

بحث مقدّم لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال بعنوان:

دور القيادة الإدارية في تعزيز الأداء الوظيفي ضمن بيئات العمل ذات التنوع الثقافي

(دراسة تطبيقية على موظفي القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض)

الباحثة: رجاء أحمد هلال

الرقم الجامعي: 251002285

إشراف/

د.فايز جراد

د.الفصيل عبد الحميد

الرياض، المملكة العربية السعودية

العام الأكاديمي 1446-1447هـ

A Research Project Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Master's degree in Business Administration, entitled:

The Role of Administrative Leadership in Enhancing Job Performance within Culturally Diverse Work Environments

**(An Applied Study on Employees in the Public and Private
Sectors in Riyadh City)**

Prepared by: Rajaa Ahmad Helal

Student ID: 251002285

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhamid

Dr. Fayez Jarad

Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia

Academic Year: 2024–2025

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة الإدارية في تعزيز الأداء الوظيفي ضمن بيئات العمل ذات التنوع الثقافي في القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة محكمة جرى توزيعها على عينة قصدية مكونة من (56) موظفًا. وقد تحقق للأداة مستوى مقبول من الصدق والثبات، واستخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات.

أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ودال إحصائيًا للتنوع الثقافي على الأداء الوظيفي، في حين لم يظهر للقيادة الإدارية أثر مباشر دال عند إدراجها مع التنوع الثقافي في النموذج. إلا أن التحليل العام يشير إلى دور غير مباشر للقيادة الإدارية يتمثل في قدرتها على إدارة التنوع الثقافي بكفاءة داخل بيئات العمل. وتبرز أهمية الدراسة من ندرة البحوث العربية التي تناولت تفاعل المتغيرات الثلاثة في السياق السعودي. وبناءً على النتائج، توصي الدراسة بتطوير برامج تدريبية في الذكاء الثقافي وإدارة التنوع للقادة الإداريين، لما لذلك من دور في تحسين الانسجام الوظيفي ورفع مستويات الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، التنوع الثقافي، الأداء الوظيفي، بيئات العمل المتنوعة.

Abstract

This study aims to examine the role of administrative leadership in enhancing job performance within culturally diverse work environments in both the public and private sectors in Riyadh. The study employed a descriptive–analytical methodology, and data were collected using a validated questionnaire distributed to a purposive sample of 56 employees. The instrument demonstrated acceptable levels of validity and reliability, and multiple linear regression analysis was used to test the main and sub-hypotheses.

The findings revealed a positive and statistically significant effect of cultural diversity on job performance. However, administrative leadership did not show a direct significant effect when entered alongside cultural diversity in the regression model. Nevertheless, the overall analysis suggests an indirect role of administrative leadership through its ability to manage cultural diversity effectively within the workplace. The significance of the study stems from the scarcity of Arabic research addressing the interaction between these variables within the Saudi context. Based on the results, the study recommends developing training programs for administrative leaders focusing on cultural intelligence and diversity management, as these practices contribute to improving workplace harmony and enhancing organizational performance.

Keywords: Administrative Leadership, Cultural Diversity, Job Performance, Diverse Work Environments.

﴿وَتِلْكَ الْأَمْثَالُ نَضْرِبُهَا لِلنَّاسِ وَمَا يَعْقِلُهَا إِلَّا الْعَالِمُونَ﴾

الآية 43 سورة العنكبوت

الشكر والتقدير (Acknowledgments)

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى مشرفي الفاضلين الدكتور الفیصل عبد الحمید والدكتور فايز جراد على ما قدّماه لي من دعمٍ علمي وتوجيهاتٍ قيّمةٍ كان لها الأثر الكبير في إنجاز هذا البحث. كما أتوجّه بجزيل الامتنان إلى جامعة ميدأوشن ممثلةً في كلية إدارة الأعمال على تهيئة البيئة الأكاديمية الملائمة للبحث والدراسة، والشكر موصول لكل من قدّم لي المساندة والنصح خلال مسيرتي العلمية.

فهرس المحتويات

ج.....	ملخص الدراسة
د.....	Abstract
2.....	مقدمة :
3.....	الفصل الأول: المدخل إلى الدراسة
4.....	مشكلة الدراسة:
4.....	أهمية الدراسة:
5.....	أهداف الدراسة:
6.....	تساؤلات الدراسة
6.....	فرضيات الدراسة:
7.....	الدراسات السابقة:
15.....	المنطلقات النظرية للدراسة:
24.....	المنهجية وطرق البحث:
26.....	الفصل الثاني: القيادة الإدارية وأثرها في تعزيز الأداء الوظيفي
27.....	ماهية القيادة الإدارية
27.....	مفهوم القيادة الإدارية
28.....	عناصر القيادة الإدارية
29.....	أهمية القيادة في الإدارة
29.....	أنماط القيادة الإدارية
30.....	القيم الإدارية وأبعادها
32.....	ماهية الأداء الوظيفي
32.....	مفهوم الأداء الوظيفي
33.....	عناصر الأداء الوظيفي ومحدداته

33	أهمية الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه
34	تقييم الأداء الوظيفي وأهدافه
35	معايير وعناصر تقييم أداء الموظفين
35	فوائد واستخدامات تقييم الأداء
37	سبل القيادة الإدارية المؤثرة في الأداء الوظيفي
38	الفصل الثالث: التنوع الثقافي كعامل مؤثر في فاعلية القيادة وتعزيز الأداء الوظيفي
39	مفهوم التنوع الثقافي
40	مفاهيم ذات علاقة بالتنوع الثقافي
46	إيجابيات وسلبيات التنوع الثقافي
47	التنوع الثقافي داخل بيئات العمل
50	نماذج مفسرة للتنوع الثقافي داخل بيئات العمل
55	تأثير التنوع الثقافي في فعالية القيادة الإدارية وتعزيز الأداء الوظيفي
60	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية ونتائج الدراسة
61	منهج الدراسة
62	حدود الدراسة
62	خطوات جمع البيانات
63	معايير الدراسة
66	أداة الدراسة
69	الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة
75	التحليل الوصفي لبيانات الدراسة
77	أساليب التحليل الاحصائي
79	عرض نتائج الدراسة
108	الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة، المقترحات، والتوصيات
109	مناقشة النتائج الوصفية

110	مناقشة نتائج الفرضيات
118	مناقشة الأسئلة المفتوحة
121	الدلالات النظرية والتطبيقية
122	الاستنتاجات والتوصيات
124	الخاتمة.....
125	المراجع.....
125	أولاً: المراجع العربية.....
127	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
129	الملاحق.....
	الملحق (أ): أداة الدراسة (الاستبانة) دور القيادة الإدارية في تعزيز الأداء الوظيفي ضمن بيئات العمل ذات التنوع الثقافي (دراسة تطبيقية على موظفي القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض).....
130	
	الملحق (ب): نتائج تشخيص النموذج الإحصائي.....
137	

قائمة الجداول

63	الجدول (1): توزيع العينة بين الجنسين حسب جهة العمل
64	الجدول (2): اختبار χ^2 (Chi-Square) للتكافؤ بين الجنس وجهة العمل
64	الجدول (3): اختبار χ^2 (Chi-Square) للتكافؤ بين الجنسية وجهة العمل
65	الجدول (4) الإحصاءات الوصفية للعمر حسب الجنس
67	الجدول (5): العبارات التي تقيس كل بعد في محور القيادة الإدارية
67	الجدول (6) العبارات التي تقيس كل بعد في محور التنوع الثقافي.....
68	الجدول (7) درجة البدائل في طريقة التصحيح.....
68	الجدول (8) مستويات تفسير المتوسطات الحسابية والوزن النسبي لعبارات الاستبانة.....
69	الجدول (9): نسب استجابات المشاركين على الأسئلة المفتوحة
70	الجدول (10): صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور القيادة الإدارية.....
72	الجدول (11): صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور التنوع الثقافي

الجدول (12): صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور الأداء الوظيفي	73
الجدول (13): معاملات الارتباط بيرسون بين محاور أداة الدراسة	73
الجدول (14): قيمة ثبات محور القيادة الإدارية باستخدام كرونباخ ألفا	74
الجدول (15): قيمة ثبات محور التنوع الثقافي باستخدام كرونباخ ألفا	74
الجدول (16): قيمة ثبات محور الأداء الوظيفي باستخدام كرونباخ ألفا	74
الجدول (17) يوضح الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	75
الجدول (18): الإحصائيات الوصفية لمحاور الدراسة	76
جدول (19): توزيع المستويات التفسيرية لمحاور الدراسة الرئيسية	77
الجدول (20): استجابات أفراد العينة على محور القيادة الإدارية	79
الجدول (21): عرض استجابات أفراد العينة على محور التنوع الثقافي	84
الجدول (22): عرض استجابات أفراد العينة على محور الأداء الوظيفي	87
الجدول (23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة الرئيسية وفقاً لمتغير الجنسية	89
الجدول (24): نتائج اختبار الفروق بين الجنسية (Independent Samples T-Test)	90
الجدول (25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة الرئيسية وفقاً لمتغير الجنس	90
الجدول (26): نتائج اختبار الفروق بين الجنسين (Independent Samples T-Test)	91
الجدول (27): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة الرئيسية وفقاً لمتغير جهة العمل	92
الجدول (28): نتائج اختبار الفروق بين جهة العمل (Independent Samples T-Test)	92
الجدول (29): ملخص نموذج الانحدار المتعدد	93
الجدول (30): تحليل التباين (ANOVA) لاختبار دلالة نموذج الانحدار المتعدد	94
الجدول (31): معاملات الانحدار لمتغيرات القيادة الإدارية والتنوع الثقافي في تفسير الأداء الوظيفي	94
الجدول (32): ملخص النموذج الإحصائي لتحليل أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي	95
الجدول (33): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي	96
الجدول (34): معاملات الانحدار لمتغير القيادة الإدارية في تفسير الأداء الوظيفي	96
الجدول رقم (35): ملخص نموذج الانحدار لمتغير التنوع الثقافي في تفسير الأداء الوظيفي	97
الجدول (36): تحليل التباين (ANOVA) لمتغير التنوع الثقافي في تفسير الأداء الوظيفي	98
الجدول (37): معاملات الانحدار لمتغير التنوع الثقافي في تفسير الأداء الوظيفي	98

الجدول (38): ملخص نموذج الانحدار بين القيادة الإدارية والتنوع الثقافي	99
الجدول (39): تحليل التباين (ANOVA) لاختبار معنوية نموذج الانحدار بين القيادة الإدارية والتنوع الثقافي	100
الجدول (40): معاملات الانحدار لمتغير القيادة الإدارية في تفسير التنوع الثقافي	100
الجدول (41): ملخص نموذج الانحدار بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي	101
الجدول (42): تحليل التباين (ANOVA) لاختبار معنوية نموذج الانحدار بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي	102
الجدول (43): معاملات الانحدار لمتغير القيادة الإدارية في تفسير الأداء الوظيفي	102
الجدول (44): ملخص نموذج الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر القيادة الإدارية والتنوع الثقافي على الأداء الوظيفي	103
الجدول (45): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر القيادة الإدارية والتنوع الثقافي على الأداء الوظيفي	104
الجدول (46): معاملات الانحدار لمتغيري القيادة الإدارية والتنوع الثقافي في تفسير الأداء الوظيفي	104
الجدول (47): توزيع إجابات المشاركين حول التحديات التي تواجه القادة الإداريين في التعامل مع التنوع الثقافي	105
الجدول (48): توزيع إجابات المشاركين حول أثر التنوع الثقافي في بيئة العمل	106
الجدول (49): توزيع إجابات المشاركين حول السلوك القيادي الأكثر تأثيراً في رفع مستوى الأداء الوظيفي	107
الجدول (ب-1): نتائج اختبار تشخيص التوازي الخطي (Collinearity Diagnostics) للفرضية الرئيسية...138	138
الجدول (ب-2): إحصاءات البواقي (Residuals Statistics) للفرضية الرئيسية.....138	138

قائمة الاشكال

الشكل (1) نموذج عملية التثاقف Acculturation	43
الشكل (ب-1): منحنى الاحتمالات التراكمية الطبيعية للبواقي المعيارية (Normal P-P Plot) للفرضية الرئيسية	139
الشكل (ب-2): مخطط التشتت للبواقي المعيارية (Scatterplot of Standardized Residuals) للفرضية الرئيسية	139
الشكل (ب-3) منحنى التوزيع الطبيعي للبواقي المعيارية (Histogram of Regression Standardized Residuals) الفرضية الفرعية الأولى	140

مقدمة:

حظيت ظاهرة القيادة عامةً والقيادة الإدارية خاصةً باهتمام واسع عبر العصور، نظرًا لارتباطها المباشر بتنظيم المجتمعات وتطورها. ومع تطور البنى الاجتماعية والتنظيمية وظهور المجتمع العلمي الحديث أو مجتمع ما بعد الصناعة، ازدادت أهمية القيادة بوصفها عاملاً محورياً في تحقيق التقدم والتنمية على مستوى الأنظمة والمؤسسات المختلفة (بوارس، 2014: 14).

وتُعد القيادة الفعّالة من المهارات الأساسية التي ينبغي توفرها في القائد الإداري بهدف تحقيق أفضل النتائج، إذ تنعكس كفاءته القيادية في تمكين العاملين، وتحفيزهم، وتحسين جودة الأداء، والقدرة على مواجهة المواقف الصعبة، إضافة إلى إتقانه مهام التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة. ويسهم ذلك في تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى جودة، وفي أقل وقت، وبأقل قدر من التكاليف والجهد (أمبابي، 2015: 181).

وفي ظل ازدياد التنوع الثقافي داخل المؤسسات نتيجة اختلاف الخلفيات الجغرافية والدينية واللغوية والفكرية للعاملين، أصبحت إدارة هذا التنوع تحدياً مهماً يتطلب من القادة تبني استراتيجيات واعية تحافظ على الانسجام الداخلي وتحقق ميزة تنافسية. فإدارة التنوع الثقافي تُعد عنصراً أساسياً في تعزيز مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع بيئات العمل الدولية، الأمر الذي يستلزم امتلاك المديرين مهارات فعّالة في التعامل مع الاختلافات الثقافية، بما يوازن بين القيم العالمية والقيم الوطنية والمحلية (بوتام، 2023: 62).

وفي ظل التحولات السريعة التي تواجهها المنظمات المعاصرة، برز دور القيادة الإدارية في تعزيز الأداء الوظيفي كعامل جوهري لنجاح المؤسسات، من خلال التأثير الفعّال، ودعم العاملين، وتوفير الموارد، وتحسين كفاءة العمليات، إلى جانب الاستثمار في تنمية مهارات الموظفين عبر برامج تدريبية تواكب التطورات التقنية. فالقيادة الفعّالة تمتلك القدرة على التعامل مع الأزمات والتحديات ورفع مستوى أداء الأفراد والمؤسسة بشكل عام (الغزاوي، 2021: 17).

وبناءً على ما تقدم، جاءت هذه الدراسة لاستكشاف دور القيادة الإدارية في تعزيز الأداء الوظيفي ضمن بيئات العمل ذات التنوع الثقافي في القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض، بوصفها إحدى أكثر المدن السعودية التي تضم بيئات عمل متعددة الثقافات، مما يجعلها بيئة مناسبة لهذا الموضوع.

الفصل الأول: المدخل إلى الدراسة

- مشكلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- تساؤلات الدراسة
- فرضيات الدراسة
- الدراسات السابقة
- المنطلقات النظرية للدراسة.
- المنهجية وطرق البحث

مشكلة الدراسة:

في ظل التحول من مجتمع الإنتاج إلى مجتمع المعرفة، برزت الحاجة إلى تعزيز التفاعل الإيجابي بين الثقافات المختلفة داخل بيئات العمل، حيث أصبحت المنظمات الإدارية تسير تحت مظلة قيادة إدارية قادرة على إدارة هذا التنوع بفعالية. وقد صاحب هذا التحول اتساع دائرة التنوع الثقافي للعاملين في كل من القطاعين العام والخاص، نتيجة لاستقطاب أفراد من خلفيات ثقافية متعددة، مما زاد من تعقيد بيئات العمل وأبرز الحاجة إلى تطوير أنماط قيادية تتلاءم مع هذا التنوع.

وانطلاقاً من فكرة التكامل بين القيادة الإدارية والتنوع الثقافي للعاملين، برزت نواة المشكلة في التساؤل حول كيفية تحقيق هذا التكامل بشكل كفء وفعال داخل القطاعين الحكومي والخاص، بحيث تتمكن القيادة الإدارية من توجيه هذا التنوع نحو تحقيق الأداء الوظيفي الأمثل. ويتطلب ذلك فهم طبيعة الدور الذي تقوم به القيادة في تعزيز الأداء الوظيفي، وكيفية إدارتها للفروق الثقافية بما يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية.

وقد أدى اتساع نطاق العولمة وظهور الشركات متعددة الجنسيات إلى تطوير أنماط حديثة من القيادة الإدارية، تتطلب من القادة امتلاك مهارات عالية في التوجيه والإلهام والتحفيز للعاملين من ثقافات متنوعة. إذ إن نجاح القيادة في مثل هذه البيئات يعتمد على قدرتها على فهم الفروقات الثقافية، وتجنب ما يُعرف بـ"النقاط العمياء" في التعامل مع السلوكيات المختلفة، مع النظر إلى التنوع الثقافي بوصفه فرصة لتعزيز الإبداع وتحقيق قيمة مضافة، وليس مجرد تحدٍّ أو تهديد.

ورغم ما تُظهره الأدبيات من أهمية القيادة الإدارية في تمكين العاملين وتعزيز كفاءتهم وتحقيق الجودة، إلا أن هناك فجوة معرفية لا تزال قائمة بشأن الآليات التي تستطيع من خلالها القيادة الإدارية التأثير بشكل مباشر وفعال على رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل بيئات العمل متعددة الثقافات. إذ أن التوفيق بين اختلاف القيم والثقافات من جهة، ومتطلبات تحقيق مستويات أداء مرتفعة من جهة أخرى، لا يزال يمثل تحديًا حقيقيًا للقيادات الإدارية في مثل هذه البيئات المتنوعة.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تركيزها على أحد الموضوعات الحيوية في إدارة المنظمات المعاصرة، والمتمثل في العلاقة بين القيادة الإدارية والتنوع الثقافي وتأثيرهما على الأداء الوظيفي. فقد

أصبحت المنظمات اليوم بيئات متعددة الثقافات نتيجة العولمة واتساع حركة العمالة، وهو ما يفرض ضرورة فهم كيفية إدارة هذا التنوع بما يعزز الكفاءة والفعالية التنظيمية.

وتشير البيانات الإحصائية للهيئة العامة للإحصاء (GASTAT، 2022) إلى أن سوق العمل في مدينة الرياض يتميز بدرجة عالية من التنوع الثقافي؛ إذ يبلغ إجمالي عدد العاملين نحو 4,641,567 موظفًا، منهم 1,547,973 سعوديًّا و3,093,594 غير سعودي، أي أن غير السعوديين يشكلون حوالي 66.6% من القوى العاملة. وتعكس هذه المؤشرات اعتماد بيئات العمل في الرياض على القوى العاملة متعددة الجنسيات، بما يخلق تنوعًا ثقافيًا واسعًا داخل المؤسسات، ويضع القيادة الإدارية أمام تحديات وفرص تتعلق بإدارة الاختلافات الثقافية وتحقيق الانسجام المؤسسي.

كما تكمن أهمية الدراسة في بعدها العلمي؛ إذ تُعد من الدراسات العربية القليلة – خاصة في السياق السعودي – التي تبحث العلاقة بين القيادة الإدارية والتنوع الثقافي وتأثيرها على الأداء الوظيفي بصورة تكاملية. وتأتي الدراسة استجابة للدعوات البحثية التي أكدت الحاجة إلى مزيد من الدراسات لفهم تأثير مهارات القيادة في إدارة التنوع، ودورها في تحقيق الأهداف التنظيمية.

وعليه، تأمل الباحثة أن تُسهم هذه الدراسة في تقديم إضافة علمية ومعرفية، فضلاً عن تقديم حلول وتوصيات عملية تدعم القيادات الإدارية في المؤسسات ذات الطابع المتنوع ثقافيًا، لتعزيز الأداء الوظيفي، وتحقيق التميز في تقديم الخدمات.

أهداف الدراسة:

تعتمد الدراسة على هدف رئيسي يتمثل في: "معرفة دور القيادة الإدارية في تعزيز الأداء الوظيفي ضمن بيئات العمل ذات التنوع الثقافي" ينبثق من هذا الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية تتمثل فيما يلي:

- معرفة مستوى ممارسة القيادة الإدارية في القطاعين الحكومي والخاص.
- معرفة مدى تأثير التنوع الثقافي للعاملين على الأداء الوظيفي في القطاعين الحكومي والخاص.
- معرفة طبيعة العلاقة بين مهارات القيادة الإدارية وإدارة التنوع الثقافي داخل بيئة العمل.
- بيان مدى مساهمة القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ضمن بيئة العمل ذات التنوع الثقافي.

- التطرق إلى أبرز التحديات التي تواجه القيادة الإدارية في إدارة التنوع الثقافي لتعزيز الأداء الوظيفي.

تساؤلات الدراسة

تعتمد الدراسة على تساؤل رئيسي يتمثل في: "ما دور القيادة الإدارية في تعزيز الأداء الوظيفي ضمن بيئات العمل ذات التنوع الثقافي؟" ينبثق منه عدة تساؤلات فرعية، تتمثل في:

- ما مستوى ممارسة القيادة الإدارية في القطاعين الحكومي والخاص؟
- ما مدى يؤثر التنوع الثقافي للعاملين على الأداء الوظيفي في القطاعين الحكومي والخاص؟
- ما طبيعة العلاقة بين مهارات القيادة الإدارية وإدارة التنوع الثقافي داخل بيئة العمل؟
- كيف تسهم القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ضمن بيئة العمل ذات التنوع الثقافي؟
- ما أبرز التحديات التي تواجه القيادة الإدارية في إدارة التنوع الثقافي لتعزيز الأداء الوظيفي؟

فرضيات الدراسة:

تعتمد الدراسة على فرضية رئيسية تتمثل في "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور القيادة الإدارية في تعزيز الأداء الوظيفي ضمن بيئة العمل ذات التنوع الثقافي في القطاعين الحكومي والخاص" تنبثق منها عدة فرضيات فرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى ممارسة القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في القطاعين الحكومي والخاص.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتنوع الثقافي للعاملين على الأداء الوظيفي في القطاعين الحكومي والخاص.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإدارية في إدارة التنوع الثقافي داخل بيئة العمل.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ضمن بيئة العمل ذات التنوع الثقافي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لقدرة القيادة الإدارية على مواجهة تحديات التنوع الثقافي في تعزيز الأداء الوظيفي في القطاعين الحكومي والخاص.

الدراسات السابقة:

تُعد مراجعة الدراسات السابقة خطوة أساسية تساعد الباحث على فهم موضوع الدراسة وتحديد أبعاده واختيار المنهجية الملائمة، مما يعزز جودة البحث ودقته. (عبيدات، وآخرون، 1999: 26)

ويُقصد بالدراسات السابقة تلك الأبحاث التي تناولت موضوع الدراسة أو بعض جوانبه، ويجري تحليلها لتمكين الباحث من البناء على ما توصل إليه الآخرون، وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف، بما يعمق الفهم ويُسهّم في تطوير الإطار النظري للدراسة. (العزاوي، 2007: 46)

أولاً: الدراسات العربية

▪ الدراسة الأولى: دراسة (العامودي، 2013)، بعنوان: "مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية" "مذكرة لنيل شهادة الماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الممارسات القيادية في دوائر الترخيص وأهميتها في سياق الدراسة، والتعرف على النمط القيادي السائد لدى مديري الترخيص وأثره على أداء المهام الوظيفية، إلى جانب الوقوف على مزايا الأنماط القيادية ومدى فعاليتها، وتحديد أوجه القصور فيها بغرض الوصول إلى الأنماط القيادية الأكثر ملاءمة في ظل بيئة العمل السائدة.

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة المدروسة وتحليلها، كما استخدم أداة الاستبانة لجمع البيانات. وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بدوائر الترخيص في محافظات قطاع غزة، من مختلف المسميات الإشرافية والدرجات الوظيفية القيادية، والبالغ عددهم (70) موظفًا، وقد شملت العينة مجتمع الدراسة بأكمله.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- ساد النمط القيادي الديمقراطي بين العاملين في سلطة الترخيص بوزارة النقل والمواصلات.
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجات العاملين في النمطين الديمقراطي والترسلي وبين درجاتهم على استبانة كفاءة الأداء.
- وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجات العاملين في النمط الأوتوقراطي والترسلي وبين درجاتهم على استبانة كفاءة الأداء.

- تبين أن النمطين الديمقراطي والترسلي - من وجهة نظر المبحوثين - يسهمان في رفع كفاءة الأداء، بينما لم يكن للنمط الأوتوقراطي تأثير يذكر في تحسين الأداء.

- أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بأنماط القيادة تُعزى إلى متغيرات: المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، أو نوع الوظيفة.

التعقيب على الدراسة: توصلت هذه الدراسة إلى نتائج مهمة في مجالي القيادة والأداء الوظيفي، وقدمت بيانات دقيقة تدعم الفهم النظري والعملي للموضوع. ومع ذلك، فهي تختلف عن الدراسة الحالية من حيث الجانب الميداني، إذ ركزت الدراسة الحالية على تأثير القيادة الإدارية في القطاعين (الحكومي والخاص) ضمن بيانات عمل تتسم بالتنوع الثقافي، مع اعتماد القيادة الإدارية كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع، في حين عالجت الدراسة السابقة الأداء الوظيفي كمتغير مستقل والأنماط القيادية كمتغير تابع. كما تختلف الدراستان أيضاً من حيث طبيعة عينة الدراسة وسياقها التنظيمي.

▪ **الدراسة الثانية: دراسة (نور، 2017)، بعنوان: " القيادة الإدارية وأثرها في أداء العاملين" مذكرة لنيل درجة الدبلوم العالي، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الشندي، جمهورية السودان.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم القيادة الإدارية، وبيان أنماطها ونظرياتها، فضلاً عن تحديد النمط القيادي الملائم لتحقيق زيادة في أداء العاملين. كما سعت إلى توضيح مفهوم أداء العاملين، وعناصره، وأنواعه، وأهميته. وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي لوصف الظاهرة وخصائصها بدقة، بينما لجأ في الجانب التطبيقي إلى منهج دراسة الحالة لتحليل العلاقة بين المتغيرات الرئيسية، كما استعان بالمنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، واستخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتمثل مجتمع الدراسة في موظفي بنك فيصل الإسلامي فرع شندي، بينما تكونت عينة البحث من (30) موظفاً من العاملين في البنك.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إثبات صحة الفرضية الأولى، التي نصت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وأداء العاملين، حيث تحقق ذلك في جميع العبارات التي تقيسها.

- إثبات صحة الفرضية الثانية، التي نصت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين صفات القائد الإداري وتحسين سلوك العاملين، وقد تحقق ذلك في جميع العبارات التي تقيسها.

- إثبات صحة الفرضية الثالثة، التي نصت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي وزيادة أداء العاملين، وقد تحقق ذلك في جميع العبارات التي تقيسها.
- تبين أن القيادة الإدارية الناجحة تهتم بإشراك العاملين في وضع خطط العمل، وتسعى لتحقيق أهداف المنظمة، وتعامل المرؤوسين دون تحيز، كما تشركهم في عملية اتخاذ القرار.
- يتبنى البنك أنظمة وقوانين مرنة تساعد القيادات الإدارية على زيادة فعاليتها في الدفاع عن حقوق العاملين.
- يحرص القائد الإداري على توضيح مبادئه وأفكاره لمرؤوسيه، ويضع خطاً لتحفيزهم على العمل، كما يسعى إلى تنفيذ القرارات المتخذة بكل حزم.

التعقيب على الدراسة: ساهمت هذه الدراسة في بناء الإطار النظري من خلال الخلفية العلمية والنتائج التي توصلت إليها، والتي أسهمت بدورها في تفسير نتائج الدراسة الحالية، مع الإشارة إلى اختلافها عنها من حيث عينة الدراسة.

- **الدراسة الثالثة: دراسة (السكر، 2019)، بعنوان: " القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة حالة الملكية الأردنية"، مذكرة للحصول على درجة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادة الخادمة بأبعادها المختلفة لدى القادة في الملكية الأردنية من وجهة نظر الموظفين، بالإضافة إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لديهم، وكذلك دراسة أثر القيادة الخادمة على الأداء الوظيفي في الملكية الأردنية.

اتبعت الباحثة المنهج الكمي بالاعتماد على المسح الميداني، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في الملكية الأردنية، فيما اختيرت عينة الدراسة، البالغ عددها 260 موظفاً، بطريقة ميسرة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ للقيادة الخادمة على الأداء الوظيفي، مما يدل على أن ممارسة القادة للقيادة الخادمة يسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي للموظفين.
- عدم وجود أثر إيجابي لكل من التصور وسلوك المعالجة العاطفية على الأداء الوظيفي، مما يشير إلى أن هذا السلوك لا يؤدي دوراً فعالاً في تحسين أداء الموظفين.

- وجود أثر إيجابي لسلوك مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح في تحسين الأداء الوظيفي.
- وجود أثر سلبي للتعامل الأخلاقي على الأداء الوظيفي.

التعقيب على الدراسة: رغم وجود تشابه بين هذه الدراسة والدراسة الحالية، وإمكانية الاستفادة من منهجيتها في تأكيد الحقائق العلمية المتعلقة بالقيادة والأداء الوظيفي، إلا أنها تختلف عن الدراسة الحالية من حيث المنهج المتبع وعينة الدراسة.

- **الدراسة الرابعة: دراسة (العوفي. 2019)، بعنوان: " دور القيادة الفعّالة في تحقيق جودة الأداء الإداري دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة"، دراسة مقدمة كمشروع بحثي لنيل درجة الماجستير التنفيذي في الإدارة العامة.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الفعّالة في تحقيق جودة الأداء الإداري. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة جميع معلمات المرحلة الابتدائية بقطاع التعليم في منطقة المدينة المنورة، والبالغ عددهن (6279) معلمة. وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكوّنة من (362) معلمة موزعات على (20) مدرسة ابتدائية تم اختيارها عشوائياً. واستخدمت الباحثة الاستبانة أداةً لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تمارس القيادات الإدارية بقطاع التعليم في منطقة المدينة المنورة المهارات القيادية الفعّالة بدرجة مرتفعة جداً.
- يمارس القادة المتطلبات اللازمة للقيادة التعليمية الفعّالة وتقييم جودة الأداء بدرجة مرتفعة.
- تواجه القيادات معوقات تحد من فعالية القيادة بدرجة مرتفعة.
- تحقق القيادات جودة الأداء الإداري بدرجة مرتفعة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين القيادة الفعّالة وجودة الأداء الإداري.
- ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات مجتمع الدراسة لأثر القيادة الفعّالة على جودة الأداء تعزى لمتغيري (العمر والمؤهل العلمي)، بينما لم تظهر فروق تعزى لمتغير الخبرة.

التعقيب على الدراسة: ساهمت هذه الدراسة في بناء الإطار النظري من خلال الخلفية العلمية والنتائج التي توصلت إليها، والتي أسهمت بدورها في تفسير نتائج الدراسة الحالية، مع الإشارة إلى اختلافها عنها من حيث عينة الدراسة.

▪ **الدراسة الخامسة: دراسة (بومتام، رشيد، 2023)، بعنوان: " إدارة التنوع الثقافي في المؤسسات الدولية دراسة حالة مؤسسة JIN YING الصينية"**

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء أثر إدارة التنوع الثقافي على الأداء الدولي لمؤسسة (JIN YING) الصينية. وقد تم تصميم استبانة وُزعت على عينة عشوائية من الموارد البشرية في المؤسسة، التي يبلغ إجمالي عدد أفرادها (54) موظفًا، واستُعيدت (43) استبانة صالحة للتحليل. استخدمت الدراسة معامل الارتباط، ومعادلة الانحدار الخطي، وتحليل التباين (ANOVA) لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتمت معالجة البيانات باستخدام برنامج (SPSS). منهجيًا، اعتمدت الدراسة المنهج الكمي، حيث جُمعت البيانات باستخدام مقياس ليكرت، كما جُمعت البيانات النظرية عبر تحليل المقاربات النظرية. أبرز نتائج الدراسة:

- أظهرت النتائج أن جميع ممارسات إدارة التنوع الثقافي يُنظر إليها على أنها ذات تأثير متوسط على الأداء الدولي للمؤسسة.
- تبين أن الخلفية الثقافية للبلد الأم تؤثر في استراتيجية المدير الصيني بمؤسسة (JIN YING) في عدة أبعاد، إلا أن الأنشطة الإدارية في المؤسسة لا تستند فقط إلى ثقافة البلد الأم (الصين)، بل تأخذ أيضًا في الاعتبار ثقافة البلد المضيف.
- تعمل المؤسسة بجد على التكيف وتأسيس ثقافة تنظيمية خاصة بها تقوم على التنوع وقبول ثقافة الآخر.
- يرى المسؤولون الصينيون أن التنوع الثقافي يشكل ميزة تنافسية، ويدركون هذه الاختلافات ويتقبلونها من خلال الوعي والقبول، مستفيدين من القيم الإيجابية للتنوع بين الثقافة الصينية والثقافة الجزائرية. كما يلجأ المديرون إلى أساليب خارج إطار العمل لتعزيز علاقاتهم مع الطرف الجزائري.

التعقيب على الدراسة: تُعد هذه الدراسة ذات قيمة نظرية وتطبيقية في فهم العلاقة بين التنوع الثقافي والأداء الدولي، كما أنها تسلط الضوء على قدرة المؤسسات متعددة الجنسيات على التكيف مع بيئات ثقافية مختلفة. إلا أنها تختلف عن الدراسة الحالية من حيث البيئة والسياق الثقافي والعينة.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية

- الدراسة الأولى: دراسة (تامكن، وآخرون، 2010) بعنوان: "تجاوز التوقعات: مبادئ القيادة المتميزة" في الولايات المتحدة الأمريكية.

هدفت هذه الدراسة إلى وصف ممارسات القيادة السائدة في ست منظمات رئيسية في المملكة المتحدة، حيث اعتمد الباحثون على تقرير يستند إلى (262) مقابلة أجريت مع قادة طُلب منهم التأمل في فلسفتهم القيادية وأنشطتهم العملية. وقد اتبعت الدراسة منهجًا تجريبيًا قائمًا على الأساليب النوعية، وأسفرت هذه المقابلات عن استخلاص ثمانية (8) موضوعات علمية استُخدمت لاحقًا للتمييز بين القيادة الجيدة والقيادة المتميزة، بدلاً من الاكتفاء بمقارنة القيادة الجيدة بالقيادة السيئة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- يتسم القادة المتميزون بأنهم يفكرون ويتصرفون وفق نسق منتظم، وعلى خلاف القادة الجيدين، فإنهم ينظرون إلى الصورة الكلية، ويتنقلون بمرونة بين مختلف العناصر، ويزاوجون بين تفكيرهم والنشاط التنظيمي. ويُعد الوعي العميق بالغاية، إلى جانب فهم كيفية ترابط مختلف جوانب المنظمة، من العوامل الجوهرية في هذا السياق. فالغاية هي ما يقود الأداء، والقادة المتميزون يدركون ذلك ولا يسمحون لأي شيء أن يعيق تحقيقها، إذ يجمعون بانسيابية بين أدوار الإدارة والقيادة.
- ينظر القادة المتميزون إلى العلاقات الإنسانية باعتبارها السبيل الرئيس لتحقيق الأداء، ويخصصون جزءًا كبيرًا من وقتهم وتركيزهم للعاملين ومناخ المنظمة. فبينما يعتبر القادة الجيّدون الأفراد مجرد عنصر من عناصر الإنجاز، ينظر القادة المتميزون إلى العاملين باعتبارهم المحور الأهم، فيستمعون إليهم ويراقبونهم ويهتمون باحتياجاتهم، إلى جانب تلبية احتياجات العملاء، والموردين، والشركاء، والزملاء.
- يتسم القادة المتميزون بتواضع مشفوع بثقة بالنفس؛ إذ يدركون أنهم لا يستطيعون تحقيق النتائج المنشودة بمجهوداتهم الفردية، بل من خلال تأثيرهم في العمل وفي مَن بيده اتخاذ القرار. فهم يحققون الأهداف عبر الآخرين، معتمدين على قدرتهم على التأثير والإقناع.

التعقيب على الدراسة: على الرغم مما قدمته هذه الدراسة من إسهام نظري وميداني في موضوع القيادة، فإنها تختلف عن الدراسة الحالية من حيث التطبيق؛ إذ أجريت في منظمات بريطانية تختلف في

خصائصها عن المنظمات السعودية، وكذلك من حيث منهجية جمع البيانات والتعامل مع بعض المتغيرات.

■ الدراسة الثانية: دراسة (برناند، 2009)، بعنوان: "أثر ممارسات الموارد البشرية على الأداء الاجتماعي في سياق الثقافة الوطنية"، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية ستراسبورغ للإدارة، جامعة ستراسبورغ، باريس.

هدفت هذه الدراسة إلى الإسهام نظريًا في إثراء المعرفة في مجال إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مستندةً إلى إطار مفاهيمي مستلهم من تيارات بحثية متعددة ومنبثقة عن نظريات هذا المجال. اعتمد الباحث المنهج التجريبي، مستخدمًا أداة الاستبانة لجمع البيانات. وقد تكوّن مجتمع الدراسة من مجموعتين: مجموعة شركة كيبك ومجموعة شركة إنجلترا، فيما استُخدمت عينة احتمالية شملت (450) موظفًا موزعين على (9) مكاتب في كل من كيبك وإنجلترا.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج رئيسة، من أبرزها:

- أوضحت النتائج أن أداء مجموعة كيبك يفوق أداء مجموعة إنجلترا. ويُعزى ذلك، على الأرجح، إلى استحواذ شركة كيبك على شركة إنجلترا في السنوات الأخيرة، مما مكن موظفي كيبك من فهم الثقافة والممارسات بشكل أفضل. كما أشار هوفستد إلى أن مراعاة الثقافة الوطنية تعزز من فرص تحقيق أداء متميز داخل المنظمات. ولتحسين الأداء، يُستحسن أن تقوم شركة كيبك بتحليل مدى ملاءمة ممارسات الموارد البشرية، المطبقة في سياق السيطرة العالية على عدم اليقين، مع طبيعة المجموعة الإنجليزية. (الفرضية الأولى ثبتت جزئيًا).
- كشفت النتائج المتعلقة بالكفاءة عن أهميتها في جميع الأبعاد الثقافية، حيث أظهر كلا المجموعتين تصورًا إيجابيًا عن كفاءتهما. ومع ذلك، يبدو أن هذا الأداء يتأثر بعوامل أخرى، ويتجلى من خلال وجود تفاعل واضح بين المجموعتين، باستثناء بُعد الأنوثة. كما أظهرت النتائج أن ممارسات الموارد البشرية، المطبقة في سياق أنوثة عالية، تعزز الكفاءة، في حين أن هذه الممارسات نفسها قد تؤثر سلبًا على مجموعة إنجلترا. ويعني ذلك أن الأداء سيكون أعلى إذا اتسمت الممارسات بسياق ذكوري مرتفع. (الفرضية الثانية ثبتت جزئيًا).
- أظهرت النتائج كذلك وجود تفاعل بين المجموعتين فيما يتعلق بالحالة الذهنية، إذ حققت مجموعة كيبك أداءً أفضل في هذا الجانب مقارنةً بالمجموعة الإنجليزية. ونظرًا لأن ثقافة كيبك تتسم بجماعية أعلى مقارنةً بإنجلترا، فمن الواضح أن الممارسات المطبقة في كيبك يجب أن تُصمم

بما يتناسب مع سياق الجماعية، بينما ينبغي لإنجلترا تبني ممارسات تتوافق مع سياق الفردية. (الفرضية الثالثة ثبتت جزئياً).

- كما أظهرت النتائج تفاعلاً بين المجموعتين فيما يخص رضا الموظفين فقط، حيث سجلت مجموعة كيبك مستويات رضا أعلى مقارنة بمجموعة إنجلترا، وذلك عندما طُبقت ممارسات الموارد البشرية في سياق يتميز بارتفاع التسلسل الهرمي. أما بالنسبة للأبعاد الأربعة الأخرى (السلوك، الاختصاص، الالتزام، العاطفة)، فلم يُلاحظ أي تفاعل ذي دلالة.

التعليق على الدراسة: على الرغم من أن هذه الدراسة قدمت نتائج ميدانية قيّمة فيما يتعلق بالأداء، إلا أنها تختلف عن الدراسة الحالية؛ إذ ركزت هذه الدراسة السابقة على ممارسات الموارد البشرية كمتغير مستقل، بينما ركزت الدراسة الحالية على القيادة كمتغير مستقل، فضلاً عن اختلاف المنهجية المتبعة بين الدراستين.

■ الدراسة الثالثة: دراسة (هوفستيد، 1980)، بعنوان: "حول أبعاد الثقافة الوطنية للمديرين والعمال"

انطلق الباحث هوفستيد (Hofstede) في دراسته الشهيرة من مشكلة أساسية تمثلت في عدم فاعلية النظريات الإدارية الأمريكية عند تطبيقها من قبل المديرين في المنظمات متعددة الجنسيات العاملة في دول تختلف من حيث ثقافتها الوطنية. ولغرض معالجة هذه الإشكالية، أجرى هوفستيد دراسة ميدانية واسعة شملت أكثر من (116,000) موظف من العاملين في شركة (IBM) المنتشرة في أربعين دولة حول العالم، سعياً لتحديد أوجه الاختلاف الثقافي التي تؤثر على الممارسات الإدارية والتنظيمية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي أسفرت عن بناء نموذج قياسي يتكون من أربعة أبعاد رئيسة للثقافة الوطنية، وهي: مسافة السلطة، وتجنب الغموض، والذكورية، والفردية. وأظهرت النتائج أن الثقافة الوطنية في ماليزيا تتميز بوجود مسافة سلطة مرتفعة تُعد الأعلى بين الدول المبحوثة، مما يشير إلى قبول واسع لتفاوت السلطة والتدرج الهرمي في العلاقات التنظيمية. في المقابل، تبين أن ثقافة الولايات المتحدة الأمريكية تمتاز بمستوى مرتفع من الفردية مقارنة ببقية الدول، تليها كل من أستراليا وبريطانيا، إضافة إلى ما تتصف به الثقافة الأمريكية من توجه قصير المدى، وانخفاض مستوى تجنب المخاطر، وارتفاع في بعد الذكورية، مما يعكس تركيزاً على الإنجاز الفردي والتنافسية والاستقلالية في العمل.

وفي النتيجة النهائية، خلصت الدراسة إلى أن هناك تباينًا واضحًا في الأبعاد الثقافية بين الدول الغربية والشرقية، وكذلك بين الدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية، بما يعكس تأثير العوامل الثقافية على أنماط التفكير والسلوك في بيئات العمل المختلفة.

التعقيب على الدراسة: تتضح أوجه التشابه بين دراسة هوفستيد والدراسة الحالية في تركيزهما على أثر الثقافة في السلوك التنظيمي والأداء داخل المؤسسات، إذ تمثل أبعاد هوفستيد أساسًا لفهم التنوع الثقافي وتأثيره على العلاقات الإدارية. أما الاختلاف فيكمن في أن دراسة هوفستيد تناولت الثقافة من منظور وطني مقارنة، في حين تركز الدراسة الحالية على الدور العملي للقيادة الإدارية في توظيف هذا التنوع لتعزيز الأداء الوظيفي داخل المنظمات.

