

القائد الدولي ودوره في إدارة المخاطر التسويقية في بيئات متعددة الثقافات

دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الدولية

نوازي خيرة* أمير صفية**

الإرسال: 2025-10-25

القبول: 2026-06-08

النشر: 2026-10-26

ملخص: يسعى البحث الى دراسة العلاقة بين مهارات القادة الدوليين وإدارة المخاطر التسويقية في البيئات متعددة الثقافات، وتم اختبار تلك العلاقة في ضوء نتائج تحليل البيانات المجمعة بواسطة استمارة الاستبيان موزعة على عينة تضم 36 من مديرا عاما ومدراء تنفيذيين في مجموعة من المؤسسات الدولية.

وخلصت الدراسة الى وجود علاقة إرتباط وتأثير معنوي بين مهارات القادة الدوليين وإدارة المخاطر التسويقية، والتي تستمد قوتها من مهارات القادة الدوليين في التكيف وفهم البيئات متعددة الثقافات.

الكلمات المفتاحية: القادة الدوليين؛ الذكاء الثقافي؛ بيئات متعددة الثقافات .

تصنيف: F64؛ JEL: M31؛ F23

International Leader and his role in managing marketing risk in multicultural environments. Case study of the group of international companies

Abstract: The search seeks to study the relationship between the skills of international leaders and the management of marketing risks in multicultural environments. This relationship was tested in the light of the results of the analysis of the data collected by the questionnaire, distributed among a sample of 36 general managers and executive managers of a number of international companies.

The study concluded that there is a significant correlation between the skills of international leaders and marketing risk management, which draws its strength from the skills of international leaders in adapting and understanding multicultural environments.

Keywords : international leaders ; Cultural intelligence ; Multicanal environnants;

Jel Classification: M31, F64, F23

* محاضر أ ، المركز الجامعي نور البشير البيض ، الجزائر ، k.nouari@cu-elbayadh.dz ، (المؤلف المرسل)

** محاضر أ ، المركز الجامعي نور البشير البيض ، الجزائر ، s.amir@cu-elbayadh.dz

1. مقدمة

تعيش المؤسسات الدولية في العصر الحالي في بيئة أعمال تتسم بدرجة عالية من التعقيد والتغير المستمر، نتيجة التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم في مختلف المجالات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية. وقد أصبحت العولمة من أبرز السمات المميّزة لهذه المرحلة، حيث ألغت الحدود التقليدية بين الدول، ودفعت المؤسسات إلى التوسّع نحو الأسواق العالمية بحثًا عن فرص جديدة للنمو والاستدامة. غير أنّ هذا الانفتاح الاقتصادي الواسع ترافق مع تحديات متزايدة فرضتها بيئات الأعمال المتنوعة ثقافيًا وتشريعيًا، مما جعل تحقيق التميز والتنافسية يتطلب إعدادًا استراتيجيًا محكمًا وقادة يمتلكون الكفاءة في التعامل مع هذه المتغيرات.

إنّ التغيّرات البيئية المتسارعة تعدّ أحد أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الدولية، إذ تتطلب قدرة عالية على التكيف السريع وإدارة الموارد بطريقة مرنة تضمن الاستمرار في ظلّ المنافسة العالمية. ومن هنا برزت الحاجة الماسّة إلى قادة دوليين ذوي رؤية استراتيجية يتمكنون من قراءة البيئة الخارجية وتحليلها بدقة، ومن ثمّ صياغة قرارات تمكن مؤسساتهم من مواجهة المخاطر والتقليل من آثارها. ويعد القائد الدولي اليوم محورًا أساسيًا في نجاح أي مؤسسة تعمل في بيئة متعددة الثقافات، لما يمتلكه من مهارات قيادية واتصالية وثقافية تساعده على فهم الخصوصيات الاجتماعية والنفسية للأسواق المختلفة، والتعامل بمرونة مع اختلاف العادات والقيم والمعتقدات السائدة فيها.

ويظهر الواقع العملي أنّ كثيرًا من الشركات العالمية قد تعرّضت لمخاطر تسويقية جسيمة بسبب إخفاق قادتها في تحليل المتغيرات البيئية والثقافية في الدول التي تعمل بها. فالعوامل السياسية والقانونية والاقتصادية والثقافية جميعها تُؤثّر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على العمليات التسويقية عبر الحدود، مما يجعل الإلمام بهذه العوامل شرطًا أساسيًا لتقليل احتمالات الفشل في الأسواق الدولية. كما أنّ قدرة القائد الدولي على إدارة العلاقات بين الثقافات، وبناء شبكات تواصل فعّالة، وفهم الرموز والمعاني الاجتماعية في كل سوق، تعدّ من أهم عناصر نجاح المؤسسة على الصعيد الدولي.

