

دور القيادة التحويلية في فاعلية إدارة التنوع الثقافي في المنظمات الدولية

"دراسة حالة عملية"

إعداد الطالبة ليلى عوض

إشراف الدكتور عبد الحميد الخليل

برنامج الماجستير في إدارة الأعمال - الإدارة التنفيذية - إدارة الموارد البشرية

العام الدراسي 2024-2025

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر القيادة التحويلية في إدارة التنوع الثقافي داخل منظمة دولية، وتحليل كيفية تعزيز بيئة عمل شاملة وعادلة ومستدامة. أظهرت النتائج أن ممارسات القيادة الداعمة للتنوع الثقافي تساهم في تحسين الأداء التنظيمي من خلال زيادة الإنتاجية، التعاون، الابتكار، والرضا الوظيفي. كما ساعدت القيادة التحويلية في رفع الوعي الثقافي وتعزيز العدالة التنظيمية وإدماج الفئات الأقل تمثيلاً، بينما أظهرت الفروقات الفردية مثل الخبرة والموقع الوظيفي تأثيراً أكبر على استجابة الموظفين لممارسات القيادة. على الرغم من التقدم، لا تزال بعض التحديات قائمة، بما في ذلك اختلاف أنماط التواصل والقيم المهنية والتحديات اللاواعية، إضافة إلى الحاجة لتعزيز الرضا والانتماء الوظيفي.

انطلاقاً من هذه النتائج، أوصت الدراسة بتعزيز برامج التدريب على الذكاء الثقافي، تطوير سياسات شاملة لإدارة التنوع، إرساء ثقافة القيادة التشاركية، تعزيز العدالة وتمكين الفئات الأقل تمثيلاً، تحسين بيئة العمل للارتقاء بالرضا والانتماء، وزيادة الشفافية والقيادة بالقدوة. كما أوصت بربط ممارسات القيادة التحويلية بأهداف التنمية المستدامة لضمان بيئة عمل داعمة للابتكار والمساواة على المدى الطويل.

Abstract:

This study aimed to explore the impact of transformational leadership on managing cultural diversity within an international organization and to analyze how to foster an inclusive, fair, and sustainable work environment. The results indicated that leadership practices supporting cultural diversity contribute to improving organizational performance by enhancing productivity, collaboration, innovation, and job satisfaction. Transformational leadership also helped raise cultural awareness, strengthen organizational justice, and promote the inclusion of underrepresented groups, while individual differences, such as experience and job position, had a greater influence on employees' responses to leadership practices. Despite the progress, some challenges remain, including differences in communication styles and professional values, unconscious biases, and the need to further enhance employee satisfaction and organizational commitment.

Based on these findings, the study recommended strengthening cultural intelligence training programs, developing comprehensive diversity management policies, fostering a participative leadership culture, promoting justice and empowering underrepresented groups, improving the work environment to enhance satisfaction and commitment, and increasing transparency and role-model leadership. It also recommended linking transformational leadership practices to sustainable development goals to ensure a work environment that supports innovation and equality in the long term.

الإهداء :

أهدي هذا العمل بكل فخر وامتنان لكل من ساهم في إنجازه. إلى دكاترتي الكرام الذين أغنوني بعلمهم وإرشادهم، وشاركوا خبراتهم القيمة، وحفزوني وطوروني على الصعيد الأكاديمي والمهني، فكانوا مصدر إلهام ودعم دائم. وإلى زوجي العزيز على دعمه المتواصل، وإلى ابنتي الغاليتين على صبرهن وتشجيعهن، وإلى صديقتي العزيزات على مشاركتهن لحظات العمل والفرح. كما أهدي شكري العميق إلى مديري الكريم الذي كان قدوة حقيقية للقائد الحكيم، ملهمًا بالتوجيه والرؤية، ومشجعًا على التفوق والإبداع.

الفهرس :

الصفحة	العنوان	الرقم
8	الفصل الأول الإطار العام	1
9	المقدمة العامة	2
10	مصطلحات الدراسة	3
11	دراسات سابقة / عربية و اجنبية	4
14	مشكلة الدراسة	5
16	أهداف الدراسة	6
17	أهمية الدراسة	7
19	المتغيرات في الدراسة	8
20	نموذج الدراسة	9
21	فرضيات الدراسة	10
22	منهج الدراسة	11
22	مجتمع و عينة الدراسة	12
23	حدود الدراسة	13
25	الإطار النظري للدراسة	14
50	الإطار العملي للدراسة	15
80	النتائج	16
81	التوصيات	17
83	المراجع	18
84	الملحق	19
85	الاستبيان	20
89	الاستبيانات التي تم الاعتماد عليها عند تصميم استبيان الدراسة	21

الصفحة	العنوان	الرقم
25	الفصل الثاني : الإطار النظري	1
26	التنوع الثقافي	2
26	أنواع التنوع الثقافي	3
27	فعالية التنوع الثقافي	4
27	مراحل الوعي بالتنوع الثقافي	5
28	إدارة التنوع الثقافي	6
29	نموذج إدارة التنوع الثقافي	7
29	علاقة القيادة التحويلية بباقي القيادات المعاصرة	8
30	القيادة التحويلية " مفهومها , خصائصها و أهميتها"	9
30	خصائص القيادة التحويلية	10
31	أهمية القيادة التحويلية	11
31	أهداف القيادة التحويلية	12
32	تعريف القائد التحويلي	13
32	أهم خصائص القائد التحويلي	14
33	كيفية بناء قدرات القائد التحويلي	15
34	أبعاد القيادة التحويلية ودورها في إدارة التنوع الثقافي	16
34	أثر خصائص القيادة التحويلية على الأداء والتناغم الثقافي	17
35	العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التنوع	18
36	أولاً : نموذج هوفستيد للأبعاد الثقافية (Hofstede's Cultural Dimensions Theory	19
37	نموذج Trompenaars : :	20
38	نظرية التعددية الثقافية (Multiculturalism Theory)	21
39	نظرية الإدماج والدمج الثقافي	22
39	نظريات السلوك التنظيمي	23
40	نماذج إدارة التنوع الثقافي	24
41	نظريات سلوكية واجتماعية مرتبطة بالتنوع	25
41	نظرية رأس المال البشري المتنوع	26

42	نموذج الذكاء الثقافي (Cultural Intelligence – CQ)	27
43	دعم القيادة للتحويل والتنوع الثقافي	28
44	الأداء التنظيمي	29
45	مؤشرات جودة الأداء التنظيمي	30
45	المبحث الخامس : الوعي الثقافي داخل المنظمة :	31
46	المبحث السادس :الفروقات الفردية و المؤشرات	32
47	المبحث السابع التحديات الثقافية	33
47	المبحث الثامن :أهداف التنمية المستدامة	34
50	الفصل الثالث : الإطار العملي للدراسة	35
52	المبحث الأول: مجتمع وعينة الدراسة وأداة جمع البيانات	36
54	أداة جمع البيانات (الاستبيان)	37
54	تصميم الاستبيان ومكوناته وفق مقياس ليكرت	38
56	المبحث الثاني: التحليل الإحصائي للبيانات	39
56	أولاً: التحليل الوصفي للبيانات الديمغرافية	40
62	ثانياً: اختبار الثبات والموثوقية ألفا كرونباخ	41
63	ثالثاً: نتائج تحليل الأقسام	42
67	القسم الثالث : الوعي و التحديات الثقافية	43
71	القسم الرابع: الأداء التنظيمي	44
74	القسم الخامس: التنمية المستدامة والعدالة	45
76	القسم السادس: الأبعاد الثقافية العالمية	46
79	سؤال مفتوح	47

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1. المقدمة العامة :

تشهد بيئات العمل الدولية في السنوات الأخيرة تطورات متسارعة على الصعيدين الاقتصادي والسياسي والاجتماعي، بالإضافة إلى التقدم التكنولوجي المتلاحق، نتيجة تعميق العولمة والتشابك بين الأسواق والثقافات. وقد أصبح هذا الواقع يفرض على المنظمات الدولية التعامل مع تنوع واسع للموارد البشرية، سواء من الناحية الديموغرافية (العرق، الجنس، العمر)، أو من ناحية التنوع الفكري والمهني (المؤهلات العلمية، الخبرات العملية، المناصب الوظيفية، القيم، أساليب القيادة)، أو فيما يتعلق بأساليب التواصل (اللغة، المهارات الاجتماعية) مما جعل التنوع الثقافي أحد أبرز التحديات التي تواجه المنظمات الدولية اليوم، ومن المتوقع أن يزداد أهميته مستقبلاً. إذ إن عدم إدارته بشكل فعال قد يحول هذا التنوع إلى عائق أمام تحقيق الأهداف التنظيمية، ويؤثر سلباً على سلوكيات الموظفين وأدائهم وإنتاجيتهم. كما أن التنوع يؤثر بشكل مباشر على أنماط القيادة وفعالية التواصل وآليات اتخاذ القرار، بالإضافة إلى انعكاسه على مستويات الابتكار ورضا الموظفين، مما يجعل إدارة التنوع ضرورة استراتيجية وليست خياراً تنظيمياً.

كما يزيد دور المنظمات الدولية في تطبيق أهداف التنمية المستدامة من مسؤوليتها في إدارة التنوع الثقافي بشكل فعال، من أجل بناء مؤسسات قوية ومستدامة، تتمتع ببيئة عمل متناغمة ومحفزة، تعزز قيم النزاهة والشفافية، وتضمن تكافؤ الفرص بين الذكور والإناث، والقضاء على جميع أشكال التمييز، وتعزز القدرة على إدارة النزاعات بطرق سلمية وبناءة.

وفي هذا السياق، يتجلى الدور الجوهري للقيادة التحولية في تحقيق تكامل الموارد البشرية المتنوعة ثقافياً داخل المنظمات الدولية، حيث توفر القيادة التحولية أدوات عملية لاستثمار التنوع الثقافي كقيمة مضافة، بما يعزز الأداء المؤسسي ويرتقي بثقافة العمل الجماعي. ويزداد أهمية هذا الدور عند مقارنتها بأنماط القيادة الأخرى، حيث تركز القيادة التحولية على التحفيز، والابتكار، وبناء بيئة عمل شاملة، تعزز الانتماء والاحترام المتبادل بين الموظفين.

كذلك تنبع أهمية هذه الدراسة من سعيها إلى سد فجوة معرفية في الأدبيات الأكاديمية، حيث إن معظم الدراسات تناولت التنوع الثقافي بمعزل عن أنماط القيادة، أو ركزت على سياقات محلية دون التوسع في البيئات الدولية. كما أن البحوث المتعلقة بالقيادة التحولية غالباً ما اقتصرت على جوانب

التحفيز والتغيير التنظيمي، دون الربط المباشر بإدارة التنوع الثقافي وتأثيرها على الأداء المؤسسي والوعي الثقافي داخل المنظمات.

ومن هنا تهدف هذه الدراسة إلى بناء نموذج تكاملي يُعزز فهم العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التنوع الثقافي، ويُسهّم في تطوير ممارسات تنظيمية فعالة تواكب تحديات العولمة، وتدعم الابتكار، وتحقق التميز المستدام للمنظمات. مع مراعاة الفروقات الفردية بين الموظفين، بما يضمن بيئة عمل قائمة على الاحترام والتقبل، ويُسهّم في ترسيخ ممارسات قيادية تتماشى مع المعايير الدولية للتنمية المستدامة و العدالة التنظيمية .

2. مصطلحات الدراسة:

- **التنوع الثقافي (Cultural Diversity):** يشير إلى الاختلافات بين الأفراد داخل المنظمة من حيث القيم والمعتقدات والعادات والخلفيات الاجتماعية والجغرافية. يُستفاد من هذا التنوع لتعزيز الابتكار وتحسين الأداء التنظيمي (كوكس، 1993، ص. 52).
- **إدارة التنوع الثقافي (Cultural Diversity Management):** هي السياسات والممارسات التي تهدف إلى تعزيز التكامل والعدالة بين الموظفين من خلفيات ثقافية مختلفة، والاستفادة من اختلافاتهم لتحقيق أهداف المنظمة (كوكس، 1993، ص. 45).
- **الفروق الفردية (Individual Differences):** تشير إلى الاختلافات بين الأفراد في الصفات النفسية والجسدية والسلوكية، مثل القدرات العقلية، الشخصية، المهارات، والخبرات السابقة. تلعب هذه الفروق دورًا مهمًا في تأثير أداء الأفراد، أسلوب تعلمهم، وتفاعلهم مع زملائهم في المنظمة (كوكس، 1993، ص. 78).
- **المنظمة الدولية (International Organization):** هي منظمة تضم أعضاء من عدة دول أو تعمل عبر الحدود الوطنية، وتهدف إلى تحقيق أهداف مشتركة على المستوى الدولي، مع التعامل مع تحديات ثقافية وتنظيمية متعددة (دوجلاس ونيومان، 2000، ص. 85).
- **القيادة التحويلية (Transformational Leadership):** هي أسلوب قيادي يركز على تحفيز وإلهام الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة، من خلال استخدام الإبداع، التواصل الفعال، وتمكين الموظفين، مع تعزيز الابتكار والتغيير الإيجابي (هشام، 2013، ص. 120).

- **الفعالية التنظيمية (Organizational Effectiveness)** : هي مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، من خلال استغلال الموارد بشكل مثالي، وتحسين الأداء العام، وتعزيز رضا الموظفين والمستفيدين من خدماتها (روبينز وجادج، 2019، ص. 210).
- **الأداء التنظيمي (Organizational Performance)** : هو مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية، ويشمل مؤشرات مثل الإنتاجية، التعاون بين الفرق، الابتكار، ورضا الموظفين (كابلان ونورتون، 1996، ص. 78).
- **الوعي الثقافي (Cultural Awareness)** : هو قدرة الأفراد على إدراك الفروقات الثقافية بين الأشخاص، وفهم قيمهم ومعتقداتهم، والتواصل بفعالية مع الآخرين مع احترام التنوع الثقافي، بما يعزز العدالة والتناغم داخل المنظمة (هوفستيد، 2001، ص. 102).
- **التميز المؤسسي (Organizational Excellence)** : هو قدرة المنظمة على تحقيق مستوى متقدم من الأداء والكفاءة والجودة في جميع عملياتها، مع التركيز على الابتكار والتحسين المستمر ورضا الموظفين والمستفيدين، بما يضمن الاستدامة والقدرة التنافسية (هشيش، 2015، ص. 88).
- **دعم القيادة (Leadership Support)** : هو مجموعة الممارسات والسلوكيات التي يقوم بها القائد لتوجيه وتمكين وتحفيز الموظفين، بالإضافة إلى توفير الموارد والتشجيع اللازم لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية (هشام، 2013، ص. 120).

3. الدراسات السابقة:

تُعد مراجعة الأدبيات العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة خطوة أساسية لفهم السياق النظري للدراسة، وتحديد الفجوات البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدها. وقد تنوعت الدراسات السابقة بين عربية وأجنبية، وتفاوتت في مدى ارتباطها المباشر بموضوع القيادة التحويلية وإدارة التنوع، كما يلي:

3.1. الدراسات العربية:

- **هبري، أسية (2019)** استراتيجيات إدارة التنوع الثقافي في شركة زين للاتصالات مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية.

- هدفت الدراسة إلى تحليل استراتيجيات إدارة التنوع الثقافي داخل شركة "زين" للاتصالات، مع التركيز على آليات استقطاب المواهب، وتطوير بيئة عمل منسجمة، وتعزيز التعاون بين الموظفين من جنسيات مختلفة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستعان بالوثائق التنظيمية

والمقابلات والاستبيانات. أظهرت النتائج اعتماد الشركة على استراتيجيات واضحة لإدارة التنوع من خلال التدريب، دعم التعددية، وتطوير السياسات التنظيمية. ورغم ذلك، لم تتطرق الدراسة إلى العلاقة بين القيادة التحولية والتنوع الثقافي أو تأثير أنماط القيادة في تعزيز الانسجام الثقافي. وأوصت الدراسة بتطوير برامج قيادة موجهة لدعم التنوع وتعزيز التفاهم الثقافي.

- **عسيري، محمد (2021).** أثر التنوع الثقافي على جودة الأداء الوظيفي في المؤسسات. جامعة الملك خالد.

- هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين التنوع الثقافي وجودة الأداء الوظيفي، مع التركيز على تأثير المتغيرات الديموغرافية مثل العمر والخبرة الوظيفية. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي من خلال استبانة تم تطبيقها على عينة من الموظفين العاملين في مؤسسات ذات تركيبة ثقافية متنوعة. بينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التنوع الثقافي وجودة الأداء، إضافة إلى تأثير المتغيرات الديموغرافية في قوة هذه العلاقة. ورغم تأكيد النتائج على أهمية السياسات الداعمة للتنوع في رفع الإنتاجية والرضا الوظيفي، لم تربط الدراسة بين التنوع الثقافي والقيادة التحولية، ولم تتناول آليات القيادة في إدارة الاختلافات الثقافية. وأوصت الدراسة بتطوير سياسات تنظيمية تعزز الانسجام الثقافي وتحسن جودة الممارسات الإدارية.

- **رضا السيد محمد سليمان (2023).** أثر تقبل التنوع الثقافي في الشركات متعددة الجنسيات على ديناميكية فرق العمل والأداء الإبداعي. جامعة السويس.

-هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تقبل التنوع الثقافي داخل الشركات متعددة الجنسيات، والتركيز على دور التفاعل بين الثقافات في تعزيز ديناميكية فرق العمل وتنمية الأداء الإبداعي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبيان موجّه لموظفين يعملون ضمن بيئات عمل متنوعة ثقافيًا. أظهرت النتائج أن التفاعل الثقافي يسهم بشكل ملحوظ في رفع مستوى الإبداع وتحسين تعاون الفرق، بينما لم تتناول الدراسة دور أنماط القيادة أو تأثيرها في العلاقة بين التنوع الثقافي والإبداع. وأوصت الدراسة بزيادة دعم برامج الدمج الثقافي وتعزيز التفاعل بين الموظفين من خلفيات مختلفة لتحسين الأداء الإبداعي

- **خديجة حاج هني (2024).** القيادة التحولية ودورها في إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال. الجزائر.

هدفت الدراسة إلى تحليل دور القيادة التحويلية في إدارة التنوع الثقافي داخل مؤسسة جزائرية، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والثقة، والتحفيز، وبيئة العمل المتنوعة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة موجهة للموظفين. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتعزيز الثقة والتحفيز في بيئة العمل متعددة الثقافات. ورغم ذلك، اقتصرَت الدراسة على السياق الجزائري المحلي، ولم تربط القيادة التحويلية بالأداء التنظيمي ككل أو بمستويات الوعي الثقافي لدى القادة. وأوصت الدراسة بتعزيز برامج التدريب القيادي وتنمية قدرات القادة على إدارة الاختلافات الثقافية.

3.2. الدراسات الأجنبية :

- **Smith et al. (2020 United States). Cultural Awareness and Leadership in International Companies.**

- تناولت هذه الدراسة العلاقة بين الوعي الثقافي وفاعلية القيادة داخل الشركات الدولية. اعتمد الباحثون على مقابلات شبه موجهة وتحليل وثائق تنظيمية لفهم كيفية إدارة القادة للاختلافات الثقافية. أبرزت النتائج أن القادة ذوي الوعي الثقافي المرتفع يتمتعون بقدرة أكبر على تقليل الصراعات وخلق بيئة عمل منسجمة. ومع ذلك، لم تربط الدراسة هذه النتائج بشكل مباشر بنمط القيادة التحويلية، بل ركزت على الوعي الثقافي والذكاء الثقافي كعناصر أساسية للنجاح القيادي. وأوصت بإجراء دراسات مستقبلية تجمع بين نظريات القيادة والوعي الثقافي لتطوير أطر أكثر شمولاً.

- **Li & Wang (2021 – China). Transformational Leadership and Innovation in Multicultural Teams.**

- هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار داخل فرق العمل متعددة الثقافات في المؤسسات الصينية. استخدمت منهجاً كمياً يعتمد على استبيانات تقيس العلاقات بين أبعاد القيادة التحويلية (كالإلهام والتحفيز العقلي) ومتغيرات الابتكار. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية وقدرة الفرق متعددة الثقافات على الابتكار. ورغم قوة النتائج، افتقرت الدراسة إلى تحليل نوعي للتجارب الثقافية التي يعيشها الموظفون، ولم تستكشف كيف تتفاعل الخلفيات الثقافية المختلفة مع نمط القيادة التحويلية. وأوصت بدمج مناهج نوعية لفهم الأبعاد الثقافية الدقيقة للتجربة القيادية.

- **Morris (2023). Cultural Diversity in Workplace and the Role of Management.**

- هدفت هذه الدراسة إلى بحث دور الإدارة في دعم التنوع الثقافي داخل بيئات العمل، وذلك من خلال تحليل ممارسات الإدارة في التعامل مع الفروق الثقافية بين الموظفين. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على تحليل حالات تنظيمية متنوعة. أظهرت النتائج أن الإدارة الواعية ثقافيًا تسهم في الحد من الصراعات وتعزيز التعاون بين الموظفين من خلفيات ثقافية متعددة. كما أوضحت أن تبني الاتصال الشامل والممارسات الإدارية الحساسة للثقافة يؤدي إلى رفع مستوى التفاهم والانسجام. ومع ذلك، لم تخصص الدراسة القيادة التحويلية كمحور رئيسي ولم تدرس دورها المباشر في إدارة التنوع. وأوصت بضرورة تعزيز تدريب القادة على الكفاءة الثقافية وتقنيات إدارة الاختلافات.

- **Huang (2024). The Influence of Cultural Diversity on Team Performance in Multinational Corporations.**

- ركزت هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين التنوع الثقافي وفعالية الفرق داخل الشركات متعددة الجنسيات. استخدمت الدراسة منهجًا كميًا اعتمد على استبيانات وجهت لفرق عمل تضم موظفين من خلفيات ثقافية مختلفة. بيّنت النتائج أن التنوع الثقافي يمكن أن يكون مصدر قوة يؤدي إلى تنوع أفكار أوسع وقدرة أعلى على الإبداع، شرط أن تتم إدارته بفعالية. كما أظهرت النتائج أن وجود سياسات واضحة لإدارة التنوع يزيد من مستوى فعالية الفرق. ومع ذلك، لم تتناول الدراسة دور القيادة التحويلية في تعزيز أثر التنوع الثقافي، ولم تربط بين أساليب القيادة ونتائج الأداء. وأوصت بدمج نظريات القيادة في الدراسات المستقبلية الخاصة بالتنوع

4. مشكلة الدراسة :

يشهد العالم اليوم توسعًا متسارعًا في نطاق عمل المنظمات الدولية، ما أدى إلى تنوع كبير في القوى العاملة من حيث الخلفيات الثقافية والجغرافية والاجتماعية. هذا التنوع، وإن كان مصدرًا للابتكار، إلا أنه يطرح تحديات تنظيمية معقدة، أبرزها كيفية إدارة الفروقات الثقافية بما يضمن الانسجام المؤسسي ويُعزز الأداء. فرغم إدراك العديد من المؤسسات لأهمية إدارة التنوع الثقافي، إلا أن الممارسة الفعلية لا تزال تواجه صعوبات ملموسة في تحقيق التوازن بين احترام الاختلافات وضمان الكفاءة التنظيمية، خاصة في ظل وجود عوامل مثل سوء الفهم الثقافي، حواجز اللغة، التحيز، ومقاومة التغيير.

في هذا السياق، تبرز القيادة التحويلية كنمط قيادي يتمتع بقدرة على تحفيز الأفراد، تمكينهم، وبناء رؤية مشتركة، ما يجعلها محورًا أساسيًا في تحليل العلاقة بين القيادة وإدارة التنوع الثقافي في هذه الدراسة، ومع ذلك، فإن العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التنوع الثقافي لم تُدرس بعد بشكل كافٍ في البيئات الدولية متعددة الثقافات، كما أن الفروقات الفردية بين الموظفين، كالموقع الوظيفي، الخبرة، النوع الاجتماعي، والخلفية الجغرافية قد تؤثر على إدراكهم لدعم القيادة واستجابتهم له، مما ينعكس على مستوى الوعي الثقافي وجودة الأداء داخل المنظمة.

