

## نقش هوش فرهنگی در عملکرد کارکنان حوزه بین الملل بانک کشاورزی

پرستو شایسته

دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت امور فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران

(مسئول مکاتبات) shayestehparastoo@yahoo.com

کامران محمدخانی

عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، دانشکده مدیریت و اقتصاد،

گروه دکتری مدیریت آموزش عالی k.kamran@srbiau.ac.ir

امیرحسین محمد داوودی

گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه، ساوه، ایران

adavoudi838@yahoo.com

### چکیده

مقدمه و هدف پژوهش: در دنیای کنونی، هوش فرهنگی ابزاری ضروری برای مدیران و کارکنانی است که با همکاران، مشتریان، شرکا، رقیبان، دولتمردان و دیگر فعالان تجاری رو به رو می شوند. بر این اساس هدف اصلی این پژوهش، بررسی نقش هوش فرهنگی در عملکرد کارکنان می باشد.

روش پژوهش: این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر نحوه گردآوری داده ها توصیفی از نوع همبستگی و از نظر شیوه اجرا پیمایشی است. حجم نمونه مطابق جدول مورگان تعیین و روش نمونه گیری، تصادفی طبقه ای است. جامعه آماری تحقیق شامل ۱۵۹ نفر از کارکنان حوزه بین الملل شاغل در بانک کشاورزی می باشد.

یافته ها: نتایج حاصله از تحقیق نشان داد که بین هوش فرهنگی کارکنان با عملکرد آنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. مؤلفه های هوش فرهنگی نیز به ترتیب مؤلفه های شناختی بیشترین، مؤلفه های انگیزشی در رده بعدی و مؤلفه های رفتاری کمترین رابطه را با عملکرد داشتند؛ اما بین مؤلفه های فراشناختی و عملکرد ارتباطی به دست نیامد.

نتیجه گیری: مؤسسات و سازمان هایی مانند بانک که کارکنان آنان بر حسب ماهیت فعالیت، تعامل بیشتری با افراد کثیری از جامعه دارند، باید کارکنانشان را به قابلیت هوش فرهنگی مجهز نمایند.

واژگان کلیدی: عملکرد، هوش فرهنگی، ابعاد عملکرد، ابعاد هوش فرهنگی

## مقدمه

هستند؛ نخست اینکه ایران به دلیل تنوع قومی، گوناگونی فرهنگی دارد و دوم اینکه در شرایط کاری کنونی تنوع و مراودات میان فرهنگی به شکل فزاینده‌ای در حال گسترش است و تعامل با اشخاص و سازمان‌ها با زمینه فرهنگی متفاوت، گریزناپذیر می‌نماید. (اصغری زاده و قاسمی ۱۳۸۹، ۷۱) به نحوی که تفاوت در زبان، قومیت و بسیاری خصوصیات دیگر می‌تواند به عنوان منابع بالقوه تعارض ظهور کند و در صورت نبود درک صحیح، توسعه روابط کاری و عملکرد مناسب را با اشکال مواجه سازد. (تریاندیس<sup>۳</sup> ۱۹۰۲۰۰۶) لذا کارکنان بانک کشاورزی که حسب ماهیت شغلی خود با افرادی از فرهنگ‌ها و خرده فرهنگ‌های متفاوت داخلی و در حوزه بین‌الملل علاوه بر آن، با مشتریان و بانک‌های کارگزار خارجی نیز ارتباط دارند؛ می‌بایست برای عدم به وجود آمدن اختلال در عملکرد، با فرهنگ‌های متنوع شغلی، ملی و سازمانی در عرصه داخلی و خارجی انطباق و سازگاری داشته باشند؛ که این امر جز در سایه داشتن هوش فرهنگی میسر نمی‌باشد.

از طرف دیگر در حال حاضر صنعت بانکداری کشور نیز از محیطی پویا و پیچیده برخوردار است. توسعه فزاینده بانک‌های تجاری دولتی و خصوصی، مؤسسات و نهادهای مالی و اعتباری و بهبود در نوع و نحوه خدمات‌رسانی آن‌ها، حرکت روبه افزایش سازمان‌های بیمه و پست جهت ارائه خدمات مالی و غیر مالی، پیشرفتهای فزاینده فناوری در صنعت بانکداری، فضای رقابتی خاص را پیش روی هر یک از سازمان‌ها قرار داده است. (اصل فلاح ۱۳۸۸، ۴) از این رو بانک‌های دولتی باید خود را برای مقابله با رقبا تجهیز نمایند. در فضای رقابت، یکی از سودمندترین و مناسب‌ترین راهبردها برای بانک‌ها و مؤسسات مالی اعتباری، مشتری‌مداری است. تحقیقات نشان می‌دهد از اصلی‌ترین عوامل موثر بر راهبرد مشتری‌مداری

امروزه در محیط کار همگام با رشد صنایع و فناوری تکنیکی، توجه ویژه‌ای به بعد انسانی و تلویحاً روانشناختی کار شده است. بنابراین تردیدی نیست که اداره مطلوب سازمان‌ها بیش از هر چیز در گرو نحوه عملکرد نیروی انسانی آن‌هاست. (طبری فشکی ۱۳۸۸، ۵۶) عملکرد به چتری تشبیه می‌شود که تمام مفاهیمی را که یک سازمان برای دستیابی به موفقیت خود و فعالیت‌هایش در نظر دارد؛ پوشش می‌دهد و به این ترتیب، مفهوم عملکرد کلی یک سازمان، پدیده‌ای پیچیده است. (رضایی و زهره‌ای ۱۳۹۰، ۲۵۸). از طرفی عملکرد هر سازمان نیز تابعی از عملکرد کارکنان آن می‌باشد. عملکرد کارکنان متأثر از عوامل مختلفی از جمله: تفاوت‌های فردی شامل توانایی و مهارت، هوش و استعداد و شخصیت افراد، ماهیت عملکرد تخصصی و شایستگی در کار، گذشت زمان، رشد و بلوغ فکری و جسمی افراد، منابع اجتماعی موثر بر افراد شامل خانواده، زمینه‌های اجتماعی و گروه‌های کاری، چگونگی قضاوت و ارزیابی عملکرد افراد و نگرش و دیدگاه‌هایی که افراد در کار دارند؛ می‌باشد. آرمسترانگ<sup>۱</sup> (۱۹۹۳) به نقل از بیشک (۱۳۹۰، ۵۸-۵۷) امروزه، سازمان‌ها و ارگان‌های دولتی کشور به کارکنانی نیاز دارند که بتوانند در شرایط و محیط‌های متفاوت، بهترین عملکرد را داشته باشند. با توجه به محیط‌های متفاوت و فرهنگ‌های گوناگون کشور و حتی تفاوت خرده فرهنگ‌های داخل یک شهر، سازمان‌ها در پی کارکنانی هستند که با فرهنگ‌های گوناگون دیگر آشنا باشند و بتوانند با افراد سایر فرهنگ‌ها به طور مناسب ارتباط برقرار کنند؛ این مهارت هوش فرهنگی<sup>۲</sup> نام دارد. هوش فرهنگی، قابلیت داشتن نقش موثر در محیط‌های فرهنگی متفاوت است. (اسلام پور ۱۳۹۱، ۱) مدیران و کارکنان سازمان‌های کشور نیز با دو قسم تنوع فرهنگی مواجه

کارکنان دارای هوش فرهنگی مطلوب برای مواجهه با شرایط متنوع فرهنگی می‌باشد. لذا پیش‌بینی رابطه‌ی بین هوش فرهنگی و عملکرد کارکنان حوزه بین‌الملل بانک کشاورزی و در صورت نیاز رفع موانع احتمالی می‌تواند تعالی و پیشرفت این حوزه و به تبع آن بانک کشاورزی و نهایتاً اقتصاد ملی کشور را به دنبال داشته باشد.

از سوی دیگر از آنجائیکه تاکنون تحقیقی در خصوص نقش هوش فرهنگی در عملکرد کارکنان این بانک و حوزه بین‌الملل آن صورت نپذیرفته است و با عنایت به نظر خلیلی، درویش و نوده فراهانی، که هوش فرهنگی را به عنوان یکی از موثرترین عوامل در صنعت بانکداری روز دنیا به شمار می‌آورند؛ (خلیلی، درویش و نوده فراهانی، ۲۰۱۳) ضرورت انجام این تحقیق بیش از پیش نمایان می‌شود. با انجام چنین تحقیقی می‌توان عوامل یا متغیرهایی که می‌توانند در عملکرد نیروی انسانی این حوزه نقش‌آفرین باشد؛ که همانا ضرورت برخورداری مدیران و کارکنان این حوزه از بانک کشاورزی از هوش فرهنگی است؛ را شناسایی و با اتخاذ راه کارهای عملی و موثر، می‌توان در درجه اول موجبات تحقق اهداف سازمان که همانا ارائه خدمات بانکی با کیفیت مناسب و کسب رضایت مشتریان است را فراهم آورده و نهایتاً کارایی و اثربخشی کارکنان این حوزه را تا حد امکان ارتقاء داد.