وعليه، فإنّ دراسة دور مهارات القادة الدوليين في إدارة المخاطر التسويقية في البيئات متعددة الثقافات تعد ذات أهمية بالغة، خاصة في ظلّ ما يشهده العالم من تزايد في حجم التبادل التجاري والاستثمارات العابرة للحدود. ففهم طبيعة العلاقة بين القيادة الدولية وإدارة المخاطر التسويقية يساهم في تمكين المؤسسات من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ومنحها القدرة على التكيف مع بيئات معقّدة ومتغيرة باستمرار. ومن خلال ما سبق يمكن طرح الاشكال الرئيس التالي: هل يوجد دور وتأثير لمهارات القادة الدوليين في إدارة المخاطر التسويقية في البيئات متعددة الثقافات؟

الأسئلة الفرعية:

- ما مدى تأثير مهارات القادة الدوليين في إدارة المخاطر التسويقية في البيئات متعددة الثقافات؟
- ما هي أبرز المهارات التي يجب أن يمتلكها القائد الدولي لتحقيق النجاح التسويقي عبر الحدود؟
- كيف تساهم مهارة الاتصال والتفاهم الثقافي في الحد من المخاطر التسويقية؟
- ما طبيعة العلاقة بين التحليل البيئي والقدرة على التنبؤ بالمخاطر في الأسواق العالمية؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوعًا حديثًا ومتجددًا في أدبيات الإدارة الدولية والتسويق الدولي، وهو دور مهارات القادة الدوليين في إدارة المخاطر التسويقية عبر البيئات متعددة الثقافات. فمع تنامي العولمة وتزايد حركة التجارة والاستثمار بين الدول، أصبحت المؤسسات تواجه تحديات معقّدة تتعلق بتنوّع الثقافات واختلاف القيم والسلوكيات الشرائية للمستهلكين في الأسواق الخارجية.

وتبرز أهمية هذه الدراسة في أنها تسلط الضوء على العلاقة التكاملية بين القيادة الدولية وإدارة المخاطر التسويقية، حيث يُنظر إلى القائد الدولي اليوم باعتباره عنصرًا استراتيجيًا محوريًا في ضمان نجاح المؤسسة خارج حدودها الوطنية. فإتقانه لمهارات التحليل البيئي، والتواصل الفعال عبر الثقافات، واتخاذ القرارات الرشيدة في ظلّ الغموض، يسهم في الحد من الخسائر التسويقية ويعزز من فرص النجاح والتوسع العالمي. ومن الناحية التطبيقية، يمكن أن تساعد نتائج هذه الدراسة المؤسسات الدولية والشركات متعددة الجنسيات في وضع سياسات قيادية وتدريبية فعّالة لتأهيل قادتها للتعامل مع البيئات المختلفة وتقليل حدة المخاطر التسويقية المحتملة.

أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية، من أبرزها:
- تحليل مفهوم القيادة الدولية وتوضيح أبعادها ودورها في بيئات الأعمال العالمية.
- التعرف على طبيعة المخاطر التسويقية التي تواجه المؤسسات عند عملها في أسواق متعددة الثقافات.
- تحديد مهارات القادة الدوليين التي تمكنهم من إدارة المخاطر التسويقية بفعالية في بيئات متنوعة.
- دراسة العلاقة بين مهارات القيادة الدولية وإدارة المخاطر التسويقية في المؤسسات العاملة عبر الحدود.
- اقتراح مجموعة من التوصيات التي تساعد المؤسسات على تطوير كفاءات قيادية تتناسب مع تحديات البيئة الدولية.

فرضيات الدراسة:

انطلاقًا من الإشكالية المطروحة، يمكن صياغة الفرضيات الرئيسة والفرعية على النحو التالي:

الفرضية الرئيسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات القادة الدوليين وإدارة المخاطر التسويقية في البيئات متعددة الثقافات.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة بين مهارة الاتصال الفعال لدى القادة الدوليين والقدرة على تقليل المخاطر التسويقية في الأسواق الأجنبية.
- توجد علاقة بين مهارة الذكاء الثقافي لفهم الثقافات الأجنبية والتكيف معها وبين فاعلية القرارات التسويقية الدولية.
- توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي للقادة الدوليين ومستوى النجاح التسويقي في البيئات المعقدة.
- يؤثر مستوى التحليل البيئي لدى القادة الدوليين على قدرتهم في التنبؤ بالمخاطر التسويقية واتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة.

