



# هوش فرهنگی مدیران، عامل کلیدی موفقیت در مدیریت سازمان‌های هزاره سوم

وحید خاشعی\*  
محمد مستمع\*\*

تاریخ دریافت مقاله: ۹۰/۱/۳۰  
تاریخ تأیید مقاله: ۹۰/۲/۲۹

## چکیده:

بی‌شک عصر حاضر را می‌توان دوران احیاء ارزش‌های منابع انسانی نامید، بر این اساس ارزشمندترین دارایی هر سازمانی، نیروی انسانی آن سازمان تلقی شده و به عنوان محور توسعه یاد می‌شود. در فضای رنگارنگ کسب‌وکار امروزی، مدیر باید بتواند از میان انبوه عادات، باورها و اشاراتی که بیانگر ویژگی‌های کارکنان وی است راه باز کند. اکنون دیگر تنها در خارج از مرزهای یک کشور نیست که به فرهنگ‌های بیگانه برمی‌خوریم، بلکه فرهنگ بیگانه همه‌جا دیده می‌شود در بنگاه‌ها، در حرفه‌های گوناگون و در مناطق مختلف. تعامل با افراد مستلزم درک و سازگاری است و به این دلیل در میان مهارت‌های مورد نیاز قرن بیست و یکم توانایی تطبیق مستمر با افرادی از فرهنگ‌های مختلف و توانایی اداره ارتباطات بین فرهنگی بسیار بااهمیت است. محیط کار جهانی، به افرادی نیاز 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 کار کردن در یک محیط متفاوت فرهنگی، معرف هوش فرهنگی است. با توجه به اینکه امروزه جامعه اسلامی ایران در حوزه فرهنگی از جایگاه مطلوب و قابل قبولی برخوردار است و هوش فرهنگی مدیران دولتی می‌تواند، منبع بالقوه‌ای برای ایجاد مزیت رقابتی در عرصه جهانی در حوزه‌های گوناگون برای میهن عزیزمان باشد. برای تحقق این هدف نهادهای فرهنگی به‌عنوان سیاستگذار نوآوری، تحولات و تغییرات فرهنگی، نیازمند مدیران فرهنگی حرفه‌ای هستند. از این‌رو توجه به ارتقای مهارت‌های دست‌اندرکاران بخش فرهنگ از جمله هوش فرهنگی برای توسعه این بخش اهمیت ویژه‌ای است.

**واژگان کلیدی:** هوش، مدیر جهانی، فرهنگ، هوش فرهنگی

\* عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبایی Email: vahid.khashei@gmail.com

## مقدمه

فرهنگ بومی ملاک است، در عین حال که هر فرهنگی برای خود مفاهیمی از چگونگی زیستن را مطرح می‌سازد (اعرابی، ۱۳۷۹). بنابراین هوش فرهنگی به افراد کمک می‌کند که به‌نحو مؤثری تفاوت‌های بین فرهنگی را کنترل و مدیریت کنند. کسی که دارای هوش فرهنگی بالایی است، حصارهای فرهنگی را درک کرده و می‌داند که همین حصارها می‌توانند رفتار ما و دیگران را چارچوب‌بندی کنند و براین اساس می‌تواند نحوه فکر کردن و واکنش نشان دادن در موقعیت‌های مختلف را توجیه کند و نیز در مواقع حساس همین فرد قادر است تا این قیدوبندها و حصارها را در راستای اهداف سازمان خود کاهش دهد.

## فرهنگ<sup>۴</sup>

فرهنگ ارزش‌ها، ایده‌ها، نگرش‌ها و نمادهای آگاهانه و ناآگاهانه‌ای است که رفتار انسان را شکل می‌دهد و از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شود. واژه فرهنگ همواره منع سوء تعبیر و اختلاف بوده است. مردم‌شناسان، فرهنگ را شیوه‌های زندگی - که به‌وسیله گروهی از مردم ایجاد می‌شود و از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شود - می‌دانند. آنچه در تمام تعاریف فرهنگ مشترک می‌باشد آن است که فرهنگ قوانین نانوشته‌ای است که در بیشتر مواقع به‌راحتی قابل مشاهده نیست و همین امر کار مدیران را در برقراری ارتباط مؤثر مشکل می‌کند. با وجود اینکه افزایش ارتباطات تعدادی از گرایش‌های ملی مانند رنگ، لباس، موسیقی و حتی غذا و نوشیدنی‌ها را تا حد زیادی مشابه کرده است و حتی عده‌ای معتقدند که جهان به سمت نوعی همگون‌سازی<sup>۵</sup> پیش می‌رود؛ در سمت دیگر گروهی معتقدند که جهان نه تنها به سمت همگون‌سازی پیش نمی‌رود، بلکه به سمتی حرکت می‌کنیم که تضاد، تنوع و گونه‌های مختلف در آن وجود خواهد داشت.

## تنوع فرهنگی<sup>۶</sup>

تنوع فرهنگی از جمله مسائل عمده‌ای است که مدیران با آن روبرو هستند. متأسفانه بیشتر مدیران به تفاوت‌های فرهنگی به

در دو دهه اخیر، سازمان‌ها به‌طور معناداری تغییر یافته‌اند و به سازمان‌هایی با ویژگی‌هایی چون عدم تمرکز، جهانی شدن و رهبری مبتنی بر تیم تبدیل شده‌اند. در این گونه سازمان‌ها نیروی انسانی سرمایه اصلی محسوب می‌شود و سازمان‌ها به دنبال بهره‌گیری از قابلیت‌ها و مهارت‌های نیروی انسانی برای حداکثر کردن کارایی و بهره‌وری خود هستند. در میان این قابلیت‌ها، هوش فرهنگی<sup>۱</sup> مهمترین ابزاری است که می‌توان برای مواجهه مناسب با موقعیت‌های چندفرهنگی به کار گرفت. هوش فرهنگی کمک می‌کند با درک سریع و صحیح مؤلفه‌های فرهنگی مختلف، رفتاری متناسب با هر یک از آنها بروز دهیم، از طرفی با روند رو به رشد جهانی‌سازی به‌خصوص انسجام اقتصادی، فرهنگ به عنوان جزء نامرئی؛ ولی اساسی در تعاملات بین‌المللی بیش از پیش خودنمایی می‌کند. این چالش‌ها اهمیت بررسی همه‌جانبه عواملی را که به‌عنوان پیش‌شرط‌های لازم موفقیت مدیران مطرح هستند را ضروری می‌سازد. یکی از جدیدترین دیدگاه‌های مدیریتی در این گستره، توانایی‌های لازم موفقیت مدیران را براساس هوش‌های چندگانه ارزیابی می‌کند. به عبارت دیگر مدیران جهانی باید علاوه بر برخورداری از هوش تحلیلی<sup>۲</sup> و هوش عاطفی<sup>۳</sup>، از هوش فرهنگی مناسبی نیز برخوردار باشند. هوش فرهنگی حوزه مدرنی است، بعضی از جنبه‌های فرهنگی مسئله کاملاً قابل دیدن است و آشکارا می‌توان این هوشمندی را در نحوه برخورد برخی افراد و نیز در رفتارهایی که انجام می‌دهند، مشاهده کرد. به هر حال فهم بیشتر موقعیت‌ها و بخش‌های چالش برانگیز فرهنگ‌ها با عقاید، ارزش‌ها، انتظارات، نگرش‌ها و مفروضه‌هایی که به‌طور آشکار یا نهان قابل مشاهده و ارزیابی‌اند، مرتبط‌اند. فرهنگ‌ها برنامه‌هایی هستند که ما را هدایت می‌کنند تا به‌نحو خاصی عمل نماییم و مهمترین مفهومی که در این گونه رفتارها قابل مشاهده است و توجیه‌گر رفتار کسانی است که در یک فرهنگ مطابق با هنجارهای آن عمل می‌کنند، مفهوم به‌هنجار بودن یا نرمال بودن است. قاعدتاً نرمال بودن برای همان فرهنگ مدنظر نیست؛ بلکه بیشتر برای فرهنگی متفاوت از

