

## أثر الذكاء الثقافي وصوت العاملين على الرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية

د. مها عادل رمضان الزبدي

مدرس بقسم إدارة الأعمال

معهد أكتوبر العالي للهندسة والتكنولوجيا

جمهورية مصر العربية

### الملخص

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الثقافي وصوت العاملين على الرشاقة التنظيمية، وتحديد تأثير صوت العاملين كمتغير وسيط على العلاقة بين الذكاء الثقافي والرشاقة التنظيمية. والتعرف على الفروق المعنوية للذكاء الثقافي وصوت العاملين والرشاقة التنظيمية لدى المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية والوظائف النمطية. وأجريت الدراسة على عينة من العاملين في فنادق فئة الخمس نجوم بمحافظة القاهرة والجيزة، وتم جمع البيانات من خلال قائمة استقصاء، وتم توزيع 278 استمارة على مجتمع الدراسة، وخضعت منها 255 استمارة للمعالجة الإحصائية، وقد تم تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة.

وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الذكاء الثقافي والرشاقة التنظيمية، وبين صوت العاملين والرشاقة التنظيمية، وجود تأثير ذو دلالة معنوية لصوت العاملين كمتغير وسيط على العلاقة بين الذكاء الثقافي والرشاقة التنظيمية، ووجود اختلافات معنوية بين المستويات الإدارية (العليا والوسطى والإشرافية) والوظائف النمطية فيما يتعلق بإدراكهم للذكاء الثقافي وصوت العاملين والرشاقة التنظيمية وجاءت في صالح الإدارة العليا والوسطى.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الثقافي، صوت العاملين، الرشاقة التنظيمية.

### المقدمة

أسهم التقدم العلمي والتكنولوجي في عصرنا الحالي إلى زيادة إدراك المنظمات إلى متطلبات التغيير والتطوير ومواكبة المتغيرات العالمية للبقاء في دنيا الأعمال «كما إن الأفراد العاملين بأي منظمة يمتلكون ثقافات مختلفة ويعملون مع بعضهم البعض ويشكلون فرق عمل متنوعة ثقافيًا ولضمان التواصل بين الثقافات المتنوعة للأفراد العاملين والمتعاملين مع المنظمة مثل قطاع الفنادق وثقافة المنظمة وتطويرها لصالح الفندق لزم على إدارة تلك الفنادق تنمية وتطوير الذكاء الثقافي للأفراد» (Felipe, 2017; Jyoti and Kour, 2017). ويمثل الذكاء الثقافي قدرة الفرد على العمل والإدارة الفعالة في المواقف المتنوعة ثقافيًا (Ott, 2018).

كما إن صوت العاملين بأي منظمة يقوم بدور هامٍ لأنهم يريدون التواصل، وتقديم الأفكار والمقترحات إلى الإدارة التي بدورها ترغب في الحصول على صوتهم بسبب قيمته للمنظمة والذي يساعد على إنشاء قرارات أفضل ومزيد من الفهم وبالتالي تحقيق أعلى معدلات أداء لها (Barry, 2018).

ويتطلب ما سبق تعديل وتكييف إجراءات واستراتيجيات المنظمة بسرعة لتتناسب مع المتغيرات الخارجية شديدة المنافسة ويتم ذلك عن طريق الرشاقة التنظيمية التي لها تأثيراتها الإيجابية على أداء المنظمة (Chatwani, 2018; Ravichandran, 2017). وتهدف الباحثة من خلال هذا البحث إلى التعرف على أثر الذكاء الثقافي وصوت العاملين على الرشاقة التنظيمية بقطاع الفنادق بمحافظة القاهرة والجيزة بجمهورية مصر العربية.



\* تم استلام البحث في ديسمبر 2020، وقبل للنشر في يناير 2021، وسيتم النشر في ديسمبر 2023.

© المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية، 2023، ص ص 129-154، (معرف الوثائق الرقمي): DOI: 10.21608/aja.2021.57687.1031

## الإطار النظري للدراسة

## أولاً - الذكاء الثقافي

الذكاء الثقافي هو قدرة الفرد على التكيف بفاعلية مع مختلف البيئات الثقافية. وهو مجموعة المهارات التي تشمل ما وراء المعرفة والتفكير والتحفيز والسلوكيات مع التركيز على حل المشكلات بين الثقافات (Afsara et al., 2019). ولا يشمل الذكاء الثقافي المعرفة اللازمة لفهم الاختلافات الثقافية فحسب، بل يشمل أيضًا الأفكار الاستراتيجية ومجالات الاهتمام والعواقب السلوكية لتفاعلات الفرد مع الثقافات المختلفة (Presbitero & Attar, 2018). فالذكاء الثقافي عبارة عن مجموعة من القدرات والمهارات التي تسمح لنا بتفسير السلوكيات والمواقف غير المألوفة، وكذلك تحديد السلوكيات المتشابهة (Sousa et al., 2019).

ويشتمل الذكاء الثقافي على المعرفة والمهارات والوعي لتجاوز الاختلافات الثقافية والعمل بكفاءة وفاعلية في بيئات متعددة الثقافات (Nguyen et al., 2018). وأنه ذكاء الفرد في التكيف مع الإشارات الثقافية المختلفة واستنتاجها والاستجابة لجميع أنواع العلاقات وإتقان مجموعة من مهارات التفاعل والتواصل باستخدام مزيج من المعرفة المكتسبة والمفهومة لإدراك وفهم التعامل مع الأعراف والتقاليد والعادات الثقافية المختلفة (Mahasneh et al., 2019).

## أبعاد الذكاء الثقافي

- 1- ما قبل المعرفة (التفكير الاستراتيجي): تعد مهارات التخطيط والرصد الذاتي (المراقبة الذاتية) واستخدام الاستراتيجيات المعرفية ضرورية للتأقلم مع أفراد من ثقافات أخرى (Daher, 2019). وأنها العملية التي يستخدمها الأفراد لاكتساب المعرفة وفهمها، بمعنى آخر، فإن فئات الفكر ومستويات التحليل واستراتيجيات الحصول على المعلومات تتعلق بالعمليات العقلية للتفكير وتهتم ببنية التفكير وشكله. يوفر ما وراء المعرفة القدرة الأساسية لتحويل الإدراك إلى سلوك ملائم ثقافيًا (Van der Horst & Albertyn, 2018).
- 2- المعرفة: إنها القدرة على جمع البيانات. وكذلك فهم أوجه التشابه والاختلافات بين الثقافات المحلية والثقافات الأخرى والعمل في ثقافة جديدة. ويشمل الهياكل المعرفية للمعايير والممارسات والاتفاقيات واتخاذ القرارات في الثقافات المختلفة. وكذلك المعرفة بالأنظمة الاقتصادية والقانونية والاجتماعية واللغوية بين الثقافات المختلفة (Ng et al., 2018).
- 3- الدافع: مدى الثقة التي تؤهل الشخص أن يعمل بكفاءة وفاعلية في الأماكن التي تتميز بالتنوع الثقافي. حيث يتمتع الأفراد الذين يمتلكون ذكاء ثقافي دافع داخلي عالي بالرغبة في الانخراط والاشتراك في التفاعلات بين الثقافات الجديدة. كما يتضمن هذا البعد تحديد الأهداف والفاعلية الذاتية والحفاظ على المعايير (Schwarzenthal et al., 2019).
- 4- السلوك: قدرة الفرد على فهم وتوليد وتنفيذ السلوكيات الضرورية اللازمة مثل اللغة والسلوك الاجتماعي والتحديات. وقدرته على التواصل من خلال الأفعال اللفظية وغير اللفظية المناسبة عند التفاعل مع أفراد من خلفيات ثقافية مختلفة (Boštjančič et al, 2018; Livermore, 2015).

## ثانيًا - صوت العاملين

عَرَّف صوت العاملين بأنه "الآليات الرسمية التي تمكن العاملين من توصيل آراءهم إلى إدارة المنظمة والتعبير عن اهتماماتهم والنهوض بها وحل مشكلاتهم، ويعتبر ذلك نوعاً من المشاركة في صنع القرارات" (Torre, 2018)

ويشير السلوك الصوتي إلى الدور الإضافي المتمثل في تقديم اقتراحات أو آراء أو أفكار يتم تقديمها لتحسين المنظمة (Wanga, Ryanb Yangc, 2018) من خلال اتصال مفتوح وصريح في اتجاهين (Pacanowsky et al., 2019). ويمكن أن يشمل صوت العاملين مجموعة متنوعة من النواحي (مثل ظروف العمل وأساليبه والتعويضات والسياسات والإجراءات). ويمكن أن يتم ذلك من خلال مجموعة متنوعة من الآليات الرسمية وغير الرسمية، المباشرة وغير المباشرة، الفردية والجماعية. يربط صوت العاملين بالمفهوم الواسع لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات (Wilkinson et al., 2018). ويمكن اعتبار صوت العاملين شكلاً من أشكال سلوك المواطنة التنظيمية التي تنطوي على "اتصال بناء وتوجه نحو التغيير لتحسين مستوى أداء المنظمة" (Jha and Singh, 2019).

يعتمد صوت العاملين على عاملين هما: (1) العوامل الفردية، التي تركز على الاختلافات الفردية مثل السمات الشخصية (السيطرة، إحترام الذات، الفاعلية الذاتية، والعصبية)، والعوامل الديموغرافية؛ (2) العوامل الموقفية، التي تركز على الإشارات الخارجية التي تعزز/ تمنع الصوت مثل الثقافة التنظيمية، حجم المجموعة وعملها، الدعم التنظيمي وخصائص القادة وسلوكياتهم (Cheng Chieh Lu and Lu, 2020).

وقدم كل من (Kwon and Farndale, 2020) نموذج ثنائي الأبعاد ويتكون من نوعين من الأصوات: الصوت الداعم والصوت المانع. أولاً: الصوت الداعم الذي يعتمد على الدافع الإيجابي وهو موجه نحو المستقبل، ويشير إلى التحسينات التنظيمية. إلى أن العاملين يقترحون أفكارًا ومقترحات جديدة بهدف تحسين كفاءة وفاعلية الأداء التنظيمي للمنظمة، ثانياً: الصوت المانع، وهنا يعبر العاملون عن مخاوفهم بشأن إجراءات العمل ومشكلاته أو سوء سلوك الموقف الحالي الذي يمكن أن يهدد بقاء المنظمة وسمعتها ونجاحها والسعي لمعالجة النواحي السلبية السابقة، لذلك فإن الدافع من الصوت المانع هو دافع إيجابي.

ويُنظر إلى السلوك الصوتي على نطاق واسع على أنه مؤشر حاسم في السعي لاكتشاف المشكلات المحتملة قبل أن تتصاعد، ثم اقتراح حلول لمعالجتها (Afsara et al., 2019)، وصوت العاملين يُعزز من القدرة التنافسية للمنظمة، ويُحسّن من إنتاجية القوى العاملة، ويُمكن العاملين من الشعور بإحساس كبير بالملكية (Rucka et al., 2017; Akinwale, 2019)، ويُحسّن البيئة التنظيمية، ويُحسّن العمليات والسياسات الحالية والإجراءات وعملية اتخاذ القرارات الجماعية والتعلم التنظيمي ويجعل بيئة العمل آمنة وناضجة للتفكير الإبداعي (Kremer et al., 2019) (Iha and Singh, 2019).

### ثالثاً - الرشاقة التنظيمية

عرّف كل من (Kirti and Goyal, 2019) الرشاقة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة والتبني المرن للتغيرات الداخلية والخارجية، والتعرف على الفرص أو التهديدات (Chatwani, 2019) من خلال البحث عن معلومات جديدة وقيادة الابتكار واحتضان التغيير المستمر بطريقة تعاونية (Marone, 2019) ومرونة الأفراد للقيام بأدوار حاسمة وأداء واجباتهم بكفاءة وفاعلية (Arokodare and Asikhia, 2020).

كما تعرف الرشاقة التنظيمية بأنها تكامل فعال لقدرة الاستجابة وإدارة المعرفة من أجل التكيف بسرعة ودقة مع أي تغيير غير متوقع من حيث المتطلبات المادية، والعمليات المعرفية والمهارات التقنية (Baijal, 2019).

ولا ترتبط الرشاقة التنظيمية فقط باكتساب المعرفة والمهارات الفريدة التي يصعب تقليدها، ولكن أيضاً إلى القدرات الديناميكية. والتكيف المستمر مع التغيرات البيئية السريعة والمستمرة وغير المتوقعة وتوجهات السوق الجديدة والاستجابة بشكل ملائم للحفاظ على ميزة تنافسية ويتضمن ذلك: العمليات، وإدارة المعرفة، والموارد البشرية، والهيكل التنظيمي، والابتكار والميزة التنافسية لتكنولوجيا المعلومات (Marhraoui and El Manouar, 2020) وتتكون الرشاقة التنظيمية من رشاقة القيادة ورشاقة الأفراد ورشاقة العمليات، والرشاقة الثقافية لتسريع عمليات صنع القرار وتحقيق التوازن بين المخاطر في بيئة ديناميكية (Mihardjo et al., 2019).

