور بحياة

وظيفية مستقرة وبيئة عمل هادئة بما يحقق ويدعم الاداء الابداعي ويرفع ديناميكية عمل الفريق .

٧- إضافة صلاحيات أكثر لأعضاء فريق العمل وعدم تركيز القرارات عند مستوى قياده فقط لرفع درجة المرونه والكفاءة الشخصية كمحفزات للاداء الابداعي الفعال ، وكمقومات لدوافع الانجاز وتحقيق الذات ورفع مستوي ديناميكية الفريق .

٨- بما ان نتائج البحث الحالي اكدت علي اهمية وتأثير الفروق بين المرتفعين والمنخفضين في تقبل التنوع الثقافي علي الاداء الابداعي الفعال وديناميكية فريق العمل لابد من حرص الشركات متعددة الثقافات والجنسيات علي وضع نظام لاختيار الدورات التدريبية المتخصصة القائم علي الاحتياجات والتي تنبع من قياس نقاط القوه والضعف لدي كل موظف والوصول لاحتياجاته التدريبية وفقا لتقييم مقنن متصل بالمسار الوظيفي واحتياجاته للوصول للدرجة الوظيفيه الاعلي ، يتضمن برامج تركز علي نتائج التفاعل بين اعضاء فريق العمل وليس لرفع الكفاءات الفنية والادارية فقط .

٩- إمكانية تطبيق نتائج تفاعل متغيرات الدراسة اختصاصات أو قطاعات عمل أخرى (كالصناعة، والإسكان، والاستشارات، والمالية، والخدمات وكذلك إمكانية استخدام متغيرات فرعية جديدة غير المستخدمة في هذا البحث لواحد أو أكثر من متغيراتها الرئيسة و مقارنة النتائج بين هذه الدراسة والدراسات اللاحقة لها.

١ - قائمة المراجع العربية:

١. أثير عبد الله محمد ، (٢٠١٤)، تأثير معالجات التنوع في الموارد البشرية في الأداء التشغيلي ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد ٤٠ .
٢. احمد السيد كردي (٢٠١١) ، تأثير بعض مهارات التفكير الابداعي والنسيج الثقافي التنظيمي في التدقيق الاستراتيجي ، دراسة استطلاعية في ديوان الرقابة المالية ، اطروحة دكتوراه فلسفة إدارة الاعمال ، مجلة الجامعة المستنصرية ، العدد ٤ اغسطس
٣. السعيد جقيدل ، (٢٠٢١) الاشراف علي العاملين ودوره في ديناميكية جماعة العمل ، مركز البحث في العلوم الاسلامية والحضاره بالاغواط الجزائر، مجلة المحرف لعلوم الرياضة والعلوم الانسانية والاجتماعية المجلد ٨ العدد ٢ ص ١٢٤-١٤٥
٤. اليونسكو، ٢٠٠٩ تقرير اليونسكو العالمي بشأن الاستثمار في التنوع الثقافي والحوار بين الثقافات: موجز تنفيذي، الاصدار ١٣ العدد ٩ ص 34-35 (اليونسكو: باريس)
٥. بلال هاشم النصور ،(٢٠٢١) ، العلاقة بين ابعاد البراعة التدريبية وتطوير ديناميكية الاداء الوظيفي لفرق العمل في ضوء نظرية التعليم التجريبي ، دراسة ميدانية علي العاملين في البنوك التجارية الاردنيه ، كلية إدارة الاعمال – جامعة البلقاء التطبيقية.
٦. خديجه محمد كمال الشاذلي ،(٢٠٢٠) التنوع الثقافي واليات تعزيزه بالتعليم قبل الجامعي في العالم المعاصر ، مجلة كلية التربية جامعة بني سويف عدد يناير الجزء الثاني
٧. خلوف زهرة ،(٢٠١٧) دور الابداع الاداري في تحسين الاداء الوظيفي ، مجلة الاقتصاد الجديد ، جامعة خميس مليانه، العدد ١٧ المجلد ٠٢
٨. زاهيه هادف ،(٢٠١٥)، التنوع الثقافي كعامل لخلق الضغط النفسي عند الفرد في بيئة العمل ، المؤتمر الدولي الثامن : التنوع الثقافي / طرابلس ٢١-٢٣ مايو .
٩. زوليكه بوميدين ، نور الدين عيساتي ،(٢٠٢١) دور فاعلية اسلوب العمل بالفرق في ديناميكية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة الجزائرية ، دراسة تحليلية للعمليات الاستراتيجية بمؤسسة الحماية المدنية بولاية الاغواط، مجلة جامعة ديوسيل بالجزائر مجلد ٨٣ العدد ١٥٢ ص ١٩٣-١٩٤
١٠. سلوى تيشات، (٢٠٢١) الدعم التنظيمي المدرك ودوره في تعزيز التماثل التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة ورقلة
١١. صفوة رواينية قنيفة (٢٠١٧) اساليب القيادة وأثرها على ديناميكية الجماعة دراسة ميدانية بمؤسسة الدهن الوطنية بولاية سوق أهراس
١٢. طارق محمد السويديان ، محمد اكرم العدلوني (٢٠٠٤) ، مبادئ الابداع ، دار قرطبه للنشر والتوزيع

