

## نقش هوش فرهنگی در عملکرد مدیران

(مورد مطالعه: صندوق بازنشستگی کشوری)

فرهاد آقا بیگ

کارشناسی ارشد رشته مدیریت امور فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، ایران

*faghabeg@yahoo.com* (مسئول مکاتبات)

سید رضا صالحی امیری

استادیار و عضو هیات علمی گروه مدیریت و برنامه ریزی فرهنگی دانشکده مدیریت و اقتصاد

دانشگاه آزاد اسلامی علوم و تحقیقات تهران، ایران *dr.salehiamiri@gmail.com*

### چکیده

مقدمه و هدف پژوهش: در این پژوهش، تلاش شد تا به بررسی نقش هوش فرهنگی بر عملکرد مدیران صندوق بازنشستگی کشوری پرداخته شود. در این تحقیق هوش فرهنگی و ابعاد چهارگانه آن شامل دانش هوش فرهنگی، استراتژی، رفتار و انگیزش بر عملکرد مدیران مورد بررسی قرار گرفت.

روش شناسی پژوهش: این پژوهش بر حسب هدف کاربردی است و از نظر روش جمع آوری اطلاعات پیمایشی - تحلیلی است و در آن به دنبال بررسی تأثیر هوش فرهنگی بر عملکرد مدیران می باشد. جامعه آماری این تحقیق، کلیه مدیران و سرپرستان ادارات صندوق بازنشستگی کشوری است که به شیوه سرشماری به تعداد ۹۵ نفر مورد سنجش قرار گرفتند. روش گرد آوری اطلاعات، کتابخانه‌ای و پرسشنامه می باشد. روایی سؤالات پرسشنامه به شیوه محتوای مورد تأیید قرار گرفت همچنین برای پایایی سؤالات از آلفای کرونباخ استفاده شده است و برای تجزیه و تحلیل اطلاعات نیز از آزمونهای آماری همبستگی اسپیرمن و آزمون رتبه بندی فرید من بهره گرفته شد.

یافته‌ها: در آزمون فرضیه اصلی این پژوهش که به بررسی رابطه بین هوش فرهنگی و عملکرد مدیران می پردازد وجود رابطه از طریق آزمون کای اسکور (آزمون استقلال) مورد تأیید قرار گرفت نتیجه این آزمون بیانگر آن است که دو متغیر هوش فرهنگی و عملکرد بهم وابسته اند و رابطه معنا داری بین آنها وجود دارد.

نتیجه گیری: نتایج این پژوهش نشان می دهد، بین هوش فرهنگی و عملکرد مدیران رابطه معنا داری وجود دارد. همچنین مشخص شد تأثیر گذاری هوش فرهنگی بر عملکرد مدیران و سرپرستان ادارات برخاسته از ابعاد دانش و رفتار هوش فرهنگی است.

واژگان کلیدی: هوش فرهنگی، استراتژی هوش فرهنگی، رفتار هوش فرهنگی، دانش هوش فرهنگی، انگیزش

هوش فرهنگی، عملکرد، صندوق بازنشستگی کشوری

مقدمه

حیث نیروی کار می باشد. این نوع از هوش توانایی و مهارت ویژه‌ای است، که به فرد این امکان را می دهد تا در موقعیت‌های چند فرهنگی بتواند به طور اثر بخش به انجام وظیفه بپردازد؛ از آنجا که بنا به اعتقاد صاحب نظران چالش بسیاری از سازمانها، ناتوانی در دستیابی به همکاری و تفاهم با دیگران است. (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۲) در رویکرد جدید مدیریت، فرهنگ سازمانی، کار تیمی و نحوه همکاری مدیر با دیگران از اهمیت خاصی برخوردار است. در این میان و به طور خاص مدیریت در موقعیت‌ها و جایگاههای مختلف، رفتارهای خاصی را برای عملکرد مفید می طلبد. بنابراین یکی از عوامل موثر بر عملکرد یک مدیر توانایی و مهارت وی در موقعیت‌های مختلف به خصوص، موقعیتهای متنوع فرهنگی است. (احمدی، ۱۳۹۲، ۱۲۱)

در واقع هوش فرهنگی نوع بدیعی از هوش است که ارتباط بسیار زیادی با محیطهای کاری متنوع فرهنگی دارد. (دولان، شولر، ۱۳۸۱)

بیان مسأله

در محیطهای کاری متنوع قرن حاضر، به جهت گسترش روز افزون ارتباطات میان جوامع و ملل مختلف که هر کدام دارای فرهنگ و خرده فرهنگهای متنوع و بعضاً پیچیده‌ای هستند، افراد و سازمانها دچار چالش هایی در خصوص برقراری ارتباط موثر و کارا به منظور کسب حداکثر منافع و موفقیت در امور سازمانی شده اند. از طرفی نیز بزرگترین درماندگی انسان، ناتوانی در دستیابی به همکاری تفاهم با دیگران است. (هرس، بلانچارد، ۱۳۸۲، ۱۲۶) با این حال مشاهدات حاکی است که در چنین شرایطی برخی از افراد و سازمانها نسبت به دیگران عملکرد بهتری داشته و موفقیت‌های فراوانی کسب نموده و عده‌ای هم دچار ناکامی و شکست شده اند. از این روست که علاوه بر

امروزه عناوینی چون سازمان موفق، دائمی، آرمانی، رهسپار تعالی و... از عبارتهای اساسی حوزه مطالعاتی سازمان و مدیریت اند. سازمان با عملکرد برتر، سازمانی است که در یک دوره زمانی بلند مدت از راه توانایی انطباق مناسب با تغییرات و واکنش سریع به این تغییرات، ایجاد ساختار مدیریت منسجم و هدفمند، بهبود مستمر قابلیت‌های کلیدی و رفتار مناسب با کارکنان به عنوان اصلی ترین دارایی، به نتایجی بهتر از سازمانهای همتراز دست می یابد. مسلماً سازمانها برای متعالی شدن و رسیدن به سازمانی با عملکرد بالا، نیازمند طرح ریزی و عملیاتی کردن برنامه‌هایی ساختار یافته می باشند. (بیاضی، ۱۳۸۸، ۴۵)

عملکرد هر سازمان تابع عملکرد کارکنان و مدیران، فرصت‌ها، منابع و امکانات و نیز متاثر از سیستم‌های محیطی و سازمان‌های دیگر است. عملکرد کارکنان و مدیران نیز تابع متغیرهای فردی (توانایی‌ها و مهارت‌های ذهنی و روانی و پیشینه زندگی)، متغیرهای روانشناختی (ادراک، نگرش، شخصیت، یادگیری، انگیزه) و متغیرهای سازمانی (منابع، رهبری، پرداخت‌ها، ساختار و طرح شغلی) است. (دولان و شولر، ۱۳۸۱)

عملکرد مناسب و اثر بخش منابع انسانی یکی از کلیدهای موفقیت سازمانهاست. عملکرد خوب به معنی بهره وری، کیفیت، سود آوری و مشتری مداری است. به همین دلیل است که سازمان‌های موفق جهان تلاش زیادی می کنند تا عوامل موثر بر عملکرد و رفتار نیروی انسانی را شناسایی و مدیریت کنند و به این توفیق دست یابند، که با فراهم کردن این عوامل، بر عملکرد نیروی‌های انسانی در سازمان (هم از نظر میزان و هم کیفیت) بیفزایند.

