

Designing a Cultural Intelligence Model Based on Organizational Interactions in Homa Airlines

Hossein Nejad Asghari Bisheh ¹, Hasan Soltani ^{2*}, Hamid Mahmoudian ³

1. Ph.D. Candidate, Department of Management, Shi.C., Islamic Azad University, Shiraz, Iran.
2. Associate Prof., Department of Management, Shi.C., Islamic Azad University, Shiraz, Iran.
3. Associate Prof., Department of Jurisprudence and Law, Shi.C., Islamic Azad University, Shiraz, Iran.

OPEN ACCESS

Article type: Research Article

***Correspondence:** Hasan Soltani
soltanihasan2024@gmail.com

Received: June 22, 2025

Accepted: October 10, 2025

Published: Autumn 2025

Citation: Nejad Asghari Bisheh, H., Soltani, H., Mahmoudian, H. (2025). Designing a Cultural Intelligence Model Based on Organizational Interactions in Homa Airlines. *Journal of Management and Sustainable Development Studies*, 5(3), 1-25.

Publisher's Note: MSDS stays neutral with regard to jurisdictional claims in published material and institutional affiliations.



Copyright: Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Islamic Azad University of Zahedan. This article is an open access article licensed under the [Creative Commons Attribution 4.0 International \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Abstract: The purpose of this study is to design a model of cultural intelligence based on organizational interactions in Homa Airlines, conducted using a mixed-methods approach. The participants in the qualitative section consisted of 50 experts from Homa Airlines, with the final sample size determined as 18 individuals through purposive sampling until theoretical saturation was achieved. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using the grounded theory method. The statistical population in the quantitative section comprised the employees of Homa Airlines (Shiraz branch), totaling 1100 individuals. In the quantitative section, data were collected using a questionnaire. The reliability of the measurement tool was determined using Cronbach's alpha test. Data analysis in the quantitative section was performed using structural equation modeling technique and Smart-PLS software. Ultimately, 37 categories were identified and classified into causal factors (communication skills, cultural diversity, individual cognitive skills, cultural commonalities, cultural expectations, training programs, and personality traits), contextual factors (learning capability, cultural interactions, behavioral responses, participation, self-confidence, high-quality personal relationships, intelligence, and interpersonal communication), intervening factors (socialization, mutual understanding and tolerance, cultural adaptability, peaceful coexistence, individual exchanges, relationship management, and cultural awareness), strategies (creativity and analytical power, norms, trust, in-group relations, cultural cohesion, knowledge systems, social technology, intellectual content, psychological activities, technological innovation, and abstract thinking), and outcomes (dual functions, technology ethics, standardization, and technology enhancement).

Keywords: Intelligence, culture, interactions, organization, Homa Aviation.

DOI: [10.71572/msds.2025.1218899](https://doi.org/10.71572/msds.2025.1218899)

Extended Abstract

Introduction

A review of the existing literature confirms that contemporary perspectives on intelligence must diverge significantly from those of the past. Today, the primary emphasis is no longer solely on rational intelligence; instead, other forms of intelligence—such as cultural intelligence—have gained recognition and are being actively researched by scholars (Wanamaker, 2020). In general, cultural intelligence is essential for adapting to intercultural interactions and functioning effectively within multicultural workgroups. For modern organizations, particularly in a culturally diverse context like Iran, cultural intelligence has become an indispensable skill for organizational interactions. These interactions play a crucial role in facilitating communication between an organization's management and its various stakeholders. Given the current landscape, it can be argued that Iran stands at a crossroads between traditional and digital forms of organizational interaction. In the contemporary global arena, organizations assume diverse roles to enhance their standing, and effective organizational interactions represent a critical turning point in achieving this objective. Moreover, like their global counterparts, Iranian organizations comprise individuals from varied cultural and ethnic backgrounds. Workplace cultural diversity encompasses employees of different backgrounds, races, religions, and political views who must collaborate as a unified team. Consequently, managing relations in multicultural environments has become increasingly complex. Thus, there is a pressing need to align diverse cultural values by applying concepts that enhance organizational interactions and strengthen cultural intelligence. This approach is vital for improving intercultural collaboration and institutionalizing multicultural understanding within organizations. This issue is especially critical for airline companies like Homa Airlines, which employ a workforce from diverse cultural backgrounds, yet it has received insufficient attention in prior research. Previous studies have examined cultural intelligence and organizational interactions in isolation; however, their continuous and interconnected nature has been largely overlooked by researchers—a gap this study aims to address. Furthermore, to clarify Iran's fundamental and macro-level orientations, regulate stakeholder relationships, maximize existing capabilities, foster new capacities at the national level, and realize these across various industries, dedicated scientific research in this area is imperative. Therefore, given the subject's significance, this research focuses on designing a cultural intelligence model based on organizational interactions at Homa Airlines.

Theoretical framework

Metacognitive and cognitive cultural intelligence both influence employees' organizational communications. Similarly, motivational and behavioral cultural intelligence also impact these communications. Consequently, by fulfilling psychological needs, they create the necessary conditions for psychological growth, coherence, and mental vitality, thereby explaining the foundation for a wide range of individual behaviors and organizational interactions (Ranji Jafroudi et al., 2014). Effective communication is a key factor in managerial success. It not only provides a foundation for organizational development but is essential for the very sustainability of any organization. Managerial performance is heavily centered on communication, with most managers dedicating over 75% of their working hours to communicative activities (Cario and Berco, 2009). Furthermore, interactions extend beyond mere conversation. Whether answering a question in class, receiving praise, challenging someone's beliefs, interacting with family, participating in a job interview or group meeting, listening to a presentation, greeting someone, or choosing an

outfit, one is engaged in an act of communication. Meaningful friendships, successful family relationships, and professional and academic achievements all depend on effective communication skills. Studying the communication process and learning to communicate effectively is not only an academic pursuit but also a practical means of enhancing our real-world interactions (Berco et al., 2019).

Methodology

The present study is applied in terms of objective and descriptive-exploratory in terms of methodology. The statistical population for the qualitative phase consisted of faculty members at Shiraz Islamic Azad University and experts from Homa Airlines. Selected faculty members had held positions such as deputy, middle manager, or department head within the past decade. The experts from Homa Airlines, in turn, had served in various roles related to aviation at macro, meso, and micro levels over the past thirty years. All participants had substantial teaching, research, or senior management experience relevant to the study. Purposive sampling was employed in the qualitative phase. After conducting 18 interviews, theoretical saturation was achieved, meaning that responses became repetitive and no new data emerged. For the quantitative phase, the statistical population included all employees of Homa Airlines in Shiraz, totaling 1,100 individuals. Using the Cochran formula and simple random sampling, a sample size of 267 was determined. Data collection involved semi-structured interviews in the qualitative phase and a researcher-made questionnaire in the quantitative phase.

Discussion and Results

This study aimed to design a cultural intelligence (CQ) model based on organizational interactions for Homa Airlines (Shiraz Branch). Through a qualitative approach, 37 key dimensions were identified and structured using the Strauss and Corbin paradigm model. Subsequent quantitative validation confirmed the model's strong fit. The validated model comprises five core categories:

- 1) Causal Factors: Communication skills, cultural diversity, individual cognitive skills, cultural commonalities, cultural expectations, training programs, and personality traits.
- 2) Contextual Factors: Learning ability, cultural interactions, behavioral responses, participation, self-confidence, quality personal relationships, intelligence, and interpersonal communication.
- 3) Intervening Factors: Socialization, mutual understanding and tolerance, cultural adaptation, peaceful coexistence, individual exchanges, relationship management, and cultural awareness.
- 4) Strategies: Creativity and analytical power, norms, trust, in-group relations, cultural cohesion, knowledge systems, social technology, intellectual content, psychological activities, technological innovation, and abstract thinking.
- 5) Outcomes: Dual functions, technology ethics, standardization, and technological advancement.

The findings indicate that leveraging these factors can significantly enhance organizational effectiveness. Therefore, it is recommended that Homa Airlines (Shiraz) strategically focus on developing CQ through these identified dimensions to optimize its capacity for organizational interactions.

Conclusion

Effective communication skills are among the most critical competencies in professional life. The ability to communicate optimally and engage in effective, interactive dialogue

can yield significant positive outcomes for Homa Airlines. The creativity, innovation, and individual skills of human resources at all levels of the airline should be emphasized and leveraged. Cultural commonalities are a dual-force category that can either foster convergence or create division within organizations. Given the specific laws and ethical framework governing the Civil Aviation Organization, and the profound impact of cultural commonalities, focused attention on this area can drive development in economic, political, and cultural spheres. In current conditions, cultural expectations and activities are often neglected in many organizations, including aviation. However, Iran's unique Islamic belief system results in deeper and more significant cultural expectations than in many other contexts, making this a particularly critical area for attention. Given the vital role of training programs, it is essential to implement measures such as establishing think tanks and dedicated training centers for the development and transformation of senior managers and employees. Enhancing the academic rigor of Homa Airlines' training centers to align with organizational needs, utilizing the research of scholars and experts, and designing programs to attract, train, and empower human resources in line with the airline's goals are all necessary steps. This approach will also help harness employee creativity and innovation at every level. Considering the diverse range of domestic and international clients served by Homa Airlines, behavioral responses must align with customer emotions, understanding, and conduct. It is crucial to promote and institutionalize a culture of interaction based on compliance and respect for the law by reforming attitudes within the civil aviation structure. This involves strengthening a culture that embraces transformation, reform, and acceptance of change through fostering cultural interactions. Such a foundation is essential for creating the appropriate economic, political, social, and cultural conditions for sound decision-making and meaningful organizational transformation.

Author Contributions (CRediT taxonomy)

All authors have participated in this research in equal proportion.

Ethical approval

Written informed consent was obtained from the individuals for their anonymized information to be published in this article.

AI Usage Statement

The authors declare that no artificial intelligence (AI) tools were used in the preparation of this manuscript for writing, analysis, or data generation. All content is the result of the authors' own human effort and judgment.

Conflict of interest

The authors declare that they have no known competing financial interests or personal relationships that could have influenced the work reported in this paper.

مطالعات مدیریت و توسعه پایدار

سال پنجم، شماره اول، پاییز ۱۴۰۴ - صفحه ۲۵-۱

Homepage: <https://sanad.iau.ir/journal/msds> - eISSN: 2783-4395

طراحی الگوی هوش فرهنگی مبتنی بر تعاملات سازمانی در سازمان هوایمایی هما

حسین نژاد اصغری^۱، حسن سلطانی^{۲*}، حمید محمودیان^۳

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران.
۲. دانشیار، گروه مدیریت، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران.
۳. دانشیار، گروه فقه و حقوق، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران.