١٣. عبد الله عايض العتيبي، (٢٠١٤) ، التعددية الثقافية من منظور التربية الاسلامية: دراسة تحليلية، بحث مكمل لنيل درجة الماجستير في التربية تخصص التربية الاسلامية، قسم التربية الاسلامية والمقارنة، كلية التربية بمكة المكرمة، جامعة أم القرى، وزارة التعليم العالي، المملكة العربية السعودية، ص ١٤٨
١٤. عبد المجيد بكاي وعابد الرابع، (٢٠١٥)، التنوع الثقافي للموظفين بمنظمات الشركه الاجنبية في الجزائر ودوره في تحديد قيم العمل ، دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الكوي- الجزائري بمدينة الجلفة ، مجلة دراسات وابحث العدد ٢١ ديسمبر السنة السابعه
١٥. علي السيد جمعه ابو حشيش ،٢٠٢١، اثر التوافق بين الفرد وبيئة العمل علي الاداء الابتكاري للمنظمة ، دراسة ميدانية ، مجلة البحوث المالية والتجارية ، كلية تكنولوجيا الاداره ونظم المعلومات ، جامعة بور سعيدالمجلد ٢٢ العدد الرابع ، اكتوبر
١٦. عمر وصفي العقيلي، (٢٠٠٥) "ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي" دار وائل عمان
١٧. فداء ناصر، (٢٠٢١) إدارة التنوع ، من منشورات الجامعة السورية الافتراضية
١٨. نوري نور الدين دودو، فتحة قاسمي، (٢٠٢٠) ديناميكية الجماعة ودورها في بناء الثقة التنظيمية من جانب الاتصال داخل المؤسسة، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية المجلد ٥ العدد ١٨ ص ١٣٩-١٦٣

٢- قائمة الامراجع الاجنبية:

1. Charlotte Waelde, Catherine Cummings, Mathilde Pavis, (2018), *Research Handbook on Contemporary Intangible Cultural Heritage: Law and Heritage*, Edward Elgar Publishing, UK , p. 109
2. Ferris, G.; Frink,D.; Galang, M.C., (1993). "Diversity in the Workplace: The Human Resources Management Challenges". Human Resource Planning. **16** (1): 42.
3. Helmut K Anheier, Yudhishtir Raj Isar, (2012),*Cultures and Globalization: Cities, Cultural Policy and Governance*, SAGE Publications, USAp. 80
4. James Fearon (2003). "Ethnic and Cultural Diversity by Country". *Journal of Economic Growth*. **8**: 195–222.
5. Richard T. Schaefer, (2008), *Encyclopedia of Race, Ethnicity, and Society, Volume 1*, SAGE Publications, USA, p. 558

6. Roberto Blancarte Pimentel, Robert Charles Elliot, Robert Holton, (2012), *Religion, culture and sustainable development -volume II*, EOLSS Publications, USA, (2010), p. 340
7. Retrieved(2021)"The Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions". *Diversity of Cultural Expressions Feb (2018)*. Archived from the original on 2021-08-27.
8. Stephen Tierney ,(2013) *Accommodating Cultural Diversity*, Ashgate Publishing, USA, p. 126
9. UNESCO (2002). "UNESCO Universal Declaration On Cultural Diversity" (PDF). UNESCO Universal Declaration On the Cultural Diversity and). UNESCO. Archived from the original (PDF) on 2018-06-19. Retrieve
10. www.investopedia.com-www.tutor2u.net- arketbusinessnews.com

