

علمی-پژوهشی

فصلنامه تخصصی علوم اجتماعی دانشگاه آزاد اسلامی - واحد شوشتر

سال هشتم، شماره سوم، پیاپی (۲۶)، پاییز ۱۳۹۳

تاریخ دریافت: ۹۳/۳/۲۹ تاریخ پذیرش: ۹۳/۵/۲۵

صص ۲۳۰ - ۲۰۱

## نقش هوش‌های فرهنگی و عاطفی در بهبود عملکرد کارکنان (مورد مطالعه:

### مرکز ملی مطالعات جهانی شدن)

کامران محمدخانی<sup>۱</sup>، محبوبه جراهی<sup>۲</sup>

## چکیده

ارتباطات و تعاملات میان شخصیت‌های مختلف و افراد با فرهنگ‌های متفاوت، با توجه به وجود تنوع فرهنگی در داخل کشور و لزوم فعالیت سازمان‌ها در عرصه بین‌الملل برای دستیابی به موفقیت و بهبود عملکرد در عصری که از صفات مشخصه آن ارتباطات و جهانی شدن است، یکی از مهمترین مسائل روز مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود، در همین راستا، تحقیق حاضر به بررسی نقش هوش‌های فرهنگی و عاطفی بر بهبود عملکرد کارکنان در مرکز ملی مطالعات جهانی شدن می‌پردازد. روش تحقیق در 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 یا زمینه‌یابی است. داده‌ها از ۸۰ نفر کارکنان مرکز ملی مطالعات جهانی شدن به صورت کل شماری توسط پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج به دست آمده از

۱- استادیار و عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، دانشکده مدیریت و اقتصاد، گروه دکتری

k.kamran@srbiau.ac.ir

مدیریت آموزش عالی، (نویسنده مسئول)

۲- کارشناس ارشد مدیریت امور فرهنگی، کارشناس امور بین‌الملل مرکز ملی مطالعات جهانی شدن jarahi.mj@gmail.com

آزمون همبستگی پیرسون نشان داد که بین هوش عاطفی و فرهنگی کارکنان با عملکردشان رابطه معناداری وجود دارد به علاوه بین هوش عاطفی با هوش فرهنگی نیز رابطه معناداری دیده می شود. از آزمون کولموگروف-اسمیرنف برای بررسی نرمال بودن متغیرهای تحقیق استفاده شد و توسط آزمون T تک نمونه ای مشخص شد که هوش فرهنگی و عاطفی کارکنان از سطح قابل قبولی برخوردار است.

**واژه های کلیدی:** عملکرد، هوش عاطفی، هوش فرهنگی.

### مقدمه

دراکرا<sup>۱</sup> اندیشمند معروف مدیریت می گوید ما در حال وارد شدن به یک جامعه دانشی هستیم که در آن دیگر منابع اصلی اقتصاد، منابعی مانند سرمایه، منابع طبیعی، نیروی کار و... نیستند، بلکه منبع اصلی اقتصاد، دانش خواهد بود. قرن ۲۱ قرن اقتصاد دانشی ست. بعد از قرن بیستم که قرن اقتصاد صنعتی بود، قرن بیست و یکم قرن اقتصاد اطلاعات و دانش است. در اقتصاد صنعتی، عوامل تولید ثروت اقتصادی یکسری دارایی های فیزیکی و مشهود مانند زمین، نیروی کار، پول و... بوده است و از ترکیب این عوامل اقتصادی، ثروت تولید می شد. در این اقتصاد، استفاده از دانش، به عنوان یک عامل تولید، نقش کمی داشته است. اما در اقتصاد دانشی، دانش یا سرمایه فکری به عنوان یک عامل تولید ثروت در مقایسه با سایر دارایی های مشهود و فیزیکی، ارجحیت بیشتری پیدا می کند. در اقتصاد دانشی برخلاف اقتصاد صنعتی، دارایی های فکری و به ویژه سرمایه های انسانی، جزو مهمترین دارایی های سازمان محسوب می شود و موفقیت بالقوه ی سازمان ها ریشه در قابلیت فکری آن ها دارد. بنابراین نحوه ی مدیریت سرمایه ی فکری در سازمان ها و بررسی عملکرد کارکنان می تواند در پیشبرد هدف های سازمانی نقش به سزایی ایفا کند (سعیدی، کریمخانی و زنده یاد، ۱۳۹۰: ۵۹).

در عصر حاضر شتاب روز افزون آمیختگی فرهنگ ها و پیچیدگی جوامع انسانی، لزوم توجه علوم انسانی و به ویژه علم مدیریت به ابعاد مختلف فرهنگ را دو چندان نموده

است. با گسترش و رشد فراگیر ارتباطات جهانی در عصر حاضر، سازمان‌ها و کارکنان آنها از زبان‌ها، نژادها و فرهنگ‌های مختلف به طور اجتناب‌ناپذیری با یکدیگر تعامل یافته‌اند، به گونه‌ای که یک محصول در اروپا طراحی، در آمریکا حمایت مالی، در آسیا تولید و در سراسر جهان توزیع و مصرف می‌شود. در این میان افراد و مدیرانی وجود دارند که به شکل موفقیت‌آمیزی این جریان‌ها و ارتباطات را در قاره‌ها و کشورها با فرهنگ‌های مختلف برنامه‌ریزی، هماهنگ و کنترل می‌نمایند. همین دلیل کافی است تا سازمان‌ها و کمپانی‌های برجسته‌ی هوش فرهنگی را یک مزیت رقابتی با قابلیت استراتژیک بدانند. در محیط‌های جهانی، هوش فرهنگی اهرم مورد نیاز رهبران و کارکنان تلقی می‌شود (کرمی، ۱۳۹۰: ۶).

از طرفی شناسایی عواطف موجب کسب آگاهی نسبت به آنها شده، زمینه درک صحیح عواطف دیگری را فراهم می‌نماید. کاربرد عواطف موجب تولید عقاید، بر روی یک احساس یا تقویت روح همکاری گروهی را فراهم می‌آورد. درک و فهم عواطف موجب کسب بینش نسبت به انگیزه‌های افراد شده ما را نسبت به نقطه نظرها و دیدگاه‌های دیگران آگاهتر می‌نماید. در نهایت مدیریت عواطف به ما اجازه می‌دهد تا عواطف خود را بپذیریم و از اطلاعات ارزشمند به دست آمده از آنها به صورت سازنده‌ای استفاده کنیم. امید است که مشاوران محیط‌های کاری، افکارشان را درباره‌ی این که چه مهارت‌ها، خصیصه‌ها و توانش‌هایی باید مورد مطالعه قرار گیرد یا آموزش داده شود یا گزینش کارکنان براساس آنها صورت پذیرد، گسترش و توسعه دهند. به عنوان مثال، خصیصه‌ی هشیاری، یک عامل پیش‌بینی‌کننده‌ی خیلی خوب برای عملکرد شغلی محسوب می‌شود. خوش‌بینی یکی از مؤلفه‌های مهم و سازنده در برخی موقعیت‌های فروشندگی و سبک‌های خاص رهبری می‌باشد. در گزینش افراد برای موقعیت‌های استرس‌آمیز باید به عامل و مؤلفه‌ی تحمل استرس توجه خاصی داشت. گرمی و صمیمیت افراد و تمایل آنان برای تعاملات اجتماعی از جنبه‌های حیاتی و مهم مورد نیاز برای بسیاری از مشاغل محسوب می‌شوند. لذا این خصیصه‌ها و رفتارها را می‌توان تحت عنوان توانش‌های عاطفی نام برد، اما این‌ها همان صفات شخصیتی و رفتارهایی هستند که طی چند دهه مورد بررسی، اندازه‌گیری و آموزش قرار گرفته‌اند (گلگن، ۱۳۸۵: ۹۳). هوش عاطفی

می تواند بر موفقیت فرد در سازمان تاثیر گذارد؛ و هوش عاطفی عامل کلیدی در ایجاد فضای کاری است که موجبات رشد و پرورش کارکنان را فراهم می سازند و آن ها را تشویق می کند تا بهترین عملکرد را داشته باشند. شور و شوق آن ها در نهایت موجب بهبود عملکرد سازمان می شود (جعفری و قمی، ۱۳۸۷: ۲۰).

## عملکرد<sup>۱</sup> در سازمان

اولین مفهومی که از ابتدای پیدایش سازمان ها تا به امروز مورد توجه قرار گرفته و می گیرد، مفهوم عملکرد سازمانی است. عملکرد سازمان ها مفهومی است که به تنهایی قادر به توجیه وجود بقاء و حتی انحلال سازمان هاست و اصولاً فلسفه سازمان ها همان عملکرد آن ها می باشد چرا که همه عناصر و زیر مجموعه های یک سازمان که یک نظام یا سیستم می سازند (رحیم نیا، مرتضوی و دلارام، ۱۳۸۹: ۶۹). دیدگاه های مختلفی درباره مفهوم عملکرد وجود دارد. فرهنگ انگلیسی آکسفورد عملکرد را به عنوان " تحقق، اجرا، انجام، و اتمام هر کار معین یا پذیرفته شده " تعریف می کند. این تعریف به نتایج/دستاوردها (کامیابی ها)<sup>۲</sup> اشاره دارد (آرمسترانگ، ۱۳۸۵: ۱۳).

همواره در اکثر سازمان های جهان مدیران و رهبران سازمانی در پی ارتقاء و بهبود عملکرد سازمان های خویش می باشند. عملکرد سازمان ترکیب گسترده ای هم از دریافتی های غیر ملموس، هم چون افزایش دانش سازمانی و هم دریافتی های عینی و ملموس، همچون نتایج اقتصادی و مالی، است. مدل های گوناگونی تلاش کرده اند عملکرد سازمانی را معرفی و ارزیابی کنند. (علامه و مقدمی، ۱۳۸۸: ۸۵).

