

هوش فرهنگی و رفتار شهروندی سازمانی

مجتبی رجب‌بیگی*، طیبه امیرخانی**، مریم محمدپور***، مریم فریدی
خورشیدی****

چکیده

این پژوهش با هدف بررسی رابطه بین هوش فرهنگی و رفتار شهروندی سازمانی به مرحله اجرا در آمد. جامعه آماری پژوهش، ۱۰۸ نفر از کارشناسان مراکز آموزش و تحقیقات جهاد کشاورزی استان لرستان بود که از طریق سرشماری مورد بررسی قرار گرفت. برای جمع‌آوری داده‌های اولیه از روش توزیع پرسش‌نامه استاندارد استفاده شد و داده‌های ثانویه از طریق مطالعات کتابخانه‌ای به دست آمد. مقیاس اندازه‌گیری از نوع طیف پنج گزینه‌ای لیکرت بود و از آلفای کرونباخ و اسپیرمن برآون برای محاسبه پایایی پرسش‌نامه‌ها استفاده گردید. ضرایب آلفای کرونباخ و اسپیرمن برآون پرسشنامه هوش فرهنگی به ترتیب معادل ۰/۸۰ و ۰/۹۲ و برای پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی معادل ۰/۸۰ و ۰/۸۳ به دست آمد. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که بین هوش فرهنگی کارکنان در چهار مؤلفه فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری با رفتار شهروندی سازمانی بر اساس ضرایب همبستگی پیرسون رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. براساس نتایج تحلیل رگرسیون گام به گام سه مؤلفه شناختی، انگیزشی و فراشناختی، توان پیش‌بینی سطح رفتار شهروندی سازمانی را دارند و مؤلفه شناختی مهم‌ترین نقش را به خود اختصاص داده است.

کلیدواژه‌ها: هوش فرهنگی؛ رفتار شهروندی سازمانی؛ مراکز آموزش و تحقیقات جهاد کشاورزی.

* دانشیار، مؤسسه آموزش عالی علمی کاربردی جهاد کشاورزی

** استادیار، دانشگاه شهید بهشتی

*** کارشناس ارشد، دانشگاه پیام نور تهران

**** کارشناس ارشد، دانشگاه پیام نور تهران

۱. مقدمه

در گذشته، ملاک ارزیابی رفتار کارکنان، انطباق عملکرد آنان با شرح وظایف شغلی مصوب بود؛ در حالی که امروزه رفتارهایی فراتر از آن‌ها نظیر رفتارهای فرانقشی و رفتارهای شهروندی سازمانی مورد توجه قرار گرفته است (حسینی‌کاخکی و قلی‌پور، ۱۳۸۶). مفهوم رفتار شهروندی سازمانی ابتدا در مقالات بارنارد (۱۹۳۸) و کاتز (۱۹۶۴) مطرح شد. اما با تمن و اورگان (۱۹۸۳) برای اولین بار در خلال بررسی رابطه بین رضایت شغلی و عملکرد سازمانی از اصطلاح رفتار شهروندی سازمانی استفاده نمودند و اظهار داشتند که رفتار شهروندی سازمانی مجموعه‌ای از رفتارهای سودمندی است که در شرح وظایف شغلی قید نشده اما کارکنان برای کمک به سایرین طی انجام وظایف قانونی خود به نحو مشهودی اینگونه رفتارها را از خود بروز می‌دهند (Hossam, 2008). اهمیت کاربردی مفهوم رفتار شهروندی سازمانی از این فرض منطقی ناشی شده است که رفتار شهروندی سازمانی فراتر از الزامات رسمی شغل است و چنانچه این رفتارهای فرانقش و همکاری‌های داوطلبانه کارکنان در طول زمان تکرار شوند، میزان اثربخشی سازمانی نیز مضاعف خواهد شد (Organ and Konovsky, 1989). لیکن توجه به این نکته لازم است که رفتارهای شهروندی سازمانی در هر شرایطی بروز نمی‌کند و برخی ویژگی‌های فردی و سازمانی به ظهور و گسترش این رفتارها کمک می‌کند. پژوهش‌های متعددی در زمینه عوامل مؤثر در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی انجام شده است. در این رابطه متغیرهای زیادی از جمله رضایت شغلی، ویژگی‌های شخصیتی، رفتارهای رهبری، تعهد سازمانی، رهبری تحول آفرین، حمایت سازمانی، فرهنگ سازمانی، کنترل مدیریتی و عدالت سازمانی مورد شناسایی قرار گرفته‌اند.

به طور کلی با مطالعه پژوهش‌ها می‌توان عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی را در سه طبقه عوامل فردی، مدیریتی و عوامل سازمانی قرار داد که عبارتند از:

عوامل فردی شامل: ویژگی‌های شخصیتی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی؛

عوامل مدیریتی شامل: رهبری تحول آفرین، سیستم کنترل مدیریتی، سبک مدیریت؛

عوامل سازمانی شامل: فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی، حمایت سازمانی (طبرسا و همکاران، ۱۳۸۹).

همان‌گونه که دسته‌بندی بالا نشان می‌دهد، عوامل فردی از جمله ویژگی‌های شخصیتی در زمینه عوامل اثرگذار بر بروز رفتارهای شهروندی سازمانی هستند. در این زمینه تأثیر عوامل فردی گوناگونی بر رفتارهای شهروندی سازمانی مورد مطالعه قرار گرفته است که برای نمونه می‌توان به بررسی رابطه میان ارزش‌های فرهنگی فردی و تعهد با رفتارهای شهروندی سازمانی (Cohen, 2007)، تأثیر پنج عامل بزرگ شخصیت نئو بر رفتارهای شهروندی

سازمانی (Ang et al., 2006)، و یا ارتباط میان هوش هیجانی و رفتار شهروندی سازمانی (اسعدی و همکاران، بدون سال)، اشاره کرد. در میان عوامل فردی، هوش فرهنگی، از جمله عواملی است که اهمیت آن مورد توجه پژوهشگران متعددی قرار گرفته است. مفهوم هوش فرهنگی برای نخستین بار توسط ارلی و آنگ (۲۰۰۳) از پژوهشگران دانشکده کسب و کار لندن مطرح شد (نائیجی و عباسعلی زاده، ۱۳۸۹). هوش فرهنگی زمینه‌ی مناسب را برای کارکنان سازمان‌ها به منظور درک و فهم آنچه که همکارانشان می‌اندیشند و به آن عمل می‌کنند، فراهم می‌کند. هوش فرهنگی با کاهش موانع ارتباطی بین فرهنگی، همکاری‌های داوطلبانه را در میان کارکنان در طول زمان افزایش می‌دهد و با ایجاد زمینه مناسب برای ظهور و بروز هر چه بیشتر رفتارهای شهروندی سازمانی در بین کارکنان بر اثربخشی سازمان می‌افزاید (توماس و اینکسون، ۱۳۸۷)؛ با توجه به این امر انتظار می‌رود که کارکنانی با سطح بالاتری از هوش فرهنگی، رفتارهای شهروندی سازمانی بیشتری را از خود بروز دهند. چراکه این افراد همکاران خود را بیشتر درک می‌کنند و تعامل سازنده‌تری را با افرادی از گروه‌های اجتماعی و فرهنگی گوناگون برقرار می‌سازند، از این رو بیش از سایر افراد در رفتارهای شهروندی سازمانی درگیر می‌شوند. با توجه به این امر در این مقاله تأثیر هوش فرهنگی بر رفتارهای شهروندی سازمانی مورد بررسی و مطالعه قرار می‌گیرد. جامعه آماری این پژوهش، مرکز آموزش و تحقیقات جهاد کشاورزی استان لرستان است. دلیل انتخاب این مرکز در این بوده است که با توجه به ماهیت آموزشی و پژوهشی آن، شناسایی عواملی که بهبود عملکرد مرکز یاری می‌رساند از اهمیت شایانس برخوردار است ضمن اینکه مرکز یادشده در استان لرستان واقع شده است و لرستان به عنوان استانی شناخته می‌شود که از خرده فرهنگ‌های گوناگونی برخوردار است؛ و از آنجایی که هوش فرهنگی قابلیت تعمیم به خرده فرهنگ‌های ملی و قومی درون یک فرهنگ ملی را نیز دارد؛ بنابراین مدیران محلی نیز می‌توانند از آن در تعاملات روزمره‌ی خود بهره‌گیرند. با توجه به این امر انتظار می‌رود که افزایش آگاهی کارشناسان این مرکز از رفتارهای شهروندی سازمانی و زمینه‌های بروز آن باعث توجه به مزایای این دو قابلیت مهم در راستای تحقق هرچه بهتر اهداف سازمانی این مرکز آموزشی و تحقیقاتی شود.

