

إدارة التنوع الثقافي ودورها في بيئة العمل

م.م. عبد الهادي ثامر هادي
مركز البحوث النفسية الباراسيكولوجي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، العراق
البريد الإلكتروني: abdulhadi.t.hadi@prc.edu.iq

المخلص

يعالج هذا البحث موضوع دور إدارة التنوع الثقافي في بيئة العمل مع اجراء تنفيذ ميداني على العاملين في قناة السومرية العراقية بصفتها مؤسسة إعلامية مستقلة تضم كادرًا يعمل من العراق ولبنان والإمارات العربية المتحدة. يهدف البحث إلى تحليل أثر إدارة التنوع الثقافي على الثقافة التنظيمية والابتكار التنظيمي في هذه المؤسسة واختبار مجموعة من الفروض البحثية المرتبطة بهذه العلاقة. اتخذ البحث في جانبه النظري على المنهج الوصفي التحليلي القائم على مراجعة الأدبيات السابقة العربية والأجنبية ثم منهج كمي يقوم على توزيع استبانة على عينة من العاملين في قناة السومرية بمواقعها الثلاثة المختلفة لغرض اختبار العلاقة بين أبعاد التنوع الثقافي ومؤشرات الابتكار التنظيمي إحصائيًا. وتشير المراجعة النظرية إلى أن التنوع الثقافي يمثل مصدرًا محتملاً للابتكار حين تتم إدارته بكفاءة عبر قيادة شاملة وثقافة تنظيمية داعمة في حين أنه قد يتحول إلى مصدر صراع وعائق تنظيمي حين يُترك دون إدارة واعية. ويحدد البحث فجوة بحثية تتعلق بغياب اختبار كمي مباشر للعلاقة بين أبعاد التنوع الثقافي ومؤشرات الابتكار التنظيمي في مؤسسة إعلامية عربية ذات كادر متعدد الجنسيات وهي الفجوة التي يسعى الجانب الميداني من هذا البحث إلى معالجتها عبر فروض قابلة للاختبار الإحصائي تمهيدًا لتقديم توصيات عملية لقناة السومرية وما يشابهها من المؤسسات الإعلامية.

الكلمات المفتاحية: إدارة التنوع الثقافي، المؤسسات الإعلامية، قناة السومرية، الكوادر متعددة الجنسيات، الابتكار التنظيمي، الثقافة التنظيمية.

Cultural Diversity Management and Its Role in the Workplace

Abdulhadi Thamer Hadi

Parapsychological Research Center, Ministry of Higher Education and Scientific Research, Iraq

Email: abdulhadi.t.hadi@prc.edu.iq

ABSTRACT

This research examines the role of cultural diversity management in the workplace through an empirical field study conducted among employees of Alsumaria TV, an independent Iraqi media organization whose workforce is based in Iraq, Lebanon, and the United Arab Emirates. The study aims to analyze the impact of cultural diversity management on organizational culture and organizational innovation within the organization and to test a set of research hypotheses concerning this relationship.

The theoretical framework adopts a descriptive-analytical approach based on a comprehensive review of relevant Arabic and international literature. The empirical component employs a quantitative methodology by administering a questionnaire to a sample of employees working at Alsumaria TV's three locations to statistically examine the relationship between the dimensions of cultural diversity and the indicators of organizational innovation. The theoretical review suggests that cultural diversity can serve as a significant source of innovation when effectively managed through inclusive leadership and a supportive organizational culture. Conversely, when left unmanaged, it may become a source of conflict and an organizational barrier.

The study identifies a research gap arising from the absence of a direct quantitative examination of the relationship between the dimensions of cultural diversity and organizational innovation indicators within an Arab media organization employing a multinational workforce. The empirical aspect of this research seeks to address this gap by testing statistically verifiable hypotheses, with the ultimate objective of providing practical recommendations for Alsumaria TV and other media organizations operating in similar contexts.

Keywords: Cultural Diversity Management, Media Organizations, Alsumaria TV, Multinational Workforce, Organizational Innovation, Organizational Culture.

