

## هوش فرهنگی و رابطه آن با انگیزه توفیق طلبی مدیران شرکت مخابرات استان خراسان رضوی

جواد زارع<sup>۱\*</sup>، علی ربیعی<sup>۲</sup>

۱. مدرس، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، سبزوار، ایران
  ۲. دانشیار، گروه مدیریت و رسانه، دانشگاه پیام نور ری، تهران، ایران
- (تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۱۲/۱۴؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۸/۲۰)

### چکیده

مدیران مناسب سازمان‌های امروزی، مدیرانی هستند که علاوه بر برخورداری از مهارت‌های فردی و تکنیکی بالا، از هوش فرهنگی و عاطفی مناسبی نیز برخوردار باشند، بنابراین، هدف این تحقیق، مطالعه رابطه هوش فرهنگی با انگیزه توفیق طلبی مدیران در شرکت مخابرات استان خراسان رضوی است. تحقیق حاضر با توجه به هدف، کاربردی و از نظر روش اجراء توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری کارکنان شرکت مخابرات منطقه استان خراسان رضوی بود و نمونه‌ای به حجم ۶۰ نفر براساس فرمول کوکران و با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شد. دو پرسشنامه برای سنجش هوش فرهنگی و ویژگی توفیق طلبی به کار گرفته شد. با اجرای آزمون همبستگی و رگرسیون چندگانه فرضیه‌های تحقیق آزمون شد. یافته‌ها نشان داد، میان الگوی چهارعاملی هوش فرهنگی (شامل هوش شناختی، هوش فراشناختی، هوش انگیزشی و هوش رفتاری) و انگیزه توفیق طلبی مدیران رابطه وجود دارد. همچنین، از میان چهار بعد هوش فرهنگی، ابعاد رفتاری و انگیزشی در سطح تشخیص ۰/۰۵ با توفیق طلبی رابطه علی نشان دادند. نتایج این تحقیق می‌تواند در شناسایی ویژگی‌های مورد نیاز برای افرادی که در تعامل‌های چندفرهنگی درگیرند، به کار گرفته شود و ایده جدیدی برای مطالعه‌های دانشگاهی و تجربه‌های عملی در حوزه فرهنگ مطرح کند.

### کلیدواژگان

انگیزه توفیق طلبی، هوش انگیزشی، هوش رفتاری، هوش شناختی، هوش فراشناختی، هوش فرهنگی.

## مقدمه

یکی از عمده‌ترین مسائلی که همواره ذهن بسیاری از دانشمندان را به خود مشغول کرده، توسعه اقتصادی، رشد علمی، ارتقای فرهنگی و تعالی اجتماعی است. یکی از مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر رشد و توسعه جوامع، وجود انگیزه توفیق‌طلبی یا میل قوی افراد برای دستیابی به موفقیت است. پس جامعه‌ای در رشد، توسعه و پیشرفت از جهات مختلف، موفق‌تر خواهد بود که بیشتر افراد آن انگیزه توفیق‌طلبی بالایی داشته باشند (علوی، ۱۳۸۵، ص ۴۵).

از آنجا که بسیاری از سازمان‌های قرن بیست و یکم چندفرهنگی‌اند، می‌توان انواع کارکنان با فرهنگ‌های متفاوت را مشاهده کرد. در حالی که ممکن است در یک کشور محصولی طراحی شده، و در ۱۰ کشور تولید و در بیش از ۱۰۰ کشور فروخته شود. این واقعیت سبب پویایی فراوانی روابط در محیط‌های چندفرهنگی شده است، به طوری که تفاوت در زبان، قومیت، ارزش‌ها، هنجارها و در یک بیان، فرهنگ‌های متفاوت، می‌تواند به‌عنوان منابع تعارض بالقوه ظهور کند و در صورت نبود درک صحیح، توسعه روابط کاری مناسب را با مشکل مواجه کند (Triandis & Harry, 2006, p.20).

اگرچه جهانی‌سازی باعث شده است دنیا به صورت‌های مختلف کوچک و یکدست به نظر برسد (Friedman, 2005, p.12)، افزایش تنوع فرهنگی باعث ایجاد چالش‌هایی برای افراد و سازمان‌ها شده که خود موجب شده است دنیا یکدست به نظر نرسد. برای مثال، تحقیقات شایان ملاحظه‌ای نشان‌دهنده چالش‌های تنوع فرهنگی برای گروه‌های کاری خانگی چندفرهنگی (Tsui & Gutek, 1999, p.30)، تیم‌های کاری چندملیتی، رهبران جهانی (VanDyne & Ang, 2006, p.110) و قراردادهای کاری بین‌المللی (Bhaskar-Shrinivas et al., 2005, p.270) است. برای پاسخگویی به این نیاز، ایرلی و انگ (۲۰۰۳) بنای هوش فرهنگی (CQ) را بر مبنای نظریه‌های معاصر هوش گسترش دادند. امروزه تحقیقات درباره CQ، ابتدا بر نظریه‌سازی مفهومی تمرکز می‌کنند. نگ و ایرلی (۲۰۰۶) بر تفاوت مفهومی بین CQ در یک بنای فرهنگ آزاد و دیدگاه سنتی از هوش که در فرهنگ محدود وجود دارد، تأکید کرده‌اند. تریاندیس (۲۰۰۶) ارتباطات تنوریکال بین قابلیت‌های CQ و قضاوت‌های دقیق را مورد بحث قرار داده است.

