

«علوم تربیتی»

سال چهارم - شماره ۱۳ - بهار ۱۳۹۰

ص. ص. ۴۴- ۲۷

بررسی رابطه‌ی بین هوش فرهنگی با بهره‌وری مدیران در مدارس شاهد استان آذربایجان غربی

دکتر سید داوود حسینی نسب^۱
وریا قادری^۲

چکیده

هدف از پژوهش حاضر، تعیین رابطه‌ی بین هوش فرهنگی با بهره‌وری مدیران در مدارس شاهد استان آذربایجان غربی بوده است. روش تحقیق حاضر از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه‌ی آماری این پژوهش شامل کلیه مدیران و معلمان مدارس شاهد استان آذربایجان غربی است. حجم نمونه در این پژوهش تعداد ۴۱ نفر مدیر و ۲۴۶ نفر معلم می‌باشد که به ازای هر مدیر، به طور تصادفی پرسشنامه‌ی بهره‌وری در اختیار ۶ معلم قرار گرفت. ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش، پرسشنامه‌های هوش فرهنگی و بهره‌وری می‌باشد. برای جمع‌آوری داده‌های هوش فرهنگی مدیران از پرسشنامه‌ی استاندارد و برای تعیین میزان بهره‌وری مدیران از پرسشنامه‌ی محقق ساخته، استفاده گردید. نتایج حاصل از پژوهش نشان می‌دهد که بین هوش فرهنگی و مؤلفه‌های آن (فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری) با بهره‌وری مدیران، رابطه‌ی مثبت و معنی‌دار وجود دارد. یافته‌های دیگر پژوهش حاکی از آن است که بین متغیرهای هوش فرهنگی و همچنین بهره‌وری با توجه به عوامل دموگرافیک شامل سابقه‌ی خدمت، سطح تحصیلات، جنسیت و مقاطع تحصیلی رابطه‌ی معنی‌داری وجود ندارد.

واژگان کلیدی: هوش فرهنگی، بهره‌وری، مدارس شاهد، مدیران مدارس، آذربایجان غربی.

۱- استاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، گروه علوم تربیتی، تبریز، ایران.

۲- دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، گروه علوم تربیتی، تبریز، ایران.

مقدمه

از آنجائی که بسیاری از سازمان‌های قرن بیست و یکم، چند فرهنگی هستند، می‌توان انواع کارکنان با فرهنگ‌های متفاوت را مشاهده نمود. این در حالی است که ممکن است در یک کشور، محصولی طراحی، در ۱۰ کشور تولید و در بیش از ۱۰۰ کشور به فروش برسد. این واقعیت سبب پویایی فراوانی روابط در محیط‌های چند فرهنگی شده است، به نحوی که تفاوت در زبان، قومیت، ارزش‌ها، هنجارها و در یک بیان فرهنگ‌های متفاوت می‌تواند به عنوان منابع تعارض بالقوه ظهور کند و در صورت نبود درک صحیح، توسعه روابط کاری مناسب را با مشکل مواجه سازد (تریاندیس^۱، ۲۰۰۶).

این دشواری‌های ادراکی سبب ارائه مفهومی نوین در مباحث شناختی شده است که به نام «هوش فرهنگی^۲» شناخته می‌شود. در شرایط کاری کنونی که تنوع و جهانی‌سازی به صورت فزاینده‌ای رشد کرده است، این هوش قابلیت مهمی برای مدیران، کارکنان و سازمان‌ها محسوب می‌شود (عباسعلی‌زاده، ۱۳۸۷).

نظر به رشد روز افزون تعاملات و مبادلات بین‌المللی و ناهمگونی نیروی کار، بسیاری از صاحب نظران مدیریت توجه خود را به شناسایی و تقویت قابلیت‌هایی که به حضور اثر بخش در محیط‌های بسیار پیچیده و پویا بینجامد، معطوف ساخته‌اند. در میان این قابلیت‌ها، هوش فرهنگی مهم‌ترین توانمندی است که می‌توان برای مواجهه مناسب با موقعیت‌های چند فرهنگی به کار گرفت. هوش فرهنگی کمک می‌کند با درک سریع و صحیح مؤلفه‌های فرهنگی مختلف، رفتاری متناسب با هر یک از آنها بروز دهیم.

تلاش برای بهبود بهره‌وری^۳ تلاش برای زندگی بهتر افراد جامعه است. در دنیای رقابت‌آمیز امروز، بهره‌وری به عنوان یک فلسفه و یک دیدگاه مبتنی بر استراتژی بهبود، مهم‌ترین هدف سازمان را تشکیل می‌دهد که می‌تواند هم‌چون زنجیری، فعالیت‌های کلیه آحاد جامعه را به هم وصل کند. رویکرد بهبود بهره‌وری یک تفکر و جهان‌بینی مبتنی بر بالا بردن توان آفرینش و قدرت خلق و میزان استعداد تطبیق و تلفیق جامعه و سازمان‌ها با تحولات اقتصادی، علمی و فنی جهان است. فلسفه بهبود بهره‌وری در سازمان‌ها موجب می‌شود نیروی انسانی بتواند بهتر فکر کند، بیاندیشد، بیافریند، نوآوری کند و نگرش سیستماتیک پیدا کند. تفکری که هدف‌گیری آن به جای حال و گذشته، خلق و ساختن آینده است (طاهری، ۱۳۸۵).

بهبود بهره‌وری در سازمان تابع و نتیجه کارایی مدیریت است که با مدیریت خوب مترادف است. افزایش بهره‌وری و حفظ رشد آن، هدف و مسئولیت اصلی مدیریت است. در واقع ایجاد شرایط مناسب

1- Triandis

2- Cultural Intelligence(CQ)

3- Productivity

برای سطح کارکرد بالاتر، اساس مدیریت بهره‌وری است. در عین حال، بهبود بهره‌وری یک فرایند تغییراست. بنابراین، برای افزایش بهره‌وری لازم است که مدیریت تغییر، برقرار گردد. این امر به مفهوم ایجاد انگیزه، تحرک و تغییر است و مهم است که مقیاس و سرعت تغییر را در تمام عناصر سازمان که شامل افراد و ساختار نیروی انسانی است، طرح‌ریزی و هماهنگ کنیم. تغییرات مزبور، طرز نگرش‌های مثبت و فرهنگ سازمانی را که برای بهبود بهره‌وری و نیز تغییر تکنولوژی مناسب خواهد بود، بوجود می‌آورد (همان منبع، ۱۳۸۵).

