

الذكاء الثقافي كمتغير معدل للعلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى القيادات النسائية بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة

**Cultural Intelligence as a Moderator variable of relationships between Psychological Empowerment and Organizational Citizenship Behavior among Women leaders at Saudi Universities in Makkah Region**

مجدة على السيد الكشكي<sup>١</sup>

**Email :** drmogeda@gmail.com كلية الآداب والعلوم الإنسانية جامعة الملك عبد العزيز

تاريخ الاستلام: 2023/05/12 تاريخ القبول: 2023/05/23 تاريخ النشر: 2023/06/05

Doi: 10.21608/GFSC.2023.210532.1055

مستخلص البحث:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور الذكاء الثقافي كمتغير معدل للعلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى القيادات النسائية بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة، بالإضافة إلى التعرف على الفروق في كل من الذكاء الثقافي والتمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية وفقا للحالة الاجتماعية وسنوات الخبرة والمنصب القيادي.

تكونت عينة الدراسة من (١٢٦) من القيادات النسائية في الجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة، طُبق عليهن مقياس الذكاء الثقافي (Ang et al., 2007)، والتمكين النفسي متعدد الثقافات للمرأة السعودية (Moubarak et al., 2022)، وسلوك المواطنة التنظيمية ((Yurcu&Akincy, 2017) بالإضافة إلى استمارة بيانات ديموغرافية. تم معالجة البيانات باستخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون، واختبارت، وتحليل التباين ونمذجة المعادلة البنائية. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الثقافي والتمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية، للذكاء الثقافي دور معدل للعلاقة بين التمكين النفسي

المؤلف المرسل: drmogeda@gmail.com

وسلوك المواطنة التنظيمية، وجود فروق جوهريّة في الذكاء الثقافي والتمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية وفقاً لسنوات الخبرة، وعدم وجود فروق في كل من الذكاء الثقافي وسلوك المواطنة التنظيمية وفقاً للحالة الاجتماعية. وفي ضوء نتائج الدراسة تم تقديم عدد من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الثقافي؛ سلوك المواطنة التنظيمية؛ التمكين النفسي؛ القيادات النسائية؛ الجامعات السعودية.

**Abstract:**

The current study aimed to identify the role of cultural intelligence as a moderator variable of relationships between psychological empowerment and organizational citizenship behavior among women leaders at Saudi universities in Makkah Al-Mukarramah region, in addition to identifying the differences in each of cultural intelligence, psychological empowerment and organizational citizenship behavior according to social status, years of experience and leadership position. The study sample consisted of (126) women leaders in Saudi universities in Makkah Al-Mukarramah region, they completed the Cultural Intelligence Scale (Ang et al., 2007), the Multicultural Psychological Empowerment Scale for Saudi Women (Moubarak et al., 2022), and Organizational Citizenship Behavior Scale (Yurcu&Akincy, 2017), as well as a set of demographic questions.

The data were processed using Pearson's correlation coefficient test, t-test, analysis of variance and structural equation modeling. Results showed that the cultural intelligence had a positive meaningful relation with psychological empowerment, and organizational citizenship behavior, cultural intelligence has a moderator role in the relation between psychological empowerment and organizational citizenship behavior. There are significant differences in cultural intelligence, psychological empowerment, and organizational citizenship behavior according to years of experience. Also, there are no significant differences in cultural intelligence and organizational citizenship behavior according to social status. In the light of the study results, a number of recommendations were presented.

**Keywords:** Cultural intelligence ; organizational citizenship behavior ; psychological empowerment ; women leaders ; Saudi universities.

يعد العصر الحالي عصر المنافسات ومواجهة التحديات الشديدة نظرا لما يشهده من تغيرات فرضت على المنظمات تطوير الأداء الوظيفي وتحسين الفعالية التنظيمية لمواجهة هذه التحديات، والاستجابة المناسبة لمواجهة هذه التحديات تأخذ عدة أشكال أهمها استثمار رأس المال البشري باعتباره العامل الأساسي الذي يتوقف عليه نجاح المنظمة وتطورها. وقد أدركت المملكة أن المرأة عنصر قوة في المجتمع، وأن تذليل عوائق تمكينها يمكن أن يسرع في تطور المجتمع، ولذا مثل العمل على رفع نسب مشاركة المرأة السعودية في سوق العمل، ومنحها الفرصة في تولي مناصب قيادية عليا وبروز دورها على كافة المناحي الحياتية اجتماعيًا واقتصاديًا إحدى مرتكزات الرؤية الوطنية للمملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ ، وقد تحقق ذلك من خلال مشاركتها في مجلس الشورى، وأيضا تمثيلها للمملكة في العمل الدبلوماسي، وتوليها المناصب العليا في قطاع التعليم، والصحة، ودخولها في انتخابات المجالس البلدية، وكذلك التحاق المرأة بالمجال الأمني لأول مرة بعد تفعيل القسم النسائي في السعودية مؤخرا للعمل في مركز العمليات الأمنية الموحد في المملكة (الشرق الأوسط، ٢٠١٧). لذا أصبح هناك حاجة ماسة إلى إيجاد قيادات نسائية لديها القدر الكافي من المعرفة والمهارات القيادية التي تمكنها من أداء عملها بطريقة تتكافئ مع المتطلبات المهنية، (السيدو المثلث، ٢٠١٦).

ولتحقيق أهداف خطة التنمية والأهداف الإستراتيجية للتعليم الجامعي المرتبطة بأهداف رؤية ٢٠٣٠ ولتمكين المرأة بشكل أفضل كان لابد من إعطاء المرأة الحرية في اتخاذ القرارات والمشاركة بها، والاستقلالية وهو إحدى الصور الدالة على التمكين النفسي والذي يعبر عنه بأنه مفهوم نفسي يشعر من خلاله الأفراد بالمزيد من تقدير الذات والاستقلالية، ويكون الفرد أكثر إنتاجية، ودافعية، بالإضافة إلى الشعور بالقدرة على العطاء والمثابرة، والذي ربما نجده في العلاقة التفاعلية بين الفرد والمؤسسة المهنية التي ينتسب لها (ملحم، ٢٠٠٦) ، حيث يتجلى في تكوين الفرد لعدد من الأفكار والطرق المبتكرة لتسهيل أداء المهام، ويتحقق من جانب الهيئة الإدارية للمؤسسة في دعم الفرد وتمكينه من خلال جعله جزء من اتخاذ القرارات المتعلقة

بالمؤسسة التي يُنسب إليها (Bester and Vonzyal, 2015)، وبناء على ما سبق يُعد تمكين الأفراد من الأساليب القيادية الحديثة، التي تساهم في زيادة الفاعلية الوظيفية للفرد والتي تنمي التمكين النفسي والحياتي لديه (Carless, 2003)، ولا تقتصر فوائد التمكين على الأفراد فقط وإنما تنعكس نتائجه الإيجابية على المنظمات أيضا (Ahmed et al., 2017) فأحد النتائج الرئيسية للتمكين هي الالتزام التنظيمي والالتزام المهني وسلوك المواطنة التنظيمية (Bogler & Somech, 2004)، والذي يُعرف بأنه السلوك الفردي التطوعي الاختياري الواقع خارج نظام العمل الرسمي ويساهم في الارتقاء بمستوى العمل العام داخل المؤسسة (Febles, 2005: 28)، ويساعد هذا السلوك في رفع كفاءة العمل داخل المؤسسة ويحقق الأهداف الإستراتيجية لها (Daraei et al., 2014).

فهذه السلوكيات لا تعتبر واجبات رسمية للشخص، وتتميز بالطبيعة الاختيارية ولا تخضع لنظم الحوافز والمكافآت وتساعد في تحقيق أهداف المؤسسة، ولذا يُعد الاهتمام بسلوك المواطنة التنظيمية من أولويات المؤسسات الجامعية من أجل أن تصبح مؤسسة فعالة ومبتكرة وناجحة و قادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة العمل (Tharikh et al., 2016) وأشارت العديد من الدراسات إلى العلاقة بين التمكين النفسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية أو الوظيفية (Jiang & Fu, 2011; Wardani & Dewi, 2022; Ahmad & Jameel, 2021; Ghalavi & Nastiezaie, 2020)، الشريبي، ٢٠١٦؛ زروخي، وآخرون، ٢٠٢٠) ولكن الغالبية العظمى من هذه الدراسات تم إجراؤها في ثقافات غربية وما تم في إطار البيئة العربية اهتم بالتمكين الاقتصادي والاجتماعي وتم إهمال التمكين النفسي خاصة لدى القيادات الإدارية من النساء، وهذا ما يظهر الحاجة لإجراء الدراسة الحالية.

ويتأثر سلوك المواطنة التنظيمي للفرد بالعديد من العوامل منها الذكاء الثقافي والذي يُعرف بأنه القدرة على التعامل بشكل جيد مع الثقافات الأخرى (Thomas, 2006, 93).

ويتسم الأشخاص ذوو الذكاء الثقافي المرتفع بالمرونة في التعامل مع الآخرين، وفهم الاختلافات بين الثقافات والاندماج بها، والقدرة على اتخاذ قرارات صعبة والاستمرارية في تعلم خبرات جديدة، ويعد الذكاء الثقافي سمة فردية هامة يركز بشكل خاص على المهارات المطلوبة عند الانتقال بين العديد من الثقافات المختلفة (Ang et al., 2006, 93).

الذكاء الثقافي كمتغير معدل للعلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى  
القيادات النسائية بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة

al., 2015) وتشير شباط (٢٠١١) إلى أن الذكاء الثقافي يتضح في توافق الفرد وانسجامه مع القيم المجتمعية التي يعيش تحت ظلها، مما يحقق أهداف حياتية ذات اتصال بالفرد وتمكنه من الوصول إلى التمكين النفسي.

ونظرًا للأهمية الاستثنائية، التي بات التمكين النفسي يتمتع بها في الواقع الفعلي للقيادات الإدارية وخاصة في عصر تمكين المرأة، فقد دعا المهتمون بضرورة النظر إليه من زوايا مختلفة، والتمعن فيه كأداة نفسية فاعلة، وللتعامل مع العديد من الفرص والتحديات البيئية، فقد أصبح التمكين النفسي سببًا أساسيًا وجوهريًا لنجاح المؤسسات، في عالم يتسم بالتغيرات المتسارعة؛ لاسيما المؤسسات الباحثة عن الجودة، والريادة، في قطاعها (جلاب و الحسيني ٢٠١٤)، فالتمكين النفسي للعامل، يعتر عنصرًا جوهريًا للتغير في القطاع الذي يعمل به؛ فهو يؤدي إلى تحسين مستوى العمل بفعالية، ويحفز على المشاركة في اتخاذ القرارات المتصلة بطبيعة حياته العملية (السماك، ٢٠١٠)؛ وذلك من خلال إعطاء مجال للإبداع والتميز في مجال العمل؛ ولكن كونه قياديًا في مجتمع الجامعة الذي يوجد به تنوع ثقافي، فهو لا يستطيع تحقيق هذا التمكين النفسي، إلا من خلال الذكاء الثقافي (طه، ٢٠٠٦) وأيد ذلك العديد من الدراسات منها دراسات Earley & Ang, 2003؛ (Ang et al., 2007) الرويلي، ٢٠١٨). وأشارت دراسات أخرى إلى وجود علاقة إيجابية بين سلوك المواطنة التنظيمية والذكاء الثقافي منها (Ang & Van Dyne, 2015; Earley & Ang 2003; Organ et al., 2006; et al., 2007; Chiaburu et al., 2011; Popescu et al., 2018).

من خلال العرض السابق يتضح لنا أن هناك علاقة بين كل من سلوك المواطنة التنظيمية والتمكين النفسي والذكاء الثقافي، ولكن هذه الدراسات تناولت كل متغيرين منهما على حدة ولم توجد دراسة – في حدود علم الباحثة- تناولت هذه المتغيرات الثلاث مجتمعة للتعرف على دور الذكاء الثقافي في العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية علاوة على وجود نقص في الدراسات العربية في مجال المتغيرات الثلاثة. في ضوء ذلك تتناول الدراسة الحالية الذكاء الثقافي كمتغير معدل للعلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى القيادات النسائية بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة.

تحتضن البيئة العملية – خاصة الجامعات - ثقافات مختلفة من الأفراد ويتطلب من القيادي تحقيق التوافق والتوافق معها، وذلك يتطلب مهارة لا تقتصر فقط على إمكانية التفاعل مع الآخر بناء على اللغة التي يتحدث بها، بل هي قدرة معرفية ومهارية وانفعالية تسمى بالذكاء الثقافي (Solomon, & Steyn, 2017).

ويُمكن الذكاء الثقافي الفرد من الانفتاح على فهم الثقافات الأخرى والحصول على معلومات عنها، والتفاعل المستمر معها، وإجراء تعديل تدريجي على البنية المعرفية، وتكييف العمليات المعرفية، وتعديل السلوك ليكون أكثر ملاءمة للتفاعل مع الثقافة الأخرى (Ang et al., 2015)، مما يمكنه من الوصول إلى التمكين النفسي؛ والذي لا يمكن تحقيقه في مجتمع متنوع ثقافياً مثل مجتمع الجامعة، إلا من خلال الذكاء الثقافي (طه، ٢٠٠٦). ولا تقتصر فوائد التمكين النفسي على الأفراد فقط وإنما تنعكس نتائجه الإيجابية على المنظمات أيضاً (Ahmed et al., 2017) فأحد النتائج الرئيسية للتمكين هي الالتزام التنظيمي والالتزام المهني وسلوك المواطنة التنظيمية (Bogler & Somech, 2004).

وتقدم الأدبيات دليلاً وافياً على العلاقة بين كل الذكاء الثقافي والتمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية كدراسات (Amirkhan & Jamshidiha, 2016; McComas, 2015) وأشارت دراسات أخرى إلى العلاقة بين تمكين القيادية وسلوك المواطنة التنظيمية كدراسات (Shahab et al., 2018; Wardani & Dewi, 2022; Jain, 2022)؛ الرويلي، ٢٠١٨؛ الجمل و العطارى، ٢٠٢٠) ولكن الغالبية العظمى من هذه الدراسات تم إجراؤها في ثقافات غربية وما تم في إطار البيئة العربية اهتم بالتمكين الاقتصادي والاجتماعي وتم إهمال التمكين النفسي خاصة لدى القيادات الإدارية من النساء، علاوة على أن الثلاث متغيرات لم يتم تناولها في دراسة واحدة. ولذا ستناول هذا المقترح البحثي العلاقة بين جوانب التمكين النفسي للقيادات الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية.

بناء على ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ما العلاقة بين الذكاء الثقافي والتمكين النفسي لدى عينة من القيادات النسائية بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة؟

الذكاء الثقافي كمتغير معدل للعلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى القيادات النسائية بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة

- ما العلاقة بين الذكاء الثقافي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من القيادات النسائية بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة؟
  - ما العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من القيادات النسائية بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة؟
  - هل للذكاء الثقافي دور كمتغير معدل للعلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من القيادات النسائية بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة؟
  - هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطي درجات عينة الدراسة في كل من الذكاء الثقافي والتمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية وفقا للحالة الاجتماعية؟
  - هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة الدراسة في كل من الذكاء الثقافي والتمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية وفقا للمنصب القيادي؟
  - هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة الدراسة في كل من الذكاء الثقافي والتمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية وفقا لسنوات الخبرة؟
٣. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

١.٣ أهمية نظرية:

- هذه الدراسة هي المحاولة الأولى- في حدود علم الباحثة- التي تتناول مسارات العلاقات بين سلوك المواطنة التنظيمية والتمكين النفسي والذكاء الثقافي لدى القيادات الإدارية بجامعة الملك عبد العزيز.
- قد تساهم الدراسة في الجهود الأكاديمية من خلال المساهمة في إثراء التراث النفسي العربي والمكتبة العربية بدراسة تتناول منظور جديد للدراسات في مجال تمكين المرأة.