٣- أدوات القياس لمتغيرات الدراسة

استبيان تقبل التنوع الثقافي

اعداد د. رضا السيد محمد سليمان

فيما يلي مجموعة من المؤشرات التي تتعلق بمؤشرات تقبل التنوع الثقافي في شركتك ، الرجاء تحديد درجة توفرها من خلال وضع علامة (✓) أمام الاختيار الذي تراه مناسباً لواقع المؤسسة التي تعمل فيها من وجهة نظرك، مع العلم بأن اختيارك (وافق تماماً) تعني توفر البند لديك باعلي درجة وكلما انخفض الاختيار يعني ذلك عدم توفر البند . بعد ان تنتهي من الاجابة ستتعرف علي درجة تقبلك للتنوع الثقافي في شركتك .

م	مؤشرات تقبل التنوع الثقافي	لا اعرف (١)	لا اوافق (٢)	وافق الي حد ما (٣)	وافق (٤)	وافق تماماً (٥)
١	اسعى لاحترام ثقافات الغير وتقبلها كما هي دونما تهكم أو استهزاء.					
٢	اتقبل واحاول فهم الثقافات المختلفة عني بدأ بفهم ثقافتى					
٣	ليس هنالك ما هو صحيح أو خاطئ في الثقافات، فلكل أفكاره الخاصة وقيمه ومعتقداته					
٤	بمقدوري استيعاب فكرة اختلاف الآخرين عني في القيم والأفكار، وبالتالي احترامهم وتقبلهم					
٥	اهتم بتطوير وتنمية سلوك ايجابي لدي تجاه الثقافات الأخرى					
٦	احترم واتقبل اختلاف الاخر عني في القيم الثقافيه والمعتقدات فلكل منا خبرات ونشأه مختلفه .					
٧	لا افرض قيمي وعاداتي على الآخرين باعتبارها هي الأصح					
٨	اضع في حساباني أن الصور النمطية ليست أفكاراً أو معتقدات مبنية على أساس علمي وهناك من يشدُّ عنها، لذا فهي غير حقيقية وغير موثوقة					
٩	اقتر كل ما هو مختلف عني ولا احكم على الآراء والقيم والعادات المختلفة عني على أنها خاطئة.					
١٠	احاول تطوير وعبي الذاتي كخطوة لاصبح شخصاً منفتحاً علي باقي الثقافات المختلفه عني					
١١	احرص علي تعلم المزيد عن الثقافات الأخرى ومعرفة معتقدات وقيم وعادات شعوب أخرى مختلفة عن ثقافتى					

أثر تقبل التنوع الثقافي في الشركات متعددة الجنسيات والثقافات علي ديناميكية فريق العمل والاداء الابداعي الفعال

د. رضا السيد محمد سليمان

١٢	اسعي لفهم ومعرفة ثقافات الاخرين لكي اتمكن من تقبل أي استجابة ثقافية تجاه المختلفين عني			
١٣	لا اتمسك بالصور النمطية التي بنيتها أنا أو مجتمعي حول الثقافات المختلفة			
١٤	اتقبل فكرة أن الآخرين مختلفين عني وحسب ، ولا احكم عليهم بالصواب او الخطأ			
١٥	ابذل جهداً حقيقياً في فهم وجهة نظر الآخر ، وحتى وإن بدت لي افكاره غير مريحة أو تشعرني بالضيق بسبب بعدها الكبير عني.			
١٦	احاول مقابلة هؤلاء الأشخاص المختلفين عني ثقافيا وإجراء حوارات عميقة معهم مما سيزيد من فهمي لثقافتهم وبالتالي احترامي لهم.			
١٧	من الطبيعي أن يكون هناك اختلاف في العالم، وهذا الاختلاف لا يعني بالضرورة أنني محق والآخرين مخطئون			
١٨	احاول ان اتعلم بعض الكلمات من لغات مختلفة لاعرف أكثر عن الثقافات حول العالم والاختلافات بينها.			
١٩	اقرا عن الديانات المختلفة حول العالم بعقل منفتح واتقبلها ، لاتعرف عليها واحترمها فليس مطلوباً مني أن اعتنق أيًا منها			
٢٠	احاول ان اتخلص من الصور النمطية في افكاري نحو الآخرين			
٢١	لأنني لا احب أن يهين أحد ثقافتي أو يتحدث عن معتقداتي بسوء، فلا بد ان افعل نفس الشيء تجاه الثقافات الاخرى .			
٢٢	إن وجهات النظر المختلفة والمعتقدات المتباينة تشكلت عبر التاريخ وبناءً على عوامل متعددة ومختلفة.			
٢٣	احاول ان اتعرف على أشخاص جدد من ثقافات مختلفة			
٢٤	اجتهد أن احتفظ دوماً بعقلية متفتحة ومتقبلة للتغيير وللآخرين المختلفين عني ثقافيا			
٢٥	احرص علي معرفة المزيد حول الثقافات المختلفه لانني لن استطيع تقبل الآخر أو احترامه إن كنت اجهله			

