

(( دور الذكاء الثقافي في تعزيز الاداء التكيفي للموظفين ))

بحث استطلاعي لآراء عينة من موظفي مستشفى امير المؤمنين "ع" في النجف الاشرف

## The role of cultural intelligence in enhancing the adaptive performance of employees: An exploratory study of the opinions of a sample of the employees of the Amir al-Mu'minin "P" Hospital .in Najaf

أ.د ميثاق هاتف الفتلاوي

Prof. Dr.Methaq Hatif Al-Fatlawi  
جامعة كربلاء-كلية الادارة والاقتصاد  
Kerbala University- College of  
Administration and Economics  
[meethaq.hatif@uokerbala.edu.iq](mailto:meethaq.hatif@uokerbala.edu.iq)

علي محمد محسن الخفاجي

Ali Mohammed Mohsen  
Hassan Al-Khafaji  
جامعة كربلاء-كلية الادارة والاقتصاد  
Kerbala University- College  
of Administration and  
Economics  
[alikhafaji777@gmail.com](mailto:alikhafaji777@gmail.com)

اريفان يونس عزالدين زكنة

Areevan Younes Ezzedine  
Zangana  
جامعة الكوفة-كلية الادارة والاقتصاد  
University of Kufa - College of  
Administration and Economics  
[areevanyounes@gmail.com](mailto:areevanyounes@gmail.com)

### المستخلص

ان هدف البحث الحالي هو اختبار التأثير بين الذكاء الثقافي (المتغير المستقل) والاداء التكيفي للموظفين (المتغير التابع) لمجموعة من موظفي مستشفى امير المؤمنين "ع" التخصصي في النجف الاشرف. كما يهدف البحث الى استكشاف مستوى توافر الذكاء الثقافي و الاداء التكيفي في المستشفى المبحوثة. ومن اجل تحقيق اهداف البحث تم تصميم مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقة ما بين متغيرات البحث، و لغرض اختبار فرضيات البحث الحالي تم تطبيق البحث على عينة من الموظفين في (مستشفى امير المؤمنين "ع" التخصصي في النجف الاشرف) الهدف منها الحصول على المعلومات المطلوبة من خلال (استبانة ) اعدت لهذا الغرض اذ بلغ مجتمع الدراسة (254) فرداً، وتحددت العينة بـ(149) فرد مثلت شريحة الموظفين في مستشفى امير المؤمنين "ع" التخصصي في النجف الاشرف. وقد استخدم في البحث الحالي ادوات احصائية عدة للوصول الى النتائج المتعلقة بها ومن اهمها (معامل كرونباخ ألفا، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ارتباط بيرسون (Pearson)، و نمذجة المعادلة الهيكلية، معامل التحديد (R2)، عن طريق البرامج الاحصائية (SPSS.V.25;Amos.V.23). وقد توصل البحث الى عدة نتائج منها (وجود علاقة ارتباط و تأثير ذات دلالة معنوية موجبة بين متغير الذكاء الثقافي و المتغير الاداء التكيفي للموظفين ) وبناءاً على النتائج قدم الباحث مجموعة التوصيات من ابرزها ضرورة التأكيد على استمرار الإدارة على تحفيز الذكاء الثقافي لدى الموظفين وتحديدأ في تنمية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين وتشجيعهم على التواصل والتحدث فيما بينهم.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الثقافي ، الاداء التكيفي.

### Abstract

The objective of the current research is to test the effect between cultural intelligence (the independent variable) and the adaptive performance of employees (the dependent variable) for a group of employees of the Amir al-Mu'minin "P" Specialized Hospital in Najaf. The research also aims to explore the level of availability of cultural intelligence and adaptive performance in the researched hospital. In order to achieve the objectives of the research, a hypothetical scheme was designed that explains the nature of the relationship between the research variables, and for the purpose of testing the hypotheses of the current research, the research was applied to a sample of employees at (Amir Al-Momineen "P" Specialized Hospital in Najaf), the aim of which is to obtain the required information from During a (questionnaire) prepared for this purpose, the study population amounted to (254) individuals, and the sample was limited to (149) individuals representing the staff segment at the Amir al-Mu'minin "P" Specialized Hospital in Najaf. Several statistical tools were used in the current research to reach the results related to it, the most important of which are (Cronbach's alpha coefficient, arithmetic mean, standard deviation, Pearson correlation coefficient, and structural equation modeling, coefficient of determination (R2), through statistical programs (SPSS). V.25;Amos.V.23.The research reached several

results, including (there is a positive moral significance correlation and effect between the variable of cultural intelligence and the variable adaptive performance of employees) and based on the results, the researcher presented a set of recommendations, most notably the necessity of emphasizing On the management's continuation to stimulate the cultural intelligence of employees, specifically in developing social relations between employees and encouraging them to communicate and talk among them .