- تفتح الدراسة الحالية المجال للباحثين لإجراء مزيد من الدراسات حول القيادة النسائية لقلّة الدراسات البحثية فيها.
  - تواكب الدراسة الحالية التوجه الحديث في الدراسات النفسية وهو الايجابية باستهدافها لدراسة التمكين النفسي.
  - تستمد الدراسة أهميتها من أهمية العينة المستهدفة وهي فئة القيادات النسائية بالجامعة.
  - أهمية تناول الذكاء الثقافي وخاصة في ظل التنوع الثقافي داخل الجامعات، الذي يتطلب من القيادات التعامل والاندماج مع الثقافات المختلفة فهو مفتاح التنمية الذاتية والمجتمعية، وتحسين الأداء ومواكبة المستجدات العصرية.
- ٢.٣ أهمية تطبيقية:

- إثراء المكتبة العربية بمقاييس نفسية وذلك بعد ترجمتها والتحقق من صدقها وثباتها وهي مقاييس سلوك المواطنة التنظيمية والتمكين النفسي والذكاء الثقافي والذي تكاد تخلو منها المكتبة العربية، مما يفتح آفاقاً وفرصاً جديدة للبحث المستقبلي.
- قد تفيد نتائج الدراسة القائمين على برامج تطوير وتنمية منسوبي الجامعات في تقديم البرامج الوقائية والدورات وعقد اللقاءات والندوات التي تساهم في تعزيز وتطوير سلوك المواطنة التنظيمية والتمكين النفسي والذكاء الثقافي.
- نتائج هذه الدراسة من شأنها أن تُساعد صانعي السياسات والممارسين على وضع خطط وسياسات تهدف إلى تحسين كل من سلوك المواطنة التنظيمية والتمكين النفسي والذكاء الثقافي.
- الخروج بتوصيات ومقترحات بحثية يمكن الاستفادة منها من قبل الباحثين والجهات ذات الصلة.

#### ٤. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على:



الذكاء الثقافي كمتغير معدل للعلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى القيادات النسائية بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة

- العلاقة بين الذكاء الثقافي والتمكين النفسي لدى عينة من القيادات النسائية بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة.
  - العلاقة بين الذكاء الثقافي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من القيادات النسائية بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة.
  - العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من القيادات النسائية بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة.
  - دور الذكاء الثقافي كمتغير معدل للعلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من القيادات النسائية بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة.
  - الفروق التي تُعزى لمتغير الحالة الاجتماعية لدي عينة الدراسة في كل من الذكاء الثقافي والتمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية.
  - الفروق التي تُعزى لمتغير المنصب القيادي في كل من الذكاء الثقافي والتمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية.
  - الفروق التي تُعزى لمتغير سنوات الخبرة في كل من الذكاء الثقافي والتمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية.
٥. مصطلحات الدراسة:

تشتمل الدراسة على عدة مصطلحات نتناول فيما يلي تعريفها العلمي والإجرائي:

#### ١.٥ الذكاء الثقافي Cultural Intelligence:

عرفه (هلال وجاسم، ٢٠١٧، ص ٢٧٩) بأنه "القدرة على التصرف بطريقة مناسبة في حالة وجود ثقافات مختلفة مع القدرة على امتلاك القيادة والسيطرة داخل العمل، والذي يعتمد على امتلاك العقل المتفتح واستيعاب تلك الثقافات المختلفة". ويُعرف الذكاء الثقافي أيضا بأنه "مجموعة المهارات التي تشمل ما وراء المعرفة والتفكير والتحفيز والسلوكيات مع التركيز على حل المشكلات بين الثقافات وقدرة الفرد على التكيف بفاعلية مع مختلف البيئات الثقافية" (Afsar et al., 2019, p. 67).

أما الشريدة ومعلم (٢٠٢١، ٢٨٥) فيعرفا الذكاء الثقافي بأنه " مفهوم متعدد الأبعاد وهو أحد أشكال الذكاء العام، يعني بالقدرات اللازم توافرها في البنية المعرفية للفرد للفهم والإدراك والتصرف بكفاءة في المواقف التي تتسم بالتباين الثقافي، ويتضمن أبعادا معرفية، وما وراء معرفية، ودافعية، وسلوكية". ويعرفه (Jain, 2022, p.648) بأنه " القدرة على العمل والإدارة الفعالة في مجموعة متنوعة من الثقافات والمواقف والإعدادات" هو مفهوم جديد يمكن أن يساعد في شرح أفكار الناس والتفاعلات الاجتماعية".

#### • التعريف الإجرائي للذكاء الثقافي:

تعرف الباحثة الذكاء الثقافي إجرائيا بأنه: القدرة على العمل بفعالية مع أشخاص من خلفيات ثقافية مختلفة وبنطوي على مجموعة من المهارات والقدرات المعرفية والعاطفية والسلوكية التي تمكن الفرد من العمل بفعالية مع أفراد من ثقافات مختلفة مع القدرة على امتلاك عقل متفتح يستوعب المعلومات الجديدة والغريبة عن ثقافته، ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على مقياس الذكاء الثقافي لـ (Ang et al., 2007) بأبعاده الأربعة (الدافعي، وما وراء المعرفة، والمعرفي، والسلوكي) والمستخدم في الدراسة الحالية.

#### ٢.٥ التمكين النفسي Psychological Empowerment:

يُعرف التمكين النفسي بأنه حالة تحفيزية تنبع من إدراك الفرد وشعوره بامتلاك خيار المبادرة في القيام بالأفعال وتنظيمها وكذلك امتلاك القدرة على العمل والتأثير على بيئته (Pieterse et al., 2009, p.612) ويعرفه (Morrison, 2014, p. 21) بأنه " إدراك الفرد أنه يمتلك المعرفة والقدرة والكفاءة ليكون عضوا فعالا في الحياة العملية والمجتمع". أما (الرويلي، ٢٠١٨) فتعرفه بأنه "عملية نفسية داخلية يشعر من خلالها الفرد بالكفاءة والقدرة على التأثير والاستقلالية ومعني العمل من أجل الوصول للأهداف".

يُعرف التمكين النفسي أيضا بأنه " تعزيز القوي الداخلية للفرد من خلال إدراكه للمكونات الأربعة الرئيسية للتمكين النفسي وهي تقرير المصير والتأثير والكفاءة والمعنى" (Zhang et al., 2021, p. 1269).

• التعريف الإجرائي للتمكين النفسي:

تعرف الباحثة التمكين النفسي إجرائيا بأنه: الشعور والدافع الايجابي النابع من داخل الفرد ، ويتمثل هذا الشعور في إدراك الفرد لقدراته وأن لديه الكفاءة الذاتية والشعور بالاستقلالية والقدرة علي التصرف واتخاذ القرارات السليمة ، والجدارة في إنجاز ما يكلف به من مهام وثقته بأن ما يقوم بتنفيذه يكون ذا تأثير، ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب علي مقياس التمكين النفسي متعدد الثقافات للمرأة السعودية لـ (Moubarak et al., 2022) وأبعاده المتمثلة في المعني ، والتأثير، والكفاءة الذاتية ، وتقدير المصير والمستخدم في الدراسة الحالية.

٣.٥ سلوك المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behavior:

يوجد عدد كبير من التعريفات لسلوك المواطنة التنظيمية فقد عرفه الجعيد (٢٠٠٢) بأنه مجموعة الأفعال التطوعية التي تصدر من العامل في مجال عمله والتي تتجاوز الأدوار الوظيفية المطلوب منه أداؤها، والهادفة إلي تحسين وتعزيز الأداء في المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية  
فقد أشار (Febles,2005,p.28) إلى مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية بأنه "السلوك الفردي التطوعي الاختياري الواقع خارج نظام العمل الرسمي ويساهم في الارتقاء بمستوي العمل العام داخل المؤسسة".

وعرفه كل من (معمرى ومنصور، ٢٠١٤: ٥) "بالتصرفات الايجابية الزائدة عما هو موجود في الأنظمة الرسمية للمؤسسة العمل، ويتميز بالطبيعة الاختيارية ولا يخضع لنظم الحوافز والمكافآت ويساعد في تحقيق أهداف مؤسسة العمل".

أما (أحمد، ٢٠٢١: ٣) فيعرفه بأنه "تصرفات أعضاء هيئة التدريس التي تتم في بيئة العمل الجامعية بصورة اختيارية تطوعية وتهدف إلى تحقيق أهداف الجامعة، ويتمثل هذا السلوك في الإيثار، التحكم، والضمير الحي، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، وعناصر هذا السلوك تتمثل في السلوك النظمي المدعم اجتماعيا لسلوكيات الدور الإضافي بيئة العمل التطوعية".

وتعرفه (الزغبى، ٢٠٢٢: ٧٦٤) بأنه " سلوك اختياري تطوعي يرتبط مباشرة بنظام الحوافز أو المكافآت في المنظمة ويقوم به الموظف داخل مؤسسة العمل من أجل الارتقاء بكفاءة المؤسسة ورفع فعاليتها".

• التعريف الإجرائي لسلوك المواطنة التنظيمية:

تُعرف الباحثة سلوك المواطنة التنظيمية إجرائياً بأنه "سلوك القيادات النسائية بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة الذي يتم في بيئة العمل الجامعية بصورة اختيارية تطوعية ويهدف إلى تحقيق أهداف الجامعة، ويتمثل هذا السلوك في الإيثار، ووعي الضمير، والكياسة، والسلوك الحضاري، ويُقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب علي مقياس سلوك المواطنة التنظيمية ل (Yurcu&Akincy, 2017) والمستخدم في الدراسة الحالية .

٤.٥ القيادات النسائية في الجامعات السعودية: Saudi Women Leaders in Universities

تُعرف بأنها الكوادر النسائية التي تشغل المراكز القيادية الإدارية بالجامعة والمسؤولات عن تسيير العمل الإداري بها، حيث تشغل المرأة مناصب إدارية متوسطة أو عليا في جامعة حكومية تفصل بين الجنسين بالسعودية (Tameem, 2019, p.11). وتشمل هذه المناصب الإدارية العميدات، والوكيلات، ورئيسات الأقسام الأكاديمية النسائية (مخلف، ٢٠٢٠: ٢٤٧)، بالإضافة إلي الموظفات السعوديات في منصب رئيسة وحدة، ومديرة إدارة.

التعريف الإجرائي للقيادات النسائية في الجامعات السعودية:

تُعرف الباحثة في الدراسة الحالية القيادة النسائية في الجامعات السعودية إجرائياً بأنها " عضوات هيئة التدريس والموظفات بالجامعات السعودية الحكومية بمنطقة مكة المكرمة ممن يتم تعيينهن بقرار من رئيس الجامعة لتولي منصب قيادي للعمل كعميدة، أو وكالة كلية، أو رئيسة قسم، أو مشرفة قسم، أو رئيسة وحدة، أو مديرة إدارة.

## ٦. حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود التالية

- ⇒ الحد الموضوعي: الذكاء الثقافي كمتغير معدل للعلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى القيادات النسائية بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة.
- ⇒ الحدود البشرية: القيادات النسائية بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة.
- ⇒ الحدود المكانية: منطقة مكة المكرمة.
- ⇒ الحدود الزمنية: العام الجامعي ١٤٤٤هـ/ ٢٠٢٣م.
- ٧. الدراسات السابقة:

حظيت متغيرات الدراسة باهتمام العديد من الباحثين في الثقافات المختلفة، ونعرض فيما يلي بعض الدراسات التي تناولت العلاقات بين هذه المتغيرات والتي تصنيفها في ثلاث محاور كما يلي:

### ١.٧ دراسات تناولت الذكاء الثقافي وعلاقته بالتمكين النفسي:

قامت الرويلي (٢٠١٨) بدراسة هدفت إلى التعرف علي العلاقة بين التمكين النفسي والذكاء الثقافي لدى عضوات هيئة التدريس غير السعوديات بالجامعات السعودية بمدينة الرياض ، بالإضافة إلي التعرف علي الفروق في التمكين النفسي والذكاء الثقافي وفقا للدرجة العلمية، مدة الإقامة بالسعودية، الحالة الاجتماعية وتكونت عينة الدراسة من (٣٥٥) عضوة من عضوات هيئة التدريس غير السعوديات بجامعات الامام محمد بن سعود والملك سعود، و الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين التمكين النفسي بأبعاده والذكاء الثقافي بأبعاده، عدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات كل من التمكين النفسي وأبعاده، والذكاء الثقافي وأبعاده وفقا للدرجة العلمية ، وعدم وجود فروق دالة إحصائيا وفقا للحالة الاجتماعية في الدرجة الكلية للتمكين النفسي ومعظم أبعاده (القدرة علي التأثير ، المقدرة والكفاءة، معني العمل) ، بينما وجدت فروق دالة فقط في بعد الاستقلالية لصالح غير المتزوجات. وجود فروق

دالة إحصائية في بعد السلوك من أبعاد الذكاء الثقافي وفقا للحالة الاجتماعية لصالح غير المتزوجات، ولم ترق الفروق في الدرجة الكلية للذكاء الثقافي وباقي أبعاد الذكاء الثقافي (المعرفة ما بعد المعرفة، والدوافع) وفقا للحالة الاجتماعية إلى مستوى الدلالة. أجري (Davidaviciene & Al Majzoub, 2022) دراسة هدفت إلى التعرف علي درجة تأثير الذكاء الثقافي والصراع والقيادة التحويلية في عمليات صنع القرار في فرق افتراضية، حيث أجريت هذه الدراسة في منطقة الشرق الأوسط لاكتساب المعرفة العلمية حول هذه المنطقة وتحديد العوامل التي تؤثر على اتخاذ القرار لدي القيادات وأظهرت النتائج أن الذكاء الثقافي له تأثير إيجابي على عمليات صنع القرار في الفرق الافتراضية.

#### ٢.٧ دراسات تناولت الذكاء الثقافي وعلاقته بسلوك المواطن التنظيمية

أجري (McComas, 2015) دراسة هدفت للتعرف علي العلاقة بين الذكاء الثقافي للقائد وسلوك المواطن التنظيمية على عينة بلغت (٣٠) موظفا من مجموعة عمل متعددة الثقافات. وأشارت النتائج إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي والسلوكي وبين سلوك المواطن التنظيمية؛ في حين لم توجد علاقة دالة إحصائية بين كل من الذكاء الثقافي الدافعي والمعرفي وبين سلوك المواطن التنظيمية .

هدفت دراسة (Amirkhan & Jamshidiha, 2016) إلى التعرف علي العلاقة بين الذكاء الثقافي وسلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين في شركة العقيق في مدينة يزد الإيرانية، وذلك علي عينة قوامها (٢٣٠) مديرا وموظفًا في الشركات . أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء الثقافي وسلوك المواطن التنظيمية.

قاما (Azevedo & Shane, 2019) بدراسة هدفت إلى التعرف علي فعالية برنامج تدريبي لأبعاد الذكاء الثقافي (الجوانب المعرفية، التحفيز والتأثيرات السلوكية) في تحسين سلوك العمل المبتكر والمرونة حيث تم تطبيق البرنامج على مجموعتين، أولهم طلاب ماجستير إدارة الأعمال من جامعة شيكاغو والدفعة الثانية من خبراء الموارد البشرية من شركات الطاقة في كاليفورنيا ، الولايات المتحدة الأمريكية بكندا، أظهرت لنتائج الدراسة أنه تم تحسين قدرة الذكاء الثقافي للمشاركين بشكل كبير، وأن هناك علاقة إيجابية بين الذكاء الثقافي والسلوك الوظيفي المبتكر.

الذكاء الثقافي كمتغير معدل للعلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى القيادات النسائية بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة

أجري (الجمل والخطاري، ٢٠٢٠) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الذكاء الثقافي من وجهة نظر المعلمين لدى مديري المدارس الدولية في محافظة عمان وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (٤٩٤) معلم ومعلمة، وطبق عليهم مقياسي الذكاء الثقافي وسلوك المواطنة التنظيمية. أظهرت النتائج أن مستوى الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الدولية ومستوى ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية مرتفعان، كما أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة دالة إحصائية بين مستوى الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الدولية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في تلك المدارس. كما أسهم الذكاء الثقافي المعرفي والدافعي بشكل دال إحصائياً في التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية.

### ٣.٧ دراسات تناولت التمكين النفسي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية

هدفت دراسة كريشنا (Krishna,2007) للتعرف على العلاقة بين التمكين النفسي، والولاء التنظيمي لدى خبراء البرمجيات، تكونت عينة الدراسة من (٢٣٥) من خبراء البرمجيات في عدة مصانع بالهند. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن إدراك التمكين النفسي، يؤدي إلى مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي، وأن الشعور بالسيطرة على العمل، هو العامل الأكثر فعالية في إدراك التمكين النفسي، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية دالة بين عوامل التمكين النفسي والولاء التنظيمي.

وأجري (أبو زيد، ٢٠١٠) دراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى التمكين النفسي وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسات الضمان الاجتماعي بالأردن؛ وقد بلغ عدد العينة (٣٢٨)، وأسفرت النتائج عن وجود درجة عالية لمستوى التمكين النفسي، وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة. كما تبين وجود علاقة إيجابية جوهرية بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية، ولم تظهر النتائج أية فروق جوهرية في كل من التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية وفقاً للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

أما دراسة (بوخمخيم و ابن حسين، ٢٠١٨) فهذه هدفت إلى التعرف على العلاقة بين التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بجامعة قسنطينة ٢ وسطيف، ولتحقيق هذا الهدف طبقت المقاييس على عينة قوامها (١٦١) من الموظفين،

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مكونات التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية لدي عينة الدراسة .

