

«مدیریت بهره‌وری»

سال هفتم \_ شماره ۲۵ \_ تابستان ۱۳۹۲

ص ۵۲ - ۳۳

تاریخ دریافت مقاله: ۹۱/۰۹/۰۱

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۹۲/۰۴/۰۶

## بررسی رابطه‌ی بین هوش فرهنگی مدیران با بهره‌وری شعب بانک مسکن شهرستان ارومیه

وریا قادری<sup>۱</sup>

مهناز ایروانی<sup>۲</sup>

دکتر محمدعلی فرنی<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر، بررسی رابطه‌ی بین هوش فرهنگی مدیران با بهره‌وری شعب بانک مسکن شهرستان ارومیه بوده است. روش تحقیق حاضر از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه‌ی آماری این پژوهش شامل کلیه‌ی مدیران و کارکنان شعب بانک مسکن شهرستان ارومیه است. تعداد شعب ۱۷ شعبه می‌باشد. از آنجایی که جامعه‌ی مورد مطالعه در این پژوهش محدود می‌باشد، برای گردآوری اطلاعات از روش شمارش کامل (سرشماری) استفاده شده است. اطلاعات لازم به وسیله‌ی پرسشنامه‌های هوش فرهنگی و بهره‌وری گردآوری شده است. بدین منظور به ازای هر مدیر، پرسشنامه‌ی بهره‌وری مدیران در بین ۴ کارمند توزیع شد. تحلیل‌های آماری مورد استفاده در این تحقیق، شامل آمار توصیفی (نمودارهای دو متغیره) و آمار استنباطی (همبستگی پیرسون) می‌باشد. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که بین هوش فرهنگی مدیران و مؤلفه‌های آن (فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری) با بهره‌وری شعب رابطه‌ی مثبت و معنی‌دار وجود دارد.

### واژه‌های کلیدی:

هوش فرهنگی، بهره‌وری، بانک مسکن، مدیران

<sup>۱</sup>. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تبریز (w.ghaderi@gmail.com)

<sup>۲</sup>. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ارومیه

<sup>۳</sup>. عضو هیات علمی (استادیار) دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تبریز، تبریز-ایران

## مقدمه

سال‌های پایانی سده‌ی بیستم و سال‌های آغازین هزاره‌ی سوم میلادی با بحث‌های داغ و مناقشه‌برانگیز جهانی شدن همراه بوده است. پدیده‌ی «جهانی سازی»<sup>۱</sup> در عصر حاضر، با حذف فاصله‌ها و از میان برداشتن مرزها به ظاهر، جهانی کوچک‌تر و مسطح‌تر ایجاد کرده است. برخی از صاحب‌نظران بر این اعتقادند که جهانی شدن، تمایزات فرهنگی را از بین می‌برد و جهان به سمت یکپارچگی پیش می‌رود. آنچه مسلم است آن است که جهانی‌سازی پدیده‌ای تک بعدی نبوده و فرایندی اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و... می‌باشد و هر چه جهان به سمت انسجام پیش می‌رود اهمیت درک تفاوت‌های فرهنگی افزایش می‌یابد. عده‌ای دیگر بر این اعتقادند که کم‌رنگ شدن مرزهای جغرافیایی نه تنها تفاوت‌های فرهنگی بین ملت‌ها را کم نمی‌کند، بلکه به شکلی پررنگ‌تر نمایان خواهد شد. ایجاد شرکت‌های چند ملیتی و ضرورت حضور رهبران در کلاس جهانی بر اداره‌ی سازمان‌های چند ملیتی، و وجود چالش‌هایی که چنین شرکت‌ها، تیم‌ها و رهبران با آنها مواجه شده‌اند، حاکی از وجود قطعی تفاوت‌های فرهنگی می‌باشد. این مسأله نیاز به داشتن قابلیت جدیدی برای کارکنان، مدیران و بطور کلی منابع انسانی در سراسر جهان بوجود آورده است که از آن به عنوان «هوش فرهنگی» یاد می‌کنیم (آنگ و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶).

از آنجائی که بسیاری از سازمان‌های قرن بیست و یکم، چند فرهنگی هستند، می‌توان انواع کارکنان با فرهنگ‌های متفاوت را مشاهده نمود. این در حالی است که ممکن است در یک کشور، محصولی طراحی، در ۱۰ کشور تولید و در بیش از ۱۰۰ کشور به فروش برسد. این واقعیت سبب پویایی فراوانی روابط در محیط‌های چند فرهنگی شده است، به نحوی که تفاوت در زبان، قومیت، ارزش‌ها، هنجارها و در یک بیان فرهنگ‌های متفاوت می‌تواند به عنوان منابع تعارض بالقوه ظهور کند و در صورت نبود درک صحیح، توسعه روابط کاری مناسب را با مشکل مواجه سازد (تریاندیس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶).

نظر به رشد روز افزون تعاملات و مبادلات بین‌المللی و ناهمگونی نیروی کار، بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت توجه خود را به شناسایی و تقویت قابلیت‌هایی که به

<sup>۱</sup>- Globalization

<sup>۲</sup>- Ang & et al.

<sup>۳</sup>- Triandis

حضور اثر بخش در محیط‌های بسیار پیچیده و پویا بینجامد، معطوف ساخته‌اند. در میان این قابلیت‌ها، هوش فرهنگی مهم‌ترین توانمندی است که می‌توان برای مواجهه مناسب با موقعیت‌های چند فرهنگی به کار گرفت. هوش فرهنگی کمک می‌کند با درک سریع و صحیح مؤلفه‌های فرهنگی مختلف، رفتاری متناسب با هر یک از آن‌ها بروز دهیم.