۲. مبانی و چارچوب نظری تحقیق

تلاش برای بهبود عملکرد از روزهای اولیه شکل‌گیری رشته مدیریت، دغدغه اندیشمندان این رشته بوده است و این دغدغه نه تنها پایان نیافته است بلکه با گذر زمان ابعاد جدیدی به خود می‌گیرد و حوزه بیشتری را تسخیر می‌کند. در مکاتب اولیه مدیریت، افراد با رفتارهایی

ارزیابی می‌شدند که در شرح شغل و شرایط احراز شاغل مشخص شده بود، لیکن امروزه رفتارهای فراتر از آن مد نظر قرار می‌گیرد. این رفتارهای با عناوینی چون رفتارهای پیش اجتماعی، رفتارهای خودجوش، رفتارهای فرا نقش و به طور کلی رفتار شهروندی سازمانی شناخته می‌شوند (امیرخانی و عارف نژاد، ۱۳۹۱).

رفتار شهروندی سازمانی از ریشه‌ی لاتین اتیکس^۱ به معنی اخلاق، اصول اخلاقی، رفتار و از واژه‌ی یونانی اتوس^۲ به معنی ویژگی شخصیتی یا آداب و رسوم قومی می‌باشد. معناشناسی و ریشه‌یابی این واژه بیانگر ارتباط اساسی آن با ویژگی درون فردی و نشان دهنده‌ی خوبی شخص و قواعد اجتماعی صحیح و غلطی است که رفتار فرد را جهت‌دهی می‌کند (Solomon, 1984). بررسی مبانی نظری نشان می‌دهد دو رویکرد اساسی در تعریف مفهوم رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد. مثلاً اورگان (۱۹۸۸) و سایر پژوهش‌گران پیشگام در این موضوع این نوع رفتار را با عنوان رفتار فرانشی مورد مطالعه قرار داده‌اند. زیرا به رفتارهایی اطلاق می‌شود که فراتر از الزامات نقشی است که برای افراد تعیین شده به علاوه این رفتارها به طور مستقیم و آشکار از طریق سیستم پاداش‌دهی سازمانی مورد تقدیر قرار نمی‌گیرد. گروه دیگری از پژوهش‌گران نظیر گراهام معتقدند که رفتار شهروندی سازمانی باید به صورت مجزا از عملکرد کاری، مورد ملاحظه قرار گیرد؛ چون در این صورت، مشکل تمایز بین عملکرد نقش و فرانشی به وجود نخواهد آمد. در دیدگاه یادشده رفتار شهروندی سازمانی باید به‌عنوان مفهوم جهانی‌اش که شامل تمام رفتارهای مثبت کارکنان در درون سازمان است، مورد توجه قرار گیرد (مقیمی، ۱۳۸۴). به زعم اورگان (۱۹۸۸) رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری خودجوش و آگاهانه است که به‌طور مستقیم و غیرمستقیم توسط سیستم پاداش‌دهی رسمی سازمانی شناسایی نشده اما در مجموع اثربخشی سازمانی را ارتقاء می‌دهد. منظور از خودجوش و آگاهانه بودن در این‌گونه رفتارها این است که در انجام آن هیچ‌گونه ضرورت اجباری نقشی یا مبتنی بر شغل وجود ندارد و در صورت عدم انجام آن نیز تنبیهی به دنبال نخواهد داشت (Organ, 1988). کلیه پژوهش‌های انجام شده به این اجماع رسیده‌اند که رفتار شهروندی سازمانی نتایج برجسته‌ای برای کسب و کارهای سازمانی به همراه دارد (رضائیان و رحیمی، ۱۳۸۷).

ابعاد رفتار شهروندی سازمانی. برای متغیر رفتار شهروندی سازمانی تعریف‌ها و طبقه‌بندی‌های متعددی وجود دارد که این امر به نوبه خود منجر به ایجاد هم‌پوشانی میان تعریف‌ها نیز شده است.

1. Ethic
2. Ethos

لازم به ذکر است که در این پژوهش، تعریف و طبقه‌بندی اورگان از مفهوم رفتار شهروندی سازمانی و ابعاد آن مورد استناد قرار گرفته است. به عقیده اورگان رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری کاملاً داوطلبانه است که نظام پاداش‌دهی، قابلیت شناسایی آن را به صورت مستقیم یا غیر مستقیم ندارد، ولی در مجموع عملکرد مؤثر را در سازمان افزایش می‌دهد و از پنج بعد خوش‌خویی، وظیفه‌شناسی، نوع دوستی و تحمل‌پذیری و ادب و مهربانی تشکیل شده است که در ادامه هر یک از بعدها به طور مختصر تعریف می‌شود.

۱. خوش‌خویی: مبین میزان مشارکت فرد در زندگی اجتماعی سازمان است مانند؛ حضور در فعالیت‌های فوق برنامه
۲. وظیفه‌شناسی: این بعد شامل رفتارهایی فراتر از الزامات تعیین شده به وسیله سازمان در محیط کاری است.
۳. نوع دوستی: به رفتارهای مفید و سودبخشی هم چون، صمیمیت، هم‌دلی و دل‌سوزی بین همکاران اشاره دارد که به طور مستقیم یا غیرمستقیم به حل مشکلات کاری کارکنان سازمان کمک می‌کند.
۴. تحمل‌پذیری: این بعد به شکیبایی در مقابل سختی‌ها و دشواری‌های اجتناب‌ناپذیر کاری و هم‌چنین اجحاف‌های شغلی بدون این که گله و شکایتی از فرد سر بزند اطلاق می‌گردد.
۵. ادب و مهربانی: به حساسیت نسبت به میزان اثرگذاری اقدامات شخصی بر سرنوشت دیگران مربوط می‌شود.



شکل ۱. ابعاد رفتار شهروندی سازمانی (Organ & Konovsky, 1989)

در خصوص پیامدهای مثبت رفتارهای شهروندی سازمانی، پژوهش‌های متعددی انجام شده است. برای مثال در سطح سازمانی آنچه که به طور عمده مطرح می‌شود افزایش عملکرد و اثربخشی است.