یکی از مدل های موجود برای سنجش عملکرد مدل اچپو است. مدل اچپو به وسیله هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۰)، به منظور کمک به مدیران در تعیین علت وجود مشکلات عملکرد و به وجود آوردن استراتژی های تغییر به منظور حل این مشکلات، طرح ریزی گردید. در تدوین مدلی برای تحلیل عملکرد انسانی، هرسی و گلداسمیت دو هدف اصلی را در نظر داشتند. قدم

1 Performance

2 Output/Outcomes (Accomplishment)

اول در مدل اچیو توجه به انگیزش و توانایی پیروان است. پیرو باید تا حدی میل و مهارت‌های لازم را جهت انجام تکلیف داشته باشد. در قدم دوم، پورتر و لاولر با افزودن تصور نقش یا درک مستقل، این ایده را بسط دادند. پیروان جهت انجام مناسب هر کار و وظیفه باید درک صحیحی از نحوه انجام آن داشته باشند. مدل اچیو عامل بازخورد را که شامل آموزش هر روزه و ارزیابی رسمی در عملکرد افراد است، بسیار موثر می‌داند. هرسی و گلداسمیت هفت متغیر مربوط به مدیریت عملکرد اثربخش را از میان بقیه برگزیده‌اند و با ترکیب حروف اول هر یک از متغیرهای عملکردی واژه ۷ حرفی اچیو را جهت به خاطر سپردن مطرح نمودند. که همانطور که در فوق به آن‌ها اشاره شد در بر گیرنده توانایی<sup>۱</sup>، وضوح<sup>۲</sup>، کمک<sup>۳</sup>، انگیزه<sup>۴</sup>، ارزیابی<sup>۵</sup>، اعتبار<sup>۶</sup> و محیط<sup>۷</sup> است (سبک رو، وفایی و محمد کاشانی، ۱۳۸۹: ۱۸۲).

در تدوین مدل اچیو برای تحلیل عملکرد انسانی، هرسی و گلداسمیت دو هدف اصلی را در نظر داشتند:

تعیین عوامل کلیدی که می‌توانند بر عملکرد فرد کارکنان تاثیر بگذارند.

ارائه این عوامل به گونه‌ای که بتوان آن‌ها را به خاطر سپرد و به کار برد.

از طرفی عوامل تأثیرگذار بر عملکرد از نظر رابینز (۱۹۴۳) به شرح ذیل می‌باشند:

- شخصیت: برخی از روانشناسان، اصطلاح شخصیت را به معنی مطالعه صفات و ویژگی‌های مشخص کننده یک فرد دانسته‌اند که به وسیله دو عامل وراثت و محیط تشکیل و با موقعیت‌های مختلف تعدیل می‌شود. بین ویژگی‌های شخصیتی و عملکرد انسان رابطه معقولی وجود دارد.

- یادگیری: عبارت است از هر نوع تغییر رفتار (به صورت نسبتاً دائمی) که در نتیجه تجربه رخ می‌دهد. نتیجه تحقیقات نشان می‌دهد که با ایجاد شرایط خاص برای افراد با به کارگیری نظریه‌های یادگیری می‌توان بازدهی، میزان غیبت، تأخیر کارکنان، کیفیت کار آنان و بطور

- 
- 1 Ability
  - 2 Clarity
  - 3 Help
  - 4 Incentive
  - 5 evaluation
  - 6 Validity
  - 7 Environment

کلی عملکرد آنان را توجیه کرد.

- ادراک: فرآیندی است که بدان وسیله افراد پنداشت‌ها و برداشت‌هایی را که از محیط خود دارند تنظیم و تفسیر می‌کنند و بدین وسیله به آن معنا می‌دهند. ولی ادراک یک نفر می‌تواند با واقعیت عینی بسیار متفاوت باشد و این به خاطر عواملی است که بر ادراک اثر می‌گذارند.

- انگیزش: انگیزش یک اصطلاح کلی است که درباره تمامی کشش‌ها، اشتیاق‌ها، نیازها، آرزوها و نیروهای همانند به کار برده می‌شود.

- تاثیر روانی: یکی از پیامدهای واضح فشار عصبی شدید، کاهش سطح عملکرد فرد می‌باشد این کاهش در مورد کارگران اجرائی به صورت کیفیت ضعیف کار و افت بهره وری متجلی می‌گردد و در مورد مدیران ممکن است به معنی تصمیم‌گیری غلط و یا به هم خوردن روابط کاری با دیگران به دلیل عصبانیت و ناسازگاری باشد.

- توانایی: یعنی توانایی فرد در انجام کارهایی که در یک پست سازمانی باید انجام شود. توانایی فرد شامل دو مهارت است: هوشی و جسمی (فیزیکی)، توانایی‌های هوشی عبارت است از آنچه که فرد برای کارهای فکری به آن نیاز دارد. ابعاد توانایی‌های هوشی عبارتند از: استعداد ادبی، درک کلامی، سرعت ادراکی و استدلال قیاسی (رابینز، ۱۳۷۸: ۲۰۲-۱۰۶).

بدیهی است که افراد از نظر توانایی‌ها، با هم برابر نیستند، ولی این واقعیت نمی‌تواند بدان معنی باشد که برخی از افراد نسبت به دیگران برتری دارند. افراد، از نظر توانایی دارای نقاط قوت و ضعف هستند در نتیجه از نظر انجام برخی از کارها یا فعالیت‌ها بهتر یا بدتر از دیگران عمل خواهند کرد. از دیدگاه مدیریت، مساله این نیست که افراد از نظر توانایی با یکدیگر متفاوت هستند یا خیر، البته تردیدی نیست که آن‌ها متفاوت‌اند، ولی مساله این است که مدیر باید بتواند به تفاوت توانایی‌های افراد پی ببرد و با استفاده از این اطلاعات، احتمال بازدهی کارمند را در کارش بالا ببرد. نوع شغل تعیین‌کننده‌ی میزان توانایی‌های هوشی داوطلبی است که متقاضی احراز پست مزبور است. به طور کلی هر قدر کارمند در سلسله مراتب اداری مقام یا پست بالاتری را احراز کند، باید از نظر توانایی کلامی و میزان هوش در سطح بالاتری باشد تا بتواند آن کار را به صورت موفقیت‌آمیزی انجام دهد (رابینز، ۱۳۷۸: ۱۳۰).

**هوش عاطفی**

شاید بتوان گفت که بارآن<sup>۱</sup> (۱۹۸۸) اولین کسی است که گام‌های نخستین را در جهت ارزیابی هوش عاطفی به عنوان معیاری از سلامت برداشته است. اصطلاح ضریب هیجانی<sup>۲</sup> ابتدا توسط بارآن (۱۹۸۸) در مقابل بهری هوشی که به توانایی شناختی می‌پردازد معرفی شد. بارآن ضریب هیجانی را نمایان‌گر مجموعه‌ای از توانایی‌های اجتماعی و هیجانی می‌داند که به فرد کمک می‌کند تا با تقاضاها و خواسته‌های روزانه زندگی کنار بیاید، آن‌ها را مدیریت کند، و عهده‌دار آنها شود. چند سال بعد سالوی و مایر<sup>۳</sup> (۱۹۹۰) اصطلاح "هوش عاطفی" را در معنایی معنایی محدودتر و متفاوت تر از آن چه بارآن مدنظر داشت به کار گرفتند. از نظر آن‌ها هوش عاطفی به سبک پردازش اطلاعات فرد از هیجان و پاسخ‌های هیجانی برمی‌گردد. به عبارت دیگر هوش عاطفی به این نکته می‌پردازد که فرد چگونه اطلاعات مربوط به هیجان‌ها و پاسخ‌های هیجانی را در ذهن خود مورد پردازش قرار می‌دهد. بالاخره گلمن<sup>۴</sup> (۱۹۹۵) نقش اساسی هوش عاطفی را با مجموعه گسترده کاوش‌ها و تحقیقاتی مرتبط کرد که به مطالعه کارکرد عاطفه در زندگی انسان می‌پردازند. این کاوش‌ها به مطالعه‌ی شایستگی‌هایی از قبیل همدلی، خوشبینی اکتسابی، کنترل خود و آثار مهم آن در خانواده، محیط کار و حوزه‌های دیگر زندگی معطوف می‌شدند. همان‌طور که گلمن در کتاب اول خود (۱۹۹۵) ذکر می‌کند، هوش عاطفی اساساً در ارتباطات ظهور می‌کند در عین حال بر کیفیت روابط نیز تأثیر می‌گذارد (فاطمی، ۱۳۸۵: ۳۹-۴۰). گلمن (۲۰۰۱) بیان می‌کند، هوش عاطفی مهارتی است که دارنده آن، از طریق آگاهی می‌تواند، روحیات خود را کنترل کند؛ از طریق خودمدیریتی آن را بهبود بخشد؛ از طریق آگاهی اجتماعی، تأثیر آن‌ها را درک کند و از طریق مهارت‌های اجتماعی به شیوه‌ای رفتار کند که روحیه خود و دیگران را بالا برد (مختاری پور و سیادت، ۱۳۸۵: ۶۵).

### مدل‌ها و مولفه‌های هوش عاطفی

از میان پژوهشگران، مایر و سالوی، گلمن و بار - آن معروفترین پژوهشگرانی هستند که به پژوهش در مورد هوش عاطفی پرداخته‌اند. این نظریه‌پردازان ابعاد مختلفی در مورد هوش

1 Bar-On

2 Emotional Quotient (EQ)

3 Salovy & Mayer

4 Goleman

عاطفی را معرفی نموده‌اند.

