

## بررسی نقش هوش فرهنگی و هوش اجتماعی بر سبک تصمیم‌گیری کارکنان دولت

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۱۲/۰۱ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۰۲/۰۳

علی خالق خواه<sup>۱</sup>

حبیبه نجفی<sup>\*۲</sup>

سیده راحله حسینی<sup>۳</sup>

### چکیده

**هدف:** این پژوهش با هدف تعیین نقش هوش فرهنگی و هوش اجتماعی بر سبک تصمیم‌گیری کارکنان دولت انجام شد.

**روش:** روش پژوهش همبستگی و رگرسیون چندمتغیری و جامعه آماری این پژوهش شامل ۶۰۰ نفر مدیران و کارکنان ادارات دولتی شهر بابل در سال ۱۳۹۶ بود. حجم نمونه با روش تصادفی طبقه‌ای نسبی و بر اساس جدول کرجسی-مورگان به تعداد ۲۳۵ نفر انتخاب گردید. داده‌ها با استفاده از سه پرسشنامه استاندارد - هوش فرهنگی ارلی و آنگ (۲۰۰۳)، هوش اجتماعی ترمسو سیلورا، مارتین یوسن و داهل (۲۰۰۱) و سبک تصمیم‌گیری اسکات و بروس (۱۹۹۵) جمع‌آوری گردید.

**یافته‌ها:** یافته‌های تحقیق نشان داد که بین هوش فرهنگی ( $r = 0,179; p < 0,05$ ) و هوش اجتماعی ( $r = 0,383; p < 0,05$ ) با سبک تصمیم‌گیری کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. میانگین هوش فرهنگی ( $M > 60$ ) و سبک تصمیم‌گیری ( $M > 75$ ) کارکنان از حد متوسط بالاتر است اما میانگین هوش اجتماعی ( $M < 84$ ) کارکنان از حد متوسط پایین‌تر است. نتایج تحلیل رگرسیون همزمان نشان داد که هوش اجتماعی و هوش فرهنگی قادر هستند به میزان ۶۷ درصد سبک تصمیم‌گیری کارکنان را تبیین و پیش‌بینی نمایند که بالاترین آن مربوط به هوش اجتماعی با ضریب بتای ۰,۴۹۶ می‌باشد. نتیجه‌گیری: در دنیایی با عدم اطمینان بالا، مدیران باید به هوش فرهنگی، هوش اجتماعی و تقویت مؤلفه‌های آن برای انتخاب سبک تصمیم‌گیری مطلوب، توجه ویژه نمایند.

**کلمات کلیدی:** سبک تصمیم‌گیری، هوش فرهنگی، هوش اجتماعی.

۱. دانشیار، دکترای تخصصی فلسفه تعلیم و تربیت، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

۲. دکترای تخصصی مدیریت آموزشی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

\* نویسنده مسئول: [h\\_najafi@uma.ac.ir](mailto:h_najafi@uma.ac.ir)

۳. کارشناسی ارشد، آموزش و بهسازی منابع انسانی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

## ***Effect of Cultural Intelligence and Social Intelligence on Investigation Decision Making Style of Managers and Employees***

***Ali khaleghkhah<sup>1</sup>***

***Habibeh Najafi<sup>2\*</sup>***

***Seyed Raheleh Hoseiny<sup>3</sup>***

### ***Abstract***

***Purpose:*** The purpose of this study was to investigate the correlation between cultural intelligence and social intelligence with decision-making style of managers and employees of government departments of Babol city.

***Method:*** The research method is a correlation based on Regression. The statistical population of this research includes 600 managers and employees of government departments of Babol in 2017. The sample size was selected by stratified random sampling method and based on Morgan's Morgan table 235 people. Data were collected using three questionnaires - Early and Ang cultural intelligence (2003); Tromso Silvera, Martin Yousen and Dahl Social Intelligence (2001) and Scott and Brose decision making style (1995).

***Results:*** The findings showed that there is a positive and significant relationship between cultural intelligence ( $r = 0.179$ ;  $p < 0.05$ ) and social intelligence ( $r = 0.383$ ;  $p < 0.05$ ) with decision making style of managers. The average cultural intelligence ( $M > 60$ ) and decision making style ( $M > 75$ ) of managers are higher than average, but the average social intelligence ( $M < 84$ ) is lower than average. The results of simultaneous regression analysis showed that social intelligence and cultural intelligence can explain and predict %67 of decision makers' style, the highest of which is social intelligence with a beta coefficient of 0.496.

***Conclusion:*** in a world with high and uncertainty, managers should pay special attention to cultural intelligence, social intelligence, and its components to select the desired decision making style.

***Keywords:*** Decision Making Style; Cultural Intelligence; Social Intelligence.

1. Associate professor; Ph.d philosophy of education; University of Mohaghegh Ardabili; Ardabil; Iran.

2 . Ph.d of Educational Mngement; University of Mohaghegh Ardabili; Ardabil; Iran.

\*Corresponding author: h\_najafi@uma.ac.ir

3 . M.Sc; Training and Human Resource Development; University of Mohaghegh Ardabili; Ardabil; Iran.

## مقدمه

تصمیم‌گیری یکی از محوری‌ترین فرآیندها در سازمان محسوب شده و به‌عنوان وظیفه اصلی مدیران تمامی سطوح مطرح است (اسپیگر، سادلر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). به نحوی که برخی صاحب نظران معتقدند: تمام مدیریت، تصمیم‌گیری است (وینز، کوونتز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). وینز در این رابطه معتقد است وجود طرح، برنامه، سیاست و خط مشی منوط به وجود تصمیم‌گیری است. او همچنین عقیده دارد که مدیر معمولاً وظیفه اصلی خود را تصمیم‌گیری می‌داند زیرا همیشه باید به این فکر باشد که چه راهی را برگزیند، چه کاری انجام دهد، وظایف را چگونه بین افراد تقسیم کند و اینکه چه کاری را، چه کسی، در چه موقع، کجا و چگونه انجام دهد؟ (عباس زادگان، ۱۳۹۴). در واقع تصمیم‌گیری عبارت از انتخاب یک راهکار از میان گزینه‌های مختلف می‌باشد (وینز، کوونتز، ۲۰۰۹). بر طبق این تعریف، تصمیم‌گیری هسته مرکزی برنامه ریزی را تشکیل می‌دهد. هر سازمانی نیازمند اتخاذ تدابیر و راه حل‌های گوناگون و مستمر می‌باشد. مدیران باید وظایف و کارکردهای گوناگونی را انجام دهند تا بتوانند سازمان خود را هدایت و رهبری کنند (آقایی، شریفی درآمدی، ۱۳۹۲). به‌طور کلی تصمیم‌گیری یکی از چالش‌های مدیران در طول زمان می‌باشد زیرا آنان در طول مأموریت سازمانی خود با مسائل و موقعیت‌هایی رو به رو می‌شوند که نیازمند تصمیم‌گیری می‌باشد (لوگو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). تصمیماتی که مدیران در طول انجام مأموریت سازمانی خود اتخاذ می‌کنند، عملکرد کارکنان و زندگی آن‌ها را متأثر ساخته و اثربخشی سازمان را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد لذا آنان باید با وظایف خویش و حوزه کار خود آشنا باشند و خود را در هر لحظه نسبت به اعمال، کردار، تصمیمات و رفتار خود پاسخ‌گو ببینند و برای هر اقدام، دلیلی و برای هر تصمیم، توجیهی معقول داشته باشند (اسپیگر، سادلر، ۲۰۰۵). تحقیقات نشان می‌دهند که اکثر مدیران در شرایط عدم اطمینان محیطی، توانایی انتخاب سبک تصمیم‌گیری مناسب را ندارند (دانایی، قریب طرز، ۱۳۹۰، حمیدی زاده، ۱۳۹۱، کوونتز، ۲۰۰۹). و این به‌عنوان یک چالشی در پژوهش حاضر مطرح است.

