

جامعة ميدأوشن  
كلية الإدارة  
تخصص إدارة المشاريع

التنوع الثقافي في بيئة العمل وأثره على أداء الشركات الناشئة  
في تورنتو- كندا

Cultural Diversity in the Work Environment and Its  
Impact on the Performance of Startup Companies in  
Toronto, Canada

عمر يونس داود

2021203428

مشروع تخرج 1  
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري  
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة الجميع الذكية  
الفصل الدراسي الأول, 2024

## جدول المحتويات

|         |                                                       |
|---------|-------------------------------------------------------|
| 1.....  | صفحة الغلاف                                           |
| 2.....  | جدول المحتويات                                        |
| 3.....  | 1. المقدمة                                            |
| 7.....  | 2. مشكلة البحث                                        |
| 7.....  | 2.1. الفجوات النظرية                                  |
| 7.....  | 2.2. الفجوات العملية                                  |
| 8.....  | 3. أهمية البحث                                        |
| 8.....  | 3.1. الأهمية النظرية                                  |
| 9.....  | 3.2. الأهمية العملية                                  |
| 10..... | 4. أسئلة البحث                                        |
| 11..... | 5. أهداف البحث                                        |
| 12..... | 6. فرضيات البحث                                       |
| 13..... | 7. نموذج البحث                                        |
| 14..... | 8. الدراسة الميدانية                                  |
| 15..... | 9. منهجية البحث                                       |
| 16..... | 10. مخطط هيكل البحث                                   |
| 17..... | الفصل الثاني: الإطار النظري                           |
| 18..... | 11. المقدمة                                           |
| 20..... | 12. التنوع الثقافي                                    |
| 23..... | 13. أداء الشركات                                      |
| 28..... | 14. العلاقة بين التنوع الثقافي و أداء الشركات الناشئة |
| 30..... | 15. الخاتمة                                           |
| 32..... | 16. قائمة المراجع                                     |

## "التنوع الثقافي في بيئة العمل وأثره على أداء الشركات الناشئة في تورنتو- كندا"

### 1. المقدمة

ظهرت الشركات الناشئة في وادي السيليكون في منتصف القرن العشرين واكتسبت شعبية في التسعينات مع ظهور الإنترنت. الشركات الناشئة هي مشاريع جديدة تقدم منتجات وخدمات جديدة إلى السوق وتلعب دورًا حاسمًا في الاقتصاد من خلال تحفيز الابتكار وخلق فرص العمل و تنكيف الشركات الناشئة باستمرار مع احتياجات السوق، مما يؤدي إلى تغييرات في ميزات المنتج والعمليات الداخلية ويعد تكامل قرارات المنتج والسوق وسلسلة التوريد أمرًا مهمًا لبناء قدرات دخول السوق لدى الشركات الناشئة (Luís et al, 2018). الشركات الناشئة هي شركات مصممة للتوسع بسرعة، وتركز على حل المشكلات وتحقيق النجاح، كما يمكنهم المساهمة في النمو الاقتصادي والابتكار (Vonoga, 2018).

تعد بيئة العمل عاملاً مهمًا في المنظمات والشركات كما أن لها تأثير مباشر على الموظف ومدى رضاه الوظيفي، والذي بدوره يؤثر على أداء الموظف (The Management journal of Binaniaga, 2023). يمكن أن يكون لبيئة العمل السئية آثار سلبية على أداء الموظف، وكذلك على أداء الشركة وإنتاجيتها (Saefullah & Basrowi, 2022). بشكل عام، تعد بيئة العمل الإيجابية أمرًا بالغ الأهمية لتحقيق الأداء الأمثل للموظفين ورضاهم.

إن إدارة الأداء في المنظمات أمرًا بالغ الأهمية لتحقيق إنتاجية عالية ونجاح تنظيمي (Anghel & Almasan, 2022). يتضمن إدارة الأداء تحليل العوامل التي تحفز الموظفين أو تثبط عزيمتهم، حيث يلعب التحفيز دورًا حاسمًا في الأداء التنظيمي (Shawyun, 2021). يتم تحديد القيادة كعامل رئيسي في إدارة الأداء التنظيمي، مع التركيز على دمج أنواع مختلفة من الأداء لقياس النجاح مقارنة بالمنافسين (El, Santty et al, 2023). بالإضافة إلى ذلك، يمكن تحسين أداء الموظفين من خلال تقديم مثال جيد للقيادة، وتحفيز الموظفين، والاهتمام باحتياجاتهم (Do & Mai, 2021). يعد قياس الأداء التنظيمي أمرًا ضروريًا للتحسين المستمر والتميز التشغيلي، يمكن تحقيق ذلك من خلال توليف أبعاد متعددة واستخدام الرياضيات الضبابية (Tanjung & Susanti, 2022). بشكل عام، تتطلب إدارة الأداء في المنظمات مجموعة من العوامل مثل الدافع والقيادة وتكامل معايير الأداء المختلفة لتحقيق النجاح.

مع تزايد العولمة، إزداد التنوع الثقافي في بيئات العمل وأصبح توجه للمنظمات في حول العالم. "التنوع الثقافي يقصد به الاختلافات في العرق والإثنية واللغة والجنسية والدين والتوجه الجنسي داخل المجتمع" (amadeo, 2013). لدى الموظفين المتنوعين ثقافيًا آراء وأفكار ومعتقدات وأعراف وعادات وقيم واتجاهات وتقاليد مختلفة (Bialostocka, 2010). لذلك من الممكن أن يؤثر التنوع الثقافي على بيئة العمل سلبًا أو إيجابًا بطرق عديدة (Martin, 2014).

للتنوع الثقافي تأثير كبير على الأداء التنظيمي، مع إمكانية زيادة الإبداع والابتكار والربحية الإجمالية للأعمال (Feitosa et al, 2022). من المهم للمنظمات إدارة التنوع الثقافي بشكل فعال في مكان العمل من خلال تعزيز التسامح والقبول والاحترام (ABDULLAH et al, 2022). ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاستراتيجيات التي تأخذ في الاعتبار الاختلافات التركيبية، والانخراط في التواصل الفعال، وتعزيز أنشطة التحالف (Canyürek, 2022). ينبغي دمج إدارة التنوع الثقافي في الاستراتيجيات التنظيمية، حيث وجد أن لها تأثير إيجابي قوي على الأداء التنظيمي (American Journal of Industrial and Business Management, 2022). بالإضافة إلى ذلك، تعد السياسة الثقافية المتقبلة التي تحتضن التنوع الثقافي وتعززه أمراً ضرورياً (Zhang, 2021). وبشكل عام، يجلب التنوع الثقافي مجموعة من وجهات النظر والخبرات التي يمكن أن تساهم في تحسين أداء الفريق، على الرغم من أن النتائج قد تختلف تبعاً لدرجة التنوع.

