

هوش فرهنگی و فرهنگ سازمانی در سازمان‌های امروز

ملاحظه سنجری^۱، زهرا لبادی^۲

۱- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج، البرز، ایران

۲- عضو هیئت علمی گروه علوم تربیتی دانشکده روانشناسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج، البرز، ایران

Sanjarim95@gmail.com

چکیده

برای موثر بودن در دنیای بدون مرز کنونی، کارکنان باید خود را با فرهنگ‌های چندگانه درون سازمانی وفق دهند. چند فرهنگی بودن یکی از موضوعات مهم اجتماعی، چند فرهنگی بودن یکی از موضوعات مهم اجتماعی، کاهش و به افراد توانایی مدیریت تنوع فرهنگی می‌دهد و اثربخشی افراد را در موقعیت‌های چند فرهنگی افزایش می‌دهد. در محیط‌های کاری متنوع قرن حاضر، لازم است فشارهای روانی ناشی از شوک فرهنگی و اختلالات و پیامدهای ناشی از تعارضات فرهنگی به نحو مطلوب مطالعه و اداره شود. هدف از این مطالعه بررسی هوش فرهنگی و فرهنگ سازمانی در سازمان‌های امروز است.

واژگان کلیدی: هوش فرهنگی، فرهنگ سازمانی، سازمان‌های امروز، چند فرهنگی

۱- مقدمه

بسیاری از سازمان‌های هزاره سوم چند فرهنگی هستند، تولیدات در یک یا چند کشور طراحی و برنامه ریزی می‌شوند و در سایر کشورها به فروش می‌رسند. این واقعیت به روابط چند جانبه گسترده‌ای بین کارکنان می‌انجامد، درحالی‌که ممکن است حتی فرهنگ دو عضو سازمان با هم بسیار متفاوت باشد. روز به روز بر تعداد شرکت‌هایی که باید به صورت فراملی اداره شوند افزوده می‌شود؛ هرچند ممکن است بازار این شرکت‌ها همچنان محلی یا منطقه‌ای باقی بماند، اما نوع رقابت آنها جهانی می‌شود. پس راهبردهای آنها هم باید جهانی باشد، چه در حوزه فناوری و مالی و چه در حوزه فرآورده‌ها و بازار. این نکته حتی در مورد سازمان‌هایی که کارشان تجارت نیست نیز مصداق دارد (ادیب‌راد، ۱۳۸۶).

از طرفی سازمان‌های فردا، مانند سازمان‌های امروز در محیطی کاملاً نامشخص، رقابتی و پیچیده کار خواهند کرد. سودآوری و قابلیت بقای این سازمانها منوط به تلاش نیروی انسانی آنهاست که روز به روز متنوع‌تر می‌شود. این نیرو متشکل از مدیران و کارکنان دارای وجوه متمایز فراوان است، که اصرار دارند تفاوت‌های آنها به رسمیت شناخته شود. برخی از اجزای ترکیب نیروی کار، به ویژه نژاد و جنسیت که توصیف‌کننده ویژگی‌های زنانگی و مردانگی است و جنس که مبین مرد یا زن بودن است، به عنوان معضلات تنوع یا کثرت نگریسته می‌شود، اما سایر اجزای نامتعارف‌تر مانند سن، سلاقی جنسی، مسائل کاری و خانوادگی، تحصیلات، تجربیات کاری، سابقه کار، شخصیت، تحمل ابهام و خطر، اصل و نسب (جغرافیایی) و مذهب نیز از سوی برخی از شرکت‌ها به عنوان اجزای تکثر نیروی کار پذیرفته شده‌اند. اگر بار سیاسی و فرهنگی را از واژه کثرت برداریم، در آن صورت منظور از کثرت، هر نوع ترکیب فراگیر (افراد، نظام‌ها، وظایف، رسته‌های کاری و غیره) است که شاخصه آن همسانی یا ناهمسانی است (توماس، به نقل از هسلین و همکاران، ۱۳۸۰). این تحولات شگرف سازمانی پیامدهای بی‌شماری را در پی دارد که از جمله آن می‌توان به ناهمخوانی فرهنگی بین کارکنان اشاره کرد (همان).

