

## بررسی رابطه میزان هوش فرهنگی و عملکرد کارکنان مؤسسه علمی - فرهنگی دارالحدیث

چکیده

امروزه سازمان‌ها به دنبال افرادی هستند که بتوانند به صورت گروهی عملکرد مطلوبی داشته باشند و از سوی دیگر، توانایی برقراری ارتباط با افرادی از فرهنگ‌های مختلف را دارا باشند. برای تأمین این هدف، سازمان‌ها نیازمند افرادی دارای هوش فرهنگی مطلوبی هستند. به طور کلی توانایی فرد برای تطبیق با ارزش‌ها، سنت‌ها و آداب و رسوم متفاوت از آنچه به آنها عادت کرده است و کارکردن در یک محیط متفاوت فرهنگی، معرف هوش فرهنگی است. هدف این مقاله، بررسی رابطه میزان هوش فرهنگی و عملکرد کارکنان مؤسسه علمی - فرهنگی دارالحدیث بوده است. اطلاعات جمع‌آوری شده در این پژوهش از ۲۲۰ نفر از کارکنان مؤسسه علمی - فرهنگی دارالحدیث با استفاده از پرسشنامه بوده که به عنوان جامعه نمونه انتخاب شده‌اند. تجزیه و تحلیل نتایج آن با استفاده از نرم‌افزارهای آماری SPSS صورت گرفته و از روش رگرسیون خطی و چندگانه نیز استفاده شده است. با توجه به تجزیه و تحلیل داده‌ها نتایج حاکی از آن بوده است که چهار بعد (هوش فراشناختی، هوش شناختی، هوش رفتاری و هوش انگیزشی) رابطه مثبت و معناداری با هوش فرهنگی و عملکرد سازمانی دارند و همچنین مشخص شد در چهار بعد معرفی شده اثر غیرمستقیم، بیشتر از اثر مستقیم می‌باشد. از این رو، متغیر هوش فرهنگی در ارتباط با متغیرهای (هوش فراشناختی، هوش شناختی، هوش رفتاری و هوش انگیزشی) نقش میانجی‌گری با عملکرد سازمانی دارد.

■ واژگان کلیدی

هوش فرهنگی، عملکرد سازمانی، مؤسسه علمی - فرهنگی دارالحدیث.

امیرمسعود امیرمظاهری

دانشیار گروه علوم اجتماعی دانشگاه آزاد تهران مرکز

a.amirmazaheri@gmail.com

منیژه نویدنیا

استادیار گروه علوم اجتماعی دانشگاه آزاد گرمسار

navidnia@hotmail.com

علی جامه‌داران

کارشناسی ارشد برنامه ریزی امور فرهنگی دانشگاه آزاد واحد تهران مرکز (نویسنده مسئول)

alijamedaran@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۰/۱۴ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۱/۱۸

## ۱. مقدمه

امروزه یکی از مسایل اساسی در مدیریت سازمان‌ها، رویارویی با تفاوت‌ها و تعارضات سازمانی است؛ چرا که تعارض اجتناب‌ناپذیر است، زیرا با رشد تعامل توأم با تفاوت‌های فرهنگی، احتمال بروز تعارض بیشتر خواهد شد. افراد هوشمند و بهره‌مند از هوش فرهنگی به‌خوبی از راهبردها برای حل تعارض استفاده می‌کنند، فرصت ایجاد مسیر پیدا خواهند کرد. چراکه افراد دارای هوش بالا، تصمیم‌گیرندگانی مذاکره‌کننده، شبکه‌ساز و حتی رهبران بهتری برای دنیای جهانی شده نوین هستند و از این‌روست که سازمان‌های امروزی خواهان جذب کارکنانی با هوش فرهنگی بالا هستند. هوش فرهنگی نوع بدیعی از هوش است که ارتباط زیادی با محیط کاری متنوع فرهنگی دارد. پیترسون هوش فرهنگی را استعداد به‌کارگیری مهارت‌ها و توانایی‌ها در محیط‌های مختلف می‌داند (امیری و قرائتی، ۱۳۹۲: ۲).

در جوامع توسعه‌یافته رهبران نیازمند تعامل سه‌گانه رهبر، پیروان و موقعیت‌ها هستند. بی‌تردید، دوام و پایداری این تعامل ضرورت برخورداری رهبران با مجموعه‌ای از هوش‌های چندگانه را طلب می‌کند. علاوه بر هوش متداول عقلانی (IQ) و هوش عاطفی (EQ) که همواره مورد تأکید صاحب‌نظران علم مدیریت و رهبری بوده است، رهبران هزاره سوم برای هدایت پیچیدگی‌های نوین محیط‌های جهانی نیازمند هوش دیگری نیز هستند که از آن به هوش فرهنگی تعبیر می‌شود (محمدخانی و تیموری، ۱۳۹۰: ۹۳).

از آنجا که موضوع چالش‌های سازمانی و مقابله با آن از مهمترین موضوعات مطرح در چند دهه اخیر بوده و در زمینه‌های مختلف اقتصادی اجتماعی، فرهنگی نمایان گردیده، تلاش در جهت تبیین عوامل چالش‌زا از طرفی توجه مدیران را به عملکرد داخلی سازمان و از سوی دیگر به چالش جهانی شدن معطوف ساخته است. در این راستا عملکرد صحیح مدیران هزاره سوم در گرو شناخت و به‌کارگیری برنامه‌ریزی دقیق، انعطاف‌پذیری در محیط‌های مختلف، تفکرات منطقه‌ای و قاره‌ای و تفکرات جدید در زمینه تنوع فرهنگی موجود می‌باشد که عوامل فرهنگ و چالش‌های فرهنگی را مدنظر قرار می‌دهد. از سویی فرایند جهانی شدن، چالش‌هایی را فراروی مدیران جوامع قرار داده است که نادیده‌گرفتن و عدم شناسایی منجر به حذف آنها از عرصه رقابت جهانی می‌شود.

چنانچه مدیران نحوه تعامل مطلوب با افرادی که دارای ذهنیات، روحیات و احساسات متفاوت هستند را ندانند از هدایت و رهبری آنها عاجز می‌مانند. بنابر این توانایی، برای خود از طریق یادگیری پیوسته و درک مطلوب تنوعات فرهنگی، ارزش‌ها و تعقل‌گرایی و درک انسان‌ها در بستر فرهنگ و تفاوت‌های رفتاری که از آن با عنوان هوش فرهنگی یاد می‌شود و با توجه به تأثیر آن بر عملکرد مدیران، مبین این است که نادیده‌گرفتن این قابلیت در مدیران و تأثیر آن بر عملکرد از یک سو، زمینه‌ساز معضلات موجود در سازمان می‌گردد و ازسوی دیگر چالش جهانی‌شدن را به ارمغان می‌آورد (اله‌وردی و همکاران، ۱۳۸۹: ۱).

از آن جایی که سازمان‌ها روند جهانی‌شدن را طی می‌کنند و نیروی انسانی هم متمایز شده است؛ برای مدیریت چنین سازمان‌هایی داشتن هوش فرهنگی برای کارکنان سازمان‌های فرهنگی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. چرا که می‌توان گفت علاوه بر اینکه در تعامل با افراد با تنوع فرهنگی هستند چگونگی و نحوه برخورد با آن را نیز باید به کارکنان سازمان‌های فرهنگی خود آموزش دهند (منچ و برنج، ۲۰۰۹: ۱۸۲). هوش فرهنگی ناظر بر توانایی درک انسان از موقعیت و به‌کارگیری استراتژی‌های مناسب است. با توجه به مراتب بالا، این مقاله به‌دنبال پاسخ به سوال «چه رابطه بین هوش فرهنگی و عملکرد سازمانی نیروهای مؤسسه علمی - فرهنگی دارالحدیث برقرار است؟» می‌باشد؛ زیرا که شناخت انواع و میزان روابط این دو عنصر کمک شایانی بر بازده این مؤسسه خواهد داشت.

۶۷

## ۲. مفاهیم و ادبیات

ادبیات به‌کار رفته در این مقاله به مباحثی اختصاص دارد که در ادامه به اجمال توضیح داده می‌شود.