١. المقدمة

بيئات العمل المواقبة، وخصوصاً في القطاع الإعلامي شهدت انتقالاً جذرياً في تركيبها البشرية نتيجة الثورة في الاتصالات الرقمية. فقد تجاوزت المؤسسات الإعلامية الكبرى حدود الدولة الواحدة لتجذب كوادرها من جنسيات وخلفيات ثقافية ولغوية متعددة تعمل من مواقع جغرافية متباعدة عبر منصات رقمية. فإدارة هذا التنوع الذي يعرف بإدارة التنوع الثقافي تحول وأصبح من قضية ثانوية إلى ضرورة استراتيجية تلمس جودة الأداء التنظيمي وقدرة المؤسسة على الابتكار والمنافسة (Marquis et al., 2008). ويعرف التنوع الثقافي في المؤسسات "بأنه تمثيل الأفراد ذوي الانتماءات الجماعية المختلفة من حيث الأصل العرقي والجنسية والخلفية اللغوية ضمن الكيان التنظيمي الواحد" (Cox, 1993). ويكتسب هذا التعريف أهمية خاصة في المؤسسات الإعلامية، حيث لا يقتصر أثر التنوع على البيئة الداخلية للعمل، بل يمتد إلى المحتوى الإعلامي ومدى تمثيله للثقافات المختلفة (World Economic Forum, 2021). وتُظهر الأدبيات المتراكمة في مجال الإدارة الاستراتيجية أن للتنوع الثقافي وجهين مختلفين فمن جهة يمكن أن يكون مصدرًا للابتكار التنظيمي حين يدار بكفاءة عالية وفاعلية ومن جهة أخرى قد يكون تحدي ويتحول إلى مصدر لسوء الفهم والصراع حين تغيب آليات الإدارة الواعية (Ely & Thomas, 2001). وتزداد حدة هذا الإشكال في بيئات العمل الموزعة جغرافياً التي تقل فيها فرص التفاعل المباشر (Yousef, 2024). وأهمية هذا البحث تنبع من قلة الدراسات العربية التي أخذت أوعالجت إدارة التنوع الثقافي في القطاع الإعلامي مسنوداً باختبار ميداني كمي (Shen, Chanda, D'Netto, & Monga, 2009). ويمثل اختيار قناة السومرية العراقية حقلاً مناسباً بسبب كونها مؤسسة إعلامية مستقلة يعمل كادرها من مواقع متعددة في العراق ولبنان والإمارات مما يجعلها نموذجاً واقعيًا لدراسة التنوع الثقافي والجغرافي معاً. ويسعى البحث إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي: كيف تُدار أبعاد التنوع الثقافي في قناة السومرية، وما أثر ذلك على الثقافة التنظيمية والابتكار التنظيمي لدى العاملين فيها؟

٢. أهمية البحث وأهدافه

٢,١ أهمية البحث

تتمثل الأهمية النظرية لهذا البحث في كونه يسد جانباً من النقص في الأدبيات العربية المتخصصة بربط نظريات إدارة التنوع الثقافي بالسياق الإعلامي تحديداً (Cletus, Mahmood, Umar, & Ibrahim, 2018). أما الأهمية التطبيقية، فتتجلى في تقديم تصور تحليلي وميداني يمكن أن يستند إليه القائمون على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الإعلامية الدولية عند تصميم سياسات التوظيف والتدريب والقيادة في بيئات العمل متعددة الجنسيات (CIPD, 2021).

٢,٢ أهداف البحث

1. تحديد الأبعاد الأساسية لمفهوم التنوع الثقافي في بيئة العمل الإعلامية.
2. تحليل العلاقة بين إدارة التنوع الثقافي والثقافة التنظيمية في المؤسسات الإعلامية متعددة الجنسيات.
3. فحص أثر التنوع الثقافي على الابتكار التنظيمي.
4. اختبار العلاقة بين أبعاد التنوع الثقافي ومؤشرات الابتكار التنظيمي إحصائياً لدى العاملين في قناة السومرية.
5. استخلاص أهم التحديات والممارسات الفضلى في إدارة التنوع الثقافي ضمن فرق العمل الإعلامية الموزعة جغرافياً، وصياغة توصيات عملية لقناة السومرية.

٢,٣ تساؤلات البحث

1. ما مستوى إدراك العاملين في قناة السومرية لأبعاد التنوع الثقافي داخل بيئة عملهم؟
2. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التنوع الثقافي والثقافة التنظيمية في قناة السومرية؟

3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التنوع الثقافي والابتكار التنظيمي في قناة السومرية؟
4. هل تختلف استجابات العاملين تبعاً لمتغيرات ديموغرافية كموقع العمل (العراق، لبنان، الإمارات، الأردن) أو الجنسية أو سنوات الخبرة؟

٢,٤ فروض البحث

بناءً على الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة، يصوغ البحث الفروض الرئيسية الثلاثة التالية، على أن يقتصر اختبارها إحصائياً على الجانب الميداني:

1. الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التنوع الثقافي والثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار في قناة السومرية.
2. الفرض الثاني: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التنوع الثقافي والابتكار التنظيمي لدى العاملين في قناة السومرية.
3. الفرض الثالث: تختلف درجة إدراك العاملين لفعالية إدارة التنوع الثقافي باختلاف موقع العمل الجغرافي (العراق/لبنان/الإمارات).

