

## آینده پژوهی هوش فرهنگی با رویکرد سناریو سازی

ایمان خاکی (مسئول مکاتبات)

دکتری گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.  
iman.khaki@srbiau.ac.ir

ناصر میرسپاسی

استاد گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

محبوبه منتظر عطایی

استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران.

حمید عرفانیان خان زاده

استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۶/۲۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۱/۲۱

### چکیده

زمینه: امروزه با افزایش سرعت، پیچیدگی و گستردگی تغییرات محیطی، شاهد تداوم کاهش دقت در پیش‌نگری‌های سنتی در سازمان هستیم. از آنجایی که تعاملات افراد با یکدیگر و سازمان‌های مختلف در محیطی کاملاً پویا و با تنوع فرهنگی صورت می‌پذیرد درک عمیق از آینده‌های ممکن می‌تواند به بهره‌وری بیشتر منتج گردد. هدف: این تحقیق با هدف آینده‌پژوهی هوش فرهنگی با رویکرد سناریو سازی تدوین گردیده است. روش‌ها: روش تحقیق، از نوع پژوهش کیفی و منطبق بر رویکرد شبه عددی یا قضاوتی در حوزه روش‌های آینده‌پژوهی است. ابزار سنجش علاوه بر مقالات، تدوین پرسشنامه‌ها در دو مرحله با استفاده از تکنیک دلفی بوده است. در این تحقیق پیل دلفی، ۱۷ نفر از افراد متخصص در حوزه‌ی ارتباطات و رفتار سازمانی بوده است که به صورت قضاوتی توسط محققین انتخاب شده‌اند. جهت تحلیل ساختاری از روش ماتریس ضرایب تحلیل اثر متقاطع به کمک نرم افزار میک مک استفاده شده است. یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد که عوامل فرهنگی، محیطی، آموزشی و رسانه‌ای بیشترین تاثیرگذاری را بر هوش فرهنگی دارند که بر اساس آنها چهار سناریو به نام‌های هوش فرهنگی مهد همدلی فرهنگی، هوش فرهنگی عاری از تعصب (آزاداندیشی)، هوش فرهنگی زمینه ساز شوک فرهنگی و هوش فرهنگی بازخورد بازنمایی غیرواقعی رسانه، نگارش شده است. نتیجه‌گیری: پیش‌بینی آینده در خصوص هوش فرهنگی می‌تواند موانع ارتباطی بین فرهنگ‌های مختلف را کاهش دهد و به افراد، قدرت مدیریت فرهنگ اعطا نماید.

**کلمات کلیدی:** آینده پژوهی، سناریونویسی، هوش فرهنگی.

## مقدمه

(2015). به عبارت دیگر همکاری بین شرکت‌ها و افراد آنها کار آسانی نیست، به ویژه در هنگام تعامل با فرهنگ‌های مختلف. در این میان افزایش مهاجرت کارکنان، ظهور شرکت‌های چند ملیتی و توجه متعاقب آن به مدیریت بین فرهنگی و همچنین تحرک نیروی کار، ظهور مفهوم هوش فرهنگی را توجیه کرده است (Crowne 2008).

مطالعات حوزه‌ی پیدایش و کشف مفهوم هوش فرهنگی یک سرمایه‌گذاری است که با بسیاری از نتایج سازمانی و مدیریتی مرتبط می‌باشد (Chao et al. 2016; Chua et al. 2012). فردی که دارای هوش فرهنگی بالایی است توانایی یادگیری در محیط فرهنگی جدید را دارد (Deng & Gibson, 2008). توانایی مدیریت در موقعیتهای متنوع فرهنگی یک امتیاز هوش فرهنگی است (Kim & Dyne, 2012). سه دلیل تئوریک را برای اینکه چرا رهبرانی با توانایی هوش فرهنگی بالا بهتر قادر هستند تا انتظارات متنوع فرهنگی پیروانشان را در زمینه‌های چند فرهنگی مدیریت کنند، وجود دارد. نخستین دلیل، آگاهی در طول تعاملات بین فرهنگی به رهبران اجازه می‌دهد تا تأثیر فرهنگ و پیشینه فرهنگی خود را درک کنند. دلیل دوم این که، هوش فرهنگی بالا باعث میشود رهبران تأمل کرده و درستی و صحت پیشفرض‌ها و دانش خود را درباره فرهنگ‌های دیگر، مورد بازبینی قرار دهند. سوم، رهبرانی با هوش فرهنگی بالا درک کامل از خود و دیگران را با انگیزش و رفتارهای انعطاف‌پذیر در مواردی ادغام میکنند که به آنها اجازه می‌دهد تا با رفتارهای رهبری‌شان در موقعیت‌های چند فرهنگی به طور مناسبی به سازگاری برسند (Rockstuhl & et al, 2011).

تأکید بیشتر بر اهمیت و ضرورت تحقیق زمانی مشخص می‌شود که صاحب‌نظران از جمله راترفورد<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) اثرات تنوع و هوش فرهنگی را بر نتایج سازمانی مشهود می‌داند. به زعم وی مطالعات تجربی نشان از اثرات مثبت تنوع فرهنگی بر نتایج عملکرد بخشهای دولتی (Rutherford 2016) و سازمان‌های غیرانتفاعی دارد (Fulton,

تنوع و هوش فرهنگی یکی از بارزترین و قابل مشاهده ترین موضوعات برای کارکنان و ذینفعان است و بعضاً برای افراد در انتخاب موقعیت‌های شغلی در داخل و خارج از کشور بسیار حیاتی است (Lee et al. 2019). در مقابل، شرکت‌ها نیز می‌توانند هوش فرهنگی را به‌عنوان ابزاری مفید برای انتخاب کارکنان در نظر بگیرند، زیرا می‌توانند از همان ابتدا توانایی یک متقاضی را در یک محیط عملیاتی به خوبی درک کنند (Jyoti and Kour 2017). هوش فرهنگی به شرکت‌ها کمک میکند تا محیط متنوع فرهنگی خود را ارزیابی، درک و مدیریت کنند (Kubicek et al. 2017; Balogh et al. 2011).

محیط چندفرهنگی نیاز به مدیریت مؤثر افراد با فرهنگ‌ها، سبک‌های زندگی و زبان‌های مختلف را ایجاد می‌کند. لازم به ذکر است که مدیریت این نیروی کار متنوع می‌تواند یک مزیت رقابتی برای شرکت‌ها در مدیریت منابع انسانی ایجاد کند (Progoulaki and Theotokas 2010).

هوش فرهنگی عاملی است که تفکر فعال را ترویج می‌کند، که به نوبه خود، تصمیم‌گیری مناسب را که منجر به دستیابی به نتایج مطلوب می‌شود را تسهیل می‌کند (Murphy et al. 2019; Gonçalves et al. 2016; Lisak and Erez 2015).

سازمان‌هایی که در محیط جهانی فعالیت می‌کنند، باید اهمیت انطباق فرهنگ‌های مختلف را هنگام فعالیت در کشورهای خارجی و تجارت با تامین‌کنندگان کشورهای مختلف درک کنند. این شرکت‌ها هر روز با مشتریان و شرکا در مقیاس جهانی تعامل دارند و روابطی مبتنی بر اعتماد و تعهد ایجاد می‌کنند. همچنین برای حفظ یا به دست آوردن مزیت رقابتی، شرکت‌ها باید با دیگران همکاری کنند.

