

## مدل‌یابی معادلات ساختاری ارتباط بین هوش فرهنگی و فرهنگ مدرسه

رفیق حسنی<sup>۱\*</sup> و محسن خضری<sup>۲</sup>

Received: 10/12/2017  
Accepted: 11/04/2018

صفحات: ۱۵۲-۱۳۵

دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۰۹/۱۹  
پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۰۱/۲۲

### چکیده

روش پژوهش حاضر تحقیق توصیفی - همبستگی و جامعه آماری شامل کلیه کادر آموزشی مدارس متوسطه دوره دوم شهر مهاباد به تعداد ۳۷۰ نفر بود. برای نمونه‌گیری ابتدا با محاسبه حجم نمونه از طریق معادله کوکران تعداد ۲۲۱ نفر انتخاب و سپس جهت انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای و خوشه‌ای چند مرحله‌ای، استفاده شد. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه فرهنگ مدرسه و پرسشنامه هوش فرهنگی و جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل عاملی اکتشافی، مدل معادله ساختاری و ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. یافته‌های تحقیق نشان داد که بین هوش فرهنگی مدیران مدارس با فرهنگ مدرسه رابطه معناداری وجود دارد. همچنین نتایج نشان داد که ابعاد هوش فرهنگی به ترتیب بعد فراشناختی، شناختی، انگیزشی، و رفتاری با فرهنگ مدرسه رابطه مثبت و معناداری داشتند.

**کلید واژگان:** هوش فرهنگی، فرهنگ سازمانی، مدارس دوره دوم متوسطه.

۱. استادیار گروه علوم تربیتی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران.

\*نویسنده مسؤل: Email :Hasani.rafigh@gmail.com

۲. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران.

## مقدمه

محیط کار امروز، نیازمند کارکنان از لحاظ فرهنگی هوشمند برای درگیری و مداخله موثر در تعاملات متقابل فرهنگی است (Caputo, Ayoko and moo, 2018) به طوری که توجه به نقش هوش فرهنگی در پروژه‌های جهانی و تاثیر غیرمستقیم بر رضایت و عملکرد اعضای پروژه (Henderson, Stackman and Lindekilde, 2018) بیش از پیش نمایان شده است. چالش نه چندان جدید جهانی شدن در دنیای امروز، سازمان‌ها را به ناچار در محیط بسیار پویای رقابت جهانی وارد کرده و که این محیط نقطه تلاقی فرهنگ‌های متفاوت جهانی است (Rahimnia, Mortazavi & Delaram, 2001). از این رو مدیریت منابع انسانی دریافته است که برای کار کردن در محیط جهانی نیازمند افرادی است که تفاوت‌های فرهنگی را به خوبی درک می‌کنند و اثربخشی بالا را در محیط‌ها و سازمان‌های چندفرهنگی به ارمغان می‌آورند، زیرا نخستین قابلیت یک مدیر خوب منابع انسانی، قابلیت ملاحظات راهبردی است (Nazari, Ehsani, Ganjevi, & Ghasemi, 2011). درچنین شرایطی، سازمان‌ها به دنبال افرادی هستند که بتوانند به صورت گروهی عملکرد خوبی داشته باشند و از سوی دیگر توانایی برقراری ارتباط و تطبیق مستمر با افرادی از فرهنگ‌های مختلف را دارا باشند. بنابراین لازم است با فرهنگ‌های مختلف آشنا باشند و بطور مناسب با افراد سایر فرهنگ‌ها ارتباط برقرار کنند، برای این منظور افراد به هوش فرهنگی نیاز دارند (Abzari, Etibariyan, & Khani, 2010).

هوش فرهنگی دامنه جدیدی از هوش است که ارتباط زیادی با محیط‌های کاری متنوع دارد. هوش فرهنگی به افراد اجازه می‌دهد تا تشخیص دهند، دیگران چگونه فکر می‌کنند و چگونه به الگوهای رفتاری پاسخ می‌دهند، در نتیجه موانع ارتباطی میان فرهنگی را کاهش و به افراد قدرت مدیریت تنوع فرهنگی را می‌دهد (Pallvi & Neelu, 2010). توجه به مفهوم هوش فرهنگی در آموزش و پرورش (Shu, McAbee and Ayman, 2017) و همچنین آموزش عالی (Brancu, Munteanu and Golet, 2016) مورد توجه محققان بوده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که هوش فرهنگی بر مهارت‌های ارتباطی بین‌فرهنگی و همچنین ویژگی‌های شخصیتی بر هوش فرهنگی و مهارت‌های ارتباطی بین فرهنگی تاثیر مثبت دارد (Yeke and Semerciöz, 2016). همچنین مطالعات نشان دهنده این است که هوش فرهنگی در هر بعد (فراشناختی، شناختی، رفتاری و انگیزشی)، به عنوان یک عامل رمزگذاری و کدگذاری دانش، به مدیران در روند انتقال دانش کمک می‌کند (Vlajčić, Caputo, Marzi and Dabić, 2018) و معلمان و رهبران مدرسه در

کارگاه‌های ضمن خدمت باید برای ایجاد یک فرهنگ مدرسه چند فرهنگی، از طریق یادگیری چگونگی مقابله با روابط متعارض بین‌المللی آماده باشند (Vervaet, Van Houtte and Stevens, 2018).

در سال‌های اخیر با مطالعاتی که بر روی فرهنگ و سازگاری انسان‌ها با مبانی فرهنگی انجام گردیده است، مشاهده شده که برخی اشخاص به نحو مؤثرتری می‌توانند با فرهنگ خود و فرهنگ‌های دیگر سازگار شده و به نحو بهتری تنوع‌های فرهنگی را مورد پذیرش قرار دهند. بر این اساس مفهومی جدید، وارد عرصه تحلیل رفتار و توجیه سازگاری افراد با یکدیگر و با فرهنگ سازمانی شد که به معنی هماهنگی و سازگاری با فرهنگ‌های متفاوت است؛ هوش فرهنگی مهم‌ترین ابزاری است که می‌تواند برای مواجهه مناسب با فرهنگ‌های متفاوت بکار گرفته شود. افراد هوشمند فرهنگی جزء دارایی‌های ارزشمند سازمان هستند و به خصوص در زمان بحران ارزش خود را بیشتر نشان می‌دهند (Seng, 2004). آن‌ها قادر هستند به آسانی اختلاف‌ها را رفع نموده و سینرژی (هم‌افزایی) فرهنگی بوجود آورند. این سینرژی نوعی هم‌افزایی برای حل مسائل، کسب دیدگاه‌های نوین و افزایش علاقه‌مندی‌ها و تنوعات مختلف در درون فضای کاری است. در این راستا توانایی انطباق مداوم با افراد از فرهنگ‌های گوناگون و مدیریت ارتباطات از جمله مهارت‌هایی محسوب می‌شود که در قرن بیست و یکم در میان مدیران مورد توجه قرار گرفته است (Tristan, 2011) چرا که زمینه‌های فرهنگی ما بر نحوه‌ی فکر کردن، عمل کردن و حتی بر تفسیر ما از فعالیت‌ها و اعمال دیگران مؤثر است (Zamani & Tabarsa, 2009) و این مهارت و قابلیت به شدت به فرهنگی سازمانی قوی نیاز دارد که این فرهنگ بتواند این تنوع فرهنگی و پذیرش آن را در نظر بگیرد.

