هوش فرهنگی

**مقدمه**

رشد روزافزون تعاملات و مبادلات بين‌المللي، توجه بسياري از صاحبنظران مديريت و کسب‌وکار را به شناسايي و تقويت قابليت‌هايي که به حضور اثربخش در محيطهاي بسيار پيچيده و پوياي جهاني بينجامد، معطوف کرده است.(عباسعلی زاده و نائیجی ، 1386، ص 20)

 از طرفي توانايي تطبيق مستمر با افرادي از فرهنگ‌هاي مختلف و توانايي اداره ارتباطات بين فرهنگي حائز اهميت است. محيط کار جهاني، نياز به افرادي دارد که به فرهنگ‌هاي مختلف آشنا باشند و بتوانند با افراد ساير فرهنگ‌ها ارتباط مناسب برقرار کنند. براي اين منظور، افراد نياز به هوش فرهنگي دارند. توانايي فرد براي تطبيق با ارزش‌ها، سنت‌ها و آداب و رسوم متفاوت از آنچه به آنها عادت کرده است و کارکردن در يک محيط متفاوت فرهنگي، معرف هوش فرهنگي است.(جان نثار احمدی و فیاضی ، 1385، ص41)

در این بخش ابتدا مفاهیم فرهنگ و هوش تشریح و سپس مباحث مربوط به هوش فرهنگی بیان می گردد.

**فرهنگ**

هزاران تحقیق سازمانی وجود دارد که هرکدام با کاربرد مجموعه خاصی از متغیر ها به توضیح و پیش بینی رفتار سازمانی پرداخته اند. مرور ادبیات تحقیقی آشکار می سازد که فرهنگ تاثیر بسیار زیادی بر روی رفتار در بسیاری از محیط های سازمانی اعمال می کند و بنابراین قابلیت و ارزش مورد توجه قرارگرفتن در رفتار سازمانی را دارد.

قدم اول در پاسخگویی به چالش ها و مقتضیات فرهنگ ، درک آن هم از نظر مفهومی و هم از نظر عملی می باشد. بنابراین قبل از مفهوم سازی و به تصویر کشیدن هوش فرهنگی ، ما ابتدا معنی فرهنگ و ارتباط آن را با رشته رفتار و توسعه سازمانی بررسی می کنیم.(pp 12-13 ، 2007 ، Moody)

 واژه فرهنگ، در دامنه گسترده ای از علوم اجتماعی(مانند مردم شناسی، جامعه شناسی و روان شناسی) استفاده می شود و بنابراین معانی مختلفی در رشته های مختلفی دارد. بیشتر نویسندگان موافق هستند که فرهنگ یک اصطلاح پیچیده است و مشکل است که در قالب کلمات تعریف شود.(Groeschl & Doherty,2000,p13)

فرهنگ بر طبق نظر Lu و دیگران (2001) زبان ، عادات تفکر ، الگوهای روابط اجتماعی و بین فردی ، ایده آل های مذهبی را توصیف کی کند. راههای توصیف رفتار ، هنجارهای هدایتی و ارشادی که از نسلی به نسل دیگر منتقل می شود.(Acevedo, 2008 , p112)

فرهنگ اشاره به الگوهای یکپارچه و منسجم از رفتار انسانی دارد که شامل زبان ، افکار ، روابط ، اقدامات ، آداب ، عقاید ، ارزشها و نهادهایی که گروههای اجتماعی ، نژادی ، قومی و مذهبی است که از نسلی به نسل دیگر منتقل می شود.(Allen et al, 2008 , p1205)

به طور کلی فرهنگ بعنوان اهداف ، ارزش ها ، نگرش ها و اعتقادات مشترک در میان گروهی از افراد تعریف می شود. مردم شناس فرهنگیEdward Tihall ، فرهنگ را بعنوان «زبان بی صدا و خاموش[[1]](#footnote-1)» قلمداد کرد.

هافستد[[2]](#footnote-2) ، فرهنگ را بعنوان " نرم افزار مغز[[3]](#footnote-3) " توصیف کرد. فرهنگ آموخته می شود ، درونی می گردد و از نسلی به نسل دیگر منتقل می شود. فرهنگ دقیقاً ورای شناخت آگاهانه است که مشخص می نماید چگونه ما با دیگران ارتباط برقرار کنیم(یک **مکانیزم کنترلی غیر محسوس**[[4]](#footnote-4) که در ذهن های ما عمل می کند).(p 13 ، 2007 ، Moody)

فرهنگ از چند مولفه و عنصر تشکیل می شود که بعضی از آنها ضمنی و بعضی دیگر صریح و آشکار هستند. اکثر اوقات این عناصر به وسیله واژه هایی مانند رفتار، ارزشها ، هنجارها و مفروضات اساسی توضیح داده می شوند. برای ساده سازی این طبقه بندی از جلوه های فرهنگی ، بسیاری از نویسندگان از لایه های یک پیاز بعنوان یک استعاره استفاده می کنند.(Doherty& Groeshl, 2000, p14)

لایه های بیرونی تر ، محصولات و مصنوعات آشکار و روشن یک فرهنگ را ارائه می کند، لایه های میانی هنجارها و ارزشها را مشخص می سازد و در مرکز و هسته ، مفروضات اساسی در مورد هستی وجود دارد.(Crowne, 2008 , p393)

فرهنگ پدیده ای آموختنی است ، در سایه تجربه های جدید تکامل می یابد و اگر کسی بتواند پویایی های فرآیند یادگیری را درک کند، این پدیده می تواند تغییر کند.

کشورها ، جوامع ، سازمانها ، واحدهای سازمانی ، گروهها ، هریک فرهنگ خاص خود را دارند ، مقود از فرهنگ در هر یک از این سطوح ساختاری عبارت است از یک الگو از اصول یا مفروضات اصلی که به وسیله یک گروه مشخص ایجاد ، کشف ، یا ارائه شده است تا بدان وسیله بتواند با مسائل مربوط به سازگاری با محیط خارجی و حفظ یکپارچگی داخلی ، مطالبی را بیاموزد(شفریتز و وات ، 1381 ، صص 969-968)

**فرهنگ و رفتار سازمانی**

Gones , Blant(1992) ، دامنه گسترده ای از فاکتورهایی را که ماهیت سازمانها و مدیریت را تحت تاثیر قرار می دهند را مشخص می نمایند و بیان می کنند که شاید یکی از مهمترین فاکتور های تاثیرگذار رفتار سازمانی ، فرهنگ است. بررسی و مطالعات در زمینه فرهنگ و تاثیرات آن بر سازمانها ، اغلب مطالعات تطبیقی هستند که نگرش ها ، اعتقادات ، منبع انگیزش و... را در بین دو یا چند فرهنگ بررسی کرده اند و به درک تفاوت های ملی در افکار ، اعتقادات و رفتارها نسبت به کار ، در میان افراد مختلف ، کمک کرده اند. اکثر این مطالعات به طور سنتی ، دیدگاهی بین فرهنگی و تطبیقی در مشاهده تفاوت های بین فرهنگی اتخاذ کرده اند. این رویکرد در آماده سازی کارکنان برای عملکرد خوب در محیط های چند ملیتی، موفق نمی شود و پاسخگوی انعطاف پذیری مورد نیاز در ارتباط با انواع مختلفی از فرهنگ ها و همزمان در داخل یک دوره زمانی نسبتاً کوتاه مدت نیست.(p14 ، 2007 ، Moody)

**مفهوم هوش**

زمانی که یک نفر ، تفاوت در یادگیری و عملکرد را مورد توجه قرار می دهد، اغلب به عنوان یک فاکتور اصلی در نظر گرفته می شود.(p15 ، 2007 ، Moody)

عموماً گفته می شود هوش واژه و اصطلاحی است که تقریباً بدون دقت زیاد ، در زمان توصیف و شرح سبک یادگیری ، استعداد ، خصیصه ها ، مهارت ها و شایستگی های یک فرد استفاده می شود.بر اساس تعریف لغت نامه وبستر ، هوش بعنوان ظرفیت و توانایی درک و توصیف واقعیت ها و قضایا و ارتباطات آنها و استدلال در مورد آنها ، در نظر گرفته می شود.(Friday et al , 2005 , p 350)

دیدگاه همه جانبه و کل نگر به هوش ، آنرا به عنوان یک خصیصه و ویژگی زیستی ، انگیزشی و رفتاری افراد ، در نظر می گیرد: دیدگاه زیستی[[5]](#footnote-5)فرض می کند که فرآیندهای زیستی و ارثی ، هوش را تعیین می کند؛ دیدگاه ذهنی و روانی[[6]](#footnote-6) فرض می کند که هوش در حیطه های شناختی یا انگیزشی قرار دارد؛ تئوری های هوش انگیزشی[[7]](#footnote-7)به انگیزش یک فرد برای درک تعاریف هوش اعتقاد دارند ؛ و دیدگاه تئو ریسن های رفتاری اینست که هوش در رفتار قرار دارد یا به همراه عملکرد های ذهنی و روانی که رفتار را به وجود می آورند قرار دارد..(p15 ، 2007 ، Moody)

بر طبق نظر Herrnstein و Murray(1994) ، نظریات در مورد هوش به سه دسته تقسیم می شود:

1. نظریات کلاسیک

هوش یک ساختار است چه یک توانایی تنها ، دو یا چندین توانایی وجود داشته باشد یا نه ، به اندازه این واقعیت مهم نیست که برای هوش یک ساختار وجود دارد و این ساختار می تواند یک توانایی تنها را شامل شود که اسپیرمن آنرا هوش عمومی[[8]](#footnote-8) می نامید یا طبق نظر VernonT ، سلسه مراتبی از توانایی ها باشد. طبق نظر Guilford، صدوبیست جزء در این ساختار وجود دارد(Hubey, 2002 , p 362)

1. مدل هوش مصنوعی - الگوریتمی[[9]](#footnote-9)

 هوش یک فرآینداست. به نظر می رسد این یک نگرش مدرن و جدیدتر باشد که شامل دیدگاه پردازش اطلاعات است. طبق نظر Stemberg سه نمود و جنبه از پردازش اطلاعات انسانی وجود دارد ؛ مبدل ها یا ابزار حسی مان که داده های جهان واقعی را تبدیل به اشکال خاصی برای مغز می کند طبقه بندی مسائل و مشکلات جهان واقعی به گروهها ، استفاده در عمل از امکانات و وسایل در زندگی (و ا میدوار به موفق بودن) در دنیای واقعی بواسطه استفاده از برنامه های تطبیق با محیط ، شکل دهی با محیط و انتخاب محیط جدید.(Hubey, 2002 , p 362)

چارچوب منسجم و یکپارچه Stemberg ، جایگاه متفاوت هوش در درون فرد را مطرح می کند. بر اساس عقیده او ، فراشناخت ، شناخت و انگیزش ، توانایی های ذهنی ای هستند که در مغز هر کس قرار دارد ، در حالیکه اعمال آشکار، توانایی های رفتاری هستند. هوش فراشناختی اشاره به کنترل شناخت دارد: فرآیند هایی که افراد برای کسب و درک دانش به کار می برند. هوش شناختی ، اشاره به ساختارهای دانش دارد و موافق با مفهوم هوش به منزله دانش Ackermanاست که دلالت بر اهمیت دانش به عنوان بخشی از عقل و هوش دارد. هوش انگیزشی اشاره به توانایی ذهنی برای هدایت و حفظ انرژی در یک وظیفه یا موقعیت خاص دارد و درک اینکه توانایی های انگیزشی برای حل مسائل**دنیای واقعی** اساسی و مهم هستند. هوش رفتاری اشاره به آشکارسازی بیرونی[[10]](#footnote-10)یا اعمال آشکار دارد: آنچه که افراد انجام می دهند به جای آنچه که آنها فکر می کنند.(ang et al , 2007 , p 6)

مدل هوش خطی در مقابل منحنی:

 انواع مختلفی از چیزها وجود دارد که هوش نامیده می شود(Hubey, 2002 , p 362)، مانند مدلی که Gardner از هوش ارائه می کند. Gardnerبا استفادهاز هوش بعنوان توصیفی تک بعدی و محدود از ظرفیت دانشی یک فرد مخالفت کرد. او متعاقباً یک مدل هوش چند وجهی بیان می کند که افراد اطلاعات با یاد می گیرند و توانایی هایشان را به طرق مختلف ابراز می کنند، بنابراین استفاده از هوش چند وجهی ، طبقه بندی استعداد ها ، توانایی ها ، اولویت های مختلف افراد را بر اساس شرایط زمینه ای و طبیعی مختلف امکانپذیر می سازد.(Friday et al , 2005 , p 350)

Gardnerهشت نوع را ارائه کرد که به طرق مختلف در شرایط گوناگون از جمله در سبک های زندگی هر روزه ، شرایط آموزشی و شرایط کاری به کار می روند:

1. هوش زبان شناختی[[11]](#footnote-11)
2. هوش منطقی – ریاضی[[12]](#footnote-12)
3. هوش سه بعدی و فضایی[[13]](#footnote-13)
4. هوش جنبشی و جسمانی[[14]](#footnote-14)
5. هوش موسیقی[[15]](#footnote-15)
6. هوش بین فردی[[16]](#footnote-16)
7. هوش درون فردی[[17]](#footnote-17)
8. هوش ذاتی و طبیعی[[18]](#footnote-18)(Hubey, 2002 , p 362)

ورای تئوری های فرد محور ، تصورات و ادراکاتی هستند که هوش را به عنوان چیزی که نه فقط در افراد وجود دارد بلکه در محیط یا جامعه نیز قرار دارد در نظر می گیرند. دیدگاه تعاملی به هوش ، تعامل افراد و دیدگاه های زمینه ای را در نظر می گیرد.(p16 ، 2007 ، Moody)

مدل هوش های چند وجهی Gardner نیز بیان می کند که علاوهبر متولد شدن با هوش های چند وجهی مختلف ، بعضی از هوش ها به طور بالقوه به وسیله محیط فرهنگی که افراد در آن جامعه پذیر می شوند، مانند محیط کاری شان ، تعیین و مشخص می شوند.(Friday et al , 2005 , p 350)

**هوش چند وجهی[[19]](#footnote-19)**

توجه به نقش و تاثیر انواع چند وجهی هوش تا حدودی به علت مشاهده مستقیم این مطلب است که هوش سنتی (IQ) به تنهایی برای موفقیت در زندگی کافی نیست(p16 ، 2007 ، Moody) تاکید فزاینده و روبه رشدی وجود دارد که هوش های چند وجهی برای رهبری در سطح جهان مورد نیاز هستندRanald Riggi ، Susan Murphy و Fransis Pirozzolo ، یک دلیل قوی را که رهبران جهانی[[20]](#footnote-20) نیاز به داشتن چیزی فراتر از IQ دارند بیان کردند. آنها تاکید کردند که هوش یک ساختار چند بعدی است و چندین نوع هوش وجود دارد و اینکه انواع مختلف هوش برای رهبری موثر و موقعیتی مورد نیاز می باشد. بر اساس تمام شواهد موجود ، اصل و جوهر رهبری جهانی و بنابر این پرورش رهبران جهانی این سه نوع هوش هستند:

1. هوش منطقی و کمی و کلامی عقل محور[[21]](#footnote-21) که برای بیشتر مردم شناخته شده می باشد و به وسیله تست های IQ سنتی سنجیده می شود.
2. هوش عاطفی[[22]](#footnote-22) که اهمیت زیادی به عنوان یک عامل تعیین کننده موقعیت در 10 سال گذشته پیدا کرده استو می تواند توسط تست های EQ سنجیده شود.
3. هوش تازه اضافه شده به لیست ، هوش فرهنگی[[23]](#footnote-23) می باشد که می تواند به وسیله تست های CQ که تازه بوجود آمده اند سنجیده شود.(Alon & Higgins , 2005 , p 503)

بررسی و تحقیق بر روی جنبه های متفاوت هوش ، شامل مطالعات هوش عاطفی ، هوش اجتماعی[[24]](#footnote-24) هر کدام در مراحل مختلف از تحقیق مفهومی و تبیین هستند. مفهوم هوش فرهنگی ، این گروه را بعنوان یک بسط تئوریکی از چنین رویکردهای معاصر به درک و شناخت هوش ، پیوند می دهد. هر چند هوش فرهنگی با این ترکیب ها در ارتباط است اما مجزا و منحصر به فرد می باشد.(p16 ، 2007 ، Moody)

ذکر این نکته ضروری است که آنچه به عنوان هوش یا زرنگی در نظر گرفته می شود شاید در فرهنگ های مختلف با هم متفاوت باشد. گروههای فرهنگی با زبان مشابه ، شاید دیدگاه های متفاوت درباره آنچه که برای عملکرد هوشمندانه لازم می باشد داشته باشند و گروههای فرهنگی با زبان متفاوت ، شاید دیدگاه های مشابه درباره آنچه که برای عملکرد هوشمندانه لازم است داشته باشند.(Grigorenko &Sternberg , 2006 ,p 27)

Kenyan در بررسی خود در مورد مفهوم هوش در شرق چهار واژه پیدا کرد که اشاره می کنند به آنچه که بعنوان هوش و زیرکی درک می شود:

1. Rieko دانش و مهارت ها
2. LYoro احترام
3. Winyo درک چگونگی اداره مشکلات زندگی واقعی
4. Para ابتکار عمل.

فقط مورد اولی اشاره به نوع هوش دارد که توسط آزمونهای IQسنتی غربی سنجیده می شود.(Westby, 2007 , p 7)

بعضی از محققان برای بررسی این تفاوت ها، تئوری « هوش اثر بخش[[25]](#footnote-25)» را ارائه کردند(Grigorenko & Sternberg , 2006 ,p 27).

