

دور الذكاء الثقافي في التخطيط الاستراتيجي لمجلس محافظة ذي قار

أ.م.د. تلا عاصم فائق*

حنين قاسم الشمري**

المستخلص

يهدف هذا البحث الى اختبار علاقة وتأثير الذكاء الثقافي بأبعاده (الاستراتيجية ، المعرفة ، الدافعية ، السلوك) كمتغير مؤثر في التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرسالة ، الهدف، التحليل البيئي) في مجلس محافظة ذي قار، مع تحديد مدى وجود الفروقات ذات الدلالة الاحصائية بين متغيرات البحث ، ونظرا لحدثة التجربة التي تلزم توضيحا للدور المحوري والمهم الذي يقوم به مجلس المحافظة في ممارسة اعماله في ظل تنوع ثقافات وخصوصيات المجتمع المحلي والتي قد تعيق تقديم خدمات متساوية لجميع تلك الاطراف تم اختيار هذا البحث. وانبثقت اهميته من خلال تحديد ونشر الذكاء الثقافي والعمل على ترسيخ ذلك المفهوم بشكل علمي وعملي في اذهان الاعضاء في سبيل تعزيز قيمة ونوع التخطيط الاستراتيجي المرسوم من قبلهم للوصول الى حالة من الرضا لدى الفرد والمجتمع المحلي على حد سواء.

اعتمد البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي في انجازه ، اذ جمعت البيانات من (31) عضوا يمثلون مجتمع البحث بشكله الكامل لاعتبارهم الاكثر تخصصاً في مجال متغيرات البحث ووظفت لهذا الغرض الاستبانة ، واعتمد البحث برنامج (SPSS V.21)(Excel 2010) مع اساليب الاحصاء الوصفي (اختبار الصدق الفا كرونباخ ، النسب المئوية ، المتوسط الحسابي ، معامل الاختلاف ، الانحراف المعياري ، معامل الارتباط البسيط Pearson ، معامل الانحدار البسيط) لاختبار فرضيات البحث ، وتوصل البحث لجملة استنتاجات من ابرزها وجود ارتباط وتأثير معنوي للذكاء الثقافي في التخطيط الاستراتيجي بأبعاده مع وجود تأثير ضعيف وغير معنوي لبعدي الذكاء الثقافي (السلوك ، والمعرفة) في التخطيط الاستراتيجي ، وقد تضمن البحث اربعة محاور انصرف الاول لمنهجيته والثاني للتأثير النظري والثالث لعرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات فيما خصص الرابع للاستنتاجات والتوصيات .

الكلمات الرئيسية : الذكاء الثقافي ، التخطيط الاستراتيجي .

Abstract :

This research aims to examine the correlation and the impact of Cultural Intelligence with their dimensions (Strategy , Knowledge ,Motivation , Behavior) on Strategic Planning and their dimensions (Message, goal , environmental analysis) In Dhi Qar Provincial Council with determineing the extent of the presence of significant statistical differences between research variables Due to the recent experiment which requires clarification of the role of the pivotal and important carried out by the provincial council in the exercise of work in light of the diversity of cultures and the peculiarities of the local community,

* جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد .
** باحث .

مقبول للنشر بتاريخ 2017/1/4
مستل من رسالة ماجستير

which may impede the provision of equal services to all those parties were chosen this research. The importance emanated through the identification and dissemination of cultural intelligence and work to entrench the concept in a scientific and practical in the minds of members in order to enhance the value and type of Strategic Planning by them to get to a state of satisfaction among the individual and the community alike.

The researchers adopted the descriptive analytical method to accomplish, since the data were collected from 31 members representing the research community full form to be considered the most specialized in the research variables and employed for this purpose resolution, adopted the research program (SPSS V.21) (Excel 2010) with methods of statistics descriptive (Cronbach's alpha test of truthfulness , percentages, mean, coefficient of variation, standard deviation, simple Pearson correlation coefficient, simple regression coefficient) to test the hypotheses , The research concluded the most prominent among the findings of an association and the influence of moral and cultural intelligence in Strategic Planning with a weak effect was not significant to the cultural dimensions of intelligence (behavior, knowledge) in Strategic Planning , the research included four axes first went to the methodology and second to theoretical frame and the third to view and analyze the results and test hypotheses while the fourth was devoted to the conclusions and recommendations.

Keywords: Cultural Intelligence, Strategic Planning

المقدمة

يلتقي في معظم المنظمات العامة الكبيرة والصغيرة افراداً عاملين في بيئات مختلفة يحملون ثقافات مختلفة يعملون معا مشكلين مجتمعا متنوعا، إذ ان هؤلاء العاملين يشكلون القاعدة الاساس للإنتاج ، ويلجأ قيادي المنظمات الى تبني ثقافة تساعد العاملين على الالتزام بالأنظمة وقوانين العمل في هذه المنظمة ، ان نجاح او فشل المنظمات يعتمد على قدرة التواصل بين افرادها ، وهذا التواصل يتحقق من خلال تطبيق ما يسمى بالذكاء الثقافي لأنه يهدف الى تزويد كل فرد من افراد المنظمة بالمهارات التي تمكنهم من العمل والاندماج في بيئة ذات ثقافات متعددة غير متجانسة ومعقدة تتسم بالتغير المستمر وكيفية توظيف هذه الثقافة لوضع خطط استراتيجية بعيدة المدى تشمل جميع الخلفيات الثقافية من دون تجاوز بعض الثقافات على حساب الاخرى.

اذ تم في هذا البحث اختيار التطبيق الميداني على اعضاء مجلس محافظة ذي قار ،من اجل معرفة دور الذكاء الثقافي في التخطيط الاستراتيجي لمجلس محافظة ذي قار ، تم تقسيم الدراسة الى اربعة مباحث، المبحث الأول الذي يخص منهجية الدراسة والمتضمنة مشكلة وأهمية واهداف الدراسة والمخطط الفرضي للدراسة وفرضيات الدراسة والوسائل الإحصائية، أما المبحث الثاني فشمل الجانب النظري، واحتوى على محورين، المحور الأول للذكاء الثقافي والمحور الثاني لتغطية الجانب النظري للتخطيط الاستراتيجي . اما المبحث الثالث، فقد جاء للجانب الميداني، واحتوى على ثلاثة محاور ، المحور الاول يعرض تحليل وتفسير اجابات العينة المبحوثة، اما المحور الثاني فتضمن ترتيب الاهمية النسبية لابعاد متغيرات الدراسة، والمحور الثالث فيحتوي على تحليل فرضيات الدراسة (الارتباط والتأثير). اما المبحث الرابع والاخير، فتضمن محورين، الأول لعرض نتائج البحث، والثاني تقديم مجموعة نقاط من التوصيات .

المبحث الاول منهجية البحث

اولاً : مشكلة البحث

ان عملية وضع خطة استراتيجية على المدى البعيد ليست بالسهولة التي يمكن توقعها ولاسيما في واقع يفرض التنوع الثقافي ، اذ يترتب على اعضاء مجلس محافظة ذي قار اخذ هذا التنوع في عين الاعتبار عند وضع خطة استراتيجية للمحافظة اذ تتدرج مشكلة البحث في التساؤلات الآتية :

1. هل هناك علاقة ارتباط بين الذكاء الثقافي والتخطيط الاستراتيجي؟
2. هل هناك علاقة تأثير بين الذكاء الثقافي والتخطيط الاستراتيجي؟
3. هل يتم الاخذ بعين الاعتبار الذكاء الثقافي عند اعداد الخطة الاستراتيجية للمحافظة ؟

ثانياً : اهمية البحث

تظهر اهمية البحث من محاولة الربط بين الذكاء الثقافي والتخطيط الاستراتيجي في مجلس محافظة ذي قار ، وتبرز اهمية البحث من خلال التركيز على النقاط التالية :

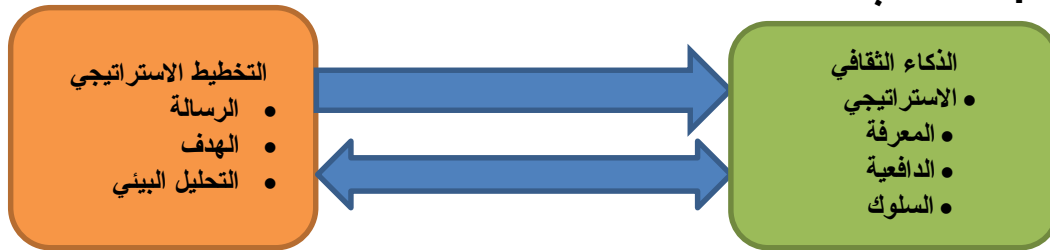
1. تركيز البحث على شريحة مهمة من المجتمع وهم اعضاء مجلس محافظة ذي قار والبالغ عددهم 31 عضواً وعضوة.
2. اهمية ما يوفره البحث من نصح ومشورة لأعضاء مجلس محافظة ذي قار في دور الذكاء الثقافي في عملية التخطيط الاستراتيجي .
3. دعم المكتبة المحلية وتعزيز الدراسات السابقة للمتغيرين (الذكاء الثقافي ، التخطيط الاستراتيجي).

ثالثاً : اهداف البحث

يهدف هذا البحث الى التعريف بدور الذكاء الثقافي في عملية التخطيط الاستراتيجي لمجلس محافظة ذي قار وذلك من خلال :

1. يسعى البحث الحالي الى التعرف على واقع الذكاء الثقافي في مجلس محافظة ذي قار ودوره في عملية التخطيط ومعرفة نقاط القوة والضعف لصقلها وتقديم النصح والمشورة عن طريق توصيات البحث.
2. معرفة مدى تأثير وارتباط الذكاء الثقافي وانعكاسه على التخطيط الاستراتيجي .