المشكلة التي يتناولها هذا البحث هي عدم وجود فهم شامل لكيفية تأثير التنوع الثقافي داخل المنظمات على مستويات الأداء ومن خلال استكشاف ذلك التأثير، يمكننا تحديد الجوانب التي تحتاج إلى التحسين وتطوير استراتيجيات فعالة للتخفيف من التأثيرات السلبية.

يستهدف هذا البحث مدراء الشركات الناشئة وأصحاب المصلحة والمستثمرين. تكمن أهمية هذا البحث في قدرته على تعزيز المعرفة بالتنوع الثقافي داخل المنظمات وتحسين الأنشطة الإدارية للوصول لأعلى مستويات الاداء من خلال معالجة أوجه القصور التي تم تحديدها، فإننا البحث يهدف إلى تقديم رؤى قيمة وتوصيات عملية يمكن تطبيقها في بيئات العمل المتنوعة ثقافياً. إن نتائج هذا البحث لن تفيد مدراء الشركات الناشئة فحسب، بل ستساهم أيضاً في النمو والنجاح التنظيمي.

تسعى هذه الدراسة إلى تحديد آثار التنوع الثقافي على مقاييس أداء الشركات الناشئة في تورنتو- كندا من خلال دراسة الجوانب الرئيسية مثل الابتكار، وديناميكيات الفريق، والقدرة على التكيف مع السوق، فإن الدراسة تهدف إلى توفير فهم دقيق لكيفية تأثير التنوع الثقافي على مسار هذه المؤسسات الناشئة مما يساعد مدراء الشركات الناشئة في توجيه القرارات الإستراتيجية وتعزيز ثقافة شاملة وعالية الأداء داخل هذه المنظمات

## 2. مشكلة البحث

بالنظر في الأبحاث السابقة عن التنوع الثقافي وأثرها في بيئة العمل ، وجدت عدة فجوات نظرية وتجريبية تحتاج إلى دراستها و فهمها بشكل أفضل. من خلال معالجة هذه الفجوات النظرية والتجريبية، سيساهم البحث بمعرفة قيمة لفهم كيفية تشكيل التنوع الثقافي لأداء الشركات الناشئة في تورونتو، كندا.

### 2.1. الفجوات النظرية

. عدم التخصيص:

تركز الكثير من الأبحاث على مفاهيم واسعة مثل " التنوع الثقافي " في بيئة العمل دون التعمق في الديناميكيات الثقافية المحددة داخل مدينة تورونتو وتأثيرها المحتمل على الشركات الناشئة. إن معرفة الفروق الدقيقة بين الأعراق والخلفيات الاجتماعية والاقتصادية يمكن أن يوفر رؤى أكثر ثراء.

### 2. الآليات:

نعلم أن التنوع يمكن أن يكون مفيداً ولكن "كيفية ذلك غالباً ما تكون غير واضحة. سيكتشف البحث آليات محددة يمكن من خلالها ترجمة التنوع إلى أداء أفضل مثل تعزيز الإبداع أو الابتكار أو حل المشكلات والوصول إلى الأسواق .

### 3. العوامل السياقية:

من المحتمل أن يتفاعل تأثير التنوع مع عوامل أخرى مثل الصناعة و حجم الفريق و أساليب القيادة و ثقافة الشركة. سيقوم البحث باستكشاف هذه التأثيرات لتوفير فهم أكثر دقة.

### 2.2. الفجوات العملية

#### 1. البيانات المحدودة:

هناك نقص في البيانات المتاحة المخصصة للشركات الناشئة في تورونتو و تكوينها الثقافي. سيقوم البحث في استكشاف مصادر بديلة لجمع المعلومات ذات الصلة .

2. التحليل المقارن: يمكن أن توفر مقارنة الشركات الناشئة في تورنتو بتلك الموجودة في مدن أخرى متفاوتة في التنوع رؤى قيمة حول الديناميكيات الفريدة المؤثرة.

3. الدراسات الطولية: تركز معظم الابحاث على النتائج قصيرة المدى. إن دراسة التأثيرات طويلة المدى للتنوع على نجاح الشركات الناشئة مع مرور الوقت سيكون أمراً ذا قيمة. وبناء على الأسباب السابقة، يتجه البحث الحالي للإجابة على سؤال البحث الرئيسي: "ما أثر التنوع الثقافي في بيئة العمل على أداء الشركات الناشئة؟".

### 3. أهمية البحث

يحمل هذا البحث أهمية خاصة لمجتمع الشركات الناشئة في تورونتو، حيث يقدم رؤى يمكن أن تفيد استراتيجيات التوظيف، وتعزز الفعالية التنظيمية، وتعزز ثقافة ريادة الأعمال الشاملة. بالإضافة إلى ذلك، فإنه يساهم في المحادثة الأوسع حول الاستفادة من التنوع الثقافي كميزة تنافسية في بيئات الشركات الناشئة، داخل تورونتو وخارجها.

#### 3.1. الأهمية النظرية

1. تعميق الفهم: يمكن أن يساهم البحث في فهم أعمق للعلاقة المعقدة بين التنوع الثقافي والأداء داخل الشركات الناشئة. يمكن أن يتجاوز هذا المفاهيم التبسيطية ويلقي الضوء على الفروق الدقيقة المحددة في سياق مدينة تورونتو.

2. استكشاف الآليات: من خلال استكشاف الآليات التي يؤثر التنوع من خلالها على الأداء، من خلال تسليط الضوء على كيفية ترجمة وجهات النظر والخبرات والمهارات المتنوعة إلى فوائد ملموسة مثل الابتكار وحل المشكلات والوصول إلى الأسواق.

3. الاعتبارات السياقية: يمكن أن يسلط البحث الضوء على أهمية العوامل السياقية مثل الصناعة وحجم الفريق وأساليب القيادة في تخفيف تأثيرات التنوع. يمكن أن يوفر هذا رؤى قيمة لتكييف الاستراتيجيات مع بيئات بدء التشغيل المحددة.

### 3.2. الأهمية العملية

1. رؤى تعتمد على البيانات: يمكن أن يساهم البحث برؤى تعتمد على البيانات لفهم التنوع في الشركات الناشئة في تورونتو. ومن الممكن أن يفيد هذا صناع السياسات والمستثمرين ورجال الأعمال على حد سواء، ويعزز عملية صنع القرار القائمة على الأدلة.

