



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

## رابطه بین هوش فرهنگی و اثربخشی گروهی در شرکت فولاد مبارکه اصفهان

مهدی ابزری<sup>۱</sup>، اکبر اعتباریان<sup>۲</sup>، اعظم خانی<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup>استاد نیمه وقت دانشگاه آزاد خوراسگان، [mabzari32@yahoo.com](mailto:mabzari32@yahoo.com)

<sup>۲</sup>عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد خوراسگان، [etebarian@khuif.ac.ir](mailto:etebarian@khuif.ac.ir)

<sup>۳</sup>دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، [khani.azam@gmail.com](mailto:khani.azam@gmail.com)

### چکیده

امروزه سازمانها بدنبال افرادی هستند که بتوانند بصورت گروهی عملکرد مطلوبی داشته باشند و از سوی دیگر توانایی برقراری ارتباط و تطبیق مستمر با افرادی از فرهنگهای مختلف را دارا باشند. بنابراین لازم است با فرهنگهای مختلف آشنا باشند و به طور مناسب با افراد سایر فرهنگها ارتباط برقرار کنند. برای این منظور، افراد نیاز به هوش فرهنگی دارند. هدف از انجام این مطالعه بررسی رابطه بین هوش فرهنگی و اثربخشی گروهی می باشد که بر روی ۴۷ تیم کاری در شرکت فولاد مبارکه اصفهان صورت گرفته است. داده ها پس از جمع آوری از طریق پرسشنامه های هوش فرهنگی و اثربخشی گروهی بوسیله نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. بر اساس یافته های این تحقیق هوش فرهنگی و مؤلفه های آن (استراتژی، دانش، انگیزش و رفتار) با اثربخشی گروهی رابطه معناداری دارند. همچنین از بین این مؤلفه ها، مؤلفه انگیزش و رفتار قابلیت پیش بینی اثربخشی گروهی را دارا می باشند.

واژه های کلیدی: گروه - اثربخشی گروهی - هوش فرهنگی

امروزه تعداد شرکتهایی که برای مدیریت محیطهای پویا و پیچیده عصر حاضر به تشکیل گروه روی می آورند روز به روز افزایش می یابد. گروه می تواند پاسخی مناسب برای پیچیدگی محیط باشد [۲]. قرار دادن افراد در گروه ها، تضمین نمی کند که آن گروه ها مؤثر خواهند بود. کار کردن افراد با یکدیگر، گوش دادن به هر عضو، توجه کردن به کلیه نظرات و تواضع و احترام به یکدیگر همیشه یک چالش بوده است. در جامعه امروز که تنوع فرهنگی در همه جا وجود دارد، ارتباطات خوب به چالش بزرگتری تبدیل شده است. شناخت، ارزش گذاشتن و حمایت از این تفاوتها می تواند بهره وری هر فرد را در محل کارش حداکثر کند [۱۲]. هوش فرهنگی کلید موفقیت در دنیای کنونی است. به منظور عملکرد مؤثر گروه های کاری، خود گروه بایستی هوش فرهنگی را توسعه دهد. گروه های ناهمگون نسبت به گروه های تک فرهنگی، پتانسیل موفقیت بزرگ و شکست بزرگتر را دارند. ترفندی که آنها باید مورد استفاده قرار دهند، به حداکثر رساندن اثرات مثبت تنوع فرهنگی و به حداقل رساندن آثار منفی آن است [۳]. با افزایش هوش فرهنگی مدیر و اعضای گروه می توانند مبنایی برای درک و احترام متقابل باشند و توانایی افراد را در شناسایی راه حل مشکلات خود بالا ببرند. در این تحقیق در پی آن هستیم تا رابطه بین چهار جزء هوش فرهنگی شامل استراتژی، دانش، انگیزش و رفتار را با اثربخشی گروه های کاری که دارای فرهنگهای متنوعی می باشند مورد بررسی قرار دهیم.

### مفهوم گروه و اثربخشی گروهی

در دهه ۱۹۴۰، مدت کوتاهی پس از اینکه مطالعات هاثورن در مورد اثرات گروه های غیر رسمی در سازمان و همچنین پس از تجارب اروپاییان از گروه های کاری مستقل، گروه ها در سازمانها کانون توجه قرار گرفتند. از آن زمان و بویژه دهه ۱۹۹۰، استفاده از گروه های کاری رسمی و تیمهای کاری در سازمانها گسترش پیدا کردند [۱۴]. گروه از جمله وسایل اولیه است که مدیران با استفاده از آن فعالیتهای کارکنان را در جهت اجرای اهداف سازمان هماهنگ می کنند. گروه ها می توانند اثرات اساسی بر نگرش و رفتار اعضای شان در محیط کار داشته باشند. به طور ایده آل این نفوذ می تواند برای سازمان و اعضای گروه سودمند باشد و نیز به عملکرد کاری و رضایت شغلی افراد کمک نماید [۸]. بنابر تحقیقات کرناقان و کوک، منکه و بردلی، در بیشتر موارد، گروه ها می توانند به نتایجی بیش از کار افراد برسند به دلیل اینکه گروه ها دارای گستره وسیعی از مهارتها برای حل مسأله می باشند و می توانند تصمیمات کیفی تری نسبت به افراد اتخاذ کنند. گروه های کاری مؤثر می توانند هم کارکنان و هم کارفرمایان را سود بخشند [۱۴].

