

أثر التنوع الثقافي علي القيادة الجديرة بالثقة

" بالتطبيق على الشركات الصناعية متعددة الجنسيات بالمدن الصناعية بمصر "

أ.د/ عبد الحكيم أحمد ربيع نجم / د/ حميدة محمد البدوي النجار / تامر إبراهيم عشري
أستاذ إدارة الأعمال / أستاذ إدارة الأعمال المساعد / مدرس مساعد إدارة الأعمال
ووكيل الكلية لشئون الدراسات العليا والبحوث / كلية التجارة - جامعة المنصورة / كلية التجارة - جامعة المنصورة

ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحديد درجة تأثير التنوع الثقافي علي القيادة الجديرة بالثقة، وتحديد أي أبعاد التنوع الثقافي أكثر تأثيراً على القيادة الجديرة بالثقة. وقد حددت الدراسة أبعاد التنوع الثقافي في: نطاق القوة، الفردية مقابل الجماعية، الذكورة مقابل الأنوثة، تجنب عدم التأكد، والتوجه بالزمن، أما القيادة الجديرة بالثقة فتم دراستها من خلال أربعة أبعاد تتمثل في: الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي، العمليات المتوازنة، وشفافية العلاقات.

وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من الشركات الصناعية متعددة الجنسيات بمدينة العاشر من رمضان والسادس من أكتوبر يقدر حجمها بـ (٤٢) شركة، وقام الباحثون باستخدام أسلوب الحصر الشامل لأعضاء الإدارة العليا داخل كل شركة من الشركات المختارة والبالغ عددهم (٢٥٢) مفردة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين التنوع الثقافي والقيادة الجديرة بالثقة، كما يوجد تأثير معنوي إيجابي علي الترتيب لكل من الأنوثة، التوجه بالمدى الطويل، تجنب عدم التأكد علي القيادة الجديرة بالثقة، في حين يوجد تأثير معنوي سلبي علي الترتيب لكل من نطاق القوة، والذكورة علي القيادة الجديرة بالثقة، وهذه المتغيرات مجتمعة فسرت ما نسبته (٣٦.٩%) في التغيرات التي تحدث في القيادة الجديرة بالثقة.

Abstract:

This research aimed to investigate the relationship between cultural diversity and authentic leadership, applied to multinational industrial companies (MNCs) in Egypt.

An analytical model is developed as a guideline to test the relationship between cultural diversity and authentic leadership. A quantitative method with deductive approach were applied in this research. We used SPSS package to analyze the primary data.

The findings shows that cultural diversity is positively related to authentic leadership. Also, it shows that long-term orientation, femininity and uncertainty avoidance are positive and significant effect on authentic leadership, while it shows that power distance and masculinity have a negative and significant effect on authentic leadership.

تمهيد:

يعد تنوع قوة العمل من أهم المتغيرات التي يجب أخذها في الاعتبار عند التعامل مع انتقال الموارد البشرية عبر الحدود الدولية، حيث ينصب تركيز المؤسسات الدولية في الوقت الحاضر على الاهتمام بمفهوم التنوع وإدراك أهميته في بناء العلاقات الشخصية بين العاملين (حمودة، ٢٠٠٦، ص ١٣٢) .

وعلى الرغم من توافر العديد من الأنماط القيادية بالدراسات والبحوث التنظيمية، إلا أن الباحثين يعتقدون أن القيادة الجديرة بالثقة هي الحل الأمثل لأزمة القيادة المعاصرة في المنظمات، وخاصة في ظل منظمات متنوعة ثقافياً، حيث تؤسس علاقتها على احترام مشاعر وقيم واهتمامات الآخرين (قاسم، ٢٠١١) .

ويرى (Laschinger et al., 2012) أن القيادة الجديرة بالثقة أحد الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة، وازداد اهتمام الباحثين بها في الآونة الأخيرة لكونها نموذج إيجابي للقيادة يتحقق عندما يتصف القادة بالعديد من السمات من أهمها الوعي بالذات وشفافية العلاقات. وأسفرت نتائج دراسة (Narusis, 2013,p.57) عن وجود ارتباط معنوي إيجابي بين كل من تجنب عدم التأكد، التوجه بالزمن الطويل، الأنثوية، والجماعية/ الفردية ذات التوجه الأفقي (توجه يميل إلي المساواة ويتجنب التسلسل الهرمي)، في حين يوجد وجود ارتباط معنوي سلبي بين كل من نطاق القوة، والذكورية، ووجدت أن كل من التوجه بالزمن الطويل، الفردية ذات التوجه الأفقي لهما تأثير إيجابي علي تبني نمط القيادة الجديرة بالثقة، في حين يوجد تأثير سلبي لنطاق القوة على تبني نمط القيادة الجديرة بالثقة، حيث أن نمط القيادة الجديرة بالثقة يميل إلي التعامل مع المرؤوسين علي قدم المساواة، وتبادل الآراء قبل اتخاذ القرارات، وتلك السلوكيات تتفق مع المجتمعات ذات نطاق القوة الضيق، وكذلك مع المجتمعات ذات التوجه الأنثوي، وأيضاً مع المجتمعات ذات التوجه بالزمن الطويل والتي تميل للتكيف مع التغيرات البيئية .

أولاً : الإطار النظري والدراسات السابقة:

فيما يلي عرض للإطار النظري والدراسات السابقة للمتغيرات الرئيسية في هذه الدراسة والتي توصل إليها الباحثون في المراجع ذات الصلة بمتغيرات الدراسة :

أ- التنوع الثقافي: Cultural Diversity

يشير (Trompenaars & Turner, 2010, p.26) إلي أن من أوائل الدراسات التي اهتمت بتحليل ظاهرة التنوع الثقافي بين الأفراد، دراسة (Kluckolm & Strodbeck, 1961)، والتي أشارت إلي أن الاختلافات الجوهرية بين المديرين في الأبعاد الثقافية عادة ما ينعكس تأثيرها على بعض سلوكياتهم كتلك المتصلة بالسعي نحو المشاركة في اتخاذ القرارات أو بإدارة العاملين.

وتعددت تعريفات التنوع الثقافي، ويعرض الباحثون لبعضها فيما يلي:
يعرف (Humphreys, 1996) التنوع الثقافي بأنه امتزاج الأفراد من ثقافات متباينة، ويتمثل في عالم الأعمال بالشركات متعددة الجنسيات من خلال تواجد الموظفين والمديرين المغتربين فيها.

ويشير (Henderson, 2002, p.6) إلي التنوع الثقافي على أنه الاختلاف في العرق أو السلالة والأصل القومي بين الأشخاص في أي إطار تنظيمي، كالاختلاف في اللغة، الطبقة الاجتماعية، الموقع الجغرافي، الوضع الاجتماعي، والاقتصادي أيضاً.
كما عبّر عنه (Hoang, 2008, p.23) بأنه الاختلافات في سلوك المديرين وفقاً لبلد المنشأ، حيث تحتفظ كل بلد على حدة بمجموعة فريدة من الخصائص التي تؤثر علي المديرين عند اتخاذ القرارات.

ويخلص الباحثون مما سبق إلي أن التنوع الثقافي يشير إلي امتزاج الأفراد من ثقافات متباينة، ويظهر ذلك بوضوح في عالم الأعمال بالشركات متعددة الجنسيات من خلال تواجد الموظفين والمديرين المغتربين فيها.

واختلف الباحثون بشأن أبعاد التنوع الثقافي، ويمكن عرض ذلك كما يلي:
تناول (Schwartz, 1992) في دراسته التنوع الثقافي من خلال عشرة أبعاد وذلك وفقاً للدوافع التي تعبر عنها، حيث يرى أن قيم ورغبات الفرد تجتمع لتكون دافعية الفرد للقيام بتصرف معين، وهذه الأبعاد تتمثل في: القوة، الانجاز، المتعة، الإثارة، التوجه الذاتي، العالمية، حب الخير، المحافظة على التقاليد، الامتثال، والأمن.

في حين قدم (Hofstede, 1994) خمسة أبعاد ثقافية يحتمل أن يتباين الأفراد بشأنها، يمكن بواسطتها وصف وقياس التنوع الثقافي وهي نطاق القوة، الفردية مقابل الجماعية، الذكورة مقابل الأنوثة، تجنب عدم التأكد، التوجه بالزمن.

وتوجد دراسات تناولت التنوع الثقافي من خلال بعد واحد يتمثل في الفردية مقابل الجماعية كما هو الحال في دراسة (Groesch, 2003).