در پژوهش انجام شده توسط آقای چن و همکارانش (۱۹۹۸) مشخص شد که بروز رفتارهای شهروندی سازمانی با ترک خدمت رابطه معکوس دارد. مسئله دیگری که برخی از

پژوهش‌گران از جمله پادساکف (۲۰۰۰) یک پیامد مهم رفتارهای شهروندی سازمانی در نظر می‌گیرند، افزایش توان سازمان در جذب و نگهداری نیروهای خیره و کارآمد است. بالا بودن سطح رفتارهای شهروندی در یک سازمان سبب می‌شود تا سازمان به محیطی جذاب برای کار و فعالیت تبدیل شود و از این‌رو سازمان‌هایی که سطح رفتارهای شهروندی در آنها بالاست، با جذب نیروهای کارآمدتر، عملکرد بهتری خواهند داشت (طبرسا و همکاران، ۱۳۸۹). با توجه به این امر تعیین دلایل اینکه چرا افراد در رفتارهای شهروندی سازمانی درگیر می‌شوند، دغدغه پژوهش‌گران زیادی در رفتار سازمانی و روان‌شناسی اجتماعی بوده است. تلاش‌ها برای درک عوامل مرتبط و دلایل رفتار شهروندی سازمانی غالباً بر ویژگی‌های فردی متمرکز می‌شود. این مبانی نظری به طور ضمنی فرض می‌کند که ویژگی‌های فردی افراد و عکس‌العمل‌های آنان در مقابل رویدادهای محل کار بر میزانی که آنها فراتر از وظیفه خود عمل می‌کنند، اثر می‌گذارد.

پودساکف^۱ (۲۰۰۰) بر مبنای مروری جامع از مبانی نظری رفتار شهروندی سازمانی، دو طبقه اصلی از ویژگی‌های فردی را مشخص می‌کند: نگرش‌های کارکنان و متغیرهای عاطفی (Somech and Ron, 2006).

از دیگر عوامل فردی که می‌توان استدلال کرد که در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی نقش دارد، هوش است. برای مثال میرمحمد اسعدی، غزاله ندافی و میثم شفیعی رودپشتی در پژوهشی ارتباط و همبستگی میان هوش هیجانی و رفتار شهروندی سازمانی را در جامعه کتابخانه‌های عمومی شهرستان یزد و کتابداران شاغل در آن (۶۸ نفر کل جامعه و ۵۰ نفر نمونه)، مورد بررسی قرار داده‌اند. نتایج حاکی از آن است که بین هوش هیجانی و رفتار شهروندی سازمانی، همبستگی معناداری وجود دارد.

یکی دیگر از انواع هوش، هوش فرهنگی است که آن را توانایی فردی برای درک، تفسیر و عمل مؤثر در شرایطی که تنوع فرهنگی وجود دارد، می‌دانند (Earley and Peterson, 2004). هوش فرهنگی عامل کلیدی موفقیت در جهان امروز است؛ چراکه برای اثربخشی فعالیت‌های گروه‌های کاری، لازم است، اقدام به توسعه هوش فرهنگی کنند (Ansari et al., 2012). ضمن اینکه هوش فرهنگی با کاهش موانع ارتباطی بین فرهنگی، همکاری‌های داوطلبانه را در میان کارکنان در طول زمان افزایش می‌دهد و با ایجاد زمینه مناسب برای ظهور و بروز هر چه بیشتر رفتارهای شهروندی سازمانی در بین کارکنان بر اثربخشی سازمان می‌افزاید (توماس و اینکسون، ۱۳۸۷). با توجه به این امر فرضیه اصلی پژوهش به صورت زیر است:

1. Podsakoff

بین متغیر هوش فرهنگی با رفتار شهروندی سازمانی کارشناسان مراکز آموزش و تحقیقات جهاد کشاورزی استان لرستان رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد.

لازم به ذکر است که پژوهش‌گران در جستجوهای انجام شده موفق به یافتن پژوهشی که به بررسی ارتباط میان این دو متغیر پرداخته باشد، نشدند. با توجه به این امر در ادامه به بررسی دقیق‌تر هوش فرهنگی پرداخته می‌شود.

هوش فرهنگی. نظریه هوش فرهنگی نخستین بار توسط ارلی و آنگ (۲۰۰۳) از پژوهش‌گران دانشکده کسب و کار لندن با انتشار کتاب «هوش فرهنگی، تعاملات فردی بین فرهنگی» مطرح شد. به زعم آنان هوش فرهنگی عبارت است از: قابلیت یادگیری الگوهای جدید در تعاملات فرهنگی و ارائه پاسخ‌های رفتاری صحیح به این الگوها. این دو پژوهش‌گر معتقد بودند که در مواجهه با موقعیت‌های فرهنگی جدید، به زحمت می‌توان علائم و نشانه‌های آشنایی یافت که بتوان از آن‌ها در برقراری ارتباط سود جست؛ از این‌رو در این گونه موارد فرد باید با توجه به اطلاعات موجود، یک چارچوب شناختی مشترک تدوین کند و تدوین چنین چارچوبی تنها از عهده کسانی برمی‌آید که از سطح هوش فرهنگی بالایی برخوردار باشند؛ به عبارت دیگر، هوش فرهنگی قابلیت است که موجب تسهیل این امر می‌شود.

در تعریفی دیگر این دو پژوهش‌گر، هوش فرهنگی را قابلیت فردی برای درک، تفسیر و اقدام اثربخش در موقعیت‌هایی با تنوع فرهنگی دانسته‌اند و معتقدند این مفهوم با آن دسته از مفاهیم مرتبط با هوش سازگار است که هوش را بیشتر یک توانایی شناختی می‌دانند (Peterson, 2004). بسیاری از پژوهش‌گران هوش فرهنگی را توانایی فرد برای انجام وظیفه به طور اثربخش در موقعیت‌های فرهنگی متفاوت تعریف کرده‌اند (Earley and Ang, 2003; Ang et al., 2005). گروهی نیز این نوع هوش را یک نوع شایستگی چند وجهی می‌دانند که شامل دانش فرهنگی، عمل به صورت متفکرانه و فهرستی از مهارت‌های رفتاری است (توماس و اینکسون، ۱۳۸۷). به زعم کرون (۲۰۰۸) هوش فرهنگی ساختاری مستقل از فرهنگ است که در شرایط خاص فرهنگی به کار می‌رود و درک و فهم تعاملات بین فرهنگی را بهبود می‌بخشد (Crowne, 2008). پیترسون (۲۰۰۴) هوش فرهنگی را نوع بدیعی از هوش می‌داند که ارتباط زیادی با محیط‌های کاری با تنوع فرهنگی دارد و عبارت است از استعداد به کارگیری مهارت‌ها و توانایی‌ها در محیط‌های مختلف. هوش فرهنگی یک فراهوش است که شامل شکل‌های مختلفی از هوش است و IQ فقط یکی از آن‌ها است و عبارت است از

توانایی افراد برای رشد شخصی از طریق تداوم یادگیری و شناخت بهتر میراث‌های فرهنگی، آداب و رسوم و رفتاری مؤثر با افرادی با پیشینه فرهنگی و ادراکی متفاوت (مشبکی و راموز، ۱۳۸۹).

