



The University of Tehran Press

## Journal of Social Business

Vol. 1, No. 2, Winter 2025

Online ISSN: 3060-7213

Home Page: <https://jsbu.ut.ac.ir/>

# The Impact of Cultural Intelligence on Sustainable Social Business Performance

Mohammad Mehdi Latifi<sup>\*1</sup> | Ehsan Soltanifar<sup>2</sup> | Hossein Ali Soltani<sup>3</sup>   
Sarvenaz Gholami<sup>4</sup> | Sajjad Khani Pordanjani<sup>2</sup>

1. Corresponding Author, Department of Services Management and Trade Ecosystem, Faculty of Commerce and Trade, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. Email: [Mehdi.latifi@ut.ac.ir](mailto:Mehdi.latifi@ut.ac.ir)
2. Department of International Commerce, Faculty of Commerce and Trade, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. Email: [Soltanifar@ut.ac.ir](mailto:Soltanifar@ut.ac.ir) - [Sajad.khani@ut.ac.ir](mailto:Sajad.khani@ut.ac.ir)
3. Department of Accounting, National University of Skills (NUS), Tehran, Iran. Email: [Mscsoltany@gmail.com](mailto:Mscsoltany@gmail.com)
4. Department of Public Administration & Public Affairs, University of Tehran, Farabi Campus, Qom, Iran. Email: [Sa\\_gholami@ut.ac.ir](mailto:Sa_gholami@ut.ac.ir)

## ARTICLE INFO

### Article type:

Research Article

### Article History:

Received September 08, 2024

Revised February 04, 2025

Accepted February 06, 2025

Published online March 15, 2025

### Keywords:

*Business Performance,  
Cultural Intelligence,  
Intercultural Adaptation,  
Social Business,  
Sustainable Business.*

## ABSTRACT

Recently, identifying the factors influencing various dimensions of cultural intelligence and cross-cultural adaptation among immigrant employees in the workplace, as well as their impact on performance, has emerged as a critical area of interest for both researchers and organizations. Individuals with higher levels of cultural intelligence possess a greater capacity to comprehend unfamiliar cultures and adapt their behaviors to function more effectively in diverse cultural environments. Cultural intelligence, defined as the ability to succeed in intercultural interactions, is particularly vital in professional settings. In today's globalized world, cultural intelligence has become an indispensable tool for managers and employees who engage with colleagues, clients, partners, competitors, government officials, and other stakeholders in the business ecosystem. This study aims to investigate the impact of cultural intelligence on organizational performance, with a specific focus on the role of cross-cultural adaptation among employees working in airports across the country. The research adopts a descriptive and survey-based approach and is applied in nature. A sample of 406 employees from various airports nationwide was selected using convenience sampling. Data were collected through a standardized questionnaire and analyzed using both descriptive and inferential statistical methods, including the Kolmogorov-Smirnov test, multiple regression analysis (to predict the criterion variable based on predictor variables), and independent t-tests. The analyses were conducted using SPSS 22 and LISREL software. The findings of this study reveal a significant relationship between cultural intelligence and sustainable social business performance. Additionally, cross-cultural adaptation was found to have a positive and statistically significant impact on performance. These results underscore the importance of fostering cultural intelligence and cross-cultural adaptability in organizational settings, particularly in environments characterized by cultural diversity, such as airports.

**Cite this article:** Latifi, M. M., Soltanifar, E., Soltani, H. A., Gholami, S., Khani Pordanjani, S. (2025). The Impact of Cultural Intelligence on Sustainable Social Business Performance. *Journal of Social Business*, 1 (2), 195-211.  
<https://doi.org/10.22059/jsbu.2025.374336.1001>



© Mohammad Mehdi Latifi, Ehsan Soltanifar, Hossein Ali Soltani, Sarvenaz Gholami, Sajjad Khani Pordanjani  
Publisher: University of Tehran Press.

DOI: <https://doi.org/10.22059/jsbu.2025.374336.1001>



انتشارات دانشگاه تهران

# نشریه کسب و کار اجتماعی

شاپا الکترونیکی: ۲۲۱۳-۳۰۶۰

دوره ۱، شماره ۲، زمستان ۱۴۰۳

سایت نشریه: <https://jsbu.ut.ac.ir/>

## تأثیر هوش فرهنگی بر عملکرد کسب و کار اجتماعی پایدار

محمد مهدی لطیفی<sup>۱\*</sup> | احسان سلطانی فر<sup>۲</sup> | حسینعلی سلطانی<sup>۳</sup> | سروناز غلامی<sup>۴</sup> |  
سجاد خانی پردنجانی<sup>۲</sup>

۱. نویسنده مسئول، گروه مدیریت خدمات و اکوسیستم بازرگانی، دانشکده تجارت و بازرگانی، دانشکده‌های مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

رایانامه: [Mehdi.latifi@ut.ac.ir](mailto:Mehdi.latifi@ut.ac.ir)

۲. گروه تجارت بین الملل، دانشکده تجارت و بازرگانی، دانشکده‌های مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

رایانامه: [Sajad.khani@ut.ac.ir](mailto:Sajad.khani@ut.ac.ir) - [Soltanifar@ut.ac.ir](mailto:Soltanifar@ut.ac.ir)

۳. گروه حسابداری، دانشگاه ملی مهارت، تهران، ایران. رایانامه: [Mscsoltany@gmail.com](mailto:Mscsoltany@gmail.com)

۴. گروه مدیریت دولتی و امور عمومی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران، دانشکده‌های فارابی، قم، ایران. رایانامه: [Sa\\_gholami@ut.ac.ir](mailto:Sa_gholami@ut.ac.ir)

### اطلاعات مقاله

### چکیده

#### نوع مقاله:

پژوهشی

#### تاریخ‌های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۶/۱۸

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۱۱/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۱۸

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۱۲/۲۵

#### کلیدواژه:

سازگاری بین فرهنگی،

عملکرد کسب و کار،

کسب و کار اجتماعی،

کسب و کار پایدار،

هوش فرهنگی.

اخیراً شناسایی عوامل مؤثر بر انواع هوش فرهنگی و سازگاری بین فرهنگی کارمندان مهاجر در محیط کار و تأثیر آن بر عملکردشان، به موضوعی بسیار مهم برای محققان و شرکت‌ها تبدیل شده است. افرادی با هوش فرهنگی بالاتر می‌توانند فرهنگ‌های ناآشنا را راحت‌تر درک کنند و رفتار خود را برای عملکرد مؤثرتر در شرایط فرهنگی متنوع تنظیم کنند. هوش فرهنگی به توانایی عملکرد موفق در روابط بین فرهنگی، به‌ویژه در محیط‌های شغلی، اشاره دارد. در دنیای امروز، هوش فرهنگی ابزاری ضروری برای مدیران و کارکنانی است که با همکاران، مشتریان، شرکا، رقبای، دولت‌مردان و سایر فعالان تجاری تعامل دارند. هدف از این پژوهش، بررسی تأثیر هوش فرهنگی بر عملکرد سازمانی با تأکید بر نقش سازگاری بین فرهنگی کارکنان فرودگاه‌های کشور است. این مطالعه از نوع تحقیقات توصیفی و پیمایشی بوده و از نظر هدف، کاربردی است. برای این منظور، از طریق روش نمونه‌گیری در دسترس، ۴۰۶ نفر از کارکنان فرودگاه‌های سراسر کشور انتخاب شدند و اطلاعات آن‌ها با استفاده از یک پرسشنامه استاندارد گردآوری و تحلیل شد. روش‌های آماری به‌کاررفته در این تحقیق شامل آمار توصیفی و استنباطی (آزمون کولموگروف-اسمیرنوف)، رگرسیون چندگانه (برای پیش‌بینی متغیر ملاک بر اساس متغیرهای پیش‌بین) و آزمون تی مستقل بوده که با استفاده از نرم‌افزارهای آماری SPSS 22 و لیزرل انجام شده است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که بین هوش فرهنگی و عملکرد کسب و کار اجتماعی پایدار رابطه معنی‌داری وجود دارد و همچنین، سازگاری بین فرهنگی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد دارد.

**استناد:** لطیفی؛ محمد مهدی؛ سلطانی فر؛ احسان؛ سلطانی؛ حسینعلی؛ غلامی؛ سروناز؛ خانی پردنجانی؛ سجاد (۱۴۰۳). تأثیر هوش فرهنگی بر عملکرد کسب و کار اجتماعی پایدار. کسب و کار

اجتماعی، ۱ (۲)، ۲۱۱-۱۹۵. <https://doi.org/10.22059/jsbu.2025.374336.1001>

© محمد مهدی لطیفی، احسان سلطانی فر، حسینعلی سلطانی، سروناز غلامی، سجاد خانی پردنجانی **ناشر:** مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

DOI: <https://doi.org/10.22059/jsbu.2025.374336.1001>



## ۱. مقدمه

اخیراً شناسایی عوامل مؤثر در انواع هوش فرهنگی و سازگاری بین فرهنگی کارمندان مهاجر در محل کار و عملکرد آنها، به موضوع بسیار مهمی برای محققان و شرکت‌ها تبدیل شده است. افراد باهوش فرهنگی بالاتر می‌توانند فرهنگ‌های ناآشنا را آسان‌تر درک کرده و رفتار خود را به‌منظور عملکرد مؤثرتر در شرایط فرهنگی گوناگون تنظیم کنند (Chao et al., 2017).