وتزداد أهمية هذه الإشكالية في ظل سعي المنظمات الدولية إلى تحقيق أهداف التنمية المستدامة، التي تُبرز العدالة، الإدماج، والعمل اللائق كركائز أساسية في بيئات العمل متعددة الثقافات.

ورغم تزايد الاهتمام الأكاديمي بهذا المجال، إلا أن مراجعة الأدبيات تكشف عن قصور منهجي وميداني في الدراسات السابقة، حيث اعتمدت أغلبها على عينات محدودة أو سياقات محلية ضيقة، واكتفت باستخدام أدوات كمية دون التعمق في البعد النوعي للسلوكيات والتجارب الثقافية. كما أن كثيرًا من هذه الدراسات أغفلت التحديات الثقافية التي تواجه القيادة، ولم تستند إلى نماذج نظرية عالمية مثل نموذج Hofstede أو Trompenaars، ما أضعف قدرتها على تقديم تحليل مقارن وشامل.

من هنا، تتبع مشكلة الدراسة الحالية من الحاجة إلى سد هذه الفجوة البحثية، من خلال الاعتماد على منهجية مختلطة تجمع بين التحليل الكمي والنوعي، وتستند إلى نماذج نظرية عالمية لتقديم فهم أكثر شمولًا وتحليل العلاقة بين دعم القيادة للتنوع الثقافي وتحديدًا القيادة التحويلية وتأثير ذلك على جودة الأداء التنظيمي والوعي الثقافي داخل المنظمة. كما تسعى الدراسة إلى إدماج التحديات الثقافية والفروقات الفردية كعوامل مؤثرة في هذا السياق، وذلك ضمن بيئة دولية متعددة الثقافات، باستخدام منهجية تجمع بين الأدوات الكمية والنوعية،

من ذلك ينتج لدينا التساؤل الرئيسي :

ما طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التنوع الثقافي داخل المنظمات الدولية متعددة الثقافات، وكيف ينعكس ذلك على جودة الأداء التنظيمي والوعي الثقافي؟

التساؤلات الفرعية التالية :

- ما مدى فعالية ممارسات القيادة الداعمة للتنوع الثقافي (مثل السياسات، التدريب، الحوار، إشراك الموظفين) في تحسين جودة الأداء التنظيمي داخل المنظمة الدولية محل الدراسة من حيث الإنتاجية، التعاون، الابتكار، والرضا الوظيفي؟
- كيف تُسهم ممارسات القيادة الداعمة للتنوع الثقافي في تعزيز الوعي الثقافي داخل المنظمة، من حيث إدراك الفروقات، التواصل بين الثقافات، احترام القيم، وتقبل الاختلاف، بما يُعزز العدالة التنظيمية ويُسهم في إدماج الفئات الأقل تمثيلاً؟
- ما مدى تأثير الفروقات الفردية (كالخبرة، النوع الاجتماعي، الخلفية الجغرافية) في استجابة الموظفين لممارسات القيادة الداعمة للتنوع الثقافي؟
- ما مدى مساهمة القيادة التحويلية في تعزيز العدالة التنظيمية وتمكين الفئات الأقل تمثيلاً داخل المنظمة؟
- ما هي التحديات الثقافية التي قد تؤثر على فاعلية القيادة التحويلية في إدارة التنوع الثقافي؟

5. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى بناء إطار تحليلي متكامل يُفسر العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التنوع الثقافي، وتقييم أثر هذا النمط القيادي على جودة الأداء التنظيمي ومستوى الوعي الثقافي لدى الموظفين، ضمن بيئة تنظيمية دولية متعددة الثقافات تتسم بتنوع الخلفيات والخبرات.

وانطلاقاً من هذا الهدف العام، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- تقييم فعالية ممارسات القيادة الداعمة للتنوع الثقافي، بما في ذلك السياسات الشاملة، برامج التدريب، الحوار المؤسسي، وإشراك الموظفين، في تحسين الأداء التنظيمي من حيث الإنتاجية، التعاون، الابتكار، والرضا الوظيفي.
- تحليل دور القيادة التحويلية في تعزيز الوعي الثقافي داخل المنظمة، من خلال رفع مستوى إدراك الفروقات الثقافية، تحسين التواصل بين الثقافات، وتعزيز احترام القيم وتقبل الاختلاف، بما يُسهم في ترسيخ العدالة التنظيمية وإدماج الفئات الأقل تمثيلاً.
- استكشاف أثر الفروقات الفردية بين الموظفين، مثل الموقع الوظيفي، الخبرة، النوع الاجتماعي، والخلفية الجغرافية — على إدراكهم لدعم القيادة واستجابتهم له، في سياق بيئة عمل متعددة الثقافات.

- ربط ممارسات القيادة التحويلية بأهداف التنمية المستدامة ذات الصلة، وتقييم مدى مساهمتها في تحقيق بيئة عمل عادلة، شاملة، ومحفزة على الابتكار.
- تحديد أبرز التحديات الثقافية التي تواجه القيادة في المنظمات الدولية، وقياس قدرة القيادة التحويلية على التعامل معها بفعالية، بما يُعزز من الانسجام المؤسسي والاستدامة التنظيمية.
- الإجابة على تساؤلات تطبيقية تتعلق بمدى فاعلية سياسات إدارة التنوع الثقافي، ودور القيادة التحويلية في تعزيز هذه الفاعلية، وأثر التنوع المدعوم بالقيادة على الأداء المؤسسي في المنظمات متعددة الثقافات.

6. أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تركيزها على أحد أبرز التحديات التي تواجه المنظمات الدولية في العصر الحديث، والمتمثل في إدارة التنوع الثقافي داخل بيئات عمل متعددة

وفي هذا السياق، تُسهم الدراسة في تقديم إطار تحليلي متكامل يساعد المنظمات على فهم العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التنوع الثقافي، من خلال تحليل أثر هذه العلاقة على كل من جودة الأداء التنظيمي ومستوى الوعي الثقافي داخل المنظمات الدولية. وتُعد هذه المقاربة ذات أهمية خاصة في ظل محدودية الدراسات التي تناولت هذه العلاقة بشكل تكاملي، حيث ركزت معظم الأدبيات السابقة إما على القيادة أو على التنوع الثقافي بمعزل عن بعضهما، أو اقتصرت على سياقات محلية دون التوسع في البيئات الدولية متعددة الثقافات.

وتتميز هذه الدراسة عن غيرها بدمجها بين الأبعاد القيادية والثقافية والتنظيمية، مع مراعاة الفروقات الفردية والتحديات الثقافية التي تؤثر في فعالية القيادة داخل المنظمات. كما تتفرد بإدماج أهداف التنمية المستدامة ضمن إطارها التحليلي، لا سيما تلك المتعلقة بالعدالة، الإدماج، والعمل اللائق، مما يمنحها بعداً استراتيجياً يتجاوز التحليل النظري إلى تقديم حلول عملية قابلة للتطبيق.

وبناءً على ما سبق، تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العربية والدولية في مجال السلوك التنظيمي، وتُوفر أساساً علمياً لتطوير استراتيجيات قيادية أكثر فاعلية في إدارة التنوع الثقافي، بما يُعزز من قدرة المؤسسات الدولية على الابتكار، ويُرسخ بيئة عمل منسجمة وتنافسية في ظل التغيرات العالمية المتسارعة.

6.1. الأهمية النظرية :

تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة من سعيها إلى بناء فهم متكامل لدور القيادة التحويلية في دعم التنوع الثقافي داخل المنظمات الدولية، وتحليل انعكاسات ذلك على الأداء المؤسسي والوعي الثقافي. وتُقدم الدراسة نموذجًا مفاهيميًا يجمع بين المتغيرات التنظيمية والسلوكية .

وتُسهّم الدراسة في سد فجوة واضحة في الأدبيات السابقة، من خلال تناول فعالية إدارة التنوع الثقافي في السياقات الدولية، وهو ما يجعلها مرجعًا مهمًا للباحثين والممارسين الراغبين في تطوير فهمهم للمفاهيم القيادية الحديثة.

كما تكمن القيمة النظرية للدراسة في النقاط التالية:

- تحليل العلاقة بين دعم القيادة والتنوع الثقافي باستخدام نموذج مفاهيمي يجمع بين الأبعاد التنظيمية والسلوكية.
- إدماج التحديات الثقافية والفروقات الفردية كعوامل مؤثرة في تفسير نتائج الأداء والوعي، وهو جانب غالبًا ما أغفله الدراسات السابقة.
- الاستناد إلى إطار نظري يقارن بين نماذج عالمية مثل Hofstede و Trompenaars، مما يُثري التحليل ويُتيح المقارنة بين الثقافات المختلفة،
- معالجة ثغرات بحثية قائمة من خلال التعمق في الأبعاد التفاعلية للقيادة والتنوع، بما يُنتج نتائج أكثر دقة وواقعية، ويعكس التجربة الثقافية للموظفين بشكل شامل.

6.2 الأهمية العملية :

تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في تقديم إطار تطبيقي يساعد المؤسسات الدولية على تحسين إدارتها للتنوع الثقافي، من خلال فهم أعمق للدور الذي تضطلع به القيادة، لا سيما القيادة التحويلية، في دعم هذا التنوع وتأثيره المباشر على جودة الأداء التنظيمي ومستوى الوعي الثقافي داخل بيئة العمل.

وقد حرصت هذه الدراسة على إبراز مجموعة من الجوانب التطبيقية التي يمكن أن تُسهّم في تطوير الممارسات الإدارية، وتتمثل فيما يلي:

- تمكين القيادات التحويلية من صياغة سياسات واستراتيجيات فعالة تُراعي دمج الموظفين من خلفيات ثقافية متعددة، بما يُسهم في بناء بيئة عمل شاملة تُقلل من احتمالات الصراع الناتج عن سوء الفهم الثقافي .
- تقديم توصيات عملية مستندة إلى نتائج الدراسة، تهدف إلى مساعدة المؤسسات في مواجهة التحديات الثقافية، مثل حواجز اللغة ومقاومة التغيير، من خلال تصميم برامج تدريبية وتفعيل قنوات التواصل الداخلي، بما يُعزز قدرة الفرق على التكيف والاندماج.
- دعم تطوير القيادات التحويلية في فهم الفروقات الفردية بين الموظفين "كالموقع الوظيفي، النوع الاجتماعي، الخلفية الجغرافية، والخبرة المهنية و استثمار هذه الفروقات كعناصر قوة تُسهم في تحسين الاستجابة للسياسات القيادية، وتعزيز الأداء الجماعي.
- تتعكس إيجابياً على الأداء العام للمؤسسة، مما يُعزز من قدرتها التنافسية في السياق الدولي المتغير .
- تطبيق الأطر النظرية على الواقع العمل: من خلال ربط نتائج الدراسة بالنماذج النظرية مثل Hofstede ، Trompenaars ، مما يساعد المؤسسات على فهم أبعاد الثقافة المختلفة وتطبيقها عملياً في تطوير برامج القيادة وإدارة التنوع ، و توفير أساس علمي موثوق لتقييم السياسات الحالية وتحسينها وفق المعايير الدولية، بما يحقق الاستفادة التنظيمية .

7. المتغيرات في الدراسة /نموذج الدراسة :

1- المتغير المستقل (Independent Variable)

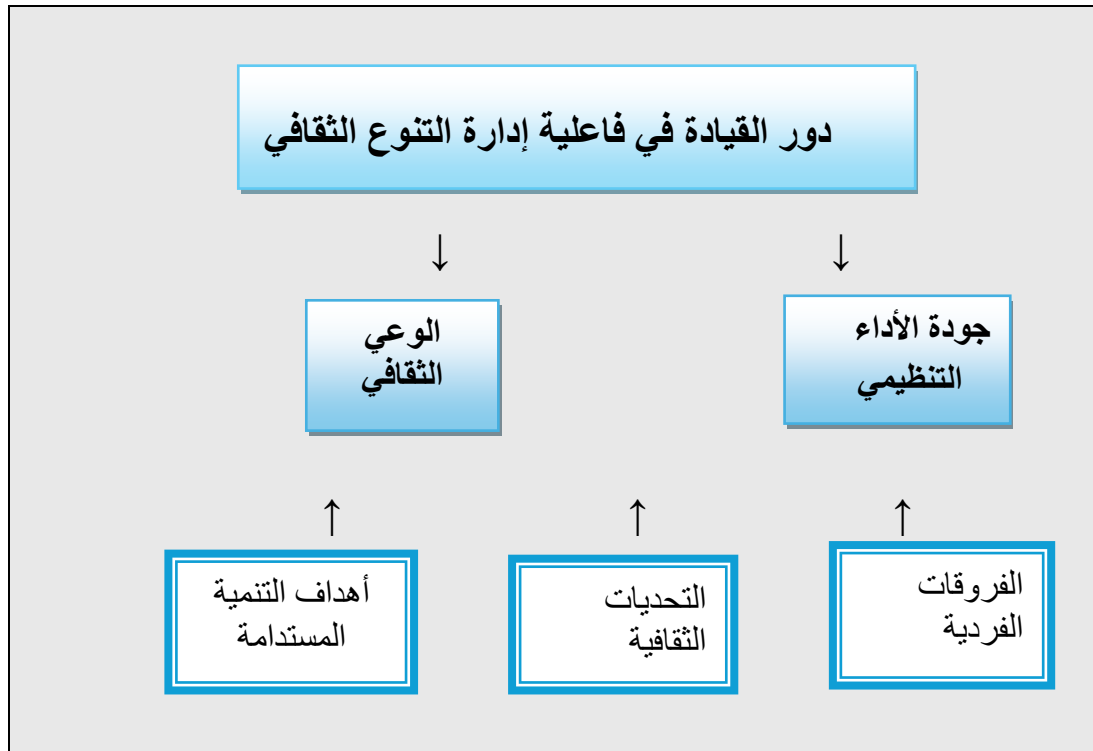
دعم القيادة للتنوع الثقافي ويمثل هذا المتغير ممارسات القيادة التحويلية التي تشمل السياسات، التدريب، الحوار، إشراك الموظفين، وفهم الفروقات الثقافية، ويُفترض أن يكون له تأثير مباشر على المتغيرات التابعة.

2- المتغيرات التابعة (Dependent Variables)

2.1 جودة الأداء التنظيمي ويشمل مؤشرات مثل: الإنتاجية، التعاون، الابتكار، والرضا الوظيفي.

2.2 الوعي الثقافي داخل المنظمة ويشمل: إدراك الفروقات الثقافية، تحسين التواصل بين الثقافات، احترام القيم، وتقبل الاختلاف و احترام التنوع كقيمة مؤسسية و بالتالي تعزيز العدالة التنظيمية وإدماج الفئات الأقل تمثيلاً .

. نموذج الدراسة :



يرتكز النموذج التحليلي المقترح في هذه الدراسة على قياس دور القيادة التحويلية في فاعلية إدارة التنوع الثقافي —من خلال تبني سياسات تدريبية فعّالة، وتعزيز الحوار المؤسسي، وتطوير فهم عميق للفروقات الثقافية و تحليل انعكاس هذا الدور على جودة الأداء التنظيمي وتعزيز مستوى الوعي الثقافي داخل المنظمة.

ويفترض النموذج أن هناك مجموعة من العوامل الوسيطة التي قد تؤثر في قوة العلاقة بين القيادة التحويلية والتحسينات المرجوة، أبرزها: الفروقات الفردية بين الموظفين (مثل الخبرة، المنصب، النوع الاجتماعي، والخلفية الجغرافية)، إلى جانب التحديات الثقافية التي تواجه المنظمات الدولية، مثل حواجز اللغة، اختلاف القيم، وسوء الفهم بين الثقافات.

كما يُشير النموذج إلى أن تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الوعي الثقافي الناتجين عن دعم القيادة للتنوع، يُمكن أن يُساهما بشكل غير مباشر في تحقيق عدد من أهداف التنمية المستدامة، لا سيما تلك المتعلقة بالمساواة بين الجنسين، والحد من أوجه عدم المساواة، وتعزيز بيئة عمل عادلة وشاملة.

وبناءً على ذلك، يُصمم النموذج ليكون إطارًا مرئيًا وقابلًا للتطبيق في بيئات متعددة الثقافات، حيث يأخذ في الاعتبار التباين في استجابات الموظفين لممارسات القيادة، ويُفسر الفروقات في نتائج الأداء والانسجام الثقافي بين المنظمات الدولية. ويهدف هذا النموذج إلى تقديم أداة تحليلية متكاملة تساعد في فهم ديناميكيات القيادة والتنوع، وتُسهم في تطوير استراتيجيات أكثر فاعلية لإدارة الموارد البشرية، بما يتماشى مع التوجهات العالمية نحو تحقيق التنمية المستدامة في بيئات العمل الدولية.

8. فرضيات الدراسة :

تبنى فرضيات هذه الدراسة على تصور مبدئي حول العلاقة المحتملة بين القيادة التحويلية وإدارة التنوع الثقافي، وانعكاس ذلك على الأداء التنظيمي والوعي الثقافي داخل المنظمات الدولية متعددة الثقافات. وتأتي هذه الفرضيات لتوفير إطار تحليلي يمكن من اختبار مدى تأثير السياسات القيادية الداعمة للتنوع على مختلف جوانب العمل المؤسسي، في ظل بيئة تنظيمية تتسم بالتعدد الثقافي.

كما تنبثق من هذه الفرضية العامة فرضيات فرعية تهدف إلى تحديد تأثير ممارسات القيادة التحويلية على جوانب محددة من الأداء التنظيمي والوعي الثقافي، مثل الإنتاجية، التعاون، الابتكار، والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى إدراك الفروقات الثقافية، وتحسين التواصل بين الثقافات، واحترام القيم وتقبل الاختلاف. وتساعد هذه الفرضيات في استكشاف كيفية مساهمة القيادة التحويلية في تحسين الكفاءة والاندماج داخل المؤسسة، مع مراعاة التحديات الثقافية التي قد تؤثر في قوة هذه العلاقات.

ومن ذلك ينتج لدينا الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة إيجابية بين دعم القيادة التحويلية للتنوع الثقافي وجودة الأداء التنظيمي ومستوى الوعي الثقافي داخل المنظمات الدولية متعددة الثقافات .

الفرضيتان الفرعيتان :

1. توجد علاقة بين ممارسات القيادة الداعمة للتنوع الثقافي (مثل السياسات، التدريب، الحوار، وإشراك الموظفين) وجودة الأداء التنظيمي، من حيث الإنتاجية، التعاون، الابتكار، والرضا الوظيفي، داخل المنظمة الدولية محل الدراسة.
2. توجد علاقة بين دعم القيادة للتنوع الثقافي و تعزيز الوعي الثقافي داخل المنظمة، من خلال مستوى إدراك الفروقات الثقافية، وتحسين التواصل بين الثقافات، وتعزيز احترام القيم وتقبل الاختلاف و احترام التنوع كقيمة مؤسسية و بالتالي تعزيز العدالة التنظيمية وإدماج الفئات الأقل تمثيلاً .

9. منهج الدراسة :

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى وصف الظواهر ودراسة العلاقات بين المتغيرات المتعلقة بالقيادة التحويلية وإدارة التنوع الثقافي داخل منظمة دولية في دمشق. ويجمع المنهج بين الجانب الكمي من خلال الاستبيانات التي تقيس مؤشرات الأداء التنظيمي، الوعي الثقافي، الفروقات الفردية، والتحديات الثقافية، وبين الجانب النوعي عبر السؤال المفتوح الذي يعكس مقترحات المشاركين وتجاربهم العملية.

ويُعد هذا المنهج مناسباً لدراسة بيئة العمل متعددة الثقافات، حيث يسمح بتحليل العلاقة بين دعم القيادة للتحويل وإدارة التنوع الثقافي، وفحص انعكاس ذلك على جودة الأداء التنظيمي ومستوى الوعي الثقافي لدى الموظفين. كما يُمكن من خلاله اختبار أثر الفروقات الفردية "الخبرة، النوع الاجتماعي، الخلفية الجغرافية" والتحديات الثقافية "حواجز اللغة، التصورات النمطية، سوء الفهم" على استجابات الموظفين للسياسات القيادية، بما يتيح تقديم نتائج دقيقة وقابلة للتعميم ضمن البيئة المدروسة.

10. مجتمع وعينة الدراسة :

10.1 المجتمع المدروس:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والعاملين في منظمة دولية في مدينة دمشق، والذين يمثلون شريحة واسعة وفاعلة في بيئة العمل الدولية متعددة الثقافات، يشمل هذا المجتمع كوادرات إدارية، وخدمية، ويتميز بتنوعه من حيث الخلفيات الجغرافية، النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، والمواقع الوظيفية المختلفة، الأمر الذي يعكس صورة واقعية عن البيئة التنظيمية متعددة الثقافات داخل المنظمة.

10.2 نوع العينة:

تم اختيار عينة عشوائية قوامها (100) موظف وموظفة من مختلف الأقسام التابعة للمنظمة الدولية في دمشق، موزعين على المدارس، المكاتب الإدارية، والبرامج الخدمية، وقد روعي في هذا الاختيار أن تشمل العينة موظفين من خلفيات ثقافية وجغرافية متنوعة، ومن مستويات وظيفية مختلفة، وذلك لضمان شمولية النتائج وعدم انحيازها لفئة واحدة أو قسم محدد داخل المنظمة.

11. حدود الدراسة:

تُعد حدود الدراسة من العناصر الأساسية التي تُحدد نطاق البحث وتُوضح الإطار الذي يتحرك ضمنه الباحث، بما يضمن التركيز والدقة في جمع البيانات وتحليلها. وفي هذه الدراسة، تم تحديد الحدود التالية:

1. الحدود الموضوعية

تركز الدراسة على تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التنوع الثقافي داخل المنظمات الدولية متعددة الثقافات، بما يتماشى مع هدفها في تحليل أثر هذا النمط القيادي على جودة الأداء التنظيمي والوعي الثقافي لدى الموظفين. ولا تشمل الدراسة أنماط القيادة الأخرى أو أبعاد تنظيمية خارج نطاق الأداء والوعي الثقافي.

2. الحدود الزمانية

تم تنفيذ الدراسة خلال الفترة من أيلول إلى تشرين الثاني 2025، وهي فترة تعكس السياق التنظيمي والثقافي للمنظمة محل الدراسة في تلك المرحلة

3. الحدود المكانية

تم تطبيق الدراسة على منظمة دولية متعددة الثقافات تعمل في سوريا /دمشق ، وبالتالي فإن نتائج الدراسة تعكس خصائص هذه البيئة التنظيمية وقد لا تكون قابلة للتعميم على جميع المنظمات الدولية الأخرى.

4. الحدود المنهجية

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أدوات كمية (مثل الاستبيان) وأدوات نوعية (مثل تحليل المحتوى)، مما يتيح فهماً شاملاً للظاهرة محل الدراسة. ومع ذلك، فإن النتائج تبقى مرتبطة بالأدوات المستخدمة والعينة المختارة، وقد تتأثر بعوامل ذاتية تتعلق باستجابات المشاركين.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

تمهيد :

يشكّل الإطار النظري الأساس العلمي الذي تستند إليه هذه الدراسة، حيث يُسهم في توضيح المفاهيم المرتبطة بموضوع البحث، وتفسير العلاقات بين المتغيرات، وتحديد النماذج والنظريات التي تفسر الظواهر المدروسة. وفي سياق هذه الدراسة، يُعد التنوع الثقافي أحد أبرز التحديات والفرص التي تواجه المنظمات الدولية، مما يستدعي فهماً عميقاً لأبعاده وتأثيراته على الأداء التنظيمي، ودور القيادة التحويلية في إدارته بفعالية.

