

جمهورية العراق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال / الدراسات العليا

دور الذكاء الثقافي في تعزيز الأداء التكمي للموظفين

(دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي مستشفى أمير المؤمنين "ع" التخصصي في محافظة
النجف الاشرف)

رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء
وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال

من قبل الطالبة

اريفان يونس عزالدين زنكنة

بإشراف

الأستاذ الدكتور

ميثاق هاتف الفتلاوي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ
لِتَعَارَفُوا ۗ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ ۗ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ

صدق الله العظيم

سورة الحجرات (13)

اقرار المشرف

اشهد ان اعداد الرسالة الموسومة (دور الذكاء الثقافي في تعزيز الأداء التكيفي للموظفين) والتي تقدّم بها الطالب (اريفان يونس عز الدين صالح) قد جرت تحت اشرافي في جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد ، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم ادارة الاعمال.

أ.د.

ميثاق هاتف الفتلاوي

المشرف

2022 / /

توصية السيد رئيس القسم

بناءً على التوصيات المتوافرة أُرشح هذه الرسالة للمناقشة.

الاستاذ الدكتور

محمود فهد عبد علي الدليمي

رئيس قسم ادارة الاعمال

2022 / /



التاريخ : ١٦ / ٨ / 2022

العدد : ١٤٨١ / ١٦ / ٤

الى / جامعة كربلاء / كلية كلية الادارة والاقتصاد - قسم العلوم المالية والمصرفية



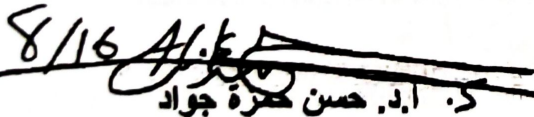
م / تقويم لغوي

تحية طيبة...



نعيد اليكم رسالة التحية بمناسبة الموسم بـ (دور الذكاء الثقافي في تعزيز الأداء التكيفي ...)
للطالب / سة (اريفة هادي كربول) بعد ان تم تقويمها لغوياً من لدن
التدريسي / سة في كليتنا / سة (علياء نصرت حسن) راجين تفضلكم الاخذ بالتصويبات المثبتة على
متن الرسالة .

مع التقدير



د. ا.د. حسن حجرة جواد

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

2022/8/

نسخة منه الى /

- الدراسات العليا.
- المصادر.

إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على ترشيح السيد المشرف والسيد رئيس القسم ، وكذلك التوصية العلمية للمقومين العلمي
واللغوي لرسالة الماجستير / قسم ادارة الاعمال / للطالب (اريفان يونس عز الدين صالح)
الموسومة (دور الذكاء الثقافي في تعزيز الأداء التكيفي للموظفين) أرشح هذه الرسالة للمناقشة.

الأستاذ الدكتور

/ محمد حسين كاظم الجبوري

رئيس لجنة الدراسات العليا

2022 / /

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء على توصية لجنة المناقشة.

الاستاذ الدكتور

/ محمد حسين كاظم الجبوري

عميد كلية الادارة والاقتصاد

اقرار لجنة المناقشة

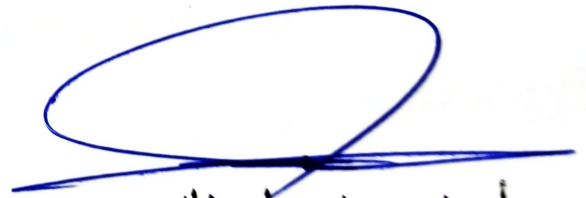
نشهد نحن أعضاء لجنة المناقشة بأننا أطلعنا على رسالة الماجستير الموسومة بـ (دور الذكاء الثقافي في تعزيز الأداء التكيفي للموظفين) التي تقدم بها طالب الماجستير (اريفان يونس عز الدين صالح) وقد ناقشنا الطالب في محتوياتها وفي ماله علاقة بها وفي ضوء ذلك وجدنا بانها جديرة بنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال وبتقدير (امتياز).



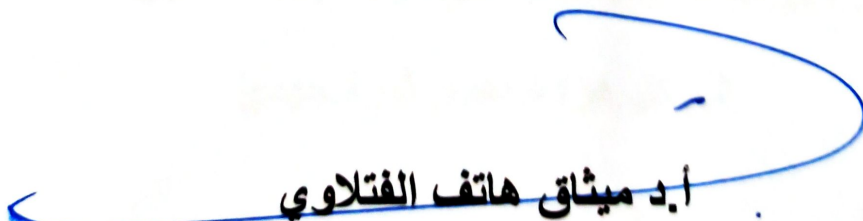
أ.م.د الهام ناظم عبد الهادي
جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد
(رئيساً)



أ.م.د رشا عباس عبود
جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد
(عضواً)



أ.م.د محمد جبار هادي
جامعة الفرات الأوسط التقنية-المعهد التقني كربلاء
(عضواً)



أ.د ميثاق هاتف الفتلاوي
جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد
(عضواً ومشرفاً)

الإهداء

إلى من شرفني بحمل اسمه وبذل الغالي والنفيس في سبيلنا ورحل قبل أن يرى ثمرة غرسه والدي رحمه الله

إلى نور عيني وضوء دربي ومهجة حياتي، إلى من كانت دعواتها رفيق الألق والتوفيق أُمي حفظها الله

إلى من كاتفني ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح في مسيرتنا العلمية، إلى رفيق دربي زوجي الحبيب

إلى بذرة الفؤاد وأمل الغد، الذين تحملوا انشغالي وتقصيري

عنهم ابنائي الاحبة

إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي إلى العقد

المتين أخي وأختي

إلى من ربطتني بهم علاقة النسب، وعطر الصداقة، وورد المحبة

إلى إخوة جمعني بهم ميدان العمل زملائي الكرام

إلى كل يد وقلب سار معي درب الإنجاز لأكون

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى آله الطيبين الطاهرين.

أما بعد:

فإنني أشكر الله أن وفقني وأعانني على إتمام هذه الرسالة، ثم أوجه آيات الشكر والعرفان بالجميل إلى الأستاذ الدكتور (ميثاق هاتف الفتلاوي) المحترم لإشرافه على هذه الرسالة الذي منحني الكثير من وقته، وكان لرحابة صدره وسمو خلقه وأسلوبه المميز في متابعة الرسالة أكبر الأثر في المساعدة على اتمام هذا العمل، وأسأل الله العلي القدير أن يجازيه خير الجزاء وان يكتب صنيعه في موازين حسناته، ويدعوني واجب الوفاء والعرفان بالجميل وخالص الشكر للأساتذة المشرفين الكرام رئيس لجنة المناقشة وأعضاءها لتفضلهم بقبول مناقشة الرسالة، و أغناها علميا جزاهم الله خير الجزاء، والشكر موصول الى الأستاذ المقوم العلمي لتحمله عناء قراءة الرسالة جزاه الله الخير و خالص امتناني للخبير اللغوي لتحمله تقويم الرسالة لغويا ..فله كل الشكر والعرفان .

كما أقدم شكري المتواصل إلى السيد عميد كلية الإدارة و الاقتصاد الأستاذ الدكتور (علاء فرحان) المحترم لرعايته طلبية الدراسات العليا، ومن واجب العرفان أن أتقدم بالشكر إلى كل من رئيس قسم إدارة الأعمال الأستاذ الدكتور (محمود فهد الدليمي) وجميع أساتذة قسم إدارة الأعمال المحترمين في جامعة كربلاء المقدسة.

و الشكر و العرفان موصول الى الأساتذة المحكمين الذين قاموا بتحكيم الاستبانة إذ كان لمقترحاتهم و افكارهم الأثر الكبير في إظهار الاستبانة بشكلها العلمي المطلوب.

كما أتقدم بالشكر و التقدير الى جميع زملائي الذين ساعدوني ولو بكلمة و اخص بالذكر منهم (زينب سالم عبد زيد، مثال جواد، مروة حبيب ظاهر، احمد خضير عباس، محمد حمادي جابر، وعلي محمد حسن) وجميع الإخوة والأخوات الذي لا يسعني ذكرهم هنا.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	الإهداء
II	شكر و عرفان
III	قائمة المحتويات
IV	قائمة الأشكال
VII - V	قائمة الجداول و الملاحق
VIII	المستخلص
2- 1	المقدمة
44 - 3	الفصل الأول – التأطير المنهجي للدراسة
27 - 5	المبحث الأول – بعض الدراسات السابقة
44 – 28	المبحث الثاني – المنهجية العلمية للدراسة
102 - 45	الفصل الثاني- التأطير النظري للدراسة
73 - 47	المبحث الأول – الذكاء الثقافي
102 – 75	المبحث الثاني – الأداء التكيفي
158 –104	الفصل الثالث – الجانب العملي للدراسة
122 – 104	المبحث الأول - تقويم مقاييس الدراسة واختبارها
139 - 123	المبحث الثاني – وصف وتشخيص مقاييس الدراسة وتحليل نتائجها
158 -140	المبحث الثالث – اختبار الفرضيات
165 – 159	الفصل الرابع – الاستنتاجات و التوصيات
162 – 160	المبحث الأول – الاستنتاجات
165 – 163	المبحث الثاني – التوصيات
194 – 166	قائمة المصادر

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
1	المخطط الفرضي للبحث	36
2	إطار الذكاء الثقافي على مستوى المنظمة	63
3	أوجه الذكاء الثقافي وفقاً (Earley and Ang's,2003)	73
4	السوابق المدعومة للأداء الفردي التكيفي	89
5	نموذج لسوابق الأداء التكيفي	90
6	اختبار القيم المتطرفة لمتغير الذكاء الثقافي بطريقة (Boxplot)	106
7	اختبار القيم المتطرفة لمتغير الاداء التكيفي بطريقة (Boxplot)	107
8	منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير الذكاء الثقافي	108
9	منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير الاداء التكيفي	110
10	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الذكاء الثقافي	114
11	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الاداء التكيفي	117
12	التمثيل البياني لأبعاد متغير الذكاء الثقافي	129
13	التمثيل البياني لأبعاد متغير الاداء التكيفي	139
14	اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الرئيسية الأولى	146
15	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الأولى المشتق من الفرضية الرئيسية الأولى	148
16	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثانية المشتق من الفرضية الرئيسية الأولى	151
17	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثالثة المشتق من الفرضية الرئيسية الأولى	153
18	اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الرابعة المشتق من الفرضية الرئيسية الأولى	156

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
40	عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة لعينة الدراسة	1
41	وصف عينة الدراسة	2
55-54	بعض تعاريف الذكاء الثقافي	3
62	ملخص المهارات المرتبطة بالذكاء الاجتماعي والذكاء العاطفي والذكاء الثقافي	4
81-80	بعض تعاريف الاداء التكيفي	5
105	فحص البيانات المفقودة	6
108	اختبار Kolmogorov-Smirnova لمتغير الذكاء الثقافي	7
109	اختبار Kolmogorov-Smirnova لمتغير الاداء التكيفي	8
110	مدرج ليكرت الخماسي	9
111-110	ترميز متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية وتوصيفها	10
113	مؤشرات جودة المطابقة لنمذجة المعادلة الهيكلية	11
116-115	قيم نموذج متغير الذكاء الثقافي	12
119-117	تقديرات نموذج متغير الاداء التكيفي	13
120	معاملات الثبات والصدق الهيكلي لمتغيرات وابعاد الدراسة	14
122-121	الاتساق الداخلي بين متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية وفقرات المقياس	15
124	الوصف الاحصائي لبعء الذكاء الثقافي المعرفي	16
125	الوصف الاحصائي لبعء الذكاء الثقافي ماوراء المعرفي	17
126	الوصف الاحصائي لبعء الذكاء الثقافي التحفيزي	18
127	الوصف الاحصائي لبعء الذكاء الثقافي السلوكي	19

128	الوصف الاحصائي وتفسيره لمتغير الذكاء الثقافي بأبعاده	20
130	الوصف الاحصائي لبعده التعامل مع الطوارئ والازمات	21
131	الوصف الاحصائي لبعده إدارة ضغوط العمل	22
132	الوصف الاحصائي لبعده حل المشكلات بطريقة إبداعية	23
133	الوصف الاحصائي لبعده التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة	24
134	الوصف الاحصائي لبعده تعلم مهام وتقنيات وإجراءات العمل	25
135	الوصف الاحصائي لبعده إظهار القدرة على التكيف الشخصي	26
136	الوصف الاحصائي لبعده إظهار القدرة على التكيف الثقافي	27
137	الوصف الاحصائي لبعده إظهار القدرة على التكيف الجسدي	28
138	الوصف الاحصائي وتفسيره لمتغير الاداء التكيفي بأبعاده	29
141	فئات تفسير مستوى معامل الارتباط	30
143-142	مصفوفة معاملات الارتباط بين الذكاء الثقافي بأبعادها والاداء التكيفي	31
147	الاوزان الانحدارية لاختبار فرضيات التأثير المباشر للذكاء الثقافي والاداء التكيفي	32
150-149	الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعده الذكاء الثقافي المعرفي ومتغير الاداء التكيفي	33
152-151	الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعده الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي والاداء التكيفي	34
155-153	الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعده الذكاء الثقافي التحفيزي والاداء التكيفي	35
157-156	الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعده الذكاء الثقافي السلوكي والاداء التكيفي	36

قائمة الملاحق

الملاحق	رقم الملحق
اسماء السادة المحكمين	1
الاستبانة الأولية	2
الاستبانة	3
استطلاع اولي	4

المستخلص

تسعى هذه الدراسة إلى تحديد أثر الذكاء الثقافي في الأداء التكيفي للموظفين، ومن أجل تحقيق ذلك، تم اعتماد اربعة ابعاد للذكاء الثقافي (المعرفي، ماوراء المعرفي، التحفيزي، السلوكي). فيما تم التعبير عن الأداء التكيفي بوصفه متغيراً تابعاً من خلال ابعاده (التعامل مع حالات الطوارئ أو الأزمات، التعامل مع ضغط العمل، حل المشاكل بطريقة إبداعية، التعامل مع ظروف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة، تعلم مهام وتقنيات وإجراءات العمل، القدرة على التكيف الشخصي، القدرة على التكيف الثقافي، القدرة على التكيف الجسدي)، فقد انطلقت مشكلة البحث من واقع مستشفى أمير المؤمنين "ع" التخصصي في النجف الأشرف كونه من أهم المستشفيات على مستوى المحافظة وتقدم خدماتها الى شريحة كبيرة من المرضى سواء أكان من السكان المحليين ام من خارج العراق. وقد تم بناء مخطط فرضي يعكس تصورات الباحث عن طبيعة العلاقة بين المتغيرات، ووفقاً لفرضيتين رئيسيتين الأولى تتعلق بعلاقة الارتباط التي مضمونها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء الثقافي بأبعاده ومتغير الأداء التكيفي للموظفين) فيما اختصت الفرضية الثانية بمستوى التأثير بين المتغيرين بمضمونها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الذكاء الثقافي والأداء التكيفي للموظفين)

فقد اجريت الدراسة في مستشفى امير المؤمنين "ع" التخصصي في النجف الاشرف، وتم الحصول على المعلومات اللازمة للجانب الميداني من خلال الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض، اذ بلغ عدد افراد عينة الدراسة (149) فرداً من الموظفين العاملين في المستشفى المبحوثة ، واستخدمت ادوات قياس عدة في الجانب العملي منها (معامل كرونباخ الفاء، الانحراف المعياري، الوسط الحسابي الموزون، معامل ارتباط بيرسون (Pearson)، النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling)، ومعامل التحديد (R2) بالاعتماد على البرامج الاحصائية SPSS.V.25,Amos.V.23

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها (وجود علاقة ارتباط و تأثير ذات دلالة معنوية موجبة بين متغير الذكاء الثقافي و متغير الأداء التكيفي للموظفين)، و بناء على هذه النتيجة قدم الباحث مجموعة توصيات من أبرزها (ضرورة الانتباه من قبل المسؤولين عن المستشفى إلى تحديد وتطوير أبعاد الذكاء الثقافي (المعرفي وما وراء المعرفي والتحفيزي والسلوكي) للموظفين عبر مجموعة من البرامج التدريبية لزيادة الذكاء الثقافي والتي تشمل دراسات حالة للتوعية الثقافية، والتدريب على السلوك عبر الثقافات من خلال لعب الأدوار، والمحاكاة ويجب احتضان الذكاء الثقافي كجزء من برامج تطوير القيادة)

الكلمات الدالة :- الذكاء الثقافي ، الأداء التكيفي، مستشفى امير المؤمنين "ع" التخصصي في النجف.

المقدمة

أصبحت طبيعة العمل والمنظمات ديناميكية ومعقدة بشكل متزايد ولا يمكن التنبؤ بها في كثير من الأحيان. وإن الحاجة إلى أفراد متكيفين يتمتعون بالكفاءة لإدارة التحديات المرتبطة بالتكيف والعمل بفعالية في بيئة متعددة الاستخدامات واضحة وجلية (Pulakos et al.,2000:612).

وأقلت الخصائص المتأصلة في سياق العمل، مثل زيادة عدم اليقين والتعقيد والاضطراب بظلال من الشك على مدى كفاية المقاييس التقليدية لأداء الموظف، والتي تركز بشكل حصري تقريبًا على إكمال المهام المدرجة في توصيف الوظائف، وأسهمت التغييرات في سياق العمل في إعادة تعريف السلوكيات التي تشجعها المنظمات من أجل تحقيق الأهداف المحددة (Griffin et al.,2007:329). ومنذ أوائل التسعينيات، تم توسيع مفهوم أداء الموظف ليشمل السلوكيات التي تتوافق مع التطوير التنظيمي (Hesketh and Neal,1999:2). إذ يشير الأداء التكيفي إلى قدرة الفرد على التكيف مع مواقف العمل الديناميكية والقدرة على تعديل السلوك وفقًا لمتطلبات البيئات أو المواقف أو الأحداث الجديدة (Charbonnier-Voirin and Roussel,2012:280).

ونتيجة لذلك اكتسب الأداء التكيفي الاهتمام كطريقة لفهم الطبيعة الديناميكية لأداء الموظف بشكل أفضل في بيئة الأعمال الحالية سريعة التغيير، ويعكس الأداء التكيفي الحاجة إلى معالجة قدرة الموظفين على التكيف بوضوح مع التغييرات في بيئة العمل. فعلى المستوى الفردي، يمكن للأداء التكيفي أن يسهل النتائج الإيجابية مثل تحسين القدرة على الأداء والنجاح الوظيفي ويمكن أن يؤدي الأداء التكيفي للموظفين أيضًا إلى نتائج تنظيمية بما في ذلك إدارة التغيير والتعلم التنظيمي ومواكبة توقعات الزبائن المتغيرة، وإن الأداء التكيفي للموظفين موضوع مهم في تنمية الموارد البشرية وتم الاعتراف به كمجال رئيسي في تنمية الموارد البشرية، نظرًا لأن قدرة الموظفين على التكيف أصبحت بالغة الأهمية، وتحتاج المنظمات إلى إدارة وتحسين أدائها التكيفي فضلاً عن أداء المهام اليومية (Park and Park,2019:294).

وأصبحت المنظمات متعددة الثقافات حقيقة واقعة في الأعمال التجارية والحكومات في جميع أنحاء العالم ويتأثر النجاح في هذه البيئات المتنوعة ثقافيًا بشكل كبير بقدرة الفرد على العمل بشكل فعال في مجموعة متنوعة من البلدان المختلفة ومع أفراد لديهم خلفيات ثقافية مختلفة (Connaughton and Shuffler,2007:387). ونظرًا لأن طبيعة العمل الجديدة تتطلب من الأفراد التكيف مع

المتطلبات البيئية المتغيرة والفرص للعمل بفعالية، فقد حدد العديد من الباحثين القدرة على التكيف كعنصر أساسي في الأداء في العديد من الوظائف (الزهراني،2016: 378).

وظهر مفهوم الذكاء الثقافي الذي يشير الى القدرة المطلوبة للعمل بفعالية في بيئات متنوعة ثقافيًا ، واطهر ارتباطًا إيجابيًا بسلوكيات الأداء التكيفية في البيئات الجديدة (Oolders et al.,2008:146). وينطبق الذكاء الثقافي على الثقافات المختلفة وكذلك الثقافات الفرعية، لذلك فهو يساعد الأفراد والمنظمات على تحسين أداء العمل في بيئات تنظيمية متنوعة و / أو عالمية (Livermore,2011:6).

من هذا المفهوم استنتج (Azevedo,2018:52) أن الذكاء الثقافي يوفر العديد من الفوائد لكل من الأفراد والفرق في شكل نتائج نفسية ونتائج سلوكية ونتائج أداء. ونتيجة لجهود تطوير الذكاء الثقافي، من المتوقع أن يتم عرض النتيجة المرجوة لقدرة الفرد على التكيف بشكل جيد مع أي نوع من بيئة العمل أثناء ممارسته الحقيقية في مكان العمل. ومع التغييرات الكبيرة في منظمات اليوم، زادت أهمية الأداء التكيفي للفرد في بيئات العمل بشكل كبير، هذا النوع من القدرة ضروري ومطلوب من قبل المنظمات لأنها تحتاج إلى موظفين أكثر قابلية للتكيف يمكنهم العمل بشكل إبداعي وتعلم مهارات جديدة والتكيف مع بيئات العمل والاجتماعية المتنوعة. ويُنظر إلى الذكاء الثقافي نفسها على أنها مؤشر حاسم للأداء التكيفي للفرد في سياقات متعددة الثقافات (Şahin and Gürbüz,2014:396). تهدف هذه الدراسة الى فحص بعض نتائج الذكاء الثقافي التي يمكن ان تعزز الأداء التكيفي للموظفين. اذ لا توجد دراسة حاليا تجمع بين المتغيرات في الوطن العربي وفي مستشفى أمير المؤمنين "ع" التخصصي في النجف الاشراف عينة الدراسة خصوصا ووفقا لما سبق تظهر أهمية دراسة هذه المتغيرات داخل المستشفى عينة الدراسة، لذا فهي تحاول إضافة مساهمة الى الادبيات الخاصة بمتغيرات الدراسة. وبناء على ما ذكر فقد تضمنت الدراسة الحالية اربعة فصول يتم تناولها على النحو التالي :

الفصل الاول تضمن (الإطار العام للدراسة) من خلال مبحثين، الاول اهتم بعرض بعض الدراسات السابقة ، و الثاني اختص بمنهجية الدراسة.

و الفصل الثاني خصص (للجانب النظري من الدراسة) واحتوى على مبحثين، المبحث الاول ركز على متغير الذكاء الثقافي و الاخر تناول الأداء التكيفي.

اما الفصل الثالث (الجانب العملي للدراسة) فتألف من ثلاثة مباحث الاول منهم اهتم بتقويم مقاييس الدراسة و الثاني اهتم بالوصف الإحصائي لاستجابات العينة المبحوثة، واما الثالث فتضمن اختبار فرضيات الدراسة.

اما الفصل الاخير وهو الرابع فقد تعلق ب (الاستنتاجات و التوصيات) فقد احتوى على مبحثين الاول تعلق بالاستنتاجات و الثاني تضمن توصيات الدراسة.

الفصل الاول

التأطير المنهجي للدراسة

المبحث الاول: بعض الدراسات السابقة

المبحث الثاني: المنهجية العلمية للدراسة

الفصل الاول

بعض الدراسات السابقة والمنهجية العلمية للدراسة

تمهيد

تمثل منهجية الدراسة إطار عمل منظم لجمع وتقييم المعرفة الموجودة لغرض الوصول إلى معرفة جديدة تساعد الباحث في اختيار الطريقة الملائمة لمعالجة المشكلة المحددة. إذ تعد منهجية الدراسة بمثابة خارطة طريق لإرشاد الباحث للتحقق العلمي ومساعدته في تحديد الأدوات والموارد التي يمكن توظيفها ومدى ارتباط استخدامها بأهداف محددة. لخدمة أهداف هذا الفصل عملنا على تقسيمه إلى مبحثين، تناول المبحث الأول الجهود المعرفية السابقة وتناول تلخيصاً لمجموعة من الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية. وكان المبحث الثاني من نصيب المنهجية العلمية للدراسة متمثلة بالمشكلة والاهمية والاهداف والفرضيات المنتهية بالتعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة.

المبحث الأول

بعض الدراسات السابقة

توطئة

يهدف هذا المبحث إلى عرض بعض الإسهامات المعرفية السابقة للإفادة منها في الدراسة الحالية، ومحاولة اظهار الفروق الفكرية والمنهجية بين الدراسة الحالية والمساهمات المعرفية السابقة، إذ قسمت الدراسات السابقة إلى ثلاث فقرات كالآتي :

اولا: بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالمتغير المستقل (الذكاء الثقافي)

أ: الدراسات العربية:-

1 -دراسة (حسين،2014)	
عنوان الدراسة	الذكاء الثقافي ودوره في استقطاب الموارد البشرية دراسة ميدانية لآراء عينة من الملاكات العاملة في المنظمة العامة للخدمات والمعارض التجارية العراقية.
هدف الدراسة	هدف البحث الى تقديم اطار معرفي ومفاهيمي يتعلق بمتغيرات الدراسة وابعادها، والتعرف على طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين الذكاء الثقافي واستقطاب الموارد البشرية وقياس وتشخيص مستوى الذكاء الثقافي في المنظمات المبحوثة.
نوع الدراسة	دراسة ميدانية
مجتمع وعينة الدراسة	اشتمل مجتمع الدراسة على موظفي المنظمة العامة للمعارض والخدمات التجارية العراقية وقد تم اخذ عينة مقدارها (305) موظف وموظفة.
الوسائل الإحصائية المستخدمة	اعتمدت الدراسة مجموعة من الوسائل الإحصائية المستخدمة في البرنامج الاحصائي (SPSS v.23) وتمثلت هذه الوسائل بالآتي : الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية كونها ادوات وصف وتشخيص لمتغيرات البحث، معامل الارتباط البسيط لـ (Pearson) لقياس قوة العلاقة بين المتغيرين، معامل الانحدار الخطي البسيط لقياس التأثير المعنوي للمتغير

المستقل في المتغير التابع ، اختبار T لمعنوية العلاقة.	
اعتمدت الدراسة أبعاد الذكاء الثقافي الأربعة (الإستراتيجية، الدافعية، المعرفة، السلوك)	أبعاد ومقياس الدراسة
وجود تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الثقافي في استقطاب الموارد البشرية، وارتفاع مستوى الذكاء الثقافي لدى العاملين في المنظمة المبحوثة وامتلاكهم للإستراتيجية التي تمكنهم من تعديل أفكارهم في حالة اختلافها مع توقعاتهم.	أهم نتائج الدراسة
ضرورة وضع برنامج متخصص يوضح إستراتيجية للاستقطاب والاختيار تتسجم مع معايير الاتصالات الحديثة وثورة المعلومات والتكنولوجيا	قيود الدراسة

2-دراسة (المظفر، 2017)	
الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة كربلاء في العراق وعلاقته بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين.	عنوان الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة كربلاء في العراق وعلاقته بمستوى المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين.	هدف الدراسة
رسالة ماجستير	نوع الدراسة
تكونت عينة الدراسة من (364) معلماً ومعلمة بواقع (168) معلماً و(196) معلمة.	مجتمع وعينة الدراسة
اعتمد البحث المنهج الوصفي في التحليل وقد تم تحليل بيانات البحث عبر مجموعة من البرامج الإحصائية أهمها (SPSS v.25, AMOS v.22). وتم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية كونها أدوات وصف وتشخيص لمتغيرات البحث، معامل الارتباط البسيط ل (Pearson) لقياس قوة العلاقة بين المتغيرين، تحليل التباين الأحادي (one-way ANOVA)، اختبار (scheffe- test) للمقارنات البعدية، اختبار T لمعنوية العلاقة، اختبار كرونباخ الفا لاجاد معامل الاتساق الداخلي لأداة القياس.	الوسائل الإحصائية المستخدمة

أبعاد ومقياس الدراسة	اعتمد البحث أبعاد الذكاء الثقافي الأربعة (المعرفي، ما وراء المعرفي، التحفيزي، السلوكي)
أهم نتائج الدراسة	إن مستوى الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة كربلاء كان مرتفعاً من وجهة نظر المعلمين.
قيود الدراسة	تحددت نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق الأدوات وثباتها، ودقة إجابات أفراد العينة عن فقرات الأدوات وموضوعيتهم، ومدى تمثيل العينة للمجتمع الذي سحبت منه. وأن نتائج الدراسة لا يمكن تعميمها إلا على المجتمع الذي سحبت منه العينة.

3- دراسة (الصميدعي والزبيدي، 2021)

عنوان الدراسة	العلاقة بين الذكاء الثقافي والقيم الإستراتيجية للموارد البشرية واسهامها في تحقيق التفوق الاستراتيجي على وفق الدور التفاعلي لفرق العمل الافتراضية.
هدف الدراسة	هدفت الدراسة الى تحديد الدور التفاعلي لفرق العمل الافتراضية في تأثير الذكاء الثقافي والقيم الإستراتيجية للموارد البشرية في التفوق الاستراتيجي ضمن مجموعة شركات زين على المستوى الإقليمي
نوع الدراسة	أطروحة دكتوراه
مجتمع وعينة الدراسة	جميع العاملين في مجموعة شركات زين للاتصالات البالغ عددهم 7500 موظف. فيما مثلت الاستبانة أداة البحث الرئيسة ، والمقابلات الفردية كأداة مساندة، فضلاً عن الاستعانة بالتقارير المالية السنوية للمجموعة لتعزيز وتفسير نتائج البحث. وقد بلغ عدد المستجيبين للأداة الرئيسة (146) مستجيباً، فيما تم اجراء (4) مقابلات شبه مهيكلة ، منها (3) مقابلات افتراضية عبر وساطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
الوسائل الإحصائية المستخدمة	اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد تم تحليل بيانات الدراسة عبر مجموعة من البرامج الاحصائية أهمها (SPSS v.25, AMOS v.22). واستخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية منها: مقاييس النزعة المركزية كالوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التكرارات،

<p>النسب المئوية. النمذجة البنائية اذ تم بناء النموذج الخاص بالبحث الحالي عبر برنامج (Amos v.22) للتأكد من صلاحيته لقياس العلاقة بين متغيرات البحث. وأستخدم معامل الارتباط البسيط والمتعددة لتحديد العلاقة بين متغيرات البحث، والعلاقة بين المتغيرات من جهة، والأبعاد من جهة أخرى. وقد تم استخدام معامل الانحدار البسيط والمتعدد لتحديد أثر مجموعة المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة وأبعادها، وكذلك تحديد أثر المتغير التفاعلي من عدمه في العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة. معامل (Cronbach's Alpha) للتحقق من سلامة أداة البحث وقدرتها على تحقيق هدف البحث. واختبار (Scheffe Test) للتحقق من الفروق الإحصائية في استجابات العينة لمتغيرات البحث وفقاً لمجموعة المتغيرات الديموغرافية.</p>	
<p>اعتمدت الدراسة أبعاد الذكاء الثقافي الأربعة (الادراك، الدافعية، الاتصال التعاوني، التكيف السلوكي).</p>	<p>أبعاد ومقياس الدراسة</p>
<p>خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان من بينها تعاضم تأثير مجموعة المتغيرات المستقلة (الذكاء الثقافي والقيم الإستراتيجية للموارد البشرية) في التفوق الاستراتيجي عما هي عليه عند التأثير الفردي لكل منها، فضلاً عن تعديل فرق العمل الافتراضية لتأثير مجموعة المتغيرات المستقلة في التابع بصورة إيجابية، كما تبين أن استجابة العاملين في مجموعة زين نحو الذكاء الثقافي كانت أكثر نضجاً عند الفئات العمرية الأكبر مقارنة بالفئات العمرية الشابة فيها.</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>
<p>تتمثل قيود هذه الدراسة بدرجة صدق أدوات القياس وثبوتها، ودقة إجابات أفراد العينة عن الفقرات وموضوعيتهم، ومدى تمثيل العينة للمجتمع الذي سحبت منه. وأن نتائج الدراسة قد لا يمكن تعميمها إلا على المجتمع الذي سحبت منه العينة.</p>	<p>قيود الدراسة</p>

1. دراسة (Setiawan et al.,2018)	
عنوان الدراسة	Dimensions of Cultural Intelligence and Technology Skills on Employee Performance أبعاد الذكاء الثقافي ومهارات التكنولوجيا في أداء الموظف
هدف الدراسة	كان الغرض من هذه الدراسة هو تحليل أربعة عوامل للذكاء الثقافي وهي المعرفة والإستراتيجية والتحفيز والسلوك في تطوير مهارات التعامل مع الآخرين وأداء الموظفين.
نوع الدراسة	ورقة بحثية
مجتمع وعينة الدراسة	بلغت العينة المستخدمة في هذه الدراسة 60 مستجيباً من الشركات متعددة الجنسيات في اندونيسيا.
الوسائل الإحصائية المستخدمة	تم تحليل البيانات المستخدمة في هذه الدراسة بواسطة برنامج (AMOS v.18) وتم اعتماد تحليل مسارات المعادلات الهيكلية. وتم تحليل البيانات من خلال العديد من الوسائل الإحصائية منها التحليل العاملي التوكيدي، ومربع كاي، وجذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي.
أبعاد ومقياس الدراسة	اعتمد البحث أبعاد الذكاء الثقافي الأربعة (المعرفة والإستراتيجية والتحفيز والسلوك).
أهم نتائج الدراسة	تشير نتائج البحث إلى أن المعرفة لها تأثير مباشر على الأداء ويمكن أن يكون لها أيضاً تأثير غير مباشر. وتؤثر الإستراتيجية بشكل مباشر على الأداء ويمكن أن يكون لها أيضاً تأثير غير مباشر، من الإستراتيجية إلى مهارات التعامل مع الآخرين إلى الأداء. والتحفيز له تأثير مباشر على الأداء ويمكن أن يكون له أيضاً تأثير غير مباشر، من التحفيز إلى مهارات التعامل مع الآخرين إلى الأداء. ويؤثر السلوك بشكل مباشر على الأداء ويمكن أن يكون له أيضاً تأثير غير مباشر ، من السلوك إلى مهارات التعامل مع الآخرين إلى الأداء.
قيود الدراسة	تم الاعتماد على استبيان تقرير ذاتي فيما يتعلق بالأداء والذكاء الثقافي ، وهو ليس

مثاليًا بسبب اختلاف الطريقة الشائعة. قد يفكر الباحثون المستقبليون في تكرار هذه الدراسة بمقاييس موضوعية للأداء فضلاً عن موضوعات من مجموعة أوسع من الشركات متعددة الجنسيات المستهدفة.	
---	--

2- دراسة (Aldhaheri,2017)	
Cultural Intelligence and Leadership Style in the Education Sector الذكاء الثقافي وأسلوب القيادة في قطاع التعليم	عنوان الدراسة
استكشاف تصورات قادة المدارس (school leaders) فيما يتعلق بالتأثيرات الرئيسية للذكاء الثقافي على قدرتهم على تكييف أسلوب قيادتهم في قطاع التعليم في أبو ظبي.	هدف الدراسة
ورقة بحثية	نوع الدراسة
تم جمع بيانات البحث من ثلاث مجموعات تركيز مع 14 من قادة المدارس في إمارة أبو ظبي.	مجتمع وعينة الدراسة
استخدمت هذه البحث أسلوب البحث النوعي وتم استخدام الإحصاء الوصفي لوصف نتائج البحث. فيما يتعلق بترميز مجموعات التركيز هناك عدد من الأساليب التي تم اعتمادها في هذا البحث لتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال مجموعات التركيز الثلاث. إذ اعتمد الباحث الترميز اليدوي التقليدي للبيانات النصية، ثم أجرى الباحث عمليات بحث أولية عن أوجه التشابه والاختلاف التي ظهرت داخل وعبر محاضر المجموعة المركزة، ولضمان صحة وموثوقية تحليل البيانات، تم التحقق من الموضوعات النظرية الناشئة عن البيانات عن طريق ترميز مجموعة مختارة من البيانات من قبل الباحث وشخصين إضافيين على دراية بتحليل المحتوى.	الوسائل الإحصائية المستخدمة
اعتمدت الدراسة أبعاد الذكاء الثقافي الأربعة (المعرفي، ماوراء المعرفي، التحفيزي، السلوكي).	أبعاد ومقياس الدراسة
تكشف هذه الدراسة التجريبية أن الذكاء الثقافي له بعض التأثير على قدرة قادة	اهم نتائج الدراسة

المدرسة على تكييف أسلوب قيادتهم في بيئة عمل متنوعة.	
ترتبط القيود الرئيسية لهذه الدراسة بحجم العينة الصغير. إذ أجريت هذه الدراسة في سياق ثقافي محدد لدولة الإمارات العربية المتحدة، ولتلافي هذا القيد يمكن توسيع الدراسة ليشمل دول الخليج الأخرى. مما يدفع البحث المستقبلي للطلاب والأكاديميين الباحثين إلى مزيد من النظر في تأثير الذكاء الثقافي على أسلوب القيادة.	قيود الدراسة

3 -دراسة (Ratasuk and Charoensukmongkol,2020)	
Does cultural intelligence promote cross-cultural teams' knowledge sharing and innovation in the restaurant business؟ هل يعزز الذكاء الثقافي مشاركة المعرفة والابتكار للفرق عبر الثقافات في أعمال المطاعم؟	عنوان الدراسة
يهدف البحث الى مشاركة المعرفة والابتكار من جانب الفرق المتنوعة ثقافياً في أعمال المطاعم وعلاقتها بالذكاء الثقافي.	هدف الدراسة
ورقة بحثية	نوع الدراسة
تم جمع بيانات المسح من 103 فريق متعدد الثقافات في مطاعم تقع في خمس وجهات سياحية شهيرة في تايلاند وتم اشتقاقها من مصادر متعددة لمنع التحيز الإدراكي.	مجتمع وعينة الدراسة
تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لتحليل البيانات. وتم تحليل البيانات من خلال العديد من الاساليب الإحصائية منها أولاً، تم فحص الصلاحية المتقاربة باستخدام قيم تحميل العامل، ثانياً، وتم اختبار صلاحية التمايز أيضاً باستخدام النسبة غير المتجانسة إلى الرأسية للارتباطات (HTMT). ثالثاً، تم قياس موثوقية أداة القياس باستخدام قيمتين معامل ألفا كرونباخ ، والموثوقية المركبة. بعد ذلك ، تم إجراء اختبار العلاقة الخطية المتعددة	الوسائل الإحصائية المستخدمة

بين المتغيرات باستخدام إحصائيات عامل تضخم التباين الكامل (VIF). أخيرًا ، تم أيضًا تأكيد وجود تحيز الأسلوب الشائع (CMB) من خلال اختبار هارمان للعامل الواحد.	
أبعاد الذكاء الثقافي الأربعة (المعرفي، ما وراء المعرفي، التحفيزي، السلوكي)	أبعاد ومقياس الدراسة
أشارت النتائج إلى أن تلك الفرق التي أظهرت نسبة عالية من الذكاء الثقافي تميل إلى إظهار درجة أكبر من مشاركة المعرفة الجماعية وتلقي تقييمات أعلى لأدائها المبتكر مقارنة بتلك التي أظهرت انخفاض الذكاء الثقافي. وأظهرت النتائج أيضًا أن مشاركة معرفة الفريق توسطت في العلاقة بين الذكاء الثقافي للفريق والابتكار.	أهم نتائج الدراسة
تم تحديد بعض القيود المفروضة على هذا البحث. أولاً ، تم الحصول على النتائج من خلال البيانات التي تم جمعها من عينة صغيرة من المطاعم في تايلاند، مما قد يقلل من القدرة على تعميم النتائج. ثانيًا ، تم الحصول على مقاييس المتغيرات الرئيسية من التقييمات الذاتية، والتي قد تؤدي إلى التحيز الإدراكي. ثالثًا ، قد يكون هناك بعض المتغيرات المؤثرة الأخرى التي لم يتم التحقيق فيها. أخيرًا ، نظرًا لأنه تم جمع البيانات باستخدام الدراسة المقطعية، اذ يمكن تفسير النتائج فقط على أنها ارتباطات بين المتغيرات، ولا يمكن استنتاج أي علاقات سببية.	قيود الدراسة

ثانياً: بعض الدراسات الخاصة بالمتغير المعتمد (الاداء التكيفي)

أ - الدراسات العربية:-

1 -دراسة (السلنتي،2017)	
عنوان الدراسة	اثر التكيف المهني للموارد البشرية على الاداء المتكيف:دراسة تطبيقية على العاملين بهيئة ميناء دمياط.
هدف الدراسة	هدفت الدراسة الى تحديد ما إذا كانت هناك اختلافات معنوية بين آراء العاملين في هيئة ميناء دمياط موضع التطبيق فيما يتعلق بدرجة توافر كل من أبعاد التكيف المهني ، وأبعاد الأداء المتكيف. وايضاً، تحديد أثر التكيف المهني على الأداء

المتكيف ،وأخيرا أثر الخصائص الديموغرافية كمتغير معدل على العلاقة بين التكيف المهني والأداء المتكيف.	
ورقة بحثية	نوع الدراسة
بلغت العينة (٣٢٦) فردا من العاملين بهيئة ميناء دمياط.	مجتمع وعينة الدراسة
اعتمد البحث المنهج الوصفي للتحليل وتم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS v.17) وقد تم الاعتماد على الاساليب التالية لتحليل البيانات واختبار فروض البحث مثل اختبار مربع كاي والانحدار البسيط، والتحليل متعدد المجموعات.	الوسائل الإحصائية المستخدمة
اعتمد البحث أبعاد الأداء التكيفي (حل المشكلات بطريقة ابداعية، التعامل مع ضغوط العمل، والتعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة أو غير المتوقعة، تعلم المهام والتقنيات والإجراءات الجديدة، والقدرة على التكيف مع الاخرين).	أبعاد ومقياس الدراسة
توصل البحث إلى أنه توجد اختلافات معنوية بين آراء العاملين بهيئة ميناء دمياط موضع التطبيق فيما يتعلق بدرجة توافر كل من أبعاد التكيف المهني ، وأبعاد الأداء المتكيف. أيضا، توصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير معنوي لأبعاد التكيف المهني على الأداء المتكيف، كما يوجد تأثير معنوي لكل من المستوى التعليمي، العمر، الخبرة كمتغيرات معدلة على العلاقة بين التكيف المهني والأداء المتكيف بينما لا يوجد تأثير معنوي للنوع كمتغير معدل على هذه العلاقة.	أهم نتائج الدراسة
تحددت نتائج البحث بدرجة صدق الأدوات وثباتهما، ودقة إجابات أفراد العينة عن فقرات الأدوات وموضوعيتهم، ومدى تمثيل العينة للمجتمع الذي سحبت منه. وأن نتائج الدراسة لا يمكن تعميمها إلا على المجتمع الذي سحبت منه العينة.	قيود الدراسة

2-دراسة (بني هاني والمشاقبة،2021)

أثر بيئة العمل على الأداء التكيفي للموظفين في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي في ظل جائحة فيروس كورونا	عنوان الدراسة
---	---------------

<p>تسعى هذه الدراسة إلى معرفة أثر بيئة العمل على الأداء التكيفي في ظل ظروف أزمة كورونا في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>رسالة ماجستير</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي من الكادر الطبي والخدمات المساندة وقد كان عددهم 2909، أما عينة الدراسة فقد تكونت من عينة عشوائية من (أطباء، ممرضين، إداريين، فني أشعة، خدمات مساندة)، حيث تم اختيار عينة عشوائية تبلغ (462) فردا.</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>تم تحليل بيانات الدراسة عبر مجموعة من البرامج الإحصائية أهمها (SPSS v.22, AMOS v.25). وتم استخدام الإحصاء الوصفي لتحليل إجابات العينة مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري، واختبار الالتواء والتفطح لاختبار التوزيع الطبيعي، وتم استخدام معامل الارتباط بيرسون (person) لمعرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرات.</p>	<p>الوسائل الإحصائية المستخدمة</p>
<p>تم استخدام أبعاد الأداء التكيفي (التعامل مع حالات الطوارئ والأزمات، التعامل مع ضغوط العمل، حل المشكلات بطريقة إبداعية، التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة، تعلم ومعالجة التكنولوجيا والمهام والإجراءات الجديدة، إظهار القدرة على التكيف بين الأشخاص، إظهار القدرة على التكيف الثقافي، إظهار القدرة على التكيف الجسدي)</p>	<p>أبعاد ومقياس الدراسة</p>
<p>وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل بأبعادها (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، المشاركة، القيادة، طبيعة العمل) على الأداء التكيفي للموظفين في مستشفى الملك المؤسس عبدالله الجامعي.</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>
<p>تمثلت قيود الدراسة بعدم استجابة بعض افراد العينة على الفقرات الواردة في الاستبيان، عدم القدرة على الوصول الى بعض العاملين في المستشفى، وعدم القدرة على التنقل بين الأقسام بحرية بسبب جائحة كورونا.</p>	<p>قيود الدراسة</p>

3-دراسة (نادي واخرون،2021)

عنوان الدراسة	اثر القيادة الاخلاقية على الاداء التكيفي للموظفين: دراسة ميدانية على بنك مصر.
هدف الدراسة	هدف البحث إلى التعرف على مدى توافر القيادة الأخلاقية والأداء التكيفي للموظفين ببنك مصر، وتحديد مدى أثر القيادة الأخلاقية على الأداء التكيفي للموظفين.
نوع الدراسة	ورقة بحثية
مجتمع وعينة الدراسة	يتمثل مجتمع البحث في العاملين في بنك مصر، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (383) فردا من العاملين.
الوسائل الإحصائية المستخدمة	اعتمد البحث المنهج الوصفي للتحليل وقد تم تحليل بيانات البحث عبر مجموعة من البرامج الاحصائية أهمها (SPSS v.25, AMOS v.22). وتم اعتماد العديد من الاساليب الاحصائية مثل (one-way ANOVA)، اختبار (scheffe-test) للمقارنات البعدية، اختبار T لمعنوية العلاقة، اختبار كرونباخ الفا لايجاد معامل الاتساق الداخلي لأداة القياس.
أبعاد ومقياس الدراسة	تم استخدام أبعاد الأداء التكيفي (حل المشكلات بطريقة ابداعية، التعامل مع ضغوط العمل، والتعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة أو غير المتوقعة، وتعلم المهام والتقنيات والإجراءات الجديدة، القدرة على التكيف مع الآخرين).
أهم نتائج الدراسة	توصل البحث الحالي إلى أن هناك اهتمام بدرجة مرتفعة بتوافر أبعاد القيادة الأخلاقية في بنك مصر، وذلك من وجهة نظر عينة البحث، وأن معظم الآراء تتجه نحو الموافقة. كما أن هناك اهتمام بدرجة مرتفعة بتوافر أبعاد الأداء التكيفي في بنك مصر، وذلك من وجهة نظر عينة البحث، وأن معظم الآراء تتجه نحو الموافقة.
قيود الدراسة	تحددت نتائج هذا البحث بدرجة صدق الأداتين وثباتهما، ودقة إجابات أفراد العينة عن فقرات الأداتين وموضوعيتهم، ومدى تمثيل العينة للمجتمع الذي سحبت منه. وأن نتائج الدراسة لا يمكن تعميمها إلا على المجتمع الذي سحبت منه العينة.

1- (Tabiu et al.,2020)

<p>Does Training, Job Autonomy and Career Planning ?Predict Employees' Adaptive Performance هل يتنبأ التدريب والاستقلالية الوظيفية والتخطيط الوظيفي بالأداء التكيفي للموظفين؟</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>يهدف هذا البحث الى معرفة التأثير التنبؤي للتدريب والتخطيط الوظيفي والاستقلالية الوظيفية على الأداء التكيفي للموظفين.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>ورقة بحثية</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>تكونت العينة من (265) موظفًا حكوميًا في نيجيريا.</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>تم اختبار نموذج وفروض البحث باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية Partial Least Square (PLS) باستخدام برنامج (SmartPLS3) ، وتعد هذه الطريقة أحد أساليب نماذج المعادلة الهيكلية (SEM) ، وأهم ما يميزها أنها صالحة للاستخدام في حالة بناء النظريات وكذلك في حالة اختبار النظريات، وتم استخدام العديد من الوسائل الاحصائية مثل (اختبار كرونباخ الفاء، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والتشبع، واختبار T).</p>	<p>الوسائل الإحصائية المستخدمة</p>
<p>تم اعتماد ابعاد الاداء التكيفي (حل المشكلات الإبداعي، والتعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة أو غير المتوقعة، وتعلم المهام والتقنيات والإجراءات الجديدة).</p>	<p>أبعاد ومقياس الدراسة</p>
<p>أشارت النتائج إلى أنه كلما زاد الاهتمام بتدريب الموظفين والتخطيط الوظيفي والاستقلالية الوظيفية في المنظمة ، سيكون أداءهم التكيفي أعلى. وتم تحديد أن ممارسات إدارة الموارد البشرية هي مؤشرات مهمة للتنبؤ بأداء الموظفين التكيفي الذي يحتاج المديرون والممارسون إلى مراعاته في تعزيز السلوكيات التكيفية الأعلى في المنظمة.</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>
<p>تمثلت قيود البحث أولاً، استخدم البحث ثلاث ممارسات لإدارة الموارد البشرية فقط أوضحت حوالي 54 في المائة من تباين الأداء التكيفي. يشير هذا إلى أن هذه</p>	<p>قيود الدراسة</p>

<p>الممارسات الثلاثة ليست المتنبئات الوحيدة للأداء التكيفي. وعليه ، قد تكون الدراسات المستقبلية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الأخرى مثل التناوب الوظيفي والعوامل التنظيمية. ثانيًا ، يعد الإبلاغ الذاتي وسيلة لجمع البيانات بينما قد تكون التقارير الذاتية مرتبطة بتحيز الرغبة الاجتماعية. وعليه ، فإن الحاجة إلى مزيد من البحث الذي يشمل مصادر متعددة لجمع البيانات مثل تقارير المشرفين وتقارير الأقران / المرؤوسين من بين أمور أخرى سوف تعالج احتمال التحيز الاجتماعي . ثالثًا ، كان حجم العينة (المستجيبون) فقط من كبار الموظفين في مناطق الحكومة المحلية في المنطقة الشمالية الغربية من نيجيريا. قد تسمح الدراسات المستقبلية التي ستشمل مناطق أخرى بالتعميم.</p>	
---	--

2-دراسة (Rana et al.,2021)	
<p>Linking workplace spirituality and adaptive performance through a serial mediation of job satisfaction and emotional labor strategies</p> <p>ربط الروحانية في مكان العمل والأداء التكيفي من خلال وساطة متسلسلة للرضا الوظيفي واستراتيجيات العمل العاطفي</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>يهدف البحث إلى تطوير واختبار نموذج شامل يفحص آثار الروحانية في مكان العمل WPS على الأداء التكيفي من خلال الوساطة التسلسلية للرضا الوظيفي واستراتيجيات العمل العاطفي.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>ورقة بحثية</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>تم جمع البيانات من (390) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس في منظمات التعليم العالي.</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>تم تحليل النموذج المفترض باستخدام نهج نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) من خلال البرامج الإحصائية (SPSS v.23, AMOS v.22) وتم تحليل البيانات من خلال العديد من الوسائل الإحصائية مثل (اختبار كرونباخ الفاء، المتوسط</p>	<p>الوسائل الإحصائية المستخدمة</p>

الحسابي، الانحراف المعياري، والتشيع، واختبار t).	
تم استخدام أبعاد الأداء التكيفي (التعامل مع حالات الطوارئ أو الأزمات، التعامل مع ضغوط العمل، حل المشكلات بطريقة إبداعية، التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة والتي لا يمكن التنبؤ بها، تعلم مهام وتقنيات وإجراءات العمل، إظهار القدرة على التكيف المادي)	أبعاد ومقياس الدراسة
تشير النتائج إلى أن الممارسات الروحانية في مكان العمل تساعد على زيادة الأداء التكيفي للموظفين من خلال الوساطة المتسلسلة للرضا الوظيفي واستراتيجيات العمل العاطفي.	أهم نتائج الدراسة
من قيود البحث أولاً هي حجم العينة المحدود للدراسة يجعل تعميم النتائج أمراً صعباً. والثاني هو الفترة ، حيث تم جمع البيانات في نقطتين زمنيتين فقط ، مما يفقد إمكانية تحديد العلاقة السببية بين المتغيرات ذات الأهمية. ثالثاً، لم تقيس الدراسة أبعاد الأداء التكيفي (مثل التكيف بين الأشخاص والتكيف الثقافي). يجب أن تنظر الدراسات المستقبلية في كيفية الحفاظ على تحديات بيئة العمل من خلال التكيف الشخصي والثقافي.	قيود الدراسة

3-دراسة (Tan and Antonio,2022)

New insights on employee adaptive performance during the COVID-19 pandemic: Empirical evidence from Indonesia	عنوان الدراسة
رؤى جديدة حول أداء الموظف التكيفي أثناء جائحة COVID-19: دليل تجريبي من إندونيسيا	
تبحث هذه الدراسة في كيفية ارتباط القيادة الإلكترونية المتصورة ومخرجات العمل عن بُعد بأداء الموظف التكيفي. علاوة على ذلك ، يسعى إلى فهم ما إذا كان الشعور بالهدف والالتزام التنظيمي لهما دور وسيط. وتقترح هذه الدراسة نموذجاً بحثياً جديداً تم اختباره تجريبياً للتنبؤ بأداء الموظف التكيفي ، خاصة أثناء العمل	هدف الدراسة

عن بُعد بسبب جائحة COVID-19.	
ورقة بحثية	نوع الدراسة
تم اعتماد استجابة (271) عاملاً عن بعد يعملون في شركة خاصة مرموقة تعمل في الصناعة المالية في إندونيسيا.	مجتمع وعينة الدراسة
جمعت البيانات من خلال استبيان باستخدام مقياس من نوع Likert ثم تحليلها باستخدام برنامج (PLS-SEM). واستخدمت العديد من الوسائل الإحصائية لتحليل البيانات (ويتم إجراؤه على مرحلتين. المرحلة الأولى هي تقييم النموذج الخارجي لقياس صحة وموثوقية المؤشرات المستخدمة. المرحلة الثانية هي تقييم النموذج الهيكلي لتقدير قوة التنبؤ لنموذج البحث المقترح من خلال قيم معامل التحديد R2 و مربع كاي والانحراف المعياري. وتم التحقق من صحة الفرضية عن طريق قياس الدلالة والمعامل ، تلاها تحليل الوساطة.	الوسائل الإحصائية المستخدمة
تم استخدام أبعاد الأداء التكيفي (حل المشكلات الإبداعي، والتعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة أو غير المتوقعة، وتعلم المهام والتقنيات والإجراءات الجديدة ، أو التعامل مع ضغوط العمل)	أبعاد ومقياس الدراسة
ثبت أن ثلاثة سوابق تؤثر بشكل مباشر على أداء الموظف التكيفي هي: الالتزام التنظيمي، متبوعاً بإنتاج العمل عن بعد ، والشعور بالهدف. تؤثر القيادة الإلكترونية المتصورة على أداء الموظف التكيفي بشكل غير مباشر، ويتم التوسط فيها من خلال مخرجات العمل عن بعد والالتزام التنظيمي والشعور بالهدف.	أهم نتائج الدراسة
يعدّ القيد الأول هو القيادة الإلكترونية كأحد المتغيرات المستقلة ، حيث يتم جمع البيانات باعتماد الردود الإدراكية للموظفين. وقد ينتج عن هذه الطريقة تحيز في المعلومات يؤثر على دقة البيانات التي يتم تحليلها. ثانيًا ، البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة مأخوذة من شركة ، وقد تختلف نتائجها اعتمادًا على معدل اعتماد التكنولوجيا. ثالثًا ، لم يتضمن نموذج البحث الحالي أيضًا أي متغيرات معدلة تجاه أداء الموظف التكيفي. إذ يمكن أن تختبر دراسات أخرى ذات تأثير معدل لبعض المتغيرات، مثل ضغوط العمل أو الطلب على العمل أو رأس المال النفسي للموظفين.	قيود الدراسة

ثالثاً: بعض الدراسات ذات العلاقة بين الذكاء الثقافي و لأداء التكيفي للموظفين

(Şahin and Gürbüz,2014) - 1	
عنوان الدراسة	Cultural intelligence as a predictor of individuals' adaptive performance: A study in a multicultural environment الذكاء الثقافي كمنبئ للأداء التكيفي للأفراد: دراسة في بيئة متعددة الثقافات
هدف الدراسة	تهدف الدراسة الى فحص الذكاء الثقافي الذي قد يفسر الأداء التكيفي بما يتجاوز الخبرة السابقة والفعالية الذاتية. علاوة على ذلك فحص الدور الوسيط للفعالية الذاتية من حيث العلاقة بين الذكاء الثقافي والأداء التكيفي.
نوع الدراسة	ورقة بحثية
مجتمع وعينة الدراسة	اختبرت الفرضيات باستخدام بيانات متعددة المصادر من عينة تبلغ 132 فرداً عسكرياً تم تعيينهم في منظمة عسكرية متعددة الجنسيات.
الوسائل الإحصائية المستخدمة	اعتمد البحث المنهج الوصفي في التحليل وقد تم تحليل بيانات البحث عبر مجموعة من البرامج الإحصائية أهمها (SPSS v.25, AMOS v.22). واستخدم تحليلات التباين متعددة المتغيرات (MANOVAs) لفحص ما إذا كان أي عنصر ديموغرافي (الرتبة والمستوى التعليمي) قد أحدث فرقاً في متغيرات الدراسة الأخرى. وتم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية كونها ادوات وصف وتشخيص لمتغيرات البحث، واختبار T لمعنوية العلاقة، واختبار كرونباخ الفا لايجاد معامل الاتساق الداخلي لأداة القياس.
أبعاد ومقياس الدراسة	تم استخدام أبعاد الذكاء الثقافي الأربعة (الذكاء الثقافي المعرفي، الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي، الذكاء الثقافي التحفيزي، الذكاء الثقافي السلوكي) اما متغير الأداء التكيفي فتم استخدام أبعاد الأداء التكيفي الثمانية (التعامل مع حالات الطوارئ أو الأزمات، التعامل مع ضغوط العمل، حل المشكلات بطريقة إبداعية، التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة والتي لا يمكن التنبؤ بها، تعلم مهام وتقنيات وإجراءات العمل، إظهار القدرة على التكيف بين الأشخاص، إظهار القدرة على التكيف الثقافي، إظهار القدرة على التكيف المادي).

<p>أظهر تحليل الانحدار الهرمي أن الذكاء الثقافي ، إلى جانب الكفاءة الذاتية والخبرة السابقة ، كانا منبئات مهمة للأداء التكيفي. على وجه التحديد ، أوضح الذكاء الثقافي التباين الإضافي في الأداء التكيفي فضلاً عن الخبرة السابقة والكفاءة الذاتية. اقترحت هذه النتائج أهمية الذكاء الثقافي كمؤشر حاسم للأداء التكيفي في سياقات متعددة الثقافات.</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>
<p>تحتوي الدراسة الحالية على بعض القيود التي من شأنها أن تساعد في توجيه البحوث المستقبلية. أولاً ، يتعلق أحد القيود بالسكان الذين تم أخذ عينات منهم إذ كان جميع المشاركين من العسكريين والذكور. وهذا يؤثر في قابلية اعمام النتائج. ثانيًا ، تم قياس الأداء التكيفي والفعالية الذاتية باستخدام عناصر مقتبسة من (Griffin and Hesketh,2003) وعلى الرغم من أن النتائج الأولية كانت جيدة بشكل معقول (أي الاتساق الداخلي والتميز) ، فإنهم يوصون بالبحوث المستقبلية في التحقق من صحة هذه التدابير بصورة أكبر. القيد النهائي هو التركيز على الأداء التكيفي، على الرغم من أن الأداء التكيفي مهم عمليًا للمنظمات متعددة الثقافات أو متعددة الجنسيات ، إلا أنه يجب أيضًا مراعاة أداء المهام والسياق في فعالية الأداء. إذ لم تتمكن هذه الدراسة من الحصول على بيانات حول أشكال الأداء الأخرى. وعليه ، يوصي بأن تنظر الأبحاث المستقبلية في تضمين أداء المهام والسياق.</p>	<p>قيود الدراسة</p>

<p>2-دراسة (Suharti et al.,2019)</p>	
<p>Linking cultural intelligence and adaptive performance: do intercultural interactions and Host University Support play important roles? ربط الذكاء الثقافي والأداء التكيفي: هل التفاعلات بين الثقافات ودعم الجامعة المضيفة يلعبان أدوارًا مهمة؟</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>تضمنت هذه الدراسة الدور الوسيط لدعم الجامعة المضيفة من حيث العلاقة بين</p>	<p>هدف الدراسة</p>

التفاعلات بين الثقافات والذكاء الثقافي تجاه الأداء التكيفي.	
ورقة بحثية	نوع الدراسة
اختبرت هذه الدراسة فرضيتها باستخدام بيانات أولية من عينة مكونة من 123 طالبًا جامعيًا لديهم خبرة في السفر إلى الخارج كمشاركين في برنامج تبادل الطلاب.	مجتمع وعينة الدراسة
تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS v.20). وتم إجراء العديد من الاختبارات في محاولة لتحليل البيانات منها ، اختبار صحة البيانات الذي يشمل اختبار الصلاحية والموثوقية، واختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، واختبار T واختبار F.	الوسائل الإحصائية المستخدمة
تم استخدام أبعاد الذكاء الثقافي الأربعة (الذكاء الثقافي المعرفي، الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي، الذكاء الثقافي التحفيزي، الذكاء الثقافي السلوكي) أما الأداء التكيفي فتم استخدام نموذج أثمان أبعاد (التعامل مع حالات الطوارئ أو الأزمات، التعامل مع ضغوط العمل، حل المشكلات بطريقة إبداعية، التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة والتي لا يمكن التنبؤ بها، تعلم مهام وتقنيات وإجراءات العمل، إظهار القدرة على التكيف بين الأشخاص، إظهار القدرة على التكيف الثقافي، إظهار القدرة على التكيف المادي).	أبعاد ومقياس الدراسة
أظهر تحليل الانحدار أن الذكاء الثقافي، جنبًا إلى جنب مع التفاعلات بين الثقافات ودعم الجامعة المضيفة ، كان مؤشرًا مهمًا للتنبؤ بالأداء التكيفي. واقترحت النتائج أهمية الذكاء الثقافي كمؤشر حاسم للأداء التكيفي في سياقات متعددة الثقافات، فضلًا عن دعم الجامعة المضيفة وأدوار التفاعل بين الثقافات لتطوير الذكاء الثقافي للفرد.	أهم نتائج الدراسة
هناك بعض القيود ذات صلة بالبحوث المستقبلية. يعدّ القيد الأول هو القيادة الإلكترونية كأحد المتغيرات المستقلة ، حيث يتم جمع التفاصيل من تصور الموظفين. قد يكون لهذا التصور الفردي تحيز في المعلومات يؤثر على دقة البيانات التي يتم تحليلها. ثانيًا ، البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة مأخوذة من شركة، وقد تختلف نتائجها اعتمادًا على معدل اعتماد التكنولوجيا. لذلك،	قيود الدراسة

يُفترح توسيع نطاق البحث ليشمل الشركات ذات مستويات تتبنى التكنولوجيا المختلفة. ثالثاً، لم يتضمن نموذج البحث الحالي أيضاً أي متغيرات معدلة تجاه أداء الموظف التكيفي. يمكن أن تختبر دراسات أخرى التأثير المعتدل لبعض المتغيرات، مثل ضغوط العمل أو الطلب على العمل أو رأس المال النفسي للموظفين.

(Ratasuk,2020)- 3

<p>Contribution of Cultural Intelligence to Job Performance of Domestic Hotel Employees in Thailand: The Mediating Roles of Communication Effectiveness and Job Stress مساهمة الذكاء الثقافي في الأداء الوظيفي لموظفي الفنادق المحليين في تايلاند: الأدوار الوسيطة لفعالية الاتصال وضغط العمل</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>بحنت هذه الدراسة في مساهمات الذكاء الثقافي في الأداء الوظيفي. اذ تم اقتراح فعالية الاتصال وضغوط العمل ككفاءتين تتوسط العلاقة بين الذكاء الثقافي والأداء الوظيفي.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>ورقة بحثية</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>تم جمع بيانات المسح من 427 موظفًا في سلسلة فنادق محلية في تايلاند.</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>استخدم هذا البحث أسلوب المربعات الصغرى الجزئية (PLS) لتحليل النموذج المقترح. باستخدام البرنامج الاحصائي (Warp PLS 7.0) واعتبر مناسباً لهذه الدراسة، لأن اختبار التوزيع الطبيعي اقترح أنه بيانات الذكاء الثقافي فقط هي تتوزع طبيعياً بينما بيانات المتغيرات الأخرى لم تتوزع طبيعياً. في هذه الحالة ، ثبت أن PLS ينتج تحيزاً أقل من تقنيات نمذجة المعادلات الهيكلية الأخرى.</p>	<p>الوسائل الإحصائية المستخدمة</p>
<p>تم استخدام أبعاد الذكاء الثقافي الأربعة (الذكاء الثقافي المعرفي، الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي، الذكاء الثقافي التحفيزي، الذكاء الثقافي السلوكي)</p>	<p>أبعاد ومقياس الدراسة</p>

<p>اما الأداء الوظيفي فقد تم استخدام ابعاده الثلاثة (إنتاجية العمل، جودة العمل، الابتكار في العمل).</p>	
<p>أظهرت النتائج ان فعالية الاتصال وضغوط العمل توسطت العلاقة بين الذكاء الثقافي والأداء الوظيفي لموظفي الفنادق في الخطوط الأمامية. كما أوضحت النتائج أن فعالية الاتصال توسطت بشكل سلبي وجزئي في العلاقة بين الذكاء الثقافي وضغوط العمل ، وأن ضغوط العمل توسطت بشكل إيجابي وجزئي في العلاقة بين فعالية الاتصال والأداء الوظيفي لموظفي الفنادق في الخطوط الأمامية. وتشير النتائج إلى أن الذكاء الثقافي يمكن أن يحسن الأداء الوظيفي لموظفي الفنادق في الخطوط الأمامية عن طريق زيادة فعالية الاتصال وتقليل ضغوط العمل.</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>
<p>على الرغم من المساهمات التي يقدمها هذا البحث، الا انه يجب مراعاة بعض قيود البحث. أولاً ، جاءت نتائج البحث هذه من استطلاع تم إجراؤه في 30 فندقاً فقط في 5 مدن، قد يحد هذا من القدرة على تمثيل السكان الفعلي وإمكانية اعمام النتائج. ثانيًا ، استند التحليل إلى بيانات المسح التي تم جمعها على أساس مقطعي، مما يجعل من الصعب استنتاج اتجاه السببية. لذلك ، لا يمكن تفسير النتائج إلا على أنها ارتباط بين المتغيرات بدلاً من السببية فيما بينها. ثالثًا ، نظرًا لأن جمع البيانات قد تم باستخدام التقييم الذاتي ، فقد يكون المستجيبون قد قدموا إجابات إيجابية يمكن أن تسبب في أن تكون البيانات عرضة للتحيز الذاتي.</p>	<p>قيود الدراسة</p>

اولا: مناقشة الدراسات السابقة:-

تمحورت اغلب الدراسات السابقة على متغير واحد من متغيرات الدراسة وقد ركزت الدراسات اما على الذكاء الثقافي او الاداء التكيفي وان الدراسات التي تجمع بين المتغيرين تمتاز بالندرة وجميعها طبقت في سياقات متعددة الثقافات مثل بلدان مختلفة وصناعات مختلفة، وأيضاً تنوعت المقاييس المستخدمة فيها بين الجاهزة والذاتية التي أجرى عليها التحديث من هذا يتبين ان الجهود المعرفية السابقة لم تتوصل الى اتفاق بصورة عامة على نوع العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية ولا يزال الحوار قائم على اختيار او تحديد مقياس معين يستخدم لقياس تلك المتغيرات وما أعطى فرصة للباحث للخوض في دراسة هذه

المتغيرات توقعا منه في الوصول الى نتائج تسهم في اغناء الجوانب النظرية والفكرية للدراسات المستقبلية.