Sternberg (2004) هوش ثمربخش را به عنوان مهارت ها و دانش مورد نیاز برای موفقیت در زندگی با توجه به تعریف هر کس از موفقیت ، در داخل بافت اجتماعی – فرهنگی[[26]](#footnote-26) تعریف کرد. افراد دارای هوش ثمربخش بر روی نقاط قوت خود سرمایه گذاری می کنند و نقاط ضعف شان را اصلاح یا جبران می کنند، آنها در سبک کاری خود منعطف هستند و خود انگیزش[[27]](#footnote-27) می باشند. فرصت هایی برای خودشان ایجاد می کنند، شناسایی مسائل و تعریف درست آنها و دانستن و آگاهی زمان پشتکار از دیگر ویژگی های آنها می باشد.(Westby, 2007 , p 8)

EarleY و Ang(2003)یک هوش فرهنگی صریح و روشن را برای توضیح دادن تفاوت ها در میان فرهنگ ها ، مطرح کردند. هوش فرهنگی به نوبه خود بیشتر در میان فرهنگ ها بکار می رود. یک نفر می تواند در داخل یک فرهنگ ، دارای هوش ثمربخش باشد و نه در میان فرهنگ ها و شخص دیگر می تواند در میان فرهنگ ها ، نسبتاً موفق باشد. اما خیلی زیاد در داخل هر کدام از آن فرهنگ ها موفق نباشد. در واقع همانگونه که Berry (1974) ذکر کرده است، آنچه که در یک فرهنگ هوشمندانه است ، شاید خیلی زیاد از آنچه که در فرهنگ دیگر هوشمندانه است ، متفاوت باشد.(Grigorenko &Sternberg , 2006 ,p 28)

2-16- هوش فرهنگی

اینکه گفته می شود جهانی شدن[[28]](#footnote-28) به ما خیلی نزدیک است، بدیهی می باشد. فعالیت در یک محیط جهانی بین المللی و بین فرهنگی یک واقعیت عادی و معمولی برای بیشتر سازمان های بزرگ معاصر می باشد. حتی کسب و کارهای کوچک یا متوسط نیز، احتمالاً تجربه جهانی شدن را از طریق تعامل با شرکای جهانی[[29]](#footnote-29) که ممکن است متعلق به یک یا بیشتر از چهار گروه کلیدی زیر باشند، را دارند:

1. مشتریان
2. رقبا
3. عرضه کنندگان
4. کارمندان (Alon & Higgins , 2005 , p 501)

بنابراین یکی از مهم ترین چالش هایی که مدیران و کارکنان در محیط بین المللی با آن روبرو هستند این است که مطمئن شوند آنها بطور کامل دیدگاهها و عقاید بازیگران مقابل بین المللی را درک کنند.(Earley,2002,p 272)

این امر مستلزم اینست که مدیران و کارکنان در همه سطوح سازمان به صورتی موثر در شرایط چند فرهنگی دائم التغییر و موقعیت های متفاوت، عمل نمایند.(Griffer&Perlis , 2007 , p 28)

پیش بینی و توضیح اثربخشی تعاملات بین فرهنگی، یک سابقه و پیشینه قوی در رشته ها و شاخه های مختلف از جمله در ارتباطاب بین فرهنگی[[30]](#footnote-30) ، روان شناسی بین فرهنگی[[31]](#footnote-31) و مدیریت بین الملل[[32]](#footnote-32)دارد. مطالعات زیادی به این ایده اشاره کرده اند که بعضی افراد شاید ویژگی هایی داشته باشند که به آنها اجازه می دهد در ماموریت های برون مرزی یا خیلی کلی تر در تعاملات میان فرهنگی[[33]](#footnote-33)کاراتر و موثرتر باشند.

مفهوم هوش فرهنگی که در ادبیات تجارت بین المللی ارائه شده است ، یک طرح و ایده می باشد که زمانش فرا رسیده است مفاهیمی که این ایده را منعکس می کنند مانند عادات فکری جهانی (ذهنیت جهانی ) یا شایستگی بین فرهنگی ، برای مدتهای طولانی وجود داشته اند.(Thomas,2006 ,pp 78-79)

هوش فرهنگی به عنوان ساختاری برای بیان این سوال مشترک در بین تعداد زیادی از مدیران منابع انسانی بین المللی ایجاد شده است: چرا بعضی از افراد که گاهی اوقات به نظر می رسد فاقد مهارت های اجتماعی در فرهنگ خودشان هستند، به آسانی و با سرعت و به صورتی کامل با فرهنگ های جدید منطبق می شوند، در صورتیکه دیگر افراد ، حتی آنهاییکه مهارت های بین فردی بالایی در داخل فرهنگ های خودشان دارند اینگونه نیستند؟ در پاسخ به نیاز درک تفاوت های فردی در تطبیق پذیری فرهنگی[[34]](#footnote-34)EarleY و Ang(2003)، هوش فرهنگی را به عنوان یک ویژگی و خصیصه فردی چند بعدی و نوید بخش ارائه کردند.(Imai, 2007 ,p 11)

هوش فرهنگی مفاهیم مختلفی دارد که می تواند به عنوان تکمیل کننده یکدیگر دیده شوند.(Brislin&Macab , 2006 , p 40)

Offerman و Phan (2002) ، هوش فرهنگی را به عنوان یک «هوش در محیط[[35]](#footnote-35)» یا توانایی عملکرد موثر در یک محیط متفاوت ، که مفروضات ، ارزش ها و سنت های تربیتی یک نفر ، به طور کامل با آنهایی که فرد باید با آنها کار کند مشترک نیست ، تعریف کردند..(p18 ، 2007 ، Moody)

هوش فرهنگی قابلیت و توانایی یک نفر برای عملکرد موثر در موقعیت هایی است که از نظر فرهنگی متفاوت می باشد. هوش فرهنگی بینش هایی را درباره توانایی و قابلیت های افراد برای از عهده موقعیت های چند فرهنگی برآمدن ، درگیر شدن در تعاملات بین فرهنگی و عملکرد در گروههای کاری متفاوت از نظر فرهنگی ، فراهم می کند.(Lugo , 2007 , p 21)

Peterson(2004) ، معتقد است که هوش فرهنگی ، تونایی و قابلیت درگیری در مجموعه ای از رفتارها و مهارت ها (از جمله مهارت های زبانی یا مهارت های بین فردی) و خصوصیاتی ( مانند تحمل ابهام[[36]](#footnote-36)، انعطاف پذیری[[37]](#footnote-37)) است که به کار می روند ، تا به صورتی مناسب و شایسته از ارزش ها و نگرش های فرهنگ محور افرادی که با آنها تعامل دارند، آگاهی یابند.(Crowne, 2006 , p24)

در واقع هوش فرهنگی ، توانایی طبیعی و ذاتی یک بیگانه ، برای تفسیر حالات و حرکات نا آشنا و مبهم یک فرد ، به همان روشی که هم میهنان آن شخص می توانند این کار را انجام دهند می باشد.(Griffer&Perlis , 2007 , p 28)

در واقع افراد با هوش فرهنگی بالا یک مهارت و خبرگی و حساسیت نسبت به ابراز عاطفی و حرکات بدنی دارند.(Crowne, 2006 , p24)این افراد با کمترین استرس، با فرهنگ های متفاوت از خود، منطبق می شوند.(Brislin & Macnab , 2006, p 40)

به منظور هوشمند بودن از نظر فرهنگی ، یک فرد نیاز دارد که بداند چگونه قضاوت ها در مورد یک موقعیت و شرایط را تا زمان ارزیابی تمامی نشانه ها و علائم چند گانه، موقتاً به تاخیر بیاندازد و همچنین چگونه دانش بدست آمده از موقعیت را یکپارچه و ادغام نماید و آن را درک کند..(Crowne, 2006 , p24)

مفهوم هوش فرهنگی برای سازمانها ، به دو روش گسترده بکار می رود که قابل مقایسه با دو کاربرد اصلی و ابتدایی کلمه فرهنگی می باشد. به همان طریقی که فرهنگ شاید اشاره به فرهنگ سازمانی یا فرهنگی ملی داشته باشد، مفهوم هوش فرهنگی شامل آگاهی و آشنایی به تفاوت های میان فرهنگ های سازمان ها و همچنین آشنایی به تفاوت های فرهنگی ناشی از مبدا های ملی ، جغرافیایی و نژادی می باشد.(Dean , 2007 , p 16) بر این اساس Earley و Mosakowsshi(2005) ، دو نوع مهم از هوش فرهنگی را اینگونه ارائه کردند:

1. هوش فرهنگی سازمانی را برای سازمانها
2. هوش فرهنگی قومی و جغرافیایی را برای آگاهی از فرهنگ یک کشور.(Lugo, 2007 , p 21)

بنابر این هوش فرهنگی شامل چیزهایی خواهد بود مانند:

1. آشنا بودن به رفتارهایی که شاید مفاهیم و مضامین متفاوت برای فرهنگ های مختلف داشته باشد.
2. استفاده از دانش فرهنگی مناسب با شرایط ، در زمان تعامل با افرادی از فرهنگ دیگر .
3. توانایی اینکه به آسانی بین چارچوب های فرهنگی متفاوت حرکت کنند.(Cooper, 2007 , p 315)

در پژوهش حاضر ، هوش فرهنگی برای تفاوت های فرهنگی ناشی از تنوع قومی ، جغرافیایی و ملی بکار گرفته می شود.

یادآوری این نکته ضروری است که در واقع هوش فرهنگی یک مفهوم جدید در مطالعات بین فرهنگی نیست، بلکه یک چشم انداز جدید با کانون توجه بیشتر بر تطبیق پذیری فرهنگی است.Hafested(1997)، بیان کرد که یک ارتباط موثر بین فرهنگی نیازمند سه مرحله می باشد:

1. آگاهی[[38]](#footnote-38): با آگاهی یک نفر احتمالاً قادر خواهد بود تا نشانه های مناسب و مربوط در مورد فلسفه فرهنگ را مشاهده کند.
2. دانش[[39]](#footnote-39): در مورد نمادها[[40]](#footnote-40) ، اسطوره ها[[41]](#footnote-41) و تشریفات مذهبی[[42]](#footnote-42) فرهنگ دیگر است.
3. مهارت ها: تمرین و تجربه هایی بر اساس آگاهی و دانش برای تطبیق در یک محیط جدید می باشد.(Deng & Gibson , 2008 , p 184)

**ابعاد هوش فرهنگی**

Earley و Ang ، در آغاز کار ، هوش فرهنگی را بعنوان یک ساختار چند عاملی مرکب از توانایی های ذهنی(شناختی ، فراشناختی) ، انگیزشی و رفتاری به تصویر کشیدند. این ساختار ابتدایی از هوش فرهنگی ، شامل سه مولفه اصلی می باشد که از هم مجزا ، اما با هم مرتبط هستند: شناخت ، انگیزش و رفتار ، کهدر شکل 2-1 نشان داده شده است.Tan (2004) ، هوش فرهنگی را بعنوان یک تقاطع سه راهه تفکر ، در مورد فرهنگ جدید جمع بندی کرد: داشتن انگیزش ، احساس اعتماد به کار در فرهنگ جدید و انجام اقدامات مورد نیاز در فرهنگ جدید.(Dean , 2007 , p17)

**شناختی**

**انگیزشی**

**رفتاری**

**-دانش تصریحی**

**-دانش رویه ای**

**-فرا استراتژی ها**

**-کارایی**

**-پشتکار**

**-اهداف و تلاش**

**-تقلید**

**-عادات مذهبی**

|  |
| --- |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

شکل 2-1 : ابعاد هوش فرهنگی از نظر Ang و Earley

(Earley , 2002 , p274)

Offerman وPhan (2002) ، یک چارچوب از هوش فرهنگی را برای رفتار موثر رهبری ارائه کردند ، اگر چه هیچ مدل رسمی ایجاد نشده است ، نویسندگان یک ترکیب بندی سه جنبه ای از هوش فرهنگی ارائه کردند:

1. درک خود: شامل تاثیر فرهنگ ، پیشینه ، ارزش ها و انتظارات خود فرد و چگونگی اینکه این فاکتورها به گرایشات و سوء گیری های اجتناب ناپذیر منجر می شوند.
2. درک دیگران: شامل ارزش هایشان ، انتظارات و تمایلاتشان و اجتناب از طبقه بندی و کلیشه سازی.
3. توانایی تشخیص و کنار هم گذاشتن رفتارهای مناسب: اجتناب از تصور یک بهترین راه و روش و تعدیل رفتار یک نفر در تعامل با دیگران ، برای اصلاح تفاوت های فرهنگی که وجود دارد.

این مدل با مولفه های ذهنی و رفتاری هوش فرهنگی که بعداً تحت مدل چهار فاکتوری بیان شد، مشترک می باشد.(Deng &Gibsn , 2008 , p 184)

Thomas و Inkson(2004) بیان کردند که هوش فرهنگی شامل سه مولفه می باشد که در شکل 2-2 نشان داده شده است:

1. دانش[[43]](#footnote-43): درک اصول بنیادی تعاملات بین فرهنگی
2. آگاهی[[44]](#footnote-44): ایجاد یک رویکرد اندیشمندانه برای تعاملات بین فرهنگی
3. مهارت های رفتاری[[45]](#footnote-45) : ایجاد مهارت های انطباقی و مجموعه ای از رفتارها به گونه ای که یک فرد در موقعیت های مختلف موثر و کارآمد باشد.(Thomas , 2006 , p 81)

شکل 2-2 : ابعاد هوش فرهنگی از نظر Thomas و Inkson

(Thomas , 2006 , p 81)

Ang وVan Dyne و Koh و Ng(2004) ، مدل هوش فرهنگی چهار بعدی را شامل شناخت ، فراشناخت ، انگیزش و رفتار ارائه کردند. چهار بعد هوش فرهنگی از نظر کیفی ، جنبه های متفاوتی از توانایی های همه جانبه برای فعالیت و مدیریت موثر و کارآمد در محیط های متفاوت از نظر فرهنگی می باشند. مانند وجوه و جنبه های رضایت شغلی[[46]](#footnote-46) ، ابعاد هوش فرهنگی شاید با یکدیگر ارتباط داشته باشند و شاید هم ارتباط نداشته باشند. بنابر این هوش فرهنگی کلی یک ساختار چند بعدی کلی[[47]](#footnote-47) را ارائه می کند، که طبق نظر Mobey, Wong , Low (1998)شامل:

1. ابعاد در همان سطح مفهوم سازی به عنوان ساختار کلی.
2. ابعادی که ساختار کلی را می سازند می باشد.

در مجموع هوش فرهنگی فراشناختی ، هوش فرهنگی شناختی و هوش فرهنگی انگیزشی و هوش فرهنگی رفتاری، توانایی های متفاوتی هستند که با یکدیگر هوش فرهنگی کلی را شکل می دهند.(Ang at al , 2007 , p 7)

 در پژوهش حاضر مدل چهار بعدی از هوش فرهنگی که توسط آنگ و دیگران (2004) ارائه شده است مورد استفاده قرار می گیرد در ادامه هر یک از ابعاد هوش فرهنگی بیان می گردد.