در مقابل، تحقیقات تجربی دربارهٔ CQ، به دلیل جدید بودن موضوع بسیار کم است. اگرچه در آغاز، محققان گرایش داشتند هوش را توانایی حل مسائل در زمینه‌های آکادمیک در نظر بگیرند، در حال حاضر اجماع روبه‌رشدی وجود دارد که هوش ممکن است در مکان‌های دیگری جز کلاس درس هم نمایان شود (Sternberg & Detterman, 1986, p.42). این علاقهٔ روبه‌رشد به هوش در «دنیای واقعی» شامل هوشی می‌شود که بر موضوعات ویژه‌ای از جمله هوش اجتماعی (Thorndike & Stein, 1937, p.280)، هوش احساسی (Mayer et al., 2000, p.290) و هوش تجربی (Sternberg, 1986, p.10) تمرکز می‌کند.

با اینکه هوش فرهنگی مفهومی نسبتاً جدید در علوم رفتاری محسوب می‌شود، در سال‌های اخیر به‌شدت، مورد توجه پژوهشگران بوده و مطالعات بسیاری در این زمینه انجام گرفته است. تقریباً در همهٔ این مطالعات، اشتراک نظر دربارهٔ مفهوم هوش فرهنگی وجود دارد و از آن به‌عنوان قابلیت نام برده شده است که امکان شناخت و اقدام اثربخش را در مواجهه با سایر فرهنگ‌ها به فرد می‌دهد (Earley & Ang, 2003, p.205).

مدیران مناسب سازمان‌های امروزی، علاوه بر برخوردار بودن از مهارت‌های فردی و تکنیکی بالا، از هوش‌های فرهنگی و عاطفی مناسبی نیز برخوردارند. محققانی مانند بویاتزیس<sup>۱</sup> و کوپر<sup>۲</sup> بر اساس مصاحبه‌های انجام‌گرفته در سطح وسیع و در بین مدیران کلاس جهانی، به‌صراحت اعلام کردند مدیران یادشده به مهارت‌های تکنیکی وزن کمتری نسبت به سایر مهارت‌ها، به‌ویژه مهارت‌های شناختی داده‌اند و در بین مهارت‌های شناختی نیز هوش هیجانی (عاطفی) بالاترین امتیاز را کسب کرده است. از طرفی، بسیاری از عواطف، علائم و نشانه‌های شفاهی و غیرشفاهی در فرهنگ‌های مختلف، تفاوت‌های شایان ملاحظه‌ای با هم دارند. به‌عبارت بهتر، برای کسب توانایی درک بالا یا احساسی مؤثر، برخورداری از هوش فرهنگی مناسب از ضروریات است. از دید مطالعهٔ رفتار سازمانی، برجسته‌ترین نیاز، نیاز به کسب موفقیت است. نیاز به کسب موفقیت محرکی است که

---

1. Boyatzis  
2. Cooper

فرد را وامی دارد حداکثر تلاش خود را در نیل به اهداف مورد نظر به کار گیرد. به همین دلیل می‌تواند عاملی برای ایجاد وجدان کاری و خودکنترلی در سازمان باشد (آقایروز و همکاران، ۱۳۸۳، ص ۳۰۰). به دلیل اهمیت رابطه هوش فرهنگی و انگیزه توفیق‌طلبی در بین مدیران شرکت مخابرات خراسان رضوی در این تحقیق رابطه این دو مقوله بررسی می‌شود.

### بیان مسئله

انگیزه توفیق‌طلبی نخستین بار توسط دیوید مک‌کلند (۱۹۶۳) شناسایی شد. نیاز به توفیق به معنای تمایل به انجام دادن کار براساس استانداردهای عالی برای موفقیت در موقعیت‌های رقابتی است. افراد با نیاز توفیق بالا مایلند همواره مسئولیت‌های چالش‌برانگیز را بپذیرند و در راه رسیدن به اهداف قابل دسترس نسبت به عملکرد خود بازخورد مکرر و منظم زمانی دریافت کنند (احمدپور داریانی، ۱۳۸۴، ص ۵۰).

قابلیت‌هایی مانند هیجان‌پذیری، هوش اجتماعی و هوش هیجانی به عنوان قابلیت‌های مورد نیاز کارآفرینان و مدیران با انگیزه توفیق‌طلبی برای شناخت عوامل ادراکی مطرح و تأیید شده است (هادی‌زاده مقدم و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۹۵)، اما در اختیار داشتن این هوش فقط در محیط‌های ایستای فرهنگی کفایت می‌کند و در صورت افزایش تنوع فرهنگی، هوش هیجانی به تنهایی پاسخگوی پویایی‌های حوزه فرهنگ نیست (نائیجی و عباسعلی‌زاده، ۱۳۹۰، ص ۳۱).

برای بیان راهکاری که بتواند در محیط‌های چندفرهنگی به مدیران در شناخت فرصت‌ها یا تعارض‌های ارتباطی کمک کند، مطالعه‌های مختلف، جهت‌گیری‌های متفاوتی را در پیش گرفته‌اند. هرچند هر یک از این جهت‌گیری‌ها بخشی از واقعیت‌های مربوط به کار دشوار مدیران با انگیزه توفیق‌طلبی در محیط‌های با تنوع زیاد را پوشش می‌دهند، از تبیین جامع پویایی محیط‌های متنوع عاجزند. برای مثال، بخش شایان توجهی از تحقیق‌ها درباره ابعاد فرهنگی کارآفرینی و مدیریت توفیق‌طلبانه، از منظر مطالعه‌های هافستد انجام گرفته است (Hansen et al., 2009, p.75). در حالی که هافستد، فقط شاخص‌هایی را برای طبقه‌بندی فرهنگ‌ها پیشنهاد می‌دهد و هیچ شاخصی برای ابعاد شناختی و رفتاری برای تحلیل چرایی رفتار افراد ندارد (Hofstede, 2001, p.154).