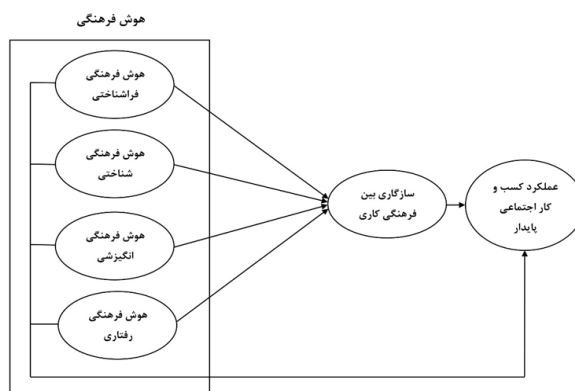
هوش فرهنگی به‌عنوان «صلاحیت فرد برای عملکرد و مدیریت مؤثر در محیط‌های متنوع فرهنگی» تعریف می‌شود (مانگلا، ۲۰۲۱) که شامل چهار مؤلفه اصلی است: هوش فرهنگی فراشناختی (یعنی آگاهی فرهنگی)، هوش فرهنگی شناختی (یعنی دانش فرهنگی)، هوش فرهنگی انگیزشی (یعنی انگیزه و خودکارآمدی در عملکرد در محیط‌های متنوع فرهنگی)، و هوش فرهنگی رفتاری (یعنی اتخاذ رفتارهای مناسب در طی تعاملات بین فرهنگی) (Giorgi et al., 2020). این مطالعه با تجزیه و تحلیل روابط بین ابعاد خاص هوش فرهنگی، سازگاری بین فرهنگی (سی‌سی‌ای، به معنای راحتی روان‌شناختی) در محل کار و عملکرد کسب و کار اجتماعی پایدار، به این نیاز پاسخ می‌دهد.

علاوه بر عملکرد کسب و کار اجتماعی پایدار که به توانایی انجام برخی از وظایف خاص (به‌عنوان مثال، برنامه‌ریزی جایگزینی) اختصاص دارد (Shaffer et al., 2016; Gabriel et al., 2020)، این پژوهش سازگاری بین فرهنگی کاری را نیز مورد مطالعه قرار می‌دهد، یعنی بررسی می‌کند که کارمندان از نظر روان‌شناختی در انجام وظایف کاری محوله و تأمین انتظارات عملکرد تا چه اندازه احساس راحتی می‌کنند (Chen et al., 2011).

پژوهش حاضر بر روی سازگاری بین فرهنگی کاری که یکی از سه بُعد سازگاری بین فرهنگی، همراه با مؤلفه‌های عمومی (یعنی شرایط عمومی زندگی) و تعامل (یعنی تعاملات با مردم محلی) است (بلاک و همکاران، ۲۰۱۳) نیز تمرکز دارد چراکه سازگاری بین فرهنگی کاری، عملکرد را بهتر از سایر ابعاد سازگاری بین فرهنگی پیش‌بینی می‌کند (Chew et al., 2019). از زاویه دید نظری، در سطح داخلی و بین‌المللی، مطالعات زیاد و خوبی در خصوص نقش هوش فرهنگی به‌عنوان پیش‌نیاز معنادار سازگاری بین فرهنگی کلی (Chen et al., 2014; Rockstuhl & Van Dyne., 2013) و عملکرد شغلی (Ramalu et al., 2013; Malek & Budhwar., 2012) انجام شده است، اما ادبیات مربوط به نقش چهار جنبه هوش فرهنگی در تسهیل سازگاری بین فرهنگی کاری کم کار شده، نتایج چندان همسو نیستند (اوت و میچایولا، ۲۰۱۸) و قابلیت توسعه‌ی نظری قابل ملاحظه‌ای دارد. ادبیات مربوط به تأثیر هوش فرهنگی بر عملکرد نیز نسبت به دیگر مباحث هوش فرهنگی کم کار شده و نتایج مطالعات نشان‌دهنده ارتباط پیچیده میان متغیرها و ارتباط ابعاد خاص هوش فرهنگی و نقش سازگاری بین فرهنگی کاری در این ارتباط است. در واقع، اگرچه برخی از مطالعات نقش تعدیل‌کننده فاصله فرهنگی را در ارتباط میان ویژگی‌های مختلف فردی بررسی کرده‌اند، اما پژوهش در مورد تأثیر فاصله فرهنگی بر ارتباط میان ابعاد هوش فرهنگی و سازگاری بین فرهنگی تقریباً وجود ندارد. علاوه بر این، اگرچه برخی از مطالعات نشان داده‌اند که هوش شناختی و هوش فراشناختی در محیط کاری می‌تواند هم هوش فرهنگی و هم سازگاری بین فرهنگی را تحت تأثیر قرار دهد، اما تاکنون هیچ پژوهشی اثر این هوش‌ها را بر ارتباط بین هوش فرهنگی و سازگاری بین فرهنگی کاری را مورد بررسی قرار نداده است. بعلاوه، اگرچه برخی تحقیقات نشان داده‌اند که تجربه کاری نقش تعدیل‌کننده‌ای در رابطه هوش فرهنگی - سازگاری بین فرهنگی داشته است (Chao et al., 2017; Giorgi et al., 2021; Mangla et al., 2020)، اما هیچ پژوهشی اثر واسطه‌ای تعدیل‌شده چهار بعد هوش فرهنگی و تجربه کاری از طریق سازگاری بین فرهنگی کاری بر عملکرد کسب و کار اجتماعی پایدار را مورد مطالعه قرار نداده است.

از بُعد عملیاتی، مسئله این تحقیق در فرودگاه‌های سطح کشور مد نظر بوده است. مسئله‌ای که تقریباً تمامی فعالان صنعت هواپیمایی با آن مواجه هستند این است که با روش‌های معمول نمی‌توانند عملکرد سازمانی را به حداکثر برسانند و به دنبال روش‌هایی نوین جهت دستیابی به این امر هستند. بنابراین، انجام این تحقیق خلاء عملیاتی برای فعالان صنعت هواپیمایی را پر خواهد کرد و راه حل‌های عملیاتی جهت بهبود عملکرد سازمانی را به آنها ارائه خواهد داد. از این‌رو، انجام چنین پژوهشی حائز اهمیت فراوانی است. همان‌طور که در مدل مفهومی این پژوهش در شکل ۱ نمایش داده شده است، سؤال اصلی این تحقیق بدین شرح است: آیا چهار بعد هوش فرهنگی و به‌طور مستقیم و غیرمستقیم، از طریق سازگاری بین فرهنگی کاری، بر عملکرد

## کسب و کار اجتماعی پایدار کارکنان فرودگاه‌های کشور تأثیر می‌گذارند؟



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش، ستی و آرچنترو (۲۰۲۰)

بر اساس مدل ارائه شده در شکل ۱، فرضیه‌های پژوهش حاضر به صورت زیر می‌باشند:

- فرضیه ۱: بین هوش فرهنگی فراشناختی و عملکرد کسب و کار اجتماعی پایدار رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- فرضیه ۲: بین هوش فرهنگی شناختی و عملکرد کسب و کار اجتماعی پایدار رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- فرضیه ۳: بین هوش فرهنگی انگیزشی و عملکرد کسب و کار اجتماعی پایدار رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- فرضیه ۴: بین هوش فرهنگی رفتاری و عملکرد کسب و کار اجتماعی پایدار رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- فرضیه ۵: سازگاری بین فرهنگی کاری بر عملکرد کسب و کار اجتماعی پایدار تأثیر معناداری دارد.

هوش فرهنگی به عنوان توانایی و قابلیت افراد برای داشتن عملکرد مؤثر در محیط‌های فرهنگی مختلف تعریف می‌شود (براتی‌پور و همکاران، ۲۰۲۱). افرادی که هوش فرهنگی شناختی بالایی دارند، هنگام کار در یک فرهنگ متفاوت به علت دانش بالا از هنجارها، رفتارها و آداب و رسوم آن فرهنگ، عملکرد خوبی دارند (Lin & Song, 2012). همچنین، افراد باهوش فرهنگی فراشناختی بالا به طور آگاهانه، قیل و در طول تعاملات از اولویت‌های فرهنگی افراد دیگر آگاهند (Ang et al., 2019) و مفروضات فرهنگی خود را به منظور هماهنگی مدل ذهنی خود در طول و بعد از تعاملات با دیگران مورد سؤال قرار می‌دهند (Brislin et al., 2016). ابعاد هوش فرهنگی در جدول ۱ نمایش داده شده است.

جدول ۱. ابعاد هوش فرهنگی

| ابعاد     | محقق و سال                          | تعریف ابعاد                                                                                                                  |
|-----------|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| فراشناختی | باشکوه و بیگی فیروزی (۱۴۰۰)         | روشی است که یک فرد تجارب بین فرهنگی را از آن طریق استدلال می‌کند.                                                            |
| شناختی    | لم و همکاران <sup>۱</sup> (۲۰۲۲)    | به دانش کلی فرد از هنجارهای فرهنگی، ارزش‌ها، باورها، اعمال و آداب و رسوم در محیط‌های مختلف فرهنگی مختلف اشاره دارد.          |
| انگیزشی   | ستی و همکاران <sup>۲</sup> (۲۰۲۰)   | به توانایی فرد برای هدایت توجه به درک تنوع فرهنگی و حفظ انرژی متمرکز بر یادگیری و عملکرد در تنظیمات فرهنگی جدید، اشاره دارد. |
| رفتاری    | چارونسوک مانکول <sup>۳</sup> (۲۰۲۱) | نشان‌دهنده توانایی فرد برای تنظیم رفتارهای کلامی و غیرکلامی است.                                                             |

چنانکه رمان و همکاران (۲۰۱۶) اشاره می‌کنند، مفهوم پایداری در حال حاضر مسئله‌ای جهانی است و به تدریج در مدیریت منابع انسانی ضروری شده است. پایداری به عنوان یکی از چالش برانگیزترین و پیچیده‌ترین موضوعات در بهبود عملکرد امروز توصیف شده است (Van Tiem et al., 2012). بر اساس تعریف یونسکو، پایداری دعوتی است واقع‌بینانه برای موازنه‌ای پویا میان عوامل فراوان اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی مورد نیاز بشر و معادله‌ای بین ضرورت‌های زیست‌محیطی و نیازهای توسعه با محوریت انسان است (UNESCO, 1997). با توجه به اینکه حیات سازمان در گرو عملکرد صحیح کارکنان است، کارکنان و