2 . منظور طويل المدى: من خلال دراسة التأثيرات طويلة المدى للتنوع على نجاح الشركات الناشئة، يمكن للبحث أن يوفر رؤى قيمة تتجاوز النتائج المالية المباشرة، مع الأخذ في الاعتبار عوامل مثل رضا الموظفين والتأثير الاجتماعي. وجهات النظر النوعية: يمكن أن يؤدي استخدام أساليب البحث النوعي إلى تقديم رؤى غنية حول التجارب الحياتية لأفراد متنوعين ثقافيا داخل الشركات الناشئة في تورونتو، مما يكشف عن التحديات والفرص القيمة التي قد تفوتها البيانات الكمية وحدها.

#### 4. أسئلة البحث

بالإضافة للسؤال الرئيسي للبحث " ما أثر التنوع الثقافي في بيئة العمل على أداء الشركات الناشئة في تورنتو , كندا ؟".  
سيطرق للبحث للإجابة على عدة أسئلة :

- ما هي الآليات الدقيقة التي يمكن أن تربط بين التنوع الثقافي وأداء الشركات الناشئة؟
- ما هي الطرق التي يؤثر بها التنوع الثقافي على قدرة الشركات الناشئة على التكيف مع السوق والقدرة التنافسية في تورونتو؟
- كيف يساهم التنوع الثقافي داخل فرق الشركات الناشئة في تورنتو في الابتكار أو يعيقه؟
- ما هو الدور الذي يلعبه التنوع الثقافي في تشكيل الديناميكيات التعاونية وتماسك الفريق بين الشركات الناشئة في تورونتو؟
- هل هناك اتجاهات ثقافية محددة يمكن أن تلعب دوراً في تحسين أداء الشركات الناشئة؟
- ما هي الطرق البديلة لجمع بيانات مخصصة للشركات الناشئة في تورنتو؟

## 5. أهداف البحث

بالإجابة عن أسئلة البحث السابقة سنصل للأهداف التالية للبحث :

1. دراسة الآليات الدقيقة التي تربط بين التنوع الثقافي وأداء الشركات الناشئة.
2. فهم الطرق التي يؤثر بها التنوع الثقافي على قدرة الشركات الناشئة على التكيف مع السوق وتحسين قدرتها التنافسية في تورونتو.
3. تحديد كيف يساهم التنوع الثقافي داخل فرق الشركات الناشئة في تورونتو في تعزيز الابتكار وتخطي العوائق.
4. فهم الدور الذي يلعبه التنوع الثقافي في تشكيل الديناميكيات التعاونية وتماسك الفريق بين الشركات الناشئة في تورونتو.
5. استكشاف الاتجاهات الثقافية المحددة التي يمكن أن تساهم في تحسين أداء الشركات الناشئة.
6. استكشاف الطرق البديلة لجمع البيانات المخصصة للشركات الناشئة في تورونتو.

## 6. فرضيات البحث

### الفرضية الرئيسية H1:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتنوع الثقافي على أداء الشركات الناشئة مما يؤثر على إدارة القيادة و الادارة، الابتكار و التطوير، الكفاءة التشغيلية، و الموارد البشرية .

### ● الفرضية الفرعية الأولى Ha:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للغة والخلفية العرقية على أداء الشركات الناشئة مما يؤثر على إدارة القيادة و الادارة، الابتكار و التطوير، الكفاءة التشغيلية، و الموارد البشرية .

### ● الفرضية الفرعية الثانية Hb:

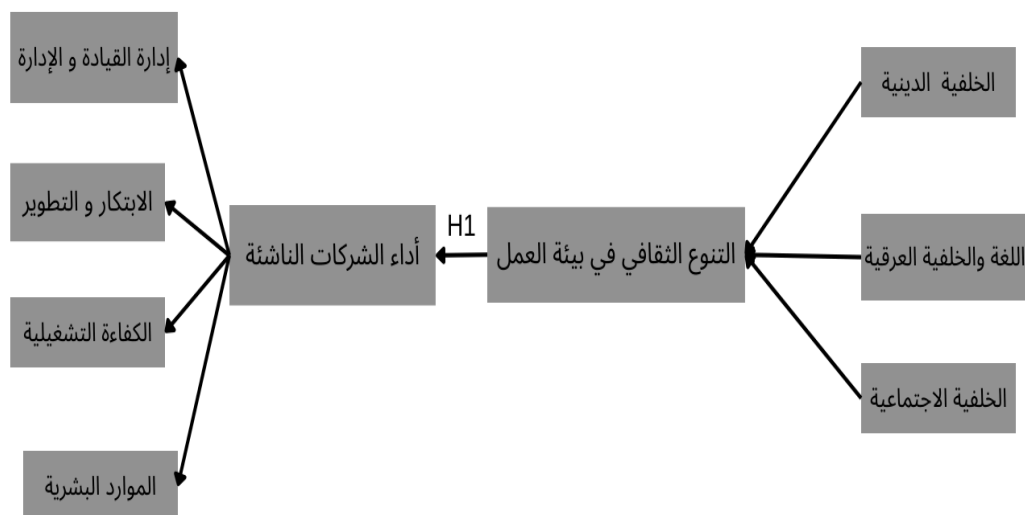
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للخلفية الاجتماعية على أداء الشركات الناشئة مما يؤثر على إدارة القيادة و الادارة، الابتكار و التطوير، الكفاءة التشغيلية، و الموارد البشرية .

### ● الفرضية الفرعية الثالثة Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للخلفية الدينية على أداء الشركات الناشئة

مما يؤثر على إدارة القيادة و الادارة، الابتكار و التطوير، الكفاءة التشغيلية، و الموارد البشرية.

## 7. نموذج البحث

يوضح الشكل التالي العلاقة بين المتغيرات و أبعادها و نوع الفرضية المستخدمة.



## 8. الدراسة الميدانية

سيتم دراسة ما إذا كان التنوع الثقافي في بيئة العمل يؤثر على أداء الشركات وسيكون تطبيق هذه الدراسة على قطاع الشركات الناشئة في مدينة تورونتو الكندية ومن ثم مشاركة نتائج الدراسة.

## 9. منهجية البحث

يوضح الشكل التالي كل من فلسفة البحث ، منهج البحث ، استراتيجية البحث ، نوع البحث ، الأفق الزمني ، و طرق جمع وتحليل البيانات.



## 10. مخطط هيكل البحث

|                                       |
|---------------------------------------|
| الفصل الأول: المقدمة                  |
| الفصل الثاني: الإطار النظري           |
| الفصل الثالث: منهجية البحث            |
| الفصل الرابع: التحليل الإحصائي        |
| الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة |

## الفصل الثاني: الإطار النظري

## 11. المقدمة

تركز هذه الدراسة على تحليل تأثير التنوع الثقافي على أداء الشركات الناشئة في تورنتو، كندا. وتسعى الدراسة إلى فهم كيف يساهم التنوع الثقافي في تعزيز الابتكار والمرونة وحل المشكلات داخل هذه الشركات.

