

تأثیر هوش هیجانی و هوش فرهنگی بر موفقیت رهبران در کلاس جهانی

دکتر اصغر مشبکی* علی تیزرو**

چکیده

رهبران کلاس جهانی می بایست در محیط باز جهانی، جایی که در آن فرهنگ های متفاوت، خطرات متنوع و چالشهای فراوان وجود دارد فعالیت نمایند. برای انجام وظیفه در این چنین محیطی آنان نیازمند دانش، مهارت و ویژگیهای شخصیتی می باشند. شاید در میان این فاکتورها، هوش هیجانی و هوش فرهنگی سهم بیشتری در موفقیت این رهبران داشته باشد. این دو فاکتور زمینه‌ای را برای درک بهتر رهبری در محیط های چند فرهنگی و همچنین انطباقاتی که باید صورت پذیرد، فراهم می آورند. این مقاله با فرض تأثیر هوش هیجانی و هوش فرهنگی بر موفقیت رهبران در کلاس جهانی به بررسی روابط بین این فاکتورها در جامعه آماری تحقیق که شامل ۵۰ مدیر ارشد بخش های مختلف صنعتی و خدماتی در شهر اصفهان بود پرداخت و بر اساس نتایج بدست آمده از ضریب همبستگی پیرسون فرضیه های تحقیق مورد تأیید قرار گرفت.

واژه های کلیدی: هوش هیجانی، هوش فرهنگی، رهبری در کلاس جهانی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

* نویسنده مسئول - عضو هیات علمی گروه مدیریت دانشگاه تربیت مدرس

** دانشجوی دکتری دانشگاه تربیت مدرس و عضو هیات علمی دانشگاه هرمزگان

۱- مقدمه

امروزه شرکت‌ها اعم از بزرگ و کوچک با افزایش تعداد عرضه‌کنندگان، شرکا، کارکنان، سهام‌داران و مصرف‌کنندگان خارجی مواجه هستند. این شرکت‌ها نه تنها در محیط خارجی مجبور به رقابت با شرکت‌های خارجی هستند بلکه در داخل کشور خود نیز می‌بایست با آنها مواجه شوند. این چنین تغییراتی در محیط شرکت‌ها نیازمند آن است که رهبران در زمینه‌های کاری جهانی از قبیل بازاریابی، مالی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت اطلاعات و تحقیق و توسعه مهارت‌های لازم را کسب نمایند (*Caligiuri and Disanto, 2001:27-38*). به هر حال رهبران جهانی نیازمند آنند که در زمینه تعاملات کسب و کارهای جهانی نیز مهارت لازم را کسب نمایند. این‌ها نیازمند هوش هیجانی و فرهنگی هستند (*Alon and Higgins, 2005:501-512*) نکته‌ای که توجه اصلی مقاله به آن است. هوش هیجانی به مهارت‌های هیجانی از قبیل درک و بیان صحیح هیجان‌ها، تصحیح هیجان‌ها با فرایندی رو به جلو، درک هیجان‌ها و کاربرد آنها برای موقعیت‌های مختلف و مدیریت هیجان‌ها اشاره دارد (*Mayer and Salovey, 1997:3-31*). گلمن^{۴۴} در کتاب "هوش هیجانی" بیان می‌نماید که IQ تنها حداکثر ۲۰٪ در موفقیت فرد در زندگی می‌تواند تاثیر داشته باشد و ۸۰٪ بقیه را هوش هیجانی تعیین می‌نماید (*Goleman, 1995*).

از طرفی بسیاری از احساسات، عواطف و علایم و نشانه‌های شفاهی و غیر شفاهی در فرهنگ‌های مختلف، متفاوت است. به عبارت دیگر برای کسب توانایی درک بالای احساسی برخوردار از هوش فرهنگی مناسب از ضروریات است. طبق گفته‌های کریستوفر ارلی و سون‌آنگ، هوش فرهنگی یک مهارت ضروری است که یک فرد را قادر می‌سازد بر راحتی با فرهنگ‌های دیگر کنار آید و در آن در کنار مردمی که آن فرهنگ را دارند زندگی کند (*Earley and Ang, 2003*). این درحالی است که آمار و ارقام نشان می‌دهد تنها ۸ درصد از مدیران عالی رتبه ۵۰۰ شرکت برتر فورچون از این قابلیت برخوردارند و نیاز به

⁴⁴- Goleman

داشتن مدیرانی بهره مند از هوش فرهنگی شدیداً احساس می شود (Alon and Higgins, 2005: 501-512).

۲- مبانی نظری و پیشینه تحقیق

۲-۱- هوش هیجانی و موفقیت رهبران در کلاس جهانی

۲-۱-۱- هوش هیجانی

واژه هوش هیجانی چند سالی است که در ادبیات علمی مطرح شده است ابتدا در روانشناسی و سپس به بصورت کاربردی در سایر علوم مطرح شد. ریشه این واژه از مفهوم هوش اجتماعی نشأت گرفته است که اولین بار در سال ۱۹۲۰ بوسیله ثراندایک^{۴۵} مطرح شد. ایشان هوش اجتماعی را " توانائی فهم و مدیریت مردان و زنان ، پسران و دختران بمنظور فعالیت عاقلانه آنها در ارتباط با همدیگر " می داند (Gardner, 1993). لمن، مشهورترین فردی که در این زمینه مطالعات زیادی انجام داده هوش هیجانی را اینگونه تعریف می نماید (Goleman, 1995) :

"هوش هیجانی مهارتی است که دارنده آن می تواند از طریق خود آگاهی ، روحیات خود را کنترل کند، از طریق خود مدیریتی آن را بهبود بخشد ، از طریق همدلی تاثیر آنها را درک کند و از طریق مدیریت روابط به شیوه ای رفتار کند که روحیه خود و دیگران را بالا ببرد".

وی سینگر^{۴۶} هوش هیجانی را "هوش بکار گیری عاطفه و احساس در جهت هدایت رفتار ، افکار ، ارتباط موثر با همکاران ، سرپرستان ، مشتریان و استفاده از زمان در چگونگی انجام کار برای ارتقای نتایج" می داند (Wong and Law, 2003:243-274).