مطالعه فرآیندهای تصمیم‌گیری بحث تازه‌ای به شمار نمی‌آید. در طی سال‌های اخیر تحقیقات متعددی در رشته‌ها و حوزه‌های مختلف پیرامون مقوله تصمیم‌گیری انجام گرفته که در نتیجه آن تا کنون طبقه‌بندی‌های متعددی در رابطه با سبک‌ها و مدل‌های تصمیم‌گیری توسط صاحب نظران ارائه شده است (اولوافمی، اموتلا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲). هر کدام از این طبقه‌بندی‌ها با توجه به این که کدام دسته عوامل فردی، سازمانی و محیطی را بر نحوه واکنش و رفتار افراد در هنگام مواجهه با شرایط تصمیم‌گیری دخیل می‌دانند، با یکدیگر متفاوت می‌باشند (تامپسون<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰). اسکات و بروس<sup>۶</sup> در مطالعات خود پیرامون سبک تصمیم‌گیری افراد و عوامل مؤثر بر آن به ویژگی‌های درونی و

1. Spicer; Sadler
2. Weinz; Koontz
3. Lugo
4. Oluwafemi; Omotola
5. Thompson
6. Scotte and Brose

تفاوت‌های فردی افراد توجه بسیاری نموده و بر این اساس پنج سبک تصمیم‌گیری را تحت عنوان سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری ارائه نموده‌اند. این پنج سبک عبارت‌اند از: سبک تصمیم‌گیری عقلایی، سبک تصمیم‌گیری شهودی، سبک تصمیم‌گیری وابستگی، سبک تصمیم‌گیری آنی و سبک تصمیم‌گیری اجتنابی (اسمیت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱).

با توجه به اینکه تصمیم‌گیری یکی از وظایف مهم مدیریت محسوب می‌گردد و نقش مهمی در موفقیت شرکت‌ها و سازمان‌ها دارد، کیفیت تصمیم‌گیری در آن، از اهمیت فزاینده‌ای برخوردار است. این کیفیت می‌تواند متأثر از عوامل مختلفی از جمله سبک‌های مختلف تصمیم‌گیری مدیران باشد. بدیهی است که هرگونه نقص در این زمینه، می‌تواند منجر به تصمیمات ضعیفی گردد که تبعات زیانباری برای کارکنان، سازمان‌ها و جامعه داشته باشد. عوامل مختلفی می‌توانند وضعیت و کیفیت تصمیم‌گیری مدیران سازمان را متأثر سازند، اما از عوامل مهمی که در دهه‌های اخیر مطرح گردیده است، هوش فرهنگی<sup>۲</sup> و هوش اجتماعی<sup>۳</sup> می‌باشد.

نظریه‌های جدید درباره هوش انسانی، به انواع مختلفی از هوش اشاره کرده‌اند که هر چند برخی انواع آن دارای همبستگی ضعیف یا متوسطی با یکدیگرند اما برخی انواع را نیز باید غیر همبسته یا مستقل از یکدیگر دانست. در این میان می‌توان به انواعی از هوش شامل: هوش فرهنگی، هوش اجتماعی، هوش عاطفی یا هیجانی، هوش بدنی، هوش موسیقایی و هوش زبانی اشاره کرد. اگرچه پژوهش‌های اولیه تمایل دارند به اینکه هوش را به گونه‌ای محدود، توان در مفاهیم و حل مسائل در مجموعه‌های علمی تعریف کنند اما در حال حاضر توافق فزاینده‌ای وجود دارد در این باره که هوش می‌تواند از مکان‌هایی غیر از کلاس‌های درس ظهور یابد.

در محیط‌های کاری متنوع قرن حاضر، لازم است استرس‌های ناشی از شوک فرهنگی و اختلالات و پیامدهای ناشی از تعارضات فرهنگی به نحو مطلوب اداره شود. برخی از جنبه‌های فرهنگ از جمله هنر<sup>۴</sup>، موسیقی<sup>۵</sup> و سبک رفتاری<sup>۶</sup> را به راحتی می‌توان دید اما بیشتر بخش‌های چالش برانگیز فرهنگ، پنهان است. عقاید، ارزش‌ها، انتظارات، نگرش‌ها و مفروضات، عناصری از فرهنگ هستند که دیده نمی‌شوند اما بر رفتار افراد مؤثرند و گاهی موجب تعارضات و تناقضات کاری می‌شوند برای این منظور به سازگاری و تعدیل مؤثر فرهنگ‌ها نیاز است (تمپلر، تای، چندراسکار<sup>۷</sup>، ۲۰۰۶). یکی از عواملی که در این زمینه بسیار مورد توجه قرار گرفت و عامل تعدیل‌کننده لقب گرفته است، هوش فرهنگی است.

1. Smith
2. Cultural Intelligence
3. Social Intelligence
4. Art
5. Music
6. Frivolous
7. Templer; Tay; Chandrasekar

مفهوم هوش فرهنگی برای نخستین بار توسط ایرلی و انگ<sup>۱</sup> مطرح شد. این دو اندیشمند، هوش فرهنگی را قابلیت یادگیری الگوهای جدید در تعاملات فرهنگی و اراده پاسخ‌های رفتاری صحیح به این الگوها تعریف کرده‌اند (ایرلی، انگ، ۲۰۰۳). هوش فرهنگی به افراد اجازه می‌دهد تا تشخیص دهند دیگران چگونه فکر می‌کنند و چگونه به الگوهای رفتاری پاسخ می‌دهند، در نتیجه موانع ارتباطی بین فرهنگی را کاهش داده، به افراد قدرت مدیریت تنوع فرهنگی را می‌دهد (آقایار، شریفی درآمدی، ۱۳۹۲).

تحقیقات زیادی نشان می‌دهند که تفاوت‌های بین فرهنگ‌های ملی یکی از عوامل مهم تعیین‌کننده نوع رفتار می‌باشد (گاردنر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵، مشیکی، راموز، ۱۳۹۰، صمدی، ۱۳۹۵).

امروزه به دلیل افزایش ارتباطات جهانی و ایجاد شرکت‌های چند ملیتی و نیز تنوع فرهنگی، افزایش دانش و مهارت بشر برای رو به رو شدن با تعارضات و درگیری‌های موجود در یک جامعه جهانی از الزامات قطعی قلمداد می‌گردد. در فرهنگ‌های مختلف و حتی در خرده فرهنگ‌ها در درون یک فرهنگ ملی، طیف وسیعی از احساسات و عواطف وجود دارد به نحوی که تفاوت در زبان و قومیت، سیاست‌ها و بسیاری خصوصیات دیگر می‌تواند به‌عنوان منابع تعارض بالقوه ظهور کند و در صورت نبودن درک صحیح، توسعه روابط کاری مناسب را با مشکل مواجه سازد (سهرابی، ۱۳۸۸). بنابراین اثرات تفاوت‌های فرهنگی و مدیریت این‌گونه تنوعات از مقوله‌های پیچیده می‌باشد (تروندایک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). عقاید، ارزش‌ها، انتظارات، نگرش‌ها و مفروضات، عناصری از فرهنگ هستند که دیده نمی‌شوند اما بر رفتار افراد مؤثرند و گاهی موجب تعارضات و تناقضات کاری می‌شوند. تعدیل مؤثر برای این منظور به سازگاری و فرهنگ‌ها نیاز است. یکی از عواملی که در این زمینه بسیار مورد توجه قرار گرفت است و عامل تعدیل‌کننده لقب گرفته است، هوش فرهنگی می‌باشد و از طرفی شخصیت یک فرد در زندگی، زائیده استعدادهای عاطفی نهفته است نه ضریب هوشی (امرام<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷). آنچه مسلماً در مورد رهبران بزرگ و موفق سازمان‌ها وجود دارد، این است که لزوماً آنها با هوش‌ترین فرد سازمان از لحاظ ضریب هوشی نیستند بلکه آنها شعور عاطفی بالاتری نسبت به سایرین دارند و به همین وسیله افراد را به سمتی که در نظر دارند سوق می‌دهند (ایمای<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷). باید گفت رمز نفوذ آنها بر افراد همین نکته می‌باشد.