بهبود بهره‌وری در سازمان تابع و نتیجه کارایی مدیریت است که با مدیریت خوب مترادف است. افزایش بهره‌وری و حفظ رشد آن، هدف و مسئولیت اصلی مدیریت است. در واقع ایجاد شرایط مناسب برای سطح کارکرد بالاتر، اساس مدیریت بهره‌وری است. در عین حال، بهبود بهره‌وری یک فرایند تغییر است. بنابراین، برای افزایش بهره‌وری لازم است که مدیریت تغییر، برقرار گردد. این امر به مفهوم ایجاد انگیزه، تحرک و تغییر است و مهم است که مقیاس و سرعت تغییر را در تمام عناصر سازمان که شامل افراد و ساختار نیروی انسانی است، طرح‌ریزی و هماهنگ کنیم. تغییرات مزبور، طرز نگرش‌های مثبت و فرهنگ سازمانی را که برای بهبود بهره‌وری و نیز تغییر تکنولوژی مناسب خواهد بود، بوجود می‌آورد (طاهری، ۱۳۸۵).

امروزه سازمان‌ها بدنبال مدیرانی هستند که بتوانند از توانایی تطبیق مستمر با افرادی از فرهنگ‌های مختلف و توانایی اداره ارتباطات بین فرهنگی برخوردار باشند. محیط کار امروز، 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 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).

هوش از جمله مواردی است که بسیار مورد توجه روان‌شناسان بوده و در طول تاریخچه‌ی روان‌شناسی، تلاش بر این بوده است که ماهیت هوش، انواع آن، تغییر پذیری آن و ... مورد بررسی قرار گیرد. وقتی درباره‌ی هوش صحبت می‌شود، ویژگی‌هایی چون یادگیری سریع، زیاد، محاسبات دقیق و فوری و راه‌حل‌های جدید به ذهن خطور می‌کند (فاطمی، ۱۳۸۵). از زمانی که پدیده‌ای به نام هوش توسط آلفرد بینه<sup>۱</sup> در فرانسه به صورت عدد و رقم نمود کمی پیدا کرد و اصطلاح بهره‌ی هوشی توسط

<sup>۱</sup> Alfred Biene

ترمن<sup>۱</sup> معرفی شد، نزدیک به یک قرن می‌گذرد. از آن زمان تاکنون بسیاری از روان‌شناسان، تعاریف و طبقه‌بندی‌های مختلفی از هوش به دست داده و بر آن اساس به تهیه ابزارهایی پرداخته‌اند که مدعی سنجش این کیفیت ذهنی هستند. به‌طور کلی هوش عبارت است از ظرفیت فرد برای تفکر، استدلال و حل مسأله به‌طور مولد و سازنده (قلی‌پور، ۱۳۸۶).

فرهنگ<sup>۲</sup> ارزش‌ها، ایده‌ها، نگرش‌ها و نمادهای آگاهانه‌ای است که رفتار انسان را شکل می‌دهد و از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شود (پیتر<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۵). واژه‌ی فرهنگ همواره منبع سوء تعبیر و اختلاف بوده است. مردم‌شناسان، فرهنگ را شیوه‌های زندگی که توسط گروهی از مردم ایجاد می‌شود و از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شود، می‌دانند. آن‌چه در تمامی تعاریف فرهنگ مشترک می‌باشد، آن است که فرهنگ، قوانین نانوشته‌ای است که در بیش‌تر مواقع به راحتی قابل مشاهده نیست و همین امر کار مدیران را در برقراری ارتباط مؤثر مشکل می‌کند (رایت و درویری<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶). عده‌ای معتقدند که جهان به سمت نوعی همگون سازی پیش می‌رود، در سوی دیگر گروهی معتقدند که جهان نه تنها به سمت همگون سازی پیش نمی‌رود، بلکه به سمتی حرکت می‌کند که تضاد و تنوع و گونه‌های مختلف در آن وجود خواهد داشت (مشبکی و راموز، ۱۳۸۵). اعلامیه‌ی یونسکو درباره‌ی جایگاه فرهنگی در عصر جهانی‌سازی به این صورت بیان شده است: «درگیری، پذیرش و درک تنوع و تفاوت‌های فرهنگی و ارزش و احترام برای تنوع غنی موجود در فرهنگ‌های مختلف» (نقل از سازمند، ۱۳۸۴).

مفهوم هوش فرهنگی برای نخستین بار توسط ایرلی و آنگ از محققان مدرسه کسب و کار لندن مطرح شد. این دو، هوش فرهنگی را قابلیت یادگیری الگوهای جدید در تعاملات فرهنگی و ارائه پاسخ‌های رفتاری صحیح به این الگوها تعریف کرده‌اند (ایرلی و آنگ<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳).

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

1- Terman

2- Culture

3- Peter & et.al.

4- Wright & Drewery

5- Early & Ang

از مفاهیم مرتبط با هوش سازگار است که هوش را بیش تر یک توانایی شناختی می‌دانند (پیترسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). هم‌چنین، هوش فرهنگی، بینش‌های فردی را در بر می‌گیرد که برای انطباق با موفقیت‌ها و تعاملات میان‌فرهنگی و حضور موفق در گروه‌های کاری چند فرهنگی مفید است (عباسعلیزاده، ۱۳۸۷).

بر اساس تعریف ایرلی و آنگ، هوش فرهنگی متفاوت از هوش اجتماعی<sup>۲</sup> و عاطفی است. افراد زیادی با داشتن (IQ) بالا و مهارت‌های اجتماعی مناسب، در تعاملات بین‌المللی شکست می‌خورند که علت اصلی آن پایین بودن هوش فرهنگی می‌باشد (استنبرگ<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹).

ایرلی و آنگ (۲۰۰۳) معتقد بودند در مواجهه با موقعیت‌های فرهنگی جدید، به زحمت می‌توان، علائم و نشانه‌های آشنایی یافت که بتوان از آن‌ها در برقراری ارتباط سود جست. تدوین چنین چارچوبی تنها از عهده کسانی بر می‌آید که از هوش فرهنگی بالایی برخوردار باشند.

