

هوش فرهنگی و رهبری جهانی

کامران محمدخانی^۱ ولی تیموری

2

تاریخ دریافت: 1390/2/12 تاریخ پذیرش: 1390/4/4

بی تردید در جهان امروز که مهم‌ترین ویژگی آن را شاید بتوان تنوع و تکثر افراد با اندیشه‌های مختلف دانست، وجود رهبرانی که توانایی برقراری ارتباط و درک عمیق دیگران را داشته باشند، بسیار حائز اهمیت است. از جمله صلاحیت‌های رهبری جهانی، بهره‌مندی از میزان قابل توجهی از هوش فرهنگی است که خوشبختانه به‌عنوان یک مهارت، قابل تحصیل و افزایش است.

این مقاله با هدف بررسی این فرضیه که رهبران جهانی نیازمند میزان قابل توجهی از هوش فرهنگی هستند، با استفاده از مطالعه اسناد و مقالات مختلف و تدوین یک چارچوب نظری مناسب، اقدام به گردآوری مبانی نظری و برخی پیشینه‌های مرتبط با موضوع پژوهش نموده که یافته‌های تحقیق نیز وجود هوش فرهنگی را برای هدایت و رهبری جهانی ضروری می‌داند.

واژه‌های کلیدی: فرهنگ، هوش فرهنگی، رهبران جهانی و جهانی شدن.

مقدمه

جهان امروز به گونه ای بی سابقه، شاهد حرکتی شتابان به سوی نوعی همگرایی و تصویرگر نقش آفرینی انسانها برای مشارکت در مدیریت مشترک جهانی است. در این میان حضور رهبران تاثیرگذار بر فرآیند جهانی شدن بسیار ضرورت دارد و حرکت شتابان این فرآیند را سرعت بخشیده و به سلامت به سر منزل مقصود خواهد رساند. رهبری در محیط های متلاطم، پیچیده، پراشوب و مملو از ویژگیهایی چون تغییر، تنوع و تفاوت (فرد من 3، 2005) و نیز توسعه روزافزون فناوریهای ارتباطی و ظهور شبکه های اجتماعی، امروزه کاری پیچیده و به مراتب دشوارتر از گذشته هاست. جهانی شدن از آنجایی که به عنوان حرکت طبیعی و فطری انسان به سوی کمال ذاتی آفرینش تلقی می شود، فرآیندی مطبوع و مطلوب همه انسانهاست. جهانی شدن واقعیتهای جهانی است (توماس و اینکسون 4، 2004). بدیهی است که در ایجاد و استمرار چنین حرکتی وجود یک رهبری توانمند و اثربخش کاملاً ضرورت دارد. تفاوت جهانی شدن با جهانی سازی در این مسئله است که جهانی سازی پروژه ای طراحی شده از سوی قدرتهای بزرگ است که به جای رهبری، به نوعی مدیریت نیازمند است که پروژه ها را به سرانجام رسانده و منافع حاصل از آن را به جیب کارفرمایان جهانی آن سرازیر کند. طبیعتاً در این سبک مدیریت، افراد و یا در اصطلاح، علم مدیریت "پیروان" جایگاهینخواهند داشت و ساختارهای قدرت خروجیهای مورد نظر پروژه ها را تعیین می کند. در حالیکه از جهانی شدن به عنوان فرآیندی طبیعی یاد می شود که همه انسانها را به صرف انسان بودن و صرفنظر از نژاد، جنس، رنگ، مذهب و ... با یکدیگر همراه ساخته و به سوی کمال ذاتی خلقت رهنمون می سازد.

۱. استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران k.kamran@srbiau.ac.ir

۲. کارشناس مرکز ملی جهانی شدن waliteymouri@yahoo.fr

۳. Friedman, T.

۴. Thomas, D. C. & Inkson, K.

رهبران جهانی هنگامی می توانند در این فرآیند نقش آفرینی کرده و حرکت جهانی شدن را تسریع و تسهیل نمایند که قادر باشند با نفوذ در دل و جان پیروان، موقعیتهای ایجاد شده جهانی را مدیریت کنند. رهبران جهانی شدن نیازمند ویژگیهایی هستند که به مدد آنها می توانند تعامل سه گانه رهبر، پیروان و موقعیتهای را ایجاد نمایند.

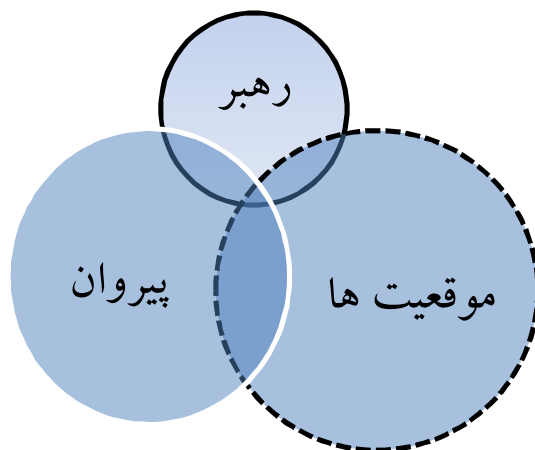
بی تردید، برخورداری رهبران جهانی شدن از مجموعه ای از هوشهای چندگانه بسیار ضرورت دارد. علاوه بر هوش متداول عقلانی (IQ) و هوش عاطفی (EQ) که همواره مورد تاکید صاحبان علم مدیریت و رهبری بوده است، رهبران هزاره سوم برای هدایت پیچیدگی های نوین محیطهای جهانی نیازمند هوش دیگری نیز هستند که از آن به هوش فرهنگی تعبیر می شود (چین و گای نیر 5، 2006). از آنجایی که جهانی شدن فرآیندی شتابان و به سرعت در حال توسعه و از طرفی عرصه همسفری همه ملت های جهان با ویژگیهای خاص فرهنگی و اجتماعی خویش است لذا رهبران آینده جهان باید توانایی شناخت و تکریم ارزش ها و فرهنگ های شرکت کنندگان در سفر جهانی شدن را داشته باشند. به بیان دیگر، برخورداری از سطح مطلوبی از هوش فرهنگی ضرورت رهبری در عرصه جهانی شدن است و افزایش مهارتهای آن در رهبران، اثربخشی بیشتر در محیطهای جهانی را به دنبال خواهد داشت (توماس و اینکسون، 2005).

