

بررسی و شناخت تأثیر هوش فرهنگی بر سلامت سازمانی (مورد مطالعه: مدیران دولتی شهرستان ملایر)

فاطمه اسکندری^{۱*}، عباس صمدی^۲

۱. کارشناس ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، ملایر، ایران

۲. استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، ملایر، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۴/۱۰؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۱۱/۲۰)

چکیده

سلامت، وضعیتی در افراد و سازمان آن هاست که امکان می دهد عملکردی بالاتر از حد انتظار داشته باشند. با توجه به حرکت سریع دنیای امروز به سوی جهانی شدن، مدیران برای داشتن سازمانی سالم باید به سلاحی به نام هوش فرهنگی مجهز شوند. هوش فرهنگی به عنوان قابلیت های فردی برای عملکردی کارآمد در محیط های متفاوت از نظر فرهنگی تعریف می شود. در این تحقیق تلاش شده است، تأثیر هوش فرهنگی مدیران بر سلامت سازمانی سازمان های آن ها در حوزه سازمان های دولتی شهرستان ملایر بررسی شود. برای بررسی سلامت سازمانی مدل جدیدی که حاصل تلفیق دو مدل فیشر و همکاران، با مؤلفه های رهبری، انعطاف پذیری، کار گروهی، توسعه شایستگی، مهارت ارتباطی، پاداش ها، تعهد و چشم انداز است، به کار گرفته شده است. برای سنجش هوش فرهنگی مدل انگ و همکاران با چهار مؤلفه فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری به کار گرفته شده است. این پژوهش از نوع کاربردی است و از نظر نحوه گردآوری داده ها از نوع تحقیقات توصیفی - همبستگی است. ابزار سنجش متغیرها پرسشنامه است که روایی صوری و محتوایی آن تأیید شد و پایایی آن توسط روش آلفای کرونباخ ثابت شده است. طبق نتایج، بین متغیرهای مستقل و متغیر وابسته، شرط همبستگی برقرار بود و همه فرضیه های این پژوهش تأیید شد.

کلیدواژه‌گان

سلامت سازمانی، هوش انگیزشی، هوش شناختی، هوش فراشناختی، هوش فرهنگی.

* نویسنده مسئول، رایانامه: golam122000@yahoo.com

مقدمه

با ورود مفاهیم نوین مدیریت دولتی مبنی بر مسئولیت مدیریت در نیل به اهداف سازمانی، خصوصی سازی، مقررات زدایی و جز آن، که دولت را از بروکراسی های بزرگ و ناکارآمد به سازمان هایی چابک و کارآمد رهنمون می شود، همچنین، افزایش بهره وری مدیریت دولتی، پاسخگوشدن سازمان ها در برابر انتظارات مردم و تنوع زیاد محیط های کاری، مدیریت دولتی امروز با چالش های زیادی روبه رو شده است، که از سویی، باید با کوچک سازی و مهندسی مجدد به دنبال رسیدن به اهداف نوین خود باشد، و از سوی دیگر، با انفجار اطلاعات و توسعه سریع فناوری ها، خود را برای انعطاف پذیری در برابر چالش های اساسی آماده کند. سلامت سازمانی عبارت است از توانایی سازمان در حفظ بقا و سازش با محیط و بهبود این توانایی ها. یک سازمان سالم نوآور و سازگار است، ظرفیت بالایی برای تحمل بحران های درونی و بیرونی دارد و قادر به پیشروی به سطوح جدید فعالیت است.

از آن جایی که نیروی انسانی از جمله مهم ترین دارایی های سازمانی محسوب می شود، جذب و استفاده بهینه از استعداد های کارکنان، افزایش بهره وری نیروی انسانی و تبعاً شکوفایی و بالندگی سازمانی را به دنبال خواهد داشت. یکی از ابزار های سنتی ارزیابی و جذب کارکنان که از طرف مدیران اعمال می شده، سنجش هوش آنان بوده است. از سوی دیگر، امروزه اکثر سازمان ها و افراد، هوش فرهنگی را مزیتی رقابتی و قابلیت استراتژیک می دانند. در محیط و بازار جهانی، هوش فرهنگی اهرم مورد نیاز رهبران و مدیران تلقی می شود. سازمان ها و مدیرانی که ارزش استراتژیک هوش فرهنگی را درک کنند، می توانند تفاوت ها و تنوع فرهنگی را برای ایجاد مزیت رقابتی و برتری در بازار جهانی به کار گیرند. هوش فرهنگی می تواند در محیط متنوع، انسجام و هماهنگی ایجاد کند.

اما آیا مدیران دولتی، از لزوم مسلح شدن به سلاح هوش فرهنگی، برای مواجهه با دنیایی که در مقایسه با سه یا چهار دهه گذشته، واجد خصایصی شده که آن خصایص، اقوام، ملیت ها، ادیان، مذاهب، نژادها، زبان ها و به طور کلی فرهنگ ها و خرده فرهنگ های مختلف را بیشتر در مواجهه با

یکدیگر قرار داده است، آگاهند؟ در چنین فضای تعاملی چندفرهنگی، برخی افراد و سازمان‌ها توانایی بالاتری برای ارتباط با افراد و گروه‌هایی با بسته فرهنگی متفاوت نشان داده‌اند، البته پرورش چنین قابلیت‌هایی فقط در بستری سالم و سلامت امکان‌پذیر است و جو موجود در سازمان‌ها و در رأس همه، مدیران سازمانی نقش بسزایی در به‌وجود آوردن این بستر ایفا می‌کنند. از این رو، محقق بر آن شد تا برای اولین بار در داخل و خارج از کشور تأثیر هوش فرهنگی مدیران را بر سلامت سازمانی سازمان‌های تحت مدیریتشان بسنجد و در این راه جامعه مدیران دولتی شهرستان ملایر را بررسی کنند و از این نظر این پژوهش کاملاً بدیع و پیشرو است. هدف اصلی این تحقیق بررسی و شناخت تأثیر هوش فرهنگی بر سلامت سازمانی مدیران دولتی شهرستان ملایر است.