1. cultural intelligence  
2. analytical intelligence  
3. emotional intelligence

4. culture  
5. assimilation  
6. cultural diversity

مهمترین عامل موفقیت مدیران مطرح بوده است و با تست‌های (EQ) سنجیده می‌شود.

هوش فرهنگی که نشان‌دهنده توانایی افراد در مواجهه مؤثر با جنبه‌های فرهنگی محیط می‌باشد و با تست‌های (CI) قابل سنجش است (قلی پور، ۱۳۸۶).

### هوش فرهنگی

در محیط‌های کاری متنوع قرن حاضر، لازم است استرس‌های ناشی از شوک فرهنگی و اختلالات و پیامدهای ناشی از تعارضات فرهنگی به‌نحو مطلوب اداره شود. برخی از جنبه‌های فرهنگ را به‌راحتی می‌توان دید. عوامل آشکاری مانند هنر، موسیقی و سبک رفتاری که از این جمله‌اند. اما بیشتر بخش‌های چالش برانگیز فرهنگ، پنهان است. عقاید، ارزش‌ها، انتظارات، نگرش‌ها و مفروضات عناصری از فرهنگ هستند که دیده نمی‌شوند؛ اما بر رفتار افراد مؤثرند و اکثر اوقات موجب تعارضات و تناقضات کاری می‌شوند. برای این منظور به سازگاری و تعدیل مؤثر فرهنگ‌ها نیاز است. یکی از عواملی که بسیار مورد توجه قرار گرفته است و به عنوان عامل تعدیل‌کننده لقب گرفته است، هوش فرهنگی است. هوش فرهنگی دامنه جدیدی از هوش است که ارتباط بسیار زیادی با محیط‌های کاری متنوع دارد. هوش فرهنگی به افراد اجازه می‌دهد تا تشخیص دهند، دیگران چگونه فکر می‌کنند و چگونه به الگوهای رفتاری پاسخ می‌دهند، در نتیجه موانع ارتباطی میان فرهنگی را کاهش و به افراد قدرت مدیریت انواع فرهنگی می‌دهد.

از این رو هوش فرهنگی به‌طور فزاینده‌ای در دنیای رقابتی امروز اهمیت یافته است. افرادی با هوش فرهنگی پایین ممکن است قادر به ارتباط با همکارانشان از همان فرهنگ یا فرهنگ‌های دیگر نباشند و در نتیجه در کسب و کارشان دچار مشکل شوند. مدیران و سرپرستانی که تأثیر فرهنگ‌های بین‌المللی و شرکتی را در تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی نادیده می‌گیرند در تلاش برای بهبود کیفیت با شکست مواجه خواهند شد، مگر اینکه بهبود و

عنوان منبع و عامل مؤثر در ایجاد برتری رقابتی بها نمی‌دهند، با این توصیف که تفاوت فرهنگی مسئله مهمی نیست؛ ما همه انسان هستیم و تنها عامل سوء تفاهم میان ما اختلاف زبان است؛ اگر بر تفاوت‌ها تمرکز کنیم از هدف دور می‌مانیم و دیگران، از فکر کردن به تفاوت‌های فرهنگی و مهارت‌های مورد نیاز برای اداره آن طفره می‌روند. در حالی که تنوع فرهنگی مزایای بسیاری از جمله موارد زیر را دارد:

- از جنبه بازاریابی<sup>۱</sup>: توانایی سازمان و افراد را در تأمین و پاسخ به اولویت‌های فرهنگی بازارهای محلی افزایش می‌دهد.
- از جنبه کسب منابع<sup>۲</sup>: توانایی سازمان را در جذب نیروهایی با زمینه‌های فکری مختلف بالا می‌برد.
- از نظر هزینه‌ها<sup>۳</sup>: هزینه ناشی از ریزش مدیران غیربومی را کاهش می‌دهد.
- از نظر حل مسئله<sup>۴</sup>: با بهره‌گیری از تنوع دیدگاه‌ها، تصمیم‌گیری‌های بهتر و جامع‌تری گرفته می‌شود.
- از نظر خلاقیت<sup>۵</sup>: از طریق تنوع در دیدگاه‌ها و به دلیل تأکید کمتر بر ضرورت هماهنگی و یکسان‌سازی عقاید، خلاقیت تقویت می‌شود.
- از نظر انعطاف‌پذیری نظام‌ها<sup>۶</sup>: انعطاف‌پذیری و قدرت تحمل و پاسخگویی سیستم به تقاضاهای متعدد پویایی محیط کنونی را افزایش می‌دهد (Chen et al., 2002)

### هوش

مورفی<sup>۷</sup> نشان داد که هوش‌های چندگانه‌ای برای موفقیت مدیران مورد نیاز است، این محقق ضمن بیان این نکته که هوش برساخته‌ای چندبعدی است و شامل انواع مختلفی است و در واقع هوش‌های چندگانه‌ای برای رهبری مورد نیاز است. تقسیم‌بندی آنها عبارت است از:

هوش شفاهی - منطقی<sup>۸</sup> که با تست‌های (IQ) قابل سنجش است. (هوش تحلیلی)

هوش هیجانی (عاطفی)<sup>۹</sup> که در ده سال گذشته به‌عنوان

1. marketing  
2. business resources  
3. cost  
4. problem solving  
5. creativity

6. flexible systems  
7. Murphy  
8. logical intelligence  
9. emotional intelligence

بینش‌های فردی را دربر می‌گیرد که برای انطباق با موقعیتها و تعاملات میان فرهنگی و حضور موفق در گروه‌های کاری چند فرهنگی مفید است.