2. القادة الدوليون

قبل التطرق إلى مفهوم القادة الدوليين، من الضروري أولاً التوقف عند مفهوم القيادة الدولية بوجه عام، باعتبارها الإطار الذي يندرج ضمنه القائد الدولي. فقد أشار العديد من الباحثين إلى أنه لا يوجد في الواقع فصلٌ جوهري بين مفهومي القيادة والقائد، إذ يرتبط كلٌّ منهما بالآخر بعلاقة تفاعلية وتكاملية. فالقائد هو من يجسّد القيادة من خلال سلوكياته وقراراته، في حين تمثّل القيادة الإطار النظري والعملية الذي يُمارس فيه هذا الدور.

وانطلاقًا من هذا الترابط، يمكن القول إنّ القيادة الدولية تمثّل العملية التي من خلالها يمارس القائد الدولي تأثيره على الأفراد أو المجموعات التي تنتمي إلى ثقافات وبيئات مختلفة، بهدف توجيههم نحو تحقيق أهداف تنظيمية مشتركة في سياق عالمي متغيّر ومعقد فقد تناول الباحثين مجموعة من التعريفات أهمها.

1.2 القيادة الدولية:

عرفها (MENDENHALL, et al., 2018, p. 255) العمليات و الاجراءات التي يؤثر بها الفرد على مجموعة من العناصر الداخلية و الخارجية من الثقافات و الاختصاصات متعددة الجنسيات في سياق يتميز بصعوبة المهمة و تعقد العلاقات.

وعرفها (الدورى & صالح, 2013, p. 176) مجموعة العمليات التي تدرس وتحلل بعناية السباق التنافسي الذي تجده الشركة نفسها فيه عن طريق تشخيص خصائص التنافس في المستقبل مجال أنشطة العمل التي تريد الشركة ان تمارسه، وبناء التصور المستقبلي ورسم أليات التأثير في السلوك الانساني في البيئات المختلفة.

وعلى ضوء التعاريف السابقة نرى بأن القيادة الدولية هي عملية التأثير في الآخرين وحشد الجهود المادية والمعنوية من اجل تحقيق الأهداف في بيئات مختلفة وعبر ثقافات متعددة.

وتأسيساً على ما تقدم، يمكن تعريف القيادة الدولية بأنها: “عملية التأثير والتوجيه التي يمارسها القائد في منظمات تعمل عبر حدود وطنية، من خلال استخدام مهارات واستراتيجيات تتلاءم مع الاختلافات الثقافية والاجتماعية بين الدول، بغية تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية في بيئة عالمية متعددة الثقافات.”

اما فيما يخص القادة الدوليون لقد قام العديد من الباحثين بصياغة مفاهيم ويمكن ان نذكر اهمها:

يعرف القادة الدوليين على انهم الأفراد الذين يقومون بإرشاد المؤسسات التي تمتد إلى حدود دول متنوعة, (Veronica, et al., 2016, p. 18)

وبساطة القادة الدوليون هم أولئك الذين يقومون بنشاط عالمي مع تعدد أشكال الادارة الدولية ويركزون على المهارات والقدرات وعلى ماذا يجب القيام به وعلى مدى عبور الحدود (Veronica, et al., 2016).

وعرف (Caligiuri & Tarique, 2009, p. 336) إن القادة الدوليون موظفون رفيعو المستوى مثل المديرين التنفيذيين ونواب الرؤساء والمديرين الذين يعملون بأنشطة القيادة الدولية، يلعب القادة الدوليون دوراً مهماً في التطوير وخلق الميزة التنافسية .

كما عرف (Clar, 2015) القائد الدولي هو الشخص الذي يقود المؤسسة عبر ثقافات متعددة باستخدام النظم والعمليات والعلاقات في بيئات معقدة.

واشار القادة الدوليون يمتلكون روح المبادرة والمواطنة الدولية، مهاراتهم تسمح لهم بالتواصل مع الآخرين عبر الحدود، ريادتهم تمكنهم من خلق قيمة من خلال تلك الاتصالات.

وعرف (Osland, et al., 2020, p. 497) القادة العالميون هم أفراد يحدثون تغييراً إيجابياً هاماً، من خلال بناء المجتمعات وتنمية الثقة وترتيب الهياكل التنظيمية والعمليات في إطار يشمل أصحاب المصلحة متعددين عبر الحدود، والمهام الخارجية العابرة للحدود والثقافات المتعددة تحت ظروف التعقيد الزمني والثقافي والجغرافي والثقافي.

