

فصلنامه‌ی مطالعات توسعه‌ی اجتماعی - فرهنگی، دوره‌ی دوم، شماره‌ی ۴، بهار ۹۳، صفحات ۷۵-۹۶

## بررسی اثر هوش فرهنگی بر شوک فرهنگی، سازگاری میان فرهنگی و عملکرد

دکتر بهاره اصانلو<sup>۱</sup>، دکتر سهیلا خددامی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۰۷/۱۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۱۱/۱۷

### چکیده

افراد حین تجربه‌ی انتقال از یک محیط آشنا به محیط غریب، با چالش‌های متفاوتی در یک محیط میان فرهنگی مواجه می‌شوند. الگوهای رفتاری، نگرش‌ها و ارزش‌های فرهنگی که در محیط آشنای آن‌ها قابل قبولند، ممکن است در محیط‌های دیگر پذیرفته نباشند. به‌منظور کاهش بلا تکلیفی که به‌واسطه‌ی تفاوت‌های فرهنگی ایجاد می‌شود، افراد باید از تنوع فرهنگی آگاه باشند و توانایی ایجاد ارتباط با مردم از فرهنگ‌های متفاوت را در خود تقویت کنند. این نوع رفتارها از هوش فرهنگی افراد نشأت می‌گیرد و می‌تواند شاخصی برای توانایی سازگاری مؤثر با یک محیط فرهنگی جدید باشد.

تحقیق حاضر با هدف بررسی نقش هوش فرهنگی در سازگاری میان فرهنگی و عملکرد شغلی افراد در سازمان‌ها انجام شده است. بدین منظور پس از مرور مبانی نظری، مدل مفهومی تحقیق طراحی، اطلاعات از طریق پرسش‌نامه جمع‌آوری شده و با استفاده از نتایج تجزیه و تحلیل اطلاعات، سه عامل هوش فرهنگی، شوک فرهنگی و سازگاری میان فرهنگی به‌عنوان عوامل اثرگذار بر عملکرد افراد در سازمان‌ها معرفی شده‌اند. در نهایت با بررسی ابعاد هر یک از این مفاهیم، پیشنهادهای کاربردی برای بهبود عملکرد افراد در سازمان‌ها ارائه شده است.

**واژه‌های کلیدی:** هوش فرهنگی، شوک فرهنگی، سازگاری میان فرهنگی، عملکرد.

osanlou.b@gmail.com

s.khoddami@yahoo.com

<sup>۱</sup> - استادیار مدیریت دانشگاه علوم اقتصادی (نویسنده مسؤل)

<sup>۲</sup> - استادیار مدیریت دانشگاه علوم اقتصادی

## مقدمه و بیان مسأله

علیرغم فشارهای مداوم بر کاهش هزینه‌ها و محدودیت سرمایه در سازمان‌ها، نقل و انتقالات بین‌المللی به‌عنوان بخش حساس استراتژی‌های بین‌المللی شرکت‌های چند ملیتی باقی‌مانده است؛ درحالی که شرکت‌های چند ملیتی باید فواید و مضرات استخدام نیروهای بومی برای پست‌های مشخص را در نظر بگیرند، همیشه نیاز به کارمندان خارجی در آینده وجود خواهد داشت (فنگ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰: ۲۸). میزان بالای شکست کارمندان خارجی موجب کاهش سود شرکت‌های چند ملیتی می‌شود. با توجه به اهمیت نقل و انتقال بین‌المللی کارمندان، هم برای رشد کاری شخص و هم به‌منظور دستیابی به موفقیت‌های بین‌المللی برای سازمان‌ها، تلاش بسیار زیادی برای اطمینان از موفقیت کارمندان خارجی در نقل و انتقالات بین‌المللی صورت گرفته است.

یکی از دلایل عمده‌ی تمام کار ناگهانی افراد هنگام ورود به محیط‌های فرهنگی جدید، تطبیق فرهنگی ضعیف آن‌ها است. دلیل دیگر مشکلات، مربوط به خانواده‌ی افراد است؛ یعنی ناتوانی همسر یا فرزندان آن‌ها در تطبیق با فرهنگ و فقدان مهارت زبان و برقراری ارتباط با شهر یا کشور میزبان است (تکئوچی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰: ۴). تحقیقات نشان می‌دهد که ۵۱ درصد از اتباع خارجی در نحوه‌ی انجام کار در کشور میزبان با مشکل رو به‌رو هستند، چرا که آن‌ها فاقد قابلیت تطبیق با جنبه‌های مختلف کشور میزبان هستند. با توجه به این تحلیل، می‌توان استنباط کرد عدم توانایی اتباع خارجی در تطبیق با کشور میزبان به‌طور برجسته مربوط به عوامل فرهنگی-اجتماعی است و این موضوع مستقل از مهارت‌های حرفه‌ای کاری آن‌ها است. بنابراین، تفاوت‌های فرهنگی و ارزش‌های خاص کشور میزبان و هنجارهای آن‌ها جنبه‌های حساسی است که اتباع خارجی و سازمان‌هایشان نباید از آنها چشم‌پوشی کنند (پمروی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶: ۵).

اتباع باید از لحاظ رفتاری خود را با جنبه‌های کلیدی فرهنگ بومی که در آن مشغول به‌کار هستند، مطابقت دهند. تحقیقات اخیر نشان داده است که استفاده از مهارت‌های نرم هم چون هوش فرهنگی به هماهنگی هرچه بیشتر افراد با ارزش‌ها و هنجارهای فرهنگی کشور میزبان و درک بهتر تعاملات میان فرهنگی کمک می‌کند (شین و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷: ۶۵). تفاوت‌های عمده میان فرهنگ‌ها، دورنماها و رفتارها ممکن است برای شخصی که در این موقعیت قرار می‌گیرد، بسیار

<sup>1</sup> - Fang et al.

<sup>2</sup> - Takeuchi

<sup>3</sup> - Pomeroy

<sup>4</sup> - Shin et al.

گیج‌کننده و سخت باشد (نئوپرت و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵: ۱۶۷). به‌علاوه، افراد غیر بومی در شهر یا کشور میزبان با سیل عظیمی از نگرانی‌ها و عدم قطعیت‌ها چه در محیط کاری و چه غیرکاری مواجه هستند که این احساسات ممکن است مانع یک پارچگی اجتماعی و عملکرد مطلوب آن‌ها شود (اوسلند و اوسلند<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵: ۹۵).

هدف اصلی تحقیق حاضر، بررسی نقش هوش فرهنگی به‌عنوان عامل پیش‌بینی‌کننده‌ی سازگاری میان فرهنگی و عملکرد افراد مهاجر حین اقامت در شهر میزبان است. به‌منظور بررسی این ارتباط نقش مفهومی تحت عنوان شوک فرهنگی مورد مطالعه قرار گرفته است. بسیاری از اتباع و نیروهای کاری که نقل مکان کرده‌اند و در یک فرهنگ جدید مشغول به‌کار شده‌اند از مشکلات شوک فرهنگی رنج می‌برند. این مشکلات باعث احساس عدم اطمینان، استرس‌های شخصی و کاری و ناامیدی می‌شود (رز و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸: ۵۰۶).

### چارچوب نظری

#### هوش فرهنگی

هوش فرهنگی به ظرفیت‌های شخصی اطلاق می‌شود که انسان را به تعامل مؤثر با دیگر انسان‌ها با پیشینه و زمینه‌های فرهنگی گوناگون توانا می‌کند (بریسلین و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶: ۴۳). هوش فرهنگی نشانه‌ی توانایی مؤثر بودن میان فرهنگ‌های مختلف است و این مهارت‌ها می‌تواند به افراد آموزش داده شود (این جی و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹: ۵۱۵). به‌طور خلاصه هوش فرهنگی را می‌توان به‌عنوان توانایی فرد در انطباق موفقیت‌آمیز با محیط فرهنگی جدید تعریف کرد (ایرلی و انگ<sup>۶</sup>، ۲۰۰۳: ۵۲).

