

## هوش فرهنگی و رابطه آن با عملکرد گروهی کارکنان در اداره کل امور مالیاتی استان گیلان

تاریخ دریافت مقاله: مهر ۱۳۹۲

تاریخ پذیرش مقاله: اسفند ۱۳۹۳

مهرداد گودرزوند چگینی<sup>۱</sup>، ثمنین یوسفی

<sup>۱</sup> مسئول مکاتبات، دانشیار، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رشت، گروه مدیریت دولتی، رشت، ایران. Email: goodarzvand@iaurasht.ac.ir

<sup>۲</sup> دانش آموخته دکتری تخصصی مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، کرمان، ایران. Email: samim.y64@gmail.com

### چکیده

هوش فرهنگی به درک سریع و صحیح مؤلفه‌های فرهنگی مختلف کمک می‌کند تا رفتاری متناسب با هریک از آنها بروز داده که از این طریق تعارضات بین گروهی را به حداقل رساند. هدف از مطالعه حاضر، بررسی رابطه بین هوش فرهنگی و کار گروهی کارکنان در اداره کل امور مالیاتی استان گیلان می‌باشد.

جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان گیلان است که تعداد آنها ۸۴۴ نفر بوده و از این میان تعداد ۲۳۷ نفر بعنوان نمونه با استفاده از جدول مورگان و به روش نمونه گیری تصادفی انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه و بمنظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون همبستگی و نرم افزار SPSS18 استفاده شده است. همچنین برای رتبه بندی ابعاد هوش فرهنگی از آزمون فریدمن استفاده شد. یافته‌های تحقیق حاکی از وجود رابطه معنی داری در سطح ۱٪ و میزان همبستگی ۵۶۴٪ بین هوش فرهنگی و مؤلفه‌های آن (فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری) با کار گروهی کارکنان می‌باشد.

نتایج آزمون فریدمن نشان می‌دهد که از میان مؤلفه‌های هوش فرهنگی به ترتیب هوش فرهنگی انگیزشی، هوش فرهنگی رفتاری، هوش فرهنگی فراشناختی و هوش فرهنگی شناختی برای تاثیر بر عملکرد گروهی کارکنان از اولویت بیشتری برخوردارند. **واژه‌گان کلیدی:** هوش فرهنگی، دانش هوش فرهنگی، انگیزش هوش فرهنگی، رفتار هوش فرهنگی، کار گروهی.

### مقدمه

در عصر حاضر، سازمانها در پی جذب افرادی هستند که بتوانند بصورت گروهی عملکرد مطلوبی داشته باشند و از توانایی برقراری ارتباط و تطبیق با فرهنگهای مختلف برخوردار باشند. با پیشرفت تکنولوژی و پیچیده شدن فعالیت‌های سازمانی، به جرأت می‌توان ادعا کرد که دوران کار فردی به سر آمده و امروزه مدیریت پیش از آنکه مدیریت بر افراد باشد، مدیریت بر گروههای کاری است ( Faqih Farahmand, 1381). از این رو سازمانها همانگونه که به بازسازی خود می‌پردازند تا بتوانند مؤثرتر و با راندمان بالاتر به رقابت بپردازند، بسوی کار گروهی نیز روی آورده‌اند تا بدین طریق از ذوق و قریحه کارکنان به نحوی بهتر بهره ببرند. مدیران دریافته‌اند که گروهها نسبت به ساختارهای سنتی کاری دارای قدرت انعطاف بیشتری بوده و بهتر پاسخگوی محیط متغیر هستند. همچنین آنها برای مدیران ابزار موثری هستند تا بتوانند مشارکت کارکنان را بهبود بخشیده، اخلاق آنها را متعالی و تنوع نیروی کار را گسترش دهند. هوش فرهنگی یکی از کاراترین ابزارها برای انجام اثربخش وظایف در محیط های دارای تنوع و ناهمگون نیروی کار می‌باشد. این نوع از هوش توانایی و مهارت ویژه‌ای است که به فرد این امکان را می‌دهد تا در موقعیت‌های چند فرهنگی بتواند بطور اثربخشی انجام وظیفه نماید. هوش فرهنگی یک قلمرو و یک حوزه جدید از هوش را ارائه می‌کند که در کل به عنوان توانایی و قابلیت برقراری ارتباط موثر و کارآمد با افرادی از پیشینه متفاوت تعریف می‌شود. هوش فرهنگی بینشهایی را درباره توانایی‌ها و قابلیت‌های افراد برای از عهده موقعیت‌های چند فرهنگی بر آمدن، درگیر شدن در معادلات بین فرهنگی و عمل

کردن در گروه‌های کاری متفاوت از نظر فرهنگی فراهم کند (Lugo, 2007). بسیاری از سازمانها قرن بیست و یکم چند فرهنگی هستند، از اینرو می‌توان انواع کارکنان با فرهنگهای مختلف را مشاهده نمود. این تفاوت فرهنگها می‌تواند بعنوان منابع تعارض بالقوه ظهور نموده و در صورت فقدان درک صحیح، توسعه روابط کاری مناسب را با مشکل روبرو سازد. گروه‌های ناهمگون نسبت به گروه‌های تک فرهنگی، پتانسیل موفقیت بزرگ و شکست بزرگتری دارند. ترفندی که آنها باید مورد استفاده قرار دهند، به حداکثر رساندن اثرات مثبت تنوع فرهنگی و به حداقل رساندن آثار منفی آن است (Thomas & Inkson, 2008).