1. المبحث الأول : أولاً: المفاهيم الأساسية

1.1 التنوع الثقافي

. يُشير مفهوم التنوع الثقافي إلى وجود أفراد داخل المنظمة ينتمون إلى خلفيات ثقافية وعرقية ودينية واجتماعية متعددة، مما يعكس على أنماط التفكير والسلوك، والقيم والمعتقدات، والعادات والممارسات اليومية وحسب تعريف Mondy (2016): يعني وجود اختلافات بين الأفراد في المنظمة من حيث العرق، والجنس، والدين، والخلفية الثقافية، والتخصص الوظيفي وغيرها من الخصائص التي تؤثر على طريقة التفكير والسلوك.

1.2 أنواع التنوع الثقافي

يشير التنوع الثقافي في قوة العمل إلى الاختلافات بين الأفراد في الخصائص والمعرفة والقيم، ويُعد من العوامل الأساسية التي تؤثر على أداء المنظمة وتفاعل الفرق (Metcalfe & Anderson, 2013). وقد صنف الباحثان Metcalfe و Anderson التنوع الثقافي إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

1. **التنوع المعرفي (Cognitive Diversity)**: يشير إلى الاختلافات في طرق التفكير، وأساليب حل المشكلات، والخبرات التعليمية والمهنية بين الأفراد. ويعزز هذا النوع من التنوع الابتكار والإبداع، إذ يجمع بين وجهات نظر متعددة لمعالجة القضايا المعقدة واتخاذ القرارات.

2. **التنوع الديموغرافي (Demographic Diversity):** يرتبط التنوع الديموغرافي بالاختلافات الظاهرة بين الأفراد، مثل العمر، الجنس، العرق، الجنسية، والخلفية الاجتماعية. ويُستخدم هذا النوع غالبًا كمؤشر أولي للتنوع داخل المؤسسات، حيث يعكس التوزيع الديموغرافي للقوى العاملة.
3. **التنوع القيمي (Value Diversity):** يعكس التنوع القيمي الاختلافات في القيم والمعتقدات والمواقف الشخصية التي تؤثر على السلوك داخل بيئة العمل. وقد يشكل هذا النوع تحديات إذا لم تتم إدارته بشكل جيد، لكنه في الوقت نفسه يثري الحوار ويعزز التفاهم الثقافي بين الموظفين .

1.3 فعالية التنوع الثقافي

تشير فعالية التنوع الثقافي إلى قدرة المنظمة على تحويل الاختلافات بين الأفراد إلى قيمة مضافة تسهم في تحسين الأداء المؤسسي. وتشمل هذه الفعالية مجموعة من النتائج الأساسية، مثل: الاستفادة من اختلاف الخلفيات والخبرات بين أعضاء الفريق لتطوير حلول مبتكرة وتحسين الأداء الجماعي. مما يشجع التفكير النقدي والابتكار ويؤدي إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة وتحسين العمليات التنظيمية ومن خلال تعزيز الرضا الوظيفي من خلال توفير بيئة عمل شاملة تقدر التنوع، وتستجيب لاحتياجات الموظفين الثقافية والشخصية. وتلعب فعالية التنوع الثقافي دوراً في **تقليل معدلات الدوران الوظيفي حيث يزيد الانسجام والتفاهم بين الفرق متعددة الثقافات، وتقل الصراعات الناتجة عن سوء الفهم الثقافي أو التحيز، مما يؤدي إلى استقرار الموظفين داخل المنظمة .**

1.4 مراحل الوعي بالتنوع الثقافي

- يتطور الوعي بالتنوع الثقافي لدى الأفراد والمؤسسات عبر مجموعة من المراحل المتدرجة، تبدأ من مرحلة الإنكار وتنتهي بمرحلة التكيف والاندماج. ويمكن توضيح هذه المراحل كما أدناه :
1. **الإنكار (Denial) :** في هذه المرحلة، لا يعترف الفرد بوجود اختلافات ثقافية، ويتم تجاهل تأثير الثقافة على السلوك والتواصل.
 2. **الدفاع (Defense) :** يتم الاعتراف بوجود اختلافات، لكن يُنظر إليها بشكل سلبي، ويُعبر عن مقاومة للتغيير أو شعور بالتهديد تجاه الثقافات الأخرى.
 3. **التقليل (Minimization) :** يحاول الفرد التركيز على القواسم المشتركة وتجاهل الفروقات، معتقداً أن الجميع يشترك في نفس القيم الأساسية.

4. القبول (Acceptance) :

الاعتراف بأن الثقافات مختلفة فعلاً، وأن هذه الاختلافات مهمة، مع بدء التعلم عن الثقافات الأخرى دون إصدار أحكام مسبقة.

5. التكيف والاندماج (Adaptation & Integration) : ينظر الفرد أو المؤسسة إلى التنوع

كقيمة مضافة، ويُطور القدرة على تعديل السلوك والتواصل بناءً على الفهم الثقافي، مع تصميم السياسات والبرامج الداخلية وفقاً للتنوع الثقافي.

تشكل هذه المراحل إطاراً عملياً لفهم كيفية تطوير الوعي والتفاعل مع التنوع الثقافي داخل بيئات العمل الدولية، وتعتبر أساسية لتطبيق القيادة التحويلية في إدارة الفرق متعددة الثقافات .

1.5 إدارة التنوع الثقافي

تشير إدارة التنوع الثقافي إلى مجموعة السياسات والممارسات التي تعتمدها المنظمة لتعزيز التفاهم بين الموظفين من خلفيات متعددة، وخلق بيئة عمل شاملة ومحفزة.

وتشمل ممارسات إدارة التنوع الثقافي عدة عناصر أساسية:

1. التدريب على الوعي الثقافي (Cultural Awareness Training) :

يهدف إلى زيادة فهم الموظفين للفروقات الثقافية، وتعليمهم كيفية التفاعل الفعال مع زملاء من خلفيات متنوعة.

2. التواصل المفتوح (Open Communication) :

تبني قنوات تواصل فعّالة تشجع على تبادل الأفكار، الحوار المفتوح، والاستماع النشط بين الفرق متعددة الثقافات.

3. الاحتفاء بالتقاليد المتنوعة (Celebration of Diverse Traditions) : يشمل تقدير

واحترام العادات والممارسات الثقافية المختلفة، وإدماجها في فعاليات وبرامج المنظمة، مما يعزز الانتماء والرضا الوظيفي .

4. إشراك الموظفين في صنع القرار , Employee Involvement in decision

Making

مما يمكن الأفراد من المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات والممارسات التي تؤثر على بيئة العمل.

تعتبر إدارة التنوع الثقافي أحد الركائز الأساسية التي يمكن للقيادة التحويلية استثمارها لتحقيق أداء مؤسسي أفضل، بيئة عمل شاملة، ورفع مستوى الابتكار والتعاون بين الفرق متعددة الثقافات.

1.6 نموذج إدارة التنوع

يشير نموذج إدارة التنوع الثقافي إلى الإطار الذي يوضح كيفية تصميم السياسات والاستراتيجيات المؤسسية لاحتضان التنوع الثقافي وتحقيق أقصى استفادة منه .

ويشمل نموذج إدارة التنوع الثقافي مجموعة من العناصر الأساسية، أبرزها:

1. **التوظيف الشامل (Inclusive Recruitment)**: وضع سياسات توظيف تضمن استقطاب أفراد من خلفيات متنوعة، بما يعكس التزام المنظمة بالشمولية والتنمية المستدامة.
2. **التدريب المستمر (Continuous Training)**: تقديم برامج تدريبية لتعزيز الوعي الثقافي والمهارات التفاعلية، بما يمكن الموظفين من التعامل بفعالية مع فرق متعددة الثقافات .
3. **الحوافز والتقييم (Incentives and Performance Evaluation)**: ربط الحوافز والتقدير بالأداء المتعلق بالتعاون والاندماج بين الفرق متعددة الخلفيات، لتعزيز الالتزام بالممارسات الشاملة.
4. **تقليل الصراعات الثقافية (Conflict Reduction)**: اعتماد آليات وسياسات للتعامل مع الاختلافات والصراعات بين الأفراد بطريقة بناءة، بما يحافظ على الانسجام داخل المنظمة .
5. **تعزيز التعاون والإبداع (Promoting Collaboration and Innovation)**: تشجيع التفاعل الإيجابي بين الفرق المتنوعة وتوظيف الاختلافات الثقافية في تطوير حلول مبتكرة وتحسين الأداء التنظيمي .

2. المبحث الثاني .:

2.1 علاقة القيادة التحويلية بباقي القيادات المعاصرة

تُعد القيادة التحويلية أحد أبرز أنماط القيادة المعاصرة التي ركزت على الإبداع والتحفيز والتغيير الإيجابي داخل المنظمات الحديثة. وبالمقارنة مع الأنماط الأخرى، تختلف القيادة التحويلية عن القيادة التبادلية (Transactional Leadership) التي تعتمد بشكل رئيسي على المكافآت والعقوبات لضمان الالتزام بالمهام، بينما تركز القيادة التحويلية على إلهام الأفراد، وبناء رؤية مشتركة، وتحفيز التفكير النقدي والابتكار.

كما تختلف عن القيادة الخادمة (Servant Leadership) التي تعطي الأولوية لتلبية احتياجات الموظفين والخدمة المجتمعية، إذ أن القيادة التحويلية تجمع بين الاهتمام بالأفراد وتحقيق أهداف المنظمة، مع التركيز على التغيير الاستراتيجي وتحقيق النتائج على مستوى الأداء المؤسسي.

وفي مقارنة مع القيادة الموقفية (Situational Leadership) ، التي تعتمد على تعديل أسلوب القيادة وفق مستوى نضج الأفراد، تعتمد القيادة التحويلية على قيم ورؤية ثابتة تحفز الموظفين على التطور الذاتي والمساهمة الفعالة، بغض النظر عن السياق أو مستوى خبرتهم.

وبالتالي، يمكن القول إن القيادة التحويلية تُكمل وتُثري باقي أنماط القيادة المعاصرة، من خلال دمج التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي، القدوة الملهمة، والتحفيز الملهم، بما يخلق بيئة عمل شاملة، مبتكرة، وقادرة على التعامل مع التحديات المتنوعة داخل المنظمات متعددة الثقافات.

2.3 القيادة التحويلية " مفهومها , خصائصها و أهميتها"

أولاً: مفهوم القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية من أبرز النظريات الحديثة في علم الإدارة والسلوك التنظيمي، وتركز على تحفيز وإلهام الأفراد لتجاوز مصالحهم الشخصية من أجل تحقيق أهداف المنظمة. يسعى القائد التحويلي إلى تمكين الموظفين، تطوير قدراتهم، وتعزيز الابتكار والإبداع داخل بيئة العمل، من خلال بناء رؤية مشتركة تعزز الالتزام بالقيم والأهداف التنظيمية. وتتميز هذه القيادة بقدرتها على إحداث تغيير إيجابي مستدام داخل المنظمة عبر التأثير على سلوك الموظفين وتحفيزهم على الأداء المتميز.

ثانياً: خصائص القيادة التحويلية

تتمثل الخصائص الأساسية للقيادة التحويلية في أربعة أبعاد رئيسية:

1. **القدوة المثالية (Idealized Influence)** يقوم القائد بتقديم نموذج يحتذى به من حيث القيم والسلوكيات الأخلاقية، مما يعزز الثقة والاحترام المتبادل.
2. **التحفيز الملهم (Inspirational Motivation)** يشجع القائد الموظفين من خلال رؤية واضحة ومحفزة، تدفعهم لبذل أقصى جهد لتحقيق الأهداف المشتركة.

3. التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation) يحفز القائد التفكير النقدي والابتكار، ويشجع الموظفين على اقتراح حلول جديدة للمشكلات وتطوير أساليب العمل.
4. الاعتبار الفردي: (Individualized Consideration) يهتم القائد باحتياجات كل موظف بشكل فردي، ويقدم الدعم والتوجيه اللازم لتطوير قدراته ومهاراته.

ثالثاً: أهمية القيادة التحويلية

تلعب القيادة التحويلية دوراً حيوياً في تحقيق التميز المؤسسي والتنمية البشرية داخل المنظمات، ويمكن تلخيص أهميتها في النقاط التالية:

- تحسين الأداء التنظيمي: من خلال زيادة الإنتاجية، تعزيز التعاون، وتشجيع الابتكار.
- رفع مستوى الالتزام والانتماء: من خلال بناء رؤية مشتركة وإلهام الموظفين نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- تعزيز الانسجام الثقافي وإدارة التنوع: تساعد القيادة التحويلية على فهم الاختلافات الثقافية، وتعزيز الاحترام المتبادل بين الموظفين.
- تمكين الموظفين وتطوير قدراتهم: عبر توفير الدعم والتوجيه الفردي وتحفيز التفكير النقدي.
- القدرة على التغيير الاستراتيجي: كونها تركز على الابتكار والتكيف مع التحديات الداخلية والخارجية للمنظمة.

2.4 أهداف القيادة التحويلية :

تهدف القيادة التحويلية إلى تحقيق تغيير إيجابي مستدام داخل المنظمة عبر توجيه الأفراد وتحفيزهم نحو الأداء المتميز. ويمكن تلخيص أهم أهدافها فيما يلي:

1. تحفيز الأفراد لتحقيق التميز الشخصي والمؤسسي:
تعمل القيادة التحويلية على تشجيع الموظفين على تجاوز مصالحهم الشخصية والسعي لتحقيق أهداف المنظمة، مع تعزيز الابتكار والإبداع في أداء المهام.
2. بناء رؤية مشتركة ورفع الالتزام بالقيم التنظيمية:
يسعى القائد التحويلي إلى إنشاء رؤية واضحة ومُلهمَة تُحفّز الموظفين على الانخراط الفعّال في تحقيق أهداف المنظمة.

3. تمكين وتطوير قدرات الموظفين:

من خلال تقديم الدعم الفردي، والتوجيه، وتشجيع التعلم المستمر، يسهم القائد التحويلي في تطوير مهارات الموظفين ورفع كفاءتهم الإنتاجية .

4. تعزيز التفكير النقدي والابتكار:

يشجع القائد التحويلي الموظفين على التفكير الإبداعي، اقتراح حلول جديدة للمشكلات، ومواجهة التحديات بطرق مبتكرة وفعالة.

5. تعزيز الانسجام والتعاون داخل المنظمة:

تساعد القيادة التحويلية على تحسين العلاقات بين أعضاء الفريق، تعزيز التفاهم، وتقليل الصراعات، بما يضمن بيئة عمل متناغمة ومنتجة.

6. إدارة التغيير المؤسسي بفعالية: تسهم القيادة التحويلية في قدرة المنظمة على التكيف مع

التغيرات الداخلية والخارجية، من خلال إشراك الموظفين في عمليات التغيير ودعمهم لتحقيق أهداف استراتيجية مستدامة .

2.5 تعريف القائد التحويلي

يُعرّف القائد التحويلي على أنه الشخص الذي يسعى لإحداث تغيير إيجابي داخل المنظمة من خلال إلهام وتحفيز تابعيه لتحقيق أهداف تتجاوز المصالح الفردية .ويستخدم القائد التحويلي الإبداع والرؤية المشتركة والقوة الشخصية لتطوير قدرات الأفراد، وتعزيز الابتكار، وتحفيز الأداء المؤسسي المتميز .

2.6 أهم خصائص القائد التحويلي

1. **القوة المثالية (Idealized Influence):** يتمثل في تقديم نموذج يحتذى به من القيم والسلوكيات الأخلاقية، مما يعزز الثقة والاحترام المتبادل بين القائد والموظفين.

2. **التحفيز الملهم (Inspirational Motivation):** القدرة على تحفيز الأفراد من خلال رؤية واضحة وملهمة، تشجعهم على بذل الجهد لتحقيق أهداف المنظمة.

3. **التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation):**

تشجيع التفكير النقدي والإبداعي، وتحفيز الموظفين على اقتراح حلول جديدة وتطوير أساليب العمل.

4. **الاعتبار الفردي (Individualized Consideration):**
الاهتمام باحتياجات كل موظف على حدة، وتقديم الدعم والتوجيه لتطوير مهاراتهم وقدراتهم الفردية.
5. **تفويض الصلاحيات (Delegation of Authority):** يمارس القائد التحويلي تفويضاً فعالاً للمهام والصلاحيات، مما يمنح الموظفين الاستقلالية والمسؤولية، ويحفزهم على الابتكار واتخاذ القرارات، مع الحفاظ على الرقابة والتوجيه اللازم لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية.
6. **التركيز على النتائج والتغيير الإيجابي:** يسعى القائد التحويلي إلى تحسين الأداء المؤسسي بشكل مستمر، مع تعزيز الابتكار والتكيف مع التغييرات التنظيمية.

2.7 كيفية بناء قدرات القائد التحويلي

بناء قدرات القائد التحويلي يتطلب مزيجاً من التدريب، الخبرة العملية، والوعي الذاتي، بهدف تطوير القدرات القيادية التي تمكن الفرد من تحفيز الآخرين وإحداث تغيير إيجابي داخل المنظمة. يمكن تحقيق ذلك عبر الخطوات التالية:

1. **تعزيز الوعي الذاتي والقدرة الشخصية:** يبدأ تطوير القائد التحويلي من خلال فهم الذات والتعرف على نقاط القوة والضعف، والعمل على تقديم نموذج يحتذى به من القيم والسلوكيات الأخلاقية.
2. **تطوير المهارات التحفيزية والإلهامية:** يشمل ذلك بناء رؤية واضحة للمنظمة، والتواصل الفعال، وإلهام الموظفين لتحقيق أهداف مشتركة، مع تعزيز الالتزام بالقيم التنظيمية .
3. **تشجيع التفكير النقدي والابتكار:** يعزز القائد التحويلي التحفيز الفكري من خلال تشجيع الأفراد على اقتراح حلول جديدة، وتقديم مقترحات مبتكرة لمواجهة التحديات وتحسين العمليات.
4. **الاعتبار الفردي:** يتطلب تطوير القيادة التحويلية القدرة على التعرف على احتياجات كل موظف على حدة، وتقديم الدعم والتوجيه الشخصي لتطوير قدراتهم، مما يعزز التفاعل الإيجابي والأداء الفردي والجماعي .
5. **تمكين الموظفين وتفويض الصلاحيات:** يعتبر تفويض المهام والصلاحيات من العناصر الأساسية للقيادة التحويلية، إذ يمنح الموظفين الاستقلالية والمسؤولية، ويحفزهم على اتخاذ المبادرات والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة .

6. **التعلم المستمر والتغذية الراجعة:** يجب على القائد التحويلي أن يسعى للتعلم المستمر من التجارب والتحديات، مع الاعتماد على التغذية الراجعة من الموظفين والزملاء لتحسين أسلوب القيادة وتطوير الأداء المؤسسي
7. **تطبيق المبادئ في بيئات متنوعة:** تطوير القيادة التحويلية يتطلب القدرة على التعامل مع فرق متعددة الثقافات، والتكيف مع السياقات المختلفة، وتعزيز الانسجام والتعاون بين الأفراد من خلفيات متنوعة ،

2.8 أبعاد القيادة التحويلية ودورها في إدارة التنوع الثقافي

تستند القيادة التحويلية إلى أربعة أبعاد رئيسية تساعد في تحفيز الأفراد وتحقيق التغيير الإيجابي داخل المنظمة .

التأثير المثالي (Idealized Influence) : حيث يُعد القائد قدوة يُحتذى بها ويجسد القيم التنظيمية، مما يعزز الثقة والاحترام المتبادل بين الموظفين والقائد.

1. **التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation) :** من خلال بث الحماس، وتوضيح الأهداف المشتركة، وتحفيز الأفراد على الالتزام بالرؤية التنظيمية.
2. **الاعتبارات الفردية (Individualized Consideration) :** عبر مراعاة الفروقات الفردية بين الموظفين، وتقديم الدعم والتوجيه الشخصي لتطوير مهاراتهم وقدراتهم.
3. **التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation) :** بتشجيع التفكير النقدي، وتحفيز الابتكار، وتقبّل وجهات النظر المختلفة، بما يعزز الحلول الإبداعية للمشكلات التنظيمية.

وفي سياق إدارة التنوع الثقافي، تلعب القيادة التحويلية دورًا محوريًا في ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على الاحترام المتبادل والانفتاح على الآخر. فالقائد التحويلي لا يكتفي بتوجيه الفرق نحو تحقيق الأهداف المؤسسية، بل يسعى إلى بناء بيئة عمل تقدر التنوع وتحتضن الاختلافات الثقافية، مما يعزز الابتكار، ويقلل من حدة الصراعات، ويرتقي بمستوى الرضا والانتماء الوظيفي.

2.9 أثر خصائص القيادة التحويلية على الأداء والتناغم الثقافي

تُسهم خصائص القيادة التحويلية بشكل مباشر في تعزيز الأداء المؤسسي والانسجام بين الفرق متعددة الثقافات، حيث يمكن تلخيص تأثيرها فيما يلي :

تعزيز الوعي الثقافي:

من خلال إدراك الفروقات الثقافية وتقديرها، مما يساعد الموظفين على فهم واحترام الاختلافات بين زملائهم، ويؤسس لبيئة عمل قائمة على الإدماج والعدالة.

1. تحسين جودة التواصل بين الأفراد من خلفيات مختلفة:
عبر تبني أساليب تواصل فعّالة ومتعددة القنوات، وتشجيع الحوار المفتوح وتبادل الأفكار بين الموظفين، مما يقلل من سوء الفهم ويعزز التعاون.
2. رفع الرضا الوظيفي: من خلال الاعتراف بالفردية والاهتمام باحتياجات الموظفين الثقافية والشخصية، ما يزيد الانتماء التنظيمي ويحفز الالتزام بالأهداف المشتركة.
3. دعم الأداء الجماعي: عبر بناء فرق متجانسة وفعّالة رغم تنوعها الثقافي، وتشجيع المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، وتحفيز الابتكار المشترك لتحقيق أهداف المنظمة .

2.10 العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التنوع

تعد القيادة التحويلية من أكثر أنماط القيادة ملاءمة لإدارة التنوع الثقافي داخل المنظمات متعددة الجنسيات، نظرًا لقدرتها على تحفيز الأفراد، وتعزيز الالتزام بالقيم المشتركة، وتمكين الموظفين من مختلف الخلفيات الثقافية

تُسهّم خصائص القيادة التحويلية الأربعة "التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتراف بالفردية، والتحفيز الفكري" في تحقيق مجموعة من النتائج المهمة في سياق التنوع الثقافي:

1. بناء بيئة عمل شاملة: من خلال دمج الفروقات الفردية والثقافية في الممارسات والسياسات التنظيمية، بما يعزز الانتماء ويضمن الاحترام المتبادل بين جميع الموظفين .
2. تعزيز الوعي الثقافي: عبر تشجيع الإدراك والتقدير للاختلافات الثقافية، وتحفيز الحوار المفتوح، وتطوير مهارات التواصل بين الفرق متعددة الثقافات .
3. تحسين الأداء التنظيمي: من خلال تشجيع الابتكار، تعزيز التعاون، وزيادة الإنتاجية، حيث يصبح التنوع الثقافي أداة استراتيجية لتحقيق الأهداف المؤسسية.
4. تقليل الصراعات وزيادة الانسجام: عن طريق بناء فرق متجانسة وقادرة على التفاعل الإيجابي رغم اختلاف الخلفيات، مما يقلل حدة الصراعات ويعزز العمل الجماعي .

3. المبحث الثالث :

3.1 النظريات والنماذج المرجعية

أولاً : نموذج هوفستيد للأبعاد الثقافية (Hofstede's Cultural Dimensions Theory)

يُعد نموذج هوفستيد للأبعاد الثقافية إطارًا تحليليًا وضعه جيرت هوفستيد لفهم الفروقات الثقافية بين المجتمعات وتأثيرها على السلوك داخل بيئات العمل. (Hofstede, 2001) ويهدف هذا النموذج إلى مساعدة القادة على تكييف أساليبهم الإدارية بما يتناسب مع الخلفيات الثقافية للموظفين، بما يضمن فعالية التواصل والتحفيز وتحقيق الأهداف التنظيمية.