كما عرف (Veronica, et al., 2016, p. 20) قادة الدوليون يميلون إلى فهم وجهات النظر الثقافية والتواصل عبر الاختلافات تحفيز الآخرين والمشاركة في بيئات اجتماعية متنوعة.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن القادة الدوليون هم افراد يتمتعون بمهارات عالية من تخطيط وتنظيم توجيه ورقابة في بيئات معقدة من اجل تحقيق اهدافهم ورسم استراتيجياتهم.

2.2 مهارات وخصائص القادة الدوليون

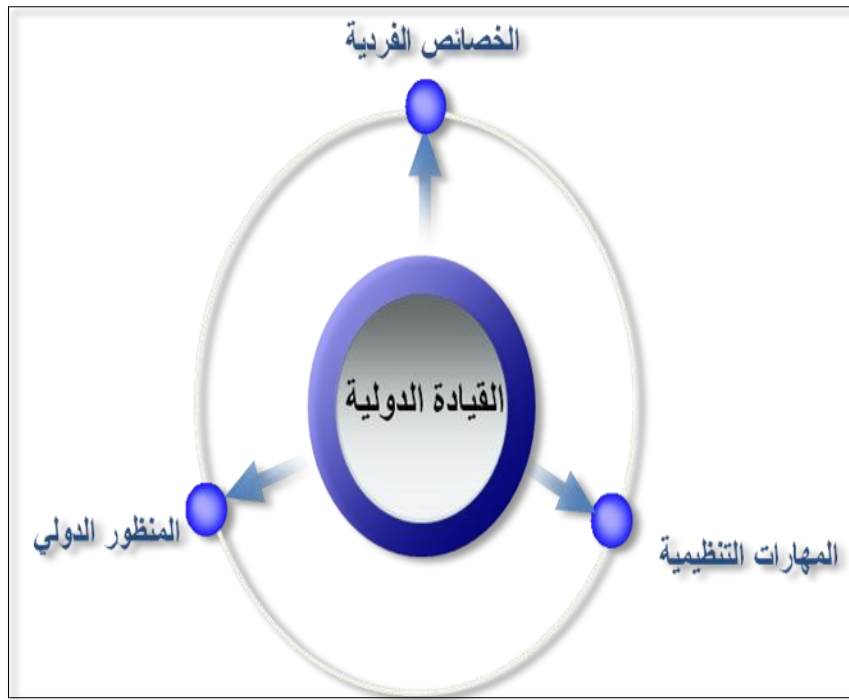
قامت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير بوضع إحدى عشرة صفة يجب توفرها في القائد الدولي، اختزلها العديد من الكتاب في سبع صفات هي (القحطاني, 2005):

- ✓ القدرة على التطوير واستخدام مهارات استراتيجية عالية.
- ✓ القدرة على إدارة التغيير والتحول.
- ✓ القدرة على إدارة التنوع الثقافي.
- ✓ القدرة على تصميم هياكل تنظيمية مرنة والعمل ضمنها.
- ✓ القدرة على العمل ضمن مجموعات و فرق.
- ✓ القدرة على الاتصال.
- ✓ القدرة على التعلّم ونقل المعرفة في المنظمات.

3.2 ابعاد القيادة الدولية

يوجد ثلاث ابعاد للقيادة الدولية (global leadership model) ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل (1): أبعاد القيادة الدولية.



Source: <https://www.et.byu.edu/Weidman-center/global-leadership-model>.

- ✓ البعد الأول: الخصائص الفردية وهي عبارة عن السمات الشخصية والخصائص التي يتمتع بها القائد الدولي.
- ✓ البعد الثاني: المهارات التنظيمية وهي الخصائص الأساسية التي يجب على القائد الدولي ان يفهمها وينفذها في المنظمة.
- ✓ البعد الثالث: المنظور العالمي والثقافي وهي مدى اندماج القائد في الأعمال الدولية وقدرته على فهم وتقبل الثقافات عبر العالم.

4.2 التحديات التي تواجه القادة ضمن إطار التنوع الثقافي

1. التعقيد:

ان القادة الدوليون يواجهون في أدوارهم العديد من النماذج والمظاهر المختلفة حيث تظهر جلياً في تعدد المنافسين وتزايد عدد الكيانات وتعدد الثقافات والحكومات واصحاب المصلحة بالمقارنة مع نظائهم المحليين بالإضافة إلى التعدد في سلسلة القيمة.

2. الاعتماد المتبادل:

الترابط بين رأس المال والمعلومات والأشخاص على المستوى العالمي. ولذلك لم تعد الأفراد والمؤسسات معزولة، وفي المقابل تسمح التكنولوجيا بالتواصل السريع داخل المؤسسات والصناعات والدول.