وكذلك توجد دراسات تناولت التنوع الثقافي من خلال أربعة أبعاد مثل دراسة (السيد، ٢٠٠٦) وتتمثل في الإحساس بالجماعية، نطاق القوة، التوجه نحو إنجاز العمل، الحتمية، وتتفق دراسة (ناصر، ٢٠٠٦، ص ٨) معه في تناول التنوع الثقافي من خلال أربعة أبعاد إلا أنها اختلفت في تفاصيل تلك الأبعاد حيث كانت أبعاد التنوع الثقافي ممثلة في الفردية/ الجماعية، نطاق القوة، تجنب المخاطرة ، التوجه بالمهام/ بالعلاقات.

أما دراسة (صبري ، ٢٠١٠) فتناولت التنوع الثقافي من خلال بعدين هما نطاق القوة وتجنب عدم التأكد، و قدم (Trompenaars& Turner,2010) سبعة أبعاد ثقافية، تتعلق الأبعاد الخمسة الأولى منها بعلاقات الأفراد مع بعضهم البعض، ويتعلق البعدان الآخران بالمواقف تجاه الزمن والبيئة، وهى العمومية مقابل الخصوصية، الفردية مقابل الجماعية، الحيادية مقابل التعاطف، التحديد مقابل الإسهاب، الإنجاز مقابل النسب أو درجة القرابة، الوقت المتتابع مقابل المتزامن، التوجه الداخلي مقابل التوجه الخارجي،

وتأسيساً على ما سبق، ومن الدراسات التي اطلع عليها الباحث في مجال وصف وقياس التنوع الثقافي، وجد أن هناك دراسات عديدة اعتمدت على أبعاد (Hofstede)، الأمر الذي يعني أنها أكثر ملاءمة ومصداقية لقياس الاختلافات الثقافية (Naumov&Puffer,2000؛ Morgan,2004؛ Kirkman et al.,2006؛ An& Kim, 2007؛

Soares et al., 2007؛ Ge &Thomas,2008؛ Tang &Koveos,2008؛ Medd,2010؛ Khastar, 2011؛ Manrai & Manrai,2011؛ Manrai & Rasmussen,2011؛ Sabri, 2012 Taras et al., 2012؛)

وهذا ما دعا الباحثون إلى تناول هذه الأبعاد الخمسة للاختلافات الثقافية، ويستعرض الباحثون فيما يلي هذه الأبعاد بشيء من التفصيل كما ورد في الأدبيات الخاصة بالاختلافات الثقافية:

١/١ نطاق القوة: *Power Distance*

يرى (Wang,2009, pp.15-16) أن Mulder,1975 هو أول من سلط الضوء على مصطلح نطاق القوة، ويرى أن نطاق القوة هو مقياس للقوة الشخصية أو التأثير بين الرئيس والمرؤوس كما يراها أقلهم في القوة.

ومن الدراسات التي اطلع عليها الباحثون، وجد أن فريق من الباحثين قد اتفق مع ما ذكره (Hofstede,1983) من توضيح حول تعريف نطاق السلطة حين أشار إلي أنه يعني " المدى الذي يتقبل به أفراد مجتمع ما التوزيع غير المتساوي للقوة بين الأعضاء داخل المنظمة".

في حين عبر عنه (Cheung et al.,1999) بأنه مدي قبول الفرد للتوزيع الهرمي أو غير المتساوي للقوة في المنظمات.

كما عبر عنه (Brockner et al.,2001) بأنه معاملة الناس مع بعضهم البعض على أساس المساواة بغض النظر عن المنصب الرسمي الذي يشغله الشخص الآخر. ويرى (Dupuis,2013,p.15) أن نطاق القوة يقصد به درجة احترام الفرد للتدرج الهرمي في المنظمات، بمعنى آخر إلي أي مدي يتوقع ويقبل الفرد أن تكون القوة موزعة ويشكل متباين بين مختلف المستويات في الهيكل التنظيمي.

٢/١ الفردية مقابل الجماعية: *Individualism vs Collectivism*

اتفق (Triandis,2004) مع (Ge & Thomas,2008) على أن هذا البعد يعد الأكثر أهمية لدراسة الاختلافات الثقافية عند التعامل مع ظاهرة التنوع. ومن الدراسات التي اطلع عليها الباحثون، وجد أن فريق من الباحثين قد اتفق مع ما ذكره (Hofstede,1983) من توضيح حول تعريف الفردية مقابل الجماعية حين أشار إلي:

" الفردية ، والتي عرفها بأنها تفضيل إطار اجتماعي غير محكم الترابط حيث يفترض أن يهتم الأفراد بأنفسهم وأفراد عائلاتهم المباشرين فقط، في المقابل الجماعية تشير إلي تفضيل إطار اجتماعي متماسك بإحكام حيث يفترض أن يتكامل عاطفياً مع الأفراد في العائلة والعشيرة، أو غيرهم في الجماعة التي سوف تحميهم مقابل الحصول على الولاء المطلق (غير المحدود) " .

ويشير (Tavanti,2012) إلي أن الفردية تؤكد علي المصلحة الشخصية، الابتكار، والاستقلالية في العمل، بينما في ظل الجماعية يشعر الأفراد بنوع من الالتزام تجاه الجماعة وتحمل المسؤولية تجاهها ، حيث يستمدون السعادة والرضا من انجازات الجماعة.

ويرى (Dupuis,2013,p.14) أن التوجه نحو الفردية يعكس الميل نحو الانجاز الفردي، والمغامرة، بينما التوجه نحو الجماعية فيعكس الميل نحو العمل الجماعي لتوفير الأمن والحماية.

٣/١ الذكورة مقابل الأنوثة: *Masculinity vs Femininity*

أوضح (Hofstede,1983) إلي أن هذا البعد يتعلق بالأدوار التي يقوم بها الجنسين (الذكر – الأنثي) في المجتمع، حيث أشار في تعريفه للذكورة مقابل الأنوثة إلي أن: " مجتمعات الذكورة، هي تلك المجتمعات التي تكون فيها الأدوار الاجتماعية للنوع متباينة بشكل حاد، حيث تظهر الحاجة نحو الإنجاز، تأكيد الذات، والتعاطف مع القوي،

وتهتم بالنجاح المادي في المجتمعات ذات الثقافة الذكورية، وفي المقابل نجد المجتمعات ذات الثقافة الأنثوية، والتي تشير إلى المجتمعات التي يظهر فيها تداخل ملحوظ في الأدوار الاجتماعية للنوع (ذكور / إناث)، وتظهر فيها الحاجة إلى العلاقات الدافئة، والتواضع، ورعاية الضعيف، والاهتمام بجودة حياة العمل غير المادية".

واتفقت دراسة (Taras et al., 2012) مع دراسة (Dupuis,2013,p.16)، في أن ثقافة الذكورة يقصد بها سيادة قيم تأكيد الذات، الإنجاز، التحدي، الطموح، الإصرار على النجاح، بينما الثقافة التي تتميز بالأنوثة يسود بها دفء العلاقات الشخصية، الاهتمام بجودة الحياة، ورعاية الضعفاء.

٤/١ تجنب عدم التأكد: *Uncertainty Avoidance*

يري (Armstrong,1996) أن هذا البعد يتعلق بالطريقة التي تتعامل بها المجتمعات مع المستقبل غير واضح المعالم.

ومن الدراسات التي اطلع عليها الباحثون، وجد أن فريق من الباحثين قد اتفق مع ما ذكره (Hofstede,1983) من توضيح حول تعريف تجنب عدم التأكد حين أشار إلى أنه يعني "مستوي القلق الذي يشعر أعضاء المجتمع عندما يواجهون مواقف غامضة وغير مهيكلية".

ويشير (Tavanti,2012) إلى أن الأفراد في المجتمعات التي تتميز بانخفاض درجة تجنب عدم التأكد يرغبون في الحصول على التمكين والمرونة في اتخاذ القرارات بأنفسهم، ويشعرون بعدم الارتياح من النظام الذي يركز على السياسات الصارمة، بينما يشعر الأفراد في المجتمعات التي تتميز بارتفاع درجة تجنب عدم التأكد بعدم الارتياح في ظل غياب السياسات والإجراءات، ولا يرغبون في الحصول على درجة عالية من الصلاحيات.

٥/١ التوجه بالمدى الطويل مقابل التوجه بالمدى القصير: *Long vs Short*

Term Orientation:

يشير (Wang & Esqueda,2014) إلى أن Hofsted قد أضاف بعداً خامساً يعرف باسم التوجه بالمدى الطويل مقابل التوجه بالمدى القصير، وذلك لمنع القيم الغربية من التأثير على دراسته.