وجود فرهنگ‌های گوناگون در جامعه باعث شده که هوش اجتماعی بیشتر مورد توجه قرار گیرد. هوش اجتماعی به‌عنوان یکی دیگر از انواع هوش که در سال‌های اخیر به آن پرداخته شده و اولین بار توسط تراندیک مطرح شد. این هوش نشان‌دهنده قابلیت‌ها و توانایی‌های فردی است که

1. *Early and Ang*
2. *Gardner*
3. *Torondike*
4. *Amram*
5. *Imai*

به خوب کنار آمدن با دیگران و روابط اجتماعی موفق منجر می‌شود. این هوش علت توفیقات ما در ارتباطات اجتماعی است و با آموزش و مطالعه به دست نیامده، هر چند که می‌توان در طی دوران کودکی و حتی بزرگسالی آن را پرورش داد (گینی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). رهبری و مدیریت یک سازمان برای انطباق با تغییرات و به منظور بقاء و رشد در محیط‌های جدید، ویژگی‌های خاصی را می‌طلبد که عموماً مدیران برای پاسخ به آن‌ها با مشکلات بسیاری مواجه می‌شوند. یکی از مهم‌ترین خصیصه‌هایی که می‌تواند به رهبران و مدیران در پاسخ به این تغییرات کمک کند، هوش اجتماعی است (سلز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). هوش اجتماعی از عوامل مؤثر در رضایت افراد به شمار می‌رود (رضایی خلیل زاده، ۱۳۹۰). قدر مسلم این است که موفقیت سازمان‌ها و مدیران همواره مرهون یک سری عوامل کلیدی است و شناسایی و تقویت چنین عواملی، کامیابی هر چه بیشتر سازمانها را به دنبال خواهد داشت (دانایی، قریب طرزه، ۱۳۹۰). مدیران در هر سازمان به منظور هماهنگی و افزایش کارایی کارکنان سازمان و دستیابی به اهداف در رأس سازمان قرار دارند. واضح است که چگونگی اداره سازمانها و عملکرد مدیران، رکود یا پیشرفت اجتماعی را به دنبال خواهد داشت (واتکین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). افراد با هوش اجتماعی بالا قادر به تولید رفتار کافی برای به دست آوردن و رسیدن به اهداف اجتماعی خواستنی خود هست، بنابراین تلفیق دانش و توانایی‌های علمی و تجربی و توانایی‌های اجتماعی می‌تواند در دستیابی افراد به اهدافشان کارساز و مفید باشد. قادری (۱۳۹۰) پژوهشی با عنوان «بررسی بین هوش فرهنگی و سبک تصمیم‌گیری مدیران مدارس راهنمایی» انجام داده‌اند و نتایج نشان می‌دهد که بین هوش فرهنگی و سبک تصمیم‌گیری مدیران مدارس رابطه معناداری وجود دارد. نتیجه حاصل از پژوهش ودادی، خیری و عباس زاده (۲۰۱۰) نیز بیانگر آن می‌باشد که بین هوش فرهنگی و ابعاد مختلف آن (از جمله استراتژی، دانش، انگیزش و رفتار) با نیاز به پیشرفت مدیران رابطه بالایی وجود دارد. در پژوهش مشبکی و راموز (۱۳۹۰) با عنوان «بررسی میزان هوش فرهنگی بر عملکرد وظیفه مدیران»، یافته‌های حاصل از تحقیق نشان می‌دهد که بین هوش فرهنگی و عملکرد وظیفه‌ای مدیران رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. سهرابی (۱۳۸۸) تحقیقی با عنوان «تأثیر هوش هیجانی و هوش فرهنگی بر موفقیت مدیران در کلاس جهانی» در بین ۵۰ مدیر ارشد دو بخش مختلف صنعتی و خدماتی در شهر اصفهان انجام داده است. نتایج نشان داد که هوش فرهنگی دارای رابطه مثبت با موفقیت رهبران در کلاس‌های جهانی است. صفاری نیا، سلگی و توکلی در سال ۱۳۹۰ در پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر هوش اجتماعی بر عملکرد مدیران (مطالعه موردی: ۱۰۰ شرکت برتر ایران)» به این نتیجه دست یافتند که بین هوش اجتماعی مدیران و عملکرد موفقیت‌آمیز مدیران، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. ناصری در سال ۱۳۹۲ در پژوهشی با عنوان «تأثیر هوش اجتماعی بر

1. Gini
2. Sells
3. Watkin

موفقیت سازمان‌ها در گذر از مرحله کارآفرینی» به این نتیجه دست یافت که بین هوش اجتماعی مدیران و موفقیت سازمان‌ها، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. مقدمی، حمیدی زاده و چاوشی در سال ۱۳۸۹ در پژوهشی با عنوان «هوش اجتماعی مدیران و نقش آن در بهبود رفتار شهروندی سازمانی کارکنان» به این نتیجه دست یافتند که بین هوش اجتماعی مدیران و بهبود رفتار شهروندی سازمانی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

بروکس<sup>۱</sup> و فاکو<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) تحقیقی با عنوان «توسعه منابع انسانی، سرمایه اجتماعی و هوش اجتماعی: آیا با بهره‌وری ارتباطی دارند؟» با هدف ارائه یک چارچوب نظری به منظور شناخت ارتباط میان این متغیرها و نیز بهره‌وری سازمانی انجام دادند. یافته‌های تحقیق ارتباط زیادی را میان توسعه منابع انسانی، سرمایه اجتماعی و بهره‌وری سازمانی و هوش هیجانی نشان داد. کورکماز<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) در تحقیق خود به بررسی هوش اجتماعی معلمان بر روی سلامتی روانی مدارس ترکیه پرداخت. نتایج به دست آمده نشان داد تا چه میزان سلامت روانی مدارس با هوش اجتماعی معلمان در ارتباط است و سبب می‌شود سلامت مدارس ارتقاء پیدا نماید. واتکین<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) بر روی کارکنان چند شرکت بزرگ ایالت اوکالاهاما تحقیقی به انجام رساندند که نشان داد بین هوش اجتماعی و انواع متغیرها رابطه وجود دارد. نتایج نشان داد که: ۱- کارکنانی که از هوش اجتماعی بالاتری برخوردارند، عملکرد بهتری دارند. ۲- کارکنان که از هوش اجتماعی بالاتری بهره‌مندند از رضایت شغلی و سلامت روانی بیشتری برخوردارند و همچنین میزان توانایی شغلی آنان به مراتب بیشتر از کارکنانی است که دارای ضریب هوشی کمتری می‌باشند. در پژوهشی که توسط پلوم، آچن، دربی، جنسن<sup>۵</sup> (۲۰۰۷) برای اندازه‌گیری هوش فرهنگی و میزان تأثیر آن بر سازگاری، تصمیم‌گیری، انطباق فرهنگی و عملکرد وظیفه‌ای صورت گرفته است، نتایج نشان داد که ابعاد هوش فرهنگی با هر کدام از این متغیرها ارتباط دارد و در واقع، هوش فرهنگی به‌عنوان عامل پیش‌بینی‌کننده این متغیرها معرفی شده است. وندرل<sup>۶</sup> (۲۰۰۸) در پژوهشی با عنوان «بررسی، توسعه و سنجش کمی هوش فرهنگی به‌عنوان یک ساختار حیاتی، در سطح سازمانی» به بررسی هوش فرهنگی به‌عنوان یک ساختار حیاتی در سطح سازمانی می‌پردازد. ایشان معتقد است که هوش فرهنگی سازمانی رابطه مثبتی با اثربخشی سازمانی و عملکرد سازمانی دارد. لوگو<sup>۷</sup> (۲۰۰۷) در پژوهش خود با عنوان «رابطه بین هوش فرهنگی، رفتار شهروندی سازمانی و تحول رهبری» که بر روی دانشجویان دانشگاه لشکر آموزشی نیروی دریایی که در شرق ایالات متحده مستقر است انجام داد، نتیجه گرفت که یک رابطه مثبت بین هوش فرهنگی و رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد که