همانگونه که از تعریف فوق می توان دریافت هوش هیجانی توانائی فرد را در درک احساسات خود و دیگران و احترام و ارزش نهادن به آن مشخص می سازد . این هوش بسیار

⁴⁵-Thorondic

⁴⁶- weisinger

تحت کنترل محیط است. یعنی در موقعیت های اجتماعی شکل می گیرد و پرورش می یابد. پیترسالوی و جان مایر ابعاد چهارگانه هوش هیجانی را به شرح زیر نام می برند ، *Bliss* (2002, Baron and Parker, 2000):

● خود آگاهی^{۴۷}

ضروری ترین توانائی مرتبط با هوش هیجانی این است که فرد از هیجانات و احساسات خود آگاه باشد. توانائی خود آگاهی به فرد اجازه می دهد تا نقاط قوت و محدودیت های خود را بشناسد و به ارزش خود اعتماد پیدا کند/خائف الهی و دوستار، ۱۳۸۲: ۱۸).

● آگاهی اجتماعی^{۴۸}

تشخیص فکر و احساس دیگران که شامل برخورداری از همدلی در تمام سطوح فردی، گروهی و سازمانی می باشد (Goleman, 1995). مدیرانی که دارای آگاهی اجتماعی هستند هیجانات، عواطف و احساسات دیگران را بیشتر عملی می سازند، تا اینکه آن را حس کنند. این مدیران دقیقاً می دانند که گفتار و کردارشان بر دیگران تاثیر می گذارد و آنقدر حساس هستند که اگر کلام و رفتارشان تأثیر منفی داشته باشد، آن را تغییر دهند (خائف الهی و دوستار، ۱۳۸۲: ۱۸).

● مدیریت روابط^{۴۹}

توانائی مرتبط با هوش هیجانی ، شامل توانایی برقراری ارتباطات و مراودات آشکار و قانع کننده، فرونشاندن اختلافات و ایجاد پیوندهای قوی بین افراد است. رهبرانی که از توانائی مدیریت روابط برخوردارند، از این مهارتها در جهت گسترش شور و اشتیاق خود و حل اختلافات از طریق مزاح و شوخی و ابراز مهربانی استفاده می کنند (Goleman et.al, 2002:17-18).

● خودکنترلی / خود مدیریتی^{۵۰}

47- Self-awareness

48- Social awareness

49-Relationship management

50 - Self-control/self-management

عبارت است از توانایی کنترل هیجانات، عواطف، رفتار صادقانه، درست و به شیوه‌های معتبر و تطبیق پذیر. رهبران خود کنترل اجازه نمی دهند بدخلقی‌های گاه و بی‌گاه در طول روز از آنان سر بزنند. آنان از این توانایی بدین منظور استفاده می کنند که بدخلقی و روحیه بد را به محیط کاری و اداره نکشانند، یا منشا و علت بروز آن را به شیوه ای منطقی برای مردم توضیح دهند (Goleman, 1995).

ما بر اساس این چهار فاکتور پرسشنامه ای را تهیه کرده ایم که سطح هوش هیجانی رهبران را اندازه‌گیری می‌کند. در این پرسشنامه از برخی از سوالات مطرح شده در پرسشنامه ترندایک استفاده شده است.

۲-۱-۲- رهبری در کلاس جهانی

شرکتها اعم از کوچک و بزرگ به ناچار مجبور به تعاملات جهانی یا ارتباط با شرکتهای بین المللی می باشند. این امر می تواند در ارتباط با مشتریان، رقبا، عرضه کنندگان یا کارکنان جهانی باشد. سازمان تجارت جهانی اعلام نموده است در سال ۲۰۰۳، ۳۰٪ از تولید ناخالص داخلی کشورها جنبه جهانی پیدا کرده است و پیش بینی می شود این رقم در سال ۲۰۲۹ به ۸۰٪ برسد (Alon and Higgins, 2005:501-512). این چنین تغییراتی در محیط سازمانها نیازمند مهارت های رهبری جهانی است. رهبران کلاس جهانی به عنوان مدیرانی تعریف می شوند که در کارشان با برخی حیطه های جهانی سروکار دارند (Spreitzer et.al, 1997:6-26) و می‌بایست به طور موثر سازمان شان را در محیط جهانی پیچیده، متغیر و اغلب مبهم مدیریت کنند (Mccall et.al, 1988, Caligiuri and Disanto, 2001, Bartlett and Ghoshal, 2003).

●وظایف رهبران در کلاس جهانی

در تحقیقاتی که در اروپا و آمریکای شمالی بر روی رهبران کلاس جهانی صورت گرفت، مشخص شد که ۱۰ وظیفه یا کار وجود دارد که عمده این رهبران ناچار به انجام آن می باشند. این وظائف عبارتند از (Caligiuri, 2004):

۱. رهبران جهانی با دانشگاه هایی از کشورهای خارجی کار می کنند.
 ۲. رهبران جهانی با مشتریان داخلی از دیگر کشورها تعامل دارند.
 ۳. رهبران جهانی با مشتریان خارجی از دیگر کشورها تعامل دارند.
 ۴. ممکن است نیاز باشد رهبران جهانی با زبانی غیر از زبان مادری در محیط کار صحبت کنند.
 ۵. رهبران جهانی کارکنانی را سرپرستی می کنند که از ملیت های مختلفی می باشند
 ۶. رهبران جهانی یک استراتژی تجاری برای واحدشان فراهم می کنند که بر مبنای گستره جهان تدوین می شود.
 ۷. رهبران جهانی بودجه بندی را در قالب جهانی و بر مبنای واحد خود تدوین می نمایند.
 ۸. رهبران جهانی مذاکراتی را در کشورهای خارجی یا با افرادی از دیگر کشورها انجام می دهند.
 ۹. رهبران جهانی سرپرستان یا فروشندگان خارجی را اداره می کنند.
 ۱۰. رهبران جهانی ریسک را در سطح جهانی و بر مبنای واحدشان مدیریت می کنند.
- پائولا کالیگوری بیان می نماید که بمنظور انجام این وظایف، رهبران جهانی به دانش، مهارت و توانائی و ویژگیهای شخصیتی نیاز دارند (Caligiuri, 2006: 219-228):

● دانش

۱. دانش فرهنگ عمومی، ۲. دانش فرهنگ خاص، ۳. دانش کسب و کار جهانی

● مهارت ها و توانائی ها

۱. مهارت تعاملات بین فرهنگی، ۲. مهارت صحبت کردن به زبان های خارجی ، ۳.