**Key terms:** Cultural intelligence, adaptive performance .

### 1-المقدمة:

أصبحت طبيعة العمل والمنظمات ديناميكية ومعقدة بشكل متزايد ولا يمكن التنبؤ بها في كثير من الأحيان. واصبحت الحاجة إلى أفراد متكيفين يتمتعون بالكفاءة لإدارة التحديات المرتبطة بالتكيف والعمل بفعالية في بيئة متعددة الاستخدامات واضحة وجلية، ففي الاقتصاد العالمي، أصبحت الفرق متعددة الثقافات حقيقة واقعة في الأعمال التجارية والحكومات في جميع أنحاء العالم ويتأثر النجاح في هذه البيئات المتنوعة ثقافياً بشكل كبير بقدرة الفرد على العمل بشكل فعال في مجموعة متنوعة من البلدان المختلفة ومع أفراد لديهم خلفيات ثقافية مختلفة. ونظراً لأن سياقات 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. ولغرض تحقيق هدف البحث في استكشاف العلاقة بين الذكاء الثقافي والاداء التكيفي قسم البحث الى اربع مباحث تناول الاول منهجية البحث في حين اختص الثاني بالتأثير المعرفي لمتغيرات البحث واهتم المبحث الثالث بالجانب الميداني للبحث والمبحث الرابع كان من نصيب الاستنتاجات والتوصيات.

### المبحث الاول:

### 2-منهجية البحث

تتعلق منهجية البحث بالخطوات التي يتبناها الباحث لتحديد مشكلة البحث و اهميته و اهدافه و النموذج الفرضي الذي يساهم في بيان طبيعة العلاقة بين المتغيرات وكما يلي :-

### 1-2 مشكلة البحث:

على الرغم من الاهتمام المتزايد بالذكاء الثقافي والأداء التكيفي من قبل المنظمات في البلدان المتقدمة، إلا أن هذا الاهتمام لا يكاد يكون موجوداً في منظماتنا المحلية بشكل عام. ولعل عدم الاكتراث لهذه المفاهيم في منظماتنا المحلية له ما يبرره في ضعف تشخيص دلالات الذكاء الثقافي والأداء التكيفي في العديد من الجوانب التنظيمية مما ينعكس سلباً بطريقة أو بأخرى على الاداء الفردي او التنظيمي. وان تحديد ملامح مشكلة البحث الحالي يستند الى حد اطلاع الباحث على عدم وجود أي دراسة عربية او عراقية تجمع هذه المتغيرات سوية، وقد استند هذا التحديد الى اطلاع الباحث على مئات البحوث التي تناولت مواضيع الذكاء الثقافي والأداء التكيفي كلا على حدة. فالذكاء الثقافي يجب ان يكون من الاهمية توافره في منظمات اليوم ولاسيما في المستشفيات عينة البحث لما له من أهمية خاصة للمحافظة نفسها كونها من المحافظات السياحية التي تستقطب سنويا الملايين من الزائرين من مختلف اقطاب العالم لذلك يتطلب ان يكون الموظفين على قدر من المعرفة والاطلاع على ثقافات البلدان الأخرى وان يكون اداءهم متكيفاً مع الظروف الطارئة والصعبة. كما ان عدم وجود برامج تطويرية تنمي اسس هذه المفاهيم بطريقة يسهل معها النهوض بالواقع الذي تعيشه مثل هذه المؤسسات مقارنة مع مثيلاتها في البلدان المتقدمة قد ساهم بدوره في تكوين جانب مهم من جوانب مشكلة هذا البحث. فالذهاب إلى العالمية لشركة ما يعني الحاجة إلى التعامل مع بيئة وثقافة جديدة وأيضاً إلى زيادة حاجة المنظمة إلى تعيين الأفراد الذين لديهم القدرة على العمل بمهارة عبر ثقافات متعددة لتحقيق الأهداف التنظيمية. لذلك ، فإنه يجب على المنظمات البحث عن الأفراد الذين قاموا بسلسلة من المهام الدولية مع تفاعلات واسعة بين الثقافات حيث يُفترض أن يكون لديهم سبب منطقي قوي للتعامل مع الآخرين المختلفين ثقافياً.

وبهدف تحديد مشكلة البحث ووضع اطر يمكن قياس تلك التصورات من خلالها تم صياغة مجموعة من الاسئلة:

- 1- هل يوجد اهتمام بالذكاء الثقافي وابعاده (ما وراء المعرفي، المعرفي، التحفيزي، 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 للعاملين في المنظمة المبحوثة ؟
- 4- هل يؤثر الذكاء الثقافي في تعزيز الأداء التكيفي للموظفين في المنظمة المبحوثة؟

يهدف البحث الحالي الى الوصول الى الأهداف الآتية:

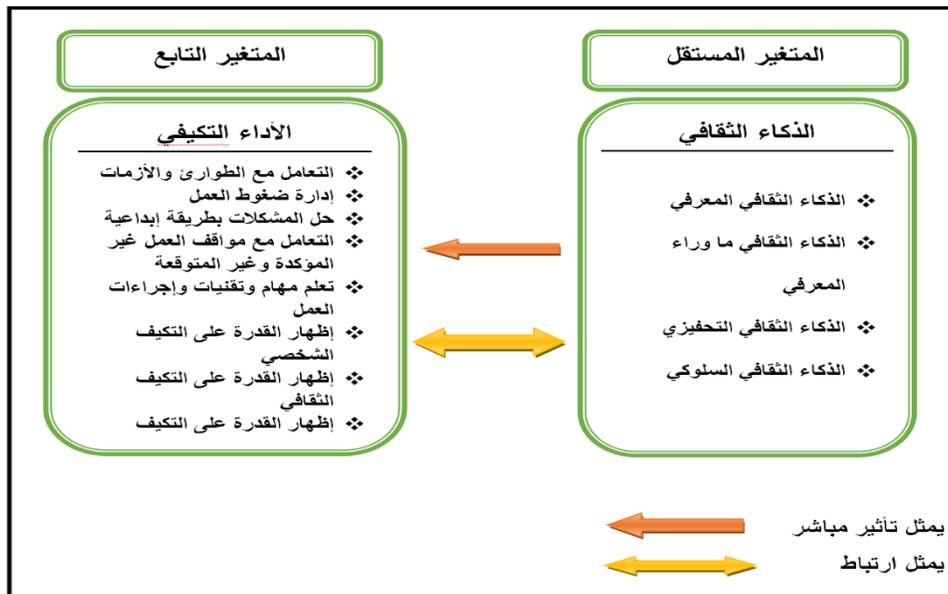
- 1- استكشاف مستوى توافر الذكاء الثقافي بإبعاده في مستشفى أمير المؤمنين"ع" التخصصي في محافظة النجف الأشرف.
- 2- استكشاف مستوى توافر الأداء التكيفي بإبعاده في مستشفى أمير المؤمنين"ع" التخصصي في محافظة النجف الأشرف.
- 3- تشخيص طبيعة العلاقة ونوعها بين الذكاء الثقافي والاداء التكيفي للموظفين في مستشفى أمير 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.