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 تبعیاً 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، امروز 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 (ارلی، ۲۰۰۳).

۲- پیشینه نظری تحقیق

۱-۲- مفهوم هوش و هوش فرهنگی

هوش، توانایی های فرد برای اقدام هدفمند، تفکر منطقی و برخورد مؤثر با محیط است (وکسلر ۱۹۸۵، به نقل از گراث مارنات، ۱۳۷۵). هوش فرهنگی ویژگی ها یا مهارت هایی است که افراد واجد آن در حداقل زمان و با کمترین تنیدگی در کنش متقابل با فرهنگ غیر خودی سازگار می شوند. این دو واژه (هوش و فرهنگ) از آن جهت با هم به کار گرفته شده اند که یک رابطه معنی داری باهم دارند. همان گونه که فردی هنگام رویارویی با فرهنگی متفاوت از فرهنگ خود، هوشمندانه در صدد است که عناصر آن فرهنگ را همان گونه که در آن تعریف و تبیین شده در یابد، پس می تواند رفتار خود را در خلال تجربه بین فرهنگی اش سازگار کند (بریسلین، ورسلی و مکناب، ۲۰۰۶).

در فضای جهانی شده امروز، هوش فرهنگی یکی از شایستگی های رهبری کلیدی به حساب می آید (راکستول و همکاران، ۲۰۱۱). هوش فرهنگی نوعی از هوش است که ارتباط بسیار زیادی با محیط کاری متنوع دارد. توانایی فرد برای تطبیق با ارزش ها، سنت ها و آداب و رسوم متفاوت از آنچه در زمینه فرهنگی خود به آن عادت کرده و کار کردن در یک محیط متفاوت فرهنگی، معرف هوش فرهنگی است (آهنچیان، ۱۳۹۱). ارزیابی و ارتقای هوش فرهنگی در سازمان ها، ضمن حفظ و پاسداشت از سرمایه های فرهنگی، زمینه اعتلای عملکرد و اثربخشی مناسبات درون و برون سازمانی را فراهم می کند (کیم و دین، ۲۰۱۲).

۲-۲- تعریف هوش فرهنگی از دیدگاه صاحب نظران

ارلی و انگ (۲۰۰۳) و ارلی (۲۰۰۲) هوش فرهنگی را توانایی ایجاد رفتار مناسب در شرایط فرهنگی متفاوت می دانند. توماس (۲۰۰۶) آنرا ایجاد رفتار سازگاران در محیط فرهنگی جدید می داند. هوش فرهنگی سبب می شود که افراد نسبت به موقعیت های جدید در زندگی شخصی و شغلی پاسخ های سازگاران تری بدهند و سازهای است که فرد را توانا می سازد و برای او انگیزه ایجاد می کند که دانش فرهنگی را به طور مناسبی در پاسخ به محیط به کار گیرد. هوش فرهنگی تمایلی در فرد به وجود می آورد که همواره اطلاعاتش را برای دستیابی به راهبردهایی برای برخورد با کار و زندگی و تعامل با موقعیت جدید فرهنگی فراخواند.

۳-۲- ابعاد هوش فرهنگی

هوش فرهنگی یک مفهوم چهار عاملی است، که شامل دو جنبه ذهنی (جنبه شناختی و فراشناختی)، انگیزشی و رفتاری است. دانش فرهنگی، دانش کلی و ساختارهای شناختی و فراشناختی معرف جنبه های ذهنی است. انگیزش و هدایت درونی برای سوق دادن انرژی فرد در جهت یادگیری تعاملات موقعیت های بین فرهنگی معرف بعد انگیزشی هوش فرهنگی است و قابلیت فرد برای نشان دادن فعالیت های کلامی و غیر کلامی مناسب در کنش متقابل با مردم متفاوت، معرف بعد رفتاری هوش فرهنگی است (ارلی و آنگ، ۲۰۰۳، آنگ، ونداین و کج، ۲۰۰۶).