توانائی شناختی

•ویژگیهای شخصیتی

۱. برون گرایی ، ۲. سازش ، ۳. ثبات احساسی، ۴. هوشمندی و گشاده روئی

با نگاهی به وظایف رهبران کلاس جهانی و مطالعه ادبیات علمی در این رشته متوجه می شویم که رهبران جهانی باید ۴ ویژگی داشته باشند (Rosen and Digh, 2001, Alonand Higgins, 2005, Hampden and Trompenaars, 1994, Hofstede, 1980, Kluckhohn and Strodtbeck, 1961)

۱. سواد جهانی

۲. توان گسترش رهبری در لایه های مدیریتی سازمان

۳. توجه و درک تفاوت های فرهنگی

۴. انعطاف پذیری و نوآوری

۱- سواد جهانی

رابرت رازن و پاتریکا دایگ^{۵۱} این موضوع را مطرح نموده و بیان می دارند که سواد جهانی یک شایستگی جدید رهبری است که برای موفقیت شرکت مورد نیاز می باشد. سواد جهانی به معنی دیدن ، تفکر ، عمل و حرکت در مسیر هوشیاری فرهنگی است. رازن معتقد است که سواد جهانی پایه و اساس مدیریت جهانی را تشکیل می دهد و با وجود ادغام های اقتصادی و روند رو به رشد جهانی سازی تفاوت های فرهنگی روز به روز مهمتر می گردد. وی اذعان دارد که سواد فرهنگی مهمترین بخش سواد جهانی است. این سخن بدین معنی است که در فعالیتهای تجاریمان باید فرهنگ و آداب و رسوم مردمی که با آنها سر و کار داریم نیز مد نظر داشته باشیم. علاوه بر جنبه فرهنگ، سواد جهانی جنبه های دیگری را نیز شامل می شود منتهی با تأکید کمتر از قبیل آگاهی از وضعیت رقبا در سطح جهانی ، آگاهی

⁵¹ - Robert Rosen and Patricia Digh

از آخرین تکنولوژیها در زمینه کاری، آگاهی از فرصتها و چالش ها در گستره جهانی و ...
(Rosen and Digh, 2001).

۲- توان گسترش رهبری در لایه های مدیریتی سازمان

دومین مهارت رهبران کلاس جهانی گسترش رهبری در لایه های مدیریتی سازمان می باشد که بدین وسیله ایجاد طرحی برای اجرای تلاشهای توسعه رهبری در کلاس جهانی تسهیل می شود (Alon and Higgins, 2005:501-512). به عبارتی دیگر رهبری تنها بدین معنی نیست که در بالاترین رده سازمان انجام شود آن هم به صورت متمرکز و لایه های پائین مدیریتی از آن بی بهره باشند. بلکه رهبری هنگامی به صورت عالی انجام می شود که همانند چشمه ای در تمام رده های مدیریتی جاری شود. اگر این کار انجام شود اجرای رهنمودهای مدیریت عالی در رده های پائین تر با سهولت بیشتری امکان پذیر می شود و همان حسی که در مدیریت عالی برای موفقیت شرکت وجود دارد در رده های پائین مدیریتی نیز بوجود خواهد آمد. نمونه آن شرکت IBM می باشد که از سال ۲۰۰۲ با آمدن سام پالمیسانو^{۵۲} این مدل رهبری را در آنجا اجرا نمود. ایشان به محض ورود به شرکت احساس نمود که می بایست مدل مدیریتی این شرکت را تغییر دهد زیرا مشتریان با هوش دیگر دنبال یک رابطه کوتاه مدت نیستند بلکه اگر از محصولات شرکت رضایت داشته باشند یک رابطه بلندمدت با شرکت ایجاد خواهند نمود (Tischler, 2004:112-113).

۳- توجه و درک تفاوت های فرهنگی

دانش فرهنگی به معنی دانش ارزشها و هنجارهای اجتماعی است که در فرهنگهای مختلف متفاوت است (Hampden and Trompenaars, 1994, Hofstede, 1980, Kluckhohn and Strodtbeck, 1961). دانش فرهنگی ریشه در انسان شناسی دارد. از دیدگاه انسانشناسی عمیق ترین سطح فرهنگی را در دیدگاهها، زبان و افکار مردمی می توان یافت که با هم در یک جامعه زندگی می کنند و این عوامل تعیین کننده احساسات، نگرشها، ارزشها و رفتارها می باشد (Sehein, 1990:109-119).

⁵² - Sam Palmisano

آنجا که رهبری در کلاس جهانی مستلزم تعامل با افرادی با فرهنگ های متفاوت می باشد در نتیجه درک صحیح تفاوت های فرهنگی کمک بسیار قابل توجهی به رهبری جهانی می نماید.

۴- انعطاف پذیری و نوآوری

فعالیت در محیط جهانی نیازمند انعطاف پذیری و نوآوری می باشد زیرا محیط جهانی ایستا نیست بلکه پر از تغییرات و چالش هاست. در سال ۲۰۰۲ تام تبر^{۵۳}، گری یوکل^{۵۴} و آنجلا گردن^{۵۵} بعد از مطالعه نیم قرن تحقیقات صورت گرفته بر روی رفتار رهبران به این نتیجه رسیدند که رهبران باید ۱۲ رفتار را به صورت موفقیت آمیز از خود نمایش بگذارند که آنها را در ۳ گروه دسته بندی کردند؛ وظایف، روابط و تغییر/ نوآوری (*Yukl and Taber, 2002:15-32*). از اینجا می توان به اهمیت نقش انعطاف پذیری و نوآوری در رهبری به خصوص رهبری در کلاس جهانی پی برد.