ابعاد هوش فرهنگی. از هوش فرهنگی و مؤلفه‌های آن تعریف‌ها و طبقه‌بندی‌های متعددی وجود دارد؛ لیکن آنچه در پژوهش حاضر مد نظر است مربوط به تعریف و طبقه‌بندی ارلی و آنگ (۲۰۰۳) از مفهوم هوش فرهنگی و ابعاد آن است. این دو پژوهش‌گر بر این اعتقادند که قابلیت یادگیری الگوهای جدید در تعاملات فرهنگی و ارائه پاسخ‌های صحیح به این الگوها، از چهار بعد به شرح زیر تشکیل شده است:

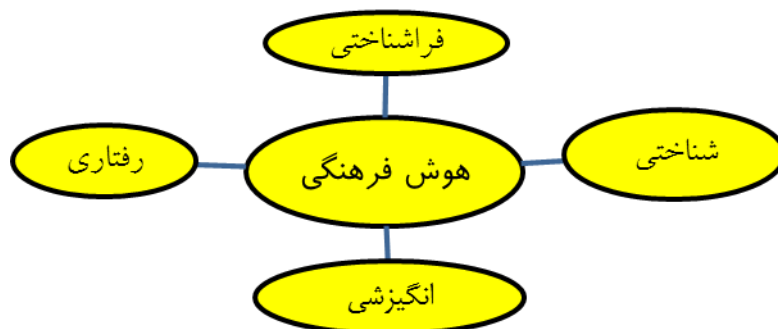
- **بعد فراشناختی:** روشی است که فرد تجربه‌های بین فرهنگی را از طریق آن استدلال می‌کند و فرآیندی را مورد توجه قرار می‌دهد که افراد برای فهم و کسب دانش فرهنگی به کار می‌گیرند. بعد فرا شناختی را می‌توان به دو عنصر مکمل دانش فراشناختی و تجربه فراشناختی تقسیم کرد. دانش فراشناختی به معنای چگونگی برخورد با دانشی است که در شرایط متنوع حاصل می‌شود لیکن تجربه فراشناختی به معنای چگونگی یک‌پارچه کردن تجربه‌های مرتبط به عنوان راهنمای تعاملات در آینده است. بعد فراشناختی یک جنبه حساس و مهم از هوش فرهنگی است (Earley and Peterson, 2004).

- **بعد شناختی:** این بعد از هوش فرهنگی مربوط به شناخت یک فرد از موارد مربوط به شباهت‌ها و تفاوت‌های فرهنگ‌هاست که دانش عمومی در مورد فرهنگ‌ها نظیر اطلاعاتی در مورد اعتقادات، باورهای مذهبی و معنوی، ارزش‌ها و باورها در مورد کار، زمان، ارتباطات خانوادگی، آداب و رسوم، ارزش‌ها، هنجارها و زبان را انعکاس می‌دهد.

- **بعد انگیزشی:** این بعد، بیانگر میزان اعتماد و اطمینان فرد به این است که آیا قادر است خود را با فرهنگ جدید تطبیق دهد. آیا انگیزه‌ی زیادی برای شناخت فرهنگ جدید دارد یا خیر؟ این بعد، میزان و جهت انرژی افراد را برای تعامل مؤثر در فرهنگ جدید نشان می‌دهد و شامل سطحی است که در آن افراد در مورد توانایی‌های خود در تعاملات میان فرهنگی اطمینان دارند و همچنین میزان گشودگی بالایی جهت تجربه خوب در تعامل با مردم سایر فرهنگ‌ها را دارند؛ ضمن اینکه از رضایت بالایی که از آن تعاملات در خود می‌یابند برخوردار هستند. افرادی که بعد انگیزش بالایی در هوش فرهنگی دارند، در تعاملات میان

فرهنگی اثربخش تر عمل می‌کنند و این احساس قوی را دارند که می‌توانند با طرز فکرهای مختلف دیگران و شرایط متغیر و ناشناخته کنار بیایند و پیچیدگی و عدم اطمینان را مدیریت کنند. اما شخصی که در بعد انگیزش، هوش فرهنگی پایینی داشته باشد، هنگامی که در دست‌یابی به هدف، ناامید می‌شود، انتظارات کارآمدی او به طور تصاعدی افت پیدا می‌کند و از خود تصویر منفی پیدا می‌کند و در تعامل با دیگران دوری کرده و انزوا اختیار می‌کند (Earley and Peterson, 2004).

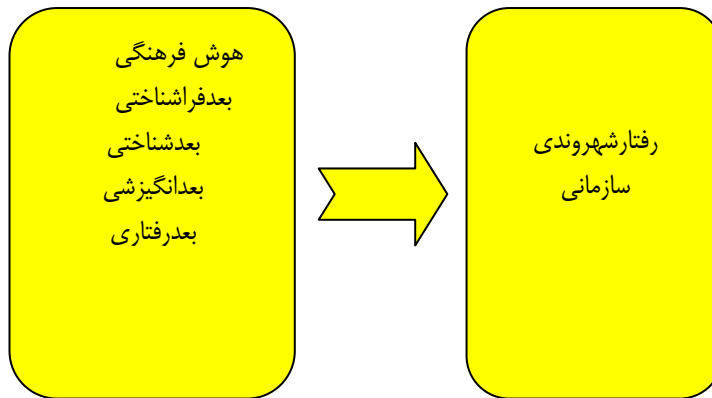
- **بعد رفتاری:** این بعد قابلیت فرد را برای نمایش اعمال کلامی و غیرکلامی مناسب در تعامل با افرادی از فرهنگ‌های مختلف نشان می‌دهد و بر این موضوع تمرکز می‌کند که افراد چگونه در شرایط فرهنگی جدید عمل می‌کنند و در واقع به توانایی فرد برای انجام واکنش مناسب در موقعیت متفاوت فرهنگی جدید اشاره می‌کند.
با توجه به این امر شکل شماره دو ابعاد هوش فرهنگی را به اختصار نشان می‌دهد:



شکل ۲. ابعاد هوش فرهنگی (Earley and Ang, 2003).

با توجه به فرضیه اصلی پژوهش، و ابعاد متغیرها در مروری بر مبانی نظری، مدل مفهومی این پژوهش به شرح زیر است:

مدل مفهومی پژوهش. با توجه به مطالب گفته شده مدل مفهومی تحقیق در شکل ۳ نشان داده شده است.



شکل ۳. مدل مفهومی تحقیق

با توجه به مدل مفهومی، فرضیه های فرعی این پژوهش عبارتند از:

۱. بین مؤلفه فراشناختی هوش فرهنگی با رفتار شهروندی سازمانی کارشناسان مراکز آموزش و تحقیقات جهاد کشاورزی استان لرستان رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد.
۲. بین مؤلفه شناختی هوش فرهنگی با رفتار شهروندی سازمانی کارشناسان مراکز آموزش و تحقیقات جهاد کشاورزی استان لرستان رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد.
۳. بین مؤلفه انگیزی هوش فرهنگی با رفتار شهروندی سازمانی کارشناسان مراکز آموزش و تحقیقات جهاد کشاورزی استان لرستان رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد.
۴. بین مؤلفه رفتاری هوش فرهنگی با رفتار شهروندی سازمانی کارشناسان مراکز آموزش و تحقیقات جهاد کشاورزی استان لرستان رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد.

۳. روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده ها، توصیفی - پیمایشی و از حیث ارتباط بین متغیرها از نوع همبستگی است. متغیرهای پژوهش، عبارتند از: هوش فرهنگی و مؤلفه‌های آن (فراشناختی، شناختی، انگیزی و رفتاری) به عنوان متغیر مستقل و رفتار شهروندی سازمانی به عنوان متغیر وابسته.

جامعه آماری این پژوهش را ۱۰۸ نفر از کارشناسان مراکز آموزش و تحقیقات جهاد کشاورزی استان لرستان تشکیل داده است که به علت محدود بودن اعضای جامعه آماری، کلیه اعضا مورد بررسی قرار گرفتند.

