

جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه

الشعبة : علوم التسيير  
التخصص : إدارة الموارد البشرية

العنوان

القيادة التحولية ودورها في إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال، دراسة ميدانية بمؤسسة السويدية إيكتريك الجزائر.

من إعداد  
خديجة حاج هني

المناقشة بتاريخ ...../...../ 2024 من طرف اللجنة المكونة من:

|              |                            |       |                    |
|--------------|----------------------------|-------|--------------------|
| رئيسا        | جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف | أستاذ | أ.د/ مزريق عاشور   |
| مشرفا ومقررا | جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف | أستاذ | أ.د/ صارة بوقسري   |
| ممتحنا       | جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف | أستاذ | أ.د/ زروخي فيروز   |
| ممتحنا       | جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف | أستاذ | أ.د/ إبراهيمي شراف |
| ممتحنا       | جامعة الجزائر              | أستاذ | أ.د/ بومدين يوسف   |
| ممتحنا       | جامعة البليدة              | أستاذ | أ.د/ دراج عفيفة    |



## شكر وتقدير

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى، الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل، فاللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك أما بعد،

أتقدم بالشكر لعائلتي الصغيرة والكبيرة الذين تحملوني خلال هذه الفترة و  
حاطوني بالرعاية وصبروا علي.

- يسعدني التقدم بجزيل الشكر العرفان إلى الأستاذة المشرفة: الأستاذة  
الدكتورة بوقسري صارة على قبولها الإشراف على هذا العمل وعلى كل  
التوجيهات والنصائح التي لم تبخل علينا بها.

- الشكر موصول للأستاذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لقبوله مناقشة هذا  
العمل وإثرائه.

- كما نتقدم بالشكر إلى الأستاذ: كموش أمين، مدير الموارد البشرية  
لمؤسسة السويدي إليكترويك الجزائر، على تسميل إجراءات الدراسة الميدانية.

- أشكر أستاذي الفاضل عاشور مزريق على كرمه وتعاونه معنا.

- أشكر كل من قدم لي يد العون من قريب أو من بعيد.

خديجة

## الإهداء

نهدي هذا العمل إلى قديوتي ومثلي الأعلى في الحياة؛  
الشخص الذي علمني كيف أعيش بكرامة وشموخ، أبي الغالي  
إلى من بها أسمى العلا، وعليها أرتكز، إلى القلب المعطاء،  
أمي الحبيبة.

إلى زوجي ورفيقي دربي يوسف.

إلى ولدي وفلذة كبدي أحمد نعيش.

إلى من كانوا خير سند لي إخوتي مصطفى، أيوب، شيما.

إلى أمي الثانية رفيقة الدرب وصديقة الروح أمينة.

إلى كل الأصدقاء والزلاء خاصة: نوال، نبيلة، حورية.

إلى كل طلبة العلم نهدي هذا العمل.

خديجة

الخلاصة

## ملخص الأطروحة

### القيادة التحويلية ودورها في إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال

#### -دراسة ميدانية بمؤسسة السويدي إلكترونيك الجزائر-

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال، على مستوى مؤسسة "السويدي إلكترونيك الجزائر"، وبغية التوصل إلى ذلك تم بناء استبانة مكونة من (39) فقرة موزعة على ثلاثة أجزاء الجزء الأول متعلق بالبيانات الشخصية الجزء الثاني بالقيادة التحويلية والجزء الثالث بإدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال، والتي تم توزيعها بأسلوب العينة العشوائية حيث بلغ حجم العينة الصالحة للتحليل 226 استبانة، وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss. و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن النمط القيادي بالمؤسسة محل الدراسة هو النمط التحويلي بالدرجة الأولى والنمط التبادلي بالدرجة الثانية، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على إدارة التنوع الثقافي في المؤسسة محل الدراسة. ومن بين أهم توصيات الدراسة، ضرورة الاهتمام بشكل أكبر بأبعاد القيادة التحويلية، وربط كل بع من أبعادها بقوة التأثير الذي يحدثه في تحقيق الإدارة الفعالة للتنوع الثقافي في المؤسسة محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، الثقافة التنظيمية، إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال.

## Abstract

### **Transformational leadership and its role in managing cultural diversity in business organizations**

#### **-Field study at Elsewedy Electric, Algeria-**

The study aimed to identify the role that transformational leadership plays in managing cultural diversity in business organizations, at the level of Elsewedy Electric Algeria. In order to achieve this, a questionnaire was constructed consisting of (39) items distributed into three parts. The first part is related to personal data. The first part is related to personal data. The second part is about transformational leadership, and the third part is about managing cultural diversity in business organizations, which were distributed using a random sampling method, where the size of the sample suitable for analysis included 226 questionnaires, and the results were analyzed using the statistical packages for the social sciences program (SPSS).

The study reached several results, the most important of which is that the leadership style in the institution under study is the transformational style in the first place and the transactional style in the second degree. The study also found a statistically significant effect of the dimensions of transformational leadership (ideal influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individual consideration) on management. Cultural diversity in the institution under study. Among the most important recommendations of the study is the need to pay greater attention to the dimensions of transformational leadership, and to link each of its dimensions to the strength of the impact it has in achieving effective management of cultural diversity in the institution under study.

**Keywords:** transformational leadership, organizational culture, managing cultural diversity in business organizations.

قائمة

المحتويات

| الصفحة | العنوان  |
|--------|--|
| I      | شكر وتقدير.  |
| II     | الإهداء.   |
| III    | الملخص.  |
| IV-XI  | قائمة المحتويات.   |
| XIII   | قائمة الجداول.   |
| XVII   | قائمة الأشكال.   |
| XIX    | قائمة الملاحق.   |
| أ- س   | مقدمة.   |
| 1      | الفصل الأول: التأصيل النظري للقيادة التحويلية.   |
| 2      | تمهيد.   |
| 3      | المبحث الأول: القيادة التحويلية مفاهيم عامة.   |
| 3      | المطلب الأول: نشأة القيادة التحويلية وعلاقتها بباقي القيادات المعاصرة.                     |
| 11     | المطلب الثاني: القيادة التحويلية مفهومها، خصائصها وأهميتها.                                |
| 16     | المطلب الثالث: تعريف القائد التحويلي وأهم خصائصه.  |
| 21     | المبحث الثاني: أسس جامعة حول القيادة التحويلية.  |
| 21     | المطلب الأول: عناصر القيادة التحويلية ومبادئها.  |
| 23     | المطلب الثاني: أنماط، مستويات، ووظائف القيادة التحويلية.                                   |
| 28     | المطلب الثالث: قياس القيادة التحويلية وأبعادها.  |
| 33     | المبحث الثالث: تحديات القيادة التحويلية في منظمات الأعمال.                                 |
| 33     | المطلب الأول: التحديات التي تواجه القيادة التحويلية وموقف القائد التحويلي من هذه التحديات. |
| 36     | المطلب الثاني: متطلبات بناء قيادة تحويلية فعالة.   |
| 38     | المطلب الثالث: نقاط قوة وضعف القيادة التحويلية.  |
| 41     | خلاصة.   |
| 42     | الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال.                    |
| 43     | تمهيد.   |

|    |  |
|----|--|
| 44 | المبحث الأول: من الثقافة التنظيمية إلى التنوع الثقافي في منظمات الأعمال.                                 |
| 44 | المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.   |
| 47 | المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية.  |
| 50 | المطلب الثالث: التنوع الثقافي داخل منظمات الأعمال.   |
| 52 | المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال.                                       |
| 52 | المطلب الأول: مفهوم إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال.  |
| 55 | المطلب الثاني: الممارسات المتبعة لإدارة التنوع الثقافي داخل منظمات الأعمال.                              |
| 57 | المطلب الثالث: سياسات ومراحل إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال.                                     |
| 61 | المبحث الثالث: المداخل النظرية للتنوع الثقافي في منظمات الأعمال.   |
| 61 | المطلب الأول: النماذج المفسرة للتنوع الثقافي في منظمات الأعمال.  |
| 58 | أولا: نموذج (kluckohn & strodbeck, 1966).  |
| 59 | ثانيا: نموذج (Hofstede, 1980).   |
| 61 | ثالثا: نموذج (Edward T. Halls, 1976).  |
| 63 | رابعا: نموذج (Trompenaars, 1994).  |
| 64 | خامسا: نموذج (Schwartz, 2006).   |
| 65 | سادسا: نموذج (House et al, 2004).  |
| 74 | المطلب الثاني: الاستراتيجيات المتبعة لمواجهة التحديات التي تواجه إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال. |
| 80 | المطلب الثالث: الآثار المحتملة للتنوع الثقافي في منظمات الأعمال.   |
| 83 | خلاصة.   |
| 84 | الفصل الثالث: الدور الجوهري للقيادة التحويلية في إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمة.                      |
| 85 | تمهيد.   |
| 86 | المبحث الأول: تأثير القيادة التحويلية على إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال.                        |
| 86 | المطلب الأول: القيادة التحويلية قيادة التنوع الثقافي في المنظمة.   |
| 87 | المطلب الثاني: أبعاد القيادة التحويلية ودورها في إدارة التنوع الثقافي في المنظمات.                       |
| 89 | المطلب الثالث: ممارسات القيادة التحويلية المساهمة في إدارة التنوع الثقافي.                               |
| 93 | المبحث الثاني: متركزات القيادة التحويلية الداعمة لإدارة التنوع الثقافي داخل المنظمات.                    |

|     |   |
|-----|---|
| 93  | المطلب الأول: التغيير التنظيمي كدعامة أساسية لإدارة التنوع الثقافي.   |
| 97  | المطلب الثاني: التمكين الإداري ودوره في إدارة التنوع الثقافي.   |
| 101 | المطلب الثالث: الاتصال الفعال كممارسة للقيادة التحويلية المساهمة في تحقيق الانسجام الثقافي.                       |
| 103 | المبحث الثالث: القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التكامل الثقافي في منظمات الأعمال.                               |
| 103 | المطلب الأول: مهارات القائد التحويلي وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتنوع.  |
| 108 | المطلب الثاني: دور القائد التحويلي في الحد من الصراع الثقافي.   |
| 110 | المطلب الثالث: وظائف القائد التحويلي الداعمة لتحقيق التكامل الثقافي.  |
| 114 | خلاصة.  |
| 115 | الفصل الرابع: تأثير القيادة التحويلية على إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال بمؤسسة السويدي إليكتروك الجزائر. |
| 117 | المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة السويدي إليكتروك.  |
| 117 | المطلب الأول: التعريف بمؤسسة السويدي الأم بمصر.   |
| 120 | المطلب الثاني: بطاقة فنية لفرع الجزائر "السويدي إليكتروك الجزائر" بعين الدفلى.                                    |
| 125 | المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة السويدي إليكتروك الجزائر.   |
| 133 | المبحث الثاني: التعرف على سمات القيادة التحويلية، والتنوع الثقافي في المؤسسة محل الدراسة.                         |
| 133 | المطلب الأول: مؤسسة السويدي إليكتروك الجزائر في نقاط أساسية.  |
| 135 | المطلب الثاني: السلوك القيادي التحويلي في مؤسسة السويدي إليكتروك الجزائر.   |
| 141 | المطلب الثالث: تحليل تنوع الموارد البشرية لمؤسسة السويدي إليكتروك الجزائر.  |
| 146 | المبحث الثالث: منهجية وإجراءات البحث.   |
| 146 | المطلب الأول: مجتمع البحث والعينة المدروسة.   |
| 147 | المطلب الثاني: بناء أداة القياس واختبار الصدق والثبات.  |
| 152 | المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية.   |
| 154 | المبحث الرابع: تحليل النتائج واختبار الفرضيات.  |
| 154 | المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الأولية.  |
| 158 | المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة.   |
| 174 | المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة.  |
| 188 | المطلب الرابع: مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية.  |

|     |                |
|-----|----------------|
| 192 | خلاصة.         |
| 194 | الخاتمة.       |
| 200 | قائمة المراجع. |
| 218 | الملاحق.       |

قائمة

المجاول

| الصفحة | عنوان الجدول   | الرقم              |
|--------|--|--------------------|
| 08     | الفرق بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية.  | الجدول رقم (I-1)   |
| 09     | الفرق بين القائد التحويلي والقائد التبادلي.  | الجدول رقم (I-2)   |
| 10     | الفرق بين القائد التحويلي والقائد الكاريزمي.   | الجدول رقم (I-3)   |
| 19     | التحول من القائد التقليدي إلى القائد التحويلي.   | الجدول رقم (I-4)   |
| 31     | أبعاد القيادة التحويلية التي وضعها (Bass).   | الجدول رقم (I-5)   |
| 59     | أبعاد التنوع الثقافي حسب نموذج (kluckohn & strodbeck, 1966).   | الجدول رقم (II-1)  |
| 64     | توصيف أبعاد التنوع الثقافي داخل المنظمات وفق نموذج (Hofstede, 1980).                                     | الجدول رقم (II-2)  |
| 65     | أبعاد الثقافة حسب نموذج (Edward T. Halls, 1976).   | الجدول رقم (II-3)  |
| 66     | الأبعاد الثقافية حسب نموذج (Trompenaars, 1994).  | الجدول رقم (II-4)  |
| 69     | توصيف بعد التوجه الأدائي حسب نموذج المشروع العالمي (House et al, 2004).                                  | الجدول رقم (II-5)  |
| 69     | توصيف بعد تجنب عدم التأكد حسب نموذج المشروع العالمي (House et al, 2004).                                 | الجدول رقم (II-6)  |
| 70     | توصيف بعد الجماعية حسب نموذج المشروع العالمي (House et al, 2004).  | الجدول رقم (II-7)  |
| 70     | توصيف بعد مسافة السلطة حسب نموذج المشروع العالمي (House et al, 2004).                                    | الجدول رقم (II-8)  |
| 71     | توصيف بعد تكافؤ النوع حسب نموذج المشروع العالمي (House et al, 2004).                                     | الجدول رقم (II-9)  |
| 71     | توصيف بعد التوجه الانساني حسب نموذج المشروع العالمي (House et al, 2004).                                 | الجدول رقم (II-10) |
| 72     | توصيف بعد التوجه المستقبلي حسب نموذج المشروع العالمي (House et al, 2004).                                | الجدول رقم (II-11) |
| 72     | توصيف بعد الإثبات والجزم حسب نموذج المشروع العالمي (House et al, 2004).                                  | الجدول رقم (II-12) |
| 73     | مقارنة بين النماذج السابقة الذكر.  | الجدول رقم (II-13) |
| 79     | استراتيجيات المنظمة لإدارة التنوع الثقافي.   | الجدول رقم (II-14) |
| 103    | السلوكيات الإيجابية المقترحة للتعامل مع المواقف المتنوعة ثقافيا.   | الجدول رقم (III-1) |
| 111    | المهارات القيادية المطلوبة في ظل العولمة مقارنة بين مهارات القائد التحويلي المنافس دوليا والقائد العادي. | الجدول رقم (III-2) |
| 138    | تطور عدد الإطارات في مؤسسة السويدي إليكتروك الجزائر (2008-2023).   | الجدول رقم (IV-1)  |
| 142    | تطور الموارد البشرية المتنوعة ثقافيا لمؤسسة السويدي إليكتروك الجزائر (2008-2003).                        | الجدول رقم (IV-2)  |
| 146    | مجتمع الدراسة.   | الجدول رقم (IV-3)  |

|     |  |                    |
|-----|--|--------------------|
| 147 | عينة الدراسة.  | الجدول رقم (IV-4)  |
| 148 | وصف لعبارات مقياس النمط القيادي.   | الجدول رقم (IV-5)  |
| 149 | وصف لعبارات مقياس إدارة التنوع الثقافي في المنظمة.   | الجدول رقم (IV-6)  |
| 150 | معاملات الارتباط للاتساق لاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات النمط القيادي وجميع عبارات المحور التابع له.                  | الجدول رقم (IV-7)  |
| 151 | معاملات الارتباط للاتساق الداخلي لعبارة إدارة التنوع الثقافي في المنظمة والرجة الكلية لعباراته.                              | الجدول رقم (IV-8)  |
| 152 | معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور البحث.  | الجدول رقم (IV-9)  |
| 153 | درجات توزيع قيم المتوسط الحسابي.   | الجدول رقم (IV-10) |
| 154 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع.  | الجدول رقم (IV-11) |
| 155 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية.  | الجدول رقم (IV-12) |
| 155 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.   | الجدول رقم (IV-13) |
| 156 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الإداري.  | الجدول رقم (IV-14) |
| 156 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.   | الجدول رقم (IV-15) |
| 157 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير اللغة.  | الجدول رقم (IV-16) |
| 157 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنسية الأصلية.  | الجدول رقم (IV-17) |
| 158 | إجابات أفراد العينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بأبعاد القيادة التحويلية.  | الجدول رقم (IV-18) |
| 165 | إجابات أفراد العينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بأبعاد القيادة التبادلية.  | الجدول رقم (IV-19) |
| 168 | إجابات أفراد العينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بقيادة عدم التدخل.   | الجدول رقم (IV-20) |
| 170 | إجابات أفراد العينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بإدارة التنوع الثقافي.   | الجدول رقم (IV-21) |
| 174 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأتمتات القيادية في المؤسسة.   | الجدول رقم (IV-22) |
| 176 | اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس نمط القيادة التحويلية على إدارة التنوع الثقافي.   | الجدول رقم (IV-23) |
| 181 | نتائج اختبار (t) لمتغير النوع.   | الجدول رقم (IV-24) |
| 182 | نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق للعلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التنوع الثقافي تعزى لمتغير الفئة العمرية.    | الجدول رقم (IV-25) |
| 183 | نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق للعلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التنوع الثقافي تعزى لمتغير المستوى التعليمي. | الجدول رقم (IV-26) |
| 184 | نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق للعلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التنوع الثقافي تعزى لمتغير المستوى الإداري.  | الجدول رقم (IV-27) |
| 185 | نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق للعلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التنوع الثقافي تعزى لمتغير الخبرة المهنية.   | الجدول رقم (IV-28) |
| 186 | نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق للعلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة  | الجدول رقم (IV-29) |

|     |                                   |                    |
|-----|-----------------------------------|--------------------|
|     | التنوع الثقافي تعزى لمتغير اللغة. |                    |
| 187 | نتائج اختبار (t) لمتغير الجنسية.  | الجدول رقم (IV-30) |
| 188 | مناقشة نتائج الدراسة.             | الجدول رقم (IV-31) |

قائمة

الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل   | الرقم             |
|--------|---|-------------------|
| ي      | نموذج الدراسة   | الشكل رقم (01)    |
| 07     | من قيادة المعاملات إلى القيادة التحويلية.                           | الشكل رقم (I-1)   |
| 25     | مستويات القيادة التحويلية.  | الشكل رقم (I-2)   |
| 28     | نموذج القيادة كامل المدى.   | الشكل رقم (I-3)   |
| 37     | مراحل القيادة التحويلية من منظور (Aldag & Kuzuhar).                 | الشكل رقم (I-4)   |
| 48     | تصنيف (Van Dam) للثقافة التنظيمية.                                  | الشكل رقم (II-1)  |
| 50     | الأنواع المختلفة للثقافة التنظيمية حسب نموذج (Quinn, 1984).         | الشكل رقم (II-2)  |
| 53     | مراحل تطور مفهوم إدارة التنوع الثقافي.                              | الشكل رقم (II-3)  |
| 58     | التطور الزمني لمراحل إدارة التنوع الثقافي.                          | الشكل رقم (II-4)  |
| 59     | النموذج الهيكلي لإدارة التنوع الثقافي.                              | الشكل رقم (II-5)  |
| 67     | الابعاد الثقافية حسب نموذج (Schwartz, 2006).                        | الشكل رقم (II-6)  |
| 68     | أبعاد التنوع الثقافي حسب نموذج المشروع العالمي (House et al, 2004). | الشكل رقم (II-7)  |
| 77     | أنواع استراتيجية التدريب على التنوع الثقافي في منظمات الأعمال.      | الشكل رقم (II-8)  |
| 89     | القيمة المضافة لأبعاد القيادة التحويلية في إدارة التنوع الثقافي.    | الشكل رقم (III-1) |
| 90     | فلسفة الاحتواء ثلاثية الأبعاد.                                      | الشكل رقم (III-2) |
| 91     | مراحل عملية التطبيع التنظيمي.                                       | الشكل رقم (III-3) |
| 93     | مراحل التنشئة التنظيمية.  | الشكل رقم (III-4) |
| 98     | مستويات التمكين الإداري.  | الشكل رقم (III-5) |
| 100    | العناصر الأساسية لتمكين الموارد البشرية المتنوعة.                   | الشكل رقم (III-6) |
| 102    | مكونات عملية الاتصال التنظيمي.                                      | الشكل رقم (III-7) |
| 107    | مراحل إدارة الفرق المتنوعة.   | الشكل رقم (III-8) |
| 109    | الديناميكية بين هوية الفرد وهوية المنظمة.                           | الشكل رقم (III-9) |
| 118    | التواجد العالمي لمؤسسة "السويدي إيكتريك".                           | الشكل رقم (IV-1)  |
| 141    | تطور الإنتاج في مؤسسة السويدي إيكتريك الجزائر (2008-2023).          | الشكل رقم (IV-2)  |
| 191    | تمثيل نموذج الدراسة.  | الشكل رقم (IV-3)  |

قائمة

الملاحق

| الصفحة | عنوان الملحق                                     | الرقم |
|--------|--|-------|
| 218    | شهادة الإيزو 9001 لمؤسسة السويدي إيكتريك الجزائر | 01    |
| 219    | الميكال التنظيمي لمؤسسة السويدي إيكتريك الجزائر  | 02    |
| 220    | جائزة أحسن مؤسسة أجنبية مصدرة لسنة 2014          | 03    |
| 221    | دليل المقابلة                                    | 04    |
| 222    | النظام الداخلي لمؤسسة السويدي إيكتريك الجزائر    | 05    |
| 251    | قائمة المحكمين                                   | 06    |
| 252    | استبيان الدراسة                                  | 07    |
| 255    | مخرجات برنامج spss                               | 08    |

مقدمة

## توطئة

تشهد منظمات الأعمال في الآونة الأخيرة العديد من التطورات السريعة الناجمة عن التحولات الحاصلة في مختلف المجالات -سياسية، اجتماعية، اقتصادية، تكنولوجية- التي سببها الرئيسي هو العولمة وتوجه معظم المنظمات نحو التحرر الاقتصادي والانفتاح على الأسواق العالمية، إضافة إلى اقتصاد المعرفة والتغير الإيديولوجي والسياسي الحاصل، كل هذه التغيرات لها آثار على المجتمعات فهي التي تجلب التنوع إليها، وبالتالي ينتقل هذا التنوع وينتشر إلى باقي المجالات الأخرى خاصة الاقتصادية منها، إذ أضحت منظمات الأعمال اليوم أمام واقع تنوع مواردها البشرية، سواء من الناحية الطبيعية (العرق، الجنس، العمر) أو التنوع الفكري المتمثل في (المعتقدات الدينية، القيم، الخلفية التعليمية، المؤهلات الوظيفية، الخبرة العملية، النمط القيادي...)، التنوع في أساليب التواصل (اللغة، المهارات الاجتماعية،...) وغيرها من العوامل الثقافية الأخرى التي لا يمكن إنكارها أو تجاهلها، فهي تعبر في جوهرها عن المزيج الثقافي المتنوع الذي يميز كل منظمة.

أصبح التنوع الثقافي اليوم من القضايا المهمة ومن المحتمل أن يصبح أكثر أهمية في المستقبل، لذلك يجب على منظمات الأعمال التركيز عليه وإدارته بفعالية، إذ يمكن أن يصبح التنوع الثقافي غير المدار عائقا كبيرا أمام المنظمة، إذ يمكن أن تؤثر هذه الاختلافات على سلوك وتفكير العاملين داخل المنظمة، مما يتطلب من الإدارة التعامل معها بما يخدم المنظمة ويدعمها في تحقيق أهدافها، لذا يجب أن يمتلك قادة المنظمات متعددة الثقافات المهارات والمواقف المناسبة للتواصل بشكل فعال مع مختلف مواردها البشرية في المنظمة، وتحفيزهم على تجاوز الاختلافات الثقافية المحتملة من خلال تعزيز قيم المنظمة.

ولعل من أهم أنواع القيادة الإدارية القادرة على مواكبة هذه التطورات والتغيرات السريعة في البيئة التنافسية العالمية التي فرضت تحديات شديدة على المنظمات أبرزها إدارة التنوع الثقافي، نجد القيادة التحويلية التي أصبحت موردا هاما للمنظمات لاكتساب الميزة التنافسية، إذ يمكن من خلالها توصيل مهمتها الأوسع ورؤيتها المستقبلية للموظفين بوضوح، وإلهامهم من خلال فهم احتياجاتهم الفردية، وبناء الثقة والاحترام فيما بينهم.

يعمل القائد التحويلي مع مرؤوسيه على خلق فرصة لتبادل الأفكار والوصول بشكل متبادل إلى مستوى أعلى بشكل ثنائي، فلا يقتصر دور القائد التحويلي على إعلام مرؤوسيهم بالأهداف والاحتياجات والرغبات فحسب، بل يجعلهم أيضا أقرب إلى الإنجاز من خلال الرؤية والثقة.

## أولاً- إشكالية الدراسة.

بالنظر إلى الدور الجوهرى الذى تلعبه القيادة التحويلية فى تحقيق التآلف والتكامل بين الموارد البشرية المتنوعة ثقافيا فى منظمات الأعمال، ولدراسة واقع هذه العلاقة فى المؤسسات الجزائرية وقع اختيارنا على قطاع صناعة الكابلات والمحولات الكهربائية فى الجزائر، تحديدا شركة السويدى للكابلات الجزائرية باعتبارها شركة متعددة الجنسيات وهى فرع لمجمع السويدى إلكترونى الرائد فى مجال الصناعة الكهربائية، والذى تهدف بدورها إلى الجمع بين جودة اليد العاملة المحلية والخبرات التقنية الدولية، وذلك من خلال نقل المعرفة والمهارة اللازمة لترقية القدرات الجزائرية إلى معايير الجودة العالمية

بناء على ما تم ذكره سابقا يمكن طرح إشكالية الدراسة على النحو التالى:

## ما مدى مساهمة القيادة التحويلية فى تفعيل إدارة التنوع الثقافى فى منظمة السويدى إلكترونى الجزائرية؟

ولدراسة هذه الإشكالية قمنا بصياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما هى مكانة القيادة التحويلية فى إدارة التنوع الثقافى فى منظمات الأعمال؟
- 2- ماهى الاستراتيجيات المتبعة فى منظمات الأعمال لضمان الإدارة الفعالة والكفاءة للتنوع الثقافى؟
- 3- ما هى القيمة المضافة للقيادة التحويلية لإدارة التنوع الثقافى فى منظمات الأعمال فى ظل حتمية العولمة والانفتاح على الأسواق العالمية؟
- 4- ما هو واقع دور القيادة التحويلية فى إدارة التنوع الثقافى فى مؤسسة السويدى إلكترونى؟
- 5- ما مدى اهتمام السويدى إلكترونى الجزائرية بإدارة التنوع الثقافى؟

## ثانياً- الدراسات السابقة.

هناك القليل من الدراسات السابقة التى تطرقت لموضوع القيادة التحويلية ودورها فى إدارة التنوع الثقافى فى منظمات الأعمال وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية. وسوف نستعرض فى هذه الدراسة جملة من الدراسات التى تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى جوانب الاتفاق والاختلاف وبيان الفجوة العلمية التى تعالجها الدراسة الحالية، كما أن الدراسات التى سوف يتم استعراضها جاءت فى الفترة الزمنية بين 2015-2022، وشملت جملة من الأقطار والبلدان مما يشير إلى تنوعها الزمنى والجغرافى، كذلك قد تم تصنيف هذه الدراسات حسب المتغيرات الرئيسية للدراسة وحسب كونها دراسة عربية أو أجنبية، وفيما يلي نقدم عرضاً لهذه الدراسات، ونحاول أن نبين جوانب الاتفاق والاختلاف بينها، ثم نوضح الفجوة العلمية من خلال التعرف على اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وأخيراً جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة فى الدراسة الحالية.

## - الدراسات العربية:

1- دراسة (عبد المجيد بكاي، 2016) بعنوان "التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر، دراسة ميدانية في طب العيون صداقة الجزائر - كوبا بولاية الجلفة"، أطروحة دكتوراه في العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم: ثقافة تنظيمية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.

تهدف هذه الدراسة إلى معالجة موضوع التنوع الثقافي في المنظمات متعددة الجنسيات وعلاقته بإدراك القيم التنظيمية من خلال تحديد مجموعة من التساؤلات حول مدى وجود فروق في أبعاد الثقافة الوطنية حسب نموذج هوفستيد، والفروق في إدراك القيم التنظيمية حسب نموذج فرنسيس وودكوك بين الجنسيات العاملة في هذه المنظمات، ومدى وجود علاقة بين مختلف أبعاد الثقافة الوطنية وإدراك القيم التنظيمية، ومدى تأثير تفاعل جنسية الموظفين مع أبعاد ثقافتهم الوطنية في إدراكهم للقيم التنظيمية، ولتحقيق أهداف البحث تم إنجاز دراسة ميدانية عبر-ثقافية بمستشفى طب العيون الصداقة الجزائر-كوبا بمدينة الجلفة وطبقت الدراسة على 64 موظف، 26 موظف جزائري و 38 موظف كوبي من الجنسيتين من خلال استبيان الثقافة الوطنية واستبيان القيم التنظيمية باللغتين العربية والاسبانية، معتمدين في دراستنا هذه على المنهج العبر-ثقافي من خلال دراسة متغيرات البحث عبر الثقافتين المشاركتين. وقد بينت نتائج الدراسة وجود فروق بين الجنسية الجزائرية والجنسية الكوبية في أبعاد الثقافة الوطنية وفي إدراكهم للقيم التنظيمية، داخل التنظيم، كما بينت النتائج أيضاً وجود عدة ارتباطات بين أبعاد الثقافة الوطنية وأبعاد ادراك القيم التنظيمية، وأخيراً أكدت النتائج وجود أثر لتفاعل أبعاد الثقافة الوطنية للموظفين مع جنسياتهم في إدراكهم لعدد من أبعاد القيم التنظيمية.

2- دراسة (إسماعيل بن إبراهيم محمد القبيشي، 2018) مقال بعنوان "دور القيادة الإدارية في إدارة التنوع الثقافي وعلاقته بالصراع التنظيمي: دراسة تحليلية" منشور في مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية العدد 2، المجلد 4، سنة 2018.

ذهبت هذه الدراسة التحليلية للتعرف على "دور القيادة الإدارية غي إدارة التنوع الثقافي للعاملين وعلاقته بالصراع التنظيمي" بتحليل العلاقة بني المتغيرات الثلاثة: القيادة الإدارية، التنوع الثقافي للموارد البشرية، الصراع التنظيمي. كما هدفت للتعرف على كيفية التكامل بني القيادة الإدارية والتنوع الثقافي وعلاقتها بالصراع التنظيمي. وذلك بالتحليل الوثائقي للمصادر الأولية والثانوية، الإجابة على تساؤل الدراسة وتحقيق أهدافها المنبثقة من أهداف المؤتمر إزاء تنمية الموارد البشرية وتعزيز الخبرات والقدرات الإدارية في مجال التنمية وبالتقاء الثقافة الغربية بالشرقية بواسطة: المنظمات المتعددة الجنسية، ومجتمع المعرفة، أو تدويل الإنتاج. ظهر في بيئة الأعمال أن هناك ثقافات تشكل قيم الإنسان، إما فطرية صعبة التغيير أو مكتسبة ممكن تهذيبها، ولما كانت الثقافات تعكس

السلوكيات أدى ذلك لنشوء الصراع بين العاملين المنحدرين من ثقافات متنوعة، وبالتالي نجد أنماط القيادة الإدارية: الديمقراطية، والكاريزمية، والأخلاقية هي الأنسب لإدارة ذلك التنوع سيما في وجود الصراع التنظيمي.

3- دراسة (دوح التيجاني، 2019) بعنوان "سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي دراسة حالة جامعة غرداية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، جامعة غرداية، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي، وتم اختيار جامعة غرداية من أجل دراسة الحالة، بالإضافة إلى التعرف على دلالة الفروق في استجابات هيئة التدريس لدرجة ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية و ممارسة الإبداع التنظيمي، توصلت نتائج الدراسة بعد التحليل الإحصائي أن درجة ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة مرتفعة، كما أن درجة ممارسة الإبداع التنظيمي كانت مرتفعة أيضا، كما بينت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية تبعا لمتغير الجنس و السن و الخبرة المهنية، كما توجد فروق في درجة ممارسة الإبداع التنظيمي تبعا لمتغير الجنس و السن و الخبرة المهنية، فيما لا توجد فروق في كل من بعد سلوكيات القيادة التحويلية و الإبداع التنظيمي تبعا للمستوى العلمي، و أوصت الدراسة بزيادة توجيه و تدريب القيادات الإدارية بالجامعة على الأساليب الإدارية الحديثة و قيادة المؤسسات الجامعية على ضوء مدخل القيادة التحويلية في ضل بيئة تتصف بالتغيير الدائم.

4- دراسة (بن يزة رحمة، 2021) بعنوان " إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمة واثره على الاداء الوظيفي - دراسة حالة -"، أطروحة دكتوراه في الحقوق والعلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية والتنمية الإدارية، جامعة باتنة 1، الحاج لخضر، الجزائر.

جاءت هذه الدراسة بهدف معالجة موضوع إدارة التنوع الثقافي وعلاقته بالأداء الوظيفي تم من خلالها الإجابة على مجموعة من التساؤلات حول مدى وجود فروق في إدراك قيم الأداء الوظيفي تبعا للمتغير الثقافي ومدى تأثير جنسية الموظفين وأبعاد الثقافة الوطنية حسب نموذج هوفستد، في إدراكهم لأبعاده. لتحقيق أهداف هذا البحث تم إنجاز دراسة ميدانية في منظمة متعددة الجنسيات LEAD للإنشاءات والتعهدات و طبقت الدراسة على 67 عاملا، 41% منهم جزائريون، و 83.32% منهم آسيويون، و 89.20% منهم عرب، و 47.4% أبلوسكسونيون، من خلال استبيان ضم قسمين، الثقافة الوطنية و أثر التنوع الثقافي على أبعاد وقيم الأداء الوظيفي باللغتين العربية والإنجليزية. ولقد بينت نتائج الدراسة وجود فروق محورية بين مختلف الجنسيات محل الدراسة في أبعاد الثقافة الوطنية حسب نموذج هوفستد Hofstede في إدراكهم لقيم الأداء الوظيفي وكذا أبعاد التنوع الثقافي، لكن مستوى هذه الفروق يتفاوت بين العمالة الجزائرية والأجنبية، كما أن هناك فروقا إحصائية بين أولويات الأبعاد والقيم لدى العمالة من الجنسيات المختلفة. أوصت الدراسة بضرورة

أن تعطي المنظمات أولوية للاهتمام بالجوانب الثقافية - الفردية والتنظيمية- وذلك لإجراء دراسات تشخيصية، وتشجيع ونشر القيم التنظيمية التي تعزز التفاهم والثقة المتبادلة ومراعاة الاختلافات الثقافية.

5- دراسة (رحمة عبد العزيز، 2022) بعنوان "القيادة التحويلية ودورها في الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - حالة المديرية الجهوية إتصالات الجزائر للهاتف النقال **ATM** موبيليس ناحية الشلف-"، أطروحة دكتوراه في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الشلف، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى توضيح دور القيادة التحويلية في الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة المديرية الجهوية إتصالات الجزائر للهاتف النقال **ATM** موبيليس ناحية الشلف، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن النمط القيادي بالمديرية محل الدراسة هو النمط التحويلي بالدرجة الأولى والنمط التبادلي بالدرجة الثانية، كما توصلت إلى وجود تأثير دال إحصائياً لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز والدافعية، التشجيع الإبداعي، الإعتبارات الفردية) على الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي بالمديرية محل الدراسة. ومن بين أهم توصيات الدراسة، ضرورة تقبل القادة للتغيير التنظيمي في المجال الإنساني، بإعتباره من أهم مجالات التغيير التنظيمي، كما إقترحت الدراسة نموذجاً للأدوار التي من خلالها يحقق القادة التحويليين الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي.

- الدراسات الأجنبية:

1- دراسة ( **Azize Ergenelia, Raheel Goharb, Zhanar Temirbekova,** )

**2007** مقال بعنوان " **Transformational leadership: Its relationship to**

**culture value dimensions** "، منشور في مجلة **International Journal of**

**Intercultural Relations**، العدد 31، 2007.

بحثت هذه الدراسة في العلاقات بين القيادة التحويلية الشاملة، من خلال جوانبها الخمسة (تحمدي العملية، وإلهام رؤية مشتركة، وتمكين الآخرين من التصرف، ونمذجة الطريق وتشجيع الموقد) كما حددها كوزيس وبوسنر، وثقافة هوفستيد أبعاد القيمة من خلال التحقيق في ردود طلاب الأعمال الباكستانيين والكازاخستانيين والأترك. ويشير تقييم الردود إلى وجود علاقة هامة وسلبية بين البعد المتعلق بقيمة ثقافة تجنب عدم اليقين والقيادة التحويلية الشاملة. كما اكتشفنا من خلال التحليل أن بعض جوانب القيادة التحويلية شائعة، في حين أن البعض الآخر خاص بالثقافة. لم يتم العثور على جوانب القيادة التحويلية مثل تحمدي العملية وتمكين الآخرين من التصرف على أنها مرتبطة بأي من أبعاد القيمة الثقافية. كان إلهام رؤية مشتركة ونمذجة الطريق مرتبطين بشكل كبير وسليبي بتجنب عدم اليقين بينما كان تشجيع الموقد مرتبطين بشكل إيجابي بمسافة القوة.

2- دراسة ( Jie Shen, Ashok Chanda, Brian D'Netto, & Manjit Monga, ) مقال بعنوان " **Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework** "، منشور في مجلة The International Journal of Human Resource Management، المجلد 20 العدد 02، 2009.

تستعرض هذه الورقة بشكل نقدي المؤلفات المتعلقة بإدارة التنوع من خلال إدارة الموارد البشرية. نناقش من خلالها القضايا والأهداف الرئيسية لإدارة التنوع وندرس حالة ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات. ويبين استعراضنا أن عدم المساواة والتمييز لا يزالان موجودين على نطاق واسع وأن إدارة الموارد البشرية ركزت أساساً على الامتثال لتشريعات تكافؤ فرص العمل والعمل الإيجابي. وقد أولى اهتمام أقل لتقييم التنوع وتطويره والاستفادة منه. يكشف استعراضنا عن أدبيات محدودة تبحث في كيفية إدارة التنوع في المنظمات من خلال الإدارة الفعالة للموارد البشرية. نضع إطاراً يقدم استراتيجيات لإدارة التنوع في الموارد البشرية على المستويات الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية.

3- دراسة (Geert Hofstede, 2011)، مقال بعنوان " **Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context** " منشور في مجلة Online Readings in Psychology and Culture، الوحدة 2، الوحدة الفرعية 1، الفصل 8.

تصف هذه المقالة بإيجاز نموذج هوفستد المكون من ستة أبعاد للثقافات الوطنية: مسافة القوة، وتجنب عدم اليقين، والفردية/الجماعية، والذكورة/الأنوثة، والتوجه طويل المدى، والانغماس/ضبط النفس. ويظهر الجهود المفاهيمية والبحثية التي سبقته وأدت إليه، وما إن أصبح نموذجاً لمقارنة الثقافات والجهود البحثية التي تبعتها والبناء عليه. تشدد المقالة على أن الأبعاد تعتمد على مستوى التجميع؛ يصف الأبعاد الستة المختلفة تماماً الموجودة في (Hofstede et al, 2010) بحث في الثقافات التنظيمية. يحذر من الالتباس مع اختلافات القيمة على المستوى الفردي. ويختتم بإلقاء نظرة مستقبلية على ما قد تجلبه دراسة أبعاد الثقافات الوطنية وموقف البلدان منها.

4- دراسة (Tanachia Ashikali<sup>1</sup> and Sandra Groeneveld, 2013) مقال بعنوان " **Diversity Management in Public Organizations and Its Effect on Employees' Affective Commitment: The Role of Transformational Leadership and the Inclusiveness of the Organizational Culture** "، منشور في مجلة Review of Public Personnel Administration، المجلد رقم 35، العدد 2، سنة 2015.

تهدف هذه الدراسة إلى اكتشاف العلاقة بين إدارة التنوع في المنظمات العامة والالتزام العاطفي للموظفين من خلال اختبار الفرضيات حول الأدوار الوسيطة للقيادة التحويلية والثقافة التنظيمية الشاملة. من خلال الجمع بين

النظريات حول إدارة الموارد البشرية والأداء مع نظريات التنوع والشمولية، تم بناء نموذج نظري يشرح متى ولماذا يجب أن تؤثر إدارة التنوع بشكل إيجابي على التزام الموظفين العاطفي. تم استخدام بيانات المسح من عينة تمثيلية من 10976 موظفا هولنديا من القطاع العام في اختبار فرضياتنا باستخدام تقنيات نمذجة المعادلات الهيكلية. تظهر النتائج أن تأثير إدارة التنوع على الالتزام العاطفي للموظفين يمكن تفسيره جزئيا من خلال تأثيره على شمولية الثقافة التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، يتبين لنا التأثير من خلال القيادة التحويلية التي أظهرها المشرفون الذين يمكن اعتبارهم منفذين لإدارة التنوع وكوكيل في خلق الشمولية.

5- دراسة (Hasan Tutar, Mehmet Altinoz, Demet Cakiroglu) مقال بعنوان " **A Study on Cultural Difference Management Strategies at Procedia - Social and Multinational Organizations** " ، منشور في مجلة **Behavioral Sciences** ، المجلد 150، سنة 2014.

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن تصورات مديري الشركات متعددة الجنسيات لإدارة الاختلافات الثقافية. لهذا الغرض، تم جمع البيانات عن طريق الاستبيانات المنظمة ونماذج الأسئلة، وتم تحليل النتائج. تغطي هذه الدراسة الشركات متعددة الجنسيات العاملة في أنقرة. الشركات في عينة البحث هي: Coca Cola ، MAN ، A. Türkiye ، Siemens ، Real ، Metro ، CarrefourSA ، Media Markt ، IKEA ، Bauhaus. تشير نتائج البحث إلى أن مديري الشركات متعددة الجنسيات على دراية بالاختلافات الثقافية، إلى جانب مزايها وعيوبها، وأنهم يؤمنون بأهميتها بالنسبة للمزايا، وأن لديهم المهارات اللازمة لتحويل الاختلافات الثقافية إلى مزايا.

6- دراسة (Al-sawalhah, Al- Raggad, Aladwan, 2015) مقال بعنوان " **Impact of Transformational Leadership in Reducing Employees Resistance to Organizational Change** " ، منشور في مجلة **International Journal of Business and Social Science** ، العدد 12، سنة 2015.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة التحويلية على تقليل أسباب مقاومة الموظف للتغيير التنظيمي في جامعة العلوم الإسلامية العالمية. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية أبعاد القيادة التحويلية في الحد من أسباب مقاومة التغيير التنظيمي وأن الأسباب الأكثر شيوعا لحدوث مقاومة التغيير التنظيمي هي تلك الأسباب المتعلقة بالأسباب التنظيمية والثقافية.

## - أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

- ❖ لقد شملت الدراسات السابقة على نطاق واسع بينما انفرد بحثنا بدراسة وتحديد دور القيادة التحويلية في إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال، وإسقاط ذلك شركة السويدي للكابلات الجزائر عين الدفلى.
- ❖ تمتاز دراستنا بالحدثة من حيث الحدود الزمنية عن غيرها من الدراسات السابقة كما اختلفت دراستنا في هدفها الأساسي وهو الكشف عن دور القيادة التحويلية في إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال.
- ❖ اتفقت الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدام أداة الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات كما أنها انفردت بدعم الدراسة بأداة المقابلة وتحليل المعطيات وفق سلاسل زمنية لدعم نتائج الاستبيان وتحليلها.
- ❖ أما من ناحية المنهج المتبع في الدراسة فقد اتفقت الدراسة في ذلك مع مختلف الدراسات السابقة باستخدام المنهج الإستنباطي بأدواته الوصف والتحليل.

- **الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية:** من خلال استعراض أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة نشير إلى أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيسي وهدفها العام إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب تمثل من خلالها الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة والمتمثلة في تحديد الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال، وإسقاط ذلك شركة السويدي للكابلات الجزائر عين الدفلى

- **جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:** مما لا شك فيه أن الدراسة الحالية استفادت كثيرا مما سبقها من دراسات، حيث حاولت أن توظف كثيرا من الجهود السابقة للوصول إلى تشخيص دقيق للمشكلة ومعالجتها بشكل شمولي، ومن جوانب الاستفادة العلمية للدراسات السابقة ما يلي:

- ❖ استفادة الدراسة الحالية من مختلف الدراسات السابقة في الوصول إلى صياغة دقيقة لعنوان الدراسة المسوم ب: القيادة التحويلية ودورها في إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال، دراسة ميدانية بشركة السويدي للكابلات الجزائر عين الدفلى.

- ❖ كما تمكنت الدراسة من خلال مراجعة الدراسات السابقة من الوصول إلى المنهج الملائم لهذه للدراسة.
- ❖ وظفت الدراسة الحالية الدراسات السابقة في صياغة أدوات الدراسة.
- ❖ كما أضافت الدراسات السابقة إثراء في الإطار النظري للدراسة الحالية.

### ثالثا: نموذج الدراسة.

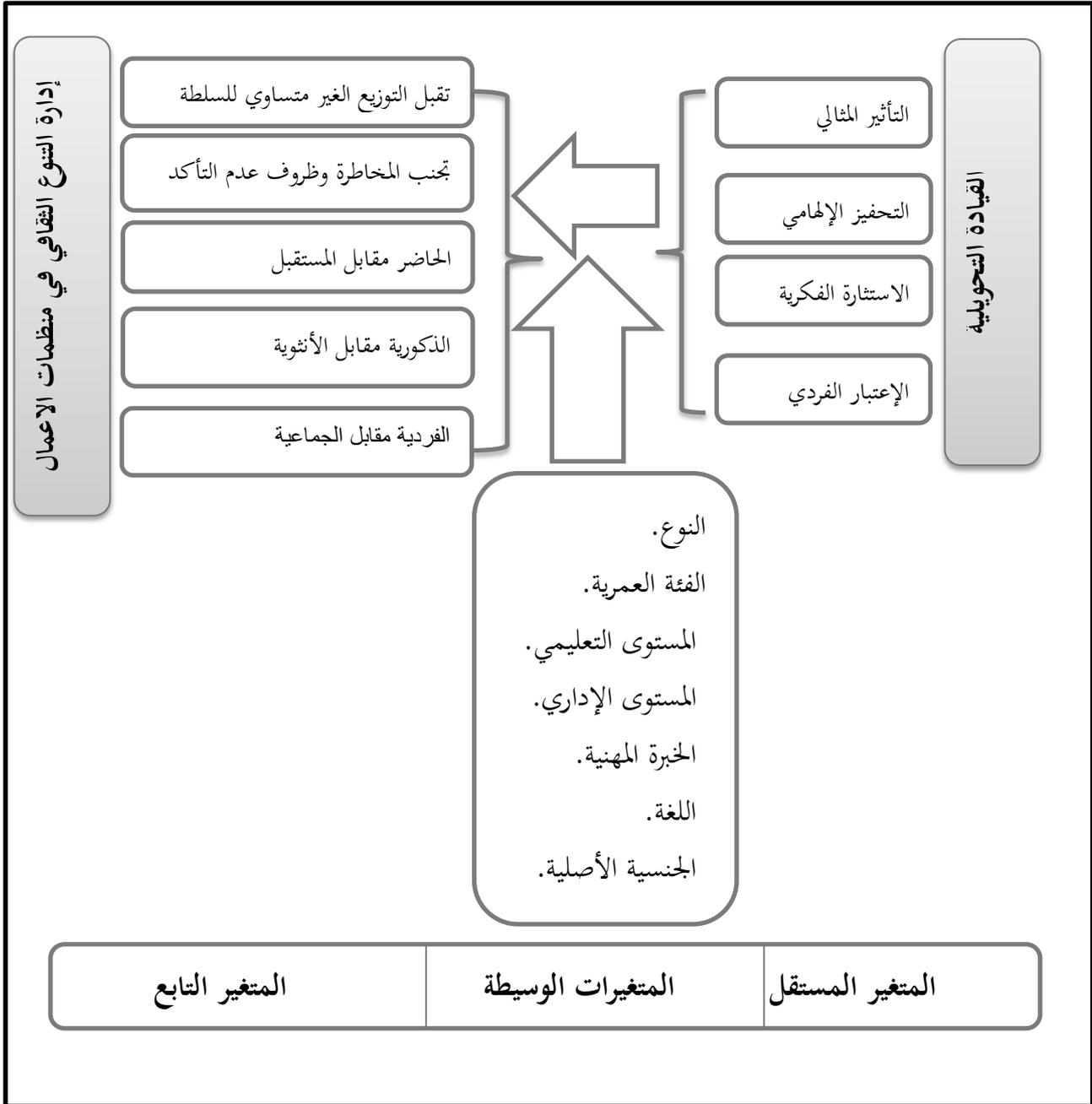
تم بناء نموذج الدراسة بناء على مراجعة الدراسات السابقة، وعنوان دراستنا المتمثل في القيادة التحويلية ودورها في إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال، وعليه يشمل هذا النموذج المتغيرات التالية:

**المتغير المستقل:** المتمثل في القيادة التحويلية بأبعاده الأربعة ( التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الإعتبار الفردي).

**المتغير التابع:** هو إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال الذي ينقسم بدوره إلى الأبعاد التالية ( تقبل التوزيع الغير متساوي للسلطة، تجنب المخاطرة وظروف عدم التأكد، الذكورية مقابل الأنثوية، الفردية مقابل الجماعية، الحاضر مقابل المستقبل).

**المتغيرات الوسيطة:** التي تتكون من (النوع، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المستوى الإداري، الخبرة المهنية، اللغة، الجنسية الأصلية).

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

## رابعاً- فرضيات الدراسة.

للإحاطة بجوانب وحيثيات الموضوعة واستناداً لإشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية التي جاءت مفسرة لنموذج الدراسة، قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

## الفرضية الرئيسية الأولى:

(H<sub>1</sub>): النمط القيادي السائد في مؤسسة السويدي إلكترونيك الجزائر هو النمط القيادي التحويلي.

## الفرضية الرئيسية الثانية:

(H<sub>2</sub>): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين القيادة التحويلية وإدارة التنوع الثقافي في مؤسسة السويدي إلكترونيك الجزائر.

تدرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

(H<sub>2-1</sub>): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للتأثير المثالي على إدارة التنوع الثقافي في مؤسسة السويدي إلكترونيك الجزائر.

(H<sub>2-2</sub>): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للتحفيز الإلهامي على إدارة التنوع الثقافي في مؤسسة السويدي إلكترونيك الجزائر.

(H<sub>2-3</sub>): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للاستشارة الفكرية على إدارة التنوع الثقافي في مؤسسة السويدي إلكترونيك الجزائر.

(H<sub>2-4</sub>): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للإعتبار الفردي على إدارة التنوع الثقافي في مؤسسة السويدي إلكترونيك الجزائر.

## الفرضية الرئيسية الثانية:

(H<sub>3</sub>): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في إدراك عينة الدراسة للقيادة التحويلية وإدارة التنوع الثقافي في مؤسسة السويدي إلكترونيك الجزائر تعزى للمتغيرات الوسيطة (النوع، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المستوى الإداري، الخبرة المهنية، اللغة، الجنسية الأصلية).

تنقسم هذه الفرضية الرئيسية الثانية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- (H<sub>3-1</sub>): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في إدراك عينة الدراسة للقيادة التحويلية وإدارة التنوع الثقافي في مؤسسة السويدي إليكترونك الجزائر تعزى لمتغير النوع.
- (H<sub>3-2</sub>): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في إدراك عينة الدراسة للقيادة التحويلية وإدارة التنوع الثقافي مؤسسة السويدي إليكترونك الجزائر تعزى لمتغير الفئة العمرية.
- (H<sub>3-3</sub>): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في إدراك عينة الدراسة للقيادة التحويلية وإدارة التنوع الثقافي مؤسسة السويدي إليكترونك الجزائر تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- (H<sub>3-4</sub>): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في إدراك عينة الدراسة للقيادة التحويلية وإدارة التنوع الثقافي مؤسسة السويدي إليكترونك الجزائر تعزى لمتغير المستوى الإداري.
- (H<sub>3-5</sub>): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في إدراك عينة الدراسة للقيادة التحويلية وإدارة التنوع الثقافي مؤسسة السويدي إليكترونك الجزائر تعزى لمتغير الخبرة المهنية.
- (H<sub>3-6</sub>): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في إدراك عينة الدراسة للقيادة التحويلية وإدارة التنوع الثقافي مؤسسة السويدي إليكترونك الجزائر تعزى لمتغير اللغة.
- (H<sub>3-7</sub>): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في إدراك عينة الدراسة للقيادة التحويلية وإدارة التنوع الثقافي مؤسسة السويدي إليكترونك الجزائر تعزى لمتغير الجنسية الأصلية.

#### خامسا - حدود الدراسة.

- يعتبر موضوع القيادة التحويلية و إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال موضوعا واسعا يشمل العديد من المتغيرات، ولكي تكون نتائج الدراسة أكثر دقة وجب علينا ضبطها ضمن الحدود معينة التالية:
- **الحدود الموضوعية:** اقتصرنا الدراسة على معرفة الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية بأبعادها ( التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على إدارة التنوع الثقافي بأبعاده ( تقبل التوزيع الغير متساوي للسلطة، تجنب المخاطرة وظروف عدم التأكد، الذكورية مقابل الأنثوية، الفردية مقابل الجماعية، الحاضر مقابل المستقبل) في مؤسسة السويدي إليكترونك الجزائر.
  - **الحدود المكانية:** تمثلت الحدود المكانية لدراستنا من خلال تطبيق موضوع دراستنا المتمثل في القيادة التحويلية ودورها في إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال على مؤسسة السويدي إليكترونك الجزائر المنطقة الصناعية عين الدفلى.

- الحدود الزمنية: تمت الدراسة من سنة 2019 إلى سنة 2023، إضافة إلى تحليل مؤشرات خاصة بالمؤسسة محل الدراسة من سنة 2008 إلى سنة 2023.
- الحدود البشرية: لارتكاز دراستنا في شقها التطبيقي على أداتي الاستبيان والمقابلة، فالحدود البشرية للدراسة التطبيقية تمثلت في عينة الدراسة المكونة من 226 عامل موزعة عبر ولايتين: الجزائر العاصمة وعين الدفلى.

#### سادسا- مبررات اختيار الموضوع.

- يعود سبب اختيارنا لموضوع الدراسة بالإضافة إلى الرغبة الشخصية وحادثة الموضوع إلى عدة دوافع هي كالتالي:
- الأهمية المتنامية لموضوع القيادة التحويلية والدور الأساسي الذي تلعبه في إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال.
  - الواقع الاقتصادي الذي تعيشه الجزائر والحركية التي يشهدها الاقتصاد الوطني وتزايد حجم المؤسسات واتجاهها نحو عقد شراكات مع العديد من الدول العربية والاجنبية.
  - قلة الدراسات في مكتبتنا الجزائرية التي تناولت موضوع القيادة التحويلية وخاصة ربطه بموضوع إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال.
  - استغلال الجانب النظري من أجل تقديم الاقتراحات و التغييرات اللازمة للاستفادة من الموضوع في المؤسسة محل الدراسة.

#### سابعا- أهمية الدراسة.

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية والعملية من خلال النقاط التالية:

- أهمية علمية.
- تنبع الأهمية العلمية للدراسة كونها تعالج موضوع القيادة التحويلية ودوره في إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال، وما يزيد من أهمية موضوع الدراسة أنه من الموضوعات الحديثة التي تناولتها القليل الدراسات خاصة في ما يتعلق بدراسة العلاقة بين هذين المتغيرين، مما قد يساعد مؤسسة السويدي إيكتريك الجزائر على وجه الخصوص في الحرص على تنويع مواردها البشرية للحصول على الكفاءة المطلوبة التي تمكننا من الحفاظ على مكانتها التنافسية، والأهمية الجوهرية للقيادة التحويلية في تحقيق ذلك.
- أهمية عملية.
- تكتسب الدراسة أهميتها العملية من خلال محاولة التعرف على ممارسات القيادة التحويلية السائدة في مؤسسة محل الدراسة، وما مدي مساهمتها في إدارة التنوع الثقافي، كما يمكن أن تكون هذه الدراسة نقطة انطلاق

لدراسات أخرى مشاهدة على عينات أخرى لأنها تعتبر مرجعا بالنسبة للباحثين في هذا الموضوع من خلال الاطلاع على نتائج الدراسة وما توصلت إليه من نتائج واقتراحات.

### ثامنا - أهداف الدراسة.

- يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في محاولة التعرف على الدر الذي تلعبه القيادة التحويلية في إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:
- الامام بالجانب النظري لمتغيرات الدراسة (القيادة التحويلية وإدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال) من الناحية النظرية، وذلك من خلال الاطلاع على الأدبيات ذات الصلة والتعرف على العلاقة بينهما؛
- محاولة التعرف على مدى توافر القيادة التحويلية بمؤسسة السويدي إيكتريك الجزائر؛
- التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال بأبعادهما بمؤسسة السويدي إيكتريك الجزائر؛
- تقديم توصيات ومقترحات خاصة بمؤسسة السويدي إيكتريك الجزائر فيما يخص موضوع الدراسة.

### تاسعا - المنهج المستخدم في الدراسة.

من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة أصبح جليا أن المنهج المناسب للدراسة هو المنهج الاستنباطي بأدواته الوصف والتحليل من خلال توصيف متغيرات الدراسة في الجانب النظري بالإضافة إلى الدراسة الميدانية في الجانب التطبيقي. وقد اعتمدنا على المسح مكتبي لأدبيات الموضوع في الجانب النظري أما الجانب التطبيقي بشركة السويدي للكابلات الجزائر عين الدفلى، وذلك من خلال تحليل المعلومات والمعطيات المتحصل عليها لتحقيق أهداف الدراسة.

### عاشرا - هيكل الدراسة.

- من أجل تحقيق أهداف البحث النظرية والتطبيقية والإجابة على إشكالية الدراسة واختبار صحة الفرضيات، قمنا بتقسيم دراستنا إلى ثلاثة فصول نظرية وفصل تطبيقي، يمكن توضيحه في ما يلي:
- **الفصل الأول:** تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري للقيادة التحويلية، وذلك من خلال الإحاطة بمختلف المفاهيم العامة للقيادة التحويلية من خلال التطرق إلى أهم مراحل تطور القيادة التحويلية وعلاقتها بباقي القيادات المعاصرة إضافة إلى مختلف الأساسيات الخاصة بها، مع إبراز أهم خصائص القائد التحويلي والتحديات التي تواجهه.
- **الفصل الثاني:** أما في الفصل الثاني فقد حاء لتبيان المفاهيم العامة لإدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال، وذلك انطلاقا من الثقافة التنظيمية وصولا إلى التنوع الثقافي الحاصل بالمنظمة، ثم قمنا بتسليط الضوء على إدارة التنوع الثقافي وأهم الاستراتيجيات المتبعة لمواجهة التحديات التي تواجهه في منظمات الأعمال.

- **الفصل الثالث:** تعرضتا في هذا الفصل إلى تبيان العلاقة بين متغيرات الدراسة في جانبها النظري، وذلك بالتعرف على دور القيادة التحويلية في إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال، من خلال النظر إلى القيادة التحويلية كأداة للتوجه نحو الإدارة الفعالة للتنوع الثقافي، وتطرقنا إلى القائد التحويلي المساهم في تسيير الاختلافات الثقافية، كما تعمقنا في موضوع الدراسة من خلال التطرق إلى ممارسات القيادة التحويلية المجسدة للتنوع الثقافي والآليات الداعمة لذلك.

- **الفصل الرابع:** تم من خلال هذا الفصل تناول الدراسة الميدانية، بدءا بالتعرف على المؤسسة محل الدراسة ثم توضيح مجتمع وعينة الدراسة، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستعملة واختبار فرضيات الدراسة وتحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

### الحادي عشر - صعوبات الدراسة.

تمثلت صعوبات الدراسة في التالي:

- انتظار الموافقة للقيام بالدراسة الميدانية لأكثر من شهرين نظرا لانشغال كوادر شركة السويدي للكابلات الجزائر عين الدفلى.
- تأجيل القائمين على المؤسسة محل الدراسة استقبالنا في العديد من المرات لأسباب لا دراية لنا بها.
- واجهنا صعوبة في الحصول على بعض المعلومات المتعلقة بموضوع دراستنا نظرا لموقع الشركة التنافسي وخوف كوادرها من انتقال المعلومات إلى المنافسين لها على الرغم من الحاحنا على أن المعلومات المتحصل عليها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

الفصل الأول

التأصيل النظري

للقيادة التحويلية

### تمهيد:

أصبح العالم اليوم يتميز بعدم الاستقرار وسرعة التغيير والتطور، وذلك لاشتداد المنافسة العالمية والتوجه نحو الاندماج في سوق واحدة، هذا ما فرض على منظمات الأعمال التي ترغب في البقاء والاستمرار أن تتكيف وتستجيب لهذه التغيرات المتسارعة، حيث اكتشف الباحثون نمط قيادي جديد له القدرة على التعامل مع هذا التغيير تحت مسمى القيادة التحويلية.

ظهرت القيادة التحويلية كتوجه قيادي جديد في منظمات الأعمال مع نهاية القرن العشرين، تدعو إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة المسندة إلى الهرمية وسلطة المركز، وتبني أنماط قيادية جديدة تشجع على العمل الجماعي والمشاركة في صنع القرار والاهتمام بالمرؤوسين ونموهم.

جاءت القيادة التحويلية كامتداد للقيادة التقليدية لتضيف لنا مفاهيم وأفكار جديدة في عالم القيادة، حيث أنها أضحت نموذجاً شائعاً في منظمات الأعمال في عصرنا الحالي وذلك لأنها تمثل الطبيعة المتغيرة للقيادة الفعالة، وذلك لما يتميز به القائد التحويلي من صفات وخصائص تمكنه من إمداد مرؤوسيه بالطاقة والالهام لتحقيق الأهداف والنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الشخصية.

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية والالمام بكل جوانبها ولتحقيق هذا الغرض تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، حيث جاء المبحث الأول لتعريف القيادة التحويلية بشكل عام، أما المبحث الثاني فتناول أسس جامعة حول القيادة التحويلية، ليتناول المبحث الثالث تحديات القيادة التحويلية في منظمات الأعمال.

**المبحث الأول: القيادة التحويلية مفاهيم عامة.**

**المبحث الثاني: أسس جامعة حول القيادة التحويلية.**

**المبحث الثالث: تحديات القيادة التحويلية في منظمات الأعمال.**

### المبحث الأول: القيادة التحويلية مفاهيم عامة.

تعتبر القيادة التحويلية من النظريات الحديثة للقيادة حيث أنها تعمل على تطوير وتغيير الأفراد بالتركيز على المعايير الأخلاقية والمعاملات الانسانية، ولقد مرت بالعديد من التطورات والتغيرات على يد العديد من الباحثين والممارسين على مر السنوات في مختلف بقاع العالم، ومن خلال ها المبحث سنحاول التطرق إلى أهم مراحل تطور القيادة التحويلية وعلاقتها بباقي القيادات المعاصرة إضافة الى تقديم مختلف التعريفات الخاصة بهذا المصطلح، مع إبراز القائد التحويلي وأهم خصائصه.

### المطلب الأول: نشأة القيادة التحويلية وعلاقتها بباقي القيادات المعاصرة.

تشير القيادة التحويلية إلى قدرة القائد على قيادة التابعين له لتجاوز مصالحهم الشخصية، والنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الخاصة لخدمة مصالح الفريق والمنظمة وحتى المجتمع، وللوصول إلى هذا المفهوم مرت القيادة التحويلية بالعديد من المحطات التاريخية، في هذا المطلب سوف نحاول طرح هذه المراحل بالتفصيل مع التطرق إلى مختلف المصطلحات المعاصرة التي لها علاقة بالقيادة التحويلية.

### أولاً: مراحل تطور القيادة التحويلية.

لقد تم ذكر مصطلح القيادة التحويلية (Transformational leadership) لأول مرة في عام 1973 في دراسة سوسولوجية أجراها الباحث (Downton) بعنوان "قيادة المتمردين: الإلتزام والكاريزما في العملية الثورية"، بعد ذلك استخدام (Burns) مصطلح القيادة التحويلية في كتابه "القيادة" عام 1978 (يوسفي و يوب، 2019، صفحة 228)، إذ وصف القيادة التحويلية بأنها علاقة يرفع فيها القادة والأتباع بعضهم البعض إلى مستويات أعلى من الأخلاق والتحفيز، حيث يمكن النظر إلى القيادة التحويلية على أنها عملية على المستوى الجزئي بين الأفراد وكعملية على المستوى الكلي تعمل على تغيير النظم الاجتماعية واصلاح المؤسسات (Venkat & Pooja, 2008, p. 34)، ولكن روبرت هاوس كان قد كتب في عام 1976 عن القائد الكارزماتيكى ذي الشخصية الجذابة سابقا بيرنز مما دفع ببعض الكتاب لاعتباره بأنه الممهّد للطريق أمام ظهور نظرية القيادة التحويلية، التي تعتمد على الشخصية الجذابة للقائد، فقد أسس هاوس نظريته عن القيادة الكارزمية على أساس نظرية ماكس ووبر 1947، عن الأفراد الذين يمتلكون ملكات خاصة أهمها القيم الأخلاقية. (دوح ، 2020، صفحة 24)

قام (Bass) سنة 1985 بتطوير مفهوم (Burns) للقيادة التحويلية، ويرى بأنها: تعمل على تحفيز المرؤوسين ذوي الاحتياجات عالية المستوى، وبناء جو الثقة المتبادلة، وتشجيعهم على العمل لصالح المنظمة قبل مصالحهم الخاصة، وتحقيق أكثر من النتيجة المتوقعة في الأصل، مما يفسر أنها نمط قيادي قائم على قدرة القائد على إيجاد

جو من الود والقبول والدافعية بين المرؤوسين في المنظمة التي يعملون فيها، والالتزام بأهدافها التنظيمية، والسعي إلى تطويرها من خلال الإيمان المشترك والقناعة التامة بمصلحة العمل (عبد الباقي و كويد ، 2020، صفحة 42)، والقيادة التحويلية هي "القيادة التي تسعى إلى رفع الروح المعنوية لدى الأفراد وتسعى إلى تحفيز الموظفين والإداريين وتشجعهم على أداء أعمالهم، كما تعتمد القيادة التحويلية في أساسياتها على مواكبة التطورات والتغيرات الحديثة والمفاجئة، وتعطي القيادة التحويلية الشعور بأهمية الآخرين وتمنح الموظفين والأعضاء في التنظيم الشعور بأهميتهم واحترام الأفراد وتشجع صفة الثقة بالآخرين والثقة بالنفس، كما أنها تعتمد حب التغيير والتجديد والتحديث والدخول في أعمال جديدة وحديثة". (رزق الله و طيبي ، 2021، صفحة 80)

استطاع (Leithwood & Jantzi) سنة 1996 أن يقدم تفسيراً أكثر نضجاً للقيادة التحويلية، مستندين في أبحاثهما إلى أبحاث (Bass & Burns) في مجال القيادة التحويلية، كما أنهما نقلتا أبحاثهما من إدارة الأعمال وإدارة الأعمال العسكرية إلى المجال التربوي والتعليمي والتي مازالت مستمرة في هذا المجال، وقد هدفت دراستهما إلى التعرف على تأثير ممارسات القيادة التحويلية على التزام المعلمين بالتغيير في المدارس الابتدائية، وأظهرت النتائج موافقة المعلمين على ممارسة مديريهم لبعض أبعاد القيادة التحويلية كتقديم التحفيز الذهني، ولكن الدراسة أثبتت في الوقت ذاته أن القادة لا يملكون القدرة المهنية الكافية لمساعدة المعلمين على التطور المهني، وكانت الموافقة ضعيفة فيما تعلق بجهود المديرين في بناء الرؤية المدرسية وأهدافها. (الأخضر، 2018، صفحة 64)، قام (Hunt) سنة 1999 و(Lowe and Gardner) سنة 2000 بمراجعة المقالات المنشورة من مجلة Leadership Quarterly، وخلصا إلى أن نظرية القيادة التحويلية أصبحت واحدة من أكثر النماذج القيادية السائدة اليوم، من خلال تحليل 188 حالة، وجدوا أيضاً أن نظرية القيادة التحويلية استحوذت على المزيد من الاهتمامات خلال الفترة 1995-1999 مقارنة بالفترة 1990-1994 (Sayyadi Ghasabeh & Reaiche، 2015، p. 1439)، حسب (Drucker، 2004) القيادة التحويلية هي نهج يحدث التغيير الإيجابي في الأفراد والأنظمة الاجتماعية بهدف نهائي يتمثل في تطوير التابعين إلى قادة، تعزز القيادة التحويلية الحافز والروح المعنوية والأداء لدى التابعين من خلال مجموعة متنوعة من الآليات وتشمل على ربط هوية الأفراد برسالة المنظمة، أن يكون القائد نموذجاً يحتذى به، وفهم نقاط القوة والضعف لدى الأفراد حتى يتمكن القائد من مواكبتهم مع المهام التي تعمل على تحسين أدائهم (Chaitanya & Mohammed Kuhil، 2017، p. 549).

### ثانيا: القيادة التحويلية وعلاقتها بباقي القيادات المعاصرة.

يعتبر المدخل التحويلي من أحدث الطروحات في ميدان القيادة الإدارية، ويرتبط هذا النمط بالعديد من الأنماط القيادية الأخرى نظرا لتداخل مفاهيمها، وفي هذا العنصر سنحاول التطرق إلى أهم القيادات الإدارية المعاصرة المرتبطة بالقيادة التحويلية.

#### 1- العلاقة بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية (المعاملات).

أوضح (عطية، 2004) أن القيادة التبادلية نوع من القيادة يرشد ويدفع بموجبه القادة التابعين له باتجاه الأهداف المحددة عن طريق توضيح متطلبات الدور والمهمة فقط دون مساعدة للتابعين ويتصفون بالتخلي عن المسؤولية ونجذب اتخاذ القرار، كما أن القائد هنا يتبنى أنظمة أساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة ويهتم بالعمل الجماعي المنظم وبناء فريق العمل وإيجاد بيئة إدارية صحيحة تقوم على التفاهم والحوار البناء والمشاركة بين جميع المستويات الإدارية (ابراهيم السيد ، 2016، صفحة 799).

القادة التبادلية حسب رأي (Burns, 1978) تستند على السلطة البيروقراطية، والشرعية داخل المنظمة، وتقوم على مبدأ تبادل المنافع بين القائد والأتباع حيث يؤثر كل منهما على الآخر وذلك بأن يحصل كل فريق على شيء ذو قيمة، فمثلا قد يقدم القائد حوافز مادية للأتباع وفي المقابل يحصل على زيادة في الإنتاج. وأما القيادة التحويلية فتبنى فيها علاقة تبادل المنافع على أساس العمل، وفي هذه العلاقة فإن القائد يشجع مرؤوسيه على الاتساق والتوحد مع المنظمة معتمدا على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين (سيار ، 2014، صفحة 182).

القيادة التبادلية هي قيادة توجه جهود المرؤوسين بشكل إيجابي من خلال المهام والمكافآت ونظام الحوافز والهيكل، وبالتالي فالقائد ضمن هذا السياق يهتم بتوضيح أدوار المرؤوسين ومتطلبات المهام الموكلة إليهم ويضع الهيكل الملائم ونظام التحفيز المطلوب، وكذلك العناية ببناء علاقات تعزز العمل مع المرؤوسين. ومن هذا المنطق فإن القيادة التبادلية تتمتع بالقدرة على إرضاء المرؤوسين كمدخل لتحسين الانتاجية، بمعنى أنها تتفوق في الوظائف الإدارية فهي مثابرة ومتسامحة ومتفهمة وذات عقلية عادلة وسطية. أما القيادة التحويلية فهي القيادة التي لها قدرة فائقة في الإيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة للارتقاء بالأداء وأهم ما يميزها هو الأثر الاستثنائي الحارق على المرؤوسين (سكارنة، 2010، صفحة 85).

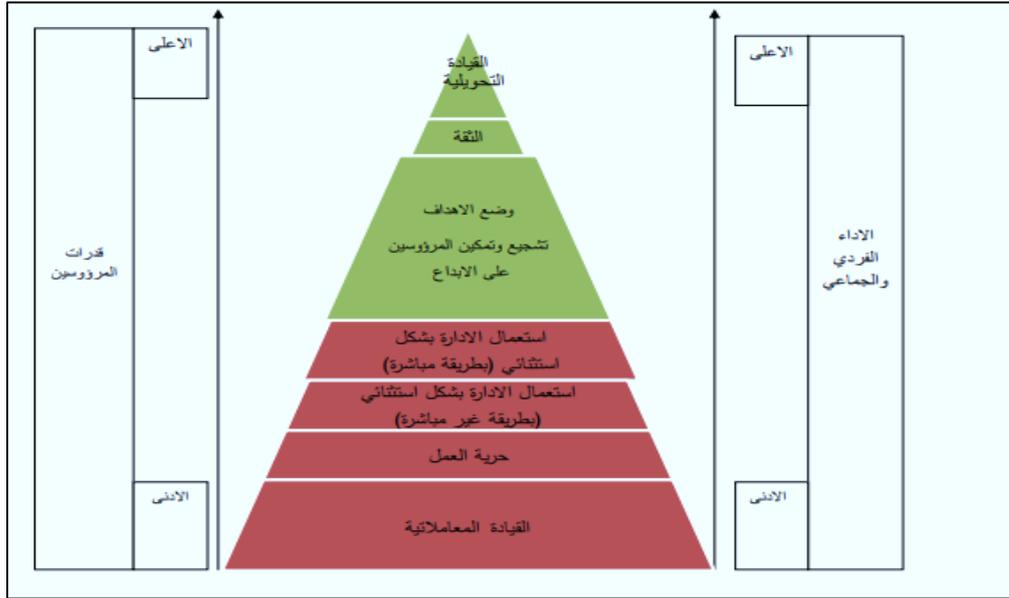
تسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساوات والسلام والإنسانية. فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل المصالح مع المرؤوسين، فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيم راسخة كالعدالة والاستقامة، ويسمي (Burns) تلك القيم الداخلية: والقيم الداخلية قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين

الأفراد. ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه ويستطيع أن يغير معتقداتهم (عبد الناصر و حسين، 2016، صفحة 61).

إن القيادة التحويلية بجاذبيتها الشخصية وقدرتها الإلهامية و واستثارها العقلية تحقق دافعية أقوى لتحقيق آمال كبيرة ومجهود إضافي، يحقق أداء أكثر مما كان متوقعا. ومن الطبيعي أن تكون آثار القادة التحويلية تراكمية على الآثار التي تحققها القيادة التبادلية، فالإدارة بالاستثناء والثواب الشرطي يفترض أن يؤديان إلى الأداء المتوقع، ولكن إضافة الدافعية القصوى والآمال الكبيرة والمجهود الإضافي، الذي يحدث نتيجة القيادة التحويلية يرفعان مستوى المجهود العادي (المتوقع) إلى مستوى المجهود غير العادي (غير المتوقع) (الطاهر، القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العاملين، 2011، صفحة 159).

القيادة التحويلية و قيادة المعاملات ليست بالضرورة أساليب متعارضة، بل هي في جوهرها داعمة ومتكاملة. في الواقع، يفهم أن القيادة التحويلية تُبنى بشكل أفضل على أسس قيادة المعاملات، و من المعروف أن الأداء المتفوق ينشأ عندما تضيف القيادة التحويلية إلى قيادة المعاملات، و أفضل القادة هم أولئك الذين يتعاملون في نفس الوقت مع نهج تحولي. يركز قادة المعاملات على توجيهه أو تحفيز المرؤوسين خارجيا في الاتجاه الذي تحدده المنظمة بشكل أساسي من خلال تحديد الأهداف وتوضيح المهام والأدوار ومتطلبات الوظيفة. إنهم يسعون ويحاولون تأمين الامتثال للقواعد والتوقعات التنظيمية. و مع ذلك، فهم يعترفون بالإنجازات ويقدمون أو يتبادلون المكافآت التي تتوقف على مستوى الأداء، وعادة ما يكون ذلك بطريقة المقايضة. قد يفعلون ذلك باستخدام أساليب مثل الإدارة النشطة عن طريق الاستثناء (حيث يراقب المدير، ويبحث عن الانحرافات عن القواعد والمعايير ويتخذ الإجراءات التصحيحية) أو الإدارة غير النشطة عن طريق الاستثناء (حيث يتدخل المدير فقط إذا لم يستوف المرؤوس المعايير المحددة) أو (يتجنب المدير إلى حد كبير اتخاذ القرارات أو يتخلى ببساطة عن المسؤولية). في أبسط أشكالها، تعتبر قيادة المعاملات أسلوب قيادة وتحكم للقيادة. لسوء الحظ ، من الواضح أن هذا النهج العملي للقيادة لا يرقى إلى مستوى إنتاج مستويات من جهد التابعين يؤدي إلى أداء فردي وجماعي أو تنظيمي متفوق (Joe, 2013, p. 13). والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (I-1): من قيادة المعاملات إلى القيادة التحويلية.



المصدر: (Joe, 2013, p. 14).

وعلى الرغم من وجود نقاط مشتركة بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية إلا أن هناك نقاط اختلاف بينهما أوجزها نيكيزريكو وآخرون فيما يلي (زمورة و باي، 2022، صفحة 533):

- 1- من حيث الغرض: تهتم القيادة التبادلية بالبقاء على الوضع الحالي في حين تهتم القيادة التحويلية بالجميع وتحفيزهم.
- 2- من حيث الاختلاف: تبقى الأهداف غير معلنة سواء كانت أخلاقية أو غير أخلاقية، أما القيادة التحويلية تولى الأهمية للأخلاق من جانب القادة والأتباع.
- 3- من حيث الإطار الزمني: القيادة التبادلية أهدافها لا تستمر طويلا أما القيادة التحويلية أهدافها تحتاج إلى وقت طويل.

كما يمكن الإشارة إلى أن القيادة التبادلية هي النمط التقليدي للقيادة التحويلية، ومن خلال استعراض الجدول التالي نستطيع إيجاد مقارنة بسيطة بينهما (طعيمان، 2021، صفحة 41).

الجدول رقم (1-1): الفرق بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية.

| القيادة التبادلية   | القيادة التحويلية  |
|---|--|
| معنى القيادة يقوم على حاجات الفرد للحصول على إنجاز المهمة وكسب العيش.   | القيادة تقوم على معنى ما يحتاجه الفرد.   |
| القائد مشغول بالسلطة والسياسة والإكراميات.  | القائد مشغول بالمقاصد السلوكية والقيم والأخلاق.  |
| يعايش القائد شؤون المنظمة يوميا.  | يتجاوز القائد الروتين اليومي.  |
| يعتمد القائد في البيانات على المدى القصير الذي تم التخطيط له.   | القائد هو الموجه نحو الأهداف طويلة الأجل دون المساس بالقيم والمبادئ الإنسانية.   |
| يركز القائد على القضايا التكتيكية.  | يركز أكثر على الخطط والاستراتيجيات.  |
| يعتمد القائد على العلاقات الانسانية لتليين التفاعل بين البشر.   | إطلاق الطاقات البشرية وتحديد وتطوير المواهب الجديدة.   |
| تتم القيادة بالتوقعات ودورها في إطار النظام الحالي للمنظمة، كما تدعم القيادة الهياكل والنظم التي تعزز مستوى الأداء، وتحقق أقصى قدر من الكفاءة وضمان الأرباح على المدى القصير. | التصاميم، يصمم القائد الوظائف أحيانا أكثر من مرة لتكون ذات معنى وتحفيز للأفراد.<br>القيادة تؤيد الهياكل والنظم الداخلية لتعزيز القيم والأهداف الشاملة. |

المصدر: طعيمان، 2021، صفحة 41

نستطيع القول أن هناك نوعين للقيادة بشكل عام هما: القائد التبادلي، والقائد التحويلي، فالأول يناشد بالمصلحة الشخصية، ويعتبر القيادة عملية تبادل أو صفقة بينه وبين العاملين، وبمعنى آخر يمكن القول أن القائد يخاطب العامل قائلا: "سأعتني بمصالحك إذا إعتيت أنت بالعمل"، وبالرغم من أن هذه النظرة قد لا تكون خاطئة، إلا أن القائد يخفق في الأداء بأن يجعل العامل يلتزم بما هو مطلوب منه، لاولكن لإنجاز ذلك لا بد للقائد أن يقدم مؤثرات أو سمات تحويلية، أما القائد التحويلي فهو القائد الذي يكتسب الأمانة والثقة والإعجاب والولاء من أتباعه، وبالتالي فإن العاملين يحفزون لممارسة المستويات العالية من الجهد بغض النظر عن إحساس الولاء الشخصي للقائد أو حتى المنظمة (أمل لطفي ، 2012، الصفحات 101-102). والجدول التالي يوضح العلاقة بين القائد التبادلي والقائد التحويلي بشكل واضح:

الجدول رقم (2-1): الفرق بين القائد التحويلي والقائد التبادلي.

| القائد التبادلي.  | القائد التحويلي.   |
|---|--|
| يعقد صفقة تبادلية لمنفعة الطرفين.                                       | يحدث التغيير في المعتقدات والاتجاهات.                                      |
| يرى إستمرار المنفعة المتبادلة حفاظا على مصالح الطرفين.                  | الأتباع يواصلون الولاء والوفاء مقابل التوقعات التي تتجاوز المنفعة المادية. |
| لا يتخل القادة في عمل وأنشطة الأتباع إلا عند الحاجة والضرورة.           | يتابع القائد الأداء عن قرب ويحث على التجديد مؤكدا لهم الحب والإحترام.      |
| يأخذ القائد وأتباعه بمعيار الكلفة والعائد للوفاء بالإلتزامات المتبادلة. | يهتم القائد وأتباعه بتحديات المستقبل ويبحث في سبيل التأثير فيها وحلها.     |
| القائد يحدث تعديلا في واقع المنظمات وأدائها حفاظا على إستقرارها.        | القائد هنا يخلق هنا منظمة جديدة، وواعيا بأهمية مواصلة التحول نحو الأفضل.   |

المصدر: (نعيم ، القحطاني ، ميرفت ، الشمالان ، و عائض، 2018، صفحة 67)

## 2- الفرق بين القيادة التحويلية والقيادة الكاريزمية.

أشار (Shea,1999) إلى أن القائد الكاريزمي يظهر توقعات عالية لأداء الأفراد، ولديه القدرة على إقناعهم بأنهم يستطيعون تحقيق هذه التوقعات، كما أنه يدفع الأفراد إلى تقديم والحفاظ على المزيد من الجهد والالتزام الذاتي من خلال مشاركتهم في خلق الرؤية وهذا التأثير للقيادة الكاريزمية ينتج عنه تحسين الأداء (سيار ، 2014، صفحة 178).

يقصد بالقيادة الكاريزمية القيادة المعتمدة على السمات والخصائص الشخصية، التي يمتلكها القائد، والتي تؤهله ليصبح قائدا للجماعة، ومن ثم يمكنه التأثير فيهم وتوجيههم، ويتميز القائد في هذا النمط القيادي ببعض السمات التي تساعد على أداء عمله وتزيد من فعاليته ونجاحه في ممارسة القيادة وهي كما يلي (ناريمان و ماجدة، 2012، الصفحات 19-20):

- الذكاء المتعدد وسرعة البديهة.
- الثقة بالنفس والقدرة على اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية.
- القدرة على الإنجاز والدافعية، والإلمام بالمعارف المختلفة، المرتبطة بالعمل الخاص بالمنشأة.
- امتلاك مهارة التواصل الاجتماعي، والتكيف مع الآخرين حسب بيئتهم وثقافتهم.

يرى هاوس أن الفرق بين القيادة التحويلية والقيادة الكاريزمية متواضع وبسيط، أما باس فيرى أن القيادة الكاريزمية هي جزء من القيادة التحويلية والجدول التالي يوضح بعض الفروقات (بوطرفة، 2015-2016، صفحة 27):

الجدول رقم (3-1): الفرق بين القائد التحويلي والقائد الكاريزمي.

| القائد الكاريزمي   | القائد التحويلي  |
|--|--|
| لديه إحساس عالي بالذات.                                  | يهتم بقوته ويوجهه إلى طرق بناء اجتماعية.   |
| يرتكز اهتمامه حول قدرته وحول مركزه في عيون الآخرين.      | قائد إلهامي وهو يسعى دائما إلى رفع الوعي والإلهام والاستشارة الفكرية لدى التابعين. |
| يبحث عن الذات.   | يبحث عن المصلحة الجماعية.  |
| هو النموذج للأتباع.                                      | يتبنى أهداف المجموعة وهي سر الانجذاب إليه.   |
| يركز على الطاعة والولاء ولزوم طاعة الأمر من قبل الأتباع. | يدير المؤسسة بالرموز والمصطلحات والحديث عن الماضي، وما سوف تكون عليه المؤسسة.      |

المصدر: (بوظرفة، 2015-2016، صفحة 27)

### 3- القيادة التحويلية والقيادة الأخلاقية.

يشير (Burns, 1978) إلى أنه من الضروري للقيادة أن يشاركوا الأتباع ويساعدوهم في صراعاتهم الشخصية فيما يتعلق بالقيم المتصارعة. والعلاقة بين القائد والتابع في هذه العملية تساهم في رفع مستوى الأخلاق لدى كل من القائد والتابع. كما أكد بيرنز أن العلاقة بين القائد والعاملين علاقة مبنية على غايات أخلاقية محددة في الوقت التي تراعي فيه متطلبات وحاجات وطموحات وقيم منشودة وأساسية للعاملين (رضية ، 2012، صفحة 58).

عرف (Browen et al., 2005) القيادة الأخلاقية على أنها عبارة عن تجسيد للسلوك المناسب معياريا والذي يظهر من خلال التصرفات الفردية في العلاقات المتداخلة والذي يتم نمتيه عن طريق التواصل مع المرؤوسين من خلال الاتصالات الثنائية ويهدف لتعزيز واتخاذ القرار (حمادة، 2019، صفحة 1429).

تقوم القيادة التحويلية الأخلاقية على أساس أخلاقي من خلال الالتزام بالأخلاق والقيم، وقد عبر (Burns, 1978) عن ذلك بقوله: "من أجل أن تكون قائدا تحويليا يجب أن تكون أخلاقيا"، إذ يعمل القائد التحويلي الأخلاقي على تزويد مرؤوسيه بالقيم والأخلاق الفاضلة التي ترفع من مكانته في عيونهم. وأشار (Howell & Avolio, 1993) إلى أن القيادة التحويلية الأخلاقية هي إطار مفاهيمي يرتبط بالتطور الأخلاقي للقيادة بافتراض أن القادة التحويليين هم على درجة عالية من التطور الأخلاقي، ولديهم دوافع داخلية تحكم تصرفاتهم، وقرارتهم وممارساتهم القيادية، ويعرفون الفرق بين الخطأ والصواب، ويخضعون لسلطة الضمير أكثر من خضوعهم للقوانين والأنظمة والاجراءات، ويتمتعون بدرجة عالية من الرقابة الذاتية، ويعيشون مراحل متقدمة من النضج الأخلاقي.

هناك ثلاثة مبادئ لأخلاقيات القيادة التحويلية: (صباح ، علاقة خصائص القيادة التحويلية في سلوك مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن بالتزام المعلمين المهني وبأدائهم الوظيفي، 2010، صفحة 68):

- الخاصية الأخلاقية والروحانية للقائد.
- القيم الأخلاقية تؤثر في رؤية القائد وبرامجه وتؤثر بالتالي في رؤية أتباعه.
- الأخلاقيات في تحديد خيار الأخلاقيات الاجتماعية وأخلاقيات الأتباع.

### المطلب الثاني: القيادة التحويلية مفهومها، خصائصها وأهميتها.

تعتبر القيادة التحويلية من المداخل الحديثة للقيادة التي تتسم بالتغيير والتطوير للأحسن، ويتطلب هذا الأسلوب القيادي كاريزما وقدرة عالية على إلهام وتأثير الآخرين للوصول إلى رؤية جماعية، وذلك من خلال التحول من التفكير القيادي التقليدي إلى العمل على خلق مناخ خاص بالقيادة التحويلية.

### أولاً: مفهوم القيادة التحويلية.

القيادة التحويلية مصطلح مركب من كلمتين، سنحاول في هذا العنصر إزالة الغموض عن مفهوم القيادة التحويلية لغة واصطلاحاً.

### 1- المفهوم اللغوي.

جاء مفهوم التحويل في لسان العرب على النحو التالي: "وتحوّل أي تنقل من موضع إلى موضع آخر، والتحوّل التنقل من موضع إلى موضع" (ابن منظور و محمد ، 2016، صفحة 200).

التحوّل في اللغة، مصدر الفعل "تحوّل" وتحوّل الشيء أو فلان: انتقل من حال إلى حال أخرى (إيميل ، 2006، صفحة 281).

### 2- المفهوم الاصطلاحي.

أما في الاصطلاح فقد تباينت التعاريف التي تخص مصطلح القيادة التحويلية واختلفت حسب الخلفيات العلمية ووجهات النظر للباحثين والمفكرين في هذا المجال، ومن أهم التعريفات التي تناولت القيادة التحويلية نجد:

التعريف الأول: عرف (Buns, 1978) القيادة التحويلية بأنها "تفاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إل أعلى المستويات، وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة" (بوفناز و بوغليطة، 2020، صفحة 317)، حسب (Burns) فإن القادة يدفعون ويشيرون التابعين لفعل وإنجاز الأهداف المؤكدة التي تحقق القيم والحوافز والرغبات والحاجات والطموحات والتوقعات لكل من القادة والتابعين، ويؤكد على النقاط التالية: (عبد الله ، دروم، و دروم، 2019، الصفحات 190-191)

- إن القائد ليس فقط من يمتلك القوة ولكنه يحقق القيم للتابعين، وهذه القيم تعني المبادئ والأنماط والجودة المقبولة والجديرة بالاهتمام.
- للقائد تأثيرا فعالا على التابعين، بحيث يحركون التابعين للتصرفات والممارسات من خلال القيم المشتركة، وتحقيق رضا المرؤوسين بإشباع حاجاتهم ورغباتهم مثل الطموح والتوقعات.
- إن القيادة التحويلية تصبح ذات أثر فعال ومعنوي لأنها ترفع من مستوى التواصل البشري والطموح الأخلاقي لكل من القائد والمرؤوسين، وهكذا إنها عملية تحول ونقل وتبادل التأثير بين الطرفين.