در این پژوهش با توجه به اهمیت هوش فرهنگی و هم‌چنین موضوع بهره‌وری، به ارتباط بین این دو مقوله جهت غنی شدن ادبیات موجود در این زمینه پرداخته شده است. بر اساس تقسیم‌بندی مرکز مطالعات هوش فرهنگی<sup>۴</sup>، هوش فرهنگی به چهار بخش فراشناختی<sup>۵</sup>، شناختی<sup>۶</sup>، انگیزشی<sup>۷</sup> و رفتاری<sup>۸</sup> تقسیم می‌شود (مرکز مطالعات هوش فرهنگی، ۲۰۰۵).

بعد فراشناختی، شامل تدوین استراتژی پیش از برخورد میان‌فرهنگی، بررسی مفروضات در حین برخورد و تعدیل و تغییر نقشه‌های ذهنی در صورت متفاوت بودن تجارب واقعی از انتظارات پیشین است (نائیجی و عباسعلیزاده، ۱۳۸۶). این بعد، 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 بازآفرینی

<sup>1</sup>- Peterson

<sup>2</sup>- Social Intelligence

<sup>3</sup>- Sternberg

<sup>4</sup>- Cultural Intelligence Studies Center

<sup>5</sup>- Meta Cognitive

<sup>6</sup>- Cognitive

<sup>7</sup>- Motivational

<sup>8</sup>- Behavioral

استراتژی‌ها هدایت می‌کند، بنابر این آن‌ها تمایل دارند روابط بین فرهنگی موفق را تجربه نمایند (ایمای و گلفاند<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷).

بعد شناختی، آگاهی و اطلاع در مورد هنجارها، فعالیت‌ها و قراردادهای فرهنگی‌های مختلف حاصل از تجارب فردی و آموزشی را منعکس می‌کند. این بعد، شامل آگاهی ظاهری در مورد سیستم‌های اجتماعی، قانونی و اقتصادی در فرهنگ‌های مختلف و خرده فرهنگ‌ها است. همچنین شامل دانش رویه‌ای است که می‌تواند از طریق مشاهده و تقلید انجام گیرد. افرادی که دانش هوش فرهنگی بالایی دارند تشابهات و تفاوت‌های فرهنگی را درک می‌کنند (آنگ و همکاران، ۲۰۰۷).

بعد انگیزشی، توانایی و تمایل به یادگیری و فعالیت در موقعیت‌های فرهنگی مختلف را منعکس می‌کند (آنگ و همکاران، ۲۰۰۶). 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 آهن‌ربا با قطب‌های یکسان است (فیاضی و جانثار احمدی، ۱۳۸۵). انگیزش هوش فرهنگی بیانگر علاقه‌ی فرد به آزمون فرهنگ‌های دیگر و تعامل با افرادی از فرهنگ‌های مختلف است و شامل ارزش درونی افراد برای تعاملات چندفرهنگی و اعتماد به نفسی است که به فرد اجازه می‌دهد در موقعیت‌های فرهنگی مختلف به صورتی اثربخش عمل کند (نائیجی و عباسعلیزاده، ۱۳۸۶).

بعد رفتاری، توانایی انجام رفتار کلامی و غیرکلامی مناسب در هنگام برقراری ارتباط با افرادی از فرهنگ‌های دیگر را منعکس می‌کند. طبق نظر هال، توانایی ذهنی برای درک فرهنگی و انگیزش باید با توانایی انجام رفتار کلامی و غیرکلامی مناسب (کلمات، تن صدا، حالت‌های صورت و حرکات بدن) بر اساس ارزش‌های فرهنگی در موقعیت‌های خاص تکمیل شوند. این رفتار، شامل گستره‌ی وسیعی از رفتارهای قابل انعطاف می‌باشد (آنگ و همکاران، ۲۰۰۷). شناخت و انگیزه بدون انجام یک واکنش مؤثر و مناسب، ارزش خود را از دست می‌دهند به همین دلیل هوش فرهنگی باید در برگزیده توانایی‌ها و مهارت‌های لازم برای نشان دادن واکنش مناسب با آن فرهنگ باشد (فیاضی و جانثار احمدی، ۱۳۸۵).

<sup>1</sup>- Imai & Gelfand

بهره‌وری از مسئولیت‌های اصلی مدیران است. یک سازمان بهره‌ور معرف عملکرد شایسته نیروی انسانی آن در امر تولید فرآورده‌ها و یا ارائه خدمات می‌باشد. بهره‌وری در دستیابی به اهداف ملی، بازرگانی، تجاری و شخصی دارای اهمیت است، منافع رشد بهره‌وری بیشتر برای همگان روشن است. کالبد اصلی خوشبختی و کامیابی جوامع در گرو شرکت، وزارتخانه، سازمان، اداره و... است. این امر به نوبه‌ی خود در گرو طرز کار آنها اعم از موسسه، وزارتخانه، سازمان، اداره و ... است و این امر در گرو طرز کار و شیوه اداره مدیرانی است که بر اساس صلاحیت علمی و فنی و استعداد ذاتی انتخاب شده و فعالیت می‌کنند. فنا و بقا همه سازمان‌ها و نتیجه هر جامعه و ملتی وابسته به این است که این واحدهای تبدیل یا سازمان‌ها تا چه حد بتوانند ثروت (ارزش افزوده) تولید کنند یعنی ارزش نتایج بدست آمده (کالاها یا خدمات) بر ارزش کل منابع مصروفه آنها فزونی داشته باشد (نوزادی، ۱۳۷۴).

