

رابطه هوش فرهنگی و فرهنگ سازمانی مطلوب

(مورد مطالعه: دانشجویان کارشناسی ارشد مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی)

سوسن علانی

دکتری مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، استادیار، عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی،

واحد تهران شمال s_alaei@iau-tb.ac.ir

مهسا میرمحمدی

کارشناس ارشد مدیریت دولتی، گرایش نیروی انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی،

واحد تهران مرکزی mirmohamadi.mahsa@gmail.com (مسئول مکاتبات)

چکیده

مقدمه و هدف پژوهش: در رویکردهای جدید علم مدیریت، کار تیمی و نحوه همکاری و تعامل با دیگران اهمیت خاصی دارد. در این زمینه هماهنگی میان فرهنگ کارکنان و فرهنگ سازمان محل اشتغال، شرایط را برای تسهیل و تداوم همکاری فراهم می‌کند. هدف این پژوهش بررسی رابطه میان هوش فرهنگی و فرهنگ سازمانی مطلوب از دید دانشجویان رشته مدیریت به‌عنوان مدیران آتی سازمان‌ها و نهادهای کشور است.

روش پژوهش: روش پژوهش حاضر توصیفی، از نوع همبستگی و به لحاظ هدف از نوع کاربردی است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS، آزمون همبستگی، آزمون‌های t و کلموگروف اسمیرنوف و پیرسون استفاده شده است.

یافته‌ها: آزمون فرضیه‌ها نشان داد که ارتباط معناداری بین کلیه ابعاد هوش فرهنگی و فرهنگ سازمانی مطلوب از دید دانشجویان وجود دارد. دانشجویان با هوش فرهنگی بالا و پایین، سازمان نتیجه‌گرا و دانشجویانی که از هوش فرهنگی متوسط برخوردار بودند، سازمان تیم‌گرا را انتخاب کردند.

نتیجه‌گیری: مدیران، علاوه بر لزوم تشخیص تناسب فرهنگ خود با فرهنگ سازمانی که برای کار انتخاب می‌کنند، لازم است هنگام انتخاب و گزینش پرسنل هم، به این تناسب توجه نموده و سازمان خود را از مشکلاتی چون غیبت، ترک خدمت، تضاد و ناسازگاری نیروی انسانی و ... که به دلیل عدم تناسب فرهنگ افراد با فرهنگ سازمان محل خدمت آنان پیش می‌آید، حفظ نمایند.

واژگان کلیدی: هوش، فرهنگ، هوش فرهنگی، فرهنگ سازمانی

مقدمه

در سال‌های اخیر با مطالعاتی که بر روی فرهنگ و سازگاری انسان‌ها با مبانی فرهنگی انجام گردیده است، مشاهده شده که بعضی اشخاص به نحو مؤثرتری می‌توانند با فرهنگ خود و فرهنگ‌های دیگر سازگار شده و به نحو بهتری تنوع‌های فرهنگی را مورد پذیرش قرار دهند. بر این اساس مفهومی جدید، وارد عرصه تحلیل رفتار و توجیه سازگاری افراد با یکدیگر و با فرهنگ سازمانی شد که به معنی هماهنگی و سازگاری با فرهنگ‌های متفاوت است؛ هوش فرهنگی مهم‌ترین ابزاری است که می‌تواند برای مواجهه مناسب با فرهنگ‌های متفاوت به کار گرفته شود. بدین ترتیب مقوله هوش فرهنگی به تازگی در عرصه‌های مدیریتی مطرح شده و تأثیر آن در ارتقاء سطح بهره‌وری مجموعه‌ها به اثبات رسیده است. بر این اساس هوش فرهنگی یکی از کاراترین ابزارها برای انجام اثربخش وظایف در محیط‌های دارای تنوع و ناهمگونی نیروی کار است. افراد هوشمند فرهنگی جزء دارایی‌های ارزشمند سازمان هستند و به‌خصوص در زمان بحران خود را بیشتر نشان می‌دهند. (سنگه ۲۰۰۴) آن‌ها قادر هستند به آسانی اختلاف‌ها را رفع نموده و سینرژی (هم‌افزایی) فرهنگی به وجود آورند. این سینرژی نوعی هم‌افزایی برای حل مسائل، کسب دیدگاه‌های نوین و افزایش علاقمندی‌ها و تنوعات مختلف در درون فضای کاری می‌باشد. (آنگ ۲۰۰۵، ۴۵)

یکی از چالش‌هایی که مدیران و به‌ویژه منابع انسانی سازمان‌ها با آن روبرو هستند، جامعه‌پذیری کارکنان تازه استخدام و هماهنگی ساختن آنان با فرهنگ سازمان و فرهنگ اکثریت اعضای سازمان است که خود دارای نژادها، گروه‌های قومی یا جنسیت‌های مختلف هستند. بر این اساس امروزه، توانایی کار گروهی، هماهنگی کارکنان با فرهنگ سازمان و وفاداری و تعهد آنان به سازمان به ارزش‌های غالب برای رسیدن به اهداف تبدیل شده است. وفاداری به

هر سازمان شخصیتی به نام فرهنگ دارد. (رابینز ۱۳۷۴، ۸۰) فرهنگ هر سازمانی مؤید جوهره و وجه تمایز آن سازمان، نسبت به سایر سازمان‌ها است. فرهنگ سازمانی قسمتی از محیط داخلی سازمان را توصیف می‌کند که ترکیبی از مجموعه تعهدها، اعتقادات و ارزش‌های مشترک بین اعضای سازمان می‌باشد و برای راهنمایی کارکنان در انجام وظایفشان استفاده می‌شود. در شرایط کنونی که بهبود نظام‌های بزرگ سازمانی مورد توجه قرار گرفته است، فرهنگ سازمانی نیز به عنوان منبعی برای توانایی بیشتر سازمان‌ها جلوه‌گر شده است، به عبارت دیگر، کامیابی و شکست سازمان‌ها تا اندازه زیادی منوط به فرهنگ آن‌ها است. (طوسی ۱۳۷۲، ۱۸)

توجه به نقش فرهنگ در پدیده‌ها و مسائل سازمانی می‌تواند دستاوردهای بسیار مهمی را برای دانش مدیریت و سازمان به ارمغان آورد؛ همان‌گونه که نادیده گرفتن آن به سوء فهم‌های تأثیرگذار و مهمی در تحلیل پدیده‌های سازمانی منجر خواهد شد. در جامعه امروز که تنوع فرهنگی^۱ در همه‌جا وجود دارد، توانمندی در برقراری ارتباط‌های خوب و مؤثر به چالش بزرگی تبدیل شده است. شناخت، ارزش گذاری و حمایت از این تفاوت‌ها می‌تواند بهره‌وری هر فرد را در محل کارش به حداکثر برساند. (بی بی کوا و کوتلیکو و ۲۰۰۶)

بیان مسئله

از نظر متخصصان، به حساب نیابردن تفاوت‌های فرهنگی و عدم توانایی درک و سازگاری با آن در گذشته دلیل بسیاری از شکست‌ها در سازمان‌ها بوده است. درک و هدایت تفاوت‌های فرهنگی، سازمان‌ها را در رسیدن به اهدافشان کمک می‌کند. (استینکمپ ۲۰۰۱، ۳۰)

در صورت تأیید این رابطه، دانشجویان رشته مدیریت به‌عنوان مدیران حال و آینده می‌توانند با شناسایی فرهنگ کاری مطلوب خود هم سازمان مناسبی را برای کار انتخاب نمایند و هم در استخدام افراد به این مسئله توجه نمایند تا از مشکلات عدم تناسب با فرهنگ سازمانی و پیامدهای آن از جمله ترک سازمان و از اتلاف انرژی، منابع، سرمایه، زمان و عدم وجود انگیزه و خلاقیت کاری و ... به دور باشند.

ادبیات پژوهش

هوش

دیوید وکسلر^۱؛ روانشناس برجسته آمریکایی معتقد است که هوش نتیجه تأثیر دائمی و متقابل فرد با محیط است و اگر این رابطه متقابل به‌صورت متعادل انجام گیرد، موجب توانایی در سازگاری فرد با محیط و پیشرفت هوشی می‌شود. از نظر او هوش توانایی کلی و جامع فرد است برای اینکه به‌طور هدفمند عمل کند، به‌طور منطقی بیندیشد و به‌طور مؤثر با محیط خود به مبادله پردازد. (پاشا شریفی ۱۳۷۶)

از نظر دیوید برلاینر و نیت گیج^۳ نیز، هوش به رفتار انطباقی فرد اشاره می‌کند که معمولاً دارای عنصری از حل مسئله است و به‌وسیله فرآیندها و عملیات شناختی هدایت می‌شود و به‌طور کلی هوش یعنی؛ دریافت سریع، درک خوب، توانایی حل مسائل و درک سریع مفاهیم. (گیج و برلاینر ۱۱۰، ۱۳۷۴)

اگرچه در حوزه روان‌شناسی و علوم رفتاری معمولاً هوش موجودیتی منفرد است که به ارث می‌رسد و انسان‌ها مانند لوح سفیدی هستند که هر چیزی را در صورتی که به شیوه‌ای مناسب ارائه شود، می‌توان به آن‌ها آموزش داد؛ اما نتیجه تحقیقات اخیر نشان از هوش‌های چندگانه‌ای دارد که کاملاً از یکدیگر مستقل هستند.

سنت‌ها و ارزش‌های غالب، بخش‌های مستقل یک سازمان را به‌عنوان سیستمی یکپارچه در کنار یکدیگر نگاه می‌دارد.

از سوی دیگر به‌کارگیری کارکنان جدید می‌تواند به تغییر در نگرش‌ها و باورهای غالب سازمانی منجر شود، چرا که کارکنان جدید ایده‌ها و نقطه نظرات تازه‌ای را وارد سازمان می‌نمایند.