بیان مسئله

شرایط محیطی ما مدام در حال تغییر است، حتی فرهنگ جاری ما نیز تحت تأثیر سرعت تغییرات تکنولوژی، ارتباطات و افزایش اطلاعات دستخوش تغییراتی سریع‌تر از گذشته شده است. سازمان‌ها هم گاه مانند انسان‌ها در مواجهه با این تغییرات دچار سردرگمی می‌شوند، اما مدیران دانا و هوشمند می‌توانند شرایط مساعد و منعطف را در سازمان‌ها، حتی در محیط‌های پرآشوب نیز حفظ کنند و با به‌کارگیری هوشمندی و ذکاوتی که امروزه نام هوش فرهنگی بر آن نهاده‌اند، بر مشکلات ناشی از تفاوت ترکیب نیروی انسانی یا تفاوت‌های خرده‌فرهنگ‌های کارکنانشان در سازمان فائق آیند و با تدبیری هوشمندانه و به‌کارگیری ابزاری مناسب در جهت به‌کارگیری این تفاوت‌ها و حداکثرکردن آثار مثبت تنوع فرهنگی برآیند.

از سوی دیگر، ایران از زمره کشورهای است که علاوه بر واقع شدن در مسیر جهانی شدن، داخل مرزهای ملی خود نیز تنوع قومیتی دارد، که هر یک از اقوام ایرانی از هویت فرهنگی خاص و متمایز برخوردارند. عواملی که یک خرده‌فرهنگ را متمایز می‌کند، عبارت‌اند از نحوه گویش، تکیه کلام، اصطلاحات، ارزش‌گذاری‌ها، شکل پوشاک، رفتارها، زیبایی‌شناسی، تفریحات، فعالیت‌ها و پسندهای هنری که شامل شعر، موسیقی، آواز، سینما و جز آن نیز می‌شود. خرده‌فرهنگ ممکن

است در تعارض یا تعامل با فرهنگ مسلط، حتی در پاره‌ای از موارد مستقل از آن باشد، ولی در هر حال، مهم‌ترین وظیفه‌ای که برای خود می‌شناسد، حراست و سواس‌آمیز از هویت جمعی و فرقه‌ای خویش است (قره‌باغی، ۱۳۸۳، ص ۱۹۲).

مدیران هوشمند از اهمیت حفظ فرهنگ و خرده‌فرهنگ‌ها در دهکده جهانی که به‌سوی تک‌فرهنگی پیش می‌رود، به‌خوبی آگاهند و با درک، شناخت، ارزش‌نهادن و حمایت از تفاوت‌ها و شناخت جو موجود در سازمان به‌دنبال داشتن کارمندانی سالم و ارتقای سطح سلامت سازمانی هستند. کارمندانی که سودمند و وظیفه‌شناس‌اند و با روحیه و عملکردی بالا برای رسیدن به اهداف اساسی سازمانی سالم می‌کوشند.

این مدیران به‌خوبی نقش نیروی انسانی را به‌عنوان محور توسعه سازمان‌ها درک کرده‌اند و با رفتار کلامی و غیرکلامی مناسب هنگام برقراری ارتباط با افراد دیگر فرهنگ‌ها تعامل اجتماعی سازنده‌ای برقرار کرده‌اند و می‌دانند تفاوت در فرهنگ‌ها موجب تفاوت در طرز فکر، تصمیم‌گیری، تلقی، درک و قضاوت می‌شود.

از این رو، سبک رهبری مدیر به‌عنوان شیوه برخورد وی با تفاوت‌های فرهنگی و رفتاری، پایه و اساس سلامت سازمانی محسوب می‌شود. در این تحقیق برآنیم پاسخ روشنی برای این پرسش‌ها بیابیم که آیا مدیران با هوش فرهنگی بالاتر، سازمانی سالم‌تر دارند؟ و هوش فرهنگی در ابعاد سازمانی تا چه اندازه به سلامت آن کمک می‌کند؟

مبانی نظری پژوهش

هوش فرهنگی

ارلی و انگ (۲۰۰۳) مفهوم هوش فرهنگی را به علوم اجتماعی و نظام‌های مدیریتی وارد کردند. هوش فرهنگی به‌عنوان قابلیت فرد در عملکرد مؤثر در موقعیت‌هایی که با تنوع فرهنگی مشخص می‌شوند، یا توانایی یک شخص برای پذیرش مؤثر فضاها و فرهنگ‌های جدید، تعریف می‌شود (Early & Ang, 2003, p.24). انگ و همکاران (۲۰۰۸) هوش فرهنگی را شامل چهار مؤلفه مطرح

می‌کنند که با توجه به جدیدتر بودن نسبت به سایر مدل‌ها و فراگیر بودن بیشتر در تحقیقات خارجی و پژوهش‌های داخلی، و متناسب بودن برای اهداف این پژوهش، در این تحقیق این تعریف اقتباس شده است.

مؤلفه‌های شناختی هوش فرهنگی

مؤلفه‌های شناختی هوش فرهنگی، وابسته به فرهنگ است که حاصل این دانش و کنترل شناخت است (Ng et al., 2009). فرایندی که مردم برای تحصیل و فهم دانش به کار می‌گیرند (Rasheed et al., 2009, p.4110).

روشی است که یک فرد تجربه‌های بین فرهنگی را از آن طریق استدلال می‌کند. این عنصر هوش فرهنگی، فرایندی را مورد توجه قرار می‌دهد که افراد برای به دست آوردن و فهم دانش فرهنگی به کار می‌گیرند. برای مثال، وقتی فرد مفاهیم و تصاویر ذهنی خویش را بر اساس تجربه واقعی که با انتظاراتش هماهنگ نبوده، تعدیل می‌کند (تسلیمی و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۳۳).

مؤلفه‌های شناختی هوش فرهنگی

این مؤلفه عبارت است از دانش فردی و ساختارهای دانش (Rasheed et al., 2009, p.4111) و شناخت فرد از شباهت‌ها و تفاوت‌های فرهنگ‌ها و دانش عمومی درباره آن‌ها. برای مثال، اطلاعاتی درباره اعتقادات و باورهای مذهبی و معنوی، و ارزش‌ها و باورها درباره کار، زمان، ارتباطات خانوادگی، آداب و رسوم، و زبان را منعکس می‌کند (تسلیمی و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۳۳).

افراد با هوش فرهنگی بالا، توانایی پیش‌بینی و فهم شباهت‌ها و تفاوت‌های موقعیت‌های میان فرهنگی را دارند. در نتیجه آن‌ها احتمالاً توقعی درست‌تر دارند و کمتر احتمال دارد که تفسیرهای نادرست از برخوردهای فرهنگی داشته باشند (Ng et al., 2009).