مبانی نظری رهبری جهانی شدن

رویکردهای رهبری

مطالعات تاریخی در حوزه علم رهبری وجود سه عنصر رهبر، پیروان و موقعیت را به عنوان عناصر تشکیل دهنده معادله رهبری مورد تایید قرار می دهد (هیوگز و همکاران 6، 2006).

شکل 1: مدل فرآیند رهبری



اگرچه وجود این سه عنصر در فرآیند فعالیتهای رهبری همواره اجتناب ناپذیر بوده است، اما تاکید بر نقش، اهمیت و تاثیر هر یک از این عناصر همواره در معرض تغییر بوده است (هوپر و پاتر 7، 2000، هیگز 8، 2003). با این وجود، این عنصر رهبری است که بیش از مولفه دیگر مورد توجه و بررسی قرار گرفته است. عنصر رهبری در روند تکاملی خود از ساده ترین

۵. Chin, C. O. & Gaynier, L. P.

۶. Hughes, R. L., Ginnett, R. C., and Curphy, G. J.

۷. Hooper, A. and Potter, J.

۸. Higgs, M.

مرحله سبک رهبری فرمان و کنترل ساده آغاز و در مراحل بعدی به سبکهای تبادلی و نهایتاً به سبک تعاملی توسعه یافته است (بس 9، 1998، اولیو 10، 1999، تجدا 11، 2001).

دو عنصر "وظیفه" و "رابطه" به عنوان دو مفهوم بنیادین که قادر به تاثیرگذاری بر فعالیت رهبران جهانی است، در علم مدیریت همواره مورد توجه و مطالعه پژوهشگران و صاحبان نظران بوده است (هالپین و وینر 12، 1957، بلیک، موتن، بارنز، گرینر 13، 1964، فلایش منوهمکاران 14، 1973). این دو مفهوم را به گونه ای دیگر می توان نامگذاری کرد: رفتارهای وظیفه ای رهبر و رفتارهای ارتباطی. رفتارهای وظیفه ای که نوعی ارتباط یکسویه است، براموراتی چون نظارت مستمر بر کار و فعالیتهای پیروان برای تحقق اهداف مجموعه دلالت دارد، رهبران در صورت گرفتار شدن در چنین فعالیتهایی که صرفاً رسیدن به اهداف را دنبال می کند، نیازمند مهارتها و صلاحیتهای زیادی نیستند و برخورداری از میزان بالایی از هوش عقلانی (IQ) به منظور استدلال، تحلیل و تعقل کفایت می کند. این مهارت یا رفتار عقلانی رهبران اگرچه در جوامع صنعت محور دیروز کارساز بود (نیسر و همکاران 15، 1996، ری و الز 16، 1992، 1993) اما در جامعه دانایی محور امروز یقیناً به تنهایی اقبالی نخواهد داشت.

رفتار ارتباطی، دومین سبک یا رویکرد رهبری است که در آن رهبر با حمایت اجتماعی - عاطفی، مناسبات روان شناختی و رفتارهای تسهیل گر، خود را در ارتباطی دو سویه با پیروان قرار می دهد. ارتباط وی با مردم ارتباطی مکانیکی و صرفاً عقلانی نیست بلکه ریشه در باوری عمیق دارد که همه انسانها، صرفنظر از نژاد، جنس، رنگ و مذهب، نیازمند توجه و خودشکوفایی هستند (هافستد 17، 1980). به هم پیوستگی انسانها و اثرگذاری متقابل آنها بر یکدیگر، ریشه در طبیعت آنها دارد. همه رهبران اگر در جستجوی احترام، اعتماد و حمایت مردمند، رهبری عاطفی برای آنها ضروری است (گلمن 18، 2004).

رهبری جهانی

حرکت شتابان جهانی شدن به عنوان فرآیندی که نیازمند هدایت و رهبری است، در مسیر پریچ و خم خود رهبرانی را جستجو می کند که با اثرگذاری صحیح و بهنگام، این حرکت طبیعی و فطری بشر را در بستر حقیقی خود به سوی کمال مطلوب رهنمون شوند. رهبری آنگاه که از حصار محدود قومی و ملی خارج شده و اندیشه هدایت جهانی را در سر می پروراند، ویژگیها و صلاحیتهای خاصی را می طلبد که توجه و تاکید بر فرهنگ اقوام و ملل و برقراری ارتباط میان جوامع انسانی تا حد بسیار زیادی تامین کننده آنهاست. مدیریت اثربخش روابط، کلید رهبری اثربخش است (هلندر 19، 1978، گلمن و همکاران 20، 1999). رهبری اثربخش جهانی نیز محقق نمی شود مگر در سایه شناخت و تکریم فرهنگهای مختلف و ایجاد نوعی ارتباط و همگرایی میان آنها. هوش فرهنگی در این میان عهده دار نقشی مهم و حیاتی است. هوش فرهنگی (CQ) به عنوان نرم افزار فعالیتهای انسانی در کنار هوش عقلانی (IQ) که از آن به عنوان سخت افزار سیستم فعالیتهای انسان یاد می

۹. Bass, B. M.

۱۰. Avolio, B. J.

۱۱. Tejada, M.J.

۱۲. Halpin, A.W. and Winer, B.J.

۱۳. Blake, R., Mouton, J.S., Barnes, L.B., Greiner, L.E.

۱۴. Fleishman, E.A. & Hunt, J.G.

۱۵. Neisser, U., et al.

۱۶. Ree, M.J. and Earles, J.A.

۱۷. Hofstede, G.

۱۸. Golman, D.

۱۹. Hollander, E.P.

۲۰. Golman et al.

شود، رهبران را قادر می سازد که با محیط های جهانی نوین سازگار شده و توانمندی تعامل موثر با انسانهایی از فرهنگهای متفاوت را در خود ایجاد کنند. همانگونه که وجود و هماهنگی سخت افزار و نرم افزار لازمه ادامه فعالیت یک کامپیوتر است، جامعه جهانی نیز برای استمرار و هدایت فرآیند جهانی شدن نیازمند رهبرانی است که جامع جمیع مهارتها و هوشها چندگانه (هوش عقلانی، هوش عاطفی، هوش اجتماعی و ...) باشند. هوش فرهنگی، جدیدترین موضوع در بحث توانمندیهای رهبری است.