هدفت دراسة (محشوش، ٢٠١٩) إلى التعرف على علاقة التمكين النفسي بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف- المسيلة. وتكونت عينة الدراسة من (٦١) عامل وعاملة بالكلية والأقسام المختلفة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية.

وتناولت دراسة (حمدي، ٢٠١٩) أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالأغواط بالجزائر. تكونت عينة الدراسة من (١٣٧) عاملا، وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج منها ارتفاع مستوى الشعور بالتمكين النفسي لدى العاملين، مع تسجيل معدلات مرتفعة جدا في أبعاد المعنى والكفاءة، والاستقلالية ومعدلات متوسطة في بعد التأثير. وكانت معدلات سلوك المواطنة التنظيمية مرتفعة عموما. وتوصلت الدراسة أيضا إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية ما عدا بعد الاستقلالية؛ كما توصلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التمكين النفسي تعزى لمتغير الأقدمية فقط، بينما لا توجد أي فروق ذات دلالة إحصائية في كل من التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية وفقا للعمر، المستوى التعليمي، والرتبة.

هدفت دراسة زروخي، بن عابد وكربوش (٢٠٢٠) إلى التعرف على دور التمكين النفسي في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريش، وذلك على عينة مكونة من (٤٧) من أعضاء هيئة التدريس. توصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين النفسي لأعضاء الهيئة التدريسية المبحوثين مرتفع، كما جاء تقييمهم لمستوى تحليهم بسلوكيات المواطنة التنظيمية مرتفع كذلك، كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير معنوية وإيجابية بين متغيري الدراسة .

أما دراسة (عمر، ٢٠٢١) فتناولت أثر التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط ، وذلك على عينة عددها (٣٥٠) من العاملين



الذكاء الثقافي كمتغير معدل للعلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى القيادات النسائية بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة

في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بقالملة بالجزائر. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها وجود أثر إيجابي متوسط للتمكين ككل ولأبعاده منفصلة (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، الكفاءة) على سلوك المواطنة التنظيمية، ما عدا بعد المعنى فقد أظهرت النتائج عدم تأثيره على سلوك المواطنة التنظيمية.

هدفت دراسة ( بوحسان و لسمر، ٢٠٢١ ) إلى معرفة أثر التمكين في سلوك المواطنة التنظيمية لدى أستاذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى- جيجل، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة عشوائية مكونة (٥٥) أستاذ، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين في سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة.

أما دراسة (كرسنة و بوعطيط، ٢٠٢٢) فهدفت إلى الكشف عن العلاقة بين التمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مديرية التعمير، الهندسة المعمارية والبناء بولاية سكيكدة. طُبقت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (٥٠) عاملاً، وتم استخدام تقنية الاستبانة لجمع المعلومات. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ودالة إحصائية بين التمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية.

٤.٧ تعليق عام على الدراسات السابقة:

بعد استعراض بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت العلاقات بين متغيرات الدراسة الحالية نلاحظ أنها استخدمت مداخل بحثية متنوعة، وطبقت على منظمات عامة وخاصة، وعلى الرغم من ذلك إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي أجريت على القيادات الأكاديمية.

نلاحظ أيضاً انه لم توجد دراسة -في حدود علم الباحثة- تناولت متغيرات الدراسة الحالية مجتمعة، لذا تأتي هذه الدراسة لسد الفجوة وأوجه القصور في الدراسات السابقة لتكتمل مسار بحثهم للوصول لأفضل النتائج والتوصيات، وهذا ما يميز الدراسة الحالية كونها تتناول موضوعاً جديداً ضمن إطار الموضوعات المستجدة والمعاصرة في أدبيات الذكاء الثقافي.

استفادت الباحثة من أدبيات الدراسات السابقة في صياغة المفاهيم، وتحديد أنسب المقاييس لقياس متغيرات الدراسة.

٨. منهجية الدراسة وإجراءاتها:

١.٨ منهج الدراسة:

نظرا لأن الهدف من الدراسة هو التعرف على دور الذكاء الثقافي كمتغير معدل للعلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية تم استخدام المنهج الوصفي؛ وذلك لأنه المنهج المناسب لتحقيق أهداف الدراسة.

٢.٨ مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع القيادات النسائية بالجامعات السعودية الحكومية بمنطقة مكة المكرمة وهي جامعة الملك عبد العزيز، وجامعة جدة، وجامعة أم القرى، وجامعة الطائف.

٣.٨ عينة الدراسة:

تم استخدام أسلوب كرة الثلج Snowball للوصول إلى عينة الدراسة، واشتملت عينة الدراسة على عينة استطلاعية وعينة أساسية على النحو التالي:

١.٣.٨ عينة الدراسة الاستطلاعية:

والهدف منها هو التحقق من الخصائص السيكومترية للمقاييس التي سيتم استخدامها في الدراسة الأساسية والتأكد من فعاليتها في جمع المعلومات اللازمة للإجابة على أسئلة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (١٠٠) من القيادات النسائية بالجامعات السعودية الحكومية بمنطقة مكة المكرمة.

٢.٣.٨ عينة الدراسة الأساسية:

تكونت عينة الدراسة الكلية من (١٢٦) امرأة قيادية من القيادات النسائية بالجامعات السعودية الحكومية بمنطقة مكة المكرمة، وتراوح أعمارهن ما بين (٢٧- ٥٨ عامًا) بمتوسط عمري قدره (٤١,٣٨ عامًا)، وانحراف معياري قدره (٧,٧٠ عامًا)، ويوضح جدول (١) خصائص عينة الدراسة الأساسية وفقا لبعض المتغيرات الديموغرافية.

الذكاء الثقافي كمتغير معدل للعلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى القيادات النسائية بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة

جدول (١) خصائص عينة الدراسة الأساسية وفقاً لبعض المتغيرات الديموغرافية (ن = ١٢٦)

النسبة المئوية %	التكرارات	المتغيرات	
%٤,٨	٦	وكيلة كلية	المنصب القيادي
%٢٨,٦	٣٦	مشرفة - رئيسة قسم	
%٥٠,٠	٦٣	رئيسة وحدة	
%١٦,٧	٢١	مديرة إدارة	
%١٠,٠	١٢٦	المجموع	
%١٤,٣	١٨	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
%٢٦,٢	٣٣	من ٥- أقل من ١٠ سنوات	
%٢٦,٢	٣٣	من ١٠- أقل من ١٥ سنة	
%٣٣,٣	٤٢	١٥ سنة فأكثر	
%١٠,٠	١٢٦	المجموع	
%٦٦,٧	٨٤	متزوجة	الحالة الاجتماعية
%٣٣,٣	٤٢	غير متزوجة	
%١٠,٠	١٢٦	المجموع	

يتضح من جدول (١) أن عينة الدراسة الأساسية تكونت من (١٢٦) امرأة قيادية من القيادات النسائية بالجامعات السعودية الحكومية بمنطقة مكة المكرمة؛ حيث تم توزيعهن وفقاً للمنصب القيادي (٦ وكييلة كلية بنسبة %٤,٨، و٣٦ مشرفة- رئيسة قسم بنسبة %٢٨,٦، و٦٣ رئيسة وحدة بنسبة %٥٠,٠، و٢١ مديرة إدارة بنسبة %١٦,٧)، ووفقاً لسنوات الخبرة (١٨ أقل من ٥ سنوات بنسبة %١٤,٣، و٣٣ من ٥- أقل من ١٠ سنوات بنسبة %٢٦,٢، و٣٣ من ١٠- أقل من ١٥ سنة بنسبة %٢٦,٢، و٤٢ سنة فأكثر بنسبة %٣٣,٣)، ووفقاً للحالة الاجتماعية (٨٤ متزوجة بنسبة %٦٦,٧، و٤٢ غير متزوجة بنسبة %٣٣,٣).

#### ٤.٨ أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الأدوات التالية:

١.٤.٨ استمارة البيانات الأولية: إعداد الباحثة

وتشمل بيانات عن العمر، المؤهل، العمل القيادي، سنوات الخبرة، والحالة الاجتماعية.

٢.٤.٨ مقياس الذكاء الثقافي (CQS) Cultural intelligence scale:

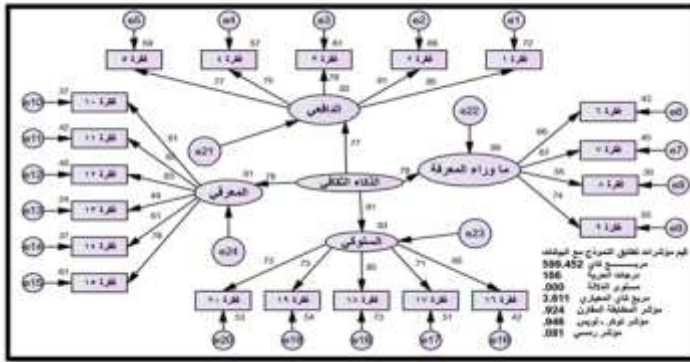
أعد المقياس (Ang et al., 2007) وقامت الباحثة بترجمته إلى اللغة العربية. أُستخدم المقياس على نطاق واسع وتُرجم للعديد من اللغات، يتكون المقياس من (٢٠) فقرة موزعة على أربعة أبعاد هي الدافعي (٥ فقرات ١-٥) ما وراء المعرفة (٤ فقرات ٦-٩)، والمعرفي (٦ فقرات ١٠-١٥)، والسلوكي (٥ فقرات ١٦-٢٠).

وضعت بدائل الإجابة على المقياس وفقا لمقياس ليكرت السباعي حيث (١) تعني لا أوافق بشدة، ٧ تعني أوافق بشدة) وبذلك تتراوح الدرجات على المقياس ما بين ٢٠-١٤٠.

قام مؤلفو المقياس بالتحقق من صدقه باستخدام التحليل العاملي التوكيدي الذي أسفر عن أربعة عوامل وتراوحت تشبعات الفقرات على العوامل ما بين (٠.٥٢٠ - ٠.٨٠)، أما بالنسبة للثبات فبلغ معامل ألفا كرونباخ للمقياس ككل ٠.٧٠ وتراوحت معاملات ألفا كرونباخ للأبعاد ما بين ٠.٧٢-٠.٨٦ وجميعها معاملات جيدة (Ang et al., 2007).

- التحقق من الخصائص السيكومترية للمقياس في الدراسة الحالية:  
للتحقق من الشروط السيكومترية للمقياس تم تطبيقه على عينة الدراسة الاستطلاعية السابق الإشارة إليها وكانت النتائج كما يلي:  
- صدق المقياس: للتحقق من صدق المقياس تم استخدام الصدق العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية، ويوضح شكل (١) هذه النتائج:

الذكاء الثقافي كمتغير معدل للعلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى القيادات النسائية بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة



شكل (١) نموذج التحليل العائلي التوكيدي لمقياس الذكاء الثقافي لدى عينة من القيادات النسائية بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة (ن=١٠٠). يتبين من شكل رقم (١) أن كل عامل من العوامل الكامنة لمقياس الذكاء الثقافي قد تشبعت عليه الفقرات الخاصة به، كما أن مؤشرات حسن المطابقة تقع في المدى المقبول لها، ويمكن توضيح معاملات الانحدار المعيارية واللامعيارية لنموذج مقياس الذكاء الثقافي ودلالاتها الإحصائية في جدول (٢). بينما يوضح جدول (٣) مؤشرات حسن المطابقة لنموذج مقياس الذكاء الثقافي.

جدول (٢) معاملات الانحدار المعيارية واللامعيارية ودلالاتها الإحصائية لتشبعات الفقرات

على العامل الكامن لمقياس الذكاء الثقافي

العامل	الفقرة	معاملات الانحدار المعيارية	معاملات الانحدار اللامعيارية	الخطأ المعياري	النسبة المئوية	مستوى الدلالة
الداخلي	١	٠.٨٥	١.٠٠٠	-	-	-
	٢	٠.٨١	٠.٩٩	٠.٠٩	١٠.٢٣	٠.٠٠١
	٣	٠.٧٨	١.٠١	٠.١٠	٩.٦٠	٠.٠٠١
	٤	٠.٧٥	٠.٧٢	٠.٠٨	٩.٠٤	٠.٠٠١
	٥	٠.٧٧	٠.٩١	٠.٠٩	٩.٣٥	٠.٠٠١
ما وراء المعرفة	٦	٠.٦٦	١.٠٠٠	-	-	-
	٧	٠.٦٧	١.٣١	٠.١٩	٦.٧٥	٠.٠٠١
	٨	٠.٥٥	٠.٩٩	٠.٠٧	١٤.١٤	٠.٠٠١
	٩	٠.٧٤	١.٢١	٠.١٦	٧.٣٢	٠.٠٠١
المعرفي	١٠	٠.٦١	١.٠٠٠	-	-	-
	١١	٠.٦٥	١.٣٠	٠.٢٥	٥.١١	٠.٠٠١
	١٢	٠.٦٣	١.١٣	٠.٢٢	٥.٠١	٠.٠٠١

مجده السيد على الكشكي

٠,٠٠١	٤,٠٩	٠,٢١	٠,٨٦	٠,٤٩	١٣	السلوي
٠,٠٠١	٤,٩٠	٠,٢٤	١,٢١	٠,٦١	١٤	
٠,٠٠١	٥,٧٩	٠,٢٨	١,٦٢	٠,٧٨	١٥	
-	-	-	١,٠٠٠	٠,٦٥	١٦	
٠,٠٠١	٦,١٨	٠,١٥	٠,٩٧	٠,٧١	١٧	
٠,٠٠١	٧,١٣	٠,١٩	١,٤٠	٠,٨٥	١٨	
٠,٠٠١	٦,٣٣	٠,٢٠	١,٢٨	٠,٧٣	١٩	
٠,٠٠١	٦,٣٠	٠,١٨	١,١٧	٠,٧٣	٢٠	

جدول (٣) مؤشرات حسن المطابقة لنموذج مقياس الذكاء الثقافي لدى القيادات النسائية بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة (ن=١٠٠).

المدى المثالي للمؤشرات	القيمة والتفسير	مؤشرات حسن المطابقة
أن تكون قيمة ك <sup>٢</sup> غير دالة، وأحياناً تكون دالة؛ يرجع ذلك إلى حجم العينة.	٥٩٩.٤٥ دالة ٠,٠٠١	$\chi^2$ الاختبار الإحصائي ك <sup>٢</sup> مستوى دلالة ك <sup>٢</sup>
-	١٦٦	درجة الحرية DF
صفر إلى أقل من ٥	٣,٦١ (ممتاز)	النسبة بين ٢ إلى درجة حريتها (df/ X)
من ٠,٩٠ إلى ١	٠,٩٢ (ممتاز)	(CFI) مؤشر المطابقة المقارن
من صفر إلى أقل من ٠,١	٠,٠٨ (ممتاز)	(RMSEA) مؤشر جذر متوسط مربع خطأ الاقتراب
من ٠,٩٠ إلى ١	٠,٩٣ (ممتاز)	مؤشر المطابقة التزايدى (IFI)
من ٠,٩٠ إلى ١	٠,٩٤ (ممتاز)	مؤشر تاكر- لويس (TLI)
من ٠,٩٠ إلى ١	٠,٩٢ (ممتاز)	مؤشر جودة المطابقة (GFI)

- ثبات المقياس:

استخدمت الباحثة معامل ألفا كرونباخ ومعامل ماكدونالد أوميغا ومعامل ثبات التجزئة النصفية لحساب ثبات مقياس الذكاء الثقافي وأبعاده بعد تطبيقه على عينة الدراسة الاستطلاعية، ويوضح جدول (٤) هذه النتائج:

الذكاء الثقافي كمتغير معدل للعلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى القيادات النسائية بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة

جدول (٤) معاملات ثبات مقياس الذكاء الثقافي وأبعاده لدى القيادات النسائية بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة (ن=١٠٠)

معامل ثبات التجزئة النصفية			معامل ماكدونالد أوميغا	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	مقياس الذكاء الثقافي وأبعاده
بعد التصحيح بمعادلة جتمان	بعد التصحيح بمعادلة سيرمان - براون	معامل الارتباط بين النصفين				
0,82	0,89	0,80	0,87	0,89	5	الدافعي
0,77	0,77	0,62	0,80	0,82	4	ما وراء المعرفة
0,84	0,84	0,72	0,77	0,80	6	المعرفي
0,85	0,86	0,75	0,85	0,86	5	السلوكي
0,91	0,91	0,83	0,95	0,94	20	الدرجة الكلية

يتضح من جدول (٤) أن مقياس الذكاء الثقافي وأبعاده الأربعة جميعهم تتمتع بمعاملات ثبات مرتفعة في الدراسة الحالية، حيث تراوحت معاملات معاملات الثبات ما بين ٠.٧٧-٠.٩٥، وبالتالي يمكن استخدامه في الدراسة الحالية.

