

## رابطه هوش فرهنگی با عملکرد مدیران صداوسیما جمهوری اسلامی ایران (مورد مطالعه: شبکه‌های استانی مراکز غرب کشور)

آرمان احمدی‌زاد

استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران

سید صداقت‌الله موسوی

کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج، سنندج، ایران

نادیا شبرند

کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران (نویسنده مسئول)

nadia.shabrand@gmail.com

### چکیده

**مقدمه و هدف پژوهش:** در دنیای کنونی، هوش فرهنگی ابزاری ضروری برای مدیران است، هوش فرهنگی به عنوان قابلیت اثربخش در فرهنگ‌های گوناگون شناخته شده است. با توجه به اهمیت آن در محیط‌های چند فرهنگی از جمله صدا و سیما هدف از انجام این پژوهش، بررسی رابطه بین هوش فرهنگی با عملکرد مدیران در میان مدیران شبکه‌های استانی مراکز غرب کشور است.

**روش پژوهش:** پژوهش حاضر از نوع توصیفی-همبستگی است از نظر هدف کاربردی، از لحاظ گردآوری اطلاعات پیمایشی است. برای جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش از پرسشنامه عملکرد مدیران پاترسون و پرسشنامه هوش فرهنگی آنگ استفاده شد. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل تمامی مدیران صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران، استان‌های غرب (کردستان، همدان، کرمانشاه و ایلام) در سال ۱۳۹۴ که براساس آمار اخذ شده ۲۰۰ نفر بوده است. براساس جدول مورگان ۱۳۲ نفر به عنوان نمونه انتخاب شده‌اند. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها در سطح توصیفی از میانگین، جداول فراوانی و در سطح استنباطی از آزمون ضریب همبستگی پیرسون با استفاده از نرم‌افزار SPSS استفاده شده است.

**یافته‌ها:** نتایج نشان داد بین هوش فرهنگی با عملکرد مدیران با ضریب همبستگی ۰/۳۷۷ در سطح ۹۵ درصد، بین عامل فراشناختی با عملکرد مدیران با ضریب همبستگی ۰/۱۱۳ در سطح ۹۵ درصد، بین عامل شناختی با عملکرد مدیران با ضریب همبستگی ۰/۳۷۷ در سطح ۹۵ درصد، بین عامل انگیزشی با عملکرد مدیران با ضریب همبستگی ۰/۴۷۸ در سطح اطمینان ۹۵ درصد، بین عامل رفتاری با عملکرد مدیران با ضریب همبستگی ۰/۲۲۲ در سطح اطمینان ۹۵ درصد رابطه مثبت و معنی‌داری وجود داشته است.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به نتایج به دست آمده می‌توان نتیجه گرفت بین هوش فرهنگی و عملکرد مدیران رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد یعنی هرچقدر مدیران شبکه‌های استانی صداوسیما جمهوری اسلامی ایران (کردستان، همدان، کرمانشاه و ایلام) از

هوش فرهنگی بالایی برخوردار باشند، میزان عملکرد در آنان افزایش می‌یابد. هم‌چنین در میان ابعاد هوش فرهنگی بعد انگیزشی بیشترین میزان تأثیر را بر عملکرد مدیران داشته است.

**واژگان کلیدی:** هوش، فرهنگ، هوش فرهنگی، عملکرد مدیران، صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران مراکز غرب کشور.

## مقدمه

امروزه سازمان‌ها برای حفظ بقای خود و پیشرفت در دنیای رقابتی، به بهبود مستمر عملکرد خود نیاز دارند. منابع انسانی سرمایه‌های بنیادی سازمان‌ها و منشا هرگونه تحول و نوآوری در آنها تلقی می‌شوند. انسان موجودی تغییرپذیر با تحولات و توانایی‌های بالقوه بی‌شماری است. این توانایی‌ها باید ارزیابی شده و تحت شرایط تعلیم و تربیتی مطلوب از قوه به فعل درآیند (فتح‌آبادی، ۱۳۷۶).

از دیدگاه سازمانی ارزیابی عملکرد کارکنان وظیفه‌ای ضروری و انکارناپذیر در زمینه سنجش پیشرفت افراد در مسیر نیل به اهداف و مأموریت‌های سازمانی است. ارزیابی عملکرد، موجب آگاهی و بازخورد شده و نقاط قوت و ضعف عملکرد و موقعیت سازمان را در محیط پرتلاطم و پر از تغییرات محیطی تعیین خواهد کرد. اصلاح عملکرد فردی و سازمانی، کلید موفقیت در رقابت است. ارزشیابی عملکرد فرد و سازمان، به مدیران کمک می‌کند تا میزان تحقق اهداف استراتژیک سازمان را کنترل کنند. مدیران برای آگاهی در مورد میزان تحقق اهداف سازمان، لازم است با تمام کارکنان و عملکرد کلیه بخش‌های آن در ارتباط باشند. این امر مستلزم آن است که مشاغل را به درستی طراحی کرده، افراد مناسب و آموزش دیده را برای تصدی سمت‌های سازمانی برگزینند و برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان به آنها پاداش مناسب دهند و انگیزش لازم را ایجاد کنند (سیدجوادین و همکاران، ۱۳۸۲). عملکرد مناسب و اثربخش منابع انسانی یکی از کلیدهای موفقیت

سازمان‌هاست عملکرد خوب به معنی بهره‌وری کیفیت سودآوری و مشتری‌مداری است به همین دلیل است که سازمان‌های موفق جهان تلاش زیادی می‌کنند تا عوامل موثر بر عملکرد و رفتار نیروی انسانی را شناسایی و مدیریت کنند و به این توفیق دست یابند که با فراهم کردن این عوامل بر عملکرد نیروهای انسانی در سازمان‌ها (هم از نظر کمیت هم از نظر کیفیت) بیفزایند. بسیاری از سازمان‌های قرن بیست و یکم، چند فرهنگی هستند. محصولی که در یک کشور طراحی می‌شود، شاید در ۱۰ کشور تولید شود و در بیش از ۱۰۰ کشور به فروش برسد. این واقعیت سبب پویایی فراوان روابط در محیط‌های چند فرهنگی شده است، به نحوی که تفاوت در زبان، قومیت، سیاست‌ها و بسیاری خصوصیت‌ها دیگر می‌تواند به عنوان منابع تعارض بالقوه ظهور کند و در صورت نبود درک صحیح، توسعه روابط کاری مناسب را با مشکل مواجه سازد. این دشواری‌های ادراکی سبب ارائه مفهومی نوین در مباحث شناختی شده است با نام، "هوش فرهنگی" (تریاندیس، ۲۰۰۶). در شرایط کاری کنونی که تنوع و جهانی‌سازی به صورت فزاینده‌ای رشد کرده است، این هوش قابلیت مهمی برای کارکنان، مدیران و سازمان‌ها محسوب می‌شود. افراد حین تجربه‌ی انتقال از یک محیط آشنا به محیط رقیب، با چالش‌های متفاوتی در یک محیط میان فرهنگی مواجه می‌شوند. الگوهای رفتاری، نگرش‌ها و ارزش‌های فرهنگی که در محیط آشنای آنها قابل قبولند، ممکن است در محیط‌های دیگر پذیرفته نباشند. به منظور کاهش بلا تکلیفی که به واسطه‌ی تفاوت‌های فرهنگی ایجاد می‌شود، افراد باید

