

الذكاء الثقافي وعلاقته بالسلوك القيادي

لدى مديري الإدارات في القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض

محمد بن عبدالمحسن التويجري

إبراهيم بن أحمد بن وائل اليحيى

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية || الرياض || المملكة العربية السعودية

الملخص: هدف البحث إلى الكشف عن العلاقة بين الذكاء الثقافي والسلوك القيادي لدى مديري الإدارات في القطاعين الحكومي والخاص، والتعرف على الفروق في الذكاء الثقافي والسلوك القيادي بين مديري الإدارات في القطاعين الحكومي والخاص والفروق بينهم وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (العمر، الخبرة في المجال الإداري، المؤهل العلمي)، وإمكانية التنبؤ بالذكاء الثقافي من خلال السلوك القيادي لدى عينة الدراسة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي المقارن والاستبانة للمتغيرين الذكاء الثقافي والسلوك القيادي كأداة للبحث. وقد بلغت عينة البحث (374) فرداً من مديري الإدارات في القطاعين الحكومي والخاص، بواقع (115) منهم في القطاع الحكومي، و (269) منهم في القطاع الخاص، واختيرت بطريقة العينة العشوائية الطبقية. وكشفت نتائج البحث عن وجود علاقة موجبة دالة بين الذكاء الثقافي والسلوك القيادي، كما كشفت عن وجود فروق بين مديري الإدارات في القطاعين الحكومي والخاص في الذكاء الثقافي لصالح القطاع الخاص، ووجود فروق بين مديري الإدارات في القطاعين الحكومي والخاص في السلوك القيادي لصالح القطاع الخاص. كما أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء الثقافي والسلوك القيادي بين مديري الإدارات في القطاعين الحكومي والخاص وفقاً لمتغير العمر، والخبرة في المجال الإداري، والمؤهل العلمي. كما أنه يمكن التنبؤ في الذكاء الثقافي من خلال السلوك القيادي لدى مديري الإدارات في القطاعين الحكومي.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الثقافي، السلوك القيادي، مديري الإدارات، القطاعين الحكومي والخاص.

المقدمة:

تتسم المجتمعات الحديثة بوجود المنظمات الرسمية في القطاعين الحكومي والخاص لإنجاز الأعمال والخدمات الاجتماعية، وطالما حظيت المنظمات بالبحث من قبل تخصصات أكاديمية مختلفة، كعلوم الإدارة والنفوس والاجتماع والتربية. وفي مجال الأبحاث السيكولوجية للمنظمات تهتم كثير من الدراسات بظاهرة التفاعل بين الأفراد العاملين في هذه المنظمات، لذا ظهرت دراسات تركز في التفاعل عبر الثقافي داخل البيئة التنظيمية. وضمن إطار هذا النوع من الدراسات قدم إيرلي وانج (2003) مفهوم الذكاء الثقافي، والذي يقصدان به مدى قدرة الأفراد على التكيف والتعامل بنجاح في مختلف المواقف التي تتسم بالتنوع الثقافي داخل البيئات التنظيمية .

ويقصد بالذكاء الثقافي القدرة في التعامل الكفاء والمناسب مع الآخرين، والتكيف معهم في السياقات الثقافية المختلفة، وله أهمية من حيث دراسته وتطويره في مختلف أنواع منظمات الأعمال التي تتسم بالتنوع الثقافي، دائماً ما تتسم بالتنوع الثقافي مما يمكننا من القول بأنها ظاهرة في معظم دول العالم وليست في المملكة فقط .

وللقيادة في المنظمات لها وضع جوهري في التشغيل والإنتاجية فلا يمكن لمنظمة عملية أن يكتب لها النجاح إلا وللقيادة دور كبير وفاعل فيها، فسلوك القائد يُعد الطاقة المعنوية لجماعة العمل التي من خلاله يتم التأثير فيهم وتحقيق النجاح معهم، فالسلوك القيادي هو إقامة علاقات متوازنة مع المرؤوسين والتأثير فيهم، للوصول معاً إلى

تحقيق أهداف المنظمة التي يتبعونها، ويأتي ذلك بالرؤية الشاملة لجميع مجريات العمل وتوضيحها للمرؤوسين والحث على العمل الجماعي (الحريري، 2007م).

ولذلك تناولت كثير من الدراسات المتغيرات القيادية المختلفة في المنظمات، كالأساليب القيادية، والفعالية القيادية، والقدرة على اتخاذ القرار...إلخ. وتناولت بعض الدراسات الغربية مفهوم الذكاء الثقافي كأحد المتغيرات التي ترسم أحد أوجه القيادة، مثل دراسة انج وآخرين (Ang et al.,2007) التي هدفت إلى الكشف عن مدى تأثير الذكاء الثقافي على الأحكام الثقافية وصناعة القرار والتكيف الثقافي والأداء الوظيفي، وطبقت على مدراء لديهم خبرة كبيرة في القيادة العالمية لشركات صناعية كبرى متعددة، كما أن دراسة نج وفان داين وانج (Ng, Van Dyne, Ang,2009) أظهرت نتائجها بأن الذكاء الثقافي يساهم في تطور الخبرة القيادية الدولية للمدراء، لتأتي دراسة إرسوي (Ersoy,2014) بتطبيق الذكاء الثقافي على المدراء التنفيذيين في الشركات التركية العالمية وتبين في نتائجها أن له دوراً في الفعالية القيادية، ولكن في حدود علم الباحث لم تجر دراسات عربية حول متغير الذكاء الثقافي على القياديين في المنظمات وإنما تنوعت على مجتمعات طلابية وقيادات تربوية، وفي هذه البحث يتناول الباحث متغير الذكاء الثقافي لدى مديري الإدارات بوصفهم أحد مستويات القيادة في قطاعات الأعمال وستتم دراسته بإذن الله لدى مديري الإدارات في القطاعين الحكومي والخاص .

مشكلة البحث :

يؤدي تطور المؤسسات التنظيمية عالمياً إلى الحاجة لاستقطاب الكفاءات من الداخل والخارج، مما قد يؤدي إلى إحداث تنوعاً ثقافياً ضخماً وقد يحدث مشكلات مهنية في كل جهة حكومية أو خاصة تعيق التفاعل بين أفرادها، مما يؤثر على خط إنتاجها وتحقيق أهدافها.

حيث أكد كل من انج وفان داين وكوه (Ang, Van Dyne, &Koh,2006) أن زيادة منظمات الأعمال وتنوع خصائص القوى العاملة يصبح فيها الأفراد بحاجة للعمل والتفاعل مع أولئك الذين لديهم ثقافات مختلفة، ويمثل ذلك درجة من الصعوبة قد يؤدي إلى سوء التفاعل ويقلل من مستوى كفاءتهم المهنية.

ويذكر بجات (Bhagat,2006) أن المدراء في المؤسسات المهنية غالباً ما يعجزون عن فهم المشكلات الناشئة عن التنوع الثقافي ويفشلون في التكيف معها، ويعتبر الذكاء الثقافي هو المفهوم الأكثر حداثة في تفسير مثل هذه المشكلات.

وقد يتأثر السلوك القيادي للمدراء في تحقيق التأثير الإيجابي على مجريات العمل التي يقوم بها المرؤوسين ويرفع الروح المعنوية لديهم دون إخلال بواجباتهم.

ولاحظ الباحث من خلال عمله في المجال الإداري أن عدد من مديري الإدارات بمختلف مؤهلاتهم وأعمارهم وخبراتهم العملية يرأسون أفراد من مختلف الثقافات ويواجهون صعوبة في التفاعل معهم وقيادتهم لإنجاز المهام المناطة بهم، مما أثار ذلك على أدائهم الوظيفي، وقد يحتاج المدير هنا إلى قدر عالي من الذكاء الثقافي لقيادة المرؤوسين والوصول معهم إلى النجاح المهني على الوجه المطلوب.

فقد أظهرت دراسة يوردانوفا (Yordanova,2011) أن الذكاء الثقافي للمدراء يؤثر على العمل الجماعي وجودة الأداء المهني لفريق عمل متعدد الثقافات، كما كشفت دراسة عنابتي ولاري وحسين بور (Enayati, Lari, and Hosseinpour, 2013) أن الذكاء الثقافي للمدراء له علاقة موجبة بأسلوب القيادة التحويلي والإجرائي، وأظهرت دراسة راميريز (Ramirez,2011) أن الذكاء الثقافي للمدراء يساهم في قيادة مرؤوسين من مختلف الثقافات وحل المشكلات التفاعلية بينهم .

وفي ضوء مشكلة الدراسة يمكن التوصل إلى التساؤلات التالية:

- ما لعلاقة بين الذكاء الثقافي والسلوك القيادي لدى مديري الإدارات في القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض؟
- هل يوجد فروق في الذكاء الثقافي والسلوك القيادي بين مديري الإدارات في القطاع الحكومي ومديري الإدارات في القطاع الخاص؟
- هل يوجد فروق في الذكاء الثقافي والسلوك القيادي بين مديري الإدارات في القطاعين الحكومي والخاص وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (العمر، الخبرة في المجال الإداري، المؤهل العلمي)؟
- هل يمكن التنبؤ بالذكاء الثقافي من خلال السلوك القيادي لدى مديري الإدارات في القطاعين الحكومي والخاص؟

أهداف البحث:

- الكشف عن العلاقة بين الذكاء الثقافي والسلوك القيادي لدى مديري الإدارات في القطاعين الحكومي والخاص.
- التعرف على الفروق في متوسط درجات الذكاء الثقافي ومتوسط درجات السلوك القيادي بين مديري الإدارات في القطاع الحكومي وبين مديري الإدارات في القطاع الخاص.
- التعرف على الفروق بين مديري الإدارات في الذكاء الثقافي والسلوك القيادي وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (العمر، الخبرة في المجال الإداري، المؤهل العلمي).
- إمكانية التنبؤ بالذكاء الثقافي من خلال السلوك القيادي لدى مديري الإدارات في القطاعين الحكومي والخاص.

