

الذكاء الثقافي وتأثيره في الأداء الريادي

دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات شركات الاتصالات النقالة في محافظة بغداد

م.د. زياد علي عباس

جامعة البیان

كلية إدارة الأعمال

dr.zayad.ali@gmail.com

م.د. زيد خوام محمود

جامعة الفلوجة

كلية الإدارة والاقتصاد

zaidkh@uofallujah.edu.iq

م.م. سيف علي كامل

جامعة الفلوجة

كلية الإدارة والاقتصاد

saifali@uofallujah.edu.iq

ISSN 2709-6475

DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2022.3.4.21>

تأريخ النشر ٢٠٢٢/١٠/٣٠

تأريخ قبول النشر ٢٠٢٢/٨/٢٩

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٢/٧/١٩

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى معرفة تأثير ابعاد متغير الذكاء الثقافي (ما وراء المعرفة، المعرفة، والدافعية، سلوك الأفراد) في متغير الأداء الريادي لدى عينة من قيادات شركات الاتصالات النقالة في محافظة بغداد، إذ تمثل مجتمع البحث بقيادات شركات الاتصالات النقالة (آسيا سيل، كورك تليكوم، زين الاثير) في محافظة بغداد، وشملت عينة البحث (115) مستجيباً منهم، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الجانب الميداني للبحث، واستخدمت الاستبانة المؤلفة من (45) فقرة لقياس متغيرات البحث كأداة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج (SMART PLS.V.3.4)، فضلاً عن الحزمة الإحصائية (SPSS V.28)، وتوصل البحث الى عدة استنتاجات اهمها اتجاه شركات الاتصالات النقالة الثلاث الى اعتماد الذكاء الثقافي بشكل مرتفع في تحسين أدائها الريادي، في ظل ارتكازها الواضح على الدافعية، والمعرفة، وما وراء المعرفة، مع اهمال واضح لاعتماد السلوك في تحسين ذلك الأداء.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الثقافي، الأداء الريادي، شركات الاتصالات النقالة.



مجلة اقتصاديات الأعمال

المجلد (٣) العدد (٤) ٢٠٢٢

الصفحات: ٤٤٢-٤١٩

(٤١٩)

Cultural Intelligence and Impact in Entrepreneurial Performance

**An exploratory study of the opinions of a sample of leaders of mobile
communications companies in the province of Baghdad**

Summary

The current research aims to know the effect of the dimensions of the cultural intelligence variable (metacognition, cognition, motivation, individuals behavior) on the entrepreneurial performance variable of a sample of the leaders of mobile communications companies in the province of Baghdad, as the research community is represented by the leaders of mobile communications companies (Asia Cell, Cork Telecom, Zain Al-Atheer) in the province of Baghdad, and the research sample included (115) respondents, and the descriptive analytical approach was adopted in the field side of the research, and the questionnaire consisting of (45) items was used to measure the research variables as a tool for data collection and analysis using the (SMART PLS) program V.3.4) as well as the statistical package (SPSS V.28). The research reached several conclusions, the most important of which is the tendency of the three mobile communications companies to adopt cultural intelligence in a high way in improving their entrepreneurial performance, in light of their clear reliance on motivation, knowledge, and metacognition, with a clear neglect of the adoption of behavior in improving that performance.

Key words: cultural intelligence, entrepreneurial performance, mobile communications companies.

المقدمة:

شهدت السنوات الأخيرة تغييرات بيئية متسارعة في المجالات السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية، والدولية وغيرها حتى باتت المنظمات اسيرة لبيئتها، وأصبح العديد منها انموذجاً مصغراً للعلومة الحاصلة في جميع أنحاء العالم، وما أفرزته من تنوع في القوى العاملة، وتعقيد في بيئة العمل التنظيمي، وما جلبته مشاركة العديد من الدول في السوق العالمية من انماط مختلفة في التفكير، وطرق التداول، وأساليب الاتصال والتفاوض، واتخاذ القرار، وبناء فرق العمل، والسلوكيات الاجتماعية، وممارسات الأعمال، إذ أوجبت على قادة المنظمات أن يكونوا أكثر وعياً وادراكاً ومعرفة بوجهات النظر العالمية، وأوجه التأثر الثقافي، فضلاً عن التعلم المستمر، وامتلاك المهارات العالمية اللازمة لذلك.

وفي خضم الحديث عن شركات الاتصالات النقلة لآبد من تبني ممارسات وأساليب مبتكرة وإبداعية كأساس ومنطلق لتطور المواهب من ملاكاتها الإدارية لضمان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تضمن بقاء المنظمة ونموها وازدهارها ونجاحها تنظيمياً واستراتيجياً في ظل بيئة تنافسية مضطربة ثقافياً.

لقد أضحت الحاجة الملحة الى اعتماد و تبني الذكاء الثقافي كوسيلة للارتقاء بواقع الأداء التنظيمي وصولاً لأداء ريادي مستدام يضمن للمنظمة توجه المنظمة صوب أهدافها بكفاءة وفاعلية، لذا فقد جاء البحث الحالي ليسلط الضوء على الذكاء الثقافي كمتغير سلوكي فاعل، فضلاً عن الأداء الريادي كسمة للمنظمات الناجحة، إذ تضمن البحث الحالي أربعة محاور، اشتمل الأول منها على منهجية البحث ودراسات سابقة، أما المحور الثاني فتمثل بالاطار النظري لمتغيرات البحث (الذكاء الثقافي، الأداء الريادي)، بينما تضمن المحور الثالث الاطار العملي للبحث، لينتهي البحث بالاستنتاجات والتوصيات في محوره الرابع.

المحور الأول: منهجية البحث ودراسات سابقة:

أولاً: منهجية البحث:

١. مشكلة البحث:

تواجه منظمات الاعمال مشكلات كثيرة ترتبط بموردها البشري والية انسجامة وتعاونه مع زملاء العمل، في ظل امتزاج الثقافات والأصول والاعراق والقوميات والاثنيات وعبور الحدود، فضلاً عن مقتضيات العمل التي رسمت هيكلها الجغرافي لشركات الاتصالات، لاسيما وانها تبهر نحو تقديم أداء لخدماتها يكون التميز والريادة مرتكزاته الرئيسة، باحثه في ذلك عن أداء ريادي يستند الى توجه استراتيجي، وهيكل إدارة يحاكي روح العصر، ويتوجه نحو ترصيف موارد تتنوع وفق خليط متجانس، تدعّمه فلسفة مكافئات تميزها عن المنظمات الأخرى وتحاكي البيئة، وتركن الى ثقافة أساسها المبادأة والابداع وتبني المخاطرة وتقديم ما لم يستطع الآخر تقديمه.

وعلى هذا الأساس انبثقت مشكلة البحث من رغبة بحثية موجهة الى تحسين الأداء الريادي لشركات الاتصال النقلة الثلاث في محافظة بغداد (اسيا سيل، كورك تليكوم، زين الاثير)، وبعد إجراء المقابلات مع العينة المبحوثة وسؤالهم عن الأداء الريادي ومرتكزاته ونماذج، وأسلوب الارتقاء بواقع الشركات، لاسيما وان القوى العاملة فيها متنوعة الأصول، وتعمل في مختلف المواقع الجغرافية للشركة، إذ تعتمد شركات الاتصال التوظيف من ضمن المنطقة الجغرافية التي تعمل فيها فروعها، ومن هنا كان الذكاء الثقافي لمديري وقيادات الشركة الأثر الواسع في مزولة الاعمال

والمهام، من خلال ما وراء المعرفة، والمعرفة، والدافعية، والسلوك، ليتجسد تساؤل رئيس (هل استطاع مديري شركات الاتصالات النقلة من استثمار الذكاء الثقافي في تحسين الأداء الريادي؟)، فيما وضحت المشكلة البحثية بالإجابة عن التساؤلات الفرعية الآتية:

أ. ما مستوى تطبيق شركات الاتصالات النقلة للذكاء الثقافي، وما أبرز أبعاده اهتماماً؟

ب. ما مستوى الأداء الريادي لشركات الاتصالات، وما أهم أبعاده أولوية؟

ت. هل يؤثر الذكاء الثقافي لشركات الاتصالات في أدائها الريادي؟، وما أبرز أبعاده استثماراً في تحسينه؟

٢. أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث من حاجة شركات الاتصال الى تطوير وتحسين أساليب التعامل مع موردها البشري في ظل اختلاف التفكير والأصول والمعتقدات والمناطق الجغرافية، وهي تسعى الى اعتماد أداء ريادي تقدمه هذه الشركات الاتصالات النقلة (آسيا سيل، زين الاثير، كورك تليكوم) في العراق، إذ تعد من الشركات الرائدة حالياً في مجال تقديم الخدمات الهاتفية النقلة وبحسب تبنيها وقدرتها على تقديم أجيال جديدة من برامج الاتصالات اسوة بالبلدان الأخرى، لذا تكمن أهمية البحث الحالي بالآتي:

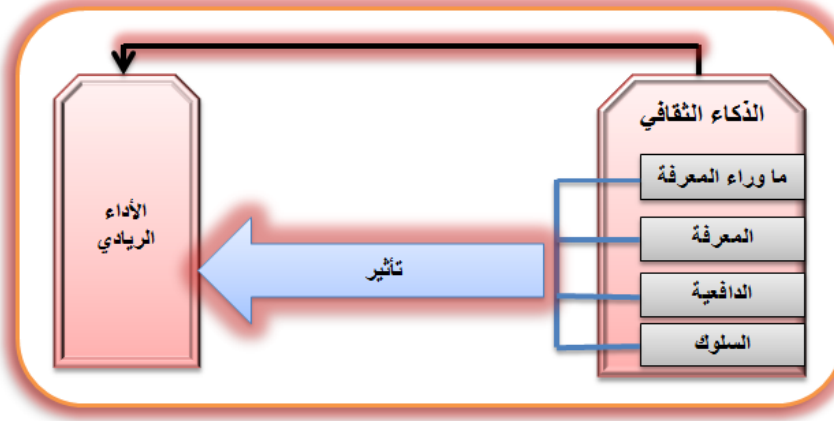
- أ. يستمد البحث أهميته من تعامله مع متغيري (الذكاء الثقافي، الأداء الريادي)، كونها من الموضوعات الادارية الحديثة في الفكر التنظيمي المستند الى مدرستي السلوك والريادة.
- ب. يعد البحث الحالي من البحوث القليلة المتصدية لمتغيرين جمعا لأول مرة في نموذج فرضي، مطبق في شركات الاتصال الرائدة والمملوكة من القطاع الخاص، ذي صبغة تغطي عليها طابع الشراكة الاستراتيجية والتحالفات التي تتخطى حدود العمل.
- ت. يسهم البحث الحالي في اغناء المكتبة العراقية كونه يحتوي أهم المصادر الحديثة التي تناولت الاطار النظري للبحث ويفتح المجال للباحثين في البناء المعرفي حول متغيري الذكاء الثقافي والاداء الريادي.
- ث. كما وتنبع أهمية البحث الحالي من توظيف البرنامج الاحصائي (SMART PLS.V.3.4) والحزمة الاحصائية (SPSS V.28)، للوصول الى نتائج تسهم لاحقاً في زيادة كفاءة وانتاجية الشركات الثلاث المبحوثة في توجهها نحو أداء ريادي يلبي طموح ادارتها العليا وينال رضا زبائنها.