مفهوم هوش فرهنگی می‌تواند به تحقیقات بنیادی پیشین در زمینه‌ی آموزش متقابل فرهنگی مربوط شود (مک نابا و ورسلی<sup>۷</sup>، ۲۰۱۲: ۶۳). برای مثال بریسلین<sup>۸</sup> (۱۹۹۳) سه حوزه‌ی کلیدی را در رشد اثربخشی متقابل فرهنگی شناسایی کرده است: تفکر، احساسات و رفتارها.

<sup>1</sup> - Neupert et al.

<sup>2</sup> - Osland & Osland

<sup>3</sup> - Rose et al.

<sup>4</sup> - Brislin et al.

<sup>5</sup> - Ng et al.

<sup>6</sup> - Earley & Ang

<sup>7</sup> - MacNaba & Worthley

<sup>8</sup> - Brislin

ایرلی و انگ<sup>۱</sup> هوش فرهنگی را به‌عنوان یک سازه‌ی چند بعدی شامل ابعاد فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری مفهوم‌سازی کرده‌اند:

۱. بعد فراشناختی هوش فرهنگی به سطح آگاهی فرهنگی فرد یا میزان هوشیاری حین تعاملات میان فرهنگی اطلاق می‌شود. افراد با هوش فرهنگی فراشناختی بالاتر هنگام تلاش برای انطباق با فرهنگ‌های جدید در فرآیندهای شناختی سطح بالاتر درگیر می‌شوند. مثل این‌که چگونه برای یادگیری فرهنگ جدید برنامه‌ریزی کنند، در عین حالی که پیشرفت خود را در محیط جدید ارزیابی و بر آن نظارت می‌کنند (ایمای و گلفند<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰: ۸۴).

۲. هوش فرهنگی شناختی به دانش اکتسابی فرد در رابطه با تشابهات و تفاوت‌های هنجارها، عادات و آداب و رسوم سایر فرهنگ‌ها مربوط می‌شود.

۳. هوش فرهنگی انگیزشی به توانایی فرد در توجه مستقیم به انطباق با فرهنگ جدید مربوط می‌شود. به‌طور مشخص، هوش فرهنگی انگیزشی به انگیزه‌ی ذاتی و خودکارآمدی در انطباق با فرهنگ‌های جدید اطلاق می‌شود. بنابراین افراد دارای هوش فرهنگی انگیزشی بالا از تعامل با فرهنگ‌های جدید لذت می‌برند و در رابطه با توانایی‌های شخصی خود در این تعاملات احساس اعتماد به نفس دارند.

۴. نهایتاً هوش فرهنگی رفتاری به این حوزه مربوط می‌شود که افراد تا چه حد مجموعه‌ای وسیع از مهارت‌های رفتاری را دارا هستند و به‌صورت کاملاً مناسب می‌توانند رفتارهای کلامی را به‌خوبی رفتارهای غیرکلامی در محیط‌های فرهنگی جدید به نمایش بگذارند (انگ و وان دین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸: ۱۰۳).

ارلی و پترسون<sup>۴</sup> در سال ۲۰۰۴ یک مدل سه سطحی از هوش فرهنگی را توسعه داده‌اند که شامل اجزای شناختی/ فراشناختی، انگیزشی و رفتاری است (ایرلی و پترسون، ۲۰۰۴: ۱۱۵). همین‌گونه که دیده می‌شود در این مدل دو جزء شناختی و فراشناختی هوش فرهنگی با یک دیگر ترکیب شده‌اند.

هم‌چنین مدل جایگزینی با اجزای دانش، تمرکز حواس و رفتار برای هوش فرهنگی توسعه داده شده است (توماس و اینکسون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳: ۵۲). اگرچه همه‌ی این مدل‌ها ارزشمند هستند، در این

<sup>۱</sup>- Earley & Ang

<sup>۲</sup>- Imai & Gelfand

<sup>۳</sup>- Ang & Van Dyne

<sup>۴</sup>- Earley & Peterson

<sup>۵</sup>- Thomas & Inkson

پژوهش به جهت استقرار یک مدل مناسب نظری و نیز وجود سنجه‌های مربوطه برای اندازه‌گیری مفهوم هوش فرهنگی، رویکرد ارلی و پترسون مورد استفاده قرار گرفته است.

### شوک فرهنگی

شوک فرهنگی به اضطراب و نگرانی و احساس عدم اطمینانی که فرد هنگام کار کردن در یک فرهنگ ناشناخته و متفاوت حس می‌کند، مربوط می‌شود. برخی صاحب‌نظران شوک فرهنگی را یک بیماری شغلی می‌دانند. برخی از افراد به‌خوبی خود را بازیابی می‌کنند و به‌سرعت با محیط جدید انطباق پیدا می‌کنند اما برخی دیگر دچار شوک می‌شوند، این شوک در آن‌ها ادامه دار می‌شود و آن‌ها را ضعیف می‌کند (کریستوفی و چارلز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷: ۵۵).

به‌عبارت دیگر شوک فرهنگی احساس ضعف و ناتوانی نشأت گرفته از عدم توانایی در رویارویی با محیط به‌علت عدم آشنایی با جنبه‌های شناختی و مهارت‌های ایفا نقش است (تف<sup>۲</sup>، ۱۹۷۷: ۱۳۲). در واقع شوک فرهنگی زمانی که افراد محیطی را که با آن آشنا هستند ترک می‌کنند و با یک محیط ناآشنا تماس برقرار می‌کنند، موضوع مهمی است. زندگی معمول آن‌ها با اختلال مواجه می‌شود و این موضوع گاه به عدم اطمینان روانی می‌انجامد (بلک و گرگرسن<sup>۳</sup>، ۱۹۹۱: ۶۷۳).

عوامل بسیاری می‌تواند بر شوک فرهنگی تأثیرگذار باشد. تحقیقات پیشین نشان می‌دهد که ویژگی‌های شخصیتی افراد، عوامل جمعیت شناختی و حمایت سازمانی از اصلی‌ترین عواملی هستند که بر شوک فرهنگی تأثیرگذارند. برخی خصایص شخصیتی هم‌چون انعطاف‌پذیری فرهنگی، نژادپرستی، عکس‌العمل‌های عصبی، مهارت‌های ارتباطی و میان فردی و تمایل به برقراری ارتباط، تأثیرگذاری بیش‌تری بر شوک فرهنگی دارند (سیمز و اشاردرم<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴: ۷۶).

یکی از موقعیت‌هایی که در آن شوک فرهنگی ایجاد می‌شود، زمانی است که فرد در یک فضای فرهنگی جدید قرار می‌گیرد و در نقش‌ها، انتظارات شغلی، ارزش‌ها، احساسات و هویت شخصی خود گیج می‌شود. این موضوع نشان می‌دهد افرادی که از یک فرهنگ وارد فرهنگ جدید می‌شوند از هوش فرهنگی کافی برخوردار نیستند و نمی‌توانند با پیامدهای منفی وقایعی که در یک

1- Christofi & Charles

2- Taff

3- Black & Gregersen

4- Sims & Schraederm

فضای میان فرهنگی اتفاق می‌افتد روبه‌رو شوند (اوبرگ<sup>۱</sup>، ۱۹۶۰: ۱۷۸). بنابراین می‌توان ادعا کرد افراد با هوش فرهنگی شناختی بالاتر معمولاً کمتر در معرض شوک فرهنگی قرار می‌گیرند. آن‌ها می‌توانند از هوش فرهنگی شناختی خود برای کسب دانشی که به آن‌ها در کاهش سوء تفاهم و عدم اطمینان در یک فضای میان فرهنگی کمک می‌کند استفاده کنند (بلک و مندنهال<sup>۲</sup>، ۱۹۹۰: ۱۱۶). هم‌چنین برخی از تحقیقات نشان می‌دهد که احساس اطمینان در فردی که با فرهنگی جدید مواجه شده است و تمایل به تعامل با افراد از سایر فرهنگ‌ها منجر به انطباق موفقیت‌آمیز می‌شود. هم‌چنین شوک فرهنگی به جهت ارتباطات میان فردی و میان فرهنگی غیر اثربخش ایجاد می‌شود. این بدان معنا است که عدم توانایی افرادی که با یک فرهنگ جدید روبه‌رو می‌شوند در اجتناب از ایجاد شوک فرهنگی، از طریق اعمال کلامی و غیرکلامی هنگام تعامل با افراد از فرهنگی متفاوت ایجاد می‌شود (چن و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱: ۲۴۹). نهایتاً افراد با هوش فرهنگی رفتاری بالاتر بسیار ساده‌تر از جانب گروه‌های دارای فرهنگ متفاوت پذیرفته می‌شوند؛ زیرا این افراد می‌توانند ارتباط خوبی با افراد دارای فرهنگ متفاوت برقرار کنند و از جانب شبکه‌های مختلف حمایت اجتماعی می‌شوند و از این موارد به‌منظور کاهش و رفع شوک فرهنگی خود استفاده می‌کنند (سیمز و اشترادرم، ۲۰۰۴: ۷۷-۷۹).

باتوجه به موارد فوق در تحقیق حاضر ارتباط میان هوش فرهنگی و شوک فرهنگی مورد بررسی قرار گرفته است. بدین منظور در پی سنجش فرضیات زیر می‌باشیم:

✓ فرضیه‌ی اصلی اول: میان عامل «هوش فرهنگی» و عامل «شوک فرهنگی»، ارتباط منفی و معنی‌داری وجود دارد.

- فرضیه‌ی فرعی ۱-۱: میان عامل «هوش فرهنگی فراشناختی» و عامل «شوک فرهنگی»، ارتباط منفی و معنی‌داری وجود دارد.

- فرضیه‌ی فرعی ۱-۲: میان عامل «هوش فرهنگی انگیزشی» و عامل «شوک فرهنگی»، ارتباط منفی و معنی‌داری وجود دارد.

- فرضیه‌ی فرعی ۱-۳: میان عامل «هوش فرهنگی رفتاری» و عامل «شوک فرهنگی»، ارتباط منفی و معنی‌داری وجود دارد.

1- Oberg  
2- Black & Mendenhall  
3- Chen et al.

## سازگاری میان فرهنگی

سازگاری میان فرهنگی یک پیامد روانشناسی است که با انطباق پذیری فرد در ارتباط است. انطباق پذیری به معنی درجه‌ی احساس راحتی فرد در نقش جدید خود و مرتبه‌ای است که شخص با نیازمندی‌های نقش خود احساس سازگاری می‌کند (بلک<sup>۱</sup>، ۱۹۸۸: ۲۸۰). مدل سازگاری میان فرهنگی بلک (۱۹۸۸)، مدل پذیرفته شده‌ای است که مبنای بسیاری از مطالعات گذشته در این حوزه است (پالسه<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴: ۴۰). این مدل شامل سه بُعد سازگاری عمومی، سازگاری متقابل و سازگاری کاری است:

۱ - سازگاری عمومی عواملی را در بر می‌گیرد که بر زندگی روزانه شخصی که با فرهنگ جدید مواجه می‌شود اثر گذار است. این عوامل شامل خوراک، بهداشت، رانندگی، شرایط مسکن، خرید و هزینه‌ی زندگی است.

۲ - سازگاری متقابل در برگیرنده‌ی میزان راحتی است که فرد در تعامل با افراد بومی در محیط‌های کاری یا غیر کاری احساس می‌کند. رسیدن به این نوع سازگاری از بقیه دشوارتر است؛ چراکه هر فرهنگی در سنت‌ها، هنجارهای فرهنگی، رفتارها و انتظارات خود با سایر فرهنگ‌ها متفاوت است.

۳ - نهایتاً سازگاری کاری به‌عنوان میزانی که افراد می‌توانند با نقش کاری، وظایف شغلی و محیط کاری خویش سازگاری پیدا کنند، تعریف می‌شود (لین و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲: ۵۴۳).

در مجموع این سه نوع سازگاری در تشخیص این که چه افرادی قابلیت روبه‌رو شدن با چالش‌های فرهنگی را دارند، با اهمیت است (بلک و گرگرسن، ۱۹۹۱: ۶۷۵).

ایرلی و انگ (۲۰۰۳) هوش فرهنگی را به‌عنوان توانایی فرد برای دریافت و پردازش اثربخش پیام‌ها در محیط‌های فرهنگی متنوع و سپس ایجاد سازگاری منطقی در عکس‌العمل نسبت به محیط فرهنگی جدید تعریف کرده‌اند (ایرلی و انگ، ۲۰۰۳: ۵۳). هوش فرهنگی به‌عنوان یک متغیر تبیینی در پیش‌بینی کارایی میان فرهنگی شناخته می‌شود. بسیاری از مطالعات تجربی نشان داده است که هوش فرهنگی نقش مهم و قابل توجهی در اندازه‌گیری هوش افراد در سازگاری با یک محیط فرهنگی جدید ایفا می‌کند (انگ و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷: ۳۳۹).

1- Black

2- Palthe

3- Lin et al.

4- Ang et al.

تحقیقات نشان می‌دهد افراد با هوش فرهنگی بالا با تفاوت‌های جزئی در تعاملات میان فرهنگی هماهنگ‌تر هستند، بنابراین آن‌ها به‌طور حسی و شهودی می‌دانند دقیقاً چگونه رفتار کنند که باعث ایجاد هیچ اشتباه میان فرهنگی نشود و این‌که چگونه برای تسهیل واکنش‌های مثبت تلاش کنند (توماس و اینکسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵: ۷).

در تحقیق حاضر ارتباط میان شوک فرهنگی و سازگاری میان فرهنگی مورد بررسی قرار گرفته است. بدین منظور فرضیات زیر شکل گرفته است.

✓ فرضیه‌ی اصلی دوم: میان عامل «شوک فرهنگی» و عامل «سازگاری میان فرهنگی»، ارتباط منفی و معنی‌داری وجود دارد.

- فرضیه‌ی فرعی ۱-۲: میان عامل «شوک فرهنگی» و عامل «سازگاری میان فرهنگی عمومی»، ارتباط منفی و معنی‌داری وجود دارد.

- فرضیه‌ی فرعی ۲-۲: میان عامل «شوک فرهنگی» و عامل «سازگاری میان فرهنگی متقابل»، ارتباط منفی و معنی‌داری وجود دارد.

- فرضیه‌ی فرعی ۳-۲: میان عامل «شوک فرهنگی» و عامل «سازگاری میان فرهنگی کاری»، ارتباط منفی و معنی‌داری وجود دارد.

### عملکرد

هدف نهایی از فرستادن نیرو برای کار در یک محیط فرهنگی جدید، انجام کارهای مورد انتظار و اطمینان از پیوستگی انجام امور میان کلیه‌ی واحدها و بخش‌های سازمان است. برای دستیابی به این هدف، سازمان‌ها باید بتوانند محرک‌ها یا عوامل مرتبطی را که باعث حداکثر کردن عملکرد افراد تازه وارد با فرهنگ متفاوت می‌شود را پیش‌بینی کنند و یا تشخیص دهند (ملک و بودهار<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲، ۲۲۴).

عملکرد کاری، مجموعه‌ای از رفتارها است که با اهداف سازمان مرتبط است. کارایی خروجی است که از این رفتارها ناشی می‌شود. اگر بخواهیم مفهوم فوق را برای افرادی که از یک فرهنگ وارد فرهنگ جدید برای کار می‌شوند معنی کنیم، بدین صورت است که کارایی اتباع (افرادی که از یک فرهنگ متفاوت وارد فضای فرهنگی جدید برای کار می‌شوند) به معنی میزانی است که

1- Thomas & Inkson

2- Malek & Budhwar



عملکرد کاری تبعه رفتارهایی را منعکس می‌کند که به اهداف سازمان مرتبط است (کمبل<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰: ۶۸۹).

عملکرد به دو حوزه‌ی وظیفه‌ای و زمینه‌ای تقسیم می‌شود (بورمن و موتوویلدو<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷: ۷۴):

- عملکرد زمینه‌ای شامل فعالیت‌هایی است که بر حفظ محیط فردی و روانی نظارت دارد. محیطی که وجود آن برای کار کردن هسته‌ی فنی لازم است. اهمیت عملکرد زمینه‌ای از آن جهت است که بستر روانی، اجتماعی و سازمانی را شکل می‌دهد که به‌عنوان یک کاتالیزور کلیدی برای فعالیت‌های وظیفه‌ای و فرآیندها به‌کار می‌رود. عملکرد وظیفه‌ای گاهی اوقات می‌تواند به‌عنوان عملکرد مبتنی بر ارتباط تعریف شود. این نوع از فعالیت‌ها به انگیزه‌ها، تمایلات و ویژگی‌های شخصیتی فرد بستگی دارند و به‌ندرت به‌صورت نقش رسمی مکتوب هستند (پودکاسوف و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰: ۵۱۵).

- عملکرد وظیفه‌ای به‌عنوان کارایی تعریف شده است که در آن متصدیان شغل کارهایی را اجرا می‌کنند که به هسته‌ی فنی سازمان مربوط می‌شود. آن‌ها یا مستقیماً بخشی از فرایند فنی را اجرا می‌کنند یا به‌صورت غیرمستقیم مواد و خدمات مورد نیاز آن هسته‌ی فنی را فراهم می‌آورند.

ارتباط میان دو مفهوم عملکرد شغلی و سازگاری میان فرهنگی حوزه‌ای پیچیده است که می‌بایست به‌خوبی درک شود (تاگر و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴: ۲۲۳). ارتباط میان این دو مفهوم در برخی تحقیقات مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج این تحقیقات نشان می‌دهد که ارتباط مثبتی میان میزان سازگاری یک تبعه‌ی هنگام ورود به یک فضای فرهنگی جدید با عملکرد او وجود دارد (شای و باکز<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶: ۲۷۷) و این که افرادی که سازگاری میان فرهنگی خوبی دارند، اندوخته‌ی بیشتری از منابع شخصی هم‌چون زمان، تلاش و احساسات دارند که می‌توانند آن‌ها را به رفتارهایی اختصاص دهند که عملکرد شغلی را تسهیل می‌کند (شافر و هریسون<sup>۶</sup>، ۲۰۰۱: ۲۴۰). علیرغم تحقیقات صورت گرفته ارتباط میان سازگاری و عملکرد هم‌چنان غیرشفاف و نیازمند بررسی‌های بیشتر است. در تحقیق حاضر ارتباط میان ابعاد سازگاری میان فرهنگی و عملکرد مورد بررسی قرار گرفته است. بر این اساس فرضیات زیر شکل گرفته است.

1- Campbell

2- Bormen & Motowildo

3- Podsakoff et al.

4- Tucker et al.

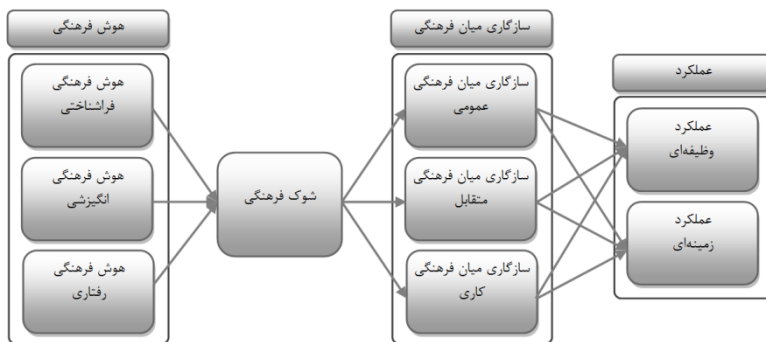
5- Shay & Baack's

6- Shaffer & Harrison

- ✓ فرضیه‌ی اصلی سوم- میان عامل «سازگاری میان فرهنگی» و عامل «عملکرد»، ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.
- فرضیه‌ی فرعی ۱-۳- میان عامل «سازگاری میان فرهنگی عمومی» و عامل «عملکرد وظیفه‌ای»، ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.
- فرضیه‌ی فرعی ۲-۳- میان عامل «سازگاری میان فرهنگی عمومی» و عامل «عملکرد زمینه‌ای»، ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.
- فرضیه‌ی فرعی ۳-۳- میان عامل «سازگاری میان فرهنگی متقابل» و عامل «عملکرد وظیفه‌ای»، ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.
- فرضیه‌ی فرعی ۴-۳- میان عامل «سازگاری میان فرهنگی متقابل» و عامل «عملکرد زمینه‌ای»، ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.
- فرضیه‌ی فرعی ۵-۳- میان عامل «سازگاری میان فرهنگی کاری» و عامل «عملکرد وظیفه‌ای»، ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.
- فرضیه‌ی فرعی ۶-۳- میان عامل «سازگاری میان فرهنگی کاری» و عامل «عملکرد زمینه‌ای»، ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

### مدل مفهومی تحقیق

با استفاده از مطالعات صورت گرفته و مبانی نظری مرور شده، مفاهیم هوش فرهنگی، شوک فرهنگی، سازگاری میان فرهنگی و عملکرد مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به ابعاد و متغیرهایی که برای سنجش این مفاهیم تعریف شد، مدل مفهومی تحقیق به شرح زیر استخراج شده است.



شکل شماره‌ی یک- مدل مفهومی تحقیق

### فرضیات تحقیق

فرضیات تحقیق بر اساس مطالعات و بررسی‌های انجام شده در پیشینه‌ی موضوع شکل گرفته که در فوق بدان اشاره شده است، در واقع این تحقیق در پی آزمایش صحت فرضیات زیر می‌باشیم:

فرضیات اصلی:

✓ فرضیه‌ی ۱- میان عامل «هوش فرهنگی» و عامل «شوک فرهنگی»، ارتباط منفی و معنی‌داری وجود دارد.

✓ فرضیه‌ی ۲- میان عامل «شوک فرهنگی» و عامل «سازگاری میان فرهنگی»، ارتباط منفی و معنی‌داری وجود دارد.

✓ فرضیه‌ی ۳- میان عامل «سازگاری میان فرهنگی» و عامل «عملکرد»، ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

✓ فرضیه‌ی ۴- میان هر یک از عوامل مدل «هوش فرهنگی» و شاخص‌های مربوط به آن‌ها، ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

فرضیات فرعی:

✓ فرضیه‌ی ۱-۱- میان عامل «هوش فرهنگی فراشناختی» و عامل «شوک فرهنگی»، ارتباط منفی و معنی‌داری وجود دارد.

✓ فرضیه‌ی ۱-۲- میان عامل «هوش فرهنگی انگیزشی» و عامل «شوک فرهنگی»، ارتباط منفی و معنی‌داری وجود دارد.