ومن الدراسات التي اطلع عليها الباحثون، وجد أن فريق من الباحثين قد اتفق مع ما ذكره (Hofstede,2001) من توضيح حول تعريف التوجه بالمدى الطويل حين أشار إلى أنه يعني "المكافآت في المستقبل (الرؤية المستقبلية) وبشكل خاص المثابرة والادخار".

وعبرت (الطبلاوى، ٢٠٠٧، ص ص ١٣٠-١٣١) عن المجتمعات ذات التوجه بالمدى الطويل بأنها تلك المجتمعات التي تميل إلى الاهتمام بالجوهر، الأولوية للأخلاق والفضيلة، ميل كبير للإدخار والتوفير، الإصرار والمثابرة لتحقيق النتائج، وتكيف التقاليد وفقاً للمستجدات البيئية، بينما المجتمعات ذات التوجه بالمدى القصير فهي تلك المجتمعات التي تميل إلى الاهتمام بالمظاهر، الأولوية للعلم والحقيقة، ميل ضعيف للإدخار والتوفير، التوقع السريع للنتائج، والاحترام الشديد للتقاليد.

واتفقت دراسة (Taras et al., 2012) مع دراسة (Dupuis,2013,p.16)، بأنه يشير إلى أي مدي يتم تفضيل المكاسب الفورية وتحقيق نتائج سريعة مقابل المثابرة في تحقيق المكاسب.

ب - القيادة الجديدة بالثقة Authentic Leadership :

اتفق (Kernis,2003) مع (Gardner et al.,2005 ؛ Gardner &Schermerhorn) 2004 في تعريف القيادة الجديدة بالثقة على أنها القيادة التي تعمل وفقاً للقيم والمعتقدات التي تؤمن بها .

ويذهب البعض (Walumbwa et al., 2008) إلى أن القيادة الجديدة بالثقة تعتبر نمط قيادي يعتمد على كل من القدرات النفسية الايجابية وخلق المناخ الأخلاقي الإيجابي لتحقيق أكبر قدر من الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي، والحكم المتوازن للمعلومات، والشفافية من جانبه مع المرؤوسين، وتعزيز التنمية الذاتية الإيجابية .

في حين عبّر عنها (Laschinger et al.,2012) بأنها سمة شخصية تستند على السلوكيات والقيم الأخلاقية الداخلية للفرد (كالشفافية والوعي الذاتي والمنظور الاخلاقي) بدلاً من التهديدات الخارجية، بينما يرى (Rego et al.,2013) القيادة الجديدة بالثقة على أنها نمط قيادي يعتمد على خلق مناخ ايجابي بالمنظمة من خلال تعزيز الثقة المتبادلة والحرص على تحقيق الرفاهية للمرؤوسين والزلاء والمنظمة ككل .

ويخلص الباحثون مما سبق إلى أن القيادة الجديدة بالثقة تعني نمط قيادي يتصرف وفقاً للقيم والمبادئ التي يؤمن بها، لخلق مناخ ايجابي بالمنظمة وكسب ثقة مرؤوسيه في إطار من الشفافية والوعي الذاتي والحكم المتوازن والمنظور الاخلاقي.

أبعاد القيادة الجديدة بالثقة :

اختلف الباحثون في البداية بشأن أبعاد القيادة الجديدة بالثقة، حيث تناولت دراسة (Wood,2007) القيادة الجديدة بالثقة من خلال ثلاثة أبعاد تتمثل في: الشفافية، والإيثار، والثبات السلوكي .

أما دراسة (Tuttle,2009) فتناولت القيادة الجديرة بالثقة من خلال خمسة أبعاد تتمثل في : الوعي الذاتي، العمليات المتوازنة، الشفافية، والمنظور الاخلاقي ، والسلوك الجدير بالثقة .

كما تناولت دراسة (Wong & Cummings, 2009) القيادة الجديرة بالثقة من خلال سبعة أبعاد تتمثل في : الوعي الذاتي، العمليات المتوازنة، شفافية العلاقات، المنظور الاخلاقي، الوفاء، الدعم، التمكين.

ووجد الباحثون أن الدراسات العديدة التي تناولت القيادة الجديرة بالثقة اتفقت على أن القيادة الجديرة بالثقة لها أربعة أبعاد تتمثل في: شفافية العلاقات، العمليات المتوازنة، المنظور الأخلاقي، والوعي الذاتي.

(Rego et al.,2013؛ Bempah, 2013؛ Laschinger, 2012؛ Peterson et al., 2012؛ Wherry, 2012؛ Sofumade, 2012؛ Cottrill, 2011؛ Tapara, 2011؛ Walumbwa et al., 2010؛ ٢٠٠٩، عجة؛ Walumbwa et al., 2008؛ Gardner et al.,2005؛ Kernis, 2003) وهذا ما دعا الباحثون إلى دراسة القيادة الجديرة بالثقة من خلال الأبعاد الأربعة، وسيتم استعراض هذه الأبعاد بشيء من التفصيل كما ورد في الأدبيات الخاصة بالقيادة الجديرة بالثقة:

١- الوعي الذاتي : *Self-awareness*

يشير (Kernis,2003) إلى أن الوعي الذاتي يعني قدرة القائد على فهم نفسه، وإدراك نقاط القوة والضعف لديه وفهم المتغيرات المحيطة وأثارها ، ويرى (Gardner et al.,2005) أن الوعي الذاتي يحدث عندما يتمتع القائد بثقته في مشاعره ورغباته ودوافعه، الرقابة الذاتية، الدافعية، التعاطف،المهارات الاجتماعية، التقييم الذاتي، والواقعية .

وينظر (Walumbwa et al.,2008) إلى أن القائد الذي يتمتع بالوعي الذاتي لديه القدرة على معرفة نقاط القوة والضعف لديه، تحديد الأهداف، والتمسك بالقيم والمعتقدات الراسخة ، ويرى (Tate,2008) أن الوعي الذاتي يشير إلى أن يعرف القادة ماهيتهم(توافر القيم والمعتقدات والمشاعر والأهداف التي تعد بمثابة الأساس الجذري لأفعال وقرارات القادة)، وأن تكون لديهم ثقة بأنفسهم حتى يحظون بثقة الآخرين .

كما عبّر عنه (Cottrill,2011,p.31) بأنه إدراك القادة لأنفسهم قبل إدراكهم للآخرين، لان من يعرف نفسه جيداً يكون لديه القدرة على معرفة الآخرين بسهولة ويسر .

٢- العمليات المتوازنة: *Balanced processing*

يوضح (Kernis,2003) أن هذا السلوك (العمليات المتوازنة) من القيادة الجديرة بالثقة يهدف إلى قياس مهارات وقدرات المرؤوسين دون المبالغة في ذكر نقاط القوة

والضعف، ويرى (Walumbwa et al.,2008) أن العمليات المتوازنة يقصد بها موضوعية القائد واستماعه لوجهات النظر المختلفة قبل اتخاذ القرارات . ويرى (Cottrill, 2011,p. 32) أن العمليات المتوازنة تعني معالجة القائد للمواقف بموضوعية ودون تحيز لطرف على حساب الآخر . كما عبر عنه (Sofumade,2012,p.62) بأنه احترام الذات والمساواة في التعامل مع التابعين من وجهة نظر موضوعية نسبياً .

٣ - المنظور الأخلاقي الداخلي: *Internalized moral perspective*

يشير (Gardner et al.,2005) إلى أن المنظور الأخلاقي الداخلي يعني شكل من أشكال التنظيم الذاتي يتمثل في المعايير والقيم الأخلاقية الداخلية للفرد. ويرى (Walumbwa et al.,2008) إلى أن المنظور الأخلاقي الداخلي يعني السلوكيات الإيجابية النابعة من قيم القائد ومعتقداته الشخصية كما يعرفه (Sofumade,2012,p.62) بأنه تصرف القائد وفقاً للقيم والمعتقدات التي يؤمن بها، ، ويشير (Laschinger et al.,2012) إلى أن المنظور الأخلاقي الداخلي يظهر عندما يتخذ القائد قراراته وفقاً لبعض الصفات الإيجابية كالأخلاق، التفاؤل، والثقة.

٤- شفافية العلاقات : *Relational transparency*

ينظر (Walumbwa et al.,2008) إلى أن شفافية العلاقات يقصد بها تبادل المعلومات وتنمية الثقة المتبادلة في العلاقات بين القائد ومرؤوسيه. ويرى (Peterson et al.,2012) أن شفافية العلاقات تشير إلى الانفتاح والنزاهة في التعامل مع الآخرين، كما عبر عنه (Sofumade,2012,p.62) بأنه السعي نحو التعاطف والصدق في العلاقة مع المرؤوسين لتنمية الثقة والالتزام .

