



مجلة البحوث المالية والتجارية

المجلد (22) – العدد الرابع – أكتوبر 2021



الذكاء الثقافي في المنظمات المصرية: الأساس النظري وصلاحيته المقياس

Cultural intelligence in Egyptian organizations: The theoretical basis and validity of the scale

إعداد

علي السيد جمعة أبو حشيش

مرشح لدرجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

مدرس مساعد إدارة الأعمال – كلية تكنولوجيا الإدارة ونظم المعلومات – جامعة بورسعيد

E-mail address: ali_abohashish@himc.psu.edu.eg

إشراف

أ.د/ محمد محمد عيسى

أستاذ نظم المعلومات

كلية تكنولوجيا الإدارة ونظم المعلومات – جامعة بورسعيد

أ.د/ وفتي السيد الإمام

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة المنصورة

د/ السيد أحمد فتحي حسيب

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة – جامعة بورسعيد

رابط المجلة: <https://jsst.journals.ekb.eg/>



الملخص

استهدف هذا البحث تقديم أساس نظري لموضوع الذكاء الثقافي، وتقييم صلاحية مقياس الذكاء الثقافي (CQS) في سياق بيئة منظمات الأعمال المصرية، وقد تم تطبيق مقياس الذكاء الثقافي (CQS) على عينة مكوّنة من 66 مديرًا مصريًا يعملون في شركات دولية في مصر. دعمت نتائج تحليل المُركَّب التوكيدي (CCA) هيكل الذكاء الثقافي المُكوّن من أربعة أبعاد: الذكاء الثقافي ما وراء المعرفة، والذكاء الثقافي المعرفي، والذكاء الثقافي الدافعي، والذكاء الثقافي السلوكي، كذلك أشارت النتائج إلى أن مقياس الذكاء الثقافي الذي تم ترجمته إلى اللغة العربية يعتبر أداة موثوقة وصالحة لقياس ذكاء الفرد بين الثقافات.

الكلمات المفتاحية

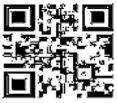
الذكاء الثقافي – الذكاء العاطفي – التوافق الثقافي – الكفاءة عبر الثقافات

Abstract

The purpose of this research was to provide a theoretical basis for the subject of cultural intelligence and to assess the cultural intelligence scale (CQS) validity in the Egyptian organizations.

The CQS was administered to a sample of 66 Egyptian managers working in international firms in Egypt. Results of a confirmatory composite analysis (CCA) supported the four-factor structure of the CQS: metacognitive, cognitive, motivational, and behavioral. In addition, the results indicated that the Arabic version of the CQS is a reliable and valid instrument for measuring an individual's intercultural intelligence.

Keywords: Cultural Intelligence; Emotional Intelligence; Cultural Fit; Cross-Cultural Competence



1. مقدمة

يُعدُّ استكشاف أثر الثقافة في مكان العمل واكتشاف الكفاءات الأساسية المتصلة بالتفاهم بين الثقافات أمر حيوي لاستمرارية منظمات الأعمال وبخاصة في بيئة العمل الدولية، وينظر إلى الثقافة باعتبارها مفهوم واسع ومعقد لا يشمل فقط المواقف الشخصية للفرد والقيم والمعتقدات، ولكنها أيضاً تؤثر على كل جانب من جوانب حياة الناس، بما في ذلك الطريقة التي يتفاعل بها الفرد مع أفراد آخرين.

يعتبر مفهوم الثقافة مألوف لمعظم الناس، ولكن عندما نحاول بشكل فعلي وضع تعريف لمعنى كلمة "الثقافة"، يصبح واضحاً أن هناك درجة عالية نسبياً من الخلاف بشأن المصطلح الدال على المعنى، ووفقاً لتعريف Hofstede (1980) "تتكون الثقافة من برامج عقلية مشتركة تحدد استجابات الفرد لبيئته" (Thomas & Inkson, 2008, p. 34)، وهذا يعني أن الأساليب التي يستخدمها الأفراد في الفعل والتحدث والتعامل وحتى في اختيار الزي هي تعبير مرئي لقيمهم ومبادئهم المتأصلة من ثقافة راسخة عميقة، وأن الثقافة تعتمد على الخبرات المشتركة بين مجموعة معينة من الأفراد، فقيم واتجاهات وسلوكيات الأفراد المرتبطة بثقافة محددة، تمنحهم شيئاً مشتركاً كمجموعة يمكن تمييزها من قبل الآخرين.

ولذلك يمكن اعتبار الثقافة مجموعة من المواقف والقيم والمعتقدات والاتجاهات المشتركة بين جماعة معينة، والتي تكون بدورها جماعات مختلفة عن بعضها البعض. حيث تُشكل الثقافة جزءاً معقداً من وجود كل شخص، كما أنها تتداخل بشكل دقيق في كل مظاهر حياته، حيث تُشكّل الثقافة تفكير، وسلوك ودافع الأفراد للفعل ورد الفعل بأساليب معينة، كما أنها توفر المبادئ التوجيهية لقواعد السلوك الأخلاقي والاجتماعي، والتي تتجلى في سلوكيات وعادات ولغة متفردة، وهو ما يستلزم دراستها ومعرفة مدى تأثيرها على سلوك الأفراد داخل منظمات الأعمال.

2. التأصيل النظري

2.1. مفهوم الذكاء الثقافي

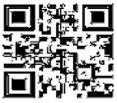
يعتبر الذكاء الثقافي Cultural Intelligence مصطلح جديد نسبياً في مجال إدارة التنوع، وقد عرّف الذكاء الثقافي على أنه "قدرة الفرد على الأداء بشكل فعال في المواقف التي تتميز بالتنوع الثقافي" (Ang & Van Dyne, 2008, p. 3)، وعلى الرغم من اقتراح العديد

من التعاريف الأخرى للذكاء الثقافي، إلا أن هذا التعريف يعتبر أحد أكثر التعاريف تبنياً من قِبل الباحثين، وقد حدد (Thomas et al. (2008 ثمانية تعريفات مختلفة للذكاء الثقافي متضمنة تعريفهم له (Thomas et al., 2008, p. 126)، وعلى الرغم من وجود فروق دقيقة بين الكلمات والمصطلحات في هذه التعاريف، إلا أن كلها تهدف إلى الإجابة على نفس السؤال وهو: لماذا يكون بعض الأشخاص أكثر فاعلية من غيرهم في مواقف ثقافية معينة؟، وتجدر الإشارة إلى أنه يجب التمييز بين الذكاء الثقافي والمفاهيم الأخرى للذكاء، مثل الذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي (Earley, 2002)، فالذكاء الثقافي يُمكن الأفراد من "النظر إلى ما وراء العدسة الثقافية الخاصة بهم" (Earley, 2002, p. 285)، كما أنه ضروري للمواقف عبر الثقافة، والتي لا تكون قائمة في حالة الذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي، أيضاً يختلف الذكاء الثقافي عن سمات الشخصية، فكونه نوع من الكفاءة، يجعله يتميز بالمرونة ويُمكن التنبؤ به من خلال سمات الشخصية التي تعتبر أكثر استقراراً.

ومن الضروري في هذا السياق -من أجل تحرير المصطلح وإزالة أي تداخل بين المفاهيم- التفرقة بين الذكاء الثقافي، والكفاءة عبر الثقافات، حيث تركز "الكفاءة عبر الثقافات" بشكل كبير على الكفاءات المحددة والمهارات اللازمة للتعامل مع المواقف المختلفة ثقافياً، بينما يوفر "الذكاء الثقافي" مُدخل أكثر شمولية يركز على مجموعة واسعة من الصفات والسلوكيات التي يحتاجها الفرد في عمليته التكيفية، كما يعتبر وظيفة للتعامل في مختلف المواقف المتنوعة ثقافياً.

2.2. أهمية الذكاء الثقافي في بيئة العمل

تؤدي الزيادة في حجم الأعمال وتخطيها للحدود الجغرافية إلى إمكانية أكبر للتفاعلات بين الثقافات المختلفة للعاملين في مكان العمل، ومن ثم فإنه كلما زادت درجة التفاعل بين الثقافات، زاد التأثير على علاقات العمل، وعلى الطريقة التي يتم بها العمل بشكل عام، فالطريقة التي تتعامل بها المنظمات مع عاملها، فضلاً عن أسلوب إدارتهم، كلاً منهما يتطور باستمرار، ويتغير وفقاً لما تطرحه البيئة من تحديات جديدة ظهرت كنتيجة لتجدد الحاجات، ولذلك أبرز مفهوم الذكاء العاطفي للتعامل مع الأفراد وإدارتهم، الحاجة إلى الاستجابة للعامل الإنساني في الإدارة في مكان العمل، ومع ذلك، ومع تزايد التنوع في مكان العمل، وزيادة العولمة، لا يمكن تجاهل أو تغاضي الحاجة إلى الاستجابة للتفاهم عبر الثقافات.



أظهرت دراسة (Johnson, 2000) أن الثقافة عنصر مهم في التطوير الاستراتيجي للمنظمات، وأن التعلم يعتبر مُكوّن أساس للتعامل مع التغيير، ومن ثم يُدرك المديرون الجيدون ذوي المعرفة عبر الثقافات، أهمية التعلم المستمر، وأيضاً مراجعة وتجديد وتنمية كفاءاتهم في هذا المجال، حيث يمثل التعلم أساس ضروري للبقاء الاستراتيجي للمنظمات.

2.3. أبعاد الذكاء الثقافي

بيّن (Ang & Van Dyne, 2008) أن الذكاء الثقافي بناء متعدد الأبعاد، يتكون من أربعة أبعاد هي: المعرفي، وما وراء المعرفة، والدافعي، والسلوكي، وتستخدم هذه الأبعاد الأربعة على نطاق واسع من قِبَل عدد كبير من الباحثين، على الرغم من أن بعض الدراسات السابقة دمجت الجوانب المعرفية، وما وراء المعرفة في بعد واحد، كذلك اقترح بعض الباحثين (مثل: Thomas, 2006; Thomas *et al.*, 2008) نموذج من ثلاثة أبعاد يتضمن: المعرفة الثقافية، المهارات الثقافية، ما وراء المعرفة الثقافية، أيضاً اقترحت دراسة (Johnson *et al.*, 2006) ثلاثة أبعاد هي: المعرفة؛ والمهارات؛ والسمات.

ومن الجدير بالذكر أن أبعاد الذكاء الثقافي التي تم استخدامها في البحوث والدراسات السابقة متباينة ومع ذلك، وبصرف النظر عن المسميات المختلفة للأبعاد، فهناك نظرة مشتركة لما يُشكّل الذكاء الثقافي، والذي يمكن تناوله من خلال الأبعاد الأربعة – الأكثر شيوعاً – التي اقترحها (Ang & Van Dyne, 2008) كما يلي:

2.3.1. الذكاء الثقافي ما وراء المعرفة

يشير إلى "مستوي الوعي الثقافي للفرد أثناء التفاعلات عبر الثقافات" (Ang & Van Dyne, 2008, p. 5)، ويتضمن مفهوم الشخص لذاته، والاستدلال الاستقرائي، فضلاً عن القدرة على السؤال عن التوقعات الذاتية للفرد. ومع ذلك شككت النتائج التجريبية لأحد الدراسات في مدى التفرد الذي يتصف به الذكاء الثقافي ما وراء المعرفة من أجل اعتباره بعد فرعي مستقل من أبعاد الذكاء الثقافي (Klafehn *et al.*, 2013, p. 974).