پژوهش‌های داخلی و خارجی انجام شده قبلی که تا حدودی مرتبط با موضوع این پژوهش است، به شرح زیر است:

رحیم‌نیا و همکاران (۱۳۸۸) تحقیقی با عنوان «بررسی میزان تأثیر هوش فرهنگی بر عملکرد وظیفه‌ای مدیران شعب بانک اقتصاد نوین استان تهران» انجام داده‌اند. یافته‌های حاصل از تحقیق نشان داد که بین هوش فرهنگی و عملکرد وظیفه‌ای مدیران رابطه‌ی مثبت و معنادار وجود دارد. در بررسی روابط بین ابعاد چهارگانه‌ی هوش فرهنگی، نتایج حاکی از رابطه‌ی معنی‌دار بین بعد فراشناختی هوش فرهنگی با بعد رفتار و انگیزش هوش فرهنگی است. همچنین مشخص شد تأثیرگذاری هوش فرهنگی بر عملکرد وظیفه‌ای برخاسته از ابعاد دانش و رفتار هوش فرهنگی است.

پژوهشی با عنوان «بررسی تطبیقی میزان هوش فرهنگی مدیران بانک‌های دولتی و غیردولتی و تأثیر آن بر عملکرد آنان در شهر اصفهان» انجام گردیده است. نتایج حاکی از آن است که:

۱. بین انگیزش هوش فرهنگی مدیران بانک‌های دولتی و غیردولتی با عملکرد آنان رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری وجود دارد
۲. بین استراتژی هوش فرهنگی مدیران بانک‌های دولتی و غیردولتی با عملکرد آنان رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری وجود دارد (نقل از پایگاه اطلاع رسانی رفعت، ۱۳۹۰).

وظیفه دامپرچی و همکاران (۲۰۱۱) در تحقیقی تحت عنوان «بررسی نقش هوش‌های چندگانه‌ی کارکنان با بهره‌وری آنان در مؤسسات فرهنگی مغان» نتیجه گرفتند که: بین هوش‌های چندگانه‌ی کارکنان با بهره‌وری آنان رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

فیاضی (۱۳۸۵) به این نتیجه رسید که امروزه اکثر سازمان‌ها و افراد، هوش فرهنگی را یک مزیت رقابتی و قابلیت استراتژیک می‌دانند و در محیط و بازار جهانی، هوش فرهنگی، اهرم مورد نیاز رهبران و مدیران تلقی می‌شود. هادی‌زاده مقدم و حسینی (۱۳۸۶) معتقدند که در مجموع بین هوش فرهنگی و همچنین ابعاد شناختی، انگیزشی و رفتاری و اثربخشی گروهی، رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد.

عباسعلیزاده (۱۳۸۷) بر این باور است که هوش فرهنگی و هر کدام از مؤلفه‌های فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری، تأثیر مثبتی بر روی انگیزه‌ی توفیق‌طلبی مدیران دارند.

کاظمی (۱۳۸۷) به این نتیجه رسید که بین هوش فرهنگی و ابعاد آن (فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری) و عملکرد، ارتباط وجود دارد.

یوسفی (۱۳۸۷) به این نتیجه رسید که یکی از عواملی که بر ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی اثر چشم‌گیری دارد، بهبود روابط حاکم میان مدیریت و کارکنان است و بکارگیری سبک رهبری صحیح و علمی و نیز توجه مدیریت به مشکلات کاری و زندگی کارکنان از مؤلفه‌های مؤثر بر افزایش بهره‌وری هستند.

تسلیمی و همکاران (۱۳۸۸) سه راه‌کار برای ارتقاء هوش فرهنگی فراشناختی شامل بازنگری دانش فرهنگی خود و در صورت لزوم تعامل با فرهنگ‌های جدید، افزایش دقت هوشیاری در تعاملات میان فرهنگی و همچنین آموزش سبک‌های یادگیری، استدلال قیاسی و نفس تفکر مطرح کردند.

مشبکی و تیزرو (۱۳۸۸) معتقدند که هوش فرهنگی دارای رابطه مثبت با موفقیت رهبران در کلاس جهانی است.

ودادی و همکاران (۲۰۱۰) در تحقیقی با عنوان «رابطه‌ی بین هوش فرهنگی و موفقیت مدیران (مورد مطالعه: شرکت ایرانی) انجام داده‌اند. نمونه آماری این تحقیق تعداد ۷۸ مدیر ارشد و میانی شرکت انرژی ایرانی می‌باشد. نتایج تحقیق بیانگر همبستگی بالا



بین هوش فرهنگی و ابعاد مختلف آن (فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری) با موفقیت مدیران بود.

امیری و همکاران (۲۰۱۰) به این نتیجه رسیدند که بین مؤلفه‌های هوش فرهنگی شامل فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری و همچنین خود هوش فرهنگی با عملکرد کارکنان، رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد.

هرسی و بلانچارد<sup>۱</sup> (۱۹۸۳) به این نتیجه رسیدند که فرهنگ قوی سبب به وجود آمدن احساس بهتر در کارکنان و انجام دادن بهتر کارها می‌شود. همچنین، چنین فرهنگی موجب افزایش تعهد افراد به سازمان و ایجاد هم‌سویی میان اهداف کارکنان و اهداف سازمانی می‌شود و این مهم، عاملی مؤثر در افزایش بهره‌وری است.

آنگ و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) به این نتیجه رسیدند که بین سازگاری و رفتار فرهنگی، همبستگی مثبت ولی بین ثبات هیجانی و رفتار فرهنگی، همبستگی منفی و معنی‌دار وجود دارد.

تمپلر و تای<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) به این نتیجه رسیدند که رابطه مثبت بین مؤلفه‌های انگیزشی هوش فرهنگی با هر سه نوع سازگاری عمومی، سازگاری بین فرهنگی و سازگاری شغلی وجود دارد.

آنگ و داین<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) معتقدند که توسط استراتژی و دانش فرهنگی، می‌توان عوامل قضاوت فرهنگی و فاکتور تصمیم‌گیری را پیش‌بینی کرد. همچنین عامل سازش فرهنگی توسط انگیزش و رفتار فرهنگی و کارایی توسط استراتژی و رفتار قابل پیش‌بینی است.

## ابزار و روش

روش پژوهش حاضر، توصیفی و از نوع همبستگی است.