ثالثاً: مشكلة الدراسة:

أصبح من الضروري للمنظمات فهم طبيعة التنوع داخلها والجدوى التي يمكن أن تعود عليها منه، سواء كان هذا متصلاً بالوعي بالفكرة ذاتها، أو كان متصلاً بإستراتيجيات التعامل مع هذا التنوع وبما يحقق أفضل مستويات الكفاءة والفعالية في أداء المورد البشري . (Brown, 2008,p.1)

وعلى الرغم من توجيه الباحثون في مجال السلوك التنظيمي جزءاً من اهتمامهم لدراسة القيادة الجديرة بالثقة ورصد الكثير من المتغيرات ذات العلاقة والتأثير في القيادة الجديرة بالثقة، إلا أنه ما زال يوجد غموض وعدم تحديد واضح لتلك المتغيرات.

وعلى الرغم من أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت دراسة التنوع الثقافي وتأثيره على نمط القيادة، إلا أن النتائج لم تكن حاسمة، فقد اختلفت تلك النتائج من دراسة لأخرى، وما زال الطريق طويلاً ويحتاج إلي المزيد من الجهد والبحث لدراسة وترسيخ تلك المفاهيم والمتغيرات (Dag,2014, p.7)، وتعد الدراسة الحالية محاولة في هذا الاتجاه، حيث تسعى لتحديد تأثير التنوع الثقافي على القيادة الجديرة بالثقة.

وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة يمكن عرض مشكلة الدراسة في التساؤلين

التاليين:

(١) ما طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد التنوع الثقافي والقيادة الجديرة بالثقة بالشركات محل الدراسة؟ وما نوع وقوة العلاقة؟

(٢) هل يؤدي التنوع الثقافي بالشركات محل الدراسة إلي تبني نمط القيادة الجديرة بالثقة أم لا؟

رابعاً: أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

(١) تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد التنوع الثقافي والقيادة الجديرة بالثقة بالشركات محل الدراسة .

(٢) تحديد تأثير أبعاد التنوع الثقافي على تبني نمط القيادة الجديرة بالثقة بالشركات محل الدراسة.

(٣) تحديد أكثر أبعاد التنوع الثقافي تأثيراً في نمط القيادة الجديرة بالثقة بالشركات محل الدراسة.

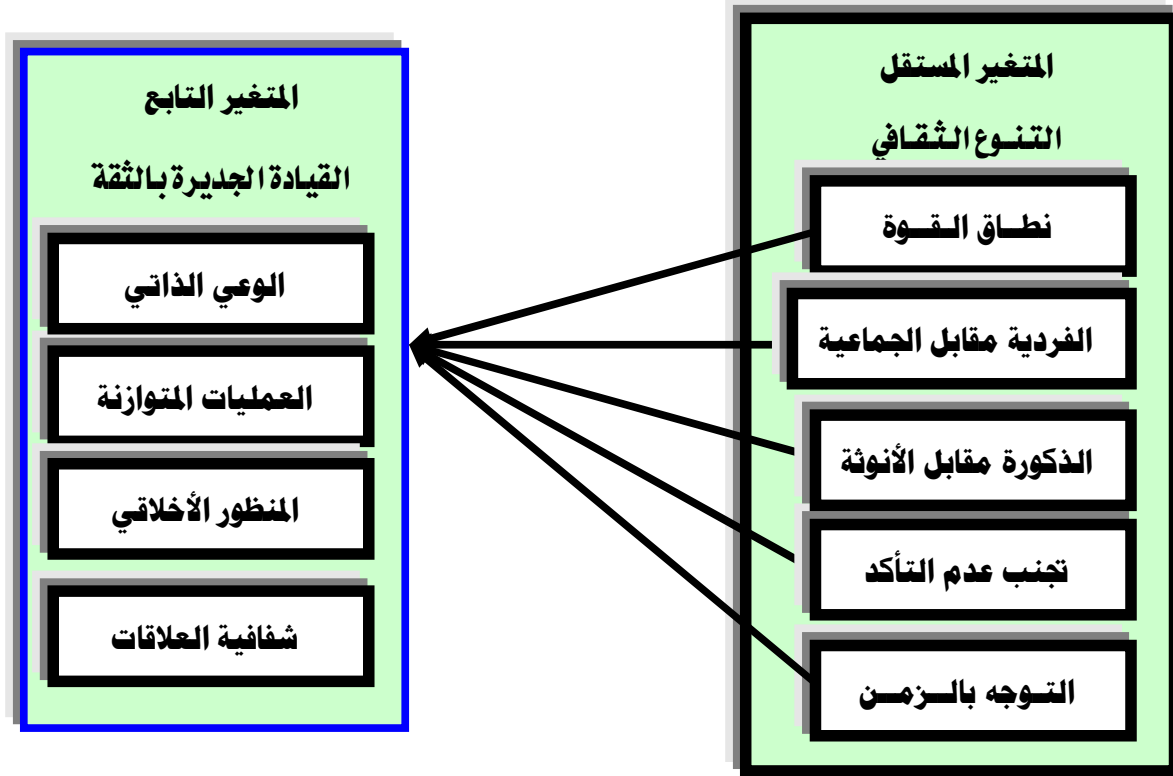
خامساً: فروض الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة، قام الباحثون بصياغة الفرضين التاليين:

(١) لا يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد التنوع الثقافي والقيادة الجديرة بالثقة بالشركات محل الدراسة.

(٢) لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد التنوع الثقافي على القيادة الجديرة بالثقة بالشركات محل الدراسة .

ويوضح الشكل رقم (١) التالي النموذج المقترح للعلاقات بين متغيرات الدراسة وفقاً لفروض الدراسة:



الشكل رقم (١): تصور الباحثين للعلاقة بين متغيرات الدراسة اعتماداً على الدراسات السابقة

سادساً : أهمية الدراسة :

(أ) الأهمية العلمية :

(١) تتناول الدراسة الحالية أحد الأنماط القيادية الهامة وهو القيادة الجديرة بالثقة، لما لها من مردودات شتى - سواء علي مستوى الأفراد أو المنظمات، وبالتالي فإن الدراسة الحالية تعمل علي تحليل طبيعة هذا النمط والوقوف علي مسبباته حتي يمكن لصانعي القرارات التعامل معه بطريقة علمية.

(ب) الأهمية التطبيقية :

(١) لفت أنظار المسؤولين لمراعاة التنوع الثقافي داخل بيئة العمل، وذلك لإحداث التفاهم والانسجام الذي تتطلبه الشركات متعددة الجنسيات بجمهورية مصر العربية.

(٢) تهتم الشركات متعددة الجنسيات بجمهورية مصر العربية بتنمية مواردها البشرية على كافة المستويات، مع التركيز على مستوى الإدارة العليا لما له من أهمية إستراتيجية وقيادية، حيث يترتب على فعالية هذا المستوى فعالية المنظمة ككل، ومن ثم فإن معرفة نمط القيادة

المسيطر على أعضاء الإدارة العليا بالشركات محل الدراسة وعلاقته بالتنوع الثقافي يعد ضرورة ملحة من أجل تحسين كفاءة وفعالية العمل الإداري، ومن ثم تحقيق أهداف التنمية المطلوبة.

سابعاً: أسلوب الدراسة:

يشمل أسلوب الدراسة ما يلي:

(أ) البيانات المطلوبة ومصادرها :

اعتمد الباحثون في هذه الدراسة على نوعين من البيانات هما:

١- بيانات ثانوية: وتم الحصول عليها عن طريق سجلات الشركات محل الدراسة ، ومراجعة الكتب والدراسات والبحوث العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة والموضوعات المتعلقة بهم بما يمكن الباحث من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للدراسة.

٢- بيانات أولية: وتم جمعها من الشركات محل الدراسة باستخدام قائمة استقصاء أعدت لهذا الغرض، وتم تحليلها بما مكّن الباحثون من اختبار صحة أو خطأ فروض الدراسة والتوصل إلى النتائج.

(ب) مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع الشركات الصناعية متعددة الجنسيات بمدينة العاشر من رمضان والسادس من أكتوبر والبالغ عددها (١٧ + ١٠٩ = ١٢٦ شركة) في (١٩ / ٣ / ٢٠١٥) والقائمة حتى نهاية الفترة، موزعين على الأنشطة الصناعية المختلفة كما هو موضح بالجدول رقم(٣).