مسئله اینجاست که شرکت‌ها تنها با منابع خود نمی‌توانند به اهداف خود برسند (Eloranta and Turunen

<sup>1</sup> Rutherford

(2021). همچنین تمرکز بر تفاوت‌های بین کشوری به‌عنوان ریشه‌های تنوع فرهنگی در کشورهای متنوع امروزی و در شهرهایی که به‌عنوان مراکز جهانی برای شرکت‌های بین‌المللی عمل می‌کنند، کمتر مورد بررسی قرار گرفته است (Chakravarty et al., 2021).

همچنین به اعتقاد برخی صاحب‌نظران، علیرغم ارتباط اجتماعی فزاینده آن، تحقیقات در مورد هوش فرهنگی در تیم‌های مدیریت بسیار پراکنده و کم بوده است (Ponomareva et al. 2022).

از سویی دیگر آینده‌پژوهی به طور گسترده‌ای در زمینه‌های مختلف به کار گرفته می‌شود. این واژه طیف وسیعی از رویکردهایی است که باعث بهبود فرایند تصمیم‌گیری می‌شوند، رویکردهایی که تفکر درباره آینده بلندمدت را به همراه دارد (خیرگو و شکری، ۱۳۹۰، ۱۱۰). لذا آینده‌پژوهی هوش فرهنگی میتواند به شناسایی به موقع جریان‌ها و مسائل فرهنگی و به ارائه راهبردهای صحیح در مواجهه با آنها کمک شایانی کند از این رو پژوهش حاضر با هدف آینده‌پژوهی هوش فرهنگی با روش سناریو سازی صورت پذیرفته و به دنبال پاسخ به این موضوع است که سناریوهای مربوط به هوش فرهنگی چگونه خواهد بود.

در بیان ادبیات نظری تحقیق، هوش، یکی از مفاهیم بنیادین در علم روانشناسی است. گاردنر هوش را یک توانایی فردی برای حل مسائل، از طریق سازگاری ایده‌های از قبل آموخته شده میدانند. این گونه هوش، فرصتهای مختلفی را برای یادگیرنده فراهم می‌کند تا توانایی حل مساله‌اش را نشان دهد. هوش فرهنگی در راستای هوش عاطفی و اجتماعی است و نشأت گرفته از نظریه هوش‌های چندگانه گاردنر میباشد. این مفهوم برای نخستین بار توسط ایرلی<sup>۲</sup> و انگ<sup>۳</sup> مطرح شد و هوش فرهنگی را قابلیت یادگیری الگوهای جدید در تعاملات فرهنگی تعریف کردند (کروبی و همکاران، ۱۳۹۵).

از منظر برجذلت آندرسون<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) هوش فرهنگی از جمله مفاهیم مرتبط با مدیریت کسب و کار و یکی از قابلیت‌های میان فرهنگی برای کارکنان است (محمدی شهبودی و همکاران، ۱۳۹۷). تعریف هوش فرهنگی، شامل توانایی‌های یک شخص برای انطباق به طور موثر به زمینه‌های فرهنگی جدید است (Cray & et al., 2018). هوش فرهنگی یک ابزار یا شایستگی است که می‌تولند به رهبران آموزشی کمک کند تا به خوبی با تنوع در محل کار تعامل داشته باشند. واقعیت این است که برخی افراد می‌توانند به طور مؤثرتری از دیگران در یک محیط چند فرهنگی کار کنند، این نیروی محرک با توسعه مفهومی به نام هوش فرهنگی، میسر است. (Aldhaehri, 2017).

هوش فرهنگی به عنوان توانایی افراد برای انطباق با محیط‌های مختلف فرهنگی بر مبنای یادگیری فردی و تجربه شکل گرفته است (Sahin & et al., 2014, Angel & et al., 2018). هوش فرهنگی مربوط به چندین حوزه هوش است که به توانایی فرد برای سازگاری با تنظیمات فرهنگی جدید اشاره دارد و براساس چندین جنبه است که شامل ویژگی‌های شناختی، انگیزشی و رفتاری می‌شود (Early, 2002, Clark & Polesello, 2017).

همچنین از نظر برخی دیگر از صاحب‌نظران، هوش فرهنگی از توانایی‌های ذهنی و رفتاری تشکیل شده است که با وجود تنوع فرهنگی، افراد به طور موثر عمل می‌کنند و شامل مولفه‌هایی چون دانش فرهنگی، مهارت‌های فرهنگی و فراشناخت فرهنگی است (Thomas & et al., 2015).

شارما<sup>۵</sup> و سینگه<sup>۶</sup> (۲۰۱۸) ساخت هوش فرهنگی را به عنوان مجموعه‌ای از چهار بعد ذیل معرفی کرده است:  
 ✓ استراتژی هوش فرهنگی: مجموعه‌ای از فرآیندهایی که فرد قادر به دریافت و درک دانش

<sup>5</sup> Sharma  
<sup>6</sup> Singh

<sup>2</sup> Earley  
<sup>3</sup> Ang  
<sup>4</sup> Bridget Anderson

درخصوص مفهوم آینده پژوهی و هوش فرهنگ، آینده پژوهی فرهنگی عبارت است از تحلیل و بررسی ارزشها، نگرشها، هنجارها و رفتارهای موجود در جامعه، در سطح فرهنگ ملی، عمومی و خرده فرهنگها، که برای مسأله شناسی فرهنگی و پایش جریانهای فرهنگی تولید شده در حوزه های مختلف جامعه اعم از فرهنگ دینی، فرهنگ سیاسی، فرهنگ اقتصادی، فرهنگ مدنی و فرهنگ علمی انجام می گیرد. هر چند وظیفه اصلی آینده پژوهی را باید پیش بینی و به عبارتی کشف آینده دانست، اما آینده پژوهی هرگز در ساخت کشف آینده توقف نمی کند، که در این صورت به یک علم انفعالی و کم خاصیت تبدیل می شود (طلوعی اشلقی، قیومی، ۱۳۸۷). چندین روش برای آینده پژوهی وجود دارد. یکی از پرکاربردترین روش های مربوط به آینده پژوهی، سناریوپردازی می باشد. به گونه ای که به تعبیر برخی برنامه ریزی سناریو درحال بلعیدن مطالعات آینده است. در نتیجه مطالعات آینده مترادف با پیش بینی استراتژیک یا برنامه ریزی سناریو خوانده می شود (سردار، ۲۰۱۰).

علوم اجتماعی همواره با تکرر معانی، مفاهیم و روشها روبه رو است. نبود اجماع در خصوص تعریف روش شناسی، روش تحقیق، مدلها، چارچوب نظری و مانند آن به یکی از خصوصیات بارز این رشته مطالعاتی تبدیل شده است. تعریف سناریو نیز از این امر مستثنی نیست؛ به گونه ای که هیچ تعریف منحصر به فرد یا اجماع درباره آن وجود ندارد. سناریو توصیفی ساده و عادی از زمان در حال نیست، بلکه سناریوها، به تصویر کشاندن احتمالات آینده و تحلیل و شناخت متغیرهای محیطی پیچیده خواهند بود (نپوریزاده، ۱۳۸۸، ۱۴۲). برنامه ریزی بر پایه سناریو، روشی است که بهره گیری از آن ریشه در ظهور تفکر سیستمی در دهه ۶۰ میلادی دارد که وجه غالب آن در تحلیل های امنیتی و راهبردی بوده است (Reilly, 2010).