ابزار اصلی گردآوری اطلاعات در این پژوهش، پرسشنامه‌های استاندارد هوش فرهنگی آنگ و همکاران (۲۰۰۴) و رفتار شهروندی سازمانی پادساکف و همکاران (۱۹۹۰) است (Ang et al., 2004; Podsokoff et al., 1990). جدول زیر ابعاد و گویه‌های این پرسشنامه را نشان می‌دهد:

جدول شماره ۱. ابعاد و گویه‌های پرسشنامه

ابعاد	گویه‌ها
	هوش فرهنگی
	تا چه اندازه نظام‌های حقوقی (قانونی) و اقتصادی دیگر فرهنگ‌ها را می‌شناسید؟
	تا چه اندازه قوانین (لغات، دستور زبان) دیگر زبان‌ها را می‌شناسید؟
بعد شناختی	تا چه اندازه ارزش‌های فرهنگی و اعتقادات مذهبی دیگر فرهنگ‌ها را می‌شناسید؟
	تا چه اندازه نظام ازدواج دیگر فرهنگ‌ها را می‌شناسید؟
	تا چه اندازه هنرها و صنایع فرهنگ‌های دیگر را می‌شناسید؟
	تا چه اندازه قوانین بیان رفتارهای غیرکلامی فرهنگ‌های دیگر را می‌شناسید؟
	تا چه اندازه از تعامل با مردم فرهنگ‌های متفاوت لذت می‌برید؟
	تا چه اندازه مطمئنید که می‌توانید در یک فرهنگ ناآشنا خودتان را اجتماعی کنید؟
بعد انگیزشی	تا چه اندازه مطمئنید که فشارهای سازگاری با یک فرهنگ جدید برایتان قابل تحمل است؟
	تا چه اندازه مطمئنید که می‌توانید شرایط تجاری و خرید را در یک فرهنگ متفاوت به کار ببرید؟
	تا چه اندازه از زندگی در فرهنگ‌های ناآشنا لذت می‌برید؟
	تا چه اندازه وقتی در تعامل با مردمی از فرهنگ متفاوت هستید، به دانش فرهنگی آن‌ها آگاهی دارید؟
بعد فرا شناختی	تا چه اندازه وقتی در تعامل با مردمی از فرهنگی ناآشنا هستید دانش فرهنگیتان را با آن‌ها سازگار می‌کنید؟
	تا چه اندازه در تعاملات بین فرهنگی از دانش فرهنگی که به کار می‌گیرید آگاهی دارید؟
	تا چه اندازه در تعامل با مردمی از فرهنگ متفاوت، صحت و درستی دانش فرهنگیتان را بررسی می‌کنید؟
بعد رفتاری	تا چه اندازه رفتار کلامیتان را وقتی که در تعامل فرهنگی نیاز است تغییر می‌دهید؟
	تا چه اندازه مکث و سکوت را در موقعیت‌های بین فرهنگی، به کار می‌گیرید؟
	تا چه اندازه وقتی که در یک موقعیت بین فرهنگی نیاز باشد نحوه صحبت کردن‌تان را تغییر می‌دهید؟
	تا چه اندازه در صورت نیاز در تعاملات بین فرهنگی، رفتار غیرکلامیتان را تغییر می‌دهید؟
	تا چه اندازه در تعاملات بین فرهنگی، جایی که بدان نیاز است (با بیان غیرکلامی) چهره‌تان را تغییر می‌دهید؟
	رفتار شهروندی سازمانی
بعد نوع دوستی	تا چه اندازه مایلید در انجام وظایف به همکارانی که غیبت داشته‌اند کمک کنید؟
	تا چه اندازه مایلید به افرادی که حجم کاری سنگینی دارند کمک کنید؟

تا چه حد مایلید به افراد تازه‌وارد سازمان، اگرچه الزامی هم در کار نباشد، باز کمک کنید؟	
تا چه حد مایلید به کارکنانی که دارای مشکلات کاری هستند، کمک کنید؟	
تا چه اندازه همیشه این آمادگی را دارید تا به اطرافیان خود در حل مشکلات کمک کنید؟	
تا چه اندازه سعی می‌کنید بر جنبه‌های مثبت موقعیت کاریتان بیشتر از جنبه‌های منفی آن تمرکز کنید؟	
تا چه حد تلاش می‌کنید مشکلات کاری را بزرگتر از آنچه که هستند نشان ندهید؟	
تا چه اندازه تلاش می‌کنید در محیط کاری خود زمان زیادی را صرف اعتراض کردن به مسائل جزئی و کم اهمیت نکنید؟	بعد تحمل پذیری
تا چه اندازه سعی می‌کنید از آنچه که در سازمان در حال انجام است ایراد نگیرید؟	
تا چه اندازه تلاش می‌کنید هنگام انجام کارهای دشوار به منظور کسب پاداش بیشتر، دست به انجام رفتارهایی چون: کنایه‌زدن و غرغر کردن نزنید؟	
تا چه حد مایلید در انجام فعالیت‌های غیرموظفی و اموری که ضروری نیستند اما به بهبود تصویر بیرونی سازمانتان کمک می‌کند مشارکت داشته باشید؟	
تا چه اندازه اعلامیه‌ها و یادداشت‌های سازمان خود را می‌خوانید و در اجرای آن‌ها ممارست به خرج می‌دهید؟	بعد خوش خوبی
تا چه اندازه از تغییراتی که در سازمان و محیط کاریتان به وجود می‌آید باخبر هستید؟	
تا چه حد مایل به مشارکت در جلسات و نشست‌هایی غیراجباری اما مهم که در سازمانتان برگزار می‌شود هستید؟	
تا چه اندازه سعی می‌کنید از رویه‌ها، قوانین و مقررات سازمانی حتی در شرایطی که کسی نظاره‌گر شما نیست پیروی کنید؟	
تا چه اندازه فکر می‌کنید که حضور شما در محل کار بیشتر از حد معمول است؟	
تا چه اندازه تلاش می‌کنید که در محل کار خود بیش از حد استراحت نکنید و یا در انجام کارها بیش از حد وقفه ایجاد نکنید؟	بعد وظیفه شناسی
تا چه اندازه فکری کنید که یکی از باوجدان‌ترین کارکنان سازمان خود هستید؟	
تا چه اندازه به این عبارت "دستمزد منصفانه در ازای کار صادقانه" اعتقاد دارید؟	
تا چه اندازه سعی می‌کنید از ایجاد مشکل برای دیگر همکارانتان جلوگیری کنید؟	
تا چه اندازه به این فکری کنید که نحوه رفتار شما بر نحوه انجام وظایف شغلی دیگر همکارانتان تاثیر می‌گذارد؟	ادب و مهربانی
تا چه اندازه در محیط کار سعی می‌کنید که از حقوق دیگران سوءاستفاده نکنید؟	
تا چه اندازه مایلید تاثیر اقدامات و اعمالی را که انجام می‌دهید بر موقعیت کاری دیگر همکارانتان، در نظر بگیرید؟	

روایی و پایایی پرسشنامه‌ها با توجه به استاندارد بودن آن‌ها حاصل بود ولی با این حال در