جدول رقم (٣)

بيان بإجمالي الشركات متعددة الجنسيات الصناعية العاملة في مصر

عدد الشركات في مجتمع الدراسة		النشاط الصناعي
مدينة السادس من أكتوبر	مدينة العاشر من رمضان	
—	٢	الصناعات الخشبية
—	٩	الصناعات الدوائية
٥	١٦	الصناعات الغذائية
—	٧	صناعة الغزل والنسيج
٧	٣٥	الصناعات الكيماوية
٢	١٢	الصناعات المعدنية
١	٢٤	الصناعات الهندسية
٢	٣	صناعة مواد البناء
—	١	صناعة التعدين
١٧	١٠٩	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثين من واقع سجلات الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة (قطاع مركز المعلومات والتوثيق).

وتشمل وحدة المعاينة أعضاء الإدارة العليا بالشركات متعددة الجنسيات بمدينة

العاشر من رمضان والسادس من أكتوبر ، وهم أيأ ممن يشغل أحد الوظائف التالية :

- المدير العام
- رئيس القطاعات المالية بالمنظمة
- رئيس القطاعات التسويقية بالمنظمة
- رئيس قطاع الموارد البشرية بالمنظمة
- رئيس قطاع الشؤون الإدارية بالمنظمة
- رئيس قطاع العمليات (الإنتاج) .

وتم التركيز على شاغلي هذه الوظائف لأن متغيرات الدراسة تبرز أهميتها بشكل

أكبر ضمن هذه المستويات.

أما عينة الدراسة، فسيتم الاعتماد على العينة المتعددة المراحل كالتالي :

○ تم تحديد حجم العينة باستخدام برنامج يسمى (Sample Size Calculator)

وذلك بمعلومية حجم المجتمع الذي يبلغ ٧٥٦ مفردة، وعند مستوى ثقة ٩٥ % وحدود خطأ

+٥%، وبإدخال هذه البيانات للبرنامج تم حساب حجم العينة وبلغ ٢٥٢ مفردة.

○ تم اختيار عينة عشوائية طبقية من الشركات يقدر حجمها بـ ٤٢ شركة من حجم المجتمع*، وتم توزيع العينة على مدينتي العاشر من رمضان والسادس من أكتوبر بطريقة النسبة والتناسب حتى يمكن تمثيل مجتمع البحث من خلال العينة ، كما يلي :

§ حجم عينة الدراسة من الشركات بمدينة العاشر من رمضان =

$$٤٢ \times (١٠٩ \div ١٢٦) = ٣٦ \text{ شركة}$$

§ حجم عينة الدراسة من الشركات بمدينة السادس من أكتوبر =

$$٤٢ \times (١٧ \div ١٢٦) = ٦ \text{ شركة}$$

○ قام الباحثون بتوزيع العينة على القطاعات الصناعية المختلفة بطريقة التوزيع المتناسب حتى يمكن تمثيل مجتمع البحث من خلال العينة، مع العلم بأنه تم ترتيب الشركات بكل قطاع حسب أعداد العمالة من الأكثر إلى الأقل.

○ تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لأعضاء الإدارة العليا داخل كل شركة من الشركات المختارة والبالغ عددهم ٢٥٢ مفردة.

○ نسبة استجابة مفردات العينة: بلغت نسبة الاستجابة الكلية لمفردات العينة ٧٨,٦% وهي نسبة مقبولة. كما هو موضح في الجدول رقم (٤).

جدول رقم (٤)

نسبة استجابة مفردات العينة على المدينتين محل الدراسة

م	المدينة	عدد مفردات العينة	القوائم الصحيحة	نسبة الاستجابة
١	العاشر من رمضان	٢١٦	١٨١	٨٣.٨%
٢	السادس من أكتوبر	٣٦	١٧	٢٧.٢%
	الإجمالي	٢٥٢	١٩٨	٧٨.٦%

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على الاستمارات الموزعة والمستوفاة من الشركات محل الدراسة.

(ج) أداة جمع البيانات الأولية:

اعتمد الباحثون في تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية علي قائمة استقصاء أعدت خصيصاً لهذا الغرض في ضوء نتائج البحوث والدراسات العلمية السابقة وفي ضوء ما كشفت عنه الدراسة الاستطلاعية، وتتضمن هذه القائمة مجموعة أسئلة لقياس متغيرات الدراسة (التنوع الثقافي، القيادة الجديرة بالثقة).

* باعتبار أن كل شركة من الشركات محل الدراسة يوجد بها ٦ مفردات، ومن ثم يمكن الحصول على حجم عينة الدراسة من الشركات من خلال ناتج قسمة (٢٥٢ ÷ ٦) = ٤٢ شركة .

د) التحليل الإحصائي للبيانات:

اعتمد الباحثون في تحليل بيانات هذه الدراسة على عدد من الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات المتاحة، واختبار الفروض الإحصائية، ومن ثم تحديد الأهمية النسبية، وتم حسابها باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية " SPSS (version 22) للحصول على نتائج دقيقة تساعد في تحقيق أهداف البحث. وفيما يلي أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- ١) معامل ألفا كرونباخ : لاختبار الثقة والثبات لمحتويات أداة البحث
 - ٢) معامل ارتباط بيرسون : وذلك لاختبار الفرض الأول للوقوف على نوع العلاقة وقوتها بين التنوع الثقافي والقيادة الجديرة بالثقة.
 - ٣) استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد المتدرج (Stepwise) : وذلك لاختبار الفرض الثاني للوقوف على أكثر أبعاد التنوع الثقافي تأثيراً على القيادة الجديرة بالثقة.
- هـ) قياس متغيرات الدراسة:

تحتوي هذه الدراسة على نوعين من المتغيرات تتمثل في:

١- المتغير المستقل: التنوع الثقافي:

تم الاعتماد على مقياس (Hofstede et al., 2010) لقياس التنوع الثقافي، وقام الباحثون بالاعتماد عليه لأنه يعتبر المقياس الشائع في جميع الدراسات التي اطلع عليها الباحثون والتي تتمثل أبعاده في: (نطاق القوة، الفردية مقابل الجماعية، الذكورة مقابل الأنوثة، تجنب عدم التأكد، والتوجه بالزمن)، ويشمل ٢٥ عبارة تم قياس الوزن النسبي لكل منها باستخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات، وقد ثبت صدق وثبات هذا المقياس من قبل وسبق استخدامه في العديد من الدراسات المتعلقة بالتنوع الثقافي.

٢- المتغير التابع: القيادة الجديرة بالثقة:

تم الاعتماد على مقياس (Walumbwa et al., 2008) لقياس القيادة الجديرة بالثقة والتي تتمثل أبعاده في: (الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي، العمليات المتوازنة، وشفافية العلاقات)، ويشمل ١٥ عبارة تم قياس الوزن النسبي لكل منها باستخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات، وقد ثبت صدق وثبات هذا المقياس من قبل وسبق استخدامه في العديد من الدراسات المتعلقة بالقيادة الجديرة بالثقة.

(و) ثبات وصدق المقياس:

لقياس ثبات قوائم الاستقصاء كأداة لتجميع البيانات الأولية الميدانية فقد قام الباحثون بحساب معاملات الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ، كما تم حساب الصدق الذاتي بإيجاد الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار، وإذا بلغت قيمة معامل ألفا أكثر من (٠,٧٠) فهنا يمكن القول أنه معامل ذو دلالة جيدة لأغراض البحث، والجدول التالي يوضح نتائج الثبات والصدق الذاتي لقائمة الاستقصاء:

جدول رقم (٥)

نتائج اختبار الثبات والصدق الذاتي لقائمة الاستقصاء

المحاور الأساسية لقائمة الاستقصاء	عدد العبارات	معامل الثبات (Alpha)	معامل الصدق الذاتي
التنوع القافي	٢٥	٠,٧٢	٠,٨٥
القيادة الجديرة بالثقة	١٥	٠,٨٦	٠,٩٢

المصدر : من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

وحيث أن معامل ألفا كرونباخ (ما يسمى بمعامل الاعتمادية) والمستخدم لبحث مدى إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج في كل حالة أكبر من (٠,٧٠) لذا يمكن اعتباره ذو دلالة جيدة لأغراض البحث (العباسي، ١٩٩٩).

تاسعاً: نتائج الدراسة الميدانية:

(١) التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة: Descriptive Statistics

قام الباحثون بإجراء تحليل وصفي للبيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS 22) لمتغيرات الدراسة، وذلك بهدف الوقوف على شكل وطبيعة البيانات والتعرف على قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي توضح المعالم الإحصائية لمتغيرات الدراسة وفقاً لآراء المديرين بالشركات محل الدراسة وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (٦).