ويجب أن تتمتع المنظمة التي تتصف بالرشاقة التنظيمية بسرعة الاستجابة والكفاءة والمرونة والتكيف مع المتغيرات المختلفة (Baniniam and Amirnejad, 2017; Raeisi and Amirnejad, 2017).

وأجمعت دراسات عديدة (Park, 2011; Ekweli, 2020; Nafei, 2020; Ismail and Al-Assa'ad, 2020) على أن أبعاد الرشاقة التنظيمية هي ثلاثة أنواع رئيسية، وهي:

#### 1- رشاقة الاستشعار

رشاقة الاستشعار هي القدرة التنظيمية لمراقبة وفحص ورصد الأحداث والتغيرات في البيئة المحيطة (تغييرات تفضيلات العملاء، وتحركات المنافسين الجدد، والتكنولوجيا الجديدة) في الوقت المناسب والتي لها تأثير على الاستراتيجية التنظيمية والعمل التنافسي والأداء المستقبلي. والوصول إلى المعلومات المهمة والتخلص من المعلومات غير المهمة في ضوء الأسس والقواعد المحددة سلفاً. وتتعلق هذه المهمة بصنع القرار وتنفيذه والتكيف التنظيمي

(Žitkiene & Deksnys, 2018)، و"الاستشعار أو الحساسية هو القدرة على اكتشاف وتحديد وتقييم الفرص والتحديات التي تطرحها البيئة الخارجية المتغيرة التي تدعم اتخاذ القرار المستنير. في المنظمة ليواكب التطور التكنولوجي السريع (Wyman et al., 2018).

## 2- رقابة اتخاذ القرار

عملية الرقابة في اتخاذ القرار هي القدرة على جمع البيانات ذات الصلة وإعادة هيكلتها وتقييمها وتحديد الفرص والتهديدات بناءً على تفسير الأحداث، إلى جانب وضع خطط العمل، التي توجه إعادة تشكيل الموارد وتطوير الإجراءات التنافسية الجديدة لكسب أقصى الفرص وتقليل تأثير التهديدات على حياة المنظمة.

## 3- التطبيق والممارسة

يتكون التطبيق والممارسة من خلال مجموعة من الأنشطة الضرورية أو اللازمة لاستغلال وإعادة توزيع الموارد التنظيمية مثل تعديل نظم العمل وأساليبه أو تغيير السياسات وبالتالي الإجراءات، وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة بناءً على التغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة لتحقيق أهداف المنظمة (Ekweli et al., 2020).

## رابعاً - العلاقة بين متغيرات البحث

### 1- العلاقة بين الذكاء الثقافي والرقابة التنظيمية

تتكون الرقابة التنظيمية من رقابة القيادة ورقابة الأفراد ورقابة العمليات في التكيف مع التغيير، والرقابة الثقافية. وتجلب الرقابة التنظيمية القدرة على تبسيط الأعمال وتغيير الأفراد وتغيير ثقافة المنظمة لتسريع عمليات صنع القرار وتحقيق التوازن بين المخاطر في البيئة الديناميكية (Mihardjo et al., 2019). إن الذكاء الثقافي السلوكي مرتبط بزيادة فاعلية التفاوض بين الثقافات وأداء المهام والذكاء الثقافي المعرفي له علاقة إيجابية بالحكم على الثقافات واتخاذ القرارات (Ahmed and K, 2019).

وأكد (Gagel, 2018) على ضرورة خلق ثقافة تدعم الرقابة فعدم التوافق بين ثقافة المنظمة ومفاهيم الرقابة يساهم بشكل كبير في صعوبة التحويل إلى منظمة رشيقة، وأن الثقافة هي حجر الزاوية للتكيف التنظيمي والقدرة التنافسية وتتمتع المنظمات الرشيقة بثقافة التعاون على جميع مستويات المنظمة، وأن ثقافات الكم تعتمد على ثلاثة أبعاد رئيسية وهي: التجديد، والرقابة، والحيوية.

ومن عوائق الرقابة التنظيمية تأتي مساوئ البيروقراطية التي تبطئ العمليات والسياسات الداخلية التي تطيل عملية صنع القرار مما يؤدي إلى تعطيل مبادرات التغيير. لذلك فإن الرقابة التنظيمية تتطلب أكثر من الذكاء والبيانات الجيدة. فإنها تتطلب عقلية تبني رؤى جديدة، وفتحاً تتعاون بفاعلية من أجل الابتكار، ورغبة في احتضان التغييرات ويذكر (Marone, 2019) أن أهم ما تستند إليه الرقابة التنظيمية هما جانبين المرونة والذكاء الثقافي.

### 2- العلاقة بين صوت العاملين والرقابة التنظيمية

إن قيام المنظمة بتوظيف عاملين مؤهلين والاحتفاظ بهم يساعدها على تحقيق الرقابة التنظيمية حيث إن الموارد البشرية تقوم بدور رئيس في تحقيق الرقابة التنظيمية من خلال مهاراتهم وكفاءاتهم ومعرفتهم وخبراتهم والتزامهم ودوافعهم واستغلال الفرص واقتراح الحلول المبتكرة والعمل الجماعي (Wlodarkiewicz-Klimek, 2018).

وعن طريق المزج بين التكنولوجيا والموارد البشرية ومهارات الرقابة وبناء علاقات العمل الجيدة وزيادة صوت العاملين عن طريق المشاركة في صنع القرارات على جميع المستويات الإدارية والوظائف النمطية بالمنظمة يحسن من أداء المنظمة (Nijssen and Pauwe, 2012; Holbeche, 2018).

### 3- العلاقة بين الذكاء الثقافي وصوت العاملين

إذا كان العاملون يمتلكون ذكاءً ثقافياً عالياً فيكونون قادرين بشكل أفضل على تجميع واستيعاب المعلومات وفهم وتنفيذ السلوكيات الضرورية والقدرة على التواصل مع الأفراد من مختلفي الثقافات ويطور العاملون الأذكاء ثقافياً

الثقة في بعضهم البعض لتوصيل صوتهم عن طريق المشاركة بالأفكار الجديدة والمبتكرة ونتيجة لذلك قد يتحدثون كثيراً وبشكل مكثف للغاية لجمع الدعم الاجتماعي بمكان العمل لتنفيذ فكرة جديدة كما إنهم يعرفون جيداً كيف يتأقلمون مع الثقافات المختلفة (Afsara et al., 2019).

## الدراسات السابقة

### الدراسات السابقة المتعلقة بالذكاء الثقافي

1- دراسة (Baluku et al., 2019): هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير محاور الثقافة الشخصية والجوانب السلوكية للذكاء الثقافي على النجاح الذاتي لأصحاب الأعمال الحرة في ظل تعدد الأعراق. وتم إجراء دراسة مقارنة بين أصحاب الأعمال الحرة في مجتمعات متعددة الأعراق في شرق إفريقيا (أوغندا وكينيا) مع نظائهم في ألمانيا الذين يعملون في سياق أقل تنوعاً ثقافياً أو عرقياً وكانت أبرز الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة هي أن عينة شرق إفريقيا كانت أكثر ارتباطاً بشكل إيجابي بين الذكاء الثقافي والسلوكي والنجاح الذاتي في العمل الحر عن نظائهم في ألمانيا في ظل مجتمع متعدد الأعراق. وقد تبين أن الاعتماد المتبادل ومحاور الثقافة الاجتماعية غير عادلة فكان لهم علاقة طردية مع النجاح الذاتي في الأعمال الحرة للعينة المأخوذة من شرق إفريقيا وليس لتلك المأخوذة من ألمانيا.

2- دراسة (Alexandra, 2018): كشفت هذه الدراسة عن العلاقة بين تطوير الذكاء الثقافي والهيمنة الاجتماعية للأفراد وتغيير الصور النمطية. وطبقت الدراسة على 122 طالب من طلاب الدراسات العليا في مجموعات تدريبية متعددة الثقافات في جامعة خاصة في أستراليا. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن التوجه للهيمنة الاجتماعية يرتبط بشكل سالب بتطوير الذكاء الثقافي بطريقة غير مباشرة وبالميل إلى تغيير الصور النمطية بطريقة مباشرة. وأن الميل إلى تغيير الصور النمطية تتوسطه العلاقة السلبية بين التوجه للهيمنة الاجتماعية وتطوير الذكاء الثقافي. وتبين وجود علاقة إيجابية بين تغيير الصور النمطية والذكاء الثقافي (ما وراء المعرفة، المعرفة والدافع والسلوك).

3- دراسة (Azevedo, 2019): سعت الدراسة إلى معرفة أثر الذكاء الثقافي (الجانب المعرفي والدافع والسلوك) على تحسين السلوك الوظيفي الابتكاري والمرونة. وتم تطبيق برنامج تدريبي واختبار فاعليته على مجموعتين: المجموعة الأولى من طلاب ماجستير إدارة الأعمال من جامعة كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية والمجموعة الثانية من خبراء الموارد البشرية من شركة الطاقة في ساسكاتشوان في كندا. وتشير النتائج إلى زيادة قدرات الذكاء الثقافي بشكل ملاحظ للمشاركين بعد البرنامج التدريبي. وكما تبين وجود علاقة إيجابية بين الذكاء الثقافي وتحسين السلوك الوظيفي الابتكاري وزيادة درجة المرونة.

4- دراسة (Vlajčić et al, 2018): تحلل هذه الدراسة دور الذكاء الثقافي للمديرين المغتربين في عملية نقل المعرفة في الشركات متعددة الجنسيات. واعتمدت على دراسة استقصائية شملت 103 من كبار المديرين المغتربين في كرواتيا. توصلت الدراسة إلى الدور الإيجابي لأبعاد الذكاء الثقافي (ما وراء المعرفة، المعرفة، السلوكي، التحفيزي) في عمليات نقل المعرفة في الشركات متعددة الجنسيات. ولا تؤثر الخبرة الدولية السابقة للمديرين المغتربين كمتغير وسيط في العلاقة بين الذكاء الثقافي وعمليات نقل المعرفة في الشركات متعددة الجنسيات.

### الدراسات السابقة المتعلقة بصوت العاملين:

1- دراسة (Wählin-Jacobsen, 2019): اهتمت هذه الدراسة بأنشطة الصوت للعاملين في المنظمة عن طريق دراسة تأثير المبادرات ودرجة المفاوضات التي تسمح للموظفين بالمشاركة. تم تجميع البيانات من خلال جلسات وورش عمل للعاملين ذوي الياقات الزرقاء في المنظمات الصناعية في الدنمارك بين عام 2013 إلى عام 2015 وقد كشفت الدراسة وجود ارتباط بين أنشطة أصوات العاملين بطريقة إيجابية مع درجة التمكين ودرجة مشاركة العاملين. ويتبين أن الصوت الرسمي والجماعي يؤثر على اتخاذ القرار

2- دراسة (Peng and Feng, 2019): سعت هذه الدراسة إلى الإجابة على السؤال الرئيس التالي: كيف ومتى تؤثر النزاهة السلوكية للقادة على صوت العاملين؟ من خلال مناخ استقلالية الفريق والقيم الأخلاقية في

المنظمات. وتمت الدراسة على عينة مكونة من 134 مدير و408 موظف مسجلين في ماجستير إدارة الأعمال في شنغهاي في الصين. وقد بينت هذه الدراسة أن النزاهة السلوكية للقادة تؤثر بشكل إيجابي على صوت العاملين من خلال مناخ استقلالية الفريق والقيم الأخلاقية في المنظمات. وإن مناخ استقلالية الفريق والقيم الأخلاقية أمر مهم جدًا لتعزيز صوت العاملين.

3- دراسة (Li et al., 2018): تحقق هذه الدراسة من كيف ومتى يؤثر سلوك القائد التمكيني (القيادة التمكينية) على صوت العاملين عن طريق الأداء وسلوكيات المواطنة التنظيمية، ودراسة ضغوط العمل كمتغير وسيط بين سلوك القائد التمكيني وصوت العاملين. وقد تم تجميع بيانات من 996 موظف في 11 شركة تابعة للحكومة الصينية. وتم التوصل إلى وجود تأثير إيجابي بين سلوك القائد التمكيني على صوت العاملين الداعم وتأثير سلبي على صوت العاملين الدفاعي عبر سلوكيات المواطنة التنظيمية. وأن ضغوط العمل يضعف العلاقة الإيجابية بين سلوك القائد التمكيني والصوت الداعم، في حين تزيد ضغوط العمل من العلاقة السلبية بين سلوك القائد التمكيني والصوت الدفاعي.

4- دراسة (Ng et al., 2018): اقترحت الدراسة أن هناك علاقة سلبية بين الاختلافات الثقافية والسلوك الصوتي وكما يتوسط الذكاء الثقافي العلاقة بين الاختلافات الثقافية والصوت. وتم تجميع البيانات من 303 طالب في إحدى جامعات سنغافورة. وتوصلت الدراسة إلى: وجود علاقة إيجابية بين الذكاء الثقافي والسلوك الصوتي. وأن الاختلافات الثقافية لها تأثير سلبي على صوت العاملين (للعاملين ذو الذكاء الثقافي المنخفض). يقل صوت العاملين ذوي الذكاء الثقافي المنخفض في الاختلافات الثقافية مقارنة بالعاملين ذوي الذكاء الثقافي المرتفع.