٣.٤.٨ مقياس التمكين النفسي متعدد الثقافات للمرأة السعودية

### Multicultural psychological empowerment scale for Saudi women (MPES-SW)

أعدت هذا المقياس (Moubarak et al., 2022) وقامت الباحثة بترجمته إلى اللغة العربية، وهو يتكون من ٢٦ فقرة وضعت الإجابة عليها وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، لبيان الحالة التي تتوافق مع رأي أفراد عينة الدراسة حول الفقرات الواردة به، وهي على النحو التالي أوافق بشدة (٥) درجات، أوافق (٤) درجات، محايد (٣) درجات، غير موافق درجتان وغير موافق بشدة درجة واحدة. تتوزع هذه الفقرات على أربعة أبعاد تقيس التمكين النفسي للمرأة السعودية وهي المعني (١-٤) والتأثير (٥-١٤) والكفاءة الذاتية (١٥-٢١) وتقرير المصير (٢٢-٢٦).

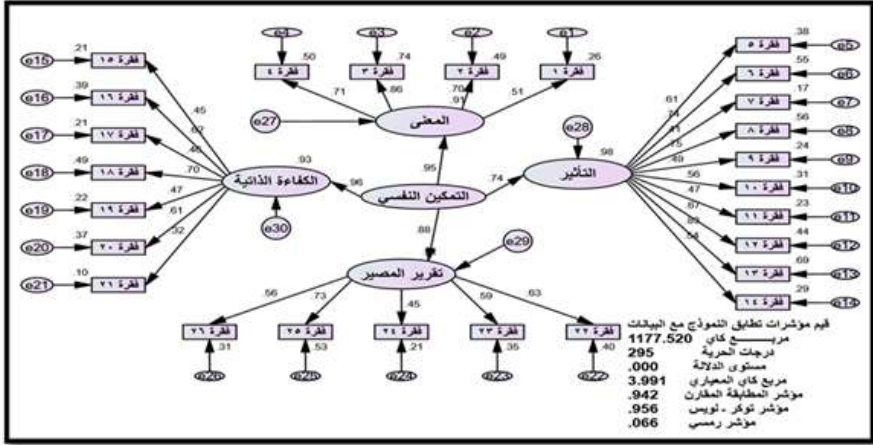
وما يميز هذا المقياس تركيزه على التمكين النفسي للمرأة خاصة السعودية وليس التمكين النفسي بشكل عام، هذا بالإضافة إلى ارتفاع صدقه وثباته حيث تم التحقق من صدقه بعدة طرق منها التحليل العاملي التوكيدي، أما الثبات فتم التحقق منه باستخدام معاملات ألفا كرونباخ وتراوحت المعاملات ما بين ٠.٨٣ - ٠.٩٢.

التحقق من الخصائص السيكومترية للمقياس في الدراسة الحالية:

- صدق المقياس:

تم التحقق من صدق المقياس باستخدام الصدق العاملي التوكيدي من

الدرجة الثانية، ويوضح الشكل التالي هذه النتائج:



شكل (٢) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التمكين النفسي لدى عينة من القيادات النسائية بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة (ن=١٠٠).

يتبين من شكل (٢) أن كل عامل من العوامل الكامنة لمقياس التمكين النفسي قد تشبعت عليه الفقرات الخاصة به، كما أن مؤشرات حسن المطابقة تقع في المدى المقبول لها، ويوضح معاملات الانحدار المعيارية واللامعيارية لنموذج مقياس التمكين النفسي ودلالاتها الإحصائية جدول (٥)، بينما يوضح جدول (٦) مؤشرات حسن المطابقة لنموذج مقياس التمكين النفسي.



الذكاء الثقافي كمتغير معدل للعلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى  
القيادات النسائية بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة

جدول (٥) معاملات الانحدار المعيارية واللامعيارية ودلالاتها الإحصائية لتشبعات  
الفقرات على العامل الكامن لمقياس التمكين النفسي

العامل	الفقرة	معاملات الانحدار	معاملات الانحدار	الخطأ	النسبة الحرجة	مستوى الدلالة
المعنى	١	٠.٥١	١,٠٠٠	-	-	-
	٢	٠.٧٠	٢,٣١	٠.٤٧	٤,٨٣	٠,٠٠١
	٣	٠.٨٦	٣,٠٠	٠.٥٦	٥,٣١	٠,٠٠١
	٤	٠.٧١	٢,٢١	٠.٤٥	٤,٨٦	٠,٠٠١
	٥	٠.٦١	١,٠٠٠	-	-	-
التأثير	٦	٠.٧٤	١,٠٩	٠.١٧	٦,١١	٠,٠٠١
	٧	٠.٤١	٠,٦١	٠.١٦	٣,٧٦	٠,٠٠١
	٨	٠.٧٤	٠,٨٦	٠.١٤	٦,١٣	٠,٠٠١
	٩	٠.٤٩	٠,٨١	٠.١٨	٤,٣٦	٠,٠٠١
	١٠	٠.٥٦	١,٠٤	٠.٢١	٤,٩٠	٠,٠٠١
	١١	٠.٥٧	٠,٨٦	٠.٢٠	٤,٢٦	٠,٠٠١
	١٢	٠.٦٦	١,٠٣	٠.١٨	٥,٦٣	٠,٠٠١
	١٣	٠.٨٣	١,٢١	٠.١٨	٦,٦١	٠,٠٠١
	١٤	٠.٥٣	٠,٨٥	٠.١٨	٤,٧٢	٠,٠٠١
	١٥	٠.٤٥	١,٠٠٠	-	-	-
الكفاءة الذاتية	١٦	٠.٦٢	١,٧١	٠.٤٢	٤,٠٥	٠,٠٠١
	١٧	٠.٤٦	١,٢٢	٠.٣٥	٣,٤٤	٠,٠٠١
	١٨	٠.٧٠	١,٩٤	٠.٤٥	٤,٢٥	٠,٠٠١
	١٩	٠.٤٧	٠,٨٣	٠.٢٤	٣,٤٦	٠,٠٠١
	٢٠	٠.٦١	١,٣١	٠.٣٢	٤,٠٠	٠,٠٠١
	٢١	٠.٣٢	٠,٨١	٠.٣٠	٢,٦٧	٠,٠٠١
	٢٢	٠.٦٣	١,٠٠٠	-	-	-
تقرير المصير	٢٣	٠.٥٩	١,٤٨	٠.٢٧	٥,٣٦	٠,٠٠١
	٢٤	٠.٤٥	٠,٧٧	٠.١٨	٤,٢٧	٠,٠٠١
	٢٥	٠.٧٣	١,٤٦	٠.٢٢	٦,٣٨	٠,٠٠١
	٢٦	٠.٥٦	٠,٧٧	٠.١٥	٥,١٤	٠,٠٠١

جدول (٦) مؤشرات حسن المطابقة لنموذج مقياس التمكين النفسي لدى القيادات النسائية بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة (ن=١٠٠)

مؤشرات حسن المطابقة	القيمة والتفسير	المدى المثالي للمؤشرات
الاختبار الإحصائي كـ <sup>٢</sup> χ	١١٧٧.٥٢ دالة	أن تكون قيمة كـ <sup>٢</sup> χ غير دالة، وأحياناً تكون -
DF درجة الحرية	٢٩٥	-
النسبة بين كـ <sup>٢</sup> χ إلى درجة حريتها (df/χ <sup>2</sup> )	(ممتاز) ٣,٩٩	صفر إلى أقل من ٥
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	٠,٩٤ (ممتاز)	من ٠,٩٠ إلى ١
مؤشر جذر متوسط مربع خطأ الاقتراب (RMSEA)	٠,٠٦ (ممتاز)	من صفر إلى أقل من ٠,١
مؤشر المطابقة التزايدى (IFI)	٠,٩٥ (ممتاز)	من ٠,٩٠ إلى ١
(TLI) مؤشرات- لويس	٠,٩٥ (ممتاز)	من ٠,٩٠ إلى ١
(GFI) مؤشر جودة المطابقة	٠,٩٤ (ممتاز)	من ٠,٩٠ إلى ١

يتضح من خلال جدول (٦,٥) أن نتائج التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية تشير إلى أن المقياس يتمتع بنموذج قياسي ممتاز، وهذا ما أكدته مؤشرات حسن المطابقة، والتي كانت في مداها المثالي، كما تشبع على كل عامل من العوامل الكامنة الفقرات الخاصة به، كما كانت جميع التشبعات دالة إحصائياً؛ مما يجعلنا نطمئن إلى مدى صلاحية وملاءمة النموذج الحالي في قياس التمكين النفسي لدى عينة من القيادات النسائية بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة.

- ثبات المقياس:

استخدمت الباحثة معامل ألفا كرونباخ ومعامل ماكدونالد أوميغا ومعامل ثبات التجزئة النصفية لحساب ثبات مقياس التمكين النفسي وأبعاده، ويوضح جدول (٧) قيم معامل الثبات لمقياس التمكين النفسي وأبعاده لدى عينة من القيادات النسائية بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة.

الذكاء الثقافي كمتغير معدل للعلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى القيادات النسائية بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة

جدول (٧) معاملات ثبات مقياس التمكين النفسي وأبعاده لدى القيادات النسائية بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة (ن=١٠٠)

معامل ثبات التجزئة النصفية			معامل ماكدونالد أوميغا	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	مقياس التمكين النفسي وأبعاده
بعد التصحيح بمعادلة جتمان	بعد التصحيح بمعادلة سبيرمان - براون	معامل الارتباط بين النصفين				
0,78	0,81	0,68	0,76	0,78	4	المعنى
0,87	0,88	0,78	0,84	0,85	10	التأثير
0,73	0,77	0,62	0,74	0,76	7	الكفاءة الذاتية
0,67	0,70	0,52	0,70	0,71	5	تقرير المصير
0,94	0,95	0,90	0,94	0,93	26	الدرجة الكلية

يتضح من جدول (٧) أن مقياس التمكين النفسي وأبعاده الأربعة جميعهم تتمتع بمعاملات ثبات مرتفعة في الدراسة الحالية. حيث تراوحت معاملات الثبات ما بين ٠.٧٠-٠.٩٥. وبالتالي يمكن استخدامه في الدراسة الحالية.

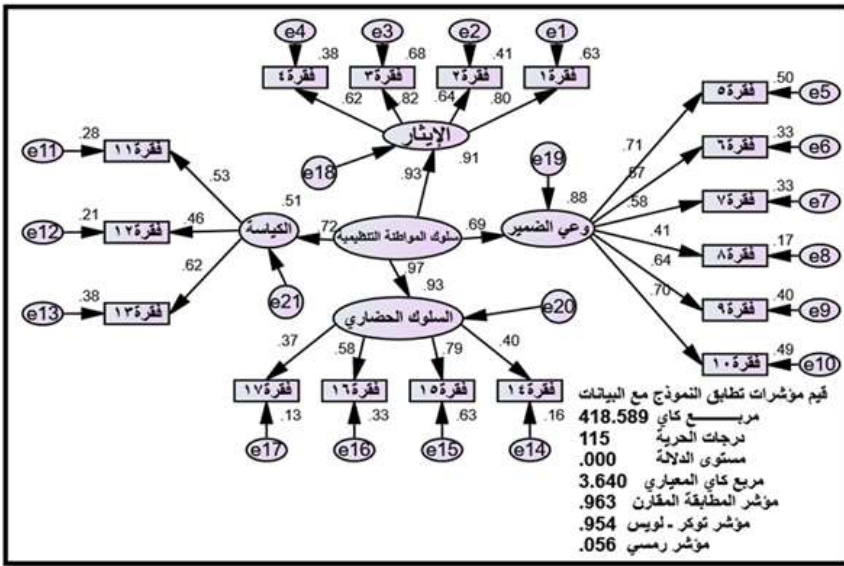
#### ٤.٤.٨ مقياس سلوك المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behavior Scale (OCB) إعداد (Yurcu&Akincy,2017): ترجمة الباحثة

تم تطوير هذا المقياس من مقياس سلوك المواطنة التنظيمية الذي تم إعداده بواسطة (Organ,1988) والذي يتكون من ٢٠ فقرة. في النسخة المطورة تمتع المقياس بصدق وثبات مرتفعين، وذلك بعد حذف ثلاث فقرات (١٦،١٢،٥)، حيث تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي وأسفر عن أربعة عوامل فسرت ٦١.٥% من التباين الكلي، وبالتالي تكون المقياس في صورته النهائية من ١٧ فقرة، يتم تسجيل الاستجابة عليها وفقا لمقياس ليكرت الخماسي: (١) أبداً، (٢) نادراً، (٣) أحياناً، (٤) غالباً، و (٥) دائماً. وتعتبر الدرجة الكلية على المقياس عن سلوك المواطنة التنظيمية. يتضمن سلوك المواطنة التنظيمية في هذا المقياس أربعة أبعاد هي الإيثار (٤ فقرات أرقام ١-٤)، وعي الضمير (٦ فقرات أرقام ٥-١٠) والكياسة (٣ فقرات ١١-١٣)، والسلوك الحضاري (٤ فقرات ١٤-١٧) (Yurcu&Akincy,2017).

التحقق من الخصائص السيكومترية للمقياس في الدراسة الحالية:

- صدق المقياس:

تم التحقق من صدق المقياس في الدراسة الحالية باستخدام الصدق العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية، ويوضح هذه النتائج شكل (٣).  
يتبين من شكل (٣) أن كل عامل من العوامل الكامنة لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية قد تشبعت عليه الفقرات الخاصة به، كما أن مؤشرات حسن المطابقة تقع في المدى المقبول لها، ويمكن توضيح معاملات الانحدار المعيارية واللامعيارية لنموذج مقياس سلوك المواطنة التنظيمية ودلالاتها الإحصائية في جدول (٨)، بينما يوضح جدول (٩) مؤشرات حسن المطابقة لنموذج مقياس سلوك المواطنة التنظيمية.



شكل (٣) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من القيادات النسائية بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة (ن=١٠٠).

الذكاء الثقافي كمتغير معدل للعلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى القيادات النسائية بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة

جدول (٨) معاملات الانحدار المعيارية واللامعيارية ودلالاتها الإحصائية لتشبعات

الفقرات على العامل الكامن لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية

العامل	الفقرة	معاملات الانحدار	معاملات الانحدار	الخطأ	النسبة	مستوى
الإيثار	١	٠.٨٠	١,٠٠٠	-	-	-
	٢	٠,٦٤	٠,٧٩	٠,١١	٧,٠٣	٠,٠٠١
	٣	٠,٨٢	٠,٨٢	٠,٠٨	٩,٧٢	٠,٠٠١
	٤	٠,٦٢	٠,٧٨	٠,١١	٦,٧١	٠,٠٠١
وعي الضمير	٥	٠.٧١	١,٠٠٠	-	-	-
	٦	٠,٥٧	٠,٨٢	٠,١٤	٥,٧٤	٠,٠٠١
	٧	٠,٥٨	١,٠٨	٠,١٦	٥,٧٥	٠,٠٠١
	٨	٠,٤١	٠,٦٩	٠,١٦	٤,١٣	٠,٠٠١
	٩	٠,٦٣	١,٠٦	٠,١٦	٦,٣٤	٠,٠٠١
	١٠	٠,٧٠	١,٣٤	٠,١٩	٦,٩٧	٠,٠٠١
الكمياسة	١١	٠.٥٣	١,٠٠٠	-	-	-
	١٢	٠,٤٦	١,٠٨	٠,٣٤	٣,١٢	٠,٠٠١
	١٣	٠,٦٢	١,٤٦	٠,٤٠	٣,٦٤	٠,٠٠١
السلوك الحضاري	١٤	٠.٤٠	١,٠٠٠	-	-	-
	١٥	٠,٧٩	٠,٨٧	٠,٢٢	٣,٩٤	٠,٠٠١
	١٦	٠,٥٧	١,١٣	٠,٣٢	٣,٥٤	٠,٠٠١
	١٧	٠,٣٧	٠,٩٢	٠,٣٣	٢,٧٩	٠,٠٠١

جدول (٩) مؤشرات حسن المطابقة لنموذج مقياس سلوك المواطنة التنظيمية لدى

القيادات النسائية بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة (ن=١٠٠).