**هوش فرهنگی شناختی**

هوش فرهنگی شناختی اشاره به دانش اکتسابی در مورد یک فرهنگ خاص دارد.(Imai , 2007 , p 12)

 برطبق چهارچوب مفهومی سه بعدی از هوش فرهنگی ، اولین مولفه مهم ، شناخت است.Earley و دیگران(2006) ، به مولفه شناختی هوش فرهنگی به عنوان تفکر استراتژیک فرهنگی اشاره کردند. این جزء و مولفه شامل تفکر به صورت استراتژیک و سوق الجیشی ، در یک فرهنگ جدید می باشد و همچنین شامل بکارگیری مهارتهای تفکر عمومی می باشد که یک شخص برای درک اینکه افراد چگونه و چرا به طرز مشخصی عمل می کنند ، وقتی که فرد با یک فرهنگ جدید و نا آشنا مواجه می شود استفاده می کند. (Deam , 2007 , p 42)

هوش فرهنگی شناختی ، شناخت هنجارها ، آداب و رسوم در فرهنگ های مختلف را منعکس می نماید که از طریق آموزش و تجارب شخصی به دست می آید. این مولفه شامل شناخت سیستم های اقتصادی ، قانونی و اجتماعی فرهنگ ها و خرده فرهنگ های مختلف می باشد و شامل چارچوب های بنیادی[[48]](#footnote-48) و مرجع ارزش های فرهنگی می باشد. افراد باهوش فرهنگی بالا، شباهت ها و تفاوت ها را در فرهنگ ها درک می کنند.(Ang at al , 2007 , p 6)

جنبه های شناختی ، اشاره به مهارتهای مورد نیاز برای به تصویر کشیدن یک فرهنگ جدید دارد و شامل ایجاد الگوهایی از علایم و نشانه های فرهنگی[[49]](#footnote-49)و جمع آوری اطلاعات درباره یک دنیای جدید می باشد.(p 17 ، 2007 ، Moody)

مولفه شناختی به منزله سر[[50]](#footnote-50) هوش فرهنگی می باشد. جزئیات مولفه های شناختی هوش فرهنگی نوعاً با آزمونهای رسمی سنجیده نمی شود، اما نوع تفکر و زبانی که برای دستیابی به آن لازم می باشند، شبیه همان انواع تفکر و زبانی است که برای آزمونهای سنتی هوش کمی (IQ) مورد نیاز است. این اطلاعات شناختی می توانند از کتابها یا افرادی که به عنوان کارگزاران فرهنگی[[51]](#footnote-51)خدمت می کنند به دست بیایند.(westby , 2007 , p 10)

هوش فرهنگی شناختی برای هوش فرهنگی با اهمیت و ارزشمند می باشد چرا که افراد می توانند یک درک و شناخت بهتر از سیستم هایی که الگوهای خاص تعامل اجتماعی در داخل یک فرهنگ را شکل می دهند به دست بیاورند.(Imai , 2007 , p 12)

از آنجایی که هوش فرهنگی شناختی به پردازش شناختی هوش اشاره دارد یک روش سودمند برای مفهوم سازی و به تصویر کشیدن آن از طریق تئوری خود مفهومی[[52]](#footnote-52) است و عملکرد خود پنداره، به انگیزه های فردی به خدمت گرفته شده ، به شکل و ترکیب بندی موقعیت اجتماعی کنونی و نقش هایی که ایفا می شود بستگی دارد. خود یک ساختار تفسیری پویا می باشد که در مورد مهمترین فرآیندهای درون فردی و بین فردی تامل می کند. فرآیند های درون فردی[[53]](#footnote-53) شامل پردازش شناختی اطلاعات ، احساس و انگیزش می باشند ، در حالیکه فرآیند های بین فردی[[54]](#footnote-54) ، ارتباط متقابل با محیط اجتماعی ، از جمله درک اجتماعی ، انتخاب موقعیت، استراتژی تعاملی و عکس العمل به بازخورد را منعکس می نماید.(Thomas , 2006 , p 83)

خود[[55]](#footnote-55)، تصویر ذهنی یک نفر از شخصیت خودش می باشد و هویت از طریق تجربه و اندیشه شکل می گیرد و در حافظه در کنار تصویر ذهنی از دیگر اشیا رمزگذاری می شود و در دنیای اجتماعی و واقعی منعکس می شود. شناخت خود برای هوش فرهنگی بالا ، ناکافی است. آگاهی و شناخت، انعطاف پذیری را تضمین نمی کند. انعطاف پذیری شناختی برای هوش فرهنگی حیاتی است چون که موقعیت های فرهنگی جدید نیازمند یک تغییر شکل و تطبیق پیوسته خود پنداره، برای درک یک وضعیت جدید است. انعطاف پذیری خود پنداره و تسهیل ادغام جنبه ها و وجوه جدید به آن ، با هوش فرهنگی بالا در ارتباط هستند، چون که درک فرهنگ های جدید شاید، نیازمند کنارگذاشتن ادراکات قبلی از این موضوع باشد که چگونه و چرا افراد به یک روش خاص عمل می کنند، زمانی که کاری را انجام می دهند. هوش فرهنگی بالا همچنین نیازمند توانایی تجدید نظر و اصلاح خود پنداره در ترکیبات پیچیده جدید می باشد. بنابراین انعطاف پذیری و توانایی سازماندهی مجدد خود پنداره به صورت استقرایی لازم می باشد.(Earley , 2002 , P275)

اطلاعات شناختی احتمالاً افراد را قادر می سازد از بعضی رفتارها با زبانی که شاید به عنوان یک رفتار نامناسب توسط افراد درک شود دوری کنند. البته داشتن این اطلاعات بی فایده خواهد بود، اگر فرد برخوردهای فرهنگی خودش را کنترل نکند و مشخص ننماید چه موقع و چگونه این دانش را به کار ببرد.(Westby , 2007 , P11)

**2-17-2- هوش فرهنگی فراشناختی**

طبق نظر Earley و دیگران(2006)، مولفه شناختی هوش فرهنگی یا تفکر استراتژیک فرهنگی ، شامل دو جنبه متفاوت یا سطح متفاوت از فرآیندهای ذهنی و روانی درگیر در درک و شناخت فرهنگ دیگر می باشد. این عقیده Earley و دیگران که مولفه شناختی هوش فرهنگی شامل دو بُعد است ، با مفهوم سازی چهار فاکتوری از هوش فرهنگی شامل: شناخت ، فراشناخت ، انگیزش و رفتار سازگار است(Deam , 2007 , p 46)

هوش فرهنگی فراشناختی فرآیندهای ذهنی ای[[56]](#footnote-56) را منعکس می کند که افراد برای کسب و درک دانش فرهنگی ، مورد استفاده قرار می دهند ، از جمله شناخت و کنترل فرآیندهای ذهنی افراد که مربوط به فرهنگ هستند. توانایی مربوط و مناسب شامل برنامه ریزی، کنترل و بررسی مجدد و اصلاح مدلهای ذهنی هنجارهای فرهنگی مربوط به کشورها و گروهها می باشد. افراد با هوش فرهنگی فراشناختی بالا به طور آگاهانه با اولویت های فرهنگی[[57]](#footnote-57)دیگران، قبل و در طی تعاملات آشنا هستند. آنها همچنین مفروضات فرهنگی را زیر سوال می برند و مدل های ذهنی شان را در طی و بعد از تعاملات تعدیل می کنند..(Ang at al , 2007 , p 6)

FlaVel (1979) ،‌فرا شناخت را به عنوان دانش افراد و کنترل آنها بر شناخت شان تعریف می کند. افراد با هوش فرهنگی فراشناختی بالا هنجارهای فرهنگی را از طریق تعاملات با دیگران بررسی می کنند و مورد تامل قرار می دهند(Moody , 2007 , p 17)

افرادی که دارای هوش فرهنگی فرا شناختی بالا هستند ، در سطح بالاتری از تفکر درگیر می شوند که شامل کنترل فعال فرآیندهای شناختی در بازنگری درباره یک فرهنگ جدید می باشند، به عبارت دیگر افراد با هوش فرهنگی فراشناختی بالا برنامه ریزی می کنند که چگونه به یادگیری در مورد فرهنگ جدید،‌ دست پیدا کنند ، قوه ادراک و شناخت خودشان را کنترل می کنند و پیشرفت خودشان را در درک جامع و همه جانبه فرهنگ جدید ارزیابی می کنند.

هوش فرهنگی فراشناختی به چندین دلیل یک مولفه مهم هوش فرهنگی است:

1. تفکر خلاق در مورد افراد و موقعیت ها و شرایط و محیط های فرهنگی ناآشنا را تشویق می کند و بهبود می دهد.
2. مانع از تکیه بر تفکر و مفروضات انعطاف پذیر و بسته از نظر فرهنگی می شود.
3. افراد را وا می دارد استراتژیها یشان را بازبینی و اصلاح کنند، به گونه ای که احتمال تجارب موفقیت آمیز را در تعاملات میان فرهنگی افزایش می دهد.(Imai , 2007 , pp 11-12)

فراشناخت ، کنترل و بازبینی شناخت است. در واقع فراشناخت را می توان به عنوان «تامل درباره تفکر[[58]](#footnote-58)» یا « یادگیری آموزی» دید.(Dean , 2007 , p 46)

تفکر استراتژیک فرهنگی ، به عنوان یک فرآیند فراشناختی، نه تنها شامل آنچه ما یاد می گیریم بلکه شامل این می شود که ما چگونه یا می گیریم ، بنابراین شامل یک روش تفکر سطح بالاتر، درباره شباهت ها و تفاوت ها در میان فرهنگ های مختلف می باشد.(Dean , 2007 , p 47)

فراشناخت شامل استراتژیهای شناختی است که برای دستیابی و ایجاد استراتژی های اداره خود به کار می روند. به عبارتی فراشناخت بر شناخت فرهنگ و فرآیند نفوذ فرهنگی و همچنین انگیزه ها، اهداف ، احساسات و محرک های بیرونی[[59]](#footnote-59) افراد متمرکز می باشد.(Crowne , 2006 , p 25)

در ساختار هوش فرهنگی سه فاکتوره Earley و دیگران ، آنها به این دو سطح از شناخت ، به عنوان دانش فرهنگی و تفکر و یادگیری فرهنگی اشاره دارند. هوش فرهنگی نیازمند شناخت فرهنگ و شناخت اصول بنیادی و زیربنایی تعاملات میان فرهنگی است. این یعنی دانستن اینکه فرهنگ چیست ، چگونه فرهنگ ها تغییر می کنند و چگونه رفتار را تحت تاثیر قرار می دهند و می توان گفت شامل دانش رویه ای و دانش تصریحی می باشد ، که Earley آنها را جنبه های فرآیندی هوش فرهنگی نامید.(Thomas , 2006 , p 81) این دانش فرهنگی نه تنها آن چیزهایی که مردم به آنها اعتقاد دارند و ارزش می دانند را در بر می گیرد ، بلکه همچنین رویه ها و کارهای یکنواختی را که فرض می شود آنها در زمان کار و عمل استفاده می کنند را در بر می گیرد. نظرات و عقایدی که ما در مورد آنچه که افراد در یک فرهنگ جدید به آن اعتقاد دارند یا ارزش می دانند، دانش ما از این است که چیز ها یا کارها چگونه انجام می شوند و عمل می کنند.(Tan , 2004 , p 20)

دانش تصریحی می تواند از طریق مشاهده یا بوسیله پرسیدن به صورت مستقیم از افرادی که دارای فرهنگ متفاوت هستند ، به دست بیاید ، در حالیکه دانش رویه ای می تواند از طریق بومی سازی و تقلید[[60]](#footnote-60) بدست بیاید.(Imai , 2007 , p12)

هوش فرهنگی فراشناختی اشاره به شناخت اکتسابی جهان توسط یک فرد دارد که باید از طریق موضوعات و مسائل شناختی کامل شود و آن سه دسته از دانش و شناخت عمومی را منعکس می نماید:

اولاً آن جنبه های فردی دانش[[61]](#footnote-61) را منعکس می نماید که ما درباره افراد به عنوان ارگانیسم های زنده متفکر بدست می آوریم.

ثانیاً اشاره به متغیرهای کاری[[62]](#footnote-62) یا ماهیت اطلاعات بدست آمده به وسیله یک فرد دارد.

ثالثاً متغیرهای استراتژی[[63]](#footnote-63) یا رویه هایی که برای دستیابی به بعضی اهداف مطلوب استفاده می شوند را منعکس می نماید. در حالیکه دانش شناختی شاید چیزی مانند جمع زدن مجموعه ای از اعداد برای بدست آوردن حاصل جمع باشد ، دانش فراشناختی جمع بستن اعداد برای چندین بار می باشد ، به منظور اطمینان از اینکه حاصل جمع صحیح می باشد.(Earley , 2002 , P276)

**2-17-3- هوش فرهنگی انگیزشی**

هوش فرهنگی انگیزشی ، بعنوان میزان و سطحی که افراد به توانایی هایشان برای درگیر شدن در تعاملات بین فرهنگی مطمئن هستند و حدی که آنها احساس رضایت باطنی[[64]](#footnote-64) از این تعاملات دارند تعریف می شود. هوش فرهنگی انگیزشی خود پنداره و انطباق با محیط های فرهنگی جدید را هدایت و تحریک می کند. هوش فرهنگی انگیزشی یک نیروی درونی فردی برای تطبیق با یک محیط فرهنگی جدید است.(Lugo, 2007 , p 22)

در واقع مولفه انگیزشی از آگاهی و شناخت تفاوت ها فراتر می رود و شامل تمایل و گرایش به درگیرشدن با دیگران و سازگاری با فرهنگ دیگر است. درک جنبه های انگیزشی ، نیازمند یک درک و شناخت عمیق از فرآیند انگیزش[[65]](#footnote-65) و اجزای آن است ، مانند خودکارآمدی[[66]](#footnote-66) ، خودپنداره و هدف گذاری[[67]](#footnote-67).(Levy- Leboyer , 2004 , P 793)

افراد با هوش فرهنگی انگیزشی بالا ، واقعاً علاقمند و گشوده برای تجارب فرهنگی جدید هستند. آنها همچنین خیلی زیاد در تعاملات بین فرهنگی خود کارآمد هستند و خیلی شدید به توانایی خودشان، برای برقراری ارتباط با نظرات و دیدگاههای دیگران ، موقعیت های ناآشنا و اداره پیچیدگی و عدم اطمینان، ایمان و اعتقاد دارند(Imai , 2007 , p12). افراد با هوش فرهنگی انگیزشی بالا ، ذاتاً برانگیخته می شوند تا رویارویی ها و برخورد های میان فرهنگی جدید و متفاوت را تجربه کنند. آنها برای تجارت فرهنگی تازه و نو اهمیت قائل هستند از تعامل با افراد دارای پیشینه های فرهنگی متفاوت لذت می برند و بهره مند می شوند.(Tay &Templer , 2006 , p 156)

جنبه انگیزشی هوش فرهنگی نیازمند یک حس شخصی از کارآمدی و تقاضا برای مهارت اجرایی و ارزیابی مثبت از چنین موقعیت هایی است. خود کارآمدی یک مکانیسم مهم ، نافذ و فراگیر انسانی است که عملکرد انسان را از طریق فرآیندهای شناختی ، انگیزشی ، عاطفی و تصمیم گیری تنظیم می کند.(Dean , 2007 , p 44)

بر اساس تعریف Bandura (1986) خود کارآمدی در هوش فرهنگی انگیزشی ، اشاره به قضاوت در مورد توانایی یک نفر برای دستیابی به سطح معینی از عملکرد در یک فرهنگ جدید دارد.(Tay &Templer , 2006 , p 156)

افراد با خود کارآمدی بالا، توجه شان را بر روی چالش های موقعیت متمرکز می کنند و سپس تلاش بیشتری برای غلبه بر آنها به کار می برند و بدین گونه احتمال موفقیت در انجام وظیفه را افزایش می دهند. طبق نظر Bandura(2002) ، خود کارآمدی ، انطباق و سازگاری موفقیت آمیز فرد را در محیط های بین المللی افزایش می دهد.(Dean , 2007 , p 44)

هوش فرهنگی انگیزشی ، توانایی هدایت توجه و انرژی را به سمت یادگیری درباره عمل کردن در موقعیت های متفاوت از نظر فرهنگی منعکس می کند.Kunfer و Heggbta ، بیان کردند که چنین ظرفیت ها و قابلیت های انگیزشی « کنترل موثر احساس ، شناخت و رفتار را که دسترسی به اهداف را تسهیل می کنند، را فراهم می نمایند». طبق تئوری ارزش مورد انتظار انگیزش[[68]](#footnote-68) ، جهت و میزان انرژی به سمت یک وظیفه خاص ، بر اساس میزان انتظار از موفقیت[[69]](#footnote-69) ، و ارزش موفقیت[[70]](#footnote-70) مشخص می شود. افراد با هوش فرهنگی بالا ، انرژی و توجه را به سمت موفقیت های میان فرهنگی ، بر اساس علایق درونی[[71]](#footnote-71) و اطمینان به اثربخشی میان فرهنگی شان ، هدایت می کنند.(Ang at al , 2007 , p 7)

زمانی که افراد با هوش فرهنگی انگیزشی بالا با موانع و شکست ها روبرو می شوند به جای اینکه از وظیفه و مسئولیت کنار بکشند و منصرف شوند ، با پشتکار و استقامت دوباره مشغول می شوند. هوش فرهنگی انگیزشی ، برای هوش فرهنگی با اهمیت است چرا که باعث سعی و تلاش و فعالیت می شود و همچنین باعث گسترش و تشدید جستجو و کاوش یک فرد برای بهترین راه تطبیق با محیط های جدید می شود.(Imai , 2007 , p 13)

جنبه های انگیزشی هوش فرهنگی ، شامل سه تحریک کننده اصلی می باشد:

1. بهبود[[72]](#footnote-72): تمایل به یک حس خوب نسبت به خود.
2. رشد و توسعه[[73]](#footnote-73): نیاز به چالش کشیدن و بهبود خود.
3. استقامت[[74]](#footnote-74): تمایل به استمرار و قابلیت پیش بینی پذیری در زندگی یک نفر.