1. Brooks

2. Falco

3. Korkmaz

4. Barney

5. Plum; Achen; Dreby; Jensen

6. Vendrell

7. Blau

بر یافته‌های تئوری تبادل اجتماعی مبتنی است. با توجه به مبانی نظری و پیشینه تحقیق، اهمیت تصمیم‌گیری سازمانی در دنیای رقابتی امروزی و همچنین نقش هوش فرهنگی و هوش اجتماعی به‌عنوان دو متغیر مهم و اساسی، انجام پژوهشی برای بررسی روابط این متغیرها ضروری می‌باشد. در این راستا فرضیات و سؤال‌های زیر ارائه گردیده است:

- بین هوش فرهنگی و سبک تصمیم‌گیری کارکنان ادارات دولتی رابطه معناداری وجود دارد.
- بین هوش اجتماعی و سبک تصمیم‌گیری کارکنان ادارات دولتی رابطه معناداری وجود دارد.
- هوش فرهنگی و هوش اجتماعی قادر هستند تا سبک تصمیم‌گیری کارکنان ادارات دولتی را تبیین و پیش‌بینی نمایند.

## روش

روش پژوهش از نوع همبستگی مبتنی بر رگرسیون است. جامعه آماری مورد نظر در این پژوهش، کلیه کارکنان رسمی ادارات دولتی شهرستان بابل است که در حدود ۶۰۰ نفر (شامل ۳۴۲ نفر مرد و ۲۲۸ نفر زن) است. روش نمونه‌گیری در این پژوهش، تصادفی طبقه‌ای نسبی است. از میان جامعه مورد نظر بر اساس جدول کرجسی - مورگان نمونه‌ای به حجم ۲۳۵ نفر (شامل ۱۳۶ نفر مرد و ۹۹ نفر زن) به‌عنوان نمونه انتخاب شده است. برای اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق از سه پرسشنامه استاندارد استفاده شده است.

## ابزار پژوهش

**الف) پرسشنامه هوش فرهنگی<sup>۱</sup>:** پرسشنامه هوش فرهنگی ۲۰ سؤالی که توسط ایرلی و آنگ (۲۰۰۳) طراحی شده است. این پرسشنامه دارای چهار بعد است که عبارت‌اند از: راهبرد (فرا شناخت)، دانش (شناخت)، انگیزشی، رفتاری. نمره گذاری براساس طیف لیکرت ۵ درجه‌ای و به صورت زیر است: کاملاً مخالفم (۱)، مخالفم (۲)، نظری ندارم (۳)، موافقم (۴) و کاملاً موافقم (۵). پایایی پرسشنامه توسط آلفای کرونباخ به مقدار ۰,۷۵ محاسبه گردیده است که ضریب بعد راهبرد (فراشناختی) به مقدار ۰,۷۳، بعد دانش (شناخت) به مقدار ۰,۸۳، بعد انگیزشی به مقدار ۰,۷۵، و بعد رفتاری به مقدار ۰,۷۰ برآورد گردیده است. در پژوهش علامه، عباسی رستمی و صفری شاد (۱۳۹۴) روایی صوری و محتوایی پرسشنامه توسط ۱۲ نفر از اساتید دانشگاهی تأیید شد و در یک مطالعه راهنما و با استفاده از ضریب همبستگی آلفای کرونباخ، مقدار پایایی پرسشنامه هوش فرهنگی ۰/۷۲ به دست آمد در جامعه مورد نظر این تحقیق آلفای به‌دست آمده ۰/۸۰ می‌باشد.



**ب) پرسشنامه هوش اجتماعی<sup>۱</sup>:** این پرسشنامه دارای ۲۱ سؤال و سه مؤلفه (پردازش اطلاعات اجتماعی شامل سؤالات ۸-۱، آگاهی اجتماعی شامل سؤالات ۱۵-۹ و مهارت‌های اجتماعی شامل سؤالات ۲۱-۱۶) است که توسط سیلورا، مارتین، یوسن و داهل<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) با هدف سنجش هوش اجتماعی افراد طراحی گردیده است. نمره گذاری براساس طیف لیکرت ۷ درجه‌ای و به صورت زیر است: کاملاً مخالفم (۱) تا حدودی مخالفم (۲)، کمی مخالفم (۳)، نظری ندارم (۴)، کمی موافقم (۵) تا حدودی موافقم (۶)، کاملاً موافقم (۷)، اما این شیوه نمره گذاری در مورد سؤالات ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۸، ۱۹، ۲۰، ۲۱ معکوس می‌باشد.

در پژوهش رضائی خلیل زاده (۱۳۹۰) پس از تأیید روایی صوری مقیاس، پایایی آن یا قابلیت اعتماد آن با استفاده از روش اندازه‌گیری آلفای کرونباخ به مقدار ۰/۸۷ محاسبه شد.

**ج) پرسشنامه سبک تصمیم‌گیری<sup>۳</sup>:** این پرسشنامه دارای ۲۵ سؤال و پنج مؤلفه (عقلانی شامل سؤالات ۴ و ۷ و ۱۱ و ۱۳ و ۲۵، شهودی شامل سؤالات ۱ و ۳ و ۱۲ و ۱۶ و ۱۷، وابستگی شامل سؤالات ۲ و ۵ و ۱۰ و ۱۸ و ۲۲، آنی شامل سؤالات ۸ و ۹ و ۱۵ و ۲۰ و ۲۴، اجتنابی شامل سؤالات ۶ و ۱۴ و ۱۹ و ۲۱ و ۲۳) است که توسط اسکات و بروس (۱۹۹۵) طراحی شده است. در این پرسشنامه نمره گذاری به صورت طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای است و به صورت زیر انجام می‌شود: هرگز (۱)، به ندرت (۲)، گاهی (۳)، بیشتر اوقات (۴) و همیشه (۵). به منظور سنجش هر یک از سبک‌های تصمیم‌گیری در این پرسشنامه، ۵ سؤال اختصاص داده شده است. دامنه نمرات در این پرسشنامه از ۲۵ تا ۱۲۵ است. روایی پرسشنامه سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری مدیران در خارج از کشور توسط اسکات و بروس محاسبه گردید و ضریب پایایی آن را برای هر یک از زیر مقیاس‌ها با استفاده از آلفای کرونباخ محاسبه نموده است، پایایی پرسشنامه با آلفای کرونباخ به مقدار ۰/۸۷، محاسبه گردید که ضریب بعد سبک عقلانی به مقدار ۰/۸۵، بعد سبک شهودی به مقدار ۰/۸۴، بعد سبک وابستگی به مقدار ۰/۸۶، بعد سبک آنی به مقدار ۰/۹۴ و بعد سبک اجتنابی به مقدار ۰/۸۷ برآورد گردیده است. در پژوهش حاضر نیز پایایی این ابزار با استفاده از آلفای کرونباخ برای هر یک از زیرمقیاس‌های این پرسشنامه محاسبه گردید که ضریب بعد سبک عقلانی به مقدار ۰/۷۷، بعد سبک شهودی به مقدار ۰/۷۸، بعد سبک وابستگی به مقدار ۰/۷۶، بعد سبک آنی به مقدار ۰/۸۶ و بعد سبک اجتنابی به مقدار ۰/۸۳ برآورد گردیده است. پایایی کلی پرسشنامه با آلفای کرونباخ به مقدار ۰/۸۰ محاسبه گردید.