أهمية البحث :

يذكر ريجيو (1990/1999م، ص 409) أن كثيراً من جماعات العمل تنظر على أن القائد وأسلوبه له الدور الرئيس في نجاحها أو فشلها، لذا فإن لدراسة علاقة الذكاء الثقافي بالسلوك القيادي أهمية بالغة لدى مديري الإدارات في القطاعين الحكومي والخاص، حيث يواجهون مسؤولين من مختلف الثقافات المحلية والخارجية، وقد يصعب عليهم اتباع سلوك مناسب لقيادتهم نحو النجاح وتحقيق الأهداف.

الأهمية النظرية:

تعد المتغيرات الديموغرافية لمديري الإدارات هي المعيار والمحك للذكاء الثقافي، لذا تسعى البحث لعرض مستوى دلالة تلك المتغيرات في درجة الذكاء الثقافي. لفت الانتباه للاختلاف الثقافي الداخلي بين قبائل ومناطق المملكة العربية السعودية في دراسة متغير الذكاء الثقافي، فالدراسات السابقة تشير للاختلاف الثقافي الخارجي عبر الدول والقارات فقط. إثراء المكتبة العربية بدراسة تتناول الموضوع الحالي، وذلك لقلّة الدراسات التي أجريت حوله في الوطن العربي عامة والمملكة العربية السعودية على وجه الخصوص .

الأهمية التطبيقية:

يمكن أن تساعد نتائج البحث المختصين في الإرشاد المهني بعمل دورات تدريبية لتنمية الذكاء الثقافي والسلوك القيادي لمديري الإدارات. قد تسهم نتائج البحث في وضع المقترحات للاستراتيجيات والتخطيط الوظيفي في القطاعات الحكومية والخاصة.

قد تسهم نتائج البحث في توجيه نظر مديري الإدارات والقائمين على إعدادهم بدور الذكاء الثقافي في التفاعل والتكيف مع المرؤوسين من ثقافات مغايرة.
إثراء القياس النفسي بتوفير أدوات ملائمة لمديري الإدارات في القطاعين الحكومي والخاص لتقيس متغيري الذكاء الثقافي والسلوك القيادي.

حدود البحث:

الحدود المكانية: طبق هذا البحث على مديري الإدارات في القطاعات الحكومية والقطاعات الخاصة في مدينة الرياض.
الحدود الزمانية: يتحدد البحث الحالي في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1436هـ - 1437هـ.

مصطلحات البحث :

الذكاء الثقافي :

يعرفه توماس (Thomas,2006,P.78) بأنه "قدرة الفرد على التعامل بفاعلية مع أشخاص من ثقافات مغايرة".

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه "مجموعة القدرات التي يستخدمها مديري الإدارات في القطاعين الحكومي والخاص لتفسير الاختلاف الثقافي (الداخلي والخارجي) بين المرؤوسين، والتعامل معهم بفاعلية للوصول إلى أهداف المنظمات التي يعملون بها، وتقاس تلك القدرات بالدرجة التي يحصل عليها مديري الإدارات على مقياس الذكاء الثقافي من إعداد فين داين وآخرون" (Van Dyne et al., 2005).

السلوك القيادي :

يعرفه جولمان (Goleman) بأنه "جملة الانفعالات التي تظهر في هيئة سلوك تهدف إلى التأثير في الآخرين، أي قدرة القائد على أخذ المبادرة في الموقف الاجتماعي، وكذلك القدرة على التخطيط وتنظيم الأعمال واستثارة التعاون" (في العفنان، 2011م، ص 662).

يعرفه الباحث إجرائياً بأنه "الأسلوب الذي يتبعه مديري الإدارات في القطاعين الحكومي والخاص أثناء قيامهم بعملهم في قيادة المرؤوسين، لتحقيق الأهداف المرسومة في المنظمات التي يعملون بها، ويقاس ذلك الأسلوب بالدرجة التي يحصل عليها مديرو الإدارات على مقياس السلوك القيادي من إعداد العفنان" (2011م).

الإطار النظري:

الذكاء الثقافي:

يحتاج الناس كثيراً إلى التواصل مع الآخرين في حياتهم اليومية، فالإنسان يعتبر كائناً اجتماعياً بطبعه، وغالباً ما يصادف أفراداً (خاصة في البيئة المهنية) من ثقافات تختلف عن ثقافته، وقد يكون هذا الاختلاف غير مترابط أو متقارب مما قد يصعب عملية التواصل في المواقف التي تتسم بالتنوع الثقافي .

ومع الاقتصاد العالمي الممتد واتساع الأعمال التجارية وكثرة العمل والمفاوضات بين أفراد ينتمون لدول متعددة الثقافات أصبحت هناك حاجة إلى التفاهم فيما بينهم بشكل مستمر، فسابقاً كانت منظمات الأعمال التجارية تركز على التدريب وإعداد أفرادها للعمل في ثقافة جديدة، إلا أنها اليوم دائماً ما تحتاج إلى الانتقال السريع لمدائها ومفوضها من بلد لآخر، وقد خلق هذا التحدي تساؤلات حول كيفية إعداد المدراء لمثل هذه المهام الصعبة

(Earley, & Peterson, 2004)، فاجتذب هذا الأمر باحثين عالميين في علم النفس الاجتماعي والمهني، لإجراء دراسات عديدة حول تنوع الثقافات في المنظمات والحاجة إلى قدرات للتعامل معها، وعن مدى تأثيرها على أداءهم وعلى المنظمة والموظفين (Ang et al., 2007).

مفهوم الذكاء الثقافي:

يذكر بريسلين وورثلي وماكناب (Brislin, Worthley, & Macnab, 2006) أن للذكاء الثقافي عدة معان مختلفة يمكن النظر إليها على أنها متكاملة: فيأتي بأنه السلوكيات التي تعتبر ذكية من وجهة نظر أفراد الثقافات الأخرى، ويمكن لهذه السلوكيات أن تشمل على تطبيق المعلومات التي اكتسبها الفرد من الثقافة المغايرة بمهارة وإتقان، ومن ناحية أخرى يمكن اعتبار الذكاء الثقافي بأنه مجموعة الصفات والمهارات للأفراد الذين يتوافقون سريعاً وبأقل مجهود مع مختلف الثقافات الأخرى.

ويعتبر الذكاء الثقافي من المفاهيم الحديثة في مجال الذكاء وعلم النفس، حيث إن إيرلي وانج في عام (2003م) هما أول من قدما مفهوم الذكاء الثقافي، ويريان أنه قدرة الفرد على التكيف والتعامل بفاعلية في المواقف المتنوعة ثقافياً (Earley & Ang, 2003)، وتقدمت دراسات حول المفهوم ليست بكثيرة خاصة بالعالم العربي، لذا يرى الباحث أنه لا توجد اختلافات في المفهوم، فالرؤى حوله يسيره ومتقاربة بعض الشيء. حيث يرى البعض أنه يندرج ضمن الذكاءات المتعددة وهو أحد أشكاله، ويرى آخرون أنه مكمل للذكاء المعرفي، حيث إنه يركز على التواصل الشخصي، إلا أنه في نطاق الاختلاف الثقافي، ويرى البعض أنه قدرات ومهارات تسمح بالتكيف وتشكيل الجوانب الثقافية للبيئة (أحمد، 2012م).

أبعاد الذكاء الثقافي:

يقدم ليفرمور (Livermore, 2011, P 37) في (كتابه الذكاء الثقافي) أربعة أبعاد لمفهوم الذكاء الثقافي يمكن

الدافعية:

مستوى الفرد في دفعه للاهتمام والتكيف والثقة بالثقافات المختلفة، وقدرة الفرد على الاهتمام في الاختلافات الثقافية، باستخدام القدر المتوقع من الدافع، وهي التصور الخاص للفعالية الذاتية أثناء المواقف في البيئات المختلفة ثقافياً، ويكون بعداً للذكاء الثقافي بسبب أن التفاعل الناجح بين الثقافات يتطلب الشعور بالثقة والاهتمام في الحالات الجديدة والغير مألوفاً.

المعرفة:

مستوى الفرد حول فهم كيفية المتشابهات والاختلافات في الثقافات الأخرى، ومعرفة المعايير والممارسات والمسلمات والاتفاقات والاختلافات في بيئة ثقافية مغايرة، ويمكن إدراجه كُبعد للذكاء الثقافي، بسبب أن معرفة أوجه التشابه والاختلاف لبيئة ثقافية معينة هي أساس اتخاذ القرار أثناء التفاعل مع أفرادها.

ما وراء المعرفة:

مستوى الفرد من القدرة على التخطيط أثناء التفاعل في بيئات ثقافية مختلفة، والوعي الثقافي للأفراد من خلال التعامل مع أفراد من ثقافات مختلفة، ويكون بُعداً للذكاء الثقافي بسبب أنه: يعزز التفكير النشط عن الناس وظروفها في المواقف المختلفة ثقافياً، وينتج عنه التفكير الناقد حول افتراض قيم ومبادئ وعادات ما والأفكار المرتبطة بها، ويمنح تقييم وتنقيح للمعلومات السابقة للثقافة المعنية مما يؤدي إلى دقة في فهمها.

