جامعة وهران 2
محمد بن أحمد
Université d'Oran 2
Mohamed Ben Ahmed

جامـــعة وهـــران 2

كلية العلـــوم الإجتمـــاعية

مـــذكرة تخـــرج

لنيل شهـادة الماستر

في علم النفس العمل و التنظيم

مستوى الذكاء الثقافي عند إطارات شركة سوناطراك

دراسة ميدانية (بمركب GNL2)

في ضوء بعض المتغيرات الفردية

من إعداد الطالب(ة):

بـــكرو مليكة

حادي نور الهدى

تحت إشراف الأستاذ(ة):

أ.بورجي العباس

لجنة مناقشة

الاسم واللقب	الصفة
أ. بورجي العباس	مقررا
ا.د. عرقوب محمد	رئيسا
ا. بن دحو سمية	مناقشا

السنة الجامعية: 2024-2025

الإهـــــــداء

إلى من وهبتني الحياة الى من كانت وما زالت السند و الدعم في كل خطوة ملهمتي انت يا أمي، يانبع الحنان، وصوت الدعاء الخافت الذي يرافقني في كل درب، لكِ كل الامتنان والمحبة ياجنتي .

إلى جميع افراد عائلتي التي كانت لي الحضن الدافئ والدعم الثابت،

وإلى أولادي اية نور وادم محمد وزوجي سندي، أنتم قوتي وبهجتي، أنتم الذين منحتموني سبباً إضافياً لأصبر وأثابر.

إلى أستاذي المشرف، الذي لم يبخل علينا بعلمه وتوجيهه، فكنت نوراً نهتدي به في طريق البحث والمعرفة.

وإلى جميع أساتذة قسم علم النفس عمل وتنظيم ، الذين غرسوا فينا شغف العلم، وفتحوا لنا نوافذ الفهم والإدراك.

وإلى رئيسي في العمل، السيد سبيع محمد، كل الشكر والتقدير لما قدمه لي من دعم وتحفيز وتشجيع صادق خلال مساري المهني والعلمي

وإلى السيد سليماني عبد الرحمن، الذي قدم لي يد العون بكل رحابة صدر، فله مني أصدق عبارات الشكر والعرفان.

وإلى شريكتي في هذا المسار العلمي، حادي نور الهدى،

وإلى صديقاتي التي دعمتني في هذا المشوار والى كل من ساعدني وساندني ولو بكلمة، شكراً من القلب، فلكم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع.

الإهـــــــداء

إلى نبض القلب، وسند الروح، إلى من كانا لي حياةً وأمانًا،

إلى والديّ العزيزين، من غرسا في دربِي القيم،

وسقَياني من نبع الحب والحنان،

جزاكما الله عني خير الجزاء، وأطال في عمركما،

وجعل الجنة مثواكما ومأواكما.

إلى رفيق دربي، شريك حياتي،

الذي كان لي عونًا وسندًا في كل لحظة،

لك مني كل الامتنان والمحبة.

وإلى إخوتي وأهلي وأحبتي،

من شاركوني الطريق، وساندوني في كل مراحل العمر،

أهديكم أصدق عبارات التقدير وأسمى معاني الاحترام.

وإلى شريكة هذا الإنجاز، زميلتي بكرو مليكة،

التي تقاسمتُ معها الجهد والطموح،

أهديك كل الشكر والامتنان،

فبالعزيمة والعمل المشترك بلغنا هذا المدى.

شــكر و تقــدير

الحمد لله الذي وفقنا وأعاننا على إتمام هذا العمل المتواضع، والذي يُعد ثمرة من ثمار الاجتهاد والمثابرة في مسيرتنا.

نتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان لكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هاته المذكرة.

نخص بالشكر والتقدير الأستاذ الفاضل **بورجي العباس**، مشرفنا الكريم، على ما قدمه لنا من توجيهات علمية قيّمة، وعلى دعمه المتواصل وتشجيعه الدائم، فله منا كل التقدير والامتنان.

كما نعبر عن امتناننا العميق لأعضاء لجنة المناقشة الأفاضل، الذين شرفونا بقبول مناقشة هذا العمل، ونسعد بملاحظاتهم البناءة التي تثري هذا البحث وتعزز من مستواه العلمي.

وإضافةً إلى كل من ساندنا ووقف إلى جانبنا خلال هذا المشوار، نخص بالذكر الأساتذة الذين رافقونا طيلة هذا المسار الأكاديمي، على ما بذلوه من جهد في تعليمنا وتكويننا، فكان لهم الأثر الكبير في تطورنا العلمي والفكري لما قدموه لنا من دعم علمي ومعنوي، ولكل ما زرعوه فينا من قيم المعرفة والاجتهاد.

ولا يسعنا في هذا المقام إلا أن نعبر عن خالص شكرنا وامتناننا لعائلاتنا الكريمة، على دعمهم المعنوي الكبير، وصبرهم وتشجيعهم المستمر طيلة هذه الرحلة.

شكرًا لكل من آمن بنا وساندنا في تحقيق هذا العمل.

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى الذكاء الثقافي لدى إطارات مؤسسة سوناطراك بمركب GNL2-Z، من خلال مقاربة ميدانية استندت إلى الأبعاد الأربعة الرئيسية لهذا المفهوم، وهي :بعد ما وراء المعرفة، بعد المعرفة، بعد الدافعية، وبعد السلوك .وقد تم تطبيق مقياس الذكاء الثقافي (CQS)الذي طوّره "Earley & Ang" سنة2007 ، بعد ترجمته من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية والمتكون من 20 فقرة والتحقق من خصائصه السيكومترية .وشملت العينة 100 إطارًا من العاملين بالمركب، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الذكاء الثقافي لدى أفراد العينة جاء متفاوتًا حسب الأبعاد المدروسة .كما لم تُسجل فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، في حين ظهرت فروق دالة إحصائيًا تبعًا لمتغير الأقدمية المهنية، وذلك لصالح ذوي الخبرة التي تجاوزت 28 سنة . وعكست هذه النتائج أهمية الذكاء الثقافي كعنصر أساسي في تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسات ذات الطابع المتعدد الثقافات، كما أسهمت في تعزيز فهم هذا المفهوم ضمن السياق التنظيمي الجزائري.

الكلمات المفتاحية:الذكاء الثقافي، بعد ماوراء المعرفة ، بعد المعرفة ، بعد الدافعية ، بعد السلوك، اطارات سوناطراك .

قائمة المحتويات

الإهـــــداء ..... أ

شــكر و تقــدير ..... ج

ملخص الدراسة: ..... د

قائمة المحتويات ..... هـ

قائمة الجداول ..... ح

قائمة الاشكال ..... ي

مــقدمة: 1

الفصل الأول: مدخل إلى الدراسة

1.إشكالية الدراسة : 4

2. فرضيات الدراسة: 6

3.أهمية الدراسة : 7

4.أهداف الدراسة: 7

5.التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة : 7

الفصل الثاني: الذكاء الثقافي

تمهيد: 9

1) تعريفات للذكاء الثقافي (Intelligence Cultural) : 9

2) نشأة الــذكاة الثقـــــافي : 13

3) النظريات المفسرة للذكاء الثقافي : 15

4) مراحل عملية إرتقاء الذكاء الثقافي: 17

4-1 المرحلة الأولى.....17
5) أبعاد الذكاء الثقافي:.....19
6) أهمية الذكاء الثقافي:.....22
7) مهارات الذكاء الثقافي: 23
8) خصائص الأفراد ذوي الذكاء الثقافي وهي : 24
9) أنواع الذكاء الثقافي على مستوى المنظمة : 24
10) علاقة الذكاء الثقافي بالذكاءات الأخرى:.....27
المهارات المرتبطة بالذكاء الإجتماعي 29
المهارات المرتبطة بالذكاء العاطفي.....29
المهارات المرتبطة بالذكاء الثقافي.....29
خلاصة الفصل: 30

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

تمهيد: 32
أولا: الدراسة الإستطلاعية: 32
1. أهداف الدراسة الإستطلاعية: 32
2. منهج الدراسة: 32
3. مكان وزمان إجراء الدراسة الإستطلاعية: 33
4. عينة الدراسة الإستطلاعية:.....33
4-1. مواصفات عينة الدراسة الإستطلاعية: 33
5. أداة الدراسة الإستطلاعية:.....34
6.الخصائص السيكومترية للدراسة الاستطلاعية.....36
ثانيا: الدراسة الأساسية:.....39
1. أهداف الدراسة الأساسية:.....39

2. مكان و زمان إجراء الدراسة الأساسية: 39
3. عينة الدراسة الأساسية: 39
4.الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الأساسية: 41

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة مناقشتها

تمهيد: 43
أولا: التحقق من شرط إعتدالية التوزيع : 43
ثانيا: عرض نتائج الدراسة :..... 44
خاتمة..... 64
الاقتـــــــراحات :..... 65
ثانيا : الإقتراحات العلمية 66
المراجع العربية 68
المراجع الأجنبية..... 69
الملاحق:..... 71

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	بعض تعريفات الذكاء الثقافي	12
02	ملخص المهارات المرتبطة بالذكاء الإجتماعي والذكاء العاطفي والذكاء الثقافي	29
03	يمثل متغير الجنس لدى عينة الدراسة الإستطلاعية	33
04	يمثل متغير الأقدمية لدى عينة الدراسة الإستطلاعية	34
05	يمثل متغيرات الإستبيان و أبعاده و عدد فقرات كل بعد	35
06	يمثل تدرج الإجابة وفق مقياس ليكرت السباعي	35
07	يبين طريقة إعطاء الترميز لمتغير الجنس	35
08	يبين طريقة إعطاء الترميز لمتغير الأقدمية	35
09	يبين معامل الإرتباط بين الفقرات و بعدها الفرعي	36
10	يوضح معامل االرتباط بين درجات أألبعاد و الدرجة الكلية لمقياس الذكاء الثقافي	37
11	يبين قيمة معامل الثبات " ألفا كرومباخ"	38
12	يمثل متغير الجنس لدى عينة الدراسة الأساسية	40
13	يمثل متغير الأقدمية لدى عينة الدراسة الأساسية	40
14	يوضح إعتدالية توزيع أفراد العينة على مقياس الذكاء الثقافي ل(آرلي وآنغ)	43
15	يوضح حساب المتوسط الافتراضي ومجالات مستويات الذكاء الثقافي	44
16	يوضح المتوسطات الحسابية الحقيقية والانحرافات المعيارية ومستويات الاستجابة لمقياس الذكاءالثقافي	45
17	يوضح حساب مستوى الذكاء الثقافي	46
18	يوضح حساب مستويات ابعاد الذكاء الثقافي	47
19	يبين نتائج تحليل إختبار (ت) لدلالة الفروق في مستوى الذكاء الثفافي تبعا لمتغير الجنس	50

20	يبين نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لدلالة الفروق في مستوى الذكاء الثقافي تبعا لمتغير الأقدمية	51
21	يبين إختبار شيفيه لمعرفة إتجاه الفروق في مستوى الذكاء الثقافي تبعا لمتغير الأقدمية	52

قائمة الاشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	إ طار الذكاء الثقافي على مستوى المنظمة	25
02	أعمدة بيانية توضح إعتدالية توزيع أفراد العينة على مقياس الذكاء الثقافي	43
03	دائرة نسبية توضح مستوى الذكاء الثقافي	46
04	دائرة نسبية توضح مستوى ذكاء بعد ماوراء المعرفة	48
05	دائرة نسبية توضح مستوى بعد المعرفة	48
06	دائرة نسبية توضح مستوى بعد الدافعية	49
07	دائرة نسبية توضح مستوى بعد السلوك	49

مـــقدمة:

يعد مفهوم الذكاء أقدم من علم النفس من حيث نشأته ومباحثه التجريبية لقد بدأ ظهوره ضمن الفلسفة في مجالها السيكولوجي القديم، ثم انتقل الاهتمام بدراسته إلى العلوم البيولوجية والفسيولوجية العصبية، ليستقر في النهاية ضمن إطاره الصحيح الذي يتناوله كمظهر عقلي من مظاهر السلوك القابل للقياس العلمي والموضوعي، وعلى الرغم من تقدم القياس السيكولوجي إلا أنّ مفهوم الذكاء لا يزال يواجه بعض الصعوبات حيث لا يوجد اتفاق تام ، ولاً محسوساً ماديا على مفهوم الذكاء وقد يرجع هذا الإختلاف في تعريف الذكاء إلى أنه ليس شيئا مباشرا يمكن قياسه، إذ مفهوم الذكاء يخضع لوجهتي نظر إحداهما تقليدية قديمة ، أما الأخرى فهي حديثة وتشمل الذكاء المتعددة ، حيث ينظر " **هوارد جاردنر** " صاحب نظرية الذكاءات المتعددة إلى الذكاء بأنه القدرة على حل المشكلات أو إضافة ناتج جديد يكون له قيمة في أي من المجالات الحياتية أو الإطارات الثقافية.

يري "جاردنر" أن النجاح في الحياة يتطلب ذكاءات متعددة ومتنوعة وهي الذكاء اللغوي، المنطقي الرياضي ، المكاني ، الموسيقي ، الجسمي أو الحركي ، الشخصي الداخلي ، الطبيعي وتم وإضافة الذكاء الروحي والوجودي في سنة (1996) وإضافة الذكاء الوجداني أو العاطفي في سنة (1999) للذكاءات المتعددة التي إكتشفها العلماء، اما الذكاء الثقافي فقد تم الإشارة إليه في بداية القرن الحادي والعشرين وبالتحديد عام (2003) إذ يعد إحدى الذكاءات الجديدة التي تهتم بتنمية القدرات اللازمة للتفاعل مع الثقافات المتنوعة و يعد (Ang & Early) من أول المهتمين بهذا الموضوع من جامعة لندن و من جامعة ناينانغ في سنغافورة و كان إهتمامهم بهذا النوع من الذكاء في مجال الأعمال حيث وضعا أول كتاب في الذكاء الثقافي (عام 2003) ثم نشرا أبحاث عدة في هذا الموضوع إن القدرة على التعامل بشكل جيد مع الثقافات الأخرى مهارة لا يمتلكها جميع الأفراد ، وحاول الباحثون في وقتنا المعاصر الكشف عن تلك المهارات الثقافية من أجل تحديد سبب تفاعل بعض الأفراد مع الثقافات الأخرى ، أكثر من أفراد آخرين ، وبالتالي فإن هذه المهارة ليست مجردة أو قدرة على فهم اللغة التي يتحدثها أصحاب الثقافة الأخرى، بل هي قدرات متنوعة معرفية وماوراء معرفية ومهارية وإنفعالية تسمى بالذكاء الثقافي . للذكاء الثقافي معان عديدة وربما تكون متكاملة فمن ناحية يشير إلى سلوكيات الفرد التي يمكن وصفها بالذكاء من وجهة نظر الأفراد في الثقافات الأخرى والتي تتضمن سرعة تطبيق

المعلومات والمعارف التي سبق أن تعلمها وإكتسبها الفرد عن هذه الثقافات ومن ناحية أخرى يشير الذكاء الثقافي إلى سمات ومهارات الأفراد سريعي التوافق مع الضغوط القليلة عندما يتفاعلون علي نطاق واسع في الثقافات الأخرى.(عباس، 2019، ص.165)

و عليه جاءت هذه الدراسة للكشف عن مستوى الذكاء الثقافي، حيث تطرقنا فيها إلى أربعة فصول و هي مقسمة الى جانبين جانب نظري وجانب تطبيقي حيث احتوى الجانب النظري مايلي:

الفصل الأول: وهو مدخل إلى الدراسة إحتوى على إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أهمية وأهداف الدراسة والتعاريف الإجرائية.

الفصل الثاني: تناول مفهوم الذكاء الثقافي، نشأة الذكاء الثقافي، أبعاد الذكاء الثقافي، مراحل عملية إرتقاء الذكاء الثقافي، نظريات الذكاء الثقافي، أهمية الذكاء الثقافي، مهارات الذكاء الثقافي، خصائص الأفراد ذوي الذكاء الثقافي، أنواع الذكاء الثقافي على مستوى المنظمة، علاقة الذكاء الثقافي مع الذكاءات الأخرى.

اما الجانب التطبقي فقد احتوى على **الفصل الثالث:**خصص للإجراءات المنهجية وقسم لجزئين، إحتوى الجزء الأول على الدراسة الإستطلاعية وفيها تم التطرق لأهميتها، مكان وزمان إجرائها، مواصفات عينة الدراسة الإستطلاعية، وأدواتها والتأكد من صدقها وثباتها أما الجزء الثاني فقد شمل الدراسة الأساسية أهدافها، منهجها وكذا مواصفات العينة والأدوات المستخدمة ثم أساليب المعالجة الإحصائية.

الفصل الرابع: تضمن عرض نتائج الدراسة ومناقشتها، في الأخير تم عرض خاتمة البحث.

الفصـــل الأول

مدخل إلى الدراسة

1.إشكالية الدراسة

2.فرضيات الدراسة

3.أهمية الدراسة

4.أهداف الدراسة

5.التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة

1.إشكالية الدراسة :

تعد الثقافة من المفاهيم التي تحمل معاني كثيرة، وحتى اليوم لا يوجد لمفهومها تحديد واضح وذلك يعود إلى ما تمثله من إتساع وشمول يمس مختلف جوانب الحياة، فالثقافة ولدت مع المجتمع البشري وكل الشعوب تحمل ثقافة تختلف في درجة تطورها المستمدة من تطور هذا الشعب أو ذاك، والقدرة على التعامل بشكل جيد مع الثقافات الأخرى هي مهارة لا يمتلكها جميع الأفراد، ولقد حاول الباحثون في وقتنا المعاصر الكشف عن تلك المهارات الثقافية من أجل تحديد سبب تفاعل بعض الأفراد مع الثقافات الأخرى ، أكثر من أفراد آخرين، وبالتالي فإن هذه المهارة ليست مجردة أو قدرة على فهم اللغة التي يتحدثها أصحاب الثقافة الأخرى، بل هي مكونات أساسية تتعلق بالجوانب الإنفعالية والدافعية والمعرفية والسلوكية تسمى بالذكاء الثقافي. ووفقا لهذه المكونات الأربعة فإنّ الأفراد ذوي الذكاء الثقافي العالي لديهم دافعية عالية للتفاعل مع مجتمعات شتى، ولذا فإنّ هؤلاء متصفون بميزة مهمة، وهي أنّهم يحتفظون بآرائهم وأحكامهم حول موقف معيّن حتى يعملوا على تقييم الموقف والمتغيرات المؤثرة فيه، إضافة إلى قدرتهم على فهم المعارف التي يكتسبونها من هذا الموقف. ويعود الفضل في ظهوره إلى مجموعة من الباحثين النفسانيين والإداريين، لما أصدر" كريستوفر آرلي" في جامعة لندن و"سونغ آنغ" في كلية الأعمال بجامعة نانيانغ بسنغافورة أول كتاب في الذكاء الثقافي كان عام 2003 الموسوم ب" التفاعلات الفردية عبر الثقافات".

والفكرة الأساسية للنظرية هي أنّ حاجة الافراد للتعامل مع نظرائهم في بيئات متباينة ثقافياً (Intercultural) تتطلب قدرات لازمة لإكتساب نوع من الحساسية للتباينات الثقافية بما يحقق التفاعل البناء والكفء مع هذه التباينات، خصوصاً مع تعدد هذه التفاعلات والحاجة الملحة للتعامل مع الآخر، ومع ظهور الفروق في الثقافات الفرعية (Sub Cultures) سواء كان ذلك في الشرق أو في الغرب، كما نجد نظرية العالم "روبرت ستيرنبرغ " الأستاذ في جامعة "ييل" في الولايات المتحدة الامريكية والذي يعتقد أنّ محاولة تفسير الذكاء كمفهوم عام يجب أن يتم من جوانبه المختلفة، و أهم ما توصل إليه أنّ الأشخاص ذوي الإدراك السلوكي العالي لهم مرونة تامة في التفاعل مع الأشخاص من مختلف الثقافات. وتعد السلوكيات غير اللفظية من المكونات المعقدة لأنها تعمل كأداة تسمى باللغة الصامتة ذات المعاني السرية والماكرة أو الحاذقة لتحقيق أهدافها الإيجابية أو السلبية، ويعتقد أن الذكاء الثقافي يظهر في أبعاد مختلفة مركزها عقل الإنسان، منها المعرفي والإستراتيجي

والمحفز (الدافعي) ترتكز في عقل الإنسان لأنها قدرات ذهنية، أما المكون السلوكي فهو قدرات سلوكية.(إبراهيم،2018، ص ص. 1572-1573)

وبعدها توالت البحوث و الدراسات حوله أهمها:

دراسة الباحثة مدحت إبراهيم(2018) بعنوان " الذكاء الثقافي وعلاقته بجودة الحياة لدى طلبة الجامعة" التي توصلت إلى أن متوسط أفراد العينة للمتغيرين أعلى من المتوسط الفرضي وهذا يعني أن لديهما مستوى عال من الذكاء الثقافي وجودة الحياة. كما ظهر أن هناك علاقة دالة إحصائياً بين مستوى عال من الذكاء الثقافي وجودة الحياة, وقدمت الباحثة عدداً من التوصيات والمقترحات"، و دراسة ناهد(2012) بعنوان "الذكاء الثقافي وعلاقته بالحكمة والعوامل الخمسة الكبرى للشخصية" حيث أظهرت نتائج الدراسة إستقرار البناء العاملي القائم على تصور العوامل الأربعة للذكاء الثقافي في البيئة المصرية، كما كشفت النتائج عن وجود إرتباط موجب بين أبعاد الذكاء الثقافي(ما وراء المعرفة، المعرفي، الدافعي، السلوكي) وبين أبعاد الحكمة (الإنفعالي، التأملي، المعرفي)، ووجود إرتباط موجب بين أبعاد الذكاء الثقافي (ما وراء المعرفة، المعرفي، الدافعي، السلوكي) وبين عوامل الشخصية (الإنبساط، الإنفتاح على الخبرة، المقبولية، يقظة الضمير) كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق وفقاً للعمر في إتجاه ذوي الفئة العمرية الأكبر في البعد المعرفي والسلوكي وما وراء المعرفة، والدرجة الكلية للذكاء الثقافي، ووفقاً لمتغير الجنس في كل أبعاد الذكاء الثقافي، فيما عدا البعد المعرفي، ووفقاً لسنوات الخبرة في إتجاه ذوي الخبرة الأكبر، ووفقاً للمستوى الاجتماعي الإقتصادي في البعدين المعرفي والسلوكي، والدرجة الكلية للذكاء الثقافي.