### ابعاد هوش فرهنگی

ایرلی و موساکوفسکی<sup>۲</sup> هوش فرهنگی را مشتمل بر سه جزء می‌دانند: شناختی، فیزیکی و احساسی-انگیزشی. به عبارت دیگر باید هوش فرهنگی را در بدن، سر و قلب جستجو کرد. اگرچه اغلب مدیران در هر سه زمینه به یک اندازه توانمند نیستند؛ اما هر قابلیت بدون دو قابلیت دیگر به‌طور جدی با مانع روبرو می‌شود. (Earley P.C & Mosakowski ; 2004)

۱. بعد شناختی<sup>۳</sup> (سر) - یادگیری طوطی‌وار باورها، رسوم و تابوهای فرهنگی خارجی، هرگز فرد را برای برخورد با موقعیت‌های فرهنگی متنوعی که پیش روی اوست، آماده نمی‌کند و جلوی اشتباهات فرهنگی مهلک و وحشتناک را نمی‌گیرد. با این حال بعضی از رسوم را به‌راحتی نمی‌توان شناخت، زیرا مردم بسیاری از کشورها در این موارد خوددار هستند و از بیان ویژگی‌های فرهنگی خود به‌خارجی‌ها اجتناب می‌کنند یا گاهی حتی خود نیز از تحلیل و تبیین فرهنگشان عاجزند.

از طرف دیگر، هر کس در بدو ورود به فرهنگ خارجی نیاز دارد، در مورد راه‌های نفوذ به لایه‌های درونی آن فرهنگ اطلاعات لازم را کسب کند. به‌خصوص آنکه، مهمترین نکته در برقراری ارتباط یافتن نقاط اشتراک با طرف مقابل و تأکید بر آنهاست. هوش فرهنگی به فرد اجازه می‌دهد، اشتراکات فرهنگی را درک کند و از آنها در برقراری ارتباط بهره‌گیرد.

۲. بعد فیزیکی<sup>۴</sup> (بدن) - شما می‌توانید با نشان دادن شناخت خود از فرهنگ میزبانان، میهمانان یا همکارانتان، آنها را خلع سلاح کنید. اعمال و رفتار شما باید بیانگر آمادگی‌تان برای ورود به دنیای درون آنها باشد. بسیاری از تفاوت‌های فرهنگی در اعمال قابل مشاهده فیزیکی تبلور می‌یابند. تماس فیزیکی یکی از مهمترین این اعمال است. در بعضی نقاط مانند آمریکای لاتین و فرانسه رسم بر این است که همکاران یکدیگر را در آغوش

توسعه را با توسعه فرهنگ همگام سازند. یک فرهنگ کیفی روی بهبود تمرکز استراتژیک سازمانی به‌وسیله تغییر سیستم‌های گذشته و قدیمی مدیریتی، سرمایه‌گذاری روی منابعی که روی کیفیت تمرکز دارند و ایجاد همکاری بین بخش‌های مختلف برای بهبود عملکرد، تمرکز دارد.

مفهوم هوش فرهنگی برای نخستین بار به‌وسیله ایرلی و انگ<sup>۱</sup> 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 (Earley & Ang ; 2003). آنها 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. در این موارد، فرد باید با توجه به اطلاعات موجود چارچوبی شناختی مشترک تدوین کند، حتی اگر این چارچوب درک کافی از رفتارها و هنجارهای محلی نداشته باشد. تدوین چنین چارچوبی تنها از عهده کسانی برمی‌آید که از هوش فرهنگی بالایی برخوردار باشند.

براساس تعریف ایرلی و انگ، هوش فرهنگی متفاوت از هوش عاطفی و اجتماعی است. بسیاری از افراد با داشتن هوش عقلی بالا و مهارت‌های اجتماعی مناسب در تعاملات بین‌المللی شکست می‌خورند که علت اصلی آن پایین بودن هوش فرهنگی می‌باشد. در محیط‌های فرهنگی جدید فرد نمی‌تواند به چارچوب‌های ادراک قبلی خود تکیه کند و باید به توسعه و ایجاد چارچوب جدیدی برای درک صحیح اطلاعات در دسترس بپردازد.

در تعریفی دیگر هوش فرهنگی یک قابلیت فردی برای درک، تفسیر و اقدام اثربخش در موقعیت‌هایی دانسته شده است که از تنوع فرهنگی برخوردارند و با آن دسته از مفاهیم مرتبط با هوش سازگار است که هوش را بیشتر یک توانایی شناختی می‌دانند (Peterson ; 2004). مطابق این تعریف، هوش فرهنگی با تمرکز بر قابلیت‌های خاصی که برای روابط شخصی با کیفیت و اثربخشی در شرایط فرهنگی مختلف لازم است، بر جنبه‌ای دیگر از هوش شناختی تمرکز دارد. هوش فرهنگی همچنین

1. earley & ang  
2. Earley & Mosakowski

3. cognitive  
4. physical

بگیرند. در بعضی فرهنگ‌های دیگر این رفتار، بی ادبی یا صمیمیت بی مورد تلقی می‌شود.

نحوه دست دادن یا سفارش دادن قهوه می‌تواند به عنوان توانایی شما در رعایت آداب و رسوم و رفتارهای مطلوب طرف‌های مقابل تلقی شود و نشان دهد به اندازه کافی برای سازگارشدن با فرهنگ آنان تلاش به خرج می‌دهید. با پذیرش عادات و رفتارهای دیگران در مسیر شناخت و درک بهتر فرهنگ آنان قرار می‌گیرید و در مقابل، آنها نیز بیشتر به شما اعتماد پیدا می‌کنند و رفتار بازتری از خود بروز می‌دهند.

۳. بعد احساسی - انگیزشی<sup>۱</sup> (قلب) - این بُعد سخت‌ترین و ظریف‌ترین جزء هوش فرهنگی است و بیشترین شباهت را به هوش عاطفی و احساسی (اجتماعی) دارد. سازگاری با یک فرهنگ جدید مستلزم غلبه بر موانع و مشکلاتی است. افراد تنها زمانی از عهده کاری برمی‌آیند که از انگیزش زیادی برخوردارند و به توانایی خود ایمان و باور دارند. اگر آنها در مواجهه با موقعیت‌های چالش برانگیز در گذشته موفق عمل کرده باشند، اعتماد به نفسشان افزایش می‌یابد؛ زیرا اعتماد به نفس همیشه از تبحر در کاری خاص سرچشمه می‌گیرد. (Lugo, 2007)

شخصی که در برخورد با فرهنگ‌های دیگر به توانایی‌های خود ایمان ندارد، اغلب با ناکامی اولیه در برقراری ارتباط، به خصومت و سوء تفاهمات عمیق‌تر رو می‌آورد. در مقابل کسی که انگیزه بالایی دارد، در مواجهه با موانع یا مشکلات یا حتی شکست، بر تلاش خود می‌افزاید. افراد با انگیزه و مشتاق به دنبال کسب پاداش نیستند و بر مبنای انگیزش درونی خود فعالانه اقدام به برداشتن موانع و انحرافات ادراکی می‌کنند.