1. Lam et al., 2022

2. Setti et al., 2020

3. Charoensukmogkol., 2021

عملکردشان نقش اساسی در موفقیت سازمان ایفا می‌کنند و مدیریت عملکرد کارکنان نیز یکی از مهم‌ترین موضوعات در مدیریت سازمان است (میرزایی الموتی و همکاران، ۲۰۲۰). در این راستا یکی از دغدغه‌های سازمان را می‌توان عملکرد پایدار کارکنان برشمرد. عملکرد پایدار عملکردی است که به دنبال توسعه پایدار سازمان است و به میزان کارآمدی کارکنان در سازمان اشاره دارد (Jiang et al., 2017). همچنین عملکرد شغلی پایدار به معنای هماهنگی اهداف مالی، زیست‌محیطی و اجتماعی در ارائه فعالیت‌های اصلی کار به‌منظور به بیشینه رساندن ارزش است (مختارپور اصل و کاملی، ۱۴۰۰). به عبارتی دیگر، عملکرد پایدار به‌عنوان یک مفهوم جامع محسوب می‌گردد که ترکیبی از عملکردهای اقتصادی، زیست‌محیطی و اجتماعی است. این تعریف اشاره به مفهوم سه‌گانه الکینگتون دارد که پایداری را از منظر اتخاذ استراتژی و فعالیت‌های کسب‌وکار در نظر دارد که نیازهای امروز شرکت و ذینفعان آن را برآورده می‌سازد درحالی‌که از منابع انسانی و طبیعی مورد نیاز آینده محافظت می‌کند (Bundy et al., 2013).

در عملکرد پایدار علاوه بر دو بعد مذکور، بعد عملکرد اجتماعی نیز دارای اهمیت است و سازمان‌ها نباید از آن غافل شوند. عملکرد کسب و کار اجتماعی پایدار مجموعه‌ای از دسته‌بندی‌های توصیفی از فعالیت‌های تجاری است که اثرات و پیامدهای آن برای جامعه، ذینفعان و خود شرکت متمرکز است. با این وجود فعالیت‌های اجتماعی می‌تواند طیف گسترده‌ای از موضوعات خاص مانند کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای یا اصطلاح حاکمیتی تا درخواست‌های گسترده از شهروندان شرکتی را شامل گردد (جلالیان لری، ۱۴۰۰).

اسفهبی و همکاران (۲۰۱۶) معتقدند در عملکرد اجتماعی علاوه بر ذینفعان و سرمایه‌گذاران، به کارکنان و مشتریان نیز توجه می‌شود. ایشان میزان عملکرد اجتماعی را با توجه به بهینه‌سازی شرایط کاری و حفاظت اجتماعی برای کارکنان، قابلیت اعتماد به محصولات، حقوق انسانی در محل کار، تعهد اجتماعی، احترام به خلاقیت در کار، مشارکت و رضایت ذینفعان و مشتریان می‌سنجند.

هوش فرهنگی از طریق سازگاری بین فرهنگی کاری عمل می‌کند تا بر عملکرد افراد تأثیر بگذارد، زیرا میزان توانایی افراد برای سازگاری موفقیت‌آمیز با محیط کار جدید ممکن است بر نتایج کاری فرد تأثیر بگذارد. بنابراین، افرادی که هوش فرهنگی بالاتری دارند، به احتمال زیاد در محیط کار جدید خود با موفقیت سازگار می‌شوند، که این به نوبه خود، آن‌ها را قادر می‌سازد تا به سطح بالاتری از عملکرد برسند. به‌طور کلی، مهارت‌های مربوط به هوش فرهنگی مانند توانایی بازنگری در فرضیات فرهنگی (هوش فرهنگی فراشناختی)، تهیه نقشه‌های پیچیده و دقیق در مورد فرهنگ‌ها (هوش فرهنگی شناختی)، هدایت انرژی شخصی خود به سمت عملکرد (هوش فرهنگی انگیزشی) و نمایش اقدامات مناسب (هوش فرهنگی رفتاری) در شرایط متنوع فرهنگی، همه عواملی هستند که انتظار می‌رود سوءتفاهم در انتظارات نقش را کاهش داده و عملکرد شغلی را بهبود بخشند (Ramalu et al., 2012).

احمدزاده و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهش خود به بررسی تأثیر ابعاد هوش فرهنگی بر عملکرد وظیفه‌ای دهیاران روستاهای شهرستان مشهد پرداختند. نتایج پژوهش آنان حاکی از آن بود که رابطه مثبت و مستقیمی بین کلیه ابعاد هوش فرهنگی دهیاران و عملکرد وظیفه‌ای آنان وجود دارد. به‌عبارتی دهیارانی که نسبت به دیگران نمره هوش فرهنگی بالاتری را کسب کرده‌اند توانسته‌اند عملکرد وظیفه‌ای بالاتری را نشان دهند. علی‌زاده و همکاران (۱۴۰۰) نیز در پژوهش خود تأثیر منابع شغلی و هوش فرهنگی بر عملکرد وظیفه‌ای کارکنان: متغیرهای میانجی تأمین نیازهای بنیادین شغلی و درگیری کارکنان را مورد بررسی قرار دادند. یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل فرضیه‌های این پژوهش، گویای آن است که درگیری کاری دارای بالاترین اثر مثبت و معنادار بر عملکرد وظیفه‌ای و همچنین هوش فرهنگی دارای کمترین تأثیر مثبت و معنی‌دار بر درگیری کاری بوده است که سازمان‌ها باید از طریق تأمین نیازهای شغلی درگیری کاری کارکنان را ارتقا دهند تا عملکرد وظیفه‌ای آنها بهبود یابد. همچنین نتایج نشان داد متغیرهای هوش فرهنگی و منابع شغلی در تأمین نیازهای شغلی تأثیرگذار است. اسماعیل‌پور و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهش خود نشان دادند که هوش فرهنگی از طریق واسطه‌گری تطابق بین فرهنگی بر عملکرد وظیفه‌ای تأثیرگذار است و تطابق بین فرهنگی بر ارتباطات اثربخش نیز تأثیرگذار می‌باشد. خمشی‌آیا و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهش خود تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی با تأکید بر نقش میانجی هوش فرهنگی را مورد بررسی قرار دادند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که

فرهنگ سازمانی از طریق هوش فرهنگی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج پژوهش گلپیرا و همکاران (۱۳۹۸) حاکی از آن است که بین هوش فرهنگی و عملکرد شغلی همبستگی وجود ندارد و در میان مؤلفه‌های هوش فرهنگی، تنها بعد شناختی هوش فرهنگی و عملکرد شغلی با یکدیگر رابطه مثبت و معنادار دارند. نتایج تحقیق باقری و همکاران (۱۳۹۸) حاکی از آن است که هوش فرهنگی به کارکنان کمک می‌کند تا با درک سریع و صحیح مؤلفه‌های فرهنگی مختلف، رفتار مناسبی از خود بروز دهند، موجب ظهور و ارتقاء بیشتر رفتارهای اخلاقی آن‌ها می‌شود و در نتیجه موجب افزایش عملکرد شغلی آن‌ها می‌گردد. یافته‌های پژوهش ایزی و همکاران (۱۳۹۷) حاکی از آن است که سازگاری بین فرهنگی به‌عنوان متغیر میانجی، نقش مثبتی در اثر هوش فرهنگی و خصیصه‌های شخصیتی بر عملکرد شغلی ایفا می‌کند. یافته‌های پژوهش پیتراکبان و همکاران (۲۰۲۲) نشان داد که هوش فرهنگی فراشناختی، هوش فرهنگی شناختی و هوش فرهنگی انگیزشی، عملکرد وظیفه‌ای را پیش‌بینی نمی‌کنند اما می‌توانند عملکرد متنی و عملکرد انطباقی را پیش‌بینی نمایند. یافته‌های پالوزو (۲۰۲۱) مطالعه نشان می‌دهند که توسعه هوش فرهنگی می‌تواند استراتژی‌های تطبیقی را تقویت کند و از شرکت‌های کوچک و متوسط در دستیابی به نتایج عملکرد برتر در بازارهای بین‌المللی حمایت نماید. ستی و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که عناصر حیاتی برای موفقیت کارمندان در محیط کاری عبارت است از وجود روابط مثبت میان هوش فرهنگی، سازگاری بین فرهنگی در محیط کار و عملکرد کسب و کار اجتماعی پایدار آن‌ها. یافته‌های پژوهش ویلگاس پویود و همکاران (۲۰۱۹) نشان می‌دهند که هوش فرهنگی با "کیفیت تعامل" و "عملکرد شغلی" نمایندگان مرکز تماس دانشگاه‌ها ارتباط مثبت و معناداری دارد. علاوه بر این، سهم مثبت هوش فرهنگی در "مشارکت تعاملی" و "عملکرد شغلی" برای کسانی که تجربه کاری کمتری در مراکز تماس دانشگاه‌ها داشتند، به‌طور قابل توجهی بیشتر از کسانی بود که تجربه کاری بیشتری داشتند. خلاصه نتایج تحقیقات پیشین در خصوص هوش فرهنگی و عملکرد شغلی در جدول ۲ نمایش داده شده است.