٣. أهداف البحث:

- لكل بحث هدف يحاول تحقيقه ضمن المسار البحثي من منظوري النطاق الفلسفي، والجانب التطبيقي، وعلى إثر هذا التوجه حددت أهداف البحث بالآتي:
- أ. تقديم إطار مفاهيمي ونماذج نظرية مستمدة من بحوث ودراسات ورؤى لباحثين وكتاب سابقين، تكون محل لاهتمام شركات الاتصال ضمن نطاق التطبيق تستفيد منه لاحقاً في أعمالها.
 - ب. تشخيص مستوى تطبيق واهتمام شركات الاتصالات بمتغيري البحث ومستوى تطبيق كل بُعد من أبعادها.
 - ت. يسعى البحث الحالي الى زيادة كفاءة خدمات شركات الاتصالات النقلة في بغداد (آسيا سيل، زين الاثير، كورك تليكوم) كونها معنية بتقديم خدماتها إلى عشرات الملايين من المشتركين.

ث. التعرف على نطاق تأثير الذكاء الثقافي اجمالاً في الأداء الريادي لشركات الاتصال، فضلاً عن كفاءة الانموذج المتبنى للذكاء الثقافي كموجه لتحسين الأداء الريادي.

٤. مخطط البحث الفرضي:



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: الشكل من إعداد الباحثين.

٥. فرضيات البحث:

تعد فرضية البحث التوجه العام المبني على تخمين أولي يحاول البحث اثباته من خلال الجانب العملي واستقصاء الآراء، إذ وضعت فرضية رئيسة للبحث تمثلت بالآتي:
(يؤثر الذكاء الثقافي بأبعاده مجتمعة في الأداء الريادي تأثيراً معنوياً)

٦. مجتمع البحث وعينته:

اختيرت شركات الاتصال النقال (آسيا سيل، زين الاثير، كورك تليكوم) في مدينة بغداد محلاً لتطبيق البحث، إذ تألف مجتمع البحث من (180) فرداً من قيادات الشركات المبحوثة بعد الاطلاع على السجلات والمعلومات التي وفرتها، وباعتماد جدول مسكران للعينات الصغيرة، تبين ان عينة البحث الواجب استقصاء آرائها (123) فرداً كعينة قصدية من قيادات الشركات الثلاث والمتمثلين بـ(المدرء، رؤساء الاقسام، مسؤولي الشعب والوحدات)، وزعت عليهم الاستبانة بشكلها النهائي ليتم استرجاع (115) منها كانت صالحة للتحليل الإحصائي، ويوضح الجدول (1) خصائص عينة البحث.

الجدول (1) خصائص عينة البحث

الشهادة				الدرجة الوظيفية			النوع الاجتماعي	
دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	مسؤول	رئيس قسم	مدير	اناث	ذكور
7	10	73	25	63	38	14	43	72
6%	9%	63%	22%	55%	33%	12%	37%	63%
كورك تليكوم				زين الاثير			آسيا سيل	
31				41			43	
27%				36%			37%	

الديانة		
مسلم	مسيحي	أخرى
79	23	13
69%	20%	11%
القومية		
العربية	الكردية	اخرى
85	24	6
74%	21%	5%

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

تبين من خلال الجدول اعلاه أن عدد قيادات شركة آسيا سيل (43) فرداً وبنسبة (37%) وزين الاثير (41) بنسبة (36%)، وكورك تليكوم (31) فرداً وبنسبة (27%)، مثل العنصر الذكوري منها (63%)، فيما كانت نسبة الاناث منها (37%)، وعلى مستوى المؤهل العلمي كان لشهادة البكالوريوس نسبة (63%) وللدبلوم (22%)، وللماجستير (9%) والدكتوراه (6%)، أما على مستوى المنصب الوظيفي فقد تصدرت فئة مسؤول شعبة ووحدة الترتيب بنسبة (55%) من عينة البحث، وفئة رئيس قسم حلت بالترتيب الثاني بنسبة (33%)، بينما كان الترتيب الثالث لفئة مدير وبنسبة (12%)، إذ لاحظ الباحثون تجانس الخبرة والمعرفة مع التقدم بالمسار الوظيفي في المستويات القيادية، أما على مستوى الديانة فقد اتضح وجود (69%) من قيادات الشركات الثلاث من المسلمين، بينما كانت نسبة المسيحيين منهم (20%)، اما الديانات الأخرى فقد تمثلت بنسبة (11%)، أما بالنسبة إلى القوميات فقد حصلت القومية العربية على نسبة (74%)، والكردية على نسبة (21%)، بينما القوميات الأخرى تمثلت بنسبة (5%)، اذ اشارت هذه النسب الى باقية من الخلفيات الثقافية والانتمائية التي تجسد النسيج الاجتماعي للعراق، مما يعني ان شركات الاتصالات النقالة لديها قيادات مختلفة الثقافات، وهذا ما اتفق مع اجاباتهم وتفهم للتركيب والغرض البحثي.

٧. مقياس البحث:

تمثل البحث الحالي بمتغيرين رئيسيين (الذكاء الثقافي والاداء الريادي)، اذ اعتمد البحث دراسة (Kistyanto, et.al., 2021) والمتضمن أربعة أبعاد رئيسية (ما وراء المعرفة، المعرفة، الدافعية، السلوك)، ممثلة بـ (20 فقرة)، أما المتغير المعتمد للبحث فقد تمثل بالأداء الريادي، ليعتمد فيه دراسة (العابدي وآخرون، ٢٠١٨) وبأبعاده الخمسة (التوجه الاستراتيجي، التوجه نحو الموارد، هيكل الإدارة، فلسفة المكافآت، الثقافة الريادية) متضمنة (25) فقرة استقصي من خلالها عن تلك الأبعاد، عرضت على بعض الخبراء والمحكمين قبل توزيعها على عينة البحث.

ثانياً: دراسات سابقة:

١. دراسات سابقة متعلقة بالمتغير المستقل (الذكاء الثقافي):

أ. دراسة (Kistyanto, et.al., 2021):

Cultural intelligence increase student's innovative behavior in higher education: the mediating role of interpersonal trust

الذكاء الثقافي المعزز لسلوك الطالب الابداعي في التعليم العالي: الدور الوسيط للثقة الشخصية
تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تصورات الطلبة الإندونيسيين لبرنامج الابتعاث الطلابي الى الخارج فيما يتعلق بتأثير الذكاء الثقافي بأبعاده (ما وراء المعرفة، المعرفة، الدافعية، السلوك)

في السلوك الابداعي عبر الثقة الشخصية، ولقد تم اعتماد منهج البحث الكمي، واستعمال الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام المربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS) التي يدعمها برنامج Smart-PLS 3.0، وتم توزيع الاستبانة عبر الإنترنت على (224) مستجيباً من طلبة إندونيسيين قد أكملوا دراستهم في الخارج أو في طور اكمالها في كلا من قارة آسيا وأستراليا، وتم استجابة (214) طالبا منهم، وتوصلت الدراسة الى أن الذكاء الثقافي الهالي للطلبة المبتعثين يؤثر بشكل إيجابي في سلوكهم الابداعي، فضلاً عن ان مستويات الثقة بين الافراد من شأنها أن تعزز من تأثير الذكاء الثقافي في السلوك الابداعي الفردي للطلبة.

ب. دراسة (Kadam, et.al., 2019):

Impact of cultural intelligence on SME performance: The mediating effect of entrepreneurial orientation

تأثير الذكاء الثقافي في أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة - الدور الوسيط للتوجه الريادي

تهدف هذه الدراسة الى اختبار الكيفية التي تسهم بها مقدرات أصحاب الأعمال (الذكاء الثقافي، والتوجه الريادي) في أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة من مختلف قطاعات الأعمال (النفط والغاز، والبناء، والبيع بالتجزئة، والخدمات المصرفية والتأمين، والاغذية والمشروبات، والسياحة، والاعلام، والضيافة) في ظل البيئة المتسمة بالتنوع الثقافي العالي، لقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، واستعملت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام انموذج المربعات الصغرى الجزئية - معادلات النمذجة الهيكلية، إذ تم اختيار عينة مكونة من (106) من اصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة في دولة الإمارات العربية المتحدة وبنسب (45%) من الشركات دبي، 32% ابو ظبي، 16% في الشارقة، 7% في الامارات الاخرى المتبقية) من إجمالي الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتوصلت الدراسة هذه الدراسة الى وجود تأثير ايجابي مباشر للذكاء الثقافي لمالكي الشركات الصغيرة والمتوسطة في أداء الشركة، ويتعاضد هذا التأثير بشكل غير مباشر عبر الدور الوسيط للتوجه الريادي، مما يؤكد اهمية الذكاء الثقافي ككفاءة ومقدرة ذات قيمة عليا لأصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة، وضرورة تنميتها عند العمل في بيئة متعددة الثقافات، بالشكل الذي يسهم في نمو الشركة، وتكيفها مع بيئتها الثقافية التي تعمل بها، وضمان نجاحها الاستراتيجي، وتحقيقها لمستويات اداء عالية، فضلاً عن مقدرات التوجه الريادي التي تمكن الشركات من تحقيق الأداء المالي، اضع لذلك المشاركة الفاعلة مع مختلف أصحاب المصلحة في ظل المواقف السوقية المضطربة والمتقلبة.

٢. دراسات سابقة متعلقة بالمتغير التابع (الأداء الريادي):

أ. دراسة (العابدي وآخرون، ٢٠١٨):

تأثير اليقظة الذهنية التنظيمية في الاداء الريادي: دراسة استطلاعية لأراء التدريسين في معهدي الكوفة والنجف

هدفت هذه الدراسة الى معرفة تأثير اليقظة الذهنية التنظيمية وابعادها (الانشغال بالفشل، التردد في تبسيط الإجراءات، الحساسية تجاه العمليات، الالتزام بالمرونة، واحترام الخبرات) لأعضاء الهيئة التدريسية في معهدي الكوفة والنجف في متغير الأداء الريادي بأبعاده (التوجه الاستراتيجي، هيكل الادارة، التوجه نحو الموارد، فلسفة المكافآت، والثقافة الريادية)، فضلاً عن التعرف على الفروق في أبعاد اليقظة الذهنية التنظيمية والأداء الريادي في المعاهد المذكورة آنفاً تبعاً (٤٢٥)

لاختلاف المتغيرات الديموغرافية (الشخصية)، وقد تضمن مجتمع الدراسة معهدي النجف والكوفة، أما عينة الدراسة فشملت أعضاء الهيئة التدريسية والبالغ عددهم (149) مشاهدة، ولتحقيق أهداف الدراسة وظف المنهج الوصفي التحليلي، وتم استعمال الاستبانة المتضمنة (61) فقرة كأداة رئيسة لجمع البيانات وتحليلها باستعمال الحزمة الاحصائية (SPSS V.24) وتوصلت الدراسة الى عدة استنتاجات اهمها وجود تأثير ذي دلالة معنوية لليقظة الذهنية التنظيمية بأبعادها في الأداء الريادي للمعاهد التقنية (النجف والكوفة)، فضلاً عن عدم وجود فروق في أبعاد اليقظة الذهنية التنظيمية والأداء الريادي بين أفراد عينة الدراسة تبعاً لاختلاف المتغيرات الشخصية.

