

## "دور القيادة الإدارية العقلانية في إدارة التنوع الثقافي وعلاقته بالانتماء التنظيمي: دراسة سوسيولوجية في مهنة المراجعة الداخلية في السعودية"

إعداد الباحث:

إسماعيل إبراهيم القبشي

جامعة الملك سعود - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قسم الدراسات الاجتماعية

Received: 26/05/2026 | Revised: 27/05/2026 | Accepted: 31/05/2026 | Published: 02/06/2026

### ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة الإدارية "العقلانية" في إدارة التنوع الثقافي وأثر ذلك على تعزيز الانتماء التنظيمي لدى المراجعين الداخليين في المملكة العربية السعودية من منظور سوسيولوجي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في المراجعين الداخليين العاملين في المؤسسات العامة والخاصة. انطلقت الدراسة من فرضية وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة القيادة الإدارية "العقلانية" وفاعلية إدارة التنوع الثقافي، وتأثير ذلك على مستوى الانتماء التنظيمي. توصلت الدراسة إلى أن الالتزام بالقواعد الإجرائية والحياد المؤسسي يقلل من التحيزات الثقافية ويعزز من شعور الموظفين بالعدالة، مما يؤدي بالضرورة إلى رفع مستويات الولاء والارتباط بالمنظمة. وأوصت الدراسة بضرورة مأسسة السلوك القيادي وتبني نماذج "الدكاء الثقافي" كجزء من الكفاءة العقلانية للقادة في بيئات العمل المتنوعة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة العقلانية، التنوع الثقافي، الانتماء التنظيمي، المراجعة الداخلية، علم الاجتماع التنظيمي.

### Abstract:

This study aimed to explore the role of "rational" administrative leadership in managing cultural diversity and its impact on enhancing organizational commitment among internal auditors in the Kingdom of Saudi Arabia from a sociological perspective. The study adopted a descriptive-analytical approach, with the study population comprising internal auditors working in both public and private institutions. The research proceeded from the hypothesis that there is a positive correlation between the practice of "rational" administrative leadership and the effectiveness of cultural diversity management, as well as its subsequent impact on the level of organizational commitment. The findings revealed that adherence to procedural rules and institutional neutrality mitigates cultural biases and fosters a sense of justice among employees, which inevitably leads to higher levels of loyalty and attachment to the organization. The study recommended the necessity of institutionalizing leadership behavior and adopting "cultural intelligence" models as an integral component of leaders' rational competence in diverse work environments.

**Keywords:** Rational Leadership, Cultural Diversity, Organizational Commitment, Internal Audit, Organizational Sociology.

### How to Cite This Article

القبشي، إ. إ. (2026). دور القيادة الإدارية العقلانية في إدارة التنوع الثقافي وعلاقته بالانتماء التنظيمي: دراسة سوسيولوجية في مهنة المراجعة الداخلية في السعودية. *المجلة العربية للنشر العلمي (AJSP)*, 9(2)، 327-344.

(Individual DOI)

رابط الأرشيف الدولية المباشر والمخصص لبحثك: <https://doi.org/10.36571/ajsp.92.13>



## المقدمة:

قال الله تعالى (يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ۗ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ ۗ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ) تنبّه هذه الآية إلى أن التنوع الإنساني حقيقةً تأسيسية، وأن الغاية منه التعارف والتكامل، لا التنازع والتنافر. وفي بيئات العمل المعاصرة يتجلى هذا المعنى بوضوح؛ إذ تتشكل المنظمات من أفراد ينتمون إلى خلفيات ثقافية وتجارب اجتماعية متعدّدة. وقد شهدت المنظمات تحولات هيكلية واجتماعية متسارعة، أدت إلى تنوع ثقافي في قوة العمل. وتبرز الحاجة إلى أساليب قيادية عقلانية لتحقيق التماسك المؤسسي. من هذا المنطلق، تركز الدراسة على تحليل دور القيادة العقلانية في إدارة هذا التنوع الثقافي وتعزيز الانتماء التنظيمي.

إن هذا السياق هو واحد من العديد من الثقافات التي تنتقل للمنظمات عبر القوى العاملة. ويؤكد علم الاجتماع التنظيمي أن المنظمات تجمعات بشرية قبل أن تكون هياكل رسمية؛ فهي مجتمع مصغر يحمل معه قيم المجتمع الأوسع وأعرافه وأنماط تواصله. وعليه، فإن ما يجري في المجتمع من اختلافات ثقافية وتوقعات ضمنية يظهر داخل المنظمة بدرجات متباينة، فالمنظمات عبارة عن نظام مفتوح لتجمع بشري تفاعلي، يؤثر ويتأثر بالظروف والعوامل الداخلية والخارجية، وما يحدث بالمجتمع يحدث بالمنظمات وإلى حد ما. ولذلك، علم الاجتماع لا يتوقف عند دراسة المبررات والمتغيرات النفسية التي يدرسها علم النفس ويجعلها من الأبعاد المؤثرة في السلوك الإنساني على مستوى الأفراد فهذا ليس مجاله، كما أنه لا يهتم فقط بتفاصيل تصنيف المدارس الإدارية، بل أن علم الاجتماع يحاول أن يستقصي ويبحث عن الأبعاد الاجتماعية بمختلف أنواعها وأنساقها التي تؤدي للسلوك الإنساني (الاجتماعي)، وكذلك تحليل الأسباب التي تدفع الفرد للسلوك بطرق مختلفة في تفاعلاته مع الآخرين.

وتعد القيادة من أبرز العوامل المؤثرة في توجيه السلوكيات وتقييم الأداء التنظيمي وبناء العلاقات داخل بيئات العمل كما في المؤسسات العامة التي تتميز بالبنية البيروقراطية وتعدد الأطر الثقافية للعاملين فيها. وقد شهدت المؤسسات في السعودية تحولات هيكلية واجتماعية متسارعة خلال العقود الماضية، صاحبها طفرة تنموية، وتوسع في التوظيف، وتزايد في التنوع الثقافي للكوادر الوطنية من حيث اختلاف المناطق واللهجات والخلفيات التعليمية والقيمية (الثقافة الفرعية والثقافة الكلية)، مما أدى إلى بروز قضايا جديدة تتصل بإدارة هذا التنوع بطريقة تضمن التماسك المؤسسي وتعزيز من الفاعلية الوظيفية. وفي هذا السياق، لم يعد التنوع الثقافي مجرد واقع ديموغرافي، بل احتل ميزة استراتيجية تتطلب كفاءة ثقافية وقدرة على بناء الجسور وتعزيز العلاقات المهنية عبر الحدود الثقافية الفرعية، لتحويل التعددية إلى رافد للإبداع والابتكار والشمولية داخل المنظمة.

تأتي القيادة العقلانية بوصفها أحد أنماط القيادة التي تستند إلى المنطق المؤسسي والمهنية، والاعتماد على القوانين والأنظمة، بعيداً عن التحيزات الشخصية أو الثقافية، مما يجعلها خياراً مناسباً للتعامل مع بيئة متعددة الثقافات وفي مهنة المراجعة الداخلية تحديداً؛ فهذا النمط القيادي، بما يمتلكه من وعي بالقواعد والأنظمة، يتجاوز الفهم التقليدي للقيادة ليمارس أدواراً حيوية في الاستماع والنشاط والتواصل الفعال الرسمي، وتكريس المرونة والصبر في بناء العلاقات التنظيمية. وبذلك، تتجلى القيادة العقلانية كمنارة للإلهام، تترجم لغات الفكر المختلفة إلى رؤية واضحة ومشتركة (مسك، 2026)، وهذا ما يجعل من القيادة العقلانية عنصراً حاسماً في إدارة فرق العمل المتنوعة، وفي ترسيخ معايير المهنة، وضمان استقلالية المراجعين ونزاهتهم، وتعزيز انتمائهم التنظيمي رغم اختلافاتهم الثقافية والاجتماعية.

وتطرح في هذا السياق إشكالية محورية: هل تسهم القيادة العقلانية في تحسين إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمات؟ وهل لهذا الدور انعكاس على مستوى الانتماء التنظيمي للمراجعين الداخليين

## مشكلة البحث

انشغل علماء الاجتماع منذ البدايات الكلاسيكية بتحليل التحولات البنوية العميقة للمجتمعات، مع انتقالها من أنماط الحياة البسيطة إلى الأنماط المركبة، ومن البنية الريفية التقليدية إلى الحضارية الحديثة، ومن التجانس الاجتماعي والثقافي إلى التباين والتنوع. وقد انعكس هذا التحول بصورة واضحة في بيئات الأعمال، التي لم تعد مجرد نشاط اقتصادي، بل أصبحت ظاهرة اجتماعية مركبة، تمثل مسرحاً لتفاعل الأفراد المنتمين إلى

خلفيات ثقافية ومهنية مختلفة ومتعددة. ويعد العمل في المجتمعات الحديثة سمه أساسية لتمييزها، نظراً لما يتسم به من تقسيمات متقدمة ومتعددة وتخصصات دقيقة، مما يؤدي إلى تنوع الجماعات المهنية وتعدد أنساقها، ويستدعي في الوقت ذاته ضرورة التعاون والاعتماد المتبادل بين العاملين رغم الفوارق بينهم .

فقد أشار إميل دوركايم إلى أن التماسك الاجتماعي في المجتمعات الحديثة لم يعد يقوم على "الضمير الجمعي" بل على "تقسيم العمل الاجتماعي" وما يتطلبه من اعتماد متبادل بين الأفراد رغم اختلاف مواقعهم. كما نبه ماكس فيبر إلى مركزية تخصيص "العقلنة" كعملية تضبط السلوك داخل المؤسسات الحديثة، حيث تدار العلاقات وفق أنظمة وقوانين لا وفق روابط شخصية أو عاطفية. وذهب تالكوت بارسنز لاحقاً إلى أن التفاعل داخل المنظمات يتأثر بالأنساق المتعددة من القيم والمعايير الثقافية، ما يجعلها كيانات مفتوحة على المجتمع بتنوعاته .