در جای دیگر ارلی (۲۰۰۲) چهار بعد هوش فرهنگی را شامل هوش فراشناختی (راهبردهایی برای دستیابی و توسعه راهبردهای سازگاری) هوش شناختی (دانش مربوط به فرهنگ های متفاوت) انگیزشی (تمایل و خود ا تکایی) و رفتاری (مجموعه ای از رفتارهای مناسب فرهنگی) می داند.

۲-۴- هوش فرهنگی در سازمان

در جوامع چند فرهنگی ممکن است در زبان، نژاد، مذهب، سیاست، طبقه اجتماعی و حتی بسیاری از ویژگی های دیگر تفاوت وجود داشته باشد. هوش فرهنگی برای ایجاد رابطه خوب کاری بین اعضای یک سازمان که در کنش متقابل حرفه ای با هم هستند، لازم است (ارلی و آنگ، ۲۰۰۳). مهم ترین ویژگی هوش فرهنگی، تأمل در قضاوت، تا جمع آوری اطلاعات به حد کافی است که به افراد کمک می کند تا به خود فرصت دهند که به درک متقابلی از فرهنگ یکدیگر دست یابند.

۲-۵- هوش فرهنگی و چند فرهنگی در سازمان

ارزیابی و ارتقای هوش فرهنگی در سازمان ها، ضمن حفظ و پاسداشت از سرمایه های فرهنگی، زمینه اعتلای عملکرد و اثربخشی مناسبات درون و برون سازمانی را فراهم می کند (کیم و دین، ۲۰۱۲). برای موثر بودن در دنیای بدون مرز کنونی، کارکنان باید خود را با فرهنگ های چندگانه درون سازمانی وفق دهند (دیسنوزو و رابینز، ۲۰۱۰). چند فرهنگی بودن یکی از موضوعات مهم اجتماعی، سیاسی و فرهنگی در بسیاری از جوامع به شمار می آید. هوش فرهنگی موانع ارتباطی را کاهش و به افراد توانایی مدیریت تنوع فرهنگی می دهد و اثربخشی افراد را در موقعیت های چند فرهنگی افزایش می دهد (لیورمو، ۲۰۱۱). در محیط های کاری متنوع قرن حاضر، لازم است فشارهای روانی ناشی از شوک فرهنگی و اختلالات و پیامدهای ناشی از تعارضات فرهنگی به نحو مطلوب اداره شود. سازمان ها درگیر تعاملات میان فرهنگی بسیاری هستند؛ چنین محیط کاری، نیاز به افرادی دارد که با فرهنگ های مختلف آشنا باشند و بتوانند با دیگران ارتباط مناسب برقرار کنند (رگ، ۲۰۱۲).

۲-۶- هوش فرهنگی و سازگاری

سازمان ها از نظر فرهنگی در طیف گسترده ای مابین فرد گرایی و جمع گرایی قرار دارند، برای نمونه سازمان هایی مانند مؤسسات پژوهشی، و علمی معمولاً "فردگرا" و سازمان هایی مانند ارتش و تولید کنندگان انبوه اغلب "جمع گرا" هستند. شواهدی وجود دارد مبنی بر اینکه چنانچه افرادی نتوانند خود را با فرهنگ سازمان تطبیق دهند، دچار مواجهه فرهنگی می شوند، در این صورت نه تنها در زندگی شخصی شان احساس نارضایتی دارند، بلکه به میزان زیادی درصد تغییر کار یا محیط اجتماعی خود هستند. آنها این کار را با ترک کار یا تلاش برای تغییر آن دنبال می کنند. افرادی دچار مواجهه فرهنگی، رضایت شغلی پایین دارند و خود را درگیر فعالیت هایی که به نفع سازمان است نمی کنند حتی اگر چنین رفتارهایی الزام آور باشد. در مقابل افراد با هوش فرهنگی بالا ابتدا سعی می کنند سازمان هایی را انتخاب کنند که از نظر فرهنگی با شخصیت آن ها سازگار باشد یا اگر این امر محقق نشد به دلیل ویژگی انعطاف پذیری مقابل تغییر قادر به سازگاری خود با محیط سازمان هستند (بلاک، ۱۹۹۰).