مؤلفه‌های انگیزشی هوش فرهنگی

علاوه بر قابلیت‌های ذهنی که فهمیدن و درک فرهنگ‌های دیگر را می‌پرورد، هوش فرهنگی شامل قابلیت انگیزشی برای برآمدن از عهده محیط‌های ناآشنا و مبهم (بیرون) است. هوش فرهنگی

انگیزشی قابلیت هدایت انرژی و توجه به سمت یادگیری درباره عملکرد در موقعیت‌های دارای تفاوت فرهنگی است. این قابلیت براساس نظریه توقع- انگیزش اکلس و ویگفیلد^۱ (۲۰۰۲) است و شامل خودانطباقی و خودکارآمدی است. افراد با هوش فرهنگی انگیزشی بالا، اعتمادبه‌نفس دارند و درباره توانایی‌های خود برای فعالیت در محیط‌های دارای فرهنگ مختلف مطمئن‌اند (Ng et al., 2009).

همچنین، این مؤلفه بر مهارکردن انرژی و هدایت آن به‌عنوان راهنمای هوش، تمرکز می‌کند (Rasheed et al., 2009, p.4113) و اطمینان و اعتماد فرد به اینکه قادر است خود را با فرهنگ جدید تطبیق دهد. مؤلفه انگیزشی هوش فرهنگی، حجم و جهت انرژی (درونی) افراد برای تعامل مؤثر در فرهنگ جدید را نشان می‌دهد. بعد انگیزشی هوش فرهنگی شامل سطحی که در آن افراد درباره توانایی‌های خود در تعاملات میان فرهنگی اطمینان و اعتماد دارند و میزان گشودگی برای تجربه تعامل با مردم سایر فرهنگ‌ها و میزان رضایتی که از آن تعاملات در خود می‌یابند، است (تسلیمی و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۳۳).

مؤلفه رفتاری هوش فرهنگی

این عنصر هوش فرهنگی بر این موضوع تمرکز می‌کند که افراد در شرایطی که در فرهنگ جدید قرار می‌گیرند، چگونه عمل می‌کنند (اعمال آشکار فرد). هوش فرهنگی رفتاری، به توانایی فرد برای انجام‌دادن واکنش مناسب اشاره می‌کند (تسلیمی و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۳۴).

سلامت سازمانی

سازمان سالم سازمانی است که درباره خود و موقعیتی که در آن قرار گرفته است، واقع‌بین بوده، قابلیت انعطاف داشته و قادر باشد برای مقابله با هر مشکلی، بهترین منابع خود را به‌کار گیرد (ساعتچی، ۱۳۷۵، ص ۱۰۱).

1. Eccles & Wigfield

مایلز^۱ (۱۹۶۹) ضمن پیشنهاد طرحی برای سنجش سلامت سازمان‌ها، بیان کرد سازمان همیشه سالم نخواهد بود. به نظر او سلامت سازمانی به دوام و بقای سازمان در محیط خود و سازگاری با آن و ارتقا و گسترش توانایی خود برای سازش بیشتر اشاره می‌کند (جاهد، ۱۳۸۴، ص ۱۶). در این پژوهش محقق ترجیح داد با استفاده از مدل سلامت سازمانی لایدن و کینگل (۲۰۰۰) و مدل پاتریک فیشر (۲۰۰۷) و به‌کارگیری مؤلفه‌های مشترک در این دو مدل، به مدلی ترکیبی دست یابد و آن را در بررسی سلامت سازمانی ادارات دولتی شهرستان ملایر به‌کار گیرد:

لایدن و کلینگل نشان دادند سرپرستان در سازمان‌های سالم، کارکنانی متعهد و وفادار، با روحیه بالا، کانال‌های ارتباطی باز و موفقیت خطوط تحتانی سازمان را به‌دست می‌آورند. آن‌ها بر پایه نتایج پژوهشی که برای ارزیابی سلامت سازمانی دانشکده‌های آموزش عالی انجام داده‌اند، ابعاد سلامت سازمانی را تعریف کرده و برای سلامت سازمانی یازده بعد جداگانه، اما مرتبط به هم مطرح کرده‌اند که عبارت‌اند از ارتباط، مشارکت و درگیر بودن، وفاداری و تعهد، روحیه، شهرت سازمانی، اصول اخلاقی، قدردانی از عملکرد، هدفگذاری، رهبری، توسعه، بهره‌برداری از منابع.

علت به‌کارگیری این مدل و مدلی ترکیبی را می‌توان به وجود مؤلفه‌هایی در این مدل مانند شهرت سازمانی یا بهره‌برداری از منابع و جز آن دانست. زیرا در ادارات دولتی به‌علت انحصاری بودن خدمات‌دهی یا در دسترس نبودن منابع دولتی، محاسبه درست دو مؤلفه یادشده امکان‌پذیر نبود.

در عین حال که مدل پاتریک فیشر جدیدتر و به‌روزتر بود و در تحقیقات داخلی فقط در یک مورد به‌کار گرفته شده بود (آن هم در مدلی ترکیبی)، این مدل نیز به‌علت داشتن سطح و لایه‌های مختلف و عدم امکان محاسبه دقیق وزن مؤلفه‌ها به‌درستی (از دیدگاه محقق)، مناسب نبود. بنابراین، ترجیح داده شد که مؤلفه‌های مشترک این دو مدل برای طراحی پرسشنامه سلامت سازمانی به‌کار گرفته شود و البته مؤلفه انعطاف‌پذیری که مشترک نیست (در مدل فیشر که جدیدتر

1. Mayels

است، وجود دارد)، اما در سازمان‌های امروزی برای دستیابی به سلامت نقشی بسزا را ایفا می‌کند، به‌کار گرفته شود.