ب. دراسة (Shaowei,et.al.,2022):

Predictive Factors of the Entrepreneurial Performance of Undergraduates

العوامل التنبؤية للأداء الريادي لطلبة الجامعات

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العوامل التنبؤية للأداء الريادي لطلبة الجامعات وتقديم مقترحات بناءً لتحسينه، إذ درست تأثير العوامل الشخصية والسلوكية (الاستعداد الريادي، والقدرة الريادية، وسمات الشخصية، وفن اقتناص الفرص، وسلوك اتخاذ القرار الجريء) في العائد السنوي للمؤسسة الذي قيس من خلاله الاداء الريادي لطلبة الجامعات (سنة متغيرات كامن)، وتم اعتماد المنهج الوصفي الاستطلاعي في هذه الدراسة، واستعملت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية وبرنامج MPLUS، اذ وزعت عبر الانترنت على (2200) طالب جامعي في مختلف جامعات العاصمة الصينية بكين، فبلغ الصالح منها للتحليل الاحصائي (2097) استبانة، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الأداء الريادي لطلبة الجامعات يتأثر بالعديد من العوامل على المستويين الشخصي والسلوكي، إذ تؤثر سماتهم الشخصية، وقدراتهم الريادية، وفن اقتناص الفرص، وسلوك اتخاذ القرار الجريء في أدائهم الريادي.

المحور الثاني: الإطار النظري:

أولاً: الذكاء الثقافي Cultural Intelligence:

١. مفهوم الذكاء الثقافي:

تكمن الاصول الفلسفية لهذا المصطلح في مضامين (نظرية الذكاء)، ومفادها القدرة على التكيف مع البيئة بصورة فاعلة، ومن هذا المنطلق فقد اعتمد كل من (Earley & Ang) هذه الفكرة وقاما بتوسيع منظورها في بداية العقد الاول من القرن الحالي وتحديداً في عام ٢٠٠٣م لتمتد إلى السياق الثقافي الجديد (Long,2021:403)، فيما اقترح كل من (Sternberg & Detterman) ارتباط الذكاء بمواقع مختلفة داخل الجسد ك(علم الأحياء، والإدراك، والدافعية، والسلوك)، إذ يشير مصطلح علم الأحياء إلى تفاعل الجوانب الهيكلية والعملية للدماغ، فيما يشير مصطلح الإدراك إلى كل من العمليات المعرفية وما وراء المعرفية، بمعنى إدراك الفرد لمعرفته ومعرفة الآخرين شعورياً وعاطفياً، بينما يشير مصطلح الدافعية إلى العمليات المعرفية للقيادة وقراراتها المتخذة، اما مصطلح السلوك فيشير إلى مجموعة الإجراءات التي يقوم بها الفرد من مهارات حركية، وأفعال لفظية وغير لفظية ضمن المواقف الثقافية المختلفة (Kistyanto,et.al.,2021:4)، ويعد الذكاء الثقافي السبب في كون بعض الأفراد أكثر قدرة على التأقلم والتكيف مع البيئة المتنوعة ثقافياً، فضلاً عن العمل والادارة بشكل أكثر فاعلية من غيرهم (Şahin & Gürbüz,2014:397)، ويمكن مقارنة الذكاء (٤٢٦)

الثقافي (بوصفه شكلاً من أشكال الذكاء) بالذكاء الاجتماعي، والفكري، والعاطفي، إذ يشير إلى مقدرة وكفاءة الأفراد على العمل في البيئة المعقدة ثقافياً، فيما تميل أشكاله الأخرى إلى التركيز على جانب معين في سياق ثقافي واحد (Bücker, et.al., 2015:5).

ويمكن وصف الذكاء بصورة عامة بأنه امتلاك القدرة اللازمة لاختيار البيئة، وتشكيلها، والتكيف معها، أما الذكاء العاطفي فيعكس القدرة على التفاعل والعمل مع الآخرين، بينما يستلزم الذكاء الثقافي القدرة على التفاعل مع الأفراد المختلفين ثقافياً بصورة فاعلة، كما يركز على المقدرات الإدراكية الذهنية، والسلوكيات الفاعلة في المواقف المتسمة بالتنوع الثقافي (Zdravković & Peković, 2021:75)، لذا فالذكاء الثقافي أوسع نطاقاً، ويتضمن الذكاء (الاجتماعي، والفكري، والعاطفي)، ويستلزم القدرة على فك وتفسير وربط السلوكيات العقلانية والعاطفية معاً، والفهم الأعمق بالمعنى لضمان التكيف مع البيئة العالمية الجديدة، والتفاعل الفاعل مع أفراد من ثقافات متنوعة بعيدة عن ثقافتهم الأم (Chin & Gaynier, 2006:3).

لقد عرف (Peterson, 2004:89) الذكاء الثقافي بأنه القدرة على الانخراط في مجموعة من السلوكيات التي تعتمد المهارات (كاللغة، ومهارات التعامل مع الآخرين)، والسمات (كالمرونة، والتعامل مع حالة الغموض)، إذ يتم توليفها وتناغمها (كمقدرات) بالشكل الذي يتلاءم مع القيم المستندة لثقافة ومواقف الأفراد الذين يتم التفاعل معهم.

فيما أورد (جلاب ورهيو، ٢٠١٥: ٦٨) مفهوم كل من (Chin & Gaynier, 2006; Plum, 2007) للذكاء الثقافي وكالاتي:

- القدرة على جمع المعلومات ومعالجتها، والتصرف وفقاً للاستنتاجات المستخلصة منها استجابة لموقف أو حالة ثقافية مميزة لفرد ما.
- قدرة الفرد على جعل نفسه مفهوماً ومدرکاً من قبل الآخرين، والعمل على إيجاد تواصل وتعاون مثمر في بيئة متسمة بالتعددية الثقافية، واستيعاب المعلومات الجديدة غير المألوفة عن تلك الثقافات عبر امتلاك عقلية منفتحة، فضلاً عن السلوكيات الفاعلة في ظل الاختلاف والتنوع الثقافي.

كما عرفه (Dyne, et.al., 2012:297) بأنه قدرة الفرد على اكتشاف، واستيعاب، وإدراك، والتصرف بشكل مناسب وفقاً للإشارات الثقافية في المواقف المتسمة بالتنوع الثقافي، إذ يمثل نوع من الكفاءة المتسمة بالمرونة الممكن تعزيزها عبر المشاركة الفاعلة في التعليم، والسفر، والمهام الدولية التي يكلف بها الأفراد في عصر العولمة، والتجارب الأخرى بين الثقافات. وأشار (Yikilmaz, et.al., 2020:160) إلى الذكاء الثقافي بأنه القدرة على التكيف مع القيم والمواقف الثقافية في مشروعات يشارك فيها أفراد مختلفون يتفاعلون فيما بينهم ضمن هيكل ثقافي مختلف.

في حين يرى (Lee & Hong, 2021:2) الذكاء الثقافي كقدرة موجهة للتعرف على التنوع الثقافي والتعبير عنه، وحل المشكلات التي تسببها الاختلافات الثقافية، والعمل بانسجام مع الأفراد ذوي الخلفيات الثقافية المختلفة، وتقليل الصراعات الثقافية، فضلاً عن تطوير السلوكيات والمقدرات اللازمة وصولاً لسلوكيات ريادية في بيئات متسمة بالتنوع والتعددية الثقافية وبما يتعدى مستوى السلوكيات التكيفية.

فيما بين (Idrus, 2021:221) مفهوم الذكاء الثقافي بأنه القدرة على الإدارة والعمل في بيئة متعددة الثقافات وفق منهج قائم على مفهوم الذكاءات المتعددة، فضلاً عن كونه مجموعة من (٤٢٧)

المهارات اللازمة للتعامل مع مواقف ثقافية متنوعة لتوليد انطباع إيجابي، وتحقيق التوافق مع قيم ومواقف الأفراد الذين تم اختيار نمط التفاعل معهم، وبناء كفاءة ثقافية متعددة الأبعاد تشتمل المعرفة الثقافية ومالها من تأثير كبير في أداء كل من المديرين، والقادة، وفرق العمل، والأفراد على حد سواء.

ويرى الباحثون الذكاء الثقافي بأنه القدرة على توجيه الانتباه وشحن الهمم والطاقات نحو التعلم من الامتزاج والمصاهرة الثقافية الناجمة عن العمل الجماعي، فضلاً عن الوعي الثقافي للفرد وإدراكه للإشارات الثقافية أثناء تفاعله مع الآخرين في مواقف تتصف بالتنوع والاختلاف الثقافي وازدهار السلوكيات الفاعلية المناسبة لذلك.

٢. أهمية الذكاء الثقافي:

تعد عملية التكيف مع بيئة جديدة أو درجة التكيف النفسي الذي يتم تجربته، بما في ذلك راحة الفرد، ومعرفة بالعمل، والعيش في ثقافة مختلفة عن ثقافته الأصلية (التكيف عبر الثقافات) عاملاً حاسماً في تحديد نجاح المغتربين أو فشلهم في مهمة عالمية، والتي عادة ما تكون صعبة ومعقدة للوافدين الجدد، إذ يتطلب ذلك تكيفاً على المستوى العام، ومستوى العمل، فضلاً عن مستوى الراحة المتحققة جراء التفاعل في مواقف العمل المختلفة وغيرها (Liao, et.al., 2021:4).

تمثل الحاجة إلى فهم فاعلية الفرد في سياق اجتماعي متعدد الثقافات الأساس في توليد ذكاءه الثقافي المتمثل بقدرته على التكيف الناجح مع البيئة الثقافية الجديدة غير المألوفة بالنسبة إليه، إذ يساهم في جعل الأفراد أكثر وعياً ومعرفة بالاختلافات الثقافية، ويوفر أطراً وطرائق جديدة لتفكيرهم، وإبداء آرائهم، فضلاً عن فهم مضامين النصوص ووجهات النظر الجديدة بحسب العدسة المعرفية المقربة لذكائهم الثقافي في منظور المتلقين الجدد، لتزداد إمكانيات التفكير الإبداعي الخلاق لديهم بالشكل الذي يعزز من مكانتهم في المنظمة، ويمنحهم أسبقية في بلوغ مقاصد ومكاسب ترتبط بأهداف منظماتهم كلياً نحو اعتناق الفكر الريادي، وتحقيق التوجه الريادي المنشود في ظل مقتضيات الأداء الريادي، واستدامته بشكل يضمن بقائها ونموها وازدهارها في بيئة الأعمال العالمية (Ang & Dyne, 2008:44,97).