برای گروه تعاریف متعددی ارائه شده است. براساس یک تعریف گروه عبارتست از مجموعه ای از دو یا چند نفر که به طور مرتب با هم برای کسب یک یا چند هدف مشترک کار می کنند. در یک گروه واقعی، اعضای آن خود را در کسب هدفهای مشترک وابسته به یکدیگر می دانند و به طور مرتب با یکدیگر برای پیگیری آن هدفها در طول مدت زمان معین تعامل برقرار می کنند [۴]. طبق تعریف آلدرفر، گازو و هکمن، یک گروه از افراد تشکیل شده که خودشان و دیگران آنها را یک نهاد اجتماعی می دانند و به دلیل وظایفی که به عنوان اعضای گروه انجام می دهند، به یکدیگر وابسته اند و در یک یا چند سیستم اجتماعی دیگر وظایفی را انجام می دهند که بر دیگران (مشتریان یا همکاران) تأثیر می گذارد [۲۰].

از لحاظ عملی یک گروه اثربخش کار محوله را به انجام می رساند و از اعضای خود در فرایند اجرا به خوبی مراقبت می کند. هرچند موضوع ساده است ولی دست یافتن به اثربخشی یک چالش مهم برای مدیران، رهبران گروه و اعضای گروه به حساب می آید [۵]. فرانسیس و یانگ، خصوصیات اصلی تیمهای مؤثر را اینگونه بیان کردند: "ترکیب ظاهری نیروهای مخالف". آنها بیان کردند که اثربخشی تیمها باید بوسیله خود تیمها ارزیابی شود. [۲۸] محققان مختلف، الگوهای گوناگونی برای اثربخشی گروهی ارائه کرده است. از دیدگاه ادگار شاین عوامل اثربخشی گروهی شامل موارد زیر می باشد:

- اهداف: باید برای همه واضح و روشن، و همه در تعیین آن مشارکت داشته باشند.
- مشارکت: همه باید با هم مشارکت کنند و به گفتگوهای یکدیگر گوش دهند.
- احساسات و عواطف: در تیم افراد باید احساسات و عواطف خود را ابراز نموده و این احساسات مورد توجه قرار گیرند.
- رهبری: هر فرد در گروه با توجه به نیاز گروه که خود تشخیص داده، داوطلبانه اقدام می کند. در گروه وابستگی به فرد خاص وجود ندارد.
- تصمیمات: تصمیمات در گروه نتیجه اجماع و مورد حمایت اعضای می باشد. تصمیمات مورد آزمایش قرار می گیرند و انحرافات مشخص شده و بهبود می یابند.
- اعتماد: اعضای به هم اعتماد دارند و به هم احترام می گذارند. افراد آزادانه تعاملات و ارتباطات منفی خود را بیان می کنند بدون اینکه از تلافی آن ترس داشته باشند.

- شناسایی مشکلات گروه: قبل از اینکه عملی انجام شود، وضعیت مشکل به دقت شناسایی می‌شود و راه‌حلهای ریشه‌های اساسی مشکل را مورد توجه قرار می‌دهند.

- خلاقیت و رشد: گروه قابل انعطاف است و اعضای گروه به دنبال راه‌های جدید هستند. افراد در حال تغییر و رشد می‌باشند و به صورت فردی تقویت می‌شوند [۲۷].

### تنوع فرهنگی در گروه

تنوع شامل کلیه روشهایی است که اعضای تیم کاری با یکدیگر متفاوتند. از جمله تفاوت در نژاد، جنس، سن و دیگر ویژگیهای جامعه شناختی همچنین تفاوت در ارزشها، توانایی‌ها، عملکرد سازمانی و شخصیت [۱۹]. یک گروه بسته به میزانی که اعضایش با هم متفاوت هستند، متنوع یا ناهمگن است. فرهنگ نشانگر تنها یک بعد از ابعاد تفاوت‌های موجود بین اعضای گروه کاری است. تنوع در فرهنگ باعث تنوع در نظرات می‌شود. افرادی که از لحاظ فرهنگی با هم متفاوتند، دیدگاه‌های مختلفی دارند و هرچه دامنه ایده‌ها وسیعتر باشد، شانس یافتن یک ایده خوب بیشتر خواهد بود [۳]. از لحاظ نظری نیروی کار متنوع، کار با کیفیت تری انجام می‌دهد و ایده‌های مختلفی را برای مقابله با مشکلات سازمانی ارائه می‌دهد [۲۳]، [۲۹]. با افزایش پیچیدگی محیطی، گروه‌های متنوع برای پاسخگویی به این پیچیدگی مناسبترند. تنوع بالای کارکنان، توانایی سازمان را برای سازگار شدن افزایش می‌دهد [۲۹].