ضمن هذا الإطار؛ لم يعد العمل مجرد نشاط اقتصادي كما أسلفنا، بل أصبح ظاهرة اجتماعية متكاملة، تعكس التحولات الكبرى في بنية المجتمع، وتشكل ميداناً أساسياً لتكوين الهوية والانتماء. إن إدارة التنوع الثقافي في المنظمات الحديثة تتطلب تجاوز الأنماط القيادية التقليدية والكاريزمية، نحو نمط يرتكز على الكفاءة الثقافية والمهارات التنظيمية الرصينة، وهو ما يتماشى مع متطلبات بيئة العمل المترابطة عالمياً (مسك، 2026م)، ويزداد تعقيد هذه الظاهرة مع ازدياد التخصص المهني وتعدد الجماعات العاملة داخل المنظمة الواحدة، الأمر الذي يولد تفاوتاً في الخلفيات الثقافية، والقيم، وأساليب التواصل، ويجعل من إدارة هذا التنوع ضرورة تنظيمية واجتماعية في آنٍ معا .

وفي السياق المحلي، تتجلى هذه التحديات بوضوح في المنظمات التي شهدت توسعاً كبيراً في العقود الأخيرة بفعل الطفرات الاقتصادية والسياسية التنموية، مما أدى إلى تشكل بيئات عمل متنوعة تضم كوادراً من مناطق ولهجات وخلفيات تعليمية وقيمية متعددة. ويبرز التساؤل حول قدرة هذه المؤسسات على تحقيق التماسك المهني وتعزيز الأداء في ظل هذا التباين.

وتعد القيادة العقلانية وفق المنظور الفيبري، نمطاً قيادياً مؤسساً على شرعنة العقل والإجراء من خلال ممارسة السلطة عبر قواعد رسمية وليس اعتبارات شخصية أو انتماءات ثقافية. ومن هنا تكتسب القيادة العقلانية أهمية خاصة في المهن التي تتطلب استقلالية وموضوعية عالية، مثل مهنة المراجعة الداخلية، التي تعتمد على الثقة، والنزاهة، والحياد، في بيئات من الممكن أن تزداد فيها احتمالات التحيز الثقافي والتفضيلات غير الواعية أو سوء الفهم بين العاملين مما قد يؤثر على التنوع والشمول. وفي ضوء ما سبق؛ تتمثل الإشكالية الرئيسية في التساؤل التالي: "ما دور القيادة العقلانية في إدارة التنوع الثقافي وانعكاسه على الانتماء التنظيمي للمراجعين الداخليين؟"

## فرضيات البحث

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، وتأسيساً على الإطار النظري، تسعى الدراسة لاختبار الفرضيات الرئيسة الآتية:

1. الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة "القيادة الإدارية العقلانية" (كمتغير مستقل) وفاعلية "إدارة التنوع الثقافي" في بيئة عمل المراجعين الداخليين.
2. الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية "إدارة التنوع الثقافي" (كمتغير وسيط) ومستوى "الانتماء التنظيمي" لدى المراجعين الداخليين.
3. الفرضية الثالثة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية "العقلانية" في تعزيز "الانتماء التنظيمي" للمراجعين الداخليين، وذلك من خلال الدور الوسيط لـ "إدارة التنوع الثقافي".

## أهداف البحث

1. التعرف على واقع ممارسة القيادة العقلانية في وحدات المراجعة الداخلية.
2. الكشف عن طبيعة التنوع الثقافي السائد في بيئة عمل المراجعين.
3. قياس مستوى الانتماء التنظيمي المرتبط بالنمط القيادي العقلاني.
4. تقديم توصيات تسهم في تطوير الكفاءات القيادية لإدارة التنوع الثقافي.

## أهمية البحث

تنقسم أهمية الدراسة إلى شقين أساسيين:

- **الأهمية العلمية:** تنبع من إعادة تأطير العلاقة بين إدارة التنوع الثقافي والانتماء التنظيمي ضمن منظور "علم الاجتماع التنظيمي" بدلاً من المقاربات الإدارية والنفسية الشائعة؛ وذلك في مهنة تتطلب معايير صارمة كالمراجعة الداخلية. وتختبر الدراسة مفاهيم العقلنة الإجرائية في سياق محلي له خصائصه المؤسسية، مستجيبة بذلك للتوجهات الحديثة (Sepideh, 2024) التي تؤكد أن "الذكاء الثقافي" للفائد يمثل مفتاحاً لتعزيز الممارسات التنظيمية الشاملة في ظل العولمة.
- **الأهمية العملية:** تكتسب قيمتها في ظل التحولات الوطنية المتسارعة لمنظمات الأعمال في السعودية، حيث توفر شواهد ميدانية تتيح للقيادات ووحدات الموارد البشرية تصميم سياسات تواصل وإجراءات عمل تحدّ من تفاوت التأويلات الثقافية. كما تسهم المخرجات في تحسين الأداء المؤسسي والحوكمة، وتقديم أدلة إرشادية للهيئات المهنية لبناء برامج تنوع وشمول قابلة للقياس، مما ينعكس مباشرة على استقرار القوى العاملة وقوة الانتماء التنظيمي.

## حدود البحث

تحدد أبعاد هذه الدراسة في ثلاثة جوانب رئيسية:

- الحدود البشرية: المراجعون والمراجعات الداخليون ومن في حكمهم ضمن هياكل المراجعة.
- الحدود المكانية: وحدات وإدارات المراجعة الداخلية في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: العام الدراسي 1447هـ.

## مفاهيم ومصطلحات البحث

### القيادة العقلانية:

- **اصطلاحاً:** نمط قيادة يستند إلى القواعد والإجراءات المعلنة، واتساق التطبيق، وتسبب القرارات بالأدلة، وقابلية المراجعة.
- **إجرائياً:** الدرجة التي يُدركها العاملون لالتزام القيادة بالقواعد المعلنة واتساق الإجراءات وتسبب القرارات بالأدلة وقابليتها للمراجعة. وهو ما يتسق مع ما ذكرته (Sepideh, 2024) من أن القيادة العقلانية في البيئات المتعددة الثقافات تتطلب "الذكاء الثقافي"؛ وهو القدرة على مواءمة الأنظمة الرسمية للمنظمة مع التوقعات الثقافية المتنوعة للموظفين، مما يحول العقلانية من نصوص قانونية إلى ممارسة شاملة تعزز الثقة.

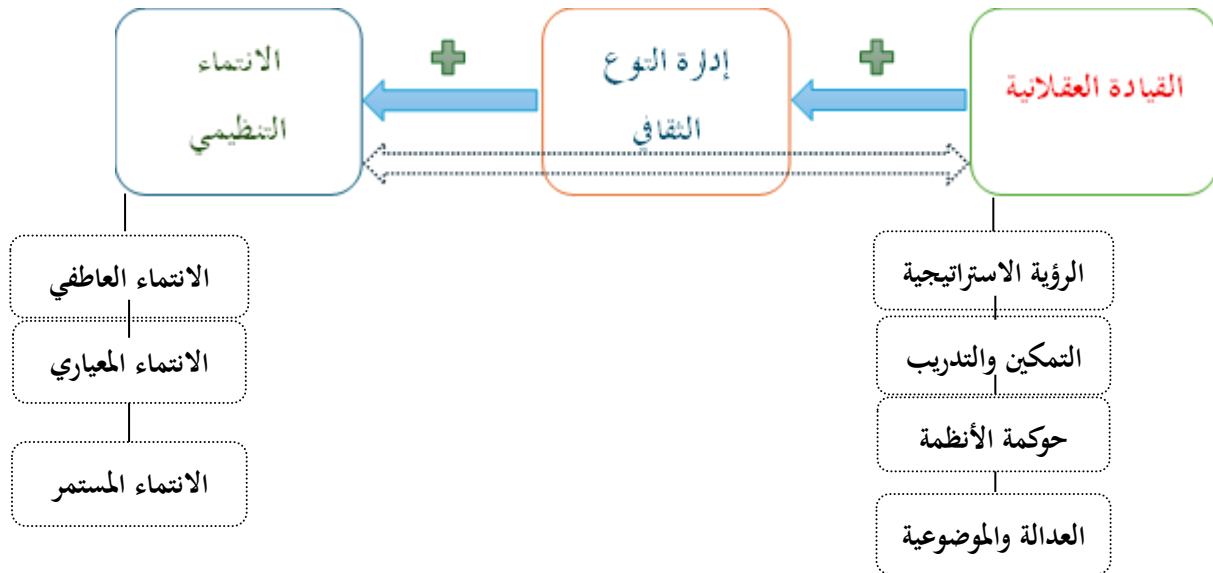
### إدارة التنوع الثقافي:

- اصطلاحاً: سياسات وممارسات وإدراكات يومية تعكس عدالة واندماجاً واحتراماً للاختلاف، وتكافؤاً للفرص داخل فرق العمل.
- إجرائياً: إدراك العاملين لعدالة السياسات وشمول الممارسات واحترام الاختلاف وتكافؤ الفرص داخل فريق العمل.

### الانتماء التنظيمي:

- اصطلاحاً: شعور الارتباط بالمنظمة والالتزام بقيمتها والرغبة في الاستمرار فيها.
- إجرائياً: إدراك العاملين لارتباطهم بالمنظمة والتزامهم بقيمتها ورغبتهم في الاستمرار فيها.

