



## آموزش هوش فرهنگی در هزاره سوم: ماهیت، ضرورت، رویکردها و ابعاد

مریم کابلی

پژوهشگر و مدرس دانشگاه

globalcitizenship2021@gmail.com

ارسال: تیر ماه ۱۴۰۰ پذیرش: مرداد ماه ۱۴۰۰

### چکیده

هوش فرهنگی، مفهومی چندوجهی و چندبعدی است که در آن، تمایلات انسانی در رابطه با فرهنگ‌های دیگر، از زوایای متفاوت مورد واکاوی و ارزیابی قرار می‌گیرد؛ توانایی درگیر شدن در یک موقعیت رفتاری است که باعث استفاده از مهارت‌ها مثل زبان و مهارت‌های میان فردی و ویژگی‌ها (نظیر حد تحمل ابهام، انعطاف‌پذیری) شده و منجر به تنظیم مناسب رفتار شخص بر مبنای ارزش‌های پایه‌ی فرهنگی و نگرشی شخص مقابل در حال تعامل می‌شود. در مقاله‌ی حاضر که به شیوه‌ی توصیفی-مروری نگاشته شده، درصدد تبیین ضرورت، ابعاد و رویکردهای هوش فرهنگی در آموزش میان فرهنگی می‌باشد.

واژه‌های کلیدی: هوش فرهنگی، آموزش، میان فرهنگی، هزاره سوم.

### ۱- مقدمه

هوش فرهنگی، قابلیت فرد برای عملکرد مؤثر در موقعیت‌هایی است که به واسطه‌ی تفاوت‌های فرهنگی مشخص شده‌اند [۱]. این هوش، توانایی فرد برای تعامل مؤثر با فرهنگ‌های جدید را افزایش می‌دهد. در دنیایی که عبور از مرزها کاری عادی شده است، پرورش هوش فرهنگی یک نیاز حیاتی برای همه‌ی افراد است [۲]. از طریق این هوش، توانایی افراد به منظور سازگاری مؤثر با وضعیت‌هایی که از طریق تنوع فرهنگی به وجود می‌آید، افزایش می‌یابد و افراد در چنین حالتی می‌توانند در برابر طیف گسترده‌ی فرهنگ‌ها درک و فهم درستی داشته باشند و به شکل صحیحی عمل کنند. افرادی که دارای سطح بالایی از هوش فرهنگی هستند، از عملکرد و سازگاری مؤثر در گروه‌های کاری بین فرهنگی، برنامه‌های مطالعاتی در خارج و انتصاب در ورای مرزها، برخوردارند [۳ و ۴].

در رابطه با هوش فرهنگی همواره این پرسش مطرح می‌شود که آیا می‌توان آن را با آموزش مستقیم یا غیرمستقیم بهبود بخشید و در صورتی که پاسخ مثبت باشد تا چه اندازه امکان تقویت هوش فرهنگی از راه چنین آموزش‌هایی امکان‌پذیر است؟ علاوه بر این پرسش دیگری که در این باره می‌توان طرح کرد آن است که با چه نوع آموزش یا برنامه‌ای می‌توان به تقویت هوش فرهنگی نایل

آمد؟ در پاسخ به این سؤال می‌توان تصریح کرد که هوش فرهنگی قابلیت مستعد و قابل توسعه است [۵] و هر شخصی می‌تواند آن را در خود توسعه و گسترش دهد. در واقع، نمره‌ی هوش فرهنگی افراد ثابت نبوده و می‌تواند از طریق آموزش، تعامل و تجربه افزایش یابد. صرفاً به این دلیل که برخی از افراد ممکن است استعداد طبیعی در انعطاف رفتارشان در شرایط متفاوت فرهنگی داشته باشند، هیچ تضمینی برای این که بتوانند از نظر فرهنگی هوشمند شوند، نیست؛ مانند این که استعداد طبیعی برای دوندگی به این معنا نیست که فرد بدون آموزش، یک دوندگی مارتن خواهد شد. این امر در زمینه‌ی هوش فرهنگی نیز صادق است [۶].

برای افزایش هوش فرهنگی لازم است افراد تحت آموزش‌های فرهنگی قرار گیرند. این آموزش‌ها به افراد کمک می‌کنند که دانش خود را برای نگرستن به موقعیت‌های چندگانه، یکپارچه سازند و نیز قضاوت در مورد دیگران را تا جمع‌آوری میزان کافی از شواهد و اطلاعات به تأخیر بیندازند. به عقیده‌ی کاوانو (۲۰۰۷)، هوش فرهنگی را می‌توان با آموزش و تجربه از طریق مأموریت‌ها، همگون-سازها و کنفرانس‌های فرهنگی گسترش داد. قرارگیری بیشتر در معرض آموزش‌های فرهنگی گوناگون و کسب دانش بیشتر منجر به افزایش قابلیت‌های کلی فراگیرندگان می‌گردد. افرادی که هوش فرهنگی بالایی دارند، خودکارآمدی‌شان را به عنوان رهبرانی جهانی ارتقاء می‌بخشند، گرایش‌هایی نسبتاً مردمی به سوی فرهنگ‌های مختلف اتخاذ می‌کنند، الگوهای رهبری ذهنی را در سراسر فرهنگ‌ها بهبود می‌بخشند و در شیوه‌ی رهبری، انعطاف‌پذیری نشان می‌دهند.

## ۲- مفهوم هوش فرهنگی

به طور معمول، مطالعه‌ی هوش عمدتاً بر هوش عمومی یا عامل شناختی یا آکادمیک هوش متمرکز گردیده بود. اخیراً نظریه هوش چندگانه [۷ و ۸] به طرح هوش‌های غیرنظری می‌پردازد [۹] که تأکید بر قابلیت سازگاری با انواع دیگر هوش را دارد. اشکال هوشی که جدیداً شناخته شده‌اند شامل هوش میان فردی [۱۰]، هوش عاطفی [۱۱ و ۱۲] و هوش اجتماعی [۱۳] می‌باشند. با این وجود هر کدام از این اشکال هوش بر این فرض استوار است که میزان تشابه فرهنگی افکار فردی و رفتارهای اجتماعی را هدایت می‌نماید. اما همان‌طور که ارلی و آنگ (۲۰۰۳) به تفصیل اذعان داشته‌اند، این قابلیت‌های نسبتاً عمومی ممکن است در مورد افرادی که زمینه‌ی فرهنگی متفاوتی دارند، ناکارآمد باشند [۱۴].

هوش فرهنگی، توانایی فردی مهمی است که با مفهوم‌سازی‌های نوین هوش یعنی توانایی سازگاری و انطباق با محیط هم‌خوانی دارد [۱۰، ۱۳ و ۱۵]. این هوش، یک توانایی شخصی است که باعث می‌شود مردم در شرایط فرهنگی متفاوت به طور مؤثر عمل نمایند [۱۶]. بر مبنای هوش فرهنگی، افراد مرزهای فرهنگی را با سهولت بیشتری حذف نموده و مسائل بین فرهنگی را حل نمایند.