هوش فرهنگی یکی از کاراترین ابزارها برای انجام اثر بخش وظایف در محیطهای متنوع و ناهمگون از

### الف) مفهوم هوش فرهنگی

مفهوم «هوش فرهنگی»<sup>۳</sup> برای نخستین بار توسط «ارلی و انگ»<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) از محققان مدرسه کسب و کار لندن مطرح شد. این دو هوش فرهنگی را قابلیت یادگیری الگوهای جدید در تعاملات فرهنگی و ارائه پاسخهای رفتاری صحیح به این الگوها تعریف کرده اند (ارلی و انگ، ۲۰۰۳). آنها معتقد بودند در مواجهه با موقعیت‌های فرهنگی جدید، به زحمت می‌توان علائم و نشانه‌های آشنایی یافت که بتوان از آنها در برقراری ارتباط سود جست. در این موارد فرد با توجه به اطلاعات موجود یک چارچوب شناختی مشترک تدوین می‌کند، حتی اگر این چارچوب، درک کافی از رفتارها و هنجارهای محلی نداشته باشد. تدوین چنین چارچوبی تنها از عهده کسانی بر می‌آید که از هوش فرهنگی بالایی برخوردار باشند.

به عنوان نمونه «پیترسون»<sup>۵</sup> هوش فرهنگی را استعداد به کارگیری مهارت‌ها و توانایی‌ها در محیط‌های مختلف می‌داند (بروکر، ۲۰۰۴، ۳۷-۳۴). هوش فرهنگی نوع بدیهی از هوش است که ارتباط زیادی با محیط کاری متنوع فرهنگی دارد. بسیاری از محققان هوش فرهنگی را توانایی فرد برای انجام وظیفه به طور اثر بخش در موقعیت‌های متفاوت فرهنگی معرفی می‌کنند. (انگ و دیگران، ۲۰۰۵)

عده‌ای این نوع از هوش را یک نوع شایستگی چند وجهی می‌دانند که شامل دانش فرهنگی، عمل به صورت متفکرانه و فهرستی از مهارت‌های رفتاری می‌باشد.

«توماس و اینکسون»<sup>۶</sup> (۲۰۰۳) هوش فرهنگی ظرفیتی است که به افراد اجازه می‌دهد تا در برابر طیف گسترده فرهنگ‌ها درک و فهم درستی داشته باشند و به طور مناسب عمل کنند. (توماس، ۲۰۰۳)

بنابراین همانگونه که «ارلی و انگ» اذعان می‌دارند، هوش فرهنگی را ساختار مستقلی از فرهنگ

فرهنگ سازمانی و کار تیمی، نحوه همکاری مدیر با دیگران اهمیت خاص دارد. (پرادو، ۲۰۰۶، به نقل از میلر، ۱۹۹۴)

برخی از جنبه‌های فرهنگ را به راحتی می‌توان در نظر داشت، عوامل آشکار فرهنگ مثل سبک رفتاری، و بخشهای چالش برانگیز و پنهان فرهنگ، مانند عقاید، ارزشها، انتظارات، نگرشها و مفروضات که دیده نمی‌شوند، اما بر رفتار افراد موثر است و موجب تعارضات و تناقضات کاری می‌شود. برای این منظور، سازگاری و تعادل یا شاید تعاطی مؤثر فرهنگ‌ها، یکی از عواملی است که بسیار مورد تجربه قرار گرفته است و به عنوان عامل تعدیل کننده لقب گرفته، هوش فرهنگی است. (رحیم‌نیا، ۱۳۸۸، ۴۱)

پروفسور "سون آنگ"<sup>۱</sup> مدیر ارشد مرکز راهبردی و هوش فرهنگی دانشگاه ناینانگ سنگاپور به همراه پروفسور "کریستوفر ارلی"<sup>۲</sup> "در سال (۲۰۰۳) مفهوم هوش فرهنگی را به علوم اجتماعی و مدیریت عرضه داشتند و از آن پس، این مفهوم در سراسر جهان و رشته‌های مختلف مورد توجه قرار گرفت. نگاه به مسیر حرکت سازه هوش فرهنگی، حاکی از توسعه آن از یک مفهوم نظری به یک سازه قابل سنجش با خصوصیت‌های روان سنجی قوی و چارچوب علمی است، به گونه‌ای که اکنون مناسب آموزش جهانی می‌باشد. (ان جی، ون واین، آنگ، ۲۰۱۲)

اهداف تحقیق

در این تحقیق برای تبیین عملکرد مدیران صندوق بازنشستگی کشوری از مفهوم هوش فرهنگی کمک

هدف اصلی: شناسایی مولفه‌های هوش فرهنگی و تاثیر آن بر عملکرد مدیران

هدف فرعی: شناسایی راهبردهای هوش فرهنگی در سازمان

ادبیات پژوهش

می‌دانند، که در شرایط خاص فرهنگی به کار می‌رود. (کرون<sup>۷</sup>، ۲۰۰۸) این نوع از هوش درک و فهم تعاملات بین فرهنگی را بهبود می‌بخشد. (ارلی، ۲۰۰۳) بر اساس این مفهوم، 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 صمیمی از آن موقعیت بدست آورد. (توماس، ۲۰۰۳، ۱۴۳ - ۱۲۳)

۱- هوش فرهنگی فراشناختی<sup>۹</sup> یا راهبرد: عبارت است از مشاهده دقیق اما کند و تدریجی، آن چه که در مغزما و سایرین جریان دارد. (ون داین، آنگ و لیومور، ۲۰۰۹)

راهبرد هوش فرهنگی / فراشناختی یعنی چگونه می‌توان تجارب متنوع را حس و درک کرد؟ و چگونه می‌توان بر پایه تفاوت‌های فرهنگی برنامه‌ریزی مؤثر داشت؟ (آنگ و لیومور، ۲۰۱۱)

۲- هوش فرهنگی شناختی<sup>۱۰</sup>: آنگ و همکاران (۲۰۰۷) هوش شناختی را دانشی نسبت به هنجارها، عملکردها، رسوم و قواعد یک محیط متفاوت فرهنگی می‌دانند که از طریق آموزش و تجارب فردی کسب می‌شود. این بعد همان درک کلی تفاوت فرهنگیها است. (ون داین، آنگ و لیومور، ۲۰۰۹)

۳- هوش فرهنگی انگیزشی<sup>۱۱</sup>: عبارت است از توانایی تمرکز، هدایت و صرف انرژی برای یادگیری و رفتار در موقعیت‌های متفاوت فرهنگی، که نشان از علاقه، باور، حرکت به سمت سازگاری بین فرهنگی، توانایی فرد برای درگیر شدن و ثابت قدم ماندن در چالش‌های بین فرهنگی دارد. (ون داین، آنگ و لیومور، ۲۰۰۹)