در طول دهه گذشته دو الگوی متمایز و متفاوت، اما مرتبط، درباره هوش عاطفی پیشنهاد شده است: الگوی توانایی و الگوی ترکیبی. الگوی توانایی احساس و عاطفه را با هوش ترکیب و الگوی ترکیبی (مختلط) ویژگی‌ها را با رفتارهای اجتماعی و شایستگی‌ها ترکیب می‌کند (برون، به نقل از کوثرنشان، شهبازی و جواهری کامل، ۱۳۸۸: ۵۲).

- مدل شناختی و توانایی سالوی و مایر (با تأکید بر منشأ کاملاً عقلانی هوش عاطفی)؛

- مدل ترکیبی بار-آن (با تأکید بر سلامتی روانی فرد)؛

- مدل ترکیبی گلמן (با تأکید بر عملکرد سازمانی)

دانیل گلמן (۱۹۹۵) در ابتدا در کتاب خود با نام هوش عاطفی، هوش عاطفی را براساس

پژوهش‌های مایر و سالوی به پنج مولفه تقسیم می‌کند:

شناخت احساسات خود

کنترل احساسات خود

خودانگیزگی

شناخت احساسات دیگران

- تنظیم روابط با دیگران.

سپس گلמן در سال ۱۹۹۸ هوش عاطفی کارکنان را در دو بعد و چهار مولفه بررسی و

تجزیه و تحلیل می‌کند:

- مهارت فردی: که این قابلیت‌ها مشخص می‌کنند ما چگونه خود را مدیریت می‌کنیم و

شامل دو مولفه است:

خودآگاهی

- خودآگاهی هیجانی: تفسیر هیجانات خود و شناخت تاثیر آن‌ها، استفاده از حس درونی

در تصمیم‌گیری، به عنوان راهنما

- خودسنجی دقیق: شناخت محدودیت‌ها و نقاط قوت خود

- خودباوری: شناخت کامل ارزش و توانایی‌های خود

مدیریت خود (خودمدیریتی)



- خودداری هیجانی: تحت کنترل در آوردن هیجانات و تکانه‌های مخرب
  - شفافیت: نشان دادن درستی و صداقت، مورد اطمینان بودن
  - تطابق: انعطاف‌پذیری در تطابق دادن خود با موقعیت‌های متغیر یا موانع پیشرو
  - پیشرفت: انگیزه بهبود عملکرد برای حصول به معیارهای درونی برتری و فضیلت
  - پیش قدمی: آمادگی حرکت و استفاده از موقعیت‌ها
  - خوش بینی: دیدن نیمه‌ی پر لیوان در رویارویی با مسائل
- ۲- مهارت اجتماعی: این قابلیت‌ها مشخص می‌کنند که ما چطور می‌توانیم در روابط خود نظم ایجاد کنیم. و شامل دو مولفه می‌شوند:

#### آگاهی اجتماعی

- همدلی: درک هیجانات دیگران، فهم دیدگاه‌های آنان و قائل شدن اهمیت فعالانه برای نگرانی‌های آن‌ها.

#### آگاهی سازمانی: تفسیر امور جاری، تصمیم‌ها و سیاست‌ها در سطح سازمانی

- خدمت: شناخت و رسیدگی به نیازهای دنباله‌روان، مشتری یا ارباب رجوع (گلمن، ۱۳۸۵: ۶۷-۶۶)

#### مدیریت رابطه

- مدیریت رابطه محصول سه مهارت هیجانی اول است: خود-آگاهی، خود-مدیریتی و آگاهی اجتماعی. مدیریت رابطه عبارت است از توانایی به کارگیری آگاهی از هیجان‌های خود و نیز از هیجان‌های دیگران برای مدیریت کردن (اداره کردن) تعامل‌ها<sup>۱</sup> (برادبری و گریوز، ۱۳۸۶: ۲۲).

#### - رهبری انگیزه‌ساز: راهنمایی و ایجاد انگیزه با دیدی عالی

- نفوذ: به کار بستن دسته‌ای از شیوه‌ها، برای متقاعد ساختن دیگران
- رشد و توسعه دیگران: شکوفا کردن توانایی‌های دیگران با گوشزد کردن و راهنمایی
- ایجاد تغییر: پیش‌قدمی، مدیریت و رهبری در مسیری تازه

- مدیریت تعارض: حل اختلاف‌ها

- کار گروهی و همیاری: همکاری و ساختن تیم (گلمن، ۱۳۸۵: ۶۷-۶۶).

## هوش عاطفی در سازمان

در گذشته، به کارکنان گفته می‌شد که عواطف و احساسات خود را در خانه رها کنند و در محل کار حاضر شوند کارکنان نیز اجباراً از این رویه تبعیت می‌کردند، ولی این رویه زمان زیادی به طول نینجامید، چرا که انسان‌ها در هر سازمان یا گروهی که مشغول به کار باشند و با انسان‌های دیگری سر و کار داشته باشند، محتاج تعاملات عاطفی با دیگران هستند. احساسات و عواطف بر هر چیزی که ما انجام می‌دهیم، تاثیر دارد، به ویژه در محیط سازمانی، عواطف منجر به رفاقت و صمیمیت در بین اعضا تیم می‌شود و بهره‌وری سازمان را افزایش می‌دهد. البته نباید فراموش کرد که همین عواطف چنانچه درست از آنها استفاده نشود، می‌تواند ویرانگر و نابود کننده نیز باشد. پس می‌توان گفت که هوش عاطفی به روابط بین فردی شکل می‌دهد. البته با وجود این، هنوز هم بسیاری از مدیران تمایل به کنارگذاری عواطف و احساسات دارند و دوست دارند فقط با منطق کار کنند. اما تحقیقات فراوان نشان می‌دهند که چنانچه عواطف به طور مفید و موثری اداره شوند، موجب افزایش اعتماد متقابل، وفاداری و تعهد کارکنان خواهند شد و بهره‌وری سازمان افزایش خواهد یافت (جانسون و ایندوک، ۱۹۹۹: ۸۴). کوپر و سواف (۱۹۹۷) نیز در مورد هوش عاطفی بر این نکته تاکید دارند که هوش عاطفی به عنوان منابع مهم انگیزش، اطلاعات، بازخور، توان شخصی، ابتکار، خلاقیت و قدرت نفوذ موجب موفقیت یک سازمان می‌شود، زیرا هوش عاطفی موجب تصمیم‌گیری درست شده در نتیجه پیشرفت‌های فنی، روابط صادقانه، کار گروهی موثر، روابط امیدبخش و خلاقیت و نوآوری را به همراه دارد. از طریق شناخت و درک احساسات خود و دیگران یک مدیر می‌تواند پاسخ مناسبی به عواطف داده، به طور مناسبی از عواطف استفاده کند و در یک جمله می‌توان گفت هوش عاطفی در کار و زندگی افراد نقش و تاثیر زیادی دارد (اردکانی ثابت، ۱۳۸۹: ۷۶).

## رابطه هوش عاطفی و عملکرد سازمانی

گلمن بر این عقیده است که سرمایه‌گذاری بر هوش عاطفی رهبران با برنامه‌های خاص فردی بر روی جو و عملکرد سازمانی تاثیر دارد. اگرچه یافته‌های جدید بر سرمایه‌گذاری بر روی کارکنان اصلی نیز تاکید می‌کند. بسیاری از مشاغل، نیازمند داشتن توانایی ذهنی (GMA) هستند. توانایی‌های زیادی توسط روانشناسان مطرح شده است، توانایی‌های ذهنی اساسی که در عملکرد موثر نقش دارند، طبق نظر دانت عبارتند از:

۱- ادراک کلامی: فهم آنچه که گفته و شنیده می‌شود و آنچه که در ارتباط با دیگران بیان می‌شود؛

۲- شمارشی: سرعت انجام محاسبات ریاضی؛

۳- تجسم فضایی: درک الگوهای فضایی (سه بعدی یا فاصله ای) تصور اینکه اگر جایگاه اشیاء یا مسائل عوض شود چگونه به نظر می‌آید؛

۴- حافظه: نگه داشتن و به خاطر آوردن تجربیات گذشته؛

۵- استدلال استقرایی: شناسایی یک ترتیب کلی از یک مورد خاص تا کل.

این توانایی‌ها ملاک انتخاب کارکنان و برنامه‌های آموزش در نظر گرفته می‌شود، البته باید در نظر داشت که درمورد وظایف و شغل‌های پیچیده‌تر، این توانایی‌ها ضرورت بیشتری دارند (سرفرازی و معمارزاده، ۱۳۸۸: ۷۸).

## هوش فرهنگی

تعریف هوش، حد و مرز فرهنگ محسوب می‌شود (تریانندیس، ۲۰۰۵: ۲۴). هوش فرهنگی، تعاملات فردی در بین فرهنگ‌هاست و فردی دارای هوش فرهنگی بالا است که بتواند به شیوه موثری در یک زمینه فرهنگی نوین و متفاوت با زمینه فرهنگی رشدیافته در آن خود را سازگار کند. بدون آنکه هویت فرهنگی خود را کنار بگذارد (ارلی و انگ، ۲۰۰۳، به نقل از مودی، ۲۰۰۷: ۱۳). هوش فرهنگی درک ظاهر و باطن افراد از نظر فکری و عملی است. همچنین چارچوب و زبانی را در اختیار ما قرار می‌دهد که تفاوت‌ها را درک و روی آنها سرمایه‌گذاری کنیم. نه اینکه آن‌ها را تحمل کرده یا نادیده بگیریم (پلوم و دیگران، به نقل از

قدم پور، مهرداد و جعفری، (۱۳۹۰: ۸۴). فردی که دارای هوش فرهنگی بالاست توانایی یادگیری در محیط فرهنگی جدید را دارد و از رویارویی با فرهنگ‌های جدید لذت می‌برد (دنگ و گیسون به نقل از قدم پور، مهرداد و جعفری، ۱۳۹۰: ۸۴).