التعريف الثاني: وصف (Bass, 1985) أيضا القيادة التحويلية بأنها عملية تنبثق من أربعة عناصر: "القيادة الكاريزمية أو التأثير المثالي: أي يركز القادة على الاحتياجات الفردية لأتباعهم من أجل تحقيق الرفاهية العامة، التحفيز الالهامي: أي أن القادة قادرون على إلهام أتباعهم من خلال تقديم منظور جذاب للأشياء القادمة، الاستشارة الفكرية: يتحدى القادة أتباعهم للنظر في القضايا من وجهات نظر مختلفة وخلق أفكار جديدة، والاعتبار الفردي: يولي القادة اهتمامًا شخصيًا للاحتياجات والقدرات الخاصة لأتباعهم". (Salanova, Martinez, و Cruz-Ortiz, 2020)

التعريف الثالث: أشار (Leithwood, 1990) إلى أن مصطلح "التحويل يتضمن تغييرات رئيسية في شكل، وطبيعة، ووظيفة المؤسسة، ومن هذا المنطلق اعتبر أن الهدف العام للقيادة التحويلية هو تعزيز الفرد، والقدرات التعاونية في حل المشاكل لدى أفراد المؤسسة، وهذه القدرات بدورها تحدد الأهداف، والممارسات التي تستخدم في تحقيق الأهداف". (فاتح و لاوسين، 2020، صفحة 402)

التعريف الرابع: يعرف (House, 1995) القيادة التحويلية بأنها: "القيادة الجاذبية، والقيادة التي الرؤية، وأوضح أن أغلبية النماذج تشارك بوجه عام على أهمية إيضاح الرؤية، الإسراع في قبول الأهداف الجماعية، وتقديم الدعم الفردي، وأن القائد الفعال يسعى لتغيير القيم الأساسية واتجاهات التابعين وبالتالي لديهم الاستعداد لأداء مستويات عالية تفوق التي حددتها المنظمة". (بوطرفة، 2015-2016، صفحة 25)

التعريف الخامس: ويشير (Trofino, 2000) أن القيادة التحويلية "تعني مدى سعي القائد التحويلي إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة كلها". (الغزالي، 2012، صفحة 26)

التعريف السادس: ينظر (Conger, 2002) للقيادة التحويلية على أنها "القيادة التي تتجاوز حوافز الأداء، لتطوير وتشجيع العمال فكريا وإبداعيا، وكذلك لتحويل اهتماماتهم الخاصة إلى جزء أساسي من مهمة المنظمة". (ALQATAWENH, 2018, p. 19)

التعريف السابع: وفقا لتعريف (Kirkan, 2011) فإن القيادة التحويلية هي "نمط قيادة يستخدمه القادة لتغيير الوضع الحالي من خلال اتباع أولئك الذين يتابعون المشكلة التنظيمية من خلال الإلهام والإقناع والإثارة لتحقيق فهم أعلى للرؤية لتحقيق الأهداف المشتركة. داخل المنظمة. إلى جانب ذلك ، يعمل القادة التحويلين كعوامل للتغيير من خلال تحفيز وتغيير الحوافز والمواقف وزيادة ثقة أعضائهم". (Astari, Putri, Mirzania, & Hartanto, 2020, p. 51)

التعريف الثامن: كما عرفها (Liu & Philips, 2011) على أنها "عملية إلهام العاملين لتعزيز رأس المال الفكري، وتحسين أداء المؤسسة". (بن زيادي، 2019-2020، صفحة 110)

التعريف الشامل: مما سبق يتضح أن القيادة التحويلية هي: "تلك العملية القيادية الشاملة التي محورها الأساسي تحفيز التابعين للوصول إلى الأداء القيادي المتفوق (تجاوز الأداء المتوقع) وهذا ما يؤدي إلى تحقيق أعلى مستويات الرضا للتابعين والالتزام اتجاه الفريق والمنظمة ككل".

ثانيا: أهداف القيادة التحويلية: إن القيادة التحويلية تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن تلخيصها كالاتي (الغالي و صالح ، 2010 ، صفحة 162):

- المشاورة بين القائد والمرؤوسين في محاكاة ومضاهاة وتبادل الرؤى المستقبلية الجذابة؛
- توفير الفرص الفردية للمرؤوسين في مجال القيادة والتطوير؛
- الارتقاء بحاجات المرؤوسين إلى أعلى المستويات؛
- خلق شراكة في العمل أكثر من خلق فيه.
- تحقيق الاندماج بين مصالح المرؤوسين ومصالح القائد واهتماماته.

### ثالثاً: خصائص القيادة التحويلية.

تعتمد القيادة التحويلية على مواكبة التطورات والتغيرات الحديثة والمفاجئة، كما أنها تجعل الآخرين يشعرون بأهميتهم وتعمل على جعل الموظفين على دراية بهذه الأهمية، كما تولي القيادة التحويلية الأولوية لاحترام الأشخاص؛ وتشجع الثقة بالنفس والآخرين في نفس الوقت، توظف القيادة التحويلية أيضاً حب التغيير والتجديد والدخول في أعمال جديدة؛ وبالتالي فإن القيادة التحويلية تمتاز بجملة من الخصائص التي يمكن إيجازها في التالي:

- هي عملية يتحد من خلالها القائد مع أتباعه للوصول إلى مستويات أعلى من الأداء، السلوك والأخلاق، وذلك من خلال رفع رغبات التابعين والاستجابة لاحتياجاتهم النفسية.

- هي القيادة التي تلهم التابعين وتساعد على خلق ثقافة التغيير وثقافة العمل لتحقيق مصالح المنظمة قبل المصالح الشخصية.
- تعمل القيادة التحويلية على تمكين العاملين لتحسين أدائهم.
- تسعى القيادة التحويلية إلى توحيد القيم والمعتقدات والمعايير.
- تساعد العاملين على التفكير بطرق جديدة ومبتكرة لإيجاد الحلول للمشكلات بل ويتعدى ذلك إلى إيجاد الحلول لتحقيق الاهداف.

إن ما يميز القيادة التحويلية هو الرؤية للمستقبل الواعد للمنظمة بحيث تدفع الأفراد وتجعلهم يفكرون بطرق جديدة حول أهداف المنظمة وكيفية تحقيقها، إضافة إلى أنها تحتاج إلى دقة في الإدراك من القادة ومهارات عالية ترتبط ارتباط وثيق بالاحترام والاهتمام بالآخرين وهي نتيجة للتحفيز والإبداع وذلك لمواكبة التغيرات الحاصلة اليوم في محيط إدارة الأعمال (صابر و يوسف ، 2021، صفحة 102).

يمكن تلخيص أهم خصائص القيادة التحويلية فيما يلي (عبد العزيز ، 2021/2022، صفحة 37):

- القيادة التحويلية نمط قيادي يسعى إلى تحويل المنظمة من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل؛
- القيادة التحويلية تسعى لتحقيق أهداف أعلى من الأهداف المتوقعة؛
- القيادة التحويلية تركز على المرؤوسين في عملية التحويل؛
- القيادة التحويلية تعمل على تحفيز المرؤوسين وكسب ثقتهم ورفع ولائهم؛
- القيادة التحويلية تجعل من المرؤوسين تجعل من المرؤوسين يفضلون أهداف المنظمة على أهدافهم؛
- القيادة التحويلية تسعى لاستدامة التغيير والتطور للوصول بالمنظمة إلى أعلى من الأهداف المتوقعة؛
- القيادة التحويلية تهتم بالمرؤوسين وتأثر فيهم وتحفزهم وتمكنهم.

### رابعاً: أهمية القيادة التحويلية.

تعد نظرية القيادة التحويلية من بين أبرز مداخل وأنماط القيادة المعاصرة في وقتنا الحاضر، حيث أن العديد من الدراسات الحديثة أثبتت أن القادة التحويليين، هم أكثر فعالية في المواقف غير المتكررة أو البيئات المتصعبة بالتغيير وعدم التأكد. وتبرز أهميتها فيما يلي (حمزة و حسين، 2022، صفحة 29):

- إن القيادة التحويلية لا تتأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة، وتمكين الأفراد وتعمل على تطوير مهارتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتياً.
- تدعم وتضع قيماً للمنظمة، وتحديث تغيرات في ثقافتها ومعتقداتها، وتساهم في وضع معايير للأداء المنظم يضمن نسق متكامل مترابط ويجعلها مقتدرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية.
- تعمل على رفع مستوى الأداء المنظمين والنتيجة سيجعل فاعل للتغيرات التي تحدث مناخ عمل المنظمات.
- تتضمن تعزيز الدافعية ونشرها بين جميع أعضاء المؤسسة.
- تحمل فكرة المسؤولية الأخلاقية التي بدورها تشكل عنصر فعال في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية

نظرية القيادة التحويلية من بين أكبر النظريات أهمية لدى مختلف الباحثين واتجاه بارز في تحديد الأنماط القيادية فهي تسعى إلى تفويض السلطات ولا تستأثر بالقوة بالشكل الحصري وما تمثله صفات القائد التحويلي من أهمية والتي بدورها تتحسن عن طريق التدريب والذي يترك الأثر المهم والإيجابي على أداء التابعين إضافة إلى تمكينهم وتطوير مهارتهم وزيادة ثقتهم، وتكوين جماعات عمل معتمدة على نفسها ذاتياً، وتبرز أهمية القيادة التحويلية في المنظمات كما يؤكد الكثير من الباحثين في البيئة السريعة والمنافسة العالمية (بوكشريدة و جوادى، 2021، صفحة 102)، تمكن إجراءات القيادة التحويلية المؤسسات من تحسين أدائها في بيئة مضطربة وغير متوقعة، وذلك عندما تكمل مكونات القيادة التحويلية إجراءات القيادة الأخرى، ويمكن أن تصبح مصدراً لميزة تنافسية داخل المنظمات. يمكن أن يكون استخدام هذه الميزة التنافسية مفيداً بشكل كبير في المنافسة الاستراتيجية وكسب عوائد أعلى على المدى القصير والطويل. في الواقع من دون قيادة تحويلية فعالة، فإن احتمالية أن تكون المنظمة قادرة على تحقيق أداء متفوق ومواجهة التحديات الاقتصادية العالمية سوف تقل. (Shahbazi & Moradi

Korejan, 2016, p. 455)

القيادة التحويلية هي عملية نشطة تستغرق وقتاً طويلاً حيث يتم تخصيص قدر كبير من الوقت في البداية للتطوير الشخصي للتابعين. ومع ذلك، فإن المكاسب يمكن أن تكون جوهرية ومهمة. غالباً ما ينتج عن التحفيز الملهم جهد فردي وأداء يتجاوز التوقعات العادية، حتى عندما يكون القائد غائباً. في النهاية، يخلق القائد أتباعاً

قادرين تماما على التعامل مع التحديات بمفردهم، فالقيادة التحويلية جزء لا يتجزأ من ضمان قوة عاملة ملتزمة (Bruce, Avolio, & Yammarino, 1991, pp. 15-16).

كما تتبع أهمية القيادة التحويلية من عدة اعتبارات يمكن إجمالها فيما يلي (أشرف و أشرف ، 2021 ، صفحة 176):

- التطوير المستمر في مستويات الكفاءة وأهمية استثمارها لصالح العمل.
- الاعتماد المتزايد في كثير من المنظمات على المنظمات المتخصصة لإنجاز المهام لا تستطيع المنظمات المعنية ذاتها وتعدد الجهات ذات العلاقة التي تتعامل معها المنظمة.
- الحاجة إلى القيادة الإنسانية التي تحترم الطاقات والمشاعر الشخصية للعاملين.
- الحاجة إلى القيادة الرمزية مع التركيز على الأهداف والسلوكيات المهمة، وإعداد الطاقات الفردية من أجل نشر المعرفة الناتجة عن الخبرة.

### المطلب الثالث: تعريف القائد التحويلي وأهم خصائصه.

تحتاج منظمات الأعمال في العصر الحالي إلى قائد يمتلك من المهارات والقدرات ما يؤهله من إحداث تغييرات وتطويرات تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها التنظيمية، ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى تعريف القائد التحويلي وأهم خصائصه، إضافة إلى أدوار القائد التحويلي وكيفية بنائه.

### أولاً: تعريف القائد التحويلي:

تعددت التعاريف الخاصة بالقائد التحويلي، فيما يلي سرد لأهمها:

التعريف الأول: عرف (Burns, 1985) القائد التحويلي على أنه "القائد الذي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمة راسخة كالعدالة والاستقامة" (المكاوي، 2012، صفحة 123).

التعريف الثاني: يرى (Carson et al, 1995) أن "القادة التحويليين يسعون جاهدين لخلق الالتزام والاهتمام والتحفيز في العمال للسعي نحو تحقيق رؤية يشتركون فيها بينهم" (Visser, Coning, & Smit, p. 52).

التعريف الثالث: يعرف (الهوري، 1999) القائد التحويلي بأنه "القائد التحويلي يستثير في التابعين مستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية في الوقت الذي يعمل فيه على زيادة ثقة التابعين في أنفسهم، وبالتالي فإنه يغير أهدافهم من مجرد حرصهم واهتمامهم على البقاء قيد الحياة إلى اهتمامات خاصة بالإنجاز العالي والتقدم والتنمية الذاتية" (سيد، 1999، صفحة 47).

التعريف الرابع: يرى آخرون أن "القائد التحويلي هو القائد الملهم الذي يستخدم ابداعه وإلهامه في التأثير في تابعيه، فهو يتحدث للتابعين حول كيفية الأداء ويتق فيهم، ويستخدم الكثير من الوسائل الغير اعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء محاولا تغييره من خلال التابعين" (مكيد و تومي، صفحة 90).

التعريف الخامس: وينظر للقائد التحويلي على أنه "القائد التحويلي هو القائد الذي يمتلك الرؤية والجدابية الخصية الديناميكية لتحقيق التغيير" (هشام ، 2013 ، صفحة 120).

### ثانيا: خصائص القائد التحويلي.

يمكن القول أن القائد التحويلي هو قائد جذاب له حضور قوي وشخصية مؤثرة، يهتم بشكل أساسي بإحداث التغيير وتحويل المؤسسة والعاملين إلى وضع أفضل، وهو يعتمد في ذلك على مزيج من الجاذبية (الكاريزما) والقدرة على إلهام الآخرين وإثارة حماسهم ودفعهم نحو تحقيق معدلات أداء تفوق المعدلات العادية (واعر، 2021، صفحة 282)، ويتميز القائد التحويلي عن غيره بعدة خصائص من أهمها: (رزق الله و طيبي، القيادة التحويلية ودورها في تبني ثقافة التعلم التنظيمي، 2019، صفحة 57)

- تفويض السلطات: حيث يقوم القائد التحويلي بتحويل بعض العاملين القيام اتخاذ قرارات معينة كل ضمن مستواه، وذلك هدف الحد من الروتين الذي يشكل عقبات كبيرة في كثير من الأحيان.
- الجاذبية: حيث يتمتع القائد التحويلي بمقدرة فائقة على جذب انتباه واقتناع العاملين به وبقدراته، وكذلك ال ثقة العالية بأفكاره، مما يجعلهم مدفوعين ومتحمسين للعمل الجاد.
- المعرفة والخبرة: فمن خلال المعرفة النظرية والخبرة العملية الواسعة يتمكن القائد من توضيح الأهداف و المهام للعاملين، ويعمل من خلال رؤيته المستقبلية المتسمة لتفكير التأملي على تحقيق أهداف المؤسسة بأسلوب تعاوني.
- التنمية الثقافية: ويعني ذلك تدريب العاملين على زيادة رصيدهم الفكري والثقافي والسعي نحو الاطلاع على كافة المستجدات وذلك بهدف امتلاك المعرفة الكافية لمؤسسة التي يعملون فيها وأساليب العمل، وبالتالي المقدرة على اقتراح بدائل الحل المناسبة لمواجهة المشكلات والتحديات.
- الموضوعية: وتعني أن القائد التحويلي يتمتع بالنزاهة والحيادية في التعامل مع المعطيات داخل المؤسسة، وبناء على ذلك يكتسب ثقة العاملين و احترامهم نظرا الاستقامة وصدقه في التعامل معهم ومع المواقف المتباينة في المؤسسة.

ويتميز القائدة التحويلي أيضا بالعديد من الخصائص التي تجعله من أكثر الأنماط القيادية دعما لتطور المنظمة التي ينتمي إليها، ومن بين هذه الخصائص نجد: (طويهر، 2017، صفحة 209)

أ- **التركيز الذهني العالي:** يتصف القائد التحويلي بقدرته الكبيرة على تركيز انتباهه أثناء الحديث مع الآخرين، كما يتميز بقدرته على الإصغاء العالي والانتباه على القضايا الخطيرة والمهمة التي يواجهها.

ب- **تحمل المسؤولية:** يتسم القائد التحويلي بمهارات إدارية عالية فيما يتعلق بمواجهة المخاطر وتحمل المسؤوليات الجسيمة.

ت- **الثقة العالية بالنفس:** من أهم ما يتميز به القائد التحويلي، هي ثقته بنفسه وقدرته على إدارة الأزمات والمشاكل غير التقليدية، ومن خلال ثقته بنفسه فهو يثق كذلك بالآخرين ويسعى الى تحويلهم الصلاحيات والسماح لهم بالمشاركة في إبداء الرأي والمشورة وصنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ث- **احترام الآخرين:** يشجع القائد التحويلي أجواء تتسم بالاحترام المتبادل بينه وبين العاملين، فهو يحترم آرائهم ويؤمن بقدرتهم على الإسهام في حل المشاكل وتحظى أفكارهم ومقترحاتهم لقبول منه.

ج- **القدرة على التعامل مع التعقيد:** يتعامل القائد التحويلي بإيجابية عالية واستيعاب كبير للمتغيرات البيئية المتصفة بعدم التأكد العالي.

ح- **الرؤية المستقبلية:** القادة التحويليين أصحاب رؤية وتفكير مستقبلي، وتصور لما سيكون عليه وضع منظماتهم بالمستقبل، فضال عن ذلك فهم يميلون إلى السير قدما في تحقيق المغامرة المحسوبة النتائج بشأن تصوراتهم المستقبلية.

### ثالثا: أدوار القائد التحويلي:

من أهم أدوار القائد التحويلي ما يلي (ياسر ، محمد ، محمد ، و محمود، 2020، صفحة 52):

- **دور المبتكر:** وهو الذي يضطلع بتوفيق وتوحيد الاتجاهات والمعلومات لينتج عنها أفكار ونماذج وخطط تغيير.

- **دور المجدد:** وهو الذي يركز على الكفاية التنظيمية والفعالية ويحدد النقاط الحساسة واحتمالات المستقبل، ويبحث عن افروض والمزايا الناجمة عنها.

- **دور المرفق / الموحد:** وهو الذي يوحد جهود المقاومين ويجمع المؤيدين لدعم التغيير، ويحرص على كسب التقبل الشخصي والتقبل الجماعي لبرامج التغيير، ويضلع بربط العلاقة بين الخطط العملية والخطط الاستراتيجية والجوانب التنظيمية.

## الفصل الأول.....التأصيل النظري للقيادة التحويلية.

- دور الخبير: وهو الذي يضلع بمسؤوليات المعلومات الفنية، والمهارات المطلوبة من أجل التغيير، ويستخدم المعلومات بمهارة ويقوم بعرضها وشرحها بطريقة منطقية.
- دور المدير: وهو الذي يقوم بتحديد الأولويات وتبسيط الاجراءات، ويقوم بتنمية مهارات الآخرين مع التأكد من إنجاز الأعمال بالتكلفة القياسية.
- دور الكفيل: وهو الذي يتأكد من تعضيد ومساندة الإدارة العليا للتغيير، ويزاول الاتصالات بفعالية.

### رابعا: كيفية بناء القائد التحويلي.

ليس من السهل أن تصبح قائد تحويلي، ومع ذلك فإن القادة يستطيعون باستخدام الارشادات الآتية أن يحولوا منظماتهم، والجدول التالي يبين الإرشادات التي تساعد القادة إلى أن يكونوا قادة التحول:

**الجدول رقم (4-I): التحول من القائد التقليدي إلى القائد التحويلي.**

| الإرشادات  | الشرح  |
|--|--|
| تنمية رؤية واضحة وجابة للعاملين  | تقود الرؤية الواضحة للعاملين إلى تحقيق أهداف المنظمة، وتجعلهم يشعرون بالسعادة عند بلوغها   |
| وضع استراتيجية لتحويل الرؤية إلى واقع                                      | لاتضع خطة تفصيلية للتنفيذ، بل وضع أفضل الطرق لنقل الرؤية إلى واقع  |
| ضع رؤيتك بوضوح ثم أقم الآخرين بها  | لا يكفي أن تكون الرؤية واضحة، بل لابد أن تكون جذابة باستخدام البلاغة وأساليب التوضيح   |
| أظهر التفاؤل والثقة برؤيتك   | إذا كان لدى القائد شك في النجاح فلن يبذل المرؤوسون الجهد المطلوب   |
| أظهر الثقة في قدرة العاملين على تنفيذ الاستراتيجية                         | لا بد أن يكون لدى العاملين اعتقاد جازم في قدرتهم على تنفيذ رؤية القائد، ينبغي على القادة أن يبثوا في العاملين الثقة في أنفسهم  |
| من الممكن بناء الثقة عن طريق الاعتراف بالإنجازات الصغيرة كخطوات على الطريق | إذا حققت الجماعة نجاحا مبكرا فسوف يدفعها ذلك إلى بذل مزيد من الجهد   |
| الاحتفال بالنجاح وتحقيق الأهداف  | الاحتفالات الرسمية وغير الرسمية مفيدة، وبها يتم بناء التفاؤل والالتزام   |
| قم بالأعمال المثيرة للتعبير عن القيم الأساسية بالمنظمة                     | من الممكن دعم الرؤية الاستراتيجية عن طريق ما يفعله القادة، معلى سبيل المثال فإن أحد القادة عبر عن اهتمامه بجودة الإنتاج عن طريق تدمير الأعمال التي لا ترقى إلى المستويات المحددة |
| كن قدوة حسنة، فالأفعال أقوى تأثيرا من الأقوال                              | يحترم القادة كنموذج يحتذى به، فإذا كانوا يرغبون في الحصول على تضحية المرؤوسين فلا بد أن يبذلوا هم بذلك   |

المصدر: (بابكر، 2017، صفحة 85)

يعرف (Bass) القيادة التحويلية بأنها تقوم على تغيير سلوك الأتباع من خلال ثلاثة طرق يستطيع القادة تحويل أو تغيير الأتباع وهي كما يأتي (النسور ، 2017، صفحة 93):

- 1- زيادة ادراكهم لقيمة وأهمية المهمة.
- 2- جذب انتباههم وتركيزهم حول الأهداف الجماعية، وليس الاهتمامات الفردية.
- 3- تنشيط احتياجاتهم العليا.

## المبحث الثاني : أسس جامعة حول القيادة التحويلية.

يحتل موضوع القيادة التحويلية باهتمام الباحثين للتعرف على مختلف المرتكزات الفكرية المتعلقة بها، فموج القيادة التحويلية أصبح يمثل الطبيعة المتغيرة للقيادة الفعالة، وفي هذا المبحث سنعمل على محاولة إزالة الغموض عن ذلك.

### المطلب الأول: عناصر القيادة التحويلية ومبادئها.

تتكون القيادة التحويلية من جملة من العناصر التي تشكل في الأساس جوهرها، ومجموعة من المبادئ التي ترتكز عليها، وفيها المطلب سيتم التطرق إليهما بالتفصيل.

#### أولاً: عناصر القيادة التحويلية.

هناك أربعة عناصر للقيادة التحويلية وهي كالآتي: (الهبارنة، 2019، صفحة 99)

- الرؤية: إنه من الضروري أن يمتلك القائد القدرة على الإفصاح والتعبير عن المستقبل ويعمل بشكل فعال على تحديد التوقعات العالية، وأن يعمل على التخطيط للسلوكيات التي تتلاءم وتتفق مع تحقيق ما تم وضعه.
- أسلوب الاتصال الفعال: ويشيرها العنصر على القدرة الكبيرة والمتميزة للقادة التحويليين على توليد الاحترام والثقة المتبادلة، إذ أنه من الضروري أن يتم إثارة و تحفيز المرؤوسين ذهنياً.
- التمكين: من الواجب أن يمتلك القائد التحويلي القدرة على تمكين الأفراد العاملين في المنظمة من خلال العمل بشكل فعال على دعمهم والتعاطف معهم والقيام بالتعبير عن الثقة العالية بهم، وهذا يمنحهم الإحساس بأنهم أشخاص مميزون وذوو كفاءة.
- تنفيذ الرؤية: يتوجب على القادة التحويليين امتلاك القدرة على تنشيط التابعين من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

حدد سيرجيو فاني (Serjiovanni) خمس عناصر أساسية للقيادة التحويلية وهي: (بوظرفة، 2015-2016،

صفحة 33)

- 1- القيادة الفنية: وهي التي تتضمن أساليب إدارية سليمة.
- 2- القيادة الإنسانية: وهي تلك القيادة التي تحتوي على الطاقات الاجتماعية والإنسانية.
- 3- القيادة الرمزية: تتضمن التأكيد على تشكيل الأهداف والسلوك اللازم لتحقيقها.
- 4- القيادة التعليمية: وهي التي يظهر فيها القائد خبرته المعرفية عن العمل.
- 5- القيادة الثقافية: والتي تعمل على قيام القائد بتحديد وتوضيح المعتقدات والقيام الثقافية والتي تمنح المؤسسة هويتها.

ويشير سيرجيوفاني إلى أن العناصر الفنية والتعليمية والإنسانية هي التي تساعد المؤسسة على التحول إلى مؤسسة أكثر فعالية، أما العناصر الرمزية والثقافية فهي التي تساعد المؤسسة على التميز.

### ثانيا: مبادئ القيادة التحويلية.

ذكر (pankowsi et, Koehlere) ثمانية مبادئ للقيادة التحويلية وتمثل في: (عبد العزيز، 2021، صفحة 318)

- 1- إعتبار المنظمة كنظام يشمل عدة عناصر متفاعلة ومترابطة فيما بينها وفي هذا الصدد ينبغي على القائد التحويلي العمل على تطوير نظم إدارية فاعلة لتحسين عملياته الإدارية.
- 2- وضع خطة للمنظمة وإبلاغ الآخرين بمحتواها، وذلك بتبني استراتيجية محددة لاستغلال الموارد البشرية لتحقيق الأهداف التي وضعتها المنظمة.
- 3- وضع نظام إداري للمنظمة لكونها نظاما متحدا، ما يستوجب استبعاد الأساليب الإدارية القائمة.
- 4- العمل على تدريب وتطوير العاملين في المنظمة، كون أن الجميع مسؤولين عن تطوير أداء المنظمة، وجميعهم بحاجة للمعرفة والارتقاء والتطور لتحسين الأداء.
- 5- تمكين الأفراد والمجموعات في العمل، مما يمنحهم بعض الحرية فيما يتعلق باختيار ما يروونه مناسبا من إجراءات للتطوير.
- 6- التقييم بصفة مستمرة، حيث يعمل القائد التحويلي على تقييم أداء مرؤوسيه من خلال تقييمه للمدخلات والأنشطة والمخرجات بغية تحقيق أهداف المنظمة.
- 7- إيجاد طرق فعالة لتقدير ما يبذله العاملين من جهود من أجل مصلحة المنظمة ومكافأتهم على التحسن المستمر.
- 8- التشجيع على التغيير المستمر، فمن مسؤوليات القائد التحويلي بث روح التغيير والتطوير بشكل مستمر حفاظا على إنجازات المنظمة.

كما قامت (Brown, 2004) بتحديد خمسة مبادئ للقيادة التحويلية وهي (صباح ، 2010، الصفحات 25-26):

- 1- **المسؤولية:** القادة التحويلين مسؤولون عن أدائهم ويعرفون أدوارهم بالإضافة إلى أنهم يعرفون كيف يحققون أهدافهم، كما أنهم يلبون رغبات وحاجات الموظفين ويزودهم بالمعلومات الضرورية التي تؤدي إلى نجاحهم في أداء العمل.

- 2- الاحترام: يعترف القادة التحويلين بقيمة إسهامات وجهود الآخرين، إ يعرفون أن للأفراد حاجات واهتمامات وينظرون من عدة منظورات ويحققون التكامل بين أعضاء الفريق، يعرفون حسنات وسيئات الأمور ويفرقون بينهما كما أنهم يعرفون لغة الحوار ويفاوضون ويصلون إلى نتائج.
- 3- العلاقات: يحدد القادة التحويلين الاحتياجات بشكل عام لذلك يقومون ببناء علاقات والمحافظة على التحالف لتكون لصالح المساهمين في المنظمة بشكل عام، وقادرين على المحافظة على العلاقات بين الأفراد أنفسهم وبين المجموعات وقادرين على كسب دعم ومساندة الكل باختصار هم قادرون على بناء العلاقات التي تسهم في نجاح المخرجات.
- 4- الانعكاس: يهتم القادة التحويلين بنجاح أعمالهم ويهتمون بالحصول على تقييم أعمالهم ويركزون على المخرجات والحصول على التغذية الراجعة والعمل بموجبه وتصحيح الأخطاء والانحرافات، ويستخدمون قاعدة معرفتهم وكفاءتهم في أدائهم لعملهم للحصول على نتائج جيدة، هدفهم الرئيس هو إيجاد وابتكار طرق مختلفة لتعظيم الأداء والحصول على نتائج إيجابية.
- 5- القدوة: يتميز القادة التحويلين بأنهم على وعي دائم بتأثيرهم على الآخرين، يضعون مبادئ حول كيفية معاملة الناس وكيفية تحقيق الأهداف ويضعون مثالا عليا وأمثلة للآخرين ليقتدوا بهم، صادقين وواقعيين في أعمالهم.

### المطلب الثاني: أنماط، مستويات، ووظائف القيادة التحويلية.

تساهم القيادة التحويلية في صياغة القيم والثقافات للمنظمات، حيث انها تسعى للتأثير في الرؤوسين من خلال توجيههم للتفكير بعمق النظر برؤية المنظمة ورسالتها بدلا من التفكير في مصالحهم الشخصية.

أولا: أنماط القيادة التحويلية.

يرى (Burns) أن هناك عدة أنماط للقيادة التحويلية، من أهمها:

- القيادة العقلانية: مصطلح (عقلي) في هذا الإطار يستخدم للإشارة إلى تبني أفكار و معارف وقيم معينة، فالشخص الذي يتعامل مع نوعية الأفكار و يعمل على التوحيد بينها من خلال تصور منظم يعد عقلانيا، و القائد العقلاني هو الذي تتوافر لديه القدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار و نظريات جديدة، و تعد القيادة العقلانية قيادة تحويلية لأنها تؤدي إلى تغيير الأفكار و الفلسفة. ويتمثل الحافز بالنسبة للقائد العقلاني في الصراع القيمي والأخلاقي، ووفق لإطار الصراع القيمي والأخلاقي يجد الحلول لمشكلات المجتمع. وتقوم نظرية القيادة العقلانية على أساس المركز الوظيفي فقط أي أن صاحبها يستمد دور القيادة مما يخوله مركزه الرسمي في مجال عمله من السلطات والصلاحيات والاختصاصات، وهو يعتمد في ممارسته للقيادة على سيادة

القانون واللوائح والتنظيمات المرعبة ويتوقع من الآخرين أن يعملوا نفس الشيء (هبة و طلال ، 2022 ، الصفحات 299-300).

- **القيادة الإصلاحية:** تتطلب هذه القيادة مهارات أساسية استثنائية بسبب الحاجة إلى تأييد قوي من الأتباع لإحداث تغيير هادف في الوضع القائم، و لكي يكون الشخص قائدا إصلاحيا حقيقيا فإنه يحتاج فقط إلى السير بالتدرج و أن تكون لديه الرغبة في إصلاح المجتمع أو على الأقل جانب منه، و بالرغم من كون القيادة الإصلاحية تمثل جزءا من القيادة التحويلية، فقد لا يستطيع القائد الإصلاحي تحقيق تغيير اجتماعي ملحوظ بسبب تقبله في الغالب للبناء الاجتماعي والسياسي المحيط به، إضافة إلى أن الإصلاح عملية متداخلة بين التحويلية والإجرائية، فهي تحويلية في مغزاها وإجرائية من خلال إجراءاتها ونتائجها، كما أنها لا تسعى من حيث الجوهر إلى تغيير النظم الموجودة تغييرا كليا (هبة و طلال ، 2022 ، صفحة 300).

- **القيادة الثورية:** الثورة عكس الإصلاح لأن الثورة تعني إحداث تحول شامل في النظام الاجتماعي بأكمله، و على الرغم من ذلك يحذر (Burns) من أن مثل هذا التحول الكامل غالبا ما يكون نادرا، كما أن القيادة الثورية الناجحة غالبا ما تكون أكثر ندرة، و يؤكد أن أهم خطوة يجب تحقيقها قبل تحول المجتمع تتمثل في إيجاد رؤية مشتركة، و أن القيادة الثورية لكي تكون تحويلية وناجحة لا بد أن تتوفر لها عدة خصائص منها: (بابكر، 2017، الصفحات 82-83)

أ- أن تكون القيادة مكرسة تماما لتحقيق الهدف، ومستعدة لنشر الالتزام من خلال المخاطرة وبل الجهد والوقت.  
ب- القيادة الثورية مثلها مثل أي قيادة ذكية يجب أن تخاطب رغبات الجماهير وحاجاتهم وطموحاتهم، وكذلك الدوافع التي قد تكون كامنة، ولكن يمكن تحريكها من خلال وسائل الدعاية وأحداث السياسة.  
ت- القيادة الثورية تتطلب -شأنها شأن أي قيادة- لكن مستوى الصراع في القيادة الثورية يكون أعلى بكثير منه في أي نمط آخر من أنماط القيادة.  
ث- بشكل مجمل يجب أن تتضمن عمليات القيادة الثورية رفع مستوى الوعي السياسي والاجتماعي لدى كل من القادة والأتباع .

### ثانيا: مستويات القيادة التحويلية.

تتمثل مستويات القيادة التحويلية في المستويات الثلاثة التالية: (عبد العزيز ، 2021/2022، صفحة 50)

**1- القيادة من الدرجة الأولى (القدرة على قيادة الذات):** ما يطلق عليها القيادة التحويلية الابتدائية، تبدأ من قيادة الذات وذلك بفعل ما هو أفضل على المدى الطويل، بالنسبة للمجتمع ككل، من خلال إتباع نهج استباقي لحل المشاكل، حيث أن الأفراد ينتظرون حلول تكون صممت من أجلهم، ويتطلب القائد التحويلي في هذا المستوى بعض الصبر والتركيز لوضع الأمور في مكانها، وضمان نتائج مرجحة، ورغم أهمية القيادة التحويلية الأولية باعتبارها القاعدة الأساسية، إلا أن أغلب المؤسسات تفتقر لها.

2- القيادة التحويلية من الدرجة الثانية (القدرة على قيادة الآخرين): ويطلق عليها القيادة التحويلية الثانوية (أنت والآخرين) يعتبر حدوثها خطوة خارج عالمك إلى عالم آخر، ويكون ذلك من خلال مساعدة الآخرين للفوز أولاً، يهتم القائد التحويلي هنا باستثمار الوقت لرفع الوعي لدى المرؤوسين، كما يهتم بعرض الأهداف بوضوح، يقوم بخلق فرص للآخرين للفوز وبناء بيئة عمل جماعي. إضافة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد، مما تقدم أصبح واضحاً تماماً أنه لا يمكن للقائد قيادة الآخرين بفعالية دون تعلم القيادة الذاتية أولاً، وبالتالي فإن الحاجة ضرورية لوضع أسس متينة للقيادة التحويلية الأولية تمهيداً لنجاح القيادة التحويلية الثانوية.

3- القيادة التحويلية من الدرجة الثالثة (القدرة على قيادة قادة آخرين): تأتي هذه المرحلة بعد الاستفادة من دروس القيادة التحويلية الأولية والثانوية، وهي عبارة عن ريادة القادة الآخرين، والقيام بذلك يتطلب قدراً كبيراً من النضج والتبصير والدكاء وهو ما يشار إليه دائماً بالرؤية، وما يميز هذه المرحلة هو روح الخدمة وفتح الأبواب لشراكات تعاونية مفيدة بين مختلف الأطراف، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2-I): مستويات القيادة التحويلية.



المصدر: (بوطرفة، 2015-2016، صفحة 42)

ثالثاً: وظائف القيادة التحويلية.

هناك بعض الوظائف الهامة لعملية القيادة التحويلية وهي كالتالي: (العسالي، صفحة 233)

- 1- إدارة التنافس: ويتمثل لك في جمع الالتزام بجمع المعلومات الحديثة والصحيحة واستخدامها في مواجهة المنافسة وزيادة الميزة التنافسية.
- 2- إدارة التعقيد: وهنا يقوم القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات بغض النظر عن درجة التغير والغموض واختلاف الأهداف.
- 3- تكيف المؤسسة مع التوجهات العالمية: ولتحقيق ذلك يتوجب على القائد وضع رؤية مستقبلية واضحة تمكن المؤسسة من التعايش مع المتغيرات المحيطة في ظل تحديد رسالة واضحة تعكس ذلك التوجه.

4- إدارة فرق العمل العالمية: يضع القائد فريق عمل قادر على التواصل العالمي في كافة التخصصات والمستويات الإدارية.

5- إدارة المفاجآت وعدم التأكد: على القائد هنا أن يضع له عدة مخارج للطوارئ والمفاجآت التي من الممكن حدوثها في أي وقت بسبب لك التطور والتغير السريع.

6- إدارة التدريب والتعليم المستمر: بمجرد أن القائد يؤمن بعملية التغيير فلا بد أن يوجد نظام تعليمي وتدريب مستمر من أجل مواجهة التغيرات والتطورات السريعة المحيطة بالمؤسسة.

كما حدد ( الهواري، 1999) مهمات القيادة التحويلية بالآتي:

1- إدراك الحاجة إلى التغيير: ويظهر ذلك من قدرة القائد على إقناع الآخرين بالحاجة إلى التغيير، واستثارة عقول العاملين لتحديد أهدافهم وتطوير احتياجاتهم، وبالتالي قبول أفكار التغيير ودعمها ويسعى القائد التحويلي للوصول بأتباعه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة، فالقائد التحويلي عنصر تغيير، ومحب للمخاطر المحسوبة لا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطور، كما أنه يتصرف على ضوء القيم والأخلاقيات الاجتماعية، وينظر إلى التعلم على أنه لا ينتهي، لذا يجب أن يتعلم كل منا من أخطائه بقدر ما يتعلم من أخطاء الآخرين (الغزالي، 2012، صفحة 33).

2- صياغة الرؤية والرسالة: إذ تتطلب القيادة رؤية، وتمثل الرؤية القوية التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المنظمة، والقادة التحويلين قادة لهم رؤية، والرؤية أساس عملهم. ويشكل صياغة وإيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير وتعد صياغة وإيصال الرؤية من قبل القادة أحد العناصر الأساسية لإدارة التغيير الناجح. والقائد التحويلي يلحظ بأن يرتقي بالعملاء والعاملين والمنظمة إلى مستوى الطموح الذي يرى أنه سيحقق للجميع نقلة حضارية، تتحقق من خلالها الحاجات الصحيحة في النهاية حيث يحتاج الأفراد لمعرفة كيفية أسباب تبني التغيير وأثاره (حافظ، 2012، صفحة 34).

3- اختبار نموذج التغيير ومسارته: يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظمتهم من بين النماذج الفكرية المتاحة التي ثبتت فعاليتها تحت ظروف معينة، والتي تكون ملائمة للظروف التي يعمل من خلالها القائد التحويلي باعتباره لا ينظر إلى التغيير على أنه تغيير جزئي، بل أنه تحويل المنظمة. لذا من الخطورة أخذ نماذج تغيير جميلة أو منطقية أو لها جاذبية دون التأكد من ملاءمتها للواقع العملي. ولذلك فإن عند اختياره لهذا النموذج أو ذلك فإنه يختار مسارات أو مسالك التغيير ويحدد أولوياتها وبدائيات ونهايات كل منها (بهاء، 2018، صفحة 176).

4- صياغة الاستراتيجية الجديدة: تعني الاستراتيجية أنها المسار الرئيسي الذي تختاره المنظمة بين اختيارات رئيسية أخرى لتحقيق أهدافها، من خلال تحليل الفرص والتهديدات المتوقعة في السوق. لذا فإنه في ظل الجو

التنافسي بين المنظمات فإن القائد التحويلي الذي يتبنى التغيير يقوم بتكوين استراتيجية جديدة تتفق مع الرؤية والرسالة والأحلام الجديدة ونموذج التغيير ومساراته من ناحية، ومع التحليل الاستراتيجي الرباعي المتمثل في الفرص المتاحة، والتهديدات المتوقعة من السوق، نقاط القوة الذاتية ونقاط الضعف الذاتية من ناحية أخرى (بهاء، 2018، صفحة 177).

5- **تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة:** إن تحقيق الرؤية والرسالة والاستراتيجية، لا يمكن أن يتم في ظل الأداء والثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة، لأن الوضع أصبح مختلفا تماما، وأصبح يتطلب التزاما برؤية ورسالة استراتيجية جديدة. وهكذا فإن على القائد التحويلي أن يكون قادرا على ترويج أفكاره المتمثلة في الرؤية والرسالة والاستراتيجية الجديدة على العاملين معه، ليس هذا فقط وإنما عليه أن يخلق الحماس لديهم لتبني تلك الأفكار، وهذا لن يأتي إلا إذا أوجد القائد ثقافة جديدة، وعزما أكيدا من العاملين على تبنيها، فنجاح التغيير على مدى التزام وقناعة القيادة الإدارية في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنشأة، وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المنظمة، والحصول على الولاء والتزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير (الغزالي، 2012، صفحة 35).

6- **إدارة المرحلة الانتقالية:** إن القائد التحويلي هنا في مرحلة مهمة وخطيرة، وهو في نفس الوقت أمام تيارين متصارعين: تيار داعم للتغيير يتمثل في القوى المساندة للتغيير من أشخاص وإمكانات مادية، وتيار مقاوم للتغيير يتمثل في قوى مقاومة للتغيير، مثل المعوقات التنظيمية والفردية. لا ينبغي لقائد التغيير أن يستخدم قدراته ومهاراته في تعزيز قوى الدفع وتقليل مقاومة قوى الضد ويمكن أن يستخدم أكثر من استراتيجية في هذه المرحلة من استراتيجيات التغيير. وعلى القائد التحويلية بالمرحلة الانتقالية التي يعيش فيها الأفراد ابتداء من التحرر من القديم إلى تنفيذ عملية التغيير ونجاحها، أن يتأكد أن الأفراد قد تحرروا من القديم، وأنهم تخلصوا أيضا من انتمائهم للقديم.

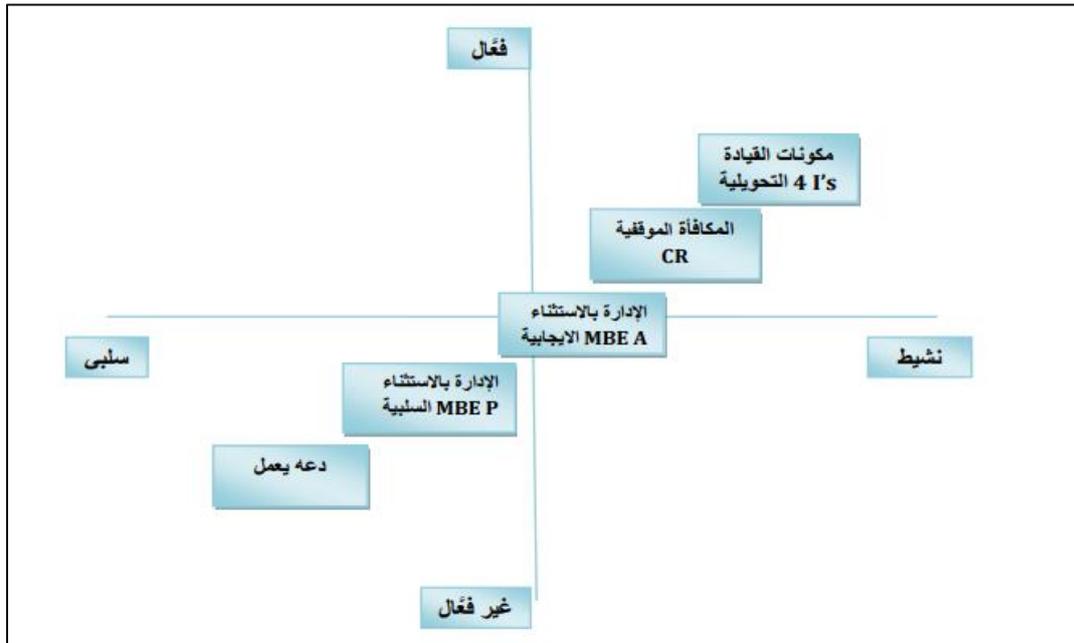
فالقائد يعلم أن مرحلة التحول تشهد صراعا قويا بين قوى الاستقرار وقوى التغيير، صراعا بين الرغبة في دعم قبول الواقع وحقيقة الواقع، صراعا بين الخوف من المستقبل والأمل في المستقبل، ويدرك القائد التحويلي أن التغيير رحلة وليس نقطة وصول؛ ولذلك فهو يقوم بالتوجيه من البداية (هيجان، 2018، صفحة 82).

### المطلب الثالث: قياس القيادة التحويلية وأبعادها.

لقد تم وضع أول مقياس لقياس القيادة التحويلية من طرف العالم باس الذي سماه مقياس متعدد الأبعاد أو مقياس القيادة متعددة العوامل وذلك سنة 1985، ويتكون هذا المقياس من 21 سؤالاً مقسم على سبعة أبعاد، الأربعة الأولى تخص القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي)، واثنان يخصان القيادة التبادلية (العائد الشرطي، الإدارة بالاستثناء)، وبعد يخص قيادة عدم التدخل.

### أولاً: قياس القيادة التحويلية.

وقد شهدت القيادة التحويلية تطوراً ملحوظاً من خلال إسهامات (Bass) عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي، وهو ما يعرف بمقياس القيادة متعدد العوامل Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)، الذي تضمن في البداية، عام 1985، ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية وهي: الكاريزما (التأثير المثالي)، التشجيع الإبداعي (التحفيز الإلهامي) والاعتبار الفردي. أضاف باس في عام 1990 مكوناً رابعاً أطلق عليه الاستشارة الفكرية أو الدافعية المستوحاة Inspirational Motivation، وقدم كل من (Bass & Avolio, 1993) نموذجاً أكثر حداثة للقيادة التحويلية والتبادلية، يتضمن سبعة عناصر: ثلاثة منها تحدد القيادة التبادلية Transactional leadership، والأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية، وهو ما يعرف بنموذج القيادة كامل المدى Full Range Leadership mod (FRL) الشكل رقم (3-I): نموذج القيادة كامل المدى.



المصدر: (بوظرفة، 2015-2016، صفحة 37)

قام (Bass, 1985) بتلخيص الأنماط القيادية الرئيسية(القيادة التحويلية، قيادة المعاملات، قيادة الحرية وعدم التدخل) ضمن استبيان، كان الهدف منه هو: قياس الجهد الإضافي للمرؤوسين، سلوك القائد، ورضى المرؤوسين على قائدهم. يقوم هذا الاستبيان على أربعة محاور أساسية وهي موضحة كالتالي: (بن زيادي، دور القيادة التحويلية في تبني إدارة المعرفة دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، 2019-2020، صفحة 119)

- **المحور الأول خاص بالقيادة التحويلية:** تضمن هذا المحور أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية والاعتبار الفردي.

- **المحور الثاني خاص بقيادة المعاملات:** يتضمن هذا المحور المكافأة الشرطية التي يركز عليها القائد حتى يقوم المرؤوسين بتأدية المهام سواء بالمكافأة المادية أو المكافأة النفسية، يحتوي هذا المحور على: (Rowold, pp. 5-6)

أ- **المكافأة العرضية:** الدرجة التي يقدم بها القائد التعزيز مقابل سلوك المرؤوسين المناسب.

ب- **الإدارة عن طريق الاستثناء:** تشير إلى أي مدى يقوم المرؤوسون به.

- **المحور الثالث خاص بقيادة عدم التدخل:** يقوم هذا المحور على مبدأ الحرية في أداء المهام وغياب توجيهات القائد، ولهذا فإن المحتوى المخصص لها المحور يقوم فقط على الأسئلة التي تهدف إلى إعطاء القائد الحرية الكاملة للمرؤوسين في تأدية مهامهم (بن زيادي، دور القيادة التحويلية في تبني إدارة المعرفة دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، 2019-2020، صفحة 119).

### ثانيا: أبعاد القيادة التحويلية.

تسعى القيادة التحويلية إلى تحسين وتطوير أداء الأفراد وإحداث التغيير من خلالهم، وغالبا ما يكون لدى القائد التحويلي جملة من القيم والمثل العليا للتأثير في المرؤوسين، وذلك من خلال نموذج القيادة التحويلية المكون من أربعة أبعاد (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) والتي سنحاول شرحها في النقاط التالية:

- **التأثير المثالي The idealized influence:** يُعرف التأثير المثالي بأنه قدرة القادة على العمل كنموذج وإظهار الأداء العالي والأخلاق الحميدة (Ahmad, 2018, p. 42)، ويسمى بالتأثير المثالي أو الكاريزما ويعبر هذا البعد عن الجانب العاطفي للقيادة ويقصد بالتأثير المثالي للقائد عندما يصبح بمثابة قدوة بالنسبة للأعضاء ويقوم الأعضاء بالتعرف على القادة ومحاولة الاقتداء بهم في كثير من الأحيان وفي الغالب القادة يمتازون بسلوك أخلاقي عالي جدا (سعد عثمان ، 2020 ، صفحة 98).

ويمكن قياس بعد التأثير من خلال عنصرين: (عبد الرحمان و طيبي ، 2019 ، صفحة 70)

- **عنصر السمات:** ويدل على به الأعضاء من خلال تصوراتهم لقادتهم؛

- **العنصر السلوكي:** والذي يدلي به الأعضاء من خلال ملاحظاتهم عن سلوك قادتهم.
- حيث يوفر التأثير المثالي الرؤية والشعور بالمهمة ويغرس في الأفراد الفخر، ويكسب الاحترام والثقة.
- **التحفيز الإلهامي The inspirational motivation:** هي قدرة القيادة التحويلية، التي تؤهل القائد كشخصية تلهم وتحفز الأتباع على السلوك المناسب، في الظروف التي يتم فيها إجراء التغيير التحويلي في المنظمة، يكون لدى القائد مهمة تحفيز واضح ومستمر للآخرين لاتباع فكرة جديدة، كما يتضمن هذا السلوك إظهار الحماس والتفاؤل لدى التابعين بشكل ضمني (Simić, 1998, p. 52)، ويتصرف القادة التحويليين بطرق تحفز وتلهم من حولهم من خلال توفير المعنى والتحدي لعمل أتباعهم وإثارة روح الفريق وإظهار الحماس والتفاؤل بينهم (Bernard & Ronald, 2006, p. 06).
- **الاستشارة الفكرية The intellectual stimulation:** من خلال إثارة وتغيير إدراك الأفراد للمشكلات التي تواجههم وأسلوب التعامل معها بطرائق جديدة، وتشجيع الإبداع والابتكار وتجنب الانتقاء العام للأخطاء، وتوجيه الاهتمام إلى أسلوب التفكير الاستراتيجي، ومشاركة المرؤوسين في عمليات الفهم والتحليل والتفسير (بزقاري و مجنح ، 2017 ، صفحة 378). كما تعني الاستشارة الفكرية قدرة المدير ورغبته في جعل مرؤوسيه يتعاملون مع المشاكل القديمة بطرق جديدة، وكذلك تعليمهم النظر إلى الصعوبات على أنها مشاكل تحتاج إلى حل ودفعهم للبحث عن حلول منطقية. وبالتالي، فإن هذا يشجع على الإبداع (Al- Raggad, Aladwan, & sawalhah, 2015, p. 66) وذلك من خلال توفير إطار عمل للتابعين لمعرفة كيفية اتصالهم (بالقائد ، المؤسسة ، وبعضهم البعض ، والهدف) يمكنهم التغلب بشكل خلاق على أي عقبات في طريق المهمة (JAMES & OGBONNA, 201, p. 356).
- **الاعتبار الفردي The individualized consideration:** إعطاء الاهتمام الشخصي للمرؤوسين والاهتمام بالفروق الفردية للعاملين ويتعامل معهم كل بطريقة معينة ويعمل على تدريبهم وإسداء النصح لهم وفهم احتياجاتهم والعمل على إشباعها والاستماع للمرؤوسين وتوفير المناخ الداعم لهم (بن لقرشي و بوعطيط، 2019، صفحة 632)، يهتم قادة التحول بالموظف الفردي واحتياجاته بدلا من معاملة جميع الموظفين على حد سواء ولديهم نفس الاحتياجات، كما يستمع هؤلاء القادة إلى مخاوف الفرد ويشاركونها هذا ما يساعد على بناء ثقة الفرد وتعزيزها (Bruce, Avolio, & Yammarino, 1991, p. 13).

الجدول رقم (I-5): أبعاد القيادة التحويلية التي وضعها (Bass).

| البعد الأول: التأثير المثالي (الكاريزما).                      | البعد الثاني: الاهتمام بالفرد.                                  | البعد الثالث: التحفيز العقلي.                                   | البعد الرابع: الحفز الإلهامي.                |
|--|---|---|--|
| يتحدث عن قيمه ومعتقداته.                                       | يعامل الآخرين أفراداً أكثر من كونهم مجرد أعضاء في جماعة.        | يعيد فحص الافتراضات الناقدية لتحديد فيما إذا كانت ملائمة أو لا. | يتحدث بحماسة عما يجب إنجازه.                 |
| يحدد أهمية وجود حس قوي للهدف.                                  | يهتم بالفرد لأن لديه احتياجات وقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين. | يبحث عن تصورات مختلفة عند حل المشكلات.                          | يتحدث بتفاؤل عن المستقبل.                    |
| يزرع الاعتزاز في الآخرين لارتباطهم به.                         | يساعد الآخرين على دعم نقاط القوة لديهم.                         | يقترح طرقاً جديدة للنظر في كيفية إتمام المهمات.                 | يوضح الرؤية المستقبلية للمنظمة.              |
| يذهب إلى أبعد من مصالحه الذاتية من أجل مصلحة الجماعة.          | يقضي وقتاً في تدريس الآخرين وتدريبهم.                           | يبحث الآخرين إلى النظر في المشكلات من جوانب مختلفة.             | يؤكد على أهمية وجود حس جماعي برسالة المنظمة. |
| يتصرف بطرق تؤدي إلى احترام الآخرين له.                         |   |   | يعبر عن ثقته بأن الأهداف ستتحقق.             |
| يأخذ بالحسبان النتائج الأخلاقية والمهنية للقرارات التي يصدرها. |   |   |  |
| يظهر حساً بالقوة والثقة بالنفس.                                |   |   |  |

المصدر: (نعيم ، القحطاني ، ميرفت ، الشملان ، و عائض ، 2018، صفحة 73)

أضاف أيضا (Avolio, etal, 1999) بُعد خامسا للقيادة التحويلية، أطلقوا عليه اسم تمكين الموظف، والذي يشير إلى منح سلطة اتخاذ القرار و/ أو خلق فرص للتأثير على القرار، وتوفير القدرة على اتخاذ الخيارات. (Al-Qura'an, 2015, p. 02)

- **السلوك المثالي (التمكين) (The ideal behavior (empowerment):** عرف على أنه ممارسة حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقة الكامنة للعاملين من أجل النقل المتكافئ للسلطة والمسؤولية في غياب عنصر المساءلة المباشرة، مع توسيع مجال إكساب الثقة وإعطاء الصلاحيات وحرية التصرف إضافة إلى الدعوة الصادقة للمشاركة في سلطة القرار، كما يعتبر التمكين عاملا مهم لتنمية الإبداع داخل المؤسسة فالقيادة التحويلية يعملون على تمكين العاملين من صنع قراراتهم بأنفسهم، لأنهم واثقون تمام الثقة أن التمكين فرصة لتنمية مهاراتهم، وتعزيز الحس العالي بالملكية والشعور بالمسؤولية والرضا عن الإنجاز (نادية و أحمد، 2021، صفحة 102).

التمكين هو أحد السلوكيات الجوهرية للقيادة التحويلية، والافتراض الرئيس في فكرة التمكين هو أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها للتابعين في الصفوف الأمامية لكي يتم تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لاحتياجات الجمهور، وكذلك المساعدة في حل مشكلاتهم، ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة والذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للتابعين للوصول إلى الأهداف المنشودة (منصور و عبد اللطيف، 2016، صفحة 182)، ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة والذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور. وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين، وبالنسبة لدور القائد يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتمكين، أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من اتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات. حيث يمثل تمكين العاملين أحد الخصائص التي تميز القيادة التحويلية عن أنواع القيادات الأخرى (هيجان ، 2018، صفحة 74).

### المبحث الثالث: تحديات القيادة التحويلية في منظمات الأعمال.

إن التحديات التي تواجه القيادة التحويلية داخل منظمات الأعمال سببها الأساسي التغير المستمر في بيئة العمل سواء كانت الداخلية أو الخارجية، وهذا ما يفرض على القائد التحويلي التعامل مع هذه التحديات بفعالية وكفاءة.

### المطلب الأول: التحديات التي تواجه القيادة التحويلية وموقف القائد التحويلي من هذه التحديات.

تعرض القيادة التحويلية كغيرها من النظريات الإدارية للعديد من التحديات، سنحاول في هذا المطلب التعرف على مختلف التحديات التي تواجه القيادة التحويلية وكيفية تعامل القائد التحويلي معها.

**أولاً: التحديات التي تواجه القيادة التحويلية.**

يمكن حصر أهم التحديات التي تواجه القيادة التحويلية في منظمات الأعمال فيما يلي:

- **المنافسة:** يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية، ومن ثم أصبح على كل المؤسسات أن تهنيء نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق، وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن، ومن هنا أصبح على القيادة التحويلية التغلب على حدة المنافسة، العمل على الاحتفاظ بموقعها في السوق وتنميته، وتأكيد في مواجهة كل التحديات والمتغيرات، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة (ناسو صالح و حسين وليد ، 2016، صفحة 89).

- **العولمة:** أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات إلى أن أصبح العالم شبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد، وخاصة من حيث الاتصالات والمعاملات الإدارية، ولمواجهة هذا التحدي على القيادات أن تستعد من خلال إحداث التحويل اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة ومنفتح في نفس الوقت، والقيادة التحويلية تعمل على استغلال الامكانيات المتاحة وتخفيض التكاليف وتحويل أداء أعمالها في أقل وقت ممكن (ياسر ، محمد ، محمد ، و محمود، 2020، صفحة 71).

- **القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد:** تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار، وبعد ذلك أحد التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية، وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة، فعلى القيادات الإدارية عدم ترك أي فرص تضيق، وعدم تبديد أي مورد، أو السماح بأي هدر، مع تأكيد ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها في الخدمات المقدمة وجودة السلع والخدمات (ناسو صالح و حسين وليد ، 2016، صفحة 90).

- **الجودة الشاملة:** ينطلق الكثير من الباحثون في الجودة من فكرة أن نجاح الجودة الشاملة تبدأ من قمة الهرم في المنظمة باعتبارهم لهم صلاحية صياغة النظم التنظيمية التي تحدد كيفية تصميم ورفع الأداء، وهنا ظهرت عملية تحسين الجودة من خلال إيجاد نظم وسياسات ذات أثر على زيادة العمل، حتى تصبح ذات نوعية وكفاءة جيدة، وهناك نقاط تقاطع مشتركة بين القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة هي بمثابة قواسم مشتركة أوردتها كل من (Dean & Bowen, 1994) تدور حول المنطلقات الكرية واتجاهات المفكرين تلخصت في النقاط الآتية:

أ- كلاهما يركز على أهمية التواصل وترسيخ القيم.

ب- تطوير وتحديد رؤية المنظمة وأهدافها حسب المستجدات والظروف.

ت- التحسين والتحفيز والمشاركة للعاملين داخل المنظمة مع ضرورة التركيز على الزبون سواء العامل، سوق العمل، الأطراف المعنية.

ومن هنا يبرز نوع العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة، باعتبارها ترسخ القيم والاتجاهات والسلوكيات القيادية التي تتماشى ومبادئ الجودة الشاملة خاصة وأن دور القيادة هو إرساء دعائم الرؤيا الإلهامية، والتغيير مع ضرورة تحفيز العاملين وتشجيع فرق العمل الجماعية لمشاركة وتوزيع بعض الاختصاصات والوظائف الإدارية على المستويات الأدنى، وهو أساس انتقال المنظمات من عادية إلى منظمات تنافسية (نزبهة و أحمد ، 2022، الصفحات 542-543).

- **التحديات التكنولوجية:** تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة، أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية في العصر الحاضر، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام وتبني تلك الآلات والتقنيات واستخدامها الأمثل، وتوظيفها لتطوير الخدمات والمنتجات، وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة، أن القيادات الإدارية تدرك بأن التغيير والتطوير التكنولوجي، هو احد مفاتيح البقاء والاستمرارية، لأنها تحقق عددا من المميزات الهائلة، كتخفيض الوقت اللازم لإنتاج وتقديم الخدمة، وتخفيض التكلفة، وإحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة، وتطوير الخدمات والمنتجات بابتكار أفكار حديثة لتطويرها، وتبقى تحديات التكنولوجيا من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية، لأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة، وعلى معايير التقييم، وعلى الاستراتيجيات المتبعة في المؤسسة، وكذلك إدارة الموارد البشرية (ناسو صالح و حسين وليد ، 2016، الصفحات 91-92).

- **اتخاذ القرار في عالم متغير:** إن اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأنه يتم في عالم متغير غير مستقر، مما يجعل التحدي أمام القيادات الإدارية متوقف على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤيا مستقبلية واضحة وآلية واستراتيجية ملائمة، بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل، وأن التحدي أمام

القيادات في ها يكمن فقط في اتخاذ القرار، وإنما أيضا على مدى توافق القرارات مع التوجهات والخطة التي وضعوها للمنظمة والمتمثلة في الرؤيا والرسالة والأهداف والاستراتيجيات (ياسر ، محمد ، محمد ، و محمود، 2020، صفحة 62).

### ثانيا: موقف القائد التحويلي من تحديات المستقبل.

- يمكن تلخيص المواقف التي يتخذها القائد التحويلي لمواجهة تحديات المستقبل فيما يلي (ياسر ، محمد ، محمد ، و محمود، 2020، صفحة 63):
- يجب أن يقوم أسلوب القائد على إيجاد رؤية مستقبلية جديدة بعيدة المدى، مع ضرورة أن تتحدد الرسالة والأهداف وتوضع لها الاستراتيجيات التي تساهم في إنجازها.
  - لا بد أن يقوم القائد التحويلي بالتأثير على العاملين من خلال بث روح الفريق الواحد بينهم، وتشجيعهم على فهم رؤية رسالة المنظمة والاستجابة لاستراتيجيات تحقيقها والعمل نحو إنجاز أهدافها.
  - يفترض أن يعمل القائد التحويلي على إشباع حاجات العاملين الإنسانية المتعلقة بالتغيير، وتزويدهم بالقوة للتغلب على المعوقات التي تحول دون إشباع تلك الحاجات.
  - يتولى القائد التحويلي بناء علاقات طيبة مع العاملين، لتحقيق تغيرات جوهرية في أداء المنظمة وتطوير قدرتها على المنافسة.
  - القائد الإداري يفكر ويحفز ويشجع العاملين، ويتبنى تحقيق الأهداف بنشاط، بشكل شخصي، وطريقة مبتكرة. ويعمل القائد ما يمكنه لتحسين وتغيير النظم والتنظيمات القائمة.
  - لا بد أن يفرق القائد لتحويلي بين أسلوب الإدارة، وأسلوب القيادة الذي يجب أن يتبناه، بالإضافة إلى ما هو مكلف به من مهام إدارية، ليحسن التعامل مع متطلبات التغيير.
  - على القائد التحويلي التعامل مع العاملين من منطلق الحاجة إلى مساعدتهم له وللمنظمة، وليس من منطلق التوجيه الذي تقوم عليه القيادة التقليدية، وهذا التحول في التفكير سيساعد في تحقيق رؤية المنظمة لا من تهيئة التنظيم فقط.
  - على القادة التحويليين التوجه نحو تحقيق النتائج بشكل يفوق التوقعات، من خلال الجمع بين التغيير والإبداع وروح المخاطرة.

### المطلب الثاني: متطلبات بناء قيادة تحويلية فعالة.

إن حاجة المنظمة لبناء قيادة تحويلية فعالة يعد أكثر من ضرورة لتأثيرها المباشر على الموارد البشرية بها التي تتحكم بدورها في المسار الذي تسلكه المنظمة، باعتبارها عملية تهدف إلى التأثير في المرؤوسين من خلال تحفيزهم والتفاعل من أجل تحقيق أداء يفوق التوقعات.

#### أولاً: أسس بناء القيادة التحويلية:

عند بناء القيادة التحويلية يجب تحقيق عدد من المتطلبات والمهارات اللازمة للقائد الإداري، حتى يستطيع القيام بما هو متوقع منه (John, Shannon, Allen, & Karl, 2002, p. 3):

- يمكن التابعين من القيام بما هو أفضل للمنظمة؛
- نموذج يحتذى به ذو قيم عالية.
- يستمع إلى كافة وجهات النظر لتنمية روح التعاون.
- يخلق رؤية باستخدام الأشخاص في المنظمة؛
- يعمل على إحداث التغيير بالمنظمة من خلال تقديم مثال لكيفية بدء التغيير وتنفيذه؛
- يساعد المنظمة عن طريق مساعدة الآخرين على المساهمة في المنظمة.

#### ثانياً: كيفية بناء قيادة تحويلية فعالة.

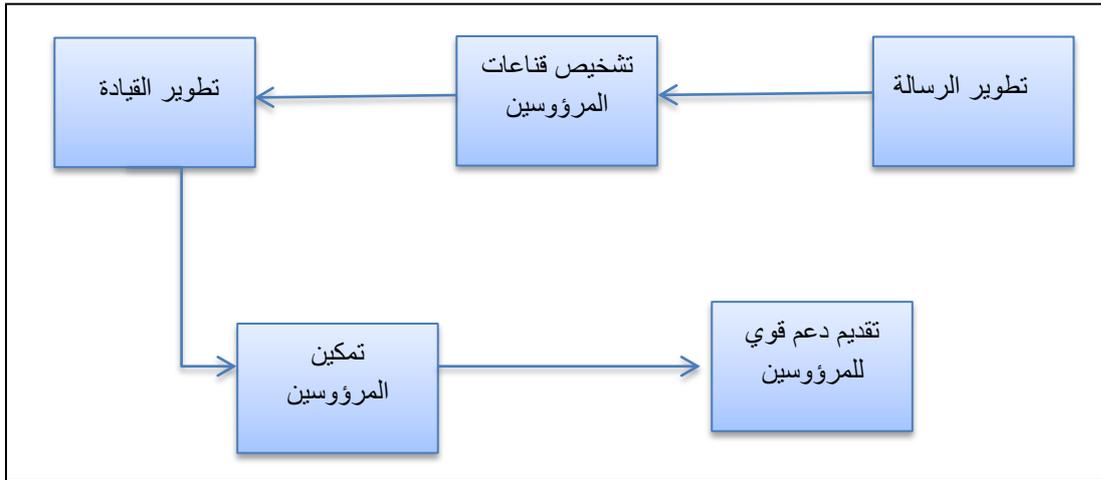
- تعتبر القيادة التحويلية عملية متكاملة تعمل ضمن نهج معين، نوضح ذلك في النقاط التالية:
- تمكين المرؤوسين ورعايتهم في عملية التغيير، مع محاولة رفع مستوى الوعي لديهم وحملهم على تجاوز مصالحهم الذاتية من أجل الآخرين.
  - لإحداث التغيير، يصبح القادة قدوة قوية لمرؤوسيه؛ لأن القائد التحويلي يتميز بمجموعة من القيم الأخلاقية والثقة العالية لذلك هم يعبرون عن مثل عليا قوية.
  - العمل على تطوير روح التعاون بين القادة والمرؤوسين من خلال محاكاتهم للقادة التحويليين، وتعلم الثقة الإيمان بالأفكار التي يقفون من أجلها.
  - إنشاء الرؤية، تنبثق الرؤية من المصالح الجماعية لمختلف الأفراد والوحدات في المنظمة، وتعتبر الرؤية نقطة محورية للقيادة التحويلية، حيث تعطي للقائد والمنظمة خريطة مفاهيمية للمكان الذي تتجه إليه المنظمة كما تعطي معنى يوضح هويتها، علاوة على ذلك تمنح الرؤية المرؤوسين إحساساً بالهوية داخل المنظمة.
  - يتطلب النهج التحويلي أيضاً أن يصبح القائد مهندس اجتماعي، هذا يعني أنهم يوضحون ثقافة المنظمة والقيم والمعايير التي تنشأ عليها، كما أن القادة التحويليين هم في المقدمة في تفسير وتشكيل المعاني المشتركة الموجودة داخل المنظمة، أن سن السلوكيات التحويلية يغير القادة والأتباع معا.

- طوال العملية التحويلية يكون القادة التحويليين فعالين في العمل مع المرؤوسين؛ إذ أنهم يبنون الثقة ويعززون التعاون مع الآخرين من خلال تشجيعهم والاحتفال بإنجازاتهم.
- وأخيرا تؤدي القيادة التحويلية إلى شعور المرؤوسين بتحسّن اتجاه أنفسهم ومساهماتهم لصالح المنظمة (Northouse, 2018, pp. 280-281).

الخطوات التالية تصف لنا كيف يمكن للقائد التحويلي البدء في تطوير وتنفيذ تغييرات مهمة داخل منظمته (الغالي و صالح ، 2010 ، صفحة 163):

- 1- تطور الرسالة، بحيث تكون رسالة واقعية تستجيب لغرض المنظمة وتحدياتها.
- 2- تشخيص قنوات المرؤوسين وحاجاتهم وتوقعاتهم وربطها مع رسالة المنظمة، مما يؤدي إلى خلق قيم مشتركة بين الإدارة والمرؤوسين بأن بلوغ الرسالة هي مسؤولية الجميع كشركاء؛
- 3- تطوير القيادة، التي تحث المرؤوسين على اعتناق الرسالة والدفاع عنها؛ والولاء لها من أجل تحقيقها؛
- 4- تمكين المرؤوسين لعمل ما هو مطلوب لتحقيق الرسالة؛
- 5- تقديم دعم قوي للمرؤوسين عن طريق إظهار الاهتمام بحاجاتهم. والشكل التالي يعكس مراحل القيادة التحويلية:

الشكل رقم (4-I): مراحل القيادة التحويلية من منظور (Aldag & Kuzuhar)



المصدر: (الغالي و صالح ، 2010 ، صفحة 163)

### المطلب الثالث: نقاط قوة وضعف القيادة التحويلية.

تتمتع القيادة التحويلية كغيرها من النظريات القيادية بمجموعة من المميزات تمثل نقاط قوتها، والعديد من السلبيات تمثل نقط ضعفها، نفضلها كما يلي:

أولاً: نقاط قوة القيادة التحويلية.

يتمتع النهج التحويلي بالعديد من نقاط القوة، نذكرها في ما يلي (Northouse, 2018, pp. 282-283):

- 1- تم البحث عن القيادة التحويلية على نطاق واسع من عدة وجهات نظر مختلفة، بما في ذلك سلسلة من الدراسات النوعية للقيادة البارزين والمديرين التنفيذيين في المنظمات الكبيرة والمعروفة. وكانت القيادة التحويلية النقطة المحورية لمجموعة كبيرة من أبحاث القيادة منذ أن طرحت في السبعينيات.
- 2- تتمتع القيادة التحويلية بجاذبية بديهية، فهي تصف المنظور التحويلي وكيف أن القائد في المقدمة يدعو إلى التغيير بالنسبة للآخرين، وهي تناشد القائد بأن يقدم القائد رؤية مستقبلية.
- 3- تتعامل القيادة التحويلية مع القيادة على أنها عملية تحدث بين الأتباع والقادة. نظراً لأن هذه العملية تتضمن كلا من احتياجات الأتباع والقائد فإن القيادة ليست مسؤولية القائد وحدها، بل تنبثق من التفاعل بين القادة والأتباع. تعتبر احتياجات الآخرين أساسية للقائد التحويلي، ونتيجة لذلك يكتسب الأتباع مكانة أكثر بروزاً في عملية القيادة لأن صفاتهم مفيدة في عملية التحول المتطورة.
- 4- يوفر النهج التحويلي رؤية أوسع للقيادة تساعد النماذج القيادية الأخرى والعديد من نماذج القيادة تركز في المقام الأول على كيفية تبادل القادة المكافآت مقابل تحقيق الأهداف - عملية المعاملات. يوفر النهج التحويلي صورة موسعة للقيادة لا تشمل فقط تبادل المكافآت، ولكن أيضاً اهتمام القادة باحتياجات الأتباع ونموهم الشخصي.
- 5- تضع القيادة التحويلية تركيزاً قوياً على احتياجات الأتباع وقيمهم وأخلاقهم، اقترح بيرنز (1978) أن القيادة التحويلية تتضمن محاولات من قبل القادة لنقل الأفراد إلى مستويات أعلى من المسؤولية الأخلاقية ويتضمن ذلك تحفيز الأتباع على تجاوز مصالحهم الذاتية لصالح الفريق أو المنظمة أو المجتمع، وهذا التركيز لمدخل القيادة التحويلية يشير إلى أن القيادة لها بعد أخلاقي.

### ثانيا: نقاط ضعف القيادة التحويلية.

القيادة التحويلية لديها العديد من نقاط الضعف، نسردها كآآآي -284 (Northouse, 2018, pp. 286):

1- أحد الانتقادات هو أنها تفتقر إلى الوضوح المفاهيمي، نظرا لأنها تغطي نطاقا واسعا من الأنشطة والخصائص تشمل على إنشاء رؤية مستقبلية تدعو للتحفيز، بناء الثقة، تقديم الرعاية، والعمل كمهندس اجتماعي، ومن الصعوبة أن نحدد بالضبط حدود القيادة التحويلية. وبصفة خاصة أظهر البحث الذي أجراه (Tracey and Hinkin, 1998) تداخلا كبيرا بين كل من العناصر الأربعة (التأثير المثالي، والدافع الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي)، مما يشير إلى أن الأبعاد ليست محددة بوضوح. علاوة على ذلك، غالبا ما تتداخل معايير القيادة التحويلية مع تصورات مماثلة للقيادة. أشار (Bryman, 1992) إلى أن القيادة التحويلية والكاريزمية غالبا ما يتم التعامل معها بشكل مترادف، على الرغم من أن الكاريزما في بعض نماذج القيادة هي عنصر واحد فقط من عناصر القيادة التحويلية.

2- بالإضافة إلى ذلك، إقترح (Andersen, 2015) أن القيادة التحويلية قد تم إنشاؤها لاستخدامها في السياقات الاجتماعية والسياسية - وليس في الشركات. ومع ذلك، فقد استخدم العديد من الباحثين النظرية لاستكشاف القيادة الإدارية بدلا من القيادة السياسية.

3- القيادة التحويلية تتعامل مع القيادة على أنها سمة شخصية، وليس سلوكا يمكن أن يتعلمه الناس و إذا كانت القيادة سمات فإن تدريب الأشخاص على هذا النهج يصبح أكثر تعقيدا لأنه من الصعب تعليم الناس كيفية تغيير سماتهم، وعلى الرغم من أن علماء عديدين من بينهم ويبر وهاوس وباس، يؤكدون أن القيادة التحويلية تهتم بسلوكيات القائد مثل: كيف يشارك القادة الأتباع؟ إلا أن هناك ميلا لرؤية هذا النهج من منظور السمات وربما تتفاقم هذه المشكلة لأن كلمة تحويلية تخلق صورة لشخص واحد هو العنصر الأكثر فاعلية في عملية القيادة. على سبيل المثال ، على الرغم من أن "إنشاء رؤية" يتضمن مدخلات من الأتباع، إلا أن هناك ميلا لرؤية القادة التحويليين على أنهم أصحاب رؤى، هناك أيضا ميل لرؤية القادة التحويليين كأشخاص يتمتعون بصفات خاصة تُغير الآخرين، تبرز هذه الصور توصيف سمة القيادة التحويلية.

4- القيادة التحويلية نخوية وغير ديمقراطية، فالقادة التحويليين غالبا ما يقومون بدور مباشر في إحداث التغيير وتكوين الرؤية والدعوة إلى اتجاهات جديدة والدفاع عنها، وهذا يعطي انطبعا قويا بأن القائد يتصرف بشكل مستقل عن الأتباع أو يضع نفسه فوق احتياجاتهم.

5- إن القيادة التحويلية مرشحة بأن يتم إساءة استغلالها، فهي تهتم بتغيير قيم الناس ونقلهم إلى رؤية جديدة، ولكن من الذي سيحدد ما إذا كانت الاتجاهات الجديدة جيدة وأكثر تأكيدا؟ من يقرر أن الرؤية الجديدة هي رؤية أفضل؟ إذا لم تكن القيم التي ينقل القائد إليها أتباعه أفضل، وإذا لم تكن مجموعة القيم الإنسانية أكثر

تعويضًا، فيجب تحدي القيادة، ومع ذلك فإن ديناميكيات كيفية تحدي الأتباع للقيادة أو الاستجابة لرؤاهم ليست مفهومة تمامًا وهناك حاجة لفهم كيف يؤثر القادة التحويلين على أتباعهم نفسيًا وكيف يستجيب القادة لردود فعل أتباعهم.

6- إن الطبيعة الكاريزمية للقيادة التحويلية تمثل مخاطر كبيرة بالنسبة للمنظمات لأنه من الممكن استخدامها من أهداف تدميرية والتاريخ ملئ بأمثلة لأفراد كاريزماتيين استخدموا القوة القسرية لقيادة الناس لتحقيق غايات سيئة، ولهذا السبب، فإن القيادة التحويلية تضع عبئًا على الأفراد والمنظمات لإدراك التأثير الذي يمارس عليهم وفي أي اتجاه يتم توجيهه.

### خلاصة.

مما تقدم في هذا الفصل يتبين لنا أن منظمات الأعمال اليوم في بيئة عمل غير مستقرة وسريعة التغيير، وعليه فهي تحتاج لقيادة فعالة تعمل على التكيف والتأقلم مع هذه التغيرات المتزايدة، ولعل القيادة التحويلية هي الأقدر من بين مختلف المداخل القيادية لتجاوز هذه العقبات و الوصول إلى الأهداف المنشودة. تعمل القيادة التحويلية على إحداث تغييرات إيجابية فعالة، وذلك من خلال التركيز على بناء رؤية واضحة المعالم وتشجيع العاملين على تنفيذ هذه الرؤية، كما يعمل القائد التحويلي باستخدام كل ( التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية والاعتبار الفردي) على تحسين أداء عامليه وبذلك تحسين أداء المنظمة ككل.

إن تهيئة وتوفير مناخ داعم لتطبيق القيادة التحويلية أمر ضروري، بدءا ببناء الرؤية التي تنبثق من المصالح الجماعية لمختلف الوحدات في المنظمة إلى غاية إحساس المرؤوسين باندماج مصالحهم الشخصية مع مصالح المنظمة، ولتحقيق ذلك وجب على القائد التحويلي أن يكون فعالا في عملية التغيير التي يقوم بها، من خلال تحويل الأتباع إلى قادة، كما يعمل على تطوير روح التعاون بين القادة والمرؤوسين من خلال خلق الثقة بينهم.

على الرغم من أن النهج التحويلي في القيادة يناشد بالمثالية والقيم الأخلاقية والمعاملات الإنسانية، ولديه العديد من السمات التي تميزه عن باقي الأنماط القيادية الأخرى، إلا أنه لا يخلو من مواطن الضعف التي جعلته يواجه بعض المشاكل والتحديات، لذلك توجهت جهود الباحثين للنظر في كيفية مواجهة وتغلب القائد التحويلي لذلك.

# الفصل الثاني

## الإطار المفاهيمي لإدارة

## التنوع الثقافي في منظمات

## الأعمال.

### مقدمة.

يعيش العالم اليوم تطورات وتغيرات في مختلف المجالات، ومن أبرزها التطور العلمي في مجالات الإدارة الذي تحقق من خلال الاهتمام بالسلوك الإنساني. حيث أن عملية التدويل والحركة العمالية تزيد من فرص العمل في بيئات عمل مختلفة الثقافات وتخلق ظاهرة التنوع الثقافي داخل المنظمات، إذ أن هذه الأخيرة تحدث تغيرات في طبيعة الوظائف والمهن والمهارات والخبرات المطلوبة للأداء، وتجلب تحديات جديدة، أهمها التكيف مع هذه الاختلافات الثقافية.

ولدراسة وتحليل ظاهرة التنوع الثقافي يجب أولاً التطرق إلى الثقافة التنظيمية، وذلك لكونها تميز المنظمة على مستويين، فهي تعمل على التمييز بين المجموعات حسب ثقافتها المختلفة، أما على المستوى الجزئي، فهي تعمل على توحيد أعضاء المجموعة، وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية أصبحت عنصر فارق وموحد في نفس الوقت وهذه الحقيقة هي التي تجعل من إدارتها أمر معقد للغاية

تتجلى إدارة التنوع الثقافي في كونها مجموعة من السياسات والممارسات التنظيمية التي تهدف إلى توظيف الموظفين من خلفيات وهويات متنوعة والاحتفاظ بهم وإدارتهم وخلق ثقافة تنظيمية تجمع جميع العاملين من مختلف المستويات في المنظمة معاً، من خلال التعامل مع الموارد البشرية المتنوعة بطرق مختلفة للاستفادة منهم، وذلك بالعمل على تطوير مهاراتهم وقدراتهم، وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية.

نهدف في هذا الفصل إلى التعرف على المفاهيم العامة للتنوع الثقافي، وعليه تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، حيث جاء المبحث الأول لتعريف التنوع الثقافي من خلال الثقافة التنظيمية، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه عموميات حول إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال، ليتناول المبحث الثالث المداخل النظرية للتنوع الثقافي في منظمات الأعمال.

**المبحث الأول: من الثقافة التنظيمية إلى التنوع الثقافي في منظمات الأعمال**

**المبحث الثاني: عموميات حول إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال.**

**المبحث الثالث: المداخل النظرية للتنوع الثقافي في منظمات الأعمال.**

### المبحث الأول: من الثقافة التنظيمية إلى التنوع الثقافي في منظمات الأعمال.

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى معنى الثقافة التنظيمية، لنتمكن من تحديد وزنها بشكل أكبر في إدارة التنوع الثقافي، حيث أننا سنقوم بإلقاء نظرة عامة على الثقافة التنظيمية التي هي عبارة عن جملة من الثقافات الفرعية (الثقافات الشخصية)، التي تعبر في جوهرها عن الخلفية التي تحدد الشخص وتجعله مختلفاً عن الآخر.

**المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.**

تعد الثقافة التنظيمية أحد المقومات الأساسية لنجاح وتطور المنظمات، باعتبارها نظام مشترك للعاملين داخل المنظمة يتكون من القيم السائدة والمعتقدات ومعايير السلوك التي تميز كل منظمة عن غيرها.

**أولاً: تعريف الثقافة التنظيمية.**

إن محاولة إعطاء تعريف واضح ودقيق للثقافة التنظيمية ليست بالمهمة السهلة، وذلك لأن تعريفها يختلف من مجموعة إلى أخرى، ومن منظمة إلى أخرى وهذا ما يجعل كل منها فريدة من نوعها، سنحاول فيما يلي تقديم بعض التعاريف الخاصة بالثقافة التنظيمية.

- عرفها (Kreitner, 2001) على أنها "مجموعة من المعتقدات والقيم والطقوس والأساطير واللغة المشتركة والتي من شأنها خلق شعور اجتماعي بين أعضاء المؤسسة" (سعيد ، 2020 ، صفحة 341).

- أما (Thévent, 2003) فقد عرفها: "بأنها إرث مشترك من القيم والمعتقدات تسمح لأفراد المنظمة بالتمائل والترابط مما يؤدي إلى استقرار النظام، بتوجيه وتعديل السلوكيات وقرارات التسيير الهامة" (سامي و بركة، 2021 ، صفحة 172).

- كما يعرف (Schein, 2004) الثقافة التنظيمية على أنها: "نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة تعلمته مجموعة أثناء حلها لمشاكلها، الخاصة بالتأقلم الخارجي والتكامل الداخلي، ونجح إلى حد كاف لأن يجعله صالحاً لان يجري تعليمه لأعضاء الجدد على أنه الطريقة الصحيحة للفهم والإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بتلك المشكلات" (عيسى و فريد، 2016 ، صفحة 41).

- ويعرف كل من (R. Baron and J. Greenberg) ثقافة المنظمة بأنها: "مجموعة من القيم المشتركة والعقائد والتوقعات التي تسود بين العاملين في المنظمة، ويؤكدان على أن المنظمات -خاصة كبيرة الحجم- ليس لديها ثقافة واحدة، وإنما نجد لديها ثقافات فرعية تعيش مع الثقافة العامة" (مدحت ، 2007 ، صفحة 412).

- تعتبر ثقافة المنظمة نظام مشترك للقيم والمعتقدات يؤدي إلى قواعد وأخلاق تحكم السلوك الإداري وبالتالي إيجاد طريقة مميزة لعمل المنظمة، وقد أصبحت ثقافة المنظمات أو الثقافة التنظيمية أو الثقافة السائدة في المنظمات جانب مهم مقبول وذا أولوية لأنها تمثل عنصر سيطرة وسيادة وتماسك وترابط الثقافة في البيئة

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال.

الداخلية والخارجية للمنظمات، وذلك هو عنصر الجودة الأساسي الذي يؤدي إلى النجاح (محمد ، 2014 ، صفحة 232).

- يتم تعريف الثقافة التنظيمية على أنها مزيج من القواعد والمعايير والقيم والافتراضات والمعتقدات التي يمتلكها الموظفون داخل المنظمة، وتؤثر على طريقة تفكيرهم واتخاذهم للقرارات (James, Ochanya, & Richard, 2020, p. 218).

انطلاقاً من التعاريف السالفة الذكر يمكن القول أن "الثقافة التنظيمية تعبر في جوهرها عن كيان المنظمة وطبيعة النظام السائد بها، فهي عبارة عن مجموعة من الثقافات الفرعية تندرج ضمن الثقافة الكلية، وبالتالي فهي تعمل على تحقيق التماثل بينها من خلال العمل على خلق نظام مشترك يحتوي مكونات الثقافة المشتركة ( القيم، المعتقدات، طرق العمل،...) من جهة، وتحقيق التأقلم مع البيئة الخارجية من جهة أخرى.

### ثانياً: خصائص الثقافة التنظيمية.

تتميز الثقافة التنظيمية بجملة من الخصائص فيما يلي عرضاً لأهمها: (نوري، 2017، الصفحات 617-618):

- الانتظام في السلوك والتقييد به: نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوساً مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.

- المعايير: هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه ( مثلاً: لا تعما كثيراً جداً، ولا قليلاً جداً).

- القيم المتحكمة: توجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها.

- القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى، والفرد يعمل في المنظمة وفقاً للقواعد المرسومة له.

- المناخ التنظيمي: عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكهم، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي.

### ثالثاً: أهمية الثقافة التنظيمية.

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية كما أشار إليها (الخلواني، 2009) تعطي للتنظيم هويته المحددة، حيث يمكن التعرف على المنظمة من خلال الافتراضات الأساسية والفهم والقواعد الضمنية التي تحكم سلوكيات أعضائها بالداخل، كما أنها تعمل كوسيلة رقابية تتابع طريقة أداء العمل، وتحاسب الانحرافات القائمة، باعتبار أن الثقافة ترسم قواعد السلوك المرغوب، وتعزز الشعور بالولاء والانتماء، وتحقق الاستقرار التنظيمي وتضع معايير محددة لاستقطاب الكفاءات التي تتفق ثقافتها مع ثقافة المنظمة، كما تعين على اختيار نمط الإدارة الذي يتناسب معها ويدعم القيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا (الثقافة التنظيمية السائدة بمكاتب التعليم بمحافظة جدة وعلاقتها بسلوك القيادة التحويلية لدى مديريها، 2017، صفحة 459)، كما تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً مهماً

## الفصل الثاني: ..... الإطار المفاهيمي لإدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال.

في التأثير على السلوك التنظيمي، وتختلف النظرة للثقافة التنظيمية، حيث يتعامل معها البعض باعتبارها عملاً مستقل والنظرة للقيم بأنها تنتقل بواسطة العاملين إلى التنظيمات كأحد نواتج التنظيم المتمثلة بالقيم، واللغة المشتركة، الرموز والطقوس المختلفة التي تتطور مع مرور الوقت (هشام و سليمان، 2020، صفحة 404).

وتتمثل أهمية الثقافة التنظيمية في العناصر التالية (طارق، نور الهدى، و محمد ، 2021، صفحة 108):

- تعمل المنظمة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناء على ذلك فإن للثقافة دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع لآخر.
- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.
- هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وكذلك مصدر فخر واعتزاز العاملين وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل الابتكار والتميز والريادة.
- الثقافة القوية تعتبر عنصراً فعالاً ومؤداً للإدارة ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها وتكون الثقافة قوية عندما يقابلها غالبية العاملين بالمنظمة.
- الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين، فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
- تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد سلوكيات روتينية كالطاعة العمياء، والالتزام الحرفي بالرسميات.
- المنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق وتستهيوي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينظم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.
- تحتاج ثقافة المنظمة إلى جهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمائرهم وإتباعهم لتعليماتها وسلوكياتهم.