همچنین، این مطالعه‌ها براساس ویژگی‌های فرهنگ ملی تدوین شده است و تفاوت خرده‌فرهنگی درون یک ملت، کشور یا قوم را در نظر نمی‌گیرد (Lee & Peterson, 2000, p.100). با توجه به مطالب یادشده، در این پژوهش در پی پاسخ به این پرسش اساسی هستیم که کدام یک از مؤلفه‌های هوش فرهنگی تأثیر بیشتری بر انگیزه توفیق طلبی مدیران شرکت منطقه‌ای استان مخابرات خراسان رضوی می‌گذارد.

## مبانی نظری

### انگیزه توفیق طلبی

مک‌کلند و همکارانش تحقیق وسیعی در زمینه امکان و چگونگی ایجاد انگیزه موفقیت (توفیق طلبی) در بزرگسالان انجام دادند. نتیجه تحقیق آنان نشان داد افرادی که این انگیزه در آنها عمیق است، اعتمادبه‌نفس بیشتری دارند و موفقیت‌های بزرگتری دارند. بیشتر تحقیقاتی که در زمینه این انگیزه انجام گرفته است، حاکی از این است که میان این انگیزه و برخی ملاک‌های عینی موفقیت از قبیل پیشرفت تحصیلی، میزان پذیرش روش‌ها و فنون جدید و سطح درآمد افراد، رابطه وجود دارد (McSalamod, 1995, p.75). افرادی که انگیزه موفقیت دارند، بهترین رهبران در سازمان‌ها به شمار می‌روند. این افراد روح مبارزه طلبی داشته و خدمت‌رسانی به دیگران را دوست دارند و برای انجام دادن وظایف خود، به محرک‌هایی مانند پول بیشتر نیاز ندارند (Halepota, 2005, p.15). مک‌کلند معتقد بود هر شخص سه نوع نیاز دارد:

الف) نیاز به پیشرفت/توفیق طلبی که به معنای انجام دادن اموری برای نشان دادن شایستگی و صلاحیت، به عبارت دیگر انگیزه برتری جویی و توفیق در ارتباط با مجموعه‌ای از معیارها و

تلاش‌ها برای رسیدن به موفقیت است (کبیری و همکاران، ۱۳۸۵، ص ۵۷).

ب) نیاز به تعلق یا پیوندجویی یعنی نیاز به عشق و دوست داشتن، تعلق و آرزوی داشتن روابط نزدیک اجتماعی با دیگران.

ج) نیاز به قدرت به معنای نیاز به کنترل کارهای دیگران یا به عبارت دیگر، نفوذ در دیگران و تسلط بر آنها است (Ryan & Deci, 2007, p.7).

### هوش فرهنگی

مفهوم هوش فرهنگی نخستین بار توسط ایرلی و انگ از محققان مدرسه کسب و کار لندن مطرح شد. این دو، هوش فرهنگی را قابلیت یادگیری الگوهای جدید در تعاملات فرهنگی و بیان پاسخ‌های رفتاری صحیح به این الگوها تعریف کرده‌اند (Earley & Ang, 2003, p.204). براساس تعریف ایرلی و انگ، هوش فرهنگی از هوش‌های اجتماعی<sup>۱</sup> و عاطفی متفاوت است. افراد زیادی با داشتن «IQ» بالا و مهارت‌های اجتماعی مناسب، در تعاملات بین‌المللی شکست می‌خورند که علت اصلی آن پایین بودن هوش فرهنگی است. ایرلی و انگ معتقد بودند در مواجهه با موقعیت‌های فرهنگی جدید، به‌زحمت می‌توان، علائم و نشانه‌های آشنایی یافت که بتوان از آن‌ها در برقراری ارتباط سود جست. تدوین چنین چارچوبی فقط از عهده کسانی بر می‌آید که از هوش فرهنگی بالایی برخوردار باشند. توانایی فرد برای تطبیق با ارزش‌ها، سنت‌ها و آداب و رسوم متفاوت از آنچه به آن‌ها عادت کرده است و کارکردن در یک محیط متفاوت فرهنگی، معرف هوش فرهنگی است (هادی‌زاده مقدم و حسینی، ۱۳۸۶، ص ۶۷).

هوش از جمله مواردی است که بسیار مورد توجه روان‌شناسان بوده است و در طول تاریخ روان‌شناسی تلاش شده است ویژگی‌هایی مانند ماهیت، انواع و تغییرپذیری هوش بررسی شود. وقتی درباره هوش صحبت می‌شود، ویژگی‌هایی مانند یادگیری سریع و زیاد، محاسبات دقیق و فوری، و راه‌حل‌های جدید به ذهن خطور می‌کند (فاطمی، ۱۳۸۵).

چهار بعد CQ از لحاظ کیفی جنبه‌های متفاوت قابلیت‌های کلی برای مدیریت و عمل کردن مؤثر در زمینه‌های متنوع فرهنگی است (Earley & Ang, 2003, p.205). ابعاد CQ نیز مانند جنبه‌های رضایت شغلی، ممکن است به هم مربوط باشند یا نباشند. بنابراین، در حالت کلی CQ ساختاری چندبعدی پیوسته را نشان می‌دهد که براساس استدلال لاو<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) شامل ابعاد موجود

- 
1. Social intelligence
  2. Law

در مراحل مشابه مفهوم سازی به عنوان ساختار کلی و ابعادی که ساختار کلی را می سازند، می شود. در کل، درک معنای CQ، ادراک CQ، انگیزشی و CQ تجربی قابلیت های متفاوتی اند که به همراه هم CQ را تشکیل می دهند.

ایرلی و پیترسون هوش فرهنگی را در قالب رویکردی جدید به آموزش میان فرهنگی مدیران به کار گرفته اند. نتایج تحقیق آن ها نشان داده است که مهم ترین ضعف رویکردهای پیشین، یکسان دیدن نیازهای افراد و در نظر گرفتن نظام آموزشی مشابه برای همه آن ها بوده است. در حالی که با به کارگیری الگوهای چندبعدی هوش فرهنگی می توان با شناخت این تفاوت های فردی، برنامه ای هدفمندتر و جامع تر تدوین کرد (Earley & Ang, 2003, p.212).

