

## بررسی هوش فرهنگی رؤسای بانک‌های دولتی و غیر دولتی شهر اصفهان و تاثیر آن بر عملکرد آنان بر اساس الگوی کارت متوازن (BSC)<sup>۱</sup>

\* زهرا الهوردی

\*\* دکتر محمد اسماعیل انصاری

\*\*\* دکتر حسین استادی

\*\*\*\* دکتر احمد غضنفری

کد مقاله: ۳۲۷

### چکیده

با توجه به این‌که ایران کشوری با اقوام، زبان‌ها و فرهنگ‌های مختلفی است. سازمان‌ها و نهادها نیز متشکل از کارکنان و مشتریانی است با زمینه‌های فرهنگی متفاوت. در این راستا مدیران با عنایت به تنوع فرهنگی موجود در سازمان‌ها برای مهارکردن تعارض‌های حاصل از آن و استفاده از فرصت‌ها در ایجاد خلاقیت و نوآوری برای پیشبرد اهداف سازمانی و اثربخشی عملکرد خود بایستی قابلیت‌های زیادی را در خود بیوراند. یکی از قابلیت‌های اساسی که مدیران را در ایفای وظایف قادر می‌سازد که عملکردی مطلوب داشته باشند هوش فرهنگی می‌باشد. هوش فرهنگی عبارتست از توانایی برای خود از طریق یادگیری پیوسته و درک مطلوب تنوعات فرهنگی، ارزش‌ها و تعقل‌گرایی و درک انسان‌ها در بستر فرهنگ و تفاوت‌های رفتاری آن‌هاست. از آن‌جا که رسیدن به این قابلیت برای مدیران بسیار حایز اهمیت می‌باشد، پژوهشگر را بر آن داشت تا پژوهشی پیرامون بررسی میزان هوش فرهنگی رؤسای بانک‌های دولتی و غیردولتی و تاثیر آن بر عملکرد آنان بر اساس یک فرضیه‌ی اصلی و پنج فرضیه‌ی فرعی به انجام رساند.

روش‌شناسی پژوهش، از نوع توصیفی - همبستگی و سطح آن بنیادی است. جامعه آماری تحقیق را رؤسای بانک‌های دولتی و غیردولتی شهر اصفهان که شامل ۵۴۹ نفر کل جامعه آماری را تشکیل داده‌اند که از بین آن‌ها ۲۲۱ نفر به عنوان نمونه آماری به روش نمونه‌گیری لایه‌ای انتخاب شده‌اند. برای گردآوری داده‌های مورد نیاز پرسشنامه‌ای در دو قسمت تهیه گردید که روایی صوری و محتوایی در سطح بال بوده و پایایی آن نیز، با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ، آزمون شده و مورد تایید قرار گرفته است. بین هوش فرهنگی رؤسای بانک‌های دولتی و غیردولتی با عملکرد آنان رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود ندارد. اما در بین برخی از ابعاد هوش فرهنگی و عملکرد رؤسای بانک‌ها رابطه وجود دارد. از میان ابعادی که با عملکرد رابطه دارد بعد انگیزش هوش فرهنگی و بعد استراتژی هوش فرهنگی می‌باشد. این یافته‌ها این نکته مهم را خاطر نشان می‌سازد که رؤسای بانک‌ها اگر انگیزش هوش فرهنگی و استراتژی هوش فرهنگی داشته باشند عملکرد موفق‌تری خواهند داشت.

**واژگان کلیدی:** فرهنگ<sup>۱</sup>، فرهنگ سازمانی<sup>۲</sup>، هوش<sup>۳</sup>، هوش فرهنگی<sup>۴</sup>، الگوی امتیازی کارت متوازن (BSC)<sup>۵</sup>.

۱- مقاله حاضر بر اساس گزارش نهایی پایان‌نامه دوره کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد واحد دهقان در سال ۱۳۸۸ تحت عنوان «بررسی میزان هوش فرهنگی رؤسای بانک‌های دولتی و غیردولتی شهر اصفهان و تاثیر آن بر عملکردشان» تدوین گردیده است.

\* کارشناس ارشد مدیریت دولتی.  
E-mail: alahverdi1388@yahoo.com

\*\* عضو هیأت علمی تمام وقت دانشگاه اصفهان و نیمه‌وقت دانشگاه آزاد اسلامی واحد دهقان.

\*\*\* عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد دهقان.

\*\*\*\* عضو هیأت علمی تمام‌وقت دانشگاه امام حسین (ع) و مدرس مدعو دانشگاه آزاد اسلامی واحد دهقان.

#### مقدمه

فرآیند جهانی‌شدن، چالش‌هایی را فراروی مدیران جوامع قرار داده است که نادیده‌گرفتن و عدم شناسایی آن‌ها منجر به حذف آن‌ها از عرصه رقابت جهانی می‌شود. چنانچه مدیران نحوه تعامل مطلوب با افرادی را که ذهنیات، روحیات و احساسات متفاوت دارند، ندانند از هدایت و رهبری آنان عاجز می‌مانند. هم‌اینک نیاز گسترده‌ای به مدیران کارآمد فرافرهنگی احساس می‌شود، رمز موفقیت اینان توانایی مدیریت تنوعات فرهنگی است. اهمیت فرهنگ در شکل‌دادن به شخصیت انسان و میزان موفقیت هر فرد به مقدار زیاد، تحت تاثیر ویژگی‌های فرهنگی وی قرار دارد.

برخورد فرهنگ‌ها حتی در درون سازمان‌ها نیز وجود دارد و خرده‌فرهنگ‌های کارکنان به زیان اکثریت می‌گردد. در درون سازمان با یکدیگر و با فرهنگ مدیران در تقابل قرار می‌گیرند و در اثر این روابط، شرایطی پیش می‌آید که معمولاً به نفع تعدادی اندک و به زیان اکثریت کارکنان است. شدت‌گرفتن این تفاوت‌ها و تعارضات از طرفی منجر به خروج کارکنان و تبدیل‌شدن آن‌ها به افرادی غیرمولد و فاقد کارآیی و از سوی دیگر منجر به از دست دادن مشتریان سازمان می‌گردد. در این میان مدیران سازمان‌ها در محیط‌های چندفرهنگی وظایف خطیری خواهند داشت و این‌که چگونه بتوانند افراد مختلف با پیشینه‌های فرهنگی مختلف را در کنار هم قرار دهند. از این‌رو بسیاری از کارشناسان معتقدند که برای این امر باید توانایی‌های مهمی را داشت و از آن جمله هوش فرهنگی است. اکنون مسأله‌ی اصلی در این است که توجه مدیران به فرهنگ‌های موجود در سازمان و هم‌سو کردن این فرهنگ‌ها با فرهنگ سازمانی حاکم تا چه میزان منجر به افزایش اثربخشی عملکرد مدیران در سازمان می‌شود.