۲-۱-۳- رابطه بین هوش هیجانی و موفقیت رهبران در کلاس جهانی

هوش هیجانی یک فاکتور اساسی در موفقیت در کار و زندگی می باشد. این هوش یک قسمت بیولوژیکی ارزیاب بسیار مهم در آدمی است. همانگونه که نایکل سون^{۵۶} در مقاله ای در هاروارد بیزینس رویو بیان می نماید، انسان بر خلاف سایر موجودات هیجانات را زودتر از اطلاعات دریافت می نماید (*Nicholson, 1998:134-147*). یا به گفته گلن در کتاب هوش هیجانی وقتی پیام ابتدا به مغز انسان می رسد در مرحله اول و برای لحظه بسیار کوتاهی واکنشی احساسی به پیام داده می شود و سپس قوه تعقل پاسخ منطقی به پیام می دهد.

شوریه شگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

⁵³- Tom Taber

⁵⁴- Gary Yukl

⁵⁵- Angela Gordon

⁵⁶- Nigel Nicholson

طبق تحقیقات انجام شده توسط استیون استین^{۵۷} و هووارد بوک^{۵۸} ۴۷٪ تا ۵۶٪ موفقیت در زندگی و کار به هوش هیجانی وابسته است البته این طیف بسته به نوع کار می باشد (Stein and Book, 2000: 1-3). بین هوش هیجانی و موفقیت رهبری نیز ارتباط وجود دارد که این امر مورد تأیید دانیل گلمن، ریچارد بویاتزریس و آنی مک کی در کتاب "Primal Leadership" می باشد. آنها دریافتند که بیشتر مهارت های رهبری در ایالات متحده به هوش هیجانی وابسته است (Goleman et.al, 2002: 17-18). این تحقیقات و دیگر تحقیقات انجام شده (از قبیل تحقیقات انجام شده توسط موسسه مشاوره ای های-مک بر^{۵۹}) نشان داد که ۷۹٪ موفقیت مدیران در آمریکا نتیجه هوش هیجانی بالا است.

۲-۲- هوش فرهنگی و موفقیت رهبران در کلاس جهانی

اجازه دهید به این بحث وارد شویم که آیا وجود هوش هیجانی بالا به مدیر در مدیریت موفق در تعامل با فرهنگ های دیگر کمک می کند یا نیاز به مهارتی علاوه بر آن وجود دارد؟ جواب را باید در هوش فرهنگی جستجو کرد که همانند پلی ارتباط بین هوش هیجانی و موفقیت رهبری در کلاس جهانی را فراهم می آورد. در سال ۲۰۰۳ کریستوفر ارلی و سون آنگ عنوان کردند که هوش هیجانی ممکن است در هنگام عبور از مرزهای فرهنگی، زمانی که سمبلها و نشانه های رفتاری تغییر می کند چندان موفقیت آمیز عمل ننماید. بنابراین برای موفقیت هوش هیجانی در چنین مواقعی فرد باید هوش فرهنگی نیز داشته باشد.

۲-۲-۱- هوش فرهنگی

ارلی و آنگ هوش فرهنگی را اینگونه تعریف کرده اند:
"توانایی فرد در راستای سازگاری موفقیت آمیز با محیط های فرهنگی جدید که معمولاً با بافت فرهنگی خود فرد نا آشناست". در همین راستا پیترسون^{۶۰} در سال ۲۰۰۴ در کتابش

⁵⁷ - Steven J. Stein

⁵⁸ - Howard E. Book

⁵⁹ - Hay-McBer

⁶⁰ -peterson

هوش فرهنگی را استعداد به کارگیری مهارت‌ها و تواناییها در محیط های چند فرهنگی تعریف کرده است (Earley and Ang, 2003).

بر اساس تعریف ارلی و آنگ هوش فرهنگی هوشی متفاوت از هوش اجتماعی و عاطفی است. افراد زیادی با داشتن IQ بالا و مهارت‌های اجتماعی مناسب در تعاملات بین‌المللی شکست می‌خورند که علت اصلی آن پائین بودن هوش فرهنگی می‌باشد (Sternberg, 1999).

رابطه هوش⁶¹ در تحقیقاتش به این نتیجه رسید که رفتارهای موفق رهبری در بین فرهنگ های مختلف ، متفاوت است (House et.al, 2002: 3-10). طبق این تحقیقات مدیران برای هدایت سازمانشان در قرن بیست و یکم نیازمند دانستن تفاوت های فرهنگی و قومی و مذهبی در محیط کارشان می باشند. امروزه این امر کاملا روشن شده که رفتارهای رهبران باید مطابق فرهنگ محیطی باشد که در آن فعالیت می کنند. وجود مدیران با هوش فرهنگی بالا برای موفقیت شرکت های چند ملیتی ضروری است.

۲-۲-۲- اجزاء تشکیل دهنده هوش فرهنگی

ارلی و موساکوسکی سه جزء هوش فرهنگی را به شرح زیر بیان می نمایند (Earley and Mosakowski, 2004: 139-146):

• ضریب فرهنگی شناختی

ضریب فرهنگی شناختی به حیطة شناخت افراد از فرهنگ های دیگر و همچنین توانائی فهمیدن و ایجاد احساس فرهنگی اطلاق می شود بطوری که بتوان بخش های فرهنگی جدید را توسعه داد (Earley and Ang, 2003). اگر بخواهیم واضح تر درباره ضریب فرهنگی شناختی صحبت نمائیم می توان آنرا به مهارت ادراکی مدیر در مقایسه با سایر مهارت ها تشبیه کرد. در واقع اشاره به یک نوع شناخت کلی به فرهنگ دارد.