وتبرز أهمية الربط بين الدراستين في إمكانية تطبيق نموذج هوفستيد ضمن الإطار التحليلي الحالي لقياس أثر الأبعاد الثقافية (مسافة السلطة، الفردية، تجنب الغموض، الذكورية) على أساليب القيادة ومستوى الأداء، مما يضيف على الدراسة عمقًا نظريًا وتطبيقيًا عمليًا يعزز فهم العلاقة بين التنوع الثقافي والقيادة الفعالة في بيئات العمل الحديثة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من الأسس النظرية التي تسهم في تفسير العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي ضمن بيئات العمل ذات التنوع الثقافي، وهي كما يلي:

أولاً: النظريات المفسرة للقيادة.

أجرى خبراء الإدارة خلال المئة عام الماضية العديد من الدراسات والأبحاث بهدف التعرف على العوامل التي تصنع القائد الجيد. وقد ربطت النظريات الأولى بين القيادة وصفات القائد، بينما نسبت الدراسات في خمسينيات القرن الماضي فاعلية القيادة إلى سلوك القائد. وفي الآونة الأخيرة، برز اتجاه يرى أن القيادة الناجحة تعتمد على قدرة القائد في مواجهة التحديات والتعامل معها بفعالية. (هالان، 2009: 20)

وبناءً على ذلك، ظهرت العديد من النظريات والنماذج التي وضعها العلماء والباحثون لتفسير ظاهرة القيادة، ومن أبرزها:

1. نظرية الرجل العظيم:

ترجع الجذور الأولى لهذه النظرية إلى عهود الإغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد السائد آنذاك أن القادة يولدون قادة، وأنهم يتمتعون بسمات وخصائص جسمانية وعقلية ونفسية فطرية تؤهلهم لممارسة القيادة. إلا أن الآراء اختلفت وتباينت بشأن ماهية هذه السمات وأهميتها النسبية. ويُعد فرنسيس جالتون من أبرز أنصار هذه النظرية، إذ قدّم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية دعماً لفكرتها، مؤكداً أثر السمات الوراثية في تشكيل القائد. وقد كان لدراسته التي أجراها عام 1879 أثر كبير على باحثين ومفكرين تبنوا هذا الاتجاه، بدءاً من وودز عام 1913 وصولاً إلى بجينيز عام 1960.

وأجرى وودز دراسة موسعة حول ظروف القيادة في (14) أمة عبر فترات زمنية تراوحت بين خمسة إلى عشرة قرون، وانتهى إلى أن شخصية القائد وقدراته هي التي تصنع الأمة وتشكل ملامحها وفقاً لتلك القدرات.

وعلى ضوء ما سبق، يتضح أن هذه النظرية ظلّت موضع اهتمام الباحثين على مدى قرن من الزمن، وتركزت معظم الدراسات في هذا السياق على الكشف عن السمات الفسيولوجية والعقلية والشخصية للقادة العظام. إلا أن هذه الدراسات أخفقت في التوصل إلى اتفاق واضح بشأن السمات القيادية الوراثية المحددة، فضلاً عن بروز اتجاهات جديدة، خاصة من المدارس السلوكية والنفسية، التي عارضت هذا الطرح وأكدت أن القادة يُصنعون ولا يُولدون قادة. (أبو الفضل، 1996: 16)

2. نظرية السمات:

ترى هذه النظرية أن القيادة تتشكل بفضل السمات التي يمتلكها القائد، وأن النمط القيادي الفعّال يقوم على وجود خصائص وصفات مميزة للقائد تميّزه عن غيره، دون أن تكون القيادة بالضرورة وراثية كما افترضت نظرية الرجل العظيم. ومن أبرز هذه السمات: الشجاعة، الأمانة، الذكاء، الشعور بالهدف والعمل لتحقيقه، إلى جانب سمات أخرى مثل السن، البنية الجسدية، الثقة بالنفس، الإرادة، والقدرة على اتخاذ القرارات. كما تشير إلى أن نوعية الأداء ترتبط بنوعية السمات المميزة للعنصر البشري، حيث تسهم المعرفة الفنية للقيادة، إذا اقترنت بنمط قيادي مناسب، في توجيه العاملين والتأثير على أدائهم. وتُعد هذه السمات معياراً لتقييم الأداء من خلال تجلّيها في جوانب متعددة كالتعاون والمواظبة، فضلاً عن التمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية التي ينبغي أن يتحلّى بها القائد (جي، 2021:

(414)

3. النظرية السلوكية:

بناءً على الانتقادات التي وُجّهت إلى نظرية السمات، ولا سيما صعوبة التوصل إلى تعميمات دقيقة للسمات المقترحة، فضلاً عن صعوبة حصر أوجه التشابه بين القادة ومقارنتها، برزت الحاجة إلى تطوير اتجاه جديد هو المنحى السلوكي. ويركز هذا المنحى على أن القادة المؤثرين يتبعون أنماطاً سلوكية محددة في قيادتهم للأفراد والجماعات بهدف تحقيق الأهداف المنشودة، مما ينعكس إيجاباً على الروح المعنوية ومستويات الإنتاج. ويتجلى هذا السلوك أثناء ممارسة القائد لعمله مع الجماعة، مما يتيح إمكانية دراسة سلوكه القيادي بشكل مباشر. (قطامي، أبو نعيم، 2016: 33-34)

4. النظرية الموقفية:

ظهرت نظرية فيدلر استجابة للثغرات التي كشفت عنها النظرية السلوكية في تفسير القيادة، حيث بدأ الباحثون بالتركيز على الاعتبارات والمتغيرات الموقفية، انطلاقاً من افتراض أن فاعلية القائد هي نتاج تفاعل بين شخصية القائد، وشخصية المرؤوسين، والمتغيرات الموقفية. وقد افترض فيدلر ضرورة قياس بُعدين أساسيين في هذا الإطار:

أ. **البعد الأول:** وصف القائد للمرؤوس الأقل تفضيلاً لديه؛ فإذا وصفه القائد بشكل إيجابي، فهذا يشير إلى اهتمامه بالمرؤوسين، وإذا وصفه بشكل سلبي، فهذا يدل على تركيزه على المهام، وقد يتسم موقفه بالاعتدال بين الاثنين. (مع الإشارة إلى أن بعض الباحثين شككوا في صدق هذا المقياس).

ب. **البعد الثاني:** الموقف القيادي، ويقاس وفق ثلاثة أبعاد مرتبة حسب أهميتها:

- علاقة القائد بمرؤوسيه: جيدة (ج) أو سيئة (س).
- هيكل المهام: مهيكلة (م) أو غير مهيكلة (ل).
- قوة القائد: قوية (ق) أو ضعيفة (ض).

وينتج عن هذه الأبعاد مجموعة من المواقف القيادية التي تحدد مدى سلطة القائد؛ ففي أحد المواقف (س، ل، ض) تكون سلطة القائد ضعيفة وتتطلب تركيزاً أكبر على المهام. وفي أربعة مواقف أخرى (س، ل، ق)، (س، م، ض)، (س، م، ق)، (ج، ل، ض) تكون سلطة القائد معتدلة وتستلزم قائداً يركز على العلاقات الإنسانية. أما في المواقف الثلاثة الأخيرة (ج، ل، ق)، (ج، م، ض)، (ج، م، ق) فتكون سلطة القائد قوية ويحتاج فيها إلى الجمع بين التركيز على المهام والعلاقات الإنسانية.

ويقوم نموذج فيدلر على نمطين أساسيين: التوجه نحو المهام، والتوجه نحو العاملين. وقد أوضح هذا النموذج أن فاعلية القيادة تؤدي دوراً جوهرياً في دفع العاملين إلى الإنجاز وتحقيق التغيير المطلوب في المؤسسة، حيث تُعد القيادة أحد مظاهر نجاح أو فشل المؤسسة.

ورغم أهمية هذه النظرية في إبراز العلاقة بين القائد والتابعين، وتوضيح الأدوار والمهام، إلا أن الواقع يشير إلى أن محتوى الموقف القيادي قد يتجاوز الأبعاد الثلاثة التي حددتها النظرية، مما يُظهر محدوديتها في بعض السياقات. (السنور، 2017: 88-90)

5. النظرية التفاعلية:

تُعد النظرية التفاعلية مزيجاً تكاملياً من النظريات السابقة في مجال القيادة، حيث ترى أن كل نظرية منفردة لا تكفي لتفسير ظاهرة القيادة بشكل كامل. ففي حين تُعزى نظرية السمات ونظرية الرجل العظيم القيادة إلى شخصية القائد، وتعتمد نظرية الموقف على تفسير القيادة من خلال تأثير الجماعة، تقوم النظرية التفاعلية على أساس تكامل العوامل المختلفة التي تؤثر في القيادة، ومنها شخصية القائد، واتجاهات وحاجات ومشكلات التابعين، وخصائص الجماعة والعلاقات بينها، إضافة إلى المواقف التي تواجه الجماعة وطبيعة العمل والوظائف المنوطة بها.

وفقاً لهذه النظرية، يجب أن يدرك القائد نفسه ويدركه الآخرون، كما ينبغي أن يكون الإدراك متبادلاً بين القائد والتابعين، وكذلك مع المواقف والوظائف. ويظل القائد قائداً طالما يعبر عن حاجات الأفراد والأهداف الجماعية ويعمل على تحقيقها. وترى النظرية التفاعلية أن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي، حيث يكون القائد عضواً فاعلاً في الجماعة يشاركها أحاسيسها ومشاكلها ومعاييرها ومثلها وأهدافها، ويعزز الروابط مع أعضائها، ويحظى بتقديرهم واحترامهم وتعاونهم. (العلاق، 2020: 168)

ثانياً: النظريات المُفسرة للأداء الوظيفي.

1. نظرية الإدارة العلمية:

يُعتبر فريدريك تايلور (F. Taylor) من أبرز رواد نظرية الإدارة العلمية، حيث لاحظ أن العمال غالباً ما ينتجون إنتاجاً أقل من طاقتهم الحقيقية، كما وجد ألا يوجد معيار واحد محدد للإنتاج أو للناتج القومي المتوقع منهم، بالإضافة إلى غياب علاقة واضحة وثابتة بين الأجور ومستوى الإنتاج. وقد ركزت نظريته على تحسين وسائل الإنتاجية من خلال تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العمال، يستند إلى دراسة منهجية للوقت والحركة. كما أكدت النظرية على ضرورة الاختيار العلمي للعمال، وتدريبهم على

أنسب الطرق لأداء العمل. وقدمت وسائل متطورة للتخطيط وجدولة الإنتاج، معتبرة العنصر البشري جزءاً أساسياً من موارد المنظمة إلى جانب الآلات والأموال والمواد الخام. وشددت على ضرورة التحكم في هذا العنصر البشري بهدف رفع الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي. (الكردى، 2010: 4)

2. نظرية التقسيم الإداري: لهنري فيول (1841-1925)

وهو فرنسي الجنسية ينحدر من عائلة بورجوازية، وقد قدّم تفسيراً متميزاً لظاهرة التنظيم مستنداً إلى مبادئ تقوم على الرشد والعقلانية في العلاقات التنظيمية. وقد تم الاستفادة من هذه النظرية من خلال ما يلي:

2-1 مبادئ الإدارة: تتمثل في مجموعة من الأسس التي تنظم العمل الإداري بكفاءة، مثل: وحدة الأمر والتوجيه، والتدرج والتدريب، والالتزام بالنظام والانضباط. كما تشمل تحقيق المساواة والعدالة بين الموظفين، ومراعاة الجوانب الإنسانية لهم، مع تحقيق التوازن بين السلطة والمسؤولية وتحديد درجة المركزية.

2-2 وظائف الإدارة: حدد هنري فيول وظائف الإدارة في خمسة عناصر أساسية، وهي:

- أ. **التخطيط:** ويتمثل في تحديد وتصنيف وترتيب الأنشطة والمهام داخل المنظمة بما يحقق أهدافها.
- ب. **التوجيه:** ويعني التواصل مع العاملين وإرشادهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- ت. **التنسيق:** ويقصد به الربط والتوفيق بين مهام العاملين بما يخدم الأهداف العامة للمنظمة.
- ث. **المراقبة:** وتشمل متابعة أداء العاملين دورياً، ومقارنة أدائهم بالمستوى المطلوب، بهدف معالجة أوجه القصور وتصحيح الأخطاء.

وقد جاءت هذه النظرية بالعديد من الإسهامات القيّمة في الفكر الإداري، أبرزها تحديد وظائف الإدارة، والمبادئ الأربعة عشر للإدارة، إلى جانب تحديد الصفات التي ينبغي توافرها في العاملين. (أرفيس، 2018: 492)

3. النظرية البيروقراطية:

تُنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر، حيث تُعد نظريته حول هياكل السلطة من أبرز إسهاماته العلمية. فقد قام بتحليل العديد من التنظيمات وأساليب تدفق خطوط السلطة، وكان محور دراسته يدور حول أسئلة أساسية، مثل: لماذا يستجيب الأفراد للأوامر الصادرة إليهم؟ ولماذا يعارض بعض الأفراد أداء الأعمال وفقاً للتعليمات الموجهة إليهم؟

وقد بين فيبر الفرق بين النفوذ والصفات التي تمكّن القائد من دفع العاملين إلى طاعته فيما يصدره من تعليمات، حتى وإن لم تكن رغباتهم منسجمة معها. كما ركّز على توضيح مفهوم السلطة المستمدة من المراكز الوظيفية داخل التنظيمات، حيث ينفذ العاملون الأوامر طواعية واختيارًا. كذلك أوضح فيبر الكيفية التي تكتسب بها السلطة شرعيتها داخل هذه التنظيمات، وقسمها إلى ثلاثة أنماط رئيسة: السلطة الكاريزمية (البطولية)، والسلطة التقليدية (التفيدية)، والسلطة القانونية الرشيدة.

ويُلاحظ أن النموذج البيروقراطي الذي أسسه فيبر يركّز على النواحي الشكلية التي تنظّم علاقات الأفراد داخل التنظيم، أكثر من اهتمامه بزيادة الإنتاجية أو مراعاة الجوانب السلوكية. كما يتجاهل هذا النموذج البعد الإنساني، الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته البالغة في تحسين الإنتاجية ورفع مستوى الأداء. (أرفيس، 2018: 493)

4. نظرية العلاقات الإنسانية:

تركز نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة على حاد سواء، وهي بذلك تستهدف الوصول إلى العاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنسان وجدانيًا وانفعاليًا أكثر من رشدًا ومنطقيًا.

وقد أثبتت نتائج التجارب التي قام بها إلتون مايو وزملائه التي أجريت في تجارب الهاوثورن بشركة جنرال إلكتريك، أن نقص الإنتاج يؤدي إلى عدم الاهتمام بهذه المشكلات والتحرر من وطأة الضغوط الرئاسية، وعند تخفيض قيود العمل تركز نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية داخل المنظمة على حد سواء، وتهدف بذلك إلى تحقيق أفضل مستوى من الإنتاج من خلال مراعاة ما يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية، باعتباره كائنًا وجدانيًا وانفعاليًا أكثر منه عقليًا ومنطقيًا.

وقد أثبتت نتائج التجارب التي أجراها إلتون مايو وزملائه في إطار تجارب هوثورن بشركة جنرال إلكتريك أن انخفاض الإنتاج يعود إلى تجاهل هذه الجوانب الإنسانية وعدم التحرر من الضغوط الرئاسية. وعندما تم تخفيف قيود العمل، زالت مشكلة انخفاض الإنتاج وارتفعت معدلات الكفاءة الإنتاجية. كما كشفت هذه التجارب أن الحافز الاقتصادي ليس الدافع الوحيد المؤثر في أداء المرؤوسين، بل إن إنتاجيتهم تتأثر أيضًا بعلاقاتهم مع زملائهم ومشكلاتهم الشخصية.

ومن الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار هذه النظرية، ما توصلت إليه دراسات (كيز، وليون)، والتي بينت أن أسلوب القيادة الديمقراطية هو الأنسب، كما أبرزت أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها الإيجابي في تحفيز المرؤوسين على تحسين أدائهم. (الكردى، 2010: 4-5)

5. نظرية العدالة:

تشير نظرية العدالة التي وضعها آدمز (Adams) إلى أن العاملين يشتركون في حاجة أساسية تتمثل في التوزيع العادل للحوافز داخل المنظمة. ووفقاً لهذه النظرية، يقيس الفرد مدى إحساسه بالعدالة من خلال مقارنة نسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى ما يحصل عليه من مكافآت وحوافز، مع النسبة نفسها لدى زملائه العاملين في نفس المستوى وتحت ظروف متشابهة. وتبرز هذه النظرية في سياق النمط القيادي والأداء الوظيفي، إذ يشعر العاملون بالمساواة بينهم عندما يتم تقدير كل منهم بناءً على كفاءته ودرجة استحقاقه، وبطريقة عادلة تعكس مبدأ العدالة في التعامل مع الجميع.

6. النظرية اليابانية:

أجرى وليام أوشي (W. Ouchi) عددًا من الدراسات والأبحاث الميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية بهدف الكشف عن سر نجاح الإدارة اليابانية. وقد توصل في نهاية أبحاثه إلى ما أطلق عليه نظرية (Z)، التي تقوم فرضيتها الرئيسة على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين باعتباره وسيلة أساسية لرفع مستوى أدائهم الوظيفي.

وأكد أوشي أن أفضل استثمار يمكن أن تقوم به المنظمة هو الاستثمار في الإنسان؛ إذ من خلاله تستطيع التغلب على معظم المشكلات التي تواجهها. كما أن العمل الجماعي، وتوحيد الجهود، وغرس روح الجماعة بين الموظفين، كلها عوامل تسهم في تحقيق مستوى أعلى من الفعالية في الأداء.

وتستند نظرية (Z) إلى ثلاثة مبادئ أساسية هي:

1. **الثقة:** وتعني بناء الثقة المتبادلة بين العاملين أنفسهم، وبين العاملين والإدارة.
2. **المهارة:** أي تطوير المهارة التي تتأتى من الخبرة، والتجربة، وطول مدة ممارسة العمل.
3. **الألفة والمودة:** بما تتضمنه من علاقات اجتماعية متينة، وصداقات وثيقة، وتعاون، واهتمام متبادل، ودعم بين الزملاء.

وعند توافر الثقة، والمهارة، والمودة في بيئة العمل، يتحقق لدى العاملين مستوى عالٍ من الالتزام الوظيفي والانتماء للمنظمة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على رفع مستوى أداء الأفراد وزيادة إنتاجية المنظمة. (الحري، 2016: 287-288)

ثالثاً: علاقة القيادة بالأداء الوظيفي.

1. علاقة القيادة في تحسين ورفع الأداء الوظيفي.

تُسهّم القيادة الإدارية الفاعلة في بناء علاقات إنسانية سليمة بين القادة والمرؤوسين، مما يجعلها ركيزة أساسية في وظيفة التوجيه التي تقع مسؤوليتها على عاتق القادة الإداريين. ويمكن تحقيق نجاح وظيفة التوجيه من خلال توفير المناخ المناسب الذي يمكّن المرؤوسين من أداء مهامهم بكفاءة وفعالية. ولا يمكن إغفال دور الحوافز، سواء كانت مكافآت أم جزاءات، التي يوظفها القائد لتعزيز أداء مرؤوسيه. فقبل بدء العمل، يساهم القائد في رفع قدرات مرؤوسيه على الإنتاج وتحديد الأهداف ومعايير الأداء التي ينبغي تحقيقها، وأثناء العمل يسانداهم في بلوغ هذه الأهداف عبر تيسير مهامهم، وتقديم التوجيهات والإرشادات اللازمة لمساعدتهم على تجاوز التحديات التي قد تعترضهم. أما بعد إنجاز العمل، فيأتي دور إشباع احتياجاتهم المادية والمعنوية، ولا سيما من خلال تقديم المكافآت تقديراً للأداء الجيد.

1-1 تحسين القدرة: نظراً لأن أداء المرؤوسين يعتمد بدرجة كبيرة على المؤهلات والمهارات التي

يمتلكونها في مجال عملهم، فإن على القائد الإداري أن يساهم في استثمار وتنمية هذه القدرات من

خلال ما يلي:

أ. **التدريب والتعليم:** في ظل بيئة عمل تتسم بالتغير السريع، تتطور المهارات والمعارف بوتيرة متسارعة، مما يستلزم من القائد أن يساهم في تعليم وتدريب مرؤوسيه. ويتم ذلك عبر المرافقة أثناء العمل بالتوجيه والمتابعة والتدريب العملي، أو من خلال تدوير الوظائف بينهم، وتوجيههم للمشاركة في الدورات التدريبية سواء داخل المنظمة أو خارجها، وتشجيعهم على تطوير مهاراتهم ومعارفهم باستمرار. وهذا يعكس أهمية أن يتصف القائد الإداري بقدرات في مجال التدريب والتعليم.

ب. **التوزيع:** ويقصد به توزيع المرؤوسين على المهام والوظائف التي تتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم. ويتطلب ذلك من القائد دراسة وتحليل مهارات ومعارف كل مرؤوس، والبحث عن الوظيفة الأنسب له ليشغلها، حيث يؤدي وضع الموظف في موقع يتوافق مع قدراته البدنية والمعرفية والسلوكية إلى إبراز هذه القدرات واستثمارها، مما يساهم في رفع مستوى أدائه.

ت. **الملاءمة:** وهي على العكس من عملية التوزيع، إذ يبقى المرؤوسون في وظائفهم الحالية، لكن تتم إعادة تحليل مكونات العمل لاكتشاف التوليفة الأنسب من المهام التي يمكن أن يظهر فيها الموظف أفضل أداء ممكن. وتشمل هذه التوليفة: المعدات، والآلات، والعلاقات مع الأفراد، ومدى النفوذ في بيئة العمل. وقد أصبح هذا المجال يُعرف علميًا بمفهوم الإرجونوميكا (Ergonomie)، الذي يهدف إلى معالجة حالات عدم التلائم بين الأفراد ومناصب العمل، وتقليل الإصابات المهنية والملل والسأم، مما يبرز أهمية امتلاك القائد الإداري لمهارات تنظيمية عالية.

ث. **توفير الموارد:** ويقصد به إمداد المرؤوسين بالوسائل والإمكانات اللازمة لأداء عملهم بكفاءة. ويتطلب ذلك من القائد متابعة سير العمل عن كثب، والإنصات للمرؤوسين للتأكد من مدى كفاية الموارد المتاحة، والمساعدة إلى توفير ما يحتاجونه في الوقت المناسب. (الغريابي، 2020: 327-328)

1-2 تحسين بيئة العمل: يُعد توفير بيئة عمل داعمة أحد الحوافز المهمة التي تشجع المرؤوسين على تحسين أدائهم، لذا ينبغي على القائد أن يسعى جاهداً إلى تحسين ظروف العمل وضمان الأمن والسلامة للمرؤوسين أثناء أداء مهامهم. ويسهم ذلك في إشعارهم بالاطمئنان والراحة أثناء العمل، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم الوظيفي. ويتجلى ذلك من خلال توفير أدوات الوقاية من الحوادث والحرائق، ومكافحة تلوث بيئة العمل، وتأمين التهوية والحرارة المناسبتين، وغيرها من الشروط التي تعكس اهتمام القيادة بسلامة ورفاهية المرؤوسين. (الغريابي، 2020: 328-329)

2. تأثير القيادة على الأداء الوظيفي: تتمثل في الآثار المباشرة وغير المباشرة.

1-2 الآثار المباشرة للقيادة الإدارية على الأداء الوظيفي.

تتمثل الآثار المباشرة للقيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في عدة عناصر، من أبرزها: توفير المستلزمات اللازمة للمرؤوسين، وتسهيل عملية التواصل بين أفراد الجماعة، وكذلك بين الجماعة وغيرها من الجماعات التي تشاركها أداء المهام. كما تشمل هذه الآثار إزالة العقبات الفنية والإدارية التي قد تعترض طريق المرؤوسين، مما يعني أن القائد الإداري يسعى إلى تهيئة الظروف المطمئنة والملائمة التي تساعد على تحقيق مستوى عالٍ من الأداء الوظيفي.

2-2 الآثار غير المباشرة للقيادة الإدارية على الأداء الوظيفي.

تؤثر القيادة الإدارية كذلك على الأداء الوظيفي بشكل غير مباشر، وذلك من خلال تأثيرها على عدد من المتغيرات التي تسهم في تحديد مستوى الأداء، مثل التوتر، والقدرة، والإجهاد. فعلى سبيل المثال، يُفترض وجود علاقة بين مستوى التوتر والأداء الوظيفي؛ فإذا ارتفع التوتر بشكل مفرط أو انخفض بشكل حاد، فإن ذلك يؤدي إلى تدنٍ في الأداء. ومن هذا المنطلق، يستطيع القائد التأثير على الأداء من خلال تجنب الممارسات الاستبدادية التي تؤدي إلى خلق مناخ يزيد من توتر المرؤوسين بما ينعكس سلباً على أدائهم، والسعي بدلاً من ذلك إلى الحفاظ على مستوى معتدل من التوتر يعزز الأداء الإيجابي. (أحجر، وهادفي، 2018: 277-278)

المنهجية وطرق البحث:

منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة أهدافها؛ إذ يتيح هذا المنهج وصف الظواهر كما هي على أرض الواقع وتحليلها وتفسيرها، من خلال جمع البيانات الميدانية من مجتمع الدراسة وتحليلها إحصائياً للكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة. وقد تم توظيف هذا المنهج لرصد دور القيادة الإدارية في تعزيز الأداء الوظيفي ضمن بيئات العمل ذات التنوع الثقافي، وذلك لدى موظفي القطاعين الحكومي والخاص في مدينة الرياض.

مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين العاملين في القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض، ممن يتعاملون مع إدارات أو قيادات تنظيمية ضمن بيئات عمل تتسم بالتنوع الثقافي.

عينة الدراسة

نظراً لاتساع حجم مجتمع الدراسة وصعوبة حصر جميع أفرادها، تم اختيار عينة قصدية من موظفي القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض ممن تتوافر فيهم خصائص مجتمع الدراسة، أي من لديهم تفاعل مباشر مع القيادات الإدارية وزملاء من خلفيات ثقافية متنوعة. وقد بلغ عدد أفراد العينة (56) موظفاً.

أداة الدراسة

اعتمدت الباحثة في جمع بيانات الدراسة على الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسة لقياس متغيرات البحث، حيث تم إعدادها وتصميمها بالاستناد إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع القيادة الإدارية، والتنوع الثقافي، والأداء الوظيفي.

تضمنت الاستبانة ثلاثة محاور رئيسة:

- **القيادة الإدارية:** وشمل مجموعة من الأبعاد الفرعية مثل إدارة الإدارة، وإدارة المهمة، وإدارة العلاقات، وإدارة البيئة.
- **التنوع الثقافي:** واشتمل على أبعاد مثل السلطة، وتجنب المجهول، والذكورية، والجماعية، والتوجه نحو المستقبل.
- **الأداء الوظيفي:** وتناول مجموعة من البنود التي تقيس كفاءة الموظف، والتزامه، وانضباطه، ومبادرته، ورضاه عن أدائه.

وقد صُممت فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي (من “لا أوافق بشدة” إلى “أوافق بشدة”) لقياس درجة اتفاق المبحوثين مع كل عبارة.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تركز هذه الدراسة على دور القيادة الإدارية في تعزيز الأداء الوظيفي ضمن بيئات العمل ذات التنوع الثقافي، من خلال تناول ممارسات القيادة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي في ظل التنوع الثقافي.
- **الحدود المكانية:** تطبق الدراسة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وتشمل موظفي القطاعين الحكومي والخاص ضمن بيئات العمل المتنوعة ثقافياً.
- **الحدود الزمانية:** تغطي الدراسة الفترة الزمنية التي جرى فيها جمع البيانات وتحليلها خلال الفصل الدراسي الثاني (1447/ 2025).

الفصل الثاني: القيادة الإدارية وأثرها في تعزيز الأداء الوظيفي

- تمهيد
- ماهية القيادة الإدارية
- مفهوم القيادة الإدارية
- عناصر القيادة الإدارية.
- أهمية القيادة في الإدارة
- أنماط القيادة الإدارية.
- القيم الإدارية وأبعادها.
- ماهية الأداء الوظيفي
- مفهوم الأداء الوظيفي.
- عناصر الأداء الوظيفي ومحدداته
- أهمية الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه
- تقييم الأداء الوظيفي وأهدافه
- معايير وعناصر تقييم أداء الموظفين
- فوائد واستخدامات تقييم الأداء
- سبل القيادة الإدارية المؤثرة في الأداء الوظيفي.

تمهيد

تُعَدُّ القيادة الإدارية محورًا أساسيًا في علم الإدارة وفنّها، إذ تمثل العنصر الحاسم في توجيه الأنشطة داخل المنظمات المعاصرة المتزايدة التعقيد. وتتجلى أهميتها في قدرتها على تشخيص المشكلات وتوظيف الموارد ورفع مستوى الأداء الوظيفي باعتباره انعكاسًا مباشرًا لفاعلية القائد. وتقوم القيادة الفعّالة على تحفيز العاملين ومعالجة جوانب الضعف وخلق بيئة عمل عادلة ومحفّزة. ويأتي هذا الفصل لتقديم إطار نظري ومفاهيمي متكامل حول القيادة والأداء الوظيفي، بما يمهد لفهم العلاقة بينهما واستناد الدراسة إلى أسس علمية راسخة.

1. ماهية القيادة الإدارية

يُعَدُّ موضوع القيادة الإدارية من الموضوعات المحورية التي حظيت باهتمام واسع في الفكر الإداري والتنظيمي، إذ لا يمكن إنكار الدور الجوهري الذي تؤديه القيادة في نجاح أي مجموعة أو منظمة في تحقيق أهدافها. ولا يختلف الباحثون حول أهمية القائد الإداري في مختلف المستويات التنظيمية - العليا والوسطى والتنفيذية - في تحقيق الأهداف، غير أن الاختلاف يتمثل في تحديد العوامل والمتغيرات التي تجعل القائد أكثر فاعلية وتأثيرًا. (بوخلوة، وقمو، 2015: 4)

فالقيادة الإدارية تُعَدُّ جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، إذ من دونها يفقد الهيكل التنظيمي تماسكه وقدرته على تحقيق الغايات التي أنشئ من أجلها، وتظهر تبعًا لذلك مظاهر الجمود واللامبالاة وضعف الانتماء بين العاملين، مما يؤدي إلى تراجع الكفاءة والإنتاجية داخل المنظمة.

1-1 مفهوم القيادة الإدارية

لقد حظي مفهوم القيادة باهتمام واسع من قبل الباحثين والمهتمين في مجال العلوم الإدارية، مما أدى إلى ظهور العديد من التعريفات التي تباينت في مضمونها واتجاهاتها باختلاف المنطلقات النظرية لكل باحث. ورغم هذا التباين، فإنّ معظم هذه التعريفات تتقاطع في مضمونها حول جوهر واحد يتمثل في عملية التأثير والتوجيه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. وفيما يلي عرضٌ لأبرز التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة في الأدبيات الإدارية:

- هي القدرة على تنسيق جهود الأفراد داخل التنظيم، وتوجيههم وتحفيزهم للعمل بروح جماعية من أجل تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وكفاءة. (بوخلوة، وقمو، 2015: 5)

- هي القدرة التي يمتلكها الفرد على التأثير في سلوك الآخرين وتوجيههم نحو أهداف محددة، بطريقة تدفعهم إلى قبول قيادته طوعيةً ودون أي إلزام قانوني أو إداري. (بوخلوة، وقمو، 2015: 5)

- هي عملية تأثير اجتماعي تهدف إلى تحفيز الأفراد وحثهم على تقديم الدعم والمساندة للآخرين، من أجل تحقيق الأهداف المشتركة أو الغايات العامة للتنظيم. (Chemers, 1997: 79)

- هي عملية تأثير يمارسها القائد على نشاطات الجماعة بهدف توجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية. (Giese, 1984:11)

يتطابق مفهوم القيادة الإدارية إلى حدٍ كبير مع مفهوم القيادة بوجهٍ عام، غير أنَّ الأولى تُمارس ضمن إطار رسمي ومحدّد داخل المؤسسة، بينما تتجاوز الثانية هذا الإطار لتشمل التأثير في الأفراد والجماعات خارج النطاق التنظيمي الرسمي. ويُستدلّ على معنى القيادة الإدارية بوضوح من خلال التعريفات التالية التي تناولها عددٌ من الباحثين:

- تُعرّف القيادة الإدارية بأنها نشاط إيجابي يمارسه شخص مُفوّض بقرار رسمي، تتوافر فيه السمات والخصائص القيادية التي تمكّنه من الإشراف على مجموعة من العاملين، بهدف تحقيق أهداف محددة وواضحة، وذلك من خلال التأثير فيهم واستمالتهم، واستخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة. (بوخلوة، وقمو، 2015: 6)

- وقد خلّص أحد الباحثين إلى أن القيادة الإدارية تُجمّد الدور الذي يتقمصه الشخص المكلف بإدارة المنظمة حين يمارس تأثيره على المرؤوسين - أفرادًا كانوا أو جماعات - بهدف تحفيزهم ودفعهم للعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة. (القحطاني، 2016: 8)

- معجم المصطلحات الإدارية، تعرف القيادة الإدارية بأنها نسق التأثير الاجتماعي التي ينشأ من خلالها القائد المشاركة التطوعية من مرؤوسيه للوصول إلى أهداف المؤسسة. (بوخلوة، وقمو، 2015: 6)

2-1 عناصر القيادة الإدارية.

من مجموع تعريفات القيادة الإدارية، يتبين أن هناك عناصر جوهرية، تتمثل في:

- عملية التأثير التي يمارسها المدير على الأتباع ووسائله في ذلك: المرؤوسين أو الأتباع هم مجموعة من الأفراد لديهم قدرات وواجبات كما هم احتياجات ينتظرونًا من القائد. (Duluc, 2003:76-77)

- وتقوم عملية التأثير التي تقوم عليها القيادة الإدارية على ما يستخدمه المدير من وسائل الإقناع مرؤوسيه واستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق المطلوبة الأهداف. (بن الدين، 2018: 3)
- توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم: تستهدف عملية التأثير التي يقوم بها المدير نحو مرؤوسيه، تنظيم جميع القوى البشرية التي توجد في التنظيم وتوجيهها وضبط سلوكها في جميع المواقف.
- تحقيق الهدف الوظيفي: فالهدف الأساسي من عملية التوجيه التي يقوم بها المدير القائد نحو مرؤوسيه من خلال تأثيره فيهم وتوجيهه لجهودهم، هو تحقيق الهدف المنشود للتنظيم.

1-3 أهمية القيادة في الإدارة

- دور القيادة الإدارية في الجانب التنظيمي دور هام وأساسي يتمثل في قيام المدير القائد بتنظيم نشاطات وجهود العاملين داخل التنظيم، وفي ربط أقسام التنظيم الإداري بالعاملين فيها، وبالهدف التي يسعى التنظيم لتحقيقها، وإيجاد التنسيق الكامل بين الجهود. (بن الدين، 2018: 3)
- في الجانب الإنساني من خلال استعراض مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في إقامة العلاقات الإنسانية بينه وبين مرؤوسيه على التفاهم المتبادل، وإشراكهم في تقديم آراء واقتراحات وهو ما يسمى الإدارة بالمشاركة.
- تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف واحدًا في جميع التنظيمات الإدارية، وهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديد مرؤوسيه. (السكران، 2010: 119)

1-4 أنماط القيادة الإدارية.

تعريف السلوك أو النمط القيادي.

- عرّف غراب النمط القيادي (أسلوب القيادة) بأنه نوعية السلوك والقدرات الخاصة التي يتمتع بها المدير والتي تمكنه من حسن تحقيق الأهداف الاستراتيجية المختارة للأعضاء الآخرين في التنظيم الذي يرأسه، واختيار وتصميم التنظيم الملائم والنظم الإدارية المناسبة، ووضع السياسات والخطط التفصيلية اللازمة، وتوزيع الموارد المطلوبة للتطبيق الاستراتيجي. (بن الدين، 2018: 3)
- وتنقسم أنماط القيادة وفقًا لمعيار مدى مشاركة التابعين إلى ثلاثة أنماط رئيسية:

- القيادة الأوتوقراطية (الفردية): وهي القيادة التي تتسم بانفراد القائد الإداري بمباشرة السلطة، أي ممارستها دون مشاركة من العاملين معه أو التابعين له، حيث يُعتبر القائد المصدر الوحيد للقرارات والتوجيهات.
- القيادة الديمقراطية (المشاركة): في هذا النمط يقوم القائد بتفويض كثير من سلطاته إلى مرؤوسيه، ويعتمد على إشراكهم في بعض الأعمال القيادية مثل حل المشكلات واتخاذ القرارات، مما يعزز التعاون وروح الفريق.
- القيادة التسييبية (الحرّة): وهو نمط من السلوك القيادي يترك الحرية المطلقة للعاملين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بها دون تدخل من القائد، مما يجعل تأثير القائد على سلوك الأفراد محدودًا جدًا. (بن الدين، 2018: 4)

1-5 القيم الإدارية وأبعادها

تُعَدّ القيم الإدارية مجموعة المبادئ والمعتقدات التي توجه سلوك الإدارة وتحدد أسلوب تعاملها مع الموظفين والمهام والبيئة المحيطة. وتعكس هذه القيم فلسفة المؤسسة الإدارية، وتشكّل إطارًا مرجعيًا لقرارات المديرين ونمط ممارستهاهم لأدوارهم القيادية والتنظيمية. وهي في جوهرها الأفكار والمعتقدات التي تؤمن بها الإدارة وتعمل وفقها داخل المنظمة.

وقد صنّف ديف فرانسيس ومايك وودكوك (Dave Francis & Mike Woodcock) هذه القيم إلى أربعة أبعاد رئيسية، كما يلي (بكاي، والعايب، 2016: 8):

1-5-1 إدارة الإدارة

يركّز هذا البعد على القيم المرتبطة بالقوة الإدارية، ودور المديرين، ودرجة وضوح وكفاءة عمليات التسيير. ويشمل ثلاث قيم أساسية:

- القوة (النفوذ الإداري): وتشير إلى أهمية السلطة في ضمان فاعلية المنظمة وتوجيه مسارها المستقبلي. وتعتمد السلطة على مصادر متعددة تشمل: الملكية، امتلاك المعلومات، المنصب الوظيفي، الجاذبية والحوافز (الثواب والعقاب). وتهدف الإدارة إلى استخدام السلطة بشكل متوازن يقلل مقاومة الموظفين ويعزز تقبلهم للتوجيهات.
- الصفوة (الجدارة الإدارية): تعكس القيم التي تتبناها الإدارة في اختيار الأكفأ للمناصب الإدارية وترقية أصحاب الكفاءة، مع الاهتمام المستمر بتطوير مهاراتهم.

- **المكافأة:** وهي القيم التي تحكم سياسات التحفيز والثواب، وتشمل الحوافز المرتبطة بالأداء باعتبارها محركاً أساسياً لتحسين الإنتاجية.

1-5-2 إدارة المهمة

- يرتبط هذا البعد بالقيم المتعلقة بأداء العمل وجودته وفعاليتها، ويركز على الأساليب التي تتبعها الإدارة لتحقيق أهدافها. ويتضمن ثلاث قيم:
- **الفاعلية:** تشير إلى قدرة الإدارة على تحقيق الأهداف المخططة، واختيار البدائل المناسبة، واتخاذ القرارات الصحيحة التي تقود المؤسسة إلى النتائج المرغوبة.
- **الكفاءة:** هي القيم التي تحكم الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية لتقليل الهدر وتحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة وجهد.
- **الاقتصاد:** ترتبط بضبط المصروفات المالية وتفعيل الرقابة وتجنب الإسراف، وضمان توجيه الإنفاق نحو الأنشطة الضرورية الداعمة لأهداف المؤسسة.

1-5-3 إدارة العلاقات الإنسانية

- يهتم هذا البعد بطبيعة العلاقات بين الإدارة والعاملين، ودور القيم في تنظيم التفاعل الإنساني داخل بيئة العمل لتحقيق أفضل أداء. ويشمل:
- **العدالة:** وهي قيم تركز على توزيع الحقوق والواجبات بشكل منصف بين الموظفين، بما يعزز شعورهم بالرضا والدافعية، ويحارب التمييز واللامساواة.
- **فرق العمل:** وتشجع على ترسيخ العمل الجماعي وتعزيز التعاون بين الموظفين، بما يرفع القدرة على إنجاز المهام بكفاءة أعلى من العمل الفردي.
- **القوانين والأنظمة:** وهي الإجراءات والقواعد التي تضعها الإدارة لضبط سلوك العاملين وتنظيم العلاقة بينهم وبين المنظمة، وبينهم وبين العملاء الخارجيين.

1-5-4 إدارة البيئة

- يركز هذا البعد على القيم التي تعكس قدرة الإدارة على التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية، واستثمار الفرص ومواجهة التهديدات. ويتضمن:

- **الدفاع:** وهي قيم تهتم بحماية المنظمة من المخاطر الداخلية والخارجية، من خلال تبني استراتيجيات مواجهة فعالة والاستعداد للأزمات المحتملة.

- **التنافس:** وتشجع على نشر ثقافة التنافس الإيجابي بين العاملين، وتعزيز القدرة على منافسة المؤسسات الأخرى، خاصة في ظل بيئة أعمال تتسم بشدة المنافسة.

2. ماهية الأداء الوظيفي

يعد الأداء مفهومًا جوهريًا وهامًا بالنسبة للمنظمات بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية لجميع حقول المعرفة الإدارية فضلًا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه. ولقد حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ، حيث أجريت العديد من الدراسات المتعلقة بتحسين الأداء من خلال محاولات إشراك العاملين في المنظمة في وضع السياسات بصورة أكبر، واستخدام نظام حلقات الجودة، والتركيز على أسلوب فرق العمل وابتكار حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة وكثير من الأساليب الأخرى.

2-1 مفهوم الأداء الوظيفي.

تعددت تعريفات الباحثين لمفهوم الأداء نظرًا لتعدد زوايا النظر إليه. فقد جاء في قاموس Oxford paperback dictionary أنَّ الأداء يُحدد بطريقتين: طريقة الأداء والإنجاز أو ملاحظة العمل. (بوخلوة، وقمو، 2015: 6)

كما عرّف الأداء بأنه مخرجات العمل الفعلية، بينما يرى بعض الباحثين أنَّ الأداء يتمثل فيما يبقى في نهاية العمل. (Jerry, 1997: 6) ويُوصف الأداء أيضًا بأنه النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة (بوخلوة، وقمو، 2015: 6)

أما معجم المصطلحات الإدارية فقد عرّف الأداء على أنه القيام بالأعباء الوظيفية من مسؤوليات وواجبات وفقًا للعمل المفروض أدائه من قبل العامل الكفاء المدرب (الشريف، 2004: 82). كما يُعرف كلود وآخرون الأداء بأنه مجموع المؤشرات في شكل أرقام، الخاصة بنتائج شخص معين، والتي توضح الإنجاز الأمثل. (بوخلوة، وقمو، 2015: 6)

أما الأداء الوظيفي فيعني قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله خلال فترة محددة، ويُشير كذلك إلى محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة (بوخلوة، وقمو، 2015: 6)

وبناءً على ما سبق، يمكن تعريف الأداء الوظيفي إجرائيًا في هذه الدراسة بأنه: قيام العاملين بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم وفق المسؤوليات التي تحددها قيادة المؤسسة، بما يحقق الغايات المتوقعة من الوظائف التي يشغلونها.

