

مدیریت ورزشی _ فروردین و اردیبهشت ۱۳۹۶
دوره ۹، شماره ۱، ص: ۷۰-۵۵
تاریخ دریافت: ۹۳/۰۳/۰۴
تاریخ پذیرش: ۹۳/۰۵/۱۹

رابطه هوش فرهنگی و عملکرد فردی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی

یعقوب بدری آذرین* - طاهر هوشنگ^۲

۱. دانشیار، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران. ۲. کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران

چکیده

هوش فرهنگی یکی از کاراترین ابزارها برای انجام اثربخش وظایف در محیط‌های متنوع و ناهمگونی است که به فرد امکان انجام وظیفه در موقعیت‌های چندفرهنگی را به‌طور اثربخش می‌دهد. هدف این پژوهش، بررسی میزان تأثیر این متغیر بر عملکرد کارکنان بود. این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از بُعد جمع‌آوری اطلاعات، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری، ۱۰۹ نفر و تعداد نمونه ۹۰ نفر از کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی بودند. ابزار تحقیق پرسشنامه‌های عملکرد فردی و هوش فرهنگی بود. روایی صوری و محتوایی هر دو پرسشنامه را ۱۰ نفر از استادان متخصص تأیید شد و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ برای عملکرد فردی ۰/۷۴ و برای هوش فرهنگی ۰/۶۶ به‌دست آمد. برای تجزیه و تحلیل آماری از آزمون‌های کولموگروف-اسمیرنوف، ضریب همبستگی پیرسون، فریدمن استفاده شد. نتایج نشان داد که بین هوش فرهنگی و عملکرد فردی و همچنین بین سه بُعد از چهار بُعد هوش فرهنگی (استراتژی، انگیزش و رفتار) و عملکرد فردی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و اولویت ابعاد هوش فرهنگی کارکنان، دانش، انگیزش، رفتار و استراتژی است. همچنین، میزان هوش فرهنگی و هر چهار بُعد آن و عملکرد کارکنان در حد مطلوبی قرار داشت.

واژه‌های کلیدی

ارزیابی، افراد، عملکرد، فرهنگ، هوش.

مقدمه

بسیاری از سازمان‌های قرن بیست و یکم چندفرهنگی‌اند. محصولی که در یک کشور طراحی می‌شود، شاید در ۱۰ کشور تولید شود و در بیش از ۱۰۰ کشور به فروش برسد. این واقعیت سبب پویایی فراوان روابط در محیط‌های چندفرهنگی شده است، به نحوی که تفاوت در زبان، قومیت، سیاست‌ها و بسیاری خصوصیات دیگر می‌تواند به‌عنوان منابع تعارض بالقوه ظهور کند و در صورت نبود درک صحیح، توسعه روابط کاری مناسب را با مشکل مواجه سازد (۵). این دشواری‌های ادراکی سبب ارائه مفهومی نوین با نام هوش فرهنگی^۱ در مباحث شناختی شده است. در شرایط کاری کنونی که تنوع و جهانی‌سازی به‌صورت فزاینده‌ای رشد کرده است، این هوش قابلیت مهمی برای کارکنان و مدیران سازمان محسوب می‌شود (۹).

هوش فرهنگی، قابلیت و توانایی یک فرد برای عملکرد مؤثر در موقعیت‌هایی است که از نظر فرهنگی متفاوت‌اند. هوش فرهنگی بینش‌هایی را درباره توانایی و قابلیت‌های افراد برای از عهده برآمدن موقعیت‌های چندفرهنگی، درگیر شدن در تعاملات بین‌فرهنگی و عملکرد در گروه‌های کاری متفاوت از نظر فرهنگی فراهم می‌کند (۲۲). بررسی روابط بین ابعاد چهارگانه هوش فرهنگی، حاکی از رابطه معنادار بین بعد استراتژی هوش فرهنگی با بعد رفتار و انگیزش هوش فرهنگی است. همچنین مشخص شده است تأثیرگذاری هوش فرهنگی بر عملکرد وظیفه‌ای برخاسته از ابعاد دانش و رفتار هوش فرهنگی است. براساس نتایج پژوهش عوامل شناختی و فراشناختی تأثیر زیادی در ارتقای هوش فرهنگی مدیران شهری دارد (۷).

مفهوم هوش فرهنگی نخستین بار توسط ایرلی و انگ^۲ از محققان مدرسه کسب‌وکار لندن در سال ۲۰۰۳ مطرح شد. این دو، هوش فرهنگی را قابلیت یادگیری الگوهای جدید در تعاملات فرهنگی و ارائه پاسخ‌های رفتاری صحیح به این الگوها تعریف کرده‌اند (۱۸). آنها معتقد بودند در مواجهه با موقعیت‌های فرهنگی جدید، به‌زحمت می‌توان علائم و نشانه‌های آشنایی یافت که بتوان از آنها در برقراری ارتباط سود جست. در این موارد، فرد باید با توجه به اطلاعات موجود چارچوب شناختی مشترکی را تدوین کند، حتی اگر این چارچوب درک کافی از رفتارها و هنجارهای محلی نداشته باشد. تدوین چنین چارچوبی تنها از عهده کسانی برمی‌آید که از هوش فرهنگی بالایی برخوردار باشند (۲۳).