چکیده: هدف این پژوهش، طراحی الگوی هوش فرهنگی مبتنی بر تعاملات سازمانی در سازمان هوایمایی هما است که به روش آمیخته انجام شده است. مشارکت‌کنندگان بخش کیفی، خبرگان سازمان هوایمایی هما به تعداد ۵۰ نفر هستند که با روش نمونه‌گیری هدفمند تا رسیدن به اشباع نظری حجم نمونه ۱۸ نفر تعیین شد. داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته احصاء و با استفاده از روش داده بنیاد تحلیل شد. جامعه آماری در بخش کمی، کارکنان سازمان هوایمایی هما (شیراز) بودند که تعداد آن‌ها ۱۱۰۰ نفر است. برای گردآوری داده‌ها در بخش کمی از پرسشنامه استفاده شد. برای تعیین پایایی ابزار اندازه‌گیری، از روش آزمون آلفای کرونباخ استفاده گردید. تجزیه و تحلیل داده در بخش کمی با تکنیک مدل‌یابی معادلات ساختاری و نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس انجام شد. در نهایت تعداد ۳۷ مقوله شناسایی شد که در قالب عوامل علی (مهارت برقراری ارتباط، تنوع فرهنگی، مهارت‌های ذهنی فرد، اشتراکات فرهنگی، انتظارات فرهنگی، برنامه‌های آموزشی و خصیصه‌های شخصیتی)، زمینه‌ای (قابلیت یادگیری، تعاملات فرهنگی، پاسخ‌های رفتاری، مشارکت، اعتماد به نفس، روابط شخصی با کیفیت، هوشمندی و ارتباطات میان فردی)، مداخله‌گر (جامعه‌پذیری، درک متقابل و مدارا، سازگاری فرهنگی، همزیستی مسالمت‌آمیز، تبادلات فردی، مدیریت روابط و آگاهی فرهنگی)، راهبردها (خلاقیت و قدرت تحلیلگری، هنجارها، اعتماد، روابط درون‌گروهی، انسجام فرهنگی، سیستم‌های دانشی، فناوری اجتماعی، محتوای فکری، فعالیت‌های روانی، نوآوری فناوری و تفکر انتزاعی) و پیامدها (کارکردهای دوگانه، اخلاقیات فناوری، استانداردها و ارتقای فناوری) طبقه‌بندی شدند.

واژگان کلیدی: هوش، فرهنگ، تعاملات، سازمان، هوایمایی، هما.

دسترسی آزاد

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

نویسنده مسئول: حسن سلطانی

soultanihasan2024@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۷/۱۸

تاریخ انتشار: پاییز ۱۴۰۴

استناد: نژاد اصغری، بیشه، حسین، سلطانی، حسن، محمودیان، حمید. (۱۴۰۴). طراحی الگوی هوش فرهنگی مبتنی بر تعاملات سازمانی در سازمان هوایمایی هما. فصلنامه مطالعات مدیریت و توسعه پایدار، ۵(۳)، ۲۵-۱.

یادداشت ناشر: MSDS در خصوص ادعاهای قضایی در مطالب منتشر شده و وابستگی‌های سازمانی بی‌طرف می‌ماند.



کپی‌رایت: نویسندگان حق نشر و حقوق کامل انتشار را برای خود محفوظ می‌دارند. منتشر شده توسط دانشگاه آزاد اسلامی واحد زاهدان. این مقاله، یک مقاله با دسترسی آزاد است که تحت مجوز [Creative Commons Attribution 4.0 International \(CC BY\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) منتشر شده است.

مقدمه

یکی از ویژگی‌هایی که سازمان‌های امروزی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، تمایل به سمت تنوع فرهنگی و جهانی شدن است. جهانی‌شدن، شامل فرآیندهای تعامل اجتماعی در یک مقیاس جهانی می‌باشد که در آن افراد از بسیاری ملیت‌ها با هم پیوند ارتباطی دارند و در یک محیط متفاوت از نظر فرهنگی، هم در داخل سازمان‌هایشان و هم بیرون از آن، کار می‌کنند، سازمان‌ها به طرز چشمگیری در تعاملات بیشتر در میان مجموعه‌های مختلفی از فرهنگ‌ها و دیدگاه‌ها درگیر می‌شوند (Subedi, 2022). از سویی، یکی از موانع مهم برای، مشارکت مؤثر کارکنان در اهداف سازمانی، تفاوت در فرهنگ کارکنان عنوان شده است (Seward et al., 2019).

اساساً تعاملات بین فرهنگی از ویژگی‌های فراگیر زندگی اجتماعی و شغلی مردم در دوران حاضر است. بنابراین، فراگیر بودن تعاملات بین فرهنگی در سرتاسر جهان باعث ایجاد علاقه علمی به موضوع هوش فرهنگی شده است (Rockstuhl et al., 2018). از آنجایی که نوع فرهنگی یکی از مسائل حیاتی در حوزه مدیریت منابع انسانی است (Jangsiriwattana, 2021)، بدون تردید پذیرش تنوع فرهنگی در محیط کار اولین و مهم‌ترین گام برای سازمان‌هایی است که می‌خواهند در مقیاس رقابتی فعالیت داشته باشند. تحقیقات نشان داده است که تنوع افکار در سازمان‌ها باعث ایجاد خلاقیت و نوآوری در حل مشکلات و رفع نیازهای مشتریان به روش‌های جدید و هیجان‌انگیز می‌گردد (Schwarzenthal et al., 2020).

آمارها نشان می‌دهد بسیاری از عدم برقراری ارتباطات مناسب سازمانی هنگامی رخ می‌دهد که مدیران این‌گونه سازمان‌ها که در موقعیت‌های بین فرهنگی قرار می‌گیرند، از فرهنگ‌های مختل درک درستی ندارند و این خود می‌تواند به‌عنوان منابع تعارض بالقوه بروز نماید که تأثیری منفی بر روابط کاری از خود برجای نهند. بنابراین، استفاده از هوش فرهنگی تأثیر بسزایی در ایجاد تعاملات و سازگاری‌های متقابل دارد (Eliasi et al., 2018). آنچه از بررسی ادبیات موجود به دست می‌آید، مؤید این واقعیت است که نگاه امروز به مقوله هوش، باید نگاهی کاملاً متفاوت از گذشته باشد. امروز دیگر تأکید اصلی بر ضریب هوش عقلانی نیست، بلکه هوش‌های دیگری نیز وجود دارند که مورد توجه و پژوهش دانشمندان قرار گرفته است (Wannamake, 2020). بطور کلی هوش فرهنگی برای انطباق با تعاملات میان فرهنگی و گروه‌های کاری چند فرهنگی مفید است. برای سازمان‌هایی امروزه به ویژه ایران که از تنوع فرهنگی بالایی برخوردار است، هوش فرهنگی یک مهارت الزامی در تعاملات سازمانی می‌باشد.

تعاملات سازمانی در برقراری ارتباط بین مخاطبان و مدیریت سازمان نقش مهمی دارد (Mehranfard & Pourshahabi, 2025). با توجه به وضعیت موجود می‌توان گفت در میان همه اشکال تعاملات سازمانی مدرن، کشور ما در حد فاصل تعاملات سنتی و تعاملات دیجیتال قرار دارد. در دنیای معاصر سازمان‌ها نقش‌های متنوعی را ایفا می‌کنند تا سازمان را به جایگاه بالاتر برسانند که برای رسیدن به این امر تعاملات سازمانی نقطه عطفی محسوب می‌شود. همانند عرصه جهانی، سازمان‌ها نیز از وجود انواع گروه‌های فرهنگی یا قومی تشکیل شده است. وقتی صحبت از تنوع فرهنگی در محیط کار می‌شود، شامل کارکنانی از پیشینه‌ها، نژادها، گرایش‌های مذهبی و دیدگاه‌های سیاسی متفاوت است که

گرد هم می‌آیند تا به‌عنوان یک تیم کار کنند. از طرفی، این مسائل افزایش روابط در محیط‌های چند فرهنگی شده است. بنابراین، لازم است تا با به‌کارگیری مفاهیمی که نقش مهمی در تعاملات سازمانی و تقویت هوش فرهنگی دارند، به ارزش‌های فرهنگی مختلف سمت‌وسوی مشترکی داد تا ضمن بهبود تعاملات سازمانی به نهادینه‌سازی درک چند فرهنگی در سازمان دست‌یافت؛ موضوعی که در سازمان‌های هواپیمایی به دلیل به‌کارگیری نیروی انسانی از فرهنگ‌های مختلف اهمیت دوچندانی دارد و کمتر بدان پرداخته شده است. در تحقیقات پیشین مشخص شد که هوش فرهنگی و تعاملات سازمانی به تفکیک بررسی شده است ولی این موضوع از منظر پیوستگی از دید پژوهشگران مغفول مانده است که در این تحقیق بدان پرداخته خواهد شد.

همچنین، به‌منظور تبیین جهت‌گیری‌های اساسی و کلان کشور، تنظیم مناسبات دست‌اندرکاران و بهره‌گیری هر چه بیشتر از قابلیت‌های موجود، ایجاد ظرفیت‌های جدید در سطح ملی و تحقق آن در صنایع مختلف، انجام تحقیقات علمی در این خصوص لازم است. بنابراین، نظر به اهمیت موضوع و با عنایت به آنچه گفته شد، پژوهش حاضر درصدد پاسخ به سؤال اصلی ذیل است: «الگوی هوش فرهنگی مبتنی بر تعاملات سازمانی در سازمان هواپیمایی هما چگونه است؟».

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

هوش فرهنگی به چگونگی درک تجربیات فرهنگ‌های دیگر تعامل اثربخش در یک موقعیت متقابل فرهنگی با زمینه‌های فرهنگی متفاوت اطلاق می‌شود (Lok, 2019: 13). این هوش دامنه جدیدی از هوش است که برای نخستین بار توسط ارلی و انگ در سال ۲۰۰۳ مطرح شد (Bostjancic et al., 2018: 386). همچنین، متغیری مورد توجه پژوهشگران است که مطالعات، تئوری‌ها و مفاهیم زیادی در ارتباط آن با سایر عوامل وجود دارد (Phanphairoj et al., 2019: 145) و دارای یک ساختار چند بعدی است (Gozzoli et al., 2018: 2)، که نه تنها در محیط‌های جهانی بلکه در محیط‌های محلی نیز ضروری است. جهان به یک دهکده جهانی تبدیل شده است، با مردمی از ریشه‌های فرهنگی بسیاری که دارای یک فضای جغرافیایی مشترک هستند. افرادی که از نظر فرهنگی باهوش هستند، بهتر می‌توانند در چنین شرایطی زندگی و خدمت کنند (Ashraf, Sahni, 2022).

طبق گفته‌های ارلی و انگ (۲۰۰۳) هوش فرهنگی از چهار جنبه فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری تشکیل شده است. هوش فرهنگی فراشناختی، بازتابی از فرآیندهای ذهنی است که فرد برای یادگیری و درک دانش فرهنگی اتخاذ می‌کند و شامل دانش و کنترل فرآیندهای تفکر مرتبط با فرهنگ است (Ang et al, 2021). جنبه فراشناختی به فرآیندهایی اشاره دارد که از طریق آن افراد دانش فرهنگی را به دست می‌آورند و درک می‌کنند تا تجربیات بین فرهنگی خود را معنا کنند. جنبه شناختی افراد را قادر به تجزیه و تحلیل و درک شباهت‌ها و تفاوت‌های موجود در زمینه‌های فرهنگی می‌نماید (Gooden et al., 2017). هوش فرهنگی شناختی، دانش قوانین و قراردادهای فرهنگ‌های مختلف

است و افرادی که هوش فرهنگی شناختی بالایی دارند، درک روشنی از شباهت‌ها و تفاوت‌ها در فرهنگ دارند (Wang et al., 2021).

جنبه انگیزشی هوش فرهنگی بیانگر علاقه فرد به تجربه فرهنگ‌های دیگر و تعامل با افراد از فرهنگ‌های مختلف و همچنین احساس اعتماد به نفس او در توانایی عملکرد مؤثر در چنین برخوردهایی است (Li, 2020). همچنین به پویایی یادگیری اشاره دارد و در مورد و عملکرد در یک زمینه فرهنگی متفاوت است و هوش فرهنگی مفهومی چندبعدی که با مؤلفه‌های ذهنیت انگیزشی و رفتاری ترکیب شده است که به‌طور خاص با عملکرد در محیط‌های بین فرهنگی مرتبط است (Wang et al., 2021). جنبه رفتاری هوش فرهنگی نشان‌دهنده توانایی فرد در به کار بردن اقدامات کلامی و غیرکلامی مناسب هنگام تعامل با افراد از فرهنگ‌های مختلف است. در واقع این جنبه هوش فرهنگی بر چگونگی تغییر رفتار فرد برای انطباق با تفاوت‌های فرهنگی تمرکز می‌کند (Gooden et al., 2017).