1. Social Intelligence Questionnaire

3. Silvera; Martin; Yosen; Dahel

3. Decision Making Style Questionnaire

در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های ( $t$  تک نمونه‌ای، ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چند متغیره) استفاده گردید. داده‌ها به کمک نرم افزار *Spss20* مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

## یافته‌ها

در این بخش به بررسی میانگین و انحراف معیار متغیرهای پژوهش پرداخته شده است سپس با کمک آمار استنباطی (ماتریس همبستگی و رگرسیون) به فرضیه‌های پژوهش، پاسخ داده شده است.

جدول ۱. میانگین و انحراف معیار هوش فرهنگی در نمونه پژوهش

متغیر	تعداد	میانگین محاسبه شده	میانگین نظری	انحراف معیار	$T$	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
دانش	۲۳۵	۱۷/۶ ۳/۹۳	۱۵ (۳)	۴/۵۱	۳۹/۸	۲۳۴	۰/۰۰
راهبرد	۲۳۵	۱۳/۵ ۲/۹۳	۱۲ (۳)	۲/۸۱	۵۱/۹	۲۳۴	۰/۰
رفتاری	۲۳۵	۱۷/۲ ۳/۵	۱۵ (۳)	۳/۱۱	۶۰/۶	۲۳۴	۰/۰۱
انگیزش	۲۳۵	۱۶/۸ ۲/۸۶	۱۵ (۳)	۳/۷۳	۴۸/۶	۲۳۴	۰/۰۱
هوش فرهنگی	۲۳۵	۶۵/۲ ۲/۹۴	۶۰ (۳)	۹/۷۷	۷۱/۳	۲۳۴	۰/۰۰

جدول ۱ نشان می‌دهد که میانگین ابعاد و میانگین کلی هوش فرهنگی مدیران و کارکنان به ترتیب برابر است با: دانش (۱۷/۶)، راهبرد (۱۳/۵)، رفتاری (۱۷/۲)، انگیزش (۱۶/۸)، هوش فرهنگی کلی (۶۵/۲). نتایج حاصل بیانگر آن است که مقدار آماره  $t$  برای ابعاد هوش فرهنگی کارکنان در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است و بالاترین میانگین یعنی (۱۷/۲) مربوط به بعد دانش و پایین‌ترین میانگین یعنی (۱۳/۵) مربوط به بعد راهبرد می‌باشد. مقدار میانگین هوش فرهنگی مدیران برابر ۶۵/۲ به دست آمد. این مقدار میانگین با میانگین نظری ۶۰ مقایسه گردید. یعنی میزان هوش فرهنگی مدیران و کارکنان ادارات دولتی شهر بابل به میزان قابل توجه از حد معنی‌دار بالاتر است.

جدول ۲. میانگین و انحراف معیار سبک تصمیم‌گیری در نمونه پژوهش

متغیر	تعداد	میانگین محاسبه شده	میانگین معیار	انحراف معیار	T	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
عقلانی	۲۳۵	۱۷/۸ ۹۷/۲	۱۵ (۳)	۲/۵۷	۷۶/۷	۲۳۶	۰/۰۰
شهودی	۲۳۵	۱۷/۲ ۴۵/۳	۱۵ (۳)	۲/۵۲	۷۴/۷	۲۳۶	۰/۰۰
وابستگی	۲۳۵	۱۶/۲ ۱۸/۳	۱۵ (۳)	۴/۱۱	۴۲/۰	۲۳۶	۰/۰۰
آنی	۲۳۵	۱۳/۹ ۷۸/۲	۱۵ (۳)	۳/۶۲	۳۸/۲	۲۳۶	۰/۰۱
اجتماعی	۲۳۵	۱۳/۴ ۶۷/۲	۱۵ (۳)	۳/۶۴	۳۵/۷	۲۳۶	۰/۰۱
سبک تصمیم‌گیری	۲۳۵	۷۹/۷ ۱۷/۳	۷۵ (۳)	۹/۴۵	۸۹/۱	۲۳۶	۰/۰۰

جدول ۲ نشان می‌دهد که میانگین ابعاد و میانگین کلی سبک تصمیم‌گیری به ترتیب برابر با: عقلانی (۱۷/۸)، شهودی (۱۷/۲)، وابستگی (۱۶/۲)، آنی (۱۳/۹)، اجتماعی (۱۳/۴) و سبک تصمیم‌گیری کلی (۷۹/۷) می‌باشد. نتایج حاصل بیانگر آن است که مقدار آماره  $F$  برای همه ابعاد در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است و بالاترین میانگین یعنی (۱۷/۸) مربوط به بعد عقلانی و پایین‌ترین میانگین یعنی (۱۳/۴) مربوط به بعد اجتماعی می‌باشد. مقدار میانگین سبک تصمیم‌گیری برابر ۷۹/۷ به دست آمد. این مقدار میانگین با میانگین نظری ۷۵ مقایسه گردید یعنی سبک تصمیم‌گیری مدیران و کارکنان شهر بابل در سطح متوسط و خوب می‌باشد.

جدول ۳. میانگین و انحراف معیار هوش اجتماعی در نمونه پژوهش

متغیرها	تعداد	میانگین محاسبه شده	میانگین نظری	انحراف معیار	T	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
اطلاعات اجتماعی	۲۳۵	۴۷/۶ ۶۵/۰	۳۲ (۴)	۸/۱۰	۶۳/۹	۲۳۶	۰/۰۱
آگاهی اجتماعی	۲۳۵	۲۸/۰ ۹۸/۳	۲۸ (۴)	۶/۹۲	۴۶/۷	۲۳۶	۰/۰۰
مهارت اجتماعی	۲۳۵	۲۵/۱ ۱۸/۴	۲۴ (۴)	۴/۱۰	۷۱/۸	۲۳۶	۰/۰۰
هوش اجتماعی	۲۳۵	۴۱/۶ ۵۱/۴	۸۴ (۴)	۸/۱۵	۶۳/۹	۲۳۶	۰/۰۱

جدول ۳ نشان می‌دهد که میانگین ابعاد و میانگین کلی هوش اجتماعی به ترتیب برابر با: اطلاعات اجتماعی (۴۱/۶)، آگاهی اجتماعی (۲۸/۰)، مهارت اجتماعی (۲۵/۱) و هوش اجتماعی

(۴۱/۶) می‌باشد. نتایج حاصل بیانگر آن است که مقدار آماره  $t$  برای همه ابعاد هوش اجتماعی در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است. بالاترین میانگین یعنی (۴۱/۶) مربوط به بعد اطلاعات اجتماعی و پایین‌ترین میانگین یعنی (۲۵/۱) مربوط به بعد مهارت اجتماعی می‌باشد. مقدار میانگین هوش اجتماعی برابر ۴۱/۶ به دست آمد. این مقدار میانگین با میانگین نظری ۸۴ مقایسه گردید. یعنی میزان هوش اجتماعی ادارات دولتی شهر بابل از حد متوسط پایین‌تر است.

