

جامعة القاهرة  
كلية الاقتصاد والعلوم السياسية  
قسم الإدارة العامة

# أثر التنوع الثقافي على فاعلية المنظمات العامة

دراسة ميدانية على مطار الملك خالد الدولي

في المملكة العربية السعودية

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة

إعداد الباحث

**فحصان بن حسين بن محمد آل مخلص**

إشرافه

**د. خالد مصطفى بركات**

**أ.د. حسن عبد المطلب العلواني**

كلية الاقتصاد والعلوم السياسية  
جامعة القاهرة

كلية الاقتصاد والعلوم السياسية  
جامعة القاهرة

٢٠٠٩م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

( يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَى وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ  
لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ )

سورة الحجرات، الآية (١٣)

الإهداء

الى نفسي أهدي معظم الإهداء ،

و إلى زوجتي ،

و بناتي ،

و أبنائي .

## شكر وتقدير

قال الله سبحانه : (أَنِ اشْكُرْ لِي وَلِوَالِدَيْكَ ) آية ١٤ سورة لقمان .

نشكر الله سبحانه دائماً و نحمده على أعانته و توفيقه على إنهاء هذه الرسالة ، و أشكر أبي العزيز و أمي الحبيبة و زوجتي و أولادي و بناتي .

وأتقدم بخاص الشكر و الامتتان للأستاذ الدكتور حسن عبد المطلب العلواني الأستاذ المساعد المتفرغ بقسم الإدارة العامة لما حظي الباحث به من رعاية و اهتمام بالغ بالأشراف و وقت ثمين و علم غزير و فكر مستثير ترك توجيهات سديدة كان لها أكبر الأثر في أخراج هذا البحث بصورته الحالية فجزاه الله خير الجزاء و متعه بالصحة و العافية و أتقدم بالشكر للأستاذ الدكتور عطية حسين أفندي الأستاذ المتفرغ بقسم الإدارة العامة بالكلية لتفضله بقبول الحكم على الرسالة وأشكر الأستاذ الدكتور سمير محمد فريد الأستاذ المساعد بقسم الإدارة العامة والمحلية بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية لتفضله بقبول الحكم على الرسالة و أيضاً أشكر المشرف الدكتور خالد مصطفى بركات على وقته و آرائه العلمية القيمة منحه الله النجاح و الصحة.

الشكر الوافر و جزيل الامتتان لكل من ساعدني على أتمام هذا البحث و أخص بالشكر العاملين في مكتبة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية و العاملين في الملحقة الثقافية السعودية بالقاهرة والعاملين في مطار الملك خالد الدولي وهئية الطيران المدني السعودي و أشكر الأستاذ أمجد حسين البحراوي على تشجيعه المستمر و أشكر المهندس منير ياسين التركي من هئية الطيران المدني .

قحسان بن حسين آل مخلص

*Cairo University*  
*The Economics and Political Science college*  
*Department of Public Administration*

**The impact of cultural diversity on the effectiveness of  
public organizations**

**field Study: King Khaled International Airport in Saudi Arabia**

Dissertation presented to complete the requirements for the  
degree of Doctor of Philosophy in Public Administration

**Prepared by the researcher**  
*Qahssan Hussain Almakhllos*

***SUPERVISORS***

**Prof. Dr. Hassan El-Elwany.**

Assistant Professor of Public Administration

**Dr. Khaled Mostafa Barakat**

Associate Professor of Public Administration

2009



## استمارة معلومات الرسائل التي تمت مناقشتها

القسم: إدارة عامة

الكلية/ المعهد: الاقتصاد والعلوم السياسية

☒

دكتوراه

☐

ماجستير

الدرجة العلمية:

١-

بيانات الرسالة:

٢-

عنوان الرسالة باللغة العربية:

**أثر التنوع الثقافي على فاعلية المنظمات العامة**

**دراسة ميدانية على مطار الملك خالد الدولي في المملكة العربية السعودية**

عنوان الرسالة باللغة الأجنبية:

The impact of Cultural Diversity on the Effectiveness of Public Organizations: a field  
Study on the King Khaled International Airport in Kingdom of Saudi Arabia

التخصص الدقيق: إدارة عامة - سلوك تنظيمي

تاريخ المناقشة: ٢٠٠٩/٨/١٣

٣- بيانات الطالب:

الاسم: قحسان بن حسين بن محمد آل مخلص

الجنسية: سعودي

النوع: ذكر

رقم التليفون: ٠٠٩٦٦٥٦٩٩٩١٠٠

البريد الالكتروني: true1qa@gmail.com

العنوان: الرياض ١١٦٦٢ ص. ب ٨٨٠٥٦

جهة العمل: مطار الملك خالد الدولي بالرياض

٤- المشرفون على الرسالة:

الاسم

القسم

الكلية

الجامعة

الاقتصاد والعلوم السياسية

الاقتصاد والعلوم السياسية

الإدارة العامة

الإدارة العامة

أ.د. حسن عبد المطلب العلواني

د. خالد مصطفى بركات



٥- مستخلص الرسالة (Abstract)

٥-١ باللغة العربية:

سعت هذه الدراسة إلى الإجابة عن تساؤل رئيس مؤداه: إلى أي مدى يؤثر التنوع الثقافي للعاملين على فاعلية الأداء في مطار الملك خالد الدولي؟

في ضوء المشكلة البحثية موضع الاهتمام، وبناء على الأهداف المرجوة من البحث، تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول، بالإضافة إلى الإطار العام للدراسة والخاتمة، حيث جاء الفصل الأول بعنوان "التنوع الثقافي وفاعلية المنظمات العامة: الإطار المفاهيمي" تم من خلاله دراسة وتحليل الجوانب النظرية المرتبطة بفاعلية الأداء التنظيمي وظاهرة التنوع الثقافي، وأثر هذه الظاهرة على فاعلية المنظمات العامة. وتناول الفصل الثاني المعنون "مطار الملك خالد الدولي: الأبعاد التنظيمية وفاعلية الأداء" دراسة وتحليل الأبعاد التنظيمية والإدارية لمطار الملك خالد الدولي باعتبارها من أبرز العوامل المؤثرة في مستويات الأداء والثقافة التنظيمية السائدة في المطار، ومحاولة تقييم فاعلية الأداء التنظيمي للمطار. وخصص الفصل الثالث للدراسة الميدانية التي سعى الباحث من خلالها إلى دراسة العلاقة بين ظاهرة التنوع الثقافي ومستوى فاعلية الأداء التنظيمي لمطار الملك خالد الدولي.

ولقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى أن طبيعة العلاقة بين التنوع الثقافي وفاعلية الأداء في مطار الملك خالد الدولي، تختلف باختلاف المنظور الذي يتم من خلاله قياس الفعالية، منظور داخلي أم منظور خارجي، حيث يلاحظ أن التزايد في التنوع الثقافي للعاملين صاحبة زيادة في فاعلية أداء المطار من المنظور الخارجي (الاهتمام بالبيئة الخارجية) وانخفاض في فاعلية أداء المطار من المنظور الداخلي (الاهتمام بالبيئة الداخلية).

الكلمات الدالة: التنوع الثقافي - الثقافة التنظيمية - فاعلية المنظمات العامة - الطيران المدني في المملكة العربية السعودية - مطار الملك خالد الدولي.



### **Abstract**

This Study Sought to Answer the Following Question: To what Extent that Affects the Cultural Diversity of Staff on the Effectiveness of Performance in the King Khaled International Airport?

The Study has reached that, the nature of the relationship between cultural diversity and effectiveness of performance in the King Khaled International Airport, with different perspective from which to measure effectiveness, the perspective of internal or external perspective, where it is noted that the increase in the cultural diversity of workers accompanied by an increase in the effectiveness of performance of the airport from the perspective of the outside (attention to the external environment) and a decrease in the effective functioning of the airport from the perspective of internal (attention to the domestic environment)

**(Key Words:** Cultural Diversity – Organizational Cultural - Effectiveness of the Public Organizations - Civil Aviation in Kingdom of Saudi Arabia - King Khaled International Airport).





## ٦- أهم النتائج التطبيقية التي تم التوصل إليها:

٦-١ تتطلب الإدارة الجيدة للتنوع الثقافي في المنظمات العامة توافر نوعين أساسيين من المتطلبات، أولاهما: المتطلبات البشرية، من أهمها: ضرورة التسامح مع اللغات والاختلافات الثقافية، والتواصل وإظهار الاحترام لثقافات وقيم الآخرين، وتجنب فرض ثقافة أو قيم معينة على العاملين، وضرورة تحسين علاقات العمل وتحقيق العدالة بين العاملين، فهو يخلق الشعور بالراحة والطمأنينة بينهم، وثانيتهما: المتطلبات الإدارية والتنظيمية، من أهمها ضرورة تبنى وإعلان المنظمة لمجموعة من القيم التي توفر الخطوط العريضة لتوجيه سلوك العاملين نحو قبول واحترام التنوع الثقافي، وصياغة هذه القيم وترجمتها في نظم وأساليب ووسائل تعمق إيمان العاملين بهذه القيم والمبادئ بالشكل الذي يحقق التزامهم بها وحرصهم على تنميتها.

٦-٢ يعاني مطار الملك خالد الدولي من عدد من المشكلات ذات العلاقة بالجوانب السلوكية والإنسانية، منها: انخفاض العمل بروح الفريق ومحدودية اهتمام الإدارة بمكافأة المجتهدين في العمل وعدم عدالة نظم الحوافز والمكافآت، وهذا بلا شك يؤثر على فاعلية الأداء التنظيمي للمطار.