٣. الإطار المفاهيمي لإدارة التنوع الثقافي

٣,١ مفهوم التنوع الثقافي وأبعاده

في الأدبيات الإدارية يفسر المفهوم التنوع الثقافي إلى ما يمتلكه أعضاء الفريق الواحد أو المنظمة الواحدة من تعدد في الخلفيات القومية والعرقية وبالإضافة إلى التعدد اللغوي المختلف (Cox, 1993). ويذهب بعض الباحثين إلى توسيع هذا التعريف بشكل أكبر ليشمل القيم والمعايير السلوكية وأساليب التواصل وأنماط اتخاذ القرار التي تكون مختلفة من ثقافة إلى أخرى (Bücker, Furrer, Poutsma, & Buyens, 2014). وفي الصعيد التنظيمي الدولي يفرق غالباً بين الجنسية والعرق الذي يسمى بالتنوع الديموغرافي السطحي، والتنوع العميق المرتبط بالقيم والمعرفة المهنية (Khan, Ahmed, & Rahman, 2024).

وفي دراسة شملت مراجعة ستة وثلاثين بحثاً سابقاً لخصت أن أحد أهم محركات استمرارية وديمومة القيم الثقافية للجماعات المختلفة ضمن بيئة العمل ودورها في تقوية نجاح المنظمة عموماً يكمن في إدارة التنوع متعدد الثقافات (Ketemaw, Ayenew, & Zewde, 2024).

٣,٢ مفهوم إدارة التنوع الثقافي

إدارة التنوع الثقافي تُعرّف بأنها مجموعة السياسات والممارسات التنظيمية والتي تهدف إلى استقطاب العاملين من خلفيات متنوعة ومختلفة والاحتفاظ بهم مع تصميم بنوي للثقافة تنظيمية يمكن الجميع من خلاله من الأداء وتحقيق الأهداف (Özbilgin, Tatli, & Jonsen, 2015). وأشارت الكثير من الأدبيات إلى أن إدارة التنوع أصبحت جزءاً رئيسياً من منظومة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المنظمات متعددة الجنسيات (Marquis et al., 2008). وبالإضافة إلى ذلك مفهوم الذكاء الثقافي الذي يوصف الاستطاعة الفردية والتنظيمية على التأقلم الإيجابي مع السياقات متعددة الثقافات (Ng, Van Dyne, & Ang, 2012).

٣,٣ التنوع الثقافي في السياق الإعلامي

في القطاع الإعلامي لا يقتصر أثر التنوع الثقافي على البيئة الداخلية للعمل، بل ينعكس مباشرة على المحتوى الإخباري ونطاق تمثيله للمجتمعات المختلفة. وفي تحليل صادر عن مركز بيو للأبحاث أن هناك نسبة كبيرة من الصحفيين لا يعتقدون أن مؤسسات التي ينتمون إليها تمنح قضايا التنوع أولوية بصورة كافية (Pew Research Center, 2022).

كما يرى بعض الآخر من الباحثين أن التركيبة العرقية والثقافية لقيادات غرف الأخبار لها تأثير كبير وواضح على قرارات التوظيف والترقية (Reuters Institute, 2025). ويذهب بعضهم مع فكرة أن تحقيق تنوع كمي في التمثيل فقط لا يؤمن تحقيق الشمول الحقيقي (Thomson Foundation, n.d).

٤. إدارة التنوع الثقافي والابتكار التنظيمي

٤,١ التنوع كمصدر للابتكار التنظيمي

إن إدارة التنوع الثقافي بكفاءة بشكل مصدر مهم للابتكار التنظيمي هذا ما شارت إليه الكثير من الدراسات، إذ أن يتيح بجمع الكثير من الأنماط المختلفة في حل المشكلات التي تواجه الفريق وبالإضافة إلى تسهيل عملية اتخاذ القرارات نتيجة اختلاف الخلفيات المعرفية والثقافية لأعضاء الفريق (Khan, Ahmed, & Rahman, 2024). وفي دراسة حديثة أكدت أن تنوع الفرق يفتح مجالاً أوسع من حيث الحلول والأفكار بالإضافة إلى زيادة في قدرة المنظمة على التواصل الفعال مع قاعدة جماهيرية مختلفة وأكثر تنوعاً (Morris, 2023).