امروزه سازمان‌ها بدنبال مدیرانی هستند که بتوانند از توانایی تطبیق مستمر با افرادی از فرهنگ‌های مختلف و توانایی اداره ارتباطات بین فرهنگی برخوردار باشند. محیط کار امروز، نیاز به افرادی دارد که به فرهنگ‌های مختلف آشنا باشند و بتوانند با افراد سایر فرهنگ‌ها، ارتباط مناسب برقرار کنند. برای این منظور، افراد نیاز به هوش فرهنگی دارند. 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 (هادی‌زاده مقدم و حسینی، ۱۳۸۶).

هوش از جمله مواردی است که بسیار مورد توجه روان‌شناسان بوده و در طول تاریخچه‌ی روان‌شناسی، تلاش بر این بوده است که ماهیت هوش، انواع آن، تغییر پذیری آن و... مورد بررسی قرار گیرد. وقتی درباره‌ی هوش صحبت می‌شود، ویژگی‌هایی چون یادگیری سریع، زیاد، محاسبات دقیق و فوری و راه‌حل‌های جدید به ذهن خطور می‌کند (فاطمی، ۱۳۸۵). از زمانی که پدیده‌ای به نام هوش توسط آلفرد بی‌نه^۱ در فرانسه به صورت عدد و رقم نمود کمی پیدا کرد و اصطلاح بهره‌ی هوشی توسط ترمن^۲ معرفی شد، نزدیک به یک قرن می‌گذرد. از آن زمان تاکنون بسیاری از روان‌شناسان، تعاریف و طبقه‌بندی‌های مختلفی از هوش به دست داده و بر آن اساس به تهیه ابزارهایی پرداخته‌اند که مدعی سنجش این کیفیت ذهنی هستند. به‌طور کلی هوش عبارت است از ظرفیت فرد برای تفکر، استدلال و حل مسأله به طور مولد و سازنده (قلی‌پور، ۱۳۸۶).

فرهنگ^۳ ارزش‌ها، ایده‌ها، نگرش‌ها و نمادهای آگاهانه‌ای است که رفتار انسان را شکل می‌دهد و از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شود (پیتر^۴ و همکاران، ۲۰۰۵). واژه‌ی فرهنگ همواره منبع سوء تعبیر و اختلاف بوده است. مردم‌شناسان، فرهنگ را شیوه‌های زندگی که توسط گروهی از مردم ایجاد می‌شود و از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شود، می‌دانند. آن‌چه در تمامی تعاریف فرهنگ مشترک می‌باشد، آن است که فرهنگ، قوانین نانوشته‌ای است که در بیش‌تر مواقع به راحتی قابل مشاهده نیست و همین امر

1- Alfred Biene

2- Terman

3- Culture

4- Peter & et.al.

کار مدیران را در برقراری ارتباط مؤثر مشکل می‌کند (رایت و درویری^۱، ۲۰۰۶). عده‌ای معتقدند که جهان به سمت نوعی همگون سازی پیش می‌رود، در سوی دیگر گروهی معتقدند که جهان نه تنها به سمت همگون سازی پیش نمی‌رود، بلکه به سمتی حرکت می‌کند که تضاد و تنوع و گونه‌های مختلف در آن وجود خواهد داشت (مشبکی و راموز، ۱۳۸۵). اعلامیه یونسکو درباره‌ی جایگاه فرهنگی در عصر جهانی سازی به این صورت بیان شده است: «درگیری، پذیرش و درک تنوع و تفاوت‌های فرهنگی و ارزش و احترام برای تنوع غنی موجود در فرهنگ‌های مختلف» (نقل از سازمند، ۱۳۸۴).

مفهوم هوش فرهنگی برای نخستین بار توسط ایرلی و آنگ از محققان مدرسه کسب و کار لندن مطرح شد. این دو، هوش فرهنگی را قابلیت یادگیری الگوهای جدید در تعاملات فرهنگی و ارائه پاسخ‌های رفتاری صحیح به این الگوها تعریف کرده‌اند (ایرلی و آنگ^۲، ۲۰۰۳).

در تعریفی دیگر، 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 (پیترسون^۳، ۲۰۰۴). 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 (عباسعلیزاده، ۱۳۸۷).

در اساس تعریف ایرلی و آنگ، هوش فرهنگی متفاوت از هوش اجتماعی^۴ و عاطفی است. افراد زیادی با داشتن (IQ) بالا و مهارت‌های اجتماعی مناسب، در تعاملات بین‌المللی شکست می‌خورند که علت اصلی آن پایین بودن هوش فرهنگی می‌باشد (استنبرگ^۵، ۱۹۹۹).

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 چارچوبی تنها از عهده کسانی بر می‌آید که از هوش فرهنگی بالایی برخوردار باشند.

در این پژوهش با توجه به اهمیت هوش فرهنگی و هم‌چنین موضوع بهره‌وری، به ارتباط بین این دو مقوله جهت غنی شدن ادبیات موجود در این زمینه پرداخته شده است.

-
- 1- Wright & Drewery
 - 2- Early & Ang
 - 3- Peterson
 - 4- Social Intelligence
 - 5- Sternberg

بر اساس تقسیم‌بندی مرکز مطالعات هوش فرهنگی^۱، هوش فرهنگی به چهار بخش فراشناختی^۲، شناختی^۳، انگیزشی^۴ و رفتاری^۵ تقسیم می‌شود (مرکز مطالعات هوش فرهنگی، ۲۰۰۵).

عامل فراشناختی بدین معنا است که فرد چگونه تجربیات میان فرهنگی را درک می‌کند. هم‌چنین 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. عامل فراشناختی هوش فرهنگی شامل تدوین استراتژی پیش از برخورد میان فرهنگی، بررسی مفروضات در حین برخورد و تعدیل نقشه‌های ذهنی در صورت متفاوت بودن تجارب واقعی از انتظارات پیشین است.