### پیشینه تحقیق

هرچند تاکنون مطالعه ای که به طور مستقیم رابطه هوش فرهنگی و انگیزه توفیق طلبی مدیران را بررسی کند، انجام نگرفته است، اما برخی تحقیق های مرتبط، از وجود این رابطه پشتیبانی می کنند. مشبکی و تیزرو (۱۳۸۸) در تحقیقی با عنوان «تأثیر هوش هیجانی و هوش فرهنگی بر موفقیت رهبران در کلاس جهانی» به این نتیجه رسیدند که هوش فرهنگی رابطه مثبت با موفقیت رهبران در کلاس جهانی دارد. امیری و همکاران (۲۰۱۰) در تحقیقی با عنوان «رابطه بین هوش فرهنگی و عملکرد کارکنان» به این نتیجه رسیدند که بین مؤلفه های هوش فرهنگی شامل فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری و همچنین خود هوش فرهنگی با عملکرد کارکنان، رابطه معناداری وجود دارد. انگ و همکاران (۲۰۰۶) در تحقیقی با عنوان «ارتباط شخصیت با چهار بعد هوش فرهنگی» به این نتیجه رسیدند که بین سازگاری و رفتار فرهنگی، همبستگی مثبت، و بین ثبات هیجانی و رفتار فرهنگی همبستگی منفی و معنادار وجود دارد. تمپلر و تای (۲۰۰۶) در تحقیقی با عنوان «هوش فرهنگی انگیزشی پیش نمایش کار واقعی، پیش نمایش واقع بینانه شرایط زندگی و سازگاری میان فرهنگی» به این نتیجه رسیدند که بین مؤلفه انگیزشی هوش فرهنگی با هر سه نوع سازگاری عمومی، سازگاری بین فرهنگی و سازگاری شغلی رابطه مثبت وجود دارد.

### روش تحقیق

این تحقیق از نظر به هدف، از نوع کاربردی است. همچنین، تحقیق حاضر از نظر روش اجرا، توصیفی - همبستگی است زیرا محققان در فرایند تحقیق هیچ گونه مداخله‌ای نکرده‌اند و صرفاً با فنون آماری، داده‌های جمع‌آوری شده را تحلیل کردند.

### جامعه آماری، حجم نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری تحقیق مدیران، رؤسا و معاونان شرکت منطقه‌ای مخابرات استان خراسان رضوی بوده که تعدادشان ۷۰ نفر است. برای انتخاب نمونه روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به کار گرفته شد، که از انواع نمونه‌گیری احتمالی است. حجم نمونه تحقیق براساس فرمول کوکران برای جامعه محدود ۶۰ نفر محاسبه شد.

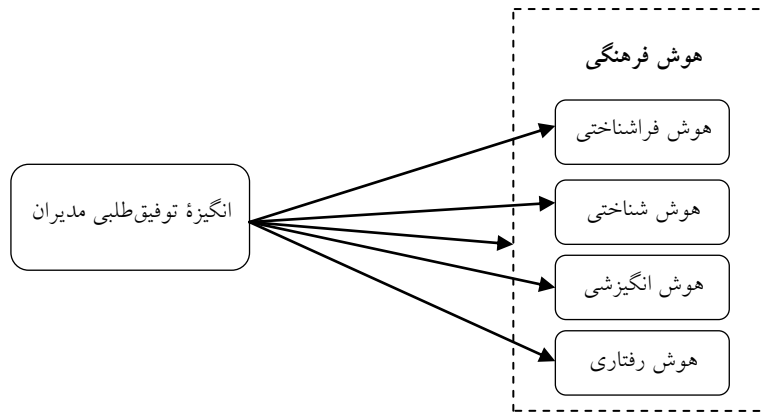
$$n = \frac{\frac{z^2 \times p \times q}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left( \frac{z^2 \times p \times q}{d^2} - 1 \right)} = \frac{\frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2}}{1 + \frac{1}{70} \left( \frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2} - 1 \right)} = 60$$

برای اطمینان از بازگشت حجم قابل قبول پرسشنامه برای تحلیل و آزمون فرضیه‌های تحقیق، ۶۵ پرسشنامه توزیع شد که ۶۰ پرسشنامه کامل در نهایت بازگشت داده شد و مبنای تحلیل قرار گرفت.

### مدل مفهومی تحقیق

مدل مفهومی تحقیق که برگرفته از مدل نائیکی و عباسعلی‌زاده (۱۳۹۰) است به شرح شکل ۱ است. این مدل نشان‌دهنده چارچوب مفهومی تحقیق است که شامل انگیزه توفیق‌طلبی، به‌عنوان متغیر وابسته و هوش فرهنگی، هوش فرهنگی شناختی، هوش فرهنگی فراشناختی، هوش فرهنگی انگیزشی و هوش فرهنگی رفتاری به‌عنوان متغیرهای مستقل است.





شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق (نائیجی و عباسعلی زاده، ۱۳۹۰)

بر مبنای مدل مفهومی تحقیق فرضیه‌های تحقیق به شرح زیر بیان می‌شود.  
**فرضیه اصلی تحقیق:** بین هوش فرهنگی و انگیزه توفیق طلبی مدیران رابطه مثبت و مستقیم برقرار است.