جامعه‌ی آماری این پژوهش را کلیه‌ی مدیران و کارکنان شعب بانک مسکن شهرستان ارومیه تشکیل می‌دهد. حجم نمونه برای مدیران به دلیل محدود بودن جامعه‌ی آماری مدیران بر اساس شمارش کامل (سرشماری) ۳۲ نفر در نظر گرفته شده

<sup>۱</sup>- Hersy & Blanchard

<sup>۲</sup>- Ang & et.al.

<sup>۳</sup>- Templer & Tay

<sup>۴</sup>- Dyne

است. حجم نمونه‌ی کارکنان ۶۸ نفر می‌باشد که به ازای هر مدیر ۴ کارکن بر اساس نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شده است.

- ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌ی استاندارد هوش فرهنگی و پرسشنامه‌ی بهره‌وری بوده است. پرسشنامه‌ی هوش فرهنگی شامل ۲۰ سوال می‌باشد که پاسخ‌های آن در طیف لیکرت ۷ درجه‌ای امتیازدهی شده‌اند. مدیران شعب بانک مسکن به پرسشنامه‌ی هوش فرهنگی پاسخ دادند. پرسشنامه‌ی بهره‌وری شامل ۲۲ سوال بسته پاسخ بود که در طیف لیکرت ۵ درجه‌ای امتیازدهی شده بود و کارکنان به آن پاسخ دادند. پایایی هر دو پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای هوش فرهنگی ۰/۸۷۸ و برای بهره‌وری ۰/۹۰۷ بدست آمد و هم‌چنین روایی پرسشنامه‌های مذکور با نظر داوران بررسی و تأیید شده است. در نهایت با استفاده از نرم افزار آماری SPSS به تجزیه و تحلیل توصیفی و استنباطی داده‌ها پرداخته شد.

### یافته‌ها

**تحلیل رابطه بین عامل فراشناختی هوش فرهنگی مدیران با بهره‌وری شعب بانک مسکن در شهرستان ارومیه**

سنجش اثر عامل فراشناختی هوش فرهنگی مدیران با بهره‌وری نشان می‌دهد که بین بعد فراشناختی هوش فرهنگی مدیران و بهره‌وری شعب بانک مسکن در شهرستان ارومیه رابطه وجود دارد؛ همان‌طور که در جدول (۱) مشاهده می‌کنیم  $Sig=0/02$  از ۰/۰۵ کوچک‌تر است. ضریب همبستگی بین عامل فراشناختی هوش فرهنگی مدیران با بهره‌وری شعب (۰/۵۳) می‌باشد که حاکی از وابستگی بالای این دو متغیر می‌باشد.

جدول (۱): توزیع فراشناختی هوش فرهنگی مدیران با بهره‌وری شعب

بهره‌وری	فراشناختی		
	پایین	متوسط	بالا
پایین	تعداد	۰	۰
	درصد	۰	۶٪
متوسط	تعداد	۲	۲
	درصد	۶٪	۱۵,۶٪
بالا	تعداد	۱	۲۰
	درصد	۳٪	۶۲,۵٪
آزمون همبستگی sig. = ۰/۰۲۳			
ضریب همبستگی پیرسون r = ۰/۵۳			

## تحلیل رابطه بین عامل شناختی هوش فرهنگی مدیران با بهره‌وری شعب بانک

## مسکن در شهرستان ارومیه

سنجش اثر عامل شناختی هوش فرهنگی مدیران با بهره‌وری شعب بانک مسکن در شهرستان ارومیه رابطه وجود دارد؛ همان‌طور که در جدول (۲) مشاهده می‌کنیم  $Sig=۰/۰۴$  از  $۰/۰۵$  کوچک‌تر است. ضریب همبستگی بین عامل شناختی هوش فرهنگی مدیران با بهره‌وری شعب (۰/۲۹) می‌باشد. که حاکی از وابستگی این دو متغیر می‌باشد.

جدول (۲): توزیع شناختی هوش فرهنگی مدیران با بهره‌وری شعب

بهره‌وری	شناختی		
	پایین	متوسط	بالا
پایین	تعداد	۲	۰
	درصد	۶٪	۰٪
متوسط	تعداد	۱	۲
	درصد	۳٪	۲۸,۱٪
بالا	تعداد	۰	۸
	درصد	۰	۲۵٪
آزمون همبستگی sig. = ۰/۰۴			
ضریب همبستگی پیرسون r = ۰/۲۹			

تحلیل رابطه بین عامل انگیزشی هوش فرهنگی مدیران با بهره‌وری شعب بانک مسکن در شهرستان ارومیه

سنجش اثر عامل انگیزشی هوش فرهنگی مدیران با بهره‌وری نشان می‌دهد که بین بعد انگیزشی فرهنگی مدیران و بهره‌وری شعب بانک مسکن در شهرستان رابطه وجود دارد؛ همان‌طور که در جدول (۳) مشاهده می‌کنیم  $Sig=0/034$  از  $0/05$  کوچک‌تر است. ضریب همبستگی بین عامل انگیزشی هوش فرهنگی مدیران با بهره‌وری شعب (۰/۳۷) می‌باشد. که حاکی از وابستگی این دو متغیر می‌باشد.

جدول (۳): توزیع انگیزشی هوش فرهنگی مدیران با بهره‌وری شعب

		انگیزشی		
		پایین	متوسط	بالا
پایین	تعداد	۰	۲	۰
	درصد	۰٪	۶٪	۰٪
متوسط	تعداد	۳	۷	۰
	درصد	۹,۳٪	۲۱,۸٪	۰٪
بالا	تعداد	۰	۱۸	۲
	درصد	۰	۵۶,۲٪	۶٪
آزمون همبستگی $Sig. = 0/034$ ضریب همبستگی پیرسون $r = 0/37$				

تحلیل رابطه بین عامل رفتاری هوش فرهنگی مدیران با بهره‌وری شعب بانک مسکن در شهرستان ارومیه

سنجش اثر عامل رفتاری هوش فرهنگی مدیران با بهره‌وری نشان می‌دهد که بین بعد رفتاری فرهنگی مدیران و بهره‌وری شعب بانک مسکن در شهرستان ارومیه رابطه وجود دارد؛ همان‌طور که در جدول (۴) مشاهده می‌کنیم  $Sig=0/013$  از  $0/05$  کوچک‌تر است. ضریب همبستگی بین عامل رفتاری هوش فرهنگی مدیران با بهره‌وری شعب (۰/۶۷) می‌باشد. که حاکی از وابستگی بالای این دو متغیر می‌باشد.