3. الغموض:

يدفع الغموض وعدم اليقين إلى الحاجة للوصول لمزيد من المعلومات وتطبيق الاحتمالات والسيناريوهات على النتائج، ونستنتج من ذلك ان الغموض يكمن في عدم القدرة على تفسير المعطيات والمعلومات بطريقة توجه العمل بفعالية.

4. التواجد البعد الزمني والمكاني:

يشير البعد الثالث لتحديات القادة الدوليون إلى درجة الاستقطاب الجغرافيا اي ما يعرف بدرجة التواجد، ويعكس البعد الزمني والمكاني، وفي بعض الأحيان يتعين على القادة التحرك جسدياً عبر الحدود الجغرافيا وليس التواصل عبر التقنيات الافتراضية ولذلك يتطلب الانتقال الفعلي.

3. فعاليات القادة الدوليون في إدارة المخاطر التسويقية

1.3 المخاطر التسويقية:

ويمكن تعريف المخاطر التسويقية بأنه " أي نشاط تسويقي يعاني من حالة عدم التأكد التي تؤدي إلى تذبذب الاسعار وعدم القدرة على التنبؤ بها وتنشأ حالة تذبذب الاسعار من التغير في العرض والطلب وهو امر لا يمكن السيطرة عليه". وتعتبر كذلك بأنها " انقطاع مفاجئ في مسيرة الأنشطة التسويقية للمؤسسة نتيجة تعرضها لموقف سلبي ما يترتب عليه ضعف او جمود تصريف المنتجات او انخفاض الحصة السوقية وعدم تغطية الأسواق في فترة زمنية معينة " وينظر لمخاطر البيئة التسويقية على انها مجموع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر سلباً او ايجاباً على إدارة التسويق بالمؤسسة، وهي البيئة الداخلية وما تتضمنه من عوامل كالإدارة، والتكنولوجيا المستعملة وغيرها، والثانية البيئة التنافسية وما تحتويه من عملاء وموردون وغيرهم واخيراً البيئة الخارجية تتكون من العوامل السياسية والاقتصادية والثقافية.

2.3 البيئات متعددة الثقافات:

تولي المؤسسات الدولية أهمية كبيرة لفعالية القيادة عبر الثقافات مما يجعل اختيار القائد الدولي المناسب لإدارة الشركات التابعة في الخارج امراً ضرورياً.

ويرى (Caligiuri & Tarique, 2012) بان القادة الذين يمارسون الإدارة في بيئات متعددة الثقافات تتميز بالتعقيد والديناميكية والغموض هم اساس الشركات متعددة الجنسيات في المستقبل ويمكن لهذه الشركات من تطوير قادة دوليون قادرين على إدارة التغير والمنافسة العالمية في المستقبل.

كما خلصت نتائج الدراسة التي قام بها (Caligiuri & Tarique, 2012) بان القيادة التحويلية والذكاء العاطفي والذكاء الثقافي يساهمون في فعالية القيادة عبر الثقافات.

وقد ركز العديد من الباحثين على ضرورة تحلي القادة الدوليون بالذكاء الثقافي في البيئات العالمية ودراسة مختلف متغيراتها وديناميكيتها من خلال العادات والتقاليد واللغة وغيرها، فقد يؤدي الجهل الثقافي للبيانات المستهدفة عبر الدول إلى عواقب سلبية تؤثر على النشاط التسويقي وإدارة الشركات الدولية.

أما ومن خلال الدراسة الحالية فاقترح الباحثان مايلي: ان القادة الدوليون يجب ان يتميزوا بالمهارات منها التفكير الاستراتيجي، الذكاء الثقافي، التفاوض الدولي الذي يتطلب مهارات عالية من اجل الاتصال والتفاوض امام اشخاص مختلفون من عدة وجهات وثقافات.

1- التفكير الاستراتيجي:

ووفقا لهنري منتزبرج في سنة 1994 الذي وضع مفهوم التفكير الإستراتيجي في إطار أكاديمي واضح وحدد غاياته وابعاده ووضع حدوده مع المصطلحات الأخرى، فعرفه على انه طريق خاص للتفكير يهتم بمعالجة البصيرة، ينجم عنه منظور متكامل للمؤسسة من خلال عمليات تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والابداع في رسم التوجهات الإستراتيجية.

يعرف التفكير الإستراتيجي بأنه الطريق الابتكاري للتفكير في كيفية الرؤيا المستقبلية للقضايا المتوقعة والتنبؤ بالفرص والتهديدات التي يمكن ان تواجه المؤسسة (محمد و حسن، 2008:31).