امروزه تنوع فرهنگی موجود در سازمانها ارتباطات خوب را به چالشی بزرگ تبدیل کرده است. شناخت، ارزش گذاری و حمایت از این تفاوت‌های فردی می‌تواند بهره وری هر فرد را در محیط کاری حداکثر سازد (Bibikova & Kotelnikov, 2006). از اینرو توانایی تطبیق مستمر با افرادی از فرهنگهای مختلف و توانایی اداره ارتباطات بین فرهنگی حائز اهمیت است. محیط کار جهانی، نیاز به افرادی دارد که به فرهنگهای مختلف آشنا باشند و بتوانند با افراد سایر فرهنگها ارتباط مناسب برقرار کنند. برای این منظور، افراد نیاز به هوش فرهنگی دارند. توانایی فرد برای تطبیق با ارزشها، سنتها و آداب و رسوم متفاوت از آنچه به آنها عادت کرده است و کار کردن در یک محیط متفاوت فرهنگی، معرف هوش فرهنگی است. هوش فرهنگی، منبع بالقوه‌ای برای ایجاد مزیت رقابتی است (Fayazi & Ahamdi, 1383). هوش فرهنگی حوزه مدرنی است، از هوشمندی که امکان میانجی‌گری در فضاهای کاری متنوع متغیری را مطرح می‌کند. بعضی از جنبه‌های فرهنگی

هوش فرهنگی، توانایی افراد برای رشد شخصی از طریق تداوم یادگیری و شناخت بهتر میراث‌های فرهنگی، آداب و رسوم و ارزش‌های گوناگون و رفتار موثر با افرادی با پیشینه فرهنگی و ادراک متفاوت است. ارلی و آنگ هوش فرهنگی را به عنوان قابلیت فرد برای سازگاری موثر با قالب‌های نوین فرهنگی تعریف می‌کنند و ساختار هوش فرهنگی را به انواع دیگر هوش از جمله هوش عاطفی و اجتماعی مربوط می‌دانند (Earley & Ang, 2003). ارلی و آنگ هوش فرهنگی را ساختار مستقلی از فرهنگ می‌دانند که در شرایط خاص فرهنگی به کار می‌رود (Crowne, 2008). این نوع هوش درک و فهم تعاملات بین فرهنگی را بهبود می‌بخشد (Earley & Ang, 2003). برای اینکه فرد از لحاظ فرهنگی با هوش شناخته شود، باید در موقعیتهایی که برداشت‌ها و اشارات مختلفی وجود دارد، بتواند قضاوت درستی داشته باشد و درک و فهم صحیحی از آن موقعیت بدست آورد. افرادی که از سطح هوش فرهنگی بالاتری برخوردارند در ابراز عواطف و حالات فیزیکی تسلط بیشتری دارند (Earley et al, 2006).

توماس، هوش فرهنگی را سیستم ارتباط دانش و مهارت‌ها که با استراتژی‌های فرهنگی پیوند خورده و به افراد اجازه می‌دهد تا با جنبه‌های فرهنگی محیطی شان تطبیق پیدا کنند، آنها را انتخاب نمایند و شکل دهند، تعریف می‌کند و دانش فرهنگی، مهارت‌های میان فرهنگی، فرهنگ و فراشناختی از اجزای آن می‌باشند که در ارتباطات بین فرهنگی موثر (قضاوت فردی، توسعه روابط بین فردی و عملکرد وظیفه) کاربرد دارد (Thomas et al, 2008). آنگ و داین، تاکید می‌کنند که مفهوم هوش فرهنگی منعکس کننده توانمندی فردی برای عمل و مدیریت اثربخش در مجموعه‌های به لحاظ فرهنگی متنوع می‌باشد (Ang & Dyne, 2008).

هوش فرهنگی از چهار بعد تشکیل شده است: فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری. عامل فراشناختی هوش فرهنگی به فعالیتهای آشکاری که قابل مشاهده هستند، اشاره دارد. به عقیده ارلی و آنگ (۲۰۰۳)، یک فرد با هوش فرهنگی فراشناختی بالا مفروضات خود و مدل‌های ذهنی خود را پیش از برخورد با فرهنگ‌های دیگر و در حین تعاملات میان فرهنگی، تطبیق و تعدیل می‌نماید (Mark & Larry, 2013). هوش فرهنگی فراشناختی یک نوع شناخت یا آگاهی فرهنگی فردی در جریان تعاملات با دیگران با زمینه‌های متفاوت فرهنگی است (Kevin & Ann, 2011). دانش فراشناختی بمعنای چگونگی برخورد با دانشی است که تحت شرایط متنوع حاصل می‌شود و تجربه فراشناختی به معنای چگونگی یکپارچه نمودن تجربیات مرتبط بعنوان راهنمای تعاملات در آینده است. فراشناخت یک جنبه حساس و مهم از هوش فرهنگی است (Earley & Peterson, 2004). هوش فرهنگی شناختی یک دانش فرهنگی فردی از هنجارها، اعمال و قراردادهای در موقعیت‌های فرهنگی متفاوت است (Kevin & Ann, 2011). یک فرد با هوش فرهنگی شناختی بالا، دارای یک دانش کلی از فرهنگها بوده و می‌تواند به راحتی تشابهات و

مساله کاملا قابل رویت است و آشکارا می‌توان این هوشمندی را در نحوه برخورد برخی افراد و در رفتارهایی که انجام می‌دهند مشاهده کرد. در هر حال فهم بیشتر موقعیت‌ها و بخش‌های چالش برانگیز فرهنگ‌ها مرتبطاند با عقاید، ارزش‌ها، انتظارات، نگرش‌ها و مفروضه‌هایی که به طور آشکار یا نهان قابل مشاهده و ارزیابی‌اند. فرهنگ‌ها برنامه‌هایی هستند که ما را هدایت می‌کنند تا به نحو خاصی عمل نماییم و مهمترین مفهومی که در اینگونه رفتارها قابل مشاهده است و توجیه گر رفتار کسانی است که در یک فرهنگ مطابق با هنجارهای آن عمل می‌کنند. بنابراین هوش فرهنگی به افراد کمک می‌نماید که به نحو موثری تفاوت‌های بین فرهنگی را کنترل و مدیریت نمایند. کسی که دارای هوش فرهنگی بالایی است حصارهای فرهنگی را درک نموده و می‌داند همین حصارها است که می‌تواند رفتار ما و دیگران را چارچوب بندی نماید و همان است که می‌تواند نحوه فکر کردن و واکنش نشان دادن را در موقعیت‌های مختلف توجیه نماید اما همین فرد قادر است که این بندها و حصارها را کاهش دهد.