عامل شناختی 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 شناختی هوش فرهنگی مشتمل بر شناخت سیستم‌های اقتصادی و قانونی، هنجارهای تعامل اجتماعی، عقاید مذهبی، ارزش‌های زیبایی شناختی و زبان دیگر است.

عامل انگیزشی بیانگر علاقه‌ی فرد به آزمون فرهنگ‌های دیگر و تعامل با افرادی از فرهنگ‌های مختلف است. این انگیزه شامل ارزش درونی افراد برای تعاملات چندفرهنگی و اعتماد به نفسی است که به فرد اجازه می‌دهد در موقعیت‌های فرهنگی مختلف به صورتی اثربخش عمل کند.

عامل رفتاری، قابلیت فرد برای سازگاری با آن دسته از رفتارهای کلامی و غیرکلامی را در بر می‌گیرد 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.

مفهوم بهره‌وری در نظام‌های آموزشی، تفاوت‌های زیادی با سایر سامانه‌های تولیدی دارد. در فرمول بهره‌وری، بهره‌وری مساوی است با خارج قسمت ستاده به نهاده. کسانی که برای ارتقاء بهره‌وری در آموزش و پرورش به دنبال کاستن از حجم سرمایه‌گذاری‌ها و پایین آوردن سهم آموزش و پرورش از منابع عمومی هستند، معمولاً تلاش می‌کنند تا مخرج کسر را کوچک کنند، به عبارت دیگر هزینه‌ها را کاهش دهند. باید توجه داشت که در بسیاری از موارد، کم کردن نهاده برای بهبود بهره‌وری، الزاماً بهترین راه حل نیست و احتمالاً تبعات و عوارض منفی زیادی در پی خواهد داشت که نه تنها موجب افزایش بهره‌وری نخواهد شد، بلکه به بهره‌وری ملی هم آسیب می‌رساند. در این‌جا لازم است به جای کاستن از نهاده، به ستاده اضافه شود. البته در شرایطی هم ممکن است نهاده افزایش پیدا کند و در مقابل

- 1- Cultural Intelligence Studies Center
- 2- Meta Cognitive
- 3- Cognitive
- 4- Motivational
- 5- Behavioral

میزان ستاده هم متحول شود و رشد ستاده بر نهاده‌ها چنان پیشی گیرد که در مجموع، بهره‌وری به ارتقاء و رشد زیادی برسد (میرکمالی و میرصنایع، ۱۳۸۰).

در مورد مسأله‌ی بهره‌وری در آموزش و پرورش باید به یاد داشت که درون داده‌های انسانی و اجتماعی از اهمیت خاصی برخوردارند. برای نمونه، اگر رفتار سازمانی شایسته‌ای بتواند سطح خشنودی شغلی را بالا ببرد، برون داد یا بهره‌ی انسانی در سازمان نیز افزایش می‌یابد. به همین ترتیب هنگامی که برنامه‌ی تربیت کارکنان به پیامدی چون تربیت شهروندانی بهتر برای جامعه منتهی شود، برون داد اجتماعی با ارزشی پدید خواهد آمد. پس علاوه بر کارایی و اثربخشی نظام و بالا بردن کیفیت حاصل در زمان معین، باید خواستار بهتر کردن کیفیت زندگی کاری کسانی بود که در فرایند آموزش و پرورش به خدمت می‌پردازند. بهره‌وری در نظام آموزشی عبارت است از ارتباط بین نحوه استفاده سازمان از منابع شامل نیروی انسانی، مواد، تجهیزات، سرمایه و انرژی و تبدیل آن طی فرایند آموزشی به ستاده‌های مطلوب همراه با در نظر گرفتن کیفیت زندگی کاری کارکنان آن (همان منبع، ۱۳۸۰).

مدیران مناسب سازمان‌های امروزی، مدیرانی هستند که علاوه بر برخوردار بودن از مهارت‌های فردی و تکنیکی بالا، از هوش فرهنگی و عاطفی مناسبی نیز برخوردار باشند. محققینی هم‌چون بویاتزیس و کوپر بر اساس مصاحبه‌های انجام شده در سطح وسیع و در بین مدیران کلاس جهانی، صریحاً اعلام کردند که مدیران مذکور به مهارت‌های تکنیکی وزن کمتری از سایر مهارت‌ها خصوصاً مهارت‌های شناختی دادند و در بین مهارت‌های شناختی نیز هوش هیجانی (عاطفی) بالاترین امتیاز را کسب کرد. از طرفی بسیاری از عواطف و علایم و نشانه‌های شفاهی و غیر شفاهی در فرهنگ‌های مختلف، تفاوت‌های قابل ملاحظه‌ای با هم دارند. به عبارت بهتر، برای کسب توانایی درک بالای احساسی مؤثر، برخورداری از هوش فرهنگی مناسب از ضروریات است (نقل از آلون، ۲۰۰۵).

سازمان‌های آموزشی در مقایسه با سایر سازمان‌ها به لحاظ سروکار داشتن با نسبت قابل توجهی از منابع انسانی از پیچیدگی‌های خاصی برخوردار هستند. در آموزش و پرورش، درون داد، برون داد، پردازشگر، وسیله و هدف، انسان است و مدیران آموزش و پرورش با انسان‌ها سروکار دارند، لذا آشنایی آنان با دانش و روابط انسانی و کاربرد آن در موفقیت‌های آموزشی که مهارت انسانی نامیده می‌شود، برای بهره‌وری مدیران لازم و ضروری است. مدیریت در آموزش و پرورش اهمیت فراوانی دارد، اگر مدیران آموزشی یک جامعه دارای دانش و مهارت کافی باشند، بدون تردید نظام آموزشی از اثربخشی و کارایی و در نتیجه بهره‌وری برخوردار خواهد بود (ناظم، ۱۳۷۹).