5- دراسة (Rucka et al., 2017): تبحث هذه الدراسة عن مدى إتاحة الإدارة العليا للعاملين الفرصة لممارسة أصواتهم ورضاهم. واكتشاف العلاقة بين صوت العاملين والمشاركة التنظيمية. تم تحليل نتائج 2066 مشارك من خمس منظمات خدمية في الأمم المتحدة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين صوت العاملين والمستويات الثلاثة من المشاركة التنظيمية (المعرفية والعاطفية والسلوكية) وخاصة المشاركة التنظيمية العاطفية. وقد تبين وجود علاقة إيجابية بين رضا العاملين وأبعاد صوت العاملين.

#### الدراسات السابقة المتعلقة بالرقابة التنظيمية

1- دراسة (Gyemang and Emeagwali, 2020): فحصت الدراسة العلاقات بين القدرات الديناميكية والابتكار والرقابة التنظيمية وإدارة المعرفة لتحقيق أقصى أداء في شركات الاتصالات في نيجيريا. تم تحليل نتائج 341 استمارة. وتشير النتائج إلى أن القدرات الديناميكية كانت مرتبطة بشكل إيجابي بالرقابة التنظيمية والأداء التنافسي. وارتبطت الرقابة التنظيمية (رقابة العمليات ورقابة السوق) بشكل إيجابي بالأداء التنافسي. كما ارتبطت إدارة المعرفة أيضًا بالقدرات الديناميكية والأداء التنافسي والابتكار.

2- دراسة (Darvishmotevali et al., 2020): تختبر هذه الدراسة أثر جوانب عدم الاستقرار البيئي على الإبداع التنظيمي ودور الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط. وتم جمع البيانات من 174 مدير في 15 فندقًا من فئة الخمس نجوم في شمال قبرص. وقد أظهرت النتائج أن الرقابة تتوسط العلاقة السلبية بين عدم الاستقرار التنافسي والتكنولوجي على الإبداع التنظيمي. وتشير النتائج إلى أنه في البيئات الديناميكية والمعقدة للغاية، يجب على المنظمة الحد من مساوئ البيروقراطية لإدارة تحديات عدم اليقين. وأوصت هذه الدراسة المنظمات أن تتفهم تفرد القوى العاملة الدولية وأن تدرك الاختلافات الثقافية والتقاليد المختلفة والتكيف بناءً على هذه العناصر لتقديم أفضل خدمة. وأوصت الدراسة بتعيين العاملين الذين يتمتعون بذكاء متعدد، وخاصة الذكاء الثقافي العالي لامتلاكهم القدرة على خلق أفكار جديدة وابتكار بسبب قدراتهم على دمج الثقافات المختلفة.

3- دراسة (Cheng and Cao, 2020): ركزت هذه الدراسة على نقل المعرفة كمتغير وسيط لمعرفة كيفية الاستفادة من ذكاء الأعمال في الرقابة التنظيمية لتعزيز مشاركة المنظمات في الأسواق الدولية. من خلال

تحليل البيانات التي تم جمعها من 258 شركة صينية في منطقة دلتا «نهر اليانغتسي»، وقد استنتجت الدراسة عدد من النتائج أهمها: أن الرشاقة التنظيمية (رشاقة العمليات ورشاقة السوق) تتوسط العلاقة الإيجابية بين ذكاء الأعمال ومشاركة المنظمة في الأسواق الدولية. كما تبين أن الاختلافات الثقافية تؤثر بشكل سلبي على العلاقة بين الرشاقة التنظيمية ومشاركة المنظمات في الأسواق الدولية.

4- دراسة (Oga and Onouha, 2020): فحصت هذه الدراسة العلاقة بين إدارة المواهب الرائدة والرشاقة التنظيمية بالتطبيق على 50 مديراً لعشر شركات تعمل في مجال البناء في ولاية «ريفرز» بنيجيريا. وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد إدارة المواهب الرائدة (ريادة الأعمال والمعرفة الرائدة) تؤثر بشكل إيجابي على أبعاد الرشاقة التنظيمية (التكيف واليقظة).

من خلال عرض الدراسات السابقة لكل من «الذكاء الثقافي» و«صوت العاملين» و«الرشاقة التنظيمية» يتضح ما يلي:

- أن تحليل أبعاد الذكاء الثقافي لبعض الدراسات أجمعت على أربعة مقاييس مشتركة بينهما مثل دراسة (Afsara et al., 2019; Alexandra, 2018; Vlajčić, 2018) وهما بُعد ما وراء المعرفة، والمعرفة والدافع والسلوك واتفقت الدراسة الحالية معهم، بينما حددت دراسة (Azevedo, 2019) أن الذكاء الثقافي يقاس بثلاثة أبعاد فقط وهما المعرفة والدافع والسلوك، ودراسة (Baluku and Others, 2019) تقيس بُعد السلوك فقط. في حين اعتمدت دراسة (Wählin-Jacobsen, 2019; Peng and Feng, 2019; Ng et al., 2018; Rucka et al., 2017) على قياس صوت العاملين كمتغير أحادي بدون أبعاد، بينما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (Li et al., 2018) في تقسيم صوت العاملين إلى الصوت الداعم والصوت الدفاعي. واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (Gyemang and Emeagwali, 2020; Cheng and Cao, 2020) على تقسيم الرشاقة التنظيمية لبعدين هما رشاقة العمليات ورشاقة السوق، وكما ركزت دراسة (Oga and Onouha, 2020) على الرشاقة التنظيمية المتمثلة في بُعد التكيف وبُعد اليقظة بينما تناولتها الدراسة الحالية بأبعاد محددة متمثلة في (الاستشعار، اتخاذ القرار، والتطبيق والممارسة).

- وحيث إن دراسة (Afsara et al., 2019; Ng et al., 2018) توصلت إلى وجود علاقة بين الذكاء الثقافي والسلوك الصوتي للعاملين. وأكدت دراسة (Darvishmotevali et al., 2020; Cheng and Cao, 2020) أن تحقيق الرشاقة التنظيمية يتطلب تفهم لطبيعة القوى العاملة والأسواق الدولية وأن تدرك الاختلافات الثقافية كمصادر لنجاح الأعمال، وأن تهتم المنظمة بذكاء الأعمال وأيضاً تعيين العاملين الذين يتمتعون بذكاء متعدد، وخاصة الذكاء الثقافي العالي. لذلك اهتمت الدراسة الحالية بمعرفة أثر الذكاء الثقافي وصوت العاملين على الرشاقة التنظيمية بقطاع الفنادق فئة الخمس نجوم بمحافظتي القاهرة والجيزة بجمهورية مصر العربية.

### مشكلة الدراسة

أشارت دراسات عديدة أن المنظمات التي لديها مستويات عالية من الاختلاف الثقافي تُدار بشكل كفاء وفعال ولكن مع ذلك تنشأ المشكلات بسبب عدم التجانس بين العاملين في اللغة والعادات والتقاليد والخبرات وتجلب معها قدرًا كبيرًا من التوتر والصراع والتكاليف الباهظة لخسارة منظمات الأعمال. الأمر الذي يحتم على العاملين التعامل مع الثقافات والتقاليد الجديدة، لذلك يجب توافر مفهوم الذكاء الثقافي في المنظمة. كما يجب الانتباه إلى صوت العاملين فهو قدرة العاملين على التأثير في القرارات حيث يتيح للموظفين التعبير عن نقاط القوة والاقتراحات وأيضًا تسجيل الاستياء والشكاوى والمخاوف. وتعتبر الرشاقة التنظيمية مفتاح الاستفادة من فرص الأعمال والاستجابة لتهديدات السوق ووضع أفضل القرارات والاستراتيجيات التي تؤثر على قدرة المنظمات في البقاء في دنيا الأعمال. ولتشخيص مشكلة الدراسة قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية تمثلت في إجراء مقابلات شخصية مع 40 مفردة من مختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية والوظائف النمطية من العاملين بقطاع الفنادق بالقاهرة والجيزة وتبين وجود المشكلات التالية:

- أولاً - وجود تباين واختلاف عند مدى إدراك العاملين لمفهوم الذكاء الثقافي.
- ثانيًا - يخشى بعض العاملين من إبداء الصوت المانع خشياً من إحراج الزملاء وإعاقة العلاقات معهم والاكتفاء بالصوت الداعم فقط.

- ثالثاً- الاستجابة البيئية من جهة بعض الفنادق في إعادة تشكيل وتصميم مواردها في الوقت المناسب في ضوء متغيرات البيئة الخارجية العامة.

وفي ضوء ما سبق تتمثل مشكلة الدراسة في طرح التساؤلات التالية:

- 1- هل يوجد تأثير لأبعاد الذكاء الثقافي على الرقابة التنظيمية؟
- 2- هل يوجد تأثير لصوت العاملين على الرقابة التنظيمية؟
- 3- هل يوجد تأثير لصوت العاملين كمتغير وسيط على العلاقة بين الذكاء الثقافي والرقابة التنظيمية؟

### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على مدى تأثير أبعاد الذكاء الثقافي وصوت العاملين على الرقابة التنظيمية بقطاع الفنادق بمحافظة القاهرة والجيزة بجمهورية مصر العربية.
- التعرف على تأثير صوت العاملين كمتغير وسيط على العلاقة بين الذكاء الثقافي والرقابة التنظيمية بقطاع الفنادق بمحافظتي القاهرة والجيزة بجمهورية مصر العربية.
- الخروج بنتائج وتوصيات تساهم في زيادة الاهتمام بالذكاء الثقافي وصوت العاملين وزيادة كفاءة وفاعلية الرقابة التنظيمية بقطاع الفنادق بمحافظتي القاهرة والجيزة بجمهورية مصر العربية.

### أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:

- إن الدراسة الحالية تحاول إلقاء الضوء على مفهوم وأبعاد الذكاء الثقافي وصوت العاملين والرقابة التنظيمية وكيفية قياسهما في قطاع الفنادق بمحافظتي القاهرة والجيزة بجمهورية مصر العربية.
- أهمية مجال التطبيق نظراً للدور الذي يقوم به قطاع الفنادق بجمهورية مصر العربية في تحقيق زيادة الدخل القومي (من السياحة لجمهورية مصر العربية).

### فروض الدراسة

بناء على أهداف الدراسة ونتائج الدراسات السابقة يمكن صياغة فروض الدراسة على النحو التالي:

- الفرض الأول: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الذكاء الثقافي والرقابة التنظيمية.
- الفرض الثاني: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين صوت العاملين والرقابة التنظيمية.
- الفرض الثالث: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لصوت العاملين كمتغير وسيط على العلاقة بين الذكاء الثقافي والرقابة التنظيمية.
- الفرض الرابع: يوجد فروق معنوية بين المستويات الإدارية والوظائف النمطية فيما يتعلق بإدراكهم لأثر الذكاء الثقافي وصوت العاملين على الرقابة التنظيمية.

### منهجية وأداة الدراسة

تعتمد الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي فقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي لدراسة الذكاء الثقافي وصوت العاملين والرقابة التنظيمية بأبعادهم الواردة في هذه الدراسة ثم قامت الباحثة بتحليل ما حصلت عليه من معلومات تحليلياً وصفيًا شاملاً يوضح مدلوله. ويتضمن جانبين:

الجانب النظري: تم الاطلاع على الكتب والدوريات والتقارير والبحوث والدراسات المنشورة وأيضاً مطبوعات المؤتمرات العربية والأجنبية والبيانات المتوفرة بشبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) لتجميع المادة العلمية المتعلقة بموضوع البحث.



الجانب الميداني: تم تصميم قائمة استقصاء موجهة إلى العاملين بقطاع الفنادق فئة الخمس نجوم بمحافظة القاهرة والجيزة لتجمع البيانات الأولية من مصادرها الأساسية، باستخدام مقياس ليكرت (Likert Scale) خماسي التدرج بحيث تحتوي القائمة على متغيرات البحث المستقلة والتابعة وتم تقسيم الاستقصاء إلى أربعة أجزاء وهي:

- الجزء الأول: خاص بالبيانات العامة لوحدة المعاينة (النوع، والمستويات الإدارية والوظائف النمطية، والخبرة، والتعليم).
- الجزء الثاني: يتضمن المتغير المستقل وهو الذكاء الثقافي وتم قياسه بالاعتماد على المقياس الوارد في (Ang et al., 2007) والمكون من (20) عشرين عبارة، ويتضمن هذا المقياس قياس أربعة أبعاد وهي: ما قبل المعرفة، والمعرفة، والدافع، والسلوك.
- الجزء الثالث: يتضمن المتغير الوسيط وهو صوت العاملين وتم قياسه بالاعتماد على المقياس الوارد في (Liang, 2012) والمكون من (8) ثماني عبارات ويضمن هذا المقياس قياس بعد الصوت الداعم والصوت المانع.
- الجزء الرابع: يتضمن المتغير التابع وهو الرضا التنظيمية وتم قياسها بالاعتماد على المقياس الوارد في (Park, 2011) والمكون من (13) ثلاثة عشر عبارة ويضمن هذا المقياس قياس الأبعاد الثلاثة وهي: رضا الاستشعار، ورضا اتخاذ القرار، والتطبيق والممارسة.