است که در محیط‌های متنوع فرهنگی، انسجام و پیوستگی ایجاد می‌کند. مدیران منابع انسانی باید به این مفهوم، به عنوان ملاکی برای موفقیت و اثربخشی در تجارت و رقابت بین‌المللی نگاه کنند (زمانی و طبرسا، ۱۳۸۸). همان‌طوری که طبق نظر توماس<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) هوش فرهنگی، ظرفیتی است که به افراد اجازه می‌دهد تا در برابر طیف گسترده فرهنگ‌ها درک و فهم درستی داشته باشند، اقوام ایرانی ممکن است بر حسب مذهب، زبان و نژاد ویژگی‌های متمایزی داشته باشند، اما هویت مشترک اسلامی - ایرانی مجموعه این اقوام، این تنوع قومی را از ویژگی منحصر به فردی برخوردار می‌سازد که از آن می‌توان در جهت سازندگی و تعالی کشور استفاده کرد (رحمان‌زاده و غفاری، ۱۳۹۰). ضمن اینکه مولفه‌های مشترک فرهنگ ملی نیز هم شکلی‌هایی را در نحوه تفکر و ارزش‌های اجتماعی ایجاد می‌کند (توماس و اینکسون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳). تردیدی نیست که دولت می‌تواند در روند شکل‌دهی به قومیت‌ها دخالت کند. بنابراین، مدیریت قومیت‌ها از جانب مدیریت دولتی، موضوعیت دارد و رسانه ملی یکی از ابزارهای کارآمد آن است، نهادهای رسانه‌ای به مثابه «گلوله‌هایی جادویی و سحرآمیز»، تأثیر خارق‌العاده‌ای بر تغییر نگرش و رفتار انسان‌ها دارند و می‌توانند ابزار بسیار مؤثری، حتی برای ایجاد فرهنگ جدید و شکل‌دهی هویت ملی و قومی در جامعه باشند. رسانه‌ها می‌توانند با در نظر گرفتن حساسیت‌های قومی در برنامه‌های خود به حفظ استحکام هویت ملی کمک کنند، تا ضمن اتحاد ملی از بحران‌های قومی جلوگیری شود (قلی‌پور و پورعزت، ۱۳۸۷). علاوه بر موارد فوق باید اذعان داشت که رسانه ملی به عنوان نهادی فرهنگ ساز و فرهنگ گستر با برخورداری از ظرفیت‌های انحصاری و بی‌بدیل در ارائه خدمت عمومی و ملی، نقشی حساس و مؤثر در فرآیند توسعه ایفا می‌کند (رحمان‌زاده و غفاری،

از تنوع فرهنگی آگاه باشند و توانایی ایجاد ارتباط با مردم از فرهنگ‌های متفاوت را در خود تقویت کنند. این نوع رفتارها از هوش فرهنگی افراد نشأت می‌گیرد و می‌تواند شاخصی برای توانایی سازگاری مؤثر با یک محیط فرهنگی جدید باشد (اصانلو و خدای، ۱۳۹۳).

عملکرد هر سازمان تابع عملکرد کارکنان، مدیران، فرصت‌ها، منابع و امکانات و نیز متأثر از سیستم‌های محیطی و سازمان‌های دیگر است. عملکرد کارکنان نیز تابع متغیرهای فردی، متغیرهای روان‌شناختی و متغیرهای سازمانی است (افجه و میری، ۱۳۸۸). از طرفی بزرگترین در ماندگی انسان، ناتوانی در دستیابی به همکاری و تفاهم با دیگران است (هرسی و بلانچارد<sup>۲</sup>، ۱۳۸۵). سازمان‌هایی که دارای تعاملات بین فرهنگی هستند ممکن است به دلیل تضادهای بین فرهنگی در عملکرد خود دچار اختلالاتی شوند؛ چرا که پرسنل و مدیران با افرادی که دارای فرهنگ و حتی زبان متفاوتی هستند ارتباط گسترده‌ای دارند (رحیم‌نیا و همکاران، ۱۳۸۹). از سوی دیگر اقتصاد جهانی، مناسبت‌های بین‌المللی و تحولات سیاسی، اهمیت تعاملات میان فرهنگی را روزبه‌روز تشدید می‌نماید (تسلیمی و همکاران، ۱۳۸۸). لذا مدیران صدا و سیما نیز حسب ماهیت شغلی خود با کارکنانی از طیف‌های متنوع از نظر؛ قومیت‌ها، فرهنگ‌ها و خرده فرهنگ‌های متفاوت داخلی و نیز در حوزه برون‌مرزی ارتباط کاری و سازمانی دارند که می‌بایست برای جلوگیری از بوجود آمدن اختلال در عملکرد و ارتباطات سازمانی در سطوح مدیریتی سازمان، تعاملات بین فرهنگی و انطباق و سازگاری ایجاد گردد و این مهم در سایه داشتن هوش فرهنگی و در ارتباط با مدیریت عملکرد اثربخش میسر است (رحمان‌زاده و غفاری، ۱۳۹۰). یکی از ابزارهایی که کارکنان می‌توانند برای کنترل تعارضات و سازگاری و بهینه‌سازی امور استفاده کنند، هوش فرهنگی آنان است. هوش فرهنگی مانند چسبی

افزایش دهند و در دست‌یابی به یک فضای مناسب کاری با کمترین اختلال موفق‌تر عمل نمایند و شاهد بهبود عملکرد باشند. چراکه عملکرد مدیران پدیده‌ای پیچیده است که شاید ساده‌ترین تعبیر برای آن را بتوان، مجموعه فعالیت‌های معطوف به دستیابی به اهداف سازمان دانست، بنابراین برای تحقق اهداف سازمان و رسیدن به عملکرد اثربخش و نیز با توجه به این مهم که منابع انسانی به عنوان ثروت اصلی سازمان محسوب می‌گردد، توجه به هوش فرهنگی افراد و ایجاد زمینه‌های لازم برای سازماندهی و مدیریت مطلوب‌تر منابع انسانی در سازمان در جهت تحقق اهداف و عملکرد مدیران اهمیت دارد (رحیم‌نیا و همکاران، ۱۳۸۹). که البته به نظر می‌رسد این مهم از سوی مدیران صدا و سیمای مراکز استانی کمتر مورد توجه قرار گرفته است و شاید تعریف و راهبرد سازمانی برای این مهم تدوین نشده است. با توجه به مطالب و مباحث که بیان شد پژوهش حاضر به بررسی رابطه هوش فرهنگی با عملکرد مدیران شبکه‌های استانی صدا و سیمای مراکز غرب کشور خواهد پرداخت امری لازم و ضروری به نظر می‌رسد.