### ۲-۱. مفهوم فرهنگ

از فرهنگ<sup>۱</sup> در جوامع مختلف تعاریف زیادی شده و یکی از تعاریف که شهرت بیشتری دارد بیان می‌کند که فرهنگ مجموعه‌ای از آداب و رسوم، اعتقادات، اخلاق، مذهب، هنر و قوانین است.

گی روشه با استفاده از تعریف تایلور و محققان دیگر فرهنگ را این‌گونه تعریف می‌کند: «فرهنگ مجموعه به هم پیوسته‌ای از شیوه‌های تفکر احساس و عمل است که کم‌وبیش مشخص است و توسط تعداد زیادی از افرادی فراگرفته می‌شود و بین آنها مشترک است و دو شیوه عینی و نمادین به کار گرفته می‌شود تا این اشخاص را به یک جمع خاص و متمایز مبدل سازد» (گی‌روشه، ۱۳۶۷: ۱۲۳).

تایلر فرهنگ را مجموعه پیچیده‌ای شامل معارف، معتقدات، هنرها، صنایع، فنون، اخلاق، قوانین، سنن و بالاخره تمام عادات و رفتار و ضوابطی دانسته که فرد به عنوان عضوی از جامعه، آنرا فرا گرفته و در برابر آن جامعه وظایف و تعهداتی را بر عهده دارد (روح‌الامینی، ۱۳۶۸: ۴۸). فرهنگ در اسلام هم تعاریف متعددی دارد که در یکی از این تعاریف می‌توان گفت: «فرهنگ عبارت است از عقاید، باورها، الگوها، روش و شیوه‌های عمل جامعه‌ای که به یکی از شریعت‌های الهی ایمان دارد و در اعتقادات و اعمال از پیامبر خدا پیروی و اطاعت می‌کند». از سوی دیگر هرگاه معنای فرهنگ به «دستاوردهای بشر و میراث اجتماعی» آن اطلاق شود، فرهنگ اسلامی عبارت از: «مجموع آثار مثبت مادی و غیرمادی جوامع اسلامی که افراد آن عقاید، باورها، ارزش‌ها، آداب و رسوم، الگوها و شیوه‌های عمل خود را از قرآن کریم و سنت معصومین (علیهم‌السلام) اخذ کرده و در پیروی از آن، هیچ‌گونه کوتاهی عمدی روا ندارند» (مصباح‌یزدی، ۱۳۹۱: ۲۷۱).

با وجود گوناگونی و تفاوت در تعریف فرهنگ برای همه فرهنگ‌ها ویژگی‌هایی را برمی‌شمارند که این ویژگی‌ها در فرهنگ اسلامی عبارتند از:

۱. بی‌نظیر بودن منابع بنیادین فرهنگ اسلامی (قرآن کریم و سنت معصومین (علیهم‌السلام))؛
۲. ثبات اصول و مبانی فرهنگ اسلامی که با نوآوری‌ها، خلاقیت‌ها و ابتکارات مسلمین از بین نمی‌رود؛
۳. روشن و کامل بودن احکام، قوانین و الگوهای ارائه شده در فرهنگ اسلامی؛
۴. فرهنگ اسلامی انسان را به سوی آگاهی و آزادی مسئولانه سوق می‌دهد و او را از اطاعت و تمکین کورکورانه قواعد اجتماعی و فرهنگ‌های رشد نیافته باز می‌دارد؛
۵. فرهنگ اسلامی قابلیت جهانی شدن دارد؛

۶. انتقال فرهنگ اسلامی سریع و نافذ است. از آنجاکه فرهنگ اسلامی از سوی فطرت انسانها مورد تأیید واقع می‌شود و دین اسلام، بعضی از رفتارها و رسوم را پذیرفته و تأیید می‌کند، پذیرش فرهنگ اسلامی از سوی افراد و جوامع به آسانی صورت می‌گیرد و به سرعت در اعماق قلبها جای می‌گیرد؛

۷. فرهنگ اسلامی در چهارچوب اصول و مبانی ثابت خود، به مبادله و ارتباط با فرهنگهای دیگر می‌پردازد (همان).

## ۲-۲. فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی یکی از جدیدترین واژه‌های ادبیات مدیریت است که در سالهای اخیر بسیار مورد توجه اندیشمندان و صاحب نظران مدیریت قرار گرفته است. پژوهشگران در زمینه فرهنگ سازمانی معتقد هستند که نسبت فرهنگ به سازمان مانند نسبت شخصیت است به فرد و اعتقاد دارند که برای ایجاد بالندگی در افراد جامعه باید در زمینه شخصیتی آنها کاوش صورت گیرد. از نظر هافستد (۱۹۹۱) فرهنگ سازمانی به‌عنوان برنامه‌ریزی جمعی در ذهن است. برنامه‌ریزی ذهن ما همچون رایانه نیست. برنامه‌ریزی فرهنگی بدین معناست که عکس‌العمل‌های معینی در فرهنگ‌های معین، بیشتر رخ می‌دهند.

کاویانی فرهنگ سازمانی را مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، عقاید، فرضیات و هنجارهای مشترک حاکم بر سازمان دانسته و معتقد است فرهنگ سازمانی در واقع همان چیزی است که به‌عنوان یک پدیده در دست به اعضای تازه وارد آموزش داده می‌شود و آن بیانگر بخش نانوشته و محسوس سازمان است (کاویانی، ۱۳۹۰: ۶).

الوانی معتقد است تأثیر فرهنگ سازمانی بر اعضای سازمان به حدی است که می‌توان با بررسی زوایای آن، نسبت به چگونگی رفتار، احساسات، دیدگاه‌ها و نگرش اعضای سازمان پی برد و واکنش احتمالی آنان را در قبال تحولات مورد نظر ارزیابی، پیش‌بینی و هدایت کرد. با اهرم فرهنگ سازمانی، به سادگی می‌توان انجام تغییرات را تسهیل کرد و جهت‌گیری‌های جدید را در سازمان پایدار کرد (الوانی، ۱۳۷۸: ۴۳).

## ۲-۳. هوش فرهنگی

مفهوم هوش فرهنگی برای نخستین بار توسط ایرلی و آنگ از محققان مدرسه کسب و کار لندن مطرح شد. آنان هوش فرهنگی را یک قابلیت فردی برای درک، تفسیر و اقدام اثربخش در موقعیت‌هایی دانسته‌اند که از تنوع فرهنگی برخوردارند و با آن دسته از مفاهیم مرتبط با هوش سازگار است. همچنین، هوش فرهنگی، بینش‌های فردی را در بر می‌گیرد که برای انطباق با موفقیت‌ها و تعاملات میان فرهنگی و حضور موفق در گروه‌های کاری چندفرهنگی مفید است. بر این اساس هوش فرهنگی متفاوت از هوش اجتماعی و عاطفی است. افراد زیادی با داشتن هوش اجتماعی بالا و مهارت‌های اجتماعی مناسب، در تعاملات بین‌المللی شکست می‌خورند که علت اصلی آن را پایین بودن هوش فرهنگی می‌دانند. ایرلی و آنگ (۲۰۰۳) 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. تدوین چنین چهارچوبی تنها از عهده کسانی بر می‌آید که از هوش فرهنگی بالایی برخوردار باشند (قادری و همکاران، ۱۳۹۲: ۳۶).

## ۲-۴. عملکرد سازمانی

معروف‌ترین تعریف عملکرد توسط نیلی و همکاران ارائه شده است: «فرآیند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته»؛ عملکرد سازمانی یک سازه کلی است که بر چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد. می‌توان گفت عملکرد سازمانی به دو جزء تقسیم می‌شود:

۱. کارایی که توصیف‌کننده چگونگی استفاده سازمان از منابع در تولید خدمات یا محصولات است، یعنی رابطه بین ترکیب واقعی و مطلوب درون‌دادها برای تولید برون‌دادهای معین؛
۲. اثربخشی که توصیف‌کننده درجه نیل به اهداف سازمانی است. این اهداف معمولاً در قالب مناسبت (درجه انطباق برون‌دادها با نیازهای مشتریان)، در دسترس بودن (جنبه‌هایی نظیر فراوانی، ارائه در میان گروه‌های اولویت‌دار و فاصله فیزیکی)، کیفیت (درجه تحقق استانداردهای مورد نیاز) تبیین می‌شوند. بی‌شک، مدیران نیاز دارند بدانند ذینفعان کلیدی سازمان، آن‌ها را چگونه ادراک می‌کنند و تصریح این امر در تعریف عملکرد، سازمان‌ها را به سنجش ادراک ذینفعان ترغیب می‌کند (رهنورد، ۱۳۸۷: ۷۹).