طبق نظر تریاندیس<sup>۱</sup> در سال ۲۰۰۶ هوش فرهنگی در واقع توانایی بروز عکس العمل متقابل و موثر در برابر افرادی است که دارای زمینه‌های فرهنگی متفاوت می‌باشند و همانند سایر گونه‌های هوش از جمله هوش اجتماعی (توانایی عکس العمل متقابل در برابر دیگران) و هوش عاطفی (توانایی تعدیل و به کارگیری شرایط احساسی دیگران) از سطوح مختلفی تشکیل شده است (غفاری، ۱۳۸۸: ۶۶).

ارلی و موساکوفسکی (۲۰۰۴) هوش فرهنگی را مشتمل بر سه جزء می‌دانند: شناختی، فیزیکی و احساسی - انگیزشی. به عبارت دیگر باید هوش فرهنگی را در بدن، سر و قلب جستجو کرد. اگر چه اغلب مدیران در هر سه زمینه به یک اندازه توانمند نیستند، اما هر قابلیت بدون دو قابلیت دیگر به طور جدی با مانع مواجه می‌شود.

توماس<sup>۲</sup> و اینکسون<sup>۳</sup> در سال ۲۰۰۵ هوش فرهنگی را در قالب ۳ متغیر دانش فرهنگی، توجهات فرهنگی (با دقت عمل برای مشاهده و تعبیر موقعیت‌های خاص) و مهارت‌های فرهنگی مورد بررسی قرار می‌دهد.

انگ و ارلی در سال ۲۰۰۳ برای تبیین و سنجش هوش فرهنگی یک مفهوم چند مولفه‌ای را پیشنهاد می‌کنند، که یک بعد آن ذهنی است که شامل عامل فراشناختی<sup>۴</sup> و شناختی<sup>۵</sup> است و ابعاد دیگر انگیزشی<sup>۶</sup> و رفتاری<sup>۷</sup> هستند (انگ، ون داین و گه، ۲۰۰۵: ۱۰۱).

- **عامل فراشناختی (راهبرد هوش فرهنگی)<sup>۸</sup>**: بدین معناست که فرد چگونه تجربیات میان فرهنگی<sup>۹</sup> را درک می‌کند. این راهبرد بیانگر فرآیندهایی است که افراد برای

1 Thriandis

2 Thomas

3 Inkson

4 Meta Cognitive

5 Cognitive

6 Motivational

7 Behavioral

8 Cultural Intelligence Strategy

9 Cross-Cultural Experiences

کسب و درک دانش فرهنگی به کار می‌برند. این امر زمانی اتفاق می‌افتد که افراد در مورد فرآیندهای فکری خود و دیگران قضاوت می‌کنند. استراتژی 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.

**- عامل شناختی (دانش هوش فرهنگی)<sup>۱</sup>:** این دانش بیانگر درک فرد از تشابهات و تفاوت‌های فرهنگی است و دانش عمومی و نقشه‌های ذهنی و شناختی فرد از فرهنگ‌های دیگر را نشان می‌دهد. جنبه‌ی دانشی هوش فرهنگی مشتمل بر شناخت سیستم‌های اقتصادی و قانونی<sup>۲</sup>، هنجارهای تعامل اجتماعی<sup>۳</sup>، عقاید مذهبی<sup>۴</sup>، ارزش‌های زیبایی‌شناختی<sup>۵</sup> و زبان دیگر دیگر است.

**- عامل انگیزشی (انگیزش هوش فرهنگی)<sup>۶</sup>:** بیانگر علاقه‌ی فرد به آزمودن فرهنگ‌های دیگر و تعامل با افرادی از فرهنگ‌های مختلف است. این انگیزه شامل ارزش درونی افراد برای تعاملات چندفرهنگی و اعتمادبه‌نفسی است که به فرد اجازه می‌دهد در موقعیت‌های فرهنگی مختلف به صورتی اثربخش عمل کند.

**- عامل رفتاری (رفتار هوش فرهنگی)<sup>۷</sup>:** این رفتار قابلیت فرد برای سازگاری با آن دسته از رفتارهای کلامی و غیر کلامی را دربرمی‌گیرد که برای برخورد با فرهنگ‌های مختلف مناسب هستند. رفتار هوش فرهنگی مجموعه‌ای از پاسخ‌های رفتاری منطقی را شامل می‌شود که در موقعیت‌های مختلف به کار می‌آیند و متناسب با یک تعامل خاص یا موقعیت ویژه از قابلیت اصلاح و تعدیل برخوردارند (نائیجی و عباسعلی‌زاده، ۱۳۸۶: ۲۱). افراد از لحاظ قابلیت درک و شناخت فرهنگ‌های بیگانه و عمل متناسب با آن‌ها یکسان نیستند. برخی از افراد زمانی که اندکی پا را از فرهنگ ملی و محلی خود فراتر می‌گذارند، دچار ناراحتی، بی‌اطمینانی و ناسازگاری می‌شوند. در مقابل بعضی دیگر، چنان رفتار می‌کنند که گویی سال‌هاست با آن فرهنگ بیگانه خو گرفته‌اند

1 Knowledge of Cultural Intelligence

2 Understanding the Economic and Legal Systems

3 Normal of Social Interaction

4 Religion Beliefs

5 Aesthetic Values

6 Motivation of Cultural Intelligence

7 Behavior of Cultural Intelligence

(پترسون ۲۰۰۴، به نقل از قدم پور، مهرداد و جعفری، ۱۳۹۰: ۸۶-۸۵).

امروزه مدیران را براساس هوش‌های چندگانه مورد ارزیابی قرار می‌دهند. به عبارت دیگر مدیران بایستی علاوه بر برخوردار بودن از هوش تحلیلی و هوش عاطفی<sup>۱</sup> از هوش فرهنگی<sup>۲</sup> مناسبی نیز برخوردار باشند (گراوز و فیررم، ۲۰۱۱: ۵۳۵). تغییراتی که در دهه‌ی اخیر صورت گرفته است، تجارت را هم بین‌المللی تر و هم مستقل تر کرده است. گسترش جهانی نیز از طریق تشکیل ائتلاف‌ها و شرکت‌های مشترک و همچنین ادغام‌ها و خریداری‌های فرامرزی امکان‌پذیر شده است. شرکت‌ها از کارکنان خود انتظار دارند که در خارج از مرزهای ملی، شاید برای مدت زمانی کوتاه یا به عنوان عضوی از گروه‌های چندفرهنگی - چندوظیفه‌ای کار کنند. به علاوه، به لطف پیشرفت‌های صورت گرفته در فن‌آوری ارتباطات و اطلاعات، تماس از طریق فاکس، پست الکترونیک و کنفرانس از راه دور امکان‌پذیر شده است (شنایدر، بارسو و لویی، ۱۳۷۹: ۲۴۶).

خیلی از سازمان‌های قرن ۲۱ چندفرهنگی محسوب می‌شوند. محصول در یک کشور ایجاد و طراحی می‌شود، در ۱۰ کشور تولید می‌گردد و در بیش از صد کشور جهان به فروش می‌رسد. این واقعیت ریشه در روابط دوتایی‌ای دارد که فرهنگ‌های دو فرد با یکدیگر دارای تفاوت هستند. تفاوت ممکن است در زبان، نژاد، دین، سیاست، طبقه اجتماعی و/یا بسیاری از موارد دیگر باشد. ارلی و انگک معتقدند داشتن هوش فرهنگی (۲۰۰۳) نیازمند دو فرد برای ایجاد و توسعه یک رابطه کاری خوب می‌باشد (تریاندریس، ۲۰۰۵: ۲۰).

بیشترین مشکلات رهبری در محیط‌های مختلف فرهنگی، مشکلات فنی و اجرایی نیست. بزرگترین مشکلات ریشه در سوءارتباط، سوءتفاهم، تضادهای شخصیتی، رهبری ضعیف و کار بد تیمی دارد. هوش فرهنگی از طریق تعاملات اجتماعی ما در روابط میان‌فرهنگی اثبات می‌شود. بعد رفتاری هوش فرهنگی شامل یادگیری از انگیزه، درک فرهنگی و استراتژی‌های ما برای سازگاری مناسب فعالیت‌های ارتباطی و روش‌های مذاکره‌ای ماست. عمل هوش

1 emotional intelligence

2 cultural intelligence

فرهنگی یعنی گزینش بهترین اقدامات از مجموعه‌ای غنی از رفتارهایی که برای موقعیت‌های مختلف مناسب است (لیورمور، ۱۳۹۰: ۲۳۵).

تعامل موفق میان فرهنگ‌ها نیازمند آگاهی و هوش فرهنگی است. جنبه‌های بسیاری از آگاهی فرهنگی در سازمان‌ها توصیف شده است: قضاوت‌های درحال تعلیق تا زمانی که اطلاعات کافی درباره فرد دیگر در دسترس قرار بگیرد؛ توجه به موقعیت؛ آموزش میان فرهنگی که اختیارات یکسان و از یک جنس را افزایش می‌دهد، تاثیر مقتضی و رفتارهای مناسب؛ متناسب نمودن اختیارات و تخصیصات به صورت فردی و سازمانی؛ افزایش امکان اقدامات سازمانی مناسب (تریاندیس، ۲۰۰۵: ۲۰).