### نگرش سه عاملی در سنجش هوش فرهنگی

در بررسی و سنجش هوش فرهنگی از نگرش سه عاملی استفاده می‌شود، این سه عامل از سه بعد هوش فرهنگی سود جسته است و شامل:

۱. بعد عاطفی یا انگیزشی<sup>۲</sup> (قلب)،

۲. بعد شناختی (عقل)،

۳. بعد عملی (بدن) یا رفتاری<sup>۳</sup> است که در ادامه توضیح داده

می‌شود. (Earley & Mosakowski, 2004)

### ۱. بعد عاطفی یا انگیزشی - «تعهدات میان فرهنگی»<sup>۴</sup>

این بعد مربوط به جزء احساس یا عواطف آن موقعیت و یا محرک برای ارائه راه‌حل‌هاست. این بعد در برخورد میان فرهنگی «Touch paper» نامیده می‌شود، چیزی که سوخت آتش را تغییر می‌دهد و می‌تواند شامل هم بعد خلاقانه و هم مخاطره‌آمیز باشد، نیروهای سوق‌دهنده مثبت و یا عوامل لغزش یا سقوط که می‌تواند تماس یا روابط را خراب یا از بین ببرد.

تعهدات میان فرهنگی شامل انگیزش است که ما باید برای تعاملات میان فرهنگی مناسب از آن استفاده کنیم. انگیزش شامل محرک‌های بیرونی، اهداف و مقصودها می‌باشد. این محرک‌ها تعیین می‌کنند که چه میزان از سرمایه‌گذاری ما در هر موقعیت برگشت‌پذیر است.

### ۲. بعد شناختی - «درک فرهنگی»<sup>۵</sup>

بعد شناختی جزء منطقی یا عینی است. آن براساس دلیل و ظرفیت توسعه چارچوب‌های ذهنی است که ما را قادر می‌سازد تا با درک برخوردها، درباره اینکه چه چیزی ادامه یابد، تفکر کنیم و چگونه براساس چارچوب‌های کاری و زبانی تفکر، قضاوت کنیم. همچنین شامل درک خود به عنوان یک جزء فرهنگی همراه با درک افراد با سابقه فرهنگی متمایز می‌باشد. همچنین این بعد نیازمند دانش درباره اینکه فرهنگ چیست و ویژگی‌های فرهنگ ما و دیگران چیست، انعطاف‌پذیری شناختی و توانایی در انتقال تجربیات از یک نوع فرهنگ به دیگری، می‌باشد.

### ۳. بعد عملی یا رفتاری - «ارتباط میان فرهنگی»<sup>۶</sup>

این بعد درباره آن است که در طول یک برخورد چه چیزهایی رخ می‌دهد؟ ما براساس قضاوت‌هایمان درباره موقعیت‌هایی که از آن داده‌های عاطفی و منطقی را جمع‌آوری کرده‌ایم، قضاوت می‌کنیم. این بعد پویا است و ارتباط را در طول برخوردهای فرهنگی، یا اینکه در یک فرهنگ مشترک به‌طور واقعی چه

1. motivational  
2. motivational  
3. behavioral  
4. intercultural engagement

5. cultural understanding  
6. encounter  
7. intercultural communication

### دانش فرهنگی

در برگرفته مجموعه‌ای از دانستنی‌ها در مورد این است که فرهنگ چیست؟ چگونه فرهنگ‌ها متفاوت می‌شوند؟ فرهنگ چگونه رفتار را تحت تأثیر قرار می‌دهد؟ دو نوع دانش فرهنگی وجود دارد: دانش واقعی و دانش مجازی یا تفسیری. دانش واقعی روش مشخص دارد، قابل آموزش است. در حالی که دانش تفسیری به توانایی درک رفتار و الگوهای موجود در فرهنگ اطلاق می‌شود. در این حوزه دانش با احساس آمیخته است. این احساس بستگی به تجارب گذشته دارد. تأثیر فرهنگ بر رفتار از طریق سازوکارهای شناخت و انگیزش صورت می‌گیرد. سازوکار شناخت به چگونگی دریافت و تعبیر پیام‌های فرهنگی مربوط می‌شود. ادراک انتخابی و انتظارات افراد، نگرش‌های متفاوت و نمایش‌های رفتاری از نموده‌های تأثیر فرهنگ بر رفتار از طریق مکانیسم شناخت است سازوکار انگیزش با در نظر گرفتن تفاوت‌های موجود در ادراک از خود، ترجیحات و انتخاب در رابطه با نیازها؛ در واقع این سازوکار مشخص می‌کند، چه چیزی در هر فرهنگ مطلوب است؟ (مشیکی و دیگران، ۱۳۸۸)

### مراقبت‌های فرهنگی

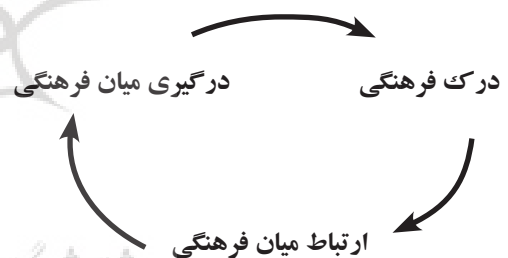
مراقبت‌های فرهنگی (توجهات فرهنگی) پل رابط دانش فرهنگی و مهارت‌های فرهنگی است. آگاهی داشتن از ایده‌ها و احساسات و نگرش‌ها و عوامل مؤثر در ادراک خود فرد و دیگران با توجه به زمینه‌های فرهنگی متفاوت افراد در این گروه قرار می‌گیرد. علاوه بر موارد مذکور توجه به این نکته که آن چیزی را که در رفتار افراد مشاهده می‌کنیم، فرضیات افراد و حتی کلماتی که افراد در گفتگوهای خود به کار می‌گیرند، همگی تحت تأثیر فرهنگ آنها می‌باشد که در عنوان کلی مراقبت‌های فرهنگی می‌گنجد. (Benett, 2003)

### مهارت‌های فرهنگی

این دسته از مهارت‌ها به مهارت‌های ادراکی، ارتباطی و تطبیقی تقسیم‌بندی می‌شود. مهارت‌های ادراکی: به درجه استقبال افراد از تجربه‌های جدید بستگی دارد، همچنین بالا بودن تحمل افراد در مقابل عدم اطمینان در این حوزه قرار

چیزی رخ می‌دهد را نشان می‌دهد. همچنین شامل انواع مختلفی از ارتباطات بین فردی، برای مثال: گوش دادن، سؤال کردن، خلاصه کردن، توافق یا عدم توافق و مهارت‌هایی که ما برای اداره کردن روابط یاد می‌گیریم همچون: حرکات غیر کلامی، آداب، تشریفات مذهبی، نقش‌ها و تکنیک‌ها می‌باشد. این بعد عملی، دو بعد دیگر هوش فرهنگی را نیز وارد بازی می‌کند.

