

**Behavioral Characteristics of Culturally Intelligent Leaders and Managers in Terms of Globalization**

*Sousan Alaei\**

*Received: 09/03/2016*

*Accepted: 11/05/2016*

Today, successful world-class management and leadership in addition to require IQ, EQ, and a feature which is called Cultural Intelligence CQ. Cultural Intelligence (CQ) is a component of intelligence that is different from IQ- a measurement of one s intellectual capabilities and EQ- one s ability to effectively lead socially and emotionally. Cultural intelligence is another form of intelligence that can explain variability in adapting with diversity and functioning in new cultural settings. Just as leaders can grow in their social, emotional, and technical competence, they can grow in their ability to effectively lead across various ethnic and organizational cultures. Increasing the ability of leaders and managers, particularly HR managers are necessary to improve their performance in working with people from different cultural contexts. The main aim of this paper is investigation of characteristics of culturally intelligent managers and leaders. For this purpose, at first we reviewed the concept of cultural intelligence, its dimensions, and then we examined the significance and necessity of its use by business leaders in work places across the globe. In the next step we described one of the most recent models for development of CQ, and finally the characteristics of culturally intelligent managers and leaders have been described.

**Keywords:** Cultural Intelligence (CQ), Culturally Intelligent Managers, CQ Knowledge, Behavioral

---

\* Faculty Member of Islamic Azad University, Department of Art and Cultural Management, North Tehran Branch, s\_alaei@iau-tnb.ac.ir

## ویژگی‌های رفتاری رهبران و مدیران هوشمند فرهنگی در عرصه جهانی شدن

سوسن علایی\*

دریافت: ۱۳۹۴/۱۲/۱۹

پذیرش: ۱۳۹۵/۰۲/۲۲

### چکیده

امروزه برای مدیریت و رهبری موفق در کلاس جهانی علاوه بر بهره‌مندی هوشی و هوش هیجانی، برخورداری از قابلیت‌هایی به نام هوش فرهنگی ضروری شمرده شده است؛ درحالی‌که بهره‌مندی هوشی، توانایی‌های افراد را در زمینه پیشرفت تحصیلی و حل مسئله اندازه‌گیری می‌کند و هوش هیجانی، قابلیت افراد را از نظر تعاملات اثربخش اجتماعی و نظارت و کنترل احساسات و هیجانات نشان می‌دهد، سطح هوش فرهنگی شاخصی برای اندازه‌گیری توانمندی انجام کار در محیط‌های متفاوت و جدید فرهنگی و سازگاری با شرایط جدید است. همه افراد و به‌ویژه مدیران با تقویت هوش فرهنگی خود می‌توانند توانایی کار و تعامل در فرهنگ‌های مختلف را همانند سایر مهارت‌های خود توسعه دهند. افزایش این توانمندی موجب بهبود عملکرد رهبران و مدیران، به‌ویژه مدیران منابع انسانی در کار با افرادی از بسترهای متفاوت فرهنگی می‌شود. این مقاله با هدف بررسی ویژگی‌های رهبران و مدیران هوشمند فرهنگی پس از بیان تعاریف، اهمیت و ضرورت به‌کارگیری هوش فرهنگی در کسب‌وکار دنیای امروز، به‌مرور نظریات و معرفی یکی از کامل‌ترین مدل‌های هوش فرهنگی پرداخته است. در پایان، ویژگی‌های مدیران و رهبران هوشمند فرهنگی که نشانگر تأثیر هر یک از ابعاد هوش فرهنگی بر شیوه رهبری میان فرهنگی است، بیان می‌شود.

### واژگان کلیدی

هوش فرهنگی، مدیران هوشمند فرهنگی، دانش هوش فرهنگی، ویژگی‌های رفتاری، مدیریت میان فرهنگی، جهانی شدن

\* استادیار گروه مدیریت فرهنگی - هنری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال s\_alaei@iau-tnb.ac.ir

## مقدمه

نود درصد از مدیران برجسته از شصت و هشت کشور جهان در یک نظرسنجی اظهار کردند که مهم‌ترین چالش مدیریت در قرن آینده، مدیریت و رهبری میان‌فرهنگی است. اگر در سال‌های گذشته سفرهای بین‌المللی و تعاملات میان‌فرهنگی، عمدتاً مختص سفرهای کشورها و مدیران اجرایی عالی‌رتبه شرکت‌های بزرگ چندملیتی بود، امروزه تقریباً همه مدیران و رهبران، تعاملات میان‌فرهنگی بسیاری را تجربه می‌کنند. بر این اساس، مدیران در تمامی حرفه‌ها با چالش‌های جدی ناشی از تفاوت‌های فرهنگی مواجه می‌شوند؛ به عبارت دیگر رهبری در دنیای قرن بیست و یکم به معنای عبور از پیچ‌وخم‌های یک دنیای چندوجهی است. در این شرایط، ویژگی‌های رهبری شهودی و سایر مهارت‌های فردی به‌عنوان توانایی‌های ارزشمند رهبران سال‌های گذشته، دیگر برای مدیریت در محیط‌های کار متنوع فرهنگی امروزی کفایت نمی‌کند (Livermore, 2010, pp.12-14).

به همین دلیل شواهد نشان می‌دهد که با وجود تلاش بسیار زیادی که سازمان‌ها برای اجرای موفقیت‌آمیز طرح‌ها و برنامه‌های مشارکت بین‌المللی خود انجام می‌دهند، تنها به دلیل ناتوانی در ارتباط صحیح با مردم و فرهنگ محل اجرای برنامه‌های خود، نتیجه رضایت‌بخشی به دست نمی‌آورند. بدین لحاظ محیط کار جهانی فعلی نیازمند رهبران و مدیرانی است که نحوه برخورد با فرهنگ‌های دیگر و همچنین قابلیت انعطاف به‌منظور تطبیق با شرایط جدید ناشی از تفاوت‌های میان ارزش‌های فرهنگی را آموخته باشند (Thomas & Inkson, 2005, pp.5-9)؛ این توانمندی با عنوان هوش فرهنگی<sup>۱</sup> معرفی شده است. سون آنگ<sup>۲</sup> نخستین فردی است که مفهوم هوش فرهنگی را معرفی کرد. او معتقد است که هوش فرهنگی، منبع و مرجع بنیادی و اساسی برای همه کسانی است که علاقه‌مند به تعامل مؤثر در شرایط میان‌فرهنگی هستند. از نظر او نظریه هوش فرهنگی نه تنها فرهنگ ملی بلکه خرده‌فرهنگ‌های سازمانی و نسلی را هم در برمی‌گیرد (Ang, 2009).

از هوش فرهنگی به‌عنوان نشانه هوش کسب‌وکار هم یاد می‌شود که برای موفقیت در بازارهای خارجی اصلی اساسی است. بر این اساس، با افزایش تنوع فرهنگی در محیط‌های کاری، پرورش مهارت یادگیری شیوه‌های جدید تعاملات اجتماعی و درک سایر فرهنگ‌ها برای رهبران و مدیران، امری ضروری شده است. بدین ترتیب تأثیر رو

به رشد جهانی شدن بر کسب‌وکارها موجب شده است تا رهبران شرکت‌های چندملیتی، پرورش هوش هیجانی<sup>۳</sup> و هوش فرهنگی را به‌عنوان بخش مهمی از برنامه‌های آموزش کارکنان سازمان خود در نظر بگیرند (Alon & Higgins, 2005, pp.501-12).