يتيح الذكاء الثقافي إمكانية مزج المعرفة الثقافية المختلفة للأفراد وترجمتها لسلوكيات إبداعية مبتكرة، وضمان توفير الدعم الاجتماعي اللازم، فضلاً عن دعم الزملاء الآخرين لتنفيذ الفكرة الجديدة، ويمثل نظاماً لتفاعل المعرفة والمهارات مرتبطة بما وراء المعرفة الثقافية التي تمكن الأفراد من التكيف مع الجوانب الثقافية لبيئتهم واختيارها (Bücker, et.al., 2015:5).

كما يساعد المديرين على اتخاذ قرارات أفضل في سياقات ثقافية متعددة، والتواصل، والتفاوض بشكل أكثر فاعلية مع الشركاء الأجانب، وتعزيز دافعية الأفراد من مختلف الثقافات لإنجاز المهام الموكلة اليهم بكفاءة وفاعلية (Elenkov & Manev, 2009:360).

وبعمل الذكاء الثقافي على تمكين المديرين من تشفير، وفك تشفير المعرفة، وتسهيل عملية نقل المعرفة المثلى، إذ يمثل بنية موثوقة للتنبؤ بالنتائج المهمة على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة (Kadam, et.al., 2019:164)، كما يمنح المديرين العاملين في بيئة متعددة الثقافات القدرة على مواجهة التحديات التي تفرضها ديناميات الثقافات المختلفة الموجودة ضمن المحيط البيئي، واكتشاف الفرص الكامنة فيه، واغتنامها باستباقية عالية، وتقليل أثر الصدمات الثقافية الناجمة عن الاختلافات الثقافية، والارتقاء بواقع المنظمة وقادتها إلى مستوى القيادة العالمية

لمنظمات عابرة للحدود، فضلاً عن الارتقاء بواقع مواردها البشرية عبر تمازجهم بثقافات مختلفة تسهم في تعزيز وتنمية مهاراتهم ومعرفتهم وجعلهم أكثر مرونة على العمل في بيئة متعددة الثقافات، بالشكل الذي يضمن النجاح والتفوق التنظيمي، ويمنح المنظمة الصدارة والريادة في مجال أعمالها (Lorenz, et.al., 2017:3).

يعد الذكاء الثقافي من موجبات ومقدمات الولوج الى العمل العاطفي المتمثل بإدارة العواطف ضمن نطاق متطلبات الوظيفة، وإدارة توقعات الزبون بشكل أفضل، فضلاً عن التنظيم العاطفي باعتماد استراتيجيات العمل العاطفي المتمثلة بـ (التمثيل السطحي، والتمثيل العميق، والتمثيل الحقيقي) (Yikilmaz, et.al., 2020:161).

كما ويفهم الافراد الاذكيا ثقافياً بشكل افضل الكيفية التي يفكر ويتصرف بها الآخرين، إذ يعمدون الى بناء علاقات شخصية متناغمة تسودها الثقة، وتقل فيها ردود الفعل السلبية والتشاؤم وسوء الفهم الناجم عن الاختلافات الاجتماعية والثقافية، ليطوروا فهماً أفضل وفق ثقافة جديدة تنبع من زملاء العمل الجدد، فتتولد عمليات اتصال فاعلة داخل المنظمة، فضلاً عن علاقات شخصية تعاونية بين الافراد ممن ينتمون لبيئات ثقافية مختلفة (Kistyanto, et.al., 2021:4).

لقد أضحت الذكاء الثقافي مورداً استراتيجياً مهماً لمنظمات اليوم لمواجهة تحديات التنوع والاختلاف الثقافي في القوى العاملة التي فرضتها قوى التغيير البيئي المتسارع، والانفتاح بفعل العولمة، فضلاً عن كونه مصدراً رئيساً لتوليد ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات (عبدالله، ٢٠١٩: ٢٥).

٣. أبعاد الذكاء الثقافي:

لقد تم اعتماد نموذج (Kistyanto, et.al., 2021) للذكاء الثقافي والمؤلف من أربعة أبعاد (ما وراء المعرفة، والمعرفة، والدافعية، والسلوك) في البحث الحالي، نظراً لاعتمادها في أغلب الدراسات المتعلقة بالذكاء الثقافي، فضلاً عن كون هذه الأبعاد مختبرة في بيئات مختلفة ومتنوعة سواء في البيئة العراقية، أو العربية، والعالمية، وتعطي مؤشرات حول إمكانية تحقيق نتائج أكثر دقة وموضوعية في بيئة البحث الحالي، وفيما يأتي توضيح مفاهيمي لكل بُعد من هذه الأبعاد وكالاتي:

أ. ما وراء المعرفة Metacognition:

يعكس هذا البعد عمليات التمكين الذهني للأفراد لاكتساب الفهم والمعرفة الثقافية، والتحكم في عمليات التفكير الفردية المتعلقة بالثقافة، فضلاً عن قدرتهم على توليد وتخطيط نماذج ذهنية حول العادات والاعراف والتقاليد الثقافية السائدة في دول معينة، أو لمجموعة من الافراد، إذ يكونوا أكثر إدراكاً ووعياً بنقصياتهم الثقافية قبل وأثناء التفاعل معهم، وما ينتج عن ذلك من تفكير ناقد حول ثقافة معينة، يتيح إمكانية التقييم والتنقيح لمعلومات سابقة حولها، وفهمها بصورة أدق (اليحيى والتويرجي، ٢٠١٧: ٣٤).

ويتكون بعد ما وراء المعرفة من ثلاثة مركبات رئيسة متمثلة بـ (التخطيط، الوعي، الفحص)، إذ يؤخذ الوقت المناسب لمواجهة التفاعلات الثقافية، والقيام بسلوكيات فاعلة في سياقات ثقافية مختلفة، وتوليف حالة التناغم الذهني بين الفرد والآخرين أثناء التفاعل والمواجهة الثقافية، فضلاً عن المقارنة بين الخبرات التي يمتلكها الفرد وما هو متوقع مسبقاً، وتعديل المخططات المعرفية بحسب ما يقتضي الموقف الثقافي (العزام والجراح، ٢٠١٨: ٣٦٨)، لذا تمثل الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي شرطاً أساسياً لعلاقة عمل ناجحة بتحسينه للتفكير السياقي (مقابل التفكير المجرد)

كأسلوب ونمط تفكير يتميز بدرجات عالية من الحساسية تجاه التضمين الثقافي للدوافع والأفعال البشرية، فضلاً عن المرونة المعرفية المتمثلة بالاستعمال التمييزي للمخططات المعيارية، والنصوص السلوكية استجابة للتوقعات الثقافية المتغيرة في البيئة (Egwuonwu, et.al., 2020: 4).

ب. المعرفة Cognition:

يشير بُعد المعرفة إلى كفاءة تعتمد على معرفة المعايير والاتفاقيات والممارسات المتبعة في بيئة ثقافية مختلفة، والمكتسبة من خلال التعليم والخبرة الشخصية، فضلاً عن معرفة الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية والقانونية لها، ومعرفة القيم الثقافية السائدة فيها، وفهم أوجه تشابهها واختلافها عن القيم والثقافة الشخصية في سياقات محددة (Groves & Feyerherm, 2011: 538)، ويتسم الذكاء الثقافي المعرفي بـ (اختلاف عملية توليد المعرفة من فرد لآخر، قابلية الانتقال المعرفي، الطبيعة الكامنة للمعرفة المتولدة في عقل الإنسان، التعزيز الذاتي عبر التشارك المعرفي، قابلية التغيير والزوال بمرور الزمن، فضلاً عن الطبيعة اللحظية لتوليد معرفة جديدة) (فائق والشمري، ٢٠١٧: ١٠٦).

ت. الدافعية Motivation:

القدرة على توجيه انتباه وطاقت الأفراد نحو التعلم، والعمل في ظل التنوع الثقافي وفقاً لأسس اهتماماتهم ودوافعهم الجوهرية، وثقتهم بفاعليتهم في المواقف الثقافية المختلفة، إذ تتيح لهم إمكانية التأثير، والإدراك، فضلاً عن السلوك الفاعل وبما يضمن تحقيق الغايات والاهداف الاستراتيجية المنشودة (Bücker, et.al., 2015: 6)، لذا يعبر عن الدافع كتنصور للفاعلية الذاتية أثناء المواقف البيئية المختلفة ثقافياً، وبشكل بُعداً مهماً للذكاء الثقافي نظراً للشعور بالثقة والاهتمام بالحالات الجديدة غير المألوفة التي يتطلبها التفاعل الناجح بين الثقافات (اليحيى والتويجري، ٢٠١٧: ٣٤).

ث. السلوك Behavior:

مقدرة الافراد على إظهار السلوكيات اللفظية وغير اللفظية عند التفاعل مع افراد آخرين يحملون ثقافات مختلفة، إذ يظهر الافراد ذوو الذكاء الثقافي السلوكي المرتفع سلوكيات موقفية مناسبة وفقاً لنطاق واسع من هذه المقدرات، كإظهار الكلمات، والنبرة، والإيماءات، ولغة الجسد، والحركات المعبرة، وتعابير الوجه الملائمة لسياقات التنوع الثقافي (Kistyanto, et.al., 2021: 4)، فالذكاء الثقافي السلوكي ما هو إلا تصرفات وأنشطة ومبادرات النابعة من دافعية الافراد لاستخدام مقدراتهم الثقافية عند التفاعل مع ثقافات مختلفة (Velarde, et.al., 2022: 5)، كما يمثل مقدرة الأفراد على دمج المعرفة بحالات الاختلاف والتنوع الثقافي في سلوكيات وأنشطة أعمالهم، وبما يمكنهم من العمل بشكل أكثر كفاءة وفاعلية في ظل المواقف الثقافية المختلفة (Turner & Merriman, 2022: 4).

إن امتلاك الفرد لمستويات عالية من جميع مكونات الذكاء الثقافي الاربعة (ما وراء المعرفة، والمعرفة، والدافعية، والسلوك) وقدرته على تحشيدھا في آن واحد في مواقف متنوعة ثقافياً تمثل انعكاساً لذكائه الثقافي العالي، إلا أن الافراد في واقع الامر يتباينون في مستوى امتلاكهم لكل من هذه المكونات وبالتالي مستوى ذكائهم الثقافي وفقاً لسماتهم الشخصية، ودوافعهم في العمل، ومقدراتهم المعرفية والذهنية والسلوكية، فضلاً عن طبيعة العمل التنظيمي ونطاقه الجغرافي، وعليه (٤٣٠)

يتواجد اربعة انواع من الافراد وفقا لمستوى الذكاء الثقافي، فمنهم المحلي (مستوى منخفض جداً من الذكاء الثقافي)، ومنهم المحلل (مستويات مرتفعة من الذكاء الثقافي المعرفي وما وراء المعرفي)، والواثق (مستوى مرتفع من الذكاء الثقافي التحفيزي)، والمحامي (مستوى مرتفع من الذكاء الثقافي السلوكي) (Lam,et.al.,2022:2).