فرضیه‌های فرعی تحقیق نیز به شرح زیر بیان می‌شود:

۱. بین هوش فراشناختی و انگیزه توفیق طلبی مدیران رابطه مثبت و مستقیم برقرار است.
۲. بین هوش شناختی و انگیزه توفیق طلبی مدیران رابطه مثبت و مستقیم برقرار است.
۳. بین هوش انگیزشی و انگیزه توفیق طلبی مدیران رابطه مثبت و مستقیم برقرار است.
۴. بین هوش رفتاری و انگیزه توفیق طلبی مدیران رابطه مثبت و مستقیم برقرار است.

### متغیرهای تحقیق

**هوش فرهنگی:** هوش فرهنگی قابلیت فردی برای درک، تفسیر و اقدام اثربخش در موقعیت‌هایی است که تنوع فرهنگی دارند و با آن دسته از مفاهیم مرتبط با هوش سازگار است که هوش را بیشتر یک توانایی شناختی می‌دانند (Peterson, 2008, p.85).

**هوش فرهنگی شناختی:** بیان‌کننده درک فرد از شباهت‌ها و تفاوت‌های فرهنگی است و دانش عمومی و نقشه‌های ذهنی و شناختی فرد از فرهنگ‌های دیگر را نشان می‌دهد. باید توجه کرد هر

کس در بدو ورود به فرهنگ خارجی نیاز دارد درباره راه‌های نفوذ به لایه‌های درونی آن فرهنگ اطلاعات لازم را کسب کند (Cheng, 2007, p.40). به‌ویژه مهم‌ترین نکته در برقراری ارتباط، یافتن نقاط اشتراک با طرف مقابل و تأکید بر آن‌ها است. از این رو، هوش فرهنگی شناختی به فرد اجازه می‌دهد اشتراک‌های فرهنگی را درک کند و از آن‌ها در برقراری ارتباط بهره‌گیرد.

**هوش فرهنگی انگیزشی:** نشان‌دهنده‌ی علاقه‌ی فرد به آموختن فرهنگ‌های دیگر و تعامل با افرادی از فرهنگ‌های مختلف است. براساس این بعد هوش فرهنگی، افراد فقط زمانی از عهده‌ی تعامل‌های اثربخش فرهنگی برمی‌آیند که انگیزش و اعتمادبه‌نفس زیادی داشته و به توانایی خود ایمان و باور داشته باشند (Ang et al., 2004, p.195).

**هوش فرهنگی فراشناختی:** بدین معناست که فرد چگونه تجربه‌های میان‌فرهنگی را درک می‌کند. این راهبرد شامل تدوین راهبرد پیش از برخورد میان‌فرهنگی، بررسی مفروض‌های در حین برخورد و تعدیل نقشه‌های ذهنی در صورت متفاوت بودن تجارب واقعی از انتظارات پیشین است.

**هوش فرهنگی رفتاری:** این رفتار قابلیت فرد برای سازگاری با آن دسته از رفتارهای کلامی و غیرکلامی را دربرمی‌گیرد که برای برخورد با فرهنگ‌های مختلف مناسبند. افراد می‌توانند با نشان‌دادن شناخت خود از فرهنگ میزبانان، میهمانان یا همکارانشان، آن‌ها را خلع سلاح کنند. از این رو، اعمال و رفتار افراد باید بیان‌کننده‌ی آمادگی آن‌ها برای ورود به دنیای دیگران باشد.

**انگیزه‌ی توفیق‌طلبی:** مک‌کلند می‌گوید نیاز به موفقیت عبارت است از خودانگیزشی (انگیزه‌ی درونی) برای رسیدن به سطح بالایی از موفقیت شخصی، از طریق تلاش فردی (Johnson, 2008).

### ابزار و روش‌های گردآوری داده‌ها

برای جمع‌آوری اطلاعات روش‌های زیر به‌کار گرفته شد:

**مطالعات کتابخانه‌ای:** برای گردآوری اطلاعات در زمینه‌ی مبانی نظری و متون نظری تحقیق منابع کتابخانه‌ای، مقالات، کتاب‌های مورد نیاز و نیز شبکه‌ی جهانی اطلاعات به‌کار گرفته شده است. **تحقیقات میدانی:** به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات میدانی دو پرسشنامه به‌کار گرفته شد. پرسشنامه‌ی اول پرسشنامه‌ی هوش فرهنگی است. اطلاعات مربوط به هوش فرهنگی، با مقیاس

هوش فرهنگی (CQS) به دست آمد. CQS یک ابزار سنجش ۲۰ پرسشی است که با به کارگیری یک مقیاس هفت گزینه‌ای قابلیت‌های هوش فرهنگی را در الگوی چهاربعدی در قالب هوش فرهنگی شناختی، هوش فرهنگی فراشناختی، هوش فرهنگی انگیزشی و هوش فرهنگی رفتاری می‌سنجد. در مطالعه‌های قبلی که بر روی نمونه‌های ایرانی انجام گرفته است، ضرایب آلفای کرونباخ برای همه ابعاد هوش فرهنگی بیش از ۰٫۷ گزارش شده است (غفاری، ۱۳۸۷؛ نائجی و عباسعلی‌زاده، ۱۳۸۶).

پرسشنامه دوم مربوط به سنجش انگیزه توفیق طلبی مدیران بوده که شامل ۸ پرسش با مقیاس سه گزینه‌ای است. ضریب آلفای کرونباخ برای این پرسشنامه ۰٫۸۵ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی پرسشنامه است.

با وجود به کارگیری مقیاس‌های استاندارد برای سنجش هوش فرهنگی در این تحقیق، قابلیت اعتماد این آن‌ها با محاسبه آلفای کرونباخ سنجیده شد. در بیشتر منابع، سطح قابل قبول برای آلفای کرونباخ ۰٫۷ در نظر گرفته شده است. همان‌طور که جدول ۱ نشان می‌دهد، ضرایب آلفای کرونباخ در این تحقیق برای همه مقیاس‌های اصلی و فرعی، بالاتر از ۰٫۷ به دست آمد. بنابراین، می‌توان گفت پرسشنامه‌ها پایا است.