هوش فرهنگی برای نخستین بار توسط ارلی و آنگ (۲۰۰۳) از محققان مدرسه‌ی کسب‌وکار لندن مطرح شد که آن را، قابلیت یادگیری الگوهای جدید در تعاملات فرهنگی و ارائه‌ی پاسخ‌های رفتاری صحیح به این الگوها تعریف کرده‌اند. به عقیده‌ی آن‌ها در مواجهه با موقعیت‌های فرهنگی جدید، به سختی می‌توان علائم و نشانه‌های آشنایی یافت که بتوان از آن‌ها در برقراری ارتباط سود جست. در این گونه موارد، فرد باید با توجه به اطلاعات موجود یک چارچوب شناختی مشترک تدوین کند، حتی اگر این چارچوب درک کافی از رفتارها و هنجارهای محلی نداشته باشد. تدوین چنین چارچوبی تنها از عهده‌ی کسانی برمی‌آید که از هوش فرهنگی بالایی برخوردار باشند. در تعریفی دیگر، هوش فرهنگی یک قابلیت فردی برای درک، تفسیر و اقدام اثربخش در موقعیت‌هایی دانسته شده است که از تنوع فرهنگی برخوردارند و با آن دسته از مفاهیم مرتبط با هوش سازگار است که هوش را بیشتر یک توانایی شناختی می‌دانند. مطابق با این تعریف، هوش فرهنگی با تمرکز بر قابلیت‌های خاصی که برای روابط شخصی با کیفیت و اثربخشی در شرایط فرهنگی مختلف لازم است. در واقع، بر جنبه‌ای دیگر از هوش شناختی تمرکز می‌کند. همچنین این هوش، بیش‌های فردی را دربر می‌گیرد که برای انطباق با موقعیت‌ها و تعاملات میان فرهنگی و حضور موفق در گروه‌های کاری چند فرهنگی مفید است [۱۴].

از نظر محققان، هوش فرهنگی، تعاملات فردی در بین فرهنگ‌هاست و فردی دارای هوش فرهنگی بالا است که بتواند به شیوه‌ی مؤثری در یک زمینه فرهنگی نوین و متفاوت با زمینه فرهنگی رشد یافته در آن خود را سازگار کند بدون آن که هویت فرهنگی

خود را کنار بگذارد. هوش فرهنگی از هوش عاطفی متمایز است. هوش فرهنگی نیاز دارد که افراد زمینه‌های ملی را تغییر دهند و یا این که بر توانایی خود در یادگیری الگوهای جدیدی از تعاملات اجتماعی، پاسخ‌های رفتاری مناسبی را برای این الگوها تدبیر کنند. در محیط‌های فرهنگی جدید اشارات و نشانه‌های مشترک و فراگیر به میزان کمی وجود دارند و یا اصلاً وجود ندارند و در نتیجه نمی‌توان به یک چارچوبی ادراکی مشترک از طریق اطلاعات موجود دست یافت. به بیان دقیق‌تر، هوش فرهنگی، همان توانایی شناخت تفاوت‌ها و تشابهات فرهنگی به گونه‌ای است که فرد متناسب با آن‌ها قادر به انطباق رفتاری و افکاری در شرایط فرهنگی برای بالا بردن سطح تعاملات و انجام وظایف خود به طور مؤثر خواهد بود [۱۴]. دانستن این موضوع که دیگران چگونه این تأثیرات را به وجود می‌آورند عمدتاً بر اذعان به این مطالب محتمل است که افراد در فرهنگ‌های مختلف تجربیات متفاوتی راجع به خود و دیگران دارند. مثلاً افرادی که غرق فرهنگ‌های شرقی شده‌اند واقعاً «خود» را به عنوان تابع روابط برقرار شده با دیگران تعریف می‌کنند، در حالی که افراد متأثر از فرهنگ‌های غربی، برای استقلال، خودکارآمدی، ارزش قائل بوده و بر رشد فردی تأکید می‌کنند [۱۷].

محققان هوش فرهنگی در جستجوی درک ساختار هوش فرهنگی هستند و این که چرا برخی افراد زمانی که مجبور به وفق یافتن با محیط‌های فرهنگی جدید هستند، نسبت به دیگران کارآمدی بیشتری از خود نشان می‌دهند [آننگ و ارلی، ۲۰۰۶ به نقل از ۱۸]. با توسعه‌ی هوش فرهنگی، دنیای انسان‌ها بزرگ‌تر و پیچیده‌تر می‌شود و این مهم سبب می‌شود تا افراد از این فرض که درک تنوع فرهنگی مشکل است به سوی قابلیت درک تفاوت‌های فرهنگی و در جهت استقرار تفاهم‌های فرهنگی رشد نمایند. هوش فرهنگی به افراد اجازه می‌دهد تا تشخیص دهند دیگران چگونه فکر می‌کنند و چگونه به الگوهای رفتاری پاسخ می‌دهند، در نتیجه موانع ارتباطی بین فرهنگی را کاهش و به افراد قدرت مدیریت تنوع فرهنگی می‌دهد. بر همین اساس، موفقیت در محیط‌های میان فرهنگی از طریق یادگیری دانش، مهارت‌ها و قابلیت‌های میان فرهنگی تسهیل می‌شود. به طور مثال، دانش مربوط به موضوعات کلی که اکثر فرهنگ‌های ملی در مورد آن‌ها با هم متفاوت هستند و تأثیر این تفاوت‌های فرهنگی [۱۹] ممکن است به افراد در مورد هنجارها و رفتارهای مورد احترام در فرهنگ جدید، آگاهی و اطلاعات سودمند ارائه دهد [۲۰]. این آگاهی ممکن است اضطراب و شوک فرهنگی را کاهش داده و در نتیجه رفتارهای مناسب در هنگام زندگی و کار در فرهنگ میزبان را ترغیب کند [۲۱].

از نظر آننگ و همکاران (۲۰۱۴)، هوش فرهنگی به مثابه مجموعه‌ای از قابلیت‌های فرهنگی انعطاف‌پذیر، افراد را قادر می‌سازد تا در محیط‌های فرامرزی، عملکرد موفقیت‌آمیزی در زمینه‌های فرهنگی متفاوتی داشته باشند [۲۲]؛ چرا که این هوش، قابلیت فردی برای فعالیت و مدیریت مؤثر در حوزه‌های فرهنگی گوناگون شامل مؤلفه‌های رفتاری، انگیزشی، شناختی و فراشناختی به کار گرفته شده در قضاوت‌ها و تصمیم‌گیری‌های فرهنگی، مطابقت و عملکرد فرهنگی است [۲۳].

### ۳- ابعاد هوش فرهنگی

در یک مطالعه جامع، آننگ و همکاران (۲۰۰۷)، الگوی چهار بعدی هوش فرهنگی را براساس دیدگاه ارلی و آننگ (۲۰۰۳) مطرح ساختند، که شامل ابعاد شناختی، فراشناختی، انگیزشی و رفتاری می‌شود. در ادامه اجمالاً به تبیین هر یک از این ابعاد پرداخته شده است.

#### الف) بعد شناختی هوش فرهنگی

بعد شناختی هوش فرهنگی، درک هنجارهای فرهنگی، ارزش‌ها و مؤلفه‌های نظام‌های فرهنگی هم‌چون: باورهای مذهبی، قواعد زبان و ارتباطات، رسوم و غیره که رفتار شخص را تحت تأثیر قرار می‌دهند، تعریف می‌نماید [۲۴]. این هوش، به شناخت جنبه‌های فرهنگی محیط و جایگاه فرد در آن اشاره دارد و لذا شباهت‌ها و تفاوت‌های فرهنگی را در بر می‌گیرد. این شناخت و دانش فرد از هنجارها، اعمال و بایدها و نبایدهای خاص در محیط‌های فرهنگی متفاوت است [۲۳ و ۲۵].