## مجتمع وعينة الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين بقطاع الفنادق فئة الخمس نجوم بمحافظة القاهرة والجيزة بجمهورية مصر العربية وعدد العاملين بتلك الفنادق 16375 عامل (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء). حيث تم أخذ عينة طبقية عشوائية تمثلت في 10 فنادق من إجمالي 33 فندقاً بنسبة 30.3% وذلك طبقاً للبيانات الواردة إلينا في (دليل الفنادق المصري، غرفة المنشآت الفندقية، 2015-2016) وهي: (فيرمونت نايل سيتي، دوسيت تاني ليك فيو، كمبسنكي النيل، رمسيس هيلتون، انتركونتيننتال سميراميس، سوفيتل الجزيرة، ماريوت مينا هاوس، هيلتون بيراميدز جولف، موفنبيك 6 أكتوبر، وسويس إن بيراميدز جولف). وتم تحديد حجم عينة الدراسة وفقاً للمعادلة التالية (بازرعة، 1995):

$$\sqrt{\frac{C(1-C)}{N}} = 2$$

جدول رقم (1)  
خصائص عينة الدراسة

النوع	الخصائص	العدد	النسبة %
النوع	ذكور	166	65.1
	إناث	89	34.9
الإجمالي			
المستويات الإدارية والوظائف النمطية	الإدارة العليا والوسطى	38	14.9
	الإدارة الإشرافية	74	29.0
	الوظائف النمطية	143	56.1
الإجمالي			
الخبرة	أقل من 5 سنوات	73	28.6
	من 5: 10 سنوات	133	52.2
	أكثر من 10 سنوات	49	19.2
الإجمالي			
التعليم	دراسات عليا	21	8.2
	تعليم جامعي	149	58.4
	فوق المتوسط	58	22.7
	تعليم متوسط	27	10.6
الإجمالي			
100 255			

المصدر: قائمة الاستقصاء، نتائج إجابات القسم الأول من قائمة استقصاء الدراسة الميدانية.

الخطأ المسموح به فإنه سوف يمثل بمقدار 6% وأن حدود الثقة بالنتائج في صورة نسبة مئوية على أساس حدود الثقة 95%. واستخدمت 2 كتقريب 1.96.

وبالتعويض في المعادلة السابقة يصبح حجم العينة 278 مفردة.

تم توزيع عدد 278 استمارة على العاملين في الفنادق بمحافظة القاهرة والجيزة بجمهورية مصر العربية فئة الخمس نجوم وتم استبعاد عدد 23 استمارة غير كاملة ومنقوصة لتصبح العينة الفعلية هي عدد 255 مفردة وبالتالي تكون نسبة الاستجابة قد بلغت 92%. وتم دمج نتائج التحليل الإحصائي للإدارة العليا والإدارة الوسطى نظراً لتشابه إجاباتهم. ويوضح الجدول رقم (1) خصائص عينة الدراسة.

## أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

اعتمدت الباحثة في تحليل البيانات واختبار صحة فروض البحث على مجموعة من أساليب التحليل الإحصائي الذي يتضمنها البرنامج الإحصائي الجاهز (S.P.S Version 20) وتتمثل فيما يلي: أولاً: الأساليب الإحصائية الوصفية: تم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات

المعيارية والأهمية النسبية في مناقشة نتائج الدراسة الميدانية لتنظيم وتخليص البيانات، والتعرف على خصائص العينة ومتغيرات الدراسة ووصفها والتعرف على مستوى التحقق لأبعاد الذكاء الثقافي وصوت العاملين والرشاقة التنظيمية. ثانيًا: الأساليب الإحصائية الاستدلالية: تم استخدام معامل الاتساق الداخلي لقياس درجة مصداقية النتائج المحققة لكل عبارة من عبارات قائمة الاستقصاء، ومعامل الثبات للتحقق من درجة الاعتمادية لمقاييس البحث، ومعامل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة قوة واتجاه العلاقة بين الذكاء الثقافي وصوت العاملين والرشاقة التنظيمية، وتحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر أبعاد الذكاء الثقافي ومعرفة أي مكون الأكثر تأثيرًا على الرشاقة التنظيمية وعمّ إذا كانت تلك التأثيرات جوهرية أم أنها غير دالة إحصائية، وتحليل المسار لمعرفة مدى تأثير صوت العاملين كمتغير وسيط في العلاقة أبعاد الذكاء الثقافي على الرشاقة التنظيمية ولقياس معنوية تأثير الأبعاد المختلفة للمتغير المستقل (الذكاء الثقافي) على الرشاقة التنظيمية، وتحليل التباين أحادي الاتجاه لقياس مدى وجود تباين ومقارنة معنوية الفروق بين المستويات الإدارية المختلفة لأبعاد الذكاء الثقافي وصوت العاملين والرشاقة التنظيمية. ونظرًا لثبوت وجود فروق معنوية بين اتجاهات المستقصي منهم، فإنه يلزم ضرورة إجراء اختبار توكي للمقارنات المتعددة لتحديد معنوية الفروق بين المستويات الإدارية المختلفة والوظائف النمطية (Groeber and Others, 2013).

## مناقشة نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفروض

### 1- الدراسة الاستطلاعية

لتحديد درجة صلاحية ومدى الاعتماد على قائمة الاستقصاء المستخدمة في قياس استجابات مفردات العينة قامت الباحثة باستخدام معامل الاتساق الداخلي لأنه يقيس درجة مصداقية النتائج المحققة لكل عبارة من عبارات قائمة الاستقصاء والذي يعتمد على معامل الارتباط الخطي البسيط لبيرسون، وبالتالي فمن الضروري أن يكون المعيار الأساسي هو اختبار معنوية معامل الارتباط. ومعامل ألفا كرونباخ ( $\alpha$ ) Cronbach's Alpha يهدف قياس معامل الثبات (والذي يعبر عن درجة الاعتمادية) وذلك على مستوى جميع المتغيرات الخاصة بأبعاد الذكاء الثقافي وصوت العاملين والرشاقة التنظيمية.

#### جدول رقم (2)

درجة مصداقية النتائج المحققة باستخدام معامل الاتساق الداخلي ومعامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الذكاء الثقافي وصوت العاملين والرشاقة التنظيمية

م	أبعاد الدراسة	معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ)	معامل الثبات
1-أبعاد الذكاء الثقافي			
1	ما قبل المعرفة	**0.90	0.82
2	المعرفة	**0.86	0.75
3	الدافع	**0.83	0.70
4	السلوك	**0.91	0.84
	إجمالي: الذكاء الثقافي	**0.89	0.79
2-صوت العاملين			
1	الصوت الداعم	**0.88	0.78
2	الصوت المانع	**0.84	0.72
	إجمالي: صوت العاملين	**0.86	0.847
3- الرشاقة التنظيمية			
1	رشاقة الاستشعار	**0.91	0.83
2	رشاقة اتخاذ القرار	**0.90	0.81
3	التطبيق والممارسة	**0.87	0.77
	إجمالي: الرشاقة التنظيمية	**0.90	0.82
	إجمالي أبعاد: أثر الذكاء الثقافي على الرشاقة التنظيمية من خلال صوت العاملين كمتغير وسيط	**0.89	0.80

\*\* دالة عن مستوى معنوية أقل من 0.01.

وقد قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية على عينة ميدانية مكونة من (40) مفردة من العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة، والوظائف النمطية من الفنادق فئة الخمس نجوم بمحافظة القاهرة والجيزة لكي يتم التأكد من وضوح جميع عبارات قائمة الاستقصاء لدى المستقصي منهم.

وفيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الخاصة بحساب كل من درجة المصداقية ومعامل الثبات بأبعاد الذكاء الثقافي وصوت العاملين والرشاقة التنظيمية. كما يوضحها الجدول رقم (2):

يتضح من الجدول رقم (2) ما يلي:

أ- صلاحية جميع العبارات لكل من أبعاد الذكاء الثقافي وصوت العاملين والرشاقة التنظيمية، حيث جاءت معاملات الاتساق الداخلي معنوية عند مستوى 0.01 وقد تراوحت هذه المعاملات بين 0.83 و0.91، الأمر الذي يعكس قوة قيم المعاملات ومدى اقترابها

من الواحد الصحيح، مما يعكس العلاقة بين العناصر المختلفة ومدى تمثيلها لأبعاد الدراسة، وهذا ما ينعكس بشكل كبير على درجة مصداقية عبارات الاستمارة لأبعاد الذكاء الثقافي، وقد تراوحت معاملات الارتباط لأبعاد الذكاء الثقافي بين 0.83 و0.91 ومعاملات الارتباط لأبعاد صوت العاملين بين 0.84 و0.88 ومعاملات الارتباط لأبعاد الرشاقة التنظيمية لكل بعد بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه ودالة عند مستوى معنوية 0.01 فأقل. وتراوحت معاملات الارتباط بين 0.87 و0.91 مما يدل على أن جميع العبارات صادقة ومرتبطة مع أداة الدراسة، الأمر الذي يبين صدق أداة الدراسة وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

ب- تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ، لقياس ثبات المحتوى لمتغيرات الدراسة، وقد تبين أن معامل الثبات لإجمالي "أثر الذكاء الثقافي على الرشاقة التنظيمية من خلال صوت العاملين كمتغير وسيط"، قد بلغ 80.0، وظهرت قيم معاملات "الثبات لإجمالي" الذكاء الثقافي "تراوحت بين 70.0، 84.0 و"صوت العاملين" تراوحت بين 72.0، 78.0 وأيضاً الرشاقة التنظيمية تراوحت بين 77.0، 83.0 وهما أكبر من 7.0 وحيث إن القيمة الدنيا (الأقل) لمعامل ألفا كرونباخ والمسموح بها يجب ألا تقل عن 0.7 مما يعني القدرة على الاعتماد على ذلك المقياس (Jain and Angural, 2017).

ويتضح مما سبق قبول جميع عبارات قائمة الاستقصاء المستخدمة دون حذف أي عبارة لقياس متغيرات البحث الخاصة بـ «أثر الذكاء الثقافي وصوت العاملين على الرشاقة التنظيمية في قطاع الفنادق فئة الخمس نجوم بمحافظة القاهرة والجيزة بجمهورية مصر العربية»، وذلك تمهيداً لاختبار فروض البحث.

## 2- مناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

تناول الباحثة في هذا الجزء مناقشة استجابات العاملين حول متغيرات الدراسة (أبعاد الذكاء الثقافي وصوت العاملين والرشاقة التنظيمية):

جدول (3)  
نتائج الوصف الإحصائي لإجمالي  
أبعاد الذكاء الثقافي

أبعاد الذكاء الثقافي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1- ما قبل المعرفة	3.95	0.84	79.0
2- المعرفة	3.56	0.88	71.20
3- الدافع	3.29	0.74	65.87
4- السلوك	3.99	0.87	79.81
الإجمالي	3.69	0.45	73.97

## أ- أبعاد الذكاء الثقافي

يتضح من الجدول رقم (3) أن مفردات عينة الدراسة وفقاً لإجمالي أبعاد الذكاء الثقافي أشارت إلى الاتجاه الإيجابي (المرتفع)، هذا وقد بلغ متوسط إجمالي أبعاد الذكاء الثقافي 3.69، وبأهمية نسبية 73.97%، فقد جاء ترتيب "السلوك" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.99 وبأهمية نسبية 79.81%، أما بالنسبة "ما قبل المعرفة" فقد احتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.95 وبأهمية نسبية 79.0%، وجاء بالمرتبة الثالثة "المعرفة" بمتوسط حسابي قدره 3.56 وبأهمية نسبية 71.20%، وجاء "الدافع" بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.29 وبأهمية نسبية 65.87%.

تفسر الباحثة أن البعد السلوكي جاء بمستوى عال نتيجة قدرة العاملين على تكييف سلوكهم اللفظي والغير لفظي بما يناسب اللهجة ونبرة الصوت وكذلك معدل الكلام وتعبيرات الوجه المناسبة وبالتالي التكيف مع المتطلبات والأعراف الاجتماعية للثقافات الأخرى.