#### رابعاً: مصادر الثقافة التنظيمية.

تتمثل مصادر الحصول على الثقافة التنظيمية فيما يلي (جعفر، 2019، صفحة 167):

- الاحتفالات: وهي المناسبات الخاصة التي يحتفل بها أعضاء المنظمة بالبطولات والشخصيات الرمزية لمنظمتهم.
- الطقوس والشعائر: وهي أنشطة احتفالية تستهدف توصيل أفكار معينة أو تحقيق أهداف معينة.
- التقاليد: وهي أنشطة تعكس القيم الرئيسية في المنظمة.
- القصص و الحكايات: وتتضمن عرض للوقائع والاحداث التاريخية في حياة المنظمة والتي تدعم القيم والعادات.
- الأبطال: وهي الشخصيات المميزة للمنظمة والتي تركت بصمات واضحة في حياة المنظمة.
- الرموز: وهي أشياء أو تصرفات أو أحداث تمتلك معنى خاص تمكن أعضاء المنظمة من تبادل الأفكار.
- اللغة: وهي مجموعة من الرموز الكلامية التي تعكس الثقافة الخاصة بالمنظمة.
- المجازر والطرائف والنكت والألعاب: يجري استخدامها كأساليب رمزية للتعبير عن المحبة والألفة وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين وتنقية القلوب من المشاحنات، أو سوء الظن أو عدم الثقة وتعد الطرائف والنكت والألعاب والمجازر بمثابة وسائل إنسانية تستخدم في الاحتفالات والاجتماعات، لإزاحة بعض العوائق في أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المنظمة، وتهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية أو السلوكية لبعض الأعضاء في المنظمة، وإن ذلك يساعد علي الإبداع والابتكار، كما تستخدم الألعاب لتوثيق الثقة و الصداقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية بمنظمات الأعمال (زهرة ، 2013، صفحة 261).

#### المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية.

تختلف أنواع الثقافة التنظيمية من منظمة إلى أخرى ومن أبرزها نجد:

**أولاً: معيار القوة و الضعف:** ينتج عن هذا المعيار نوعين من الثقافة، **الثقافة القوية** حيث نجد هناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة الثقافة التنظيمية يتمثلان في درجة الإجماع أو مدى المشاطرة لنفس القيم والمعتقدات من جهة وشدة تمسك أعضاء هذه المنظمة بهذه المعتقدات والقيم (طارق هـ،، صفحة 4)؛ **والثقافة الضعيفة** والتي هي على عكس الثقافة القوية إذ لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وبالتالي فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها، وبهذا يصبح هؤلاء العاملين يسرون في طرق مبهمه غير واضحة مما يؤدي إلى انخفاض إنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي كما يشعر الأفراد داخل هذه المنظمة بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي التي تبدو فيها القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى بالنسبة للفرد مما يؤدي إلى العزلة و الإحباط (زين الدين و الحسن ، 2007، صفحة 56).

ثانيا: معيار نمط الثقافة:

**1- ثقافة النفوذ (القوة):** إن ثقافة القوة لديها عادة مصدرا وحيدا تستمد منه قوتها، ومن هذا المصدر تنتشر، حيث تتركز القوة في أشخاص محددين هم الذين يتخذون القرارات ويعملون على إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها، وتعتمد هذه الثقافة لتحقيق فعاليتها على الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين، وعلى الاتصالات الفردية الشخصية (بركة ، 2015-2016، صفحة 76).

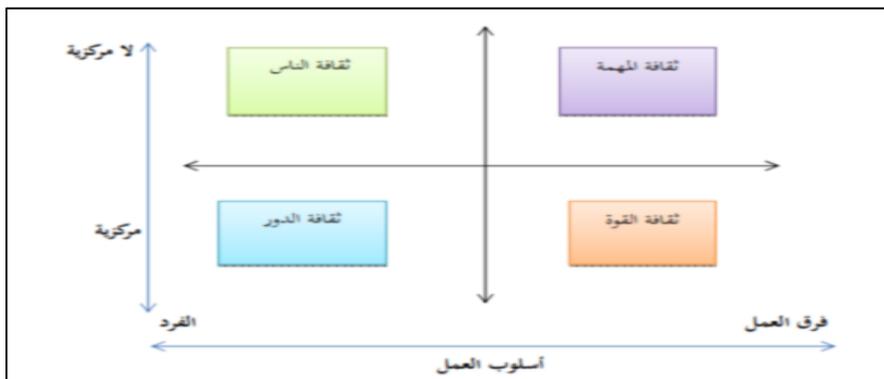
**2- ثقافة الدور:** يتردد غالبا بأنها تشبه البيروقراطية في شكلها الحقيقي، ويحتل التفاعل مكانه بين التخصصات الوظيفية من خلال الوصف الوظيفي والإجراءات والقواعد والنظم. يعد الوصف الوظيفي أكثر أهمية من المهارات والقدرات للمنتميين لهذه الثقافة، كما أن الأداء الذي يتعدى إدراك الدور ليس مطلوبا ولا يتم التشجيع عليه. وهذه الثقافة تتلاءم مع المنظمات التي تتسم بالاستقرار و ليس بالتغيير الدائم (عبد اللطيف و محفوظ ، 2010، صفحة 125) .

**3- ثقافة الفرد (الشخصية):** تعطى الأولوية في هذا النوع من الثقافة للأفراد، حيث تقوم هذه الثقافة على المساهمات الهامة للأفراد في صناعة القرارات، وتهيمن هذه الثقافة في المنظمات التقنية الصغيرة الحجم، وكذلك في مهن المحامين، والأطباء والمصممين المعماريين، حيث يجتمعون معا في إطار نوع من الاتحاد والتكامل (بركة ، 2015-2016، صفحة 76).

**4- ثقافة المهمة:** تتركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل، و تهتم بالنتائج أو تحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف (عبد العالي و عزيز، 2022، صفحة 47).

والشكل التالي يوضح أنواع الثقافات التنظيمية السابقة وعلاقتها بنوعية مشاركة القوة المتبعة في المنظمة وأسلوب العمل المعمول به فيها حسب ما جاء به العالم (Van Dam):

الشكل رقم (2-IV): تصنيف (Van Dam) للثقافة التنظيمية.



المصدر: (بركة ، 2015-2016، صفحة 77)

ثالثا: حسب نموذج الأدوار القيادية ل (Quinn, 1984):

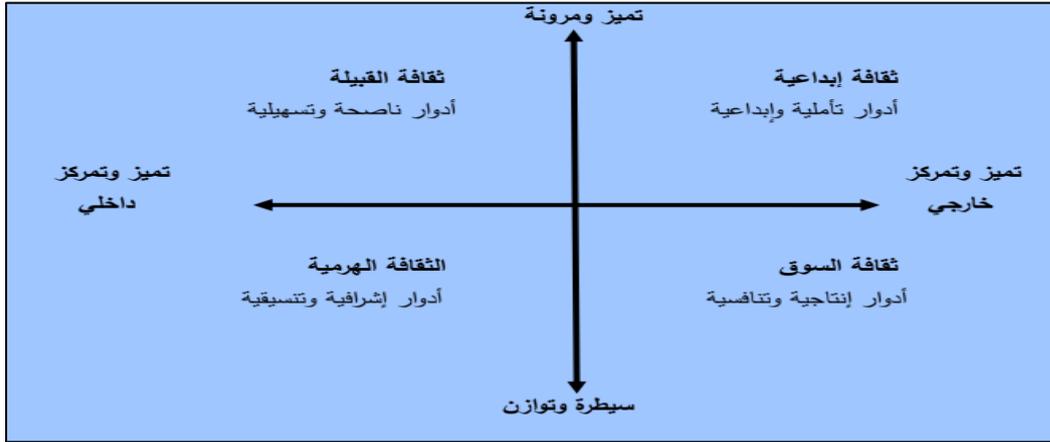
1- **ثقافة السوق:** تتميز ثقافة السوق بالتركيز على الميزة التنافسية وتفوق السوق حيث يقود القادة المنظمة نحو الإنتاجية والنجاح والربح، والتركيز على الفوز يربط المنظمة معا، ويكون الاهتمام السائد على الإجراءات التنافسية وتحقيق الأهداف والغايات وزيادة مركزها التنافسي (Mouaz & Abdul Hamid, 2017, p. 582).

2- **الثقافة الإبداعية:** تتميز الثقافة الإبداعية بمكان عمل ديناميكي وريادي وإبداعي حيث لا يخاف الموظفون من المخاطرة أو المضي قدما في الابتكارات والأفكار الجديدة، ويعد الالتزام بالتجربة والابتكار أمرا بالغ الأهمية (Brooks, 2007, pp. 29-30)، والاستعداد للتغيير ومواجهة التحديات الجديدة أمر مهم والتركيز على أن تكون في طليعة المعارف والخدمات والمنتجات الجديدة (Shepstone & Currie, 2008, p. 361).

3- **الثقافة الهرمية:** تتميز ثقافة التسلسل الهرمي بأنها مكان رسمي ومنظم للعمل حيث تربط القواعد والسياسات الرسمية المنظمة معا، وتحكم الإجراءات ما يفعله الأشخاص، والقادة الفعالون هم المنسقون والمنظمون الجيدون، والحفاظ على منظمة تعمل بسلاسة أمر مهم وطويل الأجل إضافة إلى الاستقرار والقدرة على التنبؤ والكفاءة (Carol & Lyn, 2008, p. 360).

4- **ثقافة العشيرة:** تركز ثقافة العشيرة بشكل أساسي على تدخل ومشاركة أعضاء المنظمة وعلى التوقعات المتغيرة بسرعة من البيئة الخارجية. تشبه هذه الثقافة شكل السيطرة العشائري أكثر من أي ثقافة أخرى، تركز هذه الثقافة على تلبية احتياجات الموظفين كطريق إلى الأداء العالي، ويخلق التدخل والمشاركة إحساسا بالمسؤولية، وبالتالي التزاما أكبر اتجاه المنظمة. ففي ثقافة العشيرة، هناك قيمة مهمة تتمثل في رعاية الموظفين والتأكد من أن لديهم كل ما يحتاجون إليه لمساعدتهم على الشعور بالرضا والإنتاجية (Daft, 2008, p. 384). والشكل التالي يوضح مختلف الأنواع الثقافية السالفة الذكر:

الشكل رقم (2-IV): الأنواع المختلفة للثقافة التنظيمية حسب نموذج (Quinn, 1984):



المصدر: (Cameron & Quinn, 2006, p. 37)

وتطرق كردي إلى نوعين من الثقافة التنظيمية هما (مهدي ، 2021 ، صفحة 222):

- 1- **الثقافة الفرعية:** وتتمثل في أنماط من الثقافات التي تنشأ في الأقسام والإدارات أو الوحدات الجغرافية التابعة للمنظمة، ويمكن أن تشكل هذه الثقافات الفرعية عموديا أو أفقيا.
- 2- **الثقافة السائدة:** وهي تعكس القيم الرئيسية التي تغلف سلوكيات غالبية أفراد التنظيم ويطلق على ها النوع من الثقافة أيضا بالثقافة المهيمنة أو المسيطرة، وأن تعطي للمنظمة شخصيتها المتميزة علما بأنه إذا لم يكن للمنظمة ثقافة مهيمنة، وكانت ثقافتها مركبة من عدد من الثقافات الفرعية فقط، فإن تأثير الثقافة على الفاعلية التنظيمية سيكون مبهما وغامضا أو ضعيفا، وذلك لأنه سوف لن يكون هناك أو انسجام لإدراك العاملين للسلوك الثقافي الواجب إتباعه.

### المطلب الثالث: التنوع الثقافي داخل منظمات الأعمال.

هناك العديد من الأسباب أدت إلى ظهور تنوع الثقافي في منظمات الأعمال، من أبرزها نجد العولمة التي تفرض بشكل متزايد على أصحاب الأعمال والشركات متعددة الجنسيات أن يقوموا بتحقيق توازن في قوة العمل تعيين أفراد من الأقليات، وأن يكون هناك توازن بين عدد العاملين من الذكور والإناث...، أيضا من أسباب زيادة الاهتمام بإدارة التنوع والثقافي تزايد وارتفاع الصيحات المطالبة بضرورة تحسين جودة حياة العاملين في المنظمات التي يعملون بها، ومكافحة جميع أنواع التمييز العنصري والسليبي بين الناس بصفة عامة والعاملين بصفة خاصة، كذلك ساهمت حركات تحرير المرأة وخروجها بشكل واسع إلى الحياة المهنية إلى زيادة الاهتمام بموضوع إدارة التنوع (مدحت م.، 2022، صفحة 35)، إضافة إلى تطور منظمات الأعمال والتغير المستمر في سوق العمل، سياسات العمل بالفرق والجماعات، التحول من اقتصاد التصنيع إلى اقتصاد الخدمة، التحالفات والإندماجات التي تولد الثقافات المختلفة، كما يرى (Sphere) التنوع الثقافي على أنه "مجموعة من الخصائص التي تميز كل

## الفصل الثاني: ..... الإطار المفاهيمي لإدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال.

فرد عن غيره على سبيل المثال: العمر، التوجهات الجنسية، الأصل، الطبقة الاجتماعية، والطائفة الدينية" (رحمة و طروب، 2020، صفحة 517)، وأشار (Taylor Cox) إلى التنوع الثقافي على أنه "تمثيل من نظام اجتماعي واحد للأفراد من ذوي انتماءات مختلفة" (عائشة و أحلام ، 2017، صفحة 24)، ويعتبر (Anderson) أن التنوع الثقافي يمكن أن يتجسد في ثلاث أنواع رئيسية هي كالتالي (سارة، 2020، صفحة 249):

- **تنوع ديمغرافي:** ويشير إلى اختلاف الأفراد في الخصائص الديمغرافية مثل العمر والأصل؛
- **تنوع معلوماتي:** ويشير إلى تنوع خلفيات الأفراد من حيث المعرفة ومستوى التعليم والخبرة والمنصب الوظيفي والوظيفة التي يؤديها؛
- **تنوع قيمي:** ويشمل اختلاف الأفراد في الشخصية والاتجاهات والقيم والثقافة.

### المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال.

يشكل التنوع الثقافي تحدياً كبيراً للمنظمات، خاصة وأن إدارة مجموعات العمل بين الثقافات تتطلب التواصل والتفاعل بين الأفراد ذوي المعتقدات والقيم المختلفة، ولتحقيق التعايش والتعاون والعمل في إطار المبادئ الإرشادية للمنظمة.

#### المطلب الأول: مفهوم إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال.

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى التطور التاريخي الذي مرت به إدارة التنوع الثقافي لتصل إلى ماهي عليه الآن، ثم التعرف على إدارة التنوع الثقافي من وجهة نظر مختلفة مع ذكر أهمية وأهداف إدارة هذا التنوع.

#### أولاً: التطور التاريخي لإدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال.

نشأ مصطلح التنوع الثقافي ضمن حركة الحقوق المدنية الأمريكية وانتشر تدريجياً ليعم أوروبا فأول ما بدأ كان كتصور وتدبير لتنفيذ برامج المساواة في الحقوق، ثم تطور ليصبح أداة إدارية تطبق للاستفادة من إمكانيات الموارد البشرية مما جعله يتصدر صفحات الكتابات الأكاديمية في أواخر الثمانينات وأوائل التسعينيات (رحمة و طروب، 2020، صفحة 519)، وقام (Thomas, 1991) بتحديد مراحل تطور التنوع الثقافي في النقاط الأربعة التالية:

- **برامج العمل الإيجابي:** إن تكافؤ فرص العمل (EEO) والعمل الإيجابي (AA) هو أحد نتائج حركة الحقوق المدنية، وهو مصطلح يستخدم لوصف الأحداث في تاريخ الولايات المتحدة التي بدأت في منتصف الخمسينيات من القرن الماضي، والتي سعى فيها الأمريكيون من أصل أفريقي إلى المساواة السياسية وتحسين الظروف الاجتماعية والاقتصادية فيما يتعلق بمكان العمل، و أشارت الأدبيات إلى كيفية إجبار الشركات قانوناً على التوظيف على نطاق أوسع وتوفير بيئة عمل تضمن تكافؤ الفرص فيما يتعلق بـ "شروط وأحكام التوظيف" التي تشمل جميع الأمور المؤثرة على الحالة الوظيفية للموظف، بما في ذلك الترقية والمزايا حالات تسريح العمال (Darren, 2010, pp. 3-5).

- **تقييم الاختلافات الفردية:** لقد شهدت مرحلة "تقييم الاختلافات" تحفيز الإدارة لاستغلال فوائد الاختلافات بين الموظفين، و إذا تم الاستفادة منها بالطريقة الصحيحة فإن المهارات والخصائص المتنوعة للقوى العاملة المتنوعة يمكن أن تكون رصيذاً إبداعياً للشركة، حيث تكون المجموعات غير المتجانسة قادرة على التوصل إلى استراتيجيات وحلول متعددة مقارنة بالمجموعات المتجانسة (Darren, 2010, p. 7).

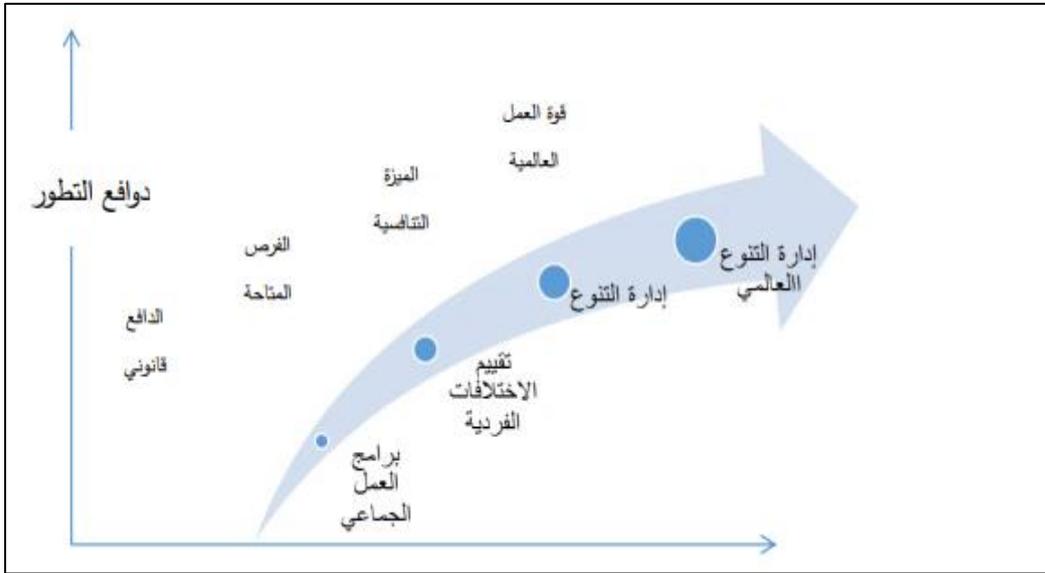
- **إدارة التنوع:** تمثل هذه المرحلة خطوة استباقية من جانب الإدارة أكثر من كونها نتيجة للضغوط الاجتماعية، فإدارة التنوع تفرض على المديرين تقديم التزامات طويلة الأجل للتغيير وتحولات في آليات التفكير وتعديل مفاهيم القيادة والإدارة وأحداث التغييرات في النظم التنظيمية (ناصر، 2021، صفحة 31).

- **إدارة التنوع العالمي:** في هذه المرحلة إدارة التنوع لم تعد تشير فقط إلى عدم تجانس القوى العاملة داخل الأمة الواحدة ولكن أصبحت تشير إلى أيضاً إلى تنوع القوى العاملة عبر الدول، هذا التوجه بدأ مع اتساع عمل

## الفصل الثاني: ..... الإطار المفاهيمي لإدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال.

الشركات متعددة الجنسيات وهيمنتها في عالم الأعمال العالمي، التي ظهرت كحاجة للاهتمام بالتنوع والمساواة بما يتجاوز الاعتبارات الضيقة على المستويات الوطنية والتنظيمية.

### الشكل رقم (IV-3): مراحل تطور مفهوم إدارة التنوع الثقافي.



المصدر: (ناصر، 2021، صفحة 30)

### ثانياً: تعريف إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال.

من الصعب تقديم تعريف نهائي لإدارة التنوع الثقافي، وذلك لاختلاف وجهة نظر كل باحث في تعريفه عن الآخر، وسنحاول في هذا العنصر تقديم مجموعة من التعريفات المختلفة نوجزها فيما يلي:

- أشارت (Commonwealth of Australia, 2005) إلى أنها "عبارة عن تطبيق ممارسات الإدارة الفعالة التي تعترف بالتنوع البشري والاجتماعي في قوة العمل وتعي الاختلاف بينهما وإدارة هذه الاختلافات سواء من حيث النوع، الأصل، العمر، الثقافة، اللغة، الديانة، التوجهات، أو أية خصائص أخرى تشكل آراء وتوجهات الأفراد في المنظمات، وذلك بهدف الاستفادة من فوائد التنوع في زيادة فعالية الأعمال والمنظمات في تحقيق العدالة بين جميع العاملين في المنظمات بعدم التحيز لجماعة على حساب جماعة أخرى وهكذا" (القيشي، 2018، صفحة 185).

- عرف (Mondy ; 2008) إدارة التنوع الثقافي بأنها: ضمان وجود الموارد البشرية في مكانها المناسب للنهوض والتطوير المستمر لها من خلال دمج هذه الفروقات الفعلية والمدركة بين العاملين لتحقيق الإنتاجية العالية (العززي، 2019، صفحة 186).

## الفصل الثاني: ..... الإطار المفاهيمي لإدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال.

- يرى (Torex Bruxell): أن إدارة التنوع الثقافي هي تمكين القوى العاملة المتنوعة من تنفيذ إمكانياتها الكاملة في بيئة عمل عادلة حيث لا يوجد فريق عمل متميز عن الآخر، لأن قوى العمل المتنوعة تجلب مواهب ومصالح ووجهات نظر مختلفة، وبالتالي فهي عملية تقييم مستمر للاستفادة من الفروق الفردية كي يتسنى لجميع الأفراد تعظيم قدراتهم في ظل الامتثال القانوني (براهيمي، 2015، صفحة 9).
- تعريف (Flory): إدارة التعدد الثقافي هي استجابة تنظيمية أو رد فعل لتلبية احتياجات القوى العاملة (بن يزة، 2021، صفحة 54).

### ثالثا: أهمية إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال.

- تنبع أهمية إدارة التنوع الثقافي داخل منظمات الأعمال من كونها تساهم في تحقيق المنافع التالية (ناصر، 2021، صفحة 194) (عزام، 2017، الصفحات 317-318):
- تشجيعها على تحسين الأداء باستخدام وظائف إدارة الموارد البشرية بفعالية.
- الاستفادة من اختلاف الأفكار والمهارات والإبداعات في الوصول إلى الأهداف العامة للمنظمة.
- زيادة القدرة على توفير حلول إبداعية للمشاكل نتيجة تنوع وجهات النظر والذي يسمح بتحديد أفضل للمشاكل وطرح بدائل أكثر ومن ثم اختيار حلول أفضل.
- ترتيب العمال وفق مجموعات أو فرق عمل متماثلة وتشجع المنافسة بينها، الأمر الذي يثير الاعتزاز في العمل والذي بدوره يحسن الأداء.
- الوصول إلى المواهب المتنوعة، والوصول إلى مجموعة واسعة من نقاط القوة والخبرات الفردية.
- استخدام وجهات النظر والأفكار المختلفة لزيادة الإبداع.
- تحسين التواصل مع مجموعات متنوعة.
- بناء أفضل الممارسات.
- انخفاض معدل دوران الموظفين وزيادة الحماس والدوافع القدرة التنافسية.
- تحسين الصورة التنظيمية للمنظمة.
- تحسين إدارة العلاقات مع العملاء والموردين.
- فهم أكبر لمتطلبات واحتياجات قاعدة عملاء متنوعة على نحو متزايد.
- فتح أسواق جديدة محتملة.

#### رابعاً: أهداف إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال.

تسعى إدارة التنوع الثقافي جاهدة إلى تفادي المشاكل التي تنتج عن هذا التنوع وتحويلها إلى نقاط قوة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، ويمكن التعرف على هذه الأهداف في النقاط التالية (محمد و حلول، 2018، صفحة 262):

- الاستفادة من الإمكانيات الإيجابية للتنوع الثقافي وتحويل هذه الإمكانية إلى حقيقة واقعة، فالمنظمات تعيد تقييم الهياكل والعمليات في ضوء تكافؤ الفرص.
- خلق ميزة تنافسية للمنظمة: التنوع يجلب وجهات نظر ومعرفة مختلفة للمؤسسة، حيث تغذي أيضا المرونة والطاقة و المناخ المناسب في المؤسسات؛
- تحسين الإنتاجية في المهام المعقدة: عندما يستخدم التنوع على نحو فعال، والمهارات المختلفة، والمعرفة ووجهات النظر المختلفة يمكن أن تمكن المؤسسة من العمل بشكل أكثر كفاءة؛
- حل المشاكل من خلال زيادة مصادر المعرفة: عندما يستخدم التنوع على نحو فعال، والمهارات المختلفة، والمعرفة ووجهات النظر تزيد قدرة المؤسسة على حل المشاكل؛
- دعم استراتيجيات مبتكرة: دعم الابتكار ورعايته من خلال إدارة التنوع الثقافي الفعالة.

#### المطلب الثاني: الممارسات المتبعة لإدارة التنوع الثقافي داخل منظمات الأعمال.

تتجسد إدارة التنوع الثقافي في مجموعة من الممارسات نوجزها في ما يلي (سمير ، 2022، صفحة 70):

- الالتزام الاستراتيجي: يقصد به التزام الإدارة العليا وتشجيعها لتطبيق ممارسات التنوع من خلال مساعدة المدراء في كافة المستويات الإدارية، وتحديد أهداف التنوع وكيفية التعامل مع العاملين المتنوعين وتشجيعهم على تغيير السلوك، حيث أن دعم الإدارة العليا يعتبر استراتيجية استباقية لخلق فرص للتنوع المهاري في المنظمات.
- الاستقطاب البشري المتنوع: يقصد به عملية البحث عن أفضل العناصر والكفاءات من الموارد البشرية الموجودة في سوق العمل بغض النظر عن طبيعتها، حيث يعد استقطاب القوى العاملة المتنوعة ضرورة حتمية نتيجة للعولمة والتحديات وتنوع العملاء والأسواق.
- التدريب على التنوع وتقبل الآخر: هو تدريب المدراء وتعليمهم على كيفية إدراك أهمية الاختلافات بين الأفراد وتنوع بيئة العمل، وإجراء التغييرات المناسبة فيها، مع خلق سياسة احتواء لجميع العاملين وكذلك توفير فرص للتنوع المهاري.
- بناء فرق العمل المتنوعة: عبارة عن مجموعة من الأفراد يعملون معا ويستهدفون تحقيق أهداف مشتركة، حيث يمتلكون مهارات متكاملة تمكنهم من العمل معا لتحقيق هدف تنظيمي معين.

## الفصل الثاني: ..... الإطار المفاهيمي لإدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال.

- دعم الإدارة العليا لتنوع الموارد البشرية: وتتمثل في قيام الإدارة العليا بدعم التنوع داخل المنظمة من خلال حرصها على وضع إجراءات وقوانين ولوائح فعالة لإدارة التنوع، ودمجها في العمليات الإدارية والقيم التنظيمية مع تضمين ذلك في رؤيتها ورسالتها وأهدافها (سنا، 2020، صفحة 271).
  - ثقافة المنظمة الداعمة للتنوع: تساهم ثقافة المنظمة في الجمع بين العناصر المشتركة بين الثقافات المتعدد و النظر إليها نظر تكاملية و يؤدي هذا إلى التزام الأفراد باحترام التنوع و تقبل التعامل مع الآخر مهما كان مصدر الاختلاف معه و تتجسد في مجموعة من البرامج التدريبية الخاصة بالقيم الجماعية للعمل (آسية، إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال الدولية. تطبقات إدارة التنوع في شركة - زين اتصالات الخليج-، 2019، صفحة 8)، لذلك فمن الضروري بناء ثقافة تنظيمية تحتضن التنوع، بمعنى بناء ثقافة تنظيمية استيعابية للثقافات المختلفة داخل التنظيم (سنا، 2020، صفحة 271).
  - الحفاظ على التوازن بين الحياة العلمية والأسرية: يعتبر الحفاظ على التوازن بين الحياة العملية والحياة الأسرية من أهم عناصر جودة الحياة الوظيفية، لأن ذلك سيحقق الاستقرار الوظيفي والنفسي للموظفين، ويسهم في تحفي مصالح أصحاب العمل والموظفين سويا (سنا، 2020، صفحة 271).
- كما يمكن لإدارة التنوع الثقافي أن تقوم ب (مدحت أ.، 2007، الصفحات 42-43):
- الالتزام بمواد الدستور والقوانين بصفة عامة وقانون العمل بصفة خاصة وذلك فيما يتعلق بحق كل مواطن في المساواة والعدالة وتكافؤ الفرص والاختيار والتعيين والترقية بناء على الكفاءة، وحقه في عدم ممارسة أي التمييز سلبى يمارس ضده بسبب النوع ، والأصل، والدين، واللغة، والعمر، والجنسية، والحالة البدنية أو الصحية، والأصول الجغرافية والعرقية، والآراء والتوجهات السياسية...
  - وضع برامج لإدارة التنوع في قوة العمل ( مثل : برامج مكافحة التعصب والتحيز والتمييز، برامج مكافحة التحرش بكافة أنواعه في بيئة العمل، برامج توعية بأهمية وفوائد التعددية والتنوع والاختلاف بين العاملين، إعطاء إجازات في المناسبات والأعياد الدينية المتعارف عليها،...).
  - توفير برامج تدريبية للعاملين عن إدارة التنوع والاختلاف ، بهدف تقوية إحساس العاملين بموضوع التنوع والاختلاف في مجال العمل، وتعريفهم بضرورة التنوع والاختلاف في قوة العمل في ظل ظروف الأعمال الحالية، وما الآثار الناتجة من هذا التنوع، وتنمية مهارات العاملين المطلوبة للتفاعل مع الآخرين، وفهم التباين الثقافي المسئول عن تباين سلوك الأفراد في العمل، وتدريب العاملين على تجنب سوء الفهم الناتج من التباين الثقافي.

### المطلب الثالث: سياسات ومراحل إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال.

تتميز المنظمة التي تحتوي على ثقافات متنوعة بتعدد إدارتها وتسييرها؛ نظرا لاختلاف موارها البشرية وتنوعها، إذ أنها تسعى لإدارته بطريقة فعالة لتقليل عيوبه والاستفادة من مزاياه، وذلك من خلال انتهاج مراحل إدارية واتباع سياسات معينة.

#### أولا: السياسات المتبعة داخل المنظمة لإدارة التنوع الثقافي.

من أبرز السياسات المتبعة في إدارة التنوع الثقافي نجد (بن يزة، 2021، صفحة 63) (عائشة و أحلام ، 2017، صفحة 26):

- **التزام الإدارة العليا ودعمها:** إن التزام ودعم الإدارة العليا للتنوع الثقافي أمر هام لأن إدارة التنوع الثقافي تشمل على العديد من الجوانب العملية الإدارية والتي تحتاج إلى دعم من الإدارة العليا ماديا ومعنويا، ومن خلال الاجراءات والقوانين والسياسات الضرورية لإدارة فعالة للتنوع الثقافي.
- **وضع سياسات تمنع التحيز وعدم العدالة وتساوي الفرص:** فيجب أن تبني السياسات على فهم مختلف الفئات وسلوكياتهم والانتباه للإشاعات والأحكام المسبقة والتحيز ضد فئات معينة، ومن خلال هذه السياسات يجب أن تتم إزالة العوائق والحواجز للانحياز والتقدم المهني أمام جميع الفئات.
- **التوظيف:** يجب على المنظمات وضع مواصفات ومؤهلات واضحة ومعلنة لعمليات الاستقطاب والاختيار وتعيين الأفراد، وتقييمهم وتطويرهم المهني بحيث تكون مبنية على المؤهلات والخبرات، وبعيدة عن الاعتبارات غير المهنية.
- **التدريب والتطوير:** إن الهدف من التدريب والتطوير هو ضمان تحسين أداء الأفراد في المنظمات لذا يجب ألا تقتصر إجراءات المنظمات على الاستقطاب والتعيين، بل يجب أن تشمل على كيفية الاحتفاظ بالجيد والمميز من الموارد البشرية.
- **تقييم الأداء:** هنالك الحاجة الماسة إلى إعادة النظر في طرق تقييم الأداء، حيث يجب أن تعكس تلك الإجراءات الحاجة إلى إدارة التنوع الثقافي، الأمر الذي يعني أن النجاح سيكون مبنيا على متطلبات ومواصفات جديدة، فهذا التقييم يجب أن يكون موضوعيا ومبنيا على احتياجات العمل وأن يكون عادلا لكل أفراد المنظمة دون أي تمييز ألد بسبب صفاته الشخصية أو العرقية.
- **الترقيات والتعويض:** وتهدف إلى تحسين الأداء عبر مكافأة الأفراد الذين يساهمون في أداء المنظمة، ونظام المكافآت والحوافر الجيد يضمن عالقة مباشرة بين الجهد والمكافأة، فنظام الترقيات والدفع المبني على الأداء هي من مظاهر نظام المكافآت الجيد.

ثانيا: مراحل إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال.

يوضح الشكل رقم (4-IV) التطور الزمني لإدارة التنوع الثقافي إبتداءا بالرفض والنكران الذي كان في بادئ الامر موجودا، ثم يتحول إلى عملية دفاعية، بعدها يحاول المدراء من تقليل الاختلافات، وفي المرحلة الخامسة يرضخ المدراء إلى قبول فكرة التنوع، ومن ثم تتكيف الإدارة معها، وفي النهاية هي خطوة التكامل بين الثقافات المتنوعة، ثم التأكيد على عملية جذب الموارد البشرية المتنوعة، واحتضانها، والحفاظة عليها، كونها أصبحت ميزة تنافسية (العنزي، 2019، الصفحات 188-189).

الشكل رقم (4-IV): التطور الزمني لمراحل إدارة التنوع الثقافي.



المصدر: (العنزي، 2019، صفحة 189)

و يمكن إدارة التنوع الثقافي من خلال النموذج الهيكلي لإدارة التنوع الثقافي، حيث تم بناء هذا النموذج انطلاقا من محاولة تفسير وشرح ممارسة الإدارة المتنوعة ثقافيا في المركز النووي (BayDay) بالصين وهي مؤسسة صينية - فرنسية. تتمثل المكونات الأساسية في هذا النموذج في: البيئة الثقافية، الثقة، التعاون، الأهداف المشتركة، والاندماج-الإبداع (عقيلة، 2015-2016، صفحة 66).

الشكل رقم (5-IV): النموذج الهيكلي لإدارة التنوع الثقافي.



المصدر: (Lu & Tang, 2005, p. 3).

يتقسم هذا النموذج بنبويًا إلى 3 مستويات حسب الشكل السابق: المثلث الثابت (الثقة، الأهداف المشتركة، التعاون)، الاندماج-الإبداع، والبيئة الثقافية (Lu & Tang, 2005, p. 2).

**1- المستوى الأول:** يشكل المستوى الأساسي لإدارة التنوع الثقافي-يكون ثابت- ويتكون من ثلاثة عناصر: الثقة، التعاون، الأهداف المشتركة. لتحقيق الهدف الأساسي والمحدد بوضوح من طرف المنظمات المختلطة لا يمكن فصل هذه العناصر الثلاثة. يتم تحديد التعاون والثقة فيما انطلقًا من الهدف المشترك، ونفس الشيء لا يمكن ضمان تحقيق الهدف المشترك إلا بوجود تعاون وثقة حقيقيين.

**2- المستوى الثاني:** يتكون المستوى الثاني من الاندماج- والابداع والمثلث الثابت الذي يشكل تركيبة "الماسة". تحقق المنظمات المتنوعة ثقافياً الاندماج-الابداع لبيئاتها وموظفيها. وذلك لكي تستفيد من مواردها الداخلية والخارجية.

● يعتبر الإبداع- الاندماج ضرورياً لتطوير المنظمات المتنوعة ثقافياً، أما بالنسبة للمثلث المستقر، فهو ضروري لاستدامتها، وهو أساس الابداع والاندماج. وبالتالي، فإن الابداع والاندماج والمثلث المستقر يشكلان تركيبة "الماسة".

**3- المستوى الثالث:** يتناول العلاقة بين التكوين "الماسي" والبيئة الثقافية. بالنسبة للمنظمات المتنوعة ثقافياً تؤثر الثقافة على كل جانب من جوانب إدارتها.

تمر عملية إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال أيضاً بالمرحل التالية (القائمة، الصفحات 8-9):

**1- وصل للموظفين القضايا التي تتعلق بالمنظمة، مثل الأهداف والغايات والسياسات، وثقافة المنظمة والممارسات الشائعة ليلتزم بها الجميع، وتحديد العقوبات المفروضة على من يخالفها؛**

- 2-** إجراء أي تغييرات من شأنها أن تؤثر على إيجابيات مختلف المجموعات المتنوعة في المنظمة، تأكد من أن كافة سياسات شؤون الأفراد من التعاقد والترقيات والعلاوات تستند على الأداء المتميز للموظف ومهارته. تجنب السماح بالانحياز لأي خلفية عرقية أو ثقافية أو جنس عند وضع سياسات الموارد البشرية. إدارة مكان العمل المتنوع يبدأ مع سياسات قوية للمساواة تضعها المنظمة، وبمجرد أن توضع هذه السياسات في مكان العمل يجب إبلاغها لجميع العاملين في أنحاء المنظمة؛
- 3-** خلق فرق من الموظفين للعمل معا، وإعطاء كل موظف الوصف الوظيفي والمهارات المطلوبة لإنجاز المهمات. اخلط المجموعات من خلال اشراك موظف من كل مجموعة يناسب الوصف الوظيفي والمهارات اللازمة، هذا سوف يوفر فرصة لكل شخص لمعرفة الفريق ومحاولة أن يفهم بعضهم بعضا. تعيين قائد للفريق لكل مجموعة فضلا عن شخص آخر لمساعدة قائد الفريق والتوسط إن نشأت مشاكل.
- 4-** اجعل كل شخص مسؤولا أمام قائد الفريق والمشرف الشركة، وإعطاء كل شخص مسؤوليات مختلفة لإكمال وإنهاء المهمات، هذا يعني أن كل شخص سو يكون قادر على المساهمة ويشعر بأنه قيمة مضافة للشركة وللفريق ولنفسه.

### المبحث الثالث: المداخل النظرية للتنوع الثقافي في منظمات الأعمال.

سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على مختلف النماذج المفسرة لإدارة التنوع الثقافي، بالإضافة إلى التطرق للتحديات التي تواجه إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال والاستراتيجيات المتبعة لمواجهتها، وصولاً إلى الآثار (الإيجابية أو السلبية) لهذا التنوع.

#### المطلب الأول: النماذج المفسرة للتنوع الثقافي في منظمات الأعمال.

يتم تحليل وتفسير التنوع الثقافي وفق مجموعة من النماذج نوجزها فيما يلي:

#### أولاً: نموذج (kluckohn & strodbeck, 1966).

تعتبر واحدة من أوائل الدراسات التي اهتمت بتحليل ظاهرة التنوع الثقافي بين الأفراد، والتي أشارت إلى أن التعرف على الثقافات المختلفة يمكن أن يكون على أساس العديد من العناصر ذات الطبيعة الثقافية، نوضح ذلك على النحو التالي (عبد الناصر ، 2005، الصفحات 134-135) (MONIKA, 2020, pp. 30-31):

- كيفية النظر إلى الإنسانية أو البشر: هل الناس طيبون بفطرتهم؟ أم هم غير ذلك؟ هل يمكننا الثقة بمعظم الناس أم لا؟ هل الناس في غالبيتهم أمناء صادقون؟ ما الطبيعة الحقيقية للكائن البشري؟
- كيفية النظر إلى الطبيعة: ما العلاقة التي يجب قيامها بين الفرد والطبيعة؟ هل من الواجب أن يكون الفرد في تناغم أو انسجام مع الطبيعة المحيطة به؟ أم يجب عليه أن يبذل ما في وسعه للسيطرة عليها؟
- مداخل الأفراد في العلاقات الشخصية: هل من الأفضل أن يركز الناس على الفردية والنفع الذاتي؟ أم يركزون على الجماعة وصالح الجماعة؟ هل الفرد أكثر أهمية أم أقل من الجماعة؟ ما قواعد الانتقاء أو الترتيب الجماعي واجبة القبول؟ هل يجب الاعتماد على الأقدمية والمعرفة لأهل الخبرة، أم يجب الاستناد على القوة والنفوذ لأهل الحل والعقد؟
- كيفية النظر على التقدم والإنجاز: أيهما أفضل، التقدم أو التحرك للوصول إلى مكان متقدم، أم الرضا والقناعة بالمكانة الحالية للفرد؟
- كيفية النظر إلى الزمن: أيهما يجب أن يحظى بتركيز أو اهتمام أكبر، الماضي أم الحاضر أم المستقبل؟
- كيفية النظر إلى المساحة أو الفراغ الجغرافي: هل من الضروري استغلال الفراغ المساحي المحيط بنا، أيهما أفضل، أن نعيش في تجمعات متوحدة أم في أشكال انفصالية متباعدة؟ هل من الضروري أن تعيش النخبة الاجتماعية في شكل تجمع أم في أشكال منفصلة؟ هل من الضروري عقد اللقاءات المهمة في أماكن خاصة مغلقة أم في أماكن عامة مفتوحة؟ والجدول التالي يوضح هذه الأبعاد الخمسة :

## الفصل الثاني: ..... الإطار المفاهيمي لإدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال.

الجدول رقم (1-IV): أبعاد التنوع الثقافي حسب نموذج (kluckohn & strodbeck, 1966).

| استجابات مختلفة  |  |  | قضايا أساسية  |
|--|--|--|---|
| ثقافة (ج)  | ثقافة (ب)  | ثقافة (أ)  |   |
| طبيعة الإنسان خير  | طبيعة الإنسان مزيج بين الخير والشر   | الإنسان بطبيعته شرير   | ماهي طبيعة البشر؟   |
| الإنسان مسيطر ومهيمن على الطبيعة   | الإنسان في انسجام وتناغم مع الطبيعة  | الإنسان خاضع للطبيعة   | ماهي علاقة الإنسان بالطبيعة؟                              |
| المستقبل   | الحاضر   | الماضي   | ما هو البعد الزمني محل التركيز والاهتمام؟ (التوجه الزمني) |
| أنشطة موجهة نحو الإنجاز وإثبات الذات   | أنشطة تؤكد على تنمية كل الجوانب الشخصية الجسدية/العقلية/الروحية                              | أنشطة تركز على الاستجابة الفورية لدوافع ورغبات الفرد                 | ما هي درجة الاهتمام بالنشاط؟ (الأسباب والدوافع)           |
| فردية إعطاء الأولوية للفرد ذاته، وأهم الأهداف هي الأهداف الشخصية (سعادة الفرد) | جماعة إعطاء الأولوية للأهل والأقارب والأصدقاء وأهم الأهداف هي أهداف الجماعة (انسجام الجماعة) | العلاقات الرئاسية هامة للجماعة بالإضافة إلى احترام الفروق في المكانة | ماهية علاقة الإنسان بالآخر؟ (طبيعة العلاقة الاجتماعية)    |

المصدر: (بن يزة، 2021، صفحة 68).

### ثانياً: نموذج (Hofstede, 1980).

تعد دراسة (Hofstede, 1984) من أهم الدراسات التي سعت نحو وضع إطار متكامل لتحديد الأبعاد أو العناصر الثقافية التي يمتثل أن يتباين الأفراد بشأنها، ففي هذه الدراسة تم استقصاء حوالي 116 ألف موظف من شركة IBM منتشرين في 41 دولة لدراسة هياكل قيمهم ذات الصلة بالعمل، وقد أعد الباحث عشرين نموذجاً من نماذج قائمة استقصاء استخدمت لهذا الغرض، كل نموذج منها مكتوب بلغة مختلفة، وفي البداية حدد الباحث أربعة أبعاد ذات صلة بقيم العمل تحدد تباين الأفراد أو الثقافات حولها، غير أنه في دراسة تالية بالتعاون مع باحث آخر تم إضافة بعد ثقافي خامس ذي صلة بالثقافات الشرقية مما رفع الأبعاد الثقافية إلى خمسة أبعاد (عبد الناصر، 2005، صفحة 136)، وهي موضحة كما يلي:

- **تقبل التوزيع الغير متساوي للقوة والنفوذ:** تعتمد على النظرة التي يكوها المرؤوس حول سلطة رئيسه أي بتعبير آخر يعبر هذا البعد عن مدى إدراك درجة اللاتساوي في السلطة بين الذي يتحكم فيها والذي يخضع

- لها. يتعلق الأمر أيضا بما تعكسه الثقافة حين تعكس كيفية توزيع السلطة التنظيمية إن كانت متساوية أو لا و كيفية التعامل مع قرارات أصحاب السلطة (نجلد، 2018، صفحة 47).
- **تجنب المخاطرة وظروف عدم التأكد:** يقيس هذا البعد تجنب المدى الذي يشعر فيه القادة والموظفون بالتهديد بسبب الغموض، وبالتالي، يحاولون تجنب المواقف الغامضة من خلال توفير استقرار مهني أكبر، ووضع المزيد من القواعد الرسمية، ورفض الأفكار والسلوك المنحرف (Subhash, MANAGING CROSS-CULTURAL DIVERSITY A CHALLENGE FOR PRESENT AND FUTURE ORGANIZATIONS, 2001, p. 4)
- **الذكورية مقابل الأنثوية:** تعكس التصنيف العادل للذكورية هيمنة الرجال على المجتمع، بينما تعين الأنثوية العالية أنه لا توجد تمايز بين أدوار الجنسين، ومعاملة المرأة على قدم المساواة مع الرجل في جميعها (محمد م.، صفحة 623)، كما يعكس هذا البعد مدى تقبل الأشخاص لنمط الذكورة أو الأنوثة فالذكورة تعني مقياس تقييم الأفراد لسمات وخصائص الأداء الموجه من قبل الذكور مثل الانجازات، المصداقية، النجاح المادي، أما بعد الأنوثة فهو يعبر عن مدى التفضيل بشكل واسع للعمل لسمات الانوثة، مثل التعاون، التربية (مؤيد و صالح، صفحة 76).
- **الفردية مقابل الجماعية:** يعد استخدام بعد الفردية مقابل الجماعية من أكثر الأبعاد شيوعا للتفريق بين الثقافات وتصنيفها، هذا وتعبر الفردية عن استقلالية الفرد عن الجماعة، حيث تعطي الأهداف الفردية الأولوية على الأهداف الجماعية، ويفترض أن يهتم الأفراد بأنفسهم وبعائلاتهم فقط، وتميز المجتمعات الفردية بأنها تكسب أفرادها الصفات التالية (الاستقلالية، الاهتمام بالإنجاز والعوائد الفردية، الاعتماد على الذات، الحقوق الفردية وتواصل محدود مع البيئة المحيطة)، في حين تعبر الجماعية عن الوحدات الاجتماعية التي تبدأ بالأسرة وتنتهي بالأمة بكاملها، وينظر إليها للفرد على أنه جزء من الجماعة وأحد مظاهرها وتعد الأهداف الفردية تابعة لأهداف الجماعة التي تأتي في الأولوية، ويتصف أفراد المجتمعات الجماعية (بالمشاركة، الاهتمام بالانتماء والعوائد الاجتماعية، التعاون، تماسك الجماعة، تواصل عال مع البيئة المحيطة) (ناصر، 2021، صفحة 199).
- **الحاضر مقابل المستقبل:** فالثقافات المتوجهة إلى المدى القصير تثن المنهج التقليدي، وتأخذ وقتا أطول لخلق العلاقات. وعلى خلاف ذلك، فإن التوجه إلى المدى الطويل، ينظر إلى الزمن نظرة خطية، ويقدر المستقبل أكثر من الحاضر والماضي، والمجتمعات التي تؤمن بهذا التوجه تبحث عن تحقيق الأهداف وتعطي قيمة للمكافآت (أحمد و رشيدة، 2022، صفحة 192).

## الفصل الثاني: ..... الإطار المفاهيمي لإدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال.

الجدول رقم (2-IV): توصيف أبعاد التنوع الثقافي داخل المنظمات وفق نموذج (Hofstede, 1980).

| 1- مدى تقبل التوزيع الغير المتساوي للقوة والنفوذ.  |   |
|--|---|
| ثقافة رافضة للتوزيع غير المتساوي للقوة.  | ثقافة متقبلة للتوزيع غير المتساوي للقوة.  |
| تعمل على تدنية عدم المساواة في توزيع القوة بين أفراد المجتمع، وتجعل طريق السمو والتفوق متاحا امام الجميع وبالتالي فهي لا تعتبر أو تجذب وجود فروق في توزيع القوة أو النفوذ بين أعضائها. | تحو نحو تمايز قيمى مغاير تماما للمجموعة الأولى حيث بعد التباين في توزيع القوة والنفوذ أمرا مقبولا أو طبيعيا، كما أنه من المقبول فتح طريق التميز امام الجميع مع إلقاء المزيد من الاهتمام أو الاعتبار نحو تمايز الأفراد من حيث القوة. |
| 2- مدى تجنب المخاطرة وظروف عدم التأكد.   |   |
| ثقافات متجنبية للمخاطرة.   | ثقافات مخاطرة.  |
| تعطي أهمية أكبر للقواعد والتشريعات للمنظمة وللعمل الجاد أو الشاق، والامثال أو الطاعة، والأمن.  | لا تلقي أهمية أو قيمة نحو الأشياء السابقة ولا تنظر إلى العمل الجاد أو الشاق كفضيلة في حد ذاته، وتعطي قيمة عالية لتحمل مغامرة الدخول في مواقف المخاطرة أو عدم التأكد.  |
| 3- مدى التوجه في الذكورية مقابل الأنثوية.  |   |
| ثقافة ذكورية التوجه.   | ثقافة أنثوية التوجه.  |
| تميل بوضوح نحو التمييز بين دور الجنسين والميل نحو دعم سيطرة الرجال، علاوة على تركيز واضح على الأداء الاقتصادي.   | تركز على قبول شيوعية دور الجنسين والمساواة بينهما مع تركيز أكبر على تحسين جودة الحياة كقيمة في حد ذاتها.  |
| 4- مدى التوجه نحو الفردية مقابل الجماعية.  |   |
| ثقافات فردية التوجه.   | ثقافات جماعية التوجه.   |
| التركيز على الاستقلالية والمبادرة الشخصية واحترام خصوصية الفرد وشؤونه.   | تفضيل التعاون والاعتماد المتبادل والولاء نحو العائلة أو الفريق المنتمي إليه.  |
| 5- مدى التوجه بالحاضر (الأجل القصير) مقابل التوجه بالمستقبل (الأجل الطويل).  |   |
| ثقافات موجّهة بالحاضر (الأجل القصير).  | ثقافات موجّهة بالمستقبل (الأجل الطويل).   |
| تركز على الثبات أو الاستقرار الشخصي وحفظ ماء الوجه وغيرها من الدقائق والتفاصيل الاجتماعية.   | تركز على بعض القيم مثل: المثابرة والإصرار، الادخار، المحافظة والتوفير، مع التركيز الأكبر على المكانة الاجتماعية.  |

المصدر: (عبد الناصر ، 2005 ، صفحة 139)

ثالثا: نموذج (Edward T. Halls, 1976).

تهدف أعمال "Edward T. Halls" إلى وضع المفاهيم الضرورية لتفسير رسائل ثقافة أخرى. فحسبه، تملّي الثقافة سلوكيات الأفراد وتبرمج حركاتهم، وكذا ردود أفعالهم وعواطفهم، وركز على المكانة التي تحوزها المؤسسات الثقافية في المجتمعات، حيث يرى أن العلاقات بين الأفراد، المجموعات والدول تنظم عن طريق الثقافة التي تلعب دور انتقائي بين الإنسان وبيئته الخارجية وتحدد له مجالات الانتباه ومجالات التجاهل، وحسب "

## الفصل الثاني: ..... الإطار المفاهيمي لإدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال.

Edward T. Halls " فإن مسيري المؤسسات الاقتصادية على المستوى العالمي ينبغي أن يأخذوا بعين الاعتبار الاختلافات الثقافية ومسارات الاتصال التي تسود في الثقافات الفردانية أو الجماعية (أحمد و رشيدة، 2022، الصفحات 193-194)، ويؤكد الباحث في نموذجه على ثلاثة أبعاد رئيسية هي: الزمان والمكان والسياق (Kittler, Rygl, & Alex, 2011, p. 65).

- التمييز بين الثقافات ذات السياق العالي أو المنخفض: يشير السياق إلى طبيعة كيفية بناء المعنى بشكل مختلف عبر الثقافات باستخدام نسب مختلفة من السياق والمعلومات.
- العلاقة مع الزمن أحادي التزامن والمتعدد التزامن: يشير الوقت إلى كيفية توجه أعضاء الثقافات المختلفة نحو الوقت والطريقة التي ينظرون بها إليه (أحادي مقابل متعدد الأزمنة).
- العلاقة مع الفضاء: يشير الفضاء إلى أطر ثقافية مختلفة لتحديد وتنظيم الفضاء، مع أطر داخلية لدى جميع الأفراد على مستوى اللاوعي، الجدول التالي يوضح هذه الأبعاد الثلاثة:

### الجدول رقم (3-IV): أبعاد الثقافة حسب نموذج (Edward T. Halls, 1976).

| ثقافات ذات السياق العالي (بيئة غنية)                    | ثقافات ذات السياق المنخفض (بيئة فقيرة)                  |
|---|---|
| الاتصال الصريح.   | الاتصال الضمني.   |
| العلاقات قصيرة الأمد.                                   | العلاقات طويلة الأمد.                                   |
| الاتفاقيات المكتوبة.                                    | الاتفاقيات الشفهية.                                     |
| البعد الفيزيائي   | القرب الفيزيائي   |
| مسافة فيزيائية كبيرة بين الأفراد في الحياة. الاجتماعية. | مسافة فيزيائية صغيرة بين الأفراد في الحياة. الاجتماعية. |
| وحدوية الزمن  | تعددية الزمن  |
| خطية الزمن.   | الزمن دوراني.   |
| الوقت هو مورد نادر، ينبغي تمييزه.                       | الوقت غير محدد.   |
| التخطيط المحكم للأنشطة.                                 | التخطيط المرن والتلقائية.                               |
| الفصل بين الأنشطة.                                      | القيام بعدة أنشطة في نفس الوقت.                         |
| أسبقية المهام على العلاقات                              | أسبقية العلاقات الاجتماعية على المهام المسندة.          |

المصدر: (Nawal & Said, 2019, p. 34)

### رابعاً: نموذج (Trompenaars, 1994).

- العالمية مقابل الخصوصية: يتعلق الأمر بالقواعد مقابل العلاقات. إنه يحدد كيف نحكم على سلوك الآخرين. العالمية هي الاعتقاد بأن الأفكار والممارسات يمكن تطبيقها في كل مكان دون تعديل، في حين أن الخصوصية هي الاعتقاد بأن الظروف تملئ كيفية استخدام المفاهيم والأساليب (MONIKA, 2020, p. 34).

## الفصل الثاني: ..... الإطار المفاهيمي لإدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال.

- **الجماعية مقابل الفردية:** وهي درجة تقدير الفرد لأهمية الانتماء للجماعة لديه، هل يعتبر نفسه أولاً فرداً أم عنصراً من المجموعة، ففي الثقافات الجماعية يير الفرد نفسه فيها جزءاً من الجماعة ويشترك معها في تفكيره واختياراته، بينما نجد في الثقافة الفردية يعتبر الفرد نفسه فيها مستقل عن الجماعة وله تفكيره واختياراته الخاصة به دون الرجوع للجماعة التي ينتمي إليها، وهي باختصار المواجهة بين الفرد مقابل المجموعة، ويمكن تطبيقها في مجال إدارة الأعمال من خلال عمليات التفاوض إذ أن الثقافات الفردية يفاوض فيها الفرد على حسب احتياجاته الفردية، بينما في الثقافات الجماعية يتفاوض فيها الأفراد باسم المجموعة وقراراتها تكون موحدة تخدم مصالح الجماعة (بن يزة، 2021، الصفحات 72-73).
- **العلاقات المحايدة مقابل العلاقات المؤثرة:** أفراد الثقافة المحايدة يتحكمون في عواطفهم ولا يكشفون عن كل ما يشعرون به أو يفكرون فيه، وبالتالي يكون سلوكهم بارد إلى حد ما وعقلاني للغاية، أما في الثقافات العاطفية، يتم إظهار جميع المشاعر والأفكار بشكل علني؛ كالتعبير عن الفرح أو الحزن، الحماس أو الملل، الضحك أو الدموع (Nawal & Said, 2019, p. 35).
- **العلاقات المحدودة مقابل العلاقات المنتشرة:** في الثقافات التي تكون فيها العلاقات محددة، أي محدودة، يتغير سلوك الأفراد وفقاً للسياق وحالة اللقاء، أما في الثقافات التي تنتشر فيها العلاقات فيكون الموقف المعتمد هو نفسه ولا يتغير، و لا توجد حدود بين الجوانب المختلفة للحياة، لذا فإن الانتشار يأخذ في الاعتبار الحياة المهنية والخاصة ككل بينما يفصل كل فرد بين مساحة المعيشة الخاصة والعامة وكذلك مستوى الشخصية وفقاً للحالة (المهنية أو الخاصة) (Shen & Vo, 2020, p. 11).
- **التوجه الداخلي مقابل التوجه الخارجي:** فالقوى المحركة للمنظمة قد تكون داخلية أو خارجي وفي كلتا الحالتين فإن إدراك هذه القوى يحتم على المنظمة إدارتها بصورة سليمة (ناصر، 2021، صفحة 203).

### الجدول رقم (4-IV): الأبعاد الثقافية حسب نموذج (Trompenaars, 1994).

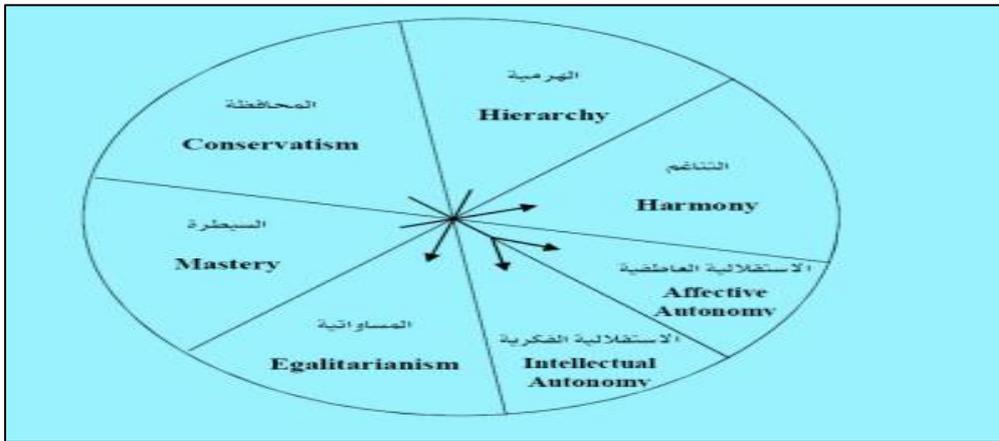
| البعد                        | التعريف  |
|------------------------------|--|
| العالمية / الخصوصية          | التنظيم حسب القواعد والمبادئ العامة أو حسب العلاقات وحسب الظروف. |
| الجماعية / الفردية           | يعتبر الأشخاص أنهم أعضاء في مجموعة أو كأفراد مستقلين.            |
| العلاقات المحايدة / المؤثرات | العواطف مستمرة أو منتهية.  |
| ثقافة محددة / منتشرة         | المجال الفاصل بين المجال الخاص/المجال العام صارم أو مسمي.        |
| التوجه الداخلي / التوجه      | يتم التحكم في الطبيعة الخارجية أو إطلاق العنان لها.              |

المصدر: (Nawal & Said, 2019, p. 36)

خامسا: نموذج (Schwartz, 2006).

يتغلب استطلاع Schwartz للقيمة على العديد من القيود الواضحة لعمل Hofstede، واستنادا إلى كل من البحوث النظرية والتجريبية، حدد Schwartz (1992) لأول مرة مجموعة شاملة من 56 قيمة فردية معترف بها عبر الثقافات، وبالتالي تغطي جميع أبعاد القيمة التي تشرح التباين الثقافي بين البلدان، ثم بحث أي من هذه القيم له معنى مكافئ عبر البلدان، مما خفض عدد القيم المفيدة إلى 45 قيمة، ثم قام بعد ذلك باستطلاع آراء معلمي المدارس وطلاب الجامعات من 67 دولة اعتبارا من عام 1988، وحقق متوسط الدرجات على كل عنصر من عناصر القيمة الـ 45 لكل بلد، واستخدم أصغر تحليل للفضاء لتحديد عدد من الأبعاد الهادفة والقابلة للتفسير التي تختلف عليها الثقافات الوطنية، نتج عن هذا الإجراء سبعة أبعاد أطلق عليها اسم المحافظة والاستقلال (الاستقلال الفكري والاستقلال الذاتي العاطفي)، التسلسل الهرمي والمساواة، السيطرة والانسجام (Drogendijk & Slangen, 2006, p. 364)، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (6-IV): البعاد الثقافية حسب نموذج (Schwartz, 2006).



المصدر: (Schwartz, 2006, p. 142)

- المحافظة مقابل الاستقلالية: تصف المحافظة الثقافات التي يُنظر فيها إلى الفرد على أنه كيان أي أنه جزء لا يتجزأ من الجماعة، ويتم التركيز على الحفاظ على الوضع الراهن والملاءمة وضبط النفس في التصرفات التي قد تعطل تضامن المجموعة أو النظام القائم، كما تصف الاستقلالية الثقافات التي يُنظر فيها إلى الفرد على أنه كيان مستقل ومحدود يجد المعنى في تفردته ويسعى للتعبير عن سماته الداخلية، وهناك نوعان من الحكم الذاتي: الاستقلال الفكري الذي يشير إلى الأفكار والآراء وحق الأفراد في اتباع اتجاهاتهم الفكرية الخاصة، الاستقلال العاطفي الذي يشير إلى المشاعر والعواطف وحق الأفراد في متابعة تجاربهم الإيجابية العاطفية (Steenkamp, 2001, pp. 32-33).

## الفصل الثاني: ..... الإطار المفاهيمي لإدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال.

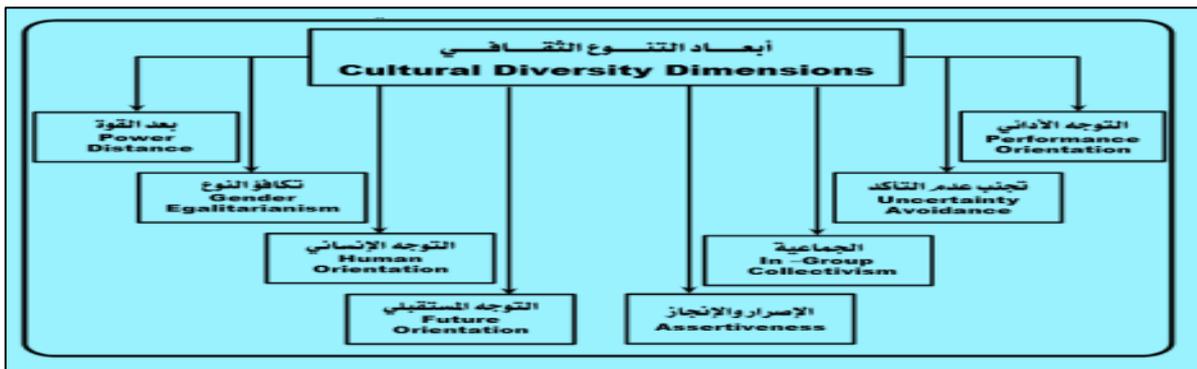
- **التدرج الهرمي مقابل المساواة:** في ثقافة المساواة يكون الأفراد متساوين أخلاقيا ولديهم اهتمامات مشتركة تتمثل في الالتزام بالتعاون ومساعدة الآخرين، وتشمل القيم المهمة في ثقافة المساواة العدالة الاجتماعية والمسؤولية والمساعدة والصدق، أما في الثقافة الهرمية فيعد التوزيع غير المتكافئ للأدوار والسلطة والموارد أمرا مقبولا، كما يلعب الأفراد أدوارا غير متساوية في الأنظمة الهرمية التي تمنحهم صلاحيات ومسؤوليات مختلفة (Schwartz, 2006, pp. 140-141).

- **السيطرة مقابل الانسجام:** يتعلق هذا البعد بعلاقة الأفراد بمحيطهم، ففي ثقافة السيطرة نجد أن الأفراد يسعون لإثبات الذات من أجل تغيير محيطهم وعالمهم الخارجي قصد تحقيق أهدافهم، وتعتمد على مبادرة الفردية سواء في خدمة المصالح الشخصية أو مصالح المجموعة كما تتطلب الكفاءة، وتشجع هذه الثقافة قيم الاستقلالية، والشجاعة، والمبادرة، والطموح، أما ثقافة الانسجام فيقبل أفرادها حالهم ومحيطهم كما هو، ويحاولون فهم وتقبل محيطهم دون اللجوء لتغييره، ويعتمدون في إنجازاتهم على مبادرة المجموعة دون الأفراد، وتشجع هذه الثقافة قيم المسالمة والتناغم مع المحيط والطبيعة، والمحافظة عليها كما هي (عبد المجيد، 2016، صفحة 80).

### سادسا: نموذج (House et al, 2004).

في البداية، كان برنامج The Globe Project يضم 382 سمة وسلوكا قياديا، وتم تكثيفها لاحقا في إستانيان مكون من 112 بندا، ثم قام المشروع باستجواب أكثر من 17000 مدير من 951 منظمة في 62 دولة، باستخدام مقياس مكون من 731 بندا، وكان الهدف من مشروع هو المساهمة من خلال التطورات النظرية والنتائج التجريبية، في الجهود المبذولة لسد الفجوة المعرفية فيما يتعلق بالجوانب الثقافية للقيادة (Sandrine, 2018, pp. 28-29) كما يمكن توضيح نموذج The Globe Project من خلال الشكل التوضيحي التالي:

الشكل رقم (7-IV): أبعاد التنوع الثقافي حسب نموذج المشروع العالمي (House et al, 2004).



المصدر: (بن يزة، 2021، صفحة 78)

## الفصل الثاني: ..... الإطار المفاهيمي لإدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال.

لقد اقترح هذا المشروع مجموعة من الأبعاد التي تقيس القيم الثقافية المرتبطة بالقيادة نوضحها فيما يلي (عبد المجيد، 2016، الصفحات 95-103) (بن يزة، 2021، الصفحات 78-79):

- **التوجه الأدائي:** إن هذا البعد يعنى بمدى تشجيع المجتمعات والمنظمات على الإبداع ومعايير الأداء العالية والتفوق وتطوير الأداء، وبالنسبة لمجموعات الدول التي تتمتع بتوجه أدائي عالي.

**الجدول رقم (5-IV):** توصيف بعد التوجه الأدائي حسب نموذج المشروع العالمي (House et al, 2004).

| التوجه الأدائي المنخفض.                                       | التوجه الأدائي المرتفع.   |
|---|---|
| - تثمين العائلة والعلاقات الاجتماعية.                         | - تثمين التدريب والتطوير.   |
| - تثمين التناغم مع المحيط والطبيعة.                           | - تثمين قيم المادية والتنافس.                                     |
| - إدراك تقييم الأداء كإساءة ونقد وعدم الشعور بالارتياح تجاهه. | - إدراك تقييم الأداء بإيجابية واعتباره ضرورة لتطوير الأداء.       |
| - تقدير الأشخاص بحسب مناصبهم وامتثالهم وليس بحسب ما أنجزوه.   | - تقدير الأشخاص على حسب ما أنجزوه دون الاهتمام بمنصبه أو امتثاله. |
| - التواصل والاتصالات الغير مباشرة، وغير صريحة.                | - التواصل والاتصالات مباشرة وصریحة.                               |

**المصدر:** (عبد المجيد، 2016، صفحة 95)

- **تجنب عدم التأكد:** يركز هذا البعد على مدى تعلق المجتمعات أو المنظمات، بالمعايير الاجتماعية، والقواعد والتعليمات والاجراءات، وبعض الممارسات البيروقراطية، للتخفيف من الأحداث المستقبلية الغير متوقعة.

**الجدول رقم (6-IV):** توصيف بعد تجنب عدم التأكد حسب نموذج المشروع العالمي (House et al, 2004).

| تجنب عدم التأكد المنخفض.                          | تجنب عدم التأكد المرتفع.                                |
|---|---|
| - التأكيد على التفاعل والتواصل الرسمي مع الأفراد. | - التفاعل والتواصل الغير رسمي مع الآخرين.               |
| - الاهتمام بالتنظيم وتسجيل الأحداث.               | - لا تهتم بالتنظيم وتسجيل الأحداث.                      |
| - يتعلق أفرادها بالقوانين والاجراءات الرسمية.     | - يتعلق أفرادها بالمعايير الغير رسمية.                  |
| - الحذر وحساب المخاطر قبل المجازفة.               | - لا يولي أفرادها اهتماما بالحساب المخاطر عند المجازفة. |
| - صعوبة تقبل التغيير ومقاومته.                    | - قابلية الأفراد للتغيير.                               |

**المصدر:** (عبد المجيد، 2016، صفحة 96)

- **الجماعية:** يعتبر هذا البعد أحد الأبعاد المهمة التي تحدد نجاح القادة داخل المنظمات، وهو درجة الفخر والولاء والتماسك بين الأفراد داخل المنظمات في الجانب التنظيمي، وداخل العائلة في الجانب المجتمعي، ويشير هذا البعد أيضا إلى مدى قوة علاقات الأفراد داخل المجموعة ومدى شعورهم نحو المسؤوليات الجماعية المترتبة عليهم بحكم انتمائهم لها، ومدى فخرهم بهذه التبعية للجماعة.

## الفصل الثاني: ..... الإطار المفاهيمي لإدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال.

الجدول رقم (7-IV): توصيف بعد الجماعية حسب نموذج المشروع العالمي (House et al, 2004).

| الجماعية المرتفعة.   | الجماعية المنخفضة.  |
|--|---|
| - الواجبات والمسؤوليات تعتبر أهم محددات السلوك الاجتماعي.  | - حاجات واتجاهات الأفراد تعتبر أهم محددات السلوك الاجتماعي. |
| - هناك فرق كبير بين انتماء الفرد للجماعة وبين الخروج عنها. | - ليس هناك فرق بين الدخول في المجموعة أو البقاء خارجها.     |
| - التأكيد على الانتماء والتبعية للجماعة.                   | - التأكيد على عقلانية السلوك .                              |
| - نسق الحياة بطيء.   | - نسق الحياة سريع.  |

المصدر: (عبد المجيد، 2016، صفحة 97).

- **مسافة السلطة:** يركز هذا البعد على مدى تقبل أفراد منظمة أو مجتمع ما لدرجة تركز السلطة في أعلى هرم التنظيم أو الحكومة بالنسبة للدول والمجتمعات، وكذا مدى تقبل المجتمعات لتوزيع النفوذ، والفروق في القوة والامتيازات في المناصب.

الجدول رقم (8-IV): توصيف بعد مسافة السلطة حسب نموذج المشروع العالمي (House et al, 2004).

| مسافة السلطة المرتفعة.                   | مسافة السلطة المنخفضة.                      |
|--|---|
| - الطبقة الاجتماعية تغطي على المجتمع.    | - تغطي الطبقة المتوسطة على المجتمع.         |
| - تعتبر السلطة كضرورة للتنظيم الاجتماعي. | - تتعلق السلطة في الغالب بالفساد.           |
| - صعوبة ارتقاء الأفراد في هرم السلطة.    | - قدرة الأفراد فيها على صعود هرم السلطة.    |
| - تتوفر المصادر للقلة وللفئة التي تحكم.  | - المصادر متاحة للجميع.                     |
| - مركزية المعلومات وتعيمها.              | - يتبادل أفراد هذه الثقافة المعلومات بكثرة. |

المصدر: (عبد المجيد، 2016، صفحة 98)

- **تكافؤ النوع:** يشير هذا البعد إلى درجة التفريق بين الذكور والإناث في المجتمعات والمنظمات بين مختلف الثقافات عبر العالم من حيث الدور والمكانة في المجتمع ومن حيث المناصب والعدالة التنظيمية في المنظمات.

## الفصل الثاني: ..... الإطار المفاهيمي لإدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال.

الجدول رقم (9-IV): توصيف بعد تكافؤ النوع حسب نموذج المشروع العالمي (House et al, 2004).

| تكافؤ النوع المرتفع.  | تكافؤ النوع المنخفض.  |
|---|---|
| - تواجد النساء في المناصب العليا وفي السلطة.                | - ندرة النساء في المناصب العليا وفي السلطة.                     |
| - ندرة التمييز الجنسي في العمل.                             | - التمييز الجنسي في العمل.                                      |
| - المساواة في التحصيل الأكاديمي بين النساء والرجال.         | - ضعف التحصيل الأكاديمي للنساء مقارنة بالرجال.                  |
| - حصول المرأة على أدوار اتخاذ القرار في المسائل الاجتماعية. | - عدم حصول المرأة على أدوار اتخاذ القرار في المسائل الاجتماعية. |
| - القرار بشأن المسائل الاجتماعية.                           |   |

المصدر: (عبد المجيد، 2016، صفحة 99).

- التوجه الإنساني: يهتم هذا البعد بدرجة تشجيع المجتمعات والمنظمات في الثقافات المختلفة على قيم الإنصاف، والإيثار، والود، ومراعاة مشاعر الآخرين، والاهتمام بهم.

الجدول رقم (10-IV): توصيف بعد التوجه الانساني حسب نموذج المشروع العالمي (House et al, 2004).

| التوجه الإنساني المرتفع.  | التوجه الانساني المنخفض.  |
|---|---|
| - الاهتمام والتفكير في الآخرين مهم جداً.                          | - التفكير والاهتمام بالنفس مهم جداً.                              |
| - الانتماء والتبعية هي الدافع الأولي للأفراد.                     | - الاحتياج للسلطة والممتلكات المادية هو الدافع الأولي للأفراد     |
| - الأعضاء في المجتمع هم المسؤولون عن توفير الحياة الجيدة للأفراد. | - توفر الدولة المساعدة الاجتماعية والاقتصادية لتحسين حال الأفراد. |
| - تشغيل الأطفال مثلاً يعاقب عليه القانون.                         | - تشغيل الأطفال مثلاً أمر غير مهم وليس بمشكل.                     |
| - يتأثر الأشخاص ويتفاعلون ضد التمييز العنصري.                     | - لا يتأثر الأشخاص بالتمييز العنصري.                              |

المصدر: (عبد المجيد، 2016، صفحة 100)

- التوجه المستقبلي: هي درجة تشجيع المجتمعات للسلوكيات المتعلقة بالتوجه المستقبلي، كما أنها درجة إقبال الأفراد في المنظمات أو المجتمعات على الأفعال الموجهة نحو المستقبل، كالتخطيط، والاستثمار المستقبلي، وتأخير إشباع الحاجات الفردية والجماعية على أولوية التفكير في ما هو قادم مستقبلاً.

## الفصل الثاني: ..... الإطار المفاهيمي لإدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال.

الجدول رقم (11-IV): توصيف بعد التوجه المستقبلي حسب نموذج المشروع العالمي (House et al, 2004).

| التوجه المستقبلي المنخفض.   | التوجه المستقبلي المرتفع.                                  |
|---|--|
| - النزوع نحو الأنفاق الآني دون التوفير.                                 | - النزوع الى التوفير للمستقبل.                             |
| - تفضيل إشباع الرغبات والحاجيات أقرب ما يمكن.                           | - التأكيد على ضرورة العمل لتحقيق نجاح طويل الأمد.          |
| - تتسم المنظمات فيها بعدم المرونة وعدم قدرتها على التأقلم والتكيف.      | - تتسم المنظمات فيها بالمرونة والقدرة على التأقلم والتكيف. |
| - التفريق بين النجاح المادي والروحي، وتقوم المعاملات فيها على المقايضة. | - النجاح المادي والروحي مرتبطان ببعضهما.                   |

المصدر: (عبد المجيد، 2016، صفحة 102).

- **الإثبات والجزم:** وهي درجة الجزم، والمواجهة، والعدوانية في العلاقات بين الأفراد في المجتمعات أو المنظمات.

الجدول رقم (12-IV): توصيف بعد الإثبات والجزم حسب نموذج المشروع العالمي (House et al, 2004).

| الإثبات والجزم المنخفض.   | الإثبات والجزم المرتفع.                                    |
|---|--|
| - النزوع نحو الأنفاق الآني دون التوفير.                                 | - النزوع الى التوفير للمستقبل.                             |
| - تفضيل اشباع الرغبات والحاجيات أقرب ما يمكن.                           | - التأكيد على ضرورة العمل لتحقيق نجاح طويل الأمد.          |
| - تتسم المنظمات فيها بعدم المرونة وعدم قدرتها على التأقلم والتكيف.      | - تتسم المنظمات فيها بالمرونة والقدرة على التأقلم والتكيف. |
| - التفريق بين النجاح المادي والروحي، وتقوم المعاملات فيها على المقايضة. | - النجاح المادي والروحي مرتبطان ببعضهما.                   |

المصدر: (عبد المجيد، 2016، صفحة 103)

- **مقارنة بين النماذج الستة:** من خلال ما تم التطرق إليه سابقا يمكننا مقارنة النماذج الستة في العناصر التالية كما هو موضح في الجدول أدناه:

الفصل الثاني: ..... الإطار المفاهيمي لإدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال.

الجدول رقم (13-IV): مقارنة بين النماذج السابقة الذكر.

| الحدود النموذج  | الأبعاد المدروسة   | عدد الأشخاص<br>للمسح البحثي | الهدف الأساسي  | النماذج                              |
|---|--|-----------------------------|--|--------------------------------------|
| - عينة بحث أصغر.<br>- غياب ادوات القياس النفسي.                             | - العلاقة بالطبيعة.<br>- الإيمان بالطبيعة البشرية بين الناس.<br>- أنشطة الطبيعة البشرية.<br>- مفهوم الفضاء.<br>- التوجه في الوقت المناسب.        | 106                         | اقترح أبعاد تقسم الثقافات على أسس طريقة حل المشكلة.    | نموذج ( kluckohn & strodbeck, 1966). |
| - تداخل بنود الاستبيان أو بنو الانقطاع المتبادل.<br>- غياب العلقه بالطبيعة. | - مسافة السلطة.<br>- تجنب عدم اليقين.<br>- الفردية/ الجماعية.<br>- الذكورية/ الأنثوية.<br>- المدى الطويل/ الندى القصير.<br>- التساهل/ ضبط النفس. | أكثر من 116000              | المساعدة على فهم سلوك الناس على أساس الخلفية الثقافية. | نموذج ( Hofstede, 1980).             |
| عدم تناسب المستجيبين (المديرين/ الإدارة)                                    | - العالمية/ الخصوصية.<br>- الفردية/ الجماعية.<br>- محايد/ عاطفي.<br>- منتشر/ محدد.<br>- الإنجاز/ الاسناد.<br>- الإخراج الداخلي/ الإخراج الجماعي. | أكثر من 15000.              | التقييم يتخيل ويقدر الأشخاص الآخرين.                   | نموذج ( Trompenaars, 1994).          |
| - خلق الصورة النمطية منظور عام جدا.<br>- لا يحدد الأشخاص كأفراد.            | - الوقت.<br>- السياق.<br>- الفضاء.   |                             | تصنف الثقافات على أساس المتغيرات الفردية.              | نموذج Edward (1999) (T. Halls).      |
| - الحدود المفقودة بين القيم.<br>- لا يظهر أهمية                             | - المساواة.<br>- الانسجام.<br>- التضمين.   | أكثر من 6000                | القرار الثقافي على أساس القيم المفضلة.                 | نموذج ( Schwartz, 2006).             |

## الفصل الثاني: ..... الإطار المفاهيمي لإدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال.

|   |   |                  |  |                            |
|---|---|------------------|--|----------------------------|
| القيم الفردية<br>في الثقافات<br>الفردية.  | - التسلسل.<br>- الهيمنة.<br>- الاستقلالية العاطفية.<br>- الاستقلال الفكري.  |                  |  |                            |
| - قوي جدا.<br>- لا يقدم أي<br>حل مفاهيمي. | - الجماعية المؤسسية.<br>- الجماعية.<br>- البعد عن السلطة.<br>- تجنب عدم اليقين.<br>- المساواة بين الجنسين.<br>- توكيد.<br>- التوجه الإنساني.<br>- التوجه نحو المستقبل.<br>- بعد الأداء. | أكثر من<br>17000 | البحث عن ميزات<br>القائد عبر الثقافات. | نموذج ( House et al, 2004) |

المصدر: (MONIKA, 2020, pp. 46-47).

سوف يتم الاعتماد في الأطروحة على نموذج هوفستد بسبب نطاق استخداماته الواسع، علاوة على ذلك يمكننا العثور على النموذج في معظم المصادر لأنه تمت دراسته من قبل العديد من المؤلفين الآخرين الذين وجدوا مزايا أو عيوب أو قيود محتملة للنموذج، كما يتيح ذلك عرض النموذج من زوايا مختلفة ، وتعتمد النماذج المذكورة آنفا مباشرة على نموذج هوفستيد.

**المطلب الثاني: الاستراتيجيات المتبعة لمواجهة التحديات التي تواجه إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال.**

تعرض إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال للعديد من التحديات والعراقيل التي يجب مواجهتها وإدارتها بطريقة فعالة، وذلك من خلال مجموعة الاستراتيجيات تستعرضها في النقاط التالية.

**أولاً: التحديات التي تواجه إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال.**

تواجه منظمات الأعمال في وقتنا الحالي للعديد من التحديات عند تطبيقها لإدارة التنوع الثقافي نوردتها فيما يلي: (سارة، 2020، صفحة 258) (Fred & Jonathan, 2012, pp. 183-184)

- انخفاض وعي وإدراك بعض المسؤولين لأهمية التنوع، وعدم النظر إليه باعتباره أولوية تنظيمية؛
- التحيز لعرقية أو جنسية معينة بافتراض أنها أكثر تفرقا على جنسيات أخرى؛
- وجود بيئة عدوانية وغير داعمة لإدارة التنوع؛
- ضعف قدرة الإدارة على تحقيق التوازن بين المشكلات الأسرية للعاملين واحتياجات وظروف العمل؛

## الفصل الثاني: ..... الإطار المفاهيمي لإدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال.

- ميل الأفراد لمقاومة التغيير والتطوير التنظيمي اللازم لتحقيق التنوع؛
- مخاوف بعض فئات قوة العمل من ان الفائدة التي ستعود على فئة معينة شوف تكون على حسابهم؛
- ضعف القدرة على تطوير نظم الحوافز وتقييم الأداء لكي تتلاءم مع مقتضيات تطبيق إدارة التنوع.
- قد يتسبب التنوع الثقافي في نقص التماسك داخل المنظمة الذي يؤدي إلى عدم قدرتها على اتخاذ الإجراءات المناسبة، وتكون النتيجة عدم خلق بيئة عمل تؤدي إلى الكفاءة والفعالية، وهذه المشاكل المحتملة متجذرة في مواقف الناس، قد يكون عدم الثقة في الآخرين أحد الأمثلة على مشكلة المواقف في مجموعة متنوعة.
- مشكلة أخرى محتملة قد تكون الإدراك الحسي، عندما تجتمع المجموعات المتنوعة ثقافيا فإنها غالبا ما تجلب معها قوالب نمطية مسبقة، على سبيل المثال ، غالبا ما يُنظر إلى المهندسين من البلدان المتقدمة اقتصاديا على أنهم أكثر دراية من أولئك الذين ينتمون إلى البلدان الأقل تقدما، في المقابل يمكن أن يؤدي هذا التصور إلى العديد من المشاكل، لأن بعض المجموعة ينظر إليها في البداية على أنها أكثر كفاءة من غيرها ومن المحتمل أن يتم منحها امتيازات على هذا الأساس، نظرا لأن المجموعة المتنوعة تعمل معا، غالبا ما يتم تصحيح التصورات الخاطئة ولكن هذا يستغرق وقتا.
- سوء التواصل أو الاتصال غير الدقيق، والذي يمكن أن يحدث لعدد من الأسباب، أهمها سوء الفهم الناجم عن الكلمات التي يستخدمها المتحدث والتي ليست واضحة للأعضاء الآخرين، أو قد يؤدي التنوع أيضا إلى مشاكل في الاتصال بسبب التصورات المختلفة للوقت.
- حدد (Kreitner and kinicki) التحديات التي تواجه إدارة التنوع الثقافي في النقاط التالية (محمد و جلول، 2018، صفحة 264):
- الصور النمطية والأحكام المسبقة غير دقيقة: وسوف تكون جهود إدارة التنوع أقل جودة إذا كان ينظر إلى التنوع باعتباره عيب وليس ميزة.
- التمركز الثقافي: إن الاعتقاد السائد بين جماعات أو أفراد بأن ثقافتهم متفوقة على الثقافات الأخرى سيخلق وضعاً حيث يتم فرض ثقافة واحدة على الآخرين.
- ضعف التخطيط الوظيفي: الجهود المبذولة لدفع التقدم الوظيفي للجماعات المتنوعة من الموظفين ليست كافية
- بيئة العمل غير داعمة ومعادية للتنوع الوظيفي: يتم استبعاد الأقليات من الأحداث الاجتماعية والتواصل.
- عدم وجود مبادرة أو قدرة على التنوع الوظيفي: التنوع الوظيفي في كثير من الأحيان لا يقدم كما نعلم المعرفة الكافية حول السياسة في مكان العمل.
- صعوبة في تحقيق التوازن بين الحياة المهنية وشؤون الأسرة: مطالب مختلفة في العمل والحياة الشخصية تجعل من الصعب خاصة بالنسبة للنساء تلبية التوقعات.

## الفصل الثاني: ..... الإطار المفاهيمي لإدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال.

- مخاوف من التمييز: بعض الجماعات غير المخصصة تنظر إلى مبادرات العمل الإيجابي تمييزاً عكسي، هذا قد يجد من التأثير المحتمل لمبادرات إدارة التنوع الثقافي.
- التنوع ليست أولوية تنظيمية: مبادرات التنوع قد ينظر إليها على أنها لا تضيف قيمة إلى الأهداف التنظيمية، وهذا قد يؤثر على النشاط الذي يتم في مبادرات التنوع .
- الحاجة إلى تجديد نظام تقييم الأداء والمكافأة بالمنظمة: إذا لم يتم تحديد أهداف التنوع والمشاركة كما النتائج والأهداف الأساسية في عقود الأداء الفردي، فمن المرجح ألا تتحقق.
- مقاومة التغيير: وتتألف إدارة التنوع الثقافي في معظمها من مبادرات التغيير، وكثير من الأحيان يخشى التغيير من قبل الأفراد لأسباب مختلفة وهو من الأمور التي يجب أن تدار من قبل المنظمة.

### ثانياً: استراتيجيات إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال.

اجتهد العديد من الباحثين في تحديد استراتيجيات إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمات، وذلك نظراً للدور الفعال الذي يلعبه التنوع الثقافي في إكساب المنظمة للعديد من المزايا التنافسية.

#### 1- استراتيجية تطوير الوعي بالتنوع الثقافي في منظمات الأعمال.

إن عملية تطوير الوعي بالتنوع والتكيف معه يمكن أن تنطلق من الاعتماد على عنصرين رئيسين وهما المنظمة والأفراد، فضمن الاستراتيجيات الفردية لإدارة التنوع الثقافي نجد أربعة سلوكيات وهي كما يلي (آسية، إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال الدولية. تطبيقات إدارة التنوع في شركة -زين اتصالات الخليج-، 2019، الصفحات 7-8):

أ- **الفهم والتفهم:** يعتبر سلوك أولي اتجاء التنوع الثقافي ويندرج في إطاره ممارسة المدراء لمدى تكافؤ الفرص وعدم التطرف والتحيز، وهي أمور ينص عليها القانون ولكن يجب أن تتولد القناعة بها عند هؤلاء المدراء، ومن ثم ترجمتها في مكان العمل عن طريق الإيحاء للعاملين بفهم هذه الأمور ومغالاة الآخرين بالاحترام والاعتراف بالاختلافات الثقافية.

ب- **الصبر والمطابرة:** تحمل الآخرين من الأقليات والنساء وإشعارهم بأهميتهم في فرق العمل والتأكد من مشاعرهم على المدى البعيد ومدى تقبلهم لوظيفتهم ودورهم في موقعهم الوظيفي وعدم رد الفعل السريع والسليبي تجاه أخطاءهم أو تصرفاتهم.

ت- **التسامح:** من الأور الضرورية و المهمة، في هذا المجال الثقة المتبادلة، و عدم تحميل تصرفات الآخرين فوق ما يجب، و هذا تجسيد عملي للتنوع الثقافي و التعدد و هذا يضفي على العمل صفة المرونة و يمنح الآخرين القدرة على العمل بارتياح و يظهر قدراتهم الإبداعية في العمل.

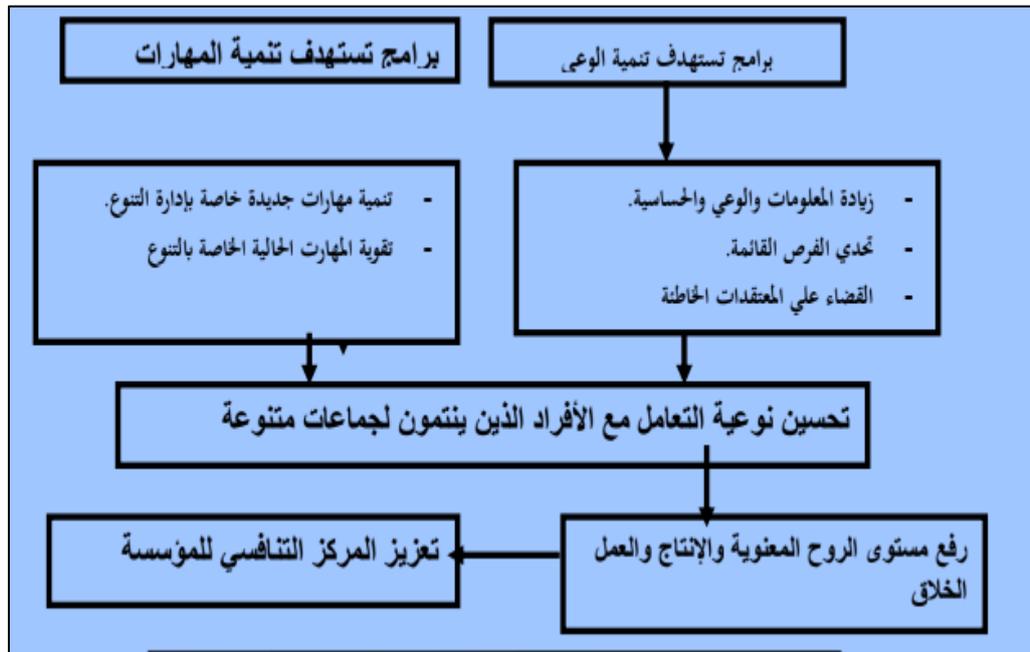
## الفصل الثاني: ..... الإطار المفاهيمي لإدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال.