سجل درجتك في الجدول التالي في كل بعد من ابعاد تقبل التنوع الثقافي أسفل أرقام العبارات – اجمع درجاتك (أفقياً) لكل بعد حيث ان : لا اعرف (١) ، لا اوافق (٢) ، اوافق الي حد ما (٣) ، اوافق (٤) ، اوافق تماما (٥)

أثر تقبل التنوع الثقافي في الشركات متعددة الجنسيات والثقافات علي ديناميكية فريق العمل والاداء الابداعي الفعال

د. رضا السيد محمد سليمان

احترام ثقافة الغير	العبارات	١	٦	١١	١٦	٢١	مجموع الدرجات
	الدرجات						
المعتقدات والقيم التي تؤثر على الهوية الثقافية	العبارات	٢	٧	١٢	١٧	٢٢	مجموع الدرجات
	الدرجات						
امتلاك استجابة ثقافية عالية	العبارات	٣	٨	١٣	١٨	٢٣	مجموع الدرجات
	الدرجات						
استيعاب فكرة اختلاف الآخرين	العبارات	٤	٩	١٤	١٩	٢٤	مجموع الدرجات
	الدرجات						
تطوير سلوك ايجابي تجاه الثقافات الاخرى	العبارات	٥	١٠	١٥	٢٠	٢٥	مجموع الدرجات
	الدرجات						

استبيان ديناميكية فريق العمل

اعداد د. رضا السيد محمد سليمان

فيما يلي مجموعة من المؤشرات التي تتعلق بديناميكية فريق العمل في شركتك ، الرجاء تحديد درجة توفرها من خلال وضع علامة (✓) أمام الاختيار الذي تراه مناسباً لواقع الشركة التي تعمل فيها من وجهة نظرك، مع العلم بأن اختيارك (تماماً) تعني توفر البند لديك باعلي درجة وكلما انخفض الاختيار يعني ذلك عدم توفر البند . بعد ان تنتهي من الاجابة ستتعرف علي درجة ديناميكية فريق العمل الذي تنتمي اليه .

م	مؤشرات ديناميكية فريق العمل	ابدا (١)	نادرا (٢)	احيانا (٣)	غالباً (٤)	تماماً (٥)
١	امنح لنفسك الوقت الكافي لاكتشف ميول واتجاهات الشخص الذي تتعاون معه في الفريق .					
٢	احاول جاهدا سرعة حل المشكلات التي تنشأ بين اعضاء الفريق					
٣	احرص علي ان تقوم بتعيين أدوار واضحة وتفويض المسؤوليات بشكل يضمن تحقيق اهداف الفريق					
٤	اهتم ان اساعد فريقي في تحديد نقاط الضعف ومعرفة كيف يمكن التغلب عليها سواء اعلم مع فرق جديدة او التي سبق لي العمل معهم .					