جدول رقم (٦)
نتائج التحليل الوصفي لآراء المديرين بالشركات محل الدراسة

الإحصاءات الوصفية		المتغيرات وأبعادها
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
٠,٨١٦	٤,٣٠	نطاق القوة
٠,٤٨٦	٤,٦٢	الجماعية
٠,٨٠٦	٤,٢٦	الأنوثة
٠,٧٨٠	١,٦١	الذكورة
٠,٧٤٧	٣,٩٧	تجنب عدم التأكد
٠,٦٤٦	٤,٤٠	التوجه بالمدى الطويل
٠,٣٤٨	٣,٨٦٢	التنوع الثقافي
٠,٤٠١	٤,٤٦	القيادة الجديرة بالثقة

المصدر: من إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول رقم (٦) يتضح ما يلي.

١. أن المتوسط الحسابي للتنوع الثقافي لآراء مفردات عينة الدراسة بلغ (٣.٨٦) وهو أعلى من المتوسط العام للمقياس (٣ درجة)، وبالنظر إلى قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد التنوع الثقافي، يتضح وجود تفاوت في آراء مفردات عينة الدراسة، وكانت أعلى قيمة خاصة ببعدها الجماعية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (٤.٦٢)، وهو ما يشير إلى توافر قيمة العمل الجماعي بشكل مرتفع وفقاً لآراء مفردات عينة الدراسة، ويعني ذلك ميلهم إلى تقدير صالح الفريق أكثر من المصالح الشخصية، وقد يرجع ذلك من وجهة نظر الباحث إلى رغبة المدراء بالشركات محل الدراسة في العمل بروح الفريق لتعظيم الاستفادة من التنوع الثقافي فيما بينهم، وبلغت أقل قيمة (١.٦١) وهي خاصة بالذكورة، وهو ما يشير إلى أن قيمة التحدي، والتنافس، والتركيز على المكاسب المادية منخفضة وفقاً لآراء مفردات عينة الدراسة، أي أنهم لا يميلون إلى المنافسة والبعض منهم فقط يريد التقدم في العمل دون البعض الآخر، وهي نتيجة تتفق تماماً مع النتيجة سابقة الذكر (ارتفاع قيمة العمل الجماعي)، وقد يرجع ذلك من وجهة نظر الباحث إلى رغبة المدراء بالشركات محل الدراسة في التركيز على أعمالهم بدلاً من توجيههم للصراع، حيث أدرك المدراء بالشركات محل الدراسة أن جو العمل الذي يسوده الكثير من التعاون والقليل من الصراع يسهل معه اللجوء للعمل الجماعي الذي يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى أداء العمل.
٢. أن المتوسط الحسابي للقيادة الجديرة بالثقة لآراء مفردات عينة الدراسة بلغ (٤.٤٦) وهو أعلى من المتوسط العام للمقياس (٣ درجة)، وبما يشير إلى أن درجة ممارسة مديري الشركات محل

الدراسة لنمط القيادة الجديرة بالثقة كان مرتفعاً، بالإضافة إلى أنه وبالنظر إلى قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة، يتضح وجود تفاوت في آراء مفردات عينة الدراسة، حيث كانت أعلى قيمة خاصة ببعد العمليات المتوازنة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (٤.٥١)، وبلغت أقل قيمة (٤.٣٩) وهي خاصة ببعد شفافية العلاقات، وهو ما يشير إلى توافر مستوي كلاً من العمليات المتوازنة، الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي، وشفافية العلاقات بشكل مرتفع لدي مفردات عينة الدراسة، وهذا يدل على ثقة المديرين بأنفسهم وتمتعهم بالموضوعية ومراعاة التوازن في التعاملات مع جميع المرؤوسين، وتوافر الأساس الأخلاقي لتصرفاتهم، بالإضافة إلى تواصلهم مع المرؤوسين، وقد يرجع ذلك من وجهة نظر الباحثين إلى رغبة المدراء بالشركات محل الدراسة في نشر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في محيط العمل حتى يصبح نقل وتعلم المرؤوسين لهذه الأبعاد أكثر سهولة، حيث يمارس القائد الجديرة بالثقة الإدارة المبنية على القيم.

٢) اختبار فروض الدراسة:

يعرض الباحثون في هذا الجزء نتائج اختبار فرضي الدراسة مع إجراء تحليل ومناقشة لهذه النتائج، وتم تقسيمها حسب تسلسل أهداف وفروض البحث كما يلي :

m الفرض الأول وينص على أنه " لا يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد التنوع الثقافي والقيادة الجديرة بالثقة بالشركات محل الدراسة "

وأظهر التحليل الإحصائي الذي تم إجرائه باستخدام معامل ارتباط بيرسون النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في جدول رقم (٧):

جدول رقم (٧)

معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

المتغير التابع: القيادة الجديرة بالثقة		أبعاد المتغير المستقل (التنوع الثقافي)
Sig مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
٠.٠٠٠	**٠.٥٠٢ -	نطاق القوة
٠.٠٠٠	**٠,٣٣٨	الجماعية
٠.٠٠٠	**٠,٤٨٧	الانوثة
٠.٠٠٠	**٠.٤٠٩ -	الذكورة
٠.٠٠٠	**٠,٣٥١	تجنب عدم التأكد
٠.٠٠٠	**٠,٣٢٤	التوجه بالمدى الطويل
٠.٠٠٠	**٠,٥٣٦	التنوع الثقافي ككل

* معنوية عند مستوى ٠,٠٥

** معنوية عند مستوى ٠,٠١

المصدر: من إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول رقم (٧) يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين التنوع الثقافي والقيادة الجديرة بالثقة بالشركات محل الدراسة بمعامل ارتباط (٠,٥٣٦) عند مستوى معنوية (٠,٠١)، وبالمنظرة الفاحصة لكل من قيم "معاملات الارتباط" يتضح أن كل من الأنوثة، تجنب عدم التأكد، الجماعية، التوجه بالمدى الطويل - كل على حدة يسهم معنوياً في رفع مستوى القيادة الجديرة بالثقة عند مستوى معنوية (٠,٠١)، في حين أن كل من بعدي نطاق القوة، الذكورة يسهمان معنوياً في خفض مستوى القيادة الجديرة بالثقة عند مستوى معنوية (٠,٠١)، كما يظهر من الجدول أن أقوى علاقات الارتباط كانت بين نطاق القوة والقيادة الجديرة بالثقة بقيمة (٠,٥٠٢)، يليها علاقة الارتباط بين الأنوثة والقيادة الجديرة بالثقة بقيمة (٠,٤٨٧)، ثم جاءت في المرتبة الأخيرة علاقة الارتباط بين التوجه الطويل والقيادة الجديرة بالثقة بقيمة (٠,٥٠٢)،

وبناءً على النتائج السابقة، يتضح وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التنوع الثقافي والقيادة الجديرة بالثقة للمديرين بالشركات محل الدراسة، الأمر الذي يعنى ثبوت خطأ الفرض الأول من فروض الدراسة.

m الفرض الثاني وينص على أنه " لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد التنوع الثقافي على القيادة الجديرة بالثقة بالشركات محل الدراسة"

ولاختبار هذا الفرض، ولتحليل أكثر تفصيلاً حول أبعاد التنوع الثقافي والتي تشمل نطاق القوة، والجماعية، والأنوثة، والذكورة، وتجنب عدم التأكد، والتوجه بالمدى الطويل كمتغيرات مستقلة لمعرفة أيها أكثر تأثيراً في القيادة الجديرة بالثقة كمتغير تابع، استخدم الباحثون أسلوب تحليل الانحدار المتدرج Stepwise، وكذلك حساب معامل التحديد لقياس قدرة المتغير المستقل على تفسير التغيرات التي تحدث في المتغير التابع، وأظهر التحليل الإحصائي الذي تم إجرائه تقديرات نموذج الانحدار المتدرج كما هو موضح في جدول رقم (٨):

جدول رقم (٨)

تقديرات نموذج الانحدار المتدرج لبيان أكثر أبعاد التنوع الثقافي تأثيراً في القيادة الجديرة بالثقة

تقديرات نموذج الانحدار المتدرج			F (sig.)	معامل التحديد R2
T(sig.)	b	أبعاد التنوع الثقافي		
**٢,٧٣٣ -	٠,١٠٦ -	نطاق القوة	٢٢,٤٣٤ **٠,٠٠٠	٠,٣٦٩
**٢,٧٤٨	٠,١٠٤	الأنوثة		
**٢,٩٩٣	٠,١١١	التوجه بالمدى الطويل		
*٢,٠٥٧ -	٠,٠٧٢ -	الذكورة		
*١,٩٩٢	٠,٠٦٨	تجنب عدم التأكد		

* معنوية عند مستوى ٠,٠٥

** معنوية عند مستوى ٠,٠١

المصدر: من إعداد الباحثين من واقع التحليل الإحصائي لبيانات قائمة الاستقصاء.