هر فردی در بدو ورود به فرهنگ خارجی نیاز دارد، در مورد راه‌های نفوذ به لایه‌های درونی آن فرهنگ اطلاعات لازم را کسب کند. به خصوص آن‌که، مهم‌ترین نکته در برقراری ارتباط یافتن نقاط اشتراک با طرف مقابل و تأکید بر آن‌هاست. هوش فرهنگی

شناختی به فرد اجازه می‌دهد، اشتراکات فرهنگی را درک کند و از آن‌ها در برقراری ارتباط بهره‌گیرد. این بعد از هوش فرهنگی توانایی فرد را در ارزیابی شباهت‌ها و تفاوت‌ها در موقعیت‌ها را به روش‌هایی به نمایش می‌گذارد که به فرد اجازه می‌دهد تا رفتاری را که به لحاظ فرهنگی مناسب است انجام دهد. افرادی که هوش فرهنگی بالایی دارند احتمالاً به ندرت کلیشه‌های منفی را بر اساس ویژگی‌های فرهنگی سطحی نظیر قومیت‌گرایی شکل می‌دهند [۲۶]. ارتباط مثبت بین هوش فرهنگی شناختی فرد با آگاهی از هنجارها، اعمال و بایدها و نبایدها که در فرهنگ‌های مختلف از تجربیات شخصی و تحصیلات کسب می‌شوند، با زمان انسجام و پذیرش توسط فرد تأیید شده است [۲۳].

### ب) بعد انگیزشی هوش فرهنگی

هوش فرهنگی انگیزشی، توانایی و انگیزه‌ی استفاده از دانش فرهنگی و دادن پاسخ مناسب فرهنگی را منعکس می‌کند [۲۵]. به بیان دیگر، هوش فرهنگی انگیزشی نوعی قابلیت فردی برای توجه مستقیم و صرف انرژی در راستای تفاوت‌های فرهنگی است [۲۷]. هوش فرهنگی انگیزشی بررسی می‌کند که آیا فرد از انگیزه‌ی کافی برای شناخت فرهنگ جدید برخوردار است یا خیر. فردی که توانایی‌های خود را برای درک افراد از فرهنگ‌های جدید باور ندارد، احتمالاً پس از تجربه‌ی شکست اولیه، دیگر خود را درگیر نمی‌کند. اگر جنبه‌ی انگیزشی هوش فرهنگی ضعیف باشد، تطبیق اتفاق نمی‌افتد. در یک رویارویی میان فرهنگی، یک چالش مهم مشخص کردن اهداف فردی است که با سوابق شخصی و فرهنگی متفاوتی می‌آیند. ارزیابی هدف نه تنها برای برانگیختن یک پاسخ جهت‌دستیابی به هدف لازم است، بلکه برای به وجود آوردن هیجان‌انگیزی جهت انرژی بخشیدن به فعالیت ضروری است. به عبارت دیگر، اهداف به عنوان لینک‌های شناختی عمل می‌کنند و بدان جهت موجب اقدامات متعاقب می‌شوند. افرادی که مؤلفه‌ی انگیزشی بالایی در هوش فرهنگی دارند در تعاملات میان فرهنگی اثربخش‌تر عمل می‌کنند و این احساس قوی را دارند که می‌توانند با طرز فکرهای مختلف دیگران و شرایط متغیر و ناشناخته کنار بیایند و پیچیدگی و عدم اطمینان را مدیریت کنند.

طبق نظر ارلی و آنگ (۲۰۰۳)، دو چارچوب عمومی انگیزشی وجود دارد که برای درک بعد انگیزشی به کار می‌رود: خودکارآمدی<sup>۱</sup> و خودانطباقی<sup>۲</sup> [۲۸]. باندورا<sup>۳</sup> خودکارآمدی را به عنوان «باور به توانایی یک فرد برای سازمان‌دهی و اجرای مجموعه‌ی اعمالی که برای دست‌یابی به اهداف مشخصی مورد نیاز است»، تعریف کرده است [۲۹].

تعدادی از مطالعات در حوزه‌های مختلف پژوهشی نقش خودکارآمدی تصور شده در تطبیق و تغییر انسان را تأیید کرده‌اند. خودکارآمدی تصور شده، نقش کلیدی در عملکرد انسان ایفا می‌کند؛ زیرا نه تنها بر رفتار به صورت مستقیم تأثیر می‌گذارد، بلکه بر سایر عوامل تعیین‌کننده مانند اشتیاق<sup>۴</sup>، انتظارات از نتایج<sup>۵</sup>، تمایلات عاطفی<sup>۶</sup> و ادراکات از موانع و فرصت‌های موجود در محیط اجتماعی تأثیر می‌گذارد. باورهای خودکارآمدی بر این امر که افراد به صورت بی‌قاعده یا استراتژیک و خوش‌بینانه یا بدبینانه می‌اندیشند، مجموعه‌کنش‌هایی که آن‌ها انجام می‌دهند، اهدافی که برای خود تعیین می‌کنند و میزان تعهدی که نسبت به آن‌ها دارند، میزان تلاشی که آن‌ها در شرایط مشخص به کار می‌گیرند، نتایجی که آن‌ها از تلاش‌هایشان انتظار دارند، میزان ایستادگی‌شان در برابر موانع، میزان صبر آن‌ها در برخورد با مسائل، میزان استرس و افسردگی که آن‌ها در برابر تقاضاهای محیطی تجربه می‌کنند و میزان پیشرفتی که حاصل می‌کنند، تأثیر می‌گذارد. تحلیل‌های آماری که یافته‌های مطالعات مختلف را با هم ترکیب کرده‌اند نقش مؤثر خودکارآمدی متصور شده در تغییر و انطباق با شرایط محیطی را تأیید می‌کنند [۳۰].

1. Self- efficacy

2. Self consistency

3. Bandura

4. aspiration

5. outcome expectations

6. affective proclivity

**ج) بعد رفتاری هوش فرهنگی**

هوش فرهنگی رفتاری، منعکس کننده‌ی توانایی انجام فعالیت‌های کلامی و غیر کلامی در زمان تعامل با افرادی از فرهنگ‌های مختلف می‌باشد. همان‌طور که هال (۱۹۵۹) اذعان داشته است: توانایی‌های ذهنی برای درک و انگیزش فرهنگی بایستی به وسیله‌ی توانایی بروز اعمال کلامی و غیر کلامی متناسب مبتنی بر ارزش‌های فرهنگی خاص یک محیط تکمیل گردند. زمانی که افراد تعاملات رودررو را شروع و ادامه می‌دهند، نمی‌توانند به افکار پنهان احساسات یا انگیزش یکدیگر دسترسی داشته باشند، آن‌ها بر چیزی که از طریق صدا، حالت چهره و سایر جلوه‌های بیرونی دیگر فرد می‌بینند یا می‌شنوند تکیه می‌نمایند. نحوه‌ی دست دادن یا سفارش دادن قهوه می‌تواند به عنوان توانایی افراد در رعایت آداب و رسوم و رفتارهای مطلوب طرف‌های مقابل تلقی شود و نشان دهد به اندازه‌ی کافی برای سازگاری با فرهنگ آنان می‌کوشند. در نتیجه افرادی که دارای سطح بالایی از هوش فرهنگی رفتاری هستند انعطاف‌پذیرند و می‌توانند رفتارهای‌شان را منطبق با هر تعامل فرهنگی خاص تنظیم نمایند. در شرایط بین فرهنگی، به‌ویژه رفتارهای غیر کلامی حیاتی هستند؛ زیرا آن‌ها در حکم یک "زبان بی صدا" می‌باشند و معانی را به شیوه‌های نهانی و دقیق ارائه می‌نمایند [۳۱].