برنامه ریزی سناریو اولین بار توسط شرکت رویال شل در دهه ۱۹۷۰ به عنوان مکمل ابزارهای سنتی پیش بینی به

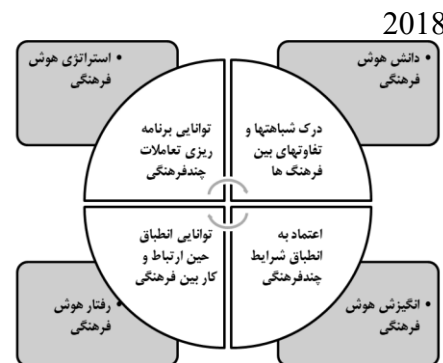
فرهنگ ها است. در مورد این مسئله که چگونه یک فرد در برابر دیگران که از پس زمینه فرهنگی آنها اطلاعی ندارد، به درک و قضاوت می پردازد. شخص می بایست قبل از روبه رو شدن با هر نوع موقعیت فرهنگی، آماده باشد.

✓ دانش هوش فرهنگی: این مسئله در مورد شناختن شباهت ها و تفاوت های بین مجموعه ای از فرهنگ ها با در اختیار داشتن دانش درباره تفاوت ها در هنجارها، باورهای مذهبی، اخلاق، فنون، نظام های سیاسی، اقتصادی و حقوقی و تسهیلات اجتماعی فرهنگ های گوناگون است.

✓ انگیزش هوش فرهنگی: انگیزه هوش فرهنگی میزان قدرت در جهت یادگیری در مورد تفاوت های فرهنگ ها و اعتماد به نفس موفق در موقعیت های چند فرهنگی است.

✓ رفتار هوش فرهنگی: این مهارت به اصلاح رفتارهای کلامی و غیر کلامی مناسب برای فرهنگ های غیر معمول است. واکنش های رفتاری که انعطاف پذیر و مناسب در موقعیت های مختلف و همچنین توانایی انطباق و اصلاح گفتار و رفتار نوشته شده مطابق با تعامل خاص یا در یک محیط خاص می باشد، رفتار هوش فرهنگی است.

شکل (۱) مجموعه ای از چهار بعد مفهومی هوش فرهنگی را نشان می دهد (Sharma & Singh, 2018).



شکل (۱) مجموعه ای از چهار بعد مفهومی هوش فرهنگی (Sharma & Singh, 2018).

افراد متخصص در حوزه ی ارتباطات و رفتارسازمانی بوده است که به صورت قضاوتی توسط محقق انتخاب شده اند، در این تحقیق برای افزایش قابلیت تایید جهت اخذ پایایی، محقق به بررسی داده های خام، تفسیرها و پیشنهادها و یافته ها به طور دقیق پرداخته است. محقق پس از تحلیل، داده های خود را به سه نفر از متخصصان ارائه داده است و با اندکی اصلاحات تایید شده است. جهت تحلیل داده های تحقیق از روش میک مک که مخفف فرانسوی "ماتریس ضرایب تحلیل اثر متقاطع" است به جهت آسانتر شدن تحلیل ساختاری استفاده شده است.

نرم افزار میک مک به منظور انجام محاسبات پیچیده ماتریس متقاطع و به گونه ای طراحی شده است که ابتدا متغیرها و مؤلفه های مهم در حوزه موردنظر را شناسایی کرده و سپس آنها را در ماتریسی مانند ماتریس تحلیل اثرات وارد نموده و میزان ارتباط میان این متغیرها با حوزه مربوطه توسط خبرگان، تعیین می نماید. متغیرهای موجود در سطرها بر متغیرهای موجود در ستونها تأثیر میگذارند. بدین ترتیب متغیرهای سطرها، تأثیرگذار و متغیرهای ستونها، تأثیرپذیر میباشند (Kippenberger, 1999, 18)

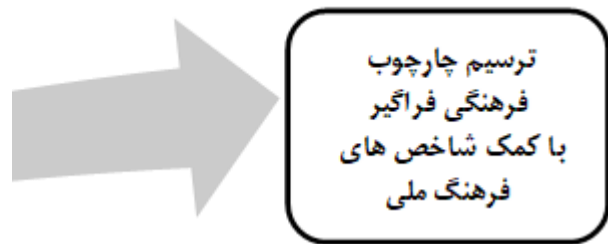
ماتریس به دست آمده را میتوان با نمودار متناظر آن نیز نمایش داد که در آن نمودار، برای تأثیرگذاری هر گروه بر دیگری توسط پیکانها میزان تأثیرگذاری به صورت عددی، در بالای آن پیکان نمایش داده می شود و نهایتاً عوامل کلیدی استخراج و رتبه بندی می شود. بر اساس یافته ها و نتایج نهایی دلفی که از پرسشنامه ها استخراج شده است عوامل کلیدی در طراحی سناریوهای هوش فرهنگی گزارش شده است.

#### یافته ها

از آنجا که فرایند برنامه ریزی سناریو در این تحقیق برای هوش فرهنگی بر اساس ادبیات تحقیق و نظر خبرگان شکل گرفته است، شاخص های اولیه به همراه مولفه ها و متغیرها به همراه ذکر منبع در جدول (۱) آمده است.

خدمت گرفته شد. به طور کلی شش مرحله در میان رویکردهای مختلف سناریونویسی قابل شناسایی است که البته هیچ یک از رویکردها تمامی این شش مرحله را در بر نمی گیرند. این شش مرحله عبارتند از تعریف محدوده، تحلیل شناختی، تحلیل عدم قطعیت و روند، ایجاد سناریو، تعریف استراتژی و پایش و کنترل ( شونکر و وولف، ۱۳۹۳).

با توجه به آنچه گفته شد و بررسی ادبیات تحقیق، مدل مفهومی به صورت شکل (۲) ترسیم شده است.