مؤشرات حسن المطابقة	القيمة والتفسير	المدى المثالي للمؤشرات
الاختبار الإحصائي كـ $\chi^2$	٤١٨.٥٨ دالة	أن تكون قيمة كـ $\chi^2$ غير دالة، وأحياناً تكون
DF درجة الحرية	١١٥	-
النسبة بين كـ $\chi^2$ إلى درجة حريتها (df/ $\chi^2$ )	(ممتاز) ٣,٦٤	صفر إلى أقل من ٥
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	٠,٩٦ (ممتاز)	من ٠,٩٠ إلى ١
مؤشر جذر متوسط مربع خطأ (RMSEA)	٠,٠٥ (ممتاز)	من صفر إلى أقل من ٠,١
مؤشر المطابقة التزايدية (IFI)	٠,٩٤ (ممتاز)	من ٠,٩٠ إلى ١
(TLI) مؤشر تاكر- لويس	٠,٩٥ (ممتاز)	من ٠,٩٠ إلى ١
(GFI) مؤشر جودة المطابقة	٠,٩٤ (ممتاز)	من ٠,٩٠ إلى ١

يتضح من خلال جدول (٩،٨) أن نتائج التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية تشير إلى أن المقياس يتمتع بنموذج قياسي ممتاز، وهذا ما أكدته مؤشرات حسن المطابقة، والتي كانت في مداها المثالي، كما تشبع على كل عامل من العوامل الكامنة الفقرات الخاصة به، كما كانت جميع التشبعات دالة إحصائياً؛ مما يجعلنا نطمئن إلى مدى صلاحية وملاءمة النموذج الحالي في قياس سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من القيادات النسائية بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة.

- ثبات المقياس:

استخدمت الباحثة معامل ألفا كرونباخ ومعامل ماكدونالد أوميغا ومعامل ثبات التجزئة النصفية لحساب ثبات مقياس سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده، ويوضح جدول (١٠) قيم معامل الثبات لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده لدى عينة من القيادات النسائية بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة.

جدول (١٠) معاملات ثبات مقياس سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده لدى القيادات النسائية بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة (ن=١٠٠)

معامل ثبات التجزئة النصفية			معامل ماكدونالد أوميغا	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	مقياس سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده
بعد التصحیح بمعادلة جتمان	بعد التصحيح بمعادلة سيرمان - براون	معامل الارتباط بين النصفين				
0,74	0,74	0,59	0,77	0,78	4	الإيثار
0,75	0,75	0,60	0,73	0,74	6	وعي الضمير
0,70	0,71	0,55	0,70	0,72	3	الكياسة
0,78	0,78	0,64	0,78	0,80	4	السلوك
0,93	0,94	0,89	0,90	0,91	17	الدرجة الكلية

يتضح من جدول (١٠) أن مقياس سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده الأربعة جميعهم تتمتع بمعاملات ثبات مرتفعة في الدراسة الحالية، حيث تراوحت معاملات الثبات ما بين ٠.٧٠-٠.٩٤. وبالتالي يمكن استخدامه في الدراسة الحالية.

٥.٨ الأساليب الإحصائية:

للتحقق من فروض الدراسة والإجابة على تساؤلاتها تم استخدام برنامج الأموس Amos 23 وتم وبرنامج SPSS وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

الذكاء الثقافي كمتغير معدل للعلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى القيادات النسائية بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة

- معامل ألفا لكرونباخ وماكدونالد أوميجا والتحليل العاملي التوكيدي للتحقق من ثبات وصدق المقاييس المستخدمة في الدراسة.
  - معامل ارتباط بيرسون للتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة.
  - اختبار (T.test) للتعرف على الفروق في متغيرات الدراسة تبعاً للحالة الاجتماعية.
  - تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة الفروق في متغيرات الدراسة وفقاً للمنصب القيادي وسنوات الخبرة.
  - اختبار L.S.D للمقارنات البعدية Post Hoc Test لتحديد اتجاه الفروق الناتجة عن تحليل التباين.
  - تحليل المسار Path Analysis للتعرف على تأثير الذكاء الثقافي كمتغير معدل للعلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة.
٩. عرض وتفسير نتائج الدراسة

١.٩ عرض وتفسير نتائج التساؤل الأول:

نص التساؤل الأول على "ما العلاقة بين الذكاء الثقافي والتمكين النفسي لدى عينة من القيادات النسائية بالجامعات السعودية الحكومية بمنطقة مكة المكرمة؟" وللاجابة على هذا التساؤل تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، ويوضح جدول (١١) هذه النتائج.

جدول (١١) معاملات ارتباط بيرسون بين الذكاء الثقافي والتمكين النفسي لدى عينة من القيادات النسائية بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة (ن=١٢٦).

التمكين النفسي وأبعاده					المتغيرات	الذكاء الثقافي وأبعاده
الدرجة الكلية	تقرير المصير	الكفاءة الذاتية	التأثير	المعنى		
**٠,٦٣	**٠,٤٩	**٠,٦٩	**٠,٦٤	**٠,٣٤	الدفاعي	
**٠,٦٧	**٠,٥٤	**٠,٧٠	**٠,٦٧	**٠,٤١	ما وراء	
**٠,٣٥	**٠,٣٠	**٠,٣٧	**٠,٣٤	*٠,٢٠	المعرفي	
**٠,٤٩	**٤٣	**٠,٤٩	**٠,٥٢	*٠,٢٢	السلوكي	
**٠,٥٨	**٠,٤٨	**٠,٦٢	**٠,٥٩	**٠,٣٢	الدرجة الكلية	
* دالة عند مستوى ٠,٠٥					** دالة عند مستوى ٠,٠١	

يتضح من جدول (١١) وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيًا بين الذكاء الثقافي وأبعاده والتمكين النفسي وأبعاده حيث تراوحت معاملات الارتباط بين المتغيرين بأبعادهم ما بين ٠,٢٠ - ٠,٧٠، وجميعا قيم دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، و(٠,٠٥)، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الرويلي (٢٠١٨) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين التمكين النفسي بأبعاده والذكاء الثقافي بأبعاده ، ودراسة (Alexandra,2018) التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين الصور النمطية للذكاء الثقافي -ما وراء المعرفة والمعرفة- والتحفيز والسلوك، ودراسة (Davidaviciene& Al Majzoub, 2022) التي أظهرت نتائجها أن الذكاء الثقافي له تأثير إيجابي على عمليات صنع القرار.

ويمكن تفسير العلاقة الايجابية بين الذكاء الثقافي والتمكين النفسي في ضوء ما أشار إليه (Avila,2018) من أن الذكاء الثقافي يسمح للقادة بالتخلي عن الأفكار والسلوكيات المسبقة، وتجعلهم على دراية بالتحديات، ويساعد القائد على الوصول إلى أعلى إمكانياته. فالذكاء الثقافي يعكس مهارات الاتصال والتي تُعد مؤشر للكفاءة الذاتية والمهنية التي يمكن أن تكون فعالة لتحسين أداء الفرد في الواقع، فهو يؤدي إلى الإبداع والمرونة مما يزيد من إدراك الفرد للجوانب الإيجابية لديه (Rahimaghaee&Mozdbar, 2017) ويزيد من مستوي ثقته في قدراته وإمكانياته، إضافة إلى زيادة قدرتهم على فهم المعارف التي يكتسبونها من المواقف التي يمرون بها (Triandis,2006).

#### ٢.٩ عرض وتفسير نتائج التساؤل الثاني:

نص التساؤل الخامس على " ما العلاقة بين الذكاء الثقافي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من القيادات النسائية بالجامعات السعودية الحكومية بمنطقة مكة المكرمة؟"؛ وللإجابة على هذا التساؤل تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، ويوضح جدول (١٢) هذه النتائج.



الذكاء الثقافي كمتغير معدل للعلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى القيادات النسائية بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة

جدول (١٢) معاملات ارتباط بيرسون بين الذكاء الثقافي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة (ن=١٢٦)

سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده					المتغيرات	
الدرجة الكلية	السلوك الحضاري	الكياسة	وعي الضمير	الإيثار	الذكاء الثقافي وأبعاده	
**٠,٣٤	٠,١٦NS	**٠,٢٨	**٠,٣٣	**٠,٣٧	الدافعي	
**٠,٣٧	*٠,١٩	**٠,٣٢	**٠,٣٤	**٠,٣٩	ما وراء	
٠,١٢NS	٠,٠٦NS	٠,٠٧NS	٠,١٣NS	٠,١٢NS	المعرفي	
*٠,١٩	٠,٠٦NS	٠,١٣NS	**٠,٣٠	٠,١٣NS	السلوكي	
**٠,٢٧	٠,١٢NS	*٠,٢١	**٠,٣٠	**٠,٢٧	الدرجة	
* دالة عند مستوى NS			** دالة عند مستوى ٠,٠١		غير دالة إحصائياً.	

يتضح من جدول (١٢) وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) بين بُعد الدافعي من أبعاد الذكاء الثقافي وبين الدرجة الكلية لسلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده (الإيثار، ووعي الضمير، والكياسة، ما عدا بُعد السلوك الحضاري؛ فقد كانت قيمة معامل الارتباط غير دالة إحصائياً؛ وهذه النتيجة لا تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (McComas, 2015) من عدم وجود علاقة دالة إحصائياً بين الذكاء الثقافي الدافعي وبين سلوك المواطنة التنظيمية .

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء ما أشار إليه (Ang et al.,2007) من أن المكون الدافعي من الذكاء الثقافي هو مركز الطاقة وهو محفز القوة الكامنة لدى الفرد وهو يتضمن ثلاث دوافع أساسية هي التعزيز والنمو والاستمرارية. فالمكون الدافعي يساعد الأفراد علي الصمود في مواجهة العقبات حتى يتمكنوا من التكيف مع الثقافات الأخرى، وهذا المكون يُعد أهم مكونات الذكاء الثقافي، فبدون وبدون وجود دافع كافٍ، يكون الذكاء الثقافي غير مفهوم (Earley&Mosakowski,2003).

ونلاحظ من الجدول أيضاً أن بُعد ما وراء المعرفة فقد ارتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً عند مستوي (٠,٠٥ ، ٠,٠١) بالدرجة الكلية لسلوك المواطنة التنظيمية وجميع أبعاده. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (McComas, 2015) من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من الذكاء الثقافي ما وراء المعرفي وبين سلوك المواطنة التنظيمية. وهذه العلاقة منطقية لأن المكون ما وراء المعرفي يتكون من

الاستراتيجيات المعرفية التي تستخدم في اكتساب وتوليد استراتيجيات المواجهة، فالأفراد مرتفعو المكون ما وراء المعرفي يتميزون بأهم على وعي بالتفضيلات الثقافية للآخرين قبل وأثناء التفاعلات، كما أن لديهم القدرة على اكتشاف النماذج العقلية للآخرين أثناء وبعد التفاعل (Vedadi et al., 2010)، وهذا يساعدهم على منع الوقوع في المشكلات، وتقديم المقترحات والمعلومات للآخرين بصورة رسمية وغير رسمية، و مساعدة الآخرين في الأعمال الموكلة، وتقبل الأشياء غير المناسبة التي تحدث في بيئة العمل دون شكوى أو ضيق والتسامح مع الآخرين وادخار الطاقة الموجهة لذلك لإنجاز الأعمال الموكلة إليه (Koopman, 2003) وكل هذه السلوكيات تشير إلى سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها.

كذلك يتضح من الجدول السابق عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا بين بُعد المعرفي وسلوك المواطنة التنظيمية وجميع أبعاده؛ حيث كانت جميع قيم معاملات غير دالة إحصائيًا، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (McComas, 2015) من عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين الذكاء الثقافي المعرفي وبين سلوك المواطنة التنظيمية. ويمكن تفسير ذلك في ضوء ما يشير إليه المكون المعرفي للذكاء الثقافي، وهو درجة استيعاب الفرد لأوجه الشبه والاختلاف بين الثقافات ومعرفة التفاصيل المتضمنة في الثقافة المغايرة مثل نسق القيم والأنظمة الاقتصادية والقانونية (Ng&Earley, 2006)، وبناء على ذلك ترى الباحثة أن معرفة تفاصيل الثقافة المغايرة لا تعد عامل جوهري يلزم توفره لدى الفرد كمتطلب لسلوك المواطنة التنظيمية.

ويتضح من جدول (١٥) وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين بُعد السلوكي من أبعاد الذكاء الثقافي وبين كل من الدرجة الكلية لسلوك المواطنة التنظيمية وبعد وعي الضمير، في حين لم ترق العلاقة بينه وبين باقي أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، والكمياسة، والسلوك الحضاري) إلى مستوى الدلالة الإحصائية). وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (McComas, 2015) من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الثقافي السلوكي وبين سلوك المواطنة التنظيمية، ويمكن تفسير ذلك من خلال ما يشير إليه المكون السلوكي بأنه قدرة الأفراد على فهم وتحليل سلوكيات الآخرين سواء كانت لفظية أو غير لفظية مما يسمح

الذكاء الثقافي كمتغير معدل للعلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى  
القيادات النسائية بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة

لهم برد الفعل المناسب أثناء الاختلاط مع الثقافات والمجتمعات المختلفة (Crowne, 2008)، وبناء عليه فإن ذوي الذكاء السلوكي المرتفع يكون لديهم حصيلة واسعة ومرنة من السلوكيات، بالإضافة إلى القدرة على إظهار سلوكيات موقفية ملائمة، وهذا يساهم في تحسين الأداء الكلي للفرد بما فيه سلوك المواطنة التنظيمية.

يتضح أيضا من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيًا عند مستوى (٠,٠٥، ٠,٠١) بين الدرجة الكلية للذكاء الثقافي والدرجة الكلية لسلوك المواطنة التنظيمية وجميع أبعاده (الإيثار، ووعي الضمير، والكمياسة) باستثناء بُعد السلوك الحضاري فلم يرق معامل الارتباط بينه وبين الذكاء الثقافي إلى مستوي الدلالة الإحصائية. وهذه النتيجة تتسق مع نتائج دراسة (Amir Khan & Jamshidiha, 2016) التي أظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء الثقافي وسلوك المواطنة التنظيمية، ودراسة (Azevedo & Shane, 2019) التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين الذكاء الثقافي والسلوك الوظيفي المبتكر، ودراسة Shafieihassanabadi (2019) & Pourrashedi التي توصلت إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين الذكاء الثقافي وسلوك المواطنة التنظيمية، ودراسة (الجمل والعتاري، ٢٠٢٠) التي توصلت إلى وجود علاقة موجبة دالة إحصائية بين مستوى الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الدولية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في تلك المدارس. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه عندما يكون لدى الأفراد اتصال ثقافي مع بعضهم البعض، تزيد هذه الاتصالات من سلوك المواطنة، وهذا التأثير يكون من خلال التعاطف الثقافي ويكون له نتائج أفضل في زيادة سلوك المواطنة. فإذا كان هناك المزيد من التفاعل في بيئة العمل، ورغبة في اكتساب المعرفة الثقافية وتطبيقها في بيئة العمل، يصبح الأفراد أكثر تعاطفًا مع بعضهم البعض في المواقف الصعبة ونتيجة لذلك، يصبحون أكثر لطفًا، وأكثر تهذيبًا، وأكثر تسامحًا، وأكثر وعيًا تجاه زملائهم.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء ما أشار إليه (Ansari, 2012 et al.) من أن الذكاء الثقافي يُزيد من الكياسة والتسامح والتأدب والإيثار من خلال التعاطف. وهذا يعني أنه كلما زاد الذكاء الثقافي للموظفين، زادت المعلومات المتوفرة لديهم عن ثقافة بعضهم البعض، والقيم والمعتقدات، وطريقة التفكير، وطريقة التصرف، والنظم الاقتصادية، والحقوق القانونية، والسلوكيات اللفظية وغير اللفظية، وسيكون لديهم

فهم أفضل لبعضهم البعض، مما يزيد من توافقهم في بيئة العمل وبالتالي مساعدة بعضهم البعض (بعد الإيثار)، والتسامح مع الظروف الصعبة وغير المريحة في بيئة العمل عندما لا يكون ذلك مقصودًا في العمل، مما يزيد من ظهور وتطوير وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية الأخرى (Cobanoglu,2021).

### ٣.٩ عرض وتفسير نتائج التساؤل الثالث:

نص التساؤل الثالث على "ما العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من القيادات النسائية بالجامعات السعودية الحكومية بمنطقة مكة المكرمة؟" وللاجابة علي هذا التساؤل تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، ويوضح جدول (١٣) هذه النتائج.