رابعاً : مخطط البحث



خامساً : فرضيات البحث

1- الفرضية الرئيسية الاولى : (يوجد ارتباط ذات دلالة معنوية مابين الذكاء الثقافي و التخطيط الاستراتيجي اجمالاً)

واما الفرضيات الفرعية فقد كانت وفق ما يلي :

- ❖ (يوجد ارتباط ذات دلالة معنوية مابين الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي اجمالاً)
- ❖ (يوجد ارتباط ذات دلالة معنوية مابين المعرفة و التخطيط الاستراتيجي اجمالاً)
- ❖ (يوجد ارتباط ذات دلالة معنوية مابين الدافعية و التخطيط الاستراتيجي اجمالاً)
- ❖ (يوجد ارتباط ذات دلالة معنوية مابين البعد السلوكي و التخطيط الاستراتيجي اجمالاً)

2- الفرضية الرئيسية الثانية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية الذكاء الثقافي في التخطيط الاستراتيجي اجمالاً)

- ❖ (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية الاستراتيجية في التخطيط الاستراتيجي اجمالاً)

- ❖ (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية المعرفة في التخطيط الاستراتيجي اجمالاً)
- ❖ (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للدافعية في التخطيط الاستراتيجي اجمالاً)
- ❖ (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبعد السلوكي في التخطيط الاستراتيجي اجمالاً)

سادساً : التعريفات الاجرائية

1- التخطيط الاستراتيجي : وهو عملية نظامية تهدف الى تحديد كيفية انتقال المنظمة من الوضع الراهن الى المستقبل المرغوب فيه.

- ❖ الرسالة : هي سعي المنظمة لتحقيق الأهداف المستقبلية في ظل الإمكانيات المتاحة
- ❖ الهدف : عبارة عن جملة تحدد نتيجة مرغوبة أو مستهدفة ، تمثل ما يجب انجازه ومتى ، بحيث يكون من خلال الهيكل التنظيمي وما يضمنه من وحدات أو فرق عمل
- ❖ التحليل البيني : مجموعة من الأدوات التي تستخدمها الإدارة الاستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات، وتشخيص السمات والمميزات للبيئة الداخلية للمنظمة بشكل يساعد الإدارة على تحقيق العلاقة الايجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد الأهداف التنظيمية وتحديد الاستراتيجية المطلوبة.

2- الذكاء الثقافي : الاختلاط في مجموع من السلوكيات التي تستخدم المهارات (اللغة والمهارات التفاعلية) والصفات التي تم ضبطها بشكل مناسب مع القيم عند تفاعل الفرد مع الآخرين.

- ❖ الاستراتيجية : هي نهج المنظمة للتحرك نحو النمو والتوسع لتحقيق الميزة التنافسية ، من خلال تلبية حاجات ورغبات مجتمعاتها مواجهة البيئة الخارجية والداخلية تحقيقاً لأهداف المنظمة ورؤيتها ورسالتها
- ❖ المعرفة: هي الجزء المهم من الذكاء الثقافي إذ استخدمت بشكل فعال ، واصبحت وسيلة يمكن الاستفادة منها في تحسين الحياة الاجتماعية وتطويره.
- ❖ الدافعية: قدرة الفرد على توجيه اهتمامه ونشاطه نحو الاختلافات الثقافية.
- ❖ السلوك : هو قدرة الفرد على التكيف مع السلوك اللفظي وغير اللفظي لذلك هو مناسب لمختلف الثقافات ويتضمن وجود ذخيرة مرونة من الاستجابات السلوكية التي تتناسب مع التنوع الثقافي والقدرة على تعديل السلوك اللفظي وغير اللفظي الذي يعتمد على أولئك الذين يشاركون في تفاعل ثقافي معين.

سابعاً : منهج البحث

أن منهج البحث، وقد اعتمد البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد ملائماً لدراسة الظواهر الاجتماعية (عبيدات، وآخرون ، 1993 : 235-296) أن هذا المنهج يقدم البيانات عن واقع الظواهر والعلاقات بين أسبابها ونتائجها ويقوم بتحليلها ويعترف على العوامل المؤثرة فيها ويخرج بالاستنتاجات والتوصيات بشأنها (الساعدي، 2006 : 32).

ثامناً : مجتمع البحث

تم اعتماد اسلوب العينة القصدية او العمدية (PURPOSIVE SAMPLE) ، حيث يكون الاختيار على اساس حر من قبل الباحث وحسب طبيعة بحثه ، بحيث تكون غنية بالمعلومات من اجل الدراسة المعمقة للموقف او الظاهرة دونما الرغبة او الحاجة للتعميم بما يحقق هذا الاختيار هدف الدراسة المطلوبة ، حيث شملت عينة البحث على اعضاء مجلس محافظة ذي قار والبالغ عددهم 31 عضواً.

تاسعاً : حدود البحث

الحدود الزمانية :-

وتتمثل بإعداد البحث العلمي في مجلس محافظة ذي قار والتي بدأت بتجميع المعلومات الأولية عن مجتمع البحث ومدة توزيع الاستبانة واسترجاعها والتي امتدت من (2016-9-26) الى (2016-11-1).

الحدود المكانية :-

جرى اختيار مجلس محافظة ذي قار ،موقعا لتطبيق الجانب الميداني من البحث.

الحدود البشرية :-

جرى اختيار أعضاء مجلس محافظة ذي قار وهو اختيار مقصود كونهم مسؤولين ومسؤولية مباشرة عن عملية التخطيط الاستراتيجي للمحافظة والذين بلغ عددهم 31 عضواً .

عاشراً : ادوات البحث

- 1- المصادر والمراجع التاريخية : استعان الباحث ببعض الكتب والأبحاث العلمية العربية والأجنبية المنشورة والرسائل والأطروحات الجامعية العربية والأجنبية والاستعانة أيضاً بالشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت).
- 2- المقابلات الشخصية : تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية مع عدد من الأعضاء في مجلس المحافظة بقصد جمع البيانات وتوضيح فقرات الاستبانة التي تشمل الأسئلة الموجهة إلى عينة البحث .
- 3- استمارة الاستبانة : تعد استمارة الاستبانة المصدر الرئيسي للحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بمتغيرات البحث، وتضمنت البنود الخاصة بموضوع البحث، ويشمل المتغيرات الرئيسية والفرعية، (الدكاء الثقافي ، التخطيط الاستراتيجي)، وجرى بناء (37) فقرة موزعة على فقرات الاستبانة .

احدى عشر : الوسائل الاحصائية المستخدمة

استناداً إلى طبيعة توجهات أهداف الدراسة ومضامين فرضياتها فقد استعين بمجموعة من الأدوات الإحصائية، والتي تتمثل بالآتي:

- 1- معامل الصدق ALPHA CRONBACH والتجزئة النصفية : اختبارات احصائية تستعمل في تحديد صدق وثبات المقاييس واعطاء الشرعية لها وعلى ضوء نتائج هذه الاختبارات .
- 2- معامل الارتباط سبيرمان : يستعمل لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات الدراسة في المخطط الفرضي.
- 3- معامل الارتباط البسيط بيرسون : يستخدم في تحديد قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرين، وقد تم استعماله في اختبار الفرضيات الخاصة بالعلاقات بين متغيرات الدراسة الفرعية والرئيسية ، وفي قياس الاتساق الداخلي بين المتغيرات المعبرة عن الأبعاد الفرعية.
- 4- معامل الاتحاد البسيط : واستخدم في اختبار الفرضيات المتعلقة بالتأثير المعنوي بين المتغيرات المستقلة والمعتمدة الفرعية منها والرئيسية .
- 5- احصائية LEVEN : يختبر تجانس المعاملات (المعالجات).
- 6- التوزيع التكراري : احد الطرق الاحصائية تستعمل لوصف البيانات اما على شكل جداول او رسوم.
- 7- النسب المئوية : مقياس الغرض منها تحديد نسبة الاجابات عن الفقرات لمتغيرات الدراسة .
- 8- الوسط الحسابي : هو مجموع قيم المشاهدات مقسوم على عددها ويبين اهمية الاجابة على الفقرات .
- 9- الانحراف المعياري : من الاساليب المهمة في قياس مستوى التشتت في اجابات افراد العينة .

اثنا عشر: صدق الاستبانة

- الصدق الظاهري

يسمى هذا القسم ب (صدق المحكمين) ، اذ يتم عرض المقياس على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص في الموضوع المراد قياسه والبالغ عددهم (10) ، وعلى ضوء الملاحظات والاراء التي تفضلوا بها، وقد حصلت معظم فقرات الاستبانة على نسبة اتفاق (0.88) وهي نسبة عالية جداً مما يعكس صدق الفقرات .

- ثبات الاستبانة

تستخدم طريقة التجزئة النصفية (SPLIT –HALF) في قياس الثبات ، والتي تتلخص بإيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية و درجات الأسئلة الزوجية في الاستبانة ويتم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة (SPEARMAN –BROWN) ، فإذا كان معامل الثبات (0.67) على وفق المعادلة فانه كافياً للبحوث التي تعتمد الاستبانة أداة لها، وعند تطبيق هذه الطريقة وجد أن معامل الارتباط للاستبانة بلغ (0.79) ، مما يعني أنها بمقاييسها المختلفة ذات ثبات جيد و يمكن اعتمادها في أوقات مختلفة و للأفراد أنفسهم و تعطي نفس النتائج . وباستخراج معامل (ALPHA CRONBACH) لغرض التحقق من معامل ثبات الاستبانة بشكل اكبر ، فقد بلغت قيمته لفقرات الاستبانة الكلية (0.89) ، وهذا يشير و بوضوح على درجة جيدة من ثبات الاستبانة ، و معامل مطمئن يؤكد صدق المقياس وصلاحيته للتطبيق في اوقات مختلفة.

المبحث الثاني الاطار النظري

المحور الاول : الذكاء الثقافي

اولاً: مفهوم الذكاء الثقافي

ظهر مفهوم الذكاء الثقافي على يد "كريستوفر إيرلي" و "سونغ انغ" في مجال العلوم الاجتماعية والادارية في العام 2003 ، ومنذ ذلك الوقت حاز مفهوم الذكاء الثقافي على اهتمام عالمي ، وتوالت بعد ذلك الدراسات والبحوث في هذا المجال ، ففي عام 2004 نظم "فان داين" و "سونغ انغ" اول حلقة دراسية تتعلق بالذكاء الثقافي في اكااديمية الاجتماع الادارية في الولايات المتحدة الامريكية (الحصناوي وعيدي ، 2010 : 15).

