

A Conceptual Model Presentation to strengthen cultural intelligence in international business interactions

Javad Hakimi Toosi, Master's student in technology management at the Faculty of Management, Economics and Development Engineering; University of Science and Technology, Tehran, Iran

Amir Zakari¹, Assistant Professor of Industrial Engineering, Faculty of Management, Economics and Development Engineering, University of Science and Technology, Tehran, Iran

Received: 18-04-2023

Accepted: 15-08-2023

Introduction: Today, export and effective presence in the global economy is a basic need for the economic growth of any country. Internationalization has been defined as a reflection of the interests and enthusiasm of entrepreneurs to operate based on the opportunities available in foreign markets. Taking advantage of the competitive advantage in the new market, increasing income, access to new technologies and shortening the communication channels between the customer and the market are among the advantages of internationalization, which, of course, require overcoming many existing obstacles, especially the existing cognitive distance between origin and destination countries. On the other hand, one of the important features of today's world is the cultural diversity in different nations and societies, which also affects different dimensions of business success. In such an environment, the presence of people who have the ability to deeply understand different cultures and communicate effectively is one of the most important requirements for the success of companies in the field of export. Among the necessary competencies of entrepreneurs to be present in the international arena is benefiting from the ability to understand the external environment, which is called “cultural intelligence”. The main goal of this research is to identify and conceptually explain the dimensions of cultural intelligence of international entrepreneurs and export managers, and as a result, to provide a solution to strengthen cultural intelligence in international

¹. Corresponding Author Email: zakery@iust.ac.ir

business interactions. In fact, in this research, the process of strengthening the cultural intelligence of companies in the process of internationalization has been explored and conceptualized in order to determine how companies succeed in achieving more success in international business by exploiting the cultural intelligence of their employees.

Methodology: For this purpose, in-depth interviews were conducted with entrepreneurs and export experts with education and experience related to international interactions. Key points and points of view were obtained from each interview, and the content of each interview was a guide to improve the next interview. According to the analysis of the data obtained from the interviews with the method of grounded theory in this research, we managed to explain a concept suitable for the context of the country of the factors effective in cultural intelligence in international business.

Results and Discussion: The results show that the cultural intelligence of people depends on several factors. It depends that identifying and understanding them is necessary to reach a suitable solution to strengthen cultural intelligence in Iranian individuals and companies. Meanwhile, some factors directly and some indirectly affect the central category of the research, which is the cultural intelligence of people. By analyzing the data based on the theory development method through three stages of coding keywords and screening from general sentences to concepts and then clarifying the categories, key categories were calculated. The final categories were separated in the form of three causal, contextual and environmental categories in order to better determine the impact of each on the cultural intelligence of people. The paradigm model shows the flow of processes and activities that happened in the context of the study. The purpose of the model extracted in this research is to strengthen cultural intelligence in international business interactions. The research model obtained using final categories shows that personality traits and family background as causal and contextual categories directly affect the central phenomenon (cultural intelligence and international interactions), as well as economic stability and the level of relationships. Iran's commercial and political relations with foreign countries as an environmental category affect the central phenomenon and the adopted strategies.

Conclusion: It can be concluded that paying attention to the selection of suitable people with a high degree of cultural intelligence by companies and also providing necessary cultural training are two main strategies to strengthen cultural intelligence and strengthen the export power of each company. The structure of categories affecting cultural intelligence based on research findings is elaborated. Causal categories are conditions and individual characteristics that have a direct impact on the central phenomenon of the research. Creativity, extroversion, attention and follow-up, desire for adventure, are four elements that each lead a person to experience a new space and start a new job. Also, appropriate strategies to strengthen cultural intelligence in Iranian companies applying for export were explained. An important strategy to improve and enhance the level of cultural intelligence among Iranian entrepreneurs is to create an interactive and open environment for the presence of foreign companies in Iran. The second strategy is to hold training and counseling sessions for companies and entrepreneurs in the export phase to familiarize themselves with the categories and requirements needed in relations with other nations and cultures. The third strategy is specific to government managers and exporting companies who, in addition to improving their cultural intelligence, should pay special attention to their personality, knowledge and international experience in order to employ individuals in export and interactive fields.

Keywords: Cultural intelligence, Internationalization, Export development, Business interactions



تقویت هوش فرهنگی در تعاملات تجاری بین‌المللی

جواد حکیمی طوسی، دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت فناوری دانشکده مدیریت،
اقتصاد و مهندسی پیشرفت؛ دانشگاه علم و صنعت، تهران، ایران
امیر ذاکری^۱، استادیار مهندسی صنایع دانشکده مدیریت، اقتصاد و مهندسی پیشرفت،
دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۲۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۵/۲۴

چکیده

توانایی درک مناسب از محیط خارجی و خصوصاً فهم تعاملات میان‌فرهنگی و درک فرهنگ‌های مختلف، تأثیر به‌سزایی در برقراری ارتباطات خارجی مؤثر و موفقیت کسب و کارها در عرصه بین‌المللی دارد. هدف این پژوهش، شنا سایی عوامل مؤثر بر هوش فرهنگی افراد در تعاملات تجاری بین‌المللی در راستای ارائه راهکارهای تقویت هوش فرهنگی می‌باشد. بدین منظور، صاحب‌های عمیق با کارآفرینان و کارشناسان امور صادرات که دارای تحصیلات و تجربه مرتبط با تعاملات بین‌المللی بودند، انجام شد. در نهایت، با تحلیل داده‌ها بر اساس روش رویش نظریه، مقوله‌های کلیدی احصاء گردید. مدل پژوهش نشان می‌دهد که ویژگی‌های شخصیتی و پیشینه خانوادگی به مثابه مقولات علی و زمینه‌ای به طور مستقیم بر روی پدیده محوری یعنی هوش فرهنگی و تعاملات بین‌المللی تأثیر دارند. همچنین، ثبات اقتصادی و میزان روابط تجاری و سیاسی ایران با دولت‌های خارجی در نقش مقوله محیطی بر هوش فرهنگی و راهبردهای اتخاذی تأثیر می‌گذارند. از این رو، می‌توان نتیجه گرفت، توجه به انتخاب افراد با درجه بالایی از هوش فرهنگی شرکت‌ها و همچنین ارائه آموزش‌های فرهنگی، دو راهبرد اصلی برای تقویت هوش فرهنگی و توان صادراتی هر شرکت می‌باشد.

واژگان کلیدی: هوش فرهنگی، بین‌المللی‌شدن، توسعه صادرات، تعاملات تجاری

مقدمه

امروزه و با اهمیت پیدا کردن تبادلات میان فرهنگی کشورها در اقتصاد و فرهنگ و سیاست و کسب و کار، مدیران جهانی بایستی آمادگی تجارت با مردم سایر فرهنگ‌ها را داشته باشند. آنچه مسلم است، این است که یادگیری کلیه عادات و رفتارهای فرهنگی افرادی که یک فرد یا یک شرکت با آنها در تعامل است، امکان‌پذیر نیست. قابلیت‌هایی که از آن تحت عنوان «هوش فرهنگی» یاد می‌شود، دربرگیرنده مجموعه‌ای از تکنیک‌ها است که به صورت سیستماتیک به مدیران کمک می‌کند تا در هر فرهنگی به طور موثر فعالیت کنند. این قابلیت به مدیران کمک می‌کند تا حساسیت‌های فرهنگی خود را که به نگاه ژرف و ارزیابی و تفسیر و درک تفاوت‌های فرهنگی توسط وی دلالت دارد، افزایش دهند. جهانی سازی و تغییرات مرتبط با آن سبب شده تا شرکت‌ها در تمامی اندازه‌ها به فکر توسعه عملیات‌های خود فراتر از بازارهای ملی باشند. حتی شرکت‌های کوچک و متوسط در بسیاری از کشورهای در حال توسعه نیز شروع به فعالیت در بازارهای بین‌المللی و افزایش حضور در بازارهای کشورهای توسعه یافته نموده‌اند. عملکرد صادراتی برای تصمیم‌گیری در حوزه بین‌المللی بسیار ضروری است، به میزانی که اهداف یک شرکت، شامل اهداف اقتصادی) افزایش سود و رشد فروش و (اهداف استراتژیک) گسترش و افزایش سهم بازارهای خارجی (برای صادرات محصولات به بازار خارجی از طریق برنامه‌ریزی و اجرای استراتژی‌های بازاریابی بین الملل محقق می‌شود، عملکرد صادراتی اطلاق می‌گردد (فنائی و ناظم بکائی، ۱۴۰۱).

شرکت‌ها بخصوص کوچک و متوسط باید در درون خود دارای ویژگی‌هایی باشند تا برای خود فرصت ایجاد کنند و از فرصت‌های موجود به درستی استفاده کنند. فرهنگ درون سازمانی بر تصمیم‌گیری در فرایند بین‌المللی شدن تاثیر مستقیم دارد به طوری که در شرایط با عدم قطعیت بالا، تغییر در طرز تصمیم‌گیری مدیران ارشد، می‌تواند سرعت تصمیم‌گیری را چند برابر کند. فرهنگ سازمانی منعکس کننده ارزش‌ها و باورهایی است که تبدیل به فرضیات می‌شوند و در نهایت تبدیل به الگوهای رفتاری ای می‌شوند که شخصیت اصلی هر شرکت را می‌سازد (کالینیچ، ۲۰۱۴).

هوش فرهنگی هوشی متفاوت از هوش اجتماعی و عاطفی است. افراد زیادی با ضریب هوشی بالا و مهارت‌های اجتماعی مناسب در تعاملات بین‌المللی شکست می‌خورند که علت اصلی آن پایین بودن هوش فرهنگی می‌باشد (کرون، ۲۰۰۸). در محیط‌های فرهنگی جدید، علایم و نشانه‌های آشنا عمدتاً دیده نمی‌شود یا در صورت وجود

گمراه‌کننده است. بنابراین، فرد نمی‌تواند به چارچوب ادراک قبلی خود تکیه کند و باید به توسعه و ایجاد چارچوب جدیدی جهت درک صحیح اطلاعات در دسترس بپردازد. توانایی فرد برای تطبیق با ارزشها، سنتها و آداب و رسوم متفاوت از آنچه به آنها عادت کرده و کار کردن در یک محیط متفاوت فرهنگی، معرف هوش فرهنگی است.