2.3.2. الذكاء الثقافي المعرفي

يشير إلى "المعرفة بالقواعد والممارسات والأعراف في الثقافات المختلفة المكتسبة من خلال الخبرات الشخصية والتعليمية" (Ang & Van Dyne, 2008, p. 5)، ويتضمن المُكوّن المعرفي للذكاء الثقافي، المعرفة بثقافة محددة (والتي تقدم معلومات عن القواعد والمعايير في

الثقافات المختلفة)، والمعرفة بالثقافة العامة (والتي تقدم معلومات عن بيئة محددة وكذلك درجة تعقيدها).

3.3.2. الذكاء الثقافي الدافعي

يعكس " القدرة على توجيه الاهتمام والطاقة نحو التعلم والعمل في المواقف التي تتميز بالاختلافات الثقافية" (Ang & Van Dyne, 2008, p. 6)، ويتضمن الذكاء الثقافي الدافعي العناية والثقة في التفاعلات عبر الثقافات، بالإضافة إلى الجهد المباشر والطاقة المُستهلَكة في التفاعلات عبر الثقافات، ومع ذلك شكك بعض الباحثين في إمكانية اعتبار الذكاء الثقافي الدافعي أحد الأبعاد المكوّنة لبنية الذكاء الثقافي، فعلى سبيل المثال ميّز (Thomas, 2006) ما بين الدافع والذكاء، ووضّح أن الدافع يمكن اعتباره (استعداد)، بينما يمكن اعتبار الذكاء (قدرة)، والتي تتم معالجتهم بأساليب مختلفة خاصة بكل منهما، كما جادل بأن الدافع يُلقِي تأثير الهالة على بنية الذكاء الثقافي، وهو تأثير لا ينبغي أن يكون موجوداً في البناء.

4.3.2. الذكاء الثقافي السلوكي

يعكس "القدرة على إظهار التصرفات اللفظية وغير اللفظية الملائمة عند التفاعل مع أفراد من ثقافات مختلفة" (Ang & Van Dyne, 2008, p. 6)، حيث يهتم الذكاء الثقافي السلوكي بالسلوكيات اللفظية وغير اللفظية، ويوفر الشروط الضرورية لجوانب الذكاء الثقافي الأخرى للعمل بشكل فعال.

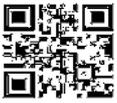
3. الدراسات السابقة

1.3. الدراسات المتعلقة بسوابق الذكاء الثقافي Antecedents of CQ

يُمكن تصنيف الدراسات المتعلقة بسوابق الذكاء الثقافي في فئتين رئيسيتين هما: فئة الدراسات المرتبطة بالسمات والقدرات الشخصية، وفئة الدراسات المرتبطة بالخبرة عبر الثقافات.

1.1.3. الدراسات المرتبطة بالسمات والقدرات الشخصية

تعتبر سمات الشخصية الخمس الكبرى، هي أكثر الصفات التي تكرر فحصها في أدبيات الذكاء الثقافي، ونظراً لأن الذكاء الثقافي، والسمات الشخصية الخمس الكبرى بناءً على متعددات الأبعاد، فقد تم دراسة التأثير على الذكاء الثقافي ككل، وأيضاً دراسة التأثير على أبعاده. يوضح عدد من الدراسات، أنه تم استخدام العديد من المقاييس الخاصة بقياس السمات الشخصية



الخمس الكبرى، وقد تباين عدد البنود (الأسئلة) المُكوّنة للمقياس، فعلى سبيل المثال، تم استخدام مقياس ذو 44 بند في دراستي (Harrison, 2012; Depaula et al., 2016)، بينما تم استخدام مقياس ذو 120 بند في دراسة (Ang et al., 2006).

يُمثل بعد الانفتاح على التجارب البعد الأكثر تأثيراً من أبعاد السمات الشخصية الخمس الكبرى على الذكاء الثقافي، فقد وُجدَ تأثير إيجابي للانفتاح على التجارب على كل بعد من أبعاد الذكاء الثقافي الأربعة (Ang et al., 2006; Li et al., 2016)، وأيضاً على الذكاء الثقافي ككل (Harrison, 2012; Depaula et al., 2016)، كما ترتبط القبولية بشكل إيجابي ببعد الذكاء الثقافي السلوكي (Ang et al., 2006)، وبالذكاء الثقافي ككل (Harrison, 2012)، بينما وُجدَ أن الثبات العاطفي هو البعد الوحيد من بين أبعاد سمات الشخصية الخمس الكبرى الذي ارتبط إحصائياً بشكل سلبي ببعد الذكاء الثقافي السلوكي (Ang et al., 2006).

قام الباحثون حديثاً بفحص تفاعلات أكثر تعقيداً بين السمات الخمس الكبرى للشخصية والذكاء الثقافي، وعلى سبيل المثال فحصت دراسة (Li et al., 2016) التفاعل بين القبولية والانفتاح، وأظهرت النتائج أنه عندما تكون درجة القبول عالية، فإن الانفتاح يرتبط ارتباطاً إيجابياً بأبعاد الذكاء الثقافي، بينما تختفي علاقة الارتباط عندما تكون درجة القبول منخفضة، وعزوا القائمين بالدراسة ذلك إلى أن الأفراد المنفتحين ذوي درجات القبول المنخفضة يكونوا أقل احتمالية للتعلم من الآخرين المختلفين عنهم ثقافياً بالمقارنة مع الأفراد المنفتحين ذوي درجات القبول العالية، بسبب انخفاض مستوى كفاءاتهم في العلاقات الشخصية مع الآخرين (Li et al., 2016, p. 106).

كذلك تم ربط العديد من الاختلافات الفردية الأخرى - بخلاف السمات الخمس الكبرى للشخصية-، بالذكاء الثقافي، وعلى سبيل المثال، أظهرت دراسة (Nel et al., 2015) أن الفطنة (القدرة على التفكير واكتساب المعرفة)، والمساعدة (القدرة على توجيهه وقيادة الناس وفقاً للخبرات الشخصية)، ترتبطان إيجابياً بالذكاء الثقافي ما وراء المعرفة، وعلاوة على ذلك، وُجدَ أن القدرة اللغوية ترتبط إيجابياً بالذكاء الثقافي ككل (Harrison, 2012)، بينما وُجدَ أن الذكاء الاجتماعي يتنبأ إيجابياً بالذكاء الثقافي، بدرجة أكبر من المتنبئات الأخرى (Depaula et al., 2016)، أيضاً توصلت دراسة (Holtbrügge & Engelhard, 2016) إلى أن الأفراد المتميزين بالجمع بين الثقافات، والقادرين على الاستجابة والتفاعل بناءً على الإشارات الموقفية، يملكون درجة عالية من الذكاء الثقافي في كل أبعاده الأربعة.

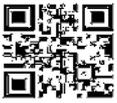
وفيما يتعلق بمدى ارتباط الذكاء الثقافي بسلوكيات العاملين، أظهرت نتائج دراسة (Afsar et al., 2019) أن العاملين الوافدين ذوي المستوى العالي من الذكاء الثقافي هم أكثر احتمالية للتعبير عن آرائهم، وإظهار سلوكيات المشاركة البناءة، وعلاوة على ذلك أوضحت النتائج أن القيادة التحويلية تتوسط جزئياً العلاقة بين الذكاء الثقافي وإظهار سلوك المشاركة البناءة، وهو ما يمكن من خلاله استنتاج أن الذكاء الثقافي يعتبر سابقة شخصية لإظهار سلوك المشاركة، وعلى جانب آخر بيّنت نتائج دراسة (Caputo et al., 2019) أن القيم الثقافية (مثل: مسافة السلطة، تجنب عدم اليقين، الجماعية، الذكورة) لها تأثير مباشر على أنماط التفاوض، بالإضافة إلى التأثير غير المباشر الذي يتم من خلال توسط الذكاء الثقافي لتلك العلاقة.

وفي سياق كشف العلاقات والمتغيرات المرتبطة بفرق ومجموعات العمل -والتي تعتبر سمة مميّزة للشركات ذات التنوع الثقافي- أظهرت نتائج دراسة (Alexandra et al., 2021) أن الذكاء الثقافي للأفراد يتنبأ بإدماجهم المُدرّك في مجموعات العمل، وعلاوة على ذلك، فإن الإدماج المُدرّك للأفراد في مجموعات العمل يرتبط بمزيد من تطوير الذكاء الثقافي في هؤلاء الأفراد، وتكون هذه العلاقة أقوى عندما يرى الأفراد تنوعاً ثقافياً أكبر في مجموعات العمل الخاصة بهم.

2.1.3. الدراسات المرتبطة بالخبرة عبر الثقافات (الخبرة المبنية على التفاعل

بين أكثر من ثقافة)

يُمكن تطوير الذكاء الثقافي من خلال الاتصال عبر الثقافات، وتقدم الخبرة الدولية سياق فريد وحيوي من شأنه أن يُمكن تطوير الذكاء الثقافي من خلال الاتصال عبر الثقافات، وتقدم الخبرة الدولية سياق فريد وحيوي يخلق الفرصة للذكاء الثقافي للتعلم والتطور، لذلك تعد الخبرة بين الثقافات واحدة من أكثر متنبئات الذكاء الثقافي فحصاً ودراسة. دعمت معظم الدراسات السابقة وجود علاقة إيجابية بين الخبرة وبين الثقافات والذكاء الثقافي (Harrison, 2012; Koo Moon et al., 2013; Pekerti & Arli, 2017) وبالرغم من ذلك، يوجد نقص في الفهم العام لكيفية قياس الخبرة بين الثقافات. فحص بعض الباحثين أنواع مختلفة من الخبرة بين الثقافات، على سبيل المثال، ميّرت دراسة (Crowne, 2008) بين خبرة العمل، وخبرة التعليم، والخبرة المتحصلة من العطلات، وأنواع أخرى من الخبرة، وأظهرت نتائج الدراسة، وجود ارتباط بين الخبرة التعليمية وكل من الذكاء الثقافي ككل، وجميع أبعاد الذكاء الثقافي، وكذلك بين خبرة



العمل وكل من الذكاء الثقافي ككل، والذكاء الثقافي ما وراء المعرفة، والذكاء الثقافي السلوكي. كما توصلت دراسة (Kurpis & Hunter, 2017) إلى أن الخبرة الناتجة من التفاعل بين الثقافات والمكتسبة من خلال العمل أو من خلال السفر للخارج ترتبط إيجابياً مع جميع أبعاد الذكاء الثقافي، بينما ترتبط الخبرة الناتجة من التفاعل بين الثقافات والمكتسبة من خلال الدراسة والعلاقات داخل الفصول الدراسية إيجابياً مع الذكاء الثقافي المعرفي، والدفاعي، والسلوكي.