حظي مفهوم الذكاء الثقافي بالدراسة والتحليل من قبل العديد من الباحثين سعياً وراء تحديد مفهوم واضح ودقيق له كل حسب توجهاته ومقاصده ونظراً لاختلاف هذه المقاصد والتوجهات تم استعراض ما تيسر من وجهات نظر الباحثين .

ذكر (EARLY & ANG , 2003:59) ان الذكاء الثقافي هو قدرة الفرد على التفاعل بكفاءة في المواقف التي تتميز بالتنوع الثقافي، ويرى (PETERSON , 2004 : 89) الاختلاط في مجموع من السلوكيات التي تستخدم المهارات (اللغة والمهارات التفاعلية) والصفات التي تم ضبطها بشكل مناسب مع القيم عند تفاعل الفرد مع الآخرين.

ومن وجهة (LIVEMOR, 2009:19) وهو الطريق الذي يساعد الافراد للانتقال من الرغبات الى الفعل ، أي انها الجسر الذي يساعد على التعبير غير المشروط عن حب الدين وتجسيده بفاعلية اكبر في اطار التنوع الثقافي ، وترى الباحثتان في ضوء الادبيات الادارية بأن الذكاء الثقافي (عبارة عن استراتيجية التكيف مع الثقافات الاخرى في ظروف تتميز بالتنوع الثقافي) .

ثانياً : اهمية الذكاء الثقافي

تسعى المنظمات اليوم لابرار ثقافاتها من خلال الاعلان عن مبادئها وقيمها للجمهور لكي يعرف الجميع ماهي ثقافة هذه المنظمة فهي بذلك تحقق ميزة تنافسية لها تميزها عن باقي المنظمات التي قد تتشابه معها في نوع النشاط (3 : 2006 , CHIN&GAYNIER).

ان الذكاء الثقافي يدفعنا الى التعلم وينمي شخصية المنظمة ويعمل على زيادة العلاقات الخاصة بها لأنه يفتح للمنظمات بوابة عالمية لتجارب جديدة وبشكل متواصل وهذا ما يوفره دافع التعلم للبحث عن كل ما هو جديد ومهم عالمياً (MOHER,2007:9)، فيما يبين (KANTEN, 2014:101) ان الشخص الذي يتمتع بقدر عال من الذكاء الثقافي يستطيع ان يستخلص من سلوك الفرد والجماعة تلك الخصائص التي تشكل قاسماً مشتركاً بين الافراد والجماعات لان الذكاء الثقافي يشمل القدرة على فهم كل من الجوانب المعرفية والانفعالية للثقافات الاخرى ، فيما يرى (COSTA,2003:20) بان الذكاء الثقافي يسهم في زيادة المقدرات الاستراتيجية للقيادة والمدراء وبالتالي للمنظمة ككل.

ثالثاً : مهارات الذكاء الثقافي

يتسم الذكاء الثقافي بمهارات تمكن افراده من العمل باطار يجعل منهم اكثر تفاعلاً مع الاحداث والظروف ، وتتلخص هذه المهارات بما يلي :

1. فهم الهوية الثقافية، أي فهم كيف نفكر بشأن أنفسنا والآخرين وأساليب الحياة التي عرفناها .
2. تفحص الرؤية الثقافية ، أي فهم الاختلاف في الخلفيات الثقافية ، وكيف تؤثر تلك الخلفيات في التفكير والسلوك والافتراضات .
3. الانتقال عبر الحدود، ورؤية العالم من وجهات نظر متعددة (3:2010,DZENOWAGIS).
4. نقل وجهات النظر إلى الأفراد من مختلف الثقافات، أي أن نضع أنفسنا في مقارنة مع ثقافة الآخرين .
5. الاتصال الثقافي العالمي ، أي تبادل الافكار والمشاعر وخلق المعاني مع أفراد من خلفيات ثقافية متنوعة .
6. إدارة الصراع الثقافي الذي يتناول الصراع بين الأفراد من خلفيات ثقافية مختلفة بطريقة بناءة وفعالة (11:2007,MOHER).
7. العمل كفريق مع الآخرين من ذوي الخلفيات الثقافية المتنوعة .

8. التعامل مع التحيز ، أي ادراك التحيز في أنفسنا وعند الآخرين والاستجابة له على نحو فعال .
9. فهم ديناميكية القوة ، واستيعاب كيفية ترابط الثقافة وتأثير تلك القوة على كيفية رؤية العالم والتواصل مع الآخرين (BUCHER,2008:66).

سابعاً :إبعاد الذكاء الثقافي

يضم الذكاء الثقافي مجموعة من الابعاد تم التطرق لها من قبل (ANG NET AL ,2009:335-371)

1-بعد الاستراتيجية

استعملت الاستراتيجية الاستعمال الاول في المجالات العسكرية وفنون الحرب ومن ثم انتقلت بعد تطور المجتمعات ان تستخدم في مجالات متعددة لاسيما الادارة .(RAINERE ET AL , 1995 :11). وصارت مفضلة الاستخدام لدي منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الأخرى المهمة بتحليل بينها وتحقيق المبادرة والريادة في مجالات نشاطها (ادريس والمرسي ،2003 : 22). وينظر اليها (7: 2011 , LIVEMORE) على انها الكيفية التي تخلق شعور لدى الفرد بالخبرات المتنوعة ثقافيا ،ويحدث ذلك عند اصدار الاحكام بمصالحك ومصالح الآخرين .

2-بعد المعرفة

بدا مصطلح المعرفة يأخذ معنى جديداً في السنوات الأخيرة . اذ يتمحور معناه الجديد حول المعرفة سلاحا فعالاً لا يمكن لأية منظمة من المنظمات أو أي مجتمع من المجتمعات ، فيما لو أدارها بشكل جيد أن يستخدمها لتحقيق ميزة تنافسية على المجتمعات الأخرى (الحافظ ، 2006 : 21)، وان مفهوم المعرفة ليس جديداً وذلك لان الحاجة الى المعرفة كانت اساس التطور في مختلف الثقافات والفلسفات . اما في المجال الاداري بصورة خاصة فبدا الاهتمام بالمعرفة حديثا ، وذلك لارتباطها في مفهوم التعلم ،فقد عرفها (Daft ,2001:28)

يتصل هذا البعد بالكيفية التي نفهم بموجبها الفرد التشابه والاختلاف في الثقافات (BALDWIN ET AL, 2008 :21) اذ درست المعرفة من منظورات نفسية واجتماعية وسلوكية وصنفت الفرد بكونه معالجا جيدا للمعلومات (MATLIN,1983:32)، وهذا يعني ان المعرفة هي الجزء المهم من الذكاء الثقافي اذا استعملت بشكل فعال ، واصبحت وسيلة يمكن الاستفادة منها في تحسين الحياة الاجتماعية وتطويرها .(KARMA&VEDINA , 2009 :529).

ان احد اهم مكونات العنصر المعرفي للذكاء الثقافي تتمثل بفهم النظم الثقافية ومجموعة القيم والمعايير الثقافية التي تميز اي مجتمع عن غيره من المجتمعات والقيم الثقافية تمثل طرقا تنظم فيها المجتمعات نفسها لتلبية الحاجات الانسانية المهمة والاساسية (DYNE ET AL ,2010:135)، ويذكر(المعاضدي،2005 : 49) اهمية البعد المعرفي فيما يلي :

1. الذاتية: ان عملية توليد المعرفة تختلف من شخص لأخر.
2. قابلية المعرفة للانتقال .
3. الطبيعة المضمرة /المخفية :فالمعرفة تتولد في عقل الانسان وتتحول لاحقا الى فعل ظاهري وليس على الورق او أي مكان اخر.
4. التعزيز الذاتي: تتميز المعرفة عن غيرها من الثروات بان المشاركة فيها لا تنقصها.
5. الزوالية: إن قيمة المعرفة واهميتها ليست ثابتة مع الزمن بل هي عرضة للتغيير لا بل للزوال ولاسيما في مجال الاعمال التي تعمل وتنافس في بيئة مفتوحة وفي قرية كونية.
6. اللحظية : ان من الصعب برمجة تكوين المعرفة الجديدة اذ لا احد يستطيع التنبؤ بالضبط متى سيتم توليد معرفة جديدة وماهي تلك المعرفة المتولدة .

3-بعد الدافعية

تعد الدافعية حالة جسمية ونفسية داخلية تثير السلوك في ظروف معينة ومتواصلة حتى ينتهي إلى غاية معينة، فهو يستثير النشاط ويحدد اتجاهه لتحقيق هدف معين، كما يُعرف الدافع بأنه عملية استثارة وتحريك السلوك أو العمل وتعضيد النشاط وتنظيمه وتوجيهه نحو الهدف . (الطراونة ، 2013 : 4) ، وهي ايضا رغبات وحاجات وأي قوى مشابهة تشير وتوجه السلوك الإنساني نحو أهداف معينة فتكون

الدافعية كل ما يتعلق بتلك القوى التي تنشط السلوك الإنساني أو تحافظ عليه في مستوى معين أو توجهه وجهة معينة (عاشور ، 1988 : 166).

ومن وجهة نظر (ZYL,2015:3) ان الدافعية هي قابلية الفرد على التعلم عن الثقافات الاخرى من اجل تطبيق مهارة جديدة تناسب الوضع القائم في بيئة العمل.