۴- هوش فرهنگی عملیاتی / رفتاری<sup>۱۲</sup>: یعنی قابلیت رفتارهای کلامی و غیر کلامی مؤثر در تعامل‌های فرهنگی هوش فرهنگی - رفتاری بعد عملی هوش فرهنگی است که به توانایی مدیر برای عملکرد مؤثر در موقعیت‌های بین فرهنگی بر می‌گردد. عامل رفتاری هوش فرهنگی، یعنی رفتار سازگار با فرهنگ‌های متفاوت (لیومور، ۲۰۱۱). در واقع بعد اقدام، ابعاد دیگر هوش را به بازی می‌گیرد و در ایجاد محتوای ارتباط بسیار مهم است. (پلام، ۲۰۱۳)

به طور خلاصه ابعاد هوش فرهنگی در جدول شماره ۱ آورده شده است:

### ب) ابعاد هوش فرهنگی

«هوش فرهنگی» یک قابلیت فردی برای درک، تفسیر و اقدام اثر بخش در موقعیت‌هایی دانسته شده است که از تنوع فرهنگی برخوردارند و با آن دسته از مفاهیم مرتبط با هوش سازگار است که هوش را بیشتر یک توانایی شناختی می‌دانند. مطابق با این تعریف در واقع هوش فرهنگی با تمرکز بر قابلیت‌های خاصی که برای روابط شخصی با کیفیت و اثر بخشی در شرایط فرهنگی مختلف لازم است، بر جنبه‌ای دیگر از هوش شناختی تمرکز دارد. هوش فرهنگی همچنین بینشهای فردی را در بر می‌گیرد که برای انطباق با موقعیتها و تعاملات میان فرهنگی و حضور موفق در گروه‌های کاری چند فرهنگی مفید است. (پیترسون، ۲۰۰۴)

«ارلی و موساکوفسکی» (۲۰۰۴) هوش فرهنگی را مشتمل بر سه جزء می‌دانند: شناختی، فیزیکی و احساسی - انگیزشی. به عبارت دیگر باید هوش فرهنگی را در بدن، سر و قلب جستجو کرد. اگر چه اغلب مدیران در هر سه زمینه به یک اندازه توانمند نیستند، اما هر قابلیت بدون دو قابلیت دیگر به طور جدی با مانع مواجه می‌شود. (ارلی و موساکوفسکی<sup>۸</sup>، ۲۰۰۴، ۱۴۱) در یک تقسیم بندی دیگر ابعاد هوش فرهنگی در چهار بعد دسته بندی شده است

جدول شماره (۱) هوش فرهنگی و ابعاد آن

ابعاد	محقق و سال آن	ابعاد زیر شاخه‌های آن
فردی	ارلی و آنگ (۲۰۰۳)	عنصر شناختی، انگیزشی و رفتاری
	ارلی و موساکوفسکی (۲۰۰۴)	شناختی / عقل (سر) و فیزیکی / جسم، احساسی / انگیزشی (قلب)
	بوچر (۲۰۰۸)	آگاهی یا هوشیاری دایمی، فهم فرهنگی، مهارت / رفتار هوش فرهنگی
	الیزابت پلام (۲۰۱۰)	شناختی، هیجانی و عملیاتی
	مون (۲۰۱۰)	هوش فرهنگی سازمانی: فرآیند ها، موقعیت ها، مسیرها
تجاری	پیترسون (۲۰۰۴)	هوش بین فردی، هوش فضایی / فاصله ای، هوش درون فردی و هوش زبانی
	لیومور (۲۰۱۱)	دانش / شناخت هوش فرهنگی، استراتژی هوش فرهنگی، هوش فرهنگی انگیزشی و هوش فرهنگی عملکردی / رفتاری
	لین، ون داین، (۲۰۰۶)	بعد فردی هوش فرهنگی (رفتار و انگیزش) بعد اجتماعی (دانش و استراتژی)
	آنگ، ون داین، تمپلروتای (۲۰۰۷)	هوش فرهنگی فراشناختی، هوش فرهنگی شناختی، هوش فرهنگی رفتاری،
	کو، ان جی، ون داین و آنگ (۲۰۱۲)	هوش فرهنگی انگیزشی

ماخذ: (دو فصلنامه علمی - پژوهشی شناخت اجتماعی، شماره ۳، ۱۳۹۲)

### ج) نقش و جایگاه هوش فرهنگی در سازمانها

فرهنگها نیاز است؛ در این صورت هوش فرهنگی سازگاری سریع با موفقیت و راحت تر عمل کردن با توجه به شرایط محیطی است. (فیاضی و دیگران، ۱۳۸۵، ۴۳-۴۱)

هوش فرهنگی ورای هوش عاطفی است، افراد با هوش فرهنگی پایین ممکن است قادر به ارتباط با همکارانشان از همان فرهنگ یا فرهنگهای دیگر نباشد و در نتیجه در کسب و کارشان دچار مشکل می شوند. در مقابل افرادی با هوش فرهنگی بالا قادر به تفسیر رفتار دیگران و حتی در صورت نیاز، انطباق با رفتار دیگران هستند. مدیران و سرپرستان که تاثیر فرهنگهای بین المللی را در تصمیم گیری و تصمیم سازی نادیده می گیرند در تلاش برای بهبود کیفیت، با شکست مواجه خواهند شد مگر اینکه بهبود و توسعه را با توسعه فرهنگ همگام سازند. (ارلی و آنگ، ۲۰۰۳)

مدیران از لحاظ قابلیت درک و شناخت فرهنگهای بیگانه و عمل متناسب با آنها یکسان نیستند. برخی مدیران زمانی که اندکی پا را از فرهنگهای ملی و محلی خود فراتر می گذارند، دچار ناراحتی، بی اطمینانی و ناسازگاری می شوند در مقابل بعضی دیگر چنان رفتاری کنند که گویی سالهاست با آن فرهنگ بیگانه خو گرفته اند. مدیران را برحسب قابلیت هوش فرهنگی می توان در یکی از طبقات ذیل قرار داد:

۱- محلی: زمانی می تواند کاملاً اثر بخش باشد که با افراد دارای پیشینه‌های فرهنگی مشابه خود تعامل دارد. در غیر این صورت به مشکل بر می خورد.

۲- تحلیل گر: به طور منظم، قوانین و انتظارات فرهنگی را با توسل به راهبردهای یاد گیری پیچیده و مفصل، بررسی می کند. رایج ترین حالت تحلیل گری در کسانی دیده می شود که ابتدا از محدوده فرهنگی بیگانه آگاه می شوند و سپس در چند مرحله، ماهیت

هوش فرهنگی به افراد اجازه می دهد تا تشخیص دهند دیگران چگونه فکر می کنند و چگونه به الگوهای رفتاری فرهنگی پاسخ می دهند و به افراد قدرت مدیریت تنوع فرهنگی می دهد. در محیطهای کاری متنوع قرن حاضر لازم است اضطرابهای ناشی از شوک فرهنگی و اختلافات و پیامدهای ناشی از تعارضهای فرهنگی به نحو مطلوب اداره شود. برای این منظور، در سازمان به سازگاری و تعدیل موثر

ظاهری، مشکل دارد می تواند درس بازیگری بگیرد و یا کسی که در بعد ذهنی ضعیف است کتاب هایی می خواند که در آنها از منظر منطقی به کسب و کار پرداخته شده است. (ارلی و موساکوفسکی، ۲۰۰۴، ۱۴۶) و در نهایت اینکه آموزش مطرح در گام پیشین، به مرحله اجرا گذاشته می شود. اگر فرد از لحاظ انگیزشی دارای مشکل است، به او یک سری تمرین های ساده داده می شود، مانند اینکه در یک کشور غریب از کجا و چگونه می خواهد روزنامه مورد نظرش را بیابد. (عباسعلی زاده و نائیجی، ۱۳۸۶، ۲۳)