جدول (١٣) معاملات ارتباط بيرسون بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة (ن=١٢٦)

سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده					المتغيرات	
الدرجة الكلية	السلوك الحضاري	الكياسة	وعي الضمير	الإيثار		
**٠,٧٦	**٠,٦٥	**٠,٦٠	**٠,٥٣	**٠,٧٧	المعنى	أبعاده التمكين النفسي
**٠,٧١	**٠,٤٥	**٠,٦٤	**٠,٦٢	**٠,٦٩	التأثير	
**٠,٧٥	**٠,٤٤	**٠,٧١	**٠,٦٨	**٠,٧٥	الكفاءة	
**٠,٧٥	**٥٩	**٠,٦٤	**٠,٦٠	**٠,٧٢	تقرير المصير	
**٠,٨١	**٥٦	**٠,٧٢	**٠,٦٨	**٠,٨٠	الدرجة الكلية	
** دالة عند مستوى ٠,٠١.						

يتضح من جدول (١٣) وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيًا بين التمكين النفسي وأبعاده وسلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده حيث تراوحت معاملات الارتباط بين المتغيرين بأبعادهم ما بين ٠,٤٤ - ٠,٨١، وجميعها قيم دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Krishna,2007) التي توصلت إلي وجود علاقة إيجابية دالة بين عوامل التمكين النفسي والولاء التنظيمي، ودراسة أبو زيد (٢٠٠٩ م) التي توصلت إلي وجود أثر التمكين النفسي في سلوك المواطنة ودراسة (الرحامنة،٢٠١٤) التي أشارت نتائجها إلي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تمكين العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية، ودراسة (Aghaei&Savari

الذكاء الثقافي كمتغير معدل للعلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى  
القيادات النسائية بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة

(2014) التي بينت نتائجها وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد التمكين النفسي والالتزام المهني وأظهرت النتائج أنه يمكن التنبؤ بالالتزام المهني من خلال التمكين النفسي، ودراسة ( محشوش، ٢٠١٩ ) التي توصلت إلي وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية ، ودراسة (حمدي، ٢٠١٩) التي أشارت نتائجها إلي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد التمكين النفسي علي سلوك المواطنة التنظيمية ما عدا بعد الاستقلالية، ودراسة (زروخي، بن عابد و كربول، ٢٠٢٠) التي خلصت إلى وجود علاقة تأثير معنوية وإيجابية بين التمكين النفسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية .

ويمكن تفسير العلاقة بين التمكين والمواطنة في ضوء ما أشار إليه (رزق الله، ٢١٠) من أن التمكين يؤدي إلى ترسيخ إيمان الفرد بقدراته الذاتية الذي يعد الطريق لتحفيز العاملين وتنمية شعورهم بالملكية مما يؤدي إلى زيادة اهتمامهم بتحسين أداء المؤسسة.

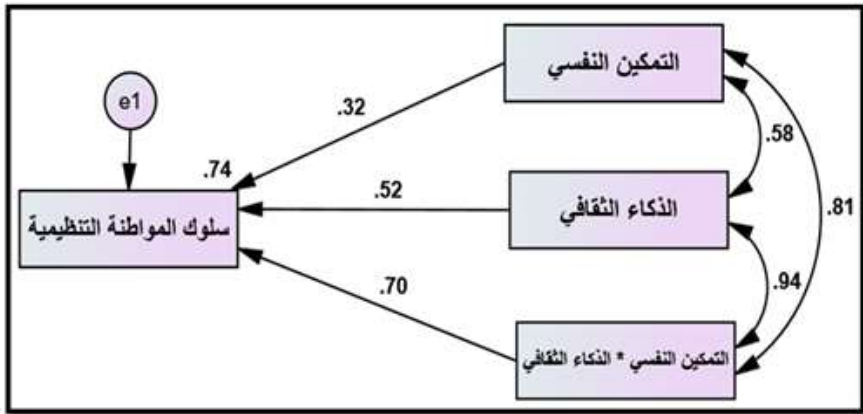
وهذا يتسق مع ما ذكره (Bhatnagar,2005) من أن التمكين النفسي مفتاح للإبداع والابتكار في بيئة العمل وليس مجرد وسيلة لحل المشكلات. ويمكن تفسير هذه العلاقة أيضا من خلال ما ذكره (Cho & Faerman, 2010) من أن الفرد الذي يشعر بأنه يمتلك القدرة والمهارة من المحتمل الكبير أن يؤدي عمله بشكل جيد .

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نموذج (Conger & Kanungo, 1988) الذي تناول التمكين النفسي كعامل محفز للفاعلية الذاتية للأفراد، وأشار فيه إلي أن الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية تعزز إحساس الفرد بالفاعلية الذاتية، من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الإحساس بالضعف والتخلص منها. فالتمكين النفسي يعد مصدر قوة وطاقة تدفع الفرد لتحقيق أهدافه وتزيد من شعوره بالكفاءة وهو ما قد يؤدي إلى زيادة دافعيته نحو بذل مجهود أكبر في العمل وتقديم خدمات إضافية للمؤسسة، فشعور الفرد بكفاءته يدفعه إلى القيام بسلوكيات إيجابية تتخطى أداء المهام الوظيفية الرسمية، إلى الممارسات والسلوكيات الطوعية.

وهذا يتسق مع أشارت إليه نظرية رأس المال البشري بأن الموظفون يقومون بالاستثمار في أنفسهم لتعزيز خبراتهم الأمر الذي يؤثر على أدائهم الوظيفي (Ochonma et al.,2018).

#### ٤.٩ عرض وتفسير نتائج التساؤل الرابع:

ينص التساؤل الرابع على " هل للذكاء الثقافي دور كمغير معدل للعلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من القيادات النسائية بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة؟"؛ وللاجابة على هذا التساؤل تم استخدام أسلوب تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج الأموس IBM "SPSS" Amos v23، والذي يعتمد على نظرية نمذجة المعادلات البنائية، والتي من ضمنها اختبار العلاقات السببية وتحليلات المسار والانحدار، ويوضح شكل(٤) النموذج المقترح لتأثير الذكاء الثقافي على العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية، وجدول(١٤) يوضح معاملات الانحدار المعيارية واللامعيارية ودلالاتها الإحصائية لتأثير الذكاء الثقافي على العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من القيادات النسائية بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة.



شكل (٤) تأثير الذكاء الثقافي على العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة (ن=١٢٦).

الذكاء الثقافي كمتغير معدل للعلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى القيادات النسائية بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة

يتبين من شكل (٤) أن المتغير المعدل (الذكاء الثقافي) أثر على العلاقة بين المتغير المستقل (التمكين النفسي) والمتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) لدى عينة الدراسة، ويوضح جدول (١٤) معاملات الانحدار المعيارية واللامعيارية ودلالاتها الإحصائية للذكاء الثقافي كمتغير معدل بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية.

جدول (١٤) معاملات الانحدار المعيارية واللامعيارية ودلالاتها الإحصائية للذكاء الثقافي كمتغير معدل بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة (ن=١٢٦).

مستوى الدلالة	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار اللامعيارية	معاملات الانحدار المعيارية	المسارات	
					<-	التمكين النفسي
غير دالة	١,٥٨	٠,١٢	٠,١٩	٠,٣٢	سلوك المواطنة	<-
٠,٠٠١	٤,٢٢	٠,١٨	٠,٧٦	٠,٥٢	سلوك المواطنة	<-
٠,٠٠١	١٠,١١	٠,٠٩	٠,٩١	٠,٧٠	سلوك المواطنة التنظيمية	<-

يتضح من جدول (١٤) وجود تأثير دال إحصائياً للذكاء الثقافي كمتغير معدل للعلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية؛ حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعيارية للتفاعل بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية في حالة وجود الذكاء الثقافي (٠,٧٠)، وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٠١)، بينما كانت قيمة معامل الانحدار المعيارية بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية قبل دخول الذكاء الثقافي (٠,٣٢)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وبالتالي فإن الذكاء الثقافي قوى العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية؛ مما يشير إلى أن المتغير المعدل (الذكاء الثقافي) يقوي الآثار السببية للتمكين النفسي في سلوك المواطنة التنظيمية، بمعنى آخر أن المستوى المرتفع من الذكاء الثقافي يؤثر إيجابياً في سلوك المواطنة التنظيمية، وبالتالي فإن نوع التعديل الذي حدث هو تعديل كلي؛ لأن التأثير المباشر بين التمكين النفسي كمتغير مستقل وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع ارتفع بعد دخول المتغير المعدل (الذكاء الثقافي) في النموذج.

تعكس هذه النتائج أهمية الذكاء الثقافي لتعزيز العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية، فعلى الرغم من أن الذكاء الثقافي يركز بشكل أكبر على التفاعلات مع الثقافات الأجنبية، إلا أنه يمكن أيضاً تعميمه على الثقافات الفرعية العرقية داخل الثقافة الوطنية (Shahroodi, Shirazi & Sadeghim, 2018)، ففي جميع المجتمعات، بالإضافة إلى الثقافة الوطنية، هناك أيضاً عدد من الثقافات الفرعية المختلفة. هذه الثقافات الفرعية، كثقافة أصغر لها قيمها ومعاييرها ومبادئها وقواعدها وعاداتها، لها مكان داخل الثقافة الأوسع للمجتمع، لذا تتطلب المناصب القيادية موظفين يتمتعون بقدرة فكرية وثقافية عالية ليكونوا قادرين على التعامل مع الأفراد المختلفين بفعالية وكفاءة. فالذكاء الثقافي يمكن القيادة من القيام بمهامها بطريقة سليمة، مما يزيد من شعورها بالكفاءة الذاتية، والذي يمهد بدوره الطريق للإبداع في العمل وتخطي المهام الروتينية للوظيفة إلى ما هو أبعد من ذلك، ويدفعهم إلى ممارسة سلوكيات طوعية وهذه النتيجة تتسق مع ما ذكره (Cho & Faerman, 2010) بأن الفرد الذي يشعر بأنه يمتلك القدرة والمهارة من المحتمل الكبير أن يؤدي عمله بشكل جيد.

فالذكاء الثقافي يعكس مهارات الاتصال والتي تُعد مؤشراً للكفاءة الذاتية والمهنية (Rahimaghaee & Mozdbar, 2017) وهذا ما يجعله يلعب دوراً هاماً في مستوى الثقة بالنفس لدى الفرد ويزيد من ثقته بقدرته على أداء المهام الموكلة له، وهذا بدوره يعمل على زيادة مستوى التمكين النفسي له، والذي يؤدي بدوره إلى زيادة الفعالية والإبداع والتميز في العمل (الرويلي، ٢٠١٨)؛ وتتسق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (Avila, 2018) من أن الذكاء الثقافي يسمح للقادة بالتخلي عن الأفكار والسلوكيات المسبقة، وتجعلهم على دراية بالتحديات، ويساعد القائد على الوصول إلى أعلى إمكانياته.

#### ٥.٩ عرض وتفسير نتائج التساؤل الخامس:

نص التساؤل الخامس على "هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطي درجات عينة الدراسة في كل من الذكاء الثقافي والتمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية وفقاً للحالة الاجتماعية؟"؛ وللإجابة على هذا التساؤل تم استخدام اختبار (ت) والجدول التالي يوضح هذه النتائج:



الذكاء الثقافي كمتغير معدل للعلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى القيادات النسائية بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة

جدول (١٥) نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق بين متوسطي درجات الذكاء الثقافي والتمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية وفقاً للحالة الاجتماعية (ن = ١٢٦).

المتغيرات	ن	م	ع	قيمة "ت"
الذكاء الثقافي	متزوجة	٨٤	٧٤,٤٦	١٢,٧٩
	غير متزوجة	٤٢	٧١,٠٧	١٨,٢١
التمكين النفسي	متزوجة	٨٤	١١١,٥٠	٩,٩٠
	غير متزوجة	٤٢	١٠٦,٢١	١٦,٨٥
سلوك المواطنة التنظيمية	متزوجة	٨٤	٧٥,٨٢	٩,٧٨
	غير متزوجة	٤٢	٧٥,٥٧	٦,٠٨
NS * دالة عند مستوى ٠.٠٥				

يتضح من جدول (١٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات الذكاء الثقافي وفقاً للحالة الاجتماعية (متزوجة/ غير متزوجة) لدى عينة الدراسة الحالية؛ حيث بلغت قيمة "ت" (١,٢١)، وهي قيم غير دالة إحصائياً، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الرويلي، ٢٠١٨) من عدم وجود فروق جوهرية في الدرجة الكلية للذكاء الثقافي وفقاً للحالة الاجتماعية. وهذا يعني أن الحالة الاجتماعية ليس لها تأثير على الذكاء الثقافي لدى عينة الدراسة ويمكن تفسير ذلك بأن النجاح في بناء علاقات متميزة لا علاقة له بالحالة الاجتماعية

يتضح أيضاً من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات التمكين النفسي وفقاً للحالة الاجتماعية (متزوجة/ غير متزوجة) لصالح المتزوجات؛ حيث بلغت قيمة "ت" (٢,٢١) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، وهذه النتيجة لا تتفق مع دراسة (الرويلي، ٢٠١٨) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً وفقاً للحالة الاجتماعية في الدرجة الكلية للتمكين النفسي.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه ربما يكون راجع إلى نشر الوعي المجتمعي بأهمية دور المرأة في تنمية المجتمع، مما ساهم في تعديل الصورة النمطية للزوجة وأصبح الزوج علي وعي بمسؤولياتها خاصة عندما تتولي منصب قيادي - مما ساعدها على التوفيق بين متطلبات العمل ومتطلبات الأسرة، وهذا زاد من شعورها بالكفاءة والمعنى.

يتضح من الجدول أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات سلوك المواطنة التنظيمية وفقاً للحالة الاجتماعية (متزوجة/ غير متزوجة)؛ حيث بلغت قيمة "ت" (٠,١٨)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وتفسر الباحثة ذلك بأن الوظيفة تصبح محرك يدفع الفرد للولاء والالتزام وبذل أقصى طاقته للحفاظ على المكانة التي يحظى بها داخل مؤسسته، ويحدث ذلك عندما يدرك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللمنظمة التي يعمل بها، ويتحقق ذلك من خلال حدوث توافق بين أهداف وقيم ومعتقدات العامل من جهة، مع متطلبات ومهام العمل من جهة أخرى، وهذا الإدراك لا يرتبط بالحالة الاجتماعية.

٦.٩ عرض وتفسير نتائج التساؤل السادس:

نص التساؤل السادس على "هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة الدراسة في كل من الذكاء الثقافي والتمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية وفقاً للمنصب القيادي؟"؛ وللإجابة على هذا التساؤل تم تحليل التباين الأحادي والجدول التالي يوضح هذه النتائج:

المتغير	مصدر	مجموع المربعات	درجات	متوسط المربعات	قيمة "ف"
الذكاء الثقافي	بين المجموعات	٢٠١٧,٥٠	٣	٦٧٢,٥٠	*٣,٢٢
	داخل المجموعات	٢٥٤٩٠,٥٠	١٢٢	٢٠٨,٩٣	
	الكلية	٢٧٥٠٨,٠٠	١٢٥		
التمكين النفسي	بين المجموعات	٧٩٣,٥٠	٣	٢٦٤,٥٠	١,٣٦NS
	داخل المجموعات	١٩٧٨٠,٨٦	١٢٢	١٦٢,١٤	
	الكلية	٢٠٥٧٤,٠٠	١٢٥		
سلوك المواطنة التنظيمية	بين المجموعات	٣٠٠,٩٦	٣	١٠٠,٣٢	٠,١٤NS
	داخل المجموعات	٦٦٣٥,٣٩	١٢٢	٥٤,٤٩	
	الكلية	٦٩٣٦,٣٦	١٢٥		

غير دالة إحصائياً. \* دالة عند مستوى ٠,٠٥ NS

الذكاء الثقافي كمتغير معدل للعلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى  
القيادات النسائية بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة

يتضح من جدول (١٦) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين عينة الدراسة وفقاً للمنصب القيادي (وكيلة كلية/ مشرفة(رئيسة) قسم/ رئيسة وحدة (مديرة إدارة) على مقياس التمكين النفسي؛ حيث كانت قيم "ف" غير دالة إحصائياً. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (المؤمن، ٢٠٢٢) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة تجاه مستقبل تمكين المرأة تعزى إلى تقلد منصب قيادي، وتعكس هذه النتيجة شعور القيادات النسائية من عينة الدراسة بالكفاءة الذاتية - بصرف النظر عن المنصب القيادي - نتيجة المرأة ما حققته المرأة في مواقعها القيادية من نجاح وتحقيق لأهداف الوظيفة المكلفة بها. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن التمكين النفسي شعور نفسي ذاتي متأصل بداخل الفرد، وهو مستمر ومتواصل (Carless,2003) وبالتالي لا يرتبط بالمنصب القيادي للفرد.

