



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا  
ISSN (Print):- 1110-1237  
ISSN (Online):- 2735-3761  
<https://mkmgjournals.ekb.eg>  
المجلد (٨٨) أكتوبر ٢٠٢٢ م



الذكاء الثقافي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة

إعداد

د/ عبد الواحد سعود الزهراني

أستاذ مشارك، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة الباحة،  
المملكة العربية السعودية.

د/ محمد عبد الكريم علي عطية

أستاذ مشارك، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة الباحة،  
المملكة العربية السعودية.

المجلد (٨٨) العدد (الرابع) أكتوبر ٢٠٢٢ م

## الملخص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الذكاء الثقافي ودرجة الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة من وجهة نظرهم، والكشف عن العلاقة بينهما، بالإضافة إلى استقاء دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات الذكاء الثقافي والإبداع الإداري بأبعادهما وفقاً لمتغيرات (الجنس، الرتبة الأكاديمية، الكلية، سنوات الخبرة في مجال العمل الجامعي)؛ ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت المنهج الوصفي الارتباطي؛ حيث تكونت العينة من (١٠٩) رؤساء أقسام أكاديميين بجامعة الباحة، وبنيت استبانة تكونت من محورين: الأول يشمل أبعاد الذكاء الثقافي (ما وراء المعرفة، المعرفة، الدوافع، السلوك) ووزعت عليها (١٩) فقرة، والثاني يقيس أبعاد الإبداع الإداري (المرونة والطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات) ووزعت عليها (٢٥) فقرة، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها بالتطبيق على العينة الاستطلاعية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الذكاء الثقافي بدرجة عالية (٤,٠٩) وظهرت لبعدي (ما بعد المعرفة، والدوافع) بدرجات عالية جداً، ولبعدي (السلوك والمعرفة) بدرجة عالية، كما تبين أن درجة الإبداع الإداري متوسطة (٣,٣١)؛ حيث ظهر بُعد الطلاقة بدرجة عالية، بينما ظهرت الأبعاد الأخرى بدرجات متوسطة (الحساسية للمشكلات، المرونة، الأصالة)، كما تبين وجود علاقة ارتباطية بين الذكاء الثقافي والإبداع الإداري بلغت قيمتها (٠,٧٠) وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات الذكاء الثقافي والإبداع الإداري وأبعادهما تُعزى للجنس والخبرة باستثناء بُعد الأصالة لصالح (١٠) سنوات فأكثر، وعدم وجود فروق تُعزى للرتبة باستثناء الحساسية للمشكلات لصالح أستاذ مشارك مقابل مساعد، بينما تبين وجود فروق بالذكاء الثقافي والإبداع الإداري بأبعادهما تُعزى للكليات لصالح الإنسانية والاجتماعية. الكلمات المفتاحية: الذكاء الثقافي، الإبداع الإداري، رؤساء الأقسام، جامعة الباحة.

---

### **Abstract:**

The study aimed to reveal the level of cultural intelligence and the degree of administrative creativity among the heads of academic departments at Al-Baha University from their point of view, and to reveal the relationship between them, And also to reveal the significance of the differences] between the averages of cultural intelligence and administrative creativity with their dimensions according to the variables (gender, academic rank, college, years of experience).; To achieve the objectives of the study, A descriptive correlative approach Was Used, where the sample consisted of (109) head of an academic department at Al-Baha University. A questionnaire was used to collect data that consisted of two axes: The first includes the dimensions of cultural intelligence (metacognition, knowledge, motives, behavior), (19) items were distributed, the second measures the dimensions of administrative creativity (flexibility, fluency, originality, and sensitivity to problems) (25) items were distributed, and the validity and reliability of the study tool were confirmed by applying to the exploratory sample. The study found that the level of cultural intelligence was at a high degree (4,09) and appeared for the dimensions (post-knowledge and motives) in very high degrees, and for the dimensions (behavior and knowledge) at a high degree, and it was found that the degree of administrative creativity is medium (3,31), where it appeared The fluency dimension was at a high degree, while the other dimensions appeared at medium degrees (sensitivity to problems, flexibility, originality), and also a significance correlation between cultural intelligence and administrative creativity, which amounted to (0.70), and it was found that there were no statistically significant differences at the level (0.05) between the averages of cultural intelligence. And administrative creativity and its dimensions are attributed to gender and experience with the exception of the dimension of originality in favor of (10) years or more. and there were no differences attributable to Academic rank except for sensitivity to problems in favor of associate professor versus assistant professor, while it was found that there are differences in cultural intelligence and administrative creativity in their dimensions that are attributed to colleges in favor of humanity and sociality

**Keywords:** cultural intelligence, administrative creativity, department heads, Al Baha University.

## المقدمة:

يشهد العالم اليوم تسارعًا وتغيرًا كبيرين في مجالات الحياة المختلفة، وأبرزها المجال التعليمي، استجابةً للتقدم العلمي والتكنولوجي، والثورة المعرفية، المتزايدة، وفي الوقت الذي يشهد فيه العالم ثورة معلوماتية وتطورًا تقنيًا ضخمًا في شتى مجالات الحياة، يواجه التعليم الجامعي تحديات متعددة زادت من مسؤولياتها، وتطلب ذلك المراجعة الشاملة للدور الذي تقوم به بالجامعات بجميع جوانب وظائفها ومكوناتها ومتغيراتها؛ حيث يعيش العالم تغيرات حضارية متسارعة وتوجهات معاصرة متعددة، وتطورات معرفية متلاحقة، كل ذلك في ظل ظاهرة ما يسمى بالعولمة الثقافية التي كان لها تغيرات واسعة ومتسارعة في المفاهيم والممارسات حتى أصبح العالم قرية صغيرة (سالم والدهشان وبدوي، ٣٦٣).

ولتأكيد خطورة هذه الظاهرة أشار الياسري والحسناوي (٢٠٢١، ٢٣٦) إلى أن إدارة الجامعات استجابت لتداعيات العوالم الثقافية من خلال التوجه لتدويل التعليم الجامعي، واستيعاب التغير الثقافي عبر الحراك الطلابي وأعضاء هيئة التدريس؛ حيث فرضت تداعيات العوالم الثقافية انفتاحًا معرفيًا وثقافيًا كبيرًا، كما أكدت عدة دراسات حديثة أُجريت على الجامعات السعودية -مثل الجاسر (٢٠٢٠)، والفواز (٢٠٢٠)، والعنزي والدويش (٢٠١٥)- أهمية الانفتاح والتبادل الثقافي بجامعات المملكة العربية السعودية، والمشاركة العلمية والبحثية، وإدارة شؤون الحراك الدولي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس؛ حيث إنه بالجامعات يلتقي العاملون فيها من بيئات مختلفة ومن دول مختلفة يحملون ثقافات مختلفة يعملون معًا مُشكّلين مجتمعًا متنوعًا، وهم قاعدة الإنتاج، وهو ما يتطلب تكوين ثقافة مشتركة بالجامعات تساعد العاملين في الإبداع والالتزام بالتعليمات، ونجاح بناء ثقافة مشتركة بالجامعات وفشله يعتمد على قدرة التواصل بين العاملين فيها، وهذا التواصل يتحقق من خلال ممارسات القيادة للذكاء الثقافي؛ لكونها تهدف إلى تزويد العاملين بالمهارات الاجتماعية التي تُمكنهم من الاستجابة للمتغيرات بأسلوب ذي قدرات إبداعية تتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة (Ellis, 2017). ولتحقيق ذلك مطلوب توافر خصائص الذكاء الثقافي لدى قياداتها الأكاديمية -وتحديدًا رؤساء الأقسام

الأكاديمية-؛ حيث أكد كل من (الطراونة، ٢٠٢٠؛ النوري، ٢٠١٤؛ اليحيى والتوجري، ٢٠١٧؛ الرويلي، ٢٠١٨؛ الزبيدي، ٢٠١١) على أهمية ممارسة القيادات للذكاء الثقافي. وتعد الثقافة مفهومًا متعدد الأبعاد، وتشتمل على مجموعة من القيم والرموز والتعبيرات والتطلعات التي تحتفظ لجماعة من الأشخاص بهويتهم الحضارية في إطار ما يعرفونه من تطور بفعل تفاعلاتهم الداخلية وقابليتهم للتواصل والأخذ والعطاء ( Lee. & Liu, 2006, P. 303). ويعرّف (Baruch, 2002, P.39) الثقافة بأنها الأداة الرئيسية في الإدارة، وتعبّر عن الوعي الاجتماعي الذي يتحدد في ضوء نوعية البنية الاقتصادية السائدة في المجتمع (خرنوب، ٢٠١٠، ص ٩٦٠).

ولقد نشأ المدخل الثقافي لدراسة الذكاء والقدرات العقلية في داخل إطار علم النفس كاتجاه معاكس للاتجاه البيولوجي؛ فالاتجاه الثقافي يفترض أن الذكاء مكوّن اجتماعي يتحدد في ضوء الثقافة السائدة في مجتمع معيّن، والثقافة هي التي تحدد أشكال السلوك الذي يمكن وصفه بالذكاء كما تحدّد كيفية قياسه ( Van Dyne, Ang, Ng, Rocks, Tan, & Koh,2008, P.16).

وبالتالي زاد الاهتمام بالذكاء الذي يركز على مجالات المحتوى النوعية، ومن هنا ظهر مفهوم الذكاء الثقافي الذي يعترف بوقائع العولمة العملية (Ghafoo& Khan, P. 9). وتحظى الأقسام العلمية في الجامعات بالأهمية والدور الرئيس في تنفيذ سياساتها وإدارتها، فلا يمكن تحقيق أهداف الجامعة إلا إذا تمت ترجمة السياسات وتنفيذها من قبل الأقسام العلمية التي تضم أعضاء هيئة التدريس؛ فهي المعنية برفع مستوى الإنتاجية في الجامعات كمًّا ونوعًا (شطناوي والغامدي، ٢٠١٦، ص ٢٦٢). وأشارت دراسات كثيرة إلى أهمية ممارسة القيادة الإبداعية بالجامعات وممارسات السلوك الإبداعي كدراسة الصقري (٢٠٢٢)، وعزوز (٢٠١٤)، والعوفي (٢٠٠٥)، وولي ومحمد (٢٠٢٠)، ويوسف (٢٠١٧)، والمشعل (٢٠١٩)، من حيث ممارسة الإبداع الإداري بالطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات؛ حيث تُعد الجامعات من المؤسسات التعليمية المعنية بالإبداع وزادت حاجة الجامعات للإبداع؛ لتحقيق فاعلية الأداء الإداري بهيكلها التنظيمية في ظل العولمة، ومجتمع المعرفة، وثورة المعلومات والاتصالات، والتغير في الهياكل

الاقتصادية، واتجاهها نحو الاقتصاد المعرفي، والإصلاحات الإدارية؛ وهو ما دفع بها لتنمية الإبداع والاهتمام به؛ ليتمكنها التكيف مع تلك المتغيرات ومتطلباتها المستقبلية، والوصول للأداء المرغوب فيه (عيد، ٢٠١٥، ص ٣٩٠)؛ حيث يعد الإبداع الإداري أحد المقومات الأساسية في عملية التطوير التي تمكّن القيادات، وخصوصاً رؤساء الأقسام من التكيف مع التحديات والمنافسة الكبيرة التي تواجهها؛ حيث ينظر كثيرون إلى إدارة الإبداع على أنها عامل منافسة بالغ الأهمية، والدراسة الحالية حاولت الكشف عن مستوى الذكاء الثقافي لدى رؤساء الأقسام وعلاقته بالإبداع الإداري بجامعة الباحة.

### مشكلة الدراسة

تمر الجامعات بكثير من التغيرات المتزايدة، ولم يعد بالإمكان مواجهة هذه التغيرات بالطرق التقليدية المتبعة منذ زمن؛ إذ تسعى الجامعات إلى إحداث تغييرات جوهرية، وتحديث بنية العمليات الإدارية والأكاديمية لديها؛ لمواكبة التغيرات التي تحدث في بيئتها المحيطة، وزيادة قدرتها على المنافسة العالمية والبقاء، هذا يتطلب بالأساس إيجاد قيادة إبداعية مؤثرة، كما تشير نتائج الدراسات التي أجريت بمجال القيادة الإبداعية على مستوى الجامعات المحلية، منها دراسة الحربي (٢٠١٧) التي أشارت إلى وجود معوقات تنظيمية وإدارية وبشرية ومالية تحد من تحقيق الإبداع الإداري، وفي جامعة الباحة كشفت نتائج دراسة الغامدي (٢٠١٢) أن درجة توافر القيادة الإبداعية قليلة لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة الباحة، وخلصت نتائج دراسة القرشي (٢٠٠٥) إلى تدهور امتلاك مهارات القيادة الإبداعية، لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية.

كما يُعد الإبداع الإداري من أهم الأساليب الإدارية الحديثة لتمكين الجامعات من التميز وحل مشكلاتها الإدارية بأساليب إبداعية، وقد يعتمد ذلك على القدرة على التفاعل الكفء بالمواقف التي تتميز بالتنوع الثقافي؛ حيث أكدت موسى (٢٠١٨) والريان (٢٠١٦) أن القيادات من ذوي الذكاء الثقافي يظهرون مقدرة على اتخاذ القرارات في مواقف التفاعلات الحضارية، ولديهم مهارات كيفية التصرف والتفاعل في ضوء تعدد الثقافات بمكان العمل، كما أن تمكين القيادات من الذكاء الثقافي يُعد المدخل الرئيس للقيادة الإبداعية.

وقد أظهرت نتائج الأبحاث أن الذكاء الثقافي له دور مهم جداً في القيادة على اختلاف أنواعها وخصوصاً الإبداعية ( Alon,2007; Alon, Higgins, 2005; Ang, Van Dyne, 2008; Ang, Van Dyne, Koh, & Ng, 2004).

كما أن التفاعل بين الثقافات يحتاج إلى مقدرات إبداعية وحضارية، ونظراً لوجود تنوع ثقافي بالجامعات وشيوع الاهتمام بالتدويل الجامعي، وظهور المبادرات التي تدعو للاهتمام بتنوع الثقافات، ومنها إعلان منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة وإعلان المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة، فضلاً على المؤتمرات الدولية، مثل المؤتمر الدولي لحوار الحضارات والتنوع الثقافي عام (٢٠٠٩).

ويؤدي تطور الجامعات إلى الحاجة لاستقطاب الكفاءات من الداخل والخارج، وهو ما قد يؤدي إلى إحداث تنوع ثقافي ضخم ينتج عنه مشكلات مهنية تعيق التفاعل بين أفرادها، وهو ما يؤثر على خط إنتاجها وتحقيق أهدافها؛ حيث أكد كل من أنج 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 المديرين في المؤسسات المهنية غالباً ما يعجزون عن فهم المشكلات الناشئة عن التنوع الثقافي ويفشلون في التكيف معها، وبعد الذكاء الثقافي هو المفهوم الأكثر حداثة في تفسير مثل هذه المشكلات.

وقد يحدث السلوك القيادي تحقيق التأثير الإيجابي على مجريات العمل التي يقوم بها المرؤوسون ويرفع الروح المعنوية لديهم دون إخلال بواجباتهم.

وأظهرت دراسة يوردانوفا (Yordanova,2011) أن الذكاء الثقافي للقيادات يؤثر على العمل الجماعي وجودة الأداء المهني لفريق عمل متعدد الثقافات، كما كشفت دراسة عنايتي ولاري وحسين بور (Enayati, Lari, and Hosseinpour, 2013) أن الذكاء الثقافي للقيادات له علاقة موجبة بأسلوب القيادة التحويلي والإجرائي، وأظهرت دراسة

راميريز (Ramirez,2011) أن الذكاء الثقافي للقيادات يُسهم في قيادة مرؤوسين من مختلف الثقافات، وحل المشكلات التفاعلية بينهم.

وتأسيساً على ما سبق فإن جامعة الباحة تُعد من الجامعات الناشئة التي تأسست عام ١٤٢٧هـ (٢٠٠٦ م) كصرح أكاديمي سعودي يتبع وزارة التعليم، وحظيت بالدعم السخي من لدن الحكومة الرشيدة، وشأنها شأن الجامعات السعودية فقد استقطبت كثيراً من الكفاءات الأكاديمية من مختلف الثقافات، وابتعثت كثيراً من أعضائها لاستكمال دراستهم بجامعات عالمية متعددة، وتسعى لتحقيق متطلبات التدويل الجامعي بحيث يؤهلها لتحقيق مستويات متقدمة بالتصنيف العالمي بالجامعات، وكل هذا يتطلب امتلاك رؤساء أقسامها للذكاء الثقافي من خلال ممارسات القيادة الإبداعية.

ومن هنا تبلورت مشكلة الدراسة الحالية التي حُددت في الأسئلة التالية:

١. ما مستوى الذكاء الثقافي لدى رؤساء الأقسام الإدارية بجامعة الباحة من وجهة نظرهم؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) تُعزى إلى (الجنس، الرتبة الأكاديمية، الكلية، سنوات الخبرة في مجال العمل الجامعي)؟

٣. ما درجة الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الإدارية بجامعة الباحة من وجهة نظرهم؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) تُعزى إلى (الجنس، الرتبة الأكاديمية، الكلية، سنوات الخبرة في مجال العمل الجامعي)؟

٥. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء الثقافي ودرجة الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة؟

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الذكاء الثقافي والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الإدارية بجامعة الباحة من وجهة نظرهم، والعلاقة بينهما، بالإضافة إلى الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بالذكاء الثقافي والإبداع الإداري التي قد تُعزى إلى (الجنس، الرتبة الأكاديمية، الكلية، سنوات الخبرة في مجال العمل الجامعي).

## أهمية الدراسة:

### الأهمية النظرية:

الإسهام في الإثراء المعرفي بالذكاء الثقافي والإبداع الإداري، وندرة الدراسات بمجال الذكاء الثقافي التي أُجريت على القيادة الجامعية، وهو ما يفتح المجال أمام الباحثين لإجراء مزيد من الأبحاث والدراسات.

الانسجام مع اهتمام المملكة العربية السعودية بالتنوع الثقافي والتدويل الجامعي، ومع الأهداف العامة والسياسات التنفيذية لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ نحو الإبداع والتميز الإداري وتحقيق مؤشرات التنافسية العالمية.

### الأهمية التطبيقية:

قد تفيد هذه الدراسة الجامعات السعودية عامة وجامعة الباحة على وجه الخصوص في تشخيص واقع ممارسة الذكاء الثقافي وعلاقة ذلك بالإبداع الإداري، ويتوقع أن تستفيد من نتائج الدراسة وكالة الجامعة للتطوير والجودة بجامعة الباحة من حيث تحديد مستويات الذكاء الثقافي لدى رؤساء الأقسام وامتلاكهم مهارات الإبداع الإداري.

قد تفيد هذه الدراسة صنّاع القرار والمسؤولين عن تطوير رؤساء الأقسام من حيث الكشف عن واقع الذكاء الثقافي والإبداع الإداري، وتوجيههم بما يلزم من برامج بالتنمية المهنية حسب نتائج الدراسة، بالإضافة إلى استفادة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، وتحديدًا القائمين على التخطيط المستقبلي لمستقبل التعليم الجامعي، مثل مشروع آفاق، ويتم ذلك من خلال وضع السياسات والبرامج والخطوات التي تؤدي إلى تطوير أداء رؤساء الأقسام.

### حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على الذكاء الثقافي بالأبعاد (ما وراء المعرفة، المعرفة، الدوافع، السلوك) والإبداع الإداري وفق الأبعاد (المرونة والطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات).

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على جامعة الباحة بالمملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ١٤٤٣ هـ.

الحدود البشرية: رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة.

## مصطلحات الدراسة:

الذكاء الثقافي Cultural intelligence: يُعرّفه (Van Dyne, Ang, & Koh, 2009, P.235) بأنه قدرة الأفراد على التكيف بنجاح مع المواقف الثقافية الجديدة وغير المألوفة، كما أنه يشير إلى القدرة على العمل بكفاءة وفاعلية في المواقف التي تتميز بالتنوع الثقافي، كما أن مفهوم الذكاء الثقافي يعد مفهوماً متعدد الأبعاد يقيس قدرة الفرد على التكيف بفاعلية في المواقف التي تتسم بالتنوع الثقافي ويتضمن مكونات ما وراء معرفية، ومعرفية، ودافعية، وسلوكية (Ang, Van Dyne, Koh, Ng, ) (Templer, 2007, p337) ويعرّف إجرائياً بأنه: "قدرة رؤساء الأقسام بجامعة الباحة على التكيف والتنوع الثقافي من خلال العمل الجامعي يقاس في البحث الحالي بالدرجة التي يحصل عليها رئيس القسم على المقياس المخصص لقياسه في هذا البحث وطبقاً لما ذكره (Ang et al., 2007, P.338) للذكاء الثقافي أربعة أبعاد كالتالي:

الذكاء الثقافي المعرفي Cognitive: يهتم هذا البعد بفهم رئيس القسم أوجه التشابه والاختلاف بين الثقافات وانعكاسها على الهيكل المعرفي العام، ويشمل ذلك المعرفة العامة حول النظم، الأعراف، التقاليد، طبيعة التفاعل الاجتماعي، المعتقدات الدينية، واللغة في الثقافة المختلفة.

الذكاء الثقافي الدافعي Motivation ويقصد بها رغبة رئيس القسم التي تدفعه لمواجهة الثقافات الأخرى بالجامعة والتفاعل مع منسوبيها، وتنشيط طاقة التعلم والعمل لديه في الثقافات المختلفة، وشعوره بالثقة التي تدفعه إلى العمل.

الذكاء الثقافي السلوكي behavior: ويعبر عن قدرة رئيس القسم على التوافق مع السلوك اللفظي وغير اللفظي المناسب في الثقافات المختلفة بالجامعة، بالإضافة إلى وجود مجموعة متنوعة من الاستجابات السلوكية التي تتناسب مع المواقف المتعددة، وتعديل ذلك السلوك اللفظي أو غير اللفظي حسبما تتطلبه المواقف التي يمر بها في الثقافة المختلفة.

الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي Meta Cognitive: ويقصد به العمليات العقلية التي تمكن رئيس القسم من إعادة التفكير فيما يدور حوله عند تعرضه لمواقف وخبرات في ثقافة مختلفة، ويعتمد ذلك على ما يمتلكه من فهم للمعرفة الثقافية وإلمامه بالمهارات التي

يتطلبها العيش في تلك الثقافة، ويتضمن ذلك وضع طرق معينة قبل التفاعل مع الثقافات المختلفة والتحقق من الفرضيات خلال التفاعل وتعديلها في حال اختلفت هذه الطرق عن التوقعات.

الإبداع الإداري administrative creativity e: يُعرف بأنه ابتكار الشيء على غير مثال سابق (طافش ٢٠١٤م، ص ١٢٩) وعرفه المشعل (٢٠١٩م، ص ٩٣) بأنه تلك الطاقة الهائلة والكامنة لدى رؤساء الأقسام بالجامعات، لتطوير بيئة العمل الجامعي من خلال مجموعة العوامل الذاتية والموضوعية لإنتاج جديد وأصيل وذو قيمة بالجامعة". وعرفه الخوالدة والحنيطي (٢٠٠٨، ص ٢٢٠) بأنه "قدرة الإدارة على امتلاك طرق ومهارات تفكير غير تقليدية وتنميتها، وترجمتها إلى الواقع الملموس، وهو ما يسهم في إيجاد أساليب وأفكار جديدة تساعد على إنجاز المهمات الإدارية بكفاءة وفاعلية، وتُعرف هذه الدراسة إجرائياً بأنها الأفكار والممارسات لرؤساء الأقسام بجامعة الباحة التي تُفضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف القسم الأكاديمي بأسلوب عمل جديد أو فكرة جديدة، أو حل مميز لمشكلة بقدر من الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية والأصالة والقدرة على التحليل والربط والحساسية للمشكلات من خلال قياس الأبعاد التالية:

١. المرونة (flexibility): المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة سيولة الأفكار والانفتاح العقلي التي يعبر بها رئيس القسم بصورة تلقائية أو تكيفية لحل مشكلات جديدة، وتقاس من خلال فقرات الاستبانة بالمحور الثاني.

٢. الطلاقة (fluency): القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية متنوعة في وحدة زمنية ثابتة بالمقارنة بغيره وتشمل الطلاقة الفكرية والترابطية والتعبيرية، وتقاس من خلال فقرات الاستبانة بالمحور الثاني.

٣. الأصالة (originality): قدرة رئيس القسم على الإتيان بالأفكار الجديدة والنادرة والمفيدة المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وتقاس من خلال فقرات الاستبانة بالمحور الثاني.

٤. الحساسية للمشكلات (sensitivity to problems): القدرة على اكتشاف المشكلة وتحري المعلومات الناقصة بها بالتركيز على اختبار أنواع كثيرة من المعلومات والحقائق والانطباعات والمشاعر، وإنتاج طرق كثيرة للتعبير عن المشكلة بطرق تختلف عما يراه الآخرون، وتقاس من خلال فقرات الاستبانة بالمحور الثاني.

### الإطار النظري

المحور الأول: الذكاء الثقافي:

يولد الإنسان في بيئة اجتماعية تسهم في تشكيل شخصيته والتأثير فيها، ويتوافق ويتفاعل الإنسان مع ثقافة مجتمعه، ويتسع هذا التفاعل الثقافي أحياناً ليشمل ثقافات أخرى بحيث تميزه عن غيره من خلال التفاعل والمشاركة مع الثقافة المغايرة في جميع مستوياتها، ويتلاءم معها، وبالرغم من أن العولمة قد جعلت العالم يبدو متفقاً في كثير من سبل التفاعل وطرقه، إلا أن زيادة التنوع الثقافي تصنع تحديات للأفراد، والمؤسسات، فمع زيادة التنوع في خصائص القوى العاملة، ومنظمات الأعمال الأساسية في الاقتصاد العالمي، يصبح الأفراد في حاجة إلى التفاعل مع أولئك الذين لديهم خلفيات ثقافية، أو عرقية مختلفة، كما يمثل العمل مع أفراد من ثقافات مختلفة درجة من الصعوبة على الأفراد، ومنظمتهم بسبب الاختلافات الثقافية التي قد تقلل من كفاءة هذه التفاعلات وفعاليتها، ومن هنا تأتي أهمية استخدام الذكاء الثقافي في مواقف كهذه (سمعان، ٢٠٢٠، ص ٦٢)، وبمجال العمل بالجامعات تكتسب القيادة الجامعية أهميتها من أهمية المهارات القيادية؛ إذ إن القدرة على التفاهم مع الآخرين بأسلوب هادئ وطريقة سليمة في التعامل والانفتاح العقلي على كل الثقافات المتعددة بالجامعة، تُعد من السمات الجيدة للقيادي الفذ، والقدرة على التعامل مع المرؤوسين والزملاء والرؤساء والجمهور على أساس الاحترام والتقدير المتبادل والتأثير والإقناع وإشباع الحاجات والمتطلبات والأهداف للمرؤوسين، وتقدير كرامة الفرد ومواهبه (الصالح، ٢٠٠٩، ٦٩).

وقد ظهر مفهوم الذكاء الثقافي في السنوات الماضية من خلال مجموعة من الباحثين المتخصصين في علم النفس والإدارة؛ حيث أشار (Tan, 2004, P. 19) إلى أن الذكاء الثقافي هو قدرة الفرد على إقامة علاقات شخصية تتسم بالكفاءة في مواقف تتسم بالتنوع

الثقافي، ويذكر محمد وصديقي ومحمد (٢٠١٨، ص ٢٥١) أن مفهوم الذكاء الثقافي قُدم لأول مرة عام ٢٠٠٣ على يد "كريستوفي إيرلي" و "سونغ أنغ Earley & Ang". ففي عام ٢٠٠٤ نظم "فان داين" و "سونغ أنغ Van & Ang" أول حلقة دراسية تتعلق بالذكاء الثقافي في الأكاديمية الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية، وفي العام نفسه قُدم هذا المفهوم الجديد إلى مؤتمر الأكاديمية الدولية للعلاقات المتباينة الثقافية في تايوان. وفي عام ٢٠٠٥ قدم مصطلح الذكاء الثقافي إلى منظمات كثيرة حتي يحصل على شرعيته العلمية، من ضمنها اتحاد علماء النفس الأمريكيين، وفي العام نفسه أقر هذا المفهوم في مؤتمر دولي عن الأنظمة المعلوماتية في (أثينا- اليونان)، كما نظم "فان داين" و "سونغ أنغ" مؤتمراً عالمياً يتحدث عن الذكاء الثقافي؛ حيث تناوله خبراء الإدارة الدولية والسيكولوجية عبر الثقافات، وعلم النفس الاجتماعي، وقد تمت مناقشة عدد من التصورات عن الذكاء الثقافي، مستهدفين تطوير هذا المبحث من باب التنظيم والبحث التجريبي، وفي عام ٢٠٠٧ تناولت وكالة الأبحاث المتطورة في وزارة الدفاع الأمريكية (A.R.P.A) الذكاء الثقافي في أبحاثها وملفاتها"، وقد أوضح (Rahimi, Razmi, & Damirch , P.720) أن الذكاء الثقافي يتضمن كلاً من الإدارة وعلم النفس التنظيمي، وأكد الباحثون أهمية الخلفية الثقافية التي تؤثر على سلوك الفرد التي تتعلق بقدرة الفرد على تهيئة سلوكه والاندماج بنجاح في أي بيئة أو موقف اجتماعي، وفيما يلي تعريف الذكاء الثقافي ونماذجه وأبعاده.

أولاً: تعريف الذكاء الثقافي

يُعرف بأنه "قدرة الفرد على التواصل والتفاعل والتكيف الناجح مع الثقافات المختلفة (أحمد، ٢٠١٩، ص ١٦٨).

كما عرفه صبري (٢٠١٤، ص ٣٤٧) بأنه قدرة الفرد على التفاعل والمشاركة مع الثقافة الأخرى المغايرة في جميع مستوياتها بحيث يتلاءم الشخص ويتوافق مع هذه الثقافة المغايرة.

وقد عرفه (Rose, Kumar, & Subramanian, 2008, P. 506) بأنه قدرة الفرد على العمل بفاعلية في المواقف التي تتميز بالتنوع الثقافي.

ويذكر (Carranza, Egri,2010 , P.357) أن الذكاء الثقافي يمثل شكلاً من أشكال الذكاء، والذي يركز على قدرة الفرد على الإدراك والتفكير والتصرف الجيد في المواقف التي تتطلب تمايزاً ثقافياً، ويذكر اللبدي، العارضة، والعواري (٢٠١٩، ص ٣٤) أن تعريفات الذكاء الثقافي اتفقت على أنه قدرة فردية تتمثل أو تظهر بسلوكيات، منها: التفاعل، والتكيف، والاحترام، والإحساس، والإدراك، والتفكير، والتصرف الجيد، والفهم الدقيق، وأداء المهمات، والاندماج عملياً، والتوافق الناجح، حال وجود الفرد في ثقافة مختلفة عن الثقافة الأصلية للفرد، لذلك يُظهر الأفراد ذوو الذكاء الثقافي المرتفع قدرة أكبر على إصدار الأحكام واتخاذ القرارات في مواقف التفاعل الحضاري، ويتكيفون بصورة أفضل مع البيئة الثقافية الجديدة في جميع المهمات المطلوبة منهم ( Ramalu, Wei, & Rose, 2011,p61).

ويشير (Nafei,2013, P.26) إلى أن الذكاء الثقافي يتضمن مهارات التفكير العامة التي يستعملها الفرد لخلق مفهوم يتعلق بكيفية الفرد وقدرته على التصرف في ضوء القواعد والقوانين التي تحكمه في ثقافة البلد المضيفة.

كما يُعرف بأنه: "القدرة على التعايش مع الثقافات المختلفة عن الثقافة الأصلية، وذلك من خلال فهم السياقات الجديدة والتكيف معها (النملة، ٢٠١٢، ص ١٠).

ثانياً: أبعاد الذكاء الثقافي ونماذجه

هناك عدد من النماذج التي قد فسرت الذكاء الثقافي، منها نموذج "أنج وزملائه" ونموذج "سترنبرج"، ونموذج "ديو بليس"، إلا أن نموذج "أنج" يعد من أكثر النماذج قبولاً وأكثرها شهرة في الذكاء الثقافي.

نظرية إيرلي وأنج (Earley & Ang, 2003) تعود هذه النظرية إلى "كريستوفر إيرلي" من جامعة لندن بالاشتراك مع "سونغ أنج" من جامعة نانينغ بسنغافورة، والفكرة الأساسية للنظرية هي أن حاجة الأفراد للتعامل مع نظرائهم في بيئات متباينة ثقافياً تتطلب قدرات لازمة لاكتساب نوع من الحساسية للتباينات الثقافية بما يحقق التفاعل البناء والكفاء مع هذه التباينات، خصوصاً مع تعدد هذه التفاعلات والحاجة الملحة للتعامل مع الآخر، ومع ظهور الفروق في الثقافات الفرعية سواء كان ذلك في الشرق أو في الغرب (طه، ٢٠٠٦،

ص ١٨٨). وتبحث النظرية في معرفة سبب التأثير الذي يمارسه الأفراد أكثر من غيرهم في المواقف التي تمتاز بالتباين الثقافي، واستند كل من آيرلي وأنج في تفسيرهما للقواعد النظرية لمفهوم الذكاء الثقافي، إلى النظريات المعاصرة في الذكاء، إذ إنهما عرفا الذكاء الثقافي بأنه "قابلية الفرد للاندماج عملياً في الأماكن المتنوعة ثقافياً"، وأشارا إلى أهمية تكوين عوامل الذكاء الثقافي ودورها الفعال والمؤثر في الذكاء الثقافي باختلاف المواقف الثقافية والاجتماعية، وأن تلك العوامل مترابطة مع بعضها في مجال معين، وبالتالي فإن أفضل تعبير للذكاء الثقافي أنه تركيب متعدد الأبعاد وله صفات متميزة؛ إذ تشترك العناصر المعرفية والدافعية والسلوكية كلها في تركيبية واحدة (محمد، ٢٠٢٠، ص ١٢٠). نموذج "أنج" للذكاء الثقافي: يقوم نموذج "أنج وزملائه" على فكرة أساسية، وهي أن حاجة الفرد للتعامل مع البيئات الثقافية المتباينة تتطلب قدرات خاصة من الفرد بما يحقق التكافؤ والتفاعل البناء مع هذه الثقافات الجديدة؛ فقد رأوا أن الذكاء الثقافي هو مركب متعدد الأبعاد وله صفات متميزة، فهو مركب يتضمن جميع العناصر المعرفية وما وراء المعرفية والدافعية والسلوكية، أشار لها سمعان (٢٠٢٠، ص ٧٠-٧١).

الذكاء الثقافي - ما وراء المعرفي: وهو يتكون من الإستراتيجيات المعرفية التي تستخدم في اكتساب إستراتيجيات المواجهة وتوليدها، وعلى ذلك فهو يشير إلى مستوى الشعور والوعي الثقافي للأفراد خلال التفاعلات عبر الثقافية، كما أنه يعكس العمليات التي يستخدمها الفرد لاكتساب فهمه ومعرفته بالثقافات المختلفة وكذلك القدرة على تفسير خبرات التفاعل الثقافي في سياقات مختلفة؛ فالأفراد ذوو الذكاء الثقافي (ما وراء المعرفي) المرتفع يتميزون بأنهم على وعي شعوري بالتفضيلات الثقافية للآخرين قبل التفاعلات وفي أثناءها، كما أنهم يستطيعون أن يكتشفوا نماذجهم العقلية في أثناء التفاعلات وبعدها.

الذكاء الثقافي - المعرفي: ويشير إلى مستوى المعرفة الثقافية أو المعرفة بالبيئة الثقافية كما أنه يعكس المعرفة بالمعايير والممارسات والتقاليد في الثقافات المختلفة المكتسبة من كل من الخبرات التربوية والشخصية والتعلم الرسمي، ويعكس مدى فهم الفرد لأوجه الشبه والاختلاف بين الثقافات ومعرفة التفاصيل المتضمنة في الثقافة المغايرة مثل نسق القيم والمعايير والأنظمة الاقتصادية والقانونية وأنماط التفاعلات الاجتماعية.

الذكاء الثقافي الدافعي: ويعكس الاهتمام بمشاركة الآخرين والرغبة في التكيف مع ثقافة أخرى وهذا الجانب يتضمن ثلاثة دوافع أساسية، هي التعزيز والنمو والاستمرارية، وبهذا فإن المكون الدافعي للذكاء الثقافي يعكس اهتمام الفرد بالتعامل مع أفراد ينتمون إلى ثقافة أخرى. كما أنه يتجاوز إدراك الفرد للفروق الثقافية ويتعامل مع الدافعية بما يتجاوز العمليات المعرفية، وإن مثل هذه القدرات الدافعية تقدم خطأ قوياً للانفعال والمعرفة والسلوك، والأفراد المرتفعون في نسبة الذكاء الثقافي الدافعي يواجهون انتباههم وطاقاتهم نحو المواقع الثقافية المتعددة على أساس الاهتمام الداخلي والثقة في فعاليتهم الثقافية المتعددة.

الذكاء الثقافي السلوكي: ويتضمن القدرة على المشاركة في السلوكيات التكيفية طبقاً للمعرفة والدافعية على أساس القيم الثقافية في مواقع نوعية محددة، وهذا يشمل وجود حصيلة واسعة ومرنة من السلوكيات؛ فالذكاء الثقافي السلوكي يعكس قدرة الفرد على موازنة سلوكه اللفظي وغير اللفظي، بحيث يكون ملائماً للثقافات المختلفة، وكذلك قدرته على الاستجابة بشكل توافقي لمواقف التفاعل الثقافي المختلفة. وبناءً عليه فإن ذوي الذكاء الثقافي السلوكي المرتفع يكون لديهم حصيلة واسعة ومرنة من السلوكيات، كما لديهم القدرة على إظهار سلوكيات موقفية ملائمة على أساس نطاق واسع من القدرات اللفظية وغير اللفظية، وأيضاً يكون لديهم القدرة على فهم الكلمات والنبيرات والإيحاءات والتعبيرات الموجودة في ثقافة البلد المضيفة.

نموذج "ستيرنبرج" للذكاء الثقافي: يرى كل من "ستيرنبرج، جريجورنكو" الذكاء الثقافي على أنه مركب متعدد الأبعاد يتم استهدافه في المواقف التي تتضمن التفاعلات بين الثقافات، والتي تنشأ عن الفروق في السلالة والأصل العرقي والجنسية. والذكاء الثقافي يشير إلى قدرة الفرد على إقامة علاقات شخصية ذات كفاءة في مواقف تتسم بالتعدد الثقافي، كما أنه هو قدرة الفرد على العمل والتمكن بفاعلية في المواقع المتنوعة ثقافياً وفي إطار مفهوم "ستيرنبرج" للذكاء الثقافي، فإنه اقترح أبعاداً مختلفة للذكاء في داخل الفرد، وهي (الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي، والذكاء الثقافي المعرفي، والذكاء الثقافي الدافعي)، فيرى أن الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي يعكس قدرة الفرد على ضبط المعرفة. أما الذكاء الثقافي

المعرفي فيشير إلى الهياكل البنائية للمعرفة، ويؤكد أهمية المعرفة كجزء من العقل، في حين أن الذكاء الثقافي الدافعي يشير إلى القدرة العقلية على توجيه الطاقة ودعمها في مهمة معينة أو موقف معين وإدراك أن القدرات الدافعية حاسمة في حل المشكلات في العالم الواقعي (Sternberg & Grigorenko, 2006.p56).

وسوف يتبنى الباحثان نموذج Ang, et al (٢٠٠٧) نظرًا لأنه يُعد من أكثر النماذج قبولًا وأكثرها شهرة في الذكاء الثقافي؛ حيث اعتمدا في تفسيرهما للذكاء الثقافي على النظريات المعاصرة في الذكاء، فالذكاء الثقافي من وجهة نظرهما هو قابلية الفرد للاندماج عمليًا في الأماكن المتنوعة ثقافيًا، ويتضمن المكونات التالية: الذكاء الثقافي المعرفي - الذكاء الثقافي الدافعي - الذكاء الثقافي السلوكي - الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي. وللقيادة في الجامعات وضع جوهري، فسلوك القائد يُعد الطاقة المعنوية لجماعة العمل التي من خلالها يتم التأثير فيهم وتحقيق النجاح معهم؛ فالسلوك القيادي هو إقامة علاقات متوازنة مع المرؤوسين والتأثير فيهم، للوصول معًا إلى تحقيق أهداف الجامعة التي يتبعونها، ويأتي ذلك بالرؤية الشاملة لجميع مجريات العمل وتوضيحها للمرؤوسين، والحث على العمل الجماعي (الطراونة، ٢٠١٥).

وتناولت بعض الدراسات الغربية مفهوم الذكاء الثقافي كأحد المتغيرات التي ترسم أحد أوجه القيادة، مثل دراسة أنج 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 مديرين لديهم خبرة كبيرة في القيادة العالمية، كما أن دراسة نج وفان داين وأنج (Ng, Van Dyne, Ang, 2009) أظهرت نتائجها أن الذكاء الثقافي يسهم في تطور الخبرة القيادية الدولية، دراسة إرسوي (Ersoy, 2014) بمستوى الذكاء الثقافي على المديرين التنفيذيين، وتبين في نتائجها أن له دورًا في الفعالية القيادية.

وقد أجريت دراسات كثيرة على ممارسات الذكاء الثقافي بالجامعات؛ حيث أجرى (Ellis, 2017) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين ممارسات الذكاء الثقافي على السلوك القيادي بالجامعات الأمريكية، واستخدمت الاستبانة، وتبين وجود علاقة ارتباطية بين درجات ممارسة الذكاء الثقافي على السلوك القيادي، وكشفت النتائج عن الحاجة إلى

أعضاء هيئة التدريس لتوسيع ذكائهم الثقافي لتمكينهم من إظهار مؤشرات القيادة المثالية في قيادة العملية التعليمية في القرن الحادي والعشرين، وفي دراسة صبري (٢٠١٤) تبين عدم وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات الذكور والإناث في أبعاد مقياس الذكاء الثقافي، كما اهتمت بعض البحوث بدراسة الفروق بين الذكور والإناث في الذكاء الثقافي بأبعاده المختلفة وتوصلت إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بينهما مثل بحث هياجنة (٢٠١٤)، والمصري (٢٠١٧)، وبحث المعولية وكاظم، والظفري (٢٠١٧).

بينما توصل بحث الشهراني (٢٠١٦) إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين الذكور والإناث في أبعاد الذكاء الثقافي، عدا بُعد المعرفة؛ فقد وجدت فروق دالة إحصائياً لصالح الإناث.

واختلفت نتائج هذه البحوث مع نتائج بحث اللبدي وآخرين (٢٠١٩)؛ حيث أشار إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين الذكور والإناث في الذكاء الثقافي لصالح الذكور.

وقد اهتم (Ramalu et al,2011) ببحث تأثيرات الذكاء الثقافي وأبعاده على التوافق بين الثقافات وأداء العمل بين عدد من المغتربين في ماليزيا، وأشارت النتائج إلى أن المرتفعين في الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي والدفاعي يكون لديهم قدرة أفضل على التوافق العام، كما أشاروا إلى أنه لكي يكون الفرد قادراً على التوافق بالتفاعل يجب أن يمتلك ذكاءً ثقافياً ما وراء المعرفي، ومعرفياً، ودافعياً عالياً.