### التصور المفاهيمي للدراسة:



## الإطار النظري للدراسة

ينطلق هذا الفصل إلى أدبيات الدراسة بغرض عمل مقارنة سيكولوجية ترى المنظمة بوصفها تجمعاً بشرياً منظماً تحكمه قواعد رسمية وأعراف مهنية، وتتكون داخله علاقات وتوقعات ومعانٍ مشتركة تتأثر بالسياق الثقافي الأوسع. وبناءً على ذلك، يُعالج الفصل مفاهيم: القيادة العقلانية، ومناخ إدارة التنوع الثقافي، والانتماء التنظيمي، ثم يُفسر العلاقات البنينة بينها، وصولاً لتناول وعرض للدراسات السابقة وتحديد الفجوات البحثية التي تعالجها هذه الدراسة.

### القيادة العقلانية "الإدارية"

ترتبط "العقلنة" في الجذر السوسيولوجي بتصنيف ماكس فيبر لأنماط الشرعية، ولا سيما السلطة العقلانية والقانونية التي تقوم على قواعد مُعلنة وإجراءات ثابتة ومأسسة للمسائلة، في مقابل الشرعية التقليدية والكاريزمية. وعند إسقاط ذلك على التنظيمات الحديثة، تُفهم القيادة العقلانية كنمط قيادي إداري يُشرعن قراراته بالإحالة إلى القاعدة والإجراء والبرهان، ويعمل بلا نزعات شخصية نسبياً مما يقلل من أثر التحيزات والعلاقات الخاصة في إدارة العمل.

لقد تجاوزت الطروحات الحديثة مفهوم القيادة كعملية تأثير شخصي محض، لتنتقل نحو العقلنة الإجرائية فالقيادة العقلانية في سياق هذه الدراسة لا تستمد قوتها من "الكاريزما" أو التسلط، بل من الشرعية القانونية التي وضع أسسها ماكس فيبر. حيث تجلت العقلانية في القيادة المعاصرة كمنظومة فكرية تتجاوز الممارسات الذاتية لتصبح مزيجاً علمياً يربط بين العلوم الاجتماعية والاقتصادية، حيث تركز القيادة العقلانية على الرشد الموضوعي في اتخاذ القرارات عبر توظيف نظم المعلومات والتحليل الكمي. وتعمل هذه القيادة باعتبارها نظاماً فرعياً ينبثق من النظام الاجتماعي الأكبر؛ وبالتالي فهي لا تتجاهل مدى التنوع الثقافي أو درجة القيم الاجتماعية، فاستمراريتها مرهونة بقدرتها على التفاعل الحيوي مع البيئة، واستيعاب قيمها وتنوعها، وتحويلها إلى مخرجات مادية ومعنوية تساهم في تطوير المنظمات والمجتمع بطبيعة الحال. كما تقرض هذه العقلانية على القائد التحلل من القوالب الجامدة والأحكام غير الواعية لصالح المرونة والانفتاح في مواجهة المتغيرات المتسارعة (حداد، فايز 2010م)، معتبرة أن غاية وجود الإدارة هي العمل كوسيلة منظمة لتحقيق أهداف المجتمع بناءً على تحليل دقيق لاحتياجاته. وهذا ما تؤكد الطروحات الحديثة (Sepideh, 2024) من أن القيادة الفعالة في البيئات المتنوعة تتطلب "ذكاءً ثقافياً" يكمل العقلانية الإجرائية؛ فالقائد العقلاني لا يكتفي بتطبيق القانون، بل يمتلك الوعي المعرفي والسلوكي لتكييف هذا القانون مع الخلفيات الثقافية المختلفة، مما يحول العقلنة من مجرد نصوص جافة إلى ممارسة احتواء شاملة تعزز الثقة والابتكار. وبذلك، تبرز كفاءة القيادة العقلانية في قدرتها على بناء استراتيجيات تحول المواقف لصالح الأهداف التنظيمية، عبر تعظيم السيطرة على الموارد المتاحة وتقليل أثر الضغوط والقيود البيئية السائدة.

إنها نمط قيادي يُشرعن ممارساته من خلال الإحالة الدائمة إلى القواعد والأنظمة. وفي بيئة المراجعة الداخلية، تتجلى هذه العقلانية في قدرة القائد على توجيه سلوك المراجعين ليس بناءً على رغباته الشخصية، بل استناداً إلى المعايير المهنية والحوكمة. وبذلك، يتحول دور القائد من مسيطر إلى ضامن لسيادة الإجراء، وهو ما يخلق بيئة من الأمان النفسي للموظفين؛ حيث تصبح القرارات متوقعة ومعللة، مما يقلل من غموض الدور خاصة في الفرق ذات التنوع الثقافي. وبذلك لم تعد أهمية القيادة تقتصر على حث العاملين على الإنجاز، بل أصبحت تكمن في مأسسة السلوك في قطاع المراجعة الداخلية بالسعودية، إذ تبرز الحاجة للقيادة العقلانية كعنصر تفوق رأس المال؛ فهي المحرك الذي يضمن موضوعية المراجع واستقلاليتها.

إن القائد العقلاني يعمل كـ "عقل مدبر" يربط بين الإدارات المتباينة من خلال نظام قيمي موحد يعتمد على البرهان والمنطق الإجرائي. هذه الأهمية تزداد في ظل رؤية المملكة 2030، حيث يتطلب التحول المؤسسي قيادات قادرة على إدارة الطاقات البشرية عبر العدالة الإجرائية، مما يجعل الاستجابة التنظيمية للموظفين نابعة من قناعتهم بصحة وعدالة النظام المطبق، لا من الخوف من السلطة الرسمية.

## السلطات الثلاث لدى "ماكس فيبر"

### القيادة العقلانية أم القيادة الإدارية "التقليدية والكاريزماتية" مقابل التنوع الثقافي

تنبثق فلسفة هذه الدراسة من رؤية سيكولوجية تعتبر المنظمات أنساقاً فرعية من المجتمع الكلي، تستعير منه أنماط سلطتها وبنيتها القيمية. وبالإسقاط على نظرية ماكس فيبر في السلطة، يمكن تصنيف الأنماط القيادية في المنظمات إلى ثلاثة مستويات: القيادة التقليدية التي تستمد شرعيتها من الأعراف الموروثة، والقيادة الكاريزماتية التي ترتفع بوهج السمات الشخصية الفردية؛ وكلاهما قد يعجز عن استيعاب تعقيدات التنوع الثقافي كونها ينطلقان من مرجعيات ذاتية أو موروثة وتاريخية.

وفي المقابل، تبرز القيادة العقلانية كخيار منهجي لهذه الدراسة، لكونها تستند إلى قواعد موضوعية ومعايير مجردة، حيث تكمن قوتها في ترسيخ مبادئ التنبؤ والعدالة؛ اللذين يمثلان الأرضية الصلبة لإدارة القوى العاملة المتنوعة ثقافياً بعيداً عن التحيز. ويكمن الفرق الجوهرية الذي يعزز من كفاءة القيادة العقلانية في كونها نظاماً مرناً ومنفتحاً على البيئة الخارجية، يمتلك وعياً عميقاً باحتياجات المجتمع وتحولاته، مما يجعلها الأقدر على تحويل التنوع الثقافي من تحدٍ تنظيمي إلى رافدٍ لتعزيز الالتزام التنظيمي. (PolSci Institute, 2025).

### من الأنماط التقليدية إلى العقلانية الفيبرية

بينما تصنف الأدبيات الكلاسيكية القيادة إلى (أوتوقراطية، ديمقراطية، وحررة)، فإن هذه الدراسة تركز على النمط العقلاني-القانوني الإجرائي كميّار حاكم. بخلاف النمط الأوتوقراطي الذي يحتكر القرار، أو الديمقراطي الذي قد يغرق في المشاورات، تعتمد القيادة العقلانية في تجاوز المسائل المرتبطة بالشخصانية على القواعد والإجراءات المعلنة. حيث يمثل النمط العقلاني النقطة الساخنة في ضبط سلوك المرؤوسين متنوعي الثقافات. فمتى ما شعر الموظف (المراجع) أن المساءلة والترقية والتحفيز تستند إلى أداء مهني مبرر وليس إلى خلفية عرقية أو جنسية، يتشكل لديه التزام تنظيمي عميق. فالقيادة العقلانية هنا هي قيادة رسمية لكنها تكتسب قبولها غير الرسمي من خلال كفاءة القائد في تطبيق النظام بمرونة واحترافية، مما يحول الصراع الناتج عن التنوع الثقافي إلى تكامل مهني محكوم بقواعد الاشتمال والعدالة.

فالقيادة العقلانية هي الأداة الفعالة لتطوير الإدارة عبر المدخل الإنساني المذهب. فمن خلال التركيز على وضوح التوقعات، ينجح القائد في خلق لغة رمزية مشتركة بين المراجعين من جنسيات مختلفة. هنا، لا يُنظر للعملية الإدارية كأوامر جافة، بل كفاعل رمزي حيث يفهم كل طرف دوره بناءً على المعاني المشتركة التي رسختها القيادة العقلانية. وبذلك، تتحقق أهداف المنظمة (المراجعة الرصينة) وأهداف الأفراد (النمو المهني والشعور بالانتماء) في آنٍ واحد، مما يؤكد مقولة "سايمون" بأن نجاح القائد مرهون بفهمه لسلوك العاملين وتحويله إلى طاقة بناءة عبر قنوات اتصال عقلانية واضحة.