در حال حاضر کشور ما به سمت اقتصاد دانش‌محور در حال حرکت است و لازمه این تحول تعامل و تبادل دانش، تکنولوژی و محصول با کشورهای منطقه و جهان است. صادرات و نفوذ در بازارهای فراملی تنها یک مقوله اقتصادی و بازرگانی نیست بلکه تبدیل به مقوله‌ای فرهنگی سیاسی شده است و آن را بخشی از قدرت نرم هر کشور معرفی می‌کنند که ابر قدرت‌ها به خوبی از آن بهره می‌برند. از سال ۱۳۹۰ و در پی تشدید تحریم‌های نفتی و بانکی که باعث کاهش شدید درآمدهای نفتی کشور شد، افزایش صادرات غیر نفتی و افزایش تعاملات تجاری با کشورهای منطقه، همواره از مهم‌ترین دغدغه‌های مسئولان کشور بوده است. از سوی دیگر، براساس گزارش مرکز مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، به لحاظ ساختاری در یک افق ۱۰ ساله، تعداد کشورهای طرف تجاری ایران کاهش ملموسی یافته است. براین اساس ضرورت در نظر گرفتن و تدوین اثربخش مدل‌ها و شیوه‌های مناسب برای حرکت به سمت بین‌المللی‌شدن شرکت‌ها و تعامل مناسب با کشورهای منطقه موجب نجات اقتصاد کشور و کاهش تاثیر تحریم دولت‌های غربی می‌شود.

در این مقاله با اتکاء به روش پژوهش کیفی و با توجه به داده‌های به دست آمده از مصاحبه با نخبگان امر صادرات به این پرسش پاسخ داده می‌شود که (۱) ساختار مقوله‌های موثر بر هوش فرهنگی براساس یافته‌های تحقیق چیست؟ پاسخ این سوال می‌تواند ما را به پاسخی متناسب با این سوال نیز برساند که (۲) راهبردهای مناسب برای تقویت هوش فرهنگی در شرکت‌های ایرانی متقاضی صادرات چیست؟ در مبانی پژوهش (بخش ۲)، علاوه بر ارائه ضروریات و الزامات بین‌المللی‌شدن، اشاره‌ای به تحقیقات گسترده در دو دهه اخیر بر روی مقوله هوش فرهنگی، ظرفیت‌های ذهنی و تفاوت‌های هر فرد شده است، همچنین تعریف ابعاد و چرایی نیاز به هوش فرهنگی بخصوص برای شرکت‌های کوچکی که وابستگی بسیار به تصمیمات فردی مدیریت دارند پرداخته شده است. روش پژوهش با عنایت به تفاوت‌های ساختاری ایران با کشورهای اروپایی و نیازمندی به شناسایی مقوله‌ها مرتبط با هوش فرهنگی مختص شرایط و فرهنگ ایران، پژوهش کیفی با شیوه تئوری داده بنیاد و با استفاده از کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی می‌باشد (بخش ۳). در بخش نتایج و تفسیر داده‌ها (بخش ۴)، حاصل این گونه روش داده کاوی و استفاده از اطلاعات پیشینه پژوهش

نشان داده شده است. در بخش پایانی مقاله (بخش ۵) به جمع‌بندی و ارائه پیشنهادات کاربردی برای پژوهش‌های آتی نیز پرداخته شده است.

مبانی و پیشینه پژوهش

مبانی نظری. بین‌المللی‌شدن، جستجو، ارزشیابی و بهره‌برداری از فرصت‌ها بیرون از مرزهای ملی به منظور دستیابی به دانش، تولید کالا و ارائه خدمات. فرایندی که در آن درگیری شرکت در بازارهای بین‌المللی افزایش می‌یابد (یوهانسون و والنه، ۲۰۰۹). در بین ملزومات ضروری مورد نیاز صادرکنندگان، به طور قطع دانش زبانی و فرهنگی اهمیت ویژه‌ای دارد چراکه نحوه تجارت و تعامل با هر فرهنگ، کشور و یا فرد با دیگری متفاوت است و نمی‌شود با یک روش در هر محیط تجارت کرد. در این بخش مروری بر مبانی نظری دو حوزه کسب و کار بین‌الملل و هوش فرهنگی می‌شود (دین کیلی، ۲۰۱۷). بین‌المللی‌شدن شرکت‌ها یک فرایند تدریجی است و به آرامی صورت می‌پذیرد. در مرحله ورود شرکت به بازار خارجی، دانش بازار مقصد، چراغ راه مسیر رشد شرکت در بازار خارجی است (ذاکری و صارمی، ۲۰۲۱). همچنین، تجربه مستقیم حاصل از بازار کشوری که در آن وارد شده است و نیز تجربه غیر مستقیم پیوندی از راه استخدام و به کارگیری افرادی با دانش‌های گوناگون از منابع اکتساب انواع دانش مورد نیاز در فرایند بین‌المللی‌شدن می‌باشند (مهدوی و همکاران، ۱۳۹۹). نگرش‌های فرهنگی افراد در بین‌المللی‌شدن شرکت‌ها سهم زیادی دارد، از جمله بر اشتراک دانش میان شرکت‌ها موثر است. برطبق تئوری تاثیر فرهنگی، سه فرایند تبدیل دانش یعنی انطباق، شناسایی و درونی‌سازی، اشتراک دانش را در فرایند تصمیم‌سازی بین‌المللی شکل می‌دهند (جورج بوک، ۲۰۱۸^۲). هویت‌های اجتماعی بر روی باورهای افراد در مورد اهداف اتخاذ‌شده تاثیرگذارست و افراد به انجام کارها و اتخاذ تصمیم‌هایی راغب هستند که هویت اجتماعی آنها را تقویت کند. افرادی که از درجه بالایی از هویت جهانی برخوردار هستند بیشتر به شناختن دیگر فرهنگ‌ها ترغیب می‌شوند. لذا هویت جهانی یک متغیر روانشناختی است که می‌تواند توسط بازاریابان بین‌المللی برای دسته‌بندی مشتریان هدف مورد استفاده قرار گیرد (کاتلین، ۲۰۲۰^۳).

هرچند تجارت جهانی فرصت‌های بزرگی برای کسب و کار و موفقیت در بازار بین‌المللی فراهم آورده است اما دغدغه‌ای بزرگ که شرکت‌های صادرکننده همیشه با آن سروکار دارند، نحوه ارتباط برقرار کردن و تعامل با مشتریان از فرهنگ‌های مختلف است زیرا که استراتژی‌های فروش در بازار داخلی نمی‌تواند برای بازاری با فرهنگ متفاوت

^۱ Dean Keeley

^۲ Kathleen

^۳ George Boak

مناسب باشد. تعامل مشتریان و مصرف کنندگان با کالاهای خارجی همانند موقعیت‌های بین فرهنگی و تعامل با فرهنگ‌های دیگر است. افرادی با هوش فرهنگی شناختی و فراشناختی بالا بیشتر اشتیاق به دانستن فرهنگ‌های خارجی دارند زیرا که توانایی بهتری در درک موقعیت‌های بین فرهنگی و تصمیم‌گیری دارند، اما پذیرش و خرید محصولات با برندهای خارجی بیشتر تحت تاثیر جنبه انگیزشی و رفتاری هوش فرهنگی در افراد است (یانگ و همکاران ۲۰۱۴).

جهانی شدن بازارها نقش مرزها را کم رنگ کرده است و این بسیار برای مدیران شرکت‌های صادر کننده اهمیت دارد که بازارهای هدف خود را بررسی و تحلیل کنند و استراتژی مناسب برای ورود موفق به آن بازارها را تدوین کنند. استراتژی بر پایه واقعیات بازار و فرهنگ محیط. فرهنگ مصرف کننده به ارزش‌های مشترک بنیادی افراد در هر محیط بر می‌گردد. در واقع یک عرف اجتماعی است که نقطه تلاقی تجارب فرهنگی و منابع اجتماعی است. مفهوم فرهنگ مصرف کننده نه تنها مصرف اجناس و کالاها بلکه هویت‌ها و تجارب زیسته را نیز در بر می‌گیرد که شامل نحوه تعامل مشتریان با برندها، شرکت‌ها و بازار است (پندی، ۲۰۱۸).

انتخاب کشور هدف صادرات بستگی به جذابیت بازار هدف دارد که خود از سه عامل فاصله جغرافیایی، فاصله فرهنگی و فاصله روانی (شکل ۱) تشکیل شده است. یک شرکت که در ابتدای بین‌المللی شدن است باید در جستجوی کشورهای هدفی باشد که این فاصله‌ها با آنها کمتر باشد. یوهانسون و والنه (۲۰۰۹) در طی مطالعات تخصصی بر روی فاصله روانی بیان می‌کنند با اینکه کشورهایی که قرابت روانی بیشتری با هم دارند توانایی درک بهتری از یکدیگر دارند اما گاهی این احساس درک کامل باعث نادیده گرفته شدن برخی تفاوت‌های حیاتی بین آن کشورها می‌شود که منجر به شکست اقدامات ورود شرکت‌ها به بازار می‌شود (والنه، ۲۰۲۰).



شکل ۱- فاصله تا بازار هدف (یوهانسون و والنه، ۲۰۰۹)

^۱ Yung et al

^۲ Vahlne

^۳ Pandey

ارزش‌های فرهنگی هر کشور نقش حیاتی در شکل دهی به رفتار مشتریان دارد. بنابراین، فهم درست اقتضاعات فرهنگی مشتریان خارجی و توانایی تعامل مفید و موثر با آنها در هدفگیری درست بازار خارجی و پاسخ درست به نیازهایشان از طریق ارائه محصول یا خدمت مناسب و قابل پذیرش بسیار حیاتی بوده و دارا بودن هوش فرهنگی شناختی در این راه بسیار کمک کننده است. درک مشتریان و مصرف کنندگان از برندها و محصولات مختلف تحت تاثیر بسیاری از عاملهای روانشناختی، اجتماعی و شخصی است. بخش مهم تشکیل دهنده درک افراد از برندها، هوش فرهنگی است. افرادی با درجه بالایی ملی گرایی و درجه پایینی از هوش فرهنگی تقریباً مخالف ورود هر چیزی از فرهنگ بیگانه به داخل هستند. برعکس آن افرادی با درجه بالایی از هوش فرهنگی موافق پذیرش محصولات دیگر فرهنگی‌ها هستند (آنگ و ون دین ۲۰۱۵).