تقویت هوش فرهنگی موجب می‌شود تا رهبران به‌جای تلاش برای تسلط بر تمامی قواعد و ویژگی‌های فرهنگ‌های متنوعی که با آن‌ها مواجه می‌شوند، با مجموعه‌ای از اطلاعات، بینشی را در خود پرورش دهند که منجر به رهبری مؤثرتر می‌شود. به‌طور خلاصه هوش فرهنگی مجموعه‌ای از مهارت‌های عملی و واقع‌بینانه را برای پاسخگویی به تقاضاهای رهبری در دنیای سریع امروز در اختیار رهبران قرار می‌دهد (Livermore, 2010, pp.13-14).

### تعریف هوش و هوش فرهنگی

طی قرن گذشته، تحقیقات زیادی در زمینه ماهیت هوش و تأثیر آن بر عملکرد و رفتار انسان انجام شده است. به‌طور کلی بخش عمده این پژوهش‌ها بر درک هوش تحصیلی یا آنچه به‌عنوان «G» شناخته می‌شود (که غالباً هم از آن به‌عنوان «IQ»<sup>۴</sup> نام برده می‌شود) و ارتباط آن با موفقیت فردی متمرکز بوده است؛ اما محققانی همچون استرنبرگ<sup>۵</sup> (1977, 1988)، گاردنر<sup>۶</sup> (1983, 1993) و دیگران به شناسایی هوش به‌عنوان یک ساخت چندبعدی که چیزی بیش از توانایی حل مشکلات است، پرداختند (Che Rose et al., 2010).

نتیجه این رویکرد، طرح مفاهیم جدیدی همچون هوش اجتماعی، هوش هیجانی و در سال‌های اخیر هم هوش فرهنگی بود که توسط ارلی و آنگ<sup>۷</sup> معرفی شد. هوش فرهنگی به‌عنوان قابلیت افراد برای سازگاری موفقیت‌آمیز در یک بستر ناآشنا و جدید فرهنگی تعریف شده است (Earley & Ang, 2003, p.9). از آن هنگام هوش فرهنگی توجه بسیاری از پژوهشگران را به خود جلب کرد و تعاریف متعددی از مفاهیم هوش فرهنگی و هوشمندی فرهنگی توسط بسیاری از محققان ارائه گردید که با وجود تفاوت ظاهری دارای معانی مشترکی هستند. به‌بیان‌دیگر رهبران جهانی علاوه بر نیاز مبرم به بهره‌ر هوشی و هوش هیجانی بالا، با چالشی جدید برای توسعه مجموعه‌ای از مهارت‌ها مواجه هستند که از آن با عنوان هوش فرهنگی نام برده می‌شود (Chin, 2006, p.4).

از نظر پیترسون، هوش فرهنگی عبارت است از توانایی برقراری ارتباط میان مجموعه‌ای از رفتارها، مهارت‌ها و ظرفیت‌های مربوط به ارزش‌های فرهنگی و نگرش‌ها (Peterson, 2004).

از نظر کراون، هوش فرهنگی همان دانش و توانایی فرد برای انطباق با یک محیط اجتماعی متفاوت یا جدید است. هوش فرهنگی برای بازرگانان به دلیل نیازهای جدیدی که در عرصه جهانی شدن ایجاد شده است، اهمیت بسزایی دارد (Crowne, 2008, pp.391-9).

توماس و اینکسون هوش فرهنگی را به‌عنوان «مهارت و انعطاف‌پذیری در درک یک فرهنگ، یادگیری بیشتر آن فرهنگ از طریق تعامل با آن و شکل‌دهی تدریجی و مجدد نحوه تفکر برای موافقت با آن فرهنگ و تعدیل رفتار جهت کسب مهارت و تناسب بیشتر به هنگام تعامل با دیگران در آن فرهنگ» تعریف کرده‌اند. به عقیده آنان افراد با سطح بالایی از هوش فرهنگی می‌توانند میان انواع اطلاعات به‌ظاهر متفاوت، ارتباط برقرار کنند؛ زیرا این افراد توانایی ویژه‌ای برای درک و شناخت پیچیدگی‌های مربوط به وضعیت‌های غیرعادی و متفاوت دارند (Thomas & Inkson, 2005).

#### اهمیت هوش فرهنگی در رهبری میان فرهنگی

منظور از رفتار رهبری<sup>۱</sup> توانایی یک فرد در اثرگذاری، ایجاد انگیزه و جلب همکاری دیگران در جهت کارایی و موفقیت سازمان است (Chhokar et al., 2007).

رهبری به معنی فرایند پیچیده اداره تعامل میان رهبران، پیروان، محیط و فضای سازمان است. رهبران قرن بیست و یکم برای هدایت پیچیدگی‌های شرایط فعلی جهان، علاوه بر سطح بالای هوش عقلانی (IQ)، و هوش هیجانی (EQ)، نیاز به هوش فرهنگی (CQ) دارند (Chin, 2006, p.2).

با ورود روزافزون کشورها به بازارهای جهانی که هر یک الگوهای مختلف تفکر، شیوه‌های مختلف تجاری، سبک‌های مذاکره متفاوت و روش‌های کسب‌وکار خود را به همراه می‌آورند، رهبران باید آگاهی دقیقی از دیدگاه‌های جهانی و همچنین توانایی شناخت هم‌افزایی‌های فرهنگی و مشارکت در آموزش مداوم را داشته باشند (Friedman, 2005).

اگرچه رشته رهبری، به‌طور کلی در غرب و تحت حاکمیت نظریات و مطالعات ایالات متحده آمریکا توسعه یافته، اما محققان بسیاری معتقدند که امروزه فرهنگ، محور مدیریت بین‌المللی است (Dorfman & House, 2004, pp.51° 73)؛ از این رو، طی دهه گذشته، تحقیقات در زمینه رهبری میان فرهنگی به سرعت رشد یافته است. از دیدگاه فرهنگی، رفتار رهبری به‌طور طبیعی به فرهنگ وابسته است (Den Hartog et al., 1999, pp.219° 56; Hofstede, 2001).

این نظریه که پیشینه‌های فرهنگی متفاوت منجر به شیوه‌های مختلف رهبری می‌شود، (استفاده‌های متفاوت از برتری، قدرت، نظارت و کنترل دقیق‌تر) توسط افراد مختلفی بیان شده است (Hofstede, 2001; Nglehart, 1995; Triandis, 2006).

ادگار شاین<sup>۹</sup> نویسنده کتاب فرهنگ سازمانی و رهبری معتقد است که هنجارهای فرهنگی تأثیر مهمی بر نحوه رهبری دارند و جدا کردن فرهنگ و رهبری از یکدیگر امری ناممکن است. از نظر او مهم‌ترین و مبرم‌ترین مسئله فعلی رهبران، تنها ایجاد فرهنگ و مدیریت آن است. به عقیده شاین منظور از استعداد ویژه رهبری، توانایی درک فرهنگ و کار با آن است که شامل فرهنگ‌های سازمانی و فرهنگ‌های قومی و اجتماعی که دائماً با آن‌ها مواجه هستند نیز می‌شود؛ بنابراین، نمی‌توان ارزش و اهمیت هوش فرهنگی را به‌عنوان ابزاری برای شناخت فرهنگ‌ها نادیده گرفت (Schein, 2004, p.11). وی معتقد است که فرهنگ و رهبری، یکدیگر را در جهت تعالی سازمان تکمیل می‌کنند (Schein, 1997).