أيضاً دَرَسَ بعض الباحثين متغير عمق الخبرة الناتجة من التفاعل بين الثقافات، ففي دراسة (Crowne, 2008) والتي استخدمت عدد الدول التي تمت زيارتها لقياس عمق الخبرة الناتجة من التفاعل بين الثقافات، توصلت إلى أن المستويات العالية من التعرض عبر الثقافي (التعرض لأكثر من ثقافة) يزيد من مستوى الذكاء الثقافي، وفي نفس السياق، أوضحت دراسة (Li et al., 2013) أن طول فترة الخبرة بالخارج يرتبط بشكل إيجابي بالذكاء الثقافي، وأن علاقة الارتباط أصبحت أكثر قوة عندما حصل المشاركون على أسلوب تعليمي متباين (يركز على الخبرة الملموسة، والملاحظة التأملية)، ومع ذلك، لم تُثبِت نتائج دراسة (Schwarzenthal et al., 2017)، والتي فحصت تأثيرات الاتصال المعتمد على التفاعل بين الثقافات على الذكاء الثقافي، وجود تأثيرات متباينة بين المراهقين من ذوي الأصول المهاجرة، والمراهقين من غير الأصول المهاجرة.

2.3. الدراسات المتعلقة بعواقب الذكاء الثقافي Consequences of CQ

يُمكن تصنيف الدراسات المتعلقة بعواقب الذكاء الثقافي في فئتين رئيسيتين هما: فئة الدراسات المرتبطة بالتوافق/بالتكيف، وفئة الدراسات المرتبطة بالأداء.

1.2.3. الدراسات المرتبطة بالتوافق/بالتكيف

يُنظَرُ كل فرد إلى الأطر الأجنبية (كل ما هو خارج بيئة دولته الأصلية) بشكل مختلف، من حيث الثقافة واللغة وكل ما يتعلق بالبيئة الأجنبية، فإذا كان حكمه (الذي هو حكم شخصي في طبيعته) على تلك الجوانب إيجابي، فإن المشاعر العاطفية أو الوجدانية ستكون إيجابية، والعكس صحيح.

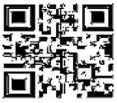
بيَّنت عدد من الدراسات، وجود علاقة بين الذكاء الثقافي والتكيف عبر الثقافات (منها على سبيل المثال: Lee & Sukoco, 2010; Ramalu et al., 2011; Jyoti & Kour, 2015)، وقد اعتبرت دراسة (Shaffer et al., 2006) التكيف الثقافي نتيجة وجدانية، لأنه يوصف التقييمات الذاتية، مع العواقب الوجدانية.

وفيما يتعلق بالتكيف أو التوافق، يستند الأساس المنطقي العام للعلاقة الإيجابية بين الذكاء الثقافي والتكيف، إلى حقيقة أن الأفراد ذوي الدرجات العالية من الذكاء الثقافي، لديهم القدرة على التكيف بفعالية مع السياقات المختلفة، والتعامل بشكل أفضل مع التحديات المرتبطة بالبيئات الخارجية؛ أو مشاكل الانتقال، والتعرض لصدمة ثقافة بشكل أقل، ويصبحون أكثر راحة نفسية للتعامل مع التكاليفات أو المهام الجديدة (Chen *et al.*, 2010; Wu & Ang, 2011).

وقد أظهرت نتائج عدد من الدراسات، أن الأفراد ذوي مستوى الذكاء الثقافي العالي يكونون أكثر قدرة على التكيف في بيئة ثقافة البلد المضيف (مثل: Kumar *et al.*, 2008; Ramalu *et al.*, 2011، كما أوضحت النتائج، أنه توجد علاقة إيجابية بين التكيف عبر الثقافات والأداء الوظيفي، تلك العلاقة التي تبين أن الأفراد الذين يستطيعون أن يتكيفوا في المواقف عبر الثقافات، قادرين على أن يؤديوا المهام الموكلة إليهم بطريقة أفضل (Kumar *et al.*, 2008).

وفي دراسة (Bücker *et al.*, 2014) - آخذين سلوكيات العمل بعين الاعتبار - بالتطبيق على عينة من 225 مدير صيني، أظهرت النتائج أن الذكاء الثقافي أمر حتمي للحد من القلق، ولتحسين فعالية الاتصال؛ والرضا الوظيفي، وأيضاً دعمت نتائج دراسة (Morrell *et al.*, 2013) وجود تأثير للذكاء الثقافي ما وراء المعرفة؛ والذكاء الثقافي الدافعي على الرضا الأكاديمي للطلاب، وفي المقابل أظهرت نتائج دراسة (Huff, 2013) أن الذكاء الثقافي ما وراء المعرفة يرتبط سلبياً بالرضا الوظيفي، في حين أن الذكاء الثقافي السلوكي؛ والذكاء الثقافي الدافعي يرتبط إيجابياً بالرضا الوظيفي، وعلاوة على ذلك، كشفت نتائج الدراسة أن التكيف العام؛ والتكيف التفاعلي، يمثلان نتيجتين لمستوى الذكاء الثقافي الدافعي.

وحيث أن المهام الدولية للمديرين خارج نطاق دولهم الأصلية، تفرض الكثير من التحديات، إذ يتعين عليهم التعامل مع أفراد ينتمون إلى خلفيات ثقافية مختلفة، فإن التكيف عبر الثقافات يمثل أحد المحددات الرئيسية لنجاح العمالة الوافدة في أداء مهامهم الدولية (Ramalu *et al.*, 2012)، فهو يقلل من مستوى الإجهاد؛ والتوتر، والذي يؤدي بدوره إلى تحسين أدائهم (Bhaskar-Shrinivas *et al.*, 2005)، وبناءً على ذلك، فمن المتوقع أن يقوم الأفراد الذين يتكيفون مع البيئة العامة لثقافة البلد المضيف، بأداء مماثل لما يقومون به في ثقافة دولهم الأصلية.



وتكشّف نتائج دراسة (Hu *et al.*, 2020)، والتي اهتمت بالتحقق من وجود أو عدم وجود علاقة بين الشخصية المبادرة وظاهرة التباين في التكيف عبر الثقافات للعاملين الوافدين، أن الشخصية المبادرة تساهم في التكيف عبر الثقافات للعاملين الوافدين، وتحدث هذه المساهمة من خلال الذكاء الثقافي، أيضاً تظهر النتائج أن الذكاء الثقافي يتوسط جزئياً العلاقة بين الشخصية المبادرة والتكيف الأكاديمي، بينما يتوسط كلياً العلاقة بين الشخصية المبادرة والتكيف الاجتماعي، كذلك فإن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لجمع المعلومات يؤثر بشكل سلبي على العلاقة بين الشخصية المبادرة والذكاء الثقافي، كما كشفت نتائج دراسة (Jyoti & Kour, 2015) أن الذكاء الثقافي يساهم بشكل معنوي وذو دلالة في أداء المهام، كما تبين النتائج توسط التكيف الثقافي كلياً للعلاقة بين الذكاء الثقافي، وأداء المهام.

أيضاً أوضحت نتائج دراسة (Presbitero & Quita, 2017) أن القدرة على التكيف المهني ترتبط بشكل إيجابي وذو دلالة بنوايا العمل في الخارج، كما بيّنت أن الذكاء الثقافي يُعدّل من العلاقة بين القدرة على التكيف المهني ونوايا العمل في الخارج، وهو ما أكدته نتائج دراسة (Pandey & Charoensukmongkol, 2019) في ضوء فحص مساهمة الذكاء الثقافي في مستوى سلوك البيع التكيفي؛ وسلوك البيع الموجه بالعميل لمندوبي المبيعات في سياق البيع عبر الثقافات، حيث بيّنت أن مندوبي المبيعات ذوي الدرجات العالية من الذكاء الثقافي يميلون إلى إظهار درجة أعلى من سلوك البيع التكيفي؛ وسلوك البيع الموجه بالعميل في كلتا الدولتين (اليابان - فيتنام).

وقد أوضحت نتائج دراسة (Li, 2020) أن الذكاء الثقافي والكفاءة بين الثقافات مصطلحان مختلفان ولكنهما مرتبطان بعلاقة قوية، وقد كانت الدرجات الأدنى من الكفاءة بين الثقافات أكثر ارتباطاً سلبي بجوانب الذكاء الثقافي ما وراء المعرفة، والذكاء الثقافي الدافعي، بينما كانت الدرجات الأعلى من الكفاءة الثقافية أكثر ارتباطاً إيجابي بجوانب الذكاء الثقافي السلوكي، والذكاء الثقافي المعرفي.

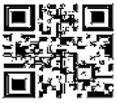
2.2.3. الدراسات المرتبطة بالأداء

كثيراً ما يكون أداء الأفراد ضعيفاً عندما يُعيّنون خارج منطقتهم الأصلية، بسبب عدم قدرتهم على فهم الاختلافات الثقافية في توقعات الدور (Stone-Romero *et al.*, 2003)، وقد أظهر عدد كبير من الدراسات، أن الذكاء الثقافي يؤثر تأثير ذو دلالة على الأداء الوظيفي (على سبيل المثال: Lee & Sukoco, 2010; Rose *et al.*, 2010)، أيضاً بيّنت دراسة

(Ang et al., 2007) أن الأفراد الأكثر وعياً ببيئاتهم (الذكاء الثقافي ما وراء المعرفة)، والقادرين على تكييف سلوكياتهم وفقاً لتلك البيئات (الذكاء الثقافي السلوكي)، هم الأكثر قدرة على فهم؛ وسن توقعات الدور المناسبة ثقافياً، إذ أن لديهم فهم أكثر دقة لسلوكيات الدور المتوقعة في المواقف التي تتميز بالتنوع الثقافي، وبالمثل يرتبط الذكاء الثقافي الدافعي؛ والذكاء الثقافي السلوكي ايجابياً بالأداء الوظيفي (Kumar et al., 2008)، فالفرد الذكي ثقافياً، سيكون قادراً على الفهم؛ والتفاعل مع أفراد من ثقافات أخرى، ونتيجة لذلك، سوف يزيد أداءه، كذلك يُتَوَقَّع أن تقلل الكفاءات بين الثقافات من سوء الفهم في توقعات الأدوار، وهو ما يساهم بدوره في تعزيز الأداء.

وفيما يتعلق بالأداء واستخدام الذكاء الثقافي كبناء أحادي، أوضحت دراسة (Ramalu et al., 2012) - والتي تم تطبيقها على 332 من العمالة الوافدة في ماليزيا- أن الذكاء الثقافي يؤثر على الأداء الوظيفي، وأن التكيف في العمل، والتكيف الدولي، يتوسطان هذه العلاقة، كذلك بيَّنت نتائج دراسة (Chen et al., 2011) - والتي اعتمدت على عينة بلغت 382 من العمالة الفلبينية- أن الذكاء الثقافي يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي، بينما تتوسط الصدمة الثقافية سلباً هذه العلاقة، وفي نفس السياق، كشفت نتائج دراسة (Chen et al., 2010) - والتي تم تطبيقها على 556 من العمالة الوافدة في 31 شركة أجنبية تابعة- أن مستوى الذكاء الثقافي الدافعي يرتبط ايجابياً بالأداء الوظيفي، وأن ميل العاملين الوافدين للتكيف مع عملهم تتوسط هذه العلاقة، كما أظهرت نتائج دراسة (Barakat et al., 2015) أن الرضا الوظيفي ينقل تأثير الذكاء الثقافي إلى الأداء الوظيفي، فالمدبرين الدوليين ذوي درجة الذكاء الثقافي العالية يتمتعون بدرجة رضا وظيفي عالية في سياق الأعمال الدولية، ولذلك يؤدون في وظائفهم بشكل أفضل.