#### مبانی نظری تحقیق

ادبیات و مبانی نظری تحقیق که به بحث فرهنگ، ویژگی‌های فرهنگ و همچنین فرهنگ سازمانی و پاره‌فرهنگ‌های موجود در سازمان که زمینه‌ساز تنوع فرهنگی موجود در سازمان بوده است و این‌که مدیران بایستی با این تنوع فرهنگی چگونه برخورد کنند و قابلیت‌های لازم را در خود بپروراند که یکی از این قابلیت‌ها کنارآمدن با فرهنگ‌های متفاوت موجود در سازمان و هدایت و رهبری آنان به گونه‌ای که بتوانند تعارض‌های

حاصل از این تنوع را کاهش دهند و با استفاده از نقاط مثبت تنوع فرهنگی موجود زمینه‌ی رشد و شکوفایی سازمان را فراهم سازند. بنابراین در ابتدا به بحث هوش فرهنگی و ابعاد آن و سپس عملکرد و رابطه‌ی بین این دو متغیر می‌پردازیم.

### هوش فرهنگی

مفهوم هوش فرهنگی برای نخستین بار توسط ایرلی و انگ<sup>۶</sup> از محققین مدرسه‌ی کسب‌وکار لندن مطرح شد. این دو، هوش فرهنگی را قابلیت یادگیری الگوهای جدید در تعاملات فرهنگی و ارایه پاسخ‌های رفتاری صحیح به این الگوها تعریف کرده‌اند. آن‌ها معتقد بودند در مواجهه با موقعیت‌های فرهنگی جدید، به زحمت می‌توان علایم و نشانه‌های آشنایی یافت که بتوان از آن‌ها در برقراری ارتباط سود جست. در این موارد، فرد باید با توجه به اطلاعات موجود یک چهارچوب شناختی مشترک تدوین کند، ولو این که این چهارچوب فاقد درک کاملی از رفتارها و هنجارهای محلی باشد/ ایرلی و دیگری، ۲۰۰۳، ص ۳).

هوش فرهنگی در واقع توانایی بروز عکس‌العمل متقابل و مؤثر در برابر افرادی است که زمینه‌های فرهنگی متفاوت دارند. هوش فرهنگی نیز مانند سایر گونه‌های هوش از جمله هوش اجتماعی (توانایی عکس‌العمل متقابل در برابر دیگران) و هوش احساسی (توانایی تعدیل و به کارگیری شرایط حسی دیگران) از سطوح مختلفی تشکیل شده است. هوش فرهنگی ما را قادر می‌سازد که از طریق دانش و آگاهی تفاوت‌های فرهنگی را تشخیص دهیم و بتوانیم به درستی در فرهنگ‌های متفاوت رفتار کنیم (تریاندیس، ۲۰۰۶، ص ۱۴). یک مدیر هوشمند از نظر فرهنگی قادر است با کمک تجربه‌های بسیار خود همان رفتاری را از خود بروز دهد که به طور کامل، مناسب شرایط موجود باشد.

البته در بررسی هوش فرهنگی باید به مفهوم موازی آن با عنوان سواد فرهنگی که توسط روزن مطرح شده است توجه نمود. روبرت روزن در کتاب خود با عنوان «سواد جهانی: درس‌هایی درباره‌ی مدیران تجاری و فرهنگ‌های ملی» اظهار داشته است که سواد جهانی ویژگی لازم برای مدیریت عالی در سطح دنیاست. هر چه دنیا از لحاظ اقتصادی منسجم‌تر می‌شود، تمایزات فرهنگی بیشتر خودنمایی می‌کنند. سواد فرهنگی (توانایی ارزش‌گذاری و استفاده از تمایزات فرهنگی) کلید سواد جهانی است. قابلیت هوش فرهنگی راهی

نظام یافته و مجموعه‌ای از فنون است که به مدیران کمک می‌کند تا در مراجعه با هر فرهنگی به طور مؤثر فعالیت کنند (آفرمن و دیگری، ۲۰۰۲، ص ۲۳). این مهارت به مدیران کمک می‌کند تا حساسیت‌های فرهنگی خود را افزایش دهند. حساسیت فرهنگی به نگاه ژرف مدیر و ارزیابی و تفسیر و درک تفاوت‌های فرهنگی دلالت دارد. این عبارت به معنی درک تفاوت‌های فرهنگی است، نه قضاوت درباره‌ی خوب یا بد بودن آن‌ها، به عبارت بهتر مدیر جهانی بایستی تفاوت‌ها را درک کند و آمادگی پذیرش تفاوت‌ها را داشته باشد. آمادگی پذیرش تفاوت‌های فرهنگی را اصطلاحاً فرآیند سازگاری فرهنگ می‌گویند. سازگاری فرهنگی فرآیندی سه مرحله‌ای است و می‌توان نموداری U شکل برای آن در نظر گرفت. مرحله‌ی اول این فرآیند مرحله‌ی شادی و خوشبینی است. مرحله‌ی دوم که بلافاصله بعد از مرحله اول صورت می‌پذیرد مرحله خشم، عصبانیت، ناامیدی و سردرگمی است و مرحله آخر مرحله سازگاری شدن با محیط است. در دومین مرحله فرآیند سازگاری فرهنگی پدیده‌ای به نام شوک فرهنگی روی می‌دهد که به علت تفاوت‌های فیزیکی، فرهنگی و . . . محیط جدید می‌باشد. واکنش‌هایی که افراد بعد از این مرحله نشان می‌دهند عبارتند از: بومی شدن، همراهی فرهنگی و پرواز در بومی شدن مدیر با فرهنگ بومی کاملاً سازگار می‌شود و فرهنگ خود را کنار می‌گذارد و سبک زندگی بومی را انتخاب می‌کند. در همراهی فرهنگی، مدیر جهانی با خوشبینی، همراهی، تحمل، علاقه با فرهنگ جدید برخورد می‌کند؛ علت این امر آن است که گروهی از مدیران غالباً آموزش‌ها و تماس‌های بین فرهنگی را تجربه کرده‌اند. مدیران موفق این گروه با شوک فرهنگی پایین تری نسبت به دو گروه دیگر مواجه می‌شوند و نهایتاً واکنش پرواز با این معنی است که مدیر جهانی به مخالفت با فرهنگ جدید، واپس‌زنی و یا عقب‌نشینی می‌پردازد (آفرمن و دیگری، ۲۰۰۶، ص ۱۴).