فرهنگ سازمانی الگویی است از مفروضه‌ها، ارزش‌ها، باورها و گرایش‌های مشترک که رفتار سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Schein, 2004). فرهنگ هر سازمان می‌تواند به عنوان شیوه‌ای که ما بر اساس آن کارها را انجام می‌دهیم تعریف شود. فرهنگ را می‌توان ترکیب پیچیده‌ای از عوامل واقعی، ملموس و مفروضاتی در زمینه این که افراد در سازمان‌ها چگونه باید رفتار کنند و چگونه رفتار می‌کنند، دانست (Hannagan, 2002). شواهد حاکی از آن است که فرهنگ سازمانی بسته به این که چقدر قوی یا ضعیف باشد ممکن است بر ساختار سازمان اثر بگذارد. در سازمان‌هایی که فرهنگ قوی دارند و ارزش‌های غالب را می‌پذیرند، استحکام رفتاری به وجود می‌آید و در نتیجه فرهنگ سازمانی عملاً می‌تواند جایگزین آیین‌نامه‌ها و مقرراتی شود که به طور رسمی کارکنان را راهنمایی می‌کند. بنابراین، هر چه فرهنگ سازمانی قوی‌تر باشد، مدیران نیاز کمتری به گسترش و توسعه آیین‌نامه‌ها و مقررات دارند. این در حالی

است که در نقطه مقابل هرگاه فرهنگ سازمانی ضعیف باشد، یعنی هیچ ارزش مشترک غالبی وجود نداشته باشد، اثر آن روی ساختار سازمانی کمتر است (Robbins, 2007). حال اگر به موضوع فرهنگ سازمانی در درون مدارس بپردازیم، می‌توان گفت که مدرسه جامعه‌ی کوچکی است که فضای اجتماعی مبتنی بر تعامل را بوجود می‌آورد و انگیزش ایجاد می‌کند. در واقع، نگرش‌هایی که مدارس به صورت پنهان و نه به صورت رسمی به دانش‌آموزان منتقل می‌کنند، در میزان انگیزش آن‌ها مؤثر است. بنابراین شکل‌گیری انگیزه، تعهد، تلاش و تمرکز در مدارس به فرهنگ مدرسه وابسته است و در بستر آن صورت می‌گیرد. در نتیجه، فضای حاصل از تعاملات اجتماعی در سطح مدرسه را می‌توان فرهنگ مدرسه تلقی کرد (Maqnezadeh, 2002). به نظر اونز<sup>۱</sup> جنبه‌های نمادی فعالیت‌های مدرسه، مانند سنت‌ها، تشریفات و آداب و رسوم مذهبی، باید مورد توجه قرار گیرند. در مدرسه، دانش‌آموزان برنامه‌های درسی نانوشته‌ای را نیز تجربه می‌کنند که با عدم رسمیت و نداشتن برنامه‌ریزی آگاهانه مشخص می‌گردد. در واقع، تمامی دانش‌آموزان باید برنامه‌ای خاص از هنجارهای اجتماعی را درونی کنند تا کارکردی مؤثر به عنوان اعضای جامعه‌ای کوچکتر، یعنی مدرسه و بعدها به عنوان شهروندانی مفید برای جامعه‌ی بزرگتر داشته باشند (Wren, 1993). مدارس دولتی برای اینکه کارایی داشته باشند باید برای تأمین نیازهای دانش‌آموزان دارای فرهنگ‌های مختلف، آموزش کیفی یکسانی را ارائه دهند (Stewart, 2005؛ Banks, 2011). همچنین برای اینکه مدارس از لحاظ فرهنگی پاسخگو باشند باید بین دانش‌آموزان نه تنها از لحاظ قومیت بلکه از نظر عوامل دیگر مانند جنسیت و وضعیت اقتصادی، زبان و ناتوانی برابری و عدالت را در نظر بگیرند (Stewart, 2005؛ Banks, 2011). اگرچه مدیران، فرهنگ سازمانی را شکل می‌دهند ولی باید مطمئن باشند که مدارس به شناسایی و تأمین نیازهای تمام دانش‌آموزان می‌پردازند (Lezotte, 1991؛ Banks, 1993؛ DuFour & Eaker, 2004؛ Stewart, 2005) برای تأمین نیازهای دانش‌آموزان دارای فرهنگ‌های متفاوت از لحاظ کیفیت آموزشی یکسان، مدیران مدارس بایستی هوش فرهنگی داشته باشند (Ang & Van Dyne, 2008). از معلمان تمام پایه‌ها تا کارکنان ادارات آموزش و پرورش خواسته می‌شود تا به توسعه مدارس بپردازند که پاسخگوی فرهنگی می‌باشند (Lezotte, 1991؛ Şahin, 2011). با این حال، تحقیقات مربوط به صلاحیت فرهنگی مدیران مدارس، تعامل مؤثر در موقعیت‌های بین فرهنگی، نشان می‌دهند که مدیران اغلب از اثرات فرهنگی بر اثربخشی سازمانی و کمبود دانش درباره اصطلاحات پایه

---

1. Owens

صلاحیت فرهنگی ناآگاه می‌باشند و نسبت به مسئولیت خود در قبال توسعه فرهنگ سازمانی مدارس آمادگی ندارند (Sparks, 2013؛ Hess & Kelly, 2005). حل چالش‌های مربوط به تأمین نیازهای دانش‌آموزان دارای فرهنگ‌های متفاوت، نیازمند مدیریت هوش فرهنگی در سطح مدارس است (Gay, 2002؛ Stewart, 2005؛ Ang & Van Dyne, 2008). چرا که تحقیقات نشان داده که در سازمان‌ها، مدیران دارای هوش فرهنگی، توانایی حمایت و توسعه‌ی افراد واجد شرایط از نظر فرهنگی را دارند و بر اثربخشی سازمان تأثیرگذار می‌باشند (Ang, Van Dyne, Koh, Ng, Templer, Tay & Chandrasekhar, 2007؛ Cameron, 2008؛ Habegger, 2008؛ Ang & Van Dyne, 2008؛ Dhaliwal, 2010؛ Hernandez & Kose, 2012).