بنابراین این مولفه ، انطباق و سازگاری یک فرد را با شرایط فرهنگی جدید هدایت و تحریک می کند و می تواند به مولفه های بهبود ، کارایی ، ثبات ، تقسیم شود. این مولفه همچنین شامل تعهد به اقدام وعمل می باشد.(Crowne , 2006 , p 25)

هنجارها و ارزش های یک نفر با هوش فرهنگی در ارتباط هستند و آنها یک جنبه مهم از خود می باشند، چون که آنها مشخص می کنند که یک شخص به چه ویژگی هایی از محیط اجتماعی توجه می کند و ارزش های او کدام هستند. نقش ارزشها و هنجارها(از یک منظر انگیزشی) برای هوش فرهنگی ، این است ک آنها هم انتخاب فعالیت های ما را هدایت می کنند و هم به ما کمک می کنند ارزیابی هایمان از آنها را توضیح دهیم ، فرد دارای ارزش های قوی گروه محور ، به احتمال زیاد از موقعیت هایی که نیاز به اقدامات فردی دارد ، دوری می کند. بعلاوه چنین فردی احتمالاً رفتار شخصی و انفرادی را به طور منفی ارزیابی می کند. بنابراین تطبیق فرهنگی شاید از طریق ارزش ها و هنجارهای یک فرد، تضعیف شود.(Earley , 2002 , p 279)

**2-17-4- هوش فرهنگی رفتاری**

جنبه رفتاری هوش فرهنگی ، ناظر بر این است که انطباق، فقط دانستن و شناخت کارها و چگونگی انجام دادن کارها(شناخت) و داشتن امکانات برای پافشاری و اعمال تلاش(انگیزش) نیست ، بلکه آن به داشتن مجموعه و گنجینه ای از رفتار فردی که شامل جواب های مورد نیاز برای یک موقعیت مشخص باشند ، نیاز دارد(Earley , 2002 , p 279). مولفه رفتاری هوش فرهنگی ، یک قابلیت و توانایی برای ابراز و نمایش اَعمال واقدامات کلامی و غیرکلامی مناسب را در زمان تعامل با افراد دارای فرهنگ های متفاوت منعکس می کند. رفتارها، آشکارسازی ظاهری[[75]](#footnote-75) یا اقدامات آشکار و علنی ای هستند که یک فرد انجام می دهد ، گر چه مجزا از آنچه که فکر می کنند ، می باشد. (Dean , 2007 , p 45)

افراد با هوش فرهنگی رفتاری بالا، منعطف هستند و رفتارهایشان را برای برآوردن نیازها و مقتضیات یک موقعیت فرهنگی خاس، تغییر می دهند. بطور خیلی خاص تر ، آنها نسبت به انواع مختلف رفتارهای وضع شده ، نسبت به قوانین و ابزار و نمایش خاص فرهنگی برای نمودهای غیرکلامی و نسبت به مفاهیم و مضامینی که به رفتارهای غیر کلامی مشخص نسبت داده می شوند ، حساس هستند. به علاوه شناخت و تمایل بیرون کشیدن و استخراج پاسخ ها و عکس العمل های صحیح ، برای هوش فرهنگی رفتاری کافی نیست ، یک نفر بر عادت های آموخته شده غلبه کند و جواب های مناسب را بیرون بکشد. (Imai , 2007 , p13)

همانگونه که Hall(1959) ، تاکید کرد ، توانایی های ذهنی برای درک و انگیزش فرهنگی باید بوسیله توانایی ابراز اعمال کلامی و غیرکلامی مناسب ، براساس ارزش های فرهنگی محیط های خاص ، تکمیل شود و این مستلزم داشتن مجموعه گسترده و منعطفی از رفتار می باشد. افراد با هوش فرهنگی رفتاری بالا ، رفتارهای مناسب با موقعیت را بر اساس طیف گسترده ای از توانایی های کلامی و غیرکلامی مانند نحوه بیان کلمات ، **لحن**[[76]](#footnote-76) ، **حرکت سر و دست**[[77]](#footnote-77) و**حالات صورت مناسب**[[78]](#footnote-78) از نظر فرهنگی ، از خود بروز می دهند.(Ang at al , 2007 , p 7)

رفتار یک فرد با هوش فرهنگی ، به طرق غیر مستقیم زیادی گره خورده است. مواردی وجود دارد که در آنها یک فرد شاید بداند و بخواهد که از نظر فرهنگی یک رفتار مناسب را ایفا کند ، اما او چنین کاری را به علت بعضی قید و **شرط های عمیق**[[79]](#footnote-79) و شدید نمی تواند انجام دهد. پیشینه خاص تقویت رفتاری[[80]](#footnote-80)یک فرد ، ارتباط محکم و قوی ای با انجام فعالیت های خاص او در یک محیط فرهنگی جدید دارد. در یک رویارویی بین فرهنگی ، حتی اگر یک شخص قادر باشد سرانجام یک جواب مطلوب را ارائه کند ، این مشکل باقی می ماند که شاید طرف مقابل با فرهنگ متفاوت ، احساس تردید کند و به صورت منفی واکنش نشان دهد.(Earley , 2002 , p 280)

هوش فرهنگی معنی دار و ارزشمند نیست ، مگر اینکه آن دلالت بر اقداماتی که کاملاً تمام شده اند ، داشته باشد. همانطور که از فرهنگ رایج عامه بر می آید ، اعمال و کردار ، خیلی بیشتر از نیات و مقاصد ارزش دارند و این یعنی چرا هوش فرهنگی باید شامل توانایی انجام اقدامات مورد نیاز یک فرهنگ خاص باشد. بدون اقدام و عمل مناسب ، یک شخص شاید بداند چه کاری باید انجام دهد و احساس انگیزه برای عمل کند ، اما آن برای هیچ خواهد بود.

یک اشتباه و غفلت ناگوار در بیشتر تحقیقات بر روی هوش این است که مولفه اقدام و عمل ، اغلب مورد بی توجهی قرار می گیرد. از دیدگاه مدیریتی ، کوته بینانه خواهد بود که آنچه را که مردم فکر می کنند ، از آنچه که انجام می دهند ، جدا کنیم. (Tan , 2004 , p 21)

یک فرد با هوش فرهنگی بالا قادر است رفتارش را با هر زمینه فرهنگی خاص ، به صورتی مناسب تطبیق دهد. این مطلب تقریباً با ضرب المثل قدیمی ، « وقتی در رم هستی، همان کاری را بکن که رمی ها می کنند[[81]](#footnote-81)» توضیح داده می شود. یکی از پیامدهای ایفای رفتار مناسب از نظر فرهنگی ، در راحتی و آسایش قرار دادن دیگران می باشد. یک شخص با هوش فرهنگی بالا ، الگوها و رفتارها را ادغام می کند و آنها را تقلید می نماید. تحقیقات بر روی تقلید نشان می دهد که تقلید موثر رفتار افراد دیگر ، حتی اگر ناخودآگاه انجام شود ، منجر به رضایت بیشتر ازتعامل می شود. یک شخص با هوش فرهنگی بالا ، یک مقلد با استعداد است ، اگر چه چنین تقلیدی شاید تا حد زیادی ، ناخودآگاه و غیر ارادی باشد. اگر تقلید عمداً هم به کار برده شود ، یک نوع استراتژی شناختی و یک مداخله رفتاری را شکل می دهد.(Earley , 2002 , p 280)

Thomas اظهار کرد این مولفه شامل ایجاد «یک مجموعه ای از رفتار» می باشد ، که بواسطه آن یک فرد می تواند بطور مناسب و مقتضی، یک استراتژی فرهنگی که سازگار با فرهنگی خاص می باشد را اتخاذ نماید.Thomas به ارتباط بین مولفه های رفتاری و شناختی هوش فرهنگی تاکید کرد و مفهوم «آگاهی یا توجه[[82]](#footnote-82)» را به عنوان واسطه کلیدی و اصلی بین دانش و عمل مطرح کرد.(Dean , 2007 , p45)

آگاهی مفهومی است که در بودیسم[[83]](#footnote-83) ریشه دارد و یک فرآیند ارتباطی بین دانش(شناخت) و عمل می باشد. آگاهی به معنی اتخاذ یک رویکرد کاری فعال خاص ، برای پردازش شناختی می باشد که شامل خلق مقوله های جدید در حافظه و جستجوی دیدگاه های چندگانه است.

آگاهی به عنوان یک جنبه از هوش فرهنگی ( در سطح خیلی توسعه یافته ) به طور همزمان دلالت دارد بر:

1. آگاه شدن به فرضیات، عقاید و احساسات مان و آگاهی از ادراک انتخابی[[84]](#footnote-84).
2. درک آنچه درباره افراد دیگر آشکار و هویدا است و آگاهی از فرضیات ، گفتار و رفتارشان.
3. مشاهده موقعیت از چندین چشم انداز ، یعنی با یک فکر باز.
4. توجه به شرایط و زمینه ، به تفسیر آنچه که اتفاق می افتد کمک می کند.
5. ایجاد نقشه های ذهنی[[85]](#footnote-85) جدید از شخصیت و پیش زمینه های فرهنگی افراد ، به ما کمک می کند به صورت مناسب به آنها جواب دهیم.(Thomas , 2006 , pp 84-85)

آگاهی به عنوان یک استراتژی فراشناختی خاص ، که شناخت را تنظیم می کند ، تعریف و در نظر گرفته می شود(Dean , 2007 , p45)

**2-18- جنبه های فرآیندی هوش فرهنگی**

فرآیند های مختلفی ، زیربنای هوش فرهنگی را تشکیل می دهند. چارچوب گسترده شامل سه سطح تجزیه و تحلیل(عمومی ، میانی و حوزه خاص) به همراه دانش در هر سطح که به دو دسته عمومی و کلی تقسیم می شود( تصریحی و رویه ای ) می باشد. هر دو نوع دانش ، در سه سطح تجزیه و تحلیل وجود دارند ، اگر چه آنها در خصوصیات کلی تفاوت دارند و به یک موقعیت و شرایط اجتماعی مربوط می شوند.(Earley , 2002 , p 281)

**2-18-1- دانش تصریحی**[[86]](#footnote-86) **یا محتوایی**

دانش تصریحی یا محتوایی پایه و اساس هوش فرهنگی است ، زیرا اصول درک و فهم و رمزگشایی[[87]](#footnote-87) رفتار خودمان و دیگران را تشکیل می دهد. تشخیص وجود فرهنگ های دیگر و تشخیص نوع این تفاوتها ، حاکی از فرآیندهای ذهنی ای است که در مرکز سیستم های تعاریف هوش هستند. به علاوه ، ارزش های فرهنگی منجر به هنجارهای تعاملی متفاوت[[88]](#footnote-88) می شود که افراد برای هدایت رفتار به کار می برند. دانش و شناخت هویت ها ، ارزش ها ، نگرش ها و اَعمال فرهنگی موجب قابلیت پیش بینی پذیری بیشتر و توضیحات دقیق تر می شود. این دانش ، درک بهتر منطق ذهنی و رفتار ظاهری فرهنگ دیگر را امکانپذیر می سازد. درست همان طوری که نقشه های جغرافیایی نیازمند شاخص های مرجع ، مانند مایل ، کیلومتر ، ارتفاع و خطوط تراز هستند ، یک نقشه فرهنگی می تواند با استفاده از یک یا چند بُعد از گونه های فرهنگی که فعلاً در دسترس هستند کشیده شود.

**2-18-2- دانش رویه ای**[[89]](#footnote-89)

در حالیکه نقشه های فرهنگی ، پیش بینی زمینه های بالقوه شباهت و تفاوت های فرهنگی را امکان پذیر می سازد ، بدون شناخت فرآیندهایی که از طریق آنها تنوع فرهنگی ، رفتار را تحت تاثیر قرار می دهد، ناقص و ناتمام می باشد. فرهنگ رفتار را از طریق مکانیسم های انگیزشی و شناختی[[90]](#footnote-90) تحت تاثیر قرار می دهد. یعنی اگر چه ارزشهای فرهنگی در سطح شناختی عمل می کنند ، اما بین مسیرهای انگیزشی و شناختی تفاوت وجود دارد. مکانیسم های شناختی آنهایی هستند که از طریق یک مسیر **پردازش اطلاعات روان شناسانه عصبی[[91]](#footnote-91)** عمل می کنند و مکانیسم های انگیزشی آنهایی هستند که از طریق حالات هدف برتر یا نحوه و شیوه رفتار ، عمل می کنند. این راه ها به هم مربوط هستند ، هر چند تاثیرات متفاوتی بر اساس فرآیند هرکدام ، می تواند تعریف شود.(Thomas , 2006 , p 82)

دانش تصریحی و محتوایی در سطح عمومی نیازی نیست که آموخته شود و فرآیندهای روانی اصلی و بنیادی مانند ذخیره و بازخوانی حافظه ، رمزگذاری حسی[[92]](#footnote-92) و ... را منعکس می کند. طبقه بندی ها و دسته های رویه ای ، شامل خصوصیات و ویژگی هایی مانند تمایز روح از بی روح ، مفاهیم کلی خوبی در مقایسه با بدی خودپنداره می باشد. دانش سطح عمومی ، برای همه افراد عمومی و مشترک است ، چیزی نیست که فقط از تجربه شخصی به دست آید.

دانش رویه ای در سطح عمومی شامل مراحلی است که افراد برای پردازش اطلاعات می گذارند، مانند ذخیره خاطرات جدید یا طبقه بندی کردن اطلاعات دانش رویه ای و تصریحی سطح عمومی ، برای همه مردم وجود دارند ، اما با درجات مختلف ، یک شخص با هوش فرهنگی بالا ، ظرفیت بالاتری برای ذخیره و طبقه بندی تجارب جدید ، در مقایسه با شخصی با هوش فرهنگی پایین دارد.