در هر حال در دنیایی که عبور از مرزها کاری عادی و ساده شده است. داشتن هوش فرهنگی یک نیاز حیاتی برای همه‌ی افراد است. چنان‌که افراد موفق رمز برخورد با فرهنگ‌های گوناگون ملی، فراملی و سازمانی را به خوبی می‌آموزند و از آموزه‌های خود نهایت استفاده را می‌برند. از طرفی، هوش فرهنگی حوزه‌ی جدیدی است از هوشمندی که امکان میانجی‌گری در فضاها‌ی کاری متنوع و متغیر را مطرح می‌کند. برخی از جنبه‌های فرهنگی مسأله کاملاً قابل دیدن است و آشکارا می‌توان این هوشمندی را در نحوه‌ی

برخورد برخی افراد و در رفتارهایی که انجام می‌دهند مشاهده کرد. در هر حال فهم بیشتر موقعیت‌ها و بخش‌های چالش‌برانگیز فرهنگ مرتبطند با عقاید، ارزش‌ها، انتظارات، نگرش‌ها و مفروضه‌هایی که به طور آشکار یا نهان قابل مشاهده و ارزیابی هستند. در عین حال کسی که هوش فرهنگی بالایی دارد این آمادگی را دارد که اختلاف فرهنگی را درک کند و با قدرت در این عرصه که پر است از تفاوت‌ها، فعالیت نماید. بنابراین هوش فرهنگی به افراد کمک می‌کند که به نحو مؤثرتری تفاوت‌های درون و بین فرهنگی را کنترل و مدیریت نمایند. کسی که هوش فرهنگی بسیار بالایی دارد حصارهای فرهنگی را درک می‌کند و می‌داند همین حصارهاست که می‌توان رفتار ما و دیگران را چهارچوب‌بندی نماید و همان است که می‌تواند نحوه‌ی فکرکردن و واکنش نشان دادن را در موقعیت‌های مختلف توجیه نماید. اما همین فرد قادر است این بندها و حصارها را کاهش دهد (انگ و دیگری، ۲۰۰۵، ص ۴).

پس هوش فرهنگی دامنه‌ی جدیدی از هوش است که ارتباط بسیار زیادی با محیط‌های کاری متنوع دارد. برخی از جنبه‌های فرهنگ را به راحتی می‌توان دید. عوامل آشکاری مثل هنر، موسیقی، سبک رفتاری از این جمله‌اند. اما شبیه بخش‌های چالش‌برانگیز فرهنگ، پنهان است. کسی که هوش فرهنگی بالایی دارد، می‌تواند از شباهت‌ها به نحو صحیح استفاده نماید و تفاوت‌ها را در راستای موفقیت‌ها بکار گیرد. این افراد قادرند به آسانی اختلاف‌ها را رفع نمایند و نوعی سینرژی (هم‌افزایی) فرهنگی را به وجود آورند. این سینرژی نوعی هم‌افزایی برای حل مسایل، کسب دیدگاه‌های نوین و افزایش علاقمندی‌ها و متنوعات مختلف در درون فضای کاری می‌باشد (انگ و دیگری، ۲۰۰۵، ص ۴).

#### **عناصر هوش فرهنگی**

استراتژی هوش فرهنگی: بدین معنا که فرد چگونه تجربیات میان فرهنگی را درک می‌کند. این استراتژی بیانگر فرآیندهایی است که افراد برای کسب و درک دانش فرهنگی به کار می‌برند.

دانش هوش فرهنگی: بیانگر درک فرد از تشابه‌ها و تفاوت‌های فرهنگی است و دانش عمومی و نقشه‌های ذهنی و شناختی فرد از فرهنگ‌های دیگر را نشان می‌دهد. این جمله

مشمول بر شناخت سیستم‌های اقتصادی و قانونی، هنجارهای تعامل اجتماعی، عقاید مذهبی ارزش‌های شناختی و زبان فرهنگ‌های دیگر می‌باشد.

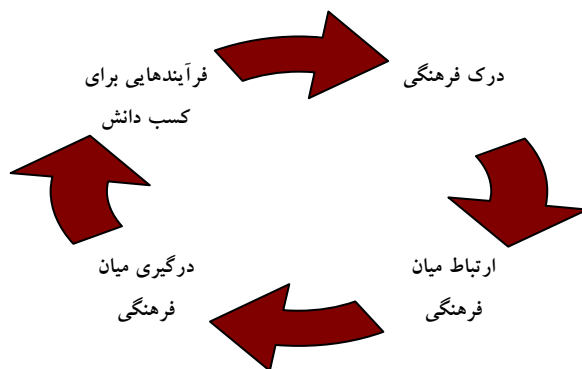
انگیزش هوش فرهنگی: بیانگر علاقه فرد به آزمودن فرهنگ‌های دیگر و تعامل با افرادی که از فرهنگ‌های مختلف می‌باشد که شامل ارزش درونی افراد برای تعاملات چندفرهنگی و اعتماد به نفسی است که به فرد اجازه می‌دهد در موقعیت‌های فرهنگی مختلف به صورت اثربخشی عمل کند.

رفتار هوش فرهنگی: این رفتار قابلیت فرد برای سازگاری با آن دسته از رفتارهای کلامی و غیرکلامی را که برای برخورد با فرهنگ‌های مختلف مناسب می‌باشد در بر می‌گیرد (ایرلی و دیگر، ۲۰۰۴، ص ۱۲).

توماس نیز هوش فرهنگی را در قالب سه متغیر دانش فرهنگی و توجهات فرهنگی و مهارت‌های فرهنگی بررسی می‌کند (توماس، ۲۰۰۵، ص ۱۱).

دانش فرهنگی: دربرگیرنده‌ی مجموعه‌ای از دانستنی‌ها در مورد این است که فرهنگ چیست؟ چگونه فرهنگ‌ها متفاوت می‌شوند؟ فرهنگ چگونه رفتار را تحت تاثیر قرار می‌دهد؟ دو نوع دانش فرهنگی وجود دارد؛ دانش واقعی و دانش مجازی یا تفسیری. دانش واقعی روش مشخصی دارد و قابل آموزش است، در حالی که دانش تفسیری به توانایی درک رفتار و الگوهای موجود در فرهنگ اطلاق می‌شود. در این حوزه‌ی دانش با احساس آمیخته می‌باشد. این احساس بستگی به تجارب گذشته دارد. تاثیر فرهنگی بر رفتار از طریق مکانیسم‌های شناخت و انگیزش صورت می‌گیرد. مکانیسم شناخت به چگونگی دریافت و تعبیر پیام‌های فرهنگی مربوط می‌شود. ادراک انتخابی و انتظارات افراد، نگرش‌های متفاوت و نمایش‌های رفتاری از نمودهای تاثیر فرهنگ بر رفتار از طریق مکانیسم شناخت می‌باشد. مکانیسم انگیزش با در نظر گرفتن تفاوت‌های موجود در ادراک خود، ترجیحات و انتخاب در رابطه با نیازها و . . . در واقع این مکانیسم مشخص می‌کند چه چیزی در هر فرهنگ مطلوب است؟

شکل شماره (۱): ابعاد هوش فرهنگی



یک نکته مهم که باید بدان توجه نمود اینست که تبادلات و عکس‌العمل‌های فرهنگی را همان‌هایی می‌دانند که روابط حرفه‌ای، سازمانی، منطقی یا تمایزات نژادی را به وجود می‌آورند و این مفاهیم ما را قادر می‌سازد تا با یک پیچیدگی فرهنگی که بیش از یک تمایز است روبرو شویم. بهتر است تا در این مورد فکر کنیم که تمایزات فرهنگی به عنوان گستره‌ای از یک مفهوم، به منظور حرکت از یک تمایل تا تعریف تمایزهای فرهنگی برای ساختن و تثبیت یک روش و توانایی در انتقال دانش و روش‌ها از یک حوزه به حوزه دیگر است.