جدول ۱. بررسی پایایی متغیر هوش فرهنگی و انگیزه توفیق طلبی

ابعاد	ضریب آلفای کرونباخ
هوش فرهنگی شناختی	۰٫۸۸
هوش فرهنگی فراشناختی	۰٫۷۸
هوش فرهنگی انگیزشی	۰٫۸۱
هوش فرهنگی رفتاری	۰٫۷۵
هوش فرهنگی	۰٫۷۶
انگیزه توفیق طلبی	۰٫۷۹

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۰ به کار گرفته شد. ابتدا با آزمون کولموگروف اسمیرنوف نرمال بودن داده‌ها بررسی شد. سپس، با اجرای آزمون همبستگی و رگرسیون چندگانه فرضیه‌های تحقیق آزمون شد. با توجه به ماهیت رابطه‌ای فرضیه‌های تحقیق و نرمال بودن توزیع عامل‌ها، ضریب همبستگی پیرسون برای سنجش رابطه هوش فرهنگی و توفیق طلبی اجرا شد. نتایج این آزمون در جدول ۲ بیان شده است.

جدول ۲. ضرایب همبستگی متغیرهای تحقیق

ضریب همبستگی پیرسون	سطح معناداری	
۰,۵۵	۰,۰۰۰	هوش فرهنگی - انگیزه توفیق طلبی
۰,۴۸	۰,۰۰۰	هوش فرهنگی شناختی - انگیزه توفیق طلبی
۰,۴۲	۰,۰۰۰	هوش فرهنگی فراشناختی - انگیزه توفیق طلبی
۰,۶۰	۰,۰۰۰	هوش فرهنگی انگیزشی - انگیزه توفیق طلبی
۰,۵۰	۰,۰۰۰	هوش فرهنگی رفتاری - انگیزه توفیق طلبی

فرضیه اصلی این تحقیق، بیان‌کننده وجود ارتباط میان هوش فرهنگی و توفیق طلبی بوده و میزان این ارتباط برابر ۰,۵۵ به دست آمد. و همان‌طور که جدول ۳ نشان می‌دهد، این ضریب در سطح تشخیص ۰,۵۰ معنادار است. چنین ارتباطی میان اجزای هوش فرهنگی و توفیق طلبی نیز مشاهده می‌شود. شدت این روابط میان هوش فرهنگی انگیزشی با توفیق طلبی از سایر رابطه‌ها بیشتر است ( $r=0,60$ ).

همچنین، رگرسیون خطی برای تحلیل روابط علی متغیرهای تحقیق اجرا شد. بدین منظور، ابعاد چهارگانه هوش فرهنگی را به عنوان متغیرهای پیش‌بین و توفیق طلبی را به عنوان متغیر ملاک در معادله وارد کردیم. نتایج رگرسیون در جدول ۳ بیان شده است.

همان‌طور که در جدول ۳ مشخص است، از میان چهار بعد هوش فرهنگی، ابعاد رفتاری و

انگیزشی در سطح تشخیص ۰/۰۵ با توفیق طلبی رابطه علی دارند. بنابراین، تقویت هوش فرهنگی رفتاری و شناختی به طور مستقیم بر افزایش توفیق طلبی اثرگذار است.

جدول ۳. نتایج آزمون رگرسیون چندمتغیره

مقدار تی	سطح معناداری	ضریب استاندارد شده	
۵,۴۴	۰,۰۲۳	۰,۵۲۱	هوش فرهنگی کلی
۰,۴۱۲	۰,۰۸۵	۰,۴۶۲	هوش فرهنگی شناختی
۰,۳۲۵	۰,۰۶۲	۰,۳۹۵	هوش فرهنگی فراشناختی
۳,۲۳۱	۰,۰۰۰	۰,۵۸۶	هوش فرهنگی انگیزشی
۴,۲۵۶	۰,۰۰۰	۰,۴۸۷	هوش فرهنگی رفتاری

### بحث و نتیجه

این تحقیق به دنبال مرور مبانی نظری هوش فرهنگی به عنوان سازه‌ای جدید و چندبعدی در مطالعه‌های فرهنگی و بررسی ارتباط هوش فرهنگی و ابعاد مختلف آن با ویژگی توفیق طلبی در شرکت مخابرات خراسان رضوی است. یافته‌های این مقاله وجود روابط همبستگی قوی میان هوش فرهنگی و ویژگی توفیق طلبی را نشان می‌دهد، به طوری که وجود ارتباط میان بعضی شاخصه‌های فرعی هوش فرهنگی با توفیق طلبی تأیید شد. راه‌اندازی و مدیریت شرکت مخابرات از زمان خصوصی‌سازی به علت دشواری‌های فراوان پیش‌رو و تعامل با فرهنگ‌های متنوع، به طور معمول نیازمند تلاش و تعهد بالا و برخورداری از مهارت‌های ارتباطی ویژه است. از این رو، اگر در این گونه سازمان‌ها، مدیر از نظر هوش فرهنگی در سطح قابل قبولی باشد، منابع بروز تعارض‌های فرهنگی را از قبل شناسایی کرده و با برنامه‌ریزی، این تعارض‌ها را کم می‌کند. همچنین، هوش فرهنگی، حساسیت‌های فرهنگی مدیران را افزایش می‌دهد و سبب می‌شود آن‌ها به جای قضاوت درباره خوب یا بد بودن رفتارهای متنوع فرهنگی که در جامعه ایران جریان دارد، آمادگی پذیرش این

تفاوت‌ها را داشته باشند و با کمک تجربه‌ها و انگیزه‌های خود، همان رفتاری را بروز دهند که به طور کامل، مناسب شرایط به وجود آمده باشد.