ث- الرغبة في التواصل والحوار: يعني عدم التهرب أو الامتناع عن مناقشة الافكار المتعلقة بالتنوع الثقافي، وهذا يساعد على الفهم والابتعاد عن سوء الظن و الأحكام المسبقة.

### 2- استراتيجية التدريب على التنوع الثقافي في منظمات الأعمال.

تعد إدارة التدريب على التنوع الثقافي وتقييمه نقطة البداية الأكثر انتشارا لإدارة التنوع الثقافي، هناك نوعان شائعان من التدريب: التدريب على التوعية والتدريب على بناء المهارات. يركز تدريب التوعية على خلق فهم للحاجة والمعنى لإدارة وتقييم التنوع الثقافي، ويهدف أيضا إلى زيادة الوعي الذاتي للمشاركين بشأن القضايا المتعلقة بالتنوع مثل التنميط وعدم الحساسية عبر الثقافات، ويقوم تدريب بناء المهارات بتثقيف الموظفين حول الاختلافات الثقافية المحددة وكيفية الاستجابة للاختلافات في مكان العمل، وغالبا ما يتم الجمع بين النوعين، التدريب هو خطوة أولى حاسمة لذا من المهم التعامل معه كعملية تعليمية مستمرة بدلا من حلقة دراسية واحدة (Taylor & Stacy, 1991, p. 53)، كما يمكن أن تقسم هذه البرامج إلى نوعين كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (8-IV): أنواع استراتيجية التدريب على التنوع الثقافي في منظمات الأعمال.



المصدر: (عزام، 2017، صفحة 326)

كما يجب أن ينشئ مكان العمل تدريبا متنوعا للقادة لتطوير عملية التعلم الخاصة بهم لضمان قدرتهم جميعا على التعامل مع قضية التنوع بفعالية. بالإضافة إلى ذلك، يجب على القادة التوفيق بين التمييز في التوظيف وأهمية التنوع الثقافي، من هذه النقطة فإنه يوفر فائدة للقادة لأنهم يستطيعون التعامل مع النزاعات من الاختلافات

## الفصل الثاني: ..... الإطار المفاهيمي لإدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال.

الثقافية، و يمكن أن يكون الفهم الأفضل للتنوع الثقافي مفتاحا لعلاقات الموظفين والاحتفاظ بهم (Nayika & Helena, 2019, p. 69)، وهناك عدة أساليب تستعمل في هذا المجال (العنزي، 2019، صفحة 190):

أ- فهم التباين الثقافي المسؤول عن تباين سلوك الفرد في العمل داخل المنظمات.

ب- تعلم كيفية التغلب على المعوقات اللفظية وغير اللفظية التي تحول دون الاتصال الفعال بين الأفراد متبايني الثقافة.

ت- تدريب الناس لمعاونتهم على تجنب سوء الفهم الناتج عن التباين الثقافي.

**3- السياسات:** يمكن للمنظمات بناء سياسات ومناهج تنظيمية واضحة تؤطر العاملين بها وتمكنهم من إدارة اختلافاتهم العقائدية، الثقافية، اللغوية...، وهذا يؤثر بطريقة مباشرة في علاقات الأفراد بعضهم ببعض (آسية، إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال الدولية تطبيقات إدارة التنوع الثقافي في شركة - زين اتصالات الخليج-، 2019، صفحة 7).

**4- الممارسات:** يمكن لبعض الممارسات التي تتبعها المنظمات أن تساعد على التعامل الصحيح مع التنوع، وهذا مثل الحرية الدينية للأفراد ذوي الأقلية واحترام المرأة والمناسبات الخاصة والمساهمة في دعمها والتمثيل الخاص بالنساء والاقليات فيفرق العمل واللجان المهمة، تساهم بخلق ثقافة متعددة (آسية، إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال الدولية. تطبيقات إدارة التنوع في شركة - زين اتصالات الخليج-، 2019، صفحة 7).

كما حدد (Adler, 1997) الاستراتيجيات التالية لإدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال (Subhash, MANAGING CROSS-CULTURAL DIVERSITY A CHALLENGE FOR PRESENT AND FUTURE ORGANIZATIONS, 2001, p. 5)

**1- تجاهل الاختلافات الثقافية:** وفق لهذه الاستراتيجية، لا يتعرف المديرون على الاختلافات الثقافية (التنوع) أو تأثيرها على المنظمة، وتحظى هذه الاستراتيجية بانتشار واسع إذ يعتقد المديرون والموظفون أن "طريقنا هو السبيل الوحيد" للإدارة والتنظيم، لذلك لا يرون أي تأثير للتنوع الثقافي على إدارة المنظمة، فاستراتيجية تجاهل الاختلافات تحول دون الإدارة الفعالة للتنوع الثقافي وتحول أيضا دون إمكانية تقليل الآثار السلبية وزيادة التأثيرات الإيجابية.

**2- التقليل من الاختلافات الثقافية:** تستعمل هذه الاستراتيجية لتقليل الاختلافات الثقافية يتم تبنيتها بشكل شائع من قبل المنظمات العرقية، حيث يدرك المديرون التنوع الثقافي ولكن فقط كمصدر للمشاكل، ويعتقد المديرون أن "طريقنا هي أفضل طريقة" للتنظيم والإدارة. ويعتبرون طرق الآخرين في التصرف على أنها طرق رديئة للإدارة، في هذا النهج يحاول المديرون تقليل مشاكل الاختلافات عن طريق تقليل التنوع ولا يفكرون في مزاياه، ويحاول هذا النوع من المنظمات إما اختيار قوة عاملة متجانسة ثقافيا أو محاولة إضفاء الطابع الاجتماعي على جميع الموظفين في أنماط السلوك للثقافة السائدة.

## الفصل الثاني: ..... الإطار المفاهيمي لإدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال.

**3- إدارة الاختلافات الثقافية:** المنظمات التي تتبنى استراتيجية إدارة الاختلافات هي منظمات تآزرية، ويعترف هذا النوع من المنظمات بآثار التنوع الثقافي الذي يؤدي إلى كل من المزايا والعيوب، كما يعتقد القادة الذين يستخدمون نهجاً تآزرياً أن "طريقتنا وطريقتهم في التصرف والإدارة تختلف، لكن لا يتفوق أي منهما على الآخر"، وقد تكون التوليفات الإبداعية لطريقتنا وطريقتهم هي أفضل نهج للتنظيم والإدارة، من خلال اعتماد هذا النهج التآزري يقلل القادة والموظفون من المشكلات المحتملة من خلال إدارة تأثيرات التنوع الثقافي وليس بمحاولة تقليل التنوع نفسه، وبنفس الطريقة يقوم القادة بتعظيم المزايا المحتملة من خلال إدارة تأثيرات التنوع بدلاً من تجاهلها، وتقوم المنظمات التي تستخدم استراتيجية إدارة الاختلافات بتدريب مديريها وموظفيها على التعرف على الاختلافات الثقافية واستخدام الاختلافات الثقافية لخلق مزايا للمنظمة. والجدول التالي يلخص ذلك:

الجدول رقم (14-IV): استراتيجيات المنظمة لإدارة التنوع الثقافي.

| نوع المنظمة                                      | التصور   | الاستراتيجية  | العواقب المحتملة  | التكرار                                  |
|--|--|---|---|--|
| نوع المنظمة                                      | ما هو التأثير المتصور للتنوع الثقافي على المنظمات.   | كيف ينبغي إدارة تأثير التنوع الثقافي على المنظمات؟  | ماهي العواقب التي يمكن أن يتوقعها المديرون عند استخدام التصور والاستراتيجية؟  | ما مدى شيوع هذه التصورات والاستراتيجيات؟ |
| ضيق الأفق. طريقتنا هي السبيل الوحيد.             | لا يوجد تأثير. التنوع الثقافي ليس له تأثير على المنظمات.   | تجاهل الاختلافات: تجاهل تأثير التنوع الثقافي على المنظمات.  | المشاكل: تحدث المشاكل ولكنها لا تنسب إلى التنوع الثقافي.  | شائع جداً.                               |
| عرقى. طريقتنا هي الأفضل.                         | التأثير السلبي. التنوع الثقافي يسبب المشاكل للمنظمات.  | تقليل الاختلافات: تقليل مصادر وتأثير التنوع الثقافي على المنظمات. إن أمكن حدد قوة عاملة أحادية الثقافة. | بعض المشاكل والمزايا القليلة: يقلل المديرون من المشكلات عن طريق تقليل التنوع؛ يتجاهلون أو يلغون المزايا المحتملة.           | شائع.                                    |
| التآزر. المزاوجة بين طريقتنا وطريقتهم هي الأفضل. | التأثيرات السلبية والإيجابية المحتملة. يؤدي التنوع الثقافي إلى التعرف على المشكلات والمزايا واستخدامها للمنظمات. | إدارة الاختلافات: تدريب المديرين على التعرف على الاختلافات الثقافية واستخدامها لخلق مزايا للمنظمة.      | بعض المشاكل والعديد من المزايا: يدرك المديرون التنوع الثقافي ويستفيدون منه، تستمر بعض المشاكل في الحدوث وتحتاج إلى أدارتها. | أقل شيوعاً.                              |

المصدر: (NANCY & ALLISON, 2008, p. 108)

المطلب الثالث: الآثار المحتملة للتنوع الثقافي في منظمات الأعمال.

يتمثل التنوع الثقافي في مجموعة عناصر تتجلى في الممارسات الادارية لمنظمات الأعمال، و إدارة هذا التنوع بطريقة فعالة يؤدي إلى اكتساب المنظمة للعديد من المزايا والفوائد، أما تجاهله يؤدي إلى توليد عدة مشاكل أو تحديات في التنظيم.

أولاً: الآثار الإيجابية للتنوع الثقافي في منظمات الأعمال.

يمكن أن ينعكس التنوع الثقافي على منظمات الأعمال بالعديد من المزايا نذكرها كما يلي (نعمة و طاهر، 2008، صفحة 346):

- التعددية: في إطارها يساهم الجميع سواء كانوا أكثرية أو أقلية بوضع السياسات وتحديد القيم الرئيسة في العمل.
- تكامل هيكلية: تكون الأقليات ممثلة في كل الوظائف وبمختلف المستويات الإدارية ويتحملون جميع المسؤوليات الوظيفية.
- تكامل شبكي غير رسمي: دعم من قبل مجاميع غير رسمية للمسارات الوظيفية لأعضاء الأقليات في المنظمة.
- غياب الحكم المسبق والتمييز: تواجه أنشطة التدريب وفرق العمل باتجاه إزالة الفروقات والتحيز المرتبط بخصائص لا علاقة لها بالأداء والإنجاز.
- أقل ما يمكن من النزاعات بين المجاميع: إن وجود التنوع لا يؤدي إلى نزاعات هدامة بين مجاميع العمل أو بين الأقلية والأكثرية في المنظمة.

يرى كل من (Lobel and MacLeod، Cox، 1991) أن التنوع الثقافي يمتاز بالعديد من المزايا نوردتها

في التالي (Barbara، 2010، p. 9):

- 1- تتمتع المنظمات متعددة الثقافات بميزة جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها، كما توفر قدرات النساء والأقليات مجموعة عمل أوسع، المنظمات القادرة على جذب أعضاء مجموعة الأقليات المؤهلين والاحتفاظ بهم والحفاظ على ثقتهم معهم من خلال علاجات التقدم الوظيفي العادلة والمنصفة، واكتساب ميزة تنافسية وجني أرباح موارد بشرية عالية الجودة.
- 2- تعتبر المنظمة متعددة الثقافات الأكثر ملاءمة لخدمة عملاء خارجيين متنوعين في سوق عالمية بشكل متزايد، وتتمتع هذه المنظمات بفهم أفضل لمتطلبات البيئات القانونية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية لبلد الأجنبي.

## الفصل الثاني: ..... الإطار المفاهيمي لإدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال.

- 3- في الصناعات الموجهة نحو البحث والتكنولوجيا، تصبح القاعدة العريضة من المواهب التي تولدها منظمة متنوعة بين الجنسين والعرق ميزة لا تقدر بثمن "الإبداع يزدهر على التنوع".
- 4- المنظمات متعددة الثقافات هي الأفضل في حل المشكلات ولديها قدرة أفضل على استخراج معاني موسعة، ومن المرجح أن تعرض وجهات نظر وتفسيرات متعددة في التعامل مع القضايا المعقدة.
- 5- تميل المنظمات متعددة الثقافات إلى امتلاك المزيد من المرونة التنظيمية، وتكون أكثر قدرة على التكيف مع التغييرات، ويقال إن النساء، على سبيل المثال لديهن قدرة أعلى على تحمل الغموض من الرجال.

هنالك العديد من المزايا الأخرى المتعلقة بالتنوع الثقافي داخل الفريق. بالمقارنة مع المجموعة المتجانسة ، أثبتت البحث أن الفرق الثقافية غير المتجانسة تتخذ قرارا أفضل من خلال توليد أفكار وآراء مختلفة جدا تخضع للنقاش والتداول، ومن ثم يتم تقييم جميع الأفكار والآراء ومكتسب القرار النهائي في الجودة. "تتمثل إحدى الفوائد الرئيسية للتنوع في توليد أفكار أكثر وأفضل، نظرا لأن أعضاء المجموعة ينتمون إلى مجموعة من الثقافات المختلفة، فهم غالبا ما يكونون قادرين على إنشاء عدد أكبر من الحلول والتوصيات الفريدة (الإبداعية) (Siakou & Sheetal, 2014, p. 27).

### ثانيا: الآثار السلبية للتنوع الثقافي في منظمات الأعمال.

اتضح أن هناك مقابل الميزات للتنوع قد تبرز بعض السلبيات خاصة إن لم يتم التعامل مع هذا التنوع بشكل سليم، كازدياد كلفة ووقت حل المشكلات، واتخاذ القرارات داخل المنظمة، والصراعات وظهور مشاكل الاتصال، وسلبيات تتمثل في اتجاهات الأفراد في منظمات متنوعة ثقافيا، مثل مشاكل الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وبروز ظاهرة التحيز، أو التعصب في حال عدم إدارة التنوع بشكل سليم، وكذا من السلبيات الأخرى للتنوع زيادة التغيب عن العمل، أو دوران العمل، وزيادة الصراعات الداخلية بين الأفراد، وحدوث مشاكل ثقافية بين الأفراد والمجموعات، وزيادة كلفة التدريب، والتطوير داخل المنظمة، وعدم إعطاء كافة الأفراد فرصا متساوية لتحسين الأداء (عودة و فاطمة، 2019، صفحة 227). كما يمكن أن تنعكس الإدارة السلبية للتنوع الثقافي أو تجاهل هذا التنوع وعدم إدارته إلى العديد من الآثار السلبية والمشاكل على المنظمة، نوجزها كما يلي (جمال و نجاة ، صفحة 41):

- 1- وجود هوة بين ثقافة الموارد البشرية وثقافة المنظمة؛
- 2- التوجه على أساس التنوع الثقافي يقلص من معايير الأداء المحددة من طرف المنظمة والمرتبطة بثقافتها؛

## الفصل الثاني: ..... الإطار المفاهيمي لإدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال.

- 3- غياب التوعية المتعلقة بالتنوع الثقافي سواء لدى الإدارة أو الموظفين مما يوقع المنظمة في العديد من المشاكل؛
- 4- إدخال أنظمة جديدة أو أنشطة يسبب ارتفاع في التكاليف؛
- 5- إدارة التنوع الثقافي تجعل من العمليات التشغيلية تميل إلى أن تصبح معقدة للغاية ومرهقة؛
- 6- غياب الخبرات والقيادات الكفؤة لإدارة التنوع الثقافي؛
- 7- عدم وجود خطة حقيقية واضحة لدمج إدارة التنوع الثقافي ضمن الثقافة التنظيمية؛
- 8- أدوات تطبيق إدارة التنوع الثقافي ليست معروفة أو متاحة؛
- 9- يمكن أن تكون القيادة بالمنظمة أكبر حاجز بين الثقافات.

### خلاصة.

من خلال ما تم تقديمه في هذا الفصل استخلصنا أن التنوع الثقافي أصبح ضرورة حتمية داخل المنظمات على اختلافها، نتيجة للعديد من الأسباب التي أفرزتها التغيرات الحاصلة في عالم الأعمال، فأصبح التنوع يأخذ العديد من الأشكال أبرزها التنوع اللغوي، التنوع الديني، التنوع في العادات والقيم والاتجاهات،

تسعى إدارة التنوع الثقافي إلى احترام هذه الفروقات والاختلافات في مواردها البشرية، فهي المسؤول الأول عن منح موظفيها الإحساس بالأمان الوظيفي، من خلال الثقافة السائدة في المنظمة التي يفترض أن تكون حاضنة للكفاءات بغض النظر عن الاختلافات الموجودة بينهم، فهي التي تعكس سلوك الأفراد داخل المنظمة؛ وهي تعبر عن نظام القيم، المبادئ، المعايير، العادات والقواعد التي يشترك بها أفراد المنظمة الواحدة والتي تميزها عن باقي المنظمات.

يلعب التنوع الثقافي دورا هاما في حالة ما إذا تم إدارته بطريقة واعية وفعالة، فالمجموعات المتنوعة تستجيب بسرعة للتغيرات من خلال قدرتها على إيجاد حلول ابتكارية وإبداعية، فمع قوة العمل المتنوعة ستكتسب المنظمة ميزة تنافسية، في مقابل ذلك؛ إن لم يتم التعامل مع عذا التنوع بشكل سليم قد تبرز لنا العديد من السلبيات كالصراعات ومشاكل الاتصال، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الفجوة بين ثقافة المنظمة وثقافة مواردها البشرية.

# الفصل الثالث

الدور الجوهري للقيادة

التحويلية في إدارة التنوع

الثقافي داخل المنظمة

### تمهيد

تتكون المنظمات التقليدية من أفراد ذوي جنسيات متماثلة، لذلك تكون فيها الديناميكيات بسيطة ويستجيب القائد فيها لتحديات عادية مثل: أخطاء العمل، العمل الزائد، الصراع،... وغيرها، بينما تختلف الفرق المتنوعة ثقافيا عن الفرق أحادية الثقافة في نواحٍ عديدة، يتطلب العمل ضمنها فهم أكبر للرموز الثقافية، لذلك أثبت القائد التحويلي فعاليته في التأقلم والتكيف مع هذه التغييرات لما يتميز من خصائص تجعله فريدا عن غيره من القادة.

تسعى القيادة التحويلية إلى تبني سياسات واضحة وقابلة للتطبيق في هذا المجال من خلال ترسيخ ثقافة منظمة تقبل التنوع، وترفض التمييز والتحيز، وتشجع التواصل والتفاعل بين الموارد البشرية المختلفة، ولذلك فإن له أثرا واضحا على المنظمة لأنه يعكس الإدارة الفعالة للتنوع الثقافي، والمنظمات التي تنجح في إدارته أصبحت قادرة بشكل متزايد على جذب الموارد بشرية المتميزة. وتعتبر الثقافة التنظيمية القائمة على مبدأ التكامل تساعد القائد التحويلي على تنفيذ إدارة التنوع الثقافي بنجاح وكفاءة.

**المبحث الأول: تأثير القيادة التحويلية على إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال.**

**المبحث الثاني: مرتكزات القيادة التحويلية الداعمة لإدارة التنوع الثقافي داخل المنظمات.**

**المبحث الثالث: القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التكامل الثقافي في منظمات الأعمال.**

### المبحث الأول: تأثير القيادة التحويلية على إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال.

تواجه منظمات الأعمال بصفة عامة والمتعددة الجنسيات بصفة خاصة تحدي التنوع الثقافي في مواردها البشرية، لذا تسعى القيادة التحويلية جاهدة إلى تطوير برامج ومهارات معينة تهدف إلى جعل المنظمة قابلة للتكيف والتغيير وقادرة على إدارة هذه الاختلافات بكفاءة وفعالية.

### المطلب الأول: القيادة التحويلية قيادة التنوع الثقافي في المنظمة.

#### أولاً: قيادة التنوع الثقافي داخل المنظمة.

تسعى القيادة التحويلية إلى فهم انعكاسات التنوع على المنظمة وأدائها، ويجب أن تكون إدارة التنوع مرتبطة بغيرها من الجوانب في المنظمة كأن تكون منطلقة من رسالة وفلسفة المنظمة، كما يجب أن تلتزم الإدارة بكافة مستوياتها بالتنوع من خلال الدعم المالي والبشري والمادي والتقني، كما يجب اعتماد أساليب البحث من أجل تقصي الجوانب المتعلقة بالتنوع كتشخيص الجو العام في ظل التنوع، وتحديد احتياجات الأفراد باختلاف خلفياتهم الثقافية من أجل تقديم التدريب المناسب لهم، كما يجب تشخيص المشاكل المتعلقة بالتنوع ومعرفة آراء وانطباعات الأفراد نحو التنوع من أجل المساعدة في قبول التنوع، وإزالة سوء الفهم الممكن (علي و نعمة ، 2015، صفحة 46)، يمكن للقيادة التحويلية القيام بالتحكم في التنوع الثقافي وإدارته بشكل فعال من خلال التمتع بالسمات الثقافية التالية (صدوقي، 2020، صفحة 61):

- يشير الوعي الثقافي إلى تطوير الوعي فيما يتعلق بالقيم والمعتقدات والمعايير المختلفة، وطرق حياة الآخرين، فيجب التعرف على أوجه التشابه الثقافي والاختلافات بين الأفراد، يجب استكشاف الثقافة والقوالب النمطية الشخصية، والنظر إلى ثقافات أخرى على أنها مختلفة.
- تشير الحساسية الثقافية إلى التقدير والاحترام والراحة للتنوع الثقافي الآخر، فلا يمكن افتراض أن ثقافة كل فرد هي نفسها، والتنوع الثقافي أمر لا مفر منه. ينبغي تقدير هذا التنوع لتحقيق التعلم المتبادل للتقدم المشترك. علاوة على ذلك، يجب تجنب فكرة أن ثقافة المرء متفوقة على الآخر فاحترام الاختلافات الثقافية أمر ضروري.
- تشير المعرفة الثقافية إلى الحصول على قاعدة تعليمية سليمة حول المجموعات الثقافية المختلفة لفهم المعتقدات والقيم والسلوكيات المختلفة للآخر بشكل أفضل.
- تشير المهارة الثقافية إلى القدرة على إجراء تقييم ثقافي لجميع البيانات الثقافية ذات الصلة بالمشكلة الحالية ودمجها، يتم ضمان هذه المهارة من خلال التواصل الفعال، والذي يتضمن كل من اللغة اللفظية وغير اللفظية التي يمكن فهمها من قبل تلك الثقافات الأخرى. لذلك فالاستخدام المناسب للمترجمين ضروري في بعض الأحيان لتحقيق التفاهم المتبادل.

- العملية الديناميكية: يعبر الأفراد عن انفعالاتهم ويظهرون معاناتهم ويتجمعون انشغالاتهم بشكل متفاوت بسبب الاختلافات الثقافية، لذلك لا يمكن أن تكون الكفاءة بين الثقافية وضع التوفير التواصل فمن خلال الجهود المستمرة، يمكن تطوير الكفاءة الثقافية تدريجيا لتوفير التواصل الفعال وفقا للسياق الثقافى الآخر.

### ثانيا: آليات القيادة التحويلية لإدارة التنوع الثقافى داخل المنظمة.

- تعدد الآليات المنتهجة من قبل القادة التحويليين لإدارة التنوع فى مواردها البشرية واحتوائه بحمل أهمها فيما يلي (عزام ، 2017، صفحة 321):
- تطوير العمليات المباشرة فى المنظمة، والتي تتضمن القوانين والقواعد و الإجراءات والموارد البشرية والمالية التي تدعم المنظمة.
  - تركيز جهود الإدارة مع جهود الأفراد فى توفير المتطلبات ورسم خطط العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تطوير خططهم ومقدراتهم، ويزيد من حس المسؤولية لديهم.
  - تزويد فريق العمل بالتدريب وتطوير الكفاءات، وعدم جعله محصورا بالقيادة، مما يؤدي إلى نتائج جيدة للمنظمة.
  - توحيد أهداف القوى العاملة نحو الأهداف العامة للمنظمة، مما يخدم مصلحة المنظمة ومصالحتهم الشخصية.
  - إيجاد روح الالتزام بين الأفراد، وتطوير الاستراتيجيات نحو الأداء التنظيمي مما يساعد فى زيادة سرعة التطور لديهم ولمسار عمل المنظمة.
  - البحث عن المهارات والقدرات الأساسية التي تحتاجها المنظمة، والعمل على تطوير هذه المهارات لدى الأفراد.

### المطلب الثاني: أبعاد القيادة التحويلية ودورها فى إدارة التنوع الثقافى فى المنظمات.

تحاول القيادة التحويلية الوصول إلى إدارة التنوع الثقافى وذلك من خلال أبعادها المتمثلة فى التأثير المثالى، التحفيز الالهامى، الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي، وخذا ما سنحاول الوصول إليه فى هذا المطلب.

#### - التأثير المثالى ودوره فى إدارة التنوع.

يسعى القادة التحويليين من خلال سلوكهم إلى إيجاد رؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة، من خلال سعيهم إلى تحقيق هدف مثالى فى المستقبل وتنمية روح الفخر والاعتزاز فى نفوس المرؤوسين وتحقيق الثقة والاحترام بين جميع العاملين بالمنظمة، لذلك فهم يسلكون طرقا تؤدي م إلى مستوى يكونون به قدوة طيبة للتابعين ورمزا للإعجاب يفوق الوصف، فالتحلي بالعزم الراسخ والعزيمة الصادقة والإيمان بالمثل العليا والأخلاق الرفيعة، والسيرة العطرة بين أتباعه ومنهاج حياته الفاضلة، يولد لدى المرؤوسين الحماس والرغبة فى العمل والإتباع (الأخضر، 2018-2019، صفحة 142).

إن خبرات القائد التحويلي ومقدرته الذهنية تجعل منه مصدر إعجاب وقدوة تمكنه من التأثير في الآخرين ذلك التأثير الذي يحدث بموجب الاتصال والتواصل المستمرين مع العاملين في مواقع العمل بهدف تحقيق التعاون بينهم و إقناعهم بأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن تحقيق أهداف المنظمة وهذا يعني إيجاد نوع من توحيد القيم الشخصية والتنظيمية بموجب إحداث التوازن المناسب بين أهداف المنظمة وإشباع حاجات العاملين (معن و معتصم، 2021، صفحة 169).

### - التحفيز الإلهامي ودوره في إدارة التنوع.

تعمل القيادة التحويلية على رفع الوعي لأهمية القيم والنتائج التنظيمية، وهذه العملية تتطلب من القادة تحقيق شعور من الرؤية والرسالة بين الموظفين وتوفير الثقة والاتجاه نحو مستقبل المنظمة، حيث أن التركيز والنداء نحو الأهداف ينشط الاحتياجات العليا للموظفين وتشجيعهم لتجاوز مصالحهم الشخصية من أجل المنظمة وزبائنها وتغليب روح الجماعة (مراد، 2018، صفحة 119).

يعزز التحفيز الإلهامي روح الفريق حيث يوضح توقعات القادة للتابعين، ويعبر هذا البعد عن القادة الذين يلهمون التابعين من خلال التحفيز، ليصبحوا ملتزمين لرؤية المنظمة ومشاركة في تحقيقها، ومن الناحية التطبيقية أو العلمية فيستعمل القادة الرموز والعبارات عاطفية من أجل تحفيز الأفراد من أجل بذل أقصى ما لديهم (رزق الله و طيبي، 2019، صفحة 58).

### - الاستشارة الفكرية ودورها في إدارة التنوع.

يعمل بعد الاستشارة الفكرية للقيادة التحويلية على تحرير العامل من القيد، وتشجيع العامل وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع، فعملية تحفيز العاملين وتشجيعهم على المبادرات، التي تعد سمة القائد الداعم الذي يشجع المبادرة ويتبنى المبدعين، ويجد المناقشة الصحية والشريفة، ولا تقتل الحماس والإبداع بأساليب القمع والغيرة المهنية، ولديه القدرة على التكيف والتجديد والتجريب، كما يستطيع خلق بنية تنظيمية تتسم بالمرونة والإبداع، وتشجع العمل الجماعي، ويركز على الأداء (أميرة ، 2023، صفحة 205).

### - الاعتبار الفردي ودوره في إدارة التنوع.

يولي القائد العناية لكل فرد ويتصرف كمدرب يهتم باحتياجات التابعين وإنجازاتهم وتطوراتهم وخلق فرص لتعلم إضافي يتجنب التحكم المباشر والنقد العلني للأتباع ويقبل التنوع بين الأفراد، كما يعمل على تعزيز الثقة والاهتمام المتبادل، والمشاركة بني القائد والتابعين، ويساعد القائد التحويلي التابعين على تطوير التقدير الذاتي (الزهراء و الشبخ، 2021، صفحة 518).

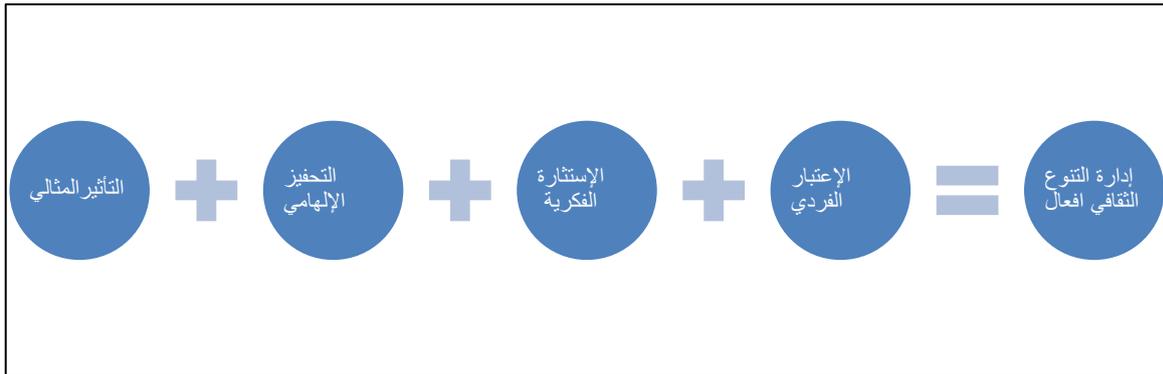
وتعني اهتمام القائد بمروءوسيه وإدراكه مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل موظف منهم بطريقة معينة تناسب واهتمامه، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور، ويقصد بها قيام القائد بإيلاء الاهتمام

## الفصل الثالث:..... الدور الجوهري القيادة التحويلية في إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمة.

بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية فحاجاتهم ليست واحدة، وفي نفس الوقت يركز القائد التحويلي على بناء الثقة ومعرفة جوانب الضعف والقوة في أداء العاملين (حافظ ، 2012، صفحة 29).

كما تعمل القيادة التحويلية من خلال أبعادها المذكورة آنفا على التقليل من الصراعات بين الأفراد من ذوي الثقافات المختلفة بما في ذلك معالجة مشكلات التنوع بسبب التحيز وغيرها، حيث يعمل بعد التأثير المثالي للقائد التحويلي على خلق جو من الاحترام داخل المنظمة، وهذا ما يؤدي إلى تحسين العلاقة بين الموظفين ورؤسائهم، وزيادة قدرات العمل الجماعي، وتقليل الصراعات، أما بعد التحفيز الإلهامي فينمي لدى الأفراد فكرة تجاوز مصالحهم الشخصية والعمل من أجل مصالح المنظمة، كما تسهم الاستشارة الفكرية في ويتصرف القادة التحويليين بطرق تحفز وتلهم من حولهم من خلال توفير المعنى والتحدى لعمل أتباعهم وإثارة روح الفريق وإظهار الحماس والتفاؤل بينهم تسهيل تبادل الأفكار الجديدة وزيادة فرص تحسين الأداء، يهتم قادة التحول بالموظف الفردي واحتياجاته بدلا من معاملة جميع الموظفين على حد سواء ولديهم نفس الاحتياجات، وعليه يمكننا القول أن القيادة التحويلية من خلال زيادة الرضا الوظيفي والالتزام داخل بيئة العمل تسهم في زيادة قدرة القائد على التغلب على العقبات والمشكلات وتوفير له البدائل للحلول حول المشاكل التي تواجهه في بيئة العمل متنوعة ثقافيا، وبالتالي زيادة إنتاجية الموظفين.

### الشكل رقم (1-III): القيمة المضافة لأبعاد القيادة التحويلية في إدارة التنوع الثقافي.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع السابقة.

### المطلب الثاني: ممارسات القيادة التحويلية المساهمة في إدارة التنوع الثقافي.

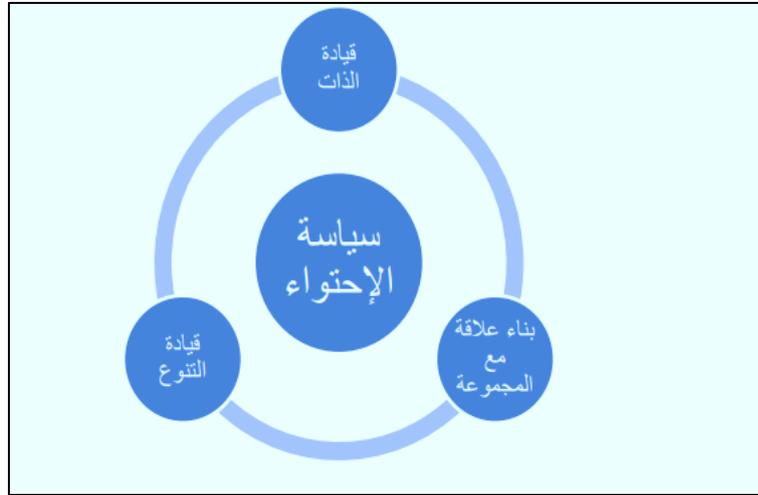
القيادة التحويلية هي العملية التي من خلالها يولد الفرد علاقات مع الآخرين، وفي هذا التفاعل يتم رفع دافعية كل من (القائد - التابع)، وبهذه الطريقة يسعى القائد إلى إشباع احتياجات ودوافع أتباعه من خلال الدعم لمساعدتهم على تطوير إمكاناتهم، فالقائد التحويلي هو شخص لديه القدرة على التعبير عن الرؤية وإلهام أتباعه، كونه وسيلة لتحقيق الإنجاز والتنمية الشخصية، ويعمل كحافز لتحقيق مصالح الفرد وتحسين الذات، يتمتع القائد التحويلي أيضا بالقدرة على التحفيز وتشكيل الثقافة التنظيمية وخلق مناخ تنظيمي موجه نحو التغيير، بالإضافة إلى ذلك، يقود القائد التحويلي الآخرين لتحقيق الأهداف من خلال جعلهم ينظرون إليها كهدف مشترك، وبهذه

الطريقة يتم خلق الالتزام فى فريق العمل والمنظمة (Jean, Miguel, & Aída, 2022, p. 230)، ويمكن للقيادة التحويلية أن تعمل على إدارة التنوع الثقافى من خلال العناصر التالية:

### أولاً: الاحتواء لإدارة التنوع الثقافى.

إن الاحتواء هو التطور الأحدث لإدارة التنوع وقد عرفه (Thomas) على أنه السعى لخلق ثقافة حيث جميع العاملين (المختلفين) لا يشعرون فقط بالتقدير لطباعهم الفريدة، وإنما تحترم مساهمتهم، وهو ما يتطلب قيادة الاحتواء، سواء فى الروح المعنوية أو الممارسة لتأمين نجاح إستراتيجية الأعمال، من خلال تحفيز ديناميكيات الفريق الإيجابية والإنتاجية، والاستفادة من الاختلافات والتنوع، لتحقيق الاحتواء الذى يحقق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال مواردها البشرية، والشكل التالى يوضح فلسفة الاحتواء ثلاثية الأبعاد (قيادة الذات، بناء علاقة مع المجموعة، قيادة التنوع) (بن يزة ، 2020-2021، صفحة 178):

### الشكل رقم (2-III): فلسفة الاحتواء ثلاثية الأبعاد.



المصدر: (بن يزة ، 2020-2021، صفحة 178)

تعمل القيادة التحويلية على إدارة الاحتواء من خلال إشراك العمال فى التغيير، ليس فقط فى أدوارهم، ولكن أيضاً فى ما يسميه (Lawler) "العمل ككل"، و تمتد هذه المشاركة التنظيمية إلى ما هو أبعد من المشاركة فى الدور المرتبط بإثراء العمل، ومن ثم فإننا نستخدم مصطلح إدارة الاحتواء للإشارة إلى الممارسات التى توفر للعمال فرصاً للمشاركة التنظيمية، إما بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال استخدام نشر المعلومات واكتساب المهارات، وبالتالى فهى تضمن أولاً ممارسات تنظيم العمل مثل العمل الجماعى، والتوصيف الوظيفى المرن، وخطط التقاط الأفكار التى تعد وسائل لتشجيع قدر أكبر من المرونة والنشاط الاستباقي والتعاون؛ وثانياً، الممارسات التى تمنح العمال الفرص لاكتساب المهارات والمعرفة اللازمة لضمان أن لديهم القدرات اللازمة للعمل

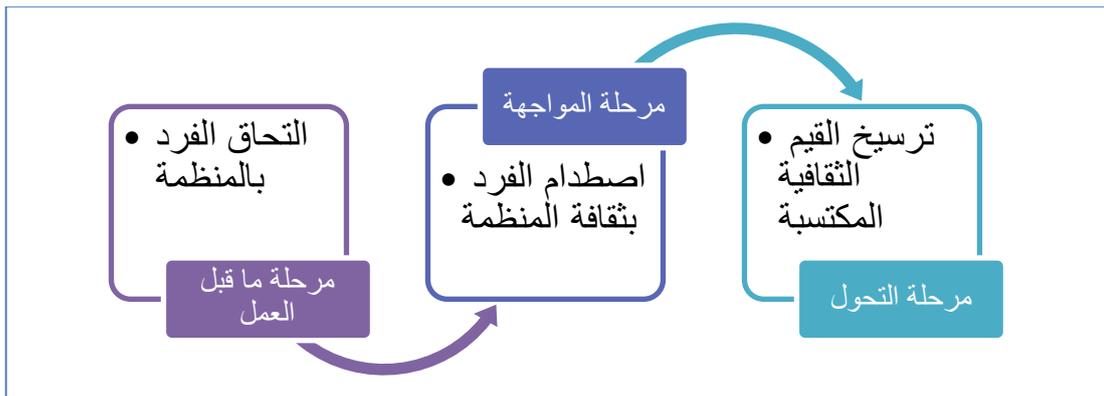
بطريقة تشاركية، وتشمل هذه التدريبات المكثفة الموجهة نحو العمل الجماعي، والمرونة الوظيفية وتوليد الأفكار، وتبادل المعلومات (Stephen & Alex, 2008, p. 5).

### ثانيا: التطبيع الثقافي.

يقصد بهذا المصطلح العملية التي من خلالها يتكيف الموظف مع بيئة العمل الداخلية عبر برامج التدريب التي تستهدف إكسابهم مهارات العمل، وعبر تعليمهم أدوار العمل والصفات التنظيمية والتوجيهات والسياسات والعمليات المعمول بها التي تستهدف فهمهم لطريقة عمل المحكمة وأهدافها ولغة عملها وتاريخها وواجباتهم الوظيفية تجاهها وحقوقهم عليها ليقوموا بالسلوك المرغوب فيه، وعبر حصولهم على الرعاية والمساعدة والمشورة والدعم من زملاء العمل، وعبر معرفتهم بوجود فرص وترقيات مهمة لمسيرتهم الوظيفية والمناصب والمكافآت المحتملة لهم مستقلا (وليد ، 2022، صفحة 180)، وتمر عملية التطبيع التنظيمي بثلاث مراحل متلاحقة كما هي موضحة في الشكل رقم (III-3) (خلود ، 2013، الصفحات 34-35):

- **مرحلة ما قبل العمل:** حيث يلتحق الفرد وهو مزود بمجموعة من القيم والاتجاهات وأنماط سلوكية مكتسبة خلال حياته قبل أن يلتحق بالمنظمة، وتعد هذه المرحلة تمهيدية يتزود الفرد خلالها بالمعلومات اللازمة عن طبيعة العمل الراغب فيه وعن المنظمة التي يرغب في الانتماء إليها.
- **مرحلة المواجهة:** وهي التي تلي المرحلة الأولى مباشرة وفيها تحدث المواجهة بين الفرد بما تميز به من شخصية وما يملك من قيم واتجاهات وطموحات وتصورات مسبقة عن المنظمة، وفي هذه المرحلة يكتشف الفرد واقع المنظمة الفعلي فيشعر بالخوف والتوتر والقلق، ويحاول التغلب عليها فيعتمد إلى إثبات وجوده ويسعى ليصبح عضوا نشطا ومشاركا في التنظيم.
- **مرحلة التحول:** وفيها تترسخ الاتجاهات والقيم الجديدة وأنماط السلوك التي اكتسبها الفرد في عملية تفاعله مع المنظمة فسيستقر ويتكون لديه تصور جديد عن ذاته.

الشكل رقم (III-3): مراحل عملية التطبيع التنظيمي.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (خلود ، 2013).

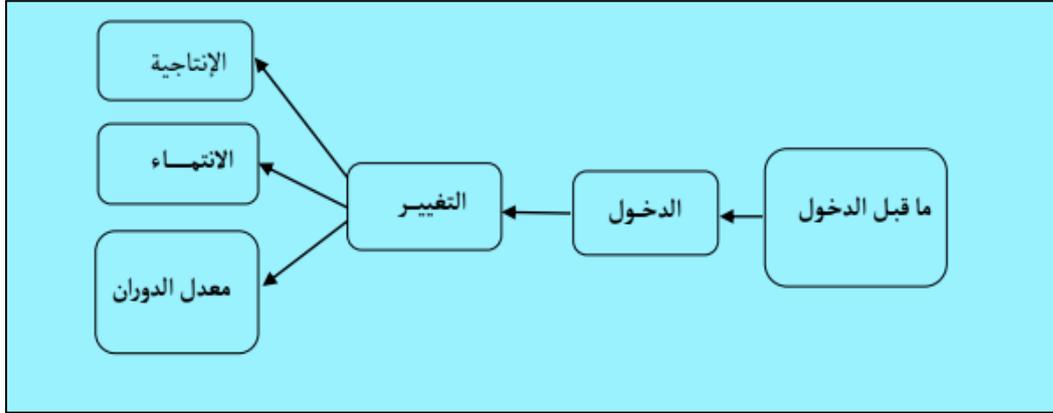
### ثالثا: التنشئة التنظيمية.

يمكننا أن نعرف التنشئة التنظيمية باعتبارها الفترة التي يتوصل خلالها الموظف الجديد في العادة إلى فهم والتفاعل مع بيئته الجديدة للعمل، في الوقت الذي تحاول فيه المنظمة تكوينه وتلقينه، لكي يصبح مفيدا، متوافقا وعضوا بكل ما تحمله العبارة من معاني. هكذا، نلاحظ أن فلسفة التنشئة التنظيمية تختلف بحسب المنظور، تقابل بين التكامل والاندماج لكن الغاية تظل في الأساس هي نفسها: توافق الموظف مع المنظمة المستخدمة وليس العكس، وهو ما كان يعكس بدلا من ذلك النزعة الفردانية. هنا تتطلب جوانب عديدة من قبل الموظف الجديد، مثل سلوكياته، قيمه، كفاءاته ومهارات، ويجب عليه أن يكتشف هذا الأخير كيف يوظفها من أجل التكفل بشكل لائق، بدوره في منظمة تشتغل واشتغلت قبل مجيئه بثقافة خاصة بها، من جانب آخر، وعلى عكس التكيف في المهنة أو ممارسة حرفة (التنشئة المهنية)، فإن المؤسسات التعليمية لا تسهل مطلقا عملية التنشئة التنظيمية المستقبلية لطلبتها، من جهة لأنها ليست مطالبة عموما ولا تشجع على القيام بذلك، بواسطة المستخدمين (سواء كانوا منتسبين إلى جمعيات أم لا) (ساسى، 2017، صفحة 7).

التنشئة التنظيمية هي عملية يتعلم من خلالها الموظفون الوظائف والأدوار وثقافة مكان العمل الجديدة ويتكيفون معه (Yasin & Sinem, 2015, p. 433)، حيث تتضمن التنشئة التنظيمية اكتساب الأعضاء الجدد ثلاثة جوانب مهمة في الحياة التنظيمية هي: اكتساب العضو معلومات عن العمل وكيفية أداء المهام الوظيفية بكفاءة، ومعلومات اجتماعية تتعلق بكيفية التوافق مع الزملاء والشعور بالتقبل، ومعلومات ثقافية تتضمن فهم قيم المنظمة ومعاييرها (المهدي، 2009، الصفحات 3-4)، وتتم عملية التنشئة التنظيمية للعاملين الجدد بثلاث مراحل هي (براهيمية، 2018، الصفحات 199-200):

- **المرحلة الأولى:** وهي مرحلة ما قبل دخول الموظف إلى المنظمة للعمل بها، وفيها يتم فرز تصنيف جميع المتقدمين لانتقاء من ال تتعارض ثقافتهم مع ثقافة المنظم.
- **المرحلة الثانية:** مرحلة دخول الموظف للمنظمة وتهيئته للعمل الجديد والثقافة الجديدة، وتسمى مرحلة التصادم بين الثقافتين.
- **المرحلة الثالثة:** مرحلة تغيير مهارات وسلوكيات وتوقعات الموظف الجديد وتوظيف هذا التغيير لخدمة أهداف المنظمة.

الشكل رقم (4-III): مراحل التنشئة التنظيمية.



المصدر: (براهيمية، 2018، صفحة 200)

### المبحث الثاني: مرتكزات القيادة التحويلية الداعمة لإدارة التنوع الثقافي داخل المنظمات.

لتحقيق الإدارة الكفؤة للتنوع الثقافي على القيادة التحويلية بما تمتلكه من سمات ومميزات أن تعمل على جذب وتطوير المواهب المتنوعة، والمحافظة عليها نظرا لأهميتها البالغة في تحقيق العديد من الميزات التنافسية للمؤسسة، والسعي إلى تحقيق التفاعل والاندماج بين الم ثقافات المتنوعة للموارد البشرية وثقافة المنظمة، وذلك بالارتكاز على مجموعة من النقاط الداعمة لإدارة هذا التنوع، وهذا ما سنحاول الإشارة إليه في هذا المبحث.

### المطلب الأول: التغيير التنظيمي كدعامة أساسية لإدارة التنوع الثقافي.

#### أولاً: مفاهيم أساسية حول التغيير التنظيمي.

يعتبر التغيير التنظيمي عملية للتجديد الذاتي تسعى المنظمة من خلاله إلى بعث الحداثة، ومنع التراجع وإزالة الصدأ وإزاحة الجليد الذي يتراكم على النظم واللوائح، أو يصيب الأفراد أو تتعرض له المعدات لتظل المنظمة محافظة على حيويتها وشبابها ومصداقيتها، وقادرة على التكيف والتجاوب مع الأزمات والظروف الصعبة (سالم، 2020، صفحة 541)، ومن أهم القوى التي تؤدي إلى التغيير التنظيمي نجد: المنافسة بين المنظمات، التطور في مجال العلم والمعرفة، التغيير في طبيعة التركيبة للموارد البشرية كالتعليم، التطورات التكنولوجية، ويمكن قيادة التغيير من خلال الأساليب القيادية التالية (لعور و حمانة ، 2021، صفحة 521):

- أسلوب قائد التغيير المسيطر: يميل القادة إلى استعمال أدوات إدارة المشروع لتصميم عملية التغيير طبقاً لمنهجية متسلسلة ثم نفيذ الخطة بدون اختلاف أو اختلافات طفيفة، وغالبا ما يهمل القادة المسيطرون حاجات الأفراد والعوامل الثقافية مما يسبب حالات من القلق والصراع والارتباك، عدم مرونة هذا النمط يجعله غير مناسب نظرا للطبيعة الديناميكية لعملية التغيير.

- أسلوب قائد التغيير المسهل (الميسر): يصمم القادة من هذا النوع عملية تغيير شاملة، أثناء عملية التسهيل ينفذون بوعي عملية التغيير كحالة ديناميكية ناشئة، لذا فإن التصميم لا بد أن يكون واضحاً ومعداً مسبقاً مع ضرورة المرونة في التنفيذ. أن قادة التغيير المسهلين يستعمون جيداً للمعلومات الراجعة من الأفراد، التنظيم أو الأسواق والتي من شأنها أن تسهل عملية التحول، لهذا فهم يشجعون على تبادل المعلومات و وفر درجة عالية من المشاركة كل الحقائق الداخلية أو الخارجية، والتركيز على ظروف نجاح العملية .
- أسلوب التنظيم الذاتي لقادة التغيير: القادة هنا لا يتبعون منهجية معينة بل يسمعون لعملية التغيير أن تنظم نفسها ولا يحاولون السيطرة عليها أو التأثير فيها بشدة، أم بالنسبة لعملية التصميم الأولي فهي تظهر مباشرة من المنظمة، كما يستخدم قادة التغيير من هذا النوع أدوات متعددة لتهيئة ظروف مناسبة للتغيير.

#### ثانياً: مجالات ومراحل التغيير التنظيمي.

- تصنف مجالات التغيير التنظيمي إلى الأربع نقاط التالية (أحمد ي.، 2020، صفحة 41) (جمال، 2018، الصفحات 11-12):
- التغيير الاستراتيجي: يحدث التغيير في هذا المجال على استراتيجيات المنظمة، بما فيها الاستراتيجية الكلية للمنظمة، استراتيجيات الإدارة الفرعية والاستراتيجيات الوظيفية.
  - الأنشطة والأعمال: ويكون شكل التغيير هنا على سبيل المثال أعمال وأنشطة جديدة، أو دمج أنشطة مع أنشطة أخرى، أو إلغاء أعمال قائمة.
  - العنصر البشري: وتأخذ التغييرات في هذا المجال شكل زيادة في حجم القوى العاملة عن طريق الاختيار والتعيين، أو تخفيض حجمها أو تنويعها.
  - الموارد المادية: كتغيير الآلات، ورفع المستوى التكنولوجي المستخدم.
  - السياسات: ويأخذ التغيير هنا شكل إلغاء سياسات قائمة.
  - طرق وإجراءات العمل: ويأخذ التغيير هنا أيضاً شكل تبسيطها لتحقيق السرعة في الأداء.
  - الهيكل التنظيمي: ويكون التغيير هنا على شكل إعادة تقسيم الوحدات الإدارية، إحداث إدارات جديدة، أو دمج إدارات مع إدارات أخرى.

وتمر عملية التغيير التنظيمي بالمراحل التالية (لعور و حمادة ، 2021، صفحة 521):

- الإذابة: وتتضمن هذه المرحلة إثارة انتباه الأفراد، وإدراكهم مدى الحاجة للتغيير، وتظهر هذه الحاجة بسبب العادات والممارسات السلبية التي تعيق تقدم المنظمة، لذا لا بد من التفكير الإيجابي والابتكاري للقضاء عليها من خلال إيجاد أفكار وممارسات جديدة.

- **التغيير:** وتعتبر هذه المرحلة تعلم، حيث يكتسب الأفراد طرق وممارسات وسلوكيات جديدة تساعدهم في حل مشاكلهم وتنفيذ التغيير على أحسن وجه، وتختتم هذه المرحلة بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها، أي تحديد أهداف التغيير، ويحذر من التنوع في هذه المرحلة، لأن ذلك قد يؤدي إلى مقاومة التغيير، خاصة إذا لم يتم إذابة الجليد بشكل سليم في المرحلة الأولى.
- **إعادة التجميد:** في هذه المرحلة يتم تثبيت المزايا المحققة من التغيير والحفاظ عليها، وذلك بدمج الأفكار والممارسات والسلوكيات التي تعلمها الأفراد في أساليب العمل.

### ثالثا: التغيير التنظيمي المحرك الأساسي للتنوع الثقافي.

التغيير الثقافي هو عملية التغيير المخطط التي من خلالها يتم البحث عن محصلة جديدة من الأفكار والرؤى والأساليب الحيوية التي توفر المناخ التنظيمي الصحي، للتكيف السليم مع المتغيرات والمستجدات التي أثرت حديثا على الجماعة أو المنظمة، ويعتمد التغيير الثقافي على الصراع من أجل البقاء ومن المحتمل أن بعض الثقافات فشلت في التكيف نتيجة ضعفها، ويعتبر من أهم أنواع التغيير لأنه تحديث جذري يطال كافة المستويات، كما أن الفرد لا يتحرك إلا ضمن التوجيهات الذاتية التي يرسمها مخزونه القيمي المتراكم، لذلك فإنه لا يمكن إحداث تغيير إلا من خلال اختراق الشبكة الثقافية المحرك القاعدي للسلوك، ولا يمكن التنبؤ بنجاح أي برنامج للتغيير بمعزل عن التغيير الثقافي (خبزي، 2015، صفحة 57)، يعتبر (Schein) أحد رواد المقترب الثقافي وقد حدد ثلاثة مستويات للثقافة التنظيمية، **المستوى الأول** هو "كل ما يصنعه الإنسان" من السلوكيات، والرموز، والمعاملات الروتينية التي يمكن اكتشافها في البيئة المادية والاجتماعية. **المستوى الثاني** هو مجموع القيم والصفات والآراء، **المستوى الثالث** هو الافتراضات الأساسية ومجموع المعتقدات المتأصلة التي تشكل تصورات الفكر، يتم الاعتماد على الثقافة في التغيير من أجل تحديد المسببات وتعبئة أعضاء المنظمة لقبول التغيير. هذا المقترب هو متصل بتحديد الممارسات المشتركة داخل مجموعة وهو قادر على تحديد الكيفية التي سيتم بها تحويلها، وأما بالنسبة لتحديد حجم التغيير فإنه يوفر مستوى معين من المعلومات حول الأنشطة الميدانية و يعبى ويضمن مشاركة الجهات الفاعلة (سامية، 2015، صفحة 63)، بغية القيام بعملية تغيير الثقافة التنظيمية هناك مدخلين للتغيير بإمكان المؤسسة الاعتماد على أحدهما أو كالمها وهما كالتالي (رقية، 2021-2022، صفحة 117):

- **مدخل التغيير من القمة إلى القاعدة:** يعتمد هذا المدخل على دور القيادة العليا في تغيير الثقافة من خلال تبني سلوكيات وقيم الجديدة، بدءا من القادة أنفسهم باعتبارهم القدوة الذين يحتذون بهم فهم الأولى بالتغيير وهذه خطوة من أجل تعزيز أقوالهم لدى الموارد البشرية. ولعل ما يميز هذا المدخل هو سرعة تنفيذه، غير أن تعارض القيم المراد غرسها مع القيم السائدة في الثقافة التنظيمية التحتية ومقاومة التغيير هو المشكلة الرئيسية التي قد تعيق تنفيذ هذا المدخل.

## الفصل الثالث:..... الدور الجوهرى القيادة التحويلية فى إدارة التنوع الثقافى داخل المنظمة.

- مدخل التغيير من القاعدة إلى القمة (مدخل المشاركة): مبدأ هذا المدخل هو مشاركة أعضاء المؤسسة عن طريق تبادل المعلومات واخذ بعين الاعتبار التوصيات والمقترحات كل هذه المؤشرات تعمل على تأييدهم القيم المراد غرسها، مما يتشكل لدى الأعضاء تصورات اجتماعية قوية للواقع. وما يعاب على هذا المدخل هو بطئ تنفيذه بالمقارنة مع المدخل الأول وأهم ميزة له هو دوام فترة التغيير بسبب التزام الموارد البشرية به.
- ويبقى نجاح تغيير ثقافة المنظمة مقرون بمساهمة إدارة المنظمة فى تحقيق ذلك ومدى تتبعها وتبنيها للوسائل المناسبة لتحقيق ذلك، نذكر منها (بوديب، 2013-2014، صفحة 109):
- فهم الثقافة القديمة: حيث لا يستطيع المديرين تغيير مسار وحدة حتى يعرفون وضعها الحالى (أين تقف الآن).
- تمهيد أذهان العاملين وتهيئتهم نفسياً: قصد إقناعهم برفض السلوك الحالى واعتباره سلوك غير مرغوب أو ضار، وأنه فى التغيير تتعاضم مصالحهم الذاتية وسيكونون فى وضع أفضل نتيجة هذا التغيير.
- مشاركة العاملين: إن عملية إشراك العاملين من المبادئ والأسس الهامة فى تغيير ثقافة المنظمة، فهو ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين و تحفيزهم على أداء الأعمال، و بالتالى تتبلور لديهم المسؤولية اتجاه العمل وزيادة انتمائهم له، وهو ما يحقق اندماجهم مع الوضع الجديد .
- العوائد والمكافآت: فالعوائد المادية والمعنوية (احترام، تقدير للفرد...) على حد سواء تغرس فى نفس الفرد الولاء للمنظمة التى يعمل فيها وترفع روحه المعنوية.
- تبني القيادة التحويلية أسلوب التعيير التنظيمي لإدارة مواردها البشرية المتنوعة عن طريق الآليات الأربعة التالية (صدوقي، إدارة التنوع الثقافى: مسار لنجاح إستراتيجية النمو بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسات القطاع الصيدلانى فى الجزائر، 2015-2016، صفحة 53):
- الحشد (الجمع): عن طريق الرؤية بفرض أن للأفراد ارتسام طموح واضح وبسيط للمستقبل، والمقصود بها تحديد الرؤية وتوضيح صورة المستقبل للأفراد بما يجعلهم متحمسين فى أداء المهام المطلوبة منهم والأهداف المشتركة بينهم، كما قد يشاركه هؤلاء الأفراد فى تشكيل هذه الرؤية.
- نقل الرؤية: بمعنى قدرة القائد على إيصال الرؤية للأفراد بطريقة واضحة بحيث تكون معلنة ومشاركة بطريقة تحدث الانسجام بين الجميع وتجعلهم يتحمسون لها ويندفعون نحوها، كما أنه لا قيمة للرؤية مهما كانت رائعة إذا لم يفهمها الأفراد .
- تطبيق الرؤية: عدم الاكتفاء بشرح الرؤية، وإنما يتأكد من تطابق كل الأعمال مع هذه الرؤية والقيم التى تشكلت عليها، لذلك يجب عليه الاحتكاك معهم.

- رفع التزام الأفراد اتجاه الرؤية: بعد تحديده للرؤية وإيصالها للأفراد يستعمل القائد طرقا عديدة لغرس التزامهم بهذه الرؤية؛ التشجيع، مشاركتهم في تشكيل الرؤية واتخاذ القرار، القدوة الحسنة.
- وقد أجمع عدد من الباحثين على وجود ثمانية أبعاد لممارسة القيادة التحويلية تزيد من التزام العاملين بالتغيير وهي كالتالي (بوظرفة ، 2015-2016، صفحة 120):
- تطوير الرؤية بشكل واسع بالنسبة للمؤسسة: فسلوك القائد يجب أن يتضمن تطوير، توضيح، ودفع وإلهام الآخرين مع رؤيتهم للمستقبل.
- بناء إجماع حول أساسيات وأهداف المؤسسة: فسلوك القائد يجب أن يشجع التعاون في العمل ومساعدة المرؤوسين باتجاه تحقيق الأهداف العامة.
- الحكم على توقعات أداء عال: فالقائد يجب أن يتوقع بشكل دائم أداءا عاليا ومحترفا من قبل المرؤوسين.
- تخطيط السلوك: القائد التحويلي مطالب بصياغة تطورات عمل واضحة وممارسة محترفة وجيدة.
- زيادة الدعم الفردي: القائد التحويلي يحترم مرؤوسيه ويهتم بحاجاتهم ومشاعرهم الشخصية.
- زيادة التشجيع الإبداعي: وهو إشعار القائد مرؤوسيه بأهمية مبادراتهم في العمل من خلال دعمهم، وبالتالي زيادة قدرتهم على التحدي في إعادة اختبار بعض الافتراضات حول عملهم، وإعادة التفكير كيف يمكن أن تؤدي بشكل أكثر فعالية.
- بناء ثقافة المؤسسة: فالقائد التحويلي معني بتطوير قيم ومعتقدات و اتجاهات العاملين، وتشجيعهم بشكل أساسي للثقة بأنفسهم وبقاداتهم.
- بناء هيكل تعاوني مشترك: فالقائد التحويلي لزيادة فرص العاملين للمساهمة في صنع القرارات وخاصة في القضايا التي تؤثر بهم.

### المطلب الثاني: التمكين الإداري ودوره في إدارة التنوع الثقافي.

#### أولا: التمكين الإداري.

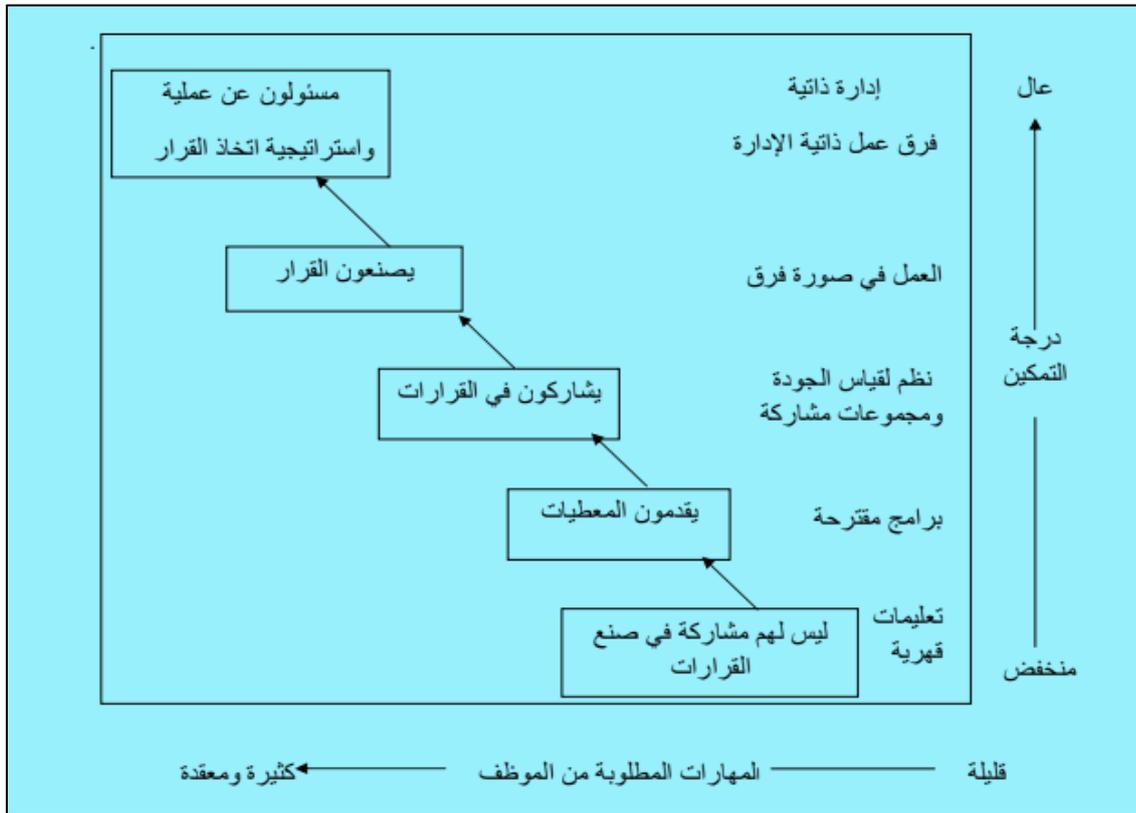
يعد التمكين أحد السمات الجوهرية للقيادة التحويلية والافتراض الرئيس في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب ان يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم، وهذه تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور (صيري ، 2009، صفحة 118)، وينقسم التمكين إلى ثلاثة مستويات تعكس درجة السلطة التي يمارسها الموظفون في عملية صنع القرارات وهي كالتالي (زايد و صراب ، 2016، صفحة 170):

## الفصل الثالث:..... الدور الجوهري القيادة التحويلية في إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمة.

- **المستوى الأول:** الاستشارة الانتقائية، حيث يطلب من الموظفين وبشكل فردي معلومات محددة أو آراء حول بعض القرارات، وهنا ال يستطيع الموظفون فهم المشكلة وبالتالي ال يستطيعون تقديم الآراء.
- **المستوى المتوسط:** ويظهر هذا المستوى عندما تتم استشارة الموظفين بشكل الوسع سواء بشكل فردي أو جماعي، مع إمدادهم بكافة التفاصيل والمعلومات حول المشكلة المطروحة، ومن ثم تستخدم هذه المعلومات من قبل الموظفين من أجل إعطاء آراءهم للمشرف لكن القرار الأخير والنهائي هنا يعود إلى أصحاب السلطة
- **المستوى الأعلى:** يتمثل هذا المستوى في إفادة جميع المشرف عليهم بكافة المعلومات ثم تترك لهم حرية الإدلاء بآرائهم مع امتلاكهم لزام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرار.

يبدأ التسلسل في مستويات التمكين مع افتقار الموظفين إلى السلطة وينتهي بالتمكين الكامل عندما يشارك الموظفون أولئك الذين يعملون على وضع استراتيجية المنظمة وتحديد المكافآت والعقوبات ومن الشكل أدناه نلاحظ أن مستويات التمكين تتراوح من الأدنى إلى الأعلى، حيث يشير تقاسم السلطة إلى توزيع السلطة على العمال، أي تمكينهم من خلال المشاركة في الإدارة ووضع وتطوير الاستراتيجيات.

### الشكل رقم (5-III): مستويات التمكين الإداري.



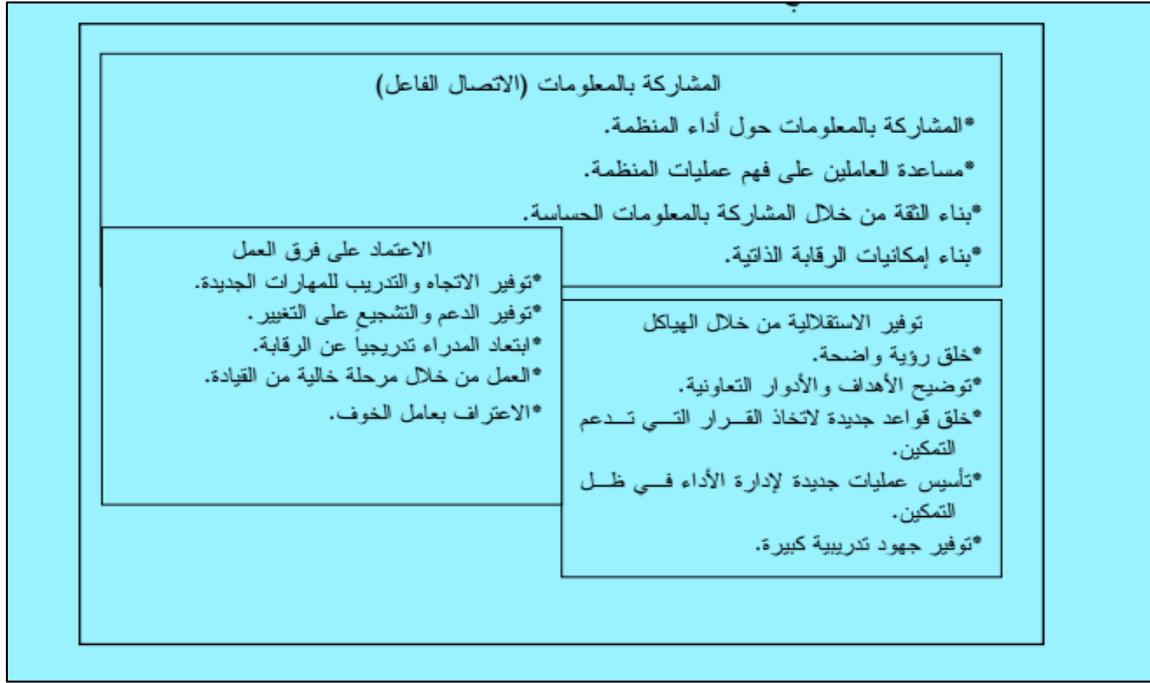
المصدر: (الطار، 2011-2012، صفحة 16)

### ثانيا: ممارسات التمكين لتسهيل إدارة التنوع.

تتمثل ممارسات التمكين التي تسهم في إدارة التنوع الثقافي فيما يلي:

- **تفويض السلطة:** يعتبر البعض أن التمكين مجرد تفويض القادرين من العاملين لحمل وممارسة مسؤوليات وصلاحيات أوسع، وقد يكون هذا التفويض مؤقتا ومحددا بتحقيق أهداف محددة. إلا أن التمكين لا يعني مجال مجرد عملية التفويض بل يتناول متطلبات و انعكاساته على المنظمة والموظف، فمثلا الموظف الذي ليس لديه استعداد لتحمل المسؤولية لن يكون لديه أي استعداد لتقبل أي تفويض وكونه يفتقد الشعور الذاتي بالمسؤولية والذي لا يمكن تحقيقه في نفس الموظف إلا عن طريق التمكين ، وكذلك الثقة في النفس، وقيمة العمل المؤدى من قبله، والمستوى المنتظر لقدرته على التأثير على من حوله، ومدى استعداده للعمل باستقلالية (عباسي ، 2021-2022، صفحة 41).
- **فرق العمل:** إن العاملين الممكّنين يجب أن يشعروا بأن العاملين في وحداهم يمكن أن يعملوا معا و بشكل جماعي في حل مشاكل العمل، و أن أفكارهم يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد، و يتطلب ذلك مستوى عاليا من الثقة، ويعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات، و التشجيع، و الدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم أثناء العمل. و يجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة، ويلتزمون بتحقيق هدف مشترك، ومسؤولية جماعية، والتمتع بمستوى عال من السلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية (خلفة و عيساوي، 2018، صفحة 362).
- **التدريب:** التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين مثل حل المشاكل، والاتصال، وإدارة الصراع، والعمل مع فريق العمل، والتحفيز، وذلك لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين (القطار، 2011-2012، صفحة 24).
- **التحفيز:** إن برنامج التمكين سيفقد الأرضية عندما لا توفر المنظمة المكافآت المناسبة، وبرنامج التمكين يتطلب نظام عوائد مختلف: العوائد المستندة إلى الأداء بدلا من العمل، إذ أنه عندما تربط العوائد بالأداء تؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة، عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح المنظمة، حيث يمكن أن يحصل العاملون المبدعون ذوو الكفاءة على مكافآت تأخذ صور: المشاركة بالأرباح، أو المشاركة بالأسهم (محسن ، 2010، صفحة 65).

الشكل رقم (6-III): العناصر الأساسية لتمكين الموارد البشرية المتنوعة.



المصدر: (محسن ، 2010 ، صفحة 65).

ثالثا: التمكين من خلال القيادة التحويلية لإدارة التنوع الثقافي.

تدرك المنظمات الناجحة أن التنوع لا يعتمد على قائد واحد، كما تدرك أيضا أن القدرة على المنافسة في الاقتصاد العالمي يتطلب الاستفادة الكاملة من مهارات ومواهب جميع العاملين لتقديم خدمة أفضل للعملاء، وزيادة رضا العاملين، وتلبية احتياجات المجتمعات المتنوعة ولتحقيق النجاح في إدارة التنوع لا بد من تشجيع الأفراد للعمل في بيئة تقوم على الثقة المتبادلة، والاحترام، الانفتاح، التمكين، العمل الجماعي، الابتكار، تقبل المخاطرة، التكامل وتشجيع وتقدير التنوع (فداء، 2021، الصفحات 166-167).

هناك شبه اتفاق بين الباحثين على أن التمكين يخلق لدى الأفراد وخاصة في المستويات الدنيا، ثقافة قوية ترفع من روح التعاون والالتزام وتوفر الثقة والأمان والشعور بالرضا الوظيفي والانتماء والولاء للمنظمة، وهذا لما يحتويه من قيم عليا وتقاليد مؤسسية، فهو يعتبر وسيلة فعالة لتنمية مدركات المرؤوسين وإمكانياتهم الوظيفية، ويبقى القائد بعد تفويضه لبعض من سلطاته مراقبا ناصحا ليتأكد فيما إذا كان الشخص القائم بالمهمة محتاجا لتوجيهات إضافية، وهل يحتاج إلى مساعدة ودعم لتأصيل خبراته واستمرار تقدمه، وهذا ما يدفع المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف المرجوة وبلوغ التميز التنظيم (الأخضر، 2018-2019، صفحة 148).

المطلب الثالث: الاتصال الفعال كممارسة للقيادة التحويلية المساهمة فى تحقيق الانسجام الثقافى.  
أولاً: الاتصال التنظيمى وأهم مكوناته.

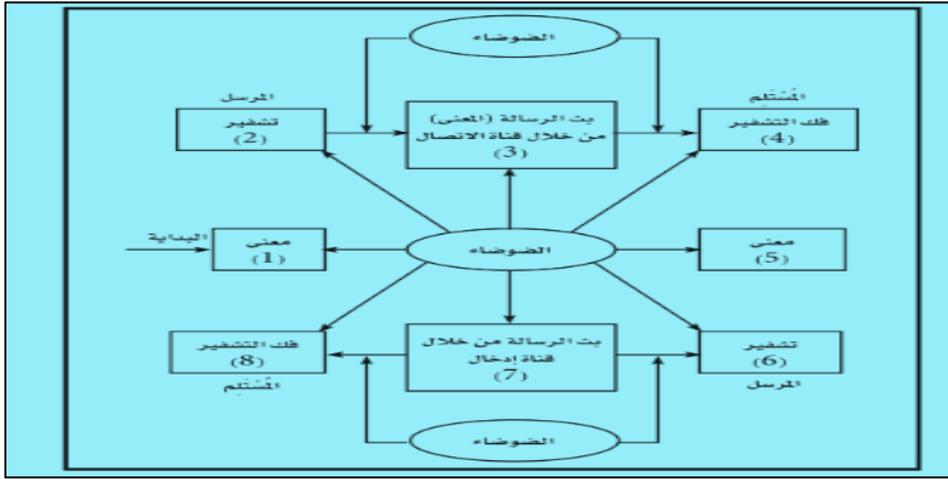
يعرف الاتصال على أنه عملية منظمة، نظمية وعفوية، تنطوي على إرسال وتحويل معلومات وبيانات من جهة إلى جهة أخرى بشرط أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة من قبل المستفيدين منها (أحمد، بن رجم، و منصورى، دور الاتصال الداخلى فى تطوير الاداء الوظيفى فى اتصالات الجزائر بالمسيلة، 2018، صفحة 289)، وعليه يتضح لنا أن الاتصال داخل المؤسسة يتميز بالخصائص التالية (أحمد م.، 2020، صفحة 1661):

- نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات.
- وجود مصلحة مشتركة بين طرفى الاتصال.
- وسيلة لنقل أهداف وخطط المؤسسة إلى العاملة فيها وإلى جمهورها الخارجى.
- يمثل الرابط الذى يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل أى تنظيم من جهة وبين هذه الأجهزة والتنظيم الكلى من جهة أخرى.

وتتكون العملية الاتصالية من المكونات التالية كما هى موضحة فى الشكل رقم (7-III) (العلاق، 2010، الصفحات 22-23):

- الرسالة أو المعنى: تعبر عن الجانب أو المحتوى الملموس للمعنى أو الفكرة المراد إرسالها أو نقلها إلى الجهة المستهدفة.
- التشفير: عملية يتم من خلالها انتقاء الرموز أو الشيفرات التى تؤلف الرسالة أو تسهم فى صوغها.
- قناة أو وسيلة الاتصال: هى الوسيلة التى يتم عبرها نقل الرسالة أو إرسالها.
- فك التشفير: هى ترجمة الرموز والشيفرات المتضمنة فى الرسالة أو تفسيرها بهدف الوصول إلى فهم دقيق لمعانيها.
- الضوضاء: هى معوقات من شأنها التقليل من قدرة على إدراك معنى الرسالة أو فحواها، وقد تتعلق الضوضاء بالمرسل حيث قد لا تكون إدراكاته وشخصيته وقدرته على اختيار الوسيلة بالشكل الذى ينبغى أن تكون عليه، وقد تتعلق الضوضاء بالمستلم ذاته أو بقناة أو وسيلة الاتصال ذاتها، ومن المؤكد أن الضوضاء تؤدي إلى إضعاف كفاءة الاتصال وفعاليتة.
- التغذية العكسية: تعبر عن ردود فعل أو استجابة المستلم لرسالة المرسل، وتعطى التغذية العكسية انطباعاً عن مدى فهم وإدراك مستلم الرسالة لمضمونها.

الشكل رقم (7-III): مكونات عملية الاتصال التنظيمي.



المصدر: (العلاق، 2010، صفحة 21)

ثانيا: مداخل تطوير التواصل بين الموارد البشرية المتنوعة.

هناك مدخلين أساسيين لتطوير وتحسين التواصل الثقافي بين الموارد البشرية داخل المنظمة نذكرها كما يلي:

- مدخل الوعي بالمحيط الثقافي.

فالمحيط الثقافي يحدد نوع العلاقة بين الموظف و المسؤول من خلال مشاركة هذا في الاحتفالات الشعبية للمنطقة والاجتماعية خارج اطار الأخير - المسؤول- في الاحتفالات الشعبية وإقامة علاقات اجتماعية خارج اطار العمل، ثم امتثاله للسلطة غير الرسمية للزوايا التي تفرض طريقة عمل يجب الالتزام بها من قبل المسؤول ولا يمكن أن يجيد عنها بأي شكل من الأشكال، فالخط الثقافي المحلي يتسم بالتعقيد وازدواجية المعايير فهو يفرض نمط من التعاملات لا بد للفرد الالتزام بها والمحافظة عليها من خلال ممارستها كنظام قائم بحد ذاته داخل المؤسسة (مومني، بوفليحة، و بزاید، 2018، صفحة 365)، أما الوعي الثقافي يشير إلى فهم أعمق واستجابة للثقافة الجديدة، هذا النوع من الوعي يستغرق وقتا لأنه لا يكمن في معرفة أمور عن الثقافة الجديدة فقط، ولكن الأمر ينطوي على إدراك لما هو غير سطحي، فعندما يكون المرء جديدا على ثقافة ما فإنه يلاحظ أمور مثل الموضة، الموسيقى، الغذاء، الهندسة المعمارية، وسلوك الناس وليس إلى المعاني العميقة التي يمكن ملاحظتها مثل القيم الاجتماعية، التقاليد والمعايير والأنظمة، وعلى الشخص الذي يريد أن ينمي وعيه الثقافي أن يستثمر وقته وجهده للقيام بذلك.

## الفصل الثالث:..... الدور الجوهرى القيادة التحويلية فى إدارة التنوع الثقافى داخل المنظمة.

### - مدخل التدريب لتحسين عملية التواصل الثقافى.

يقوم هذا المدخل على فرضية أساسية مؤداها أن عملية تحسين الاتصال ورفع فعاليته تمثل عملية ذات عائد مكافئ فى حد ذاتها، أى أن تحسين الفرد أو المنظمة لعمليات الاتصال سيجعل المتصلين بهما يستجيبون أو يتواصلون معهما بطرق أكثر إيجابية حتى وإن كانت هذه الأطراف غير سعيدة بالكامل عما تحتوى الرسالة من مضمون (حمودة ، 2005، صفحة 187).

### الجدول رقم (1-III): السلوكيات الإيجابية المقترحة للتعامل مع المواقف المتنوعة ثقافياً.

| سلوكيات بناء مناخ الثقة المتبادلة  | سلوكيات هدم مناخ الثقة المتبادلة   |
|--|--|
| عبر عن شكوكك واهتماماتك ومشاعرك بشكل علنى وطبيعى، وشجع مرؤوسيك على عمل ذلك.  | اعتبر أن التعبير عن المشاعر علامات من علامات الضعف.  |
| عندما يعبر مرؤوسيك عن شكوكهم واهتماماتهم ومشاعرهم فعليك قبول ودعم هذا التوجه ومناقشة هذه الأمور معهم بتعمق.  | عليك بالتهكم والسخرية والنقد اللاذع، وافعل ذلك بدكاء.  |
| الأمانة هى المعيار الأمثل المتفق عليه بينك وبين مرؤوسيك للتعامل مع الأمور المختلفة.  | دع مرؤوسيك يشعرون أنه لا ضير فى تزييف الحقيقة طالما أن ذلك يظهر الأمور بشكل أفضل.  |
| كن واضحاً فى متطلباتك أو توقعاتك عندما تقوم بتقييم الأعمال أو مناقشة الآراء، حدد الأسباب التى بنيت عليها رأيك، ويفضل مزجها بالمتطلبات والتوجيهات . | عليك بالسرية والغموض و لا تدع مرؤوسيك يعرفون بالضبط ما يدور فى ذهنك، مما يجعلهم فى ترقب دائم طوال الوقت.   |
| شجع مرؤوسيك على أن يعتبرك المصدر الذى يصل بهم إلى غاياتهم، وفى نفس الوقت عليك تطوير ودعم روح الاستقلالية لديهم.                                    | لا تشجع مرؤوسيك على اللجوء إليك طلباً للمساعدة بصفة عامة هم الذين عليهم هذه المهمة وأخذ زمام المبادرة.   |
| عندما تسير الأمور فيما لا يراد لها، ركز على ماذا يحدث وليس على من هو المتسبب.  | لا تسمح بالخطأ، وعندما يحدث لا تسكت، بل انفجر واجتهد بشدة عن المتسبب.  |
| تشجع الدعم المستمر والمشاركة فى وضع اجراءات التصحيح من ذوى الشأن بالموضوع.   | أكثر من الحديث و النسيمة عن الآخرين فى حالة عدم وجودهم، وركز على مناقشة ما يدور على ألسنة المرؤوسين عن بعضهم البعض.  |
| شارك الآخرين فى ثمار نجاحك، وحاول أن تتحمل المسؤولية كاملة فى حالات فشلك.  | انسب أى نجاح لنفسك، وخطط بحيلة وذكاء للتأثر لجعل الآخرين يبدون فى سورة أسوأ، اعتمد على المرؤوسين فى عمل ذلك، ولحماية نفسك داوم الاحتفاظ بأكبر قدر من الوثائق والمستندات. |

المصدر: (حمودة ، 2005، صفحة 189)

### المبحث الثالث: القيادة التحويلية ودورها فى تحقيق التكامل الثقافى فى منظمات الأعمال.

يمكن التعرف على التنوع الثقافى الحاصل فى المؤسسة من خلال أشكاله المختلفة والمتمثلة فى : الجنس، العمر، المستوى الثقافى والتعليمى، الدين، اللغة، الخبرات ... وغيرها من الأشكال، ولتحقيق التكامل بين هذه التنوعات وجب إدارتها من قبل قادة يمتلكون صفات ومهارات تجعلهم قادرين التأثير فى جماعات العمل المتنوعة.

#### المطلب الأول: مهارات القائد التحويلي وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتنوع.

تعتبر الثقافة التنظيمية ظاهرة مهمة جدا فى التنوع، فهى جزء لا يتجزأ من التنوع، يمكن رؤية أهمية الثقافة التنظيمية من خلال الوظائف التى تؤديها، فهى توفر الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة وتحسن علاقات العمل فى المنظمة ويعمل على فهم أفضل للأحداث التى تحدث فى المنظمة، السياسات التى يتم مراقبتها أثناء تقديم الدعم وترتكز على قيم المنظمة التى تضمن سلامة الإدارة وتسعى الإدارة أيضا إلى إيجاد أداة رقابية للإدارة من خلالها يشكلون السلوك التنظيمى بالطريقة التى يريدونها وبالتالى تحدد الثقافة التنظيمية مرحلة لكيفية توفير المعايير والقيم لتنفيذ الأنشطة وما يجب القيام به، لذلك فهو يوجه ويشكل سلوك وتصرفات الموظفين، ويخلق النظام جوًا وقيمة مشتركة يمكن ملاحظتها من قبل موظفى المنظمة المتنوعين فضلا عن عملائها المتنوعين فى هذه المرحلة.

تسعى القيادة التحويلية إلى إدارة التنوع من خلال تنمية وبناء الثقافة التنظيمية للعاملين على تقبل ودعم هذا التنوع من خلال النقاط التالية (بوراس، 2013-2014، الصفحات 97-98):

- **التعريف بالمفردات الأساسية الخاصة بثقافة المنظمة:** وهذا التعريف يكون عاما ويتم على مراحل متعاقبة عبر الاجتماعات المباشرة على كافة أفراد المنظمة، ويجب أن يبدأ التعريف بتجسيد الرؤية التى تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وإيضاح الرسالة التى من أجلها وجدت، كما يجب أن يشمل التعريف على شرح واف للهيكل التنظيمى وقيم وإجراءات العمل.
- **تطبيع الثقافة التنظيمية:** وذلك بتوصيل مفردات الثقافة التنظيمية إلى أفراد المنظمة بصورة مستمرة وبشكل مقنع وجذاب، عبر الوسائل الرسمية كالتدريب وورش العمل والاجتماعات، وغير الرسمية.
- **ترسيخ وتعزيز الثقافة التنظيمية:** وذلك عبر عدة وسائل منها: بلورة وتبني شعارات و رموز مميزة تتميز بالظرافة والإبحار والإقناع، مع وجوب ربطها بالرؤية على مستوى المنظمة ككل ومستوى الوحدة أو القسم أو الإدارة، مما يعين على ترسيخ معاني وقيم الثقافة التنظيمية الجديد، صياغة ورواية وبث الحكايات والقصص والروايات التى تعزز مفردات وقيم الثقافة التنظيمية الجديدة، تنظيم حفلات ومناسبات مع توصيل معان محددة حول الثقافة التنظيمية.

كما يجب على القائد أن يؤمن بأن كل فرد له شخصية فريدة يجب احترامها، فالفرد العادي قادر على أن يفكر تفكيراً موضوعياً إذا أُتيحت له الفرصة بعيداً عن الاعتبارات الشخصية، فهو بذلك قادر على أن يصل إلى قرارات رشيدة قائمة على أسس علمية سليمة فيما يعترضه من مواقف أو يبرز أمامه من مشكلات، فنجاح الأفراد في المنظمات التي يعملون بها مرتبط بوجود الرعاية والعناية بهم، مما يتيح لهم فرصة للتقدم والابتكار الوظيفي (الأخضر، 2018-2019، صفحة 120)، وتسهم القيادة التحويلية في إدارة تنوع الموارد البشرية من خلال تعزيز مستويات الوعي الثقافي الخاص بهم اتجاه منظماتهم، ويمكن تعزيز ذلك من خلال تقليل عمليات التعارض أو التضارب التي يمكن أن تحدث بينهم، ومن ثم الحفاظ على استقرار وضعهم داخل المنظمة وتقوية العلاقات الاجتماعية فيما بينهم، الأمر الذي يمكن أن ينعكس في تقليل الصراع الثقافي الخاص بهم، عند التعرض إلى المواقف أو المجالات التي تتناقض فيها معتقداتهم وأفكارهم مع طبيعة المهام والواجبات التي يتوجب عليهم القيام بها، لخدمة منظماتهم وتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إليها، لاستدامة الأداء المتفوق الخاص بهم. وهذا يبرز من خلال الارتقاء بمستويات الوعي الثقافي الخاص بهم (بشارة و حسين ، 2021، الصفحات 116-117).

ولتحقيق ذلك وجب على القائد التحويلي الاهتمام بالعديد من الممارسات والعوامل التي تساعد على تمكين المنظمة من إدارة مواردها البشرية المختلفة (المداخ و خيضر، 2021، صفحة 71):

- غرس ثقافة التميز وتعزيزها من قبك إدارة المؤسسة، وترسيخ ثقافة الإبداع وفتح الباب أمام العاملين للابتكار وتشجيعهم على طرح طرق جديدة لتطوير تطبيق ممارسات القيادة التحويلية، وذلك إعمالاً بمبدأ السعي للتميز المؤسسي المستدام.
- ضرورة أن يقوم القادة بتحديد أنظمة إدارة المؤسسة وطرق الأداء المختلفة وذلك على اعتبار أن هؤلاء القادة يعتبرون بمثابة نماذج يحتذى بها، وأن يقوم هؤلاء القادة بمتابعة تلك الأنظمة ومراقبة تنفيذها ومراجعتها المستمرة من أجل التحسين والتطوير المستدام.
- عرض نشرات دورية ومدونات عن أخلاقيات العمل والسلوك المهني وذلك لتعريف العاملين بها، وتفعيل دور القائد في التعريف بضوابط العمل الداخلية.
- ضرورة وضع الأسس والضوابط الداخلية للعمل من الممارسات اليومية بالإضافة إلى تحديد خطة طويلة الأجل لإقرارها داخل المنظمة.
- فسح المجال أمام الابتكار والإبداع والأفكار الجديدة والعمل على دمج تلك الأفكار مع بعضها وإخضاعها للدراسة وإعطاء الفرصة لجميع الجهات ذات الصلة بالنشاط المهني للاطلاع على تلك الأفكار وإعطاء الرأي في مدى جدواها.
- العمل الدائم على عقد مقارنات من النظم الأكثر تميزاً والاطلاع على التطورات التي أحدثتها تلك النظم، وكذلك الاهتمام بالمقارنة المرجعية لعمل المنظمة مع الخطوات السابقة التي تم إنجائها.

- جعل ثقافة القيم للمؤسسة جزء من رؤيتها، ووضع عملية نشرها على رأس أولويات القيادة وذلك على كافة المستويات.