وأجرت الطراونة (٢٠٢٠) دراسة كشفت عن وجود علاقة بين الذكاء الثقافي بالحكم الخلقى لدى العاملين في الجامعات الحكومية، وأن درجة الذكاء الثقافي عالية، وفي مجال العمل القيادي أشارت دراسة النوري (٢٠١٤) إلى أثر الذكاء الثقافي في قدرات الحساسية للمشكلات الإدارية، وفي دراسة أبوغوش (٢٠١٧) تبين ارتباط درجة الذكاء الثقافي بمستوى الرضا الوظيفي، وتوصلت دراسة اليحيى والتويجري (٢٠١٧) إلى وجود علاقة بين الذكاء الثقافي والسلوك القيادي كما كشفت عن عدم وجود فروق تُعزى إلى الخبرة في المجال الإداري، وفي دراسة الرويلي (٢٠١٨) اكتشفت ارتباط التمكين النفسي بالذكاء الثقافي لدى عضوات هيئة التدريس غير السعوديات بالجامعات السعودية بمدينة الرياض وعدم وجود فروق تبعاً للرتبة العلمية، أيضاً في دراسة الزبيدي (٢٠١١) تبين تأثير الذكاء

الثقافي على الأداء الإستراتيجي في كليات الجامعة الأمريكية، وفي دراسة السلمي (٢٠٢١) تبين وجود علاقة بين الذكاء الثقافي وكفاءة التمثيل المعرفي، وفي دراسة المظفر (٢٠١٧) تبين ارتباط الذكاء الثقافي بالمناخ التنظيمي السائد، وأيضًا كشفت نتائج دراسة موسى (٢٠١٨) وجود علاقة بين الذكاء الثقافي والقيادة الإبداعية، وكذلك نتبين من نتيجة دراسة الريان (٢٠١٦) وجود علاقة بين الذكاء الثقافي بدرجة ممارسة المديرين لنمط القيادة التحويلية.

#### المحور الثاني: الإبداع الإداري

يُعد الإبداع شكلًا من أشكال النشاط الإنساني، وقد ظل هذا الموضوع لفترة طويلة محورًا للتناول الفلسفي غير أن الاهتمام به بشكل علمي لم يبدأ إلا مع بداية الخمسينيات من القرن العشرين، وفيما يلي تعريف الإبداع الإداري وأبعاده.

#### أولاً: تعريف الإبداع والإبداع الإداري وأهميته

عرف ابن منظور (٢٠٠٥م، ص ٣٥٢) الإبداع كما جاء في لسان العرب من: بدع الشيء ببدعه بدعًا وابتدعه: أنشأه وبدأه، وهو مشتق من الفعل أبدع الشيء، أي اخترعه، وأبدعت الشيء أي: استخرجته وأحدثته، والبديع والبدع: الشيء الذي يكون أولًا، والبديع من أسماء الله تعالى لإبداعه الأشياء وإحداثه إياها، قال تعالى: ﴿بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ﴾ (البقرة، ١١٧) أي خالقها ومبدعها. وأشار الحقباني (١٩٩٩، ص ١٢) إلى أنه تتباين وجهات النظر حول تحديد ماهية الإبداع اصطلاحًا، فلا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تعريفه، ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة، وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى، وهو ما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع، بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم، وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية.

ويذكر جروان (٢٠١٦م، ص ٨٣) أنه تشير المراجع المختلفة إلى أن الإبداع مفهوم مركب من مفاهيم علم النفس المعرفي، اختلف الباحثون المتخصصون في تعريفه لدرجة

ربما يصعب معها حصر التعريفات المتناثرة له. ولقد وجد أن تعريفات الباحثين لمفهوم الإبداع تتمحور حول عدد من الاتجاهات، منها:

١- تعريفات محورها البيئة التي تساعد وتهيئ للإبداع جميع الظروف المحيطة بالفرد التي، تساعد في تحرر الإبداع (علي، ٢٠١١، ص ٣٢).

٢- تعريفات تركز على الإمكانية الإبداعية والسمات الشخصية التي تميز الأشخاص المبدعين، وهناك من الباحثين من يركز على سمات المخاطرة والاستقلال والمثابرة والانفتاح، وهناك من يركز على الطلاقة والمرونة والأصالة والثقة بالنفس، وسرعة البديهة والقدرة على التعامل مع الآخرين والجرأة في إبداء الرأي (جروان، ٢٠١٦م، ص ٨٣).

٣- تعريفات محورها العملية الإبداعية ومراحلها وارتباطها بحل المشكلات وأنماط التفكير ومعالجة المعلومات، ويمثل هذا الاتجاه محور اهتمام علماء النفس المعرفيين الذين ركزوا اهتمامهم على الجوانب المتعلقة بعملية حل المشكلات وأنماط التفكير أو أنماط معالجة المعلومات، ويحدد أصحاب هذه الطائفة الإبداع في حدوث عملية عقلية تمر بمراحل معينة إلى أن يصل خلالها الفرد المبتكر إلى الإنتاج الجديد (جروان، ٢٠١٦، ص ٨٤).

٤- تعريفات محورها النواتج الإبداعية والحكم عليها على أساس الأصالة والملاءمة، وهذه التعريفات هي الأكثر شيوعاً؛ لأنها تعكس الجانب المادي والملموس لعملية الإبداع، وهذا هو جوهر مفهوم الإبداع، ومفاهيم علم النفس المعرفي، ويضم سمات استعدادية معرفية وخصائص انفعالية تتفاعل مع متغيرات بيئية لتثمر ناتجاً غير عادي تتقبله جماعة ما في عصر ما لفائدته أو تلبينه حاجة قائمة (جروان، ٢٠١٦، ص ٨٥).

والإبداع في الإدارة يُعرف على أساس المناخ الذي يقع فيه الإبداع؛ حيث إن تبني السلوك الإبداعي بالقيادة من خلال امتلاك رؤساء الأقسام لسمات إبداعية يولد بيئة إدارية إبداعية، تأخذ العمليات الإبداعية نفسها التي تناولها تورانس، وهي الأصالة والمرونة والحساسية للمشكلات والطلاقة.

ومن هذا المنطلق يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه أسلوب إداري يعتمد على العنصر البشري بشكل أساسي من خلال طرح حلول مميزة للمشكلات، وأداء العمل بأساليب وطرق جديدة في ظل استخدام العناصر التالية: الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة

على التحليل، الحساسية للمشكلات، الخروج عن المألوف سواء للقائد نفسه أو للكلية أو القسم الذي يقوده (جقبوب، ٢٠٢٠، ص ٥٩٠) كما عرّف الحميدي (٢٠١٧، ص ٨) الإبداع الإداري بأنه توظيف لمفاهيم الإبداع والتفكير الإبداعي في القيادة الإبداعية بالجامعات من خلال تنفيذ الوظائف والعمليات الإدارية بالكليات والأقسام الجامعية وتخطيطها ومتابعتها وتقويمها، كما يراه العتيبي (٢٠٢١، ص ٣٠٥) مزيجًا من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية للقيادات الأكاديمية بالجامعات التي إذا وجدت بيئة العمل الجامعي يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية للقائد لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للجامعة، وعرفته علي (٢٠٢١، ص ١٣) بأنه عملية وعي القيادات الجامعية بمواطن الضعف وعدم الانسجام والنقص بالمعلومات والتنبؤ بالمشكلات والبحث عن الحلول وإضافة فرضيات واختبارها وصياغتها وتعديلها باستخدام المعطيات الجديدة للوصول إلى نتائج جيدة لتُقدّم بكفاءة وفاعلية لتطوير مخرجات الجامعة، ويرى العيد والصوفي وسلامة (٢٠٢١، ص ٥) أن الإبداع الإداري هو قدرة القائد التحويلي على إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات بالعمل الإداري الجامعي عبر مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في الجامعة، وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعًا وبطريقة غير مألوفة في التفكير.

وتعتمد على سمات وخصائص عقلية لدى قائد الكلية أو القسم الأكاديمي، وتمر بمراحل متسلسلة، وهي مرحلة الإعداد، ومرحلة الكمون، ومرحلة الإشراف، ومرحلة التحقيق، ويُستدل عليها من خلال عناصرها التي هي: الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، والاحتفاظ بالاتجاه في العمليات الإدارية (الشاعر، ٢٠١٧، ص ١١).

ومن خلال التناول السابق لمفهوم الإبداع الإداري يمكن القول بأنه لكي يتحقق الإبداع، لا بد من توافر خصائص معينة لرؤساء الأقسام، منها: السعي والرغبة في التغيير، والقدرة على التحكم في البيئة الجامعية، والثقة بأن الآخرين لديهم القدرة على العمل وتحمل المسؤولية، وتقدير إنجازاتهم، والسعي المستمر نحو التعلم، ورفع مستوى ثقافة الجامعة والعاملين بها، والسعي لإيجاد حلول جديدة للمشكلات، مع مراعاة أن تكون هناك رؤية

إستراتيجية وتوجه مستمر لتطوير بيئة العمل الجامعي والقدرة على التكيف والمرونة واستيعاب الثقافات المختلفة بالجامعة عبر امتلاك الذكاء الثقافي.

وتكتسب القيادة الإبداعية بالجامعات أهميتها من أهمية ممارسة مهارات الإبداع الإداري؛ حيث اتفق محمد (٢٠٢٠) ويعقوب (٢٠١٩) ويعقوب (٢٠١٧) على أهمية الإبداع الإداري بالقيادات الجامعية؛ حيث إنه بدون وجود قيادة تمارس مهارات الإبداع الإداري لا يمكن تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج، وبدونها تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفاعلية والتأثير، ويفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق الأهداف؛ حيث إنها تُعطي القوة للتعامل مع متغيرات البيئة الخارجية التي تؤثر بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة في تحقيق الجامعة لأهدافها المرسومة، كما أن السلوك القيادي هو الذي يُحفز ويدفع العاملين بالجامعة إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية وترجمة رؤيتها إلى واقع ملموس، كما أشارت هالة عيد (٢٠١٥، ٣٨٨) إلى أن القيادة الجامعية تُعد جوهر العملية الإدارية بالكليات الجامعية، ومفتاح الإدارة الفاعلة، تقوم بدور أساسي، يشمل كل جوانب العملية الإدارية والأكاديمية، ويلزم قياداتها تبني الإبداع ضمن إستراتيجياتها التنظيمية؛ لأن الإبداع الإداري يعد مطلباً حيوياً للتغيير في الجامعات.

كما وصف ستيرنبرغ (Sternberg, 2005,192) القيادة الإبداعية بأنها قادرة على المجازفة في حل المشكلات، وإدراك الغرض من المعرفة وهو التحسين والتطوير بدلاً من الركود، والتعليم يتم مدى الحياة، ودوافعها جوهرية نابعة من المعتقد والشغف في العمل، وأشار إلى أن هنالك ثلاثة أنواع من القيادات الإبداعية هي: القيادة التي تقبل بالنماذج الحالية، فهي بالحد الأدنى من الإبداع؛ لأنها تكرر ما تم القيام به دائماً، ولكنها تطلق عليه اسماً مختلفاً، والقيادة التي ترفض النماذج الحالية، وقد عدت هذه المجموعة الأكثر إبداعاً، وهنا يتم أخذ مسار جديد لا يمكن التنبؤ به، أو يتم البدء من حيث الانتهاء ثم الانتقال نحو المسار الجديد، والقيادة التي تعمل على توليف النماذج الحالية، وترتكز على إصلاحات لتحسين الوضع القائم الذي يتم فيه الربط بين أفكار متعددة، لدعم النظام الحالي.

وترى الشوريجي (٢٠٢٢، ٢٨٨) أنه إذا كان السلوك الإبداعي مهماً لأي مؤسسة فإن أهميته تزداد في بيئة العمل الجامعي من خلال قدرة القيادات على تحقيق التغيير القادر على التخطيط والتنظيم والتنسيق بين عناصر منظومة العملية التعليمية التفاعلية بالجامعة من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموارد المالية بالتعاون والمشاركة مع الآخرين، ويضع الأهداف المراد تحقيقها، ويقرر من يقوم بكل جزء من أجزاء العمل، وتوجيههم وإرشادهم وتنسيق التعاون بينهم ورفع روحهم المعنوية وتنمية التعاون الاختياري بينهم، ويقرر ما إذا كانت الأعمال التي تمت بالجهد الجماعي مطابقة للأعمال المطلوب إتمامها، ويبين سبب القصور إن وُجد، وكيف يمكن تصحيحه من خلال الجهود والإسهامات الجماعية في جميع الأعمال الجامعية.

وترى يوسف (٢٠١٧، ص ٣١٤) أن أهمية القيادة الإبداعية بالجامعات حلقة الوصل بين الأعضاء وبين خطط المنظومة الجامعية وتصوراتها المستقبلية، وتعد البوتقة التي تنصهر في داخلها جميع المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات الإدارية، بالجامعة، وتدعم القوى الإيجابية فيها وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان، وتسيطر على مشكلات العمل الجامعي وتحسسها قبل وقوعها، كما أن الأعضاء يتخذون من القائد الذي يتسم بالإبداع الإداري قدوة لهم.

كما أكدت مؤتمرات كثيرة التوصيات التي خرجت بها على أهمية تحقيق الإبداع الإداري بالمؤسسات التعليمية كالجامعات، وعدته الركن الأساسي لتحقيق الإصلاح، منها توصيات المؤتمر العربي الثالث في الإدارة القيادية الإبداعية.

ثانياً: أبعاد الإبداع الإداري

هناك كثير من عناصر الإبداع الإداري وأبعاده، أهمها ما يلي:

المرونة: وتعني القدرة على تنوع الأفكار التي يأتي بها الفرد والقدرة على تغيير وجهة نظره بسرعة في الوقت المناسب (السرور، ٢٠٠٢، ص ٦١)، كما يقصد بالمرونة تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف (أبو جادو، ٢٠٠٧، ٣٧) وهي القدرة على تعميم الحلول أو الأفكار أو الخيارات وتحويلها إلى أفكار مناسبة وملائمة، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي

درجة السيولة التي يعبر بها الشخص عن موقف ما، أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها (الصافي، ٢٠٠١، ص ٤٨).

وتتضمن المرونة الجانب النوعي في الإبداع، وهو تنوع الأفكار التي يأتي بها القائد، ومن ثمّ تشير المرونة إلى درجة السهولة التي يغير بها القائد موقفاً ما أو وجهة نظر عقلية معينة، حتى الأشخاص لا يستغرق القائد وقتاً طويلاً ليتسنى له التعامل معهم، فنجده يعكس معرفته لهم، وكأنه يعرفهم منذ وقت طويل، ويشعر الملاحظ بأن لديه السيطرة على كل ما يواجهه من مواقف، وأصوات، وأماكن، وأشياء.

وتتخذ المرونة شكلين رئيسيين أشارت لهما العوفي (٢٠٠٥، ص ٣٤): المرونة التلقائية: ويقصد بها القدرة على إنتاج استجابات مناسبة لمشكلة تتسم بالتنوع واللامنطية، والمرونة التكيفية: وهي القدرة على تغيير الوضع بغرض توليد حلول جديدة ومتنوعة للمتغيرات أو المشكلات الشكلية.

الطلاقة: وتتضمن القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية، (عزوز، ٢٠١٤، ص ٨١)؛ فالشخص المبدع شخص متفوق من حيث كمية الأفكار التي يقترحها عن موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة بالمقارنة مع غيره من الأفراد في المؤسسة؛ حيث ينتج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية (الصقري، ٢٠٢٢، ص ١٣٢)، وهناك ثلاثة أنواع للطلاقة أشارت لها الشريدة (٢٠١٧م، ص ٤٤):

الطلاقة الفكرية: وهي علاقة بنسبة توليد كمية من الأفكار، هذا النوع من الطلاقة مرتبط بالقدرة العقلية للشخص كالقدرة على التخيل والتشبيه والاستنباط وسعة الإدراك وسعة الحدس.

الطلاقة الترابطية: وهي تنتمي إلى إكمال العلاقات، وذلك تميز لها عن النوع السابق من الطلاقة، ويطلق على هذا النوع من الطلاقة بطلاقة التداعي، وتعني سرعة إنتاج كلمات أو معانٍ ذات خصائص محددة ومميزة.

الطلاقة التعبيرية: وهي على علاقة بسهولة بناء الجمل، وتشير إلى سهولة التعبير وصياغة الأفكار في كلمات تستطيع أن تربط بينها وتجعلها متلائمة مع بعضها.

الطلاقة الشكلية: وتعني القدرة على الإنتاج السريع لعدد الأمثلة والتوضيحات والتكوينات استنادًا إلى مثيرات شكلية أو وصفية معطاة.

الأصالة: وهي الاستجابة الأصيلة في تقديم الفكرة الفريدة غير العادية، بالإضافة إلى قيمتها وإمكانية تحقيقها (السرور، ٢٠٠٢م، ص ١١٩) وتعني القدرة على توليد الأفكار الجديدة والنادرة والمفيدة المرتبطة بتكرار أفكار سابقة (العوفي، ٢٠٠٥، ص ٣٤) وعرفها شحاتة (٢٠١٧، ص ٥٧١) بأنها "القدرة على إنتاج استجابات أصيلة، قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي في داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد". وعرفها خلف الله ومسعود وابن إسماعيل (٢٠١٩، ص ٩١) بالتجديد أو الانفراد بالأفكار، كأن يأتي الفرد بأفكار متجددة بالنسبة إلى أفكار زملائه، كما هي المقدره على التحرر من النزعة التقليدية للخروج عن المؤلف أو الأفكار غير الشائعة (حسن، ٢٠١٩، ص ١١٠) وأشار الخزاعلة (٢٠١٤، ص ١٣٨) إلى أن الأصالة تتمثل في مقدرة الفرد على إنتاج ما هو غير مؤلف، إذ يتمكن من إدراك العلاقات بطريقة مختلفة عن الآخرين، فأهمية الأصالة تتمثل في القيمة النوعية للأفكار، وليس بكميتها.

الحساسية للمشكلات: هي قدرة الفرد على رؤية كثير من المشكلات في موقف ما في الوقت الذي لا يرى فيه شخص آخر أي مشكلات، أو هذا القدر من المشكلات التي يراها المبتكر، والإحساس بها يحدو المبتكر للوصول لإنتاج جديد يقدم حلولاً مختلفة لها (بزادوغ، ٢٠١٥م، ص ٤١)، والشخص المبدع يحس بالمشكلات إحساساً شديداً، وبالتالي فالحساسية للمشكلات تعني القدرة على اكتشاف المشكلة وتحري المعلومات الناقصة بها؛ حيث يقوم الفرد بالتركيز على اختبار أنواع كثيرة من المعلومات والحقائق والانطباعات والمشاعر، وإنتاج طرق كثيرة للتعبير عن المشكلة (السرور، ٢٠٠٢م، ص ٩٩) وتعمل القدرة على تحسس المشكلات على زيادة حساسية الأفراد نحو العلاقات الإنسانية، وتحسين مهارات الاستماع والانفتاح على الآخرين، وتحسين مهارات حل الخلافات بين الأفراد، بحيث تعمق إدراكهم للمتغيرات الشخصية ومدى تأثيرها في التفكير والسلوك (ابن مصطفى، ٢٠١٦، ص ١١).

وأجريت دراسات كثيرة على رؤساء الأقسام بالجامعات للكشف عن الإبداع الإداري كدراسة هالة عيد (٢٠١٥)، وقد أسفرت النتائج عن وجود بعض المعوقات بدرجة كبيرة، منها العوامل الاجتماعية التي تحول دون اتخاذ القرارات الصحيحة في الجامعات السعودية، وضعف التمكين ومشاركة المرؤوسين ووجود هياكل تنظيمية هرمية، وقصور برامج التنمية المهنية بمجال القيادة الإبداعية وغياب التشجيع والتدعيم، وغياب الثقافة المؤسسية المدعومة، وتعدد جنسيات العمالة وأساليب اختيار القيادات غير الموضوعية، ودراسة عزوز (٢٠١٤) هدفت إلى وضع تصور مقترح للإبداع الإداري لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية، وتبين أن نجاح القيادات بصفة خاصة في مجال الإبداع بشتى أنواعه، من خلال تشجيع روح الإبداع من خلال الأخذ بالأفكار المتميزة للعاملين المبدعين وتطبيقها بما يسهم في تطوير قدرات قيادات المؤسسة الجامعية وتأكيد روح الانتماء للعاملين بها، ودراسة الغامدي (٢٠١٢) التي هدفت إلى الكشف عن درجات الممارسة العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحه، وتبين أن المستوى الإجمالي لدرجة ممارسة مجالات الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحه من وجهة نظر أفراد العينة كان بدرجة قليلة، وكان أعلى المجالات ممارسة هو بُعد الطلاقة، يليه بُعد المثابرة، ثم بُعد المرونة، يليه بُعد الأصالة، يليه بُعد الحساسية للمشكلات، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية، حول درجة القيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحه من وجهة نظر أفراد العينة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح الذين عدد سنوات خبرتهم أكثر من ١٠ سنوات، بينما لا توجد فروق تبعاً لمتغير الجنس وبتغير الرتبة العلمية، وبتغير نوع الكلية.

وكشفت نتائج دراسة القرشي (٢٠٠٥) عن وجود علاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية، وتبين أن سمات القيادة الإبداعية بدرجة متوسطة، وتبين وجود فروق في سمات القيادة الإبداعية تُعزى للجنس لصالح الذكور وللخبرة لصالح الأكثر من خمس سنوات، وفي دراسة الحربي (٢٠١٧) تبين أن واقع ممارسة السلوكيات الدالة على القيادة الإبداعية كان بدرجة "متوسطة" وظهرت جميع المجالات بدرجة ممارسة

متوسطة على الترتيب (المرونة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، الأصالة)، وتبين وجود علاقة ارتباطية موجبة وإيجابية بين ممارسة القيادة الإبداعية ودرجات ممارسة إدارة التغيير التنظيمي بلغت (٠,٦٩) وتبين عدم وجود فروق بالقيادة الإبداعية وفقاً لمتغير الكلية، والرتبة الأكاديمية والخبرة باستثناء الحساسية للمشكلات لصالح سنوات الخبرة من ١٠ سنوات فأكثر.

وفي دراسة ابن مصطفى (٢٠١٦) تبين أن ممارسات الإبداع الإداري متوسطة، وتبين وجود علاقة بين منظمة التعلم والإبداع الإداري، ووجود فروق تُعزى للجنس لصالح الذكور وللرتبة الأكاديمية لصالح الأستاذ والمشارك مقابل المساعد.