#### عملکرد

مدیریت مبتنی بر عملکرد روشی است که اگر چه حضور آن پدیده تازه‌ای نیست ولی در دهه‌ی اخیر به طور جدی و با یک نگاه کاملاً نو مورد توجه قرار گرفته است. احتمالاً دلایل این رویکرد دوباره، برخی خصوصیات منحصر به فرد این روش است که آن را از دیگر روش‌ها متمایز می‌کند. مدیریت مبتنی بر عملکرد را می‌توان در یک محیط با حداقل پیش‌زمینه‌های لازم به اجرا درآورد و در نتیجه در بیشتر سازمان‌ها قابل پیاده کردن است. الگوی امتیازی کارت متوازن: با افزایش رقابت در عرصه‌ی تولید و خدمات، سازمان‌ها به شاخص‌ها و الگوهایی برای بررسی عملکرد خود نیاز پیدا کردند. بروز چنین نیازی و کارآیی نداشتن سیستم‌های اندازه‌گیری با عملکرد سنتی، باعث خلق مدل‌های جدید ارزیابی عملکرد در سطح سازمان‌ها شد. یکی از این مدل‌ها، مدل کارت امتیازی متوازن

است. کارت امتیازی متوازن روش جدیدی است که در سال‌های اخیر به عنوان سیستمی برای اندازه‌گیری وضعیت سازمان و تحلیل آن و نیز برنامه‌ریزی و مدیریت سازمان تدوین شده است. در کارت امتیازی متوازن پس از شناسایی و واضح ساختن مأموریت و چشم‌انداز سازمان، اهداف سازمان در هر یک از چهار دیدگاه پیشنهادی کارت امتیازی متوازن، مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی کسب و کار و رشد و یادگیری تعریف می‌شود. در این مقاله با استفاده از این الگو به بررسی و اندازه‌گیری عملکرد رؤسای بانک‌های دولتی و غیردولتی پرداخته‌ایم که در این‌جا به اختصار مطالبی راجع به این الگو آورده می‌شود.

در اوایل دهه ۱۹۹۰ رابرت کاپلان استاد دانشگاه بازرگانی هاروارد به اتفاق دیوید نورتون که در آن زمان مدیر یک شرکت تحقیقاتی بود طی یک پروژه شیوه‌های جدید سنجش‌های عملکرد سازمان را بررسی کردند. حاصل تحقیقات کاپلان و نورتون تحت مقاله‌ای با عنوان سنجه‌هایی که محرکه‌های عملکرد اند<sup>۷</sup> در ژانویه ۱۹۹۲ در مجله هاروارد بیزینس ریویو<sup>۸</sup> منتشر شد. آن‌ها در این مقاله عنوان کردند که سازمان‌ها باید معیارهای مالی خود را حفظ کنند و از آن برای خلاصه‌کردن نتایج فعالیت‌هایشان استفاده نمایند، اما ارزیابی عملکرد فقط به سنجه‌های مالی متکی نیستند بلکه عملکرد خود را از سه منظر<sup>۹</sup> دیگر یعنی مشتری، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد نیز مورد ارزیابی قرار دهند به این ترتیب کاپلان و نورتون اعلام کردند که برای انجام یک ارزیابی کامل از عملکرد سازمانی می‌بایست این عملکرد از چهار زاویه یا منظر ارزیابی شود (کاپلان و دیگری، ۱۳۸۳، ص ۱۲). منظر مالی<sup>۱۰</sup>، منظر مشتری<sup>۱۱</sup>، منظر فرآیندهای داخلی<sup>۱۲</sup>، منظر یادگیری و رشد<sup>۱۳</sup>. یافته‌های کاپلان و نورتون<sup>۱۴</sup> موید این واقعیت بود که شرکت‌های موفق، در هر یک از چهار منظر اهداف خود را تعیین و برای ارزیابی توفیق در این اهداف در هر منظر شاخص‌ها انتخاب می‌کنند و اهداف کمی هر یک از این شاخص‌ها را برای دوره‌های ارزیابی مورد نظر تعیین می‌کنند و سپس اقدامات و ابتکارات اجرا جهت تحقق این اهداف را برنامه‌ریزی و به مورد اجرا می‌گذارند.

در سال ۱۹۹۶ کاپلان و نورتون متوجه شدند که بین اهداف و سنجه‌های این چهار منظر نوعی رابطه علت و معلولی وجود دارد که آن‌ها را به یکدیگر ارتباط می‌دهد. به این



ترتیب که برای کسب دستاوردهای مالی (در منظر مالی) می‌بایست برای مشتریان خود ارزش‌آفرینی کنیم (در منظر مشتری) و ابتکار علمی نخواهد بود مگر این که بر فرآیندهای عملیاتی خود برتری یابیم و آن‌ها را با خواسته‌های مشتریانمان منطبق سازیم. (منظر فرآیندهای داخلی) و کسب برتری عملیاتی و فرآیندهای ارزش‌آفرین، امکان‌پذیر نیست مگر این که فضای کاری مناسب را برای کارکنان ایجاد، و نوآوری، خلاقیت، یادگیری و رشد را در سازمان تقویت کنیم (منظر یادگیری و رشد) کاپلان و نورتون این روش ارزیابی عملکرد را روش ارزیابی متوازن نامیدند (کاپلان و دیگری، ۱۳۸۳، ص ۱۲).

در حقیقت الگوی امتیازی کارت متوازن، ابزاری است که با طراحی آن می‌توان استراتژی سازمان را پیاده نمود و با تبدیل استراتژی‌ها به اصطلاحات عینی و عملی آن‌ها را ارزیابی کرد. کارت امتیازی توازن در یک سازمان با شناسایی معیارهای مالی و غیرمالی، عملکرد سازمان را مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌دهد و با بهره‌گیری از سنجش‌هایی که هم از روی توانمندی‌ها و هم از روی نتایج به دست آمده، بیانیه مأموریت و استراتژی کل سازمان را به اهداف عملیاتی کمی، خاص و کوتاه‌مدت تبدیل می‌نماید. منظرهای کارت امتیازی متوازن: کارت امتیازی متوازن شامل چهار منظر مالی، منظر مشتری، منظر فرآیند و منظر رشد و یادگیری می‌باشد.

### منظر مالی

کارت امتیازی متوازن وجه مالی و حداکثرکردن سود را به عنوان هدف نهایی یک بنگاه اقتصادی در نظر می‌گیرد به نحوی که کسب نتایج مالی مناسب در شرکت‌ها و مؤسسات اقتصادی برای بقا و رشد آن‌ها الزامی است.

شاخص‌های عملکرد مالی نشان می‌دهد که آیا استراتژی شرکت شامل اجرا و پیاده‌سازی، صرف پیشرفت خط مقدم می‌شود یا خیر؟ (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۴، ص ۵۳).

اهداف و معیارهای سنجش عملکرد مالی در مراحل مختلف چرخه‌ی حیات یک سازمان (شامل رشد، تثبیت و برداشت، می‌تواند متفاوت باشد:

در مرحله‌ی رشد: درصد درآمد و فروش.

در مرحله‌ی تثبیت: سودآوری

و در مرحله‌ی برداشت: مازاد نقدی عملیاتی. اهداف مالی وقتی مؤثر و کارآمد می‌باشد که مقوله ریسک را در نظر بگیرید. البته با متنوع کردن منابع درآمدی با محدود نبودن به یک گروه خاص و محدود از مشتریان، یا به دو خط تولید برای فعالیت‌های کسب‌وکار سازمان یا به یک نقطه خاص جغرافیایی می‌توان ریسک را کاهش داد.