يساعد نمط القيادة التحويلية في خلق بيئة حماسية ويشجع الإبداع والابتكار في العمل، عندما يعمل الموظفون بثقة بالنفس، وتحفيز ذاتي، ورؤية جماعية، فإن هذا النهج يضمن لهم مستوى أعلى من الكفاءة والحد الأقصى من الإنتاج، إن القائد التحويلي متحمس لوظائفه، فهو يدفع الناس إلى العمل وبالتالي تحسين الأداء، فخلال الأوقات الصعبة يعتمد القائد التحويلي عادة على غرائزه الداخلية ويوجه الموظفين في الاتجاه الصحيح. بالإضافة إلى ذلك، عندما يتعلق الأمر باتخاذ القرارات الإدارية وتشكيل الاستراتيجية، يساهم القائد التحويلي بشكل مثالي في إنشاء وتحفيز وتطوير وبناء المنظمة وأفرادها، وذلك يتم من خلال الخطوات التالية (Chaitanya & Abdurezak, 2017, p. 551):

- الخطوة الأولى: إنشاء رؤية ملهمة (رؤية المستقبل).

- الخطوة الثانية: تحفيز الفرق على المشاركة والتنفيذ في تحقيق الرؤية.

- الخطوة الثالثة: تطوير استراتيجيات تشغيلية واضحة (استراتيجيات قابلة للتنفيذ بسهولة).

- الخطوة الرابعة: بناء ثقافات قوية قائمة على العلاقات.

يمكن إيضاح دور القائد التحويلي في إدارة التنوع من خلال سعيه لتعزيز التقاط التالية (شهاد و بو سهمين ، 2016، صفحة 242):

- تعد القيم أحد ضوابط السلوك الإنساني بصفة عامة والسلوك الإداري بصفة خاصة، حيث تسهم في تكوين الاتجاهات التي يعبر عنها الفرد في شكل سلوكيات صحيحة أو خاطئة أثناء إنجاز الأعمال الإدارية.

- تساعد معرفة الاختلافات في قيم واتجاهات العاملين في تفسير طبيعة الصراع التنظيمي بينهم داخل المنظمات الإدارية والذي غالبا ما يعوق عملية الاتصال.

- يزداد التعاون بين العاملين في المنظمات الإدارية كلما زادت درجة التماثل في قيم واتجاهات هذه الجماعات؛ حيث يترتب على ذلك سهولة وفعالية الاتصالات نتيجة فهم كل منهما رسالة الآخر ورغبته في فهمها وتحقيق أهداف الاتصال، بينما يقل التعاون كلما زادت درجة التباين بين قيم واتجاهات هذه الجماعات، الأمر الذي يترتب عليه صعوبة الفهم المتبادل، وبالتالي تدني مستوى الأداء وانخفاض الإنتاجية.

- تزداد فاعلية الدور القيادي للمدير كلما تماثلت قيمه واتجاهاته مع قيم واتجاهات مرؤوسيه؛ لأن ذلك ييسر الفهم المتبادل خلال عمليات الاتصال ويزيد من فاعلية الاتصال ونقل الأوامر والتعليمات وتنفيذها، بينما تقل الفاعلية القيادية للمدير كلما اختلفت قيمه واتجاهاته عن قيم واتجاهات مرؤوسيه.

## الفصل الثالث:..... الدور الجوهري القيادة التحويلية في إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمة.

- كما تتأثر الاتجاهات بالثقافة التنظيمية المحيطة بالفرد من خلال تأثره بالقيم والأعراف والمعايير الاجتماعية السارية في بيئة العمل الداخلية والخارجية، حيث تتضافر هذه العوامل وتتداخل مع بعضها البعض لتكوين اتجاهات الفرد.

كما يمكن للقائد التحويلي الناجح من خلال مهاراته المختلفة أن يعمل على تنمية فرق العمل المتنوعة داخل المنظمة من خلال المراحل التالية (بن يزة ، 2020-2021، صفحة 43):

- **مرحلة الحذر:** وفيها تكون المهارات التحويلية المطلوبة لتشجيع الالتزام وتقبل الآخرين هي قيم مثل: الشفافية وتحديد الرؤية "أي تحديد الرسالة والهدف" والاتصال من خلال الرموز والاستعارات.

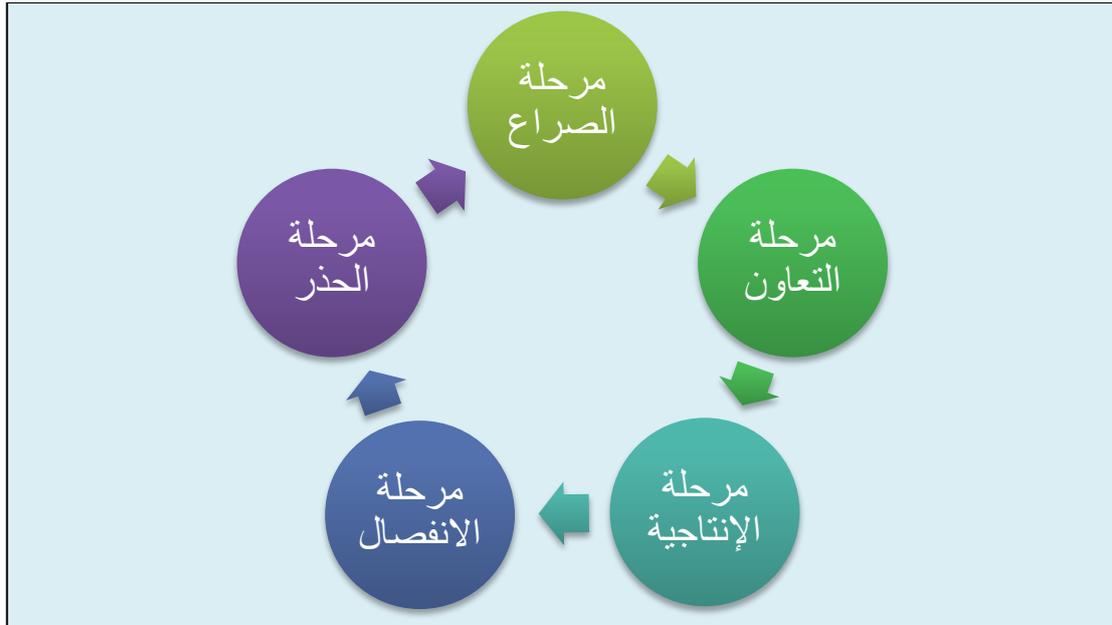
- **مرحلة الصراع:** فيها تساعد مهارات مثل: المرونة والابتكار والتفكير غير المحدود على تنمية الشفافية والانتماء.

- **مرحلة التعاون:** وتتطلب مهارات المزاح والدعابة والالتزام والعمل المشترك.

- **مرحلة الإنتاجية:** وفيها تساعد مهارات مثل: الوعي والمعرفة بالثقافات المختلفة، الابداع والانجاز المتميز.

- **مرحلة الانفصال:** وتتطلب مهارات مثل: الاحتفاليات الختامية للتوعية بما تم انجازه لنشر الرضا.

الشكل رقم (8-III): مراحل إدارة الفرق المتنوعة.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (بن يزة ، 2020-2021).

### المطلب الثاني: دور القائد التحويلي في الحد من الصراع الثقافي.

تؤدي الاختلافات الثقافية داخل المنظمات إلى مجموعة من الصراعات التي من الصعب في غالب الأحيان التعرف على أسبابها، ويمكن حصر هذه الأسباب في العناصر التالية (صدوقي، إدارة التنوع الثقافي... حتمية التصدي للاختلافات الثقافية بين المؤسسات الاختلافات الثقافية بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية، 2017، صفحة 283):

- **صعوبة الاندماج:** إن قوة التناقضات والاختلافات بين الثقافات داخل المؤسسة يؤدي إلى صعوبة الاندماج وعدم القدرة على تحمل ضغوط مختلف الثقافات المعاكسة، فكلما ازدادت الاختلافات والتناقضات زادت صعوبة الاندماج وأدت إلى انعكاسات أوسع مدى وأكثر قوة.
- **سوء العلاقات الإنسانية:** إن التناقض والاختلاف الموجود في طبيعة ثقافة الأفراد بالنسبة لطبيعة الثقافة لدى المسؤولين قد يصل إلى درجة توتر العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، وهو ما يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي عند الأفراد ونقص الحوافز والدوافع إلى الإنجاز واللامبالاة.
- **المواجهة:** تؤدي التناقضات والاختلافات بين الثقافات داخل المؤسسة إلى صعوبة العمل في المؤسسة وعدم القدرة على مسايرة التغيير والاستجابة للمتطلبات وهو ما يؤدي إلى ظهور آليات دفاعية كالانسحاب، الصراع والتخريب.

تعتمد القيادة التحويلية على مجموعة من الطرق في إدارة التنوع الثقافي لمواردها البشرية، وذلك لتفادي الصراع الثقافي قبل حدوثه، نجملها فيما يلي: (بشارة و حسين ، 2021):

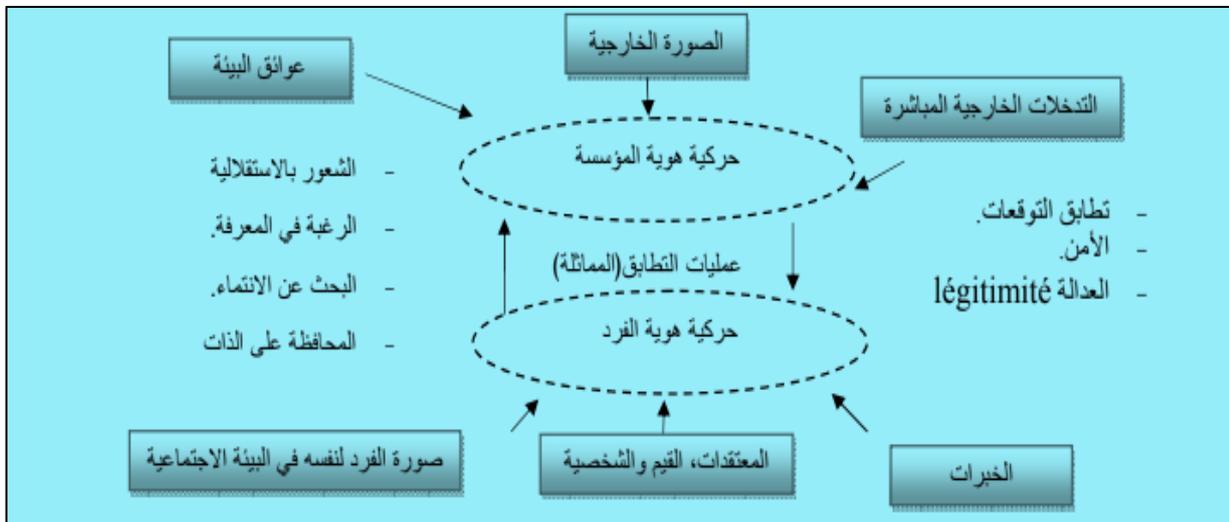
- **إدارة تنوع الموارد البشرية الاستباقي:** بموجب هذه الطريقة التي تقوم من خلالها المنظمة بتحديد أهم السياسات والإجراءات التي تعتمد في إدارة التنوع بين الموارد البشرية، ذوي الخلفيات الثقافية والتعليمية والمهنية المتنوعة، بحيث تتنبأ بالمواقف المختلفة التي يمكن ان تصادفها ومن ثم معالجتها أول بأول.
- **إدارة تنوع الموارد البشرية التفاعلي:** وفق هذه الطريقة تنظر المنظمة إلى التنوع كأصل من الأصول الموجودة داخلها، ويتوجب اعتماد أسلوب المرونة في التعامل مع مواردها البشرية وتحويلهم الصلاحيات اللازمة، ومشاركة في عملية اتخاذ القرارات لضمان عدم حدوث أي تعارض في الأداء .
- **إدارة تنوع الموارد البشرية الإلزامي:** في هذه الطريقة تعتمد المنظمة على القانون والتعليمات في إدارة تنوع مواردها البشرية، من خلال إجبارهم على العمل وفق آليات محددة من قبلها، والالتزام بها حصرا عند تنفيذ مهامهم وأنشطتهم داخلها.

يعمل القائد التحويلي على إدارة الصراع الثقافي من خلال دراسة الديناميكية بين هوية الفرد وهوية المنظمة، فالهوية التنظيمية هي الخصائص أو سمات موروثية ومتميزة طورت عبر الزمن من خلال تاريخ المنظمة، وهي تركز

## الفصل الثالث:..... الدور الجوهري القيادة التحويلية في إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمة.

على محاولة إجابة الأفراد عن السؤال المتعلق بمن نحن كمنظمة أي ما يميزنا عن غيرنا من المنظمات المماثلة؟، وما الإدراك المشترك بين العاملين فيما يخص السمات الجوهرية للمنظمة (بوودن و غليط ، 2022، صفحة 912)، كما ينظر إلى هوية المنظمة على أنها نتيجة تراكمية تم بناؤها بمرور الوقت فيما يتعلق بثقافتها ومكانتها وسمعتها لدى المنافسين والعملاء والمجتمع ككل (بوعلالة ، 2022-2023)، بينما الهوية الفردية تبنى اجتماعيا تركز على مجموعة من المظاهر مثل الجنس، الانتساب الأخلاقي، الخصائص المادية والحالة العائلية، الجهود الفردي في بناء الهوية بالمؤسسة هو عملية ديناميكية وتفاعلية ينتج عن هذه العملية جزء كبير من الضغوطات التي تنبثق عن محاولة المحافظة على الاستقرار الداخلي ومواجهة الانحراف، كما و يشكل التغيير كمصدر مهم لتعبئة هوية الأفراد وكذا هوية المؤسسة والشكل الموالي يبين الديناميكية بين هوية الفرد وهوية المؤسسة (صدوقي ، إدارة التنوع الثقافي: مسار لنجاح إستراتيجية النمو بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسات القطاع الصيدلاني في الجزائر، 2015-2016، صفحة 50).

### الشكل رقم (9-III): الديناميكية بين هوية الفرد وهوية المنظمة.



المصدر: (Roberto, 2010, p. 200)

من خلال هذا الشكل يتضح تأثير ديناميكية هوية المؤسسة على الجهود التي يقوم بها الأفراد من أجل إعادة بناء هويتهم في ظل حدوث التغيير وذلك من خلال العوامل الثلاثة التالية: درجة التطابق أو عدم غموض التوقعات في المستقبل، درجة الأمن الممنوحة للفرد، تكوين العدالة الوظيفية بين الفرد وباقي الفاعلين، بينما تأثير عمليات إعادة بناء هوية الأفراد على ديناميكية هوية المؤسسة فيظهر من خلال أربعة عوامل: الحاجة إلى الشعور بالذات وبقدراته الخاصة مقارنة بالآخرين، إمكانية امتلاك قيم معترف بها من طرف المؤسسة، البحث عن الحاجة إلى الانتماء، السعي نحو المحافظة على الذات (صدوقي ، إدارة التنوع الثقافي: مسار لنجاح إستراتيجية النمو بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسات القطاع الصيدلاني في الجزائر، 2015-2016، صفحة 51).

### المطلب الثالث: وظائف القائد التحويلي الداعمة لتحقيق التكامل الثقافي.

يعتبر التكامل الثقافي من الأمور الأساسية لنجاح أي منظمة ولتحقيقه وجب عليها العمل مبدئياً على تحديد ثقافتها والتعرف عليها، وذلك للوصول إلى فهم دقيق لثقافة مواردها البشرية، والذي من خلاله يمكنها أن تحدد موضع الفجوات وقوى التكامل لتحقيق أفضل مواءمة مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، وعليه تعمل القيادة التحويلية على تعزيز التكامل من خلال التفاعل والحوار بين المجموعات المتنوعة ثقافياً، وربط مصالح الفرد بمصالح المجموعة التي ينتمي إليها، وبالتالي تسهم بشكل فعال في تعزيز التعاون من خلال تطوير التأثير المثالي في العلاقات مع الموارد البشرية المتنوعة، كما تعتمد القيادة التحويلية على توليد الثقة مع رؤوسها من خلال الاهتمام باحتياجات المنظمة ومصالح الأفراد من خلال بعدها المتمثل في الاعتبارات الفردية، ويعتبر القادة التحويليين أيضاً قادة يزرعون الثقة لتعزيز التزام الأتباع وكسب دعمهم لرؤية القائد للتغيير، وذلك بتوفير الحرية للأتباع في استكشاف أفكار ومعارف جديدة من خلال الاستثارة الفكرية، ولذلك يمكن للقادة التحويليين تطوير ثقافة التعلم من خلال التحفيز الفكري، وتعزيز تبادل المعرفة وتوليد أفكار، وذلك لما تحمله يمكن من خصائص نسردها على النحو التالي (AYDOGDU & ASIKGIL, 2011, p. 66):

- العمل على القيم الأساسية للأتباع لصالح المصلحة المشتركة من خلال إلزام المرؤوسين ورؤيتهم كأهداف وليس كوسيلة؛
  - إلهام المرؤوسين لتجاوز مصالحهم الذاتية من أجل مصلحة المنظمة من خلال رؤية المنظمة؛
  - رفع وعي المرؤوسين بالمصالح الجماعية ويجفزونهم لتحقيق أهداف خارج النطاق؛
  - إنهم قادرون على إحداث تأثيرات عميقة وغير عادية على المرؤوسين من خلال إحداث تحولات في معتقدات واحتياجات وقيمهم، بحيث يمكن لهم أن يصبحوا أنفسهم قادة؛
  - رفع وعي الأتباع بالرؤية التي ينشئونها واستراتيجيات الوصول إليهم؛
  - خلق الثقة بالنفس لدى أتباعهم من خلال تمكينهم؛
  - القيام بتحويل المنظمة من خلال تحديد الحاجة إلى التغيير، وخلق رؤى جديدة، وحشد الالتزام بهذه الرؤى، ومن خلال توفير الوعي بالرؤية والأهداف التنظيمية؛
  - تطوير احتياجات ذات مستوى أعلى للأتباع مثل الإنجاز والاستقلالية والانتماء؛
  - العمل على تطوير مستوى أعلى من الاستقلالية والإنجاز والأداء لدى المتابعين.
- وتتمثل أنشطة القائد التحويلي المساعدة على إدارة التنوع الثقافي في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-III): المهارات القيادية المطلوبة فى ظل العولمة مقارنة بين مهارات القائد التحويلي المنافس دوليا والقائد العادي.

| المهارات         | القائد التحويلي المنافس دوليا  | القائد الدولي التقليدي   |
|------------------|--|--|
| التوجه العالمى.  | الوعى بالمحيط العالمى للمنظمة والتوجه نحو العالمية.  | التركيز على دولة أجنبية معينة وعلى إدارة العلاقات بين بين المركز الرئيس والفرع.  |
| التوجه المحلى    | تعلم ثقافات متنوعة عالمية.   | التخصص فى ثقافة واحدة.   |
| التعلم التعاونى. | العمل مع فريق من أفراد متنوعى الثقافات والتعلم منهم. إيجاد مناخ تنظيمى مشجع على التعلم التعاونى. | تعليم وموجيه الأفراد بكل ثقافة على حدة وبالترتيب. محاولة دمج الثقافة الأجنبية السائدة بالفرع أو إخضاعها للثقافة التنظيمية للمركز الرئيس. |
| التحول والتكيف.  | كيف نفسك على أن تتعايش مع العديد من الثقافات الأجنبية.   | كيف نفسك على أن تتعايش مع ثقافة أجنبية واحدة.  |
| التفاعل الثقافى. | خلال ممارسة عملك تعود استخدام مهارات الاحتكاك الثقافى بصفة يومية.                                | استخدم مهارة التفاعل الثقافى بصفة أساسية فى الفرع الأجنبى.   |
| التعاون المشترك. | تفاعل مع الزملاء الأجنبى على أساس كونهم متساوين.   | تعامل مع هياكل محددة بوضوح وبسيادة ثقافية أو تعال وفوقية.  |
| الخبرة الأجنبية. | واسعة وشمولية أو عالمية التوجه   | محصورة النطاق ومركز الاهتمام.  |

المصدر: (حمودة ، 2005 ، صفحة 220)

يعمل القائد التحويلي على تحقيق التكامل الثقافى بين ثقافة المنظمة وثقافات مواردها البشرية المتنوعة من خلال جملة العناصر التالية: (Joanna, Danuta, Claudia, & Codruta, 2020, p. 98):

- المشاركة الفعالة فى الاجتماعات والمناقشات الجماعية: المساهمة بحلول جديدة، ومناقشة الأفكار، ودعم الحلول الممكنة، والاتصال الفعال (الاتصال الرسمى والغير رسمى)، هناك عدة أسباب تجعل الاتصال صعبا: اعتبار القادة أن أفكارهم أكثر أهمية من أفكار الآخرين، ويعتقدون أنهم خبراء، فهم يعتمدون على أفكارهم المسبقة ويميلون إلى رفض مراجعة أفكار الآخرين، أو الإفراط فى انتقادها أو حتى إنكارها، فى جميع هذه الحالات يكون الاستماع غير فعال والتواصل بين الفريق ضعيف، مما يترتب على ذلك عواقب سلبية على نتائج الفريق والمنظمة؛

## الفصل الثالث:..... الدور الجوهرى القيادة التحويلية فى إدارة التنوع الثقافى داخل المنظمة.

- التحفيز: تحديد الأهداف الفردية المتوافقة مع رسالة المنظمة، والمشاركة فى تحديد الأهداف، بحيث يعتبر السعى وراء هدف معين محفزا لأعضاء الفريق؛
  - التفكير الإبداعي وتحمل المخاطر، فالتقدم يعنى تجاوز حدود الذات والبحث عن حلول مبتكرة، وتعد إمكانية التفكير خارج الصندوق عاملا بالغ الأهمية لنجاح المنظمة، لهذا السبب يوصى بشدة بالعصف الذهني، لأنه يلغى المراجعة النقدية للأفكار التي تم طرحها، مما يفسح المجال لعدد هائل من الأفكار المبتكرة؛
  - التكامل فى الثقافة التنظيمية: يجب أن يعرف عضو الفريق المنظمة بأكملها، ورسالتها، حتى يتمكن من تقدير مدى توافق أداءه وأداء الفريق مع قيم وأهداف المنظمة؛
  - الانفتاح على وجهات نظر الآخرين: الاستماع بنشاط لفهم ودعم وجهة نظر الآخرين وتقديم التنازلات؛
  - التعاون مع الفريق: حل النزاعات وتجنب السلوكيات التنافسية، ودعم الزملاء، وتبادل المعلومات، وتقدير مزايا الآخرين، والتعبير عن الامتنان للدعم الذي يتلقاه.
  - التعرف على نقاط القوة والضعف لديك ولدى زملائك وأسلوب العمل: حتى يكون التعاون مع بقية أعضاء الفريق أمرا سهلا، تمكن معرفة مهام أعضاء الفريق الآخرين الفرد من فهم دور كل فريق وتولي مهمة فى حالة الغياب أو عبء العمل الزائد؛
  - تقييم عمل الفرد وأدائه وفقا لمعايير وأهداف محددة؛
  - مشاركة النجاح ومكافأة الأداء من خلال أحداث الفريق أو طرق أخرى لتحفيز أعضاء الفريق.
- يسعى القائد التحويلي للوصول إلى مرحلة التكامل الثقافى فى المنظمة من خلال ما يلي:
- الحد من مقاومة التنوع الثقافى (فداء، 2021، الصفحات 154-155).
  - استخدام مجموعات صغيرة: يسمح العمل الجماعى الصغير بالتفاعل بعمق بين الأشخاص، والمزيد من السلاسة فى التعلم ونقل الخبرات.
  - وضوح جدول الأعمال، الوقت، المهمة، والبيئة: فالمتدربون الذين يعرفون متى سيطبقون ما تعلموه، ولديهم فهم حول مهمة كل جزء من التدريب، سيشعرون بقلق أقل من البيئة المادية، ويكونون أكثر استعدادا للقيام بالأدوار المرتبطة بالتعلم بدلا من الأدوار المرتبطة بالمقاومة.

- **معايير تفاعلية واضحة ودعم استشاري مستمر للتجربة:** فالدورات التدريبية التي تشمل التعاون مع المدربين لوضع قواعد داعمة للتفاعل البناء والتنوع، ستولد مقاومة أقل.
- **التدريب:** يعد التدخل من خلال التدريب على التنوع جيدا في التقليل من مقاومة التنوع.
- **العمل على تحقيق الكفاءة بين الثقافية:** تتمتع الكفاءة بين الثقافية بخمس سمات تعريفية هذه السمات هي (صدوقي، 2020، صفحة 61):
- **الوعي الثقافي:** يشير الوعي الثقافي إلى تطوير الوعي فيما يتعلق بالقيم والمعتقدات والمعايير المختلفة، وطرق حياة الآخرين، فيجب التعرف على أوجه التشابه الثقافي والاختلافات بين الأفراد، يجب استكشاف الثقافة والقوالب النمطية الشخصية، والنظر إلى ثقافات أخرى على أنها مختلفة.
- **الحساسية الثقافية:** تشير الحساسية الثقافية إلى التقدير والاحترام والراحة للتنوع الثقافي للآخر، فلا يمكن افتراض أن ثقافة كل فرد هي نفسها، والتنوع الثقافي أمر لا مفر منه، ينبغي تقدير هذا التنوع لتحقيق التعلم المتبادل للتقدم المشترك، علاوة على ذلك، يجب تجنب فكرة أن ثقافة المرء متفوقة على الآخر فاحترام الاختلافات الثقافية أمر ضروري.
- **المعرفة الثقافية:** تشير المعرفة الثقافية إلى الحصول على قاعدة تعليمية سليمة حول المجموعات الثقافية المختلفة لفهم المعتقدات والقيم والسلوكيات المختلفة للآخر بشكل أفضل.
- **المهارة الثقافية:** تشير المهارة الثقافية إلى القدرة على إجراء تقييم ثقافي لجميع البيانات الثقافية ذات الصلة بالمشكلة الحالية ودمجها، يتم ضمان هذه المهارة من خلال التواصل الفعال، والذي يتضمن كل من اللغة اللفظية وغير اللفظية التي يمكن فهمها من قبل تلك الثقافات الأخرى، لذلك فالاستخدام المناسب للمترجمين ضروري في بعض الأحيان لتحقيق التفاهم المتبادل.
- **العملية الديناميكية:** يعبر الأفراد عن انفعالهم ويظهرون معاناتهم ويترجمون انشغالهم بشكل متفاوت بسبب الاختلافات الثقافية، لذلك لا يمكن أن تكون الكفاءة بين الثقافية وضعا ثابتا فمن خلال الجهود المستمرة، يمكن تطوير الكفاءة الثقافية تدريجيا لتوفير التواصل الفعال للسياق الثقافي للآخر.

#### خلاصة.

تتسم القيادة التحويلية بثقافة التزام طويل الأجل، حيث يتقاسم القادة والمرؤوسين المصالح المشتركة، كما يمكن للثقافة التحويلية (التغيير) أن تنشئ أو تعزز الافتراضات والمعايير والقيم القائمة على التغيير التي تتوافق فيها أهداف الفرد مع أهداف الفريق والمنظمة، ويعمل القائد التحويلي كموجه ومدرب ونموذج يحتذى به، حيث يقوم بدمج العناصر الجديدة في المنظمة ومساعدتهم على الاندماج في ثقافة المنظمة. إضافة إلى أداء وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة والتحفيز، يجب أن يمتلك القادة التحويلي لإدارة الفرق المتنوعة ثقافياً مجموعة من الصفات الضرورية لقيادة مرؤوسيه، مثل التسامح والاحترام والتعاطف والانفتاح والتوجه نحو الهدف المشتركة، ومن المهم أيضاً أن يعمل القائد على فهم قيم موظفيه واحتياجاتهم، وأن يخلق جواً يعزز التعاون، وأن يكون قادراً على رؤية القضايا المرتبطة بالثقافة، وإعادة تقييم الصور النمطية الثقافية الخاصة بكل عامل، بالإضافة إلى ذلك من الضروري تعزيز التعاون على أساس الاحترام المتبادل لأعضاء الفريق، وتطوير عمليات والمعرفة حول الاختلافات الثقافية.

## الفصل الرابع

تأثير القيادة التحويلية على

إدارة التنوع الثقافي بمؤسسة

السويدية إليكتريك الجزائر.

## تمهيد

بعد دراستنا في الفصول السابقة لدور القيادة التحويلية في إدارة التنوع الثقافي من الناحية النظرية، و أثبتنا وجود علاقة ارتباطية بني المتغيرين نظريا، قمنا بإسقاط الدراسة على مؤسسة السويدي إيكتريك الجزائر، حيث سيتم في هذا الفصل تقديم للمؤسسة محل الدراسة، والتعرف على مبادئها وقيمها و أهدافها وكذا إبراز واقع القيادة التحويلية والتنوع الثقافي بالمؤسسة، كما سنحاول إبراز الإطار المنهجي للدراسة الميدانية بالتعرف على مجتمع وعينة الدراسة و أدواتها، وأهم الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة مع تحليل البيانات و اختبار الفرضيات، وذلك من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة السويدي إيكتريك.

المبحث الثاني: التعرف على سمات القيادة التحويلية، والتنوع الثقافي في المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثالث: الإطار المنهجي لدراسة.

المبحث الرابع: مناقشة نتائج التحليل واختبار الفرضيات.

### المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة السويدي إلكترىك.

سنحاول من خلال هذا المبحث تقديم عرض عام لمؤسسة السويدي إلكترىك عامة وفرع الجزائر خاصة مع تحديد أهم مقوماتها، وتسليط الضوء على أهم المنتجات التي تنتجها بالإضافة للتطرق إلى الاستراتيجية التي تعتمد عليها.

### المطلب الأول: التعريف بمؤسسة السويدي الأم بمصر.

#### أولاً: نبذة عن مؤسسة السويدي الأم بمصر.

السويدي هي شركة مصرية تعمل في مجال الكهريائيات تديرها وتملكها عائلة السويدي وهي شركة أم لعدد من الشركات المتفرعة في مجالات متخصصة حول العالم، تعد اليوم أكبر منتج للمكونات الالكترونية في إفريقيا والشرق الأوسط، بالغة مبيعاتها ما يقارب 2 مليار دولار، غرض الشركة هو إقامة وتشغيل مصنع لإنتاج الكابلات الكهريائية والأعمدة الكهريائية والأبراج والمحولات والقواطع الكهريائية وجميع إكسسوارات الوصلات أو النهايات الخاصة بموصلات النحاس والألمنيوم معزولة وإدارة وإنتاج مادة حبيبات بأشكالها، وتصميم أو إنشاء وإدارة وتشغيل وصيانة محطات توليد الكهرباء على اختلاف مصادرها وشبكات توزيعها، حيث احتلت مؤسسة "السويدي إلكترىك" مكانتها كرائد في السوق الذي يجلب القضايا الحضارية، من خلال وضع الابتكار والتصميم في قلب مشاريعها، تطمح المجموعة إلى توسيع مجال عملها في قطاع الطاقة من خلال نظام قوي لإدارة الأعمال، تطورت "السويدي إلكترىك" على مر السنين لتصبح شركة عالمية تضم ما يقرب من 12000 موظف و 25 وحدة إنتاج، مع خبرة مثبتة، غزت المجموعة أسواق، من مصر إلى آسيا، عبر الشرق الأوسط وأوروبا وإفريقيا.

تأسست "السويدي إلكترىك" عام 1984، وتعتبر من أقدم المجموعات الصناعية التي شهدت نجاحاً في الشرق الأوسط وإفريقيا، حيث تعتبر كابلات السويدي الرائد في إنتاجية متكاملة من الكابلات الكهريائية في جميع أنحاء الشرق الأوسط متخصصة في توريد الاتصالات السلكية واللاسلكية و تنفيذ المشاريع الجاهزة ومؤخراً في طاقة الرياح، كما تعتبر "السويدي إلكترىك" المؤسسة الرائدة في الإنتاج المتكامل للكابلات والمنتجات الكهريائية في جميع أنحاء الشرق الأوسط، في حين أنها متخصصة في تقديم حلول الاتصالات السلكية واللاسلكية الكاملة، ومشاريع تسليم المفتاح ومؤخراً في إنتاج طاقة الرياح.

تتكون مجموعة "السويدي إلكترىك" من 30 وحدة إنتاج موزعة على 12 دولة مختلفة (مصر، السودان، الجزائر، ليبيا، نيجيريا، زامبيا، المملكة العربية السعودية، سوريا، قطر، سلوفينيا، ماليزيا، الهند)، كما أن التطوير المستمر لكابلات السويدي يتيح تلبية وزيادة عدد عملائنا يوميا، وتمثل رؤيتها في تنفيذ مشاريع كهريائية للترويج لمنتجات مصانع السويدي جروب محليا ودوليا، و تصدر منتجاتها ذات الجودة العالية التي تلبي جميع المتطلبات التنظيمية في أكثر من 110 دولة حول العالم.

### ثانيا: التواجد العالمي لشركة السويدي إيكتريك.

منذ تأسست السويدي إيكتريك، وهي تسعى جاهدة للتواصل عن قرب مع عملائها وتلبية احتياجاتهم، ولتحقيق ذلك، افتتحت الشركة مكاتب جديدة لها في دول مثل كينيا والهند والبرازيل، وأمريكا الشمالية والجنوبية. وتتعاون جميع مكاتبنا وتعمل وفق منظومة واحدة لخدمة عملائنا وتلبية احتياجاتهم أينما كانوا من خلال مكاتبها الـ 17 وصادراتها التي تصل إلى 100 دولة في جميع أنحاء العالم، تضع حصيلة معارفها وخبرتها الجماعية وشبكاتها العالمية في خدمة عملائها. إضافة إلى ذلك تمتلك السويدي إيكتريك مواقع مركزية، لتضمن وصول حلولها وخدماتها إلى أي مكان في العالم.

### الشكل رقم (IV\_1): التواجد العالمي لمؤسسة "السويدي إيكتريك".



المصدر: الموقع الرسمي لمؤسسة السويدي.

### ثالثا: مجالات النشاط.

تتركز أعمال شركة السويدي إيكتريك في خمسة قطاعات: الأسلاك والكابلات، والمنتجات الكهربائية، والهندسة والإنشاءات، والحلول الرقمية، والاستثمار في مشروعات البنية التحتية، السويدي إيكتريك شركة عالمية رائدة في تصنيع المنتجات الكهربائية وتقديم الخدمات الكهربائية للقطاع الصناعي، يغطي قطاع الإنشاءات لديها جميع القطاعات، من توليد الطاقة وتوزيعها ونقلها إلى إنشاء محطات الطاقة الكهرومائية، حيث توفر خدماتها المتكاملة لعملائها أجود المنتجات وأكفأ الخدمات، توفر تكنولوجيا السويدي حلولاً متكاملة لإنشاء مدن المستقبل المترابطة وتلبي جميع احتياجاتها من مراكز البيانات إلى العدادات الذكية، بصفتها مورد مستقل، فإن أعمالها الاستثمارية تغطي مشروعات البنية التحتية والخدمات اللوجستية، وهي من العوامل المحفزة لتحقيق التقدم الاقتصادي.

- الأسلاك والكابلات وملحقاتها: بفضل أكثر من 40 عاما من الخبرة في مجال التصنيع، توفر منتجات السويدي إلكتروني مجموعة شاملة من الأسلاك والكابلات والملحقات التي تتوافق مع المعايير الدولية والمعترف بها محليا وعالميا، فهي تفخر بقدرتها على تقديم المنتجات الأكثر موثوقية وفعالية من حيث التكلفة وعالية الجودة والحلول المبتكرة لعملائها. ومع وصولها إلى أكثر من 100 دولة وبطاقة إنتاج سنوية تبلغ حوالي 350.000 طن، فهي تقدم كابلات الطاقة، وكابلات الاتصالات الخاصة، والأسلاك المتعرجة، وخطوط نقل الطاقة العلوية وأسلاك التأريض من الألياف البصرية، ومنتجات الصلب، والعوازل، وملحقات الكابلات، والمعدات المقاومة للانفجار، والبلستيك.

- المنتجات الكهربائية: في عالم دائم التغيير، ومع ظهور تطورات جديدة كل يوم، تسعى جاهدين لتحقيق الاتساق من خلال ابتكار وتهيئة منتجاتها وخدماتها الكهربائية باستمرار للسبق في تلبية احتياجات عملائها المستقبلية، فهي تقدم مجموعة واسعة من الحلول ذات المستوى العالمي الموثوق و الأمن وذات المصدقية، وتقدم خدمات مخصصة لمجموعة متنوعة من الصناعات المتميزة في جميع أنحاء العالم، وهي تقدم المحولات وأنظمة التوزيع (باصواي) والمحركات وأعمدة الألياف الزجاجية وأبراج الرياح والأنابيب وصهاريج التخزين من خلال 10 منشآت تصنيع في مختلف أنحاء أفريقيا وآسيا، وتم اختبار جودة منتجاتها واعتمادها وفقا للمواصفات العالمية وتقديمها بأسعار تنافسية ملائمة لكافة احتياجات عملائنا.

- الهندسة والإنشاءات: بحكم خبرتها في البنية التحتية الجاهزة، وتوليد الطاقة، والنقل، والتوزيع، والتنقل، والعمل العام والمدني، ومشاريع الحلول البيئية، فإنها تسعى جاهدة لتقديم لعملائها تجربة لا مثيل لها في تنفيذ مشاريع تسليم المفتاح سريعة المسار، التميز والاتساق والاجتهاد والتعاون هي القيم الأساسية التي تميز كافة عمالها الهندسية والإنشائية، والجدير بالذكر أن فريقها المكون من صفة الخبراء المؤهلين و المعتمدين في الهندسة والبناء وإدارة المشاريع ومكلف بتنفيذ المشاريع ذات الطابع المتكامل، والتي تمكنها من خلالها إنتاج 23 جيغاوات في 10 سنوات، ولديها في الإجمال أكثر من 265 مشروعا في 27 دولة.

- الحلول الرقمية: السويدي ديجيتال هي شركة عالمية للأنظمة المتكاملة تركز على حلول البرامج والأجهزة المتكاملة على نطاق واسع والتي تمكن من التحول الرقمي الهائل، تتمحور مهمتها حول الرقمنة الذكية حتى يتمكن عملاؤها من جني المزيد من الفوائد التجارية من استثماراتهم في مجال التكنولوجيا، تشمل خدماتها عدة مجالات: البنية التحتية للاتصالات، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وإعداد مركز البيانات الكامل، وأنظمة المدفوعات، وإنترنت الأشياء والحلول الذكية، والبرمجيات، وحلول المؤسسات والخدمات المالية، وأتمتة الصناعات والشبكات، والخدمات السحابية. لديها شبكة واسعة من شركاء التكنولوجيا في كل

مجال، وتخدم حلولنا العديد من الصناعات، بما في ذلك الحكومات والمرافق ومشغلي الاتصالات والنفط والغاز والشركات والمؤسسات المالية.

- الاستثمار في مشروعات البنية التحتية: تسعى استثماراتها في مشاريع تطوير البنية التحتية والمدن الصناعية والمرافق إلى تحسين جودة الحياة وخلق فرص عمل جديدة مما يؤدي إلى دعم وازدهار الاقتصاد، وحيث أن الاستدامة هي جوهر السويدي إلكترونيك، فإنها تركز على الاستثمار في مشاريع توليد الطاقة الخضراء في إطار برنامج منتج الطاقة المستقل (IPP) واستخدام النماذج المالية في مشاريع الطاقة والمياه. إن أولويتها هي دائما خلق و تقديم أفضل الخدمات المتكاملة لكافة العملاء و الشركاء و أصحاب المصلحة المعنيين لدينا.

**المطلب الثاني: بطاقة فنية لفرع الجزائر "السويدي إلكترونيك الجزائر" بعين الدفلى.**

**أولا: تعرف مؤسسة السويدي إلكترونيك الجزائر.**

بعد تأسيس مؤسسة السويدي إلكترونيك في الجزائر خيارا استراتيجيا يمثل جزءا من ديناميكية النمو الدولي، لأن الجزائر سوق لها إمكانات لا يمكن إنكارها. و في هذا السياق، قامت شركة السويدي إلكترونيك ببناء أول مصنع لها في ولاية عين الدفلى عام 2006، باستثمارات كبيرة قدرها 100 مليون دولار تغطي مساحة 6 هكتارات، وتم تشغيل المصنع ومزاولة المؤسسة نشاطها الفعلي في أكتوبر 2008، مع طاقة إنتاجية تقدر ب 20000 طن من الكابلات النحاسية والألمنيوم بما في ذلك كابلات ذات جهد منخفض وكابلات أجهزة الناقل مصنع المحولات و آخر مشروع مصنع اللواحق (الإكسسورات)؛

يحتل مصنع عين الدفلى موقعا استراتيجيا في النمو الديناميكي حيث استطاع هذا الفرع أن يبني لنفسه موقعا هاما في عالم الصناعة وتخصص في مجال الكهرباء، ويعتبر من أفضل فروع السويدي إلكترونيك ويقع في المنطقة الصناعية لولاية عين الدفلى غرب الجزائر العاصمة تبعد عنها حوالي 150 كلم، تحدها من الشمال السكة الحديدية، ومن الجنوب مؤسسة تصدير واستيراد (فرع عنابة)، ومن الغرب مؤسسة قنوات صرف المياه والري، ومن الشرق مؤسسة نفضال، وتربع على مساحة قدرها ستة هكتارات بطاقة إنتاجية تقدر ب 30.000 طن من الكابلات النحاسية والألمنيوم، وتقسم إنتاجها ب 50% من الإنتاج المحلي، و50% للتصدير، معطاة في شكل ورشات إنتاج، مباني إدارية ومخازن، ويشغل بها حوالي 750 موظف بصفة مباشرة وأكثر من 2000 موظف غير مباشر، منهم أعوان التنفيذ، أعوان التحكم، إطارات سامية و مدراء من أجل توفير حل كامل للطاقة، وقد استطاع هذا الفرع أن يبني لنفسه موقعا استراتيجيا هاما في عالم الصناعة والتخصص في مجال الكهرباء، والتي كانت تتركز على ثلاثة نقاط رئيسية وهي:

- زيادة الاستثمارات في قطاع الكابلات وكانت مؤسسة "السويدي كابل الجزائر" من أكبر المستثمرين في هذا المجال بحوالي أزيد من 70 مليون دولار أمريكي كاستثمار في "الكابلات"؛

## الفصل الرابع.....تأثير القيادة التحويلية على إدارة التنوع الثقافي بمؤسسة السويدي إلكتروني الجزائر.

- فهم ودراسة معمقة للسوق الجزائرية من كافة العوامل (العامل الثقافي، التنظيمي، القانوني، الديني...)، وتقديم منتجات بجودة عالية؛
  - توسيع وحدات خدمة البيع وشبكة التوزيع والتميز المثالي في خدمة الزبائن من خلال خدمة ما بعد البيع؛
- مكن إنجاز هذه المؤسسة من إدخال التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في صناعة الكابلات والمحولات الكهربائية بشتى أنواعها، مما تسمح لها بتطوير وترقية منتجاتها، كما عملت على تخفيض نسبة استيراد هذه المنتجات لاسيما وأنها تنتج أنواع عديدة من الكابلات والمحولات حسب المواصفات والكميات التي يحددها الزبون إذا ما توفرت المواد الضرورية.

### ثانيا: أهم منتجات مؤسسة "السويدي إلكتروني الجزائر".

يتمثل نشاط المؤسسة بإنتاج الكابلات الكهربائية ونشر الألياف البصرية، كابل الألياف البصرية تحت الجهد، وذلك باستعمال النحاس والألمنيوم كمواد ناقلة للتيار الكهربائي PVC (polyvinyle de chlorure) و PRC (Polyéthylène Réticulé Chimiquement) و La CRAIE كمواد أولية أساسية للعزل، بالإضافة إلى مواد استهلاكية (كالمواد الكيميائية المستعملة لتحضير PVC، مواد طاقوية مثل Gasoil)، إلى جانب الخشب لصناعة البكرات الخشبية ومواد أخرى كقطع الغيار، ومن أهم ما تنتجه المؤسسة:

- **كابلات الضغط المنخفض:** هي الكابلات التي يستعملها المستهلك النهائي لإنارة المساكن والماكينات... وتقدر طاقتها الإنتاجية بـ 20 ألف طن سنويا.
- **كابلات الضغط المتوسط:** تقدر طاقتها الإنتاجية بـ 3000 كلم سنويا.
- **كابلات الضغط العالي:** وتقدر طاقتها الإنتاجية بـ 15000 كلم سنويا.
- **المحولات الكهربائية:** طاقتها الإنتاجية تقدر بـ 3000 محول سنويا.
- **كابلات OPGW:** تقدر طاقتها الإنتاجية بـ 3000 كلم سنويا.

### ثالثا: مراحل عملية إنتاج الكابلات بمؤسسة "السويدي إلكتروني الجزائر".

تم العملية الإنتاجية للكابلات بمختلف أنواعها من خلال المراحل التالية :

**مرحلة السحب:** تعتبر أول مرحلة ويتم فيها ما يلي:

- التأكد من نوع الخامة كما بأمر الشغل؛
- قياس القطر ومدى مطابقتة بأمر الشغل؛
- قياس نسبة الاستطالة بالنسبة لسحب النحاس؛

- قياس قوة الشد بالنسبة للسبيكة وألمونيوم H14؛
  - عدم وجود زيت على الأسلاك المسحوبة في الألمونيوم والسبيكة؛
  - لون السلك المسحوب من النحاس بعد التحمير؛
  - الرص على بكرة الاستقبال؛
  - قوة اللحام (في حالة قطع السلك ويتم لحمه قبل الاستقبال على بكرة الاستقبال)؛
- مرحلة الجدل: و تهتم بتجميع الأسلاك المسحوبة للحصول على مقطع موصل حسب الجهد المطلوب، وتتم هذه المرحلة كما يلي:

- التأكد من عدد الأسلاك كما هو في تكوين الموصلات بأمر الشغل؛
- قياس قطر الأسلاك؛
- التأكد من اتجاهات الأقفاص حسب نوع الموصل كما بأمر الشغل (اتجاه الطبقة الأخيرة بالموصلات الدائرية يكون من اليمين إلى الشمال S - وفي الموصلات المقطعية يكون من الشمال إلى اليمين Z)؛
- قياس المقاومة الكهربائية بحيث أن تكون مطابقة للمواصفة القياسية IEC 60-228 حسب مساحة كل مقطع؛
- قياس خطوة الجدل لجميع الموصلات؛
- قياس خطوة التشكيل للكابلات المقطعية فقط؛
- قياس الأبعاد H & S في الكابلات المقطعية - والقطر بالكابلات الدائرية والمضغوطة؛
- قياس الوزن؛
- الرص على بكرة الاستقبال والشكل الظاهري للموصل بحيث أن يكون الموصل أملس ال يوجد عليه راش أو تجريح؛

مرحلة العزل: هي عملية إضافية طبقة عازلة لفصل الموصل نهائيا عن موصل آخر وعن الأجواء الخارجية :

- أ- مرحلة العزل (الضغط المنخفض): ويتم فيها ما يلي:
- التأكد من نوع الخامة المستخدمة للعزل كما بأمر الشغل؛
- التأكد من الألوان المطلوبة كما بأمر الشغل؛
- التأكد من المركزية قبل التشغيل؛
- التأكد من أن جهاز Sparks tester (جهاز اختبار الشرارة) يعمل حسب سمك العزل المطلوب؛
- قياس سمك العزل ومدى مطابقته بأمر الشغل؛
- التأكد من الأطوال القياسية للعزل؛

- عمل اختبار الثبوت الحراري لخامة العزل XLPE؛
- الرص على البكرة والشكل الظاهري مع عدم وجود أي تقطعات أو تجريح بالعزل - أو تغير بلون العزل؛
- ب- مرحلة العزل (الضغط المتوسط والعالي): ويتم فيها ما يلي:
  - قياس سمك العزل للطبقات الثالث (شبه الموصل الداخلي - سمك العزل - سمك شبه الموصل الخارجي)؛
  - التأكد من المركزية ومدى مطابقتها للمواصفة؛
  - التأكد من عمل جهاز قياس الثالث طبقات وأخذ طبعة من خارج الجهاز موضح بها ظروف التشغيل والقياسات؛
  - عمل اختبار الثبوت الحراري في بداية التشغيل؛
  - قياس نسبة التداخل بين شبه الموصل الداخلي للعزل - والعزل لشبه الموصل الداخلي أو - شبه الموصل الخارجي للعزل؛
  - عمل اختبار الشفافية بحيث يتم التأكد من عدم وجود تقطعات بشبه الموصل الداخلي؛
  - قياس القطر؛
  - الرص على البكرة وعدم وجود تجريح بشبه الموصل الخارجي؛
- مرحلة شريط النحاس: وتعتبر مرحلة مهمة وحساسة، ويتم فيها ما يلي:
  - التأكد من أبعاد الشريط المستخدم كما بأمر الشغل؛
  - التأكد من نسبة الركوب كما بأمر الشغل؛
  - وزن شريط النحاس؛
  - في حالة أسلاك النحاس يتم قياس قطر السلك وكذلك التأكد من عدد الأسلاك؛
  - التأكد من عدم تقطيع الأسلاك وكذلك شريط التحزيم؛
  - لحامات شريط النحاس تتم بطريقة سليمة؛
  - التأكد من شرائط التمييز كما هو بأمر الشغل؛
- مرحلة التجميع: وهي عملية دمج أكثر من كابل واحد تمهيدا لتغليفها بالمادة العازلة، ويتم فيها ما يلي:
  - التأكد من ألوان الفلزات من أمر الشغل ومطابقتها بالفعل؛
  - قياس القطر؛
  - التأكد من الفلز وعدد الخيوط كما بأمر الشغل؛
  - التأكد من دائرية الكابلات؛

مرحلة البطانة: و تعتبر مرحلة حساسة، ويتم فيها ما يلي:

- التأكد من نوع الخامة المستخدمة للبطانة كما بأمر الشغل؛
- التأكد من الألوان المطلوبة كما بأمر الشغل؛
- التأكد من المركزية قبل التشغيل؛
- قياس سمك البطانة ومدى مطابقته بأمر الشغل؛
- قياس القطر؛
- التأكد من الأطوال القياسية في مرحلة البطانة؛
- عدم وجود تقطعات بالبطانة أدت إلى دخول مياه بالبطانة؛
- الرص على البكرة والشكل الظاهري مع عدم وجود أي تقطعات أو تجريح بالبطانة؛

مرحلة التسليح: وهي إضافة طبقة لحماية كابل سواء كانت شرائط معدنية للحماية الأرضية الهوائية أو أسلاك ومادة عازلة للكابلات تحت الماء:

أ- مرحلة التسليح بشريط ( صلب - ألمونيوم): ويتم فيها ما يلي:

- التأكد من نوع الشريط وسمك الشريط كما هو موضح بأمر الشغل؛
- قياس القطر؛
- نسبة الـ Gap تكون من 40% : 50% من عرض الشريط؛
- عدم وجود تفتيح بالشريط؛
- عدم وجود شفة بشريط التسليح؛
- التأكد من سلامة اللحامات أثناء التسليح وبرد اللحام؛

ب- مرحلة تسليح بسلك (الصلب - ألمونيوم): ويتم فيها ما يلي:

- التأكد من عدد الأسلاك؛
- قياس قطر السلك؛
- عدم وجود تفتيح بين الأسلاك (انتظام توزيع الأسلاك)؛
- قياس القطر بعد التسليح؛

مرحلة التغليف: وهي آخر مرحلة، ويتم فيها ما يلي:

- التأكد من نوع الخامة المستخدمة للغلاف كما بأمر الشغل
- التأكد من الألوان المطلوبة كما بأمر الشغل؛

- التأكد من المركزية قبل التشغيل؛
- قياس سمك الغلاف ومدى مطابقتها بأمر الشغل؛
- قياس القطر؛
- التأكد من الأطوال القياسية في مرحلة الغلاف؛
- عدم وجود تقطعات بالغلاف؛
- التأكد من الطباعة على الغلاف وانتظام الترقيم المتري؛
- التأكد من جودة البكر الخاص بالاستقبال؛
- الرص على البكرة والشكل الظاهري مع عدم وجود أي تقطعات أو تجريح بالغلاف؛

بالضافة لأعمال إمدادات الطاقة المتمثلة في تطوير مشاريع الطاقة الطموحة: توليد ونقل وتوزيع الكهرباء والبناء والبنية التحتية، الاستثمار في الطاقات المتجددة، حلول الاتصالات السلكية واللاسلكية والتنمية الصناعية.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة "السويدي إلكترونيك الجزائر"

لقد تم تحديث الهيكل التنظيمي في 15 نوفمبر 2017، حيث يشمل عدة مديريات وكذا أقسام تابعة للمديرية العامة، والتي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة وتوفير أفضل المنتجات، ويمكن تلخيصها في ما يلي:

- **نائب المدير العام:** ويشرف على مهام كل المديريات وأنشطة المؤسسة، بالاتفاق التام مع المديريات التي يشرف عليها، يقوم بوضع المحاور الأساسية للاستراتيجية التجارية للمؤسسة وذلك في حدود الميزانية المتوفرة؛
- **مديرية المبيعات:** مهمتها تقريب المؤسسة من الزبون وتحقيق أهداف المبيعات (القرب، التوافر، الرؤية والقدرة التنافسية)، كما تهدف إلى تصميم وتنفيذ العروض وتكييفها مع واقع واحتياجات السوق؛
- **مديرية المالية والمحاسبة:** تقوم بإشراف ومتابعة المهام بالشكل المسموح والمطلوب وتشمل هذه المصلحة الإدارات التالية:

❖ **إدارة المالية:** هي الضامن للقواعد المالية والاحترام الكامل للقوانين المالية الجزائرية، وتمثل مهمتها الأساسية في التقدير بين التكاليف والأرباح.

❖ **إدارة المحاسبة:** تقوم بضبط عمليات المؤسسة المحاسبية والمالية وفق المخطط المحاسبي الوطني وإعداد الفواتير وتقديمها لقسم المالية

❖ **إدارة المحاسبة التحليلية:** تقوم بتحليل كل دورة إنتاجية وكذا التنسيق بين مختلف الإدارات فيما يخص المسائل المالية.

❖ **إدارة محاسبة المبيعات:** تقوم بتنفيذ عمليات البيع الصادرة عن قسم التسويق بحيث يتأكد بتوفر الكمية المطلوبة حاضرة للتسليم كما ونوعا

- قسم السلامة والصحة المهنية: يقوم هذا القسم بالاهتمام بصحة وسلامة العمال و الحفاظ على البيئة من التلوث الحاصل جراء العملية الإنتاجية التي تتم في المصنع:

❖ حماية بيئة مؤسسة "السويدي إلكتروني الجزائر": تخضع للقانون 03-10 المؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1424 الموافق لـ 19 يوليو سنة 2003 المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة في المؤسسات المصنعة، الذي يسهر على تطبيقه مندوب البيئة المعين من طرف الشركة؛

❖ تسيير النفايات في مؤسسة "السويدي إلكتروني الجزائر": يخضع للقانون 01-19 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق لـ 12 ديسمبر سنة 2001 المتعلق بتسيير النفايات ازلتها، حيث تقوم مؤسسة "السويدي إلكتروني الجزائر" بالتخلص من نفاياتها عن طريق تصريفها إلى مؤسسات معتمدة من طرف وزارة البيئة ولها ترخيص بذلك والمتمثلة:

➤ النحاس: تقوم المؤسسة ببيعها لمؤسسة "METAL ARAB" التابعة لمؤسسة "السويدي" والمختصة بإعادة تدوير ورسكلة النحاس؛

➤ الألمنيوم: تقوم ببيعه لمؤسسة "PLUS ALGAL" المختصة بإعادة تدوير ورسكلة الألمنيوم؛

➤ الزيوت: تقوم ببيعها لشركة "OIL WORD FUTUR" المختصة برسكلة الزيوت المستعملة؛

➤ البلاستيك والخشب: تقوم ببيعه لمؤسسة "بن حمادة" والمتمثلة مثلا: العلب التي تحتوي على المواد الأولية المقتنات أو البكر الذي أصبح غير صالح للاستعمال؛

❖ التلوث: ويتضمن ما يلي:

➤ تلوث المياه: يتم عمل تحاليل للمياه المستعملة في تبريد المنتج كل ثلاثة أشهر للتأكد من خلوها من أي شوائب تؤدي إلى تلوث مياه الصرف الصناعي، مع القيام بعملية تصفيتها قبل صرفها في قنوات الصرف؛

➤ تلوث الجو: يتم عمل تحاليل للهواء الموجود داخل صالة الإنتاج للتأكد من خلوه من غازات سامة مع تزويد العمال بأقنعة تنفس؛

➤ التلوث السمعي: يتم عمل قياسات لترددات الضوضاء الصادرة عن مختلف الآلات، مع القيام بتزويد العمال بكمامات الصوت للحفاظ على صحة وسلامة العمال الجسدية والنفسية؛ كما تحرص مؤسسة "السويدي إلكتروني الجزائر" على إنشاء مساحات خضراء في المؤسسة من خلال غرس الأشجار والأزهار والعشب الطبيعي وذلك طبقا للقانون رقم 06-07 المؤرخ في 25 ربيع الثاني عام 1428 الموافق لـ 13 مايو سنة 2007، والمتعلق بتسيير المساحات الخضراء وحمايتها وتنميتها، بالإضافة إلى المشاركة في مختلف التظاهرات المنظمة من طرف الهيئات البيئية (عملية التشجير وإحياء أيام دولية ووطنية تعنى بالبيئة عن طريق تمويل هذه الحملات بمبالغ مالية أو جوائز، مع المشاركة في مختلف المعارض الخاصة بهذا المجال التي تنظم سواء من قبل الدولة أو مؤسسات خاصة؛

قام مسؤلوق قسم السلامة والصحة المهنية بالمؤسسة بإنشاء نماذج لإدارة المخاطر قبل وقوع الأزمة وفي حالة وقوعها، وذلك من أجل ضمان سلامة جميع العمال بالمؤسسة، وتمثل هذه النماذج فيما يلي:

✓ نموذج إدارة المخاطر قبل حدوث الأزمة: وفيه نميز مخططين أساسيين هما:

- **مخطط الإبلاغ عن الخطورة:** من أجل أن يتمكن كل موظف من الإبلاغ عن أية خطورة حاصلة في المؤسسة ولو لم تكن ضمن مهامه، ويهدف إلى إنشاء الوعي في وسط العمال؛
- **مخطط تصريح عمل:** يتم الاستعانة به عند القيام بأعمال الصيانة الخطرة، حيث يتم القيام بتحليل المخاطر للمكان، ثم القيام بإجراءات الوقاية للمكان، وفي الأخير يتم تحليل مخاطر العمل لحماية العامل نفسه، مثال: العامل الذي يعمل في المرتفعات، يجب أن يوفر له حزام الأمان، وفي نفس الوقت حماية العمال الذين هم في الأسفل، وذلك لتحقيق الاستباقية في إدارة الأزمات، أي اتخاذ الإجراءات الوقائية قبل وقوع الحدث أو (الكارثة)

✓ نموذج إدارة المخاطر في حالة وقوع الأزمة: ضمن هذا النموذج نميز مخططين، وهما:

- **مخطط التدخل الداخلي:** يتم إعداده من طرف مكتب دراسات معتمد بيئي (خارجي)؛ والهدف منه:
  - 1- يبين كل المخاطر المحتملة الوقوع في المناطق الخطيرة؛
  - 2- تقسيم المهام بين كل الموظفين بالمؤسسة لإدارة الأزمة؛
  - 3- يكون فعال فقط بعد وقوع الأزمة؛

● **مخطط الإمدادات ORSC:** يقوم بتحديد الوسائل الأمنية المعتمدة من قبل المصنع الخزانات، طبيب مهني أو ممرض أو مختصين في السلامة والصحة المهنية.

✓ **قسم تكنولوجيا المعلومات IT:** يضمن هذا القسم حسن سير وأداء الشبكة المعلوماتية، حيث تضمن للموظفين والزبائن الدعم من خلال تأمين نظام معلومات فعال، يشمل على البرمجيات التالية: برمجيات إدارة علاقات الزبائن، برمجية تخطيط موارد المؤسسة، إدارة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، إدارة صيانة الشبكة وإدارة أمن معلومات المؤسسة، كما يضمن أمن شامل لكل الوسائل المعلوماتية المادية والبرمجيات من مختلف الاعتداءات والتهديدات التي يتعرض إليها الإرث المعلوماتي للمؤسسة؛

✓ **مديرية إدارة الجودة:** تهتم هذه المديرية بجودة المنتج ونوعيته، وتعتبر من أهم المديريات لما تقوم من نشاطات مهمة، كما تهتم هذه المديرية بالجانب التنظيمي والقانوني للمؤسسة، و تتكون من: مصلحة التدريب، المخبر الفيزيائي، المخبر الكهربائي الكيمياء، مراقبو الجودة.

✓ **خلية الاتصال:** تقوم هذه الخلية باستقبال مسؤولي المؤسسات والزبائن والتعاقد معهم حول شروط الشراء، وتمثل مهمتها الأساسية في ضمان نجاح العلامة التجارية من خلال تقديم منتجات مبتكرة وعروض ترويجية جذابة، كما تقوم هذه المصلحة بمهمة مراقبة السوق وجمع المعلومات حول البيئة التنافسية والتجارية، كما

تتكفل بإدارة علاقات المؤسسة مع الصحافة (عن طريق الأبواب المفتوحة، التظاهرات التي تهتم بكل ما يذاع على الراديو أو يعرض على الشاشة بالإضافة إلى الصحافة المكتوبة والإلكترونية). ومن ناحية أخرى وبغرض تحقيق التميز والإبداع في إطار منطق التحسن المستمر فإنها تقوم بـ:

1- البحث عن كيفية التعامل مع أكبر عدد ممكن من الزبائن لزيادة حجم المبيعات بالحرص على إرضاءهم وتلبية رغباتهم و إشباع حاجاتهم في الوقت المناسب من خلال تقديم تسهيلات للزبائن المهمين كتخفيض الأسعار من أجل ضمان الولاء والوفاء للمنتج وترقية وسائل الاتصال المباشر؛

2- أخذ بعين الاعتبار اقتراحات وشكاوي الزبائن لتحسين نشاطاتها؛

3- إقامة شبكة اتصال بين مديرية المبيعات ومصلحة تسيير المخزون؛

4- التنسيق مع مختلف الوظائف خاصة الأساسية منها، من خلال إقامة شبكة معلومات داخلية INTRANET للعمل على سهولة تداول وتنقل المعلومات والمعارف ضمانا لجودة المهام والعمليات المترابطة

بينها؛

5- الاهتمام أكثر بإجراءات دراسة السوق؛

6- توسيع شبكة التوزيع نحو الخارج خاصة الكوابل الهوائية وكوابل الضغط المتوسط بأسعار تنافسية؛

✓ **قسم التصميم والتطوير:** من المهام الموكلة له متابعة ملفات الاستثمار وشراء صلاحية إنتاج أنواع جديدة من المنتجات، وكذا الإشراف على فحص ومعايرة أجهزة المراقبة والقياس، حيث أن مجمل مهامه ممارسة اليقظة التكنولوجية من خلال تحقيق التميز سواء من حيث تطوير المنتجات و آلات الإنتاج، آلات الرقابة والفحص، بهدف تحقيق التحسين المستمر والريادة في مجال صناعة الكوابل والمحولات الكهربائية، بفضل الأبحاث العلمية التي تتم على مستوى المخابر من طرف إدارات متخصصة.

✓ **قسم إدارة مقدمي الخدمات الخارجية:** يهتم هذا القسم بتزويد المؤسسة باحتياجاتها المادية، والعمل على اقتنائها داخليا أو من الخارج (قطع الغيار، آلات، تجهيزات أخرى..)، وتتمثل إجراءات وآليات التحسين التي يقوم بها في ما يلي:

● البحث عن أحسن الوسائل المادية، واستغلال المعارف البشرية من أجل تقليص تكاليف المواد أنها تشكل نسبة كبيرة في سعر تكلفة المنتج بالحرص على وصول المواد في وقتها المحدد ومحاولة تخفيف ضغط الموردين وتطوير وسائل الشحن الخاصة بها؛

● تنسيق العمل إلى جانب توجيه ومراقبة جودة جميع نشاطات إدارة المشتريات وتسريع عملية اتخاذ القرار في جميع المهام ال سيما المتعلقة منها بعملية الشراء؛

● التخطيط العلمي والمحكم لكمية المواد الأولية بالنسبة للمخزون العلمي (الدائم) بالإضافة إلى مخزون الاحتياط (مخزون الأمان) و البحث عن أحسن طرق الاحتفاظ بالمخزون؛

- الحرص على رقابة المواد الأولية قبل وصولها إلى المخزن وبعده لضمان تحقيق جودة الإنتاج من أول مرحلة دون أي تأخير؛
- ✓ **قسم إدارة المخازن:** يقوم هذا القسم بتخزين المنتجات النهائية للتسليم إلى الزبائن وبقية المنتجات في المخزن، وكذا إدارة مخزون المواد الأولية وقطع الغيار؛
- ✓ **مديرية عمليات الكابلات:** وتضم هذه المديرية الأقسام التالية:
- **قسم التخطيط:** يقوم بتخطيط البرامج الإنتاجية، أي تحديد نوع الكابلات وترتيب تاريخ إنتاجها حسب الطلب، بالإضافة إلى ذلك متابعة المواد الأولية اللازمة لا لتنتاج؛
- **قسم الإنتاج:** يقوم بإنتاج الكابلات الكهربائية بكل أنواعها وهذا بتوفير المخزون كعينة دائمة وبشكل ضروري، أما الباقي فيتم إنتاجه حسب الطلب ويضم ثلاثة أقسام و التي تتمثل في قسم الضغط المنخفض وقسم الضغط المتوسط والعالي وقسم المعادن، وتتمثل إجراءات وآليات التحسين بالنسبة لهذا القسم فيما يلي:
- 1- الرقابة على جميع مراحل العملية الإنتاجية (الرقابة على المنتج تحت التصنيع والرقابة على المنتج النهائي)؛
- 2- جعل رضا الزبون هو الهدف الأول للعملية الإنتاجية أي الحرص على أن يكون الإنتاج على أساس الجودة وعلى أساس الكميات، عن طريق إنتاج الكوابل طبقا لمواصفات الجودة العالمية بالعمل دون الحصول على منتجات غير مطابقة؛ بالإضافة لاسترجاع الفضلات أي المنتجات غير المطابقة للمواصفات بالاستفادة منها خاصة النحاس والألمنيوم عادة بيعها؛ وكذا بعض الأدوات البلاستيكية
- 3- الحرص على تنسيق علاقات العمل مع مختلف هيئات الإنتاج فيما بينها من جهة والهيئات الأخرى خاصة التسويق والمشتريات والصيانة والتكنولوجيا وضمان النوعية؛
- 4- توثيق إجراءات الإنتاج وكيفية التعامل مع الآلة، في محاولة لضمان عدم توقف العملية الإنتاجية في حالة غياب أحد العمال (نشر المعارف)؛
- ✓ **قسم الصيانة:** يقوم بإعداد مخططات سنوية وأسبوعية للرقابة على آلات الإنتاج، وضع قوانين خاصة لتشغيل بعض الآلات والإشراف على الصيانة العلاجية والوقائية للأجهزة، الآلات، وسائل الشحن، ويهتم بصيانة الآلات والمعدات لضمان استمرار نشاط المؤسسة ويضم قسمين يتمثلا في قسم الكهرباء وقسم الميكانيك، وذلك وفق طريقتين أساسيتين هما:
- **صيانة وقائية:** يعد هذا النوع من الصيانة أكثر أهمية، لأنها تتكفل بمراقبة واكتشاف الأخطاء قبل وقوعها، وعلى الرغم من أن تكاليفها كبيرة إلا أن فعاليتها أكبر؛
- **صيانة عاجية:** أما هذا النوع من الصيانة فيهتم بتصليح الآلات بعد حدوث العطب؛ وتتمثل آليات التحسين المستمر لقسم الصيانة فيما يلي:
- 1- زيادة عدد الأفراد المشرفين على الصيانة؛
- 2- وضع مخططات تكوينية لتأهيل وتكوين هؤلاء الأفراد من خلال ملتقيات ودورات؛

3- استغلال خبرات ومعارف الأفراد ونقلها ونشرها؛

4- تنسيق علاقات العمل بين إدارة الصيانة ومختلف الإدارات الأخرى في المؤسسة لا سيما إدارة المشتريات للحصول على قطع غيار مطابقة لمواصفات الجودة؛

5- القيام بتنظيم رقابي لإجراءات الصيانة؛

✓ **قسم التوزيع:** يقوم بتسليم المنتجات إلى الزبائن وذلك بعد تلقيه أوامر الطلب والتنسيق مع مديرية المبيعات و قسم إدارة المخازن؛

✓ **مديرية عمليات المحولات الكهربائية:** تضم نفس الأقسام الموجودة في قسم عمليات الكابلات ولها نفس الوظائف إلا أنها خاصة بتخطيط ونتاج وصيانة المحولات الكهربائية ولواحقها؛

✓ **مديرية إدارة الموارد البشرية:** تمثل هذه المديرية المركز الرابط بين مختلف إدارات المؤسسة، وتتضمن التنسيق بين أنشطتها، حيث تقوم بتسيير مصالح العمال من الناحية الإدارية والاجتماعية والمالية، كما تعمل على إعداد وتطوير سياسة إدارة الموارد البشرية، استراتيجيات التوظيف وأولويات التدريب، سياسة الأجور وبرامج التحفيز الشخصية، وتتكون هذه المديرية على ثلاث إدارات وهي:

● **إدارة التوظيف والعمال:** تقوم باختيار الأشخاص ذوي الكفاءة والخبرة المهنية؛

● **إدارة الأجور:** تحدد الأجور ورواتب العمال وغيرها؛

● **إدارة الوسائل العامة:** وهي المسؤولة على تجهيزات النقل والمعدات.

تتمثل المهمة الأساسية لهذه المديرية في إظهار الاستراتيجية التي يختارها المسيرين في تحديد الأجور، إضافة إلى التكفل بمختلف عمليات التوظيف، التعيين والتحويل، كما تهتم أيضا بوسائل الاتصال الرسمي وغير الرسمي من أجل مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وتأسيس محيط اجتماعي ملائم. كما تقوم أيضا بممارسة الرقابة على العمال، أي تتبع حركة العمال داخل المؤسسة وخارجها والبعثات.

تنقسم الوظائف الأساسية لمديرية الموارد البشرية إلى وظائف إدارية ووظائف تنفيذية.

■ **الوظائف الإدارية:** تتألف من مجموعة وظائف إدارية جزئية، تقوم بها المديرية لأداء أعمالها بأحسن وجه و يمكن تقسيمها إلى:

- **وظيفة التخطيط:** تقوم بوضع برنامج محكم مدروس الاستخدام للأفراد والآلات والأموال (المواد المتاحة)، التي تساعد على تجنب المشاكل المستقبلية. وبناء على دراسة ظروف المؤسسة وتنبؤات المستقبل تقوم بتحديد الأهداف التي هي عبارة على دراسة نتائج معينة ينبغي تحقيقها أو بعبارة أخرى فهي تقوم بتحديد ورسم خطة العمل تتنبأ بحدوث التغيرات قبل حدوثها

- **وظيفة التنظيم:** بعد القيام بالتخطيط، تقوم بوظيفة التنظيم من خلال وضع وتوضيح الصلات بين مختلف الوظائف والأعمال المخططة مسبقا وتوضح العلاقات بين مختلف العاملين في كل فرع لأن عملية إعداد الخطة لا تكفي لإنجاز الأهداف وعليه فإنها تقوم بتوزيع أعمال الخطة والمسؤوليات على الفروع والتقنيات لتوضيح الأنشطة

- **وظيفة التوجيه:** تصدر مديرية الموارد البشرية الأوامر المتمثلة في البدء في انجاز العمل، وفقا للمبادئ التالية

1- ارتباط الأمر بمتطلبات العمل ويكون كامل؛

2- أن يكون الأمر معقولا وواضحا ومصاغا بطريقة بسيطة وواضحة يسهل فهمها؛ إعطاء الأمر بطريقة تحث العامل على تنفيذ الأمر بطريقة الاقتراح والتوجيه أحسن من العنف والقوة.

- **وظيفة المراقبة:** يتم في هذه الوظيفة التأكد من سير العمل على حسب برنامج العمل والتأكد كذلك من تحقيق الأهداف الموجودة وذلك بالحصول على المعلومات عن طريق:

1- الملاحظات والمناقشات بين المساعد والمدير؛

2- تقارير رسمية دورية يقوم بكتابتها المساعدين؛

3- مقارنة الأداء الفعلي بما تم تقديره و اتخاذ الإجراءات التصحيحية،

4- الاتصال المباشر وغير مباشر

■ **الوظائف التنفيذية:** تشير الوظائف التنفيذية لتلك المهام والواجبات التي تؤدي حسب النشاط الصناعي التي تقوم به، فهي تهتم بالعديد من الأنشطة المتنوعة التي تؤثر تأثيرا ذو دلالة على مجالات عديدة للمؤسسة ومنها:

1- تكوين قوة عاملة مستقرة وذات كفاءة؛

2- تقييم الأداء؛

3- تصميم هيكل الأجور؛

4- ساعات وجداول العمل؛

5- صيانة وتدريب وتنمية القوى العاملة؛

6- تخطيط المسار الوظيفي؛

7- توفير الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين

✓ **مديرية مراقبة الجودة:** وهي من أهم المديريات في المؤسسة، وهذا لما لها من مهام حساسة ومهمة داخل المؤسسة: نظام إدارة الجودة الإيزو 9000-2000 في مؤسسة "السويدي إلكترونيك الجزائر" التي تعتمد المؤسسة في عمليات ووسائل معروفة بمعايير ضرورية تسمح لها بضمان التحكم وتحسين ومواصلة تسييرها، لتسيير هذه العمليات تكون تحت إشراف مسيرها والإشراف على تسيير هذه العمليات يكون من طرف مدير الجودة و النوعية الذي يعتمد على نظام إدارة الجودة الموافق للمقاييس الدولية ISO9001 (أنظر الملحق رقم 01) نسخة 2015 معرف و موثق ، عرض للعمل به من أجل النشاطات الصناعية والتجارية للكوابل متوسطة،

## الفصل الرابع..... تأثير القيادة التحويلية على إدارة التنوع الثقافي بمؤسسة السويدي إلكترونيك الجزائر.

---

منخفضة ومرتفعة التوتر، كوابل هوائية منخفضة ومرتفعة التوتر، وكذا كوابل التحكم، عدادات كهربائية للتوتر و تجارة لواحق محولة (مرحلة واحدة) (أنظر الملحق رقم 02).

المبحث الثاني: التعرف على سمات القيادة التحويلية، والتنوع الثقافي في المؤسسة محل الدراسة.

للتعرف على سلوك القيادة التحويلية والتنوع الثقافي في مؤسسة السويدي إيكتريك الجزائر تم تحليل مجموعة من المؤشرات بالاستناد إلى أسلوب المقابلة التي أجريناها مع رئيس مصلحة الموارد البشرية والمقابلة التي أجرها المدير العام للمؤسسة، وهذا ما سنتعرف عليه في هذا المطلب.

**المطلب الأول: مؤسسة "السويدي إيكتريك الجزائر" في نقاط أساسية.**

سوف نحاول من خلال هذا العنصر التطرق إلى مختلف مهام مؤسسة السويدي إيكتريك الجزائر، بالإضافة إلى الأهمية والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

**أولاً: أهداف وأهمية مؤسسة "السويدي إيكتريك الجزائر".**

من بين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها التوسع في مجال نشاطها مثل إنتاج المواد الأولية وقطع الغيار بدال من استيرادها من الخارج، وذلك من خلال:

- تلبية احتياجات السوق الوطنية من الكابلات والمحولات الكهربائية؛
- إمكانية توزيع المنتجات الوطنية من الكابلات والمحولات الكهربائية في السوق العالمية؛
- القضاء على البطالة بتشغيل عدد كبير من العمال؛
- إدخال التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في صناعة الكابلات؛
- تدعيم هيكل الاقتصاد الوطني؛
- تحقيق نسبة استيراد الكابلات من السوق الخارجية والقضاء على التبعية الاقتصادية؛
- المساهمة في جلب العملة الصعبة؛
- تحسين صورة المنتجات الوطنية في السوق العالمية؛
- تزويد الدول الإفريقية وخاصة الدول العربية باحتياجاتها من الكابلات؛
- زيادة رضا الزبائن مع الأخذ بعين الاعتبار لقيود السوق؛
- زيادة الأرباح والحصة السوقية؛
- النزاهة والموثوقية؛
- استمرار تطوير الكفاءات المتميزة؛
- المصداقية والاحترام والولاء لعملائها؛
- المحافظة على نظافة البيئة بالتقليل من مسببات التلوث؛
- ضمان امتثال جميع المنتجات والخدمات مع المتطلبات القانونية والتنظيمية؛
- تقديم المزيد من الأمن والسلمة لعملائها؛

- تحسين الإنتاج كما ونوعا؛
- الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية،

هذه الأهداف جعلت مؤسسة "السويدي إلكتروني الجزائر" تكتسي أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات الوطنية الأخرى، فلقد استطاعت بالفعل أن تحقق معظم هذه الأهداف، حيث تمكنت من ترسيخ علامتها التجارية في السوق الجزائري، إضافة إلى تمكنها من الرفع من عدد زبائنها بالإضافة إلى كونها الرائد في هذا المجال، كما تسعى دائما لمواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة في بيئتها.

ثانيا: مهام مؤسسة "السويدي إلكتروني الجزائر".

تتمثل مهمة مؤسسة "السويدي إلكتروني الجزائر" في إنتاج الكابلات والمحولات الكهربائية ولواحقها، ويتم ذلك في عدة مهام نلخصها فيما يلي:

- إعداد وانجاز مخطط سنوي للمنتجات والمبيعات وعدد الدورات الإنتاجية ومرات البيع؛
- تنظيم وتطوير نظام تسييري يتماشى مع المتطلبات والاحتياجات الوطنية والدولية؛
- ضمان التموين بالمواد المحلية والخارجية الضرورية لتنفيذ البرنامج الإنتاجي؛
- ضمان التخزين الاحتياطي من المواد الأولية اللازمة للمنتجات النهائية؛
- القيام ببناء وتركيب واعداد كل الوسائل الصناعية والتجهيزات بالإضافة إلى المخازن الضرورية للمشروع؛

ثالثا: مكانة مؤسسة "السويدي إلكتروني الجزائر".

تتمثل مكانة و المؤسسة في النتائج التي حققتها ضمن مسارها المحلي والعالمي، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- تعتبر رائدا في إفريقيا في مجال الكابلات، وصناعة المنتجات الكهربائية كالمحولات والإكسسوارات والخدمات ذات الصلة؛
- تفتح باب التشغيل وتساهم في امتصاص البطالة؛
- تتمتع بالمصداقية والنزاهة والاحترام المتبادل؛
- قدرتها على التنافس مما يسمح لها بالدخول في أسواق جديدة؛
- تمثل نموذجا مشجعا وناجحا للاستثمار في الجزائر من خلال دعم الاقتصاد الوطني والتنمية الاقتصادية؛
- تمويل العملاء بمختلف الاحتياجات في مجال صناعتها؛
- استفادة اليد المحلية من الخبرة الأجنبية؛

المطلب الثاني: السلوك القيادي التحويلي في مؤسسة السويدي إلكترونيك الجزائر.

أولاً: المراكز الاستراتيجية لمؤسسة "السويدي إلكترونيك الجزائر".

تتجلى أهم المراكز الاستراتيجية للمؤسسة محل الدراسة فيما يلي:

- استراتيجية مؤسسة "السويدي إلكترونيك الجزائر" (بوعوة ، 2021/2020، الصفحات 192-193):

بدأت المؤسسة ممارسة نشاطها اعتماداً على تبني رؤية في أن تصبح من الرواد في السوق وبصورة متدرجة، وتسعى للحصول على الإلهام من خلال الابتكار والإصرار وروح العمل الجاد لدى فريق العاملين الذي يتمتع بالقوة، الاستقلالية والتخصص مدعماً بأحدث التكنولوجيات وجميعها تعمل على تقديم محفظة منتجات شاملة وخدمة فريدة، وتركز على الاستثمار في هذه الموارد البشرية من خلال تدريبها وتكوينها، محاولة في ذلك جعلها مؤهلة ذات خبرة وكفاءة في كل المجالات.

ومنذ بدايتها كمؤسسة صناعية في الجزائر أصبحت من أكبر المؤسسات التي تسعى لتقديم حلول الطاقة المبتكرة للتوافق السريع مع أنواع التكنولوجيا الحديثة والتي تدعم إنتاجية المؤسسة وتمكنها من البقاء في صدارة المنافسة، حيث تقوم بتطوير التكنولوجيا والحلول لإدارة الطاقة والعمليات بأمان وفعالية وكفاءة واستمرارية نحو تحقيق التنمية المستدامة، كما تقدم الحلول المناسبة لبيئتها وتدعم منهج حياتها مع إتاحة الفرصة للعاملين لكي يحققوا نتائج أكثر بضرر أقل، وبصفتها من الرواد عالمياً في حلول الطاقة المتكاملة فإنها تقدم تكنولوجيا متصلة تعيد تشكيل الصناعات وتحول المدن وتثري حياة البشر.

و في إطار التحسين المستمر وتبني استراتيجية جديدة للمؤسسة، قامت المؤسسة بعدة دراسات وبحوث حيث أنها في سنة 2018، أعلنت عن إنتاج ثلاثة أنواع جديدة من الكابلات والإكسسوارات، تسعى من خلالها الشركة جاهدة إلى الحفاظ على كونها أكبر مصدر جزائري للكابلات الكهربائية نحو العالم وأيضاً المنتج الرئيسي لمستلزمات الكابلات الكهربائية في الجزائر.

وأوضح المدير العام خلال المقابلة التي أجريت معه، أن المنتج الأول يتمثل في إكسسوارات خاصة بكوابل عالية الضغط، تسمح بتوفير ما قدره 3 مليون دولار من استيرادها سنوياً، أما النوع الثاني هو كابل من فئة "كوكسيال" يسمح إنتاجه بتوفير ما قيمته 4 مليون دولار سنوياً من استيراده من الخارج، في حين يتمثل المنتج الثالث في كوابل الطاقة الشمسية، وهي أول مرة ينتج مثل هذا النوع في القارة الإفريقية؛

وأشار أيضاً، إلى أن المؤسسة تمكنت من أن تصبح الموزع الشامل للحلول الطاقوية والمورد الكامل لحلول الطاقة المتكاملة، لذلك فهي المنتج الوحيد للكابلات المخصصة للمد تحت الأرض ذات الضغط العالي في الجزائر، وهي أول مصنع للكابلات الخاصة، على غرار الكابلات المضادة للحرائق، الخالية من الهالوجين، وكابل OPGW

## الفصل الرابع..... تأثير القيادة التحويلية على إدارة التنوع الثقافي بمؤسسة السويدي إلكتروني الجزائر.

والمحولات الجافة حتى يومنا هذا، كما اغتنمت المؤسسة جميع الفرص المتاحة في البلاد، لاستثمار 180 مليون دولار أمريكي على مساحة 6 هكتارات، بدءا من مصنع الكابلات، يليه مصنع محولات التوزيع في عام 2012، وأخيرا مع افتتاح ملحقات الكابلات الكهربائية في عام 2018 والتي تعد الأولى جزائريا؛

وعززت قيمة الأصول على مدار السنوات الماضية بفضل الاستثمارات المستمرة في الطاقة الإنتاجية، لتصل إلى حوالي 30 ألف طن من الكابلات سنويا و 100000 وحدة من الملحقات في السنة و 3000 محول في السنة والتي ستزيد بحلول 2020 لتصل إلى 10000 محول/السنة؛

كما سمح هذا التنوع حسب المدير العام في فتح خطوط إنتاج جديدة، تسمح للمؤسسة من رفع رقم أعمال المؤسسة وإنشاء الثروة المستدامة بمنطقة عين الدفلى، وتخفيض فاتورة الاستيراد بنسبة 35% من الكابلات، للإشارة المؤسسة تسوق حاليا منتجات بوسم "صنع في الجزائر" في العديد من الأسواق العالمية، مثل غينيا الاستوائية، مصر وشيلي، قطر، تونس، إيطاليا، الأردن، موريتانيا، المملكة العربية السعودية، إسبانيا والبحرين.... وأسواق أخرى تعتمد دخولها وطنيا ودوليا.

- **رؤية المؤسسة:** تتمثل رؤية مؤسسة "السويدي إلكتروني الجزائر" في أن تكون من الرواد العالميين في تقديم حلول الطاقة والخدمات والقيمة المحققة؛

- **رسالة المؤسسة:** تنطوي رسالة المؤسسة في تقديم حلول الطاقة ذات الكفاءة مع الحماس والاجتهاد والخبرة والعمل بروح الفريق مع خدمة غير عادية يمكن لعملائنا والمجتمعات الاعتماد عليها بأمان وكفاءة؛

- **قيم المؤسسة:** تتمثل قيمها في:

● المصداقية والاحترام المتبادل والكفاءة والنزاهة؛

● ولاء واستمرارية العملاء؛

● الابتكار والتطوير المستمر؛

● العمل في بيئة قائمة على الألفة والتعاون؛

● الثروة البشرية هي أعظم وأكبر أصول ورأس مال المؤسسة؛

● عدم التهاون في الجودة؛

- **ثقافة المؤسسة:** تتميز ثقافة المؤسسة على أنها ثقافة متوجهة إلى الزبون بالدرجة الأولى، حيث تسخر له كل الموارد والإمكانات اللازمة لبلوغ توقعاته، مستخدمة في ذلك مختلف أساليب الابتكار والإبداع، وكذا أدوات إدارة الجودة والمنافسة، ويمكن تحديدها بعدة توجهات وهي:

● **التوجه نحو الإبداع:** تعد المؤسسة السبابة في استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال صناعة الكابلات وملحقاتها والمحولات، وهو الأمر الذي أهلها إلى مركز الريادة في إنتاج الكابلات والمحولات المتطورة.

● **التوجه نحو الجودة:** تعد الجودة المحور الاستراتيجي للمؤسسة سواء تعلق الأمر بجودة المنتجات أو بجودة الخدمات المقدمة، حيث يعتبر مسؤوليها أن الجودة أولوية استراتيجية تأتي فوق كل اعتبار، مما دفعهم للعمل وفقا لقواعد معيار (ISO9001) كإطار مرجعي لأساليب إدارة الجودة.

● **التوجه نحو الزبون:** تتجه مؤسسة "السويدي إلكتروني الجزائر" إلى الزبون بالدرجة الأولى، حيث تقوم بتقديم أفضل المنتجات التي تتوافق مع توقعاته وتضمن حمايته وسلامة حياته، كما أنها تقوي روابط التواصل معه من خلال قيامها بدعوته للمشاركة في التظاهرات والحفلات التي تقوم بها المؤسسة خلال كل سنة تقريبا وتمكينه من إبداء رأيه في منتجاتها وعرض النقائص الموجودة في المنتجات ومحاولة تقديم الحلول الكفيلة للتحسين.

#### - قواعد النجاح الخاصة بمؤسسة "السويدي إلكتروني الجزائر"

يمكن أن نعتبر قواعد النجاح التي تتبناها مؤسسة "السويدي إلكتروني الجزائر" الأعظم من بين العوامل الأخرى، والتي توحد وتقود كل موظفيها في كل خطوة على الطريق السليم، وتمثل قواعد النجاح فيما يلي:

- **الكفاءة:** لدى مؤسسة "السويدي إلكتروني الجزائر" سجل معروف في إكمال المشروعات الحرجة والهامة التي تتطلب عائدا على الخدمات من خلال جدول زمني دقيق بدرجة هائلة.
- **التطوير:** بصفتها مؤسسة رائدة في حلول الطاقة، فإنها تدرك الحاجة للتطوير في قطاع الطاقة المتجددة، وهي تعمل بصورة جادة لتطوير حلول الطاقة البديلة للأجيال المستقبلية.
- **الجودة:** تمثل جودة المنتجات أهمية بالنسبة كبيرة لها، حيث أن كلمة الجودة لديها مرادفة لكلمة "التميز الداخلي الكامن"، وهي تدعم علامتها التجارية من خلال إنجازاتها ومعاييرها القياسية التي لا تتهاون بشأنها.
- **التوجه نحو خدمة الزبون:** هي تتطلع دائما لتوقع وتقدير احتياجات العملاء من خلال تطوير المنتجات الجديدة، كما أنها على اتصال مستمر مع العملاء وتسعى بصفة مستمرة للحصول على تقييمهم إضافاتهم وللمزيد من التطوير التفصيلي لمنتجاتها بما يناسب احتياجاتهم.
- **السلامة المهنية:** لديها سجل واضح وقوي تفتخر به لمشاركتها الإيجابية في صناعة منتجات آمنة، كما أنها تضمن السلامة والجودة المستمرة من خلال الحكومة القوية والالتزام باللوائح والمعايير القياسية المطبقة.
- **تطوير المهارات:** تضمن "السويدي إلكتروني الجزائر" تعيين العاملين بأعلى المستويات مع الاستمرار المستمر في تطوير وتقوية المهارات.
- **الثقة:** بناء الثقة والالتزام مع عملائها هو دافعها المحرك الأساسي، وتشكيل التحالفات مع كبريات المؤسسات والحكومات عالميا يتطلب أن تلتزم بصورة ناجحة بقواعد الثقة التي لا تنكسر.

ثانيا: واقع السلوك القيادي في التحويلي في مؤسسة السويدي إيكتريك الجزائر.

1- لدراسة واقع السلوك القيادي التحويلي في مؤسسة السويدي إيكتريك الجزائر وجب التعرف على مدى توافر القادة الإداريين بها، وبعد التمعن في وثائق المؤسسة وجدنا أنها تضم حاليا 104 إطار من العدد الإجمالي للموظفين، وهذا ما يتناسب مع طبيعة موضوع الدراسة من خلال البحث عن مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين في المؤسسة، ويمثل الجدول التالي تطور عدد الإطارات (القادة الإداريين) في مؤسسة السويدي إيكتريك الجزائر (2008-2023).

الجدول رقم (IV-1): تطور عدد الإطارات في مؤسسة السويدي إيكتريك الجزائر (2008-2023).

| السنة | الإطارات | إجمالي عدد العمال |
|-------|----------|-------------------|
| 2008  | 32       | 281               |
| 2009  | 58       | 451               |
| 2010  | 58       | 429               |
| 2011  | 65       | 477               |
| 2012  | 76       | 630               |
| 2013  | 98       | 721               |
| 2014  | 98       | 719               |
| 2015  | 96       | 699               |
| 2016  | 89       | 648               |
| 2017  | 89       | 652               |
| 2018  | 98       | 714               |
| 2019  | 104      | 763               |
| 2020  | 98       | 716               |
| 2021  | 94       | 685               |
| 2022  | 94       | 687               |
| 2023  | 104      | 759               |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات المؤسسة.