ثانيا: مجالات الإفادة من الدراسات السابقة:-

في ضوء ما تم عرضه من الدراسات السابقة والجهود المعرفية من حيث الصلة بموضوع الدراسة الحالية وطبيعة الدراسات السابقة وأدواتها المستعملة في التحليل وعدد المواضيع التي تناولتها الدراسات السابقة وطبيعتها. يتضح أمام الباحث جملة من المعطيات لأهم مجالات الإفادة من الدراسات السابقة بشكل عام، وكما يأتي:

1- دعمت الجهود المعرفية السابقة الجوانب الفكرية لهذه الدراسة مثل دراسة (Suharti et al.,2019) و(Şahin and Gürbüz,2014) عن طريق استثمارها وتوظيفها في البناء الفكري المنطقي لها، إذ اشارت بعض تلك الدراسات الى طبيعة العلاقات والانعكاسات للمتغيرات مع بعضها فضلا عن انعكاسها على نتائج مختلفة في المنظمات، وقد أسهم ذلك في توسيع الجوانب الإدراكية لدى الباحث حول الطبيعة المفاهيمية لمتغيراتها ومنطقية بنائها الفكري، مما شكل دافعا للتعمق في الجهود المعرفية الأخرى ومحاولة إبراز ما يدعم ويعضد طبيعة العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة الحالية.

2- يعد تحديد الفجوة المعرفية من اهم مجالات الإفادة من الدراسات السابقة إذ أسهمت تلك الدراسات مثل دراسة (Rockstuhl et al.,2011:20) في تعزيز فهم التطور العام للإشكالية الفكرية للدراسة، الناتجة عن عدم وجود دراسة عربية تجمع هذه المتغيرات سوية على حد اطلاع الباحث وتطبيق الذكاء الثقافي على نطاق محلي.

3- أسهمت الدراسات السابقة في إدراك الباحث للطريقة العلمية لتحديد الأبعاد والمقاييس الخاصة بمتغيرات الدراسة، إذ تسلسل الباحث في اختيار المقاييس بالاعتماد على الدراسات السابقة في الدراسات (Meta- analysis) مثل دراسة (Schlaegel et al.,2021) و (Huang et al.,2014) الى طريقة اختيار المقياس الذي اثبت مصداقيته وثباته في قياس الظاهرة قيد الدراسة، والتي تم الاعتماد عليها في بعض متغيرات الدراسة.

4 - من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تبين لنا ان الذكاء الثقافي قد تم تطبيقه على سياقات متعددة الثقافات وأشارت بعض الأبحاث أن تأخذ الأبحاث المستقبلية في الاعتبار خصائص السياقات المختلفة، لأن كل منها قد يتطلب مزيجا مختلفا من القدرات التكيفية للحفاظ على مستوى عالٍ من الأداء ونظرا لأن

الذكاء الثقافي يركز على مجال محدد - متعدد الثقافات ، فقد لا يسهم هذا في الفعالية في السياقات المحلية
اذ اشارت دراسات مثل (Rockstuhl et al.,2011) ودراسة (Jyoti and Kour,2015) الى
ضرورة فحص الذكاء الثقافي على المستوى المحلي او الإقليمي.

5 - أسهمت الدراسات التي تم عرضها من خلال إشاراتنا الفكرية للباحث حول أهمية وضرورة التوسع
والتعمق في البحث في متغيرات الدراسة الحالية كمحاولة لرسم الحدود المفاهيمية لها وكذلك بيان مدى
الارتباط والتأثير فيما بينها أو مع متغيرات أخرى. مثل دراسة (الصميدعي والزبيدي،2021) اذ شكلت
إشارة الباحثين الفكرية مجالا خصبا يتيح للباحثين إضافة إسهامات معرفية تغني الجوانب الفكرية
والتطبيقية، وقد شكلت تلك الإشارات الإسهام والإفادة الأهم لبناء المخطط الفكري للدراسة الحالية.

6 - أسهمت الدراسات السابقة مثل دراسة (المظفر،2017) و(Baard et al.,2014) في إعطاء
تصور واضح عن طبيعة الخطوات الأساسية التي يجب إتباعها لبناء الإطار العملي للرسالة والذي يشمل
في مضامينه اختيار دقة البناء العلمي للمقياس ومدى موثوقيته فضلا عن كيفية فهم البحث لتحديد مدى
توافر متغيراته ضمن الحيز التطبيقي وكذلك الأسس الإحصائية لعمليات اختيار الفرضيات والأنموذج
الفكري الذي تم بنائه للدراسة.

7 - أسهمت الدراسات السابقة مثل دراسة (Dickinson,2021) في تعزيز المعرفة الضمنية والظاهرية
لدى الباحث حول كيفية الاستفادة من الجوانب الفكرية والجوانب التطبيقية لبناء الاستنتاجات وتقديم
التوصيات ووضع المقترحات في مجال الدراسة الحالية.

ثالثا: اهم ما يميز الدراسة الحالية:

يمكن ايجاز اهم مميزات الدراسة الحالية التي تميزت بها عن الدراسات السابقة في ما يأتي: -

1 - التفاعل الفكري والمعرفي بين المتغيرات في حقل إدارة الاعمال (الذكاء الثقافي والأداء التكيفي) اذ
تسلط الدراسة الحالية الضوء على الدور الذي يلعبه الذكاء الثقافي في تعزيز الأداء التكيفي للموظفين
في القطاع الصحي لمحافظة النجف الاشرف التي تمتاز بالسياحة الدينية مما يتطلب كوادر بشرية
تتمتع بالذكاء الثقافي للوصول الى تحقيق الأهداف.

2 - اختبار متغيرات الدراسة ميدانيا في القطاع الصحي العراقي الذي يعاني من التلكؤ، اذ أفرزت الحاجة
لمثل هذه الدراسة بهدف الوقوف على اهم جوانب الذكاء الثقافي التي تبنتها هذه المنظمات ومدى
تأثيرها في زيادة الأداء التكيفي للموظفين من اجل تشخيص مواطن الضعف التي تعاني منها مع تقديم
مقترحات مناسبة لمعالجتها.

3 -في ضوء الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة وجد ان تركيز مجال البحث فيما يخص الذكاء الثقافي كان على مجال محدد كما اشار (Rockstuhl et al.,2011) بأن الذكاء الثقافي يركز على مجال محدد دوليا (أي سياقات متعددة الثقافات) فقد لا يسهم هذا في الفعالية في السياقات المحلية فمما لا شك فيه أن هناك حاجة إلى مزيد من البحث لاختبار هذه التنبؤات. واتفق (Jyoti and Kour,2015) مع (Rockstuhl et al.,2011) في ضرورة السعي الى اختبار وتحليل تأثير الذكاء الثقافي (محليا) على أداء المهمة وعلاقة أداء المهام في السياق الوطني لاعمام مفهوم الذكاء الثقافي.

4 -ركزت الدراسة على الموظفين في جميع الأقسام لمعرفة مدى توافر الذكاء الثقافي في المستشفى وهل يستطيع الموظفين التعامل مع الثقافات الأخرى كون المستشفى يعمل في بيئة تستقطب جميع الثقافات.

5 -تم تطبيق البحث الحالي في مستشفى امير المؤمنين "ع" التخصصي في النجف الاشرف اذ تم اختيار هذا المستشفى لاهميته مجتمعا للدراسة. وتعد الدراسة الحالية من أوائل المحاولات التي تعرضت لمجتمع محلي لدراسة الذكاء الثقافي إذ إن جميع الدراسات السابقة بحثت الذكاء الثقافي على صعيد دولي.

المبحث الثاني

المنهجية العلمية للدراسة

تمهيد

تتعلق منهجية الدراسة بالخطوات التي يتبعها الباحث لتحديد مشكلة الدراسة و أهميتها و اهدافها و النموذج الفرضي الذي يسهم في بيان طبيعة العلاقة بين المتغيرات و اهم الأدوات و الوسائل التي اعتمدت لتحقيق توجهات الدراسة وكما يأتي :-

أولاً: مشكلة الدراسة:

ان عرض المشكلة لأي دراسة تأخذ صور عدة اغلبها تتناول المشكلة بعرض إخفاقات ومشاكل تطبيقية ومحاولة إيجاد الحلول لها، والبعض يتناول المشكلة عن طريق مشكلة فكرية وأخرى تطبيقية، والبعض يستخدم التساؤلات كأداة للإحاطة بتصوراته عن مشكلة ما، والبعض يدمج بين تلك الطرائق لبناء محتوى مشكلة الدراسة ، وبناء على ذلك فان الدراسة الحالية ستتضمن المشكلة من جانبيين الأول جانب فكري والآخر تطبيقي وفي محتواهما الدوافع البحثية لأجراء الدراسة الحالية ثم طرح مجموعة من التساؤلات التي تعكس تصورات الباحث عن المشكلة وتمكنه من الإجابة عنها خلال دراسته وكما يأتي :

أ- المشكلة الفكرية للدراسة:-

تزرخ الادبيات الفكرية بالجدل حول طبيعة وجود الذكاء اذ لم يتم تعريفه بدقة ابدأ وقد يكمن سبب ذلك في تعقيدات العلاقة بين الأفراد والبيئة المحيطة بهم ، فعبر سنوات الحروب كانت اختبارات معدل الذكاء تعد أعظم إنجاز لعلم النفس الحديث إذ أثبتت أن الصفات العقلية يمكن قياسها بدرجة معقولة من الدقة والموثوقية والصلاحية (Eysenck,1988:1 ، الناشي، 2021: 308).

وهناك العديد من الادلة البحثية التي ركزت على أن التفاعلات الناجحة بين أعضاء من ثقافات مختلفة تتطلب ذكاءً ثقافياً (Groves and Feyerherm,2011:2)، واكتسب مفهوم الذكاء الثقافي اهتماماً متزايداً لأن النظريات الأخرى الموجودة للقدرات مثل الذكاء المعرفي أو العاطفي أو الاجتماعي، لا تقدم تفسيراً كاملاً في المواقف عبر الثقافات حيث يتفاعل الافراد مع الآخرين الذين يلتزمون بالقيم والمعايير المجتمعية المختلفة مما ولد مساحة بحثية غير مسط الضوء عليها تتعلق بالذكاء الثقافي، وبين (Caputo et al.,2018:120) أن على الرغم من أن مفاهيم مثل الذكاء المعرفي والعاطفي تساعد الفرد على فهم

المعلومات المختلفة ، إلا أن هذا لا يعني أن هذه المعلومات ستكون مفيدة تلقائيًا في التفاعلات الاجتماعية ، خاصة في التفاعلات بين الثقافات. فإن امتلاك مستوى عالٍ من المهارات الفردية في ثقافة المرء لا يعني بالضرورة أنه يمكن للمرء أن يتكيف بسهولة مع أشخاص آخرين لديهم خلفية ثقافية مختلفة.

وان قدرة الموظفين على التكيف تعد وسيلة رئيسية لتجنب الفشل في تحقيق نتائج الأداء، فالقدرة على التكيف أو المرونة هي عملية مفترضة في العديد من المناقشات النظرية ولكن نادرًا ما يتم تحديدها واختبارها في البحث اذ ينظر (Charbonnier-Voirin and Roussel,2012:301)) إلى الأداء التكيفي (كعنصر من مكونات الأداء العام للموظفين) على أنه قدرة الفرد على تغيير سلوكه لتلبية متطلبات بيئة جديدة. وقد اشارت الدراسات الى ضرورة اجراء المزيد من الدراسات (النوعية والكمية) حول مفهوم الأداء التكيفي وضرورة الاخذ بالاعتبار خصائص السياقات المختلفة لدراسة الذكاء الثقافي والأداء التكيفي لان كل منها قد يتطلب مزيجا مختلفا من القدرات التكيفية للحفاظ على مستوى عالي من الأداء (Tucker and Gunther,2009:3). فبعض الدراسات التي جمعت بين المتغيرين كانت على مستوى دولي ولم تتطرق دراسة للمستوى المحلي لاختبار المتغيرين مما يشكل فجوة للتحقق من مدى تطابق النتائج على المستوى المحلي والدولي (Rockstuhl et al.,2011:20). وقد اكد (Jyoti and Kour,2015:6) و (Rockstuhl et al.,2011:20) على ضرورة اختبار وتحليل الذكاء الثقافي (محليا) على اداء المهمة وقد اسهم الطرح الفكري السابق في تحديد الفجوة المعرفية التي وجهت الباحث لبناء النموذج الحالي للدراسة والذي يشكل الاسهامة العلمية الرئيسية للدراسة الحالية.

ت - المشكلة التطبيقية:-

يتعلق الجانب التطبيقي لمشكلة الدراسة بالفجوة ما بين الادراك الفكري لمتغيرات الدراسة والواقع الميداني للمنظمة المبحوثة، إذ تعاني المنظمات في العراق بشكل عام ومستشفى امير المؤمنين التخصصي في النجف الاشراف موضوع الدراسة بشكل خاص من عدة معوقات منها على مستوى التنظيمي و الاداري، ولا يخفي على المتتبع ان مستشفى امير المؤمنين التخصصي في النجف الاشراف وعلى الرغم من الجهود المبذولة من قبل ادارته لتطوير الموظفين فيه، وإعطائهم الصلاحيات التي تمكنهم من ممارسة مهامهم بشكل أكثر فاعلية، إلا أن واقع المستشفى المبحوثة أظهر قلة إتاحة الفرص للقيام بأدوار أكثر ايجابية، وربما يعود ذلك بحسب (استطلاع اولي¹) يخص المتغيرات في المستشفى، إلى قلة منحهم للصلاحيات الكافية لاتخاذ القرار، وقلة برامج التدريب والتنوع الثقافي للموظفين، وأن التغيرات التي تواجه المستشفى

¹ ملحق (4) يبين استطلاع اولي للمتغيرات في المستشفى.

اثرت بدورها على قدرة الموظفين على العمل بكفاءة. وهذا بدوره ادى الى ظهور ضعف الأداء التكيفي لموظفيها. فضلا عن مشاكل اخرى ظهرت على مستوى اداء واجباتها اتجاه المستفيدين من خدماتها.

اذ تظهر هذه المشاكل لدى الباحث دافعا لمحاولة استكشاف مدى توافر متغيرات دراسته في مستشفى أمير المؤمنين التخصصي في النجف الاشرف، وامكانية بناء نموذج فكري قابل للتنفيذ داخل المستشفى، و الذي من الممكن ان يوجد فهم متبادل لكيفية تشخيص المعوقات و علاجها ، في الدراسة الحالية سيتم دراسة والبحث عن القدرات الكامنة في المنظمات والتي من شأنها ان تحفز وتعزز الأداء التكيفي للموظفين بواسطة الذكاء الثقافي. وبهدف تحديد مشكلة الدراسة ووضع اطر يمكن قياس تلك التصورات من خلالها تم صياغة مجموعة من الاسئلة:

- 1 - هل يوجد اهتمام بالذكاء الثقافي بابعاده (الذكاء ما وراء المعرفي، الذكاء المعرفي، الذكاء التحفيزي، الذكاء السلوكي) في المنظمة المبحوثة؟
- 2 - هل يوجد اهتمام بالاداء التكيفي وابعاده (التعامل مع حالات الطوارئ أو الأزمات، التعامل مع ضغوط العمل، حل المشكلات بطريقة إبداعية، التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة، تعلم مهام وتقنيات وإجراءات العمل، إظهار القدرة على التكيف الفردي، إظهار القدرة على التكيف الثقافي، إظهار القدرة على التكيف الجسدي) في المنظمة المبحوثة ؟
- 3 - هل يوجد ارتباط بين الذكاء الثقافي والأداء التكيفي للموظفين في المنظمة المبحوثة ؟
- 4 - هل يؤثر الذكاء الثقافي في تعزيز الأداء التكيفي على مستوى الموظفين في المنظمة المبحوثة؟

ثانيا: اهمية الدراسة :-

تتأتى أهمية الدراسة من الآتي:

- 1 - يعد الذكاء الثقافي المدخل الاكثر حداثة والاكثر استخداما من قبل الباحثين الذين يسعون الى تحقيق التكامل بين الثقافة والذكاء وبذلك فان تناوله نظرياً وتطبيقياً في هذه الدراسة انما يعد توأماً مع هذا التكامل وتجسيدا له في بيئتنا المحلية (8:2015 Jyoti and Kour).
- 2 - تعد القدرة على الأداء التكيفي شرطاً ضرورياً للاستدامة، اذ يتألف الأداء التكيفي من مجموعة من الاستجابات السلوكية التي يشارك فيها الأفراد عند توقع عدم اليقين أو اختباره، وثبت أن الأداء التكيفي مرتبط بالخصائص الفردية للموظف مثل المواقف الفردية والذكاء والكفاءة الذاتية (Pulakos et al.,2002:320).

3 - أهمية الذكاء الثقافي لموظفي المستشفيات مما يمكن الاستفادة من نتائجه في الوقت الحاضر لبناء الوحدة الثقافية ونشر ثقافة التسامح بين المكونات الثقافية والتعامل بإيجابية مع التعددية المذهبية والعرقية وتقبل الرأي الآخر (الحيالي، 2021: 83)

4 - عدم اقتصار الدراسة على الجانب النظري بل ولوجها في التطبيق، فعلى صعيد التطبيق يلاحظ ان الدراسات التي اهتمت بالذكاء الثقافي والأداء التكيفي تمتاز بالندرة (حسب اطلاع الباحث)، هذا من جانب ومن جانب آخر فإن الباحث لم يوفق في ايجاد دراسة تربط تطبيقياً الذكاء الثقافي والأداء التكيفي في الوطن العربي.

5 - تهتم هذه الدراسة بتقييم تأثير الذكاء الثقافي على الأداء التكيفي في مستشفى أمير المؤمنين التخصصي بمحافظة النجف ويعود السبب في أن المجتمع يشمل جميع فئات الموظفين (الأطباء والمرضى والموظفين الإداريين والفنيين). إذ تم اختيار هذا المستشفى لتطبيق الدراسة الميدانية لأنه من أكبر المستشفيات الأهلية في محافظة النجف، ويشمل جميع التخصصات الطبية والعلاجية، إلى جانب كوادر طبية متنوعة تعمل في هذا المستشفى.

6 - هناك اختلافات بين الموظفين فيما يتعلق بمواقفهم تجاه الذكاء الثقافي. لذلك من الضرورة التعرف على هذه الاختلافات والقدرات التي تميز الموظفين بشكل أفضل وكيف يهتمون بمعرفة النظم القانونية والاقتصادية للثقافات الأخرى، وهل هم على دراية بالمعرفة الثقافية التي يستخدمونها عند التفاعل مع أشخاص من خلفيات ثقافية مختلفة (Nafei,2013:39).

7 - إن الذكاء الثقافي للموظفين ينعكس في تحيزاتهم وأن تطوير الأفكار في هذا الاتجاه له تأثير على ريادة الأعمال، فالمنظمات الرائدة يجب ان تهتم بالذكاء الثقافي وطريقة تحسينه بمرور الوقت إذ أظهرت الأبحاث أن اظهار القدرة على تكييف الأداء من لدن الموظفين تعمل على تطوير الذكاء الثقافي لديهم (Baltaci,2017:656).

ثالثاً: أهداف الدراسة:-

تهدف الدراسة الحالية الى الوصول الى الأهداف الآتية:-

1 - استكشاف مستوى توافر الذكاء الثقافي بابعاده في مستشفى أمير المؤمنين "ع" التخصصي في محافظة النجف الأشرف.

2 - استكشاف مستوى توافر الأداء التكيفي بإبعاده في مستشفى أمير المؤمنين "ع" التخصصي في محافظة النجف الأشرف.

3 - تشخيص طبيعة العلاقة ونوعها بين الذكاء الثقافي والاداء التكيفي للموظفين في مستشفى أمير المؤمنين "ع" التخصصي في محافظة النجف الأشرف.

4 - تشخيص حجم واتجاه تأثير الذكاء الثقافي في تعزيز الأداء التكيفي على مستشفى أمير المؤمنين "ع" التخصصي في محافظة النجف الأشرف.

رابعاً: بناء او تطوير مخطط وفرضيات الدراسة

إن البحث الحالي يستمد جذوره من النظريات السابقة التي عالجت موضوع البحث وهدفه العلمي والاجتماعي، كنتيجة لعدد كبير من المنظرين السابقين بالتراث الفكري الذي خلفوه لنا بما يتوافق مع التراكم المعرفي المفيد، سواء لمفهوم الذكاء الثقافي أو الأداء التكيفي ويمكن تتبع ذلك من خلال النظريات المفسرة للذكاء الثقافي ويتم من خلالها التطرق إلى علاقتها بالأداء التكيفي. و يمكن حصر هذه النظريات في التالي :

اولاً: النظريات المفسرة للذكاء الثقافي وعلاقتها بالاداء التكيفي

إن أي نموذج بحث يجب أن يستند الى نظرية علمية يستند من خلالها الباحث الى تفسير وفهم المتغيرات وطبيعة العلاقة المنطقية بينها، وهناك العديد من النظريات التي تفسر متغيرات الدراسة. اذ تم تحديد ثلاثة نظريات للذكاء هي (نظرية غاردنر للذكاء المتعدد، نموذج ستيرنبرغ الثلاثي للذكاء، ونموذج Ceci البيولوجي الحيوي (Earley and Ang,2003:55-56).

1 - نظرية الذكاءات المتعددة:

ظهرت نظرية الذكاءات المتعددة منذ عام 1983م ، وقد وضعها العالم هوارد غاردنر وهي تختلف في نظرتها للذكاء عن النظرة التقليدية ، فهي ترى أن الإنسان لا يمتلك نوع واحد من الذكاء وإنما لديه مجموعة من الذكاءات التي توجد لدى الأشخاص بنسب متفاوتة ويختص كل نوع من أنواع الذكاء مع نوع خاص من المعارف والخبرات، فهناك ذكاء يختص بالمكان، وذكاء يختص بالكلمة، وذكاء يختص بالأرقام، وذكاء يختص بالصوت ودرجاته، وذكاء يتعامل مع الظروف الاجتماعية بمكوناتها البشرية والمادية، وهكذا يمتلك الفرد أنماط متعددة من الذكاءات، وقد صنفها جاردنر في ثمانية أنماط هي: الذكاء اللغوي، والذكاء المنطقي الرياضي، والذكاء المكاني البصري، والذكاء الجسدي الحركي، والذكاء

الشخصي، والذكاء الموسيقي، والذكاء الاجتماعي، والذكاء الطبيعي، وتشير هذه النظرية الى أبعاد متعددة في الذكاء، وتركز على حل المشكلات والإنتاج المبدع على اعتبار أن الذكاء يمكن أن يتحول إلى شكل من أشكال حل المشكلات أو الإنتاج، ولا تركز هذه النظرية على كون الذكاء وراثي أو هو تطور بيئي (Gardner and Moran,2006:228) إذ أظهر تطبيق نظرية الذكاءات المتعددة في بيئات متعددة أن الأفراد الذين لديهم مجموعات مختلفة من الذكاءات الأكثر تطوراً بما فيها الذكاء الثقافي يستفيدون من استخدام معارفهم المتعددة وقدرتهم على تكييف اداءهم في بيئة متغيرة او جديدة (Dara- Abrams,2002:21).

2 - النظرية الثلاثية للذكاء :

النظرية الأكثر تفصيلاً للذكاء هي نظرية Sternberg (1988) الثلاثية للذكاء، إذ يشرح ستيرنبرغ نظريته التي يفترض فيها وجود ثلاثة أنواع من الذكاء تشرح معالجة المعلومات داخليا وخارجيا وعلى مستوى التفاعل بين الاثنين. وبعبارة أخرى، النظر في وجود ثلاث قدرات أساسية تحدد القدرة الفكرية هي الذكاء التحليلي، والذكاء العملي والذكاء الإبداعي (Earley and Ang,2003:56) بحسب هذه النظرية يتمتع المبدعون بقدرات خاصة تساعدهم على الابتكار والإبداع والاكتشاف، ولدى الأشخاص التحليليين القدرة على التحليل والتقييم والنقد، وفي النهاية يتميز الأشخاص العمليون بالاستخدام والتطبيق. فالذكاء هو نتاج قدرة مميزة على أداء المهارات في واحد أو أكثر من تلك المجالات، والارتباط المتنوع لهذه المجالات يولد نمطاً مختلفاً من الذكاء فهذه النظرية تشير الى القدرة على تحقيق النجاح من حيث معايير الفرد في السياق الاجتماعي والثقافي للفرد من خلال الاستفادة من نقاط القوة وتعويض نقاط الضعف من خلال توازن الذكاء التحليلي والذكاء الإبداعي والذكاء العملي (Sabbah and Abd Aldin,2021:8627).

وتفترض هذه النظرية أيضاً أن الشخص يتمتع بذكاء ناجح عندما يطور المهارات المطلوبة للنجاح، ويكون قادراً على تحقيق النجاح من خلال القدرات الإبداعية والتحليلية والعملية، وقد يصبح موهوباً ومتميزاً في هذه القدرات أو في الطريقة التي يوازن بها هذه القدرات لتحقيق النجاح. فوفقاً لستيرنبرغ، الذكاء هو قدرة الفرد على التفكير والتعلم باستخدام الخبرات المكتسبة سابقاً لحل المشكلات الجديدة في سياقات غير مألوفة، فكلما تعرض الفرد لظروف جديدة وفريدة من نوعها، زادت قدرته على تطوير قدراته والتكيف معها (Saw and Han,2022:3).

3 -نظرية الذكاء البيولوجي او البيئي:

النموذج الثالث للذكاء هو نظرية الذكاء البيولوجي او البيئي لـ (Ceci 1996) اذ تصور Ceci الذكاء كتفاعل بين ثلاثة مكونات هي: القدرات الفطرية الداخلية للشخص، السياق البيئي، والدافع الداخلي للشخص. مثل Gardner ، تعتقد Ceci أن الشخص يولد بإمكانيات معرفية فطرية بيولوجية. ثم يتم تحويل هذه الإمكانيات البيولوجية أو إدراكها إلى قدرات معرفية حقيقية اعتماداً على مدى رعاية الفرد وتعزيزه من خلال التحديات والفرص التي توفرها البيئة (Earley and Ang,2003:56). اذ تشرح هذه النظرية وتتنبأ كيف تؤدي آليات الدماغ إلى وظائف عقلية كخصائص ناشئة. وأوضحت هذه النظرية كيف يتم تصميم العقول المتقدمة لتمكين الأفراد من التكيف بشكل مستقل في الوقت الفعلي استجابةً للبيئات المتغيرة المعقدة المليئة بالأحداث غير المتوقعة (Grossberg,2019:3).

ثانياً: النظريات المفسرة للأداء التكيفي:

الأداء التكيفي يمكن دراسته من عدة جهات نظر، مما ينتج عنه مجموعة متنوعة من التعريفات والمفاهيم المختلفة وهناك العديد من النظريات التي تفسره مثل نظرية تخصيص الموارد و نظرية التكيف الفردي (I-ADAPT) وما يأتي:

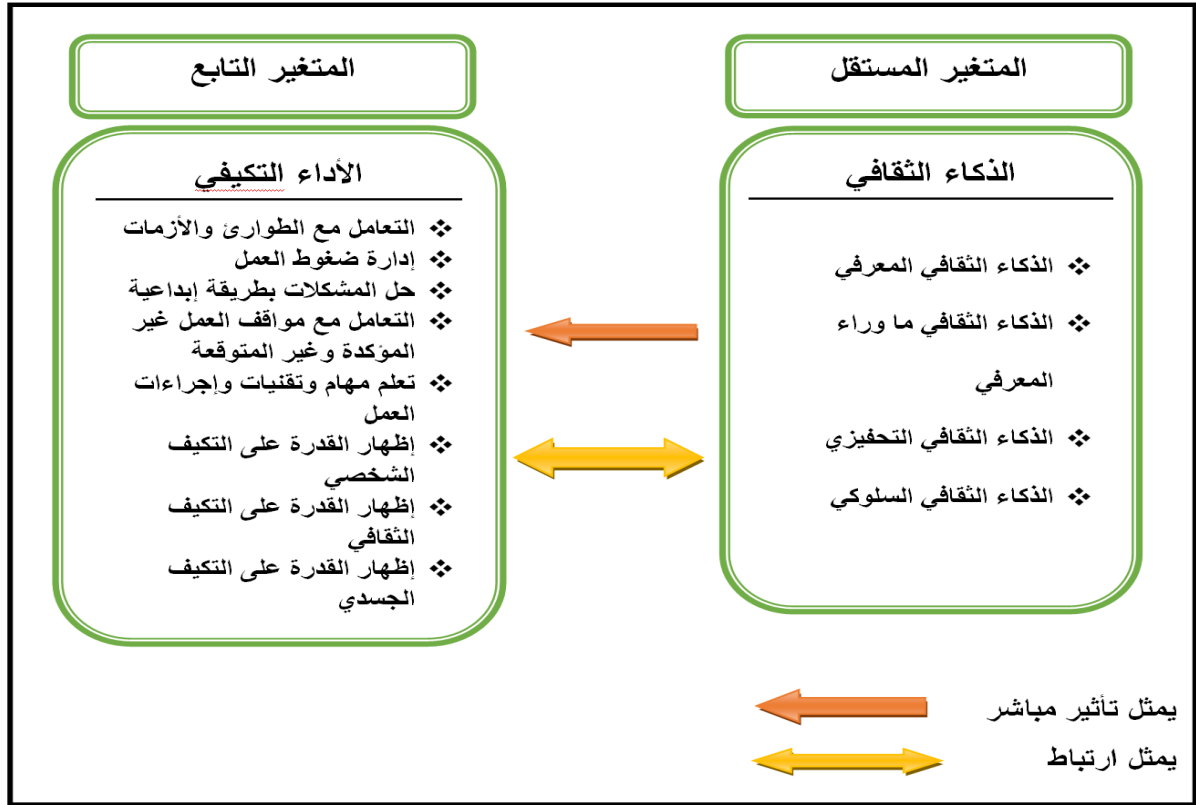
1 -نظرية تخصيص الموارد:

تشير هذه النظرية الى عملية توزيع الموارد المادية و البشرية والاقتصادية بين الأغراض أو الحاجات المختلفة، بغرض تحقيق أعلى مستوى ممكن من الرفاهية لأفراد المجتمع. فالأداء التكيفي وفق هذه النظرية هو بناء متعدد الأبعاد يشمل السلوكيات مثل تعلم المهام والتقنيات والإجراءات الجديدة، وإثبات القدرة على التكيف في المجالات الشخصية والثقافية والمادية (Griffin et al.,2007:329). وبالنظر إلى الوتيرة الحالية للتغيير في مكان العمل يواجه المديرون تحدياً في مهمة تحفيز الموظفين وإرشادهم للانخراط في سلوكيات أداء تكيفية. ومع ذلك ، يعتمد نجاح الوحدة أو المنظمة على مدى فعالية الجهود المبذولة في الأداء التكيفي في زيادة أداء المهام. اذ تشير النتائج التي توصل لها (Shoss et al.,2012:920) إلى أنه قد يتعين على المديرين أن يكونوا على دراية بتصورات السياسة التنظيمية وكذلك الميول الفردية نحو تخصيص الموارد بشكل فعال في توجيه الموظفين للمشاركة بفعالية في الأداء التكيفي بحيث يمكن ترجمة هذه الجهود إلى أداء مهام أعلى. وتؤكد هذه النتائج على حاجة المديرين إلى ضمان ليس فقط أن متطلبات الأداء محددة بوضوح ولكن أيضاً أن الموظفين يفهمون الكفاءات الأكثر أهمية لتحقيق متطلبات الأداء.

2- نظرية التكيف الفردي (I-ADAPT):

اما النظرية الثانية التي تفسر الاداء التكيفي هي نظرية التكيف الفردي (I-ADAPT)، اذ تتطلب العديد من التغييرات، مثل التغييرات التكنولوجية وعمليات الدمج والاستحواذ، وظهور الأعمال التجارية العالمية، من الموظفين إظهار قدر أكبر من القدرة على التكيف في إدراكهم وسلوكهم. واستجابة لهذه التغييرات طور (Ployhart and Bliese 2006) نظرية التكيف الفردي التي تشير الى قدرة الفرد، ومهارته، وميله، واستعداده، و / أو دافعيته، لتغيير أو ملائمة ميزات مختلفة، اجتماعية ومادية وبيئية (Ployhart and Bliese,2006:13). اذ تقترح نظرية I-ADAPT أن معرفة الفرد ومهاراته وقدراته (أي القدرة المعرفية وسمات الشخصية) تتنبأ بالتكيف الفردي، والذي يتنبأ بعد ذلك بالمهام والسياق والأداء العكسي وأشكال الأداء الأخرى من خلال عدد من عمليات الوساطة (أي التنظيم الذاتي ، وإدراك الموقف) ومتطلبات التكيف التي تقدمها البيئة (Calarco,2016:7) .

ويمثل مخطط الدراسة الفرضي توضيحاً لتغيرات الدراسة وعلاقات الارتباط والتأثير والتكامل بينهما بهدف تحديد الأطر الفكرية والمعرفية التي يجب تغطيتها ، ومن هنا فإن المتغير الرئيس الأول للمخطط الفرضي والمتمثل بالذكاء الثقافي (متغير مستقل) يضم أربعة أبعاد تتلائم ومجال الدراسة هي (1) الذكاء الثقافي المعرفي، (2) الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي، (3) الذكاء الثقافي التحفيزي، (4) الذكاء الثقافي السلوكي، اما المتغير التابع في الانموذج الفرضي للدراسة هو الأداء التكيفي والذي يضم ثمانية أبعاد هي (1) التعامل مع حالات الطوارئ أو الأزمات (2) التعامل مع ضغوط العمل (3) حل المشكلات بطريقة إبداعية (4) التعامل مع حالات العمل غير المؤكدة والتي لا يمكن التنبؤ بها (5) تعلم مهام وتقنيات وإجراءات العمل (6) إظهار القدرة على التكيف بين الأشخاص (7) إظهار القدرة على التكيف الثقافي و (8) إظهار القدرة على التكيف المادي، والشكل (1) يوضح مخطط الدراسة الفرضي :-



شكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

خامسا: بناء فرضيات الدراسة :-

إن التطور السريع للتكنولوجيا والمعلومات في الوقت الحاضر له تأثير كبير على مختلف القطاعات. وإن تقدم هذه العولمة يجعل القوى العاملة المتنوعة تظهر في المنظمات التي لديها مجموعة متنوعة من الثقافات والعادات المختلفة. ووجد بعض الباحثين الذكاء الثقافي كأداة قياس في رؤية شخصية الفرد وأن الاختلاف الثقافي مهم ليتم دراسته. ووفقاً لـ (Kumar and Rose,2008:506) فإن الفرد الذي يتمتع بذكاء ثقافي عالٍ سيكون قادراً على تحديد الإستراتيجية والموقف في مواجهة الثقافة والسلوك الأجنبي.

وان أحد المتغيرات التي لها تأثير على الذكاء الثقافي هي الخبرة الدولية وهي وسيلة للسفر إلى الخارج لقضاء عطلة أو الذهاب إلى المدرسة (Ng et al.,2012:32). سنثري هذه التجارب الخبرة والمعرفة حول ثقافة جديدة ومن شأنها تحسين الذكاء الثقافي. ووفقاً لـ (Ang et al.,2011:5) فإن الذكاء الثقافي له تأثير على تطوير الشبكة الاجتماعية للفرد. إذ سيؤثر

الذكاء الثقافي على سلوك الفرد في التفاعل مع الآخرين. فضلاً عن ذلك ، يؤثر الذكاء الثقافي أيضاً على الفرد في التكيف مع البيئة الجديدة (Soldatova and Geer,2013:470).

وتشير الأبحاث الحديثة المتعلقة بالذكاء الثقافي إلى أنه يرتبط بشكل إيجابي وكبير بجميع أشكال التعديل ويسهل أيضا الحكم الثقافي واتخاذ القرار والرفاهية وأداء المهام ويخفف من الإرهاق العاطفي ويسهم في وضع الاستراتيجيات والاستمرار والقدرة على التحمل في الاداء والاستمرار في اكمال المهام الدولية (Wood and Peters,2014:561)

وأشار (Kanten,2014:101) أن الذكاء الثقافي يساعد الموظفين على أن يكونوا حساسين للثقافات المختلفة، ويسهل في إظهار السلوكيات الموجهة نحو العملاء بشكل فعال، وجد (Chen et al.,2010:4) أن الذكاء الثقافي هو مؤشر على الأداء الوظيفي بالنظر إلى أن الأداء في بيئة عبر الثقافات هو ، إلى حد كبير ، اداء تكيفي فمن المتوقع وجود علاقة مهمة بين الذكاء الثقافي والأداء التكيفي. يتم تعريف الأداء التكيفي بواسطة (Shoss et al.,2012:910) كسلوك للشخص في قبول تغيير جديد في بيئة جديدة. فالأداء التكيفي هو فائدة للمنظمة أو البيئة التي يعيش فيها الفرد، لأن التكيف الجيد قد يخلق الانسجام بين الأفراد في المكان الذي يتواجدون فيه. ويمكن رؤية الفرد الذي يتمتع بأداء تكيفي عن طريق استعداده لقبول مسؤولية أعلى ، على سبيل المثال، أن يكون قائداً في العمل الجماعي ، ويمكنه إنهاء الوظيفة في بيئة إبداعية وإن كان ذلك أو في بيئة جديدة ويريد التفاعل مع البيئة الجديدة. وفقاً لـ (Howe,2019:7) تم فحص الفروق الفردية على نطاق واسع كمؤشرات للأداء التكيفي الفردي. على سبيل المثال ، ترتبط القدرات المعرفية العامة والخاصة بالأداء التكيفي فمن بين السمات الخمس الكبرى ، ثبت أن الانفتاح على التجربة ، والاستقرار العاطفي ، والضمير ، والانبساط يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالأداء التكيفي. وبالمثل ، فإن الكفاءة الذاتية والخبرة السابقة في المواقف التكيفية مرتبطة بالأداء التكيفي (Pulakos et al.,2002:316)

وإن الذكاء الثقافي له تأثير على الأداء التكيفي الذي هو قدرة الفرد على التكيف مع بيئته أو بيئتها. وسيكون من السهل على الفرد الذي لديه الذكاء الثقافي عالي تعديل سلوكه مع البيئة الجديدة. إذ اشار الباحثين ايضا على وجه الخصوص الى الأداء التكيفي، أو السلوكيات ذات الصلة بالمهام المعروضة استجابة للتغيرات في تعقيد بيئة المهمة، علاقة إيجابية بين القدرة العقلية العامة والأداء التكيفي فإن المزيد من البحوث المعاصرة قد ألفت هذه النتائج في شك، وان بعض الأعمال الحديثة قد أبلغت عن علاقة سلبية بينهما (Lang and Bliese,2009:413). واستنادا لما سبق يمكن بناء الفرضيات الاتية:-

أ: الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (الذكاء الثقافي) بأبعاده ومتغير (الاداء التكيفي) على مستوى مستشفى أمير المؤمنين"ع" التخصصي في محافظة النجف الأشرف. وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

- 1- توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد الذكاء الثقافي المعرفي ومتغير الاداء التكيفي على مستوى مستشفى أمير المؤمنين"ع" التخصصي في محافظة النجف الأشرف.
- 2- توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي ومتغير الاداء التكيفي على مستوى مستشفى أمير المؤمنين"ع" التخصصي في محافظة النجف الأشرف.
- 3- توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد الذكاء الثقافي التحفيزي ومتغير الاداء التكيفي على مستوى مستشفى أمير المؤمنين"ع" التخصصي في محافظة النجف الأشرف.
- 4- توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد الذكاء الثقافي السلوكي ومتغير الاداء التكيفي على مستوى مستشفى أمير المؤمنين"ع" التخصصي في محافظة النجف الأشرف.

ب: الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الذكاء الثقافي والاداء التكيفي على مستوى مستشفى امير المؤمنين "ع" التخصصي في النجف الاشرف). وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

- 1 - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الذكاء الثقافي المعرفي في الاداء التكيفي على مستوى مستشفى أمير المؤمنين"ع" التخصصي في محافظة النجف الأشرف.
- 2 - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي في الاداء التكيفي على مستوى مستشفى أمير المؤمنين"ع" التخصصي في محافظة النجف الأشرف.
- 3 - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الذكاء الثقافي التحفيزي في الاداء التكيفي على مستوى أمير المؤمنين"ع" التخصصي في محافظة النجف الأشرف.
- 4 - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الذكاء الثقافي السلوكي في الاداء التكيفي على مستوى مستشفى أمير المؤمنين"ع" التخصصي في محافظة النجف الأشرف.

سادسا:- نطاق الدراسة وحدودها المعرفية، المكانية ، الزمانية

أ - الحدود المعرفية : تتجسد الحدود المعرفية للدراسة في محورين أساسيين هما (الذكاء الثقافي والاداء التكيفي) وكل منها تمتد جذوره المعرفية الى حقول السلوك التنظيمي والموارد البشرية.

ث -**الحدود المكانية:** تمثلت الحدود المكانية للدراسة بمستشفى أمير المؤمنين "ع" التخصصي في محافظة النجف الأشرف.

ج -**الحدود الزمانية:** امتدت الحدود الزمانية للدراسة للمدة من 1/11/2021 ولغاية 1/8/2022. إذ تضمنت هذه المدة أعداد الجانب النظري فضلاً عن الجانب الميداني للدراسة .
سابعاً: أدوات الدراسة :-

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الأدوات الآتية في عملية جمع البيانات والمعلومات.
1- الجانب النظري: بغية انجاز هذا الجانب من الدراسة اعتمد الباحث على ما توفر من مصادر مكتبية والإلكترونية تمثلت بالكتب والرسائل والاطاريح الجامعية والبحوث العلمية ذي العلاقة بمتغيرات الدراسة الموجودة في المكتبات او على شبكة المعلومات الدولية (الانترنت).
2- الجانب الميداني: تمثل الاستبانة الإداة الرئيسة في جمع البيانات والمعلومات بما يتعلق بمتغيرات الدراسة والتي تم تصميمها بشكل يعكس قدرتها على تشخيص وقياس متغيرات الدراسة فضلاً عن عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص (ملحق (1)) للاستفادة من آراءهم العلمية والحكم على صلاحية وانتماء فقرات الاستبانة (ملحق (2)). وقد اشتملت الاستبانة على أربعة محاور (ملحق (3)). المحور الأول: تضمن معلومات شخصية تعريفية عن المستجيبين على فقرات الاستبانة وتضمن: النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة. المحاور الأخرى تضمنت مقاييس متغيرات الدراسة الرئيسية والتي تضمنت (12) بعداً فرعياً تم قياسها وفق (56) فقرة.
ثامناً: الأساليب الإحصائية:-

استخدمت الدراسة الحالية عدداً من الأدوات الإحصائية بالاعتماد على البرامج الإحصائية (SPSS.V.25 ; Amos.V.23) المتمثلة بما يأتي :-

- 1 -**معامل كرونباخ الفا :** يستخدم للتحقق من الاتساق الداخلي في اجابات عينة الدراسة .
- 2 -**الانحراف المعياري :** يستخدم لبيان التشتت في اجابات عينة الدراسة .
- 3 -**الوسط الحسابي الموزون :** لغرض تحديد مستوى الاتفاق حول بناء الفقرات.
- 4 -**معامل ارتباط بيرسون (Pearson):** يستخدم لقياس قوة الترابط بين متغيرات الدراسة.
- 5 -**النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling):** تستخدم لقياس مستوى علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة، فضلاً عن تقديمه لدليل يدعم توجه الباحث لقبول فرضية ما
- 6 -**معامل التحديد (R2) :** يوضح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير التابع و التي يمكن تفسيرها من خلال المتغير المستقل.

تاسعا: مجتمع وعينة الدراسة:-

1- مجتمع الدراسة:

يمكن تعريف المجتمع بأنه جميع الوحدات موضوع الدراسة، سواء أكانت هذه الوحدات أفراداً أم أشياء أم قياسات أم... الخ. وقد يكون المجتمع محدوداً أو غير محدود (الزيادي، 2019: 29) وفي الدراسة الحالية يمثل مجتمع الدراسة بالأفراد في مستشفى أمير المؤمنين "ع" التخصصي في محافظة النجف الأشرف والبالغ عددهم 254 فرد.

2 - نبذة مختصرة عن مستشفى أمير المؤمنين "ع" التخصصي في محافظة النجف الأشرف.

مساهمة في توفير الرعاية الطبية لأهالي النجف الأشرف الكرام وزوار سيدنا وإمامنا أمير المؤمنين (ع) شُيّد هذا المستشفى بأمر من المرجعية الرشيدة وتم انجازه في عام 1437 هـ الموافق 2016 م والذي يتكون من سبعة أقسام هي (قسم العيون، قسم الاورام، قسم الطب النووي والغدة الدرقية، قسم الباطنية، قسم طب الألم، قسم السونار والايكو ووحدة الاشعة).

1 - عينة الدراسة:

شملت عينة الدراسة عدد من الموظفين العاملين في مستشفى امير المؤمنين التخصصي حيث بلغ عدد افراد مجتمع الدراسة (254) فرداً وحددت عينة الدراسة التي بلغت (155) فرداً استناداً للباحثين (Krejcie and Morgan,1970). حيث تم توزيع (155) استبانة وتم استرجاع (149) استبانة صالحة للتحليل، و تم تحديد عينة الدراسة الحالية بصورة عشوائية تضمنت افراداً من مستويات وظيفية مختلفة من مستشفى امير المؤمنين "ع" التخصصي يمكن تلخيصه كما مبين في الجدول (1):

الجدول (1) عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة لعينة الدراسة

النسبة	العدد	الاستبانة	مجتمع الدراسة
%100	155	العينة المستهدفة	مستشفى امير المؤمنين "ع"
%96	149	العينة المستجيبة	التخصصي في النجف الاشرف.

المصدر: اعداد الباحث

2- وصف عينة الدراسة:

تم تحديد عينة الدراسة بالطريقة العشوائية وتضمنت (149) موظفا في مستشفى امير المؤمنين "ع" التخصصي في النجف الاشرف وكما موضح بالجدول (2):

الجدول (2) وصف عينة الدراسة

النسبة	العدد	الخاصية
		النوع الاجتماعي
65 %	97	ذكر
35 %	52	انثى
100 %	149	المجموع
		الفئة العمرية
6 %	9	من 18-25 سنة
50 %	75	من 26-35 سنة
23 %	34	من 36-40 سنة
14 %	21	من 41-45 سنة
7 %	10	من 46-50 سنة
100 %	149	المجموع
		التحصيل الدراسي
2 %	3	متوسطة
4 %	6	اعدادية
12 %	18	دبلوم
49 %	73	بكالوريوس
4 %	6	دبلوم عالي
23 %	34	ماجستير
6 %	9	دكتوراه
100 %	149	المجموع
		سنوات الخدمة
8 %	12	اقل من سنة
33 %	49	من 1 - 5 سنة
26 %	38	من 6 - 10 سنة
13 %	19	من 11 - 15 سنة
9 %	14	من 16-20 سنة
10 %	15	من 21-25 سنة
1 %	2	25 سنة فأكثر
100 %	149	المجموع

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على الاستبانة

يتبين من الجدول (2) أن نتائج خصائص افراد عينة الدراسة كالاتي:

1 - النوع الاجتماعي: أن غالبية افراد عينة الدراسة هم من الذكور، إذ بلغت نسبتهم (65%) أي ما يعادل (97) فرداً، في حين بلغت نسبة الاناث (35%) أي ما يعادل (52) فرداً، وهذا يعني أن المستشفى تعتمد على العنصر الذكوري في ادارة مهامها كون نسبة الذكور في المستشفى قيد الدراسة أكثر قياساً بالإناث.

2 - الفئة العمرية: أشارت النتائج في الجدول الى ان النسبة الأعلى كانت للفئة العمرية (26-35) إذ بلغت (50%) أي ما يعادل (75) من افراد عينة الدراسة. تليها الفئة العمرية (36-40) اذ بلغت نسبتها (23%) أي ما يعادل (34) فرداً. تليها الفئة (41-45) بنسبة (14%) أي ما يعادل (21) فرداً، تليها الفئة (46-50) بنسبة (7%) أي ما يعادل (10) افراد بينما كانت النسبة الأدنى للفئة العمرية (18-25) اذ بلغت نسبتها (6%) أي ما يعادل (9) افراد. أي ان المستشفى تمتلك طاقة بشرية جيدة يمكن ان تعزز أداء المستشفى إذا ما استخدمت بشكل صحيح.

3 - التحصيل الدراسي: إن معظم افراد العينة هم من حملة شهادة البكالوريوس إذ بلغت نسبتهم (49%) أي ما يعادل (73) فرداً، يليها نسبة حملة شهادة الماجستير اذ بلغت (24%) أي ما يعادل (34) فرداً، وبعدها نسبة حملة شهادة الدبلوم بواقع (18) فرداً أي ما يعادل نسبة (12%). وحصلت شهادة الدكتوراه على نسبة (6%) أي ما يعادل (9) افراد. تليها شهادتي الدبلوم العالي والاعدادية اذ بلغت نسبتهم (4%) أي ما يعادل (6) افراد. وادنى نسبة من حملة شهادة المتوسطة بنسبة (2%) أي ما يعادل (3) افراد. وهذا مؤشر جيد يوضح مدى الفرص المتاحة لإكمال المسار العلمي للموظفين.

4 - سنوات الخدمة: يتضح من نتائج الجدول (2) أن النسبة الأعلى لسنوات الخدمة (1-5) اذ كانت (33% بواقع 49 فرداً)، وان النسبة الأقرب للنسبة الأعلى كانت هي (6-10) والبالغة نسبتها (26% بواقع 38 فرداً). تليها سنوات الخدمة (11-15) اذ بلغت نسبتها (13% بواقع 19 فرداً). تليها فئة (21-25) نسبة (10%) أي ما يعادل (15) فرداً. وبعدها فئة (16-20) اذ بلغت نسبتها (9%) أي ما يعادل (14) فرداً وأن النسبة الأدنى لسنوات الخدمة (25 فأكثر) كانت (1%) أي ما يعادل فردين فقط.

عاشرا: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

1 - الذكاء الثقافي: هو قدرة الفرد على التكيف بنجاح مع البيئات الثقافية الجديدة وغير المعتادة والقدرة على التصرف بسهولة وكفاءة في ظروف تتميز بالتعددية الثقافية ويمثل نظاماً لتفاعل المعرفة والمهارات مرتبباً بما وراء المعرفة الثقافية التي تمكن الافراد من التكيف واختيار وتشكيل الجوانب الثقافية لبيئتهم.

- أ - **الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي**: يشير الى مستوى الوعي الثقافي لدى الفرد والمعالجة التنفيذية أثناء التفاعلات بين الثقافات ويعتمد على استراتيجيات معرفية عالية المستوى ومعالجة عميقة للمعلومات التي تسمح للأفراد بتطوير الاستدلال على التفاعل الاجتماعي عبر السياقات الثقافية.
- ب - **الذكاء الثقافي المعرفي**: هي كفاءة تعتمد على معرفة المعايير والممارسات والاتفاقيات المستخدمة في بيئات ثقافية مختلفة، وتكتسب من خلال التعليم والخبرة الشخصية وتتضمن معرفة الأنظمة الاقتصادية والقانونية والاجتماعية للثقافات المختلفة، فضلاً عن نظام القيم والمعتقدات لهذه الثقافات.
- ت - **الذكاء الثقافي التحفيزي**: يشير إلى قدرة الفرد على توجيه الانتباه والطاقة نحو التعلم والعمل في المواقف التي تتميز باختلافات الثقافية، ويتضمن هذا ثقة الفرد والانفتاح على الخبرة فيما يتعلق بالتفاعل مع الافراد من ثقافات مختلفة.
- ث - **الذكاء الثقافي السلوكي**: هو قدرة الفرد على اختيار الإجراءات اللفظية والجسدية المناسبة، ومعرفة كيفية استخدام الكلمات والنغمات والإيماءات وتعبيرات الوجه المناسبة ثقافياً وعليه تحقيق الأهداف بفعالية عند التفاعل مع أشخاص من ثقافات مختلفة.
- 2- **الاداء التكيفي**: هو قدرة الفرد على التعامل مع متطلبات العمل المتغيرة والمواقف الجديدة أو غير العادية، ولا سيما صانعي القرار الذين يعملون في بيئة غير مؤكدة أن يكونوا قادرين على التفكير بطريقة مرنة من خلال القدرة على تقييم الموقف من أجل تحديد المشكلات المحتملة، وإنشاء مجموعة من الإجراءات البديلة التي تمكنهم من توقع أحداث جديدة أو غير عادية.
- أ - **التعامل مع حالات الطوارئ أو الأزمات**: يتمثل بالاستجابة بشكل عاجل ومناسب في المواقف الخطرة أو الطارئة التي تهدد الحياة، والتحليل السريع لخيارات التعامل مع الأخطار والأزمات وتداعياتها والتكيف مع المواقف الجديدة أو الديناميكية والمتغيرة وأن يقوم الفرد بإحضار الأمور أو المواقف المعقدة إلى نهايتها المرجوة أو تطوير حلول إبداعية للمشاكل الجديدة.
- ب - **التعامل مع ضغط العمل**: يشير الى قدرة الفرد على الحفاظ والتألف والتركيز على المهمة عند التعامل مع المهام ذات الطلب العالي مثل جدول زمني شديد المتطلبات وعدم المبالغة في رد الفعل على الأخبار أو المواقف غير المتوقعة وإدارة الإحباط بشكل جيد عن طريق توجيه الجهود إلى حلول بناء وإظهار المرونة وأعلى مستويات الاحتراف في الظروف العصيبة.
- ت - **حل المشاكل بطريقة إبداعية**: يشير الى قدرة الفرد على توظيف أنواع فريدة من التحليلات وتوليد أفكار جديدة ومبتكرة في المجالات المعقدة، وقلب المشاكل رأساً على عقب وتطوير حلول إبداعية

والتفكير خارج المعايير المحددة لمعرفة ما إذا كان هناك نهج أكثر فعالية وتطوير طرق مبتكرة للحصول على الموارد أو استخدامها عند عدم توفر موارد كافية للقيام بالمهمة.

ث - **التعامل مع ظروف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة:** يشير الى مدى سهولة تكيف الموظفين والتعامل مع الطبيعة غير المتوقعة لبيئة العمل، ومدى كفاءة وسلاسة قدرتهم على تغيير توجههم أو تركيزهم عند الضرورة، وإلى أي مدى يتخذون الإجراءات المعقولة على الرغم من عدم اليقين والغموض المتأصل في الموقف.

ج - **تعلم مهام وتقنيات وإجراءات العمل:** يشير الى قدرة الموظفين على التعلم ومواكبة الوتيرة السريعة للتقدم التكنولوجي والتركيز المتزايد على التعلم المستمر في المنظمات، لمواجهة الابتكارات التقنية التي تجبرهم على تعلم طرق جديدة لأداء وظائفهم فإن التعلم المستمر ينطوي على العملية المستمرة للتخطيط والمشاركة في التطوير للتحضير لمتطلبات العمل المستقبلية المتوقعة.

ح - **القدرة على التكيف الشخصي:** يشير الى قدرة الافراد على تغيير السلوك الشخصي مثل إظهار المرونة الشخصية، تعديل أسلوب التعامل مع الآخرين لتحقيق الهدف، تكيف السلوك الشخصي للعمل بفعالية مع فريق جديد أو زملاء عمل أو زبائن، والقدرة على توقع احتياجات فريق العمل وتلبيتها بشكل فعال.

خ - **القدرة على التكيف الثقافي:** يشير الى إظهار القدرة على تعلم ثقافات الآخرين مثل اللغة، والأهداف والقيم والمبادئ الرسمية والتقاليد والعادات والأساطير والطقوس التي تنقل المعرفة الثقافية والعلاقات الرسمية وغير الرسمية وهياكل السلطة داخل الثقافة، اذ يتضمن هذا الجانب الاندماج بنجاح في ثقافة أو بيئة جديدة عن طريق الفهم الكامل والتصرف عن طيب خاطر وفقاً للعادات والقيم والقواعد والهياكل العاملة المقبولة في خلال ذلك.

د - **القدرة على التكيف الجسدي:** يشير الى تعديل الذات جسدياً ليتناسب بشكل أفضل مع البيئة المحيطة والتكيف السريع مع الظروف المادية المتنوعة مثل الحرارة والبرودة والضوضاء أثناء انتقال الفرد من بلد إلى آخر ومن مناخ الى اخر للوصول الى الأداء الفعال في الوظائف.

الفصل الثاني

التأطير النظري للدراسة

المبحث الأول: الذكاء الثقافي

المبحث الثاني: الأداء التكيفي

المبحث الاول

الذكاء الثقافي

اولا: التطور التاريخي لمفهوم الذكاء الثقافي

ثانيا: مفهوم الذكاء الثقافي

ثالثا: اهمية الذكاء الثقافي

رابعا : العلاقة التكاملية بين الذكاء الاجتماعي والعاطفي والثقافي

خامسا: الذكاء الثقافي على مستوى المنظمة

سادسا: ابعاد الذكاء الثقافي

المبحث الاول

الذكاء الثقافي

تمهيد

ادت العولمة في بيئة الأعمال الى حدوث تطورات جديدة مثل انهيار الحواجز التجارية، والابتكارات في مجال الاتصالات، والنمو السريع، وزيادة التنوع في القوى العاملة والتنوع في علاقات العمل، وسهلت هذه التطورات عمل المنظمات لدخول أسواق أوسع وأكثر تنوعاً، وعليه ، فإن المنظمات والأفراد يتعرضون الآن للاختلافات الثقافية التي تحتاج إلى التعامل معها باعتبارها تحديات تحتاج إلى إدارتها بفعالية، إذ يتم التعرف على هذه التحديات كظاهرة مهمة في عالم الأعمال في القرن الحادي والعشرين. لأنه من الأهمية بمكان للمنظمات أن تدرك الاختلافات الثقافية وتقدرها وتدعمها فضلاً عن الحاجة المتزايدة لفهم كيف يمكن للقوى العاملة المتنوعة ثقافياً أن تعمل بفعالية وفي تناغم.

اولاً: التطور التاريخي لمفهوم الذكاء الثقافي

تم تقديم مفهوم الذكاء الثقافي الذي حظي باهتمام كبير في العلوم الاجتماعية والإدارية في مقال كتبه earley (2002) اعقاب الهجوم الذي حصل على الولايات المتحدة في الحادي عشر من سبتمبر عام 2001 (Earley, 2002:274). وتم بيان مفهوم الذكاء الثقافي لأول مرة بواسطة (Earley and Ang,2003) في كتابهم (الذكاء الثقافي: التفاعلات الفردية عبر الثقافات)، كمفهوم مستوحى من العلوم النفسية والاجتماعية والإنسانية. وباعتبار الذكاء الثقافي هو قدرة الفرد على التكيف الناجح مع البيئات الثقافية الجديدة والمختلفة عن الثقافة الأم ، أي للأماكن غير المألوفة المنسوبة إلى السياق الثقافي (Earley and Ang,2003:9).

وفي عام 2004 عقد (Van Dyne and Ang) أول حلقة دراسية تتعلق بالذكاء الثقافي في اجتماع أكاديمية الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية. وفي نفس العام تم تقديم هذا المفهوم الجديد في ذلك الوقت الى مؤتمر الأكاديمية الدولية للعلاقات المتباينة ثقافيا في تايوان. ففي ذلك الوقت ، كما هو الحال الآن ، كان العالم يشهد عولمة وترابطاً غير مسبوقين مدفوعين بتقنيات الاتصال والنقل المتقدمة. وفي ذات الوقت، يشهد العالم صدامات أيديولوجية وصراعات ثقافية (Ang and Van Dyne, 2015:16) ، وفي العام (2005) قدم مصطلح الذكاء الثقافي الى منظمات متعددة للحصول على شرعيته العلمية في الاستخدام والقياس من ضمنها جمعية علم النفس التنظيمي. كما قدم في العام نفسه الى

إتحاد علماء النفس الامريكيين وإلى المؤتمر الدولي عن الانظمة المعلوماتية في اثينا وتم في هذا المؤتمر اقرار هذا المفهوم والعمل به (المظفر،2017: 16). اما من حيث تطبيقه، نشأت أصول الذكاء الثقافي جزئياً من الخبرة الدولية والتعرض الثقافي حيث عرف (Earley (2002 في البداية الذكاء الثقافي على أنه قدرة مفيدة للفرق متعددة الثقافات والمهام الدولية. وفي عام 2007 نشر مقياس الذكاء الثقافي ذو العوامل الأربعة الموثوق به والمتحقق من صحته المكون من 20 عنصراً بابعاده الأربعة وتم اعتماده في الكثير من الابحاث (Ang et al.,2007:3 ، Ott and Michailova,2018:8).

وعلى الرغم من حداثة مفهوم الذكاء الثقافي الا انه استحوذ على الاهتمام الاكثر من بين التركيبات والمصطلحات والنماذج المتعلقة بالبحث عبر الثقافات. إذ ركزت السنوات الأولى من الاهتمام بالذكاء الثقافي على تحديد المفهوم. و ازداد البحث التجريبي حوله في عام 2008 ، مع التركيز أولاً على السوابق والتأثيرات ومؤخراً على التأثيرات غير المباشرة وطرق تطوير الذكاء الثقافي. لقد أصبح البحث حول الذكاء الثقافي مكثفاً ، وظهرت حوالي 30 مقالة فقط في كل من عامي 2016 و 2017. وركزت اغلبها على الاجابة عن التساؤل هل الذكاء الثقافي مجرد ضجيج ، أم أنه مفيد حقاً في التعامل مع التنوع الثقافي المعاصر؟ أدى التساؤل الى مزيد من البحث بخصوص هذا المفهوم (Fang et al.,2018:3).

وفي هذا الصدد، قام (Stoermer et al.,2021:435) بفحص تأثيرات الذكاء الثقافي الكلي على الثقافات للمغتربين ونتائج الأداء. ومع ارتفاع الطلب على الافراد الأكثر كفاءة ثقافياً سواء أكانوا موظفين ام مديرين إذ يبحث أصحاب العمل عن عمال يتمتعون بقدرة عالية على التكيف مع السوق العالمية (Lambert Snodgrass et al.,2021:165)

ثانياً: مفهوم الذكاء الثقافي

يعرف الذكاء في اللغة كمصطلح من الفعل (نكى) فلان: أي حظى بالذكاء لكثرة رياضته وتجاربه وأيضا الذكاء هو القدرة على التحليل والتركيب والتمييز والاختيار وعلى التكيف ازاء المواقف المتعددة (المعجم الوسيط،2004: 413). وعرفها قاموس اوكسفورد (oxford,2004:333) على انها ملكة الفهم والاستنتاج أي القدرة على الادراك وسهولة الفهم والفتنة. ويعرف الذكاء بانه القدرة على استخدام الذاكرة والمعرفة والخبرة والفهم والاستدلال والخيال من أجل حل المشكلات والتكيف مع المواقف الجديدة (Breakspear,2013:680).

لقد ظهر مصطلح الذكاء على يد الفيلسوف الروماني (Sheshron) وهي في الأصل كلمة لاتينية من المصطلح (Intelligenta) وقد شاع استعمال مصطلح الذكاء في اللغات الأوروبية الحديثة للإشارة إلى ملكة الفهم والذهن والعقل والحكمة في التعامل مع الحوادث (كاظم واخرون، 2021: 69). وعلى الرغم من ان هناك صعوبة في تحديد تعريف مناسب للذكاء لأن المصطلح يستخدم تقليدياً في ثلاث معانٍ مختلفة تماماً ، وهي ليست بمعزل عن بعضها البعض، ولكن من الصعب تمييزها عن بعضها بدقة، وهي مفاهيم الذكاء البيولوجي، والذكاء السيكومتري ، والذكاء الاجتماعي (أو العملي) (Eysenck, 1988:4).

ويفهم مصطلح الثقافة في اللغة ثقف الشيء ثقفا وثقافا وثقوفة أي رجل حدق ، ورجل حاذق فهم ، وقيل رجل ثقف لقف إذا كان ضابطاً لما يحويه قائماً به علام لما ثقف ، أي ذو فطنة وذكاء ، والمراد أنه ثابت المعرفة بما يحتاج إليه (ابن منظور، 1961: 492). والثقافة كمصطلح كما عرفها قاموس اوكسفورد (oxford، 2004، 79) بأنها مجموعة من الاعراف والمعتقدات والاداب العامة والعلوم التي يمتلكها الانسان. كما ويعد مفهوم الثقافة من اهم المفاهيم المحورية في علم الاجتماع بصفة عامة وعلم الإدارة بصفة خاصة .