-
1. Cultural Intelligence
 2. Early & Ang

هوش فرهنگی در بیشتر مطالعات صورت گرفته، متوجه نحوه تعامل با فرهنگ‌های بیگانه بوده است، اما قابلیت تعمیم به خرده فرهنگ‌های نژادی و قومی درون فرهنگ ملی را نیز دارد. از این رو، مدیران محلی نیز می‌توانند از این عامل در تعاملات روزمره بهره گیرند. از طرف دیگر شرح این موضوع که این عوامل چگونه بر کارکرد افراد تأثیر می‌گذارند، و این امر طی چه فرایندی قابل سنجش است، اهمیتی خاص دارد. بررسی فرایند ذهن تا عمل افراد به منظور نشان دادن واکنش در محیط‌های فرهنگی متفاوت، سرعت و صحت این واکنش‌ها مباحثی‌اند که در قالب هوش فرهنگی قابل بررسی‌اند، و یکی از اهداف عالی مدیران در علوم رفتاری، یعنی امکان پیش‌بینی را ممکن می‌سازد (۹).

با توجه به اکتسابی بودن بخش شایان توجهی از مهارت‌ها و قابلیت‌های هوش فرهنگی، سازمان‌ها می‌توانند در برنامه‌های آموزش و توسعه مدیران، جایگاه ویژه‌ای برای تقویت این هوش در نظر بگیرند و با بهره‌گیری از آموزش‌های رسمی و غیررسمی در جهت بهبود مهارت‌های شناختی و رفتاری مدیرانشان گام بردارند (۹).

در مقاله حاضر، از مدل چهارفاکتوری از هوش فرهنگی که ایرلی و انگ^۱ (۱۸) ارائه کرده‌اند، استفاده شده است. در ادامه هر کدام از ابعاد هوش فرهنگی توضیح داده می‌شود.

بُعد استراتژی هوش فرهنگی

این بُعد 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 (۹).

بُعد دانش هوش فرهنگی

این بُعد آگاهی و اطلاع در مورد هنجارها، فعالیت‌ها و قراردادهای فرهنگ‌های مختلف حاصل از تجارب فردی و آموزشی، را منعکس می‌کند (۱۶).

بُعد انگیزش هوش فرهنگی

این بُعد توانایی و تمایل به یادگیری و فعالیت در موقعیت‌های فرهنگی مختلف را منعکس می‌کند (۱۳).

بُعد رفتاری هوش فرهنگی

این بُعد توانایی انجام رفتار کلامی و غیرکلامی مناسب هنگام برقراری ارتباط با افرادی از فرهنگ‌های دیگر را منعکس می‌کند (۲۱).

عملکرد

شاید اولین مفهومی که از ابتدای پیدایش سازمان‌ها تا به امروز مورد توجه قرار گرفته و می‌گیرد، مفهوم عملکرد سازمانی است. عملکرد سازمان‌ها مفهومی است که به‌تنهایی قادر به توجیه بقا و حتی انحلال سازمان‌هاست و اصولاً فلسفه سازمان‌ها همان عملکرد آنهاست، چراکه همه عناصر و زیرمجموعه‌های یک سازمان، یک نظام یا سیستم می‌سازند (۳). به نظر برناردین^۱ "عملکرد را باید به‌عنوان نتایج کاری تعریف کرد"، زیرا این نتایج قوی‌ترین رابطه را با اهداف راهبردی سازمان، رضایت مشتریان و مشارکت اقتصادی برقرار می‌کنند. مدل‌های اخیر عملکرد شغلی، عملکرد را تابعی می‌دانند که بر جنبه‌های جداگانه عملکرد تأکید دارند (۱۷).

عملکرد، مجموعه‌ای از اقدامات و فعالیت‌هایی است که از طرف کارکنان به‌منظور نیل به اهداف از پیش تعیین‌شده سازمان انجام می‌گیرد. عملکرد تابعی از دانش، مهارت، توانایی‌ها، قابلیت و انگیزش است (۱۱). براساس نتایج تحقیق صائم و همکاران (۱۳۹۵)، مدیران تربیت بدنی دانشگاه‌های فنی و حرفه‌ای براساس ابعاد چهارگانه هوش فرهنگی در قالب مقیاس کلامی - فازی مورد سنجش و طبق تکنیک تاپسیس فازی رتبه‌بندی شدند. براساس نتایج مدیران دانشگاه‌های زنجان (دخترانه)، تبریز (پسرانه) و اصفهان (پسرانه) در رتبه اول تا سوم قرار گرفتند. با توجه به وجود تفاوت در میزان هوش فرهنگی افراد، پیشنهاد شده است ابتدا میزان هوش فرهنگی سنجش شود تا پس از شناخت ضعف‌ها و قوت‌های مدیران، نسبت به دوره‌های آموزشی متناسب اقدام شود (۸).

از عملکرد تعاریف مختلفی ارائه شده است، وجه اشتراک تمامی این تعاریف، نحوه انجام وظایف و مسئولیت‌های محوله است (۱۲). براساس نتایج تحقیقات هراتی و همکاران (۱۳۹۵) مهارت‌های ارتباطی از طریق هوش فرهنگی بر مدیریت ارتباط با مشتری تأثیر مثبت و معناداری دارد (۱۵).

در مورد کاربرد هوش فرهنگی در سازمان‌های ورزشی، می‌توان گفت که موفقیت سازمان‌های ورزشی همانند سایر سازمان‌ها، مرهون توانایی و صلاحیت منابع انسانی است. از آنجا که کارکنان یک سازمان ورزشی یکی از مهم‌ترین منابع انسانی در برگزاری رویدادهای ورزشی محسوب می‌شوند، پس می‌توان گفت که قابلیت و توانایی‌های کارکنان یک سازمان ورزشی، در کیفیت و نحوه برگزاری یک رویداد ورزشی تأثیرگذار است (۱۰). براساس نتایج تحقیق نظری و همکاران (۱۳۹۵) بین مهارت‌های ارتباطی، هوش فرهنگی و طبقه‌بندی مدیران ورزشی رابطه معناداری وجود دارد، از این‌رو، لازمه

برنامه‌ریزی صحیح در این سازمان‌ها به‌منظور ارتقای مهارت‌های ارتباطی و هوش فرهنگی برای مدیران ورزشی به‌عنوان افراد اثرگذار در این سازمان‌ها ضروری است (۱۴).