مفهوم هوش فرهنگی برای نخستین بار توسط ایرلی و آنگ<sup>۱</sup> از محققان مدرسه کسب‌وکار لندن مطرح شد. این دو، هوش فرهنگی را قابلیت یادگیری الگوهای جدید در تعاملات فرهنگی و ارائه پاسخ‌های رفتاری صحیح به این الگوها تعریف کرده‌اند. آنها معتقد بودند در رویارویی با موقعیت‌های فرهنگی جدید، به‌زحمت می‌توان علائم و نشانه‌های آشنایی یافت که بتوان از آنها در برقراری ارتباط سود جست. در این موارد، فرد باید با توجه به اطلاعات موجود چارچوب شناختی مشترکی تدوین کند، حتی اگر این چارچوب درک کافی از رفتارها و هنجارهای محلی نداشته باشد. تدوین چنین چارچوبی تنها از عهده کسانی برمی‌آید که از هوش فرهنگی بالایی برخوردار باشند. هوش فرهنگی، قابلیت و توانایی یک فرد برای عملکرد موثر در موقعیت‌هایی است که از نظر فرهنگی متفاوت می‌باشند (Lugo, 2007).

توماس و دیگران (۲۰۰۸)<sup>۲</sup> هوش فرهنگی را بعنوان یک سیستم از توانایی‌های تعاملی تعریف کردند. در واقع هوش فرهنگی ظرفیتی است که به افراد اجازه می‌دهد تا در برابر طیف گسترده فرهنگ‌ها درک و فهم درستی داشته باشند و بطور مناسب عمل کنند.

هوش فرهنگی همچنین بینش‌هایی فردی را در بر می‌گیرد که برای انطباق با موقعیت‌ها و تعاملات میان فرهنگی و حضور موفق در گروه‌های کاری چند فرهنگی مفید است. هوش فرهنگی ما را قادر می‌سازد از طریق دانش و آگاهی، تفاوت‌های فرهنگی را تشخیص دهیم و بتوانیم بدرستی در فرهنگ‌های مختلف رفتار کنیم (Elenkov & Manev, 2009).

<sup>۱</sup> Earley & Ang

<sup>۲</sup> Thomas et al

ب) ضرورت آشنایی با نحوه تصمیم‌گیری و حل مسائل توسط گروه. حتی در گروه‌های اجتماعی نیز مسائلی بوجود می‌آید که به تصمیم‌گیری و حل آن مسأله توسط اعضای گروه نیاز دارد. اگر انسان از طریق حل این مسائل به نحوه تصمیم‌گیری و حل مسائل سازمانی توسط اعضای گروه آشنا شود، مهارت‌های وی در تصمیم‌گیری افزایش خواهد یافت و بعلاوه از عضویت در گروه و کار گروهی لذت خواهد برد.

ج) کاهش اضطراب و عدم اطمینان به کار کردن با دیگران. آموختن اصول ارتباطات گروهی و به کار بستن توصیه‌های آن برای پیشرفت کیفیت ارتباطات می‌تواند موجب کاهش اضطراب و عدم اطمینان و حتی حذف احساس آنها در هنگام کار کردن با گروه شود.

د) فهم بهتر ارتباطی. عضویت در گروه موجب تحقیق پیرامون ارتباطات و پاسخ و حل سؤال ارتباطی در ضمیر شخص خواهد شد.

ه) کمک مؤثر به گروهها از طریق مشارکت. افراد آموزش دیده در ارتباطات گروهی از فرصت ممتازی برای پیشرفت و بهبود بسیاری از موقعیتهای گروههایی که در آنها عضویت دارند برخوردارند (افجهی، ۱۳۸۰).

امروزه بحث فرهنگ و تنوع آن در بین گروههای متجانس و نامتجانس بحث بسیار جذابی برای محققین می‌باشد. نتایج برخی تحقیقات در ارتباط با گروههای متجانس نشان داد که میزان موفقیت در این گروهها بیشتر است و میزان تعارض در میان آنها کمتر می‌باشد. نتایج تحقیقات دیگر نشان داد که گروههای نامتجانس نیز می‌توانند نتایج مثبتی داشته باشند، بدین ترتیب در مورد تنوع فرهنگی و تجانس در گروه نتایج متفاوتی بدست آمده است (Kimmel & Volet, 2010). گروههای متنوع بهتر می‌توانند خود را با شرایط محیطهای پیچیده وفق دهند و تنوع بالای کارکنان، توانایی سازمان را برای سازگار شدن افزایش می‌دهد (Stahl et al., 2007). بطور خلاصه مطالعات انجام شده، سه مزیت برای کار گروهی نسبت به کار فردی برمی‌شمارند که عبارتند از:

۱. قضاوت گروهی بهتر از قضاوت شخصی افراد متوسط است.

۲. در صورتی که حل مسأله نیازمند تقسیم کار و تبادل اطلاعات باشد، گروهها موفق‌تر از افراد عمل می‌کنند.