السلوكية :

مستوى الفرد في التكيف عندما يتعلق الأمر بالأعمال المختلفة ثقافياً، قدرة الفرد على استخدام الإجراءات اللفظية وغير اللفظية المناسبة عند التعامل مع الناس من بيئات مختلفة، ويستند هذا البعد على مجموعة من السلوكيات، ويكون بعدا للذكاء الثقافي بسبب السلوكيات غير اللفظية التي تنقل المعنى بلغة صامتة وخفية.

السلوك القيادي:

إن مفهوم القيادة بشكل عام هو من المفاهيم الدارجة في مجتمعنا، والتي تُعرف بمجرد سماعها أو قراءتها، ولكن المتبع علمياً يجد أن لها معاني مختلفة من عدة جهات .

فمنهم من يرى القيادة بأنها عبارة عن علاقة بين طرفين أحدهما يأمر والآخر ينفذ تلك الأوامر، وأن هذه العلاقة اعتمادية متبادلة بين من يبدأ بالفعل وبين من يقوم به (كنعان، 2009م-1430هـ).

ويرى آخرون أن القيادة تنطلق من العمل الذي تقوم به الجماعة، وتعتبر القائد هو محور التغيير والنشاط في الجماعة وممثل لإرادتها، فالقيادة هنا هي التركيز على عمليات الجماعة.

كما يأتي من يرى القيادة بأنها وسيلة مساعدة لأعضاء المجموعة لتحقيق الأهداف والاحتياجات، فهي تحويل الأتباع من خلال تحديد النظرة المستقبلية والدور المطلوب والاهتمام الفردي الخاص (نورث هاوس، 2006/2001م).

ويرى شهاب وإبراهيم (2011م) أن السلوك القيادي هو السلوك الذي يتبعه المدير للتأثير في المرؤوسين وتوجيه سلوكهم لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة.

جاءت تلك الاختلافات في نظرة العلماء لوصف القيادة ، فمنهم من يراها وسيلة اتصال، ومنهم من يراها سلوكاً، وآخرون يرونها صفة إنسانية لمساعدة الجماعة. ويأتي مصطلح السلوك القيادي ليحسم الخلاف، ويجمع بين تلك الصفات ليضع العلماء له تعريف وأبعاد، ويكون متغيراً نفسياً يمكن قياسه ودراسته.

الفرق بين القيادة والإدارة:

يذكر الدليبي وعلي (2009م) في الفرق بين القيادة والإدارة : أن القائد هو أي فرد يملك قدرات تساعد في التأثير على الآخرين بهدف تحقيق بعض الأهداف المشتركة. أما المدير فهو الشخص الذي يؤدي الأعمال الإدارية، مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ويشغل مكاناً رسمياً في المنظمة، وليس بالضرورة أن يكون لديه صفات قيادية .

الفرق بين القيادة والرئاسة:

يحدد طريف شوقي (1992م) عدة نقاط تميز بين القيادة والرئاسة، جمعها من آراء عدة باحثين وهي: أن الرئاسة تكتسب من نسق منظم، وتتفق الرئاسة والإدارة في هذا الجانب من وجهة نظر الباحث، أما القيادة فهي باعتراف أفراد الجماعة، والرئيس هو من يحدد أهداف الجماعة، بينما القائد يقوم بالتوجيه وشحن الهمم، ولا يوجد في حالة الرئاسة مشاعر مشتركة مع المرؤوسين، فهناك فجوة اجتماعية يسعى الرئيس بالاحتفاظ بها لإحكام السيطرة، أما القائد فهو يسيطر بقدراته الفنية في التأثير والإقناع أثناء المواقف المختلفة.

وفي ضوء ما ذكره الباحث أن الاختلاف بين المصطلحات الثلاث هو اختلاف جوهري، حيث تتفق الرئاسة والإدارة بأنهما تكليف رسمي، وتعتمد على ما تملكه من سلطة وصلاحيات قانونية، والرئاسة تساهم في تحديد الأهداف لأفراد المجموعة، أما الإدارة فهي تساعد على تحقيق تلك الأهداف المرسومة لهم، وتختلفان عن القيادة باعتبارها سمة شخصية تعتمد في فن التأثير على أفراد المجموعة وفق قدرات واستعدادات نفسية، واقتناع أفراد

تلك المجموعة بالقائد وثقتهم به، فليس كل رئيس أو مدير يحمل الصفات القيادية، وإنما يتم توجيهه حسب القوانين والصلاحيات المرسومة له.

أبعاد السلوك القيادي:

بعد الاهتمام بالعمل:

ويكون في سلوك المدير القيادي الذي يدور بينه وبين العاملين بأنماط تنظيمية وقنوات اتصال وأساليب وإجراءات تركز على العمل دون الاهتمام على من يقوم بالعمل (جميل والسامرائي، 2013م)، ويتضمن هذا البُعد مجموعة عناصر تعكس مدى اهتمام القائد بتحديد وتسهيل التفاعل بين أعضاء الجماعة عند صياغة الأهداف والتي تتحقق عن طريق التخطيط والأفكار المبتكرة والمبادأة وتنظيم العمل، ويأتي الاهتمام بالإنتاج بالدور المحدد للقائد في توجيه المرؤوسين من أجل بلوغ الأهداف ويؤثر ارتفاع درجات مقياس هذا البُعد إلى أن القائد يلعب دوراً فاعلاً في توجيهه أنشطة الجماعة (آل سعود، 2003).

بعد الاهتمام بالعامل:

ويتضمن أي سلوك للمدير يدل على الصداقة والثقة والدفء والاهتمام والتقدير في علاقته مع العاملين معه (جميل والسامرائي، 2013م)، ويُعد مؤشراً لدرجة استجابة القائد للجماعة وحاجاتهم، فهو يدل على المحافظة بروح الجماعة، وامتلاك القائد علاقة وظيفية تتصف بالثقة المتبادلة والاحترام والاهتمام بالمشاعر، ويأتي على أنه سلوك إشرافي مرن يستجيب لحاجات وآراء المرؤوسين ويراعمها ويُعطي مناخ اجتماعياً جيداً في العمل يتسم بوجود اتصالات متبادلة (آل سعود، 2003).

الدراسات سابقة :

دراسات متعلقة بالذكاء الثقافي ومتغيرات أخرى :

كما هدفت دراسة عنايتي وآخرين (Enayati, Lari, and Hosseinpour, 2013) إلى التحقق من علاقة الذكاء الثقافي لدى مديري البنوك الحكومية والخاصة بالقيادة التحويلية والقيادة الإجرائية، حيث بلغ عدد العينة (310) مديراً، وجاءت نتائج البحث بأن كلا الأسلوبين في القيادة التحويلي والإجرائي لهما علاقة بالذكاء الثقافي.

كما أن دراسة خاني واتبيريان وابزاري (Khani, Etebarian, Abzari, 2011) هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الذكاء الثقافي وفعالية الأداء الجماعي أثناء العمل وطبقت البحث على عينة قوامها (307) من موظفي القطاع الخاص، وأظهرت نتائج البحث أن المجموعات التي لديها ذكاء ثقافي مرتفع حصلت على تقييم عالي في فعالية الأداء الجماعي أثناء عملهم والعكس، كما كشفت أنه يمكن التنبؤ بالذكاء الثقافي من خلال فعالية المجموعة .

وتأتي دراسة راکستول وسایلر وانج وفين داين وإنن (Rockstuhl, Seiler, Ang, Van Dyne, Annen, 2011) في الكشف عن دور كل من الذكاء العام والذكاء الوجداني والذكاء الثقافي في القدرة على فعالية القيادة محلياً وخارجياً والتنبؤ بالذكاء الوجداني والذكاء الثقافي من خلال القدرة على فعالية القيادة، حيث بلغت عينة البحث (126) من القادة العسكريين السويسريين العاملون في سويسرا والاتحاد الأوروبي والأمم المتحدة، وأسفرت نتائج البحث على دور الذكاء العام في القدرة على فعالية القيادة على المستويين المحلي والخارجي، ودور الذكاء الثقافي في القدرة على فعالية القيادة على المستوى الخارجي.

وتختبر دراسة يوردانوفنا (Yordanova, 2011) مدى تأثير الذكاء الثقافي للمدراء على العمل الجماعي والنجاح المهني للموظفين متعددي الثقافات، حيث بلغ عدد العينة (53) من المدراء في الشركات الصناعية، وأسفرت النتائج بأن الذكاء الثقافي لدى المدراء يؤثر على العمل الجماعي وجودة الأداء للموظفين.

وأوضحت دراسة راميريز (Ramirez,2010) إلى الكشف عن مدى تأثير الذكاء الثقافي في القدرة على حل المشاكل والأزمات لدى عينة عشوائية من الأساتذة الأكاديميين بجامعة دالاس ميتر وبليكس الأمريكية بعدد (16) بروفيسور وأسفرت نتائج البحث بأن الأساتذة الذين يتمتعون بذكاء ثقافي عالي لديهم قدرة قوية في حل الأزمات والمشكلات .

بينما أوضحت دراسة ناوتون (Naughton,2010) مستوى الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الابتدائية العالمية بالولايات المتحدة ممن لديهم فعالية عالية في أدائهم المهني. حيث بلغت عينة البحث (5) من مدرء المدارس، وأسفرت النتائج بأن مديري المدارس ذوي الفعالية المهنية العالية حصلوا على مستوى عال من الذكاء الثقافي .