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن عدد إطارات مؤسسة السويدي إيكتريك الجزائر في تزايد مستمر، إذ بلغ في سنة 2008 على 32 إطار من إجمالي 281 عامل باعتبارها سنة الأساس لانطلاق المشروع، ليصل في سنة 2023 إلى 104 إطار من إجمالي 759 عامل، والذين يشملون على مسير، إطار سامي وإطار، وللتعرف على مدى توافر إبعاد القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين في المؤسسة محل الدراسة قمنا بإجراء مقابلة (أنظر الملحق رقم 04) مع مدراء مصلحة الموارد البشرية وكانت إجاباتهم موضحة في الأبعاد الأربعة التالية:

- **التأثير المثالي:** وفقا لهذه السمة فإن القائد في مؤسسة السويدي إيكتريك الجزائر يعمل على التمسك بالمعايير الأخلاقية لكي يكون نموذجا لأتباعه، فهو بذلك يحظى بالإعجاب والاحترام المتبادل بينهم، كما أنه يسعى إلى بناء الثقة والالتزام من خلال المصادقية والنزاهة التي يتمتع بها، كما أن قادة المؤسسة يتحملون مسؤولية قراراتها وإنجاز أعمالها ومشروعاتها بسرعة ودقة وفي الوقت المناسب، وعليه فإن بعد التأثير المثالي هو متوفر لدى القادة الإداريين في المؤسسة محل الدراسة.

- التحفيز الإلهامي: يعتبر في نظر قادة المؤسسة أن المورد البشري أعظم ثروة وأكبر رأس مال لها، فهم يسعون إلى خلق مناخ عمل قائم على الألفة والتعاون والعمل الجماعي، فهم بذلك يحرصون على التواصل من أجل الالتزام للعمل في روح تعاونية والاندماج بشكل تام في المجتمع الجزائري، وعليه فإن بعد التحفيز الإلهامي متوفر لدى القادة الإداريين في المؤسسة محل الدراسة.
- الاستشارة الفكرية: للتوجه لخدمة عملائها على المستويين المحلي والعالمي تبذل مؤسسة السويدي إلكتروني الجزائر جهدا لتوفير منتجات وخدمات مبتكرة وذات جودة عالية لكسب رضا عملائها، وذلك من خلال السعي الدائم لابتكار أحدث التقنيات وتطويرها وتعميمها لتحسين الأداء؛ والتحدي من أجل التقدم والبحث المتواصل والتحسين وكذا التميز، وعليه فإن بعد الاستشارة الفكرية هو متوفر لدى القادة الإداريين في المؤسسة محل الدراسة.
- الاعتبار الفردي: تولي المؤسسة محل الدراسة أهمية بالغة لعمالها فهي تعمل على تدريبهم لإكتساب مهارات عالية في مجال صناعة الكابلات بدل اللجوء إلى خبراء من الخارج، كما أن سلامة العاملين والمقاولين من الباطن والأطراف المعنية الأخرى لدى المؤسسة تمثل الأولوية الرئيسية، وهي تؤمن أن العاملين في المؤسسة يمثلون الأصول والثروة الأكثر أهمية لديها، وأنها تسعى دائما لإيجاد ومتابعة ثقافة تشغيل آمنة من خلال الأولوية للسلامة والأمان في كل ما تفعله، وهي تؤمن بأن كل حادث من الممكن منعه، وعليه فإن بعد الاعتبار الفردي هو متوفر لدى القادة الإداريين في المؤسسة محل الدراسة.
- وبالتالي فإنه يتبين لنا مبدئيا من خلال تحليل اجابات المبحوثين أن القادة الإداريين يتوفرون على أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي)، وسنحاول في العناصر اللاحقة من خلال تحليل الاستبيان التأكد من صحتها.
- أما في ما يخص مجال البحث والتطوير الذي يأخذ حصة الأسد من ممارسات القيادة التحويلية فإن مؤسسة السويدي إلكتروني الجزائر منذ تأسيسها، وهي تبذل جهدا لتحقيق التميز في كل جانب من جوانب أعمالها ومواجهة الصعوبات بعزم لتحقيق النجاح، حيث عمدت المؤسسة إلى تطوير منتجاتها من سنة إلى أخرى، إذ دخلت السويدي السوق الجزائرية سنة 2008 وبدأت بصناعة الكوابل الكهربائية، انطلاقا بكابلات الضغط المنخفض ثم أضافت بعد ذلك كابلات الضغط المتوسط ثم أضافت لأول مرة في الأسواق الجزائرية كابلات الضغط العالي 60kv، ثم كابلات الضغط فائق الجهد لأول مرة إنتاج جزائري وبصناعة جزائرية بنسبة 100% "هذه النوعية من الكابلات كان يتم استيرادها من قبل من الأسواق الأوروبية ومن جمهورية مصر العربية وتركيا، أما الآن وعلى مدار 8 سنوات يتم تصنيعها في الجزائر بأيادي جزائرية بنسبة 100%".
- تعتبر السويدي إلكتروني من بين أحسن الشركات الأجنبية الناشطة في الجزائر وحققت أرقاما اقتصادية وتجارية مميزة، إذ أنها تؤمن بفرص الاستثمار في الجزائر لذلك فهي تسعى كل سنة إلى تحقيق استثمار جديد وبشكل مختلف، على سبيل المثال بدأت بالترتيب على النحو التالي: كابلات الضغط المنخفض، ثم المتوسط، ثم

العالي، ثم الجهد فوق العالي، ثم المحولات الزيتية، ثم أضافت المحولات الجافة، ثم الإكسسوارات، ثم ضاعفت إنتاج المحولات الكهربائية من 250 إلى 600 ثم إلى 1400 محول في الشهر، الآن مؤسسة السويدي ترى بشكل واضح جدا دعم من الدولة الجزائرية للاستثمار بصفة عامة والاستثمار العربي بصفة خاصة، لذلك لديها خطط طموحة في زيادة استثماراتها في الجزائر.

المؤسسة التي تتخذ من عين الدفلى مقرا لها تصنع معدات كهربائية لتصدر نحو أكثر من 30 بلد في القارات الخمس، برقم أعمال فاق 30 مليون دولار، وكل ما يصدر يحمل وسم صنع في الجزائر، تبذل المؤسسة جهد ملموس في مجال التصدير خاصة مع الدعم الذي تقدمه الدولة الجزائرية، وهذا انعكس بشكل كبير على أرقام التصدير، في خلال سنتي 2022 و 2023 قامت المؤسسة بتصدير حوالي 30 مليون دولار من المهمات الكهربائية إلى خارج الأراضي الجزائرية، أيضا ليست الفكرة في رقم التصدير ولكن في أنواع ونوعية الأسواق المصدر إليها، فتصدير المهمات الكهربائية إلى الأسواق الأوروبية التي تعد معقل صناعة المهمات الكهربائية على مستوى العالم فهذا يؤكد فكرة أن العامل الجزائري قادر على المنافسة والتطوير والابداع، كما قامت بالتصدير لأول مرة إلى أسواق الولايات المتحدة الأمريكية والشرق الأوسط، وعملت مؤسسة السويدي على استغلال الدور الريادي للجزائر في العمق الإفريقي، والعلاقات الطيبة والروابط التي تجمع بين الجزائر والدول الإفريقية لفتح أسواق في العديد من الدول مثل: كوديفوار التشاد، مالي، موريتانيا، البنين، غينيا، تنزانيا والعديد من الدول الإفريقية التي تقوم بالتصدير إليها بصفة مستمرة، وتطمح مؤسسة السويدي من سنة 2023 حتى سنة 2029 في الوصول إلى حوالي 179 مليون دولار أو أكثر.

تعتمد مؤسسة السويدي إيكتريك الجزائر في صناعتها على تكنولوجيا حديثة وحلقات إنتاجية متكاملة بمعدات متطورة في مجال الكهرباء، حيث أن لدى المؤسسة خطين من أحسن الخطوط في العالم التي تنتج الجهد المتوسط والجهد العالي بقدرة إنتاجية حوالي 600km شهريا، وتوسيع استثماراتها بدعم مصنع السويدي إيكتريك الجزائر بوحدة لإنتاج المولدات الكهربائية ومحولات هي الأولى من نوعها بالجزائر، الذي بدأ الإنتاج بحوالي 250 محول في الشهر ثم ضاعفت الإنتاج إلى 600 محول شهريا، ثم أضافت بعد ذلك ملحقات الكوابل الكهربائية لأول مرة داخل الأسواق الجزائرية ومحولات الكوابل الكهربائية ذات الضغط المتوسط، وأخيرا ملحقات الكوابل الكهربائية ذات الضغط العالي kv60 ولأول مرة يتم تصنيعها في الجزائر.

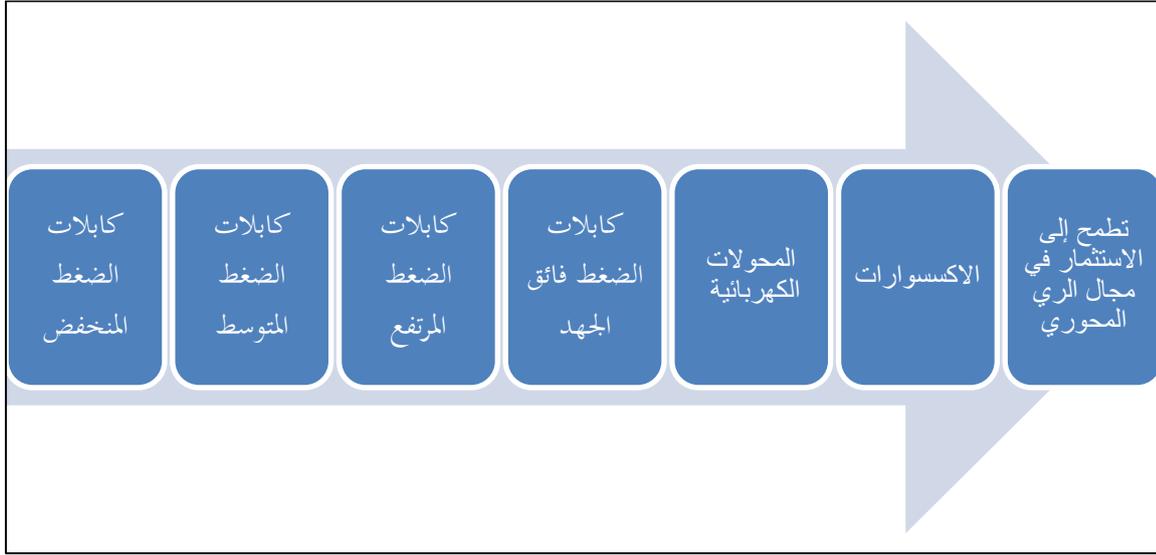
تسهيلات قانون الاستثمار الجديد وتوسيع آفاق التجارة والصناعة في الجزائر، دفع بالسويدي لتوسيع نشاطه والبحث عن الاستثمار في المنتجات التي لم تكن تصنع من قبل، على سبيل المثال الاستثمار في مكينات الري الحوري، وهي تعلم أن الجزائر تعاني من ندرة في المياه والتي تسعى بدورها إلى ترشيدها حسن استغلالها، وترغب السويدي إيكتريك الجزائر في توجيهها إلى اكتساب صناعة جزائرية بحتة في مجال الري الحوري، وهذا سيؤدي إلى تقليص فاتورة الاستيراد إنشاء صناعة جديدة لم تكن من قبل في الجزائر، وفي نفس الوقت هي صناعة حساسة ومطلوبة بشدة في سوق الفلاحة الجزائرية، كما لدى المؤسسة طموح ورغبة أكيدة في تنويع استثماراتها داخل

## الفصل الرابع..... تأثير القيادة التحويلية على إدارة التنوع الثقافي بمؤسسة السويدي إيكتريك الجزائر.

الجزائر سوء في مجال تحلية المياه أو مشروعات الطاقة الشمسية، وهي تعتبر شريك أصيل للجزائر في هذا المجال، أيضا لديها أفكار وخطط واضحة ومعلنة للاستثمار في المجال الزراعي والسياحي وأيضا في مجال الإسكان والبنية التحتية.

مؤسسة السويدي الجزائر ونتيجة لعملها المتقن وتحقيقها لأرقام اقتصادية كبيرة، حظيت بتكريم من رئيس الجمهورية بوسام الشرف للتصدير كأحسن مؤسسة أجنبية مصدرة (أنظر الملحق رقم 03).

### الشكل رقم (2-IV): تطور الإنتاج في مؤسسة السويدي إيكتريك الجزائر (2008-2023).



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق.

### المطلب الثالث: تحليل تنوع الموارد البشرية لمؤسسة السويدي إيكتريك الجزائر.

كون مؤسسة السويدي إيكتريك مؤسسة عائلية تنمو يوما بعد يوم وتتنوع استثماراتها لتصبح ما هي عليه اليوم، أي أكبر مزود عالمي لحلول الطاقة والبنية التحتية المتكاملة فإنها تبذل جهدا لتقديم كل سبل الدعم والتعاون والتمكين لموظفيها وذلك في إطار سعيها الدؤوب لتحقيق التزامها بالتميز، ولا شك أن ثقافة الشركة ذات الروافد المتنوعة ومنظومة القيم الراسخة توفر البيئة الخصبة لموظفينا لاكتساب المهارات القيادية والأخلاقية، وهي لا تقدم فرص للنمو الوظيفي على المستوى المحلي فقط ولكن أيضا على المستوى العالمي، وفي الآن ذاته تطمح لأن تكون مصدر إلهام لموظفيها لكي يعملوا بذكاء أكبر ويشعروا بالتقدير والاحترام، والجدول التالي يوضح تطور عدد العمال المتنوعين ثقافيا من حيث النوع، الجنسية والمنصب الوظيفي:

الجدول رقم (2-IV): تطور الموارد البشرية المتنوعة ثقافيا لمؤسسة السويدي إلكترونيك الجزائر (2003-2008)

| السنوات | النوع |      | الجنسية |       |      | المنصب الوظيفي |      | المجموع |
|---------|-------|------|---------|-------|------|----------------|------|---------|
|         | ذكر   | أثني | محلي    | أجنبي | إطار | عون<br>تحكم    | مسير |         |
| 2008    | 275   | 6    | 217     | 64    | 32   | 61             | 188  | 281     |
| 2009    | 443   | 8    | 386     | 65    | 58   | 99             | 294  | 451     |
| 2010    | 419   | 10   | 405     | 24    | 58   | 95             | 276  | 429     |
| 2011    | 461   | 16   | 456     | 21    | 65   | 105            | 307  | 477     |
| 2012    | 614   | 16   | 591     | 39    | 76   | 140            | 414  | 630     |
| 2013    | 704   | 17   | 680     | 41    | 98   | 159            | 464  | 721     |
| 2014    | 697   | 22   | 677     | 42    | 98   | 159            | 462  | 719     |
| 2015    | 676   | 23   | 657     | 42    | 96   | 154            | 449  | 699     |
| 2016    | 623   | 25   | 614     | 34    | 89   | 143            | 416  | 648     |
| 2017    | 626   | 26   | 616     | 36    | 89   | 144            | 419  | 652     |
| 2018    | 687   | 27   | 674     | 40    | 98   | 158            | 458  | 714     |
| 2019    | 730   | 33   | 725     | 38    | 104  | 169            | 490  | 763     |
| 2020    | 681   | 35   | 681     | 35    | 98   | 158            | 460  | 716     |
| 2021    | 645   | 40   | 655     | 30    | 94   | 152            | 439  | 685     |
| 2022    | 643   | 44   | 658     | 29    | 94   | 152            | 441  | 687     |
| 2023    | 681   | 78   | 728     | 31    | 104  | 168            | 487  | 759     |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات المؤسسة.

حسب ما صرح به المدير العام لمؤسسة السويدي إلكترونيك الجزائر ومن خلال المقابلة التي أجريناها توصلنا إلى أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على إدارة هذا التنوع في مواردها البشرية من خلال النقاط التالية:  
أولا: تسيير المهارات المتنوعة في مؤسسة السويدي إلكترونيك الجزائر.

المنتجات الصناعية الرائدة في مجال الكهرباء مطلوبة اليوم في كبريات الدول، يسهر عليها طاقم متكامل من مهندسين مصريين وسوريين وشباب جامعيين جزائريين مؤهلين ومكونين على أعلى مستوى، ولقد أثبتت مؤهلات المتخرجين كفاءة عالية جدا فيما أوكل إليهم من مهام، أيضا يتم عمل تدريبات بصفة مستمرة من خلال الاستعانة بخبرات خارجية لإضافة منتجات جديدة ونقل التكنولوجيا إلى العمالة الجزائرية ومن لتصبح هذه التكنولوجيا متمركزة في يد العمالة الجزائرية ومستوطنة فيها، وقوم العامل الجزائري بدوره بتدريب زميله المتدرب أو

## الفصل الرابع.....تأثير القيادة التحويلية على إدارة التنوع الثقافي بمؤسسة السويدي إلكتروني الجزائر.

العامل الجديد على ما قام بتعلمه من قبل لتصبح نقل المعرفة من جزائري إلى جزائري، وتعمل المؤسسة على تسيير مهاراتها رغبة منها في القضاء على الفوارق والانحرافات بين معارف الفرد ومتطلبات المنصب بواسطة التكوين الذي يتم تحت إشراف إدارة المستخدمين والتكوين، إضافة إلى تكوين و تدريب الموظفين من أجل تطوير مهاراتهم في كيفية البحث عن المعلومات (على اختلاف أنواعها)، تحليلها وحمايتها واستغلالها بمشاركتها مع الجهات الفاعلية، وذلك للوصول إلى تحقيق الجودة في المهام التي يؤديها الفرد كل حسب إمكانياته وقدراته في العمل، ويتم مراجعة مدى تطبيق الفرد الذي خضع للتكوين للمعارف التي اكتسبها من خلال البرنامج التكويني.

كما أن المؤسسة تقوم عند توظيف فرد جديد بمنحه تكوين نظري حول المعارف النظرية الهامة للمنصب الذي سيتولاه بالإضافة إلى تكوين تطبيقي (تدريب) لتلقي المهارات اللازمة لا سيما في مجال قواعد الصحة وأمن العمل.

### ثانيا: النظام الداخلي لمؤسسة "السويدي إلكتروني الجزائر".

يعتبر النظام الداخلي لمؤسسة "السويدي إلكتروني" الآلية الأساسية لإدارة وتسيير التنوع الثقافي الحاصل فيها(سواء كان هذا العامل أجنبي أو جزائري)، وتم إعداده وفقا للأحكام التي جاءت في محتوى (أنظر الملحق رقم 05):

- قانون 90-11 المتعلق بعلاقات العمل، المعدل والمتمم.
- القانون 90-03 المؤرخ في 06 أفريل 1990 المتعلق بمفتشية العمل.
- القانون 90-04 المؤرخ في 06 أفريل 1990 المتعلق بتسوية النزاعات الفردية.
- والقانون 88-07 المؤرخ في 26 جانفي 1988 المتعلق بالوقاية الصحية، الأمن وطب العمل،
- الهدف من النظام الداخلي لمؤسسة "السويدي إلكتروني الجزائر".  
ويهدف هذا النظام الداخلي إلى:
- تحديد القواعد المتعلقة بالتنظيم التقني للعمل.
- تحديد القواعد العامة للنظام التي يجب احترامه من أجل الحفاظ على علاقة العمل.
- تحديد تصنيف الأخطاء المهنية، ودرجات العقوبات المطابقة وإجراءات تنفيذها.
- بيان المبادئ التي يجب احترامها والقواعد التي يجب تطبيقها من أجل ضمان الوقاية الصحية والأمن في الشركة وتحسينها.
- سن الضمير المهني عند العامل من خلال الحفاظ على أموال الشركة واحترام تنظيمها الداخلي.
- مجال تطبيق النظام الداخلي لمؤسسة "السويدي إلكتروني الجزائر".  
يطبق هذا النظام الداخلي بدون قيود على المستخدمين من كل الأصناف الاجتماعية المهنية الذين يشغلون منصبا ذي مدة محددة أو غير محددة في المؤسسة والمتمهين والمتربصين، وتطبق أحكام هذا النظام الداخلي

## الفصل الرابع..... تأثير القيادة التحويلية على إدارة التنوع الثقافي بمؤسسة السويدي إلكتروني الجزائر.

المتعلقة بالوقاية الصحية والأمن أيضا على كل شخص موجود في الشركة من أجل القيام بخدمة و/أو مجرد زيارة، ويجب على العمال من كل الأصناف السعر على جعل الأشخاص المذكورين أعلاه أن يحترموا هذه الأحكام، كما يجب أن يكون النظام الداخلي معروفا من طرف الجميع ومن أجل ذلك تقوم المؤسسة بإشهار واسع يتم تجسيده عن طريق تسليم، مقابل إمضاء الاستلام، نسخة منه لكل موظف عند توظيفه وتعليقه في أماكن العمل، كما تحتفظ المؤسسة بحق وضع إجراءات داخلية، مذكرات، مناشير... إلخ التي تلزم العمال باحترام الأحكام التي يتضمنها هذا النظام الداخلي، كما يخضع المستخدمون الأجانب للنظام الداخلي التالي، بصرف النظر عن البنود الخاصة المتضمنة للعقد المبرم ما بين الطرفين.

### - الواجبات العامة للنظام الداخلي لمؤسسة "السويدي إلكتروني الجزائر".

- يجب على كل عامل أجير مهما كانت رتبته في التنظيم السلمي أن يقوم بتأدية المهام الموكلة إليه بكل إخلاص، من أجل الحفاظ على الانضباط العام وذلك من خلال:
- الامتثال للتنظيم الداخلي للمؤسسة.
- احترام مواقيت العمل المحدد من طرف المستخدم والخضوع للمراقبة (حضور وانصراف ، امضاء، مراقبة عفوية...).
- أن يؤديوا بكل ما لديهم من قدرات، الواجبات المرتبطة بمنصب عملهم ويعملوا بعناية ومواظبة في إطار تنظيم علاقات العمل المحددة من طرف المؤسسة.
- أن ينفذوا التعليمات التي تصدرها السلطة السليمة لتسيير ومراقبة تنفيذ الأشغال وإنجاز برامج العمل حسب المقاييس والآجال المطلوبة.
- المساهمة في الجهود التي تبذلها المؤسسة من أجل تحسين تنظيم العمل ومردودية وصورة الشركة.
- احترام السلطة السليمة للمؤسسة.
- التبليغ الفوري عن كل ضياع، اختفاء تلف لأدوات، وسائل أو وثائق موضوعة تحت تصرف العاملين للسلطة السليمة عن طريق تقرير مضمي من طرفه.
- الخضوع لتدابير الوقاية الصحية والأمن التي تعدها المؤسسة وفقا للتشريع القانوني.
- الالتزام بعدم إفشاء المعلومات المهنية المتعلقة لا سيما بتقنيات التكنولوجيا وطرق العمل، طرق التنظيم وبصفة عامة بالوثائق الداخلية للمؤسسة.
- التزام واجب التحفظ عن طريق تبني موقف لائق في ممارسة المهام بالامتناع عن كل كلمة أو تصرف مخالف لقيم المؤسسة.
- إظهار ضمير مهني والانتباه لمصالح المؤسسة والعمل على حمايتها.
- الامتثال لقرار نقل أو تحويل صادر عن مديرية الموارد البشرية من أجل الاستجابة للحاجيات الملحة للخدمة.
- يمنع منعاً باتاً التجمعات الغير رسمية قبل أثناء وبعد ساعات العمل في أماكن العمل، المكاتب والأروقة.

- يمنع على العامل إدخال وتوزيع في أماكن العمل جرائد وتعليق وتوزيع المنشورات... إلخ.
- يمنع على العامل إدخال كل أجنبي من المصلحة أ مكان العمل بدون رخصة.
- يمنع كل عامل من الإقامة في أماكن العمل وخاصة الدخول والبقاء فيها خارج مواعيد العمل التنظيمية بدون سبب أو رخصة مسبقة من السلطة السليمة.
- يمنع على العامل استعمال أو أخذ وسائل المؤسسة بدون إذن كتابي يتضمن الالتزام بالاسترجاع.
- يمنع كل عامل من استعمال أملاك أو وسائل المؤسسة لأهداف شخصية أو غير مهنية.
- يمنع كل عامل من إدخال أو استهلاك المشروبات الكحولية والمخدرات في أماكن العمل أو الحضور لأماكن العمل في حالة سكر.
- يمنع كل العمال من القيام أو المشاركة في المشاجرات أو النزاعات، الشتم أو الإهانة، وبصفة عامة كل عنف أو اعتداء بين العمال مهما كانت مهامهم في أماكن العمل.
- **التنظيم التقني للعمل:** يتم التنظيم التقني للعمل في المؤسسة كما يلي:
- **المدة القانونية للعمل:** تحدد المدة القانونية للعمل بأربعين 40 ساعة في الأسبوع ظروف العمل العادية وهي موزعة على (05) أيام أو (06) أيام حسب الحالة، ويمكن تعديل الساعات المحددة لبداية ونهاية يوم العمل لأسباب تقتضيها المصلحة، ويخض جميع العمال لمواقيت محددة من قبل المستخدم وفي حالة الإخلال بها يعرض صاحبه للعقوبات التأديبية المحددة في النظام الداخلي.
- **الساعات الإضافية:** يجب أن يكون اللجوء إلى الساعات الإضافية استجابة لضرورة مطلقة للخدمة كما يجب أن تكتسي طابعا استثنائيا، وكل عامل ملزم بأدائها في حدود ما يسمح به القانون، كما يترتب عن الرفض الغير مبرر لأدائها إحدى العقوبات المنصوص عليها في النظام الداخلي.
- **المنابوة:** يمكن اللجوء إلى المنابوة لأسباب يملئها المستخدم، ويجب على العمال المعنيين بها احترام مواقيتها بدقة، كما يتعين على العامل المناوب إبلاغ مسؤول الأمن أو المدير العام عن كل الملاحظات المحتملة وهذا بتسجيلها في السجل المخصص لهذا الغرض أو الإبلاغ المباشر.

### المبحث الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة.

لتحقيق الغرض من الدراسة و الحصول على المعلومات اللازمة، استخدمنا المنهج الاستنباطي بأداته التحليل لوصف واقع أثر القيادة التحويلية في إدارة التنوع الثقافي في مؤسسة السويدي إليكترون الجزائر، وللوصول إلى معلومات حقيقية تترجم الواقع الموجود في المؤسسة، اعتمدنا في جمع المعلومات على المقابلة وتحليل مجموعة من المؤشرات بالإضافة إلى الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة و كل أداة استخدمت لغرض معين.

### المطلب الأول: مجتمع البحث والعينة المدروسة.

#### أولاً: مجتمع الدراسة.

تم اختيار مؤسسة السويدي إليكترون الجزائر بعين الدفلى مجتمعا للدراسة، حيث تضم 759 عامل و تختلف من حيث الجنس، المنصب والجنسية كما هو موضح في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (3-IV): مجتمع الدراسة.

| المجموع | عدد الموارد البشرية |           |
|---------|---------------------|-----------|
| 759     | 861                 | ذكر       |
|         | 78                  | أنثى      |
| 759     | 728                 | جزائري    |
|         | 31                  | أجنبي     |
| 759     | 104                 | إطار      |
|         | 168                 | عامل تحكم |
|         | 487                 | منفذ      |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات المؤسسة.

#### ثانياً: عينة الدراسة.

يبلغ عدد الموظفون في مؤسسة السويدي إليكترون الجزائر 759 موظف، تم اختيار عينة عشوائية من العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وقد تم حساب العينة كالتالي:  $n = N / (1 + N(e)^2)$ ، بحيث n: العينة، N: مجتمع الدراسة، e: خطأ المعاينة المقدر ب: 0.05، فكانت العينة n=261 فرد، حيث تم التمكن من توزيع 300 استبانة أي بنسبة 40% وتم استرجاع 229 استبانة أي بنسبة 30% من مجتمع الدراسة، ألغينا منهم 3 لأسباب جعلتها غير مناسبة للتحليل وبالتالي تمت الدراسة على 226 استبانة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-IV): يمثل عينة الدراسة.

| عدد الاستمارات المسترجعة | عدد الاستمارات الموزعة | عدد الاستمارات الموزعة | مجتمع الدراسة | عدد الاستمارات الصالحة          |
|--------------------------|------------------------|------------------------|---------------|---------------------------------|
| 226                      | 229                    | 300                    | 750           | مؤسسة السويدي إلكترونيك الجزائر |
| %30                      | %30                    | %40                    | %100          | النسبة %                        |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات المؤسسة.

### المطلب الثاني: بناء أداة القياس واختبار الصدق والثبات.

سنتطرق في هذا المطلب إلى إجراءات تصميم واعداد أداة الدراسة ثم إلى اختبار الصدق الظاهري والباطني لها.

أولاً: بناء أداة القياس.

#### 1- طرق جمع البيانات.

- الاستبيان: تم الاعتماد في هذه الدراسة على أداة الاستبيان كأداة أولية لجمع البيانات وذلك من خلال محورين: المحور الأول يتضمن المعلومات الشخصية، النوع، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المستوى الإداري، الخبرة المهنية، اللغة، والجنسية، أما المحور الثاني يتضمن القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة وهي: التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، التحفيز الإلهامي، الاعتبار الفردي، أما المحور الثالث تضمن إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال بأبعاده الخمسة.

- المقابلة: تم استخدام المقابلة تدعيماً للاستبيان المعد، حيث تمت إجراؤها مع مدير الموارد البشرية لمؤسسة السويدي إلكترونيك الجزائر، هدفنا من خلالها للحصول على معلومات للمساعدة على تفسير النتائج التوصل إليها في الجانب الميداني للدراسة.

- الملاحظة: تم الاستعانة بالملاحظة في هذه الدراسة من أجل تكوين تصور شامل عن واقع الإشكالية المطروحة، من خلال ملاحظة مختلف السلوكيات وردود الأفعال أثناء الإجابة على أسئلة الاستبيان طيلة فترة العمل الميداني.

- الوثائق الداخلية: تم الاستعانة ببعض الوثائق الداخلية الخاصة بنشاط الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي لها.

## 2- تصميم أداة الدراسة.

اعتمدنا على الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، وقد اعتمدنا في إعداد وبناء أداة الدراسة على المصادر التالية:

- الدراسات السابقة حول الموضوع أو حول أحد محاوره في بعض الأحيان؛
- الرجوع إلى توجيهات ذوي الاختصاص من الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة المتخصصين في الموضوع، واشتملت أداة الدراسة ( الاستبانة) على ما يلي:

**الجزء الأول:** ويشمل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وهي: النوع، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المستوى الإداري، الخبرة المهنية، اللغة، الجنسية الأصلية.

**الجزء الثاني:** ويشمل على محورين يتضمن كل منهما متغيرات الدراسة المستقل والتابع ويشمل على 39 عبارة.

**المحور الأول:** والذي يتضمن 26 عبارة موجهة لأفراد عينة الدراسة لقياس استجاباتهم حول طبيعة النمط القيادي السائد في المنظمة (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، قيادة عدم التدخل)، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (5-IV): وصف لعبارات مقياس النمط القيادي.

| نمط القيادة       | أبعاد القياس          | العبارات التي تقيس العوامل في المقياس |
|-------------------|-----------------------|---------------------------------------|
| القيادة التحويلية | 1.التأثير المثالي.    | (1، 2، 3، 4)                          |
|                   | 2.التحفيز الإلهامي.   | (5، 6، 7، 8)                          |
|                   | 3.الإستشارة الفكرية.  | (9، 10، 11، 12)                       |
|                   | 4.الإعتبار الفردي.    | (13، 14، 15، 16)                      |
| القيادة التبادلية | 5.العائد الشرطي.      | (17، 18، 19)                          |
|                   | 6.الإدارة بالإستثناء. | (20، 21، 22، 23)                      |
| قيادة عدم التدخل  | 7.عدم التدخل.         | (24، 25، 26)                          |

المصدر: من إعداد الباحثة.

**المحور الثاني:** والذي يتضمن 13 عبارة موزعة على خمسة أبعاد وفق نموذج هوفستيد موجهة لأفراد عينة الدراسة لقياس استجاباتهم حول إدارة التنوع الثقافي في المنظمات، والجدول التالي يوضح العبارات التي تقيسها:

الجدول رقم (IV-6): وصف لعبارات مقياس إدارة التنوع الثقافي في المنظمة.

| إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال | عدد العبارات | العبارات التي تقيس العوامل في المقياس |
|--|--------------|---------------------------------------|
| تقبل التوزيع الغير متساوي للسلطة       | 03           | (27، 28، 29)                          |
| تجنب المخاطرة وعدم التأكد              | 03           | (30، 31، 32)                          |
| الحاضر مقابل المستقبل                  | 01           | (33)                                  |
| الذكورية مقابل الأنثوية                | 03           | (34، 25، 36)                          |
| الفردية مقابل الجماعية                 | 03           | (37، 38، 39)                          |

المصدر: من إعداد الباحثة.

ثانيا: صدق أداة الدراسة وثباتها (الاستبيان).

يقصد بصدق أداة الدراسة مدى قدرتها على قياس الموضوع الذي وضع تم نأجله، بمعنى إلى أي درجة تصلح هذه الأداة لقياس الغرض الذي وضعت من أجله، وفي دراستنا تم الاعتماد على نوعين من الصدق هما:

1- **الصدق الظاهري:** بعد الانتهاء من تصميم الاستبانة وتصنيفها في صورتها الأولية بما يتناسب مع أهداف الدراسة، قمنا بعرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص والذي يقدر عددهم ب (05) محكمين، بهدف التأكد من وضوح صياغة كل عبارة من عبارات الاستبانة وتصحيح الفقرات الغير ملائمة، ومدى كفاية الاستبانة من حيث عدد العبارات وتقويم صياغتها اللغوية، واستنادا إلى ملاحظات وتوجيهات الأساتذة المحكمين (أنظر الملحق رقم 06)، قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل بعض العبارات، وحذف البعض الآخر منها، لتكون الاستبانة في صورتها النهائية بمحاورها كما سبق الذكر في بناء أداة الدراسة (أنظر الملحق رقم 07).

2- **الصدق البنائي (الاتساق الداخلي) لأداة الدراسة:** للتعرف على الصدق البنائي لأداة القياس، اعتمدنا على طريقة حساب درجة ارتباط الفقرات لدرجة الكلية إلى قياسها، وهذا ما سنوضحه فيما يلي وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

## الفصل الرابع..... تأثير القيادة التحويلية على إدارة التنوع الثقافي بمؤسسة السويدي إليكترونك الجزائر.

الجدول رقم (7-IV): معاملات الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات النمط القيادي وجميع عبارات المحور التابع له.

| النمط القيادي                      |         |                   |         |                    |         |                  |         |
|------------------------------------|---------|-------------------|---------|--------------------|---------|------------------|---------|
| الإعتبار الفردي                    |         | الإستشارة الفكرية |         | التحفيز الإلهامي   |         | التأثير المثالي  |         |
| الإرتباط                           | العبارة | الإرتباط          | العبارة | الإرتباط           | العبارة | الإرتباط         | العبارة |
| 0.837**                            | 13      | 0.828**           | 09      | 0.870**            | 05      | 0.799**          | 01      |
| 0.806**                            | 14      | 0.771**           | 10      | 0.804**            | 06      | 0.828**          | 02      |
| 0.763**                            | 15      | 0.819**           | 11      | 0.822**            | 07      | 0.824***         | 03      |
| 0.802**                            | 16      | 0.808**           | 12      | 0.705**            | 08      | 0.715**          | 04      |
| دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 |         |                   |         |                    |         |                  |         |
|                                    |         | قيادة عدم التدخل  |         | الإدارة بالإستثناء |         | المكافأة الشرطية |         |
|                                    |         | الإرتباط          | العبارة | الإرتباط           | العبارة | الإرتباط         | العبارة |
|                                    |         | 0.600**           | 24      | 0.718**            | 20      | 0.824**          | 17      |
|                                    |         | 0.624**           | 25      | 0.808**            | 21      | 0.807**          | 18      |
|                                    |         | 0.824**           | 26      | 0.775**            | 22      | 0.751**          | 19      |
|                                    |         |                   |         | 0.714**            | 23      |                  |         |
| دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 |         |                   |         |                    |         |                  |         |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.

تبين النتائج من الجدول أعلاه أن جميع عبارات نمط القيادة مرتبطة ارتباطا ذو دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية، فقد تبين أن معامل الارتباط للعبارات المتغير المستقل محصورة بين (0.600 و 0.870) وهذا يعني أن معامل الارتباط قوي بين العبارات والدرجة الكلية للمحور ودالة إحصائية، حيث أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة (0.05)، ومنه تعتبر الفقرات صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

يوضح الجدول التالي الاتساق الداخلي لعبارات المتغير التابع.

الجدول رقم (8-IV): معاملات الارتباط للاتساق الداخلي لعبارة إدارة التنوع الثقافي في المنظمة والرجة الكلية لعباراته.

| إدارة التنوع الثقافي في المنظمة    |          |          |          |          |          |
|------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| الارتباط                           | العبارات | الارتباط | العبارات | الارتباط | العبارات |
| 0.605**                            | 11       | 0.293**  | 06       | 0.473**  | 01       |
| 0.595**                            | 12       | 0.542**  | 07       | 0.459**  | 02       |
| 0.554**                            | 13       | 0.532**  | 08       | 0.446**  | 03       |
|                                    |          | 0.631**  | 09       | 0.349**  | 04       |
|                                    |          | 0.679**  | 10       | 0.393**  | 05       |
| دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 |          |          |          |          |          |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.

من الجدول السابق يظهر لنا أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد إدارة التنوع الثقافي في المنظمة والمعدل الكلي لعباراته كانت موجبة أي أن هناك علاقة طردية بينهما وأنها دالة إحصائيا، حيث أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة (0.05)، ومنه تعتبر فقرات أداة الدراسة صادقة تتمتع بالصدق البنائي، وصلاحية كبيرة لتطبيق الدراسة الميدانية بسبب قوة الارتباط الداخلي بين جميع فقراتها ومحاور انتمائها.

3- ثبات أداة الدراسة: يشير هذا المقياس إلى مدى ثباتنا لأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشمل عليها الدراسة، وتكون نتيجة المقياس مقبولة إحصائيا إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ أكبر من 0.60 وكلما اقتربت من (01) دلت على درجة ثبات أعلى لأداة الدراسة، والجدول التالي يبين النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS.

الجدول رقم (9-IV): معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور البحث.

| المقياس                         | الأبعاد            | عدد العبارات | ألفا كرونباخ |
|---------------------------------|--------------------|--------------|--------------|
| النمط القيادي                   | التأثير المثالي    | 04           | 0.801        |
|                                 | التحفيز الإلهامي   | 04           | 0.795        |
|                                 | الإستشارة الفكرية  | 04           | 0.819        |
|                                 | الإعتبار الفردي    | 04           | 0.815        |
|                                 | المكافأة الشرطية   | 03           | 0.706        |
|                                 | الإدارة بالاستثناء | 04           | 0.706        |
|                                 | قيادة عدم التدخل   | 03           | 0.737        |
| النمط القيادي ككل               |                    |              | 0.933        |
| إدارة التنوع الثقافي في المنظمة |                    |              | 0.753        |
| الاستبيان ككل                   |                    |              | 0.921        |
|                                 |                    |              | 39           |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات ثبات محاور أداة الدراسة تراوحت بين 0.753 و0.933 ليقدر معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة بشكل عام ب 0.921 وهي قيمة مقبولة ومؤشر لصلاحية أداة الدراسة (الاستبانة) للتطبيق بغرض تحقيق أهدافها وذلك من خلال الإجابة على أسئلتها مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تظهرها عند تطبيقها.

#### المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية.

للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان، فقد تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك بالاعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي اعتمدنا عليها:

#### 1- مقياس النزعة المركزية: المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد عينة الدراسة وتحديد

استجاباتهم اتجاه محاور وأبعاد الدراسة التي تضمنها الاستبانة.

#### 2- معامل ارتباط بيرسون Pearson: لتحديد الاتساق الداخلي للعبارات لمعرفة صدق أداة الدراسة، ولتحديد العلاقة.....

#### 3- معامل ألفا كرونباخ: لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.

## الفصل الرابع.....تأثير القيادة التحويلية على إدارة التنوع الثقافي بمؤسسة السويدي إلكتروني الجزائر.

4- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة، واختبار  $\chi^2$  مع قيمة الاحتمال لتحديد تعميم نتائج العبارات لعينة الدراسة على المجتمع أو لا.

5- معامل الانحدار الخطي البسيط **Simple Régression**: وذلك لقياس أثر أبعاد المتغير المستقل على كل بعد من أبعاد المتغير التابع.

6- اختبار ستودنت (t): للحكم على المعنوية الجزئية لمقدرات معلمات النموذج.

8- اختبار فيشر (F): للحكم على المعنوية الكلية للنموذج لمقدرات معلمات النموذج.

9- تحليل التباين الأحادي ANOVA اختبار (F): للفرق بين أكثر من متوسطين.

كما استخدمت الباحثة مقياس ليكارت الخماسي كما سبق الذكر، ولتحديد قيم المتوسط الحسابي كونها في أي فئة فيتم ذلك من خلال:

- حساب المدى على النحو التالي: المدى =  $5-1=4$

- وبعد ذلك يتم حساب طول الخلايا بقسمة المدى على عدد فئات سلم ليكارت أي:  $0.8 = 5/4$ ، بعدها

يتم إضافة 0.8 إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح كالتالي:

الجدول رقم (10-IV): درجات توزيع قيم المتوسط الحسابي.

| درجات التوافر | مقياس ليكارت الخماسي | قيم المتوسط الحسابي |
|---------------|----------------------|---------------------|
| منخفضة جدا    | دائما                | من 1 إلى 1.80       |
| منخفضة        | غالبا                | من 1.81 إلى 2.60    |
| متوسطة        | أحيانا               | من 2.61 إلى 3.40    |
| مرتفعة        | نادرا                | من 3.41 إلى 4.20    |
| مرتفعة جدا    | أبدا                 | من 4.21 إلى 5       |

المصدر: من إعداد الباحثة.

#### المبحث الرابع: تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

سنتناول في هذا المبحث تقديم عرض لخصائص عينة الدراسة وتحليل نتائج المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة وتحليلها، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة.  
المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الأولية.

من خلال البيانات الأولية، التي تم جمعها عن المبحوثين، بواسطة الجزء الأول من استمارة الاستبيان، وباستخدام التكرارات الإحصائية، سيتم تحديد خصائص العينة، وذلك بهدف، التعرف على صفات المبحوثين من حيث ( النوع، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المستوى الإداري، الخبرة المهنية، اللغة والجنسية الأصلية)، حيث هذه الصفات تمثل متغيرات قد تؤثر في نتائج هذه الدراسة، والجداول الآتية تشمل التوزيعات التكرارية لهذه المتغيرات.

أولاً- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع: سنوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (11-IV): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع.

| النوع   | التكرار | النسبة % |
|---------|---------|----------|
| ذكر     | 152     | 67.3     |
| أنثى    | 74      | 32.7     |
| المجموع | 226     | 100      |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.

استنادا إلى نتائج الجدول أعلاه يلاحظ أن الفئة السائدة في عينة الدراسة هي فئة الذكور (152) بنسبة مئوية (67.3%)، في حين قدرت فئة الإناث بنسبة (32.7%) (74)، وهي نسبة لا بأس بها، ويعود ذلك لكون نسبة الإناث في المؤسسة محل الدراسة تمثل ( ) من عدد الموظفين الإجمالي، وبالتالي فإن نسبة (32.7%) إناث من عينة الدراسة هي نسبة مقبولة، ويعود النوع الذكوري في زيادة عدد الذكور على الإناث لكون طبيعة العمل في مؤسسة السويدي إلكترونيك الجزائر وخاصة تلك المتعلقة بالجانب التقني الذي يحتاج إلى الجهد العضلي للتعامل مع الآلات والمعدات، كذلك صعوبة وخطورة تنفيذ الإناث للأعمال التي تدخل ضمن إطار نشاط المؤسسة.

ثانيا- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية: سنوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (IV-12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية.

| النسبة % | التكرار | الفئة العمرية           |
|----------|---------|-------------------------|
| 23.9     | 54      | أقل من 30 سنة           |
| 45.6     | 103     | من 30 إلى أقل من 40 سنة |
| 27       | 61      | من 40 إلى أقل من 50 سنة |
| 3.5      | 8       | من 50 سنة فأكثر         |
| 100      | 226     | المجموع                 |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن الفئة العمرية السائدة ما بين أفراد عينة الدراسة هي الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة)، إذ مثلوا نسبة (45.6%) من أفراد عينة الدراسة، وهذا يدل على أن فئة الشباب هي الأكثر في مؤسسة السويدي إلكتروني الجزائر، ثم تليها فئة (من 40 إلى أقل من 50 سنة) وهذا يدل على أن ما نسبته (27.3%) من عينة الدراسة تتمركز أعمارهم في الفئة العمرية المتوسطة، ثم تليها فئة (أقل من 30 سنة) بنسبة (23.9%)، لتأتي في الأخير فئة (من 50 سنة فأكثر) بأقل نسبة (3.5%)، وبالتالي يمكن القول أن أغلب عمال المؤسسة محل الدراسة هم من فئة الشباب يتوقع أن يكونوا في هذه المرحلة العمرية أكثر قدرة على العطاء وبذل جهود عالية في العمل من أجل تحقيق طموحاتهم، كما أن هذا التنوع في الفئات العمرية يمكن أن يخلق للمؤسسة محل الدراسة العديد من المزايا التنافسية في حال حصول التعاون بينها، ففئة الشباب دائما ما تكون مغامرة ومحبة للتغيير والتجديد، أما فئة (من 50 سنة فأكثر) فهي تعبر عن ما تحمله المؤسسة من خبرات ذات كفاءة عالية وهي حجر الأساس فيها.

ثالثا- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي: سنوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (IV-13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

| النسبة % | التكرار | الفئة المستوى التعليمي |
|----------|---------|------------------------|
| 27       | 61      | ثانوي                  |
| 54.4     | 123     | جامعي ( ليسانس، ماستر) |
| 18.6     | 42      | دراسات عليا            |
| 100      | 226     | المجموع                |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق نجد أن الفئة السائدة هي الفئة الجامعية من ذوي المؤهل العلمي جامعي ب (123) تكرارا ونسبة مئوية (54.4%)، وهذا يعود إلى تركيز المؤسسة على الفئة الجامعية اللذين لديهم الكفاءات العلمية

## الفصل الرابع..... تأثير القيادة التحويلية على إدارة التنوع الثقافي بمؤسسة السويدي إلكترونيك الجزائر.

والقادريين على فهم واستيعاب العمل والمتغيرات الحاصلة بالمؤسسة، تليها فئة ثانوي بتكرار (61) وبنسبة مئوية (27%)، كما نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على توظيف أصحاب الدراسات العليا بنسبة (18.6%)، يمكن القول أن أغلب أفراد العينة لديهم مؤهلات علمية وعليه نستنتج أن الشهادة الجامعية مؤشر يعطي انطبعا جيدا حول طبيعة الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة، والتي يمكنها استيعاب موضوع الدراسة والاجابة عنه بموضوعية.

### رابعا- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الإداري:

الجدول رقم (IV-14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الإداري.

| النسبة % | التكرار | المستوى الإداري |
|----------|---------|-----------------|
| 17.7     | 40      | مسير            |
| 11.5     | 26      | إطار سامي       |
| 31.9     | 72      | إطار            |
| 38.9     | 88      | عنصر تحكم       |
| 100      | 226     | المجموع         |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (IV-14)، أن أعلى نسبة كانت لفئة عنصر تحكم بتكرار (88) ونسبة (38.9%) تليها فئة إطار بنسبة (31.9%) وتكرار (72) هي نسبة لا بأس بها وهذا ما يؤهلهم للعمل بكفاءة وأريحية في ما يوكل إليهم من أعمال، ثم تأتي فئة مسير فجاءت بتكرار (40) وبنسبة (17.7%)، ونجد في الاخير فئة إطار سامي بنسبة (11.5%)، وهذا التدرج في النسب مقبول إلى حد كبير لأن عدد المرؤوسين دائما ما يفوق عدد الرؤساء.

### خامسا- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:

الجدول رقم (IV-15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.

| النسبة % | التكرار | الخبرة المهنية            |
|----------|---------|---------------------------|
| 21.7     | 49      | أقل من 5 سنوات            |
| 28.3     | 64      | من 5 إلى أقل من 10 سنوات  |
| 33.2     | 75      | من 10 إلى أقل من 15 سنوات |
| 18.6     | 38      | من 15 سنة فأكثر           |
| 100      | 226     | المجموع                   |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.

## الفصل الرابع.....تأثير القيادة التحويلية على إدارة التنوع الثقافي بمؤسسة السويدي إليكترونك الجزائر.

يبين الجدول رقم (IV-15)، أن أكثر أفراد عينة الدراسة هي فئة (من 10 إلى أقل من 15 سنوات) خبرة بنسبة (33.2%)، تم تليها فئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) خبرة بنسبة (28.3%)، وتأتي فئة (أقل من 5 سنوات) خبرة في الأخير بنسبة 15.9%، وهذه النتيجة تنسجم مع أعمار ومؤهلات العاملين في المؤسسة، كما يساهم هذه التوزيع في فهم أفراد الدراسة لموضوع دراستنا الحالية.

سادسا- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير اللغة:

الجدول رقم (IV-16): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير اللغة.

| اللغة    | التكرار | النسبة % |
|----------|---------|----------|
| عربية    | 125     | 55       |
| إنجليزية | 8       | 3        |
| فرنسية   | 79      | 35       |
| كلها     | 8       | 3        |
| أخرى     | 6       | 3        |
| المجموع  | 226     | 100      |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (IV-16)، أن أكثر أفراد عينة الدراسة يجيدون اللغة العربية بنسبة (55%)، تم تليها اللغة الفرنسية بنسبة (35%)، ثم اللغة الإنجليزية بنسبة (3%)، وتأتي اللغات الأخرى في الأخير بنسبة (3%)، وهذه النتيجة أن كافة الموارد البشرية في المؤسسة هي عمالة عربية وتجد أكثر من لغة.

سابعا- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنسية الأصلية:

الجدول رقم (IV-17): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنسية الأصلية.

| الجنسية الأصلية | التكرار | النسبة % |
|-----------------|---------|----------|
| جزائرية         | 200     | 88.5     |
| أجنبي           | 26      | 11.5     |
| المجموع         | 226     | 100      |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (IV-17)، أن أكثر أفراد عينة الدراسة من عمالة جزائرية بتكرار (200) وبنسبة (88.5%)، ثم تليها الأجانب (مصريين، سوريين) بتكرار (26) وبنسبة (11.5%)، وهذه النتيجة تفسر أن أغلب العمالة في مؤسسة السويدي إليكترونك هي عمالة جزائرية ذلك لأن المؤسسة محل الدراسة تستعين بخبرات خارجية في حالة

## الفصل الرابع.....تأثير القيادة التحويلية على إدارة التنوع الثقافي بمؤسسة السويدي إلكترونيك الجزائر.

إضافة منتجات جديدة أو لنقل التكنولوجيا إلى اليد العاملة الجزائرية، ويقوم العامل الجزائري بدوره بتدريب زميله العامل الجديد على ما قام بتعلمه من قبل لتصبح نقل المعرفة من جزائري إلى جزائري.

### المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة.

سنتناول في هذا المطلب عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتحليلها وتفسيرها من خلال التعرف على استجابات أفراد الدراسة حول العبارات المتعلقة بمتغيرات الدراسة والمتمثلة في الأنماط القيادية (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، قيادة عدم التدخل) وإدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال بأبعاده الخمسة، وقد تم تحقيق ذلك باستخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار (كا<sup>2</sup>) لحسن المطابقة.

### أولاً- عرض وتحليل نتائج إجابات المبحوثين حول نمط القيادة الإدارية.

يقدم لنا الجزء الثاني من الاستبيان النمط القيادي لأفراد عينة الدراسة إن كان تحويلي أو تبادلي أو عدم التدخل، وتوضح الجداول الموالية إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المختلفة التي تقيس العوامل في المقياس.

### 1- تحليل إجابات المبحوثين حول العبارات المتعلقة بأبعاد القيادة التحويلية.

يوضح الجدول التالي إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بأبعاد القيادة التحويلية.

#### الجدول رقم (18-IV): إجابات أفراد العينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بأبعاد القيادة التحويلية.

| الرقم | البعد | العبارات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (كا <sup>2</sup> ) | احتمال sig | الترتيب | درجة الموافقة |
|-------|-------|---|-----------------|-------------------|-------------------------|------------|---------|---------------|
| 01    |       | يتصرف القائد بأسلوب يحظى من خلاله بثقة العاملين واحترامهم.          | 3.83            | 0.92              | 126.87                  | 0.000      | 2       | مرتفعة        |
| 02    |       | يمتلك القائد رؤية واضحة لمستقبل المنظمة.                            | 3.82            | 0.91              | 125.504                 | 0.000      | 3       | مرتفعة        |
| 03    |       | يركز القائد على أهمية وجود فهم مشترك لأهداف، قيم ومعتقدات المنظمة.  | 3.84            | 1.01              | 97.009                  | 0.000      | 1       | مرتفعة        |
| 04    |       | يهتم القائد بالآثار الأخلاقية للقرارات المتخذة.                     | 3.83            | 0.97              | 118.867                 | 0.000      | 2       | مرتفعة        |
|       |       | مجموع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التأثير المتالي | 3.83            | 0.76              |                         | 0.000      | 1       | مرتفعة        |
| 05    |       | يتطلع القائد بتفاوض نحو المستقبل.                                   | 3.93            | 1.05              | 107.9338                | 0.000      | 2       | مرتفعة        |
| 06    |       | يتحدث القائد بحماس عما يجب إنجازه.                                  | 4.00            | 0.97              | 124.938                 | 0.000      | 1       | مرتفعة        |
| 07    |       | يشعر القائد بأهمية العمل الذي تقوم به.                              | 3.69            | 1.09              | 75.903                  | 0.000      | 3       | مرتفعة        |

## الفصل الرابع.....تأثير القيادة التحويلية على إدارة التنوع الثقافي بمؤسسة السويدي إليكترون الجزائر.

|        |   |       |         |      |      |   |    |
|--------|---|-------|---------|------|------|---|----|
| مرتفعة | 4 | 0.000 | 86.920  | 1.00 | 3.61 | يفوض القائد السلطة لمؤوسيه لاتخاذ القرارات.   | 08 |
| مرتفعة | 2 | 0.000 |         | 0.81 | 3.81 | مجموع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التحفيز الإلهامي                 |    |
| مرتفعة | 2 | 0.000 | 97.407  | 0.98 | 3.77 | يشجع القائد المؤوسين على حل المشكلات بطرق مبتكرة.                                     | 09 |
| مرتفعة | 3 | 0.000 | 123.646 | 0.90 | 3.72 | يقترح القائد طرق جديدة لإنجاز مهام العمل.   | 10 |
| مرتفعة | 1 | 0.000 | 106.389 | 1.00 | 3.78 | يدرك القائد مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل.  | 11 |
| مرتفعة | 4 | 0.000 | 63.513  | 1.08 | 3.58 | يشجع القائد على طرح آراء المؤوسين وأفكارهم حتى ولو اختلفت مع آرائه.                   | 12 |
| مرتفعة | 3 | 0.000 |         | 0.80 | 3.71 | مجموع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الإستشارة الفكرية                |    |
| مرتفعة | 3 | 0.000 | 93.602  | 1.02 | 3.63 | يعمل القائد على معالجة نقاط ضعف وتعزيز نقاط قوة كل عامل.                              | 13 |
| مرتفعة | 4 | 0.000 | 85.637  | 1.02 | 3.56 | يحرص القائد على تحقيق احتياجات المؤوسين ورغباتهم.                                     | 14 |
| مرتفعة | 2 | 0.000 | 93.248  | 0.99 | 3.64 | يتعامل القائد مع المؤوسين كأفراد (بأفكارهم الفردية) أكثر من كونهم أعضاء في جماعات عمل | 15 |
| مرتفعة | 1 | 0.000 | 93.602  | 1.06 | 3.71 | يوفر القائد ما يلزم من إمكانيات لتدريب العاملين وبناء قدراتهم المهنية.                | 16 |
| مرتفعة | 4 | 0.000 |         | 0.82 | 3.63 | مجموع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الإعتبار الفردي                  |    |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.

### ➤ تحليل استجابات عينة الدراسة حول بعد التأثير المثالي:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن متوسطات الإجابات لأفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد "التأثير المثالي"، تتراوح ما بين (3.82 – 3.84) بانحرافات معيارية تتراوح بين القيمتين (1.01 – 0.91) وقد جاءت كما يلي:

- وقعت العبارة "يركز القائد على أهمية وجود فهم مشترك لأهداف، قيم ومعتقدات المنظمة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.84) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارتر الخماسي (3.4 – 4.2)، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "نادرا" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري (1.01)،

وهو بذلك أكبر من الواحد، مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين أو تباعد إجابات الأغلبية على محتوى العبارة.

- وقعت العبارتين "يتصرف القائد بأسلوب يحظى من خلاله بثقة العاملين واحترامهم" "يهتم القائد بالآثار الأخلاقية للقرارات المتخذة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.83) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارت الخماسي (3.4 - 4.2)، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "نادرا" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري (0.92) مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في اجابات أفراد العينة.

- وقعت العبارة "يملك القائد رؤية واضحة لمستقبل المنظمة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.82) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارت الخماسي (3.4 - 4.2)، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "نادرا" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري (0.91) مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في اجابات أفراد العينة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا البعد (3.83) مما يدل على استجابة أفراد العينة حول بعد التأثير المثالي كانت بدرجة مرتفعة، أما اختبار  $\chi^2$  فهو دال إحصائيا لكل عبارات البعد، مما يشير إلى اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة حول الخيارات (من: دائما إلى أبدا) لكل عبارات المحور، وهذا يدل أن الاختلافات المنسوبة إلى العينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع، وتشير هذه النتيجة إلى أن القائد في مؤسسة السويدي إليكترونيك يتمتع بثقة عالية في نفسه لأنه يقوم بالأعمال بطريقة صحيحة، وبالتالي فهو يحظى باحترام وثقة العاملين لأنه يعتبر قدوة لهم، كما أن الاحترام إلزامي في ثقافة ورؤية المؤسسة، أما في ما يخص اتخاذ القرارات فيعتمد القائد على أسلوب التشاور واقتراح الحلول ويتم العمل بالقرار الذي يتفق عليه الأغلبية وفي حالة التصويت بالمناصفة يفصل هنا القائد وبأخذ بالحل الذي يكون في نظره هو الأنسب ويكون ذلك وفق معطيات يبني عليها هذا القرار مع مراعات الجانب الأخلاقي في ذلك.

#### ➤ تحليل استجابات عينة الدراسة حول بعد التحفيز الإلهامي:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن متوسطات الإجابات لأفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد "التحفيز الإلهامي"، تتراوح ما بين (3.82 - 4.00) بانحرافات معيارية تتراوح بين القيمتين (0.91 - 0.97) وقد جاءت كما يلي:

- وقعت العبارة "يتحدث القائد بحماس عما يجب إنجازه" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.00) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الحماسي (3.4 - 4.2)، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " نادرا " المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري (0.97) وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في اجابات أفراد العينة.
  - وقعت العبارة " يتطلع القائد بتفاؤل نحو المستقبل " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.93) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الحماسي (3.4 - 4.2)، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " نادرا " المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري (1.05) وهو بذلك أكبر من الواحد، مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين أو تباعد إجابات الأغلبية على محتوى العبارة.
  - وقعت العبارة "يشعر القائد بأهمية العمل الذي تقوم به" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.69) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الحماسي (3.4 - 4.2)، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " نادرا " المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري (1.09) وهو بذلك أكبر من الواحد، مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين أو تباعد إجابات الأغلبية على محتوى العبارة.
  - وقعت العبارة " يفوض القائد السلطة لمؤوسيه لاتخاذ القرارات " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.82) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الحماسي (3.4 - 4.2)، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " نادرا " المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري (0.91) وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في إجابات أفراد العينة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا البعد (3.31) مما يدل على استجابة أفراد العينة حول بعد التحفيز الالهامي كانت بدرجة مرتفعة، أما اختبار كاي<sup>2</sup> فهو دال إحصائيا لكل عبارات البعد، مما يشير إلى اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة حول الخيارات (من: دائما إلى أبدا) لكل عبارات المحور، وهذا يدل أن الاختلافات المنسوبة إلى العينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع، من خلال هذه النتيجة والمقابلة التي أجرينها نستنتج أنه من خلال الممارسات التي يقوم بها القائد وصفاته التي يتمتع بها يصبح قدوة لمؤوسيه في مجال العمل، ويحظى بإعجابهم واحترامهم وتقديرهم، مما يؤثر إيجابا على شخصيتهم ويجعلهم ينجذبون إليه ويتبنون الرؤية التي يتبناها، ويظهرون المثابرة والتصميم في متابعة أهدافهم، مما يلهمهم لبذل المزيد من الجهد والتفاني والالتزام في عملهم.

➤ تحليل استجابات عينة الدراسة حول بعد الاستشارة الفكرية:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن متوسطات الإجابات لأفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد "الاستشارة الفكرية"، تتراوح ما بين (3.58-3.78) بانحرافات معيارية تتراوح بين القيمتين (1.00-1.03) وقد جاءت كما يلي:

- وقعت العبارة "يدرك القائد مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.78) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي (3.4-4.2)، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "نادرا" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري (1.00) وهو بذلك يساوي الواحد، مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين أو تباعد إجابات الأغلبية على محتوى العبارة.

- وقعت العبارة "يشجع القائد المرؤوسين على حل المشكلات بطرق مبتكرة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.77) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي (3.4-4.2)، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "نادرا" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري (0.98) وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في إجابات أفراد العينة.

- وقعت العبارة "يقترح القائد طرق جديدة لإنجاز مهام العمل" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.72) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي (3.4-4.2)، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "نادرا" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري (0.98) وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في إجابات أفراد العينة.

- وقعت العبارة "يشجع القائد على طرح آراء المرؤوسين وأفكارهم حتى ولو اختلفت مع آرائه" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.58) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي (3.4-4.2)، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "نادرا" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري (1.03) وهو بذلك أكبر من الواحد، مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين أو تباعد إجابات الأغلبية على محتوى العبارة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا البعد (3.71) مما يدل على استجابة أفراد العينة حول بعد الاستشارة الفكرية كانت بدرجة مرتفعة، أما اختبار كاسي<sup>2</sup> فهو دال إحصائيا لكل عبارات البعد، مما يشير إلى اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة حول الخيارات (من: دائما إلى أبدا) لكل

عبارات المحور، وهذا يدل أن الاختلافات المنسوبة إلى العينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع، وتشير هذه النتيجة إلى أن التصرفات والسلوكيات التي يقوم بها قائد في المؤسسة المدروسة والخصائص التي يمتلكها لإثارة حب التحديات لدى التابعين، والسعي لتوضيح التوقعات منهم، ووصف أساليب الالتزام بالأهداف التنظيمية، وإظهار الروح التنظيمية، ويسعى جاهدا لوضع أهداف واضحة وعالية المستوى والالتزام بتحقيقها، وبالتالي تحفيز الموظفين على بذل جهد إضافي، وخلق روح الفريق والرغبة في تحقيق الفوائد التنظيمية.

#### ➤ تحليل استجابات عينة الدراسة حول بعد الاعتبار الفردي:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن متوسطات الإجابات لأفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد "الاعتبار الفردي"، تتراوح ما بين (3.56-3.71) بانحرافات معيارية تتراوح بين القيمتين (1.06-1.02) وقد جاءت كما يلي:

- وقعت العبارة "وفر القائد ما يلزم من إمكانيات لتدريب العاملين وبناء قدراتهم المهنية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.71) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارت الحماسي (3.4-4.2)، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "نادرا" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري (1.06) وهو بذلك أكبر من الواحد، مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين أو تباعد إجابات الأغلبية على محتوى العبارة.

- وقعت العبارة "يتعامل القائد مع المرؤوسين كأفراد (بأفكارهم الفردية) أكثر من كونهم أعضاء في جماعات عمل" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.64) وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس لكارت الحماسي (3.4-4.2)، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "نادرا" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري (0.99) وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في إجابات أفراد العينة.

- وقعت العبارة "يعمل القائد على معالجة نقاط ضعف وتعزيز نقاط قوة كل عامل" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.63) وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس لكارت الحماسي (3.4-4.2)، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "نادرا" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري (1.02) وهو بذلك أكبر من الواحد، مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين أو تباعد إجابات الأغلبية على محتوى العبارة.

- وقعت العبارة "يحرص القائد على تحقيق احتياجات المرؤوسين ورغباتهم" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.56) وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس لكارت الحماسي (3.4-4.2)، وهي الفئة التي تشير إلى

الخيار " نادرا " المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري (1.02) وهو بذلك أكبر من الواحد، مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين أو تباعد إجابات الأغلبية على محتوى العبارة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا البعد (3.63) مما يدل على استجابة أفراد العينة حول بعد الاعتباري الفردي كانت بدرجة مرتفعة، أما اختبار كاي<sup>2</sup> فهو دال إحصائيا لكل عبارات البعد، مما يشير إلى اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة حول الخيارات (من: دائما إلى أبدا) لكل عبارات المحور، وهذا يدل أن الاختلافات المنسوبة إلى العينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع، تشير هذه النتيجة إلى أن القادة في المؤسسة فيرون في فهم احتياجات موظفيهم ورغباتهم، والاهتمام بهم كأفراد، وقبول اختلافاتهم الفردية، ويعاملونهم كأفراد وليس مجرد أعضاء في المجموعة، كما يجيدون الاستماع إلى آرائهم يعملون على تعليمهم وتدريبهم حتى يشعرون بالفائدة والمكانة، وبالتالي تحسين معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل.

إذن يمكن القول أن لمؤسسة السويدي إيكتريك الجزائر قيادة تحويلية تتميز بالأبعاد التالية: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي، و هذا انطلاقا من إجابات أفراد العينة حيث كانت هناك موافقة مرتفعة على توفر هذه الأبعاد، كما أنها تعمل على تطبيق القيادة التحويلية بمختلف أبعادها المجتمعة إدراكا منها لأهميتها في مواجهة مشكلات العمل والقدرة بين العاملين من خلال الاتصالات التي تسهم في خلق الروابط الثقافية، وعليه نستنتج أن نمط القيادة التحويلية ممارس في المؤسسة محل الدراسة، إلا أنه يجب الاهتمام به والعمل على تعزيز ممارسته وتوعية القادة أكثر بضرورته.

## 2- تحليل إجابات المبحوثين حول العبارات المتعلقة بأبعاد القيادة التبادلية.

يوضح الجدول التالي إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بأبعاد القيادة التبادلية.

الجدول رقم (19-IV): إجابات أفراد العينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بأبعاد القيادة التبادلية.

| الرقم | البعد | العبارات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (ك <sup>2</sup> ) | احتمال sig | الترتيب | درجة الموافقة |
|-------|-------|---|-----------------|-------------------|------------------------|------------|---------|---------------|
| 17    |       | يتحدث القائد عن إنجاز الأهداف باستخدام مصطلحات محددة.                     | 3.66            | 1.12              | 93.204                 | 0.000      | 2       | مرتفعة        |
| 18    |       | يعبر القائد عن رضاه عندما ألي التوقعات.                                   | 3.72            | 0.99              | 107.274                | 0.000      | 1       | مرتفعة        |
| 19    |       | يوضح القائد ما يجب إنجازه للحصول على المكافأة التي يستحقها على جهوده.     | 3.65            | 1.04              | 107.363                | 0.000      | 3       | مرتفعة        |
|       |       | مجموع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المكافأة الشرطية      | 3.68            | 0.83              |                        | 0.000      | 1       | مرتفعة        |
| 20    |       | يشعر القائد بالرضا حين يحقق الآخريين معدلات الأداء المتفق عليها في عملهم. | 3.69            | 0.93              | 134.000                | 0.000      | 1       | مرتفعة        |
| 21    |       | يؤمن القائد بأن لا حاجة لأي إجراء طالما الأمور تسير بشكل جيد.             | 3.56            | 0.99              | 101.920                | 0.000      | 3       | مرتفعة        |
| 22    |       | يخبر القائد الآخريين بالمعايير التي يتعين عليهم معرفتها للقيام بعملهم.    | 3.66            | 0.96              | 109.708                | 0.000      | 2       | مرتفعة        |
| 23    |       | لا يتخل القائد إلا عندما تصبح المشاكل حدية.                               | 3.50            | 1.01              | 85.283                 | 0.000      | 4       | مرتفعة        |
|       |       | مجموع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الإدارة بالإستثناء    | 3.60            | 0.83              |                        | 0.000      | 2       | مرتفعة        |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.

#### تحليل استجابات عينة الدراسة حول بعد المكافأة الشرطية:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن متوسطات الإجابات لأفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد "المكافأة الشرطية"، تتراوح ما بين (3.66-3.72) بانحرافات معيارية تتراوح بين القيمتين (0.99-1.12) وقد جاءت كما يلي:

- وقعت العبارة "يعبر القائد عن رضاه عندما ألي التوقعات" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.72) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارتر الخماسي (3.4 - 4.2)، وهي الفئة التي تشير إلى

- الخيار " نادرا " المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري (0.99) وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في اجابات أفراد العينة.
- وقعت العبارة "يتحدث القائد عن إنجاز الأهداف باستخدام مصطلحات محددة " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.66) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي (3.4 - 4.2)، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " نادرا " المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري (1.12) وهو بذلك أكبر من الواحد، مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين أو تباعد إجابات الأغلبية على محتوى العبارة.
- وقعت العبارة "يوضح القائد ما يجب إنجازه للحصول على المكافأة التي يستحقها على جهوده" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.65) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي (3.4 - 4.2)، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " نادرا " المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري (1.04) وهو بذلك أكبر من الواحد، مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين أو تباعد إجابات الأغلبية على محتوى العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا البعد (3.63) مما يدل على استجابة أفراد العينة حول بعد المكافأة الشرطية كانت بدرجة مرتفعة، أما اختبار كاي<sup>2</sup> فهو دال إحصائيا لكل عبارات البعد، مما يشير إلى اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة حول الخيارات (من: دائما إلى أبدا) لكل عبارات المحور، وهذا يدل أن الاختلافات المنسوبة إلى العينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع، وتشير هذه النتيجة إلى أن إدارة مؤسسة السويدي إليكترونيك الجزائر تعتمد بشكل كبير على نمط المكافأة المشروطة، ونبرر هذا الاهتمام من خلال المقابلة التي أجريناها إلى باقتناع إدارة المؤسسة بحاجة العمال للمكافآت باعتبارها المحفز الأساسي لإنجاز الاعمال بالطريقة المطلوبة.

#### ➤ تحليل استجابات عينة الدراسة حول بعد الإدارة بالاستثناء:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن متوسطات الإجابات لأفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد "الإدارة بالاستثناء"، تتراوح ما بين (3.99-3.50) بانحرافات معيارية تتراوح بين القيمتين (0.93-1.01) وقد جاءت كما يلي:

- وقعت العبارة "يشعر القائد بالرضا حين يحقق الآخريين معدلات الأداء المتفق عليها في عملهم" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.69) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي (3.4 -

- 4.2)، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " نادرا " المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري (0.93) وهو بذلك أقل من الواحد مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في اجابات أفراد العينة.
- وقعت العبارة "يُخبر القائد الآخرين بالمعايير التي يتعين عليهم معرفتها للقيام بعملهم" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.66) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي (3.4 - 4.2)، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " نادرا " المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري (0.96) وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في اجابات أفراد العينة.
- وقعت العبارة "يؤمن القائد بأن لا حاجة لأي إجراء طالما الأمور تسير بشكل جيد" في الثالثة بمتوسط حسابي (3.56) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي (3.4 - 4.2)، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " نادرا " المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري (0.99) وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في اجابات أفراد العينة.
- وقعت العبارة "لا يتدخل القائد إلا عندما تصبح المشاكل جدية" في الرابعة بمتوسط حسابي (3.50) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي (3.4 - 4.2)، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " نادرا " المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري (1.01) وهو بذلك أكبر من الواحد، مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين أو تباعد إجابات الأغلبية على محتوى العبارة.
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا البعد (3.60) مما يدل على استجابة أفراد العينة حول بعد الإدارة بالإستثناء كانت بدرجة مرتفعة، أما اختبار كاي<sup>2</sup> فهو دال إحصائيا لكل عبارات البعد، مما يشير إلى اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة حول الخيارات (من: دائما إلى أبدا) لكل عبارات المحور، وهذا يدل أن الاختلافات المنسوبة إلى العينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع، وتشير هذه النتيجة إلى أن القائد بالمؤسسة محل الدراسة يكون راضي على مرؤوسيه في حالة قيامهم بالأعمال بالطريقة المتفق عليها، كما يقوم بمتابعة المشكلات والأخطاء التي تحدث أو قد تحدث، والعمل على اكتشاف الانحرافات وتصحيحها إما أثناء القيام بالعمل أو بعد الانتهاء من العمل، كما أن القائد يتجنب التغيير طالما الأمور تسير بشكل طبيعي، وهذا من وجهة نظر أفراد العينة ووفقا للنتائج المتحصل عليها.

### 3- تحليل إجابات الباحثين حول العبارات المتعلقة بقيادة عدم التدخل.

يوضح الجدول التالي إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بقيادة عدم التدخل.

الجدول رقم (20-IV): إجابات أفراد العينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بقيادة عدم التدخل.

| الرقم | البعد | العبارات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (ك <sup>2</sup> ) | احتمال sig | الترتيب | درجة الموافقة |
|-------|-------|--|-----------------|-------------------|------------------------|------------|---------|---------------|
| 24    |       | لا يطلب القائد من الآخرين أكثر من ما هو ضروري.                         | 3.46            | 0.94              | 143.133                | 0.000      | 1       | مرتفعة        |
| 25    |       | يقتنع بأن يؤدي الآخري أعمالهم بالطريقة التي تعودوا عليها.              | 3.39            | 0.93              | 142.407                | 0.000      | 2       | متوسطة        |
| 26    |       | كل ما يريد الآخري فعله يعتبر مناسباً لهم.                              | 3.30            | 1.18              | 138.407                | 0.000      | 3       | متوسطة        |
|       |       | مجموع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها قيادة عدم التدخل | 3.38            | 0.98              |                        | 0.000      |         | متوسطة        |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.

#### ➤ تحليل استجابات عينة الدراسة لقيادة عدم التدخل:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن متوسطات الإجابات لأفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد "قيادة عدم التدخل"، تتراوح ما بين (3.30-3.46) بانحرافات معيارية تتراوح بين القيمتين (0.94-1.18) وقد جاءت كما يلي:

- وقعت العبارة "لا يطلب القائد من الآخرين أكثر من ما هو ضروري" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.46) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارتر الخماسي (3.4 - 4.2)، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "نادراً" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري (0.94) وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في اجابات أفراد العينة.
- وقعت العبارة "يقتنع بأن يؤدي الآخري أعمالهم بالطريقة التي تعودوا عليها" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.39) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارتر الخماسي (2.6 - 3.4)، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "أحياناً" المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة، وبانحراف معياري (0.93) وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في اجابات أفراد العينة.

- وقعت العبارة "كل ما يريد الآخريين فعله يعتبر مناسباً لهم" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.30) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارتر الحماسي (2.6 - 3.4)، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "أحياناً" المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة، وبانحراف معياري (1.18) وهو بذلك أكبر من الواحد، مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركيزها، وهو ما يدل على تباين أو تباعد إجابات الأغلبية على محتوى العبارة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا البعد (3.38) مما يدل على استجابة أفراد العينة حول بعد قيادة عدم التدخل كانت بدرجة متوسطة، أما اختبار كاي<sup>2</sup> فهو دال إحصائياً لكل عبارات البعد، مما يشير إلى اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة حول الخيارات (من: دائماً إلى أبداً) لكل عبارات المحور، وهذا يدل أن الاختلافات المنسوبة إلى العينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع، وتشير هذه النتيجة إلى أن بعد قيادة عدم التدخل كان حاضر من خلال إعطاء الحرية الكاملة للعمال في إنجاز الأعمال دون أي تدخل، وهذا يدل على الرؤوس في مؤسسة السويدي إليكترونيك الجزائر على قدر كبير من المعرفة والخبرة والكفاءة العالية، بحيث يفوضهم القائد السلطة للمرؤوسين لأداء بعض المهام و الواجبات دون تدخل منه، و يتحملون المسؤولية عن عملهم كاملة، استجابة للثقة التي منحها لهم قائدهم لإثبات جدارتهم في العمل، وهذا عندما يكون العمل روتيني ومألوف لهم.

ثانيا- عرض وتحليل نتائج إجابات المبحوثين حول إدارة التنوع الثقافي.

يوضح الجدول التالي إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بإدارة التنوع الثقافي.

الجدول رقم (21-IV): إجابات أفراد العينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بإدارة التنوع الثقافي.

| الرقم | العبارات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (ك <sup>2</sup> ) | احتمال sig | الترتيب | درجة الموافقة |
|-------|--|-----------------|-------------------|------------------------|------------|---------|---------------|
| 27    | تمنحني الإدارة (المدير/المسؤول) مرونة أكبر في اتخاذ القرارات.        | 3.30            | 1.11              | 50.062                 | 0.00       | 10      | متوسطة        |
| 28    | تمنحني الإدارة تفويض أكبر في الصلاحيات.                              | 3.00            | 1.11              | 57.584                 | 0.000      | 13      | متوسطة        |
| 29    | يمكنني مناقشة مسؤولي بسهولة ويسر عن عملي.                            | 3.61            | 0.99              | 81.876                 | 0.000      | 5       | مرتفعة        |
| 30    | الوصف الوظيفي مساعد جدا لقيام الموظف بعمله.                          | 3.45            | 1.17              | 89.558                 | 0.000      | 7       | مرتفعة        |
| 31    | أفضل الوضع الحالي ولا أريد في تحدي المجهول.                          | 3.33            | 1.25              | 35.858                 | 0.000      | 9       | متوسطة        |
| 32    | ترفض مؤسستي الأفكار المقدمة من قبل العاملين.                         | 3.20            | 1.13              | 53.735                 | 0.000      | 12      | متوسطة        |
| 33    | لمؤسستي برامج للتخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويلي الأمد.              | 3.64            | 1.00              | 101.301                | 0.000      | 4       | مرتفعة        |
| 34    | عادة ما تكون الاجتماعات أكثر فائدة عندما تدار من طرف الرجل.          | 3.49            | 1.04              | 91.257                 | 0.000      | 6       | مرتفعة        |
| 35    | من الأفضل أن يتقلد الرجل الوظائف العليا بدل المرأة.                  | 3.41            | 1.22              | 33.735                 | 0.000      | 8       | مرتفعة        |
| 36    | الرجال عادة ما يستخدمون التفكير المنطقي في حل المشاكل عكس المرأة.    | 3.23            | 1.31              | 23.779                 | 0.000      | 11      | متوسطة        |
| 37    | يعتبر التنظيم العاملين داخل مؤسستي العمل ضمن فريق واحد.              | 3.70            | 1.09              | 70.770                 | 0.000      | 3       | مرتفعة        |
| 38    | يعتبر نجاح الفريق أهم من النجاح الفردي.                              | 3.80            | 1.04              | 84.752                 | 0.000      | 2       | مرتفعة        |
| 39    | أن تكون مقبولا من طرف جماعتك في العمل مهم بالنسبة لك.                | 3.82            | 1.02              | 90.372                 | 0.000      | 1       | مرتفعة        |
|       | مجموع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة التنوع الثقافي | 3.46            | 0.56              |                        | 0.000      |         | مرتفعة        |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.

➤ تحليل استجابات عينة الدراسة لإدارة التنوع الثقافي:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن متوسطات الإجابات لأفراد عينة الدراسة عن فقرات "إدارة التنوع الثقافي"، تتراوح ما بين (3.20-3.82) بانحرافات معيارية تتراوح بين القيمتين (1.02 - 1.13) وقد جاءت كما يلي:

- وقعت العبارة " أن تكون مقبولا من طرف جماعتك في العمل مهم بالنسبة لك" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.83) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي (3.4 - 4.2)، وهي

- الفئة التي تشير إلى الخيار "نادرا" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري (1.02) وهو بذلك أكبر من الواحد، مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين أو تباعد إجابات الأغلبية على محتوى العبارة.
- وقعت العبارة "يعتبر نجاح الفريق أهم من النجاح الفردي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.80) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي (3.4 - 4.2)، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " نادرا " المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري (1.04) وهو بذلك أكبر من الواحد، مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين أو تباعد إجابات الأغلبية على محتوى العبارة.
- وقعت العبارة " يعتبر التنظيم العاملين داخل مؤسستي العمل ضمن فريق واحد" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.70) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي (3.4 - 4.2)، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " نادرا " المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري (1.09) وهو بذلك أكبر من الواحد، مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين أو تباعد إجابات الأغلبية على محتوى العبارة.
- وقعت العبارة " لمؤسستي برامج للتخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويلي الأمد" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.64) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي (3.4 - 4.2)، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " نادرا " المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري (1.00) وهو بذلك يساوي الواحد، مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين أو تباعد إجابات الأغلبية على محتوى العبارة.
- وقعت العبارة "يعتبر التنظيم العاملين داخل مؤسستي العمل ضمن فريق واحد" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.61) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي (3.4 - 4.2)، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " نادرا " المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري (0.99) وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في إجابات أفراد العينة.
- وقعت العبارة " أن تكون مقبولا من طرف جماعتك في العمل مهم بالنسبة لك" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.49) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي (3.4 - 4.2)، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " نادرا " المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري (1.04) وهو بذلك

أكبر من الواحد، مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين أو تباعد إجابات الأغلبية على محتوى العبارة.

- وقعت العبارة " الوصف الوظيفي مساعد جدا لقيام الموظف بعمله" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3.45) وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارت الخماسي (3.4 - 4.2)، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " نادرا " المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري (1.17) وهو بذلك أكبر من الواحد، مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين أو تباعد إجابات الأغلبية على محتوى العبارة.

- وقعت العبارة " من الأفضل أن يتقلد الرجل الوظائف العليا بدل المرأة" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (3.41) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارت الخماسي (3.4 - 4.2)، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " نادرا " المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري (1.22) وهو بذلك أكبر من الواحد، مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين أو تباعد إجابات الأغلبية على محتوى العبارة.

- وقعت العبارة " أفضل الوضع الحالي ولا أرغب في تحدي المجهول" في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (3.33) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارت الخماسي (2.6 - 3.4)، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " أحيانا" المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة، وبانحراف معياري (0.22) وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في اجابات أفراد العينة.

- وقعت العبارة " تمنحني الإدارة (المدير/المسؤول) مرونة أكبر في اتخاذ القرارات" في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (3.30) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارت الخماسي (3.4 - 4.2)، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " أحيانا " المقابل للدرجة لمتوسطة من الموافقة، وبانحراف معياري (1.11) وهو بذلك أكبر من الواحد، مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين أو تباعد إجابات الأغلبية على محتوى العبارة.

- وقعت العبارة " الرجال عادة ما يستخدمون التفكير المنطقي في حل المشاكل عكس المرأة" في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي (3.23) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارت الخماسي (2.6 - 3.4)، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " أحيانا " المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة، وبانحراف معياري

(1.31) وهو بذلك أكبر من الواحد، مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين أو تباعد إجابات الأغلبية على محتوى العبارة.

- وقعت العبارة " ترفض مؤسستي الأفكار المقدمة من قبل العاملين " في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي (3.20) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارث الحماسي (2.6 - 3.4)، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " أحيانا " المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة، وبانحراف معياري (1.13) وهو بذلك أكبر من الواحد، مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين أو تباعد إجابات الأغلبية على محتوى العبارة.

- وقعت العبارة " تمنحني الإدارة تفويض أكبر في الصلاحيات " في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي (3.00) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارث الحماسي (2.6 - 3.4)، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " أحيانا " المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة، وبانحراف معياري (1.11) وهو بذلك أكبر من الواحد، مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين أو تباعد إجابات الأغلبية على محتوى العبارة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا البعد (3.46) مما يدل على استجابة أفراد العينة حول بعد إدارة التنوع الثقافي كانت بدرجة مرتفعة، أما اختبار كاي<sup>2</sup> فهو دال إحصائيا لكل عبارات البعد، مما يشير إلى اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة حول الخيارات (من: دائما إلى أبدا) لكل عبارات المحور، وهذا يدل أن الاختلافات المنسوبة إلى العينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع، وتشير هذه النتيجة انعكاسا لضرورة احترام العدالة وتعزيز القيم ذات العلاقة بالتنوع الثقافي والتي تتجلى في التسامح والاحترام وتقبل الاختلاف، ذلك لإدراك قادة مؤسسة السويدي إليكترونيك الجزائر بأنه لا توجد اختلافات بين المرؤوسين خاصة ذوي الجنسيات المختلفة، كما تسعى قادة المؤسسة محل الدراسة إلى خلق مناخ يحترم التنوع من خلال ثلاثة عناصر أساسية: القوانين والتشريعات، النظام الداخلي للمؤسسة<sup>1</sup>، سياسات وإجراءات العمل، كما تعمل إدارة المؤسسة على تهيئة عمالها لكي يكونوا قادرين على استيعاب المزيج الثقافي المشترك بينهم.

### المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

سنحاول من خلال هذا المطلب عرضاً لنتائج الإحصائي الخاص باختبار الفرضيات المعتمدة وتوضيح مقدار التأثير والارتباط بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) بأبعادها الأربعة، والمتغير التابع (إدارة التنوع الثقافي)، وللتأكد من صحة الفرضيات تمت الاستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة.

#### أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تشير الفرضية الرئيسية الأولى لهذه الدراسة التي مفادها "النمط القيادي السائد في مؤسسة السويدي إلكترونيك الجزائر هو النمط القيادي التحويلي"، وقد تمت معالجة هذه الفرضية من خلال حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (22-IV): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية في المؤسسة.

| درجة الموافقة | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |                   |
|---------------|---------|-------------------|-----------------|-------------------|
| مرتفعة        | 1       | 0.710             | 3.750           | القيادة التحويلية |
| مرتفعة        | 2       | 0.710             | 3.644           | القيادة التبادلية |
| متوسطة        | 3       | 0.984             | 3.389           | قيادة عدم التدخل  |
|               |         | 0.659             | 3.595           | النمط القيادي     |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن متوسطات الإجابات لأفراد عينة الدراسة عن فقرات "محور النمط القيادي"، تتراوح ما بين (3.389-3.750) بانحرافات معيارية تتراوح بين القيمتين (0.710-0.984) وقد جاءت كما يلي:

- وقع نمط القيادة التحويلية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.750) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارتر الخماسي (3.4 - 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "نادراً" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري (0.710) وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في إجابات أفراد العينة.

- وقع نمط القيادة التبادلية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.644) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارت الحماسي (3.4 - 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "نادرا" المقابل للدرجة المرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري (0.710) وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في اجابات أفراد العينة.
- وقع نمط قيادة عدم التدخل في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.389) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارت الحماسي (2.6 - 3.4)، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة، وبانحراف معياري (1.13) وهو بذلك أكبر من الواحد، مما يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، وهو ما يدل على تباين أو تباعد إجابات الأغلبية على محتوى العبارة.

من خلال ما سبق يتضح لنا أن النمط القيادي السائد في المؤسسة محل الدراسة هو النمط التحويلي بدرجة مرتفعة، ثم يليه النمط التبادلي بنفس الدرجة، ليأتي في الأخير نمط قيادة عدم التدخل بدرجة متوسطة، ونفسر هذه النتيجة بأن توفر أبعاد القيادة التحويلية في مؤسسة السويدي إلكترونيك الجزائر تدل على وعي القيادة بالمؤسسة محل الدراسة بأهمية ممارسة الأنماط القيادية الحديثة القادرة على مواكبة التغيرات والتطورات المتسارعة والتكيف معها.

وبناء على ما سبق من نتائج نقبل صحة الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه النمط القيادي السائد في مؤسسة السويدي إلكترونيك الجزائر هو النمط التحويلي.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

تشير الفرضية الرئيسية الثانية لهذه الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين القيادة التحويلية وإدارة التنوع الثقافي في مؤسسة السويدي إلكترونيك الجزائر، وقد تمت معالجة هذه الفرضية من خلال اختبار وجود الأثر بين القيادة التحويلية وأبعادها، وإدارة التنوع الثقافي.

وتشير قاعدة القبول إلى أنه يجب أن تكون قيمة "F" المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط لأكثر من قيمتها الجدولية، أو مستوى معنوية (0.05) المعتمد أكبر من مستوى الدلالة، كما أنه تم استخدام ( $R^2$ )، لقياس نسبة مساهمة كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على إدارة التنوع الثقافي، وعليه تم تقسيم هذه الفرضية إلى أربع فرضيات فرعية كانت نتائجها كالتالي:

## الفصل الرابع.....تأثير القيادة التحويلية على إدارة التنوع الثقافي بمؤسسة السويدي إلكترونيك الجزائر.

الجدول رقم (IV-23): اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس نمط القيادة التحويلية على إدارة التنوع الثقافي.

| مستوى<br>الدلالة     | قيمة F<br>المحسوبة | معامل<br>التحديد<br>R <sup>2</sup> | معامل<br>الارتباط<br>R | معاملات الانحدار |        |                   |       |       |                   |
|----------------------|--------------------|------------------------------------|------------------------|------------------|--------|-------------------|-------|-------|-------------------|
|                      |                    |                                    |                        | مستوى<br>الدلالة | قيمة T | الخطأ<br>المعياري | B     | A     |                   |
| 0.000                | 38.062             | 0.145                              | 0.381                  | 0.000            | 12.442 | 0.187             | 2.330 | 0.303 | القيادة التحويلية |
| 0.000                | 41.864             | 0.157                              | 0.397                  | 0.000            | 6.470  | 0.178             | 2.337 | 0.294 | التأثير المثالي   |
| 0.000                | 25.932             | 0.104                              | 0.322                  | 0.000            | 5.092  | 0.044             | 2.613 | 0.223 | التحفيز الالهامي  |
| 0.000                | 24.135             | 0.097                              | 0.312                  | 0.000            | 4.913  | 0.044             | 2.652 | 0.219 | الاستشارة الفكرية |
| 0.000                | 26.336             | 0.105                              | 0.325                  | 0.000            | 5.135  | 0.043             | 2.657 | 0.222 | الاعتبار الفردي   |
| درجة الحرية (1، 224) |                    |                                    |                        |                  |        |                   |       |       |                   |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا ما يلي:

- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين القيادة التحويلية وإدارة التنوع الثقافي في مؤسسة السويدي إلكترونيك الجزائر.