✓ فرضیه‌ی ۱-۳- میان عامل «هوش فرهنگی رفتاری» و عامل «شوک فرهنگی»، ارتباط منفی و معنی‌داری وجود دارد.

✓ فرضیه‌ی ۲-۱- عامل «شوک فرهنگی» و عامل «سازگاری میان فرهنگی عمومی»، ارتباط منفی و معنی‌داری وجود دارد.

✓ فرضیه‌ی ۲-۲- میان عامل «شوک فرهنگی» و عامل «سازگاری میان فرهنگی متقابل»، ارتباط منفی و معنی‌داری وجود دارد.

✓ فرضیه‌ی ۲-۳- میان عامل «شوک فرهنگی» و عامل «سازگاری میان فرهنگی کاری»، ارتباط منفی و معنی‌داری وجود دارد.

- ✓ فرضیه‌ی ۱-۳- میان عامل «سازگاری میان فرهنگی عمومی» و عامل «عملکرد وظیفه‌ای»، ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.
- ✓ فرضیه‌ی ۲-۳- میان عامل «سازگاری میان فرهنگی عمومی» و عامل «عملکرد زمینه‌ای»، ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.
- ✓ فرضیه‌ی ۳-۳- میان عامل «سازگاری میان فرهنگی متقابل» و عامل «عملکرد وظیفه‌ای»، ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.
- ✓ فرضیه‌ی ۴-۳- میان عامل «سازگاری میان فرهنگی متقابل» و عامل «عملکرد زمینه‌ای»، ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.
- ✓ فرضیه‌ی ۵-۳- میان عامل «سازگاری میان فرهنگی کاری» و عامل «عملکرد وظیفه‌ای»، ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.
- ✓ فرضیه‌ی ۶-۳- میان عامل «سازگاری میان فرهنگی کاری» و عامل «عملکرد زمینه‌ای»، ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.
- به‌دلیل جلوگیری از طولانی شدن مطلب از ذکر فرضیات فرعی مربوط به فرضیه‌ی اصلی چهارم، در متن مقاله خودداری شده است.

#### روش تحقیق

از آن‌جا که هدف تحقیق حاضر، بررسی نقش هوش فرهنگی در سازگاری میان فرهنگی و عملکرد است، این تحقیق از نظر هدف کاربردی، و از نظر نحوه‌ی گردآوری اطلاعات توصیفی از نوع پیمایشی است و روش جمع‌آوری اطلاعات میدانی از نوع پرسش‌نامه است (سرمد و همکاران، ۱۳۸۵: ۵۵).

#### روایی و پایایی پرسش‌نامه

اعتبار محتوای این پرسش‌نامه از سوی استادان دانشگاه و چند نفر از صاحب‌نظران این حرفه مورد تأیید قرار گرفته و از اعتبار لازم برخوردار است. به‌منظور سنجش پایایی پرسش‌نامه نیز، با استفاده از نرم‌افزار SPSS، ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد که معادل ۸۱ درصد به‌دست آمد. ضریب به‌دست آمده نشان‌دهنده‌ی قابلیت اعتماد پرسش‌نامه است.

### جامعه‌ی آماری، حجم نمونه و روش‌های نمونه‌گیری

یک جامعه‌ی آماری عبارت است از مجموعه‌ای از افراد یا واحدها که دارای حداقل یک صفت مشترک باشند (سرمد و همکاران، ۱۳۸۵: ۲۱). گروه نمونه نیز، یک مجموعه‌ی فرعی از جامعه‌ی آماری است که با مطالعه‌ی آن محقق قادر است نتیجه را به کل جامعه‌ی آماری تعمیم دهد (سکاران، ۱۳۸۱: ۳۲). جامعه‌ی آماری تحقیق حاضر شامل کلیه‌ی کارکنان خارجی است که در بنگاه‌های شهر تهران حداقل به شش ماه مشغول به کار بوده‌اند. به منظور تخمین حجم نمونه در تحلیل‌های چند متغیره‌ی آماری، تعداد واحدهای آماری باید به گونه‌ای باشد که برای اجرای تکنیک‌های چند متغیره از کفایت لازم برخوردار باشد. بر اساس تعریف کندال تعداد واحدهای آماری می‌بایست حداقل ۲۰ برابر تعداد متغیرهای مشهود مدل باشد. به همین جهت تعداد نمونه‌ی تحقیق حاضر ۲۸۹ و به منظور جمع‌آوری این تعداد نمونه از روش نمونه‌گیری ساده استفاده شده است.

### روش‌های تجزیه و تحلیل اطلاعات

در این تحقیق برای سنجش ارتباط میان متغیرها و ارائه‌ی مدل مفهومی در این زمینه، از مدل معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است (سرمد و همکاران، ۱۳۸۵: ۶۷). یک مدل معادلات ساختاری کامل از دو مؤلفه تشکیل شده است: الف) یک مدل ساختاری که ساختار علی خاصی را میان متغیرهای مکنون مفروض می‌دارد، ب) یک مدل اندازه‌گیری که روابطی را میان متغیرهای مکنون و متغیرهای نشانگر (اندازه‌گیری شده) تعریف می‌کند. هنگامی که داده‌های به دست آمده از نمونه مورد بررسی به صورت ماتریس هم‌بستگی یا کواریانس درآید و توسط مجموعه‌ای از معادلات رگرسیون تعریف شود، مدل را می‌توان با استفاده از نرم‌افزارهای مربوطه (EQS, LISREL) تحلیل کرد و برازش آن را برای جامعه‌ای که نمونه از آن استخراج شده آزمود. این تحلیل برآوردهایی از پارامترهای مدل (ضرایب مسیر و جملات خطا) و همچنین چند شاخص برای نیکویی برازش فراهم می‌آورد. برآورد عوامل و اطلاعات مربوط به نیکویی برازش را می‌توان برای تغییرات احتمالی در مدل و آزمودن مجدد مدل نظری مورد آزمون قرار داد (کلین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲: ۹۷). نرم‌افزار مورد استفاده در این تحقیق، نرم افزار LISREL است.