#### مبانی نظری

هوش فرهنگی "هوش"<sup>۷</sup> یکی از جذاب‌ترین و جالب توجه‌ترین فرآیندهای روانی است که جلوه‌های آن در موجودات مختلف به میزان متفاوت مشاهده می‌شود. در اوایل قرن بیستم مرکز توجه روان‌شناسان جنبه‌های شناختی مانند حافظه و حل مسأله بود و توانستند آزمون‌هایی را طراحی کنند که به کمک آنها میزان هوش و درک انسان‌ها را اندازه بگیرند که از آن امروزه به عنوان "آزمون هوش استاندارد"<sup>۸</sup> یاد می‌شود (حسن‌زاده، ۱۳۸۶). "هوش فرهنگی"<sup>۹</sup> یعنی این‌که افراد بتوانند به نحو مؤثری خود را با یک فرهنگ جدید وفق دهند. هوش فرهنگی می‌تواند تفاوت‌های افراد در

در این ارتباط هوش فرهنگی به عنوان نوش دارویی برای کارکرد موفق افراد در برخورد با افراد دیگر در محیط‌های ناآشنا و جهانی شناسایی و تجویز شده است (زمانی و طبرسا، ۱۳۸۸).

با شتاب در عصر اطلاعات و ارتقاء ارتباطات انسانی و همچنین بروز موقعیت‌های راهبردی و استراتژیکی در سازمان، نظریه هوش فرهنگی، میان مدیران سازمان حلقه مفقوده‌ای است که کمتر مورد توجه بوده است، که بر این اساس توانایی تطبیق مستمر مدیران با کارکنان سازمان از فرهنگ‌های مختلف در جهت انجام امور محوله سازمانی و نیز توانایی سازماندهی منابع انسانی و اطلاعات و رشد سطح علمی و بهره‌مندی از مهارت‌های علمی و تجربی افراد، حائز اهمیت است (رحیم‌نیا و همکاران، ۱۳۸۹). هوش فرهنگی منبع بالقوه‌ای برای ایجاد مدیریت عملکرد اثربخش در سازمان است. افراد زیادی با داشتن آی‌کیو<sup>۱۰</sup> بالا، مهارت‌های اجتماعی مناسب در تعاملات خود شکست می‌خورند که علت اصلی آن پایین بودن هوش فرهنگی است، در محیط‌های فرهنگی جدید، علایم و نشانه‌های آشنا عمدتاً دیده نمی‌شود و یا در صورت وجود گمراه کننده است بنابراین فرد نمی‌تواند به چارچوب ادراک قبلی خود تکیه کند و بایستی به توسعه و ایجاد چارچوب جدیدی جهت درک صحیح اطلاعات در دسترس بپردازد (استرنبرگ<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۲). در این راستا با توجه به تعریف مدیریت (کارکردن با افراد جهت تحقق اهداف سازمان) و نیز وجود کارکنانی از فرهنگ‌ها و قومیت‌های متنوع و مختلف، مدیران سازمان بایستی برای تحقق عملکرد اثربخش در سازمان به مقوله هوش فرهنگی توجه اساسی داشته باشند، تا بهتر بتوانند از توانایی‌ها و توانمندی‌های افراد با تخصص‌ها و مهارت‌های مختلف و استعداد‌های آنها استفاده نمایند و از طرفی سطح تعاملات و ارتباطات سازمانی و تسهیل در روندها و رویه‌های کاری را

اثربخشی در وظایف محوله به علاوه بعضی داده‌های شخصی نظیر کارآفرینی، تاخیر حضور بر سرکار، غیبت و کندی کار که در این تعریف کارایی به معنای نسبت بازده بدست آمده به اهداف از پیش تعیین شده است. عملکرد یک مفهوم چندبعدی است به این معنی ما نیاز داریم انواع متفاوتی از رفتارها را برای درک عملکرد مدنظر قرار دهیم، عملکرد شامل دو بعد وظیفه‌ای و زمینه‌ای است که هر دو این ابعاد به موفقیت سازمانی کمک می‌کنند. بنابراین هر رفتاری باید به طور آشکارا تعریف شود تا کارکنان درک کنند چه انتظاری از آنها می‌رود. تجربیات نشان می‌دهد سازمان‌هایی که هر دو بعد را مدنظر قرار داده‌اند موفق‌تر بوده‌اند (زندفر و همکاران، ۱۳۹۱). یکی از مهم‌ترین مراحل فرایند ارزیابی عملکرد مدیران، انتخاب شاخص یا شاخص‌های ارزیابی است. سه نوع گرایش اصلی ارزیابی عملکرد مدیران وجود دارد که عبارتند از: ۱- ارزیابی مبتنی بر ویژگی‌های فردی و شخصیتی ۲- ارزیابی مبتنی بر خصوصیات رفتاری ۳- ارزیابی مبتنی بر نتایج کار (فضلی و آذر، ۱۳۸۱).

#### پیشینه پژوهش

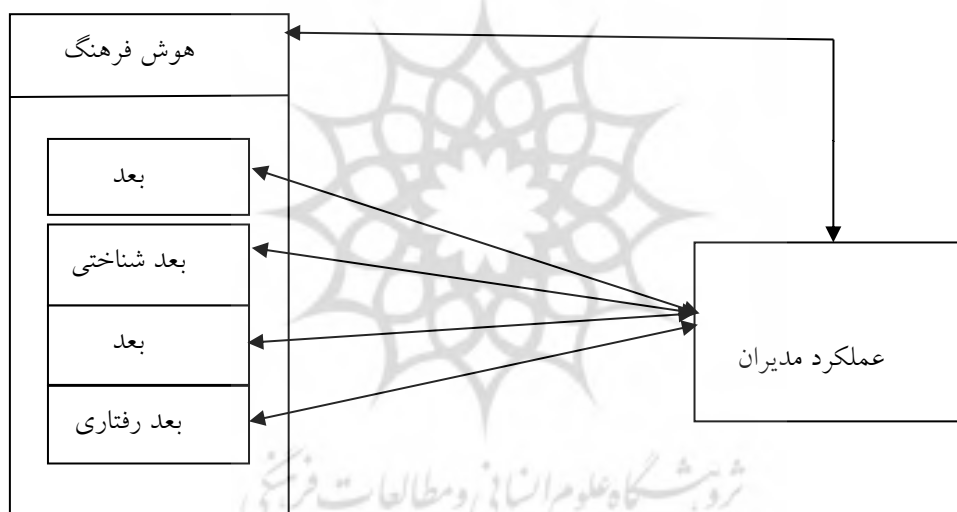
زندفر و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان رابطه هوش فرهنگی و مهارت‌های مدیریتی با عملکرد مدیران درمان سازمان تامین اجتماعی استان فارس به این نتیجه رسیدند که بین هوش فرهنگی و مهارت‌های مدیریتی با عملکرد مدیران رابطه معناداری وجود دارد، بین ابعاد هوش فرهنگی و عملکرد مدیران رابطه معناداری وجود دارد و نیز بین ابعاد مهارت‌های مدیریتی و عملکرد مدیران رابطه معناداری وجود دارد. رحیم‌نیا و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهشی به بررسی میزان تأثیر هوش فرهنگی بر عملکرد وظیفه‌ای مدیران پرداختند. یافته‌های حاصل از پژوهش نشان داد که بین هوش فرهنگی و عملکرد وظیفه‌ای مدیران رابطه مثبت