صاحب‌نظران معتقدند که موفقیت سازمان‌ها علاوه بر نیاز به سخت‌افزارهایی مانند ساختار، راهبرد و سیستم‌ها مستلزم نرم‌افزارهایی مانند: کارکنان، مهارت‌ها، سبک‌ها و ارزش‌های کارکنان (فرهنگ سازمانی) است. هم‌چنین اجرای موفقیت‌آمیز راهبردهای سازمان‌ها، در گرو ایجاد تمهیدات فرهنگی لازم در آن‌هاست و بدون موافقت و همراهی فرهنگ سازمانی نمی‌توان تحولی در سازمان ایجاد کرد. (رابینز ۱۳۸۵)

فایده و هدف پژوهش

با توجه به این‌که در کشور ما، افراد با فرهنگ‌ها و خرده فرهنگ‌های متفاوت و از اقوام محلی و مناطق مختلف در سازمان‌ها در کنار یکدیگر گرد آمده‌اند، برخورداری از هوش فرهنگی موجب سازگاری بیشتر و موفقیت افراد در درک سایر فرهنگ‌ها و برقراری ارتباط مناسب با سایر کارکنان و در نتیجه کار گروهی مؤثرتر و اثربخشی بیشتر و عملکرد بهتر است. جدیدترین تحقیقات در این زمینه نشان داده است که می‌توان با تعیین میزان هوش فرهنگی افراد، فرهنگ مطلوب آنان را پیش‌بینی کرد. این مسئله به مدیران و همچنین متقاضیان استخدام در سازمان‌ها کمک می‌کند که قبل از ورود به سازمان، میزان هماهنگی فرهنگ خود را با فرهنگ سازمان پیش‌بینی کنند و این امکان را برای مدیران فراهم می‌کند که از استخدام افراد با فرهنگ‌های نامتناسب با فرهنگ سازمان اجتناب نمایند.

هوش فرهنگی

مفهوم هوش فرهنگی برای نخستین بار توسط ارلی و آنگ^{۱۵} از محققان دانشکده کسب و کار لندن مطرح شد و در سال ۲۰۰۳ میلادی توسط دانشگاه استنفورد، در کتابی با عنوان هوش فرهنگی: تبادل‌های فردی میان فرهنگ‌ها^{۱۶} به چاپ رسید. آن دو، هوش فرهنگی را قابلیت یادگیری الگوهای جدید در تعامل‌های فرهنگی و ارائه پاسخ‌های رفتاری صحیح به این الگوها تعریف کرده‌اند. ارلی و آنگ 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 باید با توجه به اطلاعات موجود یک چهارچوب شناختی مشترک تدوین کند، حتی اگر این چهارچوب درک کافی از رفتارها و هنجارهای محلی نداشته باشد. تدوین چنین چهارچوبی تنها از عهده کسانی برمی‌آید که از هوش فرهنگی بالایی برخوردار باشند. (ارلی و آنگ ۲۰۰۳)

هوش فرهنگی دامنه جدیدی از هوش است که ارتباط بسیار زیادی با محیط‌های کاری متنوع دارد؛ و بینش‌های فردی را دربر می‌گیرد که برای انطباق با موقعیت‌ها و تعامل‌های میان فرهنگی و حضور موفق در گروه‌های کاری چند فرهنگی مفید است. عده‌ای این نوع از هوش را یک نوع شایستگی چندوجهی می‌دانند که شامل دانش فرهنگی، عمل به‌صورت متفکرانه و مجموعه‌ای از مهارت‌های رفتاری می‌باشد. (توماس و اینکسون ۲۰۰۳)

مطالعه‌ها نشان داده‌اند که هوش فرهنگی می‌تواند به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر بر عملکرد وظیفه‌ای شناخته شود. دلایل این ادعا این است که اولاً با گسترش فعالیت‌های تجاری بین‌المللی، نیاز به قابلیت‌هایی که مدیران را در برخورد با پیچیدگی‌های فرهنگی پیش رو یاری رساند، بیش از پیش احساس می‌شود. (منینگ ۲۰۰۳)

ثانیاً گرچه در مطالعاتی که تاکنون صورت گرفته، هوش

گاردنر^۴ انواعی از هوش را در کتاب هوش‌های چندگانه خود با عنوان ذهن منظم^۵ که در سال ۱۹۹۹ میلادی انتشار یافت مطرح کرده است. نظریه هوش‌های چندگانه گاردنر، در ابتدا شامل هفت نوع هوش بود، ولی طی مطالعات بعدی، وی دو نوع دیگر هوش به این مجموعه افزود و مجموعه هوش انسانی را شامل ۹ هوش زیر معرفی کرد:

- ۱- هوش دیداری / فضایی^۶ (این نوع هوش توانایی درک پدیده‌های بصری است)
- ۲- هوش کلامی / زبانی^۷ (این هوش توانایی استفاده از کلمات و زبان است)
- ۳- هوش منطقی / ریاضی^۸ (توانایی استفاده از استدلال، منطقی و اعداد)
- ۴- هوش بدنی / جنبشی^۹ (یعنی توانایی کنترل ماهرانه حرکات بدن و استفاده از اشیاء)
- ۵- هوش موسیقی / ریتمیک^{۱۰} (به معنی توانایی تولید و درک موسیقی. این یادگیرنده‌های متمایل به موسیقی با استفاده از صداها، ریتم‌ها و الگوهای موسیقی فکر می‌کنند)
- ۶- هوش درون فردی^{۱۱} (توانایی ارتباط برقرار کردن و فهم دیگران)
- ۷- هوش برون فردی / فرا فردی^{۱۲} (این هوش یعنی توانایی درک خود و آگاه بودن از حالت درونی خود)
- ۸- هوش طبیعت‌گرا^{۱۳} (باعث ایجاد قوه تمیز چیزهای مهم در جهان طبیعی است)
- ۹- هوش وجودی^{۱۴} (به تعریف گاردنر، متضمن توان انسان برای تأمل و تعمق درباره بزرگ‌ترین پرسش‌ها است: ما که هستیم؟ چرا اینجا هستیم؟ چه اتفاقی برای ما خواهد افتاد؟ و ...) تعریف کرد. (گاردنر ۱۹۹۹)

ذهنی و شناختی فرد از فرهنگ‌های دیگر را نشان می‌دهد. جنبه شناختی هوش فرهنگی مشتمل بر شناخت سیستم‌های اقتصادی و قانونی، هنجارهای تعامل اجتماعی، عقاید مذهبی، ارزش‌های زیبایی‌شناختی و زبان‌های دیگر است. (آنگ، ونداین و کوه ۲۰۰۷)

استراتژی هوش فرهنگی و یا مؤلفه فراشناختی^{۲۱} هوش فرهنگی:

استراتژی هوش فرهنگی، به این معناست که فرد چگونه تجربیات میان فرهنگی را درک می‌کند. این راهبرد بیانگر فرایندهایی است که افراد برای کسب و درک دانش فرهنگی به کار می‌برند. این امر زمانی اتفاق می‌افتد که افراد در مورد فرایندهای فکری خود و دیگران قضاوت می‌کنند. مؤلفه فراشناختی هوش فرهنگی شامل تدوین استراتژی پیش از برخورد میان فرهنگی، بررسی مفروضات در حین برخورد و تعدیل نقشه‌های ذهنی در صورت متفاوت بودن تجارب واقعی از انتظارات پیشین است. (آنگ، ونداین و کوه ۲۰۰۷)

عمل هوش فرهنگی یا مؤلفه رفتاری^{۲۲} هوش فرهنگی:

این رفتار، قابلیت فرد برای سازگاری با آن دسته از رفتارهای کلامی و غیرکلامی را دربر می‌گیرد که برای برخورد با فرهنگ‌های مختلف مناسب هستند. رفتار هوش فرهنگی مجموعه‌ای از پاسخ‌های رفتاری منعطفی را شامل می‌شود که در موقعیت‌های مختلف به کار می‌آیند و متناسب با تعاملی خاص یا موقعیتی ویژه از قابلیت اصلاح و تعدیل برخوردار هستند. (آنگ، ونداین و کوه ۲۰۰۷) توماس^{۲۳} و اینکسون^{۲۴} معتقدند مدیرانی که از هوش فرهنگی بالایی برخوردار هستند از سه عامل دانش فرهنگی، توجه فرهنگی و مهارت

فرهنگی بیشتر متوجه تعامل با فرهنگ‌های بیگانه بوده است، اما قابلیت تعمیم به خرده فرهنگ‌های نژادی و قومی درون فرهنگ ملی را نیز دارد. (نائیچی و عباسعلی زاده ۱۳۸۶) بنابراین در کشورهایی مانند هند، ایران، چین و ... که در حوزه درون مرزی خود، دارای تنوع فرهنگی بسیاری هستند لازم است که مورد توجه و استفاده قرار گیرد.

نگرش چهار عاملی در سنجش هوش فرهنگی

در سال ۲۰۰۳ ارلی و آنگ هوش فرهنگی را دارای ۳ بعد شناختی، انگیزشی و رفتاری معرفی کردند. (ارلی و آنگ ۲۰۰۳) اما در سال ۲۰۰۹ دکتر دیوید لیورمور^{۱۷} در کتاب خود با عنوان؛ رهبری با هوش فرهنگی، رمز جدید موفقیت^{۱۸} که در سال ۱۳۹۰ شمسی توسط دکتر سوسن علائی در ایران، ترجمه و توسط انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی منتشر شده است، هوش فرهنگی را دارای ۴ مؤلفه یا بُعد تعریف می‌کند که به‌طور خلاصه به شرح زیر است؛

انگیزه هوش فرهنگی و یا مؤلفه انگیزشی^{۱۹} هوش فرهنگی:

انگیزه هوش فرهنگی، بیانگر علاقه فرد به آزمودن فرهنگ‌های دیگر و تعامل با افرادی از فرهنگ‌های مختلف است. این انگیزه شامل ارزش درونی افراد برای تعامل‌های چند فرهنگی و اعتماد به نفسی است که به فرد اجازه می‌دهد در موقعیت‌های فرهنگی مختلف به صورتی اثربخش عمل کند. (آنگ، ونداین و کوه ۲۰۰۷)

دانش هوش فرهنگی و یا مؤلفه شناختی^{۲۰} هوش فرهنگی:

این دانش، بیانگر درک فرد از تشابهات و تفاوت‌های فرهنگی است و دانش عمومی و نقشه‌های

فرهنگی برخوردار هستند. (توماس و اینکسون ۱۳۸۷، ۴۱)

دانش: کسی که از هوش فرهنگی برخوردار است لزوماً به دانشی در باب فرهنگ و اصول بنیادین تعامل‌های میان فرهنگی نیاز دارد. این بدان معنی است که او باید بداند فرهنگ چیست، چگونه تغییر می‌کند و چگونه بر رفتار تأثیر می‌گذارد.