<sup>۱</sup>- Kline

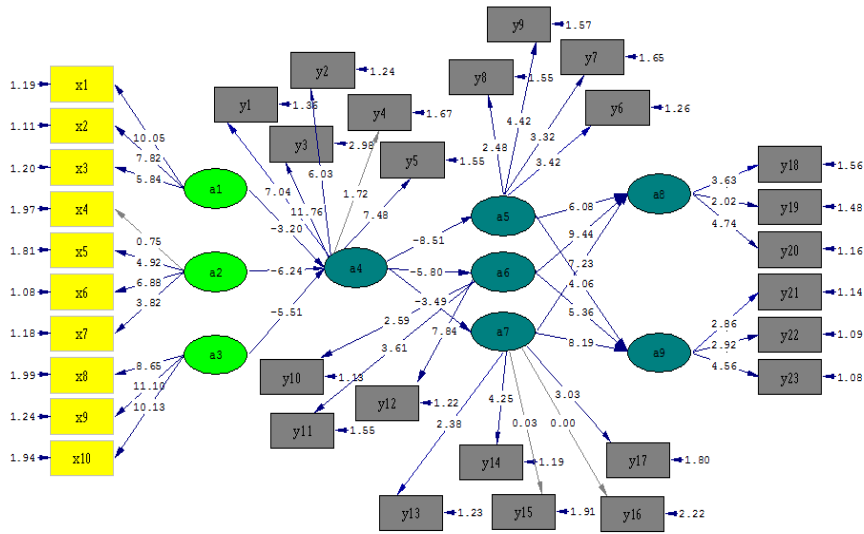
## یافته‌های تحقیق

شکل‌های زیر خروجی لیزرل را برای هریک از فرضیات تحقیق نشان می‌دهد. باتوجه به خروجی لیزرل از تقسیم مقدار  $X^2$  بر df نسبتی به‌دست می‌آید که چنانچه مقدار آن کمتر از ۵ باشد، نشان‌دهنده‌ی مناسب بودن برازش مدل است. مقدار این نسبت در مدل این تحقیق با اختلاف زیاد کوچک‌تر از ۵ است. همچنین مقدار RMSEA به‌دست آمده از تخمین مدل می‌بایست کوچک‌تر از ۰/۰۸ باشد که این مقدار نیز در همه بخش‌های مدل تحقیق کمتر از این مقدار به‌دست آمده است. همچنین مقادیر CFI و IFI به‌دست آمده از تخمین مدل نیز می‌بایست بیش‌تر از ۰/۹ باشند که در این مدل این اعداد به‌دست آمده بالاتر از ۰/۹ می‌باشند (سکاران، ۱۳۸۱: ۱۳۰). به‌طور کلی باتوجه به اعداد به‌دست آمده از تخمین مدل نتیجه می‌گیریم که مدل مفهومی تحقیق از لحاظ شاخص تناسب بسیار خوب است. مقادیر شاخص‌های برازش مدل در جدول زیر نشان داده شده است:

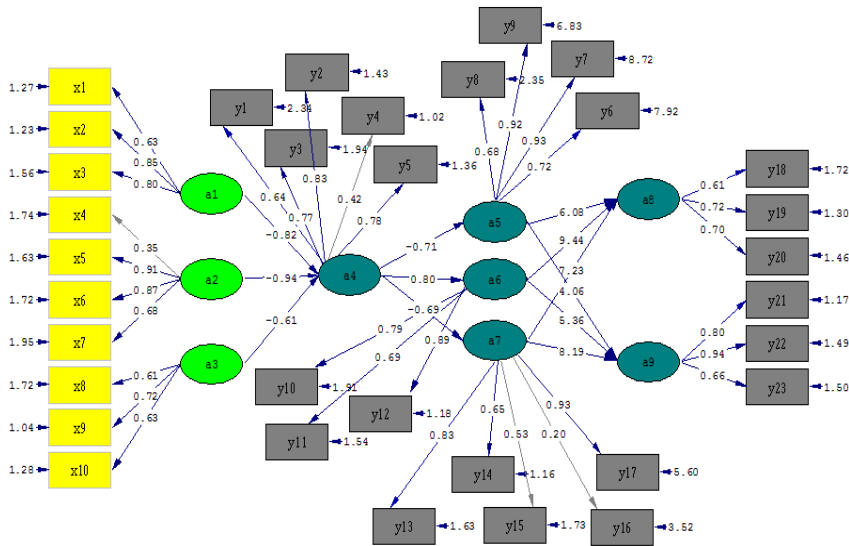
جدول شماره‌ی سه - شاخص‌های برازش مدل

$\chi^2$	Df	P-value	RMSEA	CFI	IFI
۳۶۵/۲۱	۱۲۵	۰/۰۰	۰/۰۵۸	۰/۹۱	۰/۹۳

هم‌چنین با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی در حالت نمایش اعداد معناداری مدل معناداری تک تک ضرایب مربوط به هریک از بخش‌های مدل نمایش داده شده است. یک ضریب یا عامل برای این که معنادار شود باید عدد معناداری آن از عدد ۲ بزرگ‌تر و از عدد ۲- کوچک‌تر شود. در این مدل، کلیه ضرایب به‌دست آمده مربوط به متغیرهای مدل بزرگ‌تر از ۲ و معنادار هستند، اما در سطح شاخص‌ها، ضرایب چهار شاخص  $X_4$ ،  $Y_4$ ،  $Y_{15}$  و  $Y_{16}$ ، کمتر از ۲ است، که برای این شاخص‌ها در دیاگرام مسیری خطوطی تعریف نمی‌شود لیکن ضرایب به‌دست آمده برای سایر شاخص‌ها بزرگ‌تر از ۲ و معنادار است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت کلیه‌ی عوامل مدل معنادار هستند. باتوجه به درصد‌های هم‌بستگی حاصل از تفسیر مدل هوش فرهنگی در حالت تخمین استاندارد (شکل شماره سه) و ضرایب معناداری می‌توان نتیجه گرفت که فرضیات اول تا سوم تحقیق به‌همراه کلیه‌ی فرضیات فرعی مربوطه تأیید می‌گردند و فرضیه‌ی چهارم تحقیق برای چهار شاخصی که ضرایب معناداری آن‌ها کمتر از ۲ است ( $X_4$ ،  $Y_4$ ،  $Y_{15}$  و  $Y_{16}$ ) رد شده و برای مابقی شاخص‌ها تأیید می‌گردد.



شکل شماره دو- خروجی لیزرل مربوط به فرضیات تحقیق (مدل اندازه گیری در حالت نمایش اعداد معناداری)



شکل شماره سه- خروجی لیزرل مربوط به فرضیات تحقیق (مدل اندازه گیری در حالت تخمین استاندارد)

شکل های شماره دو و سه خروجی لیزرل را برای تأیید مدل در حالت نمایش اعداد معناداری و تخمین استاندارد نشان می دهند. لازم به توضیح است که در تجزیه و تحلیل اطلاعات

از نمادگذاری برای متغیرهای مدل استفاده شده است. بدین ترتیب که متغیر هوش فرهنگی فراشناختی با نماد a1، متغیر هوش فرهنگی انگیزشی با نماد a2، متغیر هوش فرهنگی رفتاری با نماد a3، متغیر شوک فرهنگی با نماد a4، متغیر سازگاری میان فرهنگی عمومی با نماد a5، متغیر سازگاری میان فرهنگی متقابل با نماد a6، متغیر سازگاری میان فرهنگی کاری با نماد a7، متغیر عملکرد وظیفه‌ای با نماد a8 و نهایتاً متغیر عملکرد زمینه‌ای با نماد a9 در شکل نشان داده شده است.

### بحث و نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر، با هدف بررسی نقش هوش فرهنگی بر سازگاری میان فرهنگی و عملکرد انجام شده است. بدین‌منظور ارتباط میان هوش فرهنگی، شوک فرهنگی، سازگاری میان فرهنگی و عملکرد در قالب مدل تحقیق مورد بررسی قرار گرفته است. همان‌گونه که نتایج تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق نشان می‌دهد، مدل مفهومی ارائه شده تأیید می‌شود. نتایج نشان می‌دهد که هوش فرهنگی و ابعاد آن (فراشناختی، انگیزشی و رفتاری)، یک عامل پیش‌بینی‌کننده قوی برای سازگاری میان فرهنگی است. این بدان معنا است که اتباع و مهاجرینی که از یک فرهنگ بومی وارد فرهنگ جدیدی برای اشتغال می‌شوند، چنان‌چه از هوش فرهنگی بالایی برخوردار باشند، می‌توانند عدم اطمینان و اضطرابی را که از قرار گرفتن در یک محیط فرهنگی متفاوت ایجاد می‌شود، به حداقل کاهش دهند. در نتیجه این افراد می‌توانند تلاش بیشتری را برای ابتکار عمل در رابطه با فعالیت‌های کاری و یک پارچگی اجتماعی به خرج دهند و پیامدهای عملکردی مثبتی را ایجاد کنند.