### 2-3 أهمية البحث

تتأى أهمية البحث من الآتي:

- 1- يعد الذكاء الثقافي المدخل الأكثر حداثة والاكثر استعمالاً من قبل الباحثين الذين يسعون الى تحقيق التكامل بين الثقافة والذكاء وبذلك فان تناوله نظرياً وتطبيقياً في هذا البحث انما يعد توأماً مع هذا التكامل وتجسداً له في بيئتنا المحلية.
- 2- عدم اقتصر البحث على الجانب النظري بل ولوجه 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 فأن الباحث لم يوفق في ايجاد دراسة تربط تطبيقياً الذكاء الثقافي والأداء التكيفي في العالم العربي.
- 3- التعرف الجيد على مفهوم الذكاء الثقافي والبحث عن أهميته وأثره على تعزيز الأداء التكيفي وامكانية استثمار هذا المفهوم من أجل تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة وتلبية احتياجات عملائها ورغباتهم في الداخل والخارج.

### 2-4 المخطط الفرضي للبحث



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

تم بناء فرضيات البحث الحالي لغرض الاجابة على التساؤلات التي ذكرت في مشكلة البحث حيث تم تقسيم الفرضيات الى قسمين و كالاتي :-

**الفرضية الرئيسية الاولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (الذكاء الثقافي) بأبعاده ومتغير (الاداء التكيفي).  
وتتفرع منها الفرضيات الاتية:

- 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 الاتية:

- 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 مستشفى 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.

## 2-6 نطاق الدراسة وحدودها المعرفية، الميدانية ، الزمانية

أ- الحدود المعرفية :

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

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

ت- الحدود الزمانية: امتدت الحدود الزمانية للدراسة للمدة من 1/11/2021 ولغاية 1/8/2022. اذ تضمنت هذه المدة أعداد الجانب النظري فضلاً عن الجانب الميداني للدراسة .

2-7 مجتمع و عينة البحث :

مساهمة في توفير الرعاية الطبية لأهالي النجف الأشرف الكرام وزوار سيدنا وإمامنا أمير المؤمنين (ع) شَهِدَ 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).

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

جدول (1) وصف عينة البحث

الخاصية	العدد	النسبة
النوع الاجتماعي		
ذكر	97	65 %
انثى	52	35 %
المجموع	149	100 %
الفئة العمرية		
من 18-25 سنة	8	6 %
من 26-35 سنة	75	50 %
من 36-40 سنة	35	23 %
من 41-45 سنة	23	15 %
من 46-50 سنة	8	6 %
المجموع	149	100 %
التحصيل الدراسي		
متوسطة	2	1 %
اعدادية	6	4 %
دبلوم	17	12 %
بكالوريوس	73	49 %

دبلوم عالي	6	4 %
ماجستير	36	24 %
دكتوراه	9	6 %
المجموع	149	100 %
سنوات الخدمة		
اقل من سنة	12	8 %
من 1 - 5 سنة	49	33 %
من 6 - 10 سنة	38	26 %
من 11 - 15 سنة	19	12 %
من 16-20 سنة	14	10 %
من 21-25 سنة	15	10 %
25 سنة فأكثر	2	1 %
المجموع	149	100 %

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة

يتبين من الجدول (1) 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، مما يعني أن نسبة الذكور في المستشفى قيد الدراسة أكثر قياساً بالإناث.
- 2 - الفئة العمرية:** اشارت النتائج في الجدول الى ان النسبة الأعلى كانت للفئة العمرية (26-35) إذ بلغت (50%) أي ما يعادل (75) من افراد عينة الدراسة، بينما كانت النسبة الأدنى للفئة العمرية (18-25) وفئة (46-50) إذ بلغت (6%) أي ما يعادل (8) افراد من عينة الدراسة. أي ان المستشفى تمتلك طاقة بشرية جيدة يمكن ان تعزز أداء الكلية 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 إذ بلغت (24%) أي ما يعادل (36) فرداً، وكانت ادنى نسبة من حملة شهادة المتوسطة بنسبة (1%) أي ما يعادل (فردين فقط). 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) وتليها (33%) بواقع (49) فرداً، وأن النسبة الأقرب للنسبة الأعلى كانت هي (6-10) (26%) بواقع (38) فرداً) وأن النسبة الأدنى لسنوات الخدمة (25) فأكثر) كانت (1%) أي ما يعادل فردين فقط.