## ب- صوت العاملين:

جدول (4)  
نتائج الوصف الإحصائي لإجمالي  
أبعاد صوت العاملين

أبعاد صوت العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1- الصوت الداعم	3.79	0.89	75.88
2- الصوت المانع	3.30	0.94	66.10
الإجمالي	3.54	0.51	70.99

يتضح من الجدول رقم (4) أن مفردات عينة الدراسة وفقاً لإجمالي أبعاد صوت العاملين أشارت إلى الاتجاه الإيجابي، هذا وقد بلغ متوسط إجمالي أبعاد صوت العاملين 3.54، وبأهمية نسبية 70.99%، فقد جاء ترتيب "الصوت الداعم" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.79 وبأهمية نسبية 75.88%، يليه "الصوت المانع" فقد احتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.30 وبأهمية نسبية 66.10%. تفسر الباحثة بانخفاض

الصوت المانع عن الصوت الداعم مما يدل على خوف بعض العاملين من طرح الشكاوى والمشكلات والجوانب السيئة للأداء واعتبار الصوت الداعم أكثر أماناً وفعالية.

### ج- أبعاد الرشاقة التنظيمية:

جدول (5)  
نتائج الوصف الإحصائي لإجمالي  
أبعاد الرشاقة التنظيمية

أبعاد الرشاقة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1- رشاقة الاستشعار	4.01	0.96	80.29
2- رشاقة اتخاذ القرار	3.89	0.94	77.99
3- التطبيق والممارسة	3.76	0.96	75.22
الإجمالي	3.89	0.70	77.83

يتضح من الجدول رقم (5) أن مفردات عينة الدراسة وفقاً لإجمالي أبعاد الرشاقة التنظيمية أشارت إلى الاتجاه الإيجابي (المرتفع)، هذا وقد بلغ متوسط إجمالي أبعاد الرشاقة التنظيمية 3.89، وبأهمية نسبية 77.83%، فقد جاء ترتيب "رشاقة الاستشعار" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.01 وبأهمية نسبية 80.29%، أما بالنسبة "رشاقة اتخاذ القرار" فقد احتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.89، وبأهمية نسبية 77.99%، وجاء بالمرتبة الثالثة "التطبيق والممارسة" بمتوسط حسابي قدره 3.76، وبأهمية نسبية 75.22%. وتفسر الباحثة أن ترتيب رشاقة الاستشعار جاء بالمرتبة الأولى وقد يرجع ذلك إلى اهتمام الفنادق مجال الدراسة بتوظيف أفراد يتمتعون بذكاء متعدد بما يمكنهم من التعرف على المشكلات التي تواجه عملاء الفنادق وأي متغيرات أخرى تواجه الفنادق مع الاهتمام باتخاذ القرار في الوقت المناسب.

### اختبار فروض البحث

#### أولاً- نتائج اختبار الفرض الأول

" يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الذكاء الثقافي والرشاقة التنظيمية".

ولاختبار الفرض الأول تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (الانحدار البسيط) لمعرفة مدى ارتباط أبعاد الذكاء الثقافي، والرشاقة التنظيمية ويتضح ذلك من الجدول رقم (6):

جدول رقم (6)  
نتائج تحليل الانحدار البسيط للذكاء الثقافي والرشاقة التنظيمية

Sig.	T. Value	R <sup>2</sup>	R	Beta	الذكاء الثقافي
**0.01	22.523	%66.7	0.817	0.58	
		0.711			المعامل الثابت
		507.297			قيمة F
		*0.01			معامل جوهرية النموذج (Sig. F)

\* دالة عند مستوى معنوية أقل من 0.05. \*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من 0.01.

#### جدول رقم (7)

نموذج الانحدار المتعدد لتحديد معنوية  
أهم أبعاد الذكاء الثقافي تأثيراً على الرشاقة التنظيمية

المتغير المستقل	$\beta$	قيمة T	قيمة F	معامل جوهرية النموذج (Sig. F)	R <sup>2</sup>
1- السلوك	**0.399	6.684	**97.724	**0.01	%61
2- المعرفة	**0.342	5.821			
3- الدافع	*0.118	2.420			
4- ما قبل المعرفة	*0.110	2.02			

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من 0.01. \*دالة عند مستوى معنوية أقل من 0.05.

يتضح من الجدول رقم (7) وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الثقافي، والرشاقة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.817 بمستوى معنوية أقل من 0.01 وهي قيمة جيدة توضح قوة العلاقة بين المتغيرين. وتشير النتائج إلى معنوية تأثير الذكاء الثقافي على الرشاقة التنظيمية، إذا بلغت قيمة (F) 507.297 وهي قيمة عالية المعنوية عند مستوى معنوية 0.01.

وتم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression لقياس أثر أبعاد الذكاء الثقافي

ومعرفة أي مكون الأكثر تأثيراً على الرشاقة التنظيمية، وعمّ إذا كانت تلك التأثيرات جوهرية أم أنها غير دالة إحصائية كما يوضحها جدول رقم (7):

يتضح من الجدول رقم (7) أن بعد السلوك يعتبر أكثر أبعاد الذكاء الثقافي تأثيراً على أبعاد الرشاقة التنظيمية، حيث كانت نسبة التأثير 0.399 كما أشارت قيمة معامل الارتباط بيتا (Beta)، يليه بعد المعرفة بقيمة بيتا 0.342، وفي الترتيب الثالث بعد الدافع بقيمة بيتا 0.118، وأخيراً، جاء بعد ما قبل المعرفة في الترتيب الرابع بقيمة بيتا 0.110.

**إثبات الفرض الأول:** تم قبول الفرض الأول القائل "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الذكاء الثقافي والرشاقة التنظيمية".

### ثانياً - نتائج اختبار الفرض الثاني

"يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين صوت العاملين والرشاقة التنظيمية".

يوضح الجدول (8) نتائج الانحدار البسيط الذي اختبر الفرض الثاني وهو:

جدول رقم (8)  
نتائج تحليل الانحدار البسيط  
صوت العاملين والرشاقة التنظيمية

المتغير	Beta	R	R <sup>2</sup>	T. Value	Sig. T
صوت العاملين	0.772	0.772	59.6%	19.325	**0.01
المعامل الثابت Constant				1.004	
قيمة F				373.467	
معامل جوهرية النموذج (Sig. F)				0.01	

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من 0.01.

يتضح من الجدول رقم (8) وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين صوت العاملين، والرشاقة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.772 بمستوى معنوية أقل من 0.01 وهي قيمة جيدة توضح قوة العلاقة بين المتغيرين. وتشير النتائج إلى معنوية تأثير صوت العاملين على الرشاقة التنظيمية، إذ بلغت قيمة (F) 373.467 وهي قيمة عالية المعنوية عند مستوى معنوية 0.01.

### جدول رقم (9)

نموذج الانحدار المتعدد لتحديد معنوية أهم أبعاد صوت العاملين تأثيراً على الرشاقة التنظيمية

المتغير المستقل	$\beta$	قيمة T	قيمة F	معامل جوهرية النموذج (Sig. F)	R <sup>2</sup>
1- الصوت الداعم	0.443**	7.415	98.504**	**0.01	43.9%
2- الصوت المانع	0.291*	4.867			

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من 0.01 \*دالة عند مستوى معنوية أقل من 0.05.

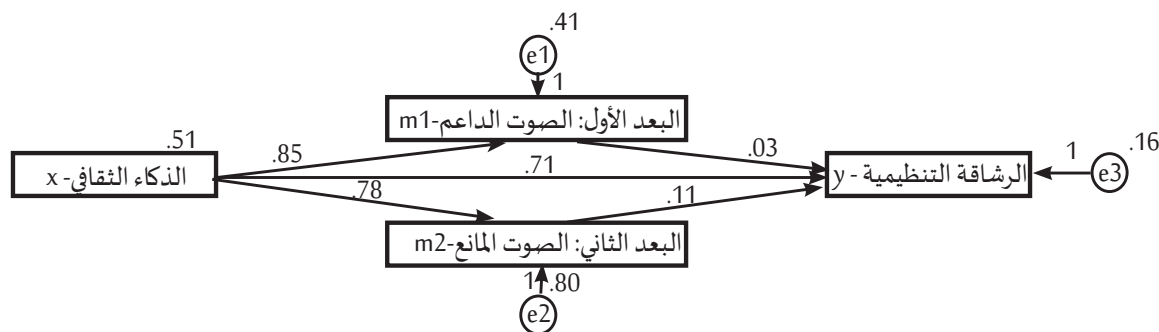
وباستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر أبعاد صوت العاملين ومعرفة أي مكون الأكثر تأثيراً على الرشاقة التنظيمية، وعمّا إذا كانت تلك التأثيرات جوهرية أم أنها غير دالة إحصائية كما يوضحها جدول رقم (9):

يتضح من الجدول رقم (9) أن بعد الصوت الداعم يعتبر أكثر أبعاد صوت العاملين تأثيراً على أبعاد الرشاقة التنظيمية، حيث كانت نسبة التأثير (0.443) كما أشارت قيمة معامل الارتباط بيتا (Beta)، يليه بعد الصوت المانع بقيمة بيتا (0.291) بين أبعاد متغير صوت العاملين في درجة التأثير بالفنادق محل الدراسة.

**إثبات الفرض الثاني:** تم قبول الفرض الثاني القائل "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين صوت العاملين والرشاقة التنظيمية".

### ثالثاً - نتائج اختبار الفرض الثالث

"يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لصوت العاملين كمتغير وسيط على العلاقة بين الذكاء الثقافي والرشاقة التنظيمية"



شكل رقم (1) مخرجات اختبار تحليل المسار

يبين الشكل رقم (1) مخرجات اختبار تحليل المسار Path analysis لشرح العلاقة بين متغيرات الدراسة المختلفة (المتغير المستقل وهو الذكاء الثقافي: x، المتغير التابع وهو الرشاقة التنظيمية: y، والمتغير الوسيط وهو صوت العاملين: m).

إن التأثير المباشر بين المتغير المستقل الذكاء الثقافي والمتغير التابع الرقابة التنظيمية قد بلغ 0.71. وتوجد علاقة طردية. أي أن زيادة (x) ستقابل بزيادة في (y) بمقدار 0.71 وحدة. وهي أعلى من التأثير الغير مباشر البالغ 0.113 (0.0255) للصوت الداعم و0.0858 للصوت المانع) فيما إذا دخل (m1, m2) كمتغير وسيط في العلاقة بين (x, y).

تم تقييم معاملات المسارات المعيارية وغير المعيارية ومستوى معنويتها لتفسير العلاقات بين الذكاء الثقافي على الرقابة التنظيمية من خلال صوت العاملين، على النحو التالي:

#### جدول رقم (10)

تقديرات معاملات النموذج الهيكلي المقترح ومستوى معنويتها

المسار	المسار المعيارى	الخطأ المعيارى	قيمة المسار الحرج "C.R"	مستوى المعنوية	الدلالة
البعد الأول الصوت الداعم (m1) →	الذكاء الثقافي (X)	0.848	0.057	14.953	**0.001
البعد الثاني الصوت المانع (m2) →	الذكاء الثقافي (X)	0.784	0.079	9.924	**0.001
→	الذكاء الثقافي (X)	0.711	0.053	13.379	**0.001
الرقابة التنظيمية (Y) →	البعد الأول الصوت الداعم (m1)	0.031	0.039	0.791	0.429
→	البعد الثاني الصوت المانع (m2)	0.115	0.028	4.095	**0.001

\*\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

يتضح من الجدول رقم (10) ما يلي:

- 1- أثر الذكاء الثقافي (X) على صوت العاملين (M): الذكاء الثقافي (X) له تأثير معنوي على البعد الأول الصوت الداعم (m1)، عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، وقيمة المسار الحرج "C.R" (14.953)، وله تأثير معنوي على البعد الثاني الصوت المانع (m2)، عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، وقيمة المسار الحرج "C.R" (9.924).
- 2- أثر الذكاء الثقافي (X) على الرقابة التنظيمية (Y): الذكاء الثقافي (X) له تأثير معنوي على الرقابة التنظيمية (Y)، عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، وقيمة المسار الحرج "C.R" (13.379).
- 3- أثر صوت العاملين (M) على الرقابة التنظيمية (Y): البعد الأول الصوت الداعم (m1) ليس له تأثير معنوي على الرقابة التنظيمية (Y)، عند مستوى معنوية أكبر من (0.05)، وقيمة المسار الحرج "C.R" (0.791). البعد الثاني الصوت المانع (m2) له تأثير معنوي على الرقابة التنظيمية --(Y)، عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، وقيمة المسار الحرج "C.R" (4.095).

معايير تقييم جودة توفيق النموذج الهيكلي: لا يمكن الجزم بمعنوية معاملات المسار في النموذج المقترح النهائي حتى يتسنى التحقق من جودة التوفيق الكلية للنموذج على النحو التالي:

يتضح من الجدول رقم (11) ما يلي:

كما إن النموذج يمتاز بجودة المطابقة حيث كانت درجة إحصاء مربع كاي (Chi-square) لهذا النموذج معنوية عالية عن 0.01 وبلغت قيمتها 45.509. وبدرجة حرية 1 وكان الجذر التربيعي لمتوسط مربعات البواقي (RMR) بلغ (0.074): هو مؤشر للمقدار الذي تم تقديره، كلما كانت قيمته أصغر هو الأفضل للنموذج. كما بلغت قيمة كل من (GFI=0.942)، (RMSEA=0.420). وهذا يشير إلى أن المتغير الوسيط ذو أثر على المتغير التابع، وبالتالي فإن النموذج اجتاز كافة معايير الحكم على جودة النموذج

#### جدول رقم (11)

معايير تقييم جودة توفيق النموذج الهيكلي

م	المؤشرات	القيمة
1	كاي <sup>2</sup> المعيارى Chi-square	45.509
2	الجذر التربيعي لمتوسط مربعات البواقي RMR	0.074
3	جودة التوفيق GFI	0.924
4	الجذر التربيعي لمتوسط مربع خطأ التقدير RMSEA	0.420

**إثبات الفرض الثالث:** تم قبول الفرض الثالث القائل "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لصوت العاملين كمتغير وسيط على العلاقة بين الذكاء الثقافي والرقابة التنظيمية".