يشمل النموذج ستة أبعاد رئيسية، يمكن توضيحها كما يلي:

- **فجوة السلطة (Power Distance)** : مدى قبول الأفراد للفروق في السلطة وعدم المساواة في المجتمع أو المؤسسة.
- **مقابل الجماعية (Individualism vs Collectivism)** : مدى تركيز المجتمع على الفرد أو الجماعة.
- **تجنب عدم اليقين (Uncertainty Avoidance)** : مدى شعور الأفراد بالقلق من المجهول ورغبتهم في القوانين والأنظمة الواضحة.
- **الذكورة مقابل الأنوثة (Masculinity vs Femininity)** : مدى تركيز المجتمع على القيم التنافسية والطموح (الذكورية) مقابل القيم التعاونية والاهتمام بالجودة الحياتية (الأنوثة).
- **التوجه الزمني (Long-term vs Short-term Orientation)** : مدى تركيز المجتمع على التخطيط للمستقبل الطويل مقابل التركيز على النتائج السريعة والقيم التقليدية.
- **الانغماس مقابل ضبط النفس (Indulgence vs Restraint)** : مدى السماح للأفراد بالاستمتاع بالحياة والتمتع بالرغبات مقابل ضبط النفس والتقيّد بالقيم.

ثانياً : نموذج : Trompenaars :

يُركز نموذج Trompenaars على أنماط التواصل، العلاقات، والمواقف تجاه الوقت والبيئة، ويهدف إلى مساعدة القادة على فهم السلوكيات والتفاعلات داخل الفرق متعددة الثقافات، وتصميم سياسات تنظيمية مرنة تتناسب مع الاختلافات الثقافية (Trompenaars & Hampden–Turner)

يشمل النموذج سبعة أبعاد رئيسية، يمكن توضيحها كما يلي:

-العالمية مقابل الخصوصية (Universalism vs. Particularism)

- العالمية: القواعد العامة تُطبق على الجميع بغض النظر عن الظروف.
- الخصوصية: تُؤخذ الظروف الفردية بعين الاعتبار، والعلاقات الشخصية قد تؤثر على تطبيق القواعد.

2- الفردية مقابل الجماعية (Individualism vs. Communitarianism)

- الفردية: يُعطى الفرد الأولوية في اتخاذ القرار وتحقيق الأهداف.
- الجماعية: تُعطى الأولوية للمجموعة، ويُتخذ القرار بناءً على مصلحة الجماعة.

3- الحياد مقابل العاطفة (Neutral vs. Emotional)

- الحياد: يُفضل ضبط المشاعر وعدم إظهارها في العمل.
- العاطفة: يُشجع التعبير عن المشاعر والانفعالات.

4- الإنجاز مقابل المكانة (Achievement vs. Ascription)

- الإنجاز: يُكتسب الاحترام بناءً على الأداء والإنجازات.
- المكانة: يُمنح الاحترام بناءً على العمر، المنصب، أو الخلفية الاجتماعي

5- التوجه الزمني (Sequential vs. Synchronic)

- التتابعي: يُنظر إلى الوقت كخط مستقيم، تُنفذ المهام واحدة تلو الأخرى.
- التزامني: يُنظر إلى الوقت كدورة، ويمكن تنفيذ عدة مهام في نفس الوقت.

6-التوجه نحو البيئة (Internal vs. External Control)

- التحكم الداخلي: يؤمن الأفراد أنهم يتحكمون في بيئتهم.
- التحكم الخارجي: يؤمن الأفراد أن البيئة تتحكم فيهم ويجب التكيف معها.

7-الخصوصية مقابل الجماعية في الفضاء (Specific vs. Diffuse)

- الخصوصية: يُفصل بين الحياة الشخصية والمهنية.

الجماعية: تتداخل الحياة الشخصية والمهنية، والعلاقات تُبنى على الثقة

3.2 نظرية التعددية الثقافية (Multiculturalism Theory)

تقوم نظرية التعددية الثقافية على فكرة أن المجتمع يتكوّن من مجموعات ثقافية متعددة، ولكل منها هويتها الخاصة، قيمها، وممارساتها، وتدعو إلى الاعتراف بهذه الهويات واحترامها، ودمجها بشكل عادل ومتوازن في الحياة العامة والمؤسسية.

ظهرت هذه النظرية استجابة للتحوّلات الديموغرافية والثقافية التي فرضتها العولمة وزيادة الهجرة العابرة للحدود، حيث سعت إلى التأكيد على التنوع الثقافي كعامل إيجابي يمكن استثماره لتعزيز العدالة والاندماج الاجتماعي، بدلاً من السعي إلى صهر هذه الهويات في ثقافة واحدة مهيمنة. وتقوم النظرية على مبدأ أساسي مفاده أن الهوية الثقافية ليست موحدة أو متجانسة، بل متعددة ومتكافئة، ويجب التعامل معها على هذا الأساس.

3.3 المبادئ الأساسية لنظرية التعددية الثقافية:

1. الاعتراف بالتنوع الثقافي:
يُنظر إلى التنوع الثقافي على أنه سمة بنيوية للمجتمع وليس استثناءً، ويجب مراعاته في جميع السياسات والممارسات.
2. احترام الهويات الثقافية المختلفة:
عدم التمييز أو التهميش، والاعتراف بالمساهمات الثقافية لكل مجموعة ضمن المجتمع.
3. الإدماج العادل:
دمج المجموعات الثقافية في مختلف مجالات الحياة، بما في ذلك التعليم، العمل، والسياسات العامة، بما يحقق العدالة والمساواة.

4. التعايش السلمي:

تعزيز التفاهم والاحترام المتبادل بين الجماعات المختلفة، مع الحفاظ على خصوصية كل جماعة وهويتها الثقافية.

تُعتبر نظرية التعددية الثقافية إطارًا مرجعيًا هامًا لفهم أهمية إدارة التنوع الثقافي داخل المؤسسات، وتطوير سياسات شاملة تحترم اختلافات الموظفين وتستثمرها لتعزيز الأداء المؤسسي والانسجام التنظيمي.

3.4 نظرية الإدماج والدمج الثقافي

تركز نظرية الإدماج والدمج الثقافي على أهمية دمج الأفراد من خلفيات ثقافية متنوعة داخل بيئة عمل واحدة، مع الحفاظ على خصوصياتهم الثقافية، وتعزيز التفاهم والتكامل بين الفرق .
وتسعى هذه النظرية إلى:

1. تمكين الأفراد من المشاركة الفعالة في صنع القرار والعمليات التنظيمية دون المساس بهويتهم الثقافية.
2. تعزيز الانتماء المؤسسي من خلال بيئة عمل شاملة تقدر التنوع وتستفيد منه كعامل تعزيز للإبداع والابتكار.
3. تقليل الصراعات والتحديات الثقافية عن طريق توفير آليات دعم وتواصل فعالة بين الموظفين من خلفيات متعددة.

3.5 نظريات السلوك التنظيمي

تُفسر نظريات السلوك التنظيمي ديناميكيات الأداء والوعي داخل المنظمات متعددة الثقافات، وتُسهّم في فهم تأثير القيادة على التفاعل بين الفرق المتنوعة.

وتشمل هذه النظريات دراسة:

- السلوك الفردي والجماعي في بيئات عمل متعددة الثقافات.
- العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي، مثل القيادة، التحفيز، والتواصل.

- تأثير الفروقات الثقافية على القرارات والسلوكيات التنظيمية، مما يمكن القادة من تصميم سياسات وإجراءات تدعم التنوع والاندماج.

4. نماذج ثقافية داعمة للإطار النظري

4.1 - نماذج إدارة التنوع الثقافي

أ. نموذج إدارة التنوع

يُعد نموذج إدارة التنوع إطارًا استراتيجيًا يوضح كيفية تصميم السياسات والممارسات المؤسسية لاحتضان التنوع وتحقيق أقصى استفادة منه ويشمل النموذج عناصر أساسية، مثل:

- التوظيف الشامل (**Inclusive Recruitment**) لضمان استقطاب أفراد من خلفيات ثقافية متنوعة.
- التدريب المستمر (**Continuous Training**) لتعزيز الوعي الثقافي والمهارات التفاعلية بين الفرق المتنوعة.
- الحوافز والتقييم (**Incentives and Performance Evaluation**) لربط الأداء بالالتزام بالممارسات الشاملة.
- تقليل الصراعات الثقافية (**Conflict Reduction**) من خلال آليات وسياسات بناءة للتعامل مع الاختلافات.
- تعزيز التعاون والإبداع (**Promoting Collaboration and Innovation**) عبر استثمار التنوع الثقافي في تطوير حلول مبتكرة.

ب. نظرية إدارة التنوع: تركز نظرية إدارة التنوع على خلق بيئة عمل عادلة وشاملة، لا تقتصر على التمثيل العددي للموظفين، بل تشمل التفاعل الإيجابي بين الأفراد من خلفيات ثقافية مختلفة. وتُبرز النظرية أهمية التعامل مع التحديات الثقافية مثل:

- التحيز (**Bias**)
- سوء الفهم بين الثقافات (**Cultural Misunderstanding**)
- مقاومة التغيير (**Resistance to Change**)

وتُستخدم هذه النظرية لتفسير العلاقة بين التنوع وجودة الأداء المؤسسي والانسجام داخل الفرق متعددة الثقافات، وتُعد أساساً لفهم كيفية تأثير دعم القيادة على الأداء التنظيمي والوعي الثقافي، خاصة في ظل وجود تحديات مثل حواجز اللغة، اختلاف القيم، ومقاومة التغيير.

1.4 نظريات سلوكية واجتماعية مرتبطة بالتنوع

أ. نظرية رأس المال البشري المتنوع

تفترض نظرية رأس المال البشري المتنوع أن التنوع في المهارات والخبرات والثقافات لدى الموظفين يعزز قدرة المنظمة على الابتكار والتكيف مع التغيرات البيئية ويعد هذا التنوع مصدراً للميزة التنافسية لأنه يمكّن الفرق من تقديم حلول متعددة الأبعاد للمشكلات المعقدة، ويزيد من مرونة المنظمة في مواجهة التحديات.

ب. نظرية الهوية الاجتماعية (Social Identity Theory)

تركز نظرية الهوية الاجتماعية على كيفية تشكل سلوك الأفراد داخل المنظمة بناءً على الانتماء الثقافي والاجتماعي. وتستخدم هذه النظرية لفهم:

- التحيزات والتفضيلات الشخصية التي قد تنشأ بين أعضاء الفرق المختلفة.
- الديناميكيات الجماعية وتأثيرها على التعاون والتنافس داخل المنظمة.
- الإحساس بالانتماء المؤسسي وأهمية تعزيز بيئة عمل شاملة تقدر التنوع وتستثمره في تحسين الأداء المؤسسي.

وتُعد هاتان النظريتان أساساً لفهم العلاقة بين التنوع الثقافي والقيادة الفعالة، والآليات التي يمكن من خلالها تحويل الاختلافات الثقافية إلى ميزة تنظيمية.

ج . نظرية الذكاء الثقافي " Cultural Intelligence Theory

تقوم نظرية الذكاء الثقافي على فكرة أن الذكاء الثقافي يمثل قدرة الفرد على التعلم والفهم والتكيف في البيئات الثقافية المتنوعة، ويختلف عن الذكاء العاطفي أو الاجتماعي لأنه يركز بشكل خاص على التعامل مع الاختلافات الثقافية والتفاعل الفعال معها.

تركز هذه النظرية على عدة نقاط أساسية:

1. فهم السلوكيات الثقافية المختلفة:

قدرة الفرد على تفسير السلوكيات والقيم والمعتقدات المتنوعة بطريقة تمكنه من التفاعل الإيجابي مع الآخرين.

2. التكيف والتفاعل الفعال:

تطوير مهارات التكيف التي تسمح للفرد بالتواصل والعمل بفعالية ضمن فرق متعددة الثقافات، مع احترام الفروقات الثقافية.

أهميتها للقيادة في البيئات متعددة الجنسيات

يُعد الذكاء الثقافي ضروريًا للقيادة، حيث يعزز قدرتهم على التواصل، التعاون، وبناء فرق عمل متناغمة عبر الثقافات المختلفة، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي والابتكار

د. نموذج الذكاء الثقافي (CQ – Cultural Intelligence) :

نموذج الذكاء الثقافي إطارًا نظريًا يُستخدم لفهم قدرة الفرد على التفاعل بفعالية مع أشخاص من ثقافات مختلفة. وقد طوره الباحثان كريستوفر إيرلي وسونغ آنغ (Earley & Ang, 2003) ، ويُعتبر من أهم الأدوات في مجال الإدارة عبر الثقافات والقيادة الدولية.

وتُبرز أهمية هذا النموذج القدرة على التعامل مع تحديات مثل:

- الاختلافات الثقافية في السلوكيات والقيم (Cultural Behavioral Differences)
- سوء الفهم بين الثقافات (Cultural Misunderstanding)
- صعوبات التكيف مع البيئات المتعددة الثقافات (Adaptation Challenges)

ويُستخدم نموذج الذكاء الثقافي لتفسير العلاقة بين القدرة على التكيف الثقافي وفعالية الأداء المؤسسي، ويُعد أساسًا لفهم كيفية تعزيز التواصل والتعاون داخل الفرق متعددة الثقافات، خاصة في ظل وجود تحديات مثل اختلاف القيم، العادات، وأساليب التواصل بين الثقافات المختلفة .

مكونات نموذج الذكاء الثقافي

يتكون النموذج من أربع أبعاد رئيسية

1. البعد المعرفي: (Cognitive CQ) يتعلق بفهم القواعد والمعايير الثقافية المختلفة، مثل القيم والمعتقدات والممارسات الاجتماعية الخاصة بكل ثقافة.

البُعد التحفيزي (Motivational CQ) : الرغبة والاهتمام في التفاعل مع ثقافات مختلفة، والقدرة على الاستمرار رغم التحديات..

2. **البُعد السلوكي (Behavioral CQ)** يشير إلى القدرة على تعديل السلوك والتواصل بما يتناسب مع الثقافة الأخرى، مثل استخدام لغة الجسد، نبرة الصوت.

3. **البُعد التأملي (Metacognitive CQ)** : لتفكير الواعي قبل وأثناء وبعد التفاعل الثقافي، وتقييم مدى فعالية التواصل والتكيف

1. العلاقة بين المتغيرات

يرتكز الإطار النظري لهذه الدراسة على تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التنوع الثقافي، وتأثير ذلك على الأداء التنظيمي والوعي الثقافي داخل المنظمات الدولية متعددة الثقافات. ويشمل ذلك توضيح مكونات كل من المتغيرات التابعة كما يلي:

يرتكز الإطار النظري لهذه الدراسة على تحليل العلاقة التفاعلية بين القيادة التحويلية وإدارة التنوع الثقافي، وتأثير ذلك على الأداء التنظيمي ومستوى الوعي الثقافي داخل المنظمات الدولية متعددة الثقافات. وتُعد هذه العلاقة محورية لفهم كيف تُسهم السياسات القيادية في تعزيز بيئة عمل شاملة، وتحقيق نتائج تنظيمية ملموسة، خاصة في ظل وجود فروقات فردية وتحديات ثقافية تؤثر في استجابة الموظفين لهذه السياسات و فيما يلي توضيحات لمكونات كل من المتغيرات التابعة كما يلي :

5.1 دعم القيادة للتحويل والتنوع الثقافي

يشير مفهوم دعم القيادة للتحويل والتنوع الثقافي إلى مدى التزام القيادة بتبني ممارسات تنظيمية تراعي الفروقات الثقافية وتعزز إدماج الموظفين في بيئة العمل. ويُعد هذا الدعم عاملاً محورياً في تعزيز التعاون بين الفرق متعددة الثقافات وتحقيق بيئة عمل شاملة .

وتُقاس هذه الممارسات من خلال مؤشرات متعددة، أهمها:

- وجود سياسات واضحة تُعزز التنوع والعدالة التنظيمية داخل المنظمة.
- تشجيع الحوار الثقافي بين الفرق متعددة الخلفيات لتعزيز التفاهم والتعاون.
- توفير برامج تدريبية تُنمّي الكفاءة الثقافية لدى الموظفين.

- إشراك العاملين في صنع القرار مع مراعاة تنوع وجهات النظر وخبرات الفرق المختلفة.

5.2 مؤشرات دعم القيادة للتنوع الثقافي

لقياس مدى التزام القيادة بتعزيز التنوع الثقافي وإدماج الموظفين في بيئة العمل، يمكن الاعتماد على المؤشرات التالية:

- وجود سياسات واضحة تُعزز التنوع والعدالة التنظيمية داخل المنظمة، بما يضمن المساواة في الفرص والمعاملة بين جميع الموظفين.
- تشجيع الحوار الثقافي بين الفرق متعددة الخلفيات لتعزيز التفاهم وتبادل الخبرات والمعرفة.
- توفير برامج تدريبية تُثَمِّي الكفاءة الثقافية لدى الموظفين، مما يساعدهم على التكيف مع بيئات العمل المتنوعة ثقافيًا .
- إشراك العاملين في صنع القرار مع مراعاة تنوع وجهات النظر، لتعزيز شعور الموظفين بالانتماء والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة.

المبحث الرابع:

1. الأداء التنظيمي

يشير مفهوم الأداء التنظيمي إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ويُقاس الأداء التنظيمي من خلال مجموعة من المؤشرات التي تعكس جودة العمل والتفاعل داخل الفرق متعددة الثقافات، وتشمل:

- **الإنتاجية:** مدى قدرة الموظفين على إنجاز المهام وتحقيق النتائج المرجوة ضمن الوقت المحدد .
- **التعاون:** مستوى التفاعل الإيجابي بين أعضاء الفريق، وتبادل المعرفة والخبرات لتحقيق أهداف المنظمة .
- **الابتكار:** قدرة الفرق على تقديم أفكار جديدة وحلول إبداعية ناتجة عن تنوع الخلفيات الثقافية .

- الرضا الوظيفي: شعور الموظفين بالارتياح والانتماء داخل بيئة العمل، ومدى رضاهم عن القيادة والممارسات التنظيمية .
- الانتماء التنظيمي: درجة ارتباط الموظف بالمنظمة واستعداده للمساهمة في تحقيق أهدافها .

2. مؤشرات جودة الأداء التنظيمي

لقياس جودة الأداء التنظيمي داخل المنظمات متعددة الثقافات، يمكن الاعتماد على المؤشرات التالية:

- مستوى الإنتاجية الفردية والجماعية: تقييم قدرة الموظفين على إنجاز المهام وتحقيق النتائج المرجوة ضمن الوقت المحدد.
- درجة التعاون بين الفرق متعددة الثقافات: قياس مستوى التفاعل الإيجابي بين أعضاء الفريق وتبادل المعرفة والخبرات.
- معدلات الابتكار داخل المنظمة: القدرة على تقديم أفكار جديدة وحلول إبداعية ناتجة عن تنوع الخلفيات الثقافية.
- رضا الموظفين عن بيئة العمل: شعور الموظفين بالارتياح والانتماء داخل المنظمة ومدى رضاهم عن القيادة والممارسات التنظيمية.

المبحث الخامس : الوعي الثقافي داخل المنظمة :

1. تعريف الوعي الثقافي

يشير الوعي الثقافي إلى قدرة الموظفين على إدراك وفهم الفروقات الثقافية داخل بيئة العمل والتفاعل معها بشكل إيجابي. ويُعتبر الوعي الثقافي أحد العناصر الأساسية لتعزيز التعاون والإنتاجية داخل الفرق متعددة الثقافات .

2. مكونات الوعي الثقافي

وتُقاس مكونات الوعي الثقافي من خلال المؤشرات التالية:

- إدراك الفروقات الثقافية: فهم الاختلافات في القيم، العادات، وأنماط التفكير بين الثقافات المختلفة
- التواصل بين الثقافات: القدرة على التواصل الفعال مع الآخرين من خلفيات ثقافية متنوعة، وتجنب سوء الفهم الثقافي .
- احترام القيم الثقافية: تقدير واحترام المعتقدات والسلوكيات المرتبطة بثقافات الآخرين دون تحييز .
- تقبل الاختلاف: الاستعداد لتقبل التنوع والتعامل معه كفرصة للتعلم والنمو، وليس كمصدر للصراع.

المبحث السادس :

1. الفروقات الفردية

تشير الفروقات الفردية إلى الخصائص الشخصية والمهنية التي تميز كل موظف وتؤثر في طريقة تفاعله مع الآخرين داخل بيئة العمل متعددة الثقافات. ويُعد فهم هذه الفروقات ضروريًا لتفسير سلوك الموظفين وتحليل استجاباتهم للسياسات التنظيمية وبرامج القيادة .

2. مؤشرات الفروقات الفردية

وتُقاس الفروقات الفردية من خلال المؤشرات التالية:

- سنوات الخبرة: مدة خبرة الموظف العملية وتأثيرها على القدرة على التكيف مع فرق متعددة الثقافات.
- المستوى الوظيفي: تصنيف الموظفين حسب الموقع الوظيفي (إداري، تنفيذي، فني) ومدى تأثيره على المسؤوليات واتخاذ القرارات .
- النوع الاجتماعي: تأثير الجنس على أساليب التفاعل والتواصل داخل فرق العمل .
- الجنسية أو الخلفية الجغرافية: تأثير الانتماءات الثقافية والجغرافية على القيم والممارسات وسلوكيات.

المبحث السابع :

1. التحديات الثقافية

التحديات الثقافية إلى الصعوبات والمشكلات التي قد تنشأ نتيجة اختلاف القيم والعادات والممارسات بين الأفراد من خلفيات ثقافية متنوعة داخل بيئة العمل. ويُعد فهم هذه التحديات أمرًا حيويًا لتصميم سياسات قيادية وبرامج تدريبية فعّالة تعزز التكيف والتناغم بين الفرق متعددة الثقافات .

وتُقاس التحديات الثقافية من خلال المؤشرات التالية:

- حالات سوء الفهم أو الصراعات الثقافية: مواقف تنتج عن اختلاف التوقعات والسلوكيات بين الموظفين .
- صعوبة التواصل بسبب اللغة: العوائق اللغوية التي تحد من وضوح الرسائل والتفاهم بين الفرق.
- مقاومة التغيير من قبل بعض الفرق: رفض بعض الموظفين أو الفرق للتغييرات التنظيمية أو السياسات الجديدة نتيجة اختلاف القيم الثقافي .
- وجود تحيزات أو تصورات نمطية: مواقف أو أفكار مسبقة تؤثر على التفاعل والتعاون بين الموظفين من خلفيات ثقافية مختلفة .

المبحث الثامن :

أهداف التنمية المستدامة :

- تعريف التنمية المستدامة : تم تعريف التنمية المستدامة بأنها التنمية التي تلبى احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها الخاصة.
- وتدعو التنمية المستدامة إلى تضافر الجهود من أجل بناء مستقبل للناس ولكوكب الأرض يكون شاملاً للجميع ومستداماً وقادراً على الصمود.
- ولا بد لتحقيق التنمية المستدامة، من التوفيق بين ثلاثة عناصر أساسية وهي: النمو الاقتصادي، والإدماج الاجتماعي وحماية البيئة. وهذه العناصر مترابطة وكلها حاسمة لرعاية الأفراد والمجتمعات

17 هدفًا للناس، من أجل الكوكب إن أهداف التنمية المستدامة هي دعوة عالمية لاتخاذ إجراءات للقضاء على الفقر وحماية الكوكب وتحسين حياة وآفاق الجميع في كل مكان. لقد تبنت جميع الدول الأعضاء في الأمم المتحدة الأهداف الـ 17 في عام 2015، في إطار خطة التنمية المستدامة لعام 2030 التي انبثقت عنها خطة مدتها 15 عامًا لتحقيق هذه الأهداف. ونشير هنا على الأهداف المتعلقة بالدراسة :

الهدف 5 : المساواة بين الجنسين : ويعني ضمان تكافؤ الفرص بين الذكور والإناث، والقضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة، وتعزيز مشاركة النساء في مواقع القيادة وصنع القرار .

الهدف 8 : العمل اللائق ونمو الاقتصاد : ويعني تعزيز العمل اللائق، وتحقيق نمو اقتصادي مستدام، وزيادة الإنتاجية من خلال بيئات عمل عادلة ومحفزة.