تعاملات بین فرهنگی را شرح دهد؛ همچنین بیان می‌کند که چگونه افراد می‌توانند به شکل اثربخش و مؤثری با فرهنگ‌های مختلف سازگار شوند و توانایی وفق دادن خود با ارزش‌ها و عقاید محلی را داشته باشند (موو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). در تعریفی دیگر هوش فرهنگی یک قابلیت فردی برای درک، تفسیر و اقدام اثربخش در موقعیت‌های متنوع فرهنگی است و با آن دسته از مفاهیم مرتبط باهوش سازگار است که هوش را بیشتر یک توانایی شناختی می‌دانند (فاضلی و اکرامی، ۱۳۹۳). ارلی و آنگ<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۳) هوش فرهنگی را شامل چهار مؤلفه (فراشناختی<sup>۱۲</sup>، شناختی<sup>۱۳</sup>، انگیزشی<sup>۱۴</sup>، رفتاری<sup>۱۵</sup>) می‌دانند. استراتژی یا بعد فراشناختی که روشی است که یک فرد تجارب بین فرهنگی را از آن طریق استدلال می‌کند. استراتژی هوش فرهنگی بدین معناست که فرد چگونه تجربیات میان فرهنگی را درک می‌کند. این استراتژی بیان‌گر فرایندهایی است که افراد برای کسب و درک دانش فرهنگی به کار می‌برند. دانش یا بعد شناختی که شناخت یک فرد در مورد شباهت‌ها و تفاوت‌های فرهنگ‌ها است و دانش عمومی در مورد فرهنگ‌ها (برای مثال اطلاعاتی در مورد اعتقادات و باورهای مذهبی و معنوی و ارزش‌ها و باورها در مورد کار، زمان، ارتباطات خانوادگی، آداب و رسوم و زبان) را انعکاس می‌دهد. بعد انگیزشی، که اطمینان و اعتماد فرد به این‌که قادر است خود را با فرهنگ جدید تطبیق دهد را نشان می‌دهد. مؤلفه انگیزشی هوش فرهنگی، حجم و جهت انرژی افراد برای تعامل مؤثر در فرهنگ جدید را نشان می‌دهد. بعد رفتاری، که قابلیت فرد برای نمایش اعمال کلامی و غیرکلامی مناسب در تعامل با افرادی از فرهنگ‌های مختلف را نشان می‌دهد (ارلی و آنگ، ۲۰۰۳).

عملکرد عبارت است از مجموعه رفتارهای مرتبط با شغل که افراد از خودشان نشان می‌دهند (مورهد و گریفین<sup>۱۶</sup>، ۱۳۸۹). عملکرد عبارت است از کارایی و

تولجا<sup>۱۸</sup> (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان توسعه هوش فرهنگی به منظور روابط تجاری جهانی از طریق آگاهی فرهنگی به این نتیجه رسید که تقویت هوش فرهنگی می‌تواند باعث گسترش قلمرو بین‌المللی فعالیت‌های تجاری شرکت‌ها شود. مگنوسن<sup>۱۹</sup> و همکاران (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان نقش هوش فرهنگی در تطابق بازاریابی و عملکرد صادرات به این نتیجه رسیدند که تقویت هوش فرهنگی و ابعاد آن موجب بهبود عملکرد صادراتی می‌شود و امکان موفقیت شرکت را در بازاریابی بین‌المللی افزایش می‌دهد. مدل مفهومی پژوهش حاضر، مبین رابطه هوش فرهنگی بر عملکرد مدیران از طریق مولفه‌های هوش فرهنگی است.

و معنی‌داری وجود دارد. تسلیمی و همکاران (۱۳۸۸) یک پژوهش با عنوان ارائه راهکارهایی برای ارتقاء هوش فرهنگی مدیران دولتی در امور بین‌المللی انجام دادند. براساس یافته‌ها و نتایج بدست آمده از این پژوهش، یکی از مواردی که از مصاحبه‌ها با مدیران استخراج شد اما خارج از محدوده مصاحبه بود، مربوط به «مشکلات زیربنایی کشور ایران برای ارتقاء هوش فرهنگی مدیران دولتی» است. توماس<sup>۱۷</sup> و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان هوش فرهنگی: از تئوری اساسی تا اندازه‌گیری، به بیان مفاهیم و نظریات مختلف درباره هوش فرهنگی پرداختند و ابزاری برای سنجش هوش فرهنگی تهیه کردند.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

اسلامی ایران مراکز غرب کشور ارتباط معناداری وجود دارد.

۲- بین بعد شناختی هوش فرهنگی و عملکرد مدیران شبکه‌های استانی صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران مراکز غرب کشور ارتباط معناداری وجود دارد.

۳- بین بعد انگیزشی هوش فرهنگی و عملکرد مدیران شبکه‌های استانی صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران مراکز غرب کشور ارتباط معناداری وجود دارد.

طبق مدل فرضیه‌های زیر مطرح است  
فرضیه اصلی

بین هوش فرهنگی و عملکرد مدیران شبکه‌های استانی صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران مراکز غرب کشور ارتباط معناداری وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی

۱- بین بعد فراشناختی هوش فرهنگی و عملکرد مدیران شبکه‌های استانی صدا و سیما جمهوری

دارد. مطابق با جدول (۱) حجم نمونه هر شعبه به تفکیک

مشخص گردید:

جدول ۱ - حجم نمونه متناسب با جامعه آماری

ردیف	سازمان	حجم جامعه	حجم نمونه
۱	صدا و سیمای کرمانشاه	۶۰	۴۰
۲	صدا و سیمای همدان	۵۵	۳۷
۳	صدا و سیمای کردستان	۴۵	۲۹
۴	صدا و سیمای ایلام	۴۰	۲۶
	مجموع	۲۰۰	۱۳۲

(منابع انسانی شبکه‌های استانی صدا و سیمای مراکز غرب کشور، ۱۳۹۴)

ابزار اصلی گردآوری اطلاعات در این پژوهش، پرسشنامه<sup>۲۰</sup> است. جهت سنجش هوش فرهنگی از پرسشنامه استاندارد انگ و ارلی (۲۰۰۳) شامل چهار بعد و ۲۰ سؤال (سؤالات ۱ تا ۲۰) و برای ارزیابی عملکرد مدیران از پرسشنامه استاندارد پاترسون (۱۹۹۸) شامل ۱۵ سؤال (سؤالات ۲۱ تا ۳۵) استفاده شد که همگی براساس طیف لیکرت هستند. با توجه به حجم نمونه و جهت گردآوری داده‌های مورد نیاز برای انجام تجزیه و تحلیل ادعاهای پژوهش در مجموع تعداد ۱۴۵ پرسشنامه بین مدیران و معاونین و مسئولان و سرپرستان شبکه‌های استانی صدا و سیمای مراکز غرب کشور توزیع شد. با توجه به پیگیری‌های مکرر تعداد ۱۴۰ عدد از پرسشنامه‌ها بازگشت داده شد. سپس اقدام به بررسی و حذف پرسشنامه‌های دارای داده‌های گمشده<sup>۲۱</sup> و غیرمعقول شد که با توجه به همکاری مناسب پاسخ‌گویان در پاسخ دادن به سؤالات، در نهایت ۱۳۲ پرسشنامه برگشتی در پژوهش مورد استفاده قرار گرفت. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها در

۴- بین بعد رفتاری هوش فرهنگی و عملکرد مدیران شبکه‌های استانی صداوسیما جمهوری اسلامی ایران مراکز غرب کشور ارتباط معناداری وجود دارد.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع توصیفی-همبستگی است از نظر هدف کاربردی، از لحاظ گردآوری اطلاعات پیمایشی است. در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات، دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است.

جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران و معاونین و سرپرستان و مسئولان شبکه‌های استانی صدا و سیمای مراکز غرب کشور (کردستان، همدان، کرمانشاه و ایلام) که در زمان انجام پژوهش تعداد آنان برابر با ۲۰۰ نفر بوده است (منابع انسانی شبکه‌های استانی صدا و سیمای مراکز غرب کشور، ۱۳۹۴). براساس جدول مورگان ۱۳۲ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای-تصادفی در دسترس استفاده شده است. در روش نمونه‌گیری طبقه‌ای-تصادفی، جامعه آماری به طبقات مجزا تقسیم و به روش تصادفی از هر طبقه نمونه‌ای انتخاب می‌شود. در این روش با استفاده از فرمول ذیل حجم نمونه متناسب با جامعه آماری مشخص می‌شود

$$nx = \frac{n \times Nx}{N}$$

با استفاده از فرمول بالا داریم:

$$n=132: \text{حجم نمونه}$$

$$Nx = \text{تعداد مدیران و معاونین و مسئولین و}$$

سرپرستان هر مرکز.

$$N=200: \text{کل مدیران و معاونین و مسئولین و}$$

سرپرستان شبکه‌های استانی غرب کشور.



## یافته‌ها

با بررسی اطلاعات بدست آمده از پرسشنامه، یافته‌های حاصل از پژوهش در زمینه توزیع فراوانی جنسیت از ۱۳۲ نفر مورد پژوهش ۹ نفر (۶/۸٪) زن و ۱۲۳ نفر (۹۳/۲٪) مرد هستند. در زمینه توزیع فراوانی تحصیلات از ۱۳۲ نفر افراد مورد پژوهش، ۸ نفر (۶/۱٪) فوق دیپلم، ۴۹ نفر (۳۷/۲٪) لیسانس و ۷۵ نفر (۵۶/۷٪) مدرک فوق لیسانس و بالاتر را داشته‌اند که بیشترین فراوانی مربوط به سطح تحصیلی فوق لیسانس و بالاتر بوده است. در زمینه توزیع فراوانی سن از ۱۳۲ نفر شرکت کننده در پژوهش حاضر، ۱۱ نفر (۸/۸٪) کمتر از ۳۰ سال، ۳۱ نفر (۲۳/۵٪) تا ۳۵ سال، ۳۴ نفر (۲۵/۸٪) تا ۴۰ سال، ۳۹ نفر (۲۹/۵٪) تا ۴۵ سال، ۱۷ نفر (۱۲/۹٪) بیشتر از ۴۵ سال سن داشته‌اند. در زمینه سابقه شغلی از ۱۳۲ نفر شرکت کننده در پژوهش حاضر، ۷ نفر (۵/۳٪) زیر ۵ سال، ۳۶ نفر (۲۷/۳٪) تا ۶ تا ۱۰ سال، ۴۵ نفر (۳۴/۱٪) تا ۱۱ تا ۱۵ سال، ۲۵ نفر (۱۸/۹٪) تا ۱۶ تا ۲۰ سال و ۱۹ نفر (۱۴/۴٪) بیشتر از ۲۱ سال سابقه کاری داشته‌اند. در زمینه پست شغلی از ۱۳۲ نفر شرکت کننده در پژوهش حاضر، ۲۵ نفر (۱۸/۹٪) معاون، ۵۸ نفر معادل (۴۳/۹٪) مدیر، ۲۱ نفر معادل (۱۵/۹٪) سرپرست، و ۲۸ نفر معادل (۲۱/۲٪) مسئول مشغول به کار بوده‌اند. در زمینه وضعیت تاهل از ۱۳۲ نفر شرکت کننده در پژوهش حاضر، ۹۷ نفر (۷۳/۵٪) متأهل و ۳۵ نفر معادل (۲۶/۵٪) مجرد بوده‌اند. در زمینه نوع استخدام از ۱۳۲ نفر شرکت کننده در پژوهش حاضر، ۷۷ نفر (۵۸/۳٪) رسمی، ۲۸ نفر معادل (۲۱/۲٪) پیمانی، ۲۵ نفر (۱۸/۹٪) قراردادی و ۲ نفر (۱/۵٪) شرکتی بوده‌اند.

**یافته‌ها استنباطی:** در این بخش به تحلیل فرضیه‌ها و آزمون آنها پرداخته شده است. برای استفاده از تکنیک‌های آماری ابتدا باید مشخص شود که داده‌های جمع‌آوری شده از توزیع نرمال برخوردار است یا

سطح توصیفی از میانگین، جداول فراوانی و نمودار و در سطح استنباطی از آزمون کلموگراف - اسمیرنوف، همبستگی و تحلیل واریانس استفاده شده است. روشی که برای تعیین روایی پرسشنامه این پژوهش استفاده شده، روش روایی محتوای است. در این پژوهش از سوالات استاندارد استفاده شد که پیش از این توسط سایر پژوهش‌گرها مورد استفاده قرار گرفته بود لذا با مشورت با اساتید راهنما و مشاور، سوالات تکراری و دارای ابهام و اشکال برطرف گردید و پرسشنامه نهایی شد.

در این پژوهش برای تعیین پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است که میزان آن برای هر یک از خرده آزمون‌های پرسشنامه محاسبه گردیده است. پرسشنامه تهیه شده بین پاسخ‌دهندگان توزیع گردیده و پس از جمع‌آوری، داده‌های آن مورد تحلیل قرار گرفته است. برای محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ابتدا باید واریانس نمره‌های هر زیرمجموعه سوال‌های پرسشنامه و واریانس کل را محاسبه کرد.

جدول ۲ - میزان آلفای کرونباخ پرسشنامه متغیرهای پژوهش

متغیر	تعداد سوالات	ضریب آلفای کرونباخ
هوش فرهنگی	۲۰	۰/۹۱۴
عملکرد مدیران	۱۵	۰/۹۵۲

منبع: داده‌های پژوهش

جدول ۳ - میزان آلفای کرونباخ کل پرسشنامه

تعداد سوالات	ضریب آلفای کرونباخ
۳۵	۰/۸۲۹

منبع: داده‌های پژوهش

همان‌گونه که در جداول (۳ و ۲) مشاهده می‌شود ضریب آلفای کرونباخ برای کلیه متغیرهای پژوهش بزرگتر از ۰/۷ است که نشان از پایایی مناسب پرسشنامه‌هاست.