وأما من الناحية الإدارية الاستراتيجية لخصت دراسة تحليلية إلى أن عندما تُدمج استراتيجيات التنوع ضمن الرؤية الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة بدلاً من معاملتها كبرنامج إداري منفصل بالإضافة إلى إدارة التنوع بشكل جيد وفعال ينتج بزيادة احتمالية تفوق المنظمات على نظيراتها من حيث الربحية والأداء (Omoyele & Olabisi, 2020).

٤,٢ التنوع الثقافي وتحديات الفرق الموزعة

حذرت دراسات أن إدارة التنوع الثقافي بشكل غير جيد وواعي ينتج عن تحوله إلى مصدر للصراع وسوء الفهم خصوصاً في بيئات العمل التي يكون فيها التواصل بشكل غير مباشر والموزعة جغرافياً. فقد أثبتت دراسة مقارنة بين فرق العمل الافتراضية والمباشرة إلى أن التنوع الثقافي في الفرق الافتراضية يشكل عامل خطر ويستوجب رقابة أكثر صرامة باختلاف فرق العمل المباشرة التي تعتبر مصدراً للابتكار حين تتوفر فرصة كافية للتفاعل وبناء القيم المشتركة (Yousef, 2024).

كما تُبرز الأبحاث أن حواجز اللغة اللهجات تمثل أحد أهم العوامل التي تعيق بناء الثقة داخل الفرق متعددة الجنسيات مما يؤدي إلى ضعف في قدرة الفريق من الاستفادة من تنوعه الثقافي (Tenzer, Pudenko, & Harzing, 2014). وعليه فإن إدارة التنوع الثقافي لا تكون مقتصرة فقط على السياسات الرسمية للتوظيف، بل تتطلب استثماراً في بناء قنوات تواصل فعالة.

٤,٣ دور القيادة الشاملة في تفعيل أثر التنوع

تتفق غالبية الدراسات على أن أثر التنوع الثقافي على الابتكار التنظيمي ليس تلقائياً، بل يتوقف على نوعية القيادة التنظيمية وقدرتها على تبني نهج شامل. فقد بينت دراسة تطبيقية أجريت على عينة من الموظفين في قطاع تقنية المعلومات أن القيادة الشاملة ترتبط إيجابياً بأداء المهام والسلوك الابتكاري وأن هذه العلاقة تتوسطها درجة الدافعية الوظيفية (Morris, 2023).

وتدعم هذه النتيجة دراسات سابقة في حقل الذكاء الثقافي، التي أظهرت أن القادة ذوي المستوى المرتفع من الذكاء الثقافي أكثر قدرة على الاندماج الفعال داخل الفرق متعددة الجنسيات وأكثر قدرة على التنبؤ بإمكانات القيادة المستقبلية لدى أفراد فرقهم (Jyoti & Kour, 2015؛ CIPD, 2021).

٥. التنوع الثقافي وغرف الأخبار الرقمية الموزعة

شكل التحول الرقمي في صناعة الإعلام دافعاً رئيسياً لإعادة تشكيل بنية غرف الأخبار، حيث باتت كثير من المؤسسات الإعلامية الكبرى تعتمد على فرق عمل موزعة جغرافياً تضم عاملين من بلدان مختلفة (Holman

(Perreault, 2023 & الداعمة للتعليم تساهم في تمكين العاملين من تبني ممارسات وأفكار جديدة بصرف النظر عن خلفياتهم الثقافية في حين أن غياب هذه الثقافة ينسف الاستفادة من التنوع المتاح (Porcu, Hermans, & Broersma, 2020).

ومن الناحية التطبيقية، اشار تقرير صادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي إلى أن هناك علاقة طردية بين المؤسسات الإعلامية من ناحية و من ثقة الجمهور والأداء التجاري من ناحية أخرى حيث ان المؤسسات الإعلامية التي تتميز بالتزام أكثر بتنوع كواورها تحقق مستويات أعلى في ثقة الجمهور والأداء التجاري (World Economic Forum, 2021).

وتتمثل أهمية قناة السومرية كحقل بحثي لكونها تجمع تنوعاً ثقافياً وجغرافياً حقيقياً بين العراق ولبنان والإمارات ضمن مؤسسة إعلامية عربية واحدة مما يتيح فرصة استثنائية لدراسة أثر إدارة هذا التنوع على الابتكار التنظيمي في سياق عربي أصيل.