هوش فرهنگی شامل ترکیبی از سه بعد است و آنها بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند (نگاه کنید به شکل ۱). این سه بعد دارای اهمیت یکسانی هستند و ساختاری را شکل می‌دهند که به ما کمک می‌کند تا به درک عمیقی از برخورد میان فرهنگی دست یابیم و بعضی از گزینه‌ها را برای بهبود نتایج به ما نشان می‌دهد. براین اساس مفهوم این مقاله از هوش فرهنگی (CI) شامل برخورد با پویایی‌های هوشی و بخش‌های غیرمنطقی به همراه برخوردهای میان فرهنگی به همراه درک ابعاد و مهم‌تر از همه بعد عملی است.



### شکل ۱. ابعاد هوش فرهنگی

نکته قابل توجه اینکه تبدلات و عکس‌العمل‌های فرهنگی را همان‌هایی می‌دانند که روابط حرفه‌ای، سازمانی، منطقی یا تمایزات نژادی را به وجود می‌آورد و این مفاهیم ما را قادر می‌سازد تا با یک پیچیدگی فرهنگی که بیش از یک تمایز است روبرو شویم. بهتر است تا در این مورد فکر کنیم که تمایزات فرهنگی به عنوان گستره‌ای از یک مفهوم، به منظور حرکت از یک تمایل تا تعریف تمایزات فرهنگی برای ساختن و تثبیت یک روش و توانایی در انتقال دانش و روش‌ها از یک حوزه به حوزه دیگر است.

فرایندهایی است که افراد برای کسب و درک دانش فرهنگی به کار می‌برند. این امر زمانی اتفاق می‌افتد که افراد در مورد فرایندهای فکری خود و دیگران قضاوت می‌کنند. استراتژی هوش فرهنگی شامل تدوین استراتژی پیش از برخورد میان فرهنگی، بررسی مفروضات در حین برخورد و تعدیل نقشه‌های ذهنی در صورت متفاوت بودن تجارب واقعی از انتظارات پیشین است (توماس و دیگران، ۱۳۸۷).

### دانش هوش فرهنگی

این دانش بیانگر درک فرد از تشابهات و تفاوت‌های فرهنگی است و دانش عمومی و نقشه‌های ذهنی و شناختی فرد از فرهنگ‌های دیگر را نشان می‌دهد. جنبه دانشی هوش فرهنگی مشتمل بر شناخت سیستم‌های اقتصادی و قانونی، هنجارهای تعامل اجتماعی، عقاید مذهبی، ارزش‌های زیبایی شناختی و زبان دیگر است (توماس و دیگران، ۱۳۸۷).

### انگیزش هوش فرهنگی

بیانگر علاقه فرد به آزمودن فرهنگ‌های دیگر و تعامل با افرادی از فرهنگ‌های مختلف است. این انگیزه 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 (توماس و دیگران، ۱۳۸۷).

### رفتار هوش فرهنگی

این رفتار قابلیت فرد برای سازگاری با آن دسته از رفتارهای کلامی و غیرکلامی را دربر می‌گیرد که برای برخورد با فرهنگ‌های مختلف مناسب هستند. رفتار هوش فرهنگی مجموعه‌ای از پاسخ‌های رفتاری منعطفی را شامل می‌شود که در موقعیت‌های مختلف به کار می‌آیند و متناسب با یک تعامل خاص یا موقعیت ویژه از قابلیت اصلاح و تعدیل برخوردارند (Peterson, 2004).

### انواع شخصیت‌ها در هوش فرهنگی

مدیران از نظر قابلیت درک و شناخت فرهنگ‌های بیگانه و

می‌گیرد. مهارت‌های ارتباطی: شامل انعطاف‌پذیری، همدلی و روابط اجتماعی قوی است. مهارت‌های تطبیقی: رفتارهای انطباقی در موقعیت‌های بین فرهنگی با در نظر گرفتن انعطاف‌پذیری رفتاری. (Hofstede, 1991)

### ارزیابی هوش فرهنگی و نگرش چهار عاملی در سنجش هوش فرهنگی

نحوه ارزیابی هوش فرهنگی به چگونگی مفهوم‌سازی بستگی دارد. روش‌های ارزیابی هوش فرهنگی به شرح زیر می‌باشد: روش‌های ایفای نقش - مراکز ارزیابی رفتاری - مقیاس‌های خودنظارتی - تست‌های سنجش شوک فرهنگی - تست‌های ارتباطات بین فرهنگی، ارلی و موساکفسکی معیار خود امتیازی افتراقی را برای این منظور ارائه کردند که شامل سه بخش شناختی، فیزیکی و احساسی است،

کولین و کلی تست دیگری را در این راستا تهیه کردند که سؤالات آن حول چهار محور می‌باشد که عبارتند از عکس‌العمل عاطفی، زیرکی ادراکی، انعطاف‌پذیری و استقلال شخصی. هوش فرهنگی را می‌توان به طرق مختلف در مدیران جهانی تقویت کرد که می‌توان به دوره‌های رسمی برای آموزش مدیران در راستای آشنایی با فرهنگ‌های مختلف اشاره کرد. ارلی نشان داد فعالیت در تیم‌های چندملیتی تا حد زیادی هوش فرهنگی مدیران را افزایش خواهد داد.

نگرش چهار عاملی در سنجش هوش فرهنگی: یک پرسش‌نامه چهار عاملی برای سنجش هوش فرهنگی، مقیاسی بیست سؤالی معرفی شده است که می‌توان در اندازه‌گیری هوش فرهنگی از آن به عنوان مقیاسی استاندارد بهره جست. این پرسش‌نامه تلاش دارد، قابلیت‌ها و توانایی‌های شناختی افراد را در قالب چهار عامل استراتژی، دانش، انگیزش و رفتار بسنجد. (Earley & Mosakowski, 2004).

### استراتژی هوش فرهنگی

استراتژی هوش فرهنگی به این معناست که فرد چگونه تجربیات میان فرهنگی را درک می‌کند. این استراتژی بیانگر

با تقلید سریع رفتارهای کلامی و غیر کلامی طرف‌های مقابل ارتباطات را تسهیل کرده و اعتماد ایجاد می‌کنند.