در عصر حاضر تنوع فرهنگی یکی از مسائلی است که به کرات مورد توجه قرار گرفته است. تنوع به سازمان اجازه می‌دهد تا تیم‌هایی بسازند که دیدگاه‌ها و استعداد‌های مختلف را باهم ترکیب کنند، نوآوری را افزایش داده و درآمدهای بالاتری را به همراه داشته باشند (Raewf et al., 2021). مطالعه و درک تنوع فرهنگی، در چارچوب جهانی شدن، موضوعی نوین و همچنین بسیار پیچیده است؛ چراکه جهانی شدن، در عین اینکه تعاملات چند فرهنگی را تشدید می‌کند، از سوی دیگر تنش‌ها و چالش‌هایی را نیز به دنبال خواهد داشت (Ang et al., 2021). آنچه مشخص است، در جهان امروز هوش فرهنگی به سبک‌های مختلف در سازمان‌های امروز اهمیت دارد و از آنجایی که بسیاری از سازمان‌های امروزه چند فرهنگی هستند، جنبه‌های هوش فرهنگی و ابعاد آن دارای اهمیت فراوانی است. طوری که، محیط‌های کاری به‌طور فزاینده‌ای از نظر فرهنگی متنوع می‌شوند و مدیران، کارمندان و افراد عام اغلب موظف‌اند در مذاکرات بین فرهنگی شرکت کنند (Caputo et al., 2019).

فرهنگی مشتمل بر درک و فهم و درک بنیان‌های تعامل بین فرهنگی و در نهایت ایجاد مهارت‌های سازگاری و نشان دادن رفتارهایی است که می‌توان آن‌ها را در موقعیت بین فرهنگی یا چند فرهنگی اثربخش دانست (Ang et al., 2008). مطالعه در مورد هوش فرهنگی در محیط سازمانی بیشتر برجسته می‌شود اگر مهارت‌های بین فردی را در فرهنگ خود داشته باشد (Vlajcic et al., 2019). هوش فرهنگی سازگاری سریع با موقعیت‌های جدید و راحت‌تر عمل کردن با توجه به شرایط محیطی است (Ranji Gefroudi et al., 2022)، بنابراین، هوش فرهنگی نقش مهمی در انگیزش و همچنین تأثیر مثبت در ارتباطات دارد (Presbiteroa et al., 2018). این بدان معناست که افراد با سطح بالایی از هوش ممکن است توانایی بیشتری برای مدیریت و تنظیم احساسات خود، درک احساسات دیگران، تسلط بر تعاملات خود با دیگران به شیوه‌ای فعال‌تر و همچنین استفاده از احساسات خود برای بهبود سازگاری خود در یک محیط داشته باشند (Larson et al., 2017). بنا بر آنچه گفته شد، هوش فرهنگی آثار و فواید زیادی برای انسان‌ها دارد و باعث تقویت ارتباطات، درک متقابل و افزایش تفاهم بین افراد، کاهش مشکلات ادراکی و تعاملات اجتماعی می‌شود. بر این اساس انسان‌ها همواره برای دستیابی به اهداف خود با دیگران ارتباطی اثربخش برقرار می‌نمایند (Tolabi et al., 2015: 287).

بنابراین، مطابق پژوهش‌های انجام شده، هوش فرهنگی فراشناختی و هوش فرهنگی شناختی بر ارتباطات سازمانی کارکنان با تأثیرگذار است. همچنین، هوش فرهنگی انگیزشی و هوش فرهنگی رفتاری بر ارتباطات سازمانی کارکنان تأثیرگذار است. در نتیجه، با ارضای نیازهای روانی، پایه شرایط لازم برای رشد روان‌شناختی، انسجام‌یافتگی و نشاط ذهنی را فراهم آورد و زیربنای طیف وسیعی از رفتارهای فرد و ارتباطات سازمانی را تبیین نمود (Ranji Gefroudi et al., 2022).

ارتباط مؤثر یکی از عوامل کلیدی در موفقیت مدیران به شمار می‌رود و نه تنها زمینه توسعه سازمان را فراهم می‌کند، بلکه تداوم زندگی در هر سازمانی به آن وابسته است (Sarayani et al., 2024). ارتباطات بر عملکرد مدیران متمرکز می‌شود، اغلب مدیران افزون بر ۷۵ درصد از زمان کاری خود را به برقراری ارتباطات اختصاص می‌دهند (Carriere, 2009). بعلاوه، تعاملات تنها شامل صحبت کردن نمی‌شود. زمانی که در کلاس درس به سؤالی جواب می‌دهی، مورد تعریف و تمجید قرار می‌گیری، عقاید و ایده‌های فرد دیگری را به چالش می‌کشی، با اعضای خانواده تعامل برقرار می‌کنی، در مصاحبه شغلی یا جلسه گروهی شرکت می‌کنی، به ارائه کلاسی گوش می‌دهی، سلام می‌کنی و یا لباسی را برای پوشیدن انتخاب می‌کنی، در واقع به نوعی ارتباط برقرار می‌کنی. ارتباطات دوستانه قابل توجه، روابط خانوادگی موفق، موفقیت شغلی و تحصیلی، همگی به توانایی برقراری ارتباط بستگی دارد. مطالعه فرایند ارتباطات و یادگیری ارتباطات مؤثر نه تنها اقدامی علمی است؛ بلکه در عمل نیز به ما کمک می‌کند مهارت‌های ارتباطی خود را بهبود بخشیم (Berco et al., 2019).

خاضعی و همکاران (۱۴۰۲) در تحقیقی به «بررسی تأثیر ساختار و آگاهی فرهنگی بر عملکرد استراتژیک با نقش میانجی هوش رقابتی» پرداختند. مطابق نتایج پژوهش آنان، متغیرهای برنامه‌ریزی، تحلیل و بررسی، ارتباطات، جمع‌آوری اطلاعات بر ساختار و آگاهی فرهنگی عملکرد استراتژیک در شعب بانک ملت شهر تهران، تأثیر معنادار دارند (Khazei et al., 2023). نصیری پور و همکاران (۱۴۰۲) در مطالعه‌ای تحت عنوان «بررسی تأثیرگذاری عامل هوش فرهنگی بر کارمندان و افراد نظام آموزشی» نشان دادند که هوش فرهنگی، منبع بالقوه‌ای برای ایجاد مزیت رقابتی است (Nasiripour et al., 2023). کوثری و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی به «بررسی رابطه بین هوش فرهنگی و اتخاذ استراتژی‌های مدیریت تعارض در بین مدیران سازمان‌های فرهنگی کشور» پرداختند. آنها به این نتیجه رسیدند که بین هوش فرهنگی مدیران و اتخاذ استراتژی‌های مدیریت تعارض همبستگی معنی‌دار وجود دارد. نتایج پژوهش حاکی از آن است که هراندازه هوش فرهنگی فراشناختی مدیران بالاتر باشد، کاربرد استراتژی راه‌حل‌گرایی از سوی آنان بیشتر خواهد بود؛ و هراندازه هوش فرهنگی مدیران بالاتر باشد، کاربرد دو استراتژی عدم مقابله و کنترل توسط آنان برای مدیریت تعارض پائین تر است و بالعکس (Kowsari et al., 2018).

سو^۱ (۲۰۲۴) تحقیقی با عنوان «بررسی تأثیر هوش فرهنگی بر رفتارهای شهروندی سازمانی از طریق نقش میانجی همدلی فرهنگی کارکنان» انجام دادند. این عدم توجه به نقش هوش فرهنگی و همچنین نقش توانمندسازی همدلی یکی از خلأهای موجود در سازمان‌های بین‌المللی است. این تحقیق به نقش همدلی فرهنگی در بهبود رفتارهای شهروندی کارکنان می‌پردازد تا بتوان مشخص کرد که برای ارتقای رفتارهای نقشی اضافی، افراد فقط باید هوش فرهنگی بالایی داشته باشند یا هوش فرهنگی و همدلی فرهنگی هر دو به رفتار شهروندی کمک می‌کنند (Sue, 2024).

لی^۲ (۲۰۲۳) تحقیقی با عنوان «تأثیر هوش فرهنگی بر ارتباطات و همکاری بین فرهنگی» انجام دادند. در دنیای جهانی شده امروز، ارتباطات و همکاری بین فرهنگی در محیط کار اهمیت فزاینده‌ای پیدا کرده است. توانایی برقراری ارتباط و همکاری مؤثر با افراد از فرهنگ‌های مختلف برای موفقیت در بسیاری از صنایع مانند تجارت بین‌المللی، بازاریابی و خدمات مشتری ضروری است. هوش فرهنگی یا توانایی درک و انطباق با زمینه‌های مختلف فرهنگی، عاملی حیاتی در دستیابی به ارتباطات و همکاری بین فرهنگی موفق است (Lee, 2023). بوکر^۳ (۲۰۲۳) تحقیقی با عنوان «تأثیر هوش فرهنگی بر اثربخشی ارتباط، رضایت شغلی و اضطراب مدیران کشور میزبان چینی که برای شرکت‌های چندملیتی خارجی کار می‌کنند» انجام دادند. نتایج نشان می‌دهد که هوش فرهنگی نقش مهمی در کاهش اضطراب و تأثیر مثبت بر اثربخشی ارتباط و رضایت شغلی دارد. پیامد دیگر تأثیر غیرمنتظره اضطراب بر رضایت شغلی است، اما نه بر اثربخشی ارتباط. این یافته‌ها به توسعه نظریه با توجه به ساختار هوش فرهنگی کمک می‌کند (Booker, 2023).

مو^۴ (۲۰۲۳) تحقیقی با عنوان «ارتباط هوش فرهنگی با رفتار انسان چگونه است؟» انجام داد. نتایج نشان می‌دهد که هوش فرهنگی به‌طور قابل‌توجهی با ارتباطات بین فردی معلمان و رفتار شهروندی مرتبط است. علاوه بر این، این مطالعه همچنین مدل جدیدی را در رابطه با رابطه بین هوش فرهنگی و رفتار شهروندی معلم با میانجیگری ارتباطات بین فردی و رفتار شهروندی تولید می‌کند (Moh, 2023). جانر (۲۰۲۳) تحقیقی با عنوان تأثیر تعدیل‌کننده هوش فرهنگی بر رابطه بین هوش هیجانی و رضایت شغلی انجام داد. با توجه به نتایج تحقیق، مشخص شد که بین سطح هوش فرهنگی دانشگاهیان و رضایت شغلی آن‌ها رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. این تحقیق همچنین مشخص کرد که هوش هیجانی اثر تعدیل‌کننده‌ای بر رابطه مثبت بین هوش فرهنگی و رضایت شغلی دارد. سطح هوش هیجانی دانشگاهیان رابطه مثبت بین هوش فرهنگی و رضایت شغلی آن‌ها را تقویت می‌کند (Genre, 2023).