همچنین، یافته‌ها نشان می‌دهد فرضیه اصلی تحقیق تأیید شد. نتایج تحقیق محققان دیگر نیز یافته این تحقیق تأیید می‌کند. نائیجی و عباسعلی‌زاده (۱۳۹۰) در تحقیقی با عنوان «هوش فرهنگی و رابطه آن با ویژگی‌های کارآفرینانه مدیران سازمان‌های غیرانتفاعی در ایران»، به این نتیجه رسیدند که ارتباط مثبت بین همه ابعاد هوش فرهنگی با سه بعد رفتارهای کارآفرینانه شامل شناسایی فرصت‌ها، قوه ابتکار و خطرپذیری وجود دارد (نائیجی و عباسعلی‌زاده، ۱۳۹۰، ص ۴۵).

در بین فرضیه‌های فرعی، فرضیه‌های سوم و چهارم تأیید شد. از میان ابعاد هوش فرهنگی، هوش‌های فرهنگی انگیزشی و رفتاری قوی‌ترین رابطه مثبت را با ویژگی توفیق‌طلبی دارند. نقش برجسته هوش فرهنگی رفتاری و انگیزشی در این تحقیق را می‌تواند به این شرح تفسیر کرد که اگر سایر ابعاد هوش فرهنگی به رفتار منجر نشود، نمودی در کارآفرینی نخواهد داشت. همان‌طور که و همکاران گفته‌اند: کارآفرینان بدون آنکه احساس تهدید یا ناراحتی کنند می‌توانند حتی در شرایط دشوار و با اطلاعات مبهم، ناقص، غیرقطعی، سازمان‌نیافته و غیرشفاف اثربخش رفتار کنند (Jennings et al., 1994, p.183).

این گونه مدیران و کارآفرینان سازمان‌های غیرانتفاعی با پذیرش عادت‌ها و رفتارهای دیگران در مسیر شناخت و درک بهتر فرهنگ آن‌ها قرار می‌گیرند و در مقابل، اعتماد دیگران را جلب می‌کنند و رفتار بازتری از خود بروز می‌دهند. در پژوهش مون نیز این نتیجه به دست آمد که مدیران با هوش فرهنگی رفتاری بالاتر، در توسعه بازار و بهبود عملکرد شرکت‌هایشان موفق‌تر عمل می‌کنند (Moon, 2010, p.481). همین‌طور نتیجه مطالعه‌ای دیگر که توسط چنگ انجام گرفته است، نشان داد مدیرانی که از نظر رفتارهای فرهنگی باهوش‌تر عمل می‌کنند، تعارض‌های شدید محیط‌های کاری را بهتر حل می‌کنند (Cheng, 2007, p.39).

تحلیل روابط علی تحقیق نشان می‌دهد، افزون بر هوش فرهنگی رفتاری، هوش فرهنگی انگیزشی نیز به عنوان متغیر پیش‌بین ویژگی توفیق‌طلبی عمل می‌کند. به عبارت دیگر، می‌توان انتظار

داشت با تقویت هوش فرهنگی انگیزشی و رفتاری، به صورت مستقیم شاهد افزایش بروز ویژگی توفیق طلبی باشیم. مهم ترین نکته در برقراری ارتباط های فرهنگی، یافتن نقاط اشتراک با طرف مقابل و تأکید بر آن ها است.

براساس نتایج پژوهش حاضر، هوش فرهنگی و مؤلفه های چهارگانه آن (فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری) با انگیزه توفیق طلبی مدیران شرکت مخابرات رابطه مثبت و معنادار دارد. با توجه به اکتسابی بودن بخش قابل توجهی از مهارت ها و قابلیت های هوش فرهنگی، پیشنهاد می شود سازمان ها در برنامه های آموزش و توسعه مدیران، جایگاه ویژه ای برای تقویت این هوش در نظر بگیرند و با بهره گیری از آموزش های رسمی و غیررسمی در جهت بهبود مهارت های انگیزشی و رفتاری مدیران گام بردارند.

## منابع و مأخذ

۱. احمدپور داریانی، محمود (۱۳۸۴). کارآفرین: تعاریف، نظریات، الگوها. تهران: انتشارات پردیس.
۲. آقاپیروز، علی، خدمتی، ابوطالب، شفیعی، عباس، و بهشتی نژاد، سید محمود (۱۳۸۳). مدیریت در اسلام. قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
۳. تسلیمی، محمدسعید، قلی‌پور، آرین، وردی‌نژاد، فریدون، و من‌آلآقا، میترا (۱۳۸۸). ارائه راهکارهایی برای ارتقای هوش فرهنگی مدیران دولتی در امور بین‌المللی. پژوهش‌های مدیریت، سال ۲، شماره ۴، صفحات ۵۷-۲۹.
۴. رابینز، استیفن (۱۳۸۵). مبانی رفتار سازمانی. ترجمه قاسم کبیری، ناصر اشتری، و فریبا نوری مجد. تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.
۵. فاطمی، سید محسن (۱۳۸۵). انواع هوش، انجمن روابط عمومی ایران. قابل دسترس در: [www.Persianblog.Ir](http://www.Persianblog.Ir)
۶. فیاضی، مرجان (۱۳۸۵). هوش فرهنگی نیاز مدیران در قرن تنوع. ماهنامه تدبیر، شماره ۱۷۲، صفحات ۴۳-۴۱.
۷. مشبکی، اصغر، و تیزرو، علی (۱۳۸۸). تأثیر هوش هیجانی و هوش فرهنگی بر موفقیت رهبران در کلاس جهانی. پژوهش‌های مدیریت، سال ۲، شماره ۳، صفحات ۷۳-۵۳.
۸. نائیجی، محمدجواد، و عباسعلی‌زاده، منصوره (۱۳۹۰). هوش فرهنگی و رابطه آن با ویژگی‌های کارآفرینانه مدیران سازمان‌های غیرانتفاعی در ایران. توسعه کارآفرینی، سال ۳، شماره ۳۳، صفحات ۴۴-۲۷.
۹. نائیجی، محمدجواد، و عباسعلی‌زاده، منصوره (۱۳۸۶). هوش فرهنگی: سازگار با ناهمگون‌ها. تدبیر، سال ۱۸، شماره ۱۹، صفحات ۴۹-۴۲.
۱۰. هادی‌زاده مقدم، اکرم، رامین‌مهر، حمید، و حسینی، سید سجاد (۱۳۸۸). بررسی ارتباط هوش