دقت عمل: فرد دارای هوش فرهنگی به تمرین و دقت عمل برای مشاهده و تعبیر موقعیت‌های خاص نیاز دارد. این به معنی افزایش توانایی در توجه به شیوه‌ای انعکاسی و خلاقانه به نشانه‌ها در موقعیت‌های میان فرهنگی است. دقت عمل مرحله میانی است که دانش را به تجربه ماهرانه متصل می‌کند.

مهارت‌های رفتاری: فرد هوشمند بر اساس دانش و دقت عمل، مهارت‌های رفتاری خویش را پرورش می‌دهد و در خلال موقعیت‌های متفاوت صلاحیت می‌یابد. این مهارت‌ها شامل انتخاب رفتار صحیح از میان گزینه پرورش یافته‌ای از رفتارها است که برای اقدام مناسب و موفق در طیف گسترده‌ای از موقعیت‌های میان فرهنگی نیاز است. (توماس و اینکسون ۱۳۸۷)

فرهنگ

فرهنگ همانند بسیاری از مفاهیم علوم انسانی، معانی و تعاریف متعددی دارد، جامعه‌شناسان، مردم‌شناسان و صاحب‌نظران که در حیطه اجتماع به تحقیق و تفحص پرداخته‌اند تعاریف متعددی را از این مفهوم ارائه نموده‌اند.

در فرهنگ فارسی عمید، فرهنگ عبارت است از دانش، ادب، علم، معرفت، تعلیم و تربیت، آثار علمی و ادبی یک قوم یا ملت.

فرهنگ لغات وبستر، فرهنگ را مجموعه‌ای از رفتارهای پیچیده انسانی که شامل افکار، گفتار اعمال و

آثار هنری است و بر توانایی انسان برای یادگیری و انتقال به نسل دیگر دلالت دارد تعریف می‌کند.

اما فرهنگ در قالب بحث تخصصی خود در حدود اواسط قرن ۱۹ میلادی در نوشته‌های علمای مردم‌شناسی پدیدار شد، استعمال علمی کلمه انگلیسی معادل فرهنگ در اواخر قرن نوزدهم توسط ادوارد تایلور^{۲۰}، مردم‌شناس انگلیسی برقرار شد، مفهوم فرهنگ در نگاه او برای بیان یک مجموعه تکامل یافته از عقاید و چیزهای که بر اثر تجارب تاریخی شکل گرفته‌اند به کار رفته است. او بیان می‌دارد فرهنگ عبارت است از مجموعه‌ای پیچیده و آمیخته از ارزش‌ها، هنجارها، آداب و رسوم، عقاید، رفتارها، باورها و... که انسان از محیط اجتماعی خود کسب می‌کند و سپس آن‌ها را بارور ساخته به نسل بعدی منتقل می‌نماید. (باقری‌زاده ۱۳۷۵، ۲۶)

برخی از جنبه‌های فرهنگ را به راحتی می‌توان دید. عوامل آشکاری مثل هنر، موسیقی و سبک رفتاری از این جمله‌اند؛ اما بیشتر بخش‌های چالش برانگیز فرهنگ، پنهان است. عقاید، ارزش‌ها، انتظارات، نگرش‌ها و مفروضات، عناصری از فرهنگ هستند که دیده نمی‌شوند؛ اما بر رفتار افراد مؤثرند. هوش فرهنگی به افراد اجازه می‌دهد تا تشخیص دهند دیگران چگونه فکر می‌کنند و چگونه به الگوهای رفتاری پاسخ می‌دهند، در نتیجه موانع ارتباطی بین فرهنگی را کاهش و به افراد قدرت مدیریت تنوع فرهنگی می‌دهد. هوش فرهنگی حوزه مدرنی از هوشمندی است که امکان میانجیگری در فضاها و کاری متنوع و متغیر را مطرح می‌کند. هوش فرهنگی به منزله چسبی است که می‌تواند در محیط‌های متنوع، انسجام و هماهنگی ایجاد کند. (فیاضی و جان نثار احمدی ۱۳۸۵)

تنوع فرهنگی

تنوع فرهنگی^{۲۶} غالباً به مفهوم گوناگونی فرهنگ و در معیاری وسیع تفاوت فرهنگی جوامع مختلف انسانی در مناطق مختلف زمین است. (گولد و کولب ۱۳۸۴، ۲۷۱) به بیانی دیگر؛ تنوع فرهنگی به تفاوت‌های گروهی در دستاوردهای مادی و غیرمادی دلالت دارد. (صالحی امیری ۱۳۸۹، ۱۵۲)

فرهنگ سازمانی

فرهنگ خاصیتی از گروه است. هرگاه در گروهی، تجربیات مشترک گرد آید، فرهنگی جوانه می‌زند. فرهنگ مهم است زیرا برآیند نیروهای عظیم، نهفته و غالباً ناخودآگاهی است که رفتار فردی و گروهی ما را رقم می‌زند و الگوی ذهنی، نگرش‌ها و ارزش‌های موردقبول ما را تعیین می‌کند. فرهنگ سازمانی اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا مبانی فرهنگی، استراتژی، هدف‌ها و روش کار سازمان را معین می‌سازد. ارزش‌ها و الگوهای ذهنی رهبران و مدیران ارشد تا حدی ساخته و پرداخته سابقه فرهنگی خود آنان و تجربیات مشترک آنان است. لذا اگر می‌خواهیم سازمانی کارا تر و مؤثرتر داشته باشیم باید نقش فرهنگ را در زندگی سازمانی بشناسیم.

سازمان عبارت است از جمعی از افراد که برای تحقق اهداف معین با هم همکاری می‌کنند. (رضائیان ۱۳۷۹، ۱۰) موفقیت یک سازمان منوط به شناخت ارزش‌های کلیدی و باورها و تفاهم‌هایی است که در اعضای یک سازمان مشترک می‌باشند. (قاسمی ۱۳۹۰، ۵۶۱)

به‌طور کلی سازمان، یک پدیده فرهنگی است و هر سازمانی دارای فرهنگ خاص خود است. به‌علاوه، از جمله استعاره‌هایی که برای شناخت و تجزیه و تحلیل سازمان‌ها به کار می‌رود، استعاره فرهنگ است. با در نظر گرفتن استعاره فرهنگ برای سازمان، بر اهمیت

نقش سنت‌ها و آداب و رسوم، داستان‌ها، افسانه‌ها، مصنوعات و نمادهای سازمانی تأکید می‌شود و به مدیر، به منزله نماد سازمان توجه می‌شود. (رضائیان، ۱۳۷۹، ۸۸)

مقوله فرهنگ سازمانی در دهه ۱۹۸۰ میلادی توسط اوچی^{۲۷} و واترمن^{۲۸} و دیگران مطرح شد و به دلیل ارتباط فرهنگ سازمانی با عملکرد، مدیران اجرایی نیز به آن علاقه نشان دادند. (گریفین و مورهد ۱۳۷۴، ۴۰۱ و ۴۰۲)

به بیان دیگر اولین بار در اواخر قرن بیستم بود که مطالعاتی در مورد فرهنگ سازمانی در علوم مدیریتی پدیدار شد. مهم‌تر از آن سازگاری موفق شرکت‌های ژاپنی با تغییرات گوناگون محیطی بود که توجه محققان را به‌سوی بررسی در مورد فرهنگ سازمانی جلب کرد. نگاهی گذرا به جوامع بشری امروزی ما را متوجه این نکته می‌کند که جامعه ترکیبی از سازمان‌های متنوع و متعدد است و به همین علت جامعه امروزی را جامعه سازمانی نامیده‌اند. (علاقه بند ۱۳۷۶، ۳)

فرهنگ سازمانی به‌عنوان ارزش‌های غالب ارائه شده توسط سازمان تعریف شده است. (دلت و کندی ۱۹۸۲، ۱۲) فرهنگ سازمانی همان شالوده درونی و ساختار غیر مشخص سازمان است که بر اساس اهداف، فناوری، ساختار، سیاست‌ها، عملکرد و محصول سازمان تجلی می‌یابد و آشکارترین نمودش را در رفتار کارکنان می‌توان مشاهده کرد. (امیری کرمانشاهی ۱۹۹۲، ۷۹ و ۸۰)

شکل‌گیری فرهنگ سازمانی

آغاز حیات فرهنگ سازمانی به پیدایش سازمان باز می‌گردد. هر سازمانی به‌محض آنکه به وجود آمد در همان مراحل شروع در درون خود، نطفه فرهنگ

باشند نمی‌توانند فرهنگ مورد نظر بنیان‌گذاران را اجرایی نمایند.

وظیفه اصلی فرهنگ سازمانی، افزایش قابلیت واکنش افراد در برابر مسائل مربوط به انطباق با محیط بیرونی و انسجام درونی است. سازگاری بیرونی شامل موضوعات مربوط به رسیدن به هدف‌ها و برخورد با افراد بیرونی است. انسجام درونی اغلب با ایجاد یک هویت واحد آغاز می‌شود. برای اینکه افراد به نحو مؤثری با یکدیگر کار کنند، باید همگی بدانند که چگونه قدرت، موقعیت و اقتدار را تخصیص دهند. (قاسمی ۱۳۹۰، ۵۶۹ تا ۵۷۵)

تعریف فرهنگ سازمانی از دیدگاه کامرون و کوئین
فرهنگ سازمانی عبارت است از ارزش‌های اصلی، مفروضات و تفسیرها در رویکردهایی که ویژگی‌های یک سازمان را مشخص می‌کند که در چهار گونه فرهنگ سازمانی نمایان می‌شود. این چهار گونه شامل قومی، ویژه سالاری، بازار و سلسله مراتب می‌باشند. (کوئین ۱۹۹۹، ۲۸)

سازمانی را بارور می‌سازد و طی حیاتش آن را به شیوه‌ای خاص پرورش می‌دهد.

شکل‌گیری فرهنگ اساساً از سه منبع سرچشمه می‌گیرد:

۱ - بنیان‌گذاران سازمان؛ مؤسسان و پایه‌گذاران یک سازمان هستند که درباره هویت و موجودیت سازمانی که تأسیس می‌کنند و اینکه سازمان آن‌ها به دنبال چه هدف‌هایی است و به چه نحوی باید حرکت کند، تصمیم می‌گیرند.

۲ - محیط؛ نحوه فعالیت سازمان باید هم در جهت هدف‌های خود باشد و هم این‌که نیازهای بیرون از سازمان خود را برآورده سازد. محیط تعریف‌کننده سیاست سازمان و نحوه دستیابی به آن است و به‌طور غیرمستقیم در شکل دادن به فرهنگ سازمان نقش مؤثر دارد.