با توجه به این موضوع که امروزه ورزش و رویدادهای ورزشی مقوله‌ای بین‌المللی شده و یکی از وظایف سازمان‌های ورزشی، برگزاری مسابقات و رویدادهای ورزشی است، پس میان افراد و ورزشکاران شرکت‌کننده از مناطق و فرهنگ‌های مختلف و کارکنان سازمان ورزشی متولی برگزاری رویداد ورزشی، اختلاف فرهنگی مشاهده می‌شود و در این موقعیت، یک توانایی و قابلیت مهم برای کارکنان سازمان ورزشی در اجرای هرچه بهتر رویداد ورزشی و برقراری رابطه مطلوب و ایجاد تعامل با افراد شرکت‌کننده، داشتن قابلیت و توانایی هوش فرهنگی است. پس می‌توان گفت که هوش فرهنگی یک مهارت و قابلیت مهم و مورد نیاز در سازمان‌های ورزشی است که برای برگزاری هرچه بهتر رویدادهای ورزشی مورد نیاز است و ارزش بررسی در سازمان‌های ورزشی را دارد (۱۰). نتایج تحقیق زردشتیان و همکاران (۱۳۹۴) ارتباط مثبت و معناداری را بین هوش فرهنگی و مؤلفه‌های آن با توانایی حل تعارض نشان داد. همچنین نتایج نشان داد که هوش فرهنگی توان پیش‌بینی و تبیین تغییرات توانایی حل تعارض را دارد. از آنجا که هوش فرهنگی عاملی مهم در حل تعارض است، ضروری است در انتخاب و بهبود عملکرد مدیران سطوح عالی، هوش فرهنگی مورد توجه قرار گیرد و با آموزش مداوم مدیران در زمینه حل تعارض، راه برای شناخت و برخورد به‌موقع و صحیح تعارض هموار شود (۶).

نتایج تحقیق کاظمی با عنوان «تعیین رابطه بین هوش فرهنگی و عملکرد فردی کارکنان جامعه المصطفی‌العالمیه» از آزمون همبستگی اسپیرمن نشان داد که بین هوش فرهنگی و عملکرد فردی و همچنین بین ابعاد هوش فرهنگی و عملکرد فردی کارکنان ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد (۱۱). در تحقیق افکنانه با عنوان «بررسی ارتباط هوش فرهنگی و عملکرد فردی کارکنان وزارت رفاه و تأمین اجتماعی» محقق به بررسی این موضوع در بین ۱۶۲ نفر از کارکنان پرداخت و دریافت که بین هوش فرهنگی و عملکرد فردی و همین‌طور بین ابعاد هوش فرهنگی و عملکرد فردی ارتباط مستقیم و معنادار وجود دارد (۱).

این پژوهش به‌منظور تعیین رابطه بین هوش فرهنگی و عملکرد فردی در کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی انجام گرفت و در پی مشخص کردن این موضوع است که بین هوش فرهنگی و عملکرد فردی رابطه‌ای وجود دارد؟

روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش به کار گرفته شده از نوع توصیفی-پیمایشی است. همچنین به دلیل اینکه رابطه بین متغیر پیش‌بین (هوش فرهنگی) و متغیر ملاک (عملکرد فردی) مطالعه شده است، از نوع همبستگی است.

جامعه آماری مورد نظر این تحقیق ۱۰۹ نفر از کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی بودند که پس از حذف کردن افراد با تحصیلات زیردیپلم (۱۹ نفر) به دلیل نداشتن اطلاعات کافی درباره موضوع مورد نظر این تعداد به ۹۰ نفر کاهش یافت. نمونه آماری برابر با کل جامعه آماری است (۹۰ نفر) و از شیوه نمونه‌گیری کل‌شمار استفاده شده است.

جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز به چهار صورت کتابخانه‌ای، اینترنت، مراجعه به اسناد و مدارک، و میدانی صورت گرفت. در این تحقیق دو پرسشنامه وجود دارد، یکی برای سنجش عملکرد فردی که انگ و همکاران (۱۱) طراحی کرده‌اند، که این پرسشنامه در تحقیق کاظمی (۸)، بومی شده، روایی آن توسط ۱۰ نفر از استادان متخصص تأیید شده و برای تأیید پایایی نیز یک نمونه ۳۰ تایی در میان جامعه آماری پخش شد و با استفاده از نرم‌افزار SPSS 16 آلفای کرونباخ آن ۰/۷۴ به دست آمد. برای سنجش هوش فرهنگی نیز از پرسشنامه استاندارد انگ و همکاران که روایی آن تأیید شده است و پایایی این پرسشنامه ۰/۶۶ به دست آمد، استفاده شد. در نهایت این دو پرسشنامه در قالب پرسشنامه واحدی که از مقیاس لیکرت پنج‌گزینه‌ای استفاده شد، در اختیار افراد قرار گرفت.