ثانياً: الأداء الريادي Entrepreneurial Performance:

١. مفهوم الاداء الريادي:

يعد التوجه المتسارع في معدلات التغيير والتطوير في بيئة العمل، وتزايد المنافسة بين منظمات الخدمة العامة والرابحة الى جعل الأداء الريادي أحد خياراتها المنتخبة، وبما يسهم في تكيفها مع متطلبات المنافسة والتغيير، إذ يرتبط الاداء الريادي بالابتكار والإبداع والتطور والزيادة في مستويات النمو، فضلاً عن التحديات المهمة التي تواجه الحالة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية في القرن الحالي، وبما يدعوها الى بلوغ مراحل متقدمة من الاداء الريادي (خلف وداوود، ٢٠٢٠: ٢٤٩)، لذا فدراسة موضوع الاداء الريادي ضمن الأدبيات الإدارية الحديثة أسفر عن التعرف على مصطلحات مقاربة كالأداء المتميز، والأداء العالي (Callaghan & Venter,2011:32).

ويرتبط الاداء الريادي بالهيكل الإداري والمكافآت والثقافة الريادية والتوجه الاستراتيجي والتوجه نحو الموارد، ضمن مواجهتها لمختلف التحديات (الحالة الاقتصادية، والثقافية، والاجتماعية) وبما يدعو الى تبني الاداء الريادي، ففي البيئة الديناميكية لجأت اغلب المنظمات دون النظر لحجمها وعمرها للسعي والبحث عن طرائق معاصرة تنسجم والتطورات المتسارعة في البيئة الخارجية، ولمواكبة المفاهيم الإدارية الحديثة والتوجه نحو إشباع حاجات الزبائن بشكل مستمر وتحقيق التنافس والتفرد عن غيرها، اوجب عليها العمل على رفع مستوى أدائها للوصول إلى الاداء الريادي (الذبحاوي، ٢٠١٥: ٥٦)، كما يعد الاداء الريادي اداة مرتبطة بالمهام التي تكون تحت سيطرة المدير الريادي مثل تنظيم المشروع، ودور المجالس العليا في المنظمة، وصنع القرار أو القدرة على صياغة الاهداف والاستراتيجيات، ويحدد الاداء الريادي من خلال البيئة وطاقة الفرد الارادية والقدرة الواقعية للتعامل مع البيئة وآلية تصميم المنظمة وسياق عملها، ويفترض على الريادي التصرف تجاه البيئة بحسب الهدف الذي يسعى اليه أو تسعى المنظمة لتحقيقه، اذ يوفر الاداء الريادي القدرة على بلوغ ذلك من منظور استراتيجي ريادي متكامل الاطراف عبر بالتمويل الدائم وخدمة الزبائن وتحسين العمليات الداخلية والتعلم والنمو في خطوط الإنتاج والامتة (العابدي وآخرون، ٢٠١٨: ١١٤). ويرتكز مفهوم الاداء الريادي على ثلاث منظورات فكرية تخاطب ذهنية الريادي، حددها (حميد و ابراهيم، ٢٠١٩: ١٠٣-١٠٤) بالآتي:

- الفكرة الأولى: يعد توجه الافراد نحو العمل الريادي من منطلق المناورة سمة انسانية واعية لمواجهة اللا تنفيذ من منظور التردد، وقبول المخاطر والحاجة إلى الانجاز ذي التميز واحداث فارق جهدي عن المنافسين.
- الفكرة الثانية: التركيز على العوامل الاقتصادية والبيئة التي تحفز وتمكن النشاط الريادي كأسواق الديناميكية، الثغرات التكنولوجية، وهيكل السوق والمنافسين.
- الفكرة الثالثة: القيم والعادات الثقافية والمجتمعية، والاداء الريادي كنشاط انساني، لا يحدث تلقائياً بين البيئة الاقتصادية أو التغييرات التكنولوجية او المعيارية.

فيما يعرف الاداء الريادي بأنه الاداء الذي يحمل المنظمة لموقع أفضل مما عليها من منظور الانتاج والقدرة التنافسية (العابدي وآخرون، ٢٠١٨: ١١٤)، ويعرف بالعملية التي يسعى فيها الأفراد والجماعات للوصول إلى الغرض بهدف توليد قيمة نوعية مضافة (حميد وإبراهيم، ٢٠١٩: ٢٨)، كما يعرف بأنه تركيبة تتجلى بالعائدات، والرضا في ظل التميز والتفرد والمخاطرة (Callaghan & Venter, 2011: 32)، وعرفه (Berninger, 2004: 3) بأنه الاداء الذي يوفر القدرة للمنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية المتمثلة بالتمويل الدائم لخدمة الزبائن وتطوير العمليات الداخلية، والتعلم والتطور التنظيمي.

ويرى الباحثون الاداء الريادي بأنه الاداء الذي يعزز الطاقة التنظيمية داخل المنظمات ويجعلها متفوقة في عالم الاعمال من خلال تعزيز موارد المنظمة واستغلال الفرص المتاحة.

٢. أهمية الاداء الريادي:

يعد الاداء الريادي المحصلة النهائية لجميع الانشطة التي تقوم بها المنظمة، اذ تهتم بجودته وتكون أكثر استقراراً واطول عمراً عن المنظمات المضطربة (شحاذ، ٢٠٢٠: ٥٦٨)، كما ان الاداء الريادي مهم للمنظمات الكبيرة والمنظمات الصغيرة الناشئة حديثاً (Bae & Choi, 2021: 5). ويعد الاداء الريادي للمنظمة استراتيجية وصفة مهمة لنمو حجم العوائد المالية بواسطة تبني المخاطرة والتمسك بالإبداع واستثمار الفرص (ضيدان ولفته، ٢٠٢١: ٩)، وتبرز أهميته بصفته لغة العمل المثالية المشتركة والمستندة إلى وضع الأهداف والتعرف بمشكلات العمل ومتابعة التركيز على طرائق تنفيذه من أجل الوصول لنقاط النجاح الحرجة، فضلاً عن نقاط الضعف وتقويم الاداء وفق المعايير الموضوعية (Kuhhal, 2003: 2)، كما حدد (الانباري، ٢٠١٨: ٩٢) أهميته بالآتي:

- أ. يسهم في تهيئة منظمات أخرى ترشح للاستحواذ أو لإقامة تحالفات استراتيجية معها تزيد من ضراوة التنافس.
- ب. يقلل من درجة المخاطرة والناجمة عن تبني تكنولوجيا متطورة وأتمته عالية الكفاءة.
- ت. يسهم في تحسين جودة الخدمات وترصين العمليات والانشطة الداخلية.

٣. أبعاد الاداء الريادي:

حددت أبعاد الاداء الريادي من منظوري (العابدي وآخرون، ٢٠١٨: ٧٧-٨٠)؛ (Brown, 2001: 5)، فضلاً عن كون انموذجهما يتلاءم والواقع العراقي، لذا تبني الباحثون الابعاد الآتية:

أ. **التوجه الاستراتيجي Strategic Orientation:** تسعى معظم المنظمات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنظمتها وتكافح باستمرار لبناء مركزاً استراتيجياً مميزاً يضمن لها البقاء والنمو وتحسين الاداء في ظل البيئة التي تعمل بها، والغرض انجاز هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب من إدارة المنظمات ان تمتلك توجهها استراتيجياً مصحوباً برؤية بعيدة الامد، وأن تفكر شمولياً بما يخدم طبيعة عملها، فضلاً عن الاستراتيجيات المتبناة بالشكل الذي يولد اتساقاً بين توجهها ورويتها الاستراتيجية (الذبحاوي، ٢٠١٥: ٧٧-٨٠)، وقد ذكر (ضيدان ولفته، ٢٠٢١: ٩) أهمية التوجه الاستراتيجي في الحصول على أداء متميز، والعمل على تطوير وتحسين الانتاجية، ودفع المديرين ليكونوا أكثر استجابة ووعياً بظروف البيئة ومتغيراتها، كما يساعد على تنمية عادات التفكير في المستقبل وإلى أين تتجه المنظمة عن طريق تحديد توجهاتها المستقبلية، وتوحيد وتألف

جميع الجهود والادارات نحو أهداف وغايات واحدة للمنظمة، إذ يعد مصدراً مهماً في تحقيق الأداء الأفضل والميزة التنافسية.

ب. التوجه نحو الموارد Resource Orientation: تسعى المنظمات الريادية لتبني الاستقرار والكفاءة عبر تجميع الموارد ورصفها للسيطرة والتمتع بالقوة والمكانة السوقية، وتحقيق الميزة التنافسية من خلال القدرة على توظيفها بكفاءة وفاعلية للوصول إلى تخصص وتقرد وخفض المخاطرة والحفاظ على مرونة الأداء والاستجابة للتغيرات البيئية بسرعة دون هدر للفرص (Brown, 2001:6)، لذا تحقق موارد اضافية تساعد في الحصول على المعرفة التي تدعم من خلالها جميع الإجراءات التشغيلية بحصولها على تكنولوجيا أو الملكية الفكرية لأفرادها، فضلاً عن امتلاك الموارد المالية والمهارات والجدارات وقامة التحالفات للوصول إلى أسواق جديدة، يضاف لذلك امتلاك قاعدة المعلومات والتي تكون مهمة لعملية الابداع وتنفيذ استراتيجية الريادة التنظيمية (العابدي وآخرون، ٢٠١٨: ١١٦).

ت. هيكل الإدارة Management Structure: يتضمن هيكل المنظمات عدد من المستويات الرأسية ليظهر مكانة المديرين والتنفيذيين والملاك الوظيفي ضمن المستوى الأول، ويكون لديهم فضاء مقنن من الحرية، كما ان توصيف الوظائف بشكل مكتوب ولجميع افرادها، إذ يحصل البعض منهم غير الاداريين على التعليمات والاجراءات ويطورونها ليدعم جهودهم مديري المستوى الاعلى في تعريف ووصف البيانات، ويختلف هيكل الادارة بحسب الوظائف ودرجة تعقيدها وأساليب السيطرة، ونمط اتخاذ القرار، لذا فإن الهيكل الإداري المدار ريادةً مهم جداً، كونه يرتبط بأطر غير رسمية تتسم بالمرونة والتشارك والمبادأة (الذبحاوي، ٢٠١٥: ٧٧-٨٠)، والمراد من الهيكل التنظيمي منح المنظمة القدرة والإمكانية على تنفيذ استراتيجيتها الكلية بشكل كفوء وفاعل، ويعد الهيكل التنظيمي مرتكز مهم ومكون رئيس من مكونات البيئة الداخلية، لذا فالعلاقة الديناميكية بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي يعد أمراً حاسماً في تفوقها، فالاستراتيجية تنجح بوجود هيكل تنظيمي فاعل، والهيكل التنظيمي يكون جيداً بوجود استراتيجية صحيحة تتكامل معه (الغالبى وادريس، ٢٠٠٧: ٢٩١).

