



بي والبحث العلمي

ميسان

ة والاقتصاد

رة اعمال

دور الذكاء الثقافي في تعزيز السلوك الاستباقي

(بحث استطلاعي لأراء عينة من العاملين في شركة البتروجينا)

تقدم به الطالبان

عقيل مزهر شتال

مهدي كاظم جبار

الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد قسم إدارة الاعمال كجزء من متطلبات نيل درجة البكالوريوس في علوم

إدارة الاعمال

اشراف

م.م. محمد حمادي البخاتي

٢٠٢٢-٢٠٢٣

المستخلص

سعى البحث الى معرفة دور الذكاء الثقافي في تعزيز السلوك الاستباقي في شركة البتروجينا وذلك لوجود عاملين مغتربين من مختلف الجنسيات والذي بدوره يبرز أهمية الذكاء الثقافي , اذ تم قياس المتغير المستقل الذكاء الثقافي بأربعة ابعاد هي (الذكاء الثقافي المعرفي, والذكاء الثقافي ما وراء المعرفي, والذكاء الثقافي التحفيزي, والذكاء الثقافي السلوكي) والمتغير التابع السلوك الاستباقي أيضا بأربعة ابعاد تمثلت بـ(السلوك الصوتي , والابتكار الفردي, والوقاية من المشاكل , تولي المسؤولية) , حيث تم استهداف عينة بلغت (٥٠) عامل عراقي وبعد توزيعها كان العدد الذي تم الحصول عليه هو (٤٢) عامل , كما تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات بواسطة الوسائل الإحصائية المتمثلة بمعامل كرونباخ الفا وأنموذج الانحدار الخطي البسيط ومعامل الارتباط بيرسون , وكان الهدف الرئيس هو تسليط الضوء على أهمية دور الذكاء الثقافي في تعزيز السلوك الاستباقي في الشركة عينة البحث , وقد تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن الموظفين في شركة بتروجينا يعرفون الطبيعية العملية والواقعية وحدود الأنظمة القانونية والاقتصادية للثقافات المختلفة فضلا عن الاحاطة الجيدة بماهية مفردات القواعد اللغوية والادبية عند التعامل معهم , كما تضمن البحث على مجموعة من التوصيات أهمها ينبغي على المدراء التعامل مع الذكاء الثقافي من زاويتين مختلفتين من ناحية، إنها سمة شخصية يمكن التعرف عليها وقياسها بسهولة نسبياً. فربما يكون الموظفون بهذه السمة أكثر قابلية للتكيف وأفضل في قبول الاختلافات من ناحية أخرى يمكن أن يعكس الذكاء الثقافي القيم التي تم تعلمها وتأييدها داخل ثقافة معينة.

الكلمات المفتاحية : الذكاء الثقافي , السلوك الاستباقي

المقدمة

تتسم المجتمعات الحديثة بوجود المنظمات الرسمية في القطاعين الحكومي والخاص لإنجاز الأعمال والخدمات الاجتماعية، وطالما حظيت المنظمات بالبحث من قبل تخصصات أكاديمية مختلفة كعلوم الإدارة والنفس والاجتماع والتربية، وفي مجال الأبحاث السيكولوجية للمنظمات تهتم كثير من الدراسات بظاهرة التفاعل بين الأفراد العاملين في هذه المنظمات لذا ظهرت دراسات تركز في التفاعل عبر الثقافي داخل البيئة التنظيمية. وضمن إطار هذا النوع من الدراسات قدم إيرلي وانج (٢٠٠٣) مفهوم الذكاء الثقافي والذي يقصدان به مدى قدرة الأفراد على التكيف والتعامل بنجاح في مختلف المواقف التي تتسم بالتنوع الثقافي داخل البيئات التنظيمية. ويقصد بالذكاء الثقافي القدرة في التعامل الكفاء والمناسب مع الآخرين والتكيف معهم في السياقات الثقافية المختلفة وله أهمية من حيث دراسته وتطويره في مختلف أنواع منظمات الأعمال التي تتسم بالتنوع الثقافي دائما ما تتسم بالتنوع الثقافي مما يمكننا من القول بأنها ظاهرة في معظم دول العالم وليست وللسلوك الاستباقي في المنظمات له وضع جوهري في التشغيل والإنتاجية فلا يمكن لمنظمة عملية أن يكتب لها النجاح إلا وللسلوك الاستباقي دور كبير وفاعل فيها، فسلوك القائد يُعد الطاقة المعنوية لجماعة العمل التي من خلاله يتم التأثير فيهم وتحقيق النجاح معهم، فالسلوك الاستباقي هو سلوك يتسم بأخذ زمام المبادرة في تحسين الوضع الحالي وتوقع المشاكل قبل حصولها هو إقامة علاقة متوازنة مع المرؤوسين والتأثير فيهم بذكاء ثقافي للوصول معاً إلى تحقيق أهداف المنظمة التي يتبعونها ويأتي ذلك بالرؤية الشاملة لجميع مجربات العمل وتوضيحها للمرؤوسين والحث على العمل الجماعي.

الفصل الأول

المبحث الاول

منهجية البحث

اولا: مشكلة البحث

يؤدي التطور في العصر الحديث في اغلب المنظمات الى الحاجة لاستقطاب الكفاءات من الداخل والخارج، مما يؤدي الى احداث تنوع ثقافي ضخم، وهذا التنوع يعتمد على الذكاء الثقافي للأشخاص والسلوك الاستباقي لهم حيث يتخذون زمام الامور وتوقعها قبل حصولها والتعمق فيها، مما يؤثر على خط الانتاج وتحقيق الاهداف.

تكمن المشكلة في دراسة كيفية تأثير الذكاء الثقافي في تعزيز السلوك الاستباقي.

في ضوء مشكلة الدراسة يمكن التوصل الى التساؤلات التالية:

- ١- ما هو دور الذكاء الثقافي في تعزيز السلوك الاستباقي ؟
- ٢- هل تمتلك الشركة عينة البحث ابعاد السلوك الاستباقي ؟
- ٣- ما هي طبيعة العلاقة بين الذكاء الثقافي والسلوك الاستباقي ؟
- ٤- ماهو التغير الذي يحصل في سلوك العاملين في الشركة عينة البحث بعد تحفيز الذكاء الثقافي لديهم ؟

ثانيا: اهداف البحث

تقديم اطار نظري للدراسة يعطي رؤية واضحة للمتغيرات التالية

- ١- معرفة دور الذكاء الثقافي في تعزيز السلوك الاستباقي.
- ٢- تحديد مدى توافر ابعاد السلوك الاستباقي .
- ٣- الوقوف على طبيعة العلاقة بين الذكاء الثقافي والسلوك الاستباقي.
- ٤- تحديد مدى التغيير الذي يحصل في سلوك العاملين في الشركة عينة البحث بعد تحفيز الذكاء الثقافي لديهم.

ثالثا: اهمية البحث

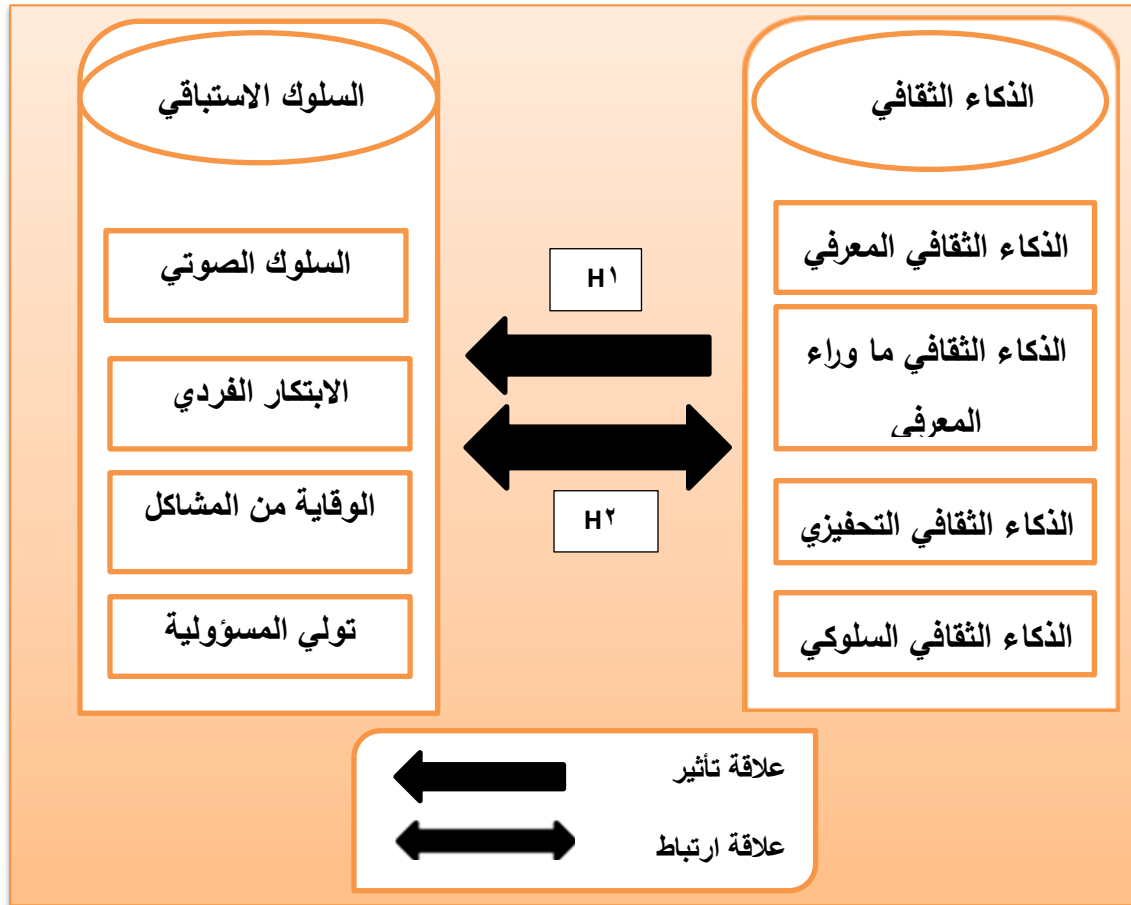
ننظر الى اهمية البحث في شكل عام من تأثير الذكاء الثقافي بكافة انواعه وابعاده وتأثيره على السلوك الاستباقي، لذلك ان دراسة علاقتهما معا ذي اهمية بالغة لدى اغلب المنظمات والمدراء في كلا القطاعين الحكومي والخاص، لمواجهة مختلف الثقافات المحلية بذكاء وسلوك مستبق.