جدول ۲. خلاصه نتایج تحقیقات پیشین

| ردیف | نویسنده                      | مفاهیم مرتبط                                                                        | نتایج                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱    | احمدزاده و همکاران (۱۴۰۱)    | هوش فرهنگی و عملکرد وظیفه‌ای                                                        | رابطه مثبت و مستقیمی بین کلیه ابعاد هوش فرهنگی دهیاران و عملکرد وظیفه‌ای آنان وجود دارد. به عبارتی دهیارانی که نسبت به دیگران نمره هوش فرهنگی بالاتری را کسب کرده‌اند توانسته‌اند عملکرد وظیفه‌ای بالاتری را نیز نشان دهند.                                                                                                                                    |
| ۲    | علی‌زاده و همکاران (۱۴۰۰)    | منابع شغلی، هوش فرهنگی، عملکرد وظیفه‌ای، تأمین نیازهای بنیادین شغلی، درگیری کارکنان | درگیری کاری دارای بالاترین اثر مثبت و معنادار بر عملکرد وظیفه‌ای و همچنین هوش فرهنگی دارای کمترین تأثیر مثبت و معنی‌دار بر درگیری کاری بوده است که سازمان‌ها باید از طریق تأمین نیازهای شغلی درگیری کاری کارکنان را ارتقا دهند تا عملکرد وظیفه‌ای آنها بهبود یابد. همچنین نتایج نشان داد متغیرهای هوش فرهنگی و منابع شغلی در تأمین نیازهای شغلی تأثیرگذار است. |
| ۳    | اسماعیل‌پور و همکاران (۱۳۹۹) | هوش فرهنگی و تطابق بین فرهنگی، عملکرد وظیفه‌ای                                      | یافته‌های بدست‌آمده از تحقیق حاکی از تأثیر هوش فرهنگی از طریق واسطه‌گری تطابق بین فرهنگی بر عملکرد وظیفه‌ای و تأثیر تطابق بین فرهنگی بر ارتباطات اثربخش است.                                                                                                                                                                                                   |
| ۴    | خمش‌آیا و همکاران (۱۳۹۸)     | عملکرد سازمانی و هوش فرهنگی                                                         | نتایج این پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی از طریق هوش فرهنگی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.                                                                                                                                                                                                                                                     |
| ۵    | گلپیرا و همکاران (۱۳۹۸)      | هوش فرهنگی و عملکرد شغلی                                                            | آزمون فرضیات تحقیق گویای آن است که بین هوش فرهنگی و عملکرد شغلی همبستگی وجود ندارد و در میان مؤلفه‌های هوش فرهنگی، تنها بعد شناختی هوش فرهنگی و عملکرد شغلی با یکدیگر رابطه مثبت و معنادار دارند.                                                                                                                                                              |
| ۶    | باقری و همکاران (۱۳۹۸)       | هوش فرهنگی و عملکرد شغلی                                                            | نتایج تحقیق حاکی از آن است که هوش فرهنگی به کارکنان کمک می‌کند تا با درک سریع و صحیح مؤلفه‌های فرهنگی مختلف، رفتار مناسبی از خود بروز دهند، موجب ظهور و ارتقاء بیشتر رفتارهای اخلاقی آن‌ها می‌شود و در نتیجه موجب افزایش عملکرد شغلی آن‌ها می‌گردد.                                                                                                            |

|    |                               |                                               |                                                                                                                                                                                                                                           |
|----|-------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۷  | پیتر اکبان و همکاران (۲۰۲۲)   | هوش فرهنگی و عملکرد شغلی                      | هوش فرهنگی فراشناختی، هوش فرهنگی شناختی و هوش فرهنگی انگیزشی، عملکرد وظیفه‌ای را پیش‌بینی نمی‌کند اما می‌تواند عملکرد متنی و عملکرد انطباقی را پیش‌بینی نماید.                                                                            |
| ۸  | پالوزو (۲۰۲۱)                 | هوش فرهنگی و عملکرد                           | توسعه هوش فرهنگی می‌تواند استراتژی‌های تطبیقی را تقویت کند و از شرکت‌های کوچک و متوسط در دستیابی به نتایج عملکرد برتر در بازارهای بین‌المللی حمایت نماید.                                                                                 |
| ۹  | ستی و همکاران (۲۰۲۰)          | هوش فرهنگی، سازگاری بین فرهنگی و عملکرد کاری  | سازمان‌ها می‌توانند از استخدام کارمندان باهوش بین فرهنگی برای وظایف بین‌المللی، ارائه برنامه‌های آموزشی قبل از سفر با هدف افزایش هوش فرهنگی، ارائه منابع سازمانی و کمک تدارکاتی به کارمندان خود برای حمایت از آن‌ها به‌خوبی استفاده کنند. |
| ۱۰ | ویلگاس پویود و همکاران (۲۰۱۹) | هوش فرهنگی، عملکرد شغلی و ارتباطات بین فرهنگی | هوش فرهنگی نه تنها در ارتباط رو در رو مهم است، بلکه برای ارتباطات از راه دور نظیر مکالمات تلفنی نیز مفید می‌باشد. این مطالعه همچنین نشان داد که داشتن هوش فرهنگی بالا برای نمایندگانی که تجربه کاری کمتری دارند مفیدتر است.               |

## ۲. روش‌شناسی پژوهش

جامعه آماری پژوهش حاضر متشکل از کارکنان فرودگاه‌های کل کشور است. جهت نمونه‌گیری، از روش نمونه‌گیری در دسترس استفاده شد که تعداد ۴۰۶ نفر از کارکنان فرودگاه‌های کل کشور به‌صورت تصادفی انتخاب شدند. به منظور گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد شده مطالعات ستی و همکاران (۲۰۲۰) استفاده شد. برای بررسی روایی سازه از تحلیل عاملی استفاده گردید. هوش فرهنگی<sup>۱</sup> با استفاده از چهار مقیاس فرعی سنجیده می‌شود (Ang et al., 2017): هوش فرهنگی فراشناختی (چهار آیتم، به‌عنوان مثال «من در هنگام تعامل با افرادی از فرهنگ‌های مختلف صحت دانش فرهنگی خود را بررسی می‌کنم»؛ هوش فرهنگی شناختی (شش آیتم، به‌عنوان مثال، «من قوانین بیان رفتار غیر کلامی در فرهنگ‌های دیگر را می‌دانم»؛ هوش فرهنگی انگیزشی (پنج آیتم، به‌عنوان مثال، «من از تعامل با افراد از فرهنگ‌های مختلف لذت می‌برم»؛ هوش فرهنگی رفتاری (پنج آیتم، به‌عنوان مثال، «من رفتار کلامی خود را در صورت نیاز تعامل بین فرهنگی تغییر می‌دهم»؛ این مقیاس‌های قوی و قابل‌اعتماد در مطالعات قبلی<sup>۲</sup> استفاده شده است، که وجود چهار بعد هوش فرهنگی خاص را تأیید می‌کند. فاصله فرهنگی<sup>۳</sup> بین وطن کارمند مهاجر و شهر میزبان از طریق شاخص کگوت و سینگ<sup>۴</sup> (Maseland et al., 2018) در ترکیب با نمرات اختصاصی کشور "هافستد" (Beugelsdijk et al., 2017) (یعنی، فاصله قدرت، فردگرایی، مردانگی و اجتناب از عدم اطمینان)، مطابق با مطالعات قبلی<sup>۵</sup> محاسبه شد. بررسی پایایی (قابلیت اعتماد) پرسشنامه با استفاده از روش «آلفای کرونباخ» انجام شد؛ با توجه به اینکه مقادیر آلفای کرونباخ تمامی متغیرها بیشتر از ۰/۷۰ بود، بنابراین می‌توان گفت پرسشنامه از پایایی قابل‌قبولی برخوردار می‌باشد.

## ۳. یافته‌های پژوهش

### ۳-۱. تحلیل مسیر مدل اولیه پژوهش و برازش مدل نهایی

به‌منظور ترسیم مدل اولیه تحلیل مسیر، متغیرهای تحقیق در جدول ۳ معرفی و نامگذاری شده‌اند.

جدول ۳. نامگذاری متغیرهای مدل

| نوع متغیر | علامت و نام در مدل تحلیل مسیر | نام متغیر            |
|-----------|-------------------------------|----------------------|
|           | Farashenakhti (Fa)            | هوش فرهنگی فراشناختی |
|           | Shenakhti (Sh)                | هوش فرهنگی شناختی    |

1. Cultural Intelligence

2. e.g., Gozzoli and Gazzaroli., 2018

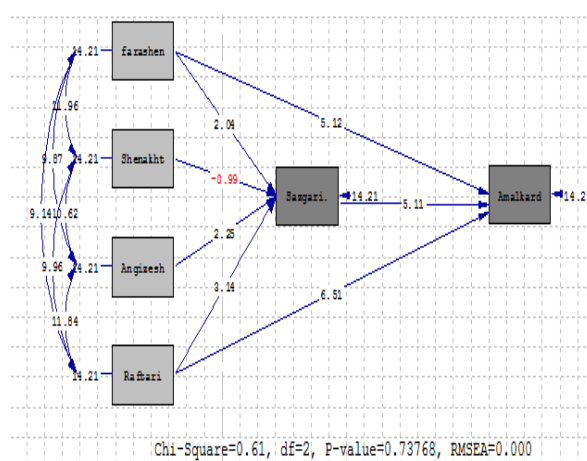
3. Cultural Distance (CD)

4. Kogut and Singhm

5. e.g., Ng et al., 2019

|        |               |                                 |
|--------|---------------|---------------------------------|
| بیرونی | Angizesh (An) | هوش فرهنگی انگیزی               |
|        | Raftari (Ra)  | هوش فرهنگی رفتاری               |
| درونی  | Sazegari (Sa) | سازگاری بین فرهنگی کاری         |
|        | Amalkard (Am) | عملکرد کسب و کار اجتماعی پایدار |

به منظور بهبود شاخص‌های مدل با استفاده از نرم‌افزار لیزرل، روابط بین متغیرهای هوش فرهنگی فراشناختی، هوش فرهنگی شناختی، هوش فرهنگی انگیزی، هوش فرهنگی رفتاری، سازگاری بین فرهنگی کاری و عملکرد کسب و کار اجتماعی پایدار ایجاد شدند. شکل ۲ مدل نهایی و برازش پژوهش را نشان می‌دهند.



شکل ۲. مدل نهایی- در حالت تی معناداری - برازش یافته

در جدول ۴، شاخص‌های مربوط به برازش مدل مسیر نهایی نمایش داده شده است که نشان‌دهنده برازش مطلوب مدل است.