هدفت دراسة انج وآخرين (Ang et al.,2007) إلى الكشف عن تأثير الذكاء الثقافي على بعض المتغيرات القيادية وتكونت عينة البحث من (8) من المدرء التنفيذيين لديهم خبرة عمل على مستوى دولي واسع من الولايات المتحدة وسنغافورة. وأسفرت النتائج بأن الذكاء الثقافي يؤثر على الحكم الثقافي وصنع القرار والتكيف الثقافي وأداء المهام.

دراسات متعلقة بالسلوك القيادي ومتغيرات أخرى:

لتأتي دراسة العفنان (2011م) في البحث عن علاقة الذكاء العاطفي وعلاقته بالسلوك القيادي لدى الإداريين التربويين، وأجريت البحث لعينة قوامها (256) إداري، ودلت النتائج بوجود علاقة موجبة بين الذكاء العاطفي بالسلوك القيادي.

وهدف دراسة إبراهيم (2010م) في دور الثقافة التنظيمية بتعديل السلوك القيادي لدى القيادات الإدارية، وتكونت عينة البحث من جميع رؤساء الأقسام ومديري الإدارات في جامعة عين شمس وبلغت عينة البحث (159) قيادي، وجاءت النتائج بتأثير الثقافة التنظيمية على السلوك القيادي، وأن السلوك القيادي يتأثر وفقاً لمتغير العمر والخبرة والمؤهل العلمي.

كما هدفت دراسة النمري (1430هـ) إلى التعرف عن العلاقة بين الذكاء الوجداني والسلوك القيادي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف، وتكونت العينة من (87) مديراً للمدارس الثانوية، وكانت نتائج البحث: هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء الوجداني والسلوك القيادي لدى أفراد العينة الدراسية.

هدفت دراسة الرحال (2008م) إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء الوجداني وبين وجهة الضبط والسلوك القيادي، والتنبؤ بالسلوك القيادي من خلال الذكاء الوجداني، لعينة قوامها 276 طالبا وطالبة بجامعة القاهرة، وكانت نتائج البحث هي: وجود علاقة ارتباطية بين الذكاء الوجداني والسلوك القيادي، ويمكن لدرجات الذكاء الوجداني الكلية التنبؤ بدرجات السلوك القيادي.

التعليق على الدراسات السابقة :

تعددت الأهداف من حيث المتغيرات التي ارتبطت مع متغيرات البحث ومنها ما تشابهت مع بعضها من حيث الأهداف ومنها قد اختلفت، ومن الدراسات المشابهة لمتغيرات البحث هي : دراسة انج وآخرين (Ang et al.,2007)، ودراسة عنايي وآخرين (Enayati et al, 2013) ودراسة راميريز (Ramirez,2010) ودراسة خاني (Khani,2011)، ودراسة راکستوهل وآخرون (Rockstuhl et al., 2011)، ودراسة إبراهيم (2010م)، ومن الدراسات المقاربة لأهداف البحث دراسة النمري (1430هـ) ودراسة العفنان (2011م).

طبقت الدراسات السابقة على عينات مختلفة في العدد والفئة إلى أن غالبية الدراسات استخدمت المدرء في مجتمع دراساتها مثل : دراسة انج وآخرين (Ang et al.,2007) ودراسة يوردانوفا (Yordanova,2011) ودراسة

عنايتي وآخرين (Enayati et al, 2013) ودراسة إبراهيم (2010م) ومن الدراسات المشابهة لعينة البحث وهم مديري المدارس مثل دراسة شهاب وإبراهيم (2011م) ودراسة النمري (1430هـ) ودراسة ناوتون (Naughton,2010) ، ومنها ما طبق على الإداريين والموظفين مثل دراسة العفنان (2011م)، ودراسة خاني وآخرون (Khani et al.,2011) يلاحظ من الدراسات السابقة أنها اختلفت في استخدام مقاييس الذكاء الثقافي والسلوك القيادي، إلا أن هناك دراسات استخدمت نفس الأداة في مقياس الذكاء الثقافي لفين داين وآخرين (2005) مثل دراسة انج وآخرين (Ang et al.,2007)، ودراسة يوردانوفا (Yordanova,2011)، ودراسة راکستوهل وآخرون (Rockstuhl et al., 2011) واختلفت باقي الدراسات في الأدوات لقياس الذكاء الثقافي، ويجد الباحث أن الدراسات التي تناولت السلوك القيادي متقاربة في الأدوات.

وكشفت نتائج الدراسات السابقة أن الذكاء الثقافي ارتبط ايجابياً مع المتغيرات القيادية الأخرى مثل دراسة انج وآخرين (Ang et al.,2007) ودراسة يوردانوفا (Yordanova,2011) ودراسة عنايتي وآخرين (Enayati et al, 2013)، كما أن هناك علاقة ارتباطيه بين السلوك القيادي والذكاء مثل دراسة الرحال (2008م) ودراسة النمري (1430هـ) ودراسة العفنان (2011م).

وبناء على الإطار النظري والدراسات السابقة المتاحة للباحث يفترض البحث ما يلي:

الفرض الأول :

توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجات الذكاء الثقافي ودرجات السلوك القيادي لدى مديري الإدارات في القطاعين الحكومي والخاص .

الفرض الثاني :

توجد فروق في متوسط درجات مقياس الذكاء الثقافي ومتوسط درجات السلوك القيادي بين مديري الإدارات في القطاع الحكومي ومديري الإدارات في القطاع الخاص .

الفرض الثالث :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الذكاء الثقافي ومتوسط درجات السلوك القيادي بين مديري الإدارات في القطاعين الحكومي والخاص، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح الأعلى مؤهلاً .

الفرض الرابع :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الذكاء الثقافي ومتوسط درجات السلوك القيادي بين مديري الإدارات في القطاعين الحكومي والخاص وفقاً لمتغير العمر لصالح الأكبر عمراً .

الفرض الخامس :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الذكاء الثقافي ومتوسط درجات السلوك القيادي بين مديري الإدارات في القطاعين الحكومي والخاص، وفقاً لمتغير الخبرة في الإدارة .

الفرض السادس :

يمكن التنبؤ بالذكاء الثقافي من خلال السلوك القيادي لدى مديري الإدارات في القطاعين الحكومي والخاص .
منهج البحث :

يتبع الباحث المنهج الوصفي بأسلوبيه (الارتباطي والمقارن)، لمناسبته مع أهداف البحث، وتحديد العلاقة بين متغيراتها (الذكاء الثقافي والسلوك القيادي).

مجتمع البحث :

يشمل مجتمع البحث جميع مديري الإدارات في القطاع الحكومي والقطاع الخاص، وبلغ عدد مديري الإدارات في القطاع الحكومي بمدينة الرياض (1983) تقريباً، كما يبلغ عدد مديري الإدارات في القطاع الخاص بمدينة الرياض (4532) مديراً (الإدارة العامة للإحصاء والدراسات العمالية، 1436هـ)، وبلغ إجمالي مجتمع البحث تقريباً (6515) مديراً.

عينة البحث :

تم اختيار العينة من مجتمع البحث باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، حيث يبلغ عدد عينة البحث (363) حسب جداول حجم العينة من مجتمع البحث (الضحيان، 2012م، ص 84).

أدوات البحث وإجراءاتها :

مقياس الذكاء الثقافي :

من إعدادات فين داين وانج وكوه (Van Dyne, Ang, Koh, 2005) وترجمة الباحث وقام بالتحقق من صحة ترجمته وعرضه على المختصين في اللغة الانجليزية والتحقق من خصائصه السيكومترية كما في الخطوات التالية :

صدق المقياس :

للتعرف على مدى صدق المقياس قام الباحث بعرضه على عدد (10) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في أقسام علم النفس بعدد من الجامعات ولم يتم حذف أي عبارة وللتعرف على صدق الاتساق الداخلي تم تطبيقه على عينة استطلاعية مكونة من (134) مديراً، وكانت النتائج كما في الجداول التالية :

جدول (1) معامل ارتباط بيرسون لعبارات البعد الأول: (ما وراء المعرفة) لمقياس الذكاء الثقافي

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.835	0.01	3	0.794	0.01
2	0.758	0.01	4	0.718	0.01

جدول (2) معامل ارتباط بيرسون لعبارات البعد الثاني: (المعرفة) لمقياس الذكاء الثقافي

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
5	0.727	0.01	8	0.820	0.01
6	0.774	0.01	9	0.749	0.01
7	0.810	0.01	10	0.715	0.01

جدول (3) معامل ارتباط بيرسون لعبارات البعد الثالث: (الدافعية) لمقياس الذكاء الثقافي

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
11	0.628	0.01	14	0.844	0.01
12	0.711	0.01	15	0.735	0.01
13	0.741	0.01			

جدول (4) معامل ارتباط بيرسون لعبارات البعد الرابع : (السلوكية) لمقياس الذكاء الثقافي

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
16	0.683	0.01	19	0.818	0.01
17	0.593	0.01	20	0.766	0.01
18	0.837	0.01			

جدول (5) معاملات ارتباط بيرسون لكل بعد وبين الدرجة الكلية لمقياس الذكاء الثقافي

المجموع كلي	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
البعد الأول	0.740	0.01
البعد الثاني	0.819	0.01
البعد الثالث	0.755	0.01
البعد الرابع	0.732	0.01

ثبات المقياس :

جدول (6) حساب ثبات مقياس الذكاء الثقافي باستخدام معامل ألفا كرونباخ

المجال	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
البعد الأول	4	0.777
البعد الثاني	6	0.859
البعد الثالث	5	0.784
البعد الرابع	5	0.788
المجموع الكلي	20	0.888

جدول (7) حساب ثبات الذكاء الثقافي باستخدام التجزئة النصفية

المجال	عدد العبارات	التجزئة النصفية
البعد الأول	4	0.806
البعد الثاني	6	0.903
البعد الثالث	5	0.855
البعد الرابع	5	0.791
المجموع الكلي	20	0.933

مقياس السلوك القيادي :

من إعداد فيفر وترجمة درة (1985م) واستخدمه الفحيلي في دراسته (2007م) وتم تطويره من قبل النمري (1430هـ) وتألف من (35) فقرة موزعة على بعدين هما (بعد الاهتمام بالعمل، وبعد الاهتمام بالعاملين).