مدارس از نظر فرهنگی پاسخگو، تفاوت‌های فرهنگی را شناسایی کرده و به آن‌ها احترام می‌گذارد و قادر به مدیریت در محیط‌های گوناگون هستند (Gay, 2002؛ Ang & Inkpen, 2008؛ Taewon, 2010). تحقیقات نشان داده که مدیریت مدرسه بعنوان توسعه دهنده‌ی اصلی فرهنگ سازمانی مدارس و درک مدیر از فرهنگ سازمانی برای توسعه مدارس پاسخگوی فرهنگی ضروری می‌باشند (DuFour & Eaker, 1998؛ Hoy, 1990؛ Thomas, 2006؛ Dhaliwal, 2010). با این حال، مدیران مدارس احتمالاً از تفاوت‌های فرهنگی ناآگاه بوده و برای بررسی نیازها جهت ارائه محیط‌های پاسخگوی فرهنگی آماده نباشند (Hess & Kelly, 2005). از سوی دیگر، توسعه هوش فرهنگی بر آگاهی فرهنگی تأثیرگذار است؛ با این حال، بررسی نظریه‌پردازانی در زمینه هوش فرهنگی، تا به امروز کاربرد آموزش را محدود ساخته است (Dhaliwal, 2010). هوش فرهنگی می‌تواند در توسعه درک و مهارت مدیریت مهم باشد (Ang, Van Dyne, Koh, Ng, Templer, Tay & Chandrasekhar, 2007؛ Şahin, 2011). آماده سازی مدیران مدارس جهت درک جنبه‌های فرهنگی و شناخت مسائل ارتباط و سازگاری بین فرهنگی در توسعه تناسب فرهنگی سازمان‌های مدارس ضروری است (DuFour & Eaker, 1998؛ Gay, 2002؛ Ang, Van Dyne, Koh, Ng, Templer, Tay & Chandrasekhar, 2007). با توجه به تحقیقات انجام گرفته در طول چند سال اخیر در زمینه‌ی هوش فرهنگی مدیران و فرهنگ سازمانی به ضرورت و اهمیت تحقیق در زمینه‌ی شناسایی رابطه‌ی بین ابعاد هوش فرهنگی و فرهنگ مدرسه افزوده شده است و هدف این تحقیق، تدوین و آزمون مدل معادله ساختاری رابطه بین هوش فرهنگی مدیران مدارس و فرهنگ سازمانی است.

## روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، از نوع کاربردی و از لحاظ شیوه جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل آن‌ها، روش توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش کلیه کادر آموزشی مدارس متوسطه دوره دوم شهرستان مهاباد در سال تحصیلی ۱۳۹۶-۱۳۹۵ بود که آمار آن‌ها ۳۷۰ نفر (دبیران مرد ۱۵۱ نفر، دبیران زن ۱۲۶ نفر، مدیران و معاونین مرد ۴۸ نفر و مدیران و معاونین زن ۴۵ نفر از دوره دوم متوسطه) است؛ که از این تعداد ۲۲۱ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و خوشه‌ای چند مرحله‌ای انتخاب شدند. به طوری که از بین دبیران مرد ۹۰ نفر، دبیران زن ۷۵ نفر، مدیران و معاونین مرد ۲۹ نفر و مدیران و معاونین زن ۲۸ نفر از دوره دوم متوسطه به صورت تصادفی انتخاب شد.

برای اندازه‌گیری فرهنگ مدرسه از پرسشنامه (Lezotte, 1991) استفاده گردید؛ که شامل ۲۰ گویه و ۷ مؤلفه اصلی است که عبارت‌اند از محیط منظم و امن، جو انتظارات عالی موفق، مدیریت آموزشی، مأموریت متمرکز و شفاف، کنترل دائمی پیشرفت دانش‌آموزان و روابط خانه و مدرسه هر کدام سه سؤال و فرصت یادگیری و زمان دانش‌آموزان برای تکالیف دو سؤال دارد. نمره‌گذاری این پرسشنامه بر اساس مقیاس هفت‌درجه‌ای لیکرت است که شامل گویه‌های کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۷) است. روایی صوری پرسشنامه با استفاده از نظر چند نفر از اساتید تأیید شد و برای تعیین پایایی پرسشنامه فرهنگ مدرسه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن ۰/۹۳ است. به دست آمد. برای اندازه‌گیری هوش فرهنگی<sup>۱</sup> از پرسشنامه (Ang, Van Dyne, Koh, Ng, Templer, Tay & Chandrasekhar, 2007) استفاده گردید؛ که شامل ۲۰ گویه و ۴ مؤلفه اصلی فراشناختی شامل چهار سؤال، شناختی شش سؤال، انگیزشی پنج سؤال و رفتاری پنج سؤال است. نمره‌گذاری این پرسشنامه بر اساس مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت است که شامل گویه‌های کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) است. روایی صوری پرسشنامه با استفاده از نظر چند نفر از اساتید تأیید شد و برای تعیین پایایی پرسشنامه هوش فرهنگی از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن ۰/۹۱ است. به دست آمد. همچنین آلفای کرونباخ برای بعد فراشناختی (۰/۸۲ =  $\alpha$ )، بعد شناختی (۰/۸۶ =  $\alpha$ )، بعد انگیزشی (۰/۸۵ =  $\alpha$ ) و بعد رفتاری (۰/۸۸ =  $\alpha$ ) به دست آمد.

جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از رویکرد دو مرحله‌ای شامل تحلیل عاملی و مدل معادلات ساختاری و همچنین ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد.