رابعا : فرضيات البحث

من أجل الوقوف على النتائج المرجوة من البحث تم طرح عدة فرضيات تمثلت بالاتي :

- ١- فرضية الارتباط الرئيسة الاولى : (" توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الذكاء الثقافي والسلوك الاستباقي للعاملين ") .
- ٢- (" توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الذكاء الثقافي والسلوك الاستباقي للعاملين بأبعاده")

خامساً: المخطط الفرضي للبحث



الشكل (1): مخطط النموذج الفرضي

سادساً: حدود البحث

١- الحدود المكانية

تضمن البحث الحالي شركة البتروجينا كميدان للبحث كونها تحتوي على عاملين مغتربين من مختلف الجنسيات وهو ما يحقق الهدف المنشود من البحث .

٢- الحدود الزمانية

امتدت فترة انجاز البحث من تاريخ ٢٨/٣/٢٠٢٣ لغاية ٤/٥/٢٠٢٣ , تخللتها زيارات ميدانية لاستكشاف بيئة البحث وتوزيع الاستبانة الى فترة جمعها .

٣- الحدود البشرية

تضمنت العاملين من الجنسيات العراقية كونهم على تماس مع العاملين المغتربين ودراسة التفاعل بينهم .

سابعاً: أساليب جمع البيانات

تم اعتماد مجموعة من المراجع والمصادر الموثقة والتي تناولت متغيرات البحث الحالي كل على حدة والاستفادة منها في اختيار مقاييس البحث وصياغة وبناء فقرات الاستبيان فضلاً عن استشارة مجموعة من الخبراء المختصين في هذا المجال لتحديد الصدق الظاهري لابعاد البحث .

ثامناً: عينة البحث

تركز البحث الحالي على الشركة المبحوثة لكون ان احد متغيرات البحث هو الذكاء الثقافي وهو متغير مستقل والذي يعطي النتائج المرجوة اذا تمت دراسته على مجموعة من العاملين الذين يتفاعلون مع ثقافات مختلفة والشركة عينة البحث تحتوي على البيئة التي تجمع مختلف الثقافات , اذ تم توزيع (٥٠) استبانة وتم الحصول على (٤٢) إجابة أي بما نسبته (٨٤%) .

الفصل الأول
المبحث الثاني
الدراسات السابقة

الدراسات العربية

جدول (١): أ- الدراسات العربية

١- دراسة (أحمد ٢٠١٩)	" الذكاء الثقافي وعلاقته بقلق المستقبل ومستوى الطموح لدى طلبة كلية التربية جامعة الإسكندرية" .
هدف الدراسة	التعرف على طبيعة العلاقة بين الذكاء الثقافي وقلق المستقبل والتعرف على طبيعة العلاقة بين الذكاء الثقافي ومستوى الطموح .
الوسائل الإحصائية	اختبار T لعينيتين مستقلتين معامل الفا كرونباخ ومعامل ارتباط بيرسون تحليل الانحدار المتعدد , وتحليل التباين الاحادي
حجم العينة	٢٠٩ طالباً
النتائج	ان الذكاء الثقافي له تأثير موجب على مستوى الطموح وتأثير سالب بالنسبة لقلق المستقبل

جدول (١): ب- الدراسات العربية

<p>دور ثقافة الخطأ في تعزيز سلوك العمل الاستباقي من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي</p>	<p>١- دراسة العطوي والحسيني (٢٠١٧)</p>
<p>الكشف عن مستوى ثقافة الخطأ في الوحدات التنظيمية وتحديد مستوى ادراك العاملين للتمكين النفسي وممارساتهم السلوك العمل الاستباقي.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>اختبار التوزيع الطبيعي ومعامل الارتباط بيرسون</p>	<p>الوسائل الإحصائية</p>
<p>٢٨٣</p>	<p>حجم العينة</p>
<p>أظهرت نتائج الدراسة أن مواجهة المنظمات عينة البحث إلى الأخطاء التنظيمية خلق معتقدات مشتركة ما بين اعضائها اتجاه التعامل مع الاخطاء وان ثقافة الخطأ تمتلك تأثير معنوي في التمكين النفسي وسلوك العمل الاستباقي والتمكين النفسي يتوسط العلاقة بين ثقافة الخطأ وسلوك العمل الاستباقي</p>	<p>نتائج الدراسة</p>

الدراسات الاجنبية

جدول (٢): أ- الدراسات الاجنبية

<p>The relationship between cultural intelligence and the transformational leadership of managers</p>	<p>٢- دراسة (Box, ٢٠١٤)</p>
<p>التعرف على الذكاء الثقافي والقيادة التحويلية للمدراء</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>اختبار T لعينة واحدة واختبار T لعينيتين مستقلتين , معامل ارتباط بيرسون</p>	<p>الوسائل الإحصائية</p>
<p>٢٦٥ مديراً</p>	<p>حجم العينة</p>
<p>اشارات نتائج الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين الذكاء الثقافي للمديرين ومقدرات القيادة التحويلية لديهم بلغ معامل الارتباط (٠.٨٦)</p>	<p>النتائج</p>

جدول (٢): ب- الدراسات الاجنبية

<p>The role of Strategic Awareness in Promoting Proactive Behavior/ Analytical Research in the Second Directorate of Education Karkh</p>	<p>٣- دراسة) Muhamma d& Abdullah (٢٠٢٣)</p>
<p>الى معرفة دور الوعي الاستراتيجي كمتغير مستقل في السلوك الاستباقي كمتغير معتمد</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>اختبار T لعينيتين مستقلتين , معامل ارتباط بيرسون</p>	<p>الوسائل الاحصائية</p>
<p>١٢٧</p>	<p>حجم العينة</p>
<p>وجود علاقة ارتباط بين الوعي الاستراتيجي والسلوك الاستباقي للمنظمة</p>	<p>النتائج</p>

الجدول من اعداد الباحث استناد الى مجموعة من الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الجانب النظري

المبحث الاول

اولا: الذكاء الثقافي

أ- مفهوم الذكاء

عددت المفاهيم الخاصة بالذكاء ،منها يبين كونه قدرة عضوية تقوم على اساس التركيب الجسمي بما يعني العوامل الوراثية، الاخر يعني مدى تكيف الفرد مع البيئة المحيطة به بما يشير الى القدرة على التحليل والاستبصار اي توقع المستقبل وظروفه، بعضها الاخر يشير الى كونه القدرة على الربط بين بين المواقف المختلفة في ان واحد والخروج بانطباع ثابت، في حين تذهب وجهات النظر الاخرى لكونه القدرة على حل المشاكل بما يتضمنه ذلك من امكانية التخصيص المتوازن للموارد خصوصا النادرة منها على اساس عمليات التحليل للمقدرات الداخلية والقيود الخارجية.

ان ما تقدم ذكره يمثل بعض وجهات النظر النظرية، اما وجهات النظر التي تتعلق بالطب فمنها ما يفسر الذكاء بكونه مدى التعقيد في الوصلات العصبية بين خلايا المخ التي تؤلف منها شبكة متصلة تعمل بشكل مستمر للوصل بين المثير والاستجابة اي التمكن من التكيف مع البيئة.

يدعم وجهة النظر هذه راي العالم ثميسون اذ اوضح بان العقل يتكون من مجموعة من الوصلات العقلية او الاقواس العصبية التي تتجمع نتيجة لعوامل شتى منها التقدم في العمر، زيادة الخبرة وتراكمها، زيادة المعرفة الشخصية لتكون بمجموعها ما يعرف بالقدرات التي تميز شخص ما عن الاخرين فيكون متفوقا في مجال لا ينافس احد.

يتضمن مفهوم الذكاء تظافر العديد من القدرات العقلية المتعلقة بالقدرة على التحليل، التخطيط، حل المشاكل، الاستنتاجات، تنسيق الافكار، النقاط المصطلحات اللغوية، سرعة التعلم، هذا ما كان معروفا لدى الاغريق بكون الذكاء هو البراعة وعقلانية التفكير، اما الرومان فكانوا يقيسون الذكاء بالشجاعة، في حين اعتبر الصينيون الذكاء كونه الموهبة الشعرية والموسيقية والرسم، ان جميع ما تقدم ذكره يشير الى كون الذكاء قدرة عقلية معبر عنها بالتفكير المتميز والنشاط الحركي المحسوب والابتداع في شتى النواحي.

تتوعد تعريفات الذكاء ويمكن ادراجها ضمن تصنيفات عدة، منها يعرف الذكاء بكون القدرة على التكيف، الاخر يعبر عنه بالاستجابة من خلال الادراك، فئة اخرى تعرف الذكاء بكونه القدرة على التعلم واكتساب المعارف والاستفادة من الخبرات، يرى البعض بان الذكاء يكون من خلال التوازن بين استراتيجيتي التكيف والتنظيم النفسي ال لا ارادي.