گادا و همکاران (۲۰۲۲) تحقیقی با عنوان «مدیریت منابع انسانی و هوش فرهنگی دیجیتال در مصر» انجام دادند. در این پژوهش، مدیریت منابع انسانی دیجیتال در مصر با استفاده از بخش‌ها و سازمان‌های مصری که مدیریت منابع انسانی دیجیتال را به‌عنوان نمونه اجرا کرده‌اند، بررسی شد. سپس چالش‌های پذیرش مدیریت منابع انسانی دیجیتال در مصر و پیامدهای آن را مورد بحث قرار داده‌اند (Gada et al, 2022). مونگکول و همکاران (۲۰۱۸) پژوهشی با عنوان

¹ Sou

² Lee

³ Boko

⁴ Moh

«مطالعه رابطه سطح هوش فرهنگی اعضای کابین خدمه هواپیمای یک شرکت هواپیمایی بین‌المللی تایلندی و میزان اضطراب آن‌ها را در هنگام خدمت‌رسانی به مسافران خارجی با نقش میانجی ارتباطات بین فرهنگی» انجام داده‌اند. بر اساس این تحقیق، شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد تعامل بین فرهنگی به راحتی می‌تواند باعث اضطراب شود، به ویژه برای افرادی که در بخش خدمات کار می‌کنند. خدمه کابین هواپیما باید دانش فرهنگی گسترده‌تری داشته باشند تا به آن‌ها کمک کند تا به طور مؤثر با مسافرانی از گروه‌های قومی مختلف تعامل داشته باشند. سطح صلاحیت ارتباطات بین فرهنگی اعضای خدمه کابین هواپیما به طور مثبت با توجه خدمات مرتبط است. سطح بالایی از صلاحیت ارتباط بین فرهنگی تمایل به نشان دادن سطح بالاتری از توجه خدمات داشت. هوش فرهنگی به اعضای خدمه کابین هواپیما برای توسعه صلاحیت‌ها به منظور برخورد با مسافران خارجی با زمینه‌های فرهنگی و کاهش اضطراب شغلی آن‌ها کمک می‌کند. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل تحقیق نشان داد بین هوش فرهنگی و شایستگی ارتباطات بین فرهنگی رابطه مثبتی وجود دارد (Mongkol et al., 2018).

روش پژوهش

تحقیق حاضر با توجه به اهدافی که دنبال می‌نماید جزء تحقیقات کاربردی بوده و با توجه به فرایند انجام کار از نوع توصیفی و پیمایشی از نوع اکتشافی است. جامعه آماری تحقیق در بخش کیفی اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی شیراز و متخصصان سازمان هواپیما هما به تعداد ۵۰ نفر هستند. برخی از اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی شیراز یک دهه اخیر سمت‌هایی از جمله معاون، مدیر میانی، رئیس واحد داشتند. متخصصان سازمان هواپیمایی هما نیز طی سه دهه گذشته در مناصب و موضوعات مربوط به سازمان هواپیمایی در سطوح مختلف کلان تا خرد دارای سمت بوده‌اند. مشارکت‌کنندگان در پژوهش همگی سابقه تدریس و تجربه در زمینه پژوهش، به‌عنوان استاد دانشگاه یا مدیران ارشد سازمان مورد مطالعه را دارا بودند. روش نمونه‌گیری در این پژوهش، روش هدفمند است که پس از انجام ۱۸ مصاحبه، کدها به اشباع نظری رسید، طوری که پاسخ‌ها تکراری شد و داده جدید یافت نشد. در بخش کمی جامعه آماری کارکنان سازمان هواپیمایی هما شیراز هستند که تعداد آن‌ها ۱۱۰۰ نفر است و با روش تصادفی ساده و فرمول کوکران حجم نمونه ۲۶۷ نفر تعیین گردید. در بخش کیفی از مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش کمی از پرسشنامه محقق ساخته جهت گردآوری داده‌ها استفاده شد.

در بخش کیفی جهت بررسی روایی و پایایی از ضریب کاپا استفاده شد که این ضریب ۰/۸۲ به دست آمده است و چون بالای ۰/۷۰ است، روایی و پایایی داده‌های کیفی مورد تأیید است. برای بررسی روایی محتوایی به شکل کمی، از دو ضریب نسبی روایی محتوا (CVR) و شاخص روایی محتوا (CVI) استفاده شد. همچنین، پرسشنامه جهت تعیین روایی در اختیار ۹ نفر از خبرگان مدیریت رفتار سازمانی قرار گرفت و از روایی پرسشنامه اطمینان حاصل شد. برای تعیین پایایی ابزار اندازه‌گیری، از روش آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده است. طبق اظهارات نون نالی^۱ (۱۹۷۸)، اگر

^۱ Nunnally

آلفای کرونباخ از ۰/۷۰ بزرگ‌تر باشد، نتیجه معتبر خواهد بود. بدین منظور در ابتدا تعداد ۳۰ پرسشنامه توسط نمونه آماری که به‌طور تصادفی انتخاب شده‌اند تکمیل شده و با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ، ضریب پایایی پرسشنامه حاضر ۰/۸۸ به‌دست‌آمده است و تأیید شد.

برای تجزیه و تحلیل‌های کیفی از نظریه داده بنیاد استفاده شده است. برای وصول به این هدف، مطالعات زمینه‌ای وسیعی در زمینه پژوهش انجام شد و با خبرگانی که از تجربه و تخصص لازم برخوردار بودند، مصاحبه‌های مفصلی صورت گرفت. در ادامه، محتوای شناسایی شده، هر جمله و مضمون معنی‌داری به‌عنوان کد در نظر گرفته شد و با استفاده از مراحل روش داده بنیاد تحلیل انجام گرفت. ابتدا کدگذاری باز انجام شد، که عبارت است از روند خرد کردن، مقایسه کردن، مفهوم‌پردازی و مقوله‌بندی داده‌ها. این روش نه‌تنها به کشف مقوله‌ها می‌انجامد، بلکه خصوصیات و ابعاد آن‌ها را نیز روشن می‌سازد. کدگذاری باز فرایندی تحلیلی است که با آن مفهوم‌ها شناسایی می‌شوند و سپس ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها در داده‌ها کشف می‌شوند. در مرحله بعد کدگذاری محوری مقولات استخراج شده در بخش کدگذاری باز و پیوند بین مقوله‌ها مشخص می‌شود. در مرحله آخر، که به کدگذاری انتخابی معروف است، داده‌ها با توجه به مراحل قبلی، تکوین می‌یابد. در این مرحله داده‌ها در یک دسته‌بندی کلی‌تر و محدودتری طبقه‌بندی می‌شود. فقط باید به خاطر داشت که نظریه یافته نمی‌شود، بلکه ساخته می‌شود. در نهایت، در منابعی که به معرفی روش‌شناسی داده بنیاد پرداخته‌اند، این مرحله را دست آورد طبیعی مرحله کدگذاری انتخابی، دانسته‌اند و خوش‌بینانه اظهار داشته‌اند که تجزیه و تحلیل پایانی به‌منظور تکوین نظریه، در این مرحله، صورت می‌گیرد. با توجه به مؤلفه‌های پدیدار شده در داده‌ها، در مورد رخدادهای موفقیت‌ها، تصویر غنی‌تری از مفاهیم و مؤلفه‌ها، فراهم می‌گردد.

در بخش کمی برای بررسی آزمون روابط بین متغیرهای تحقیق، از رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی (PLS) استفاده می‌شود. ابتدا، مدل اندازه‌گیری ارزیابی می‌شود. در مرحله دوم، آزمون مدل ساختاری (درونی) و در آخر معیار ارزیابی کلی مدل مسیر PLS محاسبه گردید، با استفاده از نرم‌افزار مدل‌سازی Smart PLS معنی‌داری و ضریب تأثیر هر یک از روابط تعیین گردید و روابط و ارتباط‌های غیر مؤثر در چندین مرحله مورد بازبینی و اصلاح قرار گرفت تا مدل نهایی پژوهش احصا گردید.

یافته‌های پژوهش

کدگذاری باز: در این مرحله، ابتدا داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان پژوهش با استفاده از رویکرد داده بنیاد تحلیل شد؛ بدین ترتیب که جهت به دست آوردن عناصر اولیه از متن مصاحبه‌های انجام شده، مفاهیم اولیه شناسایی و ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها در داده‌ها کشف شدند. در این مرحله از تحقیق، متون مکتوب مصاحبه‌ها به اجزاء کوچک‌تری تقسیم شدند. در واقع، هر مقوله یک مفهوم انتزاعی‌تر است که می‌تواند گروهی از مفاهیم را در خود جمع کند. در این مرحله ۶۸ کد باز شناسایی شد که در جدول شماره ۱ تعدادی به‌عنوان نمونه ارائه شده است.

جدول ۱. خلاصه‌ای از متون مصاحبه و مفاهیم (Source:By author)

کد مصاحبه	نکات کلیدی متن مصاحبه‌ها	کدگذاری باز
E1	کنش رفتاری بر مبنای شناخت دقیق شیوه تغییر فرهنگ بدون اینکه کسی متوجه شود. افرادی که از هوش فرهنگی بالایی برخوردار هستند به سرعت متوجه تغییرات بستر فرهنگی می‌شوند. این افراد به راحتی از عهده تفاوت‌های ظریف فرهنگی برمی‌آیند و کنش‌های بین فرهنگی را خودبه‌خود چنان تنظیم می‌کنند که منجر به تبادل بهتر و پیش‌بینی تفاوت‌های اندک بین فرهنگی شود. آن‌ها به‌طور مشهودی می‌دانند چه رفتاری مناسب است و چطور باید به طرز مؤثری از این دانش بهره‌گیرند.	-کنش رفتاری بر مبنای شناخت دقیق - تغییرات بستر فرهنگی توسط افرادی باهوش فرهنگی بالا -درک تفاوت‌های فرهنگی توسط افرادی باهوش فرهنگی بالا -درک کنش‌های بین فرهنگی تبادل بهتر و پیش‌بینی تفاوت‌های بین فرهنگی
E2	مدیران مناسب سازمان‌های امروزی، مدیرانی هستند که علاوه بر برخوردار بودن از مهارت‌های فردی و تکنیکی بالا، از هوش فرهنگی و عاطفی مناسبی نیز برخوردار باشند.	-برخورداری مدیران سازمان‌ها امروزی از مهارت‌های بالای هوش فرهنگی
E3	به‌طور کلی، تقویت هوش هیجانی و فرهنگی به‌منظور کاهش مقاومت در برابر تغییر به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم به‌واسطه سرمایه روان‌شناختی، نشان از اهمیت این موضوع در مدیریت رفتار کارکنان دارد و می‌توان ادعا نمود که زندگی کاری را می‌توان از طریق پرورش و یا ایجاد یک محیط مثبت، مدیریت نمود چراکه رفتار سازمانی مثبت در خلأ رخ نمی‌دهد.	-تقویت هوش هیجانی و فرهنگی به‌منظور کاهش مقاومت در برابر تغییر -اهمیت و اثر هوش هیجانی و فرهنگی بر رفتار سازمانی
E4	رهبران سازمان، با آموزش و توسعه مهارت‌های هوش هیجانی و فرهنگی در کارکنان خود و نیز مدیریت سرمایه روان‌شناختی با چهار ظرفیت روانی امیدواری، خوش‌بینی، خود کارآمدی و انعطاف‌پذیری می‌توانند علاوه بر افزایش رفتارهای مثبت، از تلاش افراد با محتوای تغییر سود بی‌شماری ببرند.	-آموزش و توسعه مهارت‌های هوش هیجانی و فرهنگی - مدیریت سرمایه روان‌شناختی
E5	سازمان‌ها با ارزیابی‌های دوره‌ای در جریان نحوی واکنش احتمالی کارکنان در برابر تغییر قرار گرفته و تمهیداتی برای پیشگیری از مقاومت و آمادگی برای تغییر انجام دهند. مدیران در سازمان‌ها با ایجاد ساختار ارگانیک و دوری از ساختارهای بوروکراتیک، قیدوبندها، ضوابط سخت و ثابت محیطی مناسب برای پذیرش تغییر در کارکنان ایجاد کنند.	-ارائه تمهیداتی برای پیشگیری از مقاومت و آمادگی برای تغییر - ایجاد ساختار ارگانیک و دوری از ساختارهای بوروکراتیک، قیدوبندها، ضوابط سخت و ثابت

کدگذاری محوری: در این مرحله، مرتبط کردن مقوله‌ها به مقوله‌های فرعی انجام شد. هدف از این کار، آغاز از نو کنار هم گذاشتن داده‌هایی است که در جریان کدگذاری باز آن‌ها را خرد کرده‌ایم. گرچه هدف این دو شیوه کدگذاری متفاوت است، اما همان‌گونه که برجسب‌گذاری از کدگذاری باز مجزا نیست، این دو نیز ضرورتاً یکی پس از دیگری رخ نمی‌دهد. برای کدگذاری محوری پژوهشگر یک مقوله کدگذاری باز را انتخاب می‌کند (به‌عنوان مقوله یا پدیده اصلی) در مرکز فرایند مورد بررسی قرار می‌دهد و سپس سایر مقوله‌ها را به آن مرتبط می‌کند. در جدول شماره ۲ کدهای محوری ارائه شده است.

