

## رابطه هوش فرهنگی با عملکرد سازمانی و ارتباطات سازمانی اثربخش در مدیران مدارس متوسطه دولتی شهر تهران

سیداحمد حسینی گل افشانی<sup>۱</sup>، مرجان خودی<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب

<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری مدیریت فرهنگی، واحد تهران جنوب

نام نویسنده مسئول:

مرجان خودی

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه هوش فرهنگی با عملکرد سازمانی و ارتباطات سازمانی اثربخش در مدیران مدارس متوسطه دولتی شهر تهران انجام شد. پژوهش حاضر از نظر نوع هدف کاربردی و از نظر نحوه جمع‌آوری داده‌ها توصیفی - همبستگی بود. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل کلیه مدیران مدارس دولتی دوره متوسطه شهر تهران بود. از طریق جدول مورگان حجم نمونه پژوهش برابر با ۲۰۰ نفر مشخص گردید که به روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای چندمرحله‌ای از میان جامعه موردنظر انتخاب شدند. جهت گردآوری اطلاعات از پرسشنامه هوش فرهنگی (خدادادی و قهاری، ۲۰۱۱)، پرسشنامه عملکرد سازمانی (هرسی و گلداسمیت، ۱۹۸۰) و پرسشنامه ارتباطات سازمانی اثربخش (نانچیان و دیگران، ۱۳۷۹) استفاده شد. جهت تحلیل داده‌ها از ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون چند متغیره استفاده گردید. نتایج نشان داد، نتایج نشان داد، رابطه بین عملکرد سازمانی و مؤلفه‌های هوش فرهنگی شامل هوش شناختی، هوش رفتاری و هوش انگیزشی به لحاظ آماری معنادار و مثبت است. از بین مؤلفه‌های هوش فرهنگی، هوش شناختی، هوش رفتاری و هوش انگیزشی قادر به پیش‌بینی عملکرد سازمانی بودند. همچنین نتایج نشان داد، رابطه بین رفتار سازمانی اثربخش و مؤلفه‌های هوش فرهنگی شامل هوش شناختی، هوش رفتاری به لحاظ آماری معنادار و مثبت است. اما بین رفتار سازمانی اثربخش و مؤلفه هوش انگیزشی رابطه معناداری مشاهده نشد. از بین مؤلفه‌های هوش فرهنگی، هوش شناختی و هوش رفتاری قادر به پیش‌بینی ارتباطات سازمانی اثربخش بودند.