### ۳- اهداف پژوهش

۳-۱- هدف اصلی: تعیین نقش هوش فرهنگی در عملکرد کارکنان حوزه بین‌الملل بانک کشاورزی

### ۳-۲- اهداف فرعی

- تعیین نقش بعد فراشناختی هوش فرهنگی در عملکرد کارکنان حوزه بین‌الملل بانک کشاورزی

و جلب رضایت مشتریان، رفتار و عملکرد کارکنان بانک‌ها است. (ادریس<sup>۴</sup> و‌المحمید<sup>۵</sup> ۱۹۹۷) باعنایت به مراتب یاد شده و اهمیت این موضوع که صنعت بانکداری به عنوان یکی از فعالیت‌های محوری در توسعه اقتصادی هر کشور تلقی می‌شود؛ به نظر می‌رسد حوزه بین‌الملل بانک کشاورزی نیز به عنوان یکی از ارکان توسعه اقتصادی، نیاز اساسی به وجود متغیرهایی دارد که افزایش آن‌ها، عملکرد کارکنان آن حوزه را ارتقاء دهد تا همچنان در فضای رقابتی کنونی بانک‌های دولتی و خصوصی، جایگاه خود را حفظ و ارتقا بخشیده و در توسعه اقتصادی کشور بیش از پیش سهمیم باشد. لذا محقق بر آن شد تا نقش هوش فرهنگی در عملکرد کارکنان این حوزه از بانک کشاورزی را مورد مطالعه و بررسی قرار دهد و اینکه چه رابطه‌ای بین هوش فرهنگی کارکنان حوزه یادشده با عملکردشان وجود دارد؟

## ۲- ضرورت و اهمیت پژوهش

اهمیت فرهنگ در تحولات اخیر به حدی است که برخی اندیشمندان از ظهور قاره ششم سخن می‌گویند. بسیاری نیز قرن بیست‌ویکم را قرن فرهنگ و پارادیم‌های فرهنگی می‌نامند. (خداد حسینی، شاه طهماسبی و شمس الهی ۱۳۹۰، ۴۴) و از آنجائیکه هر فردی، هر سازمانی، هر مذهبی و هر کشوری دارای فرهنگی است. درک و فهم عقاید، ارزش‌ها و ادراکات فرهنگی دیگران کلیدی برای موفقیت است. (ابزری و خانی ۱۳۸۹، ۵۷) نظر به اینکه بنگاه‌های اقتصادی مانند بانک‌ها و مؤسسات مالی موتور محرک اقتصاد ملی کشورها هستند؛ لذا در روند رشد و توسعه خویش و اقتصاد ملی کشور و باقی ماندن در عرصه رقابت جهانی، می‌بایست به اهمیت عملکرد سازمانی و به تبع آن عملکرد کارکنان خود بیش از پیش توجه نمایند. یکی از مشکلاتی که در این راستا ممکن است پدید آید و سطح عملکرد سازمان را کاهش دهد، عدم وجود

## ۵- ادبیات پژوهش

## ۱-۵- مفهوم عملکرد

عملکرد در فرهنگ لغت انگلیسی آکسفورد تحت عنوان «انجام، اجرا، به مرحله عمل رساندن و به نتیجه رسیدن» هر کار معین یا تعهد شده‌ای، تعریف شده است. عملکرد را می‌توان به عنوان رفتارهایی که به آن شیوه سازمان‌ها، گروه‌های کاری و افراد در وظایف شغلی خود به کار می‌برند در نظر گرفت. (آرمسترانگ ۲۰۰۱) برونباخ<sup>۶</sup> (۱۹۸۸) توضیحات جامع تری در مورد عملکرد ارائه می‌دهد و بر اساس نظر او عملکرد به معنای رفتار و هم نتایج می‌باشد. رفتارها ناشی از فرد می‌باشند و عملکرد را از حالت ذهنی به حالت عملی تبدیل می‌نمایند. (قرشی<sup>۷</sup> و دیگران ۲۰۱۰، ۱۸۵۷). عملکرد به نقل «بورگوتون»<sup>۸</sup> یکی از واژه‌های چمدانی<sup>۹</sup> است که در آن هرکسی مفهومی که برای خودش مناسب است را قرار می‌دهد. (رضائیان و گنجعلی ۱۳۹۰، ۹) با عنایت به پیچیده بودن مفهوم عملکرد، به طور خلاصه به سیر گسترش این مفهوم طی جدول شماره ۱ اشاره می‌گردد.

## ۲-۵- عملکرد در سازمان

صاحب‌نظران و محققان معتقدند که عملکرد، موضوعی اصلی در تمام تجزیه و تحلیل‌های سازمانی است. (رضایی و زهره‌ای ۱۳۹۰، ۲۷۶) عملکرد

- تعیین نقش بعد شناختی هوش فرهنگی در عملکرد کارکنان حوزه بین‌الملل بانک کشاورزی  
- تعیین نقش بعد انگیزشی هوش فرهنگی در عملکرد کارکنان حوزه بین‌الملل بانک کشاورزی  
- تعیین نقش بعد رفتاری هوش فرهنگی در عملکرد کارکنان حوزه بین‌الملل بانک کشاورزی

## ۴- فرضیه‌های پژوهش

۴-۱- فرضیه اصلی: بین هوش فرهنگی و عملکرد کارکنان حوزه بین‌الملل بانک کشاورزی رابطه معناداری وجود دارد.

## ۴-۲- فرضیه‌های فرعی

- بین بعد فراشناختی هوش فرهنگی و عملکرد کارکنان حوزه بین‌الملل بانک کشاورزی رابطه معناداری وجود دارد.  
- بین بعد شناختی هوش فرهنگی و عملکرد کارکنان حوزه بین‌الملل بانک کشاورزی رابطه معناداری وجود دارد.  
- بین بعد انگیزشی هوش فرهنگی و عملکرد کارکنان حوزه بین‌الملل بانک کشاورزی رابطه معناداری وجود دارد.  
- بین بعد رفتاری هوش فرهنگی و عملکرد کارکنان حوزه بین‌الملل بانک کشاورزی رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۱: گسترش مفهوم عملکرد (رضایی و زهره‌ای ۱۳۹۰، ۲۵۸)

| دهه‌ی ۱۹۵۰ | دهه‌ی ۱۹۶۰  | دهه‌ی ۱۹۷۰  | دهه‌ی ۱۹۸۰  | دهه‌ی ۱۹۹۰  | دهه‌ی ۲۰۰۰ به بعد |
|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------------|
| کارا       | کارا        | کارا        | کارا        | کارا        | کارا              |
| کارا       | اثربخش      | اثربخش      | اثربخش      | اثربخش      | اثربخش            |
|            | بهره‌ور     | بهره‌ور     | بهره‌ور     | بهره‌ور     | بهره‌ور           |
|            | انعطاف‌پذیر | انعطاف‌پذیر | انعطاف‌پذیر | انعطاف‌پذیر | انعطاف‌پذیر       |
|            |             | خلاق        | خلاق        |             | خلاق              |
|            |             |             |             |             | مستمر             |

۵-۳-۳- دیدگاه هرسی<sup>۱۲</sup> و گلداسمیت<sup>۱۳</sup> (مدل اچیو<sup>۱۴</sup>) (۱۹۸۰)

#### ۵-۳-۳- سابقه مدل اچیو

یک مشکل کلی در روند مدیریت این است که بسیاری از مدیران قابلیت این را دارند که پیروان خود را در جریان نوع مشکلات موجود بگذارند؛ ولی همین مدیران اثربخشی لازم را در تعیین علت وجود این مشکلات ندارند. به عبارت دیگر بسیاری از مدیران در شناسایی مسایل یا مشکلات قوی هستند؛ اما در تحلیل مشکلات یا تشخیص آن‌ها به مراتب ضعیف‌تر می‌باشند. برای داشتن حداکثر اثربخشی در ارزیابی و حل مسایل عملکرد مدیران باید به تعیین علت ایجاد مسایل پردازند. مدل اچیو به وسیله هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۰) به منظور کمک به مدیران در تعیین علت وجود مشکلات عملکرد به وجود آمد و استراتژی‌های تغییر به منظور حل این مشکلات طرح ریزی گردید. در تدوین مدلی برای تحلیل عملکرد انسانی، هرسی و گلداسمیت هدف اصلی را در نظر داشتند:

۱- تعیین عوامل کلیدی که می‌توانند در عملکرد فرد فرد کارمندان تأثیر بگذارد.

۲- ارائه این عوامل به گونه‌ای که مدیران شاغل بتوانند آن‌ها را به کار برند و به خاطر داشته باشند. (نقوی، حسن‌پور و حسامی ۱۳۹۰، ۱۲۲-۱۲۱)

اولین قدم برای تدوین مدل اچیو، کنار گذاشتن عوامل تأثیر گذار بر عملکرد بود. تحقیق قبلی توسط اتکینسون<sup>۱۵</sup> (۱۹۵۸) نشان می‌داد که عملکرد کنش انگیزش و توانایی است. به عبارت ساده‌تر پیرو باید تا حدی میل و مهارت‌های لازم را برای انجام کامل تکلیف داشته باشد. پورتر<sup>۱۶</sup> و لولر<sup>۱۷</sup> (۱۹۶۸) با افزودن تصور نقش یا درک شغل این ایده را بسط دادند و به این مسئله نیز توجه کردند که حتی اگر پیروان دارای

سازمانی را در سه سطح فردی، تیمی و سازمانی می‌توان تصور و تعریف کرد. بر این اساس عملکرد فردی عبارت است از میزان سهم هر فرد در دستیابی به اهداف سازمانی. عملکرد تیمی، عبارت است از تعاریف یا سنجه‌هایی از موفقیت یا اقدام مورد نیاز برای دستیابی به نتایج مطلوب که مورد توافق تیم و سازمان می‌باشد. اهداف تیم همیشه با نیازها و مأموریت‌های سازمان به عنوان یک کل باید سازگار باشد. عملکرد تیم به لحاظ کیفی، متفاوت از عملکرد فردی است. عملکرد تیمی، جمع ساده شایستگی‌ها، مهارت‌ها و نگرش‌ها نیست؛ بلکه علاوه بر این‌ها، بیانگر راهی است که از طریق آن افراد با یکدیگر به عنوان یک کل، تعامل برقرار کنند. عملکرد سازمانی نیز مجموع نتایج و تعیین‌کننده‌های نتایج می‌باشد. (رضائیان و گنجعلی ۱۳۹۰، ۱۱).