جدول رقم (12)

نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لمقارنة معنوية الفروق طبقاً لأبعاد الذكاء الثقافي وصوت العاملين والرشاقة التنظيمية باختلاف المستويات الإدارية والوظائف النمطية

أبعاد	المستويات الإدارية والوظائف النمطية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (F)	مستوى الدلالة الإحصائية
1- الذكاء الثقافي	إدارة عليا وإدارة وسطى	4.21	0.40	63.113	0.01**
	إدارة إشرافية	3.82	0.35		
	وظائف نمطية	3.49	0.37		
2- صوت العاملين	إدارة عليا وإدارة وسطى	3.45	0.45	11.286	0.01**
	إدارة إشرافية	3.56	0.52		
	وظائف نمطية	3.88	0.49		
3- الرشاقة التنظيمية	إدارة عليا وإدارة وسطى	4.55	0.38	32.306	0.01**
	إدارة إشرافية	3.54	0.60		
	وظائف نمطية	3.89	0.69		

\*\*تشير إلى معنوية أقل من مستوى 0.01

جدول رقم (13)

نتائج اختبار توكي للمقارنات المتعددة Tukey لأبعاد الذكاء الثقافي وصوت العاملين والرشاقة التنظيمية حسب المستويات الإدارية والوظائف النمطية

أبعاد	المستويات الإدارية والوظائف النمطية	الإدارة العليا والإدارة الوسطى	الإدارة الإشرافية	الوظائف النمطية
1- الذكاء الثقافي	إدارة عليا وإدارة وسطى	-	0.39*	0.72*
	إدارة إشرافية	-	-	0.32*
	وظائف نمطية	-	-	-
2- صوت العاملين	إدارة عليا وإدارة وسطى	-	0.11	0.43*
	إدارة إشرافية	-	-	0.03
	وظائف نمطية	-	-	-
3- الرشاقة التنظيمية	إدارة عليا وإدارة وسطى	-	0.17*	0.66*
	إدارة إشرافية	-	-	0.35*
	وظائف نمطية	-	-	-

\*تشير إلى معنوية عند مستوى أقل من 0.05.

النمطية، بقيمة فرق متوسطات حسابية 0.39، 0.72 لصالح الإدارة العليا والوسطى. كما توجد فروق معنوية بين الإدارة الإشرافية وبين الوظائف النمطية بقيمة فرق متوسط حسابي 0.32 لصالح الإدارة الإشرافية.

2- بالنسبة لأبعاد صوت العاملين: توجد فروق معنوية بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى وفئة الوظائف النمطية، بقيمة فرق متوسط 0.43 لصالح الإدارة العليا والوسطى.

3- بالنسبة لأبعاد الرشاقة التنظيمية: توجد فروق معنوية بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى وكل من الإدارة الإشرافية والوظائف النمطية، بقيمة فرق متوسطات حسابية 0.17، 0.66 لصالح الإدارة العليا والوسطى. كما توجد فروق معنوية بين الإدارة الإشرافية وبين الوظائف النمطية بقيمة فرق متوسط حسابي 0.35 لصالح الإدارة الإشرافية.

**إثبات الفرض الرابع:** تم قبول الفرض الرابع القائل "يوجد فروق معنوية بين المستويات الإدارية والوظائف النمطية فيما يتعلق بإدراكهم لأثر الذكاء الثقافي وصوت العاملين على الرشاقة التنظيمية".

رابعاً - نتائج اختبار الفرض الرابع

"يوجد فروق معنوية بين المستويات الإدارية والوظائف النمطية فيما يتعلق بإدراكهم لأثر الذكاء الثقافي وصوت العاملين على الرشاقة التنظيمية"

تم استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه لقياس مدى وجود تباين أو مقارنة معنوية الفروق بين المستويات الإدارية المختلفة لأبعاد الذكاء الثقافي وصوت العاملين والرشاقة التنظيمية ويوضح ذلك الجدول رقم (12):

ويتضح من الجدول رقم (12) أنه توجد اختلافات معنوية بين اتجاهات

المستقصي منهم تبعاً لمتغير المستويات الإدارية والوظائف النمطية، نحو كل من "الذكاء الثقافي" و"صوت العاملين" و"الرشاقة التنظيمية" حيث بلغت قيمة "ف" 63.113 لأبعاد الذكاء الثقافي و11.286 لصوت العاملين و32.306 للرشاقة التنظيمية عند مستوى معنوية أقل من 0.01.

ونظراً لثبوت وجود فروق معنوية بين اتجاهات المستقصي منهم، فإنه يلزم ضرورة إجراء اختبار لتحديد معنوية الفروق بين المستويات الإدارية المختلفة والوظائف النمطية باستخدام اختبار Tukey للمقارنات المتعددة كما يلي:

ويتضح من الجدول رقم (13) ما يلي:

1- بالنسبة لأبعاد الذكاء الثقافي: توجد فروق معنوية بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى وكل من الإدارة الإشرافية والوظائف

## نتائج الدراسة

من خلال استعراض نتائج تحليل البيانات التي استندت إليها الدراسة واختبار فروض البحث، فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي سيتم استعراضها ومناقشتها وذلك على النحو التالي:

### نتائج الدراسة النظرية:

- 1- اعتبار الذكاء الثقافي مقياس لقدرة المنظمة على لعب الأدوار بشكل فعال في البيئة ذات الثقافات المتعددة والاختلافات الثقافية للأفراد بقصد الوصول إلى السلوكيات المرغوب فيها في محيط العمل. كما إن الذكاء الثقافي ضروري لاستيعاب الاختلافات وتحويلها إلى قوى محركة وفرص نمو ونقاط تميز بدلا من أن تكون مسببا لفشل وضياع المنظمة.
- 2- أهمية صوت العاملين فهو وسيلة لجعل الموظفين جزءاً لا يتجزأ من المنظمة ويبرز نواحي القوة والضعف في الأداء التنظيمي. ويوفر حرية إبداء الآراء والمقترحات للعاملين الأسس المنطقية لمزيد من الاستثمار العاطفي والبشري ودرجة أفضل من الاتصالات وإثراء القرارات وزيادة الانتماء للمنظمة.
- 3- تعتبر الرشاقة التنظيمية مؤشرا لمدى صلاحية نظم الإدارة في مواجهة التغييرات، وهي لا تتكون من القدرة على الاستجابة بسرعة فقط ولكن الأهم من ذلك هو الاستجابة بكفاءة وفاعلية للتغيرات المتوقعة.
- 4- يقوم الذكاء الثقافي بدور كبير في فاعلية الرشاقة التنظيمية فكلما تمتع العاملون بالذكاء الثقافي كلما زادت قدراتهم على التكيف مع مختلف الثقافات والتغييرات واستخدامهم المدخل الاستباقي في حل المشكلات.

### نتائج الدراسة الميدانية:

- بناءً على الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة بقطاع الفنادق فئة الخمس نجوم بمحافظة القاهرة والجيزة تبين ما يلي:
- 1- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الذكاء الثقافي لدى العاملين بالفنادق كان مرتفعاً إذا بلغ المتوسط الحسابي بمقدار 3.69، ويرجع ذلك إلى سعي العاملين إلى التحقق من صحة معلوماتهم الثقافية والوعي والفهم والمعرفة للاختلافات الثقافية الفردية وكيفية التواصل والتعامل معها واستخدام السلوك اللفظي وغير اللفظي في التفاعل بكفاءة وفاعلية مع الثقافات المختلفة وتطوير مهاراتهم الثقافية والبعد عن الروتين وزيادة درجات المرونة (Alexandra, 2018) و (Azevedo, 2019)، وخبرة العاملين في المجال الفندقي على التعامل مع كافة أنواع العملاء من مختلف الخلفيات الثقافية وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Vlajčić et al., 2018)، وهذا يعكس أهمية الذكاء الثقافي بالنسبة للمنظمة للتكيف مع البيئات الثقافية المتنوعة وتشابه هذه النتيجة مع دراسة (Baluku and Others, 2019).
  - 2- هناك موافقة على إتاحة حرية صوت العاملين إذا بلغ المتوسط الحسابي بمقدار 3.54، حيث إن الفندق يقوم على احترام آراء العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرار وتشابه هذه النتيجة مع دراسة (Wahlin-Jacobsen, 2019) و (Ruck et al., 2018) والتعاون والشفافية والثقة بين العاملين والعمل كفريق وزيادة درجة التمكين وتشابه هذه النتيجة مع دراسة (Peng and Feng, 2019) و (Li et al, 2018) وجاء إدراك العاملين لمستوى الصوت المانع الذي يتمتعون به أقل من الصوت الداعم مما يدل على خوف بعض العاملين من طرح الشكاوى والمشكلات والجوانب السيئة للأداء واعتبار الصوت الداعم أكثر أماناً وفاعلية (Kwon and Farndale, 2020).
  - 3- أكدت نتائج الدراسة على أهمية توافر الرشاقة التنظيمية، إذا بلغ المتوسط الحسابي بمقدار 3.89، حيث إن الفندق يوظف أفراداً يتمتعون بذكاء متعدد يتوافر فيهم مستوى الوعي لتحليل الأحداث الهامة بالعمل والمرونة لإعادة توزيع موارد المنظمة في الوقت والمكان المناسب، والخروج من مساوئ البيروقراطية، وخلق أفكار جديدة، والعمل على الابتكار والقدرة على مواجهة الأداء التنافسي، وهذا ما يؤكد نتائج دراسة (Gyemang and Emeagwali, 2020; Darvishmotevali, 2020; Oga and Onouha, 2020).
  - 4- وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الذكاء الثقافي والرشاقة التنظيمية، وهو ما يؤكد نتائج دراسة



- (Cheng and Cao, 2020) حيث إن الاختلافات الثقافية تؤثر سلباً على الرضاقة التنظيمية. وكانت أكثر الأبعاد تأثيراً بالترتيب التالي السلوك يليه المعرفة يليه الدافع ثم ما قبل المعرفة بالفنادق مجال البحث.
- 5- وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين صوت العاملين والرضاقة التنظيمية. ويعتبر بُعد الصوت الداعم أكثر أبعاد صوت العاملين، ويليه بُعد الصوت المانع.
- 6- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لصوت العاملين كمتغير وسيط على العلاقة بين الذكاء الثقافي والرضاقة التنظيمية
- 7- وجود اختلافات معنوية بين اتجاهات المستقصى منهم للمستويات الإدارية (العليا والوسطى والإشرافية) والوظائف النمطية بالفنادق فيما يتعلق بإدراكهم للذكاء الثقافي والرضاقة التنظيمية ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن الإدارة العليا والوسطى أكثر وعياً بالمعرفة والسلوك والثقافة نتيجة الخبرة. أما بالنسبة لصوت العاملين فتوجد اختلافات معنوية لصالح الإدارة العليا والإدارة الوسطى بالفنادق عن الوظائف النمطية فقط، ويرجع ذلك إلى أنهم أكثر ممارسة لسلوكيات الصوت وإطلاق صفارات الإنذار عن المخاطر والتهديدات التي يتعرض لها الفندق أو الأخطاء والمخالفات التي تحدث به. وعدم وجود فروق معنوية بين الإدارة العليا والوسطى والإشرافية للعاملين بالفنادق مجال البحث نتيجة تشابه أساليب التعبير عن آراءهم وإشراكهم في الدافع إلى الإنجاز والنجاح وتحقيق التميز بغض النظر عن السلطة.