1. Expanded Cultural intelligence scale

## یافته‌ها

## بخش اول: بررسی و تحلیل عاملی تأییدی مدل‌های اندازه‌گیری

جهت بررسی مطلوبیت الگوهای اندازه‌گیری و قابل قبول بودن آن‌ها برای ورود به مدل ساختاری، نتایج نشان داد که مدل‌های اندازه‌گیری در ابتدا، دارای شاخص‌های برازشی ضعیفی هستند و نیاز دارند با بررسی و کوراپانس و کوراپانس‌های سؤالات، این شاخص‌ها به حد مورد قبول برسند. مطابق با نتایج آمده در جدول (۱) بارهای عاملی گویه‌ها بر روی مؤلفه‌های خود در سطح بالایی می‌باشد که نشان‌دهنده‌ی همبستگی بالای آن‌ها باهم بوده و روایی بالایی مؤلفه‌ها را نشان می‌دهد.

جدول (۱): گویه‌ها و بار عاملی پرسشنامه هوش فرهنگی با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی

گویه‌ها	فراشناختی	شناختی	انگیزشی	رفتاری
۱	۰/۸۰			
۲	۰/۷۰			
۳	۰/۸۲			
۴	۰/۷۵			
۵		۰/۷۲		
۶		۰/۷۲		
۷		۰/۷۳		
۸		۰/۸۰		
۹		۰/۶۷		
۱۰		۰/۷۰		
۱۱			۰/۵۸	
۱۲			۰/۷۴	
۱۳			۰/۶۰	
۱۴			۰/۷۷	
۱۵			۰/۷۴	
۱۶				۰/۷۱
۱۷				۰/۶۴
۱۸				۰/۷۷
۱۹				۰/۸۷
۲۰				۰/۸۳

همان‌طور که در جدول (۱) مشاهده می‌شود، در ابعاد چهارگانه، پس از انجام تحلیل عاملی تأییدی مدل برازش گردید و بار عاملی تمامی سؤالات در مؤلفه‌ی فراشناختی بالای ۰/۷۰، در

مؤلفه‌ی شناختی بیش از ۰/۶۰، در مؤلفه‌ی انگیزشی نیز بالای ۰/۵۰ و در مؤلفه‌ی رفتاری نیز بالای ۰/۶۰ بوده‌اند. بارهای عاملی در این مؤلفه‌ها، در سطح عالی و بسیار خوب می‌باشند.

جدول (۲): گویه‌ها و بار عاملی مؤلفه‌های فرهنگ مدرسه بعد از اصلاح مدل اندازه‌گیری با

استفاده از تحلیل عاملی تأییدی

گویه‌ها	مدیریت آموزشی	ماموریت متمرکز و شفاف	محیط امن و منظم	جو انتظارات عالی	کنترل دائمی پیشرفت دانش‌آموزان	روابط مثبت خانه-مدرسه	فرصت یادگیری و زمان دانش‌آموزان برای تکالیف
۱	۰/۷۶						
۲	۰/۸۲						
۳	۰/۸۱						
۴		۰/۵۵					
۵		۰/۷۶					
۶		۰/۶۱					
۸			۰/۷۳				
۹			۰/۷۴				
۱۱				۰/۸۰			
۱۲				۰/۸۳			
۱۳					۰/۵۰		
۱۴					۰/۸۶		
۱۵					۰/۷۷		
۱۶						۰/۷۵	
۱۷						۰/۸۵	
۱۸						۰/۷۷	
۱۹							۰/۷۷
۲۰							۰/۶۱

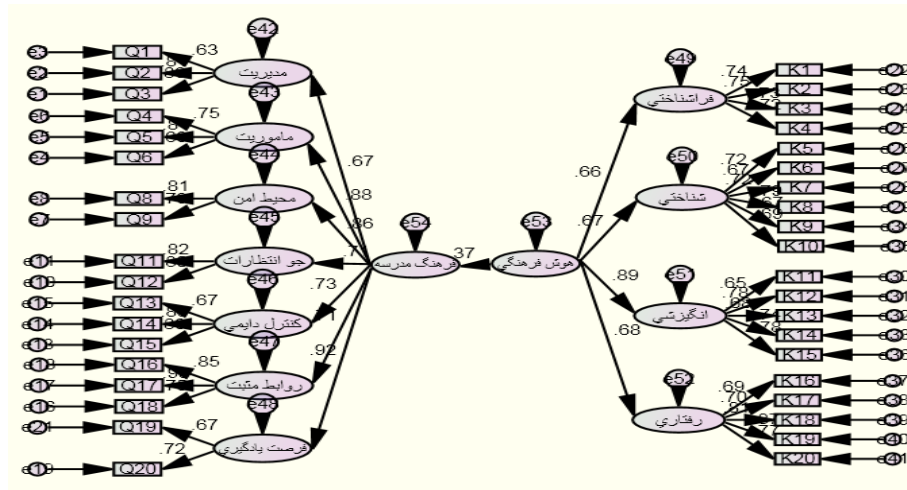
نتایج تحلیل عاملی تأییدی در پرسشنامه فرهنگ مدرسه، نشان داد که با حذف ۲ سؤال شماره ۷ و ۱۰ از پرسشنامه، مدل اندازه‌گیری به برازش خوبی رسید. بارهای عاملی سؤالات بر مؤلفه مدیریت آموزشی بالای ۰/۷۰، مؤلفه ماموریت متمرکز و شفاف بالای ۰/۵۰، مؤلفه محیط امن و منظم نیز بالای ۰/۷۰، مؤلفه جو انتظارات عالی بالای ۰/۸۰، مؤلفه کنترل دائمی پیشرفت دانش‌آموزان بالای ۰/۵۰، مؤلفه روابط مثبت خانه-مدرسه نیز بالای ۰/۷۰ و مؤلفه فرصت



یادگیری و زمان دانش‌آموزان برای تکالیف بالای ۰/۶۰ که نشان می‌دهد سؤالات با عامل‌های خود همبستگی بالایی دارند (جدول ۲) و بارهای عاملی در این مؤلفه‌ها، در سطح خوب، بسیار خوب و عالی می‌باشند.