#### جدول ۴. ماتریس همبستگی هوش فرهنگی و سبک تصمیم‌گیری

متغیرها میانگین انحراف استاندارد ۱ ۲ ۳ ۴ ۵					
راهبرد ۱/۴۴ ۱۱/۷۵	۱				
دانش ۱/۱۳ * ۱/۶۹ ۱۴/۳۴	۰/۱۳ *	۱			
انگیزش ۲۷۶ ** - ۱۱۹ * ۱/۶۹ ۱۴/۳۴	۰/۲۷۶ ** - ۰/۱۱۹ *	۰/۱۳ *	۱		
رفتاری ۱۵۳۶ ** - ۲۳۷ ** ۰/۲۷ ۲/۵۴ ۲۷/۳۶	۰/۱۵۳۶ ** - ۰/۲۳۷ **	۰/۲۷ * ۰/۱۱۹ *	۰/۱۳ *	۱	
هوش فرهنگی ۱۰/۶۰۸ ** ۰/۳۸۴ ** ۰/۴۳۰ ** ۰/۵۱۳ ** ۳/۱۸ ۵۸/۹۷	۰/۱۰۶۰۸ ** ۰/۰۳۸۴ ** ۰/۰۴۳۰ ** ۰/۰۵۱۳ **	۰/۰۲۷ * ۰/۰۱۱۹ *	۰/۰۱۳ *	۰/۰۱۳ *	۱
تصمیم‌گیری ۱۰/۱۷۹ ** ۰/۲۰۴ * ۰/۳۴ ۰/۱۸ ۰/۱۵۲ * ۸/۲۲ ۷۹/۲۵	۰/۱۰۱۷۹ ** ۰/۰۲۰۴ * ۰/۰۳۴ * ۰/۰۱۸	۰/۰۲۷ * ۰/۰۱۱۹ *	۰/۰۱۳ *	۰/۰۱۳ *	۰/۰۱۳ *

$P < ۰/۰۵$  \*

$P < ۰/۰۱$  \*

جدول ۴ همبستگی بین ابعاد هوش فرهنگی و هوش فرهنگی با سبک تصمیم‌گیری مدیران و کارکنان را نشان می‌دهد. بدین ترتیب با توجه به  $P < ۰/۰۵$  می‌توان استنباط کرد که رابطه بین ابعاد هوش فرهنگی و هوش فرهنگی با سبک تصمیم‌گیری معنادار می‌باشد.

#### جدول ۵. ماتریس همبستگی هوش اجتماعی و سبک تصمیم‌گیری

متغیرها میانگین انحراف استاندارد ۱ ۲ ۳ ۴ ۵				
اطلاعات اجتماعی ۴۱/۶۷	۱ ۸/۱۰			
مهارت اجتماعی ۲۵/۱۴	۰/۱۴۹ * ۴/۱۰	۱		
آگاهی اجتماعی ۲۸/۰	۰/۳۹۷ ** ۰/۰۵۱۶/۹۲	۰/۱۴۹ * ۰/۰۴۱ *	۱	
هوش اجتماعی ۹۴/۸۳	۰/۶۷۰ ** ۰/۵۷۷ ** ۰/۷۱۱ ** ۱۲/۶۶	۰/۳۹۷ ** ۰/۰۵۱۶/۹۲	۰/۰۴۱ *	۱
تصمیم‌گیری ۷۹/۷۸	۰/۳۸۳ ** ۰/۵۱۷ ** ۰/۲۱۴ ** ۰/۰۵۲۹/۴۵	۰/۶۷۰ ** ۰/۰۵۷۷ ** ۰/۰۷۱۱ **	۰/۱۲/۶۶	۰/۰۴۱ *

$P < ۰/۰۱$  \*\*

$P < ۰/۰۵$  \*

جدول ۵ همبستگی بین ابعاد هوش اجتماعی و هوش اجتماعی با سبک تصمیم‌گیری را نشان می‌دهد. بدین ترتیب با توجه به  $P < ۰/۰۵$  می‌توان استنباط کرد که رابطه بین ابعاد هوش اجتماعی و هوش اجتماعی معنادار می‌باشد.

جدول ۶. سهم هوش فرهنگی و هوش اجتماعی در پیش بینی سبک تصمیم‌گیری

آنالیز واریانس							
مدل	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	Sig	R	R2
رگرسیون	۲۹۳۱/۷۴۶	۲	۱۴۶۵/۸۷۳	۲۶/۳۹۲	۰/۰۰	۰/۸۳۰	۰/۶۸۸
باقیمانده	۱۲۸۸۵/۹۳۹	۲۳۲	۵۵/۵۴۳				
کل	۱۵۸۱۷/۶۸۵	۲۳۴					

  

ضرایب					
متغیرهای پیش بین	رگرسیون		ضریب استاندارد		Sig
	B	Std.Error	Beta	T	
مقدار ثابت	۳۴/۵۹۹	۹/۴۱۸		۳/۶۷۴	۰/۰۰
هوش اجتماعی	۰/۳۵۲	۰/۱۵۴	۰/۴۶۹	۲/۲۸۹	۰/۰۰
هوش فرهنگی	۰/۲۵۳	۰/۳۸	۰/۳۹۴	۶/۳۳۴	۰/۰۱

بر اساس جدول ۶ متغیرهای هوش فرهنگی و هوش اجتماعی با اطمینان ۹۵ درصد به گونه معنی‌داری توان پیش بینی سبک تصمیم‌گیری را به میزان ۶۷ درصد دارا هستند. سهم هوش فرهنگی ( $\beta = ۰/۳۹۴$ ) و سهم هوش اجتماعی ( $\beta = ۰/۴۶۹$ ) در معادله رگرسیون معنی‌دار می‌باشد.

### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف تعیین نقش هوش فرهنگی و هوش اجتماعی در سبک تصمیم‌گیری مدیران انجام شده است. نتایج یافته‌ها به قرار زیر است:

ضریب همبستگی نشان داد که بین ابعاد هوش فرهنگی و هوش فرهنگی با سبک تصمیم‌گیری مدیران رابطه مثبت وجود دارد ( $r = ۰,۱۷۹$ ;  $p < ۰,۰۵$ ) که در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار می‌باشد. نتایج این بخش از یافته با یافته‌های ودادی و همکاران (۲۰۱۰)، وندرل (۲۰۰۸)، جنسن (۲۰۰۷)، لوگو (۲۰۰۷)، قادری (۱۳۹۰)، مشبکی و راموز (۱۳۹۰) و سهرابی (۱۸۸) همسو می‌باشد. ضریب همبستگی نشان داد که بین ابعاد هوش اجتماعی و هوش اجتماعی با سبک تصمیم‌گیری رابطه مثبت وجود دارد ( $p < ۰,۰۵$ );  $r = ۰,۳۸۳$  که در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار می‌باشد. نتایج این بخش از یافته با یافته‌های کورکماز (۲۰۱۳)، واتکین (۲۰۱۳)، بروکس و فاکو (۲۰۰۶)، ناصری (۱۳۹۲)، صفاری نیا و همکاران (۱۳۹۰) و مقدمی و همکاران (۱۳۸۹) همسو می‌باشد. در تبیین این

یافته‌ها می‌توان گفت که مدیریت، جوهره‌اش تصمیم‌گیری است و جوهره تصمیم‌گیری، اراده انسانی است. روابط انسانی و برخورداری از هوش بالای انسانی می‌تواند منجر به انتخاب راهکار درست گردد. شخصی که هوش فرهنگی بالایی دارد، قادر است، تصویر و نقشه مناسبی از وضعیت اجتماعی داشته باشد تا بتواند به‌طور مؤثری عمل کند (انگ، ونداین و کوه<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). یک فرد با شناخت در مورد شباهت‌ها و تفاوت‌های فرهنگی و دانش عمومی در مورد فرهنگ‌ها می‌تواند هوش فرهنگی خود را افزایش دهد. شخصی که در برخورد با فرهنگ‌های دیگر به توانایی‌های خود ایمان ندارد، اغلب با ناکامی اولیه در برقراری ارتباط به خصومت و سوء تفاهات عمیق‌تر روی می‌آورد. در مقابل کسی که انگیزه بالایی دارد، در مواجهه با موانع، مشکلات یا حتی شکست، بر تلاش خود می‌افزاید. در رابطه با نحوه شکل‌گیری هوش فرهنگی، پاره‌ای از محققان معتقد به شناخت ذاتی هستند و تعداد دیگری نیز معتقدند که هوش فرهنگی در واقع فرایندی است که در جریان آن، افراد دانش فرهنگی را به‌عنوان وجهی از واقعیت زندگی درک و کسب می‌کنند و معتقدند که این جزء از فرهنگ زیر مجموعه بخش شناختی عقل می‌باشد (قاسمی مدنی، ۲۰۱۱). هوش اجتماعی مبین ویژگی‌هایی است که فرد بر اساس آن، روابط بین خود و دیگران را مدیریت می‌کند. توانایی و مهارت یک فرد در زمینه خود آگاهی، خود مدیریتی، آگاهی اجتماعی و ساماندهی روابط می‌تواند در بهبود عملکرد وی مؤثر باشد (نیچهولت، استاک و نیشیدا<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). با توجه به اینکه هوش اجتماعی دارای مؤلفه‌های ادراکی، تحلیلی - شناختی و رفتاری (مهارت‌ها) می‌باشد. با هوش بودن در تجزیه و تحلیل رفتارهای اجتماعی دیگران، نقش مرکزی و دو جانبه دارد چرا که شامل توانایی شناسایی انگیزه‌ها و تله‌های شناختی مربوط به افراد دیگر می‌باشد. به علاوه، افراد با هوش اجتماعی بالا قادر به تولید رفتار کافی برای به دست آوردن و رسیدن به اهداف اجتماعی خواستنی خود هستند، بنابراین تلفیق دانش و توانایی‌های علمی و تجربی و توانایی‌های اجتماعی می‌تواند در دستیابی افراد به اهدافشان کارساز و مفید باشد. تلفیق هوش فرهنگی و هوش اجتماعی می‌تواند سبب افزایش درجه‌ای از هوش شود که افراد در برخورد با رقبا و شرایط ریسک‌پذیر، بهتر عمل کنند و بهترین تدابیر و تصمیم را اتخاذ نمایند. نتایج  $t$  تک نمونه‌ای نشان داد که میانگین هوش فرهنگی ( $M > 60$ ) و سبک تصمیم‌گیری ( $M > 75$ ) مدیران از حد متوسط بالاتر است اما میانگین هوش اجتماعی ( $M < 84$ ) مدیران از حد متوسط پایین‌تر است. این نشان می‌دهد که در ادارات دولتی