ب- مفهوم الثقافة

يضم عنوان الدراسة الحالية مصطلح الثقافة الذي أصبح صفة للذكاء (الذكاء الثقافي) ليكون معبرا عنه ومميزا لذكاء من نوع معين، بذلك تقتضي الضرورة النظرية والعلمية للتطرق الى حيثيات الثقافة وتبيان مضامينها على وفق ما مبين بالآتي:

١- الثقافة في اللغة العربية: ترجع كلمة ثقافة في قواميس اللغة العربية الى (ث ق ف)، وردت اشتقاقات

هذه الكلمة في القرآن الكريم بمعنى التواجد والتمكن في عدد من سور القرآن الكريم، اذ ورد في سورة

البقرة- (١٩١)-واقتلوهم حيث ثقفتموهم)، كما ذكر في سورة ال عمران- (١١٢)ضربت عليهم الذلة اين

ما ثقفوا) اي حيثما وجدوا، اما في سورة الممتحنة- (٢) ان يتفقوكم يكونوا لكم اعداء ويبسطوا اليكم

ايديهم والسنتهم بالسوء (اي ان يظفروا بكم في الحرب يتسلطوا عليكم بالقتل والضرب

والشتم (www.ar.wikipedia.org) في المعجم الوسيط يشار الى ان جذر كلمة الثقافة هو (ث

ق ف) الذي له معنيان متباينان: المعنى الاول ثقفه اي ادركه ،ظفر به .المعنى الثاني ثقف يتثقف

اي صار حاذقا فطنا يبين ايضا بان معنى الثقافة ينصرف الى العلوم والمعارف التي يتطلب فيها

الحذق اي الفطنة. والمتقف في اللغة العربية هو القلم المبري تعبيرا عن التجدد والتطور يبين ابن

منظور في لسان العرب ان معنى ثقف هو جدد وسوى، ويربط بين التنقيف والحذق وسرعة التعلم.

٢- الثقافة في اللغة الإنكليزية

في اللغة الانكليزية فان كلمة (Culture) التي تترجم الى العربية على انها الثقافة والتهذيب والحراثة وأحيانا

يعطوها معنى الحضارة ايضا، هذه الكلمة جذرها الاجنبي (cult) الذي يعني العبادة والدين، من مشتقاتها

(cultivation)لتي من معانيها الحراثة، التعهد، التهذيب، الرعاية.

اختلفت تعاريف الثقافة على وفق اختلاف المدارس الفكرية للقائمين بتعريفها، فقد عرفها تايلور بكونها المركب الكلي الذي يشتمل على المعرفة والفن والادب والمعتقد والاخلاق والقانون والعرف والقدرات والعادات التي يكتسبها الانسان بوصفه عضوا في المجتمع

إذا ما استهدفت السهولة في التعريف فيمكن القول بانها (اسلوب الحياة)، هذا الاسلوب الذي يمكن ان يميز فرد او اسرة او جماعة او مجتمعا او أمة بعينها، بالتالي يكون لهذا الاسلوب اوصاف معينة واسباب ومصادر وخصائص ومقومات محددة. وهذا ما يتوافق مع نظرية الثقافة على وفق اراء العديد من الكتاب، ان التعريف الاكثر شيوعا وشمولا وقبولا للنظرية هو (عبارة عن مجموعة من المفاهيم والتعريفات والافتراضات التي تشكل نظرة منظمة لظاهرة ما عن طريق تحديد العلاقات المختلفة الخاصة بتلك الظاهرة بهدف التفسير والتنبؤ المستقبلي).

ت- مفهوم الذكاء الثقافي

ان الذكاء الثقافي هو مفهوم تم تقديمه لأول مرة من قبل (Ang Soon) (Earley Christopher) في العلوم الاجتماعية والادارية وكان ذلك عام، اذ حاز هذا المفهوم من ذلك العام على اهتمام عالمي ، حيث يقتصر هذا الاهتمام على مجال معين وانما مجالات متنوعة. اذ انه في عام ٢٠٠٤ قام اثنان من اهم المهتمين (Van Dyne) وبتنظيم (Ang Soon) اول حلقة دراسية تخص الذكاء الثقافي وكانت في احدى الاكاديميات للاجتماع الاداري آنذاك في الولايات المتحدة الامريكية ، وفي نفس العام المذكور تم تقديم هذا المفهوم الى مؤتمر الاكاديمية الدولية للعلاقات الثقافية المتباينة في تايوان وفي عام ٢٠٠٥ قدم مصطلح

الذكاء الثقافي الى منظمات عديدة حتى يحصل على شريعته العلمية من ضمنها منظمة المجتمع وعلم النفس المنظمي. كما تم تقديمه في نفس السنة الى اتحاد علماء النفس الامريكيين كذلك في العام ٢٠٠٥ تم تقديمه الى مؤتمر دولي يخص الانظمة المعلوماتية اثينا في اليونان وتم في هذا المؤتمر اقرار هذا المفهوم وفي العام ٢٠٠٦ تم تسليط الضوء عليه في المؤتمر الدولي (٢٦) لعلم النفس التطبيقي في اليونان. كما نظم (Dyn Van) و (Ang Soon) مؤتمرا عالميا يوضح عن الذكاء الثقافي. اذ تم تناوله من قبل خبراء في الادارة الدولية وسيكولوجية عبر الثقافات وعلم النفس الاجتماعي وفي الادارة عبر الثقافات وناقشوا خلال هذا المؤتمر عددا من التصورات عن الذكاء الثقافي مستهدفين تطوير هذا المبحث من باب التنظيم والبحث التجريبي.

جدول (٣): بعض مفاهيم الذكاء الثقافي من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

ت	الكاتب	المفهوم
١	(Ang & Earley, ٥٩:٢٠٠٣)	ان الذكاء الثقافي هو قدرة الفرد على التفاعل بكفاءة في المواقف التي تتميز بالتنوع الثقافي
٢	(Herrmann, ١٣٦٠:٢٠٠٧)	مجموعة من المهارات المعرفية الاجتماعية " أو قدرة الشخص على جمع وتفسير والعمل على الاختلافات الجذرية في الإشارات الثقافية للعمل والتكيف بشكل فعال

في بيئة متعددة الثقافات		
هو قدرة الفرد على العمل والادارة بشكل فعال ثقافيا في المواقف والاعدادات المتنوعة.	(Afsar,al et, ٤:٢٠٢٠)	٣

من خلال ما تقدم نرى على أن الذكاء الثقافي يساهم في أداء المهام ويقترح أن الأفراد ذوي الذكاء الثقافي العالي قادرين على الأداء على مستوى عال قدرتهم ويمكن إرسالهم في مهام دولية بسبب الذكاء الثقافي العالي على التفاعل بشكل فعال في بيئات ثقافية مختلفة.

ثانيا: اهمية الذكاء الثقافي

أشار كل من (Jyoti& kour) من أجل التمكن من مناقشة اهمية الذكاء الثقافي على المستوى الصحيح، من الضروري تحديد معنى الذكاء. لان الذكاء يشتمل على القدرات العقلية اللازمة للتكيف مع بيئة معينة بالإضافة إلى كونه قدرة تساهم في الاستجابة المرنة للأشخاص في الظروف المختلفة. وان الذكاء الثقافي هو القدرة على التعرف على جميع العناصر المادية والروحية للثقافة وتعكس هذا الوعي في بيئة ثقافية معينة.

واكد (Turner) ان الذكاء يلعب دوراً مهماً ليس فقط في التعرف على البيئة وفهمها، ولكن أيضاً في تكوينها. نظراً لسياق التغييرات البيئية بمرور الوقت، فإن مستوى الذكاء هو عامل حاسم من حيث التكيف المناسب مع البيئة المتغيرة. ولا يمكن التعامل مع ظاهرة الذكاء التي لها مكانة مهمة في الحياة الاجتماعية للإنسان بشكل مستقل عن الثقافة من المتوقع أن يكون أداء الأشخاص الذين يتمتعون بمستوى عال في وظائفهم، ولديهم قدرة عالية نسبياً على تقديم ل نسبياً من الذكاء الثقافي أفضل قدراتهم في ثقافات مختلفة.

وقال (Spreitzer) ان الدراسات اظهرت أن فرق العمل بالمنظمات يمكن أن تلعب دورًا مهمًا في توليد أفكار مبتكرة للعمل، لاسيما عندما يتكون الفريق من أعضاء من خلفيات ثقافية متنوعة ويمكن أن تستفيد من مجموعة أكبر من التنوع بالمعرفة والخبرة التي يساهم بها هؤلاء الأعضاء.

ثالثا: ابعاد الذكاء الثقافي

يقدم ليفرمور (Livermore) في كتابه الذكاء الثقافي أربعة أبعاد لمفهوم الذكاء الثقافي:

٥- **الدافعية:** مستوى الفرد في دفعه للاهتمام والتكيف والثقة بالثقافات المختلفة، وقدرة الفرد على الاهتمام

في الاختلافات الثقافية، باستخدام القدر المتوقع من الدافع وهي التصور الخاص للفعالية الذاتية أثناء

المواقف في البيئات المختلفة ثقافياً، ويكون بعدا للذكاء الثقافي بسبب أن التفاعل الناجح بين الثقافات

يتطلب الشعور بالثقة والاهتمام في الحالات الجديدة والغير مألوفة.

٦- **المعرفة:** مستوى الفريد حول فهم كيفية المتشابهات والاختلافات في الثقافات الأخرى، ومعرفة

المعايير والممارسات والمسلمات والاتفاقات والاختلافات في بيئة ثقافية مغايرة، ويمكن إدراجه كبعد

للذكاء الثقافي، بسبب أن معرفة أوجه التشابه والاختلاف لبيئة ثقافية معينة هي أساس اتخاذ القرار

أثناء التفاعل مع أفرادها.