**واژگان کلیدی:** هوش فرهنگی، عملکرد سازمانی، ارتباطات سازمانی اثربخش، مدیران.

## مقدمه

مدیریت نقش بسیار اساسی در افزایش توانمندی‌های افراد جامعه دارد. فراهم نمودن نیروی انسانی کاردان، متخصص و در کنار آن پرورش انسان‌های آگاه و با فرهنگ که بهره‌وری منابع و بکارگیری سرمایه‌گذاری‌ها را فزونی بخشند، همه درگرو مدیری فعال، آگاه و کاردان صورت می‌گیرد [۱]. از بین انواع مدیریت، مدیریت بر سازمان‌های آموزشی را بااهمیت‌ترین و پیچیده‌ترین، مشکل‌ترین و مؤثرترین مدیریت‌ها می‌دانند؛ زیرا ثمره‌ی آموزش و پرورش توأم با مدیریت‌های مطلوب و خلاق و مناسب از یک‌سو تبدیل انسان‌های خام به انسان‌های خلاق، بالقوه، رشد یافته، متعادل و کمال‌یافته است و از سوی دیگر تأمین‌کننده‌ی احتیاجات نیروی انسانی هر جامعه در سطوح مختلف و در بخش‌های متفاوت فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی است [۲]. یکی از شایستگی‌های محوری که موجب موفقیت سازمان می‌شود، هوش مدیران است مدیران نیازمند پرورش هوش خود در تمام سطوح هستند تا بتوانند وظیفه‌شان را به‌طور متوازن و همه‌جانبه به انجام برسانند [۳]. هوش فرهنگی<sup>۱</sup> را می‌توان نوعی توانمندی دانست که یک مدیر برای انجام فعالیت در بخش فرهنگ‌های ملی، قومی و یا سازمانی کسب کرده است [۴]. هوش فرهنگی یک قلمرو و یک حوزه جدید از هوش را ارائه می‌کند که در کل به‌عنوان توانایی و قابلیت برقراری ارتباط مؤثر و کارآمد با افرادی از پیشینه متفاوت تعریف می‌شود. هوش فرهنگی بینش‌هایی را درباره توانایی‌ها و قابلیت‌های افراد برای از عهده موقعیت‌های چند فرهنگی برآمدن، درگیر شدن در معادلات بین فرهنگی و عمل کردن در گروه‌های کاری متفاوت از نظر فرهنگی فراهم کند [۵]. 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 کرده و روی آن‌ها سرمایه‌گذاری کنیم نه اینکه آن‌ها را تحمل کرده یا نادیده بگیریم [۶]. هوش فرهنگی به مدیر در مجموعه‌سازمانی کمک می‌کند که به‌جای کنترل قاعده‌های متفاوت که در محیط و در میان مخاطبان وجود دارد بینش جامع را در خود به وجود آورد تا منجر به رهبری اثربخش در محیط شود [۷]. عملکرد سازمانی نیز یکی از مهم‌ترین سازه‌های موردبحث در پژوهش‌های مدیریتی است [۸] که می‌تواند تحت تأثیر هوش فرهنگی قرار گیرد. عملکرد سازمانی، به چگونگی انجام مأموریت‌ها، وظایف و فعالیت‌های سازمانی و نتایج حاصل از انجام آن‌ها اطلاق می‌شود. همچنین حاصل یا نتیجه فرایندهای اجرایی و تحقق اهداف سازمان است. در تعریفی دیگر، عملکرد سازمانی عبارت است از دستیابی به اهداف سازمانی و اجتماعی یا فراتر رفتن از آن‌ها و انجام مسئولیت‌هایی که سازمان به عهده دارد [۹]. بارکات<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۵) در مطالعه‌ای به تجزیه و تحلیل تأثیر هوش فرهنگی بر رضایت و عملکرد شغلی مدیران بین‌المللی پرداختند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که هوش فرهنگی بر رضایت شغلی و عملکرد شغلی مدیران جهانی تأثیر می‌گذارد [۱۰]. نتایج مطالعه قره سفلو (۱۳۹۱) بین هوش فرهنگی، هوش فرهنگی شناختی و هوش فرهنگی انگیزشی با عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معناداری به دست آمد اما بین هوش فرهنگی رفتاری با عملکرد کارکنان رابطه معناداری مشاهده نشد [۱۱]. جویتی<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۵) در مطالعه‌ای به بررسی تأثیر هوش فرهنگی بر عملکرد با تأکید بر نقش سازگاری میان فرهنگی پرداختند. نتایج نشان داد، که هوش فرهنگی به‌طور قابل‌توجهی عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و سازگاری میان فرهنگی واسطه ارتباط بین فرهنگی هوش و عملکرد شغلی می‌باشد [۱۲]. چن<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) در مطالعه‌ای به بررسی روابط بین هوش هیجانی، هوش فرهنگی، عملکرد شغلی و اثربخشی رهبر در مدیران شهر اوهایو پرداخت. نتایج نشان داد، بین هوش فرهنگی و عملکرد شغلی مدیران رابطه مثبت معناداری وجود دارد و همچنین هوش فرهنگی توان پیش‌بینی عملکرد شغلی مدیران را دارد [۱۳].

یکی از عوامل دیگری که می‌تواند تحت تأثیر هوش فرهنگی قرار گیرد، ارتباطات اثربخش سازمانی<sup>۵</sup> است. ارتباطات اثربخش برای مدیران سازمان اهمیت به‌سزایی دارد، زیرا در تمام فعالیت‌های یک مدیر در سازمان ردپای ارتباطات به‌وضوح مشاهده می‌شود. شاید به همین علت است که کرینتز می‌گوید مدیریت، یعنی «ارتباطات» زیرا هر یک از کارکردهای مدیریت مستلزم نوعی از ارتباط است. مدیران می‌توانند به‌وسیله برقراری ارتباطات اثربخش در سازمان در کارکنان ایجاد انگیزه نمایند و در نتیجه زمینه بهبود عملکرد سازمانی و پیرو آن زمینه دستیابی به اهداف استراتژیک را فراهم کنند [۱۴]. باکر<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۴) در مطالعه‌ای به بررسی تأثیر هوش فرهنگی بر اثربخشی ارتباطات، رضایت شغلی و اضطراب مدیران شرکت‌های چندملیتی پرداختند. نتایج نشان داد، هوش فرهنگی در تبیین واریانس اثربخشی ارتباطات در مدیران نقش دارد [۱۵]. عسکری و توکلی (۱۳۹۵) در مطالعه‌ای به بررسی رابطه بین هوش فرهنگی و ارتباطات سازمانی کارکنان بنیاد شهید و امور ایثارگران پرداختند. نتایج بیانگر آن بود که بین میزان هوش فرهنگی و ارتباطات سازمانی رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد [۱۶].

<sup>1</sup> cultural intelligence

<sup>2</sup> Organizational Performance

<sup>3</sup> Barakat

<sup>4</sup> Jyoti

<sup>5</sup> Chen

<sup>6</sup> Effective Organizational Communication

<sup>7</sup> Bucker

طولایی و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیق خود با عنوان «رابطه بین هوش فرهنگی و تعاملات اجتماعی در دانشجویان» به این نتیجه رسیدند که هوش فرهنگی رابطه معناداری با تعاملات اجتماعی دانشجویان دارد [۱۷].