**د) بعد فراشناختی هوش فرهنگی**

هوش فرهنگی فراشناختی به میزان دانش فرهنگی آگاهانه‌ی فرد در تعاملات بین فرهنگی اطلاق می‌شود. به عبارتی، این هوش شامل قابلیت فرد در کنترل فعالانه‌ی رفتارها، فرهنگ‌پذیری و آگاهی در طول تعاملات میان فرهنگی است. افرادی که از لحاظ هوش فرهنگی فراشناختی قوی هستند، به طور آگاهانه مفروضات فرهنگی خود را مورد سؤال قرار داده، در طول تعاملات خود، آن‌ها را بروز داده و دانش فرهنگی خود را در تعامل با افرادی از دیگر فرهنگ‌ها تنظیم می‌نمایند [۳۲].

در حقیقت، هوش فرهنگی فراشناختی به هوشیاری فرهنگی فرد و آگاهی فرد در طول تعاملات با افرادی که پیشینه‌های فرهنگی متفاوتی دارند، اشاره می‌کند. عامل فراشناختی به چند دلیل یک جزء مهم از هوش فرهنگی می‌باشد: اولاً، تفکر فعال در خصوص افراد و شرایط در محیط‌های متفاوت فرهنگی را بهبود می‌بخشد. دوم این که، محرک چالش‌های فعال در مقایسه با اتکاء بر تفکر و مفروضات محدود فرهنگی می‌باشد و سوم این که افراد را به سمت سازش و اصلاح استراتژی‌های‌شان سوق می‌دهد به نحوی که آن‌ها از لحاظ فرهنگی متناسب‌تر شده و تمایل بیشتری از خود برای رسیدن به نتایج مطلوب در تعاملات بین فرهنگی نشان دهند. هم‌چنان که آنگ و همکاران (۲۰۰۷) اظهار نموده‌اند: «افرادی با هوش فرهنگی فراشناختی بالا قبل و در طول تعاملات از ترجیحات فرهنگی دیگران آگاه هستند. آن‌ها همچنین مفروضات فرهنگی را مورد سؤال قرار می‌دهند و الگوهای روان‌شناختی خود را در طول تعامل و بعد از آن تنظیم می‌کنند» [۲۳].

**۴- آموزش هوش فرهنگی**

به منظور بهره‌مندی از هوش فرهنگی، تقویت همه‌ی اجزای آن لازم است؛ بدین معنی که تمام ابعاد شناختی، انگیزشی، رفتاری و فراشناختی باید ارتقاء پیدا کنند [۳۳]. در این راستا، وان‌داین و آنگ (۲۰۰۵) اذعان کردند که چگونه نتایج پژوهش‌های هوش فرهنگی، اهمیت توسعه و ارتقاء هوش فرهنگی را نشان می‌دهد. نتایج پژوهش آنگ و همکاران (۲۰۰۵) نیز نشان داد که: (۱) هوش فرهنگی، قضاوت فرهنگی و تصمیم‌گیری و عملکرد وظیفه را پیش‌بینی می‌کند، (۲) هوش فرهنگی موجب افزایش درک افراد از نتایج عملکرد و رای ویژگی‌های جمعیت شناختی، توانایی عمومی شناختی، هوش عاطفی و گشودگی به تجربه می‌شود، (۳) علاوه بر این هوش فرهنگی توانایی افراد را جهت پیش‌بینی و درک نحوه‌ی عملکرد تصمیم‌گیری افزایش می‌دهد، (۴) هوش فرهنگی، تطبیق در شرایطی که با تنوع فرهنگی شناخته می‌شود را پیش‌بینی می‌کند، و (۵) مؤلفه‌های استراتژی و رفتار هوش فرهنگی عملکرد وظیفه را پیش‌بینی می‌کند [۳۴]. همچنین نتایج پژوهشی آنگ و همکاران (۲۰۰۷)، نشان داد که هوش فرهنگی فراشناختی و هوش فرهنگی شناختی، قضاوت فرهنگی و تصمیم‌گیری را پیش‌بینی می‌کند، هوش فرهنگی انگیزشی و هوش فرهنگی رفتاری تطبیق فرهنگی را پیش‌بینی می‌کند و هوش فرهنگی فراشناختی و رفتاری عملکرد وظیفه را پیش‌بینی می‌کند [۲۳].

آموزش هوش فرهنگی می‌تواند تمام مؤلفه‌های هوش فرهنگی (شناختی، انگیزشی، رفتاری و فراشناختی) را با هم ادغام کند. به علاوه برنامه‌های آموزشی مختلفی را می‌توان برای تأمین نیازهای افراد با سطوح متفاوت هوش فرهنگی طراحی و به کار گرفت [۲۴].

#### ۵- ضرورت آموزش هوش فرهنگی

هوش فرهنگی نیازمند آموزش و تعالیم رفتاری، نفسانی و شناختی است. به عنوان مثال، آموزش شناختی ممکن است شامل یادگیری اختیارات و تخصیصات هم شکل و همگن باشد. این امر می‌تواند با جذب کننده‌ها و همانند سازه‌های فرهنگی حاصل شود. علاوه بر این، دانش نحوه‌ی پرسیدن سوال درباره‌ی روشی که هر فرهنگ، تجربیات موجود در خود را در اختیار افراد قرار می‌دهد خیلی مهم است. در همه‌ی فرهنگ‌ها، مردم از مقولات و برجسب‌های الصافی به این مقوله‌ها استفاده می‌کنند. هرچند، روشی که افراد جهان را با آن طبقه‌بندی می‌کنند، اغلب از فرهنگی به فرهنگ دیگر بسیار متفاوت است. فراگیری زبان بعضی از فرهنگ‌ها نیز می‌تواند به شناخت تفاوت‌ها و روشی که با آن تجربیات از فرهنگی به فرهنگ دیگر انتقال می‌یابند، کمک نماید. به علاوه، اعضای فرهنگ‌های مختلف براساس روشی که اطلاعات را از محیط الگو می‌گیرند و بر مبنای وزنی که به آن اطلاعات الگوبرداری شده می‌دهند با یکدیگر فرق می‌کنند. رویکرد دیگر مشارکت در تمرین‌های گوناگونی است که فهم فرهنگی را افزایش می‌دهند [هافستد و پدرسن، ۲۰۰۳ به نقل از ۳۵]. تأثیر مورد نظر می‌تواند به واسطه‌ی قرار گرفتن در معرض آموزش تجربی تعلیم داده شود [پیچ و مارتین، ۱۹۹۶ به نقل از ۳۵] که این آموزش می‌تواند تجربیات گوناگون را داشته باشد.