### عقلانية فيبر والتنوع الثقافي

تشير عبارة التنوع الثقافي إلى الطبيعة الانفتاحية للثقافة الإنسانية التي تتسم بالتنوع والتباين، آخذةً من الاختلاف هويةً وحقاً لها، وأيضاً منحى في الحفاظ على تنوع مسالكها المختلفة (فراعي، 2014م). ومدخل القيادة العقلانية في التنوع الثقافي هو المنزلق لبحث الكيفية في إدارة هذا الإنسان الذي يتأثر بالضرورة بالثقافة التي ينشأ فيها، وتؤثر تبعاً على المنظمة. ولقد اختلف المنظرون والباحثون في تحديد تعريف أو ضبط تعريف إجرائي للتنوع الثقافي كبعد إداري في الموارد البشرية، وهذا ما رد اختلاف توجهاتهم في النظر إلى التنوع الثقافي كميزة إيجابية أو عيب سلبي.

يشير التنوع الثقافي في جوهره السوسولوجي إلى "حالة من التباين القيمي والسلوكي الناتجة عن اختلاف الخلفيات الأولية والثانوية للأفراد" (فراعي، 2014). ومع ذلك، فإن هذه الدراسة تتبنى رؤية العقلانية الإدارية التي لا تنظر للتنوع كمجرد حق إنساني أو هوية، بل كـ "سوق إدراكي" يحتاج إلى قيادة واعية لتحويله إلى قيمة مضافة.

فالتنوع ليس غاية في حد ذاته، بل هو النواة التي تتشكل قيمتها بناءً على طبيعة القيادة العقلانية الممارسة؛ فإما أن يتحول إلى صراع قيمي (في حال غياب القواعد)، أو إلى إبداع تنظيمي (في حال وجود حوكمة عقلانية). لذا، ينظر أيضاً إلى التنوع في هذه الدراسة بأنه مجموع الفروقات الجوهرية والمكتسبة بين المراجعين الداخليين، والتي يتم ضبط تفاعلاتها عبر معايير مهنية موحدة لضمان العدالة والاشتمال.

### من "الصلابة الفطرية" إلى "المرونة الإجرائية"

تتعدد أبعاد التنوع لتشمل طبقات عميقة "صلبة" وأخرى سطحية (مرسي، 2010). ويمكن للقائد العقلاني التعامل مع هذه الأبعاد وفق استراتيجيتين:

- إدارة الأبعاد الصلبة (الفطرية): مثل العرق، العمر، والنوع. هنا تبرز العقلانية الفيبرية من خلال تحييد الأحكام الشخصية "اللا-شخصانية"؛ أي تحييد هذه الأبعاد تماماً عن قرارات الترقية والمساءلة، وضمان أن القاعدة القانونية تطبق على الجميع دون اعتبار للخلفية الفطرية.
- تكيف الأبعاد المرنة (المكتسبة): مثل الخبرات، المؤهلات، واللغات. هنا يعمل القائد على "توليد معانٍ مشتركة" عبر برامج تدريبية تُقرب المسافات الثقافية، وتحويل التباين المكتسب إلى تكامل مهني.

### جدلية الإيجابيات والسلبيات: دور "العدالة الإجرائية"

إن التنوع الثقافي سلاح ذو حدين؛ فهو مصدر للإثراء والابتكار (أحمد، 2010)، ولكنه قد يولد عنصرية أو تحيزات مثل ظاهرة السقف الزجاجي (Glass Ceiling) التي تعيق تقدم الأقليات أو النساء. وترى الدراسة الحالية أن السبيل لتجاوز هذه السلبيات ليس الوعظ الأخلاقي أو التعليمات، بل العقلنة الهيكلية. فعندما يتم تخطيط الوظائف وتصميم أنظمة التقييم بناءً على مؤشرات أداء موضوعية، يتم تكسير الحواجز غير المرئية تلقائياً. فالقيادة العقلانية هي المضاد للتحيزات الشخصية، حيث تحل قوة القانون الإداري محل سطوة التقاليد أو الانطباعات النمطية. ولهذا رأى "سايمون" أن القائد الذكي هو من يستطيع هندسة بيئة العمل (الثقافة، القوانين، الرؤوسين) لتوجيه السلوكيات نحو تحقيق أهداف المنظمة بطريقة تبدو للمرؤوسين وكأنها تحقق أهدافهم الشخصية أيضاً (Sunstein & Thaler, 2021).

### حوكمة التنوع في بيئة المراجعة الداخلية

تتطلب إدارة التنوع في مهنة المراجعة مهارات قيادية قادرة على الموازنة بين المعيار والعرف. فالمراجع الداخلي يتعامل مع زملاء من جنسيات متعددة، وهنا تبرز أهمية دراسات الجدوى حول التنوع؛ حيث أثبتت الدراسات أن الاستثمار في مناخ التنوع يحقق عوائد مرتفعة (معيقل، 2015)، إن دور القائد العقلاني هنا يتلخص في: خلق التوازن بين ثقافة المنظمة (الرسمية) وثقافات العاملين (الفرعية). ومعالجة فجوة المعرفة من خلال سياسات موارد بشرية مرنة وعقلانية تراعي الاختلافات دون الإخلال بوحدة المعايير المهنية.

### برامج إدارة التنوع كأدوات لبناء الانتماء

إن دمج الموظفين الجدد (خاصة في الشركات المتعددة الجنسيات) يتطلب قيادة مؤثرة نفسياً تستند إلى قواعد المعاملة المتساوية كما ذكر (كنعان، 2009) حيث تنتقل هذه البرامج من مجرد الالتزام بالقوانين إلى خلق بيئة حاضنة؛ حيث توفر القيادة العقلانية (جدول عمل مرن، احترام المناسبات الدينية، سياسات ضد التحرش والتمييز). هذا الاشتمال الإجرائي هو الذي يولد لدى الموظف شعوراً بأن المنظمة تراه وتقدره، مما يحول التنوع من عبء إداري إلى محرك أساسي لـ الانتماء التنظيمي.

## الانتماء التنظيمي

يتشكل الانتماء التنظيمي بوصفه علاقة ارتباط وولاء واستمرار مع المنظمة، وله جذور واسعة في الأدبيات؛ فالدراسات السابقة تُبرز أن الانتماء ينهض على قناعة الفرد بأهداف المنظمة، واستعداده لبذل الجهد، ورغبته في البقاء فيها، كما طبقت دراسات عربية مقاييس مكثفة تستند إلى الأبعاد الثلاثة (الوجداني، المعياري، الاستمراري)، وأظهرت صدقاً وثباتاً، مع ارتباط دال بالرضا والأداء (بدوي، 2011) وتفيد المراجعات والرسائل الجامعية العربية بأن الانتماء في البيئات الرسمية عالية التنظيم، يتأثر بوضوح القواعد، وعدالة الممارسات، وشعور العاملين بإدماج اختلافاتهم الثقافية في قواعد العمل اليومي.

تجاوز الانتماء التنظيمي في هذه الدراسة كونه مجرد علاقة ارتباط أو ولاء، لينظر إليه بوصفه الحالة الذهنية والوجدانية الناتجة عن استقرار المعاني التنظيمية. ففي بيئة المراجعة الداخلية، لا ينبع الانتماء من العاطفة المحضة، بل من القناعة العقلانية بأن أهداف المنظمة تعبر عن قيم مهنية سامية وتدعم العدالة والمساواة.

## أبعاد الانتماء التنظيمي في ظل إدارة التنوع

استناداً إلى الأبعاد الثلاثة (الوجداني، المعياري، الاستمراري)، يمكن تفسير أثر القيادة العقلانية وإدارة التنوع على النحو الآتي: فالبعد الوجداني يتشكل حين يشعر المراجع (مهما كانت خلفيته الثقافية) بأن المنظمة تحترم هويته وتدمجها في قواعد العمل اليومي، مما يولد ارتباطاً عاطفياً قوياً. والبعد المعياري ينشأ نتيجة الشعور بالالتزام الأخلاقي تجاه منظمة تُدار بشريعة إجرائية عالية؛ فالعدالة التي يلمسها الموظف في إدارة التنوع تفرض عليه التزاماً أخلاقياً بالبقاء وبذل الجهد. البعد الاستمراري يرتبط بوضوح المسار المهني والمميزات التي توفرها البيئة العقلانية، حيث يدرك الموظف أن تكلفة ترك المنظمة التي تحترم التنوع وتطبق القانون هي تكلفة عالية مهنيًا ونفسيًا.

## الانتماء التنظيمي ك تفاعل رمزي

بناءً على منظور التفاعلية الرمزية، يرى الباحث أن الانتماء هو الثمرة النهائية لعملية توحيد الرموز. فعندما تتجسّد القيادة العقلانية في تحويل التنوع الثقافي من مصدر للغموض إلى مصدر للإثراء عبر قواعد واضحة، يبدأ الموظفون في بناء هوية مشتركة. هذه الهوية هي التي تُحوّل الفرد من مجرد عامل عابر إلى عضو منتمٍ يرى نفسه في نجاح المنظمة.

نخلص هنا إلى أن الانتماء التنظيمي للمراجعين الداخليين في المملكة العربية السعودية ليس معزولاً عن سياقه القيادي والثقافي. ف القيادة العقلانية (بما تحمله من صرامة في الإجراء ولا شخصانية في التعامل) هي التي تضع حجر الأساس لـ مناخ إدارة تنوع يتسم بالعدالة والاشتمال. ومن خلال هذا المناخ، يتم تنويع العوائق الثقافية وتوحيد التوقعات، مما يُفضي في نهاية المطاف إلى تعزيز الانتماء التنظيمي. وبذلك، تعمل (إدارة التنوع) كألية وسيطة تُترجم عقلانية القيادة إلى ولاء وارتباط وجداني ومعيارية، وهو ما تسعى الدراسة الميدانية لاختباره والتحقق منه.