#### ۵-۳-۳- مدل‌های عملکرد

۵-۳-۱- دیدگاه کمپل<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۵): کمپل با مطالعه بر روی مؤلفه‌های عملکرد به عنوان عوامل موثر بر عملکرد کارکنان، مدل هشت عاملی عملکرد را ارائه داد: (۱) مهارت‌های کاری در مشاغل تخصصی؛ (۲) مهارت‌های کاری در زمینه مشاغل غیرتخصصی؛ (۳) مهارت‌های ارتباطی کتبی و شفاهی؛ (۴) اثبات تلاش؛ (۵) حمایت از نظم و انضباط فردی؛ (۶) تسهیل عملکرد تیم و عملکرد همکاران؛ (۷) سرپرستی رهبری شامل تمام رفتارهای مرتبط با هدایت زیردستان در جهت تأثیرگذاری بر عملکرد آنان از طریق تعامل و تأثیر گذاری مستقیم می‌باشد؛ (۸) مدیریت ریاست.

۵-۳-۲- دیدگاه اینورث و اسمیت<sup>۱۱</sup> (۱۹۹۲): از دیدگاه این دو محقق عملکرد منابع انسانی تابعی است از وضوح نقش، شایستگی، محیط، ارزش‌ها، تناسب ترجیحی و پاداش (سید نقوی، حسن‌پور و حسامی ۱۳۹۰، ۱۲۱ و ۱۱۷)

شغل و کار مردم تأثیر می‌گذارند با دلیل و مدرک و توجیه لازم همراه کنند. (هرسی و بلانچارد ۱۳۷۱، ۵۰۸)

### ۵-۳-۲- مدل اچپو (۱۹۸۰)

هرسی و گلداسمیت یکی از نظریات مشهور در زمینه عوامل موثر بر بهره‌وری و عملکرد نیروی انسانی را مطرح می‌کنند. هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۰) هفت متغیر مربوط به مدیریت عملکرد اثربخش را از میان بقیه انتخاب نموده‌اند: توانایی<sup>۲۰</sup> و وضوح<sup>۲۱</sup>، کمک<sup>۲۲</sup>، انگیزه<sup>۲۳</sup> (مشوق)، ارزیابی<sup>۲۴</sup>، اعتبار<sup>۲۵</sup> و محیط<sup>۲۶</sup> است که با ترکیب حروف اول هر یک نسبت دادن متغیرها یک واژه هفت حرفی معادل عملکرد، (کلمه اچپو) مطرح گردید. (حسن‌پور قاوکادهی و دیگران ۲۰۱۲، ۴۵)

هفت عامل موجود در مدل اچپو همراه با چاره جویی‌های معمول برای حل مشکل عبارت‌اند از: توانایی (دانش و مهارت): در مدل اچپو اصطلاح توانایی، به دانش و مهارت‌های کارکنان آن گفته می‌شود. (البته توانایی در به انجام رساندن توفیق آمیز یک تکلیف).

وضوح (درک یا تصور نقش): وضوح به درک و پذیرش نحوه‌ی کار، محل و چگونگی انجام آن گفته می‌شود. برای آنکه پیروان درکی کامل از مشکل داشته باشند؛ باید برای آن‌ها مقاصد و اهداف عمده، نحوه‌ی رسیدن به این مقاصد و اهداف و اولویت‌های اهداف و مقاصد (چه هدف‌هایی در چه زمانی بیش‌ترین اهمیت را دارند) به طور کامل، صریح و واضح شده باشند. راه حل این مشکلات در این مرحله تشویق پیروان به پرسیدن سؤال به منظور تشریح بیشتر است.

کمک (حمایت سازمانی): اصطلاح کمک، به کمک سازمانی یا حمایتی گفته می‌شود که پیرو برای تکمیل اثربخشی کار به آن نیاز دارد. برخی از عوامل

تمایل کافی و یا مهارت‌های لازم برای انجام کار باشند؛ این تمایل و مهارت زمانی موثر خواهد بود که از آنچه که باید انجام دهند و نحوه انجام آن درک صریح داشته باشند. (هرسی و بلانچارد<sup>۱۸</sup> ۱۳۷۱، ۵۰۸) به عبارت ساده‌تر طبق نظریه پورتر و لولر ممکن است شخص تمایل، قدرت و مهارت لازم جهت انجام کار را داشته باشد؛ اما این دو عامل در صورتی می‌تواند موثر واقع شوند که از آن چه بایستی انجام شود و چگونگی انجام آن، شناخت و آگاهی خوب و دقیقی وجود داشته باشد. (باقی و شیروانی<sup>۳</sup> ۱۳۹۱)

لورنس و لورش<sup>۱۹</sup> (۱۹۷۲) با این موضوع به گونه‌ای متفاوت برخورد کرده و به این نتیجه رسیدند که عملکرد صرفاً به کنش خصایصی که در فرد هست مربوط نیست؛ بلکه به سازمان و محیط نیز مربوط می‌شود. حتی با وجود داشتن حداکثر انگیزش و همه مهارت‌های لازم، ممکن است افراد اثربخش نباشند؛ مگر آنکه حمایت و هدایت سازمانی مورد نیاز خود را دریافت دارند و کارشان با نیازهای سازمان و محیط آن‌ها سازش داشته باشد. (هرسی و بلانچارد ۱۳۷۱، ۵۰۸) طبق این نظر ممکن است فرد توان و تمایل لازم جهت ایفای وظیفه را داشته باشد و از شناخت کافی پیرامون آن چه باید انجام شود و چگونگی آن برخوردار باشد اما این عامل زمانی موثر واقع می‌شود که شخص از حمایت سازمانی مربوطه برخوردار بوده و به نحوی با نیازهای محیط سازمانی انطباق داشته باشد (باقی و شیروانی<sup>۳</sup> ۱۳۹۱).

مدل اچپو از دو عامل دیگر در معادله مدیریت عملکرد بهره می‌گیرد. عامل اول بازخورد است، یعنی پیروان نه تنها به آنچه که باید انجام دهند باید آگاه باشند؛ بلکه باید بدانند که بادی‌های برنجی آنچه که متداول است چگونه باید عمل کنند. بازخورد، شامل آموزش هر روزه و ارزیابی رسمی عملکرد است و عامل دیگر اعتبار است. مدیران باید بتوانند تصمیماتی را که بر

#### ۵-۴- مفهوم هوش فرهنگی

هوش فرهنگی که معرف قابلیت‌های یک فرد برای عملکرد و مدیریت موثر در شرایط متنوع فرهنگی می‌باشد؛ (ارلی و آنگ ۲۰۰۳) با تعریف اشمیت<sup>۲۷</sup> و هانتر<sup>۲۸</sup> (۲۰۰۰) از هوش عمومی (IQ<sup>۲۹</sup>) که عبارت است از «توانایی فهم و استدلال صحیح با انتزاعات و حل مسئله» همخوان است. هوش فرهنگی<sup>۳۰</sup> بر اساس علاقه‌ی روز افزون به هوش دنیای واقعی<sup>۳۱</sup> بنا شده است که خود به چندین نوع از هوش که به دامنه‌های محتوایی ویژه‌ای تاکید دارند منتج شده است که از آن قبیل هوش اجتماعی<sup>۳۲</sup>، هوش عاطفی<sup>۳۳</sup> و هوش عملی<sup>۳۴</sup> می‌باشند. (ان جی<sup>۳۵</sup>، ون داین<sup>۳۶</sup> و انگ<sup>۳۷</sup> ۲۰۱۲، ۳۲). این نوع از هوش دربردارنده مجموعه‌ای از توانایی‌هایی است که منجر به نتایج خاصی نظیر تصمیم‌گیری، عملکرد و سازگاری رفتار در موقعیت‌های گوناگون فرهنگی می‌شود. همچنین سازگار کننده و انعطاف دهنده احساساتی است که در طول زمان بر اساس تعاملات، تلاش‌ها و تجربیات انسان‌ها تغییر می‌کنند. هوش فرهنگی بر روی قابلیت‌های عمومی عملکرد موثر در موقعیت‌های فرهنگی گوناگون تاکید می‌کند. (خدادادی و قهاری ۲۰۱۱، ۶۵) از تعاریف بالا و تحقیق برسلین<sup>۳۸</sup>، ورتلی<sup>۳۹</sup> و مک‌ناب<sup>۴۰</sup> چنین بر می‌آید که هوش فرهنگی دارای تعاریف متفاوتی است که تکمیل کننده یکدیگر هستند. از یک طرف هوش فرهنگی به رفتارهای هوشمندانه افراد در فرهنگ‌های مختلف اطلاق می‌شود که این رفتارها می‌تواند شامل به‌کارگیری سریع اطلاعات قبلی در خصوص برخی فرهنگ‌ها، سازگاری با طیب خاطر با فرهنگ‌های دیگر، سنجیده عمل کردن در موارد متفاوت در سایر فرهنگ‌ها باشد و از طرف دیگر، هوش فرهنگی به رفتارها و مهارت‌های افراد اطلاق می‌گردد که با کمترین استرس و بیشترین سازگاری در زمانی که در تعامل با فرهنگ دیگری به غیر از فرهنگی

حمایت سازمانی شامل این موارد هستند: بودجه، وسایل و تسهیلاتی که برای کامل کردن تکلیف لازم است؛ حمایت لازم از جانب دواير دیگر، در دسترس بودن فرآورده و کیفیت آن و ذخیره کافی از منابع انسانی.