در نهایت، برای تربیت یک فرد با هوش فرهنگی نیاز به آموزش‌های اصلاح رفتاری است تا بتوان امکان رفتارهای خوشایند را افزایش داده و احتمال ایجاد رفتارهای ناخوشایند و نامطلوب را کاهش داد [پیچ و مارتین، ۱۹۹۶ به نقل از ۳۵]. به عنوان مثال، تحقیقات نشان می‌دهد [کونر، ۲۰۰۲ به نقل از ۳۵] که تعاملات غربی با ژاپنی‌ها اغلب این احساس را در آن‌ها به وجود می‌آورد که در موقعیت پایینی هستند. بنابراین خیلی از ژاپنی‌ها از ارتباط با افراد غربی اجتناب می‌کنند. یک رفتار ساده مثل حرف زدن با صدای بلند یا قراردادن دست‌ها در جیب به هنگام صحبت با دیگران می‌تواند نوعی بی‌احترامی لحاظ شود. تکنیک‌های شکل‌دهی رفتار می‌تواند برای تغییر چنین رفتارهایی مورد استفاده قرار گیرند [۳۵]. یک واقعیت گریزناپذیر این است که همه‌ی انسان‌ها به گونه‌ای نژادپرست هستند [تریاندیس، ۱۹۹۰ به نقل از ۳۵]. یعنی آن‌ها قویاً احساس می‌کنند آن‌چه که در فرهنگ‌شان نرمال و طبیعی محسوب می‌شود بایستی در فرهنگ‌های دیگر هم پذیرفته شده و طبیعی باشد و وقتی که مجموعه‌ی متفاوتی از هنجارها را مشاهده می‌کنند احتمالاً به این نتیجه می‌رسند، مردمی که دارای چنین هنجارهایی هستند - در بدترین و ناخوشایندترین حالت - وحشی، بی‌تمدن و بی‌اخلاق و ... می‌باشند. یادگیری غلبه بر این تعصبات و تمایلات نیازمند میزان زیادی آموزش است زیرا داشتن چنین احساساتی بر خلاف طبیعت بشر است.

#### ۶- رویکردهای هوش فرهنگی در آموزش میان فرهنگی

اغلب رویکردهای موجود در زمینه‌ی آموزش میان فرهنگی مبتنی بر این فرض است که افراد مختلف به یک نوع روش آموزشی نیاز دارند. به عنوان مثال، یک مجموعه سناریوی برنامه‌ریزی شده برای فراگیران بدون در نظر گرفتن دانش پیشین آن‌ها، کشور مورد نظر و ارزش‌ها و فرهنگ آن کشور، در نظر گرفته می‌شود. این نخستین و مهم‌ترین نقطه ضعف رویکردهای کنونی در آموزش بین فرهنگی است. در حالی که افراد سبک‌های مختلف یادگیری دارند و لازم است از روش‌های متعدد جهت جذب و ترغیب افراد در یادگیری استفاده کرد. برنامه‌ی آموزشی برای یک مدیر بایستی بر اساس ارزیابی نیازهای فردی و با پشتیبانی یک چارچوب دقیق نظری انجام شود.

نقطه ضعف عمده‌ی دوم در رویکردهای کنونی این است که روش‌های آموزش میان فرهنگی بیشتر بر اطلاعات شناختی و مبتنی بر دانش از فرهنگ مورد نظر تأکید دارد و مشکل این‌جاست که مهارت‌های فراشناختی لازم را، جهت یادگیری در شرایط و فرهنگ‌های جدید، فراهم نمی‌کند. اغلب دانشی که در این رویکردهای آموزشی حاصل می‌شود جهت رویارویی فراگیران با پیچیدگی‌ها و عدم اطمینان‌های احتمالی در یک فرهنگ جدید کافی نیست.

سومین نقطه‌ی ضعف این است که بسیاری از برنامه‌های آموزشی میان فرهنگی، فرض را بر این می‌گیرد که پیوند محکمی بین ارزش‌های فرهنگی و هنجارها و رفتار فردی در آن فرهنگ وجود دارد. این بدان معناست که اگر فرد بداند که سنگاپور یک فرهنگ جمع‌گرا دارد، در نتیجه او می‌تواند اعمال خاص افراد سنگاپوری را پیش‌بینی کند. ارزش‌ها و هنجارها فقط قسمت کوچکی از جنبه‌های مختلف (بخشی از جنبه‌های فرهنگی و اجتماعی و شخصیت) که بر نیت و اعمال شخص اثر می‌گذارند را نشان می‌دهند. و نهایتاً این که، روش‌های کنونی آموزش میان فرهنگی به شدت بر یادگیری قیاسی تکیه دارد. این برنامه‌ها فرض می‌کنند که فراگیران می‌توانند ارتباطات میان فرهنگی بین ابزارهای مختلف آموزشی مورد استفاده (مانند تصاویر، ایفای نقش و...) و وضعیت‌هایی که ممکن است در فرهنگ جدید با آن‌ها مواجه شوند، برقرار کنند. پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد که بیشتر افراد توانایی نسبتاً محدودی برای انتقال یک مفهوم از یک مورد نمونه‌ای به یک وضعیت جدید دارند. فعالیت‌هایی مثل بازدیدهای میدانی، فرصت بهتری برای درگیری فراگیران با شرایط ایجاد می‌کند، اما این روش بسیار پرهزینه است و بدون هدایت و بحث و مباحثه، یادگیری عمیقی ایجاد نمی‌کند. بدون آماده‌سازی و امکان تجربه مداوم، بازدیدهای میدانی منجر به برداشت‌های کلیشه‌ای<sup>۱</sup> از فرهنگ مورد نظر می‌شود [۲۴].

از نظر پیترسون نیز یکی از مؤثرترین روش‌های آموزش فردی و عملی برای افزایش هوش فرهنگی، ترسیم چارچوب فرهنگی فراگیر با کمک برخی شاخص‌های فرهنگ ملی مثل مساوات/ سلسله مراتب، روابط مستقیم/ غیرمستقیم، فرد/ جمع، روابط/ ضوابط و ریسک/ اطمینان است. خود آگاهی در زمینه‌ی اشکال گوناگون فرهنگ می‌تواند باعث تعمیق درک افراد از تفاوت در استعداد نهانی و همسان‌سازی فرهنگی بین فرد محاط در یک تیپ اجتماعی- فرهنگی خاص و تیپ‌های الگویی اجتماعی- فرهنگی در کشور مربوط شود [۳۶].

به طور کلی، برای آموزش میان فرهنگی با رویکرد هوش فرهنگی لازم است پس از سنجش این هوش در افراد و تعیین نقاط قوت و ضعف آن‌ها، یک سری گام‌هایی برداشته شود:

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

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

**گام سوم:** آموزشی که در گام پیشین تعیین شد، به مرحله اجرا گذاشته می‌شود.

**گام چهارم:** فرد منابع لازم را برای پشتیبانی از رویکردی که انتخاب کرده است و قصد تقویت آن را دارد فراهم می‌کند.

**گام پنجم:** در این گام بر مبنای نقاط قوت و نقاط ضعف باقیمانده، فرد به تکمیل مهارت‌هایش اقدام می‌کند. برای مثال، اگر نقاط ضعف جنبه تحلیلی دارد، نخست باید رویدادها را ببیند و سپس تشریح کند که چه الگوهایی باید مورد استفاده قرار گیرد.