جدول ۴. شاخص‌های برازش مدل نهایی پژوهش

| شاخص برازش                                   | معیار مطلوبیت              | معیار مقبولیت      | آماره مدل نهایی پژوهش   |
|----------------------------------------------|----------------------------|--------------------|-------------------------|
| $\chi^2$<br>(Chi Square)<br>(کای مربع)       | $0 \leq \chi^2 \leq 2df$   | $\chi^2 \leq 3df$  | $\chi^2=4.78$<br>$df=2$ |
| $\chi^2/df$<br>(نسبت کای مربع به درجه آزادی) | $0 \leq \chi^2/df \leq 2$  | $\chi^2/df \leq 3$ | 0/61                    |
| RMSEA<br>(ریشه میانگین مربعات خطای برآورد)   | $0 \leq RMSEA \leq 0/05$   | $RMSEA \leq 0/08$  | 0/063                   |
| NFI<br>(شاخص برازش هنجار یافته)              | $0/95 \leq NFI \leq 1/00$  | $0/90 \leq NFI$    | 0/93                    |
| NNFI<br>(شاخص برازش هنجار نیافته)            | $0/95 \leq NNFI \leq 1/00$ | $0/90 \leq NNFI$   | 0/74                    |
| CFI<br>(شاخص برازش تطبیقی)                   | $0/95 \leq CFI \leq 1/00$  | $0/90 \leq CFI$    | 0/93                    |
| GFI<br>(شاخص نیکویی برازش)                   | $0/90 \leq GFI \leq 1/00$  | $0/80 \leq GFI$    | 0/93                    |
| AGFI<br>(شاخص نیکویی برازش اصلاح شده)        | $0/90 \leq AGFI \leq 1/00$ | Close to GFI       | 0/62                    |



## ۳-۲. معادلات ساختاری مدل استاندارد

در این بخش، معادلات ساختاری<sup>۱</sup> مربوط به مدل ارائه شده است. نمودارها، اثرات مستقیم<sup>۲</sup>، غیرمستقیم<sup>۳</sup> و تأثیر کل<sup>۴</sup> متغیرهای (درونی<sup>۵</sup> و بیرونی<sup>۶</sup>) پژوهش را نشان می‌دهند. باتوجه به داده‌های جدول ۵ مشاهده می‌شود که روابط تمامی متغیرها، به غیر از رابطه میان بعد "هوش فرهنگی شناختی" و "سازگاری بین فرهنگی کاری" که مقدار عدد معناداری تی (t) در آن کمتر از دامنه استاندارد ( $+1/96$  و  $-1/96$ ) است، معنادار می‌باشند.

جدول ۵. مقادیر تأثیر مستقیم در مدل نهایی پژوهش

| رابطه | مقدار t | مقدار برآورد | سطح معناداری |
|-------|---------|--------------|--------------|
| Fa Am | 0/24    | 5/12         | P<0/05       |
| Ra Am | 0/31    | 6/51         | P<0/05       |
| Fa Sa | 0/14    | 2/04         | P<0/05       |
| Sh Sa | -0/7    | -0/99        | P<0/05       |
| An Sa | 0/16    | 2/25         | P<0/05       |
| Ra Sa | 0/21    | 3/14         | P<0/05       |
| Sa Am | 0/22    | 5/11         | P<0/05       |

باتوجه به جدول ۶ که مقدار تأثیر غیرمستقیم متغیرهای بیرونی بر متغیرهای درونی را نشان می‌دهد، مشخص است که تمامی روابط معنادار هستند (به غیر از روابط بین بعد "هوش فرهنگی شناختی" و "عملکرد کسب و کار اجتماعی پایدار" که مقدار عدد معناداری تی (t) در آن کمتر از دامنه موردپذیرش ( $+1/96$  و  $-1/96$ ) است).

جدول ۶. مقادیر تأثیر غیرمستقیم متغیرهای بیرونی بر متغیرهای درونی در مدل نهایی پژوهش

| رابطه | مقدار t | مقدار برآورد | سطح معناداری |
|-------|---------|--------------|--------------|
| Fa Am | 1/98    | 0/04         | P<0/01       |
| Sh Am | -0/98   | -0/02        | P<0/01       |
| An AM | 2/06    | 0/04         | P<0/05       |

جدول ۷ مقادیر مجموع روابط مستقیم و غیرمستقیم (تأثیر کل) متغیرهای بیرونی بر متغیرهای درونی را بررسی می‌کند.

جدول ۷. مقادیر تأثیر کل متغیرهای بیرونی بر متغیرهای درونی در مدل نهایی پژوهش

| رابطه | مقدار t | مقدار برآورد | سطح معناداری |
|-------|---------|--------------|--------------|
| Fa Am | 5/54    | 0/34         | P<0/01       |
| Sh Am | -0/98   | -0/02        | P<0/01       |
| An AM | 2/06    | 0/04         | P<0/05       |
| Ra Am | 7/37    | 0/39         | P<0/01       |
| Fa Sa | 2/04    | 0/21         | P<0/01       |
| Sh Sa | -0/99   | -0/10        | P<0/05       |
| An Sa | 2/25    | 0/2          | P<0/01       |
| Ra Sa | 3/14    | 0/27         | P<0/01       |

جدول ۸ مقادیر تأثیر کل متغیرهای درونی بر یکدیگر را نشان می‌دهد. با توجه به داده‌های این جدول می‌توان گفت "سازگاری بین فرهنگی کاری" تأثیر مثبت و معناداری بر "عملکرد کسب و کار اجتماعی پایدار" دارد.

1. Structural Equation (SE)
2. Direct Effect (DE)
3. Indirect Effect (IE)
4. Total Effect (TE)
5. Endogenous
6. Exogenous

جدول ۸. مقادیر تأثیر کل متغیرهای درونی بر متغیرهای درونی در مدل نهایی پژوهش

| سطح معناداری | مقدار t | مقدار برآورد | روابط |
|--------------|---------|--------------|-------|
| P<0/01       | 5/11    | 0/19         | Sa Am |

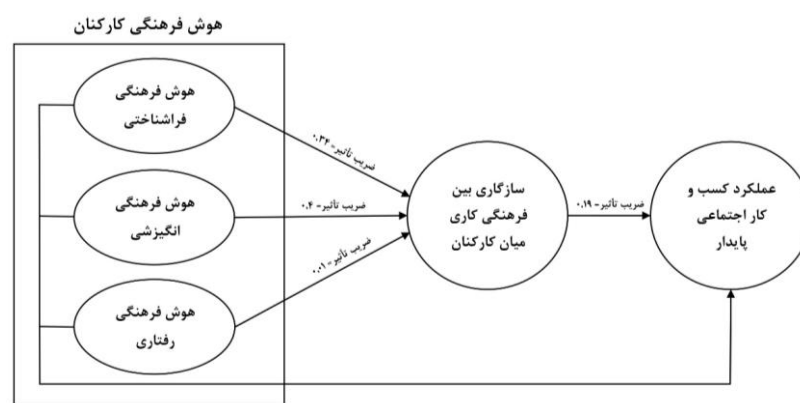
### ۳-۳. آزمون فرضیه‌ها

به‌منظور آزمون فرضیه‌های مطرح‌شده و انجام استنباط‌هایی در مورد جامعه موردنظر، از تکنیک مدل‌سازی تحلیل مسیر<sup>۱</sup> استفاده شده است. خلاصه نتایج بررسی فرضیه‌های پژوهش در جدول ۹ نمایش داده شده است.

جدول ۹. خلاصه نتایج بررسی فرضیه‌های پژوهش

| ردیف | فرضیه                                                                                       | مقدار t | ضریب تأثیر | نتیجه |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------|-------|
| ۱    | بین هوش فرهنگی فراشناختی و عملکرد کسب و کار اجتماعی پایدار رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. | ۵/۱۲    | ۰/۳۴       | تأیید |
| ۲    | بین هوش فرهنگی شناختی و عملکرد کسب و کار اجتماعی پایدار رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.    | -۰/۹۸   | -۰/۰۲      | رد    |
| ۳    | بین هوش فرهنگی انگیزشی و عملکرد کسب و کار اجتماعی پایدار رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.   | ۲/۰۶    | ۰/۴        | تأیید |
| ۴    | بین هوش فرهنگی رفتاری و عملکرد کسب و کار اجتماعی پایدار رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.    | ۷/۳۷    | ۰/۰۱       | تأیید |
| ۵    | سازگاری بین فرهنگی کاری بر عملکرد کسب و کار اجتماعی پایدار تأثیر معناداری دارد.             | ۵/۱۱    | ۰/۱۹       | تأیید |

همانطور که مشخص است، چهار فرضیه این تحقیق تأیید شدند و فقط یک فرضیه رد شد. بنابراین نتیجه‌گیری می‌شود که بین هوش فرهنگی فراشناختی و عملکرد کسب و کار اجتماعی پایدار رابطه مثبت و معناداری وجود دارد، بین هوش فرهنگی انگیزشی و عملکرد کسب و کار اجتماعی پایدار رابطه مثبت و معناداری وجود دارد، بین هوش فرهنگی رفتاری و عملکرد کسب و کار اجتماعی پایدار رابطه مثبت و معناداری وجود دارد، سازگاری بین فرهنگی کاری بر عملکرد کسب و کار اجتماعی پایدار تأثیر معناداری دارد، اما بین هوش فرهنگی شناختی و عملکرد کسب و کار اجتماعی پایدار رابطه مثبت و معناداری وجود ندارد. بر این اساس، مدل نهایی تحقیق به‌صورت شکل ۳ نمایش داده شده است.



شکل ۳. مدل نهایی تحقیق

### ۴. بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به اینکه این پژوهش با هدف تجزیه و تحلیل اینکه جوانب هوش فرهنگی چگونه و چه موقع امکان تسهیل عملکرد کسب و کار اجتماعی پایدار کارکنان فرودگاه‌ها را دارند، انجام شده است و به دنبال شناسایی و بررسی عوامل اصلی سازگاری بین فرهنگی کارکنان در محل کار و عملکرد آن‌ها می‌باشد، این سؤال مطرح شد که ابعاد هوش چه مواردی هستند و چگونه بر عملکرد کسب و کار اجتماعی پایدار کارکنان فرودگاه‌ها تأثیر خواهند گذاشت؟ نتایج پژوهش انجام شده نشان داد که ابعاد هوش فرهنگی را می‌توان در سه مقوله هوش فرهنگی فراشناختی، هوش فرهنگی انگیزشی، و هوش فرهنگی رفتاری در نظر گرفت.