توجه به آنچه گفته شد، می‌توان ضرورت بررسی عوامل یادشده که در سازمان‌ها نقشی اساسی دارند را می‌توان دریافت. با توجه به این‌که تاکنون روابط این عوامل در سازمان‌های آموزشی و بین مدیران آموزشی تاکنون مورد بررسی قرار نگرفته است که در این پژوهش به دنبال پر نمودن این شکاف هستیم. از این رو پژوهش حاضر با هدف پاسخ‌گویی بدین سؤال است که آیا بین هوش فرهنگی با عملکرد سازمانی و ارتباطات سازمانی اثربخش در مدیران مدارس متوسطه دولتی شهر تهران رابطه وجود دارد یا خیر؟

## روش

پژوهش حاضر از نظر نوع هدف کاربردی و از نظر نحوه جمع‌آوری داده‌ها توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل کلیه مدیران مدارس دولتی دوره متوسطه شهر تهران می‌باشد که تعدادشان ۴۴۰ نفر می‌باشد. از طریق جدول مورگان حجم نمونه پژوهش برابر با ۲۰۰ نفر مشخص گردید که به روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای چندمرحله‌ای از میان جامعه مورد نظر انتخاب شدند.

## پرسشنامه هوش فرهنگی (خدادادی و قهاری، ۲۰۱۱)

پرسشنامه هوش فرهنگی برای سنجش هوش فرهنگی از پرسشنامه هوش فرهنگی ایرانی که توسط خدادادی و قهاری (۲۰۱۱) در ایران بومی‌سازی شده بود (با ۱۶ سؤال، در مقیاس ۵ سطحی لیکرت)، در سه بعد و با ترتیب هوش فرهنگی شناختی (۶ سؤال)، هوش انگیزشی (۵ سؤال) و هوش رفتاری (۵ سؤال)، استفاده گردید. در پرسشنامه هوش، روایی معنایی کلمات و متن ترجمه‌شده توسط متخصصان زبان و ادبیات فارسی تأیید شده بود [۱۸]. برای سنجش پایایی، پیش‌آزمونی با حضور مدیران انجام شد که نتایج ضریب آلفای کرونباخ، هوش فرهنگی شناختی (۰/۹۴۱)، هوش انگیزشی (۰/۹۱۸) و بعد هوش رفتاری (۰/۸۴۹) و هوش کلی (۰/۹۳۳)، حاکی از پایایی بالای پرسشنامه بود. لازم به ذکر است پرسشنامه مذکور در مطالعه خدادادی و قهاری (۲۰۱۱) نیز با آلفای کرونباخ ۰/۸۶ به‌عنوان یک ابزار پایا معرفی شد [۱۸].

## پرسشنامه عملکرد سازمانی هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۰)

برای سنجش عملکرد سازمانی از پرسشنامه استاندارد هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۰) استفاده می‌شود که از ۴۲ سؤال و هفت مؤلفه توانایی، وضوح، کمک، مشوق، ارزیابی، اعتبار و محیط است. با بهره‌مندی از خبرگان منابع انسانی در دانشگاه تهران به تأیید رسید. روایی سازه نیز به کمک روش تحلیل عاملی تأییدی در نرم‌افزار لیزرل سنجیده شد؛ نتایج روایی سازه بیان‌کننده حذف بعد محیط ( $t=1/25$ ) و حذف سؤال‌های ۵، ۸، ۱۹، ۲۵، ۴۰، ۶۸، ۷۹، ۸۲، ۸۸ و ۱۰۴ از روند پژوهش برای اجرای تکنیک تحلیل مسیر در مدل‌سازی معادلات ساختاری بود. به‌بیان دیگر، بعد محیط و سؤال‌های مطرح‌شده روایی مناسبی نداشتند. همچنین شاخص‌های برازش مدل‌های اندازه‌گیری مطلوب بود [۱۹].

## پرسشنامه ارتباطات سازمانی اثربخش (نانچیان و دیگران، ۱۳۷۹)

پرسشنامه «ارتباطات سازمانی اثربخش» (نانچیان و دیگران، ۱۳۷۹) پرسشنامه‌ای ۲۵ سؤالی است. سؤالات این پرسشنامه به‌صورت بسته پاسخ پنج گزینه‌ای (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد، خیلی زیاد) و بر اساس طیف لیکرت می‌باشد. پایایی پرسشنامه در پژوهش خدادادی و همکاران (۱۳۹۵)، ۰/۷۸ به دست آمد که مبین مطلوب بودن پایایی پرسشنامه می‌باشد. همچنین روایی محتوایی و صوری این پرسشنامه توسط نظر اساتید و خبرگان رشته مورد تأیید قرار گرفت [۲۰].