**گام ششم:** فردی که وارد یک موقعیت فرهنگی جدید می‌شود، باید بر جو ناآشنای آن غلبه کند. بنابراین لازم است با مواجه کردن فرد با موقعیت‌های جدید فرهنگی، به او کمک کرد تا مهارت‌های کسب شده و نحوه به کارگیری آن‌ها را مورد ارزیابی مجدد قرار دهد. پس از این ارزیابی ممکن است در حوزه‌های خاصی، خود را نیازمند آموزش بیشتری ببیند [۲۸].

#### ۷- نقش ابعاد هوش فرهنگی در آموزش میان فرهنگی

نقش هر یک از ابعاد هوش فرهنگی در آموزش میان فرهنگی بسیار حائز اهمیت است، که در ذیل به بحث گذارده شده‌اند:

1. stereotypes

**الف) آموزش بُعد شناختی هوش فرهنگی**

همان‌طور که گفته شد، هوش فرهنگی شناختی، درک افراد درباره‌ی تفاوت‌ها و تشابهات فرهنگی را نشان داده و نیز دانش عمومی و طرح‌های ذهنی و شناختی یک شخص دربارۀ دیگر فرهنگ‌ها را توصیف می‌کند [۳۷]. درک مسائل میان فرهنگی و تفاوت‌ها به عنوان بعدی از آگاهی در مفهوم هوش فرهنگی مورد تأکید قرار می‌گیرد. این عامل اساساً به منظور تأیید رویکرد نوعی دربارۀ صلاحیت بین فرهنگی مورد ملاحظه قرار می‌گیرد [۳۸].

قابلیت‌های هوش فرهنگی شناختی از چند طریق نشان داده می‌شود: یکپارچه کردن اطلاعات جدید و استفاده از خود به عنوان یک فیلتر پیچیده برای درک مجموعه فرهنگی جدید، به اندازه‌ی استدلال قیاسی مهم است. فردی که از هوش فرهنگی بالایی برخوردار است قادر است یک تصویر و نقشه‌ی مناسب از وضعیت اجتماعی داشته باشد تا بتواند به طور مؤثری عمل کند. این مستلزم یک بنیاد عمومی و گسترده از دانش در مورد فرهنگ‌ها و جوامع است مشابه آموزش‌هایی که از نظر انسان‌شناسی توصیه می‌شود، مباحثی هم چون سیستم‌های اقتصادی، مؤسسات مذهبی و سیاسی، ارتباطات اجتماعی و سایر موارد مشابه [۲۴]. در حقیقت، افرادی که دارای هوش فرهنگی شناختی بالاتری هستند، توانایی‌های پردازشی شناختی بهتری در یک زمینه‌ی فرهنگی جدید دارند و قادرند که به منظور درک و تفسیر تجربیات جدیدشان، اطلاعات جدید را با هم ترکیب کنند. از این رو آن‌ها می‌توانند وفق پذیری بهتری داشته باشند [۳۹].

**ب) آموزش بُعد انگیزشی هوش فرهنگی**

هوش فرهنگی انگیزشی بر مبنای اظهار علاقه و اطمینان و تحریک کردن برای وفق پیدا کردن با محیط میان فرهنگی قرار دارد. این فرض که همه‌ی رهبران به طور طبیعی برای یادگیری مسائل فرهنگی دارای انگیزه هستند از این عامل مستثنی است (همیشه ریسک مخالفت وجود دارد). سطوح مختلفی از انگیزه وجود دارد: «انگیزه‌ی درونی» که انگیزه اصلی یک شخص است و از علاقه‌ی ذاتی به فرهنگ‌های مختلف به وجود می‌آید. «انگیزه‌ی بیرونی» زمانی آشکار می‌گردد که شخص از یک تعهد به منافع محسوس‌تری دست یابد. خودکارآمدی، اعتماد به نفسی است که شخص را قادر به رفتاری مؤثر در رویارویی‌های میان فرهنگی می‌سازد [۳۸]. این عامل از یک طرف، قابلیت مشاهده تعاملات میان فرهنگی را به شیوه‌ای متفاوت تعریف می‌نماید و از طرف دیگر باعث هرگونه تلاش برای کسب تجربیات جدید از مردم دیگر فرهنگ‌ها می‌گردد [۲۴].

هوش فرهنگی انگیزشی فرد با توانایی و انرژی فرد برای توجه مستقیم به سوی یادگیری و کارکردن در شرایط تنوع فرهنگی با زمان پذیرش و انسجام اعضای جدید رابطه‌ای مثبت وجود دارد. تمایل به برقراری ارتباط و استمرار در راه رسیدن به هدف، بزرگ‌ترین شکاف‌های فرهنگی را پوشش می‌دهد. در واقع، هوش فرهنگی انگیزشی قابلیت فرد برای هدایت توجه و انرژی به سمت یادگیری و کار در محیط‌های متنوع فرهنگی است. این مقوله به حد و مرزی اشاره می‌کند که افراد به توانایی خود برای تعاملات میان فرهنگی اطمینان دارند و در این تعاملات به رضایت درونی می‌رسند [۲۳]. بر طبق مطالعات کانفر و هگستا<sup>۱</sup> (۱۹۹۷)، ظرفیت‌های انگیزشی، کنترلی اثربخش را فراهم می‌نمایند و به این دلیل دارای اهمیت است که تعاملات بین فرهنگی شامل مشکلاتی می‌باشد که می‌تواند باعث ایجاد عدم قطعیت و نگرانی گردد. افراد با هوش فرهنگی انگیزشی دارای میل، تلاش و کارآمدی برای تعبیر دائمی اطلاعات به منظور ایجاد استراتژی‌هایی برای اقدام به کار، زندگی و تبادل در محیط‌های جدید فرهنگی می‌باشند [۴۰].

**ج) آموزش بُعد رفتاری هوش فرهنگی**

هوش فرهنگی رفتاری به عنوان توانایی فرد برای بروز رفتار مناسب در شرایط بین فرهنگی از برجسته‌ترین جلوه‌های بیرونی تعاملات اجتماعی به حساب می‌آید. به عبارت واضح‌تر، بُعد رفتاری هوش فرهنگی را به عنوان قابلیت برای وفق یافتن مناسب با ارتباطات کلامی و غیر کلامی در موقعیت‌های میان فرهنگی معرفی می‌نماید. این عامل به دانش رهبران زمانی که وقوع این اقدامات ضروری

<sup>۱</sup>. Kanfer & Heggesta



است و انعطاف‌پذیری وجود ندارد اشاره دارد و بالاترین سطح آگاهی می‌باشد [۳۸]. افراد می‌توانند با نشان دادن شناخت خود از فرهنگ میزبانان، میهمانان یا همکاران خود، آن‌ها را خلع سلاح کنند. اعمال و رفتار افراد باید بیانگر آمادگی‌شان برای ورود به دنیای درون آن‌ها باشد. بسیاری از تفاوت‌های فرهنگی در اعمال قابل مشاهده فیزیکی تبلور می‌یابند. تماس فیزیکی یکی از مهم‌ترین این اعمال است. این هوش به افراد اجازه می‌دهد که رفتارهای اجتماعی را در رویارویی‌های بین فرهنگی به گونه‌ای مدیریت و تنظیم نمایند که استنباط‌های غلط و اختیارات از دست رفته به حداقل برسند [۴۱].