ويشكل مفهوم الثقافة احد الافكار الكبرى التي ساعدت البشرية على انجاز الكثير من التقدم العلمي والتطور الفكري . واصل كلمة (culture) مشتق من الفعل اللاتيني (colere) وتعني الزراعة. واصبحت الكلمة تستخدم لتعبر عن زراعة الافكار والقيم وعرفها (Edward Teylor) في كتابه الموسوم " الثقافة البدائية" بوصفها ذلك الكل المتغير والمعقد الذي يشتمل على المعتقدات والمعارف والفنون والفلسفة والقوانين والعادات والتقاليد الدينية التي اكتسبها الانسان من مجتمعه (حسين، 2014: 254). وتتبع اهمية الثقافة من حيث ان الافراد لا يعيشون في معزل عن بعضهم البعض فكل شخص موجود ضمن ثقافة اجتماعية تستدعي تواصلهم سواء في الحياة اليومية او العمل . لذلك فإن أكثر العقبات شيوعاً أمام الإدارة الفعالة للموارد البشرية هي التكيف عبر الثقافات , (Werner and DeSimone , 2011:112).

فالذكاء الثقافي يشير الى قابلية الفرد على العمل وإدارة العلاقات بفعالية في بيئات متنوعة ثقافياً، ويتسق هذا مع تعريف (Schmidt and Hunters (2000 للذكاء العام بأنه القدرة على الفهم والتفكير بشكل صحيح مع التجريد (للمفاهيم) وحل المشكلات، وعلى الرغم من أن البحث المبكر كان يميل للنظر إلى الذكاء بشكل ضيق باعتباره القدرة على حل المشكلات في الأوساط الأكاديمية، إلا أن هناك إجماعاً متزايداً على إمكانية عرض الذكاء في أماكن أخرى غير الفصل الدراسي (حبيب، 2017: 466) حيث يستخدم

الذكاء الثقافي في سياقات الاعمال الدولية والمنظمات متعددة الجنسيات والمستشفيات وفي مجال الارشاد السياحي وإدارة المغتربين (Ang et al.,2007:337).

وتم إجراء معظم الأبحاث حوله في مجال التكيف مع المغتربين والأداء (Ang et al., 2007:335)، Shaffer and Kim et al.,2008:71 ، Elenkov and Manev 2009:357 (Miller,2008:2)، حيث اعتبروا ان الذكاء الثقافي هو سمة مهمة للمغتربين تسهل الأداء الوظيفي الفعال في المهام الدولية (O'Byrne, 2018:134) . وفي مجال الفرق متعددة الجنسيات ثبت أن الذكاء الثقافي يسهل تكامل الفريق (Flaherty,2015:211). ووجد أن الذكاء الثقافي يؤثر بشكل إيجابي على تصورات أعضاء الفريق لأداء القائد والفريق (Groves and Feyerherm, 2011:336).

وأن الذكاء الثقافي وثيق الصلة بالضيافة العالمية لأنه من المتوقع أن يمتلك موظفو الفندق أبعادًا مختلفة للقدرة الثقافية ويمارسونها للتواصل الفعال مع الضيوف من ثقافات متنوعة (Lam et al.,2022:2). ويتم تقديم الذكاء الثقافي باعتباره مرتبطاً بشكل إيجابي بالتكيف مع المغتربين، وإنجاز المهام للمجموعات المتنوعة ثقافيًا ، واتخاذ القرار الفعال في سياق متعدد الثقافات، وقيادة الآخرين المختلفين ثقافيًا، ومجموعة أخرى من التفاعلات بين الثقافات (Liao and Thomas, 2020:41).

واتفق كل من (Neto et al.,2021:139، Ott and Michailova,2018:2) على أن الذكاء الثقافي يشمل مجموعة واسعة من مجالات البحث (على سبيل المثال ، الأنثروبولوجيا، الأعمال التجارية، الإدارة، التعليم، العلوم السياسية، علم النفس، علم الاجتماع، التمريض، علوم المعلومات، والإدارة العامة)، ويتعلق بمستويات مختلفة أيضًا (الفردية ، والثنائية ، والتنظيمية). ويرتبط الذكاء الثقافي ايضا بعدم اليقين الملحوظ في البيئة العابرة للحدود، وعليه دقة تقييمات المخاطر في المشاريع التجارية الدولية (Ang et al.,2015:436).

وقد تم تطوير الذكاء الثقافي في البداية لشرح ما يؤثر على قدرة الفرد على التكيف مع الثقافات الجديدة بشكل فعال، علاوة على ذلك ، تم اقتراح الذكاء الثقافي كميزة حاسمة للتفاعلات الإنتاجية مع الإدارة بسبب علاقتها المهمة بالنتائج بما في ذلك التكيف الثقافي، وفعالية القيادة، وفعالية التفاوض بين الثقافات، وابتكار السوق والمنتج، وأداء الفريق، والتكيف التسويقي ونتائج التصدير والأداء الفردي (Abdullah et al., 2020:2165).

وأشار (Ott and Michailova,2018:100) إلى ثلاثة موضوعات رئيسية لدراسة تأثير الذكاء الثقافي هي التعديل والتكيف، والأداء والفعالية، والقيادة عبر الثقافات. ومع تزايد عولمة الأعمال التجارية برزت مفاهيم أخرى تصف التفاعل بين الثقافات مثل الكفاءة الثقافية باعتبارها محدد مهم لإدارة اللقاءات بين الثقافات بنجاح. وتقدم الأدبيات العديد من التعريفات للكفاءة الثقافية أو عبر الثقافات التي تشمل بشكل عام القدرة على العمل بفعالية في ثقافة أخرى (Elenkov and Manev, 2009:359).

وعلى غرار أشكال الذكاء الأخرى يحتوي الذكاء الثقافي على مكونات خارجية (التحفيزية والسلوكية) وداخلية (ما وراء المعرفية والمعرفية). ما يجعل الذكاء الثقافي متميزاً عن الكفاءات الثقافية الأخرى مثل (المعرفة الثقافية، الخبرة عبر الثقافات) هو أنه يركز نظرياً على إطار الذكاءات المتعددة التي أسسها (Gardner (1985 كخبير في مجال بحوث الذكاء المتعدد الذي افترض ان الافراد يمتلكون مجموعة من الذكاءات المختلفة وأن هناك مواضع مختلفة للذكاء داخل كل شخص فقد حدد (Gardner) سبعة أنواع من الذكاء هي: اللغوي ، الموسيقي ، المكاني ، المنطقي الرياضي ، الحركي الجسدي ، الشخصي والطبيعي (Brualdi ,1996:1).

وليس من الضروري توفر جميع هذه الأنواع في الفرد الواحد على سبيل المثال ، يمثل الشاعر الحساسية اللغوية للأصوات وتأويل اللغة، في حين أن القدرة الشخصية على التمييز والاستجابة للحالات المزاجية ودوافع الآخرين يتم تمثيلها في المعالج بينما في حالات أخرى تبرز الحاجة إلى مزيج من الذكاءات على سبيل المثال ، يحتاج الجراحون إلى كل من دقة الذكاء المكاني لتوجيهه المشروط ومهارة الذكاء الحركي الجسدي للتعامل معه. وبالمثل، غالباً ما يتعين على العلماء الاعتماد على ذكائهم اللغوي لوصف وشرح الاكتشافات التي تم إجراؤها باستخدام معلوماتهم المنطقية والرياضية (Elenkov and Pimentel, 2015:289).

وبناء على مفهوم الذكاء العام الذي يشير الى التعرف على الأفكار وتفسيرها بشكل صحيح وحل المشكلات فقد عرف مفهوم الذكاء الثقافي على أنه قدرة الشخص على العمل بفعالية في مناخ ثقافي متنوع ولا يقتصر على القدرة على التفكير النقدي في منظمة تعليمية وعليه يعد الذكاء الثقافي مهارة قابلة للتكيف يمكن تقويتها وتحسينها عن طريق التعرض للثقافات المختلفة والمشاركة النشطة في التفاعل بين الثقافات مثل الدراسات الدولية والتعيينات الأجنبية (Lee and Sukoco, 2010:965)

وهناك طبقات ثقافية مرئية وغير مرئية يتضمن المرئي رموزاً مثل الطعام والمباني ويتضمن غير المرئي القيم والمعتقدات التي يتم مشاركتها من قبل الأفراد الذين يعيشون في نفس البيئة الاجتماعية ويتم

تعلمها وليست فطرية، ويُعتقد أن الثقافة يتم تعلمها وعليه، فإن الأفراد الذين يتعرضون للثقافات الأجنبية قد يتعلمون على الأرجح ما هو مقبول عاطفياً وثقافياً في تلك الثقافة (Crowne,2013:7).

وعلى الرغم من تقديم الذكاء الثقافي على أنه نوع ذكاء يقع في الإطار النظري للذكاءات المتعددة كما سبق ، إلا أنه يُقال أنه متميز عن القدرة المعرفية العامة والذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي (Adair et al., 2013:945). ويعدّ الذكاء الثقافي بمثابة قدرة الافراد على النمو الشخصي عن طريق التعلم المستمر وتحديد أفضل للتراث الثقافي والتقاليد والسلوك الفعال للعادات المختلفة مع الأشخاص الذين لديهم خلفية ثقافية وإدراك مختلف (Rahimi et al.,2014:1) ويمكن تصور الذكاء الثقافي بقدرة الفرد على الاكتشاف والاستيعاب والعقل والتصرف بناءً على الإشارات الثقافية بشكل مناسب في المواقف التي تتميز بالتنوع الثقافي. وعليه ، فهو خاص بالمجال وله صلة خاصة بالبيئات متعددة الثقافات والسياقات العالمية . بحكم التعريف ، يعدّ الذكاء الثقافي قدرة مرنة يمكن تعزيزها عن طريق المشاركة النشطة في التعليم والسفر والمهام الدولية وغيرها من الخبرات بين الثقافات (Van Dyne et al., 2012:297).

وهناك مفهومان لهما تاريخ بحث أطول في الأعمال والإدارة الدولية هما الكفاءات عبر الثقافات والعقلية العالمية في حين أن هذه المفاهيم ليست متطابقة مع الذكاء الثقافي إلا أنها ذات قيمة عند النظر إلى مجال بحث الذكاء الثقافي لسببين: أولاً ، لديهم تداخل وثيق الصلة مع مفهوم الذكاء الثقافي. ثانيًا، يتم استخدامها للغرض نفسه في الأعمال التجارية الدولية والإدارة. إذ تعرّف العقلية العالمية بأنها القدرة على العمل بفعالية في بيئات تتميز بدرجة عالية من التعقيد الثقافي والتجاري (Ansari et al.,2012:14)، ومع ذلك ، فقد توصل العلماء تقريبًا إلى نفس النتيجة التي مفادها أنه في سياق الأعمال التجارية الدولية، يكون الذكاء الثقافي أكثر ملاءمة على المستوى الشخصي بينما تركز العقلية العالمية أكثر على المستوى الاستراتيجي (Alon, et al., 2016:5).

وخلص (Andresen and Bergdolt ,2017:4) إلى أن العقلية العالمية تتجاوز الذكاء الثقافي لأنها تسمح للمديرين أو الموظفين بتحديد الإجراءات الإستراتيجية الناجحة المطلوبة في سياق عالمي. اما الكفاءة عبر الثقافات تعرف على أنها فعالية الفرد في الاعتماد على مجموعة من المعارف والمهارات والسمات الشخصية من أجل العمل بنجاح مع أشخاص من خلفيات ثقافية وطنية مختلفة (Johnson et al., 2006:527)

ويعرّف معظم المؤلفين الكفاءة عبر الثقافات على أنها مشابهة للذكاء الثقافي في القدرة على العمل بفعالية في بيئات ثقافية متنوعة (Yari et al.,2020:214). ويختلف الذكاء الثقافي عن اليقظة الذهنية للفرد إذ

تعرف اليقظة الذهنية بأنها القدرة على التعرف على وجهات نظر متعددة والانتقال من إجراءات الاتصال التلقائي إلى الاهتمام في نفس الوقت بالافتراضات الداخلية والإدراك والعواطف الخاصة بالنفس والشخص الآخر. (Wu and Ang,2011:2705)

وفي سياق التكيف الثقافي التحفيزي يحدد القادة الإذكياء ثقافيًا الاختلافات الثقافية عن طريق المعرفة واليقظة ولديهم القدرة على التصرف بشكل مناسب للوضع عبر الثقافات و من الضروري للمدير أن يجد توازنًا بين الثقافات المختلفة وأن يكون لديه دوافع ذاتية للتكيف مع الثقافة (Deng and Gibson,2008:188). وعلى الرغم من ارتباطه بأنواع أخرى من الذكاء الاجتماعي، إلا أن الذكاء الثقافي فريد ويمكن تعليم الناس هذه المهارات عن طريق عملية التطوير حيث ينظر إلى تطوير الذكاء الثقافي على أنه التزام مستمر وهناك مستويات من الذكاء الثقافي تتراوح عمومًا من الأساسي إلى المتقدم ويمكن تعليم الذكاء الثقافي عن طريق عملية تطوير الكفاءات والقدرات لدى الافراد، بما في ذلك الإدراك وما وراء الادراك، والتحفيز، والسلوكيات المطلوبة للتفاعل الثقافي الفعال (MacNab,2012:68).

ولا يرتبط تطوير الذكاء الثقافي بثقافة محددة إذ يمكن تطويره في ثقافة وتطبيقه في ثقافة أخرى ولجعل الشخص ذكيًا ثقافيًا يتطلب تدريبًا على تعديل السلوك لزيادة احتمالية السلوكيات المرغوبة وتقليل احتمالية السلوكيات غير المرغوب فيها (Triandis,2006:23). ويتعلق الذكاء الثقافي ايضا بالقدرة على العمل بشكل مناسب في الثقافات المختلفة مما يساعد في الإدراك والتواصل (Afshar and Ravari,2017:127)

والذكاء الثقافي ليس هو نفسه الذكاء العام أو الذكاء العاطفي، حيث يشير الذكاء العام الى القدرة على فهم العقل بشكل صحيح للمفاهيم المجردة وحل المشكلات ومن ناحية أخرى، فإن الذكاء العاطفي هو القدرة على التعبير عن المشاعر وتنظيمها والاستفادة منها في صنع القرار أي إنها القدرة على فهم المشاعر الشخصية والتعامل معها. ويبدأ عمل الذكاء الثقافي من حيث ينتهي الذكاء العاطفي (Afsar et al.,2019:68).

وتتكون عملية الحصول على الذكاء الثقافي من أربع خطوات هي (1) القدرة على مراقبة السلوكيات في ثقافة مختلفة، (2) تقديم أسباب لهذه السلوكيات، (3) النظر في الآثار العاطفية والارتباطات المترابطة من السلوك، و(4) نقل ميزة المعرفة الجديدة المكتسبة إلى سلوكيات ومواقف أخرى (Shannon and Begley,2008:42)

وأشار (Wang,2016:233) إلى ان الذكاء الثقافي يتكون من ثلاثة اجزاء تتضمن فهم الثقافة، ومعرفة الذات والآخرين، ومهارات السلوكيات الخاصة. إذ يمكن للذكاء الثقافي أن يعزز التكيف الذاتي الفردي لتعديل لغات الجسم وسلوكياته بسرعة عند مواجهة تأثير ثقافي جديد وتقليل سوء التوافق الناجم عن الصدمة الثقافية. ويتطلب الذكاء الثقافي من المرء أن يدرك ويفهم ويلزم ويتصرف بتكيف مع بيئة ثقافية جديدة، والأهم من ذلك يتطلب الذكاء الثقافي تعديلاً سلوكياً فعالاً للنجاح في ثقافة جديدة ، وليس مجرد أفكار أو نوايا أو رغبات المرء. أي أن الذكاء الثقافي يتضمن المعرفة وفهم أساسيات التفاعل بين الثقافات، واليقظة وتطوير نهج يقظ للتفاعلات بين الثقافات، و المهارات السلوكية وبناء المهارات التكيفية ومجموعة من السلوكيات بحيث يكون المرء فعالاً في المواقف المختلفة بين الثقافات (Deng and Gibson, 2008:184).

وبعد ان تبين لنا مفهوم الذكاء الثقافي والفرق بينه وبعض المفاهيم المقاربة له يبين الجدول (3) بعض التعريفات لمفهوم الذكاء الثقافي وفق اراء مجموعة من الباحثين.

جدول (3) بعض تعاريف الذكاء الثقافي

ت	الكاتب والسنة	التعريف
1	(Earley and Ang , 2003 : 6)	هو انعكاس لقدرة الأشخاص على جمع المعلومات ومعالجتها، وتشكيل الأحكام، وتنفيذ تدابير فعالة من أجل التكيف مع سياق ثقافي جديد.
2	(Earley et al.,2004 :1)	هو شكل ذكاء تكميلي يفسر القدرة على التكيف ومواجهة التنوع ، فضلاً عن القدرة على العمل في بيئة ثقافية جديدة تختلف عن ثقافة الفرد الام.
3	(Johnson et al., 2006 : 525)	هي فعالية الفرد في دمج مجموعة من المعارف والمهارات والصفات الشخصية من أجل العمل بنجاح مع أشخاص من ثقافات ودول مختلفة.
4	(Livermore, 2011:5)	هو القدرة على العمل بفعالية عبر مجموعة متنوعة من السياقات الثقافية، مثل الثقافات العرقية والجيلية والتنظيمية.
	(Leung et al., 2014: 494)	هي مجموعة من القدرات المرنة التي تمكن الفرد من العمل بفعالية في السياقات المتنوعة ثقافياً وإدارتها والتكيف معها.
6	(Arai et al., 2015 : 164)	هي استخدام شكل معين من الذكاء الذي يعتمد على قدرة

الفرد على الفهم والتفكير بشكل صحيح والتكيف مع المواقف المتنوعة ثقافيًا		
هي قدرة الشخص على التكيف بشكل فعال مع السياقات الثقافية الجديدة.	(Schlägel and Sarstedt, 2016: 1)	
هو قدرة فردية تدل على الإدراك والفهم لمختلف الثقافات المتنوعة والتصرف بكفاءة وفاعلية وفق هذه الطبيعة المتنوعة وفهم المعتقدات والاتجاهات والقيم والسلوكيات التي تساعد على التعاون والتواصل والتفاوض مع مختلف المرجعيات الثقافية.	(سيسي ، 2018 :563)	8
هي القدرة على النجاح في بيئات معقدة متعددة الثقافات عن طريق ابعاد الذكاء الثقافي أي المعرفة أو الإدراك والتحفيز والسلوكيات.	(Yari et al., 2020 : 211)	9
هو أداة عمل قوية للتنبؤ بالنجاح الإداري في بيئة متعددة الثقافات .	(Rütth and Netzer , 2020 : 5)	10
هي قدرة تسمح للمغتربين بالاندماج بشكل استباقي في المنظمة المضيفة والمشاركة في تبادل المعرفة.	(Stoermer et al., 2021: 434)	11
هو القدرة على الانخراط في مجموعة من السلوكيات التي تستخدم المهارات (اللغوية أو المهارات الشخصية) والصفات (قبول الغموض والمرونة) بحيث يتم ضبطها بشكل مناسب للقيم القائمة على الثقافة والموقف.	(الصميدعي والزبيدي 2021 :3705)	12

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على أدبيات الموضوع

جاءت التعاريف السابقة في الجدول (3) انفا لتوضيح وجهات النظر المختلفة للباحثين عن مفهوم الذكاء الثقافي فضلا عن التطورات التي مرت بها هذه التعاريف. ومن التعاريف السابقة يمكن تحديد نقاط الالتقاء كما يأتي :-

- 1 - على الرغم من وجود فروق دقيقة في الكلمات والمصطلحات في هذه التعريفات ، إلا أن جميعها تهدف إلى الإجابة عن نفس السؤال: لماذا يكون بعض الأشخاص أكثر فعالية من غيرهم في مواقف محددة ثقافيًا؟
- 2 - الموضوع المشترك بين تعريف الذكاء الثقافي هو القابلية على التكيف والتفاعل مع الثقافات المختلفة.
- 3 - من التعاريف الواردة اعلاه يتبين ان الذكاء الثقافي هو قدرة او صفة فردية تتمثل بالقدرة على التعامل مع السياقات الثقافية المتنوعة.

- 4 - هذه القدرات غير معقدة أي قابلة للزيادة والتطور عن طريق التجربة والممارسة والتدريب.
- 5 - تستخدم المنظمات هذه القدرة لتحقيق الاداء العالي وتحقيق ميزة تنافسية عن طريق توظيف افراد لديهم ذكاء ثقافي للتعامل مع حالات التعدد الثقافي ضمن العالم المتعولم بسهولة وكفاءة.

استنادا لما سبق يمكن تعريف الذكاء الثقافي بانها قدرة الفرد على التكيف بنجاح مع البيئات الثقافية الجديدة وغير المعتادة والقدرة على التصرف بسهولة وكفاءة في ظروف تتميز بالتعددية الثقافية ويمثل نظامًا لتفاعل المعرفة والمهارات مرتبطًا بما وراء المعرفة الثقافية التي تمكن الافراد من التكيف واختيار وتشكيل الجوانب الثقافية لبيئتهم.

ثالثا: اهمية الذكاء الثقافي

إن التاريخ البشري هو تاريخ زاخر بالثقافة، وما يميز مجتمعا عن آخر هو بنيته الثقافية المتمثلة بالقيم والعقائد والأعراف والمكونات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، والتباين الثقافي بين المجتمعات يؤدي الى إختلاف أنماط التواصل اللفظية وغير اللفظية التي يواجهها الأفراد في بيئة مغايرة لهم ثقافياً، إذ قد يساء الفهم في عدم وجود الذكاء الثقافي لدى الأفراد، فالأفراد الذين يمتلكون درجات عالية من الذكاء الثقافي يمتلكون أحيانا مقدرات فطرية على تفسير ما لا عهد لهم فيه، ويبدو أن الحوار والتفاعل الثقافي يعيد للعلاقات البشرية إنسانيتها، وأن أكثر الصراعات خطورة هي التي تكون بين شعوب تنتمي الى ثقافات مختلفة (الريان، 2016: 21).

وبحسب ما أشار له العلماء في (Livermore, 2011:101) إلى أن هناك نوعًا جديدًا من الذكاء يسمى الذكاء الثقافي يسهل الاستجابة لاحتياجات المنظمات والأفراد، ويتميز هذا النوع من الذكاء بأنه مهارة أساسية في القرن الحادي والعشرين تتمثل أهميته في القدرة على التكيف باستمرار مع أشخاص مختلفين من خلفيات متنوعة فضلاً عن القدرة على إدارة هذا التنوع. فضلاً عن المشاركة بنجاح في كل من الأعمال التجارية والاجتماعية. كما أنه يمثل مهارة سلوكية للأفراد في التعامل مع أشخاص من ثقافات مختلفة يمكنهم عن طريقها فهم التنوع والتفاعل بطريقة حساسة ثقافياً (Rahimi et al.,2014:2)

فالموظفون والمديرون في جميع المنظمات يواجهون بشكل متزايد اختلافات ثقافية ويتعين عليهم التعامل معها. ومن ثم، كشرط أساسي للنجاح في السياقات الدولية والمتعددة الثقافات فإنه من الضروري امتلاك كفاءات متعددة الثقافات. تسمح هذه الكفاءات بين الثقافات للمديرين العالميين بفك رموز المواقف المعقدة بين الثقافات والتفكير خارج الحدود الثقافية الضيقة عند

التفاعل بين الثقافات واتخاذ القرارات الإستراتيجية العالمية (Andresen and Bergdolt,2017:172).

لقد أثبت مفهوم الذكاء الثقافي بالفعل أنه عامل مهم للدراسات الإدارية والتنظيمية إذ تظهر هذه الأهمية عبر مجالات مختلفة ، بما في ذلك تسهيل العمل الجماعي، ومرونة اتخاذ القرار ، والقيادة الفاعلة ، وإدارة المعرفة، وإدارة الصراع وعمليات التفاوض المثمر (Caputo et al.,2019:9).

وفي السياق نفسه يواجه معظم القادة المعاصرين عشرات الثقافات المختلفة يوميًا. ومن المستحيل إتقان جميع معايير وقيم كل ثقافة، لكن القيادة الفعالة لها تتطلب بعض التكيف في النهج والاستراتيجية. كما إن القضايا الأكثر إلحاحًا التي يحددها المسؤولون التنفيذيون للحاجة إلى الذكاء الثقافي هي الأسواق المتنوعة، وقوة عاملة متعددة الثقافات، وجذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها، والربحية وتوفير التكاليف (Livermore and Soon,2015:26).

كما و تبرز أهمية الذكاء الثقافي من القدرة على خلق تعاون مثمر في المواقف التي تلعب فيها الاختلافات الثقافية دورًا. حيث يمكن ان يكون الذكاء الثقافي كفاءة مهمة في إدارة الابتكار عن طريق إعطاء إطار عمل لفهم الثقافات المختلفة، والتأثير على طرق التفكير، وتفسير مساهمات بعضنا البعض والتصرف في موقف لا يمكن التنبؤ بها لذلك فإن الذكاء الثقافي يمكن أن يقلل من النتائج السلبية المحتملة لعملية التصنيف الاجتماعي، وعليه يؤدي إلى أداء إبداعي بين زملاء العمل والزبائن المتنوعين ثقافياً (Darvishmotevali et al.,2018:9).

ويعتقد كلا من (Yunlu et al.,2017:237، Ahmadi et al.,2013:1916) أن النهج البسيط للتغلب على الاختلافات الثقافية وتعزيز الفعالية بين الثقافات هو معرفة المزيد عن الاختلافات بين الثقافات، وان الأداء الفعال لمنظمات اليوم يحتاج إلى ذكاء ثقافي وتشير بعض الدراسات الأخرى إلى أن الأفراد ذوي الذكاء الثقافي العالي يمكنهم التكيف بشكل أفضل مع المواقف الحالية المعقدة والتي لا يمكن التنبؤ بها وهذه القدرة على التعاون المثمر ستساعدهم على الاستجابة للتغيرات في البيئة لذلك يحتاج جميع المديرين إلى التعرف على الذكاء الثقافي كطريقة جديدة تمامًا لرؤية العالم وكاحتمال قوي يعزز فعالية المنظمات في سياقات ثقافية متنوعة للوصول إلى نموذج تنظيمي فعال للتعامل مع التحديات المختلفة وتحقيق أداء أفضل في وظائفهم. ويتم التركيز على الذكاء الثقافي نظرًا لتأثيره على مكان العمل العالمي والمتنوع اليوم ، والذي يتطلب بشكل متزايد من الموظفين التفاعل مع أشخاص من خلفيات ثقافية مختلفة ،

سواء كانوا زملاء عمل أو زبائن. وعليه، فإن فهم طبيعة وتأثير الذكاء الثقافي يمكن أن يكون له تطبيقات مهمة للأفراد والفرق والمنظمات التي تعمل في بيئة متعددة الثقافات (Ng and Earley,2006:6).

إذ أشارت العديد من الأبحاث التجريبية إلى وجود صلة بين الذكاء الثقافي العالي للأفراد ونتائج الأداء الفعال في السياقات المتعددة الثقافات، مثل العمل في مشروع يتضمن زملاء متنوعين ثقافيًا، أو المهام التي لها بُعد عالمي، مثل العمل مع الموردين أو الزبائن في الأسواق العالمية وفقا لهذه القدرات والمهارات يستطيع الأفراد والفرق الذين يتمتعون بذكاء ثقافي عالي تحقيق عدد لا يحصى من الفوائد على مستوى الفرد أو الفريق أو المنظمة ككل، مثل التكيف مع الافراد من الثقافات الأخرى، وتحسين الحكم والتصرف على الثقافات الجديدة، وزيادة الثقة الشخصية، وتحسين صنع القرار، والتعاون الإبداعي، فضلا عن غيرها من جوانب الأداء الأخرى (Livermore and Van Dyne,2015:20). وتبرز أهمية الذكاء الثقافي أيضا بارتباطه بشكل إيجابي بمدى سرعة اندماج الموظفين في فرق العمل متعددة الثقافات (Imai and Gelfand,2010:3). ومع تحول المنظمات الى العمل عبر الانترنت و فرق العمل الافتراضية وخصوصا في الازمنة الاخيرة مع ظهور وباء (covid 19) اصبح من الضروري فهم الشخص أثناء التواصل الافتراضي. و لوحظ أن الاختلافات الثقافية بين الأشخاص المشاركين في الاتصال الافتراضي تؤدي إلى صعوبة في التواصل بسبب التنوع الثقافي. لذلك تبرز أهمية وجود الذكاء الثقافي بين أعضاء الفريق من مختلف البلدان ليمكنهم ذلك من فهم الأشخاص الآخرين سواء على صعيد اللغة والثقافة و فرق التوقيت (Mangla,2021:56).

وفي السياق نفسه يشكل الذكاء الثقافي قدرة مهمة فيما يتعلق بالمشاركة الفعالة للمديرين في التفاعلات متعددة الثقافات، وإدارة النزاعات، وإظهار السلوكيات التعاونية في سياقات مختلفة لما له من تأثير مهم وإيجابي على علاقات الشبكة الدولية، أي على جودة علاقات المديرين مع أصحاب المصلحة الأجانب. ويكشف عن إمكانية المساعدة في التواصل بشكل أفضل مع الآخرين وبناء شبكات ذات علاقات أفضل مما يؤدي إلى تقليل الصدمة الثقافية عند حدوث اتصال مع ثقافات مختلفة (Cabral et al.,2020:5).

ويمكن عدّ قدرة الذكاء الثقافي كشكل من أشكال الموارد الشخصية ولها بعض الأهمية عند ارتباطها بمشاركة العمل، إذ تشكل هذه الموارد الشخصية عملية تحفيزية تؤدي إلى مشاركة الموظف في العمل عن طريق تلبية الاحتياجات النفسية الأساسية للاستقلالية والعلاقة والكفاءة وعندما يكون لدى الفرد درجة أكبر من الموارد الشخصية في شكل وعي متعدد الثقافات وقدرة بين الثقافات (Jiang and Gollan,2018:4) ، فمن المرجح أن يختبر المرء المرونة واحترام الذات والحيوية والتفاني وهذا ينتقل لاحقاً

إلى موقف عمل إيجابي لذلك تتطلب تحديات الحواجز الثقافية والشكوك وسوء الفهم أن يمتلك الفرد قدرة عالية بين الثقافات وذكاء ثقافي للتغلب على هذه التحديات (Şahin et al.,2014:153) لذلك ، من المرجح أن التعامل الفعال مع الضغوط والتحديات من شأنه أن يمكّن الفرد من تطوير حالة ذهنية إيجابية ومقبولة مرتبطة بالعمل. إذ يشكل الذكاء الثقافي مستوى عالي من الحافز الجوهري والطاقة للانخراط في التفاعلات بين الثقافات وحل المشكلات بسبب الثقافات المختلفة. ويساعد الذكاء الثقافي أيضًا الأفراد على المشاركة بشكل أكبر في عمل الفرد وتجربة الإحساس بالأهمية والحماس والتحمي والتركيز التام والانشغال بسعادة في عمل الفرد في بيئة متعددة الثقافات (Afsar et al.,2020:8).

و الذكاء الثقافي مؤشر رئيسي للأداء عندما يكون سياق العمل متنوعًا ثقافيًا إذ يمتلك الموظفون الإذكياء ثقافيًا القدرة على الابتكار والإبداع، نظرًا لقدرتهم على دمج الموارد المتنوعة ومساعدة الأعمال التجارية على الاستفادة المثلى من وجهات النظر المتعددة التي يجلبها الزبائن متعددو الثقافات إلى المنظمة (Darvishmotevali et al.,2018:4). ولإنشاء ميزة تنافسية واستغلال فرص السوق، لا تزال المنظمات متعددة الجنسيات بحاجة إلى التكيف مع البيئة العالمية عن طريق الاستفادة من عدم التجانس داخل القوى العاملة وتسهيل الذكاء الجماعي، إذ تتطلب القيادة العالمية هذا النوع من المهارات التي تتجاوز الذكاء العام ، وتظهر أهمية الذكاء الثقافي باعتبارها سمة يمكن من خلالها اختيار الموظفين للاعمال الدولية أو تكاليفات الفريق العالمي بما يعزز التكيف والأداء وضمن تحقيق الاهداف (Wood and Peters,2014:559).

وتعتمد المنظمات على هذه القوى العاملة التنظيمية متعددة الثقافات لتظل قادرة على المنافسة في مشهد تنافسي معولم (Bender,2014:3). ووجد (Adair et al., 2013:945) أن كبار القادة المغتربين الذين يتمتعون بدرجة عالية من الذكاء الثقافي كان لهم تأثير أكثر إيجابية على الابتكار التنظيمي. وبما أن بيئة الأعمال عبارة عن شبكة تجسد فيها العلاقات الأبعاد المعرفية والعاطفية لذلك يسهم الذكاء الثقافي في علاقات الشبكة الدولية للشركات الصغيرة والمتوسطة مما يساعد على بناء علاقات جيدة مع الزبائن والموردين والمنافسين الأجانب و يمكن تحديد دوره في السياقات متعددة الثقافات عن طريق حقيقة أن الأفراد الإذكياء ثقافيًا هم أكثر عرضة للتفاعل مع الآخرين لأنهم أكثر قدرة على التكيف بين الثقافات وإظهار الدوافع التعاونية مما يؤثر بشكل إيجابي على الاتصال والروابط الاجتماعية وتقليل المسافة العلائقية ومستويات الصراع داخل العلاقات بين الثقافات (Cabral et al.,2020:3).

وفي مجال الإدارة بين الثقافات إذا لم يتم فهم الاختلافات الثقافية وإدارتها جيداً ولم يكن المدير قادراً على إدارة بيئات ثقافية متنوعة والتعامل مع الثقافات المختلفة ، فإن النزاعات وسوء الفهم سيزدادان في الأعمال والأداء العالمي ويفرضان مخاطر جسيمة على المنظمة من هنا تظهر أهمية عامل الذكاء الثقافي في التغلب على تحديات الاختلافات الثقافية (Faraji et al.,2021:3). ويمكن النظر الى أهمية الذكاء الثقافي من خلال:-

- 1 للسعي للقيام بأعمال تجارية مع زبائن أجنب - سواء أكان ذلك فيما يتعلق بالعقبات مثل اللغة (لفظية وغير لفظية) أم عدم القدرة على تقدير العقلية الكامنة وراء سلوك الأشخاص الذين يتعامل معهم من خلفية ثقافية أخرى ،
- 2 للتفاوض مع شريك محتمل في المشروع المشترك،
- 3 للتعامل مع العلاقات بين المغتربين والزملاء المحليين،
- 4 -تحفيز القوى العاملة المحلية،
- 5 حل النزاعات بين الثقافات (النوري،2014: 16).

وبناءً على ذلك لخص (Azevedo, 2018 : 54) مجموعة من الفوائد الناتجة عن القوى العاملة المتنوعة التي تتمتع بقدرات الذكاء الثقافي ، والتي تتمثل في (1) زيادة التكيف مع الثقافات الجديدة، (2) تحسين الحكم الثقافي واتخاذ القرار، (3) فعالية أكبر في المفاوضات بين الثقافات، (4) مستويات أعلى من الثقة ومشاركة الأفكار والمعلومات والتعاون الإبداعي، و (5) تعزيز الأداء.

رابعا : العلاقة التكاملية بين الذكاء الاجتماعي والعاطفي والثقافي

مجال الذكاء مثير للاهتمام ويتطور باستمرار. إذ هناك العديد من مجالات الذكاء التي يمكن اشتقاقها. وفقا لنظرية الذكاء المتعدد فإن الذكاءات ليست معزولة بل تتفاعل مع بعضها البعض إذ ذكر باحثين عدة مثل (Ahn and Ettner,2013:6 ; Ang and Van Dyne,2015:3 ; الحصناوي وعبيدي،2014: 15 ; فهد،2021: 460) أن الذكاء الاجتماعي والذكاء العاطفي والذكاء الثقافي هي جوانب من نظرية الذكاء المتعدد لـ (Gardner). ومع ذلك ، يفترض كل نموذج من نماذج الذكاء هذه أن الإلمام بالسياق الثقافي يقود أفكار الفرد وسلوكياته ونتيجة لذلك قد تكون عامة جداً بحيث لا يمكن تطبيقها عندما يكون للأفراد خلفيات ثقافية مختلفة (Rasooli,2019:65).

فالذكاء الاجتماعي يركز على العلاقات الاجتماعية ويعرف الذكاء الاجتماعي بأنه القدرة على فهم مشاعر الناس وأفكارهم وسلوكياتهم، بما في ذلك الشخص نفسه في المواقف الشخصية، والتصرف وفقاً لهذا المنظور (ordun et al.,2021:226) اما الذكاء العاطفي يرتبط بإدارة العواطف ويُعرّف بأنه القدرة على التحكم في عواطف الذات والآخرين، والتمييز بين تلك المشاعر واستخدام هذا الفهم لمراقبة أفكار الفرد وأفعاله (Mustafa et al.,2020:16)، بينما يؤكد الذكاء الثقافي على مجال معين وخلفية متعددة الثقافات الذي يعرف بأنه حالة عقلية للفرد تساعد الفرد على التعامل بفعالية مع الأفراد والمواقف من مختلف الثقافات أي هو قدرة تتطلب استخدام مجموعة من المهارات والصفات المحددة التي تتوافق مع قيم ومواقف الأشخاص الذين تم تعيين نمط التفاعل معهم (Idrus, 2021:221) إذ يشترك الذكاء الاجتماعي والعاطفي في بعض السمات مع الذكاء الثقافي مثل فكرة أن الذكاء متعدد الأبعاد بطبيعته ويشمل الجوانب السلوكية والمعرفية وهو شكل من أشكال الذكاء الشخصي (Ang et al.,2015:433)

ولكن هناك ايضا اختلافات بينهم من حيث ان الذكاء الاجتماعي والعاطفي قد يكون ذا مغزى في بيئة ثقافية معينة إلا أنه قد لا ينطبق في مكان آخر. على سبيل المثال ، قد تكون المهارات الاجتماعية التي يتم تعلمها وصلها في بلد ما غير فعالة أو حتى هجومية في ثقافة أخرى بقواعد مختلفة للتفاعل الاجتماعي (Thomas,2006:80). فضلاً عن ذلك ، يشمل الذكاء العاطفي القدرة على تحديد المشاعر والتعبير عنها، فإن الذكاء الاجتماعي والعاطفي هو نتاج ومقتصر على الثقافة التي نشأ فيها الفرد. وعلى العكس من ذلك، يتضمن الذكاء الثقافي تطوير قدرة عامة من معرفة محددة مما يؤدي إلى ذخيرة من السلوك يمكن استدعاؤها اعتماداً على خصائص الموقف (Wildman et al., 2016:17).

أن الذكاء الثقافي والذكاء العاطفي يتداخلان مع بعضهما البعض ولهما عناصر مشتركة. إذ إن الذكاء العاطفي والذكاء الثقافي لديهما جانب محوري مشترك هو القدرة على المراجعة والإلهام والأداء، وهو أمر ضروري ليكون القائد فعالاً. إذ يؤدي الذكاء العاطفي دوراً محورياً في نجاح مكان العمل ، ولكن عند دمجها مع الذكاء الثقافي، فإنه يعزز فعالية المديرين في أماكن العمل متعددة الثقافات (Sharma and Singh,2018:6) ولا يخلو الذكاء العاطفي والاجتماعي من تأثيرات الثقافة في بيئة ثقافية معينة، إذ يمكن أن يكون الذكاء العاطفي للفرد مهماً، ولكنه قد يكون غير مناسب في بيئة أخرى بسبب الاختلاف في معرفة الفرد بالثقافات المختلفة. لذلك يتطلب معرفة الثقافات الأخرى من أجل التصرف بشكل صحيح ان يكون الفرد ذكياً ثقافياً، أي يبدأ عمل الذكاء الثقافي حيث يتوقف الذكاء العاطفي، بعبارة أخرى يستطيع التعامل مع الأشخاص والمواقف في محيط غير مألوف (Mattingly and Kraiger, 2019:1).

وتعد مهارات الذكاء الاجتماعي والذكاء العاطفي والذكاء الثقافي معًا مهمة في عالم الأعمال. إذ يجب أن يفهم الموظف كيفية التفاعل الفعال مع زملائه في العمل ، ويجب أن يفهم المدير كيفية استخدام العواطف لتحفيز المرؤوسين، ويجب أن يكون ممثل الخدمة قادرًا على تفسير الإشارات الثقافية عند التعامل مع زبون من ثقافة أخرى (Crowne,2009:149 ، Mustafa et al.,2020:5101) ويمكن تلخيص بعض المهارات الخاصة بكل نوع في جدول (4) وكما يلي:

جدول (4) ملخص المهارات المرتبطة بالذكاء الاجتماعي والذكاء العاطفي والذكاء الثقافي

المهارات المرتبطة بالذكاء الاجتماعي	المهارات المرتبطة بالذكاء العاطفي	المهارات المرتبطة بالذكاء الثقافي
<ul style="list-style-type: none"> • إدراك وتفسير الإشارات • الحساسية للمواقف المعقدة • المرونة في السلوك • التفاعل الفعال مع الآخرين • التعلم المستمر 	<ul style="list-style-type: none"> • تفسير الإشارات العاطفية • فهم المشاعر • تسهيل التفكير العاطفي • الإدارة الفعالة للعاطفة • التعبير عن المشاعر • التعلم المستمر 	<ul style="list-style-type: none"> • تفسير الإشارات الثقافية • امتلاك المعرفة الثقافية • المعالجة الفعالة للمعلومات الثقافية • وقف الحكم أو تحريم السلوكيات الثقافية الغير مناسبة • نقل المهارات إلى سياقات ثقافية مختلفة • التعلم المستمر • الدافع لمعرفة المزيد عن الثقافات

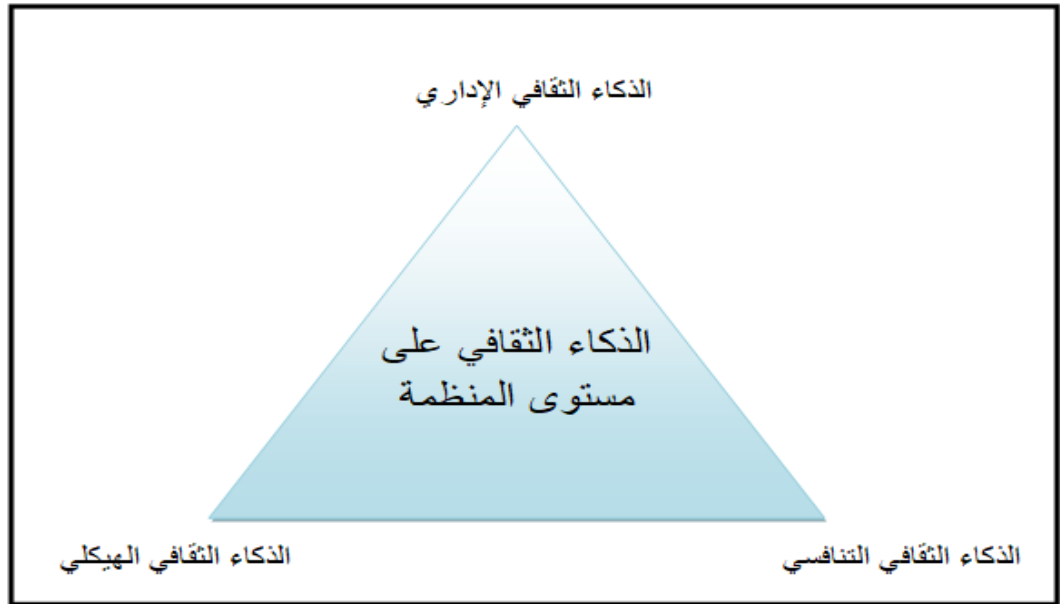
Source: Crowne, K. A. (2009). The relationships among social intelligence, emotional intelligence and cultural intelligence. *Organization Management Journal*, 6(3), 148-163.p158

خامسا: الذكاء الثقافي على مستوى المنظمة

يعد الذكاء الثقافي مفهوم على المستوى الفردي. ونظرًا للحاجة لفهم نجاح المنظمة في المشاريع التجارية الدولية، فإنه يجب فهم الذكاء الثقافي على مستوى المنظمة إذ يمكن تطويره وإدارته وتعزيزه من قبل المنظمات في سعيها لتحقيق النجاح العالمي. ويتمثل الموضوع الأساسي في أن المنظمات يمكنها تطوير القدرة على التعلم وتوليد معرفة جديدة للعمل بفعالية في بيئات متنوعة ثقافيًا. (Teece, 2007:1323) بأنه لا يجب فقط على المنظمة المبتكرة أن تنفق بشكل كبير على البحث والتطوير وأن

تطور وتحمي ملكيتها الفكرية بشكل دعوب ، بل يجب أيضاً أن تولد وتنفذ الابتكارات التنظيمية والإدارية التكميلية اللازمة لتحقيق القدرة التنافسية واستدامتها.

ومع كون الأصول غير الملموسة ضرورية لنجاح المنظمة ، فإن هياكل الحوكمة والحوافز المصممة لتمكين التعلم وتوليد المعرفة الجديدة تصبح بارزة وكلما كانت المنظمة أفضل في التعلم وتوليد المعرفة الجديدة، كانت المنظمة أكثر ذكاءً. فالذكاء التنظيمي يعرف على أنه قدرات المنظمة على اكتساب ومعالجة وتفسير المعلومات الخارجية للمنظمة ، كما أنه يعدّ مدخلاً لصانعي القرار في المنظمة. وعليه ، يجب أن يؤدي الذكاء الأفضل إلى قرارات أفضل. ويعدّ الذكاء الثقافي على مستوى المنظمة كشكل من أشكال الذكاء التنظيمي الضروري لاتخاذ قرارات عالمية فعالة وتحقيق أداء أفضل. وبعد بيان مفهوم الذكاء الثقافي بأنه مقدرة فردية وما له من أهمية خاصة للفرد والمنظمة من إيصالها الى تحقيق ما تصبوا إليه فان المنظمات الناضجة تستطيع التمييز بين عدة أنواع للذكاء الثقافي على مستوى المنظمة وقد أشار (Ang and Inkpen,2008:343) إلى إن هناك ثلاثة أنواع للذكاء الثقافي على مستوى المنظمة هي الإداري والهيكلية والتنافسي كما يتضح في شكل (2) :-



شكل (2): إطار الذكاء الثقافي على مستوى المنظمة

Source: Ang, S., and Inkpen, A. C. (2008). Cultural intelligence and offshore outsourcing success: A framework of firm-level intercultural capability. *Decision Sciences*, 39(3), 337-358.p343

1 - الذكاء الثقافي الإداري:-

يعد امتلاك مديري المنظمة للذكاء الثقافي موردًا قيمًا ، خاصةً عندما يكون الذكاء الثقافي موجودًا لدى المراتب العليا أو فريق الإدارة العليا أو مديري المشاريع. إذ يمكن ان يسهم الذكاء الثقافي لدى فريق الإدارة العليا للشركة في تشكيل رؤية ونظرة العالم للمنظمة (الصميدعي،2021: 9) وهناك علاقة مهمة بين فريق الإدارة العليا واستراتيجية المنظمة والأداء، حيث أن موارد الفريق والهيكل الاجتماعي والذكاء الثقافي لفريق الإدارة العليا هي سمات حاسمة لتشكيل الهياكل المعرفية التي يرى المديرون العالم من خلالها إذ تؤثر مثل هذه الهياكل المعرفية على كيفية إدراك الإدارة العليا لقضايا الأعمال وتصنيفتها (أو ترشيحها) فضلاً عن تفسير وبناء المعاني منها وعليه فإن تشكيل النماذج العقلية المناسبة يسمح لفريق الإدارة العليا بالتعامل مع البيئات الخارجية المتغيرة بسرعة واستنباط الاستراتيجيات وإدارة التعارض وحل الخلافات والقدرة على اتخاذ القرارات اللازمة للنجاح التنظيمي (Groves and Feyerherm,2011:538)

فمن وجهة النظر الادارية ، يصبح الذكاء الثقافي معيارًا حاسمًا للنجاح نظرًا لحقيقة أن الأفراد الذين لديهم مستويات عالية من الذكاء الثقافي يمكنهم التنقل بسهولة وفهم الثقافات غير المألوفة ، وعليه ، من المتوقع أن يكونوا أكثر نجاحًا عند العمل والإدارة في بلدان أخرى (Ljubica and Dulcic,2012:2)

2 - الذكاء الثقافي التنافسي:-

إذا أردنا أن ننظر إلى المنظمات على أنها ذكية، فلا يمكن للذكاء أن يوجد لمجرد أن المنظمات لديها مديرين إذكاء ثقافيًا. بل يجب أن تمتلك المنظمة موارد تنافسية. ضمن منظور الذكاء الثقافي تتجسد الموارد في العمليات والإجراءات الروتينية الموجودة في المنظمة والتي تمكن المنظمة من إدارة العوامل التنافسية المرتبطة بالإعمال الدولية. حيث أن المنظمات تستخدم مواردها لإنشاء حواجز على موقع الموارد بحيث تجد المنظمات الأخرى صعوبة أكبر في اللحاق بالركب، وعليه إنشاء ميزة تنافسية (Johnson,2006:529). ويشير الذكاء الثقافي التنافسي على أنه قدرة المنظمة على إعادة تشكيل قدرتها على العمل والإدارة بفعالية في بيئات متنوعة ثقافيًا، أي قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية للتعامل مع البيئات المتغيرة مثل التكنولوجيا والتسويق والتكامل والتعلم وتأثيرها على تحسين الأداء. ومع ذلك ، فقد أظهرت دراسات قليلة الجانب الثقافي لقدرات المنظمة وتأثيرها على الأداء (Moon,2010:460). وتتأثر العمليات التنظيمية بشكل كبير بالموقف

الذي تمتلكه المنظمة وبمسار التطور الذي قامت بتكليفه أو ورثته ؛ وعليه ، فإن قدرات المنظمة وكفاءاتها المضمنة في عملياتها ومواقفها ومساراتها تحدد الميزة التنافسية للشركة (Yitmen,2013:8).

وتعتبر الموارد التنافسية مثل الموارد التشغيلية والتسويقية والبحث والتطوير والموارد المالية فضلاً عن السمعة ضرورية للمساهمة في القدرة التنافسية للشركة في السوق. ويجب أن تتمتع المنظمة الذكية بالقدرة على (1) تحديد العوامل التنافسية الرئيسية المرتبطة بالأداء، و(2) تقييم المخاطر الثقافية والمؤسسية المرتبطة بكل من العوامل، و (3) دمج العوامل التنافسية في عمليات اتخاذ القرار (Ang and Inkpen,2008:339).

3 - الذكاء الثقافي الهيكلي:-

المستوى الثالث المرتبط بالذكاء الثقافي للشركة هو المورد البنيوي، إذ يشير الهيكل إلى الطريقة التي تنظم بها المنظمة وتطور إجراءات للعلاقات الهرمية أو التقارير ويساعد الهيكل التنظيمي المنظمة من تسخير ودمج الموارد الموجودة في أجزاء مختلفة من المنظمة لتشكيل القدرات، وتعكس الهياكل كيفية صياغة وتنفيذ الإجراءات والاستراتيجيات الحازمة. إنها أيضاً أنماط معقدة من العمل الاجتماعي تم تطويرها خلال فترة زمنية معينة (Ward et al.,2011:141). وتمتلك بعض المنظمات هياكل هرمية أفقية تتيح الاتصال والاستجابة السريعة بينما يفضل البعض الآخر الهيكل الهرمي الرأسي الذي يؤكد على المداولات التفصيلية والتحكم وبعض المنظمات أكثر لامركزية في هيكلها التنظيمي والرقابي بينما البعض الآخر أكثر مركزية. تعكس الاختلافات في الهياكل كيف يرى المديرون مكان وجود موارد المنظمة داخل المنظمة وكيف يستخدمونها ويجمعونها لخلق مزايا تنافسية، ويتضمن الهيكل أيضاً كيفية إدارة المنظمات للعلاقات المهمة بين المنظمات (جلاب،2011: 18)

ويتضمن الذكاء الثقافي الهيكلي صياغة الإستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجية واتخاذ القرار ، بما في ذلك كيفية تنظيم المنظمات وتطوير إجراءاتها التشغيلية، ويعتمد الذكاء الثقافي الهيكلي بشكل كبير على عدة أبعاد ثقافية ورؤى للبيئات الثقافية لشركاء البلد المضيف عن طريق إنشاء شبكات اجتماعية نشطة. ستمكن هذه المعرفة المديرين من فهم أدوار وتوقعات ومسؤوليات شركائهم بشكل أفضل ، لا سيما عندما تؤثر هذه العناصر على صياغة الاستراتيجية وتنفيذها (Asree et al.,2016:249).

ويعد الهيكل التنظيمي أحد العوامل السياقية التي توفر أساساً لتنمية رأس المال الفكري المتمثل بالذكاء الثقافي للأفراد، هذا يعني أن وجود الذكاء الثقافي في المنظمة يؤدي إلى تغييرات وتحسينات في الهيكل

التنظيمي ويؤدي إلى تصميم هيكل ي دعم تنمية الموارد البشرية الموهوبة (Nosratabadi et al.,2020:6).

سادسا: ابعاد الذكاء الثقافي

اسهمت المراجعة لادبيات الموضوع في تحديد اسهامات علمية عدة لتطوير مقياس الذكاء الثقافي، إذ طور (Earley and Ang ,2003:261) نموذجا من ثلاثة ابعاد (معرفية / ما وراء معرفية وتحفيز وسلوك) فالمكون المعرفي للنموذج يشير إلى "الرأس" أي الوعي ، والوعي الذاتي ، والمعرفة. وهذا الجانب من الذكاء الثقافي هو الخطوة التنموية الأولى في التدريب. ويتضمن هذا المفهوم أيضا جانبًا ما وراء معرفيًا يتعلق بالتفكير أو التحكم المعرفي. إذ يرتبط المكون ما وراء المعرفي بعملية اكتساب الفرد للمعرفة الثقافية واستخدامها. (Moynihan et al.,2006:302)

بينما يشير مكون التحفيز إلى "القلب" اي المثابرة وتحديد الهدف المناسب المتعلق بالتفاعل الثقافي. وغالبًا ما يعدّ جانب التحفيز في الذكاء الثقافي مرحلة ما بين المعرفي / ما وراء المعرفي والسلوك. واخيرا يشير مكون السلوك إلى "الفعل" أي القدرة على تعديل أو تكييف السلوكيات المناسبة للبيئة الثقافية، ويتضمن هذا الإجراء القدرة على تحديد الأماكن المطلوبة للسلوكيات الجديدة وكيفية تنفيذها بفعالية، و يُنظر إلى السلوك على أنه يتطلب رؤية معرفية / ما وراء معرفية فعالة ومشاركة تحفيزية (MacNab,2012:69).

اما (Fang et al.,2018:10) فقد استخدم نموذج ثنائي الأبعاد يجمع بين بعدي الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي والمعرفي في بُعد واحد اسماء المعرفة الثقافية الداخلية ، والأبعاد التحفيزية والسلوكية تم تسميتها بالمرونة الثقافية الفعالة. واستخدم (Roux et al.,2018:2) اربعة ابعاد هي (محرك الذكاء الثقافي Cultural intelligence Drive و معرفة الذكاء الثقافي Cultural intelligence Knowledge واستراتيجية الذكاء الثقافي Cultural intelligence Strategy وعمل الذكاء الثقافي Cultural intelligence Action).

وهناك مقاييس أخرى للذكاء الثقافي منها المقياس القصير للذكاء الثقافي (SFCQ) وحاصل الذكاء الثقافي للأعمال (BCIQ). إذ استخدم (Thomas et al.,2015:8) مقياس قصير للذكاء الثقافي مكون من 10 عناصر لقياس ثلاثة ابعاد (المعرفة الثقافية والمهارات عبر الثقافات وما وراء المعرفة الثقافية) وعلى الرغم من أن هذه الأداة جديدة نسبيًا ، فقد تبني (Pekerti and Arli, 2017:309) هذا المقياس. الا

ان الجدل حول مدى قدرة مقاييس الذكاء الثقافي الحالية على استكشاف واقع الذكاء الثقافي في بيئة الاعمال التجارية دفع (Alon et al.,2016:8) لتقديم ما أطلقوا عليه مقياس حاصل الذكاء الثقافي للأعمال (BCIQ) Business Cultural Intelligence Quotient، والذي يحتوي على 38 عنصرًا وتم التحقق من صحته باستخدام عينة كبيرة (1282 فردًا). وعلى الرغم من ارتباطها الكبير بمقياس الذكاء الثقافي الا ان (Alon) وزملاؤه، أشاروا الى أن مقياس حاصل ذكاء الأعمال الثقافي متميز لكونه مصمم لقياس الذكاء الثقافي في بيئة الأعمال.

وقدم المؤلفون (Da Silva, 2015:89), (Franklin,2021:230) مقياسًا موسعًا مكونًا من 37 عنصرًا (E-CQS) لتقييم أحد عشر بعددًا للذكاء الثقافي لكن وعلى الرغم من أن المقياس كان لديه القدرة على إجراء تحليل أعمق للذكاء الثقافي، إلا أنه نادرًا ما تم استخدامه في الدراسات اللاحقة. إذ اقترحوا الحذف بدلاً من الإضافة إذ أسقطت ثمانية عناصر ذات تحميل ضعيف للعوامل من مقياس الذكاء الثقافي الأصلي المكون من 20 عنصرًا لإنتاج مقياس مكون من عاملين عن طريق دمج ما وراء المعرفي والمعرفي في البعد الأول والتحفيزي والسلوكي في الثاني.

وتم تطوير الذكاء الثقافي في مجال الدراسات بين الثقافات لقياس الكفاءة الثقافية وتقييمها، لا سيما في مكان العمل. فالذكاء الثقافي هو مفهوم للذكاء يشير إلى قدرة الفرد على التكيف والعمل ضمن المواقف الثقافية الجديدة. يتم قياسه عن طريق مقياس الذكاء الثقافي (Ang and Van Dyne 2008). وضح (Earley and Ang (2003) ان الذكاء الثقافي هو بنية متعددة الأبعاد . إذ قدم (Ang et al.,2007:343) مقياس مكون من 20 عنصرًا مع اربعة ابعاد هي (الذكاء الثقافي المعرفي ، الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي، الذكاء الثقافي التحفيزي والذكاء الثقافي السلوكي) واتفق معه (Ang et al.,2008:4) Ang and Van Dyne,2015:434 وتم اعتماد هذا الهيكل رباعي الأبعاد على نطاق واسع، على الرغم من أن بعض الأبحاث السابقة جمعت بين الجوانب وراء المعرفية والمعرفية في بُعد واحد مثل (Fang et al., 2018:8). حتى الآن ، هذا هو قياس الذكاء الثقافي الأكثر استخدامًا. إذ تمت ترجمة المقياس أيضًا من الإنجليزية إلى عدة لغات أخرى ، بما في ذلك الصينية والفرنسية والألمانية والكورية والبرتغالية والإسبانية والتركية والفيتنامية، وتمت ترجمة مقياس الذكاء الثقافي أيضًا إلى العربية (AL-Dossary,2016:307).

وفي دراسة منهجية (meta-analysis) لـ (Rockstuhl and Van Dyne, 2018:125) تم استخدام مجموعة أولية من 1149 مقالة في الذكاء الثقافي للفترة من عام 2003 حتى أكتوبر 2017 تم

اعتماد مقياس الذكاء الثقافي ذي الاربعة ابعاد وفي احدث دراسة منهجية (meta-analysis) لـ (Schlaegel et al.,2021:13) قدم بيانات 70 دراسة من 80 عينة مستقلة ، تمثل (18359) مشارك في الدراسة. غطت مجموعة البيانات التحليلية المنهجية الإطار الزمني بين (2007 وديسمبر 2019) وتم اعتماد مقياس الذكاء الثقافي ذي الاربعة ابعاد (الذكاء الثقافي المعرفي ، الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي، والذكاء الثقافي التحفيزي والذكاء الثقافي السلوكي) لـ (Ang et al.,2007) وتماشيا مع احدث دراسة منهجية تم اعتماد نموذج (Ang et al.,2007:376) ذي الاربعة ابعاد لاعتماده في الدراسة وسيتم شرح الابعاد بشئ من التفصيل .

يمكن تصور الابعاد الاربعة للذكاء الثقافي على قسمين، قسم يمثل الأوجه الداخلية للذكاء الثقافي ويتمثل بالبعدين (ما وراء المعرفي والمعرفي) اللذان لهما علاقة بمحتوى المعرفة والقدرات المعرفية الفطرية أكثر من الجوانب الخارجية. أي ان الجوانب الداخلية للذكاء الثقافي ترتبط بشكل واضح بكيفية تعديل الفرد للسلوك، إذ يمثل الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي وعيًا بالفكر والتكيف في الذات والآخرين ويعكس كيف يفهم المرء لقاء الثقافات وغالبًا ما يوصف بأنه القدرة على التفكير في التباين الثقافي في طريقة تفكير الافراد (Adair et al.,2013:948) ويرتبط المكون المعرفي للذكاء الثقافي بمعرفة الفرد بمعايير وممارسات واتفاقيات محددة في بلد أجنبي، اي إنها المعرفة العامة والمبادئ الأساسية حول الثقافة الجديدة ، مثل مدى معرفة الشخص بالنظم القانونية والاقتصادية، وقواعد اللغة الأجنبية، والاتصالات غير اللفظية وكذلك القيم الثقافية والمعتقدات الدينية.

اما الأوجه الخارجية للذكاء الثقافي ترتبط بالبعدين التحفيزي والسلوكي أي ارتباطًا مباشرًا بكيفية تكيف الافراد مع بيئتهم، أي ان كلاهما يتنبأ بقدرة الأفراد على التأقلم والتكيف في لقاء متعدد الثقافات. إذ يعكس الذكاء الثقافي التحفيزي دافعًا للتعلم والعمل بفعالية في بيئات جديدة ورغبة في التأقلم والتكيف بينما يعكس الذكاء الثقافي السلوكي المرونة في التفاعل مع الآخرين وحساسية التواصل بين الثقافات (Adair et al.,2013:946). وفيما يأتي شرح هذه الابعاد بشيء من التفصيل:

البعد الاول : الذكاء الثقافي المعرفي

جميع الثقافات تشترك في عدد من السمات والخصائص التي تسمى المسلمات الثقافية، وباعتبار أن كل ثقافة لها إحتياجات أساسية مماثلة، مثل الكلمات والإيماءات والرسوم والأصوات الموسيقية والأجهزة الميكانيكية. لذلك فإن القطع الأثرية هي مادة مهمة من حيث أنها تتجسد في شكل مادي ، سواء في كلمة منطوقة أو مكتوبة أو موقعة ، أو طقوس ، أو إبداع فني ، أو كشيء صلب مثل بناء معماري تساعد في

معرفة الفرد للبيئة المحيطة به (Tu et al.,2020:4) إذ يشير هذا البعد الى معرفة الإتفاقيات والمعايير والممارسات و في مختلف الثقافات، التي تم الحصول عليها عن طريق التعلم والتجارب الشخصية، فالأفراد الذين يمتلكون الذكاء الثقافي المعرفي، يتمكنون من فهم أوجه التشابه والإختلاف بين الثقافات (D'Andrade 1986:22).

واوضح (Cole and Packer,2019:245) هذه النقطة عندما كتبوا أن الثقافة المادية مثل الطاولات والكراسي والمباني والمدن هي تجسيد للأفكار البشرية. وتتمثل الوظيفة الأساسية لهذه القطع الأثرية ونشرها في الممارسات الثقافية المختلفة في تنسيق البشر مع العالم المادي ومع بعضهم البعض. فان الذكاء الثقافي المعرفي يشير إلى مستوى معرفة الفرد بالثقافات المختلفة أي مستوى المعرفة الثقافية للفرد عن الثقافات الأخرى، والذي يتضمن معرفته مثلا بالأنظمة الاقتصادية والقانونية والاجتماعية والدينية ، فضلاً عن الزواج واللغة (Kong et al.,2020:171).

فالذكاء الثقافي المعرفي يشير إلى المعرفة الثقافية للفرد بالبيئة التي يعمل فيها. ويمكن اكتساب هذه المعرفة الثقافية عن طريق التعليم والخبرة وتمتد إلى أوجه التشابه والاختلافات الثقافية وتتضمن معايير وممارسات واتفاقيات محددة، إذ سيتمكن الأفراد الذين لديهم ذكاء ثقافي معرفي عال من تقييم الاختلافات الثقافية والاستجابة لها (Gooden et al.,2017:224).

فأولئك الذين لديهم الذكاء الثقافي المعرفي العالي لديهم خرائط ذهنية متطورة للثقافة والبيئات الثقافية وكيف يتم التغلغل في هذه السياقات الثقافية. وتزودهم هياكل المعرفة هذه بنقطة انطلاق لتوقع وفهم النظم الثقافية التي تشكل أنماط التفاعل الاجتماعي داخل الثقافة وتؤثر عليها (Rockstuhl et al.,2011:827).

وبما ان المعرفة لها دوراً رئيساً في التجربة البشرية ، لذلك فإن دراسة عامل الذكاء الثقافي المعرفي يعد امر بالغ الأهمية لفهم سلوك الافراد عبر الثقافات عن طريق إظهار كيف يمكن للاختلافات في المعرفة أن تؤدي إلى اختلافات في الإستجابة، وكلاهما يشكل السلوك الذي بدوره يؤثر على معالجة المعلومات من البيئة المحيطة (Kastanakis and Voyer,2014:4).

البعد الثاني : الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي

إن الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي يتعلق بوعي الفرد للثقافة عند التفاعل في بيئات ثقافية مختلفة وانه يحدد إلى أي مدى سوف يتكيف الفرد ويستخدم الاستراتيجيات التي تنطبق على الموقف الذي يعمل فيه.