صدا و سیما مراکز غرب کشور ارتباط معناداری وجود دارد. مطابق با جدول (۶)، فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر وجود رابطه معنادار بین هوش فرهنگی و عملکرد مدیران شبکه‌های استانی صدا و سیما مراکز غرب کشور، با توجه به ضریب همبستگی (۰/۳۷۷) پذیرفته و با اطمینان (۹۵٪) مورد تأیید قرار می‌گیرد.

جدول ۶ - آزمون ضریب همبستگی پیرسون بین هوش فرهنگی با عملکرد مدیران

عملکرد مدیران		هوش فرهنگی
همبستگی پیرسون	۰/۳۷۷**	
Sig	۰/۰۰۰	
N	۱۳۲	

$P < ۰/۰۵^{**۲۲}$

یافته‌های حاصل از فرضیه فرعی اول پژوهش. بین بعد فراشناختی هوش فرهنگی و عملکرد مدیران شبکه‌های استانی صدا و سیما مراکز غرب کشور ارتباط معناداری وجود دارد.

مطابق جدول (۷) فرضیه فرعی اول پژوهش، مبنی بر وجود رابطه معنی‌دار بین بعد فراشناختی هوش فرهنگی و عملکرد مدیران شبکه‌های استانی صدا و سیما مراکز غرب کشور، با توجه به ضریب همبستگی (۰/۱۱۳) پذیرفته و با اطمینان (۹۵٪) مورد تأیید قرار گرفت.

جدول ۷ - آزمون ضریب همبستگی پیرسون بین بعد فراشناختی و عملکرد مدیران

عملکرد مدیران		بعد فراشناختی
همبستگی پیرسون	۰/۱۱۳	
Sig	۰/۰۰۰	
N	۱۳۲	

$P < ۰/۰۵^{**}$

غیرنرمال. چون در صورت نرمال بودن توزیع داده‌های جمع‌آوری شده برای آزمون فرضیه‌ها می‌توان آزمون‌های پارامتریک استفاده نمود و در صورت غیرنرمال بودن از آزمون‌های ناپارامتریک. بدین منظور در این مرحله به بررسی نتایج حاصل از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف در مورد هر یک از متغیرهای مستقل، میانجی و وابسته پرداختیم و براساس نتایج حاصل در جداول (۴ و ۵) چون مقدار سطح معنی‌داری برای متغیرهای مستقل و وابسته بزرگتر از مقدار خطای ۰/۰۵ است در نتیجه این متغیرها دارای توزیع نرمال بوده و جهت آزمون فرضیه‌ها از آزمون‌های پارامتریک استفاده شده است.

جدول ۴ - نتیجه آزمون نرمال بودن متغیرهای مستقل

عامل	سطح معنی‌داری	مقدار خطا	تایید فرضیه	نتیجه‌گیری
هوش فرهنگی	0/195	۰/۰۵	H <sub>0</sub>	نرمال است
فراشناختی	0/227	۰/۰۵	H <sub>0</sub>	نرمال است
شناختی	0/193	۰/۰۵	H <sub>0</sub>	نرمال است
انگیزشی	0/241	۰/۰۵	H <sub>0</sub>	نرمال است
رفتاری	0/401	۰/۰۵	H <sub>0</sub>	نرمال است

منبع: داده‌های پژوهش

جدول ۵ - نتیجه آزمون نرمال بودن متغیر وابسته

عامل	سطح معنی‌داری	مقدار خطا	تایید فرضیه	نتیجه‌گیری
عملکرد مدیران	0/249	۰/۰۵	H <sub>0</sub>	نرمال است

منبع: داده‌های پژوهش

بررسی فرضیه‌های پژوهش

یافته‌های حاصل از فرضیه اصلی پژوهش. بین هوش فرهنگی و عملکرد مدیران شبکه‌های استانی

یافته‌های حاصل از فرضیه فرعی دوم پژوهش. بین بعد شناختی هوش فرهنگی و عملکرد مدیران شبکه‌های استانی صدا و سیما مراکز غرب کشور ارتباط معناداری وجود دارد.

مطابق جدول (۸) فرضیه فرعی دوم پژوهش مبنی بر وجود رابطه معنادار بین بعد شناختی هوش فرهنگی و عملکرد مدیران شبکه‌های استانی صدا و سیما مراکز غرب کشور با توجه به ضریب همبستگی (۰/۳۷۷) و با اطمینان (۹۵٪) مورد تأیید قرار می‌گیرد.

جدول ۸ - آزمون ضریب همبستگی پیرسون بین بعد شناختی و عملکرد مدیران

عملکرد مدیران		بعد شناختی
همبستگی پیرسون	۰/۳۷۷	
Sig	۰/۰۰۰	
N	۱۳۲	

$P < 0/05$

یافته‌های حاصل از فرضیه فرعی سوم پژوهش. بین بعد انگیزشی هوش فرهنگی و عملکرد مدیران شبکه‌های استانی صدا و سیما مراکز غرب کشور ارتباط معناداری وجود دارد.

مطابق جدول (۹) فرضیه فرعی سوم پژوهش مبنی بر وجود رابطه معنادار بین بعد انگیزشی هوش فرهنگی و عملکرد مدیران شبکه‌های استانی صدا و سیما مراکز غرب کشور، با توجه به ضریب همبستگی (۰/۴۷۸) پذیرفته و با اطمینان (۹۵٪) مورد تأیید قرار می‌گیرد.

جدول ۹ - آزمون ضریب همبستگی پیرسون بین بعد انگیزشی و عملکرد مدیران

عملکرد مدیران		بعد انگیزشی
همبستگی پیرسون	۰/۴۷۸	
Sig	۰/۰۰۰	
N	۱۳۲	

$P < 0/05$

یافته‌های حاصل از فرضیه فرعی چهارم پژوهش. بین بعد رفتاری هوش فرهنگی و عملکرد مدیران شبکه‌های استانی صدا و سیما مراکز غرب کشور ارتباط معناداری وجود دارد.

مطابق جدول (۱۰) فرضیه فرعی چهارم پژوهش مبنی بر وجود رابطه معنادار بین بعد رفتاری هوش فرهنگی و عملکرد مدیران شبکه‌های استانی صدا و سیما مراکز غرب کشور با توجه به ضریب همبستگی (۰/۲۲۲) پذیرفته و با اطمینان (۹۵٪) مورد تأیید قرار می‌گیرد.