كما كشفت نتائج دراسة بزدوغ (٢٠١٥) أن مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية متوسط، وتبين علاقته بمستوى تحقيق الميزة التنافسية، وتبين وجود فروق لصالح الكليات العلمية ولصالح رتبة أستاذ مشارك وأستاذ، كما تبين من نتائج دراسة الخزاعلة (٢٠١٤) أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كلية العلوم والآداب بشروط سلوكيات تحقيق الإبداع الإداري كبيرة، وعدم وجود فروق تُعزى للجنس والخبرة والكلية.

وأيضاً أجرى حسن (٢٠١٩) دراسة تبين فيها وجود علاقة ارتباطية بين درجة إدارة التغيير ومستوى الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين ووجود فروق استبانة الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة، وفي دراسة خلف الله، وآخرين (٢٠١٩) تبين أن واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية جامعة مصراتة بدرجة كبيرة، ولا توجد فروق وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

وفي دراسة خلف (٢٠١٠) تبين وجود علاقة بين القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية، وتبين وجود درجات متوسطة للإبداع الإداري.

وفي دراسة شحاتة (٢٠١٧) قُدِّم تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية ودوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجاً)، وتبين أن العملية الإدارية لدى رؤساء الأقسام تفنقر إلى الصلاحيات الكافية والحاجة إلى

التوسع في السلطات وإعطاء تفويضات واسعة للغير لإنجاز مهمات العمل دون تعطيل، وفي دراسة الشريدة (٢٠١٧) تبين أن درجة الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام متوسطة، وتبين وجود فروق تُعزى للجنس لصالح الذكور وللرتبة لصالح المساعد.

وأجرى الصقري (٢٠٢٢) دراسة للكشف عن مستوى القدرات الإبداعية لدى رؤساء أقسام التربية الخاصة في الجامعة، واستُخدمت استبانة تقيس (الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والحساسية للمشكلات)، وتبين أن مستوى توافر القدرات الإبداعية في جميع أبعاد المقياس (الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والحساسية للمشكلات) كان متدنياً بصورة عامة، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق تبعاً لمتغير الجنس في الأبعاد كلها لصالح الإناث، وكذلك وجود فروق تبعاً لمتغير الرتبة العلمية بين (أستاذ مشارك) و(أستاذ مساعد) لصالح (أستاذ مشارك)، وتبين وجود فروق لمتغير سنوات الخدمة بين (أكثر من ١٠ سنوات) و(أقل من ٥ سنوات) لصالح (أكثر من ١٠ سنوات)، وبين (أكثر من ١٠ سنوات) و(من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات) لصالح (أكثر من ١٠ سنوات).

وفي دراسة الشاعر (٢٠١٧) تبين وجود علاقة بين الإبداع الإداري والقيادة الأخلاقية وعدم وجود فروق تُعزى للجنس والخبرات، وكشفت نتائج دراسة العوفي (٢٠٠٥) أن درجة أساليب الإبداع الإداري في التعامل مع الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم عالية، ولا توجد فروق تُعزى إلى الكلية والخبرة، وتبين من نتائج دراسة ولي ومحمد (٢٠٢٠) وجود علاقات ارتباطية بين أبعاد العدالة التنظيمية والإبداع الإداري على المستوى الكلي، وتوصلت دراسة يوسف (٢٠١٧) إلى أن أعضاء هيئة التدريس بالكليات النظرية يرون أن رؤساء الأقسام لديهم القدرة على الحساسية للمشكلات بدرجة منخفضة، بينما الأعضاء بالكليات العملية يرون أنهم يتمتعون بالحساسية للمشكلات بدرجة متوسطة، ويرون أن رؤساء الأقسام يتمتعون بالطلاقة بدرجة متوسطة بالكليات النظرية والعملية، ويتمتعون بالمرونة بدرجة منخفضة في الكليات النظرية بينما يتمتعون بها بدرجة متوسطة في الكليات العملية، وأنهم يمتلكون القدرة على التحليل بدرجة متوسطة في الكليات النظرية، بينما يمتلكون القدرة على التحليل بدرجة عالية في الكليات العملية، وأن العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والإبداع

الإداري: أعطى معامل ارتباط بين البُعد الكلي لأساليب الصراع والبُعد الكلي للإبداع الإداري بمعامل ارتباط بلغ (٠.٨٦).

وفي دراسة المشعل (٢٠١٩) تبين أن المتوسطات الحسابية لمجالات السلوك الإبداعي لدى رؤساء الأقسام بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز تراوحت بين (٣.٣٨) و(٣.٨٢) وهي درجة متوسطة من الإبداع الإداري، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر الجنس في الإبداع الإداري ككل، وجاءت الفروق لصالح الذكور، وبين فنتي الخبرة أقل من (٥) سنوات ومن (٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات، وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة أقل من ٥ سنوات.

إجراءات الدراسة ومنهجها

**أولاً: منهج الدراسة**

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي الذي يعتمد كما أشار له أبو علام (٢٠١٩) على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، ويعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة؛ لوصف واقع مستوى الذكاء الثقافي وتطبيق الإبداع الإداري.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام بجامعة الباحة، البالغ عددهم (١٣٨) رئيساً -حسب المعلومات التي حصل عليها الباحثون من الجامعة- وُزعت الاستبانة عليهم بالحصص الشامل فكانت الاستجابات الراجعة (١٠٩) شكلت ما نسبته (٧٨,٩٨%) من المجتمع الكامل، وسنوضح في جدول (١) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لنوع الكلية وطبيعة العمل:

### جدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لنوع الكلية وطبيعة العمل

المتغير	مستويات المتغير	العدد	%
الجنس	الذكور	٦٣	٥٧,٨%
	الإناث	٤٦	٤٢,٢%
نوع الكلية	المجموع الكلي	١٠٩	١٠٠%
	طبيعية وتطبيقية	٤٨	٤٤%
	إنسانية واجتماعية	٦١	٥٦%
	المجموع الكلي	١٠٩	١٠٠%
عدد سنوات الخدمة	أقل من ١٠ سنوات	٤٥	٤١,٣%
	١٠ سنوات فأكثر	٦٤	٥٨,٧%
	المجموع الكلي	١٠٩	١٠٠%
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	٤	٣,٧%
	مشارك	٢٤	٢٢%
	مساعد	٨١	٧٤,٣%
	المجموع الكلي	١٠٩	١٠٠%

#### ثالثاً: أداة الدراسة

استُخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات؛ لتحقيق أهداف الدراسة من خلال الخطوات المنهجية التالية:

- (١) حُدِّد الهدف من الاستبانة: قياس الذكاء الثقافي والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام.
- (٢) حُدِّدت مصادر بناء الاستبانة: بالرجوع إلى أدبيات الدراسة والدراسات السابقة ذات العلاقة بالذكاء الثقافي؛ حيث تم الرجوع للدراسات التي استخدمت مقياس الذكاء الثقافي Cultural Intelligence Scale الذي أعده (Ang, Van Dyne, Koh, ) (Templer, 2007)، ويتكون من (٢٠) مفردة تقيس قدرة الفرد على إقامة علاقات شخصية جيدة وفعالة في مواقف تتسم بالتنوع الثقافي، ويتكون المقياس من "أربعة" أبعاد رئيسية هي: الذكاء الثقافي (المعرفي، الدافعي، السلوكي، ما وراء المعرفي)، واستخدم في كثير من الدراسات العربية؛ حيث قام بترجمته (أحمد، ٢٠١٩) وقد حُسب الخصائص السيكومترية للمقياس مثل صدق البناء: حُسب ارتباط درجة كل فقرة من فقرات المقياس، والدرجة الكلية للمقياس، وجميع فقرات مقياس الذكاء الثقافي دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١؛ ما يدل على تميز فقرات المقياس بالاتساق الداخلي مع الدرجة الكلية للمقياس، وتبين صدق الاتساق الداخلي بحساب ارتباط درجة كل فقرة من فقرات المقياس، والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وتوافر الثبات، كما قام (Ang et al, 2007) بحساب

ثبات المقياس عن طريق معامل "ألفا - كرونباخ"؛ حيث بلغت قيمته (٠.٨٩) وهو معامل ثبات مرتفع، كما حُسب معامل "ألفا" لكل بُعد فكانت قيمة الثبات للبعد ما وراء المعرفي (٠.٧٠)، والبعد المعرفي (٠.٨٨)، والبعد الدافعي (٠.٧٩)، والبعد السلوكي (٠.٨٧) وقامت أحمد (٢٠١٩) بتعريب المقياس وعرض الترجمة والنسخة الأجنبية على عدد من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في اللغة الإنجليزية، وكذلك في اللغة العربية وعلم النفس، وعُدلت صياغة بعض المفردات بناء على آراء المحكمين وبلغ الثبات الكلي (٠.٩٢)، وتم التحقق من صدق البناء الكامن لمقياس "الذكاء الثقافي" عن طريق حساب "التحليل العاملي التوكيدي"، وقد عُرض على المحكمين لاختلاف العينة بالدراسة الحالية، وقد حُذفت فقرة من المقياس الأصلي: "أنا واثق بأنني أستطيع تعود التسوق بأماكن ثقافية بظروف مختلفة"، بينما بُنيت فقرات المحور الثاني بالاستبانة (الإبداع الإداري) من خلال الرجوع للدراسات السابقة التي تناولت أبعاد المرونة والطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات التي استخدمت بالتطبيق على رؤساء الأقسام مثل دراسة عزوز (٢٠١٤)، ودراسة الغامدي (٢٠١٢)، والحربي (٢٠١٧)، وبزدوغ (٢٠١٥)، والخزاعلة (٢٠١٤)، وحسن (٢٠١٩)، وخلف الله، وآخرين (٢٠١٩)، وخلف (٢٠١٠)، وشحاتة (٢٠١٧)، والشريدة (٢٠١٧)، والصقري (٢٠٢٢)، ويوسف (٢٠١٧)، والمشعل (٢٠١٩).

(٣) حُدد فقرات المحور الأول (الذكاء الثقافي "١٩" فقرة) في (ما وراء المعرفة) توزعت عليه (٤) فقرات، والمعرفة توزعت عليها (٦) فقرات، والدافعية توزعت عليها (٥) فقرات، والسلوك توزعت عليها (٥) فقرات.

(٤) حُدد الفقرات لأبعاد المحور الثاني (الإبداع الإداري)، تكونت من (٢٥) فقرة، توزعت على الأبعاد التالية (المرونة ٧ فقرات، الطلاقة ٥ فقرات، الأصالة ٧ فقرات، الحساسية للمشكلات ٦ فقرات).

(٥) تدرجت الفقرات بالاستبانة وفق تدرج ليكرت الخماسي بتحديد مستوى الذكاء ودرجة الإبداع الإداري (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً).

(٦) عُرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والتأكد من الصدق والثبات بالتطبيق على العينة الاستطلاعية، والتأكد من توافر مؤشرات وإخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

صِيغَت جميع الفقرات وفق تدرّيج ليكرت الخماسي (عالية جدًا، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جدًا)، وللحكم على مستوى الذكاء الثقافي ودرجة الإبداع الإداري، حُسب المدى وبتقسيمه أعلى عدد المستويات كان ناتج القسمة = ٠,٨٠ وهو يمثل طول الفئة، وبذلك أصبح معيار الحكم كما بالجدول (٢).

### جدول (٢) معيار الحكم على مستوى الذكاء الثقافي ودرجة الإبداع الإداري

درجة الإبداع الإداري	مستوى الذكاء الثقافي
منخفضة جدًا	منخفضة جدًا
منخفضة	منخفضة
متوسطة	متوسطة
عالية	عالية
عالية جدًا	عالية جدًا

صدق الاستبانة: تم التأكد من صدق الاستبانة كما يلي:

١. الصدق الظاهري (صدق المحكمين): عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على لجنة من المحكمين، عددهم (١٠) محكمين، للحكم على مدى مناسبة الفقرة ووضوحها، ومدى انتماء كل فقرة من الفقرات للبعد الذي تنتمي إليه والحكم على مدى سلامة صياغتها اللغوية، وتم الإبقاء على الفقرات التي نالت نسبة اتفاق أعلى -أو تساوي- (٨٠%) على أنها تنتمي للبعد الذي تقيسه، بينما حُذفت "فقرة واحدة" من المحور الثاني، والتي نصت على "أحرص على استغلال الفرص لتطوير النمو المهني لمنسوبي القسم"، لعدم مناسبتها للأصالة، وبعد هذه الإجراءات تمكن الباحثون من التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة أو صدق المحكمين.

٢. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة وأبعادها: تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي من خلال التطبيق على عينة استطلاعية (٣٠) رئيسًا بحساب معاملات ارتباط درجة كل فقرة بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، كما تُبين النتائج بجدول (٣).

جدول (٣) معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة  
بالاستبانة.

المحور الأول: مستوى الذكاء الثقافي

ما وراء المعرفة	المعرفة	الدوافع	السلوك
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
١	**٠,٧٨	٥	**٠,٩١
٢	**٠,٦٧	٦	**٠,٨٨
٣	**٠,٦٩	٧	**٠,٨٤
٤	**٠,٦٦	٨	**٠,٨٠
		٩	**٠,٧٨
		١٠	**٠,٦٣
		١١	**٠,٨٠
		١٢	**٠,٨٥
		١٣	**٠,٧١
		١٤	**٠,٦٦
		١٥	**٠,٨٠
		١٦	**٠,٧٥
		١٧	**٠,٧٩
		١٨	**٠,٥٥
		١٩	**٠,٧٠

المحور الثاني: درجة الإبداع الإداري

المرونة	الطلاقة	الأصالة	الحساسية للمشكلات
١	**٠,٦٨	٨	**٠,٦٠
٢	**٠,٦٤	٩	**٠,٥٤
٣	**٠,٨٠	١٠	**٠,٨٧
٤	**٠,٦٩	١١	**٠,٧٣
٥	**٠,٧٠	١٢	**٠,٦٩
٦	**٠,٧٤	١٣	**٠,٧٧
٧	**٠,٦٨	١٤	**٠,٦٩
		١٥	**٠,٦١
		١٦	**٠,٨٠
		١٧	**٠,٧٩
		١٨	**٠,٧٦
		١٩	**٠,٦١

\*\* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١

يتبين من نتائج معاملات الارتباط في جدول (٣) أنها تراوحت لمحور (الذكاء الثقافي) بين (٠.٥٥) و(٠.٩١) وجميعها دالة إحصائياً عند (٠,٠١) وفي المحور الثاني (أبعاد الإبداع الإداري) تراوحت بين (٠,٥٤) و(٠,٩٠) جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) وتدل هذه النتائج على توافر صدق الاتساق الداخلي للفقرات، كما حُسب معامل الارتباط بين درجات كل بُعد مع الدرجة الكلية للمحور كما في جدول (٤).

جدول (٤) معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجات الكلية لكل بُعد مع الدرجة الكلية

للمحور في الاستبانة

معامل الارتباط بالمحور	الأبعاد
المحور الأول: مستوى الذكاء الثقافي	
**٠.٩٣	ما وراء المعرفة
**٠.٨٨	المعرفة
**٠.٨٣	الدوافع
**٠.٨٥	السلوك
المحور الثاني: درجة الإبداع الإداري	
**٠.٨٩	المرونة
**٠.٩٠	الطلاقة
**٠.٨٦	الأصالة
**٠.٨٠	الحساسية للمشكلات

\*\* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١

يتبين من جدول (٤) أن جميع معاملات الارتباط للمحور الأول دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) تراوحت بين (٠,٨٣) و(٠,٩٣) وللمحور الثاني بين (٠,٨٠) و(٠,٩٠) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) وهو ما يدل على صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الذكاء الثقافي وأبعاد الإبداع الإداري.

ثبات أداة الدراسة:

قُدِّر ثبات الاستبانة، وذلك باستخدام طريقة ثبات التجانس الداخلي بتطبيق معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، كما تُبين النتائج في جدول (٥).

### جدول (٥) معاملات ثبات التجانس الداخلي للاستبانة وفقاً لمحاورها بطريقة كرونباخ ألفا

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ثبات كرونباخ ألفا
ما وراء المعرفة	٤	٠.٨٠
المعرفة	٦	٠.٨٥
الدوافع	٥	٠.٨٦
السلوك	٥	٠.٨٤
جميع فقرات المحور الأول	١٩	٠.٩٤
المرونة	٧	٠.٩٢
الطلاقة	٥	٠.٨٢
الأصالة	٧	٠.٩٠
الحساسية للمشكلات	٦	٠.٨٦
جميع فقرات المحور الثاني	٢٥	٠.٩٦

يتبين من جدول (٥) أن قيم معاملات الثبات أعلى من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات بالدراسات الوصفية (٠,٧٠)؛ حيث بلغ للمحور الأول (٠,٩٤) ولأبعاد من (٠,٨٠ - ٠,٨٦) وللمحور الثاني (٠,٩٦) ولأبعاد من (٠,٨٢ - ٠,٩٢) وتدل قيم الثبات على تحقق مؤشرات الثبات للاستبانة.

#### رابعاً: نتائج الدراسة

تمت الإجابة عن أسئلة الدراسة كما يلي:

نتائج الإجابة عن السؤال الأول ومناقشتها: ما مستوى الذكاء الثقافي لدى رؤساء الأقسام الإدارية بجامعة الباحة من وجهة نظرهم؟ للإجابة عن هذا السؤال حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لدرجات مستوى الذكاء الثقافي، وترتيب الأبعاد تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي (٦):

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة في

#### مستوى الذكاء الثقافي مرتبة تنازلياً

م	مجالات الذكاء الثقافي	المتوسط الحسابي الانحراف المعياري الترتيب	المستوى		
١	ما بعد المعرفة	٤.٣٠	٠.٥٧	١	عالية جداً
٣	الدوافع	٤.٢٧	٠.٦٢	٢	عالية جداً
٤	السلوك	٤.١٩	٠.٦٠	٣	عالية
٢	المعرفة	٣.٧٣	٠.٦٧	٤	عالية
	المتوسط العام للمحور	٤.٠٨	٠.٥٢		عالية

من جدول (٦) السابق يتضح أن مستوى الذكاء الثقافي كان بدرجة "عالية" وبمتوسط حسابي (٤,٠٨)، وانحراف معياري يبلغ (٠,٥٢)، وتراوحت الانحرافات المعيارية للأبعاد بين (٠,٥٧) و(٠,٦٧) وتدل على اتفاق الاستجابات، وربما يُعزى ظهور النتيجة العامة عالية إلى إدراك رؤساء الأقسام للمؤشرات والمظاهر الدالة على تطبيق الذكاء الثقافي، وخصوصاً أنه تتعدد الثقافات بالجامعة سواء من حيث تعدد الخبرات الثقافية للعاملين أو وجود جنسيات متعددة بالجامعة، وحرص الجامعة على استقطاب الكفاءات الأكاديمية من الخارج وتحقيق متطلبات التدويل، وهو ما يتطلب ممارسة المظاهر الدالة على الذكاء الثقافي.

جاء بُعد المعرفة بالرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٤,٣٠) بدرجة عالية جداً، ثم الدوافع بالرتبة الثانية بدرجة عالية جداً وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٧)، ثم السلوك بالرتبة الثالثة بدرجة عالية بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٩)، ثم بالرتبة الرابعة المعرفة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٣)، بدرجة عالية بالرتبة الأخيرة.

وربما يُعزى ظهور بُعد ما بعد المعرفة بالرتبة الأولى لإدراك رؤساء الأقسام أهمية إعادة التفكير في سلوك أعضاء هيئة التدريس من الثقافات المتعددة من أجل القدرة على فهم السلوك والمواقف في أثناء التفاعل معهم بالعمل الأكاديمي، والنظر إلى مواقف التفاعل من منظور مختلف عن الثقافة السائدة لإدراك السلوك الحالي وفهمه.