بدیهی است فرد برای دستیابی به هدف، از افراد پیرامونش که مهارت های مربوطه را دارند کمک می - گیرد. لازم است آموزشهایی را که فرد باید ببیند و زمان لازم برای آنها به درستی ارزیابی شوند. فرد وارد محیط فرهنگی مورد نظر می شود و برنامه های خود را بر اساس برداشت هایی که از نقاط قوت و ضعف هوش فرهنگی خود داشته با دیگران هماهنگ می سازد. مثلاً اگر نقطه قوت او در تقلید است، در میان گروه آموزنده، جزو نخستین کسانی خواهد بود که زودتر کارش را آغاز می کند. اما اگر قدرت وی در تحلیل است باید نخست شاهد رفتار دیگران در محیط جدید باشد، آنگاه به واکاوی آنها بپردازد و آنها را بیاموزد. (ارلی و موساکوفسکی، ۲۰۰۴، ۱۴۶)

شخصی که وارد یک موقعیت فرهنگی جدید می شود، باید بر جو غریبه آن غلبه کند بنابراین با مواجه کردن فرد با موقعیت های جدید فرهنگی، مهارت های کسب شده و نحوه بکارگیری آنها مورد ارزیابی مجدد قرار می گیرد. پس از این ارزیابی ممکن است مدیر در حوزه های خاصی خود را نیازمند آموزش بیشتری ببیند. (عباسعلی زاده و نائیجی، ۱۳۸۶، ۲۳)

الگوهای کاری و نحوه تعامل با آنها را تشخیص می دهند.

**۳- شهودی:** کسی است که به طور کامل، به جای استفاده از یک سبک نظام مند، بر شهود و بینش خود تکیه دارد و برداشت و نظر اولیه خود را اشتباه می یابد. در مواجهه با شرایط چند فرهنگی مبهم، که نیازمند کنترل موقعیت است، فرد شهودی تزلزل نشان خواهد داد، زیرا نه راهبرد یاد گیری را در پیش گرفته است و نه می تواند خود را با احساسات نا آشنا وفق دهد.

**۴- سفیر:** این گونه مدیران همانند بسیاری از دیپلمات ها، ممکن است در خصوص فرهنگی که بدان وارد می شوند اطلاعات چندانی نداشته باشند، اما به صورت متقاعد کننده ای با اطمینان و اعتماد به نفس، با آن ارتباط برقرار می کنند. در میان مدیران شرکتهای چند ملیتی، «سفیر» شایع ترین شخصیت است. «اعتماد به نفس» مهمترین ویژگی هوش فرهنگی در این افراد است. دیدگاه سفیر در برخی مدیران، از طریق مشاهده کسانی که با بهره گیری از این سبک موفق بوده اند، حاصل شده است. سفیر برای اینکه بداند چه چیزهایی نمی داند، باید به اندازه کافی فروتنی داشته باشد. (عباسعلی زاده و نائیجی، ۱۳۸۶، ۲۳ - ۲۰)

### راههای تقویت و بهبود هوش فرهنگی

هوش فرهنگی را می توان همچون سایر جنبه های شخصیت پرورش داد. اگر بهبود و هوش فرهنگی در راستای برنامه های راهبردی و جامع پرورش منابع انسانی سازمان و در کنار سایر جنبه های این برنامه در نظر گرفته شود، در عمل می توان برای تقویت هوش فرهنگی پس از سنجش این هوش در افراد و تعیین نقاط قوت و ضعف آنها یک سری گامهایی برداشت.

پس از بررسی مدیر در زمینه هایی که ضعیف است آموزش می بیند. مثلاً کسی که از جنبه رفتار و

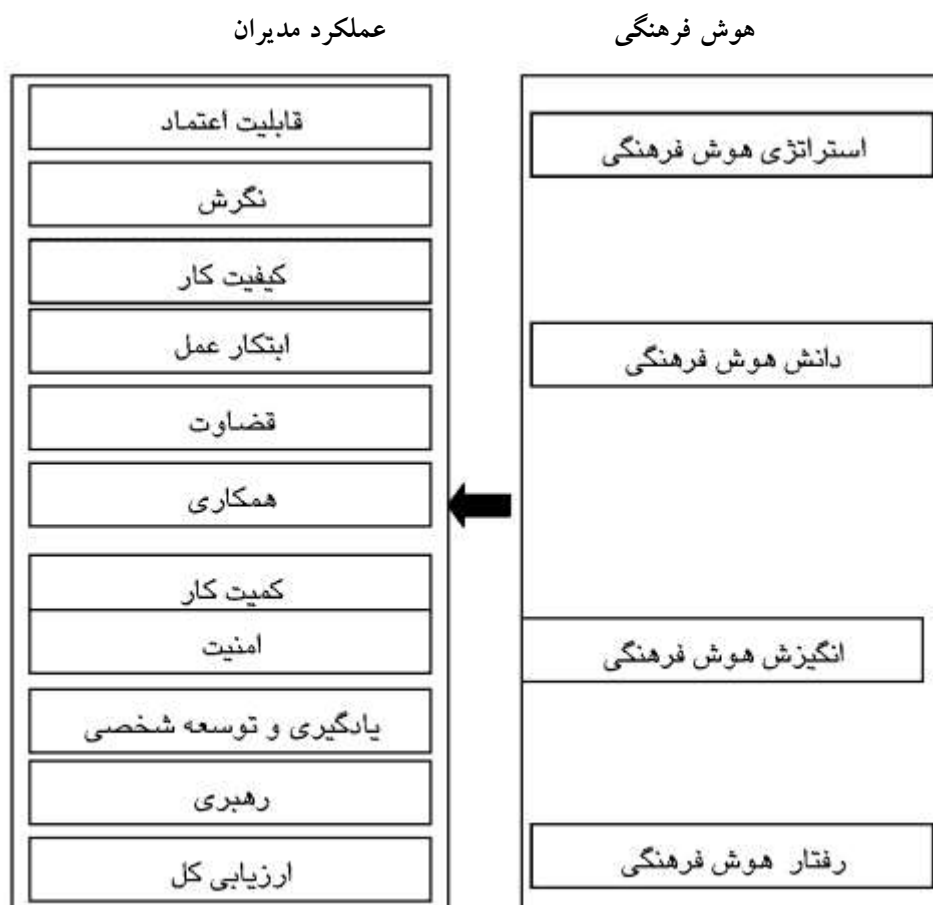
#### د) عملکرد در سازمان

دو است. رفتارها از عمل کننده سرچشمه می گیرند و عملکرد از انتزاع و ذهن به عمل دگردیس می نمایند. رفتارها نه صرفاً ابزارهایی برای کسب نتایج، بلکه به خودی خود، برون دادها نیز می باشند. (محصول تلاش ذهنی و جسمانی به کار رفته در تکالیف) و می توان جدای از نتایج در مورد آنها به قضاوت پرداخت. این تعریف در باب عملکرد به این نتیجه گیری منجر می شود که در حین مدیریت عملکرد درون دادها (رفتار) و برون دادها (نتایج)، هر دو ضروری است مورد ملاحظه قرار گیرند. (آرمسترانگ، ۱۳۹۰، ۱۴۷)

در ادامه مدل تحلیلی تحقیق که تبیینی است بر نقش و تأثیر هوش فرهنگی بر عملکرد مدیران صندوق بازنشستگی کشوری ارائه شده است.