مورد روایی با تنی چند از اساتید و افراد خبره در این زمینه مصاحبه شد که صحت و روایی پرسشنامه‌ها را تأیید نمودند. برای بررسی دوباره‌ی پایایی پرسشنامه‌ها نیز دو روش آلفای کرونباخ و روش دو نیم سازی آزمون^۱ استفاده شده است. ضرائب آلفای کرونباخ و اسپیرمن برآون محاسبه شده به ترتیب برای پرسشنامه هوش فرهنگی معادل، ۰/۸۰ و ۰/۹۲ و برای پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی معادل ۰/۸۰ و ۰/۸۳ می باشد که در هر مورد گویای پایایی بالا و مطلوب پرسشنامه‌های یاد شده است. در محاسبات آماری رفتار شهروندی سازمانی تمامی ابعاد مذکور مد نظر بودند.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌گویان نشان می‌دهد که ۸۷ درصد از اعضاء جامعه آماری را مرد، ۱۳ درصد زن؛ ۹۶ درصد متأهل، ۴ درصد مجرد؛ ۳۸ درصد دارای مدرک تحصیلی کارشناسی، ۵۸ درصد دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد، ۴ درصد دارای مدرک تحصیلی دکترا؛ ۳ درصد در رده سنی ۲۰ تا ۳۰ سال، ۲۲ درصد در رده سنی ۳۰ تا ۴۰ سال، ۶۲ درصد در رده سنی ۴۰ تا ۵۰ سال، ۱۳ درصد در رده سنی ۵۰ تا ۶۰ سال و همچنین ۹ درصد با ۱۰ تا ۱۰ سال سابقه خدمت، ۵۲ درصد با ۱۰ تا ۲۰ سال سابقه خدمت و ۳۹ درصد با ۲۰ تا ۳۰ سال سابقه خدمت تشکیل داده است.

آزمون فرضیه اصلی: بین متغیر هوش فرهنگی با رفتار شهروندی سازمانی کارشناسان مراکز آموزش و تحقیقات جهاد کشاورزی استان لرستان رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد.
 H_0 : بین متغیر هوش فرهنگی با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مستقیم و معناداری وجود ندارد.

H_1 : بین متغیر هوش فرهنگی با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. نتایج آزمون ضریب همبستگی نشان می‌دهد $p < 0.05$ می‌باشد؛ لذا فرض صفر رد و فرض یک پذیرفته می‌شود. یعنی می‌توان گفت که بین متغیر هوش فرهنگی با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. همچنین ضریب همبستگی بین دو متغیر معادل ۰/۸۸۷ است که نشان دهنده همبستگی مستقیم و شدید است.

1. half-split

جدول ۲. ضرایب همبستگی بین متغیرهای هوش فرهنگی و رفتار شهروندی سازمانی

مدل	ضریب همبستگی	Sig	ضریب همبستگی چندگانه	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای معیار
۱	۰/۸۸۷	۰/۰۰۰	۰/۸۸۷	۰/۷۸۸	۰/۷۸۶	۰/۱۹۸

برای آزمون فرضیه‌های فرعی نیز از روش تحلیل همبستگی استفاده شده است. نتایج حاصل از آزمون همبستگی بین میزان هوش فرهنگی در چهار مؤلفه فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری با سطح رفتار شهروندی سازمانی در جدول ۲ آمده است. بر اساس نتایج آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون، اسپیرمن و کندال در سطح $p < 0.01$ می‌توان گفت که بین تمامی مؤلفه‌های هوش فرهنگی (فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری) با رفتار شهروندی سازمانی رابطه‌ای معنادار وجود دارد.

به این ترتیب تمام فرضیه‌های پژوهش مبنی بر وجود رابطه مستقیم و معنادار بین تمامی مؤلفه‌های هوش فرهنگی (فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری) با رفتار شهروندی سازمانی مورد تأیید قرار می‌گیرد.

جدول ۳. نتایج آزمون همبستگی بین مؤلفه‌های هوش فرهنگی و رفتار شهروندی سازمانی

ضریب همبستگی پیرسون	Sig	ضریب همبستگی اسپیرمن	Sig	ضریب همبستگی کندال	Sig	متغیر هوش فرهنگی
۰/۸۸۷	۰/۰۰۰	۰/۸۹۸	۰/۰۰۰	۰/۷۴۴	۰/۰۰۰	متغیر هوش فرهنگی
۰/۴۹۹	۰/۰۰۰	۰/۴۵۱	۰/۰۰۰	۰/۳۳۵	۰/۰۰۰	مؤلفه فراشناختی
۰/۸۰۲	۰/۰۰۰	۰/۸۱۳	۰/۰۰۰	۰/۶۵۳	۰/۰۰۰	مؤلفه شناختی
۰/۶۹۴	۰/۰۰۰	۰/۶۹۵	۰/۰۰۰	۰/۵۲۶	۰/۰۰۰	مؤلفه انگیزشی
۰/۶۷۴	۰/۰۰۰	۰/۷۱۲	۰/۰۰۰	۰/۵۳۱	۰/۰۰۰	مؤلفه رفتاری

$p\text{-value} < 0.01$

بر اساس رگرسیون گام به گام می‌توان میزان تغییر در متغیر وابسته (رفتار شهروندی سازمانی) را به ازای یک واحد تغییر در متغیر مستقل (هوش فرهنگی و متغیرهای آن) پیش‌بینی نمود. با توجه به میزان R^2 موجود در جدول شماره ۴، می‌توان نتیجه گرفت که مؤلفه فراشناختی هوش فرهنگی به میزان ۲۴/۹ درصد از واریانس رفتار شهروندی سازمانی را در گام

اول به خوبی توضیح دهد. درگام دوم میزان تبیین واریانس با اضافه شدن مؤلفه شناختی هوش فرهنگی به ۶۸/۵ درصد و بالاخره با اضافه شدن مؤلفه انگیزشی، به ۸۷ درصد افزایش پیدا می‌کند؛ اما مؤلفه رفتاری هوش فرهنگی به خاطر تأثیر ناچیزی که بر واریانس (تغییرات) رفتار شهروندی سازمانی داشته وارد معادله نشده است. بنابراین می‌توان گفت که از چهار مؤلفه هوش فرهنگی، تنها سه مؤلفه‌ی فراشناختی، شناختی و انگیزشی توان پیش‌بینی سطح رفتار شهروندی سازمانی را داشته‌اند و مؤلفه شناختی مهم‌ترین نقش و بیشترین میزان را به خود اختصاص داده است.

جدول ۴. ضرایب همبستگی بین مؤلفه‌های هوش فرهنگی و رفتار شهروندی سازمانی

مدل	ضرایب همبستگی	Sig	ضرایب همبستگی چندگانه	ضرایب تعیین R ²	ضرایب تعیین تعدیل شده	خطای معیار
۱	۰/۴۹۹	۰/۰۰۰	۰/۴۹۹	۰/۲۴۹	۰/۲۴۲	۰/۳۷۲
۲	۰/۸۰۲	۰/۰۰۰	۰/۸۲۸	۰/۶۸۵	۰/۶۷۹	۰/۲۴۲
۳	۰/۶۹۴	۰/۰۰۰	۰/۹۳۳	۰/۸۷۰	۰/۸۶۷	۰/۱۵۶