در سطح میانی ، دانش رویه ای و تصریحی ، اطلاعات و ویژگی هایی که خاص هر فرهنگ هستند را منعکس می نمایند و در سطح حوزه خاص ، شرایط ، افراد ، زمان حوادث و هر آنچه که مربوط به حوادث در آن زمان است مورد بررسی و تجزیه و تحلیل در هر دو دانش قرار می گیرد.(Earley , 2002 , pp 281-282)

در کل ، جنبه های فرآیندی هوش فرهنگی می تواند به بهترین وجه به فعالیت در سطوح مختلف تجزیه و تحلیل و متشکل از دانش رویه ای و تصریحی ، تصور و درک شود. آنها در سه سطح فعالیت می کنند:

1. سطح عمومی : فرآیندها و دانش برای پردازش کلی ، یک درک و تصور کلی از بشریت.
2. سطح میانی : فرآیندها و دانشی که خاص فرهنگ است.
3. سطح خاص شرایط: فرآیندها و دانشی که به طور خاص با زمینه و بافت ، افراد و زمان حوادث گره خورده است.(Thomas , 2006 , p 84)

**2-19- انواع شخصیت ها در هوش فرهنگی**

کارکنان و مدیران از لحاظ قابلیت درک و شناخت فرهنگ های بیگانه و ناآشنا و عمل متناسب با آنها ، یکسان نیستند.Earleyو Mosakowski (2004) ، بیان کردند که افراد را با مقیاس هوش فرهنگی به شش دسته می توان تقسیم کرد یا به عبارتی شش شکل کلی و قالب هوش فرهنگی وجود دارد:(Westby , 2007 , p 11)

1. محلی ها**[[93]](#footnote-93)**:زمانی می تواند کاملاً مفید و اثربخش باشد که با افرادی با پیشینه های فرهنگی مشابه با خود تعامل داشته باشند ، در غیر اینصورت به مشکل بر می خورند(عباسعلی زاده و نائیجی ، 1386 ، ص 22)
2. تحلیل گران**[[94]](#footnote-94)**: آنها قادر هستند مجموعه ای از استراتژی ها را برای کشف قوانین و انتظارات یک فرهنگ ، بکار برند.(Westby , 2007 , p 11) رایج ترین حالت تحلیل گر در کسانی دیده می شود که ابتدا از محدوده فرهنگی بیگانه آگاه شوند و سپس در چند مرحله ، ماهیت الگوهای کاری و نحوه تعامل با آنها را تشخیص می دهند(عباسعلی زاده و نائیجی ، 1386 ، ص22)
3. شهودی ها**[[95]](#footnote-95)**: افراد مستعدی و متکی بر شهود هستند ، به جای اینکه بر تجزیه و تحلیل سیستماتیک متکی باشند. آنها قضاوت های نسبتاً درستی از اولین برداشت ، احساس آنچه که در حال اتفاق افتادن است و اینکه آنها چگونه باید عمل و رفتار کنند ، دارند. (Westby , 2007 , p 11)
4. سفیران**[[96]](#footnote-96)**: در میان مدیران شرکت های چند ملیتی ، سفیر شایع ترین شخصیت است. اعتماد به نفس مهمترین ویژگی هوش فرهنگی در این افراد است. دیدگاه سفیر در برخی مدیران از طریق مشاهده کسانی که با بهره گیری از این سبک موفق بوده ا ند حاصل شده است. سفیر باید برای این که بداند چه چیزهایی نمی داند ، به اندازه کافی فروتنی داشته باشد. (عباسعلی زاده و نائیجی ، 1386 ، ص22)
5. مقلدها**[[97]](#footnote-97)**: لزوماً بینش و بصیرت زیادی در مورد اهمیت نشانه ها و الگوهای فرهنگی ندارند ، اما آنها درجه بالاتری از کنترل را بر روی رفتارها و کارهایشان دارند ، که آنها را قادر می سازد رفتار دیگران را تقلید کنند. . (Westby , 2007 , p 11)افراد تقلیدی به میزبانان و میهمانان آرامش خاصی منتقل می کنند و با تقلید سریع رفتارهای کلامی و غیرکلامی طرفهای مقابل ارتباطات را تسهیل کرده و اعتماد ایجاد می کنند. (عباسعلی زاده و نائیجی ، 1386 ، ص22)
6. انسان های آفتاب پرست**[[98]](#footnote-98)** مانند: سطوح بالایی از هر سه نوع هوش فرهنگی را دارا هستند. آنها شاید با یک فرد بومی از یک فرهنگ ، اشتباه گرفته شوند و شاید قادر باشند نتایجی را بدست آورند که حتی محلی ها نمی توانند بدست بیاورند و این به دلیل مهارت های درونی شان ، چشم اندازها و دیدگاههای بیرونی شان می باشد. (Westby , 2007 , p 11)

**2-20- مقایسه هوش فرهنگی با مدل های دیگر هوش**

چندین تئوری هوش وجود دارد که رویکرد ساختار چند وجهی را استفاده می کند. در گذشته رویکردهای یک وجهی نسبت به هوش وجود داشت.Haward Gardner ، این ایده و عقیده را که جنبه های چندگانه برای هوش وجود دارد ارائه نمود و متدوال ساخت. او بیان کرد که هوش های چند وجهی ، بعلت اصول اهمیت فرهنگی و ارتباط آنها با ساختارها و کارکردهای اصلی و زیربنایی مغزی وجود دارند. این حرکت و دورشدن از دیدگاه غالب نسبت به هوش به عنوان چیزی که شامل یک ساختار اصلی است، در تعدادی از کارهای محققان دیگر نیز منعکس شده است.(Earley , 2002 , p 283)

از آنجا که پایه ی هوش فرهنگی در تئوری هوش چند وجهی، گذاشته شده است، هوش فرهنگی همانند و در عین حال متفاوت از بقیه ی اشکال هوش می باشد. در اینجا سه نوع از هوش بررسی شده و شباهت و تفاوت آنها با هوش فرهنگی بیان می شود:1- هوش عمومی،2- هوش اجتماعی، 3- هوش عاطفی

**2-20-1- هوش عمومی یا ضریب هوشی:**

بر توانایی های شناختی متمرکز است و خاص نوع مشخصی از شرایط نیست، مانند موقعیت های متفاوت از نظر فرهنگی، شامل جنبه های انگیزشی و رفتاری هوش نیست.(p 8 , 2007 , Ang el al)

**2-20-2- هوش اجتماعی:**

به توانایی یک شخص برای سازگاری و تعامل با دیگران به یک سبک و روش مؤثر اشاره دارد. هوش اجتماعی شامل شناخت موضوعات اجتماعی، آسودگی و راحتی با دیگران، همدلی با دیگران و... است.

(p 284, 2002,Earley)

اما باید توجه داشت که مهارت های اجتماعی**[[99]](#footnote-99)** که در یک کشور یاد گرفته می شوند و پذیرفته می شوند، شاید در فرهنگی دیگر با قوانین متفاوت برای تعامل اجتماعی، مؤثر و یا حتی ناراحت کننده باشند.(p 80, 2006, Thomas)

Brislin و دیگران (2006 )، هوش فرهنگی را با یک نوع از «هوش اجتماعی سطح بالاتر» قابل قیاس می دانند، زیرا هوش فرهنگی به فرد اجازه می دهد که از نظر اجتماعی در موقعیت ها و شرایط فرهنگی چندگانه و متنوع مؤثر باشد. اما، Brislin و دیگران اظهار می کنند که هوش فرهنگی احتمالاً متفاوت از اشکال دیگر هوش اجتماعی می باشد، زیرا که هوش فرهنگی شامل دو توانایی و قابلیت کلیدی در موقعیت های فرهنگی مبهم و پیچیده است: پذیرش بی نظمی و به تأخیر انداختن قضاوت و داوری، ترکیب این دو توانایی، از لحاظ عملکردی برای جستجوی الگوهایی که می توانند بطور قیاسی در دستیابی به یک دیدگاه فرهنگی گسترده تر مفید باشند، با اهمیت است. (p 41، 2007، Dean)

2-20-3- هوش عاطفی:

شامل توانایی شناسایی و ابراز احساسات می باشد و مانند هوش فرهنگی، از هوش ذهنی و آکادمیکی فراتر می رود.(p 80 , 2006, Thomas)

بنابراین هوش عاطفی متفاوت از هوش فرهنگی است، زیرا متمرکز بر توانایی کلی برای درک و اداره احساسات، بدون در نظر گرفتن زمینه فرهنگی است، با توجه به اینکه، علایم احساسی به طور نمادین ایجاد می شوند و به لحاظ تاریخی در داخل فرهنگ پخش می شوند، توانایی رمزگذاری ورمزگشایی احساسات در فرهنگ خودی، به طور خودکار قابل انتقال به فرهنگ های ناشناخته نیستند. بنابراین، فردی با هوش عاطفی بالا دریک شرایط فرهنگی خاس، شاید به لحاظ احساسی و عاطفی، در فرهنگ دیگر با هوش نباشند، ( p 9, 2007, Ang el al)

هوش فرهنگی با هوش عاطفی در ارتباط است، اما در جایی که دیگر هوش عاطفی به کار نمی آید، اتحاد می شود. Earley وMosakowski، تعیین کردند. که یک عنصر اصلی که در هوش عاطفی و فرهنگی مشترک است،گرایش و میل باطنی به معوق گذاشتن قضاوت و تفکر قبل از عمل می باشد.(p 40، 2007، Lugo)

بنابراین، هوش عاطفی و اجتماعی، محصولات و ساخته های فرهنگی هستند که در آن ایجاد شده اند و به وسیله ی آن محدود می شوند. ( p 80, 2006, Thomas)، برعکس هوش فرهنگی، رها از فرهنگ است و اشاره به مجموعه ای کلی و همه جانبه از توانایی ها دارد که مربوط به موقعیت هایی است که با تنوع فرهنگی توصیف می شوند. (p 9, 2007, Ang el al) بر خلاف اشکال دیگر هوش، که در نقطه تقاطع فرهنگ ها، تنزل پیدا می کنند، هوش فرهنگی شکاف موجود در انتقال مفاهیم را از یک فرهنگ به فرهنگ دیگر، از میان بر می دارد.(p 41, 2007, Dean)

2-21- مراحل ایجاد و تکامل هوش فرهنگی

همانند دیگر اشکال چند وجهی هوش، بر روی پیوستاری که در طول زمان ایجاد و توسعه می یابد، وجود دارد. توسعه و بهبود ممکن است تا حدودی آرام باشد و اگرچه تجارب مهم مانند زندگی و کار در خارج شاید این توسعه را تسهیل کند، غیر محتمل به نظر می رسد که تغییرات فوق العاده و چشمگیر در میزان هوش فرهنگی در چارچوب های زمانی کوتاه مدت، مشاهده شود به علاوه این بهبود به عنوان یک فرآیند خطی**[[100]](#footnote-100)** در نظر گرفته نمی شودف بلکه فرآیندی است که نیازمند تحصیل دانش و شناخت جدید، چشم اندازهای جایگزین و انطباق وتحلیل این دانش به توانایی رفتاری می باشد.

اگر پذیرفته شود که هوش فرهنگی، درطول زمان از طریق تعاملات بین فرهنگی آموخته می شود، می توان در نظر گرفت که افراد مراحل مختلف توسعه در سطوح هوش فرهنگی را پشت سر می گذرانند. در ادامه، یک مفهوم سازی از این مراحل، بر اساس مدل هایی از روان شناسی بهبود، ارائه می شود.(p 89, 2006, Thomas)

2-21-1- فعال سازی مجدد محرک های بیرونی

یک نقطه شروع، دنبال کردن و پیروی از قوانین و هنجارهای فرهنگی خود فرد می باشد. این مرحله، حاکی از این است که افراد علاقه ی بسیار کمی برای در معرض فرهنگ های دیگر قرار گرفتن، دارند. افراد کوته بین و بسته، حتی تشخیص نمی دهند که تفاوت های فرهنگی وجود دارند. اگر آنها این تفاوت ها را تشخیص هم دهند، آنها را نامعقول و غیر منطقی در نظرمی گیرند. افراد در این مرحله، چیزهایی از این دست می گویند، من تفاوت ها را نمی بینم «و» من با همه به یک صورت مشابه رفتار می کنم, (p 7, Inkson & Thomas)

2-21-2- شناسایی هنجارها و انگیزه های فرهنگی دیگر به منظور یادگیری بیشتر در مورد آنها

تجربه و آگاهی، یک شناخت تازه و نو از آمیخته ی چند فرهنگی**[[101]](#footnote-101)** که ما را احاطه کرده است، فراهم می کند. یک حس تشدید شده ازآگاهی، گاهی اوقات مقدار قابل توجهی از اطلاعات جدید را ارائه می کند. کنجکاوی تحریک می شود و افراد می خواهند که بیشتر یاد بگیرند. افراد در این مرحله اغلب کوشش می کنند، پیچیدگی محیط فرهنگی را بررسی کنند. آنها در جستجوی قوانین ساده برای هدایت رفتارهایشان هستند.(p91, 2006, Thomas)

2-21-3- تطبیق هنجارها و قوانین فرهنگی دیگر در ذهن خود فرد

درک عمیق تر تنوع فرهنگی، در این مرحله آغاز می شود. هنجارها و قوانین جوامع مختلف، در زمینه و شرایط خودشان به نظر قابل درک و حتی منطقی می آید. شناخت پاسخ ها و عکس العمل های رفتاری مناسب به شرایط فرهنگی مختلف، گسترش و توسعه پیدا می کنند؛ هرچند، فقط علائم کمابیش واضح و آشکار مورد توجه قرار می گیرند و رفتار تطبیقی تلاش های زیادی را با خود به همراه دارد و اغلب دشوار است. افراد در این مرحله در موقعیت های فرهنگی مختلف می دانند چه چیزی بگویند و چه کاری انجام دهند.هرچند، آنها محورند درباره ی آن فکر کنند و رفتار تطبیقی چیزی ساده به نظر نمی رسد. (p, 2005, Inkson & Thomas)

2-21-4- تحلیل هنجارهای فرهنگی مختلف به رفتارهای جایگزین

در این مرحله، تطبیق و تعدیل شرایط و موقعیت مختلف دیگر به تلاش زیادی نیاز ندارد. افراد مجموعه و مخزنی از رفتارها را ایجاد می کنند که می توانند از بین آنها، با توجه به شرایط فرهنگی خاص، انتخاب کنند. آنها فعالانه رفتار جدید را آزمایش می کنند آنها در چندین فرهنگ مختلف، تقریباً به راحتی و به سهولت و یا استرس نه چندان بیشتر از وقتی که در فرهنگ خود بودند، عمل و فعالیت می نمایند. اعضای فرهنگ های دیگر آنها را به عنوان کسانی که از نظر فرهنگی مطلع هستند و در هنگام تعامل با آنها احساس راحتی می کنند، می پذیرند.( p91, 2006, Thomas)

2-21-5- پیشتازی در رفتار فرهنگی از طریق تشخیص علایم و نشانه های متغیر که دیگران درک نمی کنند.

افرادی که از نظر فرهنگی، هوش بالایی دارند، دارای این توانایی هستند که تفاوت های زمینه های فرهنگی را ( از طریق آزمایش حالت های درونی**[[102]](#footnote-102)** و علایم بیرونی**[[103]](#footnote-103)**) گاهی اوقات حتی قبل از افراد فرهنگ های دیگر احساس کنند. آنها آنقدر با تفاوت های جزئی تعاملات بین فرهنگی هماهنگ هستند که تقریباً به صورت اتوماتیک و ناخود آگاه، رفتارهایشان را در جهت پیش بینی این تغییرات وتسهیل تعاملات بهتر بین فرهنگی در میان دیگران، تعدیل و تنظیم می کنند، به نظر می رسد آنها به طور شهودی می دانند چه رفتارهایی مورد نیاز است و چگونه به صورت مؤثر و کارآمد آن رفتارها را به اجرا در بیاورند. افراد در این مرحله از بهبود و توسعه، تا حدی نادر و کمیاب هستند؛ هر چند این سطحی از هوش فرهنگی است که همه شاید آرزوی آنرا دارند. (p 8, 2005, Inkson & Thomas)

سیر تکامل هوش فرهنگی در شکل 2-3 نشان داده شده است.

زمان

**دانش**

**رفتار**

**رفتار**

**دانش**

**آگاهی**

**آگاهی**

شکل 2-3 :سیر تکامل هوش فرهنگی

Thomas , 2006 , p 89) )

2-22- پرورش هوش فرهنگی

هوش فرهنگی را نیز می توان همچون سایر جنبه های شخصیت، پرورش داد. در این زمینه باید بر دو نکته تأکید کرد، نخست اینکه چنین کاری تنها از عهده افراد واجد صلاحیت همچون روانشناسان حرفه ای برمی آید، دوم اینکه بهبود هوش فرهنگی باید در راستای برنامه های راهبردی و جامع پرورش منابع انسانی سازمان و در کنار سایرجنبه های این برنامه صورت گیرد برای تقویت هوش فرهنگی لازم است پس از سنجش این هوش در افراد و تعیین نقاط قوت و ضعف آنها، یک سری گامهایی برداشته شود:

**گام اول:** افراد نقاط قوت و نقاط ضعف هوش فرهنگی خودشان را به منظور ایجاد یک نقطه ی شروع برای تلاش های بعدی در جهت بهبود، بررسی می کنند. یک رویکرد، خود ارزیابی می باشد، اما انواع رویکردهای دیگری نیز به منظور شناسایی نقاط قوت و نقاط ضعف، مانند ارزیابی رفتار یک فرد در شرایط تجاری شبیه سازی شده و بازخورد 360 درجه در مورد رفتار گذشته ی فرد دریک موقعیت واقعی، وجود دارد. (p, 2004, Earley & Mosakonski 146)

گام دوم: شخص متناسب با نقاط ضعفش، برنامه های آموزشی لازم را انتخاب می کنند. برای مثال، فردی که فاقد هوش فرهنگی فیزیکی است، در کلاسهای مربوط به رفتار شرکت می کنند، یا کسی که در بعد شناختی ضعف دارد، توان **استدلال استقرایی و قیاسی**[[104]](#footnote-104) خود را پرورش می دهد.(عباسعلی زاده و نائیچی، 1386، ص23)

گام سوم: آموزشی که در گام پیشین تعیین شد به مرحله اجرا گذاشته می شود. اگر فرد از لحاظ جنبه انگیزشی دارای مشکل است به او یک سری تمرین های ساده داده می شود ، مانند اینکه در یک کشور غریب از کجا و چگونه می خواهد روزنامه مورد نظرش را بیابد.(Earley &mosakowski ,2004, p146)

گام چهارم : افراد منابع لازم را برای دستیابی از رویکردی که انتخاب کرده اند و قصد تقویت آنرا دارند فراهم کرده و سازماندهی می نمایند. آیا افرادی در سازمانشان با مهارتهای لازم برای اداره و هدایت این آموزش وجود دارند و آیا واحد کاری آنها حمایت لازم برای آموزش را فراهم می کند. ارزیابی واقع بینانه حجم کار و زمان در دسترس برای بهبود هوش فرهنگی مهم می باشد.(عباسعلی زاده و نائیجی ، 1386 ، ص 23)

گام پنجم:در این گام بر مبنای نقاط قوت و ضعف باقیمانده، فرد به تکمیل مهارت هایش اقدام می کند. برای مثال، اگر نقاط ضعف جنبه ی تحلیل دارد، نخست باید رویدادها را ببیند و سپس تشریح کند که چه الگوهایی باید مورد استفاده قرار گیرد، در واقع در این مرحله، فردی که وارد محیط فرهنگی جدید می شود، به مهارت دست می یابد.( . ( 146p, 2004, Earley & Mosakonski )

گام ششم: شخصی که وارد یک موقعیت فرهنگی جدید می شود، باید بر جو غریبه ی آن غلبه کند. بنابراین با مواجه كردن فرد با موقعيت هاي جديد فرهنگي، به او كمك مي كنيم مهارت هاي كسب شده و نحوه به كارگيري آنها را مورد ارزيابي مجدد قرار دهد.پس از اين ارزيابي ممكن است در حوزه هاي خاصي خود را نيازمند آموزش بيشتري ببيند.(عباسعلي زاده و نائيچي، 1386، ص23)

2-23- ويژگي هاي مورد نياز براي هوش فرهنگي

بعضي ويژگي ها و شرايط، در دستيابي به هوش فرهنگي مهم و ارزشمند هستند كه به مهم ترين آنها اشاره مي شود.