## 2-8 الاساليب الاحصائية المستخدمة

استخدم البحث الحالي عدداً من الأدوات الإحصائية بالاعتماد على البرامج الاحصائية (SPSS.V.25;Amos.V.23) والمتمثلة بما يأتي:-

- 1- معامل كرونباخ الفا : يستخدم للتحقق من الاتساق الداخلي في اجابات عينة البحث .
- 2- الانحراف المعياري : يستخدم لبيان التشتت في اجابات عينة البحث .
- 3- الوسط الحسابي الموزون : لغرض تحديد مستوى الاتفاق حول الفقرات بناء .
- 4- معامل ارتباط بيرسون (Pearson): يستخدم لقياس قوة الترابط بين متغيرات البحث .
- 5- النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling) : تستخدم لقياس مستوى علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة، فضلا 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.

### المبحث الثاني:

#### 3- الاطار المفاهيمي للبحث

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 تنوعًا، وبالتالي ، 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 فضلا عن الحاجة المتزايدة لفهم كيف يمكن للقوى العاملة المتنوعة ثقافيًا أن تعمل بفعالية وفي تناغم.

#### 3-1 مفهوم الذكاء الثقافي

تم تقديم مفهوم الذكاء الثقافي الذي حظي باهتمام كبير في العلوم الاجتماعية والإدارية في مقال كتبه إيرلي (2002) اعقاب الهجوم الذي حصل على الولايات المتحدة في الحادي عشر من سبتمبر عام 2001 (Earley,2002:274). وتم إطلاق مفهوم الذكاء الثقافي لأول مرة بواسطة (Earley & 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 & Ang,2003:9).

لقد ظهر مصطلح الذكاء على يد الفيلسوف الروماني (Sheshron) وهي في الأصل كلمة لاتينية من المصطلح (Intelligentia) وقد شاع استعمال مصطلح الذكاء في اللغات الأوروبية الحديثة للإشارة الى ملكة الفهم والذهن والعقل والحكمة في التعامل مع الحوادث (كاظم واخرون،2021: 69). فالذكاء الثقافي يشير الى قابلية الفرد على العمل وادارة العلاقات بفعالية في بيئات متنوعة ثقافيًا (Ang et al.,2007:337).

ويعتبر الذكاء الثقافي بمثابة قدرة الافراد على النمو الشخصي من خلال 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. وبالتالي ، فهو خاص بالمجال وله صلة خاصة بالبيئات متعددة الثقافات والسياقات العالمية . وبحكم التعريف، يعتبر الذكاء الثقافي قدرة مرنة يمكن تعزيزها من خلال المشاركة النشطة في التعليم والسفر والمهام الدولية وغيرها من الخبرات بين الثقافات (Van Dyne et al.,2012:297).

### 3-2 أهمية الذكاء الثقافي

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).

كما وتبرز 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 من خلال إعطاء إطار عمل لفهم الثقافات المختلفة، والتأثير على طرق التفكير، وتفسير مساهمات بعضنا البعض والتصرف في مواقف لا يمكن التنبؤ بها لذلك فإن الذكاء الثقافي يمكن أن يقلل من النتائج السلبية المحتملة لعملية التصنيف الاجتماعي، وبالتالي يؤدي إلى أداء إبداعي بين زملاء العمل والعملاء المتنوعين ثقافياً (Darvishmotevali et al.,2018:9).

ويمكن النظر الى أهمية الذكاء الثقافي من خلال النقاط التالية :-

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

### 3-3 ابعاد الذكاء الثقافي

تم 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. ويتم قياسه من خلال مقياس الذكاء الثقافي، 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 والسلوكي) واتفق معه (Ang et al.,2015:434) وتم اعتماد هذا الهيكل رباعي الأبعاد على نطاق واسع، وحتى 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).

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).

فالذكاء الثقافي المعرفي يشير إلى المعرفة الثقافية للفرد بالبيئة التي يعمل فيها. ويمكن اكتساب هذه المعرفة الثقافية من خلال التعليم والخبرة وتمتد إلى أوجه التشابه والاختلافات الثقافية وتتضمن معايير وممارسات واتفاقيات محددة، اذ يمكن أن تشمل المعرفة بالأنظمة القانونية والاقتصادية، والمعتقدات الدينية، ولغة الثقافات الأخرى، اذ سيتمكن الأفراد الذين لديهم ذكاء ثقافي معرفي عال من تقييم الاختلافات الثقافية والاستجابة لها. (Gooden et al.,2017:224).

## 2 : الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي

أن الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي يتعلق بوعي الفرد للثقافة عند التفاعل في بيئات ثقافية مختلفة وأنه 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 ثقافياً (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. وبالتالي ، فإن هؤلاء الأفراد سوف يشككون في افتراضاتهم الثقافية ويقومون بتعديل أوضاعهم العقلية أثناء وبعد التفاعلات (Chua et al.,2012:4).

## 3 : الذكاء الثقافي التحفيزي

يشير الذكاء الثقافي التحفيزي الى دافع الفرد واهتمامه بالتكيف مع ثقافة أخرى (Yunlu & Clapp-Smith,2017:390). 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) 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 الافراد في التكيف مع هذه الثقافة الجديدة (Idrus, 2021:222).