• ضریب فرهنگی پیرا زبانی

⁶¹ -Robert House

ضریب فرهنگی پیرا زبانی اشاره به توانایی فرد در یادگیری و انجام علائم رفتاری و اشاره ای فرهنگ دارد. به عنوان مثال در هنگام نشستن، پا روی پا انداختن در فرهنگ های مختلف ممکن است معانی مختلفی داشته باشد. در یک فرهنگ ممکن است توهین محسوب شود ولی در فرهنگی دیگر امری عادی تلقی شود. اگر فرد هم معنای آن را بداند و هم رفتار مناسب با هر فرهنگ را انجام دهد، از ضریب فرهنگی شناختی برخوردار است (Earley and Mosakowski, 2004:139-146).

● ضریب فرهنگی احساسی / انگیزشی

هوش فرهنگی نه تنها احتیاج به ضریب فرهنگی شناختی و پیرا زبانی دارد بلکه احتیاج به انگیزه در یادگیری فرهنگی جدید دارد. ضریب فرهنگی احساسی / انگیزشی به حدی اطلاق می شود که افراد به توانایی خود در تعاملات بین فرهنگی اعتماد دارند و همچنین از این تعاملات رضایت دارند (Earley and Ang, 2003).

۲-۳- رابطه بین هوش فرهنگی و موفقیت رهبران در کلاس جهانی

اما چگونه هوش فرهنگی موفقیت رهبری در کلاس جهانی را تسهیل می کند؟ در سال ۲۰۰۳ ترسی مانینگ^{۶۲} نوشت که احتیاج به رهبری موفق بین فرهنگی ضروری و فراگیر شده است. وی پیشنهاد می کند که شایستگیهای جهانی به همراه منابع خاص به منظور توانایی در اداره تنوعات فرهنگی فزاینده پیش شرط رهبری جهانی موفق می باشد (Manning, 2003:20-23). رابرت رازن و دانشجویانش پس از مصاحبه رو در رو با بیش از ۱۰۰۰ مدیر ارشد بیش از ۷۵ شرکت در سراسر جهان در کتابش تحت عنوان "سواد جهانی" ۲ نکته را یادآوری می کند: اول آنکه سواد جهانی سنگ بنای رهبری در کلاس جهانی است و دوم آنکه در حالی که اقتصاد هر چه بیشتر در حال جهانی شدن است نقش تفاوت های فرهنگی نیز مهمتر می شود (Rosen et.al, 2000). سواد فرهنگی نکته کلیدی در سواد جهانی است.

⁶²- Tracey Manning

رابرت هوز^{۶۳} نیز در سال ۲۰۰۲ در پروژه تحقیقاتی اش تحت عنوان GLOBE بیان می دارد که رفتار رهبران موفق در میان فرهنگ‌های مختلف، متفاوت است (House et.al, 2002: 3-10). طبق این تحقیقات همچنین مدیران عالی به منظور هدایت سازمان شان در قرن بیست و یکم نیازمند دانستن تفاوت‌های فرهنگ اخلاقی و منطقه‌ای محیط کاری و جامعه چند فرهنگی کارکنان در سراسر جهان می باشند. این امر روشن شده است که رفتار رهبران باید با تنوعات فرهنگی که در محیط جهانی وجود دارد منطبق شود. از دیگر تحقیقاتی که بر روی موفقیت رهبران در کلاس جهانی انجام شده می توان به تحقیقات زاکاک و دووآس^{۶۴} در سال ۱۹۹۹ بر روی موسسات بیمه اشاره کرد. این دو بیان می دارند که هوش فرهنگی عنصر اساسی در هوش کسب و کار می باشد به علاوه اگر با محیط خارجی سر و کار داشته باشیم نقش آن بیشتر نیز می شود (Zakak and Douvas, 1999:68).

پس به طور کلی هوش فرهنگی رهبران را قادر می سازد تا تفاوت‌های رفتار هوش هیجانی را در فرهنگ‌های مختلف بفهمند و رفتار هوش هیجانی مناسب را برای هر فرهنگ خاص انتخاب نمایند.

۳- روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش جمع آوری داده‌ها در گروه تحقیقات همبستگی قرار می گیرد. داده‌های مربوط به هوش هیجانی با استفاده از پرسشنامه ثرندایک^{۶۵} بدست آمده است. برای سنجش هوش هیجانی ما از ۴ فاکتور خود آگاهی، خود مدیریتی، آگاهی اجتماعی و مدیریت روابط استفاده نموده ایم. داده‌های مربوط

⁶³ - Robert House

⁶⁴ -Alexander Zakak and Steve Douvas

⁶⁵ -Thrindik

به هوش فرهنگی با استفاده از پرسشنامه ارلی و موساکوسکی بدست آمده است. این پرسشنامه بر اساس ۳ فاکتور ضریب فرهنگی شناختی، ضریب فرهنگی پیراژبانی و ضریب فرهنگی احساسی / انگیزشی اقدام به سنجش هوش فرهنگی می نماید. دسته سوم داده ها مربوط به موفقیت رهبر در کلاس جهانی می باشد. از آنجا که پرسشنامه جامعی در این زمینه وجود نداشت با استفاده از ۴ فاکتور سواد جهانی، توان گسترش رهبری در لایه های مدیریتی سازمان، توجه و درک تفاوت های فرهنگی و انعطاف پذیری و نوآوری پرسشنامه ای تهیه شد.