وفيما يتعلق باستخدام الذكاء الثقافي كبناء متعدد الأبعاد، ركزت الدراسات على فحص العلاقة بين بعد أو أكثر من أبعاد الذكاء الثقافي والأداء بأنواعه المختلفة، فعلى سبيل المثال افترضت دراسة (Triandis, 2006) أن دمج الخصائص الفردية الفريدة يُمكن الأفراد ذوي الذكاء ما وراء المعرفة العالي من فهم الأفراد المنتمين لثقافات مختلفة، وصنع قرارات ثقافية أفضل، والتي بدورها تعمل على تعزيز الأداء الخاص بمهامهم، كذلك كشفت نتائج دراسة (Ang et al., 2007) أن الذكاء الثقافي ما وراء المعرفة له تأثير إيجابي على أداء المهمة، بالنسبة للعاملين الوافدين في البيئة متعددة الثقافات.



أما في ما يخص الأداء التفاوضي، فقد أظهرت نتائج دراسة (Lam & Liaw, 2017) أن الذكاء الثقافي يتوسط العلاقة بين جودة خبرة الاتصالات والأداء التفاوضي بشكل كلي، وأيضاً فإن الذكاء الثقافي، وفعالية التفاوض الذاتية لهما تأثيرات إيجابية متبادلة، كذلك أكدت نتائج دراسة (Caputo *et al.*, 2018) وجود تأثير مُعدّل لبعض أبعاد الذكاء الثقافي على العلاقة بين التوجهات الثقافية الفردية واختيار نمط إدارة الصراع، وعلاوة على ذلك، قدمت الدراسة أدلة تجريبية جديدة على الدور المهم الذي يلعبه الذكاء الثقافي في إدارة الصراع لزيادة الإنتاجية والأداء في بيئات دولية متنوعة.

وفيما يتصل بأداء العاملين، أشارت نتائج دراسة (Alshaibani & Bakir, 2017) إلى أن الذكاء الثقافي لمقدمي الخدمة كان المتغير الأكثر صلة بتأدية الخدمة، وأن الذكاء الثقافي مرتبط بجودة الخدمة من خلال أداء العامل، وفي نفس السياق، أوضحت نتائج دراسة (Costers *et al.*, 2019) إلى أن الذكاء الثقافي للعاملين مقدمي الخدمات من الصف الأمامي يرتبط إيجابياً بأدائهم لاستعادة الخدمة، وأن الاندماج في العمل يتوسط هذه العلاقة، وفي سياق متصل بأداء العاملين في فرق العمل الافتراضية، كشفت نتائج دراسة (Henderson *et al.*, 2018) أن الذكاء الثقافي الدفاعي- والذي يُبيّن اهتمام الفرد وطاقته نحو اللقاءات عبر الثقافات- يُعدّل من العلاقة بين نسق أعضاء فريق المشروع العالمي لقواعدهم في الاتصال، ووضوح الدور، وبالتالي يؤثر الذكاء الثقافي بشكل غير مباشر على رضا أعضاء فريق المشروع العالمي عن المشروع؛ وكذلك على أدائهم.

4. مقياس الذكاء الثقافي وصلاحيته

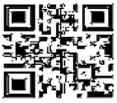
ظهر مقياس الذكاء الثقافي (CQS) Cultural Intelligence Scale وطُوّر من خلال دراسات (Ang *et al.*, 2007; Ang & Van Dyne, 2008)، والذي يعتبر أكثر أدوات قياس الذكاء الثقافي استخداماً وشيوعاً بين الباحثين، وهو ما يبرهنه ترجمة عبارات المقياس من اللغة الإنجليزية إلى عدة لغات أخرى؛ منها على سبيل المثال، الصينية والفرنسية، والألمانية، والكورية، والبرتغالية، والإسبانية، والتركية، والفيتنامية، والعربية.

يتضمن مقياس الذكاء الثقافي 20 عنصر (عبارة)، ويعبر كل عدد من العبارات عن بعد من الأبعاد الأربعة للذكاء الثقافي، وقد تم إجراء سلسلة من الدراسات لإثبات قابلية المقياس للتعميم من خلال عينات وأوقات ودول ومنهجيات مختلفة، وبشكلٍ عام أظهر مقياس الذكاء الثقافي صلاحية جيدة في البناء وقوة في التنبؤ (Matsumoto & Hwang, 2013)، كما

أجريت عدد من الدراسات المرتبطة بصلاحية مقياس الذكاء الثقافي، وفحصت هذه الدراسات: كفاءة نماذج الذكاء الثقافي (Ward *et al.*, 2009)، وتميز الذكاء الثقافي عن المفاهيم والتراكيب الأخرى كالذكاء العاطفي (Moon, 2010)، وصلاحية مقياس الذكاء الثقافي بلغات أخرى غير اللغة الإنجليزية (Moyano *et al.*, 2015)، وتساوي القياس عبر الدول (Bücker *et al.*, 2016; Schlägel & Sarstedt, 2016)، وقد تم تأكيد نموذج الذكاء الثقافي رباعي الأبعاد في معظم الدراسات (Moyano *et al.*, 2015; AL-Dossary, 2016)، وبيّنت عدد من الدراسات أن الذكاء الثقافي يتميز عن القدرة المعرفية العامة (Ward *et al.*, 2009)، وعن السمات الشخصية والذكاء العاطفي (Şahin *et al.*, 2013)، ومع ذلك فقد أكد عدد من الباحثين على العلاقة القوية بين الذكاء الثقافي والذكاء العاطفي (على سبيل المثال: Moon, 2010; Ward *et al.*, 2009).

وبالنسبة لصلاحية المقياس في البيئات الثقافية المختلفة، فقد تم ترجمة مقياس الذكاء الثقافي إلى اللغة العربية (AL-Dossary, 2016)، وإلى اللغة الإسبانية (Moyano *et al.*, 2015)، وإلى اللغة التركية (Şahin *et al.*, 2013)، وأظهر المقياس درجة صلاحية جيدة، وعلى الرغم من ذلك كان الباحثون حذرين عند مقارنة درجات مقياس الذكاء الثقافي عبر الثقافات، فمثلاً فحصت دراسة (Schlägel & Sarstedt, 2016) صلاحية مقياس الذكاء الثقافي باستخدام عينات من خمس دول مختلفة ثقافياً (الصين-فرنسا-ألمانيا-تركيا-الولايات المتحدة الأمريكية)، وقد أظهرت النتائج تعادل القياس بين عينتين فقط من العينات الخمس وهما تركيا، والولايات المتحدة الأمريكية، كما قارنت دراسة (Bücker *et al.*, 2016) بين درجات الذكاء الثقافي بين عينتين من الصين وألمانيا، باستخدام نموذج الذكاء الثقافي رباعي الأبعاد، ولم تُظهر النتائج تعادل القياس بين الثقافتين، ومن الجدير بالذكر أن نموذج الذكاء الثقافي ثنائي الأبعاد (Bücker *et al.*, 2015)؛ والذي يدمج البعد المعرفي، وبعد ما وراء المعرفة في بعد واحد تحت مسمى (المعرفة الثقافية الداخلية)، كما يدمج البعد الدافعي والبعد السلوكي في بعد واحد تحت مسمى (المرونة الثقافية الفعالة)، أظهر توافق أفضل عند استخدامه في المقارنة بين درجات الذكاء الثقافي عبر دول مختلفة ثقافياً.

وعلى الرغم من شيوع استخدام مقياس الذكاء الثقافي (CQS) في الأدبيات، إلا أنه يجب الإشارة إلى وجود مقياسان آخران للذكاء الثقافي وهما: الشكل المختصر من مقياس الذكاء الثقافي (SFCQ)، وحاصل الذكاء الثقافي للأعمال (BCIQ).



5. الطريقة البحثية

1.5. المجتمع والعينة

يشمل مجتمع البحث المديرين المصريين في مستويي الإدارة العليا والإدارة الوسطي بالشركات الأجنبية التي تمارس نشاطها في مصر، والشركات المصرية التي تتعامل مع مديرين أجانب في الخارج (كالشركات التابعة لشركة أجنبية أم)، والشركات المصرية التي لها أنشطة أو مهام خارجية (كالشركات ذات النشاط التصديري للخارج)، وهذه الشركات تتبع تنظيمياً كلٍ من المنطقة الحرة للاستثمار، والمنطقة الصناعية جنوب بورسعيد، والمنطقة الاقتصادية شرق بورسعيد، وقد بلغ عددها 16 شركة، كما تكوّنت عينة البحث من 152 مدير في كلا المستويين.

2.5. المنهجية الإحصائية

سيتم تقييم صلاحية المقياس في بيئة الأعمال المصرية وفقاً لمنهجية نمذجة المعادلة الهيكلية المعتمدة على المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) باستخدام تحليل المُركَّب التوكيدي (Hair et al., 2020) Confirmatory Composite Analysis (CCA).

3.5. أداة جمع البيانات والمقياس

اعتمد الباحث في جمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء تحليل المُركَّب التوكيدي على أداة الاستبيان، واستطاع الباحث استرداد 73 استمارة استبيان (66 منها صالحة للتحليل الإحصائي).

وكذلك تم الاعتماد على مقياس الذكاء الثقافي Cultural Intelligence Scale (CQS) (Ang et al., 2007) في قياس متغير الذكاء الثقافي، وهو يعتبر المقياس الأكثر استخداماً في الأدبيات، حيث تم ترجمة عبارات المقياس إلى اللغة العربية دون الإخلال بترتيب الأبعاد أو العبارات الواردة بالمقياس، ويتكون هذا المقياس من أربعة أبعاد، مُمثلة بعشرين عبارة بواقع أربع عبارات لبعد الذكاء الثقافي ما وراء المعرفة Metacognitive CQ، وست عبارات لبعد الذكاء الثقافي المعرفي Cognitive CQ، وخمس عبارات لبعد الذكاء الثقافي الدافعي Motivational CQ، وخمس عبارات لبعد الذكاء الثقافي السلوكي Behavioral CQ.

4.5. البرنامج المستخدم في التحليل الإحصائي

سوف يتم الاعتماد على برنامج ADANCO Version 2.2¹ في تحليل المركب التوكيدي (Confirmatory Composite Analysis (CCA)، ويسخدم برنامج ADANCO (advanced analysis of composites) في إجراء نمذجة المعادلة الهيكلية القائمة على التباين (variance-based structural equation modeling)، وظهرت نسخته الأولى في عام 2014.