## 4 : 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 مكونًا مهمًا 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 أيضًا كيفية استخدام الكلمات والنغمات والإيماءات وتعبيرات الوجه المناسبة ثقافيًا ويتصرفون بشكل مناسب في البيئات متعددة الثقافات، وبالتالي يستطيعون التفاعل مع الآخرين من خلفيات ثقافية مختلفة (Gooden et al.,2017:225).

#### 3-4 مفهوم الاداء التكيفي

في عالم يتزايد فيه التدفق لم يعد من الممكن وصف المنظمات والوظائف داخلها بأنها مستقرة ويمكن التنبؤ بها اذ تواجه المنظمات وموظفوها ضغوطًا 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 ، غالبًا ما يواجه الموظفون ظروفًا تتميز بالحدثة وعدم الاستقرار وعدم القدرة على التنبؤ والتعقيد، ولكي يكون الافراد 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 جيدًا 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 يساهم في أهداف المنظمة من خلال المساهمة في بيئتها الاجتماعية والنفسية، وثالثاً: سلوكيات العمل غير المنتجة مثل السلوك التخريبي الذي يضر برفاهية المنظمة او السلوك السلبي كالتذمر واستخدام الموارد بشكل خاطئ (الناشي،2021: 18). ومع ذلك ، يتوسع مجال الأداء حاليًا مع أبعاد أخرى مثل أداء السلامة (Burke et al.,2002:432)، والأداء الإبداعي والمبتكر (Janssen,2000:288) ، أو الأداء التكيفي (Pulakos, 2000:612)

اذ عرف (Ford & Foster-Fishman,2012:17) الأداء التكيفي على أنه تعديلات معرفية وعاطفية وتحفيزية وسلوكية تم إجراؤها استجابة لمتطلبات بيئة جديدة أو متغيرة أو متطلبات ظرفية، اذ يعد التكيف مفهومًا واسعًا بشكل استثنائي وقد تم تطبيقه على جميع مستويات النظام التنظيمي. وتمت مناقشة الأداء التكيفي فيما يتعلق بالعديد من المتغيرات المختلفة (على سبيل المثال، الأشخاص والفرق الجديدة، والمشاكل الجديدة وغير المحددة، والثقافات المختلفة، والتكنولوجيا الجديدة ، والظروف المادية الصعبة) (Pulakos et al.,2000:613).

#### 3-5 أهمية الأداء التكيفي

تؤدي التغيرات المتغيرة إلى تغيير تصميم العمل الذي يجب على العمال التكيف معه بسرعة. وتستلزم الاقتصادات العالمية المترابطة تغييرًا مستمرًا وتتطلب التكيف (على سبيل المثال، التدريب أو الاغتراب في الخارج، والتعرف على عملاء من خلفيات مختلفة). وتتطلب

تغييرات الأعمال الهيكلية مثل عمليات الدمج والاستحواذ أن يتكيف العمال مع البيئات الجديدة (على سبيل المثال ، الموقع، والوظيفة، وثقافة الشركة). وبالتالي ، يلعب التكيف دورًا حيويًا في نجاح الموظفين، وبالتالي المنظمات (Griffin et al.,2007:330).

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- يعتبر الأداء التكيفي أمرًا ضروريًا للاستجابة لحالات الطوارئ التي تتعرض لها المنظمات (Stokes et al., 2009: 226).
- 2- الأداء التكيفي له القدرة على تعديل السلوك وفقًا لمتطلبات البيئات أو المواقف أو الأحداث الجديدة (Charbonnier- Voirin & Rousse 2012:281).
- 3- يمتاز الموظفين الذين لهم القدرة على الأداء التكيفي بالقدرة على التفاعل مع التجارب الجديدة وإدارتها (London & Mone,1999:144).
- 4- أن سلوكيات الأداء التكيفية عادة ما تؤدي إلى الحفاظ على مستويات الأداء أو التقليل من انخفاض الأداء نتيجة لتكيفها مع التغييرات الجديدة ومحاولة التأثير بهذه التغييرات (Park et al.,2020:3).
- 5- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الافراد الذين لهم القدرة على التكيف في الاداء (Calarco,2016:6)

### 3-6 ابعاد الأداء التكيفي

- 1- **التعامل مع حالات الطوارئ أو الأزمات:** يتمثل 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 (Calarco,2016:6)
- 2- **التعامل مع ضغوط العمل:** يعرف (Panigrahi, 2016:154) ضغوط العمل بأنها أي حالة تزعج الأداء 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 هادئًا وباردًا عند مواجهة ظروف صعبة أو عبء عمل أو جدول زمني شديد المتطلبات، عدم المبالغة في رد الفعل على الأخبار أو المواقف غير المتوقعة، إدارة الإحباط بشكل جيد من خلال توجيه الجهود إلى حلول بناءة بدلاً من إلقاء اللوم على الآخرين، إظهار المرونة وأعلى مستويات الاحتراف في الظروف العصيبة واخيرا العمل على البقاء هادئا ومؤثرا في تقديم الإرشاد الى الآخرون (Calarco,2016:6)
- 3- **حل المشكلات بطريقة إبداعية:** يتضمن ذلك القدرة على إيجاد حلول وتطوير مناهج إبداعية للتعامل مع المشكلات غير النمطية أو غير المحددة أو المعقدة (Charbonnier & Rousse ،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 تواجه مواقف ومنظمات العمل اليوم ( Pradhan et al.,2017:236)
- 4- **التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة:** يشير هذا البعد الى اتخاذ إجراءات فعالة عند الضرورة دون الحاجة إلى معرفة الصورة الكاملة أو الحصول على جميع الحقائق في متناول اليد ، تغيير التروس بسهولة ويسر استجابة لأحداث وظروف غير متوقعة أو

غير مؤكدة ، التعديل 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 (Calarco,2016:6).