ساشکین<sup>۱۰</sup> (1988) معتقد است که جنبه اصلی عملکرد رهبران کاریزماتیک را می‌توان جهت‌گیری مجدد ارزشی آنان تلقی کرد. از این منظر، توانمندی کاریزماتیک رهبر بستگی به میزان اشتراکات فرهنگی میان رهبر و پیروان او دارد. بر این اساس، رهبر مؤثر کسی است که بتواند بیش از آنکه به اتخاذ یک نقش مؤثر بیندیشد، احساسات و ارزش‌های اساسی پیروان خود را به‌خوبی درک کند (Earley & Ang, 2003, p.3).

بر این اساس، انتظار می‌رود شیوه رهبری در جوامع مختلف فرهنگی، متفاوت باشد؛ برای مثال، در برخی از فرهنگ‌ها ممکن است اقدام قاطع و جدی مؤثر باشد،

درحالی‌که در فرهنگی دیگر، اتخاذ رویکردهای مردم‌سالاری، به‌عنوان پیش‌شرط اساسی و ضروری برای رهبری منظور شود (Den Hartog et al., 1999). به همین دلیل، به سازمان‌ها توصیه شده است که به هنگام مأموریت و فعالیت در کشورهای دیگر، از افراد بومی که با فرهنگ کشور مقصد آشنا هستند، جهت توصیف تفاوت‌های فرهنگی کمک گرفته شود. همچنین پیشنهاد شده است که از نتایج تحقیقات انجام‌شده در زمینه تفاوت‌های فرهنگی نیز استفاده شود؛ برای مثال، برخی تحقیقات نشان می‌دهد در مأموریت‌های خارجی مدیران زن نمی‌توانند موفقیت زیادی کسب کنند؛ زیرا در برخی فرهنگ‌ها زنان از موقعیت مساوی با مردان برخوردار نیستند (Janssens et al., 2006).

### نیاز رهبران و مدیران جهانی به هوش فرهنگی

هوش فرهنگی مجموعه‌ای از مهارت‌های مهم برای همه کسانی است که در دنیای قرن بیست و یکم زندگی و کار می‌کنند، اما برای رهبران، جهت رهبری آنان امری ضروری است. کسب‌وکارهای پایدار و سودآور نیاز به مدیرانی دارد که بازارهای مختلف را درک کنند. مأموریت‌های موفق نظامی وابسته به افسرانی است که می‌توانند نیروهای خود را برای تعامل راهبردی رهبری کنند و فعالیت‌های خیریه، نیازمند رهبرانی با ذهنیت جهانی است که بتوانند به شکلی اثربخش در فراسوی مرزهای ملی فعالیت کنند. اگر رهبران به لحاظ فرهنگی باهوش نباشند، به‌جای اینکه بر اساس ارزش‌ها و اهداف خود رهبری کنند، توسط فرهنگی که در آن کار می‌کنند، مدیریت خواهند شد (Livermore, 2010, p.179).

از نظر برخی مدیران، رهبری بدون هوش فرهنگی موجب صرف زمان و هزینه‌های بیشتر برای سفر و انجام کار، خستگی و سردرگمی بیشتر، عملکرد ضعیف شغلی، کاهش درآمدها، روابط ضعیف کاری در داخل و خارج و همچنین از دست رفتن فرصت‌ها می‌شود (Ferraro, 1990, pp.2-3)؛ زیرا در محیط کسب‌وکار فعلی که به‌طور فزاینده‌ای متنوع‌تر می‌شود، روابط مستقیم (مانند جلسات شخصی و گروه‌های چندفرهنگی) و غیرمستقیم (مانند پست‌الکترونیک، تلفن، و جلسات مجازی) و تعامل با فرهنگ‌های دیگر بخش مهمی از فعالیت‌های رهبران، مدیران و سایر متخصصان است. در این شرایط قابلیت انعطاف برای تطبیق با فرهنگ‌های دیگر جهت دستیابی به موفقیت، اجتناب‌ناپذیر است. به

همین دلیل اهمیت هوش فرهنگی در محیط‌های تجاری به‌طور مداوم افزایش می‌یابد (Ramsey et al., 2011, pp.21-37)؛ به‌عبارت‌دیگر، نیاز به هوش فرهنگی به جهت رهبری و مدیریت در بسترهای چندفرهنگی است. امروزه رهبران، روزانه با چندین فرهنگ متفاوت مواجه می‌شوند، درحالی‌که تسلط بر تمامی قواعد و ارزش‌های همه فرهنگ‌ها تقریباً غیرممکن است. بر این اساس، رهبری اثربخش نیازمند نوعی تعدیل و تغییر در رویکرد و استراتژی است. این‌گونه تجربه‌ها حتی برای مدیران بدون قصد خروج از کشور نیز مفید است؛ از آن جهت که این سازمان‌ها در آینده نزدیک، نیروی انسانی لازم برای برقراری ارتباط با افراد خارجی را در اختیار داشته باشند (Ramsey et al., 2011).

اما برخورداری از این توانایی برای رهبران که از آنان در جهان تجارت با عنوان «نخبگان راهبردی»<sup>۱۱</sup> یاد می‌شود، اهمیت بیشتری دارد (Karafyllis & Ulshöfer, 2008, p.16). به‌طورکلی درک مشتریان متفاوت، مدیریت گروه‌های متنوع، استخدام و توسعه استعدادها، میان‌فرهنگی، سازگاری با سبک رهبری و ابراز احترام از مهم‌ترین دلایل نیاز رهبران و مدیران به‌ویژه مدیران منابع انسانی به هوش فرهنگی است، که هر یک به‌اختصار بررسی می‌گردد:

### درک مشتریان متفاوت

امروزه رویکرد و استراتژی بیشتر سازمان‌ها، افزایش مشتریان است و دیگر به یک مشتری واحد و عمده تمرکز نمی‌شود. بر این اساس، مدیران سازمان‌ها به مشتریانی خدمت می‌کنند که سلاقی، رفتارها و فرضیاتی متفاوت و حتی گاه متضاد با یکدیگر دارند. مدیران معتقدند که درک مشتریان از بسترهای مختلف یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های رهبری جهانی است. از نظر آنان دیگر چیزی به‌عنوان یک فرهنگ واحد جهانی که مطابق آن تجارت کنند، وجود ندارد. سازمان‌ها و رهبران آن‌ها امروزه باید در درک و خدمت‌رسانی به مشتریان خود، هم بومی و هم جهانی باشند؛ به‌عبارت‌دیگر، باید رفتار و تفکر «جهانی - بومی»<sup>۱۲</sup> داشته باشند.



## مدیریت گروه‌های متنوع

وظیفه مدیریت یک نیروی کار متنوع و پراکنده در سطح داخلی و بین‌المللی، شاخص مهمی برای سنجش شایستگی رهبران است. اگرچه برقراری روابط خوب و ایجاد اعتماد، همواره دو وظیفه مهم مدیران شمرده می‌شد، اما یادگیری نحوه اجرای آن در بین کارکنان متفاوت فرهنگی یک چالش کاملاً جدید است. در این گونه شرایط ممکن است سیاست‌های منابع انسانی، استراتژی‌های انگیزشی و نحوه ارزیابی عملکرد، برای گروه‌های مختلف فرهنگی نیاز به تعدیل و سازگاری داشته باشد. به علاوه نحوه محاسبه پاداش و مزایا و پاسخگویی مناسب به انتظارات هم در این نوع موقعیت‌ها با پیچیدگی‌های بیشتری همراه است.