تقدم هذه الدراسة نتائج مهمة للشركات الناشئة في تورنتو، كندا. حيث تُشير النتائج إلى أن التنوع الثقافي يُعد عنصرًا هامًا يساهم في تحقيق النجاح على المدى الطويل.

تتمثل أهمية إجراء مراجعة الأدبيات لهذه الدراسة في :

1. فهم موضوع البحث بشكل شامل:

تتيح مراجعة الأدب للباحثين التعرف على كافة الجوانب المتعلقة بموضوع البحث، بما في ذلك النظريات والأفكار والنتائج البحثية السابقة.

2. تحديد فجوات المعرفة:

من خلال استعراض الأدب الموجود، يمكن للباحثين تحديد فجوات المعرفة في مجال البحث، مما يساعدهم على صياغة أسئلة بحثية جديدة ومبتكرة.

3. بناء إطار نظري متين:

تساعد مراجعة الأدب على بناء إطار نظري متين يعتمد على الأدلة العلمية المُثبتة.

4. تقييم منهجية البحث:

تتيح مراجعة الأدب للباحثين تقييم منهجية البحث المستخدمة في الدراسات السابقة، مما يساعدهم على اختيار منهجية مناسبة لدراستهم الخاصة.

5. تعزيز مصداقية البحث:

تُظهر مراجعة الأدب إلمام الباحث بالموضوع وإطلاعه على أحدث التطورات في مجال البحث، مما يُعزز مصداقية بحثه.

6. تحسين مهارات الكتابة البحثية:

تُساعد مراجعة الأدب على تحسين مهارات الكتابة البحثية، بما في ذلك مهارات التلخيص والتحليل والتقييم.

7. التواصل مع المجتمع الأكاديمي:

تُعدّ مراجعة الأدب وسيلةً فعّالةً للتواصل مع المجتمع الأكاديمي ومشاركة أفكار الباحث مع زملائه.

## 12. التنوع الثقافي

تعزيز التنوع الثقافي والاندماج هو أمر أساسي لتعزيز الروابط الاجتماعية وتعزيز الوحدة بين الأفراد المتنوعين (Cox, 1994). فالمجتمع الذي يقبل الاختلافات الثقافية يزرع الانتماء والهوية المشتركة، مما يسهم في زيادة المرونة في مواجهة التحديات الاجتماعية.

فالتقبل للتنوع يجلب مجموعة متعددة من وجهات النظر والتجارب والأفكار إلى المناقشات الاجتماعية، مما يعزز تنوع الفكر

(Cox & Blake 1994). وهذا التنوع في الفكر ليس مجرد ميزة بل ضرورة للتنقل في تعقيدات عالم مترابط، مما يؤدي إلى أساليب أكثر قوة وتعقيداً في حل المشاكل.

والمجتمعات التي تقدر وتدمج وجهات النظر المتنوعة مجهزة بشكل أفضل لمواجهة التحديات الديناميكية (Hofstede, 1980). فالتنوع الثقافي يعمل كحافز للإبداع والابتكار، مما يمكن من تطوير حلول فعالة ومتكيفة لقضايا اجتماعية تتراوح من الفجوات الاقتصادية إلى الاستدامة البيئية.

والمجتمعات المتضمنة تظهر مرونة أكبر في مواجهة الصعوبات، حيث تستفيد من قوى سكان متنوعة (Cox & Blake 1991). والقدرة على الاستفادة من مجموعة متنوعة من المهارات والمواهب والكفاءات الثقافية تعزز قدرة المجتمع على التكيف والتعلم والتغلب على التحديات، مما يسهم في الاستقرار على المدى الطويل.

فالتنوع الثقافي يعزز الشعور بالوحدة والتفاهم المتبادل بين الأفراد من خلفيات مختلفة (Cox, 1994). والمجتمع المتضمن يشجع على التعاطف، مما يقلل من الصور النمطية والتحيزات والتمييز، وبالتالي خلق مجتمع أكثر راحة وترابطاً. وهذا الترابط يشكل أساس الوئام الاجتماعي المستدام.

والمجتمع الذي يتبنى التنوع الثقافي بنشاط يحقق التقدم ليس فقط من الناحية الاقتصادية ولكن أيضاً من حيث الرفاهية العامة لمواطنيه (Cox & Blake 1991؛ 1994). فالاندماج يضمن توزيع الفرص والموارد والفوائد بشكل عادل، مما يخلق مجتمعاً أكثر عدالة وتوازناً يعزز جودة الحياة لجميع أعضائه.

وفي الختام، التنوع الثقافي والاندماج ليسا مجرد واجبات أخلاقية بل هما سائقان أساسيان للوئام الاجتماعي والابتكار والمرونة. وتتجاوز الفوائد إلى منظمات الأفراد، مؤثرة على التقدم الشامل والرفاهية للمجتمع بأسره. وتجدر الإشارة إلى هذه المفاهيم في أعمال (Cox, 1994)، وكوكس وبلوك (1991)، هوفستيد (1980)، وغيرهم، الذين استكشفوا بشكل واف عن الديناميات التي يتميز بها التنوع الثقافي في المنظمات والمجتمعات. وبينما تستمر المجتمعات في التطور، يصبح التقبل والاحتفال بالتنوع الثقافي جزءاً أساسياً من بناء مستقبل حيوي ومستدام للجميع.

تعتبر التنوع الثقافي قوة ديناميكية، تثري المجتمعات بعدة طرق. فإذا نظرنا إلى أهميته، نجد مجموعة متنوعة من الفوائد التي تسهم في نمو المجتمع، والابتكار، والتعايش السلمي.

يعزز التنوع الثقافي المرونة العقلية، مما يمكن الأفراد من التعامل مع المشاكل من منظورات متعددة. وتعرض الأشخاص لأطر ثقافية متنوعة يزرع القدرة على التكيف وتوسيع الفهم، مما يعزز الابتكار في حل المشكلات داخل المجتمع.

تخلق الثقافات المتنوعة داخل المجتمع بيئة للتعلم المستمر والتبادل الثقافي. يتعرض الأفراد لعادات وتقاليد ومعتقدات مختلفة، مما يعزز التفاهم المتبادل ويسهم في نسيج غني من المعرفة والتجارب المشتركة.

تعد التنوع الثقافي موضعاً للإبداع، مؤثراً في مختلف أشكال التعبير الفني. تشكل التأثيرات الثقافية المتنوعة الموسيقى والفنون والأدب والموضة، مساهمة في المشهد الثقافي النابض بالحياة الذي يعكس الإبداع الجماعي للمجتمع.

يرتبط التنوع الثقافي مع العدالة الاجتماعية، حيث ينادي بالعدالة والفرص المتساوية للأفراد من جميع الخلفيات. تقبل التنوع يساعد في تفكيك التفاوتات النظامية، وتعزيز مجتمع أكثر عدالة وتكافؤاً حيث يمكن لكل فرد الازدهار.