عملکرد شغلی نقش تلاش‌ها و رفتارهای فرد را در تحقق اهداف سازمانی می‌سنجد. توان و تمایل فرد عوامل اساسی در عملکرد و بهره‌وری فرد محسوب می‌شوند. یعنی فرد تا چه اندازه‌ای توان (دانش، مهارت، تجربه و شایستگی) انجام کارها را دارد و تا چه اندازه‌ای تمایل (انگیزش، علاقه، تعهد و اعتماد) به انجام کار دارد. هر چند عوامل محیطی و سازمانی همچون حمایت مدیریت و تناسب شخص با شغل، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، روحیه همکاری و بازخورد در این زمینه دخالت دارند ولی توان و تمایل، عوامل اساسی در تعیین عملکرد شغلی‌اند. البته نباید از نظر دور داشت که ویژگی‌های شخصیتی یکی از عوامل اثرگذار بر عملکرد شغلی است. اکثر محققان بر این باورند که عملکرد شغلی یک سازه چندبعدی است و دو مورد مهم از این ابعاد عبارتند از: عملکرد زمینه‌ای و عملکرد وظیفه‌ای (سعادت، ۱۳۹۳: ۸۴).

عملکرد وظیفه‌ای شامل رفتارهایی می‌شود که در فعالیت‌های مربوط به تبدیل و نگهداری در سازمان از قبیل تولید محصول، مدیریت زیردستان، ارائه خدمات و فروش کالا دخالت دارند. اما عملکرد زمینه‌ای به‌عنوان رفتاری تعریف می‌شود که بر روی زمینه روان‌شناسی، اجتماعی و سازمانی که کار انجام می‌شود (از قبیل کار به صورت تعاونی با دیگران، پشتکار جهت رسیدن به اهداف مشکل، پیروی از قوانین سازمانی و غیره) تأثیر می‌گذارد. در واقع عملکرد زمینه‌ای به آن دسته از فعالیت‌های مربوط به شغل گفته می‌شود (از قبیل کارکردن سخت، کمک به دیگران) که به‌طور غیررسمی در اثر بخشی سازمانی تأثیر دارند ولی به‌طور رسمی به‌عنوان بخشی از شغل یا وظیفه تلقی نمی‌شوند (صادقی، ۱۳۹۱: ۲۹).

### ۳. چهارچوب مفهومی

توماس و اینکسون<sup>۱</sup> هوش فرهنگی را نوعی شایستگی چند وجهی می‌داند که شامل دانش فرهنگی، عمل متفکرانه و فهرستی از مهارت‌های رفتاری می‌شود. انگ و داین در مقاله خودشان، تأکید می‌کنند که این مفهوم منعکس‌کننده توان‌مندی فردی برای عمل و مدیریت اثربخش در مجموعه‌های به‌لحاظ فرهنگی متنوع تعریف می‌شود. توماس و اینکسون در اثر خود با نام هوش

فرهنگی مهارت‌های افراد برای تجارت جهانی، تعریف خود از هوش فرهنگی را با ذکر زیربناها و اجزای سازنده آن مطرح می‌کنند. به نظر آنان هوش فرهنگی مشتمل بر فهم و درک بنیان‌های تعامل بین فرهنگی، توسعه‌دادن رویکردی خلاقانه و منعطف به تعامل‌های بین فرهنگی و در نهایت ایجاد مهارت‌های چندفرهنگی اثربخش دانست. بسیاری از محققان هوش فرهنگی را توانایی فرد در انجام اثربخش وظایف در موقعیت‌های متفاوت فرهنگی تعریف کرده‌اند. هسته اصلی هوش فرهنگی، یک الگوی چهاربُعدی برای سنجش هوش فرهنگی، که مهمترین چهارچوب مفهومی هوش فرهنگی نیز محسوب می‌شود، معرفی کرده که شامل: ۱- هوش فرهنگی شناختی ۲- هوش فرهنگی انگیزشی ۳- هوش فرهنگی فراشناختی ۴- هوش فرهنگی رفتاری (نصیری ولیک بنی و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۱۴).

با وجود تفاوت‌هایی که در تعریف هوش به‌طور کلی مشاهده می‌شود در رابطه با هوش فرهنگی بیشتر ناظر بر شباهت‌ها میان تعاریف مختلف هستیم. هسته اصلی تشکیل دهنده هوش فرهنگی توانمندی افراد یا گروه‌های اجتماعی در تعامل اجتماعی سازنده با افراد یا گروه‌های اجتماعی با فرهنگ متفاوت است. به‌عنوان مثال، اگر دو شهر را در نظر بگیریم که هر دوی آنها در خصیصه متشکل بودن از ملیت‌های چندگانه اشتراک دارند اما در یکی بیشتر همکاری‌های اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی میان افراد با ملیت‌های مختلف مشاهده می‌شود، درحالی‌که در دیگری بیشتر شاهد تعارض‌های اجتماعی، فرهنگی و یا اقتصادی هستیم می‌توان چنین وضعیتی را به هوش فرهنگی متفاوت ملیت‌های تشکیل دهنده در هر یک از دو شهر منتسب کرد. انگ و داین<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) در مقاله خود با عنوان مفهوم هوش فرهنگی تأکید می‌کنند که این مفهوم منعکس کننده توانمندی فردی برای عمل و مدیریت اثربخش در مجموعه‌های به‌لحاظ فرهنگی متنوع تعریف می‌شود. تعریف این دو از هوش فرهنگی در پاسخ به این پرسش بوده است. در نظامی که فضای سازمانی و کاری آن به شدت تحت تأثیر جهانی شدن قرار گرفته است این ضرورت وجود دارد تا درک کنیم چرا برخی از افراد در موقعیت‌های به‌لحاظ فرهنگی متنوع به‌گونه اثربخش‌تری عمل می‌کنند و در پاسخ به چنین پرسشی است که آنها بحث هوش فرهنگی را مطرح می‌کنند (قاسمی و همکاران، ۱۳۸۹: ۴۱).



هوش فرهنگی یک قابلیت فردی برای درک، تفسیر و اقدام اثربخش در موقعیت‌هایی دانسته شده است که از تنوع فرهنگی برخوردارند و با آن دسته از مفاهیم مرتبط با هوش سازگار است که هوش را بیشتر یک توانایی شناختی می‌دانند. همچنین، هوش فرهنگی بینش‌های فردی را در بر می‌گیرد که برای انطباق با موفقیت‌ها و تعاملات میان فرهنگی و حضور موفق در گروه‌های کاری چند فرهنگی مفید است (حسینی‌نسب و قادری، ۱۳۹۰: ۳۱). هوش فرهنگی به ظرفیت‌های شخصی اطلاق می‌شود که انسان را به تعامل مؤثر با دیگر انسان‌ها با پیشینه و زمینه‌های فرهنگی گوناگون توانا می‌کند. هوش فرهنگی نشانه توانایی مؤثر بودن میان فرهنگ‌های مختلف است و این مهارت‌ها می‌تواند به افراد آموزش داده شود. به‌طور خلاصه هوش فرهنگی را می‌توان به‌عنوان توانایی فرد در انطباق موفقیت‌آمیز با محیط فرهنگی جدید تعریف کرد (اصانلو و خدای، ۱۳۹۳: ۷۷).

### ۳-۱. ابعاد هوش فرهنگی

#### ۳-۱-۱. فراشناختی

بعد فراشناختی، شامل تدوین استراتژی پیش از برخورد میان فرهنگی، بررسی مفروضات در حین برخورد و تعدیل و تغییر نقشه‌های ذهنی در صورت متفاوت بودن تجارب واقعی از انتظارات پیشین است. این بعد، تفکر فعال در مورد افراد و موقعیت‌های فرهنگی مختلف را ارتقاء می‌دهد، از خشکی، مفروضات و تفکر محدود فرهنگی جلوگیری می‌کند و افراد را به سمت بازآفرینی استراتژی‌ها هدایت می‌کند، بنابراین آنها تمایل دارند روابط بین فرهنگی موفق را تجربه نمایند (قادری و همکاران، ۱۳۹۲: ۳۸).