۳. گروهها به دلیل تمایل به گرفتن تصمیمهای مخاطره‌آمیز، می‌توانند خلاق‌تر و نوآورتر از افراد باشند (Shaw, 1981).

مشکل این است که «چگونه باید بر اختلاف نظرها غلبه کرد» یا چگونه می‌توان به راه حل مشترکی رسید. تیم‌های متنوع باید با مشکلات ناشی از وجود دیدگاهها، ارزشها، رفتارها، تجربه‌ها، پیشینه ذهنی و فکری، انتظارات و حتی زبان مقابله کنند. اگر اعضای گروه، ویژگی‌ها و استعدادهای مشابهی داشته باشند،

تفاوت‌های بین آنها را تشخیص دهد (Mark & Larry, 2013). جنبه شناختی هوش فرهنگی مشتمل بر شناخت سیستم‌های اقتصادی و قانونی، هنجارهای تعامل اجتماعی، عقاید مذهبی، ارزشهای زیبایی شناختی و زبان دیگر است. باید توجه داشت که هر کس در بدو ورود به فرهنگ خارجی نیاز دارد در مورد راههای نفوذ به لایه‌های درونی آن فرهنگ اطلاعات لازم را کسب کند (Cheng, 2007). انگیزش هوش فرهنگی میزان تمایل فرد به تجربه نمودن فرهنگ‌های دیگر و ارتباط با افراد مختلف در سایر فرهنگها را نشان می‌دهد. این انگیزه شامل ارزش درونی افراد برای تعاملات چندفرهنگی و اعتماد به نفسی است که به فرد اجازه می‌دهد در موقعیتهای فرهنگی مختلف بصورتی اثربخش عمل کند (Elenkov & Manev, 2009). هوش فرهنگی رفتاری بالا به ظرفیت استفاده از رفتارهای کلامی و غیرکلامی مربوط می‌شود، که برای برخورد با فرهنگهای دیگر مناسب است (Mark & Larry, 2013). هوش فرهنگی رفتاری به توانایی فرد برای استفاده دامنه وسیعی از رفتارهای مناسب برای زمینه‌های متنوع فرهنگی اشاره دارد (Kevin & Ann, 2011). شخصی که هوش فرهنگی بالایی دارد می‌تواند تعامل موثری در هر زمینه فرهنگی بیان کند. هزاران نشانه از طریق مشاهده دیگران و بررسی نشانه‌ها در هنگام تعامل با آنها حاصل می‌شود. شخصی که هوش فرهنگی بالایی دارد این اشاره‌ها را یکپارچه می‌کند و از آنها تقلید نموده و رفتار می‌کند (Bargh & Chartrand, 1999).

توماس و اینکسون سه متغیر دانش فرهنگی، توجهات فرهنگی و مهارت‌های فرهنگی را مورد توجه قرار داده‌اند (Thomas & Inkson, 2004). در بعد دانش فرهنگی، تاثیر فرهنگ بر رفتار از طریق مکانسیم‌های شناخت و انگیزش صورت می‌گیرد. توجهات فرهنگی بعنوان رابط دانش فرهنگی و مهارتهای فرهنگی عمل می‌کند (Thomas, 2006). سرانجام اینکه مهارتهای فرهنگی، مهارتهای مورد نیاز برای تعاملات اثربخش را در سه حوزه احساسی، ارتباطی و تطبیقی تقسیم بندی می‌کند.

تاکنون تعاریف متفاوتی از گروه ارائه شده است، اما همه آنها دارای ابعاد مشترکی هستند. گروههای کاری از مجموعه‌ای اشخاصی تشکیل می‌شوند که سعی می‌کنند بقای خود را حفظ نموده و اغلب اولین منبع شناسایی فرد با سازمان می‌باشند (Moayer Haghifard, et. al., 1387). دلایل اهمیت گروه و داشتن ارتباط مؤثر در آن عبارت است از:

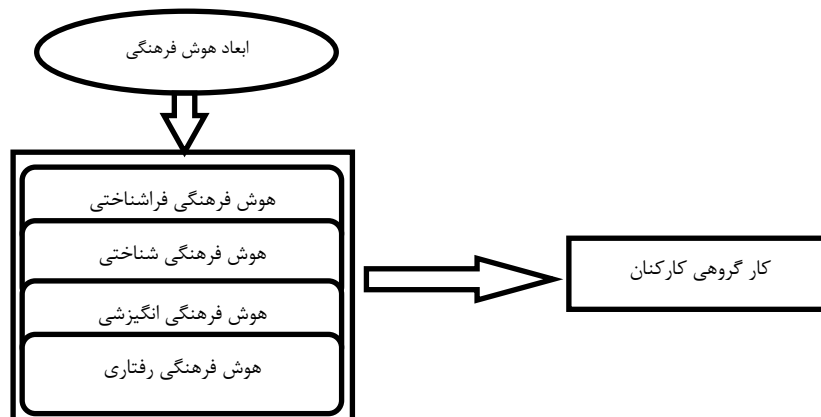
الف) اغلب ساعات کاری کارکنان و مدیران در گروه می‌گذرد. مردم نیاز به اجتماعی بودن و روابط اجتماعی دارند و انسانها نیاز به جمع شدن دور هم و کمک به یکدیگر دارند. گروههای کاری، گروههای اجتماعی، گروههای تحصیلی و گروههای خانوادگی قسمت مهمی از اوقات ارتباطی انسان را به خود اختصاص می‌دهند.

رهبران گروه تمایل و مهارت کشف مشکلات درون گروه را داشته باشند. گرچه برای مدیر، داشتن هوش فرهنگی بالا لازم نیست، ولی به دانش و توانایی برای شناسایی ویژگی‌های گروه نیاز دارد (Hendawy, 2006; Thomas & Inkson, 2008).