### بخش دوم: مدل ساختاری پژوهش

در این پژوهش ابتدا سؤالات مربوط به هرکدام از ابعاد را که برازش شده بودند، به‌عنوان متغیرهای مشاهده‌شده، رسم نمودیم. بعد از انجام تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش واریمکس و تحلیل عاملی تأییدی، هوش فرهنگی دارای چهار عامل شناسایی شده شد. بعد فراساختی با ۴ نشانگر، شناختی با ۶ نشانگر، انگیزشی با ۵ نشانگر و رفتاری با ۵ نشانگر وارد مدل شد. فرهنگ مدرسه با هفت عامل به ترتیب مؤلفه مدیریت آموزشی با ۳ نشانگر، مؤلفه مأموریت متمرکز با ۳ نشانگر، مؤلفه محیط امن و منظم نیز با ۲ نشانگر، مؤلفه جو انتظارات عالی با ۲ نشانگر، مؤلفه کنترل دایمی پیشرفت دانش‌آموزان با ۳ نشانگر، مؤلفه روابط مثبت خانه-مدرسه نیز با ۳ نشانگر و مؤلفه فرصت یادگیری و زمان دانش‌آموزان برای تکالیف با ۲ نشانگر وارد مدل شدند. مدل را تا زمانی که شاخص‌های برازندگی مناسبی به دست آوریم اصلاح نمودیم که در شکل (۱) مدل نهایی ذکر شده، نشان داده شده است. در شکل ۱ و جدول ۳ و ۴ مدل نهایی و برآوردها و شاخص‌های نیکویی برازش ارائه شده است.



شکل (۱): مدل نهایی به همراه ضرایب مسیر استاندارد شده

نتایج حاصل از مدل بالا نشان می‌دهد که هوش فرهنگی ۰/۳۷ بر فرهنگ مدرسه تاثیر مثبت و معناداری دارد و تمامی ضرایب استاندارد ابعاد و مولفه‌های فرهنگ مدرسه و هوش فرهنگی معنی‌دار بوده که نشان از تناسب مدل دارند.

جدول (۳): برآوردها و مشخصات کلی مدل

مسیرها	برآوردهای غیراستاندارد	برآوردهای استاندارد	کمیت T	سطح معنی‌داری
هوش فرهنگی - فرهنگ مدرسه	۰/۵۹۴	۰/۳۷	۳/۸۷۹	۰/۰۰۱
فرهنگ مدرسه - مدیریت آموزشی	۰/۸۳۶	۰/۶۷	۷/۲۶۸	۰/۰۰۱
فرهنگ مدرسه - ماموریت شفاف	۱/۱۹۷	۰/۸۸	۷/۲۶۸	۰/۰۰۱
فرهنگ مدرسه - محیط امن و منظم	۱/۲۹۴	۰/۸۶	۷/۹۱۰	۰/۰۰۱
فرهنگ مدرسه - جو انتظارات	۱/۳۵۱	۰/۷۲	۷/۳۴۱	۰/۰۰۱
فرهنگ مدرسه - کنترل دایمی	۱/۴۶۴	۰/۷۳	۷/۵۸۱	۰/۰۰۱
فرهنگ مدرسه - روابط مثبت	۱/۱۳۲	۰/۷۱	۷/۰۸۱	۰/۰۰۱
فرهنگ مدرسه - فرصت یادگیری	۱/۲۴۱	۰/۹۲	۸/۱۰۸	۰/۰۰۱
هوش فرهنگی - فراشناختی	۱/۱۴۲	۰/۶۶	۵/۹۶۶	۰/۰۰۱
هوش فرهنگی - شناختی	۰/۸۷۶	۰/۶۷	۵/۹۶۶	۰/۰۰۱
هوش فرهنگی - انگیزشی	۱/۱۶۸	۰/۸۹	۶/۱۴۱	۰/۰۰۱
هوش فرهنگی - رفتاری	۱/۰۳۸	۰/۶۸	۵/۹۳۵	۰/۰۰۱

جدول (۴): شاخص‌های نیکویی برازش مدل

شاخص‌ها	Df	$\chi^2$	$\frac{\chi^2}{df}$	P	RSMEA	NFI	IFI	AGFI	CFI
مقادیر	۶۵۳	۱۳۴۹/۷۰۶	۲/۰۶۷	۰/۰۰۱	۰/۰۷	۰/۸۵	۰/۸۵	۰/۸۶	۰/۸۵

نتایج به‌دست‌آمده از شاخص‌های نیکویی برازش مدل در جدول ۴ نشان می‌دهد که  $\chi^2$  دو به‌دست‌آمده با توجه به درجه آزادی معنی‌دار می‌باشد ( $P \leq 0/01$ )؛ اگرچه  $\chi^2$  دو شاخص معتبری نیست ولی اگر مقدار  $\chi^2$  دو بر درجه آزادی تقسیم شود شاخص معتبرتری می‌باشد که مقدار به‌دست‌آمده ۲/۰۶۷ می‌باشد و حاکی از برازش خوب مدل است، چراکه مقدار کمتر از ۳ شاخص خوبی برای برازش مدل است. همچنین ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب (RSMEA)

برای مدل ۰/۰۷ است، این شاخص برای مدل‌های خوب کمتر از ۰/۰۵ و برای مدل‌های قابل قبول کمتر از ۰/۰۸، برای مدل‌های ضعیف بزرگ‌تر از ۰/۱۰ است؛ و بنابراین برای مدل حاضر قابل قبول است. شاخص تعدیل یافته برازندگی (AGFI) برای مدل ۰/۸۶، شاخص نرم شده برازندگی (NFI) ۰/۸۵ و شاخص برازندگی تطبیقی (CFI) ۰/۸۵ است. این شاخص‌ها برای مدل‌های خوب ۰/۹۰ یا بالاتر است و برای مدل‌های قابل قبول ۰/۸۰ می‌باشد و در مدل حاضر قابل قبول است. با توجه به شاخص‌ها می‌توان گفت که این مدل از برازش نسبی قابل قبولی برخوردار است.

جدول (۵): ضرایب همبستگی ساده بین ابعاد هوش فرهنگی با فرهنگ مدرسه

فرهنگ مدرسه				
فرهنگ مدرسه	۱	فرانشناختی	شناختی	انگیزشی رفتاری
فرهنگ مدرسه	۱			
فرانشناختی	۰/۴۶**	۱		
شناختی	۰/۲۴**	۰/۴۱**	۱	
انگیزشی	۰/۱۶*	۰/۵۱**	۰/۵۱**	۱
رفتاری	۰/۱۸**	۰/۲۹**	۰/۴۳**	۰/۶۰**

\*\*

همبستگی در سطح ۱ درصد معنادار است (دوطرفه) \* همبستگی در سطح ۵ درصد معنادار است (دوطرفه) نتایج جدول بالا نشان می‌دهد که ابعاد هوش فرهنگی به ترتیب بعد فرانشناختی ( $R=0.46$ )، شناختی ( $R=0.24$ )، انگیزشی ( $R=0.16$ )، و رفتاری ( $R=0.18$ ) با فرهنگ مدرسه رابطه مثبت و معناداری دارند.