يتضح من الجدول السابق أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية بين عينة الدراسة وفقاً للمنصب القيادي (وكيلة كلية/ مشرفة(رئيسة) قسم/ رئيسة وحدة (مديرة إدارة)) في سلوك المواطنة التنظيمية؛ حيث كانت قيمة "ف" غير دالة إحصائياً. وهذه النتيجة تتفق مع ما أشار إليه (الجاويش ٢٠٠٣) من أن تولي المناصب القيادية يزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية وإمكانية العمل بشكل فعال مقارنة مع تولي المناصب الدنيا، وذلك نتيجة امتلاك الأفراد في المناصب العليا القوة والحرية فيما يتعلق بأدائهم لسلوكيات معينة، والتي من ضمنها سلوكيات تقديم الدور الإضافي.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن سلوك المواطنة التنظيمية سلوك طوعي اختياري لا علاقة له بالمنصب الإداري، يُضاف إلى ذلك أن جميع أفراد عينة الدراسة من القيادات ويمنحهم مناصبهم الوظيفي درجة من السلطة فضلاً عن الشعور بالأهمية والمكانة، مما يشكل دافع لديهم للحفاظ عليه من خلال ممارسة بعض سلوكيات المواطنة التنظيمية.

يتضح من الجدول السابق أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية بين عينة الدراسة وفقاً للمنصب القيادي (وكيلة كلية/ مشرفة(رئيسة) قسم/ رئيسة وحدة (مديرة إدارة)) في الذكاء الثقافي؛ حيث كانت قيم "ف" دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥... ولتحديد اتجاه الفروق وفقاً للمنصب القيادي في الذكاء الثقافي؛ تم استخدام طريقة المقارنات البعدية PostHoc Test باستخدام اختبار L.S.D، كما في جدول (١٧).

جدول (١٧) المقارنات الثنائية وفقاً لاختلاف المنصب القيادي في الذكاء الثقافي

باستخدام اختبار L.S.D (ن=١٢٦)

المتغير	المقارنات الثنائية		الفروق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	الدلالة	اتجاه الفروق
الذكاء الثقافي	وكيلة كلية	مشرفة (رئيسة) قسم	-١٧,٣٣	٦,٣٧	٠,٠١	مشرفة (رئيسة) قسم
	وكيلة كلية	رئيسة وحدة	-١٣,٤٥	٦,١٧	٠,٠٥	رئيسة وحدة
	وكيلة كلية	مديرة إدارة	-١٨,٩٢	٦,٦٩	٠,٠١	مديرة إدارة
تم الاقتصار فقط على المقارنات الثنائية الدالة وحذف المقارنات غير الدالة						

يتضح من جدول (١٧) وجود فروق دالة إحصائية في الذكاء الثقافي عند مستوي ٠.٠١ بين وكيلة كلية ومشرفة (رئيسة) قسم لصالح مشرفة (رئيسة) قسم. يتضح كذلك وجود فروق دالة إحصائية بين وكيلة كلية ومديرة إدارة في الذكاء الثقافي عند مستوي ٠.٠٥ لصالح مديرة إدارة حيث كانت قيم الفروق بين المتوسطات سالبة، كذلك وجود فروق دالة إحصائية عند مستوي ٠.٠١ بين وكيلة كلية ورئيسة وحدة في الذكاء الثقافي لصالح رئيسة وحدة حيث كانت قيم الفروق بين المتوسطات سالبة. وتشير اتجاهات جميع الفروق السابقة إلى أن الفروق لصالح المناصب الإدارية الأقل، وهذه النتيجة تُعد منطقية ويمكننا تفسير هذه النتيجة بأنه علي الرغم من وجود جميع أفراد عينة الدراسة في بيئة متنوعة ثقافياً؛ وممارستهم لمهارات الذكاء الثقافي بسبب التعامل اليومي والتفاعل المستمر مع أفراد من ثقافات متنوعة، إلا تعاملهم مع أفراد متنوعين ثقافياً لا يكون بنفس القدر، بل يختلف باختلاف المنصب القيادي، فالمناصب القيادية الدنيا تُعد أكثر اختلاطاً مع أفراد متنوعين ثقافياً، فكلما ارتقي الفرد في المنصب الإداري كلما قل اختلاطه مع أفراد متنوعين ثقافياً.

٧.٩ عرض وتفسير نتائج التساؤل السابع:

نص التساؤل السابع على "هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة الدراسة في كل من الذكاء الثقافي والتمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية وفقاً لسنوات الخبرة؟"؛ وللإجابة على هذا التساؤل تم تحليل التباين الأحادي والجدول التالي يوضح هذه النتائج:

الذكاء الثقافي كمتغير معدل للعلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى القيادات النسائية بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة

جدول (١٨) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات درجات الذكاء الثقافي والتمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية وفقاً لسنوات الخبرة (ن=١٢٦).

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"
الذكاء الثقافي	بين المجموعات	٤١٨٢,١٢	٣	١٣٩٤,٠٤	***٧,٢٩
	داخل المجموعات	٢٣٣٢٥,٨٨	١٢٢	١٩١,١٩	
	الكلية	٢٧٥٠,٨٠٠	١٢٥		
التمكين النفسي	بين المجموعات	١٧٥٥,٤٧	٣	٥٨٥,١٦	**٣,٧٩
	داخل المجموعات	١٨٨١٨,٨٩	١٢٢	١٥٤,٢٥	
	الكلية	٢٠٥٧٤,٣٦	١٢٥		
سلوك المواطنة التنظيمية	بين المجموعات	٧٧٣,١٢	٣	٢٥٧,٧١	**٥,١٠
	داخل المجموعات	٦١٦٣,٢٣	١٢٢	٥٠,٥٢	
	الكلية	٦٩٣٦,٣٦	١٢٥		
** دالة عند مستوى ٠,٠١			*** دالة عند مستوى ٠,٠٠١		

يتضح من جدول (١٨) وجود فروق دالة إحصائية بين عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات/ من ٥-أقل من ١٠ سنوات/ من ١٠-أقل من ١٥ سنة/ ١٥ سنة فأكثر) في كل من الذكاء الثقافي والتمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية؛ حيث كانت قيم "ف" دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٠١ و ٠,٠٠٠؛ ولتحديد اتجاه الفروق وفقاً لسنوات الخبرة في الذكاء الثقافي والتمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية؛ تم استخدام طريقة المقارنات البعدية Post Hoc Test باستخدام اختبار L.S.D، ويوضح جدول (١٨) هذه النتائج.

جدول (١٩) المقارنات الثنائية وفقاً لاختلاف سنوات الخبرة في الذكاء الثقافي والتمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية باستخدام اختبار L.S.D (ن=١٢٦).

المتغير	المقارنات الثنائية		الفروق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	الدلالة	اتجاه الفروق
الذكاء الثقافي	من ١٠-١٥ سنوات	من ١٥> سنة	٩,٠٤-	٤,٠٥	٠,٠٥	من ١٠-١٥
	من ١٠> سنوات	من ١٥> سنة	٧,٣٦-	٣,٤٠	٠,٠٥	من ١٠-١٥
	من ١٠>-٥ سنوات	١٥ سنة فأكثر	٧,٦١-	٣,٢١	٠,٠٥	١٥ سنة فأكثر
التمكين النفسي	من ١٠>-٥ سنة	١٥ سنة فأكثر	١٤,٩٧-	٣,٢١	٠,٠٠١	من ١٠-١٥
	من ١٠>-٥ سنوات	من ١٠>-٥ سنوات	٧,٦٢-	٣,٦٤	٠,٠٥	من ١٠>-٥
	من ١٠>-٥ سنوات	من ١٥>-١٠ سنة	١١,٨٠-	٣,٦٤	٠,٠١	من ١٥>-١٠
سلوك المواطنة التنظيمية	من ١٠>-٥ سنة	١٥ سنة فأكثر	٦,٣٥-	٢,٨٩	٠,٠٥	١٥ سنة فأكثر
	من ١٠>-٥ سنوات	من ١٠>-٥ سنوات	٧,٥٧-	٢,٠٨	٠,٠٠١	من ١٠>-٥
	من ١٠>-٥ سنوات	من ١٥>-١٠ سنة	٧,١١-	٢,٠٨	٠,٠٠١	من ١٥>-١٠
	من ١٠>-٥ سنوات	١٥ سنة فأكثر	٥,١٩-	٢,٠٠	٠,٠١	١٥ سنة فأكثر

تم الاقتصار فقط على المقارنات الثنائية الدالة وحذف المقارنات غير الدالة

يتضح من جدول (١٩) ما يلي:

وجود فروق دالة إحصائية لدي عينة الدراسة في الذكاء الثقافي وفقاً لسنوات الخبرة لصالح سنوات الخبرة من ١٠-١٥ سنة مقارنة بكل من سنوات الخبرة أقل من ٥ سنوات ومن ١٠ سنوات و١٥ سنة فأكثر؛ حيث كانت قيم الفروق بين المتوسطات سالبة. ويتضح أيضاً من الجدول وجود فروق دالة إحصائية لدي عينة الدراسة في الذكاء الثقافي وفقاً لسنوات الخبرة لصالح ١٥ سنة فأكثر مقارنة بمن لديهم سنوات خبرة من ١٠>-٥ سنوات؛ حيث كانت قيم الفروق بين المتوسطات سالبة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الذكاء الثقافي يتطور عبر الزمن، غير أن تطوره بطيء جداً، وأن الخبرات والتجارب الواقعية تسهل وتساعد على تطوره، ولكنه يتطلب تكرار التعلم بالخبرة (Thomas,2006).

وفي ضوء ذلك ترتبط سنوات الخبرة بمزيد من الاحتكاك بأفراد متنوعين في الخلفيات الثقافية مما يكسب العاملين قدرات ومهارات وخبرات أكثر في التعامل مع هؤلاء الأفراد وهو ما يساهم في زيادة الذكاء الثقافي.

الذكاء الثقافي كمتغير معدل للعلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى القيادات النسائية بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة

يتضح من الجدول أيضا وجود فروق دالة إحصائياً في التمكين النفسي لدى عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة بين سنوات الخبرة أقل من ٥ سنوات ومن ٥- أقل من ١٠ سنوات لصالح من ٥- أقل من ١٠ سنوات، ووجود فروق دالة إحصائياً بين سنوات الخبرة أقل من ٥ سنوات ومن ١٠- أقل من ١٥ سنة لصالح من ١٠- أقل من ١٥ سنة، في حين وجدت فروق دالة إحصائياً بين سنوات الخبرة من ١٠- أقل من ١٥ سنة و١٥ سنة فأكثر لصالح ١٥ سنة فأكثر؛ حيث كانت جميع قيم الفروق بين هذه المتوسطات سالبة. وتشير هذه النتائج تشير إلى زيادة التمكين النفسي بزيادة سنوات الخبرة حيث جاءت نتائج جميع المقارنات بين الفروق الدالة إحصائياً لصالح القيادات ذوات سنوات الخبرة الأكثر عدداً وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (النواجحة، ٢٠١٥) التي توصلت الدراسة إلى وجود فروق في التمكين النفسي تبعاً لسنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة ١١ سنة فما فوق لدى عينة من معلمي المرحلة الأساسية، وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة (حليم، ٢٠١٧) التي توصلت إلى وجود فروق في التمكين النفسي لصالح أعضاء هيئة التدريس ذوي سنوات الخبرة الأعلى.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن سنوات الخبرة الأكثر ترتبط بالمرور بتجارب أكثر واكتساب كفاءات وخبرات تؤهل الفرد للشعور بالكفاءة والاستقلال والتأثير.

وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (النفيسة، ٢٠١١) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في الدرجة الكلية لإدراك التمكين تبعاً لسنوات الخبرة لدى الإداريات العاملات بجامعة الملك سعود. ودراسة (النفيسة، ٢٠١١) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائياً في الدرجة الكلية لإدراك التمكين لدى الإداريات العاملات في جامعة الملك سعود تبعاً لسنوات الخبرة، ودراسة (الدغير، ٢٠١٨) التي أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق إحصائية في التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

يتضح من الجدول أيضاً وجود فروق دالة إحصائياً في سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة بين سنوات الخبرة أقل من ٥ سنوات وبين من ٥- أقل من ١٠ سنوات لصالح سنوات الخبرة من ٥- أقل من ١٠ سنوات، ووجود فروق دالة إحصائياً بين سنوات الخبرة أقل من ٥ سنوات وبين من ١٠- أقل من ١٥ سنة لصالح من ١٠- أقل من ١٥ سنة، وكذلك وجود فروق دالة

إحصائيًا بين سنوات الخبرة أقل من ٥ سنوات وبين ١٥ سنة فأكثر لصالح القيادات اللاتي لديهن ١٥ سنة فأكثر؛ حيث كانت جميع قيم الفروق بين هذه المتوسطات سالبة. تشير هذه النتائج إلى أن الفروق في سلوك المواطنة التنظيمية وفقا لسنوات الخبرة جاءت لصالح القيادات ذوات سنوات الخبرة الأكثر عددا وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (Ochonma et al., 2018) التي توصلت إلى وجود علاقة جوهرية بين إدارة النزاعات وتحفيز الموظفين وسنوات الخبرة، بينما لم تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (شعري، ٢٠١٩) التي توصلت إلى عدم وجود فروق جوهرية في مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى للخبرة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن للمؤهل العلمي والخبرة العملية للموظف تأثير كبير في تفعيل دوره الوظيفي وتفيد الفرد والمنظمة من عدة نواحي، كالراحة النفسية للموظف عند ممارسته عمل هو مؤهل لأدائه ولديه خبرة كافية فيه، وهذا يزيد من رغبة الموظف في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، فالموظفون الذين أمضوا مدة خدمة طويلة يصبح لديهم قناعات معينة في أدائهم عملهم، كما تبح لديهم عاقلات ضمنية، وروابط قوية مع الموظفين الآخرين في مكان عملهم، مما يزيد من تغليبهم للمشاعر والأحاسيس عند أداء عملهم قد تنعكس أو تترجم لسلوكيات الدور الإضافي أو التطوعي لمساعدة الزملاء تعبيرا عن حبه واحترامهم لهم (عمر، ٢٠٢١)

وتربط العديد من النظريات بين الخبرة الوظيفية والأداء، فعلى سبيل المثال أشارت نظرية التعلم أن الخبرة الوظيفية تعزز القدرة الوظيفية (Ochonma et al., 2018).

#### ١٠. التوصيات:

يعد تمكين المرأة والاستفادة من تميزها القيادي من القضايا المهمة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من اهتمام القيادة الرشيدة، وحتى يتم إبراز دورها وإبداعها في مجال القيادة الأكاديمية؛ فقد جاءت التوصيات الآتية:

- نشر الوعي نحو تميز وكفاءة القيادة النسائية للحد من النمط السلبي السائد تجاه القيادة النسائية.
- تفعيل معيار يتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية ضمن تقارير الأداء الوظيفي.



الذكاء الثقافي كمتغير معدل للعلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى  
القيادات النسائية بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة

- اشتراط التميز في الذكاء الثقافي للمرشحين للوظائف القيادية بالجامعات.
- زيادة الاهتمام البحثي من قبل المراكز البحثية بالجامعات وعمادة البحث العلمي بالتوسع في البحوث التي تدعم دور المرأة ودراسة الجوانب الاجتماعية والنفسية التي تحول دون تمكينها.
- إقامة الندوات والبرامج المتخصصة لتنمية التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى منسوبي الجامعات.

١١. الدراسات المقترحة:

- الأمن الوظيفي كمتغير معدل للعلاقة بين صراع العمل والأسرة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى منسوبي الجامعات.
- المتغيرات الديموغرافية المنبئة بالذكاء الثقافي لدى موظفات الخدمات الجماهيرية.
- جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالتمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس.
- فعالية برنامج تدريبي لتنمية الذكاء الثقافي وأثره على التمكين النفسي لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس.

١٢. شكر وتقدير:

تم تمويل هذا المشروع من قبل برنامج التمويل المؤسسي بموجب المنحة البحثية رقم (IFPAS:14-246-1443) لذلك، يتقدم المؤلفون بالشكر والامتنان للدعم الفني والمالي المقدم من وكالة البحث والابتكار بوزارة التعليم وجامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.

١٣. قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- أبو زيد، رياض (٢٠١٠). أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، ٢٤(٢٠): ٤٩٣-٥١٩.