بعد ذلك تم تطوير مقياس النمري من قبل العفنان (2011م) وتم تطبيقه على الإداريين التربويين في إدارات التعليم بمدينة حائل، وتم عرضه على 10 محكمين بعدد من الجامعات وتم تعديل المقياس ليتألف بصورته النهائية من بعدين ب (25) فقرة، بُعد الاهتمام بالعمل (12) فقرة، وُبعد الاهتمام بالعاملين (13) فقرة، وتم حساب صدق الاتساق الداخلي بين كل فقرة والبعد التي تنتمي إليه وبلغت معاملات الارتباط بين (0.26 – 0.64) وهي قيم متوسطة مقبولة ومناسبة، وتم حساب ثبات المقياس للأبعاد والدرجة الكلية للمقياس وبلغ معامل الفا كرونباخ لبعدها الاهتمام بالعمل (0.71)، وبعدها الاهتمام بالعاملين (0.73)، بينما الدرجة الكلية (0.89) وهي معاملات ثبات مرتفعة وتدل على مناسبة المقياس للتطبيق.

وقام الباحث باعتماد صورة مقياس العفنان (2011م).

نتائج الدراسة

الفرض الأول :

ينص الفرض الأول على ما يلي (توجد علاقة موجبة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجات الذكاء الثقافي ودرجات السلوك القيادي لدى مديري الإدارات في القطاعين الحكومي والخاص).

جدول (8) نتائج معامل ارتباط بيرسون في العلاقة بين الذكاء الثقافي والسلوك القيادي

Pearson			
مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط	عدد العينة	
0.01	0.341	115	القطاع الحكومي
0.01	0.336	259	القطاع الخاص
0.01	0.355	374	العينة الكلية

يمكن تفسير ذلك في أن الذكاء الثقافي لدى المدراء يساعدهم في فهم وتفسير العادات والتقاليد والقيم لدى المرؤوسين بمختلف الثقافات، وبالتالي فإن مدير الإدارة يجد مدخلاً في التأثير على المرؤوسين وكسب ولائهم وقيادتهم نحو أهداف العمل، ويرى الباحث أن مراعاة الظروف الثقافية أثناء التفاعل المهني المسببة لمشكلات بين المرؤوسين والمراجعين هي دلالة على قدرة مديري الإدارات في حل تلك الأزمات، ويؤكد ذلك راميريز (Ramirez,2010) في قوله أن القادة ذوو الذكاء الثقافي المرتفع لديهم القدرة في حل المشكلات والأزمات التي تصدر من جماعات العمل من ثقافات مختلفة .

الفرض الثاني :

ينص الفرض الثاني على ما يلي (توجد فروق في متوسط درجات الذكاء الثقافي ومتوسط درجات السلوك القيادي بين مديري الإدارات في القطاع الحكومي ومديري الإدارات في القطاع الخاص).

توجد فروق في متوسط درجات الذكاء الثقافي بين مديري القطاع الحكومي ومديري القطاع الخاص :

جدول (9) نتائج اختبار (ت) في الفروق بين مديري الإدارات بالقطاعين الحكومي والخاص في الذكاء الثقافي

T-Test						
مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	
0.01	372	-4.11	12.896	107.14	115	القطاع الحكومي
			12.705	113.03	254	القطاع الخاص

ويمكن تفسير النتائج السابقة بأن مديري الإدارات في القطاع الخاص يتعرضون أثناء التفاعل المهني لتعدد ثقافي أكبر مما يتعرض له مديري الإدارات في القطاع الحكومي، حيث أن نسبة الموظفين الأجانب في القطاع الخاص تصل إلى (84%) من الإجمالي (الإدارة العامة للإحصائيات العمالية، 2013م)، وبالجانب المقابل فإن نسبة غير السعوديين العاملين في القطاع الحكومي (6%) فقط في (إدارة الإحصاء، 1435هـ) وبالتالي فإنه كلما ازداد التعدد الثقافي أثناء تفاعل الفرد في بيئة مهنية ازدادت قدراته في الذكاء الثقافي، ويؤكد ذلك توماس (Thomas, 2006) حيث يرى أن التجارب الواقعية في الحياة والعمل مع ثقافات مختلفة أكثر تزيد من تطور الذكاء الثقافي عبر الزمن. وتوجد فروق في متوسط درجات السلوك القيادي بين مديري الإدارات في القطاع الحكومي ومديري الإدارات في القطاع الخاص لصالح مديري الإدارات في القطاع الخاص :

جدول (10) نتائج اختبار (ت) في الفروق بين مديري الإدارات بالقطاع الحكومي والخاص في السلوك القيادي

T-Test						
مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	
0.01	372	-2.626	8.981	97.99	115	القطاع الحكومي
			9.930	100.83	254	القطاع الخاص

ويمكن تفسير النتائج السابقة على أن القطاع الخاص لديه تطور على المستويين النظري والتطبيقي أكثر من القطاع الحكومي، وبالتالي فإن تطور المنظمات يساهم في تطور أفرادها مما يؤدي إلى تطور السلوك القيادي، وتؤكد دراسة عيسان والزامل (2011) إلى أن فعالية القيادة تعتمد إلى حد كبير على ظروف المؤسسة وعلى الصفات الشخصية للقادة والمدراء.

الفرض الثالث :

ينص الفرض الثالث على ما يلي (توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الذكاء الثقافي ومتوسط درجات السلوك القيادي بين مديري الإدارات في القطاعين الحكومي والخاص وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، لصالح الأعلى مؤهل).

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الذكاء الثقافي بين مديري الإدارات في القطاعين الحكومي والخاص وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، لصالح الأعلى مؤهل :

جدول (11) نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق في الذكاء الثقافي وفقاً لمتغير المؤهل

Anova						
مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
0.431	0.925	113.118	3	339.354	بين المجموعات	القطاع الحكومي
		122.289	105	12840.389	داخل المجموعات	
			108	13179.743	الكلية	
0.451	0.721	95.820	3	287.459	بين المجموعات	القطاع الخاص
		132.976	242	32180.123	داخل المجموعات	
			245	32467.581	الكلية	
0.526	0.744	126.627	3	379.881	بين المجموعات	العينة الكلية
		170.231	370	62985.576	داخل المجموعات	
			373	63365.457	الكلية	

ويمكن تفسير النتائج السابقة بأن مديري الإدارات في القطاعين الحكومي والخاص لم يكتسبوا قدراتهم في الذكاء الثقافي من خلال التعليم بمختلف مستوياته، أو قد يكون اكتسابهم موحد لم يتطور بتطور المؤهل العلمي، وعليه فإن توظيفهم للذكاء الثقافي في قيادتهم للمرؤوسين جاءت متساوية بالرغم من اختلاف مؤهلاتهم العلمية .

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات السلوك القيادي بين مديري الإدارات في القطاعين الحكومي والخاص وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح الأعلى مؤهل :

جدول (12) نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق في السلوك القيادي وفقاً لمتغير المؤهل

Anova						
مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
0.088	2.24	174.945	3	524.835	بين المجموعات	القطاع الحكومي
		78.11	111	8670.156	داخل المجموعات	
			114	9194.991	الكلية	
0.682	0.501	49.626	3	148.877	بين المجموعات	القطاع الخاص
		98.982	255	25240.304	داخل المجموعات	
			258	25389.181	الكلية	
0.061	2.480	231.402	3	694.207	بين المجموعات	العينة الكلية
		93.324	370	34530.021	داخل المجموعات	
			373	35224.227	الكلية	

يشير إبراهيم (2010) إلى أن المدراء يحبون تطبيق اللوائح والالتزام بقواعد العمل، ويرغبون في تحقيق الانجاز والنجاح المهني وفق رؤيتهم الخاصة، ويمكن تفسير النتائج السابقة في ضوء ما ذكره إبراهيم (2010) على أن مديري الإدارات يمارسون سلوكهم القيادي وفق خطط العمل وأنظمتهم ولوائحهم ويدركونها أكثر من إدراكهم للتحصيل العلمي ولذلك لم تختلف قدراتهم بالسلوك القيادي باختلاف مؤهلاتهم العلمية.

الفرض الرابع :

ينص الفرض الرابع على ما يلي (توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الذكاء الثقافي ومتوسط درجات السلوك القيادي بين مديري الإدارات في القطاعين الحكومي والخاص وفقاً لمتغير العمر، لصالح الأكبر عمراً) .