و دراسة اللبدي،العارضة،العوراني (2019) بعنوان " مستوى الذكاء الثقافي لدى الطلبة العرب الدارسين في جامعة البلقاء التطبيقية" وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تقدير الطلاب العرب الدارسين في جامعة البلقاء التطبيقية لذكائهم الثقافي كان مرتفعاً في جميع الأبعاد الفرعية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين الطلاب والطالبات في جامعة البلقاء التطبيقية في تقديرهم لذكائهم الثقافي، كما تبين أن تقدير الطلاب العرب الدارسين في جامعة البلقاء التطبيقية تخصص العلوم التربوية لذكائهم الثقافي كان أعلى من تقدير الطلبة تخصص الأعمال وتخصص اللغات، وأن تقدير الطلبة العرب الدارسين في جامعة البلقاء التطبيقية لذكائهم الثقافي يزداد كلما زاد المستوى الدراسي بشكل عام.

لقد حظي الذكاء الثقافي باهتمام متزايد في الأدبيات النفسية والتنظيمية، نظرًا لما له من دور بارز في تعزيز التفاعل الفعّال داخل البيئات المهنية متعددة الثقافات .وفي هذا الإطار، أظهرت بعض الدراسات العربية أن الذكاء الثقافي يسهم في تحسين الأداء والتكيف داخل المؤسسات .إذ توصلت دراسة بكاي والعايب (2015) إلى وجود علاقة دالة إحصائيًا بين الذكاء الثقافي والأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، كما أكدت دراسة نصر وآخرون (2020) أن الأفراد ذوي الذكاء الثقافي المرتفع يتمتعون بقدرة أكبر على التكيف مع السياقات المهنية المتنوعة ثقافيًا .وفي السياق نفسه، أشارت عابد (2018) إلى أن أبعاد الوعي والدافعية الثقافية تُعد من أبرز المحددات التي تؤثر إيجابيًا على فعالية الأداء الإداري داخل المؤسسات.

وعلى الصعيد الدولي، أظهرت دراسة Rockstuhl وآخرون (2011) أن الذكاء الثقافي يُعد مؤشرًا قويًا على فاعلية القيادة في البيئات متعددة الثقافات، متفوقًا بذلك على كل من الذكاء العاطفي والعام .

ورغم الجهود البحثية السابقة، إلا أن الدراسات التي تناولت الذكاء الثقافي في السياق الجزائري، وبالأخص في مؤسسات وطنية ذات طابع استراتيجي مثل سوناطراك، لا تزال محدودة، مما يبرز الحاجة إلى استكشاف هذا المتغير لدى فئة الإطارات باعتبارهم يمثلون حلقة محورية في التسيير والتواصل داخل المؤسسة.

و على هذا الأساس و إنطلاقا مما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة على النحو التالي:

ما هي مستويات الذكاء الثقافي لدى إطارات سوناطراك بمركب GNL2-Z؟ والذي تتفرع منه تساؤلات البحث التالية:

- هل يوجد تباين في مستوى الذكاء الثقافي وأبعاده (ما وراء المعرفة، المعرفة، الدافعية، السلوك) لدى إطارات شركة سوناطراك بمركب GNL2-Z مقارنة بالمتوسط الافتراضي ؟

- هل توجد فروق دالة إحصائيا في مستوى الذكاء الثقافي بدلالة العوامل الفردية (الجنس والأقدمية) لدى اطارات شركة سوناطراك بمركب GNL2-Z؟

2. فرضيات الدراسة:

- يوجد تباين دال احصائيا في مستويات الذكاء الثقافي وأبعاده (ما وراء المعرفة، المعرفة، الدافعية، السلوك) لدى إطارات شركة سوناطراك بمركب مقارنة بالمتوسط الافتراضي GNL2-Z.

- توجد فروق دالة إحصائيا في مستوى الذكاء الثقافي بدلالة العوامل الفردية (الجنس والأقدمية) لدى إطارات شركة سوناطراك بمركب GNL2-Z.

3.أهمية الدراسة :

دراسة مفهوم الذكاء الثقافي في بيئة جزائرية كمحاولة لإثراء هذا المفهوم والتعرف على وجهات النظر المفسرة له.

تظهر أهمية هذه الدراسة في إرتكازها على الموظفين بشركة سوناطراك نظرا للمكانة التي يحتلونها في المجتمع وذلك من خلال التعرف على مستوى الذكاء الثقافي لديهم و مدى تأثيره في حياتهم العملية.

4.أهداف الدراسة:

– الكشف عن مستوى الذكاء الثقافي بأبعاده(ما ماوراء المعرفة، المعرفة، الدافعية، السلوك) عند إطارات شركة سوناطراك مقارنة بالمتوسط الافتراضي.

– الكشف عن الفروق في مستوى الذكاء الثقافي لدى إطارات شركة سوناطراك بمركبZ –GNL2 تبعا لمتغير الجنس .

– الكشف عن الفروق في مستوى الذكاء الثقافي لدى إطارات شركة سوناطراك بمركبZ –GNL2 تبعا لمتغير الأقدمية.

5.التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة :

– **الذكاء الثقافي:** يقصد به قدرة الفرد علي التفاعل والتواصل والتكيف الناجح مع الثقافات المختلفة ويعبر عنها بالدرجات المحصل عليها في مقياس الذكاء الثقافي وقد تبين بان المرتفع يتراوح (100–140) حسب (مقياس آيرلي وآنج 2007) والذي يتكون من الأبعاد التالية:

– **بعد ما وراء المعرفة (Metacognitive CQ) :** يتضمن القدرة على التخطيط أثناء التفاعل مع بيئات ثقافية مختلفة والوعي الثقافي للأفراد من خلال التعامل مع أفراد من ثقافات مختلفة. والذي يتراوح بين (20– 28).

–**بعد المعرفة (Cognitive CQ)**: ويمثل القدرة على معرفة الممارسات و المعايير و المتشابهات و الاختلافات في بيئة ثقافية مغايرة بحيث يتراوح بين (30 –42).

– **بعد الدافعية** (Motivational CQ): وهو القدرة على توجيه الانتباه والطاقة نحو التعلم و الفاعلية في المواقف التي تتسم بالفروق الثقافيةيتراوح بين (25–35).

– **بعد السلوك(**Behavioural CQ**):** ويمثل القدرة على استخدام الاجراءات اللفظية و غير اللفظية المناسبة عند التعامل مع افراد من بيئات ثقافية مختلفة يترواح بين(25–35).

الفصل الثــانـي

الذكاء الثقافي

تمهيد

1) مفهوم الذكاء الثقافي
2) نشأة الذكاء الثقافي
3) نظريات الذكاء الثقافي
4) مراحل عملية إرتقاء الذكاء الثقافي
5) أبعاد الذكاء الثقافي
6) أهمية الذكاء الثقافي
7) مهارات الذكاء الثقافي
8) خصائص الأفراد ذوي الذكاء الثقافي
9) أنواع الذكاء الثقافي على مستوى المنظمة
10) علاقة الذكاء الثقافي مع الذكاءات الأخرى

خلاصة الفصل

تمهيد:

أدت العولمة في بيئة الأعمال إلى حدوث تطورات جديدة مثل إنهيار الحواجز التجارية، والإبتكارات في مجال الإتصالات، والنمو السريع، وزيادة التنوع في القوى العاملة والتنوع في علاقات العمل، وسهلت هذه التطورات عمل المنظمات لدخول أسواق أوسع وأكثر تنوعًا، وعليه فإن المنظمات والأفراد يتعرضون الآن للإختلافات الثقافية التي تحتاج إلى التعامل معها بإعتبارها تحديات تحتاج إلى إدارتها بفعالية، إذ يتم التعرف على هذه التحديات كظاهرة مهمة في عالم الأعمال في القرن الحادي والعشرون،وعلى المنظمات أن تدرك الإختلافات الثقافية وتقدرها وتدعمها فضلا عن الحاجة المتزايدة لفهم كيف يمكن للقوى العاملة المتنوعة ثقافيًا أن تعمل بفعالية وفي تناغم.

1) تعريفات للذكاء الثقافي (Intelligence Cultural) :

عرف "شميت وهنتر" الذكاء الثقافي بأنه: شكل معينً من أشكال الذكاء يركز على قابليتي الإدراك والتفكير والتصرف عمليا في حالة التباين الثقافي.

ذكرت الريان (2016) أن الذكاء الثقافي يحدث عند فهم القيم والمعايير الثقافية المختلفة و إدراكها . فالذكاء الثقافي يهدف إلى مقدرة الأفراد على حل المشكلات والتكيف مع الأوضاع المتغيرةً والمتنوعة ثقافيا. وهو مقدرة الفرد على بناء علاقات شخصية بطريقة كفؤة في مواقف تتصف بالتنوع الثقافي عن طريق فهم الرموز و الإشارات اللفظية وغير اللفظية والإستجابة لها في ثقافة مغايرة لثقافته الأصلية، وأنه شكل من أشكال الذكاء الذي يستند إلى قابليات الإدراك والتفكير كالإستجابة العملية في مواقف تتسم بالتمايز الثقافي، إذ يمتلك الفرد المقدرة على حل المشكلات بالإدراك الثقافي الصحيح للمفاهيم المجردة . (موسى ، 2018، ص.16)

وأظهرت بعض الدراسات أنّ المنظمات العالمية متعددة الجنسيات والتي تحتضن ثقافات متنوعة، تتطلب وجود قادة أكفاء ثقافيا ولديهم المقدرة للتعاطي بسهولة وفاعلية مع مرؤوسيهم من الثقافاتً المختلفة والمتنوعة مما ينعكس إيجابا على تلك المؤسسات في تكوين بيئة العمل، إذ يكون لهؤلاء القادة ذكاء ثقافي واضح .

وحتى يكون هناك تفاعل ناجح بين الثقافات يجب مراعاة عدد من العوامل، مثل: الكثافة السكانية، وطبيعة العلاقات الإنسانية العفوية، والمعايير الثقافية. وبالتالي فإن الذكاء الثقافي عند الأفراد يقوم

بتغيير سلوكهم بسبب هذه العوامل ، كذلك إن بعدي الذكاء الثقافي السلوكي والدافعي لهما أثر في مقدرات الإبتكار الإداري ومرونتها و أصالتها للعاملين الإداريين والفنيين.(موسى، 2018،ص.17)

هو قدرة الفرد علي التكيف مع المحتويات الثقافية الجديدة، و هو قدرة تلقائية للفرد تمكنه من ترجمة إيماءات من أشخاص غير مألوفين بالنسبة له و إنعكاس ذلك على سلوكياته بصورة عفوية كما لو كان واحدا من أولئك الأفراد الذين ينتمون لثقافات تختلف عن ثقافته كما عرف أنه القدرة على التكيف الفعال مع المواقف المتنوعة .

هو قدرة مستمرة تساعد على تفسير لماذا يكون بعض الأفراد أكثر فاعلية في التفاعل بين الثقافات من غيرهم.

تلك المهارة التي تجعل الفرد قادر على التواصل الفعال في الثقافات الأخرى وهذه المهارة لا يمتلكها كل الأفراد ومن هنا بدأ الباحثون دراستها بشكل علمي لتحديد لماذا بعض الناس تتعامل بشكل أكثر فعالية في الثقافات الأجنبية الأخرى.

قدرة الفرد علي التكيف بفاعلية في المواقف التي تتميز بالتنوع الثقافي.

شكل محدد من أشكال الذكاء يركز علي قدرات الفرد على الإدراك والتفكير والتصرف عملياً وهذا يتم من خلال الفهم الفعال ، المعرفة الجيدة والتصرف على نحو فعال في الحالات التي تتسم بالتنوع أو التمايز الثقافي سواء كان في العمل أو الإدارة.

شكل من أشكال الذكاء الذي يصف مقدرة الأفراد علي التكيف في البيئات المغايرة لبيئتهم الأصلية ، التي تكون حصيلة فهمهمً ومقدرتهم على تبني الأنماط السلوكية المناسبة في المواقف المتنوعة ثقافيا وتقبلهم لتلك الثقافات .

مجموعة من المهارات والقدرات التي يمتلكها الشخص للتفاعل والتواصل مع ذوي الثقافات المتنوعة ، والتكيف مع مختلف البيانات الثقافية من خلال معرفته لتلك الثقافات ووعيه لممارساته الثقافية ، بالإضافة إلى وجود الدوافع الداخلية التي تحفزه على التواصل مع تلك الثقافات والمتمثلة بمشاعره الإنسانية نحو الآخرين .

المقدرة علي العيش مع الثقافات المختلفة عن الثقافة الأصلية وذلك من خلال فهم السياقات الجديدة والتكيف معها فضلا عن فهم الثقافة الجديدة بشكل جيد وتوظيف هذا الفهم من خلال الأفعال والتصرفات و إزالة الفروق والعوائق بين الثقافات المختلفة.

المقدرة على التكيف مع البيئات والثقافات المختلفة للناس والإستجابة لمتطلباتهم من خلال تبني أنماط سلوكية تتناسب مع التنوع الثقافي المغاير للثقافة الأصلية بما يسهل التفاهم فيما بينهم.

قدرة الفرد على الإدراك المنظم لمختلف التباينات الثقافية والتصرف بكفاءة وفاعلية وفقا لطبيعتها المتنوعة وفهم قيم ومعتقدات وإتجاهات وسلوكيات تساعد على الإتصال والتعاون والتفاوض مع الأفراد من مرجعيات ثقافية متنوعة.

القدرة على إصدار الأحكام في مواقف التفاعلات المتميزة بالتنوع الثقافي وكذلك القدرة على التكيف بصورة أسرع وأفضل في البيئة والثقافات الجديدة.

قدرة فردية تظهر هذه القدرة في سلوكيات منها التفاعل والتكيف والإحساس والعيش والإدراك والتفكير ً وأداء المهمات والفهم الدقيق والتصرف الجيد . والتعاطي بسهولة والتوافق الناجح والإندماج عمليا.

ومما سبق تعرف الباحثة الذكاء الثقافي بأنه قدرة الفرد على التفاعل والتواصل والتكيف الناجح مع الثقافات المختلفة.(عباس، 2019، ص.170)

وبعد أن تبين لنا مفهوم الذكاء الثقافي يبين الجدول (1) بعض التعريفات لمفهوم الذكاء الثقافي وفق أراء مجموعة من الباحثين:

الجدول رقم (1) بعض تعريفات الذكاء الثقافي

ت	الكاتب و السنة	التعريف
1	(Earley and Ang, 2003,p. 6)	هو إنعكاس لقدرة الأشخاص على جمع المعلومات ومعالجتها، وتشكيل الأحكام، وتنفيذ تدابير فعالة من أجل التكيف مع سياق ثقافي جديد.
2	(Earley et al., 2004,p.1)	هو شكل ذكاء تكميلي يفسر القدرة على التكيف ومواجهة التنوع ، فضلاً عن القدرة على العمل في بيئة ثقافية جديدة تختلف عن ثقافة الفرد الأم.
3	(Johnson et al, 2006, p.525)	هي فعالية الفرد في دمج مجموعة من المعارف والمهارات والصفات الشخصية من أجل العمل بنجاح مع أشخاص من ثقافات ودول مختلفة.
4	(Livermore, 2011,p.5)	هو القدرة على العمل بفعالية عبر مجموعة متنوعة من السياقات الثقافية، مثل الثقافات العرقية والجيلية والتنظيمية.
5	(Leung et al., 2014,p. 494)	هي مجموعة من القدرات المرنة التي تمكن الفرد من العمل بفعالية في السياقات المتنوعة ثقافيا وإدارتها والتكيف معها.
6	(Arai et al., 2015,p. 164)	هي إستخدام شكل معين من الذكاء الذي يعتمد على قدرة الفرد على الفهم والتفكير بشكل صحيح والتكيف مع المواقف المتنوعة ثقافيا
7	Schlägel and Sarstedt,) 2016,p.1)	هي قدرة الشخص على التكيف بشكل فعال مع السياقات الثقافية الجديدة.
8	(سيسي، 2018، ص. 563)	هو قدرة فردية تدل على الإدراك والفهم لمختلف الثقافات المتنوعة والتصرف بكفاءة وفاعلية وفق هذه الطبيعة المتنوعة وفهم المعتقدات والإتجاهات والقيم والسلوكيات التي تساعد على التعاون والتواصل والتفاوض مع مختلف المرجعيات الثقافية.
9	(Yari et al., 2020,p. 211)	هي القدرة على النجاح في بيئات معقدة متعددة الثقافات عن طريق أبعاد الذكاء الثقافي أي المعرفة أو الإدراك والتحفيز والسلوكيات.
10	(Ruth and Netzer,2020,p. 5)	هو أداة عمل قوية للتنبؤ بالنجاح الإداري في بيئة متعددة الثقافات
11	(Stoermer et al., 2021,p.434)	هي قدرة تسمح للمغتربين بالإندماج بشكل إستباقي في المنظمة المضيفة والمشاركة في تبادل المعرفة.
12	(الصميدعي والزبيدي،2021، ص. 3705)	هو القدرة على الإنخراط في مجموعة من السلوكيات التي تستخدم المهارات اللغوية أو المهارات الشخصية والصفات قبول الغموض والمرونة بحيث يتم ضبطها بشكل مناسب للقيم القائمة على الثقافة والموقف.

المصدر :(زنكنة، 2022، ص. 55)

جاءت التعاريف السابقة في الجدول (1) لتوضيح وجهات النظر المختلفة للباحثين عن مفهوم الذكاء الثقافي فضلا عن التطورات التي مرت بها هذه التعاريف .ومن التعاريف السابقة يمكن تحديد نقاط الإلتقاء كما يأتي:

1. على الرغم من وجود فروق دقيقة في الكلمات والمصطلحات في هذه التعريفات ، إلا أن جميعها تهدف إلى الإجابة عن نفس السؤال : لماذا يكون بعض الأشخاص أكثر فعالية من غيرهم في مواقف محددة ثقافيا ؟

2. الموضوع المشترك بين تعاريف الذكاء الثقافي هو القابلية على التكيف والتفاعل مع الثقافات المختلفة.

3. من التعاريف الواردة أعلاه يتبين أن الذكاء الثقافي هو قدرة أو صفة فردية تتمثل بالقدرة على التعامل مع السياقات الثقافية المتنوعة.

4. هذه القدرات غير معقدة أي قابلة للزيادة والتطور عن طريق التجربة والممارسة والتدريب.

5. تستخدم المنظمات هذه القدرة لتحقيق الأداء العالي وتحقيق ميزة تنافسية عن طريق توظيف أفراد لديهم ذكاء ثقافي للتعامل مع حالات التعدد الثقافي ضمن العالم المتعولم بسهولة وكفاءة.

إستنادا لما سبق يمكن تعريف الذكاء الثقافي بأنها قدرة الفرد على التكيف بنجاح مع البيئات الثقافية الجديدة وغير المعتادة والقدرة على التصرف بسهولة وكفاءة في ظروف تتميز بالتعددية الثقافية ويمثل نظاما لتفاعل المعرفة والمهارات مرتبطا بما وراء المعرفة الثقافية التي تمكن الأفراد من التكيف وإختيار وتشكيل الجوانب الثقافية لبيئتهم.(زنكنة، 2022، ص ص.54-55)

2) نشأة الـــذكاة الثقـــــافي :

ظهر مفهوم الذكاء الثقافي على يد مجموعة من الباحثين المتخصصين في علم النفس والإدارة ليشير إلى مقدرة الفرد على التفاعل الكفء في المواقف التي تتميز بالتنوع الثقافي، وقد أصدر (Ang & Earley) أول كتاب في الذكاء الثقافي عام 2003م بعنوان (التفاعلات الفردية عبر الثقافات)، كما دعم المفهومّ كثير من العلماء والباحثين الذين فسروا الذكاء الثقافي على أنه مقدرة الفرد على إقامة علاقات شخصية تتسم بالكفاءة مع أشخاص ينتمون لثقافات مختلفة عن ثقافته، ومقدرته على فهم الإشارات والرموز اللفظية وغير اللفظية، والإستجابة لهذه الإشارات بشكل توافقي في تلك الثقافة التي تختلف عن ثقافته الأصلية.