## یافته‌ها

جدول ۱- یافته‌های توصیفی مربوط به نمره‌های متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف معیار	کشیدگی	چولگی
عملکرد سازمانی	۵۶/۲۵	۱۸/۰۸	-۰/۴۴	۰/۳۶
ارتباطات سازمانی اثربخش	۲۰/۲۹	۳/۲۴	-۰/۴۵	۰/۳۸
شناختی	۷/۲۱	۴/۸۵	-۱/۱۳	۰/۲۰
رفتاری	۱۰/۷۸	۴/۷۵	-۰/۴۷	-۰/۳۹
انگیزشی	۶/۶۳	۴/۴۷	-۰/۷۳	۰/۴۳

در جدول (۱) شاخص‌های توصیفی (میانگین و انحراف معیار، کشیدگی و چولگی) متغیرهای پژوهش ارائه شده است. با توجه به این که مقادیر چولگی و کشیدگی که در بازه (۲، -۲) قرار دارد، می‌توان گفت که توزیع نمرات متغیرهای پژوهش در نمونه‌ی مورد مطالعه از شکل نرمال برخوردارند.

جدول ۲- ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵
عملکرد سازمانی	-				
ارتباطات سازمانی اثربخش	۰/۱۳	-			
هوش شناختی	**۰/۳۹	**۰/۲۱	-		
هوش رفتاری	**۰/۴۸	**۰/۲۲	**۰/۳۵	-	
هوش انگیزشی	**۰/۳۸	۰/۱۲	**۰/۳۶	**۰/۴۰	-

\*\*۰/۰۱ P <

نتایج جدول (۲) نشان می‌دهد، رابطه بین عملکرد سازمانی و مؤلفه‌های هوش فرهنگی شامل هوش شناختی ( $r=0/39, P<0/01$ )، هوش رفتاری ( $r=0/48, P<0/01$ ) و هوش انگیزشی ( $r=0/38, P<0/01$ ) به لحاظ آماری معنادار و مثبت است. همچنین رابطه بین رفتار سازمانی اثربخش و مؤلفه‌های هوش فرهنگی شامل هوش شناختی ( $r=0/21, P<0/01$ )، هوش رفتاری ( $r=0/22, P<0/01$ ) به لحاظ آماری معنادار و مثبت است. اما بین رفتار سازمانی اثربخش و مؤلفه هوش انگیزشی رابطه معناداری مشاهده نشد ( $r=0/12, P>0/05$ ). در تحلیل رگرسیونی «عملکرد سازمانی» به‌عنوان متغیر ملاک و «مؤلفه‌های هوش فرهنگی» به‌عنوان متغیر پیش‌بین وارد معادله رگرسیون چند متغیره شدند. قبل از انجام تحلیل رگرسیون چند متغیره باید از برقرار بودن مفروضات اصلی آن اطمینان حاصل نمود. همان‌طور که در جدول (۳) مشاهده می‌شود، آماره VIF بین بازه بهینه پیش‌فرض ۱ تا ۵ ( $1 \leq VIF \leq 5$ ) قرار دارد که در حالت کلی عدم هم خطی بین متغیرهای مستقل در مدل‌های رگرسیونی پژوهش را نشان می‌دهد. همچنین مقدار آماره تلورانس بیش از ۰/۵ بوده و نزدیک به صفر نمی‌باشد که برای پذیرفتن عدم هم خطی مناسب می‌باشد. با توجه به این که مقدار آماره دوربین واتسون در بازه ۱/۵ و ۲/۵ قرار گرفته است می‌توان نتیجه گرفت بین خطاها همبستگی وجود ندارد.

جدول ۳- خلاصه نتایج رگرسیون به روش هم‌زمان برای پیش‌بینی عملکرد سازمانی از روی مؤلفه‌های هوش فرهنگی

متغیر ملاک	متغیرهای پیش‌بین	R	R <sup>2</sup>	F (۳ و ۱۹۶)	P	ضرایب استاندارد BETA	T	P	آماره هم خطی VIF	دوربین واتسون
عملکرد	شناختی	۰/۵۶	۰/۳۱	۳۰	۰/۰۰۰۱	۰/۲۰	۳/۱۳	۰/۰۰۲	۰/۷۹	۱/۲۵
سازمان	رفتاری	۰/۵۶	۰/۳۱	۳۰	۰/۰۰۰۱	۰/۳۴	۵/۱۹	۰/۰۰۱	۰/۷۹	۱/۲۶
ی	انگیزشی	۰/۵۶	۰/۳۱	۳۰	۰/۰۰۰۱	۰/۱۶	۲/۴۷	۰/۰۱	۰/۷۶	۱/۳۰

نتایج جدول (۳) نشان می‌دهد، میزان F مشاهده شده ( $F_{(3, 196)} = 30; P = 0/0001$ ) معنادار بوده و ۰/۳۱ درصد از واریانس متغیر عملکرد سازمانی به‌وسیله مؤلفه‌های هوش فرهنگی قابل پیش‌بینی می‌باشد ( $R^2 = 0/37$ ). ضرایب استاندارد بتا نشان می‌دهد از بین مؤلفه‌های هوش فرهنگی، هوش شناختی ( $\beta = 0/20$  و  $t = 3/13$ ؛  $P = 0/002$ )، هوش رفتاری ( $\beta = 0/34$  و  $t = 5/19$ ؛  $P = 0/0001$ ) و هوش انگیزشی ( $\beta = 0/16$  و  $t = 2/47$ ؛  $P = 0/01$ ) قادر به پیش‌بینی عملکرد سازمانی بودند.