برای تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی در دو بخش مجزا استفاده شد. در بخش نخست، تجزیه و تحلیل توصیفی داده‌ها به صورت جداول توزیع فراوانی و درصد و رتبه متغیرهای مختلف پژوهش انجام گرفت. در بخش دوم برای تجزیه و تحلیل یافته‌ها و به منظور آزمون فرضیه‌های تحقیق با توجه به توان آزمون‌های مختلف آماری و شرایط تحقیق از آزمون‌های آماری استنباطی مناسبی استفاده شد. از آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف^۱ نیز برای بررسی چگونگی توزیع داده‌های تحقیق استفاده شد و با توجه به اینکه توزیع داده‌های تحقیق نرمال بود، از آزمون ضریب همبستگی پیرسون^۲ نیز برای تعیین وجود یا نبود رابطه بین هوش فرهنگی و عملکرد فردی استفاده

1. Kolmogorov-Smirnov
2. Pearson Correlation Coefficient

شد. همچنین در رتبه‌بندی ابعاد هوش فرهنگی از آزمون فریدمن^۱ استفاده شد. برای تعیین مطلوب یا غیرمطلوب بودن وضعیت جامعه آماری مورد نظر از نظر هوش فرهنگی و عملکرد فردی و همین‌طور ابعاد هوش فرهنگی از آزمون میانگین یک جامعه آماری استفاده شد.

یافته‌های تحقیق

نتایج توصیفی تحقیق در جدول ۱ نشان می‌دهد که ۲۹ نفر (۳۲/۲ درصد) از افراد شرکت‌کننده در تحقیق زن و ۶۱ نفر (۶۷/۸ درصد) زن بودند. همچنین بالاترین میزان تحصیلات مربوط به طبقه لیسانس (۳۶/۷ درصد) بود و رشته تحصیلی اکثریت افراد (۷۷/۸ درصد)، غیر تربیت بدنی بود.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

متغیر	مقیاس	فراوانی	درصد فراوانی
سن	۲۰-۳۰	۱۷	۱۸/۹
	۳۰-۴۰	۴۶	۵۱/۱
	۴۰-۵۰	۱۸	۲۰
	بالاتر از ۵۰	۹	۱۰
جنسیت	مرد	۶۱	۶۷/۸
	زن	۲۹	۳۲/۲
سطح تحصیلات	دیپلم	۲۲	۲۴/۴
	کاردانی	۲۱	۲۳/۳
	کارشناسی	۳۳	۳۶/۷
	کارشناسی‌ارشد	۱۲	۱۳/۳
	دکتری	۲	۲/۲
رشته تحصیلی	تربیت بدنی	۱۹	۲۱/۱
	غیر تربیت بدنی	۷۰	۷۷/۸

نتایج استنباطی

با توجه به نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف در جدول ۲ و سطح معناداری به‌دست‌آمده از آزمون برای همگی متغیرها که بزرگ‌تر از ۰/۰۵ بود، همگی متغیرها از توزیع نرمال پیروی می‌کردند.

1 . Friedman Test

جدول ۲. جدول بررسی وضعیت نرمال بودن متغیرهای تحقیق

متغیر	تعداد	Kolmogorov-Smirnov Z	sig
بعد استراتژی هوش فرهنگی	۹۰	۱/۳۳۷	۰/۰۵۶
بعد دانش هوش فرهنگی	۹۰	۰/۸۴۱	۰/۴۷۹
بعد انگیزش هوش فرهنگی	۹۰	۱/۳۳۴	۰/۰۵۷
بعد رفتاری هوش فرهنگی	۹۰	۰/۹۹۷	۰/۲۷۳
هوش فرهنگی	۹۰	۰/۹۵۵	۰/۳۲۲
عملکرد	۹۰	۰/۵۸۹	۰/۸۷۹

براساس ضرایب همبستگی بین هوش فرهنگی و ابعاد آن با عملکرد فردی تنها بُعد دانش رابطه معناداری با عملکرد فردی نداشت و ابعاد استراتژی، انگیزش، رفتار و همین‌طور خود هوش فرهنگی رابطه مستقیم و معناداری با عملکرد فردی داشتند و بیشترین میزان همبستگی مربوط به بعد انگیزش با عملکرد فردی بود (جدول ۳).

جدول ۳. میزان ضریب همبستگی پیرسون بین متغیرهای تحقیق

متغیر پیش‌بین	متغیر ملاک	ضریب همبستگی	sig
هوش فرهنگی	عملکرد فردی	۰/۳۶۷	۰/۰۰۰
بعد استراتژی هوش فرهنگی	عملکرد فردی	۰/۲۸۸	۰/۰۰۶
بعد دانش هوش فرهنگی	عملکرد فردی	۰/۱۱۲	۰/۲۹۴
بعد انگیزش هوش فرهنگی	عملکرد فردی	۰/۳۷۲	۰/۰۰۰
بعد رفتاری هوش فرهنگی	عملکرد فردی	۰/۳۳۸	۰/۰۰۱

با توجه به نتایج آزمون تحلیل واریانس فریدمن در جدول ۴، میانگین رتبه‌های ابعاد هوش فرهنگی نشان داد که ابعاد هوش فرهنگی رتبه‌های یکسانی نداشتند و دارای اختلاف معناداری با یکدیگر نبودند. نتایج بیانگر این مطلب بود که در جامعه مورد مطالعه، بُعد دانش دارای بالاترین اولویت و بعد استراتژی دارای پایین‌ترین اولویت بود.