### بحث و نتیجه‌گیری

در محیط‌های کاری و متنوع جهانی امروز، کار تیمی بدون هوش فرهنگی غیر ممکن است و بهره‌برداری از تنوع فرهنگی کلیدی برای نوآوری و رشد است. از این رو شناخت هوش فرهنگی و همچنین شناخت عوامل فرهنگی مرتبط با آن از اهمیت بسزایی برخوردار است. تحولات عظیم علم و تکنولوژی چند دهه‌ی اخیر، در سازمان‌ها چالش‌هایی را بوجود آورده است و سازمان برای حفظ بقای خود در محیط رقابتی امروز، باید تغییراتی عمیق و همه‌جانبه در فرهنگ سازمانی خود ایجاد کند. سازمان‌هایی که دارای فرهنگ، جو سالم، نیروی خلاق و نوآور

هستند، تهدید و محدودیت‌ها را می‌شناسند و با مناسب‌ترین شیوه از آن‌ها استفاده می‌کنند. در نتیجه می‌توان گفت که فرهنگ سازمانی عامل مهمی در ارتقای کیفیت آموزش و پرورش در مدارس است.

هدف از انجام این پژوهش، تدوین و آزمون مدل معادله ساختاری رابطه بین هوش فرهنگی مدیران مدارس و فرهنگ مدرسه از دیدگاه مدیران و دبیران مدارس متوسطه شهرستان مهاباد بوده است. نتایج مدل معادلات ساختاری نشان داد که، بین ابعاد هوش فرهنگی و فرهنگ مدرسه رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. وجود رابطه میان هوش فرهنگی و فرهنگ سازمانی بیانگر این موضوع است که به هر میزان مدیران دارای هوش فرهنگی بالاتری در ابعاد چهارگانه هوش فرهنگی باشند به همان میزان فرهنگ مدرسه در تمامی ابعاد هفت‌گانه فرهنگ سازمانی قوی‌تری خواهد بود و بهبود فرهنگ سازمانی می‌تواند در راستای نیل به اهداف آموزش و پرورش و افزایش اثربخشی و کارایی مدرسه تأثیرگذار باشد و با توجه به تنوع و تکثر فرهنگی دانش‌آموزان مدارس، توجه به هوش فرهنگی مدیران مدارس از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در ادبیات تحقیق مربوط به این دو متغیر می‌توان مشاهده کرد که ارتباط این متغیرها با متغیرهای زیادی بررسی شده است اما رابطه بین این دو متغیر مورد بررسی قرار نگرفته است. با تأکید بر نتایج و یافته‌های این تحقیق تلاش شده است تا نتایج بدست آمده با نتایج تحقیقات مشابه مقایسه و سپس به تبیین آن‌ها پرداخته شود. نتایج بدست آمده در این تحقیق با نتایج تحقیقات (Dhaliwal, 2010؛ Matear, 2009؛ Karaköse, 2008) همسو است. پژوهش (Dhaliwal, 2010) رابطه‌ی قوی میان سبک‌های رهبری مدیران و سطوح هوش فرهنگی آنان را تأیید می‌کند. بنابراین می‌توان استدلال نمود که هوش فرهنگی مؤلفه‌ی مهمی در رابطه با رفتارهای فرهنگی است. مطالعه‌ی (Karaköse, 2008) که دربرگیرنده‌ی سطوح رفتار رهبری فرهنگی مدیران مدرسه در عمل بود، نشان داد که معلمان شرکت‌کننده بر این باور هستند که مدیران رویکردهای غیر مؤثر در رابطه با کاربست رفتارهای رهبری فرهنگی را در عمل از خود نشان می‌دهند. مدیران بایستی ارزش‌ها و هنجارهای سازمان را اقتباسی و نهادینه نمایند تا به نقش‌های رهبری فرهنگی مبادرت ورزند. مدیران بایستی خود، الگوی خوبی باشند که ارزش‌ها و هنجارهای فرهنگی را در رفتارهایشان منعکس کنند و دیگران را نیز به عمل به آن‌ها ترغیب کنند تا به پیشبرد فرهنگ مدرسه کمک نماید (Şahin, 2011). از سوی دیگر نتایج تحقیق (Khairi, Naeji, & Abbasalizadeh, 2009) نشان از وجود روابط همبستگی قوی میان هوش فرهنگی و ویژگی‌های کارآفرینی (توفیق طلبی، مرکز کنترل درونی،

تمایل به مخاطره پذیری، تحمل ابهام، خلاقیت، استقلال طلبی) است و ( Abbasalizadeh, 2007) نیز وجود ارتباط معنادار بین هوش فرهنگی و انگیزه توفیق طلبی را که یکی از ابعاد گرایش به کارآفرینی است در پژوهش خود تأیید کرد. این نکته از آن جا حایز اهمیت است که کارآفرینی و ویژگی‌های آن با فرهنگ سازمانی به شدت رابطه قوی دارند و این یافته‌ها می‌تواند رابطه بین هوش فرهنگی و فرهنگ مدرسه را تأیید کند

از دیگر یافته‌های تحقیق وجود رابطه‌ی مثبت و معناداری بین ابعاد هوش فرهنگی و فرهنگ مدرسه است. می‌توان استدلال نمود که سطوح هوش فرهنگی مدیران عامل مهمی در رفتارهای فرهنگی که مدیران از خود بروز می‌دهند. مدیران بر این باورند که نقش‌های رهبری فرهنگی آنان زمانی افزایش می‌یابد که سطح هوش فرهنگی آنان افزایش یابد. به همان شیوه معتقدند که رفتارها و نقش‌های رهبری فرهنگی مدیران کاهش می‌یابد زمانی که سطوح هوش فرهنگی آنان کاهش یابد. پس می‌توان گفت که مدیران بسته به بالا بودن سطوح هوش فرهنگی می‌توانند رفتارهای رهبری فرهنگی از خود نشان دهند. به عبارت دیگر نقش‌های رهبری فرهنگی مدیران مدارس را می‌توان تا حدی با اتکاء به سطوح هوش فرهنگی آنان توضیح داد. هوش فرهنگی مهم‌ترین ابزاری است که می‌توان برای مواجهه با موقعیت‌های چندفرهنگی بکار گرفت. هوش فرهنگی به مدیران کمک می‌کند تا با درک سریع و صحیح مؤلفه‌های فرهنگی مختلف، رفتاری متناسب با هر یک از آن‌ها بروز دهند. همچنین با توجه به اکتسابی بودن بخش قابل توجهی از مهارت‌ها و قابلیت‌های هوش فرهنگی، سازمان‌ها باید در برنامه‌های آموزش و توسعه مدیران، جایگاه ویژه‌ای برای تقویت این هوش در نظر بگیرند و با بهره‌گیری از آموزش‌های رسمی و غیررسمی در جهت بهبود مهارت‌های شناختی و رفتاری هوش فرهنگی مدیران گام بردارند. امروزه سازمان‌ها به کارکنان اثربخش و کارآمد نیاز دارند تا بتوانند به اهداف خود در جهت رشد و توسعه همه جانبه دست یابند و بطور کلی کارآیی و اثربخشی سازمان‌ها به کارآیی و اثربخشی نیروی انسانی در آن سازمان‌ها بستگی دارد. از این رو حرکت به سمت افزایش هوش فرهنگی در بین نیروی انسانی از وظایف اصلی سازمان‌ها بوده و ضروری است.