5- **تعلم مهام وتقنيات وإجراءات العمل:** يشير هذا البعد الى قدرة الموظف على تعلم الأساليب والأجراءات والتقنيات الجديدة لمساعدتهم في الأداء بشكل تكيفي في العمل (Charbonnier-Voirin & Rousse,2012:281)، وأصبح هذا الجانب من الأداء التكيفي مهماً إلى حد كبير نتيجة للوتيرة السريعة للتقدم التكنولوجي والتركيز المتزايد على التعلم المستمر في المنظمات. إذ يواجه عمال 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).

6- **إظهار القدرة على التكيف الشخصي:** تتجلى القدرة على التكيف بين الأشخاص كبعد من خلال قدرة الموظف على أن يكون مرناً ومنفتح الذهن عند التعامل مع الآخرين، وأخذ آراء الآخرين في الاعتبار وتعديل رأيهم إذا كان ذلك مناسباً (Mc Loughlin & 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 مناسباً، والانفتاح وقبول التعليقات السلبية أو التنموية المتعلقة بالعمل، والعمل بشكل جيد وتطوير علاقات فعالة مع شخصيات متنوعة للغاية، وإظهار نظرة ثاقبة لسلوك الآخرين وتكييف السلوك الخاص لإقناعهم أو التأثير عليهم أو العمل معهم بشكل أكثر فعالية (Calarco,2016: 6).

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 من خلال 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& Rousse,2012:281).

8- **إظهار القدرة على التكيف الجسدي:** يتضمن هذا البعد القدرة على العمل في بيئة معقدة وصعبة وغير مريحة، فإن القدرة على التكيف المادي تشمل أيضاً الوظائف التي تتطلب على القدرة على تحمل الإجهاد المادي مثل خدمات الطوارئ، والخدمات العسكرية، والبناء، وأعمال المطاعم، والقطاع المصرفي، والخدمات العامة 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 جسدياً 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 (Calarco,2016:6).

#### المبحث الثالث

#### 4- الجانب العملي

##### 4-1 الثبات البنائي والصدق الهيكلي لأداة القياس:-

يعتبر اختبار الثبات من اهم الركائز الاساسية التي تستند اليها ادوات القياس وتوليها الاهمية القصوى كي تأتي نتائج البحث على مستوى عالي من الثقة والتقدير. وهو يمثل الدرجة التي يمكن ان تقاس فيها الفروق الفردية بانسجام وتجانس عند الاجابة عن مقياس معين ، ويعد المقياس ثابتاً عندما يقيس ما بني من اجله. وللتحقق من ثبات اداة القياس اعتمدت الدراسة اكثر الاساليب شيوعاً وهو كرونباخ الفا ، الذي

تعد قيمته معتمدة كلما تجاوز نسبة (0.70) على مستوى البحوث السلوكية (Tavakol & Dennick,2011:54) كما تم اعتماد معامل الصدق الهيكلي لتحديد نسبة صدق اداة القياس بالنسبة للمتغيرات والابعاد الفرعية اعتماداً على اجابات افراد العينة .

اذ نلاحظ من الجدول (2) أن قيم معامل كرونباخ الفا 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، وبذلك أصبحت أداة الدراسة ومقاييسها صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات والصدق العالي.

جدول ( 2 ) معاملات الثبات والصدق الهيكلي لمتغيرات وابعاد الدراسة

ت	المتغيرات والابعاد	معامل كرونباخ الفا	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)

## 4-2 وصف وتشخيص متغيرات البحث:

يختص المبحث الحالي بوصف وتحليل وتفسير نتائج استجابات عينة الدراسة حول فقرات وابعاد ومتغيرات النموذج المختبر في الدراسة الحالية والمتمثلة بـ (الذكاء الثقافي، الاداء 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 فإن 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 :

## 4-2-1 الوصف والتحليل والتفسير لمتغير الذكاء الثقافي

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

جدول ( 3 ) الوصف الاحصائي وتفسيره لمتغير الذكاء الثقافي بأبعاده

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

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

## 4-2-2 الوصف والتحليل والتفسير لمتغير الاداء التكيفي:

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

جدول ( 4 ) الوصف الاحصائي وتفسيره لمتغير الاداء التكيفي بأبعاده

الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية %	رتي ب
---------	---------------	-------------------	---------------	-------------------	-------

الابعا د					
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 للمتغير

### 3-2-4 اختبار وتحليل فرضيات الدراسة

أ. الفرضيات الخاصة بعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

اولاً. فرضية الارتباط الرئيسية الاولى :

تحدد 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) وممثلاً بأبعاده (الذكاء الثقافي المعرفي ، الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي، الذكاء الثقافي التحفيزي، الذكاء الثقافي السلوكي) ومتغير (الاداء التكيفي) ممثلاً 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 ( 5 ) المصنوفة الخاصة بعلاقات الارتباط ما بين متغير الذكاء الثقافي وأبعاده ومتغير الاداء التكيفي. وليبيان تفاصيل متضمنات الجدول فان حرف (n) يبين حجم العينة المختبرة ، ومختصر (2-

tailed يبين ان الاختبار كان باتجاهين في حين يمكن معرفة معنوية الاختبار من خلال 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 ( 5 ) :

جدول ( 5 ) 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* " 5<sup>th</sup> ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.459.