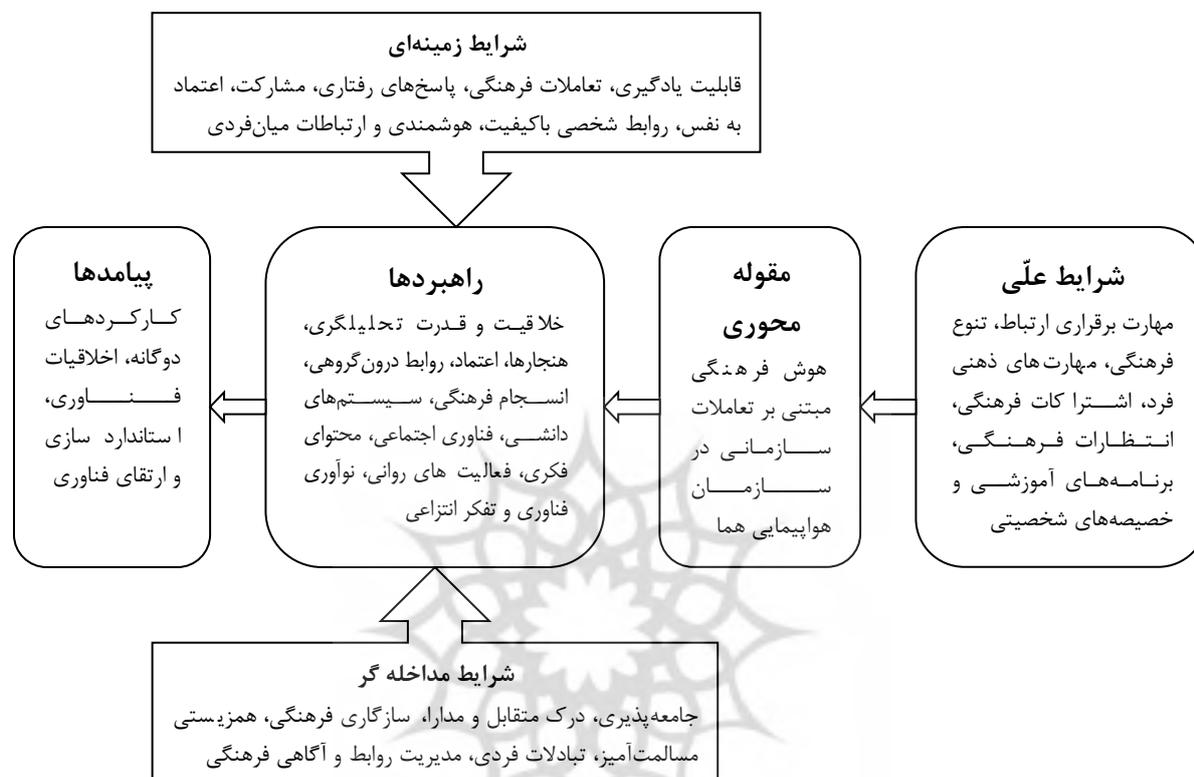
جدول ۲. نمونه‌ای از کدهای محوری (Source:By author)

ابعاد	کدهای انتخاب	کدهای محوری
عوامل علی	مهارت برقراری ارتباط	مهارت برقراری ارتباط با همه طیف‌ها
	تنوع فرهنگی	وجود تنوع فرهنگی در سازمان هواپیمایی
	مهارت‌های ذهنی فرد	استفاده از مهارت‌های ذهنی افراد مختلف در سازمان

ابعاد	کدهای انتخاب	کدهای محوری
شرایط زمینه‌ای	اشتراکات فرهنگی	وجود تشابهات فرهنگی علیرغم وجود افراد متعدد
	انتظارات فرهنگی	انتظارات جهت رعایت موازین فرهنگی
	برنامه‌های آموزشی	وجود برنامه آموزشی در سطوح مختلف سازمان
	خصیصه‌های شخصیتی	ویژگی‌های شخصیتی افراد در تعاملات
	قابلیت یادگیری	توانایی افراد برای یادگیری جهت توسعه سازمان
	تعاملات فرهنگی	رشد و گسترش و زمینه سازی ارتقاء تعاملات فرهنگی
	پاسخ‌های رفتاری	واکنش‌های رفتاری افراد با عمل‌های مختلف
	مشارکت	بکارگیری توانمندی گروهی و توافقی و همکاری
	اعتمادبه‌نفس	درک توانمندی‌های خویش در سازمان
	روابط شخصی باکیفیت	برقراری روابط سالم و با کیفیت و مثبت
عوامل مداخله‌گر	هوشمندی	استفاده از ظرفیت و توان ذهنی خویش
	ارتباطات میان فردی	برقراری ارتباطات و تعامل سازنده کلامی و غیر کلامی با دیگران
	جامعه‌پذیری	پذیرفتن باورها، هنجارها و ارزش‌های متفاوت فرهنگی
	درک متقابل و مدارا	کنار آمدن با افراد مختلف و پذیرش و درک نیازهای طرف
	سازگاری فرهنگی	سازش با تنوع فرهنگ‌های متفاوت
	همزیستی مسالمت‌آمیز	سازگاری افراد با عقاید و نگاه‌های مختلف در کنار هم
	تبادلات فردی	تعاملات متقابل با یکدیگر
	مدیریت روابط	توانایی حل تعارضات و مشکلات در روابط
	آگاهی فرهنگی	آگاهی و دانش در خصوص نگرش‌ها، رفتارها، عقاید و عملکردهای مختلف فرهنگی
	خلایت و قدرت تحلیلی	تجزیه و تحلیل وقایع پیرامون به شکل عمیق
راهبردها	هنجارها	تقویت هنجارها، هویت‌ها و ارزش‌های
	اعتماد	استفاده از مقوله اعتماد جهت تسهیل تعاملات
	روابط درون‌گروهی	حل تعارضات درون‌گروهی از طریق ارتقاء روابط
	انسجام فرهنگی	همگرایی و همصدای در نظم‌دهی به فرهنگ‌های مختلف
	دستگاه‌های دانشی	استفاده از سرمایه انسانی دارای دانش، مهارت و تخصص در سازمان
	فناوری اجتماعی	استفاده از فناوری‌ها و تکنولوژی‌های حل‌کننده نیازهای اجتماعی
	محتوای فکری	حل اختلافات و فکری و کمک به غنی‌سازی فکری
	فعالیت‌های روانی	کمک به ایجاد تعادل در فعالیت‌های روانی
	نوآوری فناوری	ایجاد عملی ایده‌ها در فناوری‌ها نوین و نوآوری در اجرای ایده‌ها
	تفکر انتزاعی	توانمندی در برقراری ارتباط در مرزهای برون‌سازمانی و برون‌کشوری
پیامدها	کارکردهای دوگانه	برابری در سطح توانایی برابر و نفی هر گونه تبعیض در کاردها
	اخلاقیات فناوری	رعایت اخلاقیات در استفاده از فناوری‌های مورد استفاده در سازمان
	استانداردسازی	رعایت استانداردهای کاری در سازمان
	ارتقای فناوری	بکارگیری و ارتقای فناوری‌های نوین

کدهای انتخابی: در این قسمت، رابطه میان مؤلفه‌ها بررسی می‌شود. مراحل کد گذاری لزوماً از یکدیگر مجزا نیستند و به تکمیل یکدیگر می‌پردازند. اما به طور کلی تحلیل داده‌ها از کدگذاری باز شروع و به کدگذاری انتخابی ختم می‌شود. رسیدن به کدگذاری انتخابی برای تمامی پژوهش‌هایی که به این روش انجام می‌شوند ضروری و یا ممکن نیست

و می‌توان کار را در مرحله ارائه مفاهیم و تحلیل آن‌ها به پایان رساند. پس از اتمام مراحل کد گذاری، داده‌های استخراج شده بر اساس الگوی پارادایمی نظریه داده بنیاد مطابق نمودار شماره ۱ و به شرح ذیل طراحی شد.



نمودار ۱. مدل هوش فرهنگی مبتنی بر تعاملات سازمانی (Source: By author)

- ۱) عوامل زمینه‌ای: شرایط زمینه‌ای یا بستری، مجموعه شرایطی (الگوهای شرایط) هستند که به مشکلات یا شرایطی منجر می‌شوند که افراد به وسیله کنش / برهم کنش / احساسات به آن پاسخ می‌دهند.
- ۲) عوامل علی: شرایط علی معمولاً نشان‌دهنده مجموعه‌ای از رویدادها یا اتفاقات است که بر پدیده اثر می‌گذارند.
- ۳) راهبردها: تاکتیک‌های راهبردی یا اقدامات رویه‌ای یا چگونگی مدیریت وضعیت‌ها، مشکلات و مسائل یا به عبارت دیگر، کنش‌ها / برهم کنش‌های راهبردی، اقدامات هدفمند و نیت‌مندی هستند که برای حل مشکل صورت می‌گیرند و با انجام آن‌ها پدیده را شکل می‌دهند.
- ۴) پدیده محوری: پدیده، اصطلاحی است که به سؤال چه چیزی در اینجا، در حال وقوع است پاسخ می‌دهد. به دنبال دیدن الگوهای تکرارشونده وقایع، رویدادها یا کنش‌ها / برهم کنش‌هایی هستیم که افراد به‌طور فردی یا جمعی، در پاسخ به مشکلات و وضعیت‌هایی که خود را در آن می‌یابند، می‌گویند یا انجام می‌دهند.
- ۵) عوامل مداخله‌گری: عواملی هستند که ماهیتاً به‌صورت اقتضایی و غیرمنتظره ظاهر می‌شوند. از این‌رو، نحوه پاسخگویی به این نوع شرایط نیز به‌صورت اقتضایی و بسته به موقعیت صورت می‌گیرد.

۶) پیامدها: هنگامی که کنش/ برهم کنش یا فقدان آن در پاسخ به مسئله یا مشکل یا برای مدیریت یا حفظ وضعیت معینی صورت می‌گیرد، طیفی از پیامدها به وجود می‌آیند که برخی خواسته و برخی ناخواسته هستند (Strauss, A., & Corbin, 1998).

تجزیه و تحلیل کمی داده‌ها

یکی از آزمون‌هایی که برای بررسی کمی مؤلفه‌های پژوهش انجام گرفت، بررسی عدم وجود هم‌خطی چندگانه متغیرها است. برای بررسی این موضوع از عامل تورم واریانس^۱ و تولرانس استفاده شد. در این معیار، اگر دامنه عامل تورم بیشتر از ۵ و تولرانس از ۰/۱ کمتر باشد، هم‌خطی بین متغیرها تأیید می‌شود. بر اساس خروجی‌های جدول ۳ مؤلفه‌های پژوهش عامل تورم واریانس بیشتر از ۵ و تولرانس کمتر از ۰/۱ ندارند، که نشان دهنده این است که هم‌خطی چندگانه بین مؤلفه‌های پژوهش وجود ندارد.