فرهنگ، نقش مهمی در ادراک همبستگی گروه ایفا می‌کند. برخی تحقیقات گذشته نشان می‌دادند که تیمهای شامل اعضا با فرهنگهای گوناگون، همبستگی کمتری نسبت به گروهها با فرهنگ متجانس دارند زیرا انسانها بیشتر به طرف کسانی جذب می‌شوند که شبیه به آنها باشند [۱]. تفاوت‌های فرهنگی در گروه‌ها می‌تواند بین اعضای گروه سوء تفاهمهایی ایجاد کند. بنابراین ایجاد اعتماد یک مرحله بحرانی و ضروری در ایجاد و توسعه گروه‌ها می‌باشد، زیرا هر فرهنگ، روش اعتمادسازی و تفسیر خاص خودش را از اعتماد دارد [۱۲]. گروه‌های متنوع باید با مشکلات ناشی از وجود تفاوت در دیدگاه‌ها، ارزشها، رفتار، تجربه‌ها، پیشینه ذهنی و فکری، انتظارات و حتی زبان مقابله کنند. اگر اعضای گروه، ویژگی‌ها و استعدادهای مشابهی داشته باشند، پیدا کردن «سبک عملیاتی که مناسب همه اعضا باشد» آسان تر است. گروه‌های چند فرهنگی موفق، آنهایی هستند که روشهای یکپارچه کردن سبکهای اعضای خود را پیدا کرده‌اند، و یاد گرفته‌اند تا راه‌حلهایی پیدا کنند که به تنوع نظرات آنها بیفزاید و این نکته را تجربه کنند که تفاوت‌های فرهنگی در واقع فرصتی برای خلق شگفتی‌ها و یادگیری است [۲]. تنوع فرهنگی در یک گروه کاری در حالت کلی عملکرد گروهی را کاهش می‌دهد. ولی با گذشت زمان تنوع فرهنگی می‌تواند آن را افزایش دهد. با گذشت زمان اعضای گروه راه‌هایی را برای مقابله با مشکلات ناشی از برقراری ارتباط بین فرهنگی پیدا می‌کنند و خلاقیت بیشتر، تصمیمات کیفی تر و عملکرد عالی تری را ارائه می‌دهند [۲۱].

مسلماً افراد با ارزشها و نگرشهای مشابه تمایل بیشتری به کار با یکدیگر دارند. اما چنانچه اعضای تیم‌های کاری ارزشهای گوناگونی داشته باشند، تنها از طریق یک مدیریت فرهنگی بسیار قوی می‌توان گروهی یکپارچه ایجاد کرد که این امر بسیار زمان‌بر است. از طرفی داشتن تناسب فرهنگی عامل اصلی تحقق این امر نیست، بلکه دارا بودن هوش فرهنگی بسیار مهمتر است. بهترین راه برای سرمایه‌گذاری روی تنوع فرهنگی در گروه‌ها اطمینان از این است که اعضای گروه دارای هوش فرهنگی بالا هستند و رهبران گروه تمایل و مهارت کشف مشکلات درون گروه را دارند. داشتن هوش فرهنگی بالا برای مدیر لازم نیست بلکه به دانش و توانایی برای مشخص کردن ویژگیهای گروه نیز نیاز دارد [۲۱]، [۳].

### هوش فرهنگی

هوش در دنیای واقعی شامل هوشی است که بر ابعاد محتوایی خاص مانند هوش اجتماعی، هوش هیجانی و هوش عملی و کاربردی تمرکز دارد. هوش عاطفی فرض می‌کند که افراد با فرهنگ خود آشنا هستند بنابراین برای تعامل با دیگران از روشهای فرهنگی خود استفاده می‌کنند. هوش فرهنگی جایی خودش را نشان می‌دهد که هوش عاطفی ناتوان است. هوش فرهنگی واقعیت‌های عملی را تصدیق می‌کند و بر زمینه‌های بین فرهنگی تمرکز می‌نماید [۱۵].

مفهوم هوش فرهنگی برای نخستین بار توسط ارلی و انگ مطرح شد. این دو، هوش فرهنگی را قابلیت یادگیری الگوهای جدید در تعاملات فرهنگی و ارائه پاسخهای رفتاری صحیح به این الگوها تعریف کرده‌اند [۱۷]. آنها معتقد بودند در مواجهه با موقعیتهای فرهنگی جدید، فرد باید با توجه به اطلاعات موجود یک چارچوب شناختی مشترک تدوین کند، حتی اگر این چارچوب درک کافی از رفتارها و هنجارهای محلی نداشته باشد. تدوین چنین

چارچوبی تنها از عهده کسانی برمی آید که از هوش فرهنگی بالایی برخوردار باشند. در تعریفی دیگر هوش فرهنگی یک قابلیت فردی برای درک، تفسیر و اقدام اثربخش در موقعیتهایی دانسته شده است که از تنوع فرهنگی برخوردارند و با آن دسته از مفاهیم مرتبط با هوش سازگار است که هوش را بیشتر یک توانایی شناختی می‌دانند [۲۵].