مبانی نظری هوش فرهنگی

هوش

گستره مفهومی هوش، امروزه به مراتب فراتر از تعریف سنتی ما از هوش عقلانی است. علم روانشناسی، هوش را به طور کلی، نوعی ویژگی شخصیتی متفاوت از خلاقیت، شخصیت و یا عقل می داند (گاردنر 21، 1995). مطالعات بسیاری در حوزه انواع هوش صورت گرفته است (بار- آن 22، 2002؛ برگس، پالمر، استوف و والرز 23، 2001؛ چرنیس 24، 2000؛ سیاروچی، جان، کاپوتی و روبرتس 25، 2001؛ دولوویتس و هیگز 26، 2000؛ گلنن، گلنن 2001 A، گلنن 2001 B؛ لانگلی 27، 2000؛ مایر، سالووی و کاروسو، 2000؛ مایر، 2001؛ مایر، سالووی، کاروسو و سیتارنیوس 28، 2001؛ مایر، پرکینس، کاروسو و سالووی 29، 2001؛ مک دووله و بل 30، 2000؛ فایفر 31، 2001؛ رایف، هیتس و برامل 32، 2001؛ وایس 33، 2000).
بهرحال، آنچه از بررسی ادبیات موجود، بدست می آید، مؤید این واقعیت است که نگاه امروز به مقوله هوش، باید نگاهی کاملاً متفاوت از گذشته باشد. امروز دیگر، تأکید اصلی بر ضریب هوش عقلانی نیست، بلکه هوشهای دیگری نیز وجود دارند که مورد توجه و پژوهش دانشمندان قرار گرفته است (وانامیکر 34، 2005).

فرهنگ

واژه فرهنگ برای نامگذاری بسیاری از مفاهیم از جمله آداب و رسوم، مراسم مذهبی، ارزشهای اخلاقی، هنر، ادبیات و موضوعاتی از این دست به کار می رود (کوپر 35، 1999) و از آنجا که برای درک بیشتر این مفهوم اساسی و انجام پژوهشهایی بر این مبنا، محقق می بایست اجزاء و مؤلفه های آن را به خوبی بشناسد (د آندراده 36، 1995). لذا در ابتدا می بایست اقدام به معرفی این واژه نمود. یکی از جامع ترین تعاریف، فرهنگ را مفهومی می داند که دارای دو مؤلفه ذهنی و عینی است. در این تعریف، "فرهنگ ذهنی، شیوه ویژه ای برای ادراک فرد از بخش انسان ساخته محیط زندگی است که ادراک قوانین، مقررات، هنجارها و ارزشها را شامل می شود" (تریاندیس 37، 1972، ص 4). از طرف دیگر، فرهنگ عینی

۲۱. Gardner

۲۲. Bar-On

۲۳. Burgess, Palmer, Stough & Walls

۲۴. Cherniss

۲۵. Ciarrochi, Chan, Caputi & Roberts

۲۶. Dulewicz & Higgs, ۲۰۰۰

۲۷. Langley

۲۸. Mayer, Salovey, Caruso & Sitarenios

۲۹. Meyer, Perkins, Caruso & Salovey

۳۰. McDowell & Bell

۳۱. Pfeiffer

۳۲. Reiff, Hates & Bramel

۳۳. Weiss

۳۴. Wannamaker, Candace, M.

۳۵. Kuper

۳۶. D'andrade

۳۷. Triandis

تاکید بر نظامهای حقوقی، اقتصادی، سیاسی، مذهبی و آموزشی دارد (انگ و اینکپن 38، 2008، لیونگ و انگ 39، 2008). یکی از راههای شناخت بهتر فرهنگ و ارتباط آن با رفتارهای انسانی که از موضوعات مورد توجه در این پژوهش است، مطالعه فعالیتها و رفتارهای کنشگران انسانی در جامعه است (ارتنر 40، 1984). با بررسی این فعالیتها که به خوبی قابل مشاهده و تجزیه و تحلیل است، می توان به ارزشها، باورها و آداب و رسوم مردم دیگر جوامع پی برد و زمینه های ارتباطات انسانی را بیش از پیش فراهم نمود. لذا به منظور برقراری ارتباطات بین المللی در صنعت گردشگری، نقش راهنمایان تور به عنوان پلهای ارتباطی میان جهانگردان و فرهنگ کشور مورد بازدید، حائز اهمیت بسیار است. بی تردید، مهمترین پیش نیاز برقراری و تداوم ارتباط مؤثر در این صنعت، شناخت، باور و تجلی رفتارهای فرهنگی گردشگران است که در صورت مدیریت صحیح از سوی راهنمایان تور، می تواند رضایتمندی جهانگردان را به دنبال داشته باشد. شناخت فرهنگهای دیگر، انگیزه و میل درونی برای درک آنها و بروز رفتارهای فرهنگی، سه بُعد اصلی هوش فرهنگی است که فراگیری و کاربست آن در حرفه راهنمایان تور بسیار اهمیت دارد.