حيث بلغت قيمة بيرسون بين القيادة التحويلية وإدارة التنوع الثقافي (0.381) وهو معنوي عند الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (1،224)، وأن قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) بلغت (0.145) وهذا يعني أن القيادة التحويلية قد فسرت (14%) من التغير الذي يطرأ في إدارة التنوع الثقافي، أما النسبة الباقية (86%) فتعود إلى تأثيرات أخرى خارج النموذج.

كما تشير نتائج الجدول إلى أن قيمة "F" المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط بلغت (38.062) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى المعنوية (0.05)، في حين أن قيمة "T" قدرت ب (12.442) وهذا ما يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط الذي يتنبأ بالمتغير التابع "إدارة التنوع الثقافي (Y)" عند قياس المتغير المستقل القيادة التحويلية كما يلي:

$$Y=a+b(x)$$

$$Y= 0.303+2.330x$$

حيث:

Y: يمثل المتغير التابع إدارة التنوع الثقافي.

X: يمثل المتغير المستقل القيادة التحويلية.

وهذا يعني أن كل زيادة بدرجة واحدة في القيادة التحويلية يزيد من إدارة التنوع الثقافي بقيمة (2.330) درجة، وبناءً على ما سبق من نتائج نقبل صحة الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين القيادة التحويلية وإدارة التنوع الثقافي في مؤسسة السويدي إيكتريك الجزائر.

● الفرضية الفرعية الأولى: وتنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للتأثير

المثالي على إدارة التنوع الثقافي في مؤسسة السويدي إيكتريك الجزائر، حيث بلغت قيمة بيرسون بين

التأثير المثالي وإدارة التنوع الثقافي (0.397) وهو معنوي عند الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (1،224)، وأن

قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت (0.157) وهذا يعني أن التأثير المثالي قد فسر (15%) من التغير الذي يطرأ

في إدارة التنوع الثقافي، أما النسبة الباقية (85%) فتعود إلى تأثيرات أخرى خارج النموذج.

كما تشير نتائج الجدول إلى أن قيمة "F" المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط بلغت (41.864) وهي

أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى المعنوية (0.05)، في حين أن قيمة "T" قدرت ب (6.470) وهذا ما يعني

ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط الذي يتنبأ بالمتغير التابع "إدارة التنوع الثقافي (Y)" عند قياس المتغير

المستقل التأثير المثالي ( $X_1$ ) كما يلي:

$$Y=a+b(x)$$

$$Y= 0.294+2.337x_1$$

حيث:

Y: يمثل المتغير التابع إدارة التنوع الثقافي.

$X_1$ : يمثل المتغير المستقل التأثير المثالي.

وهذا يعني أن كل زيادة بدرجة واحدة في بعد التأثير المثالي، يزيد من إدارة التنوع الثقافي بقيمة (2.337)

درجة، وبناءً على ما سبق من نتائج نقبل صحة الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للتأثير المثالي على إدارة التنوع الثقافي في مؤسسة السويدي إيكتريك

الجزائر.

• الفرضية الفرعية الثانية: وتنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للتحفيز الالهامي على إدارة التنوع الثقافي في مؤسسة السويدي إليكترون الجزائر، حيث بلغت قيمة بيرسون بين التحفيز الالهامي وإدارة التنوع الثقافي (0.397) وهو معنوي عند الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (1،224)، وأن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت (0.104) وهذا يعني أن التحفيز الالهامي قد فسر (10%) من التغيير الذي يطرأ في إدارة التنوع الثقافي، أما النسبة الباقية (90%) فتعود إلى تأثيرات أخرى خارج النموذج.

كما تشير نتائج الجدول إلى أن قيمة "F" المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط بلغت (25.932) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى المعنوية (0.05)، في حين أن "T" قدرت ب(5.092) وهذا ما يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط الذي يتنبأ بالمتغير التابع "إدارة التنوع الثقافي (Y)" عند قياس المتغير المستقل التحفيز الالهامي ( $X_2$ ) كما يلي:

$$Y=a+b(x)$$

$$Y= 0.223+2.613x_2$$

حيث:

Y: يمثل المتغير التابع إدارة التنوع الثقافي.

$X_2$ : يمثل المتغير المستقل التحفيز الالهامي.

وهذا يعني أن كل زيادة بدرجة واحدة في بعد التحفيز الالهامي، يزيد من إدارة التنوع الثقافي بقيمة (2.613) درجة، وبناءً على ما سبق من نتائج نقبل صحة الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للتحفيز الالهامي على إدارة التنوع الثقافي في مؤسسة السويدي إليكترون الجزائر.

• الفرضية الفرعية الثالثة: وتنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للاستشارة الفكرية على إدارة التنوع الثقافي في مؤسسة السويدي إليكترون الجزائر، حيث بلغت قيمة بيرسون بين الاستشارة الفكرية وإدارة التنوع الثقافي (0.312) وهو معنوي عند الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (1،224)، وأن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت (0.097) وهذا يعني أن الاستشارة الفكرية قد فسرت (9%) من التغيير الذي يطرأ في إدارة التنوع الثقافي، أما النسبة الباقية (91%) فتعود إلى تأثيرات أخرى خارج النموذج.

## الفصل الرابع.....تأثير القيادة التحويلية على إدارة التنوع الثقافي بمؤسسة السويدي إلكتروني الجزائر.

كما تشير نتائج الجدول إلى أن قيمة "F" المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط بلغت (24.135) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى المعنوية (0.05)، في حين أن قيمة "T" قدرت ب (4.913) وهذا ما يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط الذي يتنبأ بالمتغير التابع "إدارة التنوع الثقافي (Y)" عند قياس المتغير المستقل الاستشارة الفكرية ( $X_3$ ) كما يلي:

$$Y=a+b(x)$$

$$Y= 0.219+2.652x_3$$

حيث:

Y: يمثل المتغير التابع إدارة التنوع الثقافي.

$X_3$ : يمثل المتغير المستقل الاستشارة الفكرية.

وهذا يعني أن كل زيادة بدرجة واحدة في بعد الاستشارة الفكرية، يزيد من إدارة التنوع الثقافي بقيمة (2.652) درجة، وبناء على ما سبق من نتائج نقبل صحة الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للاستشارة الفكرية على إدارة التنوع الثقافي في مؤسسة السويدي إلكتروني الجزائر.

• الفرضية الفرعية الرابعة: وتنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للاعتبار الفردي على إدارة التنوع الثقافي في مؤسسة السويدي إلكتروني الجزائر، حيث بلغت قيمة بيرسون بين الاعتبار الفردي وإدارة التنوع الثقافي (0.325) وهو معنوي عند الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (224،1)، وأن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت (0.105) وهذا يعني أن الاعتبار الفردي قد فسر (10%) من التغير الذي يطرأ في إدارة التنوع الثقافي، أما النسبة الباقية (90%) فتعود إلى تأثيرات أخرى خارج النموذج.

كما تشير نتائج الجدول إلى أن قيمة "F" المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط بلغت (26.336) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى المعنوية (0.05)، في حين أن قيمة "T" قدرت ب (5.135) وهذا ما يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط الذي يتنبأ بالمتغير التابع "إدارة التنوع الثقافي (Y)" عند قياس المتغير المستقل الاعتبار الفردي ( $X_4$ ) كما يلي:

$$Y=a+b(x)$$

$$Y= 0.222+2.657x_4$$

حيث:

Y: يمثل المتغير التابع إدارة التنوع الثقافي.

X<sub>4</sub>: يمثل المتغير المستقل الاعتبار الفردي.

وهذا يعني أن كل زيادة بدرجة واحدة في بعد الاعتبار الفردي، يزيد من إدارة التنوع الثقافي بقيمة (2.657) درجة، وبناء على ما سبق من نتائج نقبل صحة الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للاعتبار الفردي على إدارة التنوع الثقافي في مؤسسة السويدي إلكترونيك الجزائر.

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.

وتشير قاعدة القبول إلى أنه يجب أن تكون قيمة "F" المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط لأكبر من قيمتها الجدولية، أو مستوى معنوية (0.05) المعتمد أكبر من مستوى الدلالة، كما أنه تم استخدام (R<sup>2</sup>)، لقياس نسبة مساهمة كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على إدارة التنوع الثقافي.

تشير الفرضية الرئيسية الثانية لهذه الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في إدراك عينة الدراسة للقيادة التحويلية وإدارة التنوع الثقافي في مؤسسة السويدي إلكترونيك الجزائر تعزى للمتغيرات الوسيطة (النوع، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المستوى الإداري، الخبرة المهنية، اللغة، الجنسية الأصلية)، ولاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى خمس فرضيات فرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى: التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في إدراك عينة الدراسة للقيادة التحويلية وإدارة التنوع الثقافي في مؤسسة السويدي إلكترونيك الجزائر تعزى لمتغير النوع، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T" الجدولة عند مستوى الدلالة (0.05)، أو أنه إذا كانت قيمة SIG أقل من مستوى المعنوية المعتمد فإنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية.

الجدول رقم (IV-24): نتائج اختبار (t) لمتغير النوع.

| النوع | التكرار | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|---------|-----------------|-------------------|
| ذكر   | 152     | 3.5051          | 0.58927           |
| أنثى  | 74      | 3.3815          | 0.50118           |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.

| اختبار t |       | اختبار levene |       | طبيعة التباين |
|----------|-------|---------------|-------|---------------|
| Sig      | T     | Sig           | F     |               |
| 0.122    | 1.551 | 0.147         | 2.123 | متجانس        |
| 0.103    | 1.640 |               |       | غير متجانس    |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن اختبار "levene" يثبت عدم تجانس التباين لأن احتمال إحصائية "levene" تقدر ب: 0.147 وهي أقل من 0.05، وبالتالي سوف يتم اختبار t في حالة عدم تجانس التباين.

اختبار t دال إحصائيا أقل من (0.05) لأن احتمال إحصائية t يقدر ب (0.103) وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في إدراك عينة الدراسة للقيادة التحويلية وإدارة التنوع الثقافي في مؤسسة السويدي إلكتروني الجزائر تعزى لمتغير النوع.

الفصل الرابع.....تأثير القيادة التحويلية على إدارة التنوع الثقافي بمؤسسة السويدي إلكتروني الجزائر.

- الفرضية الفرعية الثانية: التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في إدراك عينة الدراسة للقيادة التحويلية وإدارة التنوع الثقافي في مؤسسة السويدي إلكتروني الجزائر تعزى لمتغير الفئة العمرية.

الجدول رقم (IV-25): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق للعلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التنوع الثقافي تعزى لمتغير الفئة العمرية.

| المحور | الفئة العمرية    | التكرار | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|--------|------------------|---------|-----------------|-------------------|
|        | من 18-أقل 25 سنة | 8       | 3.38            | 0.49              |
|        | من 25-أقل 35 سنة | 68      | 3.13            | 0.65              |
|        | من 35-أقل 45 سنة | 41      | 3.50            | 0.59              |
|        | 45 فأكثر         | 33      | 3.34            | 0.63              |
|        | المجموع          | 150     | 3.29            | 0.63              |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | F     | Sig   |
|----------------|----------------|-------------|----------------|-------|-------|
| داخل المجموعات | 3.584          | 3           | 1.195          | 3.055 | 0.030 |
| بين المجموعات  | 57.105         | 146         | 0.391          |       |       |
| المجموع        | 60.689         | 149         | /              |       |       |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أن الفئة العمرية من (من 35-أقل 45 سنة) هي الأكثر استجابة بمتوسط حسابي قدر ب (3.50)، والفئة الأقل استجابة هي (من 25-أقل 35 سنة) بمتوسط حسابي (3.13).

اختبار F دال إحصائياً (0.030) sig عند مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في إدراك عينة الدراسة للقيادة التحويلية وإدارة التنوع الثقافي في مؤسسة السويدي إلكتروني الجزائر تعزى لمتغير الفئة العمرية.

الفصل الرابع..... تأثير القيادة التحويلية على إدارة التنوع الثقافي بمؤسسة السويدي إلكترونيك الجزائر.

- الفرضية الفرعية الثالثة: التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في إدراك عينة الدراسة للقيادة التحويلية وإدارة التنوع الثقافي في مؤسسة السويدي إلكترونيك الجزائر تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (IV\_26): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق للعلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التنوع الثقافي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

| المحور | المستوى التعليمي | التكرار | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|--------|------------------|---------|-----------------|-------------------|
|        | ثانوي            | 61      | 3.335           | 0.556             |
|        | جامعي            | 123     | 3.536           | 0.589             |
|        | دراسات عليا      | 42      | 3.441           | 0.466             |
|        | المجموع          | 226     | 3.464           | 0.563             |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | F     | Sig   |
|----------------|----------------|-------------|----------------|-------|-------|
| داخل المجموعات | 1.678          | 2           | 0.839          | 2.678 | 0.071 |
| بين المجموعات  | 69.853         | 223         | 0.313          |       |       |
| المجموع        | 71.530         | 225         | /              |       |       |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أن المستوى التعليمي جامعي هو الأكثر استجابة بمتوسط حسابي قدر ب (3.536)، والمستوى التعليمي الأقل استجابة هو دراسات عليا بمتوسط حسابي (3.464).

اختبار F دال إحصائيا (0.071) sig عند مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في إدراك عينة الدراسة للقيادة التحويلية وإدارة التنوع الثقافي في مؤسسة السويدي إلكترونيك الجزائر تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

- الفرضية الفرعية الرابعة: التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في إدراك عينة الدراسة للقيادة التحويلية وإدارة التنوع الثقافي في مؤسسة السويدي إلكتروني الجزائر تعزى لمتغير المستوى الإداري،

الجدول رقم (IV-27): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق للعلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التنوع الثقافي تعزى لمتغير المستوى الإداري.

| المحور | المستوى الإداري | التكرار | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|--------|-----------------|---------|-----------------|-------------------|
|        | مسير            | 40      | 3.457           | 0.549             |
|        | إطار سامي       | 26      | 3.550           | 0.625             |
|        | إطار            | 72      | 3.545           | 0.576             |
|        | عنصر تحكم       | 88      | 3.375           | 0.536             |
|        | المجموع         | 226     | 3.464           | 0.563             |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | F     | Sig   |
|----------------|----------------|-------------|----------------|-------|-------|
| داخل المجموعات | 1.362          | 3           | 0.454          | 1.436 | 0.233 |
| بين المجموعات  | 70.168         | 222         | 0.316          |       |       |
| المجموع        | 71.530         | 225         | /              |       |       |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أن المستوى الإداري الأكثر استجابة هو إطار سامي بمتوسط حسابي قدر ب (3.550)، والمستوى الإداري الأقل استجابة هو عنصر تحكم بمتوسط حسابي (3.375).

اختبار F دال إحصائيا (0.233) sig عند مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في إدراك عينة الدراسة للقيادة التحويلية وإدارة التنوع الثقافي في مؤسسة السويدي إلكتروني الجزائر تعزى لمتغير المستوى الإداري.

الفصل الرابع.....تأثير القيادة التحويلية على إدارة التنوع الثقافي بمؤسسة السويدي إلكتروني الجزائر.

- الفرضية الفرعية الخامسة: التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في إدراك عينة الدراسة للقيادة التحويلية وإدارة التنوع الثقافي في مؤسسة السويدي إلكتروني الجزائر تعزى لمتغير الخبرة المهنية،

الجدول رقم (IV-28): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق للعلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التنوع الثقافي تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

| المحور | الخبرة المهنية           | التكرار | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|--------|--------------------------|---------|-----------------|-------------------|
|        | أقل من 5 سنوات           | 49      | 3.642           | 0.542             |
|        | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 64      | 3.437           | 0.437             |
|        | من 10 إلى أقل من 15 سنة  | 75      | 3.416           | 0.564             |
|        | من 15 سنة فأكثر          | 38      | 3.376           | 0.577             |
|        | المجموع                  | 226     | 3.464           | 0.563             |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | F     | Sig   |
|----------------|----------------|-------------|----------------|-------|-------|
| داخل المجموعات | 2.059          | 3           | 0.686          | 2.194 | 0.090 |
| بين المجموعات  | 69.471         | 222         | 0.313          |       |       |
| المجموع        | 71.530         | 225         | /              |       |       |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أن الفئة العمرية للخبرة المهنية (أقل من 5 سنوات) هي الأكثر استجابة بمتوسط حسابي قدر ب (3.642)، والفئة العمرية الأقل استجابة هي (من 15 سنة فأكثر) بمتوسط حسابي (3.13).

## الفصل الرابع.....تأثير القيادة التحويلية على إدارة التنوع الثقافي بمؤسسة السويدي إلكتروني الجزائر.

اختبار F دال إحصائيا (0.090) sig عند مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في إدراك عينة الدراسة للقيادة التحويلية وإدارة التنوع الثقافي في مؤسسة السويدي إلكتروني الجزائر تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

- الفرضية الفرعية السادسة: التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في إدراك عينة الدراسة للقيادة التحويلية وإدارة التنوع الثقافي في مؤسسة السويدي إلكتروني الجزائر تعزى لمتغير اللغة.

الجدول رقم (29-IV): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق للعلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التنوع الثقافي تعزى لمتغير اللغة.

| المحور | العمر    | التكرار | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|--------|----------|---------|-----------------|-------------------|
|        | عربية    | 125     | 3.377           | 0.492             |
|        | فرنسية   | 8       | 3.528           | 0.607             |
|        | إنجليزية | 79      | 3.547           | 0.626             |
|        | كلها     | 8       | 3.432           | 0.620             |
|        | أخرى     | 6       | 4.153           | 0.476             |
|        | المجموع  | 226     | 3.464           | 0.563             |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | F     | Sig   |
|----------------|----------------|-------------|----------------|-------|-------|
| داخل المجموعات | 4.385          | 4           | 1.096          | 3.055 | 0.030 |
| بين المجموعات  | 67.145         | 221         | 0.304          |       |       |
| المجموع        | 71.530         | 225         | /              |       |       |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أن اللغة الأكثر استجابة هي اللغات الأخرى (الإسبانية، الألمانية) بمتوسط حسابي قدر ب (4.153)، واللغة الأقل استجابة هي اللغة الفرنسية بمتوسط حسابي (3.528).

## الفصل الرابع.....تأثير القيادة التحويلية على إدارة التنوع الثقافي بمؤسسة السويدي إلكتروني الجزائر.

اختبار F دال إحصائيا (0.030) sig عند مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في إدراك عينة الدراسة للقيادة التحويلية وإدارة التنوع الثقافي في مؤسسة السويدي إلكتروني الجزائر تعزى لمتغير اللغة.

- الفرضية الفرعية السابعة: التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في إدراك عينة الدراسة للقيادة التحويلية وإدارة التنوع الثقافي في مؤسسة السويدي إلكتروني الجزائر تعزى لمتغير الجنسية.

الجدول رقم (IV-30): نتائج اختبار (t) لمتغير الجنسية.

| الجنسية | التكرار | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------|---------|-----------------|-------------------|
| جزائري  | 200     | 3.4692          | 0.58927           |
| أجنبي   | 26      | 3.4290          | 0.50118           |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.

| طبيعة التباين | اختبار levene |       | اختبار t |       |
|---------------|---------------|-------|----------|-------|
|               | F             | Sig   | T        | Sig   |
| متجانس        | 6.265         | 0.013 | 0.342    | 0.733 |
| غير متجانس    |               |       | 0.482    | 0.632 |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن اختبار levene يثبت عدم تجانس التباين لأن احتمال إحصائية levene تقدر ب: (0.013) وهي أقل من (0.05)، وبالتالي سوف يتم اختبار t في حالة عدم تجانس التباين.

اختبار t دال إحصائيا (أقل من 0.05) لأن احتمال إحصائية t يقدر ب: (0.632) وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

## الفصل الرابع.....تأثير القيادة التحويلية على إدارة التنوع الثقافي بمؤسسة السويدي إيكترينك الجزائر.

الدلالة (0.05) في إدراك عينة الدراسة للقيادة التحويلية وإدارة التنوع الثقافي في مؤسسة السويدي إيكترينك الجزائر تعزى لمتغير الجنسية.

### المطلب الرابع: مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية.

بعد ما تم التطرق إليه في هذا الجانب التطبيقي من الدراسة وبعد التعرف على واقع السلوك القيادي التحويلي في مؤسسة السويدي إيكترينك الجزائر، والتعرف أيضا على كيفية إدارة الموارد البشرية المتنوعة بها، واختبار الفرضيات احصائيا، سنحاول في هذا العنصر تفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة ويمكن إيضاها في الجدول التالي:

### الجدول رقم (31-IV): مناقشة نتائج الدراسة.

| النتيجة | الفرضية  | الرقم |
|---------|--|-------|
| مقبولة  | النمط القيادي السائد في مؤسسة السويدي إيكترينك الجزائر هو النمط القيادي التحويلي.  | 01    |
| مقبولة  | يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين القيادة التحويلية وإدارة التنوع الثقافي في مؤسسة السويدي إيكترينك الجزائر.  | 02    |
| مرفوضة  | توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في إدراك عينة الدراسة للقيادة التحويلية وإدارة التنوع الثقافي في مؤسسة السويدي إيكترينك الجزائر تعزى للمتغيرات الوسيطة (النوع، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المستوى الإداري، الخبرة المهنية، اللغة، الجنسية الأصلية). | 03    |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

بعد عرض نتائج الفروض ومناقشتها تحليلها تبين أن الدراسة حققت أهدافها، إذ كشفت الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في إدارة التنوع الثقافي في مؤسسة السويدي إيكترينك الجزائر، ومن الفرضيات ما تم إثباته ومنها ما تم نفيه، ومن خلال اختبار الفرضيات الرئيسية تبين أن النمط القيادي السائد في المؤسسة محل هو النمط التحويلي، وأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على إدارة التنوع الثقافي، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في إدراك عينة الدراسة للقيادة التحويلية وإدارة التنوع الثقافي في

## الفصل الرابع.....تأثير القيادة التحويلية على إدارة التنوع الثقافي بمؤسسة السويدي إيكتريك الجزائر.

مؤسسة السويدي إيكتريك الجزائر تعزى للمتغيرات الوسيطة (النوع، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المستوى الإداري، الخبرة المهنية، اللغة، الجنسية الأصلية)، ومن الجدول أعلاه يتضح لنا التالي:

### أولاً: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى.

من خلال المطلب السابق توصلنا إلى أن الفرضية الرئيسية الأولى هي فرضية مقبولة، والتي مفادها أن النمط القيادي السائد في مؤسسة السويدي إيكتريك الجزائر هو النمط القيادي التحويلي، ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي لهذه الفرضية فإنه يمكننا القول أن النمط القيادي السائد في المؤسسة محل الدراسة هو النمط التحويلي بمتوسط حسابي (3.750)، وانحراف معياري (0.710)، وبدرجة مرتفعة، ثم يليه النمط التبادلي بمتوسط حسابي (3.664)، وانحراف معياري (0.710)، وبدرجة مرتفعة، ليأتي في الأخير نمط قيادة عدم التدخل بمتوسط حسابي (3.389)، وانحراف معياري (1.13)، وبدرجة متوسطة، ونفسر هذه النتيجة بأن مؤسسة السويدي إيكتريك الجزائر تتوفر على أبعاد القيادة التحويلية من خلال ممارساتها، وتحلي الإطارات بها بصفات تجعل منهم قادة تحويليين.

### ثانياً: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية.

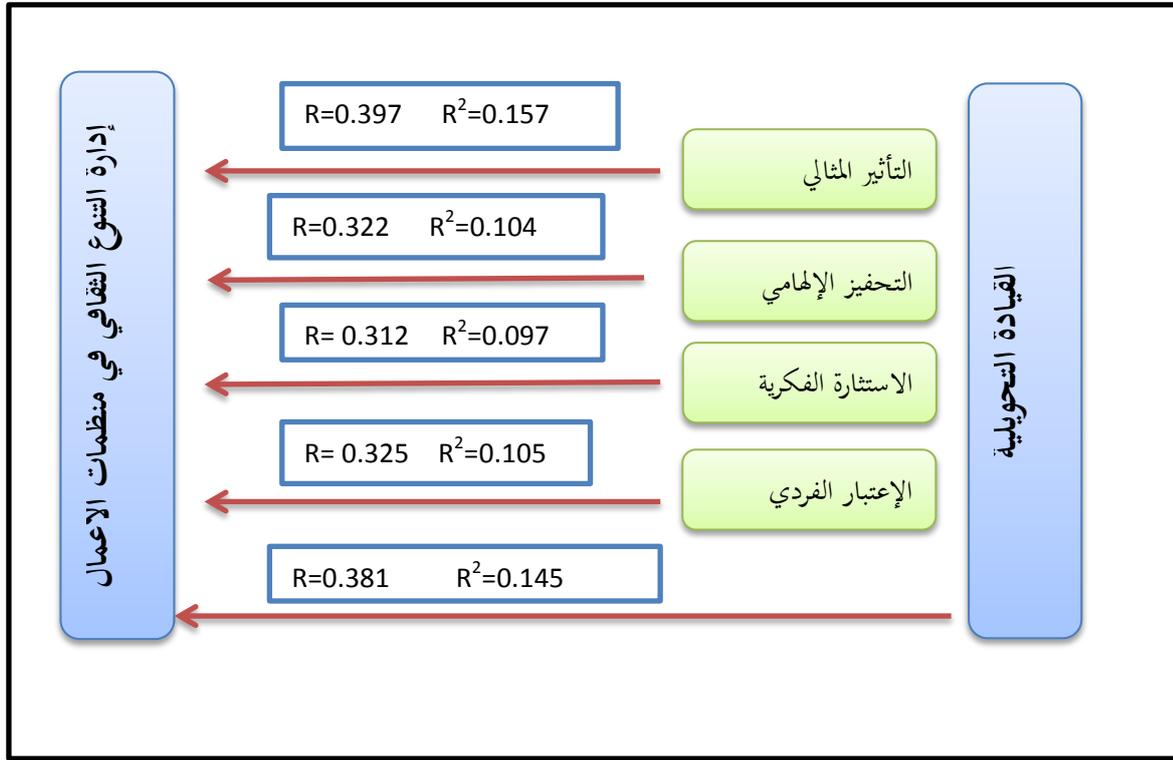
التي مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين القيادة التحويلية وإدارة التنوع الثقافي في مؤسسة السويدي إيكتريك الجزائر هي فرضية مقبولة، ومن خلال التحليل الإحصائي لهذه الفرضية فإنه يمكننا القول أنه يوجد أثر للقيادة التحويلية على إدارة التنوع الثقافي للمؤسسة محل الدراسة، حيث أوضحت قيمة معامل التفسير القيادة التحويلية تفسر (14%) من التغير الذي يطرأ في إدارة التنوع الثقافي، وهذا ما يفسر أن المؤسسة محل الدراسة لا تهتم بالتنوع الثقافي بالشكل الكافي لذلك جاءت مساهمة القيادة التحويلية في إدارته محتشمة وبنسبة ضعيفة جداً، ذلك لأن المؤسسة لا تولي التنوع الثقافي الأهمية الاستراتيجية المناسبة وإنما تعتمد على سياسة توطين الصناعة لليد العاملة الجزائرية بالدرجة الأولى، وذلك من خلال الاستعانة بخبرات خارجية في حالة القيام بأي عملية تغييرية (حالة إضافة منتجات جديدة أو الحصول على تكنولوجيا حديثة) لتمكين العامل الجزائري منها، ويقوم هو بدوره بتلقين زميله الجزائري على ما قام بتعلمه من قبل، ولقد تم تقسيم هذه الفرضية الرئيسة إلى أربع فرضيات فرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين التأثير المثالي وإدارة التنوع الثقافي في مؤسسة السويدي إيكتريك الجزائر هي فرضية مقبولة، ومن خلال التحليل الإحصائي لهذه الفرضية فإنه يمكننا القول أنه يوجد أثر للتأثير المثالي على إدارة التنوع الثقافي للمؤسسة محل الدراسة، حيث أوضحت قيمة معامل التفسير أن التأثير المثالي يفسر (15%) من التغير الذي يطرأ في إدارة

- التنوع الثقافي، وهذا ما يفسر وجود تأثير للقيادة على المرؤوسين في المؤسسة محل الدراسة يتركز بشكل كبير على الكاريزما والسمات التي يتمتع بها القائد، وهذا ما يضعهم محل إعجاب وثقة وتقدير (يكون نموذجا لهم).
- الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين التحفيز الالهامي وإدارة التنوع الثقافي في مؤسسة السويدي إليكترونيك الجزائر هي فرضية مقبولة، ومن خلال التحليل الإحصائي لهذه الفرضية فإنه يمكننا القول أنه يوجد أثر للتحفيز الالهامي على إدارة التنوع الثقافي للمؤسسة محل الدراسة، حيث أوضحت قيمة معامل التفسير أن التحفيز الالهامي يفسر (10%) من التغير الذي يطرأ في إدارة التنوع الثقافي، وهذا ما يدل على أن القيادة في المؤسسة محل الدراسة تعمل على إثارة روح العمل الجماعي بين مرؤوسيه المتنوعة لتحقيق أهداف المؤسسة، فهي مؤسسة تحتوي على وجهات نظر متعددة وهذا ما يمكنها من الاستفادة من هذه الخبرات المتنوعة في المؤسسة.
- الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين الاستشارة الفكرية وإدارة التنوع الثقافي في مؤسسة السويدي إليكترونيك الجزائر هي فرضية مقبولة، ومن خلال التحليل الإحصائي لهذه الفرضية فإنه يمكننا القول أنه يوجد أثر للاستشارة الفكرية على إدارة التنوع الثقافي للمؤسسة محل الدراسة، حيث أوضحت قيمة معامل التفسير أن الاستشارة الفكرية يفسر (9%) من التغير الذي يطرأ في إدارة التنوع الثقافي، وهذه النتيجة تعكس انتهاج القائد لتحفيز النشاط الفكري للمرؤوسين سواء كانوا جزائريين أم أجنب، كما تسعى إلى تشجيع التنافس في العمل ونشر روح الإبداع والابتكار، وتقدير الجهود التي يبذلها موظفيها وتعمل على تحفيزهم عليها من خلال تقديم حوافز مادية وأخرى معنوية.
- الفرضية الفرعية الرابعة التي مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين الاعتبار الفردي وإدارة التنوع الثقافي في مؤسسة السويدي إليكترونيك الجزائر هي فرضية مقبولة، ومن خلال التحليل الإحصائي لهذه الفرضية فإنه يمكننا القول أنه يوجد أثر للاعتبار الفردي على إدارة التنوع الثقافي للمؤسسة محل الدراسة، حيث أوضحت قيمة معامل التفسير أن الاعتبار الفردي يفسر (10%) من التغير الذي يطرأ في إدارة التنوع الثقافي، وهذه النتيجة تفسر أن القائدة في المؤسسة محل الدراسة تولي اهتماما للفروق الفردية بين مرؤوسيه، من خلال التعرف على حاجات ورغبات كل فرد مهما كانت خلفيته الثقافية لتطويرهم وتحقيق مستويات عالية من الأداء، مما يدفع المؤسسة للوصول إلى إدارة التنوع الثقافي مع مراعاة التنوع في الامكانيات والقدرات الفردية للمرؤوسين.

ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي في المطلب الثالث للفرضية الرئيسية الثانية، تم التأكد من أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على إدارة التنوع الثقافي، ويمكن تلخيص ما توصلنا إليه في النموذج التالي:

الشكل رقم (IV-3): تمثيل نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد مخرجات SPSS.

### ثالثا: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة.

التي مفادها أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في إدراك عينة الدراسة للقيادة التحويلية وإدارة التنوع الثقافي في مؤسسة السويدي إلكترونيك الجزائر تعزى للمتغيرات الوسيطة (النوع، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المستوى الإداري، الخبرة المهنية، اللغة، الجنسية الأصلية) هي فرضية مرفوضة، ومن خلال التحليل الإحصائي لهذه الفرضية بين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية وإدارة التنوع الثقافي في مؤسسة السويدي إلكترونيك الجزائر تعزى للمتغيرات الوسيطة (النوع، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المستوى الإداري، الخبرة المهنية، اللغة، الجنسية الأصلية)، وعليه يمكن القول أن اختلاف هذه المتغيرات الوسيطة لا يحدث فرق في القيادة التحويلية وإدارة التنوع الثقافي في المؤسسة محل الدراسة.

وتبقى هذه النتائج المتوصل إليها في الدراسة التي قمنا بها في حدود البحث: الزمانية، المكانية، المنهج المتبع وعينة الدراسة.

### خلاصة

من خلال هذا الفصل حاولنا التعرف على مؤسسة السويدي إلكترونيك الجزائر من خلال مختلف المرتكزات الاستراتيجية وهيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى تحليل نتائج الدراسة الميدانية و تحليل الإجابات على محاور الاستبيان و اختبار الفرضيات و الوصول إلى النتائج. لقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة المدروسة أن المؤسسة محل الدراسة لا تهتم بالتنوع الثقافي بالشكل الكافي لذلك جاءت مساهمة القيادة التحويلية في إدارته ضعيفة جدا، بناء على ما توصلنا إليه، سنقوم بتقديم التوصيات في الخاتمة.

خاتمة

تعتبر القيادة التحويلية من أساليب القيادة الفعالة التي يجب على المنظمات الحديثة أن تتبناها لأنها تؤثر بشكل إيجابي على سلوك الموظفين، وتعزز الثقة، وتضمن التفاعل والتواصل بين الأطراف، كما تعد متغيراً أساسياً في السيطرة على باقي أجزاء المنظمة، ويعد تنوع القوى العاملة حقيقة وضرورة حتمية لا يمكن لمنظمات الأعمال تجاهلها أو تجنبها، لذا يجب على المؤسسات التكيف معها إذا أرادت البقاء والاستمرار، ومن خلال دراستنا التي تناولت موضوع القيادة التحويلية ودورها في إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال، سنحاول تقديم حوصلة شاملة عن النتائج المتوصل إليها في مختلف فصولها وصولاً إلى نتائج اختبار الفرضيات، كما سيتم تقديم بعض الاقتراحات التي من شأنها أن تساهم في تفعيل دور القيادة التحويلية في إدارة التنوع الثقافي للمؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من المواضيع التي ستكون بمثابة آفاق لدراستنا.

#### أولاً: نتائج الدراسة.

- تم إسقاط الدراسة على مؤسسة تنتمي إلى قطاع ديناميكي سريع التغير، كما أنها مؤسسة متعددة الجنسيات تحتوي على موارد بشرية ذات ثقافات متنوعة، وعليه فهي تتناسب مع أهداف الدراسة، والمتمثلة في مؤسسة السويدي إيكتريك الجزائر إذ تعتبر مؤسسة رائدة في هذا المجال، وتوصلت نتائج الدراسة الميدانية إلى استجابة أفراد عينة الدراسة حول بعد التأثير المثالي للقيادة التحويلية جاءت بدرجة مرتفعة وتشير هذه النتيجة إلى أن القائد في مؤسسة السويدي إيكتريك يتمتع بثقة عالية في نفسه لأنه يقوم بالأعمال بطريقة صحيحة، وبالتالي فهو يحظى باحترام وثقة العاملين لأنه يعتبر قدوة لهم، كما أن الاحترام إلزامي في ثقافة ورؤية المؤسسة.
- تعبر نتيجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول بعد التحفيز الإلهامي التي جاءت بدرجة مرتفعة على تمتع القائد في مؤسسة السويدي إيكتريك بصفات تحوله ليصبح قدوة لمرؤوسيه في مجال العمل، مما يلهمهم لبذل المزيد من الجهد والتفاني والالتزام في عملهم.
- أما بخصوص استجابة أفراد العينة حول بعد الاستشارة الفكرية والتي جاءت بدرجة مرتفعة، فهي تشير إلى أن التصرفات والسلوكيات التي يقوم بها قائد في المؤسسة المدروسة والخصائص التي يمتلكها لإثارة حب التحديات لدى التابعين، والسعي لتوضيح التوقعات منهم، ووصف أساليب الالتزام بالأهداف التنظيمية، وإظهار الروح التنظيمية، ويسعى جاهداً لوضع أهداف واضحة وعالية المستوى والالتزام بتحقيقها، وبالتالي تحفيز الموظفين على بذل جهد إضافي، وخلق روح الفريق والرغبة في تحقيق الفوائد التنظيمية.
- كما تعتبر الدرجة المرتفعة لاستجابة أفراد عينة الدراسة إلى أن القادة في مؤسسة السويدي إيكتريك الجزائر فريدون في فهم احتياجات موظفيهم ورغباتهم، والاهتمام بهم كأفراد، وقبول اختلافاتهم الفردية، ويعاملونهم كأفراد وليس مجرد أعضاء في المجموعة، كما يجيدون الاستماع إلى آرائهم يعملون على تعليمهم وتدريبهم حتى يشعروا بالفائدة والمكانة، وبالتالي تحسين معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل.

وجاءت استجابة أفراد العينة حول إدارة التنوع الثقافي بدرجة مرتفعة، التي تشير إلى أن مبدأ العدالة مؤسسة السويدي إليكترونيك الجزائر هو مهما تعددت مظاهر التنوع بين مواردها البشرية، كما تسعى قادة المؤسسة محل الدراسة إلى خلق مناخ يحترم التنوع من خلال ثلاثة عناصر أساسية: القوانين والتشريعات، النظام الداخلي للمؤسسة، سياسات وإجراءات العمل، كما تعمل إدارة المؤسسة على تهيئة عمالها لكي يكونوا قادرين على استيعاب المزيج الثقافي المشترك بينهم.

### ثالثا: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

بعد القيام باختبار فرضيات الدراسة توصلنا في الأخير إلى:

#### - النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى:

تم التوصل من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها النمط القيادي السائد في مؤسسة السويدي إليكترونيك الجزائر هو النمط القيادي التحويلي، إلى قبول هذه الفرضية حيث وقع نمط القيادة التحويلية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.750) وانحراف معياري (0.710).

#### - النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية:

تم التوصل من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين القيادة التحويلية وإدارة التنوع الثقافي في شركة السويدي إليكترونيك الجزائر، إلى قبول هذه الفرضية حيث بلغت قيمة بيرسون بين القيادة التحويلية وإدارة التنوع الثقافي (0.381) وهو معنوي عند الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (1،224)، وأن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت (0.145) وهذا يعني أن القيادة التحويلية قد فسرت (14%) من التغير الذي يطرأ في إدارة التنوع الثقافي، أما النسبة الباقية (86%) فتعود إلى تأثيرات أخرى خارج النموذج.

#### - النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى:

تم التوصل من خلال اختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للتأثير المثالي على إدارة التنوع الثقافي في شركة السويدي إليكترونيك الجزائر، حيث بلغت قيمة بيرسون بين التأثير المثالي وإدارة التنوع الثقافي (0.397) وهو معنوي عند الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (1،224)، وأن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت (0.157) وهذا يعني أن التأثير المثالي قد فسر (15%) من التغير الذي يطرأ في إدارة التنوع الثقافي، أما النسبة الباقية (85%) فتعود إلى تأثيرات أخرى خارج النموذج..

#### - النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية:

تم التوصل من خلال اختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للتحفيز الالهامي على إدارة التنوع الثقافي في شركة السويدي إليكترونيك الجزائر، حيث بلغت قيمة

بيرسون بين التحفيز الالهامي وإدارة التنوع الثقافي (0.397) وهو معنوي عند الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (224،1)، وأن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت (0.104) وهذا يعني أن التحفيز الالهامي قد فسر (10%) من التغير الذي يطرأ في إدارة التنوع الثقافي، أما النسبة الباقية (90%) فتعود إلى تأثيرات أخرى خارج النموذج.

#### - النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة:

تم التوصل من خلال اختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للاستشارة الفكرية على إدارة التنوع الثقافي في شركة السويدي إليكترونك الجزائر، حيث بلغت قيمة بيرسون بين الاستشارة الفكرية وإدارة التنوع الثقافي (0.312) وهو معنوي عند الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (224،1)، وأن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت (0.097) وهذا يعني أن الاستشارة الفكرية قد فسرت (9%) من التغير الذي يطرأ في إدارة التنوع الثقافي، أما النسبة الباقية (91%) فتعود إلى تأثيرات أخرى خارج النموذج.

#### - النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة:

تم التوصل من خلال اختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للاعتبار الفردي على إدارة التنوع الثقافي في شركة السويدي إليكترونك الجزائر، حيث بلغت قيمة بيرسون بين الاعتبار الفردي وإدارة التنوع الثقافي (0.325) وهو معنوي عند الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (224،1)، وأن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت (0.105) وهذا يعني أن الاعتبار الفردي قد فسر (10%) من التغير الذي يطرأ في إدارة التنوع الثقافي، أما النسبة الباقية (90%) فتعود إلى تأثيرات أخرى خارج النموذج.

#### - النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة:

بناءً على نتائج التحليل تم التوصل إلى رفض الفرضية الرئيسية الثالثة والتي مفادها توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في إدراك عينة الدراسة للقيادة التحويلية وإدارة التنوع الثقافي في مؤسسة السويدي إليكترونك الجزائر تعزى للمتغيرات الوسيطة (النوع، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المستوى الإداري، الخبرة المهنية، اللغة، الجنسية الأصلية).

#### ثالثاً: توصيات الدراسة.

على ضوء ما تم التوصل إليه من استنتاجات والنقائص التي تم ملاحظتها أثناء قيامنا بالدراسة الميدانية يمكننا تقديم بعض التوصيات التالية:

- الاهتمام بأبعاد القيادة التحويلية وترسيخها لدى القادة في مؤسسة السويدي إليكترونك الجزائر وذلك من خلال:

- ✓ إجراء تكوينات للرؤساء وعقد الندوات.
  - ✓ إقامة الدورات التدريبية الخاصة باكتساب مهارات القيادة التحويلية أو الاستعانة بمدرسين خارجيين.
  - ✓ العمل على تعزيز الاتصال الدائم بين القائد والمرؤوس وذلك لرفع مستوى الثقة بينهم.
  - ✓ فتح المجال لطرح الأفكار ووجهات النظر ومناقشتها، والعمل على مشاركة اهتمامات المرؤوسين الشخصية والمهنية.
  - كما أنه لا يكفي فقط الاعتماد على التأثير المثالي للقائد من أجل بناء الثقة فعلى قادة مؤسسة السويدي إيكتريك الجزائر تفعيل الأبعاد الأخرى للقيادة التحويلية من خلال عملية التحفز الإلهامي والأخذ في الحسبان الاعتبارات الفردية والاستشارة الفكرية، وتشجيع تبادل الأفكار والطرق الجديدة في العمل، للوصول إلى مستوى عالي من الرضى والالتزام الوظيفي.
  - ضرورة الاهتمام بشكل أكبر بأبعاد القيادة التحويلية، وربط كل بع من أبعادها بقوة التأثير الذي يحدثه في تحقيق الإدارة الفعالة للتنوع الثقافي في المؤسسة محل الدراسة.
  - إهمال تطبيقات إدارة التنوع الثقافي يخلق صراعات تنظيمية لا تخدم مصالح المؤسسة، لذا وجب على القائد في مؤسسة السويدي إيكتريك الجزائر أن يكون لديه وعي كبير لدى وانفتاح على جميع الاختلافات الثقافية التي تكون بين عمالها، و هو ما أثبتته المؤسسة محل الدراسة عن طريق الثقافة التنظيمية السائدة بها التي تنادي بمبدأ الاحترام المتبادل، وأن الفرد الجديد هو من عليه التكيف مع ثقافة المنظمة وليس العكس.
  - ضرورة اهتمام القائد في مؤسسة السويدي إيكتريك الجزائر بالتنوع الثقافي على إنه مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، وليس على أنه ضرورة حتمية تفرضها طبيعة المؤسسة باعتبارها مؤسسة متعددة الجنسيات.
- رابعا: آفاق الدراسة.**
- من خلال دراستنا لموضوع القيادة التحويلية ودورها في إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال، تقترح الباحثة مواصلة البحث بإجراء دراسات مستقبلية، التي يمكن أن نوجزها في ما يلي:
- القيادة التحويلية ودورها في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال.
  - دراسة مدى توافر ممارسات القيادة التحويلية في قطاع التعليم العالي وأثره في تحسين الجودة بالجامعة الجزائرية.
  - دور القيادة التحويلية كتوجه إداري حديث في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي.
  - إدارة التنوع الثقافي ودوره في تحقيق الرضى الوظيفي في منظمات الأعمال.
  - آليات تطبيق إدارة التنوع الثقافي كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية.
  - إدارة التنوع الثقافي ودورها في تحقيق الميزة التنافسية داخل المنظمات المتعددة الجنسيات في الجزائر.
  - التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية في منظمات الأعمال.

الْحَمْدُ لِلَّهِ  
الَّذِي بِنِعْمَتِهِ  
تَتِمُّ الصَّالِحَاتُ

اللَّهُمَّ صَلِّ عَلَى مُحَمَّدٍ وَعَلَى آلِ مُحَمَّدٍ

قائمة

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية.

I- قائمة الكتب:

- ابن منظور، و بن مكرم محمد. (2016).
- لسان العرب (المجلد 1). مصر: دار المعارف.
- أبو النصر مدحت. (2007). إدارة وتنمية الموارد البشري "الاتجاهات المعاصرة" (المجلد الأولى). القاهرة مصر: مجموعة النيل العربية.
- أحمد بطاح. (2006). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- أحمد كريم الهبارنة. (2019). القيادة التحويلية وأثرها في الأداء الإستراتيجي (المجلد الطبعة الأولى). عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- بديع يعقوب إيميل. (2006). موسوعة علوم اللغة العربية (المجلد الجزء الرابع). بيروت، لبنان: دار الكتب العلمية.
- بشير العلاق. (2010). الاتصال في المنظمات العامة - بين النظرية والممارسة. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية.
- بلال خلف سكارنة. (2010). القيادة الادارية الفعالة (الإصدار 1). عمان، الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- بن عطا الله الجهني نعيم، شائع بن خالد القحطاني، محمد السعيد مرسي ميرفت، خالد بن عبد العزيز الشملان، و بن خلف الرشيد عائص. (2018). نماذج معاصرة في القيادة (المجلد 1). الرياض: مكتبة القانون والاقتصاد.
- بنت سليمان بن ناصر الحبسية رضية. (2012). القيادة الأخلاقية. عمان، الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- جعبل طعيمان طعيمان. (2021). أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات. الآن ناشرون ومزعون.
- خانو الزبياري جعفر. (2019). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. (الإصدار 1). عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- زكي محمد بهاء. (2018). قلم المدير العام (المجلد 2). عمان، الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- زياد عبد الكريم النسور. (2017). القيادة كيف نكسب قادة المستقبل (المجلد 1). شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.

- سعيد على ناسو صالح، و حسين عباس حسين وليد. (2016). الشخصية القيادية. دار عيماء للنشر والتوزيع.
- صالح مهدي السامرائي مهدي. (2021). الفكر الإداري و القيادي الحديث. (الإصدار 1). دار اليازوري العلمية.
- طاهر الغالبي، و أحمد صالح. (2010). التطوير التنظيمي (المجلد 1). عمان: دار وائل للنشر.
- عاطف عبد الله المكاوي. (2012). أنواع المديرين (المجلد 1). القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- عباس الخفاجي نعمة، و محسن الغالبي طاهر. (2008). قراءات في الفكر الإداري المعاصر تباين الاهداف المتوخاة من تبني المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الحكومية والخاصة. اليازوري.
- عبد الرحمن بن أحمد هيجان. (2018). نماذج معاصرة في القيادة. الرياض: مكتبة القانون والاقتصاد.
- عبد الرحمن سيار. (2014). القيادة الفعالة (الإصدار 1). الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- عبد الفتاح رضوان محمد. (2012-2013). مهارات إعداد الهياكل التنظيمي. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- عبد المنعم شعيب محمد. (2014). الادارة المعاصرة خدمات الإسكان - مكافحة العدوى - التدريب والتثقيف الصحي. (الإصدار الجزء الثامن). المنهل.
- عبد الناصر محمد علي حمودة. (2005). إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- علك حافظ عبد الناصر، و وليد حسين عباس حسين. (2016). الانماط القيادية: طريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة. (المجلد 1).
- على سعد العنزي. (2019). الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية - منظور عالمي - . دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- علي مكيد، وحسينة قديرة تومي. (بلا تاريخ). القيادة التحويلية كآلية تغيير لتحقيق التميز للمنظمات. 27، (2)، 87-99.
- فداء ناصر. (2021). إدارة التنوع. الجمهورية العربية السورية: الجامعة الافتراضية السورية.
- فليون مراد. (2018). القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين. مركز الكتاب الأكاديمي.
- القويزي القائمة. الاستراتيجيات والممارسات التنظيمية لإدارة التنوع الثقافي.
- هلوب ناريمان، و الصرايرة ماجدة. (2012). مهارات القيادة التربوية الحديثة (الإصدار الاولي). عمان الاردن: دار الخليج للنشر والتوزيع.
- لينا جمال. (2018). استراتيجيات التغيير وإدارة الصراع التنظيمي (الإصدار الأولي). دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.

- محروس عبد الحميد رباب. (2022). مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية. المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، 1(1)، 50-72.
- محمد أحمد المصاروة علي، و عباس الخفاجي نعمة. (2015). إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي. (الإصدار الطبعة العربية). عمان الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- ناصر فداء. (2021). إدارة التنوع. الجامعة الافتراضية السورية.
- الهواري سيد. (1999). القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن 21 (الإصدار 2). القاهرة: مكتبة عين شمس.
- يعقوب مرزوق هشام. (2013). دراسات في الإدارة التربوية. دار غيداء للنشر والتوزيع.
- يوسف نور الدين أحمد. (2020). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي (الإصدار دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع).

## II- الأطروحات والرسائل:

- أحمد سليم ترعاني صباح. (2010). علاقة خصائص القيادة التحويلية في سلوك مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن بالتزام المعلمين المهني وبأدائهم الوظيفي. عمان، الأردن: كلية العلوم التربوية والنفسية جامعة عمان العربية أطروحة دكتوراه منشورة.
- أسماء بن زيادي. (2019-2020). دور القيادة التحويلية في تبني إدارة المعرفة دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف 01: جامعة فرحات عباس.
- بكاي عبد المجيد. (2016). التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر دراسة ميدانية بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر- كوبا بولاية الجلفة. أطروحة دكتوراه. تخصص علم النفس العمل والتنظيم: ثقافة تنظيمية، عنابة الجزائر: جامعة باجي مختار.
- بلقاسمي العسالي. (بلا تاريخ). القيادة التحويلية وأثرها على الولاء المعياري دراسة ميدانية للأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجلفة. 227-242.
- بهلولي رقية. (2021-2022). التغيير التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية. أطروحة دكتوراه. علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، أم البواقي: جامعة العربي بن مهيدي.
- التوجاني دوح. (2020). سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الابداع التنظيمي. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة غرداية أطروحة دكتوراه. غرداية: الجزائر.
- حافظ عبد الكريم الغزالي. (2012). أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. رسالة ماجستير. قسم إدارة الأعمال كلية الأعمال : جامعة الشرق الأوسط.

- دنيا بوديب. (2013-2014). الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة -شركة بيسي الجزائر-. رسالة ماجستير. علوم التسيير تخصص : تسيير الموارد البشرية: جامعة الجزائر 3.
- رحمة بن يزة. (2021). إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمة وأثره على الأداء الوظيفي -دراسة حالة-. أطروحة دكتوراه. قسم العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية والتنمية الإدارية، الجزائر: جامعة باتنة 1 الحاج لخضر.
- رحمة عبد العزيز. (2022/2021). القيادة التحويلية ودورها في الادارة المستدامة للتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - حالة المديرية الجهوية اتصالات الجزائر للهاتف النقال ATM "موبيليس" ناحية الشلف.
- سالم السحباني حسام. (2016). الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة. القيادة الادارية: جامعة الأقصى.
- سمير عباسي. (2021-2022). التمكين الإداري وعلاقته بجودة حياة العمل دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتال" عنابة. أطروحة دكتوراه. تخصص علم النفس تنظيم وعمل.: جامعة باتنة 1 - الحاج لخضر.
- صورية بوطرفة. (2015-2016). القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. أطروحة دكتوراه. علوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- صياحي الأخضر. (2018-2019). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مجمع كوندور بيج بوعريبيج -. أطروحة دكتوراه. علوم التسيير: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- طهى مدني طويهر. (2017). أهمية القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي. مجلة العلوم الاجتماعية(22)، 205-222.
- عائشة بوعلالة. (2022-2023). دور الهوية التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة حالة جامعة أدرار-. أطروحة دكتوراه. قسم علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال: جامعة أحمد درايعية أدرار.
- عبد العظيم محمود ياسر، سالم السيد محمد، على إمام محمد، و على عثمان محمود. (2020). القيادة التحويلية وضغوط العمل في المجال الرياضي (الإصدار 1). ماستر للنشر والتوزيع.
- عبد الكريم الغزالي حافظ. (2012). أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. رسالة ماجستير. قسم إدارة الأعمال: جامعة الشرق الأوسط.
- عقيلة صدوقي. (2015-2016). إدارة التنوع الثقافي: مسار لنجاح إستراتيجية النمو بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسات القطاع الصيدلاني في الجزائر. أطروحة دكتوراه. قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال: جامعة الجزائر 3.

- عواد رشيد ساعد نهي. (2016). دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية. القيادة والادارة: جامعة الأقصى.
- فواز الزغبى خلود. (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير. الإدارة والمناهج تخصص إدارة وقيادة تربوية: جامعة الشرق الأوسط.
- كمال الدين حسن على بابكر. (2017). القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الابداع الاداري دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في السودان في الفترة من 1993-2010. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- محمد هيثم العطار. (2011-2012). مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين "دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة". رسالة ماجستير. كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، غزة: الجامعة الإسلامية.
- محمود أبو سيع ابراهيم السيد. (2016). دور القيادة التبادلية في زيادة الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في قطاع الشركات الصناعية بالإسماعيلية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 7(3)، 792-810.
- مرزوق عبد الله، أحمد دروم، وعلي دروم. (2019). مساهمة القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمؤسسة. مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والانسانية، 2(8)، 188-199.
- مشنان بركة. (2015-2016). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي : دراسة حالة جامعة الحاج لخضر - باتنة - أطروحة دكتوراه. علوم التسيير، الجزائر: جامعة الحاج لخضر - باتنة-.
- نور الدين بوراس. (2013-2014). دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة. رسالة ماجستير. العلوم الاجتماعية تخصص تنظيم وعمل: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- يوسف محمود محمد لما. (2016). القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين من وجهات نظر المشرفين أنفسهم. أطروحة ماجستير. نابلس، فلسطين: جامعة النجاح الوطنية.

III- المجالات والمقالات:

- أبو طاحون أمل لطفي. (2012). القيادة التربوية الفاعلة (المجلد 1). عمان، الأردن: أمواج للطباعة والنشر.
- بن عبد الرحمن الطاهر. (2010). القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين. مجلة أبحاث نفسية وتربوية(3)، 119-138.
- بوكشيريذة صابر، و جواد ي يوسف. (2021). نمط القيادة التحويلية وعلاقته بالتعلم التنظيمي. مجلة دفاتر المخبر، 16(1)، 97-120.
- توفيق عودة أبو عيادة هبة، و غربي العتري طلال. (2022). القيادة التحويلية مبادئ وتحدياتها "دراسة تحليلية". مجلة أبحاث، 7(1)، 295-308.
- حياة عبد الباقي، و سفيان كوديد. (2020). أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى العاملين. مجلة الابتكار والتسويق، 7(1)، 38-53.
- خميس عبد العزيز. (2021). مدى ممارسة مديري التعليم الثانوي للقيادة التحويلية من وجهة نظر الاساتذة. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2(13)، 313-334.
- رزق الله عبد الرحمان، و حمزة طيبي. (2019). واقع تطبيق القيادة التحويلية بالقطاع العمومي في الجزائر دراسة حالة مديرية التربية بالأغواط. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 5(1)، 67-82.
- رمضان حمزة، و صغيري حسين. (2022). القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة القيادة الوظيفية. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، 10(3)، 2-41.
- زمورة نزيهة، و باي أحمد. (2022). القيادة التحويلية كآلية لتعزيز إدارة الجودة الشاملة في المنظمة: دراسة نظرية تحليلية. مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، 9(1)، 530-551.
- صابر بوكشيريذة، و يوسف جواد ي. (2021). نمط القيادة التحويلية وعلاقته بالتعلم التنظيمي. مجلة دفاتر المخبر، 16(1)، 97-120.
- عبد الرحمان رزق الله، و حمزة طيبي. (2021). واقع القيادة التحويلية في منظمات الرعاية الصحية. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، 7(2)، 76-91.
- عبد الرحمان رزق الله، و حمزة طيبي. (2019). القيادة التحويلية ودورها في تبني ثقافة التعلم التنظيمي. مجلة مجاميع المعرفة، 5(2)، 54-70.
- عبد العزيز سلامة أشرف، و سليمان الصوفي أشرف. (2021). القيادة التحويلية وعلاقتها في سلوك الصمت التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، 8(7)، 169-193.
- عبد القادر منصور منصور، و رجب القانون عبد اللطيف. (2016). دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الفلسطينية. مجلة رؤى اقتصادية (10)، 178-200.

- عليلي نادية، وطيباوي أحمد. (2021). دور القيادة التحويلية في تنمية مهارات العاملين دراسة حالة: المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية (EATIT) بالمسيلة. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 1(7)، 137-156.
- فوزي ثابت أحمد أبو زيد حمادة. (2019). قياس أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على الإبداع في ظل توسط دور كل من نمط القيادة التبادلية والتمكين النفسي للمرؤوسين. 10(4)، 1424-1468.
- نزيهة زمورة، وأحمد باي. (2022). القيادة التحويلية كألية بتعزيز إدارة الجودة الشاملة في المنظمة: دراسة نظرية تحليلية. مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، 9(1)، 530-551.
- هشام فاتح، و سليمان لا وسين. (2020). القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى العاملين في الاتحاديات الرياضية الجزائرية. مجلة الابداع الرياضي، 11(02)، 398-416.
- وسيلة واعر. (2021). أثر القيادة التحويلية الخضراء على ممارسة السلوكيات الخضراء للعاملين دراسة حالة شركة نفضال فرع باتنة- الجزائر. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 15(2)، 279-294.
- أحمد عبد النبي عزام. (2017). دراسة مقارنة لآليات إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي في كل من كندا وأستراليا وإمكانية الاستفادة منها في مصر. مجلة الإدارة التربوية (16)، الصفحات 293-388.
- إلياس سالم. (2020). التغيير الثقافي في المنظمات: المنطلقات، الآليات ومقومات النجاح. مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، 10(1)، الصفحات 537-555.
- بن عبد العزيز وليد. (2022). "أثر المناخ التنظيمي على التطبيع التنظيمي" (دراسة ميدانية على موظفي ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة). المجلة العربي للنشر العلمي (47)، 175-202.
- جواد راضي محسن. (2010). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12(1)، 62-84.
- حاتم الحارثي أميرة. (2023). "دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية" (دراسة ميدانية على العاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة). المجلة العربية للنشر العلمي (52)، الصفحات 198-227.
- حبيزي سامية. (2015). التغيير الثقافي في المنظمة كمدخل أساسي لإحداث التغيير التنظيمي: خطوات وآليات إرسائه. جامعة العلوم الاجتماعية والإنسانية (9)، الصفحات 53-77.
- خليل محمد بشارة، ووليد حسين حسين. (2021). دور إدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الوعي الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط لتقليل الصراع المعرفي. مجلة الريادة للمال والأعمال، 2(4)، 111-125.
- سارة خلفة، وفلة عيساوي. (2018). التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية (3)، الصفحات 357-366.
- سفيان ساسي. (2017). التنشئة التنظيمية وتشكل الهوية المهنية دراسة حالة: مؤسسة التطهير وتوزيع المياه - ولايتي الطارف وعنابة (سياتا). مجلة التنظيم والعمل، 6(3)، الصفحات 5-24.

- سمر وصفي علي المداح، وكامل فتحي كامل محمد خيضر. (2021). القيادة التحويلية ودورها في إدارة المواهب بالمؤسسات الأمنية دراسة تطبيقية على القيادة العامة لشرطة الشارقة (الإصدار الأول). أملايا /برلين: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية.
- صونية براهيمية. (2018). الهوية التنظيمية وآليات تفعيلها في المؤسسة. مجلة العلوم الاجتماعية، 15(27)، الصفحات 193-207.
- عبد الرحمان رزق الله، وحمزة طيبي. (2019). القيادة التحويلية ودورها في تبنى ثقافة التعلم التنظيمي - دراسة حالة المؤسسة مطاحن الأغواط -. مجلة مجاميع المعرفة، 5(2)، الصفحات 54-70.
- عقيلة صدوقي. (2017). إدارة التنوع الثقافي... حتمية التصدي للاختلافات الثقافية بين المؤسسات الاختلافات الثقافية بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية. المؤسسة (6)، الصفحات 274-295.
- عقيلة صدوقي. (2020). أهمية الكفاءات بين الثقافية في تدويل إدارة الموارد البشرية مجمع Bosch نموذجاً. المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، 8(1)، الصفحات 57-74.
- علالي الزهراء، وساوس الشبخ. (2021). دور القيادة التحويلية في تعزيز الثقة التنظيمية - دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل asjp، 17(3)، الصفحات 514-527.
- فتحي الهنداوي ياسر المهدي. (2009). تطوير عملية التنشئة التنظيمية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس الجدد بجامعة عين شمس في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية. مجلة التربية (20-55)، الصفحات 1-.
- فريد لعور، وكمال حمارة. (2021). أساليب قيادة التغيير وأثرها على إدارة التغيير دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيكدة. مجلة الباحث الاقتصادي، 9(2)، الصفحات 527-516.
- ماهر صبري. (2009). القيادة التحويلية ودورها في ادارة التغيير (دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية). مجلة الإدارة والاقتصاد (78)، الصفحات 100-141.
- مراد زايد، ونور الدين صراب. (2016). مستويات التمكين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية- دراسة تطبيقية بمديرية الري لولاية أم البواقي Journal of Economics and Applied Statistics، 13(2)، الصفحات 163-184.
- ميلي سمية أحمد، عبد الغفار بن رجيم، وحمزة منصور. (2018). دور الاتصال الداخلي في جطوير الاداء الوظيفي في اتصالات الجزائر بالمسيلة. مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد/جامعة المسيلة (03)، الصفحات 284-304.
- ميلي سمية أحمد. (2020). واقع استخدام تقنيات الاتصال الداخلي في البنوك التجارية الجزائرية (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية). مجلة البحوث والدراسات، 18(2)، الصفحات 157-187.
- نبيلة بوودن، وشافية غليط. (2022). مقومات بناء الهوية التنظيمية. مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، 10(3)، الصفحات 910-919.

- هدى شهيد، وأحمد بو سهمين. (2016). أثر القيادة الإستراتيجية على الثقافة التنظيمية. مجلة البديل الاقتصادي، 3(2)، الصفحات 233-244.
- وهيبه مومني، غياب بوفليحة، ونجاة بزايد. (2018). المحيط الثقافي وعلاقته بالأسلوب القيادي من وجهة نظر المستخدمين بالمؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية بولاية أدرار. مجلة الحقيقة، 17(2)، الصفحات 362-388.
- يوسف خصاونه معن، وعبد الله الشرايري معتصم. (2021). أثر القيادة التحويلية في تنوع الموارد البشرية (دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية). مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية، 29(1)، الصفحات 164-194.
- الثقافة التنظيمية السائدة بمكاتب التعليم بمحافظة جدة وعلاقتها بسلوك القيادة التحويلية لدى مديريها. (2017). مجلة كلية التربية، 2(167)، 441-504.
- الساعدي مؤيد، ومهدي الحسناوي صالح. (بلا تاريخ). الافرازات السلوكية للتنوع الثقافي للموارد البشرية على واقع عمل صناعات المعرفة بحث استطلاعي تحليلي لعينة من العاملين العراقيين والأجانب. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 11(44)، 66-81.
- العسالي جمال، وبن يحيى نجاة. (بلا تاريخ). إشكالية التنوع الثقافي في منظمات الأعمال. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية (1)، 23-43.
- الود نوري. (2017). معايير الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة والعاملين بالقطاع الجامعي. مجلة أبحاث نفسية وتربوية، 10(10)، 613-638.
- بركان أسماء، وجليد نور الدين. (2017). أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري. مجلة الاقتصاد الجديد، 2(17)، 175-184.
- بروش زين الدين، وهدار لحسن. (2007). دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC- بالعلمة. أبحاث اقتصادية وإدارية، 1، 46-80.
- بكوش سارة. (2020). إدارة تنوع الموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية لمنظمات الاعمال. الأفق للدراسات الاقتصادية، 5(2)، 246-262.
- بلغماري مولاي ابراهيم، كوديد سفيان، وخلدون يوسف شمس الدين. (2022). قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات الفندقية. مجلة التنوع الاقتصادي، 3(1)، 117-127.
- بن خليف طارق، بن خليف نور الهدى، وبن سليمان محمد. (2021). مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الابداعي - دراسة حالة مديرية أملاك الدولة بالجلفة-. مجلة دفاتر اقتصادية، 12(1)، 105-124.

- بن يزة رحمة، وبحري طروب. (2020). انعكاسات التنوع الثقافي داخل المنظمة الحديثة على تقييم أداء موردها البشري. دراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 12(1)، 514-526.
- حداد أحمد، وعداد رشيدة. (2022). إدارة الصراع الثقافي ودورها في عملية اندماج المؤسسات الاقتصادية: دراسة نظرية وتطبيقية لحالة اندماج شركات متعددة الجنسيات. المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، 10(2)، 186-211.
- خبار عبد العالي، وقودة عزيز. (2022). دور ثقافة المؤسسة في تحسن الأداء الوظيفي للمورد البشري دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك - المديرية الجهوية بغرد النص. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 4(14)، 43-54.
- خلوف زهرة. (2013). الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي. مجلة الاقتصاد الجديد، 9(9)، 257-276.
- رمضان سعيد. (2020). محددات الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة-. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، 7(2)، 338-357.
- رواجية عيسى، وكورتيل فريد. (2016). دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز لمعلمين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة ميدانية في مؤسستين اقتصاديتين-. مجلة الباحث الاقتصادي، 5(5)، 35-57.
- رياحي معمر، ومانع فاطمة. (2021). استخدام أبعاد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بالرضا الوظيفي دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بمنطقة "الشطية" -ولاية الشلف-. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 17(27)، 341-354.
- ريغي رجة، ومعمري حمزة. (2021). مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية الموارد المائية-غرداية-. مجلة أنسنه البحوث والدراسات، 12(2)، 209-225.
- زرزور براهيم. (2015). إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمة...الفرص والتحديات دراسة حالة: منظمة الصحة العالمية -WHO-. التنوع الثقافي، (الصفحات 1-23). طرابلس.
- زيتوني العياشي، وبغزة عادل. (2019). مكانيات وحدود دور القيادة الإدارية في بناء وإعادة بناء الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، 7(1)، 215-237.
- شتاتحة عائشة، و بن ساحة أحلام. (2017). استراتيجيات إدارة التنوع الثقافي وإدارته في المنظمات وفق نموذج TAYLOR COX. مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، 7(7)، 23-33.
- صدوقي عقيلة. (2016-2015). إدارة التنوع الثقافي: مسار لنجاح إستراتيجية النمو بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسات القطاع الصيدلاني في الجزائر. أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم. علوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.

- عبد اللطيف عبد اللطيف، وأحمد جودة محفوظ. (2010). دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: (دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة). مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 26(2)، 119-156.
- عبد المالك يحيى. (2017). الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد. مجلة آفاق للعلوم (6)، 298-305.
- عطية الليمون عودة، وعلي الربابعة فاطمة. (2019). ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الريادة في الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الرسمية الأردنية. *Journal of Economics and Administrative Sciences*، 113(25)، 222-251.
- عماري سمير. (2022). دور ممارسات إدارة التنوع في تعزيز البراعة التنظيمية- دراسة حالة بعض البنوك التجارية الخاصة بولاية المسيلة. مجلة الإستراتيجية والتنمية، 12(02)، 66-81.
- فالخ هشام، و لاوسين سليمان. (2020). القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الجزائرية دراسة ميدانية: اتحاديات: المصارعة، التايكواندو، الرياضة الجماعية. مجلة الابداع الرياضي، 2 مكرر جزء(2)، 398-416.
- لعربي أحمد، و هداجي أحمد. (2021). معايير بناء ثقافة تنظيمية في بيئة العمل. *Journal of Economic Growth and Entrepreneurship JEGE*، 4(3)، 83-92.
- لعربي أحمد. (2018). واقع الثقافة التنظيمية في بيئة العمل. دراسة ميدانية في مديرية الحماية المدنية بأدرار. مجلة الحقيقة، 17(4)، 313-346.
- مباركي سامي، و بوشناق بركة. (2021). تقييم الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات باستخدام اداة تقييم الثقافة التنظيمية دراسة حالة جامعة باتنة في الجزائر. مجلة الاقتصاد الصناعي(خزارتك)، 11(2)، 169-195.
- مجول البياتي محمد. (بلا تاريخ). التنوع الثقافي للموارد البشرية وأثره في جودة الخدمة- بحث استطلاعي آراء عينة من العاملين في فندق بابل الدولي-. أهل البيت (28)، 616-649.
- محمد أبو النصر مدحت. (2022). إدارة التنوع والاختلاف من منظور إداري واجتماعي. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، 7(21)، 29-47.
- محمد بدح أحمد. (2013). القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة في الأردن. المجلة الدولية للأبحاث التربوية (34)، 1-2.
- محمد علي حمودة عبد الناصر. (2005). إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية. القاهرة، جمهورية مصر العربية: المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات.

- مصطفى محمد أبو ليفة سناء. (2020). العلاقة بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية والتسويق الداخلي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجوف- المملكة العربية السعودية. مجلة البحوث المالية، (21)3، 300-262.
- مصطفى عبد الرزاق خالدية، أحمد عباس سامي، وعلي أحمد حميد. (2019). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية. المجلة العربية للإدارة، (1)39، 178-151.
- نعمان نجلاء. (2018). إدارة التنوع الثقافي بن النظرية والتطبيق. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، (9)2، 55-40.
- هيري آسية. (2019). إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال الدولية تطبيقات إدارة التنوع الثقافي في شركة - زين اتصالات الخليج-. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات-، (12)6، 19-1.
- هنرشي طارق. (بلا تاريخ). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية -دراسات اقتصادية-، (2)28، 15-1.
- بن عبد الرحمن الطاهر. (2011). القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العاملين. مجلة العلوم الانسانية (5)، 168-157.
- بركات ربيعة. (2016). دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الابداع لدى العاملين. مجلة الباحث الاقتصادي (6)، 87-71.
- حيدر عبد الجبار الطائي منى. (2017). دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة. المجلة العربية للإدارة، (3)37، 79-59.
- عبلة بزقاري، وعتيقة منجح. (2017). أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة بمدينة الصيانة لمؤسسة سوناطراك بيسكرة. مجلة العلوم الادارية والمالية، (01)01، 390-375.
- عبد النبي أحمد عزام. (2017). دراسة مقارنة لآليات إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي في كل من كندا وأستراليا وإمكانية الاستفادة منها في مصر. مجلة الإدارة التربوية (16)، 388-293.
- بوزيداوي محمد، ولعطوي جلول. (2018). إدارة التنوع كمقاربة حديثة لإدارة الموارد البشرية. مجلة البحوث والدراسات التجارية (3)، 269-258.
- إسماعيل بن إبراهيم محمد القبيشي. (2018). دور القيادة الإدارية في إدارة التنوع الثقافي وعلاقته بالصراع التنظيمي: دراسة تحليلية. مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، (2)4، 200-164.
- صياحي الأخضر. (2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي. 1-28. المسيلة، علوم التسيير: جامعة محمد بوضياف المسيلة.

- راضية يوسف، و أمال يوب. (2019). واقع ممارسات القيادة التحويلية في المؤسسات الجامعية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة قلمة. مجلة أرصاد الدراسات الاقتصادية والإدارية، 2(1)، 225-244.
- نور الدين بن لقريشي، و سفيان بوعطيط. (2019). أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالضغط المهنية لدى موظفي الادارة المحلية. مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي، 6(2)، 630-645.
- أحمد المهلاوي سعد عثمان. (2020). القيادة التحويلية ومساهماتها في تفعيل مراحل إدارة الأزمات في ظل انتشار وباء كورونا دراسة حالة عينة من المستشفيات بالخرطوم. 4(2)، 94-112.
- أحلام بوفناز، وإلهام بوغليطة. (2020). القيادة التحويلية كمدخل لتعزيز تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية. مجلة الباحث الاقتصادي، 8(2)، 315-326.

ثانيا: قائمة المراجع باللغة الاجنبية:

#### I- Ouvrages est theses :

- Bernard, M., & Ronald , E. (2006). transformational leadership (éd. Second Edition). London, Mahwah, New Jersey: LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES, PUBLISHERS.
- Brooks, G. M. (2007). Doctor of Education. ORGANIZATIONAL LEADERSHIP IN ACADEMIC LIBRARIES: IDENTIFYING CULTURE TYPES AND LEADERSHIP ROLES. College of Education and Human Services: Marshall University.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture. The Jossey-Bass Business & Management Series.
- Daft, L. R. (2008). Organization Theory and Design (éd. 03). South-Western, Cengage Learning.
- Fred, L., & Jonathan, P. D. (2012). International Management Culture, Strategy, and Behavior (éd. Eighth Edition). McGraw-Hil.
- Jean, M. Z., Miguel, Á. V., & Aída, O. V. (2022). El rol de líder transformacional en equipos diversos y sus efectos en variables emergentes, para entender el desempeño grupal. Trascender, Contabilidad y Gestión, 7(20), pp. 224-245.
- Joanna, S., Danuta, S., Claudia, R., & Codruta, O. (2020). MANAGEMENT OF MULTICULTURAL TEAMS Practical lessons learned from university students. Wiejska: Bialystok University of Technology.

- John, H., Shannon, J., Allen, W., & Karl, K. (2002). Transformational Leadership: The Transformation of Managers and Associates1. extension institute of food and agricultural sciences.
- MONIKA, T. (2020). Managing Cultural Diversity. Master Thesis. Faculty of Economics Department of Corporate Economy: Masaryk University.
- NANCY, J. A., & ALLISON, G. (2008). International Dimensions of Organizational Behavior. (éd. FIFTH EDITION). Thomson Higher Education.
- Northouse, P. (2018). Leadership Theory and Practice (éd. Eighth Edition). Western Michigan University: SAGE Publications.
- Sandrine, K. A.-B. (2018, MAY). THE IMPACT OF CULTURAL INTELLIGENCE ON ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS IN A GLOBAL ENVIRONMENT. Doctorate. Faculty of Delaware: State University in Partial fulfillment.
- Shen, L., & Vo, T. (2020). L'influence des facteurs culturels et traditionnels sur la gestion des ressources humaines dans les pays de l'Asie de l'Est. mémoire. Louvain School of Management: Université catholique de Louvain.

## **II- les revues est conférences**

- Ahmad, R. (2018, July 09). The Influence of Transformational Leadership Characteristics on Succession Planning Programs in the Malaysian Public Sector. UUMJLS, 39-56.
- Al-Qura'an, A. (2015, december). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Change Management: Case Study at Jordan Ahli Bank. IOSR Journal of Business and Management, 17(12), 01-07.
- Al-sawalhah, A., Al- Raggad, M. A., & Aladwan, A. (2015, December). Impact of Transformational Leadership in Reducing Employees Resistance to Organizational Change. International Journal of Business and Social Science, 6(12), 63-71.
- Astari Putri, S., Mirzania, A., & Hartanto, D. (2020). THE IMPORTANCE OF A TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP MODEL IN MANAGING ORGANIZATIONAL CULTURE. Journal of Leadership in Organizations, 2(1), 49-56.
- AYDOGDU, S., & ASIKGIL, B. (2011). The Effect of Transformational Leadership Behavior on Organizational Culture: An Application in Pharmaceutical Industry. International Review of Management and Marketing, 1(4), pp. 65-73.

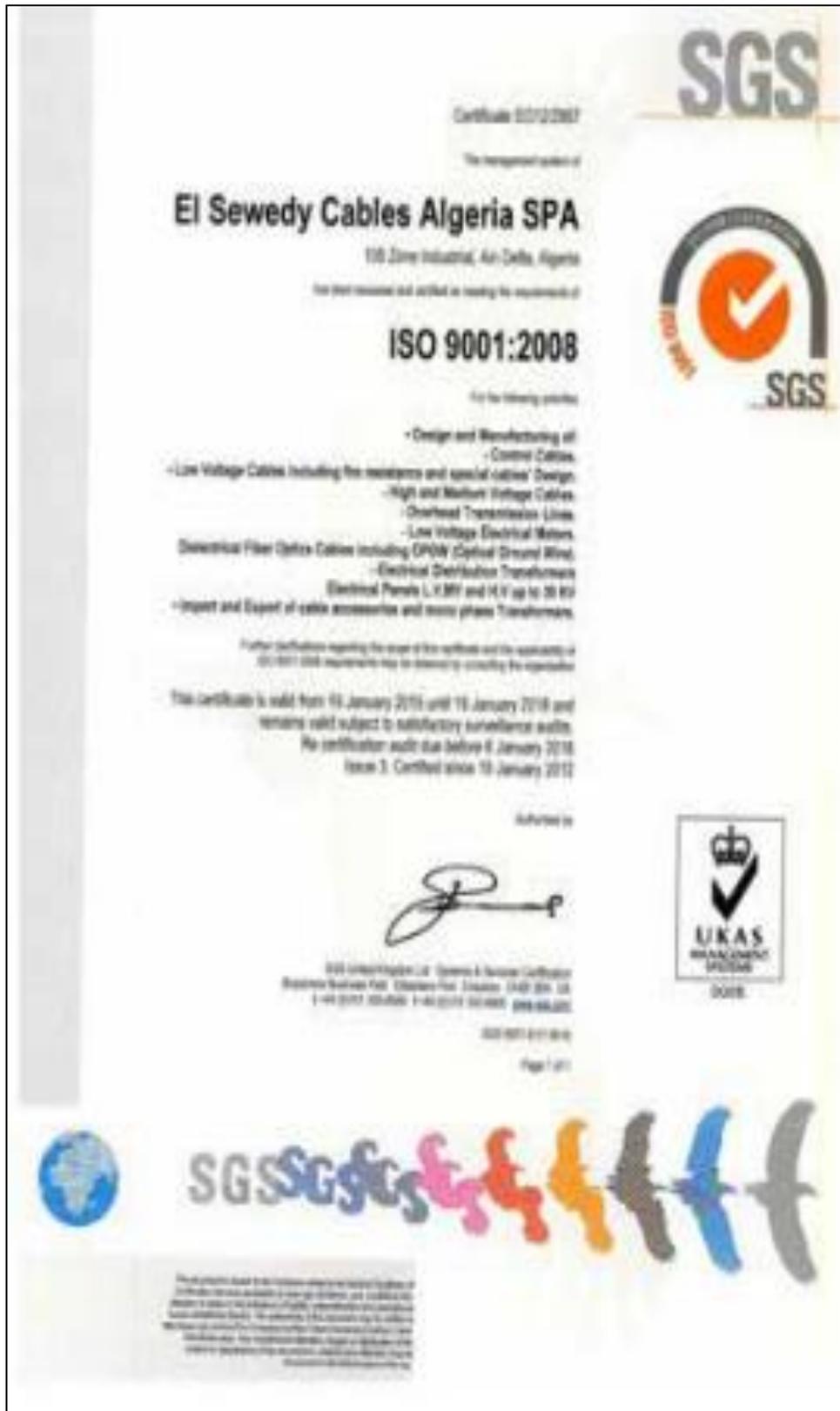
- Barbara, M. (2010, November). Cultural Diversity in Organisational Theory and Practice. *Journal of Intercultural Management*, 2(2), 5-15.
- Bruce, Avolio, D., & Yammarino, W. (1991). LEADING IN THE 1990s: THE FOUR I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), 9-16.
- Carol, S., & Lyn, C. (2008, July). Transforming the Academic Library: Creating an Organizational Culture that Fosters Staff Success. *The Journal of Academic Librarianship.*, 34(4), 358-368.
- Chaitanya, N., & Abdurezak, M. (2017). The New age of Transformational Leadership: Evolution and Attributes. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 8(6), 546-555.
- Darren, M. (2010). The Evolution of 'Diversity Management' in the USA: Social Contexts, Managerial Motives and Theoretical Approaches. *INSTITUTE OF BUSINESS RESEARCH DAITO BUNKA UNIVERSITY(E-51)*, 1-20.
- Drogendijk, R., & Slangen, A. (2006). Hofstede, Schwartz, or managerial perceptions? The effects of different cultural distance measures on establishment mode choices by multinational enterprises. *International Business Review*(15), 361-380.
- Hamidi Meisam ، Abd Aziz Azira ، Mat Sin Nazirah ، P Woods. (July, 212). Knowledge Management Infrastructure:Preliminary Evidencesof Malaysian Banking Practice. *Johor Bahru* ،4(6) ،309-314.
- Isabel Martinez ، Marisa Salanova ، Valeria Cruz-Ortiz. (2020). Our Boss is a Good Boss! Cross-level Effects of Transformational Leadership on Work Engagement in Service Jobs. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* ،36(2) ،87-94.
- JAMES, O., & OGBONNA, I. (201, JUN). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355-61.
- James, T. T., Ochanya, B. A., & Richard, J. A. (2020, March). Knowledge Management Infrastructure Capabilities and Innovativeness of Small and Medium Scale Enterprises in Benue State, Nigeria. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 5(3), 2016-225.
- Joe, D. (2013). An Examination of the Business Strategy and Transformational Leadership Symbiosis. *International Journal of Business and Social Research (IJBSR)*, 3(12), 12-19.

- Kittler, G. M., Rygl, D., & Alex, M. (2011). Beyond culture or beyond control? Reviewing the use of Hall's high-/low-context concept. *International Journal of Cross Cultural Management*, 1(11), 63-82.
- Kundu Subhash. (2001). *MANAGING CROSS-CULTURAL DIVERSITY A CHALLENGE FOR PRESENT AND FUTURE ORGANIZATIONS*. Delhi Business Review ،2(2) ،1-8.
- LEADERSHIP STYLE AND ITS RELATIONSHIP WITH CHANGE MANAGEMENT. *VERSLAS: TEORIJA IR PRAKTIKA / BUSINESS: THEORY AND PRACTICE*, 17-24.
- Lu, W., & Tang, Y. (2005). La recherche et la pratique du management interculturel à la centrale nucléaire de Daya Bay. *Communication et organisation*(26), 1-11.
- Mostafa Sayyadi Ghasabeh, و Carmen Reaiche. (2015). *LEADING IN GLOBALISED MARKETS: THE EMERGING ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP*. Proceedings of the Australasian Conference on Business and Social Sciences ،1433-1447.
- Mouaz, A., & Abdul Hamid, A. (2017). The Impact of Organizational Culture on Organizational Learning (An Empirical Study on the Education Sector in Damascus City). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(4), 579-600.
- Nawal, K., & Said, M. (2019). *LA REUSSITE D'UNE FUSION-ACQUISITION : ROLE DE LA VARIABLE CULTURELLE EN AMONT*. remac revue de management & cultures, 28-47.
- Nayika, K., & Helena, K. (2019). *LEADERS WITH MANAGING CULTURAL DIVERSITY AND COMMUNICATION*. *Asia Pacific Journal of Religions and Cultures*, 3(1), 64-71.
- R. Krishnan Venkat, Arora Pooja. (1-3, 2008). Determinants of Transformational Leadership. *Asia-Pacific Business Review* ،IV(1) ،34-43.
- Roberto, G. D. (2010). La Dynamique Identitaire Entre Organisations Et Individus Le cas de cinq organisations brésiliennes. *Revue Française De Gestion*, 4(203), pp. 185-204.
- Rowold, J. (s.d.). Multifactor Leadership Questionnaire Psychometric properties of the German translation by Jens Rowold. Published by Mind Garden, Inc., 1-28.
- Schwartz, H. S. (2006). A Theory of Cultural Value Orientations: Explication and Applications. *Comparative Sociolog*, 5(2-3), 138-182.

- Shahbazi, Moradi Korejan. (15 MAY, 2016). AN ANALYSIS OF THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP THEORY. Journal of Fundamental and Applied Sciences ,8(3) ,452-461.
- Shepstone, C., & Currie, L. (2008, July). Transforming the Academic Library: Creating an Organizational Culture that Fosters Staff Success. The Journal of Academic Librarianship, 34(4), 358-368.
- Siakou, K. S., & Sheetal. (2014). Cultural diversity challenges and opportunities for businesses in a global world. GIAN JYOTI E-JOURNAL, 4(1), 21-31.
- Simić, I. (1998). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP - THE KEY TO SUCCESSFUL MANAGEMENT OF TRANSFORMATIONAL ORGANIZATIONAL CHANGES. The scientific journal FACTA UNIVERSITATIS, 1(6), 49-55.
- Steenkamp, E. J.-B. (2001). The role of national culture in international marketing research. International, 18(1), 30-44.
- Stephen, W., & Alex, B. (2008). The Rise of High Involvement Management in Britain. National Institute of Economic and Social Research DISCUSSION PAPER(321), 1-42.
- Subhash, K. (2001). MANAGING CROSS-CULTURAL DIVERSITY A CHALLENGE FOR PRESENT AND FUTURE ORGANIZATIONS. Delhi Business Review, 2(2), 1-8.
- Subhash, K. (2001). MANAGING CROSS-CULTURAL DIVERSITY A CHALLENGE FOR PRESENT AND FUTURE ORGANIZATIONS. Delhi Business Review, 2(2), 1-8.
- Taylor, C., & Stacy, B. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. Academy of Management, 5(3), 45-56.
- Visser, Coning, & Smit. (s.d.). The relationship between the characteristics of the transformational leader and the entrepreneur in South African SMEs. 2005, 36(3), 51-64.
- Yasin, Ö., & Sinem, E. (2015). The relationship between organizational socialization and organizational citizenship behavior: the mediating role of person environment fit. Procedia - Social and Behavioral Sciences(207), pp. 432-443.

الملاحق

الملحق رقم 01: شهادة الإيزو 9001 لمؤسسة السويدي إليكترونيك الجزائرية.



الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة السويدي إلكترونيك الجزائر.



الملحق رقم (03): جائزة أحسن مؤسسة أجنبية مصدرة لسنة 2014.



الملحق رقم (04): دليل المقابلة.

- س1- هل يتمتع القائد بثقة عالية في نفسه وفي قراراته؟
- س2- هل يحظى القائد باحترام الجميع؟
- س3- هل يوفر القائد المناخ الذي يشعر فيه الموظفون بالارتياح؟
- س4- هل يقوم القائد بتحفيز الموظفين على تحقيق الأداء المتميز؟
- س5- هل يعمل القائد على استشارة موظفيه على الإبداع والتجديد؟
- س6- هل يشجع القائد موظفيه على حل المشاكل بطرق مبتكرة وجديدة؟
- س7- هل يراعي القائد في المؤسسة الفروق الفردية بين الموظفين؟

الملحق رقم (05): النظام الداخلي لمؤسسة السويدي إلكترونيك الجزائر.

النظام الداخلي

شركة السويدي للإلكترونيات

## الفهرس

### الباب الأول: أحكام تمهيدية.

الفصل الأول: الهدف.

الفصل الثاني: مجال التطبيق.

الفصل الثالث: الواجبات العامة.

الفصل الرابع: الحقوق الأساسية.

الفصل الخامس: التكوين.

### الباب الثاني: التنظيم التقني للعمل

الفصل الأول: المدة القانونية للعمل.

الفصل الثاني: الساعات الإضافية.

الفصل الثالث: المناوبة.

الفصل الرابع: الدخول - الخروج - التأخيرات - الغيابات.

الفصل الخامس: العطل

### الباب الثالث: الانضباط.

الفصل الأول: القواعد العامة.

الفصل الثاني: تعريف الأخطاء المهنية و تصنيفها.

الفصل الثالث: التنظيم الخاص بالمجلس التأديبي.

الفصل الرابع: تنفيذ وآجال تبليغ العقوبات وطرق الطعن فيها.

الفصل الخامس: نتائج الإجراءات التأديبية.

### الباب الأول: أحكام تمهيدية.

تم إعداد هذا النظام الداخلي لشركة "السويدي للخدمات" وفقا للأحكام التي جاءت في محتوى:

- القانون 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل، المعدل و المتمم.
- القانون 90-03 المؤرخ في 06 أبريل 1990 المتعلق بمقتضى العمل.
- القانون 90-04 المؤرخ في 06 أبريل 1990 المتعلق بتسوية النزاعات الفردية.
- القانون 88-07 المؤرخ في 26 جانفي 1988 المتعلق بالوقاية الصحية، الأمن و طب العمل.
- المرسوم التنفيذي رقم: 05/91 المؤرخ في 19 جانفي 1991 المتعلق بالقواعد العامة للحماية التي تطبق على حفظ الصحة و الأمن في أماكن العمل.

### الفصل الأول: الهدف.

المادة 01: يهدف هذا النظام الداخلي إلى:

- تحديد القواعد المتعلقة بالتنظيم التقني للعمل.
- تحديد القواعد العامة للنظام الذي يجب احترامه من اجل الحفاظ على علاقة العمل.
- تحديد تصنيف الأخطاء المهنية، و درجات العقوبات المطابقة و إجراءات تنفيذها.
- بيان المبادئ التي يجب احترامها و القواعد التي يجب تطبيقها من اجل ضمان الوقاية الصحية و الأمن في الشركة و تحسينها.
- سن الضمير المهني عند العامل من خلال الحفاظ على أموال الشركة و احترام تنظيمها الداخلي.