در واقع تحقیق حاضر نشان می‌دهد که هوش فرهنگی می‌تواند به‌عنوان یک پیش‌بینی‌کننده برای عملکرد فرد در یک موقعیت میان فرهنگی در نظر گرفته شود. هم‌چنین نتایج تجزیه و تحلیل اطلاعات نشان می‌دهد هوش فرهنگی یک عنصر کلیدی است که بر سایر عوامل فرهنگی چون شوک فرهنگی اثرگذار است. شوک فرهنگی گاهی به‌دلیل عدم قابلیت درک سنت‌ها و آداب و رسوم بومی، تعاملات اجتماعی و زبان بومی ایجاد می‌شود. زمانی که بر موانع روانشناختی غلبه شود افراد می‌توانند به‌سرعت خود را با محیط جدید سازگار کنند و انطباق‌پذیری میان فرهنگی خود را افزایش دهند. تعامل و سازگاری موفقیت‌آمیز به نوبه‌ی خود بر عملکرد زمینه‌ای این افراد تأثیر می‌گذارد که خود عامل مهمی برای بهبود عملکرد وظیفه‌ای است.



## پیشنهاد‌های کاربردی

وابستگی متقابل جهانی مستلزم آن است که مردم روزانه در سراسر مرزهای فرهنگی با یک دیگر مذاکره و تعامل داشته باشند. نتایج تحقیق حاضر نشان می‌دهد این روند به‌ویژه از طریق هوش فرهنگی تسهیل می‌شود. نکته‌ی مهم این تحقیق تأکید بر این نکته است که جدای از این موضوع که یک فرد تبعه یا مهاجر با یک فرهنگ غیر بومی تا چه حد در کار خود حرفه‌ای است، در یک محیط ناآشنا احساس ترس می‌کند و این احساس اضطراب و عدم اطمینان مانع از سازگاری مناسب او با محیط جدید می‌شود و ممکن است بر عملکرد کاری او تأثیر بگذارد.

چنانچه افراد غیر بومی از هوش فرهنگی بالا برخوردار باشند، تفاوت‌های فرهنگی را به منزله‌ی فرصتی برای آشنا شدن با محیط جدید و درک عمیق آن به‌منظور حصول اطمینان از این که حداقل اشتباهات فرهنگی را مرتکب می‌شوند، می‌پندارند. هوش فرهنگی موجب تسریع فرایند حس‌گری برای کمک به کاهش عدم اطمینان و پریشانی حاصل از تفاوت رفتارها در یک فرهنگ جدید می‌شود. تفاوت رفتارهایی که فرد غیر بومی بر اساس فرهنگ بومی خود پذیرفته است و نیاز دارد مطابق با آن اعتقادات رفتار کند، با رفتارهایی که در محیط فرهنگی جدید وی را احاطه کرده است.

با توجه به اهمیت مفاهیمی چون هوش فرهنگی به‌عنوان عاملی جهت حداقل کردن شوک فرهنگی و افزایش سازگاری میان فرهنگی و نهایتاً بهبود عملکرد افراد غیربومی در سازمان‌ها پیشنهاد‌های کاربردی زیر بر اساس نتایج تحقیق برای استفاده‌ی مدیران و مالکان کسب و کارها در کشور ارائه می‌شود. ارائه‌ی پیشنهاد‌های کاربردی تحقیق را با این سؤال آغاز می‌کنیم که مدیریت سازمان، از چه مکانیزهایی باید استفاده کند تا تعاملات میان فرهنگی کارکنان تسهیل شود؟

اولین اقدامی که در این خصوص می‌بایست انجام شود، تدوین معیارهای جذب پرسنل است. معیارهای جذب به‌نحوی باید تدوین گردد که افراد با سطح هوش فرهنگی بالا در سازمان مشغول به‌کار شوند. در واقع به‌منظور تصمیم‌گیری درخصوص جذب افراد غیر بومی علاوه بر بررسی تجربه‌ی فنی و شایستگی‌های حرفه‌ای، هوش فرهنگی می‌بایست از جمله عوامل کلیدی انتخاب افراد تعریف شود. تجربه‌ی کار در محیط‌های خارجی نیز از جمله عواملی است که سازگاری میان فرهنگی افراد را تقویت می‌کند و می‌تواند به‌عنوان یکی از معیارهای جذب که عملکرد افراد غیر بومی را در محیط بهبود می‌بخشد تعریف گردد.

علاوه بر مرحله‌ی انتخاب کارکنان، مدیران می‌بایست برنامه‌های آموزشی به‌منظور تقویت و ارتقای هوش فرهنگی افراد طراحی کنند. گام مقدماتی در این خصوص، تنظیم دانش فرهنگی پایه در رابطه با اقتصاد، قانون و جزئیات اجتماعی فرهنگ‌های متفاوت و تطبیق شباهت‌ها و تفاوت‌ها میان فرهنگ‌های گوناگون برای کارکنان است.

افراد با هوش فرهنگی فراشناختی بالا، هنگام تلاش برای انطباق‌پذیری با یک فرهنگ جدید، توانایی بیش‌تری برای درگیر شدن در فرآیندهای شناختی مراتب بالاتر مثل چگونگی برنامه‌ریزی برای آموزش، حل مشکلات مربوط به یک فرهنگ جدید و ارزیابی و کنترل فعالیت‌های خود در فرهنگ‌های متفاوت را دارند. آن‌ها فقط وابسته به ساختار دانش فعلی یا مبتنی بر عادات رفتاری خود نیستند، بلکه برای ترکیب ادراکات خود از فرهنگ جدید، سعی در کسب دانش از راه‌های متعددی دارند. بنابراین آن‌ها به‌خوبی می‌دانند که به‌راحتی نمی‌توان از کلیشه‌سازی فرهنگی به‌عنوان مبنای قضاوت استفاده کرد و فرضیات اولیه‌ی فرهنگی در محیط‌های غیر بومی می‌بایست مجدداً مورد تأیید قرار گیرند.

هم‌چنین افراد با هوش فرهنگی رفتاری بالا، با توجه به دانشی که در رابطه با هنجارها، عادات و مرسومات میان فرهنگ‌ها دارند، شباهت‌ها و تفاوت‌های میان فرهنگی را درک می‌کنند و هنگام تعامل با یک فرهنگ جدید با شوک فرهنگی پایین‌تری مواجه خواهند بود. هم‌چنین هوش فرهنگی انگیزشی، یک رویکرد کلیدی در افرادی است که برای یادگیری فرهنگ‌های جدید انگیزه دارند و بر توانایی انطباق‌پذیری فرهنگی خود اثرگذارند و بهتر می‌توانند با زندگی در خارج از محل بومی خود سازگاری یابند. افراد با هوش فرهنگی انگیزشی و رفتاری بالاتر تمایل بیشتری برای بروز فعالیت‌های شفاهی و غیر شفاهی که با کلمات، لحن، اشارات، حالت صورت و زبان بدن آشکار می‌شوند، دارند. این رفتار به افراد کمک می‌کند تا آسان‌تر توسط گروه پذیرفته شوند و در یک محیط میان فرهنگی در روابط میان فردی بهتر پیشرفت کنند.

بنابراین بهبود هوش فرهنگی یک چالش است و برای موفقیت بسیار حیاتی است. نتایج این تحقیق ثابت می‌کند که هوش فرهنگی یک عامل حیاتی است که بر سازگاری میان فرهنگی و عملکرد افراد اثرگذار است. با توجه به موارد فوق اهمیت طراحی برنامه‌های آموزشی هوش فرهنگی در سازمان‌ها بیش از پیش مشخص می‌شود. به‌عنوان مثال برنامه‌های آموزشی می‌توانند سناریوهای متنوع فرهنگی را برای حل مسأله طرح کنند و افراد با زمینه‌های فرهنگی متفاوت در این فرایندهای حل مسأله درگیر شوند و با یک دیگر به تعامل بپردازند و شناخت خود

را از تفاوت‌ها و شباهت‌های فرهنگی یک دیگر افزایش دهند. از دیگر برنامه‌های آموزشی پیشرفته‌ی هوش فرهنگی می‌توان به مطالعه‌های موردی یا طراحی کارگاه‌هایی برای توسعه‌ی استراتژی‌های هوش فرهنگی و تدوین برنامه‌های کنترلی در این خصوص اشاره کرد که باعث می‌شوند افراد آمادگی کافی برای مواجهه با موقعیت‌های گوناگون و تجربه‌ی مسائل و مشکلات متفاوت از بسترهای فرهنگی متنوع را دارا باشند.