هوش فرهنگی درک ظاهر و باطن افراد از نظر فکری و عملی می‌باشد. این هوش چارچوب و زبانی را در اختیار ما قرار می‌دهد که تفاوتها را درک کرده و روی آنها سرمایه گذاری کنیم نه اینکه آنها را تحمل کرده یا نادیده بگیریم [۲۶]. فردی که دارای هوش فرهنگی بالا می‌باشد توانایی یادگیری در محیط فرهنگی جدید را دارد و از رویارویی با فرهنگهای جدید لذت می‌برد [۱۶]. با توجه به ابعاد چندگانه هوش از دیدگاه ارلی و انگ هوش فرهنگی متشکل از ابعاد استراتژی، دانش، انگیزش و رفتار می‌باشد که مرتبط با موقعیتهای فرهنگی متفاوت است. در این مقاله هوش فرهنگی بر اساس این چهار بعد مورد بررسی قرار گرفته است:

**استراتژی هوش فرهنگی:** استراتژی هوش فرهنگی به کنترل دانش اشاره می‌کند: فرایندهایی که افراد برای بدست آوردن و درک دانش از جمله دانش و کنترل فرایندهای فکری فردی مرتبط با فرهنگ، استفاده می‌نماید [۱۸]، [۱۱]. عامل فراشناختی هوش فرهنگی شامل ۱- توانایی نظارت هوشیارانه و سنجیده فرایندهای دانش فرد و بیانهای مؤثر و ادراکی و ۲- تنظیم این فرایندها و بیانات در رابطه با یک هدف می‌باشد [۳۰]. این بعد از هوش فرهنگی تفکر فعال در مورد افراد و موقعیتهای فرهنگی مختلف را ارتقاء می‌دهد، از خشکی، مفروضات و تفکر محدود فرهنگی جلوگیری می‌کند و افراد را به سمت تجدید استراتژیها هدایت می‌کند بنابراین آنها تمایل دارند که روابط بین فرهنگی موفق را تجربه نمایند [۲۲].

**دانش هوش فرهنگی:** دانش هوش فرهنگی آگاهی و اطلاع در مورد هنجارها، فعالیتها و قراردادهای فرهنگهای مختلف حاصل از تجارب فردی و آموزشی، را منعکس می‌کند. این بعد از هوش فرهنگی شامل آگاهی ظاهری در مورد سیستمهای اجتماعی، قانونی و اقتصادی در فرهنگهای مختلف و خرده فرهنگها می‌باشد. افرادی که دانش هوش فرهنگی بالایی دارند تشابهات و تفاوتهای فرهنگی را درک می‌کنند [۱۰]، [۱۳]، [۲۴].

**انگیزش هوش فرهنگی:** انگیزش هوش فرهنگی توانایی و تمایل به یادگیری و فعالیت در موقعیتهای فرهنگی مختلف را منعکس می‌کند [۱۱]. عنصر روانی و انگیزشی به افراد کمک می‌کند در مقابل موانع پایدار باشند تا بتوانند خود را با فرهنگ دیگران سازگار سازند. گاهی اوقات تعامل افرادی با فرهنگهای متفاوت مثل نزدیک شدن دو آهن‌ریبا با قطبهای یکسان است [۶]. این انگیزه شامل ارزش درونی افراد برای تعاملات چند فرهنگی و اعتماد به نفسی است که به فرد اجازه می‌دهد در موقعیتهای فرهنگی مختلف به صورتی اثربخش عمل کند [۷].

**رفتار هوش فرهنگی:** رفتار هوش فرهنگی، توانایی انجام رفتار کلامی و غیرکلامی مناسب در هنگام برقراری ارتباط با افرادی از فرهنگهای دیگر را منعکس می‌کند. طبق نظر حال تواناییهای ذهنی برای درک فرهنگی و انگیزش باید با توانایی انجام رفتار کلامی و غیرکلامی مناسب (مانند کلمات، تن صدا، حالتیهای صورت و حرکات بدن) بر اساس ارزشهای فرهنگی در موقعیتهای خاص تکمیل شوند. این رفتار شامل گستره وسیعی از رفتارهای قابل انعطاف می‌باشد [۱۰]. شناخت و انگیزه بدون انجام یک واکنش مؤثر و مناسب ارزش خود را از دست می‌دهند به همین دلیل، هوش فرهنگی باید دربرگیرنده تواناییها و مهارتهای لازم برای نشان دادن واکنش مناسب با آن فرهنگ باشد [۶].

### رابطه بین هوش فرهنگی و اثربخشی گروهی

با توجه به جدید بودن مفهوم هوش فرهنگی، تنها یک تحقیق به بررسی رابطه بین هوش فرهنگی و اثربخشی گروهی در مرکز نوسازی و تحول اداری توسط هادیزاده مقدم و حسینی انجام گرفته است. نتایج این تحقیق حاکی از ارتباط معنادار بین هوش فرهنگی و مؤلفه های آن (دانش (شناخت)، انگیزش و رفتار) با اثربخشی گروهی می‌باشد [۹]. انگ و همکاران در تحقیق خود در دو مطالعه بر روی مجریان از ملیتهای مختلف و کارکنان خارجی اثرات و سنجش قضاوت فرهنگی و تصمیم گیری، انطباق فرهنگی و عملکرد را مورد بررسی قرار دادند. آنها دریافتند که دو مؤلفه رفتار و استراتژی بر روی عملکرد تأثیر دارد [۱۰].