انگیزه (انگیزش یا تمایل): اصطلاح انگیزه، به تکلیف پیرو آن یا انگیزش برای کامل کردن تکلیف خاص مورد تحلیل به گونه‌ای توفیق آمیز اطلاق می‌شود. در ارزیابی انگیزه نباید فراموش کرد که انگیزه بسیاری از مردم در مورد تکلیف تکاملی بیشتر است که دارای پاداش درونی یا بیرونی بیشتری هستند.

ارزیابی (آموزش و بازخورد عملکرد): ارزیابی به بازخورد روزانه عملکرد و مرورهای گاه به گاه گفته می‌شود. روند بازخورد مناسب به پیروان اجازه می‌دهد پیوسته از چند و چون انجام کار مطلع باشند. اکثر اشخاص از مشکلات عملکرد انتظاری غیر واقع‌گرایانه دارند؛ دلیل بسیاری از مشکلات عملکرد، نبود آموزش لازم و عدم بازخورد عملکرد است.

اعتبار (اعمال معتبر و حقوقی پرسنل): اصطلاح اعتبار، به مناسب بودن و حقوقی بودن تصمیم‌های مدیر در مورد مردم از جهت حقوقی، تصمیم‌های دادگاه و خط مشی‌های شرکت‌ها گفته می‌شود. مدیر باید به تحقیق بداند که امور مربوط به پرسنل برای همه‌ی گروه و افراد یکی است و سازمان به ارزیابی‌های عملکردی قانونی و معتبر، قانون برگزیده خط مشی‌های مربوط به کارآموزی و ارتقا و اموری از این قبیل نیاز دارد.

محیط (تناسب محیطی): اصطلاح محیط، به عوامل خارجی گفته می‌شود که می‌توانند حتی با وجود داشتن تمامی توانایی، وضوح، حمایت و انگیزه لازم برای شغل، باز هم بر عملکرد تأثیر گذارند. عناصر کلیدی عوامل محیطی عبارت‌اند از: رقابت، تغییر، شرایط بازار، آیین‌نامه‌های دولتی، تدارکات و اموری از این قبیل. (سرفرازی، اینالو و خلیلی ۲۰۱۲، ۳-۲)

شامل چهار بعد هوش فراشناختی، هوش شناختی، هوش انگیزشی، هوش رفتاری مطرح می‌کند.

#### ۵-۴-۱- مؤلفه فراشناختی هوش فرهنگی (استراتژی)

به عنوان جزء اول، هوش فرهنگی فراشناختی، منعکس کننده فرایندهایی است که افراد برای کسب و فهم دانش فرهنگی استفاده می‌کنند. روشی است که یک فرد تجارب بین فرهنگی را از آن طریق استدلال می‌کند.

۵-۴-۲- مؤلفه شناختی هوش فرهنگی<sup>۴۵</sup> (دانش) اصولاً فرهنگ، ساختار زیر نظام های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فناوری در جامعه است. در کل دانش هوش فرهنگی، درک فرد از تشابهات و تفاوت های فرهنگی و نیز شناخت سیستم های اقتصادی و قانونی، هنجارهای تعامل اجتماعی، عقاید مذهبی، ارزش های زیبایی شناختی و زبان های دیگر می باشد. (انگ و دیگران ۲۰۰۷، ۳۳۶).

۵-۴-۳- مؤلفه انگیزشی<sup>۴۶</sup> به عنوان جزء سوم، هوش فرهنگی انگیزشی، توانایی و انگیزه فرد را در یادگیری و عملکرد درست در موقعیت های میان فرهنگی نشان می دهد. این جزء، علاقه ذاتی فرد را در تجربه سایر فرهنگ ها و تعامل با افراد از سایر فرهنگ ها نشان می دهد. (خدادادی، قهاری ۲۰۱۱، ۶۶).

۵-۴-۴- مؤلفه رفتاری<sup>۴۷</sup> هوش فرهنگی رفتاری، بیانگر قابلیت ابراز رفتارهای شفاهی و غیرشفاهی به هنگام تعامل با افرادی از فرهنگ های متفاوت می باشد. همان طور که هال<sup>۴۸</sup> (۱۹۵۹) تاکید کرد؛ قابلیت های ذهنی برای فهم و انگیزش فرهنگی باید با توانایی ابراز رفتارهای شفاهی و غیرشفاهی بر اساس ارزش های فرهنگی موقعیت های خاص، تکمیل شوند. افراد باهوش فرهنگی رفتاری بالا، رفتارهای موقعیتی مناسبی را بر

که در آن رشد یافته اند؛ عمل کنند. (برسلین، ورتلی و مک ناب ۲۰۰۶، ۴۰).

#### ۵-۵- الگوهای هوش فرهنگی

۵-۵-۱- الگوی سه بعدی ارلی و موساکوفسکی<sup>۴۱</sup> (۲۰۰۴) که بر وجود سه بعد شناختی، فیزیکی/رفتاری و احساسی/انگیزشی تاکید کردند که به صورت نمادین، در سر، بدن و قلب افراد، تبلور می یابد. (نائیجی و رضائیان ۱۳۹۱، ۱۹).

۵-۵-۲- الگوی سه بعدی توماس<sup>۴۲</sup> و اینکسون<sup>۴۳</sup> (۲۰۰۵). هوش فرهنگی را در قالب ۳ متغیر دانش فرهنگی، توجهات فرهنگی (با دقت عمل برای مشاهده و تعبیر موقعیت های خاص) و مهارت های فرهنگی مورد بررسی قرار می دهد. (نائیجی و رضائیان ۱۳۹۱، ۱۹).

۵-۵-۳- الگوی مرکز مطالعات هوش فرهنگی (۲۰۰۵): با وجود دو تقسیم بندی پیشین، بیشتر مطالعات درباره هوش فرهنگی بر تقسیم بندی ارائه شده توسط مرکز جهانی هوش فرهنگی (۲۰۰۵) که شامل چهار بعد دانش، استراتژی، انگیزش و رفتار می باشد، استوار است. نگرش چهار بعدی که همپوشانی زیادی با طبقه بندی سه گانه قبلی دارد؛ بعد شناختی هوش فرهنگی ارائه شده در تحقیق ارلی و موساکوفسکی را در قالب دو بعد دانش و استراتژی هوش فرهنگی تبیین می کند. (نائیجی و رضائیان ۱۳۹۱، ۱۹).

۵-۵-۴- الگوی هوش فرهنگی ون داین، انگ و کو<sup>۴۴</sup> (۲۰۰۸): بعد از الگوی چهارگانه مرکز مطالعات هوش فرهنگی تاکنون، صاحب نظران مختلفی در این حوزه مانند: ارلی وانگ (۲۰۰۳) ون داین (۲۰۰۵، ۲۰۰۶) انگ و ون داین (۲۰۰۶، ۲۰۰۷) و اخیراً ون داین، انگ و کو (۲۰۰۸) هوش فرهنگی را کماکان



#### ۶- پیشینه پژوهش

- پژوهش اسلام پور (۱۳۹۱) با عنوان «بررسی رابطه‌ی بین هوش فرهنگی و عملکرد کارکنان بهزیستی مازندران» نشان می‌دهد که بین هوش فرهنگی و عملکرد کارکنان رابطه‌ای معنادار و مثبت وجود دارد. یافته‌های پژوهش مذکور هم چنین نشان داد که مؤلفه‌ی رفتاری هوش فرهنگی بیش‌ترین رابطه‌ی و مؤلفه‌ی انگیزش کمترین رابطه‌ی را با عملکرد دارند.

- پژوهش رحیم‌نیا، مرتضوی و دلارام (۱۳۸۹) تحت عنوان «بررسی میزان تأثیر هوش فرهنگی بر عملکرد وظیفه‌ای مدیران: مطالعه‌ی شعب بانک اقتصاد نوین استان تهران» نشان داد که بین هوش فرهنگی و عملکرد وظیفه‌ای مدیران رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد. از یافته‌های این پژوهش هم‌چنین، مشخص شد دو بعد دانش هوش فرهنگی و استراتژی هوش فرهنگی رابطه‌ای معناداری با عملکرد دارند.

- پژوهش کاظمی (۱۳۸۷) تحت عنوان «بررسی ارتباط هوش فرهنگی و عملکرد کارکنان جامعه المصطفی‌العالمیه» نشان داد که بین هوش فرهنگی و عملکرد، ابعاد هوش فرهنگی (فراشناختی، شناختی، انگیزشی، رفتاری) و عملکرد کارکنان ارتباط وجود دارد.