الهدف 10 : الحد من أوجه عدم المساواة : ويعني الحد من أوجه عدم المساواة داخل الدول وفيما بينها، بما في ذلك التمييز القائم على العرق أو الثقافة أو الجنس أو الخلفية الاجتماعية.

الهدف 16 : السلام و العدل و المؤسسات القوية : أي التركيز على تعزيز السلام، والعدل، وبناء مؤسسات فعالة، شفافة، وخاضعة للمساءلة.

العلاقة بين القيادة التحويلية و اهداف التنمية المستدامة :

بما ان بيئة العمل في المنظمات الدولية تضم موظفين يختلفون من حيث اللغة و النوع الاجتماعي و الخلفية الجغرافية فهنا يتجلى الدور البارز للقيادة التحويلية في دعم البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة من خلال تعزيز مبادئ العدالة والمساواة والشمول داخل المنظمات. إذ يتيح هذا النمط القيادي تكافؤ الفرص بين العاملين بغض النظر عن الجنس أو الخلفية الثقافية، ويحد من الممارسات التمييزية، الأمر الذي ينسجم مع الهدف الخامس المتعلق بالمساواة بين الجنسين، والهدف العاشر الرامي إلى الحد من أوجه عدم المساواة. كما تساعد القيادة التحويلية على خلق بيئة عمل قائمة على الاحترام المتبادل والانتماء المؤسسي، بما يعزز الاستقرار الاجتماعي والتنظيمي.

كذلك تلعب القيادة التحويلية دورًا فاعلاً في تحقيق العمل اللائق ونمو الأداء التنظيمي، من خلال رفع مستويات التحفيز والالتزام الوظيفي، وتشجيع الإبداع والابتكار، والاستفادة من التنوع الثقافي كقيمة مضافة. وتؤدي هذه الممارسات إلى تحسين الإنتاجية والكفاءة التنظيمية، وهو ما يتوافق مع الهدف الثامن من أهداف التنمية المستدامة المتعلق بالعمل اللائق والنمو الاقتصادي المستدام.

كما تسهم القيادة التحويلية في بناء مؤسسات قوية وقادرة على تحقيق الاستدامة، من خلال ترسيخ قيم النزاهة والشفافية، وتعزيز الثقة، وإدارة النزاعات بطرق سلمية وبناءة. الأمر الذي يجعل القيادة التحويلية أداة محورية في دعم الهدف السادس عشر المتعلق بالسلام والعدل وبناء مؤسسات فعّالة.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن العلاقة بين القيادة التحويلية وأهداف التنمية المستدامة علاقة تكاملية، حيث تمثل القيادة التحويلية مدخلاً عملياً لترجمة هذه الأهداف إلى سياسات وممارسات تنظيمية ملموسة. فهي لا تقتصر على تحسين الأداء الداخلي للمنظمات، بل تمتد لتسهم في تحقيق التنمية المستدامة على المستوى التنظيمي، بما يعزز قدرة المنظمات الدولية على الوفاء برسالتها التنموية في بيئات عمل متعددة الثقافات.

الفصل الثالث

الإطار العملي للدراسة

تمهيد

يُعالج هذا الفصل الجوانب التطبيقية المرتبطة بالدراسة، حيث يجمع بين عرض خصائص مجتمع البحث والعينة وأداة جمع البيانات، وبين التحليل الإحصائي للنتائج المستخلصة من الاستبيان، ويهدف الفصل إلى تقديم صورة واضحة ومتكاملة عن البيئة التي أُجريت فيها الدراسة، وضمان سلامة الأداة المستخدمة، ثم تحليل البيانات بما يكشف عن المؤشرات الرئيسة المرتبطة بموضوع القيادة التحويلية وإدارة التنوع الثقافي داخل منظمة الأونروا.

ويتضمن الفصل مبحثين رئيسيين:

المبحث الأول:

مجتمع وعينة الدراسة وأداة جمع البيانات، وفيه يتم تحديد المجتمع المستهدف، وصف العينة المختارة، وبيان أداة جمع البيانات التي اعتمدت في الدراسة.

المبحث الثاني:

التحليل الإحصائي للبيانات، ويتناول ثلاثة محاور أساسية:

1. التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية (الجنس، العمر، الجنسية، الموقع الوظيفي، الخبرة المهنية).

2. اختبار الثبات والموثوقية باستخدام معامل ألفا كرونباخ للتحقق من جودة أداة القياس.

3. تحليل الأقسام الرئيسة للاستبيان وعددها ستة أقسام: القيادة التحويلية، الوعي والتحديات الثقافية، الأداء التنظيمي، التنمية المستدامة والعدالة، الأبعاد الثقافية العالمية (هوفستيد و Trompenaars)، إضافة إلى السؤال المفتوح الذي يعكس مقترحات المشاركين وتحدياتهم.

وبذلك يُمثل هذا الفصل وحدة متكاملة تجمع بين الجانب المنهجي والجانب التحليلي، مما يهيئ لعرض النتائج والتوصيات.

المبحث الأول: مجتمع وعينة الدراسة وأداة جمع البيانات

تمهيد

تُعد مرحلة تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة المناسبة، إلى جانب تصميم أداة جمع البيانات، من الركائز الأساسية في أي بحث علمي ميداني، إذ تضمن هذه الخطوات دقة النتائج وموضوعيتها، وتُسهم في تحقيق أهداف الدراسة بشكل متكامل، ونظراً لأن مشكلة البحث الحالية تتمحور حول دور القيادة التحويلية في فاعلية إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمات الدولية متعددة الثقافات، فقد كان من الضروري اختيار مجتمع يمثل هذه البيئة بشكل واقعي، وتحديد عينة تعكس الفروقات الفردية بين الموظفين من حيث الموقع الوظيفي، الخبرة، النوع الاجتماعي، والخلفية الجغرافية.

كما أن تصميم الاستبيان جاء ليرجم الإطار النظري إلى أداة عملية تقيس العوامل الرئيسة للدراسة، مثل القيادة التحويلية، الوعي والتحديات الثقافية، الأداء التنظيمي، العدالة والتنمية المستدامة، والأبعاد الثقافية العالمية، وبذلك يُعد الاستبيان الوسيلة الرئيسة لجمع البيانات الكمية والنوعية، بما يتيح اختبار الفرضيات المطروحة وتحليل العلاقة بين دعم القيادة للتحويل وإدارة التنوع الثقافي وانعكاس ذلك على جودة الأداء والوعي الثقافي داخل المنظمة.

هذا المبحث إذن يُمثل الأساس المنهجي للدراسة، حيث يوضح خصائص المجتمع والعينة، ويعرض أداة جمع البيانات التي تم اعتمادها، بما يضمن اتساق المنهجية مع أهداف البحث وإشكاليته، ويُسهم في سد الفجوة المعرفية المرتبطة بموضوع القيادة التحويلية وإدارة التنوع الثقافي في البيئات الدولية متعددة الثقافات.

مجتمع وعينة الدراسة

المجتمع المدروس:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والعاملين في منظمة الأونروا في مدينة دمشق، والذين يمثلون شريحة واسعة وفاعلة في بيئة العمل الدولية متعددة الثقافات، يشمل هذا المجتمع كوادرات إدارية، تعليمية، وخدمية، ويتميز بتنوعه من حيث الخلفيات الجغرافية، النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، والمواقع الوظيفية المختلفة، الأمر الذي يعكس صورة واقعية عن البيئة التنظيمية متعددة الثقافات داخل المنظمة.

نوع العينة:

تم اختيار عينة عشوائية قوامها (100) موظف وموظفة من مختلف الأقسام التابعة للأونروا في دمشق، موزعين على المدارس، المكاتب الإدارية، والبرامج الخدمية، وقد روعي في هذا الاختيار أن تشمل العينة موظفين من خلفيات ثقافية وجغرافية متنوعة، ومن مستويات وظيفية مختلفة، وذلك لضمان شمولية النتائج وعدم انحيازها لفئة واحدة أو قسم محدد داخل المنظمة.

مبررات حجم العينة:

اختير حجم العينة (100) استناداً إلى عدة اعتبارات:

- أ- الاعتبار الإحصائي: هذا الحجم يُعد كافياً لإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة.
- ب- الاعتبار العملي: يتيح هذا الحجم إمكانية جمع البيانات وتحليلها ضمن الإطار الزمني والموارد المتاحة للدراسة، مع المحافظة على تمثيل واقعي لمجتمع الدراسة.
- ت- الاعتبار التمثيلي: العدد المختار يُمثل نسبة مناسبة من مجتمع العاملين في الأونروا بدمشق، ما يجعل النتائج قابلة للتعميم بدرجة معقولة على باقي الأقسام والبرامج.

هدف العينة:

جاء اختيار هذه العينة العشوائية من موظفي الأونروا في دمشق لضمان الموضوعية وتقليل احتمالية التحيز، إلى جانب تمثيلها للفروق الواقعية في بيئة العمل متعددة الثقافات داخل المنظمة، ويسهم هذا الاختيار في دراسة التحديات التنظيمية المرتبطة بإدارة التنوع الثقافي، مثل سوء الفهم الثقافي، حواجز اللغة، والتحيز، وذلك ضمن سياق دولي يسعى لتحقيق العدالة والإدماج، كما أن العينة المختارة تتيح اختبار مدى فاعلية القيادة التحويلية في مواجهة هذه التحديات، وتعزيز الانسجام المؤسسي والأداء التنظيمي.

سبب اختيار العينة:

تُعد هذه العينة مناسبة لأنها تعكس الفروقات الفردية بين الموظفين (الموقع الوظيفي، الخبرة، النوع الاجتماعي، الخلفية الجغرافية)، وهي عوامل جوهرية في مشكلة البحث الحالية، فهذه الفروقات قد تؤثر على إدراك الموظفين لدعم القيادة التحويلية واستجابتهم لممارساتها، مما ينعكس على مستوى الوعي الثقافي وجودة الأداء داخل المنظمة، ومن هنا، فإن دراسة هذه العينة تُسهم في سد الفجوة البحثية القائمة، من خلال تقديم تحليل شامل للعلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التنوع الثقافي،

وربطها بأهداف التنمية المستدامة التي تركز على العدالة، الإدماج، والعمل اللائق في البيئات الدولية متعددة الثقافات.

أداة جمع البيانات (الاستبيان)

أولاً: هدف الاستبيان

يهدف الاستبيان إلى قياس مدى فاعلية القيادة التحويلية في دعم التنوع الثقافي داخل المنظمات الدولية متعددة الثقافات، وتحليل انعكاس هذا الدعم على جودة الأداء التنظيمي ومستوى الوعي الثقافي لدى الموظفين، كما يسعى إلى استكشاف أثر الفروقات الفردية (الخبرة، النوع الاجتماعي، الخلفية الجغرافية) والتحديات الثقافية (حواجز اللغة، التصورات النمطية، سوء الفهم) في تشكيل استجابات العاملين تجاه السياسات القيادية، بالإضافة إلى تقييم مدى مساهمة هذه الممارسات في تحقيق أهداف التنمية المستدامة المتعلقة بالعدالة، الإدماج، والمساواة في بيئة العمل.

ثانياً: تصميم الاستبيان ومكوناته وفق مقياس ليكرت

صُمم الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي ويتكون من ستة أقسام رئيسية:

مكونات الاستبيان:

- القسم الأول:** البيانات الديموغرافية (5 أسئلة مغلقة) يتضمن أسئلة حول: الجنس، العمر، الجنسية، الموقع الوظيفي، سنوات الخبرة المهنية، صُمم للتعرف على الخصائص الأساسية للمشاركين وربطها بمتغيرات الدراسة.
- القسم الثاني:** القيادة التحويلية (9 فقرات - مقياس ليكرت) يقيس ممارسات القيادة التحويلية مثل: الرؤية الملهمة، النزاهة والعدالة، التحفيز الجماعي، تشجيع التفكير النقدي، الترحيب بالاختلاف، مراعاة الاحتياجات الفردية، ودعم التطوير المهني.
- القسم الثالث:** الوعي والتحديات الثقافية (11 فقرات - مقياس ليكرت) يركز على إدراك الموظفين للفروقات الثقافية، مدى قدرتهم على التواصل الفعال، التكيف مع أساليب مختلفة، مواجهة التحديات، أثر اللغة، والخلفية الجغرافية والنوع الاجتماعي والخبرة على إدراكهم لدعم القيادة.
- القسم الرابع:** الأداء التنظيمي (8 فقرات - مقياس ليكرت) يقيس جودة الأداء التنظيمي من خلال مؤشرات مثل: الإنتاجية، التعاون، الابتكار، الرضا الوظيفي، تقدير المساهمات الفردية، الانتماء المؤسسي، والتحفيز على تحسين الأداء.

5. **القسم الخامس:** التنمية المستدامة والعدالة (5 فقرات - مقياس ليكرت) يتناول دور القيادة في تعزيز المساواة بين الجنسين، دعم الفئات الأقل تمثيلاً، مراعاة العدالة والإنصاف، توفير فرص تدريب متكافئة، وبناء بيئة عمل آمنة ومحفزة على الابتكار.

6. **القسم السادس:** الأبعاد الثقافية العالمية (10 فقرات - مقياس ليكرت) يعتمد على نماذج Hofstede و Trompenaars لقياس أبعاد مثل: تقليل الفوارق الرسمية، العمل الجماعي، المرونة في مواجهة الغموض، الفصل بين الحياة الشخصية والمهنية، التعبير عن المشاعر، والاحترام المبني على الإنجاز.

سؤال مفتوح: يتيح للمشاركين التعبير عن أبرز التحديات الثقافية التي يواجهونها، والممارسات القيادية التي ساعدتهم، واقتراحاتهم لتعزيز فاعلية القيادة في إدارة التنوع الثقافي وتحقيق بيئة عمل أكثر شمولاً.

ثالثاً: طريقة توزيع الاستبيان

تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية قوامها (100) موظف وموظفة من مختلف الأقسام التابعة للأونروا في دمشق (مدارس، مكاتب إدارية، برامج خدمية)، جرى التوزيع بشكل مباشر، مع التأكيد على سرية البيانات واستخدامها لأغراض بحثية فقط، وتم جمع الاستبيانات خلال الفترة من أيلول حتى تشرين الثاني 2025.

رابعاً: المقياس المطبق على عبارات الاستبيان

اعتمدت جميع العبارات على مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات الموظفين بدقة:

1 = غير موافق بشدة، 2 = غير موافق، 3 = حيادي، 4 = موافق، 5 = موافق بشدة

خامساً: مقياس الصدق والثبات

• **الصدق (Validity):** تم عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء الأكاديميين للتأكد من ملاءمة الفقرات لأهداف الدراسة، وضمان شمولها لمتغيرات القيادة التحويلية والتنوع الثقافي والأداء التنظيمي.

• **الثبات (Reliability):** سيتم اختبار ثبات الاستبيان باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتأكد من اتساق الإجابات الداخلية، بما يعزز موثوقية النتائج.

المبحث الثاني: التحليل الإحصائي للبيانات

تمهيد

يهدف هذا المبحث إلى تقديم صورة شاملة عن مجتمع الدراسة من خلال:

أولاً: التحليل الوصفي للبيانات الديمغرافية: بما يوضح خصائص المشاركين من حيث الجنس، العمر، الجنسية، الموقع الوظيفي، والخبرة المهنية، وذلك لإبراز طبيعة البيئة متعددة الثقافات داخل منظمة الأونروا.

ثانياً: اختبار الثبات والموثوقية ألفا كرونباخ

ويُلي ذلك إجراء اختبار الثبات والموثوقية باستخدام معامل ألفا كرونباخ للتحقق من جودة أداة القياس ومدى اتساقها الداخلي، بما يعزز الثقة في النتائج المستخلصة.

ثالثاً: نتائج تحليل الأقسام الرئيسة للاستبيان وهي:

1. القيادة التحويلية.

2. الوعي والتحديات الثقافية.

3. الأداء التنظيمي.

4. التنمية المستدامة والعدالة.

5. الأبعاد الثقافية العالمية (هوفستيد و Trompenaars).

إضافة لسؤال المفتوح (المقترحات والتحديات).

أولاً: التحليل الوصفي للبيانات الديمغرافية

بلغ عدد المشاركين في الاستبيان (100) موظفاً وموظفة من العاملين في منظمة الأونروا، موزعين بشكل متوازن بين الذكور والإناث، ويمثلون خلفيات ثقافية وجغرافية متنوعة، إضافة إلى مواقع وظيفية مختلفة (إدارة عليا، إدارة تنفيذية، أعمال مكتبية وإدارية)، وقد روعي في اختيارهم أن يعكسوا بيئة العمل متعددة الثقافات داخل المنظمة، بما يتيح دراسة أثر القيادة التحويلية في إدارة هذا التنوع، ويستعرض الجدول التالي السمات الديموغرافية الأساسية للعينة:

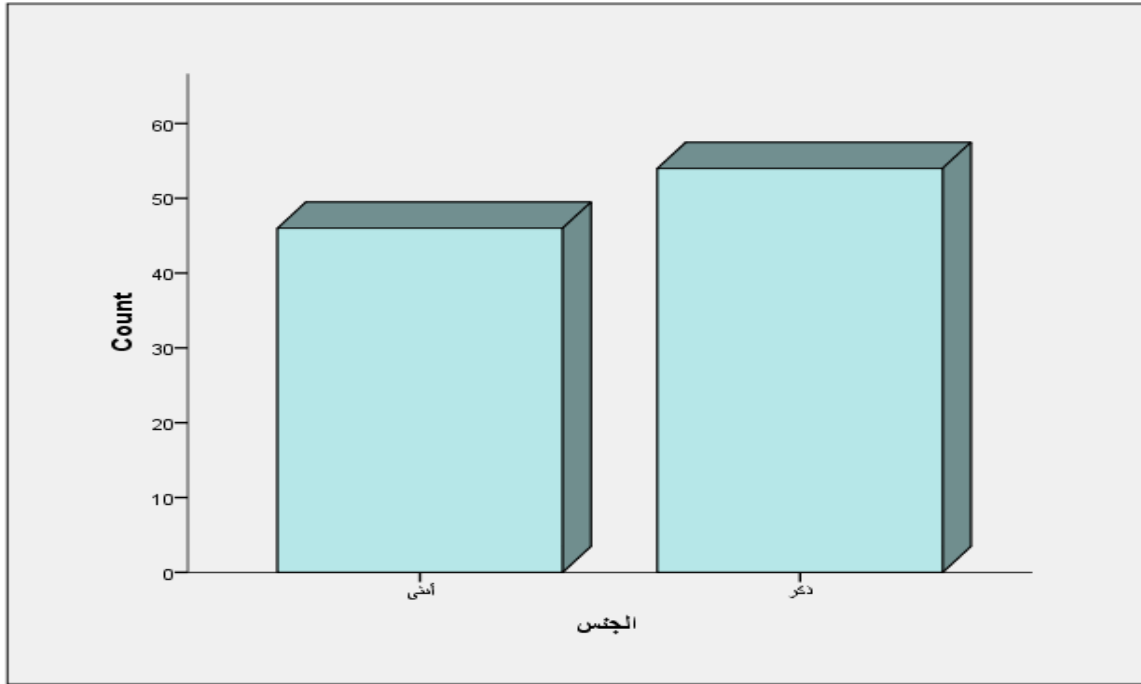
الجدول رقم (1): توزيع المشاركين حسب الجنس

العامل	الفئات	النسبة %
الجنس	ذكر	%54
	أنثى	%46

إعداد الباحثة وفقاً للبيانات.

يتبين من الجدول أن نسبة الذكور بلغت (54%) مقابل (46%) للإناث، وهو توزيع متوازن نسبياً يعكس تمثيلاً جيداً لكلا الجنسين في مجتمع الدراسة، هذا التوازن يُعزز من موضوعية النتائج، ويتيح إمكانية المقارنة بين استجابات الذكور والإناث فيما يتعلق بمدى إدراكهم لدور القيادة التحويلية في إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمة، خاصة أن مشكلة البحث تركز على أثر الفروقات الفردية (ومنها النوع الاجتماعي) في تشكيل استجابات الموظفين ودعم القيادة لهم.

الشكل رقم (1): توزيع المشاركين حسب الجنس



إعداد الباحثة وفقاً للبيانات.

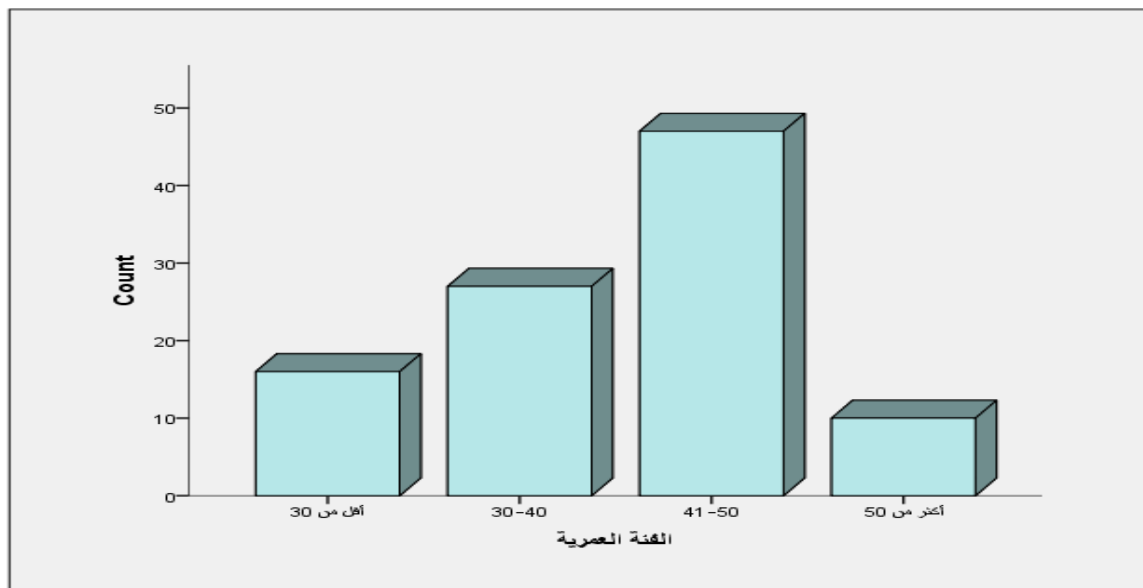
الجدول رقم (2): توزيع المشاركين حسب الفئة العمرية

العامل	الفئات	النسبة %
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	16%
	من 30 إلى 40 سنة	27%
	من 41 إلى 50 سنة	47%
	أكثر من 50 سنة	10%

إعداد الباحثة وفقاً للبيانات.

يتبين من الجدول أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً في العينة هي فئة (41-50 سنة) بنسبة (47%)، تليها الفئة (30-40 سنة) بنسبة (27%)، بينما شكّلت الفئة الأصغر من (30 سنة) نسبة (16%)، والفئة الأكبر من (50 سنة) نسبة (10%)، هذا التوزيع يعكس أن غالبية المشاركين ينتمون إلى الفئات العمرية الوسطى، وهي الفئات التي غالباً ما تمتلك خبرة عملية واسعة وتفاعلاً أكبر مع السياسات القيادية داخل المنظمة، كما أن وجود نسب متفاوتة من الفئات الأصغر والأكثر سناً يتيح إمكانية دراسة أثر العمر والخبرة المرتبطة به على إدراك الموظفين لدور القيادة التحويلية في إدارة التنوع الثقافي، وهو ما يتماشى مع مشكلة البحث التي تركز على تأثير الفروقات الفردية في استجابات العاملين.

الشكل رقم (2): توزيع المشاركين حسب الفئة العمرية



إعداد الباحثة وفقاً للبيانات.