#### ۳-۱-۲. شناختی

بیانگر درک فرد از شباهت‌ها و تفاوت‌های فرهنگی است و دانش عمومی و نقشه‌های ذهنی و شناختی فرد از فرهنگ‌های دیگر را نشان می‌دهد. باید توجه داشت که هر کس در بدو ورود به فرهنگ خارجی نیاز دارد در مورد راه‌های نفوذ به لایه‌های درونی آن فرهنگ اطلاعات لازم را کسب کند. به‌ویژه آن‌که، مهم‌ترین نکته در برقراری ارتباط یافتن نقاط اشتراک با طرف مقابل و تأکید بر آنهاست. از این‌رو، هوش فرهنگی شناختی به فرد اجازه می‌دهد اشتراک‌های فرهنگی را درک کرده و از آن‌ها در برقراری ارتباط بهره‌گیرد (نائیجی و عباسعلی‌زاده، ۱۳۹۰: ۳۱).

### ۳-۱-۳. انگیزشی

بعد انگیزشی، توانایی و تمایل به یادگیری و فعالیت در موقعیت‌های فرهنگی مختلف را منعکس می‌کند. عنصر روانی و انگیزشی به افراد کمک می‌کند در مقابل موانع پایدار باشند تا بتوانند خود را با فرهنگ دیگران سازگار سازند (قادری و همکاران، ۱۳۹۲: ۳۹).

نشان‌دهنده علاقه فرد به آموختن فرهنگ‌های دیگر و تعامل با افرادی از فرهنگ‌های مختلف است. براساس این بُعد هوش فرهنگی، افراد تنها زمانی از عهده تعامل‌های اثربخش فرهنگی بر می‌آیند که انگیزش و اعتماد به نفس زیادی داشته و به توانایی خود ایمان و باور دارند (نائیچی و عباسعلی‌زاده، ۱۳۹۰: ۳۱).

### ۳-۱-۴. رفتاری

بعد رفتاری، توانایی انجام رفتار کلامی و غیر کلامی مناسب در هنگام برقراری ارتباط با افرادی از فرهنگ‌های دیگر را منعکس می‌کند. طبق نظر هال<sup>۱</sup>، توانایی ذهنی برای درک فرهنگی و انگیزش باید با توانایی انجام رفتار کلامی و غیر کلامی مناسب (کلمات، تن صدا، حالت‌های صورت و حرکات بدن) بر اساس ارزش‌های فرهنگی در موقعیت‌های خاص تکمیل شوند. این رفتار، شامل گستره وسیعی از رفتارهای قابل انعطاف می‌باشد. شناخت و انگیزه بدون انجام یک واکنش مؤثر و مناسب، ارزش خود را از دست می‌دهند به همین دلیل هوش فرهنگی باید در برگیرنده توانایی‌ها و مهارت‌های لازم برای نشان دادن واکنش مناسب با آن فرهنگ باشد (قادری و همکاران، ۱۳۹۲: ۳۹).

### ۳-۲. سنجش عملکرد سازمانی

دو تن از محققان به نام هرسی و بلانچارد<sup>۲</sup> مدلی را به منظور کمک به مدیران در تعیین علت وجود مشکلات عملکرد و به وجود آمدن استراتژی‌های تغییر در جهت حل این مشکلات طراحی کردند. در تدوین این مدل که ACHIEVE نام گرفت برای تحلیل انسانی، دو هدف اصلی در نظر گرفته شده است. تعیین عوامل کلیدی مؤثر بر عملکرد افراد و ارائه این عوامل به گونه‌ای که مدیران شاغل بتوانند آنها را به کار ببرند. حال با توجه به مطالعات صورت گرفته و مدل‌های

1. Hall

2. Hersy & Blanchard

مطرح شده مجموعه‌ای از معیارها برای سنجش سطح عملکرد شغلی مطرح گردید که محققان مذکور هفت متغیر مربوط به مدیریت عملکرد اثربخش را از میان بقیه برگزیده‌اند که عبارتند از:

### ۳-۲-۱. توانایی<sup>۱</sup> (دانش و مهارت‌ها)

در این مدل اصطلاح توانایی به دانش و مهارت‌های کارکنان در به انجام رساندن توفیق‌آمیز یک تکلیف گفته می‌شود. لازم است به یاد داشته باشیم که شایستگی افراد عمومیت ندارد. اجزای کلیدی مربوط به توانایی عبارتند از: دانش مربوط به تکلیف (کارآموزی رسمی و غیررسمی که انجام دادن وظیفه خاصی را تسهیل می‌بخشد)، قابلیت‌های مربوط به تکلیف (توانایی بالقوه و یا صفات متمایز که اتمام توفیق‌آمیز کار را تقویت می‌کند) و تجربه مربوط به تکلیف (تجربه کاری قبلی که به تکمیل موفقیت‌آمیز تکلیف کمک می‌کند) مدیر باید در تحلیل عملکرد پیرو بررسی، آیا این شخص دانش و مهارت‌های لازم را برای تکمیل کردن توفیق‌آمیز این تکلیف دارد یا خیر؟ در صورتی که در توانایی فرد اشکالاتی وجود داشته باشد، راه حل‌های ارائه شده شامل موارد زیر است: کارآموزی خاص، آموزش، دوره‌های آموزش رسمی، ارجاع مجدد وظایف و مسئولیت‌های مشخص (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۹: ۵۳). اجزای کلیدی توانایی عبارت است از:

۱. دانش کاری مرتبط به شغل؛

۲. تجربه کاری مرتبط با شغل (تجربه کاری قبلی که به انجام دادن موفقیت‌آمیز کار جدید کمک می‌کند)؛

۳. استعداد مربوط به کار یا همان صفات ویژه‌ای که انجام دادن موفقیت‌آمیز کار را فراهم می‌آورد (اعتباریان و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۰۴۸).

### ۳-۲-۲. وضوح<sup>۲</sup> (درک یا تصور نقش)

وضوح به درک و پذیرش نحوه کار، محل و چگونگی انجام آن گفته می‌شود برای آن که پیروان درکی کامل از مشکل داشته باشند باید مقاصد و اهداف عمده نحوه رسیدن به این مقاصد و اهداف و اولویت‌های اهداف و مقاصد برایشان کاملاً واضح و صریح باشد. پیروان را برای رسیدن

1. Ability

2. Clarity

سؤال به منظور تصریح بیشتر باید تشویق کرد. وجود مشکل در وضوح یا درک، نشان‌دهنده آن است که در مرحله عملکرد طرح‌ریزی مشکل وجود دارد. مدیران باید اطمینان به دست آورند که همه اهداف به‌گونه‌ای رسمی ثبت و ضبط شوند (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۹: ۵۴).

### ۳-۲-۳. کمک<sup>۱</sup> (حمایت سازمانی)

منظور از حمایت سازمانی حمایت یا کمکی است که کارکنان برای انجام‌دادن موفقیت‌آمیز کار به آن نیاز دارند. بعضی از عوامل کمکی عبارتند از: بودجه کافی، تجهیزات و تسهیلاتی که برای انجام کار مناسب است (اعتباریان و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۰۴۸).