### منظر مشتری

وجه مشتری توانایی سازمان را در ارایه کالا و خدمات باکیفیت، اثربخشی سیستم تحویل آن‌ها و افزایش رضایت مشتریان نشان می‌دهد خیلی از سازمان‌ها مأموریتشان متمرکز بر مشتری است و دانستن این‌که سازمان از دید مشتریانش چگونه عمل می‌کند، یکی از نیازهای مدیریت ارشد است.

وجه مشتری زمینه‌ی خلق ارزش از دارایی‌های نامشهود را برای ارایه به مشتریان هدف فراهم می‌کند و انتخاب ارزش قابل ارایه به مشتری عنصر اصلی استراتژی است. در وجه مشتری نقشه‌ی استراتژی، مدیران بخش‌های بازار، مشتریان هدفی که کسب‌وکار در آن‌ها مشغول به رقابت هستند و معیارهای عملکرد کسب‌وکار مربوط به مشتریان مزبور را مشخص می‌سازد (کاپلان و دیگری، ۱۳۸۴، ص ۵۷).

معیارهای اصلی مربوط به عملکرد وجه مشتریان در میان انواع مختلف سازمان‌ها مشترک بوده است و شامل معیارهای زیر می‌باشد.

- سهم بازار<sup>۱۵</sup>
- حفظ نگهداری مشتریان<sup>۱۶</sup>
- رضایت مشتریان<sup>۱۷</sup>
- جذب مشتریان جدید<sup>۱۸</sup>
- سودآوری مشتریان<sup>۱۹</sup>

### منظر فرآیندهای داخلی

وجه فرآیندهای کسب‌وکار مقدماً آنالیزی است برای فرآیندهای داخلی سازمان به نحوی که این فرآیندهای داخلی سازمان سازوکار را فراهم می‌کند که از طریق آن عملکردهای مورد انتظار به دست می‌آید و قوت و ضعف یک سیستم بستگی به چگونگی انجام این فرآیندهای داخلی دارد.

در وجه فرآیندهای داخلی، سازمان‌ها می‌بایست فرآیندهایی را مشخص کنند که با برتری یافتن در آن‌ها بتوانند به ارزش‌آفرینی برای مشتریان و نهایتاً سهامداران خود ادامه دهند. و مدیران باید بر این فرآیندهای کلیدی داخلی که آنها را قادر می‌سازد نیازهای مشتریان را برآورده سازد، تمرکز نمایند.

این فرآیندها باید در وجه فرآیندهای داخلی تعیین شده باشد و معیارهای مناسب جهت کنترل پیشرفت آن‌ها توسعه یابد این معیارها همچنین قضاوت مدیریت ارشد در مورد فرآیندهای داخلی را به اعمال انجام شده توسط سایر افرادی که در رسیدن به اهداف مؤثر می‌باشد متصل می‌کند و این اتصال کارکنان را در پایین‌ترین سطوح مطمئن می‌سازد که تصویر واضحی از اهداف دارند و نهایتاً پیشرفت در اهداف به مأمورین کل سازمان کمک خواهد کرد (کاپلان و دیگری، ۱۳۸۳، ص ۲۰).

فرآیندهای داخلی دو عامل حیاتی استراتژی سازمان را محقق می‌سازد. ارزش قابل ارایه به مشتری را ایجاد می‌کند و ارایه می‌دهد و فرآیندها را بهبود و هزینه‌های بهره‌وری را در وجه مالی کاهش می‌دهد.

فرآیندهای داخلی سازمان را در چهار گروه خوشه‌بندی کرده‌اند.

الف) فرآیندهای عملیاتی.

ب) فرآیندهای مدیریت مشتری.

ج) فرآیندهای نوآوری.

د) فرآیندهای قانونی و اجتماعی.

### الف) فرآیندهای مدیریت عملیاتی

فرآیندهای مدیریت عملیاتی، فرآیندهای اصلی و روزمره‌ای هستند که سازمان برای تولید محصولات و خدمات فعلی خود و ارایه آن‌ها به مشتریان انجام می‌دهد. فرآیندهای مدیریت عملیاتی در شرکت‌های تولیدی عبارتند از:

- تأمین مواد خام از تأمین‌کنندگان.

- تبدیل مواد خام به محصولات ساخته‌شده.

- توزیع محصولات ساخته‌شده به مشتریان.

- مدیریت یک ریسک.

فرآیندهای عملیاتی شرکت‌های خدماتی، تولید و ارایه خدماتی است که مشتری از آن‌ها استفاده می‌کند (کاپلان و دیگری، ۱۳۸۴، ص ۶۳).

### ب) فرآیندهای مدیریت مشتری

فرآیندهای مدیریت مشتری ارتباط با مشتری هدف را توسعه و تعمیق می‌دهد. می‌توانیم ۴ مجموعه از فرآیندهای مدیریت مشتری را شناسایی کنیم:

- انتخاب مشتری

- جذب مشتری

- حفظ مشتری

- رشد دادوستد با مشتری (کاپلان و دیگری، ۱۳۸۴، ص ۱۲۶).

### ج) فرآیندهای نوآوری

لازمه‌ی حفظ مزیت رقابتی در بازار این است که سازمان‌ها به منظور خلق محصولات، خدمات و فرآیندهای جدید پیوسته به نوآوری دست بزنند. از نظر دیلان: نوآوری ساختن یک قالب یا پذیرش دیدگاهی است که طی آن افراد عادی می‌توانند چیزی خارق‌العاده را پرورش دهند.

شرکت‌ها وقتی مزیت رقابتی قابل ملاحظه‌ای خلق می‌کنند که بتوانند محصولات جدید را سریع و مؤثر به بازار عرضه کنند و محصولاتشان با نیازهای مشتریان هدف متناسب باشد (کاپلان و دیگری، ۱۳۸۴، ص ۱۵۵).

نوآوری توانایی انجام کار ابتکاری است که منجر به خلق محصول با خدمتی جدید می‌شود، این توانایی یا از هوش افراد سرچشمه می‌گیرد یا به وسیله‌ی آموزش ایجاد می‌شود.

#### د) فرآیندهای قانونی و اجتماعی

شرکت‌ها باید اجازه‌ی فعالیت در جوامع و کشورهایی را که در آن‌ها تولید یا فروش دارند، داشته باشند. قوانین ملی و محلی در مورد محیط زیست، بهداشت و ایمنی کارکنان، استخدام و به کارگیری کارکنان، استانداردهایی را بر فعالیت‌های شرکت تحمیل می‌کند. شرکت‌ها برای اجتناب از تعطیل شدن یا جرایم سنگین، باید در کسب و کارشان از تمام این قوانین تبعیت نمایند.

بسیاری از شرکت‌ها، از استانداردهایی که در قوانین آمده است، فراتر می‌روند آن‌ها از محدودیت‌های قانونی فراتر می‌روند تا در جامعه‌ای که شناخته می‌شوند به عنوان یک شرکت شاخص مطرح شوند.