نظرا لديناميكية وصعوبة العمل على المستوى الدولي الذي يعتبر تحدياً كبيراً لكافة المؤسسات، الأمر الذي يتطلب من قادتها التميز بالتفكير الإستراتيجي (مجيد، 2015، 22) والذي يتطلب مايلي:

- ✓ إدارة التغيير في مجالات العمل
- ✓ الابتعاد عن اساليب العمل النمطية وبيروقراطية الادارة، وتحديث اساليب جديدة.
- ✓ إدارة الابتكار
- ✓ استشراف المستقبل عن طريق التأمل والتفكير في الأوضاع المستقبلية للمؤسسة.
- ✓ تحليل الموقف البيئي ورصد الفرض وتجنب التهديدات.

2- الذكاء الثقافي:

الذكاء الثقافي هو قدرة الفرد على جعل نفسه مفهوماً امام الآخرين عن طريق إيجاد تعامل متميز في الحالات التي تعرف بالاختلاف الثقافي أي انه يتضمن القدرة على التصرف بطريقة مناسبة في حالة وجود ثقافات مختلفة وامتلاك عقل منفتح يستوعب المعلومات الجديدة والغريبة عن تلك الثقافات (هلال و جاسم، 2017، ص281).

يعد الذكاء الثقافي امراً ضرورياً للأفراد الذين يشغلون مناصب قيادية في بيئات العمل الدولية، ولا تقتصر فعالية القادة في الخبرة المهنية بل تتعدى الى معرفة كيفية العمل بفعالية مع اشخاص من ثقافات وخلفيات مختلفة، ويحدد نيرسون اربعة ابعاد للذكاء الثقافي (Vidana, 2015)

- الذكاء اللغوي: المهارات اللغوية اللازمة للتفاعل مع الناس ثقافات اخرى.
- الذكاء المكاني: القدرة على تكييف السلوكيات في البيئات المختلفة.
- الذكاء الفردي: القدرة على فهم نمط الفرد الثقافي.
- الذكاء الشخصي: الاستجابة بشكل مناسب مع افراد اخرين.

3- التفاوض الدولي:

التفاوض الدولي يشير الى كلمة الدولية والتي تعني التفاوض بين الدول او عبر القارات والتفاوض الدولي يحدث دائماً بين الحكومات وكذلك بين الأفراد والشركات حيث الحيل والمساومات عبر الحدود التي تحتاج الى مفاوضين ذو خبرة أكثر (عواد، 2015،1)

إن النجاح الذي يحققه كل طرف في التفاوض الدولي يتوقف على قدرة والمهارات الشخصية لقادة إذ يتطلب منهم التعامل مع أطراف أخرى وقدرات متميزة ومهارات عالية، وعلى مستوى الادارة الدولية يتم التفاوض مع فريق أجنبي الأمر الذي يستدعي دراسة الخصائص الشخصية للطرف الآخر وفهم قيمه ومعتقداته وسلوكياته (بواشري، 2005، 124).

وقد اشار(خليل،1997) على ان هناك مجموعة من المهارات التي تتوجب توفرها لدى القائد حتى يصبح قائدا ناجحاً وهي: (بواشري، 2005، 125)

الخصائص المعرفية: وهي سمات مرتبطة بخبرات معرفية يتم اكتسابها عن كريق التعلم والفهم.

الخصائص الذاتية: وهي سمات فطرية لدى الفرد ويمكن صقلها وتطويرها حسب الموقف.

اما كيت كينان 1998-18 فوضع اربعة مصادر رئيسية للقوة التفاوضية لدى القيادة وهي (بواشري، 2005، 125):

- شخصية المفاوض: الفصاحة والبيان والثقة في النفس، خبرة المفاوض وضع المفاوض (القوة، السلطة التي يستعملها لإحداث التغيير).

4. الدراسة التطبيقية

1.4 اساليب جمع البيانات:

بغية الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإسناد اهداف البحث فقد اعتمد الباحثان في الجانب النظري على المصادر التي تمثلت بالكتب والمجلات والدراسات العربية والأجنبية والانترنت،

وفيما يخص الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد بشكل اساسي استبيان اعد لجمع البيانات اللازمة لإتمام الدراسة، وأشتمل الاستبيان على ثلاث اجزاء رئيسية كل جزء منها يحتوي على مجموعة من الأسئلة على النحو التالي:

الجزء الأول: خصص للخصائص العامة للعينة والمتمثلة في الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، والخبرة المهنية.

الجزء الثاني: خصص هذا الجزء لقياس مهارات القادة الدوليون وقد تم استخدام 15 عبارة وذلك استنادا إلى ادبيات عديدة.

الجزء الثالث: خصص هذا الجزء لدراسة إدارة المخاطر التسويقية عبر الثقافات واستخدم فيه 10 عبارات. ولقياس الاتجاهات استخدم مقياس ليكرت الخماسي (وافق بشدة، وافق، محايد، لا وافق، لا وافق بشدة).