۳ - کارکنان سازمان؛ افرادی که برای کار انتخاب می‌شوند باید با فرهنگ آن سازمان متناسب باشند. در صورتی که افراد با فرهنگ سازمان همسویی نداشته



ابعاد و ویژگی‌های فرهنگ سازمانی کامرون و کوئین - ۱۹۹۹

• فرهنگ سلسله مراتبی^{۲۹}

یکدیگر می‌شود تأکید بر پیروزی و مفاهیم بلند مدت، عملیات‌های رقابتی و تأکید بر دستیابی به موفقیت و تحقق اهداف پایدار است. عبارت موفقیت در این فرهنگ، شراکت و نفوذ در بازار تعریف شده است. (کوبین ۱۹۹۹)

به فرهنگی گفته می‌شود که در آن ترتیب یا تقدم و تنظیم مشاغل در یک سازمان بر حسب مرتبه است، به نحوی که دارنده یک پست در یکی از مراتب در مقابل دارنده شغل در مرتبه بالاتر، برای ادای وظایف، مسئولیت داشته باشد. (کونتر ۱۳۸۲، ۴۴۶) در فرهنگ سلسله مراتبی سازمان بسیار ساختار یافته و رسمیت یافته است. رویه‌ها معین می‌کنند که افراد چه کار باید بکنند و رهبران بهترین هماهنگ کننده‌ها و سازمان دهنده‌های تفکر در بهره‌وری هستند. حفظ یک سلسله قوانین و سیاست‌های رسمی اجزاء سازمان را به یکدیگر پیوند می‌دهد. هدف بلندمدت سازمان در ثبات و عملکرد به همراه بهره‌وری عملیات هموار است. (کوبین ۱۹۹۹)

• فرهنگ قومی^{۳۲}، طایفه‌ای یا تیمی

سومین شکل ایده‌آل از فرهنگ سازمان فرهنگ قومی نامیده می‌شود، به این علت که سازمان همانند یک خانواده است. در سازمانی که فرهنگ قومی بر آن غالب است به جای رویه‌ها و قوانین سلسله مراتب یا مراکز بازاری و مزیت‌های رقابتی، ویژگی‌های فرهنگ قومی یعنی؛ کار گروهی، برنامه‌های مشارکت کارکنان و تعهد سازمانی وجود دارد، گروه‌های کاری بر اساس عملکرد گروهی (نه فردی) پاداش دریافت کرده و نیز دوا بر کیفی سازمان به تشویق کارکنان در اصلاح و بهبود کار و عملکرد خود و سازمانشان در یک محیط پر قدرت می‌پردازند. در این فرهنگ استراتژی‌ها از طریق تبادل نظر و تنظیم متقابل اعضای سازمان صورت می‌گیرد و در واقع از یک رهبری خاص تبعیت نمی‌کند. (میرسپاسی ۱۳۸۰، ۸۲) رهبران و سرپرستان سازمان به شکل پدرا نه نظاره‌گر فعالیت‌ها هستند. آنچه سازمان را پیوند می‌دهد وفاداری و رسم و عادات و اعتقادات است. تعهد به میزان بالایی در افراد سازمان وجود دارد. سازمان بر منافع بلند مدت، توسعه منابع انسانی و همبستگی و انسجام و روحیه افراد تأکید بسیار زیادی دارد. (کوبین ۱۹۹۹)

• فرهنگ نتیجه‌گرا یا مبتنی بر بازار

پایه‌گذار این نوع فرهنگ، بر مبنای کار الیور ویلیامسون^{۳۰} و اوچی^{۳۱} و دیگر همکاران او بود. بر اساس این فرهنگ، اعضای سازمان سعی در شناسایی عواملی دارند که بر اثربخشی سازمان کمک می‌کند. یکی از این عوامل و مهم‌ترین آن، هزینه‌های کاری است. این طرح، شکلی از بازار ارائه می‌دهد و عبارت بازار در آن به معنی وظایف بازاریابی یا وجود مصرف‌کنندگان در محل کار نمی‌باشد، بلکه نوعی سازمان را نشان می‌دهد که وظایفی در درون خود همانند یک بازار دارد.

اساس مفروضات و ارزش‌های بنیادی فرهنگ بازار بر پایه هدف‌های روشن و استراتژی پرتکاپو به سوی سودآوری و کارایی سوق می‌یابد. در این فرهنگ، کار نتیجه مدار می‌باشد و هدف اصلی آن نتایج مورد انتظار از شغل محول شده می‌باشد و تأکید بر پیروزی در رقابت است و رهبران با دوام و ثابت قدم هستند و آن چیزی که باعث پیوند اجزاء به

• فرهنگ ویژه سالاری^{۳۳} یا توسعه‌گرا یا

ادهوکراسی

فرهنگ ویژه سالار، وظیفه اصلی مدیریت را پرورش کارآفرینی، خلاقیت و تأکید بر برتری جویی می‌داند و از نوآوری برای رسیدن به سودآوری و منافع

با عنوان ارتباط میان فرهنگ سازمانی و هوش فرهنگی^{۳۴} با هدف سنجش هوش فرهنگی و فرهنگ سازمانی مطلوب از نظر دانشجویان دانشکده مدیریت و تجارت مجارستان^{۳۵} انجام گرفته اشاره کرد که در ادامه به اختصار در مورد آن توضیح داده خواهد شد.

اما در رابطه با هوش فرهنگی به صورت مجزا به عنوان یک ویژگی و یا ارتباط آن با برخی از مؤلفه‌ها به عنوان محوری برای موفقیت در سال‌های اخیر در ایران تحقیقاتی صورت گرفته است که از آن جمله در تحقیقی با عنوان هوش فرهنگی و رابطه آن با ویژگی‌های کار آفرینانه مدیران سازمان‌های غیر دولتی در ایران که توسط منصوره عباسعلی زاده، (۱۳۸۷) انجام گرفته است، هوش فرهنگی به عنوان یک عامل حیاتی موفقیت برای افراد و سازمان‌هایی که در محیط‌های پویای چند فرهنگی به فعالیت مشغول هستند معرفی شده است. همچنین تحلیل روابط علی تحقیق نیز نشان می‌دهد، هوش فرهنگی شناختی و هوش فرهنگی رفتاری به عنوان متغیرهای پیش‌بین برای شناسایی کارآفرینان، مطرح هستند. به عبارت دیگر، می‌توان انتظار داشت افراد با هوش فرهنگی شناختی و رفتاری بالاتر، احتمالاً از ویژگی‌های کارآفرینی بیشتری نیز برخوردارند.

در پژوهشی با عنوان بررسی فرهنگ سازمانی با امکان‌پذیری استقرار مدیریت دانش که توسط مروارید کوچکی سیاه خاله سر، با استفاده از مدل فرهنگ سازمانی کامرون و کووین، انجام شد (۱۳۹۱) نتایج پژوهش نشان داد که بین همه انواع فرهنگ سازمانی (فرهنگ گروهی، فرهنگ ویژه سالاری، فرهنگ بازاری، فرهنگ سلسله مراتبی) با امکان‌پذیری استقرار مدیریت دانش رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. پرادو^{۳۶} (۲۰۰۶) به بررسی رابطه هوش فرهنگی و عدم اطمینان محیطی دریافتی مدیران هفتاد و کشور از طریق شبکه وسیع جهانی اینترنت پرداخته است.

بهره می‌گیرد. تصمیم‌گیری در چنین سازمان‌هایی بر مبنای گرایش رهبران به ریسک‌پذیری و مبتکر بودن گرفته می‌شود و کارمندان با تعهد در اجرای ارزش‌های سازمانی وادار به قبول تصمیمات می‌شوند. (بروان ۱۹۹۵، ۲۱)

ادهوکراسی‌ها مانند واحدهای موقتی هستند، شعار مهم آن‌ها این است؛ محل‌های موقت از محل‌های ثابت بهتر هستند. به این دلیل که آن‌ها می‌توانند بر حسب شرایط جدید به سرعت پیکربندی مجددی برای خود بسازند. از ویژگی‌های فرهنگ ادهوکراسی می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- فاقد نمودار سازمانی است؛ نمودار سازمانی ممکن است برای مأموریت کاری به طور موقت و سریع و دقیق تشکیل و تغییر یابد.
- فضای کار موقتی است؛ سرپرست، فاقد دفتر کار ثابت است و هر وقت که نیاز باشد به طور موقت دفتر کار، پایه‌ریزی می‌شود.
- نقش‌ها موقتی است؛ اعضاء ستاد به طور موقت تعیین شده و مسئولیت‌ها هم طور موقتی به آن‌ها واگذار می‌شود.
- خلاقیت و نوآوری تشویق می‌شود؛ کارکنان به ارائه راه حل‌ها و روش‌های جدید کاری تشویق می‌شوند، برای اینکه ادهوکراسی بر خلاف سلسله مراتب با شکل محیط‌های دولتی بزرگ تناقض دارد. (کووین ۱۹۹۹)

پیشینه پژوهش

به علت این‌که موضوع هوش فرهنگی موضوعی جدید است در ارتباط با هوش فرهنگی و فرهنگ سازمانی، تاکنون هیچ تحقیقی به صورت خاص در ایران صورت نگرفته است، همچنین در این زمینه تحقیقات بسیار اندکی در کشورهای خارجی انجام گرفته که تنها می‌توان به صورت خاص به مطالعه‌ای که

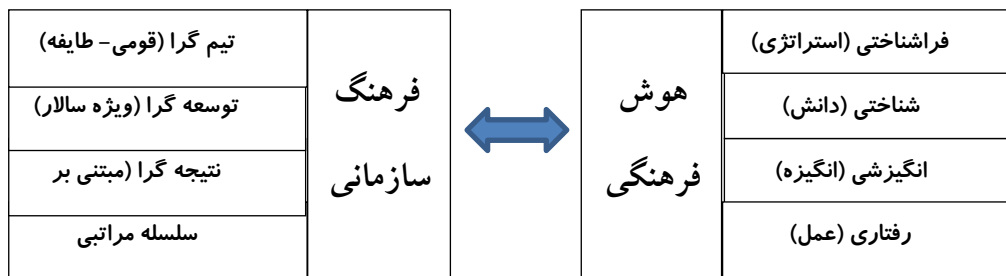
آنگ و ون داین استفاده شده است. پس از بررسی‌های انجام شده رابطه بین هوش فرهنگی و فرهنگ سازمانی تأیید شد و نتیجه این پژوهش نشان داد که بین هوش فرهنگی و فرهنگ سازمانی مطلوب دانشجویان رابطه معناداری وجود دارد. در این پژوهش مشخص شد بیش از ۸۰٪ از دانشجویان ترجیح داده‌اند در فرهنگ سازمانی تیم گرا مشغول به کار شوند چرا که با توجه به اینکه این دانشجویان به علت نبود کار در بازار داخلی به کار در کشورهای دیگر روی می‌آورند با انتخاب این فرهنگ که با فرهنگ درون خانواده آن‌ها انطباق بیشتری را نشان می‌دهد به نوعی در جستجوی محیطی اطمینان بخش و آشنا هستند.