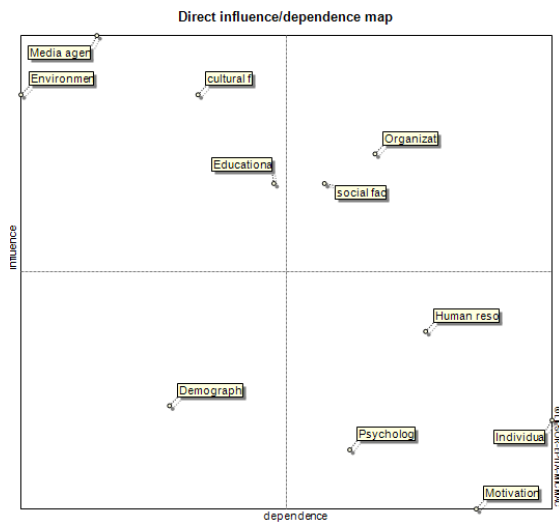


شکل (۲) مدل مفهومی

#### روش تحقیق

از میان روشهای کیفی و اکتشافی آینده پژوهی، روشی که برای این تحقیق انتخاب شده است، روش برنامه ریزی سناریو با در نظر گرفتن ابعاد مختلف می باشد همچنین پژوهش حاضر از نوع پژوهش کیفی و منطبق بر رویکرد شبه عددی یا قضاوتی در حوزه روش های آینده پژوهی است لیکن از نظر نوع تحقیق نیز ترکیبی از روشهای اسنادی و پیمایشی است. ابزار سنجش و اندازه گیری اطلاعات علاوه بر مقالات، تدوین پرسشنامه ها در دو مرحله بوده است که از طریق آدرس الکترونیکی برای پاسخ دهندگان ارسال شده است. از آنجایی که در روش های دلفی و پانل افراد پاسخگو به صورت نمونه گیری انتخاب نمی شوند در این تحقیق پنل دلفی ۱۷ نفر از

شکل (۳) نقشه تاثیرگذاری و تاثیرپذیری مستقیم را نشان داده است.



شکل (۳) نقشه تاثیرگذاری و تاثیرپذیری مستقیم

همانطور که در جدول (۲) نشان داده شده است عوامل رسانه ای، محیطی و فرهنگی در رتبه بندی بالا به عنوان عوامل تاثیرگذاری مستقیم قرار دارند و عوامل فردی، انگیزشی، انسانی در رتبه بندی بالا از نظر عوامل تاثیرپذیر مستقیم قرار دارند.

همچنین همانطور که در شکل (۳) نشان داده شد، متغیرهای ناحیه ی اول مثلثاتی شامل عوامل اجتماعی و سازمانی است. این ناحیه همان متغیرهای دوجویی یا اهداف می باشد که میزان تاثیرگذاری و تاثیرپذیری آنها بالاست. متغیرهای ناحیه دوم مثلثاتی شامل عوامل آموزشی، فرهنگی، محیطی و رسانه ایی است. این ناحیه متغیرهای تاثیرگذار است. براساس نتایج تحقیق در ناحیه سوم مثلثاتی یا عبارتی متغیرهای مستقل، متغیرهای جمعیت شناختی بدست آمده است. در ناحیه چهارم، متغیرهای وابسته شامل عوامل توانمندسازی روانشناختی، فردی، منابع انسانی می باشد.

در ادامه نمودار (۱) تاثیرات غیرمستقیم متغیرهای تحقیق را نشان داده است.

لازم به ذکر است برای هر متغیر، جمع تاثیرگذاری و تاثیرپذیری نیز ذکر شده است. تفسیر این جدول در ماتریس متقاطع به اینگونه است که به عنوان مثال عوامل فردی بیشتر از اینکه تاثیرگذار باشد تاثیر پذیر است. چون جمع سطر آن (تاثیرگذاری) عدد ۱۱ بدست آمده است ولیکن جمع ستون آن (تاثیرپذیری) عدد ۲۶ بدست آمده است.

### جدول (۱) شاخص های هوش فرهنگی بر اساس

### ادبیات تحقیق و نظر خبرگان

جدول (۲) میزان تاثیرپذیری و تاثیرگذاری مستقیم و غیرمستقیم مولفه های تحقیق را به همراه رتبه بندی آنها نشان می دهد.

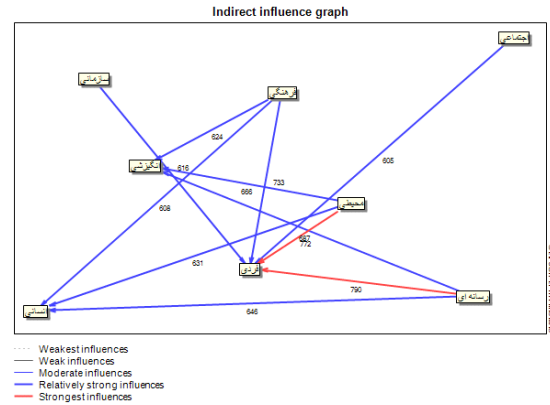
### جدول (۲) تاثیرپذیری مستقیم و غیرمستقیم و

### تاثیرگذاری مستقیم و غیرمستقیم مولفه های تحقیق

| رتبه بندی | متغیر   | تاثیرپذیری مستقیم | تاثیرپذیری غیرمستقیم | تاثیرگذاری مستقیم | تاثیرگذاری غیرمستقیم |
|-----------|---------|-------------------|----------------------|-------------------|----------------------|
| ۱         | رسانه   | ۱۱۱               | ۳۳۱                  | ۵۱۱               | ۱۸۶                  |
| ۲         | محیطی   | ۱۱۱               | ۸۸۱                  | ۵۱۱               | ۵۸۱                  |
| ۳         | فرهنگ   | ۱۱۱               | ۱۱۱                  | ۳۳۱               | ۸۱۱                  |
| ۴         | سازمان  | ۱۱۱               | ۵۵۱                  | ۷۷۱               | ۱۰۶                  |
| ۵         | آموز    | ۵۵۱               | ۱۱۱                  | ۳۳۱               | ۱۰۳                  |
| ۶         | اجتماع  | ۵۵۱               | ۳۳۱                  | ۱۱۱               | ۹۳۳                  |
| ۷         | انسانی  | ۸۸۱               | ۷۷۱                  | ۱۱۱               | ۸۸۲                  |
| ۸         | فردی    | ۱۱۱               | ۱۱۱                  | ۱۱۱               | ۸۴۸                  |
| ۹         | جمعیت   | ۶۶۱               | ۶۶۶                  | ۵۹۹               | ۶۰۰                  |
| ۱۰        | توانمند | ۵۵۵               | ۴۴۴                  | ۴۴۹               | ۴۱۱                  |
| ۱۱        | انگیز   | ۴۴۴               | ۲۲۷                  | ۴۰۱               | ۲۶۱                  |

### جدول (۳) سناریوها و وضعیت آنها

| سناریو       | وضعیت  |
|--------------|--|
| سناریو اول   | عوامل رسانه ای و محیطی: عوامل رسانه ای و محیطی مناسب<br>عوامل آموزشی و فرهنگی: عوامل آموزشی و فرهنگی مناسب     |
| سناریو دوم   | عوامل رسانه ای و محیطی: عوامل رسانه ای و محیطی مناسب<br>عوامل آموزشی و فرهنگی: عوامل آموزشی و فرهنگی نامناسب   |
| سناریو سوم   | عوامل رسانه ای و محیطی: عوامل رسانه ای و محیطی نامناسب<br>عوامل آموزشی و فرهنگی: عوامل آموزشی و فرهنگی نامناسب |
| سناریو چهارم | عوامل رسانه ای و محیطی: عوامل رسانه ای و محیطی نامناسب<br>عوامل آموزشی و فرهنگی: عوامل آموزشی و فرهنگی مناسب   |



### نمودار (۱) تاثیرات غیرمستقیم متغیرهای تحقیق

نمودار (۲) نمودار مربوط به سناریوها و عوامل را نشان

می دهد

| عوامل رسانه ای و محیطی مناسب |              | عوامل آموزشی و فرهنگی مناسب |            |
|------------------------------|--------------|-----------------------------|------------|
| سناریو اول                   | سناریو دوم   | سناریو اول                  | سناریو دوم |
| سناریو سوم                   | سناریو چهارم | سناریو اول                  | سناریو دوم |

نمودار (۲) سناریوها و عوامل

با توجه به عوامل استخراج شده تاثیرگذار، چهار سناریو به شرح ذیل نگارش شده است.