أثر تقبل التنوع الثقافي في الشركات متعددة الجنسيات والثقافات علي ديناميكية فريق العمل والاداء الابداعي الفعال

د. رضا السيد محمد سليمان

٥	اهتم ان ادمع التغذية المرتدة في الوقت المناسب لاعضاء الفريق لتفادي تراكم المشكلات المرحلية اثناء تنفيذ المهام			
٦	احرص علي التقييمات المجدولة وفرص التحدث خلال الجلسات الجماعية مع فريق العمل			
٧	احرص علي معرفة المجالات التي يؤدي فيها زملائي أداءً جيداً ، واحاول ان اساعدهم علي تحسينها.			
٨	احرص علي سرعة معالجة المشكلات لان هناك تحديات سننشأ فالمشكلة لا تكمن في مضمونها بقدر ما تتعلق بسرعة حلها			
٩	اهتم بتفويض الصلاحيات التي تساعد علي ما يحاول الجميع تحقيقه كمجموعة.			
١٠	احرص علي الاستفادة من قوة تمارين بناء الفريق الاقتراضية التي تبدد الحواجز بين اعضاء الفريق			
١١	اهتم باستضافة اجتماع موجزاً عبر الإنترنت وادعوا له الأشخاص المناسبين لمتابعة التطورات في مهمة الفريق			
١٢	احرص علي الاجتماعات المتكررة مع فريق العمل ليسهل الوصول إلي العوامل التي تعوق ديناميكية الفريق			
١٣	اري انه من الحكمة معرفة كل عضو في الفريق جيدا لضبط الطاقات في كل مرحلة من مراحل تطوير الفريق.			
١٤	احاول ان انتقط بعض التوترات بين زميلين في الفريق واتعامل معها قبل ان تتفاقم الي مشكلة			
١٥	اري انه من المهم تحديد التوقعات ومهمة الفريق وان يعرف كل عضو مسؤولياته			
١٦	احرص علي تفتيت المعوقات والاختلافات التي تؤدي لوجود حواجز بين اعضاء الفريق .			
١٧	اتأكد من التحقق بشكل متكرر بمشاركة ووصول المعلومات التي تتعلق بمهمة فريق العمل لكل عضو بسرعة			
١٨	احافظ على أبواب الاتصال سهلة ومفتوحة بين اعضاء الفريق لحل المشكلات في مراحلها الاولية قبل ان تتفاقم .			
١٩	قبل إنجاز أي عمل اجتهد كثيرا في التعرف علي ثقافات افراد الفريق لاكتشف افضل طرق التعاون معهم			
٢٠	اعتمد علي نهج "المنع" بدلاً من "العلاج" ، في التعامل مع مشكلات الفريق حتي تتمكن من رؤية ما هو أمامنا وتبنيته في مهده قبل أن يصبح كبيراً جداً			
٢١	احرص علي ان يكون الزملاء يتألقون في اداء ادوارهم في الفريق ويريدون مساعدة بعضهم البعض			
٢٢	اهتم ان يقضي الزملاء وقتاً أطول في التعرف على ثقافة بعضهم البعض للتغلب علي الحواجز بين اعضاء الفريق			
٢٣	احرص علي متابعة مؤتمرات الفيديو ورسائل البريد الإلكتروني والردشة النصية بين افراد فريق العمل			
٢٤	اراقب العوامل والمحفزات التي تنتج ديناميكيات سيئة بين اعضاء الفريق			
٢٥	اتسأل دائما عن كيفية رفع مستوي ديناميكيات الفريق حتي يمكنني المضي قدماً في الاستراتيجيات التي تحسن الأداء وتعزيز التعاون			
٢٦	احاول ان اتدخل اذا لاحظت زميل في الفريق لا يتحدث فهذه فرصة للحديث عن المشكلة قبل أن تصبح عادة			

أثر تقبل التنوع الثقافي في الشركات متعددة الجنسيات والثقافات علي ديناميكية فريق العمل والاداء الابداعي الفعال

د. رضا السيد محمد سليمان

٢٧	اهتم ان يعرف الجميع دورهم ويشعرون بالثقة في قدرتهم على أداء ادوارهم مع الفريق				
٢٨	احرص منذ البداية ان تسود مشاعر الثقة والشعور بالراحة بين افراد الفريق				
٢٩	احرص علي البقاء على اطلاع دائم بالتغييرات والتحديثات والتطورات مع فريق العمل				
٣٠	ابتكر عادات صحية من خلال التنبه ومراقبة العوامل المسببة للتوتر بين اعضاء الفريق				