استنادا الى القاعدة اعلاه يبين جدول ( 5 ) ان معاملات الارتباط المبينة في الجدول تقدم دليلا اوليا لدعم فرضيات الارتباط الرئيسية والفرعية، اذ يبين الجدول ( 6 ) 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 (\*\*0.670). 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 سبق فان النتائج اعلاه تقدم دعما لقبول تحقق الفرضية الرئيسية 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 ( 6 ) مصفوفة معاملات الارتباط بين الذكاء الثقافي بأبعاده والاداء التكيفي

Correlations							
		الذكاء الثقافي المعرفي	الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي	الذكاء الثقافي التحفيزي	الذكاء الثقافي السلوكي	الذكاء الثقافي	الاداء التكيفي
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

الإداء 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).

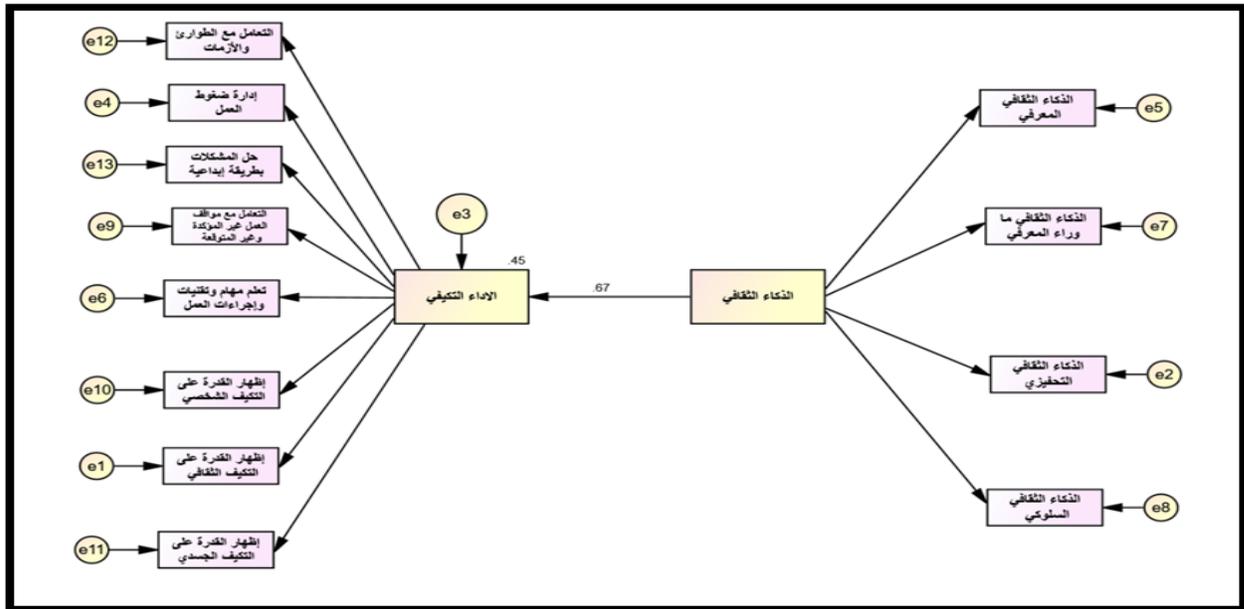
المصدر: مخرجات برنامج spss v.25

### 4-3 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 (الإداء التكيفي) فضلا عن المسارات الفرعية لاختبار ابعاد المتغير المستقل على المتغير التابع وفيما يلي توضيح لتلك لاختبار مسارات التأثير تلك:-

### 4-3-1 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 والإداء التكيفي على مستوى مستشفى أمير المؤمنين "ع" التخصصي في محافظة النجف الأشرف) من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model) التي تمثل بديل افضل من لتحليل 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 ( 2 ) وجدول ( 7 ) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين المتغيرات وكما موضح في ادناه،



الشكل ( 2 ) اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الرئيسية الاولى

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

معنوية القيم	النسبة الحرجة	خطأ القياس	القيم المعيارية	القيم المعيارية	المتغيرات	المسار	المتغيرات
***	10.990	0.090	0.986	0.670	الذكاء الثقافي	---	الاداء التكيفي

يبين الجدول ( 7 ) والشكل ( 2 ) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار التأثير المباشر للتمكين الهيكلي والاداء التكيفي فقد بلغت قيمة معامل التحديد ( التفسير )  $(R^2)$  للتمكين الهيكلي والاداء التكيفي (0.45)، وهذا يشير الى ان الذكاء الثقافي يفسر (45%) من التغييرات 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 — (Beta Standardized)  $(\beta = 0.67, P < .01)$  وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يوضح 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.