هوش فرهنگی

هوش فرهنگی به عنوان دامنه جدیدی از هوش، ارتباط بسیار زیادی با محیطهای کاری متنوع دارد. هوش فرهنگی به افراد اجازه می دهد تا تشخیص دهند دیگران چگونه فکر کرده و چگونه به الگوهای رفتاری پاسخ می دهند. در نتیجه موانع ارتباطی بین فرهنگیکاهش یافته و افراد مهارت های مدیریت تنوع فرهنگی را کسب می کنند (CQ) 41. هوش فرهنگی، لازمه رقابت در دنیای فرا پیچیده هزاره سوم است. افرادی که هوش فرهنگی پائینی دارند، قادر به برقراری ارتباط اثربخش با همکارانشان از همان فرهنگ یا فرهنگهای دیگر نبوده و در نتیجه در انجام امور ارتباطی و مدیریتی خود موفق نیستند. مفهوم هوش فرهنگی برای نخستین بار توسط ارلی و انگ، از محققان مدرسه کسب و کار لندن مطرح شد. این دو پژوهشگر، هوش فرهنگی را قابلیت یادگیری الگوهای جدید در تعاملات فرهنگی و ارائه پاسخهای رفتاری صحیح به این الگوها تعریف کرده اند (ارلی و انگ 42، 2003). آنها بر این باور بودند که در مواجهه با موقعیتهای فرهنگی جدید، به زحمت می توان علائم و نشانه های آشنایی یافت که بتوان از آنها در برقراری ارتباطات سود جست. در چنین حالتی، فرد باید با توجه به اطلاعات موجود، یک چارچوب شناختی مشترک را، حتی اگر این چارچوب درک کافی از رفتارها و هنجارهای محلی را به دست ندهد، ترسیم نماید. تدوین چنین چارچوبی تنها از عهده کسانی برمی آید که از هوش فرهنگی بالایی برخوردار باشند.

تعریف دیگری از هوش فرهنگی عبارت است از: توانایی افراد برای رشد شخصی از طریق تداوم یادگیری و شناخت بهتر میراثهای فرهنگی، آداب و رسوم و ارزشهای گوناگون و رفتار مؤثر با افرادی با پیشینه فرهنگی و ادراک متفاوت. ارلی و انگ، هم چنین، هوش فرهنگی را به عنوان قابلیت فرد برای سازگاری مؤثر با قالبهای نوین فرهنگی تعریف کرده و ساختار این مفهوم را به انواع دیگر هوش، از جمله هوش عاطفی و اجتماعی مربوط می دانند (هریس و لی یونس 43، 2004). بی شک مهمترین امتیاز هوش فرهنگی بر مفهوم صرف فرهنگ، جنبه پویایی و کاربردی آن است و این همان چیزی است که بسیاری از جامعه شناسان و مردم شناسان همواره مورد تاکید قرار داده اند (ارتنر، 1984، رکویتز 44، 2002).

³⁸. Ang&Inkpen

³⁹. Leung &Ang

⁴⁰. Ortner

⁴¹. Cultural Intelligence

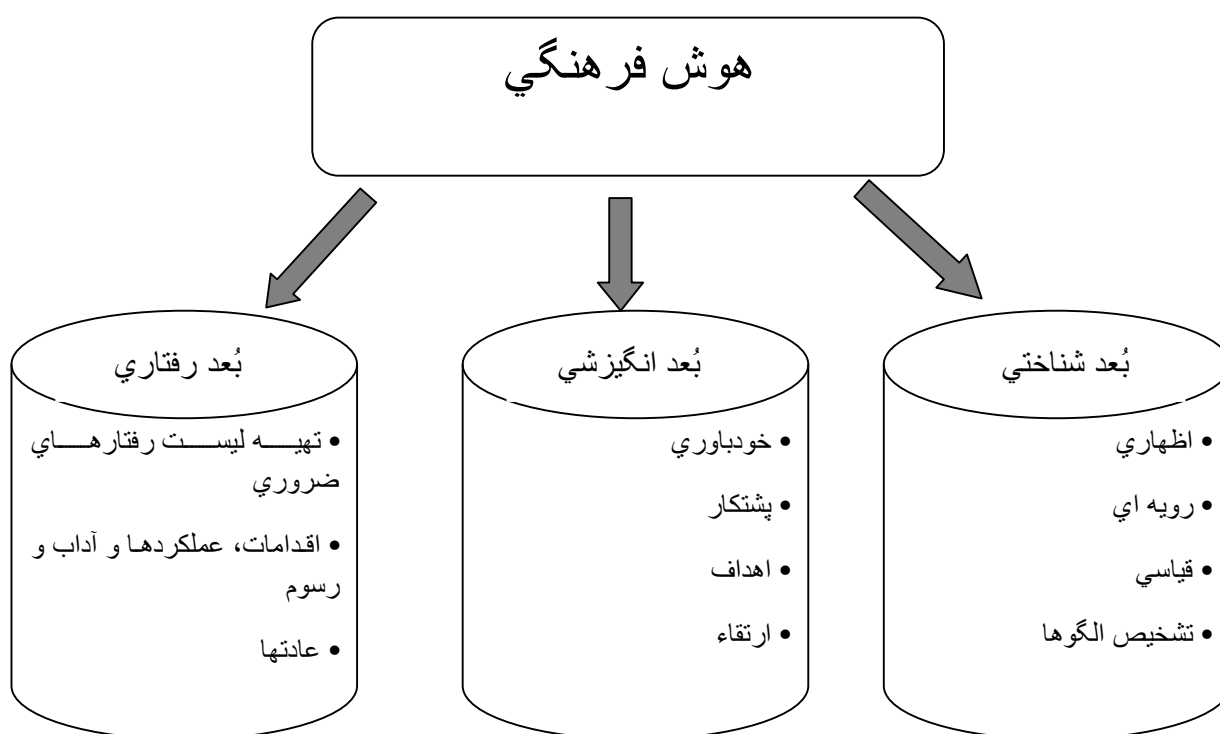
⁴². Earley&Ang

⁴³. Harris&Lievence

⁴⁴. Reckwitz

چارچوب هوش فرهنگی برای اولین بار، به گونه ای بین رشته ای توسط جمعی از دانشمندان معرفی شد (ارلی و انگ، 2003، انجی و ارلی 45، 2006، تامس و اینکسون 46، 2004). بر این مبنای هوش فرهنگی فردی عبارتست از "توانمندی فرد در سازگاری مؤثر با زمینه های فرهنگی جدید" (ارلی 47، 2002، ص 274). این زمینه های فرهنگی در کار راهنمایان جهانگردی به هنگام اجرای تورهای گردشگری بین المللی شکل می گیرد. فلذا، نتیجه کار آنها هنگامی مطلوب خواهد بود که سه ویژگی: (1) شناخت بین فرهنگی (بعد شناختی)، (2) انگیزه و میل به تعاملات بین فرهنگی (بعد انگیزشی) و (3) مهارت سازگاری با تفاوت های فرهنگی (بعد رفتاری) را در خود ایجاد کنند. به عبارت دیگر سازگاری فرهنگی اتفاق نخواهد افتاد مگر آنکه شناخت، انگیزش و رفتارهای هوشمندانه به کار گرفته شود. چارچوب هوش فرهنگی (ارلی و انگ، 2003) در شکل 2 نشان داده شده است.