بينما جاء بُعد المعرفة في الرتبة الأخيرة بدرجة عالية وربما يُعزى ذلك لإدراك رؤساء الأقسام أهمية الإلمام بالمعرفة والخلفية الثقافية السابقة لأعضاء هيئة التدريس بالقسم والطلاب الدوليين، وإدراك القواسم المشتركة للثقافة الإنسانية وأوجه التشابه والاختلاف بين الثقافات المتعددة نتيجة اختلاف الجنسيات وتعددتها من حيث الإلمام بالنظم، وخصوصاً ما يتعلق منها بالجوانب الأكاديمية للبلد الذي قدم منه أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين وتكوين معلومات حول الأعراف، والتقاليد؛ لتحديد طبيعة التفاعل الاجتماعي بالوسط الجامعي، ومراعاة المعتقدات الدينية، أو اختلاف اللغة وفق الثقافة المتعددة بالجامعة، واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الطراونة (٢٠٢٠)، والنوري (٢٠١٤)، وأبو غوش (٢٠١٧)، واليحيى والتويجري (٢٠١٧)، والرويلي (٢٠١٨)، ودراسة الزبيدي

(٢٠١١)، والسلمي (٢٠٢١)، ودراسة المظفر (٢٠١٧)، ودراسة موسى (٢٠١٨)، والريان (٢٠١٦)، التي تبين فيها وجود درجات عالية للذكاء الثقافي، واتفقت ضمناً مع نتائج دراسة (Ramalu et al,2011) التي تبين فيها أن المرتفعين في الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي والدافعي يكون لديهم قدرة أفضل على التوافق العام، بينما اختلفت مع نتيجة (Ellis , 2017) التي تبين فيها وجود احتياج كبير لدى الأساتذة لتوسيع ذكائهم الثقافي لتمكينهم من إظهار مؤشرات القيادة المثالية في قيادة العملية التعليمية في القرن الحادي والعشرين، وتفصيلاً للإجابة عن السؤال فقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات في كل بُعد من الأبعاد على النحو الآتي:

(١) ما وراء المعرفة:

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة يُبعد ما

#### وراء المعرفة

رقم الفقرة الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب المستوى
٣	٤.٥٢	٠.٦٢	١
٢	٤.٤٤	٠.٦٤	٢
٤	٤.٢٣	٠.٦٩	٣
١	٤.٠٢	١.٠٨	٤
المتوسط العام للبعد			
	٤.٣٠	٠.٥٧	عالٍ جداً

يتضح من جدول (٧) السابق أن مستوى الذكاء الثقافي يُبعد ما وراء المعرفة بدرجة "عالية جداً" بمتوسط حسابي بلغ (٤.٣٠)، وانحراف معياري قدره (٠,٥٧)، وقد جاءت الفقرة "أعي المعرفة الثقافية التي ينبغي عليّ تطبيقها عند تعاملي مع الأساتذة ذوي الثقافات المختلفة." بالترتبة الأولى وبدرجة عالية جداً؛ حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٤,٥٢)؛ ويمكن تفسير ذلك بأن الذكاء الثقافي لدى رؤساء الأقسام يساعدهم في فهم العادات والتقاليد والقيم وتفسيرها لدى المرؤوسين بمختلف الثقافات من خلال تكوين معرفة عميقة وشاملة ومتنوعة؛ وبالتالي فإن رئيس القسم يجد مدخلاً في التأثير على المرؤوسين وكسب

ولأنهم وقيادتهم نحو أهداف العمل الجامعي، ويرى الباحث أن مراعاة الظروف الثقافية في أثناء التفاعل المهني مع أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين تقلل من المشكلات التنظيمية وتقوي منحى العلاقات الإنسانية في قيادة الأقسام الجامعية بين المرؤوسين وتُسهم في توحيد الرؤية المشتركة للأقسام الأكاديمية، وهي دلالة على قدرة رئيس القسم في قيادة القسم، ويؤكد ذلك راميريز (Ramirez,2010) في قوله: إن القادة ذوي الذكاء الثقافي المرتفع لديهم القدرة في حل المشكلات والأزمات التي تصدر من جماعات العمل من ثقافات مختلفة، وظهرت بقية الفقرات بدرجة عالية جداً، تراوحت قيمة المتوسطات الحسابية لها بين (٤.٤٤) و(٤.٢٣) بينما جاءت الفقرة "يضم القسم عدداً من الأساتذة من ثقافات غير مألوفة لي، ولكنني أتوافق مع تلك الثقافات" بالرتبة الأخيرة وبدرجة عالية وبانحراف معياري كبير يدل على وجود اختلاف في تقديرها؛ لكون بعض الرؤساء لديهم معرفة كافية بالثقافات التي ينحدر منها هؤلاء الأساتذة.

(٢) المعرفة:

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة ببعده

المعرفة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
٨	أعرف القيم الثقافية والمعتقدات الدينية للمجتمعات المختلفة التي ينتمي إليها أساتذة القسم.	٤.١٧	٠.٦٩	١	عالية
٥	أعرف الفنون والحرف والمهن للمجتمعات المختلفة التي جاء منها أساتذة القسم.	٣.٨٣	٠.٧٨	٢	عالية
٩	أعرف القواعد اللغوية للهجات المجتمعات التي ينتمي إليها أساتذة القسم.	٣.٧٦	٠.٨٦	٣	عالية
١٠	أعرف قواعد التعبير غير اللفظية في مختلف ثقافات المجتمعات لأساتذة القسم.	٣.٦٠	٠.٩٣	٤	عالية

عالية	٠.٨٣	٣.٥٧	٦	لدى خلفية جيدة عن أعراف الزواج وتقاليد ونظمه في المجتمعات المختلفة لأساتذة القسم.
عالية	٠.٩٠	٣.٤٥	٧	أعرف النظم القانونية والاقتصادية للمجتمعات المختلفة التي ينتمي إليها أساتذة القسم.
		٣.٧٣ ٠.٦٧	المتوسط العام للبعد	عالية

يتضح من جدول (٨) السابق أن مستوى الذكاء الثقافي ببعده المعرفة كان بدرجة "عالية" بمتوسط (٣,٧٣)، وانحراف معياري قدره (٠,٦٧). وقد يُفسر سبب ظهور هذه النتيجة بدرجة عالية إلى إدراك الرؤساء ووعيهم بأهمية تكوين معرفة تتعلق بأوجه التشابه والاختلاف بين الثقافات وانعكاسها على الهيكل المعرفي العام والنظم، الأعراف، التقاليد، والقدرة على تفسير طبيعة التفاعل الاجتماعي في أثناء التفاعلات والعلاقات المهنية مع أفراد من خلفيات ثقافية أخرى، بالإضافة إلى طبيعة الحياة الجامعية والتعليم الجامعي والتي تُسهم في زيادة التفاعل مع الثقافات الأخرى من خلال العلاقات مع زملاء الجامعة، وهذا ما يشير إليه البعد المعرفي؛ حيث يرتبط هذا البعد بمعارف الأفراد عن المعايير، والممارسات، والاتفاقيات الخاصة في مواقف ثقافية جديدة من خلال البيئات الاجتماعية الغنية ثقافياً بالإضافة إلى دافعتهم العالية للتعرف على الآخر.

وجاءت الفقرة "أعرف القيم الثقافية والمعتقدات الدينية للمجتمعات المختلفة التي ينتمي إليها أساتذة القسم" بالرتبة الأولى وبدرجة عالية؛ حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٤.١٧)، وانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٦٩)؛ وربما تُعزى النتيجة لأهمية الإمام الشامل بالقيم الثقافية والمعتقدات الدينية للثقافات المختلفة التي تعمل بالجامعة، وجاءت الفقرات الأخرى بدرجات عالية تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٨٣) و(٣,٥٧) وجاءت الفقرات الأخرى النظم القانونية والاقتصادية للمجتمعات المختلفة التي ينتمي إليها أساتذة القسم" بالرتبة الأخيرة وبدرجة عالية؛ حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٣,٤٥)، وانحراف معياري (٠,٩٠) وربما تُفسر هذه النتيجة بأن بعض رؤساء الأقسام تنقصهم المعرفة لقلة الاطلاع

على التشريعات ذات العلاقة باستقلالية التعليم والحرية الأكاديمية وفق نظام التعليم الجامعي بذلك البلد.

(٣) الدوافع:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة ببعدها

الدوافع

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب المستوى
١٢	٤.٤٩	٠.٥٩	١ عالية جداً
١٣	٤.٣٠	٠.٧٨	٢ عالية جداً
١١	٤.٢٨	٠.٧١	٣ عالية جداً
١٤	٤.٠٠	١.٠٠	٤ عالية جداً
المتوسط العام للبعدها			
	٤.٢٧	٠.٦٢	٤ عالي جداً

يتضح من جدول (٩) السابق أن مستوى الذكاء الثقافي ببعدها كان بدرجة "عالية جداً" بمتوسط (٤,٢٧)، وانحراف معياري قدره (٠,٦٢). وربما يُعزى ذلك لوجود دافعية عالية لدى القيادات لاستيعاب الثقافات المختلفة، وبناء علاقات إنسانية تتعكس على القيم التنظيمية للجامعة وتبني رؤية مشتركة وجاءت الفقرة "أثق في قدرتي على التأقلم اجتماعياً مع أساتذة القسم ذوي الثقافات المختلفة" بالترتبة الأولى وبدرجة عالية جداً؛ حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٤.٤٩)، وانحراف معياري (٠,٥٩).

وربما يُعزى ذلك للخبرات السابقة التي اكتسبها معظم رؤساء الأقسام من حيث العمل مع الثقافات المختلفة واكتساب الذكاء الثقافي من خلال المواقف التي يتعرض لها مع أفراد من بيئات ثقافية مغايرة، ويشير توماس (Thomas, 2006) إلى أن الذكاء الثقافي عملية

نمائية كغيره من الذكاءات المتعددة، غير أن تطوره يكون بطيئاً جداً، وتجربة التعامل مع أفراد من مختلف الثقافات في أثناء التفاعل المهني وفي شتى أنواع الحياة يساعد في عملية تطوره، وجاءت الفقرات الأخرى بدرجات عالية جداً؛ حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٤,٣٠) و(٤,٠٠) وجاءت الفقرة "أستمتع بالحياة عندما أعيش في مجتمعات تختلف ثقافتها عن ثقافتني" بالرتبة الأخيرة وبدرجة عالية؛ وربما كان ذلك لأسباب شخصية تختلف من فرد لآخر، وفق توافقه النفسي والاجتماعي مع محيطه الاجتماعي.

(٤) السلوك:

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة يُبعد

#### السلوك

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب المستوى
١٦	أحرص على الهدوء والإنصات عندما يتحدث أعضاء هيئة التدريس الذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة عن ثقافتني بطريقة تلائم طبيعة ثقافتهم.	٤.٣٥	٠.٧١	١ عالية جداً
١٩	أنوع سلوكي غير اللفظي (اللهجة، مستوى الصوت، حدة النغمة) عندما يتطلب الأمر ذلك في أثناء تفاعلي في وسط يضم أعضاء هيئة التدريس المنتمين إلى ثقافات مختلفة.	٤.٢٧	٠.٧٥	٢ عالية جداً
١٨	أنوع سلوكي اللفظي عندما يتطلب الأمر ذلك في أثناء تفاعلي في وسط يضم أعضاء هيئة التدريس المنتمين إلى ثقافات مختلفة.	٤.١٧	٠.٨٠	٣ عالية
١٧	أتحكم في تعابير وجهي عندما يتطلب الأمر ذلك في أثناء تفاعلي في وسط يضم أعضاء هيئة التدريس المنتمين إلى ثقافات مختلفة.	٤.١٥	٠.٧٦	٤ عالية
١٥	أنوع مستوى حديثي وسرعه عندما يتطلب الأمر ذلك في أثناء تفاعلي في وسط يضم أعضاء هيئة التدريس المنتمين إلى ثقافات مختلفة.	٤.٠٤	٠.٨٤	٥ عالية
	المتوسط العام للبعد	٤.١٩	٠.٦٠	عالية

يتضح من جدول (١٠) السابق أن مستوى الذكاء الثقافي ببُعد السلوك كان بدرجة "عالية" بمتوسط (٤,١٩) وبانحراف معياري قدره (٠,٦٠). وتعود هذه النتيجة العامة لامتلاك رؤساء الأقسام بجامعة الباحة على مهارات متقدمة بالاتصال اللفظي وغير اللفظي وقدرتهم على التعبير عن المعاني وتمييز الحركات والإشارات والإيماءات الدالة عليها وفقاً للثقافات المختلفة بسبب الخبرات الحياتية المكتسبة لدى بعض منهم، بالإضافة إلى إلمامهم بمجموعة متنوعة من الاستجابات السلوكية تتناسب مع المواقف المتعددة في الثقافة المختلفة التي تعلمها بعض منهم من خلال زمالتهم للأساتذة السابقين لهم. وجاءت الفقرة "أحرص على الهدوء والإنصات عندما يتحدث أعضاء هيئة التدريس الذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة عن ثقافتي بطريقة تلائم طبيعة ثقافتهم" بالرتبة الأولى؛ حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٤.٣٥)، وربما يُعزى ظهورها بالرتبة الأولى لامتلاك رؤساء الأقسام مهارات الاتصال وفهم معاني الإيماءات لدى الثقافات المختلفة ومراعاة وضوح اللغة والاتصال والتعبير خلال التفاعل مع الأعضاء المنتمين لثقافات أخرى. وجاءت الفقرة "أنوع مستوى حديثي وسرعته عندما يتطلب الأمر ذلك في أثناء تفاعلي في وسط يضم أعضاء هيئة التدريس المنتمين إلى ثقافات مختلفة" في الرتبة الأخيرة وبدرجة عالية بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٤,٠٤) لوجود خبرات مهنية لدى رؤساء الأقسام بالتعامل مع الزملاء من ثقافات أخرى اكتسبوها من خلال المواقف المهنية والحياتية التي مروا بها للتعامل مع المرؤوسين من ثقافات متعددة.

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني ومناقشتها:

نص السؤال الثاني على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)  $\alpha \leq$  تُعزى إلى (الجنس، الرتبة الأكاديمية، الكلية، سنوات الخبرة في مجال العمل الجامعي)؟ للإجابة عن هذا السؤال استُخدم اختبار ت (Independent sample t test) للمقارنة بين متوسطين للكشف عن دلالة الفروق التي تُعزى للجنس وللكلية وسنوات الخبرة في مجال العمل الجامعي بينما استُخدم اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis Nonparametric Test) للكشف عن دلالة الفروق وفقاً للرتبة الأكاديمية)

وذلك لوجود أعداد تقل عن (٣٠) في مستويات المتغير، وقد كانت النتائج على النحو الآتي:

الفروق وفقاً للجنس:

للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات الذكاء الثقافي بأبعادها التي تُعزى للجنس تم اختبار ت (Independeant sample t test) للمقارنة بين متوسطين مستقلين كما تُبين النتائج في جدول (١١):

جدول (١١) نتائج اختبار ت ( $t$ -test) للمقارنة بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الذكاء الثقافي وفقاً للجنس

الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
ما وراء المعرفة	الذكور	٦٣	٤.٣٠	٠.٦٢	١٠٧	-	٠.٩١٣
	الإناث	٤٦	٤.٣١	٠.٥٠			
المعرفة	الذكور	٦٣	٣.٧٥	٠.٦١	١٠٧	٠.٣٠٢	٠.٧٦٤
	الإناث	٤٦	٣.٧١	٠.٧٥			
الدوافع	الذكور	٦٣	٤.٢٧	٠.٦٨	١٠٧	٠.٠٧٤	٠.٩٤١
	الإناث	٤٦	٤.٢٦	٠.٥٣			
السلوك	الذكور	٦٣	٤.١٢	٠.٦٥	١٠٧	-	٠.١٢٧
	الإناث	٤٦	٤.٣٠	٠.٥٢			
الدرجة الكلية للذكاء الثقافي	الذكور	٦٣	٤.٠٧	٠.٥٤	١٠٧	-	٠.٧٣١
	الإناث	٤٦	٤.١١	٠.٥٠			

يُظهر الجدول (١١) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\leq 0,05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية للذكاء الثقافي وفقاً لمتغير الجنس؛ حيث بلغت قيمة ت (-٠.٣٤٤) ومستوى الدلالة الإحصائية (٠.٧٣١) وهي قيمة تزيد على مستوى الدلالة المحدد بالدراسة (٠,٠٥) وبالتالي لا توجد فروق تُعزى للجنس، كما تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الأبعاد (ما وراء المعرفة، المعرفة،

الدوافع، السلوك)؛ حيث تراوحت قيمة ت بين (٠.٠٧٤) و (١.٥٣٨) وتزيد دلالاتها على (٠,٠٥) وهو ما يدل على أنه لا توجد فروق بالأبعاد؛ وربما يُعزى ذلك لتمائل إدراك رؤساء الأقسام من الذكور والإناث الممارسات الدالة على مظاهر الذكاء الثقافي؛ حيث تتشابه طريقة التفاعل الاجتماعي بين الرؤساء وأعضاء هيئة التدريس بالأقسام الذين ينتمون لثقافات متعددة، كما أن طريقة قيادة الأقسام تخضع للممارسات والسياسات نفسها، وربما ظهور معظم المؤشرات الدالة على ممارسات مظاهر الذكاء الثقافي بدرجات عالية جداً وعالية أسهم في تقليل الاختلاف بين الذكور والإناث. وانفقت النتائج مع دراسة صبري (٢٠١٤)، وهياجنة (٢٠١٤)، المصري (٢٠١٧)، وبحث المعولية وكاظم، والظفري (٢٠١٧).

بينما اختلفت مع دراسة الشهراني (٢٠١٦) جزئياً؛ حيث تبين وجود فروق في بُعد المعرفة لصالح الإناث، واختلفت مع نتائج اللبدي وآخرين (٢٠١٩)؛ حيث كانت لصالح الذكور. الفروق وفقاً للكلية:

للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات الذكاء الثقافي بأبعادها التي تُعزى للكلية تم اختبار ت (Independendant sample t test) للمقارنة بين متوسطين مستقلين، كما تُبين النتائج في جدول (١٢).

جدول (١٢) نتائج اختبارات ( $t$ -test) للمقارنة بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الذكاء الثقافي وفقاً للكلية

الأبعاد	الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
ما وراء المعرفة	طبيعية وتطبيقية	٤٨	٤.١٥	٠.٦١	١٠٧	٢.٥٣-	٠.٠١٣ دالة
	إنسانية واجتماعية	٦١	٤.٤٢	٠.٥١			
المعرفة	طبيعية وتطبيقية	٤٨	٣.٧١	٠.٧٦	١٠٧	٠.٢٤-	٠.٨١٠ غير دالة
	إنسانية واجتماعية	٦١	٣.٧٤	٠.٦٠			
الدوافع	طبيعية وتطبيقية	٤٨	٤.٠٠	٠.٦١	١٠٧	٤.٣٠-	٠.٠٠٠٠ دالة
	إنسانية واجتماعية	٦١	٤.٤٨	٠.٥٤			
السلوك	طبيعية وتطبيقية	٤٨	٤.٠٠	٠.٥٩	١٠٧	٣.٠٨-	٠.٠٠٣ دالة
	إنسانية واجتماعية	٦١	٤.٣٤	٠.٥٧			
الدرجة الكلية للذكاء الثقافي	طبيعية وتطبيقية	٤٨	٣.٩٤	٠.٥٧	١٠٧	٢.٦٢-	٠.٠١٠ دالة
	إنسانية واجتماعية	٦١	٤.٢٠	٠.٤٥			

يُظهر الجدول (١٢) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\leq 0,05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لتقدير الدرجة الكلية للذكاء الثقافي وفقاً لمتغير الكلية؛ حيث بلغت قيمة اختبار ت ( $-2.62$ ) ومستوى الدلالة الإحصائية ( $0,010$ )، وهي قيمة تقل عن مستوى الدلالة المحدد بالدراسة ( $0,05$ ) وبالتالي توجد فروق تُعزى للكلية، وقد كانت لصالح الكليات الإنسانية والاجتماعية، وربما ممارسات رؤساء الأقسام بالكليات الإنسانية والاجتماعية يمارسون المؤشرات والمظاهر الدالة على

الذكاء الثقافي بدرجة أعلى من الكليات الطبيعية والتطبيقية لكونهم أكثر قدرة على إدراك طبيعة النظم التعليمية للثقافات المختلفة والأعراف والتقاليد الاجتماعية والمعتقدات الدينية لكونها تتعلق بالتخصصات الاجتماعية التي يهتمون بها، وامتلاكهم للمهارات الخاصة بالتعامل مع الثقافات الأخرى بالجامعة والقدرة على إدارة الأقسام وقيادتها مع مختلفي الخلفيات الثقافية وفهم السلوك اللفظي وغير اللفظي المناسب في الثقافات المختلفة بالجامعة، ومهارات الاتصال بالعمل، ويمتلكون فهماً للمعرفة الثقافية، وإلمامهم بالمهارات التي يتطلبها العيش في تلك الثقافة بحكم اختصاصهم بها.

كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة للأبعاد (ما وراء المعرفة، الدوافع، السلوك)؛ حيث تراوحت قيمة ت بين (-٢.٥٣) و(-٤.٣٠) وكانت دلالاتها الإحصائية تقل عن مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وهو ما يدل على وجود فروق لصالح الكليات الإنسانية والاجتماعية، بينما لم يتبين وجود فروق دالة ببعد المعرفة؛ حيث بلغت قيمة (ت) (-٠.٢٤) وكانت دلالاتها تزيد على (٠,٠٥)؛ وربما يُعزى ذلك لتمائل الإلمام المعرفي بالثقافات التي ينتمي إليها أعضاء القسم وامتلاك الجميع ثقافة عامة عن طبيعة الأعراف والعادات والتقاليد الخاصة بتلك الثقافات المتعددة.

الفروق وفقاً لسنوات الخبرة في مجال العمل الجامعي:

للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات الذكاء الثقافي بأبعادها التي تُعزى لسنوات الخبرة في مجال العمل الجامعي تم اختبار (Independent sample t test) كما تُبين النتائج في جدول (١٣).

جدول (١٣) نتائج اختبارات ( $t$ -test) للمقارنة بين استجابات عينة الدراسة حول الذكاء الثقافي وفقاً لسنوات الخبرة بمجال العمل الجامعي

الأبعاد	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
ما وراء المعرفة	أقل من ١٠ سنوات	٤٥	٤.٢٠	٠.٥٢	١٠٧	١.٥٩٤-	٠.١١٤ غير دالة
	من ١٠ سنوات فأكثر	٦٤	٤.٣٨	٠.٦٠			
المعرفة	أقل من ١٠ سنوات	٤٥	٣.٦٥	٠.٦٧	١٠٧	١.٠٥٧-	٠.٢٩٣ غير دالة
	من ١٠ سنوات فأكثر	٦٤	٣.٧٩	٠.٦٧			
الدوافع	أقل من ١٠ سنوات	٤٥	٤.٢٦	٠.٥٣	١٠٧	٠.٠٧٠-	٠.٩٤٥ غير دالة
	من ١٠ سنوات فأكثر	٦٤	٤.٢٧	٠.٦٨			
السلوك	أقل من ١٠ سنوات	٤٥	٤.٢٣	٠.٥٢	١٠٧	٠.٥٥٨	٠.٥٧٨ غير دالة
	من ١٠ سنوات فأكثر	٦٤	٤.١٧	٠.٦٥			
الدرجة الكلية للذكاء الثقافي	أقل من ١٠ سنوات	٤٥	٤.٠٥	٠.٤٦	١٠٧	٠.٦٣٧-	٠.٥٢٦ غير دالة
	من ١٠ سنوات فأكثر	٦٤	٤.١١	٠.٥٦			

يُظهر الجدول (١٣) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\leq 0,05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لتقدير الدرجة الكلية للذكاء الثقافي وفقاً لـ ( $\alpha$ )

لمتغير سنوات الخبرة في مجال العمل الجامعي؛ حيث بلغت قيمة ت (-٠.٦٣٧) ومستوى الدلالة (٠.٥٢٦) تزيد على مستوى (٠,٠٥) وبالتالي لا توجد فروق لسنوات الخبرة، كما تبين عدم وجود فروق للأبعاد تراوحت قيمة ت بين (-٠.٠٧) و(-١.٥٩٤) تزيد دلالاتها على (٠,٠٥)، وهو ما يدل على أنه لا توجد فروق بالأبعاد؛ وربما يُعزى ذلك لتمائل إدراك رؤساء الأقسام للمؤشرات التي تدل على الذكاء الثقافي بغض النظر عن سنوات الخبرة، واتفقت مع نتيجة دراسة اليحبي و التويجري (٢٠١٧) التي كشفت عن عدم وجود فروق تعزى إلى الخبرة.