وتغطي نمذجة المعادلة الهيكلية القائمة على التباين عددًا كبيرًا من التقنيات الإحصائية، والتي يقوم البرنامج بتنفيذ عددًا منها، وفيما يلي التقنيات الإحصائية التي يمكن تنفيذها عن طريق برنامج ADANCO:

1.4.5. نمذجة مسار المربعات الصغرى الجزئية (PLS)

partial least squares path modeling (PLS)

2.4.5. المربعات الصغرى الجزئية المتسقة (PLSc)

consistent PLS (PLSc)

3.4.5. تحليل المركب التوكيدي (CCA)

confirmatory composite analysis (CCA)

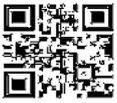
4.4.5. تحليل المكون الرئيس (PCA)

principal component analysis (PCA)

5.4.5. انحدار المربعات الصغرى العادية (OLS)

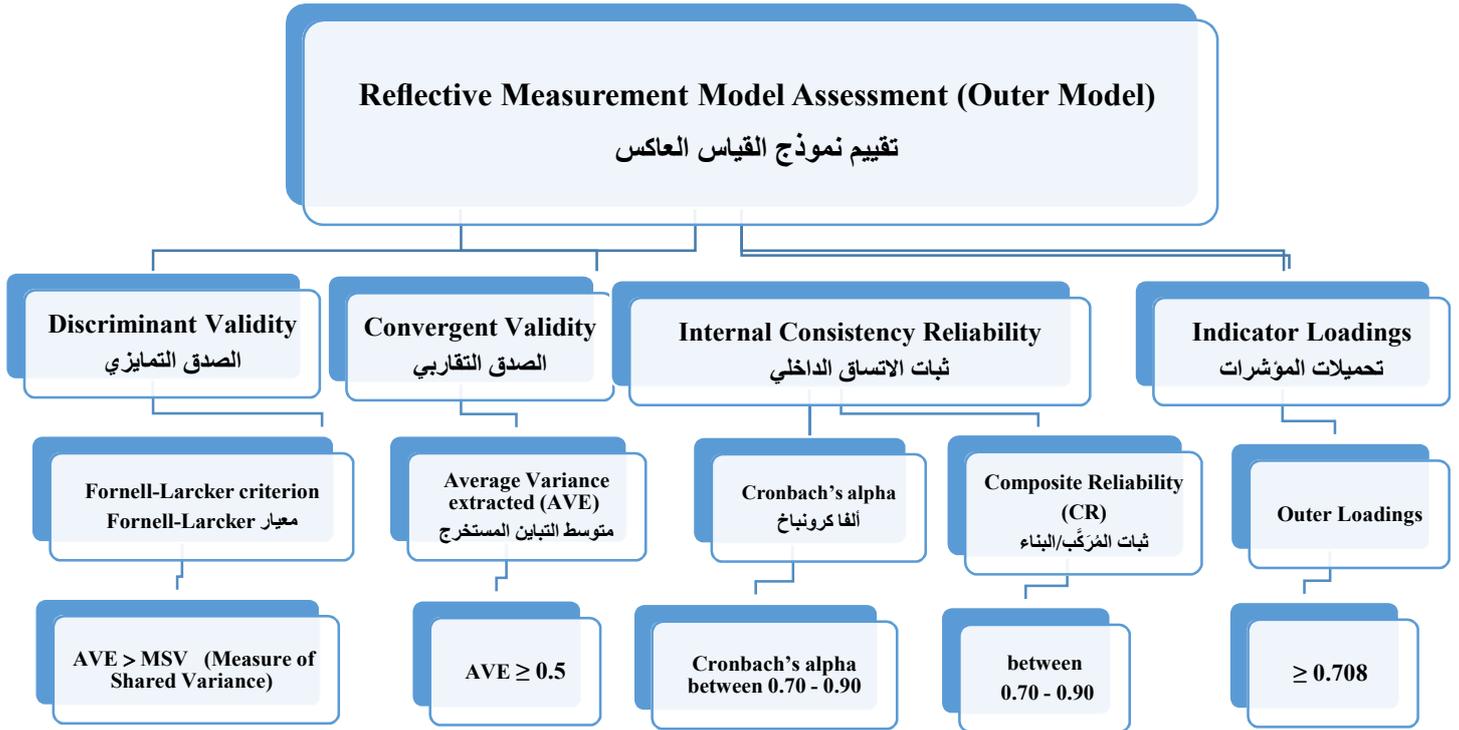
ordinary least squares regression (OLS)

¹ لمزيد من المعلومات حول البرنامج واستخداماته يُمكن الرجوع إلى الموقع الإلكتروني الخاص بالبرنامج
<https://www.composite-modeling.com/>



6. التحليل والنتائج

يعتبر مقياس الذكاء الثقافي (CQS) وفقاً لمنهجية (PLS-SEM) نموذج قياس عاكس Reflective Measurement Model (وفيه تمثل بنود المقياس انعكاس للمتغيرات)، وفيما يلي خطوات إجراء تحليل المُركَّب التوكيدي من خلال تقييم صلاحية نموذج القياس العاكس، والتي يوضحها الشكل (1).



شكل (1): تقييم نموذج القياس العاكس

المصدر: الشكل من إعداد الباحث بناءً على المعلومات الواردة بدراسة (Hair et al., 2019)، وبدراسة (Hair et al., 2020)

1.6. فحص تحميلات المؤشرات Examine the Indicator Loadings

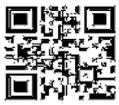
تتضمن الخطوة الأولى في تقييم نموذج القياس العاكس فحص تحميلات المؤشرات (البنود أو الأسئلة) الخاصة بكل متغير كامن، وتعتبر قيم التحميلات المساوية أو الأكبر من القيمة 0.708 قيم موصى بها (Hair et al., 2019, p. 8)، لأنها تشير إلى أن البناء يفسر أكثر من 50 في المائة من تباين المؤشر، ما يعني توفير ثبات مقبول للمؤشرات، ومن الجدير بالذكر أنه في معظم الحالات يتم الاعتماد على القيمة 0.70 لأنها قريبة جداً من القيمة 0.708 (Hair et al., 2014, p. 103).

وفي حال الحصول على قيمة تحميل أقل من 0.70 يتم التعامل مع المؤشر وفقاً للشروط التالية:

1.1.6. إذا كانت قيم تحميل المؤشرات أقل من 0.40 يتم حذف المؤشر.

2.1.6. إذا كانت قيم تحميل المؤشرات أقل من 0.70 وأكبر من 0.40 يتم النظر في حذف المؤشر بناء على قيمتي ثبات المركب ومتوسط التباين المستخرج، فإذا كان حذف المؤشر لا يؤدي إلى زيادة في قيمتي ثبات المركب ومتوسط التباين المستخرج الخاصة بالأبعاد التي تُكوّن المؤشرات يتم الإبقاء على المؤشر، أما إذا كان حذف المؤشر يؤدي إلى زيادة في قيمتي ثبات المركب ومتوسط التباين المستخرج الخاصة بالأبعاد التي تُكوّن المؤشرات يتم حذف المؤشر.

وعلى الرغم من المعايير السابقة التي أقرها (Hair et al., 2014) بخصوص التعامل مع القيم الأقل من 0.70، إلا أن الباحثين في كثير من الأحيان يصدون قيم تحميلات خارجية ضعيفة في دراسات العلوم الاجتماعية، خاصة عند استخدام مقاييس مطورة حديثاً، وهو ما بيّنه (Hulland, 1999) في مراجعته لأربع دراسات، ففي أحد الدراسات الأربع تم الاحتفاظ بالمؤشرات التي لها قيم تحميل أكبر من 0.60، مع ملاحظة أن معظم المؤشرات حققت قيم تحميل أكبر من 0.70، وفي الدراسة الثانية، تم الاحتفاظ بمؤشر واحد له قيمة تحميل أقل من 0.70 من أصل 18 مؤشر تتضمنهم الدراسة؛ وذلك لأسباب تتعلق بسلامة النظرية، بينما أوضحت نتائج الدراسة الثالثة وجود أربعة مؤشرات من أصل 18 مؤشر لها قيم تحميل أقل من 0.40؛ وستة مؤشرات لها قيم تحميل أقل من 0.50؛ وستة مؤشرات فقط تتجاوز قيم تحميلها 0.70، وأخيراً في الدراسة الرابعة، حققت ثلث المؤشرات تقريباً قيم تحميل أقل من 0.40، بينما تجاوزت أكثر من نصف المؤشرات قيمة التحميل 0.70 (Hulland, 1999, pp. 198,199)، والجدول (1) يوضح قيم تحميل المؤشرات الخاصة بكل بناء.



جدول (1)

قيم تحميل المؤشرات Indicator Loadings

القيمة الاحتمالية P Value < 0.01	مخرجات برنامج ADANCO	المؤشر أو البند	البناء (المتغير الكامن في نموذج القياس العاكس)	المتغير
0.000	0.621	MCCQ1	ما وراء المعرفة	الذكاء الثقافي
0.000	0.784	MCCQ2		
0.000	0.898	MCCQ3		
0.000	0.770	MCCQ4		
0.000	0.790	CCQ1	المعرفي	
0.000	0.656	CCQ2		
0.000	0.698	CCQ3		
0.000	0.780	CCQ4		
0.000	0.774	CCQ5		
0.000	0.743	CCQ6		
0.000	0.617	MCQ1	الدافعي	
0.000	0.868	MCQ2		
0.000	0.885	MCQ3		
0.000	0.666	MCQ4		
0.000	0.700	MCQ5		
0.000	0.684	BCQ1	السلوكي	
0.000	0.769	BCQ2		
0.000	0.793	BCQ3		
0.000	0.879	BCQ4		
0.000	0.879	BCQ5		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج ADANCO

وتُظهر نتائج جدول (1) أنه لا توجد أي قيمة تحميل لمؤشر أقل من 0.40، وأن كل قيم تحميل المؤشرات حصلت على قيم أكبر من 0.60 وقد حققت كل القيم مستوى دلالة إحصائية أقل من 0.01، وهو ما يعني تحقيق المؤشرات لدرجة ثبات مقبولة، وبالتالي استيفاء هذا المعيار في تقييم نموذج القياس العاكس.

2.6. ثبات الاتساق الداخلي Internal Consistency Reliability

المعيار التقليدي لتقدير الاتساق الداخلي هو ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)، والذي يقدم تقديراً للثبات بناءً على الارتباط الداخلي لمتغيرات المؤشرات المشاهدة.

يُفترض معامل ألفا كرونباخ أن جميع المؤشرات لها ثبات متساوي (أي أن جميع المؤشرات لها تحميلات خارجية outer loadings متساوية على البناء)، ولكن نمذجة المعادلة الهيكلية المعتمدة على المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) تعطي الأولوية للمؤشرات وفقاً

لثباتها الفردي، كما أن ألفا كرونباخ له حساسية لعدد البنود التي يحتويها المقياس، ويميل عموماً إلى التقليل من ثبات الاتساق الداخلي (Hair et al., 2014, p. 101).

ونظراً لقيود استخدام معامل ألفا كرونباخ السالف ذكرها، فمن الأنسب للباحثين تطبيق معيار آخر لتقدير ثبات الاتساق الداخلي بجانب معيار ألفا كرونباخ، وهو المعيار الذي يشار إليه باسم ثبات المركب (Composite Reliability)، ويأخذ هذا المعيار في اعتباره التحميلات الخارجية المختلفة للمؤشرات (للبنود) (Hair et al., 2014, p. 101).