انگ، ونداین، کج و آنگ (۲۰۰۴)؛ ارلی و آنگ (۲۰۰۳) می گویند امید است که افراد با هوش فرهنگی بالا برای تجربه شرایط جدید و حتی سازگاری با فرهنگ های متفاوت نوعی کفایت شخصی از خود نشان دهند. آنهایی که بعد انگیزشی هوش فرهنگی شان بالا است نه تنها نسبت به کسب تجارب جدید باز هستند، بلکه از این تلاش ها و شرایط جدید لذت می برند. حتی به نظر می رسد گاهی اصرار دارند که خود را با موقعیت فرهنگی جدید روبه رو کنند. بنابر این این افراد نسبت به کسانی که هوش فرهنگی آنها ضعیف است سازگاری بهتری دارند. افزون بر این، تحقیقات تجربی شواهدی را ارائه می دهند که نشان دهنده ارتباط کفایت شخصی و داشتن سطح حداقلی از هوش فرهنگی با سازگاری است (هاریسن و همکاران، ۱۹۹۶؛ هکانوا و همکاران، ۲۰۰۳).

۷-۲- هوش فرهنگی و سازش شغلی

سازگاری شغلی عبارت است از تطبیق فرد با وظایف جدید شغلی، نقش های حرفه ای، مسئولیت ها و محیط جدید در یک موقعیت فرهنگی تازه (بلاک، ۱۹۹۰). افراد با هوش فرهنگی (انگیزشی) بالا سطوح بالاتری از سازش شغلی را تجربه می کنند. آنها دارای انگیزش درونی توسط باورهای باکفایتشان و قابلیت سازگاری برای برخورد با تجارب جدید فرهنگی هستند، اغلب برای تطبیق با موقعیت جدید آماده هستند و برای حل مسائل مربوط به موقعیت های جدید شغلی شان پافشاری می کنند (آنگ و همکاران، ۲۰۰۴؛ ارلی، آنگ، ۲۰۰۳).

افزون بر این افراد با هوش فرهنگی بالا بیشتر آماده سازگاری با تقاضاهای جدید هستند که در موقعیت تازه کاری از آنها انتظار می رود. پژوهش ها نشان می دهد که سطح انتظار مدیران دارای هوش فرهنگی، بالاست، خطرپذیر و مخاطره جو هستند و درونی عمل می کنند و در انجام وظیفه خود در موقعیت های چند فرهنگی یا بین المللی نیز موفق تر هستند (ترندایس، ۲۰۰۶). پژوهش های دیگری نشان می دهد که کفایت شخصی، دیگر ترکیب مهم در هوش فرهنگی (انگیزشی) است که با سازش شغلی ارتباط دارد. (هاریسن و همکاران، ۱۹۹۶).

۸-۲- فرهنگ سازمانی

یکی از چالشهایی که مدیران و به ویژه منابع انسانی سازمان ها با آن روبه رو هستند، جامعه پذیری کارکنان تازه استخدام و هماهنگ ساختن آنان با فرهنگ سازمان و فرهنگ اکثریت اعضای سازمان است که خود دارای نژادها، گروه های قومی یا جنسیت های مختلف هستند. براین اساس امروزه، توانایی کارگروهی، هماهنگی کارکنان با فرهنگ سازمان و وفاداری و تعهد آنان به سازمان به ارزش های غالب برای رسیدن به اهداف تبدیل شده است.

صاحب نظران معتقدند که موفقیت سازمان ها علاوه بر نیاز به سخت افزارهایی مانند ساختار، راهبرد و سیستم ها مستلزم نرم افزارهایی مانند: کارکنان، مهارت ها، سبک ها و ارزش های کارکنان (فرهنگ سازمانی) است. هم چنین اجرای موفقیت آمیز راهبردهای سازمان ها، در گرو ایجاد تمهیدات فرهنگی لازم در آن هاست و بدون موافقت و همراهی فرهنگی سازمانی نمی توان تحولی در سازمان ایجاد کرد (رابینز، ۱۳۸۵).