هوش فرهنگی چارچوبی است که بر چهار حوزه تاکید دارد؛ حوزه شناختی، حوزه فراشناختی، حوزه انگیزشی و حوزه رفتاری (راندریانسولو^۲ و همکاران، ۲۰۲۰). شناخت و فراشناخت توانایی هر فرد در تفکر و یادگیری و تعیین استراتژی است، اصول حوزه انگیزه به خودکارآمدی و اعتماد به نفس و همسویی با ارزش‌های شخصی فرد برمیگردد و حوزه رفتار درباره دارا بودن یکسری از مهارت‌ها برای تعدیل و تغییر رفتار در محیط‌های مختلف سخن می‌گوید. «هوش فرهنگی» شناختی به یادگیری هنجارها، شیوه‌ها و قراردادهای فرهنگ‌های مختلف اشاره دارد. در واقع شناخت یک فرد درباره شباهت‌ها و تفاوت‌های فرهنگ‌ها است. «هوش فرهنگی فراشناختی» به سطحی از آگاهی فرهنگی خودآگاه در بین تعاملات بین فرهنگی مانند ایجاد فرایند یادگیری و اصلاح دانسته‌های خود از طریق مشاهدات اشاره دارد. «هوش فرهنگی انگیزشی» به قابلیت هدایت توجه، انرژی و انگیزه بسمت یادگیری و کارکرد در موقعیت‌های فرهنگی جدید اشاره دارد. اطمینان فرد به اینکه قادر است خود را با فرهنگ جدید تطبیق دهد. و در نهایت «هوش فرهنگی رفتاری» به توانایی در ارائه اقدامات کلامی و غیرکلامی مناسب در هنگام تعامل با افراد از فرهنگ‌های مختلف اشاره دارد.

کریستوفر ارلی و الین موساکوفسکی هوش فرهنگی را این گونه تعریف می‌کنند: توانایی پی بردن به خصوصیات رفتاری یک جامعه از طریق مشاهده رفتار یک گروه (ارلی و موساکوفسکی^۳، ۲۰۰۴). البته رفتارهای مختص این گروه و نه خصوصیات رفتاری مشترک در جهان. برطبق نظر آنها، هوش فرهنگی بهبود قابل توجهی برای رویکردهای کنونی است زیرا که یک رویکرد یکپارچه برای آموزش ارائه می‌کند و به جای یک

^۱ Ang & Van Dyne

^۲ Earley & Mosakowski

^۳ Randrianasolo

رویکرد مقطعی و منطقه ای براساس یک مدل روانشناختی یکپارچه سازگاری فرهنگی است. وی همچنین بیان می‌کند که در مقایسه با هوش هیجانی و اجتماعی، هوش فرهنگی شامل میزان تاثیر عامل‌های فرهنگی بر تعاملات بین فرهنگی می‌شود. ارلی همچنین می‌نویسد هوش فرهنگی فقط یادگیری موقعیت‌های فرهنگی جدید نیست بلکه توانایی ایجاد یک چارچوب فکری جدید برای درک هر آنچه که او می‌بیند و تجربه می‌کند است. هاوارد گاردنر (۲۰۰۹) این ایده را جا می‌اندازد که هوش فرهنگی چیزی فراتر از ظرفیت شناختی است، این که توان بالقوه انسان را نمی‌توان به هوش شناختی آنگونه که در جامعه توصیف و تعریف می‌شود محدود کرد. می‌توان هوش فرهنگی را فرم دیگری از هوش بیان کرد که افراد با دارا بودن آن توانایی راهبری خود در موقعیت‌های ناشناخته فرهنگی و متضاد را دارند.

توماس و همکاران برای مفهوم سازی هوش فرهنگی به عنوان نوعی هوش و نه شایستگی بین فرهنگی بین هوش (دانش و مهارت) و رفتار هوشمندانه (رفتار مناسب برپایه دانش و مهارت) تفاوت قائل شده‌اند. درواقع بر این نکته تاکید داشته‌اند که هوش فرهنگی باید تمام جنبه‌های مشترک و مشابه در بین فرهنگ‌ها را در برگیرد و نه آنچه که بین فرهنگ‌ها متفاوت است (توماس و همکاران، ۲۰۱۵). آنها هوش فرهنگی را در قالب سه متغیر دانش فرهنگی، مهارت‌های فرهنگی و مراقبت‌های فرهنگی بررسی کرده‌اند.

آنگ و همکاران (۲۰۰۷) پرسشنامه چهار عاملی شامل بیست مولفه ارائه کردند که سوالاتی از هر چهار وجه هوش فرهنگی دارد. آنها با آوردن این شواهد که هوش فرهنگی از نظر مفهومی و تجربی با سایر جنبه‌های فردی مثل هوش عاطفی و شخصیت متفاوت است، به تایید مدل خود پرداختند. همچنین با آزمایش چگونگی رابطه هر چهار وجه هوش فرهنگی با یکدیگر و نتایج حاصل، اثربخشی بین فرهنگی آن را نشان دادند. به عنوان مثال آنها نشان دادند که جنبه‌های فراشناختی و رفتاری هوش فرهنگی قدرت انجام وظیفه را پیش‌بینی می‌کند و یا جنبه شناختی و فراشناختی رابطه موثری با قدرت تصمیم‌گیری و قضاوت فرهنگی دارد. همچنین جنبه انگیزشی و رفتاری هوش فرهنگی رابطه مثبتی با قدرت جذب و سازگاری فرهنگی و آسایش فرد دارد. توماس و همکاران (۲۰۱۲) مدل دیگری از سنجش هوش فرهنگی نیز ارائه کردند که بر پایه سه وجه دانش، مهارت و فراشناخت فرهنگی بود. در حالی که این مدل در آزمایش از قابلیت اطمینان خوبی برخوردار بود اما پیچیدگی خاص آن باعث استقیال کم از آن شد. بنابراین آنها

در سال ۲۰۱۵ فرم کوتاه شده ده مولفه از مدل سنجش هوش فرهنگی ارائه کردند که سوالاتی برپایه سه جنبه دانش، مهارت و فراشناخت فرهنگی داشت. آنها همچنین بیان کردند که هوش فرهنگی منشا اثربخشی بر روابط بین فرهنگی مانند سازگاری فرهنگی و اجتماعی، توسعه روابط بلندمدت با افرادی از فرهنگ‌های مختلف و ارتقای عملکرد در محیط کاری چند فرهنگی است.

آنگ و همکاران با آزمایش چگونگی رابطه هر چهار وجه هوش فرهنگی با یکدیگر و نتایج حاصل، اثربخشی بین فرهنگی آن را نشان دادند. برای مثال آنها نشان دادند که جنبه‌های فراشناختی و رفتاری هوش فرهنگی قدرت انجام وظیفه را پیش بینی می‌کند و یا جنبه شناختی و فراشناختی رابطه موثری با قدرت تصمیم‌گیری و قضاوت فرهنگی دارد. همچنین جنبه انگیزشی و رفتاری هوش فرهنگی رابطه مثبتی با قدرت جذب و سازگاری فرهنگی و آسایش فرد دارد (آنگ و همکاران، ۲۰۰۷).

پیشینه پژوهش. روبنز پائولوتزو (۲۰۲۱) ضمن اشاره به نظریه شناخت اجتماعی، بر تاثیر مثبت ارتقای هوش فرهنگی مدیران شرکت‌ها در بازار صادراتی از طریق فهم درست نیاز مشتریان فرامرزی، شناخت به موقع فرصت‌ها و تهدیدات و ارتقای انعطاف‌پذیری شرکت تاکید دارد. در نظر وی هوش فرهنگی به قابلیت گفته می‌شود که هر فرد با دارا بودن آن در محیط‌هایی با فرهنگ متفاوت دست به اقدام و مدیریت موثر می‌زند. وی معتقد است که هوش فرهنگی تاثیر مثبتی بر تصمیم‌گیری مدیران شرکت‌ها در بازارهای بین‌المللی دارد و به آنها در کشف فرصت‌ها و نوآر بودن در بازارهای مختلف جهانی کمک موثری می‌کند.

پندی (۲۰۱۸) بیان میکند که هوش فرهنگی از طریق دو استراتژی می‌تواند به تجار کمک کند. اول: رفتار فروش تطبیقی و دوم: رفتار فروش بر پایه خواست و نیاز مشتری. رفتار فروش تطبیقی در واقع توانایی فرد است در کاربردی نشان دادن محصول برای نیاز مشتری و رفتار فروش بر پایه خواست مشتری حالتی است که فرد برای مشتری ارزش افزوده ایجاد می‌کند. تحقیقات نشان داد که رفتار فروش بر پایه نیاز مشتری علاوه بر تاثیرپذیری از خصوصیات هوش فرهنگی، از آموزش‌های سازمانی برای مواجهه با مشتری نیز تاثیر می‌پذیرد در حالی که رفتار فروش تطبیقی بیشتر به توانایی فرد بخصوص جنبه رفتاری هوش فرهنگی وابسته است.