**2-23-1- قضاوت هاي همراه با تعمق[[105]](#footnote-105)**

مقدار اطلاعاتي كه براي يك قضاوت صحيح و درست مورد نياز مي باشد، اغلب خيلي زياد است. يك فرد با هوش فرهنگي، قضاوت را موقتاً به تأخير مي اندازد تا زماني كه اطلاعات بيشترازويژگي هاي افراد فراهم شود. اگر چه فرهنگ، نشان و سرنخي در مورد موقعيت احتمالي نمونه اي از افراد مي دهد، چيز كمي درباره ي افراد خاص نشان مي دهد. افراد با هوش فرهنگي، فقط از يك يا دونشانه و دليل به نتايج نمي رسند، بلكه اطلاعات زيادي را قبل از قضاوت در مورد افراد ديگر، جمع آوري مي كند.(p 21، 2006، Triandis)

**2-23-2- هويت چند ديدگاهي[[106]](#footnote-106)**

بهبود و ايجاد هوش فرهنگي با يك بررسي از خود و آگاهي از اين كه همه يك هويت چند ديدگاهي و چند منظري دارند، آغاز مي شود. افراد زيادي به آينه نگاه مي كنند و خودشان را بر اساس آنچه كه مي بينند، توصيف مي كنند و متعاقباً ديگران را به همان روش توصيف مي كنند. با نگاه كردن به آينه، ما ويژگي هايي را مي بينيم كه مي توانند به آساني توصيف شوند، مانند نژاد وبنابراين افراد زيادي هويت فرهنگي را به عنوان يك هويت نژادي در نظر مي گيرند.

هويت چند منظري، به عنوان، خصوصياتي از هويت ما كه هر فرد را قادر مي سازد واقعيت را از ديدگاه هاي خاص، براساس توانايي، سن، جنس، نژاد، مذهب، **قوميت**[[107]](#footnote-107) و **طبقه ي اقتصادي اجتماعي**[[108]](#footnote-108) ببينند، تعريف مي شود. زماني كه كاركنان و افراد، خودشان را به عنوان افرادي چند ديدگاهي مي بينند و روابط اين اشكال هويت خودشان را درك مي كنند، آنها هوش فرهنگي را بهبود خواهند داد.(p 29 ، 2007 ، Griffer & Perlis

**2-23-3- اهميت شرايط و موقعيت**

فرد با هوش از نظر فرهنگي، به دنبال رفتار معمول و رايج درشرايط مختلف مي گردد. با وجود توجه به رفتار افراد ديگر، فرد با هوش از نظر فرهنگي، توجه خاصي به موقعيت دارد. بنابراين نوع موقعيتي كه در آ» يك نفر با شخص ديگر تعامل دارد بايد در نظر گرفته شود.(p ، 2006 ، Triandis 22)

**2-23-4- شايستگي زبان شناختي[[109]](#footnote-109)**

اين اعتقاد وجود دارد كه يك نفر بدون مهارت زباني، نمي تواند به صورتي كامل يك فرهنگ را بشناسد و بنابراين شايستگي فرهنگي را ايجاد كنند. زبان، اساس و مبنايي براي **درك فرهنگي**[[110]](#footnote-110) و**ارتباطات بين فرهنگي**[[111]](#footnote-111)، فراهم مي كند. ارتباط بين مهارت زباني و هوش فرهنگي ارائه شده است، اما به ميزان كافي توسط Ang Earley مورد تاكيد قرار نگرفته است. ارتباط بين شايستگي زبان شناختي، هوش فرهنگي و رهبري، بنابراين نيازمند تقويت است. اين عقيده و تصور در حال حاضر نه تنها در صنعت و سازمان ها وجود دارد، بلكه در دولت و حكومت هم وجود دارد. ژرنال وال استريت در 2002، گزارش كرد كه حكومت و دولت آمريكا، ضعف ها و نارسايي هاي زبان شناختي را در عربي تشخيص داد وقتي كه با كمبود سخنگوها در بخش دولتي، نيروهاي مسلح و... مواجه شد. خوشبختانه تكنولوژي به تسهيل يادگيري زبانهاي خارجي از طريق اينترنت، كمك مي كند.(P 508، 2005، Alan & Higgins)

**2-24-تمايزهاي مفهومي هوش فرهنگي با ساير مفاهيم مشابه**

**2-24-1- شخصيت**

هوش فرهنگي اشاره به آنچه دارد كه يك فرد مي تواند براي اينكه در محيط هاي متفاوت از نظر فرهنگي موثر باشد، انجام دهد، بنابراين متمايز از **ويژگي هاي شخصيتي ثابت**[[112]](#footnote-112) مي باشد كه آنچه را كه يك فرد طبق معمول در زمان و مكان انجام مي دهد، توصيف مي كنند. از آنجا كه **خلق و خو**[[113]](#footnote-113) ، انتخاب رفتارها و مهارت ها را تحت تأثير قرار مي دهد، بعضي ويژگي هاي شخصيتي بايد با هوش فرهنگي ارتباط داشته باشند.(P 8 ،2007، Ang et al)

بر اساس تحقيقAngو DynE و kOh (2006) ، **وجدان كاري**[[114]](#footnote-114) با هوش فراشناختي در ارتباط مي باشد، **سازگاري** با جنبه ي رفتاري هوش فرهنگي و **برون گرايي**[[115]](#footnote-115) با هوش فرهنگي رفتاري و انگيزشي در ارتباط مي باشد و گشودگي**[[116]](#footnote-116)** با هر چهار فاكتور هوش فرهنگي در ارتباط مي باشد؛(p16، 2006، Anastasio)

در واقع ويژگي هاي شخصيتي به عنوان پيش بيني كننده هاي هوش فرهنگي توصيف و در نظر گرفته مي شوند. مخصوصاً Ang(2006)، ذكر كرد كه ويژگي هاي شخصيتي، به عنوان يك نمايش با ويژگي پايدار كه كمتر در برابر تغيير، قابل انعطاف است، هوش فرهنگي (كه يك متغير وضعيتي است كه در برابر تغيير قابل انعطاف است) را پيش بيني مي كند. (p 102، 2006، Ang et al)

**2-24-2- سواد فرهنگي[[117]](#footnote-117)**

Rosen و ديگران (2000)، يك همانندي و شباهت با مفهوم «با سوادي**[[118]](#footnote-118)**»را به تصوير كشيدند. طبق عقيده ي Rosen ، براي موفق شدن و كاميابي در يك محيط پيچيده ي جهاني، يك نفر بايد در سطح بين الملليب با سواد باشد و شايستگي هي و قابليت هاي رهبري جهاني مشخص را از جمله سواد فرهنگي با

شايستگي بين فرهنگي را ايجاد كند و پرورش دهد. سواد فرهنگي و يا **معرفت فرهنگي**[[119]](#footnote-119)، ارزشمند مي باشد.

Rosenو ديگران، سواد فرهنگي را به عنوان يكي از چهار سواد جهاني (كه بقيه شامل **سواد فردي**[[120]](#footnote-120)، **سواداجتماعي**[[121]](#footnote-121) و**سواد تجاري**[[122]](#footnote-122) مي باشد.)،معرفي كردند. (PP 41-42، 2007، Dean) و آنرا به عنوان توانايي ارزش نهادن و شيوه ي بكاربردن تفاوت هاي فرهنگي تعريف كردند. عده اي سواد فرهنگي را به عنوان آگاهي و شناخت از حوادث فرهنگي مختلف در فرهنگ خود فرد تعريف مي كنند. برطبق اين تعريف، سواد فرهنگي با مولفه ي دانش هوش فرهنگي، كه يك وجه و جنبه از شناخت مي باشد، مربوط مي شود و بنابراين، به گستردگي هوش فرهنگي نيست. (pp 28-29، 2006، Crowne)

**2-24-3-شايستگي فرهنگي[[123]](#footnote-123)**

Lindsey و Robins وTerrell از 1999 تا 2003، مفاهيم شايستگي فرهنگي و مهارت فرهنگي را در مورد اينكه چگونه افراد درك مي كنند و عكس العمل نشان مي دهند نسبت به كساني كه متفاوت از آنها هستند، مطرح كردند. (p 31، 2007، Gritter & perlis)

LU و ديگران، شايستگي فرهنگي را به عنوان، پذيرش و احترام به **تفاوت هاي فرهنگي**[[124]](#footnote-124)، **خودشناسي**[[125]](#footnote-125) هويت و اصول فرهنگي خود، شناخت و آگاهي از پويايي هاي تفاوت در ارباب رجوعان، نياز به شناخت، تحقيق و منابع بيشتر براي كاركردن با ارباب رجوعان، تعريف كردند(p 112، 2008، Acevedo)

براي شايستگي فرهنگي، مقياس ها و مدل هاي زيادي وجود دارد، اما اين مدل ها و مقياس ها مبتلا به تعاريف ساختاري مهم و يكپارچگي كمي مي باشند كه در نتيجه ليست ناقصي از شايستگي ها را به وجود مي آوردند كه فاقد انسجام تئوريكي هستند. در بررسيpaige (2004)، چندين تفاوت بين هوش فرهنگي و مقياس هاي شايستگي فرهنگي مشخص مي شود؛

اولاً بيشتر مقياس هاي شايستگي فرهنگي، توانايي و شخصيت را در هم مي آميزد. اگر چه ويژگي ها شخصيتي براي انطباق بين فرهنگي ارزشمن هستند، مانند خصوصيات ذاتي ثابت در مدل هاي شايستگي، اما اين ويژگي ها اعتبار و دقت اين مدل ها را آشفته مي سازد.

دوماً، اگر چه مقياس هاي زيادي در برگيرنده ي عنوان هايي مانند هوش فرهنگي هستند، هيچ مقياسي، صراحتاً بر اساس تئوري هاي جديد هوش نيست و هيچ مقياسي به طور سيستماتيك، چهار جنبه ي هوش را ارزيابي نمي كند.(pp 9-10،2007، Ang el al)

سوماً، با هوش فرهنگي، مهارت هايي كه يك نفر دارد محدود به يك فرهنگ نيستند، بلكه به فرد اجازه مي دهد به صورتي مناسب و شايسته در ميان دامنه‌ي گسترده اي از فرهنگ ها عمل كنند، در حالي كه شايستگي فرهنگي، شامل سازگاري و تطبيق با يك فرهنگ خاص و رفتارهاي تعيين شده در آن فرهنگ مي باشد،، جايي كه درك و فهم به سمت فرهنگ هدف، هدايت و راهنمايي مي شود بنابراين در حالي كه به نظر مي رسد هوش فرهنگي مشابه ديگر ساختارها است، هيچ كدام از ساختارهايي كه قبلاً ذكر شدند، همه‌ي حوزه ها و دامنه هاي هوش فرهنگي را بيان نمي كنند واحتمالاً هوش فرهنگي يك واژه ي چتر مانند براي ديگرساختارها است.(Cronne, 2006, pp28-29)

هوش فرهنگي و عملكرد

2-25- ارتباط هوش فرهنگي با عملكرد

در محيط بين فرهنگي، Tan (2004)، يك مسأله ي مهم را بيان كرد: چگونه سازمان ها عملكرد فردي و جمعي ر ابهينه مي سازند به روشي كه تنوع فرهنگي افراد را از سرتاسر دنيا مهر سازند؟ طبق نظر

Maznevski , Distefano (2000)، يك جنبه ي مهم از غلبه بر تفاوت فرهنگي و دستيابي به اثربخشي بين فرهنگي، دانستن آنچه شما نمي دانيد يا آگاه شده به نياز براي توجه كردن به تفاوت ها در فرهنگ ها، مي باشد.(Dean , 2007 , p 4) در واقع عملكرد مؤثر در سازمان هاي امروزي نيازمند هوش فرهنگي مي باشد.(Moody, 2007, p2)

در قسمتي از تحقيقي به عنوان هوش فرهنگي؛ سنجش و اثرات آن بر قضاوت و تصميم گيري فرهنگي، انطباق بين فرهنگي و عملكرد شغلي ، Koh , Van Dyne , Ang , Chanrasekar , Tay , Templer , Ng در سال 2007، به بررسي ارتباط هوش فرهنگي و عملكرد شغلي پرداختند.

عملكرد شغلي، كاركردي از دانش، مهارت ها، توانايي و انگيزش در جهت **رفتار توصيف شده ي نقش[[126]](#footnote-126)**، **مانند مسئوليت های رسمي شغل[[127]](#footnote-127)**، مي باشد. ارزيابي عملكرد، حدي است كه افراد انتظارات نقش را برآورده مي كنند. با وجود اين، ارزشهاي فرهنگي، انتظارات نقش و ادراكات از انتظارات نقش را تحت تأثير قرار مي دهند. براي مثال Salas , Stone, Stone- Romero –(2003)، بيان كردند كه افراد اغلب ارزيابي هاي پاييني را دريافت مي كنند، زماني كه آنها پيشينه هاي فرهنگي متفاوتي دارند، تفاوت هاي فرهنگي را در انتظارات نقش درك نمي كنند و با انتظارات نقش هماهنگ نمي شوند. از آنجائي كه، انتظارات در انجام رفتارهاي توصيف شده ي نقش اغلب در بين فرهنگ ها متفاوت است، Ang و ديگران فرض كردند كه هر چهار بعد هوش فرهنگي مي تواند **درك شناختي[[128]](#footnote-128)**، انگيزش و انتظارات نقش را افزايش دهد. در اين مطالعه، داده ها از 103 متخصص خارجي و سرپرستان شان جمع آوري شد. اين متخصصان خارجي از كشورهاي مختلف مانند آمريكا، انگلستان، دانمارك، آلمان، استراليا، يونان، اندونزي و... استخدام شده بودند و براي يك شركت مشاوره اي تكنولوژي اطلاعات در سنگاپور كار مي كردند.

هوش فرهنگي متخصصان خارجي به وسيله ي پرسشنامه اي كه توسط Ang و ديگران ارائه شده بود سنجيده شد و در مورد عملكرد كاري متخصصان، از سرپرستان آن ها خواسته شد تا بر اساس يك مقياس شامل دو آيتم انجام مسئوليت هاي كاري شغل و برآوردن انتظارات عملكرد مي باشد كه سرپرستان، متخصصان را براساس يك طيف هفت گزينه‌اي (ا\* كاملاً مخالف؛ 7\* كاملاً موافق)، براساس هر كدام از آيتم ها، رتبه بندي كردند. آنها ابتدا هوش فرهنگي شناختي را در نظر گرفتند و فرض كردند وقتي كه افراد الگوي فرهنگي پيچيده دارند، آنها بايد درك درست تر و دقيق تري از انتظارات نقش داشته باشند. براي مثال، افرادي با تصوير ذهني غني از تعاملات اجتماعي فرهنگ محور، با تفاوتهاي بالقوه در انتظارات نقش بيشتر آشنا هستند و خيلي بيشتر رفتارهاي مناسب نقش را بروز مي دهند.