از آنجاکه انتظار می‌رود در آینده، بخش زیادی از نیروی کار بیشتر شرکت‌ها، در فضاهای متفاوت فرهنگی فعالیت کنند، در چنین شرایطی رهبران باید قادر باشند ضمن حفظ کامل ارزش‌های سازمان خود، در شکل‌گیری یک هویت محلی هم به گروه‌های کاری کمک کنند. هوش فرهنگی برای دستیابی به ترکیب مناسبی از انعطاف‌پذیری و قاطعیت در مدیریت جهانی لازم شمرده شده است.

## استخدام و توسعه استعدادها میان فرهنگی

مدیران منابع انسانی برای مواجهه با چالش استخدام، توسعه و حفظ استعدادها میان فرهنگی به هوش فرهنگی نیاز دارند. بر این اساس مدیران پیش‌تاز در اقتصادهای در حال رشد، در جستجوی شرکت‌ها و مدیرانی هستند که فعالیت هوشمندانه فرهنگی دارند. آنان برای جذب و حفظ رهبران جوان دارای ذهنیت جهانی تلاش می‌کنند و بدین ترتیب رقابت برای جذب افراد مستعد و هوشمند فرهنگی در میان سازمان‌های امروزی جریان دارد. کاترین تسانگ<sup>۱۳</sup> مدیرعامل بانک استاندارد چارترد چین<sup>۱۴</sup>، مسابقه برای جذب استعدادها را دلیل مهمی برای رفتار هوشمندانه فرهنگی سازمان خود می‌شمارد (Douglas et al., 2008, pp.63-70)؛ بنابراین، مدیران به اهمیت استخدام کارکنان شایسته پی برده‌اند؛ زیرا طبق اطلاعات موجود، شانزده تا چهل درصد از کل مدیرانی که به مأموریت‌های خارجی اعزام می‌شوند، خیلی سریع به مأموریت خود

پایان می‌دهند. حدود نود و نه درصد این شکست‌ها پیامد مسائل فرهنگی هستند و به ناتوانی در سایر مهارت‌های شغلی ارتباطی ندارند. هزینه هر مأموریت خارجی شکست‌خورده با احتساب هزینه‌های جابه‌جایی، زمان ازدست‌رفته و هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم فراوان دیگر از ۲۵۰,۰۰۰ تا ۱/۲۵ میلیون دلار برآورد می‌شود (Livermore, 2010, pp.16-17).

همچنین انتظار می‌رود در آینده علاوه بر رهبران، تعداد فزاینده‌ای از کارکنان هم برای کار با همکاران یا مشتریان یا همکاری با موکلان بین‌المللی از کشور خود به سفرهای کوتاه‌مدت خارجی اعزام شوند. سازمان‌هایی که هوش فرهنگی را به کار می‌گیرند، به استخدام و حفظ استعدادهای موردنیاز برای این‌گونه تقاضاها توجه بیشتری دارند.

### سازگار کردن سبک رهبری

همان‌گونه که انسان‌ها، نگرش‌ها و باورهای متفاوتی درباره سبک‌های برتر رهبری دارند، فرهنگ‌ها نیز به‌عنوان یک مجموعه، برای رویکردهای رهبری خاصی اولویت قائل‌اند. بر این اساس رهبران و مدیران به هنگام فعالیت در فرهنگ‌های مختلف برای سازگاری سبک رهبری خود با آن فرهنگ به هوش فرهنگی نیاز دارند. نتیجه مطالعه‌ای که در شصت و دو کشور جهان تحت عنوان «رهبری جهانی و اثربخشی رفتار سازمانی» انجام شده است، نشان می‌دهد که فرهنگ‌های ملی و سازمانی بر نوع رهبری که از نظر افراد آن فرهنگ قابل قبول و اثربخش است، تأثیر دارد؛ برای مثال، در کشور آلمان سبک رهبری مشارکتی یک روش حیاتی برای کار و فعالیت تلقی می‌شود، در حالی که همین سبک رهبری برای بسیاری از شرکت‌ها در کشور عربستان سعودی یک روش ناکارآمد محسوب می‌شود. بسیاری از اولویت‌های فرهنگی در زمینه سبک رهبری، با ارزش‌های مورد قبول یک فرهنگ به‌عنوان یک مجموعه کامل، ارتباط دارد.

### ادای احترام

در حقیقت مبنای گرایش به هوش فرهنگی توسط سازمان‌ها، دستیابی به مزیت رقابتی، سود فزاینده و گسترش در سطح جهان است؛ اما تنها تمایل به رفتار احترام‌آمیز کفایت

نمی‌کند. رهبران بدون تغییر واقعی نحوه نگرش خود به مردم سراسر جهان، نمی‌توانند نسبت به تنظیم پایدار رفتار میان‌فرهنگی خود مطمئن باشند. این عمل فراتر از رویکردهای رفتاری است که در آن‌ها فقط تظاهر به ابراز احترام می‌شود. مدیران ارشد سازمان‌ها حقیقتاً باید برای افراد با پیشینه‌های گوناگون فرهنگی احترام و ارزش قائل شوند. در واقع مهم‌ترین عامل تعیین رفتار هوشمندانه فرهنگی، بستگی به همین مسئله دارد؛ بنابراین، بدون تغییر نحوه نگرش نسبت به مردم، برنامه‌های مختلف برای بهبود فعالیت میان‌فرهنگی بی‌نتیجه خواهند بود. سازگاری‌های مختلفی در رفتار مدیران لازم است تا دیگران احترام و صداقت را در آنان تأیید کنند. این امر نیازمند توانمندی‌هایی است که در هوش فرهنگی وجود دارد (Livermore, 2010, p.18).