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که بر اساس نتایج تحلیل رگرسیون یک متغیره، هوش فرهنگی با ضریب استاندارد معادل ۰/۸۸۷ توان بالایی در پیش‌بینی سطح رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دارد و بر اساس نتایج تحلیل رگرسیون گام به گام نیز سه مؤلفه شناختی، انگیزشی و فراشناختی با ضرایب استاندارد به ترتیب معادل ۰/۸۱۳، ۰/۴۶۲ و (۰/۲۰۶-) توان پیش‌بینی سطح رفتار شهروندی سازمانی را دارند، که در این خصوص، مؤلفه شناختی مهم‌ترین نقش و بیشترین میزان را به خود اختصاص داده و مؤلفه رفتاری به علت تأثیر ناچیزش در پیش‌بینی واریانس رفتار شهروندی سازمانی وارد مدل نشد. همچنین بین هوش فرهنگی کارکنان در چهار مؤلفه فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری با رفتار شهروندی سازمانی بر اساس ضرایب همبستگی پیرسون به ترتیب معادل ۰/۸۸۷، ۰/۴۹۹، ۰/۸۰۲ و ۰/۶۹۴ و ۰/۶۷۴، رابطه مستقیم و معناداری وجود داشت. وجود چنین ضرایب بالایی بین دو متغیر هوش فرهنگی و مؤلفه‌هایش با رفتار شهروندی سازمانی نشان می‌دهد که هر چه میزان هوش فرهنگی کارکنان بیشتر باشد و آنان نسبت به فرهنگ یکدیگر اطلاعات بیشتری داشته باشند و با ارزش‌ها، اعتقادات، باورهای مادی و معنوی، زبان، نحوه تفکر، شیوه عمل، نظام‌های اقتصادی، حقوقی- قانونی، هنرها و صنایع دستی، رفتارهای کلامی و غیرکلامی (بعدشناختی) یکدیگر آشنا باشند درک بهتری نسبت به یکدیگر خواهند داشت، لذا

تمایلشان نسبت به سازگاری و اجتماعی شدن در محیط کار (بعدانگیزی) و به تبع آن کمک به یکدیگر (بعد نوع دوستی) مشارکت در حیات اجتماعی سازمان (بعدخوش خویی) حساسیت نسبت به سرنوشت کاری دیگر همکاران و تأثیر اقدامات شخصی خود بر حیات کاری آنها (بعد ادب و مهربانی) تحمل شرایط سخت و ناراحت‌کننده محیط کار وقتی که عمدی در کار نباشد (بعد تحمل پذیری) و ظهور و بروز و ارتقاء سایر رفتارهای شهروندی سازمانی بیشتر خواهد شد؛ چون ترس از ناشناخته‌ها خصلتی است که همواره در طول تاریخ بشر با آدمی همراه است، برخی در رویارویی با آن راه مقابله را پیش گرفته و مدام در تلاشند تا از طریق مکانیسم کشف و شهود، آموزش و تجربه با کشف ناشناخته‌ها و آگاهی‌های بیشتر دنیا را در دست خویش گیرند اما برخی دیگر راه گریز و فرار و پناه بردن به انزوا را انتخاب می‌کنند. در یک محیط کاری چند فرهنگی نیز با فرهنگ‌ها و خرده فرهنگ‌های مختلف و سطح پایین هوش فرهنگی، بدیهی است که کارکنان، راه محافظه‌کاری را پیش گیرند. کمتر با یکدیگر تماس و ارتباط‌های سازنده برقرار کنند و به نوعی در خود فرو می‌روند و به دنبال آن تمایلشان نسبت به بروز افعال اختیاری نظیر رفتارهای شهروندی سازمانی کمتر می‌شود. درحالی‌که اگر با آموزش‌های رسمی و غیر رسمی، برقراری تعاملات بیشتر در محیط کار و... این ترس شکسته شود، بیشتر پیش‌داوری‌ها و قضاوت‌های شخصی درباره‌ی فرهنگ و شخصیت دیگران کنار گذاشته شده و آگاهی نسبت به فرهنگ و زبان و دین و مسلک یکدیگر بیشتر خواهد شد. اشتیاق برای کسب دانش فرهنگی و به‌کارگیری آن در محیط کار جهت بررسی درستی یا نادرستی (بعد فراشناختی) افعال افزایش یافته و در نتیجه به خودی خود نسبت به هم‌نوع، خوش‌خوتر، مؤدبتر، تحمل‌پذیرتر و وظیفه‌شناس‌تر می‌شوند.

یکی از نکات قابل توجه در این تحقیق این است که مؤلفه شناختی هوش فرهنگی با ضریب استاندارد معادل ۰/۸۱۳ و ضریب پیرسون معادل ۰/۸۰۲ مهم‌ترین نقش رادر پیش بینی رفتار شهروندی سازمانی به خود اختصاص داده است و ضمن آنکه با سایر ابعاد هوش فرهنگی دارای رابطه مستقیم و معناداری می‌باشد، دارای قوی‌ترین رابطه نیز با رفتار شهروندی سازمانی است. می‌توان علت این امر را به موارد ذیل نسبت داد:

- نقش بسیار مهم آن در آگاهی بخشی به انسان در خصوص ویژگی‌ها و خصوصیات سایر فرهنگ‌ها (بعد شناختی)؛

- رغبت در به‌کارگیری دانش فرهنگی در موقعیت‌های چندفرهنگی (بعد فراشناختی)؛

- سازگاری و اجتماعی شدن در آن فرهنگ‌ها (بعد انگیزی)؛

- انتخاب رفتار مناسب در رویارویی با موقعیت‌های چند فرهنگی (بعد رفتاری).

بنابراین با تقویت این بعد (مؤلفه شناختی) از ابعاد هوش فرهنگی سایر ابعاد و به دنبال آن سطح رفتارهای شهروندی نیز تقویت خواهد شد. از آنجا که تاکنون رابطه بین دو متغیر هوش فرهنگی و رفتار شهروندی سازمانی (درداخل و خارج از کشور) پژوهشی صورت نگرفته است (بر اساس نامه ایران.داک و بررسی‌های محقق)، لذا امکان مقایسه مستقیم و دو به دو نتایج حاصل از تحقیق حاضر با سایر تحقیقات مشابه در این خصوص وجود ندارد. به این ترتیب جهت ارتقاء سطح هوش فرهنگی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، به مراکز مورد مطالعه پیشنهاد می‌شود:

۱. در رابطه با ارتقاء سطح مؤلفه شناختی هوش فرهنگی مراکز مورد نظر می‌توانند از روش‌های زیر استفاده کنند:

- فراهم کردن زمینه‌های مناسب برای کارکنان جهت کسب دانش بیشتر و بهتر از فرهنگ ملی و خرده فرهنگ‌های شهری و کشوری خود از طریق برگزاری کلاس‌ها و کارگاه‌های آموزشی در این زمینه و اعزام کارکنان جهت انجام مأموریت‌های برون‌سازمانی در مناطق مختلف کشور.

- زمینه‌سازی برای شناخت بهتر زبان و فرهنگ سایر کشورها در تمامی زمینه‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، مذهبی، قانونی و به ویژه آموزشی و تحقیقاتی در حوزه کشاورزی که بسیار مرتبط با حیطه کاری مراکز آموزش و تحقیقات جهاد کشاورزی مورد مطالعه می‌باشد و باعث آگاهی بیشتر آنان از جدیدترین روش‌های جهانی کشاورزی و ترغیب آنان به بومی‌سازی می‌شود.

- آموزش زبان خارجی همراه با سرمایه‌گذاری‌های مناسب و کافی.

- استفاده از رسانه‌های صوتی - تصویری شامل: رادیو، تلویزیون، اینترنت و... جهت ارتقاء سطح مؤلفه شناختی هوش فرهنگی.