ويبين الجدول رقم (٨) ما يلي:

- أنه من بين أبعاد المتغير المستقل في معادلة الانحدار تم دخول الأبعاد التالية في معادلة الانحدار، وهي بالترتيب نطاق القوة، الأنوثة، التوجه بالمدى الطويل، الذكورة، تجنب عدم التأكد، بينما خرج من معادلة الانحدار بعد واحد فقط من الأبعاد، وهو بعد الجماعية، إذ لم يكن له دور هام في تفسير بيانات المتغير التابع.

- أوضحت نتائج تحليل البيانات إحصائياً أن قيمة $F = 22,434$ لنموذج انحدار

التنوع الثقافي على القيادة الجديرة بالثقة، وهي قيمة معنوية عند مستوى (٠,٠١).

- أن معامل التحديد (٠,٣٦٩) وهو يشير إلى أن نسبة مساهمة كل من نطاق القوة،

الأنوثة، التوجه بالمدى الطويل، الذكورة، تجنب عدم التأكد مجتمعة في تفسير التغيرات التي

تحدث في القيادة الجديرة بالثقة هي ٣٦,٩%.

- يتضح من الجدول أن جميع معاملات الانحدار (B) معنوية عند مستوى ٠,٠١)

باستثناء الذكورة، تجنب عدم التأكد فهما معنويان عند مستوى ٠,٠٥ وفقاً لاختبار (ت).

- إشارة جميع معاملات الانحدار لكل من الأنوثة، التوجه بالمدى الطويل، تجنب

عدم التأكد موجبة باستثناء معامل الانحدار لبعد نطاق القوة، والذكورة فهو سالب، ويشير

ذلك إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من الأنوثة، التوجه بالمدى الطويل، تجنب عدم

التأكد على القيادة الجديرة بالثقة، في حين يوجد تأثير معنوي سلبي لكل من نطاق القوة،

والذكورة على القيادة الجديرة بالثقة، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة كل

من (Mukazhanova,2012؛ Narusis, 2013,p.57؛ Bempah,2013)، حيث أشارت

نتائج هذه الدراسات إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد التنوع الثقافي على القيادة الجديرة بالثقة

وهو من وجهة نظر الباحثين أمر منطقي حيث نجد أن القيادة الجديرة بالثقة تعتبر نمط

قيادي يعتمد على خلق المناخ الأخلاقي الإيجابي لتعزيز الثقة المتبادلة والحرص على

تحقيق الرفاهية للمرؤوسين والزملاء والمنظمة ككل، وذلك من خلال التعامل مع المرؤوسين

على قدم المساواة، وتبادل الآراء قبل اتخاذ القرارات، التكيف مع التغيرات البيئية، الاهتمام

بالجوهر، الأولوية للأخلاق والفضيلة.

وبناءً على النتائج السابقة، يتضح وجود تأثير معنوي لأبعاد التنوع الثقافي على

القيادة الجديرة بالثقة بالشركات محل الدراسة، الأمر الذي يعنى ثبوت خطأ الفرض الثاني

من فروض الدراسة.

عاشراً: توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية. يمكن عرض هذه التوصيات علي النحو التالي:

(١) يجب على الشركات متعددة الجنسيات ضرورة تعميق مفهوم التنوع الثقافي باعتباره الثروة الحقيقية وأحد الموارد الهامة التي تضمن للشركات متعددة الجنسيات التكيف مع التغيير والاستمرار في الأداء المتميز، ومن ثم يجب إدارة التنوع الثقافي لتعظيم الجوانب الإيجابية وتقليل الآثار السلبية الناجمة إلى أقل حد ممكن. ولتحقيق ذلك يتطلب الأمر تنفيذ الآليات التالية :

(١/١) من الأهمية بمكان أن تكون في قمة أولويات الشركات متعددة الجنسيات إنشاء قسم للتنوع يتبع إدارة الموارد البشرية.

(٢/١) تهتم الشركات متعددة الجنسيات بتنمية مواردها البشرية على كافة المستويات، مع التركيز على مستوى الإدارة العليا لما له من أهمية إستراتيجية وقيادية، ويعد التدريب بمثابة حجر الزاوية في تنمية الموارد البشرية، ومن ثم يجب إعداد مجموعة من البرامج التدريبية تعمل على تهيئة الموارد البشرية بما يتناسب مع احتياجات التنوع الثقافي وتعزيز انفتاح المدير على الثقافات الأخرى، وقبوله للاختلافات الثقافية، مع ضرورة بيان الفوائد الإيجابية التي سوف تعود على الأفراد والشركات من ذلك.

(٣/١) الاهتمام بالمناسبات الاجتماعية المختلفة، واعتبارها فرصة جيدة للقاء الأطراف المختلفة ثقافياً في غير أوقات العمل الرسمية، مما يدعم وينمي قدرة الطرفين على الاندماج الثقافي.

(٤/١) ضرورة التنسيق والتعاون بين إدارة الشركات متعددة الجنسيات والنقابات العمالية، ومشاركة النقابات كشريك أساسي في تصميم وتنفيذ برامج إدارة التنوع بالشركة.

(٢) يجب أن تحرص الشركات متعددة الجنسيات علي اختيار القيادات الإدارية الذين يتوافر لديهم سمات القيادة الجديرة بالثقة باعتبارها من أفضل الأنماط القيادية التي تعمل على خلق المناخ الأخلاقي الإيجابي لتعزيز الثقة المتبادلة والحرص علي الرفاهية للمرؤوسين والزلاء والمنظمة، ونقودها لتحافظ على قدرة تنافسية مستمرة.

(٣) ضرورة اهتمام الشركات متعددة الجنسيات بتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية التي تعمل علي تنمية سلوكيات القيادة الجديرة بالثقة، الأمر الذي قد ينتج عنه فيما بعد أن تترجم سلوكيات القادة في كافة تصرفاتهم المرتبطة بالعمل.

مراجع الدراسة

أولاً: المراجع العربية:

- ١- إبراهيم، محمد محمد، دليل الباحث في إعداد ومناقشة الرسائل والبحوث العلمية في ضوء المعايير المرجعية لمنهجية البحث العلمي، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠١٤).
- ٢- السيد، محمود محمد، " أثر القيم الثقافية على تطبيق فرق العمل ذاتية الإدارة في المنظمات الخدمية : دراسة ميدانية على القطاع الفندقي "، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة* ، العدد الأول، (جامعة عين شمس : كلية التجارة، ٢٠٠٦) ، ص ص ٩٣ - ١٧٢ .
- ٣- العباسي، عبد الحميد محمد، التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام SPSS، (القاهرة : معهد الدراسات والبحوث الإحصائية - جامعة القاهرة ، ٢٠٠٣).
- ٤- الطبلوى، نجوى عبد الله، " تأثير الاختلافات الثقافية على فعالية فريق الإدارة العليا للمنظمات متعددة الجنسيات في مصر "، رسالة دكتوراه غير منشورة، (جامعة عين شمس: كلية التجارة، ٢٠٠٧) .
- ٥- حموده، عبد الناصر محمد على، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ٢٠٠٦) .
- ٦- صبري، هالة عبد القادر، " أنماط قيادة المديرين في مؤسسات الأعمال الأردنية في ضوء قيمهم الثقافية "، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال* ، المجلد السادس ، العدد الرابع، (الأردن : ٢٠١٠) ص ص ٤٥٥ - ٤٧٥ .
- ٧- عجوة ،أحمد محمد فتحي ، " القيادة الجديرة بالثقة - مدخل لتطوير منظمات الخدمات الحكومية "، *المجلة المصرية للدراسات التجارية* ، المجلد الثالث والثلاثون ، العدد الثاني ، (جامعة المنصورة : كلية التجارة ، ٢٠٠٩) ص ص ٥١ - ٧٩ .
- ٨- قاسم، مرفت إبراهيم راشد، " أثر القيادة الأصيلة كمتغير وسيط على العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي : دراسة ميدانية "، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة* ، العدد الثالث، (جامعة عين شمس : كلية التجارة، ٢٠١١) ، ص ص ٥٤٤ - ٥٦١ .
- ٩- ناصر، فداء محمد، " أثر الاختلافات الثقافية على نظم تقويم الأداء والحوافز والالتزام التنظيمي في الشركات متعددة الجنسيات بجمهورية مصر العربية " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ،(جامعة عين شمس: كلية التجارة، ٢٠٠٦) .