مک ناب و همکاران (۲۰۱۱) با برگزاری دوره‌های آموزشی تجربی برای دانشجویان و بررسی تاثیر این دوره بر روی هوش فرهنگی آنها متوجه شدند که تماس مستقیم

افرادی از فرهنگ‌های مختلف با یکدیگر تاثیر بسزایی بر روی جنبه‌های فراشناختی و رفتاری هوش فرهنگی آنها دارد. کرون (۲۰۰۸) به بررسی تاثیر رویارویی فرهنگی بر روی هوش فرهنگی دانشجویان پرداخت و این هوش را برپایه نوع، عمق و وسعت تجربه آنها بررسی کرد. عمق یا نوع قرار گرفتن در معرض یک فرهنگ متفاوت در حالات مختلف با یکدیگر متفاوت است. به هنگام تحصیل یا کار در محیطی با فرهنگ متفاوت هوش فرهنگی در مقایسه با یک سفر تفریحی ارتقای بیشتری می‌یابد. اما به هرحال همان مواجهه کم و کوتاه با فرهنگ غریبه و برخورد با افرادی از فرهنگ دیگر تاثیر مثبتی بر ارتقای هر چهار جنبه هوش فرهنگی دارد.

هویت‌های اجتماعی بر روی باورهای افراد در مورد اهداف اتخاذی تاثیر می‌گذارد. افراد به انجام کارها و اتخاذ تصمیم‌هایی راغب هستند که هویت اجتماعی آنها را تقویت کند. افرادی که از درجه بالایی از هویت جهانی برخوردار هستند بیشتر به شناختن دیگر فرهنگ‌ها ترغیب می‌شوند. هویت جهانی همچنین یک متغیر روانشناختی است که می‌تواند توسط بازاریابان بین‌المللی برای دسته بندی مشتریان هدف مورد استفاده قرار گیرد زیرا که رفتار آنها به دلیل سطوح مختلف هویت جهانی می‌تواند متفاوت باشد (کاتلین ۲۰۲۰).

هویت جهانی و هوش فرهنگی دو مقوله جدا ولی در عین حال مرتبط با یکدیگر هستند و یک ارتباط قوی بین هویت جهانی و جنبه انگیزشی هوش فرهنگی وجود دارد. تاثیر تعدیل‌کنندگی هویت محلی فرد بر افزایش جنبه فراشناختی و انگیزشی همچنین تاثیر تعدیل‌کنندگی کشور و ارزش‌های فرهنگی در آن بر ارتقای جنبه‌های فراشناختی، شناختی و انگیزشی هوش فرهنگی و میزان هویت جهانی فرد این نکته را متذکر می‌شود که پیشینه فرهنگی ملی فرد بر نوع تعامل وی در محیط‌های چند فرهنگی بسیار حائز اهمیت است (افرت شوکف و مریم ارز ۲۰۱۸).

در بررسی جنبه‌های فردی هوش فرهنگی، وارلا و گاتلین (۲۰۱۴) آزمون قبل و بعد را به اجرا گذاشتند که نشان دهند هر تجربه بین‌المللی در درجه اول بر روی جنبه شناختی هوش فرهنگی تاثیر می‌گذارد و تنها جنبه فراشناختی هوش فرهنگی است که متاثر از طول مدت تجربیات بین‌المللی است. لی و همکاران (۲۰۱۳) ضمن تایید تاثیر مواجهه با فرهنگ بیگانه و تجربیات بین‌المللی بر ارتقای هوش فرهنگی بیان می‌کند که جنبه انگیزشی فرهنگی هم از مواجهه با فرهنگ غریبه متاثر می‌شود و ارتقا می‌یابد. آنها

همچنین معتقدند که جنبه رفتاری هوش فرهنگی کمترین تاثیر مستقیم از تجربیات بین‌المللی نسبت به سایر جنبه‌ها می‌پذیرد.

فخرالدین^۱ (۲۰۱۸) در طی تحقیق دو عامل را در موفقیت یا شکست بین‌المللی شدن شرکت‌ها دخیل می‌داند. یکی هوش فرهنگی مدیران و یا مالکان شرکت‌ها و دوم میزان دسترسی به اطلاعات بروز و کاربردی درباره بازارهای هدف صادراتی. وی تاکید می‌کند ارتقای هوش فرهنگی مدیران و کارکنان شرکت‌ها از طریق آموزش و استخدام افراد مستعد ممکن است درحالی که شرکت‌ها برای دسترسی به اطلاعات بروز نیازمند کمک دولت‌ها و سیاست‌گذاران امر صادرات هستند تا به آنها از طریق ارتباطات بین دولت‌ها داده‌های لازم را ارائه دهند.

برخی تحقیقات به تفاوت‌های فردی و شخصیتی و تاثیر آنها بر هوش فرهنگی افراد پرداخته‌اند. آنگ و همکاران (۲۰۰۷) بیان می‌کنند که هوش فرهنگی با مدل ویژگی‌های شخصیتی "پنج بزرگ" در رابطه است ولی درعین حال با آن متفاوت است. این مدل تشکیل شده از استقبال از تجربه جدید، مسئولیت‌پذیری، برونگرایی، سازگاری و روان‌رنجوری. استقبال از تجربه جدید به معنای تمایل فرد به ماجراجویی خلاق بودن و خیال‌پردازی تنها ویژگی شخصیتی است که قابلیت پیش‌بینی جنبه‌های هوش فرهنگی را در خود دارد. مسئولیت‌پذیری جنبه فراشناختی را پیش‌بینی می‌کند. سازگاری جنبه رفتاری را پیش‌بینی می‌کند و برونگرایی جنبه انگیزشی را پیش‌بینی می‌کند. ویژگی شخصیتی هر فرد به درک او از محیط کمک می‌کند. شخصیت هر فرد به دلیل ویژگی‌های متفاوتی که دارد به یک عامل مهم و تعیین‌کننده تبدیل شده است. ویژگی‌های جسمانی، افکار، عواطف، رفتارها، عادات، خواسته‌ها و نگرش‌های هر فرد با فرد دیگر متفاوت است. صفات شخصیتی هر فرد بر روی تعاملات وی با افرادی از فرهنگ غریبه تاثیرگذار است.

تحقیقات اخیر نقش هوش فرهنگی بر روی سه حوزه، شرکای بین‌المللی، شرکت‌های صادرکننده و شرکت‌های کوچک و متوسط را بررسی کرده است (توماس و همکاران ۲۰۱۵). وجهه فراشناختی هوش فرهنگی رهبر هر شرکت رابطه مثبتی را بین ظرفیت جذب شرکت و نوآوری شرکت برقرار می‌کند. این پدیده به این دلیل است که رهبرانی با هوش فرهنگی فراشناختی بالا بیشتر فرصت‌های جدید را جذب می‌کنند و تمایل بیشتری به کشف دانش جدید در محیط خارجی دارند. همچنین با بررسی رابطه بین هوش فرهنگی بنیان‌گذاران شرکت‌های کوچک و متوسط و عملکرد شرکت به این نتیجه

^۱ Fakhreldin

رسیدند که هوش فرهنگی هر بنیان گذار رابطه مثبتی با رفتار صادراتی آن شرکت دارد. در واقع، توانایی برقراری ارتباط با مشتریان خارجی و تامین‌کنندگان، تعیین‌کننده عملکرد صادراتی شرکت دارد.

تجربه بازارهای مختلف باعث افزایش درک فرد و پایه دانش وی از مفاهیم فرهنگی مختلف شده و مبنایی را ایجاد می‌کند که اختلافات فرهنگی در روابط کاری بین‌المللی را می‌تواند با اطمینان مدیریت کند. تجربه بین‌المللی دلالت بر این دارد که فرد در معرض فرهنگ‌ها و محیط‌های کسب و کاری مختلف قرار گرفته است. از ضروری‌ترین اقدامات هر شرکت قبل از ورود به بازار فراملی، جمع‌آوری اطلاعات در خصوص بازار هدف برای ورود قدرتمند است. در کنار امکان‌سنجی‌های مالی و لجستیکی، هر شرکت به شدت نیازمند سنجش فرهنگ جاری در بازار هدف و همچنین بکارگیری افرادی برای درک درست و برقراری ارتباط با مشتریان بازار هدف برای کاهش ریسک شکست احتمالی است. همانند ضرورت انتخاب استراتژی ورود مناسب به بازار هدف، انتخاب افراد مناسب برای برقراری ارتباط موثر و پیشبرد اهداف شرکت ضروری است.

در پژوهش آشنا (۱۳۹۱) که در مورد رایزنان سفارت خانه‌های جمهوری اسلامی ایران در کشورهای مختلف انجام شد، نشان داده شد که جنبه شناختی هوش فرهنگی این رایزنان در وضعیت مطلوبی قرار دارد اما کمترین امتیاز به جنبه رفتاری هوش فرهنگی آنان اختصاص پیدا کرد. ارتقای مولفه‌های هوش فرهنگی در افراد و تاثیر رفتارشان در محیط‌های چند فرهنگی بر نفوذ شرکت‌های صادراتی در بازارهای بین‌المللی به درستی شناسایی نشده است، لذا انجام پژوهشی جهت شناسایی عوامل موثر و ارائه راهبرد مناسب جهت ارتقای هوش فرهنگی در تعاملات بین‌المللی ضروری است.

روش‌شناسی پژوهش

روش رویش نظریه (داده بنیاد) روش پژوهش این تحقیق است. یکی از اصلی‌ترین ابزارهای جمع‌آوری داده‌ها در پژوهش کیفی، مصاحبه است. این ابزار گردآوری داده‌ها امکان برقراری تماس مستقیم با مصاحبه‌شونده را فراهم می‌آورد و با کمک آن می‌توان به ارزیابی عمیق‌تر ادراک‌ها، نگرش‌ها، علایق و آرزوهای آزمودنی‌ها پرداخت. سه قالب مصاحبه وجود دارد که پژوهشگر بنا بر ضرورت یکی از آنها را برای انجام تحقیق خود انتخاب می‌کند: مصاحبه ساختار یافته، مصاحبه نیمه‌ساختار یافته، مصاحبه بدون ساختار. جمع‌آوری داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه نیمه‌ساختار یافته با ۱۵ نفر از کارآفرینان و سیاست‌گذاران مطلع و تأثیرگذار در امر صادرات و سیاست‌گذاری، همچنین مبحث روانشناسی و جامعه‌شناسی که مرتبط با هوش فرهنگی بودند صورت پذیرفت (جدول ۱). باید خاطر نشان کرد که هر

مصاحبه به سوالات وابسته نیست در واقع برای شروع و جهت دادن به آن است و در هر مصاحبه می‌تواند با توجه به داده‌های مصاحبه قبلی، تغییر کند.