الفروق وفقاً للرتبة العلمية: للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية في تقدير الذكاء الثقافي وفقاً للرتبة العلمية فقد استخدم اختبار كروسكال والس، وكانت نتائجه كالتالي:

جدول (١٤): نتائج اختبار كروسكال والس للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة

الدراسة لمستوى الذكاء الثقافي وفقاً للرتبة العلمية

الدلالة	درجات	كاي	متوسط	العدد	الرتبة العلمية	البعد
	الاحصائية	الحرية	الرتب			
٠.٣٤٣	٢	٢.١٤١	٥٧.٩٢	٤	أستاذ	ما وراء المعرفة
غير دالة			٥٣.١٥	٨١	مشارك	
			٨٣.٥٠	٤	مساعد	
٠.١٥٧	٢	٩.٧٠٢	٥٧.٠٠	٤	أستاذ	المعرفة
غير دالة			٥٣.٠٠	٨١	مشارك	
			٨٦.٥٠	٤	مساعد	
٠.١٢١	٢	٤.٢٢٠	٥٣.٦٠	٤	أستاذ	الدوافع
غير دالة			٥٣.٨٦	٨١	مشارك	
			٨٢.٧٥	٤	مساعد	
٠.١٥٠	٢	٣.٧٩٥	٨٢.٧٥	٤	أستاذ	السلوك

الدلالة	درجات	كاي	متوسط	العدد	الرتبة العلمية	البعد
الإحصائية	الحرية	تربيع	الرتب			
غير دالة			٤٩.٧٧	٢٤	مشارك	
			٥٥.١٨	٨١	مساعد	
			٨٩.٠٠	٤	أستاذ	
٠.٠٨٥	٢	٤.٩٢٦	٥٥.٤٨	٢٤	مشارك	الدرجة الكلية للذكاء الثقافي
غير دالة			٥٣.١٨	٨١	مساعد	

تشير نتائج جدول (١٤) إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لتقدير الدرجة الكلية للذكاء الثقافي وفقاً لمتغير الرتبة العلمية؛ حيث بلغت قيمة اختبار كاي تربيع (٤,٩٢٦) ومستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٨٥) وهي قيمة تزيد على مستوى الدلالة المحدد بالدراسة (٠,٠٥) وبالتالي لا توجد فروق تعزى للرتبة، كما يتبين أنه لا توجد فروق في الأبعاد (ما وراء المعرفة، المعرفة، الدوافع، السلوك)؛ حيث تراوحت قيمة كاي تربيع بين (٢.١٤١) و(٩.٧٠٢) وكانت دلالاتها الإحصائية تزيد على مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وهو ما يدل على أنه لا توجد فروق بالأبعاد؛ وربما يُعزى ذلك لتمامل الممارسات لدى رؤساء الأقسام بالتعامل والتفاعل الاجتماعي مع مختلف الثقافات التي ينتمي إليها أعضاء هيئة التدريس بالقسم الأكاديمي بغض النظر عن الرتبة العلمية التي يحملونها.

نتائج الإجابة عن السؤال الثالث ومناقشتها:

نص السؤال الثالث على: "ما درجة الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الإدارية بجامعة الباحة من وجهة نظرهم؟".

للإجابة عن هذا السؤال حُسبت المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، لدرجة تطبيق الإبداع الإداري بجامعة الباحة، وجاءت النتائج كما في الجدول (١٥).

جدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة لأبعاد الإبداع الإداري

م	أبعاد الإبداع الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
٢	الطلاقة	٣.٤٤	٠.٦٦	١	عالية
٤	الحساسية للمشكلات	٣.٣١	٠.٦٩	٢	متوسطة
١	المرونة	٣.٣٠	٠.٧٢	٣	متوسطة
٣	الأصالة	٣.٢٣	٠.٦٦	٤	متوسطة
	المتوسط العام للمحور	٣.٣١	٠.٦٥		متوسطة

من جدول (١١) السابق يتضح أن تطبيق الإبداع الإداري كانت درجته "متوسطة" وبمتوسط حسابي (٣,٣١)، وانحراف معياري يبلغ (٠,٦٥)، وهو ما يدل على اتفاق التقديرات لتطبيق الإبداع الإداري بجامعة الباحه؛ وربما يُعزى ظهور النتيجة الكلية بدرجة متوسطة إلى طريقة اختيار القيادات وقلة التدريب الكافي لتنمية مهارات الإبداع الإداري، وما زالت سياسات إشغال وظيفة رئيس القسم الأكاديمي لا تراعي مهارات القيادة الإبداعية وكفاياتها؛ حيث أشار الغامدي (٢٠١٢) إلى درجات منخفضة بالقيادة الإبداعية بجامعة الباحه، وتبين وجود احتياج تدريبي كبير لتنمية الإبداع الإداري، وكانت أعلى المجالات ممارسة هي بُعد الطلاقة، يليه بُعد المثابرة، ثم بُعد المرونة، يليه بُعد الأصالة، يليه بُعد الحساسية للمشكلات، كما أكد الحربي (٢٠١٧) وجود درجات متوسطة بممارسة القيادة الإبداعية وعزاها لقصور في تدريب القيادات الأكاديمية على مهارات القيادة الإبداعية، لقلة وجود برامج تدريبية لتطوير المهارات القيادية مبنية على أسس إدارية حديثة للتغيير والتحسين المستمر في ثقافة العمل المؤسسي وضعف الإجراءات الموجودة حالياً لتدريب القيادات الجامعية لرؤساء الأقسام.

وظهرت معظم الأبعاد بدرجة ممارسة متوسطة، بينما ظهر بُعد "الطلاقة" بدرجة عالية واتفقت مع نتيجة دراسة الغامدي (٢٠١٢)؛ حيث إن الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام بالطلاقة تمثل في قدرتهم على إنتاج أفكار متنوعة تتعلق بأساليب التواصل والاتصال مع منسوبي القسم من حيث امتلاكهم لمهارة النقاش فيما يتعلق بالعمل والقدرة على توليد بدائل لتذليل العقبات وتجاوز التحديات التي تعترض سير العمل بالقسم، واتباع سياسات الباب المفتوح لاستقبال مبادرات أعضاء هيئة التدريس وأفكارهم لتطوير آليات العمل الجامعي ورغبة رؤساء الأقسام في الحصول على أكبر عدد من الأفكار الجديدة لتطوير الأداء الإداري والتفاعل مع الأفكار التي يطرحها منسوبي القسم.

بينما جاء بُعد "الأصالة" بالرتبة الأخيرة بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٣.٢٣) بدرجة متوسطة بانحراف معياري بلغ (٠,٦٦) ما يدل على اتفاق تقديرات المستجيبين لها، وربما يُعزى ذلك بسبب ضعف القدرة لدى بعض من رؤساء الأقسام على الإتيان بالأفكار الجديدة والنادرة والمفيدة المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، ولقلة وجود البرامج والمشروعات والمبادرات الإبداعية في بيئة العمل الإداري بالجامعات، وربما لكثرة المهام والواجبات التدريسية والإدارية المتعلقة بالطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وهو ما قد يحد من التفكير بالإتيان بالأفكار الخلاقة الجديدة، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من هالة عيد (٢٠١٥) وعزوز (٢٠١٤)، والقرشي (٢٠٠٥)، وابن مصطفى (٢٠١٦)، ويزادوغ (٢٠١٥)، وخلف (٢٠١٠)، وشحاتة (٢٠١٧)، والشريفة (٢٠١٧)، وولي ومحمد (٢٠٢٠)، ويوسف (٢٠١٧)، والمشعل (٢٠١٩)؛ حيث كشفت نتائجها عن وجود درجة متوسطة. بينما اختلفت معه نتيجة دراسة الخزاعلة (٢٠١٤) ودراسة حسن (٢٠١٩)، ودراسة خلف الله، وآخرين (٢٠١٩)، ودراسة الشاعر (٢٠١٧)، ودراسة العوفي (٢٠٠٥) التي تبين فيها أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري كبيرة، وأيضًا اختلفت مع نتيجة دراسة الصقري (٢٠٢٢)، ودراسة الغامدي (٢٠١٢)، التي تبين فيها أن مستوى الإبداع الإداري متدنٍ، وتفصيلًا للإجابة عن السؤال حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات في كل بُعد من الأبعاد على النحو الآتي:

(١) المرونة:

جدول (١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة في تطبيق الإبداع الإداري بمجال المرونة

رقم الفقرة	ال فقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
٥	أهتم بالآراء المخالفة لرأيي وأستفيد منها في تطوير العمل.	٣.٤٠	٠.٧٣	١	عالية
١	أهيب في القسم المناخ المناسب للإبداع.	٣.٣٩	٠.٨٠	٢	متوسطة
٣	أستخدم أسلوب فرق العمل بالقسم لقناعتي بأنه السبيل إلى الإبداع الإداري.	٣.٣٧	٠.٧٨	٣	متوسطة
٦	أحث منسوبي القسم دائماً على التخطيط والابتكار والتجديد.	٣.٣٥	٠.٨٢	٤	متوسطة
٤	أحرص على البعد عن الروتين؛ حيث إن لدي القدرة على تغيير زاوية التفكير.	٣.٢٨	٠.٨٤	٥	متوسطة
٧	لدي القدرة المناسبة لتقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل.	٣.٢٠	٠.٨٣	٦	متوسطة
٢	أستخدم التقنية الحديثة بكفاءة لإنجاز أعمال القسم.	٣.١٤	٠.٨٤	٧	متوسطة
المتوسط العام للبعء		٣.٣٠	٠.٧٢		متوسطة

يتضح من جدول (١٦) السابق أن درجة الإبداع الإداري بمجال المرونة كانت بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٠)، وبانحراف معياري قدره (٠,٧٢)، وربما يُفسر ذلك بقلّة وجود برامج تدريبية لتأهيل رؤساء الأقسام وتدريبهم وإعدادهم بمهارات الإبداع الإداري، ومنها المرونة، ولذلك تتجه معظم المهمات التي يقومون بها نحو الروتين في إنجاز المعاملات نتيجة للتنظيم الإداري الذي يغلب عليه طابع الروتين في إنجاز المعاملات نتيجة الأنظمة والتعليمات الجامعية والتعود على سياسات ثابتة من خلال التعامل مع المواقف المختلفة بالطريقة نفسها وقلة وضع البدائل للمشكلة أو الموضوعات المتجددة.

بينما جاءت العبارة "أهتم بالآراء المخالفة لرأيي وأستفيد منها في تطوير العمل" في الرتبة الأولى؛ حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٣.٤٠) بدرجة عالية وانحراف معياري (٠.٧٣)، وربما يُعزى ذلك إلى أن غالبية رؤساء الأقسام يتسمون بسمات قيادية مثل الانفتاح الذهني والقدرة على تعديل وجهات النظر عندما يتبين للرئيس خطؤها، ومن خلال

مجالس الأقسام يتم النظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، كما أن طبيعة القضايا والمشكلات التي تُناقش على مستوى مجالس الأقسام تتطلب استجابات مناسبة حسب نوع المشكلة التي في الأغلب تتسم بالتنوع واللامنطية بهدف حل المشكلات متعددة المصادر، والوصول إلى حلول جديدة حسب الموقف. بينما ظهرت الفقرات الأخرى بدرجات متوسطة، تراوحت متوسطاتها بين (٣,٣٩) و (٣,١٤)، أما الفقرة "أستخدم التقنية الحديثة بكفاءة لإنجاز أعمال القسم" فقد جاءت بدرجة تحقّق متوسطة بمتوسط حسابي (٣.١٤)، وبانحراف معياري (٠.٨٤) يُعزى ذلك لقلّة وجود سياسات لتطوير الكفاءات الرقمية لدى رؤساء الأقسام، وعلى الرغم من إدخال التقنيات الحديثة وتوظيفها في العمليات الإدارية لتحسين الخدمات إلا أن الجهود التي تقوم بها إدارة الجامعات في مجال تطوير المهارات الرقمية في العمل الإداري والعمل الأكاديمي ما تزال متوسطة.

(٢) الطلاقة:

جدول (١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة في واقع

تطبيق الإبداع الإداري بمجال الطلاقة

رقم الفقرة الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف الترتيب درجة المعياري	التطبيق	
٩	٣.٥١	٠.٦٦	١	تتوافر لديّ مهارة النقاش مع منسوبي القسم فيما يتعلق بالعمل.
١٢	٣.٤٦	٠.٧٠	٢	أسعى دائماً إلى تذليل العقبات وتجاوز التحديات التي تعترض سير العمل بالقسم.
١٠	٣.٤٥	٠.٧٣	٣	أمنح الفرصة لترح أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة لتطوير الأداء الإداري.
١١	٣.٤٢	٠.٧٢	٤	أفاعل مع الأفكار التي يطرحها منسوبي القسم.
٨	٣.٣٥	٠.٨١	٥	أمتلك المهارة الكافية لإقناع منسوبي القسم بجدوى ما أعرض من أفكار.
المتوسط العام للبعد		٣.٤٤	٠.٦٦	عالية

يتضح من جدول (١٧) السابق أن درجة الإبداع الإداري بمجال الطلاقة كانت "عالية" بمتوسط (٣,٤٤)، وبانحراف معياري قدره (٠,٦٦)؛ ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إدراك رؤساء الأقسام أهمية تنوع الأفكار لتطوير العمل الجامعي وامتلاك مهارات الاتصال

وتذليل العقبات وتجاوز التحديات التي تعترض سير العمل بالقسم واستقبال الأفكار الجديدة لتطوير الأداء الإداري. وجاءت الفقرة "توافر لديّ مهارة النقاش مع منسوبي القسم فيما يتعلق بالعمل" في الرتبة الأولى وبدرجة توافر عالية؛ حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٣,٥١)، بانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٦٦)، تدل على اتفاق التقديرات، وتُعزى هذه النتيجة لأهمية الحوار والقدرة على إدارة الاجتماعات وتشكيل اللجان بالقسم الأكاديمي ومعظم الفقرات ظهرت بدرجة عالية تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣.٤٦) و(٣.٤٢)، أما الفقرة "أمتك المهارة الكافية لإقناع منسوبي القسم بجدوى ما أعرض من أفكار" في الرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، وربما يُعزى ذلك إلى تنوع أساليب القوة التنظيمية التي تحدد القدرة على الإقناع، وبصورة عامة نظراً لوجود آراء متعددة من الطبيعي ظهور اجتهادات لأساليب العمل الجامعي، ولكن ظهور القدرة على الإقناع بدرجة متوسطة تتطلب التدريب عليها وتنميتها.

(٣) الأصالة:

جدول (١٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة في

درجة الميزة التنافسية بمجال الأصالة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب درجة التطبيق
١٩	أشجع المبادرات الرامية إلى تطوير العمل بالقسم.	٣.٣٣	٠.٨١	١ متوسطة
١٨	أنمي أساليب الرقابة الذاتية لدى منسوبي القسم.	٣.٢٨	٠.٨١	٢ متوسطة
١٦	أقوم بتوظيف اللجان بالقسم في خدمة الجامعة والمجتمع المحلي.	٣.٢٧	٠.٧٠	٣ متوسطة
١٣	ينجز أعضاء القسم الأعمال بأسلوب متطور وفق رؤية الجامعة.	٣.٢٦	٠.٧٦	٤ متوسطة
١٧	أنتج أفكاراً جديدة بالمزج بين الأفكار ووجهات النظر والتجارب المختلفة.	٣.١٩	٠.٧٦	٥ متوسطة
١٥	أحرص على تقديم الخطط الجديدة وتوضيح رسالة إدارة الجامعة.	٣.١٧	٠.٨٢	٦ متوسطة
١٤	أقوم أنا ومنسوبي القسم بتوظيف الخبرات السابقة لإنتاج عدد من الأفكار المتميزة.	٣.١٣	٠.٧٣	٧ متوسطة
	المتوسط العام للبعد	٣.٢٣	٠.٦٦	متوسطة

يتضح من جدول (١٨) السابق أن درجة الأصالة "متوسطة" بمتوسط حسابي (٣,٢٣)، وبانحراف معياري قدره (٠,٦٦) وجاءت الفقرة "أشجع المبادرات الرامية إلى تطوير العمل بالقسم" في الرتبة الأولى؛ حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٣,٣٣)، بانحراف معياري (٠,٨١) تدل على اتفاق تقديرها، ربما يُعزى ظهورها في الرتبة الأولى إلى اهتمام رؤساء الأقسام بالأفكار، ولكن حتى يستطيع رئيس القسم تشجيع أعضاء هيئة التدريس العاملين معه على تقديم المبادرات والمشاركة، يتطلب الأمر عملاً مؤسسياً منظماً لاستقبال هذه المبادرات وتبنيها وتفعيلها.

بينما ظهرت الفقرات الأخرى بدرجات متوسطة تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٢٨) و(٣,١٧)، وجاءت الفقرة "أقوم أنا ومنسوبو القسم بتوظيف الخبرات السابقة لإنتاج عدد من الأفكار المتميزة" في الرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة؛ حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٣,١٣)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٧٣) يدل على اتفاق تقدير توافرها؛ وربما يُعزى ظهورها في الرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة لطبيعة العمل الجامعي وما يكتنفه من الغموض والصراعات التنظيمية التي قد تحد من القدرة على دمج الأفكار والاستمرار على نهج من يخلفه بالقسم، ولقلة مشاركة جميع الأعضاء في اتخاذ القرارات، وضعف التمكين، ومشاركة المرؤوسين، ووجود هياكل تنظيمية هرمية، وقصور برامج التنمية المهنية بمجال القيادة الإبداعية وغياب التشجيع والتدعيم، وغياب الثقافة المؤسسية المدعمة.

#### ٤) الحساسية للمشكلات:

جدول (١٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة في درجة الميزة التنافسية بمجال الحساسية للمشكلات

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
٢٣	أدعم أسلوب المناقشة والحوار لحل مشكلات القسم.	٣.٥٥	٠.٦٣	١	عالية
٢١	أرتب المشكلات حسب أولويتها من حيث الأهمية وإمكانية الحل.	٣.٣٩	٠.٧٣	٢	متوسطة
٢٢	أبحث دائماً عن بدائل مبتكرة لحل المشكلات بدلاً من الحلول التقليدية	٣.٣٤	٠.٨١	٣	متوسطة
٢٥	لدي القدرة على إدراك مواطن الضعف أو النقص في المواقف المثيرة.	٣.٢٥	٠.٨٠	٤	متوسطة
٢٠	لدي القدرة على توقع المشكلات قبل حدوثها.	٣.١٨	٠.٧٨	٥	متوسطة
٢٤	لدي القدرة على أن أعطي أحكاماً موضوعية محددة في المواضيع الفنية والإدارية.	٣.١٥	٠.٨٧	٦	متوسطة
المتوسط العام للبعد		٣.٣١	٠.٦٩	متوسطة	

يتضح من جدول (١٩) السابق أن درجة الإبداع الإداري ببعدها الحساسية للمشكلات "متوسطة" بمتوسط حسابي (٣,٣١)، وانحراف معياري قدره (٠,٦٩)؛ وتُعزى هذه النتيجة لقلة وجود برامج للتطوير المهني لرؤساء الأقسام بمجال أساليب حل المشكلات بطرق إبداعية، وهذا يعني أنه يجب العمل على إكساب رؤساء الأقسام المهارات والقدرات لاكتشاف المشكلات وتنمية قدراتهم بمجال تحري المعلومات الناقصة بالمواقف القيادية للأقسام، والقدرة على اختيار بدائل حل المشكلات وتحديدتها والاستفادة من المعلومات والحقائق والانطباعات والمشاعر لإنتاج طرق كثيرة للتعبير عن المشكلة بطرق تختلف عما يراه الآخرون. وجاءت الفقرة "أدعم أسلوب المناقشة والحوار لحل مشكلات القسم" في الرتبة الأولى بدرجة عالية من حيث ممارستها، وربما يُعزى ذلك لحرص القادة على تخفيف منابع المشكلات التي تحدث في بيئة العمل الإداري كأسلوب وقائي للحد من

تكرار وقوع المشكلات خلال تطبيق أساليب الحوار والمناقشة في التعامل مع المشكلات، وهذا قد يعود إلى أن أغلب القادة الأكاديميين عندما تعترضهم مشكلة فإنهم يريدون حلها بأسرع وقت خوفاً من تفاقمها وزيادة حدة الصراع من خلال اتباع أسلوب الحوار، بينما جاءت الفقرات الأخرى بدرجات متوسطة تراوحت قيم متوسطها الحسابي بين (٣,٣٩) و(٣,١٨) بانحراف معياري (٠,٧٣-٠,٨١) تدل على اتفاق التقديرات، وجاءت الفقرة "الديّ القدرة على أن أعطي أحكاماً موضوعية محددة في المواضيع الفنية والإدارية" في الرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٣,١٥) بانحراف معياري (٠,٨٧) وربما يُفسر ذلك بوجود احتياجات تدريبية لرؤساء الأقسام بمجال حل المشكلات الأكاديمية والإدارية والفنية بأساليب علمية وموضوعية؛ حيث إن أغلبية رؤساء الأقسام يتم شغلهم للمركز الوظيفي بالتناوب أو بشروط واعتبارات لا تضع في الاعتبار كفاياتهم القيادية من حيث امتلاكهم أساليب حل المشكلات بأساليب علمية.