### مدیران جهانی

امروزه مدیران جهانی باید آمادگی تجارت با مردم سایر فرهنگ‌ها را داشته باشند. آنچه مسلم است، این است که یادگیری تمام عادات و رفتارهای فرهنگی افرادی که با آنها در تعامل هستیم غیرممکن است؛ قابلیت‌هایی که از آن با عنوان هوش فرهنگی یاد می‌شود راهی نظام‌مند و مجموعه‌ای از تکنیک‌هاست که به مدیران کمک می‌کند تا در هر فرهنگی به‌طور مؤثر فعالیت کنند، این مهارت به مدیران کمک می‌کند تا حساسیت‌های فرهنگی خود را افزایش دهند. حساسیت فرهنگی به نگاه ژرف مدیر، ارزیابی و تفسیر و درک تفاوت‌های فرهنگی دلالت دارد. این عبارت به معنای درک تفاوت‌های فرهنگی است نه قضاوت درباره خوب یا بد بودن آنها. به عبارت بهتر مدیر جهانی باید تفاوت‌ها را درک کند و آمادگی پذیرش تفاوت‌ها را داشته باشد. آمادگی پذیرش تفاوت‌های فرهنگی را اصطلاحاً فرایند سازگاری فرهنگی می‌گویند. سازگاری فرهنگی فرایندی سه‌مرحله‌ای است. مرحله اول این فرایند مرحله شادی و خوش‌بینی است. مرحله دوم که بلافاصله بعد از مرحله اول صورت می‌پذیرد، مرحله خشم، عصبانیت، ناامیدی و سردرگمی است و مرحله آخر مرحله سازگار شدن با محیط است. در دومین مرحله فرایند سازگاری فرهنگی پدیده‌ای به نام شوک فرهنگی روی می‌دهد که به علت تفاوت‌های فیزیکی و فرهنگی محیط جدید می‌باشد. واکنش‌هایی که افراد بعد از این مرحله نشان می‌دهند عبارتند از: بومی شدن، همراهی فرهنگی و پرواز. در بومی شدن مدیر با فرهنگ بومی کاملاً سازگار می‌شود و فرهنگ خود را کنار می‌گذارد و سبک زندگی بومی را انتخاب می‌کند. در همراهی فرهنگی، مدیر جهانی با خوش‌بینی، همراهی، تحمل، علاقه با فرهنگ جدید برخورد می‌کند؛ علت این امر آن است که این گروه از مدیران غالباً آموزش‌ها و تماس‌های بین فرهنگی را تجربه کرده است. مدیران موفق این گروه با شوک فرهنگی پایین‌تری نسبت به دو گروه دیگر مواجه می‌شوند. در پرواز مدیر جهانی به مخالفت با فرهنگ جدید، واپس زنی و یا عقب‌نشینی

عمل متناسب با آنها یکسان نیستند. برخی مدیران زمانی که اندکی پا را از فرهنگ ملی و محلی خود فراتر می‌گذارند، دچار ناراحتی، بی‌اطمینانی و ناسازگاری می‌شوند. در مقابل، بعضی دیگر از مدیران، چنان رفتار می‌کنند که گویی سال‌هاست با آن فرهنگ بیگانه خو گرفته‌اند (Peterson, 2004).

مدیران را بر حسب قابلیت هوش فرهنگی می‌توان در یکی از طبقات زیر قرار داد:

محلی: زمانی می‌تواند کاملاً اثربخش باشد که با افرادی با پیشینه‌های فرهنگی مشابه با خود تعامل دارد، در غیر این صورت به مشکل برمی‌خورد.

تحلیلگر: به‌طور منظم قوانین و انتظارات فرهنگی را با توسل به استراتژی‌های یادگیری پیچیده و مفصل بررسی می‌کند. رایج‌ترین حالت تحلیلگر در کسانی دیده می‌شود که ابتدا از محدوده فرهنگی بیگانه آگاه می‌شوند و سپس در چندمرحله، ماهیت الگوهای کاری و نحوه تعامل با آنها را تشخیص می‌دهد. شهودی: کسی است که به‌طور کامل به‌جای استفاده از یک سبک نظام‌مند به شهود و بینش خود تکیه دارد. او به‌ندرت برداشت و نظر اولیه خود را اشتباه می‌یابد. در مواجهه با شرایط چندفرهنگی مبهم که نیازمند کنترل موقعیت است، فرد شهودی متزلزل نشان خواهد داد، زیرا نه استراتژی یادگیری را در پیش گرفته است و نه می‌تواند خود را با احساسات ناآشنا وفق دهد.

سفیر: این‌گونه مدیران همانند بسیاری از دیپلمات‌ها ممکن است در مورد فرهنگی که وارد آن می‌شوند اطلاعات چندانی نداشته باشند؛ اما به صورت متقاعدکننده‌ای با اطمینان و اعتماد به‌نفس ارتباط برقرار می‌کنند. در میان مدیران شرکت‌های چندملیتی، سفیر شایع‌ترین شخصیت است. اعتماد به‌نفس مهم‌ترین ویژگی هوش فرهنگی در این افراد است. دیدگاه سفیر در برخی مدیران از طریق مشاهده کسانی که با بهره‌گیری از این سبک موفق بوده‌اند، حاصل شده است. سفیر باید برای اینکه بداند چه چیزهایی نمی‌داند به اندازه کافی فروتنی داشته باشد. تقلیدی: به میزان زیادی بر اعمال و رفتارشان کنترل دارد، در غیر این صورت هم به خاطر بینش مناسب نسبت به اهمیت نشانه‌های فرهنگی از عهده اداره موقعیت برمی‌آید. افراد تقلیدی به میزبانان و میهمانان‌شان آرامش خاصی منتقل می‌کنند و



نخست اینکه چنین کاری تنها از عهده افراد واجد صلاحیت همچون روانشناسان حرفه‌ای برمی‌آید. دوم اینکه بهبود هوش فرهنگی باید در راستای برنامه جامع پرورش راهبردی منابع انسانی سازمان و در کنار سایر جنبه‌های این برنامه صورت گیرد. برای تقویت هوش فرهنگی لازم است پس از سنجش این هوش در افراد و تعیین نقاط قوت و ضعف آنها، گام‌هایی برداشته شود:

گام ۱: فرد در شروع تلاش برای پرورش هوش فرهنگی، نقاط قوت و ضعف خود در این زمینه را بررسی می‌کند. در این گام نتایج حاصل از اندازه‌گیری هوش فرهنگی در اختیار فرد قرار می‌گیرد.

گام ۲: شخص متناسب با نقاط ضعفش، برنامه‌های آموزشی لازم را انتخاب می‌کند. برای مثال، فردی که فاقد هوش فرهنگی فیزیکی است، در کلاس‌های مربوط به رفتار شرکت می‌کند یا کسی که در بعد شناختی ضعف دارد، توان استدلال استقرایی و قیاسی خود را پرورش می‌دهد.