٧- **ما وراء المعرفة:** مستوى الفرد من القدرة على التخطيط أثناء التفاعل في بيئات ثقافية مختلفة

والوعي الثقافي للأفراد من خلال التعامل مع أفراد من ثقافات مختلفة، ويكون بعداً للذكاء الثقافي

بسبب أنه يعزز التفكير النشط عن الناس وظروفها في المواقف المختلفة ثقافياً، وينتج عنه التفكير

الناقد حول افتراض قيم ومبادئ وعادات ما والأفكار المرتبطة بها، ويمنح تقييم وتنقيح للمعلومات السابقة للثقافة المعنية مما يؤدي إلى دقة في فهمها.

رابعاً: أنواع الذكاء الثقافي

١- **الذكاء الثقافي المعرفي:** ان الذكاء الثقافي المعرفي يشير إلى هياكل المعلومات للفرد في المؤسسات الثقافية، والمعايير والممارسات والعقود في البيئات الثقافية المختلفة، وان الذكاء الثقافي المعرفي يعكس معرفة المعايير والممارسات والاتفاقيات المختلفة الثقافات المكتسبة من التربية والتجارب الشخصية ويتضمن معرفة النظم القانونية والاقتصادية، والمفردات والقواعد، والقيم الثقافية والدينية المعقدات وأنظمة الزواج والفنون والحرف وقواعد التعبير عن السلوكيات غير اللفظية في ثقافات اخرى.

٢- **الذكاء الثقافي التحفيزي:** ان الذكاء الثقافي التحفيزي يدور حول رغبة وعزم الفرد على التكيف مع بيئة ثقافية غير عادية. وبين ان الاختلافات الثقافية لها تأثير كبير على الدافعية. و اشار ان الدوافع تكون مرتبطة بعدد من العوامل مثل المثابرة وسلوكيات الانجاز والمساعدة إعادة التفكير في نماذج التعلم والتكيف. اي إنه يعني تحولاً دراماتيكياً نسبياً فيما نفكر فيه بالإضافة إلى ما نعرفه عن أنفسنا من خلال تجربة قدراتنا على الوصول التعلم الطبيعي والدافع للتعلم. ان فهم فكرة الدافع والرضا عن العمل له أهمية قصوى لانشاء أماكن العمل، والثقافة التنظيمية والمناخ، ونظام الجائزة، و نظام التقدم، والأساليب الإدارية. ويمكن العثور على التعاريف التالية للدوافع في الأدبيات :-

الدافع هو خاصية نفسية للناس تؤثر على مستواهم الثقافي في شيء معين. وهو يتألف من العوامل التي تسبب وتوجيه ودعم السلوك البشري في اتجاه معين مرغوب فيه.

٣- **الذكاء الثقافي السلوكي:** ان الذكاء الثقافي السلوكي هو قدرة الفرد على أداء المناسب الإجراءات اللفظية وغير اللفظية أثناء التفاعل مع أشخاص من مختلف خلفيات ثقافية. وان الذكاء الثقافي السلوكي يقوم على امتلاك واستخدام مجموعة واسعة من الذخيرة أو السلوك. كما ان الذكاء الثقافي السلوكي هو عنصر حاسم في الذكاء الثقافي ألن غالباً اما يكون السلوك هو الميزة الأكثر وضوحاً للتفاعلات الاجتماعية.

٤- **الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي :** يرتبط الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي بالوعي الثقافي للأفراد عند التفاعل في بيئات ثقافية مختلفة ، والذي يحدد إلى أي مدى يتكيف الأفراد ويستخدمون الاستراتيجيات التي تنطبق على مواقف عملهم. وهذا يعني أن الأفراد ذوي الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي يتساءلون عن افتراضاتهم ويفكرون فيها بوعي ، مما يساعد على تطوير المهارات والمعرفة الثقافية اللازمة للتفاعل في سياقات متعددة الثقافات (Ersoy ، ٢٠١٤:٦١٠٠) ، يركز الذكاء الثقافي على عملية العقلية الشخصية المستخدمة لاكتساب وفهم المعرفة الثقافية ، وهو مرتبط بمستوى الوعي الثقافي للأفراد (Brancu et al, ٢٠١٦:٣٣٧) أي أن الأفراد ذوي الذكاء الثقافي وراء المعرفي لديهم القدرة على تخطيط الثقافة والقدرة على المراقبة والتكيف العقلي. في دول أخرى.

٥- وبالتالي ، فإن هؤلاء الأفراد يتساءلون عن افتراضاتهم الثقافية ويقومون بتعديل حالتهم العقلية أثناء التفاعل وبعده (Chua et al, ٢٠١٢:٤) وبالمثل ، فإن الأفراد الذين يتمتعون بذكاء ثقافي ما وراء معرفي أعلى يدركون المواقف الثقافية للآخرين قبل وبعد التفاعلات الأفراد ذوو الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي العالي هم أكثر إبداعاً في البيئات متعددة الثقافات Bogilovic & Skerlavaj, (٢٠١٦:٥٧) ، بينما (Crotty & Brett, ٢٠١٢:٢١٤) يعتبرون المهارات ما وراء المعرفية بمثابة

العناصر الأساسية للتفكير الإبداعي ، أي أن ما وراء المعرفة يشمل جميع جوانب العملية الإبداعية ، وقد يكون الأفراد المبدعون أكثر إبداعًا بسبب قدراتهم ما وراء المعرفة. مراجعة افتراضاته والنماذج العقلية للثقافات الأخرى قبل وأثناء التفاعلات بين الثقافات (Ahn , ٢٠١٣:٧) & Ettner . وتتبع أهمية هذا العامل من الذكاء الثقافي نظرًا لقدرته على تخطيط التفاعلات بين الثقافات والوعي والقدرة على مراقبة عمليات التفكير والتحكم فيها أثناء هذه التفاعلات. وفقًا لـ (Azevedo & Shane ٢٠١٩:٣) ، فإن الذكاء الثقافي وراء المعرفي هو الركيزة بين فهم القضايا الثقافية والقدرة على استخدام فهمنا بشكل أكثر فعالية.

الفصل الثاني الجانب النظري المبحث الثاني

اولاً: مفهوم السلوك الاستباقي

يعرف قاموس أكسفورد مصطلح السلوك الاستباقي بأنه "التهيئة أو السيطرة على موقف ما من خلال أخذ المبادرة وتوقع الاحداث أو المشكلات بدلاً من مجرد الرد عليها بعد حدوثها، وبطريقة مبتكرة" ، فقد أشرنا تاليا الى تناول عدد من الباحثين مفهوم السلوك الاستباقي بإبعاد مختلفة ومتعددة، أولاً يعود السبب الى كيفية تنفيذ الافراد لمتطلبات وانشطة العمل بصورة تلقائية واكثر نجاحاً من دون الحاجة الى توجه خارجي ، ثانياً التفكير خارج المؤلف واستحضار المستقبل بقراءة حالية والجدول (٤) يوضح تعريف السلوك الاستباقي حسب رؤى عدد من الباحثين (حبيب، ٢٠١٨ : ٤٣٢)

جدول (٤): تعريف السلوك الاستباقي

ت	الباحث والسنة والصفحة	المضمون
١	King, ٢٠٠٤: ١٢٧	جميع الاعمال التي تعتمد على المنظمة ويؤديها افرادها من اجل تحقيق أهدافهم المشتركة بفاعلية وجدارة قبل المنافسين.
٢	Bindl& parker, ٢٠١٠: ١٠٣	سلوك موجه ذاتيا الى المنظمة، حيث يهدف الفرد من خلاله الى احداث تغيير ما، بما في ذلك تغيير الوضع، او الموقف الراهن او اجراء التغيير داخل الفرد ذاته.
٣	Shin& Kim, ٢٠١٥: ٨٨	قيام الفرد بتهيئة الوضع او الموقف، او السيطرة عليه من خلال اخذ زمام المبادرة وتوقع الاحداث او المشكلات، بدلا من مجرد الرد عليها بعد وقوعها، بالتالي فإن هذا السلوك يتصف بالابتكار

ثانياً: ابعاد السلوك الاستباقي

تعددت آراء الباحثين حول تسميات ابعاد السلوك الاستباقي تم اعتماد الباحثة على الابعاد الأكثر ملائمة لطبيعة الدراسة: وهي (السلوك الصوتي، التسميات الابتكار الفردي، الوقاية من المشكلات، تولي المسؤولية): (علوان & عبد الحسين، ٢٠٢٢: ١٦٠)

أ- السلوك الصوتي: من الابعاد المهمة في السلوك الاستباقي تناولته ادبيات السلوك التنظيمي اذ يمثل عملية اتصال غير رسمية وتطوعية يقوم بها الموظف من خلال حمل افكاره ومقترحاته وقدراته وجميعاً ما يتعلق بأمور العمل الى الأشخاص الذين يكونوا قادرين على اتخاذ الاجراءات المناسبة من اجل تحسين بيئة المنظمة، ويتضمن تقديم اقتراحات مبتكرة للمنظمة والمساهمة في ممارسة التغيير من خلال ما يحمله الموظفين من أفكار.

ب- الابتكار الفردي: ان الابتكار الفردي من ابعاد السلوك الاستباقي المهمة يمثل استراتيجية متميزة تساعد المنظمة لحصولها على ميزة تنافسية وتهتم المنظمات بتشجيع الأفكار والاهتمام بإضافة قيمة ومكاسب لعملها من خلال المهارات والافكار التي يتمتع بها افرادها، ويمثل الابتكار الفردي سلوكيات المشاركة في انشاء الأفكار مثل تحديد الفرص وتوليد طرق عمل جديدة او افكار جديدة او نهج عمل جديد وتنفيذ تلك الأفكار.