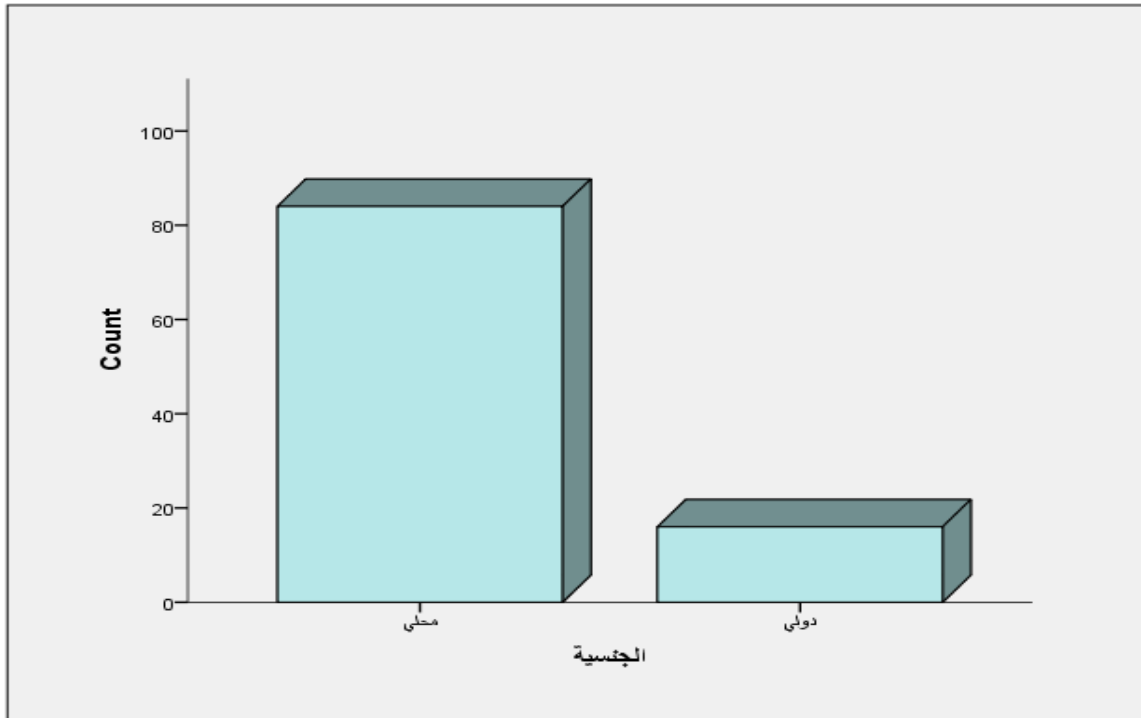
الجدول رقم (3): توزيع المشاركين حسب الجنسية

العامل	الفئات	النسبة %
الجنسية	محلي	%84
	دولي	%16

إعداد الباحثة وفقاً للبيانات.

يتبين من الجدول أن الغالبية العظمى من المشاركين ينتمون إلى الجنسية المحلية بنسبة (84%)، في حين شكّل الموظفون من الجنسيات الدولية نسبة (16%)، هذا التوزيع يعكس طبيعة مجتمع الدراسة في منظمة الأونروا بدمشق، حيث يشكل الكادر المحلي النسبة الأكبر من القوى العاملة، مع وجود نسبة أقل من الكوادر الدولية التي تُسهم في إثراء بيئة العمل متعددة الثقافات، ويُعد هذا التنوع في الجنسية عاملاً مهماً لدراسة مشكلة البحث، إذ يتيح تحليل كيفية استجابة الموظفين المحليين والدوليين لممارسات القيادة التحويلية، ومدى تأثير الخلفية الجغرافية والثقافية على إدراكهم لدعم القيادة في إدارة التنوع الثقافي وتعزيز الانسجام المؤسسي.

الشكل رقم (3): توزيع المشاركين حسب الجنسية



إعداد الباحثة وفقاً للبيانات.

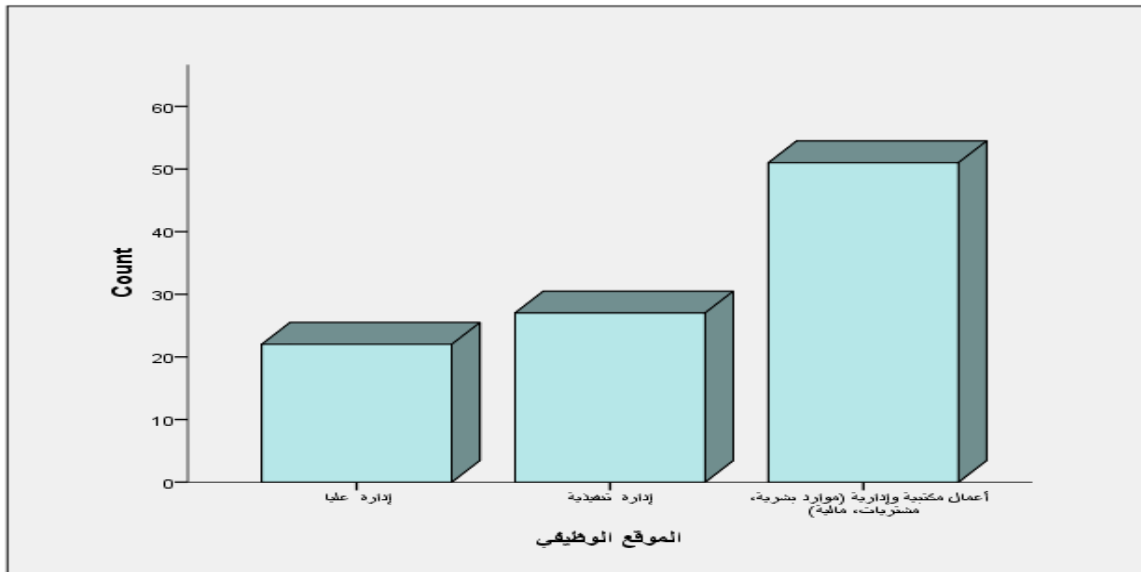
الجدول رقم (4): توزيع المشاركين حسب الموقع الوظيفي

العامل	الفئات	النسبة %
الموقع الوظيفي	إدارة عليا	22%
	إدارة تنفيذية	27%
	أعمال مكتبية وإدارية (موارد بشرية، مشتريات، مالية)	51%

إعداد الباحثة وفقاً للبيانات.

يتبين من الجدول أن النسبة الأكبر من المشاركين تنتمي إلى فئة الأعمال المكتبية والإدارية بنسبة (51%)، في حين شكّلت الإدارة التنفيذية نسبة (27%)، والإدارة العليا نسبة (22%)، هذا التوزيع يعكس الطبيعة الهيكلية للمنظمة، حيث يشكل الموظفون الإداريون القاعدة الأوسع في القوى العاملة، بينما تمثل الإدارة العليا والتنفيذية نسباً أقل ولكنها ذات تأثير مباشر في صياغة السياسات القيادية، ويُعد هذا التنوع في المواقع الوظيفية عاملاً مهماً لدراسة مشكلة البحث، إذ يتيح تحليل كيفية إدراك كل فئة لدور القيادة التحويلية في إدارة التنوع الثقافي، ومدى اختلاف استجاباتهم وفقاً لموقعهم الوظيفي، وهو ما يتماشى مع فرضيات الدراسة التي تؤكد أن الفروقات الفردية (ومنها الموقع الوظيفي) قد تؤثر على مستوى الوعي الثقافي وجودة الأداء التنظيمي داخل المنظمة.

الشكل رقم (4): توزيع المشاركين حسب الموقع الوظيفي



إعداد الباحثة وفقاً للبيانات.

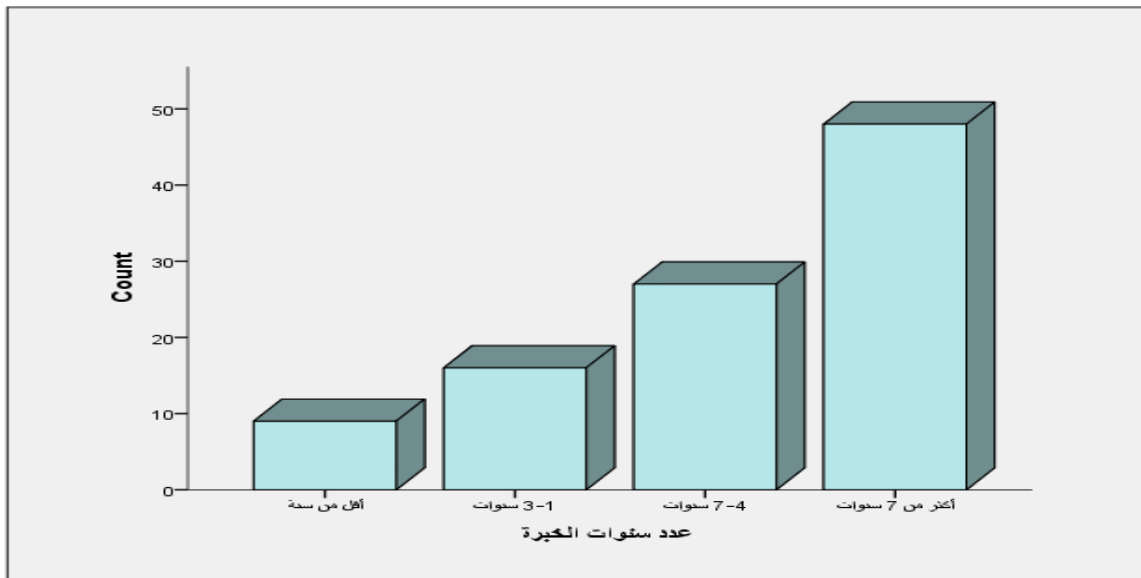
الجدول رقم (5): توزيع المشاركين حسب سنوات الخبرة المهنية

العامل	الفئات	النسبة %
سنوات الخبرة المهنية	أقل من سنة	9%
	1-3 سنوات	16%
	4-7 سنوات	27%
	أكثر من 7 سنوات	48%

إعداد الباحثة وفقاً للبيانات.

يتبين من الجدول أن الفئة الأكبر من المشاركين هي فئة الموظفين ذوي الخبرة الطويلة (أكثر من 7 سنوات) بنسبة (48%)، تليها فئة (4-7 سنوات) بنسبة (27%)، ثم فئة (1-3 سنوات) بنسبة (16%)، في حين شكّلت الفئة الأقل خبرة (أقل من سنة) نسبة (9%)، هذا التوزيع يعكس أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بخبرة عملية واسعة داخل المنظمة، وهو ما يمنح الدراسة قيمة إضافية في تحليل استجاباتهم لممارسات القيادة التحويلية في إدارة التنوع الثقافي، كما أن وجود نسب متفاوتة من الفئات الأقل خبرة يتيح إمكانية المقارنة بين استجابات الموظفين الجدد والموظفين ذوي الخبرة الطويلة، بما يتماشى مع مشكلة البحث التي تركز على أثر الفروقات الفردية (ومنها الخبرة المهنية) في إدراك دعم القيادة وانعكاسه على الأداء التنظيمي والوعي الثقافي.

الشكل رقم (5): توزيع المشاركين حسب سنوات الخبرة المهنية



إعداد الباحثة وفقاً للبيانات.

ثانياً: اختبار الثبات والموثوقية ألفا كرونباخ

قبل إجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة سيتم القيام ببعض الاختبارات الخاصة بالصدق والثبات، تم تطبيق مقياس Alpha Cronbach على جميع محاور الاستبيان التي تضم أسئلة مغلقة على مقياس ليكرت الخماسي لتحديد مدى الاتساق الداخلي للإجابات.

الجدول رقم (6): معامل ألفا كرونباخ

القسم	ألفا كرونباخ	درجة الثبات
الثاني	0.834	جيد جداً
الثالث	0.814	جيد جداً
الرابع	0.839	جيد جداً
الخامس	0.783	جيد
السادس	0.898	جيد جداً

إعداد الباحثة وفقاً للبيانات.

التفسير: تظهر هذه القيم أنّ أداة الاستبيان ذات ثبات داخلي عالٍ وتعتمد على محاور مترابطة تسمح بتحليل موثوق للنتائج.

ثالثاً: نتائج تحليل الأقسام

القسم الثاني: القيادة التحويلية

الجدول رقم (7): القيادة التحويلية

العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
يُعد مديري قدوة يُحتذى بها في السلوك والقيم	4.00	0.94	موافق
يُعبّر مديري عن رؤية واضحة ومُلهمّة للمستقبل	4.18	0.86	موافق
يُظهر مديري النزاهة والعدالة في التعامل مع الجميع	4.05	0.95	موافق
يُحفّز مديري الفريق لتحقيق أهداف مشتركة وطموحة	3.97	0.89	موافق
يُشجّع مديري التفكير النقدي ومناقشة الأفكار الجديدة	3.81	1.09	موافق
يُحفّز مديري الموظفين على إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات	3.93	0.96	موافق
يُرحّب مديري بالاختلاف في وجهات النظر داخل الفريق	3.74	1.11	موافق
يُراعي مديري احتياجات كل موظف على حدة	3.89	0.95	موافق
يُشجّع مديري التطوير المهني والشخصي للموظفين	4.16	0.93	موافق

إعداد الباحثة وفقاً للبيانات.

"يُعد مديري قدوة يُحتذى بها في السلوك والقيم" (المتوسط = 4.00، الانحراف المعياري = 0.94)

يشير هذا المتوسط المرتفع إلى أن غالبية الموظفين يرون في مديرهم نموذجاً سلوكياً وأخلاقياً يُحتذى به، مع وجود بعض التباين في الآراء كما يعكسه الانحراف المعياري، هذا النوع من الإدراك عادةً لا يتشكل من موقف واحد، بل من تراكم طويل لتصرفات يراها الموظفون متسقة وثابتة، مثل الالتزام بالمواعيد، التعامل العادل، أو احترام القواعد، عندما يصف الموظفون مديرهم بأنه قدوة، فهم يعكسون قناعة بأن المعايير التنظيمية ليست مجرد تعليمات مكتوبة، بل تتجسد في السلوك اليومي للمدير، كما يدل ذلك على أن الموظفين يجدون اتساقاً بين أقوال المدير وأفعاله، وهو عنصر جوهري في بناء الثقة داخل الفريق.

"يُعبّر مديري عن رؤية واضحة ومُلهمّة للمستقبل" (المتوسط = 4.18، الانحراف المعياري = 0.86)

الارتفاع الواضح في المتوسط يعكس اتفاقاً عاماً بين الموظفين بأن المدير يمتلك رؤية واضحة ويستطيع التعبير عنها بطريقة تُحفز العاملين، انخفاض الانحراف نسبياً يشير إلى أن هذا الانطباع مشترك بين معظم أفراد الفريق، مما يعني أن الرسالة القيادية تصل إلى الجميع تقريباً بنفس الوضوح، هذا النوع من الإدراك عادة ينشأ عندما يكون المدير قادراً على ربط المهام اليومية بصورة أكبر للاتجاه المستقبلي، وعندما يُكرر هذه الرؤية في الاجتماعات والمواقف المختلفة، بحيث تتحول إلى جزء من الوعي الجمعي للفريق، كما يشير البند إلى وجود بعد وجداني في تواصل المدير، فمصطلح "ملهمّة" يعكس أن الموظفين يتلقون خطاباً يتجاوز الجانب الإخباري إلى الجانب التحفيزي.

"يُظهر مديري النزاهة والعدالة في التعامل مع الجميع" (المتوسط = 4.05، الانحراف المعياري = 0.95)

يشير المتوسط المرتفع إلى أن الموظفين يرون أن مديرهم يتصرف بنزاهة ويتعامل بإنصاف مع جميع الأفراد، رغم وجود قدر من التباين يشير إليه الانحراف المعياري، هذا التباين قد يعكس اختلاف التجارب الفردية أو اختلاف درجة الاحتكاك المباشر بالمدير، مفهوم العدالة هنا يرتبط عادة بسلوكيات ملموسة مثل توزيع الفرص، أسلوب اتخاذ القرارات، ووضوح الأسس المستخدمة في تقييم الأداء، وعندما يشعر الموظفون بأن مديرهم عادل، فإن ذلك يعكس وجود شفافية في الممارسات اليومية، مما يخفف من الشعور بالتمييز أو التحيز داخل الفريق، خاصة في بيئات العمل التي تضم أفراداً من خلفيات متعددة.

"يُحفّز مديري الفريق لتحقيق أهداف مشتركة وطموحة" (المتوسط = 3.97، الانحراف المعياري = 0.89)

قرب المتوسط من مستوى "موافق" يظهر أن الموظفين يشعرون بأن مديرهم قادر على تحفيز الفريق، مع اختلافات طفيفة في مدى قوة هذا الشعور، الانحراف المعياري يشير إلى وجود تنوع نسبي في تقييم درجة التحفيز التي يقدمها المدير، هذا الإدراك يتشكل عادةً من خلال طريقة المدير في عرض الأهداف وتحديد الأدوار وتوضيح أهميتها، إضافة إلى أسلوبه في متابعة التقدم بطريقة تُشعر الموظف بأن مشاركته ذات قيمة، كلمة "طموحة" هنا مهمة لأنها تعكس قناعة لدى الموظفين بأن الأهداف ليست روتينية، بل تتطلب جهداً إضافياً وتعاوناً جماعياً، وهو ما يؤثر على الطريقة التي يُدير بها المدير حماس الفريق.

"يُشجع مديري التفكير النقدي ومناقشة الأفكار الجديدة" (المتوسط = 3.81، الانحراف المعياري = 1.09)

يظهر المتوسط أن هناك ميلاً عاماً نحو الشعور بأن المدير يشجع التفكير النقدي، لكن الانحراف المعياري المرتفع نسبياً يعكس وجود تباين ملحوظ في التجارب الفردية، بعض الموظفين قد يشعرون بمساحة واسعة لطرح أفكار جديدة، بينما قد يشعر آخرون بأن هذه المساحة محدودة أو تعتمد على طبيعة الموقف، تشجيع التفكير النقدي عادةً يظهر من خلال قبول المدير لوجهات نظر مختلفة، وطرحه أسئلة تحفز النقاش، وتقبله للمقترحات التي تتحدى الأساليب التقليدية، التباين هنا قد يشير إلى اختلاف في الجرأة الشخصية أو اختلاف في طبيعة التفاعل بين الموظف والمدير.

"يُحفّز مديري الموظفين على إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات" (المتوسط = 3.93، الانحراف المعياري = 0.96)

يعكس المتوسط المرتفع إدراكاً إيجابياً عاماً بوجود تشجيع على الابتكار، مع تفاوت نسبي في الشعور بدرجة هذا التشجيع، الابتكار عادة لا ينشأ في بيئات العمل الرسمية من تلقاء نفسه، بل يحتاج إلى مساحة آمنة يشعر فيها الموظف بأنه يمكنه اقتراح أفكار جديدة دون خوف من الانتقاد، عندما ينظر الموظفون إلى مديرهم كداعم للابتكار، فهذا يدل على أنه يسمح بالمحاولة، ويقبل بوجود بعض المخاطر المرتبطة بتجربة حلول جديدة، التباين في الإجابات قد يعكس اختلاف مجالات العمل داخل القسم أو اختلافاً في طبيعة المشكلات التي يواجهها كل موظف.

"يُرحّب مديري بالاختلاف في وجهات النظر داخل الفريق" (المتوسط = 3.74، الانحراف المعياري = 1.11)

يظهر المتوسط وجود ميل إيجابي، لكنه أقل وضوحاً مقارنةً ببقية البنود، مما يشير إلى أن بعض الموظفين يشعرون بترحيب المدير بالاختلاف، بينما يرى آخرون أن هذا الأمر ليس واضحاً بالدرجة نفسها، الانحراف المعياري المرتفع يؤكد هذا التباين، الترحيب بالاختلاف يتطلب عادةً قدرة عالية من المدير على إدارة النقاش، واحترام الآراء المتباينة، وربما الفصل بين الفكرة وصاحبها، وقد يختلف إدراك الموظفين لهذا السلوك حسب درجة مشاركتهم في الاجتماعات وشخصياتهم ومدى جرأتهم في التعبير عن رأي مخالف.

"إيراعي مديري احتياجات كل موظف على حدة" (المتوسط = 3.89، الانحراف المعياري = 0.95)

يعكس المتوسط ميلاً واضحاً نحو الشعور بأن المدير يتعامل مع الموظفين وفقاً لاحتياجاتهم الفردية، رغم وجود تباين نسبي في هذا الشعور، هذا النوع من الإدراك عادة ينبع من مواقف شخصية يتعرض لها الموظف، مثل مراعاة ظروف خاصة، أو أسلوب تواصل مختلف، أو توزيع مهام يتناسب مع إمكانيات الموظف، التباين قد يشير إلى أن بعض الموظفين يشعرون بقرب أكبر من المدير، أو قد تكون طبيعة عملهم تتيح توصلاً مباشراً أكثر، مما يجعلهم أكثر وعياً بمثل هذه السلوكيات مقارنة بغيرهم.

"يشجع مديري التطوير المهني والشخصي للموظفين" (المتوسط = 4.16، الانحراف المعياري = 0.93)

هذا من أعلى المتوسطات في البعد، مما يعكس إدراكاً قوياً بأن المدير يدعم النمو المهني والشخصي للعاملين، ورغم وجود درجة من التباين، إلا أنها ليست مرتفعة بما يكفي لتعكس اختلافاً كبيراً في التجارب، هذا الشعور غالباً ما يُستمد من مبادرات التدريب، إتاحة فرص التعلم، توجيه الموظفين نحو تحسين مهاراتهم، أو توفير تغذية راجعة بناءة تساعد على التطور، كما يشير إلى أن الموظفين يشعرون بأن المدير لا ينظر إليهم فقط كأدوات لإنجاز العمل، بل كأفراد لديهم إمكانيات يمكن تنميتها عبر الزمن.

القسم الثالث: الوعي والتحديات الثقافية

الجدول رقم (8): الوعي والتحديات الثقافية

مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
موافق	1.12	3.46	لدي معرفة جيدة بالعادات والتقاليد في ثقافات مختلفة في منظمتي.
موافق	0.84	4.13	أفهم كيف تؤثر القيم الثقافية على أساليب التواصل في منظمتي.
موافق	1.00	3.71	أشعر بالحماس عند العمل مع أشخاص من خلفيات ثقافية متنوعة في منظمتي.
موافق	1.00	3.72	أحرص على تطوير مهاراتي للتفاعل مع ثقافات مختلفة في منظمتي.
موافق	1.05	3.58	أتمكن من التواصل بفعالية مع زملاء من ثقافات مختلفة في منظمتي.
موافق	1.04	3.44	أتكيف بسهولة مع أساليب التواصل المختلفة في البيئات المتنوعة في منظمتي.
غير موافق	0.94	1.96	توجد تحيزات أو تصورات نمطية تؤثر على الانسجام في منظمتي.
موافق	0.97	3.77	أواجه صعوبة في التواصل بسبب اختلاف اللغة في منظمتي.
غير موافق	1.09	2.18	تؤثر خلفيتي الجغرافية على إدراكي لدعم القيادة في منظمتي.
غير موافق	1.18	2.37	يؤثر النوع الاجتماعي على تجربتي في بيئة العمل في منظمتي.
موافق	0.78	3.88	تلعب الخبرة المهنية دوراً في فهمي لسياسات التنوع في منظمتي.

إعداد الباحثة وفقاً للبيانات.

"لدي معرفة جيدة بالعادات والتقاليد في ثقافات مختلفة في منظمتي." (المتوسط = 3.46، الانحراف المعياري = 1.12)

يعكس هذا المتوسط مستوى معرفة متوسطاً يميل إلى الإيجابية، لكنه ليس مرتفعاً بما يكفي ليعبر عن فهم متماسك لدى جميع الموظفين، الانحراف المعياري المرتفع يدل على أن التجارب تختلف بشكل واضح بين الأفراد؛ فهناك من يشعر بأن احتكاكه اليومي بزملاء من خلفيات متنوعة منحه معرفة جيدة بالعادات والتقاليد، بينما يبدو أن آخرين لم تتح لهم فرص كافية للتفاعل الثقافي العميق، هذا التفاوت يعكس طبيعة العمل التي قد تجعل بعض الموظفين أكثر اندماجاً في فرق متعددة الثقافات،

فيما يعمل آخرون في سياقات أقل تنوعاً، أو ربما يعتمدون على تجارب شخصية أكثر من اعتمادهم على تدريب رسمي.