گام ۳: آموزشی که در گام پیشین تعیین شد، به مرحله اجرا گذاشته می‌شود. اگر فرد از جنبه انگیزشی دارای مشکل است، به او تمرین‌های ساده داده می‌شود، مانند اینکه در یک کشور غریب از کجا و چگونه می‌خواهد روزنامه مورد نظرش را بیابد.

گام ۴: فرد منابع لازم را برای پشتیبانی از رویکردی که انتخاب کرده است و قصد تقویت آن را دارد فراهم می‌کند. گام ۵: در این گام بر مبنای نقاط قوت و نقاط ضعف باقیمانده، فرد به تکمیل مهارت‌هایش اقدام می‌کند. برای مثال، اگر نقاط ضعف جنبه تحلیلی دارد، نخست باید رویدادها را ببیند و سپس تشریح کند که چه الگوهایی باید مورد استفاده قرار گیرد.

گام ۶: شخصی که وارد یک موقعیت فرهنگی جدید می‌شود، باید بر جو غریبه آن غلبه کند. بنابراین با مواجهه کردن فرد با موقعیت‌های جدید فرهنگی، به او کمک می‌کنیم مهارت‌های کسب شده و نحوه به‌کارگیری آنها را ارزیابی مجدد کند. پس از این ارزیابی ممکن است در حوزه‌های خاصی خود را نیازمند آموزش بیشتری ببیند (Earley & Mosakowski, 2004).

برنامه‌ریزی فرهنگی پلی به سوی ارتقاء مهارت‌های فرهنگی باید بدانیم که یکی از ویژگی‌های اصلی فرهنگ، صفت تحول

می‌پردازد. هر چه سطح هوش فرهنگی بالاتر باشد مدیر جهانی در محیط فرهنگی جدید کمتر دچار شوک فرهنگی خواهد شد؛ این دسته از مدیران در تعاملات فرهنگی به همراهی فرهنگی اقدام می‌کنند که مناسب‌ترین واکنش در برخورد با محیط فرهنگی جدید است و ما این عکس‌العمل را شرط موفقیت مدیران در این‌گونه از محیط‌ها می‌دانیم.

### تقویت هوش فرهنگی

خوشبختانه برخلاف سایر جنبه‌های شخصیت انسانی، هوش فرهنگی کسانی که روانی سالم دارند و از نظر حرفه‌ای و شغلی توانمند هستند، قابل پرورش و توسعه است. موارد زیر در توسعه مهارت‌های هوش فرهنگی مؤثر است:

- با به‌کارگیری دیدگاه مثبت نسبت به تفاوت‌های فرهنگی، ابعاد فرهنگی سازمان و کارکنان خود را بشناسید.

- با استفاده از روش‌های مختلف مانند مشاهده، پرسش و تفسیر نسبت به تجزیه و تحلیل سطوح مختلف فرهنگی افراد سازمان اقدام کنید.

- تنوع فرهنگی را بپذیرید و در خود آمادگی رویارویی با فرهنگ‌های مختلف را ایجاد کنید.

- با توجه به میزان آشنایی با هر فرهنگ، از استراتژی‌های خاص آن برای تعامل استفاده کنید.

- بانگرانی‌هایی همچون ترس از دست دادن هویت و خودمختاری فردی، در مورد خود و کارکنانتان مقابله کنید. افراد سازمان باید احساس کنند که برای آنها و فرهنگشان ارزش قائلید.

- در مورد توانمندی‌های هوش فرهنگی هر کجا احساس ضعف می‌کنید آموزش ببینید.

- چنانچه انگیزه کافی در کسب و توسعه مهارت‌های هوش فرهنگی ندارید، در خود این انگیزه را پرورش دهید.

- از افراد پیرامون خود که تجارب موفق‌تری در محیط‌های کاری متنوع دارند کمک بگیرید.

- فراموش نکنید هوش فرهنگی لازمه بقا در محیط رقابتی است. از این عنصر کلیدی غافل نشوید.

هوش فرهنگی را نیز می‌توان همچون سایر جنبه‌های شخصیت پرورش داد. در این زمینه باید بر دو نکته تأکید کرد.

## نمودار ۱. برنامه‌ریزی فرهنگی

گام ۱  
پرورش هوش فرهنگی (شناسایی نقاط قوت و ضعف)

گام ۲  
تدوین برنامه‌های آموزشی

گام ۳  
اجرای برنامه‌های آموزشی

گام ۴  
جمع‌آوری منابع لازم

گام ۵  
تکمیل مهارت‌های فردی با توجه به نقاط ضعف

گام ۶  
ارزیابی مهارت‌ها در محیط واقعی

سایر فرهنگ‌ها در نظر گرفته شود و جنبه‌های مثبت کشورها آن‌طور که شایسته است، مطرح شود. همچنین برای ارتقاء هوش فرهنگی پیشنهاد می‌شود آموزش‌های لازم و کافی برای ارتقاء احساس خودکارآمدی در نظام آموزش لحاظ شود. علاوه بر روش‌های آموزشی ایفای نقش، امکان تعاملات میان فرهنگی در شرایط واقعی برای متصدیان دست‌اندرکار در امور بین‌الملل بیش از پیش فراهم شود. در نهایت همان‌طور که پیش از این ذکر شد، برخی از راهکارهای ارتقاء هوش فرهنگی باعث ارتقاء همه ابعاد هوش فرهنگی می‌شوند. مسافرت، زندگی و کار در خارج از کشور برای یک دوره زمانی (چه مأموریت سازمانی چه برنامه فردی)، یکی از بهترین روش‌های پرورش هوش فرهنگی به حساب می‌آید (تسلیمی و دیگران، ۱۳۸۸).

## نتیجه‌گیری

دنیای امروز همراه با تغییرات پرشتاب به سمت آینده در حرکت است و سازمان‌هایی در این دنیا می‌توانند به بقا خود ادامه دهند که با تکنولوژی روز و شانه به شانه با سایر رقبا حرکت کنند. امروزه اکثر سازمان‌ها و افراد، هوش فرهنگی را مزیتی رقابتی و قابلیت استراتژیک می‌دانند. در محیط و بازار جهانی، هوش فرهنگی اهرم مورد نیاز رهبران و مدیران تلقی می‌شود. سازمان‌ها و مدیرانی که ارزش استراتژیک هوش فرهنگی را درک کنند، می‌توانند از تفاوت‌ها و تنوع فرهنگی برای ایجاد مزیت رقابتی و برتری در بازار جهانی استفاده کنند. از این‌رو:

- افراد دارای هوش فرهنگی بالا، قادرند اثر توجهی بر راهبردهای بازاریابی و توسعه محصول برای گروه‌های مشتریان در کشورهای مختلف داشته باشند. این افراد جزء دارایی‌های ارزشمند سازمان هستند و به‌خصوص در زمان بحران ارزش خود را بیشتر نمایان می‌سازند.
- با گسترش فعالیت‌های تجاری بین‌المللی، نیاز به قابلیت‌هایی که مدیران را در برخورد با پیچیدگی‌های فرهنگی پیش رو یاری رساند، بیش از پیش احساس می‌شود.