ت- الوقاية من المشكلات: ان السلوكيات الاستباقية المهمة هي سعي العاملين لاكتشاف الجذور الرئيسة وأسباب تكون المشكلات داخل المنظمة واتخاذ إجراءات لمنع حدوثها وتكرارها في المستقبل اذ حدد نوعين من الإدارات للتعامل مع الشاكل وهي:

١- الإدارة التفاعلية: التي تعمل على تحديد السبب الجذري للحوادث الماضية (التي حدثت فعال) وبعدها يتم تحديد التحسين والقرار بشأنها ويتم إدارة المشكلة بالإدارة التفاعلية من خلال مجالين الأول يشمل التحكم في المشكلة والثاني التحكم في الخطأ.

٢- الإدارة الاستباقية: تعمل على منع وقوع المشاكل من خلال تحديد نقاط الضعف في جوانب الأداء وتقديم قرارات منطقية لمنعها.

ث- ان تولي المسؤولية في النشاط الاستباقي هو اخذ زمام المبادرة في العمل فيما يخص التطور الوظيفي الاستباقي من ناحية التخطيط الوظيفي والسير الوظيفي للوصول الى اهداف وظيفية تنطوي على تحمل أعباء ومسؤوليات الاعمال الخاصة بتلك الوظائف عند وضع الخطط المهنية وتنفيذها وتولي المسؤولية بشكل أكبر يعمل على تحسين تنفيذ العمل وتقديم إجراءات جديدة لتحسين الممارسات الخاطئة.

ثالثا: أهمية تبني السلوك الاستباقي

لقد حدد كل من adized & erkutlu أهمية تبني المنظمات اليوم للسلوك الاستباقي، وذلك لدوره الفعال في خلق الميزة التنافسية للمنظمات إلا انها تضع المنافسين في موقع الاستجابة لمبادرات المنظمات الاستباقية ويمكن ابراز تلك الأهمية من خلال النقاط التالية:

- ١- يحقق السلوك الاستباقي التوافق الكبير بين تفضيلات الفرد واحتياجاته وقدراته من ناحية وبيئة المنظمة الداخلية من ناحية أخرى.
- ٢- يدفع المنظمة الى تبني مهارات جديدة وتقنيات حديثة.
- ٣- يساعد على تحديد الفرص وتنفيذ الأفكار الابتكارية.
- ٤- يدعم رغبة المنظمة في إيجاد حلول طويلة الاجل لمشاكل العمل لمنعها من التكرار.
- ٥- يعمل على تحسين التوافق الاستراتيجي بين المنظمة وبيئتها من خلال اجراء مسح نشط للبيئة للتهديدات والفرص المحتملة للمستقبل.
- ٦- السلوك الاستباقي يدفع بالمنظمة لبدء التغيير في مكان العمل لتحسين الأداء. (الفتلاوي، ٢٠٠٠:

رابعاً: سوابق السلوك الاستباقي وعواقبه

أ- سوابق السلوك الاستباقي

لا بد من معرفة سوابق السلوك الاستباقي، إذ لا يعرف سوى القليل جداً عن كيفية تأثير هذه السوابق في السلوك الاستباقي والنظريات التي تفسر ذلك التأثير وتماشياً مع البحوث السابقة هناك حاجة إلى إطار نظري متين لمعالجة الآلية التي عن طريقها تؤدي سوابق السلوك الاستباقي إلى توليد السلوك الاستباقي وهذه السوابق هي:

١- الفروق الفردية وبالنظر إلى أن السلوك الاستباقي يبدأ ذاتياً، لا يفرضه أو يطلبه الآخرون، فمن المرجح أن تكون الفروق الفردية مهمة في تشكيل السلوك الاستباقي وهذه الفروق هي: الديموغرافية، الشخصية الاستباقية، المعرفة القدرات

٢- السوابق الظرفية: إذ تعد ظروف العمل عوامل حاسمة بالنسبة للسلوك الاستباقي لأنها تمثل الظروف التي تسمح أو تشجع (تقيد أو تمنع) الفرد من ممارسة السلوك الاستباقي وتتمثل هذه السوابق بالآتي:
الدعم التنظيمي القيادة، تصميم الوظيفة خصائص الوظيفة.

ولابد من الإشارة إلى وجود تفاعل بين السوابق الفردية والظرفية إذ أن الفروق الفردية والظرفية ليست مستقلة عن بعضها البعض. تتفاعل الفروق الفردية والعوامل الظرفية للتأثير في دوافع السلوك الاستباقي، فإنها يمكن أن تعمل معاً للتأثير في السلوك الاستباقي. فالأفراد أكثر عرضة للتصرف بطريقة تتفق مع استعدادهم إذا كانت الظروف تحفز جوانب هذا الاستعداد. (الفتلاوي، ٢٠٠٠: ١٢٨)

ب- عواقب السلوك الاستباقي

تطرقنا إلى السوابق الفردية والظرفية للسلوك الاستباقي وكيف يمكن أن تؤثر في السلوك الاستباقي بصورة منفردة أو عن طريق التفاعل مع بعضها عبر آليات تحفيزية للسلوك الاستباقي الآن لابد من التطرق إلى عواقب السلوك الاستباقي وهي ثلاثة عواقب الأداء الوظيفي، النجاح الوظيفي، الرضا الذاتي).

٨- **الأداء الوظيفي:** يرتبط السلوك الاستباقي بالأداء المتفوق، لأن الاستباقية يمكن أن تساعد في توليد الأفكار الإبداعية، فإننا نؤكد أن أداء مهام الموظفين يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالسلوكيات الاستباقية التنظيمية والشخصية، إذ تشير البحوث إلى أن السلوك الاستباقي الذي يهدف أساساً إلى تحسين أداء المنظمة (مثل السلوك الصوتي أو الشخصية الاستباقية يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالأداء الفردي).

٩- **النجاح الوظيفي:** ان الافراد الذين يمارسون سلوكاً استباقياً عالياً لديهم خطة وظيفية واضحة، ولديهم مستوى اداء عالي لتنفيذ الخطة الوظيفية وزيادة فرص العمل ويمكن أن تشكل السلوكيات الاستباقية العلاقات الشخصية مع الرئيس أو الزملاء التي بدورها تسهم في التطور الوظيفي للفرد وهناك اجماع بين الباحثين في ان السلوكيات المهنية الاستباقية تؤدي الى تحقيق النتائج المهنية المرجوة والمشاعر العامة الايجابية للنجاح الوظيفي.

١٠- الرضا الذاتي: هناك ارتباط قوي بين رضا الافراد عن وظائفهم أو حياتهم المهنية ومستوى السلوك الاستباقي، فالرضا الوظيفي هو شعور الفرد بالإنجاز والنجاح في العمل وكذلك يرتبط بالإنتاجية والرفاهية الشخصية أن الافراد الاستباقيين يكونوا أكثر ارتياحاً لوظائفهم لأنهم سيزيلون العقبات التي تعن دون النجاح (الفتلاوي، ٢٠٠٠: ١٢٩)

خامساً: اشكال السلوك الاستباقي

جدول (٥): اشكال السلوك الاستباقي

بيانات الجدول				
المراجع	أمثلة	التعريف	شكل السلوك الاستباقي	تصنيف
(Parker & Collins, 2010a).	تحمل المسؤولية، ورأي الفرد العامل، والابتكار الفردي، ومنع حدوث المشكلات.	السلوكيات الهادفة إلى السيطرة على بيئة المنظمة الداخلية، وإحداث التغيير فيها.	سلوك العمل الاستباقي roactive Work Behavior	التصنيف الأول
(Ashford et al. 1998; Parker & Collins, 2010a).	ترويج القضايا الهامة للقادة، والتأثير في الاستراتيجية، وأسواق المنتجات، والخدمات الجديدة.	السلوكيات الهادفة إلى السيطرة على بيئة المنظمة الخارجية.	السلوك الاستباقي الاستراتيجي Strategic Proactive Behavior	
(Ashford et al. 2003).	السعي النشط للحصول على التغذية المرتدة حول الأداء الوظيفي، الإنجاز، أو المراقبة.	السلوكيات الذاتية الهادفة إلى تحقيق قدر أكبر من التوافق بين سمات الفرد العامل (المهارات، والمعرفة، والقيم، والأفضليات)، والبيئة التنظيمية.	السلوك الاستباقي التفاعلي Proactive Interactive Behavior	التصنيف الثاني
(Griffin et al. 2007).	تحسين إجراءات العمل الخاصة به.	موجهه نحو الوظيفة الفردية.	الاستباقية الفردية Individual Proactive	
(Griffin et al. 2007).	مساعدة الفريق، إجراء تحسينات على أسلوب عمل الفريق.	موجهه نحو مساعدة الفريق، وأعضاء الفريق الآخرين.	استباقية الفريق Team Proactive	
(Griffin et al. 2007).	تحسين أنظمة إدارة المعرفة عبر المنظمة.	موجهة نحو تغيير نظم، وممارسات المنظمة على نطاق أوسع.	استباقية عضوية المنظمة Proactive Membership of the Organization	
(Crant, 2000; Parker, Wang, & Liao, 2019).	تحمل المسؤولية، والرأي، والابتكار، ومنع حدوث المشكلات.	سلوكيات ذاتية المبادرة، وموجهة نحو المستقبل، وتوجه نحو التغيير، ولكن تختلف في الأهداف التي يتم السعي إليها لتحقيق الانسجام والتوافق بين الفرد والمنظمة.	السلوكيات الموجهة تنظيميًا Organizational directed behaviors	التصنيف الثالث
(Crant, 2000; Parker et al. 2019).	البحث عن التغذية المرتدة، والتفاوض على الدور الوظيفي، والمبادرة المهنية.	سلوكيات ذاتية المبادرة، وموجهة نحو المستقبل، وتوجه نحو التغيير، ولكن تختلف في الأهداف التي يتم السعي إليها لتحقيق الانسجام والتوافق بين الوظيفة والفرد، وتتضمن السلوكيات الاستباقية التي تهدف إلى توافق أفضل بين الفرد والبيئة الوظيفية.	السلوكيات الموجهة شخصيًا Personally directed behaviors	

المصدر (السقا واخرون، ٢٠٢٢: ٢٤٩)

سادسا: المراحل الرئيسية للسلوك الاستباقي



شكل (٢): المراحل الرئيسية للسلوك الاستباقي

المصدر (السقا واخرون، ٢٠٢٢ : ٢٥٠)

الفصل الثالث

الاطار العملي للبحث

المبحث الاول

اولا:- مقاييس البحث

استند الباحثان في اختيار مقاييس البحث بالاعتماد على مصادر في صلب منظومة الادبيات الادارية، انطلاقا من انها تمتاز المصدقية العالية والثبات. حيث كان معيار (Likert) هو الأساس المعتمد لقياس بيانات البحث وجدول رقم (٦) يعرض توضيح كامل عن هذه المقاييس.