- پژوهش خلیلی، درویش و نوده فراهانی (۲۰۱۳) تحت عنوان «رابطه بین هوش فرهنگی و عملکرد در بانک: مطالعه موردی از یک بانک خصوصی» نشان داد که یک رابطه مستقیم و معنادار بین هوش فرهنگی و مقیاس عملکرد در بانک سرمایه وجود دارد. علاوه بر این، یک رابطه مستقیم و معنادار بین هوش فرهنگی انگیزشی و سنجه عملکرد وجود دارد. اگر چه تحقیق، هیچ‌گونه رابطه معناداری را

اساس گستره‌ی وسیع قابلیت‌های زبانی و غیر زبانی از قبیل ابراز کلمات متناسب با فرهنگ، لحن، ژست و حالات چهره از خود نشان می‌دهند. (ان جی، ون داین و انگ ۲۰۱۲، ۳۳).

#### ۵-۶- هوش فرهنگی و عملکرد

در مطالعات نشان داده شده است که هوش فرهنگی می‌تواند یکی از عوامل موثر بر عملکرد و وظیفه‌ای شناخته شود. دلایل این ادعا این است که اولاً با گسترش فعالیت‌های تجاری بین‌المللی، نیاز به قابلیت‌هایی که مدیران و کارکنان را در برخورد با پیچیدگی‌های فرهنگی پیش رو یاری رساند؛ بیش از پیش احساس می‌شود. ثانیاً هوش فرهنگی گرچه در مطالعاتی که تاکنون صورت گرفته بیشتر متوجه تعاملات با فرهنگ‌های بیگانه بوده؛ اما قابلیت تعمیم به خرده فرهنگ‌های نژادی و قومی درون فرهنگ ملی را نیز دارد. چنانکه در کشورهایی مانند هند کشور (۷۲ ملت) چین و ایران که در حوزه درون‌مرزی خود دارای تنوع فرهنگی می‌باشند؛ نیز می‌توان به صورت داخلی به این موضوع پرداخت. به عنوان مثال در کشور ما تعامل فرهنگ‌های متفاوت ترک، لر، کرد، فارس و... می‌تواند دلیلی برای توجه و بررسی هوش فرهنگی در داخل کشور باشد. هر کدام از این اقوام در فرهنگ خود دارای زبان، گویش و آداب و رسوم و نگرش‌های خاص خود می‌باشند. از این رو مؤسسات و سازمان‌هایی مانند بانک که بر حسب ماهیت فعالیت، تعامل بیشتری با افراد کثیری از جامعه دارند؛ مجهز شدن به چنین قابلیت‌هایی (هوش فرهنگی) را باید در دستور کار خود قرار دهند. (رحیم‌نیا، مرتضوی و دلارام ۱۳۸۹، ۶۹).

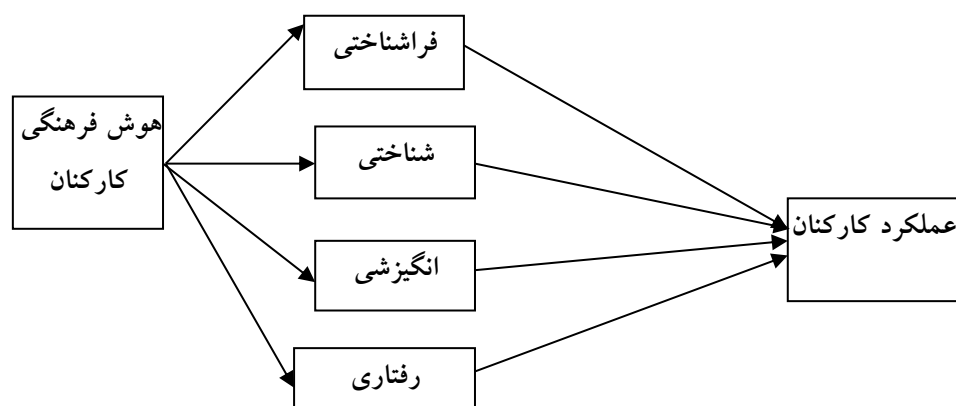
داین، انگ و کو (۲۰۰۸) که از جدیدترین مدل‌ها در مبحث هوش فرهنگی محسوب و دارای تناسب با جو سازمانی مورد مطالعه و فرهنگ بومی در ایران می‌باشد استفاده گردید؛ با استناد به تحقیق خدادادی و قهاری ۲۰۱۱ تحت عنوان «تأیید و معتبرسازی مقیاس (معیار) هوش فرهنگی ایرانی و کشف رابطه بین آن با جنسیت، آموزش، مسافرت خارج از کشور و محل زندگی» که با استفاده از همین مدل، معیار هوش فرهنگی را در ایران بررسی و تأیید نمودند. عملکرد کارکنان نیز از مدل هرسی و گلداسمیت (اچیو) (۱۹۸۰) استفاده گردید که مدلی بسیار جامع در حوزه عملکرد به شمار می‌آید و شاخص‌ها و معیارهای مناسبی را در نظر می‌گیرد و در چند تحقیق اخیر از جمله: داداشی نیگجه (۱۳۸۸) در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود تحت عنوان «بررسی رابطه هوش عاطفی مدیران با مدیریت عملکرد (بهره‌وری) کارکنان بانک صادرات ایران» و همچنین ترابی شهیدی، شبانکاره و ممیز (۲۰۱۳) نیز در تحقیق خود تحت عنوان «بررسی تأثیر مدیریت عملکرد در عملکرد نیروی انسانی ادارات ستادی بانک کشاورزی در تهران»، عملکرد کارکنان بانک‌ها با این مدل مورد سنجش قرار گرفته است.

بین مؤلفه‌ای شناختی، فراشناختی و رفتاری هوش فرهنگی از یک طرف و سنجه عملکرد نشان نداد. پژوهش نافی (۲۰۱۳) تحت عنوان «نقش هوش فرهنگی در عملکرد شغلی کارکنان: مطالعه تجربی در بیمارستان شاه عبدالعزیز در استان ال طیف عربستان سعودی» نشان داد که ابعاد هوش فرهنگی تأثیر قابل توجه و مستقیمی بر عملکرد شغلی کارکنان دارند.

-پژوهش رضایی کلید باری، رضایی دیزگاه و رجبی جورشری (۲۰۱۲) تحت عنوان «رابطه بین هوش فرهنگی و ابعاد آن را با عملکرد شغلی کارکنان و متصدیان در مراکز کل فرماندهی دریایی و بنادر استان خوزستان - ایران» نشان داد که یک رابطه مثبت بین هوش فرهنگی، جنبه‌های انگیزشی و شناختی و عملکرد شغلی وجود دارد؛ اما رابطه معناداری بین هوش فرهنگی فراشناختی و جنبه‌های رفتاری هوش فرهنگی و عملکرد شغلی مشاهده نشد.

#### ۷-مدل مفهومی پژوهش

با بررسی زیاد در خصوص مدل‌های هوش فرهنگی، نهایتاً در این تحقیق از مدل ۴ مولفه‌ای وین



مدل مفهومی پژوهش برگرفته از ادبیات تحقیق و مدل‌های هوش فرهنگی وین داین، انگ و کو (۲۰۰۸) و مدل عملکرد هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۰)

## ۸- روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر نوع داده‌ها کمی، از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع همبستگی و از نظر شیوه اجرا پیمایشی است. حجم نمونه مطابق جدول مورگان تعیین و به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. جامعه آماری تحقیق شامل ۱۵۹ نفر از کارکنان حوزه بین‌الملل شاغل در بانک کشاورزی می‌باشد. برای جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی (پرسشنامه) استفاده شده است. در این پژوهش از دو پرسشنامه استاندارد با طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است.

پرسشنامه این تحقیق شامل سه قسمت است: قسمت اول: مشخصات فردی، قسمت دوم: سؤالات سنجش هوش فرهنگی، قسمت سوم: سؤالات مربوط به سنجش عملکرد. به منظور سنجش هوش فرهنگی از پرسشنامه استاندارد ون داین، انگ وکو (۲۰۰۸) شامل ۲۰ گویه و به منظور سنجش عملکرد از پرسشنامه استاندارد هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۰) شامل ۳۸ گویه استفاده گردید. هر دو دسته از سؤالات در قالب یک پرسشنامه در اختیار ۱۱۲ نفر از کارکنان قرار گرفت که داده‌های ۱۰۴ پرسشنامه قابل استفاده بود. روایی پرسشنامه توسط هفت نفر از خبرگان و استادان دانشگاه مورد تأیید قرار گرفت. به منظور پایایی ابزارهای مورد استفاده از تعداد ۱۵۹ نفر، ۳۰ نفر به طور تصادفی به عنوان پایلوت انتخاب و پرسشنامه‌ها بین آن‌ها توزیع گردید که ۳۰ پرسشنامه یاد شده برای بررسی پایایی متغیرها، با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ مورد سنجش قرار گرفت که نتیجه آن برای هوش فرهنگی ۰/۹۴ و برای عملکرد ۰/۹۱ به دست آمد. به منظور تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار «spss» و از آزمون‌های کولموگروف- اسمیرنف به منظور بررسی نرمال بودن توزیع متغیرها و در ادامه با عنایت به دلیل

نرمال بودن توزیع داده‌های دو متغیر و برای بررسی فرضیه‌های تحقیق، از آزمون همبستگی پیرسون و در نهایت به منظور بررسی رابطه بین متغیرها در یک مدل و در قالب فرضیه اصلی پژوهش، از رگرسیون چند متغیره به شیوه گام به گام استفاده شد.