در مرحله ي بعد آنها، هوش فرهنگي فراشناختي و عملكرد شغلي را در نظر گرفتند و فرض كردند كه افراد باهوش فرهنگي فراشناختي بالا، مي دانند چه موقع و چگونه دانش فرهنگي شان را به كار ببرند. آنها به ساختارهاي رايج و معمول دانش تكيه نمي كنند، بلكه ساختارهاي دانش چند وجهي را براساس شرايط و محيط انتخاب مي كنند. آنها همچنين مي دانند تا چه موقع قضاوت را براساس تصورات قالبي به تأخير بياندازند و تا چه موقع به دنبال الگوها و نشانه هاي بيشتر جستجو كنند. بنابراين، آنها درك دقيق تري از رفتارهاي مورد انتظار نقش در موقعيت هايي دارند كه خصوصياتشان تفاوت فرهنگي است.

آنها فرض كردند كه افراد با هوش فرهنگي انگيزشي بالاتر بايد عملكرد شغلي بالاتري داشته باشند، زيرا آنها انرژي و توانايي را به سمت يادگيري انتظارات نقش هدايت مي كنند، حتي وقتي كه علايم فرستنده نقش، به علت تفاوت هاي فرهنگي گيج كننده باشد، براي مثال، پافشاري و استقامت، فرصت هاي بيشتري را براي دريافت بازخورد فراهم مي كند. افراد با انرژي و استقامت تمايل دارند كه رفتارهاي جديد را تجربه كنند و به صورت عملي عملكردشان را بهبود دهند. سرانجام، آنها فرض كردند كه هوش فرهنگي رفتاري بايد به طور مثبت با عملكرد شغلي در ارتباط باشد. فرد با هوش فرهنگي رفتاري بالا، رفتارهاي كلامي و غيركلامي شان را براي برآوردن انتظارات ديگران، تغيير مي دهند.Shaffer و همكارن(2006)، تأثيرات مثبت انعطاف پذيري رفتاري را بر عملكرد فرهنگي ثابت كردند.

براساس نتايج به دست آمده از تحقيق، هوش فرهنگي شناختي و هوش فرهنگي انگيزشي با عملكرد شغلي اي كه توسط سرپرست سنجيده مي شود در ارتباط نمي باشد و بين هوش فرهنگي رفتاري و فراشناختي و عملكرد شغلي اي كه توسط سرپرست سنجيده مي شود رابطه ي مثبت وجود دارد.

البته محققان در پايان بيان مي كنند كه بايد تحقيقات بيشتري در اين زمينه صورت گيرد، چون با تغيير شرايط ممكن است عوامل ديگري وجود داشته باشند كه نتايج متفاوتي را به وجود بياورد،

(Ang et al, 2007, pp 14-30)

پيشينه تحقيقات داخلي

2-26-1-1 -رحیم نیا و همکاران (1389) در پژوهشی به بررسی میزان تأثیر هوش فرهنگی برعملکردوظیفه ای مدیران پرداختند. جامعه آماری انتخاب شده ،مدیران شعب بانک اقتصادنوین استان تهران بود و برای سنجش هوش فرهنگی از پرسشنامه استاندارد هوش فرهنگی که توسط مرکز سنجش هوش فرهنگی درآمریکا منتشرگردیده استفاده شد و برای سنجش عملکرد وظیفه ای از پرسشنامه کمپل استفاده گردید که به روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای به ترتیب در بین 30 و 225 نفر توزیع شد.یافته های حاصل از تحقیق نشان داد که بین هوش فرهنگی و عملکرد وظیفه ای مدیران رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. در بررسی روابط بین ابعاد چهار گانه هوش فرهنگی ،نتایج حاکی از رابطه معنی دار بین بعد استراتژی هوش فرهنگی با بعد رفتار و انگیزش هوش فرهنگی است. همچنین مشخص شد تأثیرگذاری هوش فرهنگی برعملکرد وظیفه ای برخاسته از ابعاد دانش و رفتارهوش فرهنگی است.

2-26-1-2 **-**جان نثار احمدی و همکاران (1384) یک پژوهش توصیفی تحت عنوان «هوش فرهنگي؛ نياز مديران در قرن تنوع» را انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که محیط کارجهانی ،نیاز به افرادی دارد که به فرهنگهای مختلف آشنا باشند و بتوانند با افراد سایر فرهنگها ارتباط مناسب برقرار کنند. برای این منظور، افراد نیاز به هوش فرهنگی دارند. توانایی فرد برای تطبیق با ارزشها ، سنتها و آداب ورسوم متفاوت ازآنچه به آنها عادت کرده است و کار کردن در یک محیط متفاوت فرهنگی ، معرف هوش فرهنگی است. هوش فرهنگی ، منبع بالقوه ای برای ایجاد مزیت رقابتی است.

2-26-1-3 **-**حسین احمدپور(1390) در پژوهش خود تحت عنوان «بررسي رابطه بين هوش فرهنگي و عملکرد کارکنان بهزيستی استان مازندران» رابطه بين هوش فرهنگي كاركنان و عملكرد آنها را مورد بررسی قرار دادند، بدین منظور، پس از مطالعات کتابخانه­ ای، پرسشنامه­ های20سؤالي هوش فرهنگی و 26 سؤالي عملکرد بین نمونه 254 نفری (خوشه­ ای- مرحله­ ای) دربین کارکنان بهزيستي مازندران توزیع و داده­ های به دست آمده با 5/8 Lisrel تحلیل گردید و برازندگي مدل ساختاری تحقیق تأييد گردید (RMSEA=09/0). همچنین، داده­ ها باspss 20تحليل و با آزمون­ هاي آماري و همبستگی پیرسون، روابط بين متغيرها بررسي شد. طبق نتايج بدست آمده، هوش فرهنگي با عملکرد رابطه مثبت و معناداري دارد (71/0=r). رفتار هوش فرهنگي بيشترين رابطه (83/0=r) و مؤلّفه انگيزش کمترين رابطه (61/0=r) را با عملکرد داشته است.

2-26-2- پيشينه تحقيقات خارجي

2-26-2-1 -در تحقيقي با عنوان « هوش فرهنگي انگيزشي، پيش نمايش واقع بينانه شغلي، پيش نمايش واقع بينانه شرايط زندگي و تطبيق پذيري بين فرهنگي» كه توسط Chandrasekar , Templer , Tay در سال 2006 انجام پذيرفت، محققان به بررسي رابطه ي فاكتور انگيزشي هوش فرهنگي و پيش نمايش واقع بينانه در جهت تطبيق پذيري بين فرهنگي (تطبيق پذيري كاري، عمومي، تعاملي) كارشناسان و متخصصان جهاني پرداختند. تجزيه و تحليل گرسيون رابطه ي مثبت بين هوش فرهنگي انگيزشي و هر سه نوع تطبيق پذيري را نشان داد. پيش نمايش واقع بينانه شغلي با نقش پذيري شغلي و پيش نمايش واقع بينانه شرايط زندگي با تطبيق پذيري عمومي در ارتباط مي باشد. هوش فرهنگي انگيزشي با تطبيق پذيري شغلي و تطبيق پذيري عمومي علاوه بر پيش نمايش واقع بينانه شغلي و پيش نمايش واقع بينانه شرايط زندگي ارتباط دارد. در كل اين تحقيق بر اهميت و كاربرد هوش فرهنگي انگيزشي در درك و شناخت تطبيق پذيري بين فرهنگي تأكيد مي نمايد.

2-26-2-2- در تحقيقي ديگر با عنوان«رفتار تطبيقي در محيط هاي بين فرهنگي؛ ارتباط بين فاكتورهاي هوش فرهنگي و پنج ويژگي شخصيتي مهم» كه توسط Charlene Mondy Mongot در سال 2007 در قالب رساله ي دكتري انجام پذيرفته است، محقق به بررسي ارتباط بين پنج ويژگي شخصيتي با فاكتورهاي هوش فرهنگي پرداخته است و به اين نتايج رسيده است:

الف: برون گرايي به طور مثبت با مؤلفه هاي فراشناختي، رفتاري و انگيزشي هو ش فرهنگي ارتباط دارد.

ب: وجدان كاري با مؤلفه هاي فراشناختي، رفتاري و انگيزشي هوش فرهنگي ارتباط مثبت دارد.

ج: سازگاري(موافقت)با هوش فرهنگي انگيزشي، رابطه ي قويتري در مقايسه با هوش فرهنگي رفتاري دارد و رابطه ي ضعيف تري با هوش فرهنگي شناختي و فراشناختي دارد.

د: گشودگي ارتباط قوي اي با هوش فرهنگي فراشناختي و شناختي و انگيزشي دارد.

ه: روان رنجور خویي**[[129]](#footnote-129)** به صورت منفي با هوش فرهنگي فراشناختي و انگيزشي ارتباط دارد.

2-26-2-3- در تحقيقي تحت عنوان« هوش فرهنگي؛ سنجش و تأثيراتش بر قضاوت و تصميم گيري فرهنگي، تطبيق پذيري فرهنگي و عملكرد شغلي»**،** كه توسط Ang و ديگران در سال 2007 انجام شده است، محققان به بررسي ارتباط ابعاد هوش فرهنگي با قضاوت و تصميم گيري فرهنگي، تطبيق پذيري فرهنگي و عملكرد كاري پرداخته اند و به اين نتايج رسيده اند:

الف: هوش فرهنگي فراشناختي و شناختي با اثر بخشي قضاوت و تصميم گير فرهنگي، ارتباط مثبت و معني دار دارند.

ب: هوش فرهنگي انگيزشي و هوش فرهنگي رفتاري با تطبيق پذيري فرهنگي، ارتباط مثبت و معني دار دارند.

ج: هوش فرهنگي فراشناختي و هوش فرهنگي رفتاري با عملكرد شغلي، ارتباط مثبت و معني دار دارند.

2-26-2-4-در تحقيقي كه در قالب رساله‌ي دكتري تحت عنوان «محك و بررسي هوش فرهنگي و هوش عاطفي در بهبود مهارت هاي رهبري تحول آفرين[[130]](#footnote-130) جهاني» توسط Maria V در سال 2007 انجام گرفته است، محقق به بررسي ارتباط هوش عاطفي و هوش فرهنگي با رهبري تحول آفرين پرداخته است و به اين نتايج رسيده است:

الف: بين مهارتهاي بُعد فردي (خودآگاهي و خود مديريتي ) هوش عاطفي و مهارت هاي بُعد فردي رهبري تحول آفرين (رهبري كاریزماتيك و انگيزش و توانایی نفوذ ) ارتباط وجود دارد.

ب: بين مهارتهاي بعد فردي (هوش فرهنگي انگيزشي) هوش فرهنگي و مهارت هاي بعد فردي رهبري تحول آفرين (رهبري كاربرماتيك و انگيزش و توانايي نفوذ) ارتباط وجود دارد.

ج: بين مهارت هاي بعد فردي (هوش فرهنگي رفتاري) هوش فرهنگي و مهارت هاي بعد فردي رهبري تحول آفرين (الهام) ارتباط وجود دارد.

2-26-2-5- در تحقيقي كه در قالب رساله ي دكتري تحت عنوان « روابط بين هوش اجتماعي هوش عاطفي و هوش فرهنگي و افشاء فرهنگي»توسط Kem Anne C در سال 2007 انجام گرفته است، محقق سه نوع هوش فرهنگي، هوش اجتماعي و هوش عاطفي پرداخته و اين مسأله را بررسي كرده است كه چگونه آنها ساختارها و زير مجموعه هايي مجزا و مرتبط از هوش اجتماعي است و به نتايج ذيل دست يافته است:

الف: هوش فرهنگي و هوش عاطفي و هو ش اجتماعي، ساختارهايي متفاوت و مجزا هستند.

ب: ساختار هوش عاطفي يك زير مجموعه از هوش اجتماعي را در بر مي گيرد.

ج: ساختار هوش فرهنگي يك زير مجموعه از هوش اجتماعي را در بر مي گيرد.

د: ساختار هو ش فرهنگي، مؤلفه هايي دارد كه متفاوت از ساختار هوش عاطفي است.

ه: ساختار هوش فرهنگي، مؤلفه هايي دارد كه با ساختار هوش عاطفي همپوشاني دارد.

و: ميزان و سطوح بيشتر افشاء فرهنگي به گونه اي مثبت هوش فرهنگي و هوش عاطفي را تحت تأثير قرار مي دهد.

منابع و مآخذ

منابع فارسی:

1. ابطحی، سیدحسین(1385)،«مدیریت منابع انسانی»، کرج، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
2. اوت، استیون و شفریتر، جی ام(1381)،«تئوری های سازمان: اسطوره ها»، ترجمه ملی پارسائیان، تهران، انتشارات ترمه.
3. ایران نژاد پاریزی، مهدی (1378)،«روش تحقیق درعلوم اجتماعی»، تهران؛ نشر مدیران.
4. بلانچارد، کنت ایچ و هرسی، پاول (1378)، «مدیریت رفتارسازمانی»، ترجمه قاسم کبیری، تهران؛ موسسه انتشارات جهاد دانشگاهی.
5. جان نثار احمدی، هدی و فیاضی، مرجان(1385)،«هوش فرهنگی؛ نیاز مدیران در قرن تنوع»، ماهنامه تدبیر شماره 172، صص 42-41.
6. حاج کریمی، عباسعلی و رنگریز، حسن، (1379)، «مدیریت منابع انسانی»، تهران؛ شرکت چاپ و نشر بازرگانی.
7. حقیقی، محمدعلی(1380)،«مدیریت رفتار سازمانی»، تهران؛ انتشارات ترمه.
8. خاکی، غلامرضا (1379)،« مبانی مدیریت منابع انسانی»، تهران؛ انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.
9. دسلر، گری (1378)، «مبانی مدیریت منابع انسانی»، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران؛ دفتر پژوهشهای فرهنگی.
10. دولان، سیمون ال و شولز، رندال اس (1381)، «مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی»، ترجمه محمد علی طوسی و محمد صائبی، تهران؛ موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
11. رابینز، استیفن پی (1386)، «مبانی رفتار سازمانی»، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران؛ دفتر پژوهش های فرهنگی
12. رحیمی، غفور (1385)، «ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان»، ماهنامه تدبیر شماره 173، صص 48-40.
13. رضائیان، علی (1386)،«مدیریت رفتار سازمانی»، تهران؛ سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت).
14. زارعی متین، حسن، (1379)، «مدیریت منابع انسانی»، قم؛ مرکز انتشارات دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم
15. زاهدی، شمس السادات(1379)،«مدیریت فراملیتی و جهانی نگرش تطبیقی»، تهران؛ سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها(سمت).
16. سعادت، اسفندیار(1381)،«مدیریت منابع انسانی»، تهران؛ سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها(سمت).
17. سکاران، اوما(1384(،« روشهای تحقیق در مدیریت»، ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی، تهران؛ موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
18. سید جوادین، سیدرضا(1381)،« مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان»، تهران؛ نگاه دانش.
19. سید جوادین، سیدرضا(1382)،«مبانی مدیریت منابع انسانی»، تهران؛ انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
20. عباس پور، عباس(1384)، «مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرآیندها و کارکردها)»، تهران؛ سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت).
21. عباسعلی زاده، منصوره و نائیجی، محمدجواد(1386)،«هوش فرهنگی: سازگاری با ناهمگون ها»، ماهنامه تدبیر شماره 181، صص 23-20.
22. گریقین، مورهد(1375)،«رفتار سازمانی»، ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران؛ انتشارات مروارید.
23. میرسپاسی، ناصر(1385)،«مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، با نگرشی به روند جهانی شدن»، تهران؛ انتشارات میر.
24. یداللهی فارسی، جهانگیر(1384)،«مدیریت و ارزیابی عملکرد کارآفرینی سازمانی»، فصلنامه فرهنگ مدیریت، سال سوم، شماره دهم، صص 129-149

منابع لاتین:

1. Accvedo,Vanessa (2008)" **Cultural Compelence in a Group Intervention Designed For Lation Patients Living With HLV/AIDS**". Health & Social Work. Val. 33No.2. PP111-120.
2. Ahmad Rusli& Ali, Nur Azman.(2004)." **Performance appraisal Decision in Malaysian public service**". The International Journal OF Public Sector Managcment .Vol. 17No I. PP48-64.
3. Allen, Jerilynk & Carson, Katbryna & Cooper, Lisa & Paez, Kathryn. "(2008)." **Provider and CULTURAL Compelence in a Primary Car Setting** . Soctal Science & Modicinc (66). PP. 1204-1216.
4. Alon , I&HigginS J.M . (2005).**" Global Leadership Success Through Emotional and Culiural Intellgence "** .Business Horizons (48).PP.501-512.
5. Anastasia , C.M (2006). **"Qualitative Research in Cultural Intelligence".**
6. Ang , Soon & Dyne , Linn Van & Koh Christine. (2006). **"Personality Carrctates Of The Four – Factor Modet OF Cultural Intelligence"**. GROUP & Organization Management. Vol. 31No.1.pp.100 -123.
7. Ang , Soon & Chandrasehar ,N. Anand & Koh, Christine & Ng , K. Yee & Tay Cheryl & Templer, Klausy & Van Dyne , Linn. (2007) ,**" Cultural Intelligence: It s Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making. Cultural AdaptaTiON anD Task Performance** ".
8. Badawy, Michacl K. (2007). **" Managing Human Resourees"**. Industrial Research Institute , Inc Pp 44-56.
9. Bamber. C.J & Belohoubek, P & Castka, P & Sharp, J.M. (2001).**" Factors affecting successful implementation of high performance teams"** . Team Performance Management: An International Journal. VOL .7 NO. 7/8 .PP 123-134.
10. Becton, J.Bret & Portis, Ron. & Schraeder.(2007).**" A Critical Examination Of Performance Appraisals: An Organizatioe s Friend or Foe?"** .The Joumal for Quality & Participation. Pp 20-25
11. Bennett, Winston & Lance, Chales E & Woehr, David. (2006). **"Performance Measurement: Current Perspectives and Future Challenges"**. Published by Routlegge.
12. Brislin, Richard & Macnab, Brent & Worthley, Reginald.(2006). **"Cultural Intelligence: understanding Behaviors that Serve People s Goals**". Group & Organization Management. Vol. 31 NO.1.PP40-55.
13. Cardy,Robert L. & Miller, Janice S. (2000). **"Self-monitoring and performance appraisal: rating outcomes in project teams"**. Journal of Organizational Behavior (21).pp 609-626.
14. Cooper , Danielle & Doucet, Lorna & Pratt, Michael.(2007). "**Understanding, Appropriat Ness in Multinational Organization".**Journal of Organizational Behaviors(28).pp 303-325.
15. Crowne, Kerri Anne. (2007).**" The Relationships Among Social Intelligence, Emotional Intelligence, Cultural Intelligence and Cultural Exposure".** Dissertation for the Degree of Doctor of Philosoph.
16. Crowne, Kerri Anne.(2008).**" What Leads to Cultural Intelligence ".** Business Horizons (51). pp 391-399. Kelly School of Business.
17. Davies, D.Roy & Matthews, Gerald & Stammers, Rob & Westerman, Steve J.(2000).**"Human Performance: Cognition, Stress and** **Individual Difference"**. Published by Psychology Press.
18. Dean, Benjamin Paul.(2007).**" Cultural Intelligence in Global Leadership: A Model for Developing Culturally and Nationally Teams"**. Dissertation for the Degree of Docter.
19. De Cieri, Helen & Milliman, John & Nason, Stephen& Zhu, Cherrie. (2002).**"An Exploratory Assessment of the Purposes of Performance Appraisals in North and Central America and the Pacific Rim"**. Human Resource Management. Vol. 41 No. 1.pp.87-102.
20. Deng, Ling & Gibson, Paul.(2008).**" A Qualittative Evaluation on the Rol of Cultural Intelligence in Cross-cultural leadership Effectivness"**. International Journal of Leadership Studies. Vol. 3 Iss.2.pp181-197.
21. Doherty, Liz & Groeschl, Stefan.(2007).**" Conceptualising Cultures"** .Cross Cultural Management-An international jornal. Vol. 7No.4.pp12-17
22. Earley, p. Christopher; 2002; **" Redefining Interactions Across Cultures And Organizations: Moving Forward With Cultural lntelligence"** .Research in organizational behavior. Vol. 24.pp271-299.
23. Earley, P. Christopher&Mosakowski.(2004).**"Cultural intelligence"** .Harvard Business Review. October .pp.139-146.
24. Friday,Earnest&Friday,Shawntas&Green,Annal&Hill,Aretha.(2005). **"The use of multiple intelligence to enhance team Productivity"**. Management DecisionVOL.43NO.3. pp 344-359.
25. Griffer, M.R. & Perlis, S.M.(2007). **"Developing cultural intelligence in preservise speech-language pathologists and educators"**. Communication Disorders Quarterly. VOL. 29No.1. pp 28-35.
26. Grigorenko, E & Sternberg , R.(2006). **"Cultural intelligence and successful intelligence"**. Group and Organization Management. VOL. 31NO.1.pp 27-39
27. Hinduja, Sameer & Lilley, David. (2007).**" Police officer performance appraisal and overall satisfaction"**. Journal of Criminal Justice (35).pp 137-150
28. Hubey. H.M.(2002). **" Evolution of intelligence: Direct modeling of temporal effects of environment on a global absolute scale vs statistics** ". Kybernetes, Vol.31 No.3/4, pp. 361-431.
29. Imai, R. (2007). **"The culturally intelligent negotiator: The impace of CQ on intercultural negotiation effectiveness"**. Dissertattion for the degree of doctor of Philosophy.
30. Ingram, Hadyn.(1996). **"Linking teamwork with performance "**. Team Performance Management: An International Journal, VOL. 2NO.4.pp5-10
31. Inkson, K & Thomas, D.C. (2004). **" Cultural intelligence: People skills For global business**". C2M consulting to management. Vol. 16No.1.pp5-9
32. Jones, Robert G. & Leiva, Pedro I. & Youngcourt, Satoris S.(2007). **" Perceivedsssss Purposes of Performance Appraisal: Correlates of Individual – and Position- Focused Purposes on Attitudinal Outcomes"**. Human Resource Development Quarterly. VOL. 18No.3.pp315-343.
33. Keillor, Bruce D. & Pettijohn, Charles & pettijohn, Linda S. & Taylor, Albert J. (2004). **" Are Performance Appraisals a Bureaucratic Exercise or Can They Be Used to Enhance Sales-Force Satisfaction and Commitment? "** Psychology & Marketing. VOL. 18 NO. 4.pp 337-364.
34. Kumar, DSP Dev. (2005)." **Performance Appraisal: The Importance of Rater Training"**. Journal of the Kuala Lumpur Royal Malaysia Police College. NO.4. pp 1-17.
35. Kuvaas, Bard. (2007). **" Different relationships between Perceptions of developmental Performance appraisal and work performance"**. Personnel Review.Vol. 36 NO.3.pp. 378-397.
36. Levy-Leboyer, Claude.(2004). Cultural Intelligence: Individual interactions across cultures. Personnel Psychology., Vol.57 No.3/4.pp.
37. Loveland, James M & Palmer, Jerry K. (2008). **"The Influence Of Group Discussion on Performance Judgments: Rating Accuracy, Contrast Effects, and Halo"**. The Journal of Psychology. Vol. 142 No.2.pp 117-130.
38. Lugo, M. (2007). **"An Examination of Cultural and Emotional Intelligences in the Development of Global Transformational Leadership Skills"**. Dissertation For the degree of doctcr of Philosophy.
39. Montague, Nancy. (2007). **"The performance appraisal: A Powerful Management Tool"**. Management Quarterly. VOL.48 NO.2.pp 40-53.
40. Moody,M.C.(2007). **"Adaptive behavior in interculiural environments: The relationship between cultural intelligence factors and BIG five Personality traits"**. Dissertation For the degree of doctor of Philosophy.
41. shen, Jie.(2004). **"International Performance appraisals: Policies, Practices and determinants in the case of Chinese multinational companies"**. International Journal of Manpower. Vol.25 No.6.pp 547-563.
42. Tan, Joo-Seng. (2004). **"Issues & observations: Cultural intelligence and the global economy"**. Leadership in Action. Vol.24 No.5,pp.19-21.
43. Tay, c & Templer , K.(2006). **"Motivational cultural intelligence, realistic job Preview, realistic living conditions preview and cross-cultural adjustment"**. Group and Organization Management, VOL, 31 NO.1.pp154-173.
44. Thomas, D.C.(2006). **"Domain and development of cultural intelligence: The importance of mindfulness"**.Group and Organization Management. Vol. 31 No.1.pp.78-99
45. Triandis,H.C.(2006). **"Cultural intelligence in Organizations"**.Group and Organization Management VOL.31NO.1.pp20-26.
46. Westby, Carol.(2007). **"Being Smart in a Diverse World"**. Communication Disorders Quarterly.VOL.29NO.1.pp 7-13.
1. -The silentLanguage [↑](#footnote-ref-1)
2. -Hofstede [↑](#footnote-ref-2)
3. -Software of the mind [↑](#footnote-ref-3)
4. -Invisiblecontrol mechanism [↑](#footnote-ref-4)
5. -Biological outlook [↑](#footnote-ref-5)
6. -Mentalperspective [↑](#footnote-ref-6)
7. -Motivationalintelligencetheories [↑](#footnote-ref-7)
8. -Publicintelligence [↑](#footnote-ref-8)
9. -Computational-Al model [↑](#footnote-ref-9)
10. -Externaldisclosure [↑](#footnote-ref-10)
11. -Linguisticintelligence [↑](#footnote-ref-11)
12. -Logical-mathematicalintelligence [↑](#footnote-ref-12)
13. -Spatial intelligence [↑](#footnote-ref-13)
14. -Bodily-Kinethetic intelligence [↑](#footnote-ref-14)
15. -Musical intelligence [↑](#footnote-ref-15)
16. -Interpersonal intelligence [↑](#footnote-ref-16)
17. -Interpersonal intelligence [↑](#footnote-ref-17)
18. -Natural intelligence [↑](#footnote-ref-18)
19. -Multimodal intelligence [↑](#footnote-ref-19)
20. -Globalleadership [↑](#footnote-ref-20)
21. -Rational and logic–based verbal and quantitative intelligence [↑](#footnote-ref-21)
22. -Emotional intelligence [↑](#footnote-ref-22)
23. -Cultural intelligence [↑](#footnote-ref-23)
24. -Social intelligence [↑](#footnote-ref-24)
25. -Successful intelligence [↑](#footnote-ref-25)
26. -Sociocultural context [↑](#footnote-ref-26)
27. -Self-motivating [↑](#footnote-ref-27)
28. -Globalization [↑](#footnote-ref-28)
29. -Global Partners [↑](#footnote-ref-29)
30. -Cross-cultural communications [↑](#footnote-ref-30)
31. -Cross-culturalpsychology [↑](#footnote-ref-31)
32. -International management [↑](#footnote-ref-32)
33. -Cross-cultural interactions [↑](#footnote-ref-33)
34. -Cultural adaptation [↑](#footnote-ref-34)
35. -Ambient intelligence [↑](#footnote-ref-35)
36. -Tolerance for ambiguity [↑](#footnote-ref-36)
37. -Flexibility [↑](#footnote-ref-37)
38. -Awareness [↑](#footnote-ref-38)
39. -Knowledge [↑](#footnote-ref-39)
40. -Symbols [↑](#footnote-ref-40)
41. -Heroes [↑](#footnote-ref-41)
42. -Rituals [↑](#footnote-ref-42)
43. -Knowledge [↑](#footnote-ref-43)
44. -Mindfulness [↑](#footnote-ref-44)
45. -Behavioralskills [↑](#footnote-ref-45)
46. -Job Satisfaction [↑](#footnote-ref-46)
47. -Aggregate multidimensional construct [↑](#footnote-ref-47)
48. -Basic framework [↑](#footnote-ref-48)
49. -Cultural cues [↑](#footnote-ref-49)
50. -Head [↑](#footnote-ref-50)
51. -Culturalbrokers [↑](#footnote-ref-51)
52. -Self-concepttheory [↑](#footnote-ref-52)
53. -Interpersonalprocesses [↑](#footnote-ref-53)
54. -Interpersonalprocesses [↑](#footnote-ref-54)
55. -self [↑](#footnote-ref-55)
56. -mental processes [↑](#footnote-ref-56)
57. -Cultural perferences [↑](#footnote-ref-57)
58. -Thinkingaboutthinking [↑](#footnote-ref-58)
59. -Externalstimuli [↑](#footnote-ref-59)
60. -Mimicry [↑](#footnote-ref-60)
61. -Person aspects of knowledge [↑](#footnote-ref-61)
62. -Task variables [↑](#footnote-ref-62)
63. -Strategyvariables [↑](#footnote-ref-63)
64. -Internal satisfaction [↑](#footnote-ref-64)
65. - Motivation Process [↑](#footnote-ref-65)
66. -Self-efficacy [↑](#footnote-ref-66)
67. -Goal Setting [↑](#footnote-ref-67)
68. - Expectancy – valuetheoryof motivation [↑](#footnote-ref-68)
69. - Expectations of success [↑](#footnote-ref-69)
70. - Value of success [↑](#footnote-ref-70)
71. - Intrinsic interest [↑](#footnote-ref-71)
72. - Enhancement [↑](#footnote-ref-72)
73. - Growth [↑](#footnote-ref-73)
74. - Cutward manifestation [↑](#footnote-ref-74)
75. - Outward manifestation [↑](#footnote-ref-75)
76. -Tone [↑](#footnote-ref-76)
77. -Gestures [↑](#footnote-ref-77)
78. -Facial expressions [↑](#footnote-ref-78)
79. -Deep-set reservation [↑](#footnote-ref-79)
80. -Specific reinforcement history [↑](#footnote-ref-80)
81. - When in rome , do as the Romans do [↑](#footnote-ref-81)
82. - Mindfulness [↑](#footnote-ref-82)
83. - Buddhism [↑](#footnote-ref-83)
84. -Selective perception [↑](#footnote-ref-84)
85. -Mentalmaps [↑](#footnote-ref-85)
86. -Declarativeknowledge [↑](#footnote-ref-86)
87. - Decoding [↑](#footnote-ref-87)
88. - Different interaction Norms [↑](#footnote-ref-88)
89. - Proceduralknowledge [↑](#footnote-ref-89)
90. - Cognitiveandmotivationalmechanisms [↑](#footnote-ref-90)
91. - Neuropsychological information - Processing [↑](#footnote-ref-91)
92. - Sensory encoding [↑](#footnote-ref-92)
93. - Provincials [↑](#footnote-ref-93)
94. - Analysts [↑](#footnote-ref-94)
95. -Naturals [↑](#footnote-ref-95)
96. - Ambassadors [↑](#footnote-ref-96)
97. -Mimics [↑](#footnote-ref-97)
98. - Chameleons [↑](#footnote-ref-98)
99. - Social skills [↑](#footnote-ref-99)
100. - Linearprocess [↑](#footnote-ref-100)
101. - Multicultural [↑](#footnote-ref-101)
102. - Internalstates [↑](#footnote-ref-102)
103. - Externalcues [↑](#footnote-ref-103)
104. -Analogical and Inductive reasoning [↑](#footnote-ref-104)
105. -Suspending judgment [↑](#footnote-ref-105)
106. -Multi perspectiveidentity [↑](#footnote-ref-106)
107. -Ethnicity [↑](#footnote-ref-107)
108. -Socio-economic class [↑](#footnote-ref-108)
109. -Linguisticcompetence [↑](#footnote-ref-109)
110. -Cultural understanding [↑](#footnote-ref-110)
111. -Intercultural Communication [↑](#footnote-ref-111)
112. -Stablepersonality traits [↑](#footnote-ref-112)
113. -Temperament [↑](#footnote-ref-113)
114. -Conscientiousness [↑](#footnote-ref-114)
115. -Extroversion [↑](#footnote-ref-115)
116. -Openness [↑](#footnote-ref-116)
117. -Cultural Literacy [↑](#footnote-ref-117)
118. -Literacy [↑](#footnote-ref-118)
119. -Cultural wisdom [↑](#footnote-ref-119)
120. -Personal literacy [↑](#footnote-ref-120)
121. -Social literacy [↑](#footnote-ref-121)
122. -Business literacy [↑](#footnote-ref-122)
123. - CulturalCompetence [↑](#footnote-ref-123)
124. -Cultural Differences [↑](#footnote-ref-124)
125. -Selfanalysis [↑](#footnote-ref-125)
126. -Role-prescribed behavior [↑](#footnote-ref-126)
127. -Formal jobresponsibility [↑](#footnote-ref-127)
128. - Cognitive understanding [↑](#footnote-ref-128)
129. -Neurosis [↑](#footnote-ref-129)
130. -Transformational Leadership [↑](#footnote-ref-130)