برای طراحی مدل مفهومی تحقیق از الگوی هوش فرهنگی دیوید لیورمور (۲۰۰۹) و مدل فرهنگ سازمانی کامرون و کوئین (۲۰۰۶) استفاده شده است.

یافته‌های حاصل از این تحقیق نشان داد که هوش فرهنگی اهمیت و کاربرد بسیار زیادی در شناخت و ارزیابی عدم اطمینان تجاری بین‌المللی دارد.

ایمای^{۳۷} (۲۰۰۷) به بررسی تأثیر هوش فرهنگی بر اثربخشی مذاکره بین فرهنگی در میان مذاکره کنندگان آمریکایی و آسیای غربی پرداخته است که در آن هوش فرهنگی به عنوان عامل کلیدی اثربخشی مذاکره بین فرهنگی معرفی شده است. همچنین این تحقیق نشان می‌دهد که بعد انگیزش هوش فرهنگی قدرت پیشگویی کنندگی قوی تری نسبت به سایر ابعاد داشته است.

ون دریل^{۳۸} (۲۰۰۸) در پژوهش خود به بررسی، توسعه و سنجش کمی هوش فرهنگی به عنوان یک ساختار حیاتی، در سطح سازمانی می‌پردازد معتقد



روش پژوهش

از آنجایی که هدف تحقیق حاضر، بررسی رابطه میان هوش فرهنگی و فرهنگ سازمانی است، روش تحقیق این پژوهش از نظر هدف کاربردی و به لحاظ روش، توصیفی - پیمایشی از نوع همبستگی است. به منظور تدوین مبانی نظری و پیشینه تحقیق و هم چنین انتخاب مدل و تدوین فرضیه‌ها از مطالعه کتابخانه‌ای استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه دانشجویان کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران - مرکز در سال تحصیلی ۹۲ - ۱۳۹۱ است که تعداد آنان ۸۹۱ نفر می‌-

است هوش فرهنگی سازمانی رابطه مثبتی با اثربخشی سازمانی و عملکرد سازمانی دارد.

تنها پژوهش انجام شده با این عنوان، بررسی رابطه بین هوش فرهنگی و فرهنگ سازمانی در بین دانشجویان کارشناسی دانشکده مدیریت و کسب و کار مجارستان است که توسط اگنس بالوق، زولتان گال و لاجوس سزابو (۲۰۱۱)، با هدف سنجش هوش فرهنگی و فرهنگ سازمانی مطلوب، در بین دانشجویان تمام وقت کارشناسی دانشکده مدیریت و تجارت مجارستان انجام گرفته است که تعداد آن‌ها در مجموع بیش از ۱۲۰۰ نفر بوده است. در این پژوهش از مدل فرهنگ سازمانی کامرون و کوئین و هوش فرهنگی

پرسشنامه‌های مورد استفاده در این تحقیق برای حصول اطمینان از روایی پرسشنامه‌ها از روش ضریب آلفای کرونباخ نیز استفاده شده است.

جدول (۱): مقدار آلفای کرونباخ برای روایی پرسشنامه

هوش فرهنگی		
تعداد نمونه	تعداد سؤالات	مقدار آلفای کرونباخ
۲۰	۲۰	۰,۸۷

جدول (۲): مقدار آلفای کرونباخ برای روایی

پرسشنامه فرهنگ سازمانی		
تعداد نمونه	تعداد سؤالات	مقدار آلفای کرونباخ
۲۰	۲۴	۰,۸۵

برای تعیین پایایی پرسشنامه‌ها از روش تصنیف استفاده شده است. به این منظور در دو مرحله ۱۵ روزه ۱۰ پرسشنامه بین ۱۰ نفر به صورت تصادفی توزیع و جمع‌آوری گردید، مقایسه دو نسبت به شرح زیر انجام شد، نتایج حاصل از این مقایسه حاکی از پایایی پرسشنامه‌های مذکور است.

$$1) H_0 = P_1 = P_2$$

$$H_1 = P_1 \neq P_2$$

$$2) \alpha = 0 - 0.5$$

$$3) K = U = \frac{m_1 - m_2}{\sqrt{\hat{p}\hat{q}\left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right)}}$$

$$4) W(U \leq -U_1 - \frac{\alpha}{2}, U \geq U_1 - \frac{\alpha}{2})$$

$$W(U \leq -1.96, U \geq 1.96)$$

نوبت توزیع	کاملاً موافقم و موافقم	نظری ندارم	مخالقم و کاملاً مخالفم	انتخاب نمونه جمع
نوبت اول	۳۲۰	۳۰	۱۰	۴۵۰
نوبت دوم	۳۱۰	۲۰	۱۴۰	۴۵۰

باشد که از میان آنان با استفاده از فرمول جامعه محدود کوکران تعداد ۲۷۰ نفر به روش تصادفی ساده به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند و هردو پرسشنامه استاندارد شده هوش فرهنگی و فرهنگ سازمانی در میان آنان توزیع و جمع‌آوری گردید. جهت گردآوری داده‌های مربوط به هوش فرهنگی از پرسشنامه استاندارد شده چهار عاملی هوش فرهنگی^{۳۹} متعلق به آنگ که شامل ۲۰ گویه است، استفاده گردید. این پرسشنامه در سال ۲۰۰۴ میلادی توسط آنگ و همکاران از مرکز هوش فرهنگی با مجوز از مرکز اطلاعات فرهنگی برای مقاصد پژوهشی به صورت استاندارد طراحی شده و دارای چهار عامل هوش فرهنگی (شناختی، فراشناختی، انگیزشی و رفتاری) است. (آنگ، ونداین و کوه ۲۰۰۴، ۱۰۰)

برای گردآوری داده‌های مربوط به فرهنگ سازمانی نیز از پرسشنامه استاندارد کامرون و کوئین که در سال ۱۹۹۹ میلادی با ۲۴ گویه برای اندازه‌گیری چهار نوع فرهنگ سازمانی: (فرهنگ توسعه‌گرا، فرهنگ تیم‌گرا، فرهنگ نتیجه‌گرا و فرهنگ مراتب‌گرا) طراحی شده، استفاده شده است. با وجود استاندارد بودن

$$\hat{p} = \frac{m_1 + m_2}{n_1 + n_2} = \frac{320 + 310}{450 + 450} = \frac{630}{900}$$

$$\hat{p} = 0/7 \quad \hat{q} = 1 - \hat{p} = 1 - 0/7 = 0/3$$

$$K = U = \frac{\frac{320}{450} - \frac{310}{450}}{\sqrt{0/7 \times 0/2 \left(\frac{1}{450} + \frac{1}{450}\right)}} = \frac{\frac{10}{450}}{\sqrt{0/7 \times 0/2 \times 2}} = \frac{10}{450}$$

$$K = U = \frac{\frac{10}{450}}{\sqrt{\frac{0/28}{450}}} = \frac{\frac{10}{450}}{\sqrt{\frac{0/025}{1000}}} = \frac{10}{450} = \frac{10000}{11250}$$

$$K = U = 0/88$$

$$0/88 > 1/96 \Rightarrow K \neq W$$

جدول (۳): آزمون کلموگرونوف اسمیرنوف (نرمال بودن توزیع متغیرها)

متغیر	آماره z	سطح معنی داری (sig)	نتیجه
تیم گرا	۱/۲۴۳	۰/۰۷۹	sig > 0.05 پذیرش فرض صفر - توزیع متغیر نرمال است.
توسعه گرا	۱/۱۵۹	۰/۱۳۶	sig > 0.05 پذیرش فرض صفر - توزیع متغیر نرمال است.
نتیجه گرا	۱/۰۵۱	۰/۲۳۱	sig > 0.05 پذیرش فرض صفر - توزیع متغیر نرمال است.
سلسله مراتبی	۱/۰۹۴	۰/۱۸۳	sig > 0.05 پذیرش فرض صفر - توزیع متغیر نرمال است.
فراشناختی	۱/۲۱۹	۰/۰۹۹	sig > 0.05 پذیرش فرض صفر - توزیع متغیر نرمال است.
شناختی	۰/۷۶۴	۰/۶۰۴	sig > 0.05 پذیرش فرض صفر - توزیع متغیر نرمال است.
انگیزشی	۱/۲۶۳	۰/۰۸۲	sig > 0.05 پذیرش فرض صفر - توزیع متغیر نرمال است.
رفتاری	۱/۳۸۴	۰/۰۵۳	sig > 0.05 پذیرش فرض صفر - توزیع متغیر نرمال است.

بررسی نرمال بودن داده‌ها

برای بررسی نرمال بودن متغیرها از آزمون کلموگرونوف اسمیرنوف استفاده شده است، با توجه به جدول (۳) از آنجا که سطح معناداری آزمون نرمال بودن تمام متغیرها بیشتر از ۰/۰۵ می‌باشد، بنابراین، با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت توزیع متغیرها نرمال است.

بررسی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی

جهت سنجش هر یک از مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی از ۶ گویه با طیف لیکرت پنج گزینه‌ای استفاده شده است که در آن نمره ۵ بیانگر میزان موافقت بالا و نمره ۱ مبین میزان موافقت پایین می‌باشد. با توجه به یافته‌های پژوهش در جدول (۴) مشاهده می‌شود میانگین به دست آمده از مجموع گویه‌ها برای افراد مورد مطالعه برای مؤلفه فرهنگ نتیجه گرا ۳/۶۸، مؤلفه فرهنگ سلسله مراتبی برابر ۳/۵۱، مؤلفه فرهنگ تیم گرا ۳/۴۲ و مؤلفه فرهنگ توسعه گرا ۳/۳۶ می‌باشد. با توجه به متوسط میانگین نمره‌های ۱ تا ۵ که نمره ۳ می‌باشد، می‌توان گفت نتیجه برآورد میانگین پاسخگویان برای تمام مؤلفه‌ها بیشتر از حد متوسط است. مؤلفه نتیجه گرا دارای بیشترین میانگین است و این بدین معناست که دانشجویان، سازمان نتیجه گرا را بر سایر فرهنگ‌ها ترجیح می‌دهند.