2.4 مجتمع الدراسة والعينة:

استهدفت الدراسة الأفراد المسؤولين في المؤسسات الدولية والذين لهم دور قيادي في مجال ادارة الأعمال الدولية ونقل نشاطات مؤسساتهم خارج حدودها الجغرافيا، والذي يمكن ان يكون مدير عامًا، مديراً للتسويق، مديراً تجارياً او اي مسمى آخر.

3.4 الأسلوب الإحصائي المستخدم في الدراسة:

تم استخدام عدة أساليب، واختبارات إحصائية بالاعتماد على برنامج SPSS v22 من أجل تحليل بيانات الاستبيانات، كما يلي:

- استخدام الارتباط الخطي بيرسون لتحديد علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

- استخدام الانحدار المتعدد لتحديد درجة تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

4.4 التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات:

1. اختبار الصدق والثبات

استخدم طريقة الفا كرونباخ Cronbach's Alpha لقياس ثبات الاستبانة وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول (1): معامل الفا كرونباخ

المتغيرات	قيمة الفا Alpha
المتغير التابع : ادارة المخاطر التسويقية في البيئات متعددة الثقافات	0.69
مجموع المتغيرات المستقلة :مهارات القائد الدولي	0.74
الكلية	0.71

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS v22

وقد بلغت قيمة الفا للمتغيرات المستقلة 0.74 وقيمتها بالنسبة للمتغير التابع 0.69 فيما بلغ القيمة الكلية لمعامل الفا مرونباخ 0.71 وهي نسبة مقبولة إحصائياً.

2. اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين مهارات اللازمة لدى القائد الدولي وبين إدارة المخاطر التسويقية في البيئات متعددة الثقافات.

وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

H_{01} توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارة التخطيط الإستراتيجي لدى القائد الدولي وإدارة المخاطر التسويقية عبر الثقافات المتعددة.

H_{02} : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر مهارة الذكاء الثقافي لدى القائد الدولي وإدارة المخاطر التسويقية عبر الثقافات المتعددة.

H_{03} : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارة التفاوض الدولي لدى القائد الدولي وإدارة المخاطر التسويقية عبر الثقافات المتعددة.

الجدول (2): معاملات الارتباط بين مهارات القائد وإدارة المخاطر التسويقية.

القيمة الاحتمالية sig	معامل الارتباط بيرسون	الفرض
0.000	0.695	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارة التخطيط الإستراتيجي لدى القائد الدولي إدارة المخاطر التسويقية عبر الثقافات المتعددة.
0.003	0.627	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تتوفر مهارة الذكاء الثقافي لدى القائد الدولي وإدارة المخاطر التسويقية عبر الثقافات المتعددة.
0.005	0.591	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تتوفر مهارة الذكاء الثقافي لدى القائد الدولي وإدارة المخاطر التسويقية عبر الثقافات المتعددة.
0.000	0.683	توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين مهارات اللازمة لدى القائد الدولي وبين إدارة المخاطر التسويقية في البيئات متعددة الثقافات.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS v22.

يبين الجدول (2) ان معامل الارتباط للفرضية الفرعية العديمة الاولى يساوي 0.695 وان القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.005 وهذا ما يدفعنا الى رفض الفرضية العديمة وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارة التخطيط الإستراتيجي للقادة الدوليين وبين إدارة المخاطر التسويقية عبر البيئات متعددة الثقافات.

ومن خلال الفرضية الفرعية العديمة الثانية فان قيمة معامل الارتباط تساوي 0.627 وهي معنوية عند مستوى الدلالة 0.005 ما يدفعنا الى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارة الذكاء الثقافي للقادة الدوليين وبين إدارة المخاطر التسويقية عبر البيئات متعددة الثقافات.

اما معامل الارتباط بالنسبة للفرضية الفرعية العديمة الثالثة يساوي 0.59 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 مما يدفعنا بالقول بان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارة التفاوض الدولي للقادة الدوليين وبين إدارة المخاطر التسويقية عبر البيئات متعددة الثقافات.

ومعامل الارتباط بالنسبة للفرضية الرئيسية يساوي 0.68 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 مما يدفعنا بالقول بان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارة التفاوض الدولي للقادة الدوليين وبين إدارة المخاطر التسويقية عبر البيئات متعددة الثقافات.