### سناریو اول: هوش فرهنگی مهد همدلی فرهنگی

نتایج تحقیق نشان داد چنانچه عوامل آموزشی و فرهنگی مناسب باشد و یا سیستم با عوامل رسانه ای و محیطی مناسب روبرو گردد، در ماتریس تاثیرگذاری، سناریوی اول شکل می گیرد.

در تبیین سناریوی اول درخصوص نقش رسانه ها خاطر نشان می گردد که رسانه ها در جوامع مختلف از اهمیت بالایی برخوردار هستند. چرا که آنها می توانند با به تصویر کشیدن فرهنگ های مختلف، شیوه ی سبک زندگی و آداب و رسوم آنها را به اطلاع دیگران برسانند. لذا هوش فرهنگی و به مثابه ی آن همدلی فرهنگی، بر مهارت های میان فردی مناسبی استوار است که درون مایه ی آن بر اساس رسانه های مناسب شکل گیرد. تحقیقات نشان داده است که همدلی فرهنگی از ویژگی های مهم افراد برای سازگاری و انطباق آنها در محیط های جدید کاری و یا شخصی می باشد. از طرفی آموزش مهارت های ارتباطی و یا آموزش هنجارهای فرهنگی جدید از طریق رسانه ها

### بحث و نتیجه گیری

آینده پژوهی تلاش می کند تا پس از تجزیه و تحلیل وضعیت کنونی سازمان با توجه به شناسایی روند تغییرات، پیش بینی های احتمالی برای آینده را ترسیم نماید.

همانطور که یافته های تحقیق نشان داده است عوامل تاثیرگذار و تاثیرپذیر بر هوش فرهنگی به وسیله نرم افزار میک مک به پایان رسید و در نهایت چهار عامل اصلی فرهنگی، آموزشی، محیطی و رسانه ای به عنوان مهم ترین و تاثیرگذارترین عوامل موثر بر هوش فرهنگی شناخته شدند که همه عوامل دیگر به شیوه مستقیم و غیرمستقیم تحت تاثیر این عوامل می باشد. از عوامل شناخته شده عوامل آموزشی و فرهنگی به عنوان عوامل درونی و عوامل رسانه ای و محیطی به عنوان عوامل بیرونی شناخته شده اند. بنابراین دو نیروی پیشران (آموزشی / فرهنگی و رسانه ای / محیطی) می تواند آینده هوش فرهنگی را تحت تاثیر قرار دهد و عوامل کلیدی دیگر نیز متأثر از وضعیت متغیر این دو نیرو خواهند بود. بنابراین این دو نیرو به عنوان محورهای سناریو شناسایی شدند که برای هر کدام از حالت های احتمالی آنها سناریوهای متفاوتی قابل تدوین است که به آنها اشاره می شود.

جدول (۳) هوش فرهنگی با ۴ سناریو را نشان می دهد.

پاسخ صحیح به آنها از زمره مهارت های رشد هوش فرهنگی محسوب می گردد.

#### سناریوی سوم: هوش فرهنگی زمینه ساز شوک فرهنگی

سناریوی سوم با عوامل رسانه ای و محیطی نامناسب و عوامل آموزشی و فرهنگی نامناسب شکل می گیرد لذا سناریو با این شرایط، هوش فرهنگی زمینه ساز شوک فرهنگی نامیده شده است. به زعم کریستوفی<sup>۱۰</sup> و چارلز<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۷) شوک فرهنگی به اضطراب و نگرانی و احساس عدم اطمینانی که فرد هنگام کار کردن در یک فرهنگ ناشناخته و متفاوت حس می کند، مربوط می شود. برخی صاحب نظران شوک فرهنگی را یک بیماری شغلی می دانند. برخی از افراد به خوبی خود را بازمیابی می کنند و به سرعت با محیط جدید انطباق پیدا میکنند اما برخی دیگر دچار شوک می شوند، این شوک در آنها ادامه دار می شود و آنها را ضعیف میکند. با توجه به اینکه رسانه ها، محیط عوامل آموزشی و فرهنگی در شرایط نامناسبی قرار دارند، زمانی که فرد وارد یک فرهنگ جدید می شود از آنجایی که از هوش فرهنگی مناسبی برخوردار نیست، لذا نمی تواند با پیامدهای منفی وقایعی که در یک فضای میان فرهنگی اتفاق بیفتد روبرو شود. در واقع فرد آموزش مهارت های مناسب را دریافت نکرده ضمن اینکه رسانه ها نیز به نوعی نتوانسته اند محیط های جدید و فرهنگ های محیط های مختلف را برای فرد تداعی سازند و در اینجا فرد مستعد شوک فرهنگی می گردد. لازم به ذکر است که نتایج تحقیق در خصوص شوک فرهنگی در این قسمت همسان با نتایج اصانلو و خدایمی (۱۳۹۲) می باشد.

#### سناریوی چهارم هوش فرهنگی بازخورد بازنمایی

##### غیرواقعی رسانه

سناریوی چهارم با عوامل رسانه ای و محیطی نامناسب و عوامل آموزشی و فرهنگی مناسب شکل می گیرد لذا سناریو با این شرایط، هوش فرهنگی بازخورد بازنمایی

می تواند در فرد توانایی مقابله با شرایط جدید را فراهم نماید. طبق اندیشه های روان شناسی میان فرهنگی دایمن<sup>۷</sup> (۱۹۹۰)، ویژگی های شخصیتی چون همدلی فرهنگی، مکانیسم های کلی انطباق و سازگاری هستند که در افراد در طول زمان و در محیط های چندفرهنگی به عنوان راه حل های ذهنی برای حفظ زندگی و تداوم ارتباط، شکل و توسعه می یابند. بر این اساس درک و تحقق رفتارهای جدید در افراد دارنده ویژگی های میان فرهنگی، توانایی های پویایی هستند که نمایانگر دانش و مهارت هایی هستند که می توانند با آموزش به دست آیند. لازم به ذکر است که نتایج تحقیق در خصوص نقش رسانه و عوامل میان فرهنگی در این قسمت همسان با نتایج امامقلی (۱۳۹۸) و احمدی و قاسمی (۱۳۹۱) می باشد.