جدول ۴. اولویت‌بندی ابعاد هوش فرهنگی برحسب میانگین رتبه با استفاده از آزمون فریدمن

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار
بعد استراتژی هوش فرهنگی	۹۰	۱۴/۶۸۸۹	۱/۷۵۸۳۷
بعد دانش هوش فرهنگی	۹۰	۱۹/۱۵۵۶	۳/۷۴۷۳۹
بعد انگیزش هوش فرهنگی	۹۰	۱۸/۶۴۴۴	۲/۷۳۲۷۰
بعد رفتاری هوش فرهنگی	۹۰	۱۷/۳۸۸۹	۲/۹۲۱۰۴
هوش فرهنگی	۹۰	۶۹/۷۶۶۷	۷/۹۲۱۰۳
عملکرد فردی	۹۰	۷۲/۱۰۰۰	۷/۵۷۷۳۹

از آزمون میانگین یک جامعه آماری به‌منظور بررسی مطلوب بودن یا نبودن وضعیت هوش فرهنگی، ابعاد هوش فرهنگی و عملکرد فردی استفاده شد. نتایج جدول ۵ نشان می‌دهد، هوش فرهنگی و هر چهار بعد آن و عملکرد کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی وضعیت مطلوبی داشتند.

جدول ۵. وضعیت میانگین و انحراف معیار متغیرها

اولویت	ابعاد هوش فرهنگی	میانگین رتبه
۱	بعد دانش هوش فرهنگی	۳/۰۹
۲	بعد انگیزش هوش فرهنگی	۳/۰۴
۳	بعد رفتاری هوش فرهنگی	۲/۴۹
۴	بعد استراتژی هوش فرهنگی	۱/۳۷

بحث و نتیجه‌گیری

بین هوش فرهنگی و عملکرد فردی و همین‌طور سه بُعد هوش فرهنگی (استراتژی، انگیزش و رفتار) و عملکرد فردی کارکنان رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. به‌عبارت دیگر، هوش فرهنگی کارکنان یکی از عوامل تأثیرگذار بر عملکرد آنهاست.

این یافته‌ها با نتایج تحقیقات کاظمی (۱۱)، دلارام (۴)، جان‌نثاراحمدی (۲) و افکانه (۱) همسوست. این محققان رابطه مستقیم و معناداری بین هوش فرهنگی و هر چهار بُعد آن با عملکرد فردی گزارش

کرده‌اند و تنها اختلاف تحقیق حاضر با تحقیقات مذکور، در مورد ارتباط بُعد دانش و عملکرد فردی است که در تحقیق حاضر رابطه معناداری بین این دو متغیر گزارش نشد، در حالی که در هر چهار تحقیق اشاره شده، رابطه مستقیم و معناداری بین این دو متغیر به دست آمده است. پس با توجه به وجود رابطه مستقیم و معنادار بین هوش فرهنگی و عملکرد فردی و از آنجا که عملکرد کارکنان سازمان یکی از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده موفقیت سازمان‌هاست و عملکرد، مجموعه‌ای از اقدام‌ها و فعالیت‌هایی است که از طرف کارکنان به منظور نیل به اهداف از پیش تعیین‌شده سازمان صورت می‌گیرد، پس مدیران و تصمیم‌گیرندگان یک سازمان برای افزایش عملکرد کارکنان برای نیل به اهداف از پیش تعیین‌شده سازمان باید در پی شناسایی و تقویت عوامل مؤثر بر عملکرد فردی کارکنان باشند. با توجه به اینکه عملکرد نیز تابعی از دانش، مهارت، توانایی‌ها، قابلیت و انگیزش است و با در نظر گرفتن این مطلب که هوش فرهنگی توانایی و قابلیت مهم در شرایط کنونی سازمان‌هاست که نمودهای رفتاری و انگیزشی چشمگیری دارد، پس می‌تواند بر میزان عملکرد کارکنان به خصوص در سازمان‌های ورزشی تأثیرگذار باشد (۱۱). پس مدیران یک سازمان باید برای افزایش عملکرد سازمان، در پی اندازه‌گیری و تقویت میزان هوش فرهنگی کارکنان خود باشند. با توجه به اکتسابی بودن بخش شایان توجهی از مهارت‌ها و قابلیت‌های هوش فرهنگی، سازمان‌ها می‌توانند در برنامه‌های آموزش و توسعه کارکنان، جایگاه ویژه‌ای برای تقویت این هوش در نظر بگیرند و با بهره‌گیری از آموزش‌های رسمی و غیررسمی در جهت بهبود مهارت‌های شناختی و رفتاری مدیرانشان گام بردارند.

بین بعد استراتژی هوش فرهنگی و عملکرد فردی کارکنان ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. استراتژی هوش فرهنگی، بدین معناست که فرد چگونه تجربیات میان‌فرهنگی را درک می‌کند. این استراتژی بیانگر فرایندهایی است که افراد برای کسب و درک دانش فرهنگی به کار می‌برند. این امر زمانی اتفاق می‌افتد که افراد در مورد فرایندهای فکری خود و دیگران قضاوت می‌کنند. این بُعد، تفکر فعال در مورد افراد و موقعیت‌های فرهنگی مختلف را ارتقا می‌دهد، از خشکی مفروضات و تفکر محدود فرهنگی، جلوگیری می‌کند و افراد را به سمت بازآفرینی استراتژی‌ها هدایت می‌کند، بنابراین افراد تمایل دارند روابط بین‌فرهنگی موفق‌تری را تجربه کنند (۹). وقتی افراد قبل از برخورد با افرادی از فرهنگ‌های مختلف استراتژی و نوع رفتار خود را مشخص کنند، در زمان مواجهه با این افراد رفتار مناسب و مطلوبی از خود بروز می‌دهند و رابطه مؤثر و مناسبی برقرار می‌کنند. این رابطه مؤثر و مناسب موجب می‌شود که افراد از دو فرهنگ مختلف و بیگانه با یکدیگر تعامل سازنده‌ای داشته باشند و کارها و وظایف

تعیین‌شده خود را به‌نحو احسن انجام دهند. به‌عبارت دیگر، عملکرد مناسب و مطلوبی داشته باشند و سازمان خود را در دستیابی به اهداف از پیش تعیین‌شده یاری کنند (۹).