افرادی که از نظر فرهنگی دارای هوش بالایی هستند علاوه بر انتخاب سازمانهایی که با شخصیت‌های خودشان سازگاری دارند به نسبت افراد دیگر انعطاف‌پذیری بیشتری داشته و بنابراین این توانایی را دارند که خود را با محیط‌های سازمانی مختلف وفق دهند. این ممکن است به ویژه در یک دنیای جهانی شده ارزشمند باشد جایی که افراد برای ماموریت‌های خارج از کشور بیشتر بر مبنای شایستگی‌های فنی خود انتخاب می‌شوند تا سایر قابلیت‌ها. ممکن است فردی به آسانی قادر به انتخاب سازمان مناسب نباشد و کسی هم امکان دارد مجبور باشد خود را با سازمان‌های مختلف در دوره‌های کاری خویش وفق دهد (تریاندیس، ۲۰۰۵: ۲۴).

### رابطه هوش فرهنگی با عملکرد سازمانی

امروزه در دنیای کسب و کار هوش فرهنگی به عنوان ابزاری برای سنجش موفقیت سازمان و کارکنان معرفی می‌شود. بر این اساس بازدهی سرمایه حاصل از به کارگیری این ابزار سنجش به منظور بهره‌برداری مناسب مورد بررسی قرار می‌گیرد. در همین رابطه صاحب‌نظران و محققان تلاش می‌کنند تا اثرات مثبت هوش فرهنگی را در بهره‌وری و عملکرد کارکنان، در مدیریت فرآیند کسب و کار بررسی و سپس راهبرد منابع انسانی موثر را به منظور رویارویی با تغییرات سازمانی، طراحی و پیاده‌سازی نمایند. در چنین فرآیندی سازمان می‌تواند تغییرات را با سهولت بیشتر و در شرایط مناسب‌تر اعمال کرده و از این طریق فرهنگ سازمانی را سازش‌پذیرتر نماید (بردبار، ۱۳۸۹: ۱۲۱). هوش فرهنگی،

قابلیت و توانایی یک فرد برای عملکرد موثر در موقعیت‌هایی است که از نظر فرهنگی متفاوت هستند. هوش فرهنگی بینش‌هایی را درباره توانایی و قابلیت‌های افراد برای از عهده موقعیت‌های چندفرهنگی برآمدن، درگیر شدن در تعاملات بین فرهنگی و عملکرد در گروه‌های کاری متفاوت از نظر فرهنگی، فراهم می‌کند (لوگو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷: ۲۱).

### رابطه هوش فرهنگی با هوش عاطفی

کاوانو و گودرمن<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) معتقدند؛ هوش عاطفی فرض می‌کند افراد با فرهنگ خود آشنا هستند. بنابراین در تعامل با دیگران از روش‌های فرهنگی خودشان استفاده می‌کنند. در جایی که هوش عاطفی ناتوان است هوش فرهنگی خودش را نشان می‌دهد. هوش فرهنگی واقعیت‌های عملی را تصدیق می‌کند و بر زمینه‌های بین فرهنگی تمرکز می‌نماید (کاوانو و گودرمن، ۲۰۰۷: ۱۷).

هوش فرهنگی از سایر انواع هوش نظیر توانایی شناخت عمومی یا همان (IQ)، هوش عاطفی یا همان (EQ) و هوش اجتماعی یا همان (SQ) تمایز داده می‌شود، زیرا بر روی زمینه‌های بین فرهنگی و وابسته به فرهنگ دو کشور تمرکز می‌کند. به علت هنجارهای مختلفی که در تأثیرات متقابل یک فرهنگ بر روی فرهنگ دیگر وجود دارد، انواع دیگر هوش نظیر IQ، هوش عاطفی یا هوش اجتماعی احتمالاً به صورت خودکار به سازگاری و تعامل بین فرهنگی منتقل نمی‌شوند (ارلی و آنگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳، به نقل از مون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹: ۸۷۹). بنابراین، این احتمال وجود دارد که فردی که دارای بهره هوشی بالایی از نظر IQ، EQ، یا SQ در فرهنگ مادری خود باشد لزوماً در هنگام انطباق و پذیرش زمینه‌های فرهنگی یک فرهنگ متفاوت موفق عمل نکند. اگرچه هوش فرهنگی یک هوش جداگانه محسوب نمی‌شود و استفاده از قابلیت‌ها و ظرفیت‌های درخور و مناسب در IQ، EQ و SQ نیز است، ساختار و زمینه هوش فرهنگی به سادگی هوش اجتماعی یا هوش عاطفی نیست که با اندکی تعدیل و اصلاحات جزئی برای موضوع چند فرهنگی قابل درک باشد (مون، ۲۰۰۹: ۸۷۹).

1 Lugo

2 Cavanaugh and Gooderham

3 Moon

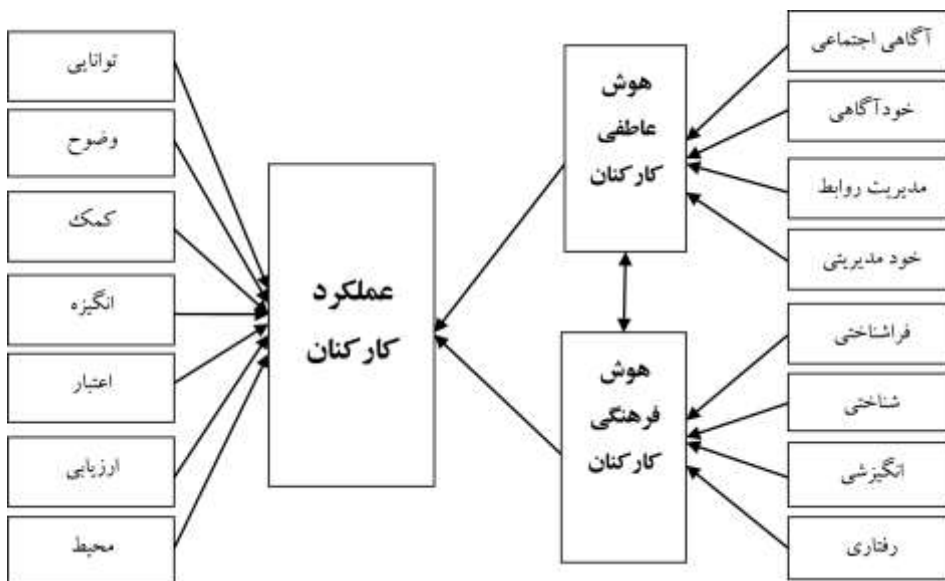


مون (۲۰۰۹) بیان می‌کند که به غیر از عواملی که تأثیرشان بر هوش فرهنگی بررسی شده، عامل دیگری که بر هوش فرهنگی تأثیر می‌گذارد هوش عاطفی است. هوش عاطفی یک ساختار یا نشان ویژه نظیر خصوصیات شخصیتی که در طول زمان ثابت می‌ماند محسوب نمی‌شود بلکه یک ساختار وضعیتی نظیر هوش فرهنگی است که در طول زمان توسعه می‌یابد (آنگ ۲۰۰۶، به نقل از مون، ۲۰۰۹: ۸۸۰). برطبق نظرات انگ و ارلی (۲۰۰۳)، تفاوت‌های فردی مختص افراد، همانند پیشگویی‌کننده‌ها و یا پیشینه‌های تفاوت فردی مشابه وضعیت افراد عمل می‌کند.

بنابراین مشکل است که بگوییم هوش عاطفی، یک پیشینه یا عامل سببی هوش فرهنگی است، اما هنوز هم می‌توان سطح معینی از ارتباطات و همبستگی‌ها را بین این دو ساختار پیش‌بینی کرد. اگرچه که انگ در سال ۲۰۰۷ بیان می‌کند که هوش فرهنگی از لحاظ مفهومی و تجربی از هوش عاطفی تفکیک می‌شود (مون، ۲۰۰۹: ۸۸۱).

### چارچوب نظری تحقیق

در این تحقیق به منظور سنجش متغیر مستقل اول؛ هوش عاطفی، از مدل ۴ مولفه‌ای گلמן (۱۹۹۸)، برای سنجش متغیر مستقل دوم؛ هوش فرهنگی، از مدل ۴ مولفه‌ای انگ و ارلی (۲۰۰۳) و مدل اچ‌یو (۱۹۸۰) برای سنجش متغیر وابسته تحقیق؛ عملکرد کارکنان استفاده شده است.



نمودار مدل مفهومی پژوهش برگرفته از ادبیات تحقیق و مدل‌های هوش فرهنگی انگ و همکاران، (۲۰۰۳)، مدل عملکرد هرسی و گلد اسمیت (۱۹۸۰) و مدل هوش عاطفی گلמן (۱۹۹۸)

### اهداف پژوهش

هر جامعه‌ای متناسب با شرایط فرهنگی و اجتماعی، در روند رشد و توسعه خویش با انواعی از مشکلات روبروست که تأثیر مخربی بر روی فرآیندهای تعالی و ترقی آن جامعه می‌گذارند. یکی از این گونه مشکلات عدم وجود کارکنان دارای هوش فرهنگی و هوش عاطفی مطلوب برای مواجهه با شرایط متنوع فرهنگی است، لذا پیش‌بینی رابطه بین میزان هوش‌های فرهنگی و عاطفی و بهبود عملکرد کارکنان مرکز ملی مطالعات جهانی‌شدن و در صورت نیاز رفع موانع احتمالی می‌تواند تعالی و پیشرفت این مجموعه را به دنبال داشته باشد. لذا با انجام چنین تحقیقی می‌توان:

عوامل ایجاد اختلال در راستای انجام شایسته و بایسته امور توسط کارکنان مرکز ملی مطالعات جهانی‌شدن در شرایط تنوع فرهنگی و برقراری ارتباطات و بروز عکس‌العمل‌های متناسب تعاملی را شناسایی نمود و با اتخاذ راه‌کارهای عملی و موثر؛ می‌توان در درجه اول

موجبات تحقق اهداف از قبل تعیین شده را فراهم آورده و کارآیی و اثربخشی فعالیت‌های مرکز ملی مطالعات جهانی شدن را تا حد امکان ارتقاء داد، در ثانی به مرکز ملی مطالعات جهانی شدن در خصوص رسیدن به آرمان‌های مورد نظر کمک نمود.