1. Ang; Vandyne; Koh

2. Nijholt; Stock; Nishida

شهر بابل، کارکنان و مدیران از هوش اجتماعی تقریباً کمی برخوردار هستند یعنی روابط با دیگران، مقبولیت و تأیید یکدیگر، خیلی وضعیت مطلوبی ندارد و این در صورتی است که هوش اجتماعی از نظر مدیران و کارکنان این اداره، می‌تواند سهم بیشتری در انتخاب سبک تصمیم‌گیری مناسب داشته باشد. در تبیین این یافته می‌توان گفت که سیستم مدیریتی حاکم در سازمان‌های مختلف، متفاوت می‌باشد. در ادارات دولتی به دلیل رسمیت و تمرکز زیاد و سلسله مراتب رئیس و مرئوس، فرصت تبادل نظر و خاصیت کارزمایی برای انگیزش بیشتر وجود ندارد. سیستم بوروکراسی با قوانین و مقررات رسمی که روابط غیر رسمی و شخصی را منع می‌کند، اجازه افزایش هوش اجتماعی را حداقل در داخل سازمان نمی‌دهد. نتایج این پژوهش نشان داد که خود کارکنان و مدیران ادارات دولتی شهر بابل، منکر قدرت هوش اجتماعی در افزایش عملکردشان و اتخاذ بهترین تصمیم نمی‌باشند اما میانگین آن را نسبت به هوش فرهنگی در سازمان خود پایین می‌دانند و این نقطه قابل تأمل می‌باشد. نتایج تحلیل رگرسیون همزمان نشان داد که هوش اجتماعی و هوش فرهنگی قادر هستند به میزان ۶۷ درصد سبک تصمیم‌گیری مدیران را تبیین و پیش بینی نمایند که بالاترین آن مربوط به هوش اجتماعی با ضریب بتای ۰/۴۹۶،  $(\beta = 0/496)$  می‌باشد. بنابراین نتیجه می‌گیریم، قدرت پیش بینی ۶۷ درصد، مقدار ناچیزی نمی‌باشد و این نشان می‌دهد که نقش هوش فرهنگی و هوش اجتماعی در اتخاذ سبک تصمیم‌گیری مطلوب می‌تواند بسیار حائز اهمیت باشد. با توجه به سهم بیشتر هوش اجتماعی در انتخاب سبک تصمیم‌گیری مطلوب، برای افزایش آن در سازمان می‌توان اقدامات زیر را انجام داد:

- ۱ - توسعه روابط کاری با سازمان‌های دیگر - ۲ - افزایش معاشرت و ارتباط افراد سازمان با یکدیگر - ۳ - آموزش هوش اجتماعی در سازمان - ۴ - ارتباط و تبادل افکار و اطلاعات - ۵ - نهادینه کردن آموزش هوش اجتماعی در سازمان‌ها و جامعه - ۶ - تقویت هنر شنونده بودن (گوش کردن به حرف‌های طرف مقابل) - ۷ - برخورد با هر فرد سازمانی به آن صورتی که هست و استحقاق دارد - ۸ - ارزش قائل شدن برای سخنان افراد مقابل - ۹ - ارج نهادن به تئوری نهضت روابط انسانی ماری پارکر فالت<sup>۱</sup> توسط مدیران و پیاده سازی آن در سازمان - ۱۰ - استفاده از کلمات زیبا، سنجیده و به موقع (حسن خویی، ۱۳۹۱، بهشتی فر، روسایی، ۲۰۱۲).

### محدودیت‌های پژوهش به صورت زیر می‌باشد:

- چون این پژوهش از نظر زمان به سال تحصیلی ۹۷-۹۶، از نظر مکان به ادارات دولتی بابل و از نظر آزمودنی‌ها به مدیران و کارکنان شاغل در اداره دولتی محدود شده است پس تصمیم دادن آن به مکان، زمان و افرادی دیگر با محدودیت و دشواری همراه است.
- عدم پژوهش‌های مشابه با این پژوهش، امکان مقایسه یافته‌ها و غنا بخشیدن به پژوهش را سلب نموده است.
- عدم پاسخگویی بعضی از مدیران و کارکنان به پرسشنامه‌ها که بسیاری از آنها کمبود وقت را دلیل عدم همکاری خود مطرح کرده‌اند.
- محدودیت در صحت و دقت ابزار اندازه‌گیری، از آنجا که مؤلفه‌های متغیرهای پژوهش از طریق پرسشنامه مورد اندازه‌گیری قرار گرفته‌اند، ممکن است نتایج پژوهش را دچار سوگیری نمایند.

### در راستای پژوهش، پیشنهادات پژوهشی زیر ارائه گردید:

- پیشنهاد می‌گردد در پژوهش‌های آتی از سایر روش‌های اندازه‌گیری (نظیر مصاحبه‌های ساختار یافته) نیز استفاده گردد.
- پیشنهاد می‌گردد، مؤلفه‌های متغیرهای مورد بررسی به صورت جزئی‌تر و تجربی مورد مطالعه قرار گیرند.
- با توجه به تنوع سطح اجتماعی، اقتصادی - فرهنگی در کشور و در بین مدیران و کارکنان، پیشنهاد می‌شود مطالعات مشابهی در سایر نقاط کشور انجام گردد.
- با توجه به ویژگی گسترده بودن متغیرهای مورد بررسی در پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود در مطالعات بعدی با استفاده از روش‌های کیفی مانند مطالعه موردی، متغیرهای مورد بررسی با حمایت‌های سازمانی به صورت عمیق‌تر و به صورت طولی، بررسی گردد.
- با توجه به اینکه پرسشنامه‌های هوش فرهنگی، هوش اجتماعی و سبک تصمیم‌گیری در این پژوهش توسط افراد شاغل در اداره و مدیران تکمیل شده است، پیشنهاد می‌گردد در تحقیقات بعدی از دیدگاه کارمندان نیمه وقت، خارج از سازمان و یا بخش‌های صنعتی و کارگاهی نیز استفاده گردد.

### در راستای پژوهش، پیشنهادات کاربردی زیر ارائه گردید:

- مدیران و کارکنان باید با برقراری روابط آشکار اختلافات خود را حل کنند و بتوانند تصمیمات قاطعی بگیرند و از این طریق عملکرد سازمان را بهبود بخشند.