2-2 عناصر الأداء الوظيفي ومحدداته

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي فهماً دقيقاً للعوامل التي تسهم في تشكيل هذا المستوى، وكذلك لطبيعة التفاعل القائم بينها. ونظرًا لتعدد هذه العوامل وتشابكها، وصعوبة تحديد مدى تأثير كل منها على الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى تباين نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، يواجه الباحثون تحديات ملموسة في تحديد العوامل الأكثر تأثيرًا على الأداء وفي تفسير أنماط التفاعل فيما بينها. ويمكن الإشارة إلى أن محددات الأداء الوظيفي تركز على أربع متغيرات أساسية، (السكران، 2004: 55) وهي:

- **المعرفة بالمتطلبات الوظيفية:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العلمية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- **نوعية العمل:** وتتمثل فيما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

2-3 أهمية الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

يُعَدّ الأداء الوظيفي أحد المرتكزات الأساسية داخل أي منظمة، إذ يمثل الحصيصة النهائية لمجمل الأنشطة والجهود المبذولة على المستويين الفردي والمؤسسي، بل ويتجاوز أثره ليشمل مستوى الدولة ككل. وتزداد قدرة المنظمة على الاستقرار والاستمرار في بيئة العمل التنافسية كلما ارتفع مستوى أداء العاملين فيها، حيث يشكل الأداء المتميز عاملاً رئيساً في تعزيز بقائها وتطورها.

وتبرز أهمية مفهوم الأداء من منظور المنظمة في ارتباطه الوثيق بدورة حياتها عبر مراحلها المختلفة، بدءًا من مرحلة النشوء، مرورًا بمرحلة البقاء والاستمرارية، ثم مرحلة الاستقرار، ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز، وصولًا إلى مرحلة الريادة. ويُمكن القول إن قدرة المنظمة على الانتقال من مرحلة إلى أخرى أكثر تطورًا تعتمد بدرجة كبيرة على مستوى الأداء المحقق في كل مرحلة من هذه المراحل. (بوخلوة، وقمو، 2015: 9)

وتتجلى أهمية الأداء الوظيفي من خلال مجموعة من العوامل التي تؤثر فيه بصورة مباشرة، ويُعد من أبرزها ثلاثة عناصر أساسية تتكامل فيما بينها لتحديد مستوى الأداء وتحقيق فعاليته، وهي:

- **الموظف:** يمثل العنصر المحوري في العملية التنظيمية، ويتحدد أثره بما يمتلكه من معارف ومهارات وخبرات مهنية، إلى جانب منظومته القيمية ودوافعه واتجاهاته نحو العمل، إذ تشكل هذه الخصائص الأساس الذي ينبني عليه سلوكه وأدائه داخل المنظمة.
- **الوظيفة:** وتتعلق بطبيعة المهام والمسؤوليات المناطة بالعامل، وما تتصف به من متطلبات فنية وتنظيمية وتحديات مهنية، فضلًا عما توفره من فرص للتطور والنمو الوظيفي، الأمر الذي ينعكس على مستوى الأداء والتحفيز الذاتي للعاملين.
- **البيئة التنظيمية:** وتشمل المناخ العام الذي تُمارس فيه أنشطة العمل، بما في ذلك أساليب الإشراف، وتوفر الموارد، ونوعية الأنظمة الإدارية، وطبيعة الهيكل التنظيمي. وتمثل هذه البيئة الإطار الذي تُؤدّى من خلاله الوظائف، وتتشكل فيه أنماط التفاعل بين الأفراد والإدارة. (بوخلوة، وقمو، 2015: 9)

2-4 تقييم الأداء الوظيفي وأهدافه

يُقصد بتقييم الأداء الوظيفي العملية التي يتم من خلالها دراسة وتحليل أداء العاملين وملاحظة سلوكهم أثناء العمل للحكم على مدى كفاءتهم ونجاحهم في أداء مهامهم الحالية، وتقدير إمكاناتهم المستقبلية لتحمل مسؤوليات أكبر أو الترقية إلى وظائف أعلى. ويهدف التقييم إلى تحديد جوانب القوة والضعف في أداء الأفراد والمنظمة لتصويب الانحرافات وتحسين تنفيذ الأعمال المختلفة، كما يُعد وسيلة لتزويد الإدارة ببيانات دقيقة تُسهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقيات والتدريب وتخطيط الموارد البشرية. وتمثل عملية التقييم تغذية راجعة لكلٍ من الموظف والمنظمة، إذ تساعد على توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المؤسسية وتعزيز الكفاءات ومعالجة أوجه القصور. (حمدان، 2002: 12)

2-5 معايير وعناصر تقييم أداء الموظفين

تخضع عملية تقييم أداء الموظفين لمعايير أساسية وضرورية للتأكد من ملاءمة إجراءات التقييم بصفقتها عملية إدارية تهدف إلى تحديد مستوى أداء العاملين في المنظمة. وتتخذ هذه المعايير أحد الشكلين الآتيين:

- **المعايير الكمية:** وهي التي يمكن قياسها بالأرقام والنسب، مثل عدد وحدات الخدمة المقدمة أو ساعات العمل المنجزة.
 - **المعايير غير الكمية:** وهي المعايير التي لا يمكن التعبير عنها بالأرقام أو النسب، مثل درجة دافعية الموظفين للعمل ومستوى التزامهم. (بوخلوة، وقمو، 2015: 10)
- وتشتمل نماذج قياس الأداء على عدد من العناصر الأساسية، من أبرزها:
- **درجة المعرفة بالعمل ومطالبه:** ويُقصد بها مدى إلمام العامل بتفاصيل عمله وإجراءاته وكيفية تنفيذه بفاعلية.
 - **كمية الإنتاج:** وتشير إلى مدى تغطية العامل لمسؤولياته الوظيفية من حيث حجم الإنتاج مع مراعاة ظروف العمل والإمكانات المتاحة.
 - **جودة الإنتاج:** وتتمثل في درجة إتقان العامل لعمله وسلامة إنتاجه وفقاً لقواعد الجودة والأمن الصناعي وظروف العمل المتاحة.
 - **التعاون:** ويقاس هذا العنصر مدى تعاون العامل مع زملائه والمتعاملين معه سواء داخل المنظمة أو خارجها. (بوخلوة، وقمو، 2015: 10)

2-6 فوائد واستخدامات تقييم الأداء

تنقسم الفوائد والاستخدامات التي تحققها عملية تقييم الأداء إلى ثلاثة مستويات رئيسية، هي:

- أ. **على مستوى المنظمة:**
 - **تعزيز الثقة التنظيمية:** يساهم تطبيق نظام عادل وموضوعي لتقييم الأداء في خلق مناخ تنظيمي يسوده الثقة والتعامل الأخلاقي، من خلال الحياد في إصدار الأحكام وتجنب مظاهر المحاباة أو التفضيل غير الموضوعي بين العاملين.

- **تقويم سياسات الاختيار والتعيين:** يساعد التقييم في الحكم على مدى كفاءة وملاءمة هذه السياسات، إذ إن اكتشاف ضعف الأداء الناتج عن نقص في القدرات أو عدم التوافق بين مهارات الأفراد ومتطلبات وظائفهم يستدعي مراجعتها وتصحيحها.
- **تخطيط سياسات الترقية والتدرج الوظيفي:** تُمكن نتائج التقييم الإدارة من تحديد الموظفين ذوي المهارات القيادية والتنظيمية المؤهلين لتولي مناصب أعلى داخل المنظمة.
- **رسم وتقويم برامج التدريب والتطوير:** تُستخدم نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وإعداد البرامج المناسبة لمعالجة أوجه القصور وتحسين الكفاءة الإنتاجية.
- **تقويم سياسات الأجور والحوافز:** يتيح التقييم إمكانية مراجعة نظم الحوافز والتعويضات إذا تبين أن ضعف الأداء يعود إلى انخفاض الروح المعنوية أو ضعف الدافعية الناتج عن تدني الأجور مقارنة بمستوى الأداء.
- **تحسين التنبؤ بالأداء المستقبلي:** تُستخدم نتائج التقييم في تحديد جوانب الضعف واقتراح أساليب معالجتها، إضافة إلى توفير البيانات الإدارية اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية والمادية والتكنولوجية. (بوخلوة، وقمو، 2015: 10)

ب. على مستوى المديرين:

- **تحسين مهارات الاتصال والتوجيه:** يساعد تقييم الأداء في كشف أوجه القصور في مهارات التواصل لدى المديرين، خصوصًا عندما يواجه المرؤوسون صعوبة في فهم الأهداف أو معايير الأداء المطلوبة.
- **تعزيز القدرة على التحفيز والإشراف:** يُعرّف التقييم المديرين بأساليب دعم وتشجيع الموظفين على تحسين سلوكهم وأدائهم الوظيفي.
- **تخطيط القوى العاملة:** يمكّن التقييم المديرين من تحديد القدرات والكفاءات المتاحة وتوزيع المهام بفاعلية أكبر بما يتناسب مع مهارات الأفراد.
- **تعزيز الثقة المتبادلة:** يؤدي وضوح نتائج التقييم واتساقها مع معايير الأداء إلى زيادة ثقة المديرين بأنفسهم وبمرؤوسيتهم، ما ينعكس إيجابًا على بيئة العمل وأداء الفريق. (بوخلوة، وقمو، 2015: 11)

ج. على مستوى المرؤوسين:

- **التعرف على نقاط القوة والضعف:** يساعد تقييم الأداء العاملين على تحديد مجالات التحسين وفرص التطور، إلى جانب التعرف على السلوكيات غير المرغوبة التي قد تقلل من كفاءتهم من

- وجهة نظر الإدارة. وبذلك يُعد التقييم فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم، وتنمية مهاراتهم، وتحقيق أهدافهم المهنية كالترقية والنمو في السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مناسبة.
- **تعزيز الشعور بالمسؤولية:** يسهم تقييم الأداء في ترسيخ الإحساس بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال إقناعهم بأن جهودهم وأدائهم خاضعان للتقييم، مما يحفزهم على بذل مزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية أكبر.
 - **تحسين الإدراك وتطوير المفاهيم:** يؤدي التقييم إلى رفع وعي الموظفين بمفاهيم الأداء وأساليبه، سواء ما يتعلق بالأداء الماضي أو المتوقع، كما يوضح لهم الفرص المتاحة لتحسين وتطوير قدراتهم المستقبلية بما يعزز من كفاءتهم التنظيمية والمهنية. (بوخلوة، وقمو، 2015: 11)

3. سبل القيادة الإدارية المؤثرة في الأداء الوظيفي.

تتمثل في ثلاثة محاور رئيسية، هي:

- **نمط الإشراف:** يُعدّ من أهم العوامل المؤثرة في الرضا والأداء الوظيفي، إذ تختلف نتائجه وفقاً لأسلوب القائد في توجيه واتخاذ القرار. وتؤكد الأدبيات أن النمط الديمقراطي هو الأكثر فاعلية؛ كونه يعزز المشاركة والثقة والتحفيز، مما ينعكس إيجابياً على الأداء.
- **بناء فرق العمل:** يمثل محوراً أساسياً في تحسين الأداء، إذ تُظهر الفرق المتماسكة مستويات أعلى من التعاون وتبادل الخبرات، مما يقلل الصراع ويرفع الإنتاجية. وتشمل أنواع الفرق: التنفيذية، وحل المشكلات، والتطوير.
- **التحفيز:** يُعدّ من أقوى أدوات القيادة المؤثرة في الأداء، سواء الحوافز المادية أو المعنوية. ويسهم نظام الحوافز الفعّال في رفع الرضا الوظيفي، مما يزيد الدافعية ويحسن السلوك المهني ويعزز مستويات الأداء. (بن الدين، 2018: 5)

الفصل الثالث: التنوع الثقافي كعامل مؤثر في فاعلية القيادة وتعزيز الأداء الوظيفي

- تمهيد
- مفهوم التنوع الثقافي.
- مفاهيم ذات علاقة بالتنوع الثقافي.
- إيجابيات وسلبيات التنوع الثقافي
- نماذج مفسرة للتنوع الثقافي داخل بيئات العمل
- تأثير التنوع الثقافي على القيادة الإدارية وتعزيز الأداء الوظيفي

تمهيد

تُعَدُّ الثقافة مفهومًا واسعًا متعدد الرؤى، إذ تتجاوز الفنون والآداب لتشمل القيم والاتجاهات والسلوكيات التي يُكوِّنُها الفرد من خلال التنشئة الاجتماعية. وفي بيئات العمل الحديثة، يبرز التنوع الثقافي بوصفه عنصرًا مؤثرًا في فاعلية القيادة الإدارية نظرًا لاختلاف الخلفيات والقيم وأنماط التفاعل. ويُحْتَمَّ هذا التنوع على القادة تبني أساليب مرنة تستوعب الفروق الثقافية وتوظفها لتعزيز الأداء. ويأتي هذا الفصل لبحث مفهوم التنوع الثقافي وأبعاده، والتحديات والفرص التي يفرضها، ودوره في تحسين كفاءة العاملين وإنتاجيتهم عبر قيادة واعية وفعالة.

1. مفهوم التنوع الثقافي

إن مصطلح التنوع الثقافي أصبح كثير التداول في عصرنا الحالي، ونظرًا لأنه مصطلح واسع ومعقد حاول الكثير تفسيره وتقديم تعريفات متعددة له، ففي وقت مضى كانت أغلب التعاريف تدور في مفهوم تنوع الأعراق والإثنيات ولكن تطور هذا المفهوم ليشمل الاختلاف بين الأفراد حسب مجتمعاتهم وثقافتهم، ومنهم من فصل في ذلك حيث حدد التنوع الثقافي بالاختلاف في الثقافة والإثنية واللغة والمعتقدات الدينية والتوجه الجنسي والهوية الجنسية. (بكاي، والعايب، 2016: 64)

يعتبر نكومو وتايلور أن التنوع هو ذلك الخليط من الناس الذين يختلفون في انتماءاتهم وهوياتهم الثقافية، ولكن يعيشون في نفس النسق الاجتماعي، لذلك نجد نظرتين للتنوع الثقافي، النظرة الأولى تركز على التنوع الثقافي على المستوى العالمي من خلال اختلاف ثقافات العالم والدول وزخم تراثها وعاداتها وتقاليدها، أما النظرة الثانية فترى التنوع الثقافي يكمن في تلاقي الأفراد من الثقافات المختلفة تحت نسق اجتماعي معين مشكلة تنوعاً ثقافياً. (بكاي، والعايب، 2016: 64)

إن إدارة التنوع الثقافي تعني بناء ثقافة مشتركة تجمع كل الموارد البشرية العاملين بالمؤسسة وتصل بهم إلى أقصى طاقاتهم الإنتاجية، ويمكن للمؤسسة التعامل بطرق مختلفة مع التنوع بمواردها البشرية، غاية الوصول إلى الاستفادة من الإيجابية الخاصة بجميع الموارد البشرية بخلق مناخ تنظيمي مناسب للعمل. (بكاي، والعايب، 2016: 65)

وقد أخذت منظمة اليونسكو على عاتقها حماية هذا التنوع الثقافي العالمي وتشجيعه إذ اثناء الاحتفال بالذكرى السنوية العاشرة لاعتماد الاعلان العالمي لليونسكو بشأن التنوع الثقافي أصدرت هذه المنظمة مجموعة من التوصيات التي تحث على ابراز التنوع الثقافي ودعمه عالمياً، حيث يذكر

"كلود ليفي شتراوس" في هذا الاعلان أن الثقافة تأخذ أشكالاً متنوعة عبر الزمان والمكان ويتجلى هذا التنوع في أصالة وتعدد الهويات المميزة للمجموعات والمجتمعات التي تتألف منها الانسانية، والتنوع الثقافي، بوصفه مصدراً للتبادل والتجديد والابداع، وهو ضروري للجنس البشري كضرورة التنوع البيولوجي للكائنات الحية. (بكاى، والعايب، 2016: 67)

يعرف التنوع الثقافي اجرائياً على انه: الدرجات التي يتحصل عليها الموظف في أبعاد الثقافة الوطنية وفق استبانة التنوع الثقافي المعتمد، استناداً إلى نموذج هوفستيد للأبعاد الثقافية. ويُقاس هذا التنوع من خلال الفروق في الأبعاد الخمسة: مسافة السلطة (PD)، تجنب المجهول (UA)، الذكورية (MAS)، الجماعية (COLL)، والتوجه نحو المستقبل (LTO).

2. مفاهيم ذات علاقة بالتنوع الثقافي

1-2 الذكاء الثقافي Cultural intelligence

يُعرّف الذكاء الثقافي بأنه قدرة الأفراد على التعامل بذكاء والتحكم في سلوكهم في المواقف متعددة الثقافات، ويُعدّ من المهارات المحورية في البيئات التنظيمية المعاصرة (Ang & Van Dyne, 2015, p: 3-4). ويتكون الذكاء الثقافي من أربعة أبعاد رئيسية:

- **البعد ما وراء المعرفي (Metacognitive):** ويشير إلى القدرة العقلية والمعرفية على استيعاب المعرفة الثقافية وفهمها بوعي وتأمل، وهو ما يتيح للقادة مراجعة افتراضاتهم والتكيف مع استراتيجيات القيادة بما يتلاءم مع السياق الثقافي (Ang & Van Dyne, 2015, p: 5).
- **البعد المعرفي (Cognitive):** ويتمثل في المعارف التي يكتسبها الفرد حول القيم والعادات والأنماط السلوكية الخاصة بالثقافات المختلفة، مما يساعد القادة على تبني أساليب أكثر وعياً في إدارة التنوع داخل المنظمات (Ang & Van Dyne, 2015, p: 6).
- **البعد الدافعي (Motivational):** ويعكس رغبة الأفراد واستعدادهم للتعلم والانخراط في المواقف العبر ثقافية، وهو بعد جوهري يدعم القادة في إظهار الحماس والمرونة عند قيادة فرق عمل متعددة الثقافات (Sternberg & Grigorenko, 2000, p: 501).
- **البعد السلوكي (Behavioral):** ويظهر في قدرة الأفراد على التعبير عن السلوكيات المناسبة والفعّالة في المواقف متعددة الثقافات، مما يعزز من كفاءة القادة في بناء الثقة والتواصل الفعال مع الموظفين (Ang & Van Dyne, 2015, p: 7).

من منظور القيادة الإدارية، يُعدّ الذكاء الثقافي أداة استراتيجية تساعد القادة على فهم خلفيات وسلوكيات الأفراد من ثقافات متعددة، والتفاعل معهم بمرونة وحكمة. ومع تزايد التنوع الثقافي في المنظمات، باتت هذه المهارة ضرورية لتعزيز التواصل الفعال وبناء بيئة عمل متكاملة، وهو ما ينعكس إيجابياً على تحسين الأداء الوظيفي ورفع كفاءة التنظيم ككل (Ang & Van Dyne, 2015, pp: 10).

2-2 التكيف العبر ثقافي Cross-Cultural Adaptability

يُعرّف التكيف عبر الثقافات بأنه مدى استعداد الأفراد للتفاعل مع أشخاص من خلفيات وبيئات ثقافية مغايرة، وقدرتهم على التعايش بمرونة في ثقافات مختلفة عن ثقافتهم الأم (Nguyen, Biderman, & McNary, 2010, pp: 337–339). ويتكون هذا المفهوم من أربعة أبعاد رئيسية:

- **المرونة العاطفية (Emotional Resilience):** وهي قدرة القائد والموظفين على مواجهة المواقف الضاغطة والتعامل مع القلق الناتج عن اختلاف الثقافات، ما يساعد على تقليل حدة الصراعات وزيادة الانسجام داخل بيئة العمل.
- **الانفتاح والمرونة (Flexibility/Openness):** إذ تعزز قدرة القائد على التفتح على التجارب الثقافية الجديدة، وتبني استراتيجيات قيادية أكثر شمولاً، الأمر الذي يدعم التحفيز ويزيد من فاعلية فرق العمل.
- **الفطنة الحسية (Perceptual Acuity):** وتُمكن القادة من قراءة المواقف بدقة وفهم أنماط التفكير المختلفة لدى الأفراد، مما يسهل عملية اتخاذ القرار ويعزز التواصل الفعال بين أعضاء الفريق.
- **الاستقلالية الشخصية (Personal Autonomy):** وتُظهر قدرة الأفراد على الحفاظ على هويتهم وقيمهم الأساسية مع التكيف مع الثقافات الأخرى، وهو ما يمنح القائد توازناً بين الثبات على المبادئ والقدرة على التكيف مع التنوع الثقافي في بيئة العمل.

2-3 التعدد الثقافي Multiculturalism

يُعدّ التعدد الثقافي من المفاهيم المعقدة نسبياً نظراً لغياب اتفاق موحد بين الباحثين حول تعريفه. وقد طرحه بعض المنظرين باعتباره توجهاً استراتيجياً اعتمدته الدول تجاه المستقبل، لا سيما تلك التي تُعدّ وجهات رئيسية للهجرة وتستقطب أعداداً كبيرة من المقيمين. ويمكن تعريف التعدد الثقافي بصفة شاملة بأنه: نسق من المعتقدات والقيم والسلوكيات التي تهدف إلى تقبل واحترام وجود تنوع ثقافي داخل

المجتمعات والمنظمات، والتعرف على هذه الثقافات وتقدير قيمتها، وتشجيع مشاركة جميع المجموعات الثقافية باختلاف خلفياتها، بما يضمن الاستفادة من مزايا التنوع (Rosado, 1997, p: 3).

ويُلاحظ أن نجاح التعدد الثقافي مرهون بمدى دعم النظام السياسي والبيئة القانونية في الدول والمنظمات، حيث تعمل التشريعات والسياسات العامة على ضمان العدالة للأقليات وحماية حقوقها الثقافية، بما يتيح لها التعبير عن هويتها وتحقيق التعايش. وقد أصبح هذا التوجه ركيزة سياسية واجتماعية في عدد من الدول مثل كندا، أستراليا، بريطانيا، الهند، اليابان، الولايات المتحدة، والإمارات العربية المتحدة، وذلك إما بحكم تاريخها أو توجهاتها الاقتصادية والسياسية (Rosado, 1997, p: 4-5).

فعلى سبيل المثال، تُعد كندا نموذجًا واضحًا للتعدد الثقافي؛ فرغم أنها دولة ذات نظام سياسي موحد، إلا أن تركيبها الثقافية متنوعة للغاية: جزء فرنسي اللغة والثقافة، وجزء إنجليزي، إضافة إلى جاليات واسعة من المهاجرين بمختلف ثقافتهم. ولتحقيق التوازن بين هذه المكونات، وضعت الحكومة الكندية سياسات وأنظمة تضمن الكفاءة في إدارة التنوع، وتعزيز التعايش، والاستفادة من مزاياه على المستويين المجتمعي والتنظيمي (Rosado, 1997, p: 6).

2-4 الثقاف Acculturation

يُعرّف الثقاف (Acculturation) بأنه عملية اكتساب ثقافات جديدة، تحدث عند التقاء ثقافتين مختلفتين أو أكثر. ويترتب على هذه العملية تغيير على مستويين رئيسيين:

- **المستوى الاجتماعي:** حيث ينعكس الثقاف على البنى الاجتماعية، والمؤسسات، والممارسات الثقافية السائدة.

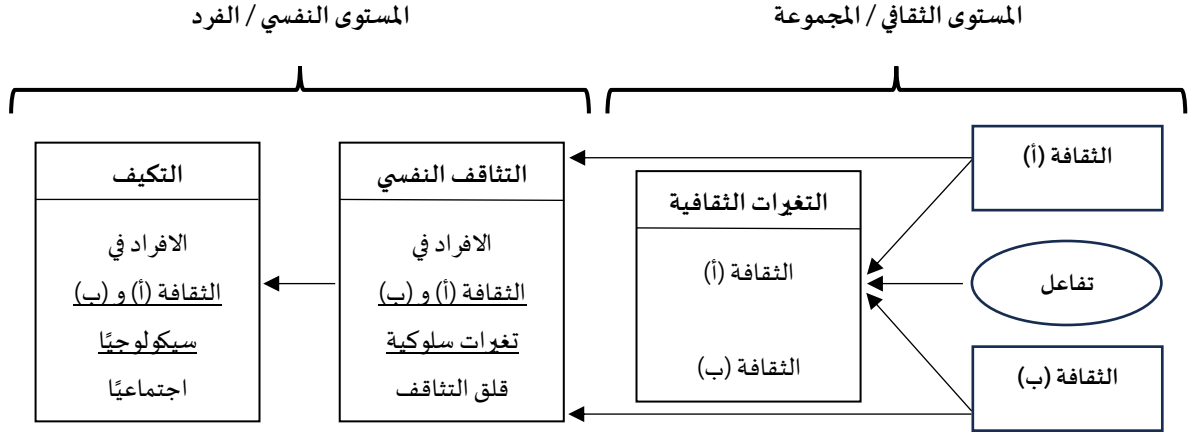
- **المستوى الفردي:** حيث يظهر التغير في سلوكيات الأفراد وممارساتهم الثقافية.

وتُعد هذه العملية طويلة المدى، قد تمتد لسنوات أو أجيال، بل وحتى قرون، نظرًا لأنها ترتبط بمحاولة إحدى الثقافات التكيف مع ثقافة أخرى. كما تنشأ عملية الثقاف في عدة سياقات، منها الاستعمار، أو الغزو العسكري، أو الهجرة، أو حتى بفعل السياحة، أو الدراسة والعمل خارج الوطن الأم (Berry, 2005, pp. 698-700).

يُشكّل الثقاف جانبًا جوهريًا من إدارة التنوع الثقافي، حيث يفرض على القادة والمديرين تطوير استراتيجيات قيادية قائمة على الوعي الثقافي والقدرة على التكيف. ففهم آليات الثقاف يمكّن القادة من التعامل مع قوى عاملة متنوعة، والتقليل من الصراعات الناتجة عن الاختلافات، مما يعزز من فعالية

القيادة الإدارية ويسهم في رفع مستويات الأداء الوظيفي في المنظمات متعددة الثقافات. ويبين لنا الشكل التالي عملية التثاقف على المستوى المجتمعي وصولاً للمستوى الفردي.

الشكل (1) نموذج عملية التثاقف Acculturation



المصدر: (J.W. Berry, Poortinga, Breugelmans, Chasiotis, & Sam, 2011, P:475)

يُوضّح الشكل (1) أن التفاعل بين الثقافة (أ) والثقافة (ب) يؤدي إلى حدوث تغيرات ثقافية على المستوى الجمعي. هذه التغيرات تُترجم على المستوى النفسي للأفراد من خلال ما يُعرف بـ التثاقف النفسي، حيث تظهر مظاهر جديدة في السلوكيات اليومية مثل أنماط اللباس، والمأكّل، وطرق التفاعل الاجتماعي.

ومع هذه التغيرات قد يظهر قلق التثاقف (Acculturative Stress) كنتيجة طبيعية لاحتكاك الأفراد بممارسات وقيم غير مألوفة. غير أن هذه المرحلة يُمكن تجاوزها مع مرور الوقت عبر الوصول إلى مستوى من التكيف النفسي والاجتماعي، حيث يبدأ الأفراد في التوافق مع التغيرات السلوكية الجديدة، ويَطوِّرون القدرة على التكيف مع الشعور بالقلق المصاحب لعملية التثاقف.

يُشير هذا النموذج إلى أن القادة في المنظمات متعددة الثقافات بحاجة إلى وعي عميق بآليات التثاقف، إذ أن التغيرات السلوكية والقلق الناتج عن الاختلافات الثقافية تؤثران بشكل مباشر على الانسجام بين الموظفين. وبالتالي، فإن نجاح القيادة الإدارية في إدارة التنوع يتوقف على قدرتها على تيسير عملية التكيف النفسي والاجتماعي للأفراد داخل بيئة العمل، مما يساهم في تقليل التوترات وتعزيز الأداء الوظيفي.

5-2 الاستيعاب الثقافي Assimilation

يُعرّف الاستيعاب الثقافي (Cultural Assimilation) بأنه العملية التي من خلالها يذوب الأفراد أو الجماعات الثقافية في الثقافة المهيمنة داخل المجتمع، ويُعتبر النتيجة القصوى لعملية التثاقف

(Pauls, 2016). وغالبًا ما يحدث الاستيعاب لدى المهاجرين عندما تتفوق ثقافة البلد المضيف على ثقافتهم الأم، فيتجه الأفراد إلى تبني اللغة والعادات والقيم والمعايير واللباس والمأكّل السائد، وهو ما يُعرف أحيانًا بالتحول الثقافي.

ورغم أن هذا التعريف قد يُفهم ضمناً على أنه ذو بعد سلبي لفقدان الهوية الأصلية، إلا أنّ بعض الاتجاهات، خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، تنظر إلى الاستيعاب بشكل مختلف؛ باعتباره عملية اندماج تفاعلي بين ثقافات متعددة تعيش في مكان واحد، بما يؤدي إلى خلق ثقافة جديدة متميزة تدمج بين مختلف القيم وتحقق قدرًا من التجانس المجتمعي (Pauls, 2016).

6-2 الصدمة الثقافية Cultural shock

تُعَدّ الصدمة الثقافية تجربة نفسية يمر بها الأفراد عند انتقالهم إلى ثقافة مغايرة لثقافتهم الأم، سواء عبر الهجرة أو السفر أو الدراسة والعمل في الخارج، أو حتى عند تغيّر المحيط الاجتماعي مثل الانتقال إلى جامعة أو منظمة جديدة (Macionis & Gerber, 2011, p. 57). وتتمثل في حالة من التأقلم الأولي مع ثقافة غير مألوفة، وما يرافقها من شعور بعدم اليقين حول السلوك المتوقع من الأفراد في الثقافة المضيفة (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2002, p. 210).

وقد صنّف الباحثون مراحل الصدمة الثقافية إلى خمس مراحل رئيسية (Winkelman, 1994, pp. 121-123):

- **مرحلة شهر العسل (Honeymoon):** يسودها الحماس والفضولية تجاه الثقافة الجديدة، حيث يكتشف الفرد عادات ومظاهر مختلفة ويُبدي تفضيلاً لها على ثقافته الأم.
- **مرحلة الحيرة (Disorientation):** تبدأ فيها ملامح الارتباك بالظهور نتيجة فقدان المألوف وصعوبة فهم متطلبات الثقافة الجديدة، وقد يصاحبها شعور بالذنب أو عدم الانتماء.
- **مرحلة العدائية (Irritability & Hostility):** يدرك الفرد صعوبات الثقافة المضيفة، مثل حاجز اللغة أو صعوبة تكوين صداقات جديدة، مما يولد لديه نفورًا أو سلوكًا عدائيًا تجاهها.
- **مرحلة التأقلم (Adjustment):** يتمكن الفرد تدريجيًا من التكيف مع الثقافة الجديدة عبر التمييز بين إيجابياتها وسلبياتها، وتقبلها إلى جانب ثقافته الأم.
- **مرحلة ازدواجية الثقافة (Biculturality):** يصل بعض الأفراد إلى مرحلة الاندماج العفوي مع الثقافتين معًا، لكن بدرجات مختلفة:

- **الرافض (Rejecter):** يرفض التكيف ويشكّل جماعات منعزلة محافظة على الثقافة الأم (حوالي 60%).
- **المتأقلم (Adopter):** يذوب كلياً في الثقافة الجديدة ويتخلّى عن ثقافته الأم (حوالي 10%).
- **العالمي (Cosmopolitan):** يحتفظ بتوازن بين الثقافتين ويطور قدرة مرنة للتعامل مع بيئات ثقافية متنوعة (حوالي 30%).

كما يشير الباحثون إلى وجود الصدمة الثقافية العكسية، التي تحدث عند عودة الأفراد إلى بيئتهم الأم بعد فترة طويلة في ثقافة مضيفة، حيث يواجهون صعوبة في إعادة التكيف (Winkelman, 1994, p. 125).

7-2 التمرکز الإثنوي (الإستعراق) Ethnocentrism

يُعرّف التمرکز الإثنوي بأنّه ميل الأفراد إلى اعتبار ثقافتهم الأم هي المعيار الأعلى للحكم على الثقافات الأخرى، حيث يُنظر إلى هذه الأخيرة على أنّها أدنى أو أقل قيمة، وهو اتجاه نفسي واجتماعي يتشكل داخل الجماعة ويؤدي إلى نظرة دونية وسلبية تجاه الآخر، خاصة فيما يتعلق بالعادات، اللغة، اللباس، الدين، وسائر عناصر الثقافة (Craighead & Nemeroff, 2001, p. 214). ويُعتبر هذا السلوك أحد مصادر التعصب الثقافي الذي قد يقود إلى صراعات واسعة بين الدول والطوائف، كما قد يتجلى على المستوى الفردي في شكل رفض للآخر وسوء تواصل مع الأفراد من ثقافات مختلفة.

أما من منظور القيادة الإدارية، فإنّ التمرکز الإثنوي يشكّل تهديداً مباشراً لفعالية القادة، حيث:

- يُضعف قدرتهم على إدارة التنوع الثقافي واستثماره كقيمة مضافة للأداء.
- يخلق عوائق أمام بناء الثقة بين القائد والمرؤوسين من ثقافات مختلفة.
- قد يؤدي إلى تراجع الأداء الوظيفي نتيجة ضعف التعاون والتواصل داخل الفرق متعددة الثقافات.

وقد اقترحت بعض الدراسات في مجال الإدارة أن مواجهة التمرکز الإثنوي في بيئات العمل المتنوعة يمكن أن تتم من خلال إستراتيجيات المقابلة المرتكزة على الإثنية، أي تقييم درجة تمرکز المتقدم للوظيفة حول ثقافته، ومن ثمّ توجيهه نحو القسم أو البيئة الأكثر توافقاً مع توجهاته، أو تجنّب توظيف الأفراد ذوي التمرکز الإثنوي العالي (بكاي، والعايب، 2016: 112)

2-8 رهاب الأجانب Xenophobia

رهاب الأجانب هو حالة نفسية جماعية تنشأ من الخوف والقلق تجاه الأفراد أو الثقافات الأجنبية، وغالبًا ما تُترجم إلى سلوكيات رفض أو تمييز أو إقصاء، ويُعتبر هذا المفهوم من التحديات الحديثة التي تواجه القادة في المنظمات الدولية ومتعددة الثقافات، حيث إنّ تأثيره لا يتوقف عند حدود العلاقات الاجتماعية، بل يمتد ليؤثر مباشرة على فاعلية القيادة الإدارية وعلى مستوى الأداء الوظيفي. (Hamissou, 2009:43-52)

من منظور القيادة الإدارية، يشكل رهاب الأجانب عقبة أمام القادة في عدة جوانب:

- **ضعف القدرة على بناء فرق عمل متعاونة:** إذ يؤدي الخوف من الآخر إلى تعطيل الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق.
- **إضعاف العدالة التنظيمية:** حيث يصعب على القادة تطبيق مبدأ المساواة في ظل مقاومة بعض الموظفين لوجود "الغريب".
- **تصاعد الصراعات الثقافية:** ما يفرض على القادة بذل جهود مضاعفة لإدارة التنوع وضبط الخلافات. أما على مستوى الأداء الوظيفي، فإنّ رهاب الأجانب يخلق آثارًا سلبية متسلسلة:
 - انخفاض دافعية الموظفين الأجانب بسبب شعورهم بالتهميش أو عدم التقدير.
 - إضعاف روح الانتماء للفريق لدى الموظفين المحليين والأجانب معًا، نتيجة تراجع الثقة.
 - إعاقة استثمار التنوع الثقافي كميزة تنافسية، وبالتالي الحد من الإبداع والابتكار الذي يمكن أن يولده التنوع.

3 إيجابيات وسلبيات التنوع الثقافي

يُعدّ التنوع الثقافي وتعدد الثقافات عبر العالم ظاهرة تحمل في طياتها جوانب إيجابية وأخرى سلبية، كما أشار إلى ذلك (بكاوي، والعايب، 2016: 68)، وفيما يلي عرض موجز لأبرز هذه الجوانب:

4-1 إيجابيات التنوع الثقافي:

- يتيح التعرف على الثقافات الأخرى داخل المجتمع وخارجه، بما في ذلك عاداتها وتقاليدها وقيمتها.
- يعزز الاعتراف بشرعية الثقافات المختلفة بوصفها مكونات أصيلة ومتكاملة في بنية المجتمع.
- يساهم في ترسيخ الاحترام المتبادل بين الثقافات، ويحفّز تطور النقد الذاتي وتحقيق الذات على المستويين الفردي والجماعي.

- يوفر فرصًا جديدة لضمان الحرية والمساواة بين الثقافات داخل المجتمع من خلال سن القوانين والتشريعات التي تحمي التنوع وتحترمه.

2-4 سلبيات التنوع الثقافي:

- قد يؤدي إلى تفكك المجتمع وضعف وحدته ونسيجه الاجتماعي، إذ تصبح كل ثقافة كيانًا منفصلاً بعاداتها وتقاليدها الخاصة، مما يجعل المجتمع أشبه بالفسيفساء.
- يمكن أن يتسبب في غياب الاستقرار الاجتماعي وظهور حالة من الفوضى نتيجة تباين القيم والعادات، وغياب القوانين الموحدة التي تنظم العلاقات بين الثقافات، مما قد يدفع بعض الثقافات إلى الانغلاق على نفسها وتشكيل إطار خاص بها بعيدًا عن الإطار الوطني المشترك، وهو ما يُضعف وحدة الدولة.
- في بعض الحالات، قد يتطور هذا التباين إلى صراع ثقافي حاد عند محاولة وضع قوانين أو دستور موحد، وربما يؤدي ذلك إلى نزاعات داخلية أو حروب أهلية.
- ويُعدّ ما سبق من إيجابيات وسلبيات أحد الدوافع الرئيسة لهذه الدراسة، إذ أن الجانب الإيجابي من التنوع الثقافي يمثل مصدرًا للإبداع وتنوع الأفكار وتعزيز التعايش وفهم الثقافات الأخرى، في حين قد يتسبب الجانب السلبي في اضطرابات تنظيمية وعدم استقرار إداري.

4 التنوع الثقافي داخل بيئات العمل

لم تُعدّ المنظمات في الوقت الحاضر تعتمد على نوع واحد من الموارد البشرية، بل أصبحت تتجه نحو تنويع قواها العاملة استجابةً للتحوّلات التي شهدتها البيئة الديموغرافية للعمل في ظلّ عولمة الشركات والمنظمات. وقد أسهمت هذه التحوّلات في تسليط الضوء على أهمية مفهوم التنوع في بيئة العمل، حتى أصبح يُعدّ ضرورة استراتيجية لما يقدّمه من فوائد متعددة. كما بات التنوع في القوى العاملة يمثل أحد عناصر التنافس بين الشركات، إذ تتبناه العديد من المؤسسات بوصفه فلسفة وثقافة تنظيمية تعزز الابتكار والتميز داخل بيئة العمل.

من أبرز الفوائد والإيجابيات التي تجعل من الضروري أن تسعى المنظمات اليوم إلى تنويع قواها العاملة ما يلي:

- **ضرورة التنوع:** تتمثل أهمية التنوع في أن مهارة القوى العاملة المعاصرة تنبع من تعدد خلفيات الموظفين وخبراتهم، الأمر الذي يُثري بيئة العمل ويزيد من كفاءتها. لذا أصبح من الضروري أن تعتمد المنظمات سياسات وظيفية واضحة تدعم التنوع وتحميه وتضمن تكافؤ الفرص داخلها.

- **استراتيجية بناء القدرات:** يسهم التنوع في القوى العاملة في تعزيز قدرة المنظمة على حل المشكلات بطرق متعددة، ويمنحها مرونة أكبر في التكيف مع البيئات المتغيرة، خاصة عندما تعمل في دول وثقافات تختلف عن بيئة منشئها الأصلي. كما يتيح فرصًا استثمارية أوسع بفضل اختلاف الإدراك وتنوع وجهات النظر لدى العاملين.
- **استراتيجية التسويق:** يساعد توظيف أفراد من خلفيات ثقافية متباينة على توسيع نطاق التسويق للمنظمة، إذ يساهم كل موظف في التواصل مع فئته الاجتماعية والثقافية بما يتناسب مع خصائصها من حيث العرق أو الجنس أو الفئة العمرية، مما يعزز وصول المنظمة إلى شرائح سوقية متعددة.
- **استراتيجية التفاعل والاتصال الاقتصادي:** يُعدّ التنوع الثقافي في القوى العاملة عاملاً مهماً في تحسين فاعلية الاتصال الاقتصادي للمنظمة مع محيطها، حيث تمكّنها التعددية الثقافية من التواصل الفعّال مع مختلف الفئات المجتمعية والعلماء والمنظمات الأخرى، مما يعزز حضورها الاقتصادي ويوسّع شبكات علاقاتها. (بكاي، والعايب، 2016: 69)
- يأخذ تنوع القوى العاملة داخل بيئات العمل أشكالاً متعددة تشمل الخصائص الجسدية والاجتماعية، والسمات الديموغرافية مثل الجنس، والعرق، والعمر، إضافة إلى القدرة الحركية والجسدية، والتوجه الجنسي، والحالة العائلية. وفيما يلي أبرز أنواع التنوع التي تواجهها المنظمات في الوقت المعاصر:
- **التنوع حسب الجنس:** شهدت مشاركة المرأة في سوق العمل تطوراً ملحوظاً خلال العقود الأخيرة، حيث أصبحت تنافس الرجل في الحصول على الوظائف. ومع ذلك، ما زال هذا التطور يتركز غالباً في الوظائف الدنيا والمتوسطة، بينما تظل المرأة ممثلة بنسبة ضعيفة في المناصب القيادية العليا. (بكاي، والعايب، 2016: 70)
- **التنوع العرقي والإثني والجنسي:** يُعدّ هذا النوع من التنوع من أهم أشكال التنوع في القوى العاملة في منظمات اليوم، إذ فرضت العولمة الاقتصادية وحركة الموارد البشرية عبر الدول واقعاً جديداً يتمثل في الاختلاط الثقافي والإثني داخل الشركات متعددة الجنسيات.
- وأصبح مبدأ التنوع الثقافي والعرقي جزءاً من ثقافة هذه الشركات التنظيمية، بل من سياساتها الاستراتيجية في التوظيف، لما يوفره من قدرة على التكيف مع الأسواق المختلفة وفهم التنوع البشري العالمي.

- **التنوع العمري (الأجيال):** تواجه المنظمات الحديثة تحديات تتعلق بوجود أجيال مختلفة ضمن بيئة العمل الواحدة. فقد بينت الإحصاءات أن نحو 40% من القوى العاملة تنتمي إلى جيل ما بين 1946 و1964، أي "الجيل المخضرم"، و36% من جيل 1965-1980 (جيل X)، و16% من جيل 1981-2000 (جيل Y). (بكاي، والعايب، 2016: 70)

ويؤدي هذا التنوع إلى اختلافات في الرؤى والقيم المهنية؛ إذ يرى الجيل الأكبر أن الجيل الجديد أقل التزامًا بأوقات العمل، بينما يعتقد الجيل الأصغر أن الجيل القديم يركز على الحضور أكثر من الإنتاجية ورغم هذا التباين، يرى العديد من المديرين أن التنوع العمري ظاهرة إيجابية تخلق توازنًا في بيئة العمل، وتسهم في إثراء الإبداع من خلال تبادل الخبرات وتنوع وجهات النظر بين الأجيال.