ويسر على نفس السياق (POLIN ,2014:12) حينما عرف الدافعية على انها قدرة الفرد على توجيه اهتمامه ونشاطه نحو الاختلافات الثقافية

ومن اجل العمل على تطوير الذكاء الثقافي للأفراد يجب العمل على البعد الدافعي للفرد فقد يتوجب وجود هذا البعد للتعرف على ثقافات اخرى وضبط السلوكيات والحفاظ على القيم الثقافية الخاصة بالفرد والتأقلم على كل ما هو جديد (LESTER& SMITH ,2009 :108) ، وتشكل الدافعية أهم عناصر الإبداع لان الفرد قد يمتلك الخبرة ومهارة التفكير الخلاق ولكنه لا يمتلك الدافع للإبداع (التك ، 2006 : 60) ، وذهب (DYNE ET AL ,2010:135) وزملائه الى ان فكرة هذا البعد تكمن في الثقة والاندفاع نحو العمل وانجاز المهام في ظل الصعوبات التي تفرضها مواقف التقاطع الثقافي.

4- البعد السلوكي

يمكن التمييز بين نوعين من السلوك ، السلوك الفردي والسلوك الاجتماعي للسلوك الفردي وهو سلوك خاص فرد معين اما السلوك الاجتماعي فهو السلوك الذي يمثل علاقة الفرد بغيره من الجماعة ، ويهتم علم النفس بالسلوك الفردي اما السلوك الجماعي فهو لب اهتمام علم الاجتماع .(الراحلة وآخرون ، 2011 : 20)

وعرف(جلاب، 2011: 60) السلوك بأنه نشاط الكائنات الحية اذا ان السلوك هو مجموعة النشاطات المتعددة التي يقوم بها الفرد في الحياة اليومية لكي يتكيف مع متطلبات البيئة والحياة المحيطة وهذه محصلة التفاعل بين العوامل الشخصية والعوامل البيئية .

ويرى (BALDWIN,2008:21) ان البعد السلوكي يتضمن المرونة في مجموعة الاستجابات المناسبة لمختلف المواقف فضلا عن امتلاك القدرة على التغيير في السلوكيات اللفظية وغير اللفظية وفقا لما يريده الآخرون وما يتطلب الموقف من خصوصية.

اخيرا يمكن القول ان البعد السلوكي احد اهم عوامل التفاعل مع الثقافات الاخرى حيث يعكس قدرة الفرد على التعبيرات اللفظية واستعمال المفردات الصحيحة والمعبرة ، وغير اللفظية التي ينسب لها تعابير الوجه وحركات اليدين وغيرها من التعبيرات غير اللفظية مع الاحتفاظ بالقيم الشخصية والعادات الخاصة بثقافة الفرد عند التعامل مع الاختلاف الثقافي .

المحور الثاني : التخطيط الاستراتيجي

اولاً : مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط الاستراتيجي أول خطوات ومهام الإدارة الاستراتيجية. وهو يتعلق بتحديد مسار المنظمة في المستقبل الذي ينطوي بدوره على تحديد المنظمة من رسالتها، المنظمة وأهدافها، بناء على تحليل للوضع الحالي والمستقبلي لكل من البيئة الداخلية والخارجية والقدرات الذاتية. بعدها يتم ترجمة تلك الأهداف إلى برامج وخطط على المستويات الاستراتيجية.(جيمة غي ، 2015 : 37).

اذ يعرف التخطيط الاستراتيجي على انه أسلوب عمل مبني على التحليل الدقيق لبيئة المنظمة(الداخلية والخارجية) لتحديد الجوانب الإيجابية والسلبية (نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات) والعمل على تطوير الأهداف والإستراتيجيات اللازمة لبقاء المنظمة واستمرارها (حسين ، 2005 : 6) ،

ضرب من ضروب اختراق حجب المستقبل والغوص في عمقه لتحديد شكل المنظمة ،وان كان التخطيط يعني تحديد حجم النشاط في المستقبل ،فإن تغيير نوعية هذا النشاط شكله يمثل ما يطلق عليه التخطيط الاستراتيجي (هاريسون، 2012 : 230) ، ويعرفها (الجبوري ، 2014 : 74) عملية فكرية منظمة واعية تستطيع من خلاله المؤسسة أن تتعرف بمختلف الوسائل العلمية على وضعها الحالي ومستقبلها المحتمل ثم تحدد عدد من الإستراتيجيات بهدف اختيار أحدهما أو بعضها وفق ضوابط علمية مهنية وتنفيذها بعد تأهيل وإعداد الكوادر الوظيفية الماهرة بحيث تكون قادرة على التنفيذ ويأتي أخيراً الدور الحيوي لنظام الرقابة على تنفيذ الخطة الاستراتيجية .

ثانياً : أهمية التخطيط الاستراتيجي

يمكن القول وبصورة عامة أن الأساس الذي دعا إلى الاهتمام النظري والعملية بعملية التخطيط الاستراتيجي اللاتأكد البؤي الذي أصبحت تعيش في ظلها منظمات اليوم ، أن التخطيط الاستراتيجي يعد الوسيلة المنهجية لتقليل درجة ألتأكد والمخاطر المقترنة بالتغيرات الخارجة عن سيطرة إدارة المنظمة (سعيد، 2012 : 37) ، ويساعد في اعطاء تصور واضح ومفهوم عن المنظمة ، وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط والنشاطات التي تقرب المنظمة من أهدافها ، كما أنه يمكن المدراء من مواجهة التغيرات البيئية والتعامل معها (الفرطوسي ، 2012: 22)

ويمكن تلخيص أهمية التخطيط الاستراتيجي بما يلي : (الغالي وادريس ، 2007 : 124)

- 1- يساهم في تحديد الرؤيا والاتجاه الشمولي للمنظمة ورسم السياسات والاهداف العامة للمنظمة .
- 2- يساعد على تحديد الامكانات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الاهداف.
- 3- يساهم في التنسيق بين جميع الاعمال على اسس من التعاون والانسجام بين الافراد بعضهم البعض وبين الادارات المختلفة مما يحول دون حدوث التضارب أو التعارض عند القيام بتنفيذ هذه الاعمال.
- 4- يعتبر وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الاهداف.
- 5- يساعد التخطيط الاستراتيجي على خلق بيئة عمل لجميع العاملين ليصبحوا ملتزمين ومشاركين في تحقيق الاهداف .

ثالثاً : خطوات التخطيط الاستراتيجي

يشير (جيمة غي ، 2015: 43) بان التخطيط الاستراتيجي يتضمن مجموعة من الخطوات المتعارف عليها من قبل العديد من الكتاب تتمثل بالاتي :

- 1- التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية ؛و اختيار الاستراتيجية المناسبة من بين البدائل المتاحة.
- 2- صياغة رسالة المؤسسة وتحديد الأهداف والغايات الاستراتيجية .
- 3- التنفيذ والتطبيق الاستراتيجية .
- 4- الرقابة والتقييم الاستراتيجية .

رابعاً : معوقات التخطيط الاستراتيجي

أشار عدد من الكتاب والباحثين في مجال التخطيط الاستراتيجي الى وجود مجموعة من الصعوبات والمعوقات التي تواجه مسيرة المؤسسات والمنظمات عند تبنيها خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي وتتجسد هذه المعوقات بما يأتي :

- 1- تردد الموظفون من التخطيط وخوفهم من الفشل في صياغة الخطط الاستراتيجية وتبنيها فضلاً عن صعوبة الحصول على بيانات ومعلومات دقيقة وشاملة ومتجددة .
- 2- غياب التكامل والتنسيق بين نظام التخطيط الإستراتيجي وأنظمة التخطيط الإستراتيجية الفرعية في المؤسسة ، وقلة الموارد المالية والبشرية تجعل إدارة المنظمة غير قادرة على الاستمرار في تنفيذ الخطة وفق ما هو مرسوم لها وربما يؤدي بها الى الفشل .
- 3- عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها الأمر الذي يعد عملية التخطيط أكثر صعوبة ، وإنشغال الإدارة العليا ومدراء الأقسام والشعب والوحدات الادارية بالمشاكل الروتينية اليومية والمستمرة . (الفرطوسي ، 2011: 38)
- 4- عدم اهتمام بعض المدراء بالمهارات التي يتطلبها استخدام التخطيط الاستراتيجي فضلاً عن عدم تقبلهم كل ما هو جديد ومهم .
- 5- عدم قدرة الإدارة على تحديد الخطة الاستراتيجية وتحديد أهدافها وخططها التنفيذية ، اذ تعد الخطة هي أولاً وأخراً التي تعبر عن إمكانيات المنظمة الذاتية حتى وأن استعانت بالغير في وضع خططها لكنها لن تكون قادرة على تنفيذها. (الربيعي ، 2014 : 27)

خامساً : ابعاد التخطيط الاستراتيجي

يضم التخطيط الاستراتيجي مجموعة من ابعاد هي :

- 1- بعد الرسالة : نحن لا نمكن ان نبدأ بتحليل البيئة أو التفكير بإستراتيجية المنظمة أي شي آخر إلا إذا كنا واضحين في ما تريد المنظمة فعلة (22: 2011, GIMBER) والوضوح يكمن في رسالة المنظمة ، يشير (الركابي ، 2004، 16) بان مصطلح الرسالة في المنظمة، فهي الأداة لتحديد هوية المنظمة ومدى تميزها عن باقي المنظمات المناظرة، وهي اساس بناء الغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها والوصول إليها، والقاعدة

التي تنطلق منها الأهداف والسياسات والاستراتيجيات والرسالة تركز على النشاط الحالي للمنظمة، ومن الضروري تحديد احتياجات عملاتها مستقبلا، وتوجهات نشاطها مستقبلا.