در صورت نادیده انگاشتن این موضوع و صرف نظر از انجام چنین تحقیقاتی، واحدها در انجام رسالت خویش با مشکلات عدیده‌ای مواجه خواهند شد و عملکردشان به پایین‌ترین حد ممکن کاهش می‌یابد و بعلاوه کل کشور نیز به تبع آن دچار زیان‌های غیر قابل جبرانی خواهد شد. هدف اصلی طرح حاضر بررسی نقش هوش‌های فرهنگی و عاطفی در عملکرد کارکنان مرکز ملی مطالعات جهانی شدن است که این کار با استفاده از الگوهای مطلوب صورت می‌پذیرد. در این راستا اهداف فرعی زیر مورد مطالعه قرار خواهند گرفت:

- تعیین سطح میزان ۳ متغیر تحقیق؛ هوش فرهنگی، هوش عاطفی و عملکرد کارکنان مرکز ملی مطالعات جهانی شدن.

- تعیین سطح میزان ۳ متغیر تحقیق؛ هوش فرهنگی، هوش عاطفی و عملکرد کارکنان مرکز ملی مطالعات جهانی شدن به تفکیک مولفه‌هایشان.

- تعیین شدت رابطه هوش عاطفی کارکنان مرکز ملی مطالعات جهانی شدن با عملکردشان.

- تعیین شدت رابطه هوش فرهنگی کارکنان مرکز ملی مطالعات جهانی شدن با عملکردشان.

- تعیین شدت رابطه هوش فرهنگی و هوش عاطفی کارکنان مرکز ملی مطالعات جهانی شدن.

## فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اصلی محقق در این تحقیق عبارت است از:

- بین هوش‌های فرهنگی و عاطفی با بهبود عملکرد کارکنان مرکز ملی مطالعات جهانی شدن رابطه‌ای مثبت و معناداری وجود دارد.

و محقق در این تحقیق به بررسی فرضیه‌های فرعی ذیل می‌پردازد:

۱- میزان هوش فرهنگی کارکنان مرکز ملی مطالعات جهانی شدن در سطح قابل قبولی

است.

- ۲- میزان هوش عاطفی کارکنان مرکز ملی مطالعات جهانی شدن در سطح قابل قبولی است.
- ۳- میزان عملکرد کارکنان مرکز ملی مطالعات جهانی شدن در سطح قابل قبولی است.
- ۴- بین مولفه‌های هوش فرهنگی و بهبود عملکرد کارکنان مرکز ملی مطالعات جهانی شدن رابطه‌ای وجود دارد.
- ۵- بین مولفه‌های هوش عاطفی و بهبود عملکرد کارکنان مرکز ملی مطالعات جهانی شدن رابطه‌ای وجود دارد.
- ۶- بین هوش فرهنگی و هوش عاطفی کارکنان مرکز ملی مطالعات جهانی شدن رابطه‌ای وجود دارد.

## روش پژوهش

روش تحقیق در 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 یا زمینه‌یابی است. جمعیت کل جامعه مورد بررسی (کارکنان مرکز ملی مطالعات جهانی شدن) ۸۰ نفر هستند اندازه جامعه نمونه به صورت کل شماری ( $N=n$ ) تمام کارکنان ۸۰ نفر تعیین شده است و اقدام به توزیع ۸۰ پرسشنامه بین اعضاء جامعه مورد مطالعه نموده که داده‌های ۷۲ پرسشنامه قابل استفاده بوده است. برای جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی (پرسش‌نامه) استفاده شده است. محقق در گام نخست پایایی (reliability) داده‌های جمع‌آوری شده را محک زد تا مشخص نماید سوالات پرسشنامه تا چه میزان همبستگی درونی دارند برای این منظور ضریب آلفای کرونباخ محاسبه نمود. اطلاعات جمع‌آوری شده، دسته‌بندی و تجزیه و تحلیل گردید. محقق در گام بعدی با استفاده از آمار توصیفی، اطلاعات جمع‌آوری شده را با تهیه جدول توزیع فراوانی خلاصه کرده و به کمک نمودار نشان داده است. و با استفاده از نرم افزار spss، چگونگی توزیع داده از طریق آزمون کولموگراف اسمیرنوف آزمون گردید. پس از اطمینان به نرمال بودن توزیع داده‌ها، با استفاده از آزمون t تک نمونه‌ای اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق انجام شد و در نهایت با استفاده از محاسبه ضریب

همبستگی پیرسون رابطه بین متغیرها مورد بررسی قرار گرفت.

### نتایج آمار توصیفی

در بخش جمعیت‌شناختی، ۲۶ نفر از پاسخ‌دهندگان دارای سن ۲۰ تا ۳۰ سال، ۲۹ نفر از پاسخ‌دهندگان ۳۰ تا ۴۰ سال، ۱۳ نفر از پاسخ‌دهندگان ۴۰ تا ۵۰ سال و ۴ نفر از پاسخ‌دهندگان ۵۰ سال و بیشتر داشته‌اند. ۱۲ درصد (۹ نفر) دیپلم، ۶ درصد (۴ نفر) فوق دیپلم، ۱۹ درصد (۱۴ نفر) لیسانس، ۴۶ درصد (۳۳ نفر) فوق لیسانس و ۱۷ درصد (۱۲ نفر) دکتری بوده‌اند. ۵۵ نفر دارای سابقه خدمت در مرکز تا ۵ سال، ۱۰ نفر دارای سابقه خدمت در مرکز ۵ تا ۱۰ سال، ۷ نفر دارای سابقه خدمت بالای ۱۰ سال بوده‌اند. پاسخگویان بر حسب جایگاه شغلی در مرکز به چهار دسته تقسیم شدند که ۱۶ درصد (۱۲ نفر) خدماتی، ۶۵ درصد (۴۷ نفر) کارشناس، ۱۳ درصد (۹ نفر) مدیران میانی و ۶ درصد (۴ نفر) از مدیران عالی بوده‌اند. پاسخگویان بر حسب جنسیت به دو دسته تقسیم شدند که ۳۹ درصد (۲۸ نفر) زن و ۶۱ درصد (۴۴ نفر) مرد هستند.

### آزمون فرضیات

۱- میزان هوش فرهنگی کارکنان مرکز ملی مطالعات جهانی شدن در سطح قابل قبولی

است.

#### جدول شماره ۱- آزمون تی تک نمونه ای هوش فرهنگی

متغیر	اشتباه در تخمین	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد نمونه n
هوش فرهنگی	۱.۳۲۳۰۷	۱۱.۲۲۶۶۴	۶۸.۹۳۰۶	۷۲

نام متغیر	میزان T	درجه آزادی	درصد خطای محاسبه شده	تفاوت میانگین	
				مینیمم	ماکسیمم
هوش فرهنگی	۶.۷۵۰	۷۱	.۰۰۰	۸.۹۳۰۵۶	۶.۲۹۲۴
				با ۹۵ درصد اطمینان	معیار آزمودنی '۱=۶۰

با توجه به اینکه درصد خطای محاسبه شده کمتر از پنج درصد است، میانگین پاسخ آزمودنی‌ها (۶۹) از مقدار آزمودنی (۶۰) بالاتر است، تفاوت بین آنها از لحاظ آماری معنی‌دار است بدین معنی که فرض تحقیق تأیید می‌گردد. بنابراین هوش فرهنگی کارکنان مرکز ملی مطالعات جهانی شدن به میزان نسبتاً زیادی با حد متوسط تفاوت دارد و از آن بالاتر است.

۲- میزان هوش عاطفی کارکنان مرکز ملی مطالعات جهانی شدن در سطح قابل قبولی است.

### جدول شماره ۲- آزمون تی تک نمونه‌ای هوش عاطفی

متغیر	اشتباه در تخمین	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد نمونه n
هوش عاطفی	۱.۳۰۶۳۵	۱۱.۰۸۴۷۴	۱۰۳.۴۵۸۳	۷۲

نام متغیر	میزان T	درجه آزادی	در صد خطای محاسبه شده	تفاوت میانگین	با ۹۵ درصد اطمینان
هوش عاطفی	۱۳.۳۶۴	۷۱	۰.۰۰۰	۱۹.۴۵۸۳	مینیمم ۱۴.۸۵۳۵ ماکسیمم ۲۰.۰۶۳۱

در صد خطای محاسبه شده کمتر از پنج درصد است، میانگین پاسخ آزمودنی‌ها (۱۰۳) و معیار آزمودنی (۸۴) به دست آمده که تفاوت بین آنها از لحاظ آماری معنی‌دار است و فرض تحقیق تأیید می‌گردد. بنابراین این نتیجه بیانگر هوش عاطفی نسبتاً بالای کارکنان است.

۳- میزان عملکرد کارکنان مرکز ملی مطالعات جهانی شدن در سطح قابل قبولی است.