- **ذوو الاحتياجات الخاصة:** شهدت حقوق ذوي الاحتياجات الخاصة تقدمًا كبيرًا في العقود الأخيرة، لا سيما فيما يتعلق بالحقوق في العمل والمشاركة الاقتصادية، حيث تكفلت التشريعات في العديد من الدول بضمان هذه الحقوق. وقد أصبحت المنظمات مطالبة بتهيئة بيئة عمل شاملة وداعمة لهذه الفئة، وتعزيز ثقافة احترام التنوع وعدم التمييز. كما تسعى المؤسسات الرائدة إلى تطبيق مفهوم "التصميم الشامل" (Universal Design)، الذي يُتيح تهيئة بيئة عمل قادرة على استيعاب مختلف القدرات، سواء كانت الإعاقة حركية أو عقلية، بما ينسجم مع قدرات الأفراد وإمكاناتهم. (بكاي، والعايب، 2016: 71)

ويُعدّ هذا النوع من التنوع مؤشرًا صحيًا داخل المنظمات، إذ يفتح المجال أمام الكفاءات المتميزة من ذوي الإعاقة للإسهام في الإنتاج والإبداع التنظيمي، مما ينعكس إيجابًا على الأداء المؤسسي العام. في إطار الحديث عن التنوع الثقافي داخل بيئات العمل، يمكن التأكيد على أن المنظمات المعاصرة قد شهدت تحولًا كبيرًا في طبيعة أنشطتها وتوسعها التجاري. فلم تُعدّ الشركات العالمية تقتصر في عملياتها على بلدانها الأصلية، بل امتد نشاطها إلى مختلف القارات والدول، سواءً بحثًا عن أسواق جديدة وفرص استثمارية أو استجابةً لطبيعة أعمالها العابرة للحدود.

وقد أدى هذا الواقع الجديد إلى توجه المنظمات نحو تنويع مواردها البشرية، بحيث تضم موظفين من دول وثقافات متعددة تتماشى مع أماكن نشاطها، وذلك نتيجة مباشرة لـ العولمة وظهور الأنماط الاقتصادية الحديثة التي ساهمت في حركة انتقال اليد العاملة بين الدول. فأصبحت الشركات في العصر الحالي تؤمن بأن تنوع القوى العاملة يمثل ضرورة أساسية للنجاح والمنافسة في الاقتصاد العالمي المعاصر.

5 نماذج مفسرة للتنوع الثقافي داخل بيئات العمل

6-1 نموذج (Trompenaars, 1997) التنوع الثقافي في مجال الأعمال

تم تطوير هذا النموذج من قبل ترومبينارز وهامبدن-تورنر (Trompenaars & Hampden-Turner)، ويُعدّ من النماذج المستخدمة على نطاق واسع في مجال الاتصال عبر الثقافات في إدارة الأعمال. يستند النموذج إلى مجموعة من التوجهات الثقافية الرئيسة التي تميز كيفية تعامل الثقافات الوطنية المختلفة مع الأفراد، والزمن، والبيئة المحيطة. وقد اقترح الباحثان سبعة أبعاد ثقافية يمكن من خلالها تفسير الفروقات بين الثقافات الوطنية (Trompenaars & Hampden-Turner, 2000: 215-230). ويقترح هذا النموذج 7 أبعاد نستطيع من خلالها تمييز الاختلافات بين الثقافات الوطنية كما يلي:

6-1-1 الأبعاد الخاصة بالعلاقة مع الأشخاص:

■ الشمولية (Universalism) مقابل الخصوصية (Particularism)

إن الأفراد في الثقافات الشمولية يميلون إلى الاعتقاد بأن الأفكار والممارسات السلوكية قابلة للتطبيق في أي مكان دون تعديل، ويركزون على الالتزام بالقوانين والقواعد كمرجعية أساسية في التفاعل الاجتماعي والمؤسسي. في المقابل، ترى الثقافات الخصوصية أن الظروف والمواقف قد تفرض تغييرات في السلوك والممارسة، وتُعلي من شأن العلاقات الشخصية على حساب القواعد الرسمية. ويُصنف ترومبينارز دولاً مثل الولايات المتحدة، كندا، أستراليا، بريطانيا، ألمانيا والسويد ضمن الثقافات الشمولية، في حين تُعد فنزويلا، إندونيسيا، الصين، كوريا الجنوبية، ودول الاتحاد السوفيتي سابقاً من الثقافات الخصوصية. وعند تطبيق هذا البعد في بيئة الأعمال، تميل الثقافات الشمولية إلى الفصل بين العلاقات الشخصية ومجال العمل، بينما تُعطي الثقافات الخصوصية أولوية للعلاقات الاجتماعية داخل العمل على حساب الالتزام الصارم بالقواعد. (Trompenaars & Hampden-Turner, 2000: 225)

■ الجماعية (Communitarianism) مقابل الفردية (Individualism)

يُشير هذا البعد يعكس مدى تقدير الفرد لأهمية انتمائه للجماعة، أي ما إذا كان يرى نفسه كفرد مستقل أم كعنصر منسجم ضمن مجموعة. ففي الثقافات الجماعية يعتبر الفرد نفسه جزءاً من الجماعة، ويشاركها التفكير واتخاذ القرار، بينما في الثقافات الفردية يرى الفرد ذاته مستقلاً، ويتخذ قراراته وفق قناعاته واهتماماته الشخصية. ويبرز هذا البعد بوضوح في مجال إدارة الأعمال، خاصة في عمليات

التفاوض؛ إذ يميل الأفراد في الثقافات الفردية إلى التفاوض لتحقيق مصالحهم الشخصية، كما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية، في حين يتفاوض الأفراد في الثقافات الجماعية باسم المجموعة وبما يخدم مصالحها المشتركة، كما في بعض الدول الآسيوية. وتجدر الإشارة إلى أن نتائج هذا البعد تتغير عبر الزمن، حيث أظهرت الدراسات الحديثة أن بعض الدول الاشتراكية السابقة مثل تشيكوسلوفاكيا والاتحاد السوفييتي أظهرت مستويات مرتفعة من الفردية مقارنة بدراسات سابقة. (Trompenaars & Hampden-Turner, 2000: 226)

■ الحيادية (Neutral) مقابل العاطفية (Emotional)

إن الثقافات الحيادية تتميز بقدرة أفرادها على التحكم في مشاعرهم وعدم إظهارها علناً، إذ يُفضّل إبقاؤها تحت السيطرة، كما هو الحال في بريطانيا واليابان. في المقابل، تتسم الثقافات العاطفية بانفتاح الأفراد في التعبير عن مشاعرهم بعفوية وصراحة، حيث يُظهرون الحماس والابتسامة والتفاعل اللفظي الواضح، كما في هولندا والمكسيك وإيطاليا. ويبرز أثر هذا البعد في إدارة الأعمال من خلال التفاعلات والاجتماعات التنظيمية، إذ يتعين على الأفراد من الثقافات المختلفة توقع أنماط التعبير العاطفي لدى الآخرين والتكيف معها لضمان التواصل الفعال وتجنب سوء الفهم الثقافي. (Trompenaars & Hampden-Turner, 2000: 230)

■ علاقات محددة (Specific) مقابل علاقات عامة (Diffuse)

إن الثقافات ذات العلاقات المحددة تميل إلى فصل العلاقات الإنسانية ضمن نطاق واحد محدد، كعلاقات العمل فقط، دون امتدادها إلى مجالات أخرى من الحياة الاجتماعية. في المقابل، تتميز الثقافات ذات العلاقات العامة بامتداد العلاقات لتشمل عدة مستويات من التفاعل، بحيث قد تتطور علاقة العمل إلى صداقة أو زمالة شخصية. ويظهر أثر هذا البعد في إدارة الأعمال والتفاوض، إذ تعتمد الثقافات العامة على بناء علاقات شخصية مسبقة قبل الدخول في الاجتماعات أو الشراكات، على عكس الثقافات المحددة التي تركز على المهام والأدوار الرسمية. فعلى سبيل المثال، تُعد الولايات المتحدة الأمريكية من الثقافات ذات العلاقات المحددة التي تتغير فيها طبيعة التعامل تبعاً للدور والمكانة الاجتماعية، بينما في ألمانيا - وهي ثقافة ذات علاقات عامة - لا يُفرّق الأفراد بين الأدوار الاجتماعية، وتندمج فيها الحياة الشخصية والمهنية في نمط تعامل موحد. (Trompenaars & Hampden-Turner, 2000: 215)

■ الإنجاز (Achievement) مقابل العزو (Ascription)

إن الثقافات التي تركز على الإنجاز (Achievement-oriented cultures) تُقيّم الأفراد بناءً على ما يحققونه من إنجازات وأداء فعلي في أدوارهم ومهامهم، ومن أمثلتها الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، أستراليا، ودول إسكندنافيا. في المقابل، تُقيّم الثقافات التي تركز على العزو (Ascription-oriented cultures) الأفراد بناءً على مكانتهم الموروثة أو المنسوبة إليهم مثل النسب، أو العائلة، أو الملكية، أو السن، أو النوع الاجتماعي، وتُعد من أمثلتها فرنسا، إيطاليا، اليابان، والمملكة العربية السعودية. ويُبرز هذا البعد الفارق بين الثقافات التي تمنح المكانة بالجهد والإنجاز وتلك التي تستند إلى الاعتبارات الاجتماعية الموروثة، وهو ما ينعكس بوضوح في أنماط القيادة وأساليب إدارة الأعمال بين المجتمعات المختلفة. (Trompenaars & Hampden-Turner, 2000: 215)

1-1-6 الأبعاد الخاصة بالعلاقة مع الزمن:

النظرة التسلسلية للزمن (Sequential) مقابل النظرة التزامنية (Synchronous)

إن الثقافات التسلسلية (Sequential cultures) تنظر إلى الزمن على أنه خط متتابع يفصل بين الماضي والحاضر والمستقبل، حيث يُفضّل الأفراد فيها ترتيب الأحداث بشكل زمني واضح، ويُولون أهمية كبيرة لـ التخطيط المسبق والانضباط بالمواعيد. ومن أمثلة هذه الثقافات ألمانيا، بريطانيا، والولايات المتحدة الأمريكية. أما الثقافات التزامنية (Synchronic cultures)، فتري أن الماضي والحاضر والمستقبل متداخل ومترابط، ويميل أفرادها إلى العمل على مهام متعددة في الوقت ذاته مع مرونة أكبر في الالتزام بالخطط والمواعيد. وتُعد كل من اليابان، الأرجنتين، والمكسيك من أبرز الدول التي تتسم بثقافة تزامنية. (Trompenaars & Hampden-Turner, 2000: 215)

1-1-6 3 الأبعاد الخاصة بالعلاقة مع المحيط:

التحكم الداخلي (Internal Control) مقابل التحكم الخارجي (External Control):

إن الثقافات ذات التحكم الداخلي (Internal control) تتميز بإيمان أفرادها بقدرتهم على السيطرة على الطبيعة والبيئة المحيطة لتحقيق أهدافهم، حيث يُنظر إلى النجاح بوصفه نتيجة للجهد الفردي والإرادة الشخصية، كما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية، أستراليا، نيوزيلندا، وبريطانيا. أما الثقافات ذات التحكم الخارجي (External control)، فيرى أفرادها أن الطبيعة والبيئة هي التي تتحكم في الإنسان، وأن التفاعل مع الآخرين ومحيط العمل يشكل عنصراً أساسياً في تحقيق الأهداف التنظيمية. وتُعد كل

من الصين، روسيا، والمملكة العربية السعودية من الثقافات التي تتسم بهذا النمط. (Trompenaars & Hampden-Turner, 2000: 216)

6-2 نموذج شوارتز (Schwartz, 1999) تنوع القيم الثقافية

قدّم العالم شوارز (Schwartz) عام 1999 نموذجًا مهمًا في تفسير أبعاد التنوع الثقافي بين مجتمعات العالم، واستمر لاحقًا في تطويره استنادًا إلى فكرة أن القيم الثقافية تتشكل من مستويات ظاهرة وأخرى خفية، تعكس ما تعتبره المجتمعات صحيحًا ومرغوبًا فيه. وتؤثر هذه القيم والمعايير في توجيه سلوك الأفراد وتحديد استجاباتهم في المواقف الاجتماعية المختلفة.

ويرى شوارتز أن هذه القيم تُبنى من خلال مؤسسات المجتمع الرئيسة بدءًا من الأسرة والتعليم وصولًا إلى النظامين السياسي والاقتصادي، حيث تُسهم في تحديد أهداف الأفراد وتبرير سلوكهم ضمن الإطار الثقافي العام. وقد عرض شوارتز في دراسته لعام 1992، التي شملت (35,000) أستاذ وطالب من (49) دولة، سبعة أبعاد للقيم الثقافية، صُنّفت ضمن ثلاثة أبعاد رئيسية، هي:

6-2-1 المحافظة (Conservatism) مقابل الاستقلالية (Autonomy)

يُركّز هذا البعد على علاقة الفرد بالمجتمع وطبيعة ارتباطه بالجماعة. ففي الثقافات المحافظة (Conservatism) يُنظر إلى الأفراد بوصفهم وحدات منسجمة ضمن النسيج الاجتماعي، حيث يتمحور معنى الحياة حول العلاقات الاجتماعية ومكانة الفرد ودوره داخل الجماعة، وتُعطى الأولوية للأهداف المشتركة والتماسك الاجتماعي. وتُرفض في هذه الثقافات أي أفكار أو سلوكيات تهدد روح الجماعة أو التضامن الاجتماعي، كما تُعلي من شأن العادات والتقاليد والتنظيم الاجتماعي. أما في الثقافات المستقلة (Autonomy)، فتُمنح حرية أكبر للفرد في اختيار أسلوب حياته وتكوين آرائه وأفكاره الخاصة. وتنقسم هذه الثقافة إلى نوعين:

- الاستقلالية العاطفية (Affective Autonomy): وتشجع الأفراد على خوض التجارب الإيجابية والإشباع الذاتي والتمتع بالحياة.

- الاستقلالية الفكرية (Intellectual Autonomy): وتُعزز حرية التفكير والإبداع والانفتاح وتقبّل الآخر، مع تشجيع الفضول والتعبير عن الآراء الشخصية. (Schwartz, 2006:140)

6-2-2 التسلسل الهرمي (Hierarchy) مقابل المساواة (Egalitarianism)

يرتبط هذا البعد بطبيعة تنظيم المجتمع وعلاقة الأفراد بالسلطة والمسؤولية. ففي الثقافات الهرمية يكون التسلسل الاجتماعي واضحاً، حيث يُقسّم الأفراد إلى مراتب ومناصب عليا وأخرى دنيا، ويتقبل أفراد هذه الثقافات هذا التنظيم ويعتبرونه طبيعياً. وتتوزع فيها السلطة والمسؤولية والموارد بشكل غير متساوٍ، كما تُشجّع قيم النفوذ، والطاعة، والسلطة الاجتماعية، والثروة بوصفها رموزاً للمكانة والتقدير. أما ثقافة المساواة، فيؤمن أفرادها بتكافؤ الفرص والمكانة الإنسانية، ويُربّون على أهمية التعاون ومساعدة الآخرين وحماية مصالحهم، وتشجع هذه الثقافات قيم العدالة الاجتماعية، والمسؤولية، والعون المتبادل، والصدق. (Schwartz, 2006: 141)

3-2-6 السيطرة (Mastery) مقابل التناغم (Harmony)

يتعلق هذا البعد ب يتناول هذا البعد علاقة الأفراد ببيئتهم المحيطة. ففي الثقافات التي تتبنى مفهوم السيطرة (Mastery)، يسعى الأفراد إلى إثبات الذات والتأثير في محيطهم بهدف تحقيق أهدافهم، معتمدين على المبادرة الفردية والكفاءة في خدمة المصالح الشخصية أو الجماعية. وتشجع هذه الثقافات قيم الاستقلالية، والشجاعة، والطموح، وروح المبادرة. أما في الثقافات القائمة على التناغم (Harmony)، فيميل الأفراد إلى تقبل البيئة كما هي دون محاولة تغييرها، ويسعون إلى التكيف معها وفهمها من خلال العمل الجماعي أكثر من الفردي، وتشجع هذه الثقافات قيم السلام، والتوازن، والتناغم مع الطبيعة، والمحافظة على البيئة والمجتمع في حالتها الطبيعية. (Schwartz, 2006: 141)

3-6 نموذج هوفستيد (Hofstede, 2001) لابعاد التنوع الثقافي كنموذج رئيسي في دراسة

ومن أهم النماذج التي فسرت الاختلاف والتنوع الثقافي في المنظمات، نموذج الانثروبولوجي وعالم النفس الاجتماعي هوفستيد (Hofstede, 1970) حيث اقترح خمس ابعاد تشمل الاختلافات الثقافية المتعلقة بالثقافة الوطنية التي يتشارك فيها العمال والمدراء بعد دراسة قام بها شملت (116000) موظف لدى شركة (IBM) منتشرة في (40) دولة، وهذه الابعاد هي (بكاى، والعايب، 2016: 79):

1-3-6 مسافة السلطة (Power distance)

يعكس هذا البعد مستوى تقبل المجتمع للتوزيع غير المتساوي للقوة داخل المنظمات. والثقافة التي تملك درجة عالية من بعد القوة يخضع أفرادها للسلطوية والتسلسلية. وفي هذا السياق فهي تملي على الأفراد الأقل قوة في مجتمع ما أو منظمة ما القبول بوضعهم، كما يتوقع منهم الخضوع إلى السلطات التي يتمتع بها عدد من أصحاب المراكز العليا.

2-3-6 الفردية (Individualism)

تشير إلى أن الأفراد يرغبون في اعتبار أنفسهم وعائلاتهم فوق الآخرين. والثقافة التي تملك درجة عالية من الفردية تؤكد على الانجاز الشخصي والابتكار والاستقلالية والمغامرة

3-3-6 تجنب الغموض (Uncertainty avoidance)

يعكس هذا البعد درجة شعور الناس في مجتمع ما بالقلق من الأوضاع الغامضة، والثقافة التي يكون بها الغموض مرتفعاً تسعى إلى تخفيضه عن طريق القوانين والإجراءات الصارمة.

4-3-6 الذكورية (Masculinity)

تعكس الدرجة التي يتلاءم بها السلوك مع نظم القيم في سياق الذكورة ضد الأنوثة، والمجتمع الذي يسجل أرقاماً عالية في الذكورة يتسم بالقطعية والحزم والتنافسية.

5-3-6 التوجه نحو المستقبل (Long vs. short term orientation)

تهتم المجتمعات ذات التوجه نحو المستقبل المرتفع بالاهتمام بالزمن وبالخطط والاستراتيجيات، وتنتهج قيم التطوير والبقاء والنظر إلى المستقبل، عكس المجتمعات ذات التوجه المنخفض نحو المستقبل التي تهتم بواقعها الحالي، وتولي اهتمام بقيم ماضيها وتعتبر نفسها امتداداً له.

6 تأثير التنوع الثقافي في فعالية القيادة الإدارية وتعزيز الأداء الوظيفي

تبرز أهمية الدراسات العبر ثقافية في هذا السياق من خلال قدرتها على إيضاح كيف يمكن للتنوع الثقافي أن يسهم في تعزيز فعالية القيادة الإدارية عبر تطوير أساليب قيادية أكثر شمولاً ومرونة، بما يدعم بناء بيئة عمل إيجابية وقادرة على استيعاب الفروق الثقافية. ومن ثم، فإن استثمار هذه الفروق لا يقف عند حدّ تجنّب الصراعات أو سوء الفهم، بل يتعداه إلى تحقيق قيمة مضافة تتمثل في تعزيز الأداء الوظيفي ورفع مستوى التنافسية التنظيمية، وتتمثل هذه الفروق فيما يلي: (Gelfand, M.J, et al, 2007: 481-483)

1-7 الفروق الثقافية في الدافعية.

تشير البحوث العبر ثقافية في السلوك التنظيمي إلى أن الدافعية تتأثر بمجموعة من العوامل الفردية (مثل الدوافع والأهداف) والعوامل الظرفية (مثل التغذية الراجعة، المكافآت، ومتطلبات العمل). فقد بينت هذه الدراسات أن بعض الدوافع، كالكفاءة الذاتية، والسعي إلى الإنجاز، والحاجة إلى اكتساب المهارات

والسيطرة، تُعد عالمية عبر مختلف الثقافات. ومع ذلك، يظل تأثير هذه الدوافع مرتبطاً بالبعد الثقافي؛ حيث يختلف أثر التقييم الشخصي على الكفاءة الذاتية بين الثقافات الفردية التي تمنحه أهمية كبرى، والثقافات الجماعية التي تقلل من مركزية هذا البعد.

تظهر النتائج أن دافع الإنجاز يكون أكثر بروزاً في الثقافات الفردية مقارنة بالثقافات الجماعية، إذ ينظر إليه في الأولى باعتباره ثمرةً للجهد الفردي، بينما يُفهم في الثانية كنتيجة للعمل الجماعي والتكامل بين الأعضاء. وعلى نحو مماثل، تُعتبر الاستقلالية الفردية في العمل من أهم مصادر التحفيز لدى الأفراد في الثقافة الأمريكية، بينما يُنظر في الثقافات الآسيوية إلى التبعية للرؤساء وتحملهم للمسؤولية بوصفها عاملاً محفزاً يعزز الالتزام والولاء.

أما فيما يتعلق بالأهداف، فقد بينت الدراسات أن مسافة السلطة تشكل محدداً رئيسياً لطبيعة الأهداف؛ حيث تزداد احتمالية الالتزام بتحقيق الأهداف في الثقافات ذات مسافة السلطة العالية، لا سيما تلك التي تركز على الأهداف الجماعية. (Gelfand, M.J, et al, 2007: 482)

2-7 الفروق الثقافية في العلاقة بين الفرد والمنظمة.

تُظهر الدراسات العبر ثقافية في السلوك التنظيمي أن طبيعة العلاقة بين الفرد والمنظمة تتباين بشكل ملحوظ باختلاف السياقات الثقافية. ففيما يخص الالتزام التنظيمي، تبين أن العوامل الأكثر تأثيراً لدى الثقافات الفردية تتمثل في الترقية، والرضا عن العمل، وقيم العمل ذات الطابع المادي. أما في الثقافات الجماعية، فإن الرضا عن المشرفين ومكانة المنصب يحتلان موقع الصدارة كمؤشرات على الالتزام التنظيمي.

كما يكشف موضوع العقد النفسي عن أبعاد ثقافية مهمة؛ إذ تختلف التزامات الموظف تجاه منظمته تبعاً للخلفية الثقافية. وتظهر الدراسات أن الثقافات الجماعية تتأثر بدرجة أكبر عند حدوث خرق للعقد النفسي من أحد الطرفين، حيث يؤدي ذلك إلى ردود أفعال سلبية قوية تؤثر في أجواء العمل وأدائه.

وفيما يتعلق بـ العدالة التنظيمية، تشير الأدلة إلى أن الثقافات الفردية تعطي الأولوية لمبادئ الإنصاف والاستحقاق، بينما تُفضل بعض الثقافات الجماعية مبدأ المساواة، وهو ما يفتح المجال لظهور صراعات أو خلافات في بيئات العمل متعددة الثقافات بسبب اختلاف الإدراك لمؤشرات العدالة.

أما المواطنة التنظيمية، باعتبارها أحد أرقى أشكال العلاقة بين الفرد والمنظمة، فقد أظهرت نتائج الدراسات تبايناً ثقافياً واضحاً في أبعادها. فعلى سبيل المثال، تتشابه كل من الصين والولايات المتحدة

الأمريكية في بعض الأبعاد مثل الطاعة العامة، والإيثار، والاجتهاد، إلا أن ثقافة الولايات المتحدة تتفرد بأبعاد أخرى كالروح الرياضية والكياسة، والتي لا تُعد من سمات ثقافة المواطنة التنظيمية في الصين. (Gelfand, M.J, et al , 2007: 485)

3-7 الفروق الثقافية في الصراع وأساليب التفاوض

تشير الدراسات في السلوك التنظيمي العبر ثقافي إلى وجود اختلافات جوهرية في كيفية إدراك الصراع داخل بيئات العمل. فقد أوضحت دراسة (Gelfand, 2001) أن الأفراد في الولايات المتحدة يميلون إلى النظر إلى الصراع باعتباره متعلقًا بتحقيق التفوق وتبريره عند خرق حقوق الأفراد، في حين يرى اليابانيون أن الصراع ينشأ نتيجة المساومات، ويُبرر عندما يُخلّ الأفراد بواجباتهم تجاه المجموعة أو تجاه فرد داخل التنظيم.

كما بينت الأدبيات وجود تباين بين الثقافات في أساليب مواجهة الصراع؛ إذ تفضل الثقافات الفردية المواجهة المباشرة بين الأطراف، معتمدةً على الخبرة والتدريب في معالجة هذه المواقف، بينما يميل الألمان إلى تبني النموذج التعديلي القائم على تعديل الموقف المسبب للصراع. وعلى النقيض، نجد ثقافات أخرى تُفضل استراتيجيات تجنب الصراع، خصوصًا تلك التي تعطي الأولوية للحفاظ على الانسجام الاجتماعي.

وفيما يخص التفاوض، أظهرت دراسة (Brett, 2004) أن الأمريكيين يميلون إلى مشاركة المعلومات بشكل مباشر، معتبرين ذلك وسيلة لتعزيز التضامن والتعاطف مع الطرف الآخر. في المقابل، يفضل الروس واليابانيون وأفراد هونغ كونغ مشاركة المعلومات بطرق غير مباشرة عبر قنوات غير رسمية، بما يعكس نزعة ثقافية نحو تقليل المواجهة المباشرة. (Gelfand, M.J, et al, 2007: 47)

أما بشأن التنازلات أثناء التفاوض، فقد أوضحت دراسة (Hendon, 2003) أن الأمريكيين يميلون إلى التمسك بمطالبهم حتى المراحل الأخيرة من العملية التفاوضية، ولا يتنازلون إلا عند الشعور بعدم إمكانية تحقيق أهدافهم. بينما تُظهر ثقافات أخرى أنماطًا مختلفة، فمثلًا الأمريكيون الجنوبيون يستخدمون استراتيجية الهبوط، حيث يرفعون سقف مطالبهم في بداية التفاوض ثم يتنازلون تدريجيًا عبر المراحل اللاحقة. (Gelfand, M.J, et al, 2007: 48)

إن هذه الفروق في إدراك الصراع وأساليب التفاوض تمثل تحديًا مهمًا أمام القيادة الإدارية في بيئات العمل متعددة الثقافات. إذ يفرض عليها تطوير قدرات إدارة النزاعات والتفاوض الثقافي الحساس، بما

يسهم في تقليل التوترات وتعزيز التعاون بين الفرق المتنوعة، وهو ما ينعكس إيجابيًا على فعالية القيادة ويدعم تحقيق مستويات أعلى من الأداء الوظيفي.

4-7 الفروق الثقافية وفرق العمل.

يُعدّ فرق العمل من أبرز المواضيع التي حظيت باهتمام واسع في الدراسات العبر ثقافية في السلوك التنظيمي، نظرًا للدور المحوري الذي تلعبه الثقافة في تشكيل اتجاهات الأفراد نحو هذه الفرق. فقد بينت الدراسات أن الأفراد في الثقافات الفردية يميلون إلى مقاومة فكرة فرق العمل والنظر إليها بسلبية، في حين تُظهر الثقافات الجماعية تفضيلًا واضحًا للعمل الجماعي. فعلى سبيل المثال، يرى الأمريكيون أن مكافأة الفريق لا تُعدّ عادلة إذا كان النجاح نتيجة جهد فردي متميز، بينما يتقبل الصينيون مثل هذا الموقف بارتياح أكبر (Gelfand, M.J, et al, 2007, pp. 494–495).

أما فيما يتعلق بعوامل نجاح فرق العمل، فقد وجدت الدراسات أن الأمريكيين اللاتينيين ينظرون إلى العلاقات الاجتماعية الحميمة باعتبارها الأساس في تحقيق النجاح، بينما يرى الأمريكيون أن التوجه نحو المهام وتقليل الروابط الاجتماعية هو العامل الأكثر أهمية لضمان فعالية الفريق (Gelfand, M.J, et al, 2007, p. 496).

وتبرز هنا إحدى القضايا الجوهرية التي تواجه القادة والمديرين في المنظمات متعددة الجنسيات، وهي تشكيل فرق عمل متعددة الثقافات. فرغم ما تؤكد الأدبيات من أن التنوع الثقافي داخل الفرق قد يعزز الإبداع والابتكار، إلا أن التمرکز الثقافي والصراعات سواء كانت عاطفية أو مرتبطة بالمهام، قد تقلل من هذه الفاعلية، بل وتؤدي أحيانًا إلى نتائج عكسية. لذلك، يشير الخبراء إلى أن تحقيق التجانس بين أعضاء الفريق يتطلب وقتًا وجهدًا، وعلى القادة والمشرفين أن يولوا اهتمامًا خاصًا بالفروق الثقافية فيما يتعلق بالأهداف، وأنماط المكافأة، وطرق التفاعل داخل الفريق. (Gelfand, M.J, et al, 2007, pp. 497–498).

5-7 الفروق الثقافية في الثقافة التنظيمية

تُعدّ الثقافة التنظيمية من الموضوعات الجوهرية في الدراسات العبر ثقافية في السلوك التنظيمي، حيث تختلف المنظمات في ثقافتها باختلاف البلد الذي تعمل فيه أو النسق الثقافي السائد بشكل عام، لا سيما في حالة المنظمات متعددة الجنسيات والعابرة للقارات. وقد أوضحت دراسة (Hashimoto & Reina, 2010) أن هناك فروقًا واضحة بين الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمريكية ونظيراتها اليابانية، تظهر في عدة أبعاد أساسية. (Gelfand, M.J, et al, 2007, pp. 497)

فعلى مستوى اتخاذ القرار، نجد أن المنظمات الأمريكية تميل إلى السرعة عبر تفويض النواب والمساعدين بهذه المهمة، بينما تستغرق المنظمات اليابانية وقتًا أطول في اتخاذ القرارات من خلال اتباع التسلسل الهرمي والإجراءات الرسمية. أما فيما يتعلق بالوصول إلى الأهداف، فإن الأمريكيين يركزون على النتيجة النهائية دون إيلاء اهتمام كبير للإجراءات، في حين يولي اليابانيون اهتمامًا بالغًا بالتخطيط والتنظيم لعملية تحقيق الهدف. (Gelfand, M.J, et al ,2007, pp. 499)

وفيما يتعلق بالمخاطرة في الأعمال والاستثمار، تُظهر الثقافة الأمريكية نزعة أكبر نحو قبول المخاطرة والسعي وراء التحديات حتى وإن بلغت احتمالية النجاح 50%، على عكس الثقافة اليابانية التي تميل إلى الحذر الشديد ودراسة الفرص بدقة عالية حتى في حال وجود ضمانات شبه كاملة للنجاح. (Gelfand, M.J, et al, 2007, pp. 497–498)

أما بخصوص التجانس والتفاعل داخل العمل، فإن المنظمات الأمريكية بحكم تنوعها الثقافي الكبير تعتمد على مشاركة جنسيات متعددة وتشجع التفاعل اللفظي المباشر بين الأفراد. في المقابل، تهيمن على المنظمات اليابانية درجة عالية من التجانس الثقافي، ويظهر التفاعل بين الأفراد بطرق ضمنية أحيانًا، مثل الاعتماد على الإيماءات بدلًا من التواصل اللفظي (Gelfand, M.J, et al, 2007, pp. 497–498).

6-7 الفروق الثقافية في أساليب القيادة

تُعَدُّ القيادة من أبرز الموضوعات التي تناولتها الدراسات العبر ثقافية في السلوك التنظيمي، حيث أظهرت نتائج مشروع GLOBE (House et al., 2004) أن أساليب القيادة تختلف بشكل واضح باختلاف الأنساق الثقافية والقيم المرتبطة بها. فقد بين المشروع أن الدول الأنجلوساكسونية تميل إلى تفضيل القيادة الكاريزمية (التي تقوم على الرؤية الاستراتيجية، القرارات الحاسمة، والشغف بالعمل) والقيادة التشاركية (المبنية على مشاركة القرارات وتمكين الموظفين).

أما في دول جنوب آسيا، فقد اتضح أن الأسلوب الأكثر انتشارًا والأكثر تفضيلًا يتمثل في القيادة الموجهة نحو الفريق (التشاركية، الدبلوماسية، وتعزيز الولاء والفخر)، إلى جانب القيادة الإنسانية (التي تقوم على الدعم والمساندة). في المقابل، أظهرت الدول الكونفوشيوسية ميلًا أكبر إلى أسلوب القيادة الدفاعية النفسية (التركيز على قيم الأمان والاستقرار)، مع استمرار تفضيل القيادة الموجهة نحو الفريق (House, et al., 2004, pp. 15–18).

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية ونتائج الدراسة

- تمهيد
- منهج الدراسة.
- محددات العينة.
- حدود الدراسة.
- خطوات جمع البيانات.
- معايير الدراسة.
- أداة الدراسة.
- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.
- التحليل الوصفي لبيانات الدراسة.
- أساليب التحليل الإحصائي.
- عرض نتائج الدراسة.

تمهيد

يتناول هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة من خلال عرض الإجراءات المنهجية المتبعة، بما يشمل منهج الدراسة، وأدوات جمع البيانات، وطبيعة مجتمع الدراسة والعينة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل. كما يعرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بدور القيادة الإدارية في تعزيز الأداء الوظيفي في ظل التنوع الثقافي داخل بيئات العمل. ويهدف الفصل إلى تقديم تصور دقيق لواقع القيادة في المؤسسات متعددة الثقافات، بما يمهد للفصل اللاحق الذي يناقش النتائج ويقدم التوصيات العلمية والعملية.

الإجراءات المنهجية للدراسة

1. منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة هذه الدراسة، حيث يهدف إلى وصف الظاهرة قيد البحث كما هي في الواقع وتحليلها من خلال البيانات الميدانية. وقد تم تطبيق هذا المنهج عبر تصميم استبانة إلكترونية لقياس العلاقة بين القيادة الإدارية، والتنوع الثقافي، والأداء الوظيفي في بيئات العمل بمدينة الرياض. كما اعتمد التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة باستخدام برنامج (SPSS).

2. محددات العينة

تم تحديد حجم العينة في هذه الدراسة بناءً على مجموعة من الاعتبارات المنهجية، أهمها:

- اتساع مجتمع الدراسة وصعوبة حصر جميع أفراد من موظفي القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض.
- الاعتماد على أداة إلكترونية في جمع البيانات تعتمد على الاستجابة الطوعية للمشاركين.
- اختيار العينة بأسلوب قصدي وفق معايير محددة تضمن انطباق خصائص مجتمع الدراسة على أفراد العينة.
- محدودية الإطار الزمني المتاح لجمع البيانات والتحقق من صحة الاستجابات.
- التجانس النسبي بين خصائص العاملين في القطاعات المستهدفة مما يجعل حجم العينة (56) كافيًا لتحقيق أغراض الدراسة الإحصائية والاستدلالية.

وبناءً على ذلك، يُعد حجم العينة المستخدم ملائماً لطبيعة الدراسة التحليلية والتطبيقية.

3. حدود الدراسة

التزمت الباحثة بالحدود التي تم تحديدها في الفصل الأول، وتم تطبيقها فعلياً على النحو الآتي:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصر التحليل على دراسة أثر القيادة الإدارية في تعزيز الأداء الوظيفي ضمن بيئات العمل المتنوعة ثقافياً، وذلك من خلال قياس العلاقة بين القيادة الإدارية، والتنوع الثقافي، والأداء الوظيفي.
- **الحدود المكانية:** تم تنفيذ الدراسة ميدانياً على موظفي القطاعين الحكومي والخاص في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمانية:** تم جمع البيانات خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1447هـ / 2025م، وهي الفترة التي أُجري خلالها التحليل الإحصائي وتفسير النتائج.

4. خطوات جمع البيانات

تم جمع البيانات الميدانية لهذه الدراسة من خلال الخطوات الآتية:

- **إعداد الأداة:** تم تصميم الاستبانة الإلكترونية بالاعتماد على الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة بمجالات القيادة الإدارية، والتنوع الثقافي، والأداء الوظيفي.
- **التعديل والإخراج النهائي:** أُدخلت التعديلات المقترحة بعد المراجعة لضمان دقة العبارات وملاءمتها لأهداف الدراسة.
- **نشر الأداة إلكترونياً:** تم نشر الاستبانة بصيغتها النهائية إلكترونياً عبر نموذج (Google Forms) وتوزيع الرابط على موظفي القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض من خلال البريد الإلكتروني ومجموعات التواصل المهني.
- **جمع الاستجابات:** تم استقبال الاستجابات خلال فترة زمنية امتدت من (مثلاً: أغسطس إلى أكتوبر 2025)
- **إدخال البيانات وتحليلها:** بعد اكتمال جمع البيانات، تم ترميز الإجابات وإدخالها في برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وبرنامج (Excel)، حيث أُجري التحليل النوعي والوصفي والاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة والتحقق من صدق النموذج الإحصائي المستخدم.

5. معايير الدراسة

5-1 التكافؤ في المتغيرات الديموغرافية

نظرًا لأهمية الخصائص الديموغرافية للمشاركين في الدراسة، فقد تم اختبار مدى تكافؤ العينة في متغيرات الجنس، الجنسية، العمر، وجهة العمل (حكومي/خاص)، وذلك لضمان تجانس العينة وأن الفروق في النتائج لا تُعزى لهذه الخصائص. ولأجل ذلك تم استخدام اختبار كاي² (Chi-square) للمتغيرات الفئوية (الجنس، الجنسية، وجهة العمل)، واختبار Levene's Test للمتغير الكمي (العمر). وقد بلغ عدد الحالات الصالحة للتحليل (56 حالة) دون وجود بيانات مفقودة.

5-2 التكافؤ بين متغيري الجنس وجهة العمل.

للتحقق من مدى تكافؤ توزيع أفراد العينة في متغيري الجنس وجهة العمل (حكومي/خاص)، تم استخدام اختبار كاي² (Chi-Square) من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS. وقد بلغ عدد الحالات الصالحة للتحليل (56 حالة) دون وجود بيانات مفقودة، كما يوضح الجدول التالي:

الجدول (1): توزيع العينة بين الجنسين حسب جهة العمل

الجنس	جهة العمل		المجموع
	قطاع حكومي	قطاع خاص	
ذكر	7	13	20
أنثى	22	14	36
المجموع	29	27	56

يوضح الجدول (1) التوزيع المتقاطع بين الجنس وجهة العمل، حيث بلغ عدد الذكور في القطاع الحكومي (7) وفي القطاع الخاص (13)، بينما بلغ عدد الإناث في القطاع الحكومي (22) وفي القطاع الخاص (14)، بإجمالي (56) مشاركًا.

للتأكد من مدى تكافؤ العينة ديموغرافيًا بين الجنسين من حيث جهة العمل، تم تطبيق اختبار كاي² (Chi-Square)، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (2): اختبار كا² (Chi-Square) للتكافؤ بين الجنس وجهة العمل

القيمة (Value)	درجة الحرية (df)	مستوى الدلالة (.Sig)
3.511	1	0.061

أظهرت نتائج الجدول (2) أن قيمة اختبار بيرسون بلغت ($\chi^2 = 3.511$) بدرجة حرية واحدة (df = 1) وقيمة احتمالية ($P = 0.061$) وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في جهة العمل، وبذلك تعد العينة متكافئة ديموغرافياً في هذا المتغير.

3-5 التكافؤ بين متغيري الجنسية وجهة العمل.

للتحقق من مدى تكافؤ توزيع أفراد العينة في متغيري الجنسية وجهة العمل (حكومي/خاص)، تم استخدام اختبار كا² (Chi-Square) من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS. وقد بلغ عدد الحالات الصالحة للتحليل (56 حالة) دون وجود بيانات مفقودة، كما يوضح الجدول التالي:

الجدول (3): اختبار كا² (Chi-Square) للتكافؤ بين الجنسية وجهة العمل

القيمة (Value)	درجة الحرية (df)	مستوى الدلالة (.Sig)
3.511	1	0.061

أظهرت نتائج الجدول (3) أن قيمة اختبار بيرسون بلغت ($\chi^2 = 2.228$) بدرجة حرية واحدة (df = 1) وقيمة احتمالية ($P = 0.136$) وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين من حيث الجنسية في جهة العمل. وبذلك تُعد العينة متكافئة ديموغرافياً في متغيري الجنسية وجهة العمل.

4-5 التكافؤ بين متغيري العمر والجنس.

نظراً لأن اختبار Levene's Test for Equality of Variances يُستخدم للتحقق من مدى تجانس تباين المتغيرات الكمية بين مجموعتين أو أكثر، فقد تم تطبيقه على متغير العمر بحسب الجنس (ذكر/أنثى)، للتحقق من مدى تجانس المشاركين في هذا المتغير الديموغرافي. كما في الجدول التالي:

الجدول (4) الإحصاءات الوصفية للعمر حسب الجنس

القيمة (Value)	درجة الحرية (df)	مستوى الدلالة (Sig.)
0.486	1	0.629

يوضح الجدول (4) نتائج اختبار Levene للتحقق من مدى تجانس تباين متغير العمر بين الجنسين. حيث بلغت قيمة ($F = 0.486$) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.629$)، وهي قيمة أكبر من (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التباين بين المجموعتين. وبناءً على ذلك، فإن العينة تُعد متجانسة ديموغرافياً في متغير العمر، ويُمكن اعتماد فرضية تساوي التباين في التحليلات اللاحقة.

وبناءً على نتائج اختبارات كاي² (Chi-Square) وليفين (Levene's Test)، يتضح أن جميع المتغيرات الديموغرافية (الجنس، الجنسية، وجهة العمل، العمر) قد حققت شرط التكافؤ والتجانس الإحصائي، الأمر الذي يعزز من صلاحية العينة وموثوقية النتائج اللاحقة للدراسة.

5-5 التكافؤ في تمثيل العينة

نظراً لأن هذه الدراسة تتناول القيادة الإدارية ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي ضمن بيئات العمل ذات التنوع الثقافي، فقد تم الحرص على أن تمثل العينة الواقع الفعلي لمجتمع الدراسة في مدينة الرياض تمثيلاً متوازناً وشاملاً. شملت العينة مشاركين من القطاعين الحكومي والخاص، وتضم موظفين من جنسيات وخلفيات ثقافية متعددة يعملون في بيئة واحدة، وهو ما يعكس طبيعة بيئات العمل في المملكة العربية السعودية التي تتسم بالتنوع الثقافي داخل المنظمات.

ويهدف هذا التوزيع إلى ضمان أن النتائج تعبر عن العلاقات الحقيقية بين أساليب القيادة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي في ظل بيئة عمل متنوعة فيها القيم والثقافات والخبرات. وبذلك يمكن القول إن عينة الدراسة تمثل بدرجة كافية مجتمع الموظفين العاملين في بيئات العمل المتنوعة بمدينة الرياض، مما يعزز صدق تمثيل العينة ويسهم في تحقيق الحياد والموضوعية في النتائج.

6. أداة الدراسة

تم تصميم أداة الدراسة باستخدام نموذج Google Forms، نظراً لما يوفره من مرونة وسهولة في الإعداد والتوزيع الإلكتروني ودقة في جمع البيانات. وقد تم جعل جميع فقرات الاستبانة إلزامية لضمان اكتمال الإجابات، باستثناء الأسئلة المفتوحة التي تُركت اختيارية لإتاحة المجال أمام المشاركين للتعبير بحرية عن آرائهم.