بر مبنای هوش فرهنگی رفتاری، لازمه‌ی تعامل مؤثر در فرهنگ جدید صرفاً دانستن این‌که به چه صورت و چگونه رفتار کنیم (جنبه شناختی) و محرکی جهت تلاش برای عمل (جنبه انگیزشی) نیست، بلکه داشتن پاسخ‌های مناسب در مجموعه‌ی رفتاری<sup>۱</sup> فرد ضروری است. در صورتی که فرد این توانایی را نداشته باشد بایستی این قابلیت را در خود پرورش دهد. رفتار یک فرد از بسیاری جهات به طور غیر مستقیم به هوش فرهنگی گره می‌خورد. نمونه‌های بسیاری وجود دارد که فردی ممکن است بدانند و آرزو کند که رفتار مناسبی از لحاظ فرهنگی انجام دهد، اما نمی‌تواند آن‌طور رفتار کند. برای مثال، مدیری را تصور کنید که در یک وضعیت اجتماعی نامساعد قرار گرفته و قادر نیست نشانه‌ها و علائم غیر کلامی خود را کنترل کند. صرفاً کافی نیست که ما مایل به تلاش و یادگیری رفتارهای جدید باشیم. فردی که هوش فرهنگی بالایی دارد، می‌تواند به خوبی تشخیص دهد که کجا رفتارهای جدید لازم است و چگونه می‌توان به طور اثربخش آن‌ها را ایفا کند.

#### د) آموزش بُعد فراشناختی هوش فرهنگی

هوش فرهنگی فراشناختی، آگاهی و هوشیاری فرهنگی فرد در جریان تعاملات با افرادی از زمینه‌های متفاوت فرهنگی است [۴۲] و بر پایه استراتژی‌های شناختی سطح بالا و پردازش عمیق اطلاعات قرار دارد که به افراد اجازه می‌دهد ذهنیت خود را برای تعاملات اجتماعی در سرتاسر بافت‌های فرهنگی توسعه دهند [۴۱]. به کارگیری این عامل در مدل هوش فرهنگی بسیار حیاتی است زیرا به سازگار نمودن اقدامات استراتژی ارتباطی در درک مسائل فرهنگی و ارزیابی اقدامات انجام شده کمک می‌نماید و باعث بهبود استراتژی در یک چشم‌انداز بلندمدت خواهد شد [۲۴].

در واقع به منظور آشکارسازی رویکردی استراتژیک برای درک تجربیات مختلف فرهنگی مورد هدف قرار می‌گیرد. این عامل معین می‌سازد که آیا فرد می‌تواند دانش فرهنگی خود را برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک به کار گیرد، با توجه به این‌که آگاهی از چگونگی تفاوت‌های فرهنگی رفتار مردم را تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ چگونگی مهیا شدن برای رویارویی‌های میان فرهنگی را از طریق نزدیک شدن به مردم، موقعیت و موضوع، برنامه‌ریزی می‌کند؛ نظارت و بررسی می‌نماید که آیا طرح‌ها و انتظارات برآورده می‌گردند و رویکرد استراتژیک مناسب بوده است یا خیر؟ [۳۸]

#### ۸- نتیجه‌گیری

با عنایت به آنچه گفته شد؛ هوش فرهنگی، قابلیت فرد برای عملکرد مؤثر در موقعیت‌هایی است که به واسطه‌ی تفاوت‌های فرهنگی مشخص شده‌اند. این هوش، توانایی فرد برای تعامل مؤثر با فرهنگ‌های جدید را افزایش می‌دهد. در دنیایی که عبور از مرزها کاری عادی شده است، پرورش هوش فرهنگی یک نیاز حیاتی برای همه‌ی افراد است. از طریق این هوش، توانایی افراد به منظور سازگاری مؤثر با وضعیت‌هایی که از طریق تنوع فرهنگی به وجود می‌آید، افزایش می‌یابد و افراد در چنین حالتی می‌توانند در برابر طیف گسترده‌ی فرهنگ‌ها درک و فهم درستی داشته باشند و به شکل صحیحی عمل کنند. افرادی که دارای سطح بالایی از هوش فرهنگی هستند، از عملکرد و سازگاری مؤثر در گروه‌های کاری بین فرهنگی، برنامه‌های مطالعاتی در خارج و انتصاب در ورای مرزها، برخوردارند

<sup>۱</sup>. Repertoire

برای بهینه‌سازی فواید آموزش لازم است بر هم‌پوشانی بالقوه و هم‌افزایی جنبه‌های هوش فرهنگی تمرکز شود. آموزش‌هایی که جنبه‌ی فراشناختی و شناختی هوش فرهنگی را هدف قرار می‌دهند، بایستی سه جزء قابلیت‌های عمومی فراشناختی را مورد توجه قرار دهند که شامل: برنامه‌ریزی، نظارت و ارزیابی می‌شود. برنامه‌ریزی به توانایی ایجاد ساختار و استراتژی‌های شناختی (سطح بالاتر راهبردهای تفکر) برمی‌گردد. دومین قابلیت فراشناختی، نظارت است که بازتاب توانایی استدلال قیاسی، فرمول‌بندی فرضیات با توجه به کنش‌ها، و نظارت بر اشارات درونی و بیرونی است. سرانجام، فراشناخت شامل ارزیابی محیط یک فرد با تمرکز بر توانایی یادگیری شخصی فرد است. آموزش‌هایی مانند همانندسازی‌های فرهنگی تلاش می‌کنند توانایی‌های فراشناختی فرد را با تمرکز بر ابزار ارتقاء دهند. بعد شناختی هوش فرهنگی نیز به خوبی از طریق همانندسازی فرهنگ و سایر سیستم‌های آموزشی مبتنی بر دانش حاصل می‌شود.

شیوه‌های آموزشی که بر جنبه‌ی انگیزشی هوش فرهنگی تأکید می‌کنند به شدت به رویکرد ارزشی که در آموزش میان فرهنگی استفاده می‌شود، گره خورده‌اند. خود-کارآمدی، کلید آموزش میان فرهنگی اثربخش است. لازم است در فراگیر احساس اعتماد و اطمینان نسبت به تعامل میان فرهنگی ایجاد شود و این با هدایت فراگیر در مجموعه‌ای از تعاملات موفق با فرهنگ جدید ممکن است. وقتی فراگیر اطمینان بیشتری پیدا می‌کند، پیچیدگی بیشتری می‌توان افزود تا این که پس از طی این مراحل بتوان با محیط واقعی مواجه شد.