جدول ۱. مقایسه دو مدل سلامت سازمانی

مدل پاتریک فیشر (۲۰۰۷)	مدل لایدن و کلینگل (۲۰۰۰)
رهبری	رهبری
ارتباطات	ارتباطات
رقابت و توسعه مهارت‌ها	توسعه
چشم‌انداز و بینش	هدفگذاری
پاداش و تشخیص	قدردانی از عملکرد
تعهد کارکنان	وفاداری و تعهد
کار گروهی و مشارکت	مشارکت و درگیربودن
توانایی انعطاف و به‌روزشدن	-
طرح جانشینی	شهرت سازمانی
صحت و سلامت کارکنان	روحیه
اعتماد و احترام	بهره‌برداری از منابع
تعادل دورکاری	اصول اخلاقی

منبع: نگارندگان، ۱۳۹۴

- بر این اساس، مؤلفه‌های مورد بررسی در سلامت سازمانی در این تحقیق عبارت‌اند از:
۱. رهبری: رهبر در سازمان سالم، در عین حال که به بهترین نحو عمل می‌کند، رفتار دوستانه و نزدیکی نیز دارد.
 ۲. ارتباطات: سازمان سالم ارتباط کافی، مستمر میان همکاران، و بین زیردستان و سرپرستان، دوطرفه و بدون ترس و در سطوح مختلف سازمان دارد.
 ۳. رقابت و توسعه مهارت‌ها: در سازمانی سالم، مدیران خود را به ایجاد سطحی از حمایت نسبت به آموزش، توسعه و ایجاد رقابت متعهد می‌دانند.
 ۴. چشم‌انداز و بینش: در یک جو سالم، چشم‌انداز سازمان کاملاً واضح و روشن است. اهداف سازمانی معمولاً محقق می‌شوند و رابطه بین اهداف و نقش‌ها روشن است.

۵. پاداش و تشویق: یک سازمان سالم جایی است که کارکنان برای به‌فعلیت‌درآوردن استعدادهایشان تشویق می‌شوند و مورد حمایت قرار می‌گیرند و تلاش‌های آن‌ها برای بهبود توانایی‌هایشان دیده می‌شود.
۶. تعهد کارکنان: جوئی توأم با اعتماد بین اشخاص در سازمان سالم وجود دارد. کارکنان افتخار می‌کنند که بگویند کجا کار می‌کنند و چه کاری انجام می‌دهند.
۷. کار گروهی و مشارکت: یک سازمان سالم، زمانی کارکنان احساس مالکیت می‌کنند که در بهسازی سازمان مشارکت می‌کنند.
۸. انعطاف‌پذیری: در سازمان سالم سعی در انعطاف‌پذیری سریع و بهنگام برای هماهنگ‌شدن با تغییرات محیطی وجود دارد و قبل از آنکه فرصتی از دست برود، تصمیم‌گیری در سازمان صورت می‌پذیرد.

پیشینه تحقیق

در جدول‌های ۲ و ۳ بخشی از تحقیقاتی که تا کنون در زمینه هوش فرهنگی و سلامت سازمانی انجام گرفته است، بیان می‌شود. البته تا کنون در هیچ تحقیقی این دو مؤلفه با یکدیگر مورد بررسی و پژوهش قرار نگرفته‌اند.

جدول ۲. برخی تحقیقات انجام‌گرفته در عرصه هوش فرهنگی در داخل و خارج

ردیف	نام پژوهشگر	تاریخ	موضوع تحقیق
۱	ارلی و انگ	۲۰۰۳	معرفی اولین نظریه هوش فرهنگی با انتشار کتاب هوش فرهنگی، تعاملات فردی بین فرهنگی
۲	ارلی و موساکوفسکی	۲۰۰۴	معرفی مدل جدید هوش فرهنگی مبتنی بر سه جزء سر، بدن و قلب و ارائه دو نوع هوش فرهنگی: ۱. هوش فرهنگی سازمانی ۲. هوش فرهنگی نژادی و جغرافیایی
۳	آفرمن	۲۰۰۴	معرفی هوش فرهنگی به عنوان یک فرا هوش که IQ تنها جزئی از آن است.

ادامه جدول ۲. برخی تحقیقات انجام گرفته در عرصه هوش فرهنگی در داخل و خارج

ردیف	نام پژوهشگر	تاریخ	موضوع تحقیق
۴	پیترسون	۲۰۰۴	بیان تعریف جدید از هوش فرهنگی مبتنی بر استعداد به کارگیری مهارت‌ها و توانایی‌ها در محیط‌های چندفرهنگی
۵	توماس و اینکسون	۲۰۰۵	در کتابی نحوه به کارگیری هوش فرهنگی به عنوان مهارت تجارت جهانی بررسی شده است.
۶	تمپلر و همکاران	۲۰۰۶	بررسی هوش فرهنگی انگیزشی و تأثیر آن بر هوش فرهنگی در میان کارکنان
۷	انگ، ون داین و که	۲۰۰۸	توسعه و اعتبارسنجی ابزار سنجش هوش فرهنگی در میان کارکنان سازمان
۸	رز و کومار	۲۰۰۸	معرفی هوش فرهنگی با ابعاد شناخت، انگیزش و رفتار
۹	ودادی و عباسعلی زاده	۱۳۸۸	بررسی هوش فرهنگی و مهندسی فرهنگی با توجه به روند جهانی شدن
۱۰	مشبکی و تیزرو	۱۳۸۸	انتشار کتاب بررسی هوش هیجانی و هوش فرهنگی بر موفقیت رهبران در کلاس جهانی
۱۱	زمانی و طبرسا	۱۳۸۸	طراحی مدل هوش فرهنگی در مدیریت منابع انسانی
۱۲	ابریزی و خانی	۱۳۸۹	بررسی مفهوم فرهنگ و تفاوت‌های فرهنگی و چگونگی ارتقا و بهبود آن
۱۳	اصغری زاده و قاسمی	۱۳۸۹	بررسی هوش فرهنگی و کارکردهای آن در سازمان
۱۴	خاشعی و مستمع	۱۳۹۰	شرح و توضیح لزوم هوش فرهنگی برای مدیران به عنوان عامل اصلی موفقیت در مدیریت سازمان‌های هزاره سوم
۱۵	یزدخواستی و همکاران	۱۳۹۰	بررسی رابطه تماس‌های بین فرهنگی و هوش فرهنگی از لحاظ تجربی و نظری
۱۶	یعقوب احمدی	۱۳۹۰	مطالعه موردی شهر سنندج و بررسی رابطه نگرش دینی و هوش فرهنگی که به رابطه معنادار و معکوس بین هوش فرهنگی و دینداری در شهر سنندج اشاره می‌کند.