نظر به اهمیت مدیریت بر سازمان‌های آموزش و پرورش و از میان آن‌ها مدیریت مدارس و شناسایی متغیرهایی برای بالا بردن بهره‌وری مدیران آموزشی، پژوهش حاضر در نظر دارد تا هوش فرهنگی

مدیران را در ابعاد مختلف بررسی و در نهایت رابطه‌ی بین هوش فرهنگی و بهره‌وری مدیران مدارس شاهد آذربایجان غربی را مورد بررسی قرار دهد. در واقع با انجام این تحقیق می‌توان تا حدودی میزان رابطه و نقش هوش فرهنگی در بهره‌وری مدیران مدارس را کشف و شناسایی و در تقویت آن گام برداشت.

پژوهش‌های خارجی و داخلی انجام شده قبلی که تا حدودی مرتبط با موضوع این پژوهش است، به شرح زیر است:

هرسی و بلانچارد^۱ (۱۹۸۳) به این نتیجه رسیدند که فرهنگ قوی سبب به وجود آمدن احساس بهتر در کارکنان و انجام دادن بهتر کارها می‌شود. همچنین، چنین فرهنگی موجب افزایش تعهد افراد به سازمان و ایجاد هم‌سویی میان اهداف کارکنان و اهداف سازمانی می‌شود و این مهم، عاملی مؤثر در افزایش بهره‌وری است.

جاکوبسون و استایلز^۲ (۱۹۸۵) معتقدند که یک سری از عوامل نظیر تخصص حرفه‌ای، میزان تحصیلات و تجربه معلمان در اجرای کار تدریس از جمله عوامل مهم و اثرگذار بر میزان اثربخشی معلمان تربیت بدنی مدارس است.

شویت‌من و آنی‌لیز^۳ (۱۹۸۷) به این نتیجه رسیدند که متغیر جنسیت متخصصان در سطوح آموزش عالی، تأثیری در کارایی آن‌ها نداشته است.

آنگ و همکاران^۴ (۲۰۰۶) به این نتیجه رسیدند که بین سازگاری و رفتار فرهنگی، همبستگی مثبت ولی بین ثبات هیجانی و رفتار فرهنگی، همبستگی منفی و معنی‌دار وجود دارد.

تمپلر و تای^۵ (۲۰۰۶) به این نتیجه رسیدند که رابطه مثبت بین مؤلفه‌ی انگیزشی هوش فرهنگی با هر سه نوع سازگاری عمومی، سازگاری بین فرهنگی و سازگاری شغلی وجود دارد.

آنگ و داین^۶ (۲۰۰۷) معتقدند که توسط استراتژی و دانش فرهنگی، می‌توان عوامل قضاوت فرهنگی و فاکتور تصمیم‌گیری را پیش‌بینی کرد. همچنین عامل سازش فرهنگی توسط انگیزش و رفتار فرهنگی و کارایی توسط استراتژی و رفتار قابل پیش‌بینی است.

امیری و همکاران (۲۰۱۰) به این نتیجه رسیدند که بین مؤلفه‌های هوش فرهنگی شامل فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری و همچنین خود هوش فرهنگی با عملکرد کارکنان، رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد.

1- Hersy & Blanchard

2- Jacobson & Stiles

3- Schuiteman & Anelies

4- Ang & et.al.

5- Templer & Tay

6- Dyne

خدابخش (۱۳۷۵) و احمدی (۱۳۸۰) نشان دادند که سابقه‌ی خدمت و تجربه‌ی کاری، تأثیری قابل توجه بر بهره‌وری نیروی انسانی دارند.

اسدی (۱۳۸۰) نتیجه گرفت که بین فرهنگ سازمانی با بهره‌وری مدیران، رابطه‌ی معنی‌دار وجود دارد، ولی بین ویژگی‌های فردی از جمله سن، میزان تحصیلات و سابقه خدمت با فرهنگ سازمانی و بهره‌وری مدیران، رابطه‌ای مشاهده نشد.

رهگذر (۱۳۸۱) به این نتیجه رسید که تفاوت معنی‌داری بین میزان بهره‌وری کارشناسان آموزشی، پژوهشی، و اداری - مالی وجود ندارد. همچنین بین میزان توانایی، شناخت شغل، حمایت سازمان، انگیزه، اعتبار قوانین و مقررات سازمان و عوامل خارج از سازمان با بهره‌وری کارشناسان، تفاوت معنی‌داری مشاهده شد، ولی بین میزان بازخورد عملکرد، سن، جنس، سابقه‌ی خدمت، سطح تحصیلات و نوع استخدام کارشناسان با میزان بهره‌وری آن‌ها تفاوت معنی‌داری مشاهده نگردید.

فیاضی (۱۳۸۵) به این نتیجه رسید که امروزه اکثر سازمان‌ها و افراد، هوش فرهنگی را یک مزیت رقابتی و قابلیت استراتژیک می‌دانند و در محیط و بازار جهانی، هوش فرهنگی، اهرم مورد نیاز رهبران و مدیران تلقی می‌شود.

هادی‌زاده مقدم و حسینی (۱۳۸۶) معتقدند که در مجموع بین هوش فرهنگی و همچنین ابعاد شناختی، انگیزشی و رفتاری و اثربخشی گروهی، رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد.

عباسعلیزاده (۱۳۸۷) بر این باور است که هوش فرهنگی و هر کدام از مؤلفه‌های فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری، تأثیر مثبتی بر روی انگیزه‌ی توفیق‌طلبی مدیران دارند.

کاظمی (۱۳۸۷) به این نتیجه رسید که بین هوش فرهنگی و ابعاد آن (فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری) و عملکرد، ارتباط وجود دارد.

یوسفی (۱۳۸۷) به این نتیجه رسید که یکی از عواملی که بر ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی اثر چشم‌گیری دارد، بهبود روابط حاکم میان مدیریت و کارکنان است و به کارگیری سبک رهبری صحیح و علمی و نیز توجه مدیریت به مشکلات کاری و زندگی کارکنان از مؤلفه‌های مؤثر بر افزایش بهره‌وری هستند.

خدیبوی و کلانتری (۱۳۸۸) به این نتیجه رسیدند که رابطه‌ی میان مهارت خلاقیت (تفکر خلاق) با بهره‌وری کارکنان معنی‌دار است، ولی اختلاف معناداری در مورد بهره‌وری کارکنان زن و مرد مشاهده نشد.