و أشارت الشهراني (2012) "إلى أن الذكاء الثقافي يشمل المقدرة على فهم كم هائل من الجوانب المعرفية والإنفعالية في الثقافات الأخرى، يبدأ حين ينتهي الذكاء العاطفي، ومن هذا المنظور فإن شخصا يتميز بالذكاء العاطفي المرتفع في ثقافته قد يكون محدود الذكاء الثقافي إذا لم تكن لديه المقدرة على الفهم السريع للتباينات الثقافية والمقدرة على الإستجابة المثالية الملائمة لها"، ولفهم أوضح لمفهومّ الذكاء الثقافي أشار(Peterson &Earley ,2014) "إلى أن الذكاء العاطفي يعد مدخلا للذكاء الثقافي والتفاعل مع الثقافات المتنوعة التي أخذت بالإنتشار على مساحات واسعة من العالم".(موسى،2018 ، ص.03)

تم تقديم مفهوم الذكاء الثقافي الذي حظي بإهتمام كبير في العلوم الإجتماعية والإدارية في مقال كتبه إيرلي عام (2002) أعقاب الهجوم الذي حصل على الولايات المتحدة في الحادي عشر من سبتمبر عام (2001) وتم بيان مفهوم الذكاء الثقافي لأول مرة بواسطة "إيرلي و آنج" عام (2003) في كتابهم **الذكاء الثقافي: التفاعلات الفردية عبر الثقافات** كمفهوم مستوحى من العلوم النفسية والإجتماعية والإنسانية. وبإعتبار الذكاء الثقافي هو قدرة الفرد على التكيف الناجح مع البيئات الثقافية الجديدة والمختلفة عن الثقافة الأم ، أي للأماكن غير المألوفة المنسوبة إلى السياق الثقافي.

وفي عام (2004) عقد (Van Dyne and Ang) أول حلقة دراسية تتعلق بالذكاء الثقافي في إجتماع أكاديمية الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية. وفي نفس العام تم تقديم هذا المفهوم الجديد في ذلك الوقت إلى مؤتمر الأكاديمية الدولية للعلاقات المتباينة ثقافيا في تايوان. ففي ذلك الوقت كما هو الحال الآن ، كان العالم يشهد عولمة وترابطا غير مسبوقين مدفوعين بتقنيات الإتصال والنقل المتقدمة وفي ذات الوقت، يشهد العالم صدامات إيديولوجية وصراعات ثقافية

و في عام (2005) قدم مصطلح الذكاء الثقافي الى منظمات متعددة للحصول على شرعيته العلمية في الإستخدام والقياس من ضمنها جمعية علم النفس التنظيمي. كما قُدم في العام نفسه إلى إتحاد علماء النفس الأمريكيين و إلى المؤتمر الدولي عن الأنظمة المعلوماتية في أثينا وتم في هذا المؤتمر إقرار هذا المفهوم والعمل به أما من حيث تطبيقه، نشأت أصول الذكاء الثقافي جزئيًا من الخبرة الدولية والتعرض الثقافي حيث عرف (Earley ,2002) في البداية الذكاء الثقافي على أنه قدرة مفيدة للفرق متعددة الثقافات والمهام الدولية. وفي عام (2007) نشر مقياس الذكاء الثقافي ذو العوامل

الأربعة الموثوق به والمتحقق من صحته المكون من 20 عنصرا بأبعاده الأربعة وتم إعتماده في الكثير من الأبحاث.

وعلى الرغم من حداثة مفهوم الذكاء الثقافي إلا أنه إستحوذ على الإهتمام الأكثر من بين التركيبات والمصطلحات والنماذج المتعلقة بالبحث عبر الثقافات. إذ ركزت السنوات الأولى من الإهتمام بالذكاء الثقافي على تحديد المفهوم. وإزداد البحث التجريبي حوله في عام (2008) مع التركيز أولاً على السوابق والتأثيرات ومؤخراً على التأثيرات غير المباشرة وطرق تطوير الذكاء الثقافي. لقد أصبح البحث حول الذكاء الثقافي مكثفًا، وظهرت حوالي 30 مقالة فقط في كل من عامي 2016 و 2017 وركزت أغلبها على الإجابة عن التساؤل هل الذكاء الثقافي مجرد ضجيج ، أم أنه مفيد حقًا في التعامل مع التنوع الثقافي المعاصر؟ أدى التساؤل إلى مزيد من البحث بخصوص هذا المفهوم.

وفي هذا الصدد، قام **ستورمر** و **آل** بفحص تأثيرات الذكاء الثقافي الكلي على التثاقف للمغتربين ونتائج الأداء. ومع إرتفاع الطلب على الأفراد الأكثر كفاءة ثقافيًا سواء كانوا موظفين أم مديرين إذ يبحث أصحاب العمل عن عمال يتمتعون بقدرة عالية على التكيف مع السوق العالمية.(زنكنة،2022 ، ص.47)

3) النظريات المفسرة للذكاء الثقافي :

هناك عدة نظريات تفسر الذكاء الثقافي من أهمها :

3-1 نظرية أيرلي وآنغ: تعود هذه النظرية إلي (Earley Christopher) و (Ang Song) والفكرة الأساسية فيها أن حاجة الأفراد للتفاعل مع الآخرين من ثقافات متنوعة تعتمد على توفير مجموعة من القدرات العقلية لتحقيق تواصل فعال . وترى النظرية أن هناك ثلاثة مكونات للذكاء الثقافي هي:

1-المكون المعرفي(Cognitive) : يتمثل في فهم الفروق بين الثقافات والقدرة على تحليل العناصر الثقافية وإستخدامها في السلوك الشخصي.

2-المكون الإنفعالي / الدافعي(Motivation / Emotional) : يتمثل في قدرة الفرد على تفهم مشاعر وأفكار أفراد ينتمون إلى ثقافات مغايرة والتعاطف معها.

3-المكون السلوكي (Behavioral) : يتمثل في القدرة على أداء الإشارات الجسمية والعادات والإيماءات والرسائل غير اللفظية ذات المعنى التي تحددها كل ثقافة على حدة.

3-2 نظرية " ستيرنبرغ " للذكاء الثقافي (Grigorenko and Sternberg): يرى أن الذكاء الثقافي مركب متعدد الأبعاد يتم إستهدافه في المواقف التي تتضمن التفاعلات بين الثقافات والتي تنشأ عن الفروق في السلالة والأصل العرقي والجنسية أنه قدرة الفرد على إقامة علاقات شخصية ذات كفاءة في مواقف تتسم بالتعدد الثقافي . وقد إقترح "**ستيرنبرغ**" أبعادا مختلفة للذكاء الثقافي هي الذكاء الثقافي ما وراء المعرفة يعكس قدرة الفرد على ضبط المعرفة، الذكاء الثقافي المعرفي يشير إلى الهياكل البنائية للمعرفة ويؤكد على أهمية المعرفة كجزء من العقل، الذكاء الثقافي الدافعي ويشير إلى القدرة على توجيهه ودعم الطاقة في مهمة معينة وإدراك أن القدرات الدافعية حاسمة في حل المشكلات في العالم الواقعي.

3-3 نظرية ديوبلبيس للذكاء الثقافي: تشير هذه النظرية إلى أن للذكاء الثقافي ثلاث مكونات:

- أ- **ذكاء ثقافي معرفي**: يشير إلى القدرة على صياغة الخبرات الثقافية المشتركة ، عمليات إكتساب وفهم المعرفة الثقافية ، صياغة القرارات ، إصدار الأحكام حول عمليات التفكير الخاصة ، التخطيط الإستراتيجي قبل التفاعل مع الثقافة المغايرة .
- ب- **ذكاء ثقافي دافعي:** يشير إلى الإهتمام بالتعرف على كل ما يرتبط بالثقافات المغايرة وتوجيه طاقة الفرد لتدعيم التعلم حول كل ما يرتبط بثقافة البلد من مواقف وأفعال .

ت- **ذكاء ثقافي سلوكي**: ويشير إلى القدرة على التكيف السلوكي اللفظي وغير اللفظي والمرونة في الإستجابات السلوكية للثقافة المغايرة عبر المواقف المتباينة.(عباس ،2019،ص.173)

4) مراحل عملية إرتقاء الذكاء الثقافي:

يرى **ديفيد ثوماس** أن الذكاء الثقافي يتشابه مع الأشكال الأخرى المتعددة للذكاء، في كونه يتطور عبر الزمن، غير أنه تطور بطيء جداً، وإن كانت بعض التجارب الواقعية كالحياة والعمل بالخارج، ربما تسهل وتساعد على تطوره، إلا أنه ليس من المحتمل أن نرى تغيرات كبيرَة في مستويات الذكاء الثقافي، في فئات زمنية قصيرة بالإضافة إلى أن هذا النمو لا يصور كعملية خطية ، لكنه يتطلب تكرار التعلم بالخبرة ، كما يتطلب مستوى أساسي من المعرفة، وإكتساب معارف جديدة، وتصورات بديلة عبر العقل، وإستخدام وإستيعاب هذه المعارف في القدرة السلوكية؛ لذا يمكن إعتبار هذه العملية المتكررة سلسلة من المنحنيات(S).

ومن ثم، فإذا سلمنا بفكرة أن الذكاء الثقافي متعلم عبر الزمن، من خلال التفاعلات بين الثقافية، يمكننا أن نتصور أن الأفراد يمرون بمراحل متنوعة متعددة للنمو في مستوى ذكائهم الثقافي، وفيما يلي تصور للمراحل الممكنة لنمو الذكاء الثقافي، يعتمد على نماذج من علم النفس الإرتقائي مثل: (Kohl berg, 1984, Piaget, 1985).

4-1 المرحلة الأولى التفاعل بالمثير الخارجي: حيث تعد نقطة البداية هي متابعة الفرد ذهنيا للقواعد،والمعابير الثقافية الخاصة بثقافته، كما تعد هذه المرحلة نمطية من حيث تعرض الأفراد، أو إهتمامهم القليل بالثقافات الأخرى، فالأفراد ضيقو الأفق لا يدركون حتى وجود الإختلافات الثقافية، وإذا أدركوا ذلك فهم يعتبرونها غير منطقية. والأفراد في هذه المرحلة من النمو يمكنهم قول مثل: "أنا

لا أرى أي إختلافات.. أو أنا أتعامل مع أي شخص بنفس الطريقة"

4-2 **المرحلة الثانية** :التعرف على المعايير الثقافية الأخرى والدافعية لتعلم المزيد عنها، حيث تؤدي الخبرة والعقل المنفتح إلى إدراك جديد لصورة الثقافات المتعددة المحيطة بنا، كما تتيح أحياناً قدراً وافراً من المعلومات الجديدة وتثير الفضول، وتجعل لدى الفرد رغبة في تعلم المزيد، فالأفراد في هذه المرحلة غالبا ما يناضلون لتنظيم التعقيد في البيئة الثقافية، ويبحثون عن قواعد بسيطة غير غامضة

لتوجيه سلوكهم.

4-3المرحلة الثالثة: إدماج القواعد والمعابير الثقافية الأخرى في عقل الفرد، حيث يبدأ الفهم العميق

للتنوع الثقافي في النمو، وتبدو القواعد والمعابير الثقافية للمجتمعات المختلفة معقولة ومقبولة في سياقها، كما ينمو التعرف على الإستجابات السلوكية المناسبة للمواقف الثقافية المختلفة، ومع ذلك يتم الإنتباه فقط للهاديات الواضحة كما يتطلب السلوك التكيفي الكثير من المجهود، وغالباً ما يكون شاقاً. فالأفراد في هذه المرحلة يعرفون ما يقال، وما يفعل في المواقف الثقافية المتنوعة، غير أن

السلوك التكيفي لديهم لا يحس بشكل طبيعي.

4-4-**المرحلة الرابعة:** إستيعاب المعايير الثقافية المتنوعة في سلوكيات بديلة، وفي هذه المرحلة لم يعد التوافق مع المواقف المختلفة يتطلب جهدا كببرا، حيث يطور الأفراد مجموعة من السلوكيات التي يمكنهم إختيارها بناء على الموقف الثقافي المحدد، ويجربون السلوك الجديد فعلياً، ويعملون في عدد من الثقافات المختلفة بدون مجهود، وبدون ضغوط تقريبا، كما لو كانوا في ثقافتهم الأصلية، ويقبلهم أعضاء الثقافات الأخرى كمطلعين ثقافياً، ويشعرون بالارتياح أثناء التفاعل معهم ، ومن ثم يشعر هؤلاء الأفراد وكأنهم بوطنهم في أي مكان تقريبا ..(فتحي،2012، ص.429)

4-5-المرحلة الخامسة: المبادرة في السلوك الثقافي المعتمدة على التعرف على الهاديات المتغيرة التي لايدركها الآخرون، فالأفراد ذوي الذكاء الثقافي المرتفع لديهم القدرة من خلال المعاينة المستمرة للحالة الداخلية، والهاديات الخارجية على الإحساس بالتغيرات في السياق الثقافي قبل أعضاء الثقافة الأخرى أحيانا، وهم أيضاً ينسجمون مع الفروق البسيطة في التفاعلات بين الثقافات، حيث يتوافقون بشكل تلقائي تقريباً مع سلوكهم، لتوقع هذه التغيرات ولتسهيل التفاعلات الثقافية الجيدة مع الآخرين، كما أنهم يظهرون معرفة بالسلوكيات المطلوبة، وكيفية تنفيذها فعليا. فالأفراد في هذه المرحلة من النمو ربما يكونون نادرين جداً، ومن ثم فهذا المستوى من الذكاء الثقافي هو ما قد نطمح إليه جميعاً.

وطبقاً لهذا الوصف، فالأفراد ذوي المستويات المرتفعة من الذكاء الثقافي لديهم معرفة مركبة عن بيئتهم، فهم قادرون على عمل إرتباطات بين أجزاء المعلومات التي تبدو ظاهريا مختلفة، ويقومون بإجراء معاينة لبيئتهم بإستمرار، كما يصفون الأفراد والأحداث بعبارات، وخصائص مختلفة، ولديهم القدرة على رؤية العديد من الإرتباطات بين هذه الخصائص، ويمكنهم تكوين رؤية للموقف الثقافي دونما معرفة بالصورة النهائية، ومن ثم لديهم القدرة على رؤية الماضي وفهم الأبعاد الثقافية، كما

أنهم يدركون الارتباطات بين الثقافة، وسياقها والتاريخ، والإتجاهات،والقيم لذا يرى (Earley& Ang, 2003) أن الذكاء الثقافي يتطلب تدريباً معرفياً ووجدانياً

وسلوكياً. كما يرى **بياجيه ومارتين** أن إكساب الشخص الذكاء الثقافي يتطلب تدريباً لتعديل السلوك، لزيادة إحتمال حدوث السلوكيات المرغوبة، وتقليل إحتمال حدوث السلوكيات غير المرغوبة، ويمكن أن نستخدم أساليب تشكيل السلوك Behavior–Shaping Techniques في تغيير هذه السلوكيات.

كذلك يشير(Griffer& Perlis, 2007) إلى أن تنمية الذكاء الثقافي تبدأ بدراسة الذات والوعي، حيث يملك كل فرد هوية متعددة الرؤى، حيث ينظر العديد من الطلاب إلى الهوية الثقافية، كهوية عرقية، وهذا سوء فهم شائع؛ لذا فمهمتنا الأولى هي تعريف الطلاب بالمفهوم المعقد للهوية متعددة الرؤى (المنظور) Multi Perspective Identity. ومن ثم وكما يرى (إيرلي وإنج، 2006) فالذكاء الثقافي هو: بناء يعكس قدرة الفرد على التكيف عبر السياقات الثقافية، التي بمكن تطويرها وتعزيزها من خلال التدخل.(فتحي،2012،ص ص.430–431)

5) أبعاد الذكاء الثقافي:

بين **Ang & vand Dyne** 2008 ان الذكاء الثقافي بناء متعدد الابعاد ، يتكون من اربعة ابعاد هي ماوراء المعرفة ، المعرفة ، الدافعية ، السلوك وتستخدم هذه الابعاد الاربعة على نطاق واسع من قبل عدد من الباحثين على الرغم من ان بعض الدراسات السابقة دمجت الجوانب المعرفية و ماروا ء المعرفة في بعد واحد ، كذلك اقترح بعد الباحثين **(Thomas,2006 Thomas et al,2008)** نموذج من ثلاث ابعاد يتضمن المعرفة ، المهارات الثقافية ، ماوراء المعرفة الثقافية ، ايضا اقترحت **(Johnson et al ,2006**) ثلاثة ابعاد هي المعرفة والمهارات والسمات .

ومن الجدير بالذكر ان ابعاد الذكاء الثقافي التي تم استخدامها في البحوث والدراسات السابقة متباينة ومع ذلك يصرف النظر عن المسميات المختلفة للابعاد فهناك نظرة مشتركة لما يشكل الذكاء الثقافي والذي يمكن تناوله من خلال الابعاد الاربعة الاكثر شيوعا .(ابو حشيش ،2021 ،ص.67)

5-1البعد الأول – ماوراء المعرفة (MetaCognitive C) :

مستوى الوعي الثقافي لدى الفرد خلال التفاعلات عبر الثقافات ويعكس هذا المكون العمليات العقلية التي يستخدمها الفرد لإكتساب وفهم المعرفة الثقافية ويتضمن أيضا قدرات مثل التخطيط ، المراقبة ومراجعة النماذج العقلية للمعايير الثقافية للبلدان.

الإستراتيجيات المعرفية التي تستخدم في إكتساب وتوليد إستراتيجيات المواجهة حيث يشير إلى مستوى الشعور والوعي الثقافي للأفراد خلال التفاعلات عبر الثقافة. (عباس، 2019،ص.170)

العمليات التي يستخدمها الفرد لإكتساب فهم ومعرفة بالثقافات الأخرى والقدرة على تفسير خبرات التفاعل الثقافي في سياقات ثقافية مختلفة وتقيس قدرة الفرد على التخطيط المسبق أثناء وبعد المشاركة الثقافية ويتكون من ثلاث أبعاد فرعية التخطيط ، الوعي ، الفحص ويتضمن التخطيط أخذ وقت مناسب لمواجهة التفاعلات الثقافية والتأني بما فيه الكفاية للملاحظة الواعية لما يدور في ذهن الفرد وكذاك أذهان الآخرين ويتضمن الوعي التناغم مع ما يدور في ذهن الفرد والآخرين خلال عملية المواجهة الثقافية ويتضمن الفحص عملية مقارنة بين خبرات الفرد الحقيقية والتوقعات المسبقة وتعديل المخططات المعرفية بما يتناسب مع الموقف.

العمليات العقلية التي تمكن الفرد من إدراك ما يدور حوله حينما يتعرض لمواقف وخبرات في ثقافات مختلفة وتعود مصادر تلك القدرة على ما يمتلك الفرد من فهم للمعرفة الثقافية وإستيعابه للمهارات التي يتطلبها العيش في تلك الثقافة.

إعداد إستراتيجية قبل اللقاء بين الثقافات ودراسة إفتراضات وقت اللقاء وتعديل الخطط النفسية في حالة إختلاف الخبرات مع التوقعات.

مما سبق تعرف الباحثة بعد ما وراء المعرفة بأنه القدرة على التخطيط أثناء التفاعل مع بيئات ثقافية مختلفة والوعي الثقافي للأفراد من خلال التعامل مع أفراد من ثقافات مختلفة.

5-2البعد الثاني المعرفة (Cognitive) :

يرتبط هذا البعد بمعارف الأفراد عن المعايير والممارسات والإتفاقات الخاصة في مواقف ثقافية جديدة.

يعكس هذا البعد معرفة المعايير والممارسات والتقاليد في الثقافات المختلفة والتي يكتسبها الفرد من خلال الخبرات التربوية والشخصية

معرفة المعايير والممارسات والقواعد في المواقف الثقافية المختلفة وتتضمن معرفة الأنظمة الإقتصادية والقانونية والإجتماعية في الثقافات الأخرى.

يهتم هذا البعد بفهم الشخص لأوجه التشابه والإختلاف بين الثقافات وإنعكاسها على الهيكل المعرفي العام والخرائط الذهنية للثقافات المختلفة ويشمل ذلك المعرفة العامة حول النظم الإقتصادية ، القانونية ، الأعراف التقاليد ، طبيعة التفاعل الإجتماعي ، المعتقدات الدينية ، الحرف التراثية واللغة في تلك الثقافة المختلفة.