- هیجانی با گرایش کارآفرینانه مطالعه موردی: سازمان‌های وابسته به شرکت نفت. توسعه کارآفرینی، سال ۲، شماره ۴، صفحات ۱۶۲-۱۳۹.
۱۱. هادی‌زاده مقدم، اکرم، و حسینی، ابوالحسن (۱۳۸۶). بررسی رابطه بین هوش فرهنگی و اثربخشی گروهی. مرکز نوآوری و تحول اداری، تهران: دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی.
12. Amiri, A., & Moghimi, S.M., Kazemi, M. (2010). Studying the relationship between cultural intelligence and employees' performance. *European Journal of Scientific Research*, 42(3), 418-427.
13. Ang, S., Van Dyne, L., & Koh, C. (2006). Personality correlates of the fourfactor model of cultural intelligence. *Group and Organization Management*, 31, 100-123.
14. Ang, S., Van Dyne, L., & Koh, C. (2007). Cultural intelligence: its measurement and effects on cultural judgment and decision making. *Cultural Adaptation and Task performance*, 3(3), 335-371.
15. Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., & Ng, K. Y. (2004). The Measurement of cultural intelligence. *Paper Presented at the August 2004 Academy of Management Meetings Symposium on Cultural Intelligence in the 21st Century*, New Orleans, LA.
16. Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D. A., Shaffer, M. A., & Luk, D. M. (2005). Input-based and time-based models of international adjustment: Meta-analytic evidence and theoretical extensions. *Academy of Management Journal*, 48, 257-281.
17. Cheng, L. (2007). Cultural intelligence (CQ): A quest for cultural competence. *Communication Disorders Quarterly*, 29(1), 36-42.
18. Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford: CA2 Stanford Business Books.
19. Friedman, T. L. (2005). *The world is flat: brief history of the twenty-first century*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
20. Halepota, H. A. (2005). Motivational theories and their application in construction. *Cost Engineering*, 47(3), 14-18.
21. Hansen, J. D., Deitz, G., Tokman, M., & Weaver, K. M. (2009). Cross-national invariance of the entrepreneurial orientation scale. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 61-78.
22. Hayton, J. C., George, G., & Zahra, S. A. (2002). National culture and entrepreneurship: a review of behavioral research. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 26(4), 33-52.
23. Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations—Software of the Mind*. New York: McGraw Hill.
24. Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across Nations*. CA: Sage Publications.
25. Jennings, R., Cox, C., & Cooper, C. (1994). *Business elites*. London: Rutledge.
26. Johnson, A. (2008). *The influence of need for achievement need for affiliation on*

- organizational citizenship behavior*. Alliant International University, Los Angeles, ProQuest Dissertations Publishing.
27. Law, K. S., Wong, C. S., & Mobley, W. H. (1998). Toward taxonomy of multidimensional constructs. *Academy of Management Review*, 23, 741–755.
  28. Lee, S. M., & Peterson, S. J. (2000). Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness. *Journal of World Business*, 35(4), 401–416.
  29. Mayer, J. D., Caruso, R. R., & Salovey, P. (2000). Emotional intelligence meets traditional standards for intelligence. *Intelligence*, 27, 267–298.
  30. McSalamod, J. (1995). Fundamentals of organizational behavior. *Saddle Brook* (pp.75-76), NJ: Prentice Hall.
  31. Moon, T. (2010). Organizational cultural intelligence: Dynamic capability perspective. *Group & Organization Management*, 35, 456–493.
  32. Ng, K. Y., & Earley, C. P. (2006). Culture and intelligence: Old constructs, new frontiers. *Group and Organization Management*, 31, 4–19.
  33. Peterson, B. (2008). *Cultural intelligence: A guide to working with people from other cultures*. Yarmouth, ME.: Intercultural Press.
  34. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2007). Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective. *Handbook of selfdetermination research*, NY: The University of Rochester Press.
  35. Sternberg, R. J., & Detterman, D. K. (1986). *What is intelligence?: Contemporary viewpoints on its nature and definition*. NJ: Ablex Pub.
  36. Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, A., (2006). Motivational Cultural Intelligence, realistic job preview realistic living conditions preview and cross-cultural adjustment. *Group & organization Management*, Vol. 31, pp. 154–171.
  37. Thomas, D. C., & Inkson, K. (2008). *Cultural intelligence: People skills for global business*. San Francisco: Berrett Koehler Publishers.
  38. Thorndike, R., & Stein, S. (1937). An evaluation of the attempts to measure social intelligence. *Psychological Bulletin*, 34, 275–285.
  39. Triandis, C., & Harry (2006). Cultural intelligence in organizations, *Group & Organization Management*, 32(1), 20–26.
  40. Tsui, A. S., & Gutek, B. (1999). *Demographic differences in organizations: Current research and future directions*. New York: Lexington Books/Macmillan.
  41. Van Dyne, L., & Ang, S. (2006). Getting more than you expect: Global leader initiative to span structural holes and reputation effectiveness. In W. H. Mobley & E. Weldon (Eds.), *Advances in Global Leadership*, 4: 101–122. New York: Elsevier/JAI Press.