شکل 2: چارچوب هوش فرهنگی (ارلی و انگ، 2003)



بُعد شناختی که جزء منطقی، عقلانی و عینی هوش فرهنگی است، به درک خود از رفتارهای مبتنی بر فرهنگ دیگران پرداخته و پاسخ را در جواب این پرسشها می یابد: "این افراد به چه شبیهند و چرا اینگونه اند؟" (ارلی و انگ، 2003، ص 93). این بُعد هوش فرهنگی بر آموختن فرهنگ و یادگیری باورها، آداب و رسوم و تابوهای فرهنگ بیگانه تاکید دارد (ارلی و موساکوفسکی 48، 2004). با آموختن رفتارهای بین فرهنگی، افراد هم چنین ماهیت فرهنگ خود را عمیق تر شناخته و به درک بهتری از آن می رسند. به عبارت دیگر، بعد شناختی، به مباحثی درباره چیستی و ویژگیهای فرهنگ ما و دیگران،

⁴⁵. Ng & Earley

⁴⁶. Thomas & Inkson

⁴⁷. Earley

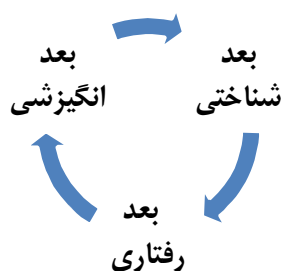
⁴⁸. Earley & Mosakowski

انعطاف پذیری شناختی و توانایی در انتقال تجربیات از یک نوع فرهنگ به فرهنگ دیگر می پردازد. شناخت رفتارهای دیگران و نیز رفتارهای خود در یک محیط چند فرهنگی، بی تردید، در سازگاری اثربخش فرد بسیار موثر است.

بُعد انگیزشی (یا عاطفی) هوش فرهنگی بر اهمیت نگرش یا انگیزش فرد نسبت به تعاملات بین فرهنگی تاکید دارد (ارلی و انگ، 2003). مثلاً کنجکاوی (میل به شناخت فرهنگ بیگانه)، برای کشف و رفتار در موقعیتهای بین فرهنگی ضروری است (برلین 49، 1960، ارلی و انگ، 2003، تامس 50، 2006). خودباوری نیز که از دیگر مؤلفه های بُعد انگیزشی هوش فرهنگی است، به عنوان قضاوت فرد از توانمندیهای خود در نیل به سطح معینی از اهداف تعریف می شود (بندورا 51، 1986، بندورا، 1997). فردی که در تعاملات با افرادی از دیگر فرهنگها، قابلیتهای ارتباطی خود را باور ندارد، به احتمال خیلی زیاد، پس از تجربه اولین نا کامی اش، سرخورده شده و انگیزه خود را از دست می دهد. چنین فردی در برقراری ارتباط شکست خورده و در نتیجه قادر به سازگاری فرهنگی نخواهد بود (رگورام 52، 2006).

نهایتاً اینکه، بُعد رفتاری هوش فرهنگی، مجموعه ای از رفتارهای خاص فردی است که برای تعامل اثربخش فرهنگی ضرورت دارد (ارلی و انگ، 2003). دانستن اینکه چه کاری را باید انجام داد و شناخت چگونگی انجام آن (بُعد شناختی) و نیز داشتن نگرش و میل به تلاش (بُعد انگیزشی)، زمینه ساز ایجاد مهارتها و رفتارهای با اهمیتی می شود که برای برقراری ارتباط با افرادی از پایگاههای اجتماعی و فرهنگی متفاوت ضرورت دارد. برخی از این مهارت ها و ارتباطات بین فردی عبارتست از: گوش دادن، پرسش، خلاصه کردن، توافق یا عدم توافق و مهارتهایی که در بحث مدیریت ارتباطات آموخته می شود (همچون حرکات غیر کلامی، آداب، تشریفات مذهبی، نقشها و تکنیکها). هوش فرهنگی، به طور خلاصه، دارای سه بُعد شناختی، انگیزشی و رفتاری است. تعاملات مؤثر بین فرهنگی نیز، بر این مبنا، به معنای برقراری ارتباط مطلوب با افرادی از خاستگاههای اجتماعی و فرهنگی متفاوت است که بی شک، با بکارگیری هوش فرهنگی، بیش از پیش تقویت خواهد شد. نکته قابل توجه و امیدبخش این است که "درک و پذیرش تفاوتها و فرهنگی، صرفاً ویژگی ذاتی افراد خاصی نیست، بلکه با آموزش، تمرین، تجربه و نگرش مثبت به یادگیری مادام العمر، می توان هوش فرهنگی را افزایش داد" (بریسلین و همکاران 53، 2006، ص 42).