معرفة الأفراد إختلافات النظم القانونية والإقتصادية ومعايير التفاعل الإجتماعي والمعتقدات الدينية واللغة للثقافات المختلفة.

ومما سبق تعرف الباحثة بعد المعرفة قدرة الفرد على معرفة الممارسات والمعايير والمتشابهات والإختلافات في بيئة ثقافية مغايرة.

3-5 البعد الثالث الدافعية (Motivation) :

القدرة على توجيه الإنتباه والطاقة نحو التعلم في المواقف التي تتسم بالفروق الثقافية.

حافز الفرد لتعلم المزيد والتعامل بفاعلية في المواقف المختلفة ثقافيا وحجم وإتجاه الطاقة الموجهة نحو التعلم والعمل في المواقف عبر الثقافة.

إهتمام الفرد ورغبته في التفاعل مع أفراد ينتمون إلى ثقافات مختلفة ومعرفة طبيعة الثقافات الأخرى فهو يقيس مستوى الإهتمام والحافز والطاقة التي يحتاجها الفرد للتكيف عبر الثقافات ويتكون من ثلاثة أبعاد فرعية الإهتمام الداخلي وتتضمن المتعة التي تنشأ من خلال مواقف التنوع الثقافي والإهتمام الخارجي ويتضمن الإستفادة الحقيقية الملومسة من قبل الفرد والتي يحصل عليها نتيجة للخبرات المتنوعة ثقافيا والكفاءة الذاتية وتتضمن ثقة الفرد بقدراته.

القدرة على توجيه الإنتباه والطاقة نحو التعلم والفاعلية في المواقف الثقافية التي تتسم بالفروق الثقافية.

مصلحة الفرد التي تدفعه لمواجهة الثقافات الأخرى والتفاعل مع أفرادها ، فالدوافع تحجم وتوجه طاقة التعلم والعمل في الثقافات المختلفة والتي تضمن إعطاء قيمة للمكان والأفراد في الثقافات المختلفة، فضلا عن شعورهم بالثقة التي تدفعهم إلى العمل بفاعلية في تلك البيئات.

القدرة على التفاعل مع أشخاص من ثقافات أخرى وثقة الفرد بذاته والتي تتيح له التصرف بكفاءة في ظروف ثقافية مختلفة.

مما سبق تعرف الباحثة بعد الدافع بأنه القدرة على توجيه الإنتباه والطاقة نحو التعلم والفاعلية في المواقف التي تتسم بالفروق الثقافية.

5-4 البعد الرابع السلوك (Behavior):

قدرة الفرد على التواصل بوعي ثقافي عند التعامل مع أفراد من مختلف الثقافات وهو يمثل قدرة الفرد على التصرف والكلام والإيماءات وتعبيرات الوجه المناسبة في ثقافة معينة.

القدرة على إظهار السلوكيات اللفظية وغير اللفظية عندما يتفاعلون مع الناس من الخلفيات الثقافية المختلفة.

قدرة الفرد على التوافق مع السلوك اللفظي وغير اللفظي المناسب في الثقافات المختلفة ، ويتضمن وجود مرجع مرن من الإستجابات السلوكية التي تتناسب مع المواقف المتعددة وتعديل ذلك السلوك اللفظي أو غير اللفظي حينما تتطلب مواقف العيش في الثقافة الأجنبية .

قدرة الفرد على التكيف مع السلوكيات اللفظية وغير اللفظية المناسبة للتعامل مع الثقافات المختلفة.

ومما سبق تعرف الباحثة بعد السلوك بأنه قدرة الفرد على إستخدام الإجراءات اللفظية وغير اللفظية المناسبة عند التعامل مع أفراد من بيئات ثقافية مختلفة.(عباس،2019، ص ص.171-172)

6) أهمية الذكاء الثقافي:

حظي الذكاء الثقافي بأهمية كبيرة على مستوى المؤسسات و الأفراد، إذ ظهرت هذه الأهمية في ضرورة أن يمتلك الأفراد المقدرة على التكيف والتفاعل مع الآخرين مع الأفراد الذين لديهم ثقافات مختلفة، و أن يمتلك الأفراد المقدرة على الإنفتاح على العالم الخارجي .

وتظهر أهمية الذكاء الثقافي في أنه يوفر للأفراد القدر الكافي من الإدراك والمعرفة للثقافات الأخرى حتى يتمكنوا من التعامل معها في مختلف المواقف، إذ يستطيع الأفراد من خلال ذلك التعامل مع المنظمات المتجددة للقيادة في عصر العولمة والمقدرة على التنافس العالي من خلال الذكاء الثقافي، مع الأخذ بعين الاعتبار المقدرات الأربع التي يعتمد عليها الذكاء الثقافي، وهي:

أ. حافز الذكاء الثقافي المتمثل بالدوافع التي دعت للتعامل مع الأبعاد الثقافية.

ب. المعرفة المرتبطة بالذكاء الثقافي وهي الإختلافات الثقافية التي ستؤثر في المواقف.

ج. الإستراتيجية المرتبطة بالذكاء الثقافي وهي التخطيط في ضوء الإختلافات الثقافية.

د. التطبيق المرتبط بالذكاء الثقافي وهو الإهتمام بالتكيف السلوكي للعمل بشكل فعال في مختلف المواقف الثقافية.(موسى، 2018، ص.19)

7) مهارات الذكاء الثقافي:

يتطلب الذكاء الثقافي توفر مهارات تمثل غاية في الأهمية بالنسبة لتنوع العمل ومكانه وهي:

1- فهم الهوية الثقافية وأساليب الحياة التي عرفها الأفراد وعاشوا فيها .

2- تفحص الرؤية الثقافية أي فهم الإختلاف في الخلفيات الثقافية وتحديد الكيفية التي تؤثر فيها تلك الخلفيات في التفكير و السلوك و الإفتراضات .(موسى، 2018،ص .17)

3- السفر والتنقل حول العالم، للتعرف إلى إختلاف وجهات النظر والثقافات المختلفة.

4- تبادل وجهات النظر والآراء بين الأفراد من مختلف الثقافات، والمقارنة بين الفرد من ثقافة معينة والآخرين من ثقافات مختلفة ،أي أن نضع أنفسنا في مقارنة مع ثقافة مع الأخرين.

5- الإتصال الثقافي العالمي ،أي تبادل الأفكار و المشاعر وخلق المعاني مع أفراد من خلفيات ثقافية متنوعة.

6- إدارة الصراع الثقافي الذي يتناول الصراع بين الأفراد من خلفيات ثقافية مختلفة بطريقة بناءة وفعالة.

7- العمل كفريق مع الأخرين من ذوي الخلفيات الثقافية المتنوعة .

8- التعامل مع التحيز ، أي إدراك التحيز في أنفسنا وعند الأخرين و الإستجابة له على نحو فعال.

9- فهم ديناميكية القوة ، وإستيعاب كيفية ترابط الثقافة وتأثير تلك القوة على كيفية رؤية العالم و التواصل مع الأخرين.

هذه المهارات التسع تساعد على دعم المؤسسة ونجاحها وبقائها في حالة تناغم وتفاعل مع مختلف المتغيرات والمؤسسات الأخرى، لأنها تمثل أفضل الطرق لتفاعل الأفراد من خلال بناء العلاقات مع الآخرين والتكيف معهم.(جلاب ، رهيو،2015 ، ص ص.80-81)

8) خصائص الأفراد ذوي الذكاء الثقافي وهي :

1- يؤجلون أحكامهم وآرائهم حول موقف معين حتى يقوموا بتقييم جميع متغيرات الموقف ودمجها للوصول إلى الحكم الصحيح.

2- يمتلكون رغبة في وضع الذات في مواقف ثقافية جديدة والقيام بممارسات هذه الثقافة ويشعرون بالمتعة من التواصل مع أفراد من خلفيات ثقافية جديدة.

3- لديهم دافعية للتعامل مع المفاهيم الثقافية الجديدة ويجعلون إحساسهم بالموقف يساعدهم في فهم الإشارات الجديدة التي يرونها .

4- لديهم قدرة على التكيف والتعامل العاطفي مع أصحاب الثقافات المتنوعة.

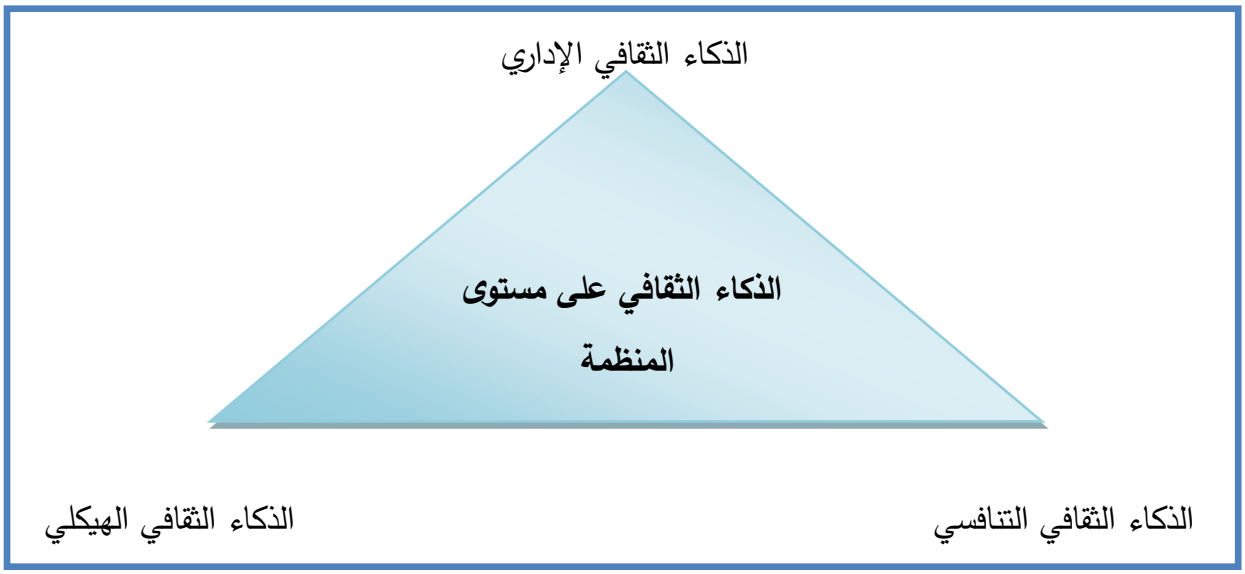
5- لديهم رغبة في طرح الأسئلة والتعرض لمواقف جديدة ومحاولة القيام بممارسات جديدة عليهم .

6- الشعور بالمتعة الناتجة عن التفاعل مع أفراد من خلفيات ثقافية.(عباس ،2019،ص. 173)

9) أنواع الذكاء الثقافي على مستوى المنظمة :

يعد الذكاء الثقافي مفهوم على المستوى الفردي، ونظرا للحاجة لفهم نجاح المنظمة في المشاريع التجارية الدولية، فأنه يجب فهم الذكاء الثقافي على مستوى المنظمة إذ يمكن تطويره وإدارته وتعزيزه من قبل المنظمات في سعيها لتحقيق النجاح العالمي. ويتمثل الموضوع الأساسي في أن المنظمات يمكنها تطوير القدرة على التعلم وتوليد معرفة جديدة للعمل بفعالية في بيئات متنوعة ثقافيًا. إذ أوضح (Teece,2007) بأنه لا يجب فقط على المنظمة المبتكرة أن تنفق بشكل كبير على البحث والتطوير وأن تطور وتحمي ملكيتها الفكرية بشكل دؤوب ، بل يجب أيًضا أن تولد وتنفذ الإبتكارات التنظيمية والإدارية التكميلية اللازمة لتحقيق القدرة التنافسية وإستدامتها.

ومع كون الأصول غير الملموسة ضرورية لنجاح المنظمة، فإنّ هياكل الحكومة والحوافز المصممة لتمكين التعلم وتوليد المعرفة الجديدة تصبح بارزة وكلما كانت المنظمة أفضل في التعلم وتوليد المعرفة الجديدة، كانت المنظمة أكثر ذكاء. فالذكاء التنظيمي يعرف على أنّه قدرات المنظمة على إكتساب ومعالجة وتفسير المعلومات الخارجية للمنظمة كما أنّه يعد مدخلا لصانعي القرار في المنظمة. وعليه يجب أن يؤدي الذكاء الأفضل إلى قرارات أفضل. ويعد الذكاء الثقافي على مستوى المنظمة كشكل من أشكال الذكاء التنظيمي الضروري لإتخاذ قرارات فعالة وتحقيق أداء أفضل. وبعد بيان مفهوم الذكاء الثقافي بأنه مقدرة فردية وما له من أهمية خاصة للفرد والمنظمة من إيصالها إلى تحقيق ما تصبوا إليه فإن المنظمات الناضجة تستطيع التمييز بين عدة أنواع للذكاء الثقافي على مستوى المنظمة وقد أشار (Inkpen and Ang, 2008) إلى أنّ هناك ثلاثة أنواع للذكاء الثقافي على مستوى المنظمة هي الإداري والهيكلي والتنافسي:



الشكل رقم 1 إطار الذكاء الثقافي على مستوى المنظمة
المصدر: (جلاب ،رهيو،2015،ص 76)

1-9 .**الذكاء الثقافي الإداري (Managerial cltural inteligence) :** يعد إمتلاك مديري المنظمة للذكاء الثقافي موردا قيّما ، خاصةً عندما يكون الذكاء الثقافي موجودا لدى المراتب العليا أو فريق الإدارة العليا أو مديري المشاريع. إذ يمكن أن يسهم الذكاء الثقافي لدى فريق الإدارة العليا للشركة

في تشكيل رؤية ونظرة العالم للمنظمة وهناك علاقة مهمة بين فريق الإدارة العليا وإستراتيجية المنظمة والأداء، حيث أن موارد الفريق والهيكل الإجتماعي والذكاء الثقافي لفريق الإدارة العليا هي سمات حاسمة لتشكيل الهياكل المعرفية التي يرى المديرون العالم من خلالها إذ تؤثر مثل هذه الهياكل المعرفية على كيفية إدراك الإدارة العليا لقضايا الأعمال وتصفيتها (أو ترشيحها) فضلاً عن تفسير وبناء المعاني منها وعليه فإن تشكيل النماذج العقلية المناسبة يسمح لفريق ترشيحها عن الإدارة العليا بالتعامل مع البيئات الخارجية المتغيرة بسرعة وإستنباط الإستراتيجيات وإدارة التعارض وحل الخلافات والقدرة على إتخاذ القرارات اللازمة للنجاح التنظيمي.

فمن وجهة النظر الإدارية ، يصبح الذكاء الثقافي معيارا حاسما للنجاح نظًرا لحقيقة أن الأفراد الذين لديهم مستويات عالية من الذكاء الثقافي يمكنهم التنقل بسهولة وفهم الثقافات غير المألوفة وعليه ، من المتوقع أن يكونوا أكثر نجاحا عند العمل والإدارة في بلدان أخرى.(زنكنة،2022،ص ص.63-64)

9-2.الذكاء الثقافي التنافسي (Competitive cultural intelligence) :

قد تشكل عمليات المنظمة وسياقات عملها موردًا مهمًا يمكن تلك المنظمة من إدارة عوامل التنافس بنجاح . وفي هذا الجانب يرى البعض أن الموارد التنافسية العملياتية، التسويقية، البحث والتطوير، التمويل، والسمعة تشكل أساسًا مهما لبلوغ التنافسية المنشودة من قبل المنظمات.

9-3 .الذكاء الثقافي الهيكلي (Structural cultural intelligence):

يشير الهيكل التنظيمي إلى النظام الرسمي للعلاقات التي تحدد حدود السلطة والمهام المناطة بالأفراد والوحدات .ويمكن تنظيم الهيكل التنظيمي للمنظمة من خلال الربط بين الموارد وتوحيدها لا سيما تلك التي تستقر في مختلف أجزاء المنظمة لكي تشكل القابلية وبقدر تعلق الأمر بالهيكل التنظيمي الرسمي فإن بعض المنظمات تمتلك هياكل أفقية تمكن من الاتصال السريع والاستجابة الكفوءة؛ على العكس من منظمات أخرى تمتلك هياكل عمودية تركز على التفاصيل والرقابة .كما توجد هياكل غير رسمية في المنظمات

تعمل جنبًا إلى جنب مع الهياكل الرسمية وهي تمثل موردًا مهمًا .وعمومًا تمثل الاختلافات في الهياكل داخل المنظمات طريقة لفهم الكيفية التي ينظر فيها مديري المنظمة إلى مواطن تمركز الموارد والى الكيفية التي يمكن من خلالها استعمال تلك الموارد وتوحيدها للحصول على ميزة تنافسية.(جلاب، رهيو، 2015، ص ص.73-74)

10) علاقة الذكاء الثقافي بالذكاءات الأخرى:

مجال الذكاء مثير للإهتمام ويتطور بإستمرار .إذ هناك العديد من مجالات الذكاء التي يمكن إشتقاقها .وفقا لنظرية الذكاء المتعدد فإن الذكاءات ليست معزولة بل تتفاعل مع بعضها البعض إذ ذكر باحثين عدة مثل: (Ang &Van Dyne, 2015 ; Ahn &Ettner, 2013) و (الحصناوي، عيدي2014 ؛ فهد،2021) أنّ الذكاء الإجتماعي والذكاء العاطفي والذكاء الثقافي هي جوانب من نظرية الذكاء المتعدد لـ (Gardner) . ومع ذلك ، يفترض كل نموذج من نماذج الذكاء هذه أنّ الإلمام بالسياق الثقافي يقود أفكار الفرد وسلوكياته ونتيجة لذلك قد تكون عامة جدا بحيث لا يمكن تطبيقها عندما يكون للأفراد خلفيات ثقافية مختلفة.(Rasooli,2019, p.65)

فالذكاء الاجتماعي يركز على العلاقات الإجتماعية ويعرف الذكاء الإجتماعي بأنه قدرة الفرد في التكيف الاجتماعي وبناء علاقات اجتماعية سليمة مع الآخرين وهو القدرة على التاثير واستقطاب الأنظار ، وأخذ زمام المبادرة من المتحدثين بالإضافة إلى سلامة اللغة وسلامة الأسلوب، وعذوبة في الألفاظ وانتقاء الكلمات المؤثرة والمباشرة .(كرمة، محمود ده مير ،2014،ص. 45)

أما الذكاء العاطفي يرتبط بإدارة العواطف ويُعرف بأنه القدرة على التحكم في عواطف الذات والآخرين، والتمييز بين تلك المشاعر وإستخدام هذا الفهم لمراقبة أفكار الفرد وأفعاله بينما يؤكد الذكاء الثقافي على مجال معين وخلفية متعددة الثقافات الذي يعرف بأنّه حالة عقلية للفرد تساعده على التعامل بفعالية مع الأفراد والمواقف من مختلف الثقافات أي هو قدرة تتطلب إستخدام مجموعة من

المهارات والصفات المحددة التي تتوافق مع قيم ومواقف الأشخاص الذين تم تعيين نمط التفاعل معهم إذ يشترك الذكاء الإجتماعي والعاطفي في بعض السمات مع الذكاء الثقافي مثل فكرة أن الذكاء متعدد الأبعاد بطبيعته ويشمل الجوانب السلوكية والمعرفية وهو شكل من أشكال الذكاء الشخصي. ولكن هناك أيضا إختلافات بينهم من حيث أن الذكاء الإجتماعي والعاطفي قد يكون ذا مغزى في بيئة ثقافية معينة إلا أنّه قد لا ينطبق في مكان آخر على سبيل المثال، قد تكون المهارات الإجتماعية التي يتم تعلمها وصقلها في بلد ما غير فعالة أو حتى هجومية في ثقافة أخرى بقواعد مختلفة للتفاعل الإجتماعي .فضلاً عن ذلك ، يشمل الذكاء العاطفي القدرة على تحديد المشاعر والتعبير عنها، فإن الذكاء الإجتماعي والعاطفي هو نتاج ومقتصر على الثقافة التي نشأ فيها الفرد .وعلى العكس من ذلك، يتضمن الذكاء الثقافي تطوير قدرة عامة من معرفة محددة مما يؤدي إلى ذخيرة من السلوك يمكن إستدعاؤها إعتمادًا على خصائص الموقف.