منبع: نگارندگان، ۱۳۹۴

جدول ۳. برخی تحقیقات انجام گرفته در زمینه سلامت سازمانی در داخل و خارج

ردیف	نام محقق	سال	موضوع تحقیق
۱	مایلز	۱۹۶۵	برای اولین بار به معرفی و توضیح مفهوم سلامت سازمانی و مدل آن پرداخت.
۲	یانیس	۲۰۰۰	بررسی مدیریت سلامت سازمان و عملکرد در دانشگاه‌ها که رابطه مستقیم و معنادار بین مؤلفه‌ها دارد.
۳	ویسبرد	۱۹۷۶	بررسی روش عرضه‌یابی در سازمان سپس، اجرای برنامه‌های بهبود و سلامت سازمانی
۴	زاهد بابلان و همکاران	۱۳۸۶	بررسی ارتباط سلامت سازمانی مدرسه و تعهد سازمانی دبیران (مطالعه موردی دبیرستان پسرانه اردبیل) که بین این مؤلفه‌ها همبستگی مثبت وجود داشت.
۵	دانش فرد	۱۳۸۶	رابطه الگوی بروکراسی و میزان سلامت سازمانی دانشگاه‌ها را بررسی کرد.
۶	شریفی و آغاسی	۱۳۸۹	بررسی رابطه عملکرد مدیران و سلامت سازمانی در خبرگزاری جمهوری اسلامی که مؤید وجود رابطه مثبت و معنادار بین این دو مؤلفه بود.
۷	آهنچیان و منیدری	۱۳۸۳	بررسی رابطه مهارت‌های ارتباطی مدیران با سلامت سازمانی که مؤید رابطه مستقیم و معنادار بین این دو مؤلفه است.
۸	ساعی و همکاران	۱۳۸۹	بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری و سلامت سازمانی با خوشنودی شغلی و بین دو مؤلفه اول و خوشنودی شغلی همبستگی معنادار تأیید شد.
۹	علاقه‌بند	۱۳۷۸	بررسی و شرح انواع مدل‌های سلامت سازمانی در مدارس آموزش و پرورش

منبع: نگارندگان، ۱۳۹۴

روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی است و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی - همبستگی است، زیرا ارتباط بین هوش فرهنگی و سلامت سازمانی مدیران را بررسی می‌کند.

در این پژوهش کتاب‌ها، مقالات، پایان‌نامه‌ها، اسناد و مدارک داخلی و خارجی و سایت‌های اینترنتی برای تدوین چارچوب نظری و مبانی نظری تحقیق به کار گرفته شد و ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بود.

جامعه آماری تحقیق عبارت‌اند از مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی شهرستان ملایر (البته آن تعداد که اجازه ورود به آن‌ها از لحاظ امنیتی مقدور بود) که تعداد آن‌ها ۴۵ سازمان است و البته

از کل جامعه آماری فقط ۳۰ سازمان حاضر شدند با محقق همکاری کنند، بنابراین، تعداد جامعه در دسترس محقق ۳۰ سازمان بوده است.

برای نمونه‌گیری از جامعه مورد مطالعه، برای ۳۰ مدیر ارشد حق انتخاب وجود نداشته است، اما برای سنجش سلامت سازمانی در هر سازمان و انتخاب کارکنان برای تکمیل پرسشنامه، روش نمونه‌گیری تصادفی متناسب با حجم جامعه در سازمان به‌کار گرفته شد که در آن، تعداد کل کارمندان ۳۵۴ نفر بوده و پس از استناد به جدول مورگان تعداد نمونه مورد نیاز ۱۸۶ نفر است. ابتدا برای هر سازمان سهم در جامعه تعیین شد و پس از ضرب سهم آن اداره در تعداد کل نمونه، مقدار مکفی نمونه از هر سازمان به‌دست آمد.

ابزار تحقیق تلفیق پرسش‌های دو پرسشنامه استاندارد هوش فرهنگی و تلفیق دو پرسشنامه سلامت سازمانی است.

به‌علت آنکه دو پرسشنامه متفاوت به‌کار گرفته شده بود و از لحاظ ظاهری بسیار ناهمگون می‌نمود، روایی صوری پرسشنامه‌ها به‌دقت بررسی شد، پرسش‌ها مورد بررسی قرار گرفت و از لحاظ منطقی تأیید شد.

روایی محتوایی پرسشنامه‌ها نیز، توسط استادان مجرب مدیریت، و با روش روایی محتوایی لاوشه بررسی و تأیید شد. فرمولی که ضریب تعیین روایی محتوای پرسشنامه سلامت سازمانی و هوش فرهنگی را تأیید می‌کند، CVR نام دارد و به شرح زیر است:

$$CVR = \frac{ne - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

در فرمول یادشده، N تعداد کل استادان پاسخ‌دهنده، و ne تعداد استادانی است که پرسش مورد نظر را تأیید کرده‌اند. اگر CVR برابر با صفر باشد، یعنی ۵۰ درصد اساتیدی که مورد پرسش قرار گرفته‌اند، پرسش مورد نظر را مناسب دانسته‌اند. بنابراین، هر چه مقدار CVR به یک نزدیک‌تر باشد، نشان می‌دهد تعداد بیشتری از پاسخ‌دهندگان پرسش مورد نظر را مناسب تشخیص داده‌اند (مهرابی‌زاده و همکاران، ۱۳۸۶). با توجه به مطالب یادشده و نظرسنجی از هشت استاد مدیریت

درباره هر یک از پرسش‌های پرسشنامه‌های این تحقیق، حاصل فرمول لاوشه‌ی تأیید روایی پرسشنامه‌های سلامت سازمانی و هوش فرهنگی در این پژوهش است. پایایی پرسشنامه‌ها با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ با نرم‌افزار SPSS بررسی شد که این مقدار برای پرسشنامه هوش فرهنگی ۰,۷۷۰ و برای سلامت سازمانی مقدار ۰,۹۴۳ به دست آمد و پایایی پرسشنامه‌ها تأیید شد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای آزمون فرضیه‌های تحقیق ضریب همبستگی محاسبه شد. نتایج در جدول ۴ بیان شده است.