٦-٣ على الرغم من انخفاض مستوى فاعلية الأداء التنظيمي لمطار الملك خالد الدولي، من منظور الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، إلا أن فاعلية أداء المطار من هذا المنظور تعد أعلى نسبياً مقارنة بمنظور العمليات الداخلية حيث بلغ الوسط الحسابي العام للعبارات التي تعكس مدى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ٢.٨٧ مقابل ٢.٧٦٤ من منظور العمليات الداخلية.

٦-٤ أن طبيعة العلاقة بين التنوع الثقافي وفعالية الأداء في مطار الملك خالد الدولي، تختلف باختلاف المنظور الذي يتم من خلاله قياس الفعالية، منظور داخلي أم منظور خارجي، حيث يلاحظ أن التزايد في التنوع الثقافي للعاملين صاحبة زيادة في فعالية أداء المطار من المنظور الخارجي (الاهتمام بالبيئة الخارجية) وانخفاض في فعالية أداء المطار من المنظور الداخلي (الاهتمام بالبيئة الداخلية).



٧- ما هي الجهات التي يمكن أن تستفيد من هذا البحث:

(اذكر هذه الجهات مع شرح أهمية البحث لهذه الجهة بما لا يزيد عن أربعة سطور لكل جهة)

٧-١ هيئة الطيران المدني في المملكة العربية السعودية.

٧-٢ مطار الملك خالد الدولي.

٨- هل توجد علاقة قائمة بإحدى هذه الجهات: نعم

☐☒

في حالة نعم اذكر هذه الجهات:

٨-١ مطار الملك خالد الدولي

٨-٢

ما هي طبيعة العلاقة:

☐

مشروع بحثي

☐

تعاون أكاديمي

☐

مشروع ممول من جهة ثالثة

☒

أخرى

العمل بالمطار



٩- هل توافق على التعاون مع جهات مستفيدة من خلال الجامعة:

لا	<input type="checkbox"/>	(لماذا)	(
نعم	<input checked="" type="checkbox"/>		
(	<input checked="" type="checkbox"/>	لتطبيق البحث:	
(	<input checked="" type="checkbox"/>	لاستكمال البحث:	
(	<input type="checkbox"/>	أخرى:	(لتطبيق نتائج الدراسة على حالات دراسية أخرى)

١٠- هل تم نشر بحوث مستخرجة من الرسالة في مجلات أو مؤتمرات علمية)

(تذكر مع جهة النشر والمكان والتاريخ)

١-١٠ (لا)

١١- هل سبق التقدم لتسجيل براءة اختراع (تذكر مع الجهة والمكان والتاريخ)

( لا )

١٢- هل توافق على إعطاء البيانات المذكورة في هذه الاستمارة لجهات أخرى

نعم	<input checked="" type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>
-----	-------------------------------------	----	--------------------------

توقيع المشرفين

توقيع الطالب:

- أ.د. حسن عبد المطلب العلواني

- د. خالد مصطفى بركات

التاريخ:

وكيل الكلية (المعهد) للدراسات العليا والبحوث:



- تمام الساعة السابعة • يوم الخميس الموافق
  - اجتمعت لجنة المناقشة والحكم لمناقشة سالة المقدمة من
  - / قحسان بن حسين بن محمد آل مخلص حصول على درجة
  - من كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة،
- وموضوعها :

**أثر التنوع الثقافي على فاعلية المنظمات العامة**  
**"دراسة ميدانية على مطار الملك خالد الدولي في المملكة**  
**العربية السعودية"**

وبعد مناقشة استمرت زهاء ثلاث ساعات ، اختلت اللجنة للمداولة  
وأوصت بمنح الباحث/ قحسان بن حسين بن محمد آل مخلص

بتقدير جيد جداً.

**لجنة المناقشة والحكم**

الأستاذ الدكتور/ عطية حسين أفندي  
الأستاذ المتفرغ بقسم الإدارة العامة بالكلية  
رئيساً

الأستاذ الدكتور/ حسن العلواني  
ستاذ المساعد المتفرغ بقسم الإدارة العامة بالكلية

الأستاذ الدكتور/ سمير محمد فريد  
الأستاذ المساعد بقسم الإدارة العامة والمحلية  
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

## قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
قائمة المحتويات.	أ - د
قائمة الجداول.	هـ - ز
قائمة الأشكال.	ح - ط
الإطار العام للدراسة.	١ - ١٨
مقدمة.	٢
أولاً: المشكلة البحثية.	٤
ثانياً: أهمية الدراسة وأهدافها.	٥
ثالثاً: مراجعة الأدبيات.	٦
رابعاً: الفرضيات والتساؤلات البحثية.	١٥
خامساً: منهجية الدراسة.	١٥
سادساً: تقسيم الدراسة.	١٧
الفصل الأول: التنوع الثقافي وفاعلية المنظمات العامة: الإطار المفاهيمي.	١٩ - ٧٨
المبحث الأول: فاعلية المنظمات العامة: المفهوم، القياس، والمحددات.	٢٢ - ٥٠
أولاً: مفهوم فاعلية المنظمات العامة.	٢٣
ثانياً: نماذج قياس فاعلية المنظمات العامة.	٢٧
ثالثاً: مؤشرات قياس فاعلية المنظمات العامة.	٢٩
رابعاً: محددات فاعلية المنظمات العامة.	٣٥
١. المحددات البيئية لفاعلية المنظمات العامة.	٣٥
٢. المحددات التنظيمية لفاعلية المنظمات العامة.	٣٧

٧٧ - ٥١	المبحث الثاني: العلاقة بين التنوع الثقافي وفاعلية المنظمات العامة.
٥٢	أولاً: مفهوم التنوع الثقافي.
٥٣	١. تعريف التنوع الثقافي.
٥٦	٢. إيجابيات وسلبيات التنوع الثقافي.
٥٨	ثانياً: العولمة وانعكاساتها على ظاهرة التنوع الثقافي.
٦٠	١. الانعكاسات السلبية للعولمة.
٦١	٢. الانعكاسات الإيجابية للعولمة.
٦٣	ثالثاً: التنوع الثقافي في المنظمات العامة.
٦٤	١. تأثير المنظمة على الجماعات ذات الثقافات المتنوعة.
٦٥	٢. تأثير الجماعات ذات الثقافات المتنوعة على المنظمة.
٦٩	٣. تنوع الثقافة التنظيمية.
٧٤	رابعاً: متطلبات الإدارة الجيدة للتنوع الثقافي في المنظمات العامة.
٧٨	خلاصة الفصل الأول.
١٢٩ - ٧٩	الفصل الثاني: مطار الملك خالد الدولي: الأبعاد التنظيمية وفاعلية الأداء.
١٠٨ - ٨١	المبحث الأول: الأبعاد التنظيمية والإدارية لمطار الملك خالد الدولي.
٨٢	أولاً: نشأة وتطور الطيران المدني في المملكة العربية السعودية.
٨٩	ثانياً: التحديات التي تواجه صناعة النقل الجوي في المملكة.
٨٩	١. التحديات الخارجية.
٩١	٢. التحديات الداخلية.
٩٦	ثالثاً: مطار الملك خالد: نظرة عامة.
٩٩	رابعاً: الهيكل التنظيمي لمطار الملك خالد الدولي.
١٠٢	خامساً: أعداد العاملين في مطار الملك خالد الدولي.

١٠٧	سادساً: إيرادات مطار الملك خالد الدولي. ....
١٢٨ - ١٠٩	<b>المبحث الثاني: فاعلية الأداء التنظيمي في مطار الملك خالد الدولي. ....</b>
	أولاً: حجم ونوعية الخدمات التي يقدمها مطار الملك خالد الدولي وأعداد
١١٠	المستفيدين منها. ....
١١٠	١. خدمات نقل الركاب. ....
١١٢	٢. خدمات الشحن الجوي والبريد. ....
١١٤	٣. خدمات الطيران التجارية في المطار. ....
١١٦	٤. خدمات الأمن والسلامة. ....
١١٩	٥. الخدمات الطبية. ....
	ثانياً: نصيب مطار الملك خالد الدولي من حركة النقل الجوي مقارنة بالمطارات
١٢٢	الدولية الأخرى في المملكة العربية السعودية. ....
١٢٢	١. نصيب مطار الملك خالد الدولي من حركة المسافرين في المملكة. ....
١٢٤	٢. نصيب مطار الملك خالد الدولي من حركة الشحن الجوي في المملكة. ....
١٢٦	٣. نصيب مطار الملك خالد الدولي من عمليات الطيران التجارية في المملكة. .
١٢٩	خلاصة الفصل الثاني. ....
	<b>الفصل الثالث: التنوع الثقافي وفاعلية الأداء التنظيمي في مطار الملك خالد الدولي:</b>
١٨٤ - ١٣٠	<b>الدراسة الميدانية. ....</b>
١٥١ - ١٣٢	<b>المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية وتوصيف العينة. ....</b>
١٣٢	أولاً: الهدف من الدراسة الميدانية. ....
١٣٣	ثانياً: إعداد صحيفة الاستبيان. ....
١٣٥	ثالثاً: تحديد مجتمع الدراسة الميدانية. ....
١٣٦	رابعاً: اختيار عينة الدراسة الميدانية. ....
١٣٧	خامساً: الاختبار القبلي Pre-Test للدراسة الميدانية. ....