ولاختبار الأثر بين مهارات القائد الدولي وبين إدارة المخاطر التسويقية في البيئات متعددة الثقافات اعتمدنا على الانحدار المتعدد لمعرفة عوامل تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

الجدول (3): تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة t	القيمة الاحتمالية
المقدار الثابت	0.653	1.820	0.008
التفكير الإستراتيجي	0.259	2.241	0.003
الذكاء الثقافي	0.322	5.019	0.000
التفاوض الدولي	0.203	1.836	0.046
معامل التحديد	0.70	معامل التحديد المصحح	0.44

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS v22.

تبين من خلال الجدول رقم 3 ان المهارات الازمة لدى القائد الدولي المؤثرة على المتغير التابع "ادارة المخاطر التسويقية في البيئات متعددة الثقافات" هي التخطيط الإستراتيجي، الذكاء الثقافي، والتفاوض الدولي حيث ان:
المخاطر التسويقية = $0.653 + 0.259$ التفكير الإستراتيجي + 0.322 الذكاء الثقافي + 0.203 التفاوض الدولي + e (المتغير العشوائي).

اما معامل التحديد = 0.70 ومعامل التحديد المعدل = 0.44 وهذا ان 44% من التغير في إدارة المخاطر تم تفسيره من خلال المتغيرات الثلاثة في المعادلة الخطية وتبقى النسب المتبقية قد ترجع الى متغيرات وعوامل أخرى تأثر في إدارة المخاطر التسويقية.

5. الخلاصة،

القادة الدوليون هم افراد يحدثون تغيرا ايجابيا في مؤسساتهم تحت ظروف التعقيد الزمني والجغرافي والثقافي، يقومون بترتيب الهياكل التنظيمية وبتنمية الثقة داخل البيئات متعددة الثقافات وخلق الميزة التنافسية وإدارة المخاطر التسويقية من خلال مجموعة من المهارات تؤهلهم ليكون قادة دوليون قادرين على:

- مواجهة المخاطر والتحديات في الأسواق العالمية.
- تكوين رؤى إستراتيجية عالمية.
- الادراك والتكيف مع الثقافات الأخرى.

وقد توصلت الدراسة لوجود علاقة ارتباط إيجابية بين مهارات القادة الدوليون وبين المخاطر التسويقية

عبر البيئات متعددة الثقافات.

كما خلصت لوجود تأثير للتفكير الإستراتيجي والذكاء الثقافي والتفاوض الدولي على إدارة المخاطر التسويقية. وعلى ضوء نتائج الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية:

- الاهتمام بالقيادة الدولية على المستوى العربي عامة والجزائر خاصة.
- الاهتمام بتطوير وتدريب القادة ليكونوا أكثر فعالية على مستوى النشاط الدولي.

- ضرورة ان تمتد هذه الدراسة الى دراسات مستقبلية تتناول القيادة الدولية وعلى عينة اوسع وأكثر بما يسمح بالوصول الى نتائج أكثر تركيزاً.

المراجع العربية

- الكرخي مجيد. (2015). مقدمة في التفكير الاستراتيجي ، دار المناهج ، المجلد الطبعة الأولى عمان، الأردن.
- امنة بواشري. (2005). توجه القيادات الادارية العربية في ظل العولمة. دار الفكر الجامعي.
- عبد الغني محمد، و هلال حسن. (2008). مهارات التفكير و التخطيط الاستراتيجي. دار الكتب.
- كريم فخري هلال، و علي زينب جاسم. (2017). الذكاء الثقافي وعلاقته بالافتح الذهني لدى طلبة جامعة بابل. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية و الانسانية (36).
- محمد بن دليم القحطاني. (2005). إدارة الموارد البشرية . السعودية .
- محمد عواد. (2015). التفاوض الدولي. مصر: جامعة عين شمس.

المراجع الأجنبية

- Caligiuri, P. & Tarique, P., 2009. redicting effectiveness in global leadership activities.. journal of world business.
- Caligiuri, P. & Tarique, I., 2012. Dynamic cross-cultural competencies and global leadership effectiveness. ., Journal of world business, 4(47), pp. 612-622.
- Clar, P. D. J., 2015. Five principale of global leadership -how to manage the complexities of global leadership. s.l.:WestBow Press.
- MENDENHALL, M. E. et al., 2018. Global Leadership Research, Practice, and Development. THIRD EDITION éd. New York, NY 10017: Routledge.
- O sland, , M Mendenhall & B Bird ، 2020. Defing the global in global leadership.. Journal of world business, 4(47), pp. 493-503.
- Veronica, B., Flossie , C. & K Jessica , 2016. AparnaLeading with the world in mind. Asia society ,Harvard graduate school of education..
- Vidana, B., 2015. s.l.: the london scool of economic and political science.
- <https://www.et.byu.edu/Weidman-center/global-leadership-model>.