جدول ۴. همبستگی ابعاد هوش فرهنگی با سلامت سازمانی

ضریب همبستگی	ضریب معناداری	
۰,۶۹۷	۰,۰۳	هوش فرهنگی
۰,۶۱۳	۰,۰۲۵	هوش فراشناختی
۰,۵۶۸	۰,۰۱۳	هوش انگیزشی
۰,۵۰۸	۰,۰۳۹	هوش شناختی
۰,۶۹۳	۰,۰۳۱	هوش رفتاری

فرضیه اصلی پژوهش: هوش فرهنگی مدیران بر سلامت سازمانی سازمان‌های تحت مدیریت آنها تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد.

براساس جدول ۴، مقدار ضریب معناداری در این آزمون کمتر از ۰,۰۵ است، پس فرض صفر در سطح اطمینان ۹۵ درصد رد می‌شود و می‌توان گفت بین هوش فرهنگی مدیران بر سلامت سازمانی سازمان‌های تحت مدیریت آنها تأثیر معنادار می‌گذارد و از آنجا که ضریب همبستگی برابر با ۰,۶۹۷ و مثبت است، این تأثیر مثبت است، پس فرضیه اصلی پژوهش تأیید می‌شود.

فرضیه فرعی اول: هوش فراشناختی مدیران بر سلامت سازمانی سازمان‌های تحت مدیریت آنها تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد.

براساس جدول ۴، مقدار ضریب معناداری در این آزمون کمتر از ۰,۰۵ است، پس فرض صفر

در سطح اطمینان ۹۵ درصد رد می‌شود و می‌توان گفت هوش فراشناختی مدیران بر سلامت سازمانی سازمان‌های تحت مدیریت آن‌ها تأثیر معنادار می‌گذارد و از آنجا که ضریب همبستگی برابر با ۰/۶۱۳ و مثبت است، این تأثیر مثبت است، پس فرضیه فرعی اول پژوهش تأیید می‌شود.

فرضیه فرعی دوم: هوش انگیزشی مدیران بر سلامت سازمانی سازمان‌های تحت مدیریت آن‌ها تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد.

براساس جدول ۴، مقدار ضریب معناداری در این آزمون کمتر از ۰/۰۵ است، پس فرض فرض صفر در سطح اطمینان ۹۵ درصد رد می‌شود و می‌توان گفت هوش انگیزشی مدیران بر سلامت سازمانی سازمان‌های تحت مدیریت آن‌ها تأثیر معنادار می‌گذارد و از آنجا که ضریب همبستگی برابر با ۰/۵۶۸ و مثبت است، این تأثیر مثبت است، پس فرضیه فرعی دوم پژوهش تأیید می‌شود.

فرضیه فرعی سوم: هوش شناختی مدیران بر سلامت سازمانی سازمان‌های تحت مدیریت آن‌ها تأثیر مستقیم و معنادار می‌گذارد.

براساس جدول ۴، مقدار ضریب معناداری در این آزمون کمتر از ۰/۰۵ است، پس فرض فرض صفر در سطح اطمینان ۹۵ درصد رد می‌شود و می‌توان گفت هوش شناختی مدیران بر سلامت سازمانی سازمان‌های تحت مدیریت آن‌ها تأثیر معنادار می‌گذارد و از آنجا که ضریب همبستگی برابر با ۰/۵۰۸ و مثبت است، این تأثیر مثبت است، پس فرضیه فرعی سوم پژوهش تأیید می‌شود.

فرضیه فرعی چهارم: هوش رفتاری مدیران بر سلامت سازمانی سازمان‌های تحت مدیریت آن‌ها تأثیر مستقیم و معنادار می‌گذارد.

براساس جدول ۴، ضریب معناداری در این آزمون کمتر از ۰/۰۵ است، پس فرض فرض صفر در سطح اطمینان ۹۵ درصد رد می‌شود و می‌توان گفت هوش رفتاری مدیران بر سلامت سازمانی سازمان‌های تحت مدیریت آن‌ها تأثیر معنادار می‌گذارد و از آنجا که ضریب همبستگی برابر با ۰/۶۹۳ و مثبت است، این تأثیر مثبت است، پس فرضیه فرعی چهارم پژوهش تأیید می‌شود.

همان‌طور که ملاحظه شد، بین متغیر مستقل هوش فرهنگی و ابعاد آن و متغیر وابسته سلامت سازمانی، شرط همبستگی برقرار است و همه فرضیه‌های این پژوهش تأیید شد.

حال با توجه به آنکه رابطه همبستگی بین دو متغیر کمی وجود دارد و با توجه به برقراربودن شروط معادله رگرسیون خطی، معادله رگرسیون بیان می‌شود.

جدول ۵. نتایج رگرسیون خطی برای بررسی پیش‌بینی‌کننده‌های سلامت سازمان

ضریب معناداری	آماره تی	ضرایب استاندارد	ضرایب غیراستاندارد		مدل
			خطای استاندارد	B	
۰٫۰۳	۳٫۲۶۵		۰٫۷۹۹	۲۲۲٫۶۰۷	ضریب ثابت
۰٫۰۴۶	۳٫۹۴۲	۰٫۱۸۸	۰٫۱۱۳	۸۲۴٫۱۰۶	هوش فراشناختی
۰٫۰۳۷	۲٫۳۳۱	۰٫۱۶۶	۰٫۱۱۰	۳۷۹٫۰۳۶	هوش انگیزشی
۰٫۰۱۸	-۳٫۳۲۰	-۰٫۱۶۴	۰٫۱۱۱	۳۰۱٫۰۳۵	هوش شناختی
۰٫۰۴۸	۵٫۲۹۳	۰٫۱۵۹	۰٫۱۰۳	۱۷۵٫۰۳۰	هوش رفتاری

معادله رگرسیون تحقیق حاضر به شرح زیر است:

$$175,030 (\text{هوش رفتاری}) + 301,035 (\text{هوش شناختی}) + 379,036 (\text{هوش انگیزشی}) + 824,106 (\text{هوش فراشناختی}) + 222,607 = \text{سلامت سازمانی}$$

همان‌طور که در جدول ۵ مشخص است، عامل فراشناختی هوش فرهنگی (با مقدار ۰٫۱۸۸)، تأثیر بیشتری در متغیر وابسته، یعنی سلامت سازمانی می‌گذارد.