جدول ۳. آزمون تورم واریانس برای بررسی زیر مؤلفه‌ها (Source:By author)

ابعاد مدل	میزان تورم واریانس	تولرانس
علی	۲/۲۰۷	۰/۴۳۳
زمینه‌ای	۱/۸۷۰	۰/۵۳۵
مداخله‌گر	۲/۸۷۴	۰/۴۵۴
راهبردها	۱/۷۹۱	۰/۲۶۶
پیامدها	۱/۹۰۱	۰/۲۰۹

یکی دیگر از آزمون‌هایی که برای سنجش متغیرهای پژوهش استفاده شد، معیار سنجی فورنل-لاکر است. مطابق نتایج نمایش داده شده در جدول شماره ۴، سازه‌ها کاملاً از هم جدا می‌باشند و مقادیر قطر اصلی برای هر متغیر پنهان از همبستگی آن بُعد با سایر ابعاد پنهان انعکاسی موجود در مدل بیشتر است و سوال‌های مربوط به هر عامل نسبت به خود آن عامل همبستگی بیشتری دارند تا نسبت به عامل‌های دیگر.

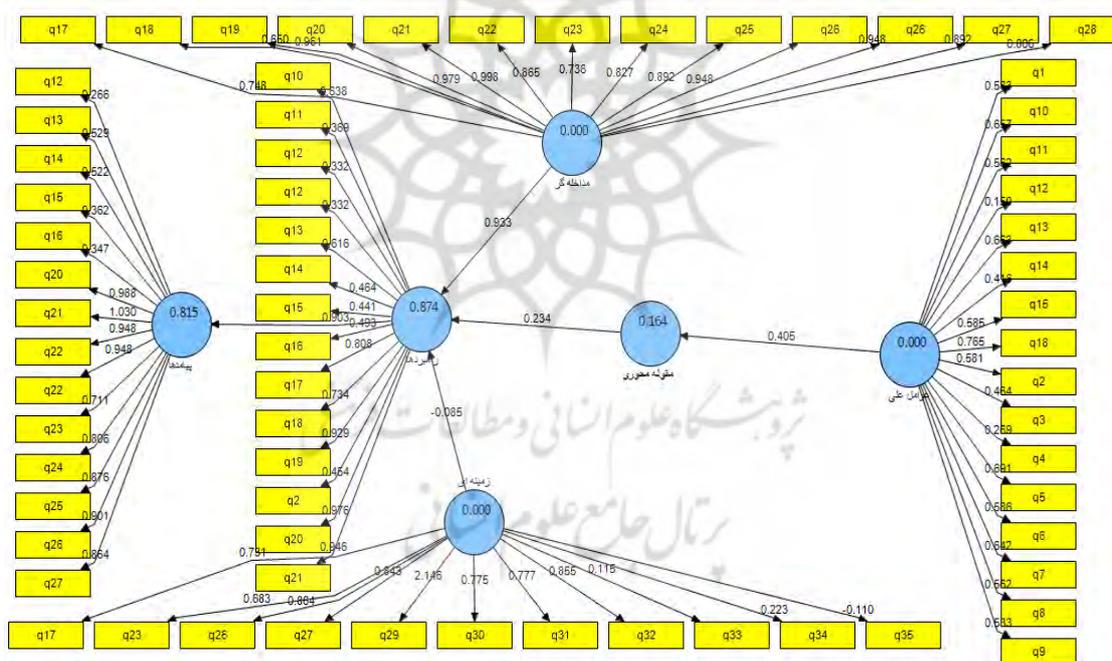
جدول ۴. معیار فورنل-لاکر (Source:By author)

ردیف	ابعاد	۱	۲	۳	۴	۵
۱	علی	۱				
۲	زمینه‌ای	۰/۸۳۱	۱			
۳	مداخله‌گر	۰/۷۶۴	۰/۸۸۶	۱		
۴	راهبردها	۰/۴۹۰	۰/۷۸۹	۰/۴۴۹	۱	
۵	پیامدها	۰/۴۹۹	۰/۶۹۱	۰/۸۹۱	۰/۴۰۶	۱

^۱ Variance Inflation Factor (VIF)

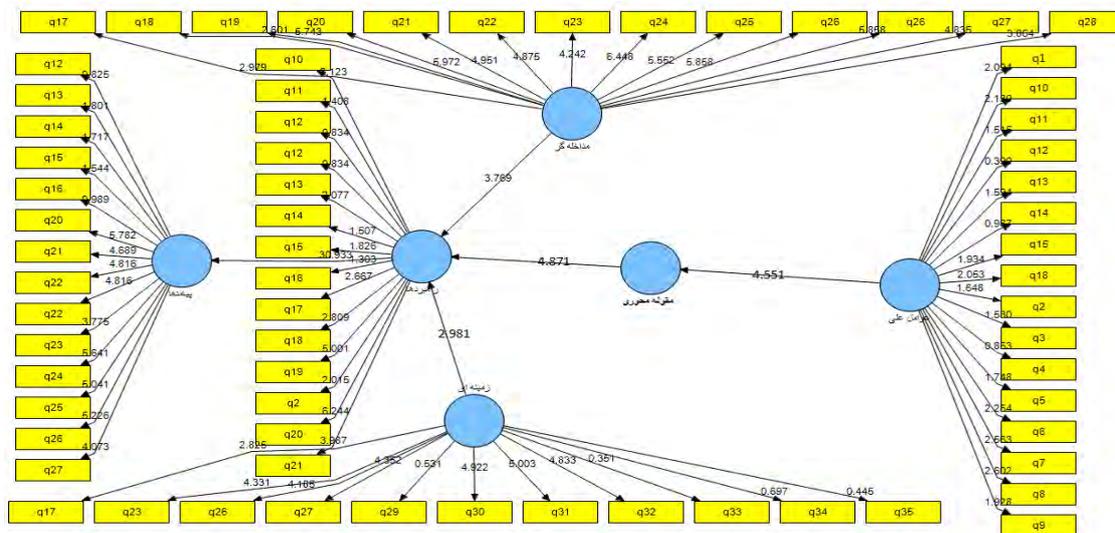
اعتبار سنجی مدل مفهومی پژوهش و آزمون مؤلفه‌های شناسایی شده

در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها و اعتبار سنجی عوامل شناسایی شده، از نرم افزار PLS استفاده شد. مدل پژوهش به دو صورت، یعنی در حالت ضرایب استاندارد (پی ال اس) و ضرایب معناداری (بوت استرپینگ) گزارش شده است. ابتدا چگونگی ابعاد مدل، میزان حجم نمونه بررسی شد و با توجه به اینکه تمام ابعاد استخراج شده در مدل مؤثر بودند، با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی و آزمون t اعتبار سنجی مدل انجام شد. نتایج نشان می‌دهد که کلیه ضرایب به‌دست آمده برای ابعاد مدل مثبت بوده که می‌توان نتیجه گرفت مدل معنادار بوده و می‌توان به نتایج به‌دست آمده استناد نمود. در این مرحله ابتدا بار عاملی سؤال‌های (مؤلفه‌های) الگو بررسی شد که اگر این مقدار برابر یا بیشتر از ۰/۴ باشد، نماینگر آن است که مقادیر بار عاملی مناسب است. در نمودار شماره ۲ شاخص‌های مربوط به برازش مدل معادلات ساختاری گزارش شده است. همانگونه که مشاهده می‌شود، تمامی شاخص‌های گزارش شده مقادیر مناسب دارند و در بازه قابل قبول قرار می‌گیرند.



نمودار ۲. مدل در حالت استاندارد (Source:By author)

برای بررسی شاخص‌های پژوهش، از مقادیر T و ضرایب مسیر (اعداد روی مسیر) و معناداری ضریب مسیر استفاده شده است (نمودار شماره ۳). در سطح اطمینان ۹۵ درصد اگر مقدار آماره T بیشتر از ۱/۹۶ و سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ باشد، تأیید می‌شود.



نمودار ۳. مدل در حالت معناداری (Source:By author)

بعد از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، بررسی برازش مدل ساختاری انجام شد. در این قسمت عامل‌های پنهان همراه با روابط میان آن‌ها بررسی شد. برآوردهای ارائه شده در جدول شماره ۵ نشان می‌دهد که خروجی‌های مدل از برازش نسبتاً خوب و قابل قبولی برخوردار هستند؛ که می‌توان نتیجه گرفت داده‌های پژوهش از برازش مناسبی برخوردار می‌باشند.

جدول ۵. آماره‌های مربوط به نیکویی برازش مدل (Source:By author)

شاخص	نماد	ملاک	مقادیر پژوهش	نتیجه برازش
توزیع کای دو	X ² /df	≤ ۳	۱.۳۴	مناسب
ریشه میانگین مربعات خطاهای تخمین	RMSEA	≤ ۰/۰۸	۰.۰۳	مناسب
نیکویی برازش	GFI	≥ ۰/۹	۰/۹۴	مناسب
نیکویی برازش تعدیل شده	AGFI	≥ ۰/۹	۰/۹۱	مناسب
تناسب	CFI	≥ ۰/۹	۰/۹۵	مناسب
برازش افزایشی	IFI	≥ ۰/۹	۰/۹۳	مناسب
شاخص تناسب غیرهنجار	NFI	≥ ۰/۹	۰/۹۲	مناسب
شاخص برازش هنجار شده	NNFI	≥ ۰/۹	۰/۹۶	مناسب
ضریب تعیین	R ²	≥ ۰/۶۷	۰/۷۶	مناسب

در پایان، مدل کلی پژوهش (مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری) به وسیله معیار GOF بررسی شد، که برازش بخش کلی را ارزیابی می‌نماید. این شاخص توانایی پیش بینی کلی مدل را مورد بررسی قرار می‌دهد و اینکه آیا مدل آزمون شده در پیش بینی متغیرهای مکنون درون زا موفق بوده است یا خیر. GOF به وسیله رابطه شماره ۱ محاسبه می‌شود.

$$\text{GOF} = \sqrt{R^2 \times \text{Commuality}} \quad \text{رابطه ۱)}$$

Commuality (مقادیر اشتراکی) = این مقدار از میانگین مجذور بارهای عاملی هر عامل به دست می‌آید.
Commuality = از میانگین مقادیر اشتراکی عامل درون زای مدل به دست می‌آید که مقدار آن برابر با ۰/۷۶ است.
 R^2 میانگین مقادیر R Square عامل‌های درون زای مدل است. مقدار شاخص GOF بین صفر تا یک قرار دارد، که مقادیر نزدیک به یک بیان‌کننده کیفیت مناسب مدل هستند. مقدار شاخص GOF برای این پژوهش، ۰/۶۵ بدست آمد، بنابراین نشان از برازش مناسب مدل دارد.

بحث و نتیجه گیری

هدف این پژوهش، طراحی الگوی هوش فرهنگی مبتنی بر تعاملات سازمانی در سازمان هواپیمایی هما بود که در پایان بخش کیفی ۳۷ بعد شناسایی و با الگوی پارادیمی استراوس و کوربین الگوی پژوهش طراحی شد. سپس با استفاده از روش کمی اعتبارسنجی شد که نتایج نشان داد مدل از برازش بالایی برخوردار است. مطابق خروجی الگو، به کارگیری عواملی که در پژوهش ارائه شده می‌توان برای سازمان هواپیمایی کشوری هما (شیراز) اثرگذار باشد. از این رو پیشنهاد می‌شود سازمان هواپیمایی هما (شیراز) با تمرکز بر این عوامل حداکثر استفاده را از ظرفیت هوش فرهنگی مبتنی بر تعاملات سازمانی ببرد.