تسلیمی و همکاران (۱۳۸۸) سه راه‌کار برای ارتقاء هوش فرهنگی فراشناختی شامل بازنگری دانش فرهنگی خود و در صورت لزوم تعامل با فرهنگ‌های جدید، افزایش دقت هوشیاری در تعاملات میان فرهنگی و همچنین آموزش سبک‌های یادگیری، استدلال قیاسی و نفس تفکر مطرح کردند.

مشبکی و تیزرو (۱۳۸۸) معتقدند که هوش فرهنگی دارای رابطه مثبت با موفقیت رهبران در کلاس جهانی است.

معصومی جشنی (۱۳۸۸) نتیجه گرفت که بین ویژگی‌های فردی از جمله سن، جنس، سطح تحصیلات و سابقه‌ی خدمت با بهره‌وری، رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد.

پرهیزگاری (۱۳۸۹) به این نتیجه رسید که بین مؤلفه‌های فراشناختی و انگیزشی هوش فرهنگی با اثربخشی مدیران رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد. این در حالی است که بین مؤلفه‌های شناختی و رفتاری هوش فرهنگی با اثربخشی مدیران، رابطه‌ی معنی‌دار تأیید نشد. یافته‌های دیگر تحقیق بیانگر آن است که تفاوت معنی‌داری بین هوش فرهنگی بر اساس سابقه‌ی خدمت وجود دارد ولی تفاوت هوش فرهنگی با رتبه‌ی دانشگاهی مدیران تأیید نشد.

فرجی (۱۳۸۹) نشان داد که میان فرهنگ سازمانی و شاخص‌های آن با بهره‌وری مدیران، ارتباط مثبت و معنی‌دار وجود دارد.

روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر، توصیفی و از نوع همبستگی است.

جامعه و نمونه آماری

جامعه‌ی آماری این پژوهش را کلیه مدیران و معلمان مدارس شاهد استان آذربایجان غربی در سال ۱۳۸۹-۹۰ تشکیل می‌دهد. حجم نمونه برای مدیران به دلیل محدود بودن جامعه‌ی آماری مدیران بر اساس شمارش کامل (سرشماری) ۴۱ نفر در نظر گرفته شده است. حجم نمونه‌ی معلمان ۲۴۶ نفر می‌باشد که به ازای هر مدیر ۶ معلم بر اساس نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شده است.

ابزار گردآوری اطلاعات

ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌ی استاندارد هوش فرهنگی و پرسشنامه‌ی محقق ساخته‌ی بهره‌وری بوده است. پرسشنامه‌ی هوش فرهنگی شامل ۲۰ سؤال می‌باشد که پاسخ‌های آن در طیف لیکرت ۷ درجه‌ای امتیازدهی شده‌اند. مدیران مدارس به پرسشنامه‌ی هوش فرهنگی پاسخ دادند. پرسشنامه‌ی بهره‌وری شامل ۱۷ سؤال بسته پاسخ بود که در طیف لیکرت ۵ درجه‌ای امتیازدهی شده بود و معلمان به آن پاسخ دادند. پایایی هر دو پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای هوش فرهنگی ۰/۸۷۸ و برای بهره‌وری ۰/۹۰۷ بدست آمد و همچنین روایی پرسشنامه‌های مذکور با نظر داوران بررسی و تأیید

شده است. در نهایت با استفاده از نرم افزار آماري SPSS به تجزيه و تحليل توصيفي و استباطي داده‌ها پرداخته شد.

يافته‌ها

قبل از آزمون فرضيه‌ها، ابتدا نحوه‌ي توزيع داده‌هاي بهره‌وري، هوش فرهنگي و مؤلفه‌هاي آن بررسي گرديد. براي اين منظور از آزمون كولموگروف-اسميرنوف استفاده شد كه نتايج آن در جدول شماره ۱ ارائه شده است.

جدول ۱: آزمون نرمال بودن توزيع داده‌هاي بهره‌وري، هوش فرهنگي و مؤلفه‌هاي آن

متغيرها	فراشناختي	شناختي	انگيزشي	رفتاري	هوش فرهنگي	بهره‌وري
تعداد	۴۱	۴۱	۴۱	۴۱	۴۱	۴۱
آماره K-S	۰/۸۲۸	۰/۶۲۷	۰/۹۲	۰/۸۸۹	۰/۹۶۴	۰/۵۳۶
احتمال آماره K-S	۰/۵	۰/۸۲۷	۰/۳۶۶	۰/۴۰۸	۰/۳۱۱	۰/۹۳۶

با توجه به اين كه مقدار احتمال آماره كولموگروف-اسميرنوف براي تمام داده‌ها و متغيرهاي پژوهش از ۰/۰۵ بيش تر است، لذا براي تمام اين متغيرها، فرضيه نرمال بودن توزيع متغيرهاي پژوهش پذيرفته مي‌شود.

جهت آزمون فرضيه‌هاي اول تا پنجم پژوهش يعني بررسي رابطه بين هوش فرهنگي و مؤلفه‌هاي آن با بهره‌وري مديران از همبستگي پيرسون استفاده شد كه نتايج آن در جدول شماره ۲ ارائه شده است. نتايج همبستگي پيرسون در جدول ۲ نشان مي‌دهد كه بين هوش فرهنگي و مؤلفه‌هاي آن با بهره‌وري مديران همبستگي مثبت و معني‌دار وجود دارد. به عبارتي ديگر با افزايش هوش فرهنگي مديران، ميزان بهره‌وري آنان نيز افزايش مي‌يابد.

جدول ۲: همبستگي بين هوش فرهنگي و مؤلفه‌هاي آن با بهره‌وري مديران

متغيرها	فراشناختي	شناختي	انگيزشي	رفتاري	هوش فرهنگي
همبستگي پيرسون	۰/۷۳۱	۰/۷۱۸	۰/۸۲۳	۰/۸۵۴	۰/۹۷
سطح معني‌داري	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
تعداد	۴۱	۴۱	۴۱	۴۱	۴۱

جهت آزمون فرضیه‌های ششم تا نهم پژوهش یعنی بررسی تفاوت بین هوش فرهنگی و بهره‌وری مدیران بر اساس سابقه‌ی خدمت و مقاطع مختلف تحصیلی آنان از تحلیل واریانس استفاده شد که نتایج آن در جدول شماره ۳ ارائه شده است.