فرهنگ، نقش مهمی در ادراک همبستگی گروه ایفا می‌کند. برخی تحقیقات نشان دادند گروه‌هایی که از اعضای با فرهنگ-های گوناگون تشکیل شده‌اند، همبستگی کم‌تری نسبت به گروه‌ها با فرهنگ متجانس دارند زیرا انسان‌ها بیشتر به طرف کسانی جذب می‌شوند که شبیه به آنها باشند (Aghaz, 2006). تفاوت‌های فرهنگی در گروه‌ها می‌تواند بین اعضای گروه سوء تفاهم‌هایی ایجاد کند. بنابراین ایجاد اعتماد یک مرحله بحرانی و ضروری در ایجاد و توسعه گروه‌ها می‌باشد. زیرا هر فرهنگ، روش اعتمادسازی و تفسیر خاص خودش را از اعتماد دارد (Bibikova & Kotelnikov, 2006). هوش فرهنگی به افراد اجازه می‌دهد تا تشخیص دهند دیگران چگونه فکر کرده و چگونه به الگوهای رفتاری پاسخ می‌دهند. در نتیجه موانع ارتباطی بین فرهنگی کاهش یافته و افراد مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی را کسب می‌کنند. بنابراین هوش فرهنگی، لازمه رقابت در دنیای فرآیند پیچیده هزاره سوم می‌باشد تا ارتباطات بصورت اثربخش انجام گیرد.

از آنجائیکه سازمان امور مالیاتی، یکی از سازمان‌های مهم و اساسی در توزیع عدالت در کشور است و از طرفی فعالیت‌های این سازمان به نوعی مرتبط با کلیه اقشار جامعه می‌باشد بنابراین انجام فعالیت‌های گروهی در درون سازمان سبب انسجام فعالیت‌ها و جلوگیری از سلیقه شدن امور، و از جهت برون سازمانی موجب اعتماد پرداخت کنندگان به این سازمان می‌شود. از اینرو، محققین در پی پاسخ به این سوال هستند که چه رابطه بین هوش فرهنگی و عملکرد گروهی در کارکنان اداره کل امور مالیاتی می‌باشد.

با توجه به نظریات ارائه شده، مدل مفهومی تحقیق حاضر بشرح ذیل است:



شکل (۱): مدل مفهومی

پیدا کردن سبک عملیاتی که مناسب همه اعضا باشد آسانتر است. تیم‌های چندفرهنگی موفق، آنهایی هستند که روشهای یکپارچه کردن سبک‌های اعضای خود را پیدا کرده‌اند و یاد گرفته‌اند تا راه حل‌هایی پیدا کنند که به تنوع نظرات آنها بیفزاید و به این نکته توجه کرده‌اند که تفاوت‌های فرهنگی در واقع فرصتی برای خلق شگفتی‌ها، یادگیری و با هم خندیدن است (شنايدر و بارسو، ۱۳۸۲).

گروه اثربخش گروهی است که سطوح عالی عملکردی و رضایت نیروی انسانی را در طی زمان کسب کند. فرانسیس و یانگ، خصوصیات اصلی گروه‌های مؤثر را اینگونه بیان کردند: "ترکیب ظاهری نیروهای مخالف". آنها بیان کردند که اثربخشی گروه‌ها باید به وسیله خود گروه‌ها ارزیابی شود (Scott & Pollok, 2006). یک گروه بسته به میزانی که اعضایش با هم متفاوت هستند، متنوع یا ناهمگن است. فرهنگ تنها یک بعد از ابعاد تفاوت‌های موجود بین اعضای گروه کاری را نشان می‌دهد. تنوع در فرهنگ باعث تنوع در نظرات می‌شود. افرادی که از لحاظ فرهنگی با هم متفاوت هستند، دیدگاه‌های مختلفی دارند و هرچه دامنه ایده‌ها وسیع‌تر باشد، شانس یافتن یک ایده خوب بیشتر خواهد بود (Thomas & Inkson, 2008). یک گروه اثربخش از جنبه عملکرد کاری به هدفهای عملکردی خود در کوتاهترین زمان ممکن دست می‌یابد و نتایج کاری عالی ارائه می‌دهد. در بعد رضایت اعضا نیز گروه اثربخش آنست که اعضای آن به اندازه کافی از کارهای خود و روابط میان فردی رضایت داشته باشند و در نتیجه بطور مستمر با یکدیگر خوب کار کنند (Rezayian, 1385). مسلماً افراد با ارزشها و نگرشهای مشابه تمایل بیشتری به کار با یکدیگر دارند. اما چنانچه اعضای گروه‌های کاری ارزشهای گوناگونی داشته باشند، تنها از طریق یک مدیریت فرهنگی بسیار قوی می‌توان گروهی یکپارچه ایجاد کرد که این امر خود بسیار زمان‌بر است. از طرفی صرف داشتن تناسب فرهنگی عامل اصلی تحقق این امر نیست، بلکه دارا بودن هوش فرهنگی بسیار مهمتر است. بهترین راه برای سرمایه گذاری روی تنوع فرهنگی در گروه‌ها اطمینان از این است که اعضای گروه دارای هوش فرهنگی بالا باشند و

## فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اصلی: بین هوش فرهنگی کارکنان و کار گروهی آنها رابطه معنی داری وجود دارد.

فرضیه فرعی (۱) بین استراتژی هوش فرهنگی و کار گروهی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.

فرضیه فرعی (۲) بین دانش هوش فرهنگی و کار گروهی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.

فرضیه فرعی (۳) بین انگیزش هوش فرهنگی و کار گروهی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.

فرضیه فرعی (۴) بین رفتار هوش فرهنگی و کار گروهی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد.

## روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف از نوع کاربردی و از لحاظ روش تحقیق، در زمره توصیفی همبستگی می‌باشد. جامعه آماری مورد مطالعه در این تحقیق کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان گیلان می‌باشند، که تعداد آنها ۸۴۴ نفر بوده و از این میان تعداد ۲۳۷ نفر با استفاده از جدول مورگان و به روش

جدول (۱): ضرایب آلفای کرانباخ متغیرهای تحقیق

متغیرها	ضرایب آلفای کرانباخ
هوش فرهنگی فراشناختی	۰/۷۶
هوش فرهنگی شناختی	۰/۸۰
هوش فرهنگی انگیزشی	۰/۷۸
هوش فرهنگی رفتاری	۰/۸۴
کار گروهی	۰/۸۲

عامل‌ها بیشتر از  $(\text{sig} > 0,05)$  است، بنابراین فرض  $H_0$  مبنی بر نرمال بودن متغیرهای پژوهش تایید می‌شود. این امر نشان می‌دهد که می‌توان از روشهای پارامتریک برای بررسی روابط متغیرهای تحقیق استفاده نمود. فرضیه اصلی: بین هوش فرهنگی کارکنان و کار گروهی آنها رابطه معنی داری وجود دارد.

## یافته‌های پژوهش

در جدول (۲)، اطلاعات مربوط به میانگین‌ها، انحراف استاندارد، نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای هر یک از متغیرهای فرعی هوش فرهنگی و کار گروهی آمده است. در این پژوهش برای آزمون نرمال بودن نمره‌های بدست آمده از عامل‌ها، از آزمون ناپارامتریک کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شده است که براساس جدول (۲)، سطح معناداری تمامی

جدول (۲): میانگین و انحراف استاندارد متغیرهای تحقیق

متغیرهای تحقیق	میانگین	انحراف استاندارد	سطح معنی داری آزمون کولموگروف-اسمیرنوف
هوش فرهنگی کلی	۶۳/۴۸	۱۶/۳۲	۰/۰۸۷
هوش فرهنگی فراشناختی	۱۴/۰۶	۵/۶۱	۰/۱۱۲
هوش فرهنگی شناختی	۱۸/۲۰	۳/۸۵	۰/۰۷۲
هوش فرهنگی انگیزشی	۱۲/۵۴	۳/۲۸	۰/۲۲۴
هوش فرهنگی رفتاری	۱۵/۶۵	۳/۷۵	۰/۲۱۸
کار گروهی	۶۲/۵۲	۱۰/۳۴	۰/۲۵۲

هوش فرهنگی و کار گروهی برابر با ۰/۳۴۹ می‌باشد که نشان می‌دهد متغیر مستقل به میزان ۳۴/۹٪ می‌تواند متغیر وابسته را پیش بینی کند. به همین صورت در جدول ذیل تمامی روابط بین متغیرها نشان داده شده است که با توجه به سطح معنی داری مشاهده شده که برای همه روابط در سطح ۰/۰۱ می‌باشد، می‌توان گفت که فرضیه‌های فرعی هم تایید شدند، اما متغیر هوش فرهنگی شناختی نسبت به سایر متغیرها ارتباط ضعیف‌تری با کار گروهی کارکنان دارد که باید برای تقویت آن پیشنهادهای ارائه نمود.

جدول (۳): ضرایب همبستگی متغیرهای تحقیق و نتایج فرضیه‌ها

روابط متغیرها	ضریب همبستگی	سطح معناداری	ضریب تعیین	نتیجه
هوش فرهنگی و کار گروهی کارکنان	۰/۵۴۶	۰/۰۱	۰/۳۴۹	تایید
هوش فرهنگی فراشناختی و کار گروهی کارکنان	۰/۶۴۳	۰/۰۱	۰/۴۲۵	تایید
هوش فرهنگی شناختی و کار گروهی کارکنان	۰/۴۳۲	۰/۰۱	۰/۱۶۵	تایید
هوش فرهنگی انگیزشی و کار گروهی کارکنان	۰/۵۶۷	۰/۰۱	۰/۴۳۵	تایید
هوش فرهنگی رفتاری و کار گروهی کارکنان	۰/۶۱۴	۰/۰۱	۰/۳۲۷	تایید

نتایج این تحقیق با یافته‌های تحقیقات ایمای و گلفند (۲۰۰۵)، هرسی و بلانچارد (۱۹۸۳)، آهنچیان و همکاران (۱۳۹۱)، ابزاری و همکاران (۱۳۸۹) و هادی زاده و همکاران (۲۰۰۸) همخوانی دارد.

این پژوهش با توجه به اهمیت موضوع به دنبال بررسی رابطه هوش فرهنگی با کار گروهی کارکنان در سازمان دولتی در ایران است. یافته‌های مقاله، بیانگر وجود روابط همبستگی قوی میان هوش فرهنگی و کار گروهی کارکنان می‌باشد، به نحوی که وجود ارتباط میان تمامی شاخصه‌های فرعی هوش فرهنگی با کار گروهی کارکنان تایید شد. انجام عملکرد گروهی اثربخش در سازمانهای در جامعه کنونی بعلاوه وجود فرهنگ های متنوع، نیازمند تلاش و تعهد و بکارگیری افرادی با مهارت‌های ارتباطی ویژه است. بکارگیری افراد با هوش فرهنگی بالا کمک می‌کند تا در سازمانها تعارض‌های فرهنگی را به میزان قابل توجهی کاهش یابد. چنین کارکنانی سعی می‌کنند تا خود را با شرایط مختلف وفق دهند. نتایج حاصل از آزمون فریدمن برای رتبه بندی مولفه‌های هوش فرهنگی نشان داد که از میان مولفه‌های هوش فرهنگی هوش انگیزشی بیشترین رابطه را با کار گروهی کارکنان دارد. نقش برجسته‌ی هوش فرهنگی انگیزشی در این تحقیق را می‌توان اینگونه تفسیر کرد که انسان به دلیل نیازی که برقراری ارتباط با دیگران دارد، سعی می‌کند تا این ارزش درونی و نیاز خود را ارضا نموده و با دیگر افراد از فرهنگهای مختلف تعامل و ارتباط برقرار سازد. مهمترین نکته در برقراری ارتباط با دیگران، یافتن نقاط اشتراک با طرف مقابل و تاکید بر آنهاست که در گروههای کاری این امر به دلیل داشتن هدف مشترک بین اعضای گروه تحقق می‌یابد. همچنین با توجه به نتایج آزمون فریدمن کمترین شدت اثر بر کار گروهی کارکنان از طریق هوش فرهنگی مربوط به مولفه هوش فرهنگی شناختی است که در رابطه با تجربه تعامل میان فرهنگی توسط افراد است، از طریق هوش فرهنگی شناختی کارکنان می‌تواند به لایه‌های