#### ۹- منابع

1. Kiznyte, J & Ciutiene, R & Dechange, A. (2015). Applying Cultural Intelligence in International Project Management, PM World Journal, Vol. IV, Issue VI- June 2015, pp. 1- 16, and Available at: www.peworldjournal.net.
2. Tan, J.S. (2004). Cultural Intelligence and the Global Economy, LIA, Vol. 24, Numbers 5, pp. 19- 21.
3. Kraimer, M.L., Wayne, S.J., & Jaworski, R.A. (2001). Sources of support and expatriate performance: The mediating role of expatriate adjustment. Personnel Psychology, 54, pp.71- 99.
4. Takeuchi, R., Yun, S., & Tesluk. P.E. (2002). An examination of crossover and spillover effects of spouse and expatriate adjustment on expatriate outcomes. Journal of Applied Psychology. 87, pp. 655-666.
5. Livermore, D. (2010). Leading with cultural intelligence: The new secret to success. AMACOM Div American Mgmt Assn. Business book review. [Online], available at: [http://www.learningexecutive.com/CLLC/media/2011/BBR\\_Leading\\_WithCQ\\_chi.pdf](http://www.learningexecutive.com/CLLC/media/2011/BBR_Leading_WithCQ_chi.pdf).
6. Livermore, D. (2009). Leading with cultural intelligence: the New secret to success. New York: Amacom.
7. Sternberg, R.J. (1986). A framework for understanding conceptions of intelligence. In R.J. Sternberg & OJ. Detterman (Eds.), What is intelligence? Contemporary viewpoints on its nature and definition (pp. 3-15). Norwood, NJ: Ablex.
8. Sternberg, R.J. (1988). The triar (/1ic mind: A new theory of human intelligence. New York: Viking.
9. Hedlund, J & Sternberg, R.I. (2000). Practical intelligence: Implications for human resources research. In G.R. Ferris (Ed.), Research in personnel and human resources numagement (pp. 1-52). New York: Elsevier Science.
10. Gardner, H. (1993). Multiple intelligence: The theory in practice. New York: Basic Books.
11. Salovey, P & Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence. Imagination. Cognition and Personality, (9), pp. 185- 211.
12. Goleman, D. (1995). Emotional intelligence. New York, NY: Bantam Books.
13. Cantor, N & Kihlstrom, L.F. (1985). Social intelligence: The cognitive basis of personality. Review of Personality and Social Psychology, 6, 15-33.
14. Earley, P.C & Ang, S. (2003). Cultural Intelligence Individual Interactions Across Cultures. Palo Alto: Stanford University Press.
15. Sternberg, R.J. (2000). Handhook on intelligence. New York: Cambridge University Press.
16. Crowne, K.A. (2008). "What leads to cultural intelligence?" Business Horizons ; 51, pp. 391-399.
17. Markus, H.R & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: implications for cognition, emotion, and motivation. Psychological Review, 98, pp. 224-253.

18. Ersoy, A. (2014). The Role of Cultural Intelligence in Cross-Cultural Leadership Effectiveness: A Qualitative Study in the Hospitality Industry, *Journal of Yasar University*, 9(35), 6099-6260.
19. Hampden-Tumer, C, & Trompenaar, A. (1993). *The seven cultures of capitalism*. New York: Doubleday.
20. Black, S & Mendenhall, M. (1990). Cross-cultural training effectiveness: A review and theoretical framework. *Academy of Management Review*, 15, pp. 113-136.
21. Caligiuri, P & Tarique, I. (2006). International assignee selection and cross-cultural training and development. In I. Bjorkman & G. Stahl (Eds.). *Handbook of research in international human resource management*, London: Edward Elgar Publishing.
22. Ang, S., Leung, K & Tan, M.L. (2014). Intercultural Competence. *Annual Reviews*. 1, pp. 489-519. Pfeiffer.
23. Ang, S., Van Dynem L., Koh, C., Ng, K.Y., Templer, K.J., Tray, C & 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), pp. 335-371.
24. Earley, P.C & Peterson, R.S. (2004). The Elusive Cultural Chameleon: Cultural Intelligence As A New Approach to Intercultural Training for The Olobal Manager. *Academy of Management Learning & Education*, 3, pp.100-115.
25. Earley, P.C & Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence Individual Interactions Across Cultures*. Palo Alto: Stanford University Press.
26. Abreu, J.M. (2001). Theory and research on stereotypes and perceptual bias: a resource guide for multicultural counseling trainers, *The counseling psychologist*. 29, pp. 487-512.
27. Ang, S & Van Dyne, L. (2008). *Handbook of cultural intelligence, Theory, Measurement and applications*. ME sharp inc, Armonal, New York.
28. Earley, P.C & Mosakowski, E. (2004). Cultural Intelligence, *Harvard Business Review*, pp.139-146.
29. Chen, G & et al. (2002). Simultaneous examination of the antecedents and consequences of efficacy beliefs at multiple levels of analysis. *human performance*, 15 (4), pp. 381-409.
30. Bandura, A. (2000). Exercise of Human Agency Through Collective Efficacy. *Current Direction in Psychological Science*, 9 (3), pp. 75-78.
31. Hall, E.T. (1959). *The silent language*. New York: Doubleday.
32. Flavell, I.H. (1979). Meta-cognition and cognitive monitoring: A new area of cognitive inquiry. *American Psychologist*, 34, 906-11.
33. Clark, M.T. (2007). *Developing a cultural intelligence developing (master of military art and science). general studies a thesis presented to the faculty of the U.S. army command and general staff college in patial fulfillment of the requirements for the degree*.
34. Lugo, M. (2007). *An examination of cultural and emotional intelligences in the development of global transformational leadership skills*. unpublished doctoral dissertation, Walden University.
35. Triandis, H.C. (2005). *Cultural Intelligence in Organizations, Group & Organization Management*, University of Illinois in Urbana, Available at: [www. Sagepublications. com](http://www.sagepublications.com).
36. Peterson, B. (2004). *Cultural intelligence: a guide to working with people from other cultures*. Yurmouth, ME. Intercultural Press.
37. Moynihan, L.M., Peterson, R.S & Earley, P.C. (2006). "Cultural Intelligence and the Multinational Team Experience: Does the Experience of Working in a Multinational Team Improve Cultural Intelligence?". *Research on Managing Groups and Teams*, 9, 299-323.
38. Van Dyne, L., Ang, S & Livermore, D. (2010). Cultural intelligence: A pathway for leading in a rapidly globalizing world. *Leading across differences*. [Online], available at: [http://linnvandyne.com/papers/Van %20Dyne\\_Ang\\_Livermore%20CL%20in %20 press.pdf](http://linnvandyne.com/papers/Van%20Dyne_Ang_Livermore%20CL%20in%20press.pdf).
39. Chen, A.S., Lin, Y.C & Sawangpattanakul, A. (2011). The relationship between cultural intelligence and performance with the mediating effect of culture shock: A case from Philippine laborers in Taiwan. *International Journal of Intercultural Relations* 35, 246-258.
40. Templer, K.J., Tay, C & Chandrasekar, N.A. (2006). Motivational cultural intelligence, realistic job preview, realistic living conditions preview, and cross- cultural adjustment. *group and organization management*. 31 (1), 154-173.
41. Van Dyne, L., Ang, S., Ng, K., Thomas, T., Mei, L & Koh, C. (2012). "Sub-dimensions of the four factor model of cultural intelligence: expanding the conceptualization and measurement of cultural intelligence." *social and personality compass* 6, No. 4, pp. 295-313.

42. Van Dyne, L., Ang, S & Koh, C. (2008). Development and validation of the CQS: The cultural intelligence scale. In Ang Soon and Van Dyne Linn. (Eds.), Handbook on Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Applications, Armonk, NY: M.E, pp. 126-144.