عملکرد را اغلب به طور ساده بر حسب برون داد تعریف می نمایند. دستیابی به اهداف کمی. اما عملکرد نه تنها به آنچه کارکنان دست می یابند مربوط است بلکه به نحوه دستیابی ایشان به آن دستاوردها نیز ربط دارد. فرهنگ لغت انگلیسی آکسفورد<sup>۱۳</sup> با افزودن تعبیر " نحوه انجام " به تعریف عملکرد، ربط عملکرد با نحوه دستیابی به دستاورد را مورد تأیید قرار داده است: بی تردید عملکرد بالا از رفتار مناسب ناشی می شود به ویژه از رفتار اختیاری، و نیز استفاده موثر از دانایی مورد نیاز، مهارت‌ها و شایستگی ها. (آرمسترانگ، ۱۳۹۰، ۱۴۷)

" بروم بارچ<sup>۱۴</sup>" (۱۹۹۸) مفهوم عملکرد را چنین بیان کرده است: عملکرد به معنای رفتارها و نتایج هر



شکل (۱) مدل تحلیلی تحقیق

### پیشینه پژوهش

آنگ و دیگران (۲۰۰۷) هوش فرهنگی را یک سازه چند بعدی متراکم و ابعاد آن را جنبه‌های مختلف یک قابلیت کلی توصیف کرده‌اند. (ان جی، ون واین، آنگ، ۲۰۱۲) این محققان ابعاد چهارگانه‌ای برای هوش فرهنگی قایل بوده‌اند این ابعاد شامل: هوش فرهنگی فراشناختی، هوش فرهنگی شناختی، هوش فرهنگی رفتاری، هوش فرهنگی انگیزشی. (احمدی و همکاران، ۱۳۹۲، ۱۱۹) ون داین، آنگ، که، تمپلر، یی نگ و چاندر اسکار و تای (۲۰۰۷) در پژوهشی به اندازه‌گیری هوش فرهنگی و میزان تاثیر آن بر سازگاری، تصمیم‌گیری، انطباق فرهنگی و عملکرد وظیفه‌ای پرداخته‌اند. نتایج این تحقیق نشان داد که ابعاد هوش فرهنگی با هر کدام از این متغیرها ارتباط دارد و در واقع هوش فرهنگی به عنوان عامل پیش‌بینی‌کننده این متغیرها معرفی شده است به این صورت که دو بعد استراتژی و دانش هوش فرهنگی بر قضاوت فرهنگی و تصمیم‌گیری فرد تاثیر گذار است. (ون داین، آنگ و همکاران، ۲۰۰۷)

«گريشام و والکر»<sup>۱۵</sup> (۲۰۰۸) در تحقیق خود در خصوص رهبری بین فرهنگی دریافتند که ابعاد پنج‌گانه‌ای از هوش رهبری بین فرهنگی (XLQ) وجود دارد که رهبران را قادر می‌سازد تا به طور اثر بخش در فرهنگهای مختلف انجام وظیفه نمایند. (رحیم‌نیا، مرتضوی، ۱۳۸۸، ۷۰)

«ون داین»<sup>۱۶</sup> (۲۰۰۵) در تحقیقی دیگر در بین ۳۳۸ دانشجوی بازرگانی رابطه بین شخصیت افراد و چهار عامل هوش فرهنگی را مورد بررسی قرار دادند و به این نتیجه رسیدند که وجدان‌گرایی با بعد فراشناختی هوش فرهنگی ارتباط معنی‌داری دارد. شادابی و ثبات عاطفی با جنبه رفتاری هوش فرهنگی در ارتباط است. برونگرایی با ابعاد دانش، انگیزش و رفتار ارتباط معنی‌داری دارد. و مهمترین نتیجه اینکه گشودگی در کسب

تجربه یکی از مهمترین ویژه‌گی‌های شخصیتی است که با هر چهار بعد هوش فرهنگی ارتباط مثبت دارد و به عبارت دیگر با میزان توانایی افراد برای انجام وظیفه به طور اثر بخشی، در مجموعه‌های فرهنگی متنوع ارتباط مثبتی دارد. (ون داین و آنگ، ۲۰۰۵)

«ایمای»<sup>۱۷</sup> (۲۰۰۷) به بررسی تاثیر هوش فرهنگی بر اثر بخشی مذاکره بین فرهنگی در میان مذاکره‌کنندگان آمریکایی و آسیای غربی پرداخته است که در آن هوش فرهنگی به عنوان عامل کلیدی اثر بخشی مذاکره بین فرهنگی معرفی شده است. همچنین تحلیل‌های اکتشافی این تحقیق نشان می‌دهد که بعد انگیزش هوش فرهنگی، قدرت پیشگویی‌کنندگی قوی تری نسبت به سایر ابعاد داشته است. (ایمای، ۲۰۰۷)

«ون دریل»<sup>۱۸</sup> (۲۰۰۸) در پژوهش خود به بررسی، توسعه و سنجش کمی هوش فرهنگی به عنوان یک ساختارحیاتی، در سطح سازمانی می‌پردازد. آنها معتقدند که هوش فرهنگی رابطه مثبتی با اثربخشی سازمانی و عملکرد سازمانی دارد. (ون دریل، ۲۰۰۸)

راموز (۱۳۸۵) به بررسی رابطه هوش فرهنگی و شوک فرهنگی مدیران در دو بخش صنعت و خدمات پرداخته است نتایج این تحقیق نشان داد که بین هر یک از اجزای هوش فرهنگی و شوک فرهنگی رابطه معنا داری وجود دارد اینکه شوک فرهنگی در مدیران که از هوش فرهنگی بالایی برخوردارند پایین‌تر بوده است. (راموز، ۱۳۸۵، ۱۲۶-۱۰۷)

پژوهش دیگری با عنوان بررسی میزان تاثیر هوش فرهنگی بر عملکرد وظیفه‌ای مدیران توسط رحیم‌نیا و مرتضوی در سال ۱۳۸۸ انجام شد نتیجه این پژوهش نشان داد که تاثیر دانش هوش فرهنگی و رفتار هوش فرهنگی بر عملکرد وظیفه‌ای مدیران بانک اقتصاد نوین مثبت و معنی‌داری باشد. همچنین ابعاد هوش فرهنگی با عملکرد وظیفه‌ای، قابلیت و توانایی مدیر برای سازگاری با رفتارهای مناسب در برخورد با



است. جامعه آماری مورد نظر این پژوهش متشکل از تمامی مدیران صندوق بازنشستگی کشوری و دفاتر استانها و شعب موجود در تهران می باشد، و برای بررسی عملکرد وظیفه‌ای مدیران، کلیه پرسنل سازمان در مجموع ۹۵ نفر را شامل می شود، که به روش سرشماری انتخاب می گردند. روایی متغیرهای تحقیق برحسب روش روایی محتوایی و صوری مورد بررسی قرار می گیرد و پایایی کلی سئوالات نیز با استفاده از روش آلفای کرونباخ محاسبه می شود. در این تحقیق برای ارائه ویژگی‌ها و خصوصیات جامعه مورد مطالعه از آمار توصیفی نظیر میانگین فراوان نسبی، فراوانی تجمعی، و انحراف استاندارد بهره گرفته و علاوه بر آن از آمار استنباطی شامل ضریب همبستگی و معادله رگرسیون و آزمون رتبه بندی فرید من برای تحلیل و توضیح یافته‌های تحقیق به کار گرفته شده است.