جدول (۴) : توزیع رفتاری هوش فرهنگی مدیران با بهره‌وری شعب

رفتاری		پائین	متوسط	بالا
بهره‌وری				
پایین	تعداد	۲	۱۰	۰
	درصد	٪۶	٪۳۱,۲	٪۰
متوسط	تعداد	۱	۹	۲
	درصد	٪۳	٪۲۸,۱	٪۶
بالا	تعداد	۰	۸	۰
	درصد	۰	٪۲۵	٪۰
آزمون همبستگی		Sig. = ۰/۰۱۳		
ضریب همبستگی پیرسون		r = ۰/۶۷		

### تحلیل رابطه بین هوش فرهنگی مدیران با بهره‌وری شعب بانک مسکن در شهرستان ارومیه

سنجش اثر هوش فرهنگی مدیران با بهره‌وری نشان می‌دهد که بین هوش فرهنگی مدیران و بهره‌وری شعب بانک مسکن در شهرستان ارومیه رابطه وجود دارد؛ همان‌طور که در جدول (۵) مشاهده می‌کنیم Sig=۰/۰۰۸ از ۰/۰۵ کوچک‌تر است. ضریب همبستگی بین هوش فرهنگی مدیران با بهره‌وری شعب (۰/۵۶) می‌باشد. که حاکی از وابستگی بالای این دو متغیر می‌باشد.

جدول (۵) : ضریب همبستگی هوش فرهنگی مدیران با بهره‌وری شعب

ضریب همبستگی پیرسون	آزمون همبستگی
r = ۰/۵۶۲	sig. = ۰/۰۰۸

### بحث و نتیجه‌گیری

مدیران برای بهبود عملکرد خود بایستی به هوش فرهنگی و ابعاد آن توجه نموده و انواع قابلیت‌ها از جمله هوش فرهنگی را در خود پرورش دهند. هرچه هوش فرهنگی مدیران بالا باشد عملکرد آنها نیز بهتر خواهد بود. به عبارت دقیق‌تر یک مدیر هوشمند از نظر فرهنگی قادر است با کمک تجربه‌های بسیار خود همان رفتاری را از خود بروز دهد که بطور کامل، مناسب شرایط موجود باشد که این امر باعث می‌شود مدیران بتوانند

تفاوت‌های فرهنگی را جدا از قضاوت‌های ارزشی، درک کنند و با درک و پذیرش تفاوت‌های فرهنگی به سازگاری فرهنگی نائل شوند. سازگاری فرهنگی نیز بدون برخورداری یا تقویت قابلیت هوش فرهنگی میسر نخواهد شد. در تحقیق حاضر بین بعد فراشناختی هوش فرهنگی مدیران با بهره‌وری سازمانی آنان رابطه‌ی مثبت وجود دارد. بعد فراشناختی بیانگر درک فرد از تشابهات و تفاوت‌های فرهنگی است و نقشه‌های ذهنی و شناختی فرد از فرهنگ‌های دیگر را نشان می‌دهد، در بعد شناختی این جنبه مشتمل بر شناخت سیستم‌های اقتصادی و قانونی، هنجارهای تعامل اجتماعی، عقاید مذهبی، ارزش‌های زیبایی‌شناختی و زبان فرهنگ‌های دیگر می‌باشد. به نظر می‌رسد مدیرانی که با زبان‌های خارجی و یا رفتارهای غیر کلامی سایر فرهنگ‌ها و باورهای فرهنگی ملل و اقوام دیگر آشنا هستند، عملکرد بهتری نسبت به سایر مدیران خواهند داشت. بعد انگیزشی هوش فرهنگی بیانگر علاقه فرد به آزمودن فرهنگ‌های دیگر و تعامل با افرادی از فرهنگ‌های مختلف می‌باشد که شامل ارزش درونی افراد برای تعامل چندفرهنگی و اعتماد به نفسی است که به فرد اجازه می‌دهد در موقعیت‌های فرهنگی مختلف به صورتی اثربخش عمل کند. پس می‌توان پیش‌بینی کرد که مدیرانی که از تعامل با مردم سایر فرهنگ‌ها احساس لذت می‌کنند و فشارهای ناشی از تفاوت‌های فرهنگی را تحمل می‌کنند، توانایی بالاتری نسبت به سایر مدیران خواهند داشت.

بعد رفتاری هوش فرهنگی، قابلیت فرد برای سازگاری با آن دسته از رفتارهای کلامی و غیر کلامی را در بر می‌گیرد که برای برخورد با فرهنگ‌های مختلف مناسب هستند. مدیران دارای بعد رفتاری هوش فرهنگی در سطح بالا، قادر به پاسخ‌گویی رفتاری منعطفی می‌باشند که در موقعیت‌های مختلف بکار می‌برند و با یک تعامل خاص یا موقعیت ویژه از قابلیت اصلاح و تعدیل رفتار خود برخوردارند.

به‌طور کلی نتایج این پژوهش حاکی از آن است که بین هوش فرهنگی مدیران و مؤلفه‌های آن با بهره‌وری شعب همبستگی مثبت و معنی‌دار وجود دارد و در بین این مؤلفه‌ها، مؤلفه‌ی رفتاری هوش فرهنگی دارای بیش‌ترین سهم (۰/۶۷) در افزایش بهره‌وری مدیران در طی دوره پژوهش بوده است.