٦. الدراسات السابقة

في الجدول التالي يوضح مقارنة بين أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة من حيث السياق التنظيمي والمنهج وأهم النتائج، بهدف تحديد موقع هذا البحث ضمن الأدبيات القائمة وتوضيح الفجوة البحثية التي يسعى إلى معالجتها.

أهم النتائج	المنهج	السياق التنظيمي	الدراسة
التنوع يُنظر إليه كخطر في البيئة الافتراضية وكمصدر ابتكار في البيئة المباشرة	مقارن نوعي	فرق مشاريع دولية افتراضية ووجاهية	(Yousef 2024)
إدارة التنوع تعزز الحفاظ على القيم الثقافية ونجاح المنظمة، لكن دون آليات تطبيقية تفصيلية	مراجعة منهجية لـ 36 دراسة	شركات متعددة الثقافات عموماً	Ketemaw, Ayenew, (Zewde 2024 &
الثقافة التنظيمية والجنس يؤثران في الأداء الابتكاري للصحفيين تجاه التكنولوجيا	كمي مسحي	غرف أخبار رقمية حديثة	Holman & Perreault (2023)
ثقافة التعلم التنظيمي شرط لتفعيل الابتكار، دون ربط مباشر بالتنوع الثقافي للكواادر	نوعي (دراسة حالة)	مؤسسة إعلام خدمة عامة	Porcu, Hermans, & (Broersma 2020)
تركيبة القيادة العرقية تؤثر في التوظيف والمحتوى، دون قياس كمي لأثرها على الابتكار التنظيمي	وصفي يعتمد بيانات تمثيلية	قيادات إعلامية في خمس أسواق	Reuters Institute (2025)

٧. الفجوة البحثية

بعد مراجعة الجدول المقارن أعلاه ومراجعة الأدبيات السابقة يتبين أن هناك مسارين بحثيين متوازيين غير ملتقيان المسار الأول تناول إدارة التنوع الثقافي في المؤسسات ذات تنوع ثقافي ومتعددة الجنسيات من جانب إداري عام دون التخصص في القطاع الإعلامي (Özbilgin et al., 2015؛ al., 2008 Marquis et)، والمسار الثاني اخذ من الناحية الوصفية دون قياس كمي مباشر لأثره على الابتكار التنظيمي في التنوع داخل غرف الأخبار (Ketemaw et al., 2024؛ Reuters Institute, 2025؛ Pew Research Center, 2022؛ Porcu et al., 2020).

وعليه يمكن ان نحدد الفجوة البحثية في هذا البحث بالنقطة التالية: غياب اختبار كمي مباشر يربط بشكل إحصائي بين أبعاد التنوع الثقافي ومؤشرات الابتكار التنظيمي في مؤسسة إعلامية عربية ذات كادر متعدد الجنسيات وموزع جغرافياً.

٨. منهجية البحث

٨,١ منهج البحث

يعتمد هذا البحث منهجين متكاملين:

1. المنهج الوصفي التحليلي في الفصل النظري، القائم على مراجعة الأدبيات ذات الصلة بإدارة التنوع الثقافي والابتكار التنظيمي.
2. المنهج الكمي المسحي القائم على جمع بيانات أولية عبر استبانة وتحليلها إحصائياً لاختبار فروض البحث.

٨,٢ مجتمع وعينة البحث

مجتمع البحث يتمثل في جميع الصحفيين والمحررين والتقنيين العاملين في قناة السومرية العراقية في مواقع عملها المختلفة (العراق، ولبنان، والإمارات العربية المتحدة) والبالغ عددهم نحو 350 موظف.

٨,٣ أداة جمع البيانات

ستستخدم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتصاغ بناءً على مقاييس معتمدة في الأدبيات السابقة لقياس متغيرات التنوع الثقافي والثقافة التنظيمية والابتكار التنظيمي والقيادة الشاملة مع تأقلمها مع السياق الإعلامي العربي لتنسجم معه. وستكون الاستبانة من المحاور التالية:

1. المحور الأول: البيانات الديموغرافية (موقع العمل، الجنسية، سنوات الخبرة، طبيعة الوظيفة).
 2. المحور الثاني: قياس إدراك العاملين لأبعاد التنوع الثقافي وإدارته داخل القناة.
 3. المحور الثالث: قياس الثقافة التنظيمية الداعمة للتنوع والابتكار.
 4. المحور الرابع: قياس الابتكار التنظيمي لدى العاملين.
 5. المحور الخامس: قياس درجة القيادة الشاملة كما يدركها العاملون.
- وسيتم التحقق ومن ثباتها عبر معامل ألفا كرونباخ وفق مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = غير موافق بشدة، إلى 5 = موافق بشدة) بعد تطبيقها على عينة استطلاعية أولية.