#### یافته‌های تحقیق

بر اساس نتایج بدست آمده از آزمون کولموگروف - اسمیرنف متغیرهای عملکرد و هوش فرهنگی توزیع نرمال دارند و متغیرهای واسطه‌ای استراتژی، رفتار، دانش و انگیزش هوش فرهنگی دارای توزیع نرمال نبوده که با توجه به نرمال بودن و یا نبودن متغیرها از آزمون همبستگی اسپیرمن و رتبه بندی فرید من استفاده شده است.

فرهنگهای مختلف، با عملکرد وظیفه‌ای وی رابطه معنی داری ندارد. (مرتضوی، رحیم نیا، ۱۳۸۸، ۷۳) همچنین پژوهش دیگری با عنوان نقش هوش فرهنگی مدیران در توان حل تعارض کارکنان در سازمان تامین اجتماعی توسط احمدی، صفرزاده و همکاران در دانشگاه پیام نور تهران انجام شده است. نتایج این پژوهش نشان داد که هوش فرهنگی مدیران و ابعاد سه گانه آن بر توان حل تعارض کارکنان از لحاظ آماری تاثیر مثبت و معنا داری دارد. بررسی پیشینه تحقیق حاکی است که مدل تحلیلی تحقیق که به دنبال بررسی تئوریک مفهوم هوش فرهنگی بدست آمده، از اعتبار کافی برخوردار است. به عبارتی محققان بیشتر در بررسی هوش فرهنگی کارآمدی سازمانی و فرهنگی به نتایج ارزشمندی رسیده اند.

#### روش پژوهش

برای جمع آوری داده‌های مورد نیاز این تحقیق و به منظور اندازه گیری متغیرهای مورد نظر از ابزار پرسشنامه استفاده می شود. در این پژوهش از پرسشنامه استاندارد هوش فرهنگی که توسط مرکز سنجش هوش فرهنگی در امریکا توسعه یافته و توسط پژوهشگران داخلی بومی سازی شده است، استفاده می شود. مقیاس و طیف اندازه‌گیری، لیکرت است که از (۱ تا ۵) اندازه گیری می شود. لازم به ذکر است که تدوین پرسشنامه عملکرد وظیفه‌ای نیز بر اساس تقسیم بندی کمپل از وظایف مدیران (۱۹۹۹) انجام گردیده

جدول شماره (۲) بررسی میانگین متغیرها هوش فرهنگی و عملکرد به تفکیک متغیرهای جمعیت شناختی

متغیر	میانگین	میانه	مد	انحراف استاندارد	کمترین مقدار	بیشترین مقدار	وضعیت
استراتژی هوش فرهنگی	۳/۹۰	۴	۴	۰/۷۴۰	۲	۵	زیاد
دانش هوش فرهنگی	۳/۶۹	۳/۷۵	۳/۲۵	۰/۸۳۳	۱/۲۵	۵	زیاد
انگیزش هوش فرهنگی	۳/۸۶	۳/۷۵	۳/۷۵	۰/۷۸۹	۲/۵	۵	زیاد
رفتار هوش فرهنگی	۴/۰۳	۴	۵	۰/۸۱۴	۲/۲۵	۵	زیاد
هوش فرهنگی	۳/۸۷	۳/۹۳	۳/۶۲	۰/۵۱۱	۲/۴۴	۵	زیاد
عملکرد	۲/۴	۲/۵	۳	۰/۵۹۴	۱	۳	مطلوب

میانگین متغیر استراتژی هوش فرهنگی (۳/۹۰)، داد که مقدار همبستگی بین دو متغیر هوش فرهنگی و متغیر دانش هوش فرهنگی (۳/۶۹)، انگیزش هوش فرهنگی (۳/۸۶)، رفتار هوش فرهنگی (۴/۰۳)، هوش فرهنگی (۳/۸۷) و عملکرد (۲/۴) می باشد. با توجه به کدگذاری انجام شده می توان گفت سطح متغیرهای استراتژی هوش فرهنگی، متغیر دانش هوش فرهنگی، انگیزش هوش فرهنگی، رفتار هوش فرهنگی، هوش فرهنگی و عملکرد در حد مطلوب می باشد. یافته های ناشی از آزمون فرضیه های تحقیق با استفاده از ضریب همبستگی اسپیرمن در جدول شماره (۲) نشان است.

جدول شماره (۳) بررسی آزمون همبستگی اسپیرمن

متغیر	ضریب همبستگی	سطح معنی داری (sig)	نتیجه	
هوش فرهنگی	عملکرد	۰/۶۷۲xx	۰/۰۰۰	sig < 0.01 - وجود ارتباط معنی دار.

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

جدول شماره (۴) بررسی آزمون همبستگی اسپیرمن

متغیر	ضریب همبستگی	سطح معنی داری (sig)	نتیجه	
استراتژی هوش فرهنگی	عملکرد	۰/۱۷۸	۰/۰۹۷	sig > 0.01 - عدم وجود ارتباط معنی دار.

جدول شماره (۵) بررسی آزمون همبستگی اسپیرمن

متغیر	ضریب همبستگی	سطح معنی داری (sig)	نتیجه	
دانش هوش فرهنگی	عملکرد	۰/۵۳۳xx	۰/۰۰۰	sig < 0.01 - وجود ارتباط معنی دار.

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

جدول شماره (۶) بررسی آزمون همبستگی اسپیرمن

متغیر	ضریب همبستگی	سطح معنی داری (sig)	نتیجه	
انگیزش هوش فرهنگی	عملکرد	۰/۱۵۹	۰/۱۳۴	sig > 0.01 - عدم وجود ارتباط معنی دار.

جدول شماره (۷) بررسی آزمون همبستگی اسپیرمن

متغیر	ضریب همبستگی	سطح معنی داری (sig)	نتیجه	
رفتار هوش فرهنگی	عملکرد	۰/۶۱۵xx	۰/۰۰۰	sig < 0.01 - وجود ارتباط معنی دار.