با توجه به ماهیت رابطه‌ای فرضیه‌های تحقیق و نرمال بودن توزیع عامل‌ها، از آزمون آماری ضریب همبستگی پیرسون برای سنجش رابطه بین هوش فرهنگی و کار گروهی کارکنان استفاده شده است (جدول شماره ۳).

فرضیه‌ی اصلی تحقیق، بیانگر رابطه بین هوش فرهنگی و کار گروهی کارکنان می‌باشد که همانطور که در جدول (۳) مشاهده می‌شود، این رابطه در سطح معنی داری  $\text{sig}=0/01$  تایید می‌شود ( $F=0/546$ ). همچنین ضریب تعیین بین دو متغیر

همچنین در این تحقیق برای رتبه بندی مولفه‌های هوش فرهنگی از آزمون فریدمن استفاده شد، این آزمون نشان داد که کدام بعد هوش فرهنگی تاثیر بیشتری بر کار گروهی کارکنان و کدام بعد ضعیف تر عمل می‌کند تا از طریق بتوان با ارائه پیشنهادهایی آن را تقویت نمود. جدول (۴) نتایج آزمون فریدمن را نشان می‌دهد.

جدول (۴): آزمون فریدمن متغیرهای فرعی هوش فرهنگی

متغیرها	میانگین رتبه	Chi-square	سطح معنی داری
هوش فرهنگی	۲/۷۰	۹/۵۴۱	۰/۰۲
فراشناختی			
هوش فرهنگی شناختی	۲/۳۸	۷/۷۵۶	۰/۰۱
هوش فرهنگی انگیزشی	۲/۹۰	۸/۸۷۵	۰/۰۰
هوش فرهنگی رفتاری	۲/۸۳	۹/۴۶۳	۰/۰۱

با در نظر گرفتن مقادیر جدول فوق، می‌توان گفت که از بین مولفه‌های هوش فرهنگی به ترتیب هوش فرهنگی انگیزشی، هوش فرهنگی رفتاری، هوش فرهنگی فراشناختی و هوش فرهنگی شناختی از اولویت بیشتری برخوردارند. لذا هوش فرهنگی شناختی به تقویت بیشتری دارد، تا از این طریق بتوان کار گروهی را در میان کارکنان افزایش داد.

### بحث و نتیجه گیری

در عصر حاضر که مهمترین ویژگی آن تنوع و تکثر افراد با اندیشه‌های مختلف است، توانایی برقراری ارتباط با دیگران و درک عمیق آنها، بسیار حائز اهمیت است. از اینرو سازمانهای امروزی در پی افرادی هستند که از توانایی برقراری ارتباط با دیگران برخوردار بوده و بتوانند خود را با افراد فرهنگهای مختلف تطبیق دهند. برای این منظور هوش فرهنگی می‌تواند کمک کند تا کارکنان در سازمانها با هم بصورت گروهی تعامل داشته باشند و عملکرد گروهی مطلوبی داشته باشند.

intelligence. *Journal of World Business*. 88 (8), Pp.322-329.

Faqih F. N. (1381), *The dynamic Management of the organization*, Forouzesh publication, First Printing Tabriz.

Fayazi, M. & Ahmadi, H. J. (1383), Cultural intelligence, requires the diversification of managers, *Tadbir Journal*, 17(172), Pp. 20-25.

Hersy, P. & Blanchard, K. (1983), *Management or Organization Behavior*. Newjersy prentice-Hall.

Imai L. & Gelfand, M.j. (2010), *The Culturally Intelligent Negotiator: The Impact of Cultural Intelligence (CQ) on Negotiation Sequences and Outcomes*, *Organizational Behavior and Human Decision Processors*, No.112, Pp.83-98.

Kevin S., Groves & Ann E. Feyerherm, (2011), *Leader Cultural Intelligence in Context: Testing the Moderating Effects of Team Cultural Diversity on Leader and Team Performance*, *Journal of Group & Organization Management*, 36(5), Pp.535-566.

Kimmel-Karen, Volet -Simone(2010), "Significance of context in university Students' (meta) Cognitions related to group work: A multi-layered, multi-dimensional and Culture approach, *Learning and Instruction*, No.20, Pp.449-464.

Lugo, M. (2007), *An Examination of cultural and Emotional Intelligences in the Development of Global Transformational leadership skills*, Dissertation for the degree of doctor of philosophy.

Mark J. Ahn, Larry Ettner (2013). *Cultural intelligence in MBA curricula*, *Multicultural Education & Technology Journal*, 7(1), Pp. 4-16.