هذا يعني ان الأفراد الذين لديهم الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي سوف يتساءلون عن افتراضاتهم ويفكرون فيها بوعي ، مما يساعد في تطوير المهارات والمعرفة الثقافية اللازمة للتفاعل في المواقف المتنوعة ثقافيًا (Ersoy,2014:6100).

أي ان الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي يركز على العمليات العقلية التي يستخدمها الأفراد لاكتساب وفهم المعرفة الثقافية، ويتعلق الأمر بمستوى الوعي الثقافي للفرد (Brancu et al.,2016:337). أي يتمتع الأفراد الذين لديهم الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي بقدرات تشمل التخطيط والمراقبة وإجراء التعديلات الذهنية على المعايير الثقافية للبلدان الأخرى. وعليه ، فإن هؤلاء الأفراد سوف يشككون في افتراضاتهم الثقافية ويقومون بتعديل أوضاعهم العقلية أثناء وبعد التفاعلات (Chua et al.,2012:4) وفي السياق نفسه يعي الأفراد الذين لديهم الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي العالي المواقف الثقافية للآخرين قبل وأثناء التفاعلات وهم على دراية بوقت وكيفية تطبيق معارفهم الثقافية، فأن الأفراد ذوي الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي العالي هم أكثر إبداعًا في بيئة متنوعة ثقافيًا (Bogilović and Škerlavaj, 2016:57)

وينظر (Crotty and Brett,2012:214) إلى المهارات ما وراء المعرفية على أنها عناصر أساسية للإبداع والتفكير الإبداعي أي أن ما وراء المعرفة متضمن في كل جانب من جوانب العملية الإبداعية وأن الأفراد المبدعين قد يكونون أكثر إبداعًا بسبب قدراتهم ما وراء المعرفية.

أي أن الفرد الذي يتمتع بدرجة عالية من الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي يقوم بتعديل ومراجعة افتراضاته ونماذجه العقلية للثقافات الأخرى قبل وأثناء التفاعلات بين الثقافات (Ahn and Ettner,2013:7) وتبرز أهمية هذا العامل من الذكاء الثقافي لما له القدرة على التخطيط للتفاعلات بين الثقافات، والوعي والقدرة على مراقبة عمليات التفكير والتحكم فيها أثناء هذه التفاعلات، ووفقًا (Azevedo and Shane,2019:3) فإن الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي هو العمود الفقري الذي بين فهم القضايا الثقافية والقدرة على استخدام فهمنا لنكون أكثر فعالية.

البعد الثالث: الذكاء الثقافي التحفيزي

يُعرّف الذكاء الثقافي التحفيزي بأنه دافع الفرد واهتمامه بالتكيف مع ثقافة أخرى ويمثل الذكاء الثقافي التحفيزي حجم واتجاه الطاقة المطبقة نحو التعلم والعمل في المواقف بين الثقافات (Yunlu and Clapp-Smith,2014:390). ويرتبط الذكاء الثقافي التحفيزي برغبة المرء في التكيف مع بيئة ثقافية

غير مألوفة، وإنه يعكس قدرة الفرد على توجيه الطاقة والانتباه إلى الفهم الثقافي ، والحفاظ على تركيز الطاقة على التعلم والعمل في المواقف الثقافية المختلفة (Ward et al.,2011:139) ومن ثم ، فإن الفرد الذي يمتلك الذكاء الثقافي التحفيزي العالي لديه رغبة قوية في مواجهة التحديات التي تحدث في البيئة الجديدة ولديه إرادة أكبر للتغلب على الإحباط ، والذي يؤثر على القدرة على التكيف مع ثقافة غير مألوفة (Lin et al.,2012:3).

ويعكس هذا البعد الاهتمام والحماس في معرفة أو التعرف على الثقافات الأخرى وعادةً ما يبذل الأشخاص الذين يتمتعون بدرجة عالية من الذكاء الثقافي التحفيزي الكثير من الجهد لفهم الثقافات الأخرى هذا الجهد نابع من رغبة الأفراد في التكيف مع هذه الثقافة الجديدة (Idrus, 2021:222).

ويتعلق المجال التحفيزي للذكاء الثقافي بالتركيز على طاقة الفرد وقيادته وثقته تجاه التفاعل مع الآخرين من الثقافات الأخرى والاندماج فيها (Henderson et al.,2018:956). إذ يعكس الذكاء الثقافي التحفيزي القدرة على توجيه الانتباه والطاقة نحو التعلم والعمل في المواقف التي تتميز بالاختلافات الثقافية، وإنه عنصر أساسي في الذكاء الثقافي كونه مصدر الإجراءات المتوافقة مع الثقافات (Brancu et al.,2016:337).

أي ان الجانب التحفيزي من الذكاء الثقافي يشير قدرة الفرد على إظهار الاهتمام وتوجيه الجهود في فهم الاختلافات الثقافية من أجل العمل بفعالية في موقف معين لذلك ، يحتاج الأفراد إلى الدافع الضروري والطاقة والمثابرة للتكيف مع البيئات الثقافية المختلفة. اي إذا كانوا مهتمين بشكل جوهري بالثقافات المتنوعة ، فسيكون لديهم الدافع للتعرف على أوجه التشابه والاختلاف الموجودة في هذه الثقافات. ويميل الأفراد ذوو الطاقة والمثابرة إلى ممارسة سلوكيات جديدة وسيؤدي العمل الإضافي إلى تحسين أدائهم (Gooden et al.,2017:224).

البعد الرابع: الذكاء الثقافي السلوكي

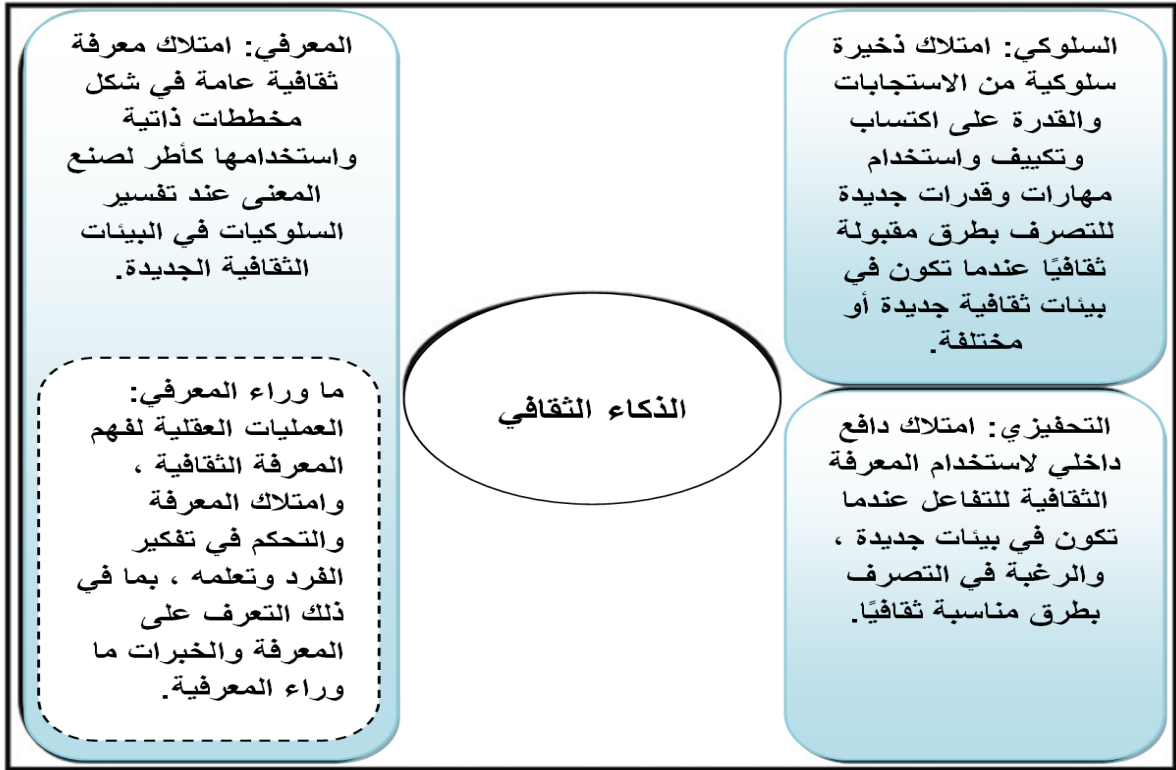
يشير الذكاء الثقافي السلوكي الى قدرة الفرد على التحلي بالمرونة في تعديل السلوكيات، باستخدام الإجراءات اللفظية والجسدية بشكل مناسب في التفاعلات بين الثقافات (Vlajcic et al.,2019:8). ويتضمن الذكاء الثقافي السلوكي قدرة الفرد على تطوير ذخيرة مرنة من الاستجابات التي يتم استخدامها بشكل مناسب في المواقف المختلفة. ويتضمن ايضا القدرة على تكيف أو تعديل كل من السلوكيات اللفظية

وغير اللفظية بحيث تكون مناسبة لمجموعة معينة من الظروف عند التفاعل مع أفراد من ثقافات متنوعة (احمد،2012: 429).

واوضح (McKinley,2018:8) بأن الذكاء الثقافي السلوكي مكوناً مهماً يعزز التفاعلات الاجتماعية ويركز على كيفية تعديل الفرد لسلوكه للتكيف مع الاختلافات الثقافية. أي ان الأفراد الذين يتمتعون بالذكاء الثقافي السلوكي العالي يتكيفون مع سلوكياتهم اللفظية وغير اللفظية لتلبية توقعات الآخرين ويعرفون أيضاً كيفية استخدام الكلمات والنغمات والإيماءات وتعبيرات الوجه المناسبة ثقافياً ويتصرفون بشكل مناسب في البيئات متعددة الثقافات. وعليه يستطيعون التفاعل مع الآخرين من خلفيات ثقافية مختلفة (Gooden et al.,2017:225). وأن الجانب السلوكي من الذكاء الثقافي يتضمن امتلاك ذخيرة مرنة من الاستجابات التي تتناسب المواقف المختلفة مع الحفاظ على صدقها (الشمري،2016: 106).

وفي السياق نفسه صرحت (Alexandra,2018:64) أن تطوير كل من الذكاء الثقافي التحفيزي والسلوكي له علاقة إيجابية بميل الأفراد إلى تغيير القوالب النمطية، والقدرة على إظهار الإجراءات اللفظية وغير اللفظية المناسبة عند التفاعل مع أشخاص من ثقافات مختلفة على سبيل المثال ، تغيير اللهجة والنبرة ومعدل التحدث والسلوك غير اللفظي وتعبيرات الوجه عندما يتطلب ذلك التفاعل بين الثقافات (Tu et al.,2019:5).

ويعكس هذا البعد القدرة على تعديل السلوكيات لتناسب البيئات الثقافية المختلفة. فضلاً عن ذلك ، فهو يؤكد على القدرة على عكس المظاهر الخارجية والإجراءات الواضحة التي من شأنها أن تجعل الطرف الآخر مرتاحاً أثناء التفاعلات الثقافية (Altememi et al.,2015:107). والشكل (3) يمثل اوجه الذكاء الثقافي :-



شكل (3) أوجه الذكاء الثقافي وفقاً (Earley and Ang's,2003)

Source: Ott, D. L., and Michailova, S. (2018). Cultural intelligence: A review and new research avenues. International Journal of Management Reviews, 20(1), 99-119.p6

المبحث الثاني

الأداء التكيفي

أولاً: مفهوم الأداء التكيفي

ثانياً: أهمية الأداء التكيفي

ثالثاً: سوابق الأداء التكيفي

رابعاً: ابعاد الأداء التكيفي

المبحث الثاني

الأداء التكيفي

تمهيد

تتميز المنظمات اليوم بالبيئات الديناميكية المتغيرة التي أصبحت فيها الحاجة إلى الموظفين المتكيفين ذات أهمية متزايدة وعلى الرغم من أن القدرة على التكيف ليست مفهوماً جديداً، إلا أن وتيرة وأنواع التغيير الذي نمر بها ما زالت تتزايد مما تسبب في زيادة اهتمام الباحثين الأكاديميين والممارسين في المنظمات بفهم وتعزيز القدرة على التكيف في مكان العمل. إذ تستمر التقنيات المتغيرة والأتمتة في تغيير طبيعة مهام العمل، مما يتطلب من الموظفين تعلم طرق جديدة لأداء وظائفهم. وتتطلب عمليات الاندماج وإعادة هيكلة المنظمات أيضاً أن يتعلم الأفراد مهارات جديدة ليكونوا قادرين على المنافسة في وظائف مختلفة، وفيما يأتي بيان لمفهوم والمتطلبات الفكرية لمتغير الأداء التكيفي:

أولاً: مفهوم الأداء التكيفي

ارتبط مفهوم الأداء وثيقاً بعلم الإدارة منذ البدايات الأولى لظهوره وما زال أحد المحاور الرئيسة التي ينصب عليها اهتمام علماء الإدارة وتركيزهم، لأن من خلاله يمكن اعطاء صورة شاملة عن سير أنشطة المنظمة واعمالها (عبد السيد، 2015 : 198)، ففي عالم يتزايد فيه التدفق لم يعد من الممكن وصف المنظمات والوظائف داخلها بأنها مستقرة ويمكن التنبؤ بها، إذ تواجه المنظمات وموظفوها ضغوطاً متزايدة من التغيير الداخلي والخارجي والتي تنشأ من العديد من المصادر بما في ذلك عدم الاستقرار الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والتحول الثقافي من العولمة، وتطور الهياكل والعمليات التنظيمية (على سبيل المثال، العمل القائم على الفريق، والتقدم التكنولوجي) (Ramos-Villagrasa et al.,2020) نتيجة لذلك، غالباً ما يواجه الموظفون ظروفًا تتميز بالحدثة وعدم الاستقرار وعدم القدرة على التنبؤ والتعقيد، ولكي يكون الأفراد وفرق العمل فعالين في ظل هذه الظروف، يجب أن يكونوا قادرين على التكيف بسرعة مع متطلبات المهام والوظائف الجديدة (Baard et al.,2014:50).

ومن المعروف بشكل عام أن الأداء الوظيفي هو بناء متعدد الأبعاد يشمل أولاً: أداء المهمة التي تعرف على انها السلوكيات التي تساهم في إنتاج سلعة أو تقديم خدمة، وثانياً: الأداء السياقي الذي يشير الى السلوك الذي يسهم في أهداف المنظمة عن طريق المساهمة في بيئتها الاجتماعية والنفسية، وثالثاً: سلوكيات العمل غير المنتجة مثل السلوك التخريبي الذي يضر برفاهية المنظمة او السلوك السلبي كالتذمر

واستعمال الموارد بشكل خاطئ (الأحمد و ابا زيد،2020: 18). ومع ذلك ، يتوسع مجال الأداء حاليًا مع أبعاد أخرى مثل أداء السلامة (Burke et al.,2002:432)، والأداء الإبداعي والمبتكر (Janssen,2000:288)، و الأداء التكيفي (Pulakos,2000:612). فالأداء التكيفي هو بناء يستخدم لوصف التكيف بأنه إجراء، في إشارة إلى السلوكيات التي يظهرها الموظفون للتغيير وفقًا لمتطلبات العمل. وعلى الرغم من أن الأداء التكيفي قد يبدو مثل أداء المهمة، إلا أنه يعني أداء نفس النشاط بدرجة أكبر، بكثافة أكبر، أو بطريقة مختلفة تمامًا (Dorsey et al.,2017:450). بهذا المعنى، وجدت دراسة طويلة طورها (Griffin et al.,2010:175) دعمًا للتمييز بين السلوكيات المتقنة والناشئة، وكل واحدة منها تتضمن سوابق مختلفة. إذ تساهم هذه السلوكيات المتقنة في النتائج التنظيمية عندما يمكن توقع متطلبات العمل (أي أداء المهام)، في حين أن السلوكيات الناشئة موجهة نحو التغيير (أي الأداء التكيفي).

وأجريت الأبحاث المبكرة حول الأداء التكيفي في الغالب في مجال علم النفس، بعد أن صاغ (Hesketh and Neal,1999:3) مصطلح "الأداء التكيفي" ، وظهر نقاش حول ما إذا كان الأداء التكيفي مفهومًا متميزًا عن الأداء. على سبيل المثال ، وجد (Johnson,2001:987) أن الأداء التكيفي يمكن اعتباره جزءًا من الأداء السياقي. ومع ذلك ، فقد أظهرت الدراسات التي قيمت جميع أنواع الأداء الثلاثة (أداء المهام والسياق والتكيف) أنها هياكل فريدة ومنفصلة، وركزت أبحاث كبيرة حول الأداء التكيفي على تحديد الخصائص الشخصية للأفراد ذوي الأداء التكيفي العالي (على سبيل المثال ، (Good,2014:717) ؛ (Neal et al.,2012:3) ؛ (Zhang et al.,2012:235) ؛ (Naami et al.,2014:360) وجدت هذه الدراسات ان هناك علاقات مهمة بين الأداء التكيفي والخصائص الشخصية الأخرى مثل سمات الشخصية، والكفاءة الذاتية، والقدرة المعرفية. على سبيل المثال ، (Pulakos et al.,2002:300) أكدت أن هناك علاقات ذات دلالة إحصائية بين الأداء التكيفي والقدرة المعرفية والانفتاح ودافع الإنجاز. وجد (Griffin and Hesketh,2003:67) علاقات مهمة بين الكفاءة الذاتية، والبيانات الحيوية لمتطلبات العمل، والانفتاح على التجربة، وقبول التغيير، والأداء التكيفي. وتم العثور على خفة الحركة المعرفية أيضًا لتكون مهمة في العلاقة بالأداء التكيفي (Good,2014:719). وكشف (Huang et al.,2014:8) عن علاقات إيجابية بين الاستقرار العاطفي والطموح (جزء من الانبساط) والأداء التكيفي.

ويؤكد توجه بحثي آخر للأداء التكيفي على السياق الذي يؤثر على الأداء التكيفي الفردي (على سبيل المثال ، الوظيفة والمجموعة والجوانب التنظيمية). إذ بدأ الاهتمام بشكل فعلي بالأداء التكيفي الفردي منذ عام (2000) إلا أنه على المستوى يعود بداية الاهتمام به لعام (2008) على يد (Han and Williams,2008:657) إذ يشير ذلك إلى أن استكشاف العوامل السياقية التي تؤثر على الأداء التكيفي قد تم إجراؤه إلى حد ما بعد البحث الموجه نحو الخصائص الفردية في هذا المجال. وناقشت البحوث السابقة خصائص الوظيفة المتعلقة بالأداء التكيفي، الاستقلالية والموارد المتاحة وجهود الموظفين لأداء وظائفهم بنجاح في منظماتهم مثل (Goštautaitė and Bučiūnienė,2015:758)

أما (Ghitulescu,2013:230) فقد وجد أنه يمكن أن ترتبط العوامل المتعلقة بالوظيفة بالأداء التكيفي بشكل مختلف وفقاً للصناعة والنوع التنظيمي. على سبيل المثال ، تم تحديد الروابط الاجتماعية والدعم كمورد وظيفية كمؤثرين مهمين للأداء التكيفي في المنظمات التعليمية لكنها لم تؤثر بشكل كبير على الأداء التكيفي للمصرفيين مثلاً.

وظهر نقاش حول ما إذا كان الأداء التكيفي مفهوماً متميزاً عن الأداء، إذ أثرت هذه الظاهرة على الباحثين لإجراء مزيد من الدراسة حول التكيف (Kadir and Taha,2019:17) حيث أدرك العديد من الباحثين التنظيميين أن النماذج التقليدية للأداء ثابتة وتحتاج إلى زيادة لتشمل الاستجابة لمتطلبات العمل المتغيرة نتيجة لذلك توقع الباحثون أن دراسة الأداء التكيفي ستؤدي إلى فهم أكثر للطبيعة الديناميكية لأداء الموظف في ظل ظروف التغيير والغموض، وتوقع الباحثون أيضاً أن تقدم دراسة الأداء التكيفي إرشادات عملية للمنظمات فيما يتعلق بأفضل طريقة للتعامل مع التغيير المستمر لمهارات وقدرات الموظفين (Le Pine et al.,2000:564)

وفي ظل ظروف عدم اليقين العالية والظروف المتغيرة السريعة، يعد التكيف أمراً أساسياً للمهنيين للنمو في منظمات القرن الحادي والعشرين (Jundt et al.,2015:55) . ففي مجال علم النفس التنظيمي والأدب الإدارية، هناك نوعان من التركيبات التي تتناول تكيف الموظف في مكان العمل وهما القدرة على التكيف والأداء التكيفي. في حين أن كلا البناءين (أ) يشملان الفكرة العامة للتكيف في مكان العمل و (ب) يتطلبان القدرة على التنظيم الذاتي، في حين أن القدرة على التكيف تتعلق بالدرجة التي يتعامل بها الأفراد مع التغييرات التي تؤثر على أدوارهم كأفراد ويستجيبون لها و / أو يدعمونها ، فإن الأداء التكيفي يوسع هذا الرأي عن طريق دمج كل من السلوكيات والقدرة على سن السلوكيات التكيفية (Griffin et al.,2005:25) . في حين يمكن اعتبار القدرة على التكيف نتيجة للتنظيم الذاتي، إلا أنها شكل أقل

استباقية للاستجابة للتغيير في مكان العمل (Pulakos et al.,2000:620). أي ان الأداء التكيفي هو شكل أكثر استباقية للاستجابة للتغيير في مكان العمل لأنه ينطوي على الترقب (Allworth and Hesketh,1999:98)

اما فيما يخص السياقات التنظيمية، كما هو الحال في الأنظمة الاجتماعية الأخرى، تعد القدرة على الأداء التكيفي شرطاً ضرورياً للاستدامة. إذ يتألف الأداء التكيفي من مجموعة من الاستجابات السلوكية التي يشارك فيها الأفراد عند توقع عدم اليقين أو اختبارهم. واثبتت (Pulakos et al.,2002:300) أن الأداء التكيفي مرتبط بالخصائص الفردية للموظف مثل المواقف والشخصية والذكاء والكفاءة الذاتية.

فالأداء التكيفي يعبر عن الميول الفردية للانخراط في هذه السلوكيات. إذ تشير قابلية التكيف على أنها مركب متعدد الأبعاد من المعرفة والمهارات والتصرفات التي تؤثر على قدرة الفرد العامة وميله للانخراط في الأداء التكيفي (Chan,2000:2). علاوة على ذلك ، وجد (Goštautaitė and Bučiūnienė,2015:758) انه على الرغم من أن الأداء التكيفي بطبيعته قد يستلزم حل المشكلات والمرونة والتكيف، فإن هذه العمليات ليست مرادفة للأداء التكيفي، فحل المشكلات، والمرونة، والتكيف هي بنى واسعة لا ترتبط بالضرورة بالأداء.

وتم تعريف تكيف الأداء بعدة طرق، صراحةً وضمناً. على سبيل المثال ، (Pulakos et al. 2002:302) عرفته على انها تغيير السلوك لتلبية متطلبات البيئة أو حدث أو وضع جديد. ووصفها (Allworth and Hesketh,1999:98) بأنها سلوكيات تظهر القدرة على التكيف مع التغيير ونقل التعلم من مهمة إلى أخرى مع اختلاف متطلبات العمل. لذلك عرف (Ford and Foster) (Fishman,2012:17) الأداء التكيفي على أنه تعديلات معرفية وعاطفية وتحفيزية وسلوكية تم إجراؤها استجابة لمتطلبات بيئة جديدة أو متغيرة أو متطلبات ظرفية، إذ يعد التكيف مفهوماً واسعاً بشكل استثنائي وقد تم تطبيقه على جميع مستويات النظام التنظيمي، واعتبر (طبيشات والمعلا،2020: 16) أن الأداء التكيفي يعكس الرغبة أو القدرة على التغيير فضلاً عن سن تغيير السلوكيات.

وأوضح (Sherehiy and Karwowski,2014:469) ان طلبات العمل اثرت سلباً على الأداء التكيفي للمعلمين ولكنها لم تؤثر بشكل كبير على الأداء التكيفي للموظفين في قطاع التصنيع. فضلاً عن ذلك، اتجه البحث إلى مناقشة الخصائص الجماعية والتنظيمية معاً في مجال الإدارة. إذ أكدت الدراسات حول خصائص المجموعة مثل المناخ والقيادة ، وأكدت الدراسات حول الخصائص التنظيمية على الابتكار

والتعلم على المستوى التنظيمي. في كل مجال من هذه المجالات، غطت دراستان كل من الخصائص الجماعية والتنظيمية المتعلقة بالأداء التكيفي (Charbonnier-Voirin et al.,2010:700) واستخدم العلماء مصطلحات مختلفة لوصف الأداء التكيفي، بما في ذلك القدرة على التكيف (Kozlowski et al.,2001:3)، القدرات التكيفية (Biedenbach and Müller,2012:625)، السلوك التكيفي (Staddon,2016:1)، الخبرة التكيفية (Sein-Echaluce et al.,2015:166) والتكيف (Brandon,2014:39).

و عرف (Chaurasia and Shukla,2014:343) الأداء التكيفي باعتباره سلوكيات العمل المرنة التي تساعد الموظفين على التكيف مع التغيير من خلال إظهار التميز في حل المشكلات، وعدم اليقين والتحكم في الإجهاد، والتعلم الجديد، والقدرة على التكيف فيما يتعلق بالأشخاص ، الثقافة والبيئة.

وتلقى موضوع التكيف في مكان العمل بحثاً كبيراً حول أنواع معينة من التكيف، وطرق تعزيز التكيف ، وأنواع الموظفين فيما يتعلق بالتكيف. على سبيل المثال، كانت هناك دراسات بحثية حول الاعتبارات المريحة للتكيف في مكان العمل للأشخاص ذوي الإعاقة (de Guimarães,2015:608)، واستخدام المحاكاة للتكيف في مكان العمل في أماكن الرعاية الصحية (St-Pierre,2019:456)، وتكيف الموظفين الأكبر سنًا مع أماكن العمل المتغيرة (Bieńkowska and Tworek,2020:5)

ويمكن تلخيص التصورات حول الأداء التكيفي في: أولاً، جميع التصورات تقريباً تشير أن الأداء التكيفي يحدث فيما يتعلق بالتغييرات المستحثة خارجياً، مثل تلك الموجودة في الهيكل والتكنولوجيا والتخصصات الوظيفية. نتيجة لذلك ، يحدث الأداء التكيفي عندما يتبنى الموظفون أدواراً جديدة، أو يكتسبون مهارات جديدة، أو يعدلون سلوكيات العمل الحالية (أي تعديل معارفهم أو مهاراتهم أو قدراتهم) من أجل الاستجابة إلى التغييرات ذات الصلة بالعمل وتحقيق الأهداف (Mäder and Niessen,2017:5) ثانياً، غالباً ما تتم مناقشة الأداء التكيفي كمجموعة من السلوكيات التي تهدف إلى الحفاظ على مستويات الأداء أو تقليل انخفاض الأداء نتيجة للتغيير. ثالثاً، يمكن أن يكون لدى الأداء التكيفي كل من الاستباقية (أي تعلم وتطبيق سلوكيات واستراتيجيات جديدة تحسباً للتغيير) وعناصر تفاعلية (أي تعلم وتطبيق سلوكيات واستراتيجيات جديدة استجابة لتغيير غير متوقع حيث قد يكون انخفاض الأداء المرتبط به بالفعل حدث) (Shoss et al.,2012:912). أخيراً ، قد تحدث تغييرات في الوظيفة للمهام التي تتطلب التكيف المعرفي / القائم على المهارات بشكل أساسي (على سبيل المثال ، عندما تصبح المهمة أكثر تعقيداً من الناحية المعرفية) ، ولكن الاعتماد المتبادل داخل المنظمات يعني أن الموظفين قد يضطرون أيضاً إلى التكيف مع التغييرات

الشخصية والتنظيمية الأوسع التي لها آثار على كيفية تحقيق أهداف أدايمهم وفيما يلي اهم تعاريف الأداء التكيفي:-

جدول (5) بعض تعاريف الاداء التكيفي

ت	الكاتب والسنة	التعريف
1	(Hesketh and Neal ,1999: 49)	هو استجابة الأفراد للتكنولوجيا وقدرتهم على الاستفادة منها لتحسين الأداء التفاعلي. وكذلك يعرف بأنه قدرة الموظفين على التكيف مع مواقف العمل المتغيرة بسرعة.
2	(Johnson 2001: 985)	هو الكفاءة التي يغير بها الفرد سلوكه لتلبية متطلبات البيئة أو حدث أو موقف جديد .
3	(Chen et al., 2005: 91)	القدرة على تعديل المعرفة والمهارات والسمات الأخرى المكتسبة أثناء التدريب لمواجهة المواقف الجديدة والصعبة والمعقدة بشكل فعال.
4	(Ployhart and Bliese, 2006:13)	هو قدرة الفرد ومهارته وميله واستعداده و / أو دافعه للتغيير أو التوافق مع مهام أو بيئات اجتماعية أو سمات بيئية مختلفة.
	(Karaevli and Hall, 2006: 361)	هو تطوير استجابات سلوكية مناسبة للبيئة ، مثل التعامل مع المطالب الخارجية الفريدة أو المرهقة والتكيفات الإيجابية، وتعظيم المكاسب على الخسائر في الأداء .
6	(Griffin et al., 2010:175)	هو الدرجة التي يتعامل بها الأفراد مع التغييرات و / أو يستجيبون لها و / أو يدعمونها مما يؤدي إلى مساهمات أكثر فاعلية في دورهم كأفراد أو أعضاء فريق أو أعضاء في المنظمة.
	(Charbonnier-Voirin et al.,2010:702)	هو قدرة الموظفين على تعلم مهارات جديدة والتكيف مع السياقات المختلفة.
8	(Shoss et al., 2012: 911)	هو السلوكيات التي تعكس تغيير الكفاءات وتطبيقها استجابةً للتغييرات المتوقعة أو الحالية .

9	(Schmitt and Chan, 2014:3)	هو فعالية استجابة الفرد للطلبات الجديدة الناتجة عن المشاكل الجديدة والتي غالباً ما تكون غير محددة بشكل سيئ والتي تنشأ عن عدم اليقين والتعقيد والتغيرات السريعة في مواقف العمل.
10	(Jundt et al., 2015:55)	هو السلوكيات الموجهة لأداء المهام التي يسنها الأفراد استجابةً أو توقعًا للتغيرات ذات الصلة بالمهام المتعلقة بالوظيفة
11	(Pradhan et al., 2017: 238)	هو سلوكيات العمل المرنة التي تساعد الموظفين على التكيف مع التغيير عن طريق إظهار التميز في حل المشكلات ، وعدم اليقين / التحكم في الإجهاد / الأزمات ، والتعلم الجديد، والقدرة على التكيف فيما يتعلق بالأشخاص، الثقافة والبيئة.
12	(كافي وامينة، 2021: 18)	هو تغيير السلوك لتلبية متطلبات الحدث الجديد او البيئة الديناميكية او الوضع الحالي.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على أدبيات الموضوع

جاءت التعاريف السابقة في الجدول (5) انفا لتوضيح وجهات النظر المختلفة للباحثين عن مفهوم الاداء التكيفي فضلا عن التطورات التي مرت بها هذه التعاريف. ومن التعاريف السابقة يمكن تحديد نقاط الالتقاء كما يأتي :-

- 1 - يعدّ الأداء التكيفي بأنه سلوكيات تكيفية متعلقة بالعمل، مثل حل المشكلات، والتعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة أو التي لا يمكن التنبؤ بها ، وتعلم مهام جديدة.
- 2 - يشتمل الاداء التكيفي على إظهار القدرة على التكيف بين الأشخاص، والتكيف الثقافي، والتكيف الجسدي، والتعامل مع ضغوط العمل، وحالات الطوارئ، أو حالات الأزمات
- 3 - يعدّ الاداء التكيفي بمثابة قدرة فردية تعكس مهارته وميله واستعداده ودافعه للاستجابة للتغيرات المختلفة في اداء المهام أو بيئات اجتماعية أو سمات بيئية مختلفة.
- 4 - الأداء التكيفي هو الكفاءة التي يغير بها الفرد سلوكه استجابة لمتطلبات مهمة أو حدث أو موقف أو قيود بيئية جديدة.

5 - يشير الاداء التكيفي الى ان الفرد التكيفي قد يغير سلوكه بشكل استباقي لتحقيق النتائج المرجوة عند إدراك أن السلوك القديم غير فعال، حتى في بيئة غير متغيرة .

واستنادا لما سبق يمكن تعريف الاداء التكيفي على انه قدرة الفرد على التعامل مع متطلبات العمل المتغيرة والمواقف الجديدة أو غير العادية، ولاسيما صانعي القرار الذين يعملون في بيئة غير مؤكدة أن يكونوا قادرين على التفكير بطريقة مرنة عن طريق القدرة على تقييم الموقف من أجل تحديد المشكلات المحتملة، وإنشاء مجموعة من الإجراءات البديلة التي تمكنهم من توقع أحداث جديدة أو غير عادية.

ثانيا: أهمية الأداء التكيفي

قد تكون أهمية قدرة الموظفين على التكيف مع المواقف الجديدة في مكان العمل والأداء على مستوى عالٍ أكثر أهمية من أي وقت مضى. إذ تؤدي التقنيات المتغيرة إلى تغيير تصميم العمل الذي يوجب على الموظف التكيف معه بسرعة. وتستلزم الاقتصاديات العالمية المترابطة تغييرًا مستمرًا وتتطلب التكيف (على سبيل المثال ، التدريب أو الاغتراب في الخارج، والتعرف على زبائن من خلفيات مختلفة). وتتطلب تغييرات الأعمال الهيكلية مثل عمليات الدمج والاستحواذ أن يتكيف الموظفين مع البيئات الجديدة (على سبيل المثال ، الموقع ، والوظيفة ، وثقافة المنظمة). وعليه ، يلعب التكيف دورًا حيويًا في نجاح الموظفين، وعليه المنظمات (Griffin et al.,2007:330).

وتم الاعتراف بأهمية التكيف في العمل في ثلاثة مسارات بحثية منفصلة: أولاً ، تم فحص الأداء التكيفي كجزء من السلوك الوظيفي للفرد الذي يتعلق بتلبية المطالب غير المتوقعة أو المتغيرة لبيئة العمل (Baard et al.,2014:30) ثانيًا، تؤكد الأبحاث حول النقل التكيفي على تعميم المعرفة والمهارات المكتسبة حديثًا على بيئات المهام الديناميكية وغير المتوقعة (Blume et al.,2010:4) وأخيرًا ، يركز التكيف مع الوافدين الجدد على تجارب الوافدين الجدد أثناء الدخول التنظيمي حيث يتفاوضون على أدوار عمل غير مألوفة وقيمون علاقات شخصية جديدة (Wang et al.,2011:165)

إذ تتطلب الموارد الاقتصادية الأكثر ندرة والمنافسة العالمية أن تكون المنظمات أكثر مرونة وكفاءة وابتكارًا للبقاء، إذ تتطلب مثل هذه الجهود قوة عاملة تتكيف بشكل فعال مع التغيير، فالأداء التكيفي هو أحد أهم جوانب الأداء الوظيفي الذي يعكس هذه الفعالية على وجه التحديد، إذ يسهم الأداء التكيفي في الحصول على منافسات محسنة استجابة لمتطلبات الوظيفة المتغيرة (shoss et al., 2012:912).

وقد تم تعزيز الأداء التكيفي كنوع من القدرة على مواجهة التغيير وتعديل سلوك الفرد مع التغيرات في البيئة إذ تظهر أهمية الأداء التكيفي باعتباره تحسینًا للمعرفة والكفاءة المطلوبة استجابة للتغيرات المتوقعة التي تحدث في مكان العمل. إذ يتعامل الأداء التكيفي مع تعديل موقف الموظف لمعالجة التغيير التنظيمي، ويحدث بشكل أساسي عن طريق التأقلم مع متطلبات العمل الجديدة. وتركز منظمات اليوم على الأداء التكيفي لتعزيز التنوع والانفتاح، والأهم من ذلك ، تحسين كفاءة الموظفين (Pradhan et al.,2017:238).

ووجد البحث أيضًا علاقة إيجابية بين الأداء التكيفي والتعلم، ومناخ الابتكار (Han and Williams,2008:659) والقيادة التحويلية (Charbonnier-Voirin et al.,2010:701). فضلًا عن ذلك، وجد (Marques-Quinteiro et al.,2019:4) أدلة تشير إلى أنه يمكن تحسين الأداء التكيفي عن طريق التدريب. واقترح (Chen et al.,2005:828) أن تلقي التدريب في العمليات التنظيمية (أي الإجراءات، والانتقال، والعمليات الشخصية) يرتبط ارتباطًا إيجابيًا بالأداء التكيفي. ومما لا شك فيه ان للأداء التكيفي مزايا كثيرة للمنظمة والفرد على حد سواء وفي ادناه نورد بعض الجوانب المهمة للأداء التكيفي بعد الاطلاع على ادبيات الموضوع:

1 - تم الاعتراف بالأداء التكيفي كمجال رئيسي في تنمية الموارد البشرية (السهلاني،2020: 68) ونظرًا لأن قدرة الموظفين على التكيف أصبحت بالغة الأهمية، وتحتاج المنظمات إلى إدارة وتحسين أدائها التكيفي فضلًا عن أداء المهام اليومية، لذلك يحتاج علماء تنمية الموارد البشرية أيضًا إلى الانتباه إلى أداء الموظفين التكيفي كمفهوم موسع للأداء التقليدي (Yoon and Park,2009:489).

2 - يعد الأداء التكيفي أمرًا ضروريًا للاستجابة لحالات الطوارئ التي تتعرض لها المنظمات (Stokes et al., 2009: 226).

3 - الأداء التكيفي له القدرة على تعديل السلوك وفقًا لمتطلبات البيئات أو المواقف أو الأحداث الجديدة (Charbonnier-Voirin and Rouse, 2012:281)

4 - يمتاز العاملين الذين لهم القدرة على الأداء التكيفي بالقدرة على التفاعل مع التجارب الجديدة وإدارتها (London and Mone,1999:144)

5 - أن سلوكيات الأداء التكيفية عادة ما تؤدي إلى الحفاظ على مستويات الأداء أو التقليل من انخفاض الأداء نتيجة لتكيفها مع التغيرات الجديدة ومحاولة التأثير بهذه التغييرات (Park et al.,2020:3).

6 - ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الافراد الذين لهم القدرة على التكيف في الاداء
(Calarco,2016:6)

7 - يمكن أن يؤدي الأداء التكيفي للموظفين أيضًا إلى نتائج تنظيمية بما في ذلك إدارة التغيير والتعلم التنظيمي ومواكبة توقعات الزبائن المتغيرة (Dorsey et al.,2010:465).

8 - يرتبط الأداء التكيفي عادةً بمزاعم قدرته على تحسين جانب أداء عمل الموظف بفعالية عالية
(Ployhart and Bliese,2006:97).

ثالثًا: سوابق الأداء التكيفي

للأداء التكيفي تنبؤات قريبة وبعيدة، سميت بالعوامل البعيدة، لأنها تعكس خصائص الأشخاص أو برامج التدريب أو بيئات العمل / المهام التي تكون مستقرة نسبيًا بمرور الوقت وعبر الأفراد وتتضمن المتنبئات القريبة، الخصائص التي ترتبط تحديدًا بالحدث التكيفي، وفقا لـ (Jundt et al.,2015:4) هناك مجموعتين مختلفتين من السوابق: (1) الدافع والتنظيم الذاتي، و(2) العمليات المعرفية والاستراتيجيات السلوكية. من ناحية أخرى ، فإن المتنبئات البعيدة هم السوابق الشخصية والمتعلقة بالوظيفة والتي تكون مستقرة نسبيًا بمرور الوقت وعبر الأفراد والتي تعمل كمدخلات أكثر مباشرة في الأداء، والتي تضم ثلاث فئات مختلفة: (1) الفروق الفردية (2) تقنيات التدريب واستراتيجيات التعلم و (3) الوظيفة والمهمة والعوامل السياقية. وفيما يلي توضيح لهذه السوابق بشيء من التفصيل:-

أولاً : المتنبئات البعيدة وتشمل:-

1 - الفروقات الفردية

بدون شك ، كانت عوامل الفروق الفردية هي السوابق التي تم فحصها بشكل شائع للأداء التكيفي. ينبع هذا التركيز من الافتراض بوجود اختلافات فردية مستقرة في القدرة والميل للانخراط في الأداء التكيفي . بالنسبة للجزء الأكبر، ركز الباحثون على القدرة المعرفية، وعوامل الشخصية الخمسة الكبار (وجوانبها) ، والتوجه نحو الأهداف.

أ - القدرة المعرفية:-

لقد سعى عدد من الباحثين إلى دراسة كيفية توقع القدرة المعرفية العامة للأداء التكيفي نظراً لارتباطها بالمزايا في حل المشكلات والتعلم والنجاح عبر مجالات الأداء والحياة المختلفة. تم إثبات هذا

الارتباط الإيجابي المتوقع عبر الدراسات الميدانية باستخدام الإشراف على الأداء التكيفي مثل (Blicke et al.,2011:501) فضلاً عن الدراسات المختبرية التي تستخدم نموذج تغيير المهام أو باستخدام التقييمات الذاتية للأداء التكيفي (Stokes et al.,2010:240) وتشير القدرة المعرفية الى التفكير المجرد والتفكير العددي وتقييمات السرعة والدقة الكتابية، ووجد (Griffin and Hesketh,2003:65) أن المرونة المعرفية، هي القدرة على التبديل إلى قاعدة أكثر مباشرة لحل المشكلات في مهمة (على الرغم من أن القاعدة الأصلية التي تم تعلمها ستظل تعمل).

ب - السمات الخمسة الكبار للشخصية:-

لقد تكهن الباحثون بشكل متكرر بأن الأداء التكيفي يتطلب من الأفراد أن يظلوا هادئين ومتحمسين ومثابرين عند التعامل مع التغيير. ومع ذلك ، فقد ظهرت نتائج مختلطة من البحث الذي يدرس الفروق الفردية المستقرة المرتبطة بالتعامل مع الإجهاد، والاهتمام بالحدثة، والمثابرة باعتبارها تنبؤات السمات الخمسة الكبرى للأداء التكيفي. على سبيل المثال، وجد (Griffin and Hesketh,2003:70) أن الانفتاح على التجربة توقع بشكل إيجابي الأداء التكيفي في منظمات الخدمة العامة ولكن ليس في منظمة تكنولوجيا المعلومات متعددة الجنسيات. اما **الضمير** لم يتنبأ بشكل كبير بالتقييمات في أي من العينة اما (Pulakos et al,2002:916) وجدت أن **الاستقرار العاطفي** توقع بشكل إيجابي وبشكل ملحوظ تقييمات المشرف للأداء التكيفي في عينة من الأفراد العسكريين، في حين أن الانفتاح على التجربة لم يفعل ذلك. وايضا عرض (Huanget al.,2014:164) التأثيرات غير المتسقة للعوامل الخمسة الكبرى عن طريق دراسة منهجية صغيرة الحجم باستخدام مجموعة بيانات أرشيفية من 71 دراسة، وجد أن الاستقرار العاطفي والضمير كانا مرتبطين بشكل إيجابي مع الأداء التكيفي، في حين أن الانبساط والتوافق لم يكن له آثار كبيرة، وحددوا أيضاً تأثيراً إيجابياً للاستقرار العاطفي على تقييمات المشرف للأداء التكيفي .

ت - توجيه الهدف:-

على أساس الفكرة القائلة بأن الأفراد يختلفون في أنواع وأتجاه الأهداف التي حددها لأنفسهم، واكتشفوا أن هذه الأهداف تلعب دوراً في طرق الإنجاز فإن العديد من دراسات الاداء التكيفي تدرس التوجه نحو الهدف كسابقة للأداء التكيفي (Jundt et al.,2015:7).

اذ يُنظر إلى توجيه الهدف على أنه استجابة تكيفية لمواقف الإنجاز الجديدة أو الصعبة. ويُعتقد أن الأفراد الذين لديهم توجه تعليمي يجذبون إلى مثل هذه المواقف ويتعاملون معها بتوجيه نحو تحسين الذات، وإنهم

يرون أن قدراتهم مرنة ويعتقدون أن الجهد الموجه نحو الاستكشاف والتعلم سيؤدي إلى تحسين الذات. أي إنهم مرنون في مواجهة التحديات، ومستمررون في مواجهة العقبات والإخفاقات. وتعتبر الأخطاء والتعليقات بمثابة تشخيص لعملية التحسين هذه وتستخدم للمساعدة في التعلم. في المقابل ، يُنظر إلى توجيه الأداء على أنه استجابة غير قادرة على التكيف بشكل عام. إذ يسعى الأفراد المهتمون بالأداء إلى المواقف السهلة التي تضمن التقييمات الإيجابية لقدراتهم ، ويفضلون تجنب مواقف الإنجاز الجديدة أو الصعبة. لأنهم يقيمون أنفسهم بالنسبة للآخرين ويرون قدراتهم على أنها أكثر استقرارًا ، فإن الفشل في الإنجاز ينعكس سلبيًا على الذات. وعليه ، فإنهم يسعون إلى تجنب الأخطاء و ردود الفعل السلبية. (Chai et al.,2012:262)

2 - تقنيات التدريب واستراتيجيات التعلم:-

درس الباحثون المتخصصون بالتدريب عددًا من الأساليب لتعزيز النقل التكيفي (أي الدرجة التي يمكن للمتدربين من خلالها تكيف المعارف والمهارات المكتسبة حديثًا في بيئة المهام المتغيرة). على سبيل المثال ، ركزت العديد من الدراسات على تأثيرات التدريب على إدارة الأخطاء، والتي تشجع المتدربين على ارتكاب الأخطاء أثناء التعلم بدلاً من تجنبها. إذ وجد (Dormann and Frese,1994:366) ان التدريب الذي يشجع على الخطأ أدى إلى مستويات أعلى من الأداء بعد التدريب مقارنة بالتدريب لتجنب الأخطاء، خاصة في مهام النقل الصعبة والمعقدة، مع سلوكيات استكشافية أثناء التدريب تتوسط هذه العلاقة. إذ وجد أن أولئك الذين تلقوا تدريبًا على إدارة الأخطاء كان أداءهم أفضل من أولئك الذين تلقوا تدريبًا على تجنب الأخطاء في اختبار النقل التكيفي الذي يتطلب استراتيجيات مختلفة عن تلك المستخدمة في التدريب .

وفي سياق متصل، قام (Bell and Kozlowski,2002:267) بفحص تأثير تقنيات التدريب على التوجيه التكيفي التي زودت المشاركين بمعلومات مخصصة حول الموضوعات للتركيز عليها أثناء تطویرهم للمهارات. وجدوا أن التوجيه التكيفي أثناء التدريب كان مرتبطًا باستراتيجيات الدراسة والممارسة الأكثر ملاءمة ، والمزيد من الإدراك في المهمة، وزيادة الكفاءة الذاتية ، وكلها أثرت على معرفة المهام وتطویر المهارات ، والتي توقعت بشكل إيجابي في النهاية الأداء التكيفي. (Fernandez et al.,2022:4) وجدوا أن التعلم الاستكشافي كان مرتبطًا بما وراء المعرفة العالي ، والذي بدوره أثر بشكل إيجابي على النقل التكيفي عن طريق

تطوير المعرفة الاستراتيجية. علاوة على ذلك ، أثرت استراتيجيات تأطير الأخطاء والتحكم في العواطف بشكل إيجابي على الكفاءة الذاتية ، والتي أثرت بشكل إيجابي على النقل التكيفي. تشير هذه النتائج إلى ما وراء المعرفة والفعالية الذاتية كعمليات تحفيزية مهمة يقوم عليها الأداء التكيفي

3 - عوامل الوظيفة والمهمة والعوامل السياقية:-

ركزت العديد من الأبحاث السابقة على المهمة أو الوظيفة أو السياق الاجتماعي أو التنظيمي الذي يحدث فيه الأداء التكيفي. إذ يشير هذا إلى أن الأفراد في الوظائف أو السياقات التي تتطلب التكيف هم أكثر عرضة للانخراط في السلوكيات التكيفية، على الرغم من أن الأداء التكيفي قد يتم تثبيطها لدرجة أن الأفراد يعانون من الإجهاد نتيجة للتغييرات (Schraub et al.,2011:22) علاوة على ذلك، من المرجح أن يشارك الأفراد في مستويات عالية من الأداء التكيفي عندما يكون مديروهم داعمين ولديهم رؤية للتغيير (Griffin et al.,2010:175) وبالمثل وجد (Charbonnier-Voirin et al.,2010:702) أن التصورات الفردية للقيادة التحويلية أثرت بشكل إيجابي على الأداء التكيفي وأن هذه العلاقة كانت أقوى عندما عمل الأفراد في فرق تتمتع بمناخ قوي للابتكار. وتشير هذه الدراسات إلى قيمة مكافأة ودعم الأداء التكيفي .

ثانيا: التنبؤات القريبية وتشمل:-

1 - تنبؤات تحفيزية وقائمة على المعرفة:-

يمكن تعريف الحافز على نطاق واسع بأنه "قوة" تتأثر بالعوامل الداخلية والخارجية التي توجه اتجاه السلوك وشدته ومدته بمرور الوقت وعبر المواقف (Diefendorff and Chandler,2011:20) وعلى الرغم من أن الخصائص الشخصية والبيئية والوظيفية العديدة لها آثار على التحفيز، إلا أن هذا القسم يركز بشكل خاص على الآثار المباشرة والوسيلة للعوامل التحفيزية الداخلية القريبية نسبياً مثل معتقدات الكفاءة الذاتية وما وراء المعرفة على الاداء التكيفي وكما يأتي:-

أ - الكفاءة الذاتية:-

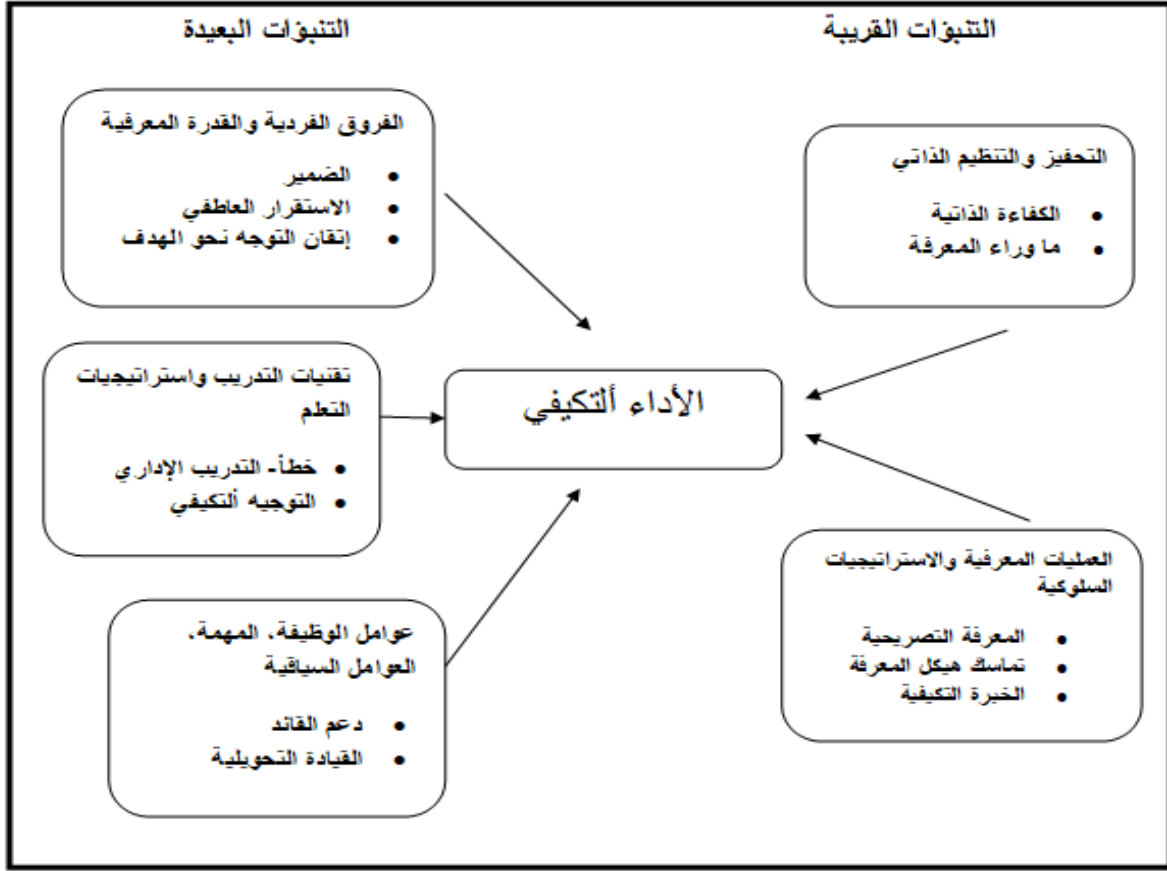
أبلغت الدراسات المتعلقة بالتدريب من قبل عن آثار إيجابية للنجاح الذاتي في نهاية التدريب على الأداء التكيفي لاحقاً. إذ وجد (Chen et al.,2005:827) أن نهاية التدريب على الكفاءة الذاتية أثرت بشكل إيجابي على الأداء التكيفي لاحقاً عن طريق اختيار الهدف اللاحق (أي ما بعد التغيير) والسعي نحو الهدف. إذ أظهر البحث في الإعدادات الميدانية باستخدام تقييمات المشرفين أيضاً تأثيرات إيجابية للكفاءة الذاتية ووجد (Stokes et al.,2010:5) علاقات إيجابية بين الكفاءة الذاتية وكل من المقاييس الذاتية والموضوعية للأداء التكيفي.

ب - التنظيم الذاتي وما وراء المعرفة:-

تركز عمليات التنظيم الذاتي على كيفية تحديد الأهداف، وكيف تؤثر الأهداف على السلوك، وكيف يتم مراجعة الأهداف أو التخلي عنها، وإدارة الإدراك والعواطف ذات الصلة (Diefendorff and Lord,2008:818)، ففي مجال التدريب ركزت العديد من الدراسات على هذه الأنواع من عمليات التحكم الإدراكي والسلوكي. إذ أشار (Keith and Frese,2005:677) الى وجود تأثير إيجابي مباشر لمستويات ما وراء المعرفة أثناء التدريب (أي التخطيط والمراقبة والتقييم) على الأداء التكيفي لاحقاً.

2 - العمليات المعرفية والاستراتيجيات السلوكية:-

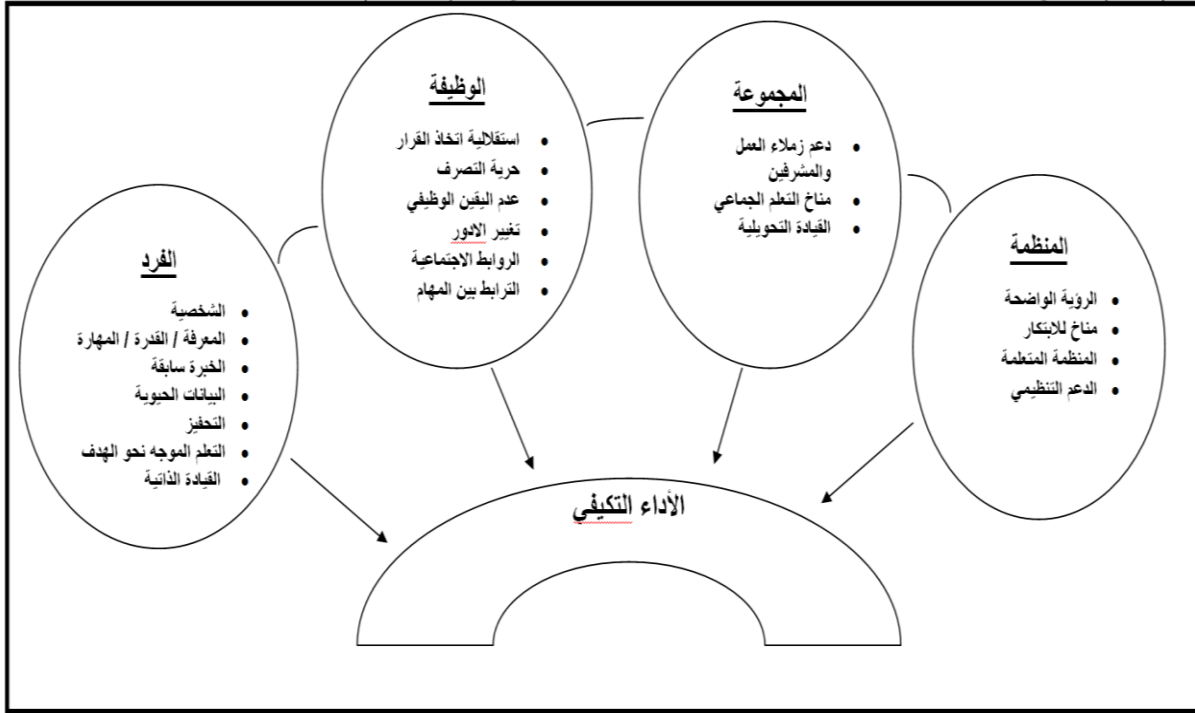
تضمنت العديد من الدراسات نتائج التعلم المعرفي والقائم على، الفرضية الأساسية هي أن المتدربين الذين يكتسبون المعرفة والمهارات بشكل أفضل يمكنهم الاستفادة منها بشكل أفضل في البيئات التي تتطلب التكيف. أظهرت الأبحاث بشكل عام أن اكتساب المزيد من المعرفة والاستراتيجيات السلوكية يمكن أن يعزز قدرة الفرد اللاحقة على تكييف هذه العمليات المعرفية والاستراتيجيات السلوكية. ووجد (Kozlowski et al.,2001:2) أن المعرفة بالمهمة ، وتماسك هيكل المعرفة ، والخبرة التكيفية (مقياس المهارة) كلها مرتبطة بشكل إيجابي بالأداء التكيفي. والشكل (4) يوضح هذه السوابق:



شكل (4) السوابق المدعومة للأداء الفردي التكيفي

Jundt, D. K., Shoss, M. K., and Huang, J. L. (2015). Individual adaptive performance in organizations: A review. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S53-S71.p56

وفي السياق نفسه اقترح (Park and Park, 2019:311) نموذجًا لسوابق الأداء التكيفي للموظفين، كما هو موضح في الشكل (5) اذ يحدد النموذج أيضاً ما يمكن للمنظمات القيام به لتحسين الأداء التكيفي للموظفين، وهو يتضمن أربعة أبعاد لسوابق الأداء التكيفي. البعد الأول هو الخصائص الفردية، البعد الثاني هي خصائص الوظيفة، البعد الثالث هي خصائص المجموعة وأخيراً البعد الرابع وهي الخصائص المتعلقة بالمنظمة وفيما يأتي شرح مفصل لتلك السوابق:



الشكل (5) نموذج لسوابق الأداء التكيفي

Source: Park, S., and Park, S. (2019). Employee adaptive performance and its antecedents: Review and synthesis. *Human Resource Development Review*, 18(3), 294-324.p311

أولاً: الخصائص الفردية وتشمل :-

تمثل الخصائص الفردية البعد الأول من الخصائص التي تؤثر على تكيف الموظفين إذ تتكون من سبعة عناصر (الشخصية، والمعرفة، والمهارات والقدرات، والخبرة السابقة، والبيانات الحيوية، والتحفيز، وتوجيه أهداف التعلم، والقيادة الذاتية) نظرت العديد من الدراسات الموجودة في الأدبيات إلى الفروق الفردية باعتبارها السوابق المحتملة للأداء التكيفي (Jundt et al.,2015:56) وتتمثل الفروق الفردية بالآتي:

1- **الشخصية:** الشخصية هي واحدة من أكثر المتغيرات المدروسة كعامل فردي للأداء التكيفي، إذ ركز الباحثون في مجال علم النفس على تحديد العلاقات بين أبعاد الشخصية الخمسة الكبرى والأداء الفردي التكيفي، والانفتاح على التجربة والضمير الحي (Calarco,2016:6):

أ - يشير الانفتاح على التجربة إلى مدى تفضيل الأفراد للتحفيز والتغيير والتنوع الفكري، نظرًا لأن الموظفين المنفتحين على التجربة يتمتعون بالتغيير ، فلن يتجنبوا المواقف الصعبة بسبب التغييرات غير المتوقعة، وسيحافظون على موقف إيجابي تجاه التغييرات، مما يؤدي إلى أداء عالي (Griffin et al.,2010:248).

ب - يساعد الاستقرار أيضًا الأفراد على الحفاظ على الهدوء ورؤية المواقف على أنها غير مهددة، إذ يمكن للأفراد المستقرين عاطفيًا أن يظلوا هادئين وسيسيطرون على أنفسهم في المواقف الصعبة والمرهقة بينما قد يقيم الأفراد غير المستقرين المواقف على أنها تهديدات ويتجنبوا التنظيم الذاتي، مما قد يؤدي إلى عدم القدرة على التكيف في بيئات المهام المتغيرة (Huang et al.,2014:165). كما وجدت الدراسات السابقة علاقات مهمة بين الاستقرار العاطفي والأداء التكيفي كما أظهرت دراسات أخرى أيضًا أن الأفراد الذين يتمتعون باستقرار عاطفي عالي يؤدون أداءً أفضل في الموضع الذي يتطلب التكيف الفردي مثل إدارة الإجهاد (Naami et al.,2014:580) أو العمل في بيئة جديدة (Marques-Quinteiro, 2015:570).

ت - يشير **الضمير** إلى استعداد الفرد للامتثال للقواعد والمعايير والمبادئ، ومن المرجح أيضًا أن يكون الأفراد الذين يتسمون بالضمير الحي مسؤولين ومنظمين وموثوقين لأن هؤلاء الأفراد يعملون بجد لتحقيق أهداف صعبة ، فمن المحتمل أن يبذلوا جهدًا متسقًا حتى في المواقف المتغيرة (Denissen and Penke,2008:1292)

ث - يشير **الانبساط** إلى تفضيل الفرد للتفاعل مع الآخرين وجذب انتباه الآخرين (Costa and McCrae,1995:33) إذ يميل الانبساطيون المرتفعون إلى امتلاك طاقة عالية وشغف وإصرار يساعدهم ميلهم إلى أن يكونوا نشيطين ومستعدين لتحمل المخاطر على قبول التغييرات في العمل والتكيف مع التحديات بموقف إيجابي (Neal et al.,2012:187)

2 - **المعرفة والمهارة والقدرة**: تعد قدرات ومهارات الأفراد من المتغيرات الأخرى التي تمت دراستها فيما يتعلق بالأداء التكيفي (Le Pine et al.,2000:546) إذ تم التحقق من وجود علاقة إيجابية بين القدرة المعرفية العامة والأداء التكيفي، إذ تشير القدرة المعرفية العامة إلى الفروق الفردية في القدرة على التعلم أو قدرة الأفراد على معالجة المعلومات (Morgan et al.,2003:291). إذ يمكن للأشخاص ذوي القدرة المعرفية العامة العالية تمثيل المزيد من المعلومات في الفضاء المعرفي، وعليه فإنهم يتعلمون بسرعة أكبر من خبراتهم ويطورون معرفة ومهارات وظيفية منظمة بشكل أكبر

في المواقف الجديدة أو المعقدة التي تتطلب من الأفراد تمثيل ومعالجة المزيد من المعلومات، وسيكون الأشخاص ذوو القدرة المعرفية العامة العالية في وضع أفضل لفهم التغييرات والتكيف مع بيئة جديدة (Pulakos et al.,2002: 305).

3 - **الخبرة والبيانات الحيوية:** أثبتت الخبرة السابقة أنها عامل مهم في الأداء التكيفي (Griffin and Hesketh,2003:69) نظرًا لأن التجربة السابقة تعتبر أفضل مؤشر للأداء في المستقبل، فمن المرجح أن يؤدي الأفراد الذين لديهم خبرة أكبر في التكيف مع المواقف الجديدة أداء أفضل في المواقف التي تتطلب التكيف الفردي. إذ أشاروا (Şahin and Gürbüz,2014:396) إلى أن الخبرة السابقة هي عامل مهم في الأداء التكيفي حتى أنها أضافت صلاحية إضافية تتجاوز القدرة المعرفية ومتغيرات الشخصية. والعمر هو متغير آخر تمت دراسته كعامل يؤثر على الأداء التكيفي، إذ أظهر (Goštautaitė and Bučiūnienė,2015:774) أن هناك علاقة سلبية خطية بين العمر والأداء التكيفي استنادًا إلى نظرية الاختيار والتحسين والتعويض، وأوضحوا أن الموظفين الأكبر سنًا يركزون على منع الخسائر بينما يركز نظرائهم الأصغر سنًا على النمو والتحسين، كما يميل الموظفون الأكبر سنًا إلى الاهتمام بالحفاظ على مهاراتهم الحالية بدلاً من تعلم معرفة جديدة (Lange et al.,2010:121).

4 - **التحفيز:** عوامل التحفيز الفردية مثل الكفاءة الذاتية، التنظيم الذاتي، ومشاركة الموظفين تمت دراستهم بالاشتراك مع الأداء التكيفي، إذ تشير الكفاءة الذاتية إلى اعتقاد المرء أنه يمكنه أداء المهام المحددة بنجاح ونظرًا لأن مستويات الكفاءة الشخصية تؤثر على قرارات الأفراد بشأن ما إذا كانوا سيبدأون في إجراء ما وإلى أي مدى سيبدلون جهدًا ومدة ، إذ يميل الأشخاص ذوو الكفاءة الذاتية العالية إلى بذل المزيد من الجهد في مهمة ما ، مما قد يؤدي إلى نتائج أفضل، في حين أن أولئك الذين يعانون من انخفاض الكفاءة الذاتية يميلون إلى بذل جهد أقل في المهمة والاستسلام بسرعة في المواقف الصعبة (Niessen and Jimmieson, 2016:453) . فعند مواجهة المتطلبات البيئية المتغيرة والصعبة ، فإن الكفاءة الذاتية العالية ستساعد الأفراد على بدء إجراءات للتعامل مع المواقف والاستمرار في التكيف مع التغييرات، لذلك يعمل الأفراد ذوو الكفاءة الذاتية العالية بشكل أكثر تكيفًا (Eldor and Harpaz,2016:217).