نتایج تحلیل واریانس واقع در جدول ۳ نشان می‌دهد که تفاوت معنی‌داری بین هوش فرهنگی و بهره‌وری مدیران بر اساس سابقه‌ی خدمت و مقاطع مختلف تحصیلی آنان وجود ندارد.

جدول ۳: تفاوت بین هوش فرهنگی و بهره‌وری مدیران بر اساس سابقه‌ی خدمت و مقاطع مختلف تحصیلی آنان

منبع تغییرات	عوامل	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	مقدار F	معنی داری
بین گروه‌ها		۱/۴۵	۲	۰/۷۲۵	۱/۳۸۱	۰/۲۶۴
درون گروه‌ها		۱۹/۹۵	۳۸	۰/۵۲۵		
جمع		۲۱/۴	۴۰			
بین گروه‌ها		۰/۴۶	۲	۰/۲۲۸	۱/۷۱۱	۰/۱۹۴
درون گروه‌ها		۵/۰۶	۳۸	۰/۱۳۳		
جمع		۵/۵۲	۴۰			
بین گروه‌ها		۲/۳۵	۲	۱/۱۷۶	۲/۳۴۵	۰/۱۱
درون گروه‌ها		۱۹/۰۵	۳۸	۰/۵۰۱		
جمع		۲۱/۴	۴۰			
بین گروه‌ها		۰/۴۷	۲	۰/۲۳۷	۱/۷۸۴	۰/۱۸۲
درون گروه‌ها		۵/۰۴	۳۸	۰/۱۳۳		
جمع		۵/۵۱	۴۰			

جهت آزمون فرضیه‌های دهم تا سیزدهم پژوهش یعنی بررسی تفاوت بین هوش فرهنگی و بهره‌وری مدیران بر اساس سطح تحصیلات و جنسیت مدیران از آزمون t مستقل استفاده شد که نتایج آن در جدول شماره ۴ ارائه شده است.

نتایج آزمون t مستقل واقع در جدول ۴ نشان می‌دهد که تفاوت معنی‌داری بین هوش فرهنگی و بهره‌وری مدیران بر اساس سطح تحصیلات و جنسیت مدیران وجود ندارد.

جدول ۴: تفاوت بین هوش فرهنگی و بهره‌وری مدیران بر اساس سطح تحصیلات و جنسیت

مدیران

	آماره‌ها		تفاضل میانگین‌ها	درجه آزادی	مقدار t	مقدار F	معنی داری
	آماره‌ها	آماره‌ها					
هوش فرهنگی و سطح تحصیلات مدیران	فرض برابری واریانس‌ها	-۰/۳۲۷	۳۹	-۰/۹۳۶	۰/۴۱۳	۰/۶۸۴	
	فرض عدم برابری واریانس‌ها	-۰/۳۲۷	۸/۲۵۶	-۱/۴۴۳			
بهره‌وری و سطح تحصیلات مدیران	فرض برابری واریانس‌ها	-۰/۱۲۷	۳۹	-۰/۷۱۶	۱/۳۴۵	۰/۲۵۳	
	فرض عدم برابری واریانس‌ها	-۰/۱۲۷	۷/۸۸۸	-۱/۰۷۵			
هوش فرهنگی و جنسیت مدیران	فرض برابری واریانس‌ها	-۰/۰۳۷	۳۹	-۰/۱۶۲	۰/۱۴۴	۰/۷۰۶	
	فرض عدم برابری واریانس‌ها	-۰/۰۳۷	۳۷/۶۴۸	-۰/۱۶۳			
بهره‌وری و جنسیت مدیران	فرض برابری واریانس‌ها	-۰/۱۱۸	۳۹	-۰/۱۴۶	۰/۱۹۹	۰/۶۵۸	
	فرض عدم برابری واریانس‌ها	-۰/۱۱۸	۳۷/۴۲۶	-۰/۱۴۷			

در نهایت به منظور تعیین سهم هر یک از مؤلفه‌های هوش فرهنگی در تبیین بهره‌وری مدیران، رابطه رگرسیونی بین اجزای هوش فرهنگی در تبیین بهره‌وری مدیران در جدول ۵ ارائه شده است. نتایج سهم مؤلفه‌های هوش فرهنگی در تبیین بهره‌وری مدیران در جدول ۵ بر اساس ضرایب استاندارد شده نشان می‌دهد که در بین این مؤلفه‌ها، مؤلفه‌ی رفتاری هوش فرهنگی دارای بیش‌ترین سهم (۰/۴۳۳) در افزایش بهره‌وری مدیران در طی دوره پژوهش بوده است. نتایج مربوط به آماره F (۲۱۷/۵۹۳) نشان می‌دهد که این مدل در حالت کلی معنی‌دار بوده است. هم‌چنین، نتایج مربوط به ضریب تعیین تعدیل شده نشان می‌دهد که در این پژوهش، حدود ۰/۹۶ از تغییرات بهره‌وری مدیران تحت تأثیر مؤلفه‌های هوش فرهنگی بوده است.

جدول شماره‌ی ۵: رابطه رگرسیونی بین مؤلفه‌های هوش فرهنگی و بهره‌وری

آماره‌ها / متغیرها	ضرایب رگرسیونی	ضرایب استاندارد شده	آماره t	احتمال آماره t
مقدار ثابت	۱/۴۸	-	۱۲/۳۳۱	۰/۰۰۰
فراشناختی	۰/۱۵۸	۰/۳۲۸	۸/۱۴۱	۰/۰۰۰
شناختی	۰/۱۷۶	۰/۲۹۳	۷/۳۴۱	۰/۰۰۰
انگیزشی	۰/۰۶۵	۰/۱۷۱	۳/۱۹	۰/۰۰۳
رفتاری	۰/۱۲۹	۰/۴۳۳	۸/۷۲۳	۰/۰۰۰
ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	آماره F	احتمال آماره F	ضریب همبستگی
۰/۹۵۶	۰/۹۶	۲۱۷/۵۹۳	۰/۰۰۰	۰/۹۸

بحث و نتیجه‌گیری

به طور کلی نتایج این پژوهش حاکی از آن است که بین هوش فرهنگی و مؤلفه‌های آن با بهره‌وری مدیران همبستگی مثبت و معنی‌دار وجود دارد و در بین این مؤلفه‌ها، مؤلفه‌ی رفتاری هوش فرهنگی دارای بیش‌ترین سهم (۰/۴۳۳) در افزایش بهره‌وری مدیران در طی دوره پژوهش بوده است. نتایج همچنین نشان می‌دهد که تفاوت معنی‌داری بین هوش فرهنگی و بهره‌وری مدیران بر اساس سابقه‌ی خدمت، مقاطع مختلف تحصیلی، تحصیلات مدیران و جنسیت آنان وجود ندارد.