٨,٤ الأسلوب الإحصائي المخطط له

سيتم استخدام برنامج SPSS لتفريغ البيانات وتحليلها من خلال الأساليب التالية:

1. التحليل الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) لوصف استجابات العينة.
2. معامل ارتباط بيرسون لاختبار الفرض الأول والثاني.
3. تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار قوة واتجاه العلاقات بين المتغيرات.

4. تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرض الثالث المتعلق بالفروق بين مواقع العمل.

٨,٥ حدود البحث ومحدداته

يقتصر هذا البحث على قياس العلاقة بين أبعاد التنوع الثقافي ومؤشرات الثقافة التنظيمية والابتكار التنظيمي، ومن الناحية المكانية على قناة السومرية العراقية بمواقعها الثلاثة، ومن الناحية البشرية على العاملين الصحفيين والمحررين والتقنيين فيها، ومن الناحية الزمانية أجريت الدراسة في 2026.

٩. عرض وتحليل النتائج

تم توزيع الاستبانة على عينة بالغ عددهم (١١٦) عامل في المواقع الثلاثة وتم استقبال إجابة (١١٠) استمارة من أفراد العينة حيث تم تفرغ النتائج في برنامج (SPSS) لغرض تحليلها احصائياً.

١.٩ اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

للتأكد من اتساق الإجابات ومدى صلاحية الأداة احصائياً قام الباحث بحساب معامل الثبات الفا كرونباخ لمحاور الدارسة

ثبات الأداة (معامل ألفا كرونباخ)

جدول رقم (١)

المحور	معامل ألفا
إدارة التنوع الثقافي	0.862
الثقافة التنظيمية الداعمة	0.918
الابتكار التنظيمي	0.913
القيادة الشاملة	0.897

تعليق: من خلال الجدول رقم (١) نلاحظ قيم ألفا لجميع المحاور أعلى من (0.80) وهو ما يدل إلى ثبات الأداة.

٢.٩ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الاستبانة

جدول رقم (٢)

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
إدارة التنوع الثقافي	4.08	0.55	مرتفع
الثقافة التنظيمية الداعمة	3.95	0.68	مرتفع
الابتكار التنظيمي	3.92	0.62	مرتفع
القيادة الشاملة	3.92	0.57	مرتفع

التعليق: تشير النتائج في جدول رقم (٢) ان مستوى الاستجابة مرتفع وفق تدرج ليكرت الخماسي مع تصدر محور إدارة التنوع الثقافي بأعلى متوسط حسابي (4.08).

٩,٣ نتائج اختبار الفروض

الفرضية الاولى: علاقة إدارة التنوع الثقافي بالثقافة التنظيمية الداعمة

أ. معامل ارتباط بيرسون

جدول رقم (٣)

المؤشر	القيمة
R	0.910
² R	0.827
² R المعدل	0.826
(108 ,F (1	517.149
.Sig	0.000

تشير النتائج في جدول رقم (٣) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التنوع الثقافي والثقافة التنظيمية الداعمة حيث بلغ معامل الارتباط (r) قيمة 0.910 عند مستوى دلالة (Sig.) بلغ 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يعني قبول الفرضية الأولى.

ب. معاملات الانحدار

جدول رقم (٤)

المتغير	B	الخطأ المعياري	t	.Sig
إدارة التنوع الثقافي	1.119	0.049	22.741	0.000

التعليق: تشير النتائج بالجدول رقم (٤) أن إدارة التنوع الثقافي تساهم في التنبؤ بالثقافة التنظيمية الداعمة حيث بلغ معامل الانحدار (B) قيمة 1.119 بخطأ معياري 0.049 وبلغت قيمة (t) 22.741 عند مستوى دلالة (Sig.) بلغ 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يعني أن أثر إدارة التنوع الثقافي على الثقافة التنظيمية الداعمة أثر موجب ودال إحصائياً.