## الدراسات السابقة

فيما يلي سيتم استعراض الدراسات السابقة مرتبة حسب التسلسل الزمني من التاريخ الأحدث إلى الأقدم، وهي منوعة بين دراسات محلية، ودراسات عربية، وتم الحرص على أن تكون الدراسة حديثة، وكذلك منشورة في مجلات علمية محكمة، وهي كما يلي:

ففي دراسة الديني والمخلافي (2025) — إدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية في جامعة الملك سعود هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع التنوع الثقافي في الجامعة، واستراتيجيات إدارته، والصعوبات التي تواجه القيادات الأكاديمية. اتبعت المنهج المسحي بالحصر الشامل للقيادات (عمداء/وكلاء/رؤساء أقسام)، وأداة القياس استبانة أعيد منها 281 استبانة صالحة. أظهرت النتائج ارتفاع التنوع في بُعدي التخصص والحالة الاجتماعية، وتتوَعاً إلى

حدِّ ما” في الجنسية والجنس واللغة والعرق، وانخفاضًا كبيرًا في الديانة. كما وثقت حزمة ممارسات إدارة للتنوع (ترقيات مبنية على الأداء، إتاحة التعبير، احترام الخصوصيات، تدريب على التقارب الثقافي...)، مقابل معوقات (غياب آلية قياس، ضعف الوعي، محدودية الميزانيات التدريسية، فجوات مهارية لدى القيادات). تُعيد النتائج في تصميم سياسات جامعية لإدارة التنوع وتعزيز الروابط التنظيمية.

كما تناولت دراسة العبيري (2023) "إدارة التنوع وأثرها في تشكيل الهوية التنظيمية بالجامعات السعودية: جامعة تبوك نموذجًا" هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة إدارة التنوع في جامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتحديد مستوى الهوية التنظيمية لديهم، ثم اختبار أثر ممارسة إدارة التنوع على الهوية التنظيمية. استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي، وطُبقت أداتان (استبانة لقياس إدارة التنوع، وأخرى لقياس الهوية التنظيمية) على عينة قوامها (263) من أعضاء هيئة التدريس خلال الفصل الدراسي الثاني من عام 1443هـ. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة إدارة التنوع جاءت مرتفعة في مجالاتها الثلاثة (الداخلية، الخارجية، التنظيمية)، وأن مستوى الهوية التنظيمية مرتفع كذلك، مع وجود أثر دال إحصائيًا لإدارة التنوع على الهوية التنظيمية. وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسات إدارة التنوع بوصفها مدخلًا داعمًا لترسيخ الهوية التنظيمية في الجامعة.

وفي دراسة السامعي (2021) عن "التنوع الثقافي في الجامعات السعودية: وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن"؛ هدفت إلى التعرف على اتجاهات القيادات الأكاديمية نحو التنوع الثقافي ومزايا إدارته والتحديات المرتبطة به. استخدمت المنهج الوصفي المسحي عبر استبانة وُزعت على عينة من 81 قائدة أكاديمية. أظهرت النتائج اتجاهات إيجابية مرتفعة نحو التنوع الثقافي، وأبرزت مزايا إدارته كتحسين أداء المنظمة، جذب كفاءات عالية، ورفع الإنتاجية، في مقابل تحديات تمثلت في قلة برامج التوعية، وضعف إدراك بعض الموظفين لقيمة التنوع، وغياب آلية قياس فعالة، وضعف مهارات التواصل. كما أوصت الدراسة باعتماد استراتيجية مؤسسية لإدارة التنوع وربط أداء القيادات ومكافأتهم برعاية الموظفين وتهيئة بيئة عمل مندمجة.

كما تناولت دراسة الشريف (2020) — "واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك لإدارة التنوع الثقافي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقته ببعض المتغيرات" هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الممارسات الإدارية والأكاديمية المرتبطة بإدارة التنوع الثقافي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك، وفحص علاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية (الجنسية، طبيعة الكلية: علمية/أدبية، الرتبة العلمية). اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وأعدَّ الباحث استبانة لقياس الممارسات المدركة لإدارة التنوع الثقافي في بُعدين: ممارسات إدارية وممارسات أكاديمية. تكونت العينة من (329) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس بمختلف الكليات والرتب. وأسفرت النتائج عن مستوى مرتفع من ممارسة إدارة التنوع الثقافي لدى رؤساء الأقسام في البُعينين معًا، دون أثر دال إحصائيًا للمتغيرات الديموغرافية محل الدراسة على هذه الممارسات. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة توصيات لتعزيز إدارة التنوع وتعميم الممارسات الفعالة.

وفي دراسة إبراهيم وآخرون (2020) — "العلاقة بين إدارة التنوع في الموارد البشرية والولاء التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بقطاع التعليم بجامعة المنصورة" هدفت الدراسة إلى تحديد الأثر المباشر لإدارة تنوع الموارد البشرية في الولاء التنظيمي لدى العاملين. اتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وطوَّع الباحثون استبانة وُزعت على مجتمع العاملين بالكادر العام في جامعة المنصورة؛ وبلغت الاستبانات الصالحة للتحليل (283). استُخدمت نمذجة المسار لبرنامج لتحليل العلاقات. وأظهرت النتائج تأثيرًا إيجابيًا دالًا إحصائيًا وارتباطًا معنويًا بين أبعاد إدارة تنوع الموارد البشرية والولاء التنظيمي لدى الموظفين. تعرَّز هذه النتائج منطق الدراسة الحالية بأن تحسين إدارة/مناخ التنوع يرتبط بارتفاع الانتماء/الولاء التنظيمي في البيئات الأكاديمية والمهنية.

أما دراسة الشمري والشمسان (2017) — عن التنوع الثقافي وعلاقته بسلوك العاملين (شركة المياه الوطنية بالرياض) فقد هدفت الدراسة إلى توصيف التنوع الثقافي وعلاقته بالسلوكيات (التعاون/التنافس/الفردية). المنهج: وصفي مسحي، والأداة: استبانة. العينة: مجتمع الشركة (300 موظف). وخلصت النتائج إلى وجود تنوع ملحوظ في الخصائص الشخصية والثقافية، واتجاه قوي نحو السلوك التعاوني والتنافسي أكثر من الفردي. لم تظهر

علاقة بين أبعاد التنوع وسلوك التعاون، بينما ظهرت ارتباطات ضعيفة الدلالة بين بعض الخصائص (مكان الميلاد، الجنس، سنوات الخبرة، نوع العمل، المرتبة الوظيفية) وبعض السلوكيات (التنافس/الفردية) مع اختلاف اتجاه الأثر. تُبرز الدراسة أن أثر التنوع على السلوك ليس خطياً، ويستدعي سياسات قيادة تضبط الفروق الدقيقة.

وفي دراسة بكّاي (2016) التي كانت عن التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات (مستشفى الجزائر-كوبا نموذجاً) فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التنوع الثقافي في منظمة تعمل فيها جنسيتان (جزائريون وكوبيون) واختبار علاقته بإدراك القيم التنظيمية السائدة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي-التحليلي عبر الثقافات، وطُبقت استبانتان: الأولى لقياس أبعاد الثقافة الوطنية وفق نموذج هوفستد (مثل: مسافة القوة، الفردية/الجماعية، الذكورة/الأُنوثة، تجنّب عدم التأكد، والتوجّه الزمني)، والثانية لقياس القيم التنظيمية (وفق إطار قيمي تنظيمي مُعتمد). تكونت العينة من 64 موظفاً يعملون في المستشفى المشترك (حوالي 26 جزائرياً و 38 كوبياً) أظهرت النتائج وجود فروق دالة بين المجموعتين في بعض أبعاد الثقافة الوطنية، وفروق مقابلة في إدراك القيم التنظيمية، مع ظهور ارتباطات معنوية بين بعض الأبعاد الثقافية وبعض القيم (مثل ارتباط مسافة القوة والتوجّه الزمني بأنماط قيمية معينة)، إلى جانب تأثيرات تفاعل الجنسية على الأبعاد الثقافية وعلى إدراك القيم. وخلصت الدراسة إلى أن التنوع الثقافي يعيد تشكيل قراءة العاملين للمعاني التنظيمية داخل المنظمة الواحدة، وأوصت بسياسات واضحة لإدارة التنوع (توحيد معايير التواصل، تدريب على الحساسية الثقافية، آليات عدالة إجرائية). وتدعم هذه النتائج الدراسة الحالية بأن تنظيم التنوع عبر قواعد وإجراءات متسقة يحسّن مناخ/فعالية إدارة التنوع ويهيئ بيئة مواتية للانتماء التنظيمي.

وعند دراسة زرزور براهمي (2015) عن إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمات: الفرص والتحديات - دراسة حالة: منظمة الصحة العالمية، هدفت ورقته إلى إبراز فرص وتحديات إدارة التنوع الثقافي في المنظمات الدولية عبر دراسة حالة منظمة الصحة العالمية، ضمن أعمال المؤتمر الدولي الثامن: التنوع الثقافي (مركز جيل البحث العلمي، طرابلس-لبنان، 21-23 مايو 2015). اتبعت الدراسة منهجاً وصفيّاً تحليلياً/دراسة حالة استندت إلى العرض الوثائقي والتأطير النظري، وناقشت كيف يمكن أن يتحوّل التنوع إلى قيمة مضافة (ابتكار، تبادل معرفة، تحسين جودة الخدمات، تعزيز الشرعية الدولية) إذا أُدير بسياسات واضحة، وفي المقابل ما قد يثيره من عوائق (حواجز تواصل لغوي وثقافي، صور نمطية، تشتت معياري، احتمال تصاعد الصراع إن غابت آليات الحوكمة). وانتهت إلى توصيات عملية من قبيل تقنين سياسات التنوع والاشتمال، وبرامج تدريب الحساسية الثقافية، ومواءمة ممارسات الموارد البشرية (الاستقطاب، التقييم، الترقية) مع معايير عدم التمييز، واعتماد مؤشرات قياس لمتابعة الأثر.