١. ثبات مقياس البحث

للتأكد من ثبات واتساق مقاييس البحث تم اعتماد معامل كرونباخ الفا، وكما موضح في الجدول (٦). اذ تراوحت قيم معامل كرونباخ الفا بين (٠.٧١-٠.٨٥) وهي مقبولة في الجانب الاحصائي في البحوث الإدارية وذلك لان قيمتها اكبر (٠.٧٠) والنسب المذكورة تدل على ان هذه المقاييس تتصف بالاتساق الداخلي .

جدول (٦): قيم معامل كرونباخ الفا

المتغير	كرونباخ الفا	البعد	عدد الفقرات	كرونباخ الفا
الذكاء الثقافي	٠.٨٥	الذكاء الثقافي المعرفي	٦	٠.٧٢
		الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي	٤	٠.٧٣
		الذكاء الثقافي التحفيزي	٥	٠.٧١
		الذكاء الثقافي السلوكي	٦	٠.٨١

٠.٧٧	٣	السلوك الصوتي	٠.٨٧	السلوك الاستباقي للعاملين
٠.٧٣	٤	الابتكار الفردي		
٠.٧٥	٣	الوقاية من المشاكل		
٠.٧١	٣	تولي المسؤولية		

المصدر: اعداد الباحثان ين باعتماد الادبيات ومخرجات برنامج SPSS V.٢٥

ثانيا: الوصف الاحصائي لمتغيرات وابعاد البحث

يعرض جدول (٧) الانحراف المعياري والوسط الحسابي فضلا عن مستوى الاجابة وترتيب الابعاد بحسب المتوسط للمتغير المستقل الذكاء الثقافي (الذكاء الثقافي المعرفي، والذكاء الثقافي ما وراء المعرفي، والذكاء الثقافي التحفيزي، والذكاء الثقافي السلوكي) والمتغير التابع متمثلا بالسلوك الاستباقي للعاملين (السلوك الصوتي ، والابتكار الفردي، والوقاية من المشاكل ، تولي المسؤولية)، اذ تحدد مستوى الاجابات ضمن المتوسطات الحسابية عن طريق تحديد انتمائها لأي فئة. وبما ان الاستبانة الخاصة بالبحث تعتمد على ليكرت الخماسي (اتفق تماماً - اتفق - محايد - لا اتفق - لا اتفق تماماً) الذي يدل على خمس فئات تنسب لها المتوسطات الحسابية. ويتم تحديد الفئة عن طريق ايجاد طول المدى (٥-١=٤) ، وبالتالي مقسوم المدى على عدد الفئات (٥) (٤ \ ٥ = ٠.٨٠). ومن ثم يضاف (٠.٨٠) الى الحد الادنى لمقياس (١) او يطرح من الحد الاعلى لمقياس (٥)، وتكون الفئات كالآتي :

(١) - ١.٨٠ : ضعيف جداً، ١.٨١ - ٢.٦٠ : ضعيف، ٢.٦١ - ٣.٤٠ : معتدل، ٣.٤١ - ٤.٢٠ : قوي ، (٤.٢١ - ٥.٠ : قوي جداً) اذ تم استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS V.٢٥) بهدف اجراء تحليلات احصائية تخص بالبحث، كما يعرض الجدول (٧) اعلى وسط حسابي موزون بلغ (٣.٤٢) لمتغير الذكاء الثقافي وبانحرافاً معيارياً بلغ (٠.٦٩٦). وهذا يدل على انسجام الاجابات لافراد العينة عن هذا المتغير ، كما شكل هذا المتوسط نسبة اكبر من المتوسط الحسابي للمتغير السلوك الاستباقي للعاملين الذي جاء بالمرتبة الثانية ، والذي بلغ المتوسط (٣.٢٦) وبانحراف معياري يبلغ (٠.٧٣٣) مما يؤكد الانسجام لاجابات عينة

البحث عن متغيرات البحث الحالي وواقع مستوى اجابات معتدل، كذلك بالنسبة لأعلى متوسطاً حسابياً للأبعاد هو بعد السلوك الصوتي حيث بلغ (٣.٥٢) وبانحرافاً معيارياً يبلغ (٠.٥٨٥) ، في حين اقل وسطاً حسابياً هو بعد الوقاية من المشاكل حيث يبلغ (٣.٠٠٠) وبانحرافاً معيارياً يبلغ (٠.٨٤٨) وواقع مستوى اجابات معتدل، وبهذا كانت بقية المتوسطات من ضمن مستوى اجابة مرتفع مما يدل على ادراك عينة البحث لماهية الذكاء الثقافي، والسلوك الاستباقي ، من لدن عينة البحث.

جدول (٧): الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيري البحث وابعادهما

ت	المتغير والبعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	ترتيب الابعاد
١	الذكاء الثقافي	٣.٤٢٢٠	.٦٩٦٧	مرتفع	أولاً
٢	الذكاء الثقافي المعرفي	٣.٤١٦٧	.٥٨٩٢٦	مرتفع	٢
٣	الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي	٣.٣٥٧١	.٦٧٨٨٢	معتدل	٤
٤	الذكاء الثقافي التحفيزي	٣.٤٠٩٥	.٧٥٩٩١	مرتفع	٣
٥	الذكاء الثقافي السلوكي	٣.٥٠٤٨	.٧٥٩٠٠	مرتفع	١
٦	السلوك الاستباقي للعاملين	٣.٢٦٥٩	.٧٣٣٠	معتدل	ثانياً
٧	السلوك الصوتي	٣.٥٢٣٨	.٥٨٥٩٤	مرتفع	١
٨	الابتكار الفردي	٣.٢٧٣٨	.٧٦٤٧١	معتدل	٢
٩	الوقاية من المشاكل	٣.٠٠٠٠	.٨٤٨٢٤	معتدل	٣
	تولي المسؤولية	٣.٠٦٠٦	.٧٧٣١٣	معتدل	٤

المصدر: من اعداد الباحثان ين باعتماد مخرجات برنامج SPSS V.٢٥

ثالثاً: اختبار الفرضيات:

تشكل هذه الخطوة الاخير في الجانب العملي والتي تستهدف اختبار الفرضيات, اذ يستكشف الباحثان بها مستوى علاقات الارتباط بين متغيرات البحث من جهة ومن جهة اخرى يختبر مدى قدرة تفسير وتأثير متغيراته المستقلة في المتغير المعتمد وما يشار اليه بهذا الصدد ان النموذج العلمي الذي يسعى الباحثان لاختباره هو النموذج البسيط اذ يتكون من المتغير المستقل ممثلاً بـ (الذكاء الثقافي) والمتغير المعتمد ممثلاً بـ (السلوك الاستباقي للعاملين) وكالاتي:

أ. فرضية الارتباط الرئيسية الاولى: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الذكاء الثقافي والسلوك الاستباقي للعاملين" ويهدف توضيح مدى علاقة الارتباط بين متغيرات البحث المتغير المستقل والمتغير المعتمد تم استخدام اختبار (Pearson) من قبل الباحثان لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى حيث يعرض جدول (٨) مصفوفه معاملات الارتباط (Pearson) بين متغيري الذكاء الثقافي والسلوك الاستباقي للعاملين, وقبل البدء في اختبار هذه الفرضية فان الجدول (٨) يوضح حجم العينة (٤٠) ونوع الاختبار (٢-tailed). فضلاً عن مختصر (Sig.) في الجدول الذي يشير الى اختبار معنوية معامل الارتباط عن طريق مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية دون ان يظهر قيمها. فاذا تبين وجود علامة (***) على معامل الارتباط فهذا يعني ان قيمة (t) المحسوبة هي اكبر من الجدولية. ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ظل قاعدة (Cohen & Cohen, ١٩٨٣)، وكما موضح في جدول (٨) الاتي :

جدول (٨) قيم ومستويات علاقة الارتباط

ت	قيمة معامل ارتباط	مستوى علاقة الارتباط
١	أقل من (٠.١٠)	علاقة ارتباط منخفضة
٢	من (٠.١٠) الى (٠.٣٠)	علاقة ارتباط معتدلة
٣	أعلى من (٠.٣٠)	علاقة ارتباط قوية

المصدر: اعداد الباحثان باعتماد الادبيات

إذ يشير الجدول (٨) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغير الذكاء الثقافي والسلوك الاستباقي للعاملين, حيث بلغ قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (**٥٣٨). وتبين هذه القيمة قوة العلاقة الطردية بينهما، والدليل على ذلك معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت بمستوى معنوية (١%) وبدرجة ثقة بلغت (٩٩%) اصف الى ذلك علاقة ابعاد الذكاء الثقافي في السلوك الاستباقي للعاملين والتي كانت جميعها معنوية وبواقع مستوى علاقة ارتباط قوية والجدول (٩) يعرض تلك العلاقة, حيث يتضح قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على إنه " (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد الذكاء الثقافي

والسلوك الاستباقي للعاملين) ". وذلك عند مستوى معنوية (١%) بمعنى إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (٩٩%) .