"أفهم كيف تؤثر القيم الثقافية على أساليب التواصل في منظمتي." (المتوسط = 4.13، الانحراف المعياري = 0.84)

المتوسط المرتفع يشير إلى وعي واضح لدى الموظفين بأن القيم الثقافية تلعب دوراً في تشكيل أساليب التواصل، سواء من حيث النبرة أو الأسلوب أو مدى المباشرة في الحديث، انخفاض الانحراف المعياري يعكس اتفاقاً عاماً على هذا الإدراك، مما يعني أن معظم العاملين لديهم درجة مشتركة من الوعي بالسياق الثقافي وتأثيره على التفاعل اليومي، هذا النوع من الفهم غالباً يتشكل من خلال التجربة المتكررة، إذ يبدأ الموظف تدريجياً بملاحظة اختلافات دقيقة في التعبير، وطريقة طرح الآراء، وآليات الرد، مما يجعله أكثر حساسية للتنوع في البيئة المهنية.

"أشعر بالحماس عند العمل مع أشخاص من خلفيات ثقافية متنوعة في منظمتي." (المتوسط = 3.71، الانحراف المعياري = 1.00)

يعكس هذا المتوسط ميلاً إيجابياً نحو الحماس في بيئة متعددة الثقافات، مع تباين ملحوظ في قوة هذا الشعور كما يظهر من الانحراف المعياري، بعض الموظفين قد يجدون التنوع الثقافي فرصة للتعلم والتجديد، بينما يراه آخرون تحدياً يحتاج إلى جهد إضافي للتكيف، هذا التباين طبيعي في بيئات متعددة الخلفيات، لأن مستوى الانفتاح والقدرة على التكيف يختلف من شخص لآخر، كما تختلف طبيعة المهام التي قد تسهل أو تحد من فرص التفاعل الإيجابي مع الاختلاف الثقافي.

"أحرص على تطوير مهاراتي للتفاعل مع ثقافات مختلفة في منظمتي." (المتوسط = 3.72، الانحراف المعياري = 1.00)

المتوسط يعكس اتجاهاً عاماً نحو الرغبة في تطوير المهارات الثقافية، رغم وجود تفاوت في مدى هذا الحرص، بعض الموظفين يشعرون بالحاجة الملحة لتعزيز مهاراتهم بسبب طبيعة عملهم، بينما قد يرى آخرون أن تفاعلهم الثقافي محدود ولا يتطلب جهداً كبيراً في التطوير، الانحراف المعياري يشير إلى اختلاف في دوافع التطوير، ومدى وعي الأفراد بأهمية المهارات الثقافية في تحسين التواصل والاندماج، كما قد يعكس اختلافاً في فرص التدريب أو الدعم المتاح لتنمية هذه المهارات.

"أتمكن من التواصل بفعالية مع زملاء من ثقافات مختلفة في منظمتي." (المتوسط = 3.58، الانحراف المعياري = 1.05)

المتوسط يشير إلى وجود مستوى جيد من الكفاءة في التواصل عبر الثقافات، لكنه ليس مرتفعاً بما يكفي ليعكس ثقة كاملة لدى الجميع، الانحراف المعياري المرتفع نسبياً يعكس تفاوتاً ملحوظاً في مدى ثقة الموظفين بقدرتهم على التواصل مع زملاء من خلفيات مختلفة، قد يشعر البعض بأن خبراتهم السابقة أو طبيعة عملهم منحتهم مهارات أقوى، بينما يشعر آخرون بأن اختلافات اللغة أو الأسلوب تجعل التواصل أكثر تعقيداً، هذا النوع من الإدراك يرتبط عادة بالخبرة الشخصية المباشرة، وليس بالتصورات العامة.

"تكيف بسهولة مع أساليب التواصل المختلفة في البيئات المتنوعة في منظمتي." (المتوسط = 3.44، الانحراف المعياري = 1.04)

المتوسط يميل نحو الجانب الإيجابي لكنه لا يعكس سهولة عالية في التكيف، ما يدل على أن الموظفين يجدون في التنوع تحدياً يتطلب جهداً، الانحراف المعياري يعكس تفاوتاً كبيراً، مما يشير إلى أن بعض الموظفين يشعرون بسهولة التكيف، ربما بسبب خبرة سابقة أو انفتاح شخصي، بينما يواجه آخرون صعوبات تجعل عملية التكيف أبطأ أو أكثر تعقيداً، هذا يبرز أن التكيف الثقافي لا يعتمد فقط على المعرفة، بل على قدرة الشخص على تغيير أسلوبه وتعديل تواصله وفقاً للسياق الثقافي للطرف الآخر.

"توجد تحيزات أو تصورات نمطية تؤثر على الانسجام في منظمتي." (المتوسط = 1.96، الانحراف المعياري = 0.94)

المتوسط المنخفض جداً يشير إلى أن معظم الموظفين لا يشعرون بوجود تحيزات أو صور نمطية مؤثرة داخل البيئة المهنية، هذا يعكس إدراكاً عاماً بأن العلاقات المهنية تقوم على الحياد النسبي أو الاحترام المتبادل، أو ربما عدم ملاحظة واضحة لوجود مشكلات مبنية على أحكام مسبقة، ومع ذلك، فإن الانحراف المعياري يشير إلى وجود قلة من الموظفين لديهم تجربة مختلفة، ما يعني أن الإحساس بوجود تصورات نمطية قد يكون مرتبطاً باحتكاكات محددة أو سياقات معينة لا يشعر بها الجميع بنفس الدرجة.

"أواجه صعوبة في التواصل بسبب اختلاف اللغة في منظمتي." (المتوسط = 3.77، الانحراف المعياري = 0.97)

يشير المتوسط إلى أن الموظفين يواجهون صعوبة واضحة، لكنها ليست عامة على جميع الأفراد، الانحراف المعياري يعكس اختلافاً في مدى تأثير حاجز اللغة، فبعض الموظفين قد يواجهون هذه المشكلة بشكل يومي، بينما يجدها آخرون أقل تأثيراً بسبب تمكنهم من لغات متعددة أو عملهم في

فرق تتحدث لغة مشتركة، الصعوبات اللغوية تظهر عادة في التفاصيل الدقيقة للتواصل، مثل التفسيرات، النبرة، أو استخدام مصطلحات غير مألوفة، مما يجعل الموظف يشعر بأن الرسالة لا تصل دائماً بنفس الوضوح.

"تؤثر خلفيتي الجغرافية على إدراكي لدعم القيادة في منظمتي." (المتوسط = 2.18، الانحراف المعياري = 1.09)

المتوسط المنخفض يعكس أن غالبية الموظفين لا يرون أن خلفيتهم الجغرافية تؤثر على طريقتهم في تفسير دعم القيادة لهم، ما يشير إلى تصور عام بأن الدعم يرتبط بعوامل مهنية وليس خلفيات شخصية، لكن الانحراف المعياري المرتفع يدل على أن قلة من الموظفين لديهم شعور مختلف، ربما بسبب تجارب فردية أو حساسيات معينة، هذا النوع من الإدراك يرتبط غالباً بالخبرة الشخصية المباشرة، وليس بسياسات عامة أو ممارسات معلنة.

"يؤثر النوع الاجتماعي على تجربتي في بيئة العمل في منظمتي." (المتوسط = 2.37، الانحراف المعياري = 1.18)

يشير المتوسط إلى أن غالبية الموظفين لا يشعرون بتأثير واضح للنوع الاجتماعي على تجربتهم المهنية، لكن الانحراف المعياري المرتفع يعكس وجود تفاوت كبير في الآراء، مما يشير إلى أن بعض الموظفين لديهم تجربة مختلفة تماماً وقد يشعرون بتأثير واضح، سواء بشكل إيجابي أو سلبي، هذا التباين يعكس أن تجارب النوع الاجتماعي غالباً ما تكون ذاتية وتعتمد على عوامل مثل طبيعة الدور المهني، تركيبة الفريق، ودرجة الاحتكاك بقيادات مختلفة.

"تلعب الخبرة المهنية دوراً في فهمي لسياسات التنوع في منظمتي." (المتوسط = 3.88، الانحراف المعياري = 0.78)

المتوسط المرتفع يشير إلى أن الموظفين يدركون بأن الخبرة المهنية تسهم بشكل كبير في فهم سياسات التنوع، وغالباً ما تأتي هذه الخبرة من الاحتكاك المباشر بالمواقف العملية التي تُظهر كيف تُطبّق هذه السياسات على أرض الواقع، انخفاض الانحراف المعياري يعكس اتفاقاً عاماً على هذا التصور، مما يشير إلى أن الموظفين - بغض النظر عن مستوياتهم - يشعرون بأن الخبرة العملية تزيد من قدرتهم على قراءة السياقات بشكل أعمق وفهم التعقيدات المرتبطة بالتنوع داخل المنظمة.

القسم الرابع: الأداء التنظيمي

الجدول رقم (9): الأداء التنظيمي

مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
موافق	0.76	4.12	أساهم بفعالية في تحقيق أهداف الفريق أو القسم الذي أنتمي إليه في منظمتي.
موافق بشدة	0.87	4.25	أشارك في تقديم أفكار جديدة تُسهم في تحسين العمل في منظمتي.
موافق	0.96	3.68	أشعر بالرضا عن بيئة العمل التي توفرها منظمتي.
موافق	1.11	3.70	ألاحظ وجود تعاون فعّال بين أعضاء الفريق من خلفيات مختلفة في منظمتي.
موافق	1.02	3.66	يتم تقدير مساهماتي الفردية من قبل الإدارة في منظمتي.
موافق	0.78	3.65	أشعر بالانتماء إلى المنظمة وأحرص على دعم رؤيتها وأهدافها في منظمتي.
موافق	0.86	4.04	القيادة تُحفّزني على تحسين أدائي وتطوير مهاراتي في منظمتي.
موافق	0.74	4.11	أرى أن تنوع المهارات والخلفيات الثقافية داخل الفريق يُعزز الابتكار في منظمتي.

إعداد الباحثة وفقاً للبيانات.

"أساهم بفعالية في تحقيق أهداف الفريق أو القسم الذي أنتمي إليه في منظمتي." (المتوسط = 4.12، الانحراف المعياري = 0.76)

يشير المتوسط المرتفع إلى أن الموظفين يشعرون بأنهم جزء فعّال من عملية تحقيق أهداف الفريق، وأنهم يمارسون دوراً واضحاً في دفع العمل نحو النتائج المرجوة، انخفاض الانحراف المعياري يُظهر اتفاقاً عاماً بين الأفراد حول هذا الشعور، ما يعني أن إدراك المساهمة ليس مقتصرًا على مجموعة معينة داخل المنظمة، هذا النوع من الشعور يتشكل عادة من خلال احتكاك يومي واضح بالأهداف، ومتابعة عمليات العمل، والشعور بأن المهام مرتبطة بنتائج ملموسة، كما يعكس أن الموظفين لا يتعاملون مع الأهداف كشيء بعيد عنهم، بل كمسؤوليات مباشرة تتطلب التزاماً وتنسيقاً ضمن الفريق.

"أشارك في تقديم أفكار جديدة تُسهم في تحسين العمل في منظمتي." (المتوسط = 4.25، الانحراف المعياري = 0.87)

المتوسط المرتفع جداً يعكس ثقافة واضحة نحو المبادرة والابتكار، حيث يشعر الموظفون بأنهم قادرون على تقديم أفكار جديدة وبأن مشاركتهم الفكرية لها قيمة في تحسين الأداء، ورغم وجود درجة من التباين، فإن الاتجاه العام يُشير إلى أن بيئة العمل تسمح بطرح الأفكار وأن الموظفين لا يشعرون بأن مشاركتهم مرفوضة أو غير مرغوبة، هذا النوع من الإدراك عادة ينشأ عندما يلاحظ الموظف أن أفكاره تُناقش أو تُدرس أو يجري الأخذ بها، مما يعزز إحساسه بالقدرة على الإسهام الحقيقي في تطوير المنظومة.

"أشعر بالرضا عن بيئة العمل التي توفرها منظمتي." (المتوسط = 3.68، الانحراف المعياري = 0.96)

يشير المتوسط إلى مستوى جيد من الرضا لكنه ليس مرتفعاً بما يكفي ليعكس رضا عاماً قوياً، الانحراف المعياري يعبر عن تباين واضح في التجارب الشخصية بين الموظفين، فهناك من يشعر أن البيئة داعمة ومريحة، بينما قد يراها آخرون أقل تلبية لتوقعاتهم، الرضا عن بيئة العمل عادة يتأثر بعوامل متعددة، مثل طبيعة العلاقات المهنية، ظروف المكان، الموارد المتاحة، وضغط العمل، التباين هنا يعكس أن التجربة ليست موحدة، وأن ظروف العمل قد تختلف بين الإدارات أو الفرق.

"الأحظ وجود تعاون فعال بين أعضاء الفريق من خلفيات مختلفة في منظمتي." (المتوسط = 3.70، الانحراف المعياري = 1.11)

المتوسط يشير إلى ميل إيجابي نحو الإحساس بالتعاون، لكن الانحراف المعياري المرتفع يدل على وجود تفاوتات كبيرة في هذا الإدراك، بعض الموظفين يلاحظون تعاوناً واضحاً بين الأفراد بغض النظر عن الخلفيات، بينما قد يشعر آخرون بأن التعاون يتأثر باختلافات ثقافية أو شخصية، هذا التباين قد ينشأ من اختلاف طبيعة الفرق؛ فبعض الفرق تعمل بانسجام طبيعي بفضل طبيعة مهامها، بينما تواجه فرق أخرى احتكاكات ناتجة عن اختلاف أساليب العمل أو التواصل.

"يتم تقدير مساهماتي الفردية من قبل الإدارة في منظمتي." (المتوسط = 3.66، الانحراف المعياري = 1.02)

يشير المتوسط إلى ميل معتدل نحو الشعور بالتقدير، لكنه ليس قوياً بما يكفي ليعكس اعترافاً شاملاً، الانحراف المعياري يظهر اختلافاً واضحاً في تجارب التقدير بين الموظفين؛ فالبعض يشعر بأن جهوده مرئية ويحصل على تغذية راجعة إيجابية، بينما يشعر آخرون بأن مساهماتهم لا تحظى

بالاهتمام المطلوب، هذا النوع من الإدراك يرتبط عادة بمدى تواصل الإدارة، ووضوح آليات التقدير، ومقدار التفاعل المباشر بين الموظف والمدير.

"أشعر بالانتماء إلى المنظمة وأحرص على دعم رؤيتها وأهدافها في منظمتي." (المتوسط = 3.65، الانحراف المعياري = 0.78)

المتوسط يدل على وجود مستوى جيد من الانتماء، لكنه ليس مرتفعاً بشكل كبير، ما يعكس ارتباطاً قائماً لكنه متفاوت القوة بين الموظفين والمنظمة، الانحراف المعياري المنخفض نسبياً يشير إلى أن الشعور بالانتماء موجود بشكل عام بين الموظفين، حتى وإن اختلفت درجته، عادة يتشكل الانتماء من خلال عوامل مثل الثقة بالقيادة، وضوح الرؤية، وشعور الموظف بأن دوره له معنى في تحقيق أهداف المنظمة.

"القيادة تُحفّزني على تحسين أدائي وتطوير مهاراتي في منظمتي." (المتوسط = 4.04، الانحراف المعياري = 0.86)

المتوسط المرتفع يشير إلى إدراك قوي بأن القيادة تلعب دوراً مباشراً في التحفيز نحو الأداء الأفضل، وأن الموظفين يشعرون بتأثير القيادة على تطورهم المهني، الانحراف المعياري يعكس وجود تباين محدود في هذا الشعور، ما يدل على أن معظم الأفراد يتلقون رسائل تحفيزية أو يجدون أن القيادة توفر بيئة تشجع على النمو، هذا الشعور عادة يتشكل من خلال أساليب الدعم، التوجيه، الإشادة والإنجاز، أو فتح المجال أمام فرص التدريب والتطوير.

"أرى أن تنوع المهارات والخلفيات الثقافية داخل الفريق يُعزز الابتكار في منظمتي." (المتوسط = 4.11، الانحراف المعياري = 0.74)

يشير المتوسط المرتفع إلى اتفاق واضح بأن هذا التنوع يُثري بيئة العمل ويزيد من القدرة على الإبداع، خاصة عندما تأتي الأفكار من زوايا مختلفة، الانحراف المعياري المنخفض يدل على أن هذا الإدراك مشترك بين أغلب الموظفين، مما يعني أنهم يرون أثراً ملموساً لتنوع الخلفيات والمهارات في تحسين جودة الحلول وابتكار طرق جديدة للعمل، هذا يشير إلى أن التنوع لا يُنظر إليه كعامل اختلاف بل كقيمة مضافة تسهم في رفع مستوى الأداء.

القسم الخامس: التنمية المستدامة والعدالة

الجدول رقم (10): التنمية المستدامة والعدالة

مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
موافق	0.82	4.12	تُسهم القيادة في تعزيز المساواة بين الجنسين في منظمتي.
موافق	1.01	3.84	يتم دعم الفئات الأقل تمثيلاً لتحقيق الإدماج الوظيفي في منظمتي.
موافق	1.10	3.60	تُراعي بيئة العمل مبادئ العدالة والإنصاف في منظمتي.
حيادي	1.02	3.35	تُوفر فرص متكافئة للتدريب والتطوير لجميع الموظفين في منظمتي.
موافق	1.10	3.60	تُسهم ممارسات القيادة في بناء بيئة عمل آمنة ومحفزة على الابتكار في منظمتي.

إعداد الباحثة وفقاً للبيانات.

تُسهم القيادة في تعزيز المساواة بين الجنسين في منظمتي (المتوسط = 4.12، الانحراف المعياري = 0.82)

يشير المتوسط المرتفع إلى أن أغلب الموظفين يرون أن القيادة في المنظمة تتعامل بجدية مع قضية المساواة بين الجنسين، وأنها ليست مجرد شعار بل ممارسة فعلية تنعكس في السياسات والقرارات اليومية، هذا الإدراك يعزز الثقة بأن المنظمة تتبنى قيم العدالة الاجتماعية وتحرص على تمكين المرأة والرجل على حد سواء، الانحراف المعياري المنخفض نسبياً يدل على أن هذا الرأي مشترك بين معظم الموظفين، مما يعني أن التجربة العملية مقارنة ولا توجد فجوات كبيرة بين الأقسام أو المستويات الوظيفية في هذا الجانب.

يتم دعم الفئات الأقل تمثيلاً لتحقيق الإدماج الوظيفي في منظمتي (المتوسط = 3.84، الانحراف المعياري = 1.01)

هذا المتوسط يعكس موافقة جيدة، لكنه أقل من العبارة السابقة، مما يشير إلى أن هناك جهوداً قائمة لدعم الفئات الأقل تمثيلاً مثل النساء في بعض الأقسام أو الموظفين من خلفيات مختلفة، لكنها ليست كافية لتشمل الجميع بشكل متوازن، الانحراف المعياري المرتفع نسبياً يكشف عن تفاوت في

التجارب الفردية؛ فبينما يشعر بعض الموظفين باندماج فعلي ودعم ملموس، يرى آخرون أن هذه الجهود ما زالت محدودة أو غير واضحة، هذا التباين يعكس الحاجة إلى سياسات أكثر شمولية تضمن أن الإدماج ليس مجرد مبادرة جزئية بل ممارسة مؤسسية عامة.

ثراعي بيئة العمل مبادئ العدالة والإنصاف في منظمتي (المتوسط = 3.60، الانحراف المعياري = 1.10)

المتوسط هنا يعكس أن الموظفين لديهم إدراك بوجود العدالة والإنصاف، لكنه ليس إدراكاً قوياً أو موحداً، هذا قد يعني أن هناك سياسات مكتوبة أو توجهات عامة نحو العدالة، لكن التطبيق العملي يختلف بين الإدارات أو بحسب طبيعة العلاقات داخل الفرق، الانحراف المعياري المرتفع يؤكد أن بعض الموظفين يشعرون بإنصاف واضح، بينما آخرون يواجهون تحديات أو يلاحظون تمييزاً غير مباشر، مما يخلق فجوة في الثقة التنظيمية ويؤثر على الانسجام الداخلي.

تُوفر فرص متكافئة للتدريب والتطوير لجميع الموظفين في منظمتي (المتوسط = 3.35، الانحراف المعياري = 1.02)

هذا المتوسط المنخفض نسبياً يكشف عن قصور واضح في توفير فرص التدريب والتطوير بشكل عادل، حيث قد تُمنح هذه الفرص لفئات معينة أو لأشخاص يتم اختيارهم بناءً على معايير غير واضحة، هذا ينعكس سلباً على شعور الموظفين بالعدالة ويؤثر على رضاهم الوظيفي، إذ أن التدريب والتطوير يُعتبران من أهم أدوات النمو المهني، الانحراف المعياري المرتفع يعكس تفاوتاً في التجارب؛ فهناك من يحصل على فرص جيدة ويشعر بالرضا، بينما آخرون يُحرمون منها أو لا يجدونها متاحة لهم، مما يخلق شعوراً بالتمييز أو الإقصاء.

تُسهّم ممارسات القيادة في بناء بيئة عمل آمنة ومحفزة على الابتكار في منظمتي (المتوسط = 3.60، الانحراف المعياري = 1.10)

المتوسط يعكس أن الموظفين يرون أن القيادة تساهم بدرجة معينة في خلق بيئة آمنة ومحفزة، لكنها ليست إدراكاً عاماً مشتركاً بين الجميع، هذا قد يعني أن بعض الممارسات القيادية تدعم الابتكار وتُشجع على التجريب، بينما في أقسام أخرى قد يغيب هذا الدعم أو يكون ضعيفاً، الانحراف المعياري المرتفع يدل على أن التجارب متباينة؛ فهناك من يشعر أن القيادة ملهمة وتفتح المجال للإبداع، بينما يرى آخرون أن بيئة العمل ما زالت تقليدية أو غير محفزة بما يكفي.

القسم السادس: الأبعاد الثقافية العالمية

الجدول رقم (11): الأبعاد الثقافية العالمية

مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
نموذج هوفستيد			
غير موافق	1.03	2.15	يميل الموظفون في منظمتي إلى تقليل الفوارق الرسمية بين المناصب.
موافق	0.66	3.97	تولي منظمتي أهمية للعمل الجماعي والتعاون بين الموظفين.
حيادي	0.90	3.28	تُولي منظمتي اهتماماً بإنجازات الموظفين مع مراعاة مشاعرهم وظروفهم الشخصية
حيادي	1.16	3.34	تُظهر منظمتي مرونة في التعامل مع المواقف غير الواضحة أو التي تحتمل أكثر من تفسير
غير موافق	1.39	2.60	تتراعي منظمتي اختلاف الثقافات في أسلوب التخطيط، سواء لأهداف قصيرة أو طويلة المدى
نموذج Trompenaars			
موافق	1.01	3.99	تُطبق منظمتي القواعد العامة بشكل عادل على الجميع دون اعتبارات شخصية
غير موافق	0.98	1.89	تُراعي منظمتي الظروف الفردية في القرارات الإدارية
غير موافق بشدة	0.82	1.78	يتم التعبير عن المشاعر بحرية في بيئة العمل في منظمتي
موافق	0.65	4.04	يُمنح الاحترام بناءً على الإنجاز وليس فقط على المنصب أو الخلفية الاجتماعية في منظمتي
موافق بشدة	0.69	4.44	يتم الفصل بين الحياة الشخصية والمهنية في منظمتي

إعداد الباحثة وفقاً للبيانات.

❖ نموذج هوفستيد

يميل الموظفون في منظمتي إلى تقليل الفوارق الرسمية بين المناصب (المتوسط = 2.15، الانحراف المعياري = 1.03)

المتوسط المنخفض يعكس أن الفوارق الرسمية بين المناصب ما زالت قائمة بشكل واضح، وأن الثقافة التنظيمية تميل إلى احترام التسلسل الهرمي أكثر من الميل إلى المساواة بين المستويات، الانحراف المعياري المتوسط يشير إلى وجود بعض الاختلافات في التجارب، لكن الغالبية ترى أن الفوارق الوظيفية لا تزال مؤثرة في بيئة العمل.