در تحلیل رگرسیونی «ارتباطات سازمانی اثربخش» به‌عنوان متغیر ملاک و «مؤلفه‌های هوش فرهنگی» به‌عنوان متغیر پیش‌بین وارد معادله رگرسیون چند متغیره شدند. قبل از انجام تحلیل رگرسیون چند متغیره باید از برقرار بودن مفروضات اصلی آن اطمینان حاصل نمود. همان‌طور که در جدول (۴) مشاهده می‌شود، آماره VIF بین بازه بهینه پیش‌فرض ۱ تا ۵ ( $1 \leq VIF \leq 5$ ) قرار دارد که در حالت کلی عدم هم خطی بین متغیرهای مستقل در مدل‌های رگرسیونی پژوهش را نشان می‌دهد. همچنین مقدار آماره تلورانس بیش از ۰/۵ بوده و نزدیک به

صفر نمی‌باشد که برای پذیرفتن عدم هم خطی مناسب می‌باشد. با توجه به این که مقدار آماره دوربین واتسون در بازه ۱/۵ و ۲/۵ قرار گرفته است می‌توان نتیجه گرفت بین خطاها همبستگی وجود ندارد.

جدول ۴- خلاصه نتایج رگرسیون به روش هم‌زمان برای پیش‌بینی ارتباطات سازمانی اثربخش از روی مؤلفه‌های هوش فرهنگی

دوربین واتسون	آماره هم خطی		P	T	ضرایب استاندارد BETA	P	F <sub>(۳ و ۱۹۶)</sub>	R <sup>2</sup>	R	متغیرها	
	VIF	Tolerance								ی	ملاک
	۱/۲۳	۰/۷۹	۰/۰۳	۲/۰۹	۰/۱۶					پیش‌بین	ارتباطات
۱/۶۴	۱/۲۶	۰/۷۹	۰/۰۲	۲/۲۵	۰/۱۷	۰/۰۰۲	۵/۱۸	۱۰۷	۱۲۷	شناختی	ت رفتاری
	۱/۳۰	۰/۷۹	۰/۸۹	-۰/۱۲	-۰/۰۱			.	.	انگیزشی	سازمانی اثربخش

نتایج جدول (۴) نشان می‌دهد، میزان F مشاهده شده ( $F_{(۳ و ۱۹۶)} = ۳۰$ ;  $P = ۰/۰۰۰۱$ ) معنادار بوده و ۰/۰۷ درصد از واریانس متغیر ارتباطات سازمانی اثربخش به وسیله مؤلفه‌های هوش فرهنگی قابل پیش‌بینی می‌باشد ( $R^2 = ۰/۰۷$ ). ضرایب استاندارد بتا نشان می‌دهد از بین مؤلفه‌های هوش فرهنگی، هوش شناختی ( $\beta = ۰/۱۶$  و  $t = ۲/۰۹$ ;  $P = ۰/۰۳$ ) و هوش رفتاری ( $\beta = ۰/۱۷$  و  $t = ۲/۲۵$ ;  $P = ۰/۰۲$ ) قادر به پیش‌بینی ارتباطات سازمانی اثربخش بودند.

## نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تعیین رابطه هوش فرهنگی با عملکرد سازمانی و ارتباطات سازمانی اثربخش در مدیران مدارس متوسطه دولتی شهر تهران انجام شد. نتایج نشان داد، رابطه بین عملکرد سازمانی و مؤلفه‌های هوش فرهنگی شامل هوش شناختی، هوش رفتاری و هوش انگیزشی به لحاظ آماری معنادار و مثبت است. از بین مؤلفه‌های هوش فرهنگی، هوش شناختی، هوش رفتاری و هوش انگیزشی قادر به پیش‌بینی عملکرد سازمانی بودند. این یافته با نتایج پژوهش‌های بارکات و همکاران (۲۰۱۵)، قره سفلو (۱۳۹۱)، جویتی و همکاران (۲۰۱۵) و چن (۲۰۱۳) همخوانی دارد.