في مجتمع متنوع، تصبح الحفاظ على التراث الثقافي مسؤولية جماعية. تساهم المجتمعات المختلفة في تشكيل نسيج غني من السرد التاريخي والتقاليد والعادات، مما يضمن الحفاظ على الهويات الثقافية للأجيال القادمة.

يبسر التنوع الثقافي التعاون الثقافي المتبادل، مما يعزز الابتكار من خلال دمج وجهات النظر المتنوعة. تؤدي الجهود التعاونية بين الأفراد من خلفيات ثقافية مختلفة إلى خلق أفكار وتقنيات وحلول جديدة تدفع بتقدم المجتمع.

يترتب النجاح الاجتماعي في الساحة العالمية على التنوع الثقافي. إن المجتمع ثقافياً متنوعاً موضوعاً أفضل لفهم وتنقل الأسواق العالمية، مما يؤسس للتفوق التنافسي في التجارة الدولية والدبلوماسية والمفاوضات الثقافية المتعددة.

يؤثر التنوع الثقافي بشكل إيجابي على نتائج الصحة والرفاهية عن طريق تعزيز الممارسات الصحية المتنوعة وعادات التغذية والنهج الشامل للعناية بالصحة. المجتمع الذي يدمج وجهات النظر الصحية المتنوعة يكون أكثر قدرة على التعامل مع احتياجات الصحة المتنوعة لسكانه.

يعد التنوع الثقافي أداة قوية للدبلوماسية الثقافية والعلاقات الدولية. فهم واحترام العادات الثقافية المتنوعة يساهم في تحسين العلاقات الإيجابية عبر الحدود، وتعزيز السلام والتعاون والتفاهم المتبادل على المستوى العالمي.

غالباً ما يترابط التنوع الثقافي مع ممارسات بيئية متنوعة وأساليب حياة مستدامة. قد تحمل المجتمعات الثقافية المختلفة رؤى فريدة حول الممارسات الصديقة المساهمة في مجتمع أكثر استدامة ووعي بالبيئة. للمراجعة، تتجاوز أهمية التنوع الثقافي في المجتمع بكثير من مجرد التعايش الاجتماعي. من تعزيز المرونة العقلية وحل المشكلات إلى تعزيز التعبير الفني والعدالة الاجتماعية والتنافسية العالمية، يعتبر التنوع الثقافي قوة دافعة تشكل تطور المجتمعات متعددة الأوجه. اعتناق والاحتفال بهذا التنوع يعتبر ضرورة استراتيجية للتقدم المجتمعي وعالم مترابط ومتناغم أكثر.

### 13. أداء الشركات

"تقليديًا، استندت معظم مقاييس الأداء الإداري إلى مقاييس الأداء المالي" (Eccles, 1991; Nanni et al., 1992; in Mishra and Mohanty, 2014, p.265). ويذكر أيضًا أن "هذه التدابير تشمل العائد على الأصول (ROA)، والعائد على حقوق الملكية، والعائد على المبيعات" (Mishra and Mohanty, 2014). من أجل تحديد أداء الشركة من المهم الإشارة إلى أن "المؤشرات المالية تعكس تحقيق الأهداف الاقتصادية للشركات متعددة الجنسيات (MNE's) من الناحية المالية" (Richter et al., 2017). كما أن "المؤشرات المالية القائمة على السوق تأخذ وجهة نظر المستثمر (مثل العوائد التراكمية غير الطبيعية، ونسبة السوق إلى القيمة الدفترية، والقيمة الزائدة) وتركز على اعتبارات المخاطر أو تنطوي عليها" (Richter et al 2017). تشكل جميع هذه المؤشرات "أضيق مفهوم لأداء الأعمال"، و"الحدود إن تصور الأداء هو الأداء التشغيلي".

وفي هذا السياق لا بد من الإشارة إلى الجوانب التالية:

- "تركز المؤشرات التشغيلية على تلك المحددات الرئيسية للنجاح التي قد تؤدي إلى الأداء المالي" (Venkatraman and Ramanujam, 1986; in Richter et al., 2017); - "تشمل مقاييس الفعالية السمعة، والبقاء، وتحقيق الأهداف، والأداء بالنسبة للمنافسين، وما إلى ذلك." (هولت وآخرون، 2008؛ Venkatraman and Ramanujam، 1986؛ in Richter et al، 2017)؛
- "إن الفعالية التشغيلية والفعالية التنظيمية والأداء المالي (المؤشرات) مترابطة" (in Richter et al، 2017)؛
- "من المفترض أن ينعكس أداء الفعالية التنظيمية في أداء مالي أفضل على المدى المتوسط أو الطويل، لأن تحسين الأداء يقع في قلب الإدارة الإستراتيجية ونظرية التنظيم" (Venkatraman and Ramanujam، 1986)؛
- (Ginsberg and Venkatraman، 1985؛ Richter et a ، 2017)؛

- "يؤثر الأداء المالي على المنظمات والأداء التشغيلي والتنظيمي" (Richter et a 2017).

خصائص القيادة كعملية إدارية وتنظيمية تعتمد القيادة الحديثة على مبادئ عمل مختلفة تسلط الضوء على اتجاهات العمل التي تؤدي إلى الأداء على المستويين الفردي والتنظيمي. يتخذ القائد الكفو قراراته بناءً على متطلبات القيمة، ولا يمكن لخبرته واحترافيته إلا أن تقود الفريق إلى الأداء. ومن خلال وضع الاستراتيجيات وجذب العواطف، يقوم القادة الحقيقيون بحشد الفرق للعمل. "القادة يتشكلون ولا يولدون"، تشير الأبحاث إلى أن القادة يكتسبون تدريجياً مهارات طوال حياتهم ومهنتهم مما يجعلهم فعالين للغاية (Goleman, Boyatzis and McKee, 2007). يقدم جولمان في عمله فئة جديدة من القادة الذين يقودون بواسطة البشر علاقات. يقع الذكاء العاطفي في قلب قيادة المنظمة نحو النجاح، ويتم عرض المعايير الأربعة للذكاء العاطفي للقائد في الأدبيات على النحو التالي: معرفة الذات، وإتقان الذات، والوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات (Horga, 2012).