که به همراه سازگاری بین فرهنگی کاری میان کارکنان فرودگاه‌ها بر عملکرد کسب و کار اجتماعی پایدار کارکنان تأثیرگذار هستند.

یکی از نوآوری‌های تحقیق حاضر شناسایی عوامل مؤثر در سازگاری بین فرهنگی کارمندان مهاجر در محل کار و عملکرد آن‌ها است. نتایج حاصل از مدل معادلات ساختاری و روابط ساختاری بین متغیرهای این تحقیق نشان داد که هوش فرهنگی بر عملکرد کسب و کار اجتماعی پایدار تأثیر دارد. نتایج آزمون این فرضیه با نتایج تحقیقات متعددی در این حوزه منجمه سستی و آنجنترو (۲۰۲۰)، کاوشینکو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، لین و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۲)، کیم و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) و فیض و گلشاهی<sup>۴</sup> (۱۳۹۵) همراستا است اما تحقیقات بسیار کمی به تبیین این یافته پرداخته‌اند که افرادی که هوش فرهنگی بالایی دارند، هنگام کار در یک فرهنگ متفاوت به علت دانش بالا از هنجارها، رفتارها و آداب و رسوم آن فرهنگ، عملکرد خوبی ارائه می‌کنند، که تحقیق حاضر به آن‌ها می‌پردازد. پژوهش‌های پیشین به عملکرد خاص افرادی که دارای هوش فرهنگی بالاتری هستند توجهی نکرده‌اند؛ در مقابل، پژوهش حاضر نتیجه‌گیری می‌کند افرادی که دارای هوش فرهنگی بالاتری باشند می‌توانند آسان‌تر در بین فرهنگ‌های ناآشنا حرکت کرده، هنجارها و ارزش‌های فرهنگی محیط جدید را بهتر درک کنند و با شرایط زندگی، کار و روابط با دیگر افراد در محیط جدید سازگارتر شوند. با وجودی که تحقیقات فراوانی در زمینه هوش فرهنگی تمرکز خود را بر روی توجه بر رضایت کارکنان، افزایش اثربخشی فعالیت‌های سازمانی، کارایی و... قرار داده‌اند (Yari et al., 2012; Mangla et al., 2021; Kistyanto et al., Livermore et al., 2022) اما هیچ یک از تحقیقات مربوط به هوش فرهنگی تاکنون به بررسی تأثیر هوش فرهنگی فراشناختی بر عملکرد کسب و کار اجتماعی پایدار کارکنان فرودگاه‌ها اشاره نکرده‌اند. نتایج حاصل از مدل معادلات ساختاری و روابط ساختاری بین متغیرها در تحقیق حاضر نشان داد که هوش فرهنگی فراشناختی بر عملکرد کسب و کار اجتماعی پایدار تأثیر دارد. نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج تحقیقات سستی و آنجنترو (۲۰۲۰)<sup>۵</sup>، کاپیتو و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۸)، انگ و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۱۷) و فیض و گلشاهی<sup>۸</sup> (۱۳۹۵) همسو می‌باشد که در این تحقیقات بیشتر به لزوم استفاده از روش‌های نوین توسعه هوش فرهنگی فراشناختی، و استفاده از تکنیک‌های بهبود هوش فراشناختی، نقش راهنما و مشاور کارمندان ارشد، و توجه به نیاز کارکنان توجه شده اما به صورت جامع، شاخص‌های هوش فرهنگی فراشناختی را بیان نکرده‌اند. یکی دیگر از نوآوری‌های تحقیق حاضر این است که این پژوهش ضمن تأیید تلویحی مفاهیم بیان شده در مطالعات پیشین، استدلال می‌کند کارکنانی که هوش فرهنگی فراشناختی بالایی دارند، از سطح آگاهی فرهنگی هوشیار در تعاملات بین فرهنگی برخوردار هستند و با خودآگاهی و انعطاف‌پذیری شناختی می‌توانند درک خود از انتظارات مربوط به نقش فرهنگی را تسهیل کنند و عملکرد کسب و کار اجتماعی پایدار خود را ارتقا دهند. در واقع، افراد دارای هوش فرهنگی فراشناختی بالا می‌توانند دانش موجود خود را برای پاسخگویی به تقاضاهای متغیر محیطی، بهتر سازگار کنند. نتایج حاصل از مدل معادلات ساختاری و روابط ساختاری بین متغیرها در این تحقیق نشان داد که هوش فرهنگی شناختی بر عملکرد کسب و کار اجتماعی پایدار تأثیر دارد. در تبیین این نتایج می‌توان گفت که هوش فرهنگی شناختی به دانش عمومی فرد در مورد هنجارها و آداب و رسوم در فرهنگ‌های مختلفی اشاره دارد که از تجربیات شخصی و آموزش به‌دست آمده که در این فرضیه نتیجه عکس داده و تأیید نشده است. یکی دیگر از نوآوری‌های تحقیق حاضر این است که نشان می‌دهد کارمندان مهاجر دارای هوش فرهنگی شناختی بالا، نقشه‌های ذهنی پیچیده‌ای از فرهنگ دارند که به آن‌ها امکان می‌دهد شباهت‌ها و تفاوت‌ها را در فرهنگ‌ها پیش‌بینی کنند. در نتیجه، آن‌ها ممکن است در محیط‌های کاری خارجی عملکرد خوبی داشته باشند زیرا دانش عمیق آن‌ها در مورد فرهنگ‌های متنوع، آن‌ها را قادر می‌سازد تا درک بیشتری از انتظارات فرهنگی داشته باشند. نتایج حاصل از مدل معادلات ساختاری و روابط ساختاری بین متغیرهای این

1. Koveshnikov et al., 2014

2. Lin et al., 2012

3. Kim et al., 2018

4. Setti et al., 2020

5. Caputo et al., 2018

6. Ang et al., 2017

تحقیق نشان داد که هوش فرهنگی شناختی بر عملکرد کسب و کار اجتماعی پایدار کارکنان فرودگاه‌ها تأثیر دارد. نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج تحقیقات ویلگاس پویود و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۹)؛ ستی و همکاران (۲۰۲۰)؛ پائولوزو (۲۰۲۱)؛<sup>۲</sup> باقری و همکاران (۱۳۹۸) و گلپیرا و همکاران (۱۳۹۸) همسو می‌باشد. در تبیین این نتایج می‌توان گفت که کارمندان مهاجر دارای هوش فرهنگی انگیزشی بالا از نظر روان‌شناختی آمادگی بیشتری برای سازگاری با انتظارات کاری در محیط‌های کاری متنوع فرهنگی دارند. بنابراین، آن‌ها به توانایی‌ها و انگیزه ذاتی خود برای سازگاری با محیط‌های کاری جدید اعتماد دارند و رفتارهای تازه آموخته را نشان می‌دهند. یکی دیگر از نوآوری‌های تحقیق حاضر این است که این نتیجه تاکنون در هیچ یک از مدل‌های هوش فرهنگی در مطالعات پیشین بیان نشده است. در نهایت، نتایج حاصل از مدل معادلات ساختاری و روابط ساختاری بین متغیرهای این تحقیق نشان داد که هوش فرهنگی رفتاری بر عملکرد تأثیر دارد. نتایج حاصل از آزمون این فرضیه با نتایج تحقیقات پائولوزو و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۲)، ایزی و همکاران (۱۳۹۷)، امیرمظاهری و همکاران (۱۳۹۶) و علیف‌الدین و ویدودو<sup>۴</sup> (۲۰۲۲) همسو می‌باشد. در تبیین این نتایج می‌توان گفت که هوش فرهنگی رفتاری نشان‌دهنده توانایی فرد در برقراری ارتباط به شیوه حساس به فرهنگ و نمایش رفتارهای مناسب فرهنگی (کلامی و غیرکلامی) هنگام تعامل با افراد از فرهنگ‌های دیگر است. این توانایی، شامل داشتن مجموعه‌ای وسیع از پاسخ‌های رفتاری آشکار است که متناسب با انواع موقعیت‌های بین فرهنگی، از کلمات مناسب فرهنگی، زبان بدن و سبک مکالمه متناسب استفاده می‌کند. با توجه به مطالب بیان شده و نتایج این پژوهش، پیشنهادها و راهکارهای زیر به مدیران و مسئولان فرودگاه‌های کل کشور ارائه می‌شود:

- ۱) بر اساس نتایج حاصل از فرضیه اول پژوهش مبنی بر اینکه بین هوش فرهنگی فراشناختی و عملکرد کسب و کار اجتماعی پایدار رابطه مثبت و معناداری وجود دارد، پیشنهاد می‌شود فرودگاه‌ها برنامه‌های آموزشی قبل از سفر برای کارمندان مهاجر فراهم کنند تا آن‌ها بتوانند هوش فرهنگی فراشناختی خود را افزایش دهند.
- ۲) بر اساس نتایج حاصل از فرضیه دوم پژوهش مبنی بر اینکه بین هوش فرهنگی شناختی و عملکرد کسب و کار اجتماعی پایدار رابطه مثبت و معناداری وجود دارد، پیشنهاد می‌شود که مدیران چندین سناریو کاری را به کارمندان ارائه دهند، به‌طوری‌که کارمندان مهاجر برای درک و تسلط بر موقعیت‌های مختلف (مثلاً عادات فرهنگی) هنگام مواجهه با مشکلات در شهر میزبان، بتوانند به‌اندازه کافی آماده شوند.
- ۳) بر اساس نتایج حاصل از فرضیه سوم پژوهش مبنی بر اینکه بین هوش فرهنگی انگیزشی و عملکرد کسب و کار اجتماعی پایدار رابطه مثبت و معناداری وجود دارد، پیشنهاد می‌شود که مدیران آموزش مبتنی بر تمرینات نمایشی، از جمله نقش‌آفرینی و شبیه‌سازی در مورد تعاملات بین فرهنگی که می‌تواند ابزار مفیدی برای ایجاد اثربخشی در زمینه چالش‌های بین فرهنگی باشد را اجرا کنند.
- ۴) بر اساس نتایج حاصل از فرضیه چهارم پژوهش مبنی بر اینکه بین هوش فرهنگی رفتاری و عملکرد کسب و کار اجتماعی پایدار رابطه مثبت و معناداری وجود دارد، پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمان‌ها به ارائه اقدامات کلامی و غیرکلامی مناسب در تعاملات فرهنگی با دیگران اقدام کنند. از این طریق می‌توانند ضمن برقراری روابط صمیمی با کارکنان و سایر همکاران، در زمان کوتاهی با شرایط شغلی جدید سازگار شده و به‌احتمال‌زیاد در شغل خود موفقیت بالایی را تجربه نمایند.
- ۵) بر اساس نتایج حاصل از فرضیه پنجم پژوهش مبنی بر اینکه سازگاری بین فرهنگی کاری بر عملکرد کسب و کار اجتماعی پایدار تأثیر معناداری دارد، پیشنهاد می‌شود فرودگاه‌ها برنامه‌های آموزشی قبل از سفر برای کارمندان مهاجر فراهم کنند تا آن‌ها بتوانند با استفاده از این برنامه‌های آموزشی، با فرهنگ کاری محل جدید سازگار شوند. افرادی که سازگاری بین فرهنگی کاری بالایی دارند، هنگام کار در یک شهر با فرهنگی متفاوت‌تر از منطقه خود، به‌علت توانایی

1. Villegas Puyod et al., 2019

2. Pauluzzo., 2021

3. Wang et al., 2019

4. Alifuddin &amp; Widodo., 2022

بالا در کسب دانش از هنجارها، رفتارها و آداب و رسوم محل کار جدید و همچنین هماهنگی مدل ذهنی خود با مفروضات فرهنگی موجود در آن شرکت‌ها، قابلیت بیشتری در پذیرش مستمر دانش برای ایجاد سازگاری عمومی با محیط کاری جدید دارند.

در پایان، ازجمله محدودیت‌های این تحقیق می‌توان اشاره کرد که اولویت بیشتر این پژوهش بر گردآوری داده‌ها از طریق پرسشنامه بوده است تا بررسی اسناد و مدارک سازمان یا مطالعه عملکرد سازمان در یک فرآیند زمانی طولانی؛ می‌توان انتظار داشت که انجام این امر دید کامل‌تر و عمیق‌تری را در خصوص موضوع مطالعه ایجاد نماید. همچنین، به علت استفاده از پرسشنامه، امکان سوگیری اجتماعی آزمون‌شوندگان وجود دارد. محدودیت دیگر مربوط به این واقعیت است که سوگیری احتمالی انتخاب ناشی از مشارکت داوطلبانه در تحقیق را نمی‌توان انکار کرد. این احتمال وجود دارد کسانی که تجربیات عملکرد کسب و کار اجتماعی پایدار موفقیت‌آمیز داشته‌اند انگیزه بیشتری برای پاسخگویی داشته و به همین ترتیب بیش‌ازحد اثرگذار بوده‌اند. پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌های آتی با متغیرهای دیگر سیستم‌های حقوقی، اقتصادی، فرهنگی، مذهبی و همچنین متغیرهای کنترل دیگر (به‌عنوان مثال، آمادگی برای کسب تجربه یا حضور خانواده کارکنان در شهر میزبان) انجام شوند. تحقیقات آینده باید ارتباطات را در سطح مؤلفه‌های فرعی هوش فرهنگی و هوش هیجانی تجزیه و تحلیل کنند تا در بررسی هم‌زمان سه شکل هوش مطرح شده، تأثیر ابعاد خاص هر کدام بر عملکرد کارمندان مشخص شود. مطالعات آینده همچنین باید شرایطی را تجزیه و تحلیل کنند که در آن سطوح بالاتر هوش فرهنگی انگیزشی ممکن است اثربخشی کارمندان را تضعیف کند، از جمله موقعیت‌هایی که با وظایف مبهم مشخص می‌شوند. سرانجام، شناسایی متغیرهای زمینه‌ای بیشتر (به‌عنوان مثال، جو گروه یا شیوه‌های مدیریت عملکرد) که ممکن است عملکرد کارمند مهاجر را به‌طور مستقیم یا از طریق تعامل با ابعاد خاص هوش فرهنگی تسهیل کند، بسیار مهم خواهد بود.

## References

- Ahmadzadeh, Sahar; Anabastani, Ali Akbar; Shayan, Hamid. (2021). Investigating the effect of cultural intelligence dimensions on the task performance of village heads (case study: villages in Mashhad city). *Scientific Journal of Human Settlement Planning Studies*. Volume 16, Issue 3. (In Persian)
- Alifuddin, M., & Widodo, W. (2022). How is Cultural Intelligence related to Human Behavior? *Journal of Intelligence*, 10(3), 1-18. <https://doi.org/10.3390/jintelligence10010003>
- Alizadeh, Mehdi; Koushki-Jahromi, Alireza; Fouladi, Behnoush. The effect of job resources and cultural intelligence on employees' task performance: Mediating variables of meeting basic job needs and employee engagement. *Management Studies in Development and Evolution*, Volume 31, Issue 105. Pages 165-137. (In Persian)
- Amir Mazaheri, Amir Masoud, Navidnia, Manijeh, Jamedaran, Ali. (2017). The relationship between the level of cultural intelligence and the performance of employees of the Dar al-Hadith Scientific and Cultural Institute. *Scientific and Research Journal of Religion and Cultural Policy*. Volume ۴. Number ۸. Pages -۱23.. (In Persian)
- Ang, S., Van Dyne, L., & Tan, I. (2019). Cultural Intelligence. In R. J. Sternberg & S. B. Kaufman (Eds.), *The Cambridge Handbook on Intelligence*. Cambridge: Cambridge University Press ISBN: 9780521739115.
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2017). Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance. *Management and Organization*. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x>
- Bagheri, Muslim, Kiani, Mehrdad, Tahmatani, Mohammad. (1398). The Relationship between Cultural Intelligence and Job Performance: the Mediating Role of Ethical Behavior. *Journal of Ethics in Science and Technology*. Year 14. Issue 1. Pages 35-42. (In Persian)
- Baratipour, Majid, Hanifi, Nasrin, Amini, Kourosh. (1400). The relationship between cultural intelligence and communication skills and social interactions of emergency department staff: A cross-sectional study. *Zahedan Journal of Medical Nursing*. Volume 4. Issue 10. Pages 1-8. (In Persian)
- Bashkoh, Mohammad, Beigifrouzi, Allahyar. (1400). The effect of cultural intelligence of employees on hospital organizational culture. *Journal of Medical Ethics*. Volume 15. Issue 46. Pages 1-13. (In Persian)
- Beugelsdijk, S., Kostova, T., & Roth, K. (2017). An overview of Hofstede-Inspired Country-level Culture Research in International Business Since 2006. *Journal of International Business Studies*, 48(1), 30-47. <https://doi.org/10.1057/s41267-016-0038-8>
- Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D. A., Shaffer, M. A., & Luk, D. M. (2005). Input-Based and Time based Models of International Adjustment: Meta-Analytic Evidence and Theoretical Extensions. *Academy of Management Journal*, 48(2), 257-281. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.16928400>
- Black, J. S., & Mendenhall, M. (2013). The U-curve Adjustment Hypothesis Revisited: A Review and Theoretical Framework. *Journal of International Business Studies*, 22(2), 225-247. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490301>
- Black, J. S., & Stephens, G. K. (1989). The Influence of the Spouse on American Expatriate Adjustment and Intent to Stay in Pacific Rim Overseas Assignments. *Journal of Management*, 15(4), 529-544. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/014920638901500403>
- Brislin, R., Worthley, R. & MacNab, B. (2016). Cultural Intelligence: Understanding Behaviors that Serve People's Goals. *Group and Organization Management*, 31, 40-55. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/1059601105275262>
- Bundy, J., Shropshire, C., & Buchholtz, A. K. (2013). Strategic Cognition and Issue Salience: Toward an Explanation of Firm Responsiveness to Stakeholder Concerns. *Academy of Management Review*, 38(3), 352-376. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0179>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.011>
- Chao, M. M., Takeuchi, R., & Farh, J. L. (2017). Enhancing Cultural Intelligence: The roles of Implicit Culture Beliefs and Adjustment. *Personnel Psychology*, 70(1), 257–292. <https://doi.org/10.1111/peps.12142>
- Charoensukmogkol, P. (2021). How Chinese Expatriates' Cultural Intelligence Promotes Supervisor-Subordinate Guanxi with Thai Employees: *The mediating effect of expatriates' benevolence*. *International Journal of Cross Cultural Management*, 21(1) 9–30. <https://doi.org/10.1177/1470595821996735>
- Chen, A. S. Y., 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(2), 246–258. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2010.09.005>
- Chen, A. S. Y., Wu, I. H., & Bian, M. D. (2014). The Moderating Effects of Active and Agreeable Conflict Management Styles on Cultural Intelligence and Cross-Cultural Adjustment. *International Journal of Cross Cultural Management*, 14(3), 270–288. <https://doi.org/10.1177/1470595814525064>
- Chew, E. Y., Ghurburn, A., Terspstra-Tong, J. L., & Perera, H. K. (2019). Multiple Intelligence and Expatriate Effectiveness: The Mediating Roles of Cross-Cultural Adjustment. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–33. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1616591>
- Esfahbodi, A., Yufeng Z., & Glyn W. (2016). Sustainable supply chain management in emerging economies: trade-offs between environmental and cost performance. *Internatinal Journal of Production Economics*, 181,350-366. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.02.013>
- Esmailpour, Fereydoun, Esmailpour, Hassan, Amirkabir, Alireza, Tamzar, Fatemeh. (2019). Analyzing the effect of cultural intelligence on employees' task performance with the mediating role of intercultural adjustment and effective communication. *Journal of Business Management*. Volume 12. Issue 48. Pages 54-74. (In Persian)
- Feyz, Davud, Golshahi, Behnam. (2016). Investigating the effect of cultural and emotional intelligence on the performance of county employees working in the Tehran metropolis with emphasis on intercultural compatibility. *Journal of Organizational Culture Management*. Volume 4, Issue 4. Pages 1137-1159. (In Persian)
- Gabriel, P. I., Biriowu, C. S., & Dagogo, E. L. J. (2020). Examining Succession and Replacement Planning in Work Organizations. *European Journal of Business and Management Research*, 5(2). <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.2.192>
- Giorgi, G., Lecca, L. I., Ariza-Montes, A., Di Massimo, C., Campagna, M., Finstad, G. L., & Mucci, N. (2020). The Dark and the Light Side of the Expatriate's Cross-Cultural Adjustment: A Novel Framework Including Perceived Organizational Support, Work Related Stress and Innovation. *Sustainability*, 12(7), 2969. <https://doi.org/10.3390/su12072969>
- Golpiri, Marjan, Rezaian, Majid, Basirian-Jahromi, Hossein. (2019). Cultural intelligence and its relationship with job performance of journalists of Iranian newspapers and news agencies with English version. *Journal of Journalism and Communication*. Issue 30. Pages 11-38. (In Persian)
- Gozzoli, C., & Gazzaroli, D. (2018). The Cultural Intelligence Scale: A Contribution to the Italian Validation. *Frontiers in Psychology*, 9, 1183. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01183>
- Izzi, Nadia, Pourkiani, Masoud, Sheikhi, Ayub, Beigzadeh Abbasi, Farzaneh. (2018). Studying the effect of cultural intelligence and personality traits on employees' job performance with the mediation of intercultural adaptation. *Public Administration Perspectives*. Volume 9. Issue 1. Pages 87-108. (In Persian)
- Jalalian-Laraki, Reza; Bavarsad, Belghis; Alizadeh, Saber. (1400). Investigating the relationship between green management and sustainable performance (economic performance, environmental performance and social performance) Case study: Companies active in the petrochemical industry. *Journal of Financial and Investment Advances*. Year 2, Issue 4. Pages 1-32. (In Persian)
- Jiang, W., Zhao, X., & Ni, J. (2017). The Impact of Transformational Leadership on Employee