وتتراوح قيم ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)، وقيم ثبات المركب (Composite Reliability)، بين (0)، (1)، وتعتبر القيم من 0.60 إلى 0.70 قيم مقبولة في البحوث الاستكشافية، بينما في المستويات المتقدمة من البحوث، فإن القيم المقبولة للمعيارين تتراوح من 0.70 إلى 0.90، أيضاً تعتبر القيم الأكبر من 0.90 (وبشكل أكثر تحديداً الأكبر من 0.95) قيم غير مرغوبة، لأنها تعني في هذه الحالة أن المؤشرات تقيس نفس الظاهرة، ومن ثم يُحتمل عدم صلاحيتها كمقياس للبناء (المتغير الكامن) (Hair et al., 2014, p. 102)، والجدول (2) يوضح قيم معامل ألفا كرونباخ وقيم ثبات المركب لكل بناء في نموذج القياس العاكس.

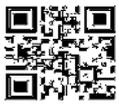
جدول (2)

قيم معامل ألفا كرونباخ وقيم ثبات المركب لكل بناء في نموذج القياس العاكس

المتغير	البناء (المتغير الكامن في نموذج القياس العاكس)	Cronbach's Alpha ألفا كرونباخ	Composite Reliability (CR) ثبات المركب/البناء
الذكاء الثقافي	ما وراء المعرفة	0.771	0.855
	المعرفي	0.835	0.880
	الدافعي	0.804	0.867
	السلوكي	0.861	0.901

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج ADANCO

ويُبيّن الجدول (2) أن كل البناءات الأربعة حققت قيم ألفا كرونباخ أكبر من 0.70، أما بالنسبة لقيم ثبات المركب، فقد حققت كل البناءات الأربعة قيم أكبر من 0.80، وهو ما يبين صلاحية المؤشرات كمقياس للبناءات، ومن ثم استيفاء هذا المعيار في تقييم نموذج القياس العاكس.



3.6. الصدق التقاربي Convergent Validity

ويقصد به المدى الذي يرتبط فيه المؤشر (البند) بشكل إيجابي مع المؤشرات البديلة لنفس البناء.

يعتبر متوسط التباين المستخرج (AVE) هو المقياس الشائع لاختبار صدق التقارب على مستوى البناء ويُعرّف هذا المعيار بأنه القيمة المتوسطة لمربع تحميلات المؤشرات المرتبطة بالبناء (أي مجموع مربع التحميلات مقسوماً على عدد المؤشرات).

تشير قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) المساوية أو الأكبر من 0.50، إلى أن البناء - في المتوسط - يشرح أكثر من نصف تباين مؤشراتته، وبالتالي تعتبر قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) $0.50 \leq$ قيم مقبولة (Hair et al., 2019, p. 9) للدلالة على تحقق الصدق التقاربي، وعلى العكس من ذلك، تشير قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) الأقل من 0.50 إلى أنه - في المتوسط - يتبقى أخطاء في البنود (المؤشرات) أكبر من التباين المُفسر بواسطة البناء، ومع ذلك، يرى (Fornell & Larcker, 1981) أن متوسط التباين المستخرج (AVE) قد يكون تقدير أكثر تحفظاً لصحة نموذج القياس، وأنه يمكن للباحث استنتاج كفاية الصدق التقاربي للبناء بالاعتماد على قيم ثبات المركب لنفس البناءات، حتى إذا كانت قيم (AVE) أقل من 0.50 (Fornell & Larcker, 1981, p. 46)، والجدول (3) يُبين قيم متوسط التباين المستخرج لكل بناء في نموذج القياس العاكس.

جدول (3)

قيم متوسط التباين المستخرج لكل بناء في نموذج القياس العاكس

المتغير	البناء (المتغير الكامن في نموذج القياس العاكس)	Average Variance Extracted (AVE) متوسط التباين المستخرج
الذكاء الثقافي	ما وراء المعرفة	0.600
	المعرفي	0.550
	الدافعي	0.570
	السلوكي	0.647

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج ADANCO

ويوضح الجدول (3) أن كل البناءات الأربعة حققت قيم (AVE) أكبر من 0.50، وبالتالي تعتبر كل القيم قيم مقبولة ودالة على تحقق الصدق التقاربي، وبالتالي تم استيفاء هذا المعيار في تقييم نموذج القياس العاكس.

4.6. الصدق التمايزي Discriminant Validity

يعبر الصدق التمايزي عن مدى الاختلاف الحقيقي للبناء عن البناءات الأخرى طبقاً لمعايير تجريبية، وبالتالي يتضمن اختبار صدق التمايز بأن يكون البناء متفرد في تمثيل ظواهر لا تمثلها بناءات أخرى في النموذج.

ويتم تقدير الصدق التمايزي عن طريق معيار Fornell-Larcker، وهو يعتمد على مقارنة الجذر التربيعي لقيم متوسط التباين المستخرج (AVE) مع ارتباطات المتغيرات الكامنة، وللدلالة على تحقق صدق التمايز، يجب أن يكون الجذر التربيعي لقيم متوسط التباين المستخرج لكل بناء أكبر من أعلى ارتباط له مع أي بناء آخر (هذا المعيار يمكن أن يتحقق أيضاً إذا تخطت قيم متوسط التباين المستخرج للبناء مربع ارتباطه بأي بناء آخر)، ويستند منطق هذه الطريقة على فكرة أن البناء يشترك في التباين مع المؤشرات المرتبطة به أكثر من اشتراكه في التباين مع أي بناء آخر، ويبيّن الجدول (4) قيم معيار Fornell-Larcker الخاصة بكل بناء في نموذج القياس العاكس.

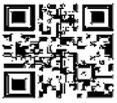
جدول (4)

قيم معيار Fornell-Larcker لكل بناء في نموذج القياس العاكس

الذكاء الثقافي				
السلوكي	الدافعي	المعرفي	ما وراء المعرفة	البناء
			0.600	ما وراء المعرفة
		0.550	0.094	المعرفي
	0.570	0.327	0.181	الدافعي
0.647	0.299	0.253	0.133	السلوكي

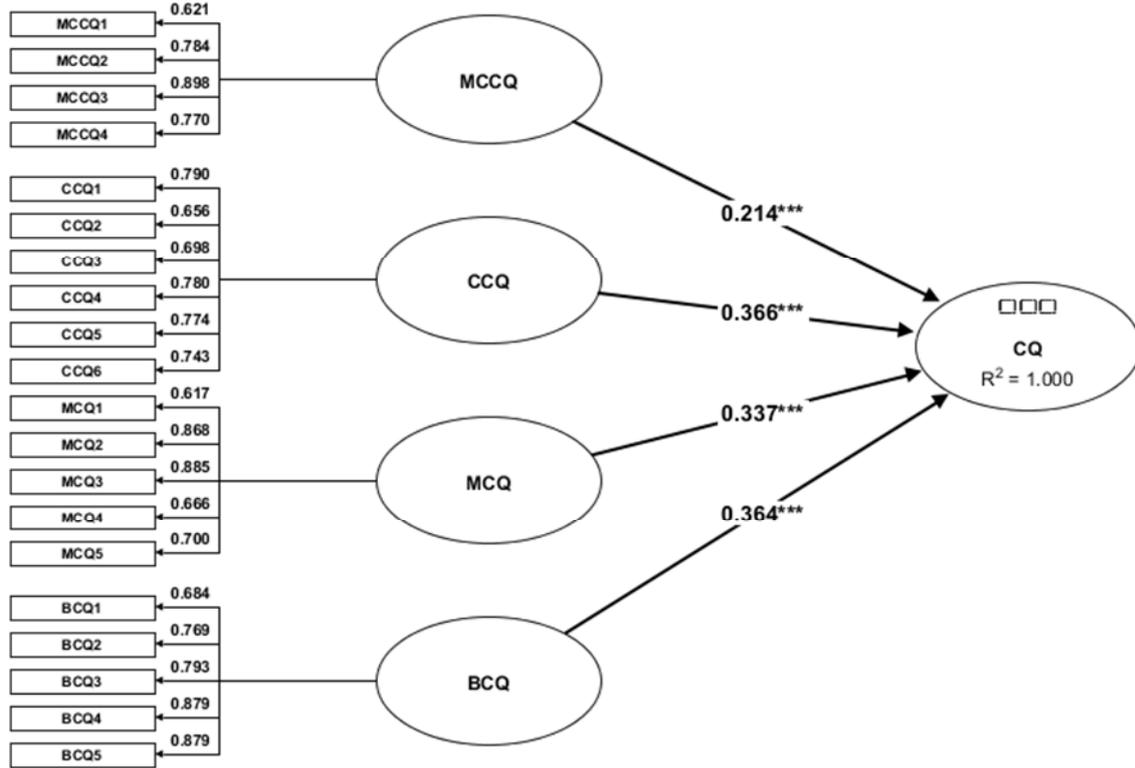
المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج ADANCO

ويوضح الجدول (4) أن كل بناء اشترك في التباين مع المؤشرات المرتبطة به أكثر من اشتراكه في التباين مع أي بناء آخر كما يظهر في الخلايا المظللة بالجدول، ومن ثم تم استيفاء هذا المعيار في تقييم نموذج القياس العاكس.



7. مناقشة النتائج

1.7. أظهرت نتائج تقييم نموذج القياس العاكس أن كل المعايير قد تم استيفائها وبقيم عالية، ما يعني تمتع مقياس الذكاء الثقافي (CQS) بدرجة صدق وثبات جيدة، وهو ما يُبرهن على صلاحية تطبيق المقياس في بيئة منظمات الأعمال المصرية، والشكل (1) يوضح نموذج القياس العاكس بعد استيفاء معايير التقييم.



شكل (1): نموذج القياس العاكس بعد استيفاء معايير التقييم

المصدر: مخرجات برنامج ADANCO

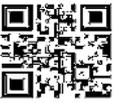
2.7. تتفق نتائج تقييم نموذج القياس العاكس مع نتائج دراسة (AL-Dossary, 2016)، ودراسة (Moyano et al., 2015)، ودراسة (Şahin et al., 2013)، وهذه النتائج تدل على أهمية دراسة الذكاء الثقافي في بيئة منظمات الأعمال المصرية، ومحاولة تنميته بين العاملين خاصة مع التوسع في وجود منظمات الأعمال التي تتميز بالتنوع الثقافي بين العاملين بها، وتُظهر الأدبيات أن هناك أساليب تدريب متنوعة لتنمية الذكاء الثقافي، وتتباين أساليب التدريب من الأساليب غير المباشرة، مثل المحاضرات (Buchtel, 2014)، إلى الأساليب التجريبية والمشاركة، مثل لعب الأدوار وتدريبات تعديل السلوك (Fischer, 2011; Bucker &

(Korzilius, 2015)، وتعتبر المحاضرات أسلوب تدريبي آمن وفعال من حيث التكلفة، وقادر على نقل كميات كبيرة من المعلومات بسرعة (Fischer, 2011)، بينما تقدم الأساليب التجريبية بيانات آمنة لظهور سلوكيات جديدة، وفهم السلوكيات القديمة، واختبار كيفية تفاعل الآخرين مع ما نفعه" (Bücker & Korzilius, 2015, p. 2000).