جدول (٩) معامل الارتباط بين ابعاد الذكاء الثقافي والسلوك الاستباقي للعاملين

Correlations							
		الذكاء الثقافي المعرفي	الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي	الذكاء الثقافي التحفيزي	الذكاء الثقافي السلوكي	الذكاء الثقافي	السلوك الاستباقي للعاملين
السلوك الاستباقي للعاملين	Pearson Correlation	.٥٨٠**	.٥١٦**	.٥١٥**	.٤١٩**	.٥٣٨**	١
	Sig. (٢-tailed)	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠١٠	.٠٠٦	.٠٠٠	
	N	٤٢	٤٢	٤٢	٤٢	٤٢	٤٢
**. Correlation is significant at the .٠٠١ level (٢-tailed).							

المصدر: مخرجات برنامج spss v. ٢٣

ث. اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث:

ان الهدف الاساسي لهذه الفقرة هي اختبار فرضيات التأثير الخاصة بمتغيرات البحث والتي تتمحور حول التأثير المباشر بين تلك المتغيرات، وقد استخدم الباحثان لهذا الغرض تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) الذي عن طريقه يتم تحديد التأثير المباشر بين المتغيرات. ومن أجل اختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط استخدم الباحثان أيضاً اختبار (F) إذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت

قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية ولا يوجد هذا التأثير إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أصغر من قيمة (F) الجدولية عند المستوى (٠.٠١) وباستخدام برنامج (SPSS ٧.٢٣)

١. الفرضيات الرئيسية الثانية : التي تنص على انه (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الذكاء الثقافي والسلوك الاستباقي للعاملين بأبعاده) وللتأكد من مدى صحتها على الباحثان اجراء اختبار الانحدار وعلى النحو الاتي :-

اولاً:- إن قيمة F المحسوبة لأنموذج المقدر يبلغ (١٦.٣١٢) ضمن مستوى دلالة (٠.٠١) . و بناء على ذلك تم قبول الفرضية , بمعنى وجود تأثير ذو دلالة احصائية معنوية للذكاء الثقافي في السلوك الاستباقي للعاملين وبدرجة ثقة (٩٩%).

جدول (٩) قيمة F المحسوبة العلاقة التأثير بين متغير الذكاء الثقافي والسلوك الاستباقي للعاملين
(٤٢=n)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
١	Regression	٣.٧٥٧	١	٣.٧٥٧	١٦.٣١٢	.٠٠٠
	Residual	٩.٢١٣	٤٠	.٢٣٠		
	Total	١٢.٩٧٠	٤١			
a. Dependent Variable: السلوك الاستباقي للعاملين						
b. Predictors: (Constant), الذكاء الثقافي						

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS V. ٢٥

ثانياً: - يتضح من قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (٠.٢٩٠). يتضح بان الذكاء الثقافي قادر على تفسير ما نسبته (٢٩%) من التغيرات التي تطرأ على السلوك الاستباقي في شركة بتروجينا عينة البحث. أما النسبة البالغة (٧١%) فهي بسبب متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج هذا البحث .

جدول (٩) قيمة R^2 المحسوبة لعلاقة التأثير بين متغير الذكاء الثقافي والسلوك الاستباقي للعاملين (n=٤٢)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
١	.٥٣٨	.٢٩٠	.٢٧٢	.٤٧٩٩٢
a. Predictors: (Constant), الذكاء الثقافي				

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS V. ٢٣

ثالثاً: - يتضح عن طريق قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (٠.٥٣٨). ان زيادة مستويات توافر الذكاء الثقافي بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي ذلك إلى زيادة السلوك الاستباقي للعاملين بنسبة (٥٤%) من وحدة انحراف معياري واحد وبهذا تقبل الفرضية.

جدول (١٠) قيمة B المحسوبة لعلاقة التأثير بين متغير الذكاء الثقافي والسلوك الاستباقي للعاملين (n=٤٢)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
١	(Constant)	١.٣٦٦	.٤٧٦		٢.٨٦	.٠٠٧

				٨	
	الذكاء الثقافي	.٥٥٥	.١٣٧	.٥٣٨	٤.٠٣ ٩
a. Dependent Variable: السلوك الاستباقي للعاملين					

المصدر: من اعداد الباحثان بالاستناد الى برنامج SPSS V. ٢٣

اما على مستوى اختبار تأثير ابعاد الذكاء الثقافي والسلوك الاستباقي للعاملين توضح نتائج الجدول (١١) قيمة التأثير بين بعد الذكاء الثقافي المعرفي ومتغير السلوك الاستباقي التي بلغت (٥٨٪) وهو مستوى تأثير ايجابي عالي ويدعم هذا التأثير معنويته اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي (٢٠.٢٥١) اذ تشير نتائج المعنوية الى معنوية التأثير بدرجة ثقة (٩٩٪) وهذا يدل على ثبوت معنوية التأثير أي ان تغييراً في بعد الذكاء الثقافي المعرفي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير بالسلوك الاستباقي بمقدار (٥٨٪).

كما يوضح جدول (١١) قيمة التأثير بين بعد الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي ومتغير السلوك الاستباقي التي بلغت (٥٢٪) وهو مستوى تأثير ايجابي عالي ويدعم هذا التأثير معنويته اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي (١٤.٥٢١) اذ تشير نتائج المعنوية الى معنوية التأثير بدرجة ثقة (٩٩٪) وهذا يدل على ثبوت معنوية التأثير أي ان تغييراً في بعد الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير بالسلوك الاستباقي بمقدار (٥٢٪).

كما يوضح جدول (١١) قيمة التأثير بين بعد الذكاء الثقافي التحفيزي ومتغير السلوك الاستباقي التي بلغت (٥١٪) وهو مستوى تأثير ايجابي عالي ويدعم هذا التأثير معنويته اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي (٥.٧٣٦) اذ تشير نتائج المعنوية الى معنوية التأثير بدرجة ثقة (٩٩٪) وهذا يدل على ثبوت معنوية التأثير أي ان تغييراً في بعد الذكاء الثقافي التحفيزي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير بالسلوك الاستباقي بمقدار (٥١٪).

كما يوضح جدول (١١) قيمة التأثير بين بعد دعم والذكاء الثقافي السلوكي ومتغير السلوك الاستباقي التي بلغت (٤٢٪) وهو مستوى تأثير ايجابي عالي ويدعم هذا التأثير معنويته اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي (٨.٥٢٧) اذ تشير نتائج المعنوية الى معنوية التأثير بدرجة ثقة (٩٩٪) وهذا يدل على ثبوت معنوية التأثير أي ان تغييراً في بعد دعم والذكاء الثقافي السلوكي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير بالسلوك الاستباقي بمقدار (٤٢٪).

جدول (١١) : تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير ابعاد الذكاء الثقافي والسلوك

الاستباقي $n = 42$

السلوك الاستباقي				
Sig.	F	R ^٢	B	
.٠٠٠	٢٠.٢٥١	.٣٣٦	.٥٨٠**	بعد الذكاء الثقافي المعرفي
.٠٠٠	١٤.٥٢١	.٢٦٦	.٥١٦**	بعد الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي
.٠٠٠	٥.٧٣٦	.٢٦٥	.٥١٥**	بعد الذكاء الثقافي التحفيزي
.٠٠٠	٨.٥٢٧	.١٧٥	.٤١٩**	بعد الذكاء الثقافي السلوكي

المصدر: اعداد الباحثان ين وفقا لمخرجات SPSS V.٢٥

الفصل الثالث

الاطار العملي للبحث

المبحث الثاني

أولاً: الاستنتاجات

١. أن التفاعلات بين الثقافات تعطي تأثيرًا إيجابيًا على تطور الذكاء الثقافي للفرد، وهناك اختلافات بين الموظفين فيما يتعلق بمواقفهم التقييمية تجاه الذكاء الثقافي. إذ تشير جوانب الذكاء الثقافي التي تميز الموظفين بشكل أفضل كيف يهتم الموظفون بمعرفة النظام القانوني والاقتصادي للثقافات الأخرى وهم على دراية بالمعرفة الثقافية التي يستخدمونها عند التفاعل مع أشخاص من خلفيات ثقافية مختلفة وقادرون على تكيف أدائهم لتحقيق الأهداف المنشودة.
٢. أن الموظفين في شركة بتروجينا يعرفون الطبيعة العملية والواقعية وحدود الأنظمة القانونية والاقتصادية للثقافات المختلفة فضلا عن الاحاطة الجيدة بماهية مفردات القواعد اللغوية والادبية عند التعامل معهم.
٣. أن الأفراد لديهم قدرة تكيف عالية لتغيير سلوكياتهم وطرق تعاملهم وكلامهم حسب الموقف والتغيرات التي تحدث فيه وان توفر الذكاء الثقافي السلوكي الذي يمتلكه الافراد هذا بدوره يمنحهم مرونة وقدرة على مواكبة الطبيعة الثقافية للأفراد الآخرين والذي ينتج عنه تعزيز ظهور السلوك الاستباقي لدى الموظفين.
٤. عن طريق النظر إلى النتائج العلمية تبين ان الذكاء الثقافي يوفر للأفراد اهتماما جوهريا ومرونة سلوكية، وان ارتباط بعدي (الذكاء التحفيزي والسلوكي) له علاقة واضحة بالسلوك الاستباقي مقارنة بالجوانب المعرفية و ما وراء المعرفية إذ يتمتع الأفراد الذين يملكون درجة عالية من الذكاء الثقافي التحفيزي بسياقات ثقافية غير مألوفة ويتفاعلون مع افراد لديهم ثقافات مختلفة وفي حال مواجهة التحديات والغموض بين الثقافات فإن الأفراد الذين يتمتعون بدرجة أعلى من التحفيز يستمرون ويستثمرون جهودًا كبيرة في تكوين فهم للسياقات الثقافية غير المألوفة. وبالمثل، فإن الأفراد ذوي الذكاء الثقافي السلوكي الأعلى بارعون في إظهار السلوكيات المناسبة في البيئات الثقافية الجديدة ويمكنهم التصرف بشكل مناسب (لفظيًا، وغير لفظي) في سياق متعدد الثقافات.