في نظريات القيادة اليوم، إلى جانب مفهوم "الذكاء العاطفي"، يحتل مفهوم "الذكاء الاجتماعي" مكاناً مهماً. هناك سبعة أبعاد للذكاء الاجتماعي مذكورة في الأدبيات (Horga, 2012): التعاطف، الاهتمام بحالات المتعاونين، الوعي بالثقافة التنظيمية، التأثير على الآخرين، تطوير وتدريب المتعاونين، إلهام الفريق، العمل الجماعي. "القيادة الكاريزمية" لها مكانة خاصة في الأدبيات في هذا المجال. تُعرف الكاريزما بأنها "العملية التي تؤثر على تغييرات كبيرة في اتجاهات أعضاء المنظمة وبناء الولاء لأهداف المنظمة" (Horga, 2012). كما أن الخصائص التي من المفترض أنها لم يتم تطويرها بالتساوي لجميع القادة الكاريزميين، يتم عرضها في الأدبيات (Lussier and Achua, 2001; in Horga, 2012): القادة ذوو البصيرة - يتمتعون بالقدرة على التعامل مع الكاريزما.

القدرة على صياغة رؤية مثالية للمستقبل، بحيث تكون لديهم القدرة على رسم مواقف افتراضية ولكن أيضاً طرق لحل المشكلات التي قد تنشأ؛ قدرات تواصل استثنائية - من خلال التواصل الواضح للأفكار والأهداف، يقنع القادة الكاريزميون أعضاء المنظمة بمتابعتهم؛ الثقة بالنفس والاعتناء الأخلاقي - القادة ذوو الكاريزما أصيلون ومثابرون ولديهم قناعة أخلاقية مبنية على المبادئ؛ القدرة على إلهام الثقة - تتأثر الثقة في القيادة الكاريزمية بنزاهتهم، ولكن أيضاً بكيفية إظهارهم لفهم الأتباع (بمجرد إنشاء الثقة، يتم إنشاء علاقة متبادلة قوية بين القائد والمنفذ)؛ توجيه المخاطر - عندما يتعين تحديد الاتجاه،

لا يتوقف القادة ذوي الكاريزما عن تحمل المخاطر الشخصية، بينما يظهرون في الوقت نفسه توافراً متزايداً؛ الطاقة والتوجيه العملي - يتواصل القادة ذوو الكاريزما بشكل كبير من خلال سلوكهم غير اللفظي (لديهم تعبير غير لفظي، ونبرة صوت لطيفة، ويقيمون اتصالاً بصرياً مع المحاور)؛ أساس السلطة - القيادة الكاريزمية تنطوي على "علاقة أو تفاعل بين القائد والمنفذ" وهي "مرتبطة بقوة وتعتمد بالكامل تقريباً على القوة المرجعية وقوة التدريب المهني العالي"؛ تمكين الآخرين - "يقوم القادة الكاريزميون بتمكين منفذيهما من خلال منحهم المسؤولية". وفي هذا السياق، يتميز البعد الكاريزمي للقائد التحويلي بـ "تقديم الرؤية والشعور بالمهمة، وغرس الفخر بين المجموعة، وكسب الاحترام والثقة" والدافع الملهم والتحفيز الفكري والاعتبار الفردي (Humphreys, 2002).

في مراجعة الأدبيات، ذكر أن "هناك علاقة بين أسلوب الاتصال التعبيري العاطفي، الذي يتميز بالتواصل البصري، وتعبير الوجه، والإيماءات الفعالة، والتنوع الصوتي، والتابع". تصورات القيادة الحكيمة، والكاريزما، وفعالية القيادة (Groves, 2006) وهذا يستخدم جميع مجالات المعرفة الثلاثة: العقلانية والعاطفية والروحية، وأهمية ديناميكيات المعرفة التنظيمية

(Bratianu et al., 2011; Bratianu & Bejinaru, 2019).

يتم عرض نوعين من القيادة في مراجعة الأدبيات: أ. قيادة المعاملات - تمثل "عمل تبادل مشترك يعتمد على علاقة تعاقدية وإرضاء المصالح الخاصة" (Kets de Vries, 2007)؛ ومن المهم أن نلاحظ أن قادة المعاملات هم مدراء فعالون (Horga, 2012)؛ ب. القيادة التحويلية - "مفيدة للتغيير، فهي تنقل رؤية لما ستبدو عليه المنظمة الجديدة، وتعلم منفذيهما بمشاكل النظام الحالي وتجعلهم يشاركون"؛ إنهم قادة كاريزميون مع رؤية معينة للمستقبل، فإنهم يوقظون حماسة المنفذين (Horga, 2012).

القادة التحويليون: يتمتعون برؤية، وتحملون المخاطر، ويوجهون أنفسهم بمجموعة من القيم الأساسية، ويمتلكون قدرات معرفية استثنائية، ويؤمنون بالناس، ويتمتعون بالمرونة. تعلم من التجربة (Horga, 2012). تعتبر مراجعة الأدبيات أن "قادة المعاملات يساعدون أتباعهم على تحديد ما

يجب القيام بها لتحقيق الأهداف المرجوة"، في حين أن "القيادة التحويلية (... ) تهتم بإشراك قلوب وعقول الآخرين" (McMurray, Pirola-Merlo, Sarros and Islam, 2010). أهمية القيادة على أداء المنظمة يعتمد تحقيق الأداء التنظيمي إلى حد كبير على كيفية تكيف المنظمة مع التغيرات في البيئة الخارجية. في الأدب، يشير الأداء إلى "الدرجة التي تحقق بها المنظمة، كنظام اجتماعي، مع موارد ووسائل معينة، أهدافها" (Tannenbaum and Shimdt, 2009; in Horga, 2012)

ترغب كل منظمة في التطوير المستمر، ومن المهم الإشارة إلى أن الأداء التنظيمي يرتبط بالأداء الفردي لأعضاء الفريق العامل على مستوى المنظمة. إن تحقيق النجاح يتطلب ثلاثة جوانب وهي (Horga, 2012): - الكفاءة الاقتصادية: أي منظمة ترغب في تحقيق أهدافها بموارد قليلة. - رضا العملاء: الحصول على نتائج متفوقة بموارد قليلة، ولكن بما يتجاوز توقعات المستهلك. رضا الموظفين: تعتمد فعالية عملية القيادة على قدرة القائد على قيادة فريق العمل بحماس من خلال تلبية الاحتياجات الشخصية لكل عضو في الفريق. تشير مراجعة الأدبيات إلى أن "القيادة تخلق رابطاً بين الأداء الفردي والكفاءة التنظيمية" (Horga, 2012).

وفي هذا الإطار ينبغي إعطاء أهمية خاصة لأسلوب القيادة الذي يعتمد على القادة، لأن تحقيق الأهداف التي تقود الفريق بأكمله إلى الأداء يعتمد على الطريقة التي يمارس بها. يحتاج القادة الأكفاء إلى خلق بيئة داخلية مواتية لتسهيل تحقيق الأهداف التنظيمية. ومن المهم ألا ننسى دور العميل في هذا النهج. وبالتالي، فإن العميل الراضي هو العميل الذي تم تلبية توقعاته. قيادة العلاقة - أداء المنظمة يتجلى بشكل متزايد، فالقائد يؤثر على أداء المنظمة بعدة طرق، ومن هنا فهو (Horga, 2012): - يضمن بذل الجهود لتحقيق الأهداف المقترحة؛ - تنسيق جهود الموظفين، بناءً على خبرته الخاصة، وليس بالضرورة على الإجراءات الرسمية، لتحقيق الأهداف؛ - تحفيز الموظفين بحماس لتحقيق النتائج. تشمل مستويات

الأداء تنمية بيئة عمل ممتعة وعلاقات إيجابية وتواصل داخل المنظمات، وتسليط الضوء على الشعور الإيجابي بالعمل (Horga, 2012).