۹-۲- هوش فرهنگی و فرهنگ سازمانی

برخی از جنبه های فرهنگ را به راحتی می توان دید. عوامل آشکاری مثل هنر، موسیقی و سبک رفتاری از این جمله اند؛ اما بیشتر بخش های چالش برانگیز فرهنگ، پنهان است. عقاید، ارزش ها، انتظارها، نگرش ها و مفروضات، عناصری از فرهنگ هستند که دیده نمی شوند؛ اما بر رفتار افراد مؤثرند. هوش فرهنگی به افراد اجازه می دهد تا تشخیص دهند دیگران چگونه فکر می کنند و چگونه به الگوهای رفتاری پاسخ می دهند، در نتیجه موانع ارتباطی بین فرهنگی را کاهش و به افراد قدرت مدیریت تنوع فرهنگی می دهد. هوش فرهنگی حوزه مدرنی از هوشمندی است که امکان میانجیگری در فضاهای کاری متنوع و متغیر را مطرح می کند. هوش فرهنگی به منزله چسبی است که می تواند در محیط های متنوع، انسجام و هماهنگی ایجاد کند (فیاضی و جهان نثار احمدی، ۱۳۸۵).

۱۰-۲- هوش فرهنگی مدیران

مدیران هوشمند اهمیت حفظ فرهنگ و خرده فرهنگ ها در دهکده جهانی که به سوی تک فرهنگی پیش می رود، به خوبی آگاهند و با درک، شناخت، ارزش نهادن و حمایت از تفاوت ها و شناخت جو موجود در سازمان به دنبال داشتن کارمندانی سالم و ارتقای سطح سلامت سازمانی هستند. کارمندانی که سودمند و وظیفه شناس اند و با روحیه و عملکردی بالا برای رسیدن به اهداف سازمانی سالم می کوشند.

این مدیران به خوبی نقش نیروی انسانی را به عنوان محور توسعه سازمان ها درک کرده اند و با رفتار کلامی و غیرکلامی مناسب هنگام برقراری ارتباط با افراد دیگر فرهنگ ها تعامل اجتماعی سازنده ای برقرار کرده اند و می دانند تفاوت در فرهنگ ها موجب تفاوت در طرز فکر، تصمیم گیری، تلقی، درک و قضاوت می شود (اسکندری و صمدی، ۱۳۹۵).

۳. پیشینه تجربی تحقیق

تحقیقات مختلف نقش هوش فرهنگی را در بهره وری مدیران (حسینی نسب، و قادری، ۱۳۹۰)، تعاملات اجتماعی پرستاران (آهنچیان و همکاران، ۱۳۹۱)، ویژگی های شخصیتی کارمندان (قدم پور و همکاران، ۱۳۹۰)، سازگاری فردی و اجتماعی دانشجویان (عسگری و روشنی، ۱۳۹۱) فرایند جامعه پذیری دانشجویان و سازگاری بین فرهنگی مهاجران (چن و همکاران، ۲۰۱۴) نشان داده اند.

در بررسی رابطه بین هوش فرهنگی و فرهنگ سازمانی در بین دانشجویان کارشناسی دانشکده مدیریت و کسب و کار مجارستان است که توسط اگنس بالو، زولتان گهال و لاجوس سزابو (۲۰۱۱) با هدف سنجش هوش فرهنگی و فرهنگ سازمانی مطلوب، در بین دانشجویان تمام وقت کارشناسی دانشکده مدیریت و تجارت مجارستان انجام گرفته است که تعداد آن ها در مجموع بیش از ۲۰۱۰ نفر بوده است. پس از بررسی های انجام شده رابطه بین هوش فرهنگی و فرهنگ سازمانی تأیید شد و نتیجه این پژوهش نشان داد که بین هوش فرهنگی و فرهنگ سازمانی مطلوب دانشجویان رابطه معناداری وجود دارد.