إن الذكاء الثقافي والذكاء العاطفي يتداخلان مع بعضهما البعض ولهما عناصر مشتركة إذ أن الذكاء العاطفي والذكاء الثقافي لديهما جانب محوري مشترك هو القدرة على المراجعة والإلهام والأداء، وهو أمر ضروري ليكون القائد فعالاً .إذ يؤدي الذكاء العاطفي دورًا محوريا في نجاح مكان العمل ، ولكن عند دمجه مع الذكاء الثقافي، فإنه يعزز فعالية المديرين في أماكن العمل متعددة الثقافات ولا يخلو الذكاء العاطفي والإجتماعي من تأثيرات الثقافة في بيئة ثقافية معينة، إذ يمكن أن يكون الذكاء العاطفي للفرد مهما، ولكنه قد يكون غير مناسب في بيئة أخرى بسبب الإختلاف في معرفة الفرد بالثقافات المختلفة .لذلك يتطلب معرفة الثقافات الأخرى من أجل التصرف بشكل صحيح ان يكون الفرد ذكيا ثقافيا، أي يبدأ عمل الذكاء الثقافي حيث يتوقف الذكاء العاطفي، بعبارة أخرى يستطيع التعامل مع الأشخاص والمواقف في محيط غير مألوف وتعد مهارات الذكاء الإجتماعي والذكاء العاطفي والذكاء الثقافي معًا مهمة في عالم الأعمال .إذ يجب أن يفهم الموظف كيفية التفاعل الفعال مع زملائه في العمل ، ويجب أن يفهم المدير كيفية إستخدام العواطف لتحفيز المرؤوسين، ويجب أن يكون ممثل الخدمة قادرًا على تفسير الإشارات الثقافية عند التعامل مع زبون من ثقافة أخرى. (زنكنة، 2022،ص ص .61-62)

الجدول رقم (2) ملخص بين المهارات المرتبطة بالذكاء الإجتماعي والذكاء العاطفي والذكاء الثقافي:

المهارات المرتبطة بالذكاء الإجتماعي	المهارات المرتبطة بالذكاء العاطفي	المهارات المرتبطة بالذكاء الثقافي
. إدراك و تفسير الإشارات الحساسية للمواقف المعقدة . المرونة في السلوك . التفاعل الفعال مع الأخرين . التعلم المستمر	. تفسير الإشارات العاطفية . فهم المشاعر . تسهيل التفكير العاطفي . الإدارة الفعالة للعاطفة . التعبير عن المشاعر . التعلم المستمر	. تفسير الإشارات الثقافية . إمتلاك المعرفة الثقافية . المعالجة الفعالة للمعلومات الثقافية . وقف الحكم أو تحريم السلوكيات الثقافية الغير مناسبة . نقل المهارات إلى سياقات ثقافية مختلفة . التعلم المستمر . الدافع لمعرفة المزيد عن الثقافات

المصدر: (زنكنة، 2022، ص.62)

خلاصة الفصل:

يقدم الفصل الثاني دراسة متعمقة لمفهوم الذكاء الثقافي، الذي يُعد أحد أهم المهارات في عصر العولمة والتفاعلات الثقافية المتزايدة فالذكاء الثقافي هو قدرة الفرد على فهم الثقافات المختلفة والتكيف معها بفعالية، مما يمكنه من التفاعل الناجح في البيئات متعددة الثقافات.

كما يناقش الفصل النظريات التي تفسر الذكاء الثقافي، مثل نظرية الذكاءات المتعددة التي ترى أن الذكاء الثقافي هو أحد أنواع الذكاء التي يمكن تطويرها، والنظرية الثلاثية للذكاء التي تربط الذكاء بالقدرة على التكيف والإبداع .بالإضافة إلى ذلك، يبرز الفصل أهمية الذكاء الثقافي في تعزيز التواصل بين الأفراد من خلفيات مختلفة، وتحسين الأداء في بيئات العمل الدولية، ومراحل ارتقائه وعلاقته بالذكاءات الاخرى .

ان إمتلاك الذكاء الثقافي ليس مقتصرًا على الأفراد فحسب، بل يمكن للمنظمات أيضًا أن تطور ذكاءً ثقافيًا من خلال سياسات وإجراءات تدعم التنوع الثقافي .بإختصار، يُعد الذكاء الثقافي مفتاحًا للنجاح في عالم يتسم بالترابط الثقافي المتزايد، حيث يسهم في بناء جسور التفاهم والتعاون بين الشعوب والمجتمعات.

الفصل الثالــث

منهجية الدراسة

تمهيد

أولا: الدراسة الإستطلاعية

1. أهداف الدراسة الإستطلاعية
2. منهج الدراسة الإستطلاعية
3. مكان و زمان إجراء الدراسة الإستطلاعية
4. عينة الدراسة الإستطلاعية
5. أداة الدراسة الإستطلاعية
6. الخصائص السيكومترية للدراسة الإستطلاعية
7. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الإستطلاعية

ثانيا: الدراسة الأساسية

1. أهداف الدراسة الأساسية
2. مكان و زمان إجراء الدراسة الأساسية
3. عينة الدراسة الأساسية
4. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الأساسية

تمهيد:

بعد التطرق إلى الجانب النظري الذي يعد الإطار المرجعي في الدراسات و البحوث انتقلت الباحثتان إلى الجانب الميداني الذي يعد أهم خطوة في البحث العلمي، و الذي يتطلب معرفة الإجراءات المنهجية المستخدمة في البحث و التي تشمل جزئين:

أولا: الدراسة الإستطلاعية:

في العلوم الإجتماعية والعلوم الإنسانية لابد من التطرق للدراسة الإستطلاعية لمعرفة مدى صحة الأداة المستعملة في البحث ومدى صدقها وثباتها قبل تطبيقها في الدراسة الأساسية وكذلك للتعرف أكثر على مجتمع الدراسة.

كما أنّ أهميتها تكمن في تمكين الباحث من تقديم صورة واضحة عن مختلف الخطوات المنهجية التي إعتمدها في بحثه، و ذلك من خلال وصف مفصل للمنهج المستخدم وحدود الدراسة الإستطلاعية، ووصف العينة وكيفية إختيارها من مجتمع الدراسة، هذا بالإضافة إلى شرح مفصل عن أدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى أنها تتيح أخذ صور عن الظروف الميدانية للدراسة الأساسية.

1. أهداف الدراسة الإستطلاعية:

تهدف الدراسة الإستطلاعية إلى:

1. التعرف على المؤسسة التي سوف تتم بها الدراسة

2. تحديد مجتمع عينة الدراسة ولمعرفة مواصفاتها (الجنس ، الاقدمية).

3. كشف مدى صلاحية الأدوات المستعملة قبل تطبيقها في الدراسة الأساسية وذلك بالتأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات القياس (الصدق،الثبات).

2. منهج الدراسة:

إستنادا إلى التساؤلات التي قمنا بطرحها، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي ،باعتباره الانسب لطبيعة الموضوع واهداف البحث ، بحيث يعتمد على وصف الظواهر كما هي موجودة في الواقع وتحليلها وتحقيق فهم دقيق لعناصرها ومكوناتها، دون التدخل في تغييرها او التحكم فيها، وقد تم اختيار المنهج الوصفي في هذه الدراسة لعدة اعتبارات علمية ومنهجية ، ابرزها ملائمة طبيعة موضوع البحث

واهدافه ،حيث ان موضوع "الذكاء الثقافي لدى اطارات سوناطراك " يتطلب دراسة ميدانية دقيقة تهدف الى استكشاف الواقع كما هو دون التدخل او احداث تغييرات.

3. مكان وزمان إجراء الدراسة الإستطلاعية:

تم إجراء الدراسة الأولية على مستوى مركب GNL 2 بشركة سوناطراك إبتداء من تاريخ 2024/12/01 إلى غاية2024 /12/10

4. عينة الدراسة الإستطلاعية:

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية بناءا على القائمة الاسمية للاطارات المسلمة من قبل رئيس مصلحة التكوين قامت الباحثتان باختيار عينة عشوائية بسيطة، قوامها (30) إطارًا وذلك بالاعتماد على القرعة (يدويا عن طريق قصاصات ورقية)، بغرض التحقق من مدى وضوح بنود الاستبيان، وكذا صلاحية أدوات البحث من حيث البناء والمحتوى، إضافة إلى اختبار مدى تجاوب أفراد العينة، والعمل على تحسين الجوانب الشكلية واللغوية للأداة البحثية و التحقق من صلاحيتها لتطبيقها في الدراسة الأساسية وذلك من خلال حساب صدقها و ثباتها بالطرق الإحصائية الملائمة.

4-1. مواصفات عينة الدراسة الإستطلاعية:

أ- حسب الجنس:

الجدول رقم(3) يمثل متغير الجنس لدى عينة الدراسة الإستطلاعية (ن= 30)

الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكور	16	%53.3
إناث	14	%46.7
المجموع	30	%100

يبين الجدول رقم (03) أنّ 53.3**%** من عينة الدراسة الإستطلاعية هم ذكور و 46.7**%** هم إناث، وبالتالي فإن نسبة الذكور في الدراسة كانت أكثر من الإناث.

ب- حسب الأقدمية:

الجدول رقم (4) يمثل متغير الأقدمية لدى عينة الدراسة الإستطلاعية (ن=30)

الأقدمية	التكرارات	النسب المئوية
أقل من 5 سنوات	09	% 30
من 6 الى 16 سنة	12	% 40
من 17 الى 27 سنة	05	% 16,7
أكثر من 28 سنة	04	% 13,3
المجموع	30	% 100

يوضح الجدول رقم(4) أن أفراد العينة أقل من 05 سنوات تمثل 30**%** بينما ترجع نسبة 40 **%** للأفراد مابين 06 إلى 16 سنة، في حين بلغت 16.7 **%** للأفراد مابين 17 إلى27 سنة ونسبة 13.3**%** للأفراد الأكثر من 28 سنة.

5. أداة الدراسة الإستطلاعية:

نظرا لطبيعة الموضوع ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثتان على مقياس الذكاء الثقافي (CQS) المكون من 04 أبعاد، (البعد الأول ماوراء المعرفة و المكون من أربعة فقرات، البعد الثاني المعرفة والمكون من 06 فقرات ، البعد الثالث الذي يمس جانب الدافعية المكون من 05 فقرات، البعد الرابع الذي يمس جانب السلوك ويحتوي على 05 فقرات كما هو موضح في الجدول رقم(05)، وقد ترجمت النسخة الأصلية الصادرة باللغة الانجليزية الى اللغة العربية من قبل كل من الاستاذة **مهاجي** أستاذة اللغة الانجليزية بقسم علم النفس بجامعة وهران 2 والأستاذة **طيبي** أستاذة اللغة الانجليزية بجامعة حسيبة بن بوعلي شلف. كما أن جميع فقرات الإستبيان ذات إتجاه موجب، و قد تم تدرج الإجابة عن كل فقرة وفق مقياس سلم ليكرت السباعي كماهو مبين في الجدول رقم (06)

الجدول رقم (05) يمثل ابعاد المقياس وفقرات كل بعد

المتغير	البعد	الفقرات المكونة للبعد
الذكاء الثقافي	ما وراء المعرفة	4-3-2-1
	المعرفة	10-9-8-7-6-5
	الدافعية	15-14-13-12-11
	السلوك	20-19-18-17-16

الجدول رقم (06) يمثل تدرج الإجابة وفق مقياس ليكرت السباعي

الذكاء الثقافي	التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق قليلا	غير موافق إلى حد ما	محايد	موافق قليلا	موافق إلى حد ما	موافق بشدة
	الدرجة	1	2	3	4	5	6	7

1.5. طريقة إعطاء الترميز لمتغيرات البيانات الشخصية:

الجدول رقم (7) يبين طريقة إعطاء الترميز لمتغير الجنس

ذكر	أنثى
1	2

الجدول رقم (8) يبين طريقة إعطاء الترميز لمتغير الأقدمية

أقل من 5 سنوات	من 6 الى 16 سنة	من 17 الى 27 سنة	أكثر من 28 سنة
1	2	3	4

6. الخصائص السيكومترية الدراسة الإستطلاعية:

1.6. صدق المقياس(الإتساق الداخلي):

قامت الباحثتان بالتأكد من صدق أداة قياس متغير الذكاء الثقافي على عينة مكونة من 30 إطارا، عن طريق حساب الإتساق الداخلي للفقرات والأبعاد حيث كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (9) يبين معامل الإرتباط بين الفقرات و الدرجات الكلية للابعاد

أبعاد مقياس الذكاء الثقافي	الفقرات	معامل الإرتباط بيرسون
ما وراء المعرفة	01	0,478**
	02	0,823**
	03	0,535**
	04	0,711**
المعرفة	05	0,824**
	06	0,835**
	07	0,853**
	08	0,831**
	09	0,825**
	10	0,688**
الدافعية	11	0,680**
	12	0,733**
	13	0,669**

	14	0,856**
	15	0,803**
السلوك	16	0,651**
	17	**0,283 غير دالة**
	18	0,809**
	19	0,836**
	20	0,793**

**** دال عند مستوى 0.01**

**** دال عند مستوى 0.05**

يتضح من الجدول رقم(9) وجود إرتباط دال بين كل فقرة و البعد المنضوي تحته، عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 حيث تراوح بعد ما وراء المعرفة مابين0.478 و 0.711 و تراوح بعد المعرفة مابين 0.824 و 0.688 أما في بعد الدافعية فتراوح مابين 0.680 و 0.803 و في بعد السلوك فتراوح مابين 0.651 و 0.793

جدول رقم (10) يوضح معامل الارتباط بين درجات الأبعاد و الدرجة الكلية لمقياس الذكاء الثقافي

البعد	معامل الإرتباط
ما وراء المعرفة	0,657**
المعرفة	0,765**
الدافعية	0,781**
السلوك	0,603**

**** دال عند مستوى الدلالة 0.01**

يتبين من خلال الجدول رقم (10) أنّ الدرجات الكلية لأبعاد المقياس (ماوراء المعرفة ، المعرفة، الدافعية ، السلوك) أقل من 0.05 و بالتالي هي دالة احصائيا وقيم الارتباط جاءت على النحو التالي: 0.657 ، 0.765، 0.781 ، 0.603 .

2.1.1.6. الثبات:

قامت الباحثتان بحساب ثبات المقياسمن خلال معامل ألفا كرونباخ (cronbach's alpha coefficient) و ذلك باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) الإصدار رقم (27)، حيث تم التوصل للنتائج التالية:

الجدول رقم (11) يبين قيمة معامل الثبات " ألفا كرومباخ"

المتغيرات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرومباخ
الذكاء الثقافي	20	0.855

من خلال الجدول رقم (11) يتبين لنا أن الثبات المتحصل عليه من خلال طريقة ألفا كرومباخ يساوي 0,85 وهي قيمة تدل على تمتع المقياس بمستوى عال من الثبات وبالتالي يمكن استخدامه في الدراسة الأساسية.

7. الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة الإستطلاعية :

- معامل الإرتباط بيرسون ومعامل ألفا كرومباخ.
- حساب التكرارات والنسب المئوية.

ثانيا: الدراسة الأساسية:

تمهيد:

بعد حساب والتأكد من صدق وثبات أداة القياس المطبقة في الدراسة الإستطلاعية والمتمثلة في مقياس الذكاء الثقافي، أصبحت الأداة جاهزة للتطبيق في الدراسة الأساسية.

وعليه فإنّ الجزء الثاني من هذا الفصل يتضمن أهداف الدراسة الأساسية، المنهج المستخدم والتطرق لمواصفات العينة المتكونة من 100 إطارا وبعدها سيتم توضيح الخطوات المتبعة لإجراء الدراسة الأساسية، والأساليب الإحصائية المستعملة في هذه الدراسة، وقد تم إستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS.V27).

1. أهداف الدراسة الأساسية:

بعد تحقيق أهداف الدراسة الإستطلاعية والتأكد من صدق وثبات الأداة ، باشرت الباحثتان فى الدراسة الأساسية، وذلك لتحقيق الهدف الرئيسي والمتمثل في جمع المعطيات اللازمة للتحقق من الفرضيات.

2. مكان و زمان إجراء الدراسة الأساسية:

تم إجراء الدراسة الأساسية بتاريخ 2024/12/11 إلى غاية2024/12/31 ،على مستوى مركب GNL2-Z بشركة سوناطراك الذي يقع في الشمال الشرقي لبلدية بطيوة على بعد 2 كلم من أرزيو. وعلى بعد 40 كلم من ولاية وهران بالتحديد في المنطقة الصناعية.

3. عينة الدراسة الأساسية:

تم إجراء هذه الدراسة بمركب GNL2 لشركة سوناطراك ، فقد قامت الباحثتان باختيار عينة قصدية قوامها 100 اطار وذلك بأخذ جميع إطارات المركب ، بحيث وزعت 120 إستمارة و تم إسترجاع 100، وعليه صار عدد المستجوبين الذين تم تفريغ إجاباتهم 100 إطار، وقد اعتمدت الباحثتان على متغيرين أساسيين تمثلا في متغير: **الجنس** و**الأقدمية المهنية** .

1.3. مواصفات عينة الدراسة الأساسية:

أ.حسب الجنس:

الجدول رقم (12) يمثل متغير الجنس لدى عينة الدراسة الأساسية، ن=100

الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكور	53	%53
إناث	47	%47
المجموع	100	%100

من خلال الجدول رقم (12) يتضح لنا أنّ نسبة الذكور والتي تقدر بـ 53% هي أكبر من نسبة الإناث و التي تقدر بـ47**%**.

ب.حسب الأقدمية:

الجدول رقم (13) يمثل متغير الأقدمية لدى عينة الدراسة الأساسية، ن=100

الأقدمية	التكرارات	النسب المئوية
أقل من 5 سنوات	13	% 13
من 6 الى 16 سنة	52	% 52
من 17 الى 27 سنة	24	% 24
أكثر من 28 سنة	11	% 11
المجموع	100	% 100

يتضح لنا من الجدول رقم (13) أن النسبة الأكبر 52**%** تعود لفئة (من 6 إلى 16 سنة) بينما نسبة 24**%** تعود لفئة (من 17 إلى 27 سنة) ، في حين نجد أن فئة (أقل من 5 سنوات) تقدر بـ 13 **%** وأقل نسبة تعود لفئة (أكثر من 28 سنة) بـ 11 **%.**

1. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الأساسية:

- التكرارات والنسب المئوية.
- معامل سمير نوف: لحساب إعتدالية التوزيع

_ حساب المتوسط الافتراضي

_الانحراف المعياري

- إختبار الفروق "ت" لعينتين مستقلتين: لحساب الفرضية التي تنص على وجود فروق بين الذكور والاناث.
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA): لحساب الفروق حسب متغير الأقدمية.
- معادلة شيفيه البعدية: للكشف عن اتجاه الفروق.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة و مناقشتها

تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة، و تحليلها و تفسيرها من خلال قبول أو رفض فرضيات الدراسة.

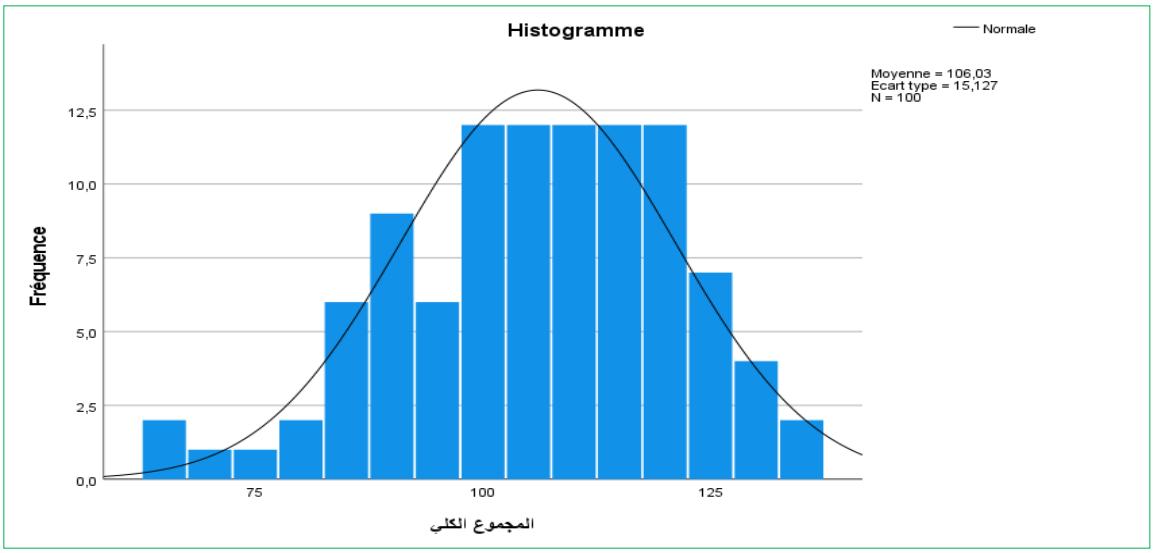
أولا: التحقق من شرط إعتدالية التوزيع :

من أجل تطبيق معامل الإرتباط لدراسة العلاقة بين المتغيرات يشترط التعرف على إعتدالية التوزيع الطبيعي للبيانات المحصل عليها من خلال إستجابات الأفراد.

الجدول رقم (14): يوضح إعتدالية توزيع أفراد العينة على مقياس الذكاء الثقافي ل (آرلي و آنغ)

	سميرنوف– كلموغروف	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الذكاء الثقافي	0.059	100	0.200*

بما أن عدد العينة 100 فردا سنعتمد على معامل سمير نوف – كلموغروف للتأكد من إعتدالية مقياس الذكاء الثقافي حيث قدر بـ: 0.059 عند مستوى الدلالة 0.200 أي أنه أكبر من 0.05 وبالتالي فإن التوزيع معتدل.