نتایج این پژوهش در مورد رابطه‌ی هوش فرهنگی با بهره‌وری، هم‌راستا با نتایج پژوهش‌های عباسعلیزاده (۱۳۸۶)، هادی‌زاده‌مقدم و حسینی (۱۳۸۷)، کاظمی (۱۳۸۷)،

تای و تمپلر (۲۰۰۶)، آنگ و همکاران (۲۰۰۷)، امیری همکاران (۲۰۱۰)، ودادی و همکاران (۲۰۱۰) و وظیفه‌دامیرچی و همکاران (۲۰۱۱) است.

نتایج این پژوهش در مورد رابطه‌ی عامل فراشناختی با بهره‌وری، هم‌راستا با نتایج پژوهش‌های رحیم‌نیا و همکاران (۱۳۸۸)، کاظمی (۱۳۸۷)، مشبکی و تیزرو (۱۳۸۸)، عباس‌علیزاده (۱۳۸۶)، امیری و همکاران (۲۰۱۰)، ودادی و همکاران (۲۰۱۰) آنگ و همکاران (۲۰۰۴)، آلن و هیگینز (۲۰۰۵) و تای و تمپلر (۲۰۰۷) است.

نتایج این پژوهش در مورد رابطه‌ی عامل شناختی با بهره‌وری هم‌راستا با نتایج پژوهش‌های هادیزاده‌مقدم و حسینی (۱۳۸۷)، عباس‌علیزاده (۱۳۸۶)، امیری و همکاران (۲۰۱۰)، ودادی و همکاران (۲۰۱۰) و مغایر با نتایج کاظمی (۱۳۸۷) است.

نتایج این پژوهش در مورد رابطه‌ی عامل انگیزشی با بهره‌وری هم‌راستا با نتایج پژوهش‌های رحیم‌نیا و همکاران (۱۳۸۸)، هادیزاده‌مقدم و حسینی (۱۳۸۷)، عباس‌علیزاده (۱۳۸۶)، کاظمی (۱۳۸۷)، مشبکی و راموز (۱۳۸۵)، مشبکی و تیزرو (۱۳۸۸)، امیری و همکاران (۲۰۱۰)، ودادی و همکاران (۲۰۱۰)، تای و تمپلر (۲۰۰۶) و آنگ و همکاران (۲۰۰۴) است.

نتایج این پژوهش در مورد رابطه‌ی عامل رفتاری با بهره‌وری هم‌راستا با نتایج پژوهش‌های سلطانی (۱۳۸۵)، هادیزاده‌مقدم و حسینی (۱۳۸۷)، عباس‌علیزاده و نایجی (۱۳۸۶)، کاظمی (۱۳۸۷)، مشبکی و راموز (۱۳۸۵)، امیری و همکاران (۲۰۱۰)، ودادی و همکاران (۲۰۱۰)، وظیفه‌دامیرچی و همکاران (۲۰۱۱) و ارلی و آنگ (۲۰۰۴) است.

پژوهش حاضر دارای محدودیت‌هایی از قبیل محدود بودن ابزار اندازه‌گیری به پرسشنامه و هم‌چنین محدود بودن جامعه آماری به شعب بانک مسکن شهرستان ارومیه می‌باشد. لذا با توجه به نتایج به دست آمده و محدودیت‌های مذکور، به نظر می‌رسد که پیشنهادهای ذیل بتوانند در کاربردی ساختن اهداف پژوهش و افزایش کیفیت تحقیقات آتی مؤثر باشند.

✓ آن‌گونه که نتایج پژوهش حاضر آشکار ساخت، هوش فرهنگی مدیران و مؤلفه‌های چهارگانه‌ی آن (فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری) با بهره‌وری شعب رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری داشت. با توجه به اکتسابی بودن بخش قابل توجهی از مهارت‌ها و قابلیت‌های هوش فرهنگی، پیشنهاد می‌گردد سازمان‌ها در برنامه‌های آموزش و توسعه مدیران، جایگاه ویژه‌ای برای تقویت این هوش در نظر

---

بگیرند و با بهره‌گیری از آموزش‌های رسمی و غیر رسمی در جهت بهبود مهارت-  
های شناختی و رفتاری مدیران گام بردارند.

✓ از آنجایی که مؤلفه‌ی رفتاری هوش فرهنگی دارای بیش‌ترین سهم در تعیین  
بهره‌وری مدیران بوده است لذا پیشنهاد می‌گردد، در هوش فرهنگی تأکید  
بیش‌تری بر روی این مؤلفه گردد.