در تبیین این یافته می‌توان گفت، ارتباطات مبنای تمامی روابط و کنش‌های اجتماعی است. ولی در ارتباطات میان فرهنگی موارد فراوانی می‌تواند مانع درک مشترک باشد چراکه افرادی که فرهنگ متفاوت دارند، فاقد زمینه مشترک یا مرزها و قراردادهای مشابه هستند. با وجود اهمیت مهارت‌های زبانی، ارتباطات میان فرهنگی دربرگیرنده مسائلی بسیار فراتر از تفاوت‌های زبانی است. در واقع مرزها و قراردادهایی که ریشه فرهنگی دارند، باید علائم غیرکلامی و شیوه‌های ارتباطی سازگار شوند. مذاکره موقعیت ارتباطی خاصی است که در آن اهداف طرفین، بالقوه با هم در تضاد است. باینکه تمام مذاکرات فرایند مشابهی را طی می‌کنند، میزان تأکید بر هر مرحله از این فرایند در میان فرهنگ‌ها به طرز قابل‌ملاحظه‌ای متفاوت است. به دلیل ذات چالش‌برانگیز مذاکرات، دانستن این نکات که چه زمان و چگونه و تا چه حد باید رفتارهای انطباق یافته و سازشکارانه داشت، مستلزم هوش فرهنگی بسیار بالایی است [۲۱]. برای اینکه ارتباطات و مذاکرات میان فرهنگی مؤثر باشند، افراد باید تا آنجا که ممکن است مرزها و قراردادهای طرف ارتباطی یا مذاکراتی خویش را یاد بگیرند. معمولاً به مرز و محتوای پیام اهمیت زیادی داده می‌شود. ولی توجه به نحوه رساندن پیام راهی برای کسب اطلاعات بیشتر است. به‌علاوه درک طرز نگرش افراد نیز از اهمیت زیادی برخوردار است. همچنین سازگاری مفرط موجب سوءظن و عدم اعتماد می‌شود. پس دانستن اینکه چه موقع و چه زمان و چگونه و تا چه حد رفتارهای انطباق یافته و سازشکارانه داشت، مستلزم هوش فرهنگی بسیار بالایی است [۱۶]. جنبه شناختی هوش فرهنگی به فرد اجازه می‌دهد، اشتراکات فرهنگی را درک و از آن‌ها در برقراری ارتباط بهره‌گیرد [۲۲]. جنبه رفتاری هوش فرهنگی بیان می‌کند که لازمه تعامل مؤثر در فرهنگ جدید صرفاً دانستن اینکه به چه صورت و چگونه رفتار کنیم و محرکی جهت تلاش برای عمل نیست، بلکه داشتن پاسخ‌های مناسب در مجموعه‌ی رفتاری فرد ضروری است. در صورتی که فرد این توانایی را نداشته باشد بایستی این قابلیت را در خود پرورش دهد. بروز خود عقیده و احساس و بروز خود برانگیخته می‌شود [۲۳]. افزایش بعد رفتار هوش فرهنگی موجب ارتقا تعاملات اجتماعی می‌شود. بنابراین کسانی که دارای قدرت کلامی و غیرکلامی بیشتری با دیگران می‌تواند ارتباطات مؤثری و پایدارتری داشته باشند [۱۷].

رابطه بین رفتار سازمانی اثربخش و مؤلفه‌های هوش فرهنگی شامل هوش شناختی، هوش رفتاری به لحاظ آماری معنادار و مثبت است. اما بین رفتار سازمانی اثربخش و مؤلفه هوش انگیزشی رابطه معناداری مشاهده نشد. از بین مؤلفه‌های هوش فرهنگی، هوش شناختی و هوش رفتاری قادر به پیش‌بینی ارتباطات سازمانی اثربخش بودند. این یافته با نتایج پژوهش‌های باکر و همکاران (۲۰۱۴)، عسکری و توکلی (۱۳۹۵) و طولابی و همکاران (۱۳۹۴) همخوانی دارد.

در تبیین این یافته می‌توان گفت، هوش فرهنگی قدرت و اعتبار قضاوت فرد را افزایش می‌دهد که این فرآیند می‌تواند عملکرد فرد را بهبود بخشد و موجب گردد تا تصمیمات وی نتایج سود بخشی برای سازمان و جامعه به دنبال داشته باشد؛ چنانکه پرادو (۲۰۰۶) در مطالعات خود نشان داد که هوش فرهنگی موجب ارزیابی اطمینان بخشی در فرد خواهد شد و افرادی که از هوشی فرهنگی بالاتری برخوردار بودند، ارزیابی‌شان از موقعیت‌های تجاری و فرهنگی بهتر بوده و اثربخشی بیشتری را داشته‌اند [۲۴]. همچنین، ون دریل<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۷) نیز هوش فرهنگی را عاملی در جهت اثربخشی بیشتر و بهبود عملکرد و کارایی افراد گزارش می‌دهد و آن متغیر مهمی در راستای رشد و تعالی سازمان‌ها می‌داند که باید مورد توجه قرار گیرد [۲۵]. جنبه انگیزشی هوش فرهنگی، انگیزه‌ای مبتنی بر دانش حاصل از شناخت فرهنگ‌ها، علاقه به تعامل با دیگران و تمایل به انطباق با فرهنگ‌های دیگر است. علاقه‌ی فرد به آزمون فرهنگ‌های دیگر و تعامل با افرادی از فرهنگ‌های مختلف و به‌بیان‌دیگر ارزش درونی افراد برای تعاملات چند فرهنگی و اعتمادبه‌نفسی که به فرد اجازه می‌دهد در موقعیت‌های فرهنگی مختلف به صورتی اثربخش عمل کند موجب افزایش سطح عملکرد می‌گردد [۲۶]. جنبه شناختی از هوش فرهنگی تأکید بر قضاوت‌های غیر عام، عینی و مبتنی بر مشاهدات واقع بینانه و مبتنی بر مطالعات و پژوهش‌های علمی دارد [۲۷]. شناخت بالاتر کارکنان و مدیران در مورد شباهت‌ها و تفاوت‌های فرهنگ‌ها و دانش عمومی در مورد فرهنگ‌ها (برای مثال اطلاعاتی در مورد اعتقادات و باورهای مذهبی و معنوی و ارزش‌ها و باورها در مورد کار، زمان، ارتباطات خانوادگی، آداب‌ورسوم و زبان) موجب افزایش سطح عملکرد آنان می‌گردد [۲۶]. جنبه رفتاری از هوش فرهنگی، توانایی انجام رفتار کلامی و غیرکلامی مناسب را در هنگام برقراری ارتباط با افرادی از فرهنگ‌های دیگر منعکس می‌کند. افراد با داشتن این