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الذكاء الثقافي بين مديري الإدارات في القطاعين الحكومي والخاص وفقاً لمتغير العمر لصالح الأكبر عمراً :

جدول (13) نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق في الذكاء الثقافي وفقاً لمتغير العمر

Anova					
مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.332	1.152	140.049	3	420.148	بين المجموعات
		121.52	105	12759.595	داخل المجموعات
			108	13179.743	الكلية
0.65	0.548	73.08	3	219.239	بين المجموعات
		133.258	242	32248.343	داخل المجموعات
			245	32467.581	الكلية
0.952	0.113	19.376	3	58.127	بين المجموعات
		171.101	370	63307.330	داخل المجموعات
			373	63356.457	الكلية

ويمكن تفسير النتائج السابقة على أن مدير الإدارة يكتسب الذكاء الثقافي من خلال المواقف التي يتعرض لها مع أفراد من بيئات ثقافية مغايرة، ولا يعتمد ذلك على العمر فقد يتفوق مدير في درجات الذكاء الثقافي على آخر أكبر منه عمراً إذا كان المرؤوسين يختلفون ثقافياً لدى الأول ويكون للآخر مرؤوسين من نفس ثقافته، ويشير توماس (Thomas, 2006) إلى أن الذكاء الثقافي عملية نمائية كغيره من الذكاءات المتعددة، غير أن تطوره يكون بطيء جداً، وتجربة التعامل مع أفراد من مختلف الثقافات أثناء التفاعل المهني وفي شتى أنواع الحياة يساعد في عملية تطوره . وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات السلوك القيادي بين مديري الإدارات في القطاعين الحكومي والخاص وفقاً لمتغير العمر، لصالح الأكبر عمراً :

جدول (14) نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق في السلوك القيادي وفقاً لمتغير العمر

Anova					
مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.292	1.259	100.842	3	302.526	بين المجموعات
		80.112	111	8892.465	داخل المجموعات
			114	9194.991	الكلية
0.382	1.026	100.895	3	302.686	بين المجموعات
		98.378	255	25086.495	داخل المجموعات
			258	25389.181	الكلية
0.873	0.234	22.206	3	66.618	بين المجموعات
		95.021	370	35157.609	داخل المجموعات
			373	35224.227	الكلية

ويمكن تفسير النتائج السابقة على أن مديري الإدارات في جميع مستوياتهم يدركون أهمية السلوك القيادي ويسيروا على نمط معين حسب إدراكهم له، ولذلك تظهر نتائج هذا الفرض باستجابات متقاربة في السلوك القيادي بالرغم من اختلاف الحالة العمرية، ويذكر ديم وهيستن (2005م/2013م) بأن غالب القادة لا يبحثون عن طرقاً جديدة في تعاملاتهم يومياً ويتبعون سلوك قيادي معين بشكل يومي.

الفرض الخامس :

ينص الفرض الثالث على ما يلي (توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الذكاء الثقافي ومتوسط درجات السلوك القيادي بين مديري الإدارات في القطاعين الحكومي والخاص وفقاً لمتغير الخبرة، لصالح الخبرة الأكثر).

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الذكاء الثقافي بين مديري الإدارات في القطاعين الحكومي والخاص وفقاً لمتغير الخبرة لصالح الأكثر خبرة :

جدول (15) نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق في الذكاء الثقافي وفقاً لمتغير الخبرة

Anova					
مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.556	0.697	85.784	3	257.353	بين المجموعات
		123.07	105	12922.39	داخل المجموعات
			108	13179.743	الكلية
0.407	0.971	128.672	3	386.016	بين المجموعات
		132.568	242	32081.565	داخل المجموعات
			245	32467.581	الكلية
0.294	1.243	210.701	3	632.103	بين المجموعات
		169.550	370	62733.354	داخل المجموعات
			373	63365.457	الكلية

ويمكن تفسير ذلك إلى أن مديري الإدارات في حياتهم المهنية يركزون على تحقيق الأهداف المرسومة وأداء المهام فقط، وعليه فإنهم يستمرون على درجة معينة في الذكاء الثقافي، ويهملون جانب التطوير المهني خاصة في العلاقات الاجتماعية التي تأتي من خلال الدورات التدريبية التي تقيمها الجهات المختصة، وهذا ما أشار إليه إيرلي وانج (Ang,Early,2003) في أن الفرد يحتاج إلى تدريب له عدة أبعاد (سلوكية، معرفية، انفعالية)، ليصل إلى درجة عالية في الذكاء الثقافي، ويؤكد ذلك كل من إيرلي ونج (Ng,Early,2006) في أن الذكاء الثقافي هو عملية تكيف وتفاعل مع مختلف الثقافات ولا يتم ذلك إلا من خلال التعزيز والتدريب ليصل إلى المستوى المناسب .

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات السلوك القيادي بين مديري الإدارات في القطاعين الحكومي والخاص وفقاً لمتغير الخبرة، لصالح الأكثر خبرة :

جدول (16) نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق في السلوك القيادي وفقاً لمتغير الخبرة

Anova					
مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.457	0.874	70.723	3	212.168	بين المجموعات
		80.926	111	8982.824	داخل المجموعات
			114	919.991	الكلية
0.426	0.931	91.683	3	275.049	بين المجموعات
		98.487	255	25114.133	داخل المجموعات
			258	25389.181	الكلية
0.189	1.598	150.186	3	450.559	بين المجموعات
		93.983	370	34773.668	داخل المجموعات
			373	35224.227	الكلية

ويمكن تفسير ذلك في أن السلوك القيادي لدى مديري الإدارات هو سلوك متأصلاً فيهم بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة لديهم، لذلك جاءت وجهات النظر في السلوك القيادي الذي يتبعونه على مستوى متقارب بالرغم من اختلاف عدد سنوات خبراتهم، وربما يأتي عامل الخبرة مرتبطاً بالعمر نظراً إلى أن غالب من يتربعون المناصب الإدارية هم من كبار السن.

الفرض السادس :

يمكن التنبؤ بالذكاء الثقافي من خلال السلوك القيادي لدى مديري الإدارات في القطاعين الحكومي والخاص.

جدول (17) تحليل الانحدار المتعدد لتحديد مدى إسهام السلوك القيادي في التنبؤ بالذكاء الثقافي

Model Summary			
معامل الارتباط المتعدد	مربع معامل الارتباط المتعدد	مربع معامل الارتباط المتعدد المعدل	الخطأ المعياري التقديري
0.355	0.126	0.124	12.202

جدول (18) تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ بالذكاء الثقافي من خلال السلوك القيادي

مستوى دلالة	قيمة ت	المعاملات غير المعيارية		معامل تحليل الانحدار
		المعاملات المعيارية	قيمة معامل بيتا	
0.01	9.761	المعامل البياني	الخطأ المعياري	ثابت الانحدار
0.01	7.319	0.355	0.065	الدرجة الكلية لمقياس السلوك القيادي

ويمكن تفسير ذلك في ضوء ما ذكره بجات (Bhagat,2006) في قوله أن الذكاء الثقافي يعطي قدراً من الكفاءة يمكن المدراء من فهم الإجراءات التفاعلية غير المألوفة بالنسبة لهم ومن ثم التكيف معها. وبالتالي فإن مديري الإدارات الذين لديهم مستوى عالي من السلوك القيادي يمكن التنبؤ بأن لديهم القدرة في التفاعل والتكيف مع المرؤوسين بمختلف ثقافتهم حتى أثناء المواقف الجديدة بالنسبة لهم.

مناقشة عامة للنتائج:

تتفق نتائج البحث كما جاء في الهدف الأول مع دراسة عنايتي (Enayati et al, 2013) في علاقة الذكاء الثقافي بأسلوبي القيادة التحولي والإجرائي حيث أن السلوك القيادي يأتي بعدة أساليب منها التحولي والإجرائي، كما جاءت متفقة مع دراسة الرحال (2008)، والنمري (1430)، والعفنان (2011) في وجود علاقة بين الذكاء الوجداني (القريب جداً في درجته من الذكاء الثقافي) والسلوك القيادي حيث أن من ضمن التعامل مع الثقافات المغايرة التعامل العاطفي معهم مما يتطلب الذكاء الثقافي قادراً على من الذكاء الوجداني.

وجاءت نتائج متوسط درجات كل من الذكاء الثقافي والسلوك القيادي بين عينتي الدراسة نجد أن القطاع الخاص حصل على نتائج أعلى من القطاع الحكومي، وهو ما يفسر مطالبات النداء العالمي في خصخصة كثير من القطاعات الحكومية حيث أن الاهتمام في القطاع الخاص لتنمية المهارات والقدرات يعطي جانباً من النجاح المهني وزيادة الإنتاج أكثر منه في القطاع الحكومي.

وتعارضت الدراسة لنتائج النمري (1430) التي نصت على أن الذكاء الوجداني يرتفع بارتفاع المؤهل العلمي فبالرغم من العلاقة القوية بين الذكاء الوجداني والذكاء الثقافي كما جاء في دراسة توماس (Tomas et al, 2011) إلا أن الذكاء الثقافي يكتسب من خلال التعامل مع ثقافات مغايرة وليس للمؤهل العلمي علاقة بذلك. إلا أنها اتفقت الدراسة مع دراسة النمري (1430) في عدم وجود فروق في السلوك القيادي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي مما يدعم القول بعدم تأثير المؤهل العلمي على السلوك القيادي، حيث أن السلوك القيادي يمكن أن يأتي على المستويين الفطري والمكتسب، ويمكن اكتسابه من خلال الدورات التدريبية التي تزيد من قدرته للمدراء بغض النظر عن مستوى تعليمهم.

كما تعارضت الدراسة مع دراسة أحمد (2012) التي تؤكد بوجود فروق في الذكاء الثقافي وفقاً لمتغير العمر والخبرة في المجال الإداري إلا أن دراسة أحمد (2011) تعرضت عينة دراسته لثقافات مغايرة لحد كبير أثناء أداء مهامهم باعتبارهم مرشدي سياحة.