### فرضیه های تحقیق

با توجه به پیشینه تحقیق و همچنین مفاهیم ارائه شده، حداقل یک فرضیه اصلی و پنج فرضیه فرعی زیر در نظر گرفته شده است:

**فرضیه اصلی:** بین هوش فرهنگی و اثربخشی گروهی در شرکت فولاد مبارکه رابطه معنی داری وجود دارد.

## فرضیات فرعی:

۱. بین استراتژی هوش فرهنگی و اثربخشی گروهی رابطه معنی داری وجود دارد.
۲. بین دانش هوش فرهنگی و اثربخشی گروهی رابطه معنی داری وجود دارد.
۳. بین انگیزش هوش فرهنگی و اثربخشی گروهی رابطه معنی داری وجود دارد.
۴. بین رفتار هوش فرهنگی و اثربخشی گروهی رابطه معنی داری وجود دارد.
۵. پیش بینی اثربخشی گروهی با توجه به مؤلفه های هوش فرهنگی.

## روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش جمع آوری داده‌ها در گروه تحقیقات همبستگی قرار می‌گیرد. داده‌های مربوط به سنجش متغیرهای هوش فرهنگی با استفاده از پرسشنامه تجدید نظر شده هوش فرهنگی ارلی و انگ و برای سنجش اثربخشی گروهی از پرسشنامه استاندارد اثربخشی گروهی شاین استفاده شده است. برای تعیین پایایی پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید که این ضریب برای پرسشنامه هوش فرهنگی ۰/۹۲ و برای پرسشنامه اثربخشی گروهی ۰/۸۶ بدست آمد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها و بررسی رابطه بین متغیرها و آزمون فرضیه‌ها از نرم افزار آماری SPSS استفاده شده است.

## جامعه آماری

جامعه آماری این تحقیق شامل ۶۴۰۰ نفر از کارکنان شرکت فولاد مبارکه شاغل در تیمهای کاری بودند با استفاده از فرمول کوکران تعداد نمونه

۳۰۷ محاسبه شد

$$n = \frac{6400 \times (1.96)^2 \times 0.7 \times 0.3}{6399 \times 0.05^2 + (1.96)^2 \times 0.7 \times 0.3} = 307$$

این تعداد نمونه، ۴۷ تیم را در بر می‌گرفت که تیمها نیز به صورت تصادفی ساده انتخاب گردیدند. با توجه به هدف شرکت فولاد مبارکه در شناسایی سرمایه های فکری و رشد خلاقیتها، بهبود و ارتقاء سیستمهای مدیریتی و مشارکتی و وجود گروههایی که از نظر فرهنگی متنوع می‌باشند، انجام این تحقیق در شرکت فولاد مبارکه لازم می‌باشد.

## تجزیه و تحلیل داده ها

فرضیه اصلی: بین هوش فرهنگی و اثربخشی گروهی رابطه معناداری وجود دارد.

جدول (۱) ضریب همبستگی بین هوش فرهنگی با اثربخشی گروهی

ضریب همبستگی		اثربخشی گروهی	
n	p	r <sup>2</sup>	r
۴۴	۰/۰۰۰	۰/۳۳	۰/۵۷۹

بر اساس یافته‌های جدول (۱) ضریب همبستگی بین هوش فرهنگی و اثربخشی گروهی در سطح  $P \leq 0.01$  معنی دار بوده است. پس بین هوش فرهنگی و اثربخشی گروهی رابطه معناداری وجود دارد. ضریب تعیین  $r^2 = 0.33$  نشان می‌دهد ۳۳ درصد از تغییرات اثربخشی گروهی توسط هوش فرهنگی توضیح داده خواهد شد.

فرضیه فرعی ۱: بین مؤلفه استراتژی هوش فرهنگی و اثربخشی گروهی رابطه معناداری وجود دارد.

جدول (۲) ضریب همبستگی بین مؤلفه استراتژی هوش فرهنگی با اثربخشی گروهی

ضریب همبستگی	اثربخشی گروهی
--------------	---------------

N	p	r <sup>2</sup>	r	استراتژی هوش فرهنگی
۴۴	۰/۰۱۲	۰/۱۴	۰/۳۷۵	

بر اساس یافته‌های جدول (۲) ضریب همبستگی بین مؤلفه استراتژی هوش فرهنگی و اثربخشی گروهی در سطح  $P \leq 0/05$  معنی دار بوده است. بنابراین بین استراتژی هوش فرهنگی و اثربخشی گروهی رابطه معناداری وجود دارد. همچنین ضریب تعیین  $r^2=0/14$  می‌باشد در نتیجه ۱۴ درصد از تغییرات اثربخشی گروهی توسط مؤلفه استراتژی هوش فرهنگی توضیح داده خواهد شد.

**فرضیه فرعی ۲:** بین مؤلفه دانش هوش فرهنگی و اثربخشی گروهی رابطه معناداری وجود دارد.

**جدول (۳) ضریب همبستگی بین مؤلفه دانش هوش فرهنگی با اثربخشی گروهی**

ضریب همبستگی				اثربخشی گروهی
N	p	r <sup>2</sup>	r	دانش هوش فرهنگی
۴۴	۰/۰۰۷	۰/۱۶	۰/۴۰۴	

بر اساس یافته‌های جدول (۳) ضریب همبستگی بین مؤلفه دانش هوش فرهنگی با اثربخشی گروهی در سطح  $P \leq 0/05$  معنی دار بوده است. بنابراین بین دانش هوش فرهنگی و اثربخشی گروهی رابطه معناداری وجود دارد. همچنین ضریب تعیین  $r^2=0/16$  می‌باشد در نتیجه ۱۶ درصد از تغییرات اثربخشی گروهی توسط مؤلفه دانش هوش فرهنگی توضیح داده خواهد شد.