جامعه آماری این تحقیق شامل ۵۰ مدیر ارشدی است که در بنگاه های اقتصادی (خدماتی و عمدتاً تولیدی) اصفهان مشغول بکار می باشند. این مدیران بصورت تصادفی انتخاب شدند. این تحقیق بر مبنای سه فرض اصلی شکل گرفت:

۱. رابطه معنی داری بین هوش هیجانی و موفقیت رهبران کلاس جهانی وجود دارد
۲. رابطه معنی داری بین هوش فرهنگی و موفقیت رهبران کلاس جهانی وجود دارد
۳. رابطه معنی داری بین هوش هیجانی و هوش فرهنگی وجود دارد

۴- یافته های تحقیق

ما نتایج این مطالعه را در سه قسمت بیان می نماییم:

۴-۱- رابطه بین هوش هیجانی و موفقیت رهبران در کلاس جهانی

جدول شماره ۱ شاخص های آماری و همچنین روابط موجود بین هوش هیجانی و موفقیت رهبران در کلاس جهانی و همچنین روابط موجود بین فاکتور ها را نشان می دهد. همانگونه که در جدول نیز دیده می شود هوش هیجانی و موفقیت رهبران در کلاس جهانی دارای رابطه مثبت ($r = .542, p < .01$) می باشد و فرضیه اول مورد تایید قرار می گیرد. از بین فاکتورهای هوش هیجانی آگاهی اجتماعی دارای قویترین رابطه با موفقیت رهبران در کلاس جهانی می باشد و رابطه خود آگاهی با موفقیت رهبران در کلاس جهانی مورد تایید قرار نگرفته است. از بین فاکتور های موفقیت رهبران در کلاس جهانی، همانگونه که انتظار می رفت سواد جهانی دارای قویترین رابطه با هوش هیجانی و توجه و درک

تفاوت‌های فرهنگی دارای ضعیف‌ترین رابطه با هوش هیجانی می‌باشد. این رابطه نیز تا حدودی منطقی می‌باشد زیرا فاکتور توجه و درک تفاوت‌های فرهنگی بیشتر به هوش فرهنگی مربوط می‌باشد تا هوش هیجانی.

جدول ۱: رابطه بین هوش هیجانی و موفقیت رهبران در کلاس جهانی

۲	۱	SD	M	
		۰/۵۲	۳/۹۴	۱. هوش هیجانی
	** ۰/۵۴۲	۰/۵۱	۴/۱	۲. موفقیت رهبران کلاس جهانی
۰/۲۱۳		۰/۴۹	۴/۲۷	۱-۱. خود آگاهی
** ۰/۷۳۸		۰/۵۹	۴/۰۸	۲-۱. آگاهی اجتماعی
** ۰/۴۱۴		۰/۶۷	۳/۶۶	۳-۱. مدیریت روابط
** ۰/۵۴۷		۰/۶۹	۳/۹	۴-۱. خود کنترلی / خود مدیریتی
	** ۰/۵۵۷	۰/۶۱	۴/۳	۱-۲. سواد جهانی
	** ۰/۴۰۷	۰/۷۸	۴/۱۶	۲-۲. توان گسترش رهبری در لایه‌های مدیریتی سازمان
	* ۰/۳۱۲	۰/۵۸	۳/۸۵	۳-۲. توجه و درک تفاوت‌های فرهنگی
	** ۰/۳۷۶	۰/۷۱	۴/۱	۴-۲. انعطاف پذیری و نوآوری

$N: ۵۰, p^{**} < ۰/۰۱, p^* < ۰/۰۵$

۴-۲- رابطه بین هوش فرهنگی و موفقیت رهبران در کلاس جهانی

جدول شماره ۲، شاخص‌های آماری و همچنین روابط بین هوش فرهنگی مدیران و موفقیت‌شان در محیط جهانی را نشان می‌دهد. این رابطه مثبت است و فرضیه ۲ را تأیید می‌نماید ($r = 0.360, p < 0.05$). در این جدول همچنین روابط بین فاکتورهای هوش فرهنگی و موفقیت رهبران در کلاس جهانی و فاکتورهای موفقیت رهبران در کلاس جهانی و هوش فرهنگی نشان داده شده است. از بین فاکتورهای هوش فرهنگی، ضریب فرهنگی پیراژبانی دارای قوی‌ترین رابطه و ضریب فرهنگی شناختی ضعیف‌ترین رابطه را با موفقیت رهبران کلاس جهانی دارا می‌باشند. اما از بین ۴ فاکتور موفقیت رهبران در

کلاس جهانی تنها ۲ فاکتور؛ سواد جهانی و توان گسترش رهبری در لایحه های مدیریتی سازمان دارای رابطه مثبت با هوش فرهنگی می باشند و رابطه ۲ فاکتور دیگر یعنی توجه و درک تفاوت های فرهنگی و انعطاف پذیری و نوآوری تأیید نشده است.

جدول ۲: رابطه بین هوش فرهنگی و موفقیت رهبران در کلاس جهانی

۲	۱	SD	M	
		۱/۳۹	۳/۸۸	۱. هوش فرهنگی
	*./۳۶۰	۰/۵۱	۴/۱	۲. موفقیت رهبران کلاس جهانی
*./۳۳۱		۰/۵۳	۳/۳۹	۱-۱. ضریب فرهنگی شناختی
**./۵۸۷		۱/۱	۳/۸۴	۲-۱. ضریب فرهنگی پیرازبانی
**./۳۸۷		۰/۸۴	۳/۷۵	۳-۱. ضریب فرهنگی احساسی / انگیزشی
	*./۳۳۶	۰/۶۱	۴/۳	۱-۲. سواد جهانی
	**./۳۹۷	۰/۷۸	۴/۱۶	۲-۲. توان گسترش رهبری در لایه های مدیریتی سازمان
	./۱۳۴	۰/۵۸	۳/۸۵	۳-۲. توجه و درک تفاوت های فرهنگی
	./۲۰۰	۰/۷۱	۴/۱	۴-۲. انعطاف پذیری و نوآوری

$N: 50, p^{**} < 0.01, p^{*} < 0.05$

۴-۳- رابطه بین هوش هیجانی و هوش فرهنگی

جدول شماره ۳ رابطه بین هوش هیجانی و هوش فرهنگی و همچنین روابط موجود بین فاکتور های آنها را نشان می دهد. اگر چه عدد بدست آمده رابطه نسبتاً ضعیفی را نشان می دهد ($r = 0.282, p < 0.01$) ولی رابطه تأیید شده است. از بین فاکتور های هوش هیجانی تنها ۲ فاکتور مدیریت روابط و آگاهی اجتماعی دارای رابطه مثبت با هوش فرهنگی می باشند و رابطه ۲ فاکتور دیگر یعنی خودآگاهی و خود کنترلی تأیید نشده است. از بین فاکتورهای هوش فرهنگی ضریب فرهنگی پیرازبانی دارای قوی ترین رابطه با هوش هیجانی است و رابطه ضریب فرهنگی شناختی تأیید نشده است که این بنظر منطقی می آید زیرا همانطور که قبلاً نیز گفته شد ضریب فرهنگی شناختی بیشتر یک دید کلی ارائه می کند و بیشتر از آنکه با هوش هیجانی ارتباط داشته باشد با هوش منطقی (IQ) ارتباط دارد.