### نظریه و مدل هوش فرهنگی

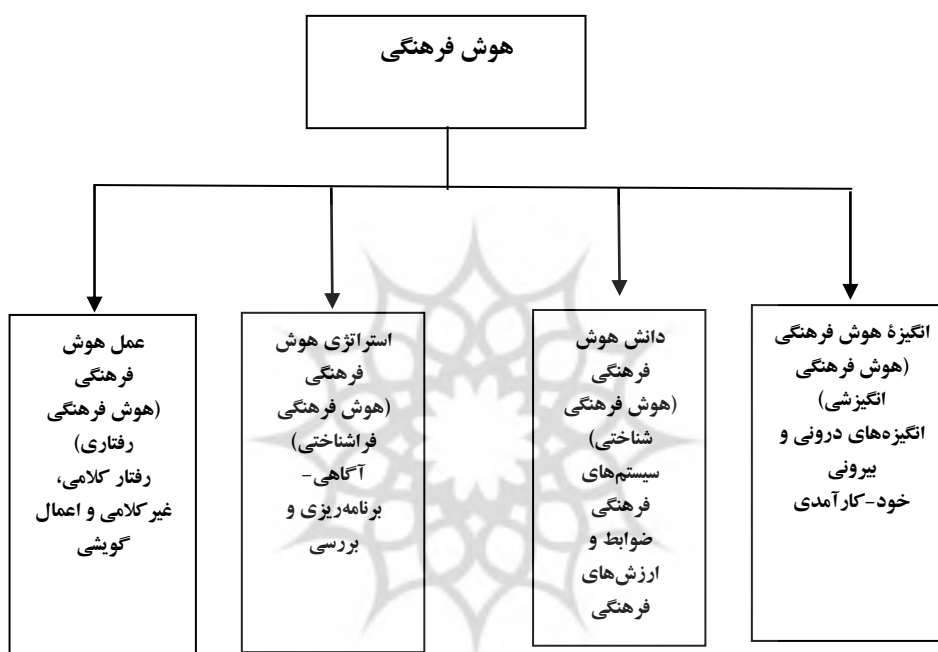
نظریه هوش فرهنگی دیوید لیورمور (2010) که بر مبنای تحقیقاتی پیرامون هوش و تعاملات میان‌فرهنگی مطرح شده است، متشکل از یک مدل و برنامه چهاربعدی است که علاوه بر فرهنگ ملی، خرده‌فرهنگ‌های سازمانی و نسلی را هم در بر می‌گیرد. از این منظر دکتر لیورمور مدل جامع و منبع ارزشمندی برای ایجاد و رشد مهارت‌های اصلی هوش فرهنگی در افراد و سازمان‌ها ارائه کرده است (Ang, 2009).

از نظر وی با استفاده از مدل هوش فرهنگی، سازمان‌ها دیگر در کارهای بین‌المللی با شکست مواجه نخواهند شد. هوش فرهنگی، رویکرد واقع‌بینانه‌ای به برنامه‌های پیچیده‌ای که مدیران در مأموریت‌های خود با آن‌ها مواجه می‌شوند، ارائه می‌کند. این رویکرد شامل مجموعه‌ای از مهارت‌های قابل رشد است که با ادامه زندگی، رهبری و یادگیری افزایش می‌یابد و برای کل انسان‌ها در جهان سودمند است (Livermore, 2010, p.195).

در این نظریه، مدل هوش فرهنگی دارای چهار بُعد متمایز است. انگیزه هوش فرهنگی<sup>۱۵</sup>، دانش هوش فرهنگی<sup>۱۶</sup>، استراتژی هوش فرهنگی<sup>۱۷</sup> و عمل هوش فرهنگی<sup>۱۸</sup> ابعاد چهارگانه‌ای هستند که معمولاً در تحقیقات از آن‌ها با عناوین هوش فرهنگی انگیزشی، هوش فرهنگی شناختی، هوش فرهنگی فراشناختی و هوش فرهنگی رفتاری، ذکر می‌شود.

از نظر محققانی چون لین وان داین<sup>۱۹</sup> و سون آنگ هر یک از این ابعاد دارای چند بعد فرعی است؛ این ابعاد در شکل زیر نشان داده شده است (Livermore, 2010, p.25).

### مدل چهار بعدی هوش فرهنگی



از نظر استرنبرگ<sup>۲۰</sup> (1986) سه بعد فراشناخت، شناخت و انگیزه، قابلیت‌های ذهنی هستند و جایگاه آن‌ها مغز انسان است؛ درحالی‌که بعد چهارم یا بعد عملی مربوط به اعمال انسان و نوعی توانمندی رفتاری است. در این نظریه، هوش فراشناختی به معنی کنترل شناخت است و شامل فرایندهایی است که افراد برای کسب دانش از آن‌ها استفاده می‌کنند. هوش شناختی دلالت بر ساختارهای دانش دارد و مانند نظریه آکرمن<sup>۲۱</sup> (1996) هوش معادل مفهوم دانش در نظر گرفته شده است. این برابری به معنی اهمیت دادن به دانش به‌عنوان بخشی از نیروی عقلانی بشر است.

هوش انگیزشی نیز به ظرفیت ذهن برای هدایت و حفظ انرژی در انجام یک کار و یا شرایط خاص دلالت دارد و از قابلیت‌های بسیار مهم در حل مشکلات محسوب

می‌شود. هوش رفتاری هم اشاره به تظاهرات خارجی و یا اقدامات آشکار دارد و به عمل افراد بیش از تفکر آنان اهمیت می‌دهد (Sternberg, 1986, p.6).

### ویژگی‌های رهبران هوشمند فرهنگی

هامدن، ترنر و تروپنارس<sup>۲۲</sup> (2006) یک فرد هوشمند فرهنگی را دارای سه ویژگی اصلی می‌دانند. این ویژگی‌ها شامل توانایی ترکیب ارزش‌های متمایز در فرهنگ‌های مختلف، توانایی استفاده از ارزش‌های متفاوت به‌عنوان ارزش‌های مکمل و نه متناقض و توانایی در درک حضور و اثر متقابل میان ارزش‌های غالب و نهفته در درون یک فرهنگ خاص است (Hampden et al., 2006, pp.56-63).

از نظر بریسلین، ورسلی و مک‌ناب<sup>۲۳</sup> یک فرد هوشمند فرهنگی، انسان توانمندی است که قادر است رفتارهایی را که تحت تأثیر فرهنگ اعمال می‌شوند، شناسایی کند (Brislin, et al., 2006, pp.40-55).

تریاندیس<sup>۲۴</sup> معتقد است که یکی از قابلیت مهم افراد هوشمند فرهنگی، توانایی در تعلیق قضاوت تا زمانی است که اطلاعات لازم برای یک قضاوت صحیح را به دست آورند. توانایی قضاوت صحیح در تعاملات متقابل فرهنگی نیاز به توجه دقیق به وضعیت پیش رو دارد (Triandis, 2006, pp.20-6).

در ادامه ویژگی رهبران هوشمند فرهنگی در هر یک از ابعاد هوش فرهنگی تشریح شده است:

### تأثیر هر یک از ابعاد هوش فرهنگی بر رهبری میان فرهنگی

**یک. انگیزه هوش فرهنگی: علاقه، اعتماد به نفس و انگیزه برای سازگاری میان فرهنگی**

انگیزه هوش فرهنگی یا جنبه انگیزشی هوش فرهنگی به سطح علاقه، انگیزه و انرژی افراد برای سازگاری میان فرهنگی گفته می‌شود. این بعد نشان‌دهنده میزان اطمینان و انگیزه برای کار در میان چالش‌ها و تضادهایی است که معمولاً با کارهای میان فرهنگی همراه است. همه افراد برای سازگاری با تفاوت‌های فرهنگی علاقه و انگیزه ندارند. توانایی مقابله و استقامت در چالش‌های میان فرهنگی، یکی از مهم‌ترین و جدیدترین

ابعاد هوش فرهنگی است. انگیزه هوش فرهنگی شامل سه جنبه فرعی انگیزش درونی<sup>۲۵</sup>، انگیزش بیرونی<sup>۲۶</sup> و خودکارآمدی<sup>۲۷</sup> است.