## ۹- یافته‌های پژوهش

۹-۱- آزمون فرضیه‌ها: برای بررسی فرضیه‌های تحقیق حاضر از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است. **فرضیه اصلی:** بین هوش فرهنگی با عملکرد کارکنان حوزه بین‌الملل بانک کشاورزی رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۲: ماتریس همبستگی بین هوش فرهنگی با عملکرد کارکنان

| متغیرها    | هوش فرهنگی                  | عملکرد                      |
|------------|-----------------------------|-----------------------------|
| هوش فرهنگی | ۱                           | $r=0/337^{**}$<br>$p=0/000$ |
| عملکرد     | $r=0/337^{**}$<br>$p=0/000$ | ۱                           |

$^{**}$  معنادار در سطح ۰/۰۱ (آزمون دو دامنه)

$^*$  معنادار در سطح ۰/۰۵ (آزمون دو دامنه)

بر اساس اطلاعات جدول بالا بین دو متغیر رابطه معنی‌داری در سطح ۰/۰۱ وجود دارد ( $p=0/000$ ). بنابراین می‌توان فرضیه صفر را در سطح خطای ۱ درصد رد کرده و با ۹۹ درصد اطمینان نتیجه گرفت که بین هوش فرهنگی با عملکرد کارکنان حوزه بین‌الملل بانک کشاورزی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

**فرضیه فرعی ۱:** بین بعد فراشناختی هوش فرهنگی و عملکرد کارکنان حوزه بین‌الملل بانک کشاورزی رابطه معناداری وجود دارد.

کارکنان حوزه بین‌الملل بانک کشاورزی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

فرضیه فرعی ۳: بین بعد انگیزشی هوش فرهنگی و عملکرد کارکنان حوزه بین‌الملل بانک کشاورزی رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۵: ماتریس همبستگی بین بعد انگیزشی هوش فرهنگی با عملکرد کارکنان

| متغیرها                                            | بعد انگیزشی              | عملکرد                   |
|----------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| بعد انگیزشی                                        | ۱                        | $r=0/237^*$<br>$p=0/015$ |
| عملکرد                                             | $r=0/237^*$<br>$p=0/015$ | ۱                        |
| معنادار در سطح ۰/۰۱ (آزمون دو دامنه) <sup>xx</sup> |                          |                          |
| معنادار در سطح ۰/۰۵ (آزمون دو دامنه) <sup>x</sup>  |                          |                          |

بر اساس اطلاعات جدول بالا بین دو متغیر رابطه مثبت و معناداری در سطح ۰/۰۵ وجود دارد ( $r=0/237$   $p=0/015$ ). بنابراین می‌توان فرضیه صفر را در سطح ۰/۰۵ رد کرده و با اطمینان ۹۵ درصد نتیجه گرفت که بین بعد انگیزشی هوش فرهنگی با عملکرد کارکنان حوزه بین‌الملل بانک کشاورزی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

فرضیه فرعی ۴: بین بعد رفتاری هوش فرهنگی و عملکرد کارکنان حوزه بین‌الملل بانک کشاورزی رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۶: ماتریس همبستگی بین بعد رفتاری هوش

فرهنگی با عملکرد کارکنان

| متغیرها                                            | بعد رفتاری               | عملکرد                   |
|----------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| بعد رفتاری                                         | ۱                        | $r=0/209^*$<br>$p=0/034$ |
| عملکرد                                             | $r=0/209^*$<br>$p=0/034$ | ۱                        |
| معنادار در سطح ۰/۰۱ (آزمون دو دامنه) <sup>xx</sup> |                          |                          |
| معنادار در سطح ۰/۰۵ (آزمون دو دامنه) <sup>x</sup>  |                          |                          |

جدول ۳: ماتریس همبستگی بین بعد فراشناختی هوش فرهنگی با عملکرد کارکنان

| متغیرها                                            | بعد فراشناختی          | عملکرد                 |
|----------------------------------------------------|------------------------|------------------------|
| بعد فراشناختی                                      | ۱                      | $r=0/141$<br>$p=0/154$ |
| عملکرد                                             | $r=0/141$<br>$p=0/154$ | ۱                      |
| معنادار در سطح ۰/۰۱ (آزمون دو دامنه) <sup>xx</sup> |                        |                        |
| معنادار در سطح ۰/۰۵ (آزمون دو دامنه) <sup>x</sup>  |                        |                        |

بر اساس اطلاعات جدول بالا رابطه بین بعد فراشناختی هوش فرهنگی با عملکرد کارکنان حوزه بین‌الملل بانک کشاورزی معنی‌دار نیست ( $p=0/154$ ) و ( $r=0/141$ ). بنابراین فرض صفر رد نمی‌شود و نمی‌توان گفت بین بعد فراشناختی هوش فرهنگی با عملکرد کارکنان حوزه بین‌الملل بانک کشاورزی رابطه وجود دارد.

فرضیه فرعی ۲: بین بعد شناختی هوش فرهنگی و عملکرد کارکنان حوزه بین‌الملل بانک کشاورزی رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۴: ماتریس همبستگی بین بعد شناختی هوش

فرهنگی با عملکرد کارکنان

| متغیرها                                            | بعد شناختی                  | عملکرد                      |
|----------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| بعد شناختی                                         | ۱                           | $r=0/321^{**}$<br>$p=0/001$ |
| عملکرد                                             | $r=0/321^{**}$<br>$p=0/001$ | ۱                           |
| معنادار در سطح ۰/۰۱ (آزمون دو دامنه) <sup>xx</sup> |                             |                             |
| معنادار در سطح ۰/۰۵ (آزمون دو دامنه) <sup>x</sup>  |                             |                             |

بر اساس اطلاعات جدول بالا رابطه بین دو متغیر در سطح ۰/۰۱ معنادار است ( $p=0/001$  و  $r=0/321$ ). بنابراین می‌توان فرضیه صفر را در سطح ۰/۰۱ به نفع فرضیه تحقیق رد کرده و با اطمینان ۹۹ درصد نتیجه گرفت که بین بعد شناختی هوش فرهنگی با عملکرد

جدول ۷: مشخص‌کننده‌های کلی تحلیل رگرسیونی با روش گام به گام

| سطح معناداری | F      | $\Delta R^2$ | $R^2$<br>تعدیل شده | $R^2$ | ضریب همبستگی (R) | متغیرهای پیش‌بین وارد شده در مدل | مدل |
|--------------|--------|--------------|--------------------|-------|------------------|----------------------------------|-----|
| ۰/۰۰۱        | ۱۱/۶۹۷ | ۰/۱۰۳        | ۰/۰۹۴              | ۰/۱۰۳ | ۰/۳۲۱            | بعد شناختی                       | ۱   |

رگرسیون معتبر بوده و نتایج آن قابل تحلیل است. مقدار ضریب تعیین ۰/۱۰۳ می‌باشد که این، مویده آن است که ۱۰/۳٪ از تغییرات متغیر وابسته (عملکرد) به کمک متغیر مستقل قابل تبیین است.

همان‌گونه که در جدول فوق ملاحظه می‌گردد، سطح معناداری متغیر بعد انگیزشی (۰/۷۷۲) و متغیر بعد رفتاری (۰/۳۷۹) بیشتر از ۰/۰۵ می‌باشد؛ بنابراین متغیر بعد انگیزشی و بعد رفتاری وارد مدل رگرسیونی نمی‌شوند. بعد فراشناختی نیز به دلیل عدم وجود همبستگی با عملکرد وارد مدل نگردد. سطح معناداری متغیر بعد شناختی (۰/۰۰۱) کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد؛ بنابراین متغیر بعد شناختی وارد مدل رگرسیونی می‌شود. با توجه به مثبت بودن ضریب بتا می‌توان گفت بین هوش شناختی و عملکرد رابطه مثبت و مستقیم وجود دارد. به عبارتی با افزایش هوش شناختی میزان عملکرد کارکنان نیز افزایش می‌یابد. بر اساس ضرایب استاندارد نشده می‌توان معادله رگرسیونی زیر را برای پیش‌بینی میزان عملکرد کارکنان بر حسب بعد شناختی هوش فرهنگی تنظیم کرد:

$$Y = 112/183 + 1/113X \text{ (بعد شناختی) (عملکرد)}$$

بر اساس اطلاعات جدول بالا بین دو متغیر رابطه معناداری در سطح ۰/۰۵ وجود دارد ( $p=0/015$ ). بنابراین می‌توان فرضیه صفر را در سطح خطای ۵ درصد رد کرده و با اطمینان ۹۵ درصد نتیجه گرفت که بین بعد رفتاری هوش فرهنگی با عملکرد کارکنان حوزه بین‌الملل بانک کشاورزی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