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

جدول شماره (۸) رتبه بندی شاخص ها

رتبه	میانگین رتبه	شاخص ها
۱	۱/۶۰	رفتار
۲	۱/۴۰	دانش

در رابطه با تأثیر دانش هوش فرهنگی بر عملکرد مدیران نیز در برخی موارد دارای تفاوت هایی می باشد. تحقیق حاضر نشان داد که میزان درک مدیران از تشابهات و تفاوت های فرهنگی و دانش عمومی از فرهنگ ها یا خرده فرهنگ های دیگر در عملکرد وظیفه ای او تأثیر گذار است. در حالیکه تحقیق مشابه این، تأثیر گذاری را رد می نماید. نکته قابل توجه این است که در هر دو این پژوهش ها بعد انگیزش هوش فرهنگی بر عملکرد وظیفه ای فاقد تأثیر گذاری می باشد به عبارت دیگر میزان علاقه فرد برای آزمودن فرهنگ های دیگر و تعامل با فرهنگ های مختلف تأثیری بر عملکرد وظیفه ای وی ندارد. همچنین نتایج هر دو پژوهش حاکی از آن است که رفتار هوش فرهنگی بر عملکرد وظیفه ای تأثیر گذار می باشد و این بدان معناست که قابلیت و توانایی مدیر برای سازگاری با رفتارهای مناسب در برخورد با فرهنگ های مختلف در بهبود عملکرد وی تأثیر گذار است.

یافته های تحقیق به طور خلاصه معرف آنست که دانش هوش فرهنگی و رفتار هوش فرهنگی در مجموعه های متنوع فرهنگی بر عملکرد سازمان مدیران تأثیر گذار هستند. همچنین فرضیات این تحقیق در مورد تأثیر استراتژی هوش فرهنگی و انگیزش هوش فرهنگی مورد تأیید قرار نگرفت. برآیند ترکیب این یافته هانشان می دهد که بعد دانش از اولویت بیشتری در تأثیر گذاری بر عملکرد نسبت به بعد رفتار هوش فرهنگی دارد.

از آنجائی که هوش فرهنگی همانند سایر جنبه های شخصیت قابل پرورش می باشد می توان توصیه هایی

همچنین با توجه به نتایج آزمون فریدمن در رتبه بندی ابعاد هوش فرهنگی در جدول شماره (۸) می توان دریافت که بعد رفتار هوش فرهنگی در اولویت اول قرار دارد و بعد دانش هوش فرهنگی در اولویت دوم قرار می گیرد.

### بحث و نتیجه گیری

با تعمق در یافته های حاصل از این پژوهش و نتایج و تحقیقات ون داین و دیگران (۲۰۰۸) در کنار توجه به تفاوت های مکانی و زمانی و مقایسه دو جامعه ایران و امریکا می توان به موارد زیر اشاره داشت. مقایسه اجمالی مذکور نشان می دهد که رابطه دانش هوش فرهنگی و عملکرد مدیران مثبت و معنی دار می باشد. اگر چه شدت آن به یک میزان نیست و این می تواند نشانگر تشابه دو فرهنگ متفاوت ایران و امریکا در زمینه ارتباط بین این بعد از هوش فرهنگی و عملکرد مدیران باشد.

اگرچه به طور کلی تأثیر گذاری هوش فرهنگی بر عملکرد مدیران در هر دو پژوهش مورد تأیید قرار گرفت ولی در رابطه با تأثیر گذاری بعد استراتژی هوش فرهنگی بر عملکرد، نتایج متفاوت می باشد به طوری که در تحقیق حاضر این تأثیر گذاری رد گردید ولی در پژوهش «ون داین» و دیگران تدوین استراتژی پیش از برخورد میان فرهنگی، بررسی مفروضات در حین برخورد و تعدیل نقشه های ذهنی، عاملی تأثیر گذار بر عملکرد عنوان گردیده است که ممکن است این اختلاف تحت تأثیر تفاوت در دیدگاه های فرهنگی مختلف صورت گرفته باشد. مقایسه نتایج دو پژوهش

مدیران بهره مند گردید که نهایتاً در جهت ارتقاء و کارایی و اثر بخشی سازمان مؤثر خواهد بود.

۴- با توجه به تأثیر گذاری هوش فرهنگی بر عملکرد در جهت بهبود و اهمیت برخورداری مدیران صندوق بازنشستگی کشوری از هوش فرهنگی، به کار گیری هوش فرهنگی می تواند در قالب سیاست‌های بخش منابع انسانی به عنوان شاخص اثر گذاری در جذب، استخدام در نظر گرفته شود و سازمان می تواند با استفاده از آزمونهای اندازه گیری هوش فرهنگی، کارکنانی را در پست‌های دارای تعامل‌های فرهنگی متنوع منصوب کند که دارای هوش فرهنگی بالاتری باشند.

#### پیشنهادات برای تحقیقات آتی

با توجه به چند بعدی بودن مفهوم هوش فرهنگی و ارتباطات متفاوت این ابعاد با اثر بخشی بین فرهنگی، زمینه تحقیقات جدیدی فراهم می شود. به عنوان مثال یافته‌های این تحقیق نشان داد که تنها دو بعد دانش و رفتار هوش فرهنگی با عملکرد مدیران ارتباط دارد. و بر آن تأثیر گذار است. در تحقیقات آتی می تواند این سوالات به عنوان سؤال اصلی تحقیق مورد بررسی قرار گیرد:

- ۱- آیا ابعاد استراتژی و انگیزش هوش فرهنگی بر انواع دیگر عملکرد مانند عملکرد زمینه‌ای تأثیر گذار است؟
- ۲- هوش فرهنگی در مشاغل یا سطوح دیگر سازمانی چه تأثیراتی دارد؟
- ۳- ابعاد مختلف هوش فرهنگی بر سطوح فردی مشاغل مانند رضایت شغلی، گردش شغلی و مدیریت استرس چه تأثیراتی را دارد؟
- ۴- ابعاد مختلف هوش فرهنگی بر سطوح گروهی مانند تیم‌های میان وظیفه‌ای، مدیریت، کارآفرینی،

در این زمینه به مدیران ارشد صندوق بازنشستگی کشوری نمود. البته در این راستا دونکته لازم به ذکر می - باشد:

اول اینکه پرورش هوش فرهنگی تنها از طریق افراد واجد صلاحیت مانند روان شناسان حرفه‌ای قابل انجام است.

دوم اینکه بهبود هوش فرهنگی باید در راستای برنامه جامع پرورش راهبردی منابع انسانی سازمان و در کنار سایر جنبه‌های این برنامه صورت گیرد.

#### پیشنهادات کاربردی

۱- با توجه به نتایجی که از این مطالعه حاصل شد، می توان با استناد از مدل‌های آموزشی طرح ریزی شد، برای ابعاد هوش فرهنگی (ارلی و پیترسون، ۲۰۰۴) و نیز تمرین‌های شبیه سازی و ایفای نقش را به منظور افزایش هوش فرهنگی مدیران در این زمینه پیشنهاد نمود.

۲- با توجه به اکتسابی بودن بخش قابل توجهی از مهارت‌ها و قابلیت‌های هوش فرهنگی، صندوق می تواند در برنامه‌های آموزش و توسعه مدیران، جایگاه ویژه‌ای برای تقویت این نوع از هوش در نظر بگیرد و با بهره گیری از آموزش‌های رسمی و غیر رسمی در جهت بهبود مهارت‌های شناختی و رفتاری مدیران گام بردارد.