ث. فلسفة المكافآت Reward Philosophy: تعد كيفية تنظيم المكافآت مهمة جداً لسلوك افراد المنظمات، إذ تكون لديهم المصدر الرئيس لاستحصال القيمة المضافة، إذ تدعم المنظمة الريادية اختيار قاعدة لتعويض أو مكافأة المتميزين من أصحاب الياقات الذهبية، عندما يسهمون في تكوين القيمة، إذ يكون هيكل هذا النوع ذا مسؤولية تستثمر أفرادها وتنمي دائرة المعرفة التي يمتلكونها، ويرتبط التعويض أو المكافأة بطبيعة الموارد التي تتأطر ويشرف عليها الفرد مثل الأصول المادية للأفراد، وللحصول على الغرض من المكافآت وتحقيق أهدافها وغايتها، ينبغي ان تتكامل بأشكالها المادية والمعنوية (Brown, 2001:6)، إذ لا تقدم المكافأة النقدية بطريقة مجردة تخلو من أية إضافات أخرى، وعلى الجانب الآخر يقصد بالمزايا الإضافية للوظيفة، إضافة شيء ذا قيمة من الثناء والمدح الى متلقي المكافأة النقدية، كأن تقدم المكافأة اثناء حفل تكريم خاص للمبدعين، ويتخلل ذلك أخذ صور تذكارية يتم اعامها على العاملين في الأقسام الأخرى، أو من خلال لوحة الإعلان أو نشرات داخلية أو أنظمة الاتصال الأخرى المعتمدة بينها، لذا فإن التجربة ستكون ذكرى جميلة، وتشجع العامل على المشاركة بشكل أكبر في العمل ويكون لها واقع أكبر في نفوس العاملين الآخرين (الذبحاوي، ٢٠١٥: ٨٣).

ج. الثقافة الريادية Entrepreneurial Culture: تشير الثقافة بمعناها العام إلى المعاني والرموز والافتراضات المركبة حول الأشياء الجديدة أو غير الجديدة، المشروعة أو غير المشروعة والمنضوية تحت الممارسات أو المعايير السائدة في المجتمع، إذ تجسد الثقافة الريادية القسم الرئيس المسهل لعملية اقتناص وتحديد الفرص واكتشاف مصادر جديدة تضيف القيمة للسلع والخدمات والعمليات الإبداعية بما يؤدي إلى أداء تنظيمي عالي (العبادي وآخرون، ٢٠١٨: ١١٧)، وتمثل اتجاه اجتماعي إيجابي موجه بدقة نحو المغامرة الشخصية التجارية، بالشكل الذي يساهم في دعم الأنشطة الريادية، كما تعد من أبرز العوامل التنظيمية الفاعلة، والموجهة للأفراد والمشكلة لسلوكيات الريادة داخلهم، وبما يدفعهم لتبني مبادرات ريادية، إذ تشجع وتقود سلوكياتهم غير النمطية كالمخاطرة والاستقلالية والإنجاز وغيرها، وتساعدتهم في ترويح إمكانية إدخال تغييرات وابتكارات جذرية في محيط العمل، وبالمقابل فإن الثقافة المساندة لمفاهيم الطاعة والأهتمام الجماعي، والرقابة والسيطرة على الأحداث المستقبلية بتنبؤ وتوقع عالي يتعامل مع السيناريوهات، فضلاً عن نشر سلوكيات التحمل والمخاطرة والإبداع بشكل استباقي (بخيت، ٢٠١٩: ٣٢).

المحور الثالث: الجانب التطبيقي للبحث:

أولاً: اختبارات أداة القياس:

أجري اختبار كفاية حجم العينة (KMO) والبالغ عددها (115) مشاهدة في شركات الاتصالات النقالة (آسيا سيل، زين الاثير، كورك تليكوم) بعد أن وزعت عليهم (175) استبانة، لتكون نسبة الاستجابة (65.72%)، فضلاً عن التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، واختبار الثبات بطريقة كرونباخ الفا، فكانت قيمة اختبار كايسر ماير اولكن (0.734)، وقيمة اختبار بارتليت (389.839) عند مستوى المعنوية (0.000) ودرجة حرية (300) للمتغير المستقل الذكاء الثقافي والمقاس من خلال (20) فقرة واجابت عليه عينة تألفت من (115) مشاهدة من قيادات شركات الاتصالات النقالة في مدينة بغداد، بينما كانت قيمة اختبار كايسر ماير اولكن (0.829)، وقيمة اختبار بارتليت (233.891) عند مستوى المعنوية (0.000) ودرجة حرية (359) للمتغير المعتمد الاداء الريادي والمقاس عبر (25) فقرة.

حصل المتغير المستقل الذكاء الثقافي على جذر كامن (16.188)، وقيمة تباين تفسيري (62.336%) والناجم عن اربعة عوامل، بينما حصل المتغير المعتمد الاداء الريادي على جذر كامن (15.244)، وقيمة تباين تفسيري (63.326%) والناجم عن خمس عوامل، فيما تراوحت قيم التشبعات (0.401-0.838) لعناصر مكونات مصفوفة التدوير، فيما كانت قيمة معامل الثبات للاستبانة بشكل عام (0.882)، وقد وظف البحث الأسلوب الاحصائي معامل التجزئة النصفية للفقرات (45)، حصلت الفقرات الفردية (23) فقرة على معامل الفا كرونباخ (0.889)، فيما حصلت الفقرات الزوجية (22) فقرة على معامل الفا كرونباخ (0.852)، فيما كانت قوة ترابط نصفي الاستبانة على معامل ارتباط (0.541)، وقيمة معامل سبيرمان براون (0.830)، ومعامل كوتمان للتجزئة (0.827)، فضلاً عن ان جميع قيم الثبات المركب تفوق (0.70)، ومتوسط انحراف التباين اكبر من (0.50)، وان جميع قيم تشبع الفقرات معنوية، وكما موضح بنتائج الجدول (2).

الجدول (2) اختبار الثبات لمقياس البحث

Sig	Df	Approx. Chi-square	KMO	المتغيرات
0.000	300	389.839	0.734	الذكاء الثقافي
0.000	359	233.891	0.829	الاداء الريادي
الاداء الريادي		أبعاد الذكاء الثقافي		التفسير الكلي للتباين
63.326%		62.336%		
15.244		16.188		الجذر الكامن
0.819		0.802		الثبات (كرونباخ الفا)
الفقرات الزوجية		الفقرات الفردية		التجزئة النصفية (α)
0.852		0.889		
معامل جوتمان		معامل سبيرمان براون		معامل الارتباط
0.827		0.830		0.541
0.882				ثبات الاستبانة الكلي

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

ثانياً: الإحصاء الوصفي للبحث:

تم تحليل وتشخيص مستوى إجابات عينة البحث حول المتغيرين المبحوثين، فضلاً عن أبعادهما وكما موضح بنتائج الجدول (3)، من خلال الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، والوزن النسبي، وقيمة (T) المحسوبة، أضف لذلك ترتيب المتغيرات بحسب معامل الاختلاف النسبي وحجم الأثر للمتغيرات الرئيسة، وأبعادهما، فكانت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي في الجدول (3) وكالاتي:

الجدول (3) تحليل وتشخيص مستوى إجابات العينة (N = 115)

المتغيرات والأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	قيمة T	حجم الأثر	الأولوية
الذكاء الثقافي	3.57	0.325	9.10	71.4	12.022	1.426	الأول
ما وراء المعرفة	3.87	0.636	16.43	77.4	9.377	1.112	3
المعرفة	3.80	0.427	11.23	76	12.843	1.524	1
الدافعية	3.60	0.542	15.05	72	7.588	0.900	2
السلوك	3.56	0.640	17.98	70	10.180	1.012	4
الاداء الريادي	3.31	0.355	10.72	66.2	5.986	0.710	الثاني
التوجه الاستراتيجي	3.42	0.622	18.18	68.4	7.241	0.859	1
التوجه نحو الموارد	3.24	0.715	22.06	64.8	3.599	0.427	3
هيكل الإدارة	3.21	0.795	24.76	64.2	2.832	0.336	5
فلسفة المكافآت	3.33	0.752	22.58	66.6	4.706	0.558	4
الثقافة الريادية	3.35	0.695	20.74	67	5.400	0.640	2

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين اعتماداً مخرجات برنامج (SPSS V.28).

مناقشة النتائج في ظل التحليل الوصفي لبيانات متغيري البحث:

١. حصل الذكاء الثقافي على وسط حسابي (3.57) مرتفع المستوى، وبنال اهتمام نسبي (71.4%) جيد أولته قيادات شركات الاتصالات النقالة في مدينة بغداد لامتلاك سلوكيات الذكاء الثقافي، إذ انسجمت الإجابات وتقاربت في الاتفاق على توفره بمعامل اختلاف نسبي (9.10%) ليحصل على الترتيب الأول، وبانحراف معياري (0.325) يشير الى الانسجام والتقارب في الآراء، فحصل على قيمة (T) المحسوبة (12.022) وهي تزيد عن قيمة (T) الجدولية (1.982) عند درجة الحرية (114) وبمستوى معنوية (0.05) وبحجم أثر (1.426) قوي، أما على مستوى الأبعاد فقد حاز بُعد المعرفة على الترتيب الأول وبوسط حسابي (3.80) مرتفع المستوى (٤٣٥)

وبمعامل اختلاف نسبي (11.23%)، بينما حل بُعد الدافعية بالترتيب الثاني وبمعامل اختلاف نسبي (15.05%) وممارسة بوسط حسابي (3.60) مرتفع المستوى، بينما كان الترتيب الثالث لبعد ما وراء المعرفة بوسط حسابي (3.87) مرتفع وبمعامل اختلاف نسبي (16.43%)، بينما كان الترتيب الرابع لبعد السلوك وبوسط حسابي (3.56) مرتفع، وانحراف معياري (0.640) ومعامل اختلاف نسبي (17.98).

٢. حصل الاداء الريادي على وسط حسابي (3.31) معتدل المستوى، ويمارس باهتمام نسبي (66.2%) متوسط، اذ توافقت الإجابات وتقاربت وانسجمت على توفر الاداء الريادي بمعامل اختلاف نسبي (10.72%) وبانحراف معياري (0.355) ليحصل على الترتيب الثاني من بين متغيري البحث، إذ كانت قيمة (T) المحسوبة للاداء الريادي (0.986)، وهي تزيد عن قيمتها الجدولية لترجح توفره وممارسته، أما على مستوى أبعاده فقد حل التوجه الاستراتيجي بالترتيب الأول وبوسط حسابي (3.42) ومعامل اختلاف نسبي (18.18%)، بينما كان الترتيب الثاني للثقافة الريادية بوسط حسابي (3.35) ومعامل اختلاف نسبي (20.74%)، وجاء بُعد التوجه نحو الموارد بالترتيب الثالث بمعامل اختلاف نسبي (22.06%) ووسط حسابي (3.24)، فيما تبين اهتمام شركات الاتصال بفلسفة المكافآت بالترتيب الرابع وبمعامل اختلاف نسبي (22.58%) ووسط حسابي (3.33)، وأخيراً حل بُعد هيكل الإدارة خامساً وبمعامل اختلاف نسبي (24.76%) ووسط حسابي (3.21)، إذ يلاحظ الباحثون أن الأوساط الحسابية قد توفرت بشكل معتدل ونالت الأبعاد الخمسة اهتمام نسبي متوسط، وقد رجحت جميعها توفراً، إذ كانت جميع قيم (T) المحسوبة تزيد عن قيمتها الجدولية (1.982) وبدرجة حرية (114)، وان حجم الأثر للأبعاد الخمس كان قوياً.