2- بعد الأهداف : ان الأهداف تختلف من منظمة الى أخرى ، فأهداف المنظمات الخاصة هو الربح ، أما المنظمات العامة فهدفها هو تقديم الخدمات ووضع المصلحة العامة في مقدمة الأهداف (محمود ، 2014: 88)

ويمكن تعريف الهدف على انها وصف لحالة مستقبلية تروم المنظمة بلوغها ، لذلك فإنها ستكون معيارا لاتخاذ القرارات وأساس للمفاضلة بين البدائل المتاحة لحل المشاكل ، كما أنها المرشد في البحث عن معايير تقييم نشاط المنظمة وأدائها الاستراتيجي وهي عنصر أساس للتنسيق والرقابة . (الحسيني ، 2000: 56)

3- بعد التحليل البيني : يتضمن مرحلة التحليل الإستراتيجي للبيئة القيام بدراسة كل من البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة بهدف تحديد العناصر الإستراتيجية فيها ، ذلك لاستخدام هذه العناصر كمداخلات في المرحلة اللاحقة لها وتتضمن بيئة المنظمة أربعة عوامل إستراتيجية وهي عوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية (السكرانة ، 2010: 130)، هو كل ما يحيط بالمنظمة من مكونات وأبعاد داخلية للمنظمة ، وأبعاد ومكونات خارجية للمنظمة .(الغالبى وادريس ، 2007: 123)

المبحث الثالث

الاطار العملي

المحور الاول: عرض واقع الذكاء الثقافي والتخطيط الاستراتيجي وتحليل إجابات المبحوثين لمعرفة مستوى قيمة الذكاء الثقافي و التخطيط الاستراتيجي في مجلس محافظة ذي قار وفق استجابة العينة ، سيتم الاعتماد على التوزيعات التكرارية لإجابات عينة البحث و النسب المئوية لها وصولا إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتلك الإجابات. و لان هذا البحث قد اعتمدت على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات عينة البحث للأستبانة ، فسيكون مستوى كل متغير محصورا بين (5-1) بأربعة مستويات و الجدول (1) يوضح ذلك، و يشتمل مستويين في حالة الزيادة عن الوسط الفرضي البالغ (3) فيكون جيد إذا ما تراوح بين (3-4) و جيد جدا إذا زاد عن (4) كذلك يتضمن مستويين إذا انخفض عن الوسط الفرضي (3) فيكون ضعيف إذا تراوح بين (2-3) و ضعيف جدا إذا ما انخفض عن (2)

جدول (1)

قوة المتوسطات

درجات المقياس	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا
قيمة المتوسطات	5	4	3	2	1

$$\text{الوسط الفرضي} = (\text{مجموع الأوزان} \div \text{عدد البدائل}) = 3 = 5 \div 1+2+3+4+5$$

اولاً : الذكاء الثقافي

1- الاستراتيجية

وفقا لنموذج البحث الفرضي فقد تم اعتماد الاستراتيجية كأحد ابعاد الذكاء الثقافي إذ يظهر الجدول (2) التوزيعات التكرارية لإجابات العينة و النسب المئوية لها و الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتلك الإجابات إذ اظهرت النتائج ان مستوى الاستراتيجية في مجلس محافظة ذي قار قد جاء بوسط حسابي (3.99) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.91) مما يدل على قلة تشتت إجابات العينة و اتفاقهم على ان المجلس يتبع استراتيجية محددة يعمل بها على تحقيق الترابط ما بين خططه واجرائاته و يضعها موضع التنفيذ مع الاهتمام بالتجارب الناجحة لمجالس المحافظات الاخرى. في ظل عدم اهمال البيئة المحيطة بالمجلس ولاسيما البيئة المحلية.

جدول (2) يبين النتائج اجابات العينة على بعد الاستراتيجية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات
		ضعيف جدا		ضعيف		متوسط		جيد		جيد جدا		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.87	4.13	0	0	6.5	2	6.5	2	54.8	17	32.2	10	1- يهتم مجلس المحافظة بمحاكاة التجارب الناجحة للمجالس الاخرى.
0.87	4.10	0	0	3.2	1	3.2	1	61.3	19	29.0	9	2- يُعنى مجلس المحافظة بصياغة استراتيجية شاملة ويعمل على وضعها موضع التنفيذ.
0.91	3.81	0	0	12.9	4	12.9	4	54.8	17	19.4	6	3- يغير المجلس من استراتيجياته عند التعامل مع الاخرين اذا تطلب الموقف ذلك.
1.00	4.00	3.2	1	6.5	2	9.7	3	48.4	15	32.3	10	4- يسعى مجلس المحافظة الى تحقيق الترابط بين خطته واجرائاته.
0.91	3.90	3.2	1	3.2	1	16.1	5	54.8	17	22.6	7	5- يهتم مجلس المحافظة بتحقيق التلائم بين رسالته وبينه المجتمع المحلي بشكل فاعل وكفوء.
0.91	3.99											المجموع

2- المعرفة

بينت النتائج البحث في الجدول (3) ان بعد المعرفة في مجلس محافظة ذي قار قد بلغ بوسط حسابي (3.60) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.90) مما يدل على قلة تشتت اجابات العينة واتفقهم على وجود معرفة جيدة لدى اعضاء مجلس المحافظة للنظم الاجتماعية المتنوعة في المحافظة الى جانب معرفتهم بالقيم الثقافية المختلفة و المعتقدات الدينية الموجودة في المحافظة. وكما وجدت الباحثة بوجود تراجع في معرفة اللهجات واللغات الاخرى وهذا مما قد يؤدي الى ضعف اعضاء المجلس في التعامل مع الآخرين.

جدول (3) يبين النتائج اجابات العينة على بعد المعرفة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات
		ضعيف جدا		ضعيف		متوسط		جيد		جيد جدا		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.75	4.03	0	0	3.2	1	16.1	5	54.8	17	25.8	8	6- يمتلك مجلس المحافظة معرفة بالأنظمة الاجتماعية ذات الصلة بالثقافة الموجودة في المحافظة.
1.15	3.06	3.2	1	38.7	12	19.4	6	25.8	8	12.9	4	7- يدرك مجلس المحافظة قواعد اللهجات او اللغات الاخرى .
0.98	4.03	3.2	1	3.2	1	16.1	5	41.9	13	35.5	11	8- يهتم مجلس المحافظة بالقيم الثقافية والمعتقدات الدينية للثقافات الموجودة في المحافظة .
0.71	3.61	0	0	6.5	2	32.3	10	54.8	17	6.5	2	9- يمتلك المجلس معرفة بالفنون والحرف الخاصة بالثقافات المختلفة .
0.89	3.26	3.2	1	16.1	5	35.5	11	41.9	13	3.2	1	10- يهتم المجلس بالقواعد المعبرة عن السلوكيات غير اللفظية في الثقافات الاخرى .
0.90	3.60											المجموع

3- الدافعية

وبصورة اجمالية حقق بعد الدافعية في الجدول (4) وسط حسابي (4.21) وبمستوى جيد جداً وبأحرف معياري (0.75) وبنتشت قليل مما يدل على وجود دافعية جيدة لدى اعضاء المجلس على التكيف مع الضغوطات التي تفرضها المجتمعات المحلية وتعزيز روح المواطنة بين تلك المجتمعات .

جدول (4)

يبين النتائج اجابات العينة على بعد الدافعية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات
		ضعيف جدا		ضعيف		متوسط		جيد		جيد جدا		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.71	4.03	0	0	3.2	1	12.9	4	61.3	19	22.6	7	11- يتفاعل المجلس مع المجتمع المحلي ثقافيا.
0.71	4.35	0	0	3.2	1	3.2	1	48.4	15	45.2	14	12- يسعى مجلس المحافظة الى الاختلاط مع السكان المحليين ذوي الثقافات الموجودة في المحافظة .
0.78	3.84	0	0	6.5	2	19.4	6	58.1	18	16.1	5	13- يعمل مجلس المحافظة على التكيف مع ضغوطات التي تفرضها الثقافات السائدة في المحافظة .
0.83	4.32	0	0	3.2	1	3.2	1	48.4	15	45.2	14	14- يُعنى مجلس المحافظة بتعزيز روح المواطنة بين مجتمعه المحلي.
0.72	4.52	0	0	3.1	1	3.2	1	32.3	10	61.3	19	15- يحرص مجلس المحافظة على السلم الأهلي وحل النزاعات التي تحصل بين الاثنيات العرقية او الثقافية في المحافظة .
0.75	4.21											المجموع

4- البعد السلوكي

توصل الباحثون الى ان بعد السلوكي في الجدول (5) قد جاء وسط حسابي (3.63) وبمستوى جيد وبأحرف معياري (0.88). مما يدل على ان المجلس يراعي الابعاد السلوكية للسكان المحليين من اجل تكوين التفاعل مع الثقافات المتعددة ويراعي بنفس الوقت التنوع الثقافي الموجود في المحافظة. وكما وجدت الباحثة ان المجلس لا يقف موقف المتفرج في حال فرض التنوع الثقافي مشاكل معينة في المحافظة بل على العكس من ذلك يتدخل من اجل الحفاظ على السلم الاهلي.

جدول (5)

يبين النتائج اجابات العينة على بعد السلوكي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات
		ضعيف جدا		ضعيف		متوسط		جيد		جيد جدا		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.61	3.97	0	0	3.2	1	9.7	3	74.2	23	12.9	4	16- يغير المجلس من سلوكياته اللفظية عندما يتطلب الموقف التفاعل مع ثقافات متعددة.
1.06	2.84	6.5	2	38.7	12	22.9	7	29.0	9	3.2	1	17- يلتزم المجلس الصمت عندما تستدعي ذلك ظروف التنوع الثقافي.
0.98	3.65	19.4	6	12.9	4	12.9	4	51.6	16	16.1	5	18- يغير المجلس نبرة تحدته عندما تستدعي ظروف التنوع الثقافي .
0.85	3.87	0	0	3.2	1	22.6	7	54.8	17	19.4	6	19- يحفظ مجلس المحافظة السلم الأهلي بوضع مدونات سلوكية.
0.90	3.84	0	0	9.4	3	19.4	6	48.4	15	22.6	7	20- يغير المجلس تعابيريه عندما تستدعي ذلك ظروف التنوع الثقافي.
0.88	3.63											المجموع

اما اجمالاً فقد حقق بعد الذكاء الثقافي وسط حسابي (3.86) وبمستوى جيد وبأحرف معياري (0.86) مما يدل على وجود نسبة جيدة من الذكاء الثقافي عند اعضاء مجلس محافظة ذي قار.