یافته‌های پژوهش

اطلاعات جمعیت شناختی

تعداد ۱۰۷ نفر (۴۰ درصد) از افراد نمونه آماری مرد و ۱۶۳ نفر (۶۰ درصد) زن هستند. از آن میان ۱۸۲ نفر (۶۷ درصد) ۲۰ تا ۳۰ سال، ۶۰ نفر (۲۲ درصد) ۳۱ تا ۴۰ سال، ۲۸ نفر (۱۰ درصد) ۴۱ تا ۵۰ سال سن داشته‌اند.

جدول (۴): آمارهای توصیفی مربوط به مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی

مؤلفه	میانگین	میانه	انحراف معیار	واریانس	حداقل آماره	حداکثر آماره
نتیجه گرا	۳/۶۸	۳/۸۳	۰/۵۱۱	۰/۲۶۲	۲/۱۷	۵
سلسله مراتبی	۳/۵۱	۳/۶۶	۰/۵۶۴	۰/۳۱۹	۲	۴/۸۳
تیم گرا	۳/۴۲	۳/۵	۰/۷۵۴	۰/۵۶۹	۱/۶۷	۴/۶۷
توسعه گرا	۳/۳۶	۳/۳۳	۰/۶۲۸	۰/۳۹۴	۲	۴/۵

جدول (۵): آماره‌های توصیفی مربوط به مؤلفه‌های هوش فرهنگی

مؤلفه	میانگین	میانه	انحراف واریانس	حداقل	حداکثر	تعداد	مقایسه میانگین با حد متوسط (۳)
			معیار	آماره	آماره	گویه	
هوش فرهنگی فراشناختی	۳/۵۲	۳/۵	۰/۶۱	۰/۳۷۳	۱/۷۵	۴	بیشتر از حد متوسط
هوش فرهنگی انگیزشی	۳/۳۶	۳/۴	۰/۷۹	۰/۶۳۵	۱/۸	۵	بیشتر از حد متوسط
هوش فرهنگی رفتاری	۳/۰۳	۳	۰/۷۵	۰/۵۷۷	۱/۲	۵	در حد متوسط
هوش فرهنگی شناختی	۲/۷	۲/۵۸	۰/۵۲	۰/۲۷۱	۱/۵	۶	کمتر از حد متوسط

پس از این مراحل برای بسط دادن میزان هوش فرهنگی افراد با فرهنگ سازمانی مطلوب آنان، نمره هوش فرهنگی و مؤلفه‌های آن به سه رده کم، متوسط و زیاد تقسیم شد و فراوانی مربوط به هر رده مورد بررسی قرار گرفت. نحوه نمره‌گذاری بدین شرح است؛ میانگین هر یک از متغیرهای، مؤلفه هوش فرهنگی فراشناختی، مؤلفه هوش فرهنگی شناختی، مؤلفه هوش فرهنگی انگیزشی و مؤلفه هوش رفتاری در بازه (۵،۱) قرار دارد. بازه مذکور به ۳ رده (۲/۳ - ۱) کم، (۳/۷ - ۲/۳۱) متوسط و (۵ - ۳/۷۱) زیاد، تقسیم شده است.

بر این اساس می‌توان نمره هوش فرهنگی کل جامعه آماری مورد مطالعه (۲۷۰ نفر) را در جدول شماره ۶ خلاصه نمود.

جهت بررسی میزان تأثیر متغیر مستقل (هوش فرهنگی) بر متغیر وابسته (فرهنگ سازمانی) از «رگرسیون خطی» استفاده شده است. با توجه به جدول (۸) مشاهده می‌شود، سطح معنی‌داری آزمون $0/000$ است که این مقدار کمتر از $0/05$ می‌باشد،

بررسی سنجش ابعاد هوش فرهنگی به این شرح است: برای سنجش بُعد هوش فرهنگی فراشناختی از ۴ گویه، هوش فرهنگی شناختی از ۶ گویه، هوش فرهنگی انگیزشی از ۵ گویه و هوش فرهنگی رفتاری نیز از ۵ گویه استفاده شده است، که در آن نمره ۵ بیانگر هوش فرهنگی در سطح بالا و نمره ۱ مبین هوش فرهنگی در سطح پایین می‌باشد.

بر اساس یافته‌های پژوهش در جدول (۵) مشاهده می‌شود میانگین به دست آمده از مجموع گویه‌ها برای افراد مورد مطالعه برای مؤلفه هوش فرهنگی فراشناختی $3/52$ ، مؤلفه هوش فرهنگی انگیزشی $3/36$ ، مؤلفه هوش فرهنگی رفتاری برابر $3/03$ و مؤلفه هوش فرهنگی شناختی $2/7$ می‌باشد. با توجه به متوسط میانگین نمره‌های ۱ تا ۵ که نمره ۳ می‌باشد، می‌توان گفت نتیجه برآورد میانگین پاسخگویان برای مؤلفه‌های هوش فراشناختی و هوش انگیزشی بیشتر از حد متوسط است. برآورد میانگین پاسخگویان برای مؤلفه هوش شناختی کمتر از حد متوسط و میانگین هوش فرهنگی رفتاری در حد متوسط می‌باشد.

جدول (۶): توزیع سؤالات متغیر هوش فرهنگی

گویه	کم		متوسط		زیاد	
	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی
هوش فرهنگی فراشناختی	۴/۸	۱۳	۵۶/۳	۱۵۲	۱۰/۵	۳۸/۹
هوش فرهنگی انگیزشی	۱۰	۲۷	۵۱/۵	۱۳۹	۱۰/۴	۳۸/۵
هوش فرهنگی رفتاری	۱۳	۳۵	۶۶/۷	۱۸۰	۵۵	۲۰/۴
هوش فرهنگی شناختی	۱۷/۸	۴۸	۴۹/۳	۲۱۴	۸	۳

جدول (۷): فراوانی متغیر هوش فرهنگی

گویه	زیاد		متوسط		کم
	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	
هوش فرهنگی	۱۴/۴	۳۹	۸۳/۳	۶	۲/۲

بنابراین فرض صفر رد شده و با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت که بین هوش فرهنگی جامعه آماری و فرهنگ سازمانی مطلوب آنان، رابطه معنادار وجود دارد. با توجه به مقدار مثبت ضریب همبستگی می‌توان گفت بین دو متغیر هوش فرهنگی و فرهنگ سازمانی همبستگی مثبت وجود دارد.

تعیین فرهنگ سازمانی مطلوب از دید دانشجویان بر حسب هوش فرهنگی

با توجه به جداول زیر مشخص می‌شود که افراد با سطح هوش فرهنگی متفاوت (زیاد، متوسط، کم) چه

فرهنگ سازمانی را برای کار ترجیح داده و در صورت امکان آن را انتخاب می‌نمایند. همان‌طور که در جدول (۷) مشاهده می‌شود تعداد دانشجویانی که هوش فرهنگی آنان در سطح زیاد است ۳۹ نفر می‌باشند و با توجه به جدول (۹) بیشترین میانگین مربوط به مؤلفه فرهنگ نتیجه گرا و کمترین میانگین مربوط به مؤلفه فرهنگ توسعه‌گرا در آنان است. به عبارت دیگر دانشجویان با سطح هوش فرهنگی زیاد به ترتیب؛ فرهنگ سازمانی نتیجه گرا (۳/۸۹)، سلسله مراتبی (۳/۷۲)، تیم گرا (۳/۶۶) و توسعه‌گرا (۳/۶) را انتخاب می‌نمایند.

جدول (۸): آزمون همبستگی پیرسون بین هوش فرهنگی و فرهنگ سازمانی

متغیر اول	متغیر دوم	ضریب همبستگی	سطح معنی‌داری	نتیجه
هوش فرهنگی	فرهنگ سازمانی	۰/۳۰۴	۰/۰۰۰	وجود ارتباط معنی‌دار

جدول (۹) میانگین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی برای هوش فرهنگی در سطح زیاد

مؤلفه فرهنگ سازمانی	میانگین	انحراف معیار
نتیجه گرا	۳/۸۹	۰/۵۳۴
سلسله مراتبی	۳/۷۲	۰/۵۰۱
تیم گرا	۳/۶۶	۱/۰۱۷
توسعه‌گرا	۳/۶	۰/۷۰۲

جدول (۱۰): میانگین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی برای هوش فرهنگی در سطح متوسط

مؤلفه فرهنگ سازمانی	میانگین	انحراف معیار
تیم گرا	۳/۸۸	۰/۷۰۲
نتیجه گرا	۳/۶۴	۰/۵۰۶
سلسله مراتبی	۳/۴۸	۰/۵۷۵
توسعه‌گرا	۳/۳۴	۰/۵۹۹

با توجه به نتایج به دست آمده در این پژوهش اکثریت دانشجویان با هوش فرهنگی متوسط، سازمانی را با ویژگی‌های مشارکتی و کار گروهی انتخاب می‌کنند و جالب اینکه دانشجویانی با هوش فرهنگی زیاد و کم، سازمانی را با ویژگی‌های مبتنی بر هدف و نتیجه و سودآوری انتخاب می‌کنند که این موضوع خود به تنهایی می‌تواند زمینه یک پژوهش فرهنگی باشد، اما در این پژوهش سعی شد تا ارتباط بین هوش فرهنگی و فرهنگ سازمانی مطلوب از دید دانشجویان رشته مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران- مرکز بررسی شود. با توجه به پاسخ‌های ارائه شده در هر دو پرسشنامه هوش فرهنگی و فرهنگ سازمانی، از سوی دانشجویان مشخص شد که رابطه معناداری بین هوش فرهنگی افراد و فرهنگ سازمانی مطلوب آنان وجود دارد.

نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که به‌طور میانگین ۱۴/۴٪ (۳۹ نفر) از افراد مورد مطالعه دارای هوش فرهنگی در سطح بالا، ۲/۲٪ (۶ نفر) از آنان دارای هوش فرهنگی در سطح کم و ۸۳/۳٪ (۲۲۵ نفر) از دانشجویان دارای هوش فرهنگی در حد متوسط می‌باشند و این همه به گفته پژوهشگران و محققانی که در سال‌های اخیر بر روی مقوله هوش فرهنگی به تحقیق و بررسی پرداخته‌اند، به هوش فرهنگی شناختی افراد باز می‌گردد و نشان از آشنایی و اطلاع کم پاسخ‌دهندگان با سنت‌ها و فرهنگ‌های دیگر اقوام داشته و نداشتن درکی غنی و سازمان یافته از فرهنگ و

تعداد دانشجویانی که هوش فرهنگی آن‌ها در سطح متوسط است ۲۲۵ نفر می‌باشد و با توجه به جدول (۱۰) بیشترین میانگین مربوط به مؤلفه فرهنگ تیم گرا و کمترین میانگین مربوط به مؤلفه فرهنگ توسعه‌گرا در آن‌ها است. به عبارت دیگر دانشجویان با سطح هوش فرهنگی متوسط به ترتیب؛ فرهنگ سازمانی تیم گرا (۳/۸۸)، نتیجه گرا (۳/۶۴)، سلسله مراتبی (۳/۴۸) و توسعه‌گرا (۳/۳۴) را انتخاب می‌نمایند.

تعداد دانشجویانی که هوش فرهنگی آن‌ها در سطح کم است ۶ نفر می‌باشد و با توجه به جدول (۱۱) بیشترین میانگین مربوط به مؤلفه فرهنگ نتیجه گرا و کمترین میانگین مربوط به مؤلفه فرهنگ توسعه‌گرا است. به عبارت دیگر دانشجویان با سطح هوش فرهنگی کم به ترتیب؛ فرهنگ سازمانی نتیجه گرا (۳/۶۶)، تیم گرا (۳/۶۲)، سلسله مراتبی (۳/۶۱) و توسعه‌گرا (۲/۵) را انتخاب می‌نمایند.

بنابراین به‌طور میانگین ۸۳/۳٪ از دانشجویان (۲۲۵ نفر) دارای هوش فرهنگی در حد متوسط می‌باشند. با توجه به نتایج حاصل، در دو سطح هوش فرهنگی زیاد و کم، بیشترین میانگین مربوط به مؤلفه فرهنگ سازمانی نتیجه گرا و در سطح هوش فرهنگی متوسط بیشترین میانگین مربوط به مؤلفه فرهنگ سازمانی تیم گرا است. در هر سه سطح هوش فرهنگی (زیاد، متوسط و کم) کمترین میانگین مربوط به مؤلفه فرهنگ سازمانی توسعه‌گرا است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

جدول (۱۱) میانگین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی برای هوش فرهنگی در سطح کم

مؤلفه فرهنگ سازمانی	میانگین	انحراف معیار
نتیجه گرا	۳/۶۶	۰/۱۹
تیم گرا	۳/۶۲	۰/۲۲
سلسله مراتبی	۳/۶۱	۰/۱۷
توسعه‌گرا	۲/۵	۰/۴۱

برای مثال مدیری که مؤلفه انگیزشی هوش فرهنگی خود را پرورش داده است، در مواجهه با موانع یا مشکلات در برقراری ارتباط و سوء تفاهم‌ها ناشی از عدم شناخت مناسب فرهنگی در فرهنگ سازمانی تیم گرا، بر ناکامی اولیه خود فائق آمده و بر تلاش خود می‌افزاید و اقدام به برداشتن موانع و انحرافات ادراکی می‌کند. و یا مدیرانی که مؤلفه شناختی هوش فرهنگی را در خود پرورش داده‌اند در فرهنگ سازمانی توسعه‌گرا، ویژگی‌ها و خصوصیات فردی افراد را در مقایسه با آنچه که بر اساس هنجارهای فرهنگی انجام می‌شود، تشخیص می‌دهند و نظام‌های اقتصادی، ازدواج و خانواده، آموزشی، حقوقی، سیاسی، مذهبی و هنری افراد را که جزء نظام‌های فرهنگی هستند نادیده نمی‌گیرند و از ایجاد هنجارهای مشترک برای رسیدن به اهداف سازمانی خود استفاده می‌کنند.

مدیری که مؤلفه فراشناختی هوش فرهنگی را در خود رشد داده است در یک فرهنگ سازمانی مبتنی بر بازار، به شیوه بهتری قادر به نظارت، تجربه و تجزیه و تحلیل و تنظیم رفتارهای خود در موقعیت‌های مختلف فرهنگی است و با تدوین استراتژی پیش از برخورد میان فرهنگی، بررسی مفروضات در حین برخورد و تعدیل نقشه‌های ذهنی در صورت متفاوت بودن تجارب واقعی از انتظارات پیشین قادر به پیروزی در رقابت و نفوذ بر بازار خواهد بود.

و در نهایت یک مدیر با پرورش هوش فرهنگی رفتاری در خود، از سه جنبه دیگر این هوش برای تبدیل انگیزه، درک و برنامه‌ریزی رشد یافته خود به عمل استفاده می‌کند و در یک فرهنگ سازمانی سلسله مراتبی با گزینش بهترین اقدام‌ها از مجموعه‌ای غنی از رفتارهایی که برای موقعیت‌های مختلف مناسب است بهترین هماهنگ کننده و سازمان دهنده تفکر در بهره‌وری است. در اصل این رفتار ما است که تنها

نحوه تأثیرگذاری آن بر روش اندیشیدن و رفتار مردم را بیان می‌کند. توانایی درک و کار با فرهنگ به‌طور ذاتی رخ نمی‌دهد. این امر نیازمند یک تلاش منظم برای رشد توانمندی درک فرهنگی یا دانش هوش فرهنگی است.

البته قابل ذکر است که برخلاف هوش تحلیلی یا IQ، هوش فرهنگی کسانی که روانی سالم دارند، قابل پرورش و توسعه است و می‌توان با توجه ویژه و ایجاد انگیزه و بالاتر بردن شناخت و دانش و استفاده از برنامه‌ریزی‌های خلاقانه آن را ایجاد و به‌صورت عملی در رفتار و زندگی روزمره که به دور از چالش‌های فرهنگی نیست پیاده‌سازی کرد.

یافته‌های بررسی شده نشان داد که هوش فرهنگی فراشناختی و انگیزشی دانشجویان مورد مطالعه بیشتر از حد متوسط است و این بدین معناست که دانشجویان از فرایند کسب روش‌های فرهنگی برای ایجاد برنامه‌های جدید در موقعیت‌های گوناگون آگاه‌اند و با علاقه حاضر به تعامل با افرادی از فرهنگ‌های دیگر هستند و تا حدودی قابلیت سازگاری با رفتارهای کلامی و غیرکلامی فرهنگ‌های دیگر را دارا می‌باشند، اما برآورد هوش فرهنگی رفتاری و شناختی آنان نشان داد که هنوز درک مناسبی از تشابهات و تفاوت‌های فرهنگی حاصل نکرده‌اند.

به بیانی دیگر، این دانشجویان که مدیران حال و آینده خواهند بود برای برقراری تعاملات مؤثر با افراد، هم از جنبه تقاضی بودن برای کار در محیط‌هایی با فرهنگ‌های سازمانی متفاوت و هم از جهت پایه‌ریزی فرهنگ‌های سازمانی متفاوت به‌عنوان مدیران سازمان‌ها و استخدام افرادی با پیشینه‌های فرهنگی گوناگون نیاز به داشتن شناخت و آگاهی کافی از ابعاد چهارگانه هوش فرهنگی دارند.

مناسب و متناسب و ضروری و اجرای آن‌ها نقش بسیار مهمی در تحقق این وظیفه دارد.

در حال در این پژوهش افراد با سطح هوش فرهنگی متوسط (که سطح هوشی غالب در میان جامعه آماری مورد مطالعه بود)، فرهنگ سازمانی تیم‌گرا را انتخاب کردند که بر نوآوری و آزادی عمل دلالت دارد و برای مشارکت و تبادل نظر پرسنل و مدیران در سطوح مختلف ارزش قائل است. با این نتیجه‌گیری می‌توان برداشت کرد، در سازمان‌های کشور ما اگرچه فرهنگ‌های سازمانی مختلفی با سطوح قدرت متفاوت و توجه به اهداف مختلف از جمله توجه به توسعه، سلسله مراتب و نتیجه وجود دارد اما غالباً افراد با زمینه فرهنگی کشور ما، ترجیح می‌دهند در بستری به کار و فعالیت پردازند که همکاری و مشارکت در یک سطح افقی صورت می‌پذیرد و این چنین به نوآوری و خلاقیت، تعهد و مسئولیت‌پذیری بیشتری می‌انجامد.

در این میان توجه به تقویت هوش فرهنگی افراد و بخصوص مدیران سازمان‌ها که از پایه‌گذاران فرهنگ سازمانی غالب در سازمان می‌باشند می‌تواند گامی بسیار مؤثر در جهت کارایی و اثربخشی و متعاقباً بهره‌وری فعالیت‌ها در محل کار و تعاملات کاری به شمار رفته، از تنش‌ها و تعارضات و جابه‌جایی‌های نامتناسب کاری جلوگیری کرده و رضایت‌مندی بیشتر را در پی داشته باشد.

در پایان به صورت خلاصه در راستای افزایش هوش فرهنگی افراد، بخصوص مدیران می‌توان این چنین جمع‌بندی کرد که؛

(۱) در شروع تلاش برای پرورش هوش فرهنگی پس از دریافت آگاهی و اطلاعات کافی، فرد باید نقاط قوت و ضعف خود را در این زمینه بررسی کند و با استفاده از نتایج حاصل از اندازه‌گیری هوش فرهنگی خود، متناسب با نقاط ضعفش، برنامه‌های آموزشی لازم را انتخاب کند. برای مثال، فردی که فاقد هوش

روش نشان دادن هوش فرهنگی ما به دیگران است و می‌توان آن را با تعدیل ارتباطها، یادگیری مذاکره کردن به شکلی متفاوت و آگاهی از زمان انعطاف‌پذیر بودن یا نبودن تقویت نمود.