## التوصيات

- في ضوء ما أشارت إليه نتائج الدراسة الحالية، يمكن اقتراح التوصيات التالية لزيادة كفاءة وفاعلية فنادق فئة الخمس نجوم بمحافظتي القاهرة والجيزة:
- 1- تطوير مفهوم الذكاء الثقافي للعاملين بالفنادق عن طريق الاهتمام الكافي بالدورات التدريبية لتعميق أساليب التعامل والتكيف مع الثقافات الأخرى والقيام لتعريفهم بقيم ومعتقدات ومعايير الثقافات المختلفة وتطوير الوعي الذاتي وتوضيح الاختلافات والتشابه بين الثقافات المختلفة.
- 2- حث المسؤولين بقطاع الفنادق بتوفير المناخ الإيجابي في بيئة العمل لتحفيز العاملين على فهم وإدراك دورهم في التأثير على سد الفجوة الثقافية وزيادة التواصل والتفاعل مع الآخرين والقدرة على اكتساب اللغة والعادات والتقاليد والسلوكيات المناسبة.
- 3- اهتمام المسؤولين بقطاع الفنادق بفتح قنوات الاتصال المستمرة مع العاملين بقصد مشاركة العاملين وطرح أفكارهم وآراءهم ومقترحاتهم في القضايا والموضوعات المختلفة وإجراءات العمل في الفنادق دون خوف وتطبيق سياسة الباب المفتوح وعمل اجتماعات للمشاركة ولقاءات دورية.
- 4- تعزيز بيئة العمل بالفنادق حتى يشعر العاملون بأن لديهم صوت حقيقي للتعامل على أنهم مشاركون في اتخاذ القرارات وليس مجرد منفذين أو تابعين.
- 5- الاهتمام بالأنشطة الاجتماعية والرياضية والمناسبات والأعياد لتحسين وتوطيد العلاقة بين إدارة المنظمة والعاملين لكسر الحواجز النفسية بين العاملين، ونشر جو من العلاقات الإنسانية الجيدة التي تتسم بالتعاون والاحترام.
- 6- ضرورة تعزيز الرضاقة التنظيمية من خلال تحليل نقاط القوة والضعف بالعمل الفندقي وتحقيق السرعة والاستجابة والكفاءة والمرونة للفرص التنافسية.
- 7- إعادة تصميم الهياكل التنظيمية للفنادق بشكل أكثر مرونة بما يجعلها قادرة على التكيف مع المتغيرات المختلفة.

## حدود الدراسة

- 1- اقتصرت الدراسة على العاملين في فنادق فئة الخمس نجوم بمحافظتي القاهرة والجيزة، ولم تشمل على غيرهم من العاملين في باقي الفنادق فئة الخمس نجوم في محافظات جمهورية مصر العربية وجميع فئات الفنادق الأخرى، ومن منظور الصدق الخارجي فلا يمكن تعميم نتائج الدراسة على هؤلاء العاملين في هذه الفنادق.
- 2- وجود صعوبة في مقابلة بعض العاملين نظراً لظروف جائحة كورونا التي تأثر بها قطاع الفنادق.
- 3- اقتصرت الدراسة على العلاقات بين متغيرات الدراسة ومعنوية الفروق بين الذكاء الثقافي وصوت العاملين على الرشاقة التنظيمية بين المستويات الإدارية والوظائف النمطية، ولم تجري الدراسة على معنوية الفروق بين المتغيرات الديمغرافية مثل: السن، والنوع، والمؤهل التعليمي، والخبرة.

## الأبحاث المستقبلية

- ألقت الدراسة الحالية الضوء على العلاقة بين الذكاء الثقافي وصوت العاملين والرشاقة التنظيمية. وهو موضوع يستحق المزيد من البحث والدراسة. لذا فإن الدراسة تقترح الآتي:
- 1- إعادة تطبيق الدراسة الحالية في باقي فئات الفنادق في جمهورية مصر العربية أو قطاعات أخرى كالقطاعات الصناعية والتعليمية وغيرها مع مقارنة النتائج الحالية مع ما سيتم التوصل إليه في تلك القطاعات.
  - 2- تناولت الدراسة أبعاد الذكاء الثقافي من حيث (ما قبل المعرفة والمعرفة والسلوك والدافع) فيمكن إعادة الدراسة من خلال تناولها جوانب مثل السرعة والاستجابة والكفاءة والمرونة. تناولت الدراسة أبعاد الرشاقة التنظيمية من حيث (الاستشعار والممارسة والتطبيق) فيمكن إعادة الدراسة من خلال تناولها جوانب أخرى مثل (رشاقة العمليات ورشاقة السوق) أو (التكييف واليقظة).

## المراجع

### أولاً - مراجع باللغة العربية:

- بازرعة، محمود صادق. (5991). *بحوث التسويق للتخطيط والرقابة*. القاهرة: دار النهضة العربية.
- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، مصر. (6102). *النشرة السنوية لإحصاءات مقومات النشاط الفندقي بالقطاعات الحكومي والعام / الأعمال العام والخاص*، ديسمبر (آخر نشره) ص 13، 16. القاهرة.
- غرفة المنشآت الفندقية. (2016). *دليل الفنادق المصري 2015-2016*. القاهرة: وزارة السياحة.

### ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Afsara, Bilal; Shahjehana, Asad; Shahb, Syed Imad and Wajid, Anees. (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*, Vol. 69, P. 68.
- Ahmad, Shakeel and K., Saidalavi. (2019). "Cultural Intelligence and Leadership Effectiveness in Global Workplaces", *International Journal on Leadership*, Vol. 7, Iss.1, April, P. 5.
- Alexandra, Valerie. (2018). "Prediction 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*, Vol. 17, No. 1.
- Ang, S.; Van Dyne, L.; Koh, C.; ng, K. Y.; Templer, K. J.; Tay, C., and 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).
- Arokodare, M. A. and Asikhia, O. U. (2020). "Strategic Agility: Achieving Superior Organizational Performance through Strategic Foresight". *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*, Vol. 20, Iss. 3, P.10
- Azevedo, Ana and Jo Shane, Mary. (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*, Vol. 17.
- Baijal, Shivani. (2019). "Intertwining Employ Agility and Employee Engagement: A Review", *International Conference on Recent Trends in Humanities, Education, Arts, Literature, and Management Studies*, P. 62.
- Baluku, Martin Mabunda; Kikooma, Julius Fred; Bantu, Edward; Onderi, Peter and Otto, Kathleen. (2019). "Impact of Personal Cultural Orientations and Cultural Intelligence on Subjective Success in Self-Employment in Multi-Ethnic Societies", *Journal of Global Entrepreneurship Research*, Vol. 9, No. 8.
- Baninam, Jabar and Amirnejad, Qanbar. (2017). "The Effects of Organizational Agility on the Organizational Performance: Mediating Role of Knowledge Management", *International Journal of Economic Perspectives*, Vol. 11, Iss. 1, P. 1230.
- Barry, Michael; Dundon, Tony and Wilkinson, Adrian (2018). "Employee Voice Conceptualisations, Meanings, Limitations and Possible Integration", In the Routledge Companion to Employment Relations, Abingdon, Oxon; New York: Routledge, June, P.252

- Boštjančič, Eva; Johnsonb, R. Boyd and Belak, Urša. (2018). "Cross-Cultural Adaptation of Research Tools: A Study on the Cultural Intelligence Scale Adaptation in Slovenian", *Europe's Journal of Psychology*, Vol. 14, No. 2, P. 368--369.
- Chatwani, Neha. (2019). "Agility Revisited", In: *Organizational Agility: Exploring the Impact of Identity on Knowledge Management*, Springer, Nature Switzerland AG, P. 5.
- Chatwani, Neha. (2018). "*HR as a Change Agent for Agility: A Case Study at an International Non-Profit Organization*", Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, PP. 111-115.
- Cheng Chieh Lu, Allan and Lu, Lu. (2020). "Drivers of Hotel Employee's Voice Behavior: A Moderated Mediation Model", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 85, February, 102340, July, P. 2.
- Cheng, Cong Zhong and Cao, Huihui Liebing. (2020). "Facilitating Speed of Internationalization: The Roles of Business Intelligence and Organizational Agility", *Journal of Business Research*, Vol. 110.
- Daher, Nick. (2019). "Elaboration on The Relationship between Cultural Intelligence and The Expatriates' Cross-Cultural Adaptation". *International Journal of Business and Public Administration*, Vol. 16, No. 1, Spring, P. 57.
- Darvishmotevali, Mahlagha; Altinay, Levent and Köseoglu, Mehmet Ali (2020). "The Link between Environmental Uncertainty, Organizational Agility, and Organizational Creativity in the Hotel Industry", *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 87.
- Ekweli, F. (2020). "Process Innovation and Organizational Agility in the Banking Sector of Nigerian Economy", *The Strategic Journal of Business & Change Management*, Vol. 7, Iss. 1, January 16, P. 86.
- Ekweli, Felix and Hamilton, D. I. (2020). "Product Innovation and Organizational Agility in the Banking Sector of Nigerian Economy", *Global Scientific journal*, Vol. 8, Iss.1, January, P. 178.
- Felipe, Carmen M.; Roldán, José L. and Leal-Rodríguez Antonio L. (2017). "Impact of Organizational Culture Values on Organizational Agility", *Sustainability*, December.
- Gagel, Gretchen. (2018). "The Effect of Leadership Behaviors on Organization Agility: A Quantitative Study of 126 U.S. Based Business Units". *Dissertation, School of Education, In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, Colorado State University, Fort Collins, Colorado*, Fall, PP. 59-60.
- Groebner, David F. and Others. (2013) .*Business Statistics*. Pearson, Prentice Hall, New Jersey, USA.
- Gyemang, Mafeng Dauda and Emeagwali, Okechukwu Lawrence. (2020). "The Roles of Dynamic Capabilities, Innovation, Organizational Agility and Knowledge Management on Competitive Performance in Telecommunication Industry", *Management Science Letters*, Vol. 10.
- Holbeche, Linda Susan. (2018). "Organizational Effectiveness and Agility". *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 5, No. 4, PP. 306-308.
- Ismail, H., and Al-Assa'ad, N. (2020). "The Impact of Organizational Intelligence on Organizational Agility: An Empirical Study in Syrian Private Banks", *International Journal of Academic, Research in Business and Social Sciences*, Vol. 10, No.2, P.473.
- Jain, Sandhya and Angural, Vijeta. Use of Cronbach's Alpha in Dental Research. *Medico Research Chronicles*, Vol. 4, No.3, P. 288.

- Jha, Jatinder Kumar; Singh, Manjari. (2019). "Exploring the Mechanisms of Influence of Ethical Leadership on Employment Relations", *IIMB Management Review*, P. 5, 9.
- Jyoti, Jeevan and Kour, Sumeet. (2017). "Factors Affecting Cultural Intelligence and its Impact on Job Performance: Role of Cross-Cultural Adjustment, Experience and Perceived social Support". *Personnel Review*, Vol. 46, Iss. 4, P. 767-791.
- Kirti, Kalpana; Goyal, Shikha. (2019). "Organizational Agility and Green HRM for Sustainable Development of Organizations", *Journal of The Gujarat Research Society*. Vol. 21, Iss. 8, November, P. 343.
- Kremer, Hannah; Villamor, Isabel; Aguinis, Herman. (2019). "Innovation Leadership: Best-Practice Recommendations for Promoting Employee Creativity, Voice, and Knowledge Sharing", *Business Horizons*, P. 67.
- Kwon, Bora; Farndale, Elaine. (2020). "Employee Voice Viewed Through a Cross-Cultural Lens", *Human Resource Management Review*, Vol. 30, Is. 1, March, P. 3.
- Li, Hu; Huang, Sihong; Shu, Juan and Liu, Chunlin. (2018). "Employee Work Performance Mediates Empowering Leader Behavior and Employee Voice", *Social Behavior and Personality*, Vol. 46, No.12.
- Liang, Jian and Crystal I Chien Farh, and Jiing-Lih. (2012). "Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination", *Academy of Management Journal*, Vol. 55, No. 1.
- Livermore, David. (2015). *Leading with Cultural Intelligence: The Real Secret to Success*, American Management Association, New York, P. 37.
- Mahasneh, Ahmad M.; Gazo, Ahmad M. and Al-Adamat Omar A. (2019). "Cultural Intelligence of the Jordan Teachers and University Students from the Hashemite University: Comparative Study". *European Journal of Contemporary Education*, Vol. 8, No. 2.
- Marhraoui, Mohamed Amine; El Manouar, Abdellah. (2020). "Organizational Agility and the Complementary Enabling Role of IT and Human Resources: Proposition of a New Framework", *Springer Nature Switzerland AG 2020, ICT for an Inclusive World*, Lecture Notes in Information Systems and Organisation, Vol. 35, P. 57.
- Marone, Mark. (2019). "Organizational Agility: The New Competitive Divide in The Era of Digital Transformation", *Leadership Excellence*, Vol. 36, No. 8, August, P. 19.
- Mihardjo, L. W. W.; Sasmoko, Sasmoka & Rukmana, R. A. N. (2019). "Customer Experience and Organizational Agility Driven Business Model Innovation to Shape Sustainable Development". *Polish Journal of Management Studies*, Vol. 20, No. 1, December, P. 293.
- Miriam, Schwarzenthal; Juanga, Linda P.; Schachnera, Maja K. and van de Vijver, Fons J. R. (2019). "A Multimodal Measure of Cultural Intelligence for Adolescents Growing up in Culturally Diverse Societies", *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 72, P. 110.
- Nafei, Wageeh. (2016). "An Organizational Agility: The Key to Organizational Success", *International Journal of Business and Management*, Vol. 11, No. 5, P. 299.
- Ng, Kok-Yee; Van Dyne, Linn and Ang, Soon. (2018). Speaking Out and Speaking Up in Multicultural Settings: A Two-Study Examination of Cultural Intelligence and Voice Behavior", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.151, October, P. 3.
- Nguyen, Angela-MinhTu D.; Jefferies, Julian and Rojas, Blanca. (2018) "Short Term, Big Impact, Changes in Self-Efficacy and Cultural Intelligence and the Adjustment of Multicultural and Monocultural Students Abroad", *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 66, P.120.