واختلفت الدراسة مع دراسة النمري (1430) في وجود فروق في السلوك القيادي وفقاً للخبرة في المجال الإداري فقط دون العمر فالمدراء في التعليم يختلفون ع المدراء الإداريين في القطاعين الحكومي والخاص اختلافاً في العمل والمنشأ حيث أن التركيز جلي في تدريب المدراء وتطويرهم في المؤسسات التعليمية على القيادة.

كما جاءت نتائج الدراسة متفقة مع الرحال (2008) التي أوضحت إمكانية التنبؤ بالذكاء الثقافي من خلال السلوك القيادي فالحصول على قدر عالي من الذكاء الثقافي يعطي نتيجة عالية من الذكاء الوجداني كما ذكر راکستھول (Rockstuhl et al, 2011)، كما اتفقت مع نتائج دراسة خاني (Khani et al, 2011) في التنبؤ بالذكاء الثقافي من خلال فعالية الأداء التي هي من أهم ركائز السلوك القيادي، فيذكر جمجوم (1991) أن التحلي بالفعالية حين اتخاذ القرارات يأتي من الأدوار القيادية اللازمة.

التوصيات:

- التعريف بالذكاء الثقافي والسلوك القيادي وأهميتهما في القيادة الناجحة في البيئة المهنية عن طريق وسائل الإعلام (المقروءة، المسموعة، المرئية) والندوات والمحاضرات.
- إعداد برامج إرشادية متخصصة في الإرشاد الأكاديمي للجامعات والإرشاد الطلابي للمدارس تعمل على الوعي بالتعدد الثقافي وما يحدثه من إرباك أثناء التفاعل المهني وغيره وضرورة تنمية الذكاء الثقافي لديهم للتصدي للمشكلات الناتجة عن الاختلاف الثقافي.

- إنشاء مراكز تدريبية تهدف لتنمية القيادة لدى مديري الإدارات وتأخذ بالاعتبار العوامل المؤثرة وذات العلاقة بها منها الذكاء الثقافي.
- تزويد المدراء بالإصدارات الجديدة حول القيادة والذكاء وكيفية الاستفادة منها تطبيقياً في البيئة المهنية.
- عمل دراسة بعنوان فعالية برنامج إرشادي جمعي لتنمية قدرات الذكاء الثقافي لدى مديري الإدارات في القطاعين الحكومي والخاص.
- عمل دراسة بعنوان الذكاء الثقافي لدى مديري الإدارات وعلاقته بالأداء الوظيفي للمرؤوسين في القطاعين الحكومي والخاص.
- عمل دراسة بعنوان السلوك القيادي لدى مديري الإدارات وعلاقته بالرضا المهني لدى الموظفين في القطاعين الحكومي والخاص.
- عمل دراسة بعنوان الذكاء الثقافي وعلاقته بقلق المستقبل لدى الموظفين المواطنين وغير المواطنين في القطاعين الحكومي والخاص.

خاتمة:

بحمد الله تعالى انتهى البحث الذي هدف إلى دراسة العلاقة بين الذكاء الثقافي والسلوك القيادي لدى مديري لإدارات في القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض، وماهي الفروق في الذكاء الثقافي والسلوك القيادي بين مديري الإدارات في القطاعين الحكومي والخاص والفروق وفقاً لمتغير العمر والخبرة والمؤهل العلمي، وأسفر عن وجود علاقة موجبة دالة، وكان هناك فروق بين مديري الإدارات في القطاعين الحكومي والخاص لصالح القطاع الخاص إلا أنه لا يوجد فروق بينهم وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، كما أنه يمكن التنبؤ بالذكاء الثقافي من خلال السلوك القيادي.

واستخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية الطبقية والتي تُعتبر من أصعب الأساليب في اختيار العينة فهي تحتاج إلى ضبط عدد المجتمع وترتيبهم تسلسلياً ومن ثم سحب العينة منهم فلا بد من التحضير لها بجدد وتركيز وعمل متفاني لإنهائها على أكمل وجه.

كما أن مجتمع الدراسة له أهمية بالغة فهم القادة والمسؤولون في إنجاز الأعمال وتحقيق النجاح ويستحق المجتمع دراسات في مختلف المجالات (علم النفس، وعلم الاجتماع، والإدارة) وغيرها من المجالات العلمية ذات العلاقة.

وطبق البحث إجرائياً بين عامي 1436-1437هـ على عينة اختيرت عشوائياً في القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض، وقد بلغت عينة الدراسة (363) مديراً، وقد صعب على الباحث إحصاء المؤسسات الحكومية والخاصة حيث أن الإحصاءات المتوفرة كانت عامة وأقل من المتوقع كذلك واجه الباحث صعوبة في إحصاء عدد مديري الإدارات في كلا القطاعين الحكومي والخاص لانتقاء العينة عشوائياً فكان جمعهم وترتيبهم من أصعب ما واجه الباحث في الدراسة الميدانية لذا ينصح الباحث بتضييق الحدود البشرية إلى حجم أقل من عموم مديري الإدارات (مثل المدراء التنفيذيون)، وأثناء تطبيق الدراسة على من وقعت عليهم القرعة من المدراء واجه الباحث صعوبة في إيجادهم فقد يكون مجازاً عن العمل تلك الفترة أو مستأذناً أو منتدباً أو لا يستطيع التفرغ عن العمل لتعبئة الاستبانة... إلخ مما اضطر الباحث للانتظار أو إيجاد بديل آخر في جدول توزيع العينة. كذلك من المعوقات مدى تقبل المدراء للاستبانة والفروق الفردية في انطباعاتهم لها فالبعض يرفضها تماماً والبعض يطلب شرح ما فيها تفصيلاً ولا يكفي بالقراءة والبعض الآخر يترك بعض بنود الاستبانة فارغاً مما يضطر الباحث لحذف الاستبانة أو

معالجتها إحصائياً، فيفضل إعطاء وقت كاف للتطبيق الميداني على عينة مثل المدراء في المؤسسات الحكومية والخاصة، كما أن بعض القطاعات حكومية وخاصة طلبت خطاباً رسمياً من الجامعة يحتوي على عدد الاستبانات المراد تطبيقها وأسماء الموجهة لهم وانتظار الرد من مسؤولي القطاع مما جعل الباحث ينتظر طويلاً لحين الحصول على الخطاب وإرساله وانتظار الرد بالموافقة، ومن أهم المعوقات في البحث هو التباعد بين القطاعات الحكومية والخاصة في المسافة حيث احتاج الباحث إلى مدة زمنية طويلة في تطبيق دراسته ميدانياً لذا ينصح بتحديد نطاق داخل المدينة مثل (شمال، جنوب، شرق، غرب) الرياض وليست المدينة بأكملها.

المراجع

المراجع العربية :

- 1- إبراهيم، أيمن السيد غنيمي. دور الثقافة التنظيمية في تعديل السلوك القيادي : بالتطبيق على القيادات الادارية بجامعة عين شمس. المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة، 3، 115-141. (2010م).
- 2- ابو النور، محمد عبدالنواب وعبدالفتاح، أمال جمعة. الذكاءات المتعددة واستراتيجيات تميزها (رؤية تربوية معاصرة). الرياض: دار الزهراء. (2014م).
- 3- ابو النيل، محمود السيد. علم النفس الصناعي والتنظيمي عربياً وعالمياً. القاهرة: دار الفكر العربي. (2005م-1425ه).
- 4- إدارة الإحصاء.. الكتاب الإحصائي. الرياض: وكالة الوزارة المساعدة للبحوث والدراسات بوزارة الخدمة المدنية . (1434ه-1435ه-2013م)
- 5- الإدارة العامة للإحصاء والدراسات العمالية.. خطاب رسمي من الإدارة. الرياض: وكالة التخطيط والتطوير والمعلومات بوزارة العمل. (1436ه)
- 6- الإدارة العامة للإحصائيات العمالية.. الكتاب الإحصائي السنوي. الرياض: وكالة الوزارة للتخطيط والتطوير والمعلومات بوزارة العمل . (1434ه-1435-2013م)
- 7- آل سعود، منصور بن ماجد. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على العاملين في إمارة الرياض وإمارة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف للعلوم الأمنية . (2003).
- 8- مجموع، هشام محمد. سيكولوجية الإدارة. جدة: دار الشروق . (1411ه-1991م)
- 9- جميل، محمد عامر والسامرائي، مهدي بن صالح. السلوك القيادي لميري المدارس الإعدادية وفق نظرية هالابين وعلاقته بفاعليتهم الإدارية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، (98) 227 – 269. (2013م).
- 10- الحريري، رافدة. مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات. عمان: دار المناهج . (2007م).
- 11- الخشروم، محمد مصطفى وموسى، نبيل محمد. إدارة الأعمال المبادئ والمهارات والوظائف. ط2، الرياض: مكتبة الشقري . (1419ه-1998م).