### ۳-۲-۴. انگیزه<sup>۲</sup> (انگیزه یا تمایل)

اصطلاح انگیزه به انگیزه مربوط به تکلیف پیروان، یا انگیزش یا کامل کردن تکلیف خاص مورد تحلیل به‌گونه‌ای توفیق‌آمیز اطلاق می‌شود. در ارزیابی انگیزه باید فراموش نکنیم که بسیاری از مردم برای تکمیل تمام تکالیف به اندازه هم برانگیخته نمی‌شوند. انگیزش افراد در مورد تکمیل تکالیفی بیشتر است که دارای پاداش‌های درونی یا بیرونی هستند. در صورتی که پیرو دارای اشکال انگیزشی باشد، در اولین قدم استفاده از پاداش‌ها و تنبیهات بایستی بررسی شوند. پیرو باید به وضوح بفهمد که عملکرد در مورد این تکلیف به پرداخت پولی ارتقاء، بازشناسی و امنیت شغلی ارتباط پیدا می‌کند. تحقیق نشان می‌دهد که مدیران گاه امید دارند پیروان به رفتاری دست زنند که پاداش را طلب نکنند. مردم طبعاً دارای این گرایش هستند که تکالیفی را که پاداش در بر دارند، دنبال کنند و از آن‌ها که ندارند روی بگردانند. پاداش‌ها می‌توانند ملموس و یا غیرملموس باشند. بازخورد در مورد عملکرد مانند بازشناسی و یا دل‌جویی از افراد را می‌توان بخش مهمی از سیستم کلی انگیزه به‌شمار آورد (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۹: ۵۵).

انگیزش، میل به کشش فراوان در جهت تأمین هدف‌های سازمان به‌گونه‌ای که این تلاش در جهت ارضای برخی از نیازهای فردی سوق داده شود (اعتباریان و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۰۴۸).

1. Help  
2. Incentive

### ۳-۲-۵. ارزیابی (آموزش و بازخورد عملکرد)

اگر اشخاص از مشکلات عملکرد خویش آگاه نباشند، انتظار بهبود عملکرد انتظاری غیرواقع‌گرایانه است. مردم پیش از آن که مورد ارزیابی دوره‌ای رسمی قرار گیرند، باید از ارزیابی‌های مرتب غیررسمی درباره خویش مطلع باشند. دلیل بسیاری از مشکلات عملکرد، نبودن آموزش لازم و بازخورد عملکرد است. وجود مشکل ارزیابی نشان‌گر آن است که در بازخورد روزانه در مورد عملکرد اثربخش یا غیراثربخش کمبود وجود داشته است. بسیاری از مدیران بر اخبار بد تأکید می‌کنند و وقتی امور خوب انجام می‌شوند، تشخیص آن را از یاد می‌برند. بازشناسی عملی که به خوبی انجام گرفته است بخشی حیاتی از روند پیوسته ارزیابی است و چیزی است که موجب افزایش انگیزش می‌شود و برای سازمان هم خرج زیادی در بر نمی‌دارد. یک شیوه که به تشخیص نکات برجسته افراط و تفریط کمک می‌کند، روند حادثه درخور توجه است، که شامل تهیه دلایل و مدارک رسمی برای عملکرد بسیار مثبت و یا بسیار منفی است. این روند تضمین می‌کند که پیرو به بازخورد که جزئی از حد نصاب رسمی است، برسد (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۹: ۵۵).

### ۳-۲-۶. اعتبار<sup>۲</sup> (اعمال معتبر و حقوقی پرسنل)

اعتبار، منظور معتبربودن تصمیم‌های مربوط به منابع انسانی از نظر قانونی و هنجارها توسط مدیر است. مدیران باید اطمینان حاصل کنند که تصمیم‌های آنان درباره کارکنان از نظر حقوقی و خط‌مشی‌های سازمان مناسب هستند (اعتباریان و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۰۴۸).

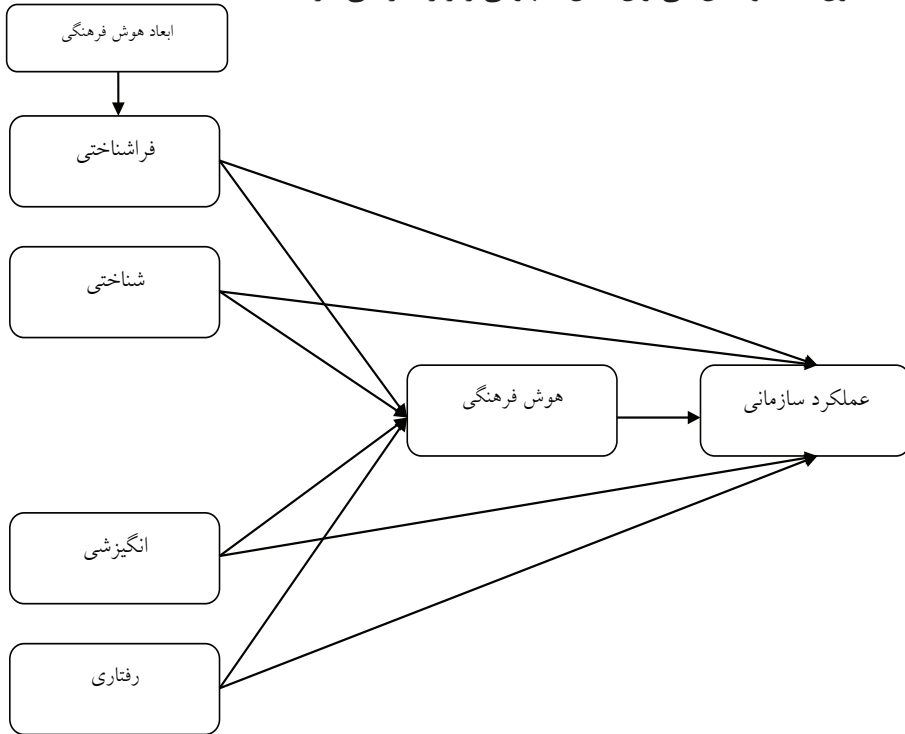
### ۳-۲-۷. محیط<sup>۳</sup> (تناسب محیطی)

اصطلاح محیط به عوامل خارجی گفته می‌شود که می‌توانند حتی با وجود داشتن توانایی، وضوح، حمایت و انگیزه لازم برای شغل، باز هم بر عملکرد تأثیر بگذارند. عناصر کلیدی عوامل محیطی عبارتند از: رقابت، تغییر شرایط بازار، آئین‌نامه‌های دولتی، تدارکات و اموری از این قبیل. اگر مشکل محیطی از قدرت اختیار پیروان خارج باشد، دیگر نباید در مورد عملکرد به آنان پاداش داد یا تنبیه‌شان کرد. لذا باید از کارکنان انتظار داشت که در سطحی هماهنگ با محدودیت‌های

1. Evaluation
2. Validity
3. Environment

محیطی خود عمل کنند (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۹: ۵۶).

با توجه به نظرات هرسی و بلانچارد درباره عملکرد سازمان و نظرات هرسی، بلانچارد، توماس، اینکسیون، انگ و داین می‌توان مدل مفهومی زیر را طراحی کرد.



نمودار (۱): مدل مفهومی تحقیق منبع: (بلادگود و ساریسبری، ۲۰۰۱: ۵۶).

#### ۴. فرضیات

**فرضیه اول:** چهار بُعد (هوش فراشناختی، هوش شناختی، هوش رفتاری و هوش انگیزی) با هوش فرهنگی رابطه دارند.

**فرضیه دوم:** چهار بُعد (هوش فراشناختی، هوش شناختی، هوش رفتاری و هوش انگیزی) با عملکرد سازمانی رابطه دارند.

## ۵. روش

با توجه به موضوع مقاله روش پیمایشی است. داده‌های آن از طریق ۲۲۰ پرسشنامه با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده از مؤسسه علمی - فرهنگی<sup>۱</sup> دارالحدیث جمع‌آوری شد. برای سنجش مفهوم هوش عاطفی از پرسشنامه استاندارد شده و بومی‌شده آنگ و همکاران (۲۰۰۷) و برای سنجش مفهوم عملکرد سازمانی از پرسشنامه استاندارد دادا و واتسون (۲۰۱۲) استفاده شده است. اعتبار مفاهیم از طریق اعتبار صوری و پایایی مفاهیم با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ سنجیده شد که نتایج همه آنها بالاتر از ۰/۷ بوده است.

## ۶. یافته‌های پژوهش

برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش از نرم‌افزار SPSS و از آزمون‌های آماری تحلیل رگرسیون<sup>۲</sup> استفاده شده است.

در این بخش به بررسی مدل مفهومی (رابطه هوش فرهنگی و عملکرد سازمانی کارکنان مؤسسه علمی - فرهنگی دارالحدیث) پرداخته شده است.