بر این اساس پیشنهاد می‌شود؛ برای تقویت هوش فرهنگی دانشجویان، یک سری گام‌هایی به ترتیب الویت برداشته شود که از آن جمله موارد زیر است؛

الف) در دانشگاه‌ها، به‌عنوان اولین بستر شناخت و شکل‌گیری و ایجاد انگیزه در میان مدیران حال و آینده سازمان‌های این کشور، به اقداماتی نظیر؛

اختصاص مباحث به روز شده در مورد هوش فرهنگی، بررسی اهمیت این موضوع به‌عنوان یک راه کار مدیریتی در عرصه رقابتی امروز، تقویت و بالا بردن این هوش به‌صورت آکادمیک در افراد، با ایجاد دوره‌های کاربردی-تحلیلی به‌صورت تئوری و عملی، پرداخته شود.

ب) تحقیق و مطالعه در مورد موضوع هوش فرهنگی و اختصاص بودجه‌های تحقیقاتی در زمینه نتایج حاصل از کار سازمان‌های داخلی و خارجی که از نظر همگن نمودن عوامل فرهنگی مؤثر عمل نموده‌اند و انتشار نتایج و برگزاری سمینارها و برنامه‌های مؤثر اطلاع‌رسانی و ... می‌تواند در استفاده کارآمد از این توانایی مؤثر واقع شود.

سازمان‌ها، امروزه با افزایش سرعت، شدت و عمق در شرایط داخلی و خارجی مواجه هستند. متناسب نمودن اهداف سازمان، دیدگاه کارکنان، نگرش مدیران، استراتژی‌ها، فعالیت‌ها و ... از مهم‌ترین وظائف مدیر ارشد است. بی‌شک رعایت مراحل و گام‌های تغییر و نیز آماده‌سازی فضای داخلی سازمان و اندیشه کارکنان جهت این مهم که برگرفته از فرهنگ سازمانی غالب می‌باشد، کاهش تعارضات درون‌سازمانی، کاهش هزینه‌ها و سرعت متناسب را در مواجهه با تغییرات به دنبال خواهد داشت. در این میان آگاهی از آموزش‌های

- فرهنگی عملی است، در کلاس‌های مربوط به رفتارهای کلامی و غیرکلامی شرکت کند یا کسی که در بعد شناختی ضعف دارد، توان استدلال استقرایی و قیاسی خود را پرورش دهد.
- ۲) بعد از آن، منابع لازم را برای پشتیبانی از رویکردی که انتخاب کرده است و قصد تقویت آن را دارد فراهم کرده و بر مبنای نقاط قوت و نقاط ضعف باقیمانده، به تکمیل مهارت‌هایش اقدام کند، چرا که سازمان‌ها به وسیله مدیران اداره می‌شوند و این مدیران هستند که از طریق ایجاد هماهنگی و کاربرد صحیح منابع مادی و انسانی فعالیت‌های افراد را در جهت تحقق اهداف سازمانی هدایت و رهبری می‌کنند. با آگاهی از مزایای هوش فرهنگی یک مدیر می‌تواند فرهنگ سازمانی متناسب با افراد و پرسنل تحت رهبری خود را تشخیص داده و به یکپارچه کردن بستر سازمانی خود اقدام کند، زیرا اعضای سازمان، برای حل مسائل مربوط به انطباق بیرونی (به‌عنوان مثال بهترین شیوه برای حضور در عرصه بازارهای جهانی) و یکپارچگی درونی، (بهترین روش برای هماهنگی و تقویت فرایندهای درون یک سازمان) از فرهنگ سازمانی به‌عنوان ریشه و زمینه انسجام سازمان استفاده می‌کنند.
- منابع و مأخذ**
- ۱) باقری زاده، سید محمد. ۱۳۷۵. فرهنگ سازمان در قلمرو و بالندگی سازمان. ماهنامه تدبیر. شماره ۶۳.
- ۲) پاشا شریفی، حسن. ۱۳۷۶. نظریه و کاربرد آزمون‌های هوش و شخصیت. تهران. سخن.
- ۳) توماس، دیوید سی. اینکسن، کر. ۱۳۸۷. هوش فرهنگی: مهارت‌های انسانی برای کسب و کار جهانی. ترجمه ناصر میرسپاسی، احمد ودادی و اعظم دشتی. تهران. میثاق همکاران.
- ۴) رایینز، استیفن. ۱۳۷۴. مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران. مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- ۵) رایینز، استیفن. ۱۳۸۵. مبانی رفتار سازمانی. ترجمه فرزاد امیدواران. تهران. مهربان نشر.
- ۶) رضائیان، علی. ۱۳۷۹. مبانی سازمان و مدیریت. تهران. سمت.
- ۷) صالحی امیری، سید رضا. ۱۳۸۸. مفاهیم و نظریه‌های فرهنگی. تهران. ققنوس.
- ۸) طوسی، محمدعلی. ۱۳۷۲. فرهنگ سازمانی. مرکز آموزش مدیریت دولتی. تهران.
- ۹) علاقه بند، علی. ۱۳۷۶. مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی. تهران. روان.
- ۱۰) فیاضی، مرجان. جان نثار احمدی، هدی. ۱۳۸۵. هوش فرهنگی؛ نیاز مدیران در قرن تنوع. ماهنامه تدبیر. شماره ۱۷۲، سال ۱۷.
- ۱۱) قاسمی، بهروز. ۱۳۹۰. مدیریت رفتار سازمانی. تهران. سپاهان.
- ۱۲) کونتر، هارولد. ۱۳۸۲. اصول مدیریت. ترجمه محمدهادی چمران. تهران. علمی.
- ۱۳) گریفن و مورهد. ۱۳۷۴. رفتار سازمانی. ترجمه سید مهدی الوانی و دیگران. تهران. مروارید.
- ۱۴) گولد و کولب. ۱۳۸۴. فرهنگ علوم اجتماعی. ترجمه محمد جواد زاهدی مازیار.
- ۱۵) گیج، نیت، برلایتر و دیوید. ۱۳۷۴. روان‌شناسی تربیتی. ترجمه غلامرضا خوی نژاد و همکاران. مشهد. حکیم فردوسی.
- ۱۶) لیورمو، دیوید. ۱۳۹۰. رهبری با هوش فرهنگی رمز جدید موفقیت. ترجمه سوسن علائی. اصفهان. دانشگاه آزاد اسلامی.
- ۱۷) میرسپاسی، ناصر. ۱۳۸۰. گزارش سمینار گردش مشاغل: رضایت شغلی و اثربخشی سازمانی. ماهنامه تدبیر. شماره ۴.

۱۸) نائیجی، محمدجواد. عباسعلی زاده، منصوره. ۱۳۸۶. یادداشت‌ها

هوش فرهنگی سازگاری با ناهمگون‌ها. ماهنامه

تدبیر. شماره ۱۸۱، سال ۱۸.

- ¹ Cultural Diversity
 - ² David Wechsler
 - ³ David C. Berliner & Nathaniel Lees Gage
 - ³ Christopher Earley
 - ⁴ Howard Gardner
 - ⁵ The Disciplined Mind
 - ⁶ Spatial Intelligence
 - ⁷ Linguistic Intelligence
 - ⁸ Logical-Mathematical Intelligence
 - ⁹ Bodily-Kinesthetic Intelligence
 - ¹⁰ Musical Intelligence
 - ¹¹ Interpersonal Intelligence
 - ¹² Intra-personal Intelligence
 - ¹³ Naturalist Intelligence
 - ¹⁴ Intra-personal Intelligence
 - ¹⁵ Christopher Earley & Soon Ang
 - ¹⁶ Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures
 - ¹⁷ David Livermore
 - ¹⁸ Leading with Cultural Intelligence, The New Secret to Success
 - ¹⁹ Motivational Component
 - ²⁰ Cognitive Component
 - ²¹ Metacognitive Component
 - ²² Behavioral Component
 - ²³ David C. Thomas
 - ²⁴ Kerr Inkson
 - ²⁵ Edward Burnett Tylor
 - ²⁶ Cultural Variation
 - ²⁷ William G. Ouchi
 - ²⁸ Robert H. Waterman
 - ²⁹ Hierarchy
 - ³⁰ Oliver Williamson
 - ³¹ William Ouchi
 - ³² Clan
 - ³³ Adhocracy
 - ³⁴ Relationship between Organizational Culture and Cultural Intelligence
 - ³⁵ Hungarian university Management & Marketing
 - ³⁶ William Prado
 - ³⁷ Rin Imai
 - ³⁸ Marinus Van Driel
 - ³⁹ Twenty Item Four Factor Cultural Intelligence Scale
- 1) Amiri kermanshahi, M. (1992). Culture & Organization. Journal of Tahavol Edary, Issue 4,5.
 - 2) Ang. (2005). cultural intelligence on the major asian economics the word: fidings from globe. 45(3).
 - 3) Ang, Soon. Van Dyne, Linn. Koh, Christine. (2007). Cultural Intelligence: its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making Cultural Adaptation and Task Performance.
 - 4) Ang, S. Van Dyne, L. Koh, C. & Ng, K. Y. (2004). The measurement of cultural intelligence. Paper presented at the 2004 Academy of Management Meetings Symposium on Cultural Intelligence in the 21st Century, New Orleans, LA.
 - 5) Bibikova, A. Kotelnikov, V. (2006). Cultural Intelligence (CQ): knowledge arts and skills. www.1000ventures.com/the key to leveraging the power of diversity.htm. (Accessed on 20 September 2009).
 - 6) Brown, Andrew. (1995). Organizational Culture, London. Pitman Publishing.
 - 7) Dealt, E. Kennedy, A. Corporate Culture. (1982). Addison Wesley
 - 8) Earley, c. Ang s. (2003). Cultural Intelligence: individual interactions across cultures. Stanford. CA.
 - 9) Gardner, Howard. (1999). the disciplined Mind. Simon & Schuster Publishing.
 - 10) Livermore, David. (2009) Leading with Cultural Intelligence. New York: AMACOM.
 - 11) Manning, T. T. (2003). Leadership across Cultures: Attachment Style Influences. Journal of Leadership and Organizational Studies. Vol.9, No.1, 20-32.
 - 12) Quinn, Robert. (1985). the Transformation of Organizational Culture. In: P, J. Frost and Others. Organizational Culture: Sage.
 - 13) Quinn, R. (1999). Diagnosing culture and changing organizational culture. Newyork: Addison Wesley.
 - 14) Thomas, D.C. Inkson, K. (2003). Cultural Intelligence: People Skills for Global Business. San Francisco: Berrett. Koehler Publishers.
 - 15) Seng, Joo. (2004). Cultural Intelligence and the Global Economy. (Norember) LIA. Vol24, numbers 5 pp 19-21.