- 12- الدليهي، أحمد بن محمد و علي، كريم بن ناصر. علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل. عمّان: دار وائل. (2009م)
- 13- ديم، باري. وهيوستن، هاري. القيادة في المنظمات غير الربحية. (ترجمة عبدالرحمن بن أحمد هيجان). الرياض: معهد الإدارة العامة. (العمل الأصلي نشر في 2005م). (2013م).
- 14- الرحال، ملاذ رحال. (الذكاء الوجداني وعلاقته بوجهة الضبط والسلوك القيادي لدى طلاب المرحلة الجامعية). [نسخة الكترونية] رسالة ماجستير غير منشورة. معهد الدراسات التربوية وعلم النفس التربوي، جامعة القاهرة. (2008م).
- 15- ريجيو، ر، ي المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، (ترجمة فارس حلمي). عمّان: دار الشروق للنشر والتوزيع. (العمل الأصلي نشر في 1990م) .. (1999م).
- 16- زرعة، سوسن بنت محمد. السلوك القيادي لمديرة المدرسة وعلاقته بالإمتهان الوظيفي للمعلمة دراسة ميدانية على معلمات التعليم العام بمدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية، (1). 261 - 299. (2012م)
- 17- السمدوني، السيد إبراهيم.. الذكاء الوجداني (أسسه، تطبيقاته، تنميته) عمان: دار الفكر. (2007)
- 18- الشربيني، زكريا ودمهورى، رشاد ومطحنة، السيد. علم النفس الصناعي والتنظيمي. ط2، الرياض: مكتبة الشقيري. (2009).
- 19- الشهراني، دعاء بنت محمد بن سعد. (الذكاء الثقافي وعلاقته بجودة الحياة لدى الطلاب والطالبات السعوديين المبتعثين في المملكة المتحدة). [نسخة الكترونية] رسالة ماجستير غير منشورة. قسم علم النفس، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة. (2012م-1433هـ).
- 20- شوقي، طريف. السلوك القيادي وفعالية الإدارة. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع. (1992م)
- 21- عبدالجبار، عادل بن صلاح بن عمر والقحطاني، محمد بن مترك آل شري. علم النفس التنظيمي والإداري. الرياض: مكتبة الخريجي. (2007م-1428هـ).
- 22- العفنان، خلف بن رشود الذكاء العاطفي وعلاقته بالسلوك القيادي لدى الإداريين التربويين في منطقة حائل. [نسخة الكترونية]. ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي العربي الثامن لرعاية الموهوبين والمتفوقين في 15-16 أكتوبر، الرياض: وزارة التربية والتعليم. (2011م).
- 23- عيسان، صالحه بنت عبدالله والزامل علي جاسم. السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة السلطان قابوس. مجلة العلوم التربوية والنفسية. 12 (2). 149-171. (2001م).
- 24- عيسى، مزارة وعبدالقادر، نوقي. الذكاء الاجتماعي وعلاقته بالقيادة الإدارية. مجلة الحكمة للدراسات النفسية، 33. 217-229. (2015م).
- 25- غاردنر، هاورد. أطر العقل نظرية الذكاءات المتعددة. ط2، (ترجمة: محمد بلال الجيوسي). الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج. (العمل الأصلي نشر في 1993م). (2004م).
- 26- الفقيري، عبدالواحد. نظرية الذكاءات المتعددة: من التأسيس العلمي على التوظيف البيداغوجي. مجلة علوم التربية. 3 (24). 73-84. (2003م).

- 27- الكايد، هاني محمود. علم النفس السلوك القيادي (سيكولوجية إدارة مؤسسات الدولة). عمان: دار الولاية للنشر والتوزيع . (2009م-1430هـ).
- 28- كنعان، نواف.. القيادة الإدارية. ط3. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع . (2009م-1430هـ)
- 29- ميلر، باتريشيا. نظريات النمو. (ترجمة: سامح وديع الخفش وآخرون). عمان: دار الفكر. (العمل الأصلي نشر في 2002م). (2011م-1430هـ).
- 30- النمري، أحمد بن معتوق. الذكاء الوجداني وعلاقته بالسلوك القيادي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف. [نسخة الكترونية] رسالة ماجستير غير منشورة. قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة (1430هـ).
- 31- نورث هاوس، ب، ج. القيادة الإدارية (النظرية والتطبيق). (ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف). الرياض: معهد الإدارة العامة. (العمل الأصلي نشر في 2001م). (2006م).

المراجع الأجنبية :

- 32- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., et al., (2007) The measurement of cultural intelligence: Its Predictive validity on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and Job Performance. *Management and Organization Review*, 3 (3), 335-371. DOI: 10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x
- 33- Ang, S., Van Dyne, L., & Koh, C. (2006). Personality Correlates of the Four-Factor Model of Cultural Intelligence. *Group Organization and Management*, 31 (1), 100-123. DOI: 10.1177/1059601105275267
- 34- Bhagat, R, S. (2006). Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures *Academy Of Management Review*, 31 (2), 489-493.
- 35- Brislin, R., Worthley, R., & Macnab, B. (2006) Cultural Intelligence Understanding Behaviors That Serve Peoples Goals. *Group & Organization Management*. 31 (1), 40-55. DOI: 10.1177/1059601105275262
- 36- Earley, C., Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. California, CA :Stanford University Press.
- 37- Earley, C., Peterson, R. (2004). The Elusive Cultural Chameleon: Cultural Intelligence as a New Approach to Intercultural Training for the Global Manager. *Academy of Management Learning and Education*, 3 (1), 100-115.
- 38- Ersoy, Asli. (2014). The Role of Cultural Intelligence in Cross-Cultural Leadership Effectiveness: A Qualitative Study in the Hospitality Industry. *Journal of Yasar University*. 9(35), 6099-6108.
- 39- Enayati, G.R., Lari, M.T., & Hosseinpour, F. (2013). Studying the relation between Leadership styles and cultural intelligence from Personnel's Perspective (Case study: Governmental and Private banks in

- Urmia)[Electronic version]. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 5(6) , 414 - 428.
- 40- Khani, A. Etebarian, A and Abzari, m. (2011). The relationship between cultural intelligence and group effectiveness in Mobarakeh steel company. *African Journal of Business Management*, 5(17), 7507-7510. DOI: 10.5897/AJBM11.428
- 41- Livermore, D. (2011). *The Cultural Intelligence Difference*. New York, NY: AMACOM.
- 42- Naughton, W, M. (2010). Do highly effective Principals also have high levels of cultural intelligence?, Unpublished Ed.D. Dissertation, California, University of La Verne, U.S.
- 43- Ng, K., Early, P. (2006). Culture and intelligence: old Constructs, new frontiers. *Group Organization Management*. 31. 14-19. DOI:10.1177/1059601105275251
- 44- Ng, K., Van Dyne, L., &Ang, S. (2009). From Experience to Experiential Learning: Cultural Intelligence as a Learning Capability for Global Leader Development. *Academy of management Learning & Education*. 8 (4), 511-526.
- 45- Peterson, B. (2004). *Cultural Intelligence: A Guide to Working with People from Other Cultures*. Boston: Intercultural Press. DOI: 10.1108/01437730610641395
- 46- Ramirez, A, R. (2010). Impact of Cultural Intelligence Level on Conflict Resolution Ability: A Conceptual Model and Research Proposal. *Emerging Leadership Journeys*, 3(1), 42-56.
- 47- Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Van Dyne, L., & Annen, H., (2011). Beyond General Intelligence and Emotional Intelligence: The Role Cultural Intelligence on Cross-Border Leadership Effectiveness in Globalized World. *Journal of social Issues*. 67 (4), 825-840. DOI: 10.1111/j.1540-4560.2011.01730.x
- 48- Salovey, P. & Mayer, J. (1990): Emotional intelligence. *Imagination cognition and personality*, 9, 185-211. DOI: 10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG
- 49- Thomas, D.C. (2006). Domain and development of cultural intelligence: The importance of mindfulness. *Group and Organization Management*, 31 (1), 78-99. DOI: 10.1177/1059601105275266
- 50- Van Dyne, L., Ang, S., & Koh, C. (2005). Development & Validation Of the Cultural Intelligence Scale. Cultural Intelligence Center.
- 51- Yordanova, G, K. (2011). Managing with cultural intelligence The new secret to multicultural team success. Department of Management College of Business, Aarhus University.

Abstract: Research Title: Cultural Intelligence and its Relationship to Behavior Leadership Behavior among administrator Directors in Public and private sectors in Riyadh Province.

Objectives: The study aimed to disclose the correlation between cultural intelligence and leadership behavior among administrator directors in Public and private sectors in Riyadh Province , as well as to identify the differences in cultural intelligence and leadership behavior between administrator directors in the Public sector and administrator directors in the private sector, also to identify the impact of some demographic factors in cultural intelligence and leadership behavior of administrator directors , in the light of some variables as (qualifications, age, management expertise), Finally Predictability in Cultural Intelligence through Leadership Behavior is tested.

Methodology : The Researcher followed the descriptive approach Within the Correlative Style .

Sample : Study sample reached (374) administrator directors in Public and private sectors in Riyadh Province. (115) administrator directors in the Public sector and (259) administrator directors in the private sector .

Research Tools : Cultural Intelligence Scale Which prepared by (Van Dyne et al., 2005), In addition Leadership Behavior Scale Which prepared by Vijver.

translated by Durrah (2001), rationing alnemry (1430), The researcher calculated psychometric properties of the Scale.

Results: The study highlighted the following results :

There is statistical significant relationship between Cultural intelligence and leadership behavior among administrator directors in Public and private sectors in Riyadh Province .

There are statistically significant differences in Cultural intelligence and Leadership Behavior among administrator directors in the Public sector and administrator directors in the private sector in Favour of administrator directors in the private sector.

There are no statistically significant differences in Cultural Intelligence and leadership behavior between administrator directors in public and private sectors. In accordance with qualification & age difference & number of years of experience in management .

There are Predictability in Cultural Intelligence through Leadership Behavior .

Key words: Cultural Intelligence, Leadership Behavior, Administrator Directors, Public and Private sectors.