بین بعد دانش هوش فرهنگی و عملکرد فردی کارکنان ارتباط مثبت و معناداری وجود ندارد. 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. جنبه دانشی هوش فرهنگی مشتمل بر شناخت نظام‌های اقتصادی و قانونی، هنجارهای تعامل اجتماعی، عقاید مذهبی، ارزش‌های زیبایی‌شناختی و زبان فرهنگ‌های دیگر است (۱۶). در سازمانی که کارکنان آن در مورد هنجارها، فعالیت‌ها و قراردادهای فرهنگ‌های دیگر علم و دانش و آگاهی داشته باشند، در زمان مواجهه و برخورد با افراد بیگانه از مفروضات فرهنگ خود استفاده نمی‌کنند، زیرا ممکن است بعضی از هنجارهای فرهنگ خود در تضاد و تعارض با هنجارهای آن فرهنگ بیگانه باشند. دانش و آگاهی حاصل از تجارب آموزشی و عملی، به کارکنان سازمان کمک می‌کند تا نحوه برخورد مناسب با افراد فرهنگ بیگانه را بدانند و رفتار مناسبی از خود بروز دهند و اقدام‌ها و فعالیت‌هایی را که به آنها محول شده است، درست و دقیق انجام دهند و عملکرد مطلوب و مناسبی از خود بروز دهند و سازمان خود را در دستیابی به اهداف از پیش تعیین‌شده کمک و یاری کنند (۱۸).

بین بُعد انگیزش هوش فرهنگی و عملکرد فردی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. بعد انگیزش هوش فرهنگی بیانگر علاقه فرد به آموختن 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 به‌صورتی اثربخش عمل کند. این بُعد 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 (۲).

بین بُعد رفتاری هوش فرهنگی و عملکرد فردی کارکنان ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. این بعد توانایی انجام رفتار کلامی و غیرکلامی مناسب هنگام برقراری ارتباط با افرادی از فرهنگ‌های دیگر را منعکس می‌کند. رفتار هوش فرهنگی مجموعه‌ای از پاسخ‌های رفتاری منعطفی را شامل می‌شود که در موقعیت‌های مختلف به‌کار می‌آیند و متناسب با یک تعامل خاص یا موقعیت ویژه از قابلیت اصلاح و تعدیل برخوردارند (۲۱). شناخت و انگیزه بدون انجام واکنش مؤثر و مناسب، ارزش خود را از دست

می‌دهد. به همین دلیل، هوش فرهنگی باید دربرگیرنده توانایی‌ها و مهارت‌های لازم برای نشان دادن واکنش مناسب با آن فرهنگ باشد (۲). اگر کارکنان سازمان از لحاظ بُعد استراتژی و دانش و انگیزش در سطح بالایی قرار داشته باشند ولی از لحاظ بُعد رفتاری در سطح مناسب و مطلوبی نباشند، هنگام مواجهه و برخورد با افرادی از فرهنگ‌های مختلف و بیگانه به مشکل برمی‌خورند و نمی‌توانند رفتار مناسب و مطلوبی از خود بروز دهند، زیرا سه بُعد دیگر هوش فرهنگی در بُعد رفتاری تجلی می‌یابند و بُعد رفتاری برای افراد فرهنگ‌های بیگانه قابل مشاهده است. یک فرد باید توانایی بروز رفتار مناسب و مطلوبی را در زمان مواجهه با فرهنگ‌های دیگر داشته باشد تا بتواند مؤثر و اثربخش عمل کند و از لحاظ عملکردی در سطح بالایی باشد و در نتیجه به سازمان خود در دستیابی به اهداف و برنامه‌هایش کمک کند (۵).

از آنجا که هوش فرهنگی همانند سایر جنبه‌های شخصیت قابل پرورش است، در این زمینه می‌توان توصیه‌هایی به مدیران سازمان‌ها ارائه کرد. البته در این زمینه دو نکته شایان ذکر است: اول اینکه پرورش هوش فرهنگی تنها توسط افراد واجد صلاحیت مانند روان‌شناسان حرفه‌ای قابل انجام است؛ دومین اینکه بهبود هوش فرهنگی باید در راستای برنامه جامع پرورش راهبردی منابع انسانی سازمان و در کنار سایر جنبه‌های این برنامه صورت گیرد. از جمله این روش‌ها برای پرورش و تقویت هوش فرهنگی مراحل است که ارلی و موساکوفسکی (۱۹) ارائه کرده‌اند. به عقیده این دو محقق برای تقویت هوش فرهنگی باید پس از سنجش این نوع هوش در افراد و تعیین قوت‌ها و ضعف‌هایشان، برنامه آموزشی لازم انتخاب شود؛ یعنی چنانچه هوش فرهنگی رفتاری فرد در سطح پایین‌تری باشد، در کلاس‌های مربوط به رفتار شرکت کند یا چنانچه در بُعد شناختی یا دانشی ضعیف است، توان استدلال استقرایی و قیاسی فرد پرورش داده شود.