۲. در خصوص ارتقاء سطح مؤلفه انگیزشی هوش فرهنگی نیز احترام به سایر فرهنگ‌ها و توجه به جنبه‌های مثبت آن و در نظر گرفتن نقاط اشتراک آن‌ها با فرهنگ خودی بسیار کمک کننده می‌باشد. لذا استفاده از روش‌های زیر به عنوان راهکارهایی در جهت ارتقاء سطح مؤلفه انگیزشی هوش فرهنگی پیشنهاد می‌شود:

- لحاظ کردن مأموریت‌های برون‌سازمانی - برون مرزی طولانی مدت (حداقل به مدت یک سال) در برنامه کاری کارکنان.

- برگزاری کلاس‌ها و کارگاه‌های آموزشی (حضور و غیرحضور) در خصوص آموزش زبان‌های خارجی (حداقل یک زبان بین‌المللی) از طریق سیستم‌های مجازی، آموزش از راه دور، ایمیل و...

- استخدام نیروهای انسانی آگاه، متخصص و مسلط به زبان‌های خارجی (حداقل یک زبان بین المللی) در کنار سایر مهارت‌ها و تخصص‌های مورد نیاز سازمان مربوطه.

- به کارگیری تمرین‌های شبیه‌سازی شده در خصوص یک محیط کاری خاص با فرهنگ‌ها و خرده‌فرهنگ‌های مختلف جهت سنجش فشارهای ناشی از شوک فرهنگی وارده به افراد و سنجش آستانه تحمل آنان و نحوه رویارویی با شرایط جدید و نیز کمک به اجتماعی شدن هر چه بهتر آنان در چنین بافت‌های فرهنگی متفاوت.

۳. از آنجا که مؤلفه فراشناختی هوش فرهنگی فرآیندی را مورد توجه قرار می‌دهد که افراد از آن برای فهم و کسب دانش فرهنگی استفاده می‌کنند (مانند: توجه به آنچه در رفتار افراد مشهود است یا هوشیار بودن در زمینه عواطف و احساسات، ایده‌ها و نظرات)، لذا مراکز مورد مطالعه جهت ارتقاء سطح مؤلفه فراشناختی هوش فرهنگی بایستی از روش‌های آموزشی استفاده کنند که بر سبک‌های یادگیری و استدلال قیاسی تأکید می‌کنند.

منابع

۱. اسعدی، میر محمد، ندافی، غزاله و میثم شفیعی رودپشتی. (بدون سال). بررسی ارتباط بین هوش هیجانی و رفتار شهروندی سازمانی در کتابداران کتابخانه‌های عمومی (مورد: کتابخانه‌های عمومی شهرستان یزد)، *کتابداری و اطلاع‌رسانی*، جلد ۱۴، شماره ۱.
۲. امیرخانی، طیب، عارف‌نژاد، محسن (۱۳۹۱). تحلیل تأثیر رفتار شهروندی سازمانی و سرمایه روانشناختی بر سرمایه اجتماعی، *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، سال هفتم، شماره ۲۶، ص ۸۹-۱۱۲
۳. توماس، دیویدسی و اینکسون، کر (۱۳۸۷). *هوش فرهنگی: مهارت‌های انسانی برای کسب و کار جهانی*، (ترجمه: ناصر میرسپاسی)، تهران: انتشارات میثاق همکاران.
۴. حسنی کاخکی، احمد و قلی پور، آرین (۱۳۸۶). رفتار شهروندی سازمانی: گامی دیگر در جهت بهبود عملکرد سازمان در قبال مشتری. *فصلنامه پژوهش‌نامه بازرگانی*، شماره ۴۵، ۱۱۵-۱۴۵.
۵. رضائیان، علی و رحیمی، فرج ... (۱۳۸۷). بررسی تأثیرگذاری عدالت رویه‌ای بر رفتار شهروندی سازمانی با لحاظ کردن نقش اعتماد سازمانی. *فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی*، شماره ۲۹، ۸۷-۶۹.
۶. طبرسا، غلامعلی، هادی‌زاده، اکرم، و عبدالعلی کشته‌گر. (۱۳۸۹). ارائه مدلی برای تبیین عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی، *چشم‌انداز مدیریت دولتی*. شماره ۱، ص ۱۰۱-۱۱۴.
۷. مشبکی، اصغر و راموز، نجمه (۱۳۸۹). هوش فرهنگی اکسیر موفقیت مدیران در کلاس جهانی. *مجله علمی پژوهشی اقتصاد و مدیریت*، شماره ۳، صص ۱۰۷-۱۲۶.
- ۸- مقیمی، سید محمد (۱۳۸۴). رفتار شهروندی سازمانی از تئوری تا عمل. *فرهنگ مدیریت*، سال سوم، شماره ۱۱، ۱۹-۴۸.
۹. نائیجی، محمود، عباسعلی زاده، منصوره (۱۳۸۶). هوش فرهنگی: سازگاری با ناهمگون‌ها. *ماهنامه تدبیر*، شماره ۱۸۱، سال هجدهم، ۲۰-۲۳.
10. Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C. & Ng, K.Y. (2004). The measurement of culture intelligence: paper presented at the 2004 *Academy of management Meeting Symposium on culture intelligence in the 21 st century*, New Orleans, LA.
11. Ang, S., Van Dyne, L., & koh, C. (2005). personality correlates of the four-factor model of Cultural Intelligence, *Group and Organization management*, 31(1), 100-123.
12. Ang, S., Dyne, L., & Koh, C. (2006). Personality correlates of the four factor model of cultural intelligence, *Group and organization management*, 31, 100-123
13. Ansari, M., Radmehr, R., & Shalika, M. (2012). Analysis the Relationship between Cultural Intelligence and Transformational Leadership (*The Case of Managers at the trade office*). *International Journal of Business and Social Science*, 3 (14).
14. Bateman, T. S., & Organ, D.W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship. *Academy of management Journal*, 26, 587-595.
15. Barnard, C.I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard university press.

16. Cohen, A. (2007). One Nation, Many Cultures : A Cross-Cultural Study of the Relationship Between Personal Cultural Values and Commitment in the Workplace to In-Role Performance and Organizational Citizenship Behavior. *Cross-Cultural Research*, 41, 273.
17. Crowne, K. A. (2008). what leads to cultural intelligence?. *Business Horizons*, 51(5), 391-399.
18. Earley, P.C & Peterson, S. R. (2004). The Elusive Cultural Chameleon: Cultural Intelligence as a New Approach to Intercultural Training for the Global Manager. *Academy of Management Learning and Education*, 3(1), 100-115.
19. Earley, P.C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: indivisual interaction across cultural*s. Stanford, CA, stanfors Business Books.
20. Hossam, M. A. E. (2008). An investigation of the relationship of openness to experience and organizational citizenship behavior. *Journal of American Academy of Business*, 13(1), 72-78.
21. katz ,D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Journal of behavioral science*, 9, 131_146.
22. Organ, D.W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied psychology*, 74(1), 157-164.
23. Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: the good Soldier syndrome*. Lexington book, Lexington, MA.
24. Peterson, B. (2004). *cultural intelligence: A guide to working with people from other cultures*. Yarmouth .ME.Intercultural press.
25. Podsokoff, P. M., Mackenzi, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). transformational leader behaviors and their effects On folloers trust in leader satisfaction and organizational behaviors. *The leadership Quarterly*, 1,107-142.
26. Solomon, R.C.(1984). *Morality and the good life*,new york.mcgraw_hill.
27. Somech, A. & Ron, I.(2006). Promoting Organizational Citizenship Behavior in Schools: The Impact of Individual and Organizational Characteristics. *Educational Administration Quarterly*, 43 (1). 38-66.