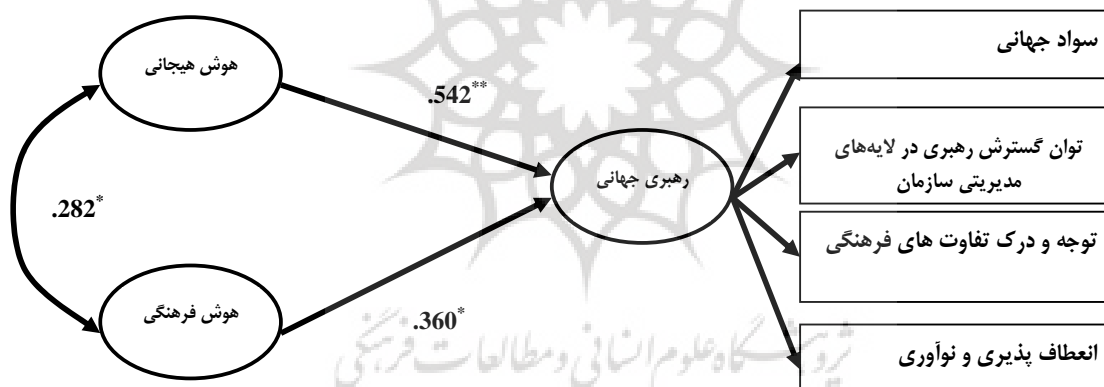
جدول ۳: رابطه بین هوش هیجانی و هوش فرهنگی

۲	۱	SD	M	
		۰/۵۲	۳/۹۴	۱. هوش هیجانی
	*-۰/۲۸۲	۱/۳۹	۳/۸۸	۲. هوش فرهنگی
-۰/۰۱۳		۰/۴۹	۴/۲۷	۱-۱. خود آگاهی
*-۰/۲۸۴		۰/۵۹	۴/۰۸	۲-۱. آگاهی اجتماعی
** -۰/۴۰۸		۰/۶۷	۳/۶۶	۳-۱. مدیریت روابط
-۰/۲۱۱		۰/۶۹	۳/۹	۴-۱. خود کنترلی / خود مدیریت
	-۰/۰۷۰	۰/۵۳	۳/۳۹	۱-۲. ضریب فرهنگی شناختی
	** -۰/۶۱۸	۱/۱	۳/۸۴	۲-۲. ضریب فرهنگی پیرا زبانی
	** -۰/۵۷۰	۰/۸۴	۳/۷۵	۳-۲. ضریب فرهنگی احساسی / انگیزشی

N: ۵۰, p** < ۰/۰۱, p* < ۰/۰۵

در نمودار شماره ۱ رابطه بین هوش هیجانی، هوش فرهنگی و رهبری در کلاس جهانی بصورت مدلی ارائه شده است

نمودار ۱: رابطه بین هوش هیجانی، هوش فرهنگی و رهبری در کلاس جهانی



N=۵۰, p** < ۰.01, p* < ۰.05

۵- نتیجه گیری

اگر چه اخیراً تعداد تحقیقاتی که تاثیر هوش هیجانی و هوش فرهنگی را بر روی موفقیت رهبران در سطح کلاس جهانی می‌سنجد زیاد شده است (Earley and Mosakowski, 2004, Alon and Higgins, 2005) ولی متأسفانه بیشتر این مطالعات، مطالعات مروری (کتابخانه‌ای) بوده و کمتر مطالعات میدانی صورت گرفته است. هم‌چنین متأسفانه تعداد پرسشنامه‌هایی که میزان موفقیت این رهبران را می‌سنجد بسیار کم و طراحی آن بسیار مشکل می‌باشد. بنابراین در این تحقیق ابتدا پرسشنامه‌ای طراحی شد که موفقیت رهبران کلاس جهانی را با استفاده از ویژگی‌هایی که این چنین رهبرانی می‌بایست داشته باشند می‌سنجید. آنگاه تاثیر هوش هیجانی و هوش فرهنگی بر موفقیت رهبران کلاس جهانی و هم‌چنین رابطه بین هوش هیجانی و هوش فرهنگی سنجیده شد. برای انجام این کار براساس فرضیات تحقیق از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد و نتایجی بدست آمد که در بخش یافته‌های تحقیق به تشریح بیان شد.

نتایج این تحقیق نشان داد که مدیران با هوش هیجانی بالاتر دارای ویژگی‌هایی هستند که موفقیت آنها را در رهبری کلاس جهانی تضمین می‌کند. خود آگاهی (یکی از فاکتورهای هوش هیجانی) بر روی خود آگاهی هیجانی، خود سنجی و اعتماد به نفس تاثیر می‌گذارد. این ویژگی‌ها به رهبران اجازه می‌دهد که در رهبری در محیط جهانی موفقتر عمل کنند. آگاهی اجتماعی، مدیریت روابط و خود کنترلی ویژگی‌هایی از قبیل آگاهی سازمانی مدیریت تعارض، کار تیمی، ایجاد تغییر و ... فراهم می‌آورند که برای مدیریت خوب در سازمان مورد نیاز می‌باشد (Goleman et.al, 2002: 17-18).