الشكل رقم 2 أعمدة بيانية توضح إعتدالية توزيع أفراد العينة على مقياس الذكاء الثقافي

ثانيا: عرض نتائج الدراسة :

عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

– يوجد تباين دال احصائيا في مستويات الذكاء الثقافي وأبعاده (ما وراء المعرفة، المعرفة، الدافعية، السلوك) لدى إطارات شركة سوناطراك بمركب GNL2–Z.

بهدف الكشف عن وجود تباين في مستويات الذكاء الثقافي وأبعاد الأربعة (ما وراء المعرفة، المعرفة، الدافعية، السلوك) لدى إطارات شركة سوناطراك بمركب GNL2–Z، أوّلا قامت الباحثتان بحساب المتوسط الافتراضي كما هو مبين في الجدول الآتي وذلك من خلال إجراء العملية الحسابية التالية: (اعلى قيمة – ادنى قيمة) قسمة عدد المستويات التصنيفية والتي كان عددها 3(المنخفض، المتوسط، المرتفع) فكانت النتيجة حسب الجدول التالي:

الجدول رقم(15) يوضح حساب المتوسط الافتراضي ومجالات مستويات الذكاء الثقافي وأبعاده

	قيمة المتوسط الافتراضي					
الأبعاد / الفئة	ما وراء المعرفة	المعرفة	الدافعية	السلوك	الدرجة الكلية لمتغير الذكاء الثقافي	قيمة المستوى
1	12–04	18–06	15–05	15–05	60–20	منخفض
2	20–12	30–18	25–15	25–15	100–60	متوسط
3	28–20	42–30	35–25	35–25	140–100	مرتفع

يمثل الجدول رقم(15) مجالات وتصنيف مستويات الذكاء الثقافي وأبعاده حيث يمثل المجال **(04-12)** المستوى المنخفض لبعد ما وراء المعرفة بينما يمثل المجال **(20-28)** المستوى المرتفع لهذا البعد. بينما يمثل المجال **(18-30)** المستوى المتوسط لبعد المعرفة ويمثل المجال**(25-35)** المستوى المرتفع لبعد الدافعية والذي يمثل أيضا المستوى المرتفع لبعد السلوك وفي الأخير يمثل المجال **(20-60)** المستوى المنخفض للدرجة الكلية للذكاء الثقافي بينما يمثل المجال **(100-140)** المستوى المرتفع للذكاء الثقافي.

الجدول رقم (16) يبين المتوسطات الحسابية الحقيقية والانحرافات المعيارية ومستويات الاستجابة لمقياس الذكاء الثقافي بأبعاده الأربعة

أبعاد مقياس الذكاء الثقافي		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
1	بُعد ما وراء المعرفة	22,82	2,99	مرتفع
2	بُعد المعرفة	27,19	6,87	متوسط
3	بُعد الدافعية	26,18	5,16	مرتفع
4	بُعد السلوك	26,32	5,77	مرتفع
البعد الكلي لمقياس الذكاء الثقافي		102,51	14,17	مرتفع

يوضح الجدول رقم (16) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الذكاء الثقافي، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين 22,82، و 26,32، و انحراف معياري ما بين2,99 إلى 5,77، كما قُدِّر المتوسط الحسابي للمقياس ككل ب 102,51 بانحراف معياري14,17.

من خلال النتائج المتوصل إليها و المُشار إليها في الجدول رقم (16)، يتضح أن المتوسط الحسابي لمقياس الذكاء الثقافي لدى لدى إطارات سوناطراك بمركب GNL2-Z قُدِّر بـ 102,51، و هذا يعُتبر مستوى مرتفع لأنه ينتمي للمجال **(100-140)**، كما يوضح نفس الجدول أن مستوى الاستجابة لبُعد المعرفة كان متوسطا، حيث قُدِّر متوسطه الحسابي ب 27,19 ضمن المجال **(18-30)**، و تسجيل مستوى مرتفع للاستجابات

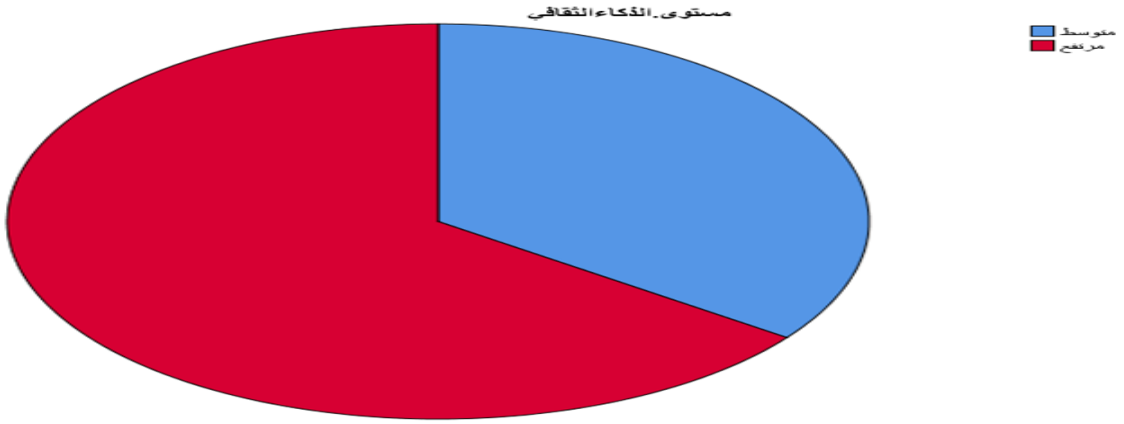
نحو بُعد الدافعية المقدر متوسطه الحسابي ب26,18 ضمن المجال(**25-35**) و مستوى مرتفع أيضا لبُعد السلوك بمتوسط حسابي قدره 26,32 والذي ينتمي أيضا للمجال (**25-35**) .

و عليه نستنتج بأن الفرضية الاولى للبحث تحققت، حيث يوجد تباين في مستويات أبعاد الذكاء الثقافي بأبعاده الأربعة (ما وراء المعرفة، المعرفة، الدافعية، السلوك) لدى إطارات سوناطراك بمركب GNL2-Z مقارنة بالمتوسط الافتراضي ، حيث سجلنا مستوى مرتفع للاستجابة اتجاه بُعد ما وراء المعرفة ، و مستوى متوسط لبُعد المعرفة، و مستويات مرتفعة لبعدي الدافعية والسلوك، و بالتالي قبول الفرض البديل، الذي ينص على وجود تباين في مستويات الذكاء الثقافي، ورفض الفرض الصفري.

الجدول رقم(17) يوضح حساب مستوى الذكاء الثقافي

مستويات الذكاء الثقافي		التكرارات	النسب المؤوية
منخفض	60_20	00	%00
متوسط	100_60	35	%35
مرتفع	140_100	65	%65

بناء على النتائج المسجلة من خلال الدراسة الحالية يتبين ان مستوى الذكاء القافي مرتفع بنسبة 65% كاعلى قيمة، وهذا ما يتضح من خلال الجدول (17) :



الشكل رقم 3 دائرة نسبية توضح مستوى الذكاء الثقافي الثقافي

الجدول رقم (18) يوضح حساب مستويات ابعاد الذكاء الثقافي

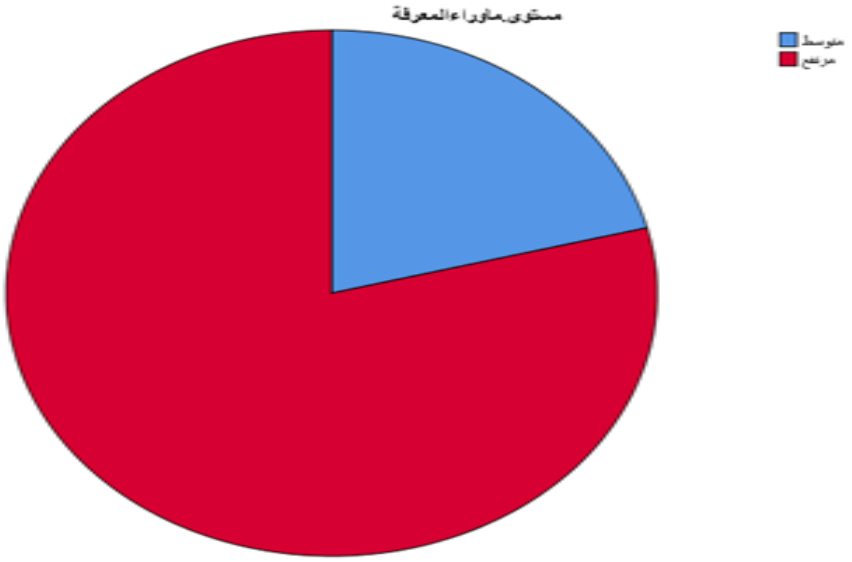
قامت الباحثتان بحساب مستويات ابعاد الذكاء الثقافي كما هو موضح في الجدول الاتي:

الابعاد	المستويات	التكرارات	النسب المئوية
ماوراء المعرفة	منخفض	00	%00
	متوسط	21	%21
	مرتفع	79	%79
المعرفة	منخفض	08	%08
	متوسط	59	%59
	مرتفع	33	%33
الدافعية	منخفض	03	%03
	متوسط	44	%44
	مرتفع	53	%53
السلوك	منخفض	03	% 03
	متوسط	20	%20
	مرتفع	77	%77

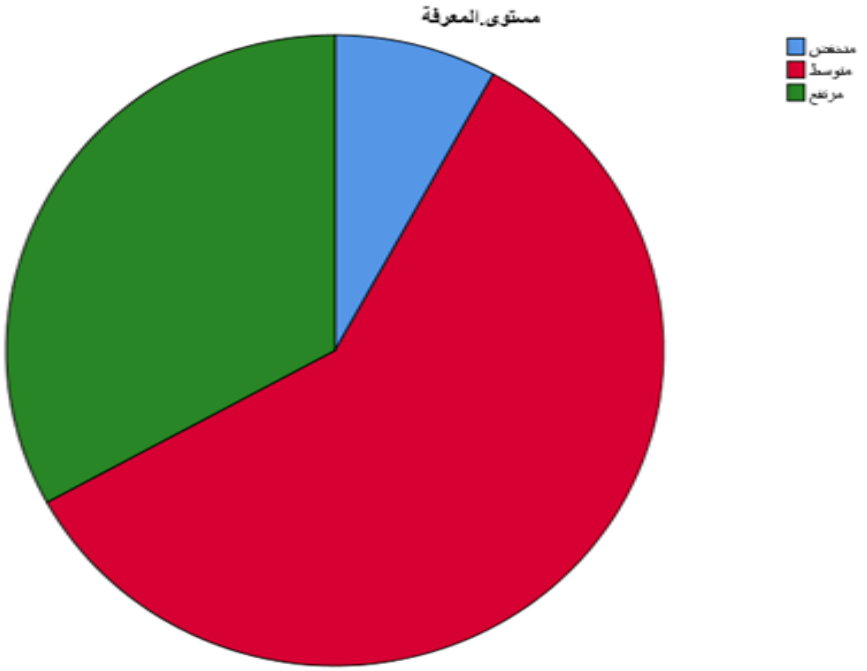
من خلال الجدول رقم (18) توصلنا الىالنتائج التالية:

- مستوى ذكاء ماوراء المعرفة عند اطارات سوناطراك بمركب GNL2Z قدر بنسبة 79 %مرتفع ولم يسجل فيه اي تكرار في المستوى المنخفظ

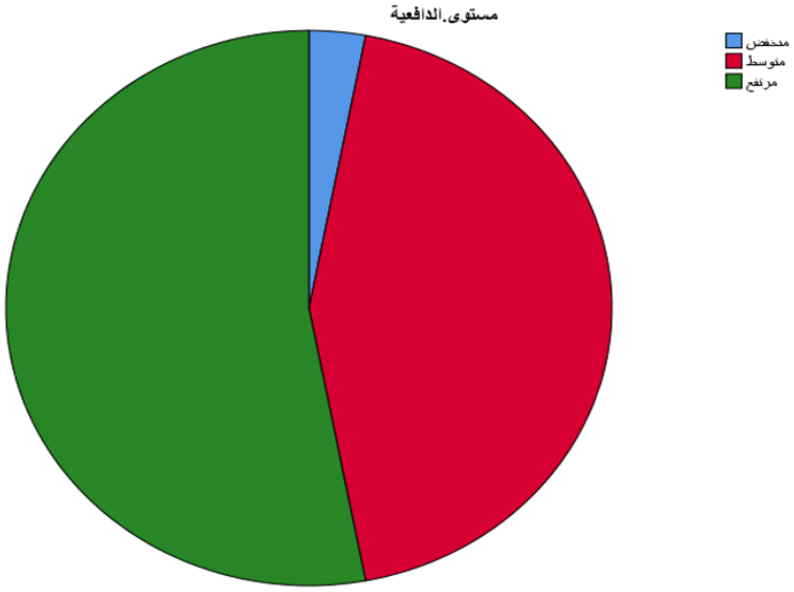
- مستوى المعرفة عند اطارات سوناطراك بمركب GNL2Z كان متوسط وقدرت نسبته ب 59%
- مستوى الدافعية عند اطارات سوناطراك بمركب GNL2Z كان مرتفع وقدرت نسبته ب 53%
- مستوى السلوك عند اطارات سوناطراك بمركب GNL2Z كان مرتفع وقدرت نسبته ب 77%



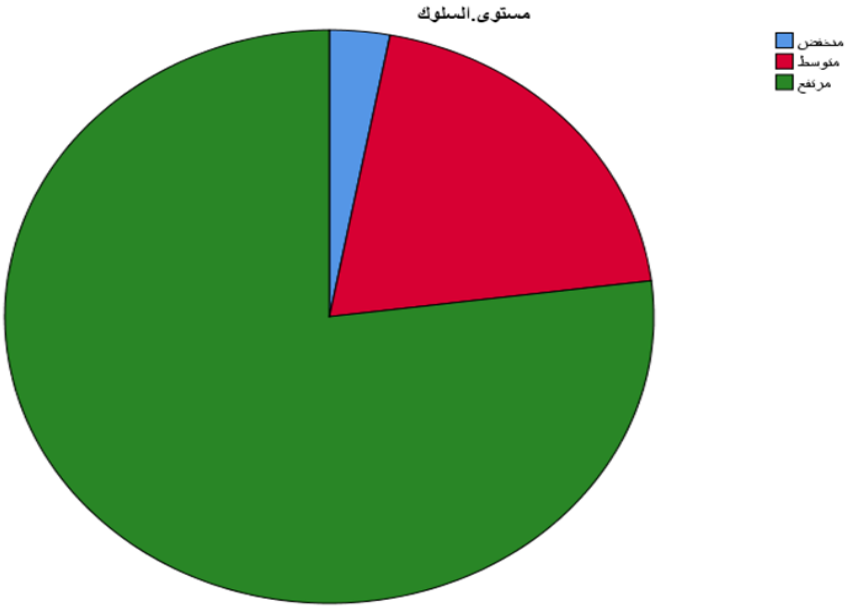
الشكل رقم 4 دائرة نسبية توضح مستوى ذكاء ماوراء المعرفة



الشكل رقم 5 دائرة نسبية توضح مستوى ذكاء المعرفة



الشكل رقم 6- دائرة نسبية توضح مستوى الدافعية



الشكل رقم 7 دائرة نسبية توضح مستوى السلوك

عرض نتائج الفرضية الثانية:

- توجد فروق دالة إحصائيا في مستوى الذكاء الثقافي بدلالة العوامل الفردية (الجنس والأقدمية) لدى إطارات شركة سوناطراك بمركب GNL2-Z.

- توجد فروق دالة إحصائيا في مستوى الذكاء الثقافي لدى إطارات سوناطراك تبعا لمتغير الجنس.

للإجابة عن تساؤل البحث قمنا بإستخدام المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لإيجابات أفراد العينة على مقياس الذكاء الثقافي من أجل تحديد المستوى (مرتفع، متوسط، منخفض) و أيضا الإعتماد على إختبار t-test (ت) من أجل التأكد من دلالة الفروق، فكانت النتائج ملخصة كالتالي:

الجدول رقم(19) يبين نتائج تحليل إختبار (ت) لدلالة الفروق في مستوى الذكاء الثقافي تبعا لمتغير الجنس

الجنس	التكرارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الحرية	ت المحسوبة	مستوى الدلالة
ذكر	53	107,60	13,145	0.271	1.106	0.46 غيردالة
أنثى	47	104,26	17,062			

نلاحظ من خلال البيانات الظاهرة على الجدول رقم (18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء الثقافي عند إطارات سوناطراك تبعا لمتغير الجنس، فقد بلغت (ت) المحسوبة 1.106 عند مستوى الدلالة 0.46 و هذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05 .

- توجد فروق دالة إحصائيا في مستوى الذكاء الثقافي لدى إطارات سوناطراك بمركب GNL2-z تبعا لمتغير الأقدمية

للإجابة عن تساؤل البحث قمنا بإستخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA من أجل التأكد من دلالة الفروق، فكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (20) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لدلالة الفروق في مستوى الذكاء الثقافي تبعا لمتغير الأقدمية

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2033,645	3	677,882	3,156	0,028 دالة إحصائيا
داخل المجموعات	20621,265	96	214,805		
المجموع	22654,910	99			

نلاحظ من خلال البيانات الظاهرة على الجدول رقم (19) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء الثقافي عند إطارات سوناطراك تبعا لمتغير الأقدمية فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.028 و هذه القيمة أصغر من قيمة مستوى الدلالة 0.05 مما يجعلنا نرفض الفرض الصفري و نقبل الفرض البديل الذي يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء الثقافي عند إطارات سوناطراك تبعا لمتغير الأقدمية.

و للكشف عن إتجاه الفروق في مستوى الذكاء الثقافي بين مختلف الفئات تبعا لمتغير الأقدمية تم تطبيق معادلة " شيفيه " حيث كشفت عن النتائج التالية:

الجدول رقم(21) يبين إختبار شيفيه لمعرفة إتجاه الفروق في مستوى الذكاء الثقافي تبعا لمتغير الأقدمية

فئات الأقدمية		فروق المتوسطات	مستوى الدلالة
أقل من 5 سنوات	من 6 الى 16 سنة	-6,481	0,568
	من 17 الى 27 سنة	-6,590	0,637
	أكثر من 28 سنة	-18,196*	0,032
من 6 الى 16 سنة	أقل من 5 سنوات	6,481	0,568
	من 17 الى 27 سنة	-0,109	1,000
	أكثر من 28 سنة	-11,715	0,129
من 17 الى 27 سنة	أقل من 5 سنوات	6,590	0,637
	من 6 الى 16 سنة	0,109	1,000
	أكثر من 28 سنة	-11,606	0,200
أكثر من 28 سنة	أقل من 5 سنوات	18,196*	0,032
	من 6 الى 16 سنة	11,715	0,129
	من 17 الى 27 سنة	11,606	0,200

*دالة عند مستوى الدلالة 0.05

يتضح من خلال لجدول و بالإعتماد على فروق المتوسطات أنه:

- فيما يخص فئة (أقل من 5 سنوات) فإنه يتبين لنا :

لا يوجد فروق بين فئة (أقل من 5 سنوات) و فئات (من 06 إلى 16 سنة / من 17 إلى 27 سنة) في مستوى الذكاء الثقافي.

يوجد فروق بين فئة (أقل من 5 سنوات) و فئة (أكثر من 28 سنة) في مستوى الذكاء الثقافي، و ذلك لصالح فئة (أكثر من 28 سنة) بمتوسط حسابي قدر بـ*18,196- و مستوى دلالة 0.032

- فيما يخص فئة (من 06 إلى 16 سنة) فإنه يتبين لنا :

لا يوجد فروق بين فئة (من 06 إلى 16 سنة) و باقي الفئات في مستوى الذكاء الثقافي.

- فيما يخص فئة (من 07 إلى 27 سنة) فإنه يتبين لنا :

لا يوجد فروق بين فئة (من 07 إلى 27 سنة) و باقي الفئات في مستوى الذكاء الثقافي.

- فيما يخص فئة (أكثر من 28 سنة) فإنه يتبين لنا :

يوجد فروق بين فئة (أكثر من 28 سنة) و فئة (أقل من 5 سنوات) في مستوى الذكاء الثقافي، و ذلك لصالح فئة (أكثر من 28 سنة) بمتوسط حسابي قدر بـ *18,196 و مستوى دلالة 0.032

في كل الحالات فإنه يتبين أنه يوجد فروق في مستوى الذكاء الثقافي لدى إطارات سوناطراك بمركب GNL2-Z تبعا لمتغير الأقدمية و ذلك لصالح الفئة العمرية أكثر من 28 سنة و ذلك بقرق بمتوسط حسابي 18.96. و بالتالي، أسفرت نتائج الدراسة الحالية عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء الثقافي تعزى لصالح متغير الأقدمية المهنية، حيث أظهرت الفئة ذات الأقدمية العالية مستويات أعلى من الذكاء الثقافي مقارنة بباقي الفئات.