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 10- Armstrong, R., " The Relationship Between Culture and Perception of Ethical Problems in International Marketing", *Journal of Business Ethics*, Vol. (15), No,(11), 1996, pp. 1199-1208.
- 11- Bempah, J., " Interpreting Authentic Leadership: A Cross-Cultural Comparison of two Universities in Ghana and New Zealand", *International Journal of Social Science Research* , Vol. (1),No,(2), 2013, pp. 59-74.

- 12- Brockner et al.," Culture and Procedural Justice: The Influence of Power Distance on Reactions to Voice", **Journal of Experimental Social Psychology**, Vol. (37), No,(4), 2001, pp. 300-315.
- 13- Brown, S., " Diversity In The workplace : A Study of Gender, Race, Age , And Salary Level", **PhD Dissertation** ,(Capella University, February 2008).
- 14- Cheung, G.& Chow, I., " Subcultures in Greater China: A comparison of managerial values in the People's Republic of China, Hong Kong, and Taiwan ", **Asia Pacific Journal of Management**, Vol. (16),No,(3), 1999, pp: 369-387.
- 15- Cottrill, K.," Antecedents and Outcomes of Inclusion: Exploring Authentic Leadership, Organizational Climate for Ethics, Organization-Based Self-Esteem, and Organizational Citizenship Behaviors ", **PhD Dissertation** ,(Alliant International University, Los Angeles, California, December, 2011).
- 16- Dag, K., " Towards a Cross-Cultural Understanding of Authentic Leadership: Applying Authentic Leadership Theory to Leaders from Denmark, Sweden, and the United States ", **PhD Dissertation** ,(North Carolina State University, 2014).
- 17- Dupuis, D., " Measuring whether significant cultural differences exist between two regions in the United States: Northern and Southern regions", **PhD Dissertation** ,(Capella University , December, 2013).
- 18- Gardner, W.& Avolio, B.& Luthans, F.& May, D.& Walumbwa F., " Can You See The Real Me?" A Self-Based Model Of Authentic Leader And Follower Development ", **The Leadership Quarterly**, Vol. (16),No,(3), 2005, pp. 343-372.
- 19- Gardner, W.& Schermerhorn, J.," Unleashing Individual Potential Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership", **Organizational Dynamics**, Vol. (33),No,(3), 2004, pp. 270-281.
- 20- Ge, L.& Thomas, S., " A Cross-Cultural Comparison of the Deliberative Reasoning of Canadian and Chinese Accounting Students", **Journal of Business Ethics**, Vol. (82), No,(1), 2008, pp. 189–211.
- 21- Groesch, S., " Cultural Implications for The Appraisal Process", *Cross Cultural Management : An International Journal*, Vol. (10),No,(1), 2003, pp. 67 - 79.
- 22- Henderson, T.," Attitudes Toward Cultural Diversity, Attitudes Toward Multicultural " **PhD Dissertation**,(Howard University, 2002).
- 23- Hoang, H., " Culture and management: A Study Of Vietnamese Cultural Influences On Management Style ", **PhD Dissertation** ,(Capella University, March 2008).
- 24- Hofstede, G.," National Cultures in Four Dimensions: A Research-Based Theory of Cultural Differences among Nations", **International Studies of Management & Organization**, Vol.(13),No,(1/2),1983, pp.46 -74.
- 25- Hofstede, G.," The Business of International Business is Culture", **International Business Review**, Vol. (3),No,(1), 1994, pp. 1-14.
- 26- Humphreys, M., "Culture Difference And Its Effect On The Management of Technical Education ", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. (17),No,(2), 1996, pp. 34 - 41.

- 27- Kernis, M., " Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem", **Psychological Inquiry**, Vol. (14),No,(1), 2003, pp. 1-26.
- 28- Laschinger, H.& Wong, C.& Grau, A.," The Influence of Authentic Leadership on Newly Graduated Nurses' Experiences of Workplace Bullying, Burnout and Retention Outcomes: A cross-sectional study", **International Journal of Nursing Studies**, Vol. (49),No,(10), 2012, pp. 1266-1276.
- 29- Laschinger, H.& Wong, C.& Grau, A.," The Influence of Authentic Leadership on Newly Graduated Nurses' Experiences of Workplace Bullying, Burnout and Retention Outcomes: A cross-sectional study", **International Journal of Nursing Studies**, Vol. (49),No,(10), 2012, pp. 1266-1276.
- 30- Mukazhanova, K., " A Cross-Cultural Comparison of Leadership Choices: Commonalities and Differences Among Female Leaders in the United States, Kazakhstan and Sweden " **Master Thesis**,(University of Oregon, 2012).
- 31- Narusis, J., " The relationship between individual level cultural values and the perceived effectiveness of authentic leadership" **Master Thesis**,(University of South Florida, 2013).
- 32- Peterson, S.& Walumbwa, F.& Avolio, B.& Hannah, S., "The Relationship Between Authentic Leadership And Follower Job Performance: The Mediating Role of Follower Positivity in Extreme Contexts", **The Leadership Quarterly**, Vol. (23),No,(3), 2012, pp.502-516.
- 33- Rego, A.& Vitória, A.& Magalhães, A.& Ribeiro, N.& Cunha, M., " Are Authentic Leaders Associated With more Virtuous, Committed and Potent Teams? ", **The Leadership Quarterly**, Vol. (24), No,(1),2013, pp. 61–79.
- 34- Schwartz, S., " Universals In The Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries " **Advances In Experimental Social Psychology**, Vol. (25), 1992, Pp. 1-65.
- 35- Tapara, P., " Authentic Leadership: Organizational Outcomes and Leader and Follower Development" **Master Thesis**,(Massey University, Albany, 2011).
- 36- Taras, V.& Steel, P.& Kirkman, B., " Improving national Cultural Indices Using a Longitudinal Meta-Analysis of Hofstede's Dimensions ", **Journal of World Business**, Vol. (47),No,(3), 2012, pp. 329-341.
- 37- Tate, B., " A Longitudinal Study of the Relationships Among Self-Monitoring, Authentic Leadership, and Perceptions of Leadership", **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Vol. (15),No,(1), 2008, pp: 16–29.
- 38- Tavanti, M., "The cultural dimensions of Italian leadership: power distance, uncertainty avoidance and masculinity from an American perspective", **Leadership**, Vol. (8),No,(3), 2012, pp: 287–301.
- 39- Triandis, H.," The Many Dimensions of Culture,"**Academy of Management Executive**, Vol. (18), No,(1), 2004, pp. 88–93.
- 40- Trompenaars, F.& Hampden-Turner, C.," **Riding the waves of culture: Understanding Diversity in Global Business** ", 2nd ed, (London, England: Nicholas Brealey, 2010).

- 41- Tuttle, M., " True North or Traveled Terrain? An Empirical Investigation of Authentic Leadership", **PhD Dissertation** ,(College of Arts and Sciences, University of South Florida, November, 2009).
- 42- Walumbwa, F.& Avolio, B.& Gardner, W.& Wernsing T.& Peterson, S., " Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure, "**Journal of Management**, Vol. (34),No,(1), 2008, pp. 89-126.
- 43- Walumbwa, F.& Wang, P.& Wang, H.& Schaubroeck, J.& Avolio, B.," Psychological Processes Linking Authentic Leadership To Follower Behaviors", **The Leadership Quarterly**, Vol. (21),No,(5), 2010, p901-914.
- 44- Wang, D. & Esqueda, O.," National cultural effects on leverage decisions:Evidence from emerging-market ADRs ", **Research in International Business and Finance**, Vol. (31), 2014, pp. 152–177.
- 45- Wang, Y.," The Relationship of the Cultural Dimensions of Power Distance, Individualism-collectivism, and Face Concerns, and of Immigrant Status on the Conflict Management Styles of Chinese Managers of ENZ Subordinates in the New Zealand Workplace", **Master Thesis**,(Unitec Institute of Technology, New Zealand, 2009).
- 46- Wherry, H.,"Authentic Leadership, Leader-Member Exchange, And Organizational Citizenship Behavior: A Multilevel Analysis", **PhD Dissertation** ,(University of Nebraska, August, 2012).
- 47- Wood, G.," Authentic Leadership: Do We Really Need Another Leadership Theory?", **PhD Dissertation** ,(George Mason University, 2007).
- 48- Wong, C.& Cummings, G., " The Influence Of Authentic Leadership Behaviors On Trust And Work Outcomes Of Health Care staff, " **Journal Of Leadership Studies**, Vol. (3),No,(2), 2009, pp. 6-23.
- 49- Yemi-Sofumade, H., " The Relationship Between Ethical And Authentic Nurse , Leadership And The Turnover Intentions Of Staff Nurses ", **PhD Dissertation** ,(Capella University , March, 2012).