#### المبحث الرابع

#### 5-الاستنتاجات والتوصيات

#### 5-1 الاستنتاجات

- 1- أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن التفاعلات بين الثقافات تعطي تأثيراً إيجابياً 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- من خلال النظر إلى النتائج العلمية تبين ان الذكاء الثقافي يوفر للأفراد اهتماماً جوهرياً ومرونة سلوكية، وان ارتباط بعدي الذكاء (التحفيزي والسلوكي) له علاقة واضحة بالأداء التكيفي مقارنة بالجوانب (المعرفية و ماوراء المعرفية) إذ 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 جهوداً 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 (لفظياً وغير لفظي) في سياق متعدد الثقافات.
- 3- أظهرت نتائج هذه الدراسة 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 ثقافياً.
- 4- 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 وفقاً لاستجابات عينة الدراسة وهذا التوافر سيؤدي حتماً الى وجود نسبة من الأداء المتكيف في المستشفى.
- 5- أظهرت النتائج أن الذكاء الثقافي كان قادراً على تفسير الأداء التكيفي إذ يوفر الذكاء الثقافي قوة تفسيرية إضافية في التنبؤ بالأداء التكيفي للأفراد في بيئة متعددة الثقافات وأن الأفراد الموظفين في المستشفى يجب أن يتمتعوا بمستوى عالٍ من القدرات التكيفية لأداء 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.

5-2 التوصيات

في ضوء النتائج السابقة ، تشمل أهم التوصيات ما يلي:

- 1- أهمية الاعتراف بوجود الاختلافات بين ثقافة الموظفين من قبل المدراء، بمعنى آخر، يجب أن يكونوا أكثر انفتاحًا من الناحية الثقافية. فمن أجل إنشاء منظمة ذكية ثقافيًا يجب أخذ العديد من الجوانب في الاعتبار
  - 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 من خلال تنمية الثقافة التنظيمية وفقًا 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 من خلال 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 الاذكياء 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.

المصادر

1- المصادر العربية :-

- 1- احمد، ناهد فتحى (2012)، الذكاء الثقافي وعلاقته بالحكمة والعوامل الخمسة الكبرى للشخصية: صيغة مصرية من قياس الذكاء الثقافي، مجلة دراسات عربية في علم النفس، المجلد 11، العدد 3.
- 2- كاظم، جاسم راهي وناصر، راند حميد وشليوب، 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.
- 3- الناشي، وجدان عبد الأمير (2021)، الذكاء الثقافي لدى الطلبة الموهوبين وقرانهم العاديين. مجلة أبحاث الذكاء، المجلد 31 العدد 15.
- 4- 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 الاعمال، قسم إدارة الاعمال.

2- المصادر الاجنبية

1. 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.
2. Ang, S., Van Dyne, L., & Rockstuhl, T. (2015). Cultural intelligence: Origins, conceptualization, evolution, and methodological diversity.
3. 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.
4. Baard, S. K., Rench, T. A., & Kozlowski, S. W. (2014). Performance adaptation: A theoretical integration and review. *Journal of Management*, 40(1), 48-99.
5. Brancu, L., Munteanu, V., & Golet, I. (2016). Understanding cultural intelligence factors among business students in Romania. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 221, 336-341.
6. Burke, E. K., & Newall, J. P. (2002). A new adaptive heuristic framework for examination timetabling problems. *University of Nottingham, Working Group on Automated Timetabling*, TR-2002-1 <http://www.cs.nott.ac.uk/TR-cgi/TR.cgi>, 2002-1.

7. Calarco, H. N. (2016). Measuring the relationship between adaptive performance and job satisfaction (Doctoral dissertation, Middle Tennessee State University).
8. 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.
9. Chua, R. Y., Morris, M. W., & Mor, S. (2012). Collaborating across cultures: Cultural metacognition and affect-based trust in creative collaboration. *Organizational behavior and human decision processes*, 118(2), 116-131.
10. D'Andrade, R. G. (1981). The cultural part of cognition. *Cognitive science*, 5(3), 179-195.
11. 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.
12. Dewberry, C. (2004). *Statistical methods for organizational research: Theory and practice*. Routledge.
13. Earley, P. C. (2002). Redefining interactions across cultures and organizations: Moving forward with cultural intelligence. *Research in organizational behavior*, 24, 271-299.
14. 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).
15. 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
16. 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.
17. 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.
18. 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.
19. Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort- reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and organizational psychology*, 73(3), 287-302.
20. 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*.
21. 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.
22. McKinley Jr, R. M. (2018). Examining the Relationship between Cultural Intelligence of Accountants and Job Satisfaction (Doctoral dissertation, Northcentral University).
23. Panigrahi, Ashok (2016) " Managing stress at workplace" *Journal of Management Research and Analysis*, October-December, 3(4):154-160.
24. 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.
25. 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*.
26. 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.

27. 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.
28. 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.
29. 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.
30. Ramzan, S., Danish, R. Q., & Ali, H (2016). Impact of Organizational Learning on Adaptive Performance: A Dimension-wise study on Chemical Industry of Pakistan.
31. Saldago, M. Catia; Carlos, Azevedo; Hugo, Proenca and Susana, M.Vieira (2016) (Secondary Analysis of Electronic Health Records) MIT Critical Data, Springer Link.
32. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " *Research methods for business students* " 5<sup>th</sup> ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.459.
33. Stokes, Charlene K. & Schneider, Tamera R. & Lyons, Joseph B. (2009) “Adaptive performance: a criterion problem” *Team Performance Management* Vol. 16 No. 3/4
34. Tavakol, Mohsen; Dennick, Reg (2011) (Making sense of Cronbach's alpha) *International Journal of Medical Education*
35. 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.
36. 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*.
37. Ward, C., Wilson, J., & Fischer, R. (2011). Assessing the predictive validity of cultural intelligence over time. *Personality and individual differences*, 51(2), 138-142.
38. 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