جدول ۱۰ - نتیجه آزمون ضریب همبستگی پیرسون بین بعد رفتاری و عملکرد مدیران

عملکرد مدیران		بعد رفتاری
همبستگی پیرسون	۰/۲۲۲	
Sig	۰/۰۰۰	
N	۱۳۲	

$P < 0/05$

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر در پی شناخت رابطه بین هوش فرهنگی و عملکرد مدیران است و در همین راستا مساله اصلی این پژوهش بررسی رابطه بین هوش فرهنگی و عملکرد مدیران است، نتایج کلی حاصل از آزمون فرضیه اصلی نشان داد بین هوش فرهنگی و عملکرد مدیران شبکه‌های استانی صدا و سیما مراکز غرب کشور ارتباط معناداری وجود دارد. بدین معنا که به هر میزان هوش فرهنگی و عوامل مؤثر بر آن افزایش یابد، عملکرد مدیران نیز به تبع آن افزایش می‌یابد. یعنی متغیر هوش فرهنگی توانسته است تغییرات متغیر عملکرد مدیران را پیش‌بینی کند. نتایج حاصل از فرضیه فرعی اول پژوهش نشان داد بین بعد فراشناختی هوش فرهنگی و عملکرد مدیران شبکه‌های استانی



۲۰۰۴). لذا برگزاری دوره‌های آموزشی در این زمینه پیشنهاد می‌شود. با توجه به اثبات رابطه مستقیم بین بعد شناختی هوش فرهنگی و عملکرد مدیران، در راستای تقویت بعد شناختی می‌توان پیشنهادهای را ارائه نمود، پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمان در سمینارهای داخل و خارج کشور شرکت نمایند تا با هنجارها و ارزش‌ها و آداب و رسوم سایر اقوام و ملل آشنا شوند، مدیران تجربه‌های خود را در زمینه تعاملات میان فرهنگی با یکدیگر به اشتراک بگذارند و همچنین آموزش زبان‌های بومی داخل کشور و هم‌چنین زبان‌های خارجی به مدیران بین بعد انگیزشی هوش فرهنگی و عملکرد مدیران رابطه معناداری وجود دارد و برای تقویت بعد انگیزشی در راستای بهبود سطح عملکرد مدیران پیشنهاد می‌شود که، از آنجایی که خودکارآمدی، یک مفهوم مهم در ارتقای بعد انگیزشی هوش فرهنگی است؛ می‌توان با ایجاد احساس خودکارآمدی در مدیران نسبت به تقویت این بعد از هوش فرهنگی اقدام نمود. پیشنهاد می‌شود مدیران نسبت به احترام به سایر فرهنگ‌ها و ارزش‌ها، توجه به جنبه‌های مثبت سایر قومیت‌ها و ملیت‌ها و در نظر گرفتن نقاط مشترک آنها با فرهنگ خود، اهتمام ورزند. با توجه به اثبات وجود رابطه مثبت و معنی‌دار بین بعد رفتاری هوش فرهنگی و عملکرد مدیران پیشنهادهای زیر می‌تواند مثمر ثمر باشد: از آنجایی که شبیه‌سازی و ایفای نقش به تقویت بعد رفتاری هوش فرهنگی کمک می‌کند (ارلی و پترسون، ۲۰۰۴)، لذا پیشنهاد می‌شود با استفاده از روش‌های شبیه‌سازی که در آن فرد با قرارگیری در تشبیهی از دنیای واقعی که به طور مصنوعی ساخته شده است و قرار گرفتن در موقعیت‌هایی که انتظار می‌رود در آن قرار گیرد، به او آموزش‌های لازم داده می‌شود. بررسی موارد خاص و ایفای نقش نیز از جمله روش‌هایی هستند که در این طیف قرار می‌گیرند. شرکت مدیران در مراسم سایر

شباهت‌های فرهنگی یکدیگر افزایش دهند. از دیگر برنامه‌های آموزشی پیشرفته‌ی هوش فرهنگی می‌توان به مطالعه‌های موردی یا طراحی کارگاه‌هایی برای توسعه‌ی استراتژی‌های هوش فرهنگی و تدوین برنامه‌های کنترلی در این خصوص اشاره کرد که باعث می‌شوند افراد آمادگی کافی برای مواجهه با موقعیت‌های گوناگون و تجربه‌ی مسائل و مشکلات متفاوت از بسترهای فرهنگی متنوع را دارا باشند. پیشنهاد می‌شود معیارهای انتخاب مدیران به نحوی باید تدوین گردد که افراد با سطح هوش فرهنگی بالا در سازمان به عنوان مدیر مشغول به کار شوند. در واقع به منظور تصمیم‌گیری درخصوص انتخاب مدیران غیربومی علاوه بر بررسی تجربه‌ی فنی و شایستگی‌های حرفه‌ای، هوش فرهنگی می‌بایست از جمله عوامل کلیدی انتخاب افراد تعریف شود. تجربه‌ی کار در محیط‌های خارجی نیز از جمله عواملی است که سازگاری میان فرهنگی افراد را تقویت می‌کند و می‌تواند به عنوان یکی از معیارهای انتخاب مدیران که عملکرد مدیران غیربومی را در محیط بهبود می‌بخشد تعریف گردد. همان‌طور که از نتایج فرضیه فرعی اول بر می‌آید، بعد فراشناختی هوش فرهنگی رابطه معناداری با عملکرد مدیران دارد. بنابراین پیشنهادهای زیر برای تقویت بعد فراشناختی به منظور افزایش سطح عملکرد مدیران ارائه می‌شود، از آنجایی که بازنگری دانش فرهنگی خود و در صورت لزوم تعدیل آن در تعامل با فرهنگ‌های جدید، افزایش دقت و نیز هوشیاری در تعاملات میان فرهنگ منجر به تقویت هوش فرهنگی فراشناختی خواهد شد (تسلیمی و همکاران، ۱۳۸۸). لذا پیشنهاد می‌شود تمهیدات لازم در این زمینه صورت گیرد. برای پرورش هوش فرهنگی فراشناختی بایستی متدهای آموزشی استفاده شوند که بر منطقی و استدلال قیاسی، نفس تفکر و سبک‌های یادگیری تأکید می‌کنند (ارلی و پترسون،

پژوهش به پاسخ‌های حاصل از پرسشنامه متکی بوده است، ممکن است نتایج آن به علت تأثیر برخی از عوامل غیر قابل کنترل توسط پژوهش‌گر همانند ذهنیت و پیش‌داوری افراد در تکمیل پرسشنامه و یا دقیق نبودن آمارهای دریافتی، قابل تعمیم به سایر سازمان‌ها و شرکت‌ها نباشد.

#### منابع

آذر، عادل و فضلی، صفر (۱۳۸۱). طراحی مدل ریاضی ارزیابی عملکرد مدیر با استفاده از تحلیل پوششی داده‌ها، مجله مدرس، دوره ۶، شماره ۲، ص ۹۹-۱۲۴.

اصانلو، بهاره و خدای، سهیلا (۱۳۹۳). بررسی اثر هوش فرهنگی بر شوک فرهنگی، سازگاری میان فرهنگی و عملکرد، فصلنامه مطالعات توسعه‌ی اجتماعی- فرهنگی، دوره‌ی دوم، شماره ۴، بهار ۹۳، ص ۷۵-۹۶.

افجه، سیدعلی‌اکبر و میری، عبدالرضا (۱۳۸۸). الگوی توانمندسازی برای ارتقاء عملکرد کارکنان صنعت قطعه‌سازی خودرو در ایران، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال ۴، شماره ۱۴.