مقادیر تی و ضریب معناداری به اثر هر یک از متغیرهای مستقل اشاره‌ای اجمالی می‌کند. مقدار قدر مطلق تی و مقدار کوچک ضریب معناداری نشان می‌دهد متغیرهای مستقل تأثیر زیادی بر متغیر وابسته می‌گذارند (بریس^۱ و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۳۴۹).

نتیجه

نتایج این تحقیق نشان داد هوش فرهنگی تأثیر مثبت بر سلامت سازمانی می‌گذارد و تأثیر مؤلفه فراشناختی بر سلامت سازمانی، بیشتر از مؤلفه‌های شناختی، انگیزشی و رفتاری است. در ادامه، این نتیجه با نتایج تحقیقات گذشته مقایسه می‌شود.

دکتر ابرزی و همکاران در مقاله‌ای با عنوان «تأثیر هوش فرهنگی بر اثربخشی گروهی» که در شرکت فولاد مبارکه انجام گرفته است، به این نتیجه رسیدند که بین هوش فرهنگی و اثربخشی گروهی رابطه مستقیم و معنادار وجود دارد. در تحقیق دیگری رحیم‌نیا و همکاران تأثیر هوش فرهنگی را بر عملکرد وظیفه‌ای مدیران در بانک اقتصاد نوین بررسی کردند و یافته‌های این تحقیق نیز نشان داد بین هوش فرهنگی و عملکرد وظیفه‌ای مدیران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. در تحقیق دیگر که مشبکی و همکاران با عنوان «هوش فرهنگی اکسیر موفقیت مدیران در کلاس جهانی» انجام داده‌اند، مدیران با تعاملات بین‌المللی در دو بخش خدماتی و صنعتی انتخاب شده‌اند و پس از انجام دادن تحقیق رابطه معنادار بین هوش فرهنگی و شوک فرهنگی تأیید شد، به عبارتی، پایین بودن شوک فرهنگی در مدیرانی که از هوش فرهنگی بالایی برخوردارند، تأیید شد. بنابراین، تحقیق حاضر نتایج همگرا با تحقیقات پیشین در زمینه هوش فرهنگی دارد و از آنجا که تا کنون تحقیقی با دو مؤلفه هوش فرهنگی و سلامت سازمانی داخل و خارج انجام نگرفته است، تحقیق حاضر شاید بتواند نقطه آغازی برای تحقیقات آینده باشد.

با توجه به اینکه فرضیه اصلی این پژوهش در قلمرو شهرستان ملایر تأیید شد، می‌توان نتیجه گرفت هوش فرهنگی مدیر می‌تواند در سلامت سازمانی سازمان تحت مدیریت وی مؤثر باشد و می‌توان با افزایش هوش فرهنگی مدیران بهبود سلامت سازمان را انتظار داشت.

پیشنهادها

پیشنهادهای پژوهشی

به محققان آینده پیشنهاد می‌شود تأثیر هوش فرهنگی بر سلامت سازمانی را در شرکت‌های تجاری بررسی کنند. تأثیر هوش فرهنگی را در سازمان‌هایی که مراودات بین‌المللی با سایر فرهنگ‌ها دارند، نیز بررسی کنند. تأثیر هوش فرهنگی در سازمان‌های دولتی با تأثیر آن در شرکت‌های خصوصی مقایسه شده و تأثیر هوش فرهنگی در کارمندان سازمان‌ها نیز بررسی شود و اثر آن در سلامت سازمانی مورد بحث قرار گیرد.

پیشنهادهای کاربردی

- با توجه به نتایج بدست آمده از هریک از فرضیات پیشنهادهای زیر ارائه می شود:
- با توجه به تأیید فرضیه فرعی اول این تحقیق و به دست آمدن مقدار ضریب همبستگی معادل ۰/۶۱۳، و با توجه به این موضوع که عامل فراشناختی هوش فرهنگی (با مقدار $\beta=0/188$)، بیشترین تأثیر را در متغیر وابسته، یعنی سلامت سازمانی می گذارد، می توان انتظار داشت که با بهبود این مهارت از هوش فرهنگی، سلامت سازمان به میزان بیشتری، نسبت به تغییرات دیگر مؤلفه ها، افزایش یابد از این رو، توصیه می شود مدیران برای بهبود مهارت فراشناختی به سه توصیه عمل کنند: آگاهی و دانش خود را راجع به فرهنگ های متفاوت افزایش دهند، در مواجهه با افرادی از فرهنگ های متفاوت، از قبل برنامه ریزی کنند تا رفتارشان باعث رنجش دیگران و ایجاد سوء تفاهم نشود، در حین تعامل با فرهنگ متفاوت، صحت اطلاعاتشان را بررسی کرده و آن را به روز کنند.
 - با توجه به تأیید فرضیه فرعی دوم این تحقیق و تأیید تأثیر مؤلفه انگیزشی هوش بر سلامت سازمانی و به دست آمدن مقدار ضریب همبستگی ۰/۵۶۸، می توان راه هایی را برای افزایش این مهارت به مدیران پیشنهاد کرد: به توانایی خود در مواجهه با افرادی از فرهنگ متفاوت اعتماد کنند، میزان گشودگی خود را برای تجربه تعامل با فرهنگ متفاوت، افزایش دهند، به موفقیت های خود در تعامل با افراد با زمینه های فرهنگی متفاوت فکر کنند.
 - با توجه به تأیید فرضیه فرعی سوم این تحقیق و تأیید تأثیر مؤلفه شناختی هوش بر سلامت سازمانی و به دست آمدن مقدار ضریب همبستگی معادل ۰/۵۰۸، می توان راه هایی را برای افزایش این مهارت به مدیران پیشنهاد کرد: سیستم فرهنگی خود را به خوبی بشناسند، سعی کنند معیارها و ارزش های فرهنگی فرهنگ های دیگر را نیز شناسایی کرده و بیاموزند و به آنها احترام بگذارند.
 - با توجه به تأیید فرضیه فرعی چهارم این تحقیق و تأیید تأثیر مؤلفه رفتاری هوش بر سلامت سازمانی و به دست آمدن مقدار ضریب همبستگی ۰/۶۹۳، می توان راه هایی را برای

افزایش این مهارت به مدیران پیشنهاد کرد: مهارت‌های کلامی خود را به‌ویژه در مواجهه با زمینه فرهنگی متفاوت بهبود ببخشند؛ مهارت‌های غیرکلامی و زبان بدن را در فرهنگ‌های متفاوت شناسایی کنند و فرابگیرند؛ به اعمال آشکار خود توجه کنند و در شرایط مختلف فرهنگی، واکنش مناسب از خود نشان دهند.