#### سناریو دوم : هوش فرهنگی عاری از تعصب (آزاد

##### اندیشی)

سناریوی دوم با عوامل رسانه ای و محیطی مناسب و عوامل آموزشی و فرهنگی نامناسب شکل می گیرد لذا سناریو با این شرایط، هوش فرهنگی عاری از تعصب (آزاد اندیشی) نامیده شده است. در تبیین آن لازم به ذکر است که چنانچه در جامعه ای عوامل رسانه ای اعم از رسانه های مکتوب و غیرمکتوب به شیوه ی مناسب و شفاف اطلاعات مورد نیاز افراد را در اختیارشان قرار دهد و یا افراد بتوانند تجربیات خود از محیط های برون مرزی را در اختیار سایرین قرار دهند فرهنگ تعامل عاری از هر گونه تعصب شکل می گیرد. اهمیت هوش فرهنگی در محیط به ارتباط و تعامل با افراد در کشور میزبان و ایجاد رابطه دوستی با افراد محلی تاکید دارد. ناآگاهی از خصوصیات بارز و تعصبات بی جا می تواند یکی از دلایل شکست بین فرهنگی باشد. طبق نظر بوچر<sup>۸</sup> و پاتریشیا<sup>۹</sup> (۲۰۰۸) شناسایی پیش داوری ها و تعصب ها و

<sup>10</sup> Christofi

<sup>11</sup> Charles

<sup>7</sup> Digman

<sup>8</sup> Bucher

<sup>9</sup> Patricia



غیرواقعی رسانه نامیده شده است. در تبیین آن ذکر می‌گردد که امروزه صاحب‌نظران علوم ارتباطات با اذعان به توانایی شگرف رسانه‌های جمعی در شکل دهی افکار، نگرش‌ها و رفتار افراد، مطالعات مختلفی را در مورد سنجش میزان و نوع تأثیرات رسانه‌ها انجام می‌دهند و بیان می‌دارند که وسائل ارتباط جمعی قادرند با کارکردهای منفی و تخطی از اخلاق رسانه‌ای، سلامت فکری و اخلاقی آحاد جامعه را تهدید کنند و الگوهای نابهنجار رفتاری را در جامعه تثبیت نمایند و از سوی دیگر می‌توانند با توجه به کارایی و توان رسانه‌ها، نرخ وقوع انحرافات اجتماعی را کاهش دهند و این بیانگر آن است که رسانه اطلاعات درست، شفاف و واقعی را بین عموم منتشر نمی‌کند لذا فرهنگ جوامع مختلف به شکل غیرواقعی در ذهن سایر افراد تداعی می‌گردد. به عبارت دیگر چنانچه افراد در محیط نامناسب با رسانه‌های نامناسب و غیرشفاف قرارگیرند هوش فرهنگی آنها کمک شایانی به آنها در مواجهه با فرهنگ‌های مختلف نخواهد کرد. نتایج تحقیق در خصوص ناسازگاری و هوش فرهنگی در این قسمت همسان با نتایج عسگری و روشنی (۱۳۹۱) می‌باشد.

در پایان یادآوری می‌گردد که آینده پژوهی، این امکان را فراهم می‌کند که با ابزاری چون آینده پژوهی می‌توان تعاملات با فرهنگ‌های مختلف را با بیشترین دقت و کمترین عدم اطمینان پیش بینی نمود. درک و شناخت تفاوت‌های فرهنگی، سازمانها را در جهت تحقق اهداف سازمان کمک می‌کند. پیش بینی آینده در خصوص هوش فرهنگی می‌تواند موانع ارتباطی بین فرهنگ‌های مختلف را کاهش دهد و به افراد، قدرت مدیریت فرهنگ اعطا نماید.

- باشکوه محمد و بیگی فیروزی، الله‌یار. (۱۴۰۰). تأثیر هوش فرهنگی کارکنان بر فرهنگ سازمانی بیمارستان. اخلاق پزشکی، ۱۵(۴۶)، ۱-۱۳.
- افشاری، صدیقه؛ طباطبایی، سمانه سادات و غنی فر، محمد حسن. (۱۴۰۰). بررسی اثربخشی آموزش هوش اجتماعی و فرهنگی بر خلاقیت و خودکارآمدی تحصیلی دانش آموزان دختر دوره دوم متوسطه شهرستان جویبار. فصلنامه روان شناسی تحلیلی شناختی، ۱۲(۴۷)، ۲۷-۳۷.
- حسینی، فهیمه. (۱۳۹۴). تأثیر هوش فرهنگی بر یادگیری خودراهبر دانشجویان پرستاری. دوماهنامه علمی-پژوهشی راهبردهای آموزش در علوم پزشکی، ۸(۲)، ۱۱۵-۱۲۲.
- بری‌خجسته، فریبا و عباس زاده، محمد. (۱۳۹۳). مطالعه هوش فرهنگی و عوامل مرتبط با آن (استفاده از رسانه‌ها، هویت مذهبی و سرمایه اجتماعی) در دانشجویان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز. مطالعات جامعه‌شناسی، ۵(۱۶)، ۷-۲۸.
- غفاری، مظفر و خانی، لطفعلی. (۱۳۹۲). ارتباط سرمایه اجتماعی و هوش فرهنگی با عملکرد تحصیلی دانشجویان علوم پزشکی. مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی، ۱۳(۸)، ۶۵۱-۶۴۲.
- رحیمی، حمید و حلوایی، مائده. (۱۳۹۸). اثر سرمایه روان‌شناختی بر فرسودگی تحصیلی دانشجویان دانشگاه کاشان: نقش میانجی هوش فرهنگی. *روانشناسی فرهنگی*، ۳(۲)، ۳۳-۵۳.
- امیراسماعیلی، محمدرضا؛ نکویی مقدم، محمود؛ خسروی، سجاد؛ میرزایی، سعید و ارومیه‌ای، نادیا. (۱۳۹۵). رابطه بین مولفه‌های فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش: مطالعه موردی دانشگاه علوم پزشکی کرمان. مدیریت اطلاعات سلامت، ۱۱(۶)، ۷۷۰-۷۷۸.
- رجب پور، ابراهیم. (۱۳۹۷). بررسی روابط بین فرهنگ سازمانی، سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی (مورد مطالعه: پژوهشگاه صنعت نفت). فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۹(۳۶)، ۱۸۹-۲۱۲.
- میرسپاسی، نیلوفر و رجبی فرجاد، حاجیه. (۱۳۹۷). تحلیل نقش تعدیل‌گر ضوابط اخلاقی در رابطه بین فرهنگ سازمانی و اعتماد سازمانی. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، ۱۳(۳)، ۷۰-۷۸.
- شوقی، بهزاد؛ غنی زاده گرایلی، مهری؛ شعله کار، شیما و صادقی، زینب. (۱۳۹۷). تأثیر خرد سازمانی بر خلاقیت با توجه به نقش میانجی فرهنگ سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی شهر تهران). فصلنامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۹(۳۶)، ۲۸۳-۳۱۰.
- کردنائیچ، اسداله؛ فانی، علی اصغر و مسعودی زهرا. (۱۳۹۳). فرهنگ سازمانی حلقه مفقوده شفافیت سازمانی و عملکرد سازمان. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۲(۲)، ۱۸۹-۱۷۳.
- خیرگو، منصور و شکری، زینب. (۱۳۹۰). توسعه فرایند سیاستگذاری با استفاده از راهبرد آینده نگاری. فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت، ۱۱(۴۲)، ۷۱-۱۰۲.
- شونکر برکهارد، وولف تورستن. (۱۳۹۳). برنامه ریزی استراتژیک مبتنی بر سناریو: توسعه استراتژی‌ها در یک دنیای نامطمئن. ترجمه: فرهاد مهمان‌پذیر، محمد مسعود نخستین، علی عباس بنایی. تهران: انتشارات ژرف.
- طلوعی اشلفی، عباس و قیومی، عباسعلی. (۱۳۸۷). ارائه الگوی مهندسی فرهنگ با رویکرد آینده پژوهی. فصلنامه مدیریت فرهنگی، ۲(۲)، ۲۳-۳۹.
- عسگری، پیمان؛ عزیزآبادی فراهانی، فاطمه؛ نوابخش، مهرداد و صالحی امیری، سیدرضا. (۱۳۹۷). آینده پژوهی سرمایه فرهنگی در خانواده ایرانی به روش مدل سازی، آینده پژوهی مدیریت (پژوهش‌های مدیریت)، ۲۹(۱۱۲)، ۱۰۳-۱۱۸.
- محمدی شهرودی، حامد؛ شیرازی، علی و صادقی، فرشته. (۱۳۹۷). بررسی اثر هوش فرهنگی بر رفتارهای شهروندی سازمانی از طریق نقش میانجی گری همدلی فرهنگی کارکنان، ۱۰(۲)، ۴۵-۶۶.
- نپوریزاده، بهنام. (۱۳۸۸). آینده پژوهی؛ مفاهیم، روشها. تهران: مرکز آینده پژوهی علوم و فناوری دفاعی - مؤسسه آموزشی تحقیقاتی صنایع دفاعی.
- کروبی، مهدی؛ امیری، زینب و محمودزاده، سید مجتبی. (۱۳۹۵). تأثیر هوش فرهنگی بر عملکرد شغلی (مطالعه موردی: راهنمایان تور ورودی شهر تهران). برنامه ریزی و توسعه گردشگری، ۵(۱۸)، ۱۱۹-۱۳۶.
- لاری گل، زهرا؛ محمدی فخر، اعظم؛ زهدی، فاطمه و جلیلی، حمیده. (۱۴۰۰). پیش‌بینی خودکارآمدی کارآفرینانه دانشجویان: نقش هوش (فرهنگی و معنوی) و سلامت اجتماعی. مطالعات اسلامی در حوزه سلامت، ۵(۴)، ۵۹-۷۲.
- سهرابی، زهرا و محرم زاده، مهرداد. (۱۴۰۰). طبقه بندی مدیران از طریق مهارت‌های ارتباطی و هوش فرهنگی در سازمانهای ورزشی. مطالعات راهبردی جامعه شناختی در ورزش، ۱(۱)، ۸۰-۹۱.
- احمدی، یعقوب و قاسمی، وحید. (۱۳۹۱). اثر همدلی فرهنگی، ابتکار اجتماعی و قوم‌گرایی بر هوش فرهنگی. فصلنامه علمی پژوهشی راهبرد فرهنگ، ۵(۲۰)، ۱۲۹-۱۵۳.
- شتابان، سحر؛ پور موسوی، سید موسی و رضایی، علی اکبر. (۱۳۹۵). بررسی مولفه‌های تأثیر بر ارتقای هوش فرهنگی مدیران شهری مطالعه موردی (منطقه ده شهرداری تهران). مطالعات مدیریت شهری، ۸(۲۶)، ۵۷-۷۰.