الفرضية الثانية: علاقة إدارة التنوع الثقافي بالابتكار التنظيمي

أ. معامل ارتباط بيرسون

جدول رقم (٥)

المؤشر	القيمة
R	0.914
² R	0.835
² R المعدل	0.833
(F (1, 108	546.010
.Sig	0.000

التعليق: تشير النتائج في جدول رقم (٥) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التنوع الثقافي والابتكار التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط (r) قيمة 0.914 عند مستوى دلالة (Sig.) بلغ 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يعني قبول الفرضية الثانية.

ت. معاملات الانحدار

جدول رقم (٦)

المتغير	B	الخطأ المعياري	t	.Sig
إدارة التنوع الثقافي	1.028	0.044	23.367	0.000

التعليق: تشير النتائج بالجدول رقم (٦) أن إدارة التنوع الثقافي تساهم في التنبؤ بالابتكار التنظيمي حيث بلغ معامل الانحدار (B) قيمة 1.028 بخطأ معياري 0.044 وبلغت قيمة (t) 23.367 عند مستوى دلالة (Sig.) بلغ 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يعني أن أثر إدارة التنوع الثقافي على الابتكار التنظيمي أثر موجب ودال إحصائياً.

الفرضية الثالثة: اختلاف إدراك فعالية إدارة التنوع الثقافي باختلاف موقع العمل

أ. متوسطات المجموعات

جدول رقم (٧)

موقع العمل	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
العراق	50	4.40	0.35
لبنان	30	3.96	0.57
الإمارات العربية المتحدة	30	3.67	0.48

التعليق: تشير النتائج في الجدول رقم (٧) أن المتوسطات الحسابية للمواقع الثلاثة توضح أن العاملين في العراق سجلوا أعلى درجة إدراك لفعالية إدارة التنوع الثقافي (متوسط = 4.40) يتبعهم العاملون في لبنان (متوسط = 3.96)، ثم العاملون في الإمارات العربية المتحدة (متوسط = 3.67).

ب. تحليل التباين

جدول رقم (٨)

مصدر التباين	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	.Sig
بين المجموعات	10.689	2	5.345	25.751	0.000
داخل المجموعات	22.208	107	0.208		
الكلي	32.898	109			

التعليق: تشير نتائج الجدول رقم (٨) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إدراك العاملين لفعالية إدارة التنوع الثقافي لموقع العمل الجغرافي حيث بلغت قيمة (F) 25.751 عند مستوى دلالة (Sig.) بلغ 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يعني قبول الفرض الثالث.

١٠. الاستنتاجات

1. تبين نتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية بين إدارة التنوع الثقافي وبناء ثقافة تنظيمية داعمة داخل المؤسسات الإعلامية العاملة في بيئات متعددة الجنسيات فكلما نجحت الإدارة في التعامل الجيد مع التنوع الثقافي بين العاملين انعكس ذلك إيجاباً على تشكيل قيم وممارسات تنظيمية أكثر انفتاحاً وتقبلاً للاختلاف ما يثبت أن التنوع الثقافي يمثل مدخل استراتيجي لبناء ثقافة مؤسسية متماسكة لا مجرد واقع ديموغرافي يدار سلبياً.
2. توضح الدراسة أن الإدارة الجيدة للتنوع الثقافي تساهم بشكل كبير في زيادة قدرة المؤسسة الإعلامية على الابتكار التنظيمي حيث أن الإدارة التنوع بكفاءته تولد مصدر للغة الفكرية الذي يساعد في توليد الأفكار الجديدة وتطوير أساليب العمل لا مصدر للتوتر أو سوء الفهم ما يؤيد فكرة التنوع الثقافي هو أداة رافعة للابتكار بشرط توفير إدارة مدركة له.
3. تدل النتائج إلى أن هناك تفاوت بحسب موقع العمل الجغرافي وإدراك العاملين لفعالية إدارة التنوع الثقافي ما يعني أن ينصح بتطبيق سياسة موحدة لإدارة التنوع الثقافي داخل القناة في مختلف مواقعها لأنه يتأثر بالبيئة المحلية والبيئة التنظيمية الفرعية لكل موقع.