- أحمد، رشدي محمد. (٢٠٢١). دور سلوك المواطنة التنظيمية على قبول التعليم الافتراضي في ظل جائحة كورونا بالتطبيق على كلية الآداب - جامعة الإسكندرية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، ٢(١٢): ١-٢٤
- بوحصان، صفاء ولسمر، وهيبة. (٢٠٢١). *أثر التمكين في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل*. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلم التسيير. جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل.
- بوخمخ، جنات و ابن حسين، ناجي (٢٠١٨). دراسة تحليلية لأثر التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بجامعة قسنطينة ٢ و سطيف ١. *مجلة دراسات اقتصادية* ، ٥(١): ٢٤٨-٢٧٢.
- الجعيد، عوض بن عتيق. (٢٠٠٢). *العلاقة بين إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية*. رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- جلاب، إحسان دهش، الحسيني، كمال كاظم. (٢٠١٤). *إدارة التمكين والاندماج*. (ط)٢، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- الجمل، سونيا والعتاري، عارف. (٢٠٢٠). *الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الدولية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين*. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، ٢(١٦): ١٩١-٢٠٣.
- حلیم، شیری مسعد. (٢٠١٧). *التمكين النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لهم بجامعة الزقازيق وعلاقته بالرضا الوظيفي لديهم*. *دراسات تربوية ونفسية*، ٣٢(٩٥): ٥٧-١١٨.
- حمدي، أبو القاسم الأخضر. (٢٠١٩). *أثر التمكين النفسي علي سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة حالة في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالأغواط - الجزائر*. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، ١٥(١١): ٥١-٨٠.

الذكاء الثقافي كمتغير معدل للعلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى القيادات النسائية بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة

- الرحامنة، دعاء إبراهيم عبد الهادي. (٢٠١٤). أثر تمكين العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات في الأردن. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
- رزق الله، حنان (٢٠١٠). أثر التمكين علي تحسين جودة الخدمات التعليمية بالجامعة: دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
- الرويلي، حنان بنت ليل بن عناد. (٢٠١٨) التمكين النفسي وعلاقته بالذكاء الثقافي لدي عضوات هيئة التدريس غير السعوديات بالجامعات السعودية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية. المملكة العربية السعودية.
- زروخي، فيروز. بن عابد، مختار. كربوش، محمد. (٢٠٢٠). التمكين النفسي كمدخل لتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية. دراسة استطلاعية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، ١٢ (٣): ٦٨-٨١.
- الزغبى، هديل زياد. (٢٠٢٢). أثر التعويضات في سلوك المواطنة التنظيمية لدي العاملين في البلديات. المجلة العربية للنشر العلمي، ٧٤: ٧٦٢-٧٨١.
- السماك، منال. (٢٠١٠) دور الكفاءة المعرفية في تنمية القدرة الابتكارية: دراسة استطلاعية في شركة الكندي العامة -نينوى، مجلة تنمية الراقدين، ١٠٤: ٩-٢٨.
- السيد، إلهام والمثلث، نجاد. (٢٠١٦). إمكانيات تحقيق رؤية السعودية ٢٠٣٠ بهدف تمكين المرأة السعودية. المجلة الدولية للبحوث، ٨ (١٢): ١٦-٢٦.
- شباط، سهام. (٢٠١١). الإبداع في زمن العولمة. دمشق. مجلة الباحثون، ٥٠: ١٩-٢٧.
- الشربيني، محمد زيدان محمد. (٢٠١٦). العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بشركات الطيران المصرية. مجلة المنيا لبحوث السياحة والضيافة، ١١ (٢): ١-٢٠.

- الشرق الأوسط. (٢٠١٧) السعودية: تمكين المرأة سيسهم في دفع عجلة التنمية بما يحقق رؤية ٢٠٣٠،
- الشريدة، محمد خليفة وملحم، محمد أمين. (٢٠٢١). مستوي الذكاء الثقافي لدي عينة من طلبة لواء البتراء في جامعة الحسين بن طلال في ضوء بعض المتغيرات. *المجلة العلمية بكلية التربية*، ٣٧(٧): ٢٥٢- ٢٧٥.
- شهري، مينة سليمان. (٢٠١٩). سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الجزائرية) من وجهة نظر القادة (الأكاديميين). *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، ١٥(٣): ٣٧٣-٤٠٣.
- طه، محمد. (٢٠٠٦). الذكاء الإنساني اتجاهات معاصرة وقضايا نقدية. الكويت، عالم المعرفة.
- عمر، كبير. (٢٠٢١). أثر التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة: مطاحن عمر بن عمر - *قالمة*. رسالة دكتوراة، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر.
- كرسنة، أمينة وبوعطيظ، جلال الدين. (٢٠٢٢). التمكين الإداري وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية -دراسة ميدانية على العاملين بمديرية التعمير، الهندسة المعمارية والبناء بسكيكدة. *مجلة البحوث والدراسات الإنسانية*، ١٦(١): ٣٤٥-٣٧٤.
- محشوش، فاطمة الزهراء. (٢٠١٩). التمكين النفسي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين دراسة ميدانية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف- المسيلة. رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
- مخلوف، أسماء محمد السيد. (٢٠٢٠). التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة جازان (دراسة ميدانية). *مجلة التربية*، ٣٩(٢): ٢٣٨-٣٠٦.
- معمري، حمزة ومنصور، بين زاهي. (٢٠١٤). سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، (١٤): ٤٣-٥٥.

الذكاء الثقافي كمتغير معدل للعلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى  
القيادات النسائية بالجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة

- ملحم، يحيى سليم. (٢٠٠٦). التمكين كمفهوم إداري معاصر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. بحوث ودراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- النفيسة، ندى بنت مطلب. (٢٠١١). إدراك التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإداريات العاملات بجامعة الملك سعود. رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود.
- النواجحة، زهير عبد الحميد. (٢٠١٧). التمكين النفسي والتوجه الحياتي لدى عينة من معلمي المرحلة الأساسية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، ٤(١٥): ٢٨٣-٣١٦.
- هلال، كريم فخري و جاسم ، زينب علي. (٢٠١٧). الذكاء الثقافي وعلاقته بالافتح الذهني لدي طلبة جامعة بابل. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل ، ٣٦: ٢٧٨-٢٩٢.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- Afsar, B., Shahjehan, A., Shah, S. I., & Wajid, A. (2019). *The mediating role of transformational leadership in the relationship between cultural intelligence and employee voice behavior: A case of hotel employees*. *International Journal of Intercultural Relations*, 69, 66–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2019.01.001>
- Aghaei, N., & Savari, M. (2014). The relationship between psychological empowerment and professional commitment of selected physical education teachers in Khuzestan province, Iran. *European Journal of Experimental Biology*, 4.
- Ahmad, A. R., & Jameel, A. S. (2021). Job satisfaction as a mediator between transformational leadership and organizational citizenship behaviours. <https://doi.org/10.31219/osf.io/6c8fs>
- Ahmed, I., Khan, M. K., & Bhatti, G. A. (2017). Linking Empowering Leadership, Psychological Empowerment, Self-Leadership, Creative Involvement and Creativity: A Sequential Mediation Model. *Lahore Journal of Business*, 5(2), 67–80. <https://doi.org/10.35536/ljb.2017.v5.i2.a4>
- Alexandra, V. (2018). Predicting CQ development in the context of experiential cross-cultural training: The role of social dominance

- orientation and the propensity to change stereotypes. *Academy of Management Learning & Education*, 17(1), 62-78. <https://doi.org/10.5465/amle.2015.0096>
- Alotaibi, F. T. (2020). Saudi women and leadership: Empowering women as leaders in higher education institutions. *Open Journal of Leadership*, 09(03), 156-177. <https://doi.org/10.4236/ojl.2020.93010>
  - Amirkhan, A., Koki, M., & Jamshidiha, M. (2016). The relationship between cultural intelligence and organizational citizenship behavior in Aqiq Tile Employees in Yazd. *Journal of Accounting, Financial and Economic Sciences*, 2(1), 10-17.
  - Ang, S., Van Dyne, L., & Rockstuhl, T. (2015). Cultural intelligence: Origins, conceptualization, evolution, and methodological diversity. In M. J. Gelfand, C.-Y. Chiu, & Y.-Y. Hong (Eds.), *Handbook of advances in culture and psychology*, Vol. 5, pp. 273–323). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780190218966.003.0006>
  - Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review*, 3(3), 335-371. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x>
  - Ansari, M. I., Radmehr, R., & Shaligar, M. (2012). Analysis the relationship between cultural intelligence and transformational leadership (The case of managers at the trade office). *International Journal of Business and Social Science*, 3(14), 152-261.
  - Avila, P., (2018). Latina community college leaders and the role cultural intelligence plays in their leadership, PhD. Dissertation, Brandman University.
  - Azevedo, A., & Shane, M. J. (2019). A new training program in developing cultural intelligence can also improve innovative work behavior and resilience: A longitudinal pilot study of graduate students and professional employees. *The International Journal of Management Education*, 17(3), 100303. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.05.004>
  - Bester, J., Stander, M.W., & Van Zyl, L.E. (2015). Leadership empowering behavior, psychological empowerment, organizational citizenship behaviors and turnover intention in a manufacturing division. *Journal of Industrial Psychology/SA*, 41(1), 10-12.
  - Bhatnagar, J. (2005). The power of psychological empowerment as an antecedent to organizational commitment in Indian managers. *Human*

- 
- Resource Development International, 8(4), 419-433. <https://doi.org/10.1080/13678860500356101>
- Bogler, R., & Somech, A. (2004). Influence of Teacher Empowerment on Teachers Organizational Commitment, Professional Commitment and Organizational Citizenship Behavior in Schools. *Teaching and Teacher Education*, 20, 277-289. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tate.2004.02.003>
  - Carless, S. A. (2003). Does psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate and job satisfaction? *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 405-425. <https://doi.org/10.1023/b:jobu.0000028444.77080.c5>
  - Chiaburu, D. S., Oh, I., Berry, C. M., Li, N., & Gardner, R. G. (2011). The five-factor model of personality traits and organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1140-1166. <https://doi.org/10.1037/a0024004>
  - Cho, T., & Faerman, S. R. (2010). An integrative model of empowerment and individuals' in-role and extra-role performance in the Korean public sector: Moderating effects of organizational individualism and collectivism. *International Public Management Journal*, 13(2), 130-154. <https://doi.org/10.1080/10967491003769339>
  - Cobanoglu, N. (2021). The relationship between the transformational leadership, the cultural intelligence of teachers and the skills of principals' diversity management. *European Journal of Educational Management*, 1(4), 35-49. <https://doi.org/10.12973/eujem.4.1.35>
  - Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *The Academy of Management Review*, 13(3), 471. <https://doi.org/10.2307/258093>
  - Crowne, K. A. (2008). What leads to cultural intelligence?. *Business Horizons*, 51(5), 391-399. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.03.010>
  - Daraei, M., Maymand, M., & Ekhtari, H. (2014). Providing A conceptual model for surveying the impact of employee Empowerment on Organizational Citizenship Behavior in Al borz insurance company. *journal of current research in science*, 2(6), 794-800.
  - Davidaviciene, V., & Al Majzoub, K. (2022). The effect of cultural intelligence, conflict, and transformational leadership on decision-making processes in virtual teams. *Social Sciences*, 11(2), 64. <https://doi.org/10.3390/socscil1020064>

- Earley, P.C., & Mosakowski, E. (2003). Cultural intelligence. *Harvard business review*, 82 10, 139-46, 158 .
- Fables, M. (2005). *The Role of Task and Contextual Performance In Appraisal Fairness and Satisfaction*. Unpublished dissertation, Faculty of the California School of Organizational studies Alliant International University
- GHALAVI, Z., & NASTIEZAIE, N. (2020). Relationship of servant leadership and organizational citizenship behavior with mediation of psychological empowerment. *Eurasian Journal of Educational Research*, 20(89), 1–24. <https://doi.org/10.14689/ejer.2020.89.11>
- Jain, P. (2022). Cultural intelligence and innovative work behavior: Examining multiple mediation paths in the healthcare sector in India. *Industrial and Commercial Training*, 54(4), 647-665. <https://doi.org/10.1108/ict-08-2021-0061>
- Jiang, X., & Fu, Q. (2011). Relationship between universities organizational culture, teachers' psychological empowerment and organizational citizenship behavior. 2011 Fourth International Joint Conference on Computational Sciences and Optimization. <https://doi.org/10.1109/cso.2011.217>
- Koopman,R.(2003).The relationship between perceived organizational justice and Organizational Citizenship Behavior . *Journal of Management*, (16), 606-613.
- Krishna, R.(2007).Psychological empowerment and organizational commitment: An empirical study of software programmers in India. available online at :<https://pdfcoffee.com/qdownload/psychological-empowerment-and-commitment-rama-krishna-pdf-free.html>
- McComas, A. (2015). *The relationship of a leaders cultural intelligence to organizational citizenship behaviors in a multicultural work group*, Ph.D. Dissertation, Indiana Wesleyan University.
- Mcshane ,S.L;Gline,M.A.,(2007).Organizational behavior ,3e,irwinMcGraw Hill.
- Moubarak, H. F., Afthanorhan, A., & Alrasheedi, E. S. (2022). Multicultural psychological empowerment scale for Saudi women. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.768616>
- Ng KY and Earley PC (2006) Culture + intelligence: Old constructs, new frontiers. *Group and Organization Management* ,31(1), 4–19.
- Ochonma ,O.G.et al. (2018). Assessing The Impact of Years Of WORK experience On Managers' Job Performance: Hospital



- Managers' Perspectives In A Developing Country, *International Journal of Advanced Academic Research*, 4(4),447-64.
- Organ, D., Podsakoff, P., & MacKenzie, S. (2006). Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences. <https://doi.org/10.4135/9781452231082>
  - Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2009). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609-623. <https://doi.org/10.1002/job.650>
  - Popescu, R. N., Fistung, D. F., Popescu, T., & Popescu, A. M. (2018). Is the Organizational Citizenship Behavior (OCB) a predictor for the Cultural Intelligence (CQ)? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 238, 638–646. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2018.04.045>
  - Rahimaghaee F, Mozdbar R. (2017). Cultural intelligence and its relation with professional competency in nurses. *Nursing Practice Today* ,4(3),115-124.
  - Shafieihassanabadi, S. ; Pourrashidi, R. (2019). An analysis of emotional and cultural intelligence relationship on Organizational Citizenship Behaviors among employees of Iranian Tourism Organizations. *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies* ,10(14),10A14F ref.14.
  - Shahab, M., Sobari, A., & Udin, U. (2018). Empowering leadership and organizational citizenship behavior: The mediating roles of psychological empowerment and emotional intelligence in medical service industry. *International Journal of Economics and Business Administration*, VI(Issue 3), 80-91. <https://doi.org/10.35808/ijeba/165>
  - Shahroodi, H. M. , Shirazi, A. & Sadeghim, F. (2018). Investigation the impact of cultural intelligence on organizational citizenship behaviors through the mediating role of cultural empathy of employees. *Transformation Management Journal*, 10(2),45-66.
  - Solomon, A., & Steyn, R. (2017). Leadership style and leadership effectiveness: Does cultural intelligence moderate the relationship? *Acta Commerci*, 17(1). <https://doi.org/10.4102/ac.v17i1.453>
  - Tameem, Wajd (2019). Saudi Women Leaders Negotiating Challenges in Saudi Arabian Higher Education Institutions, (Doctoral dissertation), Saint Joseph's University, Philadelphia, US

- 
- Tharikh, S. M., Ying, C. Y., Mohamed Saad, Z., & Sukumaran, K. A. (2016). Managing job attitudes: The roles of job satisfaction and organizational commitment on organizational citizenship behaviors. *Procedia Economics and Finance*, 35, 604-611. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)00074-5](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)00074-5)
  - Thomas, D. C. (2006). Domain and Development of Cultural Intelligence. *Group & Organization Management*, 31(1), 78-99. <https://doi.org/10.1177/1059601105275266>
  - Thompson, M. C. (2015). Saudi women leaders: Challenges and opportunities. *Journal of Arabian Studies*, 5(1), 15-36. <https://doi.org/10.1080/21534764.2015.1050880>
  - Vedadi ,A. , Kheiri,B. &Abbasalizadeh,M.(2010).The relationship between cultural intelligence and achievement: a case study in an Iranian company. *Iranian Journal of Management Studies*, 3(1),25-40.
  - Wardani, N. W., & Dewi, I. G. (2022). Role of organizational citizenship behavior as a mediating variable on the effect of psychological empowerment and competence on employee performance. *European Journal of Business and Management Research*, 7(6), 196-203. <https://doi.org/10.24018/ejbrmr.2022.7.6.1720>
  - Yurcu, G., & Akinci, Z. (2017). *Influence of organizational citizenship behavior on hotel employees' job satisfaction and subjective well-being*. *Advances in Hospitality and Tourism Research (AHTR)*, 5(1), 57-83.
  - Zhang, Q., Abdullah, A. R., Hossan, D., & Hou, Z. (2021). The effect of transformational leadership on innovative work behavior with moderating role of internal locus of control and psychological empowerment. *Management Science Letters*, 1267-1276. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.11.012>