اصانلو بهاره و خدایمی سهیلا. (۱۳۹۳). بررسی اثر هوش فرهنگی بر شوک فرهنگی، سازگاری میان فرهنگی و عملکرد. مطالعات توسعه اجتماعی-فرهنگی، ۲(۴)، ۷۵-۹۶.

اسکندری، مریم؛ پایدارفرد، داوود و مهدوی نیک، مرتضی. (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تبریز. تصویر سلامت، ۴(۹)، ۲۹۲-۲۹۸.

عسگری پرویز، روشنی خدیجه. (۱۳۹۱). مقایسه هوش فرهنگی، هوش هیجانی، سازگاری فردی - اجتماعی دانشجویان زن و مرد دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهواز. زن و فرهنگ، ۳(۱۲)، ۶۳-۴۹.

Aldhaehri, Ali. (2017). "Cultural intelligence and leadership style in the education sector", *International Journal of Educational Management*, 31(6), 718-735.

Ang, S, Van Dyne L, Koh C, Ng K. Y, Templer K.J, Tay C and Chandrasekar N.A. (2007), "Cultural Intelligence: its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance", *Management and Organization Review*, 3(3), 335-371.

Ang, S. & Dyne, V. L. (2008). Conceptualization of cultural intelligence: Definition, Distinctiveness and Nomological Network. In S. Ang & L. Van Dyne (Eds.). *Handbook on Cultural Intelligence*. New York.

Ang, S. and Van Dyne, L. (Eds), (2008), *Handbook on Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Applications*, M.E. Sharpe, Armonk, NY.

Balogh, Agnes, Zoltán Gaál, and Lajos Szabó. (2011). Relationship between organizational culture and cultural intelligence. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge* 6(1):95

Bandura, Albert. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. NJ: Prentice-Hall.

Bucher, Richard D., and Patricia L. (2008). *Building cultural intelligence (CQ): Nine megaskills*. Pearson/Prentice Hall.

Chakravarty, Dwarka, Anthony Goerzen, Martina Musteen, and Mujtaba Ahsan. (2021). Global cities: A multi-disciplinary review and research agenda *Journal of World Business*, 56 (3), 10182.

Chao, Melody Manchi, Riki Takeuchi, and Jiing-Lih Farh. (2016). Enhancing cultural intelligence: the roles of implicit culture beliefs and adjustment. *Pers Psychol* 70(1):257-292

Christofi, Victoria & Charles, L. Thompson. (2007). «You cannot go home again: A phenomenological investigation of returning to the sojourn country after studying abroad», *Journal of Counseling & Development*, 85: 53-63.

Chua, Roy YJ, Michael W. Morris, and Shira Mor. (2012). Collaborating across cultures: Cultural

حیدری، حسین؛ خاشعی، وحید و معروفانی اصل، مرتضی. (۱۳۹۵). تحلیل تأثیر شوخ‌طبعی بر فرهنگ سازمانی و انسجام گروهی. *مجله مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۴(۱)، ۷۳-۹۶.

کاوه، داود؛ سلاجقه، سنجر و شیخی، ایوب. (۱۳۹۸). طراحی مدل فرهنگ سازمانی و بررسی رابطه آن با توانمندسازی روانشناختی کارکنان (مورد مطالعه: دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی خراسان رضوی). *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۱۰(۳۹)، ۲۹۳-۳۱۴.

اردلان، محمدرضا و بهشتی راد، رقیه. (۱۳۹۴). رابطه فرهنگ سازمانی و وجدان کاری کارکنان با نقش میانجی گری جامعه‌پذیری سازمانی کارکنان دانشگاه ارومیه. (۴)، ۱۸۵-۱۹۸.

شایسته، لطیف؛ اسماعیلی، رضا و محمدی، اصغر. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر هویت قومی و هوش فرهنگی بر سبک هویت ملی جوانان. *سبک زندگی اسلامی با محوریت سلامت*، ۴(۴)، ۲۱۶-۲۳۳.