نتایج این تحقیق هم‌چنین نشان داد که هوش فرهنگی دارای رابطه مثبت موفقیت رهبران در کلاس جهانی است. اگر چه رابطه ضریب فرهنگی شناختی (یکی از فاکتورهای هوش فرهنگی) با موفقیت رهبران در کلاس جهانی خیلی ضعیف است ولی در مجموع تأثیر مثبتی در موفقیت رهبران کلاس جهانی دارد. رهبران کلاس جهانی در محیط کاریشان با کارکنان یا مشتریان دارای فرهنگ‌های مختلف مواجه می‌شوند. بنابراین برخورداری از هوش فرهنگی بالا می‌تواند به آنها در ایجاد ارتباط با کارکنان و مشتریان کمک کند. پدیده جهانی شدن نیز به اهمیت نقش هوش هیجانی و هوش فرهنگی در

سازمانها خواهد افزود. بنابراین رهبران کلاس جهانی باید با در نظر گرفتن فرصت ها و چالشهای موجود در محیط کاری با ابزارهای مناسب از جمله هوش هیجانی و هوش فرهنگی سعی در ارتقای سازمان خود کنند.

منابع فارسی

۱- خائف الهی احمد علی ، دوستار محمد، ابعاد هوش هیجانی، مدیریت و توسعه، شماره ۱۳۸۲، ۱۸.

منابع انگلیسی

1- Caligiuri, P.M., & Disanto, V. (2001). *Global competence: what is it B and can it developed through global assignments? Human Resource Planning Journal*, 24(3), 27-38.

2- Alon lian and Higgins James M. (2005) *Global leadership success through emotional and cultural intelligences*, Kelley, school of business, *business Horizons*, N.48, 501- 512

3- Mayer J.D. and Salovey P., *What is emotional intelligence?*. In: P. Salovey and D. Slutyer, Editors, *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*, Basic Books, New York (1997), pp. 3-31.

4- Goleman, D., 1995. *Emotional intelligence.*, Bantam Books, New York.

5- Earley P.C. and Ang S., *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*, Stanford Business Books, Stanford, CA (2003).

6- Gardner, H., 1993. *Multiple intelligences: the theory in practice.*, Basic Books, NY.

7- Wong Chi-Sum, Law Kenneth S., *The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude*, *The Leadership Quarterly* 13 (2003), 243- 274.

8- Bliss, E.S (2002), *"the affect of Emotional Intelligence on a modern organizational leader s ability & make effective decision "* at , www.sam_blii_baba5@radiks.net.

- 9-Baron,R. & Parker, D.A.(2000), *Emotional Intelligence Theory, Development Assessment at home, school and in the workplace* , san Francisco.
- 10- Goleman D., Boyatzis D. and McKee A., *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*, HBR Press, Cambridge, MA (2002), pp. 17–18.
- 11- Spreitzer G.M., M.W. McCall Jr. and J.D. Mahoney, *The early identification of International Executives*, *Journal of Applied Psychology* 82 (1997), pp. 6–29.
- 12- McCall M.W., Lombardo M. and Morrison A., *The lessons of experience*, Lexington Books, Boston (1988).
- 13- Caligiuri P.M. and DiSanto V., *Global competence: What is it B and can it be developed through global assignments?*, *Human Resource Planning Journal* 24 (2001) (3), pp. 27–38.
- 14- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (1992, reprinted in 2003). *What is a global manager?* *Harvard Business Review*, August 2003.
- 15- Caligiuri, P. (2004). *Global leadership development through expatriate assignments and other international experiences*. Paper presented Symposium: *Expatriate Management: New Directions and Pertinent Issues*” at the Academy of Management, New Orleans.
- 16- Caligiuri Paula, *Developing global leaders*, *Human resource management review*,16 (2006), pp 219-228
- 17- Rosen, R., & Digh, P. (2001). *Developing globally literate leaders*. Retrieved January 3, 2004, from [http://www1.sim.edu.sg/sim/pub/mag/sim pub mag list. cfm? ID =961](http://www1.sim.edu.sg/sim/pub/mag/sim%20pub%20mag%20list.cfm?ID=961).
- 18- Hampden-Turner, C., & Trompenaars, A.(1994).*The seven cultures of capitalism*. New york, NY: Doubleday.
- 19-Hofstede, G. (1980).*Cultures consequences: international differences in work-related values*. Thousand oaks, CA: Sage.
- 20-Kluckhohn F. and Strodtbeck F.L., *Variations in Value Orientations*, Row, Peterson, Evanston, IL (1961).
- 21-Tischler L., *IBM's management make over*, *Fast Company* 88 (2004), pp. 112–113.
- 22- Schein E., *Organizational culture: Organizational psychology*, *American Psychologist* 45 (1990), pp. 109–119.

- 23- Yukl, Gordon A. and Taber T., A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research, *Journal of Leadership and Organizational Studies* 9 (2002) (1), pp. 15–32.
- 24- Nicholson N., How hardwired is human behavior?, *Harvard Business Review* 76 (1998) (4), pp. 134–147.
- 25- Stein S.J. and Book H.E., *The EQ edge: Emotional intelligence and your success*, Stoddart Publishing Co, Toronto (2000), pp. 1–3.
- 26- Sternberg J.Robert(1999), "Successful Intelligence: Finding a Balance", *Trends in Cognitive sciences*, Vol.3,no.11.
- 27- House R., Javidan M., Hanges P. and Dorfman P., Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE, *Journal of World Business* 37 (2002) (1), pp. 3–10.
- 28- Earley, P. Christopher and Mosakowski, Elaine, *Cultural Intelligence*, *Harvard Business Review*, Oct2004, Vol. 82, Issue 10, pp. 139-146.
- 29- Manning, T.T. *Leadership across cultures: Attachment style influences*, *Journal of Leadership and Organizational Studies* 9 (2003) (1), pp. 20–32.
- 30- Rosen, R.H. P. Digh, C. Phillips and R.T. Rosen, Editors, *Global literacies: Lessons on business leadership and national cultures*, Simon and Schuster, New York (2000).
- 31- Zakak A. and Douvas S., Insurance globalization requires cultural intelligence, *Journal of Commerce* (1999, January 6), p. 68.



پښتونستان ښار، ښار ښار
پښتونستان ښار، ښار ښار