نمونه سوالات زیر برای انجام مصاحبه برگزیده شدند:

۱. براساس تجربه خود، چه عواملی را زمینه‌ساز موفقیت در تعاملات بین‌المللی می‌دانید؟
 ۲. موانع اصلی بر سر راه شرکت‌های صادراتی ایرانی برای موفقیت در بازار فراملی چیست؟
 ۳. تا چه اندازه عدم آشنایی با دانش فرهنگی را زمینه ساز شکست صادرات شرکت‌ها می‌دانید؟
 ۴. نظر شما در خصوص توجه به جزئیات رفتاری و فرهنگی در تعاملات و مذاکرات خارجی و اثر آن در موفقیت و شکست آن رابطه چیست؟
 ۵. تا چه اندازه هر محصول صادراتی را بعنوان سفیر، معرف فرهنگ کشور صادر کننده می‌دانید؟
 ۶. دولت چه سیاست‌هایی را در راستای تقویت هوش فرهنگی شرکت‌ها در جهت بین‌المللی شدن باید اعمال کند؟
- در کنار مصاحبه با خبرگان در موضوع پژوهش و برای تکمیل آنها، از منابع موجود در فضای مجازی مرتبط نیز استفاده شد و تا حد اشباع داده‌ها ادامه یافت.

جدول ۱- معرفی مصاحبه‌شوندگان

رتبه علمی	شغل	سوابق مرتبط
۱	استادیار دانشگاه علوم پزشکی تهران	پژوهشگر و مولف در حوزه روانشناسی بالینی
۲	مدیر گروه حقوق موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی	پژوهشگر ارشد دفتر نمایندگی تام الاختیار تجاری ایران
۳	مدیرکل دفتر توسعه صادرات سازمان توسعه تجارت	رایزن بازرگانی ایران در چین به مدت ۴ سال
۴	مشاور امور بین الملل و توافقات تجاری سازمان توسعه تجارت	سرپرست گروه مذاکرات ایران با اتحادیه اوراسیا
۵	موسس زیتون آرشیا	صادرات به چندین کشور
۶	هیئت علمی دانشگاه علم و صنعت	سرپرست مرکز مطالعات راهبردی و بین الملل فناوری اطلاعات و ارتباطات دانشگاه علم و صنعت
۷	مدیرکل باران تلکام / فناپ	مدیرکل حقوقی سازمان فناوری اطلاعات ایران
۸	دبیر باشگاه کسب و کار یونسکو	پژوهشگر حوزه کارآفرینی

۹	دکتری بازاریابی	مدیر توسعه و بازاریابی شرکت ناپ استیل	مشاور مدیریت در ورود به بازارهای جدید ناپ استیل
۱۰	دکتری مدیریت کسب و کار	بنیانگذار موسسه فراکوچ	مدرس دوره‌های حرفه ای کوچینگ کسب و کار
۱۱	کارشناس ارشد مکانیک	تولیدکننده ملزومات کسب و کار خیابانی	صادرکننده چندین کیوسک فست فود به قطر
۱۲	کارشناس ارشد توانبخشی شناختی	مدیر رسانه شتابدهنده کاتگوتک	طراحی ابزارهای توانمندسازی شناختی
۱۳	کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی	مدیر بازرگانی شیشه‌های تزئینی کردستان	مسئول صادرات به اقلیم کردستان عراق
۱۴	کارشناس ارشد مدیریت	مدیر شرکت کیفیت آيسان پارسیان	مشاور تجاری و کیفیت به شرکت‌های صنعتی از جمله عقاب افشان
۱۵	کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی	مدیر ارتباطات شرکت آوای موفق ایرانیان	برگزار کننده نمایشگاه‌های بین المللی

تحلیل داده ها

ابتدا جملات کلیدی از متون حاصل از مصاحبه‌ها انتخاب شده و در قالب داده‌های اولیه دسته بندی می‌شوند و از آنها مفهوم‌های کلی تر بعنوان کدهای باز استخراج می‌شود. در مرحله بعد کدهای باز استخراج شده از داده‌های خام پالایش شده و مفاهیم برتر به عنوان مقوله شکل می‌گیرند. در مرحله بعد، محقق سعی در یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌ها در جهت رسیدن به پایه‌های نظریه دارد.

مفهوم پردازی یا کدگذاری شامل دو فرایند است: زمانی که در بخشی از داده‌ها تامل می‌کنیم تا معنی محوریشان را دریابیم، مشغول رمزگشایی هستیم و زمانی که کد مناسبی برای آن تعیین می‌کنیم و بر آن برجسب می‌زنیم رمزگذاری می‌کنیم. به عبارت بهتر در این نوع کدگذاری مفاهیم درون مصاحبه‌ها و اسناد و مدارک بر اساس ارتباط با موضوعات مشابه طبقه بندی می‌شوند. در طول هر مصاحبه جملاتی بیان می‌شود که قطعاً می‌توان به عنوان کدهای سطح اول در نظر گرفته شوند. پس از پایان کدگذاری اولیه هر مصاحبه تعدادی جمله کلیدی به عنوان کد استخراج شده که ممکن است با جملات کلیدی مصاحبه‌های دیگر از لحاظ بار معنایی یکسان باشند. بدین ترتیب کدهایی که دارای معانی مشابه هستند به یکدیگر متصل می‌شوند تا معنای انتزاعی تری به دست آید. صوت‌های مصاحبه‌ها با استفاده از نرم افزار مکس کیودا^۱ بازخوانی و مرور مجدد و کدهای باز و اولیه از آنها استخراج می‌شود تا در مراحل بعد پالایش شوند. در

^۱ MAXQDA

(جدول ۲) نمونه کدگذاری اولیه نشان داده شد. انجام مصاحبه و اقدام به کدگذاری‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه دارد.

جدول ۲- نمونه کدهای باز

شناسه	متن	کد باز (مفهوم)
D01	فرهنگ چیزی که بیان میکنیم نیست، آن چیزی است که رفتار میکنیم	توجه به فرهنگ رفتاری
D02	مجادله در تعاملات و مذاکرات به حل اختلافات کمکی نمی‌کند	گفتگو کلید حل اختلافات
D03	رعایت جزئیات به اندازه کلیات و حتی گاهی بیشتر، در روابط تجاری و سیاسی کارگشا بوده است	اهمیت جزئیات در روابط
D04	بواسطه محل زندگی از بچگی با تجار مختلف برخورد داشتم و دقت می‌کردم که چه می‌کنند	توجه و مشاهده هوشمندانه
D05	وجود تعارف در فرهنگ ما باعث ایجاد دوگانگی رفتاری میشه، چیزی که من در اروپا و امریکا ندیدم	تفاوت فرهنگ کاری و رفتاری

در این پژوهش پس از آنکه ۵۰ کد باز یا اولیه از مصاحبه‌ها و منابع دیگر استخراج شد، نوبت به کشف مشابهت‌ها و تمایزات بین همین مفاهیم می‌رسد. لذا باید فکر کرد که کدامیک از این مفاهیم با یکدیگر قرابت معنایی بیشتری دارند. لذا هر چند مفهومی که با یکدیگر نزدیکتر باشند، در یک دسته قرار داده می‌شوند و تشکیل مولفه می‌دهند. وقتی مولفه‌ها شناسایی شدند، نوبت به این می‌رسد که ببینید بین مولفه‌ها چه ربطی وجود دارد. آیا برخی از این مولفه‌ها با برخی دیگر رابطه جزء و کل دارند؟ آیا می‌شود گفت برخی از آنها حکم بستر و زمینه ای را دارند که شرایط را برای شکل‌گیری برخی دیگر فراهم می‌کنند؟ بعد از تفسیر روابط بین هر دو مولفه‌ها باید تامل کرد که آیا بین این روابط انسجام وجود دارد یا خیر. هر زمانی که محقق به چنین رابطه ای بین مولفه‌ها رسید می‌توان از آنها مقوله‌ها کلی تر استخراج کرد. در (جدول ۳) مولفه‌ها و مقوله‌ها استخراج شده نمایش داده شده است.

جدول ۳- مولفه‌ها و مقوله‌ها (کدگذاری محوری)

مقوله‌ها	مولفه‌ها
شایستگی‌های فردی	ویژگی ذاتی
	ویژگی اکتسابی
انگیزه درونی	ارتقای فردی
	حمایت از دوست داشتنی‌ها
تجربه فردی	اقدامات خود
	اقدامات دیگران نسبت به خود

عوامل محیطی	سیاست گذاری کلان
	بخت و اقبال
آموزش تخصصی	آموزش بازرگانی
	آموزش فرهنگی