ثالثا: عرض مناقشة نتائج الفرضيات :

عرض مناقشة نتائج الفرضية الأساسية الأولى: يوجد تباين دال احصائيا في مستويات الذكاء الثقافي وأبعاده (ما وراء المعرفة، المعرفة، الدافعية، السلوك) لدى إطارات سوناطراك بمركب GNL2-Z مقارنة بالمتوسط الافتراضي.

تشير نتائج الدراسة الحالية إلى أن الذكاء الثقافي بأبعاده المختلفة مرتفع عند إطارات سوناطراك بمركبGNL2.Z ما عدى بعد المعرفة الذي كان مستواه متوسط، فقد كشفت المعطيات الاحصائية ان المتوسط الحسابي الكلي لمقياس الذكاء الثقافي بلغ(102.51) بانحراف معياري قدره (14.17) وهي قيمة تتجاوز المتوسط الفرضي وتندرج ضمن المجال المرتفع (100-140) مما يدل على ان افراد العينة يتمتعون بمستوى عال من الكاء الثقافي وعند تحليل الابعاد الاربعة لهذا الذكاء (ما وراء المعرفة، المعرفة، الدافعية، السلوك)، اظهرت النتائج ان معظم الابعاد سجلت مستويات مرتفعة باستثناء بعد المعرفة ، هذه النتيجة تتماشى مع العديد من الدراسات السابقة التي تناولت تأثير الذكاء الثقافي في بيئات العمل متعددة الثقافات، وهو ما سيتم عرضه فيما يلي:

دراسة بكاي والعايب (2015): أظهرت هذه الدراسة أن التنوع الثقافي في بيئة العمل يؤثر بشكل كبير على قيم العمل. هذا يتوافق مع النتيجة الحالية التي تشير إلى أن إطارات سوناطراك الذين يتعاملون مع ثقافات متنوعة يمتلكون ذكاءً ثقافيًا عاليًا يساعدهم على التفاعل الفعال مع مختلف الثقافات وتبني قيم العمل المشتركة.

دراسة نصر الطيب وآخرون (2020): أوضحت الدراسة أن الذكاء الثقافي للقادة يؤثر بشكل إيجابي على أداء المنظمة. بالنظر إلى أن سوناطراك تتضمن إطارات قيادية، فإن هذه النتيجة تدعم فكرة أن القادة في سوناطراك يمكنهم استخدام ذكائهم الثقافي لتعزيز الأداء العام للمؤسسة من خلال التفاعل الفعال مع مختلف الثقافات والشركاء الدوليين.

توصلت دراسة (Ang, Van Dyne, & Koh. 2006) إلى أن الأفراد قد يظهرون مستويات متفاوتة من أبعاد الذكاء الثقافي، حيث كان بعد المعرفة من بين الأبعاد الأقل لدى ذوي الخبرة المحدودة في البيئات متعددة الثقافات كما أظهرت دراسة (Rockstuhl et al.2011)أن القادة أبدوا قدرات عالية في الأبعاد السلوكية والدافعية ،مقابل تدني نسبي في المعرفة الثقافية، وهو ما رُبط بندرة التكوين المعرفي الرسمي للثقافة لديهم.

من جهة أخرى كشفت (Ward et al. 2009)، أن البعد المعرفي في الذكاء الثقافي لا يرتفع بالضرورة عند ارتفاع الأبعاد الأخرى اذ يعتمد على خلفية أكاديمية وتدريب مخصص ،وفي السياق العربي أظهرت دراسة الحديبي (2019) لدى طلبة الجامعات الجزائرية ، أن البعد المعرفي كان الأضعف مقارنة بباقي الأبعاد، خاصة لدى الطلبة غير المنخرطين في التخصصات الانسانية وهذا مايتوافق مع عينة الدراسة الحالية التي ينتمي اغلبها الى التخصصات العلمية وهذا مايفسر انخفاض مستوى بعد المعرفة لديهم.

كما دعمت دراسة الخليفي (2020)، هذه النتائج،حيث بينت أن المعرفة الثقافية المحدودة أثّرت على سرعة تكيف العاملين مع البيئات متعددة الثقافات.

على الرغم من ان نتائج دراستنا اظهرت ان مستوى البعد المعرفي منخفض مقارنة بباقي الابعاد الا ان بعض الدراسات خالفت هذه النتائج، حيث أشارت إلى أن البعد المعرفي قد يكون في بعض السياقات هو الأعلى فقد اعتبر (Thomas &Inkson.2004) ،أن المعرفة تشكل الأساس الأول للذكاء الثقافي مؤكدين أن العاملين في بيئات عالمية يكتسبون معرفة ثقافية متقدمة تفوق أبعادًا أخرى.

كما بين (Chen & Starosta 2005) أن التكوين الأكاديمي في العلاقات الثقافية ينعكس مباشرة على ارتفاع البعد المعرفي.

كذلك توصلت دراسة (Ng, Van Dyne, & Ang.2009) الى أن المشاركين في إعداد برامج القادة الدوليين أظهروا تطورًا ملحوظًا في بعد المعرفة نتيجة التدريب المنهجي.

ومن السياق العربي كشفت دراسة عبد العزيز (2021) لدى أساتذة الجامعات أن المعرفة الثقافية كانت الأعلى، مدعومة بتكوين بيداغوجي . كما توصل العنزي (2020) الى نتائج مشابهة لدى مديري الشركات الخليجية متعددة الجنسيات ، مرجعا ذلك الى التكوين المستمر في الثقافة المؤسسية المتعددة.

تُظهر هذه النتائج المتباينة أن ترتيب أبعاد الذكاء الثقافي يختلف حسب السياق المهني، الخلفية التعليمية، ونوع التجربة الثقافية .فبينما تُظهر بعض البيئات تميزًا في الدافعية والسلوك، كما في حالة إطارات سوناطراك، فإن أخرى تُبرز تفوق البعد المعرفي نتيجة التكوين الأكاديمي أو الانخراط في بيئات دولية .ومن هنا، يمكن اعتبار نتائج الدراسة الحالية منسجمة مع خصائص العينة وطبيعة التكوين الذي تلقوه.

وهنا نرجع هذا الاختلاف الى طبيعة المؤسسة، أو التكوين الذي يتلقاه الإطار أو مستوى الاحتكاك اليومي بثقافات مختلفة.

وفيما يخص عرض مناقشة نتائج الفرضية الثانية التي تنص على أنه توجد فروق دالة إحصائيا في مستوى الذكاء الثقافي بدلالة العوامل الفردية (الجنس والأقدمية) لدى إطارات سوناطراك بمركب GNL2-Z:

- **لا توجد فروق دالة إحصائيا في مستوى الذكاء الثقافي لدى إطارات سوناطراك تبعا لمتغير الجنس.**

و يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء عدم إختلاف الثقافة الأصلية لدى الإطارات عن الثقافة الحالية، إذ يشتركون جميعا في الثقافة الجزائرية.

فقد توافقت نتيجة دراستنا مع دراسات اخرى سابقة منها:

دراسة المصري(2016): التي أشارت إلى عدم وجود فروق بين الجنسين في مستوى الذكاء الثقافي لدى الطلبة الموهوبين الملتحقين ببرنامج موهبة الصيفي الإثرائي فقد بلغت (ت) المحسوبة 0.73 عند مستوى الدلالة 0.46 و هذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05

و دراسة اللبدي و أخرون(2019) : التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين الطلاب و الطالبات العرب الدارسين في جامعة البلقاء التطبيقية.

أظهرت نتائج الدراسة الحالية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الذكاء الثقافي لصالح متغير الجنس، وهي نتيجة تتقاطع مع ما ذهبت إليه جملة من الدراسات السابقة، على غرار دراسة (Ng, Van Dyne & Ang 2012) التي أكدت أنّ الذكاء الثقافي يُعد سمة مكتسبة تتبلور من خلال التفاعلات والخبرات المتراكمة مع الثقافات المختلفة، ولا تُعزى بدرجة معتبرة إلى السمات الديموغرافية كالجنس.

كما دعمت هذه النتيجة دراسة (Springer, 2021)، التي أوضحت أن الفروقات الجندرية غالبًا ما تكون غير دالة إحصائيًا .ويرجع ذلك إلى تأثير السياقات الثقافية والاجتماعية المحيطة بالأفراد.

من جهة أخرى وفي السياق العربي، كشفت دراسة الكبيسي (2020) على عينة من موظفي القطاع النفطي في دولة الكويت، عن غياب فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين، وهو ما عُزي إلى الطابع المؤسسي الموحد في التدريب والتأهيل، والذي من شأنه تقليص الفوارق الجندرية في اكتساب الكفاءات الثقافية.

و دراسة ناهد (2012): بعنوان الذكاء الثقافي و علاقته بالحكمة و العوامل الخمسة الكبرى للشخصية، حيث توصلت لوجود فروق في الذكاء الثقافي وفقا لمتغير الجنس فيما عدا البعد المعرفي فقد بلغت (ت) المحسوبة 5.54 عند مستوى الدلالة 0.001 و هي قيمة دالة.

-دراسة (Sahin et al., 2014): فروق لصالح الإناث في البعدين العاطفي والسلوكي

-دراسة (Moon et al., 2012): تفوق الذكور في الأبعاد المعرفية، وتفوق الإناث في الأبعاد العاطفية والسلوكية

-دراسة (Moradi & Asgari, 2015) : تفوق الإناث في الاستعداد للتفاعل الثقافي

ونرجع ماتوصلنا له الى مالاحظناه على ارض الواقع بحيث توفرت بيئة البحث على :

1. خصوصية البيئة التنظيمية في سوناطراك التي قد تخفف من تأثير الفروق الجنسية
2. طبيعة البيئة المهنية الموحدة في شركة سوناطراك
3. معايير التواصل والتفاعل الموحدة المطبقة بغض النظر عن الجنس
4. سياسات تكافؤ الفرص في البرامج التدريبية والتطويرية المتاحة في سوناطراك
5. اعتبار الذكاء الثقافي كفاءة وظيفية مكتسبة أكثر من كونه سمة شخصية مرتبطة بالجنس

اما فيما يخص وجود فروق دالة إحصائيا في مستوى الذكاء الثقافي لدى إطارات سوناطراك بمركب GNL2-z تبعا لمتغير الأقدمية.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Presbitero (2016), أن الأقدمية المهنية تُعد عاملًا مهمًا في تعزيز القدرة على التكيف الثقافي، خصوصًا في بيئات العمل المتعددة الثقافات وفي السياق نفسه، توصلت دراسة (l,2012Moon et a) إلى أن طول مدة الخبرة المهنية له تأثير إيجابي على البُعد السلوكي للذكاء الثقافي، حيث يُمكّن الأفراد من تعديل سلوكهم حسب السياقات الثقافية المختلفة. أما على المستوى العربي، فقد أكدت دراسة بن عيسى (2021) وجود علاقة بين الأقدمية والكفاءة في التكيف مع التنوع الثقافي في المؤسسات الجزائرية، وهو ما يدعم نتائج الدراسة الحالية.

وذهبت دراسة الهادي (2019) إلى أن تراكم الخبرة المهنية يسهم في تنمية الذكاء الثقافي والعاطفي لدى الموظف العمومي، لا سيما في الوظائف التي تتطلب تواصلًا مستمرًا مع افراد متعددي الخلفيات. كما دعمت نتائج (l,2013Eisenberg et a) هذا التوجه، حين أشارت إلى أن الأفراد ذوي الخبرة الميدانية يسجلون معدلات أعلى من الذكاء الثقافي مقارنة بغيرهم، حتى في السياقات الأكاديمية.

إن هذه النتائج مجتمعة تبرز دور الأقدمية كعامل تفسيري مهم في تطور الذكاء الثقافي، مما يعزز أهمية الاستفادة من الكفاءات ذات الأقدمية في بناء قدرات ثقافية مؤسساتية قوية، خاصة في منظمات ذات تنوع بشري وجغرافي كـ"سوناطراك".

ويمكن تفسير ذلك بما يلي:

1. تراكم الخبرات في بيئة متعددة الثقافات

2. زيادة فرص الاحتكاك بسياقات ثقافية متنوعة خاصة وان معظم الاطارات الاكثر اقدمية تتاح لها فرصة السفر الى خارج الوطن وهذا ما يربط الأقدمية تلقائياً بفرص أكبر للتعرض للتنوع الثقافي

3. المشاركة في مهام وفرق عمل دولية مع مرور الوقت

ومع ذلك، تختلف هذه النتيجة عن بعض الدراسات السابقة من بينها:

– دراسة (Ng et al .2012): التي ربطت الذكاء الثقافي بجودة التجربة الثقافية وليس بمجرد تراكم السنوات

– دراسة (Eisenberg et al .2013) :التي لم تجد علاقة مباشرة بين عدد سنوات الخبرة والذكاء الثقافي

– دراسة(Imai & Gelfand .2010): التي أظهرت إمكانية تفوق الموظفين الجدد ذوي الخبرات الثقافية السابقة

كشفت نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالأقدمية المهنية عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء الثقافي تبعًا لمتغير الأقدمية، وذلك لصالح الإطارات ذوي الأقدمية التي تفوق 28سنة، تتماشى هذه النتيجة مع ما أشارت إليه نظرية ديوبلبيس ونظرية ستيرنبرغ للذكاء الثقافي، اللتين تؤكدان أن الذكاء الثقافي يتطور تدريجيًا ويُعزى ذلك إلى التراكم المعرفي والخبراتي الناتج عن

التفاعل المستمر مع ثقافات متنوعة، والتعرض المتكرر لتجارب مهنية وسياقات تواصلية متعددة داخل بيئة العمل، ما يسهم في تنمية القدرات الإدراكية والسلوكية التي تدخل ضمن أبعاد الذكاء الثقافي.

اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى الذكاء الثقافي لدى إطارات سوناطراك بمركب GNL2، في ضوء بعض المتغيرات الفردية (الجنس، الأقدمية). وانطلاقًا من الإشكالية المركزية للدراسة، تم بناء مجموعة من الفرضيات التي اختُبرت ميدانيًا على عينة متكونة من (100) إطارًا باستخدام مقياس الذكاء الثقافي (CQS) الذي يُقيس الأبعاد الأربعة لهذا الذكاء: ما وراء المعرفة، المعرفة، الدافعية، والسلوك.

وقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن مجموعة من النتائج المهمة، يمكن عرضها كما يلي:

أولًا: فيما يخص الفرضية العامة الأولى، التي مفادها وجود تباين دال إحصائيًا في مستوى الذكاء الثقافي وأبعاده لدى الإطارات مقارنة بالمتوسط الافتراضي ، فقد تم تأكيدها إحصائيًا، حيث أظهرت النتائج أن الإطارات يتمتعون بمستوى مرتفع من الذكاء الثقافي في بعده الكلي وكذا في أبعاده الفرعية الأربعة، وهو ما يُدل على امتلاكهم لكفاءة معرفية وسلوكية وانفعالية عالية تسمح لهم بالتفاعل الفعال في بيئات مهنية متباينة ثقافيًا. ويُعزى هذا الارتفاع إلى طبيعة البيئة العملية في سوناطراك، التي تتميز بالتنوع الجغرافي والثقافي وتفرض بالضرورة تطوير مثل هذه المهارات.

ثانيًا: فيما يخص الفرضية العامة الثانية، التي تنص على وجود فروق دالة في مستوى الذكاء الثقافي تبعًا لمتغيرات الجنس والأقدمية، فقد أظهرت النتائج ما يلي:

بالنسبة لمتغير الجنس، لم تُسجل فروق دالة إحصائيًا، مما يعني أن الذكور والإناث في المؤسسة يتمتعون بمستوى متقارب من الذكاء الثقافي. ويمكن تفسير هذا التجانس بأن التكوين المهني، وثقافة المؤسسة، وخبرة العمل الميداني، تضمن للإطارات فرصًا متساوية لتنمية هذا النوع من الذكاء، بغض النظر عن الجنس.

أما بالنسبة لمتغير الأقدمية، فقد كشفت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائيًا في مستوى الذكاء الثقافي لصالح فئة الإطارات الذين تجاوزت أقدميتهم 28 سنة. ويُبرز هذا المعطى دور الخبرة المهنية الطويلة والتراكم المعرفي والسلوكي في تعزيز القدرة على التعامل مع الاختلافات الثقافية. كما يؤكد أن الذكاء الثقافي لا يُولد فطريًا فقط، بل يتطور تدريجيًا بالتجربة والممارسة.

و بناءً على ما سبق، يمكن التأكيد على أن الذكاء الثقافي يمثل أحد المحددات الجوهرية للكفاءة المهنية في المؤسسات ذات الطابع الاستراتيجي والدولي كسوناطراك. وقد أظهرت الدراسة أن المؤسسة، من خلال بيئتها المتنوعة وبرامجها، تُشكّل فضاءً ملائمًا لتطور هذا الذكاء، خاصة لدى الفئات ذات الأقدمية الطويلة. كما تبيّن أن العوامل الفردية، مثل الجنس، لا تلعب دورًا حاسمًا في مستوى الذكاء الثقافي، في حين تُعد الخبرة المهنية عاملًا فارقًا يجب استثماره وتدعيمه.

وبهذا، تكون الدراسة قد أسهمت في إلقاء الضوء على الذكاء الثقافي كمتغير حيوي في بيئة العمل الجزائرية، وفتحت آفاقًا جديدة أمام الباحثين لمواصلة البحث في آليات تنميته ودمجه ضمن استراتيجيات التكوين والتسيير المؤسساتي.

صعوبات الدراسة :

1. صعوبة التواصل مع بعض افراد العينة بسبب طبيعة العمل (كون العينة من الاطارات وحكم ارتبطاتهم)
2. محدودية الدراسة الجزائرية السابقة التي يمكن الاستناد اليها .
3. تحفظ بعض الاطارات على الاجابات الدقيقة بداوفع الحذر.
4. صعوبات لبعض الاطارات قراءة المقياس باللغة العربية مما ادى الى طلبها بنسخة اجنبية.
5. ضيق الوقت والمدة الزمنية للبحث

لكن لم تكن هذه الصعوبات مانعا لاكمال دراستنا و الوصول الى النتائج المذكورة

خاتمة:

ختامًا، فإن الذكاء الثقافي لم يعد ترفًا معرفيًا أو كفاءة هامشية، بل بات ضرورة مهنية في عالم يتسم بالتنوع والانفتاح والتداخل الثقافي .ومن هذا المنطلق، توصي الدراسة بضرورة إدماج هذا المفهوم ضمن استراتيجيات الموارد البشرية والتطوير المهني في المؤسسات الجزائرية، خاصة تلك التي تنشط في بيئات متعددة الثقافات.

أظهرت النتائج أن مستوى الذكاء الثقافي لدى الإطارات مرتفع بصفة عامة، كما لم تُسجّل فروق دالة إحصائيًا بين الجنسين، في حين وُجدت فروق لصالح ذوي الأقدمية العالية، وهو ما يعكس تأثير الاقدمية المهنية والتجربة التفاعلية في تنمية هذا النوع من الذكاء .وتشير هذه النتائج إلى أهمية دعم التكوين المستمر والتدريب متعدد الثقافات كوسيلة فعالة لترقية الذكاء الثقافي لدى العاملين، بغض النظر عن خلفياتهم الشخصية.

وقد انطلقت هذه الدراسة من أرضية نظرية صلبة تناولت مفهوم الذكاء الثقافي، أبعاده، ومحدداته، بالإضافة إلى نماذج ونظريات مفسرة له، مما وفّر إطارًا مرجعيًا علميًا يسمح بفهم أعمق لهذا المفهوم المتعدد الأبعاد .كما تمّ تعزيز الجانب النظري بدراسة ميدانية اعتمدت على أدوات قياس ذات مصداقية وموثوقية، مع استخدام أساليب إحصائية ملائمة للتحقق من الفرضيات المطروحة.

تُعد القدرة على التفاعل الفعال مع مختلف الثقافات عنصرًا حيويًا في بيئات العمل المعاصرة، لا سيما في المؤسسات ذات الطابع الاستراتيجي والدولي مثل شركة سوناطراك.

الإقتراحات

الاقتـــــــراحات :

اولا : الاقتراحات العملية:

1 . **تعزيز التكوين في مجال الذكاء الثقافي:**

تقترح الدراسة إدراج برامج تكوينية وتدريبية مستمرة لفائدة الإطارات حول مهارات الذكاء الثقافي، خاصة في بعد المعرفة، من أجل تحسين القدرة على التفاعل المهني الفعال مع مختلف الخلفيات الثقافية داخل المؤسسة.

2. **دمج الذكاء الثقافي ضمن سياسات الموارد البشرية:**

ينبغي أن يتجسد الذكاء الثقافي كعنصر استراتيجي في عمليات التوظيف، والتقييم، والترقية، لا سيما في المناصب التي تتطلب تواصلاً دوليًا أو إشرافًا على فرق متعددة الثقافات.

3. **تشجيع المبادلات الثقافية الداخلية والخارجية:**

من المفيد تنظيم لقاءات وورشات بين فروع المؤسسة في مناطق مختلفة من البلاد، بالإضافة إلى تشجيع تبادل الخبرات مع شركاء دوليين، ما من شأنه إثراء تجارب الإطارات في التعامل مع التنوع الثقافي.