5 - **توجيه هدف التعلم والقيادة الذاتية:** توجيه هدف التعلم هو عامل آخر يؤثر على الأداء التكيفي فتوجيه هدف التعلم هو الاعتقاد بأن الذكاء تدريجي، مما يؤثر على تبني الأفراد إما استراتيجيات التجنب أو التمكين نحو تحقيق الهدف (Marques-Quinteiro et al.,2012:555). ويميل الأفراد ذوو التوجه التعليمي إلى أن يكونوا متحمسين جوهريًا للمشاركة في المهام الصعبة للغاية التي يمكنهم التعلم

منها، والاستثمار في المزيد من الموارد لحل المشاكل، وتطوير موقف أكثر إيجابية تجاه المواقف الجديدة والمتغيرة (Chen and Mathieu,2008:31) وثبت أيضاً أن القيادة الذاتية هي عامل يؤثر على الأداء التكيفي، إذ تشير القيادة الذاتية إلى قدرة الأفراد على تحسين أدائهم باستخدام آليات التنظيم الذاتي (Manz,1986:587). ويمكن للموظفين ذوي القيادة الذاتية العالية تقليل التصورات السلبية للمواقف فضلاً عن زيادة الإيجابية والرضا عن العمل، وعليه تطوير استراتيجيات نمط التفكير البناء للتكيف مع التغييرات في بيئة عملهم، وفي السياق نفسه تساعد القيادة الذاتية أيضاً الموظفين على تخطيط سلوكياتهم ومراقبتها وتنفيذها من أجل التكيف (Hauschildt and Konradt,2012:501).

ثانياً: خصائص الوظيفة وتشمل:-

العوامل المتعلقة بالوظيفة التي تؤثر على الأداء التكيفي تشمل اتخاذ القرار التلقائي، ومتطلبات الوظيفة، وموارد الوظيفة، وعدم اليقين الوظيفي، وتغيير الأدوار (Ghitulescu,2013:236) فعندما يتمتع الموظفون بمزيد من الاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم ، فمن المرجح أن يتكيفوا مع المواقف غير المتوقعة، في دراسة عن الأداء لكل من الموظفين غير الإداريين والمشرفين المباشرين لهم في بنك التجزئة ، كان لاستقلالية اتخاذ القرار آثار إيجابية وهامة على الأداء التكيفي (Goštautaitė and Bučiūnienė,2015:774)

وقد ثبت أيضاً أن موارد الوظائف ومتطلبات العمل تؤثر على الأداء التكيفي حيث تلعب موارد الوظيفة دوراً وظيفياً في تحقيق أهداف العمل عن طريق تقليل متطلبات العمل وتسهيل النمو والتطوير الشخصي (Bakker and Demerouti,2007:309) اما عدم اليقين الوظيفي فهو مدى عدم القدرة على التنبؤ بالوظيفة وتقديم مواقف مفاجئة وغير متوقعة للموظف كخاصية عمل ، اذ يمكن أن يؤدي المستوى العالي من عدم اليقين الوظيفي إلى إعاقة الأداء التكيفي في مكان العمل. ففي منظمات التصنيع الصغيرة، كان للوظيفة غير الملحة تأثير سلبي على قدرة الموظفين على التكيف، مما يشير إلى أن عدم اليقين الوظيفي الكبير قد يؤدي إلى زيادة الضغط، والذي بدوره قد يؤدي إلى تكيف أقل كفاءة في العمل (Sherehiy and Karwowski,2014:468). ويستخدم الموظفون الموارد الوظيفية مثل الاستقلالية والدعم الاجتماعي وظروف العمل وتصميم العمل المناسب في قدرتهم على التكيف وتحسين الأداء التكيفي (Humphrey et al.,2007)

ثالثاً: خصائص المجموعة:-

تشمل السوابق ذات الصلة بالمجموعة التي تؤثر على الأداء التكيفي الدعم من زملاء العمل والمشرفين، ومناخ التعلم الجماعي، والقيادة التحويلية (Chiaburu et al.,2013:320) إذ تم تضمين القيادة في خصائص المجموعة لأن الدراسات التي تم مراجعتها فيما يتعلق بالأداء التكيفي ناقشت القيادة على مستوى المجموعة إذ يمكن للدعم المقدم من زملاء العمل والمشرفين أن يعزز الأداء التكيفي، وخاصة الأداء المتعلق بالتغيرات في مكان العمل كما يمكن أن يؤدي الدعم من زملاء العمل أيضًا إلى سلوكيات تكيفية عن طريق إقامة علاقات عالية الجودة وشبكات جماعية وتقديم المزيد من الأفكار لتحسين التوجيه. وتشمل السلوكيات الداعمة للمشرفين لتسهيل الأداء التكيفي تشجيع المشاركة في صنع القرار، والتماس اقتراحات للتغيير، وتقديم ملاحظات إيجابية، ومكافأة الموظفين (Charbonnier-Voirin et al.,2010:711). أما مناخ الفريق فيشير إلى مجموعة المعايير والمواقف والتوقعات التي يرى الأفراد أنها تعمل في فريق (Schneider,1990:397). على سبيل المثال، يمكن لزميل التعلم الجماعي تقديم الدعم والتقدير للأفكار والنهج المبتكرة لأعضاء الفريق الآخرين عن طريق تشجيع أعضاء الفريق على المشاركة في الفرص المتنوعة وتطبيق ما تعلموه في موقف ما على سياق آخر (Han and Williams, 2008: 674)

وفي ذات الوقت يمكن للقيادة التحويلية على مستوى المجموعة أن تساهم في ظهور الأداء التكيفي عن طريق تمكين المرؤوسين من البحث عن طرق جديدة لحل المشاكل، والتعامل مع التغيير، والأداء الذي يتجاوز التوقعات، وبذل جهد إضافي في المواقف المعقدة عن طريق توضيح الرؤية ومشاركة المعايير وتطوير السلوكيات المرغوبة، وتوفير القيادة التحويلية مناخًا جماعيًا داعمًا لتعزيز الأداء التكيفي (Charbonnier-Voirin et al.,2010:711)

رابعًا: الخصائص التنظيمية وتشمل:-

الرؤية الواضحة، ومناخ الابتكار، والدعم التنظيمي، والتعلم التنظيمي عوامل تنظيمية تعزز الأداء التكيفي (Kanten et al., 2015:1361) فالرؤية الواضحة للمنظمات يمكن أن تزيد من القدرة على التكيف عندما يكون الموظفون منفتحين على التغيير (Griffin et al.,2010:177). ويرتبط مناخ الابتكار بمدى تعرض الافراد للمعايير والممارسات التي تشجع على المرونة والتعبير عن الأفكار والتعلم، عن طريق دعم الموظفين ومكافأتهم وتمكينهم، فإن مناخ الابتكار يحفزهم على تولي المسؤولية، والتكيف مع

السياقات المتغيرة، وبناءً على قدرتهم على إكمال مهمة المنظمة واهدافها (Charbonnier-Voirin et al.,2010:711)

ويُنظر إلى الدعم التنظيمي على أنه مؤشر على الأداء التكيفي إذ يؤدي الدعم المقدم من المنظمات إلى نتائج إيجابية للموظفين، بما في ذلك أدائهم الوظيفي ومن المرجح أن يكون الموظفون مسؤولين عن الابتكار والتغيير واقتراحات التحسين عندما توفر المنظمات موارد لدعم الأفكار الجديدة وتكون معنية بأصوات وآراء الموظفين (Chiaburu et al.,2013:321). والمنظمة المتعلمة هي منظمة تركز بشكل مستمر واستباقي على التعلم كمكون حاسم في جميع الوظائف التنظيمية عن طريق تسهيل أنشطة التعلم وتطوير استراتيجيات لتشجيع التعلم ، ويكون لمنظمة التعلم تأثير إيجابي على مواقف الأفراد وسلوكياتهم ، بما في ذلك الأداء التكيفي (Kanten et al.,2015:1361).

رابعاً: ابعاد الأداء التكيفي:-

تمثل دراسة (Pulakos et al.,2000) العمل الوحيد حتى الآن الذي أوضح مساحة البناء المفاهيمي والقياسي للأداء التكيفي باستخدام إجراء تحليلي للمحتوى لرسم خريطة للحوادث الحرجة في العمل على أبعاد مختلفة من الأداء التكيفي ، إذ وضع (Pulakos et al.,2000) مقياساً للأداء التكيفي يتألف من ثمانية أبعاد وفي عام (2002) قام Pulakos وزملاؤه بإجراء بحث للتحقيق في المقياس السابق و فحص قابلية تكرار واستقرار النموذج ومدى قدرته على التنبؤ بالأداء التكيفي (Pulakos et al.,2002:300).

وتستند هذه الأبعاد الثمانية للأداء التكيفي في مكان العمل إلى مراجعة أولية للأدبيات التي قام فيها (Pulakos et al.,2000). إذ طور Pulakos وزملائه ثمانية ابعاد هي (التعامل مع حالات الطوارئ أو الأزمات، التعامل مع ضغوط العمل، حل المشكلات بشكل ابداعي، التعامل مع موقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة، إجراءات ومهام العمل، اظهار القدرة على التكيف الشخصي، اظهار القدرة على الثقافي، اظهار القدرة على التكيف المادي). إذ تم فحص أكثر من 1000 موقف في العمل كشفت عن سلوكيات تكيفية تتعلق بالعمل. مثل الحفاظ على ضبط النفس عند التعرض للضغط ، وتجنب المبالغة في رد الفعل والبقاء هادئاً من 21 نوعاً من الوظائف مثل وظائف تنفيذ القانون، والوظائف الإدارية ، والوظائف الفنية، والوظائف العسكرية، إذ كانت مدة وجود العينة في مناصبهم المعنية لمدة ستة أشهر على الأقل (Pulakos et al.,2000:615). وفحصت دراسة إضافية أجراها (Pulakos et al.,2002) على النموذج ذو الثماني ابعاد الذي طوره (Pulakos et al.,2000). سعت هذه الدراسة الإضافية إلى

تحديد قيمة الخبرة والكفاءة الذاتية والاهتمام بالأبعاد الثمانية للأداء التكيفي. في هذه الدراسة الإضافية، اذ أكمل 739 فردًا عسكريًا الاختبارات المعرفية واختبارات القدرة على التكيف ، وتم تقييم الأداء الوظيفي التكيفي للمشاركين من قبل المشرفين عليهم. دعمت نتائج الدراسة نموذج الثمانية أبعاد للأداء التكيفي. أيضًا ، تم العثور على الشخصية ، وكذلك الخبرة والفعالية الذاتية للتنبؤ بالأداء التكيفي للمشاركين في هذه الدراسة (Milledge,2021:38)

وعلى الرغم من ان بعض الباحثين الذين وضعوا تصورًا للأداء التكيفي على أنه بناء أحادي البعد يشمل التكيف مع التغييرات التي تحدث في المهمة والفريق والمستويات التنظيمية، منهم (Griffin et al.,2010) الا ان اغلب الباحثين ينفقون على نموذج (Pulakos et al.,2000) ومنهم (Roussel and Voirin,2012) الذي وضع دراسة مستفيضة في هذا المضمار و بعد عدة مقابلات ودراسات على عينة من الموظفين والمديرين العاملين في قطاع الصناعة للاتصالات السلوكية واللاسلكية اظهرت نتائج هذه الدراسة دعم وتأيد الأبعاد الثمانية لـ (Pulakos et al., 2000)

وفي دراسة منهجية (meta analyses) التي قام بها (Huang et al., 2014) على عينة من الإداريين والموظفين من مجموعة متنوعة من الصناعات، مثل الأدوية والزراعة والاتصالات (بلغ إجمالي العينة 7535 فردا) حيث سلطت هذه الدراسة الضوء على الأهمية النظرية للاستقرار العاطفي والطموح للأداء التكيفي وبعد اجراء التحليل لجميع الأبعاد الثمانية لـ (Pulakos et al., 2000) استنتجت الدراسة ان هذه الأبعاد تنقسم تحت مجموعتين هي الأبعاد الناجمة من طموح الفرد والأبعاد الناجمة من استقرار شخصية الفرد وهذه هي حقيقة الأداء التكيفي فهو يمثل جانبين الأول ان الأداء التكيفي قد يكون رد فعل للتغييرات التي تحدث في بيئة العمل وهذا يمثل (الاستقرار) والجانب الآخر يكون الأداء التكيفي أداء استباقي للوقاية من بعض الأمور المستقبلية وهذا يمثل (الطموح) وبناءً على ذلك فالطموح والاستقرار من الصفات الشخصية المهمة للتنبؤ بالأداء التكيفي، وفي نهاية البحث يقول الباحثون ان نتائج دراستنا تعكس النتائج التي توصل اليها (Pulakos et al., 2002) لذا فهي تؤيد الأبعاد الثمانية الموضوعية من لدن (Pulakos) وزملاؤه وبناء على ذلك فان الدراسة الحالية ستعتمد نموذج (Pulakos et al.,2002) لقياس الأداء التكيفي لما حصل عليه من تأييد كبير من اغلب الباحثين الذين تحققوا من صحته ولشمول هذا المقياس لجميع جوانب الأداء التكيفي وكذلك انسجامه مع ابعاد دراستنا الأخرى. وادناه شرح مفصل لتلك الأبعاد الثمانية:-

1 - التعامل مع حالات الطوارئ أو الأزمات:

يتطلب التكيف مع المواقف الجديدة أو الديناميكية والمتغيرة حل المشكلات الجديدة وغير المألوفة وفقا لذلك، إذ يتضمن أحد جوانب الأداء التكيفي الذي تمت مناقشته من قبل العديد من المؤلفين هو الفعالية التي يحل بها الموظفون المشكلات غير النمطية وغير المحددة والمعقدة التي تواجه مواقف ومنظمات العمل اليوم إذ يتطلب هذا الجانب من الأداء أن يقوم الفرد بإحضار الأمور أو المواقف المعقدة إلى نهايتها المرجوة أو تطوير حلول ابداعية لمشاكل جديدة. لذلك فإن البصيرة الصحيحة للاستعداد والتخطيط يمكن أن تساعد المنظمات ليس فقط البقاء على قيد الحياة ولكن في إدارة أي أزمة تواجهها بشكل سليم حتى يتسنى لها حماية نفسها وهذا الأمر يتطلب وجود ملاكات بشرية مؤهلة ومدربة تدريباً عالياً يجعلها قادرة على التكيف مع هذه الأزمات، ومن ثم التصدي لها وتقليل اثرها (سلمان و مهاوي 216: 187) فيتمثل التعامل مع حالات الطوارئ والأزمات بالاستجابة بشكل عاجل ومناسب في المواقف الخطرة أو الطارئة التي تهدد الحياة، والتحليل السريع لخيارات التعامل مع الأخطار والأزمات وتداعياتها، واتخاذ قرارات سريعة على أساس التفكير الواضح والمركز، والحفاظ على السيطرة العاطفية والموضوعية مع الحفاظ على التركيز على الموقف في متناول اليد، وتكثيف اتخاذ الإجراءات والتعامل مع الخطر أو حالات الطوارئ حسب الضرورة والملائمة (Calance،2016:6).

2. التعامل مع ضغوط العمل:-

يمكن الإشارة إلى ضغوط العمل على أنها إجهاد ، اكتئاب ، قلق، وما إلى ذلك يواجهه المرء في مكان عمله عندما يكون مثقلاً بالمطالب والتوقعات الغزيرة التي يتعين عليه / عليها إكمالها في إطار زمني محدود ويُطلق على ضغوط العمل أيضاً "إجهاد الوظيفة" أو "ضغوط العمل" (Burman and Goswami,2018:112).

ويعرف (Panigrahi، 2016 :154) ضغوط العمل بأنها أي حالة تؤثر على الاداء الطبيعي، فضغط العمل هو حالة تنشأ عن تفاعل الأشخاص ووظائفهم وتتميز بالتغيرات داخل الأشخاص التي تجبرهم على الانحراف جراء التغيير في أدائهم الطبيعي، بالتأكيد فإن على الافراد التكيف مع هذه الضغوط والتغيرات والبقاء هادئاً وبارداً عند مواجهة ظروف صعبة أو عبء عمل أو جدول زمني شديد المتطلبات، وعدم المبالغة في رد الفعل على الأخبار أو المواقف غير المتوقعة، إدارة الإحباط بشكل جيد عن طريق توجيه الجهود إلى حلول بناءة بدلاً من إلقاء اللوم على الآخرين، وإظهار المرونة وأعلى مستويات الاحتراف في الظروف العصيبة واخيرا العمل على البقاء هادئاً ومؤثراً في تقديم الإرشاد الى الآخرين .

وان التعامل مع إجراءات ضغط العمل يمكن الموظفين من توجيه الجهود الى حلول بناءة وإظهار المرونة والكفاءة المهنية في الظروف العصيبة (كافي وأمينة، 2021: 520).

فالإجهاد هو استجابة تكيفية لموقف يُنظر إليه على أنه يمثل تحديًا أو تهديدًا لرفاهية الشخص. اذ عرف (Pandey,2020:125) ضغوط العمل على أنها شرط يحتاج فيه الموظفون للوفاء بالواجبات التي تتجاوز قدرة الشخص، وكذلك الموارد المطلوبة لأداء هذه الواجبات في ظل وجود فرق كبير بين المكافآت والطلب لأداء الواجبات. وعلى الرغم من أن التوتر يشمل الجوانب الجيدة والسيئة، إلا أنه ليس سيئًا بالضرورة. اذ ينتهي الإجهاد بتراجع الأداء العام للموظف ، ومعدل الخطأ المرتفع ، ونوعية العمل الرديئة ، ودوران الموظفين المرتفع ، والتغيب عن العمل بسبب مشاكل صحية مثل القلق ، وعدم التوازن بين العمل والحياة فضغوط العمل هي الاستجابة التي قد يحصل عليها الأشخاص عند تقديمهم لمتطلبات العمل والضغوط التي لا تتناسب مع معارفهم ومواهبهم والتي تتحدى قدرتهم على التأقلم.

3-حل المشكلات بطريقة إبداعية:

يشير بعد حل المشكلات بطريقة إبداعية الى القدرة على إيجاد حلول وتطوير مناهج إبداعية للتعامل مع المشكلات غير النمطية أو غير المحددة أو المعقدة (Charbonnier and Rouse,2012:281) إذ يتطلب التكيف مع المواقف الجديدة أو الديناميكية والمتغيرة حل المشكلات الجديدة وغير المألوفة. وبناءً على ذلك ، فإن أحد جوانب الأداء التكيفي الذي ناقشه العديد من المؤلفين ينطوي على الفعالية التي يحل بها الموظفون المشكلات غير النمطية وغير المحددة بشكل جيد والمعقدة التي تواجهه مواقف ومنظمات العمل اليوم (Pradhan et al.,2017:236)، ويتطلب هذا الجانب من الأداء أن يقوم الفرد بإحضار الأمور أو المواقف المعقدة إلى نهايتها المرجوة أو تطوير حلول إبداعية لمشاكل جديدة ومعقدة، وتوظيف أنواع فريدة من التحليلات وتوليد أفكار جديدة ومبتكرة في المجالات المعقدة، وقلب المشاكل من الداخل إلى الخارج لإيجاد مناهج جديدة، ودمج المعلومات التي تبدو غير مرتبطة وتطوير حلول إبداعية، والتفكير خارج المعايير المحددة لمعرفة ما إذا كان هناك نهج أكثر فعالية، وتطوير طرق مبتكرة للحصول على الموارد أو استخدامها عند توفر موارد غير كافية للقيام بالمهمة (Calarco,2016:8). كما أن الذكاء العام، وفهم المشكلة، والقدرة على حل المشكلات تقدم مساهمات فريدة في أداء حل المشكلات الإبداعي (Hoover 1990:843 and Feldhusen,).

4-التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة:-

ناقش العديد من المؤلفين أيضًا القدرة على التكيف فيما يتعلق بمجموعة واسعة من مواقف العمل غير المتوقعة وغير المؤكدة. يمكن أن تنتج هذه المواقف عن العديد من العوامل المختلفة ، بما في ذلك (إعادة الهيكلة التنظيمية الرسمية ، أو تغيير أولويات العمل ، أو التخفيضات أو التغييرات في الموارد المتاحة ، أو الانضمام إلى منظمة أو مجموعة جديدة)، وتتمثل الجوانب الرئيسية للأداء التي تتعلق بمثل هذه الأحداث في مدى سهولة تكيف الموظفين والتعامل مع الطبيعة غير القابلة للإملاء لهذه المواقف، ومدى كفاءة وسلاسة قدرتهم على تغيير توجههم أو تركيزهم عند الضرورة، وإلى أي مدى يتخذون إجراءات معقولة (Kaltiainen and Hakanen,2022:31). ويشير هذا البعد إلى اتخاذ إجراءات فعالة عند الضرورة دون الحاجة إلى معرفة الصورة الكاملة أو الحصول على جميع الحقائق في متناول اليد ، وتغيير زمام الأمور بسهولة ويسر استجابة لأحداث وظروف غير متوقعة أو غير مؤكدة ، والتعديل الفعال للخطط أو الأهداف أو الإجراءات أو الأولويات للتعامل مع المواقف المتغيرة، وفرض هيكل للذات وللآخرين يوفر أكبر قدر ممكن من التركيز في المواقف الديناميكية (Dickinson,2021:4)، ومن المتوقع أيضًا أن يكون الموظفون قادرين على إدارة الضغط المرتبط بالطبيعة السريعة وغير المتوقعة للتغيير في ظروف عملهم والحفاظ على الهدوء ويجب أن يستمروا في اتخاذ القرارات المناسبة، والقدرة على التأثير بشكل إيجابي على زملاء العمل في المواقف العصيبة و / أو المحبطة (أي السلوكيات التي تساعد في السيطرة على ضغوط الفريق) إذ يقيس بُعد التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة مدى فعالية خبرة الموظف في تعديل خطته أو أهدافه أو إجراءاته أو أولوياته للتعامل مع المواقف المتغيرة (Charbonnier-Voirin and Rouse,2012:281)

5-تعلم مهام وتقنيات وإجراءات العمل:-

الجانب الآخر للأداء التكيفي الذي تمت مناقشته في الأدب يتضمن تعلم طرق جديدة لأداء وظيفة أو تعلم مجموعة مهارات أو مهام مختلفة لإعادة التجهيز لوظيفة أو مهنة جديدة ، وأصبح هذا الجانب من الأداء التكيفي مهمًا إلى حد كبير نتيجة للوتيرة السريعة للتقدم التكنولوجي والتركيز المتزايد على التعلم المستمر في المنظمات. إذ يواجه موظفي اليوم بشكل متزايد الابتكارات التقنية التي تجبرهم على تعلم طرق جديدة لأداء وظائفهم. وبالمثل فإن التعلم المستمر يتضمن العملية المستمرة للتخطيط والمشاركة في التطوير للتحضير لمتطلبات العمل المستقبلية المتوقعة (Qurrahtulain et al.,2022:3).

ويشير هذا البعد ايضا الى إظهار الحماس لتعلم مناهج وتقنيات جديدة لإجراء العمل، والقيام بما هو ضروري للحفاظ على المعرفة والمهارات، وتعلم طرق جديدة بسرعة وكفاءة أو كيفية أداء المهام غير المكتسبة سابقًا، والتكيف مع عمليات وإجراءات العمل الجديدة ، وتوقع التغييرات في متطلبات العمل والبحث عن المهام أو التدريب والمشاركة فيها والتي من شأنها إعداد الذات لهذه التغييرات ، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين أوجه القصور في أداء العمل، كما ان النظر إلى الابتكار التكنولوجي المستمر وتطور المهن المختلفة ، إذ يحتاج الموظفون إلى القدرة والاستعداد للانخراط في التعلم الجديد للتعامل مع التغيير بطريقة فعالة. يجب أن يتوقعوا ، ويستعدوا ، ويتعلموا المهارات المتوقع أن تكون ذات أهمية في الوظائف المستقبلية (Diemer,2016:73)

ويستفسر بُعد تعلم مهام العمل والتقنيات والإجراءات عن قدرة الموظفين على تعلم الأساليب والتقنيات والجراءات الجديدة لمساعدتهم في الأداء بشكل تكيفي في العمل (Naami et al.,2014:9)

6-إظهار القدرة على التكيف الشخصي:-

أصبحت الحاجة إلى هذا النوع من الأداء التكيفي بارزة بسبب بيئات العمل الأكثر مرونة والتي تتميز بشكل متزايد بفرق العمل أو المشروع، وبسبب التحول من التوجه نحو تصنيع الأعمال إلى الأعمال الموجهة نحو الخدمات. وبشكل أكثر تحديدًا تشمل جوانب الأداء التكيفي بين الأشخاص التي تمت مناقشتها في الأدبيات أشياء مثل إظهار المرونة الشخصية، تعديل أسلوب التعامل مع الآخرين لتحقيق الهدف ، تكيف السلوك الشخصي للعمل بشكل فعال مع فريق جديد أو زملاء العمل أو الزبائن ، وأن تكون موفر الخدمة مرناً وسريع الاستجابة يمكنه توقع احتياجات الزبائن وتلبيتها بشكل فعال -Helens (Hart,2019:7). كما ان بيئات العمل تمتاز بشكل متزايد بالعمل الجماعي أو المشروع وتشكيل فرق متعددة التخصصات، ومن المتوقع أن يقوم الموظفون بتعديل سلوكياتهم الشخصية للعمل بشكل فعال مع مجموعة واسعة من زملاء العمل. ويتطلب النمو في أنشطة الخدمة ، الذي يفترض مسبقًا اتصالاً ممتدًا مع العميل ، تلك المرونة الشخصية أيضًا من أجل الاستجابة بشكل أفضل لتوقعات العميل (2012:281 Charbonnier-Voirin and Rouse) وتتجلى القدرة على التكيف بين الأشخاص كبعد عن طريق قدرة الموظف على أن يكون مرناً ومنفتح الذهن عند التعامل مع الآخرين. أخذ آراء الآخرين في الحسبان وتعديل رأيهم إذا كان ذلك مناسبًا. (Loughlin Mc and Priyadarshini,2021:3) ، فيجب ان يتحلى الافراد بالمرونة والانفتاح عند التعامل مع الآخرين، الاستماع إلى وجهات نظر وآراء الآخرين والنظر فيها وتغيير الرأي عندما يكون ذلك مناسبًا، الانفتاح وقبول التعليقات السلبية أو التنموية المتعلقة

بالعمل، العمل بشكل جيد وتطوير علاقات فعالة مع شخصيات متنوعة للغاية، إظهار نظرة ثاقبة لسلوك الآخرين وتكييف السلوك الخاص لإقناعهم أو التأثير عليهم أو العمل معهم بشكل أكثر فعالية (Griffin) et al.,2010:7

7-إظهار القدرة على التكيف الثقافي:-

ان زيادة تركيز المنظمة على تحديد فرص النمو بما في ذلك الشراكات الموسعة، يتطلب التكيف الثقافي بحيث يحتاج الموظفون إلى العمل بفعالية في مختلف السياقات المهنية الثقافية الوطنية والدولية وهذا ينبغي أن يعكس الرغبة في التكيف مع الثقافات المختلفة عن طريق الانفتاح على الآخرين ، ومراعاة الآراء ووجهات النظر المختلفة ، والتكيف مع مختلف الشخصيات ، بعبارة أخرى معرفة السلوكيات التي تحدد القدرة على التكيف بين الأشخاص (Charbonnier-Voirin and Rouse,2012:283) فأن ذلك يتطلب تكييف الأداء مع المطالب الثقافية داخل منظمة أو بلد جديد، ومع عولمة بيئة الأعمال والمدى الذي يغير فيه الموظفين اليوم وظائفهم ومنظمتهم ، فإن القدرة على الأداء الفعال في مختلف الثقافات والبيئات أصبح يُعترف بها بشكل متزايد على أنها مهمة، مثل مقترح يتضمن أحد مكونات هذا الأداء تعلم أشياء مثل اللغة (لغة أخرى بالكامل أو الاختصارات) ، والأهداف والقيم (القواعد والمبادئ الرسمية وكذلك الأهداف والقيم غير المكتوبة وغير الرسمية التي تحكم السلوك) والتاريخ (التقاليد والعادات والأساطير والطقوس التي تنقل المعرفة الثقافية) والسياسة (العلاقات الرسمية وغير الرسمية وهيكل السلطة داخل الثقافة). بخلاف مجرد التعرف على ثقافة أو بيئة جديدة ، فإن الجانب الرئيسي لهذا النوع من الأداء التكيفي ينطوي على الاندماج بنجاح في ثقافة أو بيئة جديدة عن طريق الفهم الكامل والتصرف عن طيب خاطر وفقاً للعادات والقيم والقواعد المقبولة و الهياكل العاملة داخله (Mc Loughlin and Priyadarshini,2021:5).

كما ان اتخاذ إجراءات للتعرف على وفهم المناخ والتوجه والاحتياجات والقيم الخاصة بالمجموعات أو المنظمات أو الثقافات الأخرى، الاندماج الجيد والارتياح للقيم والعادات والثقافات المختلفة، تعديل السلوك أو المظهر عن طيب خاطر حسب الضرورة للامتثال أو إظهار الاحترام لقيم وعادات الآخرين، فهم الآثار المترتبة على تصرفات الفرد وتعديل النهج للحفاظ على علاقات إيجابية مع المجموعات أو المنظمات أو الثقافات الأخرى (Jundt et al.,2015:59). وكذلك يجب مراعاة الرغبة في الاستقرار مع الثقافات المختلفة عن طريق وجهات النظر والآراء المختلفة التي تنعكس عن طريق تكيف مجموعة

متنوعة من الشخصيات والانفتاح على الآخرين والذي يفسر، بعبارة أخرى ، سلوكيات التكيف الشخصية (Ramzan et al.,2016:72) .

8- إظهار القدرة على التكيف الجسدي:-

يتضمن الجانب الأخير من الأداء التكيفي الذي تمت مناقشته في الأداء التكيفي مع العوامل الفيزيائية المختلفة مثل الحرارة والضوضاء والمناخات غير المريحة والبيئات الصعبة، مطلوب التكيف بسرعة وفعالية مع الظروف المادية المختلفة في العديد من الوظائف المختلفة (على سبيل المثال ، وظائف أبحاث العلوم البيئية، ووظائف الخدمة الخارجية، ووظائف إنفاذ القانون، الرحلات الاستكشافية والوظائف المتعلقة بالسفر) ، (Jundt et al.,2015:60) ولكن هذا الجانب من الأداء التكيفي أصبح مهمًا بشكل خاص داخل منظمات الاعمال، إذ يتضمن القدرة على العمل في بيئة معقدة مثل الضوضاء والحرارة فإن القدرة على التكيف المادي تشمل أيضًا الوظائف التي تنطوي على القدرة على تحمل الإجهاد المادي مثل خدمات الطوارئ ، والخدمات العسكرية ، والبناء ، وأعمال المطاعم ، والقطاع المصرفي ، والعامّة الخدمات وصناعة السياحة (Ramzan et al.,2016:72). فالتكيف مع الظروف البيئية الصعبة مثل الحرارة الشديدة أو الرطوبة أو البرودة ، دفع النفس في كثير من الأحيان جسديًا لإكمال المهام الشاقة أو الصعبة، تعديل الوزن والقوة العضلية أو إتقان أداء المهام البدنية حسب الضرورة للوظيفة فالقدرة الجسدية تتضمن القدرة على العمل في بيئات غير مريحة أو صعبة (Charbonnier-Voirin and Rouse, 2012:281).

الفصل الثالث

الجانب العملي للدراسة

المبحث الاول: تقويم مقاييس الدراسة واختبارها

المبحث الثاني: وصف وتشخيص مقاييس الدراسة وتحليل نتائجها

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

المبحث الاول

تقويم مقاييس الدراسة واختبارها

تمهيد

يتعلق المبحث (الاول) باستكشاف مستوى ثبات ومصداقية مقاييس متغيرات الدراسة المعتمدة في تحديد مدى توافر الظواهر المراد تشخيصها في بيئة التطبيق (مستشفى أمير المؤمنين "ع" التخصصي في محافظة النجف الأشرف)، ولتحقيق ذلك تم اعتماد استبانة معدة لهذا الغرض (تم بناءها وفقا للمصادر العلمية الرصينة اذ يتم من خلالها الحصول على البيانات التي تمثل قناعات العينة حول متغيرات الدراسة الحالية، وتعد خطوات التأكد من مدى عكس تلك البيات للظاهرة المراد دراستها وصدقها وثباتها يشكل ضرورة علمية لتقبل تلك النتائج عن مستوى الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، ولتحقق من ذلك اعتمد الباحث عدة أساليب لاختبار مقياس متغير الذكاء الثقافي بأبعاده الأربعة (الذكاء الثقافي المعرفي، الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي، الذكاء الثقافي التحفيزي، الذكاء الثقافي السلوكي) ومتغير الاداء التكيفي بأبعاده الثمانية (التعامل مع الطوارئ والأزمات، إدارة ضغوط العمل، حل المشكلات بطريقة إبداعية، التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة، تعلم مهام وتقنيات وإجراءات العمل، إظهار القدرة على التكيف الشخصي، إظهار القدرة على التكيف الثقافي، إظهار القدرة على التكيف الجسدي) وكما يأتي:

اولا:التحقق من بيانات الدراسة:

ان عملية التحقق من محتوى الاستبانة (البيانات) يعد الاجراء الاول الذي يجب على الباحث القيام به بهدف الاحاطة بمدى دقة البيانات وتحققها بشكلها المطلوب في الاستبانة التي تم توزيعها وانها نفسها تم تنزيلها في برامج التحليل المراد استخدامها، وبكلمة اخرى انها تستكشف خلو البيانات من اية نقصان او أخطاء او بيانات شاذة (التي تعني قيم اعلى او اقل من المدرج المعتمد بالدراسة) وقدرتها على إعطاء تصور وافي عن المتغيرات المدروسة ويتضمن هذا الاجراء عدة خطوات كالآتي:-

الخطوة الاولى: التحقق من وجود بيانات مفقودة:

يعد فقدان البيانات مشكلة تؤثر على اغلب النتائج فضلا عن ان بعض البرامج لا تعمل الا اذا كانت البيانات مكتملة ويجب على الباحث التأكد منها وفي حالة وجود فقدان للبيانات فيجب على الباحث معالجة ذلك، وقد يكون سبب فقدان أما نسيان تثبيت الإجابة أو أنها لا تلائم طبيعة القياس المستخدم

(Salgado,2016:143) وللقيام بذلك سيتم اعتماد برنامج (Spss V.25) في عملية التحقق من وجود بيانات مفقودة من عدمه ويمكن تحقيق ذلك بعدة طرق منها اسلوب التكرارات الذي يمكن عن طريق احدى مخرجاته معرفة وجود بيانات مفقودة ام لا، ويبين الجدول (6) الفقرات الخاصة بالاستبانة وعدد افراد العينة وعمود للبيانات المفقودة، وفي ضوء العملية اعلاه تبين عدم وجود اية بيانات قد فقدت بالتنزيل وعلى مستوى جميع الفقرات وكما موضح في الجدول الآتي:

جدول (6) فحص البيانات المفقودة

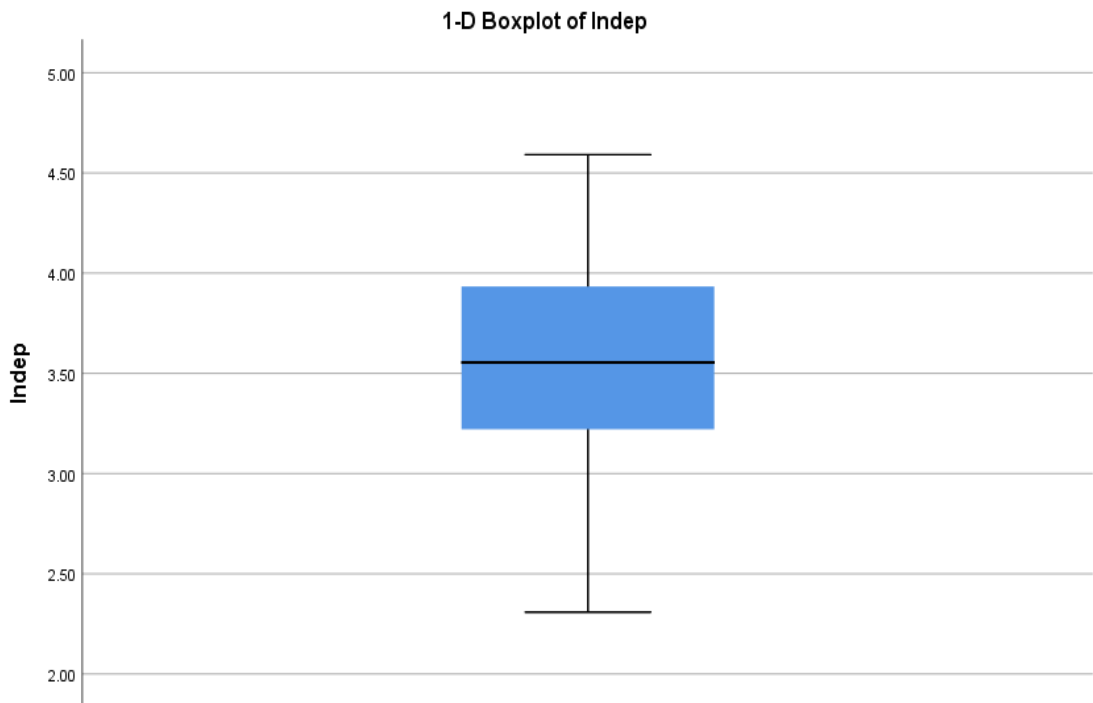
ت	الفقرات	العينة	البيانات المفقودة	ت	الفقرات	العينة	البيانات المفقودة	ت	الفقرات	العينة	البيانات المفقودة
1	Co1	149	0	20	Be5	149	0	39	Un4	149	0
2	Co2	149	0	21	Em1	149	0	40	Pr1	149	0
3	Co3	149	0	22	Em2	149	0	41	Pr2	149	0
4	Co4	149	0	23	Em3	149	0	42	Pr3	149	0
5	Co5	149	0	24	Em4	149	0	43	Pr4	149	0
6	Co6	149	0	25	St1	149	0	44	Pr5	149	0
7	Ma1	149	0	26	St2	149	0	45	Pe1	149	0
8	Ma2	149	0	27	St3	149	0	46	Pe2	149	0
9	Ma3	149	0	28	St4	149	0	47	Pe3	149	0
10	Ma4	149	0	29	St5	149	0	48	Pe4	149	0
11	Mo1	149	0	30	St6	149	0	49	Pe5	149	0
12	Mo2	149	0	31	In1	149	0	50	Cl1	149	0
13	Mo3	149	0	32	In2	149	0	51	Cl2	149	0
14	Mo4	149	0	33	In3	149	0	52	Cl3	149	0
15	Mo5	149	0	34	In4	149	0	53	Cl4	149	0
16	Be1	149	0	35	In5	149	0	54	Bo1	149	0
17	Be2	149	0	36	Un1	149	0	55	Bo2	149	0
18	Be3	149	0	37	Un2	149	0	56	Bo3	149	0
19	Be4	149	0	38	Un3	149	0				

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss. V.23

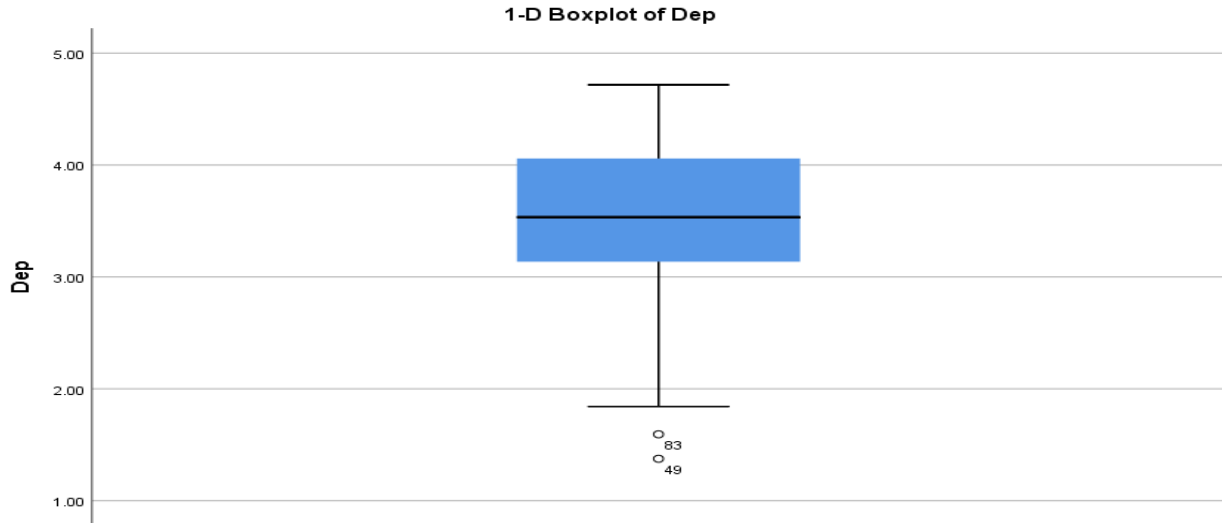
الخطوة الثانية:- اختبار القيم المتطرفة لمتغيرات الدراسة

تختص الفقرة الحالية بعملية التحقق من طريقة ادخال البيانات هل كانت صحيحة بشكل تام ام كان هناك خلل بحيث ادخلت جزء من القيم بشكل خاطئ بحيث كانت شاذة أي ان قيمتها اعلى من الحد الاعلى

للمدرج المستخدم في الاستبانة او بالعكس نقل قيمها عن ذلك الحد الادنى للمدرج المستخدم وان حدوث هكذا حالة يعني ان النتائج ستتأثر بتلك القيم الشاذة مما ينعكس على مصداقيتها وامكانية الاعتماد عليها في قراءة بيئة التطبيق بشكل صحيح مما يحتم على الباحث التأكد من ان البيانات قد أُدخلت بشكل سليم ومعالجتها في حالة وجودها وإلتزام الاجراء الخاص بالتحقق سيُعتمد على اسلوب (Boxplot) في برنامج (SPSS) وهو واحد من اساليب عدة تحقق الغرض اعلاه، اذ يتبين بعد اجراء الاختبار عدم وجود اية قيم فيها شذوذ عن الحدود المسموحة حسب المدرج المعتمد ولجميع الفقرات (56) وعلى الرغم من ان الحالات (49-83) فيها تطرف قليل في بيانات متغير الاداء التكيفي فقط الا انها ضمن حدود المدرج المعتمد لاستكشاف متغيرات الدراسة وهي متسقة مع بقية الحالات في المتغيرات المعتمدة مما دفعنا لعدم استبعادها وسيتم الاحتفاظ بجميع الحالات، وكما يظهرها الشكل (6) وتعد هذه النتيجة داعمة لقبول النتائج.



شكل (6) اختبار القيم المتطرفة لمتغير الذكاء الثقافي بطريقة (Boxplot)



شكل (7) اختبار القيم المتطرفة لمتغير الاداء التكيفي بطريقة (Boxplot)

الخطوة الثالثة:- التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات:-

يعرف التوزيع الطبيعي بأنه توزيع متماثل افتراضي يستخدم لإجراء المقارنات بين الدرجات أو البيانات الخاصة بمتغيرات معينة أو لاتخاذ أنواع أخرى من القرارات الإحصائية، وشكل هذا التوزيع غالبًا ما يُشار إليه بـ "منحنى الجرس" وهذا الشكل يعني أن غالبية الدرجات أو البيانات تقع بالقرب من مركز التوزيع ، وعندما تتحرف الدرجات عن المركز ، ينخفض تواترها واعتدالها (Musselwhite and Wesolowski,2018:12) وبذلك يعد اختبار التوزيع الطبيعي من الاختبارات المهمة التي تتيح للباحث استخدام الاساليب المعلمية في الاختبار والتحليل في حال كانت البيانات ذات اعتدالية عالية ، اما اذا كانت اعتداليتها منخفضة فانه من الضروري اعتماد الاساليب اللامعلمية في الاختبار والتحليل (Kim and Park,2019:332) .

ولتحقيق هذا الغرض اعتمد الباحث اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) كونه من اكثر الاساليب شهرة ودقة للتحقق من اعتدالية البيانات وكيفية توزيعها وتلائمها مع الحجم الكبير للعينة المعتمدة في الدراسة الحالية وباستخدام برنامج (spss v.25) ، وعلى النحو الآتي :

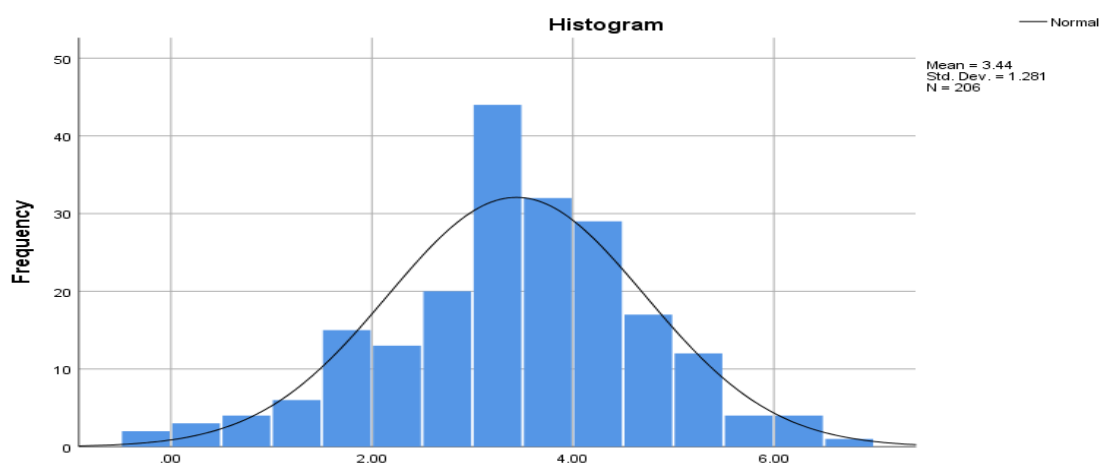
1. اختبار اعتدالية البيانات لمتغير الذكاء الثقافي

تختص الفقرة الحالية باختبار اعتدالية البيانات (التوزيع الطبيعي) الخاصة بمتغير الذكاء الثقافي ، اذ نلاحظ من الجدول (7) ان احصائية الاختبار قد بلغت (0.043) في حين بلغ مستوى المعنوية لإحصائية اختبار Kolmogorov-Smirnova (0.200) وهو اعلى من مستوى المعنوية المفترض البالغ (5%)

اي انه غير دال معنوياً، وهذا يشير الى ان المتغير يتبع التوزيع الطبيعي اي ان فقرات متغير الذكاء الثقافي بأجمعها تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يعطي دعماً تجاه اعتماد الأساليب المعلمية في عمليات تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

الجدول (7) اختبار Kolmogorov-Smirnova لمتغير الذكاء الثقافي

الاختبار		
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		الذكاء الثقافي
N		149
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.5562
	Std. Deviation	.47168
Most Extreme Differences	Absolute	.043
	Positive	.037
	Negative	-.043-
Test Statistic		.043
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200



شكل (8) منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير الذكاء الثقافي

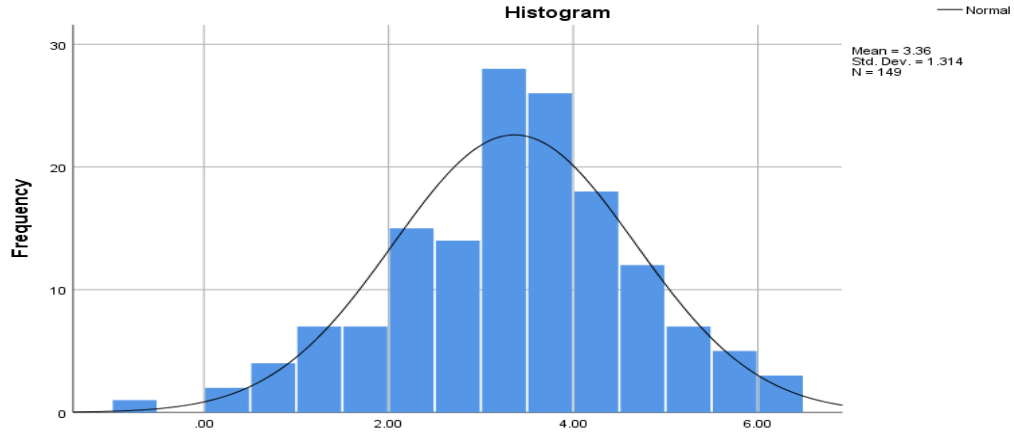
المصدر: مخرجات برنامج (Spss v.25)

2. اختبار اعتدالية البيانات لمتغير الاداء التكيفي

لقد جرى التحقق في هذه الفقرة من اعتدالية البيانات (اختبار التوزيع الطبيعي) الخاصة بمتغير الاداء التكيفي، اذ نلاحظ من الجدول (8) ان احصائية الاختبار قد بلغت (0.081) في حين بلغ مستوى المعنوية لإحصائية اختبار Kolmogorov-Smirnova (0.018) وهو ادنى من مستوى المعنوية المفترض البالغ (5%) اي انه دال معنوياً، وهذا يشير الى ان المتغير لا يتبع التوزيع الطبيعي وعليه سيتم معالجة المتغير بالاعتماد على الصيغة (Random Numbers) وباعتماد اسلوب (Rv.normal) وبعد اعادة التحليل تبين ان فقرات متغير الاداء التكيفي بأجمعها تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يعطي دعماً تجاه اعتماد الأساليب المعلمية في عمليات تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

الجدول (8) اختبار Kolmogorov-Smirnova لمتغير الاداء التكيفي

الاختبار بعد التعديل			الاختبار قبل التعديل		
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		الاداء التكيفي			الاداء التكيفي
N		149	N		149
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.3630	Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.5022
	Std. Deviation	1.31425		Std. Deviation	.69384
Most Extreme Differences	Absolute	.080	Most Extreme Differences	Absolute	.081
	Positive	.043		Positive	.043
	Negative	-.080-		Negative	-.081-
Test Statistic		.080	Test Statistic		.081
Asymp. Sig. (2-tailed)		.056	Asymp. Sig. (2-tailed)		.018



شكل (9) منحني التوزيع الطبيعي لمتغير الاداء التكيفي

المصدر: مخرجات برنامج (Spss v.25)

ثانيا: وصف اداة القياس:-

لتحديد مستوى اجابات الافراد في عينة الدراسة استخدم مدرج ليكرت الخماسي للتحقق من مستوى متغيرات الدراسة كظواهر متوافرة في بيئة التطبيق وكما يلي:

جدول (9) مدرج ليكرت الخماسي

لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
1	2	3	4	5

اذ تتضمن الدراسة متغيرين هما (المتغير المستقل) الذكاء الثقافي ، و(المتغير المعتمد) الاداء التكيفي والجدول (10) يوضح المتغيرات وابعادها الفرعية ورموزها في التحليل الاحصائي وعدد الفقرات التي تقيس كل بعد.

الجدول (10) ترميز متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية وتوصيفها

عدد الفقرات	رمز المؤشر الاحصائي	الابعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
6	CO	الذكاء الثقافي المعرفي	الذكاء الثقافي
4	MA	الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي	
5	MO	الذكاء الثقافي التحفيزي	

5	BE	الذكاء الثقافي السلوكي	الاداء التكيفي
4	Em	التعامل مع الطوارئ والأزمات	
6	St	إدارة ضغوط العمل	
5	In	حل المشكلات بطريقة إبداعية	
4	Un	التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة	
5	Pr	تعلم مهام وتقنيات وإجراءات العمل	
5	Pe	إظهار القدرة على التكيف الشخصي	
4	Cl	إظهار القدرة على التكيف الثقافي	
3	Bo	إظهار القدرة على التكيف الجسدي	

المصدر : اعداد الباحث اعتماداً على الاستبانة.

ثالثاً: اختبار الصدق الظاهري والمحتوى لمقياس الدراسة :

غالبًا ما يتم تعريف الصدق على أنه المدى الذي تقيس به الأداة ما يؤكد قياسها ، وهو الدرجة التي تكون بها النتائج صادقة بحيث تتطلب أداة البحث (الاستبيان) قياس المفاهيم عينة الدراسة بشكل صحيح . ويعد الصدق الظاهري مؤشرا أساسيا ومهما لصدق المقياس ، وهو يشير إلى الدرجة التي يبدو فيها الاختبار يقيس بها ما اسس لقياسه ، وهو إجابة شاملة كتقييم سريع لما يقيسه الاختبار ، وهو الطريقة الأبسط لتحديد دقة صلاحية المقياس والبناء المقصود والتي تعتمد كليًا على خبرة وإلمام الخبير المقيم للموضوع ومدى تخمينه لشكل المقياس ومدى تمثيله للمتغير المبحوث (Mohajan,2017:16) .

إما صدق المحتوى فهو من الأدوات المهمة في كثير من المجالات ، اذ يساعد هذا النوع من الصدق في ضمان صحة وصلاحية المقياس وإعطاء الثقة للقراء والباحثين حول الأدوات المستخدمة في المنهجية البحثية ، ويمكن ان يحدد صدق المحتوى الصلاحية المتعلقة بما يتضمنه المقياس ، والصلاحية الجوهرية ، وصلاحية الملائمة ، والصلاحية التمثيلية ، والصلاحية المنطقية أو صحة أخذ العينات المناسب لمجال محتوى الابعاد في الاستبيان (Yaghmale,2003:25)

1- صدق اداة القياس

لأغراض الدراسة الحالية توجه الباحث الى عرض أداة الدراسة بمقاييسها الجاهزة على مجموعة من المختصين في مجال الاختصاص (إدارة الأعمال) بشكل عام بهدف التيقن من صدق الاستبانة ظاهريا وصدق محتواها وتحديد مستوى الوضوح لما تستهدف كل فقرة بيان لجزء من المحتوى الخاص بالبعد

المراد دراسته فضلا عن امكانية تعديل الفقرات التي تحتاج لذلك او حذفها اذا لم تكن ملائمة او تصحيح محتواها اذا لم يكن معبرا. وفي ضوء المقترحات السديدة التي قدمها السادة الخبراء في هذا الاطار اجرى الباحث التعديلات اللازمة ، واجراء التعديلات اللازمة من صياغة لبعض الفقرات التي اقترح المحكمين تعديل محتواها لتكون واضحة واكثر انسجاماً بطبيعتها الميدانية ولتنسجم مع طبيعة العمل والانشطة في مستشفى امير المؤمنين "ع" التخصصي في النجف الاشرف عينة الدراسة .

2- الصدق البنائي التوكيدي

الباحث اعتمد على عملية التأكد من الصدق البنائي للاستبانة باعتماد التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس متغيرات الاستبانة الذي يعد من اساليب مدخل النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling) اذ يستخدم بشكل متزايد في أبحاث العلوم الاجتماعية ، ومن فوائدها السماح للباحث بالتأكد من صحة بنية العوامل الداخلية لمقاييس القياس المعتمدة ، فضلا عن تقديمه لدليل يدعم توجه الباحث لقبول فرضية ما. و اشار (Eaton and Willoughby,2018:1) الى ان التحليل العاملي التوكيدي يحدد نموذج القياس الخاص بمتغير معين والذي يمكن ان يعرف أيضاً باسم هيكل العامل ، وهو وصف لكيفية تمثيل العناصر (على سبيل المثال ، فقرات التقييم) وارتباطها ببعض معين ، والتحليل العاملي التوكيدي هو أداة تحاول التأكيد على الوصول لأفضل نموذج للبيانات التي تجمع الارتباطات بين استجابات العينة، وبذلك يجب استخدام التحليل العاملي التوكيدي لاختبار ما إذا كانت نماذج القياس كما هي مقترحة في المصادر من حيث العوامل وعدد فقرات القياس . واعتمد في تطبيق هذا الأسلوب على البرنامج الاحصائي (Amos.V.23).

ولغرض تقييم النموذج الهيكلي الذي تم بناءه في البرنامج لابد من التحقق من اولا: تقديرات المعلمة (Parameter Estimates) والتي هي عبارة عن اوزان انحداريه معيارية (نسب التشبع) وهي القيم الظاهرة على الأسهم التي تربط بين الأبعاد بالفقرات التي تقيسها، حيث ان تقديرات المعلمة تكون مقبولة احصائيا اذا تجاوزت اقيامها ما نسبته (40%) وثانيا: التحقق من مؤشرات مطابقة الانموذج (Model Fit Indices) والتي تستخدم لقياس مدى مطابقة الانموذج الهيكلي المتحقق عن طريق بيانات العينة للمعايير الموضوعية أي التأكد من مدى انسجام البيانات التي جُمعت عن طريق الاستبانة مع الانموذج الفرضي للقياس وفق معايير معينة ، ولغرض الاطمئنان لقبول القيم التي في النموذج الهيكلي يتم النظر في مؤشر (C.R.) الذي يمثل النسبة الحرجة والذي يقيس مستوى معنوية القيم ومدى مقبوليتها احصائيا، فالقيم التي تتجاوز الحد الادنى للنسبة الحرجة البالغ (1.96) تقبل عندما تكون معنويتها (5%) اما القيم

التي تتجاوز الحد الأدنى للنسبة الحرجة البالغ (2.56) تقبل عندما تكون معنويتها (1%) فضلا عن دلالة الجودة الخاصة بمطابقة النموذج المفترض مع البيانات التي يتم اختبارها والجدول (11) يوضح المؤشرات التي سوف تعتمد في تقييم مطابقة النموذج الفرضي الهيكلي للتحليل العاملي التوكيدي على مستوى متغيرات البحث. (Tomé- ; Hair et al.,2010:116 ; Fernández et al.,2020:12; Holtzman and Sailesh,2011:13)

جدول (11) مؤشرات جودة المطابقة لنمذجة المعادلة الهيكلية

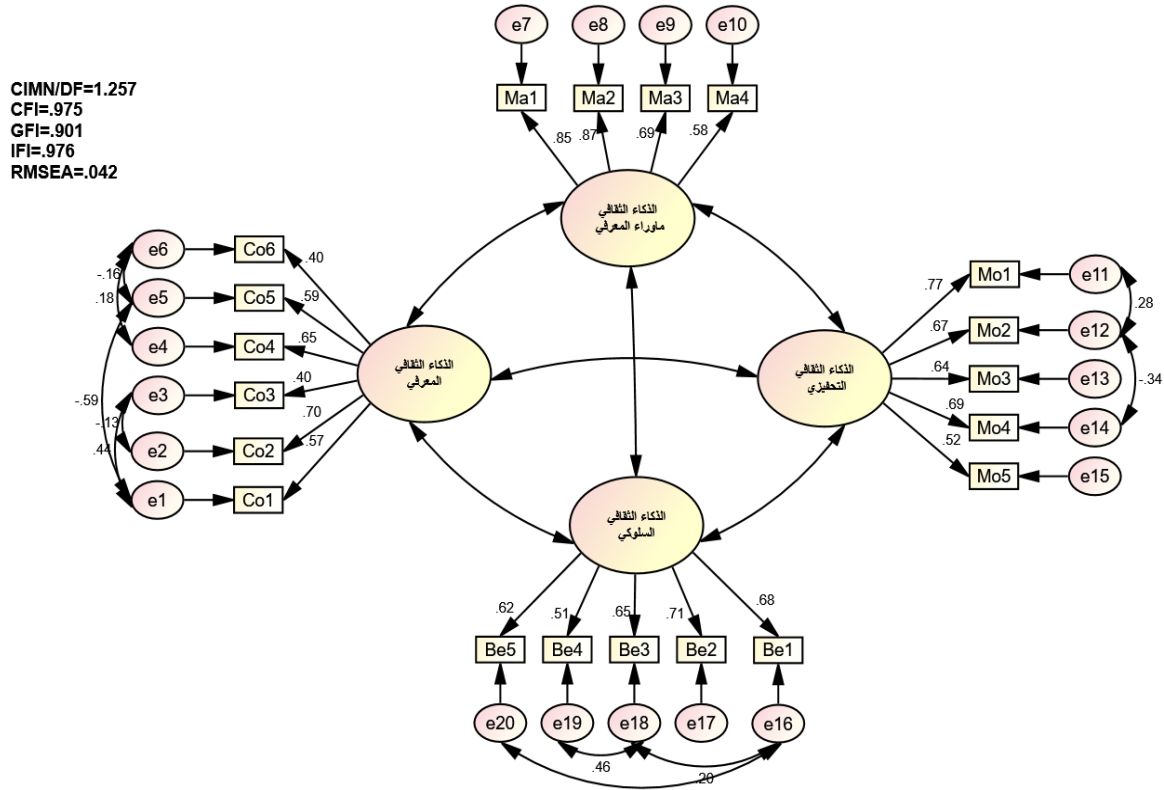
ت	المؤشرات	نسبة جودة المطابقة
-1	النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df	CMIN/DF < 5
-2	مؤشر حسن المطابقة (GFI) Goodness of Fit Index	GFI > 0.90
-3	مؤشر المطابقة المتزايدة (IFI) Incremental Fit indices	IFI > 0.90
-4	مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index	CFI > 0.90
-6	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	RMSEA < 0.08

Source : Afthanorhan, W. A. (2013) " A Comparison Of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) for Confirmatory Factor Analysis " International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT) Vol 2, Iss 5 , P. 199.

اذ تبين مؤشرات الجودة الخاصة بمطابقة النموذج الفرضي امكانية اعتماد النموذج اولا فمن خلالها يمكن التأكد من بنية المتغيرات الخاصة بالدراسة (الذكاء الثقافي والأداء التكييفي) هل ان بنيتها فعلا تشكلها الابعاد التي تم اعتمادها في الاستبانة وهل ان الفقرات التي تحتويها ذات تشبعات اعلى من القيمة المحددة لأدنى تشبع مسموح به احصائيا اي (0.40) فاذا كانت قيم التشبعات اعلى فهذا يعني قبول الفقرة احصائيا اما اذا كانت القيمة ادنى فان على الباحث القيام بإحدى الخطوات الآتية:

1. تحسين جودة المطابقة وفقا لما يقترحه برنامج (Amos V.23) مؤشرات التعديل (Modification Indices)
2. الحذف للفقرات التي يقل تشبعاتها عن (40%) والعمل على التأكد من جودة المطابقة بعد كل عملية حذف او تعديل.
1. التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الذكاء الثقافي :

تم قياس متغير الذكاء الثقافي عن طريق اربع ابعاد فرعية هي (الذكاء الثقافي المعرفي (6) فقرات، الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي (4) فقرات ، الذكاء الثقافي التحفيزي (5) فقرات، الذكاء الثقافي السلوكي (5) . اذ يبين الشكل (10) ان قيم الاوزان المعيارية لجميع الفقرات تتجاوز نسبة (0.40) مما يشير قبول أن الـ (20) فقرة تعكس بنية (الذكاء الثقافي) التي يشتمل على اربع ابعاد وفي ضوء الأوزان المعيارية اعلى الاسهم يمكن قبول صدق الفقرات لتجاوز قيمها نسبة (0.40) وبناء عليه تقبل احصائياً (Costello& Osborne,2005). وللتأكد من ان الفقرات في المتغير تمثل اربع ابعاد فان معايير المطابقة في الشكل (10) تبين عند مقارنتها بجدول (11) (مؤشرات جودة المطابقة نمذجة المعادلة الهيكلية) بان هذه الفقرات (20) تعكس بنية اربع ابعاد وليس بعد واحد. وهذا يوضح التطابق بين البيانات التي جُمعت عن طريق الاستبانة مع النموذج الهيكلي المقترض لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس الذكاء الثقافي .



شكل (10) الصديق البنائي التوكيدي لمقياس الذكاء الثقافي

ويعرض الجدول (12) معنية القيم الخاصة بالفقرات في النموذج الهيكلي والتي يتضح انها مقبولة إحصائياً وفقاً لمعنويتها البالغة ($P < .001$) وقيمة (C.R - النسبة الحرجة).