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي

1- الرسالة

اظهرت النتائج المبينة في الجدول (6) ان بعد الرسالة قد جاء بصورة اجمالية بوسط حسابي (3.58) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (0.85) مما يدل على وجود رسالة محددة من قبل المجلس يؤكد فيها على القيم و المعتقدات الاخلاقية للمحافظة و الجوانب الفنية و المعرفية في عملية التخطيط. الا ان الملاحظ على رسالة المحافظة انها ليست فيها طابع التحدي و المغامرة في اختراق المستقبل وتبني الطابع الاستباقي في رسم المشاريع الاستراتيجية للمحافظة وانما اكدت بالرسالة فقط على عمليات التخطيط الاعتيادية التي لم تتسم بالنظرة بعيدة المدى.

جدول (6)

يبين النتائج اجابات العينة على بعد الرسالة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات
		ضعيف جدا		ضعيف		متوسط		جيد		جيد جدا		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.95	3.23	0	0	32.3	10	16.1	5	48.4	15	3.2	1	21- توضح رسالة المحافظة طموحها المستقبلي في توسيع ودقة التخطيط.
1.05	3.13	3.2	1	48.4	15	9.7	3	35.5	11	3.2	1	22- تتضمن الرسالة تحسين وتوظيف جميع الإمكانيات بما ينسجم والرؤية المستقبلية للمحافظة .
0.81	3.74	0	0	0	0	16.1	5	77.4	24	6.5	2	23- تتضمن رسالة المحافظة قيما ومعتقدات أخلاقية ترمي ان يكون التخطيط قوة دافعة لتنمية المجتمع ككل.
1.10	3.71	0	0	22.6	7	9.7	3	41.9	13	25.8	8	24- تمتلك المحافظة رسالة واضحة ومفهومة للجميع.
0.54	4.10	0	0	0	0	9.7	3	71.0	22	9.7	6	25- تؤكد رسالة المحافظة على الجوانب الفنية والمعرفية الحديثة في عملية التخطيط .
0.85	3.58											المجموع

2- الاهداف

وبصورة اجمالية فقد حقق بعد الاهداف في الجدول (7) وسط حسابي (3.73) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (0.63) --. وهذا ما يؤكد ما جاء في بعد الرسالة بأن المجلس لا يحدد اهداف طموحة ذات طابع مستقبلي بعيد الامد وانما يركز فقط على الجوانب الثقافية والاجتماعية مع وجود مراعاة للعوامل النسبية للاوليات. الا ان الملاحظ على اهداف المجلس انها توضع و لا يمكن تحقيقها في المستقبل وهذا مما يدل على وجود فجوة ما بين قراءة المستقبل وما بين الواقع وبالتالي فإن المجلس يرسم اهداف غير واقعية وغير واضحة ولا يمكن تحقيق اغلبها.

جدول (7)
يبين النتائج اجابات العينة على بعد الهدف

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات
		ضعيف جدا		ضعيف		متوسط		جيد		جيد جدا		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.94	2.90	0	0	0	0	48.4	15	12.9	4	38.7	12	26- أهداف المحافظة واضحة ويمكن تحقيقها.
0.95	3.39	0	0	29.0	9	6.5	2	61.3	19	3.2	1	27- تتبثق أهدافنا من رسالتنا وتعبّر عما ورد فيها.
0.47	4.32	0	0	0	0	0	0	67.7	21	32.3	10	28- تأخذ أهدافنا بنظر الاعتبار الثقافة الاجتماعية واتجاهات المجتمع.
0.44	4.06	0	0	0	0	6.5	2	80.6	25	12.9	4	29- تجسد أهداف المحافظة المستقبل المرغوب فيه وتسعى جاهدته للوصول إليه.
0.36	4.00	0	0	0	0	6.5	2	87.1	27	6.5	2	30- تتصف أهدافنا بالشمول وتراعي الأهمية النسبية للأولويات .
0.63	3.73											المجموع

3- التحليل البيئي

وبصورة إجمالية حقق بعد التحليل البيئي في الجدول (8) وسط حسابي (3.69) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (0.69) وهذا مما يدل على وجود تحليل بيئي يقوم به المجلس للبيئة الخارجية ولاسيما فيما يتعلق بالفرص و التهديدات مع اعطاء فرصة لرؤساء الأقسام من أجل القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي وليس حصرها فقط على الإدارة العليا، الا ان الملاحظ على عملية التحليل لمجلس ذي قار انه يهمل دراسة البيئة الداخلية وخاصة فيما يتعلق بنقاط القوة والضعف وهذا مما يؤثر بصورة سلبية على عملية التخطيط الاستراتيجي ولاسيما فيما يتعلق بالاهداف والرسالة وهو ما وجدته الباحثة بأن المجلس يضع الرسالة والاهداف ولكن لا يتم تحقيقها على الامد البعيد نتيجة تجاهل دور البيئة الداخلية.

جدول (8)
يبين النتائج اجابات العينة على بعد التحليل البيئي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإيجابية										الفقرات
		ضعيف جدا		ضعيف		متوسط		جيد		جيد جدا		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.00	3.16	0	0	0	0	0	0	41.9	13	58.1	18	31- لدى المحافظة جهات متخصصة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية لها
0.40	3.10	0	0	0	0	3.2	1	83.9	26	12.9	4	32- تسعى المحافظة لمعرفة نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية
0.54	3.97	0	0	3.2	1	6.5	2	80.6	25	9.7	3	33- فتسعى المحافظة لمعرفة الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية
0.98	3.03	0	0		45.2	14	6.5	2	48.4	15	0	34- تسعى المحافظة الى تحويل التهديدات الى فرص يمكن استثمارها بشكل ايجابي
0.58	4.16	0	0	3.2	1	0	0	74.2	23	22.6	7	35- تطمح المحافظة لمعرفة أفضل الاستجابات للتغيرات البيئية المتسارعة
0.49	4.61	0	0	0	0	0	0	38.7	12	61.3	19	36- تسعى المحافظة جاهدة لفهم ومعرفة مصادر التمويل وتعزيزها وتنوعها
0.83	3.81	0	0	12.9	4	6.5	2	67.7	21	12.9	4	37- تعطي الإدارة العليا الفرصة للمدراء و رؤساء الأقسام للقيام بالتخطيط الاستراتيجي
0.69	3.69											المجموع

وبصورة عامة ومن خلال مستوى إجابات عينة البحث عن (التخطيط الاستراتيجي) حقق هذا المتغير وسطا حسابيا بلغ (3.67) وبمستوى جيد و بأنحراف معياري (0.72) وهذا مما يدل على وجود المبادئ الأساسية للتخطيط الاستراتيجي داخل مجلس المحافظة المبجوث.

المحور الثاني: اختبار فرضيات الارتباط

لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث (المتغيرات المستقلة) والمتمثلة في متغير الذكاء الثقافي ومحاورها (الاستراتيجية، المعرفة، الدافعية، البعد السلوكي) مع المتغير المعتمد والمتمثل في متغير التخطيط الاستراتيجي وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرات وكانت النتائج كما يأتي :

1- الارتباط ما بين الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي اجمالاً

لاختبار الفرضية الفرعية الاولى و المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى (يوجد ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي اجمالاً) جاءت النتائج كما يأتي :

بلغت قيمة معامل الارتباط بين الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (0.528^{**}) وهي قيمة موجبة ومتوسطة ودالة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة (0.01) مما يدل على وجود ارتباط ما بين الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وهذا مما يدل على عملية صياغة الاستراتيجية بصورة صحيحة لها دور فاعل على عملية التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى.

2- الارتباط ما بين المعرفة والتخطيط الاستراتيجي اجمالاً

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية و المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى (يوجد ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين المعرفة و التخطيط الاستراتيجي اجمالاً) جاءت النتائج كما يلي :

بلغت قيمة معامل الارتباط بين المعرفة و التخطيط الاستراتيجي (0.252) وهي قيمة ضعيفة وغير معنوية وغير دالة عند مستوى دلالة (0.171) وهي اكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على عدم وجود ارتباط ما بين المعرفة و التخطيط الاستراتيجي وهذا مما يدل على ان عملية المعرفة الموجودة داخل المجلس لا تستغل بصورة صحيحة في عملية التخطيط الاستراتيجي.

جدول (9)

يبين معامل ارتباط بيرسون للارتباط بين الذكاء الثقافي و التخطيط الاستراتيجي

الارتباط r	قيمة SIG	الدلالة	ابعاد الذكاء الثقافي
0.528^{**}	0.000	دال	الاستراتيجية
0.252	0.171	غير دال	المعرفة
0.482^{**}	0.006	دال	الدافعية
0.073	0.698	غير دال	البعد السلوكي
0.519^{**}	0.002	دال	الذكاء الثقافي

3- الارتباط ما بين الدافعية والتخطيط الاستراتيجي اجمالاً

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة و المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى (يوجد ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين الدافعية و التخطيط الاستراتيجي اجمالاً) جاءت النتائج كما يأتي :

بلغت قيمة معامل الارتباط بين الدافعية و التخطيط الاستراتيجي (0.482^{**}) وهي قيمة مقبولة و معنوية وطردية عند مستوى دلالة (0.006) وهي اصغر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على وجود ارتباط معنوي ما بين الدافعية و التخطيط الاستراتيجي وهذا مما يدل على ان وجود الدافعية لدى العاملين لها دور على عملية التنفيذ للتخطيط الاستراتيجي.

4- الارتباط ما بين البعد السلوكي و التخطيط الاستراتيجي اجمالاً

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة و المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى (يوجد ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين البعد السلوكي و التخطيط الاستراتيجي اجمالاً) جاءت النتائج كما يأتي:

بلغت قيمة معامل الارتباط بين البعد السلوكي و التخطيط الاستراتيجي (0.073) وهي قيمة غير مقبولة وغير دالة معنوية وعند مستوى دلالة (0.698) وهي اكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على عدم وجود ارتباط معنوي ما بين البعد السلوكي و التخطيط الاستراتيجي .