Moayer Haghhighifard, A., Moradi, M., Khalil, M. & Sahrudklayy, J. N. (1387), Evaluation of factors affecting performance of work teams in organizations, *Journal of Human Development, Police*, Year V, No. 20.

Rezayian, A. (1385), *Management of Organizational Behavior*, Samt publication, fourth edition, Tehran.

Schneider, S. & Jean-Louis, B. (1382), *Management across of cultures*, translated by Syed Mohammad Arabi, David Izadi, Office of Cultural Research, Second Edition.

Scott, E. & Pollok, M. (2006), Effectiveness of self-selected teams: a systems development project experience. *Informing Science Institute*. No. 3, Pp. 601-617.

Shaw, M. E. (1981), *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior*; 3<sup>rd</sup> Ed., New York: McGraw-Hill.

Stahl G.K, Maznevski M, Voigt A & Jonsen K., (2007), *Unraveling diversity performance link in multicultural teams: meta analysis of studies on the impact of cultural diversity in teams*.

Rezayian, Ali (1385), "Management of Organizational Behavior", Samt publication, fourth edition, Tehran.

Thomas D.C. & Inkson K, (2008), *People skills for global business: cultural intelligence*, Translators: mirsepassi N, Vadadi A and Dashti A, Tehran: Misaghe hamkaran. (in Persian)

Thomas D.C. (1999), *Cultural diversity and work group effectiveness*. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. No. 30, Pp. 242-263.

Thomas D.C., Elron E, Stahl G, Ekelund B.Z., Ravlin E.C., Cerdin J, Poelmans S, Brislin R, Pekerti A, Aycan Z, Maznevski M, Au K and Lazarova M.B., (2008), *Cultural intelligence: domain and assessment*. *International Journal of Cross Cultural Management*, N0.8, Pp.123-143.

درونی فرهنگهای دیگر راه یافته و از آنها آگاه شوند. با توجه به اکتسابی بودن بخش قابل توجهی از مهارتها و قابلیت‌های هوش فرهنگی، سازمانها بایستی در برنامه‌های آموزش و توسعه کارکنان، جایگاه ویژه‌ای را برای این مهم در نظر گرفته و با بهره‌گیری از آموزش‌های رسمی و غیر رسمی در جهت بهبود مهارت‌های شناختی، رفتاری، فراشناختی و انگیزشی کارکنان گام بردارند.

سازمانها بایستی در هنگام جذب افراد و استخدام آنها، به تناسب آنها با فرهنگ سازمان توجه داشته باشند. با استفاده از آزمون‌های اندازه‌گیری هوش فرهنگی، کارکنانی را در پست‌های دارای تعامل‌های فرهنگی متنوع منصوب کنند که دارای هوش فرهنگی بالاتری باشند.

با در نظر گرفتن اینکه هوش فرهنگی بعنوان یک قابلیت اکتسابی می‌باشد، سازمانها می‌توانند برنامه‌های آموزشی را برای توسعه‌ی این نوع از هوش در سطوح مختلف سازمان تدوین نمایند. تعیین هدف بعنوان یک نقطه اشتراک میان اعضای گروه فعالیت‌های آنها را جهت داده و کمک می‌کند تا تعامل اثربخش‌تری بین اعضای گروه صورت گیرد.

#### فهرست منابع

Abzry, M., Etebarian, A. & Khani, A. (1389), The effects of cultural intelligence on team effectiveness, research, development, management letter, the second year, No. 4.

Afjei, S. A. (1380), *Philosophical principles and theories of leadership and organizational behavior*, samt publication, printing, Tehran.

Aghaz A, (2006), *Selecting group members: similarities or differences?* *Tadbir journal*, No 178.

Ang, S. & Dyne, L.V. (2008). *Conceptualization of cultural intelligence*. In Soon Ang and Linn Van Dyne (Eds.). *Handbook of cultural intelligence: theory, measurement and application*, Pp. 3-15, New York: M.E. Sharpe, Inc.

Bargh, J. A. & Chartrand, T. L. (1999). *The unbearable automaticity of being*. *American Psychologist*, 54, Pp. 462-479.

Bibikova A. & Kotelnikov V., (2006), *Cultural intelligence (CQ): knowledge, arts and skills*. Available from [www.1000ventures.com/the-key-to-leveraging-the-power-of-diversity.htm](http://www.1000ventures.com/the-key-to-leveraging-the-power-of-diversity.htm).

Cheng, L. (2007), *Cultural Intelligence (CQ): A Quest for Cultural Competence*, *Communication Disorders Quarterly*, 29(1), Pp. 36-42.

Crowne, K. A. (2008), *What leads to cultural intelligence?* *Business Horizons*, 51(5), Pp.391-399.

Earley, P.C & Peterson, S.R. (2004), *The Elusive Cultural Chameleon: Cultural Intelligence as a New Approach to Intercultural Training for the Global Manager*, *Academy of Management Learning and Education*, 3(1), Pp.100-115.

Earley, P.C. & Ang, S. (2003), *Cultural intelligence: Individual Interactions across Cultures*. Stanford, CA: Stanford Business Books.

Earley, P.C., Ang, Soon - Seng Tan, Joo, (2006), *CQ: Developing Cultural Intelligence at Work*, Stanford University Press, Pp. 217-227.

Elenkov D. S. & Manev I. M. (2009). *Senior expatriate leadership's effects on innovation and the role of cultural*

by Nasser Mirsepasi, Ahmed Vdady and Azam Dashti,  
Miasagh et al. publication, First Edition.

Thomas, D. C. & Inkson, K. (2004). Cultural Intelligence: People Skills for Global Business. San Francisco: Berrett Koehler Publishers.  
Thomas, David C., Aynksn, Kerr, (1387), Cultural intelligence, people skills for global business, translated