تسلیمی، محمدسعید، وردی‌نژاد، فریدون، قلی‌پور، ارین، منال‌اقا، میترا (۱۳۸۸). رایبه راهکارهای برای ارتقا هوش فرهنگی مدیران دولتی در امور بین‌الملل، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت، سال دوم، شماره ۴.

توماس، دیوید و اینکسون، کر (۱۳۸۷). مهارت‌های انسانی برای کسب و کار جهانی، هوش فرهنگی، ترجمه ناصر حسن‌زاده، رمضان (۱۳۸۶)، انگیزش و هیجان، تهران، انتشارات ارسباران.

رحمان‌زاده، سیدعلی و غفاری‌معین، زهرا (۱۳۹۰). بررسی نقش رسانه ملی در توسعه ارتباطات بین فرهنگی در میان اقوام ایرانی از دیدگاه صاحب‌نظران، مجله مطالعات رسانه‌ای، سال ششم، شماره ۱۳، ص

قومیت‌ها و ملل و تشریح تشریفات مهم و برجسته توسط یک فرد آگاه موجب پرورش مهارت‌های رفتاری هوش فرهنگی خواهد شد (توماس و اینکسون، ۱۳۸۷). در نهایت سایر پیشنهادها کاربردی را می‌توان مطرح کرد بدین‌صورت که مدیران سازمان در گروه‌ها و تیم‌های چند ملیتی فعالیت نمایند. مدیران سازمان با تعاملات مستمر در سطح ملی و فراملی و مسافرت‌های بین‌المللی نسبت به ارتقای هوش فرهنگی اقدام نمایند. تصمیم‌گیرندگان و رهبران سازمان، با انتشار کتاب یا جزوه آموزشی تحت عنوان آشنایی و شناخت اقوام و ملت‌ها، نسبت به آموزش مدیران خود اقدام نمایند. توجه بیشتری به مدیرانی که از مأموریت‌های خارج از کشور باز می‌گردند مبذول شود و از آنها خواسته شود تجارب ارزش‌مندی را که کسب کرده‌اند در اختیار مدیران جدید قرار دهند.

محدودیت‌های پژوهش آن دسته از عواملی هستند که در مسیر جمع‌آوری اطلاعات، تحلیل و کسب نتایج مطلوب، مانع ایجاد می‌کنند. محدودیت بصورت ذاتی در هر پژوهشی وجود دارد. این پژوهش نیز از این اصل مستثنی نبوده و محدودیت‌هایی دارد که شامل محدودیت‌های تحت کنترل است که پژوهش حاضر از نظر مکانی، محدود به بخش خاصی از ایران است، آشکار است که رفتار مدیران شبکه‌های استانی غرب کشور نمی‌تواند نماینده کاملی از رفتار مدیران سازمان صدا و سیما در کل کشور باشد و این مسأله تعمیم مکانی پژوهش را با محدودیت مواجه می‌سازد. لذا می‌طلبد این پژوهش درگستره وسیع‌تر و با انجام یک نمونه‌گیری خوشه‌ای یا طبقه‌ای بتواند تمام مدیران سازمان صدا و سیما در سطح کشور را به عنوان جامعه آماری در نظر گیرد و این محدودیت مکانی را از بین ببرد. محدودیت‌های خارج از کنترل که شامل شناخت محدود برخی از پاسخ‌دهندگان در خصوص موضوعات مربوط به متغیرهای پژوهش. از آنجا که این

- ۲۴۹-۲۳۳. پنهان اجتماعی، مدیریت قومیت‌ها، مجله پژوهش‌های ارتباطی، دوره ۱۵، شماره ۵۶، ص ۳۰-۴۶.
- مورهد و گریفین (۱۳۸۹). رفتار سازمانی، ترجمه الوانی، سیدمهدی و معمارزاده، غلامرضا، تهران: انتشارات مروارید
- هرسی، پال، بلانچارد، کنث (۱۳۸۵). مدیریت رفتار سازمانی (کاربرد منابع انسانی)، ترجمه علی علاقه‌بند، انتشارات امیرکبیر، تهران، چاپ بیست و ششم.
- Earley, P.C, Ang, S (2003). Cultural intelligence: Individual interactions across cultures, Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Earley, P.C, Peterson, R (2004). The elusive cultural chameleon: Cultural intelligence as a new approach to intercultural training for the global manager, Academy of Management Learning and Education, 3: 100-115.
- Mo Lu, S (2013). An Analysis in Cultural Intelligence, Cross-Cultural Adjustment and Expatriate Performance-From the View of Chunghwa Telecom Expatriates. International Conference on business and information, July 7-9, 2013, Bali, Indonesia.
- Sternberg, R.J (2002). The nature of creativity, Creativity research journal, Vol. 18: no1.
- رحیم‌نیا، فریبرز، مرتضوی، سعید و دلارام، طویی (۱۳۸۸). بررسی میزان تأثیر هوش فرهنگی بر عملکرد وظیفه‌ای مدیران، دو فصلنامه مدیریت فردا، سال هشتم، شماره ۲۲، ص ۶۷-۷۸.
- زمانی، ابوالفضل و طبرسا، غلامعلی (۱۳۸۸). هوش فرهنگی، شایستگی جدید مدیران، مجله تدبیر، شماره ۲۱۳.
- سیدجوادین، سیدرضا، صفری، حسین و حسینی، فرشید (۱۳۸۲). بررسی استانداردهای ارزیابی عملکرد نیروی انسانی با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن، کنفرانس ملی استانداردهای سازی نیروی انسانی، وزارت آموزش و پرورش، تهران، ایران.
- فتح‌آبادی، اسداله (۱۳۷۶). نقش ارزیابی عملکرد کارکنان در بهسازی نیروی انسانی، مجله دانش مدیریت، شماره ۳۵ و ۳۶.
- قلی‌پور، آرین و پورعزت، علی‌اکبر (۱۳۸۷). تأملی بر نقش رسانه ملی در رصد و مدیریت بحران‌های

## یادداشت‌ها

<sup>1</sup> Triandis, h.c.

<sup>2</sup> Hersey & Blanchard

<sup>3</sup> Thomas

<sup>4</sup> Thomas and Inkson

<sup>5</sup> IQ

<sup>6</sup> Sternberg

<sup>7</sup> -Intelligence

<sup>8</sup> -Standard intelligence test

<sup>9</sup> -Cultural intelligence

<sup>10</sup> -Molo

<sup>11</sup> -Early & ang

<sup>12</sup> - metacognitive

<sup>13</sup> -Knowledge or cognitive dimension

<sup>14</sup> -Motivational dimension

<sup>15</sup> -Behavioral dimension

<sup>16</sup> Morhd and Griffin

<sup>17</sup> - Thomas

<sup>18</sup> - Tuleja

<sup>19</sup> -Magnusson

<sup>20</sup> Questionnaire

<sup>21</sup> Missing Data

<sup>22</sup> \*\*. به معنای معنی‌دار بودن آزمون در سطح ۹۵٪ اطمینان.

<sup>23</sup> Earley, P. C., Mosakowski, E.