ثانياً: التوصيات

تأسيساً على ما سبق يمكن طرح التوصيات الآتية :

١. أهمية الاعتراف بوجود الاختلافات بين ثقافة الموظفين من لدن المديرين، بمعنى آخر، يجب أن يكونوا أكثر انفتاحاً من الناحية الثقافية.
٢. ينبغي على المدراء التعامل مع الذكاء الثقافي من زاويتين مختلفتين من ناحية، إنها سمة شخصية يمكن التعرف عليها وقياسها بسهولة نسبياً. فربما يكون الموظفون بهذه السمة أكثر قابلية للتكيف وأفضل في قبول الاختلافات من ناحية أخرى يمكن أن يعكس الذكاء الثقافي القيم التي تم تعلمها وتأييدها داخل ثقافة معينة. بعد ذلك ، قد يساعد تحديد الأشخاص الذين يولون أهمية مماثلة لهذه القيم في تكوين مجموعات العمل. وقد يتم دعم هذه القيم أو تثبيطها بشكل او باخر في المنظمات عن طريق تنمية الثقافة التنظيمية وفقاً لذلك.
٣. ضرورة الانتباه من قبل المديرين في الشركة المعنية إلى تشخيص وتنمية أبعاد الذكاء الثقافي (المعرفي و ماوراء المعرفي والتحفيزي والسلوكي) للعاملين عبر مجموعة من البرامج التدريبية لزيادة الذكاء الثقافي والتي تشمل دراسات حالة للتوعية الثقافية، والتدريب على السلوك عبر الثقافات عن طريق لعب الأدوار، وينبغي اعتبار الذكاء الثقافي كجزء من برامج تنمية القيادة.
٤. ضرورة ان تواجه ادارة الشركة لزج العاملين في دورات تخصصية وتدريبية تحسن من قدراتهم من اجل انجاز مهامهم بطرق ابتكارية.
٥. ينبغي على الشركة الاهتمام بنتائج هذه البحث وتوجيه جهودها في مجال اختيار الموظفين والتوجيه والتدريب والتطوير لاختيار الافراد الاذكياء ثقافياً، نظرًا لأن نتائجنا أشارت إلى أن الذكاء الثقافي هو مؤشر مهم للسلوك الاستباقي ، فمن المرجح أن يكون لدى الأفراد الذين لديهم الذكاء الثقافي العالي القدرة على التعامل مع التحديات الكامنة في المهام الديناميكية، لأن تحسين الذكاء الثقافي هو أحد السبل لزيادة السلوك الاستباقي .

المصادر

١. - تغريد ادريب حبيب، الذكاء الثقافي وعلاقته بجودة الحياة لدى طلبة الجامعة (ذكاء - جودة - طلبة الجامعة)، الجامعة المستنصرية- كلية الاداب، قسم الاعلام.
٢. - شفا سالم السقا، ليلي حسام الدين، دينا فاروق العجري، استعراض وتقويم لأدبيات السلوك الاستباقي، قسم ادارة اعمال، كلية تجارة، جامعة الازهر، مصر، ٢٠٢٢.
٣. ابراهيم بن احمد، محمد بن عبد المحسن، الذكاء الثقافي وعلاقته بالسلوك القيادي لدى مديري الادارات في القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٧، ص ٣٠.

٤. إبراهيم بن احمد، محمد بن عبد المحسن، الذكاء الثقافي وعلاقته بالسلوك القيادي، مرجع سابق، ص ٣٤.

٥. احمد، ايمان محمد عباس (٢٠١٩)، الذكاء الثقافي وعلاقته بقلق المستقبل وبمستوى الطموح لدى طلاب كلية التربية جامعة الاسكندرية مجلة البحث العلمي في التربية، العدد ٢٠، الاسكندرية، مصر.

٦. د. اكرم محسن مهدي الياسري، غازي عبد زيد كريم، دور الذكاء الثقافي في تعزيز التمكين الوظيفي، مجلة الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية، ٢٠٢١، ص ٢٢٨-٢٥١.

٧. د. تغريد ادريب حبيب، الذكاء الثقافي وعلاقته بجودة الحياة لدى طلبة الجامعة (ذكاء - جودة - طلبة الجامعة)، الجامعة المستنصرية- كلية الاداب، قسم الاعلام، من ص ٤٦٧.

٨. الدوسري، جاسم بن فيحان، ٢٠٠٧، الثقافة التنظيمية في المنظمات الامنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، دراسة تحليلية مقارنة بين الادارة العامة للمرور والادارة العامة للجنسية والجوازات والاقامة بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، اطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الامنية، ص ٣٦.

٩. -عائكة عباس علوان، صفاء جواد عبد الحسين، تأثير القيادة الموثوقة في تنمية السلوك الاستباقي للعاملين: دراسة تحليلية بالاستناد الى خبرات المديرين في وزارة التخطيط العراقية، الجامعة التقنية الوسطى - كلية التقنيات الادارية- بغداد العراق، ٢٠٢٢

١٠. العطوي، عامر ، والحسيني، كمال، (٢٠١٨)، دور ثقافة الخطأ في تعزيز سلوك العمل الاستباقي من خلال الدور. الوسيط للتمكين النفسي دراسة تحليلية متعددة المستويات مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية المجلد ١٥، العدد ٤، ص ١٩٧-١٥٦

١١. قيس ابراهيم حسين الزيدي، المقايسة بين الذكاء الثقافي والتنشيط الاستراتيجي، دراسة استطلاعية، مرجع سابق، ص ٣٠١.

١٢. ميثاق هاتف عبد السادة الفتلاوي، تأثير التأسيس التنظيمي في السلوك الاستباقي، جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد، ٢٠١٩.

references

١. Ahn, M. J., & Ettner, L. (٢٠١٣). Cultural intelligence (CQ) in MBA curricula. Multicultural Education & Technology Journal.
٢. Aime, f&Dyne, van, ٢٠١١, Beginning social structure, leadin across differences, Sanfransico, p ٣١٢.
٣. Aime, f&Dyne, van, ٢٠١١, Beginning social structure, leadin across differences, Sanfransico, p ٣١٢.
٤. Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (٢٠٠٧). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. Management and organization review, ٣(٣), ٣٣٥-٣٧١. ؟
٥. Azevedo, A., & Shane, M. J. (٢٠١٩). A new training program in developing cultural intelligence can also improve innovative work behavior and resilience: A longitudinal pilot study of graduate students and professional employees. The International Journal of Management Education, ١٧(٣), ١٠٠٣٠٣.

6. Bogilović, S., & Škerlavaj, M. (2016). Metacognitive and motivational cultural intelligence: Superpowers for creativity in a culturally diverse environment. *Economic and Business Review*, 14(1), 3.
7. Box, J. B. (2014). The relationship between cultural intelligence and transformational leadership among managers, *DAL-A*, 70/08 (E).
8. Brancu, L., Munteanu, V., & Golet, I. (2016). Understanding cultural intelligence factors among business students in Romania. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 221, 336-341.
9. Chua, R. Y., Morris, M. W., & Mor, S. (2012). Collaborating across cultures: Cultural metacognition and affect-based trust in creative collaboration. *Organizational behavior and human decision processes*, 118(2), 116-131.
10. Crotty, S. K., & Brett, J. M. (2012). Fusing creativity: Cultural metacognition and teamwork in multicultural teams. *Negotiation and Conflict Management Research*, 5(2), 210-234.
11. Daft, Richard L. Noe, Raymond A., (2001), *Organizational Behavior*, Harcourt Inc., New York, USA, p30.
12. Earley, P.C., & Ang, S., (2003). *Culture Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Stanford University Press: Stanford, California. American p 300.
13. Ersoy, A. (2014). The Role of Cultural Intelligence in Cross-Cultural Leadership Effectiveness: A Qualitative Study in the Hospitality Industry. *Journal of Yasar University*, 30(9).

١٤. Jyoti, J., and Kour, S. (٢٠١٧). Cultural intelligence and job performance: an empirical investigation of moderating and mediating variables. *Int. J. Cross Cult. Manag.* ١٧, (٣٠٥-٣٢٦).
١٥. Kim, K., Kirkman, B., & Chen, G. (٢٠٠٨). Cultural Intelligence, measurements, journal of cultural studies, ٥(٤), p٢٣٣.
١٦. Liverman, D. (٢٠١١). Cultural Intelligence and short-term missions. *The phenomenon of cultural diversity*, New York, p ١٣١
١٧. Liverman, D. (٢٠١١). Cultural Intelligence and short-term missions. *The phenomenon of cultural diversity*, New York, p ١٣١
١٨. Salman-Muhammad, P. D. F. D., & Abdullah, J. (٢٠٢٣). The role of Strategic Awareness in Promoting Proactive Behavior/Analytical Research in the Second Directorate of Education Karkh. *Iraqi Journal of Humanitarian, Social and Scientific Research*, ٣(٨).
١٩. Spreitzer, G.M. (١٩٩٥), "Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation", *Academy of Management Journal*, Vol. ٣٨ No. ٥, pp. (١٤٤٢-١٤٦٥).