**فرضیه فرعی ۳:** بین مؤلفه انگیزش هوش فرهنگی و اثربخشی گروهی رابطه معناداری وجود دارد.

**جدول (۴) ضریب همبستگی بین مؤلفه انگیزش هوش فرهنگی با اثربخشی گروهی**

ضریب همبستگی				اثربخشی گروهی
N	p	r <sup>2</sup>	r	انگیزش هوش فرهنگی
۴۴	۰/۰۰۱	۰/۲۵	۰/۵۰۲	

بر اساس یافته‌های جدول (۴) ضریب همبستگی بین مؤلفه انگیزش هوش فرهنگی با اثربخشی گروهی در سطح  $P \leq 0/05$  معنی دار بوده است. بنابراین بین انگیزش هوش فرهنگی و اثربخشی گروهی رابطه معناداری وجود دارد. همچنین ضریب تعیین  $r^2=0/25$  می‌باشد بنابراین ۲۵ درصد از تغییرات اثربخشی گروهی توسط مؤلفه انگیزش هوش فرهنگی توضیح داده خواهد شد.

**فرضیه فرعی ۴:** بین مؤلفه رفتار هوش فرهنگی و اثربخشی گروهی رابطه معناداری وجود دارد.

**جدول (۵) ضریب همبستگی بین مؤلفه رفتار هوش فرهنگی با اثربخشی گروهی**

ضریب همبستگی				اثربخشی گروهی
N	p	r <sup>2</sup>	r	رفتار هوش فرهنگی
۴۴	۰/۰۱۲	۰/۲۳	۰/۴۸۳	

بر اساس یافته‌های جدول (۵) ضریب همبستگی بین مؤلفه رفتار هوش فرهنگی با اثربخشی گروهی در سطح  $P \leq 0.05$  معنی دار بوده است. بنابراین بین رفتار هوش فرهنگی و اثربخشی گروهی رابطه معناداری وجود دارد. همچنین ضریب تعیین  $R^2 = 0.23$  می باشد در نتیجه ۲۳ درصد از تغییرات اثربخشی گروهی توسط مؤلفه رفتار هوش فرهنگی توضیح داده خواهد شد.

**فرضیه ۵:** پیش بینی اثربخشی گروهی بر اساس مؤلفه های هوش فرهنگی

**جدول (۶) ضریب همبستگی و مجذور همبستگی چندگانه پیش بینی اثربخشی گروهی بر اساس ابعاد هوش فرهنگی**

مدل	ضریب همبستگی چندگانه	مجدور همبستگی چندگانه	ضریب همبستگی تعدیل شده	خطای استاندارد	F	P
مرحله اول	۰/۵۰۲	۰/۲۵۲	۰/۲۳۴	۷/۲۵	۱۴/۱۱	۰/۰۰۱
مرحله دوم	۰/۵۷۷	۰/۳۳۳	۰/۳۰۱	۶/۹۲	۱۰/۲۵	۰/۰۰۱

نتایج جدول (۶) نشان می‌دهد که معادله رگرسیون در سطح  $P \leq 0.05$  معنی دار می‌باشد. در مرحله اول مؤلفه انگیزش به تنهایی ۲۵ درصد واریانس اثربخشی گروهی را تبیین می‌کند با ورود متغیر رفتار میزان واریانس تبیین شده به ۳۳ درصد افزایش می‌یابد.

**جدول (۷): پیش بینی کننده های اثربخشی گروهی**

مدل	ضرایب غیر استاندارد	ضرایب استاندارد	t	Sig
مرحله اول	۱۴/۰۲	۱۰/۳۰	۱/۳۶	۰/۱۸۱
مرحله اول	۲/۲۴	۰/۵۹۸	۳/۷۵	۰/۰۰۱
مرحله دوم	۱۱/۳۴	۹/۹۱	۱/۱۴	۰/۲۵۹
مرحله دوم	۱/۵۹	۰/۶۴۱	۲/۴۸	۰/۰۱۷
مرحله دوم	۰/۹۷۲	۰/۴۳۳	۲/۲۴	۰/۰۳۰

طبق یافته‌های جدول (۷) بهترین پیش بینی کننده‌های اثربخشی گروهی، مؤلفه‌های انگیزش و رفتار هوش فرهنگی بوده‌اند. بر اساس ضریب بتا به ازای یک واحد افزایش در انحراف استاندارد مؤلفه انگیزش، میزان اثربخشی گروهی ۰/۳۵۶ واحد و به ازای یک واحد افزایش در انحراف استاندارد مؤلفه رفتار، میزان اثربخشی گروهی ۰/۳۲۱ واحد افزایش می‌یابد. بنابراین می‌توان معادله رگرسیون را به صورت زیر نوشت:

(رفتار هوش فرهنگی)  $0.972 +$  (انگیزش هوش فرهنگی)  $1.59 =$  اثربخشی گروهی

## بحث و نتیجه گیری

با توجه به یافته های بدست آمده از این تحقیق بین هوش فرهنگی و اثربخشی گروهی در شرکت فولاد مبارکه رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. از سوی دیگر بین مؤلفه های هوش فرهنگی که شامل استراتژی، دانش، انگیزش و رفتار می باشند با اثربخشی گروهی ارتباط معنادار و مستقیمی وجود دارد. نتایج حاصل از تحقیق هادیزاده مقدم و حسینی همسو می باشد. و به طور غیر مستقیم با تحقیق انگ و همکاران همسویی دارد (هر چند تحقیق ایشان در رابطه با فرد می باشد نه گروه). با توجه به نتایج بدست آمده چنین می توان استنباط کرد که افراد از دانش و کنترل فرایندهای فکری فردی مرتبط با فرهنگ استفاده می نمایند. همچنین زیربنایی برای دریافت و رمزگشایی رفتار خود و دیگران بدست خواهند آورد و نسبت به تفاوتها و تشابهات

فرهنگی خود و دیگران آگاهی دارند. اعضای گروه تمایل دارند که با فرهنگهای افراد دیگر آشنایی پیدا کنند و بتوانند در برقراری ارتباط با دیگران در موقعیتهای فرهنگی مختلف به صورتی اثربخش عمل کنند. همچنین رفتار فرد نشان می دهد که به فرهنگ طرف مقابل علاقه دارد و سعی می کند مؤلفه های فرهنگی آنها را بپذیرد. در سایه احترام متقابل است که افراد می توانند در گروه به صورتی اثربخش فعالیت نمایند. از بین مؤلفه های هوش فرهنگی مؤلفه های انگیزش و رفتار به ترتیب با ضریب ۱/۵۹ و ۰/۹۷۲ توانایی پیش بینی اثربخشی گروهی را دارند. پس می توان گفت برای اثربخشی گروه ها در شرکت فولاد مبارکه تحت تأثیر تمایل افراد برای برقراری ارتباط با افراد دیگر همچنین تناسب رفتاری اعضاء با شرایط می باشد. البته باید افراد در مورد فرهنگهای یکدیگر آشنا شده و اطلاعاتی بدست آورند تا بتوانند از آنها در برخوردهای فرهنگی در گروه استفاده نمایند بنابراین اعضا باید به رشد هوش فرهنگی تشویق شوند و آموزشهای لازم در اختیار آنها قرار گیرد.

### ارائه پیشنهاد بر اساس یافته های تحقیق

با توجه به یافته های بدست آمده از این تحقیق پیشنهاد می شود رابطه بین هوش فرهنگی و اثربخشی گروهی در سازمانهای دیگر همچنین سازمانهای بین المللی مورد بررسی قرار گیرد. این تحقیق ویژگیهای گروهی مانند سنوات خدمت در گروه، اندازه گروه و .... را مدنظر قرار نداده است لازم است در مورد ارتباط این ویژگیها با رابطه بین هوش فرهنگی و اثربخشی گروهی تحقیقی انجام گیرد. در این تحقیق امکان جداسازی تیمهای کارمندی و کارگری (به دلیل منفک نبودن جامعه آماری) وجود نداشت بنابراین پیشنهاد می گردد تحقیقی در زمینه مقایسه رابطه بین هوش فرهنگی و اثربخشی در تیمهای کارمندی و کارگری انجام گیرد.

### منابع

- ۱- آغاز، عسل، (۱۳۸۵)، انتخاب اعضای گروه؛ هماهنگی یا گوناگونی؟؛ ماهنامه تدبیر، شماره ۱۷۸.
- ۲- آشنایدر، سوزان و بارسو، ژان.ل. (۱۳۸۲). مدیریت در پهنه فرهنگها، ترجمه د ایزدی و م اعرابی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- ۳- توماس، دیوید سی و اینکسن، کر، (۱۳۸۷)، هوش فرهنگی؛ مهارتهای انسانی برای کسب و کارهای جهانی، ترجمه ن میرسپاس، ا ودادی و ا دشتی، تهران: انتشارات میثاق همکاران.
- ۴- رضائیان، علی، (۱۳۸۲)، مبانی مدیریت رفتار سازمانی، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)، چاپ چهارم.
- ۵- شرمهرون ج آر، هانت ج، ازبورن ر، (۱۳۷۸)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه م ایران نژاد پاریزی، م ع بابایی زکلیکی و م ع سبحان الهی، تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- ۶- فیاضی، مرجان و جان نثار احمدی، هدی، (۱۳۸۵)، هوش فرهنگی؛ نیاز مدیران در قرن تنوع، ماهنامه تدبیر، ۱۷۲
- ۷- نائیچی، محمدجواد و عباسعلی زاده، منصوره، (۱۳۸۶)، هوش فرهنگی؛ سازگاری با ناهمگونها، ماهنامه تدبیر، ۱۸۱: ص ۲۰-۲۳
- ۸- نصر اصفهانی، علی، (۱۳۸۰)، مدیریت رفتار گروهی، اصفهان: انتشارات جهاد دانشگاهی، چاپ دوم.
- ۹- هادیزاده مقدم، اکرم و حسینی، ابوالحسن، (۱۳۸۷)، بررسی رابطه بین هوش فرهنگی و اثربخشی گروهی (مورد کاوی: مرکز نوسازی و تحول اداری)، آدرس دسترسی: [www.jobportal.ir/S1/Default.aspx?ID=15\\_1\\_2315](http://www.jobportal.ir/S1/Default.aspx?ID=15_1_2315)