ثالثاً: الإحصاء الاستدلالي واختبار فرضية البحث الرئيسية:

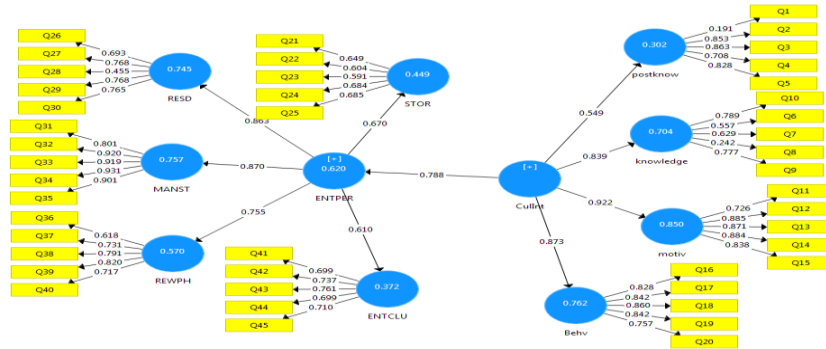
(يؤثر الذكاء الثقافي بأبعاده مجتمعة في الاداء الريادي تأثيراً معنوياً):

يظهر الجدول (4) وجود نسبة تأثير الذكاء الثقافي إجمالاً في الاداء الريادي (78.8%) وبقيمة (T) المحسوبة (6.668) وهي تزيد عن قيمتها الجدولية (1.982) عند درجة الحرية (114)، بينما كان معامل التفسير (62%) عند مستوى الدلالة (0.000) وبقيمة (F) المحسوبة (93.470) وهي تزيد عن قيمتها الجدولية (3.928)، ليؤكد استثمار شركات الاتصالات النقلة للذكاء الثقافي في تحسين الاداء الريادي، أما النسبة المتبقية (38%) فتعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج البحث المختبر.

الجدول (4) تأثير الذكاء الثقافي وأبعاده في الاداء الريادي

اختبار F	الثابت	المعنوية	اختبار T	الخطأ المعياري	التحديد R ²	التأثير β	المستقل	إشارة العلاقة	المعتمد
93.470	1.296	0.000	6.668	0.081	0.620	0.788	الذكاء الثقافي	□---	الاداء الريادي

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين اعتماداً مخرجات برنامج (SMART PLS. V3.4).

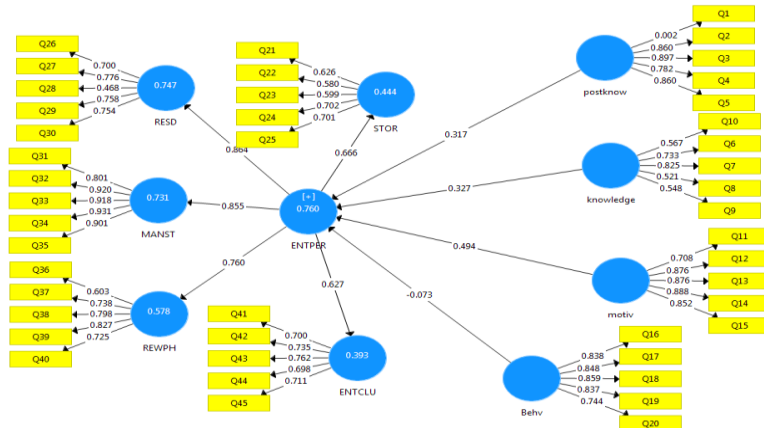


الشكل (2) تأثير الذكاء الثقافي في الأداء الريادي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثين اعتماداً مخرجات برنامج (SMART PLS. V3.4).

ومن اختبار الباحثون للنموذج الكلي للذكاء الثقافي والمتمثل بأبعاده الأربعة مجتمعة، فقد وجد معامل التحديد (0.760) ومعامل التحديد المصحح (0.749)، إذ استطاع النموذج من تفسير ما نسبته (74.9%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء الريادي لشركات الاتصالات النقالة في مدينة بغداد، بينما عزيت النسبة المتبقية (25.1%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، بينما كانت قيمة (F) المحسوبة للنموذج (381.281) وهي تزيد عن قيمتها الجدولية (1.982) عند درجة الحرية (114).

أما على مستوى الأبعاد فقد تبين وجود تأثير للدافعية مقداره (0.494) وبقية (T) المحسوبة (4.077) وبقية احتمالية (0.000)، فيما كان تأثير بُعد ما وراء المعرفة (0.317) في الأداء الريادي بقيمة احتمالية (0.000)، وقيمة (T) المحسوبة (4.583)، بينما كان تأثير المعرفة (0.327) وبقية احتمالية (0.000) وقيمة (T) المحسوبة (3.828)، فيما وجد تأثير عكسي ضعيف جداً لبُعد السلوك مقداره (-0.073) وبقية احتمالية (0.471) وهي تزيد عن القيمة الاحتمالية (0.05)، بينما كانت قيمة (T) المحسوبة (0.722) وهي تقل عن قيمتها الجدولة (1.982)، إذ تبين للباحثان اعتماد الشركات الثلاث على (ما وراء المعرفة، المعرفة، الدافعية) في تحسين الأداء الريادي، فضلاً عن عدم استثمارها لبُعد السلوك.



الشكل (3) تأثير أبعاد الذكاء الثقافي مجتمعة في الأداء الريادي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثين اعتماداً مخرجات برنامج (SMART PLS. V3.4).

الجدول (5) تأثير الذكاء الثقافي وأبعاده في الأداء الريادي

اختبار F	الثابت	المعنوية	اختبار T	الخطأ المعياري	التحديد R ²	التأثير β	المستقل	إشارة العلاقة	المعتمد
381.281	1.206	0.000	4.583	0.069	0.760	0.317	ما وراء المعرفة	□---	الأداء الريادي
		0.000	3.828	0.085		0.327	المعرفة	□---	
		0.000	4.077	0.121		0.494	الدافعية	□---	
		0.471	0.722	0.101		-0.073	السلوك	□---	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين اعتماداً مخرجات برنامج (SMART PLS. V3.4).

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

١. تبين اهتمام شركات الاتصال بذكائها الثقافي بشكل مرتفع في مجمل السلوكيات التي تزيد من قدرة أفرادها على الاندماج ضمن مجموعة السلوكيات المستندة إلى المهارة في استعمال اللغة والتعامل مع الآخرين بمرونة ووضوح وبما يتلاءم مع القيم والأخلاق التي يحملونها، لذلك تمكنت الشركات الثلاث من تحقيق هذا المستوى المرتفع بالاستناد إلى المعرفة تعزيزاً، وإلى الدافعية، وما وراء المعرفة، والسلوك تحسيناً وعلى الترتيب.
٢. أظهرت شركات الاتصالات النقلة الثلاث اهتمامها المتوسط في مجموعة من السلوكيات التي تقود إلى نقلها لموقع أفضل من السابق دون المرور بمنافسة الآخرين وبشكل استباقي يقوم على المبادرة ومباغتتهم بتقديم خدمات تتسم بالإبداع، لاسيما وأنها تعمل بثقافة ريادية تدفعها باستمرار إلى التوجه الاستراتيجي، والتوجه نحو الموارد، وتبني فلسفة مكافآت، وهيكل الإدارة لا يزال دون الطموح.
٣. اتجهت شركات الاتصالات النقلة الثلاث إلى اعتماد الذكاء الثقافي بشكل مرتفع في تحسين أدائها الريادي، في ظل ارتكازها الواضح على الدافعية، والمعرفة، وما وراء المعرفة، مع إهمال واضح لاعتماد السلوك في تحسين ذلك الأداء.

ثانياً: التوصيات:

١. ضرورة اهتمام شركات الاتصالات النقلة الإضافي بتعزيز ذكائها الثقافي من خلال اعتماد السلوكيات الآتية:
 - أ. تحسين مقدرة أفرادها على إظهار السلوكيات اللفظية وغير اللفظية عند التفاعل مع زملاء العمل والزبائن الذين يحملون ثقافات مختلفة، فضلاً عن إظهار سلوكيات موقفيه مناسبة كإظهار الكلمات، والنبذة، والإيماءات، ولغة الجسد، والحركات المعبرة، وتعابير الوجه الملائمة لسياقات التنوع الثقافي من خلال السلوك.
 - ب. اعتماد (التخطيط، الوعي، الفحص) لمواجهة التفاعلات الثقافية، فضلاً عن القيام بسلوكيات فاعلة توجه نحو ثقافة مختلفة يحملها الزميل والزبون، يضاف لذلك توليف تناغم ذهني بينهم أثناء التفاعل والمواجهة الثقافية، ومقارنة الخبرة الحالية للفرد وما متوقع منه، وتعديل المخططات المعرفية بحسب ما يقتضي الموقف الثقافي، وهو ما يدعوهم إلى الاهتمام بما وراء المعرفة.
 - ت. توجيه انتباه وطاقت أفراد الشركات الثلاث نحو التعلم، والعمل في ظل تنوع ثقافي وبحسب اهتماماتهم ودوافعهم الجوهرية، وثقتهم بفاعليتهم على إنجاز المهام في المواقف الثقافية

المختلفة، فضلاً عن تبني السلوك الفاعل الذي يضمن تحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية للشركة التي تعنى بتحسين الدافعية.

ث. تبني المعايير والاتفاقيات والممارسات المتبعة في مكان العمل، والمكتسبة من خلال التعليم والخبرة الفردية، وإدراك الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية والقانونية التي تحيط بهم، ومعرفة القيم الثقافية السائدة فيها، وفهم أوجه تشابهها واختلافها عن القيم والثقافة الشخصية التي يمتلكونها من خلال المعرفة.

٢. ينبغي اهتمام شركات الاتصالات النقلة الإضافي بأدائها الريادي والعمل على الارتقاء بمستوى بلبي طموح أصحاب المصلحة من خلال تبني الآليات الآتية:

أ. منح الأفراد القدرة والامكانية على تنفيذ الاستراتيجية الكلية بشكل كفوء وفاعل، وبناء علاقة ديناميكية بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي لتحقيق تفوق ضمن قطاع الاتصالات بشكل متكامل من خلال هيكل الإدارة.