جدول (12) قيم نموذج متغير الذكاء الثقافي

المعنوية	النسبة الدرجة	الخطأ المعياري	التقدير	S.R.W	الابعاد	المسار	الفقرات
***	3.815	.312	1.191	.573	الذكاء الثقافي المعرفي	<---	Co1
***	4.279	.319	1.365	.703	الذكاء الثقافي المعرفي	<---	Co2
.001	3.277	.301	.986	.401	الذكاء الثقافي المعرفي	<---	Co3
***	4.693	.315	1.476	.649	الذكاء الثقافي المعرفي	<---	Co4
***	3.847	.411	1.582	.590	الذكاء الثقافي المعرفي	<---	Co5
			1.000	.402	الذكاء الثقافي المعرفي	<---	Co6
			1.000	.846	الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي	<---	Ma1
***	12.198	.082	1.001	.867	الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي	<---	Ma2
***	9.380	.082	.766	.691	الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي	<---	Ma3
***	7.532	.096	.721	.582	الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي	<---	Ma4
***	6.012	.243	1.460	.772	الذكاء الثقافي التحفيزي	<---	Mo1
***	5.324	.265	1.412	.675	الذكاء الثقافي التحفيزي	<---	Mo2
***	5.941	.208	1.237	.638	الذكاء الثقافي التحفيزي	<---	Mo3
***	5.973	.296	1.766	.689	الذكاء الثقافي التحفيزي	<---	Mo4
			1.000	.521	الذكاء الثقافي التحفيزي	<---	Mo5
***	7.684	.130	1.003	.680	الذكاء الثقافي السلوكي	<---	Be1
			1.000	.706	الذكاء الثقافي السلوكي	<---	Be2

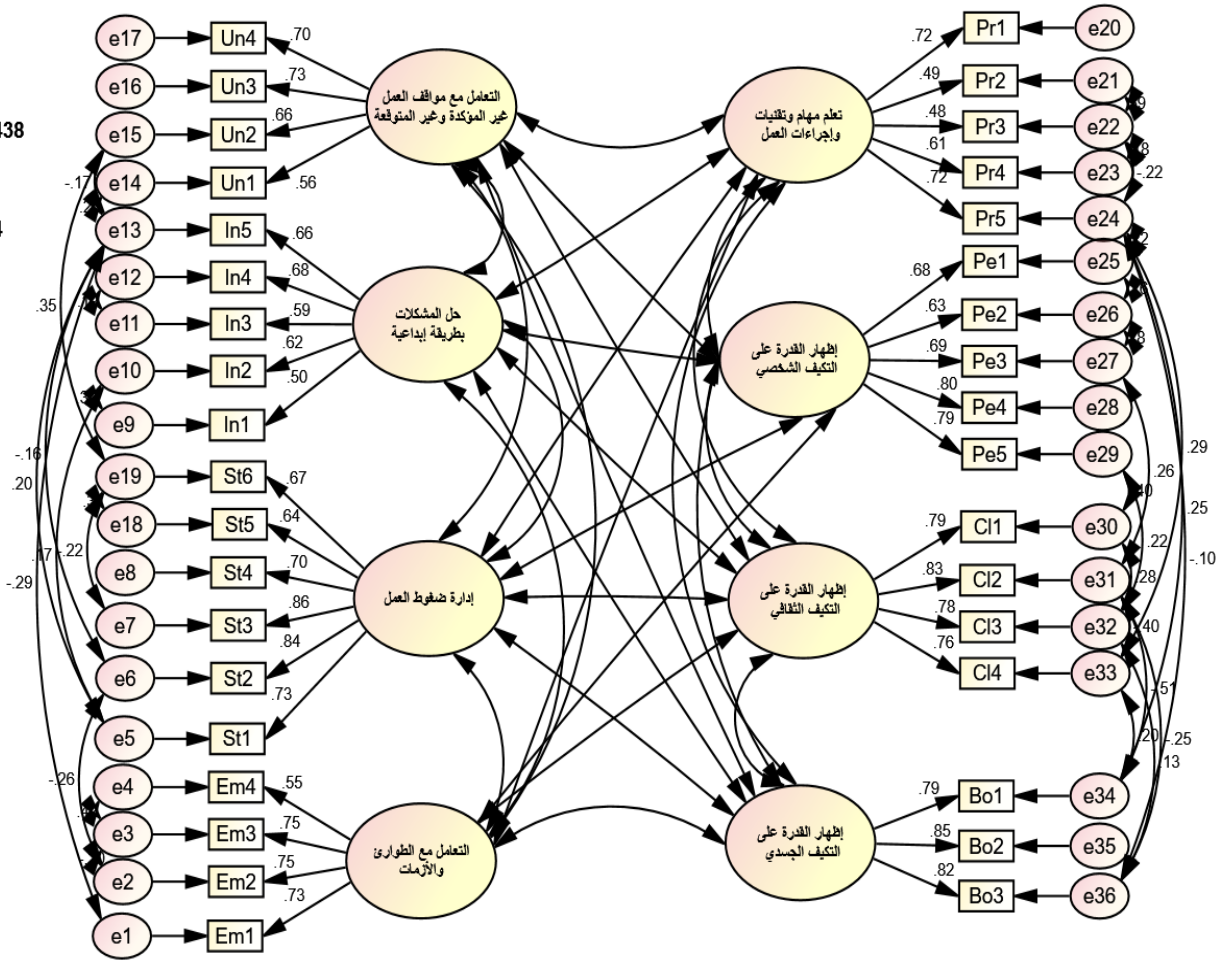
المعنوية	النسبة الدرجة	الخطأ المعياري	التقدير	S.R.W	الابعاد	المسار	الفقرات
***	7.376	.129	.953	.647	الذكاء الثقافي السلوكي	<---	Be3
***	5.759	.130	.752	.508	الذكاء الثقافي السلوكي	<---	Be4
			1.000	.623	الذكاء الثقافي السلوكي	<---	Be5

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23

ثالثاً: التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الاداء التكيفي:

تم قياس متغير الاداء التكيفي عن طريق ثمان ابعاد فرعية هي (التعامل مع الطوارئ والازمات (4) فقرات، ادارة ضغوط العمل (6) فقرات ، حل المشكلات بطريقة ابداعية (5) فقرات، التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة (4)، تعلم مهام وتقنيات وإجراءات العمل (5)، إظهار القدرة على التكيف الشخصي (5)، إظهار القدرة على التكيف الثقافي (4)، إظهار القدرة على التكيف الجسدي(3) . اذ يبين الشكل (11) ان قيم الاوزان المعيارية لجميع الفقرات تتجاوز نسبة (0.40) مما يشير قبول أن الـ (36) فقرة تعكس بنية (الاداء التكيفي) التي يشتمل على ثمان ابعاد وفي ضوء الأوزان المعيارية اعلى الاسهم يمكن قبول صدق الفقرات لتجاوز قيمها نسبة (0.40) وبناء عليه تقبل احصائياً (Costello and Osborne,2005). وللتأكد من ان الفقرات في المتغير تمثل ثمان ابعاد فان معايير المطابقة في الشكل (11) تبين عند مقارنتها بجدول (12) (مؤشرات جودة المطابقة نمذجة المعادلة الهيكلية) بان هذه الفقرات (36) تعكس بنية ثمان ابعاد وليس بعد واحد. وهذا يوضح التطابق بين البيانات التي جُمعت عن طريق الاستبانة مع النموذج الهيكلي المفترض لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس الاداء التكيفي.

CIMN/DF=1.438
CFI=.929
GFI=.903
IFI=.931
RMSEA=.054



شكل (11) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الاداء التكيفي

ويعرض الجدول (13) معنوية القيم الخاصة بالفقرات في النموذج الهيكلي والتي يتضح انها مقبولة إحصائيا وفقا لمعنويتها البالغة ($P < .001$) وقيمة (C.R - النسبة الحرجة).

جدول (13) تقديرات نموذج متغير الاداء التكيفي

المسار	الفقرات	الابعاد	S.R.W	التقدير	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	المعنوية
<---	Em1	التعامل مع الطوارئ والازمات	.730	.996	.131	7.601	***
<---	Em2	التعامل مع الطوارئ والازمات	.751	.955	.126	7.598	***
<---	Em3	التعامل مع الطوارئ والازمات	.747	1.000			
<---	Em4	التعامل مع الطوارئ والازمات	.552	.746	.097	7.685	***

المسار	الفقرات	الابعاد	S.R.W	التقدير	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	المعنوية
St1	<---	ادارة ضغوط العمل	.733	1.000			
St2	<---	ادارة ضغوط العمل	.841	1.158	.112	10.320	***
St3	<---	ادارة ضغوط العمل	.863	1.153	.109	10.534	***
St4	<---	ادارة ضغوط العمل	.702	.883	.104	8.490	***
St5	<---	ادارة ضغوط العمل	.637	.894	.117	7.633	***
St6	<---	ادارة ضغوط العمل	.675	.861	.106	8.095	***
In1	<---	حل المشكلات بطريقة ابداعية	.504	.551	.095	5.811	***
In2	<---	حل المشكلات بطريقة ابداعية	.618	.765	.109	6.984	***
In3	<---	حل المشكلات بطريقة ابداعية	.593	.693	.103	6.749	***
In4	<---	حل المشكلات بطريقة ابداعية	.681	.862	.113	7.628	***
In5	<---	حل المشكلات بطريقة ابداعية	.656	1.000			
Un1	<---	التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة	.563	.959	.146	6.560	***
Un2	<---	التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة	.657	.967	.126	7.699	***
Un3	<---	التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة	.733	1.261	.148	8.503	***
Un4	<---	التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة	.696	1.000			
Pr1	<---	تعلم مهام وتقنيات وإجراءات العمل	.722	1.412	.247	5.708	***
Pr2	<---	تعلم مهام وتقنيات وإجراءات العمل	.491	1.000			
Pr3	<---	تعلم مهام وتقنيات وإجراءات العمل	.482	.965	.137	7.036	***
Pr4	<---	تعلم مهام وتقنيات وإجراءات العمل	.612	1.057	.201	5.249	***
Pr5	<---	تعلم مهام وتقنيات وإجراءات العمل	.720	1.393	.243	5.727	***

المسار	الفقرات	الابعاد	S.R.W	التقدير	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	المعنوية
Pe1	<---	إظهار القدرة على التكيف الشخصي	.678	.975	.117	8.316	***
Pe2	<---	إظهار القدرة على التكيف الشخصي	.628	1.000			
Pe3	<---	إظهار القدرة على التكيف الشخصي	.691	1.194	.140	8.533	***
Pe4	<---	إظهار القدرة على التكيف الشخصي	.796	1.309	.162	8.093	***
Pe5	<---	إظهار القدرة على التكيف الشخصي	.793	1.262	.156	8.082	***
CI1	<---	إظهار القدرة على التكيف الثقافي	.794	.889	.071	12.511	***
CI2	<---	إظهار القدرة على التكيف الثقافي	.826	1.040	.095	10.897	***
CI3	<---	إظهار القدرة على التكيف الثقافي	.778	1.000			
CI4	<---	إظهار القدرة على التكيف الثقافي	.759	.984	.100	9.821	***
Bo1	<---	إظهار القدرة على التكيف الجسدي	.785	1.009	.093	10.871	***
Bo2	<---	إظهار القدرة على التكيف الجسدي	.847	1.000			
Bo3	<---	إظهار القدرة على التكيف الجسدي	.823	1.008	.087	11.615	***

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23

3: الثبات والصدق الهيكلي لأداة القياس:-

يعدّ اختبار الثبات من أهم الركائز الأساسية التي تستند إليها أدوات القياس وتوليها الأهمية القصوى كي تأتي نتائج البحث على مستوى عالي من الثقة والتقدير. وهو يمثل الدرجة التي يمكن أن تقاس فيها الفروق الفردية بانسجام وتجانس عند الإجابة عن مقياس معين، ويعد المقياس ثابتاً عندما يقاس ما بني من أجله. وللتحقق من ثبات أداة القياس اعتمدت الدراسة أكثر الأساليب شيوعاً وهو كرونباخ ألفا، الذي تعد قيمته معتمدة كلما تجاوز نسبة (0.70) على مستوى البحوث السلوكية (Tavakol and Dennick,2011:54) كما تم اعتماد معامل الصدق الهيكلي لتحديد نسبة صدق أداة القياس بالنسبة للمتغيرات والابعاد الفرعية اعتماداً على إجابات أفراد العينة، والذي يتم قياسه عن طريق جذر معامل كرونباخ ألفا.

اذ نلاحظ من الجدول (14) أن قيم معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.71-96) وتعد هذه القيم مقبولة ومعتمدة وذات مستوى ثبات ممتاز في الدراسات الوصفية كونها قيم عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية ، كما نلاحظ ان قيم معامل الصدق الهيكلي كانت ممتازة وعالية ضمن اجابات العينة، وهذا يؤشر ان أداة الدراسة ومقاييسها صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات والصدق العالي.

الجدول (14) معاملات الثبات والصدق الهيكلي لمتغيرات وابعاد الدراسة

ت	المتغيرات والأبعاد	معامل كرونباخ ألفا	معامل الصدق الهيكلي
1	الذكاء الثقافي المعرفي	0.71	0.84
	الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي	0.84	0.92
	الذكاء الثقافي التحفيزي	0.80	0.89
	الذكاء الثقافي السلوكي	0.79	0.89
	الذكاء الثقافي	0.85	0.92
2	التعامل مع الطوارئ والأزمات	0.80	0.89
	إدارة ضغوط العمل	0.88	0.94
	حل المشكلات بطريقة إبداعية	0.76	0.87
	التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة	0.76	0.87
	تعلم مهام وتقنيات وإجراءات العمل	0.79	0.89
	إظهار القدرة على التكيف الشخصي	0.86	0.93
	إظهار القدرة على التكيف الثقافي	0.86	0.93
	إظهار القدرة على التكيف الجسدي	0.86	0.93
	الاداء التكيفي	0.96	0.98

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

سادساً : اختبار الاتساق الداخلي

يهدف هذا الاختبار الى التحقق من مدى وجود الاتساق (الارتباط) الداخلي بين متغيرات وابعاد الدراسة الحالية مع فقراتها ، وقد تم استخدام معامل ارتباط (Pearson) لمعرفة الارتباطات المعنوية بين تلك المتغيرات والابعاد وفقراتها ، اذ تشير الارتباطات المعنوية الى قوة المقياس المعتمد .

ويوضح الجدول (15) قيم معاملات الارتباط بين جميع فقرات المقياس ومتغيراته وابعاده ، اذ تبين قيم نتائج الاختبار الموضحة في الجدول (15) الى وجود علاقات ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.01) بين المتغيرات وفقرات القياس وبين الابعاد وفقرات القياس، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي عالي بين محتوى جميع مقاييس الدراسة.

الجدول (15) الاتساق الداخلي بين متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية وفقرات المقياس

مستوى المعنوية	اتساق الفقرة مع المتغير	اتساق الفقرة مع البعد	الفقرات	الابعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
.01	.775	.661	Co1	الذكاء الثقافي المعرفي	الذكاء الثقافي
.01	.687	.694	Co2		
.01	.730	.640	Co3		
.01	.783	.729	Co4		
.01	.710	.564	Co5		
.01	.702	.590	Co6		
.01	.623	.858	Ma1	الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي	
.01	.596	.804	Ma2		
.01	.613	.804	Ma3		
.01	.521	.754	Ma4		
.01	.801	.846	Mo1	الذكاء الثقافي التحفيزي	
.01	.505	.733	Mo2		
.01	.655	.768	Mo3		
.01	.835	.749	Mo4		
.01	.551	.683	Mo5		
.01	.527	.764	Be1	الذكاء الثقافي السلوكي	
.01	.507	.749	Be2		
.01	.704	.817	Be3		
.01	.569	.724	Be4		
.01	.775	.665	Be5		
.01	.648	.786	Em1	التعامل مع الطوارئ والأزمات	
.01	.550	.743	Em2		
.01	.548	.853	Em3		
.01	.563	.781	Em4		
.01	.637	.774	St1	ادارة ضغوط العمل	
.01	.648	.843	St2		
.01	.705	.863	St3		
.01	.728	.761	St4		
.01	.624	.743	St5		
.01	.684	.747	St6		
.01	.705	.633	In1	حل المشكلات بطريقة	
.01	.692	.760	In2		

.01	.633	.670	In3	إبداعية	
.01	.576	.744	In4		
.01	.634	.771	In5		
.01	.665	.729	Un1	التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة	
.01	.562	.766	Un2		
.01	.648	.767	Un3		
.01	.672	.794	Un4		
.01	.681	.734	Pr1	تعلم مهام وتقنيات وإجراءات العمل	
.01	.768	.787	Pr2		
.01	.628	.795	Pr3		
.01	.558	.745	Pr4		
.01	.720	.629	Pr5		
.01	.672	.567	Pe1	إظهار القدرة على التكيف الشخصي	
.01	.661	.511	Pe2		
.01	.681	.640	Pe3		
.01	.755	.719	Pe4		
.01	.774	.780	Pe5		
.01	.762	.877	CI1	إظهار القدرة على التكيف الثقافي	
.01	.741	.853	CI2		
.01	.765	.873	CI3		
.01	.707	.782	CI4		
.01	.692	.881	Bo1	إظهار القدرة على التكيف الجسدي	
.01	.700	.895	Bo2		
.01	.662	.879	Bo3		

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V. 23)

المبحث الثاني

وصف وتشخيص مقاييس الدراسة وتحليل نتائجها

توطئة

يختص المبحث الحالي بوصف وتحليل وتفسير نتائج استجابات عينة الدراسة حول فقرات وابعاد ومتغيرات النموذج المختبر في الدراسة الحالية والمتمثلة بـ (الذكاء الثقافي والاداء التكيفي) وابعادها الفرعية على مستوى مستشفى أمير المؤمنين "ع" التخصصي في محافظة النجف الأشرف عينة الدراسة، اذ يشتمل المبحث على قيم الوسط الحسابي الموزون (لغرض تحديد مستوى الاتفاق حول الفقرات بناء على الوسط الحسابي فان الباحث سيستخدم الفئات الخمسة التالية والتي تتناسب مع مدرج (Likert) الخماسي المعتمد في تحديد اجابات افراد العينة، وتتمثل بـ (منخفض جداً 1-1.80 ؛ منخفض 1.81-2.60 ؛ معتدل 2.61-3.40 ؛ مرتفع 3.41-4.20 ؛ مرتفع جداً 4.21-5) (Dewberry,2004:15)، وقيم الانحراف المعياري، ومستوى الاجابة والاهمية النسبية، والاهمية الترتيبية للفقرات، استناداً الى برامج التحليل الاحصائي المناسبة . وعلى النحو الاتي :

اولاً- الوصف والتفسير لمتغير الذكاء الثقافي

تشتمل الفقرة الحالية على عرضا لوصف وتفسير الاستجابات حول متغير الذكاء الثقافي من حيث فقرات مقياسه وابعاده وعلى النحو الاتي :-

أ - الوصف والتفسير على مستوى بعد الذكاء الثقافي المعرفي

يبين الجدول (16) استجابات عينة الدراسة وتفسيرها حول بعد الذكاء الثقافي المعرفي الذي تم قياسه بست فقرات (CO₁-CO₆) ، فقد بلغ وسط الاستجابات الحسابي الموزون لبعدها الذكاء الثقافي المعرفي اجمالاً (3.6532) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.0156) وضمن مستوى اهمية نسبية (73%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان العاملين في مستشفى أمير المؤمنين "ع" التخصصي في محافظة النجف الأشرف يعرفون الطبيعية العملية والواقعية وحدود الأنظمة القانونية والاقتصادية للثقافات المختلفة فضلا عن الاحاطة الجيدة بماهية مفردات القواعد اللغوية والادبية عند التعامل معاهم.

وقد حصلت الفقرة (3) التي محتواها (لدي معرفة بالقيم الثقافية والمعتقدات الدينية الخاصة بمختلف ثقافات الموظفين في المستشفى) على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (3.8926) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (0.98736) ، وضمن مستوى اهمية بلغت (78%) ، وهذا يبين ان الاتفاق كان مرتفعا حول هذه الفقرة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (5) (3.3826) وهو الاقل لمحتواها (لدي معرفة بالفنون والحرف الخاصة بمختلف ثقافات الموظفين في المستشفى) وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (1.09419) وضمن مستوى أهمية تقدر بـ(68%) ، وهذا يعطي فهما لمستوى اتفاق مرتفع حول هذه الفقرة.

الجدول (16) الوصف الاحصائي لبعد الذكاء الثقافي المعرفي

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
أعرف طبيعة الأنظمة القانونية والاقتصادية لمختلف ثقافات الموظفين في المستشفى .	3.6174	.99728	مرتفع	.72	3
لدي معرفة بمفردات وقواعد اللغات الخاصة بمختلف ثقافات الموظفين في مستشفى أمير المؤمنين "ع" التخصصي .	3.5570	.93276	مرتفع	.71	5
لدي معرفة بالقيم الثقافية والمعتقدات الدينية الخاصة بمختلف ثقافات الموظفين في المستشفى .	3.8926	.98736	مرتفع	.78	1
لدي معرفة بنظم الزواج لمختلف ثقافات الموظفين في المستشفى .	3.8859	.99682	مرتفع	.78	2
لدي معرفة بالفنون والحرف الخاصة لمختلف ثقافات الموظفين في المستشفى.	3.3826	1.09419	معتدل	.68	6
لدي معرفة بقواعد التعبير عن السلوكيات غير اللفظية الخاصة لمختلف ثقافات الموظفين في المستشفى .	3.5839	1.08491	مرتفع	.72	4
المعدل للبعد	3.6532	1.0156	مرتفع	.73	

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS).

ب - الوصف والتفسير على مستوى بعد الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي :

يبين الجدول (17) استجابات عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها حول بعد الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي الذي تم قياسه بأربع فقرات (**Ma1-Ma4**) ، فقد بلغ وسط الاستجابات الحسابي الموزون لبعد الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي اجمالاً (3.4329) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.0634) وضمن مستوى اهمية نسبية (69%)، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان مستشفى أمير المؤمنين "ع" التخصصي في محافظة النجف الأشرف فيها فهما جيداً لطبيعة ثقافة التعامل المطلوبة في المستشفى عندما يكون هناك تواصل مع الموظفين فيها من ثقافات مختلفة.

وقد حصلت الفقرة (1) التي محتواها (أنا مدرك للمعرفة الثقافية التي أستخدمها عند التفاعل مع الأشخاص الذين لديهم خلفيات ثقافية مختلفة.) على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (3.5839) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.08491) وضمن مستوى اهمية بلغت (72 %) ، وهذا يبين ان الاتفاق كان مرتفعاً حول هذه الفقرة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (4) (3.2416) وهو الاقل لمحتواها (أتحقق من دقة معرفتي الثقافية عندما أفاعل مع أشخاص من ثقافات مختلفة). وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (1.11289) وضمن مستوى أهمية تقدر بـ(65%)، وهذا يعطي فهماً لمستوى اتفاق معتدلاً حول هذه الفقرة.

الجدول (17) الوصف الاحصائي لبعد الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي

ال فقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
أنا مدرك للمعرفة الثقافية التي أستخدمها عند التفاعل مع الأشخاص الذين لديهم خلفيات ثقافية مختلفة .	3.5839	1.08491	مرتفع	.72	1
أقوم بتعديل معرفتي الثقافية عندما أفاعل مع أشخاص من ثقافة غير مألوفة بالنسبة لي .	3.3557	1.05954	معتدل	.67	3
أنا مدرك للمعرفة الثقافية التي أتعامل وأتفاعل بها مع الثقافات المختلفة في المستشفى.	3.5503	.99618	مرتفع	.71	2
أتحقق من دقة معرفتي الثقافية عندما أفاعل مع أشخاص من ثقافات مختلفة .	3.2416	1.11289	معتدل	.65	4
المعدل للبعد	3.4329	1.0634	مرتفع	.69	

المصدر: اعداد الباحث باستخدام برنامج (SPSS).

ت - الوصف والتفسير على مستوى بعد الذكاء الثقافي التحفيزي:

يبين الجدول (18) استجابات عينة الدراسة وتفسيرها حول بعد الذكاء الثقافي التحفيزي الذي تم قياسه بخمس فقرات (Mo_1-Mo_5) ، فقد بلغ وسط الاستجابات الحسابي الموزون لبعدها الذكاء الثقافي التحفيزي اجمالاً (3.4899) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.0159) وضمن مستوى اهمية نسبية (70) وهذا يدل على ان الافراد في المستشفى يشعرون بالاستمتاع عند التفاعل مع افراد يحملون ثقافات مختلفة عن ثقافتهم

وقد حصلت الفقرة (5) التي محتواها (أنا واثق من أنه يمكنني التعود على طبيعة التعامل في ثقافة مختلفة.) على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (3.8523) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (88818). وضمن مستوى اهمية بلغت (77%)، وهذا يبين ان الاتفاق كان مرتفعاً حول هذه الفقرة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (3) (3.2416) وهو الاقل لمحتواها (أنا متأكد من أنني أستطيع التعامل مع ضغوط الثقافة الجديدة بالنسبة لي). وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (1.11289) وضمن مستوى أهمية تقدر بـ(65%) ، وهذا يعطي فهما لمستوى اتفاق معتدل حول هذه الفقرة.

الجدول (18) الوصف الاحصائي لبعدها الذكاء الثقافي التحفيزي

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
أنا أستمتع بالتفاعل مع أشخاص من ثقافات مختلفة .	3.3557	1.05954	معتدل	.67	4
أنا واثق من أنني أستطيع التواصل مع الافراد في ثقافة غير مألوفة بالنسبة لي.	3.5503	.99618	مرتفع	.71	2
أنا متأكد من أنني أستطيع التعامل مع ضغوط الثقافة الجديدة بالنسبة لي .	3.2416	1.11289	معتدل	.65	5
أنا أستمتع بالعيش في ثقافات غير مألوفة لي .	3.4497	1.02295	مرتفع	.69	3
أنا واثق من أنه يمكنني التعود على طبيعة التعامل في ثقافة مختلفة .	3.8523	.88818	مرتفع	.77	1
المعدل للبعد	3.4899	1.0159	مرتفع	.70	

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS).

ث - الوصف والتفسير على مستوى بعد الذكاء الثقافي السلوكي:

يبين الجدول (19) استجابات عينة الدراسة وتفسيرها حول بعد الذكاء الثقافي السلوكي الذي تم قياسه بخمس فقرات (Be_1-Be_5) ، فقد بلغ وسط الاستجابات الحسابي الموزون لبعد الذكاء الثقافي السلوكي اجمالاً (3.6671) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.0017) وضمن مستوى اهمية نسبية (73%) وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعا مما يؤكد ان الافراد لديهم قدرة تكيف عالية لتغيير سلوكياتهم وطرق تعاملهم وكلامهم حسب الموقف والتغيرات التي تحدث فيه.

وقد حصلت الفقرة (3) التي محتواها (أقوم بتغيير معدل حديثي عندما يتطلب ذلك موقف متعدد الثقافات.) على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (3.8926) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (98736). وضمن مستوى اهمية بلغت (78%)، وهذا يبين ان الاتفاق كان مرتفعا حول هذه الفقرة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (5) (3.3826) وهو الاقل لمحتواها (أقوم بتغيير تعابير وجهي عندما يتطلب ذلك التفاعل بين الثقافات.). وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (1.09419) وضمن مستوى أهمية تقدر بـ(68%) ، وهذا يعطي فهما لمستوى اتفاق معتدل حول هذه الفقرة.

الجدول (19) الوصف الاحصائي لبعد الذكاء الثقافي السلوكي

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
أغير سلوكي اللفظي (على سبيل المثال ، اللهجة ، النغمة) عندما يتطلب ذلك التفاعل بين الثقافات .	3.6174	.99728	مرتفع	.72	3
أستخدم التوقف والصمت بشكل مختلف ليناسب المواقف المختلفة بين الثقافات .	3.5570	.93276	مرتفع	.71	4
أقوم بتغيير معدل حديثي عندما يتطلب ذلك موقف متعدد الثقافات .	3.8926	.98736	مرتفع	.78	1
أقوم بتغيير سلوكي غير اللفظي عندما يتطلب ذلك موقف متعدد الثقافات .	3.8859	.99682	مرتفع	.78	2
أقوم بتغيير تعابير وجهي عندما يتطلب ذلك التفاعل بين الثقافات .	3.3826	1.09419	معتدل	.68	5
المعدل للبعد	3.6671	1.0017	مرتفع	.73	

المصدر: اعداد الباحث باستخدام برنامج (SPSS).

اما بالنسبة الى التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول متغير الذكاء الثقافي اجمالاً يبينها جدول (20) الذي يتضح من خلاله وجود اربع ابعاد يقاس من خلالها متغير الذكاء الثقافي، فقد كان وسط الاستجابات الحسابي الموزون للمتغير اجمالاً (3.5608) وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (1.0242) و بأهمية تبلغ (70%) ، اذ توضح هذه القيم الاحصائية الى ان الذكاء الثقافي يتفق على توافره بدرجة مرتفعة من الاهمية وفقاً لاستجابات عينة الدراسة.

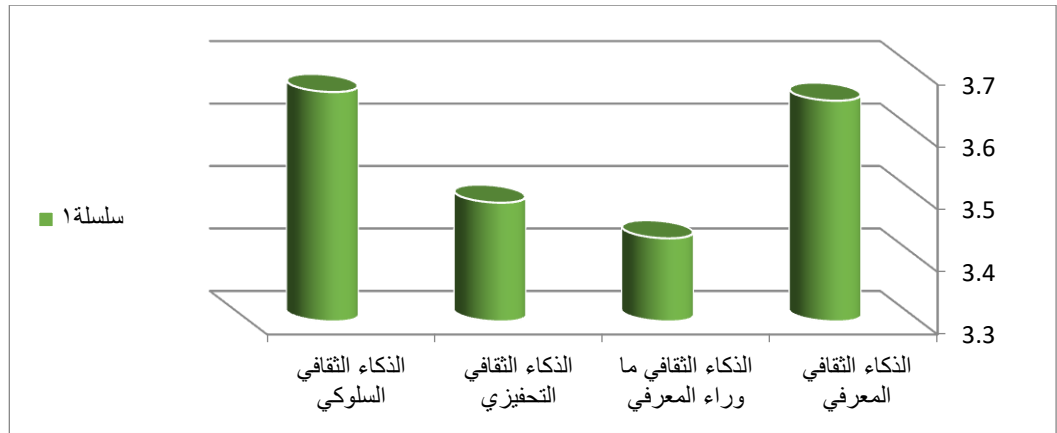
أما ترتيب أبعاد متغير الذكاء الثقافي الفرعية ميدانياً على مستوى مستشفى امير المؤمنين "ع" التخصصي عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (الذكاء الثقافي السلوكي، الذكاء الثقافي المعرفي، الذكاء الثقافي التحفيزي، الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي) على التوالي وفقاً لاستجابات عينة الدراسة ، اذ يبين جدول (20) تلك القيم الاحصائية لوصف المتغير.

الجدول (20) الوصف الاحصائي وتفسيره لمتغير الذكاء الثقافي بأبعاده

الترتيب الابعاد	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الابعاد
2	.73	مرتفع	1.0156	3.6532	الذكاء الثقافي المعرفي
4	.69	مرتفع	1.0634	3.4329	الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي
3	.70	مرتفع	1.0159	3.4899	الذكاء الثقافي التحفيزي
1	.73	مرتفع	1.0017	3.6671	الذكاء الثقافي السلوكي
--	.71	مرتفع	1.0242	3.5608	المعدل العام لمتغير

المصدر: اعداد الباحث باستخدام برنامج (SPSS).

ويوضح الشكل (12) ترتيب ابعاد الذكاء الثقافي من حيث اهميتها الميدانية بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.



الشكل (12) : التمثيل البياني لأبعاد متغير الذكاء الثقافي

المصدر: تم اعداده من قبل الباحث عن طريق برنامج (Microsoft Excel).

ثانيا- الوصف والتفسير لمتغير الاداء التكيفي:

تشتمل الفقرة الحالية على عرضا لوصف وتفسير الاستجابات حول متغير الاداء التكيفي من حيث فقرات مقياسه وابعاده وعلى النحو الاتي :-

أ. الوصف والتفسير على مستوى بعد التعامل مع الطوارئ والأزمات

يبين الجدول (21) استجابات عينة الدراسة وتفسيرها حول بعد التعامل مع الطوارئ والأزمات الذي تم قياسه باربعة فقرات (**Em1-Em4**) ، فقد بلغ وسط الاستجابات الحسابي الموزون لبعده التعامل مع الطوارئ والأزمات اجمالا (**3.5608**) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (**1.0242**) وضمن مستوى اهمية نسبية (**71%**)، مما يؤكد ان في مستشفى أمير المؤمنين "ع" التخصصي في محافظة النجف الأشرف هناك توجه للتعامل مع كل الحالات الطارئة التي يمكن ان تحدث في المستشفى وضمن سقف زمني قصير ومناسب لطبيعة الحالة الطارئة.

وقد حصلت الفقرة (3) التي محتواها (أقرر فورا الإجراءات التي يجب اتخاذها لحل المشكلة.) على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (**3.8926**) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (**0.98736**) وضمن مستوى اهمية بلغت (**78%**)، وهذا يبين ان الاتفاق كان مرتفعا حول هذه الفقرة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (2) (3.5570) وهو الاقل لمحتواها (أقوم بتحليل الحلول الممكنة بسرعة لاختيار الحل الأنسب). وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (0.93276) وضمن مستوى أهمية تقدر بـ (71%) ، وهذا يعطي فهما لمستوى اتفاق مرتفع حول هذه الفقرة.

الجدول (21) الوصف الاحصائي لبعده التعامل مع الطوارئ والازمات

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
3	.72	مرتفع	.99728	3.6174	أنا قادر على تحقيق الاستعداد الكامل للتصرف بسرعة مع الحالات الطارئة.
4	.71	مرتفع	.93276	3.5570	أقوم بتحليل الحلول الممكنة بسرعة لاختيار الحل الأنسب.
1	.78	مرتفع	.98736	3.8926	أقرر فورا الإجراءات التي يجب اتخاذها لحل المشكلة.
2	.78	مرتفع	.99682	3.8859	لست في وضع يسمح لي بالرد بسرعة ² .
	.71	مرتفع	1.0242	3.5608	المعدل للبعد

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS).

ب. وصف وتشخيص بعد إدارة ضغوط العمل

يبين الجدول (22) استجابات عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها حول بعد إدارة ضغوط العمل الذي تم قياسه بست فقرات (St_1-St_6) ، فقد بلغ وسط الاستجابات الحسابي الموزون لبعده إدارة ضغوط العمل اجمالا (3.4273) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.0618) وضمن مستوى أهمية نسبية (68%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان هناك قابلية لدى الافراد في المستشفى بتقديم مستوى اداء يفوق المستوى الوظيفي المطلوب منهم مما يسمح بظهور سلوكيات ونتائج ايجابية في المستشفى.

وقد حصلت الفقرة (2) التي محتواها (أحافظ على هدؤي عندما يطلب مني القيام بمهام إضافية) على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (3.5839) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.08491) وضمن مستوى أهمية بلغت (72%) ، وهذا يبين ان الاتفاق كان مرتفعاً حول هذه الفقرة.

² تم معالجة الاسئلة العكسية احصائيا

وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (5) (3.2416) وهو الأقل لمحتواها (المتطلبات الإضافية في العمل تؤثر سلباً على جودة أدائي) وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (1.11289) وضمن مستوى أهمية تقدر بـ(67%) ، وهذا يعطي فهما لمستوى اتفاق معتدلاً حول هذه الفقرة.

الجدول (22) الوصف الاحصائي لبعدها إدارة ضغوط العمل

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
4	.68	معتدل	1.09419	3.3826	أشعر بالراحة حتى لو تغيرت مهامى وطلب منى مهام إضافية.
1	.72	مرتفع	1.08491	3.5839	أحافظ على هدونى عندما يطلب منى القيام بمهام إضافية.
5	.67	معتدل	1.05954	3.3557	أشعر بالقلق الشديد عندما يطلب منى مهام إضافية . R
2	.71	مرتفع	.99618	3.5503	أبحث عن حلول عن طريق إجراء مناقشة هادئة مع الزملاء.
6	.65	معتدل	1.11289	3.2416	المتطلبات الإضافية فى العمل تؤثر سلباً على جودة أدائى R .
3	.69	مرتفع	1.02295	3.4497	أتمتع بضبط نفس عال يجعل زملائى يطلبون النصيحة منى فى المواقف الصعبة.
	.68	مرتفع	1.0618	3.4273	المعدل للبعد

المصدر: اعداد الباحث باستخدام برنامج (SPSS).

ت. وصف وتشخيص بعد حل المشكلات بطريقة إبداعية

يبين الجدول (23) استجابات عينة الدراسة وتفسيرها حول بعد حل المشكلات بطريقة إبداعية الذي تم قياسه بخمس فقرات (In1-In5) ، فقد بلغ وسط الاستجابات الحسابي الموزون لبعدها حل المشكلات بطريقة إبداعية اجمالاً (3.5302) فى حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.0231) وضمن مستوى أهمية نسبية (71%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان هناك قابليات لإيجاد حلول مبتكرة للمشاكل التي تعترض مجال العمل.

وقد حصلت الفقرة (1) التي محتواها (استطيع إيجاد حل مبتكر للمشكلة باستخدام أفكار جديدة خارج عن الأفكار القديمة المألوفة.) على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (3.8523) وقد كان انحرافها عن

وسطها الحسابي يبلغ (88818). وضمن مستوى اهمية بلغت (77%)، وهذا يبين ان الاتفاق كان مرتفعا حول هذه الفقرة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (5) (2.9799) وهو الاقل لمحتواها (في القسم الذي اعمل فيه، يعتمد عليّ الزملاء لاقتراح حلول جديدة). وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (1.24374) وضمن مستوى أهمية تقدر بـ(60%) ، وهذا يعطي فهما لمستوى اتفاق معتدل حول هذه الفقرة.

الجدول (23) الوصف الاحصائي لبعء حل المشكلات بطريقة إبداعية

الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
استطيع إيجاد حل مبتكر للمشكلة باستخدام أفكار جديدة خارج عن الأفكار القديمة المألوفة.	3.8523	.88818	مرتفع	.77	1
استطيع إيجاد حل مبتكر للمشكلة باستخدام مجموعة متنوعة من مصادر المعلومات.	3.7114	1.00199	مرتفع	.74	2
لا استطيع إيجاد الحل لأي مشكلة إلا باستخدام الأساليب القديمة المعروفة R .	3.4698	.94838	مرتفع	.69	4
أقوم بتطوير أدوات وأساليب جديدة لحل المشاكل المستجدة.	3.6376	1.02808	مرتفع	.73	3
في القسم الذي اعمل فيه، يعتمد عليّ الزملاء لاقتراح حلول جديدة.	2.9799	1.24374	معتدل	.60	5
المعدل للبعء	3.5302	1.0231	مرتفع	.71	

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS).

ث. وصف وتشخيص بعء التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة

يبين الجدول (24) استجابات عينة الدراسة وتفسيرها حول بعء التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة الذي تم قياسه بأربع فقرات (Un1-Un4) ، فقد بلغ وسط الاستجابات الحسابي الموزون لبعء التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة اجمالا (3.5118) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.0231) وضمن مستوى اهمية نسبية (70%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعء كان مرتفعا مما يؤكد ان هناك تشارك جيد للمعلومات بين المسؤولين والعاملين ويعتمد الافراد على تلك المعلومات في تنظيم اعمالهم وفقا للظروف الطارئة.

وقد حصلت الفقرة (4) التي محتواها (ظروف العمل التي تحدث بشكل غير متوقع تضعف قدرتي على التصرف). على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (3.6309) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ(92524). وضمن مستوى اهمية بلغت (73%)، وهذا يبين ان الاتفاق كان مرتفعا حول هذه الفقرة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (4) (3.4295) وهو الاقل لمحتواها (أعيد تنظيم عملي بسهولة للتكيف مع الظروف الجديدة). وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (96040). وضمن مستوى أهمية تقدر ب(69%) ، وهذا يعطي فهما لمستوى اتفاق مرتفعا حول هذه الفقرة.

الجدول (24) الوصف الاحصائي لبعد التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة

ال فقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
3	.70	مرتفع	1.10027	3.4765	أنتظر المزيد من المعلومات من مدير القسم.
4	.69	مرتفع	.96040	3.4295	أعيد تنظيم عملي بسهولة للتكيف مع الظروف الجديدة.
2	.70	مرتفع	1.10660	3.5101	أساهم في استقرار فريقي عن طريق توجيه الآخرين نحو مهامنا ذات الأولوية.
1	.73	مرتفع	.92524	3.6309	ظروف العمل التي تحدث بشكل غير متوقع تضعف قدرتي على التصرف R .
	.70	مرتفع	1.0231	3.5118	المعدل للبعد

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS).

ح. وصف وتشخيص بعد تعلم مهام وتقنيات وإجراءات العمل

يبين الجدول (25) استجابات عينة الدراسة وتفسيرها حول بعد تعلم مهام وتقنيات وإجراءات العمل الذي تم قياسه بخمس فقرات (Pr1-Pr5) ، فقد بلغ وسط الاستجابات الحسابي الموزون لبعد تعلم مهام وتقنيات وإجراءات العمل اجمالا (3.5731) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.1135) وضمن مستوى اهمية نسبية (71%)، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعا مما يؤكد ان هناك توجه من قبل ادارة المستشفى لإدخال العاملين فيها دورات تدريبية تخصصية تعزز من قدراتهم على تحسين مجالات انجاز مهامهم بطرق ابتكارية.

وقد حصلت الفقرة (4) التي محتواها (أستعد للتغيير عن طريق المشاركة في كل مشروع أو مهمة تمكني من القيام بذلك.) على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (3.9597) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ(99240). وضمن مستوى اهمية بلغت (79%)، وهذا يبين ان الاتفاق كان مرتفعا حول هذه الفقرة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (5) (3.1611) وهو الاقل لمحتواها (أعيد تنظيم عملي بسهولة للتكيف مع الظروف الجديدة) وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (1.09709) وضمن مستوى أهمية تقدر بـ(63%) ، وهذا يعطي فهما لمستوى اتفاق معتدلا حول هذه الفقرة.

الجدول (25) الوصف الاحصائي لبعء تعلم مهام وتقنيات وإجراءات العمل

الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
أنا أبحث عن أحدث الابتكارات في عملي لتحسين طريقة عملي.	3.5436	1.12396	مرتفع	.71	3
أتلقي تدريبًا على أساس منتظم في العمل أو خارجه لتحديث كفاءاتي.	3.5302	1.17149	مرتفع	.71	4
أنتظر حتى تنتشر الابتكارات المتعلقة بعملي في المنظمة قبل أن أبذل جهدًا كبيرًا في التدريب أو التعلم ذي الصلة R .	3.6711	1.18232	مرتفع	.73	2
أستعد للتغيير عن طريق المشاركة في كل مشروع أو مهمة تمكني من القيام بذلك	3.9597	.99240	مرتفع	.79	1
أبحث عن كل فرصة تمكني من تحسين أدائي (التدريب، المشروع الجماعي، التبادل مع الزملاء، إلخ)	3.1611	1.09709	معتدل	.63	5
المعدل للبعء	3.5731	1.1135	مرتفع	.71	

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS).

خ. وصف وتشخيص بعد إظهار القدرة على التكيف الشخصي

يبين الجدول (26) استجابات عينة الدراسة وتفسيرها حول بعد إظهار القدرة على التكيف الشخصي الذي تم قياسه بخمس فقرات (Pe1-Pe5) ، فقد بلغ وسط الاستجابات الحسابي الموزون لبعء إظهار القدرة

على التكيف الشخصي اجمالاً (3.5731) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.1140) وضمن مستوى اهمية نسبية (67%)، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان مرونة لدى العاملين في مهاراتهم بحيث يستطيعون تعديل طرق عملهم اذا ما تم اقتراح ذلك عليهم ورأوا انه يحسن من طريقة الانجاز الوظيفي للمهام.

وقد حصلت الفقرة (4) التي محتواها (إن تطوير علاقات جيدة مع زملائي هو عامل مهم من عوامل فعاليته في العمل). على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (3.4497) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.14157) وضمن مستوى اهمية بلغت (69%)، وهذا يبين ان الاتفاق كان مرتفعاً حول هذه الفقرة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (3) (3.2148) وهو الاقل لمحتواها (أعيد تنظيم عملي بسهولة للتكيف مع الظروف الجديدة) وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (1.19438) وضمن مستوى أهمية تقدر بـ(64%) ، وهذا يعطي فهما لمستوى اتفاق معتدلاً حول هذه الفقرة.

الجدول (26) الوصف الاحصائي لبعد إظهار القدرة على التكيف الشخصي

الترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
3	.67	معتدل	1.01392	3.3557	أقوم بتكييف ممارسات عملي مع متطلبات واقتراحات الآخرين.
4	.66	معتدل	1.10942	3.2819	لا أهتم بالتعليقات السلبية حول طريقة عملي.
5	.64	معتدل	1.19438	3.2148	أقوم بتعديل طريقة عملي إذا أشار أحدهم إلى حل أفضل.
1	.69	مرتفع	1.14157	3.4497	إن تطوير علاقات جيدة مع زملائي هو عامل مهم من عوامل فعاليته في العمل.
2	.69	مرتفع	1.11048	3.4295	أحاول فهم وجهات نظر زملائي لتحسين تفاعلي معهم.
	.67	معتدل	1.1140	3.3463	المعدل للبعد

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS).

ج. وصف وتشخيص بعد إظهار القدرة على التكيف الثقافي

يبين الجدول (27) استجابات عينة الدراسة وتفسيرها حول بعد إظهار القدرة على التكيف الثقافي الذي تم قياسه بأربع فقرات (C11-C14) ، فقد بلغ وسط الاستجابات الحسابي الموزون لبعد إظهار القدرة على

التكيف الثقافي اجمالاً (3.4883) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.0961) وضمن مستوى اهمية نسبية (70%)، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد وجود رغبة واستعداد من قبل العاملين على تعلم الطرق الجديدة التي يمكنهم من التعاون مع بقية افراد العمل في المستشفى.

وقد حصلت الفقرة (2) التي محتواها (كثيراً ما أشعر بالحرج بسبب مشاكل في فهم ممارسات عمل الآخرين.) على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (3.5369) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.10602) وضمن مستوى اهمية بلغت (71%)، وهذا يبين ان الاتفاق كان مرتفعاً حول هذه الفقرة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (4) (3.4094) وهو الاقل لمحتواها (مهما كان الوضع، أود أن أبقى مع ممارسات العمل الخاصة بي وأتصرف بناءً على مبادئ التعاون الخاصة بي) وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (1.0961) وضمن مستوى أهمية تقدر بـ(70%) ، وهذا يعطي فهماً لمستوى اتفاق مرتفعاً حول هذه الفقرة.

الجدول (27) الوصف الاحصائي لبعد إظهار القدرة على التكيف الثقافي

الفرق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
أتعلم طرقاً جديدة للقيام بعملية من أجل التعاون بشكل أفضل مع الآخرين.	3.5101	.99061	مرتفع	.70	2
كثيراً ما أشعر بالحرج بسبب مشاكل في فهم ممارسات عمل الآخرين R .	3.5369	1.10602	مرتفع	.71	1
أقوم بتكييف سلوكي عن طيب خاطر كلما احتجت إلى ذلك من أجل العمل بشكل جيد مع الآخرين.	3.4966	1.13676	مرتفع	.70	3
مهما كان الوضع، أود أن أبقى مع ممارسات العمل الخاصة بي وأتصرف بناءً على مبادئ التعاون الخاصة بي.	3.4094	1.15087	مرتفع	.68	4
المعدل للبعد	3.4883	1.0961	مرتفع	.70	

المصدر: اعداد الباحث باستخدام برنامج (SPSS).

ت. وصف وتشخيص بعد إظهار القدرة على التكيف الجسدي

يبين الجدول (28) استجابات عينة الدراسة وتفسيرها حول بعد إظهار القدرة على التكيف الجسدي الذي تم قياسه بأربع فقرات (Bo1-Bo3) ، فقد بلغ وسط الاستجابات الحسابي الموزون لبعد إظهار القدرة على التكيف الجسدي اجمالاً (3.4027) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.1453) وضمن مستوى أهمية نسبية (68%)، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يوضح بعض القدرات لدى العاملين من التكيف مع الظروف المختلفة لغرض انجاز المهام ويبدلون اقصى الجهود عندما يستلزم ذلك.

وقد حصلت الفقرة (3) التي محتواها (أحياناً أصل إلى حدودي الجسدية لإنجاز مهمة عاجلة..) على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (3.5705) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.1453) وضمن مستوى أهمية بلغت (71%)، وهذا يبين ان الاتفاق كان مرتفعاً حول هذه الفقرة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (1) (3.2013) وهو الاقل لمحتواها (أسعى جاهداً للتكيف مع ظروف العمل التي أنا فيها مهما كانت الصعوبة) وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (1.19673) وضمن مستوى أهمية تقدر بـ(64%)، وهذا يعطي فهما لمستوى اتفاق معتدلاً حول هذه الفقرة.

الجدول (28) الوصف الاحصائي لبعد إظهار القدرة على التكيف الجسدي

ترتيب الفقرات	الأهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
3	.64	معتدل	1.19673	3.2013	أسعى جاهداً للتكيف مع ظروف العمل التي أنا فيها مهما كانت الصعوبة.
2	.69	مرتفع	1.09866	3.4362	لا يمكنني العمل بكفاءة إلا في بيئة مريحة.
1	.71	مرتفع	1.14050	3.5705	أحياناً أصل إلى حدودي الجسدية لإنجاز مهمة عاجلة.
	.68	مرتفع	1.1453	3.4027	المعدل للبعد

المصدر: اعداد الباحث باستخدام برنامج (SPSS).

اما بالنسبة الى التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول متغير الاداء التكيفي اجمالاً فيبينها جدول (29) الذي يتضح من خلاله وجود ثمان ابعاد لمتغير الاداء التكيفي والذي يقاس بثمان ابعاد ميدانية، فقد كان وسط الاستجابات الحسابي الموزون للمتغير اجمالاً (3.4801) وبمستوى انحراف معياري عن الوسط

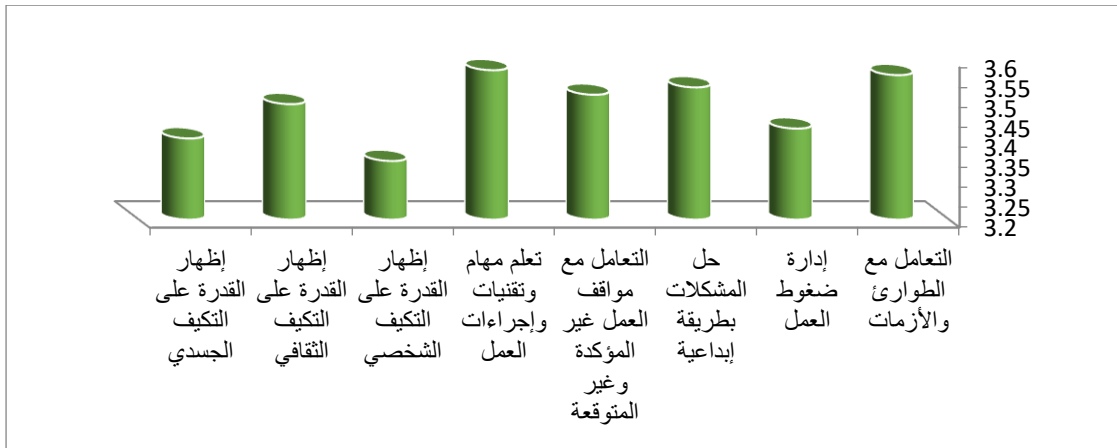
مقداره (1.0751) و بأهمية تبلغ (70%)، اذ توضح هذه القيم الاحصائية الى ان الاداء التكيفي هناك اتفاق على توافره بدرجة مرتفعة من الاهمية وفقا لاستجابات عينة الدراسة، مما يدل على ان الاداء التكيفي ضمن مستوى مرتفعا.

اما بالنسبة الى ترتيب ابعاد متغير الاداء التكيفي الفرعية ميدانياً على مستوى عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (تعلم مهام وتقنيات وإجراءات العمل، التعامل مع الطوارئ والأزمات، حل المشكلات بطريقة إبداعية، التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة، إظهار القدرة على التكيف الثقافي، إدارة ضغوط العمل، إظهار القدرة على التكيف الجسدي، إظهار القدرة على التكيف الشخصي) على التوالي وفقا لاستجابات عينة الدراسة، اذ يبين جدول (28) تلك القيم الاحصائية لوصف المتغير

الجدول (29) الوصف الاحصائي وتفسيره لمتغير الاداء التكيفي بأبعاده

ترتيب الابعاد	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الابعاد
2	.71	مرتفع	1.0242	3.5608	التعامل مع الطوارئ والأزمات
7	.69	مرتفع	1.0618	3.4273	إدارة ضغوط العمل
3	.71	مرتفع	1.0231	3.5302	حل المشكلات بطريقة إبداعية
4	.70	مرتفع	1.0231	3.5118	التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة
1	.71	مرتفع	1.1135	3.5731	تعلم مهام وتقنيات وإجراءات العمل
8	.67	معتدل	1.1140	3.3463	إظهار القدرة على التكيف الشخصي
5	.70	مرتفع	1.0961	3.4883	إظهار القدرة على التكيف الثقافي
6	.68	مرتفع	1.1453	3.4027	إظهار القدرة على التكيف الجسدي
	.70	مرتفع	1.0751	3.4801	المعدل العام لمتغير

ويوضح الشكل (13) ترتيب ابعاد الاداء التكيفي من حيث اهميتها الميدانية بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.



الشكل (13) : التمثيل البياني لأبعاد متغير الاداء التكيفي

المصدر: تم اعداده من قبل الباحث عن طريق برنامج (Microsoft Excel).

المبحث الثالث

اختبار وتحليل فرضيات الدراسة

يختص اجراء المبحث الحالي بتحقيق هدفين الاول منهما يهتم بإجراءات الوصف الاحصائي التي تحدد مستوى واتجاه علاقة الارتباط بين المتغيرات الخاصة بالدراسة وهي: (الذكاء الثقافي، الاداء التكيفي) في حين يهتم الاجراء الاحصائي الثاني بفحص طبيعة وحجم تأثير المتغيرات فيما بينها ضمن النموذج البسيط والذي يتضمن تأثيرات مباشرة تمكن الباحث من فهم طبيعة حركية متغيرات الدراسة ضمن النموذج البسيط المختبر، وقد تم اعتماد مجموعة من البرنامج الاحصائية لتحقيق الإجراءين هي: (Spss.V.25, Amos V23, Excel) سيتم من خلالها استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) والنمذجة الهيكلية (SEM) (Structural Equation Modeling) بهدف بيان هل يوجد تأثير مباشر بين المتغيرات ضمن النموذج المختبر، اذ يمتاز اختبار الفرضيات بالنمذجة الهيكلية بعدة مميزات منها استيعاب النموذج الفرضي للاختبار لمتغيرات عدة سواء كانت متغيرات مستقلة ام تابعة (معتمدة)، فضلا عن امكانية ارتباطها مع المتغيرات الغير مقاسة (الكامنة) والتي لا تقاس بذاتها بل عن طريق مجموعة متغيرات مقاسة كالفقرات في الاستبانة، وهي بذلك تمكن الباحث من تخمين طبيعة العلاقات الخطية التي تكون بين متغيرات الدراسة فالنمذجة يعني انها قد تشمل في بنيتها جميع المتغيرات المقاسة والغير مقاسة (الكامنة)

اذ يتم بناء النموذج الفرضي بمجموعة من العلاقات الخطية التي تكون موجهة وغير موجهة فالعلاقات الخطية الموجه تكون بين المتغيرات المقاسة والغير مقاسة (الكامنة) وبعبارة اخرى توضح تأثير متغير ما على متغير اخر ضمن النموذج اما تلك العلاقات الخطية غير الموجه فهي عبارة عن ارتباط لا يدل على تأثير موجه ضمن نموذج الاختبار (Alaloul et al,2020:6). فالنمذجة الهيكلية يمكن الاعتماد عليها في استخراج مستوى جودة النموذج المختبر ومستوى تشبع الفقرات للبعد الذي تنتمي اليه وهو ما يعرف بالتحليل العاملي التوكيدي فضلا عن استخدامها في اختبار ما تم افتراضه من نموذج يعكس طبيعة التأثيرات بين متغيرات الدراسة علما انه يمكن استخدام النمذجة لاحد الاختبارات اعلاه او لكليهما معا وهو المفضل في مجال التحليل الاحصائي، وفيما يلي بيان لإجراءات التحليل الإحصائي الخاصة بهذا المبحث:

أ. الفرضيات الخاصة بعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

اولا. فرضية الارتباط الرئيسية الاولى :

تتحدد فرضية الارتباط الرئيسية الاولى باستكشاف مستوى التلازم بين متغير الذكاء الثقافي ومتغير الاداء التكيفي والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (الذكاء الثقافي) بأبعاده ومتغير (الاداء التكيفي)).

اذ تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للوقوف على مدى تحقق الفرضية اعلاه (التحقق من طبيعة الارتباط بين متغير (الذكاء الثقافي) وممثلا بأبعاده (الذكاء الثقافي المعرفي ، الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي، الذكاء الثقافي التحفيزي، الذكاء الثقافي السلوكي) ومتغير (الاداء التكيفي) ممثلا بأبعاده (التعامل مع الطوارئ والأزمات، إدارة ضغوط العمل، حل المشكلات بطريقة إبداعية، التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة، تعلم مهام وتقنيات وإجراءات العمل، إظهار القدرة على التكيف الشخصي، إظهار القدرة على التكيف الثقافي، إظهار القدرة على التكيف الجسدي). ويظهر الجدول رقم (31) المصنوفة الخاصة بعلاقات الارتباط ما بين متغير الذكاء الثقافي وأبعاده ومتغير الاداء التكيفي. ولبيان تفاصيل متضمنات الجدول فان حرف (n) يبين حجم العينة المختبرة ، ومختصر (2-tailed) يبين ان الاختبار كان باتجاهين في حين يمكن معرفة معنوية الاختبار عن طريق مختصر (Sig.) والذي يمثل نتيجة المقارنة بين (t) التي يحسبها البرنامج مع التي هي محسوبة بالجدول الاحصائية دون ان يظهر قيمة الناتج وانما يستدل على المعنوية باعتماد علامة (**). سيتم النظر الى قيمة معاملات الارتباط الى خمس فئات اساسية وكما يتضح في الجدول (30) :

الجدول (30) فئات تفسير مستوى معامل الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معاملات الارتباط
1	لا توجد علاقة ارتباط	$r = 0$
2	تامة موجبة او سالبة	$r = \pm 1$
3	ضعيفة ايجابية او سلبية	$\pm (0.00-0.30)$
4	قوية ايجابية او سلبية	$\pm (0.31-0.70)$
5	قوية جدا ايجابية او سلبية	$\pm (0.71-0.99)$

Source : Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " Research methods for business students " 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.459.

استنادا الى القاعدة اعلاه يبين جدول (30) ان معاملات الارتباط المبينة في الجدول تقدم دليلا اوليا لدعم فرضيات الارتباط الرئيسية والفرعية، اذ يبين الجدول (31) ان هناك تلازم بنسبة قوية بين توافر (الذكاء الثقافي) بأبعاده (الذكاء الثقافي المعرفي، الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي، الذكاء الثقافي التحفيزي، الذكاء

الثقافي السلوكي) والمتغير المعتمد (الاداء التكيفي)، فقد كانت قوة الارتباط تبلغ (**.670) وهي علاقة ارتباط طردية وذات دلالة معنوية استنادا الى مؤشر (Sig.) الذي كان ضمن مستوى معنوية (1%) اي بمستوى ثقة بالنتيجة (99%)، اذ تفسر هذه النتيجة ان توافر مستوى الذكاء الثقافي في مستشفى أمير المؤمنين"ع" التخصصي في محافظة النجف الأشرف سيؤدي حتما الى وجود نسبة جيدة من الاداء التكيفي، وبناء على ما سبق فان النتائج اعلاه تقدم دعما لقبول تحقق الفرضية الرئيسة الاولى المختبرة التي محتواها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (الذكاء الثقافي) بأبعاده ومتغير (الاداء التكيفي) ضمن حيز مستشفى أمير المؤمنين"ع" التخصصي في محافظة النجف الأشرف).

جدول (31) مصفوفة معاملات الارتباط بين الذكاء الثقافي بأبعادها والاداء التكيفي

		Correlations					
		الذكاء الثقافي المعرفي	الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي	الذكاء الثقافي التحفيزي	الذكاء الثقافي السلوكي	الذكاء الثقافي	الاداء التكيفي
الذكاء الثقافي المعرفي	Pearson Correlation	1	.752**	.701**	.983**	.721**	.784**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	149	149	149	149	149	149
الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي	Pearson Correlation	.752**	1	.929**	.659**	.761**	.832**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	149	149	149	149	149	149
الذكاء الثقافي التحفيزي	Pearson Correlation	.701**	.929**	1	.643**	.742**	.856**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	149	149	149	149	149	149
الذكاء الثقافي السلوكي	Pearson Correlation	.983**	.659**	.643**	1	.691**	.743**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	149	149	149	149	149	149

الذكاء الثقافي	Pearson Correlation	.721**	.761**	.742**	.691**	1	.670**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	149	149	149	149	149	149
الاداء التكيفي	Pearson Correlation	.784**	.832**	.856**	.743**	.670**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	149	149	149	149	149	149

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات برنامج spss v.25

وعن طريق الفرضية الرئيسية الاولى يمكن بيان فرضيات فرعية عدة هي:

1. اختبار فرضية الارتباط الفرعية الاولى :

تهتم الفرضية الفرعية الاولى باستكشاف علاقة الارتباط بين بعد الذكاء الثقافي المعرفي ومتغير الاداء التكيفي والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد الذكاء الثقافي المعرفي ومتغير الاداء التكيفي) اذ يبين جدول (31) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد الذكاء الثقافي المعرفي ومتغير الاداء التكيفي اذ كان مقدار الارتباط بينهما (**0.784) وان هذه القيمة الاحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقا لمؤشر (Sig.) التي ظهرت انها (.000). وبناء على النتيجة اعلاه فان قوة الارتباط المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط قوية بين بعد الذكاء الثقافي المعرفي ومتغير الاداء التكيفي وفقا للقاعدة المعتمدة في جدول (30).

ويمكن تفسير هذا الارتباط ان الافراد في مستشفى أمير المؤمنين "ع" التخصصي في محافظة النجف الأشرف معرفتهم بالجوانب التعاملية واللغوية والاجتماعية لثقافات الافراد الاخرين سيمكن من ظهور نسبة جيدة من الاداء التكيفي.

وبناء على النتائج اعلاه فأنها تقدم دعما قويا لقبول فرضية الارتباط الفرعية الاولى المشتقة من الفرضية الرئيسية الاولى والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط معنوي بين بعد الذكاء الثقافي المعرفي ضمن متغير الذكاء الثقافي والمتغير المعتمد الاداء التكيفي.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تهتم الفرضية الفرعية الثانية باستكشاف علاقة الارتباط بين بعد الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي ومتغير الاداء التكيفي والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي ومتغير الاداء التكيفي) اذ يبين جدول (31) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطرديّة الاتجاه بين بعد الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي ومتغير الاداء التكيفي اذ كان مقدار الارتباط بينهما (**0.832) وان هذه القيمة الاحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقا لمؤشر (Sig.) التي ظهرت انها (0.000). وبناء على النتيجة اعلاه فان قوة الارتباط المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط قوية بين بعد الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي ومتغير الاداء التكيفي وفقا للقاعدة المعتمدة في جدول (30).

ويمكن تفسير هذا التلازم بين بعد الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي ومتغير الاداء التكيفي بان الافراد في المستشفى دائما ما يكونون دقيقين في معرفة متطلبات التواصل والتعامل مع الافراد الذين لديهم ثقافات تختلف عن ثقافتهم وان هذا التوجه سيحقق الاداء التكيفي.

وبناء على النتائج اعلاه فانها تقدم دعما قويا لقبول فرضية الارتباط الفرعية الثانية المشتقة من الفرضية الرئيسية الاولى والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط معنوي بين بعد الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي ضمن متغير الذكاء الثقافي والمتغير المعتمد الاداء التكيفي.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تهتم الفرضية الفرعية الثالثة باستكشاف علاقة الارتباط بين بعد الذكاء الثقافي التحفيزي ومتغير الاداء التكيفي والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد الذكاء الثقافي التحفيزي ومتغير الاداء التكيفي) اذ يبين جدول (31) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطرديّة الاتجاه بين بعد الذكاء الثقافي التحفيزي ومتغير الاداء التكيفي اذ كان مقدار الارتباط بينهما (**0.856) وان هذه القيمة الاحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقا لمؤشر (Sig.) التي ظهرت انها (0.000). وبناء على النتيجة اعلاه فان قوة الارتباط المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط قوية بين بعد الذكاء الثقافي التحفيزي ومتغير الاداء التكيفي وفقا للقاعدة المعتمدة في جدول (30)

ويمكن تفسير هذا الارتباط بين بعد الذكاء الثقافي التحفيزي ومتغير الاداء التكيفي بان هناك ارتياح يشعر به الافراد عندما يعايشون افرادا من ثقافات اخرى مما يزيد من انسجام العمل مما سيمكن الموظفين من تحقيق الاداء التكيفي،

وبناء على النتائج اعلاه فأنها تقدم دعما قويا لقبول فرضية الارتباط الفرعية الثالثة المشتقة من الفرضية الرئيسية الاولى والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط معنوي بين بعد الذكاء الثقافي التحفيزي ضمن متغير الذكاء الثقافي والمتغير المعتمد الاداء التكيفي.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تهتم الفرضية الفرعية الرابعة باستكشاف علاقة الارتباط بين بعد الذكاء الثقافي السلوكي ومتغير الاداء التكيفي والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد الذكاء الثقافي السلوكي ومتغير الاداء التكيفي) اذ يبين جدول (31) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد الذكاء الثقافي السلوكي ومتغير الاداء التكيفي اذ كان مقدار الارتباط بينهما (**0.743) وان هذه القيمة الاحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقا لمؤشر (Sig.) التي ظهرت انها (0.000). وبناء على النتيجة اعلاه فان قوة الارتباط والتلازم المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط قوية بين بعد الذكاء الثقافي السلوكي ومتغير الاداء التكيفي وفقا للقاعدة المعتمدة في جدول (30)

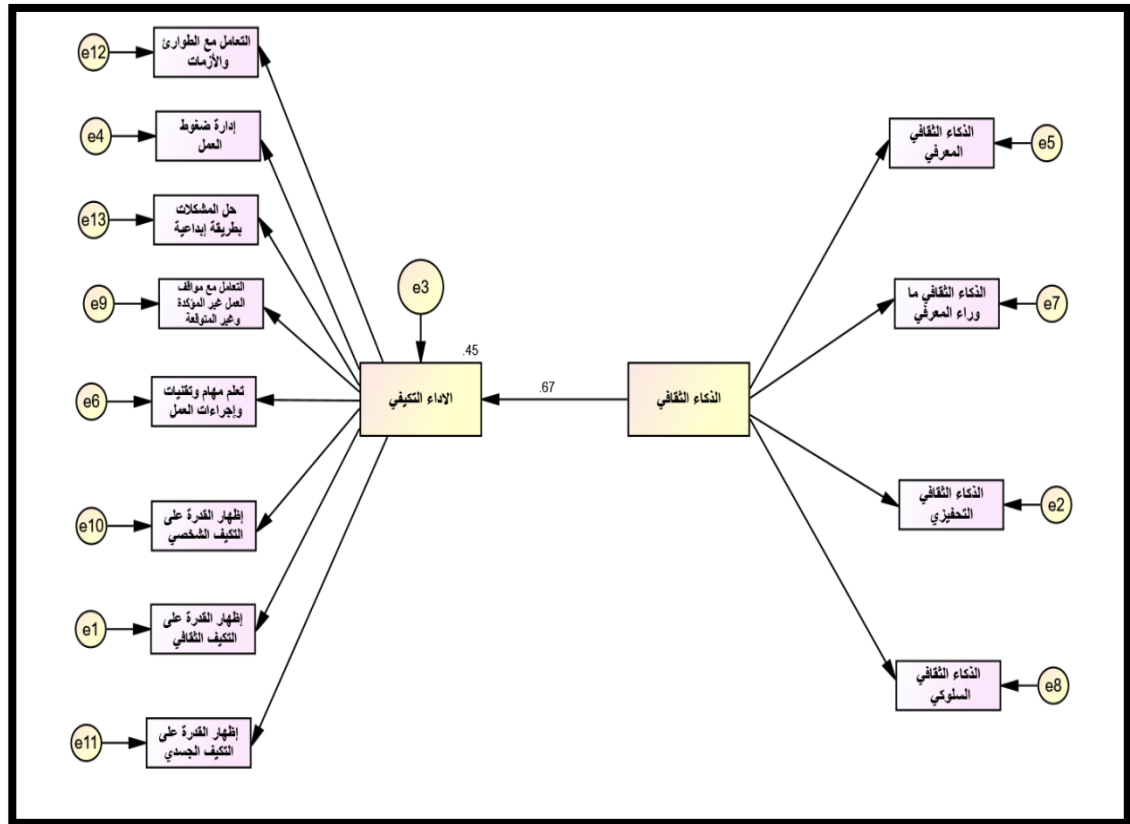
ويمكن تفسير هذا الترابط بين بعد الذكاء الثقافي السلوكي ومتغير الاداء التكيفي بان توفر الذكاء الثقافي السلوكي التي يمتلكه الافراد يمنحهم مرونة وقدرة على مجارات الطبيعة الثقافية للأفراد الاخرين والذي ينتج عنه تعزيز ظهور الاداء التكيفي لدى الموظفين. وبناء على النتائج اعلاه فأنها تقدم دعما قويا لقبول فرضية الارتباط الفرعية الرابعة المشتقة من الفرضية الرئيسية الاولى والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط معنوي بين بعد الذكاء الثقافي السلوكي ضمن متغير الذكاء الثقافي والمتغير المعتمد الاداء التكيفي.