بر اساس یافته‌های پژوهش: عوامل علی (مهارت برقراری ارتباط، تنوع فرهنگی، مهارت‌های ذهنی فرد، اشتراکات فرهنگی، انتظارات فرهنگی، برنامه‌های آموزشی و خصیصه‌های شخصیتی)، زمینه‌ای (قابلیت یادگیری، تعاملات فرهنگی، پاسخ‌های رفتاری، مشارکت، اعتماد به نفس، روابط شخصی با کیفیت، هوشمندی و ارتباطات میان فردی)، مداخله‌گر (جامعه‌پذیری، درک متقابل و مدارا، سازگاری فرهنگی، همزیستی مسالمت‌آمیز، تبادلات فردی، مدیریت روابط و آگاهی فرهنگی)، راهبردها (خلاقیت و قدرت تحلیلگری، هنجارها، اعتماد، روابط درون گروهی، انسجام فرهنگی، سیستم‌های دانشی، فناوری اجتماعی، محتوای فکری، فعالیت‌های روانی، نوآوری فناوری و تفکر انتزاعی) و پیامدها (کارکردهای دوگانه، اخلاقیات فناوری، استانداردسازی و ارتقای فناوری) عوامل تأثیرگذار بر الگوی ارائه شده هستند.

بررسی پیشینه تحقیقات داخلی و خارجی نشان می‌دهد، هیچ پژوهشی در خصوص مدل ارتباطی هوش فرهنگی و تعاملات سازمانی انجام نشده است. خاضعی و همکاران (۱۴۰۲) در تحقیقی با عنوان «بررسی تأثیر ساختار و آگاهی فرهنگی بر عملکرد استراتژیک با نقش میانجی هوش رقابتی» عواملی چون برنامه‌ریزی، ارتباطات، جمع‌آوری اطلاعات شناسایی شده که با برخی ابعاد و مؤلفه‌های این پژوهش هم‌راستا است. رنجی جفرودی و همکاران (۱۴۰۱) در تحقیقی با عنوان «تأثیر هوش فرهنگی بر ارتباطات سازمانی کارکنان با تأکید بر نقش میانجی نیازهای روان شناخت» نشان دادند که هوش فرهنگی فراشناختی و هوش فرهنگی شناختی بر ارتباطات سازمانی کارکنان با تأکید بر نقش میانجی نیازهای روان شناختی تأثیرگذار است. همچنین، هوش فرهنگی انگیزشی و هوش فرهنگی رفتاری بر ارتباطات سازمانی

کارکنان با تأکید بر نقش میانجی نیازهای روان‌شناختی تأثیرگذار است که می‌توان نتیجه گرفته در مسئله اصلی و مقوله‌های محوری با این پژوهش هم‌راستا است. سو (۲۰۲۴) در تحقیقی با عنوان بررسی تأثیر هوش فرهنگی بر رفتارهای شهروندی سازمانی از طریق نقش میانجی همدلی فرهنگی کارکنان» نشان داد که عدم توجه به نقش هوش فرهنگی و همچنین نقش توانمندسازی همدلی یکی از خلأهای موجود در سازمان‌های بین‌المللی است و همدلی فرهنگی در بهبود رفتارهای شهروندی کارکنان اثر می‌گذارد که برای ارتقای رفتارهای نقشی اضافی، افراد فقط باید هوش فرهنگی بالایی داشته باشند یا هوش فرهنگی و همدلی فرهنگی هر دو به رفتار شهروندی کمک می‌کنند. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که در ابعاد آگاهی فرهنگی و انسجام فرهنگی با این پژوهش همخوانی دارد. لی (۲۰۲۳) در تحقیقی با عنوان «تأثیر هوش فرهنگی بر ارتباطات و همکاری بین فرهنگی» به این نتیجه رسید که در دنیای جهانی شده امروز، ارتباطات و همکاری بین فرهنگی در محیط کار اهمیت فزاینده‌ای پیدا کرده است و توانایی برقراری ارتباط و همکاری مؤثر با افراد از فرهنگ‌های مختلف برای موفقیت در بسیاری از صنایع مانند تجارت بین‌المللی، بازاریابی و خدمات مشتری ضروری است. هوش فرهنگی یا توانایی درک و انطباق با زمینه‌های مختلف فرهنگی، عاملی حیاتی در دستیابی به ارتباطات و همکاری بین فرهنگی موفق است که می‌توان گفت با ابعاد مهارت برقراری ارتباط و ارتباطات میان فردی در این پژوهش همخوانی دارد. موه (۲۰۲۳) تحقیقی با عنوان «ارتباط هوش فرهنگی با رفتار انسان چگونه است؟» انجام داده و نتایج آن نشان می‌دهد که هوش فرهنگی به‌طور قابل‌توجهی با ارتباطات بین فردی معلمان و رفتار شهروندی مرتبط است. علاوه بر این، این مطالعه همچنین مدل جدیدی را در رابطه با رابطه بین هوش فرهنگی و رفتار شهروندی معلم با میانجیگری ارتباطات بین فردی و رفتار شهروندی تولید می‌کند. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت با ابعاد مهارت برقراری ارتباط، تبادلات فردی، مدیریت روابط و آگاهی فرهنگی، روابط درون‌گروهی هم‌راستا است. جانر (۲۰۲۳) تحقیقی با عنوان «تأثیر تعدیل‌کننده هوش فرهنگی بر رابطه بین هوش هیجانی و رضایت شغلی» انجام داده است. مطابق نتایج تحقیق که بین سطح هوش فرهنگی دانشگاهیان و رضایت شغلی آن‌ها رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. این تحقیق همچنین مشخص کرد که هوش هیجانی اثر تعدیل‌کننده‌ای بر رابطه مثبت بین هوش فرهنگی و رضایت شغلی دارد. سطح هوش هیجانی دانشگاهیان رابطه مثبت بین هوش فرهنگی و رضایت شغلی آن‌ها را تقویت می‌کند. یافته‌های این مطالعه با یافته‌های پژوهشگران تفاوت‌های مشهودی دارد که در ادامه تفاوت‌ها و دلایل احتمالی آن مطرح شده است. نصیری پور و همکاران (۱۴۰۲) در تحقیقی با عنوان «بررسی تأثیرگذاری عامل هوش فرهنگی بر کارمندان و افراد نظام آموزشی، به این نتیجه رسیدند که 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. آنها ابعادی را شناسایی کردند که امکان مقایسه پژوهش آن با این تحقیق وجود ندارد. وجه تمایز این پژوهش با تحقیق آن‌ها استفاده از رویکرد آمیخته و عواملی است که در اجرای مدل نقش دارد. بوکر (۲۰۲۳) تحقیقی با عنوان تأثیر هوش فرهنگی بر اثربخشی ارتباط، رضایت شغلی و اضطراب مدیران کشور میزبان چینی که برای شرکت‌های چندملیتی خارجی کار می‌کنند، انجام دادند. نتایج نشان می‌دهد که هوش فرهنگی نقش مهمی در کاهش

اضطراب و تأثیر مثبت بر اثربخشی ارتباط و رضایت شغلی دارد. پیامد دیگر تأثیر غیرمنتظره اضطراب بر رضایت شغلی است، اما نه بر اثربخشی ارتباط. این یافته‌ها به توسعه نظریه با توجه به ساختار هوش فرهنگی کمک می‌کند. بنابر عوامل شناسایی شده و نتایج به دست آمده، یافته‌های آن‌ها با این تحقیق تفاوت بارزی دارد؛ آن‌ها برای مدل ارائه شده به موانع و چالش‌ها پرداختند و از سایر عوامل اثرگذار در اجرای صرف نظر نمودند. در حالی که در این پژوهش با استفاده از رویکرد ترکیبی و با نگاه همه‌جانبه و یکپارچه به موضوع الگوی هوش فرهنگی مبتنی بر تعاملات سازمانی در سازمان هواپیمایی هما (شیراز) در قالب الگویی پارادایمی پرداخته است که از این جهت امکان مقایسه پژوهش آنان با این تحقیق وجود ندارد.

مطابق نتایج پژوهش، پیشنهادهای ذیل ارائه می‌گردد:

- مهارت برقراری ارتباط موثر یکی از مهم‌ترین مهارت‌ها در زندگی شغلی است، بنابراین توانایی برقراری ارتباط به بهترین شکل ممکن و ارتباط اثر بخش و تعاملی سازنده می‌تواند در سازمان هواپیمایی هما پیامدهای مؤثری داشته باشد.
- استفاده از خلاقیت و نوآوری و مهارت‌های فردی نیروی انسانی در تمام سطوح سازمان هواپیمایی باید مورد تأکید قرار گیرد.
- اشتراکات فرهنگی یکی از مقوله‌هایی است که هم باعث همگرایی و هم باعث جدایی در سازمان‌ها می‌شود. با توجه به قوانین و اخلاقیات حاکم بر سازمان هواپیمایی کشوری و تأثیرگذاری همه جانبه اشتراکات فرهنگی بر این سازمان، توجه به این مقوله می‌تواند در زمینه اقتصادی، سیاسی و فرهنگی باعث توسعه گردد.
- در شرایط امروز، انتظارات فرهنگی و فعالیت‌های فرهنگی در بسیاری از سازمان‌ها، به ویژه سازمان هواپیمایی، مورد غفلت قرار گرفته است. کشور ما بانظام اعتقادی مبتنی بر مکتب اسلام در بحث انتظارات فرهنگی با سایر کشورها متفاوت است، بنابراین انتظارات فرهنگی بسیار عمیق تر و مهم تر از بقیه عرصه‌ها است.
- با توجه به نقش و اهمیت برنامه‌های آموزشی، لازم است اقداماتی از قبیل: راه اندازی اتاق‌های فکر و مراکز آموزشی جهت توسعه و تحول مدیران ارشد و کارکنان، بالا بردن سطح علمی مراکز آموزش در سازمان هواپیمایی هما متناسب با نیاز مدیران ارشد و کارکنان فراهم گردد. همچنین، ضروری است با استفاده از آثار علمی پژوهشگران، نخبگان و کارشناسان و طراحی برنامه‌های جذب، آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی متناسب با سازمان هواپیمایی هما و استفاده از خلاقیت و نوآوری نیروی انسانی در تمام سطوح استفاده شود.
- با توجه به مراجعه طیف‌های متعدد افراد داخلی و خارجی به سازمان هواپیمایی هما، پاسخ‌های رفتاری باید متناسب با هیجان و درک مشتریان و رفتار آنها باشد.
- ترویج و نهادینه‌سازی فرهنگ تعامل مبتنی بر تمکین و احترام به قانون از طریق اصلاح نگرش ساختار هواپیمایی کشوری باشد و تقویت فرهنگ ایجاد تحول، اصلاح و پذیرش تغییر در سازمان هواپیمایی از طریق

ایجاد تعاملات فرهنگی برای شرایط اقتصادی سیاسی، اجتماعی و فرهنگی مناسب برای اتخاذ تصمیم و ایجاد تحول بوجود آید.