- Sustainable Performance: *The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior*. Sustainability, 9(9), 1567. <https://doi.org/10.3390/su9091567>
- Khemesh-Aya, Ahmad, Rohideh, Mohammad Reza, Dehghan, Maedeh. (2019). Investigating the effect of organizational culture on organizational performance with emphasis on the mediating role of cultural intelligence (Case study: Ilam University of Medical Sciences employees). *A Scientific Journal of Ilam Culture*. Volume 20, Issue 62. Pages 212-244. (In Persian)
- Kim, K. & Slocum Jr, J.W. (2018). Individual Differences and Expatriate Assignment Effectiveness: The Case of U.S.-Based Korean Expatriates. *Journal of World Business*, 43, 109–126. <https://10.1016/j.jwb.2007.10.005>
- Kistiyanto, A., Rahman, M. F. W., Wisandiko, F. A., & Setyawati, E. E. P. (2021). Cultural Intelligence Increase Student's Innovative Behavior in Higher Education: The Mediating Role of Interpersonal Trust. *International Journal of Educational Management*. <https://10.1108/IJEM-11-2020-0510>
- Koveshnikov, A., Wechtler, H. & Dejoux, C. (2014). Cross-Cultural Adjustment of Expatriates: The Role of Just Like a Fine Wine? Age, Emotional Intelligence and Gender. *Journal of World Business*, 49(3), 362-371. <https://10.1016/j.jwb.2013.07.001>
- Lam, R., Cheung, C., & Lugosi, P. (2022). The Impacts of Cultural Intelligence and Emotional Labor on the Job Satisfaction of Luxury Hotel Employees. *International Journal of Hospitality Management*, 100(2022). 1-12. <https://10.1016/j.ijhm.2021.103084>
- Leung, K., Ang, S., & Tan, M. L. (2014). Intercultural Competence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 489–519. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091229>
- Lin, Y., Chen, A. & Song, Y. (2012). Does Your Intelligence Help to Survive in a Foreign Jungle? The Effects of Cultural Intelligence & Emotional Intelligence on Cross-Cultural Adjustments. *International Journal of Intercultural Relations*, 36, 541-552. <https://10.1016/j.ijintrel.2012.03.001>
- Livemore, D., Van Dyne, L., & Ang, S. (2022). Organizational CQ: Cultural Intelligence for 21st-century Organizations. *Business Horizons*, 65(5), 671-680. <https://10.1016/j.bushor.2021.11.001>
- Malek, M. A., & Budhwar, P. (2013). Cultural Intelligence as a Predictor of Expatriate Adjustment and Performance in Malaysia. *Journal of World Business*, 48(2), 222–231. <https://10.1016/j.jwb.2012.07.006>
- Mangla, N. (2021). Working in a Pandemic and Post-Pandemic Period–Cultural Intelligence is the Key. *International Journal of Cross Cultural Management*, 21(1), 53-69. <https://doi.org/10.1177/14705958211002877>
- Maseland, R., Dow, D., & Steel, P. (2018). The Kogut and Singh National Cultural Distance Index: Time to Start using it as a Springboard Rather Than a Crutch. *Journal of International Business Studies*, 49(9), 1154-1166. <https://doi.org/10.1057/s41267-018-0183-3>
- Mirzaei Alamooty, V., Ataei, M., & Moghaddas, Z. (2020). An Explanatory Model for Individual Performance Based on a Commitment Human Resource Approach. *Management and Development Process*, 33(1), 3-26. (In Persian)
- Mokhtarpour-Asl, Hamed; Kameli, Mohammad Javad. (2018). Sustainable Human Resources Performance Evaluation Model. *Management and Development Process*. Issue 1, Volume 35, Pages 119-85. (In Persian)
- Moon, H. K., Choi, B. K., & Jung, J. S. (2012). Previous International Experience, Cross-Cultural Training, and Expatriates' Cross-Cultural Adjustment: Effects of Cultural Intelligence and Goal Orientation. *Human Resource Development Quarterly*, 23(3), 285–330 <https://doi.org/10.1002/hrdq.21131>
- Ng, K. Y., Van Dyne, L., & Ang, S. (2019). Speaking out and Speaking up in Multicultural Settings: A Two-Study Examination of Cultural Intelligence and Voice Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 151, 150–159. <https://10.1016/j.obhdp.2018.10.005>
- Ott, D. L., & Michailova, S. (2018). Cultural Intelligence: A Review and New Research Avenues.



- International Journal of Management Reviews*, 20(1), 99–119.  
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12118>
- Pauluzzo, R. (2021). The Imitation Game: Building Cultural Intelligence as Social Learning Capability to Boost SMEs' International Performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(3), 1462–6004. <https://10.1108/JSBED-02-2019-0061>
- Peter Akpan, A., & Brendan Inyang, A. (2022). Academic Staff Cultural Intelligence and Job Performance in Nigerian Universities. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 8(3), 7–14. <https://10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.83.1001>
- Ramalu, S. S., Rose, R. C., Uli, J., & Kumar, N. (2012). Cultural Intelligence and Expatriate Performance in Global Assignment: The Mediating Role of Adjustment. *International Journal of Business and Society*, 13(1), 19–32.
- Rehman, M. A., Seth, D., & Shrivastava, R. (2016). Impact of Green Manufacturing Practices on Organisational Performance in Indian Context: An Empirical Study. *Journal of Cleaner Production*, 137(1), 427–448. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.07.106>
- Rockstuhl, T., & Van Dyne, L. (2018). A Bi-Factor Theory of the Four-factor Model of Cultural Intelligence: Meta-Analysis and Theoretical Extensions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 148, 124–144. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2018.07.005>
- Setti, L., Sommovigo, V. & Argentero, P. (2020). Enhancing Expatriates' Assignments Success: The Relationships between Cultural Intelligence, Cross-Cultural Adaptation and Performance. *Current Psychology*, <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00931-w>
- Shaffer, M. A., Harrison, D. A., Gregerson, H., Black, J. S., & Ferzandi, L. A. (2016). You can take it with you: Individual Differences and Expatriate Effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 109–125. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.109>
- UNESCO (1997). Educating for a Sustainable Future. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.  
<http://specialcollections.nust.na:8080/greenstone3/library/collection/unesco/document>
- Van Tien, D., Moseley, J. L., & Dessinger, J. C. (2012). *Fundamentals of Performance Improvement: Optimizing Results through People, Process, and Organizations* (Vol. 13): John Wiley & Sons. ISBN: 978-1-118-02524-6
- Villegas Puyod, P., & Charoensukmongkol, P. (2019). The Contribution of Cultural Intelligence to the Interaction Involvement and Performance of Call Center Agents in Cross-cultural Communication: The Moderating role of Work Experience, *Management Research Review* ©Emerald Publishing Limited 2040-8269. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2018-0386>
- Wang, C.H., & Varma, A. (2019). Cultural Distance and Expatriate Failure Rates: The Moderating role of Expatriate Management Practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(15), 2211–2230.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1315443>
- Yari, N., Lankut, E., Alon, I., & Richter, N. F. (2020). Cultural Intelligence, Global Mindset, And Cross-Cultural Competencies: A Systematic Review using Bibliometric Methods. *European Journal of International Management*, 14(2), 210–250  
<https://doi.org/10.1504/EJIM.2020.105567>