<sup>1</sup> Prado

<sup>2</sup> Van Dyne

بعد از هوش فرهنگی چگونگی ارتباط و تعامل با دیگران را دانسته و می‌تواند روابط کاری مثبت با همکاران خود داشته و در ارتقای این روابط و در نتیجه ارتقای عملکرد سازمان تلاش کرده و باعث بهبود عملکرد سازمان شوند [۸]. با توجه به آنچه گفته شد، پیشنهاد می‌شود، به‌منظور افزایش عملکرد سازمانی و ارتباطات سازمانی اثربخش مدیران پیشنهاد می‌شود، هوش فرهنگی در برنامه‌های آموزشی بلندمدت برای کارکنان ارائه شود. این آموزش‌ها می‌توانند به‌صورت مطالعه کتاب‌ها درباره‌ی فرهنگ‌های دیگر باشد و یا در قالب آموزش زبان، مشاوره و مطالعات موردی و بررسی سناریوهای فرهنگی و نقد و ارائه راه‌کار مناسب باشد. پیشنهاد دیگر این است که مدیران مدارس به هوش فرهنگی توجه کنند و در جهت بهبود آن تلاش کنند.

در مورد پژوهش حاضر باید توجه داشت همه محدودیت‌هایی که تحقیقات عرصه علوم انسانی و اجتماعی را در برمی‌گیرد، این تحقیق را نیز شامل می‌شود؛ این پژوهش به روش همبستگی صورت گرفته است. قابل ذکر است در تحقیقات همبستگی محقق توان صحبت و نظر دادن در مورد علت‌ها را ندارد و نسبت به کارهای آزمایشی که با قطعیت بیشتری می‌توان در مورد روابط بین متغیرها صحبت کرد، در تحقیقات از نوع همبستگی این کار شدنی نمی‌باشد. همچنین روش نمونه‌گیری در دسترس نیز از محدودیت‌های پژوهش حاضر بود.