همچنی ادبیات هدف‌گذاری در سازمان‌ها نشان داده است که تعیین اهداف چالش برانگیز و خاص موجب افزایش باورهای خودکارآمدی افراد و کاهش مقاومت آن‌ها می‌شود. بر این اساس، مدیران می‌توانند برنامه‌هایی را به‌منظور افزایش هوش فرهنگی از طریق آموزش‌هایی که بر هدف‌گذاری‌های خاص و چالشی به‌منظور افزایش سازگاری میان فرهنگی کارکنان تمرکز دارد، تدوین کنند.

فهرست منابع

۱. آذر، عادل؛ مومنی، منصور (۱۳۸۷) آمار و کاربرد آن در مدیریت- تحلیل آماری، تهران: نشر سمت.
۲. سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس؛ حجازی، الهه (۱۳۸۵) روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران: نشر آگه.
۳. سکاران، اوما (۱۳۸۱) روش‌های تحقیق در مدیریت، محمد صائبی و محمود شیرازی، تهران: مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
۴. کلاین، پل (۱۳۸۰) راهنمای آسان تحلیل عاملی، جلال صدرالسادات اصغری مینایی، تهران: نشر سمت.

5. Ang, S., Van D, L., Koh, C. K. S. (2006) «Personality correlates of the four factor model of cultural intelligence», **Group and Organization Management**, 31: 100-123.
6. Ang, S., Van D. L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C. (2007) «Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance», **Management and Organization Review**, 3: 335-371.
7. Black, J. S. (1988) «Work role transitions: A study of American expatriate managers in Japan», **Journal of International Business Studies**, 19: 277-294.
8. Black, J. S., Gregersen, H. B. (1991) «When Yankee comes home: Factors related to expatriate and spouse repatriation adjustment», **Journal of International Business Studies**, 22: 671-694.
9. Black, J. S., Mendenhall, M. (1990) «Cross-cultural training effectiveness: A review and theoretical framework», **Academy of Management Review**, 15: 113-136.
10. Borman, W. C., Motowildo, S. J. (1997) «A Theory of individual differences in task and contextual performance», **Human Performance**, 10: 71-83.
11. Brislin, R. (1993) **Understanding culture's influence on behavior**, Fort Worth, TX: Harcourt Brace.
12. Brislin, R., MacNab, B., Worthley, R. (2006) «Cultural intelligence: Understanding behaviors that serve people's goals», **Group and Organization Management**, 31: 40-55.
13. Campbell, J. P. (1990) «Modeling the performance prediction problem in industrial and organisational psychology», In Dunnette, M. D., & Hough, L. M. (Eds.), **Handbook of industrial and organizational psychology**, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1: 687-732.
14. Chen, A. S., Lin, Y., Sawangpattanakul, A. (2011) «The relationship between cultural intelligence and performance with the mediating effect of culture shock: A case from Philippine laborers in Taiwan», **International Journal of Intercultural Relations**, 35: 246-258.

15. Christofi, V., Charles, L. T. (2007) «You cannot go home again: A phenomenological investigation of returning to the sojourn country after studying abroad», **Journal of Counseling & Development**, 85: 53–63.
16. Earley, P. C., Ang, S. (2003) **Cultural intelligence: Individual interactions across cultures**, Palo Alto, CA: Stanford University Press.
17. 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**, 3: 100–115.
18. Fang, Y., Jiang, G. L. F., Makino, S., Beamish, P. W. (2010) «Multinational firm knowledge, use of expatriates and foreign subsidiary performance», **Journal of Management Studies**, 47: 27–54.
19. 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**, 112: 83–98.
20. Lin, Y., Chen, A. S., Song, Y. (2012) «Does your intelligence help to survive in a foreign jungle? The effects of cultural intelligence and emotional intelligence on cross-cultural adjustment», **International Journal of Intercultural Relations**, 36: 541–552.
21. MacNaba, B. R., Worthley, R. (2012) «Individual characteristics as predictors of cultural intelligence development: The relevance of self-efficacy», **International Journal of Intercultural Relations**, 36: 62–71.
22. Malek, M. A., Budhwar, P. (2012) «Cultural intelligence as a predictor of expatriate adjustment and performance in Malaysia», **Journal of World Business**, 48: 222-231.
23. Neupert, K. E., Baughn, C. C., Lam Dao, T. T. (2005) «International management skills for success in Asia: A need-based determination of skills for foreign managers and local managers», **Journal of European Industrial Training**, 29: 165–180.
24. Ng, K., Van D, L., Ang, S. (2009) «From experience to experiential learning: CQ as a learning capability for global leadership development», **Academy of Management Learning and Education**, 8: 511–526.
25. Oberg, K. (1960) «Culture shock: Adjustment to new cultural environment», **Practical Anthropologist**, 7: 177–182.
26. Osland, J., Osland, A. (2005) «Expatriate paradoxes and cultural involvement», **International Studies of Management and Organization**, 35: 93–116.
27. Palthe, J. (2004) «The relative importance of antecedents to cross-cultural adjustment: Implications for managing a global workforce», **International Journal of Intercultural Relations**, 28: 37–59.
28. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., Cachrach, D. G. (2000) «Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research», **Journal of Management**, 26: 513–563.

29. Pomeroy, A. (2006) «Better executive on boarding processes needed», **HR Magazine**, 51: 16.
30. Rose, R. C., Kumar Subramaniam, N. (2008) «A review of individual differences and cultural intelligence», **The Journal of Social Research**, 1: 504-522.
31. Shaffer, M. A., Harrison, D. A. (2001) «Forgotten partners of international assignments, development and test of a model of spouse adjustment», **Journal of Applied Psychology**, 86: 238-254.
32. Shin, S. J., Morgeson, F. P., Campion, M. A. (2007) «What you do depends on where you are: Understanding how domestic and expatriate work requirements depend upon the cultural context», **Journal of International Business Studies**, 38: 64-83.
33. Shay, J. P., Baack, S. (2006) «An empirical investigation of the relationships between modes and degree of expatriate adjustment and multiple measures of performance», **International Journal of Cross Cultural Management**, 6: 275-294.
34. Sims, R. H., Schraederm, M. (2004) «An examination of salient factors affecting expatriate culture shock», **Journal of Business and Management**, 10: 73-87.
35. Taff, R. (1977) **Coping with unfamiliar culture**, In N. Warren (Ed.), *Studies in cross-cultural psychology*, London: Academic Press.
36. Takeuchi, R. (2010) «A critical review of expatriate adjustment research through a multiple stakeholder view: Progress, emerging trends and prospects», **Journal of Management**, 36: 1-25.
37. Thomas, D., Inkson, K. (2003) **Cultural intelligence: People skills for global business**, San Francisco: BK.
38. Thomas, D. C., Inkson, K. (2005) «Cultural Intelligence: People skills for a global workforce», **Consulting To Management**, 16(1), 5-10.
39. Tucker, M. F., Bonial, R., Lahti, K. (2004) «The definition measurement and prediction of intercultural adjustment and job performance among corporate expatriates», **International Journal of Intercultural Relations**, 283, 221-251.