با توجه به وجود رابطه‌ی معنادار میان ابعاد هوش فرهنگی با فرهنگ سازمانی پیشنهاد می‌شود تا در گزینش و انتصاب مدیران آموزشی، توجه بیشتری به هوش فرهنگی معطوف شود و ویژگی‌هایی که می‌توانند مهارت‌های ارتباطی را در افراد سازمان توسعه دهند، بیشتر مدنظر مدیران عالی و انتخاب کنندگان مدیران آموزشی در مدارس قرار گیرند. برگزاری کارگاه‌های آموزشی و دوره‌های ضمن خدمت می‌تواند سبب شود مدیران آموزشی با شیوه‌های توسعه هوش فرهنگی در مدارس بیشتر آشنا شوند. پیشنهاد می‌شود که مسئولین آموزش و پرورش با

برنامه‌های ضمن خدمت، کارکنان و مدیران آنان را با ابعاد مختلف هوش فرهنگی و فرهنگ سازمانی مدارس و زمینه‌های ارتقاء آنها آشنا سازند تا موجبات افزایش تعاون و همکاری بین کارکنان فراهم آید. همچنین با توجه به اینکه نیروی انسانی در هر سازمانی مخصوصاً آموزش و پرورش به عنوان مهم‌ترین عامل تغییر و تحول و پیشرفت آن سازمان به شمار می‌آید، پیشنهاد می‌گردد تا از توانایی‌های بالقوه‌ی این نیروی عظیم آموزش و پرورش در جهت شکوفایی اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جامعه استفاده بیشتری به عمل آید. سازمان‌ها در برنامه‌های آموزش و توسعه مدیران، جایگاه ویژه‌ای برای تقویت هوش فرهنگی در نظر بگیرند و با بهره‌گیری از آموزش‌های رسمی و غیر رسمی در جهت بهبود مهارت‌های شناختی و رفتاری مدیران گام بردارند. به روز شدن هوش فرهنگی، بررسی اهمیت این موضوع به عنوان یک راهکار مدیریتی در عرصه رقابتی امروز، تقویت و بالا بردن این هوش بصورت آکادمیک در افراد، با ایجاد دوره‌های کاربردی- تحلیلی به صورت تئوری و عملی، پرداخته شود. و در آخر اینکه، عدم اطلاع و آگاهی اغلب مدیران، معاونان و معلمان مورد پژوهش از مفاهیم هوش فرهنگی که پاسخگویی به سؤالات را تحت‌الشعاع قرار داده و عدم پیشینه و ادبیات تحقیق کافی در داخل کشور در زمینه رابطه بین هوش فرهنگی و فرهنگ مدرسه از جمله مهم‌ترین محدودیت‌های در انجام این تحقیق بوده است.

#### منابع

- Abbasalizadeh, M. (2007). *Explaining the Relationship between Cultural Intelligence and the Motivational Leadership at the Ministry of Oil of the Islamic Republic of Iran*. Master's thesis, Faculty of Management: Islamic Azad University, Tehran Central Branch. (Persian)
- Abzari, M, Etibariyan, A, & Khani, A. (2010). Effect of Cultural Intelligence on Group Effectiveness (Case Study: Isfahan Steel Co.). *Research Letter Transformation Management*, 4,25-41. (Persian)
- Ang, S., & Inkpen, A. C. (2008). Cultural intelligence and offshore outsourcing success: A framework of firm-level intercultural capability. *Decision Sciences*, 39(3) 337-358.
- Ang, S., & Van Dyne, L. (2008). *Conceptualization of cultural intelligence: Definition, distinctiveness, and nomological network*. In S. Ang & L. Van Dyne (Eds.), *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and application* (pp. 3 - 15). Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekhar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and

- effects on cultural judgment and decision-making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review*, 3(3), 335-371.
- Banks, J. A. (1993). Multicultural education: Development, dimensions and challenges. *Phi Delta Kappan*, 75(1), 22-28.
- Banks, J. A. (2011). Educating citizens in diverse societies. *Intercultural Education*, 22, 243-251.
- Branču, L., Munteanu, V. & Golet, I. (2016). Understanding Cultural Intelligence Factors among Business Students in Romania. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 221, 336-341.
- Bryman, A. (2008). *Social research methods* (3 Press. rd ed.). Oxford, NY: Oxford University.
- Cameron, K. S. (2008). *A process for changing organizational culture*. In T. G. Cummings (Ed.) *Handbook of organizational development*, (pp. 429-445) Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Caputo, A, Ayoko, O, B. & moo N, A. (2018). The moderating role of cultural intelligence in the relationship between cultural orientations and conflict management styles. *Journal of Business Research*, 89, 10-20.
- Dhaliwal, B. K. (2010). *A study of the relationship between leadership styles and cultural intelligence among school leaders* (Doctoral dissertation). Available from Proquest Dissertations and Theses database. (UMI No. 3446272).
- DuFour, R., & Eaker, R. E. (2004). *Professional learning communities at work: Best practices for enhancing student achievement*. Bloomington, IN: National Education Service.
- Gay, G. (2002). *Culturally responsive teaching*. New York, NY: Teachers College.
- Ghasemi, B. (2010). *Organizational Behavior Management*. Tehran: Sepahan. (Persian)
- Habegger, S. (2008). The principal's role in successful schools: Creating a positive school culture. *Principal*, 88(1), 42-46.
- Hampden-Turner, C. & Trompenaars, F. (2006). Cultural intelligence: Is such a capacity credible? *Group and Organizational Management*, 31, 56-63.
- Hannagan, T. (2002). Mastering Strategic Management, *Palgrave*, 17, 145-163.
- Hernandez, F. & Kose, B. W. (2012). The developmental model of intercultural sensitivity: A tool for understanding principals' cultural competence Education and Urban Society. *Education and Urban Society*, 44(4) 334-352.
- Hess, F. M., & Kelly, A. P. (2005). The accidental principal: What doesn't get taught at Ed schools. *Education Next*, 5(3), 34-40.
- Hoy, W. K. (1990). Organizational climate and culture: A conceptual analysis of the school workplace. *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 1(2) 149-168.