5- الارتباط ما بين الذكاء الثقافي و التخطيط الاستراتيجي اجمالاً

لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى التي تنص على (يوجد ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين الذكاء الثقافي والتخطيط الاستراتيجي اجمالاً) جاءت نتائج وفق ما يأتي:

بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد الذكاء الثقافي و التخطيط الاستراتيجي (0.519**) وهي علاقة طردية مقبولة وذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.002) وهي اصغر من مستوى الدلالة (0.01) و هذا مما يدل على وجود علاقة الارتباط ما بين الذكاء الثقافي و التخطيط الاستراتيجي . أي ان للذكاء الثقافي دور فاعل على عملية رسم التخطيط الاستراتيجي .

وبهذه النتائج فقد تم اثبات الفرضية الرئيسية الاولى ، والتي مفادها (يوجد ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين الذكاء الثقافي و التخطيط الاستراتيجي اجمالاً)

واما الفرضيات الفرعية فقد كانت وفق ما يلي :

(يوجد ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي اجمالاً)

(يوجد ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين المعرفة و التخطيط الاستراتيجي اجمالاً)

(يوجد ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين الدافعية و التخطيط الاستراتيجي اجمالاً)

(يوجد ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين البعد السلوكي و التخطيط الاستراتيجي اجمالاً)

المحور الثالث : اختبار وتحليل التأثير بين متغيرات البحث

يختص هذا المبحث باختبار فرضيات التأثير التي حددها البحث. لغرض تحديد إمكانية الحكم عليها بالقبول أو الرفض. وكانت فرضية التأثير الرئيسية (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للذكاء الثقافي في التخطيط الاستراتيجي) . إذ سيتم التحري عنها وفقاً لمعادلة الانحدار البسيط . كالآتي:

$$Y = a + \beta_1 X_1$$

وتمثل (a) Constant مقدار الثابت و هذه العلاقة تعني إن التخطيط الاستراتيجي (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية لأبعاد الذكاء الثقافي (X1,X2,X3,X4) إما تقديرات هذه القيم و مؤشرات الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة البحث البالغة (31) لعينة في مجلس محافظة ذي قار و سيجري تحليل مستويات التأثير بين المتغيرات كالآتي :

أستخدمت المؤشرات الإحصائية المبينة في الجدول (10) لإظهار النتائج

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

انصب الاهتمام على اختبار الفرضية (1- أ) والتي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد الذكاء الثقافي في التخطيط الاستراتيجي اجمالاً). وتتفرع منها الفرضية الفرعية الاولى (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستراتيجية في التخطيط الاستراتيجي اجمالاً) والجدول (10) يوضح نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط . لغرض تقدير اثر البعد الاول الاستراتيجية (X) في التخطيط الاستراتيجي (Y) .

$$Y = a + b (X_1)$$

$$Y = 2.66 + 0.31 (X_1)$$

و يتضح من الجدول (10) ما يأتي :

أ- أن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج ما بين للاستراتيجية في التخطيط الاستراتيجي المقدرة بلغت (11.19) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (4.18) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للاستراتيجية في التخطيط الاستراتيجي عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). و من خلال قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.28) يتضح بان الاستراتيجية يفسر بنسبة (28%) من التخطيط الاستراتيجي اما النسبة الباقية (72%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث. و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.31) بان زيادة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التخطيط الاستراتيجي بنسبة (31%) . وبلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (1.84)، بمعنى عندما يكون الاستراتيجية مساوياً للصفر فالتخطيط الاستراتيجي لن تقل عن هذه القيمة.

جدول (10)

تأثير الذكاء الثقافي في التخطيط الاستراتيجي

المتغير المستقل وأبعاده	معامل التحديد (r^2)	قيمة معامل الميل (β الحدي)	قيمة (F) المحسوبة	المتغير المعتمد
الاستراتيجية	0.28	0.31	11.19	التخطيط الاستراتيجي Y
المعرفة	0.06	0.17	1.97	
الدافعية	0.23	0.35	8.76	
البعد السلوكي	0.01	0.06	0.153	
الذكاء الثقافي	0.27	0.53	10.71	

القيمة F الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 29 = 4.18

القيمة F الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية 29 = 7.60

وفيما يخص الفرضية (1-ب) و التي جاء فيها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة في التخطيط الاستراتيجي اجمالاً) و الجدول (10) يوضح نتائج تقدير الاحدار الخطي البسيط . لغرض تقدير اثر المعرفة (X) في التخطيط الاستراتيجي (Y) .

$$Y = a + b(X1)$$

$$Y = 3.29 + 0.17(X1)$$

و يتضح من الجدول (10) ما يأتي :

ب- أن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج مابين المعرفة في التخطيط الاستراتيجي المقدرة بلغت (1.97) . وهي اصغر من القيمة (F) الجدولية البالغة (4.18) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه نرفض الفرضية وهذا يعني عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمعرفة في التخطيط الاستراتيجي عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). و من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.06) يتضح بان المعرفة يفسر بنسبة (6%) فقط من التخطيط الاستراتيجي. و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.17) بأن زيادة المعرفة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التخطيط الاستراتيجي بنسبة (17%). وبلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (2.66)، بمعنى عندما يكون المعرفة مساوياً للصفر فالتخطيط الاستراتيجي لن تقل عن هذه القيمة.

وفيما يخص الفرضية (1-ج) و التي جاء فيها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للدافعية في التخطيط الاستراتيجي اجمالاً) والجدول (10) يوضح نتائج تقدير الاحدار الخطي البسيط . لغرض تقدير اثر الدافعية (X) في التخطيط الاستراتيجي (Y) .

$$Y = a + b(X1)$$

$$Y = 2.40 + 0.35(X1)$$

و يتضح من الجدول (10) ما يأتي :

ب- أن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج مابين للدافعية في التخطيط الاستراتيجي المقدرة بلغت (8.76) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (4.18) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه نقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للدافعية في التخطيط الاستراتيجي عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). و من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.23) يتضح بان الدافعية يفسر بنسبة (23%) من التخطيط الاستراتيجي اما النسبة الباقية (78%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث. و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.35) بأن زيادة الدافعية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التخطيط الاستراتيجي بنسبة (35%) . وبلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (2.40)، بمعنى عندما يكون الدافعية مساوياً للصفر فالتخطيط الاستراتيجي لن تقل عن هذه القيمة.

وفيما يخص الفرضية (1-د) و التي جاء فيها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبعد السلوكي في التخطيط الاستراتيجي اجمالاً) و الجدول (10) يوضح نتائج تقدير الاحدار الخطي البسيط . لغرض تقدير اثر البعد السلوكي (X) في التخطيط الاستراتيجي (Y) .

$$Y = a + b (X1)$$

$$Y = 3.71 + 0.06 (X1)$$

و يتضح من الجدول (10) ما يأتي :

ب- أن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج ما بين البعد السلوكي في التخطيط الاستراتيجي المقدرة بلغت (0.153) . وهي اصغر من القيمة (F) الجدولية البالغة (4.18) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نرفض الفرضية وهذا يعني عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد السلوكي في التخطيط الاستراتيجي عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). و من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.01) يتضح بان الدافعية يفسر بنسبة (1%) من التخطيط الاستراتيجي. و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.06) بان زيادة البعد السلوكي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التخطيط الاستراتيجي بنسبة (6%) . وبلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (3.71)، بمعنى عندما يكون البعد السلوكي مساوياً للصفر فالتخطيط الاستراتيجي لن تقل عن هذه القيمة.

وفيما يتعلق بالفرضية بالفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الثقافي في التخطيط الاستراتيجي اجمالاً) يتضح لنا من الجدول (10) نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط . لغرض تقدير اثر للذكاء الثقافي (X) في التخطيط الاستراتيجي (Y) .

$$Y = a + b (X1)$$

$$Y = 1.84 + 0.53 (X1)$$

ويتضح من الجدول (10) ما يأتي :

ب- أن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج ما بين الذكاء الثقافي في التخطيط الاستراتيجي المقدرة بلغت (10.71) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (4.18) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء الثقافي في التخطيط الاستراتيجي عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). و من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.27) يتضح بان الذكاء الثقافي يفسر بنسبة (27%) من التخطيط الاستراتيجي، اما النسبة الباقية (73%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث. و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.53) بان زيادة الذكاء الثقافي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التخطيط الاستراتيجي بنسبة (53%) . وبلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (1.84)، بمعنى عندما يكون الذكاء الثقافي مساوياً للصفر فالتخطيط الاستراتيجي لن تقل عن هذه القيمة.

وبهذا تكون الفرضية الثانية قد قبلت وفقاً للنتائج وكما يلي:

(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الثقافي في التخطيط الاستراتيجي اجمالاً)

(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية الاستراتيجية في التخطيط الاستراتيجي اجمالاً)

(لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية المعرفة في التخطيط الاستراتيجي اجمالاً)

(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للدافعية في التخطيط الاستراتيجي اجمالاً)

(لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبعد السلوكي في التخطيط الاستراتيجي اجمالاً)

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

تلخصت الاستنتاجات التي جاءت بها الدراسة بما يأتي :

1. يعمل مجلس محافظة ذي قار على صياغة استراتيجية شاملة متلائمة مع بيئة المجتمع المحلي وتسعى إلى محاكاة التجارب الأخرى الناجحة للمحافظات الأخرى .
2. ضعف الجانب المعرفي لأعضاء مجلس محافظة ذي قار والذي ينعكس سلباً على التخطيط الاستراتيجي للمحافظة .
3. اثبتت النتائج ان سلوكيات مجلس محافظة ذي قار لا تنعكس ايجابياً وبصورة نسبية على عملية التخطيط الاستراتيجي .