انگیزش درونی به معنی میزان رضایت خاطر و لذت افراد از کار در شرایط متنوع فرهنگی است. انگیزش بیرونی هم مزایای ملموسی است که افراد از تجربیات متنوع فرهنگی کسب می‌کنند. خودکارآمدی اعتماد افراد به مؤثر بودن در شرایط متفاوت فرهنگی است. همه این سه محرک انگیزشی، نقش مهمی در نحوه مقابله رهبران با شرایط میان فرهنگی ایفا می‌کنند. در حقیقت بسیاری از چالش‌های مهم در رهبری میان فرهنگی به دلیل نبود انگیزه ایجاد می‌شود. بدون انگیزه و اعتماد به نفس کافی، رهبران در فعالیتهای میان فرهنگی پیشرفت چندانی نخواهند داشت.

رهبران دارای انگیزه بالای هوش فرهنگی، انگیزه فراوانی برای یادگیری و انطباق با محیط‌های جدید و متنوع فرهنگی دارند. اعتماد به نفس آنان در مورد توانایی سازگاری خود، بر عملکرد آنان در موقعیت‌های چندفرهنگی اثرگذار است (Livermore, 2010, p.41). رهبران بدون انگیزه هوش فرهنگی به هنگام مواجهه با مشکلات و برای اجتناب از چالش‌های میان فرهنگی ممکن است به راحتی از ادامه فعالیت چشم‌پوشی کنند؛ درحالی‌که رهبران با انگیزه هوش فرهنگی در برخورد با چالش‌ها و ناهمواری‌های شغلی با انعطاف بیشتری رفتار می‌کنند و در نتیجه، با احتمال بیشتری به آموختن از تجربیات و ارتقای مهارت‌های رهبری میان فرهنگی خود می‌پردازند (Ang and Ng, 2005, p.48).

## دو. دانش هوش فرهنگی: درک موضوعات و تفاوت‌های میان فرهنگی

دانش هوش فرهنگی یا جنبه شناختی هوش فرهنگی به دانش رهبر درباره فرهنگ و نقش آن در شکل‌گیری نحوه انجام کسب‌وکار گفته می‌شود. این بعد هوش فرهنگی شامل درک کلی افراد از چگونگی تفاوت فرهنگ‌ها با یکدیگر است. شناخت چگونگی شکل‌گیری اندیشه و رفتار به وسیله فرهنگ، توانمندی مهمی برای رهبری محسوب می‌شود. این شناخت در گروی درک قواعدی است که بیان نمی‌شوند، اما منشأ رفتارهای انسان در فرهنگی خاص است. البته هدف از این شناخت، مشابهت کامل با

افراد یک فرهنگ خاص و یا توانایی انجام وظایف آنان نیست بلکه هدف، درک و احترام به قواعدی است که منشأ رفتار و نوع تفکر و زندگی آنان است.

دانش هوش فرهنگی شامل دو جنبه فرعی شناخت نظام‌های فرهنگی و ضوابط و ارزش‌های فرهنگی است. منظور از نظام‌های فرهنگی، روش‌های مختلفی است که جوامع برای برآوردن نیازهای اولیه اعضای خود اتخاذ و سازمان‌دهی می‌کنند؛ برای مثال، شناخت نوع نظام خانوادگی در یک فرهنگ، برای تدوین سیاست‌های منابع انسانی لازم است. مثل هنگامی که یک سازمان برای کارکنان خود با پیشینه‌های متفاوت فرهنگی برنامه‌ریزی می‌کند، توجه به نیازها و شرایط کارکنانی که طبق ارزش‌های فرهنگی خود موظف‌اند از اعضای سالمند خانواده گسترده خود مراقبت کنند، لازم است.

تأثیر قوم‌گرایی<sup>۲۸</sup> بر نگرش و رفتار رهبران، نکته مهم دیگری در تعاملات میان فرهنگی است. قوم‌گرایی به معنی ارزیابی سایر افراد و فرهنگ آنان با استانداردها و اولویت‌های فرهنگ خودی، در بین مردمان تمامی نقاط جهان دیده می‌شود. در حقیقت مشاهده دنیا بر اساس تجربه و پیشینه فرهنگی خودی، امری طبیعی و اجتناب‌ناپذیر است. با این حال، بی‌توجهی به تأثیر آن بر شیوه رهبری، مانع بزرگی در برابر رشد دانش هوش فرهنگی است؛ بنابراین، توانایی درک و کار با فرهنگ‌های مختلف نیازمند رشد توانمندی درک فرهنگی یا دانش هوش فرهنگی است. به همین دلیل برخی از مؤسسات بر آموزش این ویژگی به رهبران تأکید می‌کنند. اگرچه برای تأثیر بیشتر این آموزش‌ها و برقراری ارتباط میان هوش فرهنگی با نیازهای واقعی رهبری، لازم است آن را با سه جنبه دیگر هوش فرهنگی ترکیب کرد (Livermore, 2010, pp.64-7).

از نظر ادگار شاین هنجارهای فرهنگی تأثیر مهمی بر نحوه تعریف رهبری دارد. به نظر او ارزش درک فرهنگی را نمی‌توان در حد یک موضوع ساده سیاسی تنزل داد. درک فرهنگی چگونگی رهبری را تعیین می‌کند (Schein, 2004, p.11).

رهبران با دانش بالای هوش فرهنگی، درک عمیق و سازمان‌یافته‌ای از فرهنگ و نحوه اثرگذاری آن بر روش اندیشیدن و رفتار مردم دارند. آن‌ها در زمینه شباهت‌ها و تفاوت‌های فرهنگ‌ها اطلاعات جامعی کسب کرده و چگونگی تأثیر فرهنگ بر شکل‌گیری رفتار را درک می‌کنند (Livermore, 2010, p.63).

دانش و ادراک دقیق رهبران مانع از قضاوت‌های اشتباه می‌شود که بیشتر مردم در محیط‌های متفاوت فرهنگی، مرتکب می‌شوند. این ادراک در پرورش ذهنیت جهانی و اندیشه باز جهت آموختن از مردم فرهنگ‌های مختلف نیز به رهبران کمک می‌کند (Ang & Ng, 2005, pp.47-48).

### سه. استراتژی هوش فرهنگی: تدوین استراتژی و درک تجربیات مختلف فرهنگی

استراتژی هوش فرهنگی یا هوش فرهنگی فراشناختی، توانایی رهبر برای اتخاذ استراتژی مناسب در زمان فعالیت‌های میان فرهنگی است. این توانایی به معنی استفاده از درک فرهنگی برای حل مسائل پیچیده فرهنگی است؛ به عبارت دیگر، استراتژی هوش فرهنگی عمل کردن بر مبنای دانش هوش فرهنگی است. این امر موجب می‌شود تا رهبران از سطوح ظاهری عبور کنند و به موضوعات خرد اما با قدرتی توجه کنند که اغلب چگونگی رهبری را شکل می‌دهد و یا آن را نابود می‌کند. در نتیجه، استراتژی هوش فرهنگی یک رابطه حساس میان درک فرهنگی و رفتار رهبری ایجاد می‌کند، به شیوه‌ای که منجر به رهبری اثربخش می‌شود (Livermore, 2010, pp.114-15).

هدف واقعی استراتژی هوش فرهنگی، استفاده از سازگاری‌های آموخته‌شده توسط دانش فرهنگی در یک موقعیت و به‌کارگیری آن در سایر موقعیت‌هاست. به نظر نمی‌رسد مواجهه رهبران و مدیران با رخداد‌های مغشوش و مبهم هرگز به پایان برسد؛ لذا استراتژی هوش فرهنگی و برنامه‌ریزی موجب می‌شود تا رهبران بیاموزند که چگونه در شرایط مشابه، به شیوه بهتری مذاکره و رهبری کنند (Livermore, 2010, p.126).