شکل 3: ابعاد هوش فرهنگی



^{۴۹} Berlyne

^{۵۰} Thomas

^{۵۱} Bandura

^{۵۲} Raghuram

^{۵۳} Brislin, Worthley&Macnab

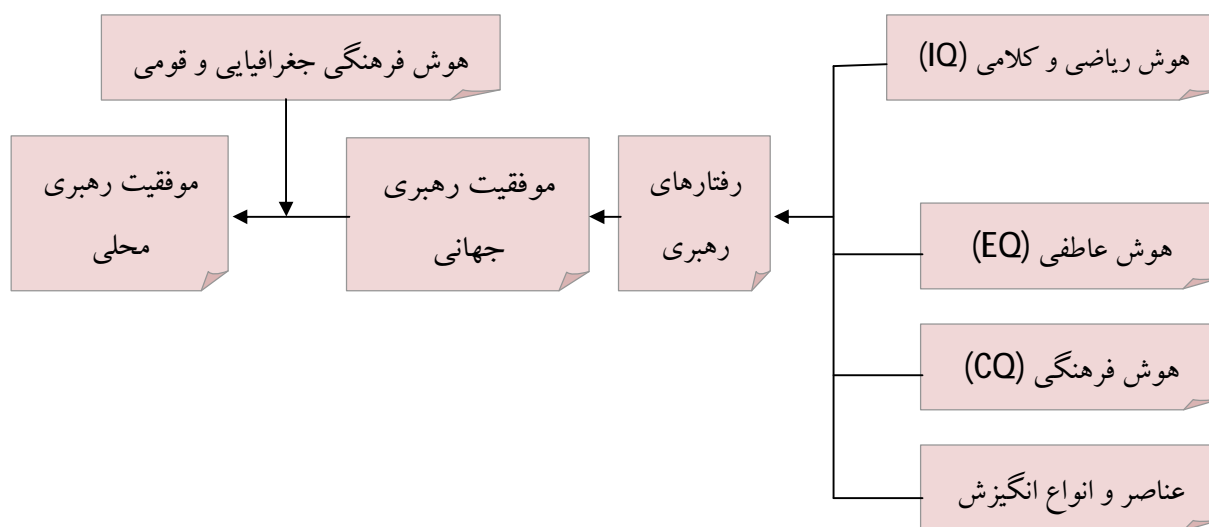
پیشینه پژوهش

- بوکر و پوتسما (2010) 54 در مقاله ای تحت عنوان: "صلاحیتهای مدیریت جهانی: مبانی نظری"، که بر گرفته از یک پژوهش عمیق علمی بود، با بررسی چهار سازه چارچوب جهانی، صلاحیتهای بین فرهنگی، حساسیتهای بین فرهنگی و هوش فرهنگی که از جمله صلاحیتهای مدیریت جهانی است، اقدام به ارائه یک مدل منسجم مبتنی بر بنیانهای نظری نمودند که در این مدل نقش هوش فرهنگی بسیار حائز اهمیت است.

- ایمای و گلفند (2010) 55 نیز در گزارش کار پژوهشی خود در مقاله ای با عنوان: "مذاکره کننده هوشمند فرهنگی: تاثیر هوش فرهنگی بر تداوم مذاکرات و دستاوردهای آن" اقدام به بررسی تاثیر هوش فرهنگی بر فرآیند و دستاوردهای مذاکره نمودند. آنها در پژوهش خود، 124 مذاکره کننده آمریکایی و آسیای شرقی را مورد آزمون هوش فرهنگی قرار دادند. نتایج تحقیق، وجود همبستگی مثبت بین رفتارهای یکپارچه مستمر و هوش فرهنگی مذاکره کننده را نشان می داد.

- الن و هیگینز (2005) 56 نیز با ارائه مدلی مفهومی توسعه رهبران جهانی موفق را مستلزم تعامل هوش عقلانی (IQ)، هوش عاطفی (EQ) هوش فرهنگی سازمانی و انواع انگیزش ها و با حضور متغیر میانجی هوش فرهنگی جغرافیایی و قومی می دانند. شکل 4 مدل آلن و هیگینز را نشان می دهد.

شکل 4: مولفه های موفقیت رهبران تجارت جهانی



- گریگوری و همکاران (2009) 57 نیز، با انجام پژوهشی تحت عنوان: "نقش هوش فرهنگی در ظهور فرهنگ مذاکره در پروژه های برونسپاری فن آوری اطلاعات، اقدام به انجام 32 مورد مصاحبه کیفی نموده و پس از تجزیه و تحلیل داده ها، مناسبترین مدل هوش فرهنگی در حوزه برونسپاری فن آوری اطلاعات را به شکل زیر ارائه نمودند.

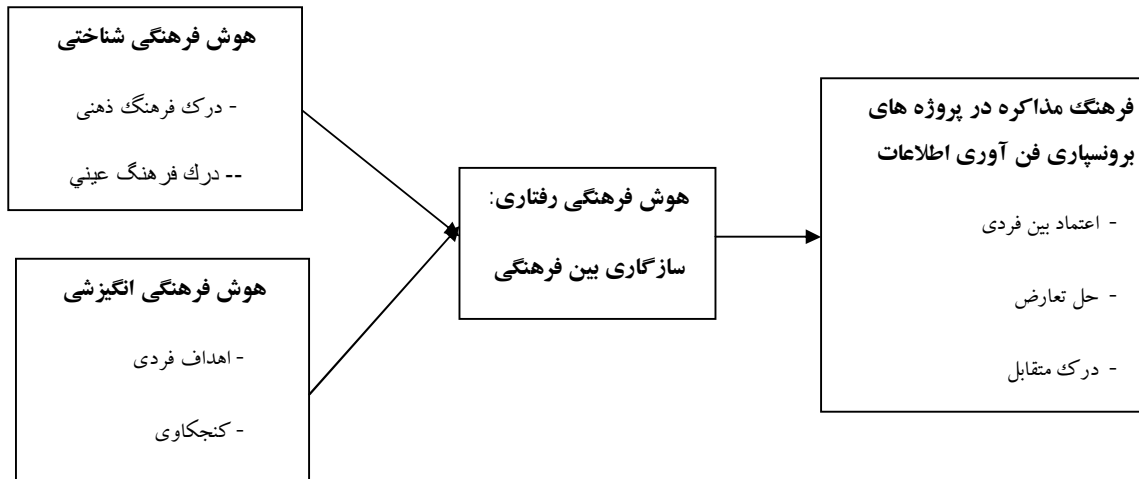
شکل 5: نقش هوش فرهنگی در ظهور فرهنگ مذاکره در پروژه های برونسپاری فن آوری اطلاعات

۳۶. Bucker & Poutsma

۳۷. Imai & Gelfand

۳۸. Alon, I. & Higgins, J.M.

۳۹. Gregory et al.



- تمپلر، تای و چندراسکار 58 (2006) نیز طی پژوهشی با عنوان: "هوش انگیزشی فرهنگی، نمای واقعی شغل، نمای واقعی وضعیت زندگی و سازگاری بین فرهنگی"، دریافته اند که بعد انگیزشی هوش فرهنگی بر توانمندی فرد در سازگاری خود با وظائف بین المللی تاثیرگذار است. یافته های آنها نشان داد که افرادی که تمایل و انگیزه کشف فرهنگهای جدید را دارند و قابلیت های خود در سازگاری با محیط های فرهنگی جدید را باور می کنند، نسبت به دیگران، از عهده مسئولیت های بین المللی بهتر برمی آیند.