كما تم توزيع رابط الاستبانة إلكترونياً على أفراد العينة من العاملين في القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض، عبر البريد الإلكتروني ومجموعات العمل الرسمية ووسائل التواصل الاجتماعي المهنية. وساعد هذا الإجراء على الوصول إلى عينة متنوعة ثقافياً وتنظيمياً وتقليل نسبة البيانات المفقودة، بما يعزز من موثوقية النتائج ودقتها الإحصائية.

تتمثل أداة الدراسة وما تحويه من محاور أساسية في العناصر التالي:

1-6 البيانات الشخصية

احتوت البيانات الشخصية على أربع خصائص تمثلت في:

- **الجنسية:** وهي وحدة المقارنة المعتمدة في الدراسة.
- **الجنس:** وهي خاصية مهمة جداً فيما يتعلق ببعض الأبعاد في التنوع الثقافي.
- **السن:** يعتبر السن إحدى مؤشرات الثقافة في ما يتعلق بطبيعة الوظيفة ومكانتها وكذا الاحترام الموجه للفئة الأكبر سن لذلك اعتمدنا على هذا المؤشر في الخصائص الشخصية للأفراد العينة. وكانت البدائل كالتالي: (من 18 - 32 سنة، من 33 - 47 سنة، من 48 سنة فأكثر)
- **طبيعة الوظيفة:** ذلك لمعرفة المستوى الوظيفي وجهة العمل التي يعمل بها الموظف.

2-6 المحور الأول: القيادة الإدارية

بعد الاطلاع على الدراسات النظرية فيما يتعلق بالقيادة الإدارية قامت الباحثة بتصميم أبعاد هذا المحور بالاعتماد (29) عبارة مقسمة على (5) أبعاد رئيسية، كل بعد منها مقسم إلى عدة أبعاد فرعية أخرى، كما في الجدول التالي:

الجدول (5): العبارات التي تقيس كل بعد في محور القيادة الإدارية

الأبعاد الرئيسية	الأبعاد الفرعية	العبارات
قيم إدارة الإدارة	قيم القوة	3 , 2 , 1
	قيم الصفوة	6 , 5 , 4
	قيم المكافأة	9 , 8 , 7
قيم إدارة المهمة	قيم الفاعلية	12 , 11 , 10
	قيم الكفاءة	15 , 14 , 13
	قيم الاقتصاد	18 , 17 , 16
إدارة العلاقات	قيم العدل	21 , 20 , 19
	قيم العمل الجماعي	23 , 22
	قيم النظام والقانون	25 , 24
إدارة البيئة	قيم الدفاع	27 , 26
	قيم التنافس	29 , 28

3-6 المحور الثاني: التنوع الثقافي

بعد الاطلاع على الإطار النظري فيما يتعلق بالتنوع الثقافي قامت الباحثة بإعداد عبارات محور التنوع الثقافي، بحيث يحتوي على (15) عبارة تتضمن (5) أبعاد كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (6) العبارات التي تقيس كل بعد في محور التنوع الثقافي

البعد	العبارات
بعد مسافة السلطة (PD)	3 , 2 , 1
بعد تجنب المجهول (UA)	6 , 5 , 4
بعد الذكورية (MAS)	9 , 8 , 7
بعد الجماعية (Coll)	12 , 11 , 10
بعد التوجه نحو المستقبل (LTO)	15 , 14 , 13

6-4 المحور الثالث: الأداء الوظيفي

بعد الاطلاع على الإطار النظري لمفهوم الأداء الوظيفي، قامت الباحثة بإعداد عبارات محور الأداء الوظيفي التي بلغ عددها (10) عبارات، بحيث تغطي مجموعة من الجوانب الأساسية للأداء مثل الكفاءة، والانضباط، والتحسين المستمر، وتحمل المسؤولية، وروح المبادرة، والتعاون، والالتزام التنظيمي، والمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة، إضافة إلى الرضا الوظيفي والاندماج في بيئة العمل.

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي في تصحيح نتائج أداة الدراسة، حيث تضمنت الأداة عبارات إيجابية جميعها تسير في اتجاه واحد. وتم تصحيحها وفق الطريقة الآتية:

الجدول (7) درجة البدائل في طريقة التصحيح

البدائل	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

ولغرض تفسير نتائج المتوسطات الحسابية وتحديد مستوى اتجاه استجابات المشاركين نحو محاور الدراسة، تم تصنيفها إلى ثلاث مستويات رئيسية (منخفض، متوسط، مرتفع) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (8) مستويات تفسير المتوسطات الحسابية والوزن النسبي لعبارات الاستبانة

المستوى	المدى الحاسبي الوزن النسبي
منخفض	1.00 – 2.33
متوسط	2.34 – 3.67
مرتفع	3.68 – 5.00

6-5 الأسئلة المفتوحة

بالإضافة إلى فقرات الاستبانة المغلقة التي اعتمدت مقياس ليكرت الخماسي، تضمنت أداة الدراسة ثلاثة أسئلة مفتوحة أتيح للمشاركين الإجابة عنها بحرية، بهدف الحصول على بيانات نوعية تعكس آرائهم وتصوراتهم حول موضوع الدراسة بصورة أكثر عمقاً. هدفت هذه الأسئلة إلى استكشاف:

- أبرز التحديات التي تواجه القادة الإداريين في التعامل مع التنوع الثقافي في بيئة العمل.

- آراء المشاركين حول مدى إسهام التنوع الثقافي في تحسين بيئة العمل أو تعقيدها.
- تحديد السلوك القيادي الأكثر تأثيراً في رفع الأداء الوظيفي من وجهة نظرهم.

تم تصميم هذه الأسئلة بناءً على الإطارين النظري والميداني للدراسة، لتسهم في إثراء النتائج الكمية وتحقيق تكامل بين المنهجين الكمي والنوعي. وسيتم معالجة إجابات هذه الأسئلة في هذا الفصل ضمن نتائج الدراسة الميدانية، بينما سيتم مناقشة دلالاتها وتفسيرها في الفصل الخامس.

ولغرض التعرف على مدى تفاعل المشاركين مع الأسئلة المفتوحة، قامت الباحثة بحساب عدد الاستجابات ونسبتها من إجمالي العينة كما يوضحه الجدول (9):

الجدول (9): نسب استجابات المشاركين على الأسئلة المفتوحة

السؤال	عدد الاستجابات	نسبة الاستجابة
ما أبرز التحديات التي تواجه القادة الإداريين في التعامل مع التنوع الثقافي؟	10	17.9%
هل ترى أن التنوع الثقافي يسهم في تحسين بيئة العمل أم يزيد من تعقيدها؟	13	23.21%
برأيك، ما السلوك القيادي الأكثر تأثيراً في رفع الأداء الوظيفي؟	9	16.07%

يُظهر الجدول (9) تفاوتاً في تجاوب المشاركين مع الأسئلة المفتوحة؛ حيث بلغت أعلى نسبة استجابة لسؤال أثر التنوع الثقافي في بيئة العمل (23.2%)، تلاه سؤال التحديات التي تواجه القادة الإداريين (17.9%)، ثم السلوك القيادي الأكثر تأثيراً في رفع الأداء الوظيفي (16.1%). وبلغ متوسط نسبة الاستجابة العامة (19.1%)، وهو مستوى مقبول في الدراسات التي تتضمن أسئلة مفتوحة نظراً لطبيعتها التحليلية. وتُعد هذه الإجابات النوعية مصدراً مهماً لفهم أعمق لآراء المشاركين، وسيتم تحليلها في هذا الفصل ومناقشتها في الفصل الخامس.

7. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

7-1 صدق الأداة

7-1-1 الصدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity)

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، استخدم معامل الارتباط المصحح (Corrected Item–Total Correlation) بدلاً من معامل بيرسون التقليدي، وذلك لأن هذا الإجراء يتيح حساب

درجة ارتباط كل فقرة بالمجموع الكلي للمحور بعد حذف الفقرة نفسها من المجموع، مما يوفر تقديرًا دقيقًا وغير متحيز لمستوى الاتساق الداخلي، وتتمثل نتائج صدق الاتساق الداخلي لاستبانة الدراسة كما يلي:

الجدول (10): صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور القيادة الإدارية

البعد الرئيسي	الأبعاد الفرعية	م	العبارة	معامل الارتباط	
إدارة الإدارة	القوة	1	القادة الإداريون قادرون على التأثير في الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة	0.439	
		2	يمارس القائد سلطته بطريقة تُبرز حسّ المسؤولية وتحافظ على الانضباط في بيئة العمل	0.513	
		3	يتحمّل القائد مسؤولية تصحيح أخطاء الموظفين بأسلوب يوازن بين الحزم والعدالة	0.569	
	الصفوة	4	تمنح القيادة فرص التقدير والمكافآت بناءً على الكفاءة والجهد الفعلي للموظفين	0.673	
		5	تُراعى معايير التخصص والخبرة عند اختيار الموظفين الجدد للمناصب الإدارية والفنية	0.494	
		6	تبدل القيادة جهودًا منتظمة لتطوير كفاءة القيادات والكوادر الإدارية بالمؤسسة	0.708	
		المكافأة	7	تحرص القيادة الإدارية على ترقية الموظفين بناءً على أدائهم وإنجازاتهم الفعلية.	0.710
			8	تُوفّر المؤسسة نظام مكافآت عادل يشجع الموظفين على الإبداع والمبادرة	0.677
			9	الأداء المتميز يُعد معيارًا أساسيًا لدى القيادة عند تقييم ومكافأة الموظفين.	0.662
إدارة المهمة	الفاعلية	10	تسهم القيادة الإدارية في اتخاذ قرارات مؤسسية فعّالة تسهم في نجاح المنظمة	0.788	
		11	يتلقى القادة تدريبًا منتظمًا يعزّز قدراتهم في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة	0.740	
		12	تعمل القيادة على توجيه المؤسسة لتحقيق أهدافها المخططة بكفاءة عالية	0.775	
	الكفاءة	13	تتسم القيادة بتوزيع واضح للأدوار والمسؤوليات بما يضمن حسن الأداء	0.862	
		14	تحفز القيادة الموظفين على إنجاز الأعمال ضمن المهل الزمنية المحددة	0.686	

0.696	تلتزم القيادة الإدارية بضمان جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين	15		
0.680	تحرص القيادة على توفير الدعم المالي والموارد اللازمة لضمان استمرارية العمل	16	الاقتصاد	
0.555	تُدار الموارد المالية في المؤسسة بكفاءة تحقق الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة.	17		
0.634	تتابع القيادة عملية الإنفاق المالي الداخلي لضمان العدالة والشفافية في الصرف	18		
0.768	تتيح القيادة الإدارية فرصاً عادلة للموظفين لعرض شكاواهم ومقترحاتهم	19	العدل	إدارة العلاقات
0.764	تُوزع الحقوق والمسؤوليات داخل المؤسسة وفق مبدأ المساواة والإنصاف	20		
0.651	تلتزم القيادة بعدم التمييز بين الموظفين على أساس الجنس أو الأصل أو الثقافة.	21		
0.723	تشجع القيادة روح العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين لتحقيق الأهداف المشتركة.	22	العمل الجماعي	
0.733	تحرص القيادة على دعم فرق العمل وتمكينها من أداء مهامها بفعالية	23		
0.758	تلتزم القيادة بتطبيق الأنظمة والقوانين الإدارية بما يضمن الانضباط التنظيمي	24	النظام والقانون	
0.772	تساهم القوانين الداخلية التي تضعها القيادة في تسهيل سير العمل وتعزيز العدالة المؤسسية.	25		
0.669	تدافع القيادة الإدارية بقوة عن مصالح المؤسسة وحقوق موظفيها.	26	الدفاع	إدارة البيئة
0.758	تعمل القيادة على دراسة المخاطر والتحديات الخارجية لتفادي آثارها السلبية	27		
0.697	تشجع القيادة قيم المنافسة الإيجابية بين الموظفين بما يعزز الأداء المؤسسي	28	التنافس	
0.564	تهتم القيادة بالتنافس مع المؤسسات الأخرى من خلال تطوير جودة الخدمات المقدمة.	29		

يتضح من الجدول (10) أن قيم معامل الارتباط المصحح بين فقرات محور القيادة الإدارية والمجموع الكلي تراوحت بين (0.439) و(0.862)، وجميعها موجبة وتغوق الحد الأدنى المقبول (0.30)، مما يدل على اتساق الفقرات وارتباطها بالمفهوم العام للقيادة الإدارية. وتشير هذه النتائج إلى تمتع المحور بدرجة مرتفعة من الصدق الداخلي وصلاحيته للتطبيق الميداني.

الجدول (11): صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور التنوع الثقافي

الأبعاد	م	العبارة	معامل الارتباط
بعد السلطة	1	يقبل الموظفون الاختلاف في مراكز السلطة داخل المؤسسة.	0.509
	2	يحترم الموظفون التسلسل الهرمي في بيئة العمل.	0.668
	3	تُمارس السلطة في المؤسسة بعدالة ودون تمييز بين الموظفين	0.808
بعد تجنب المجهول	4	يحرص الموظفون على التقيد بالقواعد والإجراءات لتجنب الغموض.	0.376
	5	يفضل الموظفون وجود تعليمات واضحة ومحددة عند أداء العمل	0.344
	6	يتقبل العاملون من ثقافات مختلفة القواعد التنظيمية المشتركة	0.571
بعد الذكورية	7	تُظهر ثقافة المؤسسة تشجيعًا للقيم الذكورية مثل الطموح والإنجاز	0.584
	8	تُعطي المؤسسة أهمية للعلاقات الإنسانية والتعاون داخل بيئة العمل	0.696
	9	تشجع المؤسسة قيم التفاهم والاحترام المتبادل بين الموظفين	0.592
بعد الجماعية	10	يميل الأفراد إلى المنافسة والإنجاز الفردي أكثر من التعاون الجماعي	0.492
	11	يفضل الموظفون العمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة	0.710
	12	يتعاون الموظفون من خلفيات مختلفة لتحقيق أهداف العمل المشتركة	0.753
بعد التوجه نحو المستقبل	13	يفضل الموظفون التخطيط طويل الأمد لتحقيق الاستقرار في العمل	0.719
	14	يميل الأفراد إلى التركيز على النتائج الفورية بدلاً من الأهداف البعيدة المدى	0.742
	15	يميل الأفراد إلى التركيز على النتائج الفورية بدلاً من الأهداف البعيدة المدى	0.599

يُلاحظ من الجدول (11) أن قيم معامل الارتباط المصحح بين فقرات محور التنوع الثقافي والمجموع الكلي للمحور تراوحت بين (0.344) و(0.808)، وهي جميعها موجبة وأعلى من الحد الأدنى المقبول إحصائيًا وهو (0.30). وتشير هذه النتائج إلى أن جميع الفقرات ترتبط بدرجة دالة بالمفهوم الكلي للتنوع الثقافي الذي يقيسه المحور، مما يعكس اتساقًا داخليًا جيدًا بين الفقرات. وبناءً على ذلك، يتمتع محور التنوع الثقافي بدرجة مرتفعة من الصدق الداخلي، وأن فقراته متجانسة في قياس البعد ذاته بشكل متسق ومترابط.

الجدول (12): صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور الأداء الوظيفي

م	العبارة	معامل الارتباط
1	أنجز المهام المطلوبة مني بكفاءة وجودة عالية.	0.707
2	ألتزم بمواعيد إنجاز الأعمال المحددة دون تأخير.	0.745
3	أحرص على تطبيق توجيهات الإدارة أثناء أداء عملي.	0.659
4	أسعى إلى تحسين مستوى أدائي المهني باستمرار.	0.617
5	أتحمل مسؤولية نتائج عملي وأسعى لتصحيح الأخطاء.	0.725
6	أظهر روح المبادرة في اقتراح الحلول وتحسين طرق العمل.	0.712
7	أتعامل مع الزملاء من خلفيات ثقافية مختلفة بروح تعاون واحترام.	0.755
8	أظهر انضباطاً وحرصاً على الالتزام بقواعد المؤسسة وأنظمتها.	0.812
9	أساهم بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة العامة.	0.621
10	أشعر بالرضا عن أدائي ودوري داخل بيئة العمل.	0.707

يُلاحظ من خلال الجدول (12) أن قيم معامل الارتباط المصحح لفقرات محور الأداء الوظيفي تراوحت بين (0.617) و (0.812)، وجميعها موجبة وأعلى من الحد الأدنى المقبول (0.30)، مما يدل على اتساق داخلي مرتفع بين الفقرات وصدق بنائي جيد للمحور في قياس متغير الأداء الوظيفي.

2-1-7 صدق البناء الداخلي (Construct Validity)

للتحقق من صدق البناء الداخلي لأداة الدراسة، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين المحاور الرئيسية الثلاثة لأداة الدراسة، لتأكد من أن المحاور ترتبط ببعضها بشكل منطقي ومتسق، بما يعكس صدق الأداة في قياس المفهوم المراد دراسته. كما يوضح الجدول التالي:

الجدول (13): معاملات الارتباط بيرسون بين محاور أداة الدراسة

المحاور	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (sig)
القيادة الإدارية X التنوع الثقافي	0.644	0.001
القيادة الإدارية X الأداء الوظيفي	0.299	0.025
التنوع الثقافي X الأداء الوظيفي	0.393	0.003

يتضح من الجدول (13) أن معاملات الارتباط تراوحت بين (0.299) و (0.644)، وهي جميعها موجبة ودالة إحصائيًا عند مستويات معنوية تتراوح بين ($\alpha = 0.001$) و ($\alpha = 0.05$). وتُشير هذه

النتائج إلى وجود علاقات ارتباطية دالة بين المحاور الرئيسية للدراسة، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة مرتفعة من صدق البناء الداخلي واتساقها في قياس المفاهيم المستهدفة.

2-7 اختبار الثبات (Cronbach's Alpha)

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات كل محور من محاور الدراسة، إضافة إلى الثبات الكلي للأداة. وتُعد القيمة (0.70) فأكثر مؤشرًا على مستوى ثبات مقبول، بينما تشير القيم الأعلى من (0.90) إلى ثبات مرتفع جدًا. والجدول التالي تبين ذلك:

الجدول (14): قيمة ثبات محور القيادة الإدارية باستخدام كرونباخ ألفا

عدد البنود	قيمة كرونباخ ألفا
29	0.963

يوضح الجدول (14) أن قيمة معامل كرونباخ ألفا لمحور القيادة الإدارية بلغت (0.963)، وهي قيمة مرتفعة جدًا تفوق الحد المقبول إحصائيًا (0.70)، وتشير إلى درجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات بين فقرات هذا المحور وعددها (29) فقرة. وبذلك يمكن القول إن فقرات محور القيادة الإدارية تتميز بدرجة عالية من التجانس، وأن هذا المحور يتمتع بثبات قوي يجعله صالحًا للاستخدام في التحليل الإحصائي الميداني.

الجدول (15): قيمة ثبات محور التنوع الثقافي باستخدام كرونباخ ألفا

عدد البنود	قيمة كرونباخ ألفا
15	0.912

يوضح الجدول (15) أن قيمة معامل كرونباخ ألفا لمحور التنوع الثقافي بلغت (0.912)، وهي قيمة مرتفعة تفوق الحد المقبول (0.70)، مما يدل على درجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي بين فقرات المحور، ويؤكد صلاحيته للتحليل الإحصائي الميداني.

الجدول (16): قيمة ثبات محور الأداء الوظيفي باستخدام كرونباخ ألفا

عدد البنود	قيمة كرونباخ ألفا
10	0.919

يوضح الجدول (16) أن قيمة معامل كرونباخ ألفا لمحور الأداء الوظيفي بلغت (0.919)، وهي قيمة مرتفعة تفوق الحد المقبول (0.70)، مما يشير إلى ثبات قوي واتساق داخلي عالٍ بين فقرات المحور، ويؤكد صلاحيته للاستخدام في التحليل الإحصائي الميداني.

8. التحليل الوصفي لبيانات الدراسة

1-8 الخصائص الديموغرافية (الشخصية) لعينة الدراسة

تم استخلاص خصائص العينة من الجزء الأول من استبانة الدراسة، الذي اشتمل على أسئلة تتعلق بالمتغيرات الديموغرافية للمشاركين، وهي: الجنسية، والجنس، والعمر، وجهة العمل (القطاع الحكومي أو الخاص).

وتهدف هذه الخصائص إلى وصف طبيعة عينة الدراسة والتعرف على تنوعها، لما لذلك من أهمية في فهم السياق الذي تم فيه تطبيق الدراسة. ويُعد التنوع في الجنسية مؤشراً مهماً في ضوء موضوع الدراسة المتعلق بالتنوع الثقافي داخل بيئات العمل، كما أن متغير الجنس قد يعكس اختلافات محتملة في أنماط القيادة أو الاستجابة لها.

أما متغير العمر، فهو يُبرز تباين الفئات العمرية وتوزيعها داخل بيئة العمل، مما قد يؤثر في التوجهات الإدارية والسلوكية. بينما يمثل متغير جهة العمل (حكومي / خاص) بعداً تنظيمياً يساعد على تفسير الفروق في الممارسات الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي بين القطاعات المختلفة.

ومن ثم، فإن تحليل هذه الخصائص يُسهم في تفسير نتائج الدراسة وربطها بطبيعة بيئة العمل التي تنتمي إليها العينة المدروسة. وتوضح هذه الخصائص في الجدول التالي:

الجدول (17) يوضح الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

الخصائص	البدائل	التكرار	النسبة المئوية
الجنسية	سعودي	54	96.4%
	غير سعودي	2	3.6%
الجنس	ذكر	20	35.7%
	أنثى	36	64.3%
العمر	من 18 - 32 سنة	27	48.2%
	من 33 - 47 سنة	24	42.9%

من 48 سنة فأكثر	5	8.9%
قطاع حكومي	29	51.8%
قطاع خاص	27	48.2%
جهة العمل		

يتضح من الجدول (17) أن أغلب أفراد العينة سعوديون بنسبة (96.4%)، كما أن الإناث شكّلن النسبة الأعلى (64.3%) مقارنة بالذكور (35.7%). أما من حيث الفئة العمرية، فقد تبين أن غالبية المشاركين تتراوح أعمارهم بين 18 و32 سنة بنسبة (48.2%)، يليهم من هم في فئة 33 إلى 47 سنة بنسبة (42.9%)، في حين بلغت نسبة من هم 48 سنة فأكثر (8.9%). وبالنسبة لجهة العمل، فإن المشاركين من القطاع الحكومي شكّلوا (51.8%) من العينة، مقابل (48.2%) من القطاع الخاص.

تشير هذه النتائج إلى أن العينة يغلب عليها الطابع المحلي، مع تمثيل متوازن من الجنسين وقطاعي العمل، مما يعزز صدق النتائج وقابليتها للتعميم على بيئات العمل الحكومية والخاصة في مدينة الرياض.

8-2 التحليل الوصفي لبيانات الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى عرض الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة الرئيسية المتمثلة في (القيادة الإدارية، التنوع الثقافي، والأداء الوظيفي)، وذلك من خلال تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والحدود الدنيا والعليا لاستجابات أفراد العينة. كما يوضح الجدول التالي:

الجدول (18): الإحصائيات الوصفية لمحاور الدراسة

المحور	الحد الأدنى	الحد الأقصى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة الإدارية	1.97	5.00	3.78	0.68
التنوع الثقافي	2.47	5.00	3.82	0.58
الأداء الوظيفي	3.30	5.00	4.44	0.51

يوضح الجدول (18) الإحصاءات الوصفية للمتغيرات الرئيسية في الدراسة، وذلك استناداً إلى استجابات عينة مكونة من (56) مفردة. يتبين أن المتوسطات الحسابية لجميع المحاور تراوحت بين (3.78) و(4.44)، وهي تقع ضمن المستوى المرتفع على مقياس ليكرت الخماسي (1-5).

وقد جاء محور القيادة الإدارية بمتوسط قدره (3.78) وانحراف معياري (0.68)، مما يدل على إدراك عالٍ لدى أفراد العينة بمستوى القيادة الإدارية داخل المؤسسة. أما محور التنوع الثقافي فقد بلغ متوسطه (3.82) بانحراف معياري (0.58)، وهو ما يشير إلى وجود تنوع ثقافي بدرجة مرتفعة نسبياً

في بيئة العمل. في حين أظهر محور الأداء الوظيفي أعلى متوسط (4.44) بانحراف معياري (0.51)، مما يعكس مستوى أداء وظيفي مرتفعًا جدًا بين أفراد العينة.

وتشير هذه النتائج بوجه عام إلى أن اتجاهات المشاركين كانت إيجابية نحو محاور الدراسة الثلاثة، حيث أبدوا توافقًا مرتفعًا مع عبارات الاستبانة، مما يدل على وجود بيئة عمل تتسم بقيادة فعالة وتنوع ثقافي إيجابي يسهم في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين.

3-8 تحليل المستويات التفسيرية لمحاور الدراسة باستخدام التوزيع التكراري والنسب المئوية.

يوضح الجدول أدناه توزيع مستويات استجابات أفراد العينة لكل محور من محاور الدراسة:

جدول (19): توزيع المستويات التفسيرية لمحاور الدراسة الرئيسية

المحور	منخفض	متوسط	مرتفع	التقدير العام
القيادة الإدارية	5.4%	25.00%	69.6%	مرتفع
التنوع الثقافي	–	37.5%	62.5%	مرتفع
الأداء الوظيفي	–	3.6%	96.4%	مرتفع جدًا

تشير نتائج الجدول (19) إلى أن جميع محاور الدراسة جاءت ضمن المستوى المرتفع، مما يعكس إدراكًا إيجابيًا لدى أفراد العينة تجاه محاور الدراسة الثلاثة. فقد حقق محور القيادة الإدارية أعلى نسبة استجابة عند المستوى المرتفع (69.6%)، مما يدل على وجود قيادة فعالة تدعم بيئة العمل. كما جاء محور التنوع الثقافي في المستوى المرتفع بنسبة (62.5%)، وهو ما يشير إلى إدراك المشاركين لأهمية التنوع في إثراء بيئة العمل وتعزيز العلاقات المهنية. أما محور الأداء الوظيفي فقد سجل أعلى نسبة إدراك على الإطلاق (96.4%)، مما يعكس مستوى أداء وظيفي مرتفعًا جدًا بين العاملين.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن بيئة العمل المدروسة تتسم بدرجة عالية من القيادة الفعالة والتنوع الثقافي الإيجابي، وهو ما يسهم بشكل واضح في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

9. أساليب التحليل الإحصائي

اعتمدت الدراسة منهجًا كميًا قائمًا على الاستبانة، وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS وضُبط مستوى الدلالة الإحصائية عند $\alpha \leq 0.05$ للحكم على دلالة النتائج. وقد شملت الإجراءات ما يأتي:

9-1 التحليل الوصفي للبيانات: استُخدمت التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية للمشاركين (الجنس، العمر، جهة العمل)، كما حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والحدود الدنيا والعليا لمحاور الدراسة الرئيسية (القيادة الإدارية، التنوع الثقافي، الأداء الوظيفي). اعتمدت الباحثة في تفسير المتوسطات الحسابية على مقياس ليكرت الخماسي، حيث قُسمت الدرجات إلى ثلاث مستويات رئيسية: من (1.00 – 2.33) منخفض، ومن (2.34 – 3.67) متوسط، ومن (3.68 – 5.00) مرتفع، وذلك لتسهيل تفسير درجة الاستجابة لكل محور من محاور الدراسة.

9-2 التحقق من صدق الاتساق الداخلي: كما تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لكل محور من خلال حساب معامل الارتباط المصحح (Corrected Item–Total Correlation) بين كل فقرة والمجموع الكلي للمحور بعد حذف الفقرة نفسها.

9-3 التحقق من صدق البناء: لقياس ترابط المحاور واتساقها المفاهيمي، حُسبت معاملات ارتباط بيرسون بين المحاور الرئيسية، وجاءت جميعها موجبة ودالة إحصائياً، بما يؤكد صدق البناء الداخلي للأداة.

9-4 التحقق من ثبات أداة القياس: حُسب معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لكل محور على حدة وللدرجة الكلية، وقد جاءت قيم ألفا ضمن المجال المرتفع جداً، بما يدل على ثبات ممتاز للأداة وصلاحياتها للتحليل الإحصائي.

9-5 اختبار الفرضيات: لاختبار الفرضية الرئيسية بأثر القيادة الإدارية والتنوع الثقافي في الأداء الوظيفي، استُخدم الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)؛ حيث مثّل الأداء الوظيفي المتغير التابع، فيما مثّل كلٌّ من القيادة الإدارية والتنوع الثقافي المتغيرات المستقلة. لاختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بكل متغير مستقل على حدة، استُخدم الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) بوضع الأداء الوظيفي متغيراً تابعاً، والمتغير المعني مستقلاً.

ولفحص افتراضات نموذج الانحدار وضمان صحة الاستدلال، جرى التأكد من استقلالية الأخطاء عبر إحصاء Durbin–Watson، بالإضافة إلى عدم وجود تعدد ترابط خطي بين المتغيرات المستقلة من خلال Tolerance وvif.

9-6 تحليل الأسئلة المفتوحة (التحليل النوعي): جُمعت إجابات المشاركين في برنامج Excel، وتم تنظيف البيانات، ثم ترميز الإجابات يدوياً لتصنيفها ضمن محاور رئيسية تعكس الاتجاهات المشتركة.

بعد ذلك، حُسبت التكرارات والنسب المئوية لكل محور لتحديد مدى انتشار كل فكرة، وقد جرى عرض النتائج في ثلاثة جداول فرعية.

عرض نتائج الدراسة

1. عرض استجابات العينة على محاور الدراسة

1-1 عرض استجابات العينة على محور القيادة الإدارية

يعرض الجدول الآتي التوزيع الإحصائي العام لاستجابات أفراد العينة تجاه عبارات هذا المحور، متضمناً المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاده الفرعية والرئيسية:

الجدول (20): استجابات أفراد العينة على محور القيادة الإدارية

البعد الرئيسي	الأبعاد الفرعية	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير البعد
إدارة الإدارة	القوة	1. القادة الإداريون قادرون على التأثير في الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة	4.21	0.89	مرتفع	4.03	0.810	مرتفع
		2. يمارس القائد سلطته بطريقة تُبرز حسن المسؤولية وتحافظ على الانضباط في بيئة العمل	3.93	1.02	مرتفع			
		3. يتحمل القائد مسؤولية تصحيح أخطاء الموظفين بأسلوب يوازن بين الحزم والعدالة	3.96	1.03	مرتفع			
	الصفوة	4. تمنح القيادة فرص التقدير والمكافآت بناءً على الكفاءة والجهد الفعلي للموظفين	3.80	1.12	متوسط	3.84	0.852	مرتفع
		5. تُراعى معايير التخصص والخبرة عند اختيار الموظفين الجدد للمناصب الإدارية والفنية	3.82	0.96	مرتفع			
		6. تبذل القيادة جهوداً منتظمة لتطوير كفاءة القيادات والكوادر الإدارية بالمؤسسة	3.91	0.94	مرتفع			
	المكافأة	7. تحرص القيادة الإدارية على ترقية الموظفين بناءً على أدائهم وإنجازاتهم الفعلية.	3.54	1.16	متوسط			

متوسط	1.03	3.55	متوسط	1.20	3.38	8. تُوفّر المؤسسة نظام مكافآت عادل يشجع الموظفين على الإبداع والمبادرة		
			مرتفع	1.10	3.77	9. الأداء المتميز يُعد معيارًا أساسيًا لدى القيادة عند تقييم ومكافأة الموظفين.		
مرتفع	0.772	3.81	إدارة الإدارة					
مرتفع	0.865	3.75	مرتفع	0.86	3.82	10. تسهم القيادة الإدارية في اتخاذ قرارات مؤسسية فعّالة تسهم في نجاح المنظمة	الفاعلية	إدارة المهمة
			متوسط	1.13	3.55	11. يتلقى القادة تدريبًا منتظمًا يعزّز قدراتهم في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة		
			مرتفع	0.89	3.89	12. تعمل القيادة على توجيه المؤسسة لتحقيق أهدافها المخططة بكفاءة عالية		
مرتفع	0.840	3.81	متوسط	1.11	3.71	13. تتسم القيادة بتوزيع واضح للأدوار والمسؤوليات بما يضمن حسن الأداء	الكفاءة	
			مرتفع	0.89	3.77	14. تحفز القيادة الموظفين على إنجاز الأعمال ضمن المهل الزمنية المحددة		
			مرتفع	0.83	3.96	15. تلتزم القيادة الإدارية بضمان جودة الخدمات المقدّمة للمستفيدين		
متوسط	0.931	3.53	متوسط	1.08	3.55	16. تحرص القيادة على توفير الدعم المالي والموارد اللازمة لضمان استمرارية العمل	الاقتصاد	
			متوسط	1.03	3.48	17. تُدار الموارد المالية في المؤسسة بكفاءة تحقق الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة.		
			متوسط	1.01	3.57	18. تتابع القيادة عملية الإنفاق المالي الداخلي لضمان العدالة والشفافية في الصرف		
مرتفع	0.752	3.70	إدارة المهمة					
متوسط	0.852	3.64	مرتفع	0.92	3.66	19. تتيح القيادة الإدارية فرصًا عادلة للموظفين لعرض شكاواهم ومقترحاتهم	العدل	إدارة العلاقات
			متوسط	1.01	3.55	20. تُوزع الحقوق والمسؤوليات داخل المؤسسة وفق مبدأ المساواة والإنصاف		
			متوسط	1.00	3.71	21. تلتزم القيادة بعدم التمييز بين الموظفين على أساس الجنس أو الأصل أو الثقافة.		

مرتفع	0.749	3.89	مرتفع	0.71	3.96	22. تشجع القيادة روح العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين لتحقيق الأهداف المشتركة.	العمل الجماعي	
			مرتفع	0.88	3.82	23. تحرص القيادة على دعم فرق العمل وتمكينها من أداء مهامها بفعالية		
مرتفع	0.879	3.91	مرتفع	0.94	3.86	24. تلتزم القيادة بتطبيق الأنظمة والقوانين الإدارية بما يضمن الانضباط التنظيمي	النظام والقانون	
			مرتفع	0.93	3.96	25. تساهم القوانين الداخلية التي تضعها القيادة في تسهيل سير العمل وتعزيز العدالة المؤسسية.		
مرتفع	0.758	3.81	إدارة العلاقات					
مرتفع	0.855	3.86	مرتفع	0.92	3.86	26. تدافع القيادة الإدارية بقوة عن مصالح المؤسسة وحقوق موظفيها.	الدفاع	إدارة البيئة
			مرتفع	0.88	3.88	27. تعمل القيادة على دراسة المخاطر والتحديات الخارجية لتفادي آثارها السلبية		
مرتفع	0.763	3.83	متوسط	0.94	3.75	28. تشجع القيادة قيم المنافسة الإيجابية بين الموظفين بما يعزز الأداء المؤسسي	التنافس	
			مرتفع	0.74	3.93	29. تهتم القيادة بالتنافس مع المؤسسات الأخرى من خلال تطوير جودة الخدمات المقدمة.		
مرتفع	0.759	3.85	إدارة البيئة					

أظهرت نتائج الجدول (20) تحليل محور القيادة الإدارية أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.78) بانحراف معياري (0.68) - انظر في الجدول (18) -، وهو ما يشير إلى أن مستوى ممارسات القيادة الإدارية في المؤسسة مرتفع. وتُبرز هذه النتيجة أن القيادة تمارس دورها بكفاءة واضحة في التأثير والتوجيه، مع درجة عالية من التنظيم الإداري والانضباط المؤسسي. وقد أظهرت الأبعاد الرئيسية للمحور تفاوتًا طفيفًا في المتوسطات الحسابية، إلا أنها جميعًا تقع في نطاقي الارتفاع والمتوسط المرتفع، مما يعكس صورة متوازنة للأداء القيادي داخل المؤسسة.

فقد جاء البعد الرئيسي الأول إدارة الإدارة بمتوسط (3.81) وانحراف معياري (0.77) وبمستوى مرتفع، وهو ما يدل على أن القيادة الإدارية تمارس وظائفها الإشرافية والتنظيمية بكفاءة. ويرتبط هذا البعد بعدة أبعاد فرعية هي: القوة، الصفوة، والمكافأة. وأظهرت نتائج بُعد القوة أن متوسطه بلغ (4.03)

بانحراف معياري (0.81)، وهو الأعلى بين جميع الأبعاد، مما يشير إلى أن القادة يمتلكون القدرة على التأثير في الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة. وقد جاءت الفقرة "القادة الإداريون قادرون على التأثير في الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة" بمتوسط (4.21)، وهي أعلى فقرة في المحور كله، تليها فقرتا ممارسة السلطة بمسؤولية وتصحيح الأخطاء بأسلوب عادل بمتوسطين (3.93) و(3.96)، وجميعها تقع ضمن المستوى المرتفع. هذه النتائج تعكس وجود قيادة قوية قادرة على ضبط العمل وتحفيز العاملين بروح من الالتزام والانضباط. أما بُعد الصفوة فقد أظهر متوسطاً قدره (3.84) بانحراف معياري (0.85) وهو مرتفع أيضاً، ويشير إلى حرص القيادة على اختيار الموظفين وفق معايير الكفاءة والتخصص وتطوير القيادات الإدارية داخل المؤسسة. وجاءت العبارة "تبذل القيادة جهوداً منتظمة لتطوير كفاءة القيادات والكوادر الإدارية بالمؤسسة" بمتوسط (3.91)، وهي من بين العبارات الأعلى تقييماً في هذا المحور. بينما عكست فقرة "تمنح القيادة فرص التقدير والمكافآت بناءً على الكفاءة والجهد الفعلي" متوسطاً أقل نسبياً (3.80)، مما يشير إلى إمكانية تحسين أنظمة التقدير داخل المؤسسة. أما بُعد المكافأة فقد حقق متوسطاً (3.55) بانحراف معياري (1.03) وبتقدير متوسط، وهو الأدنى في هذا البعد الرئيسي. وتشير قيم العبارات الثلاث إلى وجود تفاوت واضح بين استجابات المبحوثين، خاصة في العبارة "توفر المؤسسة نظام مكافآت عادل يشجع الموظفين على الإبداع والمبادرة" التي حصلت على أدنى متوسط (3.38) وأعلى تباين (1.20)، مما يدل على ضعف الاتساق في إدراك العدالة التحفيزية. وبناءً على ذلك، يُمكن القول إن إدارة الإدارة في المؤسسة تتسم بالقوة والقدرة على التوجيه، لكنها تحتاج إلى تطوير أكبر في مجال المكافآت والعدالة التحفيزية لضمان الرضا التنظيمي الكامل.

أما البعد الرئيسي الثاني "إدارة المهمة" فقد بلغ متوسطه (3.70) بانحراف معياري (0.75) وبتقدير مرتفع، ما يشير إلى فاعلية القيادة في تسيير المهام المؤسسية وتحقيق الأهداف التنظيمية. ويشمل هذا البعد الأبعاد الفرعية: الفاعلية، الكفاءة، والاقتصاد. وأظهرت نتائج بُعد الفاعلية متوسطاً قدره (3.75) بانحراف معياري (0.87)، مما يعكس قدرة القيادة على اتخاذ قرارات مؤسسية فعّالة تسهم في نجاح المنظمة. وقد جاءت الفقرة "تعمل القيادة على توجيه المؤسسة لتحقيق أهدافها المخططة بكفاءة عالية" بمتوسط (3.89)، وهي الأعلى في هذا البعد، بينما كانت فقرة "يتلقى القادة تدريباً منتظماً يعزز قدراتهم في اتخاذ القرارات" الأدنى (3.55)، ما يبرز الحاجة إلى مزيد من التدريب الإداري. وحقق بُعد الكفاءة متوسطاً مرتفعاً (3.81) بانحراف معياري (0.84)، وهو ما يعكس وضوح الأدوار والمسؤوليات وتوزيع المهام في بيئة العمل. وتبرز العبارة "تلتزم القيادة بضمان جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين" بمتوسط (3.96) كأحد أقوى مؤشرات هذا البعد. أما بُعد الاقتصاد فقد جاء بمتوسط (3.53) بانحراف معياري

(0.93)، وهو ضمن المستوى المتوسط، ما يعكس إدراكًا لدى القيادة بأهمية الكفاءة في إدارة الموارد، لكن الممارسة الفعلية تحتاج إلى تعزيز أكبر خاصة فيما يتعلق باستخدام الإمكانيات بكفاءة، حيث سجلت العبارة "تُدار الموارد المالية في المؤسسة بكفاءة تحقق الاستخدام الأمثل للإمكانيات" أدنى متوسط (3.48). وبناءً على هذه النتائج، يُظهر بُعد إدارة المهمة أن القيادة تمارس عملها بفاعلية وتحرص على الكفاءة التشغيلية، لكنها تحتاج إلى تعزيز في مجال الإدارة المالية وترشيد الموارد.

أما البعد الرئيسي الثالث "إدارة العلاقات" فقد بلغ متوسطه (3.81) بانحراف معياري (0.76) وهو مستوى مرتفع، ويشمل أبعاد العدل، العمل الجماعي، والنظام والقانون. وأظهرت نتائج بُعد العدل متوسطاً (3.64) بانحراف معياري (0.85) وبتقدير متوسط، ما يعكس ممارسة مقبولة للعدالة التنظيمية، غير أنها تحتاج إلى مزيد من التفعيل لتحقيق المساواة الكاملة. وتُعد الفقرة "تلتزم القيادة بعدم التمييز بين الموظفين على أساس الجنس أو الأصل أو الثقافة" الأعلى بمتوسط (3.71). أما بُعد العمل الجماعي فقد تميّز بمتوسط (3.89) وانحراف معياري (0.75) وبتقدير مرتفع، حيث دلّ على اهتمام القيادة بتشجيع التعاون بين الموظفين وتعزيز روح الفريق، إذ سجلت الفقرة "تشجع القيادة روح العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين لتحقيق الأهداف المشتركة" أعلى متوسط (3.96) وأقل انحراف معياري (0.71)، مما يعكس اتفاقاً واسعاً بين المشاركين على أهمية هذا السلوك القيادي. كما حقق بُعد النظام والقانون متوسطاً (3.91) بانحراف معياري (0.88)، ما يدل على التزام القيادة بتطبيق القوانين والأنظمة الإدارية بما يعزز الانضباط التنظيمي ويحقق العدالة في سير العمل. وتشير هذه القيم مجتمعة إلى أن إدارة العلاقات تتسم بالاتزان والوضوح في التعاملات الإدارية، مع تركيز ملحوظ على تعزيز العمل الجماعي والالتزام بالقانون.

أظهر البعد الرئيسي الرابع "إدارة البيئة" متوسطاً (3.85) بانحراف معياري (0.76)، وهو من الأبعاد القوية، ويضم بُعدي الدفاع والتنافس. وبلغ متوسط بُعد الدفاع (3.86) بانحراف معياري (0.85)، مما يشير إلى أن القيادة تعمل بجدية لحماية مصالح المؤسسة والدفاع عن حقوق العاملين، كما تعكس الفقرات الخاصة بدراسة المخاطر والتحديات الخارجية درجة وعي مرتفعة بالبيئة المحيطة.

أما بُعد "التنافس" فقد بلغ متوسطه (3.84) بانحراف معياري (0.76)، وهو مرتفع أيضاً، ما يدل على اهتمام القيادة بتشجيع المنافسة الإيجابية داخل المؤسسة وخارجها، حيث حصلت الفقرة "تهتم القيادة بالتنافس مع المؤسسات الأخرى من خلال تطوير جودة الخدمات المقدمة" على متوسط (3.93)، وهو من أعلى المتوسطات في الجدول، ما يبرز روح التطوير والتحسين المستمر لدى القيادة.