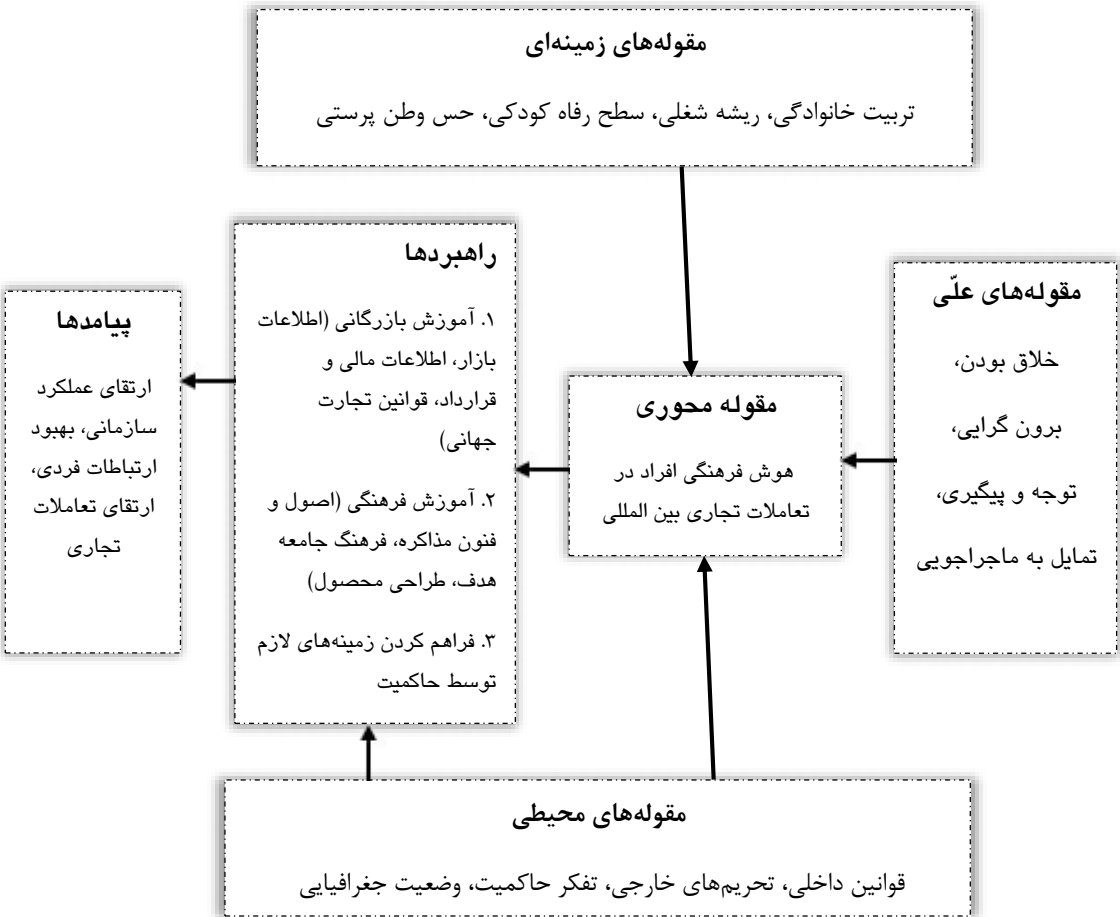
زمانی یافته‌های پژوهش شکل نظریه به خود می‌گیرد که یکپارچه‌سازی و پالایش مقوله‌ها صورت گیرد و مقوله‌ها به یکدیگر پیوسته شوند و طرح نظری بزرگتری را شکل دهند. در یکپارچه سازی، مقوله‌ها حول یک مفهوم که قدرت توضیح دهنده‌ی دارد مرتب می‌شوند. در واقع کدگذاری انتخابی یا گزینشی مهمترین مرحله نظریه پردازی است که در آن محقق مقوله‌های محوری را با سایر موارد ارتباط می‌دهد و آن روابط را در چارچوب یک روایت ارائه کرده و مقوله‌هایی که احتیاج به بهبود و بازنگری دارند را اصلاح می‌کند. در حقیقت، محقق به وسیله برقراری ارتباط بین مقوله‌ها و براساس این ارتباط‌ها می‌کوشد تصویری خلق کند یا به عبارت دیگر داستانی نقل می‌کند. در پژوهش حاضر، محقق در کدگذاری انتخابی با یکپارچه سازی مقوله‌های کشف شده از تمام مصاحبه‌ها، مقوله‌های اصلی و فرعی را شناسایی کرده و با بهره‌بردن از تکنیک نوشتن خط سیر داستان به تدوین نظریه می‌پردازد.

مدل پارادایمی. با توجه به تحلیل داده‌های مصاحبه‌ها در این پژوهش، به این نتیجه می‌رسیم که میزان هوش فرهنگی در افراد به عوامل متعددی بستگی دارد که شناسایی آنها لازمه رسیدن به راه حل مناسب برای تقویت هوش فرهنگی در افراد و شرکت‌های ایرانی است. در این میان یکسری عوامل به طور مستقیم و برخی بطور غیرمستقیم بر مقوله محوری پژوهش که میزان هوش فرهنگی در افراد است تاثیر می‌گذارند. ویژگی شخصیتی هر فرد به درک او از محیط کمک می‌کند، شخصیت هر فرد به دلیل ویژگی‌های متفاوتی که دارد به یک عامل مهم و تعیین کننده تبدیل شده است و بر روی تعاملات وی با افرادی از فرهنگ غریبه تاثیرگذار است. این ویژگی‌ها به عنوان مقوله‌های علی، پایه‌های تمایل فرد به دانستن و آشنایی با محیط فرهنگی بیگانه و یا وارد کردن کسب و کار خود به محیط تجاری پرریسک هستند. در واقع وجهه انگیزشی هوش فرهنگی به عنوان حیاتی ترین بخش بالقوه در تسهیل فرایند سازگاری افراد و غلبه بر مشکلات پیش رو تلقی می‌شود.

واضح است که انگیزه بین المللی، از دیدگاه شناختی - فردی شروع می‌شود که بیشتر از هویت فرهنگی و پیشینه خانوادگی فرد سرچشمه می‌گیرد، بنابراین تمایل فرد به تجربه ناشناخته‌ها و کسب دانش جدید، زمینه در دیدگاه فرهنگی او و جامعه ای که او در آن رشد یافته است دارد. جنبه شناختی هوش فرهنگی مشتمل بر شناخت

سیستم‌های اقتصادی و قانونی، هنجارهای اجتماعی، عقاید مذهبی، ارزش‌های زیبایی‌شناختی و زبان دیگر است. کسب این دانش ستون اصلی در تعاملات بین‌فرهنگی است زیرا توجه به سیستم‌ها شامل معانی، نهادها و آداب برای هر مدیر یا رهبر ضروری است.

چیزی که در فرایند انجام مصاحبه با کارشناسان و افراد دخیل در امر کارآفرینی و صادرات مکررا به آن اشاره شد، شرایط محیطی حاکم بر کشور مانند موانع صادرات مانند مشکلات پولی و بانکی و قوانین دست و پاگیر داخلی و همچنین تحریم‌های خارجی نسبت به محصولات و شرکت‌های ایرانی است که مانع وصل شدن کارآفرینان ایرانی به زنجیره تجارت جهانی شده است. این موانع، دانش و تجربه فرهنگی نسبت به دیگر فرهنگ‌ها را بشدت کاهش می‌دهد چرا که فرایند بین‌المللی شدن شرکت‌ها فرایندی منظم و مرحله‌ای است و تجربه قابل دستیابی در بازارهای مختلف باعث افزایش درک فرد و پایه دانش وی از مفاهیم فرهنگی مختلف شده و مبنایی را ایجاد می‌کند که اختلافات فرهنگی در روابط کاری بین‌المللی را می‌تواند با اطمینان مدیریت کند.



شکل ۳- مدل تحقیق

شرایط علی، رویدادها و اتفاقاتی است که بر این پدیده تأثیر گذاشته و منجر به بروز آن می‌شوند. مقوله محوری یک صورت ذهنی از پدیده‌ای است که اساس فرآیند پژوهش است. شرایط زمینه‌ای، به شرایطی اطلاق می‌شود که بسترساز وقوع پدیده مرکزی به شمار می‌روند. در واقع شرایطی است که راهبردها و اقدامات تحت آن به اداره پدیده می‌پردازند. شرایط محیطی نشانگر یک سلسله شرایط محیطی است که اجرای سیاست (های) اصلی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. مقوله راهبردی، راهبردهایی برای کنترل، اداره و برخورد با پدیده‌ی محوری را ارائه می‌دهد. در واقع راهبردها و اقدامات، طرح‌ها و کنش‌هایی هستند که به طراحی مدل کمک می‌نمایند. مقوله‌های پیامدی نتیجه و حاصل راهبردها در مقابله با و یا جهت اداره و کنترل پدیده مرکزی

(مقوله محوری) هستند. درواقع پیامدها شامل خروجی‌های تاثیرگذار مشهود و نامشهودی است که در اثر طراحی مدل ایجاد می‌گردد.

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

در ابتدای این مقاله دو سوال اساسی مطرح شد که محور این پژوهش هستند. با توجه به داده‌ها و مدلی پارادایمی حاصل از پژوهش می‌توان این دو سوال را این گونه پاسخ داد:

۱. ساختار مقوله‌ها موثر بر هوش فرهنگی براساس یافته‌های تحقیق چیست؟
مقوله‌ها علی، شرایط و خصوصیات فردی ای هستند که تاثیر مستقیم بر پدیده محوری پژوهش را دارند. خلاق بودن، برون گرایی، توجه و پیگیری، تمایل به ماجراجویی، چهار عنصری هستند که هر یک، فرد را به سوی تجربه فضایی جدید و شروع کاری جدید سوق می‌دهند. یکی از افراد مصاحبه شونده عنوان کرد که "بواسطه محل زندگی از بچگی با تجار مختلف برخورد داشتم و دقت می‌کردم که چه می‌کنند". صفات شخصیتی هر فرد بر روی تعاملات وی با افرادی از فرهنگ غریبه تاثیرگذار است. بعنوان مثال فرد برونگرا به آسانی می‌تواند ارتباط برقرار کند، درحالی که فرد درونگرا با چالش جدی در برقراری ارتباط مواجه است. افراد مشتاق کسب تجربیات جدید و افراد برون‌گرا، عمدتاً دارای هوش فرهنگی بالایی هستند. افراد وظیفه شناس و مسئولیت‌پذیر اطلاعات بیشتری درباره فرهنگ‌ها، هنجارها و ارزش‌های دیگران دارند. افراد سازگار و غیرعصبی تمایل به برقراری رابطه‌های اجتماعی دارند. در واقع این عناصر فردی موتور محرک و انگیزه اقدام فرد به تغییر شرایط خود است.