كما تطرقت دراسة (الزومان، 2014) إلى فاعلية القيادة الإدارية في بيئة العمل المتعددة الثقافات بالتطبيق على الشركة السعودية للصناعات الأساسية SABIC للتعرف على مدى توافر خصائص القيادة الكاريزمية وخصائص القائد الأخلاقي لدى القائد الإداري من وجهة نظر الموظفين في بيئة العمل المتعددة الثقافات، وأثر تلك الخصائص على علاقة الموظفين فيما بينهم (مستوى الصراع، ومستوى الانسجام) وعلاقتهم مع المنظمة من خلال الالتزام العاطفي للموظفين للمنظمة، كما سعت الدراسة إلى اختبار دور الهوية الاجتماعية (هوية الفريق ونموذجية القائد) كمتغير وسيط بين السلوكيات القيادية (النمط الكاريزمي والنمط الأخلاقي) وقيادة بيئة عمل متعددة الثقافات بشكل جيد (وتتمثل الفاعلية في انخفاض نسبة الصراع وقوة انسجام الفريق والتزام الموظفين العاطفي نحو المنظمة). اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في اختبار الفرضيات. حيث تم تطبيق الدراسة على عينة قصدية من القادة (قادة الإدارات التي تشمل موظفين من ثقافات متعددة) وعينة ملائمة من الموظفين التابعين لأولئك القادة في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (SABIC)، باستخدام الاستبانة أداة أساسية لجمع البيانات، وقد تم اختبار الفرضيات باستخدام التحليل المتعدد المستويات (MLM) والتي تعمل على ربط كل قائد بأعضاء فريقه. أسفر التحليل الإحصائي عن نتائج هامة من أبرزها أن النمط القيادي الكاريزمي والنمط القيادي الأخلاقي يبدو ملائماً لتقليل الصراعات وزيادة انسجام الفريق، والالتزام العاطفي للمنظمة في بيئة العمل المتعددة ثقافياً يسهم في هذا المجال، كما أن الهوية المجتمعية (هوية الفريق ونموذجية القائد) لها دور إيجابي في تقوية العلاقة بين نمطي القيادة محل الدراسة وعلاقات الموظفين.

## التعقيب على الدراسات السابقة

إن صح أن نعقب على الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات مختلفة تتعلق بالقيادة العقلانية ودراسته مع بعض المتغيرات الديموغرافية، فنجد أن الدراسات جميعها تضافرت على إبراز أن وجود التنوع وحده لا يكفي؛ إذ قد ترتبط النتائج بشكل أفضل حين يُدار التنوع من خلال سياسات عادلة وإجراءات واضحة. مع ذلك، يلاحظ أن أغلب الأعمال عالجت التنوع بوصفه تركيباً سكانياً أو ممارسات عامة، أو ربطته بنتائج مثل الهوية التنظيمية أو الولاء، بينما لم تُعالج صراحةً القيادة العقلانية بمنظورها الويبري (شرعية القواعد والإجراءات واللا شخصية) ولم تختبر مناخ وفعالية إدارة التنوع بوصفه آلية وسيطة تنتقل عبرها آثار القيادة إلى الارتباط التنظيمي.

## الملاح العامة للدراسات السابقة

فيما يلي نستعرض بعض من الملاح التي توصلت لها الدراسات السابقة والتي تتقاطع مع أهداف الدراسة الحالية كما يلي:

### دراسة الدينّي والمُخلافي (2025)

تقدّم الدراسة خريطة ثرية لواقع التنوع وممارساته ومعوّقاته في جامعة الملك سعود، وتفيد في جوانب القياس المستخدمة لإدارة التنوع (تقنيات مبنية على الأداء، قنوات التعبير، تدريب الحساسية الثقافية). غير أنها لا تختبر أثر القيادة العقلانية ولا تربط بالارتباط التنظيمي، كما أن مجتمعها القيادي-الأكاديمي يختلف عن مجتمع المراجعة الداخلية الذي يستلزم معيارية إجرائية. ربما تركز هذه الدراسة على النموذج السببي لاختبار متغير وسيط وليس مثل دراسة الدينّي والمُخلافي الوصفية فقط.

### دراسة العبيري (2023)

تُظهر أثر إدارة التنوع على الهوية التنظيمية وتبرهن قيمة الممارسات الإدماجية في الجامعات السعودية، وهو سند قوي لفكرة أن التنوع الثقافي يصنع خبرة إدراكية يومية. إلا أن المتغير التابع لهذه الدراسة الحالية هو الارتباط التنظيمي لا الهوية كما عند العبيري؛ كما أن الدراسة لا تُضمّن القيادة العقلانية ولا تختبر مساراً وسيطاً.

وبشكل عام، تحدثت الدراسات العربية والسعودية الحديثة على أن إدارة التنوع حين تُمارس بسياسات واضحة وإجراءات عادلة ترتبط بنتائج تنظيمية أفضل. فقد قدّمت دراسة الدينّي والمُخلافي (2025) تصويراً ميدانياً لواقع التنوع وممارساته ومعوّقاته في جامعة الملك سعود، وأثبتت دراسة العبيري (2023) أثر إدارة التنوع في الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس. وأظهرت السامعي (2021) اتجاهات إيجابية لدى القيادات نحو التنوع مع تحديات تتصل بالتوعية والقياس، بينما بيّنت الشريف (2020) ارتفاع مستوى ممارسات إدارة التنوع لدى رؤساء الأقسام دون فروق تُذكر باختلاف الخصائص الديموغرافية. وربطت إبراهيم وآخرون (2020) بين إدارة تنوّع الموارد البشرية والولاء/الارتباط إيجابياً باستخدام تحليلات مسارية. كما لفتت الشمري والشمسان (2017) إلى أن أثر التنوع على السلوك ليس خطئاً ويستلزم سياسات قيادة تضبط الفروق الدقيقة. وفي سياق عابر للثقافات، أكد بكاي (2016) أن اختلاف الخلفيات يُعيد تشكيل إدراك القيم التنظيمية داخل المنظمة الواحدة. وقدم زرزور براهمي (2015) إطاراً عملياً لفرص وتحديات إدارة التنوع في المنظمات الدولية مع توصيات للسياسات والتدريب. وفي زاوية القيادة، برهنت الزومان (2014) أن السلوك القيادي الكاريزمي والأخلاقي في بيئات متعدّدة الثقافات يُقلّل الصراع ويعزّز الالتزام/الارتباط الوجداني.

وختاماً لمعظم الأعمال السابقة التي ركّزت على وجود/ممارسات التنوع أو على أنماط قيادة شائعة، فإن هذه الدراسة تتناول ما يلي:

- تتخذ من القيادة العقلانية (شرعية القواعد، اتساق الإجراءات، اللا-شخصانية، تحليل القرار) مدخلاً تفسيريّاً رئيساً.

- تختبر فعالية إدارة التنوع الثقافي بوصفه آلية وسيطة تنتقل عبرها آثار القيادة إلى الارتباط التنظيمي.
- تطبق النموذج في سياق مهني محدد هو المراجعة الداخلية في السعودية، بما يعزز القيمة التطبيقية للنتائج.
- تنتقل الدراسة من الوصف العام لعلاقات التنوع إلى نموذج سببي مُفسّر يربط بين: القيادة العقلانية و فعالية إدارة التنوع والارتباط التنظيمي في بيئات بيروقراطية.

#### أهم الجوانب المستفادة من الدراسات السابقة

- تحديد الفجوة البحثية التي لم يتم تغطيتها الدراسات السابقة.
- الاستفادة منها في تحديد منهج الدراسة الحالية بما يحقق أهدافها.
- التعرف على نقاط القوة المنهجية وأسلوب عرض الأفكار والاستفادة منها.
- تجنب الأخطاء المنهجية.
- الإثراء النظري لموضوع القيادة العقلانية والتنوع الثقافي ومحدداته.
- الاستدلال بمقاييس الدراسات السابقة في بناء مقياس الدراسة الحالية.

#### الفجوة البحثية:

لم تتناول الدراسات السابقة بشكل كافٍ مفهوم القيادة العقلانية من المنظور الفيبري في سياق مهنة المراجعة الداخلية، ولا الوساطة التي تمثلها إدارة التنوع الثقافي في العلاقة بين القيادة العقلانية والانتماء التنظيمي.

#### النظرية المفسرة

#### نظرية التفاعلية الرمزية

تعتبر التفاعلية الرمزية واحدة من المحاور الأساسية التي تعتمد عليها النظرية الاجتماعية، في تحليل الأنساق الاجتماعية. وهي تبدأ بمستوى الوحدات الصغرى، منطلقاً منها لفهم الوحدات الكبرى، بمعنى أنها تبدأ بالأفراد وسلوكهم كمدخل لفهم النسق الاجتماعي. فأفعال الأفراد تصبح ثابتة لتشكل بنية من الأدوار؛ ويمكن النظر إلى هذه الأدوار من حيث توقعات البشر بعضهم تجاه بعض من حيث المعاني والرموز. وهنا يصبح التركيز إما على بُنى الأسوار والأنساق الاجتماعية، أو على سلوك الدور والفعل الاجتماعي. ومع أنها ترى البنى الاجتماعية ضمناً، باعتبارها بنى للأدوار، إلا أنها لا تُشغل نفسها بالتحليل على مستوى الأنساق، بقدر اهتمامها بالتفاعل الرمزي المتشكّل عبر اللغة، والمعاني، والصور الذهنية، استناداً إلى حقيقة مهمة، هي أن على الفرد أن يستوعب أدوار الآخرين (شبكة بحوث وتقارير، 2022).