#### ۹-۲- رگرسیون خطی چند متغیره گام به گام:

به منظور بررسی رابطه بین متغیرها در یک مدل و در قالب فرضیه اصلی پژوهش «بین هوش فرهنگی با عملکرد کارکنان حوزه بین‌الملل بانک کشاورزی رابطه معناداری وجود دارد»، از رگرسیون خطی چند متغیره به شیوه گام به گام استفاده شد. عملکرد در این فرضیه متغیر ملاک بوده و هوش فرهنگی نیز به عنوان متغیر پیش‌بین شامل (شناختی، انگیزشی و رفتاری) می‌باشند. از آنجایی که رابطه بین بعد فراشناختی و عملکرد معنی‌دار نشد، بعد فراشناختی وارد مدل رگرسیونی نگردد که نتایج آن در جداول شماره ۷ ارائه می‌شود. با توجه به مقدار آماره آزمون F (۱۱/۶۹۷) و سطح معنی‌داری (۰/۰۰۱) و کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد؛ می‌توان گفت در سطح اطمینان بالای ۹۵٪ معادله

جدول ۸: ضرایب رگرسیونی متغیرها در مدل

| سطح معناداری | t      | بتای استاندارد | ضرایب استاندارد نشده | خطای استاندارد | متغیر      | متغیرهایی که وارد مدل شده‌اند  |
|--------------|--------|----------------|----------------------|----------------|------------|--------------------------------|
| ۰/۰۰۰        | ۱۸/۶۷۵ |                | ۱۱۲/۱۸۳              | ۶/۰۰۷          | ضریب ثابت  |                                |
| ۰/۰۰۱        | ۳/۴۲۰  | ۰/۳۲۱          | ۱/۱۱۳                | ۰/۳۲۵          | بعد شناختی |                                |
| ۰/۷۷۲        | ۰/۲۹۱  | -              | ۰/۰۲۹                | -              | انگیزشی    | متغیرهایی که وارد مدل نشده‌اند |

|       |       |   |   |       |        |
|-------|-------|---|---|-------|--------|
| ۰/۳۷۹ | ۰/۸۸۳ | - | - | ۰/۰۹۱ | رفتاری |
|-------|-------|---|---|-------|--------|

توانمندسازی افراد و مدیران است که به کمک سازمان خواهد شتافت. چرا که افرادی باهوش فرهنگی پایین ممکن است قادر به ارتباط با همکارانشان از همان فرهنگ یا فرهنگ‌های دیگر نباشند و در نتیجه، در کسب و کارشان دچار مشکل شوند. مدیران و سرپرستانی که تأثیر فرهنگ‌های بین‌المللی را در تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی نادیده می‌گیرند؛ در تلاش برای بهبود کیفیت، با شکست مواجه خواهند شد؛ مگر اینکه بهبود و توسعه را با توسعه فرهنگ همگام سازند. در مقابل، افرادی باهوش فرهنگی بالا قادر به تفسیر رفتار دیگران و حتی در صورت نیاز، انطباق با رفتار دیگران هستند.

با عنایت به موارد اشاره شده که نشان از رابطه مثبت و معنادار بین هوش فرهنگی و ابعاد آن و عملکرد دارد؛ می‌توان نتیجه گرفت هوش فرهنگی و ابعاد سه‌گانه آن می‌توانند بر عملکرد افراد در این سازمان تأثیر بگذارند و می‌توان انتظار داشت که با بالا بردن این ابعاد از هوش فرهنگی کارکنان، عملکرد آنان نیز تا حدودی بهبود یابد. لیکن نظریه شدت رابطه به دست آمده و همچنین بر اساس نتایج رگرسیون که نشان داد ۱۰ درصد از تغییرات عملکرد کارکنان حوزه بین‌الملل بانک کشاورزی را بعد شناختی هوش فرهنگی آنان تبیین می‌کند و گرچه همانند نتایج آزمون فرضیات تحقیق، حاکی از این است هوش فرهنگی در عملکرد کارکنان این حوزه نقش دارد؛ لذا با توجه به مقدار ضریب تعیین نیز می‌توان نتیجه گرفت که عوامل دیگری نیز علاوه بر هوش فرهنگی در عملکرد کارکنان دخیل می‌باشند و این نشانگر اهمیت بررسی و مطالعه سایر عوامل تأثیرگذار بر عملکرد آنان است و آنجایی که سازمان‌ها به دنبال افزایش عملکرد و بهینه‌سازی امور هستند؛ بنابراین در مرحله نخست باید عملکرد کارکنان را افزایش دهند؛ زیرا برای یک سازمان

همان طور که مشاهده می‌شود به ازای یک واحد افزایش در بعد شناختی، عملکرد کارکنان حوزه بین‌الملل بانک کشاورزی به اندازه ۱/۱۱۳ واحد افزایش می‌یابد.

#### ۱۰- نتیجه‌گیری

هدف اساسی این تحقیق، بررسی نقش هوش فرهنگی در عملکرد کارکنان می‌باشد. این هدف در قالب فرضیه اصلی تحقیق مطرح گردید و نتایج نهایی این تحقیق نیز نشان داد که هوش فرهنگی با عملکرد کارکنان حوزه بین‌الملل بانک کشاورزی رابطه مثبت و معناداری دارد. بر اساس نتایج آزمون فرضیه‌ها، ابعاد هوش فرهنگی (شناختی، انگیزشی و رفتاری) نیز با عملکرد رابطه مثبت و معناداری دارند که در واقع تأیید فرضیه‌های پژوهش می‌باشند. به ترتیب مؤلفه‌ی شناختی هوش فرهنگی بیش‌ترین (۰،۳۲۱) هوش فرهنگی انگیزشی (۰،۲۳۷) در رده بعدی و مؤلفه‌ی رفتاری (۰،۲۰۹) نیز کمترین رابطه را با عملکرد دارند؛ اما بین هوش فرهنگی فراشناختی و عملکرد ارتباطی به دست نیامد. در نتیجه نظر به تأیید رابطه هوش فرهنگی و ابعاد آن با عملکرد در این تحقیق و از آنجائیکه هوش فرهنگی به عنوان یک قابلیت در برقراری ارتباط موثر با افراد از فرهنگ‌ها و خرده فرهنگ‌ها مختلف شناخته می‌شود و بنا بر ماهیت کار بانک که کارکنان آن به طور مستمر در حال تعامل و ارتباط با مشتریان مختلف از تجار و کسبه، فرهنگیان، نظامیان، و سایر اقشار مردم با تنوع فرهنگی بسیار هستند؛ برخورداری و تقویت این نوع از هوش از طریق مؤلفه‌های آن حائز اهمیت است. به عبارتی دیگر، مدیران و کارکنان امروزی، باید قابلیت انعطاف کافی برای سازش آگاهانه با هر موقعیت فرهنگی جدید را که با آن روبرو می‌شوند؛ داشته باشند. در این راستا هوش فرهنگی و

کارکنان نیز (۳/۶۲) در رده‌های بعدی قرار دارند؛ پایین‌ترین میانگین نیز مربوط به بعد شناختی کارکنان (۳/۴۲) می‌باشد. نظر به اینکه مؤلفه‌ی هوش فرهنگی شناختی دارای پایین‌ترین میانگین در میان ابعاد هوش فرهنگی کارکنان این حوزه است و از طرفی دیگر بر اساس نتایج آزمون فرضیه‌های این تحقیق، بیش‌ترین رابطه را با عملکرد کارکنان این حوزه دارد و همچنین بر اساس نتایج رگرسیون که نشان داد ۱۰ درصد از تغییرات عملکرد کارکنان حوزه بین‌الملل بانک کشاورزی را بعد شناختی هوش فرهنگی آنان تبیین می‌کند و از آنجائیکه حوزه بین‌الملل به عنوان نماینده و آینه تمام‌نمای بانک کشاورزی در عرصه بانکداری بین‌الملل و ارائه خدمات بانکداری بین‌الملل محسوب می‌شود؛ به همین منظور ضرورت توجه و ارتقاء هوش فرهنگی شناختی بایستی در الویت قرار گیرد و در نتیجه باید اقداماتی جهت بهبود و افزایش آن صورت پذیرد.

#### منابع و مأخذ

۱. ابزری، مهدی و اعظم‌خانی. (۱۳۸۹). هوش فرهنگی، رویارویی با تفاوت‌ها. عصر مدیریت. سال چهارم، شماره ۱۶ و ۱۷.
۲. احمدی، یعقوب و وحید قاسمی. (۱۳۹۱). اثر همدلی فرهنگی، ابتکار اجتماعی و قوم‌گرایی بر هوش فرهنگی. راهبرد فرهنگ. سال پنجم. شماره ۲۰.
۳. اسلام‌پور، حسین. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین هوش فرهنگی و عملکرد کارکنان بهزیستی مازندران. پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور مرکز غرب تهران.
۴. اصغری زاده، عزت‌الله و احمدرضا قاسمی. (۱۳۸۹). هوش فرهنگی و کارکردهای آن در

مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده عملکرد کارکنان آن است. بنابراین بخش‌های ذی‌ربط در بانک کشاورزی می‌بایستی با مدنظر قرار دادن این موضوع و برای ارتقا عملکرد کارکنان خود سایر عوامل موثر بر عملکرد را شناسایی نموده و به تناسب میزان تأثیر آن عوامل بر عملکرد، در جهت تقویت و ارتقای آنان برنامه‌ریزی و اقدام گردد.