تاکید بر عملکرد قانونی و اجتماعی به این منظور است که اجرای نامناسب فرآیندهای قانونی و اجتماعی توانایی شرکت را برای فعالیت، رشد و آرایه ارزش به سهامداران به خطر می‌اندازد. حتماً برخی شرکت‌ها بر این عقیده‌اند که تحقق عالی این فرآیندهای منابع بلندمدت سهام‌دار را تقویت می‌کند (کاپلان و دیگری، ۱۳۸۴، ص ۱۸۴).

#### منظر رشد و یادگیری

فرهنگ تک کشور که تسهیل‌گر درک و باور کارکنان نسبت به مأموریت، چشم‌انداز سازمان می‌باشد، تا چه اندازه اهمیت دارد؟ دستاورد سرمایه‌گذاری روی سیستم مدیریت دانش چیست؟ بهبود مهارت‌های کارکنان مهمتر است یا تمرکز بر چند پست کلیدی؟

سنجش ارزش چنین دارایی‌های نامشهودی اکسیر اعظم حسابداری است. برای بسیاری از شرکت‌ها ارزش مهارت‌های کارکنان، سیستم‌های فن‌آوری اطلاعات و فرهنگ سازمانی بسیار فراتر از دارایی‌های مشهود آن‌هاست. برخلاف دارایی‌های مالی و فیزیکی، اولاً تقلید از دارایی‌های نامشهود برای رقبا بسیار دشوار است. از این رو اگر مدیران بتوانند راهی برای تخمین ارزش دارایی‌های نامشهود برای افراد مختلف پیدا کنند این دارایی‌ها منبع قدرتمندی برای مزیت رقابتی پایدار هستند. ثانیاً برخلاف دارایی‌های مشهود تقریباً هیچ گاه دارایی‌های نامشهود به تنهایی ارزش‌آفرین نیست. برای این کار آن‌ها باید با سایر دارایی‌ها ترکیب شود. ثالثاً دارایی‌های نامشهود به ندرت عملکرد مالی را مستقیماً تحت تاثیر قرار می‌دهد. در عوض تاثیرگذاری آن‌ها غیرمستقیم و از طریق زنجیره‌های پیچیده علی و معمولی است، برعکس تاثیر یک دارایی مشهود آنی است. با درک مسایل و مشکلات ملازم ارزش‌گذاری دارایی‌های نامشهود می‌آموزیم که سنجش ارزش‌آفرینی این دارایی‌ها، نهفته در استراتژی است که شرکت دنبال می‌کند. هیچ سازمانی نمی‌تواند در خلأ ارزش مالی معناداری برای دارایی نامشهودی نظیر «نیروی کار برانگیخته و آماده» در نظر گیرد. زیرا ارزش آن‌ها را تنها می‌توان در متن استراتژی تعیین کرد. اما چیزی که شرکت می‌تواند اندازه‌گیری کند این است که آیا کارکنانش برای رسیدن به هدفی خاص به طور مناسبی آموزش داده شده‌اند یا خیر؟ در پرتو این اندیشه روشن می‌شود که سنجش ارزش دارایی‌های نامشهودی در واقع به معنای تخمین میزان هم‌سویی این دارایی‌ها با استراتژی شرکت است. اگر شرکت دارایی استراتژی مناسب باشد و اگر دارایی‌های نامشهود با این استراتژی هم‌سو باشند در آن صورت دارایی‌های مشهود برای شرکت ارزش‌آفرینی می‌کند. اگر این دارایی‌ها با استراتژی شرکت هم‌سو نباشد و استراتژی هم مناسب نباشد، در آن صورت، دارایی‌های نامشهود ارزش‌آفرینی کمی خواهد داشت، حتی اگر هزینه‌ی گزافی هم در قبال آن‌ها صورت گرفته باشد.

وجه رشد و یادگیری کارت امتیازی متوازن نقش هماهنگی دارایی‌های نامشهود سازمان با استراتژی آن را پررنگ می‌کند. این وجه شامل اهداف و معیارهای سه جز دارایی‌های نامشهودی است که برای پیاده‌سازی استراتژی ضروری است.

الف) سرمایه‌ی انسانی: مهارت‌ها، استعدادها و دانشی که کارکنان یک شرکت دارند.

ب) سرمایه‌ی اطلاعاتی: بانک‌های اطلاعاتی، سیستم اطلاعاتی، شبکه‌ها و زیرساخت‌های فن‌آوری یک شرکت.

ج) سرمایه‌ی سازمانی: فرهنگ یک شرکت و رهبری آن، میزان هم‌سویی کارکنان با اهداف راهبردی آن شرکت و توانایی کارکنان در تشریح دانش با یکدیگر (کابلان و دیگری، ۱۳۸۳، صص ۳۹-۳۷).

### روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی است و از نظر نحوه‌ی گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی پیمایشی است و از آنجایی که محقق به دنبال بررسی رابطه‌ی بین دو مؤلفه است. این تحقیق از نوع تحقیقات همبستگی است. جامعه‌ی آماری در این پژوهش با توجه به متغیرهای تحقیق، کلیه‌ی رؤسای بانک‌های دولتی که ۵۳۵ نفر برآورد شد که ۲۲۱ نفر از این رؤسا نمونه آماری ما را تشکیل می‌دهند و ۱۴ بانک خصوصی که به دلیل کوچک بودن جامعه آماری کلیه رؤسای بانک‌های خصوصی بررسی شد. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات پرسشنامه است که بر این اساس برای متغیرهای مورد بررسی به ترتیب برای سنجش هوش فرهنگی از پرسشنامه‌ی بومی‌سازی شده Cultural intelligences و برای سنجش عملکرد از طریق الگوی امتیازی کارت متوازن استفاده شده است. برای تعیین پایایی این پرسشنامه‌ها از آزمون «آلفای کرونباخ» استفاده شد که این ضریب به ترتیب برای پرسشنامه هوش فرهنگی ۰/۷۸ و عملکرد ۰/۷۳ به دست آمد. برای بررسی رابطه‌ی بین متغیرهای مدل (هوش فرهنگی و عملکرد مدیران) از نرم‌افزار SPSS استفاده شده است. بر این اساس ابتدا سطح هوش فرهنگی مدیران و عملکرد آن‌ها محاسبه شده و سپس از طریق ضریب همبستگی پیرسون رابطه و شدت رابطه بین هوش فرهنگی و عملکرد آنان مشخص می‌شود. برای دسته‌بندی گروه‌ها بر اساس میزان هوش فرهنگی بر اساس پرسشنامه طیف لیکرت در نظر گرفته شده است. پرسشنامه‌ها در بین اعضای نمونه توزیع شده و داده‌های گردآوری شده در دو سطح توصیفی و استنباطی با استفاده از آزمون‌های آماری ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل واریانس یک طرفه آزمون t و تحلیل رگرسیون چندگانه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