#### أشهر ممثلي النظرية التفاعلية الرمزية

يوجد العديد من المنظرين للنظرية التفاعلية الرمزية من أشهرهم ما يلي (شبكة بحوث وتقارير، 2022):

#### (1) جورج هربرت ميد (1863-1931)

استطاع جورج ميد في محاضراته التي كان يُلقبها في جامعة شيكاغو، على طول الفترة من (1894-1931) أن يُبلور على نحو متقن، الأفكار الأساسية لهذه النظرية. وقد جَمَعَ له تلاميذه كتاباً بعد وفاته، يحتوي على معظم أفكاره التي كانوا يدونوها في محاضراته، تحت عنوان ( Mind, Self and Society, 1934).

ويبدأ ميد بتحليل عملية الاتصال، وتصنيفها إلى صنفين الاتصال الرمزي، والاتصال غير الرمزي. فبالنسبة للاتصال الرمزي فإنه يؤكد بوضوح على استخدام الأفكار والمفاهيم، وبذلك تكون اللغة ذات أهمية بالنسبة لعملية الاتصال بين الناس في المواقف المختلفة، وعليه فإن النظام الاجتماعي هو نتاج الأفعال التي يصنعها أفراد المجتمع، ويشير ذلك إلى أن المعنى ليس مفروضاً عليهم، وإنما هو موضوع خاضع للتفاوض والتداول بين الأفراد.

## (2) هيربرت بلومر (1900-1986)

وهو يتفق مع جورج ميد في أن التفاعل الرمزي هو السمة المميزة للتفاعل البشري، وأن تلك السمة الخاصة تتطوي على ترجمة رموز وأحداث الأفراد وأفعالهم المتبادلة. وقد أوجز فرضياته في النقاط التالية:

- إن البشر يتصرفون بحيال الأشياء على أساس ما تعنيه تلك الأشياء بالنسبة إليهم.
- هذه المعاني هي نتاج للتفاعل الاجتماعي الإنساني.
- هذه المعاني تحور وتعدل، ويتم تداولها عبر عمليات تأويل يستخدمها كل فرد في تعامله مع الإشارات التي يواجهها.

## (3) إرفنج جوفمان (1922-1982)

وقد وجّه اهتمامه لتطوير مدخل التفاعلية الرمزية لتحليل الأنساق الاجتماعية، مؤكداً على أن التفاعل - وخاصة النمط المعياري والأخلاقي - ما هو إلا الانطباع الذهني الإرادي الذي يتم في نطاق المواجهة، كما أن المعلومات تسهم في تعريف الموقف، وتوضيح توقعات الدور.

### مصطلحات النظرية

لكل نظرية مصطلحات تشتهر بها النظرية وتعالجها في مسلماتها وأبرز مصطلحات نظرية التفاعل الرمزي ما يلي (شبكة بحوث وتقارير، 2022):

1. التفاعل Interaction وهو سلسلة متبادلة ومستمرّة من الاتصالات بين فرد وفرد، أو فرد مع جماعة، أو جماعة مع جماعة.
2. المرونة Flexibility ويقصد بها استطاعة الإنسان أن يتصرف في مجموعة ظروف بطريقة واحدة في وقت واحد، وبطريقة مختلفة في وقت آخر، وبطريقة متباينة في فرصة ثالثة.
3. الرموز Symbols وهي مجموعة من الإشارات المصطنعة، يستخدمها الناس فيما بينهم لتسهيل عملية التواصل، وهي سمة خاصة في الإنسان. وتشمل عند جورج ميد اللغة، وعند بلومر المعاني، وعند جوفمان الانطباعات والصور الذهنية.
4. الوعي الذاتي Self-Consciousness وهو مقدرة الإنسان على تمثّل الدور، فالتوقعات التي تكون لدى الآخرين عن سلوكنا في ظروف معينة، هي بمثابة نصوص يجب أن نعيها حتى نُمثّلها، على حدّ تعبير جوفمان.

### توظيف النظرية

تعتمد هذه الدراسة في تفسير علاقات متغيراتها على التفاعلية الرمزية؛ إذ تُفهم بيئة العمل بوصفها فضاءً تُبنى فيه المعاني عبر التفاعل اليومي. فاختلاف الخلفيات الثقافية يفرضي إلى تباين في تعريف المواقف وتأويل الإشارات المهنية، ما قد يزيد الغموض وسوء الفهم. هنا تعمل القيادة العقلانية من خلال القواعد المُعلنة، واتساق الإجراءات، وتعليل القرارات على توليد لغة وطريقة مشتركة للمعنى يخفّض تشتت التأويلات بين العاملين. وينعكس ذلك في مناخ/فعالية إدارة التنوع بوصفه تعاملات إدراكية بالعدالة والاشتمال وتكافؤ الفرص داخل الفريق؛ وكلما ترسّخ هذا المناخ العادل ارتفع الارتباط التنظيمي لدى العاملين بفعل وضوح التوقعات وثبات المعاملة.

تتسر هذه الدراسة علاقات متغيراتها الثلاثة على النحو الآتي: القيادة العقلانية عبر القواعد المعلنة، واتساق الإجراءات، وتعليل القرارات تعمل على توحيد المعنى داخل فرق العمل المتنوعة ثقافيًا؛ فهي تُقلّ تباين التأويلات لسلوك الزملاء والقرارات الإدارية، وتخفّض غموض الأدوار. هذا التوحيد في الإطار التأويلي يُترجم إدراكًا إلى مناخ/فعالية لإدارة التنوع يشعر فيه الأفراد بالعدالة والاشتمال وتكافؤ الفرص في التفاعل اليومي. ومع استقرار هذا المناخ العادل ترتفع مستويات الارتباط التنظيمي لأنّ توقّعات الأدوار تصبح مألوفة، والمعاملة أكثر ثبات ووضوح

### منهجية للدراسة

تتسم هذه الدراسة بطبيعتها الكمية التي تعتمد على التحليل الإحصائي في معالجة البيانات واستخلاص النتائج. ويهدف هذا الفصل إلى تفصيل الإجراءات المنهجية التي اتبعت لوصف وتحليل مشكلة الدراسة، بدءاً من تحديد المنهج، مروراً بمجتمع وعينة الدراسة، وصولاً إلى الأداة المستخدمة وأساليب المعالجة الإحصائية.

**منهج ومنهجية الدراسة:** اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي** استناداً إلى **منهجية المسح الاجتماعي**. وقد تم اختيار هذه المنهجية لكونها من أنسب المنهجيات العلمية ملائمة للدراسات الوصفية التي تستهدف استقصاء ظاهرة محددة لدى عينة كبيرة من مجتمع الدراسة، مما يتيح وصف الواقع الميداني بدقة، وتحليل البيانات كميًا لتفسير العلاقات بين المتغيرات.

**مجتمع الدراسة:** يتألف مجتمع الدراسة الحالية من كافة الموظفين العاملين في وحدات وإدارات المراجعة الداخلية في السعودية

**عينة الدراسة والقيود الميدانية:** نظراً لاتساع مجتمع الدراسة، اعتمد الباحث على سحب **عينة عشوائية شبه-طبقيّة**. ولضمان الموثوقية والوصول الدقيق للمستهدفين، تم توزيع أداة الدراسة عبر جهة مهنية متخصصة وهي **(الهيئة السعودية للمراجعين الداخليين)**، وذلك لامتلاكها قواعد بيانات رسمية ومحدثة لمنسوبي الجهات الحكومية من المراجعين الداخليين.

ونظراً للقيود الميدانية المتمثلة في النشر عبر "وسيط رسمي مهني"، والذي يحد من قدرة الباحث على التحكم المسبق في اختيار أفراد العينة وتوزيعهم على مستوى كل جهة حكومية، تمت معالجة هذا التحدي منهجياً من خلال تصميم الاستبانة لتتضمن متغيرات "تصنيفية وطبقية" دقيقة. شملت هذه المتغيرات: اسم الجهة الحكومية (وزارة، هيئة، مؤسسة)، المستوى الوظيفي (قيادي، تنفيذي)، وسنوات الخبرة. ويهدف هذا الإجراء إلى دعم تمثيل العينة وتمكين الباحث من إجراء الضبط الطبقي والإحصائي اللاحق (Post-stratification) أثناء مرحلة تحليل البيانات.

**أداة الدراسة:** استخدمت الدراسة "الاستبانة" كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية، لكونها الأداة الأنسب لمنهجية المسح الاجتماعي الكمي. وقد صُممت الاستبانة لتغطي متغيرات الدراسة من خلال ثلاثة محاور رئيسية تم بناؤها وفقاً للإطار النظري:

- **المحور الأول:** مقياس القيادة العقلانية (ويقيس أبعاد: الثبات، الموضوعية، والاتساق).
- **المحور الثاني:** مقياس إدارة التنوع الثقافي (ويقيس أبعاد: العدالة، الاندماج، وتكافؤ الفرص).
- **المحور الثالث:** مقياس الانتماء التنظيمي (ويقيس أبعاد: الارتباط، الالتزام، والاستمرارية).

**الطرق والمعالجات الإحصائية:** لمعالجة البيانات الميدانية واختبار الفرضيات، استخدمت الدراسة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واعتمد الباحث على المعالجات الآتية:

- **مقاييس النزعة المركزية:** (مثل الوسط الحسابي) لوصف استجابات عينة الدراسة وتحديد اتجاهاتها نحو محاور الاستبانة.
- **معاملات الارتباط:** لقياس قوة واتجاه العلاقات البينية بين متغيرات الدراسة (القيادة العقلانية، إدارة التنوع، والانتماء التنظيمي).

- تحليل التباين: (ANOVA) لاختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات الباحثين تبعاً لمتغيراتهم الديموغرافية والوظيفية.