نتایج آزمون توصیفی نیز حاکی از این بودند که هوش فرهنگی و عملکرد کارکنان این حوزه بالاتر از حد متوسط (۳) است لیکن جای ارتقاء یافتن دارند. در فضای رقابت کنونی که یکی از سودمندترین استراتژی‌ها برای بانک‌ها، مشتری‌مداری است و رفتار و عملکرد کارکنان، از اصلی‌ترین عوامل موثر بر این امر است؛ توجه به رفتار و عملکرد کارکنان اهمیتی دو چندان می‌یابد؛ در نتیجه در راستای افزایش عملکرد کارکنان این حوزه باید اقداماتی صورت گیرد. در بین ابعاد عملکرد بالاترین میانگین مربوط به بعد توانایی (۴/۲۴) و پایین‌ترین میانگین مربوط به بعد اعتبار (۳/۶۹) است. لذا برای افزایش این بعد که در واقع به مناسب بودن و منصفانه بودن تصمیمات مدیر در خصوص پرسنل از جهت حقوق، مزایا و رعایت دستورالعمل‌های قانونی در اتخاذ تصمیمات توسط آنان و قابلیت اجرایی بودن نظرات و تصمیمات کارکنان در سازمان اشاره دارد اقداماتی صورت پذیرد؛ زیرا افزایش هر یک از ابعاد عملکرد، موجبات ارتقاء و بهبود عملکرد کلی کارکنان و نهایتاً سازمان را مهیا می‌سازد. از آنجائیکه هوش فرهنگی نیز به عنوان یک قابلیت در برقراری ارتباط موثر با افراد از فرهنگ‌ها و خرده فرهنگ‌ها مختلف شناخته می‌شود؛ در راستای افزایش هوش فرهنگی این حوزه نیز باید اقداماتی صورت گیرد. در بین ابعاد هوش فرهنگی، بالاترین میانگین مربوط به بعد انگیزشی کارکنان (۴/۱۳)، میانگین بعد رفتاری کارکنان (۳/۸۱) و میانگین بعد فراشناختی

- سازمان‌ها. ماهنامه مهندسی فرهنگی. سال چهارم. شماره ۴۱ و ۴۲.
۵. اصل فلاح، مهدیه. (۱۳۸۸) بررسی ارزیابی عملکرد مبتنی بر مشتری مداری در بانک تجارت شهرستان کرج بر اساس مدل BSC. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه پیام نور - مرکز تهران.
۶. باقی، مجتبی و علیرضا شیروانی. (۱۳۹۱). تحلیلی بر نقش ابعاد هوش سازمانی در افزایش سطح عملکرد کارکنان در شرکت توزیع برق استان اصفهان، کنفرانس منطقه‌ای سیر، تهران، ۲۴ و ۲۵ دی ماه ۱۳۹۱.
۷. بیشک، گلی. (۱۳۹۰). بررسی رابطه سرمایه فکری با عوامل موثر بر عملکرد کارکنان بانک سرمایه استان تهران، پایان‌نامه مقطع کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران-شمال.
۸. خداداد حسینی، سید حمید. اسماعیل شاه طهماسبی و سارا شمس الهی. (۱۳۹۰) تبیین جایگاه مدیریت تنوع قومی؛ عامل فراموش شده بهره‌وری در مدیریت کلان فرهنگی کشور. ماهنامه مهندسی فرهنگی، سال پنجم، شماره ۵۳ و ۵۴.
۹. رحیم نیا، فریبرز. سعید مرتضوی و طوبی دلارام. (۱۳۸۹). بررسی میزان تأثیر هوش فرهنگی بر عملکرد وظیفه‌ای مدیران. نشریه مدیریت فردا، سال هشتم، شماره ۲۲.
۱۰. رضایی، علی‌اکبر و محمدعلی زهره‌ای. (۱۳۹۰). ابتکار عمل در برنامه‌ریزی و ارزیابی عملکرد فرهنگی. تهران: شرکت بین‌المللی پژوهش و نشر یادآوران.
۱۱. رضائیان، علی و اسدالله گنجعلی. (۱۳۹۰) مدیریت عملکرد چیستی، چرایی، چگونه. انتشارات دانشگاه امام صادق. تهران.
۱۲. طبری فشکی، ولی‌الله (۱۳۸۸). مطالعه ارتباط هوش عاطفی و عملکرد مدیران مدارس متوسطه (دبیرستان). شهریور ۱۳۸۸. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه پیام نور.
۱۳. نائیجی، محمدجواد و علی رضائیان. (۱۳۹۱) هوش فرهنگی با کارآفرینی استراتژیک. مطالعات مدیریت راهبردی. شماره ۹
۱۴. نقوی، میرعلی. اکبر حسن‌پور و زهرا حسامی. (۱۳۹۰). مدیریت استراتژیک عملکرد کارکنان: از تئوری تا عمل. نشر: موسسه کتاب مهربان نشر.
۱۵. هرسی، پاول و کنت بلانچارد. (۱۳۷۱). مدیریت رفتار سازمانی. مترجم قاسم کبیری، موسسه انتشارات جهاد دانشگاهی.
1. Ang, S. et al. (2007). Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance. management and Organization Review, 3, 335-371.
  2. Brislin, Richard. Reginald Worthley. Brent Macnab. (2006). Cultural Intelligence: Understanding Behaviors That Serve People's Goals. Group & Organization Management, Vol 31. no. 1. pp 40-55.
  3. Edris, T. A., & M.A., Almahmeed. (1997). Services Considered Important to Business Customers and Determinants of Bank Selection in Kuwait: a Segmentation Analysis. International Journal of Bank Marketing, 15 (4). 126-133.
  4. Hasanpur Ghavkadehi, Farokh. et al. (2012). The Relationships between Job Stress and Employee Performance of Emergency Medicine Centers (115) In Guilan Gilan Province. science road publishing corporation. ISSN: 2251-967X. TSS4 (1) 43-50.
  5. Khalili, Mina. Hassan Darvish. & Majid Noodeh Farahani. (2013). The relationship between cultural intelligence and bank performance: A case study of a private bank. Management Science Letters 3, pp 415-418.
  6. Khodadady, Ebrahim & Shima Ghahari. (2011). Validation of the Persian Cultural Intelligence Scale and Exploring Its Relationship With Gender, Education, Travelling Abroad and



- <sup>28</sup> Hunter  
<sup>29</sup> Intelligence Quotient (IQ)  
<sup>30</sup> Cultural Quotient (CQ) واژه معادل دیگری که مرکز مطالعات هوش آمریکا و سایر محققان برای هوش فرهنگی به کار می‌برند  
<sup>31</sup> Real-world Intelligence  
<sup>32</sup> Social Intelligence  
<sup>33</sup> Emotional Intelligence  
<sup>34</sup> Practical Intelligence  
<sup>35</sup> NG k y  
<sup>36</sup> Van dyne  
<sup>37</sup> Ang  
<sup>38</sup> Brislin  
<sup>39</sup> Worthley  
<sup>40</sup> Macnab  
<sup>41</sup> Mosakowski  
<sup>42</sup> Thomas  
<sup>43</sup> Inkson  
<sup>44</sup> Koh  
<sup>45</sup> Cognitive CQ  
<sup>46</sup> Motivational CQ  
<sup>47</sup> Behavioral CQ  
<sup>48</sup> Hall

- Place of Living. Global Journal of Human Social Science. Vol. 11. Issue 7. Version 1.0. Publisher: Global Journals Inc. (USA)  
 7. NG, K.Y. L, Van Dyne. & S, Ang. (2012). Cultural Intelligence A Review, Reflection, and Recommendations For Future Research. In A.M. Ryan, F.T.L. Leong, F.L. & Oswald (EDS.) Conducting Multinational Research: Applying Organizational Psychology in the Workplace,. (pp.29-58).  
 8. Qureshi, Andaleeb Jawaria, et al. (2010). Performance Management Systems: A Comparative Analysis. African Journal of Business Management. Vol.4 (9). pp.1856-1862.  
 9. Sarfarazi, Mehrzad. Amin Balaghi Inalo. & Mehdi Rouhi Khalili. (2012) Investigating factors of the performance of the Hormozgan Judiciary staff influencing client satisfaction using the ACHIEVE model. Journal of American Science 2012; 8 (9).  
 10. Triandis, C., Harry (2006). Cultural Intelligence in Organizations. Group & Organization Management, Vol.32, No.1, pp. 20-26.

#### یادداشت‌ها

- <sup>1</sup> Armstrang  
<sup>2</sup> Cultural intelligence  
<sup>3</sup> Triandis  
<sup>4</sup> Edris  
<sup>5</sup> Almahmid  
<sup>6</sup> Brunbakh  
<sup>7</sup> Qureshi et al  
<sup>8</sup> Bourguignon  
<sup>9</sup> Suitcase words  
<sup>10</sup> Campbell  
<sup>11</sup> Ainsworth & smith  
<sup>12</sup> Hersey  
<sup>13</sup> Goldsmith  
<sup>14</sup> ACHIEVE  
<sup>15</sup> Atkinson  
<sup>16</sup> Porter  
<sup>17</sup> Lawler  
<sup>18</sup> Blanchard  
<sup>19</sup> Lawrence & Lorsch  
<sup>20</sup> Ability  
<sup>21</sup> Clarity  
<sup>22</sup> Help  
<sup>23</sup> Incentive  
<sup>24</sup> Evaluation  
<sup>25</sup> Validity  
<sup>26</sup> Environment  
<sup>27</sup> Schmidt