4. **تنمية الوعي المؤسسي بأهمية الذكاء الثقافي:**

توصي الدراسة بإطلاق حملات داخلية توعوية حول أهمية الذكاء الثقافي في بيئة العمل، وذلك عن طريق النشرات، الندوات، والتواصل المؤسساتي.

6. استخدام أدوات تقييم الذكاء الثقافي:

من المقترح اعتماد مقاييس علمية دورية لتقييم الذكاء الثقافي لدى الموظفين، لتشخيص نقاط القوة والضعف، وتوجيه السياسات التدريبية المناسبة.

7. استثمار الإطارات ذوي الأقدمية الطويلة كمصادر لنقل المعرفة والخبرة الثقافية ضمن فرق العمل والتوجيه الداخلي.

تفعيل برامج للتكوين الأكاديمي في العلاقات الثقافية خاصة من جانب البعد المعرفي.

ثانيا : الإقتراحات العلمية

1. **توسيع نطاق العينة**:

_ تقترح الباحثتان توسيع الدراسة لتشمل عينات من مؤسسات وطنية أخرى، لمقارنة مستوى الذكاء الثقافي حسب طبيعة المؤسسة، القطاع والموقع الجغرافي.

_ توسيع عينة البحث لتشمل مستويات مهنية أخرى (تقنيين، عمال، مهندسين)، لمقارنة الذكاء الثقافي حسب المستوى الوظيفي.

2. **الربط بين الذكاء الثقافي ومتغيرات تنظيمية أخرى**:

يُستحسن إجراء دراسات لاحقة تربط الذكاء الثقافي بمتغيرات مثل الأداء المهني، الرضا الوظيفي، القيادة التحويلية، أو فعالية العمل الجماعي.

3. **دراسة الذكاء الثقافي في ضوء بيانات احصائية اخرى غير الجنس والاقدمية**:

إدراج متغيرات جديدة مثل السن، المستوى الدراسي،الفئة المهنية عدد المهام خارج الوطن، طبيعة التكوين، وغيرها، لفهم أعمق للعوامل المؤثرة

4. **طرق وتقنيات جمع المعطيات**:

استخدام طرق متعددة لجمع المعطيات كاللجوء إلى المقابلات المتعمقة أو الملاحظات الميدانية لفهم الأبعاد السلوكية للذكاء الثقافي بشكل أوسع في السياق الجزائري

5. دراسة مقارنة بين سوناطراك وشركات متعددة الجنسيات العاملة في الجزائر .

6. إجراء دراسات مقارنة بين مؤسسات وطنية وأجنبية أو بين مؤسسات ذات طابع دولي ومحلي، لفهم تأثير البيئة الثقافية المؤسسية.

المراجـــع

قائـمــة المـراجــع

المراجع العربية

1. ابن يوسف، س .(2019) .الذكاء الثقافي في المؤسسات العمومية الجزائرية .مجلة الدراسات التنظيمية، 7(4)، 55–70.
2. الدليمي، خ .(2020) .الذكاء الثقافي في شركات النفط .مجلة الاقتصاد الصناعي، 9(3)، 33– 48.
3. الزنكنة، ن .(2022) .الذكاء الثقافي وتأثيره على الأداء التنظيمي .دار المعرفة.
4. بكاي ،م.، والعايب ،ن .(2015) . الذكاء الثقافي وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية لدى عينة من الموظفين .
5. *نصر، الطيب، بن عيسى، سارة،وغربي،لطيفة (2020) مستوى الذكاء الثقافي لدى عينة من المعلمين في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية مجلة العلوم النفسية و التربوية،6(2)،155-174*
6. جلاب، إ .د.، و رهيّو، س .ع .بدون سنة .(الذكاء الثقافي في المنظمات .دار الكفاح للنشر والتوزيع) .
7. خلوفي، م .(2021) .أبعاد الذكاء الثقافي في المؤسسات النفطية .مجلة العلوم الإدارية، 10(2)، 88–102.
8. عباس، أ .(2019) .الذكاء الثقافي وعلاقته بجودة الحياة .دار النشر للعلوم الإنسانية.
9. المصري، ر .(2016) .الذكاء الثقافي لدى الطلبة الموهوبين .مجلة التربية الموهوبة، 8(2)، 78–92.
10. فوزي، أ .(2018) .الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية .مجلة الإدارة التربوية، 15(1)، 112–130.
11. كرمة، ص .ط .ح.، و ده مير، ن .ع .م .(2014) .قوة الذكاء الثقافي .بغداد :دار صفاء للنشر.
12. موسى، م .(2018) .الذكاء الثقافي في بيئات العمل متعددة الثقافات .مركز الدراسات النفسية.
13. بكاي، ر.، &العايب، ن .(2015) .تأثير التنوع الثقافي على قيم العمل .مجلة الدراسات التنظيمية، 8(3)، 77–90.

14.بوراس، ع.، &خزار، م .(2015). .الذكاء الثقافي والأداء الوظيفي في الشركات متعددة الجنسيات .مجلة الإدارة والتنمية، 20(1)، 45–60.
15.زويتي، س .(2021). .الذكاء الثقافي والتفكير الإبداعي .مجلة العلوم النفسية، 14(2)، 112– 125.
16.اللبدي، ع.، العارضة، م.، &العوراني، خ .(2019). .مستوى الذكاء الثقافي لدى الطلبة العرب الدارسين في جامعة البلقاء التطبيقية .مجلة العلوم الاجتماعية، 12(3)، 45–60.
17.نصر الطيب، م.، ورفاقه .(2020). .الذكاء الثقافي للقادة وأثره على أداء المنظمة .مجلة القيادة الإدارية، 12(4)، 33–48

المراجع الأجنبية

1. Ang, S., & Van Dyne, L. (2015). Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications. Routledge.
2. Chen, X., Liu, D., & Portnoy, R. (2018). A multilevel investigation of motivational cultural intelligence, organizational diversity climate, and cultural sales: Evidence from U.S. real estate firms. Journal of Applied Psychology, 103(2), 211–227. https://doi.org/10.1037/apl0000277
3. Earley, P. C., & Ang, S. (2003). Cultural intelligence: Individual interactions across cultures. Stanford University Press.
4. Earley, P. C., & Ang, S. (2007). Cultural Intelligence Scale (CQS).

الملاحق

الملحق رقم(1):

مقياس الذكاء الثقافي

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته تحية طيبة ....أما بعد، نرجو التفضل بإعطائنا جزءا من وقتكم الثمين للإجابة عن هذه الإستبانة التي تم إعدادها في إطار إعداد مذكرة ماستر في علم النفس الموسومة بعنوان " الـــذكاء الثـــــقافي لدى اطارات سونطراك "

الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

الأقدمية : أقل من 5 سنوات ☐ من06-16 سنة ☐ من 17إلى27 ☐ أكثر من28 ☐

الأبعاد	العبارات	موافق بشدة	موافق إلى حد ما	موافق قليلا	محايد	غير موافق قليلا	غير موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة
البعد الأول ما وراء المعرفة	أنا على وعي بالمعرفة الثقافية التي أستخدمها عند التعامل مع أشخاص من خلفيات ثقافية مختلفة							
	أقوم بتعديل معرفتي الثقافية عنما أتفاعل							

	مع أشخاص من ثقافة غير مألوفة							
	أنا على دراية بالمعرفة الثقافية التي أطبقها على التفاعلات بين الثقافات							
	أتحقق من دقة معرفتي الثقافية عندما أتفاعل مع أشخاص من ثقافات مختلفة							
البعد الثاني المعرفة	أنا أعرف الأنظمة القانونية و الإقتصادية للثقافات الأخرى							
	أنا أعرف القواعد على سبيل المثال المفردات و القواعد للغات الأخرى							
	أنا أعرف القيم الثقافية و المعتقدات الدينية للثقافات الأخرى							

	أنا أعرف أنظمة الزواج في الثقافت الأخرى							
	أنا أعرف الفنون و الحرف اليدوية من الثقافات الأخرى							
	أعرف قواعد التعبير عن السلوكيات الغير لفظية في الثقافات الأخرى							
البعد الثالث الدافعية	أستمتع بالتفاعل مع ناس من ثقافات أخرى							
	أنا واثق أني قادر على التواصل مع السكان المحليين من ثقافة غير مألوفة بالنسبة لي							
	متأكد أني أستطيع التعامل مع ضغوط التكيف مع ثقافة جديدة بالنسبة لي							
	أستمتع بالعيش في ثقافة غير مألوفة بالنسبة لي							

	أنا واثق أني سأتمكن من التعود على ظروف السوق في ثقافات مختلفة								
البعد الرابع السلوك	أغير من سلوكي اللفظي عندما أكون في وسط ثقافي مختلف								
	ألجأ إلى الصمت و الإنصات بطريقة تلائم طبيعة ثقافتهم								
	أقوم بتغيير معدل حديثي عندما يتطلب الموقف متعدد الثقافات ذلك								
	أقوم بتغيير سلوكي الغير اللفظي عندما يتطلب الموقف متعدد الثقافات ذلك								
	أقوم بتغيير تعابير وجهي عندما يتطلب التفاعل مع الثقافات ذلك								

الملحق رقم (2):

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
The People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة وهران 2 محمد بن أحمد
University of Oran 2 "Mohamed Ben Ahmed"
كلية العلوم الاجتماعية
Faculty of Social Sciences

قسم علم النفس والأرطفونيا وهران في:.....

شعبة: علم النفس

الرقم : ...../ق ع ن أ/ك ع إ/ج و 2024/2

استمارة اختيار موضوع والموافقة على الاشراف"

نحن الأستاذ (ة) :

الإسم واللقب: .....

الرتبة: .....

نوافق على الإشراف ومتابعة موضوع مذكرة الماستر للسنة الجامعية 2025/2024الموسومة ب

.....

.....

من إعداد :

1) الطالب (ة) : .....

2) الطالب (ة):.....

والمسجلين في السنة الثانية ماستر تخصص .....

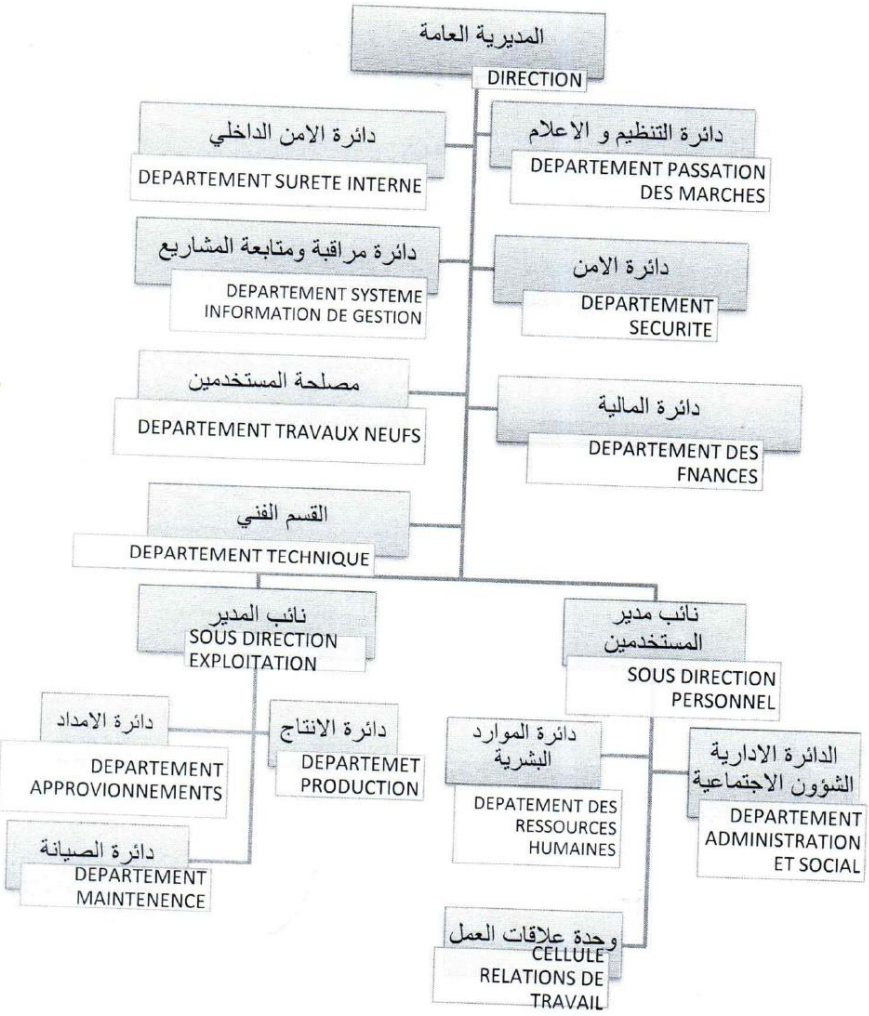
الأستاذ المشرف | مسؤول فريق التكوين | مسؤول الشعبة

Chef de Service Formation
F. Z. GHAZI
Complexe GL2Z

د. محمد موسى
نائب رئيس القسم للبيداغوجيا
قسم علم النفس والرطوفونيا
كلية العلوم الاجتماعية

Adresse : B.P.1015 El M'naouer Oran 31000 Algérie العنوان: ص.ب 1015 المنور وهران 31000 الجزائر

الملحق رقم (3):



87

88 *الشكل رقم 01 :الهيكل التنظيمي للمركب*

89

6

ملحق رقم (4):

سوناطراك
sonatrach
Activité Liquéfaction et Séparation
Division GNL & GPL
Complexe GL2Z
Département Ressources Humaines
Service Formation

Date: 30/12/2024

*** ATTESTATION DE STAGE ***

Nous soussignés, Département des Ressources Humaines du Complexe GL2/Z Béthioua

Attestons que : **BEKROU MALIKA**

Né(e) Le : **06/05/1986** à **TISSEMSSILET**

Université/Institut : **UNIVERSITE MOHAMED BENAHMED -ORAN 02-**
Année universitaire: **2024/2025**
Diplôme Préparé : **MASTER 02 EN PSYCHOLOGIE DE TRAVAIL ET ORGANISATION**
A suivi un stage pratique : Du **25/12/2024** Au **30/12/2024**

La présente attestation est établie pour servir et valoir ce que de droit.

Le Chef de Service Formation
F.Z.GHAZI

Chef de Service Formation
F.Z. GHAZI
Complexe GL2Z

GL2Z-RHU-003/24

Sonatrach-Activité Liquéfaction et séparation-BP 166-Bethioua 31210-Oran,Algerien Tél. : +213.41 68 07 81 / 68 07 82 Fax : 0213 41 68 08 01

ملحق رقم (5):

سوناطراك
sonatrach

Activité Liquéfaction et Séparation
Division GNL & GPL
Complexe GL2Z
Département Ressources Humaines
Service Formation

Fiche d'appréciation d'un stagiaire

Nom et Prénom du Stagiaire : BEKROU MALIKA
Date et Lieu de Naissance : 06/05/1986 **à** TISSEMSSILET
Université ou Institut d'origine : UNIVERSITE MOHAMED BENAHMED -ORAN 02-
Année universitaire : 2024/2025
Diplôme Préparé : MASTER 02 EN PSYCHOLOGIE DE TRAVAIL ET ORGANISATION
Durée du Stage : 25/12/2024 **Au** 30/12/2024
Entreprise ou Unité d'acceuil : Sonatrach Complexe GL2.Z

Comportement du Stagiaire

Compétences	Excellent	Bon	Mauvais	Autres Observations
Assiduité	X			
Pèrsévérance	X			
Connaissance Pratique		X		
Initiative	X			
Manipulation en atelier	—	—	—	—
Capacité d'imagination	X			
Capacité de Travail		X		
Rapport avec les travailleurs		X		
Apport à l'unité de production	—	—	—	—

Autres appréciations :
(Encadreur)

Elément sérieux merite d'être encouragé au niveau du milieu professionnel

Semmouni 19/12/2024

Visa du Responsable :
(Service fomation/Dépt DRH)

Chef de Service Formation
F. Z. GHAZI
Complexe GL2Z

ملحق رقم (6):

سونطراك Activité Liquéfaction et Séparation
Division GNL & GPL
Complexe GL2Z
Département Ressources Humaines
sonatrach Service Formation

Date: 30/12/2024

*** ATTESTATION DE STAGE ***

Nous soussignés, Département des Ressources Humaines du Complexe GL2/Z Béthioua

Attestons que : **HADDI NOUR ELHOUDA**

Né(e) Le : **05/12/1984** à **MECHRIA**

Université/Institut : **UNIVERSITE MOHAMED BENAHMED -ORAN 02-**
Année universitaire: **2024/2025**
Diplôme Préparé : **MASTER 02 EN PSYCHOLOGIE DE TRAVAIL ET ORGANISATION**
A suivi un stage pratique : Du **23/12/2024** Au **30/12/2024**

La présente attestation est établie pour servir et valoir ce que de droit.

Le Chef de Service Formation
F.Z.GHAZI

Chef de Service Formation
F. Z. GHAZI
Complexe GL2Z

GL2Z-RHU-003/24

Sonatrach-Activité Liquéfaction et séparation-BP 166-Bethioua 31210-Oran,Algerien Tél. : +213.41 68 07 81 / 68 07 82 Fax : 0213 41 68 08 01

ملحق رقم (7):

سوناطراك
sonatrach

Activité Liquéfaction et Séparation
Division GNL & GPL
Complexe GL2Z
Département Ressources Humaines
Service Formation

Fiche d'appréciation d'un stagiaire

Nom et Prénom du Stagiaire : HADDI NOUR ELHOUDA
Date et Lieu de Naissance : 05/12/1984 à MECHRIA
Université ou Institut d'origine : UNIVERSITE MOHAMED BENAHMED -ORAN 02-
Année universitaire : 2024/2025
Diplôme Préparé : MASTER 02 EN PSYCHOLOGIE DE TRAVAIL ET ORGANISATION
Durée du Stage : 23/12/2024 **Au** 30/12/2024
Entreprise ou Unité d'acceuil : Sonatrach Complexe GL2.Z

Comportement du Stagiaire

Compétences	Excellent	Bon	Mauvais	Autres Observations
Assiduité	X			
Pèrsévérance	X			
Connaissance Pratique		X		
Initiative	X			
Manipulation en atelier	—	—	—	—
Capacité d'imagination	X			
Capacité de Travail		X		
Rapport avec les travailleurs		X		
Apport à l'unité de production	—	—	—	—

Autres appréciations :
(Encadreur)

Elève serieux, merite bien encouragé au niveau de son milieu professionnel. 19/20

Visa du Responsable :
(Service fomation/Dépt DRH)

Chef de Service Formation

مستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى الذكاء الثقافي لدى 100 إطار من مجمع GNL2-Z التابع لمؤسسة سوناطراك، وذلك باستخدام مقياس الذكاء الثقاف من إعداد "آرلي و آنج" (Earley & Ang,2007) (CQS) الذي تمت ترجمته من الإنجليزية إلى العربية. أظهرت النتائج أن مستوى الذكاء الثقافي بأبعاده (ما وراء المعرفة، الدافعية، والسلوك) كان مرتفعًا لدى عينة الدراسة ما عدى بعد المعرفة الذي أظهر مستوى متوسط. لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء الثقافي تبعا لمتغير الجنس، بينما وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية بناءً على متغير الأقدمية، وكانت هذه الفروق لصالح الفئة التي تزيد خبرتها عن 28 سنة.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الثقافي، بعد ما وراء المعرفة، بعد المعرفة، بعد الدافعية، بعد السلوك، اطارات سوناطراك.

Abstract:

The aim of this study was to assess the level of cultural intelligence among 100 managers at Sonatrach's LNG2-Z complex, using the Cultural Intelligence Scale (CQS) by (Ang et al., 2007) translated from English into Arabic. The results showed a high level of cultural intelligence and its dimensions (metacognitive, motivational and behavioral) within the sample. However, the cognitive dimension revealed a moderate level. There were no significant differences according to gender, but statistically significant differences were observed according to seniority, in favor of executives with more than 28 years' seniority.

Keywords: Cultural intelligence, metacognition, metacognition, motivation, behavior, Sonatrach executives.

Résumé :

Cette étude visait à évaluer le niveau de l'intelligence culturelle chez 100 cadres du complexe GNL2-Z de Sonatrach, en utilisant l'échelle d'intelligence culturelle (CQS) de (Ang et al., 2007) traduite de l'anglais à l'arabe. Les résultats ont montré un niveau élevé d'intelligence culturelle et ses dimensions (la métacognitive, de la motivation et du comportement) au sein de l'échantillon. Cependant, la dimension de la cognitive a révélé un niveau modéré. Il n'existe pas de différences significatives en fonction du sexe, mais des différences statistiquement significatives ont été observées selon l'ancienneté, en faveur des cadres ayant plus de 28 ans d'ancienneté.

Mots-clés : Intelligence culturelle, métacognition, métacognition, motivation, comportement, cadres de Sonatrach.