### جدول شماره ۳- آزمون تی تک نمونه‌ای عملکرد کارکنان

متغیر	اشتباه در تخمین	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد نمونه n
هوش عاطفی	۲.۴۵۷۲۸	۲۰.۸۵۰۷۴	۱۰۹.۲۵۰۰	۷۲

نام متغیر	میزان T	درجه آزادی	در صد خطای محاسبه شده	تفاوت میانگین	با ۹۵ درصد اطمینان
هوش عاطفی	۲.۹۵۰	۷۱	۰.۰۰۴	۷.۲۵۰۰۰	مینیمم ۲.۳۵۰۳ ماکسیمم ۱۲.۱۴۹۷

در صد خطای محاسبه شده کمتر از پنج درصد می‌باشد بنابراین میانگین پاسخ آزمودنی‌ها (۱۰۹) و معیار آزمودنی (۱۰۲) که تفاوت بین آنها از لحاظ آماری معنی‌دار است و فرض تحقیق تأیید می‌گردد. بنابراین این نتیجه بیانگر این است که عملکرد کارکنان کمی از حد متوسط بالاتر است. اما در مقایسه با مقدار ماکسیمم (۱۷۰) فاصله نسبتاً زیادی دارد. در نتیجه ۴- عملکرد کارکنان مرکز ملی مطالعات جهانی شدن از قابلیت بهبود زیادی برخوردار است.

### جدول شماره ۴- سطح میزان مولفه‌های ۳ متغیر (هوش فرهنگی، هوش عاطفی و عملکرد)

مولفه هوش فرهنگی	معیار (میانگین)	نمره هر مولفه	اندازه مطلوب	انحراف از وضع مطلوب	تفاوت معنی‌دار بین نمره مولفه و میانگین
فرشناختی	۱۲	۱۴.۳۰	۲۰	۵.۷۰	تفاوت معنی‌دار است
شناختی	۱۸	۱۷.۱۲	۳۰	۱۲.۸۸	تفاوت معنی‌دار نیست
انگیزشی	۱۵	۱۹.۷۶	۲۵	۵.۲۴	تفاوت معنی‌دار است
رفتاری	۱۵	۱۷.۷۲	۲۵	۷.۲۸	تفاوت معنی‌دار است
مولفه هوش عاطفی	معیار (میانگین)	نمره هر مولفه	اندازه مطلوب	انحراف از وضع مطلوب	تفاوت معنی‌دار بین نمره مولفه و میانگین
خودآگاهی	۱۸	۲۱.۹۹	۳۰	۸.۰۱	تفاوت معنی‌دار است
خودمدیریتی	۲۷	۳۲.۵	۴۵	۲.۵۰	تفاوت معنی‌دار است
آگاهی اجتماعی	۱۵	۱۹.۱۹	۲۵	۵.۸۱	تفاوت معنی‌دار است
مدیریت روابط	۲۴	۲۹.۷۸	۴۰	۱۰.۲۲	تفاوت معنی‌دار است
مولفه عملکرد	معیار (میانگین)	نمره هر مولفه	اندازه مطلوب	انحراف از وضع مطلوب	تفاوت معنی‌دار بین نمره مولفه و میانگین
توانایی	۱۲	۱۵.۱۸	۲۰	۴.۸۲	تفاوت معنی‌دار است
وضوح	۱۸	۲۰.۶۸	۳۰	۹.۳۲	تفاوت معنی‌دار است
کمک	۱۲	۱۲.۴۶	۲۰	۷.۵۴	تفاوت معنی‌دار است
انگیزه	۱۵	۱۴.۳۸	۲۵	۱۰.۶۲	تفاوت معنی‌دار نیست
ارزیابی	۲۱	۲۲.۹۰	۳۵	۱۲.۱	تفاوت معنی‌دار است
اعتبار	۱۲	۱۱.۹۰	۲۰	۸.۱	تفاوت معنی‌دار نیست
محیط	۱۲	۱۱.۷۵	۲۰	۸.۲۵	تفاوت معنی‌دار نیست

در بین مولفه‌های هوش فرهنگی، مولفه هوش فرهنگی شناختی و در بین مولفه‌های عملکرد، مولفه‌های انگیزه، اعتبار و محیط تفاوت معنی‌دار بدست نیامده است.

۵- بین مولفه‌های هوش فرهنگی و عملکرد کارکنان مرکز ملی مطالعات جهانی شدن رابطه‌ای وجود دارد.

#### جدول شماره ۵- ضریب همبستگی بین هوش فرهنگی و عملکرد

ضریب همبستگی	حجم نمونه	سطح معناداری
۰/۴۴۷	۷۲	۰/۰۰۰

با توجه به جدول فوق درصد خطای محاسبه‌شده کمتر از پنج درصد است. بنابراین با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت بین مولفه‌های هوش فرهنگی و بهبود عملکرد کارکنان مرکز ملی مطالعات جهانی شدن رابطه وجود دارد و با توجه به  $r=0.45$  این رابطه نسبتاً قوی است.

۶- بین مولفه‌های هوش عاطفی و بهبود عملکرد کارکنان مرکز ملی مطالعات جهانی شدن رابطه‌ای وجود دارد.

#### جدول شماره ۶- ضریب همبستگی بین هوش فرهنگی و بهبود عملکرد

ضریب همبستگی	حجم نمونه	سطح معناداری
۰/۵۱۱	۷۲	۰/۰۰۰

درصد خطای محاسبه‌شده کمتر از پنج درصد است. با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت بین مولفه‌های هوش عاطفی و بهبود عملکرد کارکنان مرکز ملی مطالعات جهانی شدن رابطه وجود دارد و با توجه به  $r=0.51$  این رابطه در حد متوسط رو به بالاست.

۷- بین مولفه‌های هوش فرهنگی و هوش عاطفی کارکنان مرکز ملی مطالعات جهانی شدن رابطه‌ای وجود دارد.

#### جدول شماره ۷- ضریب همبستگی بین هوش فرهنگی و هوش عاطفی

ضریب همبستگی	حجم نمونه	سطح معناداری
۰/۶۱۸	۷۲	۰/۰۰۰

درصد خطای محاسبه‌شده کمتر از پنج درصد است. با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت بین مولفه‌های هوش فرهنگی و هوش عاطفی کارکنان مرکز ملی مطالعات جهانی شدن رابطه وجود



دارد و با توجه  $r=0.62$  این رابطه در حد نسبتاً قوی است.

### نتیجه‌گیری

اهداف اساسی این تحقیق، بررسی نقش هوش‌های فرهنگی و عاطفی در بهبود عملکرد کارکنان است، این هدف در قالب فرضیه اصلی تحقیق مطرح گردید و در حقیقت نتایج آماری نشان داد که هوش عاطفی و هوش فرهنگی رابطه‌ای معنادار و مثبت با عملکرد کارکنان دارد و از طرفی در این تحقیق ثابت شد که کارکنان مرکز از هوش عاطفی و هوش فرهنگی نسبتاً بالایی برخوردارند و عملکرد نیز از حد متوسط بالاتر است. ولی هر سه با حد مطلوب تفاوت دارند و جای ارتقای یافتن دارند.

### جدول شماره ۸- میزان سطح مولفه‌های ۳ متغیر (براساس انحراف از وضع مطلوب)

متغیر	مولفه	انحراف از وضع مطلوب
سطح مولفه‌های هوش فرهنگی کارکنان مرکز ملی مطالعات جهانی شدن (به ترتیب میزان انحراف از حد مطلوب کم به زیاد)	هوش فرهنگی انگیزشی	۵.۲۴
	هوش فرهنگی فراشناختی	۵.۷۰
	هوش فرهنگی رفتاری	۷.۲۸
	هوش فرهنگی شناختی	۱۲.۸۸
سطح مولفه‌های هوش عاطفی کارکنان مرکز ملی مطالعات جهانی شدن (به ترتیب میزان انحراف از حد مطلوب کم به زیاد)	آگاهی اجتماعی	۵.۸۱
	خودآگاهی	۸.۰۱
	مدیریت روابط	۱۰.۲۲
	خودمدیریتی	۱۲.۵۰
سطح مولفه‌های عملکرد کارکنان مرکز ملی مطالعات جهانی شدن (به ترتیب میزان انحراف از حد مطلوب کم به زیاد)	توانایی	۴.۸۲
	کمک	۷.۵۴
	اعتبار	۸.۰۱
	محیط	۸.۲۵
	وضوح	۹.۲۲
	انگیزه	۱۰.۶۲
	ارزیابی	۱۲.۰۱

بین مولفه‌های هوش فرهنگی و عملکرد کارکنان مرکز ملی مطالعات جهانی شدن رابطه‌ای مثبت و معناداری وجود دارد و میزان این همبستگی  $0.447$  می‌باشد که نشان از رابطه متوسط دارد بدین-

معنا که هرگاه میزان مولفه‌های هوش فرهنگی در میان کارکنان افزایش یابد بهبود عملکرد نیز تا حدی افزایش می‌یابد.

بین مولفه‌های هوش عاطفی و بهبود عملکرد کارکنان مرکز ملی مطالعات جهانی شدن رابطه‌ای مثبت و معناداری وجود دارد میزان این همبستگی ۰.۵۱۱ است که نشان از رابطه متوسط دارد بدین معنا که هرگاه میزان مولفه‌های هوش عاطفی در میان کارکنان افزایش یابد بهبود عملکرد نیز تا حدی افزایش می‌یابد.

بین هوش فرهنگی و هوش عاطفی کارکنان مرکز ملی مطالعات جهانی شدن رابطه‌ای مثبت و معناداری وجود دارد میزان این همبستگی ۰.۶۱۸ است که نشان از رابطه نسبتاً قوی دارد بدین معنا که هرگاه میزان مولفه‌های هوش عاطفی در میان کارکنان افزایش یابد میزان مولفه‌های هوش فرهنگی نیز تا حدی افزایش می‌یابد.