نتیجه گیری

در روزگاری که تنوع و تفاوت در همه ابعاد زندگی بشر کاملاً پذیرفته شده و نیاز به رهبران تاثیرگذار بین فرهنگی به مراتب بیش از پیش احساس می گردد. از مهمترین ویژگیهای این رهبران، بی شک توانایی مدیریت تنوعات فرهنگی روزافزون است (مانینگ 59، 2003). در این میان توجه به هوش فرهنگی و تلاش در جهت ارتقاء و بهبود آن حائز اهمیت است. در جهان پر آشوب هزاره سوم، بی تردید رهبرانی قادر خواهند بود که در سکانداری، رهبری و مدیریت مشترک جهانی اثرگذار باشند که درجات قابل توجهی از هوش فرهنگی را در خود توسعه داده باشند.

منابع

Alon, I. & Higgins, J.M.(2005). "Global Leadership Success through Emotional and Cultural -
Intelligences". Business Horizons (2005) 48, 501-512

۵۸. Templer, K. J., Tay, C. & Chandrasekar, N. A.

۵۹. Manning, T.T.

-Ang, S. & Inkpen, A. C. (2008). "Cultural intelligence and offshore outsourcing success: A framework of firm-level intercultural capability". *Decision Sciences*, 39 (3), pp. 337-358.

Sage: Avolio, B. J. (1999) *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations* -
.Thousand Oaks, CA

.-Bandura, A. (1997). "Self-efficacy: The exercise of control". New York: Freeman

-Bandura, A. (1986). "Social foundations of thought and action: A social cognitive theory", New York: Prentice Hall.

Bar-On, R. (2002), "Bar-On EQ-I, Bar on Emotional quotient inventory: A measure of emotional -
.intelligence", North Tonawanda, New York: Multi-Health System Inc

Bass, B. M. (1998) 'From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision', -
Organizational Dynamics, 18(3): 19-31

.Berlyne, D. E. (1960). "Conflict, arousal, and curiosity". New York: McGraw Hill.

-Blake, R., Mouton, J.S., Barnes, L.B., Greiner, L.E. (1964) 'Breakthrough in Organization -
Development', *Harvard Business Review*, 42 (6):133-155.

.-Brislin, R., Worthley, R. & Macnab, B. (2006). "Cultural intelligence: Understanding behaviors that serves
people's goals". *Group & Organization Management*, 31(1), p.40.

-Bucker, J. & Poutsma, E. (2010). "Global Management Competencies: A Theoretical Foundation", *Journal
of Managerial Psychology*, Vol.25, Iss.8, P.829.

-Burgess, Z, Palmer, P., Stough, C., Walls, M. (2001), "Emotional intelligence and effective leadership",
Leadership & Organization Development Journal, Vol. 22, No. 1, 5-10.

-Cherniss, C. (2000, April), "Emotional Intelligence: What it is and why it matters", Paper presented at the
annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, L.A.

Chin, C. O. & Gaynier, L. P. "Global Leadership Competence: A Cultural Intelligence Perspective", -
.Presented at the 2006 MBAA Conference, [Online], [20, 04, 2011]

- Ciarrochi, Chan, Caputi & Roberts (2001), "Measuring Emotional Intelligence", In C. Ciarrochi, J.P.
- D'andrade, R. (1995). "The development of cognitive anthropology", Cambridge: Cambridge University Press.
- Dulewicz, V. & Higgs, M. (2000), "Emotional Intelligence: A Review and Evaluation Study", Journal of Managerial Psychology, Vol. 15, No. 4, pp. 341-372.
- Earley, P. C. (2002). "Redefining interactions across cultures and organizations: Moving forward with cultural intelligence". Research in Organizational Behavior, Vol. 24, pp. 271-299.
- Earley, P. C. & Ang, S. (2003). "Cultural intelligence", Individual Interactions Across Cultures. Stanford: Stanford University Press.
- Earley, P. C. & Mosakowski, E. (2004). "Cultural Intelligence". Harvard Business Review, 82(10), pp. 139-146.
- ,Fleishman, E.A. & Hunt, J.G. (1973) Current Developments in the Study of Leadership -
Southern Illinois University Press: Carbondale
- Forgas, and J.D. Mayer (Eds.), Emotional Intelligence and everyday life: An Introduction, Philadelphia, P.A.: Psychology Press, pp. 25-45.
- .Friedman, T. (2005) The World is Flat, Farrar, Straus and Giroux: New York -
- Gardner, H. (1995), "Leading Minds", New York, Basic.
- Harris, Michael M, Lieven, Filip (2004)," Selecting Employees for-Global Assignment: Can Assessment Center Measure Cultural Intelligence", [Online], <http://www.findarticles.com>, [10,09,2009].
- .Golman, D. (1995) Emotional Intelligence, Bantam Books: New York -
- Golman, D. (2001 A), "Emotional Intelligence: Issues in paradigm building", In C. Cherniss & D. Golman (Eds.), The Emotionally Intelligent Workplace, San Francisco: Jossey Bass, pp. 13-26.
- Golman, D. (2001 B), "An EI-Based Theory of Performance", In C. Cherniss & D. Golman (Eds.), The Emotionally Intelligent Workplace, San Francisco: Jossey Bass, pp. 27-44.