### الفصل الثاني: مجال التطبيق.

المادة 02 : يطبق هذا النظام الداخلي بدون قيد على المستخدمين من كل الأصناف الاجتماعية المهنية الذين يشغلون مناصباً ذات مدة محددة أو غير محددة في الشركة و المهتمين و المترصين.

تطبق أحكام هذا النظام الداخلي المتعلقة بالوقاية الصحية و الأمن أيضا على كل شخص موجود في الشركة من أجل القيام بخدمة و / أو مجرد زيارة.

يجب على العمال من كل الأصناف السهر على جعل الأشخاص المذكورين أعلاه يحترمون هذه الأحكام.

يجب أن يكون النظام الداخلي معروفا من طرف الجميع و من أجل ذلك تقوم الشركة بإشهار واسع يتم تجسيده عن طريق تسليم، مقابل إمضاء بالاستلام، نسخة منه لكل موظف عند توظيفه و تعليقه في أماكن العمل.

النظام الداخلي

شركة السويدي للكابلات

تحتفظ الشركة بحق وضع إجراءات داخلية، مذكرات، منشور... الخ التي تلازم العمال باحترام الأحكام التي يتضمنها هذا النظام الداخلي.

يلغي هذا النظام الداخلي أحكام النظام الداخلي السابق، رقم: 2012/005 المؤرخ في: 2012/12/10.

**المادة 03:** يحمي المستخدم بكل الوسائل المشروعة عماله الأجراء من كل أشكال الإهانة، السب، القذف، الاعتداء وذلك أثناء ممارسة وظائفهم.

**المادة 04:** يخضع المستخدمون الأجانب للنظام الداخلي التالي، بصرف النظر عن البنود الخاصة المتضمنة للعقد المبرم ما بين الطرفين.

**المادة 05:** ينطبق النظام الداخلي التالي على شركة السويدي للكابلات الجزائر.

كما ينطبق على وسائل التنقل للمستخدمين خلال مسارات نقل العمال "ذهابا" و "إيابا".

### الفصل الثالث: الواجبات العامة.

**المادة 06:** يجب على كل عامل أجير مهما كانت رتبته في التنظيم السلمي أن يقوم بتأدية المهام الموكلة إليه بكل إخلاص، من أجل الحفاظ على الانضباط العام و ذلك من خلال:

- الامتثال للتنظيم الداخلي للشركة.
- احترام مواعيت العمل المحددة من طرف المستخدم و الخضوع للمراقبة (حضور و انصراف، امضاء، مراقبة عفوية...)
- أن يؤديوا بكل ما لديهم من قدرات، الواجبات المرتبطة بمنصب عملهم و يعملوا بعناية و مواظبة في إطار تنظيم علاقة العمل المحدد من طرف الشركة.
- أن ينفذوا التعليمات التي تصدرها السلطة السلمية لتسيير و مراقبة تنفيذ الأشغال و إنجاز برامج العمل حسب المقاييس و الآجال المطلوبة.
- المساهمة في الجهود التي تبذلها الشركة من أجل تحسين تنظيم العمل و مردودية و صورة الشركة.
- احترام السلطة السلمية للشركة.
- التبليغ الفوري عن كل ضياع، اختفاء، تلف لأدوات، وسائل أو وثائق موضوعة تحت تصرف العامل للسلطة السلمية عن طريق تقرير مضمي من طرفه.
- الخضوع لتدابير الوقاية الصحية و الأمن التي تعدها الشركة وفقا للتشريع القانوني.
- الالتزام بعدم إفشاء المعلومات المهنية المتعلقة لاسما بتقنيات تكنولوجيا و طرق العمل، طرق التنظيم و بصفة عامة بالوثائق الداخلية للشركة.

• التزام واجب التحفظ عن طريق تبني موقف لائق في ممارسة المهام بالامتناع عن كل كلمة أو تصرف يخالف لقيم الشركة.

- إظهار ضمير مهني و الإلتباه لمصالح الشركة و العمل على حمايتها.
- الامتناع عن الخوض في النشاطات ذات الربح في الشركة.
- الامتناع لقرار نقل أو تحويل صادر عن مديرية الموارد البشرية من اجل الاستجابة للحاجيات الملحة للخدمة.

المادة 07: يمنع منعاً باتاً التجمعات الغير رسمية قبل أثناء و بعد ساعات العمل في أماكن العمل، المكاتب و الأروقة.

المادة 08: يمنع على العامل إدخال و توزيع في أماكن العمل جرائد او تعليق و توزيع المنشورات ...الخ.

المادة 09: يمنع على كل عامل إدخال كل أجنبي عن المصلحة أو مكان العمل بدون رخصة.

المادة 10: يمنع كل عامل من الإقامة في أماكن العمل و خاصة الدخول و البقاء فيها خارج مواعيد العمل التنظيمية بدون سبب أو رخصة مسبقة من السلطة السلمية.

المادة 11: يمنع على العمال استعمال أو أخذ وسائل الشركة بدون إذن كتابي يتضمن الإلتزام بالاسترجاع.

المادة 12: يمنع كل عامل من استعمال أملاك أو وسائل الشركة لأهداف شخصية أو غير مهنية.

المادة 13: يمنع كل عامل من إدخال أو استهلاك المشروبات الكحولية و المخدرات في أماكن العمل أو الحضور لأماكن العمل في حالة سكر.

المادة 14: يمنع كل العمال من القيام أو المشاركة في المشاجرات أو النزاعات، الشتم أو الإهانة. و بصفة عامة كل عنف أو اعتداء بين العمال مهما كانت مهامهم في أماكن العمل.

المادة 15: يمنع كل العمال من تنظيم أو المشاركة في جمع الأموال من أي نوع كانت في أماكن العمل خارج الإجراءات القانونية و بدون إذن مسبق من الشركة.

المادة 16: يمنع على كل عامل بالشركة قبول أي هدايا، عطاءات أو امتيازات مهما كانت طبيعتها من أي زبون، شريك، عميلاً و مرشح له علاقة أو مرشح لعلاقة مع الشركة.

المادة 17: يمنع كل عامل مهما كانت رتبته التعسف في استعمال السلطة و المضايقة المعنوية و المهينة و التي تعتبر بمثابة أعمال العنف المعنوي.

و يمثل التعسف، في إلحاق ضرر بالغير قصد الحصول على مصلحة غير مشروعة، و تكون المضايقة المعنوية و المهنية من خلال التصرفات السيئة و المتكررة اتجاه المرؤوس أو الزميل من اجل إفساد ظروف عمله أو الإخلال بتوازنه و المساس بشرفه أو كرامته من اجل الحصول على مصلحة غير مشروعة.

و التعسف في استعمال السلطة أو المضايقة المعنوية يمكن أن تتمثل أيضا في فرض تمييز اتجاه العامل فيما يخص التوظيف، الحياة المهنية، التكوين، الأجرة أو ظروف العمل التي لها علاقة بسن، جنس، الوضعية الاجتماعية و العائلية، الروابط و المعتقدات السياسية أو الانتماء النقابي.

المادة 18: يتم إيقاف سائق السيارة الذي يتعرض لسحب الرخصة بسبب عدم احترام قانون المرور عن العمل بتعليق علاقة العمل و لا يمكنه الاستفادة من أي أجر خلال تلك الفترة.

المادة 19: في حالة تجاوز مدة سحب رخصة السياقة شهرين (02) أو إذا كرر المعني بالأمر فعلته، تنتهي مهام العامل بسبب مجزه عن ممارسة المهام التي عين من اجلها.

المادة 20: تدخل نهاية المهام حيز التنفيذ ابتداء من تاريخ سحب رخصة السياقة.

المادة 21: توقف سيارات الشركة في أماكن مخصصة لهذا الغرض و في حالة العكس يجب طلب رخصة كنايةة للتوقف.

المادة 22: لا يسمح بنقل أو استعمال سيارات الشركة بدون رخصة.

### الفصل الرابع: الحقوق الأساسية.

المادة 23: يستلم العامل عند توظيفه عقد العمل الذي يحدد توجيهه، منصب العمل، الفترة التجريبية، راتبه و اللواحق الخاصة به.

المادة 24: يحق للعامل في إطار علاقة العمل ما يلي:

- التشغيل الفعلي.
- الدفع المنتظم للأجر المستحق.
- كل المنافع المرتبطة بعقد العمل ارتباطا نوعيا أو الناتجة عن الاتفاقات أو الاتفاقيات الجماعية.

المادة 25: تضمن الشركة للعامل الحقوق التالية:

- ممارسة الحق النقابي.
- التفاوض الجماعي.

- المشاركة في الهيئة المستخدمة.
- الضمان الاجتماعي والتقاعد.
- الوقاية الصحية و الأمن و طب العمل.
- الراحة.
- المساهمة في الوقاية من نزاعات العمل و تسويتها.

المادة 26: طبقا للاتفاقات و الاتفاقيات الجماعية و في حدود قدراتها تضمن الشركة لعمالها:

- نقل العمال من و الى مكان العمل.
- الاطعام.
- المساعدة الاجتماعية.
- التكوين.

### الفصل الخامس: التكوين

المادة 27: كل عامل ملزم بمتابعة تكوين و التدريب الإضافي الذي تنظمه الشركة بهدف اكتساب التأهيل و التحسين الضروريين للتحكم في المنصب الذي يشغله.

يمكن للمستخدم أن يفرض على العمال الذين يسمح تأهيلهم و جدارتهم أن يساهموا بجزئية في إعداد و تطوير أعمال التكوين.

المادة 28: يلتزم العامل الذي يستفيد من تكوين محني في الجزائر أو في الخارج بتعهد عقد الوفاء ابتداء من تاريخ التكوين.

المادة 29: إذا رغب العامل لأسباب شخصية أو غيرها في قطع علاقة العمل التي تربطه بالشركة يجب عليه احترام بنود عقد الوفاء أو تسديد مصاريف الشركة المتعلقة بالتكوين.

### الباب الثاني: التنظيم التقني لعلاقة العمل.

#### الفصل الأول: المدة القانونية للعمل و مواقيت العمل.

المادة 30: تحدد المدة القانونية للعمل بأربعين 40 ساعة في الأسبوع في ظروف العمل العادية و هي موزعة على (05) أيام أو (06) أيام حسب الحالة.

يمكن تعديل الساعات المحددة لبداية و نهاية يوم العمل لأسباب تقتضيها المصلحة.

المادة 31: يخضع جميع العمال لمواقيت العمل المحددة من قبل المستخدم و في حالة الإخلال بها يعرض صاحبه للمقوبات التأديبية المحددة في النظام الداخلي الحالي.

المادة 32: يخضع العمال الأجراء العاملين بالوردية "التناوب" لساعات العمل المكيفة و المحددة حسب نظام العمل المعد لهذا الشأن.

المادة 33: يحدد يوم الراحة الأسبوعية بيوم الجمعة، غير أنه يمكن تأجيل الراحة الأسبوعية و الاستفادة منها في يوم آخر إذا استدعت ذلك المتطلبات الاقتصادية أو الإنتاجية و في هذه الحالة يتم إعلام العمال المعنيين بهذه التغييرات عن طريق التسخير و كل رفض الحضور للعمل يشكل خطأ مهنياً يفهم هذا النظام.

المادة 34: تعتبر أيام الراحة الأسبوعية و أيام العطل أياماً قانونية للراحة، حينما تصادف الراحة الأسبوعية عيداً قانونياً لا يمكن للعامل الحق إلا في يوم واحد.

المادة 35: يحق للعامل الذي يعمل في يوم الراحة القانونية التمتع براحة تعويضية مائة لها، يتم الاستفادة منها خلال الأسبوع الموالي ليوم الذي تم العمل فيه على الأكثر، و ينتفع بحق زيادة ساعات إضافية طبقاً للقانون المعمول به.

#### الفصل الثاني: الساعات الإضافية.

المادة 36: يجب أن يكون اللجوء إلى الساعات الإضافية استجابة لضرورة مطلقة للخدمة كما يجب أن يتكسى طابعاً استثنائياً.

المادة 37: كل عامل ملزم بأداء الساعات الإضافية المطلوبة منه في حدود ما يسمح به القانون.

المادة 38: يترتب عن الرفض الغير مبرر لأداء الساعات الإضافية، إحدى العقوبات المنصوص عليها في النظام الداخلي.

#### الفصل الثالث: المناوبة.

المادة 39: يمكن اللجوء إلى المناوبة لأسباب يملها المستخدم.

المادة 40: يجب على العمال المعنيين بالمناوبة احترام موابقتها بدقة.

المادة 41: يتعين على العامل "المناوب" إبلاغ مسؤول الأمن أو المدير العام عن كل الملاحظات المحتملة و هذا بتسجيلها في السجل المخصص لهذا الغرض أو الإبلاغ المباشر.

### الفصل الرابع: الدخول - الخروج التأخيرات - الغيابات.

المادة 42: تتم مراقبة ساعات دخول و خروج العمال بواسطة "البطاقة المهنية" ذات الاستعمال الشخصي و الإلزامي.

المادة 43: يمنع منعاً باتاً التأشير مكان عامل آخر مما كان السبب كما يجب إعلام المسؤول السلمي و رئيس مصلحة المستخدمين بكل خطأ أو عدم التأشير، و كل تأشير احتيالي يعرض صاحبه للعقوبات المنصوص عليها في هذا النظام الداخلي.

المادة 44: يعتبر كل حضور بعد ساعات العمل تأخيراً، و يعتبر تكرار التأخير و الغيابات غير المبررة خطأً مضمناً يعاقب عليه وفقاً لهذا النظام الداخلي.

يترتب عن كل تأخير أو غياب غير نظامي فقدان الأجرة حسب نسبة وقت الغياب، دون المساس بالعقوبات التأديبية المقررة في هذا الشأن.

المادة 45: كل خروج مما كان سببه "خدمة أو شخصي" خلال ساعات العمل يجب أن يكون موضوعاً لرخصة مسبقة صادرة عن مسؤول الإدارة.

و يعتبر عدم احترام هذه القاعدة بمثابة ترك العامل لمنصب عمله يعرض العامل لعقوبة تأديبية.

المادة 46: الغياب هو عدم حضور العامل خلال الفترة التي يفترض فيها أنه تحت تصرف الشركة في مكان عمله أو في مكان آخر من أجل إعداد أو تنفيذ مهمة في إطار عقد عمله.

المادة 47: يعتبر كل عامل مسجل ضمن قائمة العمال الممارسين و غير موجود في الأيام و الساعات العادية للعمل في منصب عمله في حالة غياب. و لا يمكن بأي حال من الأحوال منح أجرة شهرية للعامل مما كان تصنيفه عن مدة لم يتم العمل فيها، مع الأخذ بعين الاعتبار مباشرة التدابير التأديبية المقررة في هذا الشأن.

تصنف الغيابات كالتالي:

- الغيابات بسبب المرض.
- الغيابات المرخصة غير مدفوعة الأجر.
- الغيابات الخاصة المدفوعة الأجر.
- الغيابات غير النظامية.

المادة 48: الغيابات بسبب المرض يمكن أن تحصل في الحالات التالية :

- المرض المؤقت أو الطويل المدى.
- حادث العمل.
- مرض مهني.

**المادة 49:** في هذه الحالات يجب على العامل المريض أن يقدم لمسئوله السلمي أو مديرية الموارد البشرية في اجل (24) ساعة شهادة طبية مسلمة من طرف طبيب العمل، طبيب الشركة أو طبيب معتمد من الشركة في إطار اتفاقية، تبرر الغياب بسبب المرض و يثبت ذلك ختم البريد أو تصديق المسؤول السلمي.

في حالة شهادة طبية للتوقف عن العمل، صادرة عن جهة طبية غير المذكورة سالفًا، يلزم العامل بالتأشير عليها لدى طبيب الشركة أو الطبيب المعتمد من الشركة.

في حالة القبول في المستشفى، يتم رفع هذا الأجل إلى أربعة (04) أيام، يعتبر العامل بعد هذا الأجل في حالة ترك المنصب ما عدا في حالة القوة القاهرة المثبتة قانونًا.

**المادة 50:** في حالة تمديد العطلة المرضية يجب أن يكون موضوع شهادة طبية صادرة حسب نفس الإجراء السالف الذكر و يجب أن يحمل وجوبًا ملاحظة "تمديد".

**المادة 51:** يمكن للشركة منح تراخيص للغياب غير مدفوع الأجر للعمال الراغبين في الغياب حينما تسمح بذلك حاجيات و مقتضيات الخدمة.

**المادة 52:** زيادة على حالات الغيابات للأسباب المنصوص عليها في التشريع المتعلق بالضمان الاجتماعي يمكن للعامل أن يتغيب دون فقدان الأجر بحيث يكون الغياب محل تخفيض بعض التعويضات التنظيمية و إعلام الشركة بذلك مع تقديم التبرير للأغذار التالية :

تأدية فريضة الحج مرة واحدة خلال حياته المهنية في حدود ثلاثين (30) يوما.

كما يستفيد العامل من عطلة تقدر بثلاثة (03) أيام مدفوعة الأجر في حدث من الأحداث العائلية التالية:

- زواج العامل.
- ميلاد مولود للعامل.
- ختان ابن العامل.
- زواج أحد أبناء العامل.
- وفاة زوج العامل.
- زواج أحد فروع أو الحواشي المباشرة للعامل.

• وفاة احد أصول، فروع أو الحواشي المباشرة للعامل أو زوجه.

و عطلة تقدر بيوم واحد (01) مدفوع الأجر في حدث من الأحداث التالية:

• وفاة أحد أقارب العامل أو زوجه: العم، الخال، العمه، الخالة.

تمنح العطل الخاصة قصد التكفل بهذه الأحداث العائلية في حينها، وكل تأجيل يجب أن يخضع لموافقة مسؤول القسم و مديرية الموارد البشرية، على أن لا يتجاوز هذا التأجيل (30) ثلاثين يوما من تاريخ الحدث.

في كل الحالات على العامل تقديم الوثائق المبررة في آجالها تحت طائلة فقدان الحق في الاستفادة من هذه العطلة.

**المادة 53:** تعد الغيابات غير نظامية و غير مبررة في الحالات التالية :

إذا كان غير مسموح بها مسبقا أو الحجج المقدمة غير مبررة.

إذا لم يتم تبريره في مدة (24) ساعة لأي سبب كان.

- إذا لم يلتحق العامل بمنصبه بعد عطلة مرخصة بدون سبب مقبول.

يشكل الغياب غير النظامي تقصيرا لنظام العمل و يعرض صاحبه للعقوبات التأديبية المنصوص عليها في هذا النظام الداخلى.

**المادة 54:** يعتبر كل عامل لا يلتحق بمنصب عمله بعد انقضاء ثلاثة (03) أيام عمل في حالة ترك المنصب، يمكن تطبيق حالة ترك المنصب أيضا في حالة التمديد غير المبرر لكل عطلة بعد انقضاء مدتها.

يجب على كل عامل يوجد في هذه الوضعية أن يتصل في هذا الأجل بأي وسيلة لائقة بالسلطة السلمية أو مديرية الموارد البشرية من أجل تبرير وضعيته رسميا تحت طائلة اعتباره في وضعية التقطع الانفرادي لعلاقة العمل.

**المادة 55:** بعد انقضاء (03) أيام غياب غير مبررة، تقوم مديرية الموارد البشرية بإعذار العامل بالرجوع إلى منصبه مع تقديم مبررات الغياب، هذا الاعذار يرسل عن طريق البريد المضمون المرفق بإشعار باستلام أو عن طريق محضر قضائي إلى العنوان الذي صرح به العامل سابقا لمديرية الموارد البشرية .

في حالة بقاء العامل في حالة غياب غير مبرر بعد (48) ساعة من إرسال الإعذار الأول ترسل مديرية الموارد البشرية بنفس الطريقة إعذارا ثانيا للتذكير.

إذا بقي العامل في حالة غياب بعد (48) ساعة من الإعذار الثاني تعلن إدارة الموارد البشرية ثبوت حالة ترك المنصب و اعتبار العامل في حالة التقطع التعسفي و الانفرادي لعلاقة العمل الذي يكون موضوع قرار إداري مع ما يتبعه من إجراءات الشطب من قائمة العمال و إنهاء الخدمة.

الفصل الخامس: العطل

المادة 56: لكل عامل الحق في العطلة السنوية المدفوعة الأجر و تحسب على أساس يومين و نصف يوم (2 و 1/2) لكل شهر عمل، دون أن تتجاوز (30) يوماً في السنة.

خلال العطلة السنوية لا يمكن تعليق أو قطع علاقة العمل.

خلال مدة العطلة السنوية، يمنع على العامل ممارسة أي نشاط مأجور تحت طائلة التبعات القانونية التي قد تباشرها الشركة.

المادة 57: يعتمد الحق في العطلة السنوية على أساس العمل المقسم خلال فترة سنوية مرجعية تمتد من أول جويلية للسنة السابقة للعطلة إلى غاية 30 جوان من سنة العطلة.

المادة 58: بالنسبة العمال الجدد تكون نقطة بداية الفترة المرجعية ابتداء من تاريخ التوظيف، تساوي كل فترة تفوق (15) يوماً للعمل خلال الشهر المدني الأول للنشاط لشهر واحد (01) لحساب العطلة السنوية.

لا يمكن للعامل تحت التجربة أن يطلب الاستفادة من عطلة خلال هذه الفترة.

المادة 59: من أجل السير الحسن للخدمات، يجب تسليم كل طلب عطلة صادقت عليه السلطة السلمية خمسة (05) أيام عمل على الأقل لمديرية الموارد البشرية من أجل التتبع و إضافة الصيغة الرسمية عليه.

أي ذهاب في عطلة سنوية لأي عامل يكون بالحصول على سند عطلة صادر عن مديريةية الموارد البشرية يتضمن ما يلي:

- هوية العامل.
- عدد أيام العطل.
- تاريخ الذهاب.
- تاريخ الإياب.
- عنوانه خلال العطلة.

المادة 60: يعتبر كل تنازل من طرف العامل عن كل أو جزء من عطلته السنوية باطلا و عديم الأثر، ولا يمكن تعويض في أي حال من الأحوال عطلة سنوية بأجرة.

كما لا يمكن تأجيل الحق في عطلة سنوية من سنة إلى أخرى إلا بموافقة السلطة السلمية حينما تفرضه أو تسمح حاجيات الإنتاج أو الخدمة.

المادة 61: من أجل السير الأمثل للعمل و ضمان استمرارية الخدمة، يلزم كل الاطارات، الاطارات السامية و كل عامل بمنصب خاص بتعيين مستخلف للنيابة عنهم طوال مدة العطلة.

بالنسبة لعمال التنفيذ و التحكم يضمن برنامج العطل المسطر من طرف السلطة السلمية بناها على توفر العمالة و حاجيات العمل استمرارية الخدمة.

في حالة تعين مستخلف، لا يمكن له نظرا لطبيعة النشاط أن يتخلص من الالتزام بضمان استمرارية الخدمة.

المادة 62: تحتفظ الشركة بحق منح العطل بصفة تلقائية للعمال الذين لم يستهلكوا باقي عطلم في الآجال المحددة.

المادة 63: لضرورة ملحة تقتضيها الخدمة، يمكن للشركة استدعاء أي عامل موجود في عطلة سنوية بناء على تبليغ استدعاء يوجه له من طرف السلطة السلمية. ماعدا في حالة القوة القاهرة المثبتة.

المادة 64: مع مراعاة إجراءات التبوير، يمكن للعامل أن يقطع عطلته السنوية إثر مرض أصيب به من أجل الاستفادة من عطلة مرضية و الحقوق المرتبطة بها.

المادة 65: تستفيد العاملات من عطلة الأمومة خلال فترات ما قبل و ما بعد الولادة وفقا للشروط التي يحددها التشريع المعمول به.

المادة 66: تستفيد العاملات المرضعات و خلال سنة ابتداء من انقضاء فترة عطلة الأمومة من:

- ساعتان في اليوم كغياب مدفوع الأجر خلال ستة (06) أشهر الموالية لعطلة الأمومة.

- ساعة واحدة في اليوم خلال ستة (06) أشهر الأخيرة.

غير أنه لا يمكن تأجيل هذه الساعات او جمعها، و تختلف هذه الغيابات عن فترات الراحة الأخرى.

### الباب الثالث: الانضباط.

#### الفصل 01: القواعد العامة.

المادة 67: الانضباط هو احترام القواعد التشريعية التنظيمية السلمية التي تدخل في إطار علاقة العمل و إن الإخلال بهذه القواعد يشكل إخلالا بالانضباط.

المادة 68: تعود السلطة التأديبية للمدير العام للشركة الذي خولت له سلطة التعيين.

يمكن لنائب المدير العام أو لمدير الموارد البشرية ممارسة هذه السلطة عن طريق تفويض مثبت قانونا.

**المادة 69:** لا أحد يعاقب مرتين بسبب خطأ واحد، ولا يكون أي أثر رجعي لإجراء تأديبي بالمقارنة مع تاريخ حدوث الوقائع.

يترتب عن كل خطأ عقوبة تأديبية بدون المساس بالمتابعات القضائية.

يتم تحديد و تصنيف الخطأ الذي ارتكبه العامل وفقاً لدرجة خطورة الخطأ، مداه و الظروف التي ارتكب فيها الخطأ و نتائجه على الإنتاج و الضرر الذي ألحق بالشركة و كذلك السيرة التي يتمتع بها العامل إلى غاية تاريخ ارتكاب الخطأ.

**المادة 70:** الأخطاء المهنية التي ينص عليها النظام الداخلي و المرتكبة من طرف العامل مهما كان موضعه في السلطة السلمية تسند إلى مسؤوله السلمي في حالة عدم قيام هذا الأخير عند اطلاعه على الخطأ بالإبلاغ عنه أو بإجراء تأديبي ضده.

### الفصل 02: تعريف و تحديد الأخطاء المهنية و تصنيفها.

**المادة 71:** يعتبر خطأ مهنياً كل مخالفة لهذا النظام الداخلي حينما يرتكب في أماكن العمل أو في أي مكان آخر عندما يكلف العامل بمهمة من طرف المستخدم أو خلال استخدام وسائل النقل التي توفرها الشركة لنقل العمال خلال مسارها المحدد، كل تقصير بأحكام هذا النظام الداخلي و عدم احترام القوانين التشريعية و الاتفاقيات و التعليمات السلمية.

**المادة 72:** تصنف الأخطاء المهنية كالتالي:

- الأخطاء من الدرجة الأولى: هي الأعمال التي يرتكبها العامل نتيجة غفلة أو إهمال.
- الأخطاء من الدرجة الثانية: هي الأعمال التي يمس بها العامل الانضباط العام.
- الأخطاء من الدرجة الثالثة: هي الأخطاء المتمدة، الخطيرة أو الجنائية التي يعاقب عليها القانون الجزائي و المرتكبة أثناء علاقة العمل.

**المادة 73:** الأخطاء من الدرجة الأولى و العقوبات المطابقة.

تصنف كأخطاء من الدرجة الأولى كل الأخطاء التي يرتكبها العامل بسبب عدم الحذر، عدم احترام قواعد الوقاية الصحية و الأمن و كل تقصير للنظام.

و تعتبر بذلك الأعمال التالية على سبيل المثال لا الحصر كأخطاء من الدرجة الأولى:

- ارتداء ثياب غير مرخصة من طرف المستخدم.
- ترك منصب العمل بدون ترخيص أو مبرر.
- رفض ارتداء اللباس النظامي الذي يوفره المستخدم.
- المرور و الوقوف في أروقة و مكاتب الشركة بدون سبب صحيح.

- الإهمال المهني ذو نتائج غير جسيمة.
- التدخين في أماكن العمل المنوعة.
- مغادرة مناصب العمل قبل الوقت المحدد لنهاية العمل /أو عدم احترام تسليم المهام لعمال التناوب.
- عدم احترام خط السير المعد خلال حزمة بدون سبب متعلق بالعمل.
- إدخال بدون ترخيص أي شخص غريب عن الشركة.
- أن يتعرض العامل لعقوبة بدفع غرامة بسبب عدم احترام قانون المرور حين استعمال سيارة الشركة.
- الاستعمال المفرط لوسائل و أدوات العمل (الهاتف، الطباعة، فاكس، ورق، تصوير، مواد أولية، معدات أو سيارات....) لأهداف شخصية دون ترخيص.
- نقل من مكان لآخر و دون ضرورة الخدمة، لكل أو جزء من أثاث المكتب أو الأدوات أو المعدات المذكورة في بطاقة الجرد.
- تغيير أو تبادل لكل وسيلة موضوعة تحت تصرف العامل دون إذن مسبق من السلطة السلمية.
- عدم احترام المدة المحددة للتوقف لتناول الغذاء أو العشاء.
- عدم احترام التعليمات الخاصة بالدخول لأماكن العمل.
- رفض التقديم لاختبارات و امتحانات الشركة.
- عدم إنجاز برنامج العمل في الآجال المحددة .
- رفض استلام أو الرد على استفسار كتابي.
- عدم احترام مواعيت العمل و التأخرات المتكررة.
- رمي الأوراق، النفايات أو أي أشياء أخرى تخل بالمحافظة على نظافة مكان العمل.
- عدم احترام الزامية حمل البطاقة المهنية، و رفض الامتثال للتعليمات الصادرة عن الحراس في المداخل و المخارج أو تعليمات العمال المناوبين.
- الغيابات غير المرخص بها أو التي لم يتم تبريرها لمدة يوم واحد (01) إلى يومين (02).
- تتراوح العقوبة المطابقة للأخطاء المذكورة أعلاه بين إنذار يسجل في الملف إلى توقيف عن العمل تتراوح مدته بين يوم واحد (01) إلى ثلاثة (03) أيام. مع الخصم للراتب الموافق لمدة التوقف.

## المادة 74: الأخطاء من الدرجة الثانية و العقوبات المطابقة.

- الأخطاء من الدرجة الثانية: هي الأعمال التي يمس بها العامل الانضباط العام.
- تعتبر بذلك الأعمال التالية على سبيل المثال لا الحصر كأخطاء من الدرجة الثانية:
- تكرار خطأ معاقب عليه من الدرجة الأولى في ظرف ثلاثة (03) أشهر.
- تجاوز صلاحيات المنصب المشغول.
- عدم احترام السلطة السلمية.
- عدم التبليغ من طرف المسؤول المباشر عن غياب أو أي خطأ منصوص عليه في هذا النظام الداخلى من الدرجة الأولى أو الثانية يرتكبه العامل.
- استعمال الأحزمة، المكثات و الآليات بدون ترخيص.
- إفساد المعدات الصغيرة و الآلات.
- الخروج لوقت محدد بصفة متكررة و بدون ترخيص.
- تنفيذ مهام غير مطابقة لإجراءات العمل و / أو التعليمات.
- عدم التصريح بأمراض معدية.
- عدم احترام قواعد الوقاية الصحية في تنفيذ المهام.
- تبذير أو سوء استعمال المواد أو الممتلكات.
- غيابات غير قانونية و غير مبررة ضمن حدود ثلاث (03) أيام في الشهر.
- عدم الالتحاق بمنصب العمل بعد انتهاء مدة الإجازة، المهمة أو مدة تعليق العمل.
- رفض لأي سبب كان تقديم معلومات أو بيانات في مصلحة الشركة.
- التسبب في اجتماعات أو تجمعات غير مرخصة أثناء أوقات العمل.
- وقوع حادث سيارة يسبب جروح أو أضرار مادية لسيارة الشركة أو للغير تحت مسؤولية العامل.
- عدم التبليغ عن سحب رخصة السياقة للسائقين لدى الشركة.
- تصرف مخل بالاحترام تجاه زميل في العمل أو الغير و الشركاء (زوار، مرشحين، زبائن، موردين...).
- تصرف سيئ أثناء المشاركة في تجمع مهني أو عمل للتكوين.
- عدم الاهتمام و المثابرة أو الغياب خلال دروس التكوين، التحسين، التدريب الإضافي داخل الشركة.
- رفض الحضور أمام طبيب العمل و / أو القيام بالفحوص الطبية المفروضة.
- تمديد مدة مهمة ما بدون سبب.
- رفض إعداد تقرير مهمة.
- نقل أشخاص أجنبية عن الشركة في سيارة الشركة بدون ترخيص.
- النوم أثناء ساعات العمل.

- عدم الالتزام بمضمون مذكرات المصلحة.
- نزع و تمزيق المذكرات و الملصقات الموضوعه من طرف المستخدم.
- الخوض في نشاطات سياسية أو ذات طابع سياسي في أماكن العمل.
- القيام بتعليق ما بدون ترخيص في أماكن العمل.
- رفض القيام بالساعات الإضافية المطلوبة من طرف السلطة السلمية بدون سبب صحيح.
- معارضة التدابير المتخذة من طرف الإدارة و الرامية إلى إخضاع العمال عند قنات الدخول إلى أماكن العمل إلى تفتيش الأشياء المنقولة من قبلهم.

تمثل العقوبة المطابقة للأخطاء المذكورة أعلاه في توقيف عن العمل لمدة تتراوح بين أربعة (04) أيام إلى سبعة (07) أيام، و الشطب من سلم الترقية لمدة (08) أشهر.

**المادة 75:** حينما يعود العامل الذي عوقب بسبب خطأ مهني إلى ارتكاب خطأ في ظرف ستة (06) أشهر، تكون العقوبة التأديبية ضعف العقوبة السابقة.

**المادة 76:** أخطاء من الدرجة الثالثة و العقوبات المطابقة.

الأخطاء من الدرجة الثالثة: هي الأخطاء المتمدة الخطيرة أو الجنائية التي يعاقب عليها القانون الجزائي والمرتبكة أثناء علاقة العمل.

و يعتبر بمثابة خطأ جسم كل فعل يرتكبه العامل على سبيل المثال لا الحصر:

- غياب غير قانوني و غير مبرر و الذي تم تكراره من أربعة إلى خمسة مرات في الشهر.
- حالة ترك المنصب المنصوص عليها في المادة 54 السابقة.
- هجر دورة التكوين أو تحسين المستوى بدون سبب صحيح و مبرر قانونا.
- إخفاء أو تحويل وثائق تابعة للمصلحة أو معلومات تسيير أو معلومات ذات طابع مهني.
- ارتكاب خلال مدة علاقة العمل جنحة أو جريمة التي لا تسمح بإبقاء العامل بالمنصب الذي يشغله عندما يتم إثبات هذه المخالفة من طرف المصالح القضائية المختصة.
- القيام بالتهديد و التحريض أو القذف أو التشاجر.
- عدم احترام القواعد الأمنية التي أنجز عنها حادث جسدي خطير أو إتلاف هام للوسائل و الأملاك التابعة للشركة.
- مخالفة قانون المرور الذي تسبب فيه العامل السائق لسيارة أو شاحنة ملك للشركة في خسائر روحية و مادية جسدية.
- التصريح بالكاذب أو رشى الشهود.

- الكلام البنىء و التصرف الخالف للآداب أو ممارسة الضغوطات.
  - تجاوز السلطة بهدف إلحاق الضرر.
  - عدم الإبلاغ من قبل مسؤول عن خطأ من الدرجة الثالثة مرتكب من قبل عامل.
  - حيازة إرادية لصك أو سند ملك لزبون لمدة تفوق الآجال المحددة قانونا.
  - استغلال السلطة المهنية لأغراض شخصية.
  - اكتساب عضوية أو مزايا في مؤسسة أو شركة منافسة لشركة السويدى للكاڤلات دون إخطار المديرية بذلك.
  - تقديم معلومات كاذبة في ملف التشغيل.
  - اشهار، نشر أو المساعدة في نشر المعلومات الخاصة بتسيير الشركة و هذا مهما كانت الوسيلة المستعملة.
  - تشكيل عائق لحرية العمل وفقا للتشريع المعمول به، أو بصفة عامة أي تصرف أو موقف منافي للشرف أو النزاهة، أو من طبيعته أن يلحق الضرر بالمؤسسة.
  - الحصول على أي هدايا، عطاءات أو امتيازات مهما كانت طبيعتها من أي زبون، شريك، أو مرشح لعلاقة عمل مع الشركة.
  - القيام بثلاثة عشر (13) غياب غير مبررا أو أكثر تحسب خلال سنة مرجعية تمتد من 01 جانفي إلى 31 ديسمبر من نفس السنة.
- علاوة على الأخطاء الجسمية يعاقب عليها التشريع الجزائي و التي ترتكب أثناء العمل، تعتبر أخطاء جسمية يرتب عنها التسريح التأديبي دون تعويض و دون مهلة إخطار، الأخطاء المهنية التالية:**
- رفض بدون سبب صحيح تنفيذ التعليمات التي قد تصدر من السلطة السلمية المعينة من طرف المستخدم خلال ممارستها العادية لسلطاتها و المرتبطة بالتزاماته المهنية أو تلك التي قد تسبب ضررا للشركة في حالة عدم تنفيذها.
  - الإدلاء بمعلومات ذات طابع مهني متعلقة بالتقنيات، التكنولوجيا و عملية الإنتاج، نمط التنظيم أو بالوثائق الداخلية للشركة ما لم ترخص السلطة السلمية بذلك أو يسمح به القانون.
  - المشاركة في توقف جماعي عن العمل خرقا للأحكام التشريعية المعمول بها في هذا الشأن.
  - ارتكاب أعمال العنف.
  - إذا تسبب عمدا في أضرار مادية تصيب البنائات، المنشآت، آلات، الأدوات، المواد الأولية و الأشياء الأخرى التي لها علاقة بالعمل.
  - رفض تنفيذ أمر تسخير الذي تم تبليغه وفقا لأحكام التشريع الساري المفعول.
  - استهلاك الكحول أو المخدرات داخل أماكن العمل.

المادة 77: تعتبر أخطاء جسمية بأماكن العمل، من شأنها أن تشكل جرائم معاقب عليها في التشريع الجزائي كأخطاء التالية:

- الرشوة.
  - ابتزاز و إخفاء و اختلاس الأموال مهما كان نوعها أو أهميتها.
  - السرقة من كل شكل لوسائل الشركة و الزملاء و الزبائن.
  - التحرش الجنسي أو الأعمال العنصرية تجاه زميل في العمل.
  - القذف .
  - التزوير و استعمال المزور بكل أشكاله.
- يمثل كل عامل قام بخطأ من الدرجة الثالثة لمجلس التأديب.
- تمثل العقوبة المطابقة للأخطاء من الدرجة الثالثة في:
- توقيف عن العمل تتراوح مدته من ثمانية (08) أيام إلى ثلاثين (30) يوم، مع الخصم للراتب الموافق لمدة التوقف.
  - التنزيل في الرتبة عموديا حسب شبكة الأجور للشركة، مع التعيين في منصب موافق للرتبة و المرتب الأدنى.
  - الفصل النهائي من العمل، دون إشعار مسبق ولا مهلة إخطار، مع ما يتبعه من شطب من قائمة العمال.

**المادة 78:** بالنسبة للأخطاء المدرجة في المادة أعلاه، يمكن إيداع شكوى لدى الجهات القضائية المختصة.

في هذه الحالة، تقوم الشركة بالفصل في القضية بمجرد أن يتم الفصل فيها أمام الجهة القضائية المختصة بقرار نهائي.

**المادة 79:** كل عامل كان موضوع حكم جنائي سالب للحرية لارتكاب خطأ له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالشركة، لن تتم إعادة إدماجه في منصب عمله في أي حال من الأحوال، إلا إذا تمت تبرئته.

**المادة 80:** إجراء تحفظي للتعليق.

من أجل الوقاية من مواقف الإزعاج أو الفوضى الوشيكية، يمكن إصدار قرار إجراء سابق لتعليق ممارسة المهام لمدة (08) أيام بدون أجره ضد العامل الذي يتهم بأنه ارتكب خطأ من الدرجة الثالثة يمكن أن ينجر عنه العزل.

حينما يمثل الخطأ المرتكب في مخالفة للتشريع الجزائري، يتم تعليق ممارسة المهام من طرف المعني بالأمر حتى نهاية الإجراءات الجزائية المتبعة ضده. لا تسوى وضعيته نهائيا إلا عندما يصبح القرار القضائي الذي ينهي المتابعات الجزائية نهائيا.

لا يقبض المعني بالأمر أي أجره خلال فترة التعليق المذكور في الفقرة السابقة. على أن يتم التحقيق معه قبل نهاية هذه المدة وأن تحسب مدة التعليق في أيام الخصم في حالة ما كان المعني موضوع عقوبة تأديبية.

وفي حالة عدم ثبوت الخطأ المنسوب إليه، يتم صرف راتب أيام التعليق كاملا.

الفصل الثالث: التنظيم الخاص بالمجلس التأديبي

المادة 81: كل خطأ مهني أو عدم احترام بعض أحكام هذا النظام يجب أن يكون محل استفسار يرسل من طرف المستخدم إلى العامل.

المادة 82: يعتبر عدم الرد خلال 48 ساعة عن الاستفسار الموجه للعامل اعترافاً بالخطأ المنسوب.

المادة 83: تقرر العقوبات من الدرجة الأولى والثانية من طرف مدير الموارد البشرية بناء على تقرير مفصل. تدرس وتعالج الأخطاء المهنية من الدرجة الثالثة من طرف لجنة التأديب هذه الأخيرة تتشكل من لجنة متساوية الأعضاء.

(02) أعضاء دائمين وعضوين (02) غير دائمين مستخلفين يعينون من طرف المدير العام أو ممثله.

(02) أعضاء دائمين وعضوين (02) غير دائمين يعينون من طرف الفرع النقابي.

في حالة عدم وجود الفرع النقابي يتم اختيارهم من طرف ممثلي العمال.

يتم انتخاب رئيس المجلس التأديبي من بين الأعضاء الدائمين المكونين له.

يتم اختيار أعضاء المجلس التأديبي على أساس اطلاعهم على القوانين المعمول بها وعلى هذا النظام الداخلي وعلى أساس روح العدل والسعي للصالح العام والاستقلالية التامة.

المادة 84: تنتصب المديرية العامة لمجلس التأديب لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد حسب نفس الطرق المعمول بها قانوناً وتعين رئيساً له من بين أعضائه.

المادة 85: يهدف المجلس التأديبي إلى:

دراسة الملفات المتعلقة بالأخطاء المهنية من الدرجة الثالثة والمرتبكة من أي عامل.

اقترح العقوبات التأديبية وفقاً للتشريع المعمول به والنظام الداخلي.

السماح إلى العامل المقصر لتقاعده الانضباط العام.

لمجلس التأديب أثناء ممارسة مهامه كل السلطات من أجل التحقق من الوقائع، تصنيف الأخطاء والظروف التي تكون لصالح أو ضد العامل.

المادة 86: يجتمع المجلس التأديبي عدة مرات، بقدر ما تتطلبه الظروف وبطلب من رئيس المجلس.

المادة 87: في حالة غياب أحد أعضاء المجلس التأديبي بسبب مرض أو عطلة سفر لأسباب الضرورة التصوي المبررة لحضور الاجتماعات التي يعقدها المجلس التأديبي ينوب عنه عضو غير دائم.

المادة 88: يتم تعيين الأعضاء الغير الدائمين كالتالي:

- بالتعاقب بالنسبة لممثلي الإدارة.

- من طرف الفرع التقائي بالنسبة للأعضاء الذين يمثلون العمال.

المادة 89: يعتبر الوقت الذي يقضيه أعضاء المجلس التأديبي في الجلسة أو لتأدية مهمة خولت لهم على أساس هذا النظام الداخلي كوقت عمل عادي.

المادة 90: يشارك الأعضاء غير الدائمين في أعمال المجلس من بداية تطبيق الإجراءات التأديبية إلى اقتراح العقوبات لنفس القضية. حتى وإن استرجع العضو الدائم عمله في تلك الفترة.

المادة 91: في حالة وجود أي عائق لحضور اجتماع المجلس التأديبي يلزم على العضو الدائم أو العضو غير الدائم الذي تم استدعائه إشعار رئيس المجلس عن غيابه في ظرف 48 ساعة قبل انعقاد الاجتماع.

في حالة عدم بلوغ النصاب القانوني لانعقاد المجلس التأديبي، يتم تأجيل النظر في القضية لمرة أخرى، و في حالة غياب أعضائه بعد استدعائهم لمرة ثانية ترفع القضية للمدير العام أو نائبه للنظر و اتخاذ القرار.

المادة 92: لا تتم مداولة المجلس التأديبي إلا بحضور جميع الأعضاء المشكلين له.

المادة 93: في حالة متابعة تأديبية لعضو تقائي للشركة بسبب ارتكاب خطأ مهني، تتم مباشرة الإجراءات التأديبية ضده بعد إعلام الفرع التقائي و المديرية العامة.

المادة 94: يستدعى العامل المرتكب للخطأ 72 ساعة على الأقل قبل حضوره أمام المجلس التأديبي و يجب أن يوضح الاستدعاء الموجه للعامل المعني إجبارياً:

- تاريخ و ساعة و مكان الاجتماع.
- أسباب الإحالة على المجلس التأديبي.
- الوقائع المنسوبة إليه.
- إجبارية حضوره شخصياً مع إمكانية استدعاء عامل آخر من اختياره تابع للشركة أثناء سماع أقواله.

المادة 95: لا يمكن الحكم بالعقوبة التأديبية إلا بعد السماع لأقوال العامل ما عدا في حالة إثبات رفض المتول قانونياً. في حالة ما يتضح عدم تأسيس الخطأ المنسوب للموظف، تعاد له حقوقه و يقبض كل أجرته.

المادة 96: يمكن للمجلس التأديبي أن يقرر السماع لأشخاص الإثبات، الشهود و كل شخص من شأنه أن يعطي توضيحاً أو معلومات ضرورية.

**المادة 97:** يتم تحرير محضر لكل اجتماع يعقده المجلس التأديبي، يضى من طرف جميع أعضائه و ترسل نسخة منه إلى المدير العام أو نائبه لاتخاذ قرار العقوبة و تبليغه للعامل.

**المادة 98:** في إطار المهام المسندة إليهم، يلزم أعضاء مجلس التأديب بكم سرية مجموع الملفات التي يعالجونها و كل جوانبها و مداولاتها، تحت طائلة العقوبات التأديبية التي يمكن سنها ضدهم.  
تم مداولة مجلس التأديب بغياب كل شخص أجنبي.

### الفصل الرابع: التنفيذ، آجال تبليغ العقوبات و طرق الطعن فيها

**المادة 99:** يبلغ المسؤول السلمي أو مديرية الموارد البشرية قرار العقوبة التأديبية من الدرجة الأولى والثانية للعمال المخطئين في أجل لا يتعدى (10) عشرة أيام من تاريخ الصدور مع تسليحها للعامل بوضع توقيعه على نسخة القرار.

**المادة 100:** تبلغ مديرية الموارد البشرية العقوبات من الدرجة الثالثة للعامل المخطئ شخصيا في أجل لا يتعدى (06) ستة أيام من تاريخ صدور القرار، و يؤشر العامل بالاستلام بوضع توقيعه.

**المادة 101:** في حالة رفض استلام قرار العقوبة التأديبية بسبب خطأ من الدرجة الثالثة يتم تبليغه عن طريق محضر قضائي أو بواسطة رسالة مضمونة مرفقة بإشعار بالاستلام.

**المادة 102:** يكون قرار العقوبة التأديبية تنفيذيا حتى ولو رفض العامل المعني استلام الإشعار.

**المادة 103:** تنصب لجنة للطعن على مستوى مديرية الشركة مهمتها النظر في الطعون المقدمة و إعادة دراسة الملفات الخاصة بالقضايا الموافقة، قصد إعطاء رأيها وتقديم اقتراحاتها للمدير العام.

- تتكون لجنة الطعن من (03) ثلاثة أعضاء دائمين و ثلاثة (03) أعضاء مستخلفين يعينهم المدير العام.  
وحدها العقوبات من الدرجة الثالثة يمكن أن تكون موضوع طعن أمام اللجنة المنصبة لهذا الغرض.  
يكون الطعن فرديا حسب الحالة، و يجب أن يقدم خلال الثانية (08) أيام التي تلي تاريخ التبليغ بالعقوبة.  
مع إلزام مديرية الشركة بالرد في أجل 15 يوما من تاريخ تقديمه.

### الفصل الخامس: نتائج الإجراءات التأديبية.

**المادة 104:** لا يمكن للعامل الذي كان محل عقوبة تأديبية من الدرجة الأولى أن يطلب ترقية لمدة 06 ستة أشهر من تاريخ تسلم قرار العقوبة.

لا يمكن للعامل الذي كان محل عقوبة تأديبية من الدرجة الثانية أن يطلب ترقية لمدة 08 أشهر من تاريخ تسلم قرار العقوبة.

المادة 105: العفو.

يمكن إلغاء العقوبات التأديبية من الدرجة الأولى و الثانية حينما يبرر ذلك تصرف العامل و مردود يته. يمكن للعامل على أساس عناصر مبررة أن يقدم طلبا للمديرية العامة عن طريق السلطة السلمية من أجل إلغاء هذه العقوبة التأديبية.

بالنسبة للعقوبات التأديبية من الدرجة الأولى، يقبل الطلب في الستة (06) أشهر التي تلي تاريخ التبليغ بها. بالنسبة للعقوبات التأديبية من الدرجة الثانية، يقبل الطلب في الثمانية (08) أشهر التي تلي تاريخ التبليغ بها. يكون الرد من طرف مديرية الموارد البشرية على الطلب في أجل خمسة عشر (15) يوما إلزاميا. لا ينجر عن شطب العقوبة الحق في استعادة الأجرة التي تم خصمها بسببها.

## الباب الرابع: الوقاية الصحية، الأمن وطب العمل

## الفصل 1: القواعد العامة.

المادة 106: يجب أن تحفظ الأماكن والمحلات التي يمارس فيها العمل في حالة نظافة و مطابقة لشروط الوقاية الصحية و السلامة المهنية النائمة الضرورية لصحة العمال.

- في هذا الصدد، يجب على العمال القيام بما يلي:
- الحفاظ على الوقاية الصحية و نظافة منصب عملهم.
- طلب المصالح الممكنة بالوقاية الصحية كلما كان ذلك ضرورياً.
- استعمال التركيبات الصحية التي وضعت تحت التصرف و الامتناع عن توسيخها أو التسبب في وقوع ذبذبات حين استعمالها.
- منع منعاً باتاً التدخين في أماكن العمل تحت طائلة العقوبات التأديبية المنصوص عليها في هذا الصدد.
- تفادي البصق أو رمي باقي السجائر التي دخنت على الأرض.
- تفادي تناول الوجبات في غير الأماكن التي قررتها المديرية.
- تفادي تفرغ النفايات في غير الأماكن التي خصصت لذلك.
- الحضور لمكان العمل بلباس نظيف.

## الفصل الثاني : الإجراءات الوقائية

المادة 107: تتخذ الشركة كل الإجراءات من أجل ضمان حماية العمال من أخطار الأمراض المهنية، الحوادث و الحرائق. فهذا الصدد، تلتزم بالسير بانتظام على:

- الوقاية من أخطار حوادث العمل من خلال :
- وضع وتركيب التجهيزات في أحسن الظروف الأمنية.
- يجب على العامل إبلاغ مسؤوله السلمي عن أي خطر جسم وشيك الوقوع.
- كل حادث عمل يجب أن يبلغ إلى المسؤول السلمي أو المكلف بذلك و أن يكون موضوع تقرير مفصل خلال (24) ساعة الآتية كآخر أجل.

## الوقاية من الأخطار المهنية من خلال :

- تطوير طرق الوقاية منها من خلال توفير أنظمة تكييف أو أنظمة تهوية جيدة تسمح بتجديد الهواء داخل المنشأ واتباع الاحتياطات الواجبة.

- الوقاية من أخطار الحريق تكون من خلال:

- تعليق في كل موقع معدات إطفاء الحرائق مع مراقبة وتجريب يدوي.
  - يجب أن تكون ممرات العبور إلى وسائل التدخل غير مكنتة .
  - يمنع منعاً باتاً التدخين وإشعال النار أو إدخال أجهزة تدفئة إلى أماكن الإنتاج وساحات التخزين وأماكن أخرى.
  - يجب إعلام المسؤول السلمي أو مسؤول الأمن عن كل وضعية طارئة قد تؤدي إلى حريق.
- المادة 108:** على كل عامل في الشركة أن يحترم احتراماً صارماً التعليمات و القواعد التي تم سننها في ما يخص الأمن الوقائي ضد الأخطار المهنية و أخطار الحرائق.

في هذا الصدد، يجب على العامل القيام بما يلي:

- استعمال التجهيزات الفردية للحماية الموضوعة تحت تصرفه.
- يبقى في حالة سير جيدة التجهيزات الأمنية و محاربة الحرائق.
- تفادي استعمال بدون أن يكون ضرورياً الأجهزة الأمنية.
- تفادي استعمال الأجهزة، الأدوات و المواد الخطرة بدون إذن.
- الامتناع عن التدخين في الأماكن التي منع فيها التدخين.

### الفصل الثالث: لجنة الوقاية الصحية والأمن.

- المادة 109:** في إطار مراقبة تطبيقات الخاصة بالنظافة والأمن يؤسس على مستوى الشركة لجنة الوقاية الصحية والأمن.
- المادة 110:** يعين أعضاء هذه اللجنة مناصفة من طرف المدير العام والتنظيم النقابي يرأسها رئيس مصلحة الوقاية الصحية والأمن لمدة ثلاثة سنوات قابلة للتجديد.

**المادة 111:** تتولى لجنة الوقاية الصحية و الأمن المهام التالية:

- تشخيص العوامل المعرضة لحوادث العمل و الأمراض المهنية.
- تحديد الإجراءات والتدابير الوقائية من أخطار حوادث العمل والأمراض المهنية.
- السهر على مطابقة و فعالية الاجراءات المعمول بها.
- العمل على ضمان تطبيق الإجراءات القانونية في مجال الوقاية الصحية والأمن.
- إشعار المدير العام في حالة التحقق من وجود سبب خطير وشيك قد يسبب أضرار مادية وبشرية.
- المشاركة في إعلام وتكوين العمال في مجال الوقاية الصحية و الأمن.

**المادة 112:** تجتمع لجنة الوقاية الصحية والأمن (04) أربعة مرات في السنة، كما يمكن أن تجتمع إن اقتضت الضرورة ذلك أو بطلب من المدير العام.

**المادة 113:** تصدر اللجنة ملاحظات وتوصيات تدون في محضر وينقل هذا الأخير في سجل مفتوح لهذا الغرض كما تقدم إلى المدير العام للشركة.

### الفصل الرابع: الأمن في أماكن العمل.

**المادة 114:** إن وظيفة الأمن مضمونة يقوم بها على مستوى الشركة مسؤول الأمن، رؤساء الأفرج وأعاون الوقاية والأمن.

**المادة 115:** يكلف أعوان ورؤساء الأفرج بـ :

- الأمن والحراسة والقيام بتفتيش دوري في أماكن العمل والإشارة الكتابية على كل عيب أو حدث يضع الأموال المنقولة للشركة في خطر.

- السهر على القيام بتفتيش الأشخاص والسيارات التي تدخل وتخرج من أماكن العمل.

- استقبال وتوجيه الزوار بتسجيل في سجل مفتوح لهذا الغرض معلومات حول الزائر بناما على بطاقة الهوية وهذا مما كان سبب الزيارة.

**المادة 116:** يتعرض العامل الذي يهيج أو يخلق أي صعوبة للأعوان في ممارسة صلاحياتهم لعقوبة تأديبية.

**المادة 117:** في إطار تأدية مهامهم يلتزم أعوان ورؤساء أفرج الوقاية والأمن بارتداء بذلة نظامية موحدة وكل التجهيزات والملحقات الأمنية التي توضع تحت تصرفهم.

تبقى صيانة و تنظيف الثياب النظامية و وسائل الحماية على نفقة العون.

يبقى مسؤولا عن إتلاف الثياب و الآلات و كل وسيلة وضعت تحت تصرفه حينما يرجع السبب إلى إهمال خطير أو إلى أخطاء مهنية متعمدة بدون المساس بالعقوبات التأديبية و التسديد الكلي للمبلغ مرة واحدة.

**المادة 118:** يعتبر الحراس و عمال الأمن مسؤولين عن أي سرقة أو تدهور معدات و أموال الشركة المنقولة و غير المنقولة التي يجرسونها. يتعرضون على هذا الأساس للعقوبات المنصوص عليها قانونا.

### الفصل الخامس: طب العمل

**المادة 119:** تتمثل مهمة طب العمل في المحافظة على صحة العامل في المؤسسة، بتفادي كل تغيير في حالته الجسدية أو المعنوية و بمراقبة تكيفه وفقا للتشريع الساري المفعول.

يجب أن يحتوي الملف الاتاري لكل عامل تم توظيفه مؤخرا على شهادات الكفاءة الطبية للطب العام و الصدرى، مع إخضاعه للفحص الطبي لطب العمل لإثبات أهليته لممارسة المهام التي وظيف لأجلها.

كما يمكن للشركة طلب أو القيام بأي فحص أو تحاليل معمقة أو خاصة عند التوظيف أو أثناء علاقة العمل.

**المادة 120:** تطبيقاً للأحكام القانونية السارية، على كل عامل أن يخضع لفحوص طبية إجبارية و دورية و عند الرجوع للعمل، و كل فحص تكميلي مرتبط بتعيينه.

**المادة 121:** على العامل الذي يكون ضحية حادث عمل و لو كان هتينا في الظاهر أن يصرح بذلك لمسئوله السامى. يجب أن يكون حادث عمل محل تصريح من طرف السلطة السلمية، للهيئة المكلفة بالأمن و طب العمل في ظرف لا يتجاوز ( 24 ) ساعة.

**المادة 122:** يجب على كل عامل استفاد من توقف عن العمل لمدة تزيد عن (05) خمسة أيام حرره طبيب غير طبيب العمل أو الشركة. اثبات الخضوع لفحص مراقبة لدى صندوق التأمينات الاجتماعية. على العامل الذي تم تقليص أو رفض توقفه عن العمل من طرف طبيب العمل أو طبيب الشركة أن يرجع إلى عمله و إلا اعتبر في حالة قطع انفرادي لعلاقة العمل.

النظام الداخلي

شركة السويدي للكيالات

الفصل الخامس: أحكام ختامية.

المادة 123: تتم مراجعة كل نزاع مترتب عن حكم غير وارد في هذا النظام الداخلي وفقا للقانون.

يخضع كل تغيير أو سحب بند من هذا النظام الداخلي للإجراءات القانونية المعمول بها.

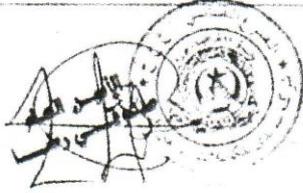
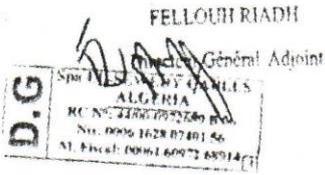
المادة 124: يعرض هذا النظام الداخلي على لجنة المشاركة أو ممثلي العمال لإبداء الرأي فيه طبقا لإحكام المادة 75 من القانون رقم 11/90 المؤرخ في 11 أفريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل.

المادة 125: يودع هذا النظام الداخلي لدى مفتشيه العمل بعين الدفلى طبقا لإحكام المادة 79 من القانون المذكور أعلاه للمصادقة عليه.

المادة 126: يسري مفعول هذا النظام الداخلي بعد المصادقة عليه من طرف مفتشيه العمل وفور إيداعه لدى كتابة الضبط بمحكمة عين الدفلى، كما يضمن له إشهارا واسعا في أوساط العمال.

ع/ المدير العام  
شركة السويدي للكيالات الجزائر

رئيس الفرع النقابي



بتاريخ 11/04  
تم إيداع النظام الداخلي  
بالمحكمة قبل المحكمة

رقم 11/04  
رئيس أمانة

تحت المصادقة على هذا النظام الداخلي  
الذي يحتوي على مائة وستة وستون (126) مادة  
موزعة على مائة وستة وستون (126) صفحة  
سأطرحنا هنا: عيسى بلقاسم المنشئ الرئيسي  
للعمل المختصا قديميا بتاريخ: 2017 10 11  
تحت رقم: 2017 10 11

الأمين العام



النظام الداخلي

شركة السويدي للكابلات

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة العدل

مجلس قضاء عين الدفلى

محكمة عين الدفلى

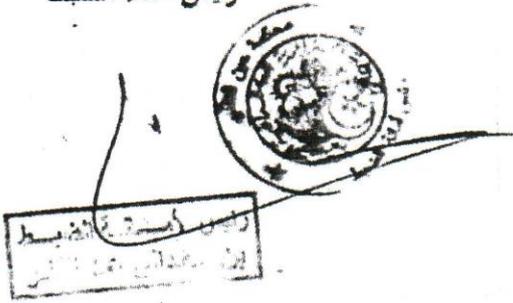
الرقم: 17/06.

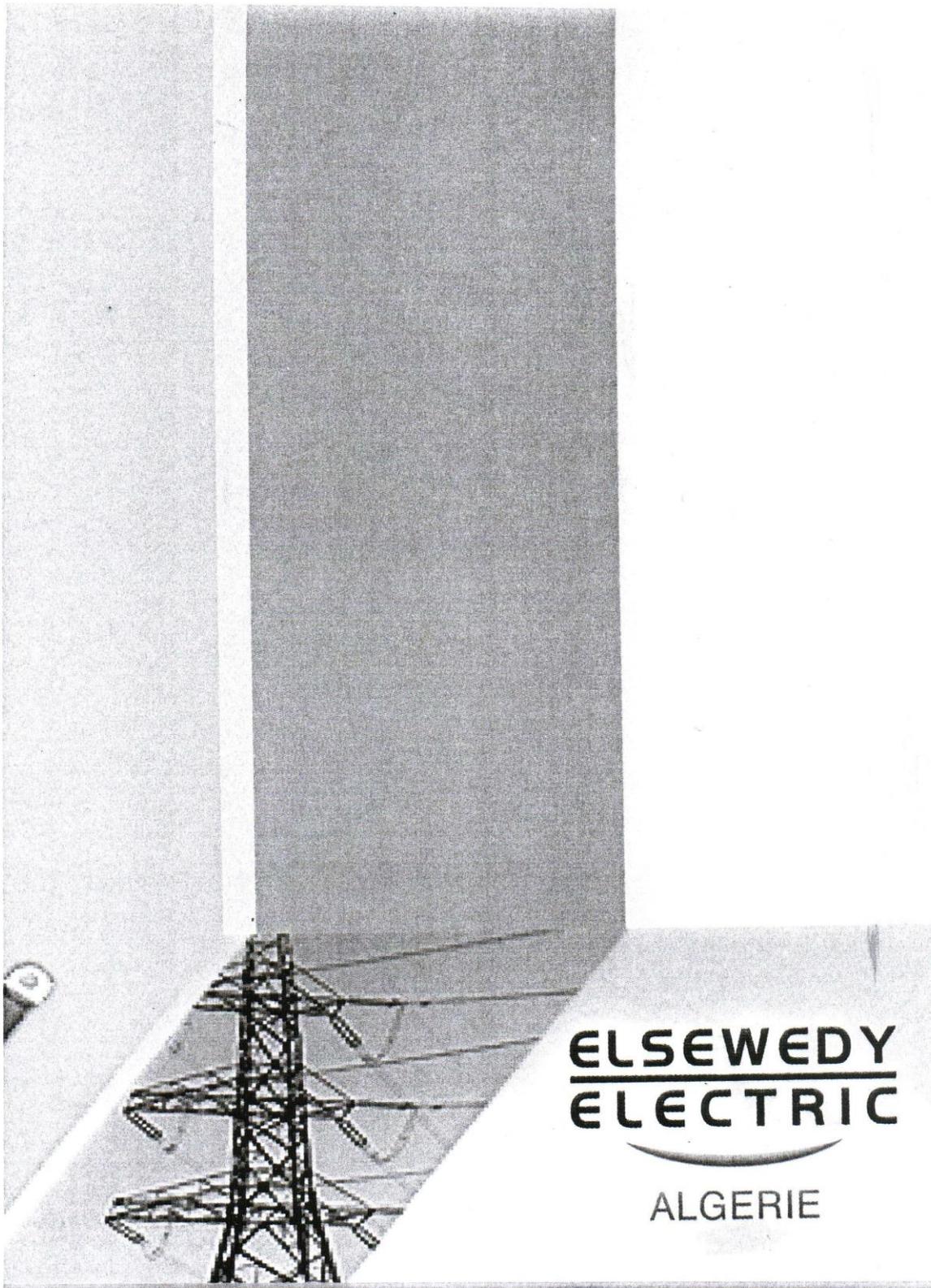


**-0- محضر إيداع النظام الداخلي -0-**

بتاريخ السابع من شهر جانفي عام ألفين وسبعة عشر .  
نحن رئيس أمناء الضبط لدى محكمة عين الدفلى  
تم بإيداع النظام الداخلي المتضمن تسعة وعشرون (29) ورقة من طرف : شركة  
السويدي للكابلات الجزائر المنقطة الصناعية عين الدفلى .  
ضمن العقود المختلفة بأمانة الضبط المحكمة، مع دفع حقوق التسجيل المقدرة بطابع  
جبايي قدره 3000 دج .  
وإثباتا لما تقدم حررنا هذا المحضر ولصحته أمضيناه بالتاريخ المذكور أعلاه.

رئيس أمناء الضبط





الملحق رقم (06): قائمة المحكمين.

| مكان العمل  | إسم المحكم       |
|---|------------------|
| جامعة الشلف   | أ/د مزريق عاشور  |
| جامعة الشلف   | أ/د بوقصري سارة  |
| جامعة الشلف   | د/ شيخ هجيرة     |
| جامعة الشلف   | د/ معموري صورية  |
| رئيس مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة السويدي إلكترونيك الجزائر | السيد: كموش أمين |

## وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة حسيبة بن بوعلي شلف

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

## استبيان

سيدي الكريمة / سيدي الكريم، تحية عطرة وبعد:

أتشرف أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان لإنجاز بحث علمي بعنوان " القيادة التحويلية ودورها في إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال، دراسة ميدانية"، الذي يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، راجين منكم التفضل بالإجابة على مختلف العبارات الواردة في الاستبيان، ونعلمكم بأن إجاباتكم سوف تحظى بالأهمية القصوى وأنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

## الجزء الأول: بيانات أولية.

- النوع: ذكر  أنثى
- الفئة العمرية: أقل من 30 سنة  من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
- من 40 سنة إلى 50 سنة  من 50 سنة فأكثر
- المستوى التعليمي: ثانوي  جامعي (ليسانس، ماستر)  دراسات عليا
- المستوى الإداري: مسير  إطار سامي  إطار  عناصر التحكم
- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 إلى أقل من 15 سنة  من 15 سنة فأكثر
- اللغة: عربية  إنجليزية  فرنسية  أخرى.....
- الجنسية الأصلية:.....

الرجاء وضع إشارة (x) في المربع الذي يعكس بدقة مدى موافقتك على انطباق كل من الفقرات التالية على طبيعة الوضع في منطمتك:

| الجزء الثاني: النمط القيادي السائد في المنظمة. |       |        |       |       |  |
|--|-------|--------|-------|-------|--|
| أبدا   | نادرا | أحيانا | غالبا | دائما | عبارات الاستبيان   |
|  |       |        |       |       | يتصرف القائد بأسلوب يحظى من خلاله بثقة العاملين واحترامهم.                             |
|  |       |        |       |       | يمتلك القائد رؤية واضحة لمستقبل المنظمة.   |
|  |       |        |       |       | يركز القائد على أهمية وجود فهم مشترك لأهداف، قيم ومعتقدات المنظمة.                     |
|  |       |        |       |       | يهتم القائد بالآثار الأخلاقية للقرارات المتخذة.  |
|  |       |        |       |       | يتطلع القائد بتفاؤل نحو المستقبل.  |
|  |       |        |       |       | يتحدث القائد بحماس عما يجب إنجازه.   |
|  |       |        |       |       | يشعر القائد بأهمية العمل الذي تقوم به.   |
|  |       |        |       |       | يفوض القائد السلطة لمؤوسيه لاتخاذ القرارات.  |
|  |       |        |       |       | يشجع القائد المؤوسين على حل المشكلات بطرق مبتكرة.                                      |
|  |       |        |       |       | يقترح القائد طرق جديدة لإنجاز مهام العمل.  |
|  |       |        |       |       | يدرك القائد مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل.   |
|  |       |        |       |       | يشجع القائد على طرح آراء المؤوسين وأفكارهم حتى ولو اختلفت مع آرائه.                    |
|  |       |        |       |       | يعمل القائد على معالجة نقاط ضعف وتعزيز نقاط قوة كل عامل.                               |
|  |       |        |       |       | يحرص القائد على تحقيق احتياجات المؤوسين ورغباتهم.                                      |
|  |       |        |       |       | يتعامل القائد مع المؤوسين كأفراد (بأفكارهم الفردية) أكثر من كونهم أعضاء في جماعات عمل. |
|  |       |        |       |       | يوفر القائد ما يلزم من إمكانيات لتدريب العاملين وبناء قدراتهم المهنية.                 |
|  |       |        |       |       | يتحدث القائد عن إنجاز الأهداف باستخدام مصطلحات محددة.                                  |
|  |       |        |       |       | يعبر القائد عن رضاه عندما ألي التوقعات.  |
|  |       |        |       |       | يوضح القائد ما يجب إنجازه للحصول على المكافأة التي يستحقها على جهوده.                  |
|  |       |        |       |       | يشعر القائد بالرضا حين يحقق الآخريين معدلات الأداء المتفق عليها في عملهم.              |
|  |       |        |       |       | يؤمن القائد بأن لا حاجة لأي إجراء طالما الأمور تسير بشكل جيد.                          |
|  |       |        |       |       | يخبر القائد الآخريين بالمعايير التي يتعين عليهم معرفتها للقيام بعملهم.                 |

|  |  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|--|---|
|  |  |  |  |  | لا يتخل القائد إلا عندما تصبح المشاكل جديدة.                |
|  |  |  |  |  | لا يطلب القائد من الآخرين أكثر من ما هو ضروري.              |
|  |  |  |  |  | يقتنع بأن يؤدي الآخريين أعمالهم بالطريقة التي تعودوا عليها. |
|  |  |  |  |  | كل ما يريد الآخريين فعله يعتبر مناسباً لهم.                 |

| الجزء الثالث: إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال. |       |        |       |       |   |
|---|-------|--------|-------|-------|---|
| أبدا  | نادرا | أحيانا | غالبا | دائما | عبارات الاستبيان  |
|   |       |        |       |       | تمنحي الإدارة (المدير/المسؤول) مرونة أكبر في اتخاذ القرارات.      |
|   |       |        |       |       | تمنحي الإدارة تفويض أكبر في الصلاحيات.                            |
|   |       |        |       |       | يمكنني مناقشة مسؤولي بسهولة ويسر عن عملي.                         |
|   |       |        |       |       | الوصف الوظيفي مساعد جدا لقيام الموظف بعمله.                       |
|   |       |        |       |       | أفضل الوضع الحالي ولا أرغب في تحدي المجهول.                       |
|   |       |        |       |       | ترفض مؤسستي الأفكار المقدمة من قبل العاملين.                      |
|   |       |        |       |       | لمؤسستي برامج للتخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويلي الأمد.           |
|   |       |        |       |       | عادة ما تكون الاجتماعات أكثر فائدة عندما تدار من طرف الرجل.       |
|   |       |        |       |       | من الأفضل أن يتقلد الرجل الوظائف العليا بدل المرأة.               |
|   |       |        |       |       | الرجال عادة ما يستخدمون التفكير المنطقي في حل المشاكل عكس المرأة. |
|   |       |        |       |       | يعتبر التنظيم العاملين داخل مؤسستي العمل ضمن فريق واحد.           |
|   |       |        |       |       | يعتبر نجاح الفريق أهم من النجاح الفردي.                           |
|   |       |        |       |       | أن تكون مقبولا من طرف جماعتك في العمل مهم بالنسبة لك.             |

## الملحق رقم (07): مخرجات برنامج spss.

## Récapitulatif de traitement des observations

|              |                     | N   | %     |
|--------------|---------------------|-----|-------|
| Observations | Valide              | 226 | 100,0 |
|              | Exclue <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
|              | Total               | 226 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,933              | 26                |

## Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,753              | 13                |

## Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,921              | 39                |

## Corrélations

|    |                        | q1     | q2     | q3     | q4     | x1     |
|----|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| q1 | Corrélation de Pearson | 1      | ,624** | ,548** | ,381** | ,799** |
|    | Sig. (bilatérale)      |        | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
|    | N                      | 226    | 226    | 226    | 226    | 226    |
| q2 | Corrélation de Pearson | ,624** | 1      | ,589** | ,432** | ,828** |
|    | Sig. (bilatérale)      | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,000   |
|    | N                      | 226    | 226    | 226    | 226    | 226    |
| q3 | Corrélation de Pearson | ,548** | ,589** | 1      | ,451** | ,824** |
|    | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000   |

| N  |                        | 226    | 226    | 226    | 226    | 226    |
|----|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| q4 | Corrélation de Pearson | ,381** | ,432** | ,451** | 1      | ,719** |
|    | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,000   |
|    | N                      | 226    | 226    | 226    | 226    | 226    |
| x1 | Corrélation de Pearson | ,799** | ,828** | ,824** | ,719** | 1      |
|    | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        |
|    | N                      | 226    | 226    | 226    | 226    | 226    |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

#### Corrélations

|    |                        | q5     | q6     | q7     | q8     | x2     |
|----|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| q5 | Corrélation de Pearson | 1      | ,612** | ,570** | ,383** | ,817** |
|    | Sig. (bilatérale)      |        | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
|    | N                      | 226    | 226    | 226    | 226    | 226    |
| q6 | Corrélation de Pearson | ,612** | 1      | ,539** | ,400** | ,804** |
|    | Sig. (bilatérale)      | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,000   |
|    | N                      | 226    | 226    | 226    | 226    | 226    |
| q7 | Corrélation de Pearson | ,570** | ,539** | 1      | ,451** | ,822** |
|    | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000   |
|    | N                      | 226    | 226    | 226    | 226    | 226    |
| q8 | Corrélation de Pearson | ,383** | ,400** | ,451** | 1      | ,705** |
|    | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,000   |
|    | N                      | 226    | 226    | 226    | 226    | 226    |
| x2 | Corrélation de Pearson | ,817** | ,804** | ,822** | ,705** | 1      |
|    | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        |
|    | N                      | 226    | 226    | 226    | 226    | 226    |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

#### Corrélations

|     |                        | q9     | q10    | q11    | q12    | x3     |
|-----|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| q9  | Corrélation de Pearson | 1      | ,577** | ,543** | ,561** | ,828** |
|     | Sig. (bilatérale)      |        | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
|     | N                      | 226    | 226    | 226    | 226    | 226    |
| q10 | Corrélation de Pearson | ,577** | 1      | ,531** | ,432** | ,771** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,000   |
|     | N                      | 226    | 226    | 226    | 226    | 226    |
| q11 | Corrélation de Pearson | ,543** | ,531** | 1      | ,563** | ,819** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000   |

| N   |                        | 226    | 226    | 226    | 226    | 226    |
|-----|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| q12 | Corrélation de Pearson | ,561** | ,432** | ,563** | 1      | ,808** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,000   |
| N   |                        | 226    | 226    | 226    | 226    | 226    |
| x3  | Corrélation de Pearson | ,828** | ,771** | ,819** | ,808** | 1      |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        |
| N   |                        | 226    | 226    | 226    | 226    | 226    |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

#### Corrélations

|     |                        | q13    | q14    | q15    | q16    | x4     |
|-----|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| q13 | Corrélation de Pearson | 1      | ,597** | ,531** | ,559** | ,837** |
|     | Sig. (bilatérale)      |        | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
| N   |                        | 226    | 226    | 226    | 226    | 226    |
| q14 | Corrélation de Pearson | ,597** | 1      | ,466** | ,523** | ,806** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,000   |
| N   |                        | 226    | 226    | 226    | 226    | 226    |
| q15 | Corrélation de Pearson | ,531** | ,466** | 1      | ,472** | ,763** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000   |
| N   |                        | 226    | 226    | 226    | 226    | 226    |
| q16 | Corrélation de Pearson | ,559** | ,523** | ,472** | 1      | ,802** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,000   |
| N   |                        | 226    | 226    | 226    | 226    | 226    |
| x4  | Corrélation de Pearson | ,837** | ,806** | ,763** | ,802** | 1      |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        |
| N   |                        | 226    | 226    | 226    | 226    | 226    |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

#### Corrélations

|     |                        | q17    | q18    | q19    | L1     |
|-----|------------------------|--------|--------|--------|--------|
| q17 | Corrélation de Pearson | 1      | ,545** | ,389** | ,824** |
|     | Sig. (bilatérale)      |        | ,000   | ,000   | ,000   |
| N   |                        | 226    | 226    | 226    | 226    |
| q18 | Corrélation de Pearson | ,545** | 1      | ,405** | ,807** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   |        | ,000   | ,000   |
| N   |                        | 226    | 226    | 226    | 226    |
| q19 | Corrélation de Pearson | ,389** | ,405** | 1      | ,751** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   |        | ,000   |

|    |                        |        |        |        |     |
|----|------------------------|--------|--------|--------|-----|
| N  |                        | 226    | 226    | 226    | 226 |
| L1 | Corrélation de Pearson | ,824** | ,807** | ,751** | 1   |
|    | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   |     |
| N  |                        | 226    | 226    | 226    | 226 |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

#### Corrélations

|     |                        | q20    | q21    | q22    | q23    | L2     |
|-----|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| q20 | Corrélation de Pearson | 1      | ,481** | ,459** | ,256** | ,718** |
|     | Sig. (bilatérale)      |        | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
|     | N                      | 226    | 226    | 226    | 226    | 226    |
| q21 | Corrélation de Pearson | ,481** | 1      | ,480** | ,460** | ,806** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,000   |
|     | N                      | 226    | 226    | 226    | 226    | 226    |
| q22 | Corrélation de Pearson | ,459** | ,480** | 1      | ,405** | ,775** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000   |
|     | N                      | 226    | 226    | 226    | 226    | 226    |
| q23 | Corrélation de Pearson | ,256** | ,460** | ,405** | 1      | ,714** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,000   |
|     | N                      | 226    | 226    | 226    | 226    | 226    |
| L2  | Corrélation de Pearson | ,718** | ,806** | ,775** | ,714** | 1      |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        |
|     | N                      | 226    | 226    | 226    | 226    | 226    |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

#### Corrélations

|     |                        | q24    | q25    | q26    | M      |
|-----|------------------------|--------|--------|--------|--------|
| q24 | Corrélation de Pearson | 1      | ,619** | ,114   | ,600** |
|     | Sig. (bilatérale)      |        | ,000   | ,086   | ,000   |
|     | N                      | 226    | 226    | 226    | 226    |
| q25 | Corrélation de Pearson | ,619** | 1      | ,148*  | ,624** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   |        | ,026   | ,000   |
|     | N                      | 226    | 226    | 226    | 226    |
| q26 | Corrélation de Pearson | ,114   | ,148*  | 1      | ,824** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,086   | ,026   |        | ,000   |
|     | N                      | 226    | 226    | 226    | 226    |
| M   | Corrélation de Pearson | ,600** | ,624** | ,824** | 1      |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   |        |
|     | N                      | 226    | 226    | 226    | 226    |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle       | Somme des carrés | Ddl | Carré moyen | F      | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Régression | 10,389           | 1   | 10,389      | 38,062 | ,000 <sup>b</sup> |
| Résidus      | 61,141           | 224 | ,273        |        |                   |
| Total        | 71,530           | 225 |             |        |                   |

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X

Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle        | Coefficients non standardisés |                | Coefficients standardisés | t      | Sig. |
|---------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|--------|------|
|               | B                             | Ecart standard | Bêta                      |        |      |
| 1 (Constante) | 2,330                         | ,187           |                           | 12,442 | ,000 |
| X             | ,303                          | ,049           | ,381                      | 6,169  | ,000 |

a. Variable dépendante : Y

ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle       | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F      | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Régression | 11,263           | 1   | 11,263      | 41,864 | ,000 <sup>b</sup> |
| Résidus      | 60,267           | 224 | ,269        |        |                   |
| Total        | 71,530           | 225 |             |        |                   |

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), x1

ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle       | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F      | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Régression | 7,422            | 1   | 7,422       | 25,932 | ,000 <sup>b</sup> |
| Résidus      | 64,109           | 224 | ,286        |        |                   |
| Total        | 71,530           | 225 |             |        |                   |

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), x2

ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle       | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F      | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Régression | 6,957            | 1   | 6,957       | 24,135 | ,000 <sup>b</sup> |
| Résidus      | 64,573           | 224 | ,288        |        |                   |
| Total        | 71,530           | 225 |             |        |                   |

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), x3

ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle       | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F      | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Régression | 7,533            | 1   | 7,533       | 26,366 | ,000 <sup>b</sup> |
| Résidus      | 63,997           | 224 | ,286        |        |                   |
| Total        | 71,530           | 225 |             |        |                   |

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), x4

## Statistiques de groupe

|   | النوع | N   | Moyenne | Ecart type | Moyenne erreur standard |
|---|-------|-----|---------|------------|-------------------------|
| Y | ذكر   | 152 | 3,5051  | ,58927     | ,04780                  |
|   | انثى  | 74  | 3,3815  | ,50118     | ,05826                  |

## Test des échantillons indépendants

|   |                                 | Test de Levene sur l'égalité des variances |      | Te:   |         |                  |
|---|---------------------------------|--|------|-------|---------|------------------|
|   |                                 | F  | Sig. | t     | ddl     | Sig. (bilatéral) |
| Y | Hypothèse de variances égales   | 2,123                                      | ,147 | 1,551 | 224     | ,122             |
|   | Hypothèse de variances inégales |  |      | 1,640 | 167,621 | ,103             |

## Statistiques de groupe

|   | الجنسية | N   | Moyenne | Ecart type | Moyenne erreur standard |
|---|---------|-----|---------|------------|-------------------------|
| Y | جزائرية | 200 | 3,4692  | ,58491     | ,04136                  |
|   | أخرى    | 26  | 3,4290  | ,36934     | ,07243                  |

**Test des échantillons indépendants**

|   |                                 | Test de Levene sur l'égalité des variances |      | Te:  |        |                  |
|---|---------------------------------|--|------|------|--------|------------------|
|   |                                 | F  | Sig. | t    | ddl    | Sig. (bilatéral) |
| Y | Hypothèse de variances égales   | 6,265                                      | ,013 | ,342 | 224    | ,733             |
|   | Hypothèse de variances inégales |  |      | ,482 | 43,380 | ,632             |

**Descriptives**

Y

|                    | N   | Moyenne | Ecart type | Erreur standard | Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne |                  | Minimum | Maximum |
|--------------------|-----|---------|------------|-----------------|--|------------------|---------|---------|
|                    |     |         |            |                 | Borne inférieure                               | Borne supérieure |         |         |
| سنة أقل من 30      | 54  | 3,4131  | ,57492     | ,07824          | 3,2562   | 3,5700           | 2,15    | 4,54    |
| سنة 40 أقل - 30 من | 103 | 3,4653  | ,57527     | ,05668          | 3,3528   | 3,5777           | 2,08    | 5,00    |
| سنة 50-40 من       | 61  | 3,4805  | ,52014     | ,06660          | 3,3472   | 3,6137           | 2,31    | 5,00    |
| سنة أكثر من 50     | 8   | 3,6827  | ,70554     | ,24944          | 3,0928   | 4,2725           | 2,85    | 5,00    |
| Total              | 226 | 3,4646  | ,56384     | ,03751          | 3,3907   | 3,5385           | 2,08    | 5,00    |

**ANOVA**

Y

|              | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F    | Sig. |
|--------------|------------------|-----|-------------|------|------|
| Intergroupes | ,539             | 3   | ,180        | ,562 | ,641 |
| Intragroupes | 70,991           | 222 | ,320        |      |      |
| Total        | 71,530           | 225 |             |      |      |

## Descriptives

Y

|             | N   | Moyenne | Ecart type | Erreur standard | Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne |                  | Minimum | Maximum |
|-------------|-----|---------|------------|-----------------|--|------------------|---------|---------|
|             |     |         |            |                 | Borne inférieure                               | Borne supérieure |         |         |
| ثانوي       | 61  | 3,3354  | ,55666     | ,07127          | 3,1929   | 3,4780           | 2,08    | 5,00    |
| جامعي       | 123 | 3,5366  | ,58900     | ,05311          | 3,4315   | 3,6417           | 2,23    | 5,00    |
| دراسات عليا | 42  | 3,4414  | ,46684     | ,07204          | 3,2959   | 3,5869           | 2,54    | 4,38    |
| Total       | 226 | 3,4646  | ,56384     | ,03751          | 3,3907   | 3,5385           | 2,08    | 5,00    |

## ANOVA

Y

|              | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F     | Sig. |
|--------------|------------------|-----|-------------|-------|------|
| Intergruppes | 1,678            | 2   | ,839        | 2,678 | ,071 |
| Intragruppes | 69,853           | 223 | ,313        |       |      |
| Total        | 71,530           | 225 |             |       |      |

## ANOVA

Y

|              | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F     | Sig. |
|--------------|------------------|-----|-------------|-------|------|
| Intergruppes | 1,362            | 3   | ,454        | 1,436 | ,233 |
| Intragruppes | 70,168           | 222 | ,316        |       |      |
| Total        | 71,530           | 225 |             |       |      |

## Descriptives

Y

|                    | N   | Moyenne | Ecart type | Erreur standard | Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne |                  | Minimum | Maximum |
|--------------------|-----|---------|------------|-----------------|--|------------------|---------|---------|
|                    |     |         |            |                 | Borne inférieure                               | Borne supérieure |         |         |
| س 5 أقل من         | 49  | 3,6421  | ,54269     | ,07753          | 3,4862   | 3,7980           | 2,46    | 5,00    |
| س 10 أقل من -5 من  | 64  | 3,4375  | ,55502     | ,06938          | 3,2989   | 3,5761           | 2,15    | 5,00    |
| س 15 أقل من -10 من | 75  | 3,4164  | ,56443     | ,06517          | 3,2865   | 3,5463           | 2,31    | 5,00    |
| س فأكثر 15         | 38  | 3,3765  | ,57780     | ,09373          | 3,1866   | 3,5664           | 2,08    | 4,31    |
| Total              | 226 | 3,4646  | ,56384     | ,03751          | 3,3907   | 3,5385           | 2,08    | 5,00    |

## ANOVA

Y

|              | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F     | Sig. |
|--------------|------------------|-----|-------------|-------|------|
| Intergruppes | 2,059            | 3   | ,686        | 2,194 | ,090 |
| Intragruppes | 69,471           | 222 | ,313        |       |      |
| Total        | 71,530           | 225 |             |       |      |

## Descriptives

Y

|            | N   | Moyenn e | Ecart type | Erreur standard | Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne |                  | Minimum | Maximum |
|------------|-----|----------|------------|-----------------|--|------------------|---------|---------|
|            |     |          |            |                 | Borne inférieure                               | Borne supérieure |         |         |
| العربية    | 125 | 3,3772   | ,49259     | ,04406          | 3,2900   | 3,4644           | 2,23    | 5,00    |
| الفرنسية   | 8   | 3,5288   | ,60770     | ,21485          | 3,0208   | 4,0369           | 2,62    | 4,38    |
| الانجليزية | 79  | 3,5472   | ,62674     | ,07051          | 3,4068   | 3,6876           | 2,15    | 5,00    |
| كلها       | 8   | 3,4327   | ,62077     | ,21948          | 2,9137   | 3,9517           | 2,08    | 3,85    |
| اخرى       | 6   | 4,1538   | ,47667     | ,19460          | 3,6536   | 4,6541           | 3,54    | 5,00    |
| Total      | 226 | 3,4646   | ,56384     | ,03751          | 3,3907   | 3,5385           | 2,08    | 5,00    |

## ANOVA

Y

|              | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F     | Sig. |
|--------------|------------------|-----|-------------|-------|------|
| Intergruppes | 4,385            | 4   | 1,096       | 3,608 | ,007 |
| Intragruppes | 67,145           | 221 | ,304        |       |      |
| Total        | 71,530           | 225 |             |       |      |

## Comparaisons multiples :

Variable dépendante: Y

Scheffé

| (I) اللغة  | (J) اللغة  | Différence<br>moyenne (I-J) | Erreur standard | Sig.  | Intervalle de confiance à 95 % |                  |
|------------|------------|-----------------------------|-----------------|-------|--------------------------------|------------------|
|            |            |                             |                 |       | Borne inférieure               | Borne supérieure |
| العربية    | الفرنسية   | -,15162                     | ,20102          | ,966  | -,7761                         | ,4728            |
|            | الانجليزية | -,16999                     | ,07922          | ,333  | -,4161                         | ,0761            |
|            | كلها       | -,05546                     | ,20102          | ,999  | -,6799                         | ,5690            |
|            | اخرى       | -,77662*                    | ,23037          | ,025  | -1,4922                        | -,0610           |
| الفرنسية   | العربية    | ,15162                      | ,20102          | ,966  | -,4728                         | ,7761            |
|            | الانجليزية | -,01838                     | ,20451          | 1,000 | -,6537                         | ,6169            |
|            | كلها       | ,09615                      | ,27560          | ,998  | -,7600                         | ,9523            |
|            | اخرى       | -,62500                     | ,29768          | ,356  | -1,5497                        | ,2997            |
| الانجليزية | العربية    | ,16999                      | ,07922          | ,333  | -,0761                         | ,4161            |
|            | الفرنسية   | ,01838                      | ,20451          | 1,000 | -,6169                         | ,6537            |
|            | كلها       | ,11453                      | ,20451          | ,989  | -,5208                         | ,7498            |
|            | اخرى       | -,60662                     | ,23342          | ,154  | -1,3317                        | ,1185            |
| كلها       | العربية    | ,05546                      | ,20102          | ,999  | -,5690                         | ,6799            |
|            | الفرنسية   | -,09615                     | ,27560          | ,998  | -,9523                         | ,7600            |
|            | الانجليزية | -,11453                     | ,20451          | ,989  | -,7498                         | ,5208            |
|            | اخرى       | -,72115                     | ,29768          | ,213  | -1,6459                        | ,2036            |
| اخرى       | العربية    | ,77662*                     | ,23037          | ,025  | ,0610                          | 1,4922           |
|            | الفرنسية   | ,62500                      | ,29768          | ,356  | -,2997                         | 1,5497           |
|            | الانجليزية | ,60662                      | ,23342          | ,154  | -,1185                         | 1,3317           |
|            | كلها       | ,72115                      | ,29768          | ,213  | -,2036                         | 1,6459           |

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.