تولي منظمتي أهمية للعمل الجماعي والتعاون بين الموظفين (المتوسط = 3.97، الانحراف المعياري = 0.66)

هذا المتوسط المرتفع يعكس إدراكاً مشتركاً بأن التعاون والعمل الجماعي يُعتبران من القيم الأساسية في المنظمة، الانحراف المعياري المنخفض يدل على أن هذا الرأي متفق عليه بين معظم الموظفين، مما يعكس ثقافة تنظيمية داعمة للتعاون وتبادل الخبرات.

تُولي منظمتي اهتماماً بإنجازات الموظفين مع مراعاة مشاعرهم وظروفهم الشخصية (المتوسط = 3.28، الانحراف المعياري = 0.90)

المتوسط يشير إلى أن الاهتمام بإنجازات الموظفين موجود لكنه ليس بارزاً بشكل كبير، كما أن مراعاة الظروف الشخصية ليست دائماً أولوية، الانحراف المعياري يعكس تفاوتاً في التجارب، حيث يشعر بعض الموظفين بالاهتمام والدعم، بينما يرى آخرون أن الإنجاز يُقيّم بشكل مجرد دون النظر إلى الظروف الفردية.

تُظهر منظمتي مرونة في التعامل مع المواقف غير الواضحة أو التي تحتل أكثر من تفسير (المتوسط = 3.34، الانحراف المعياري = 1.16)

هذا المتوسط يعكس موافقة معتدلة على وجود مرونة في التعامل مع المواقف الغامضة، لكن الانحراف المعياري المرتفع يكشف عن اختلاف كبير في التجارب؛ فبينما يرى البعض أن المنظمة تتعامل بمرونة، يشعر آخرون أن الإجراءات جامدة أو غير واضحة بما يكفي.

تراعي منظمتي اختلاف الثقافات في أسلوب التخطيط، سواء لأهداف قصيرة أو طويلة المدى (المتوسط = 2.60، الانحراف المعياري = 1.39)

المتوسط المنخفض يعكس ضعفاً في مراعاة اختلاف الثقافات عند التخطيط، مما قد يؤدي إلى قصور في استيعاب التنوع الثقافي داخل المنظمة، الانحراف المعياري المرتفع جداً يدل على أن بعض الأقسام أو الإدارات قد تراعي هذه الاختلافات، بينما أخرى لا تُعطيها أي اعتبار، مما يخلق فجوة واضحة في الممارسات.

❖ نموذج Trompenaars

تُطبق منظمتي القواعد العامة بشكل عادل على الجميع دون اعتبارات شخصية (المتوسط = 3.99، الانحراف المعياري = 1.01)

المتوسط المرتفع يعكس إدراكاً إيجابياً بأن القواعد تُطبق بشكل عادل، لكن الانحراف المعياري المرتفع نسبياً يشير إلى أن بعض الموظفين قد يواجهون استثناءات أو يشعرون بوجود اعتبارات شخصية في بعض الحالات.

تُرَاعِي مَنْظَمَتِي الظُّرُوفَ الْفَرْدِيَّةَ فِي الْقَرَارَاتِ الْإِدَارِيَّةِ (المتوسط = 1.89، الانحراف المعياري = 0.98)

المتوسط المنخفض جداً يعكس أن القرارات الإدارية غالباً ما تُتخذ بشكل عام دون النظر إلى الظروف الفردية للموظفين، هذا يُظهر ضعفاً في المرونة الإدارية ويعكس ثقافة تنظيمية تميل إلى الصرامة أكثر من التكيف مع الحالات الخاصة.

يتم التعبير عن المشاعر بحرية في بيئة العمل في منظمتي (المتوسط = 1.78، الانحراف المعياري = 0.82)

هذا المتوسط المنخفض جداً يشير إلى أن بيئة العمل لا تُشجع على التعبير الحر عن المشاعر، مما قد يعكس ثقافة رسمية أو مقيدة حيث يُفضل الموظفون إخفاء مشاعرهم وعدم إظهارها في السياق المهني.

يُمنح الاحترام بناءً على الإنجاز وليس فقط على المنصب أو الخلفية الاجتماعية في منظمتي (المتوسط = 4.04، الانحراف المعياري = 0.65)

المتوسط المرتفع جداً يعكس أن الإنجاز هو المعيار الأساسي لمنح الاحترام، وهو مؤشر إيجابي على وجود ثقافة قائمة على الأداء والكفاءة، الانحراف المعياري المنخفض يدل على أن هذا الإدراك مشترك بين معظم الموظفين.

يتم الفصل بين الحياة الشخصية والمهنية في منظمتي (المتوسط = 4.44، الانحراف المعياري = 0.69)

هذا المتوسط المرتفع جداً يعكس وضوحاً في الفصل بين الحياة الشخصية والمهنية، مما يدل على أن المنظمة تحافظ على حدود واضحة بين المجالين، الانحراف المعياري المنخفض يعكس اتفاقاً واسعاً بين الموظفين على هذا الجانب، مما يعزز الشعور بالاستقرار والاحترافية.

سؤال مفتوح

ما أبرز التحديات الثقافية التي تواجهك في منطقتك، والممارسات القيادية التي ساعدتك، ما مقترحاتك لتعزيز فاعلية القيادة في إدارة التنوع الثقافي وتحقيق بيئة عمل أكثر شمولاً؟

من 100 إجابة حول التحديات والمقترحات تم ذكر أبرزها:

1. اختلاف اللغة وأنماط التواصل: يؤدي إلى سوء فهم بين الموظفين، ويحتاج إلى تدريب لغوي وبرامج للتواصل الفعال.
2. تباين القيم المهنية: مثل الالتزام بالوقت والعمل الجماعي، ويُعالج عبر وضع معايير واضحة ودليل ثقافي داخلي.
3. التحيزات اللاواعية: تظهر في الترقيات أو التقييم، والحل هو سياسات ضد التمييز ومراجعة دورية للقرارات.
4. مقاومة التغيير: بعض الموظفين يرفضون أساليب جديدة، والممارسة الفعّالة هي الاستماع الفعّال وبناء ثقافة الحوار.
5. ضعف الثقة بين الفرق: يُعالج بالقيادة بالقدوة والشفافية في القرارات.
6. توقعات مختلفة تجاه القيادة: بعض الثقافات تفضل الأسلوب الأوتوقراطي وأخرى التشاركي، والمقترح هو تعزيز القيادة التشاركية.
7. التحيز ضد النساء أو الفئات الأقل تمثيلاً: ويُعالج عبر القيادة التحويلية ودعم المدراء للعدالة والمساواة.
8. ضعف التعاون والانتماء: يُعالج بتحفيز الموظفين وبناء فرق عمل مختلطة ومتنوعة.
9. ضعف الوعي المجتمعي بأنظمة المؤسسة: الحل هو دمج المجتمع المحلي عبر فعاليات وأنشطة مشتركة مع الأهالي والطلاب.
10. الحاجة إلى برامج تدريبية متخصصة: مثل الذكاء الثقافي (CQ) لتأهيل القادة على فهم السلوكيات المختلفة وإدارة التنوع بفعالية.

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج:

1. ممارسات القيادة الداعمة للتنوع الثقافي كان لها أثر إيجابي في تحسين الأداء التنظيمي، حيث انعكس ذلك على الإنتاجية والتعاون بين الفرق متعددة الخلفيات، إضافة إلى تعزيز الابتكار والرضا الوظيفي لدى الموظفين.
2. القيادة التحويلية ساعدت في رفع مستوى الوعي الثقافي داخل المنظمة، من خلال تعزيز إدراك الفروقات الثقافية وتحسين التواصل بين الموظفين، مما أسهم في ترسيخ العدالة التنظيمية وإدماج الفئات الأقل تمثيلاً.
3. الفروقات الفردية مثل الخبرة والموقع الوظيفي كان لها تأثير في استجابة الموظفين لممارسات القيادة، حيث أظهر الموظفون الأكثر خبرة وذوو المناصب العليا وعياً أكبر بفاعلية القيادة، بينما كان تأثير النوع الاجتماعي والخلفية الجغرافية أقل وضوحاً.
4. القيادة التحويلية ساهمت في تحقيق بيئة عمل أكثر عدالة وشمولاً، من خلال دعم المساواة بين الجنسين وتوفير فرص أكبر للفئات الأقل تمثيلاً، بما يتماشى مع أهداف التنمية المستدامة المتعلقة بالعمل اللائق والحد من أوجه عدم المساواة.
5. التنوع الثقافي والمهني يُنظر إليه كقيمة مضافة داخل المنظمة، حيث ساعد على إثراء بيئة العمل وزيادة القدرة على الإبداع، وهو ما انعكس على جودة الأداء المؤسسي.
6. الرضا الوظيفي والانتماء إلى المنظمة ما زالوا بحاجة إلى تعزيز، إذ رغم وجود اتجاهات إيجابية نحو المشاركة والابتكار، إلا أن بعض الموظفين شعروا بضعف في التقدير الفردي أو عدم تكافؤ في فرص التدريب والتطوير.
7. التحديات الثقافية ما زالت قائمة، خاصة فيما يتعلق باختلاف اللغة وأنماط التواصل، والتباين في القيم المهنية، إضافة إلى وجود تحيزات لا واعية ومقاومة للتغيير، وهو ما يؤثر على الانسجام المؤسسي.
8. القيادة بالقدوة والشفافية في القرارات ساعدت في بناء الثقة بين الموظفين، كما أن إشراكهم في الحوار المؤسسي عزز من قدرتهم على التكيف مع بيئة العمل المتنوعة.

9. السياسات الداعمة للتنوع الثقافي موجودة بالفعل، لكنها بحاجة إلى مزيد من التطبيق المتوازن عبر جميع الإدارات، مع تطوير آليات متابعة وتقييم لضمان أن هذه السياسات تُترجم إلى ممارسات عملية يومية.

ثانياً: التوصيات

1. بناءً على النتائج المستخلصة من الدراسة، يمكن صياغة مجموعة من التوصيات العملية التي تساعد المنظمة الدولية محل الدراسة على تعزيز فاعلية القيادة التحويلية في إدارة التنوع الثقافي وتحقيق بيئة عمل أكثر شمولاً وعدالة واستدامة:
2. تعزيز برامج التدريب المتخصصة في الذكاء الثقافي (CQ): ينبغي تصميم وتنفيذ برامج تدريبية دورية تستهدف القادة والموظفين على حد سواء، لرفع مستوى الوعي الثقافي وتحسين القدرة على التواصل بين الثقافات المختلفة.
3. تطوير سياسات شاملة لإدارة التنوع: من المهم أن تُترجم السياسات المكتوبة إلى ممارسات عملية واضحة، مع آليات متابعة وتقييم دورية لضمان تطبيقها بشكل متوازن عبر جميع الإدارات.
4. إرساء ثقافة القيادة التشاركية: إشراك الموظفين في صنع القرار يعزز الانتماء والرضا الوظيفي، ويسهم في رفع مستوى الابتكار والتعاون داخل الفرق متعددة الخلفيات.
5. تعزيز العدالة التنظيمية: يجب مراجعة آليات التقييم والترقيات بشكل دوري للتأكد من خلوها من التحيزات اللاواعية، وضمان أن الإنجاز هو المعيار الأساسي للتقدير والاحترام.
6. تمكين الفئات الأقل تمثيلاً: توفير برامج دعم وتمكين خاصة بالنساء والأقليات الثقافية، بما يضمن إدماجهم الفعّال في بيئة العمل ويعزز المساواة بين الجنسين.
7. تحسين بيئة العمل لتعزيز الرضا والانتماء: التركيز على الاعتراف الفردي بالمساهمات وتوفير فرص متكافئة للتدريب والتطوير، بما يرفع من مستوى الرضا الوظيفي ويعزز الانسجام المؤسسي.
8. تعزيز الشفافية والقيادة بالقوة: على القادة أن يُظهروا التزاماً عملياً بالقيم التنظيمية من خلال السلوك اليومي والقرارات العادلة، مما يعزز الثقة بين الموظفين.
9. معالجة التحديات الثقافية بشكل مباشر: ينبغي وضع خطط واضحة للتعامل مع اختلاف اللغة وأنماط التواصل، عبر برامج لغوية ودليل داخلي للقيم المهنية المشتركة.

10. ربط القيادة التحويلية بأهداف التنمية المستدامة: التركيز على الممارسات التي تدعم الابتكار، العدالة، والمساواة، بما يضمن أن بيئة العمل تسهم في تحقيق أهداف الاستدامة على المدى الطويل.

- **Trompenaars, F., & Hampden–Turner, C. (1997).** *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business.*
- **Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003).** Recent research on team and organizational diversity.
- **Earley, P. C., & Ang, S. (2003).** *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures.*
- **Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006).** *Transformational leadership .*
- **Hofstede, G. (2001).** *Culture’s consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations .*
- **United Nations. (2015).** *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development.*
- **Sandrine, K. A.–B. (2018).** *The impact of cultural intelligence on organizational effectiveness in a global environment (Doctoral dissertation, Faculty of Delaware, State University). In partial fulfillment.*
- **MONIKA, T. (2020).** *Managing cultural diversity (Master's thesis, Faculty of Economics, Department of Corporate Economy, Masaryk University).*
- **Astari Putri, S., Mirzania, A., & Hartanto, D. (2020).** *The importance of a transformational leadership model in managing organizational culture. Journal of Leadership in Organizations*

الملحق

استبيان

المقدمة

يهدف هذا الاستبيان إلى قياس دور القيادة التحويلية في فاعلية إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمات الدولية، وتحليل انعكاس هذا الدور على جودة الأداء التنظيمي ومستوى الوعي الثقافي لدى الموظفين. كما يسعى إلى استكشاف أثر الفروقات الفردية والتحديات الثقافية في تشكيل استجابات العاملين تجاه السياسات القيادية، بالإضافة إلى تقييم مدى مساهمة هذه الممارسات في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، لا سيما تلك المتعلقة بالعدالة، الإدماج، والمساواة في بيئة العمل. تُستخدم البيانات لأغراض بحثية فقط، وتُعامل بسرية تامة.

إعداد الباحثة: لنا عوض

إشراف الأستاذ الدكتور عبد الحميد الخليل

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

- الجنس: ذكر أنثى
- الفئة العمرية: أقل من 30 30-40 41-50 أكثر من 50
- الجنسية: محلي دولي
- الموقع الوظيفي: إدارة عليا إدارة تنفيذية أعمال مكتبية وإدارية (موارد بشرية، مشتريات، مالية)
- سنوات الخبرة المهنية: أقل من سنة 1-3 سنوات 4-7 سنوات أكثر من 7 سنوات

القسم الثاني: القيادة التحويلية

يُرجى الإجابة على البنود التالية باستخدام مقياس ليكرت من:

1 = غير موافق بشدة، 2 = غير موافق، 3 = حيادي، 4 = موافق، 5 = موافق بشدة

1. يُعد مديري قدوة يُحتذى بها في السلوك والقيم
2. يُعبر مديري عن رؤية واضحة ومُلهمة للمستقبل
3. يُظهر مديري النزاهة والعدالة في التعامل مع الجميع
4. يُحفّز مديري الفريق لتحقيق أهداف مشتركة وطموحة

5. يُشجع مديري التفكير النقدي ومناقشة الأفكار الجديدة
6. يُحفّز مديري الموظفين على إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات
7. يُرحّب مديري بالاختلاف في وجهات النظر داخل الفريق
8. يُراعي مديري احتياجات كل موظف على حدة
9. يُشجّع مديري التطوير المهني والشخصي للموظفين

القسم الثالث: الوعي والتحديات الثقافية

يُرجى الإجابة على البنود التالية باستخدام مقياس ليكرت من:

1 = غير موافق بشدة، 2 = غير موافق، 3 = حيادي، 4 = موافق، 5 = موافق بشدة

1. لدي معرفة جيدة بالعادات والتقاليد في ثقافات مختلفة في منظمتي.
2. أفهم كيف تؤثر القيم الثقافية على أساليب التواصل في منظمتي.
3. أشعر بالحماس عند العمل مع أشخاص من خلفيات ثقافية متنوعة في منظمتي.
4. أحرص على تطوير مهاراتي للتفاعل مع ثقافات مختلفة في منظمتي.
5. أتمكن من التواصل بفعالية مع زملاء من ثقافات مختلفة في منظمتي.
6. أتكيف بسهولة مع أساليب التواصل المختلفة في البيئات المتنوعة في منظمتي.
7. توجد تحيزات أو تصورات نمطية تؤثر على الانسجام في منظمتي.
8. أواجه صعوبة في التواصل بسبب اختلاف اللغة في منظمتي.
9. تؤثر خلفيتي الجغرافية على إدراكي لدعم القيادة في منظمتي.
10. يؤثر النوع الاجتماعي على تجربتي في بيئة العمل في منظمتي.
11. تلعب الخبرة المهنية دوراً في فهمي لسياسات التنوع في منظمتي.

القسم الرابع: الأداء التنظيمي

يُرجى الإجابة على البنود التالية باستخدام مقياس ليكرت من:

1 = غير موافق بشدة، 2 = غير موافق، 3 = حيادي، 4 = موافق، 5 = موافق بشدة

1. أساهم بفعالية في تحقيق أهداف الفريق أو القسم الذي أنتمي إليه في منظمتي.
2. أشارك في تقديم أفكار جديدة تُسهم في تحسين العمل في منظمتي.
3. أشعر بالرضا عن بيئة العمل التي توفرها منظمتي.
4. ألاحظ وجود تعاون فعّال بين أعضاء الفريق من خلفيات مختلفة في منظمتي.
5. يتم تقدير مساهماتي الفردية من قبل الإدارة في منظمتي.

6. أشعر بالانتماء إلى المنظمة وأحرص على دعم رؤيتها وأهدافها في منظمتي.
7. القيادة تُحفّزني على تحسين أدائي وتطوير مهاراتي في منظمتي.
8. أرى أن تنوع المهارات والخلفيات الثقافية داخل الفريق يُعزز الابتكار في منظمتي.

القسم الخامس: التنمية المستدامة والعدالة

يُرجى الإجابة على البنود التالية باستخدام مقياس ليكرت من:

1 = غير موافق بشدة، 2 = غير موافق، 3 = حيادي، 4 = موافق، 5 = موافق بشدة

1. تُسهم القيادة في تعزيز المساواة بين الجنسين في منظمتي.
2. يتم دعم الفئات الأقل تمثيلاً لتحقيق الإدماج الوظيفي في منظمتي.
3. تُراعي بيئة العمل مبادئ العدالة والإنصاف في منظمتي.
4. تُوفر فرص متكافئة للتدريب والتطوير لجميع الموظفين في منظمتي.
5. تُسهم ممارسات القيادة في بناء بيئة عمل آمنة ومحفزة على الابتكار في منظمتي.

القسم السادس: الأبعاد الثقافية العالمية

يُرجى الإجابة على البنود التالية باستخدام مقياس ليكرت من:

1 = غير موافق بشدة، 2 = غير موافق، 3 = حيادي، 4 = موافق، 5 = موافق بشدة

نموذج هوفستيد

1. يميل الموظفون في منظمتي إلى تقليل الفوارق الرسمية بين المناصب.
2. تولي منظمتي أهمية للعمل الجماعي والتعاون بين الموظفين.
3. تُولي منظمتي اهتماماً بإنجازات الموظفين مع مراعاة مشاعرهم وظروفهم الشخصية.
4. تُظهر منظمتي مرونة في التعامل مع المواقف غير الواضحة أو التي تحتل أكثر من تفسير.
5. تراعي منظمتي اختلاف الثقافات في أسلوب التخطيط، سواء لأهداف قصيرة أو طويلة المدى.

نموذج Trompenaars

1. تُطبق منظمتي القواعد العامة بشكل عادل على الجميع دون اعتبارات شخصية.
2. تُراعي منظمتي الظروف الفردية في القرارات الإدارية.
3. يتم التعبير عن المشاعر بحرية في بيئة العمل في منظمتي.
4. يُمنح الاحترام بناءً على الإنجاز وليس فقط على المنصب أو الخلفية الاجتماعية في منظمتي.

5. يتم الفصل بين الحياة الشخصية والمهنية في منظمتي.

سؤال مفتوح

ما أبرز التحديات الثقافية التي تواجهك في منطمتك، والممارسات القيادية التي ساعدتك، ما مقترحاتك لتعزيز فاعلية القيادة في إدارة التنوع الثقافي وتحقيق بيئة عمل أكثر شمولاً؟

الاستبيانات التي تم الاعتماد عليها عند تصميم الاستبيان الخاص بالدراسة

عند إعداد الاستبيان، تم الاستفادة من مجموعة من الدراسات السابقة والاستبيانات المعتمدة عالمياً، لضمان شمولية وموثوقية الأدوات المستخدمة في قياس المتغيرات المتعلقة بالقيادة التحويلية، التنوع الثقافي، الأداء التنظيمي، العدالة، والتنمية المستدامة.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

تم اعتماد أسلوب قياس الخصائص الديموغرافية للمشاركين بناءً على استبيانات سابقة تناولت الفروق الفردية وتأثيرها على التفاعل التنظيمي، مثل:

- Robbins & Judge (2019) (ج): اللذين استخدموا استبيانات شملت الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، والخبرة المهنية لقياس تأثير هذه المتغيرات على الأداء والسلوك التنظيمي.
- McShane & Von Glinow (2020): اللذين صمّموا أسئلة حول الخلفية الجغرافية والجنسية والموقع الوظيفي لدراسة ديناميكيات العمل في بيئات متعددة الثقافات.

القسم الثاني: القيادة التحويلية

تم استلهام البنود من استبيانات قياس القيادة التحويلية الكلاسيكية، مثل:

- Bass & Riggio, 2006 (MLQ) –: والذي يقيس أبعاد القيادة التحويلية: الرؤية الملهمة، النزاهة، التحفيز الجماعي، الاهتمام بالاحتياجات الفردية، وتشجيع الابتكار.
- Podsakoff et al. (1990): اللذين طوروا مقاييس للسلوك القيادي المؤثر على التحفيز والتطوير المهني للموظفين.

القسم الثالث: الوعي والتحديات الثقافية

استند تصميم هذا القسم إلى الدراسات الخاصة بالذكاء الثقافي وإدارة التنوع، ومن أبرزها:

- Earley & Ang (2003)، لنموذج الذكاء الثقافي وأبعاده: المعرفي، التحفيزي، السلوكي، والتأملي.
- Ang & Van Dyne (2015)، لتصميم أسئلة حول التكيف، التواصل الفعّال، والوعي بالتحيزات الثقافية.

- Thomas & Ely (1996)، لدراسة إدارة التنوع وأثر الفروقات الثقافية على التفاعل بين الموظفين والأداء التنظيمي.

القسم الرابع: الأداء التنظيمي

تم الاستفادة من استبيانات قياس الأداء التنظيمي في بيئات متعددة الثقافات، مثل:

- Robbins & Judge (2019)، لتحديد مؤشرات الأداء: الإنتاجية، التعاون، الابتكار، الرضا الوظيفي، والانتماء المؤسسي.
- Bass & Riggio (2006)، التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية وتحسين الأداء الفردي والجماعي.

القسم الخامس: التنمية المستدامة والعدالة

تم اعتماد أسئلة مشابهة لتلك المستخدمة في الدراسات التي تركز على العدالة والتنمية المستدامة في بيئة العمل، مثل:

- Cox (2001)، لدراسة دور السياسات القيادية في تعزيز المساواة والإدماج الوظيفي.
- Ang & Van Dyne (2015)، لتقييم أثر القيادة على توفير بيئة عمل عادلة ومساواة الفرص لجميع الموظفين.

القسم السادس: الأبعاد الثقافية العالمية

تم الاستعانة بالنماذج الكلاسيكية للأبعاد الثقافية:

- Hofstede (2011)، لقياس الفوارق الرسمية، العمل الجماعي، المرونة، أساليب التخطيط، والتعامل مع الغموض الثقافي.
- Trompenaars & Hampden–Turner (2012)، لتقييم الاحترام المبني على الإنجاز، التعبير عن المشاعر، مراعاة الظروف الفردية، والفصل بين الحياة الشخصية والمهنية.