١١. التوصيات

1. توصي الدراسة بوجوب أن تتبنى إدارة قناة السومرية لسياسات مكتوبة وواضحة لإدارة التنوع الثقافي لتكون إطار تنظيمي رسمي يوجه القرارات الإدارية اليومية لا مجرد ممارسات فردية بما يؤمن تثبيت ثقافة تنظيمية داعمة ترحب بالاختلاف الثقافي بدلاً من التعامل معه كتحدٍ.
2. تنصح الدراسة بإنشاء آليات مؤسسية تسمح للعاملين من خلفيات ثقافية متعددة تبادل الأفكار والخبرات بشكل منظم باعتباره هو الاداة الفعلية التي تحول التنوع إلى ابتكار ملموس.
3. تقترح الدراسة بأنشاء برامج تدريبية وسياسات إدارة تنوع ثقافي ذات مرونة تحترم خصوصية كل موقع جغرافي (العراق، لبنان، الإمارات) بدلاً من فرض نموذج إداري موحد على جميع الفروع.

المصادر والمراجع

1. Bücker, J. J. L. E., Furrer, O., Poutsma, E., & Buyens, D. (2014). The impact of cultural intelligence on communication effectiveness, job satisfaction and anxiety for Chinese host country managers working for foreign multinationals. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(14), 2068–2087.
2. CIPD. (2021). Exploring the opportunities and challenges of managing multicultural teams [Research report]. Chartered Institute of Personnel and Development.
3. Cletus, H. E., Mahmood, N. A., Umar, A., & Ibrahim, A. D. (2018). Prospects, challenges, and reshaping the future for sustainable economic growth in Nigeria. *Journal of Business Diversity*, 18(2), 35–52.
4. Cox, T. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research, and practice*. Berrett-Koehler Publishers.
5. Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
6. Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229–273.

7. Holman, L., & Perreault, G. P. (2023). Diffusion of innovations in digital journalism: Technology, roles, and gender in modern newsrooms. *Journalism*, 24(8), 1759–1777.
8. Jyoti, J., & Kour, S. (2015). Assessing the cultural intelligence and task performance equation: Mediating role of cultural adjustment. *Cross Cultural Management*, 22(2), 236–258.
9. Ketemaw, A., Ayenew, Z., & Zewde, S. (2024). Managing diversity and multi-cultural collaboration: A systematic review. *SAGE Open*, 14(3).
10. Khan, A., Ahmed, S., & Rahman, M. (2024). Cultural diversity and its impact on workplace collaboration and innovation. *International Journal of Social Science and Humanity*.
11. Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
12. Marquis, J. P., Lim, N., Scott, L. M., Harrell, M. C., & Kavanagh, J. (2008). Managing diversity in corporate America: An exploratory analysis. RAND Corporation.
13. Morris, S. N. (2023). Driving success: The role of inclusive leadership in fuelling employee performance through the mediating role of job motivation [Working paper].
14. Ng, K. Y., Van Dyne, L., & Ang, S. (2012). Cultural intelligence: A review, reflections, and recommendations for future research. In A. M. Ryan, F. T. Leong, & F. L. Oswald (Eds.), *Conducting multinational research: Applying organizational psychology in the workplace* (pp. 29–58). American Psychological Association.
15. Omoyele, O., & Olabisi, J. (2020). Cultural and diversity management as a competitive advantage in multinational corporations. *Journal of Marketing & Social Research*, 2(4).
16. Özbilgin, M. F., Tatli, A., & Jonsen, K. (2015). *Global diversity management: An evidence-based approach* (2nd ed.). Palgrave Macmillan.
17. Pew Research Center. (2022, June 14). U.S. journalists say newsrooms lack racial diversity, mixed views on other diversity issues.
18. Porcu, O., Hermans, L., & Broersma, M. (2020). Unlocking the newsroom: Measuring journalists' perceptions of innovative learning culture. *Journalism Studies*, 21(10), 1420–1438.
19. Reuters Institute for the Study of Journalism. (2025). *Race and leadership in the news media 2025: Evidence from five markets*. University of Oxford.
20. Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B., & Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 235–251.
21. Solomon, A., & Steyn, R. (2017). Exploring cultural intelligence truths: A systematic review. *SA Journal of Human Resource Management*, 15.
22. Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 41(4), 690–709.

23. Tenzer, H., Pudelko, M., & Harzing, A.-W. (2014). The impact of language barriers on trust formation in multinational teams. *Journal of International Business Studies*, 45(5), 508–535.
24. Thomson Foundation. (n.d.). Why diversity in newsrooms and news leadership is not enough. <https://www.thomsonfoundation.org/latest/when-diversity-in-newsrooms-and-newsleadership-is-not-enough/>
25. World Economic Forum. (2021, December 1). Diversity in the newsroom can build better media. Here's why.
26. Yousef, K. (2024). Exploring the impact of cultural diversity in global projects: A comparative analysis of virtual and face-to-face teamwork. *International Journal of Cross Cultural Management*, 24(2).