إن جو العمل الذي تسود فيه المشاعر الإيجابية ويتم فيه تشجيع الرحمة والامتنان لا يمكن إلا أن يؤدي إلى حسن سير عمل أعضاء الفريق. وكذلك خلق علاقات إيجابية من خلال إشراك القائد في العلاقات الإنسانية ولكن أيضاً زراعة الشعور الإيجابي بالعمل على المستوى التنظيمي، مع التأكيد على أن عمل الفريق بأكمله يؤدي إلى الأداء التنظيمي.

إلا أن التواصل القيادي الإيجابي يشجع الفريق، بينما يدعم التغذية الراجعة البناءة (Horga, 2012). ومع مرور الوقت، تجلت القيادة يوماً بعد يوم، ومارست تأثيرها على عدة مستويات، وهي: على مستوى الفرد وذلك المنظمة؛ عند الفرد على المستوى، يركز الاهتمام على القائد

الفرد والعلاقات التي يبنها مع أتباعه الأفراد. وهكذا فإن القائد والتابع يؤثران على بعضهما البعض بمرور الوقت، حيث تعتبر القيادة عملية التأثير المتبادل بين القائد وأتباعه (Horga, 2012).

في الوقت الحاضر، يعتبر القائد "مفتاح" النجاح لأي منظمة تحقق أهدافها بكفاءة وتحل مشاكلها بطريقة إبداعية. وعلى المستوى التنظيمي، يتكون تحليل القيادة من تحديد دور القائد ضمن فرق العمل التي يتم تشكيلها داخل المنظمة.

## 14. العلاقة بين التنوع الثقافي و أداء الشركات الناشئة

يُعد التنوع الثقافي ظاهرة غنية تُعزّز المجتمعات وتُثريها بعدة طرق. ونظرًا لأهميته المتزايدة في عالمنا المترابط، من الضروري فهم تأثيره على أداء الشركات. يرتبط التنوع الثقافي ارتباطًا وثيقًا بجوانب متعددة تؤثر بشكل إيجابي على فعالية المنظمات، بدءًا من تعزيز المرونة العقلية وتحفيز الابتكار وصولًا إلى تحسين الرفاهية الاجتماعية وتعزيز التعاون الدولي.

### تأثير التنوع الثقافي على أداء الشركات:

تعزيز المرونة العقلية: يُتيح التنوع الثقافي للأفراد التعرض لوجهات نظر وتجارب مختلفة، مما يُنمي مهارات التكيف ويُوسّع مداركهم. ويساهم ذلك في تحسين قدرة المنظمات على حل المشاكل بشكل مبتكر والتكيف مع التحديات المتغيرة في بيئة الأعمال الديناميكية.

تحفيز الابتكار: يُشكل التنوع الثقافي بيئة غنية بالأفكار والإبداعات المتنوعة. وعندما يجتمع أشخاص من خلفيات ثقافية مختلفة، تنشأ فرص جديدة لتبادل المعرفة وتوليد أفكار مبتكرة. ويُؤدي ذلك إلى تحسين قدرة الشركات على تطوير منتجات وخدمات جديدة تُلبّي احتياجات عملاء متنوعين.

تحسين الرفاهية الاجتماعية: يُساهم التنوع الثقافي في خلق بيئة عمل شاملة تُحترم فيها جميع الثقافات. ويُعزّز ذلك شعور الموظفين بالانتماء والرضا عن العمل، مما يُؤدي إلى تحسين الإنتاجية والإبداع.

تعزيز التعاون الدولي: يُتيح التنوع الثقافي للشركات فهم احتياجات وتوقعات العملاء من مختلف أنحاء العالم بشكل أفضل. ويساعد ذلك على بناء علاقات قوية مع العملاء والشركاء الدوليين، مما يُؤدي إلى توسيع نطاق الأعمال وزيادة الأرباح.

تحسين صنع القرار: يُساعد التنوع الثقافي على توفير وجهات نظر مختلفة في عملية صنع القرار. ويُتيح ذلك للشركات تجنب التحيز واتخاذ قرارات أكثر استنارة تُراعي احتياجات مختلف أصحاب المصلحة.

يُعد التنوع الثقافي عنصرًا هامًا يُعزّز أداء الشركات ويُساهم في تحقيق النجاح على المدى الطويل. من خلال تبني ثقافة الانفتاح والاحترام المتبادل، يمكن للشركات الاستفادة من فوائد التنوع الثقافي لتعزيز قدرتها على الابتكار والتكيف والتنافس في السوق العالمية

## 15. الخاتمة

يركز هذا البحث على تحليل تأثير التنوع الثقافي على أداء الشركات الناشئة في تورنتو، كندا. وتسعى الدراسة إلى فهم كيف يساهم التنوع الثقافي في تعزيز الابتكار والمرونة وحل المشكلات داخل هذه الشركات.

أهمية التنوع الثقافي: يُعد التنوع الثقافي عنصراً هاماً يساهم في تحقيق النجاح على المدى الطويل للشركات الناشئة.

فوائد التنوع الثقافي: تعزيز المرونة العقلية: يُتيح التنوع الثقافي للأفراد التعرض لوجهات نظر وتجارب مختلفة، مما يُنمّي مهارات التكيف ويُوسّع مداركهم.

تحفيز الابتكار: يُشكل التنوع الثقافي بيئةً غنيةً بالأفكار والإبداعات المتنوعة.

تحسين الرفاهية الاجتماعية: يساهم التنوع الثقافي في خلق بيئة عمل شاملة تُحترم فيها جميع الثقافات.

تعزيز التعاون الدولي: يُتيح التنوع الثقافي للشركات فهم احتياجات وتوقعات العملاء من مختلف أنحاء العالم بشكل أفضل.

تحسين صنع القرار: يُساعد التنوع الثقافي على توفير وجهات نظر مختلفة في عملية صنع القرار.

العلاقة بين التنوع الثقافي وأداء الشركات الناشئة:

يؤدي التنوع الثقافي إلى تحسين أداء الشركات الناشئة من خلال تعزيز الابتكار والمرونة وحل المشكلات.