جنبه‌های فرعی استراتژی هوش فرهنگی، عبارت است از: آگاهی، برنامه‌ریزی و پیش‌بینی و نظارت. آگاهی به معنی اطلاع از وقایعی است که پیرامون ما در حال وقوع است. برنامه‌ریزی به معنی آمادگی قبلی برای رویدادهای میان‌فرهنگی و پیش‌بینی هم به معنی چگونگی برخورد با افراد، موضوعات و موقعیت‌های مختلف است. نظارت بر تعاملات جهت تعیین تناسب و صحت طرح‌ها و انتظارات و همچنین به معنی مقایسه انتظارات با تجربه واقعی نیز حائز اهمیت است.



رهبران دارای استراتژی هوش فرهنگی در موقعیت‌های جدید میان‌فرهنگی با استفاده از شناخت فرهنگی خود، روش‌های جدیدی را برای تدوین برنامه‌های مناسب به کار می‌گیرند. این رهبران به شیوه بهتری قادر به نظارت، تجزیه و تحلیل و تنظیم رفتارهای خود در موقعیت‌های مختلف فرهنگی هستند. آن‌ها نسبت به آنچه باید درباره یک فرهنگ ناآشنا بدانند، آگاهی دارند (Livermore, 2010, p.113).

همچنین رهبران با استراتژی هوش فرهنگی بالا به‌طور خلاقانه استراتژی‌های جدید ایجاد می‌کنند و استراتژی‌های موجود را برای استفاده در شرایط متفاوت و ابعاد جدید تعدیل می‌کنند. این‌گونه رهبران قادرند مشاهدات و تفاسیر مختلف را برای خلق استراتژی‌های جدید برای موقعیت‌های مختلف تلفیق کنند. بیشتر محیط‌های جدید با فرهنگ متفاوت غالباً با ابهام همراه هستند و موجب سوءبرداشت می‌شوند؛ بنابراین، رهبران بدون آگاهی از چگونگی تأثیر فرهنگ بر شکل‌گیری افکار و اندیشه‌های مردم تحت رهبری خود، نمی‌توانند به شیوه‌ای مؤثر رهبری کنند. داشتن چنین استراتژی‌هایی رهبران را قادر می‌سازد تا به سنجش و تشخیص دقیق وضعیت و همچنین عوامل مهم آن شرایط بپردازند و برنامه عملی مناسبی را تدوین کنند (Ang & Ng, 2005, pp.47-48).

#### **چهار. عمل هوش فرهنگی: تنظیم رفتار در تعاملات میان فرهنگی**

عمل هوش فرهنگی یا همان جنبه رفتاری هوش فرهنگی، توانایی رهبر برای انجام عمل مناسب در موقعیت‌های گوناگون میان‌فرهنگی است. رهبران دائماً با سخنرانی، نامه‌نگاری، تماس‌های تلفنی، حضور در جلسات و گفتگوهای غیررسمی در حال برقراری ارتباطات شغلی هستند. چالش برقراری روابط مؤثر زمانی به اوج خود می‌رسد که آنان با افرادی از محیط‌های متفاوت فرهنگی (نژادی و منطقه‌ای یا سازمانی) ارتباط برقرار می‌کنند. عمل هوش فرهنگی نتیجه و محصول طبیعی سه مرحله دیگر هوش فرهنگی است. انگیزه هوش فرهنگی برای یادگیری نحوه برقراری ارتباط به شیوه‌ای که موجب ایجاد اعتماد و انگیزه در مردم محیط جدید شود، لازم است. دانش هوش فرهنگی برای شناخت نظام‌ها و ارزش‌های فرهنگی و تعیین کلماتی که باید از آن‌ها استفاده و یا پرهیز کرد، نقش دارد. استراتژی هوش فرهنگی (آگاهی، برنامه‌ریزی و

نظارت) هم برای تبادل عملی ایده‌ها و تصورات مربوطه الزامی است. بدین ترتیب رهبران در موقعیت‌های مختلف فرهنگی برای تحقق اهداف خود به عمل هوش فرهنگی نیاز دارند.

ابعاد فرعی عمل هوش فرهنگی متشکل از اعمال کلامی، اعمال غیرکلامی و اعمال گویشی<sup>۲۹</sup> (کلمات و عبارات دقیق برای انتقال انواع خاصی از پیام‌ها) است. این ابعاد هنگامی که برای هماهنگی با هنجارهای فرهنگی جدید تغییرات زیادی لازم باشد، باید تعدیل و به‌نحو شایسته‌ای سازگار شوند. تقریباً همه رویکردها به روابط میان‌فرهنگی بر اهمیت انعطاف‌پذیری تأکید می‌کنند. عمل هوش فرهنگی روشی برای بررسی نحوه افزایش انعطاف‌پذیری به هنگام تعاملات میان‌فرهنگی است. با این حال، توجه به این نکته لازم است که چه زمانی باید خود را با فرهنگ دیگر وفق داد و چه زمانی این تطبیق ضرورت ندارد؛ به عبارت دیگر، یک فرد با هوش فرهنگی بالا می‌داند کدام یک از اعمال، اثربخشی را افزایش می‌دهد تا بر اساس آن ادراک عمل کند (Livermore, 2010, pp.24-29).

رهبران با عمل هوشمندانه فرهنگی می‌توانند از سه جنبه دیگر هوش فرهنگی در عمل استفاده کنند. آن‌ها می‌توانند با توجه به محیط‌های مختلف فرهنگی، مجموعه وسیعی از رفتارهای هوشمندانه را به کار گیرند (Livermore, 2010, p.133).

و سرانجام، رهبران هوشمند فرهنگی برای اجرای طرح‌ها و برنامه‌های خود نیاز به طیف وسیعی از مهارت‌های رفتاری دارند تا طبق نیاز در شرایط مختلف مورد استفاده قرار دهند. این مهارت برای مدیریت روابط میان افراد، به‌ویژه هنگامی که هنجارهای کاملاً متفاوتی نحوه تعامل و رهبری را شکل می‌دهد، حائز اهمیت است (Ang & Ng, 2005, p.48).

### جمع‌بندی

در شرایط کسب‌وکار امروز جهان، رهبری نیروی انسانی یک چالش چندفرهنگی است. سازمان‌ها و رهبران آن‌ها در حال رقابت در بازار جهانی، مدیریت نیروی کار متنوع و تلاش برای انطباق با روندهای در حال تغییر هستند.

هوش فرهنگی به معنی توانایی فعالیت اثربخش در میان فرهنگ‌های ملی، قومی و سازمانی است. فرضیه رهبری با هوش فرهنگی این است که رابطه مثبتی میان هوش

فرهنگی و اثربخشی رهبران در قرن بیست و یکم وجود دارد. بر این اساس نظریه هوش فرهنگی مجموعه‌ای از مهارت‌های عملی و واقع‌بینانه را برای رفع نیازهای رهبری در دنیای متغیر امروز در اختیار آنان قرار می‌دهد. این توانایی شامل چهار جنبه متفاوت است که رهبران را قادر می‌سازد تا از عهده نیازهای سریع رهبری مؤثر سازمان خود برآیند.