## منابع:

- اسدی، حسن (۱۳۸۰)، رابطه فرهنگ سازمانی با بهره‌وری مدیران سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران، مجله علمی-پژوهشی حرکت، دانشگاه تهران، شماره ۷.
- احمدی، پرویز (۱۳۸۰)، طراحی مدل بهبود بهره‌وری نیروی انسانی با نگرش مدیریت بهره‌وری، تهران، دانشگاه تربیت مدرس.
- پاداش ستوده، سیده فاطمه (۱۳۸۰)، بهره‌وری سازمان تربیت بدنی، انتشارات علم و ورزش، چاپ اول، تهران.
- پایگاه اطلاع رسانی طرح رفعت (۱۳۹۰)، قابل دسترس در: <http://rafat-iut.mihanblog.com/extrapage/04>
- تسلیمی، محمدسعید؛ قلی پور، آرین؛ وردی‌نژاد، فریدون؛ من آل‌آقا، میترا (۱۳۸۸)، ارائه راهکارهایی برای ارتقاء هوش فرهنگی مدیران دولتی در امور بین‌المللی، پژوهش‌های مدیریت، سال دوم، شماره چهارم.
- خدا بخش، عباس (۱۳۷۵)، طراحی الگو و سنجش بهره‌وری در حمل و نقل جاده‌ای کالا. تهران؛ دانشگاه تربیت مدرس.
- رحیم‌نیا، فریبرز؛ مرتضوی، سعید؛ دلارام، طوبی (۱۳۸۸)، بررسی میزان تأثیر هوش فرهنگی بر عملکرد وظیفه‌ای مدیران (مورد مطالعه: شعب بانک اقتصاد نوین تهران)، نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا، سال هشتم، شماره ۲۲.
- سازمانده، بهاره (۱۳۸۴)، فرهنگ و حقوق بشر در پرتو جهانی شدن، فصلنامه راهبرد، شماره ۳۶.
- طاهری، شهنام (۱۳۸۵)، بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمان‌ها، چاپ یازدهم، تهران؛ نشرهستان.
- عباس‌علیزاده، منصوره (۱۳۸۷)، بررسی تأثیر هوش فرهنگی بر انگیزه‌ی توفیق طلبی مدیران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات.
- فاطمی، سیدمحسن (۱۳۸۵)، انواع هوش، انجمن روابط عمومی ایران، قابل دسترس در: [www.Persianblog.ir](http://www.Persianblog.ir)
- فیاضی، مرجان (۱۳۸۵)، هوش فرهنگی نیاز مدیران در قرن تنوع، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۷۲.
- فیاضی، مرجان؛ جانثار احمدی، هدی (۱۳۸۵)، هوش فرهنگی نیاز مدیران در قرن تنوع، ماهنامه تدبیر شماره ۱۷۲.
- قلی پور، آرین (۱۳۸۶)، مدیریت رفتار سازمانی (رفتار فردی)، تهران: انتشارات سمت.
- کاظمی، معصومه (۱۳۸۷)، بررسی رابطه هوش فرهنگی با عملکرد کارکنان جامعه‌المصطفی العالمیه، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.

- مشبکی، اصغر؛ تیزرو، علی (۱۳۸۸)، تاثیر هوش هیجانی و هوش فرهنگی بر موفقیت رهبران در کلاس جهانی، پژوهش‌های مدیریت، سال دوم، شماره سوم.
- مشبکی، اصغر؛ راموز، نجمه (۱۳۸۵)، هوش فرهنگی اکسیر موفقیت مدیران در کلاس جهانی، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران.
- نائیچی، محمد جواد؛ عباسعلیزاده، منصوره (۱۳۸۶)، هوش فرهنگی؛ سازگاری با ناهمگون‌ها، تدبیر، شماره ۲۳.
- نوزادی، سید رضا (۱۳۷۴). تأثیر نظام اطلاعات مدیریت در بهره‌وری، گروه ملی صنعتی فولاد ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه مدیریت و حسابداری علامه طباطبایی.
- هادی‌زاده مقدم، اکرم؛ حسینی، ابوالحسن (۱۳۸۶)، بررسی رابطه بین هوش فرهنگی و اثربخشی گروهی، مرکز نوسازی و تحول اداری، تهران: دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی.
- یوسفی، رضا (۱۳۸۷)، رشد بهره‌وری در شرکت پارس سویچ و مقایسه آن با برنامه چهارم توسعه، هفتمین همایش کیفیت و بهره‌وری در صنعت برق، تهران، خرداد ماه.

- Alon, L. (2005), Global Leadership success through emotional and cultural intelligence, Kelly, school of business, business Horizons, N. 48,501-512.
- Amiri, A. & Moghimi, S.M, Kazemi, M.(2010), Studying the Relationship between Cultural Intelligence and Employees' Performance, European journal of scientific Research. Vol.42, No.3pp 418-427.
- Ang, s.; DYn, L.; koh. (2007), cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on cultural judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task performance.
- Ang, S., Van Dyne, L., & Koh, C. (2006), Personality correlates of the four- factor model of cultural intelligence. Group and organization Management, 31, 100- 123.
- Cultural Intelligence Center (2005), Four Factor Cultural Intelligence.

- 
- Early, P.C. and Ang, S.(2003), Cultural Intelligence; Individual Interaction across Culture, Stanford, CA. Stanford business books.
  - Hersy, P. Blanchard, K.(1983), Management or Organization Behavior. Newjersy prentice-Hall.
  - Imai, R & Gelfand M J(2007), The cultural intelligence negotiator: the impact of CQ on intercultural negotiation effectiveness. Dissertation For the degree of doctor of philosophy.
  - Jacobson, Standy a; stiles, Richard L (1985), The Effectiveness of physical education specialist. Eric.No.Ed078068. Journal Research for exercise and sport.Vol, 14.
  - Peter J. Paul and Olson C.Jery (2005), Consumer behavior, Mcgraw-Hill press, p.288.
  - Peterson, B (2004), Cultural intelligence: A guide to working with people from other cultures. Yurmouth, ME. Intercultural Press.
  - Schuiteman J. Anellies. K (1987), an examination of gender differences in scholarly productivity among physical educator. Eric. No.Ej364420. Journal Research for exercise and sport. Vol.58.
  - Sternberg J, Robert (1999), Successful Intelligence: Finding a Balance, Trends in cognitive sciences, vol.3,No.11
  - Templer, K.J., Tay, C., and 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.
  - Triandis, C. Harry (2006), Cultural Intelligence in Organizations, Group & Organization Management, Vol.32, No.1, February, pp 20-26.
  - Vazifeh Damirchi, Q. Rahimi, GH. Seyyedi, H (2011), The role of workers multiple intelligence on their productivity in cultural

- 
- institution of Moghan. Australian journal of business & management research, Vol.1, No 7: 42-50, October.
- Vedadi. A, Kheiri. B, Abasalizadeh. M (2010), the relationship between cultural intelligence & achievement: a case study in an Iranian company, Iranian of management studies, Vol.3, No.3. Pp: 25-40
  - Wright S.Norman and Drewery P.Glyn (2006), Forming Cohesion in Culturally Heterogeneous Team. Cross Cultural Management, Vol. 13, No. 1, pp.43-53.