علایی و میرمحمدی (۱۳۹۳) در پژوهش خود به بررسی رابطه میان هوش فرهنگی و فرهنگ سازمانی مطلوب از دید دانشجویان رشته مدیریت به عنوان مدیران آتی سازمان ها و نهادهای کشور پرداختند. آزمون فرضیه ها نشان داد که ارتباط معناداری بین کلیه ابعاد هوش فرهنگی و فرهنگ سازمانی مطلوب از دید دانشجویان وجود دارد. دانشجویان با هوش فرهنگی بالا و پایین، سازمان نتیجه گرا و دانشجویانی که از هوش فرهنگی متوسط برخوردار بودند، سازمان تیم گرا را انتخاب کردند.

خیری، نائیجی و عباسعلی زاده (۱۳۸۷) در مطالعه بررسی هوش فرهنگی و رابطه آن با ویژگی های کارآفرینانه مدیران سازمان های غیردولتی در ایران نشان دادند رابطه عمیقی میان مدل چهار عاملی هوش فرهنگی و هر یک از ویژگی های کارآفرینان مشاهده شد. همچنین مقاله پیشنهاد می دهد که هوش فرهنگی را می توان به عنوان یک عامل حیاتی موفقیت برای اداره کنندگان سازمان های غیردولتی به حساب آورد. نتایج تحقیق حاضر می تواند در شناسایی ویژگیهای مورد نیاز برای افرادی که در تعاملات چند فرهنگی درگیر هستند، به کار گرفته شود و مسیر جدیدی برای مطالعات دانشگاهی و تجربیات عملی در حوزه فرهنگ بگشاید.

۴- جمع بندی

امروزه مدیران جهانی بایستی آمادگی تجارت با مردم سایر فرهنگها را داشته باشند. آنچه مسلم است، این است که یادگیری کلیه عادات و رفتارهای فرهنگی افرادی که با آنها در تعامل هستیم غیر ممکن است؛ قابلیتی که از آن تحت عنوان هوش فرهنگی یاد می شود راهی سیستماتیک و مجموعه ای از تکنیکهاست که به مدیران کمک می کند تا در هر فرهنگی به طور موثر فعالیت کنند این مهارت به مدیران کمک می کند تا حساسیتهای فرهنگی خود را افزایش دهند. حساسیت فرهنگی به نگاه ژرف مدیر و ارزیابی و تفسیر و درک تفاوتهای فرهنگی دلالت دارد. این عبارت به معنی درک تفاوت های فرهنگی است نه قضاوت درباره خوب یا بد بودن آنها. به عبارت بهتر مدیر جهانی بایستی تفاوتها را درک کند و آمادگی پذیرش تفاوتها را داشته باشد

هوش فرهنگی در واقع تعریف هوش در عرصه فرهنگ است. هوش فرهنگی سرعت در سازگاری با موقعیت های جدید و راحت تر عمل کردن با توجه به شرایط محیطی است. برای افزایش هوش فرهنگی لازم است افراد تحت آموزش های زیادی قرار بگیرند. این آموزش ها به افراد کمک می کند که دانش خود را برای نگرستن به موقعیت های چندگانه، یک پارچه سازند و نیز قضاوت در مورد دیگران را تا جمع آوری میزان کافی از شواهد و اطلاعات به تاخیر بیندازند. شخصی که وارد یک موقعیت فرهنگی جدید می شود، باید بر جو غریبه آن غلبه کند. بنابراین مواجه کردن فرد با موقعیتهای جدید فرهنگی، به او کمک می کند مهارتهای کسب شده و نحوه به کارگیری خود را مورد ارزیابی مجدد قرار دهند.

این امر تاحد زیادی می تواند به افراد کمک کند که در سازمان های چندفرهنگی بهتر و سریع تر سازگار شوند. انتخاب درست سازمانی که متناسب با شخصیت فرد است و پرهیز از رویارویی فرهنگی در موقعیت های مختلف، از دیگر جنبه های هوش فرهنگی است. بررسی اسناد مثبت و منفی فرهنگ خودی و دیگر فرهنگ ها از دیگر مواردی است که به افزایش هوش فرهنگی کمک می کند.