نتائج الإجابة عن السؤال الرابع ومناقشتها:

نص السؤال الرابع على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)  $\alpha \leq$  بالإبداع الإداري تُعزى إلى (الجنس، الرتبة الأكاديمية، الكلية، سنوات الخبرة في مجال العمل الجامعي).

وللإجابة عن هذا السؤال استُخدم اختبار ت (Independendant sample t test) للمقارنة بين متوسطين للكشف عن دلالة الفروق التي تُعزى للجنس وللكلية وسنوات الخبرة في مجال العمل الجامعي، بينما استُخدم اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis Nonparametric Test) للكشف عن دلالة الفروق وفقاً لـ(الرتبة الأكاديمية) وذلك لوجود أعداد تقل عن (٣٠) في مستويات المتغير، وقد كانت النتائج على النحو الآتي:  
الفروق وفقاً للجنس:

للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات الإبداع الإداري بأبعادها التي تُعزى للجنس تم اختبار ت (Independendant sample t test) للمقارنة بين متوسطين مستقلين كما تُبين النتائج في جدول (٢٠).

جدول (٢٠) نتائج اختبار ت ( $t$ -test) لعينتين مستقلتين للمقارنة بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري وفقاً للجنس.

الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة																																												
المرونة	الذكور	٦٣	٣.٣١	٠.٧٩	١٠٧	٠.١٥٧	٠.٨٧٦ غير دالة																																												
	الإناث	٤٦	٣.٢٩	٠.٦٢				الطلاقة	الذكور	٦٣	٣.٤٨	٠.٦٥	١٠٧	٠.٧٩٣	٠.٤٣٠ غير دالة	الإناث	٤٦	٣.٣٨	٠.٦٧	الأصالة	الذكور	٦٣	٣.١٩	٠.٧١	١٠٧	٠.٩٠٦-	٠.٣٦٧ غير دالة	الإناث	٤٦	٣.٣٠	٠.٥٨	الحساسية للمشكلات	الذكور	٦٣	٣.٣٢	٠.٧٩	١٠٧	٠.١٩٩	٠.٨٤٣ غير دالة	الإناث	٤٦	٣.٢٩	٠.٥٢	الدرجة الكلية للإبداع الإداري	الذكور	٦٣	٣.٣٠	٠.٧١	١٠٧	٠.٠٠٤	٠.٩٩٧ غير دالة
الطلاقة	الذكور	٦٣	٣.٤٨	٠.٦٥	١٠٧	٠.٧٩٣	٠.٤٣٠ غير دالة																																												
	الإناث	٤٦	٣.٣٨	٠.٦٧				الأصالة	الذكور	٦٣	٣.١٩	٠.٧١	١٠٧	٠.٩٠٦-	٠.٣٦٧ غير دالة	الإناث	٤٦	٣.٣٠	٠.٥٨	الحساسية للمشكلات	الذكور	٦٣	٣.٣٢	٠.٧٩	١٠٧	٠.١٩٩	٠.٨٤٣ غير دالة	الإناث	٤٦	٣.٢٩	٠.٥٢	الدرجة الكلية للإبداع الإداري	الذكور	٦٣	٣.٣٠	٠.٧١	١٠٧	٠.٠٠٤	٠.٩٩٧ غير دالة	الإناث	٤٦	٣.٣١	٠.٥٥								
الأصالة	الذكور	٦٣	٣.١٩	٠.٧١	١٠٧	٠.٩٠٦-	٠.٣٦٧ غير دالة																																												
	الإناث	٤٦	٣.٣٠	٠.٥٨				الحساسية للمشكلات	الذكور	٦٣	٣.٣٢	٠.٧٩	١٠٧	٠.١٩٩	٠.٨٤٣ غير دالة	الإناث	٤٦	٣.٢٩	٠.٥٢	الدرجة الكلية للإبداع الإداري	الذكور	٦٣	٣.٣٠	٠.٧١	١٠٧	٠.٠٠٤	٠.٩٩٧ غير دالة	الإناث	٤٦	٣.٣١	٠.٥٥																				
الحساسية للمشكلات	الذكور	٦٣	٣.٣٢	٠.٧٩	١٠٧	٠.١٩٩	٠.٨٤٣ غير دالة																																												
	الإناث	٤٦	٣.٢٩	٠.٥٢				الدرجة الكلية للإبداع الإداري	الذكور	٦٣	٣.٣٠	٠.٧١	١٠٧	٠.٠٠٤	٠.٩٩٧ غير دالة	الإناث	٤٦	٣.٣١	٠.٥٥																																
الدرجة الكلية للإبداع الإداري	الذكور	٦٣	٣.٣٠	٠.٧١	١٠٧	٠.٠٠٤	٠.٩٩٧ غير دالة																																												
	الإناث	٤٦	٣.٣١	٠.٥٥																																															

يُظهر الجدول (٢٠) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية للإبداع الإداري وفقاً لمتغير الجنس؛ حيث بلغت قيمة ت ( $0,004$ ) ومستوى الدلالة الإحصائية ( $0,997$ ) وهي قيمة تزيد على مستوى الدلالة المحدد بالدراسة ( $0,05$ ) وبالتالي لا توجد فروق تعزى للجنس، كما تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية للأبعاد (المرونة، الطلاقة، الأصالة، الحساسية للمشكلات)؛ حيث تراوحت قيمة ت ( $0,157$  إلى  $-0,906$ ) وتزيد دلالاتها على ( $0,05$ ) وهو ما يدل على أنه لا توجد فروق بالأبعاد؛ وربما يُعزى ذلك لتمائل إدراك رؤساء الأقسام من الذكور والإناث للممارسات الدالة على الإبداع الإداري؛ حيث تخضع تلك الممارسات والمؤشرات الدالة عليها لسياسات واحدة متشابهة، واتفقت النتائج مع دراسة الغامدي (٢٠١٢) ودراسة الخزاعلة (٢٠١٤) ودراسة الشاعر (٢٠١٧)؛ حيث تبين عدم وجود فروق بين الذكور والإناث، بينما اختلفت مع نتائج دراسة القرشي (٢٠٠٥) ودراسة

الشريدة (٢٠١٧) ودراسة ابن مصطفى (٢٠١٦) ودراسة المشعل (٢٠١٩)؛ حيث تبين وجود فروق تُعزى للجنس لصالح الذكور بينما كانت الفروق بدراسة الصقري (٢٠٢٢) لصالح الإناث.

الفروق وفقاً للكلية:

للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات الإبداع الإداري بأبعادها التي تُعزى للكلية تم اختبار ت (Independeant sample t test) للمقارنة بين متوسطين مستقلين كما تبين النتائج في جدول (٢١).

جدول (٢١) نتائج اختبار ت ( $t$ -test) للمقارنة بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري وفقاً للكلية.

الأبعاد	الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
المرونة	طبيعية وتطبيقية	٤٨	٢.٩٨	٠.٨٢	١٠٧	٤.٥٣-	٠.٠٠٠٠ دالة
	إنسانية واجتماعية	٦١	٣.٥٦	٠.٥٠			
الطلاقة	طبيعية وتطبيقية	٤٨	٣.١٢	٠.٧٣	١٠٧	٤.٩٩-	٠.٠٠٠٠ غير دالة
	إنسانية واجتماعية	٦١	٣.٦٩	٠.٤٦			
الأصالة	طبيعية وتطبيقية	٤٨	٢.٩٧	٠.٧٣	١٠٧	٣.٩٣-	٠.٠٠٠٠ دالة
	إنسانية واجتماعية	٦١	٣.٤٤	٠.٥١			
الحساسية للمشكلات	طبيعية وتطبيقية	٤٨	٢.٩٤	٠.٧١	١٠٧	٥.٦٢-	٠.٠٠٠٠ دالة
	إنسانية واجتماعية	٦١	٣.٦٠	٠.٥١			
الدرجة الكلية للإبداع	طبيعية وتطبيقية	٤٨	٣.٠٠	٠.٧٢	١٠٧	٥.٠١-	٠.٠٠٠٠ دالة

الأبعاد	الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الإداري	إنسانية واجتماعية	٦١	٣.٥٦	٠.٤٥			

يُظهر الجدول (٢١) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لتقدير الدرجة الكلية للإبداع الإداري وفقاً لمتغير الكلية؛ حيث بلغت قيمة اختبار ت ( $-0.05$ ) ومستوى الدلالة الإحصائية ( $0.000$ ) وهي قيمة تقل عن مستوى الدلالة المحدد بالدراسة ( $0,05$ ) وبالتالي توجد فروق تُعزى للكلية، وقد كانت لصالح الكليات الإنسانية والاجتماعية، وربما التخصصات العلمية الدقيقة للإبداع الإداري -سواء بكليات التربية وأقسام الإدارة التربوية وعلم النفس والتخصصات بالعلوم الاجتماعية- تخدم رؤساء الأقسام بالكليات الإنسانية والاجتماعية فهم يمارسون المؤشرات والمظاهر الدالة على الإبداع الإداري بدرجة أعلى من الكليات الطبيعية والتطبيقية لكونهم أقرب لتخصصاتهم النفسية والاجتماعية التي يهتمون بها. كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة للأبعاد (المرونة، الطلاقة، الأصالة، الحساسية للمشكلات)؛ حيث تراوحت قيمة ت بين ( $-3.93$ ) و ( $0.62$ ) وكانت دلالاتها الإحصائية تقل عن مستوى الدلالة ( $0,05$ ) وهو ما يدل على وجود فروق لصالح الكليات الإنسانية والاجتماعية.

واختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة الغامدي (٢٠١٢) ودراسة الحربي (٢٠١٧) ودراسة الخزاعلة (٢٠١٤) ودراسة العوفي (٢٠٠٥) التي تبين فيها عدم وجود فروق تُعزى للكلية، واختلفت مع نتيجة دراسة بزدوغ (٢٠١٥) التي تبين فيها فروق لصالح الكليات العلمية. واختلفت مع نتائج دراسة يوسف (٢٠١٧) التي تبين فيها أن رؤساء الأقسام بالكليات النظرية لديهم القدرة على الحساسية للمشكلات بدرجة منخفضة، بينما عند الأعضاء بالكليات العملية بدرجة متوسطة، وأن رؤساء الأقسام يتمتعون بالطلاقة بدرجة متوسطة بالكليات النظرية، ويتمتعون بالمرونة بدرجة منخفضة في الكليات النظرية، بينما يتمتعون

بها بدرجة متوسطة في الكليات العملية، ويمتلكون القدرة على التحليل بدرجة متوسطة في الكليات النظرية، بينما يمتلكون القدرة على التحليل بدرجة عالية في العملية. الفروق وفقاً لسنوات الخبرة في مجال العمل الجامعي: للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات الإبداع الإداري بأبعادها التي تُعزى لسنوات الخبرة في مجال العمل الجامعي تم اختبار ت (Independent sample t test) كما تبين النتائج في جدول (٢٢).  
جدول (٢٢) نتائج اختبار ت (t-test) للمقارنة بين استجابات عينة الدراسة للإبداع الإداري وفقاً لسنوات الخبرة بمجال العمل الجامعي

الأبعاد	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
المرونة	أقل من ١٠ سنوات	٤٥	٣.٤٠	٠.٦٥	١٠٧	١.٢٤٧	٠.٢١٥ غير دالة
	من ١٠ سنوات فأكثر	٦٤	٣.٢٣	٠.٧٦			
الطلاقة	أقل من ١٠ سنوات	٤٥	٣.٥٥	٠.٦٤	١٠٧	١.٥٣٥	٠.١٢٨ غير دالة
	من ١٠ سنوات فأكثر	٦٤	٣.٣٦	٠.٦٦			
الأصالة	أقل من ١٠ سنوات	٤٥	٣.٠٨	٠.٥٨	١٠٧	٢.٠٢٦	٠.٠٤٥ دالة
	من ١٠ سنوات فأكثر	٦٤	٣.١٣	٠.٦٩			
الحساسية للمشكلات	أقل من ١٠ سنوات	٤٥	٣.٤١	٠.٥١	١٠٧	١.٣٥٧	٠.١٧٨ غير دالة
	من ١٠ سنوات فأكثر	٦٤	٣.٢٣	٠.٧٨			
الدرجة الكلية للإبداع الإداري	أقل من ١٠ سنوات	٤٥	٣.٤٣	٠.٥٤	١٠٧	١.٦٢٢	٠.١٠٨ غير دالة

الأبعاد	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	من ١٠ سنوات فأكثر	٦٤	٣.٢٣	٠.٧٠			

يُظهر الجدول (٢٢) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\leq 0,05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لتقدير الدرجة الكلية للإبداع الإداري وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في مجال العمل الجامعي؛ حيث بلغت قيمة ت (١.٦٢٢) ومستوى الدلالة (٠.١٠٨) تزيد على مستوى ( $0,05$ ) وبالتالي لا توجد فروق لسنوات الخبرة، كما تبين عدم وجود فروق للأبعاد: المرونة والطلاقة والحساسية للمشكلات، تراوحت قيمة ت بين (١.٢٤٧) و(١.٥٣٥) تزيد دلالاتها على ( $0,05$ ) وربما يُعزى ذلك لتمائل إدراك رؤساء الأقسام للممارسات بغض النظر عن سنوات الخبرة لكونها سلوكيات مُدركة حتى لدى الرؤساء الذين نقل خبرتهم عن ١٠ سنوات، لكونها تُمارس من خلال الموقع القيادي ويُدركها من اعتاد شغل المواقع القيادية.

بينما تبين وجود فروق في بُعد الأصالة، وكانت لصالح رؤساء الأقسام الذين تزيد خبرتهم على (١٠) سنوات؛ حيث إنه مع الخبرة تزداد قدرة رئيس القسم على الإتيان بالأفكار الجديدة والنادرة والمفيدة المرتبطة بتكرار أفكار سابقة اكتسبها من خلال الخبرات السابقة بالعمل الأكاديمي الجامعي، واتفقت هذه النتيجة جزئياً مع دراسة الغامدي (٢٠١٢) التي كانت الفروق بالأصالة فيها لصالح الذين عدد سنوات خبرتهم أكثر من ١٠ سنوات.

واتفقت مع نتائج دراسة الخزاولة (٢٠١٤) وخلف الله، وآخرين (٢٠١٩) والشاعر (٢٠١٧) والعوفي (٢٠٠٥) التي تبين فيها عدم وجود فروق تُعزى للخبرة. بينما اختلفت مع نتائج دراسة القرشي (٢٠٠٥) وحسن (٢٠١٩) والصقري (٢٠٢٢) التي كانت الفروق فيها لصالح الأعلى، واتفقت جزئياً مع دراسة الحربي (٢٠١٧) التي تبين فيها عدم وجود فروق باستثناء الحساسية للمشكلات لصالح ١٠ سنوات فأكثر، كما اختلفت مع نتيجة دراسة المشعل (٢٠١٩) التي كانت لصالح فئة الخبرة أقل من ٥ سنوات.

الفروق وفقاً للرتبة العلمية: للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية في تقدير الإبداع الإداري وفقاً للرتبة العلمية استخدم اختبار كروسكال والس، وكانت نتائجه كالتالي:

جدول (٢٣): نتائج اختبار كروسكال والس للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لمستوى الإبداع الإداري وفقاً للرتبة العلمية

البعده	الرتبة العلمية	العدد	متوسط الرتب	كاي تربيع	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
المرونة	أستاذ	٤	٧٨.٠٠			
	مشارك	٢٤	٦٤.٦٩	٥.٧٩١	٢	٠.٠٥٥ غير دالة
	مساعد	٨١	٥٠.٩٩			
الطلاقة	أستاذ	٤	٥٩.٠٠			
	مشارك	٢٤	٦٣.٨٥	٢.٨٠٠	٢	٠.٢٤٧ غير دالة
	مساعد	٨١	٥٢.١٨			
الأصالة	أستاذ	٤	٦٥.٠٠			
	مشارك	٢٤	٦١.٤٠	١.٨٦٦	٢	٠.٣٩٣ غير دالة
	مساعد	٨١	٥٢.٦١			
الحساسية للمشكلات	أستاذ	٤	٧٥.٥٠			
	مشارك	٢٤	٦٧.٢١	٧.١٦٢	٢	٠.٠٢٨ دالة
	مساعد	٨١	٥٠.٣٧			
الدرجة الكلية للإبداع الإداري	أستاذ	٤	٧٤.٢٥			
	مشارك	٢٤	٦٥.٠٠	٥.١٤٧	٢	٠.٠٧٦ غير دالة
	مساعد	٨١	٥١.٠٩			

تشير نتائج جدول (٢٣) إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لتقدير الدرجة الكلية للإبداع الإداري وفقاً لمتغير الرتبة العلمية؛ حيث بلغت قيمة اختبار كاي تربيع (٥,١٤٧) ومستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٧٦) وهي قيمة تزيد على مستوى الدلالة المحدد بالدراسة (٠,٠٥) وبالتالي لا توجد فروق تُعزى للرتبة، كما يتبين أنه لا توجد فروق في الأبعاد (المرونة،

الطلاقة، الأصالة)؛ حيث تراوحت قيمة كاي تربيع بين (١.٨٦٦) و(٥.٧٩١) وكانت دلالاتها الإحصائية تزيد على مستوى الدلالة (٠,٠٥) وهو ما يدل على أنه لا توجد فروق في الأبعاد؛ وربما يُعزى ذلك لتماثل الممارسات لدى رؤساء الأقسام بغض النظر عن الرتبة العلمية التي يحملونها؛ حيث تخضع تلك الممارسات لسياسات واحدة متشابهة، بينما تبين وجود فروق ببعده الأصالة؛ حيث بلغت قيمة كاي تربيع (٧.١٦٢) ودلالاتها الإحصائية (٠.٠٢٨) تقل عن (٠.٠٥) وتم الكشف عن دلالة الفروق باستخدام اختبار مان وتني للمقارنة الثنائية بين مستويات الرتبة، فتبين وجود فروق بين درجات الأستاذ المشارك والمساعد، وقد كانت لصالح الأستاذ المشارك، واتفقت مع نتائج دراسة كل من الغامدي (٢٠١٢) والحربي (٢٠١٧) ودراسة خلف الله، وآخرين (٢٠١٩) التي تبين فيها عدم وجود فروق تُعزى للخبرة، بينما اختلفت مع نتائج دراسة ابن مصطفى (٢٠١٦) التي تبين فيها وجود فروق للرتبة الأكاديمية لصالح الأستاذ والمشارك مقابل المساعد، ودراسة بيزادوغ (٢٠١٥) ودراسة حسن (٢٠١٩) لصالح رتبة أستاذ مشارك وأستاذ، واختلفت مع دراسة الصقري (٢٠٢٢) التي كانت لصالح (أستاذ مشارك).

نتائج الإجابة عن السؤال الخامس ومناقشتها:

نص السؤال الخامس على: "هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء الثقافي و درجة الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة؟ ولإجابة عن هذا السؤال استخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlations) للكشف عن العلاقة الإحصائية بين المتغيرين، كما تبين النتائج في جدول (٢٤).

جدول (٢٤) معاملات ارتباط بيرسون بين الذكاء الثقافي والإبداع الإداري بجامعة الباحة

المرونة	الطلاقة	الأصالة	الحساسية للمشكلات	الدرجة الكلية للإبداع الإداري
ما وراء المعرفة	**٠.٤٧	**٠.٤٨	**٠.٥٨	**٠.٥٤
المعرفة	**٠.٥٥	**٠.٥٢	**٠.٦٣	**٠.٥٧
الدوافع	**٠.٧٠	**٠.٧٢	**٠.٦٩	**٠.٧٢
السلوك	**٠.٥٤	**٠.٤٥	**٠.٦١	**٠.٥٤
الدرجة الكلية للذكاء الثقافي	**٠.٦٧	**٠.٦٤	**٠.٧٤	**٠.٧٠

\*\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١)

يتضح من جدول (٢٤) السابق وجود علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين الذكاء الثقافي، والدرجة الكلية لتطبيق الإبداع الإداري بجامعة الباحة بلغت قيمتها (٠.٧٠) وكانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، وتراوحت قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للذكاء الثقافي، وأبعاد تطبيق الإبداع الإداري بين (٠.٥٨) و(٠,٧٤) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، وتراوحت معاملات الارتباط بين أبعاد الذكاء الثقافي، والدرجة الكلية لتطبيق الإبداع الإداري بين (٠,٥٤) و(٠,٧٢)، وتُعزى هذه النتائج للعلاقة الوثيقة بين خصائص القيادة لرؤساء الأقسام الذين يتمتعون بالذكاء الثقافي؛ حيث إن قدراتهم على فهم أوجه التشابه والاختلاف بين الثقافات لدى أعضاء هيئة التدريس بالأقسام ومعرفتهم الواسعة بالنظم والأعراف وطبيعة التفاعل الاجتماعي معهم، وتوفر رغبة تدفعهم لمواجهة الثقافات الأخرى بالجامعة والتفاعل مع منسوبيها، وتنشيط طاقة التعلم وسعيهم لتوحيد الرؤية المشتركة، وقدرتهم على التوافق مع السلوك اللفظي وغير اللفظي المناسب في الثقافات المختلفة بالجامعة وامتلاكهم قدرات معرفية وعقلية لإعادة التفكير فيما يدور حولهم عند تعرضهم لمواقف وخبرات في ثقافة مختلفة، كل ما سبق يعتمد على الطاقة الهائلة والكامنة لدى رؤساء الأقسام ومدى قدرتهم على تطوير بيئة العمل الجامعي، والمقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وإنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية وتوليد الأفكار الجديدة والنادرة والمفيدة والقدرة على اكتشاف المشكلة والتحري عن المعلومات الناقصة بها.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (Ellis , 2017) التي تبين فيها وجود علاقة بين ممارسات الذكاء الثقافي على السلوك القيادي، وأيضاً اتفقت مع نتائج دراسة صبري (٢٠١٤) ودراسة (Ramalu et al,2011) والطراونة (٢٠٢٠) والنوري (٢٠١٤) وأبو غوش (٢٠١٧) ودراسة اليحيى والتويجري (٢٠١٧) والرويلي (٢٠١٨) والزبيدي (٢٠١١) والسلمي (٢٠٢١) والمظفر (٢٠١٧)، ودراسة الريان (٢٠١٦)؛ حيث أشارت هذه الدراسات إلى وجود علاقة بين الذكاء الثقافي بمتغيرات ذات صلة بالإبداع الإداري والقيادة والممارسات التنظيمية والإدارية، كما اتفقت نتائج الدراسة ضمناً مع الدراسات بمجال

الإبداع الإداري التي كشفت عن ارتباطه بمتغيرات ذات صلة بممارسات الذكاء الثقافي على نحو غير مباشر، كدراسة عزوز (٢٠١٤) لتنمية رأس المال الفكري، والقرشي (٢٠٠٥) مع المناخ التنظيمي والحري (٢٠١٧) مع التغيير التنظيمي، وحسن (٢٠١٩) مع إدارة التغيير، وخلف (٢٠١٠) مع القيادة التحويلية، وشحاتة (٢٠١٧) مع التمكين الإداري، والشاعر (٢٠١٧) مع القيادة الأخلاقية، ويوسف (٢٠١٧) أساليب إدارة الصراع؛ حيث تدعم هذه النتائج أن الإبداع الإداري بالأقسام الجامعية يعتمد على العلاقات التنظيمية التي يعد الذكاء الثقافي منها، نظراً لطبيعة التحديات التي تمر بها جامعة الباحة من حيث سياسات استقطاب الكفاءات الأكاديمية من مختلف الجامعات العربية والعالمية الذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة وتحقيق متطلبات التدويل الجامعي والاستثمار فيها، وتسهم في زيادة الوعي لدى رؤساء الأقسام الثقافية.