کریمی جعفری، فاطمه؛ حقیقی کفاش، مهدی و بهرامی، امیر. (۱۳۹۳). رابطه بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازهای مدل تعالی سازمانی با تأکید بر نقش تعهد عاطفی کارکنان صنعت بیمه. *فصلنامه علمی پژوهشی پژوهشنامه بیمه*، ۲۹(۱)، ۱۵۳-۱۷۹.

مرعشیان، فاطمه سادات؛ نادری، فرح؛ حیدرئی، علیرضا؛ عنایتی، میرصلاح الدین و عسگری، پرویز. (۱۳۹۲). رابطه فرهنگ سازمانی و هوش هیجانی با کارآفرینی سازمانی در کارکنان زن. *نشریه علمی زن و فرهنگ*، ۵(۱۷)، ۴۱-۵۳.

وفاخواه، شادی؛ یاراحمدی، مرتضی و تمجید یامچلو، علیرضا. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر گونه‌های فرهنگ سازمانی بر فرایندهای مدیریت منابع انسانی پروژه. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۰(۲)، ۴۹-۷۲.

فاروقی، نژلا و سنجر، احمدرضا. (۱۳۹۵). تأثیر آموزش شغلی و فرهنگ سازمانی بر جهانی شدن (مورد مطالعه: شرکت کیسون). *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۴(۳)، ۸۶۵-۸۸۲.

رستمی، مهدی؛ خوش‌کنش، ابوالقاسم؛ آقازیارتی، علی و ملک شیخی، سمیه. (۱۳۹۶). بررسی رابطه سبک رهبری با فرهنگ سازمانی و نقش آن در خودکارآمدی و اشتیاق کاری کارکنان دانشگاه شهید بهشتی. *مشاوره شغلی و سازمانی*، ۳۰(۹)، ۲۸-۹.

امامقلی‌زاده، سعید؛ فلاح‌پور، فرهاد و رنجبر کوچکسراتی، کوشان. (۱۳۹۶). بررسی اثر فرهنگ سازمانی بر سرمایه اجتماعی با نقش میانجی اخلاق حرفه‌ای در اداره راه و ترابری ساری. *مجله علمی مدیریت سرمایه اجتماعی*، ۴(۳)، ۴۰۵-۴۲۸.

سالاری، سعادت؛ پیله وززاده، مطهره؛ رفعتی، فوزیه و قادری، مصعب. (۱۳۹۲). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با رضایت شغلی در کارکنان بیمارستان: مطالعه موردی. *فصلنامه مدیریت پرستاری*، ۲(۳)، ۴۳-۵۱.

- in the shipping industry. *Mar Policy* 34(3):575–582
- Ponomareva, Yuliya, Timur Uman, Virginia Bodolica, and Karl Wennberg. (2022). Cultural diversity in top management teams: Review and agenda for future research. *Journal of World Business*, 57(4), 101328.
- Reilly, Michael, and Dirk Willenbockel. (2010). Managing uncertainty: a review of food system scenario analysis and modeling. *Journal of Philosophical transactions the royal society*, 365, 3049-3063.
- Rockstuhl, Thomas, Stefan Seiler, Soon Ang, Linn Van Dyne, and Hubert Annen. (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*, 67(4), 825-840.
- Rutherford, Amanda. (2016). The effect of top-management team heterogeneity on performance in institutions of higher education. *Public Performance & Management Review*, 40, 119-144.
- Şahin, Faruk, Sait Gurbuz, and Onur Köksal. (2014). "Cultural intelligence (CQ) in action: the effects of personality and international assignment on the development of CQ", *International Journal of Intercultural Relations*, 39 (2), 152-163.
- Sharma, Tanu; Singh, Sandeep. (2018). "Relationship of emotional intelligence with cultural intelligence and change readiness of Indian managers in the service sector", *Journal of Organizational Change Management*.
- Thomas, David C., Yuan Liao, Zeynep Aycan, Jean-Luc Cerdin, Andre A. Pekerti, Elizabeth C. Ravlin, Günter K. Stahl et al. (2015), Cultural intelligence: A theory-based short form measure. *Journal of International Business Studies*, 46 (9), 1099-1118.
- Thomas, David. C. (2006). Domain and development of cultural intelligence. The importance of mindfulness. *Group & Organization Management*, 31, 78-99.
- Van Dyne, Linn, Soon Ang, Kok Yee Ng, Thomas Rockstuhl, Mei Ling Tan, and Christine Koh. (2012). Sub-dimensions of the four factor model of cultural intelligence: Expanding the conceptualization and measurement of cultural intelligence. *Social and personality psychology compass*, 6(4), 295-313.
- metacognition and affect-based trust in creative collaboration. *Organ Behav Hum Decis Process* 118:116–131
- Deng, Ling, and Paul Gibson. (2008). A qualitative evaluation on the role of cultural intelligence in cross-cultural leadership effectiveness. *International journal of leadership studies*. 3, 197-181.
- Digman, John M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model." *Annual review of psychology* 41(1), 417-440.
- Evans, Elizabeth Hallaine. (2012). Expatriate success: cultural intelligence and personality as predictors for cross-cultural adjustment (Doctoral dissertation, The University of Tennessee at Chattanooga).
- Fulton, Brad. (2021). Bridging and bonding: Disentangling two mechanisms underlying the diversity – Performance relationship. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 50(1), 54-76.
- Gonçalves, Gabriela, Marta Reis, Cátia Sousa, Joana Santos, Alejandro Orgambidez-Ramos, and Peter Scott. (2016) Cultural intelligence and conflict management styles. *Int J Organ Anal* 24(4):725–742
- Jyoti J, Kour S (2017) Factors affecting cultural intelligence and its impact on job performance. *Pers Rev* 46(4):1–54
- Kim, You Jin, and Linn Van Dyne. (2012). Cultural Intelligence and International Leadership Potential: The Importance of Contact for Members of the Majority, *APPLIED PSYCHOLOGY: An International Review* 61(2), 272–294.
- Kubicek Amadeus, Ramudu Bhanugopan, Grant O’Neill. (2017) How does cultural intelligence affect organisational culture: the mediating role of cross-cultural role conflict, ambiguity, and overload. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-25
- Lee, JungHoon, Melvin R. Weber, and David Rivera Jr. (2019) A sociocultural perspective on expatriation willingness: the mediating role of cultural intelligence. *J Hosp Mark Manag* 28(1):124–145
- Lisak, Alon, and Miriam Erez. (2015) Leadership emergence in multicultural teams: The power of global characteristics. *J World Bus* 50:3–14
- Murphy, William H., Ismail Gölgeci, and David A. Johnston. (2019) Power-based behaviors between supply chain partners of diverse national and organizational cultures: the crucial role of boundary spanners’ cultural intelligence. *J Bus Ind Mark* 35(2):204–218
- Peterson, Brooks. (2004), *Cultural Intelligence: A Guide to Working with People from Other Cultures*, Intercultural Press, Yarmouth, ME.
- Progoulaki, Maria, and Ioannis Theotokas. (2010) *Human resource management and competitive advantage: an application of resource-based view*