- 10- Ang S, Van Dyne L, Koh Ch, Ng K.Y., Templer K.J., Tay Ch and Chandrasekar N.A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. Management and organization review. 3: 335-371.
- 11- Ang S, Van Dyne L, Koh Ch. (2006). Personality correlates of the four-factor model of cultural Intelligence. Group & Organization Management. 31: 100-123.
- 12- Bibikova A and Kotelnikov V. (2006). Cultural Intelligence (CQ): knowledge, arts and skills. Available from [www.1000ventures.com/the\\_key\\_to\\_leveraging\\_the\\_power\\_of\\_diversity.htm](http://www.1000ventures.com/the_key_to_leveraging_the_power_of_diversity.htm).
- 13- Brislin, R., Worthley, R. and MacNab, B. (2006). Cultural intelligence: Understanding behaviors that serve people's goals. Group and Organization Management, 31: 40-55.



- 14- Cantu C. (2007). Evaluating team effectiveness: examination of the team assessment tool. Dissertation Prepared for the Degree of PhD. University of North Texas. Available from <http://digital.library.unt.edu/permalink.pdf>.
- 15- Cavanaugh N and Gooderham P.N. (2007). Cultural intelligence: factors and measurement. Available from <http://bora.uhh.no/bitstream/2330/1889/1/cavanaugh2008.pdf>.
- 16- Deng L, Gibson P. (2008). A Qualitative Evaluation on the Role of Cultural Intelligence in Cross-Cultural Leadership Effectiveness. *International Journal of Leadership Studies*. 3:181-197.
- 17- Earley P.C & Ang s (2003); *Cultural Intelligence: individual interactions across cultures*. Stanford, CA. Stanford Business Books
- 18- Flavell J. H. (1979). Metacognition and cognitive monitoring: A new area of cognitive inquiry. *American Psychologist*. 34: 906–911.
- 19- Ghiselin, B. (1995). *Work Teams and Diversity. Issues and Observations Publication*. Vol 15. No 1. Available from <http://www.diversityworking.com/employerZone/diversityManagement/?id=5>.
- 20- Guzzo R, Dickson M. (1996). Teams in organizations: recent research on performance and effectiveness. Psychology Department. University of Maryland. College Park. pp 307-338.
- 21- Hendawy. (2006). Cultural intelligence. Available from [www.echeat.com/Free Essay CULTURAL INTELLIGENCE.htm](http://www.echeat.com/Free_Essay_CULTURAL_INTELLIGENCE.htm).
- 22- Imai R and Gelfand M.J. (2007). The culturally intelligence negotiator: the impact of CQ on intercultural negotiation effectiveness. MR Thesis. University of Maryland.
- 23- Knouse S.B., Dansby M.R. 1999. Percentage of Work-Group Diversity and Work-Group Effectiveness. *Journal of Psychology*, Vol 133. Available from [http://www.questia.com/googleScholar.qst;jsessionid=KnKWZm1w8hVY0F2821Hln1JpKW2Hs4jhnG8cpmyJHJ4zXLLLmHnn!-750841100!130818994?docId=76929323\\_](http://www.questia.com/googleScholar.qst;jsessionid=KnKWZm1w8hVY0F2821Hln1JpKW2Hs4jhnG8cpmyJHJ4zXLLLmHnn!-750841100!130818994?docId=76929323_)
- 24- Kumar N, Che Rose R and Subramaniam. 2008. The Effects of Personality and Cultural Intelligence on International Assignment Effectiveness. *Journal of Social Sciences*. 4 (4): 320-328.
- 25- Peterson B, (2004); *Cultural intelligence: A guide to working with people from other cultures*. Yurmouth, ME. Intercultural Press.
- 26- Plum E, Achen B, Dræby I and Jensen I. 2007. *Cultural Intelligence: A concept for bridging and benefiting from cultural differences*. Børsens Forlag, Copenhagen. Available from [www.culturalintelligence.org/cqiloapp.pdf](http://www.culturalintelligence.org/cqiloapp.pdf).
- 27- Schein E. 1988. Rating of group effectiveness: Its role in organizational development. *Process consultation*. Addison-Wesley Publishing. Vol 1. pp 57-58. Available from [www.healthedpartners.org/processconsultation](http://www.healthedpartners.org/processconsultation).
- 28- Scott E, Pollok M. 2006. Effectiveness of self-selected teams: a systems development project experience. *Informing Science Institute*. 3: 601-617.
- 29- Stahl G.K, Maznevski M, Voigt A and Jonsen K. 2007. Unraveling diversity performance link in multicultural teams: meta analysis of studies on the impact of cultural diversity in teams. Available from [www.insead.edu/diversity and team performance.pdf](http://www.insead.edu/diversity_and_team_performance.pdf).
- 30- Thomas D.C., Elron E, Stahl G, Ekelund B.Z., Ravlin E.C., Cerdin J, Poelmans S, Brislin R, Pekerti A, Aycan Z, Maznevski M, Au K and Lazarova M.B. 2008. *Cultural Intelligence:*

Domain and Assessment. *International Journal of Cross Cultural Management*. 8:123–143. Available from <http://ccm.sagepub.com/cgi/content/abstract/8/2/123>.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.