ب. اختيار قاعدة لتعويض او مكافأة المتميزين من أصحاب الأفكار والمواهب، عندما يسهمون في تكوين القيمة، وتنمية دائرة المعرفة التي يمتلكونها، ومنح المكافآت لهم حال تحقيق أهدافها وغايتها، اذ ينبغي ان تتكامل بأشكالها المادية والمعنوية، وإضافة شيء ذا قيمة من الثناء والمدح الى متلقي المكافأة النقدية وإقامة حفل تكريم خاص للمبدعين منهم وفق فلسفة المكافآت التي تختارها الشركات.

ت. حصول الشركات على موارد معرفية تدعم من خلالها جميع الإجراءات التشغيلية، وتكنولوجيا حديثة أو تقديم ملكية فكرية تحدث مكانة وفارق، والحصول على موارد مالية ومهارات وجدارات وإقامة تحالفات للوصول إلى أسواق جديدة، فضلاً عن امتلاك قاعدة المعلومات والتي تولد عملية الابداع وتقود الى تنفيذ استراتيجية ريادية بشكل منظم من خلال التوجه المستمر نحو الموارد.

ث. تبني توجهات اجتماعية موجهة نحو المغامرة الفردية، وتبني مبادرات ريادية، وتشجع وتقود سلوكيات أفرادها بشكل غير منمط كالمخاطرة والاستقلالية والإنجاز، وادخال تغييرات وابتكارات جذرية في محيط العمل، وبالمقابل إشاعة مفاهيم الطاعة والاهتمام الجماعي، والرقابة والسيطرة على الأحداث المستقبلية بتنبؤ وتوقع عالي يتعامل مع السيناريوهات، ونشر سلوكيات التحمل والمخاطرة والإبداع بشكل استباقي حتى ترسي ثقافة ريادية في جميع إرجائها.

ج. تحقيق نجاح في عمليات وأنظمة الشركات الثلاث وبناء مركز استراتيجي ومنافسة الآخرين بشكل مميز وبما يضمن البقاء والنمو وتحسين الاداء في ظل بيئة قطاع الاتصالات المتطورة باضطراد، اذ يتطلب انجاز المهام الجديدة امتلاك توجه استراتيجي يصحبه رؤية بعيدة المدى وتفكير شمولي ناضج.

٣. على الشركات الاتصالات النقلة الثلاث (آسيا سيل، كورك تليكوم، زين الاثير) اعتماد الذكاء الثقافي في تحسين أدائها الريادي، وتوجيه الدافعية، والمعرفة، وما وراء المعرفة في تحسين أدائها الريادي.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

١. الانباري، فكري عبادي، (٢٠١٨). المقدرات الجوهرية وتأثيرها في الريادة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية مقارنة بين شركة (زين العراق وآسيا سيل)، رسالة ماجستير، الجامعة العراقية.
٢. بخيت، احمد بشر إسماعيل، صديق إبراهيم بلل، مشرف م وعبدالسلام ادم حامد، (٢٠١٩). الدور المعدل للثقافة الريادية في العلاقة بين التوجه بالسوق الكلي والمرونة الإستراتيجية، اطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
٣. جلاب، احسان دهش، رهيو، سحر عناوي، (٢٠١٥). الذكاء الثقافي في المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٤. خلف، قصي خميس، داود، فضيلة سلمان، (٢٠٢٠). انعكاس الأداء الريادي في الذكاء العاطفي: بحث تحليلي في مديرية بلدية الرمادي، مجلة تكريت للعلوم والادارية والاقتصادية، العدد ٥٢، المجلد ١٦.
٥. الذبحاوي، دجلة جاسم، (٢٠١٥). تأثير اليقظة الذهنية التنظيمية في الاداء الريادي: دراسة ميدانية لآراء التدريسين في معهدي الكوفة والنجف، رسالة ماجستير، جامعة الكوفة.
٦. شحاذة، يوسف يعقوب، (٢٠٢٠). الأداء الريادي لرؤساء الأقسام العلمية في كليات التربية في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز، مجلة كلية التربية، المجلد ١، العدد ٤١.
٧. ضيدان، سيف انور، لفقة، بيداء ستار، (٢٠٢١). تأثير أبعاد العدسة الاستراتيجية في تحقيق الأداء الريادي الضريبي: بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد ١٦، العدد ٥٤.
٨. العابدي، علي رزاق، الصائغ، محمد جبار، الذبحاوي، دجلة جاسم، (٢٠١٨). تأثير اليقظة الذهنية في الأداء الريادي، مجلة الغري للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ١٥، العدد ١.
٩. عبدالله، ايناس سليمان عبدالحاميد، (٢٠١٩). الذكاء الثقافي والاجتماعي وعلاقتهما بعادات العقل المنتج لدى طلبة جامعة الازهر - غزة، رسالة ماجستير، جامعة الازهر - غزة.
١٠. العزام، عماد فيصل هلال، الجراح، عبد الناصر ذياب، (٢٠١٨). القدرة التنبؤية لحالات الهوية النفسية بالذكاء الثقافي لدى الطلبة الاردنيين وغير الاردنيين في جامعة اليرموك، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد ٢٦، العدد ٥.
١١. الغالي، طاهر محسن، ادريس، وائل محمد، (٢٠٠٧). الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط١، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
١٢. فائق، تلا عاصم، الشمري، حنين قاسم حسن، (٢٠١٧). دور الذكاء الثقافي في رسم السياسة المحلية: بحث ميداني، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ٢٣، العدد ٩٧.
١٣. لمى، ماجد حميد، صديق بلال ابراهيم، (٢٠١٩). العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة الاستراتيجية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، ١٤ (٤٦).
١٤. البحبي، ابراهيم بن احمد بن وائل، التويجري، محمد بن عبدالمحسن، (٢٠١٧). الذكاء الثقافي وعلاقته بالسلوك القيادي لدى مديري الادارات في القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث، المجلد ١، العدد ١٠.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

15. Ang, Soon & Dyne, Linn Van, (2008), Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications, M.E. Sharpe, Inc., Armonk, New York.
16. Bae, B. & Choi, S. (2021). The Effect of Learning Orientation and Business Model Innovation on Entrepreneurial Performance: Focused on South Korean Start-Up Companies. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 7(4).
17. Berninger, R, (2004), Organization Performance Optimization, School Psychology Review, Vol. 19.
18. Brown, Terrence, Davidsson, Per & Wiklund, Johan, (2001), An Operationalization of Stevenson's Conceptualization of as Entrepreneurship Opportunity-based Firm Behavior, Management Journal 22(10).
19. Bücker Joost J.L.E., Furrer Olivier & Lin Yanyan, (2015), Measuring Cultural Intelligence: A New Test of the CQ Scale, Working Papers SES 461, Faculty of Economics and Social Sciences, University of Fribourg (Switzerland).

20. Callaghan, C. & Venter, R, (2011), An investigation of the entrepreneurial orientation, context and entrepreneurial performance of inner, Southern African Business Review, Vol. 15, No1.
21. Chin, Chen Oi & Gaynier, Lisa P., (2006), Global Leadership Competence: A Cultural Intelligence Perspective, paper work Presented at the MBAA Conference.
22. Dyne, L., Ang, S., Ng, Kok Yee, Rockstuhl, Thomas, Tan, Mei Ling & Koh, Christine, (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.
23. Egwuonwu, Arthur, Sarpong, David & Mordi, Chima, (2020), Cultural intelligence and managerial relational performance: a resource advantage perspective, Journal of Intellectual Capital, Vol. 23 (3).
24. Elenkov, Detelin S. & Manev, Ivan M., (2009), Senior expatriate leadership's effects on innovation and the role of cultural intelligence, Journal of World Business, Vol. 44.
25. Groves, Kevin S. & Feyerherm, Ann 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).
26. Idrus, Faizah, (2021), Exploring Cultural Intelligence Skills among International Postgraduate Students at a Higher Education Institution, International Journal of Higher Education, Vol. 10, No. 4.
27. Kadam, Raavee, Rao, Srinivasa, Abdul, Waheed Kareem & Jabeen, Shazi Shah, (2019), Impact of cultural intelligence on SME performance: The mediating effect of entrepreneurial orientation, Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, Vol. 6, No.3.
28. Kistyanto, Anang, Rahman, Muhammad Fajar Wahyudi, Wisandiko, Firman Adhar & Setyawati, Emerald Eka Putri, (2021), Cultural intelligence increase student's innovative behavior in higher education: the mediating role of interpersonal trust, International Journal of Educational Management, Vol. 36 (4).
29. Kuhhal, N, (2003), Performance Measurement, Available from, doctor thesis, Erasmus Research Institute of Management-ERIM, Erasmus.
30. 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.
31. Lee, S.Y. & Hong, A.J., (2021). Psychometric investigation of the cultural intelligence scale using the Rasch measurement model in South Korea. Sustainability, 13(6), 3139.
32. Liao, K.Y., Wu, W.Y., Dao, T. & Ngoc Luu, M., (2021). The influence of emotional intelligence and cultural adaptability on cross-cultural adjustment and performance with the mediating effect of cross-cultural competence: A study of expatriates in Taiwan. Sustainability, 13(6).
33. Long, Tengfe i, (2021), Study on impact of culture intelligence on employee creativity, Kasetsart Journal of Social Sciences, Vol. 42.
34. Lorenz, Melanie P., Ramsey, Jase R. & Richey Jr, Robert Glenn, (2018), Expatriates' international opportunity recognition and innovativeness: The role of metacognitive and cognitive cultural intelligence, Journal of World Business, Vol. 53 (2).
35. Peterson, Brooks, (2004), Cultural Intelligence: A Guide to Working with People from Other Cultures, Published by Intercultural Press.
36. Şahin, Faruk & Gürbüz, Sait, (2014), Cultural intelligence as a predictor of individuals' adaptive performance: A study in a multicultural environment, International Area Studies Review, Vol. 17(4).
37. Shaowei, Qu, Tianhua, Li, Miao, Zhang, (2022), Predictive Factors of the Entrepreneurial Performance of Undergraduates, Frontiers in Psychology, Vol. 13.

38. Turner, L. A. & Merriman, K.K., (2022). Cultural intelligence and establishment of organisational diversity management practices: An upper echelons perspective. *Human Resource Management Journal*, 32(2).
39. Velarde, J. M., Ghani, M. F., Adams, D. & Cheah, J. H. (2022). Towards a healthy school climate: The mediating effect of transformational leadership on cultural intelligence and organisational health, *Educational Management Administration & Leadership*, 50(1).
40. Yikilmaz, I., Tasdemir, Deniz D. & Cekmecelioglu, G., (2020), The Assessment of The Intermediation Role of Emotional Labor Dimensions in The Relationship between Cultural Intelligence and Individual Work Performance, *Business and Economics Research Journal*, Vol. 12, No.1.
41. Zdravković, S. & Peković, J., (2021). The impact of the metacognitive and behavioral factors of cultural intelligence on foreign brand acceptance. *The European Journal of Applied Economics*, 18(1).