مقوله‌ها زمینه‌ای، شرایطی هستند که زمینه ساز رشد و پرورش خصوصیات فردی در افراد هستند. شرایطی مانند تربیت خانوادگی، سطح رفاه دوران کودکی، ریشه شغلی خانوادگی و حس وطن پرستی، عناصری هستند که در کیفیت تمایل فرد و درک او از محیط اطراف تاثیرگذارند. در مصاحبه‌ای دیگر عنوان شد "از ۳ نسل قبل اجداد من در این کار بودند، من بجای شروع کار دیگه از صفر، همون کار خانوادگی رو نوین کردم". مقوله‌ها محیطی، شرایط محیطی در این تحقیق اشاره به محیط کلان و حاکمیت دارد و قدرت تاثیرگذاری آن به حدی است که می‌توان گفت بسترساز شرایط زمینه‌ای و علی است. قوانین داخلی، تفکر حاکمیت، وضعیت جغرافیایی و تحریم‌های خارجی همگی جزئی از شرایط محیطی هستند. شرایط اقتصادی متاثر از تفکر حاکمیت بر روی کیفیت رشد فرد در خانواده تاثیر می‌گذارد. میزان تعامل با دیگر ملل و فرهنگ‌ها بر روی تقویت و ارتقای بعد شناختی هوش فرهنگی افراد متاثر است. حتی ارائه راهکار مناسب

برای تقویت هوش فرهنگی متاثر از وضعیت محیط کلان ایران است و نمی‌توان چیزی را که در دنیا رایج است، در ایران به کار بست.

۲. راهبردهای مناسب برای تقویت هوش فرهنگی در شرکت‌های ایرانی متقاضی صادرات چیست؟

هوش فرهنگی ساختاری است مفهومی متشکل از مجموعه‌ای از قابلیت‌های شکل‌پذیر که می‌توانند در تماس با فرهنگ‌های مختلف تاثیر پذیرند و توسعه یابند. راهبرد اصلی و پایه برای بهبود و ارتقای سطح هوش فرهنگی در بین کارآفرینان ایرانی، ایجاد فضای تعاملی و باز برای حضور شرکت‌های خارجی در ایران است که نیازمند تغییر در سیاست‌گذاری‌های کلان و کاهش تنش با دیگر کشورها است. راهبرد دوم برگزاری جلسات آموزشی و مشاوره برای شرکت‌ها و کارآفرینان در فاز صادراتی است تا با مقوله‌ها و الزامات مورد نیاز در روابط با دیگر ملل و فرهنگ‌ها آشنا شوند. چنانکه (رابین پش،^۱ ۲۰۱۷) در مقاله خود تایید می‌کند که "مساله یادگیری فرهنگی، در یک تعامل و اتحاد نوپا بسیار ضروری است چراکه طرفین دارای ابهاماتی هستند که باید معنی‌سازی شود. شناخت فرهنگی و دانش زبانی دو عنصر مهم در رسیدن به فهم مشترک و کاهش سوءبرداشت‌ها است و ملیت و رفتارهای متاثر از فرهنگی ملی جزو دسته‌بندی‌های مهم در تعیین کیفیت تعاملات و شراکت‌ها می‌باشند". سومین راهبرد مختص مدیران دولتی و شرکت‌های صادرکننده است که علاوه بر ارتقای هوش فرهنگی خود، برای بکارگیری افراد در حوزه‌های صادراتی و تعاملی، به ویژگی‌های شخصیتی، دانشی و تجربه بین‌المللی آنها توجه ویژه‌ای داشته باشند که مطابق با نظر (یان الون،^۲ ۲۰۱۶) در مقاله خود است که اشاره می‌کند به تأثیر غیرقابل انکار دانش کافی و تجربه بین‌المللی افراد بر روی موفقیت تعاملات بین‌المللی. البته با توجه به ارتباط کم تولیدکنندگانی ایرانی با بازارهای جهانی به واسطه تحریم‌ها، با فقدان جدی در افراد با تجربه بین‌المللی روبرو هستیم.

ضمن تایید این گفته راکستول^۳ (۲۰۱۰) که بیان می‌کند: تمامی ابعاد هوش فرهنگی با یکدیگر رفتار تعاملی دارند و هوش فرهنگی بعنوان سیستمی از توانایی‌ها و مفروضات است که در آن عنصر فراشناخت فرهنگی نقش مرکزی را در این مفهوم‌سازی ایفا می‌کند، باید بیان کرد که عنصر فراشناخت، توانایی ایجاد یک چارچوب فکری جدید برای درک هر آنچه که فرد در محیط بیگانه می‌بیند و تجربه می‌کند و اقدام به انجام عمل متناسب با آن است. اما عنصر دیگری باید محرک و زمینه ساز ایجاد این توانایی

^۱ Robin Pesch

^۳ Rockstuhl

^۲ Ilan Alon

در فرد باشد. مادامی که انگیزه و احساس نیاز در فرد برای دانستن فرهنگ جدید و تجربه فضای جدید و بروز تغییر در خود متناسب با تجربه جدید، ایجاد نشود، رفتاری ناشی از درک فرهنگ جدید و توانایی راهبری خود در موقعیت‌های ناشناخته فرهنگی و متضاد پدید نمی‌آید. چرا که فرهنگ در مغز افراد شکل می‌گیرد و نحوه سازگاری مغز و رشد فکری فرد ریشه در ویژگی‌های شخصیتی و خانوادگی او دارد. در طول تحقیق با توجه به مشاهدات و داده‌های جمع‌آوری شده از منابع و مصاحبه با خبرگان، ضمن تایید ارتباط کلی ابعاد هوش فرهنگی با یکدیگر، باید بیان کرد که بر خلاف توماس راکستول که بعد فراشناختی را عنصر مرکزی و پایه هوش فرهنگی می‌داند، نگارنده، همانند گفته‌های ارلی و آنگ، بعد انگیزشی را پایه و اساس و مهمترین بعد در سیستم هوش فرهنگی یافت چرا که این انگیزه و تمایل است که احساس نیاز درونی فرد به آزمودن محیطی جدید را ایجاد می‌کند.

باید گفت که به هیچ وجه نباید از اهمیت و تاثیر مقوله‌ها محیطی بر کیفیت هوش فرهنگی غافل شد. چیزی که در طول پژوهش به چشم آمد، هوش بالا و توانایی چشمگیر ذهنی کارآفرینان ایرانی است که ریشه در غنای فرهنگی جایجای این سرزمین دارد و این نشان دهنده این مطلب است که اگر دغدغه‌های روزمره برای آنان کاهش پیدا کند و شرایط محیطی برای آنان بهبود پیدا کند و بستر تعاملات خارجی و آموزش‌های لازم برایشان فراهم شود، پیشرفت شگرفی در توان صادراتی ایجاد خواهد شد.

حاکمیت عنصر اصلی در مقوله شرایط محیطی است. وضع قوانین، بهبود شرایط کسب و کار، ایجاد شرایط تعامل بازرگانان با دول خارجی، تسهیل نقل و انتقال پول، ارائه آموزش‌های بازرگانی و فرهنگی لازم به صادرکنندگان و... همگی ملزومات برقراری ارتباط با دیگر فرهنگ‌ها و ارتقای هوش فرهنگی شرکت‌های صادرکننده ایرانی است. زیرا که تجربه بدست آمده در بازارهای مختلف باعث افزایش درک فرد و پایه دانش وی از مفاهیم فرهنگی مختلف شده و مبنایی را ایجاد می‌کند که اختلافات فرهنگی در روابط کاری بین‌المللی را می‌تواند با اطمینان مدیریت کند. در مواردی که در آن برخی کارآفرینان و کارشناسان حوزه صادرات و بخصوص تعاملات بین‌المللی موفق تر از بقیه افراد عمل کرده اند، به دلیل دارا بودن برخی از عاملهای هوش فرهنگی بصورت ذاتی بوده است که آنها را ناخودآگاه در مسیری متفاوت از بقیه قرار داده است.

در انتها باید بیان کرد که با وجود اینکه دو دهه است در محافل علمی و تحقیقاتی دنیا از جوانب مختلف مورد بررسی قرار گرفته است، اما در ایران همچنان شناخت آن و اثرات بالقوه آن بر روی تعاملات بین‌المللی و توان صادراتی مغفول مانده است. پژوهش

حاضر کوشیده است تا ضمن واکاوی ابعاد مختلف هوش فرهنگی، تاثیر آن را بر تقویت توان ارتباطی افراد و شرکت‌های دخیل در امر صادرات مورد بررسی قرار دهد. در این راستا، ابتدا بیان مسأله تشریح شد که در فعالیتهای بین‌المللی بهتر است مدل تحقیق نشان می‌دهد که سه مقولی علی، زمینه‌ای و محیطی بر روی هوش فرهنگی افراد تاثیر دارند و راهبردهای مناسب برای بهبود این قابلیت مهم در افراد، اجرای آموزش‌های تخصصی و فرهنگی و همچنین تغییر فضای کسب و کار و تعاملات بین‌المللی کشور به نفع تولیدکنندگان و صادرکنندگان ایرانی می‌باشند.

پیشنهادها. این پژوهش با رویکرد اکتشافی به تبیین مقوله‌ها تاثیرگذار بر هوش فرهنگی مورد نیاز در تعاملات تجاری برای آگاهی و استفاده دست اندرکاران امر صادرات و همچنین مدیران شرکت‌هایی که در فاز صادراتی هستند پرداخت. در پژوهش حاضر، تمرکز بر روی مقوله هوش فرهنگی و تاثیر آن بر روند صادرات بود. محققان دیگر می‌توانند در پژوهش‌های آتی موارد دیگری که در تسهیل صادرات کمک کننده است مانند تحقیقات نوروساینس در حوزه مارکتینگ مورد تحقیق قرار دهند. همچنین در بحث جامعه هدف تحقیق، توصیه می‌شود محققان در تحقیقات آتی، بر روی رفتار مصرف کننده در یک بازار فراملی مشخص تمرکز کنند و پژوهش خود را مختص خصوصیات و فرصت‌های آن بازار و بدست آوردن استراتژی مناسب ورود در آن بازار پیش ببرند.