سجل درجاتك في الجدول التالي في كل بعد من ابعاد ديناميكية فريق العمل أسفل أرقام العبارات – اجمع درجاتك (أفقياً) لكل بعد حيث ان : ابدأ (١) ، نادراً (٢) ، احياناً (٣) ، غالباً (٤) ، تماماً (٥)

مدي معرفة افراد الفريق بشكل جيد	العبارات	١	٧	١٣	١٩	٢٥	مجموع درجات
	الدرجات						
مدي سرعة حل المشكلات التي تنشأ بين اعضاء الفريق	العبارات	٢	٨	١٤	٢٠	٢٦	مجموع درجات
	الدرجات						
مدي تعيين أدوار واضحة وتفويض المسؤوليات	العبارات	٣	٩	١٥	٢١	٢٧	مجموع درجات
	الدرجات						
مدي التغلب علي الحواجز بين اعضاء الفريق	العبارات	٤	١٠	١٦	٢٢	٢٨	مجموع درجات
	الدرجات						
مدي أولوية التواصل الفعال بين افراد الفريق	العبارات	٥	١١	١٧	٢٣	٢٩	مجموع درجات
	الدرجات						
مدي يقظة وانتباه الأفراد في الفريق	العبارات	٦	١٢	١٨	٢٤	٣٠	مجموع درجات
	الدرجات						

استبيان الاداء الاداري الابداعي الفعال

اعداد د. رضا السيد محمد سليمان

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بمستوي الاداء الابداعي الفعال لديك، الرجاء تحديد درجة توفرها من خلال وضع علامة (✓) أمام الاختيار الذي تراه مناسباً لواقع المؤسسة التي تعمل فيها من وجهة نظرك، مع العلم بأن

اختيارك (دائماً) تعني توفر البند لديك باعلي درجة وكلما انخفض الاختيار يعني ذلك عدم توفر البند .

م	العبارة	ابدا (١)	نادرا (٢)	احيانا (٣)	غالبا (٤)	دائما (٥)
١	اشعر انني احب عملي وانني في حاجة الي تحقيق وإنتاج افكار جديدة ذات قيمة تسهم في تطويره.					
٢	لا احبذ العمل الذي تحدد اللوائح والتعليمات فيه أدوار العاملين بشكل مفصل دقيق، بما يؤدي إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار					
٣	ارفض العمل في التنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم					
٤	اري ان الإدارة هي العنصر الفاعل في أداء المؤسسة ومن ثم كان لابد وأن تتجه للتطوير المستمر حتى تحقق أهدافها وترضي عملائها					
٥	اشعر انني يجب ان أسهم في إيجاد الحلول الجديدة والأفكار للمشكلات التي تظهر في عملي					
٦	ان حاجتنا إلى الإبداع حاجة ملحة حيث اننا نعيش ظروفًا متغيرة ومعقدة تحتاج الي التطوير المستمر					
٧	اساهم بالاشتراك في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم خطته					
٨	ان الاهتمام ببحث كل المشكلات التي تتعلق بخدمات العملاء يعد مؤشر ايجابي للاداء الفعال للشركة حيث يشعر العملاء بالارتياح عند رؤية موظفين ودودين ومتعاونين أكثر.					
٩	احتاج الي تنمية قدراتي وإمكانياتي الابداعية لكي تساعدني علي اداء عملي بشكل افضل					
١٠	احب العمل مع المديرين الذين يحرصون على تنمية وتطوير قدرات العاملين للمساهمة في حل المشكلات والمشاركة في التطوير واتخاذ القرارات					
١١	لا احب العمل مع الزملاء الذين يتهربون من المسؤولية خوفا من الفشل والعقاب.					
١٢	اتصور ان جودة وفعالية تحسين خدمة العملاء تظهر في الأداء الجيد للعاملين المُدرِّبين الواعين بأهمية التعامل مع العميل بأرقى الأساليب والطفها للوصول إلى نجاح الشركة.					
١٣	لدي تحسس للمشكلات ووعي لمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات في عملي					
١٤	اسعي الي محاولة توليد الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد المتميز والجاد وصولاً للإبداع في العمل وزيادة الفعالية.					
١٥	اميل الي نمط القيادة البعيد عن المركزية في اتخاذ القرارات، وغير المتحيز من قبل الرؤساء لبعض المرؤوسين.					