در بخش اول که به بررسی تأثیر مستقیم ابعاد چهارگانه هوش فرهنگی (هوش فراشناختی، هوش شناختی، هوش انگیزشی و هوش رفتاری) بر هوش فرهنگی مشخص شد که داده‌ها در تبیین هوش فرهنگی بر اساس ضرایب بتای به ترتیب برابر با (۰/۲۸۸)، (۰/۴۴۵)، (۰/۳۵۷) و (۰/۴۰۹) می‌باشد. این داده‌ها نشان می‌دهد هوش فراشناختی از نظر کارکنان دارالحدیث اهمیت بیشتری دارد.

در بخش دوم که به بررسی تأثیر مستقیم چهار بُعد (هوش فراشناختی، هوش شناختی، هوش انگیزشی و هوش رفتاری) بر عملکرد سازمانی از طریق هوش فرهنگی پرداخته شده که اثر مستقیم برای این چهار متغیر به ترتیب برابر با (۰/۰۸۷)، (۰/۱۷۷)، (۰/۳۱۳) و (۰/۱۱۶) بوده که برای هر چهار بعد معرفی شده اثر مستقیم ابعاد چهارگانه بر عملکرد بیشتر از اثر مستقیم ابعاد بر هوش

۱. در مؤسسه علمی - فرهنگی دارالحدیث ۵۲۰ نفر فعالیت می‌کنند.

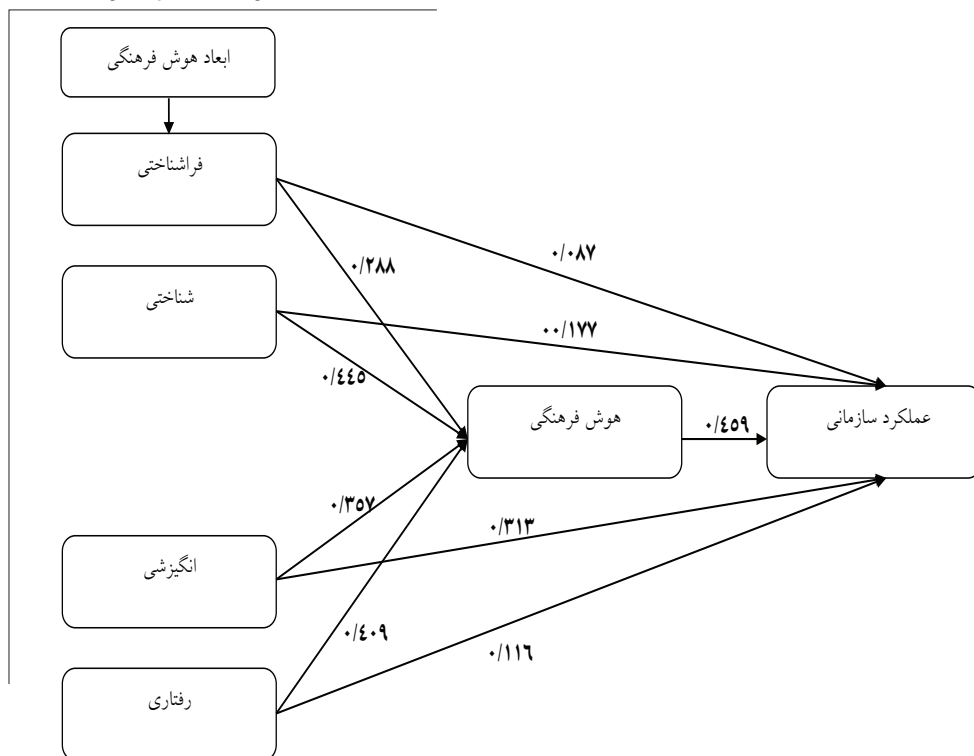
۲. تمام شرایط آزمون رگرسیون مورد بررسی قرار گرفته است. برای بررسی نرمالیتت مفاهیم از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف و برای برابری واریانس‌ها از آزمون لون استفاده شده است.

فرهنگی می‌باشد. از این‌رو، نقش میانجی‌گری متغیر هوش فرهنگی در ارتباط متغیرهای (هوش فراشناختی، هوش شناختی، هوش انگیزشی و هوش رفتاری) با عملکرد سازمانی پذیرفته شده است. در بخش سوم که به بررسی تأثیر غیرمستقیم چهار بُعد (هوش فراشناختی، هوش شناختی، هوش انگیزشی و هوش رفتاری) بر عملکرد سازمانی از طریق هوش فرهنگی پرداخته شده که اثر غیرمستقیم برای این چهار متغیر به ترتیب برابر با (۰/۱۳۲)، (۰/۲۰۴)، (۰/۱۶۳) و (۰/۱۸۷) بوده که برای هر چهار بعد معرفی شده اثر غیرمستقیم بیشتر از اثر مستقیم می‌باشد. از این‌رو، نقش میانجی‌گری متغیر هوش فرهنگی در ارتباط متغیرهای (هوش فراشناختی، هوش شناختی، هوش انگیزشی و هوش رفتاری) با عملکرد سازمانی پذیرفته شده است.

تأثیر ابعاد هوش فرهنگی بر عملکرد سازمانی		تأثیر ابعاد هوش فرهنگی بر هوش فرهنگی	هوش فرهنگی و ابعاد آن
غیرمستقیم (بتا)	مستقیم (بتا)		
----	----	.۴۵۹	هوش فرهنگی
.۱۳۲	.۰۸۷	.۲۸۸	فراشناختی
.۲۰۴	.۱۷۷	.۴۴۵	شناختی
.۱۶۳	.۳۱۳	.۳۵۷	انگیزشی
.۱۸۷	.۱۱۶	.۴۰۹	رفتاری

جدول شماره (۱). رابطه ابعاد هوش فرهنگی با هوش فرهنگی و عملکرد سازمانی (نتایج کلی)





### انگاره ۱- رابطه هوش فرهنگی و ابعاد آن با عملکرد سازمانی

در بخش اول با توجه به نتایج حاصل از آزمون رگرسیون مشخص شد که چهار بعد (هوش فراشناختی، هوش شناختی، هوش انگیزشی و هوش رفتاری) رابطه مستقیم در سطح خطای ۰/۰۵ با هوش فرهنگی دارند. بر این اساس ضرایب بتای استاندارد برای این ابعاد به ترتیب برابر با (۰/۲۸۸)، (۰/۴۴۵)، (۰/۳۵۷) و (۰/۴۰۹) می‌باشد.

در بخش دوم نیز مشخص شد که چهار بعد (هوش فراشناختی، هوش شناختی، هوش رفتاری و هوش انگیزشی) رابطه مستقیم در سطح خطای ۰/۰۵ با عملکرد سازمانی دارند. بر این اساس ضرایب بتای استاندارد برای این ابعاد به ترتیب برابر با (۰/۰۸۷)، (۰/۱۷۷)، (۰/۳۱۳) و (۰/۱۱۶) می‌باشد.

در بخش سوم مشخص گردید که ابعاد چهارگانه (هوش فراشناختی، هوش شناختی، هوش انگیزشی و هوش رفتاری) رابطه‌ای غیرمستقیم در سطح خطای ۰/۰۵ با عملکرد سازمانی دارند.

بر این اساس ضرایب بتای استاندارد برای این ابعاد به ترتیب برابر با (۰/۱۳۲)، (۰/۲۰۴)، (۰/۱۶۳) و (۰/۱۸۷) می‌باشد.

### جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

نتایج به‌دست‌آمده نشان می‌دهد که استراتژی هوش فرهنگی ناظر بر توانایی فرد در مدیریت روابط بین فرهنگی است به عبارت دیگر در صورتی که کارکنان به توانایی دست یابند که در مورد فرایندهای فکری خود و دیگران قضاوت منطقی و عاری از تعصب داشته باشند و تجربیات میان فرهنگی را به خوبی درک کنند، آن‌گاه می‌توان انتظار داشت که رفتارهایی از قبیل رعایت انضباط و مقررات اداری، احساس مسئولیت در مقابل ارباب رجوع، تلاش برای رفع مشکلات مراجعان، پذیرش اشتباهات، احترام و ارزش قائل شدن برای همکاران و برقراری ارتباط مؤثر با همکاران و ارباب رجوع در بین کارکنان به وجود آید، برای همین، زمانی که ابعاد هوش فرهنگی افزایش یابد میزان عملکرد کارکنان هم بهبود می‌یابد.