هوش فرهنگی اگرچه در بیشتر مطالعاتی که تاکنون صورت گرفته، متوجه نحوه تعامل با فرهنگ‌های ملی بیگانه بوده است؛ اما قابلیت تعمیم به خرد فرهنگ‌های نژادی و قومی درون

و تغییرپذیری آن است بنابراین باید توجه داشته باشیم که هیچ یک از مشتقات فرهنگی از جمله خصایل و مهارت‌های فرهنگی و اجتماعی به‌خودی‌خود پدید نمی‌آیند و ماندگار نمی‌شوند، بنابراین برای درک صحیح این تحولات و تطبیق آن با تغییرات محیطی، نیاز به برنامه‌ریزی در جهت رشد و گسترش مهارت‌های فرهنگی حیاتی است که از جمله آنها هوش فرهنگی مطرح است (رضایی، فردرو، ۱۳۸۶).

مسئله توسعه فرهنگی به عنوان زیربنای توسعه پایدار اقتصادی، اهمیت ویژه‌ای دارد. از راه ایجاد و توسعه فرهنگ پشتیبانی‌کننده از جامعه، می‌توان مسیر توسعه را هموار کرد. برای تحقق این هدف نهادهای رسمی و غیررسمی فرهنگی به عنوان سیاستگذار تغییرهای فرهنگی نیازمند مدیران حرفه‌ای هستند. از این رو مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز مدیران فرهنگی برای توسعه و تحول فرهنگ جامعه و پیاده‌سازی الگوی توسعه فرهنگی نیازمند سیاست‌گذاری در حوزه‌های آموزشی می‌باشد. اغلب کارشناسان بر این باورند که تحول فرهنگی در صورتی تحقق خواهد یافت که نظام آموزشی جدید به‌وجود آید تا بتواند هدف و کارکردهای جدید را مشروعیت ببخشد. از این رو پیشنهاد می‌شود در نظام آموزشی کشور احترام به

- مشبکی، اصغر، راموز، نجمه. (۱۳۸۸). هوش فرهنگی اکسیر موفقیت مدیران در کلاس جهانی، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران.

- نایچی، محمدجواد و منصوره عباسعلی‌زاده. (۱۳۸۶). هوش فرهنگی، سازگاری باناهمگون‌ها، مجله تدبیر، شماره ۱۸۱.

- Alon, I. and Higgins M. James (2005), "Global Leadership Success through Emotional and Cultural Intelligence" Business Horizons, Vol. 48, pp. 501-512.

- Benett, Milton (2003), "Cultural Intelligence-Another Aspect of Emotional

Intelligence", Cross Cultural Development.

- Chen, Gilad; et al. (2002). Simultaneous Examination of the Antecedents and Consequences of Efficacy Beliefs at Multiple Levels of Analysis. Human performance, 15 (4): 381-409.

- Dyne, van Linn and Ang Soon (2005), "Cultural Intelligence: An Essential Capability for Individual in Contemporary Organizations" Michigan State University and Nanyang Technological University, Singapore.

- Earley P.C & Ang s (2003) ; Cultural Intelligence : indivisual interactions across cultures . Stanford , CA . Stanfords Business Books

- Earley P.C & Mosakowski (2004) ; Cultural Intelligence ; Harvard Business Review , October.

- Hofstede, G. (1980). Cultures consequences: international differences in work-related values. Thousand oaks, CA: Sage.

- Kanungo Prasad Rama (2006), "Cross Culture and Business Practice: Are they Coterminous or Cross-Verging?" Cross Cultural Management : an International Journal, Vol. 13, pp. 23-31.

- Lugo, Maria (2007). An Examination of Cultural and Emotional Intelligences in the Development of Global Transformational Leadership Skills. Unpublished Doctoral dissertation, Walden University.

- Peterson B , (2004) ; Cultural intelligence : A guide to working with people from other cultures . Yurmouth, ME . Intercultural Press.

- Thomas C. David and Inkson Kerr (2004), "Cultural Intelligence: People Skills for Global Business" Published by Berrett-Koeler Publishers, Inc. (Immediate Release).

- Triandis Harry C (2006) ; Cultural Intelligence in Organizations ; Group & Organization Management , Vol 32, No1, February, pp 20-26.

فرهنگ ملی را نیز دارد. از این‌رو، مدیران محلی نیز می‌توانند از آن در تعاملات روزمره بهره گیرند.

باتوجه به اکتسابی بودن بخش قابل توجهی از مهارت‌ها و قابلیت‌های هوش فرهنگی، نهادهای فرهنگی باید در برنامه‌های آموزش و توسعه مدیران، جایگاه ویژه‌ای برای تقویت این هوش در نظر بگیرند و با بهره‌گیری از آموزش‌های رسمی و غیررسمی در جهت بهبود مهارت‌های شناختی و رفتاری مدیرانشان گام بردارند.

### منابع:

- اعرابی، محمد و ایزدی، داود. (۱۳۷۹). مدیریت در پهنه فرهنگ‌ها، دفتر پژوهش‌های بازرگانی.

- برت، جین و دیگران. (۱۳۸۵). مدیریت تنوع فرهنگی، شریفیان ثانی، مریم، گزیده مدیریت، شماره ۶۶.

- تسلیمی، اصغر و دیگران. (۱۳۸۸). ارائه راهکارهایی برای ارتقاء هوش فرهنگی مدیران دولتی در امور بین‌الملل، پژوهش‌های مدیریت، سال دوم، شماره چهارم، صفحه ۲۹-۵۷.

- توماس، دیوید و اینکسن، کر. (۱۳۸۷). هوش فرهنگی، میرسیاسی، ناصر، ودادی، احمد، تهران: انتشارات میثاق همکاران.

- سازمند، بهاره. (۱۳۸۴). فرهنگ و حقوق بشر در پرتو جهانی شدن، فصلنامه ژرفنا و تابستان.

- دیویس، استانی. (۱۳۷۳). مدیریت فرهنگ سازمان، میرسیاسی، ناصر، معتمد گرجی، پرچهر تهران، مروارید.

- رضایی، علی‌اکبر، فردرو، محسن. (۱۳۸۶). آشنایی با اصول برنامه‌ریزی و برنامه‌ریزی فرهنگی، تهران: عباسی.

- فیاضی، مرجان، جان‌نثار احمدی، هدی. هوش فرهنگی، نیاز مدیران در قرن تنوع، ماهنامه تدبیر، سال هفدهم، شماره ۱۷۲.

- قلی‌پور، آریسن. (۱۳۸۶). مدیریت رفتار سازمان (رفتار فردی)، تهران: انتشارات سمت.