نتایج این پژوهش در مورد رابطه‌ی هوش فرهنگی با بهره‌وری مدیران، هم‌راستا با نتایج پژوهش‌های عباسعلی‌زاده (۱۳۸۶)، هادی‌زاده مقدم و حسینی (۱۳۸۷)، کاظمی (۱۳۸۷)، تای و تمپلر (۲۰۰۶)، آنگ و همکاران (۲۰۰۷) و امیری همکاران (۲۰۱۰) است.

نتایج این پژوهش در مورد رابطه‌ی عامل فراشناختی با بهره‌وری مدیران، هم‌راستا با نتایج پژوهش‌های کاظمی (۱۳۸۷)، مشبکی و تیزرو (۱۳۸۸)، عباس‌علی‌زاده (۱۳۸۶)، پرهیزگاری (۱۳۸۹)، امیری و همکاران (۲۰۱۰)، آنگ و همکاران (۲۰۰۴)، آلن و هیگینز (۲۰۰۵) و تای و تمپلر (۲۰۰۷) است. نتایج این پژوهش در مورد رابطه‌ی عامل شناختی با بهره‌وری مدیران هم‌راستا با نتایج پژوهش‌های هادی‌زاده‌مقدم و حسینی (۱۳۸۷)، عباسعلی‌زاده (۱۳۸۶) و امیری و همکاران (۲۰۱۰) و مغایر با نتایج کاظمی (۱۳۸۷) است.

نتایج این پژوهش در مورد رابطه‌ی عامل انگیزشی با بهره‌وری مدیران هم‌راستا با نتایج پژوهش‌های هادی‌زاده مقدم و حسینی (۱۳۸۷)، عباسعلی‌زاده (۱۳۸۶)، کاظمی (۱۳۸۷)، مشبکی و راموز (۱۳۸۵)،

پرهیزگاری (۱۳۸۹)، مشبکی و تیزرو (۱۳۸۸)، امیری و همکاران (۲۰۱۰)، تای و تمپلر (۲۰۰۶) و آنگ و همکاران (۲۰۰۴) است.

نتایج این پژوهش در مورد رابطه‌ی عامل رفتاری با بهره‌وری مدیران، هم‌راستا با نتایج پژوهش‌های سلطانی (۱۳۸۵)، هادی‌زاده مقدم و حسینی (۱۳۸۷)، عباسعلی‌زاده و نائیجی (۱۳۸۶)، کاظمی (۱۳۸۷)، مشبکی و راموز (۱۳۸۵)، امیری و همکاران (۲۰۱۰) و ارلی و آنگ (۲۰۰۴) و مغایر با نتایج پرهیزگاری (۱۳۸۹) است.

پژوهش حاضر دارای محدودیت‌هایی از قبیل محدود بودن ابزار اندازه‌گیری به پرسشنامه و همچنین محدود بودن جامعه آماری به مدارس شاهد استان آذربایجان غربی می‌باشد و لذا با توجه به نتایج به دست آمده و محدودیت‌های مذکور، به نظر می‌رسد که پیشنهادهای ذیل بتوانند در کاربردی ساختن اهداف پژوهش و افزایش کیفیت تحقیقات آتی مؤثر باشند.

✓ آن گونه که نتایج پژوهش حاضر آشکار ساخت، هوش فرهنگی و مؤلفه‌های چهارگانه‌ی آن (فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری) با بهره‌وری مدیران مدارس رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری داشت. با توجه به اکتسابی بودن بخش قابل توجهی از مهارت‌ها و قابلیت‌های هوش فرهنگی، پیشنهاد می‌گردد سازمان‌ها در برنامه‌های آموزش و توسعه مدیران، جایگاه ویژه‌ای برای تقویت این هوش در نظر بگیرند و با بهره‌گیری از آموزش‌های رسمی و غیر رسمی در جهت بهبود مهارت‌های شناختی و رفتاری مدیران گام بردارند.

✓ از آنجایی که مؤلفه‌ی رفتاری هوش فرهنگی دارای بیش‌ترین سهم در تبیین بهره‌وری مدیران بوده است لذا پیشنهاد می‌گردد، در هوش فرهنگی تأکید بیش‌تری بر روی این مؤلفه گردد.

مآخذ

اسدی، حسن (۱۳۸۰). **رابطه فرهنگ سازمانی با بهره‌وری مدیران سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران**، مجله علمی- پژوهشی حرکت، دانشگاه تهران، شماره ۷.

احمدی، پرویز (۱۳۸۰). **طراحی مدل بهبود بهره‌وری نیروی انسانی با نگرش مدیریت بهره‌وری**، تهران: دانشگاه تربیت مدرس.

پاداش ستوده، سیده فاطمه (۱۳۸۰). **بهره‌وری سازمان تربیت بدنی**، انتشارات علم و ورزش، [چاپ اول]، تهران.

پرهیزگاری، جعفر (۱۳۸۹). **بررسی رابطه‌ی هوش فرهنگی با اثربخشی و سبک‌های تعارض مدیران دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی شهر ارومیه**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه ارومیه.

تسلیمی، محمد سعید؛ قلی پور، آراین؛ وردی نژاد، فریدون و من آل آقا، میترا (۱۳۸۸). **ارائه راهکارهایی برای ارتقاء هوش فرهنگی مدیران دولتی در امور بین‌المللی**، پژوهش‌های مدیریت، سال دوم، شماره چهارم.