زمانی که سازمان یا مؤسسه دارالحدیث از انگیزش کافی برخوردار باشد، برخورداری از یک انگیزش درونی برای تعامل و برقراری روابط با سازمان‌های فرهنگی و تعامل مثبت و مؤثر با افراد از فرهنگ‌های مختلف این احتمال را به وجود می‌آورد که کارکنان بتوانند در انجام امور شغلی با یک برنامه‌ریزی منطقی و مدیریت روابط مفید و مؤثر با دیگران، یک عملکرد مطلوب را در سازمان بر جای بگذارند، بنابراین بعد انگیزشی هوش فرهنگی می‌تواند موجب بهبود بخشیدن عملکرد شغلی کارکنان و در نتیجه عملکرد سازمان شود.

بعد رفتاری هوش فرهنگی موجب سازگاری در رفتارهای کلامی و غیرکلامی فرد می‌شود در این شرایط فرد به این توانایی خواهد رسید که در هر شرایط و موقعیتی با افراد گوناگون و فرهنگ‌های مختلف، خود را سازگار کند و به راحتی با دیگران ارتباط برقرار نماید بر همین اساس این تعاملات و سازگاری با موقعیت‌ها و شرایط مختلف موجب می‌شود که فرد برای امور شغلی یک برنامه‌ریزی و سازماندهی منطقی و منطبق با شرایط و موقعیت در سازمان داشته باشد و به بهترین نحو وظایف شغلی محوله را انجام دهد که نتیجه این امر بهبود یافتن عملکرد سازمان خواهد شد.

توانایی استفاده از ارزش‌های فرهنگی افراد در تعاملات به علت آشنایی با آنها، احترام به نوع پوشش و ظاهر مردم فرهنگ‌های مختلف، احترام به زبان و گویش فرهنگ‌های دیگر و برداشت صحیح از رفتارهای غیرکلامی فرهنگ‌های دیگر در بین کارکنان موجب می‌شود که آنها یک عملکرد شغلی مناسب در تعامل با دیگران داشته باشند و در ارباب‌رجوعان رضایت به‌وجود آورند. فرایند پیش‌روی به‌سوی جامعه‌ای مدرن در ایران فرایندی نسبتاً نوپدید است و می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که لزوم برقراری ارتباط با افرادی از فرهنگ‌های مختلف نیز پدیده‌ای چندان کهنه نیست. در گذشته افراد ناگزیر از تعامل با افراد متعلق به سایر فرهنگ‌ها نبودند چراکه اغلب در زمینه فرهنگی که در آن به دنیا آمده بودند، زندگی می‌کردند اما در جامعه امروزی تعلق محلی تا حد زیادی رنگ باخته است. امروزه بسیاری از افراد در مکان‌های غیر از محل تولدشان زندگی می‌کنند و این در حالی است که تا چند دهه قبل افراد در طول زندگی خود در مکان مشخصی زندگی و کار می‌کردند برای همین اختلافات فرهنگی را ادراک نمی‌کردند لذا بحث هوش فرهنگی امروزه از اهمیت زیادی برخوردار شده است که باید تمام سازمان‌ها و شرکت‌ها به آن توجه نمایند؛ چراکه هوش فرهنگی قدرت و اعتبار قضاوت فرد را افزایش می‌دهد که این فرایند می‌تواند میزان عملکرد فرد را بهبود بخشد و موجب گردد تا تصمیمات وی نتایج سودبخشی برای سازمان به‌دنبال داشته باشد؛ به عبارتی می‌توان بیان نمود که کارکنانی که از هوش فرهنگی بالاتری برخوردارند، سازگاری و رابطهٔ بیشتری با شرایط سازمان داشته و عملکرد به‌مراتب بهتری را ارائه می‌دهند که این عملکرد موجب رشد و تعالی سازمان خواهد شد.

لذا با توجه به اینکه نتایج فرضیات فرعی همسو با ادعای محقق می‌باشد این فرضیات پذیرفته شده و نتایج این فرضیه‌ها همسو با نتایج تحقیق شاه‌چراغی و همکاران در سال ۱۳۹۳، رحیم‌نیا و همکاران در سال ۱۳۸۸، چن و همکاران در سال ۲۰۱۱، آنگ و همکاران در سال ۲۰۰۷ و ون دریل در سال ۲۰۰۸ می‌باشد و همگی قابل پذیرش هستند.

### پیشنهادات

۱. در خصوص بُعد فراشناختی هوش فرهنگی توصیه می‌شود که دانش فرهنگی افراد را در مورد قومیت‌ها و فرهنگ‌های مختلف افزایش دهند به این صورت که از طریق همکاری و قرار گرفتن در

کنار افراد با قومیت‌های مختلف، این امکان را ایجاد سازند به عبارتی مدیران مؤسسات می‌توانند با ایجاد کردن اهداف و برنامه‌های متنوع با مؤسسات و سازمان‌های دیگر، این امکان را برای کارکنان فراهم کنند که بعد فراشناختی فرهنگی خود را بهبود و ارتقاء بخشند و با تعدیل و کنترل دانش فرهنگی خود شرایط ایجاد روابط مناسب و انجام‌دادن وظایف محوله را فراهم سازند.

۲. براساس تأثیر مثبت بعد شناختی هوش فرهنگی بر عملکرد پیشنهاد می‌شود تا جایی که امکانش هست کارکنان را در خصوص فرهنگ‌های مختلف از قبیل سیستم اقتصادی و قانونی، قواعد و دستور زبان آنها، ارزش‌ها و باورهای فرهنگی به عبارتی با فرهنگ ازدواج، صنایع و هنرهای دستی و... آشنا سازند تا با افزایش یافتن میزان آگاهی کارکنان، آنها بتوانند در مواقع لزوم چگونه با مراجعین خود که از فرهنگ‌های مختلف می‌باشند، رفتار نمایند تا با بهبودبخشیدن بر روابط آنها با مؤسسه، عملکرد، بهبود یابد. لذا در این خصوص می‌توانند از کارکنان خود شروع کنند به این صورت که از آنها بخواهند که با توجه به فرهنگ و قومیتی که دارند، تمام خصوصیات فرهنگی قومیت خود را برای دیگر کارکنان بیان نمایند و یا اینکه می‌توانند از طریق وبسایت‌های مؤسسه به ارائه اطلاعات در این خصوص بپردازند تا با یک جمع‌بندی بتوان میزان شناخت کارکنان را افزایش داد.

۳. بر مبنای تأثیر مثبت بعد انگیزشی هوش فرهنگی توصیه می‌شود مدیران و مسئولین مؤسسات از طریق ایجاد انگیزه در کارکنان آنها را به این سمت بکشانند تا بتوانند با ایجاد کردن ارتباط با افراد از قومیت‌های مختلف اهداف و برنامه‌های مؤسسه را به خوبی پیش ببرند؛ به عبارتی باید در ابتدا انگیزه را از طریق برطرف نمودن نیازهای مادی، غیرمادی و به‌طور کلی با توجه به ویژگی‌های شخصیتی کارکنان، ایجاد کنند تا آنها با ایجاد ارتباط و آشناسدن با فرهنگ دیگر، از آن لذت برده و انگیزه آنها دیگر چیزی فراتر از ارضای نیاز شود برای همین باید در ابتدا در کارکنان ایجاد انگیزه شود تا به مرور زمان آنها از اینکه می‌توانند با فرهنگ‌های مختلف ایجاد ارتباط کنند، لذت ببرند.

۴. در راستای تأثیر بعد رفتاری هوش فرهنگی بر عملکرد توصیه می‌شود کارکنان را در خصوص رفتارهایی که افراد با قومیت‌ها و فرهنگ‌های مختلف دارند آشنا سازند. مثلاً کارکنان با

لهجه، تن صدا و... آشنا شوند تا آنها بدانند در شرایط مختلف با افرادی که از خصوصیات رفتاری مختلف برخوردارند برای اینکه خللی در ارتباط آنها با مؤسسه ایجاد نشود، چگونه برخورد کنند مثلاً اینکه از مکث و سکون‌های متنوع و متناسب با فرهنگ فرد مراجعه‌کننده استفاده شود برای همین می‌توان از طریق فیلم‌های آموزشی و یا مأمور کردن کارکنان در مکان‌های جغرافیایی مختلف برای شناخت رفتارهای مختلف و... استفاده نمایند.