أثر تقبل التنوع الثقافي في الشركات متعددة الجنسيات والثقافات علي ديناميكية فريق العمل والاداء الابداعي الفعال

د. رضا السيد محمد سليمان

١٦	اري ان فريق العمل غير المُدرَّب كما يجب والذي لا يعرف كيف يتعامل مع المفاجآت أو الظروف المميزة قد يساهم في تراجع الاداء الفعال وخسارة العملاء بالإضافة إلى ارتفاع عدد الشكاوى وشعور العملاء بالغضب وعدم الرضا.				
١٧	ابحث دائما عن حلول للمشكلات والتنبؤ بها واحاول توصيلها للآخرين				
١٨	اعتقد ان الإبداع الإداري هو منظومة متكاملة يشترك فيها جميع أفراد المؤسسة من منيرين وموظفين وكذلك بيئة العمل				
١٩	لا اتأثر بالقرارات المتخذة بالعلاقات الشخصية، وانعدام تفويض السلطة، وإلزام العاملين				
٢٠	اري انه يجب أن يشترك فريق العمل بأكمله في صياغة فلسفة تحسين خدمة العملاء وليس موظفي الخط الأمامي فقط، حيث يلتزم جميع الموظفين في الفريق بغض النظر عن أدوارهم الوظيفية بالمساعدة في دعم العملاء				
٢١	لدي مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية تساعدني في انتاج افكار جديده لتطوير عملي				
٢٢	إن حجر الزاوية في الإبداع الإداري هو تنمية الموظف الذي منه وبه تنطلق المؤسسة نحو التطوير				
٢٣	لا افضل التقيد بالإجراءات والأنظمة المتبعة في العمل التي تؤدي الي ضعف نظم التحفيز والعمل بروح الفريق				
٢٤	اري انه لابد ان يلتزم الجميع بتحسين ثقافة خدمة العملاء ونشرها بين موظفو الشركة فهي مهمة للجميع وليست مهمة قسم واحد في الشركة، بحيث يمكن أن يتشارك كل فريق العمل في تقديم الدعم وحل جميع المشاكل التي يواجهها العملاء.				
٢٥	عندما واجه مشكلات في عملي انفعل بها واعيشتها ثم استجيب لها فتجيء استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون متفردة				
٢٦	احاول ان ابتعد عن وجود الرتابة والروتين في عملي والذي يعوق اي ابداع اوتميز يساهم في التطوير نحو الأفضل				
٢٧	ارفض غياب أنظمة الاتصال الفعاله التي تؤدي لاختفاء ثقافة وروح العمل في فريق				
٢٨	اري ان الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا في إدارة العلاقات مع العملاء، بتحديث تقنيات خدمة العملاء ينبغي أن يتواكب مع التطور لتضمن التواصل السريع والمثالي معهم				

سجّل درجتك في الجدول التالي في كل بعد من الاداء الاداري الابداعي الفعال

أسفل أرقام العبارات – اجمع درجاتك (أفقياً) لكل بعد حيث ان: ابدأ (١)

، نادرا (٢) ، احيانا (٣) ، غالبا (٤) ، تماما (٥)

أثر تقبل التنوع الثقافي في الشركات متعددة الجنسيات والثقافات علي ديناميكية فريق العمل والاداء الابداعي الفعال

د. رضا السيد محمد سليمان

الفقره علي انتاج أفكار جديدة	العبارات	١	٥	٩	١٣	١٧	٢١	٢٥	مجموع الدرجات
	الدرجات								
تطوير جودة الاداء	العبارات	٢	٦	١٠	١٤	١٨	٢٢	٢٦	مجموع الدرجات
	الدرجات								
فعالية القيادة والمشاركة في فرق العمل	العبارات	٣	٧	١١	١٥	١٩	٢٣	٢٧	مجموع الدرجات
	الدرجات								
تحسين الخدمات للعملاء	العبارات	٤	٨	١٢	١٦	٢٠	٢٤	٢٨	مجموع الدرجات
	الدرجات								

يرجى كتابة البيانات التالية لكي نتعرف عليك لا اكثر :

الإسم :
الجنسية :
التخصص الإداري :
الديانة :
السن :
النوع :
مهمتك فريق العمل :