با توجه به نتایج این مطالعه، از آنجا که میانگین نمره‌های هوش فرهنگی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی در ابعاد رفتار و به‌خصوص استراتژی نسبت به سایر ابعاد در سطح پایین‌تری قرار داشت، می‌توان شرکت در کلاس‌های مذکور یا استفاده از مدل‌های آموزشی طرح‌ریزی‌شده برای ابعاد هوش فرهنگی (۲۱) و نیز تمرین‌های شبیه‌سازی و ایفای نقش را به‌منظور افزایش هوش فرهنگی کارکنان در این زمینه پیشنهاد کرد. با توجه به اکتسابی بودن بخش شایان توجهی از مهارت‌ها و قابلیت‌های هوش فرهنگی، مدیران اداره کل ورزش و جوانان می‌توانند در برنامه‌های آموزش و توسعه کارکنان جایگاه ویژه‌ای برای تقویت این نوع از هوش در نظر بگیرند و با

بهره‌گیری از آموزش‌های رسمی و غیررسمی در جهت بهبود مهارت‌های شناختی (دانشی) و رفتاری کارکنانشان گام بردارند. پس، هوش فرهنگی یکی از عوامل مهم تأثیرگذار بر عملکرد کارکنان است. در نتیجه از این معیار، می‌توان برای تصمیم‌گیری در مورد انتخاب و انتصاب کارکنان با توجه به نوع فعالیت آنها، تعیین نوع آموزش‌های لازم برای کارکنان و نیز انتخاب معیارهای مناسب برای ارزیابی عملکرد کارکنان بهره‌مند شد که در نهایت در ارتقای کارایی و اثربخشی سازمان مؤثر خواهد بود.

در برنامه‌های بلندمدت سازمان می‌توان استراتژی کلی را در افراد ایجاد کرد و موجب تقویت دیدگاه چندمنظری در افراد شد تا بتوانند مسائل را در تعاملات بین‌فرهنگی با دیدی باز ببینند. این آموزش‌ها می‌تواند به صورت مطالعه کتاب‌ها درباره فرهنگ‌های دیگر باشد یا در قالب آموزش زبان، مشاوره و مطالعات موردی و بررسی سناریوهای فرهنگی و نقد و ارائه راهکار مناسب باشد. به منظور افزایش بعد انگیزش کارکنان، مسئولان می‌توانند به‌طور بیرونی انگیزه کارکنان را برانگیزانند. تحقیقات ثابت کرده است که افراد برای رفتار کردن به طریقی خاص یا یادگیری مهارت‌های جدید برانگیخته می‌شوند، اگر آنها اعتقاد داشته باشند که این رفتارها و مهارت‌ها در آینده به آنها کمک خواهد کرد. بنابراین مسئولان باید در افکار و ذهن کارکنان، بین ایجاد و بهبود هوش فرهنگی و موفقیت در مسیرهای شغلی آینده‌شان، با تأکید بر مزایای یادگیری از فرهنگ‌های مختلف ارتباط برقرار کنند.

تحقیقات آینده می‌تواند این سؤال را آزمون کند که آیا بعد دانش هوش فرهنگی بر انواع دیگر عملکرد مانند عملکرد زمینه‌ای تأثیرگذار است؟ یا اینکه در مشاغل مختلف، یا در افرادی با شخصیت‌های متفاوت، این تأثیرات چگونه خواهد بود؟ همچنین می‌توان چگونگی تأثیر ابعاد مختلف هوش فرهنگی را بر سطوح فردی مشاغل مانند رضایت شغلی، گردش شغلی و مدیریت استرس یا در سطوح گروهی مانند تیم‌های میان‌وظیفه‌ای، مدیریت تعارض و تیم‌های مجازی بررسی کرد. از جمله پیشنهادها دیگر در این زمینه می‌توان به بررسی ارتباط ابعاد هوش فرهنگی با اثربخشی مذاکره بین‌فرهنگی بررسی هوش فرهنگی در ابعاد سازمانی یا بررسی تفاوت‌های چهار بُعد هوش فرهنگی در مقایسه با انواع فرهنگ‌ها در مدل هافستد^۱ اشاره کرد. با توجه به روند رو به رشد تجارت بین‌الملل که فرایند جهانی شدن را نیز تسریع بخشیده و محیط‌های کاری چندفرهنگی اجتناب‌ناپذیر شده است، این‌گونه تحقیقات می‌تواند در بهبود عملکرد در سطح جهانی برای ایران نیز که در مسیر جهانی شدن قرار دارد، مفید باشد. پیشنهاد می‌شود که تحقیقات دیگری در زمینه بررسی رابطه هوش فرهنگی و

عملکرد در سازمان‌های دیگری که در سطح بین‌المللی فعالیت می‌کنند، انجام گیرد. در این پژوهش مؤلفه‌های هوش فرهنگی برگرفته از مدل انگ^۱ و همکاران (۱۶) است و توصیه می‌شود مؤلفه‌هایی که در مدل‌های دیگر است، از جمله مدل ارائه‌شده توسط توماس^۲ آزمون شوند. همین‌طور عوامل مؤثر در ایجاد و بهبود هوش فرهنگی بررسی و شناسایی شوند.