### یافته‌ها

جدول شماره (۱): آماره‌های توصیفی متغیرهای تحقیق

انحراف معیار	میانه	حداکثر	حداقل	تعداد	
۰/۷۲	۲/۹۰	۵	۱	۲۲۱	دانش هوش فرهنگی
۰/۶۰	۳/۳۶	۴/۸	۱	۲۲۱	انگیزش هوش فرهنگی
۰/۷۱	۳/۳۳	۵	۱	۲۲۱	استرازی هوش فرهنگی
۰/۷۰	۳/۲۲	۵	۱	۲۲۱	رفتاری هوش فرهنگی
۰/۸۲	۳/۸۶	۵	۱/۳۳	۲۲۱	منظر مالی عملکرد
۰/۶۳	۴/۰۷	۵	۱/۶۷	۲۲۱	منظر مشتری عملکرد
۰/۷۷	۳/۶۵	۵	۱/۵	۲۲۱	منظر فرآیند عملکرد
۰/۷۸	۳/۵۴	۵	۱/۴	۲۲۱	منظر رشد و یادگیری عملکرد
				۲۲۱	هوش فرهنگی
				۲۲۱	عملکرد

جدول شماره (۱) نشان می‌دهد که حداقل نمره‌ی ابعاد هوش فرهنگی یک و حداکثر پنج می‌باشد. کمترین میانگین مربوط به دانش هوش فرهنگی و بیشترین میانگین مربوط به انگیزش هوش فرهنگی می‌باشد. همچنین کمترین میانگین مربوط به بُعد منظر رشد و یادگیری عملکرد و بیشترین میانگین مربوط به منظر مشتری عملکرد می‌باشد. این بررسی حاکی از آن است که مدیران بیشترین توجه خود را به منظر مشتری مبذول داشته‌اند و کمترین توجه را به منظر رشد و یادگیری در عملکرد.

جدول شماره (۲): ضریب همبستگی هوش فرهنگی و عملکرد

عملکرد	شاخص‌ها	
۰/۰۷۷	ضریب همبستگی پیرسون	هوش فرهنگی
۰/۲۵۵	سطح معناداری	
۲۲۱	تعداد	

جدول شماره (۲) نشان می‌دهد که بین هوش فرهنگی رؤسای بانک‌های دولتی و غیردولتی با عملکرد آنان رابطه‌ی مثبت معناداری در سطح  $P < ۰/۰۵$  وجود ندارد. به عبارت دیگر تغییرات هوش فرهنگی رؤسای بانک‌های دولتی و غیردولتی به یک اندازه می‌باشد. همچنین تغییرات عملکرد رؤسای بانک‌های دولتی و غیردولتی به یک اندازه می‌باشد.

جدول شماره (۳): ضریب همبستگی دانش هوش فرهنگی و عملکرد

عملکرد	شاخص‌ها	
۰/۰۱۱	ضریب همبستگی پیرسون	دانش فرهنگی
۰/۸۷۳	سطح معناداری	
۲۲۱	تعداد	



جدول شماره (۳) نشان می‌دهد که بین دانش فرهنگی رؤسای بانک‌های دولتی و غیردولتی با عملکرد آنان رابطه‌ی مثبت معناداری در سطح  $P < 0.05$  وجود ندارد. به عبارت دیگر تغییرات دانش فرهنگی رؤسای بانک‌های دولتی و غیردولتی به یک اندازه می‌باشد. همچنین تغییرات عملکرد رؤسای بانک‌های دولتی و غیردولتی به یک اندازه می‌باشد.

جدول شماره (۴): ضریب همبستگی انگیزش فرهنگی و عملکرد

عملکرد	شاخص‌ها	
۰/۱۸۷	ضریب همبستگی پیرسون	انگیزش هوش فرهنگی
۰/۰۰۵	سطح معناداری	
۲۲۱	تعداد	

جدول شماره (۴) نشان می‌دهد که بین انگیزش هوش فرهنگی رؤسای بانک‌های دولتی و غیردولتی با عملکرد آنان رابطه‌ی مثبت معناداری در سطح  $P < 0.01$  وجود دارد. به عبارت دیگر، هر چه رؤسای بانک‌ها انگیزش هوش فرهنگی بیشتری داشته باشند عملکرد آنان بیشتر خواهد بود و این یافته با نظریه‌های انگیزش عملکرد همخوانی دارد.

جدول شماره (۵): ضریب همبستگی استراتژی هوش فرهنگی و عملکرد

عملکرد	شاخص‌ها	
۰/۱۴۹	ضریب همبستگی پیرسون	استراتژی هوش فرهنگی
۰/۰۲۷	سطح معناداری	
۲۲۱	تعداد	

جدول شماره (۵) نشان می‌دهد که بین استراتژی هوش فرهنگی رؤسای بانک‌های دولتی و غیردولتی با عملکرد آنان رابطه‌ی مثبت معناداری در سطح  $P < 0.05$  وجود دارد. به عبارت دیگر، هر چه رؤسای بانک‌ها استراتژی هوش فرهنگی بیشتری داشته باشند، عملکرد آنان بیشتر خواهد بود.

جدول شماره (۶): ضریب همبستگی بُعد رفتاری هوش فرهنگی و عملکرد

عملکرد	شاخص‌ها	
-۰/۱۰۳	ضریب همبستگی پیرسون	بُعد رفتاری هوش فرهنگی
۰/۱۲۶	سطح معناداری	
۲۲۱	تعداد	

جدول شماره (۶) نشان می‌دهد که بین بُعد رفتاری هوش فرهنگی رؤسای بانک‌های دولتی و غیردولتی با عملکرد آنان رابطه‌ی منفی وجود دارد ولی این رابطه در سطح  $P < 0/05$  معنادار نمی‌باشد. به عبارت دیگر تغییرات بُعد رفتاری هوش فرهنگی با تغییرات عملکرد رؤسای بانک‌های دولتی و غیردولتی رابطه‌ای ندارد.

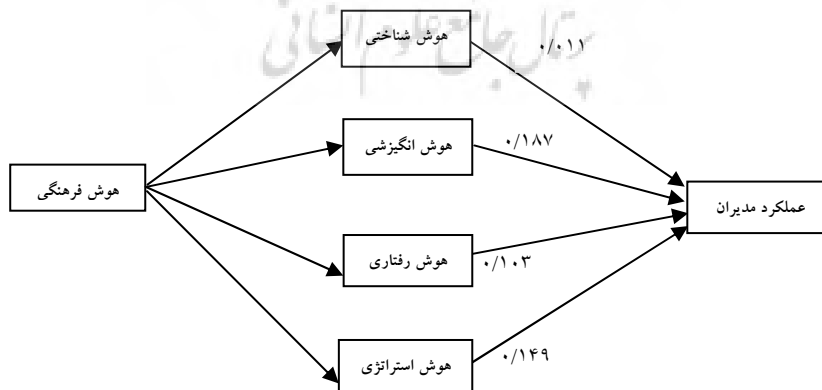
جدول شماره (۷): خلاصه نتایج آزمون t مستقل متغیر هوش فرهنگی مدیران بانک‌ها و ابعاد آن بر حسب نوع سازمان