ثانياً: توصيات الدراسة

في ضوء ما أسفرت عنه من نتائج فإن الباحثين يوصيان بما يلي:  
تعزيز الذكاء الثقافي بمجالاته: لرؤساء الأقسام بجامعة الباحة؛ حتى يتسنى لهم ممارسة الإبداع الإداري، كما تبين وجود علاقة بينهما وتصميم برامج لتطوير الأداء المهني لرؤساء الأقسام بمجال الإبداع الإداري.

التعريف بالذكاء الثقافي والسلوك القيادي الإبداعي وأهميتهما في القيادة الناجحة وإنشاء مراكز لتنمية رؤساء الأقسام وتأخذ في الاعتبار العوامل المؤثرة وذات العلاقة بها، منها الذكاء الثقافي وتزويد رؤساء الأقسام بالإصدارات لتطبيق الإبداع الإداري وعقد ورش عمل عن الذكاء الثقافي لما له من تأثير على الإبداع الإداري.

إجراء بحوث، مثل "الذكاء الثقافي وعلاقته بالذكاء الانفعالي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات"، وتأثير الذكاء الثقافي على الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، أو دافعية الإنجاز لدى رؤساء الأقسام في الجامعات، و"نموذج مقترح لتطوير مهارات الإبداع الإداري بالجامعات السعودية في ضوء مدخل الإدارة الإبداعية".

## المراجع والمصادر

### أولاً: المراجع العربية:

- ابن مصطفى، الصادق عبدالسلام أحمد (٢٠١٦). منظمة التعلم وأثرها في الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على الجامعات الليبية العامة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم (٢٠٠٥). لسان العرب، ج٢، الطبعة الأولى، بيروت: دار صادر.
- أبو جادو، صالح محمد، نوفل، محمد بكر (٢٠٠٧). تعليم التفكير النظرية والتطبيق. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- أبو علام، رجاء محمود (٢٠١٩) مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، القاهرة: دار النشر للجامعات.
- أبو غوش، مالك محمود نظمي (٢٠١٧). درجة الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في محافظة الزرقاء (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية، الزرقاء.
- أحمد، إيمان (٢٠١٩). الذكاء الثقافي وعلاقته بقلق المستقبل ومستوى الطموح لدى طلاب كلية التربية جامعة الإسكندرية. مجلة البحث العلمي في التربية، ٢٠ (١٢)، ٢٤٤-٢٤٨.
- بزدوغ، دينا سعيد (٢٠١٥). مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقته بمستوى تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- توصيات المؤتمر العربي الثالث (٢٠٠٢) الإدارة القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية الذي عُقد في بيروت - لبنان ٢٨-٣١ أكتوبر. ص ١-٢٢.
- توصيات المؤتمر العربي السنوي الخامس (٢٠٠٤) الإدارة بعنوان "الإبداع والتجديد: دور المدير العربي في الإبداع والتميز" الذي عقده المنظمة العربية للتنمية الإدارية في شرم الشيخ بمصر بالفترة من ٢٧-٢٩ نوفمبر ٢٠٠٤م.
- الجاسر، غاده بنت عبد الرحمن (٢٠٢٠). متطلبات تدويل التعليم الجامعي عن بعد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية. مجلة التربية، ١(١٨٨)، ٢٥٧ - ٢٩٢.
- جروان، فتحي عبد الرحمن (٢٠١٦). الموهبة والتفوق والإبداع. عمان: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.

- جقبوب، عبدالحليم (٢٠٢٠). أثر تخطيط الوقت على تحقيق الإبداع الإداري في الجامعات: دراسة حالة جامعة الجلفة. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، ٦(١)، ٥٨٧ - ٦٠٨.
- الحربي، متعب بن عليثة (٢٠١٧). القيادة الإبداعية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية. (رسالة دكتوراة غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- حسن، وسام (٢٠١٩). إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في مؤسسات جامعة دمشق. مجلة جامعة البعث للعلوم الإنسانية، ٤١(٢٢)، ١٠٥ - ١٦١.
- الحقباني، تركي (١٩٩٩)، أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين: دراسة تطبيقية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم، جامعة الملك سعود.
- الحميدي، مهدي عبد الجار الله (٢٠١٧). أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- خرنوب، فتون (٢٠١٠). الذكاء الثقافي وعلاقته بالعوامل الخمسة الكبرى للشخصية: دراسة ميدانية لدى طلبة المعهد العالي. الأعمال الكاملة للمؤتمر الأقليمي الثاني لعلم النفس - مصر، ٩٥٩ - ٩٧٣.
- الخزاغة، عبد الله عقلة (٢٠١٤). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كلية العلوم والآداب بشرورة لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري. المجلة العلمية لكلية التربية، (١٣) ص، ١٣١ - ١٦٦.
- خلف الله، زهرة الشريف عبد السلام، مسعود، خالد عاشور محمد، وابن إسماعيل، غادة جمال (٢٠١٩). واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلليات جامعة مصراتة. المجلة العلمية لكلية التربية، (١٢)٥ ص، ٨٦ - ١١٢.
- خلف، محمد كريم حسني سعيد (٢٠١٠). علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
- الخوالدة، رياض عبد الله، الحنيطي، محمد فالح (٢٠٠٨) أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة الأردنية، دراسات، العلوم الإدارية، ٣٥(٢) ص ٢١٩-٣٣٣.
- الرويلي، حنان بنت ليلى بن عناد (٢٠١٨). التمكين النفسي وعلاقته بالذكاء الثقافي لدى عضوات هيئة التدريس غير السعوديات بالجامعات السعودية بمدينة الرياض. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١(١٠)، ٣٦٧ - ٤٢٢.
- الريان، نرمين ميخائيل عباس (٢٠١٦). درجة الذكاء الثقافي لمديري المدارس الخاصة الأردنية التي تدرس برامج أجنبية ودولية في محافظة عمان وعلاقتها بدرجة ممارسة المديرين لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.

- الزبيدي، سحر عناوي رهيو (٢٠١١). الذكاء الثقافي وتأثيره على الأداء الإستراتيجي للمنظمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في كليات الجامعة الأمريكية - بيروت (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القادسية، القادسية.
- سالم، هايدي جميل، الدهشان، جمال علي خليل، وبدوي، محمود فوزي أحمد (٢٠٢١). دور الإدارة الجامعية في تعزيز الوعي بمتطلبات تدويل التعليم بجامعة المنوفية. مجلة كلية التربية، ٣٦ (٣)، ٣٦٠ - ٤٠٤.
- السرور، ناديا (٢٠٠٢). مقدمة في الإبداع. عمان: دار وائل للنشر .
- السلمي، طارق بن عبد العالي بن صمل (٢٠٢١). الذكاء الثقافي وكفاءة التمثيل المعرفي لدى المبتعثين من جامعة أم القرى. مجلة العلوم الإنسانية، (٩)، ١١٧ - ١٤٧.
- سمعان، محمد راتب محمد (٢٠٢٠). الذكاء الثقافي والتوجه الديني وعلاقتها بمعنى الحياة لدى عينة من طالبات جامعة الأقصى في محافظة خان يونس. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٤ (٤٠)، ٦١ - ١٠٠.
- الشاعر، عماد سعيد محمد (٢٠١٧). ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
- شحاتة، عبد الباسط محمد دياب (٢٠١٧). تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية ودوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم: جامعة سوهاج نموذجا. المجلة التربوية، ٤٩، ٥٦٧ - ٧٣٧.
- الشريدة، صابرين يوسف (٢٠١٧). درجة إنتاج المعرفة وعلاقتها بدرجة الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- شطناوي، نواف موسى حسين؛ الغامدي، نورة (٢٠١٦). النمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام في جامعة الباحة. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب. ٥ (١٠)، ٢٦٠-٢٧٥.
- الشهراني، دعاء بنت محمد بن سعد (٢٠١٢). الذكاء الثقافي وعلاقته بجودة الحياة لدى الطلاب والطالبات السعوديين المبتعثين في المملكة المتحدة). (رسالة ماجستير غير منشورة) قسم علم النفس، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

- الشورجي، أميرة سالم عبداللطيف (٢٠٢٢). دور المرونة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم بالجامعات المصرية. مجلة البحوث التجارية، ٤٤ (٢) ص ٢٥٧ - ٣٠٤.
- الصافي، عبد الله (٢٠٠١). التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق. جدة: مطابع دار البلاد.
- الصالح، محمد (٢٠٠٩). تطوير الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود باستخدام منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية: نموذج مقترح، (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض.
- صبري، نصر محمود (٢٠١٤). العلاقة بين الذكاء الثقافي والتكيف الثقافي: دراسة عبر ثقافية بين مصر وماليزيا. مجلة دراسات عربية في علم النفس، تصدرها رابطة الأخصائيين النفسيين المصرية (رانم)، ١٣ (٣)، ص ٣٤٧ - ٤٠٣.
- الصقري، فرتاج فاحس الزوين (٢٠٢٢). مستوى القدرات الإبداعية لدى رؤساء أقسام التربية الخاصة في الجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢ (١)، ١٢٣ - ١٥٠.
- طافش، محمود (٢٠١٤). الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، عمان: دار الفرقان.
- الطراونة، عائشة حسين أحمد (٢٠٢٠). الذكاء الثقافي وعلاقته بالحكم الخلفي لدى العاملين في الجامعات الحكومية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- طه، محمد (٢٠٠٦). الذكاء الإنساني (اتجاهات معاصرة وقضايا نقدية). سلسلة عالم المعرفة، ٣٣٠. المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت.
- العتيبي، راشد غازي الهويل (٢٠٢١). أثر العدالة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين بالجهاز الإداري في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية في جامعة شقراء. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٢ (٢) ٣٠٠ - ٣٦٨.
- عزوز، رفعت عمر (٢٠١٤). الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية مدخل لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية: تصور مقترح. مستقبل التربية العربية، ٢١ (٩١)، ٧٥ - ١٣٣.
- علي، لطف (٢٠١١). التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، عمان: دار اليازوي العلمية للنشر.
- علي، هيفاء محمد (٢٠٢١). أثر رأس المال النفسي على الإبداع الإداري في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- العنزي، سعود بن عيد، والدويش، عبد العزيز بن سليمان (٢٠١٥). تطوير تدويل التعليم الجامعي السعودي في ضوء خبرات بعض الدول. مجلة التربية، ٢ (١٦٣)، ٥١٩ - ٥٤٦.

- العوفي، فوزية بنت عيد حميد (٢٠٠٥). مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التعامل مع الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- العبد، جلال ناقل سلام شيخ، الصوفي، أشرف سليمان حميد، وسلامة، أشرف عبد العزيز محمد (٢٠٢١). القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، ١٤(١)، ١ - ١٦.
- عيد، سيد (٢٠١٠) "التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية" في أعمال ندوات (تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة) - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - مصر القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ص ١٧٩ - ٢٢٥.
- عيد، هالة فوزي محمد (٢٠١٥) "تصور مقترح لتحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية" دراسات عربية في التربية وعلم النفس - السعودية (٦١) ص ٣٨٧ - ٤٢٦.
- الغامدي، فهد بن هزاع (٢٠١٢) درجات الممارسة العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحه، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الفوز، نجوى (٢٠٢٠). توجه الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على مبادئ تدويل التعليم العالي بما يتوافق مع متطلبات أهداف مشروع نيوم. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ١٦(٤)، ٣٩٩ - ٤١٤.
- القرشي، ليلي حسن عبدالله (٢٠٠٥) القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية" (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- كواحله، يمينه، وشوشان، خديجة (٢٠١١) "خصائص القيادة الإبداعية في الإسلام" في أعمال الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية - مجلة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة سعد دحلب البليدة، (٢) ١ ص: ٨١٠ - ٨٢٠.
- اللبدي، نزار راسم، والعارضة، محمد عبد الله، والوعارني، عمر إسماعيل (٢٠١٩). مستوى الذكاء الثقافي لدى الطلبة العرب الدارسين في جامعة البلقاء التطبيقية. دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، ٤٦(١)، ٣٠ - ٥١.

- محمد، آسيا أحمد محمد خير (٢٠٢٠). رأس المال الفكري وأثره على الإبداع الإداري بالتطبيق على الجامعات الحكومية بولاية الخرطوم "الخرطوم - النيلين - أم درمان الإسلامية" (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
- محمد، جهاد فرج محمد، صدقي، سرية عبد الرزاق، ومحمد، مشيرة مطاوع بلبوش (٢٠١٨). التعلم التشاركي كمدخل لتنمية مهارات الذكاء الثقافي لدى طلاب كلية التربية الفنية. المجلة العلمية لجمعية إمسيا التربية عن طريق الفن، ١٣(١٤)، ٢٤١ - ٢٨٠.
- محمد، مروة سعيد عويس (٢٠٢٠). الذكاء الثقافي والالتزان الانفعالي لدى طلاب الجامعة دارسي اللغات الأجنبية وأقرانهم من التخصصات الأخرى. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، (١٦)، ١١٣ - ١٧٢.
- المشعل، نورة حمد إبراهيم (٢٠١٩). واقع الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في جامعة الأمير ستام بن عبد العزيز من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية، ٣٠ (١١٨) ص، ٨٩ - ١٢٢.
- المصري، إيناس رمضان (٢٠١٧). مستوى الذكاء الثقافي لدى الطلبة الموهوبين الملتحقين ببرنامج "موهبة الصيفي الإثرائي" في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٥ (٢)، ١٨٦ - ٢٠٨.
- المظفر، منى كاظم عبد المهدي (٢٠١٧). الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة كربلاء في العراق وعلاقته بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- المعولية، نوال حمدان، وكاظم، علي مهدي، والظفري، سعيد سليمان (٢٠١٧). الذكاء الثقافي في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية لدى طلبة جامعة السلطان قابوس بسلطنة عمان، المجلة العلمية لكلية التربية جامعة أسيوط، ٣٣ (٥)، ٨٩ - ١١٠.
- موسى، ريم محمد فوزي أحمد (٢٠١٨) الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة التي تدرس المنهاج البريطاني وعلاقته بالقيادة الإبداعية في إمارة دبي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- النملة، يوسف بن إبراهيم (٢٠١٢). المبتعث السعودي والذكاء الثقافي. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- النوري، زينب عماد رشيد (٢٠١٤). أثر الذكاء الثقافي في قدرات الحساسية للمشكلات الإداري: دراسة تطبيقية في فنادق الخمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.

- هياجنة، موسى علي موسى (٢٠١٤). الذكاء الثقافي وعلاقته بقلق المستقبل لدى طلبة المرحلة الثانوية في منطقة الناصرة. (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، عمان: المملكة الأردنية الهاشمية.
- ولي، أحلام إبراهيم، ومحمد، دلفين شيرزاد (٢٠٢٠). دور مستويات العدالة التنظيمية في الإبداع الإداري: دراسة تحليلية لوجهات نظر عينة من رؤساء الأقسام العلمية في عدد من الجامعات الخاصة في مدينة أربيل - إقليم كردستان العراق. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٦(٥٢) ص، ٤١٤ - ٤٣٥.
- الياسري، أكرم محسن مهدي، والحسناوي، غازي عبد زيد كريم (٢٠٢١). دور الذكاء الثقافي في تعزيز التمكين الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، ١٣(٣)، ٢٢٨ - ٢٥١.
- الليحي، إبراهيم بن أحمد بن وثل، والتوجري، محمد بن عبد المحسن (٢٠١٧). الذكاء الثقافي وعلاقته بالسلوك القيادي لدى مديري الإدارات في القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية (١٠)، ٣٠ - ٥٣.
- يعقوب، حب الدين علي محمد (٢٠١٩). الدور الوسيط لأنماط القيادة الإدارية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري: دراسة على الجامعات السودانية الحكومية والأهلية بولاية الخرطوم (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
- يعقوب، حسين علي علي قاسم (٢٠١٧). مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة وعلاقتها بالإبداع الإداري في الجامعات اليمنية: جامعة العلوم والتكنولوجيا أنموذجًا (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم، أم درمان.
- يوسف، داليا طه محمود. (٢٠١٧). إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام بكلليات جامعة المنيا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. دراسات تربوية واجتماعية، ٢٣(٣)، ٣١٣ - ٤١٤.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- Allison, B. (2007). Creative thinking sustained attention and intelligence in school age children with attention deficit hypera activity disorder. (Unpublished dissertation of doctoral). Fairleigh Dickinson University, USA.
- Alon, I & Higgins, J. M. (2005) Global leadership success through emotional and cultural intelligences, Business Horizons, 48 (6): 501-512.
- Ang, S., & Van Dyne, L. (2008). Conceptualization of cultural intelligence, (Definition, Distinctiveness, & nomological network). In Ang, S. & Van



- Dyne, L. (Eds.). Handbook on cultural intelligence: theory, measurements and applications (pp. 3 – 15).
- 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
  - Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C. & Ng, K. Y. (2004). The measure of cultural intelligence. *Academy of Management*, New Orleans.
  - Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C. Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effect on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and organization Review*, 3(3), 335 – 371.
  - Baruch, L. (2002). No such thing as a global manager. *Business Horizons*, 45 (1), 36 - 42.
  - Bhagat, R, S. (2006). Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures *Academy of Management Review*, 31 (2), 489-493.
  - Carranza, M. T. G., & Egri, C. P. (2010). Managerial cultural intelligence and small business in Canada. *Management review*, 21(3), 353 – 371.
  - Ellis , Althia(2017) The Influence of Cultural Intelligence (CQ) on Faculty Leadership, (A Dissertation Submitted to the Faculty of The College of Education) Florida Atlantic University
  - 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.
  - Ghafour, S., & Khan, U. F. (2011). Cultural aptitude & adjustment. The impact of the expected tenure of across cultural project. *International Journal of Research in computer application and Management*, 1 (4), 9 – 15
  - Lee. H. W. & Liu, C. H. (2006). Determinants of the adjustment of expatriate managers to foreign countries: An empirical study. *International Journal of Management*, 23 (2), 302 – 311
  - Nafei, W. A. (2013). The impact of cultural intelligence on employer job performance: An empirical study on king – Abdel – Aziz hospital in Al- Taif – Governorate, Kingdom of Saudi Arabia. *International Journal of business and management*, 8 (1), 26 – 43.
  - 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.
  - Peterson, B. (2004). *Cultural Intelligence: A Guide to Working with People from Other Cultures*. Boston: Intercultural Press. DOI: 10.1108/01437730610641395



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا

ISSN (Print):- 1110-1237

ISSN (Online):- 2735-3761

<https://mkmgt.journals.ekb.eg>

المجلد (٨٨) أكتوبر ٢٠٢٢ م



- Rahimi, G., Razmi, A., & Damirch, Q. V. (2011). The role of cultural intelligence in achievement of Iran's small and medium enterprise managers, *Journal of contemporary Research in business*, 3 (5), 720 – 727.
- Ramalu, S. A., Wei, C. C., & Rose, R. C. (2011). The effect of cultural intelligence on cross – cultural adjustment and job performance amongst expatriates in Malaysia. *International Journal of Business and Social Sciences*, 2 (9), 59 – 80.
- 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.
- Rose, R. C., Kumar, N. & Subramanian (2008). A review on individual differences and cultural intelligence. *The Journal of international social research*, 4 (1), 504 – 522.
- Sternberg, R. J. & Grigorenko, E. L. (2006). Cultural intelligence and successful intelligence. *Group and organization management*, 31, 27 – 39.
- Sternberg, R.J (2005). WICS: A model of positive educational leadership comprising wisdom, intelligence, and creativity synthesized. *Educational Psychology Review*, 17(3), 191-262
- Tan, J. S. (2004). Cultural intelligence and the global economy. *Issues & observations*, 24 (5), 14 – 21.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Koh, C. (2009). Cultural Intelligence: Measurement and Scale development. In N. A. Moodlian (Ed.), *Contemporary Leadership and intercultural competence: Exploring the across – cultural dynamics with in organizations*, (PP. 233 – 254).
- Van Dyne, L., Ang, S., Ng, K. Y., Rocks Tuhl, T., Tan, M. L., & Koh, C. (2012). Sub-Dimensions of the four factors model of cultural intelligence: Expanding the conceptualization and measurement of cultural intelligence. *Social and Personality Psychology compass*, 6 (4), 295 – 313.
- Yordanova, G, K. (2011). Managing with cultural intelligence The new secret to multicultural team success. Department of Management College of Business, Aarhus University.