منابع

- Alon Ilan, Boulanger Michele (2016), Business cultural intelligence quotient: A five country study, DOI: 10.1002/tie.21826
- Ang S., Van Dyne L., Koh C. (2006). Personality correlates of the four factor model of CQ. *Group & Organizational Management*, 31, 100-123
- Ashena, H., & Chaboki Darzaei, R. (2013). Cultural Intelligence IInd Public Diplomacy Agents. *Journal of Iranian Cultural Research*, 6(2), 1-22. doi: 10.7508/ijcr.2013.22.001 {In Persian}
- Boak George ,Crabbe Sarah (2018), Evaluating the impact of coaching skills training on individual and corporate behavior ,*European Journal of Training and Development*
- Charoensukmongkol Peerayuth (2014), Cultural intelligence and export performance of small and medium enterprises in Thailand: Mediating roles of organizational capabilities ,*International Small Business Journal* ,http://isb.sagepub.com/content/early/2014/07/10/02662426_4539364
- Cheng Huifang ,George Kwame Agbanyo Tianlun Zhu ,HuiHong Pan (2021), Internationalization of Multinational Companies and Cognitive Differences Across Cultures: A Neuroeconomic Perspective ,*Knowl. Manag.* 26[^]^ ,—101. doi: 10.1108/JKM-10-2020-0787

- Cortellazzo Laura ‘Bonesso Sara, Gerli Fabrizio (2020), Entrepreneurs’ behavioral Competencies for internationalization ‘International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research Vol. 26 No. 4۲۰۲ ،
- Coyle Daniel (2018), The culture code: the secrets of highly successful groups, A Bantam Book
- Crown, K. A (2008). What leads to cultural intelligence? Kelly, school of business, business Horizons, N. 51, 391-399.
- Dean Keeley Timothy (2017), Understanding heart and mind interaction for optimal functioning in foreign languages and cultures – A focus on the importance of affect (emotions), kyushu sangyo university, (business review) Vol 28 no2۱۳- ، ۶۲
- Earley C., Mosakowski E. (2004). Cultural intelligence. Harvard Business Review, 82(10), 139-146.
- Earley C., Peterson R. (2004). The elusive cultural chameleon: Cultural intelligence as a new approach to intercultural training for the global manager. Academy of Management Learning & Education, 3, 100-115.
- Eisenberg Jacob (2013), Can Business Schools Make Students Culturally Competent? Effects of Cross-Cultural Management Courses on Cultural Intelligence, Academy of Management Learning & Education, Vol. 12, No.4, doi.org/10.5465/amle.2012.0022
- Esmaeilpour, R., Soleimani, R., Akbari, M., & Ebrahimpor, M. (2020). Designing a Strategic Model for Internationalization of Iranian Knowledge Based Enterprises. *Journal of International Business Administration*, 3(1), 83-108. doi: 10.22034/jiba.2020.10382 {In Persian}
- Fakhreldin, H. (2018). Examining the Effect of Cultural Intelligence on the Internationalization of Swiss SMEs. *International Business Research*. The Candian Center of Science and Education, 11(6), 89-101
- Fanaee, M. R., & Nazem Bokae, M. (2022). The impact of marketing capabilities on SME’s export performance through the mediating effect of competitive advantage. *Journal of Business Administration Researches*, 14(28), 229-259. doi: 10.22034/jbar.2022.16484.4001 {In Persian}
- Hamed, Leila, ameri shahrabi, mohsen, ghayoomi, Abasali. (2019) .Presenting a Paradigm Model of Tourism Culture Using Grounded Theory method .*INTERCULTURAL STUDIES QUARTERLY* ,۳۸ (14) ,۸۹-۱۱۵. {In Persian}
- Howard (2009, multiple intelligences, International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol. 26 No. 4۲۰۲ ،
- Hilmersson Mikael, Stylianos Papaioannou ‘SME international opportunity scouting -empirical insights on its determinants and outcomes ‘Springer Science+Business Media New York 2015
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*, 40(9), 1411-1431
- Kathleen A. Curran (2020), GLOBAL IDENTITY TENSIONS FOR GLOBAL LEADERS ‘Advances in Global Leadership ‘Volume 12۱۰۹ ،_123 ‘Emerald Publishing Limited
- Kathleen A. Curran (2020), GLOBAL IDENTITY TENSIONS FOR GLOBAL LEADERS ‘Advances in Global Leadership ‘Volume 12۱۰۹ ،_123 ‘Emerald Publishing Limited

- Kimber Camussetti David ،Guesalaga Trautmann Rodrigo ،Dickmann Michael (2021), Are your international salespeople culturally intelligent? The influence of cultural intelligence on adaptive selling behavior with B2B customers ، Emerald Publication ،Journal of Business and Industrial Marketing ، DOI:10.1108/JBIM-02-2021-0121
- Lee et al (2013) ، The effects of social support and transformational leadership on expatriate adjustment and performance: The moderating roles of socialization experience and cultural intelligence, *Career Development International*, 18, 377–415. <http://dx.doi.org/10.1108/CDI-06-2012-0062>
- Liao ،Yuan David C. Thomas (2020), Cultural intelligence in the world of work ، Springer Series in Emerging Cultural Perspectives in Work ،Organizational and Personal Studies ،doi.org/10.1007/978-3-030-18171-0
- MacNab B., et al. (2011). Individual characteristics as predictors of cultural intelligence development: The relevance of self-efficacy. David C. Thomas et al (2015), Cultural intelligence: A theory-based, short form measure, *Journal of International Business Studies*, Vol. 46, No. 9،
- Mahdavi mazde, B., Zakery, A., & Mirzamohammadi, S. (2022). A Model Presentation for the Role of Knowledge Types in the Internationalization of Knowledge Based Firms with its Policy Implications. *Commercial Surveys*, 19(111), 85-106. doi: 10.22034/bs.2022.247041 {In Persian}
- Miguel R. Cabral Ângelo ،Fernando Manuel P. O. Carvalho ،Antônio V. Ferreira José (2020), The Effect of Emotional and Cultural Intelligences on Networks' Behaviors in International SMEs: Evidence from Portugal ،Behav. Sci. 2020 ، ۱۱۳ ، ۱۰؛ doi:10.3390/bs10110163 ،www.mdpi.com/journal/behavsci
- Morschett Dirk ،Schramm-Klein Hanna ،Swoboda Bernhard (2010), Decades of research on market entry modes: What do we really know about external antecedents of entry mode choice?, *Journal of International Management* 16 60–۷۷ Elsevier International Business & Economics Research Journal ،Volume 16 ، Number 3۲،۱۷،
- Nisbett Richard E, Miyamoto Yuri (2005), The influence of culture: holistic versus analytic perception, *Affiliations* expand, PMID: 16129648, DOI: 10.1016/j.tics.2005.08.004
- Pandey Arti (2018), Contribution of Cultural Intelligence to Adaptive Selling and Customer-Oriented Selling of Salespeople at International Trade Shows: Does Cultural Similarity Matter?, *Journal of Asia Business Studies* ،Emerald Publishing Limited
- Pauluzzo Rubens (2021) The imitation game: building cultural intelligence as a social learning capability to boost SMEs' international performance، *Journal of Small Business and Enterprise Development* Vol. 28 No. 3،
- Pandey Arti, Charoensukmongkol Peerayuth, (2018), Contribution of Cultural Intelligence to Adaptive Selling and Customer-Oriented Selling of Salespeople at International Trade Shows: Does Cultural Similarity Matter? ،*Journal of Asia Business Studies* ،Emerald Publishing Limited
- Pauluzzo Rubens (2021) The imitation game: building cultural intelligence as a social learning capability to boost SMEs' international performance ،*Journal of Small Business and Enterprise Development* Vol. 28 No. 3،
- Pesch Robin, Bouncken Ricarda B. (2017), How to achieve benefits from diversities in international alliances: mechanisms and cultural intelligence, *Global Strategy Journal* DOI: 10.1002/gsj.1167

- Randrianasolo Arilova ,Semenov Alexey ,Arnold Mark ,Reynolds Kristy (2020) , A model of cultural intelligence and global identity ,journal of consumer marketing ,Emerald Publishing Limited ,(37/7) 821-832
- Rockstuhl Thomas ,Dr. Ying-Yi Hong ,Dr. Kok Yee Ng ,Dr. Soon Ang ,Dr. Chi-Yue Chiu (2010) ,The culturally intelligent brain: from detecting to bridging cultural differences ,Neuroleadership Journal ,issue three
- Shokef Efrat , Erez Meriam, (2018) Going Global:Developing Management Students' Cultural Intelligence and Global Identity in Culturally Diverse Virtual Teams, doi.org/10.5465/amle.2018.0200
- Schweizer Roger, Vahlne Jan-Erik (2022), Non-linear internationalization and the Uppsala model – On the importance of individuals, Journal of Business Research, Elsevier Publication
- Thomas David C. et al (2015), Cultural intelligence: A theory-based, short form measure, Journal of International Business Studies, Vol. 46, No. 9
- Vahlne, J.E., (2020), Development of the Uppsala model of internationalization process: From internationalization to evolution. Global Strategy Journal, 10(2), pp.239-250.
- Varela Otmar E. & Gatlin Rebecca (2014) , The Development of the Global Manager: An Empirical Study on the Role of Academic International Sojourns ,Academy of Management Learning&Education Vol.13,No.2 , doi/abs/10.5465/amle.2012.0289
- Yeke Selçuk, Semerciöz Fatih (2016), Relationships between personality traits , cultural intelligence and intercultural communication competence ۱۸۷۷-۰۴۶۸ , © 2016 The Authors. Published by Elsevier Ltd ,Social and Behavioral Sciences ۲۳۵ (۲۰۱۶) ۳۱۳ – ۳۱۹ ,doi: 10.1016/j.sbspro.2016.11.036
- Zakery, A., & Saremi, M. S. (2021). Knowledge and intellectual capital in internationalizing SMEs, case study in technology-based health companies. Journal of Intellectual Capital, 22(2), 219-242.
- Zdravković Stefan ,Gašević Dragana (2022). Effects of Consumer Ethnocentrism , Cosmopolitanism and Cultural Intelligence on the Acceptance of Foreign Brands ,Economic Analysis (2022 ,Vol. 55 ,No. 1۴۱-۶۲), DOI: 10.28934/ea.22.55.1.pp48-62
- Zdravkovic. S., Pekovic. J. (2020), The impact of the metacognitive and behavioral factors of cultural intelligence on foreign brand acceptance, The european journal of applied economics, DOI: 10.5937/EJAE18-26618.