وكذلك تعتبر المشروعات التدريبية المتنوعة أداة جيدة لتمكين المشاركين فيها من التفاعل مع أفراد من ثقافات مختلفة، وقد قدمت بعض الدراسات سلسلة من المشروعات التدريبية (MacNab & Worthley, 2012; MacNab et al., 2012; Rosenblatt et al., 2018; Alexandra, 2013)، والتي تضمنت إجراءات مثل فحص الوضع الحالي قبل التجربة، ومراجعة التغذية المرتدة بعد التجربة، وذلك لمساعدة المشاركين على تحقيق أقصى استفادة من الاتصال مع أفراد من ثقافات أخرى مختلفة عن ثقافتهم.

3.7. تبيّن الأدبيات بشكل عام، أن التدريب يُنمّي الذكاء الثقافي ككل، وكذلك أبعاده، حيث توضح نتائج عدد من الدراسات أن التدريب التجريبي يبدو أنه الأسلوب الأكثر فعالية في تنمية الذكاء الثقافي الدافعي (Taras et al., 2013)، والذكاء الثقافي السلوكي (Ko et al., 2015)، أيضاً تُظهر أن التدريب في الفصول الدراسية، المتضمن المحاضرات؛ ولعب الأدوار؛ بالإضافة إلى ألعاب المحاكاة، هو الأكثر أهمية لتنمية الذكاء الثقافي ما وراء المعرفة (Eisenberg et al., 2013; Buchtel, 2014; Bücker & Korzilius, 2015)، والذكاء الثقافي المعرفي (Rehg et al., 2012; Eisenberg et al., 2013).

ومن الجدير بالذكر أن الدراسات السابقة اهتمت بدراسة عوامل أخرى تساهم في تنمية الذكاء الثقافي، فعلى سبيل المثال، وُجد أن الفعالية الذاتية ترتبط ايجابياً بتنمية الذكاء الثقافي ككل، وأيضاً بأبعاد الذكاء الثقافي (MacNab & Worthley, 2012; MacNab et al., 2012; Rehg et al., 2012)، وعلى نحو مماثل، ترتبط عوامل الشخصية مثل الانفتاح (Fischer, 2011) ايجابياً بتنمية الذكاء الثقافي، كما أظهرت نتائج دراسة (Presbitero & Toledano, 2018) أنه عندما تم منح أعضاء فريق العمل العالمي المزيد من الفرص للتواصل مع بعضهم البعض، فإن التدريب والتنمية لذكائهم الثقافي تظهر نتيجته بسهولة أكبر في شكل أداء أفضل للمهام عنه في حالة أعضاء الفريق ذوي كثافة الاتصال المنخفضة.



8. استخدامات نتائج البحث في بيئة العمل المصرية

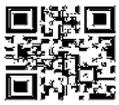
1.8. يُعْتَبَرُ الذكاء الثقافي مفهوم حديث نسبياً بالنسبة للأدبيات العربية، وخاصةً فيما يتعلق بالدراسات المصرية، وقد حاول الباحث في هذا البحث تقديم تأصيل نظري لمفهوم الذكاء الثقافي، متضمناً ذلك عرض لأهمية دراسته في بيئة العمل المصرية، وأيضاً لأبعاده، ثم إيضاح سوابقه (Antecedents)، عواقبه (Consequences)، وكذلك بيان لبعض علاقاته مع المتغيرات التنظيمية الأخرى (والتي تم تحديدها بناءً على درجة ارتباطها بمتغير الذكاء الثقافي، وكذلك درجة شيوعتها في الدراسات السابقة).

2.8. يساهم البحث في تقديم نسخة عربية لمقياس الذكاء الثقافي Cultural Intelligence Scale (CQS)، وقد تم التحقق إحصائياً من صدق وثبات المقياس، كما تم مراعاة الثقافة التنظيمية للعاملين في بيئة العمل المصرية عند ترجمة المقياس للغة العربية، وأيضاً تم الحصول على موافقة رسمية لاستخدامه من مُصمِّم المقياس الأصلي مراعاةً للاعتبارات الأخلاقية وحقوق الملكية الفكرية.

3.8. يُمكنُ الاستفادة من النسخة العربية لمقياس الذكاء الثقافي في كشف العلاقات بين متغير الذكاء الثقافي والمتغيرات التنظيمية الأخرى الخاصة ببيئة العمل المصرية، خاصةً وأن معظم الدراسات في مجال السلوك التنظيمي عبر الثقافي (Cross-Cultural Organizational Behavior) تؤكد أن الثقافة الوطنية (الخاصة بكل دولة) تؤثر بشكل كبير على الثقافة التنظيمية الخاصة ببيئة العمل، وهو ما يؤكد الحاجة لنسخة عربية من المقياس تناسب لغة وثقافة العاملين المصريين.

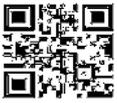
References

- Afsar, B., Shahjehan, A., Shah, S. I., & Wajid, A. (2019). The mediating role of transformational leadership in the relationship between cultural intelligence and employee voice behavior: A case of hotel employees. *International Journal of Intercultural Relations*, 69, 66-75. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2019.01.001>
- AL-Dossary, S. A. (2016). Psychometric Properties of the Cultural Intelligence Scale in a Saudi Arabian Context. *International Journal of Selection and Assessment*, 24(4), 305-311. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/ijsa.12149>
- Alexandra, V. (2018). Predicting CQ Development in the Context of Experiential Cross-Cultural Training: The Role of Social Dominance Orientation and the Propensity to Change Stereotypes. *Academy of Management Learning & Education*, 17(1), 62-78. <https://doi.org/10.5465/amle.2015.0096>
- Alexandra, V., Ehrhart, K. H., & Randel, A. E. (2021). Cultural intelligence, perceived inclusion, and cultural diversity in workgroups. *Personality and Individual Differences*, 168, 110285. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110285>
- Alshaibani, E., & Bakir, A. (2017). A reading in cross-cultural service encounter: Exploring the relationship between cultural intelligence, employee performance and service quality. *Tourism and Hospitality Research*, 17(3), 249-263. <https://doi.org/10.1177/1467358416651474>
- Ang, S., & Van Dyne, L. (2008). *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications*. M.E. Sharpe. <https://books.google.com.eg/books?id=FSTzFksL0IkC>
- Ang, S., Van Dyne, L., & Koh, C. (2006). Personality Correlates of the Four-Factor Model of Cultural Intelligence. *Group & Organization Management*, 31(1), 100-123. <https://doi.org/10.1177/1059601105275267>
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance. *Management and Organization Review*, 3(3), 335-371. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x>
- Barakat, L. L., Lorenz, M. P., Ramsey, J. R., & Cretoiu, S. L. (2015). Global managers: An analysis of the impact of cultural intelligence on job satisfaction and performance. *International Journal of*



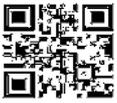
- Emerging Markets*, 10(4), 781-800. <https://doi.org/10.1108/IJoEM-01-2014-0011>
- Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D. A., Shaffer, M. A., & Luk, D. M. (2005). Input-Based and Time-Based Models of International Adjustment: Meta-Analytic Evidence and Theoretical Extensions. *Academy of Management Journal*, 48(2), 257-281. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.16928400>
- Buchtel, E. E. (2014). Cultural sensitivity or cultural stereotyping? Positive and negative effects of a cultural psychology class. *International Journal of Intercultural Relations*, 39, 40-52. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2013.09.003>
- Bücker, J., Furrer, O., & Lin, Y. (2015). Measuring cultural intelligence (CQ): A new test of the CQ scale. *International Journal of Cross Cultural Management*, 15(3), 259-284. <https://doi.org/10.1177/1470595815606741>
- Bücker, J., Furrer, O., & Peeters Weem, T. (2016). Robustness and cross-cultural equivalence of the Cultural Intelligence Scale (CQS). *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 4(3), 300-325. <https://doi.org/10.1108/JGM-05-2016-0022>
- Bücker, J. J. L. E., Furrer, O., Poutsma, E., & Buyens, D. (2014). The impact of cultural intelligence on communication effectiveness, job satisfaction and anxiety for Chinese host country managers working for foreign multinationals. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(14), 2068-2087. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.870293>
- Bücker, J. J. L. E., & Korzilius, H. (2015). Developing cultural intelligence: assessing the effect of the Ecotonos cultural simulation game for international business students. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(15), 1995-2014. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1041759>
- Caputo, A., Ayoko, O. B., & Amoo, N. (2018). The moderating role of cultural intelligence in the relationship between cultural orientations and conflict management styles. *Journal of Business Research*, 89, 10-20. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.03.042>
- Caputo, A., Ayoko, O. B., Amoo, N., & Menke, C. (2019). The relationship between cultural values, cultural intelligence and negotiation styles. *Journal of Business Research*, 99, 23-36. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.011>
- Chen, A. S.-y., Lin, Y.-c., & Sawangpattanakul, A. (2011). The relationship between cultural intelligence and performance with the mediating effect of culture shock: A case from Philippine laborers in

- Taiwan. *International Journal of Intercultural Relations*, 35(2), 246-258. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2010.09.005>
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kim, K., Farh, C. I. C., & Tangirala, S. (2010). When Does Cross-Cultural Motivation Enhance Expatriate Effectiveness? A Multilevel Investigation of the Moderating Roles of Subsidiary Support and Cultural Distance. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1110-1130. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.54533217>
- Costers, A., Van Vaerenbergh, Y., & Van den Broeck, A. (2019). How to boost frontline employee service recovery performance: the role of cultural intelligence. *Service Business*, 13(3), 581-602. <https://doi.org/10.1007/s11628-019-00396-3>
- Crowne, K. A. (2008). What leads to cultural intelligence? *Business Horizons*, 51(5), 391-399. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.03.010>
- Depaula, P., Azzollini, S., Cosentino, A. C., & Castillo, S. E. (2016). Personality, Character Strengths and Cultural Intelligence: Extraversion or Openness as further factors associated to the cultural skills? *Avances en Psicología Latinoamericana*, 34, 415-436. <https://doi.org/10.12804/APL34.2.2016.13>
- Earley, P. C. (2002). Redefining interactions across cultures and organizations: Moving forward with cultural intelligence. *Research in Organizational Behavior*, 24, 271-299. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(02\)24008-3](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0191-3085(02)24008-3)
- Eisenberg, J., Lee, H.-J., Brück, F., Brenner, B., Claes, M.-T., Mironski, J., & Bell, R. (2013). Can Business Schools Make Students Culturally Competent? Effects of Cross-Cultural Management Courses on Cultural Intelligence. *Academy of Management Learning & Education*, 12(4), 603-621. <https://doi.org/10.5465/amle.2012.0022>
- Fischer, R. (2011). Cross-cultural training effects on cultural essentialism beliefs and cultural intelligence. *International Journal of Intercultural Relations*, 35(6), 767-775. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2011.08.005>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Hair, J., Hult, T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis.