- پیشنهاد می‌گردد در سازمان مدیران، کارمندان را تشویق به مشارکت گروهی در تصمیم‌گیری کنند.
- مهیا ساختن شرایطی برای مدیران و کارکنان به طوری که نسبت به مفهوم کلی هوش فرهنگی و هوش اجتماعی آگاهی یابند و بتوانند تصمیمات خود را بهتر اتخاذ نمایند.
- داشتن آگاهی اجتماعی و فرهنگی که تنها به وسیله تحصیلات و آموزش امکان پذیر است.

## تشکر و قدردانی

از ریاست و کلیه مدیران و کارکنان ادارات دولتی شهر بابل که در انجام این پژوهش، ما را یاری کردند، نهایت تشکر و قدردانی می‌گردد.

## منابع

- آقاپار، سیروس، شریفی درآمدی، پرویز. (۱۳۹۲). *هوش هیجانی سازمانی*، اصفهان: انتشارات سپاهان، چاپ اول.
- حسن خوبی، سعداالله. (۱۳۹۱). *بررسی رابطه بین هوش اجتماعی و مهارت شغلی با سلامت روانی مدیران مدارس شهر بیرجند*، پایان نامه برای اخذ درجه کارشناسی ارشد، رشته مشاوره، تهران: دانشگاه الزهرا.
- حمیدی زاده، محمدرضا. (۱۳۹۱). *تصمیم‌گیری هوشمند و خلاق، هوش هیجانی*، تهران: انتشارات ترمه، چاپ اول.
- دانایی، حسن، قریب طرز، زهرا. (۱۳۹۰). *بررسی رابطه بین سبک تصمیم‌گیری روسای واحد دانشگاه آزاد اسلامی عملکرد سازمانی آنان در منطقه ۳، کنفرانس ملی کارآفرینی و مدیریت کسب و کارهای دانش بنیان*.
- رضایی، اکبر، خلیل زاده، احد. (۱۳۹۰). *رابطه بین هوش اجتماعی مدیران با رضایت شغلی معلمان مدارس، فصلنامه علوم تربیتی*، (۷): ۱۴۵-۱۲۱.
- سهرابی، فرامرز. (۱۳۸۸). *هوش معنوی، هوش انسانی، فصلنامه روان‌شناسی نظامی*، (۱): ۱-۶۴.
- صفاری نیا، مجید، سلگی، زهرا، توکلی، سوده. (۱۳۹۰). *بررسی مقدماتی پایایی و روایی پرسشنامه هوش اجتماعی در دانشجویان دانشگاه‌های استان کرمانشاه، اندیشه‌های نوین تربیتی*، (۵): ۳-۱۵.
- صمدی، احمد. (۱۳۹۵). *هوش اجتماعی، اندیشه‌های نوین تربیتی*، (۳): ۲: ۹۹-۱۱۴.
- عباس زادگان، سید محمد. (۱۳۹۴). *تصمیم‌گیری در مدیریت اجرایی*، تهران: چاپ حیدری.

- علامه، سید محسن، عباسی رستمی، نجیب، صفری شاد، فرانک (۱۳۹۴). بررسی تأثیر هوش اجتماعی و هوش هیجانی بر سبک رهبری مدیران، مدیریت توسعه و تحول، (۱) ۲۲: ۶۳-۷۰.
- قادری، رؤیا (۱۳۹۰). بررسی رابطه هوش فرهنگی با بهره‌وری مدیران مدارس شاهد آذربایجان غربی، پایان نامه برای اخذ درجه کارشناسی ارشد، مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز.
- مشبکی، اصغر، راموز، نجمه (۱۳۹۰). هوش فرهنگی اکسیر موفقیت مدیران در کلاس جهانی، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.
- مقدمی، مجید، حمیدی زاده، علی، چاوشی، سید محمدحسین (۱۳۸۹). هوش عاطفی مدیران و نقش آن در بهبود رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، هشتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران.
- ناصری، امین (۱۳۹۲). تأثیر هوش اجتماعی بر موفقیت سازمان‌ها در گذر از مرحله کارآفرینی، اولین کنفرانس ملی کارآفرینی، خلاقیت و سازمان‌های آینده، تهران.
- Amram.Y. (2016). *The Seven Dimensions of Spiritual Intelligence: An Ecumenical Grounded Theory. Paper presented at the 115th Annual; Conference of the American Psychological Association: San Francisco.*
- Ang.S & VanDyne.L & Koh.C. (2007). *Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Adaptation and Task Performance; Management and organization review; 3(2): 23 - 44.*
- Beheshtifar.M & Roasaei.F. (2012). *Role of Social Intelligence in Organizational Leadership; European Journal of Social Sciences; 28(2): 200-206.*
- Brooks.K & Nafukho.M. (2006). *Human Resource Development, Social capital emotional intelligence: Any link to productivity; Journal of European Industrial Training; 2(4): 117-128.*
- Early.P.C & Ang.S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions across Cultures; Stanford; CA: Stanford University: 15-16.*
- Gardner.H. (2005). *Frames of mind; the theory of multiple intelligences; New York: Basic Books.*
- Ghasemimadani.Sh. (2011). *Investigate the relationship between cultural intelligence and decision-making styles among school administrators Qazvin (Master's thesis); Department of education, shahid rajai University. (In Persian).*
- Gini.G. (2005). *Adaptation of the Italian Version of the Tromso Social Intelligence Scale to the adolescent population; Journal of Adolescence; 29(3): 307-312.*

- Imai.R .(2007). *The culturally Intelligent negotiator: The impact of CQon intercultural*.
- Korkmaz.M .(2013). *The Relationship between organizational Health and Social Intelligence; Educational Research Quarterly; 1(3): 14-36*.
- Lugo.M .(2007). *An Examination of Cultural and Emotional Intelligences in the Development of Global Transformational Leadership Skills; Unpublished Doctoral dissertation; Walden University*.
- Nijholt.A & Stock.O & Nishida.T .(2009). *Social intelligence design in ambient intelligence; AI & Soc; 24(4): 22-43*.
- Oluwafemi.K & Omotola.L .(2012). *An investigation into Decision Making Styles practices and preferences of human resource managers in the Banking Industry in Southwestern Nigeria; European Journal of Business and Management, 4 (11): 33-44*.
- Plum.E & Achen.B & Dræby.I & Jensen.I .(2007). *Cultural intelligence: a concept for bridging and benefiting from cultural differences; Borsens Forlag, Copenhagen*.
- Sells.N .(2007). *A Social Intelligence Primer, Sales and Marketing Management, 159 (8): 10-22*.
- Smith.E .(2011). *The intuitive style: Relationships with local/global and verbal/visual styles, gender, and superstitious reasoning; Journal of Learning and Individual Differences; 21(3): 263-270*.
- Spicer.D.P & Sadler.S.E .(2005). *An examination of the general decision making style; Journal or Managerial Psychology; 20 (2): 12-32*.
- 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; 31(3): 154-171*.
- Thompson.T.S .(2010). *the impact of locus of control on decision making styles of mid-level managers; Capella University*.
- Thorondike.E. L .(2009). *Intelligence and its uses; Harper's magazine; 140 (3): 228-233*.
- Van Driel.M .(2008). *Cultural intelligence as an emergent organizational level; Florida institute of technology*.
- Vaughan.F .(2015). *what is spiritual intelligence? Journal of humanistic psychology; 3(1): 42-53*.
- Vedadi1.A & Kheiri.B & Abbasalizadeh.M .(2010). *The relationship between cultural intelligence and achievement: a case study in an*

*Iranian company; Iranian Journal of Management Studies (IJMS); 3(3) : 25 – 40.*

- *Watkin.C .(2013). Developing Social intelligence. International; Journal of Selection & Assessment, 8 (2): 89-92.*
- *Weinz.H & Koontz.H .(2009). Management: A Global Perspective; International Edition, Tenth Edition; New York.*