ومن خلال هذا التحليل، يتضح أن القيادة الإدارية في المؤسسة تُمارس بأسلوب متكامل يجمع بين القوة، العدالة، التنظيم، والوعي البيئي، مع تركيز واضح على التعاون والانضباط. كما تشير الفروق البسيطة بين الأبعاد إلى أن الممارسات القيادية متوازنة إلى حد كبير، إلا أن بعض الجوانب مثل المكافآت والاقتصاد الإداري تحتاج إلى تعزيز لتدعيم العدالة التحفيزية وكفاءة إدارة الموارد. ويعكس الانحراف المعياري العام المنخفض نسبياً (0.68) درجة عالية من التجانس في استجابات المبحوثين، مما يدل على وجود إدراك مشترك لطبيعة القيادة في المؤسسة، بما يعزز ثقة العاملين فيها ويؤكد دورها المحوري في رفع الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

2-1 عرض استجابات العينة على محور التنوع الثقافي

يعرض الجدول الآتي التوزيع الإحصائي العام لاستجابات أفراد العينة تجاه عبارات هذا المحور، متضمناً المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاده الرئيسية:

الجدول (21): عرض استجابات أفراد العينة على محور التنوع الثقافي

الأبعاد	م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير البعد
بعد السلطة	1	يقبل الموظفون الاختلاف في مراكز السلطة داخل المؤسسة.	3.57	0.891	متوسط	3.70	0.745	بعد مسافة السلطة مرتفع
	2	يحترم الموظفون التسلسل الهرمي في بيئة العمل.	3.92	0.891	مرتفع			
	3	تُمارس السلطة في المؤسسة بعدالة ودون تمييز بين الموظفين	3.60	1.00	متوسط			
بعد تجنب المجهول	4	يحرص الموظفون على التقيد بالقواعد والإجراءات لتجنب الغموض.	3.87	8.10	مرتفع	4.00	0.617	بعد تجنب المجهول مرتفع
	5	يفضل الموظفون وجود تعليمات واضحة ومحددة عند أداء العمل	4.37	0.675	مرتفع			
	6	يتقبل العاملون من ثقافات مختلفة القواعد التنظيمية المشتركة	3.76	0.831	مرتفع			
بعد الذكورية	7	تُظهر ثقافة المؤسسة تشجيعاً للقيم الذكورية مثل الطموح والإنجاز	3.66	0.858	متوسط	3.80	0.749	
	8	تُعطي المؤسسة أهمية للعلاقات الإنسانية والتعاون داخل بيئة العمل	3.83	0.949	مرتفع			

بعد الذكورية مرتفع			مرتفع	0.828	3.92	تشجع المؤسسة قيم التفاهم والاحترام المتبادل بين الموظفين	9	
درجة الجماعية مرتفعة	0.553	3.81	مرتفع	0.894	3.76	يميل الأفراد إلى المنافسة والإنجاز الفردي أكثر من التعاون الجماعي	10	بعد الجماعية
			مرتفع	0.894	3.76	يُفضل الموظفون العمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة	11	
			مرتفع	0.694	3.91	يتعاون الموظفون من خلفيات مختلفة لتحقيق أهداف العمل المشتركة	12	
التوجه نحو المستقبل مرتفع	0.611	3.75	مرتفع	0.902	3.80	يفضل الموظفون التخطيط طويل الأمد لتحقيق الاستقرار في العمل	13	بعد التوجه نحو المستقبل
			مرتفع	0.765	3.82	يميل الأفراد إلى التركيز على النتائج الفورية بدلاً من الأهداف البعيدة المدى	14	
			متوسط	0.945	3.62	تولي المؤسسة أهمية للاستثمار في تطوير الموظفين على المدى الطويل.	15	

أظهرت نتائج الجدول (21) تحليل محور التنوع الثقافي أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.82) بانحراف معياري (0.58) -انظر الجدول (18) -، مما يشير إلى أن مستوى إدراك أفراد العينة لأبعاد التنوع الثقافي في المؤسسة كان مرتفعاً. وتعكس هذه النتيجة أن بيئة العمل تتسم بتنوع ثقافي إيجابي يسهم في دعم التواصل الفعّال والتفاهم بين الموظفين من خلفيات مختلفة، كما تبرز إدراك المشاركين لأهمية الممارسات الإدارية التي تراعي الاختلافات الثقافية وتستفيد منها في تحسين الأداء التنظيمي. وقد جاءت الأبعاد الفرعية لهذا المحور جميعها ضمن مستوى مرتفع، مع فروق بسيطة في المتوسطات الحسابية تدل على درجة متوازنة من الوعي الثقافي داخل المؤسسة.

فقد جاء البعد الأول "مسافة السلطة" بمتوسط (3.70) وانحراف معياري (0.75) وبمستوى مرتفع، وهو ما يشير إلى أن العاملين يقبلون بدرجة جيدة الاختلاف في مراكز السلطة داخل المؤسسة، مع وجود احترام للتسلسل الهرمي في بيئة العمل. وبينت العبارات الثلاث المكونة لهذا البعد أن الموظفين يميلون إلى الاعتراف بالتدرج الإداري ما دام يمارس بعدالة، حيث حصلت العبارة "يحترم الموظفون التسلسل الهرمي في بيئة العمل" على أعلى متوسط (3.92)، بينما كانت العبارة "يقبل الموظفون الاختلاف في مراكز السلطة داخل المؤسسة" الأقل (3.57) ضمن المستوى المتوسط، ما يدل على أن القبول بالتفاوت في السلطة موجود لكنه مشروط بالعدالة والوضوح في الممارسة.

أما البعد الثاني "تجنّب المجهول" فقد جاء بمتوسط (4.00) وانحراف معياري (0.62) وهو الأعلى بين أبعاد التنوع الثقافي، وبتقدير مرتفع. وتشير هذه النتيجة إلى أن الموظفين يفضلون العمل في بيئة تتسم بالوضوح والأنظمة المحددة لتقليل الغموض، إذ جاءت العبارة "يفضل الموظفون وجود تعليمات واضحة ومحددة عند أداء العمل" الأعلى بمتوسط (4.37)، تليها العبارة "يحرص الموظفون على التقيد بالقواعد والإجراءات لتجنب الغموض" بمتوسط (3.87)، مما يعكس ميلاً عاماً نحو التنظيم والانضباط كقيمة ثقافية مشتركة في بيئة العمل.

وفيما يتعلق بالبعد الثالث "الذكورية"، فقد بلغ متوسطه (3.80) بانحراف معياري (0.75) وبتقدير مرتفع، ما يشير إلى وجود ثقافة مؤسسية متوازنة تميل إلى تشجيع قيم الطموح والإنجاز مع الحفاظ على العلاقات الإنسانية. وتُظهر العبارات المندرجة تحته أن القيادة تُشجع القيم الذكورية الإيجابية مثل التميز والطموح، ولكن دون إهمال الجوانب الاجتماعية، حيث جاءت العبارة "تشجع المؤسسة قيم التفاهم والاحترام المتبادل بين الموظفين" الأعلى بمتوسط (3.92)، في حين سجلت عبارة "تُظهر ثقافة المؤسسة تشجيعاً للقيم الذكورية مثل الطموح والإنجاز" متوسطاً (3.66) وهو الأقل نسبياً في هذا البعد. وهذا يشير إلى أن الثقافة التنظيمية في المؤسسة توازن بين الطموح المهني والتعامل الإنساني داخل بيئة العمل.

أما البعد الرابع "الجماعية" فقد حقق متوسطاً (3.81) بانحراف معياري (0.55) وبمستوى مرتفع، وهو ما يعكس طبيعة بيئة العمل التي تشجع على التعاون والتكامل بين الموظفين لتحقيق الأهداف المشتركة. وأظهرت العبارات الثلاث في هذا البعد اتفاقاً عاماً بين المشاركين حول أهمية العمل الجماعي، إذ جاءت العبارة "يتعاون الموظفون من خلفيات مختلفة لتحقيق أهداف العمل المشتركة" بمتوسط (3.91)، وهو الأعلى في هذا البعد، بينما كانت العبارتان الأخريان بمتوسط متقارب (3.76)، مما يدل على أن الروح الجماعية متجذرة في بيئة العمل وتسهم في تعزيز الانسجام والتفاهم بين الموظفين من ثقافات مختلفة.

في حين أظهر البعد الأخير "التوجه نحو المستقبل" متوسطاً (3.75) بانحراف معياري (0.66) وبتقدير مرتفع، وهو ما يدل على أن ثقافة المؤسسة تتجه نحو تبني منظور طويل الأمد في التخطيط والاستثمار بالعنصر البشري. وتُظهر العبارات الثلاث المكونة لهذا البعد أن الموظفين يقدرون أهمية الاستقرار والتطوير المستقبلي، إذ جاءت العبارة "يميل الأفراد إلى التركيز على النتائج الفورية بدلاً من الأهداف البعيدة المدى" بمتوسط (3.82)، وهي الأعلى ضمن هذا البعد، تليها "يفضل الموظفون التخطيط طويل الأمد لتحقيق الاستقرار في العمل" بمتوسط (3.80)، بينما كانت العبارة "تولي المؤسسة أهمية

للاستثمار في تطوير الموظفين على المدى الطويل" الأقل بمتوسط (3.62) وبتقدير متوسط. وهذه النتائج مجتمعة تشير إلى وجود وعي مستقبلي جيد في ثقافة المؤسسة، مع حاجة إلى مزيد من الاهتمام بتطوير الكفاءات البشرية بشكل استراتيجي.

وبناءً على ما تقدم، يتضح أن المؤسسة تتمتع بثقافة تنظيمية ناضجة تتسم بالوضوح والالتزام بالقواعد، مقرونة بروح التعاون والتقدير للعلاقات الإنسانية، مع توجه نحو التخطيط المستقبلي. كما تعكس الانحرافات المعيارية المنخفضة تجانس آراء المبحوثين واستقرار البيئة التنظيمية، مما يسهم في رفع الكفاءة وتحسين الأداء المؤسسي.

3-1 عرض استجابات العينة على محور الأداء الوظيفي

يعرض الجدول الآتي التوزيع الإحصائي العام لاستجابات أفراد العينة تجاه عبارات هذا المحور، متضمناً المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة:

الجدول (22): عرض استجابات أفراد العينة على محور الأداء الوظيفي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير العبارة	الترتيب
1	أنجز المهام المطلوبة مني بكفاءة وجودة عالية.	4.33	0.720	مرتفع	8
2	ألتزم بمواعيد إنجاز الأعمال المحددة دون تأخير.	4.33	0.694	مرتفع	8
3	أحرص على تطبيق توجيهات الإدارة أثناء أداء عملي.	4.41	0.707	مرتفع	6
4	أسعى إلى تحسين مستوى أدائي المهني باستمرار.	4.42	0.709	مرتفع	3
5	أتحمل مسؤولية نتائج عملي وأسعى لتصحيح الأخطاء.	4.46	0.601	مرتفع	3
6	أظهر روح المبادرة في اقتراح الحلول وتحسين طرق العمل.	4.37	0.752	مرتفع	7
7	أتعامل مع الزملاء من خلفيات ثقافية مختلفة بروح تعاون واحترام.	4.60	0.492	مرتفع	1
8	أظهر انضباطاً وحرصاً على الالتزام بقواعد المؤسسة وأنظمتها.	4.53	0.570	مرتفع	5
9	أساهم بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة العامة.	4.44	0.630	مرتفع	2
10	أشعر بالرضا عن أدائي ودوري داخل بيئة العمل.	4.46	0.712	مرتفع	3

أظهرت نتائج محور الأداء الوظيفي أن المتوسط الحسابي العام بلغ (4.44) بانحراف معياري (0.51) - انظر الجدول (18) -، وهو ما يشير إلى أن مستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة جاء مرتفعاً جداً. وتدل هذه النتيجة على أن العاملين يتمتعون بدرجة عالية من الكفاءة والالتزام والرضا في

أداء مهامهم الوظيفية، كما تعكس بيئة عمل تسهم في تحفيز الموظفين على الإبداع والمبادرة والالتزام بالمعايير المؤسسية. ويظهر الانحراف المعياري المنخفض نسبياً أن هناك تجانساً كبيراً في آراء المبحوثين واتفاقاً عاماً على وجود مستوى متميز من الأداء داخل المؤسسة.

وبالانتقال إلى نتائج الجدول التفصيلية لعبارات المحور، يتضح أن المتوسطات الحسابية لجميع العبارات تراوحت بين (4.33) و(4.60)، وجميعها تقع ضمن مستوى مرتفع، ما يعزز الاستنتاج بأن الأداء الوظيفي في المؤسسة يسير في اتجاه إيجابي ومتسق.

جاءت أعلى العبارات متوسطاً هي العبارة رقم (7): "أعامل مع الزملاء من خلفيات ثقافية مختلفة بتعاون واحترام" بمتوسط (4.60) وانحراف معياري (0.492)، مما يعكس وجود ثقافة عمل قائمة على الاحترام والتعاون والتنوع الإيجابي، وهي عوامل تُسهم في تعزيز فاعلية الفريق وتحقيق نتائج متميزة. تلتها العبارة رقم (9): "أظهر المبادرة والحرص على اتباع القواعد المؤسسية والقوانين" بمتوسط (4.53) وانحراف معياري (0.570)، وهو ما يدل على أن العاملين يتصفون بالمبادرة والانضباط والالتزام التنظيمي العالي، وهي سمات أساسية في الأداء المهني المتقن.

كما جاءت ثلاث عبارات بمتوسطات مرتفعة متقاربة تراوحت بين (4.42 – 4.46)، وهي العبارات رقم (4، 5، 10)، التي تتناول محاور تحسين الأداء المستمر، وتحمل المسؤولية، والرضا الوظيفي. وتشير هذه النتائج إلى أن العاملين لا يكتفون بأداء المهام فقط، بل يسعون إلى تطوير أنفسهم وتحسين جودة العمل، ويشعرون بالرضا عن أدوارهم داخل المؤسسة، ما يعزز استقرارهم الوظيفي ودافعيتهم للإنتاج.

أما العبارتان الأقل متوسطاً، فهما (1) و(2) بمتوسط (4.33) لكل منهما، وهما تتعلقان بإنجاز المهام بكفاءة والالتزام بالمواعيد المحددة، ورغم أنها الأقل إلا أنها لا تزال ضمن المستوى المرتفع، مما يدل على وجود درجة عالية من الالتزام بالمعايير الزمنية والجودة المهنية في إنجاز الأعمال.

2. الإحصاءات الوصفية لمحاور الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

سعت الباحثة إلى التعرف على الفروق الوصفية في استجابات العينة تجاه محاور الدراسة الرئيسية (القيادة الإدارية، التنوع الثقافي، الأداء الوظيفي) وفقاً لمتغيرات الجنسية، الجنس، وجهة العمل. ويهدف هذا التحليل إلى تقديم صورة مبدئية عن اتجاهات العينة وتباينها، من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، تمهيداً لاختبار الفرضيات اللاحقة.

2-1 الإحصاءات الوصفية لمحاور الدراسة حسب متغير الجنسية

للتعرّف على الفروق الوصفية في استجابات العينة تجاه محاور الدراسة وفق متغير الجنسية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية باستخدام برنامج (SPSS)، وذلك لبيان الاختلافات الأولية بين المشاركين السعوديين وغير السعوديين، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة الرئيسة وفقاً لمتغير الجنسية

المحاور	الجنسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
القيادة الإدارية	سعودي	3.81	0.68	0.09
	غير سعودي	3.03	0.05	0.03
التنوع الثقافي	سعودي	3.81	0.58	0.07
	غير سعودي	4.07	0.09	0.06
الأداء الوظيفي	سعودي	4.46	0.51	0.06
	غير سعودي	4.00	0.14	0.10

يتبين من الجدول (23) أن متوسط استجابات الأفراد السعوديين نحو القيادة الإدارية بلغ (3.81) بانحراف معياري (0.68)، بينما بلغ متوسط استجابات غير السعوديين (3.03) بانحراف معياري (0.05)، مما يشير إلى أن إدراك السعوديين لمستوى القيادة الإدارية في بيئة العمل أعلى من غير السعوديين. كما بلغ متوسط استجابات السعوديين نحو التنوع الثقافي (3.81) بانحراف معياري (0.58)، في حين بلغ لدى غير السعوديين (4.07) بانحراف معياري (0.09)، وهو ما يعكس إدراكاً مرتفعاً نسبياً لدى غير السعوديين بوجود تنوع ثقافي إيجابي في بيئة العمل.

أما فيما يتعلق بمحور الأداء الوظيفي، فقد بلغ متوسط استجابات السعوديين (4.46) بانحراف معياري (0.51)، مقابل متوسط (4.00) لغير السعوديين بانحراف معياري (0.14)، وهو ما يدل على أن العاملين السعوديين يدركون مستوى أداء وظيفي أعلى مقارنة بغير السعوديين. وبوجه عام، تُظهر النتائج فروقاً ظاهرية بين المجموعتين في متوسطات محاور الدراسة، إلا أن مدى دلالتها الإحصائية سيُحدّد من خلال اختبار T-test الوارد في الجدول التالي:

الجدول (24): نتائج اختبار الفروق بين الجنسية (Independent Samples T-Test)

المحور	قيمة (t)	درجة الحرية (df)	مستوى الدلالة (Sig.)
القيادة الإدارية	7.811	34.051	0.001 >
التنوع الثقافي	- 2.50	5.641	0.049
الأداء الوظيفي	3.765	2.170	0.056

يتضح من الجدول (24) أن اختبار (T-Test) أظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين السعوديين وغير السعوديين في محور القيادة الإدارية عند مستوى دلالة ($p < 0.001$)، حيث جاءت المتوسطات لصالح السعوديين، مما يشير إلى إدراكهم الأعلى لممارسات القيادة الإدارية في بيئة العمل. كما أظهرت النتائج فروقاً دالة إحصائية في محور التنوع الثقافي عند ($p = 0.049$) لصالح غير السعوديين، مما يعكس ارتفاع وعيهم بمظاهر التنوع الثقافي داخل بيئات العمل السعودية.

أما في محور الأداء الوظيفي، فقد بلغت قيمة الدلالة ($p = 0.056$) وهي أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين في هذا المحور. وبذلك يمكن القول إن الفروق بين السعوديين وغير السعوديين تتركز في الإدراك المتعلق بالقيادة الإدارية والتنوع الثقافي، بينما لا تمتد هذه الفروق إلى مستوى الأداء الوظيفي الفعلي الذي بقي متقارباً بين المجموعتين.

2-2 الإحصاءات الوصفية لمحاور الدراسة حسب متغير الجنس

للتعرّف على الفروق الوصفية في استجابات العينة تجاه محاور الدراسة الرئيسة وفقاً لمتغير الجنس، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، لتوضيح الفروق المبدئية بين الذكور والإناث. كما يتضح في الجدول التالي:

الجدول (25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة الرئيسة وفقاً لمتغير

الجنس

المحاور	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
القيادة الإدارية	ذكر	3.7845	0.5724	0.1280
	أنثى	3.7759	0.7461	0.1244
التنوع الثقافي	ذكر	3.8767	0.4466	0.0999
	أنثى	3.7833	0.6391	0.1065
	ذكر	4.2500	0.5216	0.1166

الأداء الوظيفي	أنثى	4.5472	0.4706	0.0784
----------------	------	--------	--------	--------

يوضح الجدول (25) أن متوسط استجابات الذكور نحو القيادة الإدارية بلغ (3.78) بانحراف معياري (0.57)، بينما بلغ متوسط الإناث (3.78) بانحراف معياري (0.75)، مما يشير إلى تشابه كبير بين الذكور والإناث في إدراكهم للقيادة الإدارية داخل بيئة العمل. أما في محور التنوع الثقافي، فقد بلغ المتوسط لدى الذكور (3.88) مقابل (3.78) لدى الإناث، أي أن الذكور أبدوا مستوى إدراك أعلى قليلاً، لكن الفارق لا يبدو كبيراً عند النظر إلى القيم الرقمية. وفي محور الأداء الوظيفي، بلغ متوسط استجابات الذكور (4.25) مقابل (4.55) لدى الإناث، أي أن الإناث أظهرن تقييماً أعلى نسبياً لمستوى الأداء الوظيفي، ما قد يعكس إدراكاً إيجابياً أكبر لدى الإناث لفاعلية أدائهن داخل بيئة العمل.

تشير هذه النتائج الوصفية إلى وجود فروق بسيطة بين الجنسين في بعض المحاور، لكن لتحديد ما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية حقيقية أو مجرد فروق ظاهرية، يُستكمل التحليل من خلال اختبار T-test ، كما يتضح في الجدول التالي:

الجدول (26): نتائج اختبار الفروق بين الجنسين (Independent Samples T-Test)

المحور	قيمة (t)	درجة الحرية (df)	مستوى الدلالة (.Sig)
القيادة الإدارية	0.048	48.390	0.962
التنوع الثقافي	0.639	50.997	0.526
الأداء الوظيفي	- 2.115	36.061	0.041

يتضح من الجدول (26) أن الفروق بين الذكور والإناث ليست ذات دلالة إحصائية في كل من محوري القيادة الإدارية والتنوع الثقافي، حيث بلغت قيم الدلالة الإحصائية (.Sig) أكثر من (0.05). بينما وُجدت فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) في محور الأداء الوظيفي، وجاء متوسط الإناث أعلى من الذكور (كما أظهر الجدول الوصفي السابق)، مما يشير إلى أن الإناث يُبدن إدراكاً أكبر لمستوى الأداء الوظيفي في بيئة العمل.

3-2 الإحصاءات الوصفية لمحاور الدراسة حسب متغير جهة العمل

للتعرف على الفروق الوصفية في استجابات العينة تجاه محاور الدراسة الرئيسة وفقاً لمتغير جهة العمل، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، لتوضيح الفروق المبدئية بين العاملين في القطاعين الحكومي والخاص. كما يتضح في الجدول التالي:

الجدول (27): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة الرئيسة وفقاً لمتغير جهة العمل

المحاور	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
القيادة الإدارية	قطاع حكومي	3.7824	0.7379	0.1370
	قطاع خاص	3.7752	0.6344	0.1221
التنوع الثقافي	قطاع حكومي	3.7954	0.6372	0.1183
	قطاع خاص	3.8395	0.5115	0.0984
الأداء الوظيفي	قطاع حكومي	4.5103	0.4663	0.0866
	قطاع خاص	4.3667	0.5435	0.1046

أظهرت نتائج الجدول (27) أن متوسطات استجابات العاملين في القطاعين الحكومي والخاص متقاربة في جميع محاور الدراسة، حيث بلغ المتوسط في القيادة الإدارية (3.78) للقطاع الحكومي و(3.77) للقطاع الخاص، وفي التنوع الثقافي (3.79) و(3.84) على التوالي، بينما بلغ في الأداء الوظيفي (4.51) و(4.37) على الترتيب.

تشير هذه النتائج إلى فروق طفيفة غير جوهرية بين المجموعتين، مما يدل على تقارب مستوى إدراك العاملين لممارسات القيادة والتنوع والأداء الوظيفي في بيئات العمل، مع ملاحظة تفوق طفيف للعاملين في القطاع الحكومي في محور الأداء الوظيفي، وهو ما قد يرتبط بدرجة الاستقرار والتنظيم الإداري في هذا القطاع.

الجدول (28): نتائج اختبار الفروق بين جهة العمل (Independent Samples T-Test)

المحور	قيمة (t)	درجة الحرية (df)	مستوى الدلالة (.Sig)
القيادة الإدارية	0.039	53.675	0.969
التنوع الثقافي	- 0.287	52.888	0.776
الأداء الوظيفي	1.058	51.420	0.295

يتضح من الجدول (28) أن جميع قيم الدلالة (.Sig) أكبر من 0.05، ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في القطاعين الحكومي والخاص في أيٍّ من محاور الدراسة الثلاثة. وهذا يعني أن إدراك أفراد العينة لمستوى القيادة الإدارية، والتنوع الثقافي، والأداء الوظيفي متقارب بغض النظر عن جهة العمل، وهو ما يتسق مع النتائج الوصفية السابقة التي أظهرت فروقاً بسيطة غير جوهرية.

3. اختبار الفرضيات والتحليل الاستدلالي

1-3 الفرضية الرئيسية للدراسة

تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور القيادة الإدارية في تعزيز الأداء الوظيفي ضمن بيئة العمل ذات التنوع الثقافي في القطاعين الحكومي والخاص".

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)، بحيث تم تحديد المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي (avg4)، والمتغيرات المستقلة وهي القيادة الإدارية (avg2) والتنوع الثقافي (avg3). وفيما يلي عرض تفصيلي لنتائج التحليل الإحصائي:

الجدول (29): ملخص نموذج الانحدار المتعدد

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل	تغيير قيمة F F Change	مستوى الدلالة Sig. F Change	اختبار الارتباط الذاتي للبواقي Durbin-Watson
0.398	0.158	0.126	4.980	0.010	2.259

تشير نتائج الجدول (29) إلى أن قيمة معامل الارتباط (R) بين كلٍّ من القيادة الإدارية والتنوع الثقافي من جهة، والأداء الوظيفي من جهة أخرى، بلغت (0.398)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين المتغيرات. كما بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (0.158)، بينما بلغ المعامل المعدل ($Adjusted R^2$) قيمة (0.126)، أي أن المتغيرين المستقلين (القيادة الإدارية والتنوع الثقافي) يفسران ما نسبته (12.6%) من التباين في الأداء الوظيفي، في حين تُعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج.

وأظهرت نتائج اختبار تحليل التباين (F-Test) أن قيمة (F Change = 4.980) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.010 \leq 0.05$)، مما يشير إلى أن النموذج الإحصائي معنوي كلياً، وأن المتغيرات المستقلة تسهم إسهاماً ذا دلالة إحصائية في تفسير التغير في الأداء الوظيفي. كما بلغت قيمة اختبار $Durbin-Watson = 2.259$ ، وهي تقع ضمن المجال المقبول إحصائياً (1.5 – 2.5)، مما يدل على عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي بين بواقي النموذج (Residuals)، وبالتالي صلاحية النموذج للقياس.

وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الصفرية (H_0) وتُقبل الفرضية البديلة (H_1)، التي تنص على أن: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور القيادة الإدارية في تعزيز الأداء الوظيفي ضمن بيئة العمل ذات التنوع الثقافي في القطاعين الحكومي والخاص".

الجدول (30): تحليل التباين (ANOVA) لاختبار دلالة نموذج الانحدار المتعدد

النموذج	مجموع المربعات (Sum of Squares)	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات (Mean Square)	قيمة F	مستوى الدلالة (Sig)
الانحدار	2.224	2	1.112	4.980	0.010
البواقي	11.832	53	0.223	-	-
الإجمالي	14.056	55	-	-	-

يبين الجدول رقم (30) نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار المتعدد المستخدم لاختبار الفرضية الرئيسية. وقد بلغت قيمة $F = 4.980$ عند درجتَي حرية (2, 53)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية $Sig = 0.010$ ، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$). تشير هذه النتيجة إلى أن نموذج الانحدار ككل دال إحصائياً، أي أن المتغيرات المستقلة (القيادة الإدارية والتنوع الثقافي) تسهم بشكل معنوي في تفسير التباين في الأداء الوظيفي. وبذلك يتم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لدور القيادة الإدارية في تعزيز الأداء الوظيفي ضمن بيئة العمل ذات التنوع الثقافي في القطاعين الحكومي والخاص.

كما يُظهر مجموع المربعات الكلي ($Total = 14.056$) أن النموذج الإحصائي قادر على تفسير جزء معتبر من هذا التباين من خلال المربعات التفسيرية المرتبطة بالانحدار ($Regression = 2.224$)، في مقابل المربعات المتبقية ($Residual = 11.832$) التي تمثل العوامل الأخرى غير المدرجة في النموذج.

الجدول (31): معاملات الانحدار لمتغيرات القيادة الإدارية والتنوع الثقافي في تفسير الأداء الوظيفي

النموذج	معاملات الانحدار غير المعيارية	معاملات الانحدار المعيارية				إحصاءات التعدد الخطي (Collinearity Statistics)	
		الخطأ المعياري Std. Error	الوزن المعياري Beta	إحصاء اختبار T	مستوى الدلالة (Sig)	Tolerance	VIF
الثابت	3.072	0.440	-	6.982	$0.001 >$	-	-
القيادة الإدارية	0.058	0.122	0.078	0.477	0.636	0.586	1.707
التنوع الثقافي	0.301	0.145	0.343	2.081	0.042	0.586	1.707

يبين الجدول رقم (31) معاملات الانحدار الخاصة بمتغيري القيادة الإدارية والتنوع الثقافي في تفسير التباين في الأداء الوظيفي. يتضح أن معامل الانحدار الثابت ($Constant = 3.072$) يشير إلى أن متوسط الأداء الوظيفي يساوي تقريباً 3.07 في حال ثبات المتغيرات المستقلة عند الصفر.

أما بالنسبة للقيادة الإدارية، بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري ($B = 0.058$) ومعامل بيتا المعياري ($\beta = 0.078$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.636$)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، مما يشير إلى أن القيادة الإدارية لا تسهم بشكل معنوي في تفسير الأداء الوظيفي في هذا النموذج.

وفي التنوع الثقافي، بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري ($B = 0.301$) ومعامل بيتا المعياري ($\beta = 0.343$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.042$)، وهي قيمة أقل من 0.05، ما يدل على أن التنوع الثقافي يؤثر تأثيراً إيجابياً ودالاً إحصائياً في الأداء الوظيفي.

كما أن قيم VIF (1.707) و $Tolerance$ (0.586) لكل من المتغيرين تقع ضمن الحدود المقبولة ($VIF < 5$ و $Tolerance > 0.1$)، مما يشير إلى عدم وجود مشكلة توازي خطي (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة، وبالتالي فإن النموذج يتمتع بسلامة إحصائية جيدة.

تشير النتائج إلى معنوية نموذج الانحدار المتعدد عند مستوى (0.05)، وأن التنوع الثقافي يؤثر إيجابياً في الأداء الوظيفي ضمن بيئات العمل المتنوعة. ورغم عدم دلالة الأثر المباشر للقيادة الإدارية عند دمجها مع التنوع الثقافي، إلا أن الفرضية الرئيسية تُقبل لوجود أثر دال لدور القيادة الإدارية في تعزيز الأداء الوظيفي في القطاعين الحكومي والخاص.

2-3 الفرضية الفرعية الأولى

تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى ممارسة القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في القطاعين الحكومي والخاص".

الجدول (32): ملخص النموذج الإحصائي لتحليل أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل Adjusted R (Square)	الخطأ المعياري للتقدير Std. Error of the (Estimate)	اختبار الارتباط الذاتي للبواقي Durbin-Watson
0.299	0.089	0.073	0.486	2.335

يوضح الجدول رقم (32) أن قيمة معامل الارتباط (R) بين المتغير المستقل مستوى ممارسة القيادة الإدارية والمتغير التابع الأداء الوظيفي بلغت (0.299)، وهي دلالة على وجود علاقة موجبة متوسطة القوة بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.089)، مما يعني أن نحو 8.9% من التباين في الأداء الوظيفي يمكن تفسيره من خلال مستوى ممارسة القيادة الإدارية، بينما تُعزى النسبة المتبقية (91.1%) إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج. وتشير قيمة معامل التحديد المعدل ($\text{Adjusted } R^2 = 0.073$) إلى استقرار النموذج وملاءمته الإحصائية. أما قيمة معامل (Durbin-Watson)

(Watson) فبلغت (2.335)، وهي تقع ضمن النطاق المقبول (1.5–2.5)، مما يشير إلى عدم وجود ارتباط ذاتي في البواقي (Autocorrelation)، وبالتالي فإن النموذج الإحصائي موثوق ويمكن الاعتماد عليه.

الجدول (33): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي

النموذج	مجموع المربعات (Sum of Squares)	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات (Mean Square)	قيمة F	مستوى الدلالة (Sig)
الانحدار	1.257	1	1.257	5.303	0.025
البواقي	12.799	54	0.237	–	–
الإجمالي	14.056	55	–	–	–

يوضح الجدول رقم (33) نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) الذي يهدف إلى التحقق من معنوية نموذج الانحدار الخطي بين مستوى ممارسة القيادة الإدارية (المتغير المستقل) والأداء الوظيفي (المتغير التابع). وتبين النتائج أن قيمة $F = 5.303$ عند درجتَي حرية (1، 54)، وأن قيمة الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.025$)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يشير إلى أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية.

وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على عدم وجود أثر، وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لمستوى ممارسة القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في القطاعين الحكومي والخاص.

الجدول (34): معاملات الانحدار لمتغير القيادة الإدارية في تفسير الأداء الوظيفي

إحصاءات التعدد الخطي (Collinearity Statistics)		معاملات الانحدار المعيارية				معاملات الانحدار غير المعيارية	النموذج
VIF	Tolerance	مستوى الدلالة (Sig)	إحصاء اختبار T	الوزن المعياري Beta	الخطأ المعياري Std. Error	مقدار التأثير (B)	
–	–	$0.001 >$	9.781	–	0.369	3.606	الثابت
1.000	1.000	0.025	2.303	0.229	0.096	0.221	القيادة الإدارية

يوضح الجدول رقم (34) أن قيمة معامل الانحدار المعياري (Beta) لمتغير مستوى ممارسة القيادة الإدارية (avg2) بلغت (0.299)، وهي موجبة، مما يشير إلى أن كلما ارتفع مستوى ممارسة القيادة الإدارية ارتفع الأداء الوظيفي للعاملين. كما بلغت قيمة $t = 2.303$ عند مستوى دلالة (Sig = 0.025)، وهي أقل من (0.05)، مما يدل على أن الأثر معنوي إحصائياً. أما بالنسبة للثابت (Constant)، فقد بلغ (B = 3.606) مما يعني أنه عند ثبات جميع المتغيرات المستقلة، فإن القيمة المتوقعة للأداء الوظيفي تساوي 3.606. وتشير قيمتا Tolerance = 1.000 و VIF = 1.000 إلى عدم وجود مشكلة تعدد ترابط خطي (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة، مما يعزز موثوقية النموذج.

في ضوء النتائج السابقة، يتضح أن قيمة (Sig = 0.025 < 0.05)، مما يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدمية. وعليه يمكن القول بأن: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى ممارسة القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في القطاعين الحكومي والخاص.

3-3 الفرضية الفرعية الثانية

تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتنوع الثقافي للعاملين على الأداء الوظيفي في القطاعين الحكومي والخاص".

الجدول رقم (35): ملخص نموذج الانحدار لمتغير التنوع الثقافي في تفسير الأداء الوظيفي

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل Adjusted R (Square)	الخطأ المعياري للتقدير Std. Error of (the Estimate)	اختبار الارتباط الذاتي للبقايا Durbin-Watson
0.393	0.155	0.139	0.469	2.227

يوضح الجدول رقم (35) نتائج ملخص نموذج الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثانية، التي تختبر أثر التنوع الثقافي للعاملين على الأداء الوظيفي. تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.393$) إلى وجود علاقة موجبة متوسطة القوة بين التنوع الثقافي والأداء الوظيفي، ما يدل على أن ارتفاع مستوى التنوع الثقافي يرتبط بارتفاع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين. كما تُظهر قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.155$) أن التنوع الثقافي يفسر نحو 15.5% من التباين في الأداء الوظيفي، في حين تُعزى النسبة المتبقية (84.5%) إلى عوامل أخرى لم يتم تضمينها في النموذج.

ويُلاحظ أن القيمة المعدلة لمعامل التحديد ($Adjusted R^2 = 0.139$) قريبة من قيمة R^2 الأصلية، مما يشير إلى استقرار النموذج الإحصائي وعدم وجود تأثير جوهري لحجم العينة على نتائج التحليل. كما بلغت قيمة إحصائية Durbin-Watson (2.227)، وهي تقع ضمن النطاق المقبول

(1.5-2.5)، مما يؤكد عدم وجود ارتباط ذاتي بين بواقي النموذج، وبالتالي صلاحية النموذج الإحصائي للتحليل.

الجدول (36): تحليل التباين (ANOVA) لمتغير التنوع الثقافي في تفسير الأداء الوظيفي

النموذج	مجموع المربعات (Sum of Squares)	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات (Mean Square)	قيمة F	مستوى الدلالة (Sig)
الانحدار	2.173	1	2.173	9.875	0.003
البواقي	11.880	54	0.220	–	–
الإجمالي	14.056	55	–	–	–

يوضح الجدول رقم (36) نتائج تحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار الخطي الذي يقيس أثر التنوع الثقافي للعاملين (avg3) على الأداء الوظيفي (avg4). تُظهر النتائج أن قيمة إحصائية (F) بلغت (9.875) عند مستوى دلالة (Sig = 0.003)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، مما يشير إلى أن نموذج الانحدار معنوي إحصائياً، وأن التنوع الثقافي يُسهم بدرجة دالة في تفسير التباين في الأداء الوظيفي.

وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتنوع الثقافي على الأداء الوظيفي، وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتنوع الثقافي للعاملين في تحسين الأداء الوظيفي في القطاعين الحكومي والخاص. وتشير هذه النتيجة إلى أن التنوع الثقافي يُسهم إسهاماً معنوياً في تفسير التغير في الأداء الوظيفي لدى العاملين، وهو ما يتسق مع الفرضية النظرية للدراسة.

الجدول (37): معاملات الانحدار لمتغير التنوع الثقافي في تفسير الأداء الوظيفي

إحصاءات التعدد الخطي (Collinearity Statistics)		معاملات الانحدار المعيارية				معاملات الانحدار غير المعيارية	النموذج
VIF	Tolerance	مستوى الدلالة (Sig)	إحصاء اختبار T	الوزن المعياري Beta	الخطأ المعياري Std. Error	مقدار التأثير (B)	
–	–	0.001 >	7.358	–	0.424	3.122	الثابت
1.000	1.000	0.003	3.142	0.393	0.110	0.346	التنوع الثقافي

يوضح الجدول رقم (37) معاملات الانحدار الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية، التي تختبر أثر التنوع الثقافي للعاملين (avg3) على الأداء الوظيفي (avg4). تُظهر النتائج أن قيمة معامل الانحدار غير المعياري (B) بلغت (0.346) عند مستوى دلالة (Sig = 0.003)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، مما يشير إلى أن أثر التنوع الثقافي في الأداء الوظيفي ذو دلالة إحصائية موجبة. ويُفسّر ذلك بأنه كلما ارتفع مستوى التنوع الثقافي للعاملين بوحدة واحدة، زاد متوسط الأداء الوظيفي بمقدار (0.346) وحدة. كما بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (Beta = 0.393)، وهي تدل على أن التنوع الثقافي يُعد من العوامل المؤثرة متوسطة القوة في تفسير التباين في الأداء الوظيفي. في حين تشير قيم Tolerance = 1.000 و VIF = 1.000 إلى عدم وجود مشكلة تعدد ترابط خطي (Multicollinearity) بين المتغيرات، مما يؤكد سلامة النموذج الإحصائي. أما الثابت (Constant) (= 3.122) فيشير إلى القيمة المتوقعة للأداء الوظيفي في حال غياب أثر التنوع الثقافي، أي عندما تكون قيمة المتغير المستقل صفرًا.

في ضوء النتائج السابقة، يتضح أن قيمة ($\text{Sig} = 0.003 < 0.05$)، مما يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدمية. وعليه يمكن القول بأن: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنوع الثقافي للعاملين على الأداء الوظيفي في القطاعين الحكومي والخاص.

4-3 الفرضية الفرعية الثالثة

تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإدارية في إدارة التنوع الثقافي داخل بيئة العمل".

الجدول (38): ملخص نموذج الانحدار بين القيادة الإدارية والتنوع الثقافي

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل Adjusted R (Square)	الخطأ المعياري للتقدير Std. Error of the (Estimate)	اختبار الارتباط الذاتي للبواقي Durbin-Watson
0.644	0.414	0.403	0.444	2.081

تشير نتائج الجدول (38) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين القيادة الإدارية والتنوع الثقافي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.644$)، مما يدل على أن زيادة فعالية القيادة الإدارية ترتبط بارتفاع مستوى التنوع الثقافي داخل بيئة العمل. كما أوضح معامل التحديد ($R^2 = 0.414$) أن القيادة الإدارية تُفسّر نحو 41.4% من التباين في مستوى التنوع الثقافي، وهي نسبة مرتفعة نسبياً وتدل على قوة النموذج التفسيري. أما معامل التحديد المعدل ($\text{Adjusted } R^2 = 0.403$) فيؤكد ثبات النموذج بعد

ضبط عدد المتغيرات. وتُظهر قيمة اختبار Durbin-Watson (2.081) أن القيم تقع ضمن المدى المقبول (1.5 – 2.5)، مما يشير إلى عدم وجود ارتباط ذاتي بين المتبقيات، وبالتالي سلامة النموذج الإحصائي.

الجدول (39): تحليل التباين (ANOVA) لاختبار معنوية نموذج الانحدار بين القيادة الإدارية والتنوع الثقافي

النموذج	مجموع المربعات (Sum of Squares)	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات (Mean Square)	قيمة F	مستوى الدلالة (Sig)
الانحدار	7.538	1	7.538	38.187	0.001 >
البواقي	10.660	54	0.197	–	–
الإجمالي	18.198	55	–	–	–

يتضح من الجدول (39) أن قيمة ($F = 38.187$) بدرجة حرية (1,54) ودلالة إحصائية أقل من 0.001، وهي دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يشير إلى أن نموذج الانحدار معنوي إحصائياً، أي أن القيادة الإدارية لها أثر ذو دلالة إحصائية على إدارة التنوع الثقافي.

الجدول (40): معاملات الانحدار لمتغير القيادة الإدارية في تفسير التنوع الثقافي

إحصاءات التعدد الخطي (Collinearity Statistics)		معاملات الانحدار المعيارية				معاملات الانحدار غير المعيارية	النموذج
VIF	Tolerance	مستوى الدلالة (Sig)	إحصاء اختبار T	الوزن المعيارى Beta	الخطأ المعيارى Std. Error	مقدار التأثير (B)	
–	–	0.001 >	5.263	–	0.336	1.770	الثابت
1.000	1.000	0.001 >	6.180	0.644	0.088	0.541	القيادة الإدارية

تشير نتائج الجدول (40) إلى أن متغير القيادة الإدارية له أثر موجب ومعنوي إحصائياً في تفسير التنوع الثقافي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($B = 0.541$)، مما يعني أن ارتفاع مستوى القيادة الإدارية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مستوى التنوع الثقافي بمقدار 0.541. كما بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري ($Beta = 0.644$)، مما يدل على أن القيادة الإدارية تسهم بنسبة 64.4% من التغير في مستوى التنوع الثقافي بين العاملين. أما قيمة اختبار ($t = 6.180$) عند مستوى دلالة (Sig. < 0.001) فهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، مما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة

إحصائية قوية بين القيادة الإدارية والتنوع الثقافي. كما أن قيم (Tolerance = 1.000) و (VIF = 1.000) تشير إلى عدم وجود مشكلة تعدد خطي بين المتغيرات، مما يعزز سلامة النموذج الإحصائي. بناءً على ما سبق، يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) التي تنص على عدم وجود أثر، وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود أثر دال إحصائياً للقيادة الإدارية في إدارة التنوع الثقافي داخل بيئة العمل.

3-5 الفرضية الفرعية الرابعة

تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ضمن بيئة العمل ذات التنوع الثقافي".