برای افزایش هوش فرهنگی لازم است افراد تحت آموزش های زیادی قرار بگیرند. این آموزش ها به افراد کمک می کند که دانش خود را برای نگرستن به موقعیت های چند گانه، یک پارچه سازند و نیز قضاوت در مورد دیگران را تا جمع آوری میزان کافی از شواهد و اطلاعات به تأخیر بیندازند. این امر تا حد زیادی می تواند به افراد کمک کند که در سازمان های چند فرهنگی بهتر و سریع تر سازگار شوند.

همچنین هوش فرهنگی را می توان همچون سایر جنبه های شخصیت پرورش داد. در این زمینه باید بر دو نکته تاکید کرد. نخست اینکه چنین کاری تنها از عهده افراد واجد صلاحیت همچون روانشناسان حرفه ای برمی آید. دوم اینکه بهبود هوش فرهنگی باید در راستای برنامه جامع پرورش راهبردی منابع انسانی سازمان و در کنار سایر جنبه های این برنامه صورت گیرد.

منابع

۱. ادیب راد، نسرين. (۱۳۸۶). هوش فرهنگی در سازمان های امروزی. فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی. دوره ۱. شماره ۱. صص ۲۵-۳۶
۲. اسکندری، فاطمه و صمدی، عباس (۱۳۹۵). بررسی و شناخت تأثیر هوش فرهنگی بر سلامت سازمانی (مورد مطالعه: مدیران دولتی شهرستان ملایر). نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی. دوره ۱۴، شماره ۳، صفحه ۸۰۹-۸۲۸
۳. آهنچیان، محمدرضا؛ رعنا امیری و محمود بخشی، (۱۳۹۱). بررسی همبستگی هوش فرهنگی با تعامل اجتماعی در پرستاران، مدیریت ارتقای سلامت، دوره اول، شماره دوم، صفحات ۴۴-۵۳
۴. حسینی نسب، سید داوود و وریا قادری، (۱۳۹۰) بررسی رابطه بین هوش فرهنگی با بهره وری مدیران در مدارس شاهد استان آذربایجان غربی، علوم تربیتی، سال چهارم، شماره ۱۳، صفحات ۲۷-۴۴
۵. خیری، بهرام، نائیجی، محمدجواد و عباسعلی زاده، منصوره. (۱۳۸۷). هوش فرهنگی و رابطه آن با ویژگی های کارآفرینانه مدیران سازمان های غیردولتی در ایران. مجله مدیریت بازاریابی. سال چهارم. شماره ۷. ۹۹-۱۱۳
۶. رابینز، استیفن. (۱۳۸۵). مبانی رفتار سازمانی. ترجمه فرزاد امیدواران. تهران. مهربان نشر.
۷. عسگری، پرویز و روشنی، خدیجه، (۱۳۹۱) مقایسه هوش فرهنگی، هوش هیجانی، سازگاری فردی - اجتماعی دانشجویان زن و مرد دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهواز. فصلنامه علمی - پژوهشی زن و فرهنگ، سال سوم، شماره ۱۲
۸. علایی، سوسن و میرمحمدی، مهسا. (۱۳۹۳). رابطه هوش فرهنگی و فرهنگ سازمانی مطلوب. مجله مدیریت فرهنگی. سال هشتم. شماره ۲۳
۹. فیاضی، مرجان. جان ن ار احمدی، هدی. (۱۳۸۵). هوش فرهنگی؛ نیاز مدیران در قرن تنوع. ماهنامه تدبیر. شماره ۱۷۲، سال ۱۷
۱۰. قدم پور، عزت اله، مهرداد، حسین و جعفری، حسنعلی، (۱۳۹۰) بررسی رابطه ی بین ویژگی های شخصیتی و هوش فرهنگی کارکنان سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان لرستان، فصلنامه روانشناسی تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تنکابن، سال دوم، شماره پنجم.
۱۱. مارنات، گ. (۱۳۷۵). راهنمایی سنجش روانی، ترجمه، حسن پاشا شریفی و محمد رضا نیکخو، تهران: انتشارات رشد.
۱۲. هسلین، ف. ، اسمیت، گ. ، بکهارد، ر. (۱۳۸۰). سازمان فردا، مجموعه مقالاتی از پیتر دراگر، ترجمه، فضل لاله امینی، تهران: انتشارات فرا.