Sig	df	t	انحراف معیار	میانگین	تعداد	سازمان	
0/1930	207	-0/088	0/75	2/89	166	بانک دولتی	دانش فرهنگی
			0/57	2/88	43	بانک غیردولتی	
0/679	207	-0/414	0/60	3/36	166	بانک دولتی	انگیزش فرهنگی
			0/61	3/32	43	بانک غیردولتی	
0/204	207	-1/275	0/72	3/29	166	بانک دولتی	استرازی فرهنگی
			0/63	3/44	43	بانک غیردولتی	
0/252	207	1/148	0/73	3/24	166	بانک دولتی	بُعد رفتاری هوش فرهنگی
			0/59	3/1	43	بانک غیردولتی	
0/910	207	-0/114	0/5	3/19	166	بانک دولتی	هوش فرهنگی
			0/43	3/18	43	بانک غیردولتی	

جدول شماره (۷) نشان می‌دهد که هوش فرهنگی و ابعاد آن در مدیران بانک‌های دولتی و غیردولتی تفاوت معناداری در سطح  $P < 0/05$  ندارد. به عبارت دیگر هوش فرهنگی رؤسای بانک‌های دولتی و غیردولتی به یکدیگر شبیه می‌باشد و این در مورد ابعاد هوش فرهنگی نیز صادق است.

مدل مفهومی تحقیق این مقاله به صورت زیر مورد تایید است.

شکل شماره (۲): مدل مفهومی



### نتیجه‌گیری

فرضیه‌ی اصلی تحقیق نشان داد که بین هوش فرهنگی رؤسای بانک‌های دولتی و غیردولتی با عملکرد آنان رابطه‌ی مثبت معناداری وجود ندارد اما بین برخی از ابعاد هوش فرهنگی و عملکرد رؤسای بانک‌ها رابطه وجود دارد. از میان ابعادی که با عملکرد رابطه دارد بعد انگیزش هوش فرهنگی و بعد استراتژی هوش فرهنگی می‌باشد. این یافته این نکته مهم را خاطر نشان می‌سازد که رؤسای بانک‌ها اگر انگیزش هوش فرهنگی و استراتژی هوش فرهنگی داشته باشند عملکرد موفق‌تری خواهند داشت اما دو بُعدی که با عملکرد رابطه ندارد یکی بعد دانش هوش فرهنگی و دیگری بعد رفتاری هوش فرهنگی می‌باشد. این یافته را نیز چنین می‌توان تفسیر کرد که رؤسای بانک‌ها دانش هوش فرهنگی و بُعد رفتاری هوش فرهنگی دارند ولی برای استفاده از این دو بُعد نیازمند انگیزش بالا و استراتژی صحیح می‌باشند. شاهد این ادعا را می‌توان تحصیلات رؤسای بانک‌ها در نظر گرفت. تحقیق نشان داد که رؤسای بانک‌هایی که تحصیلات بالایی دارند دانش هوش فرهنگی بالا و استراتژی هوش فرهنگی بالایی داشته‌اند و این یافته با نظریه‌های انگیزش عملکرد هماهنگی دارد.

از دیگر نتایج مهم تحقیق این بود که بُعد انگیزش هوش فرهنگی در مرتبه‌ی اول ۳/۵ درصد واریانس عملکرد را تبیین می‌کند و در مرتبه‌ی دوم بُعد رفتاری هوش فرهنگی ۲/۶ درصد واریانس عملکرد را تبیین می‌کند.

همچنین عملکرد از منظر فرآیند در مرتبه‌ی اول ۸۳/۳ درصد واریانس عملکرد را تبیین می‌کند و در مرتبه‌ی دوم منظر مالی ۱۱/۹ درصد واریانس عملکرد را تبیین می‌کند و در مرتبه‌ی سوم منظر رشد و یادگیری ۲/۹ درصد واریانس عملکرد و در مرتبه‌ی چهارم منظر مشتری ۱/۹ درصد واریانس عملکرد را تبیین می‌کند.

و بالاخره نتایج تحقیق نشان داد که هوش فرهنگی و ابعاد آن بر حسب سن پاسخگویان تفاوت ندارد. به عبارت دیگر پاسخگویان با سنین متفاوت هوش فرهنگی مشابهی داشته‌اند.

همچنین مقایسه‌ی دیدگاه پاسخگویان در مورد عملکرد از منظر مالی، مشتری، فرآیند و رشد و یادگیری و عملکرد به‌طور کلی بر حسب سن پاسخگویان نشان داد که تفاوت دارد. مقایسه‌ی میانگین عملکرد از منظر مالی، مشتری، فرآیند و رشد و یادگیری و عملکرد

کلی رؤسای بانکها با سنین متفاوت نشان داد که هر چه کارکنان سن بیشتری داشته باشند، عملکرد بالاتری داشته‌اند. دلیل بالابودن عملکرد را می‌توان به تجربه کاری بیشتر نسبت داد.

### زیر نویس‌ها

- |                                    |                                     |                             |
|------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------|
| 1- culture                         | 2-organizational culture            | 3- intelligence             |
| 4- cultural intelligence           | 5- bachelor of science in chemistry | 6- erley & ang              |
| 7- Measures that drive performance | 8- harvarrd business review         |                             |
| 9- perspective                     | 10- Financials Perspective          | 11 - Customer Pdrerspective |
| 12- Internal Processes             | 13- Learning & Growth Perspective   | 14- Kaplan& Norton          |
| 15- Market Shave                   | 16- Customer Retention              | 17 - Customer Satisfaction  |
| 18 - Customer Acquisition          | 19 - Customer Profitability         |                             |

### منابع

- ۱- کابلان، رابرت و دیگری. اندازه‌گیری آمادگی راهبردی دارایی‌های ناشهود. ترجمه: حسین حسینیان. ماهنامه‌ی گزیده‌ی مدیریت. سال پنجم. شماره ۳۷. ۱۳۸۳.
- ۲- کابلان، رابرت و دیگری. سازمان استراتژی محور. ترجمه: پرویز بختیاری. تهران: انتشارات مدیریت صنعتی. چاپ اول: ۱۳۸۳.
- ۳- کریمی، تورج. مدل‌های نوین ارزیابی عملکرد سازمان ماهنامه تدبیر. سال هفدهم. شماره ۷۸. ۱۳۸۵.
- ۴- لطفیانی، احسان. کارت امتیازی متوازن. قسمت اول. فصلنامه‌ی مدیریت کیفیت برتر. شماره ۸. ۱۳۸۵.
- ۵- یوران اولوه، نیلس و دیگری. کارت امتیازی متوازن. ترجمه: علیرضا علی سلیمانی. تهران: انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران. چاپ دوم: ۱۳۸۶.
- 6- Earley p.c & ang; cultural intelligence: indivisual interactions across cultures. Stanford, CA .stanfors business book. 2003.
- 7- Earley p.c & mosakwtski; cultural intellience; harrard business reviw October. 2004.
- 8- Earley, p. c., & ang, s. Cultural intelligence: individual interactions across cultures. Stanford unive sity press.ot.r. 2003.
- 9- Offermann, l.r.& phan,l.u. “culyurally intelligent leadership for a diverse world”. Inr.e.r.ggio,s.e. 2002.
- 10- Triandis, h.c; “cultural ntelligence in organizations” group and organization management, vol.31.s. 2006.