الجدول (41): ملخص نموذج الانحدار بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل (Adjusted R Square)	الخطأ المعياري للتقدير Std. Error of (the Estimate)	اختبار الارتباط الذاتي للبواقي Durbin-Watson
0.299	0.089	0.073	0.486	2.335

يوضح الجدول (41) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط الذي يختبر أثر القيادة الإدارية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ضمن بيئة العمل ذات التنوع الثقافي.

وقد بينت النتائج أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.299$)، وهي قيمة تشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ضعيفة إلى متوسطة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.089$)، ما يعني أن القيادة الإدارية تفسّر ما نسبته 8.9% فقط من التغير في الأداء الوظيفي، بينما تُعزى النسبة المتبقية (91.1%) إلى عوامل أخرى لم يتناولها النموذج الحالي. أما قيمة معامل التعديل ($Adjusted R^2 = 0.073$) فقد بلغت 0.073، وهي متقاربة من قيمة R^2 ، مما يعزز من ثبات النموذج قبولياً. إضافة إلى ذلك، بلغت قيمة إحصائية دوربين-واتسون (2.335)، وهي تقع ضمن النطاق المقبول دالاً على عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي بين الأخطاء.

الجدول (42) تحليل التباين (ANOVA) لاختبار معنوية نموذج الانحدار بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي

النموذج	مجموع المربعات (Sum of Squares)	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات (Mean Square)	قيمة F	مستوى الدلالة (Sig)
الانحدار	1.257	1	1.257	5.303	0.025
البواقي	12.799	53	0.237	–	–
الإجمالي	14.056	55	–	–	–

يُبين الجدول رقم (42) نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار دلالة نموذج الانحدار الخطي البسيط بين دور القيادة الإدارية (avg2) كمتغير مستقل والأداء الوظيفي للعاملين في بيئة العمل ذات التنوع الثقافي (avg4) كمتغير تابع. بلغت قيمة F مقدار (5.303)، وهي قيمة موجبة تدل على وجود تأثير. كما بلغت قيمة مستوى الدلالة $\text{Sig} = 0.025$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد $(\alpha \leq 0.05)$.

وبناءً على ذلك، نرفض فرض العدم (H_0) الذي ينص على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية، ونقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لدور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ضمن بيئة العمل ذات التنوع الثقافي.

الجدول (43): معاملات الانحدار لمتغير القيادة الإدارية في تفسير الأداء الوظيفي

إحصاءات التعدد الخطي (Collinearity Statistics)		معاملات الانحدار المعيارية				معاملات الانحدار غير المعيارية	النموذج
VIF	Tolerance	مستوى الدلالة (Sig)	إحصاء اختبار T	الوزن المعياري Beta	الخطأ المعياري Std. Error	مقدار التأثير (B)	
–	–	$0.001 >$	9.781	–	0.369	3.606	الثابت
1.000	1.000	0.025	2.303	0.299	0.096	0.221	القيادة الإدارية

يُوضح الجدول رقم (43) نتائج معاملات نموذج الانحدار الخطي بين دور القيادة الإدارية (avg2) كمتغير مستقل، والأداء الوظيفي للعاملين في بيئة العمل ذات التنوع الثقافي (avg4) كمتغير تابع. تشير قيمة معامل الانحدار غير المعياري (B) إلى (0.221)، مما يدل على أن زيادة درجة القيادة الإدارية بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى ارتفاع الأداء الوظيفي بمقدار 0.221 وحدة. كما أن قيمة Beta المعيارية

بلغت (0.299) وهي موجبة، مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين طردية، أي أنه كلما تحسّن أداء القيادة الإدارية، تحسّن معه الأداء الوظيفي للعاملين. وبلغت قيمة t المحسوبة (2.303) عند مستوى دلالة (Sig = 0.025) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على أن دور القيادة الإدارية يُعد ذا أثر معنوي وإحصائي دال في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. أما قيمتا Tolerance = 1.000 و VIF = 1.000 فتشير إلى عدم وجود مشكلة تعدد ترابط خطي (Multicollinearity) بين المتغيرات، مما يؤكد ملاءمة النموذج للتحليل.

تُظهر النتائج أن القيادة الإدارية تؤثر تأثيراً إيجابياً ودالاً إحصائياً على الأداء الوظيفي للعاملين داخل بيئة العمل ذات التنوع الثقافي، مما يدعم الفرضية الرابعة القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

6-3 الفرضية الفرعية الخامسة

تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لقدرة القيادة الإدارية على مواجهة تحديات التنوع الثقافي في تعزيز الأداء الوظيفي في القطاعين الحكومي والخاص".

الجدول (44): ملخص نموذج الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر القيادة الإدارية والتنوع الثقافي

على الأداء الوظيفي

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل Adjusted R (Square)	الخطأ المعياري للتقدير Std. Error of (the Estimate)	اختبار الارتباط الذاتي للبواقي Durbin-Watson
0.398	0.158	0.126	0.472	2.259

يوضح الجدول (44) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لدراسة أثر كلّ من القيادة الإدارية (avg2) والتنوع الثقافي (avg3) على الأداء الوظيفي (avg4). بلغت قيمة معامل الارتباط $(R = 0.398)$ ، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين المتغيرين المستقلين مجتمعين (القيادة الإدارية والتنوع الثقافي) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي). أما قيمة معامل التحديد $(R^2 = 0.158)$ ، فتشير إلى أن نحو 15.8% من التباين في الأداء الوظيفي يمكن تفسيره من خلال التغيرات في كل من القيادة الإدارية والتنوع الثقافي، بينما تعود النسبة الباقية (84.2%) إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج. كما أن قيمة المعامل المعدل $(Adjusted R^2 = 0.126)$ تُظهر أن النموذج ما زال يفسر جزءاً معقولاً من التباين حتى بعد ضبط عدد المتغيرات. بلغت قيمة إحصاء دوربن-واتسون (Durbin-Watson = 2.259)، وهي تقع ضمن النطاق المقبول (1.5 – 2.5)، مما يشير إلى عدم وجود ارتباط ذاتي بين البواقي (Residuals)، وبالتالي فإن النموذج الإحصائي يتمتع بسلامة افتراضات الانحدار.

الجدول (45): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر القيادة الإدارية والتنوع الثقافي على الأداء الوظيفي

النموذج	مجموع المربعات (Sum of Squares)	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات (Mean Square)	قيمة F	مستوى الدلالة (Sig)
الانحدار	2.224	2	1.112	4.980	0.010
البواقي	11.832	53	0.223	–	–
الإجمالي	14.056	55	–	–	–

تشير نتائج الجدول (45) إلى أن قيمة إحصائية F بلغت (4.980) عند مستوى دلالة (Sig = 0.010)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، مما يعني أن النموذج الإحصائي معنوي إحصائياً، أي أن المتغيرين المستقلين (القيادة الإدارية والتنوع الثقافي) يؤثران تأثيراً دالاً إحصائياً في الأداء الوظيفي للعاملين في القطاعين الحكومي والخاص.

الجدول (46): معاملات الانحدار لمتغيري القيادة الإدارية والتنوع الثقافي في تفسير الأداء الوظيفي

إحصاءات التعدد الخطي (Collinearity Statistics)		معاملات الانحدار المعيارية				معاملات الانحدار غير المعيارية	النموذج
VIF	Tolerance	مستوى الدلالة (Sig)	إحصاء اختبار T	الوزن المعياري Beta	الخطأ المعياري Std. Error	مقدار التأثير (B)	
–	–	0.001 >	6.982	–	0.440	3.072	الثابت
1.707	0.586	0.636	0.477	0.078	0.122	0.058	القيادة الإدارية
1.707	0.586	0.042	2.081	0.343	0.145	0.301	التنوع الثقافي

تشير نتائج الجدول (46) إلى أن قيمة معامل التأثير المعياري (Beta) لمتغير التنوع الثقافي (0.343) أعلى من قيمة معامل التأثير لمتغير القيادة الإدارية (0.078)، مما يدل على أن التنوع الثقافي يمتلك تأثيراً أقوى على الأداء الوظيفي مقارنة بالقيادة الإدارية. كما تُظهر النتائج أن قيمة إحصائية (t) لمتغير التنوع الثقافي بلغت (2.081) عند مستوى دلالة (Sig = 0.042) وهي أقل من (0.05)، مما يشير إلى أن تأثير التنوع الثقافي دال إحصائياً في تفسير التغير في الأداء الوظيفي. بينما كانت

قيمة إحصائية (t) لمتغير القيادة الإدارية (0.477) عند مستوى دلالة (Sig = 0.636)، وهي أكبر من (0.05)، مما يعني أن أثر القيادة الإدارية غير دالّ إحصائيًا عند مستوى الدلالة المعتمد.

وبذلك يمكن القول إن التنوع الثقافي يُسهم بشكل معنوي في تحسين الأداء الوظيفي، بينما لا يظهر أثر القيادة الإدارية بمفردها تأثيرًا دالًا في هذا النموذج عندما يُدرج العاملان معًا. كما أن قيم $VIF = 1.707$ و $Tolerance = 0.586$ تقع ضمن الحدود المقبولة، مما يدل على عدم وجود مشكلة تعدد ترابط خطي (Multicollinearity) بين المتغيرين المستقلين.

جاءت نتائج الفرضية الخامسة متطابقة مع نتائج الفرضية الرئيسة، وهو ما يعزز مصداقية النموذج الإحصائي المستخدم ويؤكد الطبيعة التكاملية بين القيادة الإدارية والتنوع الثقافي في التأثير على الأداء الوظيفي.

4. عرض استجابات العينة على الأسئلة المفتوحة

يُعرض فيما يلي تحليل إجابات المشاركين لكل سؤال مفتوح على حدة، يتضمن:

4-1 تحليل استجابات السؤال الأول: أبرز التحديات التي تواجه القادة الإداريين في التعامل مع التنوع الثقافي

يهدف هذا السؤال إلى تحديد أبرز التحديات التي يواجهها القادة الإداريون عند التعامل مع التنوع الثقافي في بيئات العمل. وقد جرى تحليل إجابات المشاركين وترميزها وفقًا لل تكرارات والنسب المئوية كما يبيته الجدول الآتي:

الجدول (47): توزيع إجابات المشاركين حول التحديات التي تواجه القادة الإداريين في التعامل مع التنوع الثقافي

المحور الرئيسي	المشاركين	التكرارات	النسبة
اختلاف اللغة والتواصل	1,24,29,32	4	33%
اختلاف القيم والعادات	3,29	2	17%
العدالة والمساواة	20,24,49	3	25%
ضعف التعاون والعمل الجماعي	25	1	8%
اختلاف أساليب القيادة والتوقعات	14	1	8%
تعدد التحديات الثقافية والإدارية	11	1	8%
المجموع		12	100%

يتضح من الجدول (47) أن أبرز التحديات التي تواجه القادة الإداريين في التعامل مع التنوع الثقافي تمثلت في اختلاف اللغة والتواصل بنسبة (33%)، وهو ما يعكس أهمية التواصل الفعال في نجاح القيادة داخل بيئات عمل متعددة الثقافات. كما برز البعد القيمي والثقافي ممثلاً في اختلاف القيم والعادات بنسبة (17%)، والعدالة والمساواة بنسبة (25%)، مما يدل على حساسية القادة تجاه الإنصاف وتكافؤ الفرص بين الموظفين.

في المقابل، كانت نسب محدودة للتحديات المرتبطة بـ "ضعف التعاون والعمل الجماعي، واختلاف أساليب القيادة، وتعدد التحديات الثقافية والإدارية" (8% لكل منها)، ما يشير إلى أن هذه العوامل رغم وجودها لا تُعد من أبرز المعوقات مقارنة بعوائق اللغة والتواصل.

بوجه عام، تُظهر النتائج أن الاختلافات اللغوية والثقافية تمثل المحور الأهم الذي ينبغي على القيادات الإدارية التعامل معه بفعالية من خلال تنمية مهارات التواصل بين الثقافات وتعزيز بيئة العمل الشاملة الداعمة للتنوع.

4-2 تحليل استجابات السؤال الثاني: أثر التنوع الثقافي في بيئة العمل

يهدف هذا السؤال إلى التعرف على تصورات المشاركين حول أثر التنوع الثقافي في بيئة العمل، وما إذا كان يسهم في تحسين الأداء أو يزيد من التحديات. وقد جرى ترميز إجابات المشاركين وتجميعها ضمن محاور رئيسة وفقاً للتكرار والنسبة المئوية كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول (48): توزيع إجابات المشاركين حول أثر التنوع الثقافي في بيئة العمل

النسبة	التكرارات	المشاركون	المحور الرئيسي
62%	8	1,3,7,12,32,38,41,52	أثر إيجابي (يسهم في التحسين)
15%	2	25,53	أثر سلبي (يزيد من التعقيد)
23%	3	14,24,29	أثر مزدوج أو شرطي (يعتمد على أسلوب الإدارة)
100%	13		المجموع

يُظهر الجدول (48) أن غالبية المشاركين (62%) يرون أن التنوع الثقافي يسهم إيجابياً في تحسين بيئة العمل من خلال تعزيز التفاهم وتبادل الخبرات بين الأفراد. بينما يرى (15%) أن التنوع الثقافي قد يزيد من تعقيد بيئة العمل نتيجة اختلاف القيم وأساليب التواصل، في حين عبّر (23%) عن موقف وسط يعتمد أثر التنوع على أسلوب الإدارة وقدرة القائد على توجيهه. وتشير هذه النتائج إلى أن الاتجاه

العام للمشاركين إيجابي نحو التنوع الثقافي، مع إدراكهم لأهمية الإدارة الواعية لهذا التنوع لضمان تحقيق بيئة عمل منسجمة ومنتجة.

4-3 تحليل استجابات السؤال الثالث: السلوك القيادي الأكثر تأثيراً في رفع الأداء الوظيفي

سعى هذا السؤال إلى التعرف على السلوك القيادي الذي يراه المشاركون الأكثر تأثيراً في رفع مستوى الأداء الوظيفي. وقد تنوعت إجاباتهم بين عدة اتجاهات قيادية تعكس تباين وجهات النظر حول أنماط القيادة الفاعلة في بيئات العمل ذات التنوع الثقافي. كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (49): توزيع إجابات المشاركين حول السلوك القيادي الأكثر تأثيراً في رفع مستوى الأداء الوظيفي

النسبة	التكرارات	المشاركون	المحور الرئيسي
11%	1	1	القيادة التحويلية
33%	3	3,29,32	التحفيز والتمكين
22%	2	14,53	القيادة الإنسانية
33%	3	24,25,27	القيادة العادلة والمنضبطة
100%	9	المجموع	

تُظهر نتائج الجدول (49) أن أكثر المحاور تكراراً كانت التحفيز والتمكين والقيادة العادلة والمنضبطة بنسبة (33%) لكل منهما، مما يشير إلى أن المشاركين يرون في العدالة والتحفيز معاً أساساً لتحسين الأداء وتحقيق الانسجام الوظيفي.

في المقابل، برزت القيادة الإنسانية بنسبة (22%)، وهو ما يعكس أهمية البعد الإنساني في العلاقات الإدارية القائمة على الاحترام والإنصات. أما القيادة التحويلية فقد وردت بنسبة (11%)، وهو ما يدل على وعي محدود نسبياً بدور القيادة التحويلية في رفع الأداء، ربما بسبب طغيان الممارسات الإدارية التقليدية في بيئات العمل.

ويُستنتج من ذلك أن القادة الإداريين الأكثر تأثيراً في تعزيز الأداء الوظيفي هم أولئك الذين يجمعون بين العدالة والتحفيز والتمكين الإنساني للموظفين، في إطار من الالتزام والانضباط الإداري.

الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة، المقترحات، والتوصيات

- تمهيد
- مناقشة النتائج الوصفية
- مناقشة نتائج الفرضيات
- مناقشة نتائج الأسئلة المفتوحة
- الدلالات النظرية
- المقترحات والتوصيات
- الخاتمة

تمهيد

يُعد هذا الفصل المرحلة الختامية للدراسة، حيث يقدم تفسيرًا وتحليلًا معمقًا لنتائج الفصل الرابع في ضوء الإطارين النظري والميداني. ويتناول مناقشة أثر القيادة الإدارية والتنوع الثقافي في الأداء الوظيفي، مع مقارنة النتائج بالدراسات السابقة وتفسير أسباب الاتفاق أو الاختلاف. كما يوضح الدلالات النظرية والتطبيقية للعلاقات الإحصائية بين متغيرات الدراسة، ويُفسّر النتائج غير الدالة والعوامل المحتملة وراءها. ويختتم الفصل بعرض التوصيات العملية والمقترحات البحثية المستقبلية التي يمكن أن تسهم في تطوير الممارسات القيادية وتعزيز بيئات العمل المتنوعة ثقافيًا.

1. مناقشة النتائج الوصفية

1-1 خصائص العينة وتفسيرها

أظهرت النتائج الوصفية للدراسة تجانسًا واضحًا في خصائص العينة التي شملت (56) موظفًا وموظفة من بيانات عمل متعددة في مدينة الرياض، مما يعزز صدقية البيانات وقابليتها للتحليل والتعميم المبدئي. وتبين أن غالبية أفراد العينة من السعوديين بنسبة (96.4%)، وغلبت الإناث بنسبة (64.3%)، مع توزيع متقارب بين العاملين في القطاعين الحكومي (51.8%) والخاص (48.2%)، مما يعكس تمثيلًا متوازنًا لمجتمع الدراسة ويحدّ من احتمالية تحيز النتائج. كما أظهرت اختبارات كاي تربيع (χ^2) واختبار ليفين (Levene's Test) عدم وجود فروق دالة في التوزيع الديموغرافي أو تباين الأعمار بين الجنسين، مما يؤكد تجانس العينة وصلاحياتها الإحصائية.

وتعكس هذه الخصائص طبيعة بيئة العمل في مدينة الرياض، التي تضم مزيجًا من المؤسسات الحكومية والخاصة وتتميز بمستوى عالٍ من التنوع الوظيفي والثقافي. كما تُبرز النسبة المرتفعة للإناث اتساع مشاركة المرأة في بيئات العمل السعودية، وهو ما يتسق مع التحولات الاجتماعية والاقتصادية التي تشهدها المملكة في السنوات الأخيرة نحو تمكين المرأة وزيادة إسهامها في التنمية الإدارية والتنظيمية.

2-1 الاتجاهات العامة للمتغيرات

كشفت النتائج أن متوسطات استجابات المشاركين جاءت جميعها في المستوى المرتفع على مقياس ليكرت الخماسي؛ حيث بلغ المتوسط العام للقيادة الإدارية ($M=3.78$, $SD=0.68$)، وللتنوع الثقافي ($M=3.82$, $SD=0.58$)، وللأداء الوظيفي ($M=4.44$, $SD=0.51$). وتشير هذه النتائج إلى أن بيئة

العمل المدروسة تتسم بقيادة فاعلة تمارس أدوارًا تنظيمية وتحفيزية إيجابية، وتقدّر في الوقت ذاته أهمية التنوع الثقافي كعامل داعم للتكامل والانسجام داخل المؤسسة.

وتتسق هذه النتائج مع ما أشار إليه (سكارنه، 2010) و (القحطاني، 2016) من أن القيادة الإدارية الفعالة تمثل ركيزة أساسية في رفع مستوى الأداء وتطوير السلوك التنظيمي الإيجابي لدى العاملين، من خلال ما تتيحه من توجيه وتحفيز وعدالة تنظيمية. كما تتوافق مع ما توصل إليه (بوخلوة، وقمو، 2015) و (بن الدين، 2018) من وجود علاقة ارتباط قوية بين أنماط القيادة التحفيزية ومستوى الأداء الوظيفي، حيث تُمكن القيادة الواعية من استثمار الطاقات الفردية وتحويلها إلى نتائج مؤسسية ملموسة. كذلك، فإن ارتفاع متوسط التنوع الثقافي يعكس ما أشار إليه (بوتنام، وعداد، 2023) و (بكاي، والعايب، 2016) من أن إدارة التنوع الثقافي تمثل موردًا استراتيجيًا يثري بيئة العمل ويعزز الإبداع والانسجام بين العاملين من خلفيات متعددة. كما تؤكد هذه النتائج ما توصل إليه (House et al, 2004) في مشروع GLOBE، من أن فعالية القيادة تتأثر بالاختلافات الثقافية وأن القادة الأكثر نجاحًا هم من يوظفون التنوع في تحسين الأداء الجماعي.

ويتفق ارتفاع متوسط الأداء الوظيفي مع ما أشار إليه (نور، 2017) و (الغرباوي، 2020) من أن الأداء الوظيفي يعدّ انعكاسًا مباشرًا لفاعلية القيادة الإدارية وعدالتها التنظيمية، ومدى قدرتها على خلق بيئة محفزة قوامها الثقة والاحترام والتقدير المتبادل بين القائد والمرؤوس. وتؤكد هذه النتيجة أيضًا ما أشار إليه (Gelfand et al, 2007) من أن إدراك التنوع الثقافي والقدرة على التفاعل مع الاختلافات الثقافية في بيئة العمل يسهم في تحقيق أداء وظيفي أكثر فعالية واتساقًا مع أهداف المؤسسة.

2. مناقشة نتائج الفرضيات

1-1 مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية

تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور القيادة الإدارية في تعزيز الأداء الوظيفي ضمن بيئة العمل ذات التنوع الثقافي في القطاعين الحكومي والخاص"

النتيجة: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لدور القيادة الإدارية في تعزيز الأداء الوظيفي ضمن بيئة العمل ذات التنوع الثقافي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.398$)، ومعامل التحديد المعدل ($R^2=0.126$)، مما يعني أن المتغيرين المستقلين (القيادة الإدارية والتنوع الثقافي) يفسران ما نسبته (12.6%) من التباين في الأداء الوظيفي. كما كانت قيمة

اختبار ($F=4.980$) عند مستوى دلالة ($Sig=0.010 \leq 0.05$)، مما يشير إلى معنوية النموذج الإحصائي ككل.

وعند تحليل معاملات الانحدار الفردية، تبين أن التنوع الثقافي يؤثر تأثيرًا موجبًا ودالًا إحصائيًا على الأداء الوظيفي ($B=0.301, \beta=0.343, Sig=0.042$)، في حين لم يظهر للقيادة الإدارية أثر مباشر معنوي عند إدراجها مع التنوع الثقافي في النموذج ($B=0.058, \beta=0.078, Sig=0.636$). وتشير هذه النتيجة إلى أن فاعلية القيادة تتحقق بصورة غير مباشرة من خلال إدارتها الواعية للتنوع الثقافي وتوظيفه بما يعزز الأداء المؤسسي.

وتُظهر نتائج النموذج الإحصائي أن التنوع الثقافي يمثل المتغير الوسيط الأكثر فاعلية بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، مما يعزز فرضية أن القيادة تمارس أثرها بصورة غير مباشرة من خلال إدارة هذا التنوع بكفاءة.

تدعم هذه النتيجة ما توضحه نظرية إدارة التنوع الثقافي التي ترى أن فعالية القيادة الإدارية تتحقق من خلال قدرتها على استثمار الاختلافات الثقافية في تحقيق أهداف المؤسسة. فكلما تمكن القائد من توجيه التنوع بطريقة متوازنة وشاملة، انعكس ذلك إيجابًا على الأداء المؤسسي العام.

المناقشة والتحليل: تشير هذه النتائج إلى أن الفرضية الرئيسة تحققت جزئيًا؛ إذ ثبت وجود أثر معنوي كلي لمتغيري القيادة الإدارية والتنوع الثقافي مجتمعين على الأداء الوظيفي، غير أن الأثر الأبرز يعود إلى التنوع الثقافي. ويُستنتج من ذلك أن القيادة الإدارية تؤثر في الأداء الوظيفي بصورة غير مباشرة من خلال دورها في إدارة التنوع الثقافي، أي أن فاعليتها تتجلى في مدى قدرتها على توظيف الاختلافات الثقافية داخل بيئة العمل لتحقيق الانسجام والإنتاجية.

وتتسق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (بوخلوة، وقمو، 2015) و(بن الدين، 2018) من أن القيادة التحفيزية الفعالة تسهم في رفع مستوى الأداء عبر قدرتها على استثمار التنوع البشري واستيعاب الفروق الثقافية بين العاملين. كما تدعمها نتائج (القحطاني، 2016) التي أكدت أن نجاح القيادة في البيئات متعددة الثقافات يعتمد على قدرتها على التكيف مع أنماط التفكير والسلوك المختلفة وتوظيفها لخدمة أهداف المنظمة.

كذلك، تتفق هذه النتيجة مع ما بينه مشروع (House et al, 2004) من أن فعالية القيادة تتأثر بالسياق الثقافي للمؤسسة، وأن القائد الناجح هو من يدير التنوع بأسلوب يوازن بين احترام الاختلافات وتحقيق التماسك التنظيمي. كما تؤكد نتائج (Gelfand et al, 2007) أن المؤسسات التي تتبنى

ممارسات قيادية تراعي التنوع الثقافي تحقق مستويات أعلى من الأداء والرضا الوظيفي بفضل تعزيز الثقة والانفتاح في الاتصال بين العاملين.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن أثر القيادة الإدارية في الأداء الوظيفي ضمن بيئات العمل السعودية يُمارس بصورة غير مباشرة عبر إدارة التنوع الثقافي، وأن القيادة التي تتمتع بمرونة ثقافية عالية هي الأكثر قدرة على رفع كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة في بيئة تتسم بتعدد الخلفيات والخبرات.

1-2 مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى

تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى ممارسة القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في القطاعين الحكومي والخاص".

النتيجة: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط موجبة بين مستوى ممارسة القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.299$)، ومعامل التحديد ($R^2=0.089$)، مما يشير إلى أن القيادة الإدارية تفسر ما نسبته (8.9%) من التغير في الأداء الوظيفي، في حين تُعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى. كما بلغت قيمة ($F=5.303$) عند مستوى دلالة ($Sig=0.025 \leq 0.05$)، مما يدل على أن النموذج معنوي إحصائياً. وأظهرت نتائج الانحدار أن القيادة الإدارية تُمارس أثراً موجباً ودالاً في الأداء الوظيفي ($B=0.221, \beta=0.299, Sig=0.025$)، وهو ما يؤكد صحة الفرضية.

تنسجم هذه النتيجة مع النظرية الموقفية في القيادة التي تفترض أن فعالية القائد تعتمد على مدى قدرته على التكيف مع خصائص الموقف والعاملين، مما يعزز الكفاءة والأداء في بيئات العمل المختلفة. وهو ما يظهر بوضوح في قدرة القيادة الإدارية على تحسين الأداء في كلٍّ من القطاعين الحكومي والخاص

المناقشة والتحليل: تشير النتائج إلى أن للقيادة الإدارية أثراً موجباً ودالاً إحصائياً في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في كلٍّ من القطاعين الحكومي والخاص. ويُفسَّر ذلك بأن ممارسات القيادة الإدارية - بما تتضمنه من تخطيط، وتوجيه، وتحفيز، وتواصل فعال - تسهم في رفع كفاءة الأداء من خلال تعزيز الالتزام الوظيفي وتوليد الدافعية لدى العاملين.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات عربية سابقة مثل: (السكرانه، 2010) الذي أوضح أن القيادة الإدارية الفعالة ترفع من إنتاجية العاملين عبر وضوح الأهداف والدعم التحفيزي، و(القحطاني، 2016) الذي أكد أن القيادة الإدارية تمثل المحرك الأساس في تطوير الأداء من خلال تمكين الموظفين وبناء الثقة التنظيمية، وكذلك ما بيَّنه (بوخلوة ، وقمو، 2015) و(بن الدين، 2018) من وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين أنماط القيادة التحفيزية ومستوى الأداء الوظيفي في بيئات العمل العربية.

كما تتوافق النتائج مع ما أشار إليه (Giese & Stogdill, 1974)، و (Chemers, 1997) من أن فاعلية القيادة ترتبط مباشرة بقدرتها على توجيه الجهود الفردية نحو تحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية، وأن القادة الذين يمارسون أدوارهم بأسلوب داعم وعادل يسهمون في رفع الأداء العام للمؤسسة.

وبالتالي، تؤكد هذه النتائج أن ممارسة القيادة الإدارية الفعالة تمثل أحد العوامل الجوهرية في تعزيز الأداء الوظيفي، وأن استثمار مهارات القائد في التحفيز والتواصل والتفويض يسهم في تحسين الكفاءة المؤسسية وتحقيق أهداف العمل في بيئات متنوعة ثقافيًا.

3-1 مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية

تنص على: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتنوع الثقافي للعاملين على الأداء الوظيفي في القطاعين الحكومي والخاص."

النتيجة: أظهرت نتائج التحليل وجود أثر موجب وذو دلالة إحصائية للتنوع الثقافي على الأداء الوظيفي في القطاعين الحكومي والخاص، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.393$) ومعامل التأثير المعياري ($\beta=0.393$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig}=0.003 \leq 0.05$)، مما يدل على أن ارتفاع مستوى التنوع الثقافي يسهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. وتشير هذه النتيجة إلى أن التنوع الثقافي يمثل عاملاً محفزاً للتكامل والإبداع داخل بيئات العمل، وأن إدارة هذا التنوع بفاعلية تُمكن المؤسسات من تحقيق أداء مؤسسي أكثر كفاءة واستدامة.

تتفق هذه النتيجة مع مبادئ نظرية إدارة التنوع الثقافي التي ترى أن التنوع يصبح مصدر قوة تنظيمية عندما يُدار بعدالة وشمولية، إذ يثري بيئة العمل بالأفكار والابتكارات ويعزز التفاعل الإيجابي بين العاملين.

المناقشة والتحليل: تدل هذه النتائج بوضوح على أن التنوع الثقافي يمثل أحد المحددات المهمة في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية، سواء في القطاع الحكومي أو الخاص. فكلما زاد إدراك العاملين لأهمية التنوع، وتعززت ثقافة التقبل والتعاون بين الأفراد من خلفيات ثقافية مختلفة، انعكس ذلك إيجابياً على سلوكهم الوظيفي ومستوى إنتاجيتهم. ويُفسر هذا الأثر بأن التنوع الثقافي - إذا ما أُدير بكفاءة - يفتح المجال لتبادل الخبرات والأفكار المختلفة، مما يعزز الإبداع التنظيمي والابتكار في أساليب العمل.

وقد أكدت دراسات سابقة هذه النتيجة، مثل: (بوتام، وعداد، 2023) اللذان أشارا إلى أن إدارة التنوع الثقافي تمثل مورداً استراتيجياً يسهم في زيادة الكفاءة التنظيمية والإنتاجية، و(بكاي، والعاب، 2016) الذي خلص إلى أن التنوع داخل المنظمات متعددة الجنسيات يرفع من فاعلية العمل الجماعي

ويزيد الانسجام الوظيفي، كما تتسق النتائج مع ما توصل إليه (Gelfand et al, 2007) و (Berry, 2005) من أن إدراك التنوع والتفاعل معه بصورة إيجابية يعززان الأداء التنظيمي والاندماج المهني. كذلك، يدعم مشروع " GLOBE " لـ (House et al., 2004) هذا الاتجاه، حيث أكد أن المنظمات ذات الثقافة المتنوعة تتميز بمرونة إدارية أعلى وقدرة أكبر على التعامل مع المشكلات التنظيمية، وهو ما ينعكس في النهاية على الأداء العام.

لذا فإن إدارة التنوع الثقافي لا تقتصر على احترام الفروق بين العاملين، بل تتعداها إلى تحويل هذا التنوع إلى قوة إنتاجية من خلال سياسات قيادية تتسم بالانفتاح والتقدير المتبادل. وتُظهر النتائج في السياق السعودي أن تبني سياسات إدماج ثقافي داخل المؤسسات يسهم في تعزيز الانتماء والالتزام التنظيمي، ما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي بشكل ملموس.

4-1 مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

تنص على: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإدارية في إدارة التنوع الثقافي داخل بيئة العمل "

النتيجة: أظهرت نتائج التحليل وجود أثر موجب ودال إحصائياً للقيادة الإدارية في إدارة التنوع الثقافي داخل بيئة العمل، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.644$) ومعامل التأثير المعياري ($\beta=0.644$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig}=0.000 \leq 0.05$)، مما يدل على أن القيادة الإدارية تسهم بفاعلية في إدارة التنوع الثقافي وتوجيهه نحو تحقيق الانسجام والتكامل داخل المؤسسات. وتشير هذه النتيجة إلى أن القائد الإداري الواعي بثقافة الاختلاف والقادر على توظيفها إيجابياً يعزز من قدرة المنظمة على التعامل مع التنوع كمورد استراتيجي لتحسين الأداء التنظيمي.

تدعم هذه النتيجة ما تذهب إليه نظرية الذكاء الثقافي التي تؤكد أن القائد القادر على فهم الفروق الثقافية وتقديرها يمتلك قدرة أعلى على إدارة التنوع بكفاءة، مما يعزز الانسجام التنظيمي ويزيد من فاعلية القيادة.

المناقشة والتحليل: تُظهر نتائج التحليل أن القيادة الإدارية تلعب دوراً محورياً في إدارة التنوع الثقافي داخل بيئات العمل السعودية، إذ تمثل أحد العوامل الحاسمة في بناء بيئة عمل منسجمة قادرة على استيعاب الاختلافات الثقافية وتحويلها إلى طاقة إنتاجية إيجابية. ويُفسر هذا الأثر بأن القائد الإداري الفعّال لا يقتصر دوره على التوجيه والإشراف التنظيمي فحسب، بل يمتد إلى تعزيز ثقافة التفاهم والتكامل بين العاملين من خلفيات متعددة، عبر تبني أنماط قيادية قائمة على التحفيز، والاحتواء، والتقدير المتبادل.

وتتسق هذه النتيجة مع ما توصل إليه كلٌّ من (بوخلوة، وقمو، 2015) و (بن الدين، 2018) من أن أنماط القيادة التحفيزية تسهم في تحقيق الانسجام بين فرق العمل المتنوعة ثقافيًا، وتزيد من قدرتها على التكيف مع الفروق الفردية. كما تدعم نتائج (القحطاني، 2016) هذا الاتجاه، إذ أشار إلى أن القائد الفعّال في المؤسسات السعودية هو من يستطيع توظيف التنوع الثقافي لتحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز الأداء العام.

وعلى المستوى الدولي، تتوافق هذه النتيجة مع ما أورده (House et al, 2004) في مشروع GLOBE، الذي أكد أن فاعلية القيادة تتأثر بالسياق الثقافي للمؤسسة، وأن القائد الذي يمتلك ذكاءً ثقافيًا (Cultural Intelligence) يكون أكثر قدرة على توجيه الاختلافات الثقافية نحو تحقيق التكامل المؤسسي. كما أشار (Gelfand et al, 2007) إلى أن القائد القادر على فهم التنوع والتفاعل معه بمرونة يسهم في خلق بيئة عمل أكثر انسجامًا وتعاونًا، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء الوظيفي العام.

وفي السياق المحلي، تُبرز هذه النتيجة أهمية تطوير مهارات القيادة في المؤسسات السعودية بما يتلاءم مع متطلبات البيئات المتنوعة ثقافيًا، خصوصًا مع ازدياد التعددية الثقافية في سوق العمل. فالقيادة التي تتبنى أسلوبًا تشاركيًا قائمًا على التواصل الفعّال والتقدير المتبادل تكون أكثر قدرة على استثمار التنوع كميزة تنافسية داخلية تُعزز الابتكار وترفع من كفاءة الأداء المؤسسي.

وبناءً على ذلك، تؤكد النتائج أن القيادة الإدارية تُعد المدخل الرئيس لإدارة التنوع الثقافي بفاعلية، وأن تطوير الكفاءات القيادية الثقافية يمثل شرطًا أساسيًا لنجاح المؤسسات في بيئات العمل الحديثة التي تتسم بالتنوع والانفتاح.

5-1 مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة

تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ضمن بيئة العمل ذات التنوع الثقافي."

النتيجة: أظهرت نتائج التحليل وجود أثر موجب وذو دلالة إحصائية لدور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ضمن بيئة العمل ذات التنوع الثقافي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.299$) ومعامل التأثير المعياري ($\beta=0.299$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig}=0.025 \leq 0.05$)، مما يشير إلى أن ارتفاع فاعلية القيادة الإدارية يسهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. وتشير هذه النتيجة إلى أن القيادة الإدارية تمارس دورًا مباشرًا في رفع مستوى الأداء من خلال قدرتها على تحفيز العاملين وتنسيق الجهود ضمن بيئة تتسم بالتنوع الثقافي.

يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء النظرية الموقفية في القيادة التي تشير إلى أن القائد الفعّال يعدّل أسلوبه بحسب الموقف والثقافة السائدة، مما يمكنه من توجيه الأداء الوظيفي ضمن بيئات متنوعة ثقافياً بمرونة وفعالية.

المناقشة والتحليل: توضح النتائج أن القيادة الإدارية تؤدي دوراً فعّالاً في تحسين الأداء الوظيفي في بيئات العمل المتنوعة ثقافياً، إذ يُعد القائد الإداري محوراً أساسياً في تحقيق التكامل الوظيفي بين العاملين من خلفيات مختلفة. ويُفسّر هذا الأثر بأن القيادة الإدارية الفعّالة تخلق بيئة عمل داعمة ومحفزة، تُشجع على التعاون، وتُعزز من الالتزام والانتماء التنظيمي لدى الموظفين.

وتتسق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (السكرانه، 2010) من أن القيادة الإدارية الفعّالة ترفع من إنتاجية العاملين من خلال وضوح الرؤية والدعم التحفيزي، كما تتوافق مع ما أكدّه (القحطاني، 2016) حول أن القيادة الإدارية تمثل المحرك الأساسي لتطوير الأداء عبر تمكين العاملين وبناء الثقة التنظيمية. كما بينت دراسات كل من (بوخلوة، وقمو، 2015) و(بن الدين، 2018) أن أنماط القيادة التحفيزية تُسهم في تحسين الأداء العام من خلال تعزيز التواصل والتفاعل الإيجابي بين فرق العمل.

أما على الصعيد الدولي، فقد أشار كل من (Giese & Stogdill, 1974) و(Chemers, 1997) إلى أن فعالية القيادة ترتبط مباشرة بقدرتها على توجيه السلوك التنظيمي وتحفيز الجهود الفردية نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وهو ما ينعكس إيجابياً على الأداء الوظيفي. كما تدعم نتائج (House et al, 2004) هذا الاتجاه، إذ تؤكد أن القيادة التي تُراعي الأبعاد الثقافية والاجتماعية للعاملين تكون أكثر قدرة على تحقيق الأداء الأمثل.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن القيادة الإدارية الفعّالة تمثل أحد المكونات الرئيسة لتحسين الأداء الوظيفي في بيئات العمل السعودية المتنوعة ثقافياً، من خلال دورها في بناء بيئة محفزة، وتعزيز الثقة والانتماء، واستثمار الاختلافات الثقافية كقوة إيجابية تدعم الإنتاجية المؤسسية.

1-6 مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الخامسة

تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لقدرة القيادة الإدارية على مواجهة تحديات التنوع الثقافي في تعزيز الأداء الوظيفي في القطاعين الحكومي والخاص"

النتيجة: أظهرت نتائج التحليل وجود أثر دال إحصائياً لقدرة القيادة الإدارية على مواجهة تحديات التنوع الثقافي في تعزيز الأداء الوظيفي في القطاعين الحكومي والخاص، حيث بلغت قيمة معامل

الارتباط ($R=0.398$) ومعامل التحديد ($R^2=0.158$)، مما يشير إلى أن النموذج يفسر نحو 15.8% من التباين في الأداء الوظيفي. كما كانت قيمة اختبار ($F=4.980$) عند مستوى دلالة ($Sig=0.010$) (≤ 0.05)، مما يدل على معنوية النموذج ككل. وقد بينت معاملات الانحدار أن التنوع الثقافي يمتلك أثرًا موجبًا ودالًا إحصائيًا في الأداء الوظيفي ($B=0.301$, $\beta=0.343$, $Sig=0.042$)، في حين لم يظهر للقيادة الإدارية أثر مباشر دال ($B=0.058$, $\beta=0.078$, $Sig=0.636$). وتشير هذه النتيجة إلى أن القيادة تمارس تأثيرها على الأداء بصورة غير مباشرة، من خلال قدرتها على إدارة تحديات التنوع الثقافي واستثماره إيجابيًا في تحسين الأداء المؤسسي.

تتسق هذه النتيجة مع كلٍّ من نظرية الذكاء الثقافي ونظرية إدارة التنوع الثقافي، إذ تشير النظريتان إلى أن قدرة القائد على مواجهة تحديات التنوع ترتبط بوعيه الثقافي وامتلاكه لمهارات التواصل عبر الثقافات، وهو ما يعزز الأداء المؤسسي في البيئات متعددة الخلفيات.

المناقشة والتحليل: توضح النتائج أن القيادة الإدارية تؤثر في الأداء الوظيفي بدرجة غير مباشرة من خلال إدارتها لتحديات التنوع الثقافي داخل بيئة العمل، إذ تُعد قدرتها على مواجهة الفروق الثقافية وتوظيفها بفعالية من العوامل الجوهرية في تعزيز الأداء المؤسسي. فالقائد الذي يمتلك وعيًا ثقافيًا وقدرة على التعامل مع التنوع بشكل إيجابي، يستطيع تحويل الاختلافات إلى فرص للابتكار وتحسين بيئة العمل.

وتتسق هذه النتيجة مع ما توصل إليه بوخلوة وقمو (2015) وبين الدين (2018) من أن القيادة التحفيزية التي تراعي الفروق الثقافية قادرة على تحقيق التكامل الوظيفي ورفع الأداء العام من خلال استثمار التنوع البشري. كما أشار (القحطاني، 2016) إلى أن القائد الناجح هو من يتبنى استراتيجيات قيادية مرنة تُمكنه من التعامل مع التحديات الثقافية وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

أما على المستوى الدولي، فقد أكد (House et al, 2004) في مشروع GLOBE و (Gelfand et al, 2007) أن فعالية القيادة تعتمد على مدى قدرتها على إدارة الاختلافات الثقافية، وأن المؤسسات التي تتبنى أساليب قيادية تراعي التنوع تحقق مستويات أعلى من الأداء التنظيمي والرضا الوظيفي. كما أشار (Berry, 2005) إلى أن إدماج الثقافات المختلفة في بيئة العمل يسهم في تطوير التفكير الجماعي وزيادة الكفاءة.

وبذلك يمكن القول إن قدرة القيادة الإدارية على مواجهة تحديات التنوع الثقافي تمثل عاملاً حاسماً في تعزيز الأداء الوظيفي، إذ تمكّنها من تحويل التنوع من مصدر للتعارض إلى مصدر للإثراء والإبداع.

التنظيمي. وتشير هذه النتيجة إلى أن فاعلية القيادة لا تتحدد فقط بقدرتها على التوجيه والإشراف، بل بمدى وعيها الثقافي ومرونتها في إدارة الاختلافات وتحويلها إلى ميزة تنافسية داخل المؤسسة.