- Nijssen, M. & J. Paauwe. (2012). "HRM in Turbulent Times: How to Achieve Organizational Agility?", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, No.16, September, P. 3321.
- Oga, Kelechi Charles and Onouha, B. Chima. (2020). "Entrepreneurial Talent Management and Organizational Agility of Construction Firms in Rivers State, Nigeria", *International Journal of Management Sciences*, Vol. 7, Iss. 4, January.
- Olusegun Emmanuel Akinwale. (2019). "Employee Voice: Speaking Up in Organization as a Correlate of Employee Productivity in Oil and Gas Industry: An Empirical Investigation from Nigeria", *Serbian Journal of Management*, Vol. 14, No.1, P. 98.
- Ott, Dana L. and Michailova, Snejjina. (2018). "Cultural Intelligence: A Review and New Research Avenues", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 20, P. 99.
- Pacanowsky, Michael et al. (2019). "Employee Voice: Foundation to the Scaffolding of CHG Health-care's Culture Journey", *Organizational Dynamics*, Vol. 48, P. 19.
- Park, Young Ki. (2011). "The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role of Information Technologies", *A Dissertation Presented to the Faculty of the USC Graduate School University of Southern California, In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy (Business Administration)* August 2011, P.45.
- Peng, He and Wei, Feng. (2019). "How and When Does Leader Behavioral Integrity Influence Employee Voice?, The Roles of Team Independence Climate and Corporate Ethical Values", *Journal of Business Ethics*, 20 January, 166, (2) P. 4.
- Presbitero, A. and Attar, H. (2018). "Intercultural Communication Effectiveness, Cultural Intelligence and Knowledge Sharing: Extending Anxiety-Uncertainty Management Theory", *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 67, PP. 35–43.
- Raeisi, Nagar and Amirnejad, Qanbar. (2017). "Investigating the Effect of Organizational Leadership on Organizational Agility: Mediating Role of Organizational Commitment", *International Journal of Economic Perspectives*, Vol. 11, Iss. 1, P. 1157.
- Ravichandran, T. (2017). "Exploring the Relationships Between IT Competence, Innovation Capacity and Organizational Agility", *Journal of Strategic Information Systems*, 5 July, 27, (1).
- Rucka, Kevin; Welch, Mary and Menara, Barbara. (2017). "Employee Voice: An Antecedent to Organizational Engagement", *Public Relations Review*, P. 3.
- Sousa, Cátia; Gonçalves, G., and Santos, J. (2019). "Intercultural Contact as a Predictor of Cultural Intelligence", *Universitas Psychologica*, 18 (2), P. 3.
- Torre, Edoardo Della. (2018). "Collective Voice Mechanisms, HRM Practices and Organizational Performance in Italian Manufacturing Firms", *European Management Journal*, Vol. 37, No. 3, P. 2.
- Van der Horst, C. A., and Albertyn, R. M. (2018). "The Importance of Metacognition and the Experiential Learning Process within a Cultural Intelligence-Based Approach to Cross-Cultural Coaching". *SA Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, P. 4.
- Vlačić, Davor; Caputo, Andrea; Marzi, Goacomo and Dabic, Marina. (2018). "Expatriate Managers' Cultural Intelligence as a Promoter of Knowledge Transfer in Multinational Companies", *Journal of Business Research*, January

- Wåhlin-Jacobsen, Christian Dyrland. (2019). "The Terms of "Becoming Empowered": How Ascriptions and Negotiations of Employee Identities Shape the Outcomes of Workplace Voice Activities". *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 35.
- Wanga, Yao-Chin; Ryanb, Bill and Yangc, Chu-En. (2018). "Employee Brand Love and Love Behaviors: Perspectives of Social Exchange and Rational Choice", *International Journal of Hospitality Management*, 77, August
- Wilkinsona, Adrian; Barrya, Michael and Morrison, Elizabeth. (2018). "Toward an Integration of Research on Employee Voice", *Human Resource Management Review*, December, 30, 1, P. 2.
- Wlodarkiewicz-Klimek, Hanna. (2018). "Human Capital in the Development of Mechanisms Improving the Agility of Organizations", In: S. Trzcielinski (ed.): *Advances in Ergonomics of Manufacturing: Managing the Enterprise of the Future, Advances in Intelligent Systems and Computing*, Springer International Publishing, AG, 606, P. 99.
- Wyman, Oliver; Gillespie, David and Singleton, Nicholas. (2018). "Organizational Agility". *IESE Business School, University of Navarra*, April, P. 7.
- Žitkiene, Rima and Deksnys, Mindaugas. (2018). "Organizational Agility Conceptual Model". *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 14, No. 2, P. 122.

## استمارة استقصاء موجهة إلى العاملين بفنادق فئة الخمس نجوم بمحافظة القاهرة والجيزة

### أولاً - البيانات العامة:

- الاسم بالكامل (إذا رغبت) ..... - الوظيفة..... - اسم الفندق.....
- النوع: ذكر ( ) أنثى ( )
- مستوى الوظيفة: الإدارة العليا ( ) الإدارة الوسطى ( ) الإدارة الإشرافية ( ) الوظائف النمطية ( )
- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ( ) من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ( ) 10 سنوات فأكثر ( )
- مستوى التعليم: دراسات عليا ( ) جامعي ( ) فوق المتوسط ( ) متوسط ( )

### ثانياً - فيما يلي مجموعة من العبارات عن الذكاء الثقافي، ويُرَجَى وضع علامة (V) أمام الإجابة التي تعبر عن رأيك:

متسلسل	العبارات	موافق تماماً (5)	موافق (4)	موافق إلى حد ما (3)	غير موافق (2)	غير موافق تماماً (1)
<b>البُعد الأول: ما قبل المعرفة (التفكير الاستراتيجي)</b>						
1	أتحقق من دقة معلوماتي الثقافية التي استخدمها عندما أتعامل مع أشخاص من خلفيات ثقافية مختلفة.					
2	أقومُ بتعديل معرفتي الثقافية عندما أتعامل مع أشخاص من ثقافة غير مألوفة بالنسبة لي.					
3	إنني مدرك لمعلوماتي الثقافية التي أطبقها عند التفاعل مع الثقافات المختلفة.					
<b>البُعد الثاني: المعرفة</b>						
1	أعرفُ النظم القانونية والاقتصادية للثقافات الأخرى.					
2	أعرفُ القيم الثقافية والمعتقدات الدينية للثقافات الأخرى.					
3	أعرفُ التقاليد والأعراف الاجتماعية في الثقافات الأخرى.					
4	أعرفُ القواعد اللغوية (مثل المصطلحات والمفردات وقواعد النحو) في الثقافات الأخرى.					
5	أعرفُ قواعد التعبير عن السلوكيات غير اللفظية في الثقافات الأخرى.					
6	أعرفُ الفنون والمهن المختصة بالثقافات الأخرى.					
<b>البُعد الثالث: الدافع</b>						
1	أستطيع التواصل مع أشخاص من ثقافات غير مألوفة بالنسبة لي.					
2	أستمتع بالتعامل مع أشخاص من ثقافات مختلفة.					
3	أستطيع التعامل مع ضغوط التكيف نتيجة الثقافات الجديدة.					
4	أستمتع بالعيش في ثقافات غير مألوفة لي.					
5	أستطيع التعود على أساليب التسوق في الثقافات المختلفة.					
<b>البُعد الرابع: السلوك</b>						
1	أقومُ بتغيير سلوكي اللفظي (مثل اللهجة والنبرة) عندما يتطلب الأمر التفاعل بين الثقافات.					
2	أستخدمُ الإنصات والصمت بشكل مختلف ليناسب المواقف المختلفة بين الثقافات.					
3	أقومُ بتعديل معدل حديثي عندما يتطلب ذلك في موقف متعدد الثقافات.					
4	أقومُ بتغيير سلوكي غير اللفظي عندما يتطلب ذلك أثناء تعاملي في موقف ثقافي مختلف.					
5	أقومُ بتغيير تعبيرات وجهي عندما يتطلب ذلك عند التفاعل مع الثقافات المختلفة.					

### ثالثاً - فيما يلي مجموعة من العبارات عن صوت العاملين، ويُرَجَى وضع علامة (V) أمام الإجابة التي تعبر عن رأيك:

متسلسل	العبارات	موافق تماماً (5)	موافق (4)	موافق إلى حد ما (3)	غير موافق (2)	غير موافق تماماً (1)
<b>البُعد الأول: الصوت الداعم</b>						
1	أقدمُ وأطور اقتراحاتي بشكل استباقي بشأن القضايا أو النواحي التي قد تؤثر على مكان عملي.					
2	أقدمُ اقتراحات لأساليب عمل جديدة استباقية تعود بالنفع على مكان عملي.					
3	أقدمُ اقتراحات بناءة لتحسين إجراءات تنفيذ العمل.					



مستجاب	العبارات	موافق تماماً (5)	موافق (4)	موافق إلى حد ما (3)	غير موافق (2)	غير موافق تماماً (1)
	4 أقدم اقتراحات بناءة بشكل استباقي تساعد عملي على تحسينه وتحقيق أهدافه.					
	<b>البُعد الثاني: الصوت المانع</b>					
	1 أقدم المشورة للزملاء الآخرين ضد السلوكيات غير المرغوب فيها التي من شأنها أن تعرقل الأداء الوظيفي.					
	2 أتحدثُ بصدق عن المشكلات التي قد تتسبب في خسارة لمكان عملي، حتى في حالة وجود آراء معارضة.					
	3 لدىّ الجرأة على إبداء آراء حول الأشياء التي قد تؤثر على كفاءة وفاعلية مكان عملي، حتى لو كان ذلك من شأنه إحراج الآخرين.					
	4 لدىّ الجرأة على ذكر المشكلات عند ظهورها في مكان عملي، حتى لو كان ذلك من شأنه أن يعيق العلاقات مع الزملاء الآخرين.					

رابعاً - فيما يلي مجموعة من العبارات عن الرشاقة التنظيمية، ويُرجم وضع علامة (V) أمام الإجابة التي تعبر عن رأيك بالنسبة لكل عبارة:

مستجاب	العبارات	موافق تماماً (5)	موافق (4)	موافق إلى حد ما (3)	غير موافق (2)	غير موافق تماماً (1)
	<b>البُعد الأول: رشاقة الاستشعار</b>					
	1 يكتشف الفندق التغييرات في تفضيلات العملاء على الخدمات بسرعة.					
	2 يكتشف الفندق المشكلات التي تهدده بسرعة.					
	3 يكتشف الفندق التغييرات في التقنيات بسرعة.					
	<b>البُعد الثاني: رشاقة اتخاذ القرار</b>					
	1 يضع الفندق خطة عمل لحل المشكلات دون تأخير.					
	2 يكتشف الفندق الفرص والتحديات في التغييرات في العملاء والتكنولوجيا في الوقت المناسب.					
	3 يضع الفندق خطة عمل لتلبية احتياجات العملاء دون تأخير.					
	4 يضع الفندق خطة عمل حول كيفية استخدام التكنولوجيا الجديدة دون تأخير.					
	5 يقوم الفندق بتحليل الأحداث الهامة بالعمل بأسلوب علمي.					
	<b>البُعد الثالث: التطبيق والممارسة</b>					
	1 يُعيد الفندق تكوين موارده في الوقت المناسب.					
	2 يعدل / يُعيد الفندق هيكل العمليات في الوقت المناسب.					
	3 يعتمد الفندق تقنيات جديدة في الوقت المناسب.					
	4 يقدم الفندق خدمات جديدة في الوقت المناسب.					
	5 يعالج الفندق احتياجات العملاء المتغيرة والشكاوى دون تأخير.					

## The Impact of Cultural Intelligence and Employee Voice on Organizational Agility

**Dr. Maha Adel Ramadan El ziadi**

Lecturer of Business Administration Department

October High Institute for Engineering & Technology

Arab Republic of Egypt

drmahaelziadi@gmail.com

### ABSTRACT

The study aims to determine the impact of cultural intelligence and employee voice on organizational agility, and determine the impact of the moderator variable employee voice on the relationship between cultural intelligence and organizational agility. Also, to know the significance differences of cultural intelligence, employee voice and, organizational agility as for the higher, middle, supervisory administrative levels and paternal jobs in five stars hotels in Cairo and Giza. To achieve this objective a questionnaire has been developed and distributed to a sample consists of 278 employees, of which 255 were valid for statistical analysis.

The study found that there is a statistically significant effect between cultural intelligence, employee voice, and organizational agility. Also, there are significant differences between the higher, middle, supervisory administrative levels and paternal jobs as related to their perception with cultural intelligence, employee voice and, organizational agility and the result were in favor of higher and middle administrative level.

**Keywords:** *Cultural Intelligence, Employee Voice, Organizational Agility.*