شیوه‌های مختلفی برای استفاده از چهار جنبه هوش فرهنگی در موضوع رهبری وجود دارد. می‌توان از آن‌ها به‌عنوان چهار بُعد برای ارزیابی افرادی که سازمان قصد استخدام آن‌ها را دارد و یا آن‌ها را برای مأموریت‌های میان‌فرهنگی برگزیده است، استفاده کرد. همچنین می‌توان از این ابعاد برای آموزش کارکنان و رهبران در بلندمدت و هم در موارد خاص استفاده کرد.

در این مقاله پس از معرفی هوش فرهنگی و بیان اهمیت و ابعاد آن، یکی از جدیدترین و کامل‌ترین مدل‌ها و نظریه‌های هوش فرهنگی توصیف گردید. نیاز رهبران و مدیران به‌ویژه مدیران منابع انسانی به هوش فرهنگی و ویژگی‌های رهبران هوشمند فرهنگی نیز مورد بحث قرار گرفت.

در پایان توجه به این نکته لازم است که دستیابی به هوش فرهنگی به معنای گریز و مخالفت با پیشینه و اولویت‌های فرهنگ خودی نیست بلکه بدان معناست که رهبران باید نسبت به همکاران خود که به لحاظ فرهنگی با آن‌ها متفاوت‌اند، رویکردهای سنجیده‌تری اتخاذ کنند؛ زیرا برای حل مناقشات احتمالی ناشی از تفاوت‌های فرهنگی، تنها تغییر زبان و شیوه گفتگو کفایت نمی‌کند.

## یادداشت‌ها

1. cultural Intelligence
2. Soon Ang
3. emotional Intelligence
4. quantitative intelligence
5. Sternberg
6. Gardner
7. Earley & Ang
8. leadership behaviors
9. Edgar ° Schein
10. Sashkin

11. strategic elites
12. glocal
13. Katherine Tsang
14. Standard Chartered Bank China
15. CQ Drive (Motivational CQ)
16. CQ knowledge(Cognitive CQ)
17. CQ Strategy (Motivational CQ)
18. CQ Action (Behavioral CQ)
19. Lynn Van Dyne
20. Sternberg
21. Ackerman
22. Hampden-Turner and Tropenaars
23. Brislin, Worthley, and Macnab
24. Triandis
25. intrinsic motivation
26. extrinsic motivation
27. self- efficacy
28. ethnocentrism
29. speech acts

#### کتابنامه

- Ang, Soon (2009), *Cultural Intelligence: Improving Your CQ to Engage Our Multicultural World* / David A. Livermore, Grand Rapids, Mich.
- Ang, Soon & Ng Kok Yee (2005), *Cultural and Network Intelligences: The Twin Pillars in Leadership Development for the 21st Century Era of Global Business and Institutional Networks*, SPIRIT AND SYSTEM: Leadership Development for a Third Generation, SAF.
- Alon, I. & Higgins, J.M. (2005), Global leadership success through emotional and cultural intelligences , *Business Horizons*, Vol. 48, 501-12.
- Brislin, R.; Worthley, R. & Macnab, B. (2006), Cultural Intelligence: Understanding Behaviors That Serve People's Goals . *Group and Organization Management*, 31, 40-55.
- Che Rose, Raduan, Subramaniam Sri Ramalu, Jegak Uli, Naresh Kumar (2010), Expatriate Performance in International Assignments: The Role of Cultural Intelligence as Dynamic Intercultural Competency , *International Journal of Business and Management*. Toronto: Aug 2010. Vol. 5, Iss. 8; pg. 76, 10 pgs.
- Chhokar, J.S.; Brodbeck, F. & House, R.J. (2007), *Culture and Leadership around the World: The GLOBE Book of In-depth Studies of 25 Societies*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Chin, Chen Oi (2006), *Global Leadership Competence: A Cultural Intelligence Perspective*, College of Management, Lawrence Technological University, 21000 W. Ten Mile Road, Southfield, MI 48104, U.S.A.
- Crowne, K.A. (2008), What Leads to Cultural Intelligence? , *Business Horizons*, Vol. 51, 391-9.
- Den Hartog, D.N.; House, R.J.; Hanges, P.J.; Ruiz-Quintanilla, S.A. & Dorfman, P.W. (1999), Culture Specific and Cross-culturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are Attributes of Charismatic/Transformational Leadership Universally Endorsed? *Leadership Quarterly* 10(2); 219° 56.
- Dorfman, P.W. & House, R.J. (2004), Cultural Influences on Organizational Leadership: Literature Review, Theoretical Rationale, and GLOBE Project Goals , in R.R.J. House, P.J.H. Hanges, M.J.avidan, P.P.W. Dorfman and V.V.Gupta (eds) *Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies*, 51° 73. London: Sage.
- Douglas A. Ready, Linder, A. Hill & Jay A. Conger (2008), "Winning the Race for Talent in Emerging Markets", *Harvard Business Review*. 63-70.
- Earley, P.C. & Ang, S. (2003), *Cultural Intelligence: Individual Interactions across Cultures*. Stanford University Press: Stanford, California.
- Friedman, T. (2005), *The World is Flat, Farrar, Straus and Giroux*: New York.
- Ferraro, Gary (1990), *The Cultural Dimension of Business, Upper Saddle River, NJ: Prentice- Hall*.
- Gardner, H. (1983), *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. New York: Basic Books.
- Gardner, H. (1993), *Multiple Intelligence: The Theory in Practice*. New York: Basic Books.
- Hampden-Tumer, C. & Fompenaars, FF (2006), Cultural Intelligence: Is such a Capacity Credible? *Group and Organization Management*, 31, 56-63.
- Hofstede, G. (2001), *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Janssens, M.; Cappellen, T. & Zanoni, P. (2006), *Successful Female Expatriates as Agents: Positioning Oneself through*
- Karafyllis, Nicole C. & Ulshöfer, Gotlind (2008), *Sexualized Brains, Scientific Modeling of Emotional Intelligence from a Cultural Perspective*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts
- Livermore, David (2010), *Leading with Cultural Intelligence: The New Secret to Success*. New York: American Management Association.

- Peterson, B. (2004), *Cultural Intelligence: A Guide to Working with People from Other Cultures*, Intercultural Press, Boston, MA.
- Ramsey, Jase R.; Leonel, Jordan Nassif & Geovana Zoccal Gomes Fundac a o Dom Cabral (2011), Cultural intelligence s influence on international business travelers stress , Nova Lima, Brazil, and Plinio Rafael Reis Monteiro Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brazil, *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 18 No. 1, 21-37, Emerald Group.
- Schein, Edgar (2004), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass, p.11.
- Schein, E.H. (1997), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass: San Francisco.
- Sternberg, R.J. (1977), *Intelligence, Information Process, and Analogical Reasoning: the Componential Analysis of Human Abilities*. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum.
- Sternberg, R.J. & Detterman, D. K. (1986), *What is Intelligence? Contemporary Viewpoints on Its Nature and Definition*. Norwood, NJ: Ablex.
- Sternberg, R. J. (1988), *The Diarchic Mind: A New Memory of Human Intelligence*. New York: Viking.
- Thomas, D.C. & Inkson, K. (2005), Cultural Intelligence: People Skills for a Global Workplace , *Consulting to Management*, Vol. 16 No. 1, 5-9.
- Triandis, H.C. (1994), *Culture and Social Behavior*. New York: McGraw-Hill