خدابخش، عباس (۱۳۷۵). **طراحی الگو و سنجش بهره‌وری در حمل و نقل جاده‌ای کالا**. تهران: دانشگاه تربیت مدرس.

خدیوی، اسداله؛ کلانتری، رضا (۱۳۸۷). **رابطه‌ی خلاقیت فردی مدیران با بهره‌وری کارکنان اداری مدارس راهنمایی**، فصلنامه پویا، مرکز پژوهشی تعلیم و تربیت کاربردی تبریز، سال اول، شماره ۳ و ۴.

رهگذر، حسن (۱۳۸۱). **بررسی نگرش مدیران و کارشناسان (آموزشی، پژوهشی، اداری - مالی) دانشگاه شیراز نسبت به عوامل موثر بر بهره‌وری کارشناسان**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه شیراز.

سازمند، بهاره (۱۳۸۴). **فرهنگ و حقوق بشر در پرتو جهانی شدن**، فصلنامه راهبرد، شماره ۳۶. طاهری، شهنام (۱۳۸۵). **بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمان‌ها**، [چاپ یازدهم]، تهران: نشرهستان.

عباس‌علی‌زاده، منصوره (۱۳۸۷). **بررسی تأثیر هوش فرهنگی بر انگیزه‌ی توفیق طلبی مدیران**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.

فاطمی، سید محسن (۱۳۸۵). **انواع هوش**، انجمن روابط عمومی ایران، قابل دسترس در: www.Persianblog.ir

فیاضی، مرجان (۱۳۸۵). **هوش فرهنگی نیاز مدیران در قرن تنوع**، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۷۲. فرجی، حمیده (۱۳۸۹). **رابطه‌ی فرهنگ سازمانی با بهره‌وری مدیران دبیرستان‌های دخترانه استان اردبیل**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه ارومیه.

قلی‌پور، آراین (۱۳۸۶). **مدیریت رفتار سازمانی (رفتار فردی)**، تهران: انتشارات سمت.

کاظمی، معصومه (۱۳۸۷). **بررسی رابطه هوش فرهنگی با عملکرد کارکنان جامعه‌المصطفی العالمیه**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.

مشبکی، اصغر و تیزرو، علی (۱۳۸۸). **تأثیر هوش هیجانی و هوش فرهنگی بر موفقیت رهبران در کلاس جهانی**، پژوهش‌های مدیریت، سال دوم، شماره سوم.

مشبکی، اصغر و راموز، نجمه (۱۳۸۵). **هوش فرهنگی اکسیر موفقیت مدیران در کلاس جهانی**، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران.

- معصومی جشنی، روح‌اله (۱۳۸۸). ارتباط عوامل آموزشی-انگیزشی با بهره‌وری اداره کل تربیت بدنی استان فارس، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه ارومیه.
- میرکمالی، سیدمحمد و میرصنایع، ژاله (۱۳۸۰). کنکاشی در بهره‌وری و ارائه الگو برای اندازه‌گیری آن در سازمان‌های آموزشی، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۲۸.
- ناظم، فتاح (۱۳۷۹). رابطه سبک رهبری و جو سازمانی با بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها (در دبیرستان‌های شهر تهران) به منظور ارائه الگوی مدیریت مناسب آموزشی، رساله دکتری، دانشگاه تهران.
- هادی‌زاده مقدم، اکرم؛ حسینی، ابوالحسن (۱۳۸۶). بررسی رابطه بین هوش فرهنگی و اثربخشی گروهی، مرکز نوسازی و تحول اداری، تهران: دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی.
- یوسفی، رضا (۱۳۸۷). رشد بهره‌وری در شرکت پارس سویچ و مقایسه آن با برنامه چهارم توسعه، هفتمین همایش کیفیت و بهره‌وری در صنعت برق، تهران، خرداد ماه.
- Alon, L., (2005). **Global Leadership success through emotional and cultural intelligence**, Kelly, school of business, business Horizons, No.48, 501-512.
- Amiri, A., & Moghimi, S.M., Kazemi, M., (2010). **Studying the Relationship between Cultural Intelligence and Employees' Performance**, European journal of scientific Research. Vol.42, No.3pp.418-427.
- Ang, s., Dyn, L., koh (2007). **Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on cultural judgment and Decision Making**, Cultural Adaptation and Task performance.
- Ang, S., Van Dyne, L., & Koh, C., (2006). **Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence**. Group and organization Management, 31, 100- 123.
- Cultural Intelligence Center (2005). **Four Factor Cultural Intelligence**.
- Early, P.C., and Ang, S., (2003). **Cultural Intelligence; Individual Interaction Across Culture**, Stanford, CA. Stanford business books.
- Hersy, P., Blanchard, K., (1983). **Management or Organization Behavior**. Newjersy prentice-Hall.
- Jacobson, Standy A., stiles, Richard L., (1985). **The Effectiveness of physical education specialist**. Eric.No.Ed078068. Journal Research for exercise and sport. Vol.14.
- Peter J., Paul & Olson C., Jery (2005). **Consumer behavior**, Mcgraw-Hill press, p.288.
- Peterson, B., (2004). **Cultural intelligence: A guide to working with people from other cultures**. Yurmouth, ME. Intercultural Press.

- Schuiteman J., Anellies. K., (1987). **An examination of gender differences in scholarly productivity among physical educator.** Eric. No.Ej364420. Journal Research for exercise and sport. Vol.58.
- Sternberg J., Robert (1999). **Successful Intelligence: Finding a Balance,** Trends in cognitive sciences, vol.3,No.11
- Templer, K.J., Tay, C., & Chandrasekar, A., (2006). **Motivational Cultural Intelligence, realistic job preview realistic living conditions preview and cross-cultural adjustment.** Group & organization Management, Vol.31, pp.154-171.
- Triandis, C., Harry (2006). **Cultural Intelligence in Organizations,** Group & Organization Management , Vol.32, No.1, February, pp. 20-26.
- Wright S., Norman & Drewery P., Glyn (2006). **Forming Cohesion in Culturally Heterogeneous Team.** Cross Cultural Management, Vol.13, No.1, pp.43-53.

Archive of SID