ثانياً: التوصيات

1. محاولة توفير الوسائل التدريبية التي تعمل على رفع مستوى الذكاء الثقافي من خلال عقد الندوات واجراء دورات تدريبية تطويرية لأعضاء مجلس محافظة ذي قار ترفع من مستوى الوعي لديهم في فهم التنوع الثقافي من اجل توضيح التأثير البالغ للذكاء الثقافي في التخطيط الاستراتيجي داخل مجلس المحافظة.
2. البحث في اسباب عدم قدرة اعضاء مجلس محافظة ذي قار على استعمال المعرفة بشكلها الفاعل في التخطيط الاستراتيجي، والعمل على الغاء تلك المسببات.
3. فهم كيفية توظيف السلوكيات الخاصة بأعضاء مجلس محافظة ذي قار والتي تظهر بصورة غير مؤثرة في عملية التخطيط الاستراتيجي .

المصادر

اولاً: المصادر العربية

أ- الكتب

1. إدريس و المرسي ، ثابت عبد الرحمن ،وجمال الدين محمد (2003)، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية الإسكندرية: الدار الجامعية.
2. الجبوري ، حسين محمد جواد (2014) ، " التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة" ، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
3. جلاب ، إحسان دهش(2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان-الأردن.
4. الحسيني ، فلاح حسن عداي(2000) " الإدارة الإستراتيجية "، مفاهيمها ، مداخلها ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان-الأردن.
5. الرحاحة، عبد الرزاق وعزام ،زكريا احمد (2011). السلوك التنظيمي في المنظمات، ط1، المجمع العربي للنشر، عمان - الأردن.
6. الركابي، كاظم نزار (2004) "الإدارة الإستراتيجية-العولمة والمنافسة" ، دار وائل للنشر عمان ، الأردن.
7. السكارنة ،بلال خلف،(2010) ،القيادة الإدارية الفعالة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن.
8. عاشور ، احمد صقر ، 1988 ، السلوك الإنساني في المنظمات الجامعية ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية.
9. عبيدات ، نوقان عبد الرحمن وعدس، كايد عبد الحق، (1993) ، البحث العلمي: مفهومه-أدواته-أساليبه " مكتب الطباعة المركزي، جامعة بغداد.
10. الغالبي، طاهر محسن منصور، ادريس، محمد صبحي،(2007) ، الإدارة الاستراتيجية من منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن.

ب- الدوريات والدراسات والمجلات

1. الحصناوي ، سعد عبد الزهرة و عيدي جاسم محمد (2010) دراسة مقارنة في التسامح الاجتماعي وفقاً لمستويات الذكاء الثقافي لدى طلبة الجامعة .
2. الطراونة ، موسى ، ورقة بحثية حول (رفع مستوى الدافعية للطلبة نحو الدراسة /أدوات وأساليب) ، الكلية العلمية الإسلامية، 2013 ، عمان.
3. هاريسون ، ديفيد (2012) " الادارة الاستراتيجية "، ترجمة: علاء الدين ناطورية ،دار زهدان للنشر ، الرياض .

ج- الأطاريح والرسائل الجامعية

1. التلك ، اسيل زهير رشيد أمين (2006) دور الإدارة الذاتية في تعزيز الإبداع لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل .
2. جيمة غي ، حسين صابر حسين،(2015) تأثير بعض عوامل البيئة الداخلية للمنظمة في نجاح التخطيط الاستراتيجي ، بحث استطلاعي لأراء عينة من العاملين في صحة كركوك/العراق ، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد ، قسم إدارة الأعمال.
3. الحافظ ، علي عبدالستار عبد الجبار (2006) ، بعض متطلبات عمليات إدارة المعرفة دراسة في محكمتي الجنابات والجنح في رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية(برنامج مقترح)، اطروحة دكتوراة ،جامعة الموصل ،كلية الادارة والاقتصاد.
4. حسين، سحر عباس(2005) اثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون وفق فلسفة ادارة الجودة الشاملة:دراسة تطبيقية في شركة الفرات العامة ،رسالة ماجستير ،كلية الادارة والاقتصاد،جامعة كربلاء.
5. الربيعي، نور شدهان عداي،(2014)، تقييم ممارسات التخطيط الإستراتيجي في الهيئة العامة للضرائب دراسة حالة ، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.
6. الساعدي. مؤيد يوسف نعمة ، (2006)، التعليم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة بغداد ، كلية الإدارة والاقتصاد .
7. سعيد ، عباس محمد حسين (2012) ، "دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الامتات - دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين في وزارة التخطيط والتعاون الاماني " ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
8. الفرطوسي ، مؤيد ماضي عطية (2011) ، " دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهداف الضريبة " ، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية ، جامعة بغداد .
9. محمود ، زيد خوام (2014) ، "المهارات القيادية وتأثيرها في التخطيط الاستراتيجي - بحث ميداني تحليلي في وزارة التخطيط والتعاون الاماني " ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
10. المعاضيدي ،محمد عصام أحمد (2005) أثر أخلاقيات العمل في تعزيز إدارة المعرفة دراسة لأراء عينة من تدريسيي جامعة الموصل ، رسالة ماجستير ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة الموصل .

ثانياً: المصادر الأجنبية

a. Books

1. BUCHER , RICHARD , D.(2008) Building Cultural Intelligence (CQ): Nine Megaskills .
2. Daft, R., (2001), Organization Theory And Design, 7th Ed., Jack W. Calhoun, New York.
3. Dzenowagis , Anastasi .,(2010) Leverage your Cultural Intelligence (CQ) in project performance Originally published as a part of 2010 PMIZ National conference proceedings – Wellington , New Zealand .
4. Earley , P.C, & Ang , S.,(2003). Culture AI Intelligence : Individual Interactions A Cross Cultures. Stanford University Press : Stanford . California .American .
5. Easton , David (1965), Aframework For Political Analysis , New Jersey , Prentice-Hall,Inc .
6. Gimber,Xavier,2011,Think Strategically,First Published, Palgrave Macmillan,New York.
7. Hill, Michael (1997) Understanding Social Policy , 2the Edition , U . K , Oxford ,Black Well.
8. Livermore , David (2011)The Cultural Intelligence Difference , Printed In The United States Of America.
9. Matlin, M., (1983), "Cognition", New York.
- 10.Matlin, M., (1983), "Cognition", New York.
- 11.Moher , W. John .,(2007). Performance Skills : Changing Realities Culture Differences And Similarities , Handbook Of Cultural Intelligence (CQ).
- 12.Moher , W. John .,(2007). Performance Skills : Changing Realities Culture Differences And Similarities , Handbook Of Cultural Intelligence (CQ).
- 13.Peterson , Brooks .,(2004). Cultural Intelligence : A Guide To Working With People From Other Cultures , 2th Ed ., Nicholas Brealey Publishing , U.S.A.
- 14.Russell , Robert .S & Bernard W , Taylor ,(2000) Operations Management , Multimedia Version , 3rd Ed , New Jersey , Prentice – Hall , Inc .

b. Journals And Periodicals

1. Baldwin,T.T&Bommer,W.H.,&Rubin,R.S.(2008)).Developing Management Skills: What Great Managers Know And Do, Mcgraw-Hill/Irwin.
2. Baldwin,T.T&Bommer,W.H.,&Rubin,R.S.(2008)).Developing Management Skills: What Great Managers Know And Do, Mcgraw-Hill/Irwin.
3. Brueggemann,G.William ,(2008) Strategic Planning Encyclopedia Of Social Work ,Vol 4,Washington.
4. Ang , S. & Van Dynegl L. & Koh , C. & Ng , K.Y & Templer , K.L & Tay , C & Chandraseker , N.A, (2009) , Cultural Intelligence : Its Measurement And Effects On Cultural Judgment And Decision Making , Cultural Adaptation , And Task Performance . Management And Organization Review , Vol.(3) , No.(3) .
5. Bücker , Joost J.L.E. & Furrer , Olivier &Lin, Yanyan (2015) Measuring Cultural Intelligence: A New Test Of The CQ Scale.
6. Chin , O. Chen & Giynier , P.List .,(2006) . Global Leadership Competence :A Cultural Intelligence Oerspective , MBAA , Conference.
7. Costa, AC 2003. Work Team Trust And Effectiveness. Personnel Review Vol (32) , No (5) .
8. Kanten, P.E. (2014). The Effect Of Cultural Intelligence On Career Competencies And Customer-Oriented Behaviors, Istanbul University Journal Of The School Of Business, Vol (43) , No(1).
9. Karma , Kadri & Vedina , Rebekka .,(2009). Cultural Intelligence As A Prism Between Workforce Diversity And Performance In A Modern Organization , Review Of International Comparative Management ,Vol.(10) , Lssue.(3).
- 10.Lester, Gretchen Vogelgesang & Smith, R. Clapp & Palmer , N. (2009) The Role Of Authentic Leadership And Cultural Intelligence In Cross-Cultural Contexts: An Objectivist Perspective , International Journal Of Leadership Studies, Vol. 5 Iss. 2.
- 11.Livermore , David (2011)The Cultural Intelligence Difference , Printed In The United States Of America.

- 12.Livermore,D.,A.(2009).Cultural Intelligence: Improving Your CQ To Engage Our Multicultural World,Baker Academic,A Division Of Baker Publishing Group.
- 13.Polin , Muhammad Jaasim (2014) On The Relevance Of Cultural Intelligence To Technology Acceptance , Carnegie Mellon University Research Showcase @ CMU .
- 14.Rainer Fewrer Et Al., (1995) “Strategy Development, Past, Present And Future, Management Decision, Vol 33 No.6.
- 15.Van-Dyne,L.&Ang,S.,&Livermore,D.(2010),Cultural Intelligence: A Pathway For Leading In A Rapidly Globalizing World.In K.Hannum,B.B.Mcfeeters,And L.Booyesen(Eds.),Leading Across Differences.
- 16.Zyl , Ebben Van (2015) The Improvement Of Cultural Intelligence Amongst Leaders: An African Focus , J Psychology,Vol 6 , No.1.

.....
.....
.....