منابع و مآخذ

۱. افکنانه، محمد (۱۳۸۹). «بررسی ارتباط هوش فرهنگی و عملکرد فردی در کارکنان وزارت رفاه و تأمین اجتماعی»، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه شاهد، ص ۲۵-۱.
۲. جان‌نثاراحمدی، هدی؛ فیاضی، مرجان (۱۳۸۵). «هوش فرهنگی: نیاز مدیران در قرن تنوع»، ماهنامه تدبیر، ش ۱۷۲، ص ۴۳-۴۱.
۳. خاکپور، عباس (۱۳۸۳). «بررسی رابطه ویژگی‌های شخصیتی و عملکرد شغلی (وظیفه‌ای و زمینه‌ای) مدیران مدارس شهر همدان در سال تحصیلی ۸۳-۱۳۸۲»، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه شهید بهشتی، ص ۸۷-۱.
۴. دلارام، طوبی (۱۳۸۷). «بررسی میزان تأثیر هوش فرهنگی بر عملکرد وظیفه‌ای مدیران (مورد مطالعه: شعب بانک اقتصاد نوین استان تهران)»، نشریه علمی- پژوهشی مدیریت فردا، سال هشتم، ش ۲۲، ص ۶۷-۷۸.
۵. رحمانی، زین‌العابدین؛ تهرانی‌پور، رضا (۱۳۸۸). «هوش فرهنگی؛ نیاز مدیران امروز»، نشریه صنعت خودرو، ش ۱۲۷، ص ۸-۶.
۶. زردشتیان، شیرین؛ غلامی ترکسلویه، سجاد؛ عیدی‌پور، کامران؛ کرد، نوشین؛ بخت، معصومه (۱۳۹۴). «رابطه بین ابعاد هوش فرهنگی با توانایی حل تعارض کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان فارس»، نشریه مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، دوره ۲، ش ۵، ص ۷۸-۷۱.
۷. شتابان، سحر؛ پور موسوی، سید موسی؛ رضایی، علی‌اکبر (۱۳۹۵). «بررسی مؤلفه‌های تأثیر بر ارتقای هوش فرهنگی مدیران شهری مطالعه موردی (منطقه ده شهرداری تهران)»، فصلنامه مطالعات مدیریت شهری، دوره ۸، ش ۲۶، ص ۷۰-۵۷.

1. Ang
2. Thomas

۸. صائم، مهدی؛ رضوانی، محمدحسین؛ شیخ؛ رضا (۱۳۹۵). «ارزیابی و رتبه‌بندی هوش فرهنگی مدیران تربیت بدنی دانشگاه فنی و حرفه‌ای با تکنیک تاپسیس فازی»، مدیریت منابع انسانی در ورزش، دوره ۴، ش ۱، ص ۱۱۱-۱۰۱.
۹. عباسعلی‌زاده، منصوره؛ نائیچی، محمدجواد (۱۳۸۶). «هوش فرهنگی: سازگاری با ناهمگون‌ها»، ماهنامه تدبیر، ش ۱۸۱، ص ۲۳-۲۰.
۱۰. فیضی، سمیرا (۱۳۸۹). مقایسه هوش فرهنگی داوطلبان ورزشی دختر و پسر دهمین المپیااد فرهنگی - ورزشی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، ص ۱۰۵-۱.
۱۱. کاظمی، معصومه (۱۳۸۷). بررسی ارتباط هوش فرهنگی و عملکرد کارکنان جامعه المصطفی العالمیه، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، ص ۱۵۳-۱.
۱۲. گریفین، مورهد (۱۳۷۵). رفتار سازمانی، ترجمه سید مهدی الوانی، و غلامرضا معمارزاده، تهران: مروارید، ص ۳۷-۲۳.
۱۳. من‌آل‌آقا، میترا (۱۳۸۷). ارائه راهکارهایی برای ارتقای هوش فرهنگی مدیران دولتی دست‌اندرکار در امور بین‌الملل، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، ص ۱۰۰-۱.
۱۴. نظری، رسول؛ سهرابی، زهرا؛ احسانی، محمد (۱۳۹۵). «رابطه بین مهارت‌های ارتباطی با هوش فرهنگی و نقش آن در طبقه‌بندی مدیران سازمان‌های ورزشی و ارائه مدل»، مجله مطالعات مدیریت ورزشی، سال هشتم، ش ۳۸، ص ۳۴-۱۷.
۱۵. هراتی، محسن؛ فهیم دوین، حسن؛ کشتی‌دار، محمد (۱۳۹۵). «نقش میانجی هوش فرهنگی با مهارت‌های ارتباطی در رابطه بامدیریت ارتباط با مشتری»، نشریه مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، سال سوم، ش ۱۱، ص ۳۵-۲۷.
16. Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C. (2006). "Personality Correlates of the Four-Factor Model of Cultural Intelligence". *Group & Organization Management*. Vol. 31, No. 1. pp: 100-123.
17. Borman, W.C., Hanson, M.A., Hedge, J.W. (1997). "Personnel Selection. *Annual Review of Psychology*". Vol. 48. Pp: 299-337.
18. Earley P.C., & Ang, S. (2004). "Cultural Intelligence: indivisual interactions across cultures Stanford". California; Stanfords Business Books. pp: 1-312.
19. Earley, P.C. & Mosakowski, E. (2004). "Cultural intelligence. *Harvard Business Review*". Vol. 82, No. 10. pp: 139-146.

-
20. Earley, P.C. & Peterson, R. (2004). "The Elusive Cultural Chameleon: Cultural Intelligence as a New Approach to Intercultural Training for the Global Manager". *Academy of Management Learning and Education*. Vol. 3, No. 1. pp: 99-126.
 21. Imai, L., & Gelfand, M.J. (2010). "The culturally intelligent negotiator: The impact of cultural intelligence (CQ) on negotiation sequences and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*". Vol. 112, No. 2. pp: 83-98.
 22. Lugo, Maria. (2007). "An examination of cultural and emotional intelligences in the development of global transformational leadership skills". *ProQuest*. pp: 1-110.
 23. Peterson, Brooks. (2004). "Cultural intelligence: A guide to working with people from other cultures". Yurmouth, ME. Inter-cultural Press. PP: 5-10