3. مناقشة الأسئلة المفتوحة

لغرض استكمال الصورة التحليلية للنتائج الكمية، تناولت الدراسة الأسئلة المفتوحة في الاستبانة التي أُدرجت لاستكشاف آراء المشاركين حول موضوع القيادة الإدارية والتنوع الثقافي. وقد أظهرت إجاباتهم عددًا من المؤشرات التي تعزز النتائج الإحصائية، كما يلي:

3-1 تحليل نتائج السؤال الأول: ما أبرز التحديات التي تواجه القادة الإداريين في التعامل مع التنوع الثقافي؟

النتيجة: أظهرت إجابات المشاركين أن أبرز التحديات التي تواجه القادة الإداريين في التعامل مع التنوع الثقافي داخل بيئة العمل تتمثل في اختلاف اللغات وأساليب التواصل، وتباين القيم والعادات المهنية، إضافة إلى صعوبة تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين من خلفيات ثقافية مختلفة. فقد أشار المشاركون (1) إلى أن "اختلاف اللغات والبيئات يشكل صعوبة في إدارة الفريق"، بينما أكد المشاركون (11) أن من أبرز التحديات "اختلاف أساليب التواصل وتباين القيم والمعتقدات المهنية وصعوبة بناء الثقة والانسجام". كما لفت المشاركون (32) إلى أن "صعوبة التواصل بين الموظفين من خلفيات ثقافية مختلفة تتطلب من القائد تعزيز التفاهم والتعاون بين الجميع".

المناقشة والتحليل: تُظهر هذه الإجابات أن التحديات الثقافية تتجاوز الجوانب الشكلية إلى أبعاد قيمية وتفاعلية تؤثر في فاعلية القيادة داخل المؤسسات. إذ تكشف عن أن اللغة والتواصل يمثلان المدخل الأساسي لنجاح القيادة في إدارة التنوع، وهو ما يتوافق مع النتيجة الإحصائية للفرضية الثالثة التي أكدت وجود أثر دال للقيادة الإدارية في إدارة التنوع الثقافي ($R=0.644$, $Sig=0.000$). كما تبرز الإجابات وعي المشاركين بأهمية العدالة والإنصاف في تحقيق الانسجام الوظيفي، حيث أشار المشاركون (20) إلى "محاولة التعامل مع الجميع بعدالة" بوصفها من أبرز التحديات الإدارية.

وهذا يعزز هدف الدراسة المتمثل في الكشف عن دور القيادة الإدارية في تعزيز الأداء ضمن بيئة العمل المتنوعة ثقافياً، من خلال إظهار أن فاعلية القيادة تبدأ من قدرتها على تجاوز حواجز اللغة والثقافة وبناء الثقة التنظيمية. وتؤكد هذه النتيجة جوهر النظرية الموقفية التي ترى أن نجاح القيادة مرهون بقدرتها

على التكيف مع السياقات الثقافية والتنظيمية المتغيرة، وهو ما ظهر جلياً في إدراك المشاركين لتحديات التواصل والعدالة.

تدعم هذه النتيجة فرضية الدراسة الرئيسة التي تفيد بوجود أثر للقيادة الإدارية في تعزيز الأداء ضمن بيئة العمل المتنوعة ثقافياً، كما تتسجم مع نظرية الذكاء الثقافي التي تركز على مهارة القائد في التفاعل مع ثقافات مختلفة بوعي وتقدير، وهي سمة أشار إليها المشاركون بوضوح في إجاباتهم.

3-2 تحليل نتائج السؤال الثاني: هل ترى أن التنوع الثقافي يسهم في تحسين بيئة العمل أم يزيد من تعقيدها؟

النتيجة: اتجهت أغلب إجابات المشاركين إلى التأكيد على أن التنوع الثقافي يسهم إيجابياً في تحسين بيئة العمل، شرط أن يُدار بوعي وعدالة. فقد ذكر المشاركون (14) أن "التنوع الثقافي ليس مشكلة، بل طريقة التعامل معه هي التي تحدد ما إذا كان سيصبح قوة تدفع بيئة العمل للأفضل أو عبئاً يزيد من تعقيدها". كما أشار المشاركون (32) إلى أن "التنوع الثقافي يسهم في تحسين بيئة العمل لأنه يعزز تبادل الأفكار والخبرات المختلفة"، وأكد المشاركون (24) أن الأثر الإيجابي يتحقق "إذا كان هناك توافق بين القائد وأصحاب التنوع الثقافي".

المناقشة والتحليل: تعكس هذه الإجابات اتفاق المشاركين على أن إدارة التنوع هي العامل الحاسم في تحديد أثره على الأداء، مما يعزز النتيجة الإحصائية للفرضية الثانية التي أثبتت وجود أثر معنوي للتنوع الثقافي على الأداء الوظيفي ($R=0.393$, $Sig=0.003$). كما تكشف عن وعي متزايد لدى العاملين بأن التنوع ليس تهديداً، بل فرصة لتطوير بيئة العمل وتحفيز الإبداع التنظيمي، إذا ما توافرت قيادة واعية قادرة على تحقيق التوازن بين الاختلافات الثقافية.

ويتضح من تكرار الإشارات إلى مفاهيم مثل "التحسين"، و"تبادل الخبرات"، و"التوافق القيادي" أن المشاركين يدركون العلاقة التكاملية بين التنوع الثقافي والقيادة الإدارية الفاعلة، وهو ما ينسجم مباشرة مع هدف الدراسة في تحديد أثر هذه العلاقة على الأداء المؤسسي في القطاعين الحكومي والخاص.

تدعم هذه النتيجة نظرية إدارة التنوع الثقافي التي ترى أن التنوع يصبح مصدر قوة تنظيمية عندما يُدار بأسلوب منصف وشامل، كما تتسق مع التوجهات الحديثة في أدبيات القيادة التي تؤكد على البعد الثقافي كعنصر مؤثر في فعالية الأداء التنظيمي.

3-3 نتائج السؤال الثالث: برأيك، ما السلوك القيادي الأكثر تأثيرًا في رفع الأداء الوظيفي؟

النتيجة: أظهرت إجابات المشاركين أن أكثر السلوكيات القيادية تأثيرًا في رفع الأداء الوظيفي هي التحفيز والتمكين والعدالة. فقد أشار المشاركون (3) إلى أن "التحفيز دائمًا هو مفتاح النجاح"، وأوضح المشاركون (27) أن السلوك الأكثر تأثيرًا هو "العدالة والإنصاف بين الموظفين وتطبيق القواعد والضوابط على الجميع". بينما أكد المشاركون (32) على أهمية "التشجيع المستمر للموظفين لأنه يعزز الثقة والانتماء ويحفز الأفراد على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف العمل بكفاءة عالية". كما لفت المشاركون (1) إلى أن القيادة التحويلية تمثل مدخلًا فعالًا لتحسين الرضا وزيادة الإنتاجية والإبداع.

المناقشة والتحليل: تُظهر هذه الإجابات أن القادة الذين يجمعون بين العدالة والتحفيز يحققون أعلى مستويات الأداء، وهي نتيجة تدعم الفرضيتين الرابعة والخامسة اللتين بينتا أن القيادة الإدارية تمارس أثرها بصورة مباشرة وغير مباشرة عبر إدارة التنوع الثقافي ومواجهة تحدياته. كما تعكس هذه الآراء استيعاب المشاركين لأهمية البعد الإنساني في القيادة، حيث يربطون الأداء العالي بمدى شعور الموظف بالتقدير والإنصاف.

ويرتبط هذا بوضوح بأحد أهداف الدراسة الأساسية المتمثل في تحديد أنماط القيادة الإدارية التي تسهم في تعزيز الأداء الوظيفي، حيث تعزز استجابات المشاركين الفرضية الفرعية الرابعة، التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لدور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي ضمن بيئة العمل المتنوعة ثقافيًا، إذ أظهرت الإجابات أن القيادة القائمة على التحفيز والتمكين تمثل العامل الأبرز في تحقيق الأداء الفعال.

كما تتسق هذه النتيجة مع الاتجاهات الحديثة في أدبيات القيادة الإدارية التي تركز على تحفيز الأفراد وتمكينهم لتحقيق مستويات أداء تتجاوز التوقعات، كما تؤيد نتائج دراسات (بوخلوة، وقمو، 2015)، (القحطاني، 2016)، (House et al., 2004) التي أثبتت أن القيادة العادلة والتحفيزية تسهم في رفع الرضا والانتماء، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء المؤسسي.

وبناءً على ما سبق من نتائج ومناقشات، يتضح أن القيادة الإدارية والتنوع الثقافي يشكلان منظومة مترابطة تؤثر بصورة مباشرة وغير مباشرة في الأداء الوظيفي، مما يمهد لعرض الدلالات النظرية والتطبيقية التي تُبرز إسهامات هذه الدراسة العلمية والعملية كما يلي:

4. الدلالات النظرية والتطبيقية

1-4 الدلالات النظرية:

تُظهر نتائج هذه الدراسة عددًا من الدلالات النظرية المهمة التي تُساهم في إثراء المعرفة العلمية في مجالات القيادة الإدارية وإدارة التنوع الثقافي وعلاقتها بالأداء الوظيفي، وذلك على النحو الآتي:

- أكّدت الدراسة دور التنوع الثقافي كمتغير وسيط بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، إذ تبين أن تأثير القيادة لا يتحقق بصورة مباشرة فقط، بل من خلال إدارتها الواعية للاختلافات الثقافية داخل بيئة العمل، وهو ما يدعم الاتجاهات الحديثة التي تُبرز أهمية البعد الثقافي في فعالية القائد.
- دعمت النتائج مبادئ النظرية الموقفية في القيادة من خلال إثبات أن فعالية القائد تعتمد على قدرته على التكيف مع السياق التنظيمي والثقافي وخصائص العاملين، مما يعزز الفكرة القائلة بأن القيادة الفعالة ليست نمطًا ثابتًا وإنما سلوك مرّن يتغير وفق الموقف.
- فعّلت الدراسة مفهوم الذكاء الثقافي في السياق الإداري السعودي، حيث أوضحت النتائج أن الوعي بالاختلافات الثقافية يُعد عنصرًا أساسيًا في كفاءة القيادة، وهو ما يؤكد أهمية الذكاء الثقافي كأحد المحددات الرئيسة لنجاح القائد في البيئات متعددة الثقافات.
- ساهمت الدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بإدارة التنوع الثقافي، إذ أظهرت تنامي إدراك القيادات في المؤسسات السعودية لأهمية التنوع كمصدر قوة تنظيمية، مما يضيف بُعدًا معرفيًا جديدًا للدراسات العربية التي لا تزال محدودة مقارنة بالأبحاث الأجنبية في هذا المجال.

2-4 الدلالات التطبيقية:

تُبرز النتائج مجموعة من الدلالات التطبيقية التي يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات القيادية ورفع كفاءة الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية، ومن أبرزها:

- الحاجة إلى تطوير برامج تدريبية للقيادات الإدارية تركز على تنمية مهارات إدارة التنوع الثقافي والذكاء الثقافي، بما يمكن القادة من تحويل الفروق الفردية والثقافية إلى فرص لتعزيز الإبداع والانسجام داخل فرق العمل.
- تبني استراتيجيات قيادية تقوم على الشمول والانفتاح الثقافي لتعزيز ثقافة التعاون واحترام الاختلاف، وهو ما يساعد على بناء بيئة عمل أكثر تماسكًا وإنتاجية.

- دمج مفهوم التنوع الثقافي في سياسات الموارد البشرية عبر تطوير معايير عادلة للتوظيف والتقييم والتحفيز، بما يضمن تكافؤ الفرص ويعزز العدالة التنظيمية بين العاملين من خلفيات متعددة.
- تعزيز قنوات الاتصال الفعال بين القيادة والموظفين من خلال برامج تفاعلية ومبادرات تنظيمية تقلل من سوء الفهم الثقافي، وتدعم بناء الثقة والانتماء الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء.
- الاستفادة من نتائج الدراسة في صياغة سياسات وطنية داعمة للتنوع الثقافي بما يتوافق مع توجهات رؤية المملكة 2030، ويسهم في استقطاب الكفاءات المتنوعة وتعزيز تنافسية بيئات العمل السعودية.

5. الاستنتاجات والتوصيات

1-5 الاستنتاجات العملية

استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي ومناقشة الفرضيات الرئيسية والفرعية، يمكن استخلاص مجموعة من الاستنتاجات العلمية التي تُجسّد إسهامات الدراسة في مجال القيادة الإدارية وإدارة التنوع الثقافي وعلاقتها بالأداء الوظيفي، وذلك على النحو الآتي:

- ثبت أن القيادة الإدارية تسهم في تعزيز الأداء الوظيفي داخل بيئات العمل المتنوعة ثقافياً، إلا أن تأثيرها لا يظهر بصورة مباشرة، بل يتحقق عبر قدرتها على إدارة التنوع الثقافي بفاعلية.
- أظهرت الدراسة أن التنوع الثقافي يمثل المتغير الوسيط الأقوى بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، حيث يؤدي التعامل الواعي مع التعددية الثقافية إلى رفع مستويات الانسجام والإبداع والتفاعل المهني.
- تبين أن نجاح المؤسسات السعودية في إدارة التعددية الثقافية يعتمد على مدى امتلاك القائد للوعي الثقافي والقدرة على توظيف الاختلافات بما يخدم التكامل المؤسسي.
- تؤكد النتائج أن القيادة الفعالة تُعد أحد العوامل الحاسمة لتحسين الأداء الوظيفي، من خلال ممارساتها في التحفيز والتواصل والتفويض وترسيخ العدالة التنظيمية.
- دعمت نتائج الدراسة التوجهات الحديثة في نظريات القيادة - مثل نظرية الذكاء الثقافي والنظرية الموقفية - التي ترى أن القيادة الفعالة تُمارس عبر الأساليب المرنة المتناسبة مع خصائص الموقف والخلفيات الثقافية.
- أبرزت الدراسة الحاجة إلى تطوير كفاءات القيادات الإدارية في المؤسسات السعودية، خاصة مع تزايد التنوع الثقافي للقوى العاملة في ضوء التحولات المرتبطة برؤية المملكة 2030.

5-2 التوصيات العلمية

- انطلاقاً من النتائج السابقة، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تطوير الممارسات القيادية وتعزيز الأداء الوظيفي في بيئات العمل المتنوعة ثقافياً، على النحو الآتي:
- إعداد برامج تدريبية للقادة الإداريين تركز على مهارات إدارة التنوع الثقافي والذكاء الثقافي، بما يمكنهم من التعامل مع الاختلافات وتحويلها إلى فرص لتعزيز التعاون والإبداع.
 - دمج التنوع الثقافي في سياسات الموارد البشرية من حيث التوظيف، والتقييم، والحوافز، والترقيات، لضمان العدالة التنظيمية وتعزيز بيئة عمل شمولية.
 - بناء أساليب قيادية مرنة تراعي اختلاف الخصائص الثقافية للعاملين، مع تعزيز دور القيادة التحفيزية بوصفها أكثر فاعلية في البيئات متعددة الثقافات.
 - تعزيز قنوات الاتصال التنظيمي بين القادة والعاملين عبر اجتماعات وبرامج تفاعلية تقلل من سوء الفهم الثقافي وتبني الثقة والانتماء.
 - استثمار التنوع الثقافي كميزة تنافسية من خلال تشجيع التعاون والابتكار بين الموظفين، بما يرفع كفاءة المنظمة وقدرتها على مواجهة التحديات المتغيرة.
 - دعوة الجامعات ومراكز التدريب إلى إدراج مقررات وبرامج متخصصة في قيادة البيئات المتنوعة ثقافياً لإعداد كوادر قيادية قادرة على إدارة التنوع بفاعلية.
 - إجراء دراسات مستقبلية تتناول العلاقة بين القيادة والتنوع الثقافي في قطاعات مختلفة، أو دراسات مقارنة بين السياقات المحلية والدولية، لتوسيع المعرفة العلمية في هذا المجال.

الخاتمة

تختتم هذه الدراسة مسارها العلمي بتحليل أثر القيادة الإدارية في تعزيز الأداء الوظيفي ضمن بيئة العمل المتنوعة ثقافيًا في القطاعين الحكومي والخاص بالمملكة العربية السعودية. وقد سعت إلى بناء تصور متكامل للعلاقات بين متغيرات الدراسة الثلاثة: القيادة الإدارية، التنوع الثقافي، والأداء الوظيفي، انطلاقًا من إطار نظري رصين وتحليل ميداني قائم على المنهج الكمي.

أظهرت النتائج أن القيادة الإدارية والتنوع الثقافي يشكلان معًا منظومة مؤثرة في رفع كفاءة الأداء الوظيفي، وأن الدور القيادي لا يُمارس بصورة مباشرة فحسب، بل من خلال إدارة التنوع الثقافي وتوظيفه بوعي وعدالة. وهو ما يعكس أهمية البعد الثقافي في فاعلية القائد وقدرته على خلق بيئة عمل منسجمة ومحفزة على الإبداع. كما أكدت الدراسة أن التنوع الثقافي يمثل موردًا استراتيجيًا حين يُدار بفعالية، إذ يسهم في تعزيز التعاون، وتبادل الخبرات، وتحقيق التميز التنظيمي.

وفي ضوء التحولات التي تشهدها بيئات العمل السعودية ضمن رؤية المملكة 2030، تبرز نتائج الدراسة كدليل عملي على أن نجاح القيادة في المؤسسات الحديثة مرهون بمدى امتلاكها للذكاء الثقافي والقدرة على التكيف مع تعدد الخلفيات الفكرية والمهنية للعاملين. ومن ثم، فإن الاستثمار في تنمية الكفاءات القيادية ذات الحس الثقافي أصبح ضرورة استراتيجية لتحقيق الاستدامة والتميز المؤسسي.

لقد أسهمت هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العربية في مجال القيادة وإدارة التنوع الثقافي، من خلال إبراز دور القيادة الواعية ثقافيًا كعامل وسيط يعزز الأداء الوظيفي. كما قدّمت مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تطوير سياسات الموارد البشرية والقيادة الإدارية في المؤسسات السعودية بما يتوافق مع متطلبات بيئات العمل المتنوعة ثقافيًا.

وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة، يمكن القول إن القيادة الفعّالة ليست مجرد سلطة تنظيمية، بل واعي ثقافي وسلوك إداري رشيد قادر على تحويل الاختلافات إلى فرص للتكامل والإبداع، وبذلك تمثل القيادة الواعية ثقافيًا أحد أهم مفاتيح النجاح المؤسسي في العصر الحديث.

المراجع

أولاً: المراجع العربية.

- أبو الفضل، عبد الشافي. (1996). القيادة الإدارية في الإسلام، مصر: المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، ط1.
- أحجر، زهير عبد. (2018). النمط القيادي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، كلية الحقوق والعلوم السياسية. العدد (15). الجزائر: جامعة العربي التبسي، تبسة.
- أرفيس، مريم. (2018). الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة. دراسة نظرية. مجلة التغير الاجتماعي والعلاقات العامة. العدد (2). الجزائر: جامعة بسكرة.
- أمبابي، أبو عمرة ربيع. (2015). آليات تفعيل دور الشباب في تحمل مسؤوليات القيادة الفعالة من منظور طريقة تنظيم المجتمع، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد (39). مصر: جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية.
- بكاي، عبد المجيد. والعايب رابح. (2016). التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر. رسالة دكتوراة غير منشورة. كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية. قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا. جامعة باجي مختار عنابة. الجزائر.
- بن الدين، نور الهدى. (2018). أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي. رسالة دكتوراه منشورة. كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجيلالي الياصب سيدي بلعباس. مجلة الاقتصاد والمالية: المجلد (04)، العدد (01).
- بوارس، نور الدين. (2014). دور القيادة الإدارة في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة. الجزائر: جامعة خيضر بسكرة. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- بوتمام، فايزة. رشيد عداد. (2023). إدارة التنوع الثقافي في المؤسسات الدولية دراسة حالة مؤسسة JIN YING الصينية. رسالة دكتوراة منشورة. المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، المجلد (14). الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- بوخلوة، دريس، قمو، سهيلة. (2015). آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير منشورة. الجزائر: جامعة ورقلة، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد (01).

- جي، محمد بنال. (2021). لا تتمنى أبدًا التغيير منهج متكامل لإدارة النفس البشرية. تركيا: مؤسسة الأمة للطباعة والنشر.
- الحريري، محمد سرور. (2016). علم النفس الإداري، لبنان: بيروت، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع.
- حمدان، عاصم. (2002). واقع تقييم أداء موظفي الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر الموظفين. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، فلسطين: جامعة نابلس.
- السكارنه، بلال خلف. (2010). القيادة الإدارية الفعالة. الأردن: عمان. دار المسيرة للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى.
- السكر، هديل. (2019). القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة حالة الملكية الأردنية، مذكرة للحصول على درجة الماجستير، الأردن: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك.
- السكران، ناصر. (2004). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم العلوم الإدارية. المملكة العربية السعودية: الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- السنور، زياد عبد الكريم. (2017). القيادة كيف نكسب قادة المستقبل؟. المملكة الأردنية: شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1.
- العامودي، محمد زكي. (2013). مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين: جامعة الأقصى، غزة.
- عبيدات، محمد، وآخرون. (1999). منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، عمان: دار وائل للنشر.
- العلاق، بشير. (2020). تنظيم وإدارة العلاقات العامة، الأردن: دار اليازوري، عمان.
- العوفي، هيفا سويعد. (2019). دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الإداري دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة. رسالة ماجستير غير منشورة. مصر: الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة.
- الغرباوي، شهدان عادل. (2020). القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية. مصر: دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.

- الغزاوي، كرار علي. (2021). تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء العالي. رسالة ماجستير غير منشورة. العراق: جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد.
- القحطاني، سالم بن سعيد. (2016). القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادة العالمي. المملكة العربية السعودية: الرياض، العبيكان.
- قطامي، يوسف. منى أبو نعيم. (2016). تحقيق الذات والقيادة المستقبلية بين النظرية والتطبيق برنامج تدريبي. الإمارات: مركز دبيونو لتعليم التفكير، دبي.
- الكردي، أحمد. (2010). إدارة الأداء الفعال في منظمات الأعمال. مجلة إدارة الأداء. العدد 18.
- نور، عبد المنعم كمال. (2017). القيادة الإدارية وأثرها في أداء العاملين. مذكرة لنيل درجة الدبلوم العالي، جمهورية السودان: كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الشندي.

ثانيًا: المراجع الأجنبية.

- Ang, S., & Van Dyne, L. (2015). Handbook of cultural intelligence. Routledge.
- Bernard, Manon. (2009). l'effet des pratiques de ressource humaines surle performance sociale des employés dans un context de cultare nationale, thèse de doctorat ès sciences de gestion, paris: école de Management Strasbourg, université de Strasbourg.
- Berry, J. W. (2005). Acculturation: Living successfully in two cultures. International Journal of Intercultural Relations, 29(6), 697-712.
- Berry, J. W., Poortinga, Y. H., Breugelmans, S. M., Chasiotis, A., & Sam, D. L.(2011) . Cross-Cultural Psychology: Research and Applications: Cambridge University Press.
- Chemers , M.M. (1997). An integrative theory of leadership, Mahwah, Lawerence Erlbaum Associates, N .J ,USA
- Duluc, Alain. (2013). Leadership et confiance , Dunod, Paris.
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior.
- Giese, C. E. Jr., & Stogdill, R. M. (1974). Handbook of leadership; a survey of theory and research. Naval War College Review, 27(4), Article 17.
- Hamissou, S. H., Capstone. (2009). Xenophobia and the Long Road to African Integration. Bachelor, School of International Service American University.
- Hofstede, G. (1980). Culture's consequences: International differences in work-related values. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

- Hofstede, G. J., Hofstede, G., & Minkov, M. (2001). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Jerry , Harbour.(1997) *the basics of performance measurement*, New York: quality resources.
- Macionis, J. J., & Gerber, L. M. (2011). *Sociology* (7th ed.). Pearson.
- Nguyen, N. T., Biderman, M. D., & McNary, L. D. (2010). A validation study of the CrossCultural Adaptability Inventory. *International Journal of Training and Development*,14(2).
- Pauls, E. P. (2016). Assimilation Retrieved 11/03/2016, 2016, from : <http://www.britannica.com/topic/assimilation-society>
- Rosado, C. (1997). *Toward a definition of multiculturalism*. Rosado Consulting. Retrieved from: http://www.rosado.net/pdf/Def_of_Multiculturalism.pdf
- Schwartz, S. H. (2006). A theory of cultural value orientations: Explication and applications. *Comparative sociology*, 5(2).
- Sternberg, R. J., & Grigorenko, E. L. (2000). Practical intelligence and cultural intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of intelligence* (pp. 495–516). Cambridge University Press.
- Trompenaars, A., & Hampden-Turner, C. (2000). *Riding the waves culture understanding cultural diversity in business*.
- Trompenaars, A., & Hampden-Turner, C. (2000). *Riding the waves culture understanding cultural diversity in business*.
- Winkelman, M. (1994). Cultural shock and adaptation. *Journal of Counseling & Development*, 73(2).

الملاحق

الملحق (أ): أداة الدراسة (الاستبانة)

دور القيادة الإدارية في تعزيز الأداء الوظيفي ضمن بيئات العمل ذات التنوع الثقافي

(دراسة تطبيقية على موظفي القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض)

استبانة حول

دور القيادة الإدارية في تعزيز الأداء الوظيفي ضمن بيئات العمل ذات التنوع الثقافي

(دراسة تطبيقية على موظفي القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض)

الأخ/ ت

الكريم /—ة،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

وانطلاقاً من أهمية الدور الذي تمارسه القيادة الإدارية في توجيه وتحفيز العاملين من خلفيات ثقافية متعددة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في تعزيز الأداء الوظيفي ضمن بيئات العمل ذات التنوع الثقافي، من خلال دراسة تطبيقية على موظفي القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض.

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع آراء وتصورات المشاركين حول ممارسات القيادة الإدارية، وأساليبها في التعامل مع التنوع الثقافي، ومدى انعكاس ذلك على مستوى الأداء الوظيفي.

نأمل منكم التكرم بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة بكل موضوعية وصدق وشفافية، علماً بأن جميع البيانات ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين ومقدّرين لكم تعاونكم القيم ومساهمتمكم في إنجاح هذه الدراسة.

الباحثة: رجاء أحمد هلال

استاذ المقرر

د. الفیصل عبد الحمید د. فايز جراد

أولاً: البيانات الشخصية

الرقم المسلسل:

1. الجنسية: ☐ سعودي ☐ غير سعودي
2. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
3. العمر: ☐ من 18 - 32 سنة ☐ من 33 - 47 سنة ☐ من 48 سنة فأكثر
4. جهة العمل: ☐ قطاع حكومي ☐ قطاع خاص

ثانياً: القيادة الإدارية

البعد الرئيسي	الأبعاد الفرعية	م	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
القيادة		1	القادة الإداريون قادرون على التأثير في الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة					
		2	يمارس القائد سلطته بطريقة تُبرز حسَّ المسؤولية وتحافظ على الانضباط في بيئة العمل					
		3	يتحمَّل القائد مسؤولية تصحيح أخطاء الموظفين بأسلوب يوازن بين الحزم والعدالة					
إدارة الإدارة	الصفوة	4	تمنح القيادة فرص التقدير والمكافآت بناءً على الكفاءة والجهد الفعلي للموظفين					
		5	تُراعى معايير التخصص والخبرة عند اختيار الموظفين الجدد للمناصب الإدارية والفنية					
		6	تبذل القيادة جهوداً منتظمة لتطوير كفاءة القيادات والكوادر الإدارية بالمؤسسة					
المكافأة		7	تحرص القيادة الإدارية على ترقية الموظفين بناءً على أدائهم وإنجازاتهم الفعلية.					

					تُوفّر المؤسسة نظام مكافآت عادل يشجع الموظفين على الإبداع والمبادرة	8		
					الأداء المتميز يُعد معيارًا أساسيًا لدى القيادة عند تقييم ومكافأة الموظفين.	9		
					تسهم القيادة الإدارية في اتخاذ قرارات مؤسسية فعّالة تسهم في نجاح المنظمة	10	الفاعلية	إدارة المهمة
					يتلقى القادة تدريبًا منتظمًا يعزّز قدراتهم في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة	11		
					تعمل القيادة على توجيه المؤسسة لتحقيق أهدافها المخططة بكفاءة عالية	12		
					تتسم القيادة بتوزيع واضح للأدوار والمسؤوليات بما يضمن حسن الأداء	13	الكفاءة	
					تحفز القيادة الموظفين على إنجاز الأعمال ضمن المهل الزمنية المحددة	14		
					تلتزم القيادة الإدارية بضمان جودة الخدمات المقدّمة للمستفيدين	15		
					تحرص القيادة على توفير الدعم المالي والموارد اللازمة لضمان استمرارية العمل	16	الاقتصاد	
					تُدار الموارد المالية في المؤسسة بكفاءة تحقق الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة.	17		
					تتابع القيادة عملية الإنفاق المالي الداخلي لضمان العدالة والشفافية في الصرف	18		
					تتيح القيادة الإدارية فرصًا عادلة للموظفين لعرض شكاواهم ومقترحاتهم	19	العدل	إدارة العلاقات
					تُوزع الحقوق والمسؤوليات داخل المؤسسة وفق مبدأ المساواة والإنصاف	20		
					تلتزم القيادة بعدم التمييز بين الموظفين على أساس الجنس أو الأصل أو الثقافة.	21		

					تشجع القيادة روح العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين لتحقيق الأهداف المشتركة.	22	العمل الجماعي	إدارة البيئة
					تحرص القيادة على دعم فرق العمل وتمكينها من أداء مهامها بفعالية	23		
					تلتزم القيادة بتطبيق الأنظمة والقوانين الإدارية بما يضمن الانضباط التنظيمي	24	النظام والقانون	
					تساهم القوانين الداخلية التي تضعها القيادة في تسهيل سير العمل وتعزيز العدالة المؤسسية.	25		
					تدافع القيادة الإدارية بقوة عن مصالح المؤسسة وحقوق موظفيها.	26	الدفاع	
					تعمل القيادة على دراسة المخاطر والتحديات الخارجية لتفادي آثارها السلبية	27		
					تشجع القيادة قيم المنافسة الإيجابية بين الموظفين بما يعزز الأداء المؤسسي	28	التنافس	
					تهتم القيادة بالتنافس مع المؤسسات الأخرى من خلال تطوير جودة الخدمات المقدمة.	29		

ثالثاً: التنوع الثقافي

الأبعاد	م	العبرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
بعد السلطة	1	يقبل الموظفون الاختلاف في مراكز السلطة داخل المؤسسة.					
	2	يحترم الموظفون التسلسل الهرمي في بيئة العمل.					
	3	تُمارس السلطة في المؤسسة بعدالة ودون تمييز بين الموظفين					

بعد تجنب المجهول	4	يحرص الموظفون على التقيد بالقواعد والإجراءات لتجنب الغموض.				
	5	يفضل الموظفون وجود تعليمات واضحة ومحددة عند أداء العمل				
	6	يتقبل العاملون من ثقافات مختلفة القواعد التنظيمية المشتركة				
بعد الذكورية	7	تُظهر ثقافة المؤسسة تشجيعاً للقيم الذكورية مثل الطموح والإنجاز				
	8	تُعطي المؤسسة أهمية للعلاقات الإنسانية والتعاون داخل بيئة العمل				
	9	تشجع المؤسسة قيم التفاهم والاحترام المتبادل بين الموظفين				
بعد الجماعية	10	يميل الأفراد إلى المنافسة والإنجاز الفردي أكثر من التعاون الجماعي				
	11	يُفضل الموظفون العمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة				
	12	يتعاون الموظفون من خلفيات مختلفة لتحقيق أهداف العمل المشتركة				
بعد التوجه نحو المستقبل	13	يفضل الموظفون التخطيط طويل الأمد لتحقيق الاستقرار في العمل				
	14	يميل الأفراد إلى التركيز على النتائج الفورية بدلاً من الأهداف البعيدة المدى				
	15	تولي المؤسسة أهمية للاستثمار في تطوير الموظفين على المدى الطويل.				

ثالثاً: الأداء الوظيفي

م	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	أنجز المهام المطلوبة مني بكفاءة وجودة عالية.					
2	ألتزم بمواعيد إنجاز الأعمال المحددة دون تأخير.					
3	أحرص على تطبيق توجيهات الإدارة أثناء أداء عملي.					
4	أسعى إلى تحسين مستوى أدائي المهني باستمرار.					
5	أتحمل مسؤولية نتائج عملي وأسعى لتصحيح الأخطاء.					

					أظهر روح المبادرة في اقتراح الحلول وتحسين طرق العمل.	6
					أتعامل مع الزملاء من خلفيات ثقافية مختلفة بروح تعاون واحترام.	7
					أظهر انضباطاً وحرصاً على الالتزام بقواعد المؤسسة وأنظمتها.	8
					أساهم بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة العامة.	9
					أشعر بالرضا عن أدائي ودوري داخل بيئة العمل.	10

الأسئلة المفتوحة

1. ما أبرز التحديات التي تواجه القادة الإداريين في التعامل مع التنوع الثقافي في بيئة عملكم؟

.....

.....

2. هل ترى أن التنوع الثقافي يساهم في تحسين بيئة العمل أم يزيد من تعقيدها؟

.....

.....

3. برأيك، ما السلوك القيادي الأكثر تأثيراً في رفع الأداء الوظيفي في بيئة عملك؟

.....

.....

الملحق (ب): نتائج تشخيص النموذج الإحصائي

يحتوي هذا الملحق على أبرز الجداول والأشكال التي توضح اختبارات صلاحية نموذج الانحدار المتعدد المستخدم في تحليل فرضيات الدراسة.

الجدول (ب-1): نتائج اختبار تشخيص التوازي الخطي (Collinearity Diagnostics) للفرضية الرئيسية

Collinearity Diagnostics ^a						
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	avg2	avg3
1	1	2.976	1.000	.00	.00	.00
	2	.016	13.737	.72	.51	.01
	3	.008	18.728	.27	.49	.99
a. Dependent Variable: avg4						

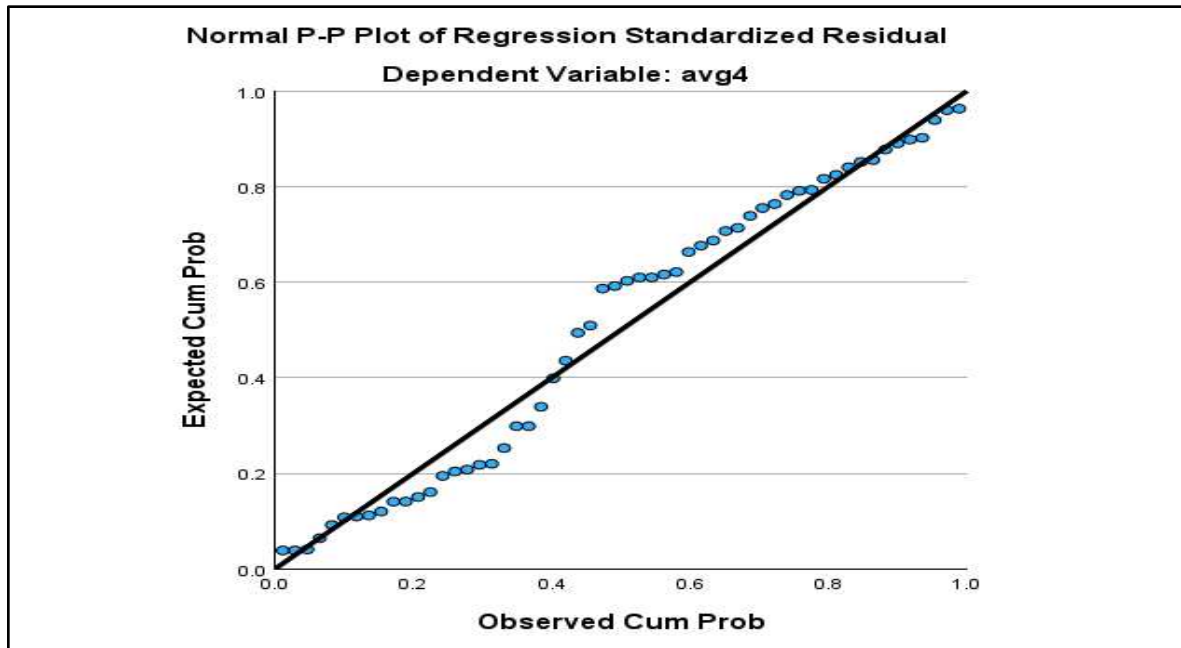
يتضح من الجدول (ب-1): أن قيم مؤشر الحالة (Condition Index) أقل من 30، مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعدد ترابط خطي بين المتغيرات المستقلة.

الجدول (ب-2): إحصاءات البواقي (Residuals Statistics) للفرضية الرئيسية

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	4.0193	4.8683	4.4411	.20107	56
Residual	-.83585	.84408	.00000	.46382	56
Std. Predicted Value	-2.098	2.125	.000	1.000	56
Std. Residual	-1.769	1.786	.000	.982	56
a. Dependent Variable: avg4					

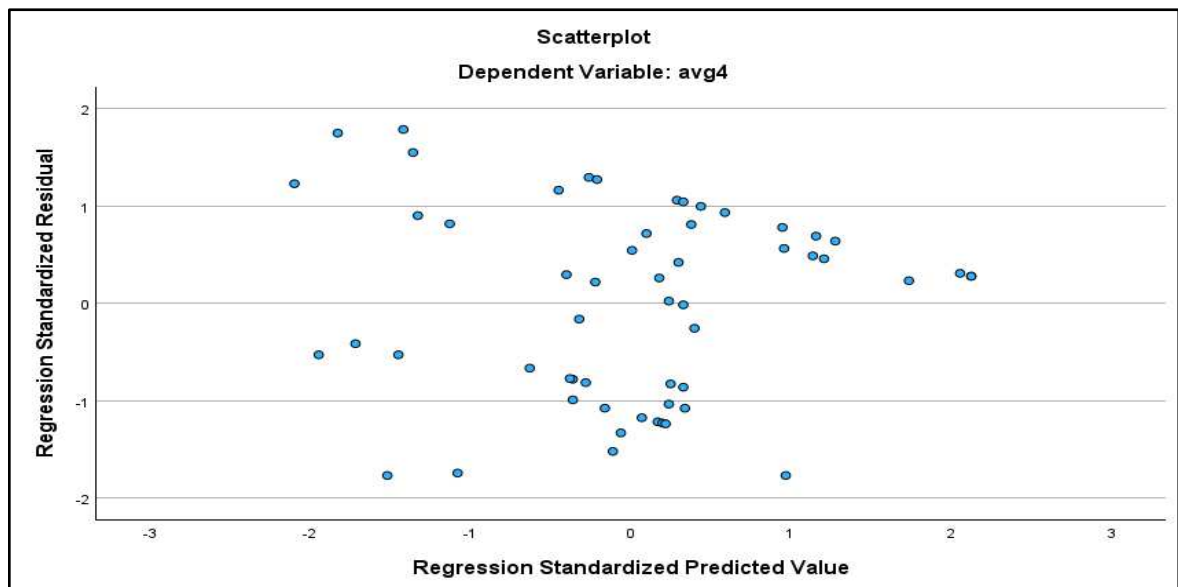
يبين الجدول (ب-2) القيم الإحصائية للبواقي الناتجة عن نموذج الانحدار المتعدد الذي يقيس أثر القيادة الإدارية والتنوع الثقافي على الأداء الوظيفي.

الشكل (ب-1): منحني الاحتمالات التراكمية الطبيعية للبواقي المعيارية (Normal P-P Plot) للفرضية الرئيسية



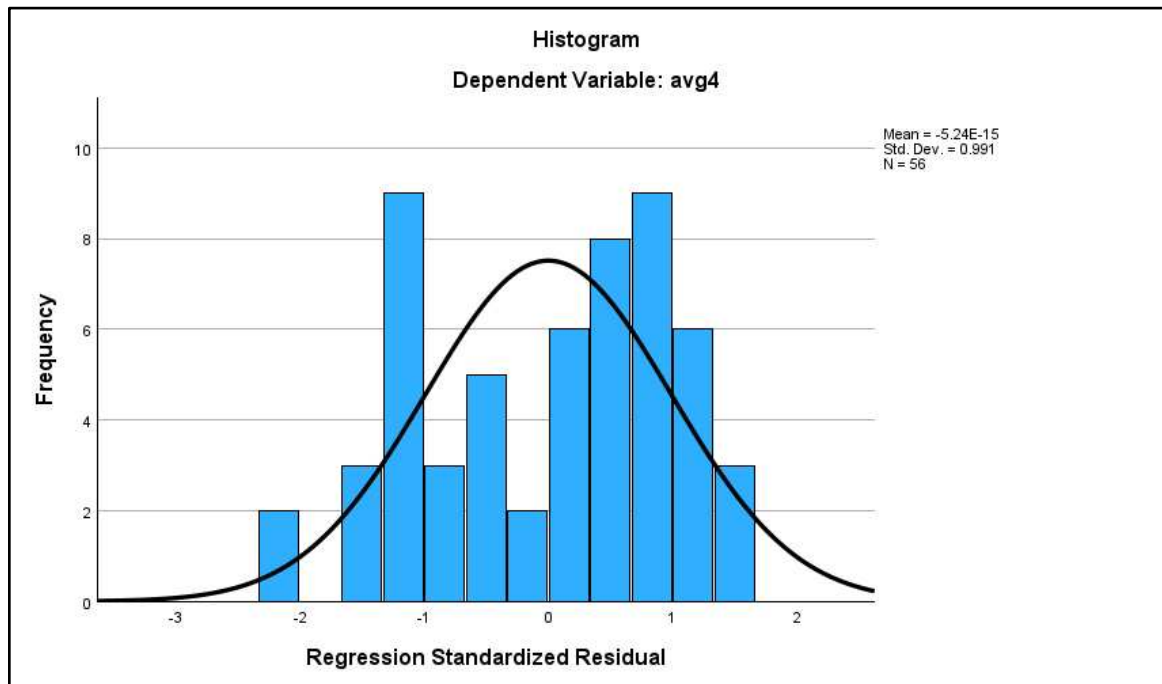
يبين الشكل (ب-1) أن النقاط تتوزع بشكل قريب جدًا من الخط القطري، مما يشير إلى تحقق افتراض الاعتدالية (Normality Assumption) في توزيع البواقي، وبالتالي يُعد النموذج مناسبًا للتحليل الإحصائي.

الشكل (ب-2): مخطط التشتت للبواقي المعيارية (Scatterplot of Standardized Residuals) للفرضية الرئيسية



يوضح الشكل (ب-2) أن النقاط تتوزع بشكل عشوائي حول المحور الأفقي دون نمط منظم، مما يشير إلى تحقق افتراض تجانس التباين (Homoscedasticity) واستقلالية الأخطاء، وهو ما يدعم ملاءمة النموذج الإحصائي المستخدم للتحليل.

الشكل (ب-3) منحنى التوزيع الطبيعي للبواقي المعيارية (Histogram of Regression Standardized Residuals)



يوضح الشكل (ب-3) أن توزيع البواقي قريب من الشكل الجرسى (Normal Curve)، مما يشير إلى تحقق افتراض الاعتدالية (Normality) في البواقي، وبذلك يُعد النموذج الإحصائي صالحًا لتحليل الفرضية الفرعية الأولى.

ملاحظة

تمّ الاكتفاء بعرض الأشكال والجداول الخاصة بالنموذج الإحصائي للفرضية الرئيسة والفرضية الفرعية الأولى في هذا الملحق، وذلك بهدف التوضيح والتمثيل الإجرائي لطريقة التحقق من صلاحية النماذج الإحصائية.

وقد تم تطبيق الإجراءات الإحصائية نفسها - من اختبارات الاعتدالية (Normality) وتجانس التباين (Homoscedasticity) وتشخيص الارتباط الذاتي - على بقية النماذج الخاصة بالفرضيات الفرعية الأخرى، وأظهرت النتائج تحقق افتراضات نموذج الانحدار المتعدد وصلاحيته للتحليل في جميع الحالات.