## منابع و مراجع

- [۱] نصیری، فخرالسادات، ساکی، جواد. (۱۳۹۵). بررسی چگونگی عملکرد مدیران دانش آموخته رشته مدیریت آموزشی با عملکرد مدیران سایر رشته ها در مدارس دوره دوم متوسطه استان همدان. اولین همایش بین‌المللی انسجام مدیریت و اقتصاد در توسعه شهری.
- [۲] نیازآذری، مرضیه، خسروآبادی، سهیلا. (۱۳۹۳). تبیین اهمیت هوش معنوی و خودکارآمدی مدیران در عرصه رقابت جهانی. آینده پژوهشی مدیریت، ۲۵ (۱)، ۴۳-۵۱.
- [۳] مرداد، فاطمه. (۱۳۹۳). بررسی رابطه هوش معنوی و تعهد سازمانی کارکنان (مطالعه موردی اداره کل بنادر و دریانوردی استان هرمزگان). پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قشم.
- [۴] موذن جمشیدی، میرهادی، ثاراللهی، صدیقه کبری. (۱۳۹۳). نقش هوش فرهنگی در مدیریت، کنفرانس بین‌المللی توسعه و تعالی کسب و کار.
- [5] 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.
- [6] Plum, E., Achen, B., Dræby, I., & Jensen, I. (2007). Cultural intelligence: a concept for bridging and benefiting from cultural differences. Børsens Forlag, Copenhagen.
- [۷] اسماعیلی، رضا، نیک بخت، محمد. (۱۳۹۰). نقش هوش فرهنگی در مدیریت و رهبری سازمانی. احیا، ۳۸، ۱۸-۲۶.
- [۸] جعفری، سکینه، سلطان آبادی، شیدا، اسدی، مهسا، الهی پور، صبا. (۱۳۹۴). رابطه هوش فرهنگی با عملکرد سازمانی. سومین کنفرانس ملی توسعه پایدار در علوم تربیتی و روانشناسی، مطالعات اجتماعی و فرهنگی
- [۹] حقیقی، محمد علی، احمدی، ایمان، رامین مهر، حمید. (۱۳۸۸). بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر عملکرد کارکنان. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۰، ۷۹-۹۹.
- [10] Barakat, L. L., Lorenz, M. P., Ramsey, J. R., & Cretoiu, S. L. (2015). Global managers: An analysis of the impact of cultural intelligence on job satisfaction and performance. *International Journal of Emerging Markets*, 10(4), 781-800.
- [۱۱] قره سفلو، حمید. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین هوش فرهنگی و عملکرد کارکنان. نخستین همایش سالانه علوم مدیریت نوین.
- [12] Jyoti, J., Kour, S., & Bhau, S. (2015). Assessing the Impact of Cultural Intelligence on Job Performance: Role of Cross-Cultural Adaptability. *Journal of IMS Group* | Volume, 12(1), 23.
- [13] Chen, Y. T. (2013). Relationships Among Emotional Intelligence, Cultural Intelligence, Job Performance, and Leader Effectiveness: A Study of County Extension Directors in Ohio (Doctoral dissertation, The Ohio State University).
- [۱۴] عباس پور، عباس، باروتیان، هدی. (۱۳۹۰). بررسی رابطه ارتباطات اثربخش و عملکرد سازمانی (بر اساس مدل اچپو) در واحدهای ستادی شرکت ملی گاز ایران در سال ۱۳۸۸. مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ۱۰، ۷-۱۲.
- [15] Bücken, J. J., Furrer, O., Poutsma, E., & Buyens, D. (2014). The impact of cultural intelligence on communication effectiveness, job satisfaction and anxiety for Chinese host country managers working for foreign multinationals. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(14), 2068-2087.
- [۱۶] عسکری، فهیمه، توکلی، سمیه. (۱۳۹۵). بررسی رابطه هوش فرهنگی و ارتباطات سازمانی در اداره کل بنیاد شهید و امور ایثارگران استان کرمان. کنفرانس بین‌المللی نخبگان مدیریت
- [۱۷] طولابی، زینب، خیری، علیرضا، صمدی، سعید. (۱۳۹۴). رابطه بین هوش فرهنگی و تعاملات اجتماعی در دانشجویان. روانشناسی، ۳، ۲۸۶-۲۹۶.
- [18] Khodadady, E., & Ghahari, S. (2011). Validation of the Persian cultural intelligence scale and exploring its relationship with gender, education, travelling abroad and place of living. *Global Journal of Human Social Science*, 11 (7), 63-75.
- [۱۹] نوع پسند اصیل، سید محمد، ملک اخلاق، اسماعیل، عاشق حسینی مهروانی، مجید. (۱۳۹۳). بررسی رابطه ی بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱، ۳۱-۵۱.



- [۲۰] خدادادی، محمدحسین، میری، مرادعلی، محمدی، کرم، ازادبخت، پروانه. (۱۳۹۵). تعیین رابطه بین اثر بخشی ارتباطات سازمانی و منبع قدرت مدیران. سومین کنفرانس بین المللی روانشناسی، علوم تربیتی و سبک زندگی.
- [21] Thomas, D. C., Elron, E., Stahl, G., Ekelund, B. Z., Ravlin, E. C., Cerdin, J. L., ... & Maznevski, M. (2008). Cultural intelligence: Domain and assessment. *International Journal of Cross Cultural Management*, 8(2), 123-143.
- [22] Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford University Press.
- [23] Ang, R. P., Huan, V. S., & Braman, O. R. (2007). Factorial structure and invariance of the Academic Expectations Stress Inventory across Hispanic and Chinese adolescent samples. *Child Psychiatry & Human Development*, 38(1), 73-87.
- [24] Prado, W. H. (2006). *The relationship between cultural intelligence and perceived environmental uncertainty*. ProQuest.
- [25] Van Dyne, L., Ang, S., & Koh, C. (2008). Development and validation of the CQS. *Handbook of cultural intelligence*, 16-40.
- [۲۶] تقوایی یزدی، مریم، چیت ساز، چهره. (۱۳۹۳). بررسی رابطه هوش فرهنگی و سرمایه اجتماعی با عملکرد شغلی مدیران مدارس شهرستان ساری. دومین کنفرانس بین المللی مدیریت اقتصاد و علوم انسانی.
- [۲۷] نائیجی، محمد جواد، عباسعلی زاده، منصوره. (۱۳۹۰). هوش فرهنگی و رابطه آن با ویژگی های کارآفرینانی مدیران سازمان های غیر انتفاعی ایران، توسعه کارآفرینی، ۱۲، ۴۴-۲۷.