بین هوش‌های فرهنگی و عاطفی با عملکرد کارکنان مرکز ملی مطالعات جهانی شدن رابطه‌ای مثبت و معناداری وجود دارد، از آنجایی که بین هوش‌های عاطفی و فرهنگی با عملکرد رابطه مثبت و معنادار وجود دارد و همچنین بین هوش عاطفی و هوش فرهنگی نیز رابطه وجود دارد لذا می‌توان فرضیه اصلی تحقیق را نیز پذیرفت.

بین مولفه‌های هوش فرهنگی، مولفه‌ی هوش فرهنگی شناختی کارکنان از حد متوسط پایین‌تر است در نتیجه باید اقداماتی جهت ارتقاء آن صورت پذیرد و همچنین بین مولفه‌های عملکرد؛ مولفه‌های انگیزه، اعتبار و محیط فاصله آماری معنادار به دست نیامده در نتیجه این مولفه‌ها از حد متوسط پایین‌تر هستند بنابراین باید اقداماتی در جهت بهبود آن‌ها صورت پذیرد.

به طور کلی براساس نتایج بدست آمده هوش‌های فرهنگی و عاطفی کارکنان با عملکرد رابطه دارند و در مرکز از سطح نسبتاً بالایی برخوردارند و عملکرد کارکنان از حد متوسط کمی بالاتر است و با سطح مطلوب فاصله‌ی نسبتاً زیادی دارد، لذا می‌توان نتیجه گرفت که عوامل دیگری نیز در بهبود عملکرد دخیل هستند و این نشانگر اهمیت بررسی و مطالعه عوامل دیگر تأثیرگذار بر عملکرد کارکنان است.

با اشاره به نتایج بدست آمده در آزمون توصیفی مبنی بر جمعیت تقریباً جوان، تحصیلات

بالای کارکنان مرکز و همچنین ثابت شدن بالا بودن ظرفیت‌ها و توانایی کارکنان در آمار استنباطی می‌توان به این نتیجه دست یافت که با توجه به اینکه رسالت مرکز صرفاً کار پژوهشی و مطالعاتی نیست و بدلیل جنبه‌های اجرایی و سابقه‌ی کاری کم نیروها (که در آمار توصیفی بدست آمده)، مرکز مورد مطالعه نتوانسته از ظرفیت و توانایی بالای کارکنان به نحو شایسته بهره‌مند شود. براساس نتایج آماری رابطه هوش عاطفی با عملکرد بالاتر از رابطه‌ی هوش فرهنگی با عملکرد است. در نتیجه باید برای بهبود عملکرد به هوش عاطفی توجه بیشتری داشت و از طرفی نیز باید توجه داشت که، از آنجائیکه هوش عاطفی رابطه‌ی نسبتاً قوی با هوش فرهنگی دارد. برای دستیابی به هوش عاطفی بالاتر، هوش فرهنگی را نیز باید ارتقا داد.

## منابع

- ۱- اردکانی ثابت، شهره. (۱۳۸۹). بررسی رابطه هوش عاطفی و عملکرد کارکنان بانک ملت، پایان نامه کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی، دانشگاه پیام نور
- ۲- آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۸۵). مدیریت عملکرد، مترجمان: قلیچ لی، بهروز-غلام زاده، داریوش، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- ۳- برادبری، تراویس و جین گریوز. (۱۳۸۶). هوش هیجانی (مهارت‌ها و آزمون‌ها)، مترجم مهدی گنجی، تهران، سالوان، چاپ دوم
- ۴- بردبار، غلامرضا و امیر رضا کنجکاو منفرد. (۱۳۸۹). بررسی نقش هوش عاطفی در راهبردهای مدیریت منابع انسانی، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال هشتم، شماره ۲۴، فروردین و اردیبهشت ۱۳۹۰
- ۵- جعفری، پروش و حمید رضا قمی. (۱۳۸۷). بررسی نقش هوش عاطفی در تعهد سازمانی کارکنان سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران، پژوهشنامه مدیریت هوش هیجانی، گروه پژوهش‌های فرهنگی و اجتماعی
- ۶- رایینز پی، استیفن، (۱۳۷۸)، رفتار سازمانی، مفاهیم، نظریه‌ها، کاربردها، مترجمان: پارسایان، علی و اعرابی، محمد، ناشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ نهم

- ۷- رحیم نیا، فریبرز. سعید مرتضوی و طوبی دلارام. (۱۳۸۹). بررسی میزان تاثیر هوش فرهنگی بر عملکرد و وظیفه ای مدیران، نشریه مدیریت فردا، سال هشتم، شماره ۲۲
- ۸- سبک رو، مهدی. یگانه وفایی و صالح محمد کاشانی. (۱۳۸۹). بهره وری کارکنان شرکت‌های بیمه در پرتو هوش عاطفی و کیفیت زندگی کاری، فصلنامه صنعت بیمه، سال ۲۵، شماره ۱، بهار ۱۳۸۹
- ۹- سرفرازی، مهرزاد و غلامرضا معمارزاده. (۱۳۸۸). بررسی تاثیر هوش هیجانی بر بهبود کیفیت عملکرد مدیران مطالعه موردی: دانشگاه علوم پزشکی استان فارس، گروه پژوهشی و اجتماعی هوش هیجانی.
- ۱۰- سعیدی، نیما. محمد جواد کریمخانی و سعیده زنده یاد. (۱۳۹۰). بررسی تاثیر سرمایه فکری بر عملکرد کارکنان در سطح سازمان، مدیریت، نشریه صنعت لاستیک ایران، شماره ۶۵
- ۱۱- شنایدر، سوزان. بارسو و ژان لویی. (۱۳۷۹). مدیریت در پهنه فرهنگ‌ها، مترجم‌ها: اعرابی، سید محمد، ایزدی، داوود، تهران؛ دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- ۱۲- علامه، سید محسن و مهدی مقدمی. (۱۳۸۸). بررسی رابطه میان یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی، پژوهشنامه‌ی مدیریت اجرایی، سال دهم، شماره ۱
- ۱۳- غفاری، جعفر. (۱۳۸۸). پایان نامه بررسی رابطه هوش فرهنگی و هوش عاطفی با سبک رهبری مدیران، کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، دانشکده مدیریت
- ۱۴- فاطمی، سید محسن. (۱۳۸۵). هوش هیجانی، انتشارات سارگل، چاپ سوم، بهار ۱۳۸۸
- ۱۵- قدم پور، عزت الله، حسین مهرداد و حسنعلی جعفری. (۱۳۹۰). بررسی رابطه‌ی بین ویژگی‌های شخصیتی و هوش فرهنگی کارکنان سازمان فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان لرستان، فصلنامه روانشناسی تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تنکابن، سال دوم، شماره اول، بهار ۱۳۹۰

- ۱۶- کرمی، رعنا. (۱۳۹۰). ساخت و هنجاریابی آزمون هوش فرهنگی، پایان نامه کارشناسی ارشد، گرایش روانشناسی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی - واحد تهران مرکز
- ۱۷- کوثرنشان، محمد رضا. محمد شهبازی و مهدی جواهری کامل. (۱۳۸۸). هوش عاطفی و رهبری تحول گرا، ماهنامه تدبیر، شماره ۲۰۵
- ۱۸- گلמן، دانیل، ریچارد بویاتزیس و آنی مک کی. (۱۹۵۵). هوش هیجانی در مدیریت و رهبری سازمانی، ترجمه بهمن ابراهیمی، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۵
- ۱۹- لیورمور، دیوید. (۱۳۹۰). رهبری با هوش فرهنگی رمز جدید موفقیت، ترجمه سوسن علائی، با مقدمه محمد مهدی مظاهری، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان).
- ۲۰- مختاری پور، مرضیه و سید علی سیادت. (۱۳۸۴). مدیریت و رهبری با هوش هیجانی، نشریه مدیریت، شماره ۱۰۶-۱۰۵
- ۲۱- نایجی، محمد جواد و منصوره عباسعلی زاده. (۱۳۸۶). مقاله هوش فرهنگی، سازگاری با ناهمگون‌ها، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۸۶
- 22- Ang, Soon. Linn Van Dyne and Christin Koh. (2005). Personality Correlates of the Four Factor Model of Cultural Intelligence, Sagepublications, www.gom.sagepub.com
- 23- Cavanaugh N and Gooderham P.N.. (2007). Cultural Intelligence (CQ): Knowledge, arts and skills, www.1000venture.com
- 24- Groves Kevin and Ann E. Feyerherm. (2011). Leader Cultural Intelligence in Context: Testing the Moderating Effects of Team Cultural Diversity on Leader and Team Performance, Sage publications, www.gom.sagepub.com
- 25- Johnson, R.P. and Indvik, J. (1999). Organizational benefits of having emotionally intelligent managers and employees. *Journal of Workplace Learning*. Vol. 11, No. 3: 84-88
- 26- Lugo, M. (2007). "An Examination of cultural and Emotional Intelligences in the Development of Global Transformational leadership skills". Dissertation for the degree of doctor of philosophy.

- 27- Moody, M.C. (2007). "Adapting behavior in intercultural environments: The relation between cultural intelligence factors and BIG five personality traits". Dissertation for the degree of doctor of philosophy.
- 28- Moon, Taewon, (2009). Emotional Intelligence Correlates of the four-factor model of cultural Intelligence, College of Business Administration, Hongik University, Seoul, South Korea, [www.emeraldinsight.com/0268-3946.htm](http://www.emeraldinsight.com/0268-3946.htm)
- 29- Triandis, Harry C. (2005). Cultural Intelligence in Organizations, Group & Organization Management, University of Illinois in Urbana, [www.sagepublications.com](http://www.sagepublications.com)