- مشارکت مدیران ارشد توانمند سازمان هواپیمایی هما در تدوین لوایح و اجرای قانون مربوط به سازمان هواپیمایی می‌تواند به فراهم نمودن بستر مساعد برای بازیگران نخبه و بهره‌گیری از توانمندی و ایجاد فضائی مبتنی بر مشارکت، گفتگو و تعامل جهت طراحی ایده‌های جدید، حمایت مادی و معنوی از نخبگان بعمل آید.
- هنجارها ساختاری هستند که می‌توانند در تماس با فرهنگ‌های مختلف تأثیر پذیرند و توسعه یابند و می‌توانند سطح هوش فرهنگی در سازمان هواپیمایی را ارتقا و توسعه دهند.
- یکی از مؤلفه‌های مهم این پژوهش، «سازگاری فرهنگی» است. با توجه به ساختار بسیار وسیع در سازمان هواپیمایی هما، ساختار واحد و یکپارچه متشکل از مدیران ارشد اجرایی و اداری با کارگروه‌های تخصصی برای نظارت و کنترل مستمر بر اقدامات انجام شده، اصلاح و تغییر در اقدامات بعدی و ایجاد سازوکار مناسب سازمان هواپیمایی تشکیل گردد. به علت تشکیلات گسترده در ساختار سازمان هواپیمایی هما یکی از مشکلاتی که بروز می‌کند، پیچیدگی در ساختار سازمان و ناهماهنگی در سطوح سازمانی است؛ لذا لازم است سازگاری و هماهنگی فرهنگی جهت شناخت آسیب‌ها و چالش‌ها، یکپارچگی میان معاونت‌های مختلف جهت ناسازگاری مدیریت فردی و شخصی به مدیریت ساختاری و مشارکت جویانه» به وجود آید.
- پیشنهاد می‌شود برای بهبود روابط انسانی و به دنبال آن بسترسازی مناسب برای برنامه‌ریزی‌های اجتماعی و کارآمدی بهتر آن و بالا بردن سطح مدارای اجتماعی و کاهش منازعات فکری، عقیدتی و رفتاری، هوش فرهنگی بیشتر در کانون توجه قرار گیرد. این مهم را می‌توان با افزایش همزیستی و همسایگی فرهنگ‌های مختلف در عمل و آشناسازی مردم با آداب‌ورسوم دیگر اقوام و فرهنگ‌ها به صورت نظری با برقراری تعاملات فرا سازمانی ایجاد کرد.
- با توجه به اینکه در سطوح مختلف عدم بکارگیری هوش فرهنگی مانع بروز بسیاری بدفهمی‌ها از رفتار یکدیگر می‌شود و در نتیجه، بسیاری از منازعات فردی و جمعی افزایش پیدا می‌کند، پیشنهاد می‌شود با استفاده از بروزترین سبک تعاملات سازمانی روز دنیا با بهره‌گیری از سایر فرهنگ‌ها سطح هوش فرهنگی را در سازمان هواپیمایی هما اعتلا بخشید. همچنین، برای افزایش تعاملات فرهنگی از طریق برگزاری جشنواره‌های معرفی اقوام و فرهنگ‌ها، ضمن آشناسازی مردم با فرهنگ دیگران، احساس نزدیکی بیشتری بین آن‌ها فراهم می‌کند و بسیاری از پیش‌داوری‌ها و تعصبات ناآگاهانه را کاهش می‌دهد و به این صورت به افزایش تعاملات سازمانی کمک می‌کند.
- پیشنهاد می‌شود با انجام مجموعه گسترده‌ای از اقدامات در سطوح متفاوت از سازمان، ایجاد و تقویت زیرساخت‌ها تا تسهیل‌گری و هماهنگ‌سازی، اقدامات ترویجی و حمایت‌های موردی، شرایط رشد و تقویت

هوش فرهنگی مبتنی بر تعاملات در سازمان هواپیمایی هما را تسهیل و موانع پیش روی گسترش تعاملات سازمانی را مرتفع کند.

- به سازمان‌های هواپیمایی پیشنهاد می‌شود که اقدام‌هایی جهت برقراری ارتباط موثر، استفاده از تنوع فرهنگی در همه زمینه‌ها، شناسایی اشتراکات فرهنگی و انتظاراتی که از جنبه فرهنگی از مجموعه سازمان هواپیمایی می‌شود، انجام دهند.

مشارکت نویسندگان (بر اساس CRediT taxonomy)

تمام نویسندگان به نسبت سهم برابر در این پژوهش مشارکت داشته‌اند.

تأیید اخلاقی

رضایت کتبی آگاهانه از افراد برای انتشار اطلاعات ناشناس آنها در این مقاله اخذ شده است.

سیاست هوش مصنوعی مجله

نویسندگان اعلام می‌دارند که در تهیه این مقاله از هیچ ابزار هوش مصنوعی (AI) برای نگارش، تحلیل یا تولید داده استفاده نشده است. تمامی محتوای مقاله حاصل تلاش و قضاوت انسانی نویسندگان است.

تعارض منافع

نویسندگان اعلام می‌کنند که هیچ‌گونه تضاد منافع مالی یا شخصی مرتبط با این پژوهش وجود ندارد.

References

- Ang, S., Van Dyne, L., & Tan, M.L. (2012). Cultural Intelligence. The Cambridge Handbook of Intelligence, Cambridge University Press.
- Bostjancic, E., Johnson, R. B., & Belak, U. (2018). "Cross-cultural adaptation of research tools: A study on the Cultural Intelligence Scale adaptation in Slovenian". Europe's journal of psychology, 14(2), 386.
- Caputo, A., Ayoko, O. B., Amoo, N., & Menke, C. (2019). The relationship between cultural values, cultural intelligence and negotiation styles. Journal of business research, 99, 23-36.
- Carriere, J., & Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. Telfer school of management, Career Development international, 14(1): 29-49.
- Elyasi, F., Ahmadi, M., Mohseni Moalemkoale, N., Jafari, S. N., Hoseini, S. M., & Hoseini, S. H. (2018). Relationship between Cultural Intelligence and Mental Health in Students of the Medical University of Mazandaran in 2017. Future of Medical Education Journal (FUTURE MED EDUC J), V.7, i3, 34-39.

- Ghada., El-Kot., & Mike L., & Shaimaa M.(2022). Digital Human Resource Management in Egypt, Springer Books, in: Toyin Ajibade Adisa & Chima Mordi (ed.), HRM in the Global South, chapter 14, pages 371-398, Springer
- Gooden, D. J., Carole A. C., & Claudette Chin-Loy . (2017). The impact of metacognitive, cognitive and motivational cultural intelligence on behavioral cultural intelligence. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*.
- Gozzoli, C., Gazzaroli, D. (2018). "The Cultural Intelligence Scale (CQS): A Contribution to the Italian Validation". *Frontiers in psychology*, 9.
- Jangsiriwattana, T., & Sangjan, A. (2021). Relationship between Cultural Intelligence and Self-adjustment of Expatriates in the Airline Industry. *Journal of Community Development Research (Humanities and Social Sciences)*. 2021, 14(3).
- Junner, J. (2023). Improving interpersonal communication between health care providers and clients. *Usaid Quality Assurance Methodology Refinement*.
- Khazeifar, M. M., & Amrai, M. (2023). Investigating the effect of cultural structure and awareness on strategic performance with the mediating role of competitive intelligence (case study: Bank Mellat). *Journal of Intelligent Marketing*, 4(2), 119-139. [In Persian]
- Kosari, M. ; Montazer G., Mehdi, S., & Gholamreza. (2017). Investigating the relationship between cultural intelligence and the adoption of conflict management strategies among managers of cultural organizations in the country (case study: Organization of Islamic Culture and Communication). *Islamic Revolution Cultural Protection*, 8(17), 85-122. [In Persian]
- Larson, K. E., & Catherine, P. Bradshaw. (2017). Cultural competence and social desirability among practitioners: A systematic review of the literature. *Children and Youth Services Review*.
- Lee, A. (2023). *Organizational behavior*(13th ed.). America: Pearson Education, Inc.
- Li, M. (2020). An examination of two major constructs of cross-cultural competence: Cultural intelligence and intercultural competence. *Personality and individual differences*.
- Lok, Sh. (2019). "How does a facilitator's perspective of cultural intelligence influence Chinese sport and recreation participation?" A thesis submitted to Auckland University of Technology in partial fulfilment of the requirements for the degree of a Master of Business (MBus).
- Masrek, M. N., Yuwinanto, H. P., Atmi, R. T., Soesantari, T., & Mutia, F. (2021). Cultural intelligence and job performance of academic librarians in Indonesia. *The Journal of Academic Librarianship*, 47(5), 102394.
- Mehranfard, Malihe & Pourshahabi, Vahid. (2025). Identifying Factors Affecting the Invisibility of Employees at Zahedan University of Medical Sciences with the Mediating Role of Political Behavior. *Modern Studies in Management and Organization*. 2 (1). 109-128. DOI: 10.22034/jmsmo.2025.530654.1033
- Moon, J.R. (2023). *Personel Mangement* (8th ed.). America: John willey & sons, Inc.
- Nasiripour, A. A., Zainel M, Maeda, H., A., & Iranpour, Z. (2023). Investigating the impact of the factor of cultural intelligence on the employees and people of the educational system, the first international conference of sociology, social sciences and education with the approach of looking at the future of Bushehr. [In Persian]
- Nicolas-Agustín, A., Jiménez-Jiménez, D. & Maeso-Fernandez, F. (2022). The role of human resource practices in the implementation of digital transformation", *International Journal of Manpower*, Vol. 43 No. 2, pp. 395-410.

- Phanphairoj, K., Piromsombat, Ch. (2019). The Influence of Cultural Training on Cultural Intelligence: a Systematic Review and Metaanalysis of Diverse Samples". Multicultural Education, Volume 5, Issue 1.
- Presbiteroa, A., & Attar, H. (2018). Intercultural communication effectiveness, cultural intelligence and knowledge sharing: Extending anxiety-uncertainty management theory. International Journal of Intercultural Relations, 67, 35-43.
- Raewf, M B & Yazen N. M. (2021). The Cultural Diversity in the Workplace. Cihan University- Erbil Journal of Humanities and Social Sciences.
- Renji Jafarudi, N., & Pourmirza, Y. (2022). The effect of cultural intelligence on employees' organizational communication with an emphasis on the mediating role of psychological needs, Police Cultural Studies Quarterly. 9(3), 12-44. [In Persian]
- Rockstuhl, T., & Linn V D. (2018). A bi-factor theory of the four-factor model of cultural intelligence: Meta-analysis and theoretical extensions. Organizational Behavior and Human Decision Processes.
- Sarayani, Atieh., Pourshahabi, Vahid., Yaghobi, Nourmohammad. and Kamaliyan, Amin Rreza. (2024). Presenting the model of recruitment and selection of human resources of the public sector with the approach of the entrepreneurial government. Management and Educational Perspective, 6(1), 159-188. doi: 10.22034/jmep.2024.431349.1301
- Schwarzenthal, M., Maja K, Schachner, L. P., Juang, & Fons JR V. De V. (2020). Reaping the benefits of cultural diversity: Classroom cultural diversity climate and students' intercultural competence. European Journal of Social Psychology.
- Seward, M. W. & Roberta E. Goldman, S. K., Linakis, P W., Christina, A. Roberto & Jason, P. Block. (2019). Showers, culture, and conflict resolution: a qualitative study of employees' perceptions of workplace wellness opportunities. Journal of occupational and environmental medicine
- Sou, K. (2024). Strategic integrated communications. Butterworth Heinemann.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory. Second edition. Thousand Oaks: Sage publications.
- Subedi, K. (2022). Globalization and Globalization Debates. Economic Valuation of Public Goods View project. Aug 2022.
- Suthatorn, Pornprom, and Peerayuth Charoensukmongko. (2018). Cultural intelligence and airline cabin crews members' anxiety: The mediating roles of intercultural communication competence and service attentiveness. Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism.
- Toulabi, Z., Khairi, A. & Samadi, S. (2014). The relationship between cultural intelligence and social interactions in college students, Journal of Psychology, 19(3), 286-296. [In Persian]
- Vlajcic, D., Caputo, A., Giacomo, M., & Dabic, M. (2019). Expatriate managers' cultural intelligence as promoter of knowledge transfer in multinational companies. Journal of business research, 94, 367-377.
- Wang, C., Shakespeare-Finch, J., Dunne, M. P., Hou, X., & Khawaja, N. G. (2021). How much can our universities do in the development of cultural intelligence? A Cross-Sectional Study Among Health Care Students, Nurse Education Today, 103, 104956, 1-6.