پیشنهادهایی به مسئولان

توجه به هوش فرهنگی می‌تواند برای همه، از جمله مدیران ارشد دولتی یا سفیران ایرانی، از به‌وجود آمدن سوء تفاهم‌هایی که در شرایط تفاوت فرهنگی ایجاد شده، و بعضاً بی‌احترامی تلقی می‌شود، جلوگیری کند. از این رو، توجه به هوش فرهنگی، به‌ویژه از جانب مدیران ارشد اهمیت ویژه‌ای دارد و باید:

در نظام آموزشی کشور، رسانه‌ها و مراودات اجتماعی برجسته، احترام به سایر فرهنگ‌ها و خرده‌فرهنگ‌ها در نظر گرفته شود و جنبه‌های مثبت سایر فرهنگ‌ها به‌طور شایسته مطرح شود. در انتخاب مدیران، به‌ویژه مدیران ارشد فرهنگی، حتماً قابلیت هوش فرهنگی، لحاظ شود. به مدیران کنونی سازمان‌های دولتی، مهارت‌های هوش فرهنگی آموزش داده شود و در مراحل بعدی این مهارت‌ها ارتقا یابد؛ به صورت برنامه دوره‌ای، هوش فرهنگی مدیران و سلامت سازمانی آن‌ها سنجیده شود؛ این توانایی برای هر فردی که در جامعه با دیگران ارتباط دارد، می‌تواند مفید باشد و مناسبات انسانی در اجتماع را بهبود بخشد.

منابع و مأخذ

۱. ابرزی، مهدی و خانی، اعظم (۱۳۸۹). هوش فرهنگی رویارویی با تفاوت‌ها. عصر مدیریت، سال ۴، شماره‌های ۱۶ و ۱۷، صفحات ۵۷-۵۲.
۲. اصغری‌زاده، عزت‌الله و قاسمی، احمدرضا (۱۳۸۹). هوش فرهنگی و کارکردهای آن در سازمان. ماهنامه مهندسی فرهنگی، سال ۴، شماره‌های ۴۱ و ۴۲، صفحات ۷۹-۷۰.
۳. بریس، نیکلا، سنلگار، رزمی و کمپ، ریچارد (۱۳۹۱). تحلیل داده‌های روان‌شناسی با برنامه SPSS. ترجمه خدیجه علی‌آبادی و سید علی صمدی، زنجان: دوران.
۴. تسلیمی، محمدسعید، قلی‌پور، آرین و وردی‌نژاد، فریدون (۱۳۸۸). ارائه راهکارهایی برای ارتقای هوش فرهنگی مدیران دولتی در امور بین‌المللی. پژوهش‌های مدیریت، سال ۲، شماره ۴، صفحات ۵۷-۲۹.
۵. توماس، دیویدسی و اینکسون، کر (۱۳۸۷). مهارت‌های انسانی برای کسب‌وکار جهانی؛ هوش فرهنگی. ترجمه ناصر میرسپاسی، احمد ودادی و اعظم دشتی، تهران: انتشارات میثاق همکاران.
۶. جاهد، حسین علی (۱۳۸۴). سلامت سازمانی در آموزش و پرورش. نشریه تدبیر، شماره ۱۵۹، صفحات ۲۲-۱۶.
۷. دانش‌فرد، کرم‌الله (۱۳۸۶). رابطه الگوی بروکرسی و میزان سلامت سازمانی دانشگاه‌ها. فصل‌نامه اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی، سال ۲، شماره ۴، صفحات ۵۴-۴۱.
۸. زاهد بابلان، عادل، عسگریان، مصطفی، بهرنگی، محمدرضا و نادری، عزت‌الله (۱۳۸۶). بررسی ارتباط سلامت سازمانی مدرسه و تعهد سازمانی دبیران دبیرستان‌های پسرانه استان اردبیل. نشریه مطالعات تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه فردوسی، صفحات ۱۴۸-۲۱۷.
۹. ساعتچی، محمود (۱۳۷۵). روان‌شناسی کار: کاربرد روان‌شناسی در کار، سازمان و مدیریت. تهران: نشر ویرایش.
۱۰. شریفی، اصغر و آقاسی، صدیقه (۱۳۸۹). بررسی رابطه عملکرد مدیران با سلامت سازمانی.

- رهیافتی نو در مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد مرودشت، سال ۱، شماره ۴، صفحات ۱۶۸-۱۴۹.
۱۱. قره‌باغی، علی اصغر (۱۳۸۳). مبانی فرهنگ و هنر معاصر (واژگان و اصطلاحات کلیدی). تهران: انتشارات سوره مهر.
۱۲. 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.
۱۳. مشبکی، اصغر و راموز، نجمه (۱۳۸۵). هوش فرهنگی اکسیر موفقیت مدیران در کلاس جهانی. چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت تهران. تهران: انتشارات دانشگاه صنعتی شریف.
۱۴. مهرابی‌زاده هنرمند، مهناز، داودی و شکرشکن، حسین (۱۳۸۶). نقش عوامل شناختی، شخصیتی، سابقه خانواده و فشار روانی در پیش‌بینی اختلال وسواسی اجباری. مجله علوم تربیتی و روان‌شناسی، دوره ۳، سال ۱۴، شماره‌های ۱ و ۲، صفحات ۵۶-۲۷.
۱۵. ودادی، احمد و عباسعلی‌زاده، منصوره (۱۳۸۸). هوش فرهنگی در مهندسی فرهنگی با توجه به عصر جهانی شدن. ماهنامه مهندسی فرهنگی، سال ۴، شماره‌های ۳۳ و ۳۴، صفحات ۷۵-۶۸.
16. Early, P.C. & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: individual interaction across cultures*. Stanford: Business Books.
17. Ng, K.Y., Van Dyne, L. & Ang, S. (2009). From Experience to Experiential Learning: Cultural intelligence as a learning capability for global leader development. *Learning & Education*, 8(4), 511-526.
18. Rasheed, J.Y. (2009). Cultural intelligence and global business leadership: embracing the spirit of chameleon. *The FASEB Journal*, 30(12), 4109-4119.