13. Ang ,S. , Van Dyne,L. ,C. ,Koh & Ng, K. K. Y. (2004,Agust) The measurement of cultural intelligence. Paper presented at the 2004 Academy of Management Meeting Sympodium on Cultural Intelligence in the 21 st Century, New Orleans, LA
14. Ang, S; Van Dyne, L; Koh, C. (2006). Personality Correlates of the four- factor model of cultural Intelligencege. *Journal of Group Organization Management*, 31, 40-55.
15. Black , J . S. , Gregersen ,H. B. ,Mendenhall, M. E. ,& Stroh, L. K. (1999). Globalizing people through international assignments. New York: Addison ° Wesley Longman.
16. Black , J. S. (1990) . The relationship of personal characteristics with the adjustment of Japanese expatriate managers . *Management International Review* , 30 , 119 ° 134.
17. Brislin, R. , Worthley, R. , MacNab, B. (2006). Cultural Intelligence: understanding behaviors that srrve poop s goss. *Journal of Group Organization Management*, 31, 40-55.
18. Chen, A. S. Wu I. H, & Bian, M, (2014) The moderating effects of active and agreeable conflict management styles on cultural intelligence and cross-cultural adjustment, *International Journal of Cross Cultural Management*, No. 7.
19. Decenzo, p, Robbins, S, (2011) The Effects of Organizational Culture on Business Management Performance in Palestine, *American Journal of Business and Management*, Vol. 2, No. 2,pp. 114-122.
20. Early, P. C. (2002). Redifining across cultures and organizations: Moving forward with cultural intelligence. *Research in Organizational Behavior*, 24, 271-299.
21. Early, P. C. , & Ang,S. (2003). *Cultural intelligence*. Stanford, CA: Stanford University Press.
22. Gorji, M & Ghareseflo, H, (2011) The Survey of Relationship between Cultural Intelligence and Emotional Intiiiii gnnee wiwh Empoooyee s Prrformancee, Inrrrnooonlll Confrnrnee on E-business, Management and Economics. IPEDR Vol. 25. IACSIT Press, Singapo.
23. Harrison,J. K. ,Chadwick,,M. ,&Scales , M. (1996). Relationship between cross_cultural adjustment & the personality variables of self_efficacy & self_monitoring . *International Journal of Intercultural Rel*
24. Hechanova ,R. ,Beehr,T,A. ,& Christiansen , N. D. (2003) . Antecedents & consequences of employees adjustment to overseas assignment :A meta_analytic review. *Applied Psychology* ,52,213_236. ations ,20,167-188
25. Kim, Y. J. & L. Van Dyne, (2012) Cultural Intelligence and International Leadership Potential: The Importance of Contact for Members of the Majority, *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 61,pp. 272-294.
26. Livrrmor,, , (2011) The Culurll Inlll gggnee ii ffrnrnee: aa sphhhOne Skill oo u Cnn t do Whhbut nnTodyy s ooblll Eoomony, United States of America: American Management Association.
27. Rehg, S, (2012) Doing Business in Global Arena: An Examination of the Relationship Between Cultural Intelligence and Cross cultural Adjustment, *Asian Academy of Management Journal*, No. 15(1), pp. 79-97.
28. Rockstuhl, T, Seiler, S, Ang, S, Van Dyne, L. & Annen, H. (2011). Beyond general intelligence (IQ) and emotional intelligence (EQ): The role of cultural intelligence (CQ) on cross-border leadership effectiveness in a globalized world, *Journal of Social Issues*,No. 67(4),pp. 825° 840
29. Tan, Joo-seng, (2004) Cultural Intelligence and the Global Economy, *LIA*, Vol. 24, No. 5.
30. Thomas, D., (2006). Domin and development of cultural intelligence: T important of mindfulness. *Journal of Group Organization Management*, 31, 76-99.
31. Triandis, C. H. (2006). Cultural Intelligence in Organizations, . *Journal of Group Organization Management*, 31, 20-26