ب - اختبار فرضيات مسار التأثير لنموذج الدراسة:

في هذه الفقرة نعمل على اختبار فرضيات الدراسة الخاصة بالنموذج البسيط المختبر الذي يشتمل على مسار للتأثير المباشر بين المتغير المستقل (الذكاء الثقافي الى المتغير المعتمد الاداء التكيفي) فضلا عن المسارات الفرعية لاختبار ابعاد المتغير المستقل على المتغير التابع وفيما يأتي توضيح لتلك لاختبار مسارات التأثير تلك:-

اولا. اختبار مسار التأثير للفرضية الرئيسية الاولى:

سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الذكاء الثقافي والاداء التكيفي على مستوى مستشفى أمير المؤمنين "ع" التخصصي في محافظة النجف الأشرف) عن طريق الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model) التي تمثل بديل افضل من تحليل المسار، والانحدار المتعدد، وتحليل السلسلة الزمنية لأنها لا تستخرج حجم التأثير والمعنوية الاحصائية فقط وانما تستخرج مدى ملائمة البيانات للنموذج المقترح للدراسة في ضوء عدد من المؤشرات الاحصائية، وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (14) وجدول (32) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين المتغيرات وكما موضح في ادناه،



الشكل (14) اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الرئيسية الاولى

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

جدول (32) الازان الانحدارية لاختبار فرضيات التأثير المباشر للذكاء الثقافي والاداء التكيفي

معنوية القيم	النسبة الحرجة	خطأ القياس	القيم اللامعيارية	القيم المعيارية	المتغيرات	المسار	المتغيرات
***	10.990	.090	.986	.670	الذكاء الثقافي	<---	الاداء التكيفي
***	12.668	.090	1.146	.721	الذكاء الثقافي	<---	الذكاء الثقافي المعرفي
***	14.256	.099	1.414	.761	الذكاء الثقافي	<---	الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي
***	13.481	.090	1.218	.742	الذكاء الثقافي	<---	الذكاء الثقافي التحفيزي
***	11.622	.094	1.088	.691	الذكاء الثقافي	<---	الذكاء الثقافي السلوكي
***	10.738	.069	.739	.662	الاداء التكيفي	<---	التعامل مع الطوارئ والأزمات
***	21.024	.050	1.045	.866	الاداء التكيفي	<---	إدارة ضغوط العمل
***	18.869	.047	.892	.840	الاداء التكيفي	<---	حل المشكلات بطريقة إبداعية
***	20.711	.047	.970	.862	الاداء التكيفي	<---	التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة
***	14.632	.062	.912	.769	الاداء التكيفي	<---	تعلم مهام وتقنيات وإجراءات العمل
***	23.377	.049	1.138	.887	الاداء التكيفي	<---	إظهار القدرة على التكيف الشخصي
***	22.440	.052	1.174	.879	الاداء التكيفي	<---	إظهار القدرة على التكيف الثقافي
***	14.837	.076	1.130	.773	الاداء التكيفي	<---	إظهار القدرة على التكيف الجسدي

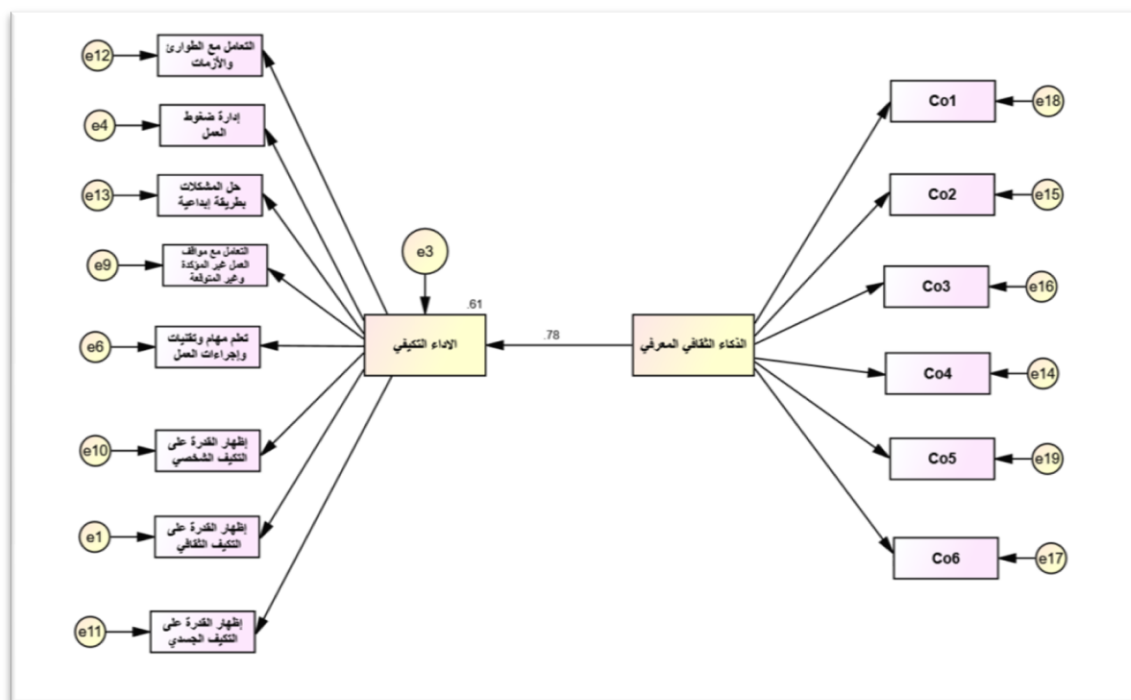
المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

يبين الجدول (32) والشكل (14) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار التأثير المباشر للذكاء الثقافي والاداء التكيفي فقد بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) (R^2) للذكاء الثقافي والاداء التكيفي (0.45)، وهذا يشير الى ان الذكاء الثقافي يفسر (45%) من التغيرات التي تحدث على مستوى الاداء التكيفي اما النسبة المتبقية والبالغة (55%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للدراسة، في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ (Beta Standardized) ($\beta = 0.67, P < .01$) وهي قيمة تدل على ان

معامل الميل الحدي يؤشر علاقة طردية موجبة بين متغير الذكاء الثقافي والاداء التكيفي، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R.) حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند ($P < .001$) وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الذكاء الثقافي والاداء التكيفي. وبناء على النتائج اعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الاولى بين المتغير المستقل والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

وعن طريق الفرضية الرئيسية الاولى يشتق مسارات التأثير الفرعية الاتية:

1. **الفرضية الفرعية (1-1):** سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعد الذكاء الثقافي المعرفي ضمن ابعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها الذكاء الثقافي المعرفي في الاداء التكيفي على مستوى مستشفى أمير المؤمنين "ع" التخصصي في محافظة النجف الأشرف) عن طريق الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model)، وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (15) وجدول (33) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد الاول للمتغير المستقل والمتغير المعتمد وكما موضح في ادناه،



الشكل (15) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الاولى المشتق من الفرضية الرئيسية الاولى

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

جدول (33) الازان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعء الذكاء الثقافي المعرفي ومتغير الاداء التكيفي

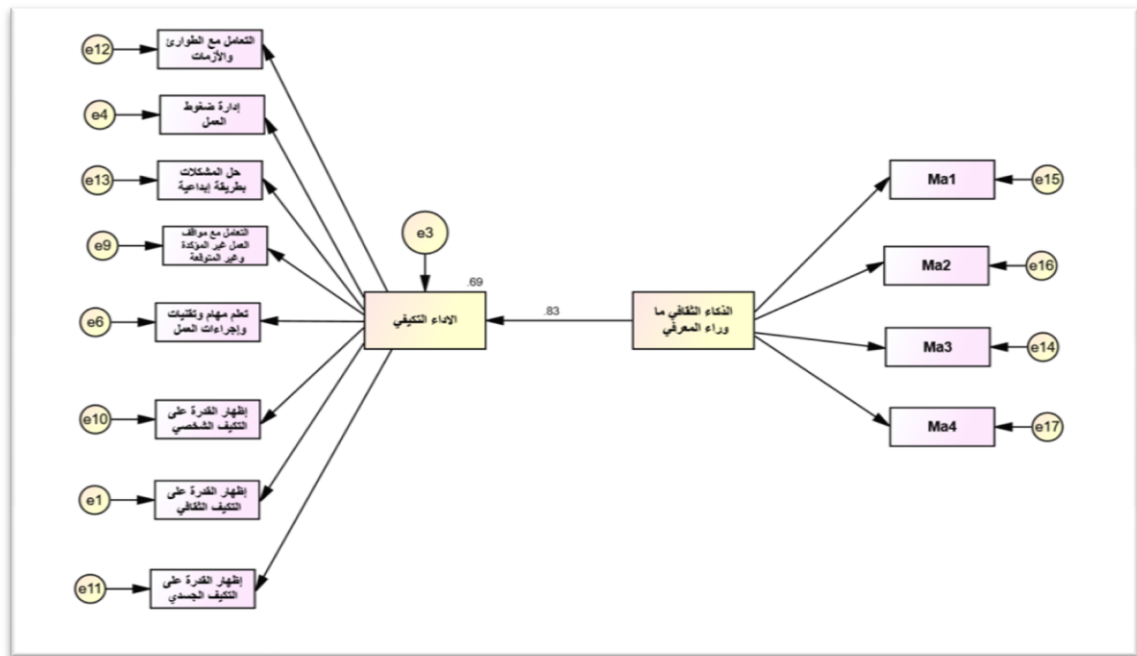
المتغيرات	المسار	المتغيرات	القيم المعيارية	القيم اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	معنوية القيم
الاداء التكيفي	<---	الثقافي الذكاء المعرفي	.784	.726	.047	15.363	***
التعامل مع الطوارئ والأزمات	<---	الاداء التكيفي	.662	.739	.069	10.738	***
إدارة ضغوط العمل	<---	الاداء التكيفي	.866	1.045	.050	21.024	***
حل المشكلات بطريقة إبداعية	<---	الاداء التكيفي	.840	.892	.047	18.869	***
التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة	<---	الاداء التكيفي	.862	.970	.047	20.711	***
تعلم مهام وتقنيات وإجراءات العمل	<---	الاداء التكيفي	.769	.912	.062	14.632	***
إظهار القدرة على التكيف الشخصي	<---	الاداء التكيفي	.887	1.138	.049	23.377	***
إظهار القدرة على التكيف الثقافي	<---	الاداء التكيفي	.879	1.174	.052	22.440	***
إظهار القدرة على التكيف الجسدي	<---	الاداء التكيفي	.773	1.130	.076	14.837	***
Co1	<---	الثقافي الذكاء المعرفي	.751	1.000	.072	13.843	***
Co2	<---	الثقافي الذكاء المعرفي	.713	.888	.072	12.382	***
Co3	<---	الثقافي الذكاء المعرفي	.791	1.043	.066	15.735	***

المتغيرات	المسار	المتغيرات	القيم المعيارية	القيم اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	معنوية القيم
Co4	<---	الثقافي المعرفي	.679	.904	.080	11.266	***
Co5	<---	الثقافي المعرفي	.712	1.040	.084	12.348	***
Co6	<---	الثقافي المعرفي	.777	1.125	.075	15.026	***

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

يبين الجدول (33) والشكل (15) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعدها الذكاء الثقافي المعرفي ضمن متغير الذكاء الثقافي والاداء التكيفي فقد بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) ($R^2=0.61$)، وهذا يشير الى ان بعد الذكاء الثقافي المعرفي يفسر (61%) من التغيرات التي تحدث على مستوى الاداء التكيفي اما النسبة المتبقية والبالغة (39%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للدراسة، في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ ($\beta =$ Beta Standardized) ($P < .01$)، 0.784 وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يوضح علاقة طردية موجبة بين بعد الذكاء الثقافي المعرفي والاداء التكيفي، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R.) حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند ($P < .001$) . وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد الذكاء الثقافي المعرفي والاداء التكيفي. وبناء على النتائج اعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية الاولى بين البعد الاول من المتغير المستقل والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

2. الفرضية الفرعية (1-2): سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعد الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي ضمن ابعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي في الاداء التكيفي على مستشفى أمير المؤمنين "ع" التخصصي في محافظة النجف الأشرف) عن طريق الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model)، وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (16) وجدول (34) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد الثاني للمتغير المستقل والمتغير المعتمد وكما موضح في ادناه،



الشكل (16) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثانية المشتق من الفرضية الرئيسية الاولى

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

جدول (34) الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعد الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي والاداء التكيفي

معنوية القيم	النسبة الحرجة	خطأ القياس	القيم اللامعيارية	القيم المعيارية	المتغيرات	المتغيرات	المسار	المتغيرات
***	18.250	.036	.658	.832	الاداء التكيفي	الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي	<---	الاداء التكيفي
***	10.738	.069	.739	.662	التعامل مع الطوارئ والأزمات	الاداء التكيفي	<---	التعامل مع الطوارئ والأزمات
***	21.024	.050	1.045	.866	إدارة ضغوط العمل	الاداء التكيفي	<---	إدارة ضغوط العمل
***	18.869	.047	.892	.840	حل المشكلات بطريقة إبداعية	الاداء التكيفي	<---	حل المشكلات بطريقة إبداعية
***	20.711	.047	.970	.862	التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة	الاداء التكيفي	<---	التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة

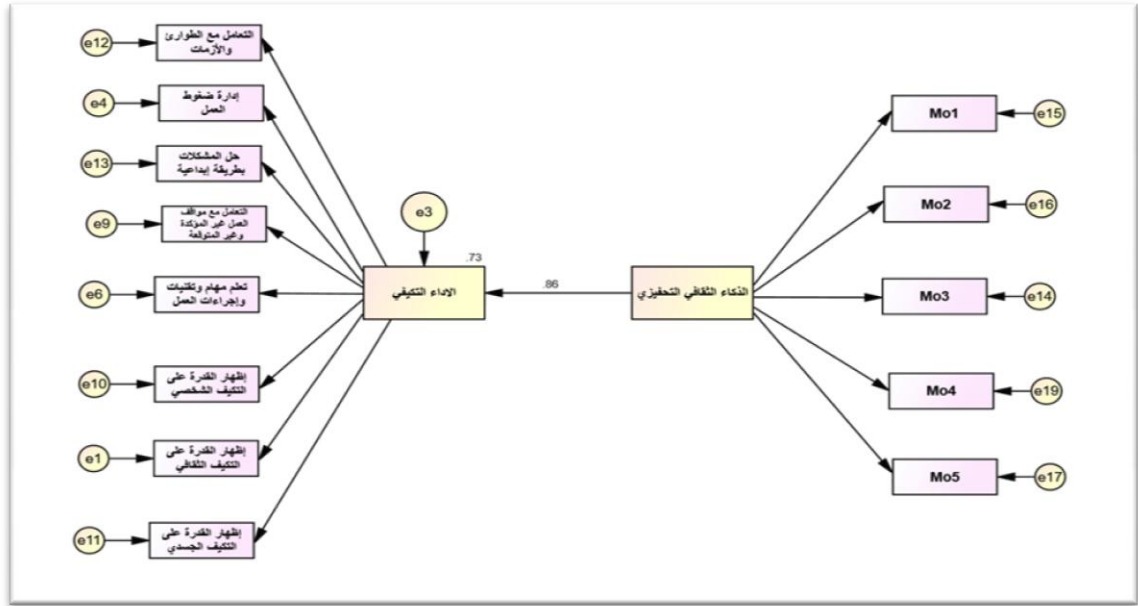
معنوية القيم	النسبة الدرجة	خطأ القياس	القيم اللامعيارية	القيم المعيارية	المتغيرات	المسار	المتغيرات
***	14.632	.062	.912	.769	الاداء التكيفي	<---	تعلم مهام وتقنيات وإجراءات العمل
***	23.377	.049	1.138	.887	الاداء التكيفي	<---	إظهار القدرة على التكيف الشخصي
***	22.440	.052	1.174	.879	الاداء التكيفي	<---	إظهار القدرة على التكيف الثقافي
***	14.837	.076	1.130	.773	الاداء التكيفي	<---	إظهار القدرة على التكيف الجسدي
***	20.333	.052	1.062	.858	الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي	<---	Ma1
***	22.994	.046	1.068	.884	الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي	<---	Ma2
***	16.470	.055	.914	.804	الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي	<---	Ma3
***	13.965	.069	.957	.754	الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي	<---	Ma4

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

يبين الجدول (34) والشكل (16) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعد الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي ضمن متغير الذكاء الثقافي والاداء التكيفي فقد بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) ($R^2=0.69$)، وهذا يشير الى ان بعد الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي يفسر (69%) من التغييرات التي تحدث على مستوى الاداء التكيفي اما النسبة المتبقية والبالغة (31%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للدراسة، في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ (Beta Standardized) ($\beta= 0.832, P< .01$) وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤشر علاقة طردية موجبة بين بعد الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي والاداء التكيفي، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R. حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند ($P<.001$))

وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي والاداء التكيفي. وبناء على النتائج اعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية الثانية بين البعد الثاني من المتغير المستقل والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

3. الفرضية الفرعية (1-3): سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعد الذكاء الثقافي التحفيزي ضمن ابعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الذكاء الثقافي التحفيزي في الاداء التكيفي على مستشفى أمير المؤمنين"ع" التخصصي في محافظة النجف الأشرف) عن طريق الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model)، ويهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (17) وجدول (35) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد الثالث للمتغير المستقل والمتغير المعتمد وكما موضح في ادناه،



الشكل (17) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثالثة المشتق من الفرضية الرئيسية الاولى

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

جدول (35) الاوزان الاتحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعد الذكاء الثقافي التحفيزي والاداء التكيفي

معنوية القيم	النسبة الحرجة	خطأ القياس	القيم اللامعيارية	القيم المعيارية	المتغيرات	المسار	المتغيرات
--------------	---------------	------------	-------------------	-----------------	-----------	--------	-----------

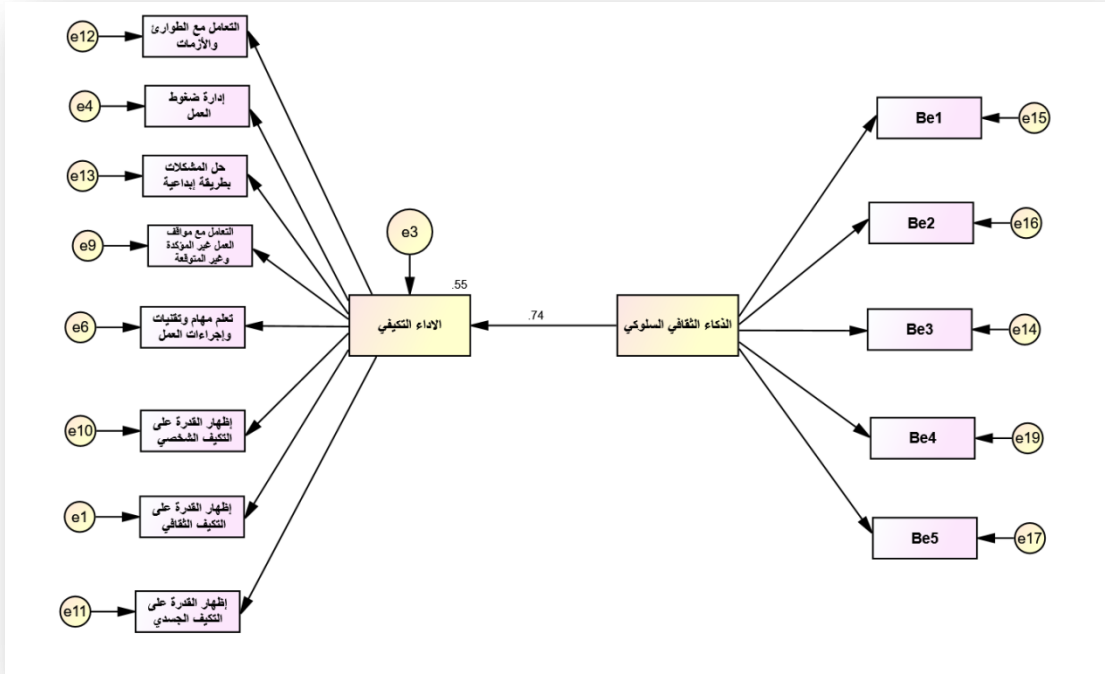
معنوية القيم	النسبة الدرجة	خطأ القياس	القيم اللامعيارية	القيم المعيارية	المتغيرات	المسار	المتغيرات
***	20.157	.038	.768	.856	الاداء التكيفي	<---	الذكاء الثقافي التحفيزي
***	10.738	.069	.739	.662	التعامل مع الطوارئ والأزمات	<---	الاداء التكيفي
***	21.024	.050	1.045	.866	إدارة ضغوط العمل	<---	الاداء التكيفي
***	18.869	.047	.892	.840	حل المشكلات بطريقة إبداعية	<---	الاداء التكيفي
***	20.711	.047	.970	.862	التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة	<---	الاداء التكيفي
***	14.632	.062	.912	.769	تعلم مهام وتقنيات وإجراءات العمل	<---	الاداء التكيفي
***	23.377	.049	1.138	.887	إظهار القدرة على التكيف الشخصي	<---	الاداء التكيفي
***	22.440	.052	1.174	.879	إظهار القدرة على التكيف الثقافي	<---	الاداء التكيفي
***	14.837	.076	1.130	.773	إظهار القدرة على التكيف الجسدي	<---	الاداء التكيفي
***	15.845	.069	1.086	.793	Mo1	<---	الذكاء الثقافي التحفيزي
***	14.678	.068	.991	.770	Mo2	<---	الذكاء الثقافي التحفيزي
***	16.227	.071	1.151	.800	Mo3	<---	الذكاء الثقافي التحفيزي
***	16.547	.064	1.065	.806	Mo4	<---	الذكاء الثقافي

معنوية القيم	النسبة الدرجة	خطأ القياس	القيم اللامعيارية	القيم المعيارية	المتغيرات	المسار	المتغيرات
***	9.496	.074	.706	.615	التحفيزي	Mo5	التحفيزي الذكاء الثقافي التحفيزي

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

يبين الجدول (35) والشكل (17) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعده الذكاء الثقافي التحفيزي ضمن متغير الذكاء الثقافي والاداء التكيفي فقد بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) ($R^2=0.73$)، وهذا يشير الى ان بعد الذكاء الثقافي التحفيزي يفسر (73%) من التغييرات التي تحدث على مستوى الاداء التكيفي اما النسبة المتبقية والبالغة (27%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للدراسة، في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ ($\beta =$ Beta Standardized) ($\beta = 0.856$, $P < .01$) وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤثر علاقة طردية موجبة بين بعد الذكاء الثقافي التحفيزي والاداء التكيفي، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R.) حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند ($P < .001$) وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد الذكاء الثقافي التحفيزي والاداء التكيفي. وبناء على النتائج اعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية الثالثة بين البعد الثالث من المتغير المستقل والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

4. الفرضية الفرعية (1-4): سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعد الذكاء الثقافي السلوكي ضمن ابعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الذكاء الثقافي السلوكي في الاداء التكيفي على مستشفى أمير المؤمنين "ع" التخصصي في محافظة النجف الأشرف) عن طريق الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model)، وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (18) وجدول (36) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد الرابع للمتغير المستقل والمتغير المعتمد وكما موضح في ادناه،



الشكل (18) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الرابعة المشتق من الفرضية الرئيسية الاولى

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

جدول (36) الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعد الذكاء الثقافي السلوكي والاداء التكيفي

معنوية القيم	النسبة الحرجة	خطأ القياس	القيم اللامعيارية	القيم المعيارية	المتغيرات	المسار	المتغيرات
***	13.491	.051	.693	.743	الاداء التكيفي	<---	الذكاء الثقافي السلوكي
***	10.738	.069	.739	.662	التعامل مع الطوارئ والأزمات	<---	الاداء التكيفي
***	21.024	.050	1.045	.866	إدارة ضغوط العمل	<---	الاداء التكيفي
***	18.869	.047	.892	.840	حل المشكلات بطريقة إبداعية	<---	الاداء التكيفي
***	20.711	.047	.970	.862	التعامل مع مواقف العمل	<---	الاداء التكيفي

معنوية القيم	النسبة الحرجة	خطأ القياس	القيم اللامعيارية	القيم المعيارية	المتغيرات	المسار	المتغيرات
					غير المؤكدة وغير المتوقعة		
***	14.632	.062	.912	.769	الاداء التكيفي	<---	تعلم مهام وتقنيات وإجراءات العمل
***	23.377	.049	1.138	.887	الاداء التكيفي	<---	إظهار القدرة على التكيف الشخصي
***	22.440	.052	1.174	.879	الاداء التكيفي	<---	إظهار القدرة على التكيف الثقافي
***	14.837	.076	1.130	.773	الاداء التكيفي	<---	إظهار القدرة على التكيف الجسدي
***	14.417	.071	1.026	.764	الذكاء الثقافي السلوكي	<---	Be1
***	13.750	.068	.940	.749	الذكاء الثقافي السلوكي	<---	Be2
***	17.210	.063	1.085	.817	الذكاء الثقافي السلوكي	<---	Be3
***	12.758	.076	.971	.724	الذكاء الثقافي السلوكي	<---	Be4
***	10.820	.090	.979	.665	الذكاء الثقافي السلوكي	<---	Be5

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

يبين الجدول (36) والشكل (18) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعد الذكاء الثقافي السلوكي ضمن متغير الذكاء الثقافي والاداء التكيفي فقد بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) ($R^2=0.55$)، وهذا يشير الى ان بعد الذكاء الثقافي السلوكي يفسر (55%) من التغيرات التي تحدث على مستوى الاداء التكيفي اما النسبة المتبقية والبالغة (45%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في

النموذج الاحصائي للدراسة، في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ ($\beta =$ Beta Standardized) ($P < .01$)، وهي قيمة تدل على ان الميل الحدي يؤشر علاقة طردية موجبة بين بعد الذكاء الثقافي السلوكي والاداء التكيفي، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R.) حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند ($P < .001$) وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد الذكاء الثقافي السلوكي والاداء التكيفي. وبناء على النتائج اعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية الرابعة بين البعد الرابع من المتغير المستقل والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

تدعم النتيجة التي اشار لها (Oolders et al.,2008) و (Şahin and Gürbüz, 2014) و (Suharti et al.,2019) فرضياتنا اذ يوفر الذكاء الثقافي قوة تفسيرية إضافية في التنبؤ بالأداء التكيفي للأفراد في بيئة متعددة الثقافات. اذ قدمت النتائج التي توصلوا اليها الدعم لقوة الذكاء الثقافي في التنبؤ بالأداء التكيفي.

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول: الاستنتاجات

- 1 - 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 تكييف أدائهم لتحقيق الأهداف المنشودة.
- 2 - ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات بعد الذكاء الثقافي المعرفي كان مرتفعاً مما يؤكد ان الموظفين في مستشفى أمير المؤمنين "ع" التخصصي في محافظة النجف الأشرف يعرفون الطبيعية العملية والواقعية وحدود الأنظمة القانونية والاقتصادية للثقافات المختلفة فضلا عن الاحاطة الجيدة بماهية مفردات القواعد اللغوية والادبية عند التعامل معاهم.
- 3 - تبين من استجابات عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها حول بعد الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي كان مرتفعا وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد مما يؤكد ان الموظفين في مستشفى أمير المؤمنين "ع" التخصصي يمتلكون فهما جيدا لطبيعة ثقافة التعامل المطلوبة في المستشفى عندما يكون هناك تواصل مع الموظفين فيها من ثقافات مختلفة.
- 4 - تبين لنا من استجابات عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها حول بعد الذكاء الثقافي التحفيزي ان الافراد في المستشفى يشعرون بالاستمتاع عند التفاعل مع افراد يحملون ثقافات مختلفة عن ثقافتهم. اذ يعني توفر الذكاء الثقافي التحفيزي العالي ان الموظفين قادرين على عرض سلوكيات أكثر قابلية للتكيف في بيئة جديدة.
- 5 - تبين من النتائج العلمية لاستجابات عينة الدراسة حول بعد الذكاء الثقافي السلوكي ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعا مما يؤكد ان الافراد 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 مجارات الطبيعة الثقافية للأفراد الاخرين والذي ينتج عنه تعزيز ظهور الاداء التكيفي لدى الموظفين.

6- عن طريق النظر إلى النتائج العلمية تبين ان الذكاء الثقافي يوفر للأفراد اهتمامًا جوهريًا ومرونة سلوكية، وان ارتباط بعدي الذكاء (التحفيزي والسلوكي) له علاقة واضحة بالأداء التكيفي مقارنة بالجوانب (المعرفية و ماوراء المعرفية) اذ يتمتع الأفراد الذين يتمتعون بدرجة عالية من الذكاء الثقافي التحفيزي بسياقات ثقافية غير مألوفة ويتفاعلون مع أشخاص من ثقافات مختلفة وعند 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.

7 - أن مستوى الذكاء الثقافي للفرد سيحدد قدرته على التكيف والاستقرار مع بيئة عمل جديدة. وذلك لأن الموظفين الذين لديهم مستوى أعلى من الذكاء الثقافي يسمح لهم بإظهار الخبرة في التعامل مع الإجهاد لأنهم يعتادون على وضعهم في بيئة جديدة ثقافيًا.

8- تبين من التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول متغير الذكاء الثقافي اجمالاً ان الذكاء الثقافي يتفق على توافره في المستشفى عينة الدراسة بدرجة مرتفعة من الاهمية وفقا لاستجابات عينة الدراسة وهذا التوافر سيؤدي حتما الى وجود نسبة من الأداء المتكيف في المستشفى.

9- تبين لنا من استجابات عينة الدراسة حول بعد التعامل مع الطوارئ والأزمات ان في المستشفى عينة الدراسة هناك توجه تام للتعامل مع الحالات الطارئة التي يمكن ان تحدث في المستشفى وضمن سقف زمني قصير ومناسب لطبيعة الحالة الطارئة.

10 - ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات بعد إدارة ضغوط العمل كان مرتفعاً مما يؤكد ان هناك قابلية لدى الافراد في المستشفى بتقديم مستوى اداء يفوق المستوى الوظيفي المطلوب منهم مما يسمح بظهور سلوكيات ونتائج ايجابية في المستشفى.

11 - تبين من النتائج العلمية ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات بعد حل المشكلات بطريقة إبداعية كان مرتفعاً مما يؤكد ان هناك قابليات لإيجاد حلول مبتكرة للمشاكل التي تعترض مجال العمل.

- 12 - أوضحت اجابات عينة الدراسة حول بعد التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة نسبة جيدة من الاتفاق مما يؤكد ان هناك تشارك جيد للمعلومات بين المسؤولين والموظفين ويعتمد الأفراد على تلك المعلومات في تنظيم اعمالهم وفقا للظروف الطارئة.
- 13 - أوضحت اجابات عينة الدراسة حول بعد تعلم مهام وتقنيات وإجراءات العمل على ان هناك اتفاق عالي على فقرات هذا البعد مما يؤكد ان هناك توجه من قبل ادارة المستشفى لإدخال الموظفين فيها دورات تدريبية تخصصية تعزز من قدراتهم على تحسين مجالات انجاز مهامهم بطرق ابتكارية.
- 14 - تبين من النتائج العلمية لاستجابات عينة الدراسة ان هناك اتفاق عالي على فقرات بعد إظهار القدرة على التكيف الفردي مما يؤكد ان هناك مرونة لدى الموظفين في مهاراتهم بحيث يستطيعون تعديل طرق عملهم اذا ما تم اقتراح ذلك عليهم ورأوا انه يحسن من طريقة الانجاز الوظيفي للمهام وعليه انجاز الاعمال بطريقة تكيفية تتوافق مع الاختلافات الثقافية في بيئة العمل.
- 15 - أوضحت استجابات عينة الدراسة حول بعد إظهار القدرة على التكيف الثقافي ان هناك رغبة واستعداد من قبل الموظفين على تعلم الطرق الجديدة التي تمكنهم من التعاون مع بقية افراد العمل في المستشفى.
- 16 - تبين من استجابات عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها حول بعد إظهار القدرة على التكيف الجسدي ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعا مما يوضح بعض القدرات لدى الموظفين من التكيف مع الظروف المختلفة لغرض انجاز المهام ويبدلون اقصى الجهود عندما يستلزم ذلك.
- 17 - أظهرت النتائج أن الذكاء الثقافي كان قادرا على تفسير مستويات الأداء التكيفي اذ يوفر الذكاء الثقافي قدرة للتنبؤ بالأداء التكيفي للأفراد في بيئة متعددة الثقافات وأن الأفراد الموظفين في المستشفى سيمتلكون بذلك مستوى عالٍ من القدرات التكيفية كأداء فعال في المستشفى. علاوة على ذلك يمكن للتنوع الثقافي المتأصل في المنظمات وخاصة المستشفيات أن يؤثر على أداء المهمة وإنجازها لذلك تظهر أهمية توفر نسبة جيدة من الذكاء الثقافي الذي يرتبط بالأداء التكيفي للأفراد في بيئة متعددة الثقافات.

المبحث الثاني

التوصيات

في ضوء الاستنتاجات السابقة ، تشمل أهم التوصيات ما يأتي:

- 1 - أهمية الاعتراف بوجود الاختلافات بين ثقافة الموظفين من لدن المديرين، بمعنى آخر، يجب أن يكونوا أكثر انفتاحًا من الناحية الثقافية. فمن أجل إنشاء منظمة ذكية ثقافيًا يجب أخذ العديد من الجوانب في الحسبان
أ - في عالمنا سريع التغير هناك حاجة ماسة للتفاهم المتبادل والتواصل بين جميع الناس.
ب - وهناك حاجة إلى رؤية جديدة أكثر شمولاً للعالم ،
ت - فضلاً عن فهم واحترام جميع الأديان والثقافات
- 2 - ينبغي على المدراء التعامل مع الذكاء الثقافي من زاويتين مختلفتين. من ناحية، إنها سمة شخصية يمكن التعرف عليها وقياسها بسهولة نسبيًا. 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 أو بآخر في المنظمات عن طريق تنمية الثقافة التنظيمية وفقاً لذلك.
- 3 - ضرورة الانتباه من قبل المسؤولين عن المستشفى إلى تحديد وتطوير أبعاد الذكاء الثقافي (المعرفي وماوراء المعرفي والتحفيزي والسلوكي) للموظفين عبر مجموعة من البرامج التدريبية لزيادة الذكاء الثقافي والتي تشمل دراسات حالة للتوعية الثقافية، والتدريب على السلوك عبر الثقافات عن طريق لعب الأدوار، والمحاكاة ويجب احتضان الذكاء الثقافي كجزء من برامج تطوير القيادة.
- 4 - ضرورة توجه ادارة المستشفى لإدخال الموظفين في دورات تدريبية تخصصية تعزز من قدراتهم على تحسين مجالات انجاز مهامهم بطرق ابتكارية.
- 5 - ضرورة اهتمام المستشفى بنتائج هذه الدراسة وتوجيه جهودها في مجال اختيار الموظفين والتوجيه والتدريب والتطوير لاختيار الافراد الانكياء ثقافيا، نظرًا لأن نتائجنا أشارت إلى أن الذكاء الثقافي هو مؤشر مهم للأداء التكيفي ، 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 الأداء التكيفي.

6 - ضرورة تعرض الافراد الموظفين لبيئات ثقافية مختلفة يوفر هذا بدوره السياق الاجتماعي والأنشطة الأصلية لتعلم كيفية العيش والعمل في بيئات جديدة ونظرًا لأن الافراد قد اختبروا بالفعل ثقافة أخرى عن طريق زيارتها أو العمل أو الإقامة فيها ، فإن التجارب عبر الثقافات أكثر أهمية ومرتبطة بالذكاء الثقافي من التجارب في البيئة المحلية. وعليه ، فإن الأفراد الذين لديهم خبرة دولية سابقة هم أكثر فرصة للحصول على الذكاء الثقافي العالي وقد يعملون بشكل فعال في بيئة جديدة.

7 - اقتراح طرق لتطوير الذكاء الثقافي عن طريق العديد من التقنيات، مثل برامج التدريب التجريبي عبر الثقافات في هذه الحالة سيعطي الفرصة للأفراد لتطوير مجموعة من المهارات والمعرفة حول كيفية إظهار السلوك المناسب عند التعامل مع حالات عدم اليقين.

8 - نظرًا للتنوع المتزايد لمنظمات العمل ينبغي التركيز بشكل أكبر على الخبرة الدولية وقد تفكر المستشفى في توظيف أفراد لديهم خبرة دولية سابقة في اختيار المرشحين لمهام المستشفى.

9 - ضرورة أن تشجع الإدارة معتقدات الكفاءة الذاتية لتعزيز الأداء التكيفي لأنه عن طريق زيادة الذكاء الثقافي ومعتقدات الكفاءة الذاتية يمكن للأفراد الإدارة والأداء بشكل أفضل في بيئة جديدة.

10 - اقتراح ان تتضمن برامج التدريب الخاصة في المستشفى برنامج لتبادل الموظفين بين الدول لإعداد الأفراد للمهام الدولية وضمان حصول الأفراد على الذكاء الثقافي الذي يتيح لهم القدرة على التكيف.

11 - ضرورة الاخذ بنظر الاعتبار مهارات التكيف الفردي عند اتخاذ قرارات التوظيف من أصحاب العمل والمديرين. هذا الاجراء يفيد بشكل خاص في حالتين: اولا المنظمات التي تتطور باستمرار (سمة من سمات معظم المنظمات اليوم) ، وثانيا الوظائف التي تتطلب التكيف الثقافي ، والإدراك العاطفي ، والانفتاح على النقد ، والتعلم الاستباقي ، حيث ان هذه المهارات من أقوى العلاقات بين التكيف الفردي ومتطلبات الاداء التكيفي في الوظيفة لذلك ، سواء أكنت الفرد الذي يختار مقدم الطلب لوظيفة تتطلب قدرًا كبيرًا من الاداء التكيفي ، أم كنت الفرد الذي يتقدم للوظيفة المحددة ، فمن مصلحتك أن تتأكد من أن مقدم الطلب / نفسك قابل للتكيف بدرجة كبيرة ، من أجل للحصول على أفضل فرصة لأداء ناجح في الوظيفة.

12 - ضرورة مراعاة المستشفى ذات الوظائف الروتينية / المتكررة ، و / أو الوظائف التي تنطوي على الكثير من تفاعلات زملاء العمل / الزبائن إعادة تقييم الوظيفة، من أجل توفير فرص لإكمال المهام وحل المشكلات والتفاعل بطرق جديدة مثيرة وفعالة.

- 13 - ضرورة توظيف الأشخاص الذين يمتلكون مستوى عالٍ من أبعاد قابلية معينة للتكيف إذ يمكن أن يساعد هذا في زيادة الرضا الوظيفي. وعليه فإن الفرد الذي يتمتع بمستوى عالٍ من التحكم العاطفي يكون راضيًا عن العمل المنجز في الوظيفة فضلاً عن الاجور وفرص الترقية وزيادة الإبداع التطبيقي في الوظيفة.
- 14 - النظر في أهمية تحسين رأس المال النفسي لموظفيها. من الواضح أن الأمل ، والكفاءة الذاتية ، والمرونة ، والتفاؤل هي بعض من أفضل الموارد التي يمكن أن يحتاجها الموظفون للبقاء على التكيف.
- 15 - ضرورة مراعاة ادارة المستشفى لأهمية تمكين موظفيها في المنظمة. ويعني تضمينهم ومنحهم الموارد المتعلقة بالعمل التي يحتاجون إليها لتحقيق النجاح. لن يؤدي هذا فقط إلى التخفيف من آثار التغييرات الدراماتيكية في بيئة العمل ، بل سيؤدي إلى تنظيم أفضل أداءً.
- 16 - ضرورة أن تشعر ادارة المستشفى بمسؤولية ضمان حصول العاملين لديها على التدريب والمهارات اللازمة للتكيف. إلى جانب ذلك ، يجب على الحكومات المحلية والمنظمات غير الربحية النظر في تعزيز برامج تطوير القوى العاملة الحالية لديها بتدريب إضافي لمساعدة الأفراد على أن يصبحوا موظفين متكيفين ، وعلى استعداد للتعامل مع التغييرات التي تحدث في مكان العمل.
- 17 - العمل على توفير البيئة المادية والمناخ التنظيمي الملائم للموظفين من قبل إدارة المستشفى من حيث سعة المكان والشعور بالأمان والهدوء اثناء العمل فضلاً عن الجوانب الإيجابية الأخرى لما لذلك من دور مهم في إدراك الموظفين لوجود جودة في حياة العمل.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

المصادر العربية

أولاً: القرآن الكريم

الحجرات اية (13)

ثانياً: المعاجم والقواميس

- 1 - ابن منظور (2003). لسان العرب، الجزء السابع، المجلد التاسع، دار الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 2 - مصطفى، ابراهيم مصطفى والزيات، احمد حسن وعبد القادر، حامد والنجار، محمد علي (2004). المعجم الوسيط، الجزء الاول ط 4.

ثالثاً: الرسائل والاطاريح

- 1 - احمد، ناهد فتحي (2012). الذكاء الثقافي وعلاقته بالحكمة والعوامل الخمسة الكبرى للشخصية: صيغة مصرية من مقياس الذكاء الثقافي، مجلة دراسات عربية في علم النفس، المجلد 11، العدد 3.
- 2 - بني هاني، نسرين احمد محمد، والمشاقبة، محمد ناصر موسى حمدان (2021). اثر بيئة العمل على الأداء التكيفي للعاملين في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي في ظل جائحة فيروس كورونا ، (رسالة ماجستير)، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الاردن .
- 3 - الحصناوي، سعد عبد الزهرة، وعبيدي، جاسم محمد (2010). دراسة مقارنة في التسامح الاجتماعي وفقاً لمستويات الذكاء الثقافي لدى طلبة الجامعة، رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية، كلية الاداب قسم علم النفس، العراق.
- 4 - الريان ، نرمين ميخائيل عباس (2016). درجة الذكاء الثقافي لمديري المدارس الخاصة الاردنية التي تدرس برامج اجنبية ودولية في محافظة عمان وعلاقتها بدرجة ممارسة المديرين لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الاوسط ، عمان ، الاردن.
- 5 - السهلاني، علي عتول صيهود (2020). دور استراتيجية التمكين في تحسين أداء العاملين دراسة تحليلية استطلاعية لآراء عينة من ضباط وموظفين ومراتب في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة في محافظة كربلاء، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة كربلاء -كلية الادارة والاقتصاد، العراق.
- 6 - الصميدعي، مصطفى محمود محمد و الزبيدي، غني دحام تناي (2021). العلاقة بين الذكاء الثقافي والقيم الاستراتيجية للموارد البشرية واسهامها في تحقيق التفوق الاستراتيجي على وفق الدور التفاعلي لفرق العمل الافتراضية، (اطروحة دكتوراه) ، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، العراق.
- 7 - عبد السيد، غازي عبد زيد، (2015). دور أنظمة عمل الاداء العالي في الاداء الوظيفي المتميز من خلال الدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي دوائر البلديات في محافظة كربلاء المقدسة، (رسالة ماجستير)، جامعة كربلاء -كلية الادارة والاقتصاد، العراق.

- 8 - المظفر، منى كاظم بعد المهدي (2017). الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة كربلاء في العراق وعلاقته بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- 9 - النوري، زينب عماد رشيد (2014). اثر الذكاء الثقافي في قدرات الابتكار الإداري (دراسة تطبيقية في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن)، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال.

رابعاً: البحوث والدوريات

1. جلاب، احسان دهش (2011). العلاقة بين الذكاء الشعوري والذكاء الثقافي: دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسيي كلية التربية في جامعة القادسية، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 13 العدد 4.
2. حبيب، تغريد ادريب (2017). الذكاء الثقافي وعلاقته بجودة الحياة لدى طلبة الجامعة، الجامعة المستنصرية، كلية الآداب قسم الاعلام، مجلة الآداب، العدد 122.
3. حسين، سحراء انور (2014). الذكاء الثقافي ودوره في استقطاب الموارد البشرية دراسة ميدانية لآراء عينة من الملاكات العاملة في الشركة العامة للخدمات والمعارض التجارية العراقية. مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد الثاني عشر، العدد الثاني.
4. الحياي، بيداء عبد السلام مهدي (2021). الذكاء الثقافي وعلاقته بالوعي الجمالي لدى طالبات قسم رياض الأطفال، بحث ميداني، مجلة أبحاث الذكاء، مج 15 (31)، 81-105.
5. الراشد، صفاء حامد تركي وفهد، دعاء صباح جاسم (2021). قياس الذكاء الثقافي لدى طلبة الجامعة، جامعة الانبار، كلية التربية للعلوم الإنسانية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الإنسانية، المجلد 2 العدد 3.
6. الزهراني، عبد الله عطية عبد الله (2016). القيادة التحويلية واثرها في الأداء التكيفي للعاملين: دراسة ميدانية على شركات قطاع التأمين السعودي. المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج 23، ع 373-403.
7. سلمان، فاضل حمد و مهاوي، رافد عبد الواحد (2016) "دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية" بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية العدد 49 المجلد 22.
8. السلنتي، لمياء السعيد (2017). أثر التكيف المهني للموارد البشرية على الأداء المتكيف: دراسة تطبيقية على العاملين بهيئة ميناء دمياط. مجلة البحوث التجارية، مج 39، ع 1، 395 - 433.
9. سيسي، محمد بشير (2018). الذكاء الثقافي كمنبئ بالسلوك العدواني لدى الطلبة الأفريقيين و السعوديين بجامعة الملك سعود. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، مج. 2018، ع. 9، ص ص. 557-576.
10. الشمري، حنين قاسم، وفائق، تلا عاصم (2017). دور الذكاء الثقافي في رسم السياسة المحلية: بحث ميداني، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية.

11. كاظم، جاسم راهي وناصر، راند حميد وشلبيوت، صادق مهدي (2021). تأثير الذكاء الأخلاقي في تعزيز البراعة التسويقية: بحث استطلاعي لاراء موظفي شركة زين العراق للاتصالات فرع محافظة المثنى، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، مجلد 10 العدد 40.
12. المصري، أناس رمضان (2016). مستوى الذكاء الثقافي لدى الطلبة الموهوبين الملتحقين ببرنامح " موهبة الصيفي الاثرائي" في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية وعلم النفس، المجلد 25، العدد 2.
13. نادي، رقيه صلاح، رفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد، و وهب، سوسن عبدالفتاح. (2021). أثر القيادة الأخلاقية على الأداء التكيفي للعاملين: دراسة ميدانية على بنك مصر. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع4. 39 - 54.
14. الناشي، وجدان عبد الأمير (2021). الذكاء الثقافي لدى الطلبة الموهوبين وقرانهم العاديين. مجلة أبحاث الذكاء، المجلد 31 العدد 15.

المصادر الأجنبية

A: Books

- 1- Ang, S., & Van Dyne, L. (2015). Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications. Routledge.
- 2- Ang, S., Van Dyne, L., & Rockstuhl, T. (2015). Cultural intelligence: Origins, conceptualization, evolution, and methodological diversity.
- 3- Arai, K., Kapoor, S., & Bhatia, R. (Eds.). (2015). Intelligent systems in science and information 2014 (Vol. 591). Springer.
- 4- Brandon, R. N. (2014). Adaptation and environment (Vol. 1040). Princeton University Press.
- 5- Burke, C. S., Pierce, L. G., & Salas, E. (Eds.). (2006). Understanding adaptability: A prerequisite for effective performance within complex environments. Emerald Group Publishing.
- 6- Dewberry, C. (2004). Statistical methods for organizational research: Theory and practice. Routledge.
- 7- Diefendorff, J. M., & Chandler, M. M. (2011). Motivating employees.
- 8- Dorsey, D. W., Cortina, J. M., Allen, M. T., Waters, S. D., Green, J. P., & Luchman, J. (2017). Adaptive and citizenship-related behaviors at work. In Handbook of employee selection (pp. 448-475). Routledge.

- 9- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). **Cultural intelligence: Individual interactions across cultures.**
- 10- Elenkov, D. S., & Pimentel, J. R. (2015). **Social intelligence, emotional intelligence, and cultural intelligence.** Handbook of cultural intelligence, 289-305.
- 11- Flaherty, J. E. (2015). **The effects of cultural intelligence on team member acceptance and integration in multinational teams** (pp. 210-223). Routledge.
- 12- Kim, K., Kirkman, B. L., & Chen, G. (2008). **Cultural intelligence and international assignment effectiveness.** Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications, (Part II), 71-90.
- 13- Liao, Y., & Thomas, D. C. (2020). **Cultural Intelligence in the World of Work.** Springer International Publishing.
- 14- Livermore, D. (2011). **The cultural intelligence difference-special eBook edition: Master the one skill you can't do without in today's global economy.** Amacom .
- 15- Livermore, D., & Soon, A. N. G. (2015). **Leading with cultural intelligence: The real secret to success.** Amacom.
- 16- Oolders, T. A. N. I. A., Chernyshenko, O. S., & Stark, S. (2008). **Cultural intelligence as a mediator of relationships between openness to experience and adaptive performance.** Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications, 145-158.
- 17- Oxford, J. (2004).
- 18- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). **Research methods for business students,** Prentice Hall. New York.
- 19- Schmitt, N., & Chan, D. (2014). **Adapting to Rapid Changes at Work: Definitions, Measures and Research.** In *Individual adaptability to changes at work* (pp. 29-43). Routledge.
- 20- Shannon, L. M., & Begley, T. M. (2008). **Antecedents of the four-factor model of cultural intelligence.** Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications, 41-55.
- 21- Staddon, J. E. R. (2016). **Adaptive behavior and learning.** Cambridge University Press.

22-Werner, J. M., & DeSimone, R. L. R. L. (2011). **Human resource development**. Cengage Learning.

23-Wildman, J. L., Griffith, R. L., & Armon, B. K. (Eds.). (2016). **Critical Issues in Cross Cultural Management**. Springer International Publishing.

B.THISES

1. Dickinson, E. A. (2021). **Psychosocial work influences on adaptive performance**
2. Diemer, B. J. (2016). **The relationship between cultural intelligence and work outcomes of expatriates in china** (Doctoral dissertation, Walden University).
3. McKinley Jr, R. M. (2018). **Examining the Relationship between Cultural Intelligence of Accountants and Job Satisfaction** (Doctoral dissertation, Northcentral University).
4. Milledge, Y. (2021). **Noncompetitive Subordinate Employees' Descriptions of Adaptive Performance Following an Internal Promotion** (Doctoral dissertation, Walden University).

C. research

- 1- Abd Kadir, M. F., & Taha, A. Z. (2019). **Task Performance and Adaptive Performance Among Logistician**: A Conceptual Perspective on the Individual Factors and the Situational Factors. *International Journal of Business and Management*, 3(3), 16-25.
- 2- Abdullah, F. Z., Ismail, W. K. W., Zureigat, Q., & AlMotairy, O. (2020). **Is Cultural Intelligence Important? A case of Saudi Arabia**. *Journal of Talent Development and Excellence*, 12(3s), 2164-2175.
- 3- Adair, W. L., Hideg, I., & Spence, J. R. (2013). **The culturally intelligent team**: The impact of team cultural intelligence and cultural heterogeneity on team shared values. *Journal of cross-cultural psychology*, 44(6), 941-962.

- 4- Afsar, B., Al-Ghazali, B. M., Cheema, S., & Javed, F. (2020). **Cultural intelligence and innovative work behavior**: the role of work engagement and interpersonal trust. *European Journal of Innovation Management*.
- 5- Afsar, B., Shahjehan, A., Shah, S. I., & Wajid, A. (2019). **The mediating role of transformational leadership in the relationship between cultural intelligence and employee voice behavior**: A case of hotel employees. *International Journal of Intercultural Relations*, 69, 66-75.
- 6- Afshar, H. S., & Ravari, R. K. (2017). **An Investigation into the Relationship among Iranian EFL Learner's Emotional Intelligence, Cultural Intelligence, Strategy Use and Second Language Achievement**. In the Name of God, 126.
- 7- Afthanorhan, W. M. A. B. W. (2013). **A comparison of partial least square structural equation modeling (PLS-SEM) and covariance based structural equation modeling (CB-SEM) for confirmatory factor analysis**. *International Journal of Engineering Science and Innovative Technology*, 2(5), 198-205.
- 8- Ahmadi, S., Safarzadeh, H., Hozoori, M., & Dehnavi, F. (2013). **The role of cultural intelligence of managers in promoting employees' collaboration**. *Management Science Letters*, 3(7), 1915-1926.
- 9- Ahn, M. J., & Ettner, L. (2013). **Cultural intelligence (CQ) in MBA curricula**. *Multicultural Education & Technology Journal*.
- 10- Al Somaidae, L. M. M., & AL-Zubaidi, G. D. (2021). **Moderating Role of Virtual Teams on the Relation between Cultural Intelligence and Strategic Excellence**. *REVISTA GEINTEC-GESTAO INOVACAO E TECNOLOGIAS*, 11(4), 3703-3721.
- 11- Alaloul, W. S., Liew, M. S., Zawawi, N. A. W., Mohammed, B. S., Adamu, M., & Musharat, M. A. (2020). **Structural equation modelling of construction project performance based on coordination factors**. *Cogent engineering*, 7(1), 1726069.
- 12- Aldhaferi, A. (2017). **Cultural intelligence and leadership style in the education sector**. *International Journal of Educational Management*.

- 13- AL-Dossary, S. A. (2016). **Psychometric properties of the cultural intelligence scale in a Saudi Arabian context.** International Journal of Selection and Assessment, 24(4), 305-311.
- 14- Alexandra, V. (2018). **The roles of social complexity belief and perceived contact characteristics in cultural intelligence development among individuals receiving contact-based training.** Journal of Cross-Cultural Psychology, 49(8), 1283-1301.
- 15- Allworth, E., & Hesketh, B. (1999). **Construct-oriented biodata: Capturing change-related and contextually relevant future performance.** International journal of selection and assessment, 7(2), 97-111.
- 16- Alon, I., Boulanger, M., Meyers, J., & Taras, V. (2016). **The development and validation of the business cultural intelligence quotient.** Cross Cultural & Strategic Management.
- 17- Altememi, A. F., Hassouneh, I. A., & Alkshali, S. J. (2015). **The relationship between creative capabilities and cultural intelligence:** field study of Amman's five-Star hotels. International Journal of Business and Management, 10(12), 103.
- 18- Andresen, M., & Bergdolt, F. (2017). **A systematic literature review on the definitions of global mindset and cultural intelligence—merging two different research streams.** The International Journal of Human Resource Management, 28(1), 170-195.
- 19- Ang, S., & Inkpen, A. C. (2008). **Cultural intelligence and offshore outsourcing success: A framework of firm-level intercultural capability.** Decision Sciences, 39(3), 337-358.
- 20- Ang, S., Rockstuhl, T., & Tan, M. L. (2015). **Cultural intelligence and competencies.** International encyclopedia of social and behavioral sciences, 2, 433-439.
- 21- Ang, S., Van Dyne, L., & Koh, C. (2006). **Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence.** Group & organization management, 31(1), 100-123.
- 22- Ang, S., Van Dyne, L., & Rockstuhl, T. (2015). **Cultural intelligence: Origins, conceptualization, evolution, and methodological diversity.**

- 23- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). **Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance**. *Management and organization review*, 3(3), 335-371.
- 24- Ansari, M. I., Reza, R., & Mahdi, S. (2012). **Analysis the relationship between cultural intelligence and transformational leadership (the case of managers at the trade office)**. *International Journal of Business and Social Science*, 3(14).
- 25- Asree, S., Gopalan, S., & Zain, M. (2016). **The impact of cultural intelligence on supply chain collaboration**. *International Journal of Integrated Supply Management*, 10(3-4), 246-263.
- 26- Azevedo, A. (2018). **Cultural intelligence: key benefits to individuals, teams and organizations**. *American Journal of Economics and Business Administration*, 10(1), 52-56.
- 27- Azevedo, A., & Shane, M. J. (2019). **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*, 17(3), 100303.
- 28- Baard, S. K., Rench, T. A., & Kozlowski, S. W. (2014). **Performance adaptation: A theoretical integration and review**. *Journal of Management*, 40(1), 48-99.
- 29- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). **The job demands-resources model: State of the art**. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328
- 30- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. (2002). **Adaptive guidance: Enhancing self-regulation, knowledge, and performance in technology-based training**. *Personnel Psychology*, 55(2), 267-306.
- 31- Biedenbach, T., & Müller, R. (2012). **Absorptive, innovative and adaptive capabilities and their impact on project and project portfolio performance**. *International Journal of Project Management*, 30(5), 621-635.
- 32- Bieńkowska, A., & Tworek, K. (2020). **Job performance model based on Employees' Dynamic Capabilities (EDC)**. *Sustainability*, 12(6), 2250.
- 33- Blickle, G., Kramer, J., Schneider, P. B., Meurs, J. A., Ferris, G. R., Mierke, J., ... & Momm, T. D. (2011). **Role of Political Skill in Job Performance Prediction**

- Beyond General Mental Ability and Personality in Cross-Sectional and Predictive Studies 1.** Journal of applied social psychology, 41(2), 488-514.
- 34- Brancu, L., Munteanu, V., & Golet, I. (2016). **Understanding cultural intelligence factors among business students in Romania.** Procedia-Social and Behavioral Sciences, 221, 336-341.
- 35- Breakspear, A. (2013). **A new definition of intelligence.** Intelligence and National Security, 28(5), 678-693.
- 36- Brislin, R., Worthley, R., & Macnab, B. (2006). **Cultural intelligence: Understanding behaviors that serve people's goals.** Group & Organization Management, 31(1), 40-55.
- 37- Brualdi Timmins, A. C. (1996). **Multiple intelligences: Gardner's theory.** Practical Assessment, Research, and Evaluation, 5(1), 10.
- 38- Burke, M. J., Sarpy, S. A., Tesluk, P. E., & Smith-crowe, K. R. I. S. T. I. N. (2002). **General safety performance: A test of a grounded theoretical model.** Personnel psychology, 55(2), 429-457.
- 39- Burman, R., & Goswami, T. G. (2018). **A systematic literature review of work stress.** International Journal of Management Studies, 3(9), 112-132.
- 40- Cabral, Â. M. R., Carvalho, F. M. P., & Ferreira, J. A. V. (2020). **The Effect of Emotional and Cultural Intelligences on Networks' Behaviors in International SMEs: Evidence from Portugal.** Behavioral Sciences, 10(11), 163.
- 41- Calarco, H. N. (2016). **Measuring the relationship between adaptive performance and job satisfaction** (Doctoral dissertation, Middle Tennessee State University).
- 42- Caputo, A., Ayoko, O. B., Amoo, N., & Menke, C. (2019). **The relationship between cultural values, cultural intelligence and negotiation styles.** Journal of Business Research, 99, 23-36.
- 43- Chai, J., Zhao, G., & Babin, B. J. (2012). **An empirical study on the impact of two types of goal orientation and salesperson perceived obsolescence on adaptive selling.** Journal of Personal Selling & Sales Management, 32(2), 261-273.

- 44- Chan, D. (2000). **Understanding adaptation to changes in the work environment: Integrating individual difference and learning perspectives.**
- 45- Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P. (2012). **Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations.** Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 29(3), 280-293.
- 46- Charbonnier-Voirin, A., Akreimi, A. E., & Vandenberghe, C. (2010). **A multilevel model of transformational leadership and adaptive performance and the moderating role of climate for innovation.** Group & Organization Management, 35, 699-726.
- 47- Chaurasia, S., & Shukla, A. (2014). **Psychological capital, LMX, employee engagement & work role performance.** The Indian Journal of Industrial Relations, 342-356.
- 48- Chen, A. S. Y., Lin, Y. C., & Sawangpattanakul, A. (2011). **The relationship between cultural intelligence and performance with the mediating effect of culture shock: A case from Philippine laborers in Taiwan.** International Journal of Intercultural Relations, 35(2), 246-258.
- 49- Chen, G., & Mathieu, J. (2008). **Goal orientation dispositions and performance trajectories: The roles of supplementary and complementary situational inducements.** Organizational Behavior and Human Decision Processes, 106, 21-38.
- 50- Chen, G., Thomas, B., & Wallace, J. C. (2005). **A multilevel examination of the relationships among training outcomes, mediating regulatory processes, and adaptive performance.** Journal of Applied Psychology, 90, 827-841.
doi:10.1037/0021-9010.90.5.827
- 51- Chen, M. L., & Lin, C. P. (2013). **Assessing the effects of cultural intelligence on team knowledge sharing from a socio-cognitive perspective.** Human Resource Management, 52(5), 675-695.
- 52- Chiaburu, D. S., Lorinkova, N. M., & Van Dyne, L. (2013). **Employees' social context and change-oriented citizenship: A meta-analysis of leader,**

- coworker, and organizational influences**. Group Organization Management, 38, 291-333.
- 53- 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.
- 54- Connaughton, S. L., & Shuffler, M. (2007). **Multinational and multicultural distributed teams**: A review and future agenda. Small group research, 38(3), 387-412.
- 55- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1995). **Domains and facets: Hierarchical personality assessment using the revised NEO Personality Inventory**. Journal of Personality Assessment, 64, 21-50.
- 56- Costello, A., & Osborne, J. (2005). **Best practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis**. Journal of Practical Assessment Research & Evaluation, Vol. 10, No 7, 1-9
- 57- 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.
- 58- Crowne, K. A. (2009). **The relationships among social intelligence, emotional intelligence and cultural intelligence**. Organization Management Journal, 6(3), 148-163.
- 59- Crowne, K. A. (2013). **Cultural exposure, emotional intelligence, and cultural intelligence: An exploratory study**. International Journal of Cross Cultural Management, 13(1), 5-22.
- 60- D'Andrade, R. G. (1986). **The cultural part of cognition**. Cognitive science, 5(3), 179-195.
- 61- Darvishmotevali, M., Altinay, L., & De Vita, G. (2018). **Emotional intelligence and creative performance: Looking through the lens of environmental uncertainty and cultural intelligence**. International Journal of Hospitality Management, 73, 44-54.

- 62- de Lange, A. H., Van Yperen, N. W., Van der Heijden, B. I. J. M., & Bal, P. M. (2010). **Dominant achievement goals of older workers and their relationship with motivation-related outcomes**. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 118.
- 63- Deng, L., & Gibson, P. (2008). **A qualitative evaluation on the role of cultural intelligence in cross-cultural leadership effectiveness**. *International journal of leadership studies*, 3(2), 181-197.
- 64- Denissen, J. J., & Penke, L. (2008). **Motivational individual reaction norms underlying the Five Factor model of personality: First steps towards a theory-based conceptual framework**. *Journal of Research in Personality*, 42, 1285-1302.
- 65- Dorsey, D., Cortina, J., & Luchman, J. (2010). **Adaptive and citizenship-related behaviors at work**. In J. Farr, & N. Tippins (Eds.), *Handbook of employee selection* (pp. 463–487). New York, NY: Routledge/Taylor & Francis Group.
- 66- Earley, P. C. (2002). **Redefining interactions across cultures and organizations: Moving forward with cultural intelligence**. *Research in organizational behavior*, 24, 271-299.
- 67- Eldor, L., & Harpaz, I. (2016). **A process model of employee engagement: The learning climate and its relationship with extra-role performance behaviors**. *Journal of Organizational Behavior*, 37(2), 213-235.
- 68- Elenkov, D. S., & Manev, I. M. (2009). **Senior expatriate leadership's effects on innovation and the role of cultural intelligence**. *Journal of World Business*, 44(4), 357-369.
- 69- Ersoy, A. (2014). **The Role of Cultural Intelligence in Cross-Cultural Leadership Effectiveness: A Qualitative Study in the Hospitality Industry**. *Journal of Yasar University*, 35(9).
- 70- Eysenck, H. J. (1988). **The concept of “intelligence”: Useful or useless?**. *Intelligence*, 12(1), 1-16.
- 71- Fang, F., Schei, V., & Selart, M. (2018). **Hype or hope? A new look at the research on cultural intelligence**. *International Journal of Intercultural Relations*, 66, 148-171.