- Gregory, R., Prifling, M. & Beck, R. (2009). "The role of cultural intelligence for the emergence of negotiated culture in IT offshore outsourcing projects", *Information Technology and People*.
- , Halpin, A.W. and Winer, B.J. (1957) 'A Factorial Study of Leader Behavior Descriptions - in R.M. Stogdill and A. E. Coons (ed.) *Leader Behavior: Its Descriptions and Measurement*, Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University
- Higgs, M. (2003) 'How Can We Make Sense of Leadership in the 21st Century?', - *Organizational Development Journal*, 24(5): 273-284&Leadership
- Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work Related - Beliefs*, Sage: Beverly Hills
- .Hollander, E.P. (1978) *Leadership Dynamics*, Free Press: New York -
- .Hooper, A. and Potter, J. (2000) *Intelligent Leadership: Creating a Passion for Change*, RandomHouse-
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., and Curphy, G. J. (2006) *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*, - Irvin/McGraw-Hill: Boston.
- Imai L. &Gelfand, M.j. (2010). "The Culturally Intelligent Negotiator: The Impact of Cultural Intelligence (CQ) on Negotiation Sequences and Outcomes", *Organizational Behavior and Human Decision Processors*, 112 (2010) 83-98.
- Jauneaud, Summer. "The Travel Channels", *Communication World*, Iss.1, Vol. 25, Jan/Feb 2008, abstract, [Online] <http://Proquest.umi.com/pqdweb>[3,01,2009].
- Langley, A. (2000), "Emotional Intelligence: A New Evaluation for Management Development", *Career Development International*, Vol. 5, No. 3, pp. 177-183.
- Leung, K. &Ang, S. (2008), "Culture, organizations and institutions: An integrative review", *Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work*. New York: Cambridge University Press.
- Manning, T.T.(2003). "Leadership Across Cultures: Attachment Style Influences", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1): 20-32.
- Mayer, J.D. (2001), "A Field Guide to Emotional Intelligence", In C. Ciarrochi, J.P. Forgas, and J.D. Mayer (Eds.), *Emotional Intelligence and Everyday Life: An Introduction*, Philadelphia, P.A.: Psychology press, pp. 3-24.

- Mayer, J.D. Perkins, D.M., Caruso, D.R., Salovey, P. (2001), "Emotional Intelligence and Giftedness", *Roeper Review*, 2001, Volume 23, Number 3, pp. 131-149.
- Mayer, J.D., Salovey, P., & Caruso, D.R. (2000), "Emotional Intelligence as a zeitgeist, as personality, and as a mental ability". In R. Bar-On & J.D. Parker (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory and practice of Development, evaluation, Education, and Implementation at Home, School, and in the Workplace*, New York, NY: Jossey Bass, pp.92-117.
- Mayer, J.D., Salovey, P., & Caruso, D.R., Sitarenios, G. (2001), "Emotional Intelligence as a standard Intelligence", *EMOTION*, Volume 1, pp. 232-242.
- McDowelle, J.O. & Bell, E.D., (2000), "Emotional Intelligence and Educational Leadership", In *Toward The year 2000: Leadership Quality for Schools-1998 NCPEA yearbook*, East Carolina University, pp. 190-195.
- Loehlin, J.C., Neisser, U., Boodoo, G., Bouchard, T.J., Boykin, A.W., Brody, N., Ceci, S. J., Halpern, D.F - Perloff, R., Sternberg, R.J. and Urbina, S. (1996) 'Intelligence: Knowns and Unknowns', *American Psychologist*, 51(2): 77-101
- Ng, K.-Y. & Earley, P. C. (2006). "Culture + intelligence: Old Construct, new frontiers", *Group & Organization Management*, 31(1), pp. 4-19.
- Ortner, S. B. (1984). "Theory in anthropology since the sixties". *Comparative Studies in Society and History*, 26 (1), pp. 126-166.
- Pfeiffer, S.I. (2001), "Emotional Intelligence: Popular but Elusive Construct", *Roeper Review*, Volume 23, Number 3. pp. 138-142.
- Raghuram, S. (2006). "Individual effectiveness in outsourcing". *Human Resource Management*, 25(2), pp. 127-133.
- Reckwitz, A. (2002). "Toward a theory of social practices: A development in culturalist theorizing", *European Journal of Social Theory*, 5 (2), pp. 78-99.
- Ree, M.J. and Earles, J.A. (1992) 'Intelligence is the Best predictor of Job Performance', *Current Directions in Psychology Science*, 1(3): 86-89

-Reiff, H. B., Hates, N.M. Bramel, M.H. (2001), "The Relationship of LD and Gender with Emotional Intelligence in College Students", *Journal of Learning Disabilities*, Volume 34, Number 1, pp.66-78.

Leadership , Tejada, M.J. (2001) 'The MLQ Revisited: Psychometric Properties and Recommendations -
.Quarterly, 12: 31-52

-Templer, K. J., Tay, C. &Chandrasekar, N. A. (2006), " Motivational cultural intelligence, realistic job preview, realistic living conditions preview and cross-cultural adjustment", *Group & Organization Management*, USA, 31 (1), Start Page.

-Thomas, David C. andInkson, Kerr. (2004). *Cultural Intelligence People Skills for Global - Business*.Berrett-Koehler. New York.

Thomas, David C. andInkson, Kerr. (2005). "Cultural Intelligence People Skills for a -
.GlobalWorkforce".*Consulting to Management*, 16(1).March. pp. 5-9

-Thomas, D. C. (2006). "Domain and development of cultural intelligence: The importance of mindfulness".
Group & Organization Management, 31(1), pp. 78-99.

-Triandis, H. C. (1972). "The Analysis of Subjective Culture". New York: John Wiley.

-Wannamaker, Candace M., "A Study of the Need for Emotional Intelligence in University Judicial Officers", PhD Dissertation, Drexel University, 2005 [Online], <http://proquest.umi.com>. [15,01,2008].

.Weiner, N. (1954) "The Human Use of Human Beings", Houghton Mifflin: Boston-

-Weiss, R.P. (2000), "Promoting Emotional Intelligence in Organizations: Making Training in Emotional Intelligence Effective", *Training and Development* (2000, August).