- Karaköse, T. (2008). Teacher views on school principals' cultural leadership behaviors. *Educ. science theory and practice*, 8(2):555-579.
- Karasar, N. (2005). *Scientific research method: concepts, principles and techniques*. Ankara: Nobel Publications.
- Khairi, B, Naeaji, M.J & Abbasalizadeh, M. (2009). Cultural Intelligence and its Relationship with Employer Characteristics of Non-Governmental Organizations in Iran. *Marketing Management Magazine*, 7, 99-119. (Persian)
- Khairi, B, Navichi, M. J & Abbasalizadeh, M. (2009). Cultural Intelligence and its relationship with the Entrepreneurial Characteristics of Non-Governmental Organizations in Iran. *Marketing Management Magazine* 6, 50-68. (Persian)
- Lezotte, L. W. (1991). *Correlations of effective schools: The first and second generations*. Okemos, MI: Effective Schools Products.
- Maqizadeh, M. M. (2002). Promoting a basic school culture for school reform. *Quarterly Journal of Education*, 1 (3)105-133. (Persian)
- Matear, DW. (2009). An examination of cognitive, cultural and emotional intelligences and motivation in the development of global transformational leadership skills. *Educational Research and Reviews*. 12(20) 988-995.
- Nazari, R, Ehsani, M, Ganjevi, F. A, & Ghasemi, H. (2011). The Effects of Communication Skills and Interpersonal Communications on the Organizational Effectiveness of Iranian Sport Managers. *Sports Management Studies*, 16, 157-174. (Persian)
- Owens, R. (1987). *Organizational behavior in education* (3rd ed). New Jersey: Prentice-Hall.
- Pallvi, A, & Neelu, R. (2010). Cultural Intelligence: Leveraging Differences to Bridge the Gap in the International Hospitality Industry. *International Review of Business Research*, 6 (5) 216 – 234.
- Rahimnia, F & Alizadeh, M. (2009). The Study of Organizational Culture Dimensions Based on the Denison Model for the Faculty Members of Ferdowsi University of Mashhad. *Educational Studies and Psychology of Ferdowsi University*, 10 (1)147-169. (Persian)
- Rahimnia, F, Mortazavi, S & Delaram, T. (2001). Investigating the Effect of Cultural Intelligence on Performance of Task of Managers. *Scientific publication*, 22,28-32. (Persian)
- Rezaeian, A. (2000). *The foundations of organization and management*. Tehran: Samat. (Persian)
- Robbins, S. (2007). *Organizational Behavior Management*, Translation by Ali Parsaeian and Mohammad Arabi. Tehran: Institute for Business Studies and Research. (Persian)



- Şahin, F. (2011). Effects of leader's cultural intelligence on subordinates' organizational citizenship behaviors and job satisfaction. *defense science journal*, 10 (2) 80-104.
- Schein, E. A. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13-28.
- Schein, E. H. (2004). *Organization Culture and Leadership*, 3rd ed. San Francisco, USA: Jossey Bass.
- Scholl, SH. (2009). *The relationship between cultural intelligence and the performance of multinational teams*. Scholl, Dirk H. University of Phoenix, ProQuest Dissertations Publishing.
- Seng, J. (2004). Cultural Intelligence and the Global Economy. *Leadership in Action*, 24 (5)19-21.
- Shu, F, McAbee, S, T. & Ayman, R. (2017). The HEXACO personality traits, cultural intelligence, and international student adjustment. *Personality and Individual Differences*, 106, 21-25.
- Smeyers, P. (2008). Qualitative and quantitative research methods: Old wine in new bottles? On understanding and interpreting educational phenomena. *Paedagogica Historica: International Journal of the History of Education*, 44(6) 691-705.
- Sparks, S. D. (2013). Principals lack training in shaping school climate. *Education Week*, 32(23), 8-23.
- Stewart, V. (2005). A world transformed: How other countries are preparing students or the interconnected world of the 21st century. *Phi Delta Kappan*, 87(3) 229-232.
- Taewon, M. (2010). Organizational cultural intelligence: Dynamic capability perspective. *Group & Organization Management*, 35, 456-493.
- Thomas, D. C. (2006). Domain and development of cultural intelligence: The importance of mindfulness. *Group & Organization Management*, 31, 78-99.
- Tristan, E. (2011). *Do you know what your CQ Score IS?* California: sage, Newbury Park.
- Van Houtte, M. (2005). Climate or culture? A plea for conceptual clarity in school effectiveness research. *School Effectiveness and School Improvement*, 16(1) 71-89.
- Vervaet, R, Van Houtte, M, & Stevens, P, A. J. (2018). Multicultural school leadership, multicultural teacher culture and the ethnic prejudice of Flemish pupils. *Teaching and Teacher Education*, 76, 68-77.
- Vlajčić, D, Caputo, A, Marzi, G, & Dabić, M. (2018). Expatriates managers' cultural intelligence as promoter of knowledge transfer in multinational companies. *Journal of Business Research*, In press, corrected proof.

- Wren, D. (1993). *A comparison of the theories of adolescent moral development of Lawrence Kohlberg and Carol Gilligan: Alternative views of the hidden curriculum*. Doctoral dissertation, Pennsylvania Lehigh University, Bethlehem. U.S.A.
- Yeke, S, & Semerciöz, F. (2016). Relationships Between Personality Traits, Cultural Intelligence and Intercultural Communication Competence. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 313-319.
- Zamani, A & Tabarsa, G. (2009). Cultural intelligence of new Competency of managers. *Tadbir*, 213, 49-63. (Persian)
- Henderson, L., Stackman, L, S. & Lindekilde, R. (2018). Why cultural intelligence matters on global project teams. *International Journal of Project Management*, 36, (7), 954-967.