## منابع

۱. آشوری، داریوش، ۱۳۹۳، *تعریف‌ها و مفهوم فرهنگ*، تهران: آگه.
۲. اصائلو، بهاره و سهیل خدای ۱۳۹۳، *بررسی اثر هوش فرهنگی بر شوک فرهنگی*، سازگاری میان فرهنگی و عملکرد، *فصلنامه مطالعات توسعه اجتماعی- فرهنگی*، دوره ۲، ش ۴، ص ۹۶ تا ۷۵.
۳. الهوردی، زهرا، محمداسماعیل انصاری و سیدابراهیم زارع، ۱۳۸۹، *هوش فرهنگی راهبردی در راستای چالش جهانی شدن سازمان‌های هزاره سوم*، همایش ملی چالش‌های مدیریت و رهبری در سازمان‌های ایرانی، اصفهان: دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.
۴. امیری، عبدالرضا و علی‌رضا قرائتی، ۱۳۹۲، *بررسی عوامل مؤثر بر هوش فرهنگی در افزایش بهره‌وری و مشارکت کارکنان*، *فصلنامه فرهنگ ارتباطات*، ش ۱۲، ص ۱۹ تا ۱۹.
۵. تسلیمی، محمدسعید، فریدون وردی‌نژاد، آرین قلی‌پور و میترا من‌آل‌آقا، ۱۳۸۸، *ارائه راه‌کارهایی برای ارتقاء هوش فرهنگی مدیران دولتی در امور بین‌المللی*، *پژوهش‌های مدیریت*، س ۲، ش ۴، ص ۵۷ تا ۲۹.
۶. جعفری، سکینه، شیدا سلطان‌آبادی، مهسا اسدی و صبا الهی‌پور، ۱۳۹۴، *رابطه هوش فرهنگی با عملکرد سازمانی*، *سومین کنفرانس ملی توسعه پایدار در علوم تربیتی و روان‌شناسی*، *مطالعات اجتماعی و فرهنگی*، تهران: تحقیقات اسلامی سروش مرتضوی، مرکز راهکارهای دستیابی به توسعه پایدار.
۷. حاجی‌کریمی، عباسعلی، ۱۳۸۳، *توسعه منابع انسانی و نقش آن در ارتقای مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان‌ها*، *فرهنگ*، ارزش‌ها و اخلاقیات، پیام مدیریت، ش ۹ و ۱۰، ص ۱۱۶ تا ۹۷.
۸. حسینی‌نسب، سیدداوود و وریا قادری، ۱۳۹۰، *بررسی رابطه بین هوش فرهنگی با بهره‌وری مدیران در مدارس*، *شاهد استان آذربایجان غربی*، *فصلنامه علوم تربیتی*، ش ۱۳، ص ۴۴ تا ۲۷.
۹. رایبیز، استیفن، ۱۳۸۵، *تئوری سازمان*، ترجمه، سیدمهدی الوانی و حسن دانائی‌فرد، تهران: صفار، چ ۱۵.

۱۰. رحیم‌نیا، فریبرز و مسعود عزیززاده، ۱۳۸۸، بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد، فصلنامه مطالعات تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه فردوسی، دوره ۱۰، ش ۱، ص ۱۴۸ تا ۱۷۰.
۱۱. رحیم‌نیا، فریبرز، سعید مرتضوی و طوبی دلارام، ۱۳۸۸، بررسی میزان تأثیر هوش فرهنگی بر عملکرد وظیفه‌ای مدیران (مورد مطالعه، شعب بانک اقتصاد نوین استان تهران)، مدیریت فردا، ش ۲۲، ص ۶۷ تا ۷۸.
۱۲. روح‌الامینی، محمود، ۱۳۳۸، زمینه فرهنگ‌شناسی (ج ۲)، تهران: عطار، چ ۲.
۱۳. ریشه، گی، ۱۳۶۷، کنش اجتماعی، ترجمه هما زنجانی‌زاده، مشهد: دانشگاه فردوسی مشهد.
۱۴. رهنورد، فرج‌الله، ۱۳۷۸، یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده، تهران: فصلنامه علمی کاربردی مدیریت دولتی، ش ۴۳، ص ۱۱ تا ۲۲.
۱۵. سعادت، اسفندیار، ۱۳۹۳، مدیریت منابع انسانی، تهران: سمت.
۱۶. صادقی، محمدصادق، ۱۳۹۱، بررسی رابطه هوش هیجانی با عملکرد مدیران راهور تهران بزرگ، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم انتظامی امین.
۱۷. قادری، وریا، مهناز ایروانی و محمدعلی فرنی، ۱۳۹۲، بررسی رابطه بین هوش فرهنگی مدیران با بهره‌وری شعب بانک مسکن شهرستان ارومیه، فصلنامه مدیریت بهره‌وری، ش ۲۵، ۳۳ تا ۵۲.
۱۸. قاسمی، وحید، فریدون وحید و گیسو یزدخواستی، ۱۳۸۹، تحلیلی بر هوش فرهنگی و الگوهای تقویت آن، فصلنامه تخصصی علوم اجتماعی دانشگاه آزاد اسلامی - واحد شوشتر، ش ۹، ۳۳ تا ۵۵.
۱۹. کاویانی، مصطفی، ۱۳۹۰، فرهنگ سازمانی، [Shn.umsha.ac.ir](http://Shn.umsha.ac.ir).
۲۰. محمدخانی، کامران و ولی تیموری، ۱۳۹۰، هوش فرهنگی و رهبری جهانی، مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی، س ۲، ش ۲، ص ۹۳ تا ۱۱۰.
۲۱. مصباح‌یزدی، محمدتقی، ۱۳۹۱، جامعه و تاریخ از نگاه قرآن، قم: مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی، چ ۱.
۲۲. نائیجی، محمدجواد و منصوره عباسعلی‌زاده، ۱۳۹۰، هوش فرهنگی و رابطه آن با ویژگی‌های کارآفرینانه مدیران سازمان‌های غیرانتفاعی در ایران، توسعه کارآفرینی، س ۳، ش ۱۲، ۸۶ تا ۱۰۱.
۲۳. نصیری ولک‌بینی، فخرالسادات، غلامرضا شعبانی بهار، مریم گیلانی و اصغر اسکندری، ۱۳۹۲، بررسی رابطه بین هوش اجتماعی و هوش فرهنگی با کاربست سازمان یاددهنده در اداره کل ورزش و جوانان استان همدان،

پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، س ۹، ش ۱۸، ۱۱۳ تا ۱۲۸.

24. Ang, S, Van Dyne, L, Koh, C, (2006), **Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence**. Group & Organization Management, 31(1).
25. Ang, S, Van Dyne, L, Koh, C, Ng, K. Y, Templer, K. J., Tay, C, Chandrasekar, N. A. (2007), **Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance**. Management and organization review, 3 (3).
26. Menges, J.I, Bruch, H (2009), **Organizational emotional intelligence and performance: An empirical study**. Research on emotions in organizations, 5.
27. Schermerhorn, J.; Hunt, J. and Osborn, R., (2005), **Organizational Behavior**, New York: John Wiley & Sons Inc, Ninth Edition.
28. Tarmina Robret and H.Gao Jennifer (2009), **identifying acceptable performance appraisal criteria: an international perspective**, Asia pacific Journal of Human resource volume 17 (1) 102-125.
29. Tsui, A. S., Zhang, Z., Wang, H., Xin, K.R. and Wu J.B (2006), **Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture**, *The Leadership Quarterly*, 17, 113-117.
30. Hofstede, Geert (1986), **EDITORIAL: THE USEFULNESS OF THE 'ORGANIZATIONAL CULTURE' CONCEPT**, *Journal of Management Studies*, Volume 23 Issue 3 Page 253.