## نتائج الدراسة

أظهرت تحليلات الدراسة مجموعة من النتائج الجوهرية التي تتقاطع بشكل مباشر مع الإطار النظري السوسيولوجي، ويمكن بلورتها في الآتي:

1. الارتباط الوثيق بين الممارسة العقلانية والاندماج الثقافي: كشفت النتائج عن وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة أنماط القيادة العقلانية (التي تعتمد على القواعد، والموضوعية، والكفاءة بعيداً عن التحيزات الشخصية) وبين نجاح إدارة التنوع الثقافي في بيئة عمل المراجعة الداخلية. يتوافق هذا مع المنظور السوسيولوجي العقلاني (الفيبري - نسبة لماكس فيبر)، حيث أن الاحتكام إلى لوائح بيروقراطية عقلانية يقلل من حدة التصادمات الثقافية الناجمة عن التباينات الأولية (العرق، المنطقة، الخلفية الاجتماعية)، ويخلق بيئة قائمة على الجدارة المطلقة.
2. تعزيز الانتماء التنظيمي عبر العدالة الإجرائية: بينت النتائج أن العاملين في قطاع المراجعة الداخلية يشعرون بمستويات أعلى من الانتماء التنظيمي (Organizational Commitment) عندما يدركون أن قيادتهم تتعامل بعقلانية وتجرد مع التنوع الثقافي. هذا يثبت افتراضات نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) ضمن الإطار النظري؛ فمتى ما قدمت القيادة بيئة تتسم بالعدالة العقلانية والشفافية، بادلهما الأفراد بالولاء والاندماج في أهداف المنظمة، مما يقلل من معدلات الدوران الوظيفي ويزيد من فعالية الأداء.
3. دور المراجعة الداخلية كحقل سوسيولوجي تفاعلي: أبرزت النتائج أن طبيعة مهنة المراجعة الداخلية في السعودية، والتي تتطلب تفاعلاً مع إدارات وخلفيات متعددة للوصول إلى تقييمات موضوعية، تجعل من "القيادة العقلانية" ضرورة حتمية وليست مجرد خيار إداري. القائد العقلاني هنا يعمل كـ "منظم نسقي" (وفقاً للمنظور البنائي الوظيفي)، يعيد توجيه التنوع الثقافي ليكون رافداً للابتكار وتبادل الخبرات بدلاً من كونه مصدراً للصراع.

## التوصيات

في ضوء النتائج السابقة، وما أفرزه التحليل السوسيولوجي لواقع مهنة المراجعة الداخلية، توصي الدراسة بما يلي:

1. مأسسة العقلانية في اللوائح التنظيمية: يوصى بضرورة انتقال الممارسات العقلانية في التعامل مع التنوع الثقافي من كونها اجتهادات فردية لبعض القادة، إلى "سياسات مؤسسية" مكتوبة وملزمة داخل إدارات المراجعة الداخلية في القطاع العام والخاص، بما يضمن استدامة العدالة التنظيمية.
2. برامج تدريبية للقيادات مبنية على الذكاء الثقافي: تصميم وتنفيذ حقائب تدريبية موجهة لمدرء إدارات المراجعة الداخلية، تركز على تفعيل "القيادة العقلانية" وتنمية "الذكاء الثقافي" (Cultural Intelligence). يجب أن تهدف هذه البرامج إلى تزويد القادة بأليات سوسيولوجية ونفسية للتعامل مع التباينات الثقافية وتحويلها إلى ميزة تنافسية.
3. تطوير مؤشرات أداء (KPIs) لقياس الانتماء التنظيمي: إدراج مؤشرات دورية ضمن عمليات التقييم المؤسسي لقياس مستوى الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى المراجعين الداخليين، وربط هذه المؤشرات بمدى فاعلية الإدارة في احتواء التنوع الثقافي وتطبيق معايير القيادة العقلانية.

4. دعوة لدراسات مستقبلية: توسيع نطاق البحث السوسولوجي ليشمل قطاعات مالية ورقابية أخرى في المملكة العربية السعودية، وإجراء دراسات مقارنة بين القطاعين العام والخاص لفهم أعمق لكيفية تباين تأثير القيادة العقلانية على الانتماء التنظيمي باختلاف الهيكل التنظيمي.

#### الخاتمة

تؤكد هذه الدراسة على أن التنوع الثقافي داخل المنظمات لم يعد تحدياً هامشياً، بل هو حقيقة سوسولوجية مركبة تتطلب أدوات إدارية ناضجة للتعامل معها. وقد أثبتت الدراسة الحالية أن "القيادة العقلانية" تمثل المتغير المستقل الأكثر قدرة على ضبط إيقاع هذا التنوع داخل بيئة المراجعة الداخلية في المملكة العربية السعودية.

إن تبني القيادة العقلانية، التي تنكئ على الموضوعية والشفافية ونكافؤ الفرص، لا يسهم فقط في تحييد الصراعات الثقافية المحتملة، بل يعيد إنتاج هذا التنوع كقوة دافعة تعزز من الانتماء التنظيمي للفرد. ومن منظور علم الاجتماع التنظيمي، فإن نجاح إدارات المراجعة الداخلية لا يتوقف فقط على الكفاءة الفنية والمهنية، بل يمتد ليعتمد بشكل جذري على قدرة قادتها على خلق ثقافة تنظيمية حاضنة، يشعر فيها كل فرد، بغض النظر عن خلفيته الثقافية، بأنه جزء لا يتجزأ من الكيان التنظيمي. وبذلك، تساهم هذه الدراسة في سد الفجوة المعرفية حول تقاطع السلوك القيادي مع التنوع الثقافي في البيئة المهنية السعودية، مقدماً إطاراً تطبيقياً يعزز من تماسك المنظمات وفعاليتها.

#### المراجع:

#### المراجع الأجنبية:

- PolSci Institute. (2025). Weber's Three Types of Authority: Traditional, Charismatic, and Rational-Legal. <https://polsci.institute/comparative-politics/webers-three-types-of-authority/>. December 22, 2025.
- Sepideh, A. (2024). Cultural Intelligence In Leadership: A Key To Fostering Inclusive And Effective Organizational Practices. *Journal of Organizational Culture Communications and Conflict*, 28 (6), 1-3.
- Thaler, H. R., & Sunstein, C. R. (2021). *Nudge: The final edition*. Yale university press.
- Alzoman, M. (2014). Leadership effectiveness in multicultural work environments. *Public Administration Journal*, 55(1), 184-208.
- Weber, M. (2019). Rational leadership and bureaucratic structures. *Journal of Organizational Sociology*, 42(3), 45-67.

#### المراجع العربية:

- مسك. (2026). القيادة الفعالة في البيئات المتعددة الثقافات. <https://hub.misk.org.sa/ar/insights/leadership/2023/effective-leadership-in-multicultural-environments>.
- الديني، حنان يسلم، والحاج، عبد الملك طاهر. (2025). إدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية في جامعة الملك سعود. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية – جامعة القصيم*, 18(1)، 147-192.
- العبيري، فهد بن حمدان. (2023). إدارة التنوع وأثرها في تشكيل الهوية التنظيمية بالجامعات السعودية: جامعة تبوك نموذجاً. *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية*، مج 14 ع (1)، ص 9 – 14.

السامعي، سُهَي. (2021). التنوع الثقافي في الجامعات السعودية: وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل: العلوم الإنسانية والإدارية*، مج (22)، ع (1)، ص ص 69-76 .

الشريف، عبد الله بن عبد العزيز. (2020). واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك لإدارة التنوع الثقافي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقته ببعض المتغيرات. *مجلة التربية: الأزهر*. مج (39)، ص ص 446-486.

إبراهيم، إيمان فتحي، وغازي، فانتن عبد الجواد، والديب، هالة عبد العزيز. (2020). العلاقة بين إدارة التنوع في الموارد البشرية والولاء التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بقطاع التعليم بجامعة المنصورة. *مجلة الدراسات والبحوث التجارية – جامعة الزقازيق*، مج (40)، ع (3)، ص ص 1257-1271.

الشمري، عبد الرحمن بن عبد الله، والشمسان، هدى بنت عبد الرحمن. (2017). التنوع الثقافي وعلاقته بسلوك العاملين: دراسة ميدانية على العاملين بشركة المياه الوطنية بمدينة الرياض. *مجلة جامعة الملك سعود – العلوم الإدارية*، مج (27)، ع (1)، ص ص 27-38.

بگاي، 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: جامعة باجي مختار: عنابة)

براهمي، زرزور. (2015). إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمات: الفرص والتحديات (دراسة حالة: منظمة الصحة العالمية). في أعمال المؤتمر الدولي الثامن: التنوع الثقافي (ص 125-146). *مركز جيل البحث العلمي*، طرابلس: لبنان

الزومان، موضي بنت محمد. (2014م). فاعلية القيادة الإدارية في بيئة العمل المتعددة الثقافات بالتطبيق على الشركة السعودية للصناعات الأساسية. *مجلة الإدارة العامة*. مج (55) ع (1) ص ص 184-208.

فراعي، عبد السلام. (2014م). مكانة التنوع الثقافي في عالم تكنولوجيا المعلومات والعولمة: طرح إشكالي. *مجلة دفاتر مركز الأبحاث والدراسات النفسية والاجتماعية*، ع (6)، ص ص 22-32.

رتيمي، الفضيل، و رتيمي، أسماء. (2013). عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم. *مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية*، ع (10)، ص ص 12-20.

شبكة بحوث وتقارير. (2022، نوفمبر 12). [نظرية التفاعل الرمزي / https://arbyy.com/detail1078361123.html](https://arbyy.com/detail1078361123.html)

حداد، فايز سليم سمور. (2010م). المفهوم الفكري للإدارة المعاصرة. *مجلة المعرفة*، مج (48)، ع (556)، ص ص 358-363.