- 72- Faraji, S. J., Jafari Nozar, M., & Arash, M. (2021). **The analysis of smart governance scenarios of the urban culture in multicultural cities based on two concepts of “cultural intelligence” and “smart governance”**. *GeoJournal*, 86(1), 357-377.
- 73- Fernandez, R., Rosenman, E. D., Plaza Verduin, M., & Grand, J. A. (2022). **Developing adaptive performance: A conceptual model to guide simulation based training design**. *AEM Education and Training*, 6(3), e10762.
- 74- Filipovic, D., & Urnaut, A. G. (2012). **Varazdin Development and Entrepreneurship Agency Faculty** of Commercial and Business Sciences.
- 75- Ford, J. K., & Foster-Fishman, P. (2012). **Organizational development and change: Linking research from the profit, nonprofit, and public sectors**. *The Oxford handbook of organizational psychology*, 2, 956-992.
- 76- Ghitulescu, B. E. (2013). **Making change happen: The impact of work context on adaptive and proactive behaviors**. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(2), 206-245.
- 77- Gonçalves, G., Reis, M., Sousa, C., Santos, J., Orgambídez-Ramos, A., & Scott, P. (2016). **Cultural intelligence and conflict management styles**. *International Journal of Organizational Analysis*.
- 78- Good, D. (2014). **Predicting real-time adaptive performance in a dynamic decision-making context**. *Journal of Management & Organization*, 20(6), 715-732.
- 79- Gooden, D. J., Creque, C. A., & Chin-Loy, C. (2017). **The impact of metacognitive, cognitive and motivational cultural intelligence on behavioral cultural intelligence**. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 16(3), 223-230.
- 80- Goštautaitė, B., & Bučiūnienė, I. (2015). **The role of work characteristics in enhancing older employees' performance: evidence from a post-Soviet country**. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 757-782.
- 81- Griffin, B., & Hesketh, B. (2003). **Adaptable behaviors for successful work and career adjustment**. *Australian Journal of Psychology*, 55(2), 65–73.

- 82- Griffin, B., & Hesketh, B. (2004). **Why openness to experience is not a good predictor of job performance**. International Journal of Selection and Assessment, 12, 243-251.
- 83- Griffin, B., & Hesketh, B. (2005). **Are conscientious workers adaptable?** Australian Journal of Management, 30(2), 245-259.
- 84- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). **A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts**. Academy of management journal, 50(2), 327-347.
- 85- Griffin, M. A., Parker, S. K., & Mason, C. M. (2010). **Leader vision and the development of adaptive and proactive performance: a longitudinal study**. Journal of applied psychology, 95(1), 174.
- 86- Groves, K. S., & Feyerherm, A. E. (2011). **Leader cultural intelligence in context: Testing the moderating effects of team cultural diversity on leader and team performance**. Group & Organization Management, 36(5), 535-566.
- 87- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010), **Multivariate Data Analysis, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ**
- 88- Han, T. Y., & Williams, K. J. (2008). **Multilevel investigation of adaptive performance: Individual-and team-level relationships**. Group & Organization Management, 33(6), 657-684.
- 89- Hauschildt, K., & Konradt, U. (2012). **Self-leadership and team members' work role performance**. Journal of Managerial Psychology, 27, 497-517.
- 90- Helens-Hart, R. (2019). **The employability self-assessment: Identifying and appraising career identity, personal adaptability, and social and human capital**. Management Teaching Review, 4(1), 6-13.
- 91- Hesketh, B., & Neal, A. (1999). **Technology and performance. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), The changing nature of performance**: Implications for staffing, motivation, and development (pp. 21-55). San-Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 92- Hesketh, B., Hesketh, T., & Allworth, E. (1997). **Fuzzy set approach to configural prediction from interests and personality**. American Psychological Association Conference, Chicago.

- 93- Holtzman, S. & Sailesh V. (2011) "**Confirmatory factor analysis and structural equation modeling of noncognitive assessments using PROC CALIS "** **NorthEast SAS Users Group (NESUG)**, 2011 proceedings : pp. 11-14.
- 94- Hong, J. Y., Ko, H., Mesicek, L., & Song, M. (2021). **Cultural intelligence as education contents: exploring the pedagogical aspects of effective functioning in higher education.** *Concurrency and Computation: Practice and Experience*, 33(2), e5489.
- 95- Hoover, S. M., & Feldhusen, J. F. (1990). **The scientific hypothesis formulation of ability of gifted ninth grade students.** *Journal of Educational Psychology*, 82, 83.
- 96- Howe, M. (2019:7). **General mental ability and goal type as antecedents of recurrent adaptive task performance.** *Journal of Applied Psychology*, 104(6), 796.
- 97- Huang, J. L., Ryan, A. M., Zabel, K. L., & Palmer, A. (2014). **Personality and adaptive performance at work: a meta-analytic investigation.** *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 162.
- 98- Huff, K. C. (2013). **Language, cultural intelligence and expatriate success.** *Management Research Review*.
- 99- Huff, K. C., Song, P., & Gresch, E. B. (2014). **Cultural intelligence, personality, and cross-cultural adjustment: A study of expatriates in Japan.** *International Journal of Intercultural Relations*, 38, 151-157.
- 100- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). **Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature.** *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332.
- 101- Idrus, F. (2021). **Exploring Cultural Intelligence Skills among International Postgraduate Students at a Higher Education Institution.** *International Journal of Higher Education*, 10(4), 220-234.
- 102- Imai, L., & Gelfand, M. J. (2010). **The culturally intelligent negotiator: The impact of cultural intelligence (CQ) on negotiation sequences and**

- outcomes**. Organizational behavior and human decision processes, 112(2), 83-98.
- 103- Iskandar, Ainaa Idayu & Rahim, Abdul Rahman Abdul, Arham, Ahmad Fadhly (2020)” **Association Between Career Development and Readiness to Change with Adaptive Performance**: A Preliminary Study Among Lecturers” International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences Vol. 10 , No. 9
- 104- Janssen, O. (2000). **Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour**. Journal of Occupational and organizational psychology, 73(3), 287-302.
- 105- Jiang, Z., Le, H., & Gollan, P. J. (2018). **Cultural intelligence and voice behavior among migrant workers: the mediating role of leader–member exchange**. The International Journal of Human of Human Resource Management, 29(5), 1082-1112.
- 106- Johnson, J. P., Lenartowicz, T., & Apud, S. (2006). **Cross-cultural competence in international business**: Toward a definition and a model. Journal of international business studies, 37(4), 525-543.
- 107- Johnson, J. W. (2001). **The relative importance of task and contextual performance dimensions to supervisor judgments of overall performance**. Journal of Applied Psychology, 86, 984- 996.
- 108- Jundt, D. K., Shoss, M. K., & Huang, J. L. (2015). **Individual adaptive performance in organizations: A review**. Journal of Organizational Behavior, 36(S1), S53-S71.
- 109- Jyoti, J., & Kour, S. (2017). **Factors affecting cultural intelligence and its impact on job performance: Role of cross-cultural adjustment, experience and perceived social support**. Personnel Review.
- 110- Kaltiainen, J., & Hakanen, J. (2022). **Fostering task and adaptive performance through employee well-being: The role of servant leadership**. BRQ Business Research Quarterly, 25(1), 28-43.
- 111- Kanten, P. (2014). **The effect of cultural intelligence on career competencies and customer-oriented service behaviors**. Istanbul University Journal of the School of Business Administration, 43(1).

- 112- Kanten, P., Kanten, S., & Gurlek, M. (2015). **The effects of organizational structures and learning organization on job embeddedness and individual adaptive performance**. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1358-1366.
- 113- Karaevli, A., & Hall, D. T. T. (2006). **How career variety promotes the adaptability of managers**: A theoretical model. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 359-373. doi:10.1016/j. jvb.2006.05.009
- 114- Keith, N., & Frese, M. (2005). **Self-regulation in error management training: emotion control and metacognition as mediators of performance effects**. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 677.
- 115- Khani, A., Etebarian, A., & Abzari, M. (2011). **The relationship between cultural intelligence and group effectiveness in Mobarakeh steel company**. *African Journal of Business Management*, 5(17), 7507.
- 116- Kim, S. H., and Park, S. (2019). **(More about the basic assumptions of t-test: normality and sample size)** *Korean journal of anesthesiology*, 72(4),pp331.
- 117- KONG, L. L., MA, Z. Q., JI, S. H., & LI, J. (2020). **The mediating effect of empathy on the relationship between cultural intelligence and intercultural adaptation in intercultural service encounters**. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(2), 169-180.
- 118- Kozlowski, S. W., Gully, S. M., Brown, K. G., Salas, E., Smith, E. M., & Nason, E. R. (2001). **Effects of training goals and goal orientation traits on multidimensional training outcomes and performance adaptability**. *Organizational behavior and human decision processes*, 85(1), 1-31.
- 119- Kumar, N., Che Rose, R., & Sri Ramalu, S. (2008). **The effects of personality and cultural intelligence on international assignment effectiveness: a review**. *Journal of Social Sciences*, 4(4), 320-328.
- 120- Lam, R., Cheung, C., & Lugosi, P. (2022). **The impacts of cultural intelligence and emotional labor on the job satisfaction of luxury hotel employees**. *International Journal of Hospitality Management*, 100, 103084.

- 121- Lambert Snodgrass, L., Hass, M., & Ghahremani, M. (2021). **Developing cultural intelligence: Experiential interactions in an international internship program**. Journal of Global Education and Research, 5(2), 165-174.
- 122- Lang, J. W., & Bliese, P. D. (2009). **General mental ability and two types of adaptation to unforeseen change: Applying discontinuous growth models to the task-change paradigm**. Journal of Applied Psychology, 94(2), 411.
- 123- Le Pine, J. A., Colquitt, J. A., & Erez, A. (2000). **Adaptability to changing task contexts: Effects of general cognitive ability, conscientiousness, and openness to experience**. Personnel Psychology, 53, 563-539.
- 124- Lee, L. Y., & Sukoco, B. M. (2010). **The effects of cultural intelligence on expatriate performance: The moderating effects of international experience**. The international journal of human resource management, 21(7), 963-981.
- 125- Lee, S., Yoon, B., & Park, Y. (2009). **An approach to discovering new technology opportunities: Keyword-based patent map approach**. Technovation, 29(6-7), 481-497.
- 126- Leung, K., Ang, S., & Tan, M. L. (2014). **Intercultural competence**. Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav., 1(1), 489-519.
- 127- Ljubica, J., & Dulcic, Z. (2012). **Cultural intelligence (CQ) as a managerial success factor in the global organizations context**. In 1st International Scientific Conference, Conference Proceedings: Economic and Social Development (pp. 453-464).
- 128- London, M., & Mone, E. M. (1999). **Continuous Learning. Teoksessa DR Ilgen & ED Pulakos (eds.) The Changing Nature of Performance: Implications for Staffing. Motivation and Development.**
- 129- MacNab, B. R. (2012). **An experiential approach to cultural intelligence education**. Journal of Management Education, 36(1), 66-94.
- 130- Mangla, N. (2021). **Working in a pandemic and post-pandemic period— Cultural intelligence is the key**. International Journal of Cross Cultural Management, 21(1), 53-69.

- 131- Manz, C. C. (1986). **Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in Organizations**. *Academy of Management Review*, 11, 585-600.
- 132- Marques-Quinteiro, P., Cural, L. A., & Passos, A. M. (2012). **Adapting the revised self-leadership questionnaire to the Portuguese context**. *Social indicators research*, 108(3), 553-564.
- 133- Marques-Quinteiro, P., Ramos-Villagrasa, P. J., Passos, A. M., & Cural, L. (2015). **Measuring adaptive performance in individuals and teams**. *Team Performance Management*, 21, 339- 360. doi:10.1108/TPM-03-2015-0014
- 134- Marques-Quinteiro, P., Vargas, R., Eifler, N., & Cural, L. (2019). **Employee adaptive performance and job satisfaction during organizational crisis: the role of self-leadership**. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 85-100.
- 135- Mattingly, V., & Kraiger, K. (2019). **Can emotional intelligence be trained? A meta-analytical investigation**. *Human Resource Management Review*, 29(2), 140-155.
- 136- Mc Loughlin, E., & Priyadarshini, A. (2021). **Adaptability in the workplace: Investigating the adaptive performance job requirements for a project manager**. *Project Leadership and Society*, 2, 100012.
- 137- Mohajan, Haradhan (2017): **Two Criteria for Good Measurements in Research: Validity and Reliability**. Published in: *Annals of Spiru Haret University* , Vol. 17, No. 4 (24 December 2017): pp. 56-82.
- 138- Moon, T. (2010). **Organizational cultural intelligence**: Dynamic capability perspective. *Group & Organization Management*, 35(4), 456-493.
- 139- Morgan, N. A., Zou, S., Vorhies, D. W., & Katsikeas, C. S. (2003). **Experiential and informational knowledge, architectural marketing capabilities, and the adaptive performance of export ventures**: A cross-national study. *Decision Sciences*, 34(2), 287-321.
- 140- Moynihan, L. M., Peterson, R. S., & Earley, P. C. (2006). **Cultural intelligence and the multinational team experience: Does the experience of working in a**

- multinational team improve cultural intelligence?**. In National Culture and Groups. Emerald Group Publishing Limited.
- 141- Musselwhite, D.J., Wesolowski, B.C. 2018. **The SAGE Encyclopedia of Educational Research, Measurement, and Evaluation Normal Distribution** (Editor: Bruce B. Frey). SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks
- 142- Mustafa, H. A., Ebabekir, K. M., & Ismael, G. A. (2020). **Attitudes of bank managers towards the effect of cultural intelligence on organizational climate and the process of strategy activation: With special reference to commercial banks in Erbil**. World Journal of Business and Management, 6(2), 15-33.
- 143- Naami, A., Behzadi, E., Parisa, H., & Charkhabi, M. (2014). **A study on the personality aspects of adaptive performance among governmental hospitals nurses**: A conceptual model. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 159, 359-364.
- 144- Nafei, W. A. (2013). **The impact of cultural intelligence on employee job performance: an empirical study on King Abdel-Aziz Hospital in Al-Taif Governorate, Kingdom of Saudi Arabia**. International Journal of Business and Management, 8(1), 26.
- 145- Neal, A. F., & Hesketh, B. (1999). **Technology and performance**.
- 146- Neal, A., Yeo, G., Koy, A., & Xiao, T. (2012). **Predicting the form and direction of work role performance from the Big 5 model of personality traits**. Journal of Organizational Behavior, 33, 175-192.
- 147- Neto, J., Neto, A., & Neto, F. (2021). **Short form measure of cultural intelligence: A Portuguese validation**. International Journal of Intercultural Relations, 83, 139-150.
- 148- Ng, K. Y., & Earley, P. C. (2006). **Culture+ intelligence: Old constructs, new frontiers**. Group & Organization Management, 31(1), 4-19.
- 149- Ng, K. Y., Van Dyne, L., & Ang, S. (2012). **Cultural intelligence: A review, reflections, and recommendations for future research**.

- 150- Niessen, C., & Jimmieson, N. L. (2016). **Threat of resource loss: The role of self-regulation in adaptive task performance**. Journal of Applied Psychology, 101(3), 450.
- 151- Nosratabadi, S., Bahrami, P., Palouzian, K., & Mosavi, A. (2020). **Leader cultural intelligence and organizational performance**. Cogent Business & Management, 7(1), 1809310.
- 152- O'Byrne, A. (2018). **Turning expatriates' cultural intelligence into strategic advantage**. Strategic HR Review.
- 153- O'Grady, W., Akroyd, C., & Scott, I. (2017). **Beyond budgeting: distinguishing modes of adaptive performance management**. In Advances in management accounting (Vol. 29, pp. 33-53). Emerald Publishing Limited.
- 154- ORDUN, G., ÖZVEREN, C. G., & MERCİMEK, K. (2021). **Social, Cultural, Emotional Intelligence and Entrepreneurial Intention: A Research on Generation Z**. Journal of Organizational Behavior Review, 3(2), 222-240.
- 155- Ott, D. L., & Michailova, S. (2018). **Cultural intelligence: A review and new research avenues**. International Journal of Management Reviews, 20(1), 99-119.
- 156- Pandey, D. L. (2020). **Work stress and employee performance: an assessment of impact of work stress**. International Research Journal of Human Resource and Social Sciences, 7(05), 124-135.
- 157- Panigrahi, Ashok (2016) "**Managing stress at workplace**" Journal of Management Research and Analysis, October-December, 3(4):154-160.
- 158- Park, S., & Park, S. (2019). **Employee adaptive performance and its antecedents: Review and synthesis**. Human Resource Development Review, 18(3), 294-324.
- 159- Park, Y., Lim, D. H., Kim, W., & Kang, H. (2020). **Organizational support and adaptive performance: The revolving structural relationships between job crafting, work engagement, and adaptive performance**. Sustainability, 12(12), 4872.
- 160- Philip Eaton and Shannon D. Willoughby 2018 **(Confirmatory factor analysis applied to the Force Concept Inventory)** Published by the American Physical Society Phys. Rev. Phys. Educ. Res. 14, 010124 – Published 19 April

- 161- Ployhart, R. E., & Bliese, P. D. (2006). **Individual adaptability (I-ADAPT) theory: Conceptualizing the antecedents, consequences, and measurement of individual differences in adaptability. In Understanding adaptability: A prerequisite for effective performance within complex environments.** Emerald Group Publishing Limited.
- 162- Pradhan, R. K., Jena, L. K., & Singh, S. K. (2017). **Examining the role of emotional intelligence between organizational learning and adaptive performance in Indian manufacturing industries.** Journal of Workplace Learning.
- 163- Presbitero, A. (2016). **Cultural intelligence (CQ) in virtual, cross-cultural interactions: Generalizability of measure and links to personality dimensions and task performance.** International Journal of Intercultural Relations, 50, 29-38.
- 164- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). **Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance.** Journal of applied psychology, 85(4), 612.
- 165- Pulakos, E. D., Schmitt, N., Dorsey, D. W., Arad, S., Borman, W. C., & Hedge, J. W. (2002). **Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability.** Human performance, 15(4), 299-323.
- 166- Qurrahtulain, K., Bashir, T., Hussain, I., Ahmed, S., & Nisar, A. (2022). **Impact of inclusive leadership on adaptive performance with the mediation of vigor at work and moderation of internal locus of control.** Journal of Public Affairs, 22(1), e2380.
- 167- Rahimi, M., Barkat, G., & Atari, Y. (2014). **A Study of Relationship Between Cultural Intelligence and Decision Making Styles of High School Principals in Izeh County.** International Journal of Scientific and Research Publications, 4(6), 1-5.
- 168- Ramos-Villagrasa, P. J., Fernández-del-Río, E., & Barrada, J. R. (2020). **Does Evil Prevail? The “Bright” and “Dark” Sides of Personality as Predictors of Adaptive Performance.** Sustainability, 12(2), 474.

- 169- Ramzan, S., Danish, R. Q., & Ali, H (2016). **Impact of Organizational Learning on Adaptive Performance: A Dimension-wise study on Chemical Industry of Pakistan.**
- 170- Rana, S., Ahmed, I., & Shahzadi, G. (2021). **Linking workplace spirituality and adaptive performance through a serial mediation of job satisfaction and emotional labor strategies.** Management Research Review.
- 171- Rasooli, T., Moradi-Joo, E., Hamedpour, H., Davarpanah, M., Jafarinahlashkanani, F., Hamedpour, R., & Mohammadi-Khah, J. (2019). **The relationship between emotional intelligence and attitudes of organizational culture among managers of hospitals of Ahvaz Jundishapur University of Medical Sciences: 2019.** Entomol Appl Sci Lett, 6(3), 62-67.
- 172- Ratasuk, A. (2020). **Contribution of cultural intelligence to job performance of domestic hotel employees in Thailand: The mediating roles of communication effectiveness and job stress.** Thammasat Review, 23(2), 170-191.
- 173- Rockstuhl, T., & Van Dyne, L. (2018). **A bi-factor theory of the four-factor model of cultural intelligence: Meta-analysis and theoretical extensions.** Organizational Behavior and Human Decision Processes, 148, 124-144.
- 174- Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Van Dyne, L., & Annen, H. (2011). **Beyond general intelligence (IQ) and emotional intelligence (EQ): The role of cultural intelligence (CQ) on cross-border leadership effectiveness in a globalized world.** Journal of Social Issues, 67(4), 825-840.
- 175- Roux, P. W., Suzuki, K., Matsuba, R., & Goda, Y. (2018). **Developing cultural intelligence (CQ): Designs for blended learning.** International Journal for Educational Media and Technology, 12(1), 18-28.
- 176- R uth, R., & Netzer, T. (2020). **The key elements of cultural intelligence as a driver for digital leadership success.** Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal, 1-6

- 177- Şahin, F., Gurbuz, S., & Köksal, O. (2014). **Cultural intelligence (CQ) in action: The effects of personality and international assignment on the development of CQ.** International Journal of Intercultural Relations, 39, 152-163.
- 178- Salgado, C. M., Azevedo, C., Proença, H., Vieira, S. M., & MIT, C. D. (2016). **Secondary analysis of electronic health records.** Cham: Springer International Publishing, 143-162.
- 179- Schlaegel, C., Richter, N. F., & Taras, V. (2021). **Cultural intelligence and work-related outcomes: A meta-analytic examination of joint effects and incremental predictive validity.** Journal of World Business, 56(4), 101209.
- 180- Schlägel, C., & Sarstedt, M. (2016). **Assessing the measurement invariance of the four-dimensional cultural intelligence scale across countries: A composite model approach.** European Management Journal, 34(6), 633-649.
- 181- Sein-Echaluce, M. L., Aguado, P. M., Esteban-Escañó, J., Esteban-Sánchez, A., Florentín, P., Gracia-Gómez, M. C., ... & Velamazán, M. Á. (2015, October). **Design of adaptive experiences in higher education through a learning management system.** In Proceedings of the 3rd International Conference on Technological Ecosystems for Enhancing Multiculturality (pp. 165-171).
- 182- Setiawan, A., Hasibuan, H. A., Siahaan, A. P. U., Indrawan, M. I., Rusiadi, I. F., Wakhyuni, E., ... & Rahayu, S. (2018). **Dimensions of cultural intelligence and technology skills on employee performance.** Int. J. Civ. Eng. Technology, 9(10), 50-60.
- 183- Shaffer, M., & Miller, G. (2008). **Cultural intelligence. Handbook of cultural intelligence:** Theory, measurement, and applications, 107.
- 184- Sharma, T., & Singh, S. (2018). **Relationship of emotional intelligence with cultural intelligence and change readiness of Indian managers in the service sector.** Journal of Organizational Change Management.
- 185- Shdaifat, A., Hamed, F., Sri Ramalu, S., & Subramaniam, C. (2013). **Adaptive performance on military assignment effectiveness among leaders deputed on United Nations missions.** Global Business and Economics Research Journal, 2(7), 28-40.

- 186- Sherehiy, B., & Karwowski, W. (2014). **The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises.** International Journal of Industrial Ergonomics, 44, 466-473.
- 187- Shieh, C. J. (2014). **Effects of culture shock and cross-cultural adaptation on learning satisfaction of mainland China students studying in Taiwan.** Journal Special issue on Organization Innovation, 72, 2.
- 188- Shoss, M. K., Witt, L. A., & Vera, D. (2012). **When does adaptive performance lead to higher task performance?** Journal of organizational behavior, 33(7), 910-924.
- 189- Singh, Vedant (2016) (**Perceptions of emission reduction potential in air transport: a structural equation modeling approach**) Springer Science+Business Media New York, Environ Syst Decis 36:377–403
- 190- Smith, E. M., Ford, J. K., & Kozlowski, S. W. (1997). **Building adaptive expertise: Implications for training design strategies.**
- 191- Soldatova, G., & Geer, M. (2013). **“Glocal” identity, cultural intelligence and language fluency.** Procedia-Social and Behavioral Sciences, 86, 469-474.
- 192- Stoermer, S., Davies, S., & Froese, F. J. (2021). **The influence of expatriate cultural intelligence on organizational embeddedness and knowledge sharing:** The moderating effects of host country context. Journal of International Business Studies, 52(3), 432-453.
- 193- Stokes, C. K., Schneider, T. R., & Lyons, J. B. (2010). **Adaptive performance: A criterion problem.** Team Performance Management: An International Journal.
- 194- St-Pierre, L. (2019). **Simulation for Workplace Adaptation and Organizational Change.** In Clinical Simulation (pp. 455-468). Academic Press.
- 195- Suharti, L., & Pramono, A. (2016). **Cultural intelligence among Indonesian students: Role of international experiences and their impact on the development of social network and adaptive performance.** Journal of Advances in Humanities and Social Sciences, 2(3), 182-194.
- 196- Suharti, L., Handoko, Y. A., & Huruta, A. D. (2019). **Linking cultural intelligence and adaptive performance: do intercultural interactions and**

- Host University Support™ play important roles?** Business, Management and Economics Engineering, 17(1), 36-48.
- 197- Tabiu, A., Pangil, F., & Othman, S. Z. (2020). **Does training, job autonomy and career planning predict employees' adaptive performance?** *Global Business Review*, 21(3), 713-724.
- 198- Takdir, S., Syah, T. Y. R., & Anindita, R. (2020). **Cultural intelligence effect on job satisfaction over employee performance.** *Journal of Multidisciplinary Academic*, 4(1), 28-33.
- 199- Tan, R., & Antonio, F. (2022). **New insights on employee adaptive performance during the COVID-19 pandemic:** Empirical evidence from Indonesia.
- 200- Tavakol, Mohsen; Dennick, Reg (2011) **(Making sense of Cronbach's alpha)** *International Journal of Medical Education*
- 201- Tay, C., Westman, M., & Chia, A. (2008). **Antecedents and consequences of cultural intelligence among short-term business travelers. Handbook of cultural intelligence:** Theory, measurement, and applications, (Part II), 126-144.
- 202- Teece, D. J. (2007). **Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance.** *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- 203- Thomas, D. C. (2006). **Domain and development of cultural intelligence: The importance of mindfulness.** *Group & Organization Management*, 31(1), 78-99.
- 204- Tome-Fernandez, M., Fernandez-Leyva, C., and Olmedo-Moreno, E.M. (2020). **"Exploratory and Confirmatory Factor Analysis of the Social Skills Scale for Young Immigrants" Sustainability,** 12(17), 6879.
- 205- Triandis, H. C. (2006). **Cultural intelligence in organizations.** *Group & Organization Management*, 31(1), 20-26.
- 206- Tu, J. C., Zhang, X. Y., & Chiu, S. P. (2019). **Assessing the impact of cultural intelligence on sustainable career competitive advantage for students in college of design.** *Sustainability*, 12(1), 1-1.

- 207- Tucker, J. S., & Gunther, K. M. (2009). **The application of a model of adaptive performance to Army leader behaviors.** *Military Psychology*, 21(3), 315-333.
- 208- Untari, D. W., Suhariadi, F., & Budihardjo, A. (2021). **Adaptive performance of Indonesian Marine Corps' Middle-Ranked Officers: The mediating role of job crafting on job demands and job resources.** *Relevance: Journal of Management and Business*, 4(1), 001-015.
- 209- Van Dyne, L., Ang, S., Ng, K. Y., Rockstuhl, T., Tan, M. L., & Koh, C. (2012). **Sub-dimensions of the four factor model of cultural intelligence: Expanding the conceptualization and measurement of cultural intelligence.** *Social and personality psychology compass*, 6(4), 295-313.
- 210- Vljacic, D., Marzi, G., Caputo, A., & Dabic, M. (2018). **The role of geographical distance on the relationship between cultural intelligence and knowledge transfer.** *Business Process Management Journal*.
- 211- Wang, M. (2016). **EFFECTS OF EXPATRIATES' CULTURAL INTELLIGENCE ON CROSS-CULTURAL ADJUSTMENT AND JOB PERFORMANCE.** *Revista de Cercetare și Intervenție Socială*, (55), 231-243.
- 212- Wang, M. O., Zhan, Y., McCune, E., & Truxillo, D. (2011). **UNDERSTANDING NEWCOMERS' ADAPTABILITY AND WORK-RELATED OUTCOMES: TESTING THE MEDIATING ROLES OF PERCEIVED P-E FIT VARIABLES.** *Personnel psychology*, 64(1), 163-189.
- 213- Ward, C., Wilson, J., & Fischer, R. (2011). **Assessing the predictive validity of cultural intelligence over time.** *Personality and individual differences*, 51(2), 138-142.
- 214- Wood, E. D., & St. Peters, H. Y. (2014). **Short-term cross-cultural study tours: impact on cultural intelligence.** *The International Journal of Human Resource Management*, 25(4), 558-570.
- 215- Wu, P. C., & Ang, S. H. (2011). **The impact of expatriate supporting practices and cultural intelligence on cross-cultural adjustment and performance of expatriates in Singapore.** *The International Journal of Human Resource Management*, 22(13), 2683-2702.

- 216- Yaghmale, F. (2003) **Content Validity and Its Estimation**. Journal of Medical Education, 3, 25-27.
- 217- Yari, N., Lankut, E., Alon, I., & Richter, N. F. (2020). **Cultural intelligence, global mindset, and cross-cultural competencies: a systematic review using bibliometric methods**. European Journal of International Management, 14(2), 210-250.
- 218- Yitmen, I. (2013). **Organizational cultural intelligence: A competitive capability for strategic alliances in the international construction industry**. Project Management Journal, 44(4), 5-25.
- 219- Yunlu, D. G., Clapp-Smith, R., & Shaffer, M. (2017). **Understanding the role of cultural intelligence in individual creativity**. Creativity Research Journal, 29(3), 236-243.
- 220- Zhang, S., Zhou, M., Zhang, J., & Chen, S. (2012). **The nonlinear effects of conscientiousness on overall job performance and performance dimensions in the Chinese context**. Asian Journal of Social Psychology, 15(4), 231-237.

ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين لمقياس الدراسة

مكان العمل	التخصص العام والدقيق	الاسم واللقب العلمي	ت
كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة كربلاء	إدارة الاعمال/ التسويق والسلوك التنظيمي	أ.د علاء فرحان طالب	1
كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة كربلاء	إدارة الاعمال/ الإدارة الاستراتيجية	أ.د اكرم محسن الياسري	2
كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة كربلاء	معلومات وتقنيات معرفة/إدارة المعرفة	أ.د فيصل علوان الطائي	3
كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد	إدارة الاعمال/الإدارة الاستراتيجية	أ.د نسرین محمد جاسم	4
كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الكوفة	إدارة الاعمال/الإدارة الاستراتيجية	أ.د هاشم فوزي العبادي	5
كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة القادسية	إدارة الاعمال/إدارة الإنتاج والعمليات	أ.م.د بشرى عبد الحمزة عباس	6
كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة ميسان	إدارة الاعمال/نظم المعلومات الادارية	أ.م.د رياض ضياء عزيز	7
كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة كربلاء	إدارة الاعمال/إدارة الموارد البشرية	أ.م.د صالح مهدي الحسنوي	8
كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة كربلاء	إدارة الاعمال/الإدارة الاستراتيجية	أ.م.د عادل عباس الجنابي	9
كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة كربلاء	إدارة الاعمال/إدارة الموارد البشرية	أ.م محمد تركي	10

تم ترتيب الأسماء بحسب اللقب العلمي والحروف الأبجدية.



ملحق (2)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال / الدراسات العليا
برنامج الماجستير

**تقييم آراء الخبراء حول (صدق اداة القياس) الخاص بمشروع بحث رسالة
الماجستير الموسومة**

دور الذكاء الثقافي في تعزيز الأداء التكيفي للموظفين

**The role of cultural intelligence in
enhancing the adaptive performance of
employees**

دراسة ميدانية لآراء عينة من العاملين في مستشفى أمير المؤمنين "ع"
التخصصي في محافظة النجف الأشرف

الباحث

اريفان يونس عزالدين

2022 م

المشرف

أ.د ميثاق هاتف الفتلاوي

1443 هـ

السيد الخبير المحترم

تحية تقدير واحترام

نظرا لما تتمتعون به من خبرة وجدارة علمية فذة نضع بين ايديكم الاستبانة الخاصة برسالة
الماجستير الموسومة **(دور الذكاء الثقافي في تعزيز الأداء التكيفي للموظفين)**

**دراسة ميدانية لآراء عينة من الموظفين في مستشفى أمير المؤمنين "ع" التخصصي في
محافظة النجف الأشرف**

راجين تفضلكم التمعن في الاستبانة وابداء ملاحظاتكم العلمية السديدة والتي سوف تقوم سيقاق
ومسار الرسالة علميا.

وقد تم الاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي الدرجة لتحديد اجابات افراد عينة البحث .

لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً
1	2	3	4	5

يرجى التفضل بإبداء رأيكم حول الاستبانة ومكوناتها وفقراتها ، مع بيان الملاحظات الضرورية
في ضوء الاجابة على الاسئلة الاتية:

1. هل ان فقرات الاستبانة تعبر عن كل متغير تنتمي اليه ؟
2. هل فقرات الاستبانة واضحة وتخدم غرض البحث ؟
3. هل هناك فقرات اخرى يمكن اضافتها الى كل متغير من متغيرات البحث لتكيف المقاييس؟

علما ان الاستبانة أعدت استنادا الى مجموعة من المقاييس العالمية المعتمدة في قياس متغيرات
البحث والتي يمكن ايضاحها وكما في الجدول الآتي :

(المقاييس المعتمدة في البحث)

المقياس	عدد الفقرات	المتغيرات		ت
		الابعاد الفرعية	الرئيسية	
(Schlaegel et al.,2021 Meta-analysis)	6	الذكاء الثقافي المعرفي	الذكاء الثقافي	1
	4	الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي		
	5	الذكاء الثقافي التحفيزي		
	5	الذكاء الثقافي السلوكي		
(Huang et al.,2014) Meta-analysis)	4	التعامل مع الطوارئ والأزمات	الاداء التكيفي	2
	6	إدارة ضغوط العمل		
	5	حل المشكلات بطريقة إبداعية		
	4	التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة		
	5	تعلم مهام وتقنيات وإجراءات العمل		
	5	إظهار القدرة على التكيف الشخصي		
	4	إظهار القدرة على التكيف الثقافي		
	3	إظهار القدرة على التكيف الجسدي		

نشكر تعاونكم خدمةً للمسيرة العلمية .. مع تمنياتنا لحضراتكم دوام التوفيق

المحور الأول / المعلومات التعريفية بعينة البحث
يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب لكل فقرة

أ - النوع الاجتماعي:

نكر أنثى

ب - الفئة العمرية:

18 - 25 سنة 26 - 35 36 - 40
41 - 46 46 - 50 50 فأكثر

ج- المؤهل العلمي:

متوسطة اعدادية دبلوم بكالوريوس
دبلوم عالي ماجستير دكتوراه

د- مدة الخدمة الفعلية:

أقل من سنة 1 - 5 سنة 6 - 10 سنة
11 - 15 سنة 16 - 20 سنة 21 - 25 سنة
25 سنة فأكثر

المحور الثاني / الفقرات المتعلقة بمتغيرات البحث

أولاً :- **الذكاء الثقافي** : هو القدرة على النجاح في بيئات معقدة متعددة الثقافات من خلال ابعاد الذكاء الثقافي أي المعرفة أو الإدراك والتحفيز والسلوكيات، ويتضمن الابعاد الآتية :-

1 - الذكاء الثقافي المعرفي : يشير هذا البعد الى المعرفة بالمعايير والممارسات والاتفاقيات في الثقافات المختلفة التي تم اكتسابها من الخبرات التعليمية والشخصية. اذ يتضمن مكون المعرفة في الذكاء الثقافي المعرفة الخاصة بالثقافة (التي توفر معلومات حول القواعد والمعايير في الثقافات المختلفة) والمعرفة العامة للثقافة (التي توفر معلومات حول بيئة معقدة ومحددة). ويتضمن هذا البعد الفقرات الآتية :

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح
1	أعرف طبيعة الأنظمة القانونية والاقتصادية لمختلف ثقافات الموظفين في المستشفى.		
2	لدي معرفة بمفردات وقواعد اللغات الخاصة بمختلف ثقافات الموظفين في مستشفى أمير المؤمنين "ع" التخصصي.		
3	لدي معرفة بالقيم الثقافية والمعتقدات الدينية الخاصة بمختلف ثقافات الموظفين في المستشفى.		
4	لدي معرفة بنظم الزواج لمختلف ثقافات الموظفين في المستشفى.		
5	لدي معرفة بالفنون والحرف الخاصة بمختلف ثقافات الموظفين في المستشفى.		
6	لدي معرفة بقواعد التعبير عن السلوكيات غير اللفظية الخاصة لمختلف ثقافات الموظفين في المستشفى.		

2 - الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي : يشير الى مستوى الوعي الثقافي لدى الفرد والمعالجة التنفيذية أثناء التفاعلات بين الثقافات. ويعتمد على استراتيجيات معرفية عالية المستوى

ومعالجة عميقة للمعلومات التي تسمح للأفراد بتطوير الاستدلال على التفاعل الاجتماعي عبر السياقات الثقافية. ويتضمن الفقرات الآتية :

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح
1	أنا مدرك للمعرفة الثقافية التي أستخدمها عند التفاعل مع الأشخاص الذين لديهم خلفيات ثقافية مختلفة.		
2	أقوم بتعديل معرفتي الثقافية عندما أتفاعل مع أشخاص من ثقافة غير مألوفة بالنسبة لي.		
3	أنا مدرك للمعرفة الثقافية التي أتعامل وأتفاعل بها مع الثقافات المختلفة في المستشفى.		
4	أتحقق من دقة معرفتي الثقافية عندما أتفاعل مع أشخاص من ثقافات مختلفة.		

3- الذكاء الثقافي التحفيزي: يعكس هذا البعد القدرة على توجيه الانتباه والطاقة نحو التعلم والعمل في المواقف التي تتميز بالاختلافات الثقافية ويتضمن الذكاء الثقافي التحفيزي الاهتمام والثقة في التفاعلات بين الثقافات، بالإضافة إلى الجهد المباشر والطاقة المنفقة في التفاعلات بين الثقافات. ويتضمن الفقرات الآتية :

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح
1	أنا أستمتع بالتفاعل مع أشخاص من ثقافات مختلفة.		
2	أنا واثق من أنني أستطيع التواصل مع الأفراد في ثقافة غير مألوفة بالنسبة لي.		
3	أنا متأكد من أنني أستطيع التعامل مع ضغوط الثقافة الجديدة بالنسبة لي.		
4	أنا أستمتع بالعيش في ثقافات غير مألوفة لي.		
5	أنا واثق من أنه يمكنني التعود على طبيعة التعامل في ثقافة		

مختلفة.

4- الذكاء الثقافي السلوكي: يعكس هذا البعد القدرة على إظهار الإجراءات اللفظية وغير اللفظية المناسبة عند التفاعل مع أشخاص من ثقافات مختلفة. ويتعلق الذكاء الثقافي السلوكي بالسلوكيات اللفظية وغير اللفظية ويوفر الشروط اللازمة لجوانب الذكاء الثقافي الأخرى للعمل بفعالية. وتتضمن الفقرات الآتية:

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح
1	أغير سلوكي اللفظي (على سبيل المثال ، اللهجة ، النغمة) عندما يتطلب ذلك التفاعل بين الثقافات.		
2	أستخدم التوقف والصمت بشكل مختلف ليناسب المواقف المختلفة بين الثقافات.		
3	أقوم بتغيير معدل حديثي عندما يتطلب ذلك موقف متعدد الثقافات.		
4	أقوم بتغيير سلوكي غير اللفظي عندما يتطلب ذلك موقف متعدد الثقافات.		
5	أقوم بتغيير تعابير وجهي عندما يتطلب ذلك التفاعل بين الثقافات.		

ثانياً:- الأداء التكيفي :

يعرف الأداء التكيفي على أنه قدرة الفرد على التكيف مع مواقف العمل الديناميكية. إذ يُظهر الموظفون أداءً تكيفياً عن طريق تعديل سلوكياتهم وفقاً لمتطلبات مواقف العمل والأحداث الجديدة ويتضمن الأبعاد الآتية :-

1 -التعامل مع حالات الطوارئ أو الأزمات: يمثل التعامل مع حالات الطوارئ والأزمات بالاستجابة بشكل عاجل ومناسب في المواقف الخطرة أو الطارئة التي تهدد الحياة، والتحليل السريع

لخيارات التعامل مع الأخطار والأزمات وتداعياتها، واتخاذ قرارات سريعة على أساس التفكير الواضح والمدرك، والحفاظ على السيطرة العاطفية والموضوعية مع الحفاظ على التركيز على الموقف في متناول اليد، وتكثيف اتخاذ الإجراءات والتعامل مع الخطر أو حالات الطوارئ حسب الضرورة ويتضمن الفقرات الآتية :

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح
1	أنا قادر على تحقيق الاستعداد الكامل للتصرف بسرعة مع الحالات الطارئة.		
2	أقوم بتحليل الحلول الممكنة بسرعة لاختيار الحل الأنسب.		
3	أقرر فوراً الإجراءات التي يجب اتخاذها لحل المشكلة.		
4	لست في وضع يسمح لي بالرد بسرعة R.		

2- التعامل مع ضغوط العمل: تشير ضغوط العمل الى أي حالة تزعج الأداء الطبيعي، وضغط العمل هو حالة تنشأ عن تفاعل الأشخاص ووظائفهم وتتميز بالتغيرات داخل الأشخاص التي تجبرهم على الانحراف وإجراء التغيير في أدائهم الطبيعي. ويتضمن الفقرات الآتية :

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح
1	أشعر بالراحة حتى لو تغيرت مهامي وطلب مني مهام إضافية.		
2	أحافظ على هدوئي عندما يطلب مني القيام بمهام إضافية.		
3	أشعر بالقلق الشديد عندما يطلب مني مهام إضافية R.		
4	أبحث عن حلول من خلال إجراء مناقشة هادئة مع الزملاء.		
5	المتطلبات الإضافية في العمل تؤثر سلباً على جودة أدائي R.		
6	أتمتع بضبط نفس عال يجعل زملائي يطلبون النصيحة مني في المواقف الصعبة.		

3- حل المشكلات بطريقة إبداعية: هو القدرة على إيجاد حلول وتطوير مناهج إبداعية للتعامل مع المشكلات غير النمطية أو غير المحددة أو المعقدة. وتتضمن الفقرات الآتية :

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح
1	استطيع إيجاد حل مبتكر للمشكلة باستخدام أفكار جديدة خارج عن الأفكار القديمة المألوفة.		
2	استطيع إيجاد حل مبتكر للمشكلة باستخدام مجموعة متنوعة من مصادر المعلومات.		
3	لا استطيع إيجاد الحل لأي مشكلة إلا باستخدام الأساليب القديمة المعروفة R.		
4	أقوم بتطوير أدوات وأساليب جديدة لحل المشاكل المستجدة.		
5	في القسم الذي اعمل فيه، يعتمد عليّ الزملاء لاقتراح حلول جديدة.		

4- التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة: وتعني أن يكون الموظفون قادرين على إدارة الضغط المرتبط بالطبيعة السريعة وغير المتوقعة للتغيير في ظروف عملهم. إذ لا يمكنهم الذعر ويجب أن يستمروا في اتخاذ القرارات المناسبة. وتتضمن هذه القدرة على التأثير بشكل إيجابي على زملاء العمل في المواقف العصبية و / أو المحبطة. ويتضمن الفقرات الآتية :

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح
1	أنتظر المزيد من المعلومات من مدير القسم.		
2	أعيد تنظيم عملي بسهولة للتكيف مع الظروف الجديدة.		
3	أساهم في استقرار فريقي من خلال توجيه الآخرين نحو مهامنا ذات الأولوية.		
4	ظروف العمل التي تحدث بشكل غير متوقع تضعف قدرتي على التصرف R.		

5- تعلم مهام وتقنيات وإجراءات العمل: يشير الى تعلم طرق جديدة لأداء وظيفة أو تعلم مجموعة مهارات أو مهام مختلفة لإعادة التجهيز لوظيفة أو مهنة جديدة. ويتضمن الفقرات الآتية :

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح
1	أنا أبحث عن أحدث الابتكارات في عملي لتحسين طريقة عملي.		
2	أتلقي تدريباً على أساس منتظم في العمل أو خارجه لتحديث كفاءاتي.		

3	أنتظر حتى تنتشر الابتكارات المتعلقة بعلمي في الشركة قبل أن أبذل جهداً كبيراً في التدريب أو التعلم ذي الصلة. R.
4	أستعد للتغيير من خلال المشاركة في كل مشروع أو مهمة تمكيني من القيام بذلك
5	أبحث عن كل فرصة تمكيني من تحسين أدائي (التدريب ، المشروع الجماعي ، التبادل مع الزملاء ، إلخ)

6- إظهار القدرة على التكيف بين الأشخاص: بما ان بيئات العمل تمتاز بشكل متزايد بالعمل الجماعي أو تشكيل فرق متعددة التخصصات فمن المتوقع أن يقوم الموظفون بتعديل سلوكياتهم الشخصية للعمل بشكل فعال مع مجموعة واسعة من زملاء العمل. وتتضمن الفقرات الآتية :

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح
1	أقوم بتكييف ممارسات عملي مع متطلبات واقتراحات الآخرين.		
2	لا أهتم بالتعليقات السلبية حول طريقة عملي.		
3	أقوم بتعديل طريقة عملي إذا أشار أحدهم إلى حل أفضل.		
4	إن تطوير علاقات جيدة مع زملائي هو عامل مهم من عوامل فعاليتي في العمل.		
5	أحاول فهم وجهات نظر زملائي لتحسين تفاعلي معهم.		

7- إظهار القدرة على التكيف الثقافي: يشير الى الاندماج بنجاح في ثقافة أو بيئة جديدة من خلال الفهم الكامل والتصرف عن طيب خاطر وفقاً للعادات والقيم والقواعد المقبولة و الهياكل العاملة داخله. وتتضمن الفقرات الآتية :

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح
1	أتعلم طرقاً جديدة للقيام بعلمي من أجل التعاون بشكل أفضل مع الآخرين.		
2	كثيراً ما أشعر بالحرج بسبب مشاكل في فهم ممارسات عمل الآخرين. R.		
3	أقوم بتكييف سلوكي عن طيب خاطر كلما احتجت إلى ذلك من أجل العمل بشكل جيد مع الآخرين.		
4	مهما كان الوضع، أود أن أبقى مع ممارسات العمل الخاصة بي وأتصرف بناءً على مبادئ التعاون الخاصة بي.		

8- إظهار القدرة على التكيف الجسدي: يشير الى القدرة على العمل في بيئات غير مريحة أو صعبة اي التكيف مع العوامل الفيزيائية المختلفة مثل الحرارة والضوضاء والمناخات غير المريحة والبيئات الصعبة. وتتضمن الفقرات الآتية :

ت	الفقرات	تصلح	لا تصلح
1	أسعى جاهداً للتكيف مع ظروف العمل التي أنا فيها مهما كانت الصعوبة.		
2	لا يمكنني العمل بكفاءة إلا في بيئة مريحة.		
3	أحياناً أصل إلى حدودي الجسدية لإنجاز مهمة عاجلة.		

هل يوجد أي ملاحظات أخرى تدعم بها دراستنا ؟

.....

.....

.....

الاسم واللقب العلمي :

تاريخ الحصول على اللقب العلمي :

الاختصاص العام والدقيق :

المنصب ومكان العمل :

ملحق (3)

م / استبانة

نضع بين ايديكم الاستبانة التي اعدت كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم ادارة الاعمال عن الرسالة الموسومة:

دور الذكاء الثقافي في تعزيز الأداء التكيفي للموظفين

The role of cultural intelligence in enhancing the adaptive performance of employees

دراسة ميدانية لآراء عينة من الموظفين في مستشفى أمير المؤمنين "ع" التخصصي في محافظة النجف الأشرف

على أمل أن تخرج هذه الدراسة بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي بفضل ما ستقدمونه من إجابات موضوعية ودقيقة ومن واقع تجربتكم وخبرتكم العملية، علما ان اجاباتكم سوف تعامل بشكل سري ولأغراض البحث العلمي حصرا ، ولكي تكتمل الصورة لديكم يرجى ملاحظة التقاط المهمة الآتية :

1. إن الإجابات ستستخدم فقط لأغراض علمية فلا توجد هنالك حاجة إلى ذكر الاسم أو التوقيع.
2. يرجى بيان مدى اتفاقك مع كل فقرة من الفقرات من خلال وضع إشارة (√) في الحقل الذي يعطي وصفك الدقيق لمدى اتفاقك مع الفقرة المطروحة.
3. يرجى عدم ترك أي عبارة من دون الأجابة عليها، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستبانة للتحليل الاحصائي

4. يرجى أن تكون الإجابات على أساس الواقع الفعلي الموجود وليس على أساس ما ترونه مناسباً كي تسهم إجابتك في نجاح الدراسة

5. الباحث مستعد للإجابة عن أي تساؤل قد يتبادر إلى أذهانكم

تشكر تعاونكم خدمة للمسيرة العلمية ، مع تقديرنا وتمنياتنا لكم بالنجاح والتوفيق

الباحث

اريفان يونس عزالدين

2022 م

المشرف

أ.د ميثاق هاتف الفتلاوي

1444 هـ

المحور الأول / المعلومات التعريفية بعينة البحث

يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب لكل فقرة

ت - النوع الاجتماعي:

ذكر أنثى

ث - الفئة العمرية:

40- 36 35-26 25 – 18 سنة
50 فأكثر 50-46 46 - 41

ج- المؤهل العلمي:

متوسطة اعدادية دبلوم بكالوريوس
دبلوم عالي ماجستير دكتوراه

د- مدة الخدمة الفعلية:

أقل من سنة 10-6 سنة 5-1 سنة
15-11 سنة 25-21 سنة 20-16 سنة
25 سنة فأكثر

المحور الثاني / الفقرات المتعلقة بمتغيرات البحث

أولاً :- **الذكاء الثقافي** : هو القدرة على النجاح في بيئات معقدة متعددة الثقافات من خلال ابعاد الذكاء الثقافي أي المعرفة أو الإدراك والتحفيز والسلوكيات، ويتضمن الابعاد الآتية :-

1- **الذكاء الثقافي المعرفي** : يشير هذا البعد الى المعرفة بالمعايير والممارسات والاتفاقيات في الثقافات المختلفة التي تم اكتسابها من الخبرات التعليمية والشخصية. اذ يتضمن مكون المعرفة في الذكاء الثقافي المعرفة الخاصة بالثقافة (التي توفر معلومات حول القواعد والمعايير في الثقافات المختلفة) والمعرفة العامة للثقافة (التي توفر معلومات حول بيئة معقدة ومحددة). ويتضمن هذا البعد الفقرات الآتية :

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
1	أعرف طبيعة الأنظمة القانونية والاقتصادية لمختلف ثقافات الموظفين في المستشفى.					
2	لدي معرفة بمفردات وقواعد اللغات الخاصة بمختلف ثقافات الموظفين في مستشفى أمير المؤمنين "ع" التخصصي.					
3	لدي معرفة بالقيم الثقافية والمعتقدات الدينية الخاصة بمختلف ثقافات الموظفين في المستشفى.					
4	لدي معرفة بنظم الزواج لمختلف ثقافات الموظفين في المستشفى.					
5	لدي معرفة بالفنون والحرف الخاصة بمختلف ثقافات الموظفين في المستشفى.					
6	لدي معرفة بقواعد التعبير عن السلوكيات غير اللفظية الخاصة لمختلف ثقافات الموظفين في المستشفى.					

4- الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي : يشير الى مستوى الوعي الثقافي لدى الفرد والمعالجة التنفيذية أثناء التفاعلات بين الثقافات. ويعتمد على استراتيجيات معرفية عالية المستوى ومعالجة عميقة للمعلومات التي تسمح للأفراد بتطوير الاستدلال على التفاعل الاجتماعي عبر السياقات الثقافية. ويتضمن الفقرات الآتية :

ت	الفقرات	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
7	أنا مدرك للمعرفة الثقافية التي أستخدمها عند التفاعل مع الأشخاص الذين لديهم خلفيات ثقافية مختلفة.					
8	أقوم بتعديل معرفتي الثقافية عندما أفاعل مع أشخاص من ثقافة غير مألوفة بالنسبة لي.					
9	أنا مدرك للمعرفة الثقافية التي اتعامل و أفاعل بها مع الثقافات المختلفة في المستشفى.					
10	أتحقق من دقة معرفتي الثقافية عندما أفاعل مع أشخاص من ثقافات مختلفة.					

5- الذكاء الثقافي التحفيزي : يعكس هذا البعد القدرة على توجيه الانتباه والطاقة نحو التعلم والعمل في المواقف التي تتميز بالاختلافات الثقافية ويتضمن الذكاء الثقافي التحفيزي الاهتمام والثقة في التفاعلات بين الثقافات، بالإضافة إلى الجهد المباشر والطاقة المنفقة في التفاعلات بين الثقافات. ويتضمن الفقرات الآتية :

ت	الفقرات	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
11	أنا أستمتع بالتفاعل مع أشخاص من ثقافات مختلفة.					
12	أنا واثق من أنني أستطيع التواصل مع الأفراد في ثقافة غير مألوفة بالنسبة لي.					
13	أنا متأكد من أنني أستطيع التعامل مع ضغوط الثقافة الجديدة بالنسبة لي.					

					أنا أستمتع بالعيش في ثقافات غير مألوفة لي.	14
					أنا واثق من أنه يمكنني التعود على طبيعة التعامل في ثقافة مختلفة.	15

4- الذكاء الثقافي السلوكي: يعكس هذا البعد القدرة على إظهار الإجراءات اللفظية وغير اللفظية المناسبة عند التفاعل مع أشخاص من ثقافات مختلفة. ويتعلق الذكاء الثقافي السلوكي بالسلوكيات اللفظية وغير اللفظية ويوفر الشروط اللازمة لجوانب الذكاء الثقافي الأخرى للعمل بفعالية. وتتضمن الفقرات الآتية:

ت	الفقرات	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
16	أغير سلوكي اللفظي (على سبيل المثال ، اللهجة ، النغمة) عندما يتطلب ذلك التفاعل بين الثقافات.					
17	أستخدم التوقف والصمت بشكل مختلف ليناسب المواقف المختلفة بين الثقافات.					
18	أقوم بتغيير معدل حديثي عندما يتطلب ذلك موقف متعدد الثقافات.					
19	أقوم بتغيير سلوكي غير اللفظي عندما يتطلب ذلك موقف متعدد الثقافات.					
20	أقوم بتغيير تعابير وجهي عندما يتطلب ذلك التفاعل بين الثقافات.					

ثانياً:- الأداء التكيفي :

يعرف الأداء التكيفي على أنه قدرة الفرد على التكيف مع مواقف العمل الديناميكية. إذ يُظهر الموظفون أداءً تكيفياً عن طريق تعديل سلوكياتهم وفقاً لمتطلبات مواقف العمل والأحداث الجديدة ويتضمن الأبعاد الآتية :-

2- **التعامل مع حالات الطوارئ أو الأزمات:** يمثل التعامل مع حالات الطوارئ والأزمات بالاستجابة بشكل عاجل ومناسب في المواقف الخطرة أو الطارئة التي تهدد الحياة، والتحليل السريع لخيارات التعامل مع الأخطار والأزمات وتداعياتها، واتخاذ قرارات سريعة على أساس التفكير الواضح والمدرك، والحفاظ على السيطرة العاطفية والموضوعية مع الحفاظ على التركيز على الموقف في متناول اليد، وتكثيف اتخاذ الإجراءات والتعامل مع الخطر أو حالات الطوارئ حسب الضرورة ويتضمن الفقرات الآتية :

ت	الفقرات	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
21	أنا قادر على تحقيق الاستعداد الكامل للتصرف بسرعة مع الحالات الطارئة.					
22	أقوم بتحليل الحلول الممكنة بسرعة لاختيار الحل الأنسب.					
23	أقرر فوراً الإجراءات التي يجب اتخاذها لحل المشكلة.					
24	لست في وضع يسمح لي بالرد بسرعة R.					

2- **التعامل مع ضغوط العمل:** تشير ضغوط العمل الى أي حالة تزعج الأداء الطبيعي، وضغط العمل هو حالة تنشأ عن تفاعل الأشخاص ووظائفهم وتتميز بالتغيرات داخل الأشخاص التي تجبرهم على الانحراف وإجراء التغيير في أدائهم الطبيعي. ويتضمن الفقرات الآتية :

ت	الفقرات	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
25	أشعر بالراحة حتى لو تغيرت مهامي وطلب مني مهام إضافية.					
26	أحافظ على هدوئي عندما يطلب مني القيام بمهام إضافية.					
27	أشعر بالقلق الشديد عندما يطلب مني مهام إضافية R.					
28	أبحث عن حلول من خلال إجراء مناقشة هادئة مع الزملاء.					

				المتطلبات الإضافية في العمل تؤثر سلبا على جودة أدائي. R.	29
				أتمتع بضبط نفس عال يجعل زملائي يطلبون النصيحة مني في المواقف الصعبة.	30

3- حل المشكلات بطريقة إبداعية: هو القدرة على إيجاد حلول وتطوير مناهج إبداعية للتعامل مع المشكلات غير النمطية أو غير المحددة أو المعقدة. وتتضمن الفقرات الآتية :

ت	الفقرات	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
31	استطيع إيجاد حل مبتكر للمشكلة باستخدام أفكار جديدة خارج عن الأفكار القديمة المألوفة.					
32	استطيع إيجاد حل مبتكر للمشكلة باستخدام مجموعة متنوعة من مصادر المعلومات.					
33	لا استطيع إيجاد الحل لأي مشكلة إلا باستخدام الأساليب القديمة المعروفة. R.					
34	أقوم بتطوير أدوات وأساليب جديدة لحل المشاكل المستجدة.					
35	في القسم الذي اعمل فيه، يعتمد عليّ زملاء لاقتراح حلول جديدة.					

4- التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة: وتعني أن يكون الموظفون قادرين على إدارة الضغط المرتبط بالطبيعة السريعة وغير المتوقعة للتغيير في ظروف عملهم. إذ لا يمكنهم الذعر ويجب أن يستمروا في اتخاذ القرارات المناسبة. وتتضمن هذه القدرة على التأثير بشكل إيجابي على زملاء العمل في المواقف العصبية و / أو المحبطة. ويتضمن الفقرات الآتية :

ت	الفقرات	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
36	أنتظر المزيد من المعلومات من مدير القسم.					
37	أعيد تنظيم عملي بسهولة للتكيف مع الظروف الجديدة.					
38	أساهم في استقرار فريقي من خلال توجيه الآخرين نحو مهامنا ذات الأولوية.					
39	ظروف العمل التي تحدث بشكل غير متوقع تضعف قدرتي على التصرف. R.					

5- تعلم مهام وتقنيات وإجراءات العمل: يشير الى تعلم طرق جديدة لأداء وظيفة أو تعلم مجموعة مهارات أو مهام مختلفة لإعادة التجهيز لوظيفة أو مهنة جديدة. ويتضمن الفقرات الآتية :

ت	الفقرات	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
40	أنا أبحث عن أحدث الابتكارات في عملي لتحسين طريقة عملي.					
41	أتلقي تدريباً على أساس منتظم في العمل أو خارجه لتحديث كفاءاتي.					
42	أنتظر حتى تنتشر الابتكارات المتعلقة بعملي في الشركة قبل أن أبذل جهداً كبيراً في التدريب أو التعلم ذي الصلة. R.					
43	أستعد للتغيير من خلال المشاركة في كل مشروع أو مهمة تمكني من القيام بذلك					
44	أبحث عن كل فرصة تمكني من تحسين أدائي (التدريب ، المشروع الجماعي ، التبادل مع الزملاء ، إلخ)					

6- إظهار القدرة على التكيف بين الأشخاص: بما ان بيئات العمل تمتاز بشكل متزايد بالعمل الجماعي أو تشكيل فرق متعددة التخصصات فمن المتوقع أن يقوم الموظفون بتعديل سلوكياتهم الشخصية للعمل بشكل فعال مع مجموعة واسعة من زملاء العمل. وتتضمن الفقرات الآتية :

ت	الفقرات	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
45	أقوم بتكييف ممارسات عملي مع متطلبات واقتراحات الآخرين.					
46	لا أهتم بالتعليقات السلبية حول طريقة عملي.					
47	أقوم بتعديل طريقة عملي إذا أشار أحدهم إلى حل أفضل.					
48	إن تطوير علاقات جيدة مع زملائي هو عامل مهم من عوامل فعاليتي في العمل.					
49	أحاول فهم وجهات نظر زملائي لتحسين تفاعلي معهم.					

7- إظهار القدرة على التكيف الثقافي: يشير الى الاندماج بنجاح في ثقافة أو بيئة جديدة من خلال الفهم الكامل والتصرف عن طيب خاطر وفقاً للعادات والقيم والقواعد المقبولة و الهياكل العاملة داخله. وتتضمن الفقرات الآتية :

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
50	أتعلم طرقاً جديدة للقيام بعملية من أجل التعاون بشكل أفضل مع الآخرين.					
51	كثيراً ما أشعر بالحرج بسبب مشاكل في فهم ممارسات عمل الآخرين. R.					
52	أقوم بتكييف سلوكي عن طيب خاطر كلما احتجت إلى ذلك من أجل العمل بشكل جيد مع الآخرين.					
53	مهما كان الوضع، أود أن أبقى مع ممارسات العمل الخاصة بي وأتصرف بناءً على مبادئ التعاون الخاصة بي.					

8- إظهار القدرة على التكيف الجسدي: يشير الى القدرة على العمل في بيئات غير مريحة أو صعبة اي التكيف مع العوامل الفيزيائية المختلفة مثل الحرارة والضوضاء والمناخات غير المريحة والبيئات الصعبة. وتتضمن الفقرات الآتية :

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
54	أسعى جاهداً للتكيف مع ظروف العمل التي أنا فيها مهما كانت الصعوبة.					
55	لا يمكنني العمل بكفاءة إلا في بيئة مريحة.					
56	أحياناً أصل إلى حدودي الجسدية لإنجاز مهمة عاجلة.					

ملحق (4)

م/ استطلاع اولي

لخدمتك بتميز ولتحقيق اهدافك نرجو تعبئة هذا الاستبيان بشكل صريح وموضوعي والذي يهدف الى معرفة المشاكل المحتملة التي تواجه الموظفين في مستشفى امير المؤمنين التخصصي في النجف الاشرف. وسيتم معاملة هذا الاستبيان بشكل سري وسيتم عمل دراسة إحصائية ليتم معالجة نقاط الضعف والارتقاء بالموارد البشرية بالمستشفى والذي ينعكس إيجابا على تحقيق الأهداف المنشودة.

اسم الموظف (اختياري)	
المسمى الوظيفي	
المؤهل الدراسي	
سنوات الخدمة	

ت	الوصف	أوافق بشدة	أوافق	لا اوافق	لا أوافق بشدة
1	هل يوجد تنوع ثقافي في المستشفى.				
2	هل لديك معرفة بالثقافات الأخرى في المستشفى.				
3	هل تقوم بتعديل معرفتك الثقافية عندما تتفاعل مع أشخاص من ثقافة غير مألوفة بالنسبة لك				
4	هل لديك الحافز والطاقة نحو التعلم والعمل في المواقف التي تتميز بالاختلافات الثقافية				
5	هل لديك القدرة على إظهار الإجراءات اللفظية وغير اللفظية				

				المناسبة عند التفاعل مع أشخاص من ثقافات مختلفة.
				6 لديك الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرار في حال تطلب موقعك الوظيفي ذلك.
				7 يتم تزويدك بالتدريب المطلوب لاحتياجاتك الوظيفية.
				8 مفهوم العمل كفريق واحد في المستشفى واضح ومطبق
				9 مكان العمل الذي تعمل به يتميز بانه مريح وامن
				10 تعتقد ان عنصر التحدي موجود في عملك
				11 في حال وجود داعي للتواجد بعد ساعات العمل الرسمية فانك على اتم الاستعداد لذلك
				12 مديرك المباشر يقوم بتطوير ادائك ويزيد من خبراتك العملية

المستخلص بالانكليزي

Abstract

This study aims to determine the impact of cultural intelligence on the adaptive performance of employees, and in order to achieve this, four dimensions of cultural intelligence (cognitive, metacognitive, motivational, and behavioral) were adopted. While adaptive performance was expressed as a dependent variable through its dimensions (dealing with emergencies or crises, dealing with work pressure, solving problems in a creative way, dealing with uncertain and unexpected work conditions, learning work tasks, techniques and procedures, personal adaptability, Cultural adaptability, physical adaptability), the research problem started from the reality of the Commander of the Faithful "P" Specialized Hospital in Najaf, being one of the most important hospitals in the governorate and providing its services to a large segment of patients, whether from the local population or from outside Iraq. A hypothesis has been built that reflects the researcher's perceptions of the nature of the relationship between the variables, and according to two main hypotheses, the first relates to the relationship of its content (there is a significant correlation between cultural intelligence in its dimensions and the adaptive performance variable for employees), while the second hypothesis concerns the level of influence between the two variables in its content (there is A significant effect between cultural intelligence and the adaptive performance of employees).

The study was conducted at the Amir al-Mu'minin "P" Specialized Hospital in Najaf, and the necessary information for the field side was obtained through the questionnaire prepared for this purpose. Several in the practical side, including (Cronbach's alpha coefficient, standard deviation, weighted mean, Pearson correlation coefficient, Structural Equation Modeling), and coefficient of determination (R²) depending on the statistical programs SPSS.V.25, Amos.V .23

The study reached a set of results, the most important of which is (there is a positive correlation and effect between the cultural intelligence variable and the employees' adaptive performance variable). And the development of dimensions of cultural intelligence

(cognitive, metacognitive, motivational and behavioral) for employees through a set of training programs to increase cultural intelligence, which include case studies of cultural awareness, training in cross-cultural behavior through role-playing, simulation and cultural intelligence must be embraced as part of leadership development programs)

Keywords: Cultural intelligence, adaptive performance, Amir al-Mu'minin "P" Specialized Hospital in Najaf.

The Republic of Iraq

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Karbala University / College of Administration and Economics

Department of Business Administration / Postgraduate Studies



The role of cultural intelligence in enhancing the adaptive performance of employees

(An analytical study of the opinions of a sample of the employees of the Amir Al-Momineen "P" Specialized Hospital in the Al-Najaf Governorate)

A Thesis

submitted to the Board of the College of Administration and Economics - University of Karbala

It is part of the requirements for obtaining a MBA degree

by the student

Areevan Younes Ezzedine Zangana

Supervised by

Prof. Dr

Meithk hatef Al-fatlawy