۳- همچنین نظر به تأیید فرضیات تحقیق در زمینه تأثیرات در بعد دانش هوش فرهنگی و رفتار هوش فرهنگی بر عملکرد وظیفه‌ای مدیران می توان گفت که هوش فرهنگی یکی از عوامل مهم تأثیر گذار بر عملکرد می باشد در نتیجه از این معیار می توان برای تصمیم گیری در مورد انتخاب و انتصاب مدیران با توجه به نوع فعالیت آنها، تعیین نوع آموزش‌های لازم برای مدیران و نیز انتخاب معیارهای مناسب برای ارزیابی عملکرد وظیفه‌ای

- ۶- راموز، نجمه، (۱۳۸۵). «هوش فرهنگی اکسیر موفقیت مدیران در کلاس جهانی» مجله علمی - پژوهشی اقتصاد و مدیریت شماره ۳.
- ۷- فیاضی - مرجان، و جان نثار احمدی، هدی، «هوش فرهنگی نیاز مدیران در قرن تنوع» ماهنامه تدبیر، سال هفدهم، شماره ۱۷۲، ۱۳۸۵.
- ۸- موساکوفسکی، الین - ارلی، کریستوفر (۱۳۸۳) «عملکرد وظیفه‌ای برتر: هوش فرهنگی»، محمد ابراهیم محبوب، گزیده مدیریت، شماره ۴۳ - ۹۴ - ۹۶.
- ۹- نائیجی، محمد جواد، عباسعلی زاده، منصوره، (۱۳۸۶)، «هوش فرهنگی سازگاری با ناهمگون‌ها» ماهنامه تدبیر، شماره ۱۸۱، ۲۰-۲۲.
- ۱۰- هری، پال - بلانچارد، کنث، (۱۳۸۲)، مدیریت رفتار سازمانی کاربرد منابع انسانی، علی علاقه بند، تهران: انتشارات امیر کبیر.
- 11- Ang, S. Tan, X.L. (2011), "Cultural intelligence. In R.J. Strenberg & S.C. Kaufman (Eds.), Cambridge handbook on intelligence, (pp. 582-602). Cambridge, England.
- 12- Brooks, Peterson, (2005), cultural intelligence people skill for global business, San Francisco: BerrettKoehler publishers.
- 13- Crowne, Kerri, (2008), "What leads to cultural intelligence?" Business horizons, vol, 51, No.5.p.391-399.
- 14- Earley, P.C. - Ang. Soon - seng Tan, Joo, (2006), "CQ Developing cultural intelligence at work" Stanford University press, 217-227.
- 15- Earley, P.C. Ang, S., (2003), Cultural intelligence: Individual Interactions across cultures, Stanford, CA: Stanford Business Book.
- 16- Earley, P.Christoper, and Mosadowski. (2004). "Cultural intelligence": Harvard Business review. October, pp. 139-146.
- 17- Imai, Rin, (2007), "Cultural intelligence negotiator ; The impact of CQ on intercultural negotiation effectiveness" thesis university of Maryland.
- 18- Lin van Dayn, Soon Ang, Koh, yee Ng, Templer, Anand Chandrasekhar, (2007), " Cultural Intelligence: Its Measurment and Effect, on cultural Judgment and Decision Making. Cultural Adaptation and Task performance".

- مدیریت تعارض و تیم‌های مجازی چه تأثیراتی دارد؟
- ۵- بررسی هوش فرهنگی در ابعاد سازمانی و بررسی ارتباط ابعاد هوش فرهنگی با اثر بخشی مذاکره میان فرهنگی پیشنهاد می شود.
- ۶- تدوین و اعتبار سنجی پرسشنامه‌های هوش فرهنگی کارکنان سازمان با ضرورت‌های خاص فرهنگی جامعه ی ایران و ساز و کارها و روشهای تقویت ابعاد مختلف هوش فرهنگی می تواند در تحقیقات آتی مورد توجه قرار گیرد.

### فهرست منابع

- ۱- احمدی، سید علی اکبر و همکاران، (۱۳۹۲)، «نقش هوش فرهنگی مدیران در توان حل تعارض کارکنان» دو فصلنامه علمی - پژوهشی شناخت اجتماعی، سال دوم، شماره ۳، بهار و تابستان ۱۳۹۲.
- ۲- آرمسترانگ، میشل، (۱۳۹۰): «مدیریت منابع انسانی» ترجمه حسین پلهوانیان و همکاران، تهران: نیکو روش، چاپ دهم، جلد ۲.
- ۳- بیاضی، طه رابند، تحصیلی، علی (۱۳۸۸)، «مدل جامع مدیریت عملکرد سازمانها» نشریه تدبیر، شماره ۲۷، آذرماه.
- ۴- دولان، شیمون، شولر، رندال، (۱۳۸۱)، مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، محمدعلی طوسی - محمد صائبی، مؤسسه آموزش و پرورش مدیریت و برنامه ریزی، تهران.
- ۵- رحیم نیا، فریبرز، مرتضوی، سعید، (۱۳۸۸) بررسی میزان تأثیر هوش فرهنگی بر عملکرد وظیفه‌ای مدیران، نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا، شماره ۲۲، سال هشتم.

<sup>16</sup> Van Dyne

<sup>17</sup> Imai

<sup>18</sup> Van Driel

- 19- Liver more, D.A. (2011). The cultural intelligence difference. Master the one skill you can't do without in today global economy, (1-19), [www.amacombooks.org](http://www.amacombooks.org).
- 20- Ng, Kok- Yee, Van Dyne, L. & Ang, S. (2012). Cultural intelligence: A review, reflections, and recommendations for future research, in ryan, A.M.Leong, F.T.L and Oswald F.L. (Eds).
- 21- Peterson, Brooks, (2004) "Cultural Intelligence: a guide to working with people from other cultures", warmouth, ME: Intercultural press.
- 22- Plum, Elizabeth, (2013), "CI Cultural intelligence, Elisabeth plum, S blog university press. Implum, 5/1/2013.
- 23- Prado William H.,(2006), "The Relationship between cultural intelligence and perceived environmental uncertainly"
- 24- Thomas, D.C. –Inkson, K.(2003); Cultural Intelligence: people skills for global business,San Francisco: Berrett- Koehler-Pulisher.
- 25- Van Driel, Marinus, (2008), "Cultural intelligence as: An Emergent organizational level construct", Florida Institute of technology, 307.
- 26-Van Dyne, L., Ang, S., & Livermore, D. (2009), "Cultural intelligence:A path way for leading in a rapidly globalizing world, In K.M Hannum. B. Mc Feeters, & L. Booyesen (Eds.), Leadership across differences: Cases and perspectives. San Francisco CQ: P feilffer.
- 27-Van Dyne, Lin – Ang, soon (2005), "Cultural Intelligence: An Essential capability for individuals in contemporary organizations", Global Edge. MSU. Edu.

#### یادداشت‌ها

<sup>1</sup> Soon Ang

<sup>2</sup> Christopher Early

<sup>3</sup> Cultural Intelligence

<sup>4</sup> Earley and Ang

<sup>5</sup> Peterson

<sup>6</sup> Thomas and Inkson

<sup>7</sup> Crowne

<sup>8</sup> Early and Mosakowski

<sup>9</sup> Meta – cognitive Cultural Intelligence

<sup>10</sup> Cognitive Cultural Intelligence /Knowledge

<sup>11</sup> Motivational Cultural Intelligence / Prive

<sup>12</sup> Behavioral – cultural Intelligence

<sup>13</sup> Oxford English Dictionary

<sup>14</sup> Brum Barch

<sup>15</sup> Grisham & Walker