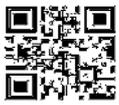
- Journal of Business Research*, 109, 101-110.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/eb-11-2018-0203>
- Harrison, N. (2012). Investigating the impact of personality and early life experiences on intercultural interaction in internationalised universities. *International Journal of Intercultural Relations*, 36(2), 224-237. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2011.03.007>
- Henderson, L. S., Stackman, R. W., & Lindekilde, R. (2018). Why cultural intelligence matters on global project teams. *International Journal of Project Management*, 36(7), 954-967.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.06.001>
- Hu, S., Liu, H., Zhang, S., & Wang, G. (2020). Proactive personality and cross-cultural adjustment: Roles of social media usage and cultural intelligence. *International Journal of Intercultural Relations*, 74, 42-57. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2019.10.002>
- Huff, K. C. (2013). Language, cultural intelligence and expatriate success. *Management Research Review*, 36(6), 596-612.
<https://doi.org/10.1108/01409171311325750>
- Hulland, J. (1999). Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204.
<http://www.jstor.org/stable/3094025>
- Johnson, G. (2000). Strategy through a Cultural Lens: Learning from Managers' Experience. *Management Learning*, 31(4), 403-426.
<https://doi.org/10.1177/1350507600314001>
- Johnson, J. P., Lenartowicz, T., & Apud, S. (2006). Cross-cultural competence in international business: toward a definition and a model. *Journal of International Business Studies*, 37(4), 525-543.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400205>
- Jyoti, J., & Kour, S. (2015). Assessing the cultural intelligence and task performance equation: Mediating role of cultural adjustment. *Cross Cultural Management*, 22(2), 236-258.
<https://doi.org/10.1108/CCM-04-2013-0072>
- Klafehn, J., Li, C., & Chiu, C.-y. (2013). To Know or Not to Know, Is That the Question? Exploring the Role and Assessment of Metacognition in Cross-Cultural Contexts. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44(6), 963-991. <https://doi.org/10.1177/0022022113492893>
- Ko, B., Boswell, B., & Yoon, S. (2015). Developing intercultural competence through global link experiences in physical education.

- Physical Education and Sport Pedagogy*, 20(4), 366-380.
<https://doi.org/10.1080/17408989.2013.837441>
- Koo Moon, H., Kwon Choi, B., & Shik Jung, J. (2013). Comprehensive examination on antecedents of cultural intelligence: case of South Korea. *Personnel Review*, 42(4), 440-465.
<https://doi.org/10.1108/PR-10-2011-0146>
- Kumar, N., Rose, R. C., & Ramalu, S. (2008). The Effects of Personality and Cultural Intelligence on International Assignment Effectiveness: A Review. *Journal of Social Sciences*, 4(4), 320-328.
<https://doi.org/10.3844/jssp.2008.320.328>
- Kurpis, L. H., & Hunter, J. (2017). Developing Students' Cultural Intelligence Through an Experiential Learning Activity: A Cross-Cultural Consumer Behavior Interview. *Journal of Marketing Education*, 39(1), 30-46. <https://doi.org/10.1177/0273475316653337>
- Lam, N. T., & Liaw, S.-Y. (2017). Comparing Mediation Role of Cultural Intelligence and Self-Efficacy on the Performance of International Business Negotiation. *International Business Research*, 10(7), 22-33.
<https://doi.org/10.5539/ibr.v10n7p22>
- Lee, L.-Y., & Sukoco, B. M. (2010). The effects of cultural intelligence on expatriate performance: The moderating effects of international experience. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 963-981.
<https://doi.org/10.1080/09585191003783397>
- Li, M. (2020). An examination of two major constructs of cross-cultural competence: Cultural intelligence and intercultural competence. *Personality and Individual Differences*, 164, 110105.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110105>
- Li, M., Mobley, W. H., & Kelly, A. (2013). When Do Global Leaders Learn Best to Develop Cultural Intelligence? An Investigation of the Moderating Role of Experiential Learning Style. *Academy of Management Learning & Education*, 12(1), 32-50.
<https://doi.org/10.5465/amle.2011.0014>
- Li, M., Mobley, W. H., & Kelly, A. (2016). Linking personality to cultural intelligence: An interactive effect of openness and agreeableness. *Personality and Individual Differences*, 89, 105-110.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.09.050>
- MacNab, B., Brislin, R., & Worthley, R. (2012). Experiential cultural intelligence development: context and individual attributes. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(7), 1320-1341. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.581636>



- MacNab, B. R., & Worthley, R. (2012). Individual characteristics as predictors of cultural intelligence development: The relevance of self-efficacy. *International Journal of Intercultural Relations*, 36(1), 62-71. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2010.12.001>
- Matsumoto, D., & Hwang, H. C. (2013). Assessing Cross-Cultural Competence: A Review of Available Tests. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44(6), 849-873. <https://doi.org/10.1177/0022022113492891>
- Moon, T. (2010). Emotional intelligence correlates of the four-factor model of cultural intelligence. *Journal of Managerial Psychology*, 25(8), 876-898. <https://doi.org/10.1108/02683941011089134>
- Morrell, D. L., Ravlin, E. C., Ramsey, J. R., & Ward, A.-K. (2013). Past Experience, Cultural Intelligence, and Satisfaction With International Business Studies. *Journal of Teaching in International Business*, 24(1), 31-43. <https://doi.org/10.1080/08975930.2013.810064>
- Moyano, M., Taberner, C., Melero, R., & Trujillo, H. M. (2015). Spanish version of the Cultural Intelligence Scale (CQS) / Versión española de la Escala de Inteligencia Cultural (EIC). *International Journal of Social Psychology*, 30(1), 182-216. <https://doi.org/10.1080/02134748.2014.991520>
- Nel, N., Nel, J. A., Adams, B. G., & De Beer, L. T. (2015). Assessing cultural intelligence, personality and identity amongst young white Afrikaans-speaking students: A preliminary study. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1-12. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v13i1.643>
- Pandey, A., & Charoensukmongkol, P. (2019). Contribution of cultural intelligence to adaptive selling and customer-oriented selling of salespeople at international trade shows: does cultural similarity matter? *Journal of Asia Business Studies*, 13(1), 79-96. <https://doi.org/10.1108/JABS-08-2017-0138>
- Pekerti, A. A., & Arli, D. (2017). Do Cultural and Generational Cohorts Matter to Ideologies and Consumer Ethics? A Comparative Study of Australians, Indonesians, and Indonesian Migrants in Australia. *Journal of Business Ethics*, 143(2), 387-404. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2777-z>
- Presbitero, A., & Quita, C. (2017). Expatriate career intentions: Links to career adaptability and cultural intelligence. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 118-126. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.11.001>
- Presbitero, A., & Toledano, L. S. (2018). Global team members' performance and the roles of cross-cultural training, cultural intelligence, and contact intensity: the case of global teams in IT

- offshoring sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(14), 2188-2208.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1322118>
- Ramalu, S. S., Chuah, F., & Rose, R. C. (2011). The Effects of Cultural Intelligence on Cross-Cultural Adjustment and Job Performance amongst Expatriates in Malaysia. *International Journal of Business and Social Science*, 2(9), 59-71.
- Ramalu, S. S., Rose, R. C., Uli, J., & Kumar, N. (2012). Cultural intelligence and expatriate performance in global assignment: the mediating role of adjustment. *International Journal of Business and Society*, 13(1), 19-32.
- Rehg, M. T., Gundlach, M. J., & Grigorian, R. A. (2012). Examining the influence of cross-cultural training on cultural intelligence and specific self-efficacy. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 19(2), 215-232. <https://doi.org/10.1108/13527601211219892>
- Rose, R. C., Ramalu, S. S., Uli, J., & Kumar, N. (2010). Expatriate performance in international assignments: The role of cultural intelligence as dynamic intercultural competency. *International Journal of Business and Management*, 5(8), 76-85.
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n8p76>
- Rosenblatt, V., Worthley, R., & MacNab, B. (2013). From Contact to Development in Experiential Cultural Intelligence Education: The Mediating Influence of Expectancy Disconfirmation. *Academy of Management Learning & Education*, 12(3), 356-379.
<https://doi.org/10.5465/amle.2012.0199>
- Şahin, F., Gürbüz, S., Köksal, O., & Ercan, Ü. (2013). Measuring Cultural Intelligence in the Turkish Context. *International Journal of Selection and Assessment*, 21(2), 135-144.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/ijsa.12024>
- Schlägel, C., & Sarstedt, M. (2016). Assessing the measurement invariance of the four-dimensional cultural intelligence scale across countries: A composite model approach. *European Management Journal*, 34(6), 633-649. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.06.002>
- Schwarzenthal, M., Juang, L. P., Schachner, M. K., van de Vijver, F. J. R., & Handrick, A. (2017). From tolerance to understanding: Exploring the development of intercultural competence in multiethnic contexts from early to late adolescence. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 27(5), 388-399.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/casp.2317>
- Shaffer, M. A., Harrison, D. A., Gregersen, H., Black, J. S., & Ferzandi, L. A. (2006). You can take it with you: Individual differences and



- expatriate effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 109-125. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.109>
- Stone-Romero, E. F., Stone, D. L., & Salas, E. (2003). The Influence of Culture on Role Conceptions and Role Behavior in Organisations. *Applied Psychology*, 52(3), 328-362. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00139>
- Taras, V., Caprar, D. V., Rottig, D., Sarala, R. M., Zakaria, N., Zhao, F., Jiménez, A., Wankel, C., Lei, W. S., Minor, M. S., Bryła, P., Ordeñana, X., Bode, A., Schuster, A., Vaiginiene, E., Froese, F. J., Bathula, H., Yajnik, N., Baldegger, R., & Huang, V. Z. (2013). A Global Classroom? Evaluating the Effectiveness of Global Virtual Collaboration as a Teaching Tool in Management Education. *Academy of Management Learning & Education*, 12(3), 414-435. <https://doi.org/10.5465/amle.2012.0195>
- Thomas, D. C. (2006). Domain and Development of Cultural Intelligence: The Importance of Mindfulness. *Group & Organization Management*, 31(1), 78-99. <https://doi.org/10.1177/1059601105275266>
- Thomas, D. C., Elron, E., Stahl, G., Ekelund, B. Z., Ravlin, E. C., Cerdin, J.-L., Poelmans, S., Brislin, R., Pekerti, A., Aycan, Z., Maznevski, M., Au, K., & Lazarova, M. B. (2008). Cultural Intelligence: Domain and Assessment. *International Journal of Cross Cultural Management*, 8(2), 123-143. <https://doi.org/10.1177/1470595808091787>
- Thomas, D. C., & Inkson, K. (2008). *Cultural Intelligence: People Skills for Global Business*. ReadHowYouWant. <https://books.google.com.eg/books?id=ag6Ciiz9fpUC>
- Triandis, H. C. (2006). Cultural Intelligence in Organizations. *Group & Organization Management*, 31(1), 20-26. <https://doi.org/10.1177/1059601105275253>
- Ward, C., Fischer, R., Zaid Lam, F. S., & Hall, L. (2009). The Convergent, Discriminant, and Incremental Validity of Scores on a Self-Report Measure of Cultural Intelligence. *Educational and Psychological Measurement*, 69(1), 85-105. <https://doi.org/10.1177/0013164408322001>
- Wu, P.-C., & Ang, S. H. (2011). The impact of expatriate supporting practices and cultural intelligence on cross-cultural adjustment and performance of expatriates in Singapore. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(13), 2683-2702. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.599956>