يساعد التنوع الثقافي الشركات الناشئة على التكيف مع التحديات المتغيرة في بيئة الأعمال الديناميكية.

يُمكن للشركات الناشئة الاستفادة من فوائد التنوع الثقافي لتعزيز قدرتها على التنافس في السوق العالمية.

#### التوصيات:

يجب على الشركات الناشئة تعزيز ثقافة الانفتاح والاحترام المتبادل لخلق بيئة عمل متنوعة وشاملة.

يجب على الشركات الناشئة الاستثمار في برامج التدريب التي تُعزّز مهارات التواصل بين الثقافات.

يجب على الشركات الناشئة تطوير استراتيجيات تسويقية تُلبي احتياجات العملاء من مختلف الثقافات.

#### الخلاصة:

ختاماً، التنوع الثقافي ثروة قيّمة للشركات الناشئة يُمكنها الاستفادة منها لتحقيق النجاح على المدى الطويل. من خلال تبني

ثقافة الانفتاح والاحترام المتبادل، يمكن للشركات الناشئة خلق بيئة عمل إيجابية تُحفز الابتكار والإبداع وتُعزّز قدرتها

على التنافس في السوق العالمية.

- Jennifer, Feitosa., Spencer, Hagenbuch., Bansi, Patel., Alicia, S., Davis. (2022). Performing in diverse settings: A diversity, equity, and inclusion approach to culture. *International Journal of Cross Cultural Management*, 22(3):433-457. doi: 10.1177/14705958221136707.
- Jiaying, Zhang. (2021). A Study of the Impact of Cultural Diversity on Team Performance in Southern and Northern China. 3(2) doi: 10.25236/FSST.2021.030203.
- (2022). Cultural Diversity in Workplace and the Role of Management. *American Journal of Industrial and Business Management*, 13(05):380-393. doi: 10.4236/ajibm.2023.135024.
- Özlem, Canyürek. (2022). Cultural Diversity in Motion. Theater, doi: 10.14361/9783839460177.
- Zozan, ALİ, ABDULLAH., Hussein, AHMAD, MUSTAFA., Canan, Yildiran., Yahya, Fidan. (2022). The management of cultural diversity and its impact on organizational performance. *Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi*, 1(53):46-64. doi: 10.17498/kdeniz.1065305.
- Luís, F., Valente., Ana, Cristina, Barros., Catarina, Maia., João, P., Cunha. (2018). Start-ups: Integrating product, market and supply chain decisions to build-up market entry capabilities. doi: 10.17863/CAM.31721.
- Aija, Vonoga. (2018). Start-ups – an element for economic growth and innovativeness. *Latgale National Economy Research*, 1(10):159-167. doi: 10.17770/LNER2018VOL1.10.3458.
- Cristiana, Maria, Anghel., Alexandru, Ionut, Almasan. (2022). Organizational performance is highly influenced by motivation. a case study of the public health directorate. 31(volume 31):280-288. doi: 10.47535/1991auoes31(2)027.
- Teay, Shawyun. (2021). Organization, Information, and Human Capital. 225-250. doi: 10.4018/978-1-7998-8820-8.ch009.
- Mohamed, Ibrahim, El, Santty., Hegazy, Zaher., Naglaa, Ragaa, Saeid. (2023). Organization Performance Composite Index Under Fuzziness: Application on

Manufacturing Organization. *Production Engineering Archives*, 29(1):14-22. doi: 10.30657/pea.2023.29.3.

Thanh, Tung, Do., Ngoc, Khuong, Mai. (2021). A systematic review on high performance organization. *Management Research Review*, 44(1):181-208. doi: 10.1108/MRR-11-2019-0495.

Arwin, Tanjung., Febsri, Susanti. (2022). Pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan bidang ekonomi yayasan wakaf arrisalah. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 15(2):530-542. doi: 10.46306/jbbe.v15i2.194.

(2023). The effect of work environment on performance through job satisfaction. *The Management journal of Binaniaga*, 8(1):27-40. doi: 10.33062/mjb.v8i1.20.

Mochamad, Saefullah., Basrowi, Basrowi. (2022). Dampak lingkungan kerja fisik terhadap kinerja dan kepuasan karyawan bagian produksi. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 15(2):481-491. doi: 10.46306/jbbe.v15i2.183

amadeo, K. (2013). Cultural Diversity. Retrieved from <http://useconomy.about.com/od/suppl1/g/CulturalDiversity.htm>.

Białostocka, P. (2010). Cultural Diversity in Organisational Theory and Practice. *Journal of Intercultural Management*.

Martin, G. C. (2014). The effects of cultural diversity in the workplace. *Journal of diversity management (JDM)*, 9(2), 89-92.

Bratianu, C., & Bejinaru, R. (2019). The theory of knowledge fields: A thermodynamics approach. *Systems*, 7(2), 20, 1-12.

Bratianu, C., Agapie, A., Orzea, I. (2011). Knowledge dynamics modeling using Analytic Hierarchy Process (AHP). In Turner, G., & Minnone, C. (Eds.). *Proceedings of the 3rd European Conference on Intellectual Capital*, pp. 94-102, 18-19 April 2011, University of Nicosia, Cyprus. Reading: Academic Conferences and Publishing International.

Goleman, D. (2008). *Inteligența emoțională*, Curtea Veche Publishing, București.

Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2007). *Inteligența emoțională în leadership*, Curtea Veche Publishing, București.

Groves, K.S. (2006), Leader emotional expressivity, visionary leadership, and organizational change, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 27, Iss 7, pp. 566 – 583.

Horga, G. (2012). *Leadership și performanță organizațională*, Expert Publishing, București.

Humphreys, J.H. (2002). Transformational leader behavior, proximity and successful services marketing, *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, Iss: 6, pp. 487 – 502.

Kets de Vries, M.F.R. (2007). *Leadership-arta și măiestria de a conduce*, Codecs Publishing, București. Mayo, A. (2014). *Valoarea umană a organizațiilor*, BMI Publishing, București.

McMurray, A.J., Pirola-Merlo, A., Sarros, J.C. & Islam, M.M (2010). Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 31 Iss: 5, pp. 436 – 457.

Mishra, S. & Mohanty, P. (2014). Corporate governance as a value driver for firm performance: evidence from India, *CORPORATE GOVERNANCE*, VOL. 14, NO. 2, pp. 265-280.

Richter, N. F., Schmidt, R., Ladwig T.J. & Wulhorst, F. (2017). A critical perspective on the measurement of performance in the empirical multinationality and performance literature, *Critical perspectives on international business*, Vol. 13 No. 2, pp. 94-118.

Sveiby, K.E. (2007). Disabling the context for knowledge work: the role of managers' behaviours, *Management Decision*, Vol. 45, Iss 10, pp. 1636 – 1655

Cox, T. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research, and practice*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Cox, T., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45–56.