

## بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی با تأکید بر نقش میانجی هوش فرهنگی (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شهر ایلام)

احمد خمش‌آیا<sup>۱</sup>

محمدرضا رخیده<sup>۲</sup>

مائه دهقان<sup>۳</sup>

### چکیده

این پژوهش که از نوع تحلیل ماتریس کوواریانس - واریانس محسوب می‌شود به روش تحلیل همبستگی و با هدف بررسی نقش فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی هوش فرهنگی انجام شده است. نمونه مورد مطالعه ۴۰۵ نفر از کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شهر ایلام بودند که به شیوه نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها نیز پرسشنامه ۴۵ سؤالی شامل پرسشنامه فرهنگ دنیسون (۲۰۰۰)، عملکرد هرسی و گلد اسمیت (۱۹۸۱) و هوش فرهنگی ایرلی و انگ (۲۰۰۳) بود که به دلیل دخل و تصرف محقق، روایی و پایایی آن بررسی و تأیید شد. مقدار آلفای کرونباخ از طریق نرم‌افزار Spss برای فرهنگ سازمانی، هوش فرهنگی و عملکرد سازمانی به ترتیب ۰/۷۲۹، ۰/۸۱۷ و ۰/۸۴۳ محاسبه گردید و آلفای کل پرسشنامه نیز ۰/۸۴۴ به دست آمد که همگی بالاتر از ۰/۷ بودند و این نشان‌دهنده پایایی مناسب پرسشنامه است. روایی پرسشنامه نیز از طریق روایی واگرایی به روش ماتریس فورنل و لارکر سنجیده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم‌افزار Smart Pls3 انجام شد. نتایج مدل ساختاری پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی از طریق هوش فرهنگی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. این فرضیه با استفاده از آزمون زابل و آزمون VAF تأیید شد و نقش هوش فرهنگی به عنوان میانجی‌گر در این رابطه معنادار بود.

واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی، هوش فرهنگی، عملکرد سازمانی، Smart Pls3.

## مقدمه

توسعه جامعه بشری به افزایش مداوم مهارت‌ها و عملکردها منجر گردیده و محیط در حال تغییر امروزی، باعث نیازمندی به عملکردهای خاص و متناسب با شرایط شده است. در این شرایط ممکن است عملکردها به چالش کشیده شوند؛ اگرچه منطقی ولی ناکارآمد باشند. در همین زمینه، پژوهشگران در جهت بهبود عملکردها، همواره تلاش کرده‌اند عوامل مؤثر بر عملکرد سازمانی و تأثیر انواع عناصر در حال تغییر سازمان‌های امروزی را بر آن بررسی کنند. اهمیت عملکرد سازمانی به حدی است که می‌تواند عامل تشخیص صعود یا نزول سازمان‌ها در عصر رقابتی کنونی باشد (لین و کوا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷: ۸). عملکرد هم به معنای رفتارها و هم نتایج آن است. رفتارها از فرد اجراکننده ناشی می‌گردد؛ در صورتی که عملکرد از یک مفهوم انتزاعی به عمل تبدیل می‌شود (فرتاش و همکاران، ۲۰۱۸: ۱۴). در این میان طبیعی است که هر سازمانی برای بهبود عملکرد و فرهنگ خود تمام تلاشش را بکند و فرهنگ یکی از مهمترین محرک‌های بهبود عملکرد شرکت است (حسین و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸: ۲). عملکرد سازمانی، سازه‌ای کلی است که بر چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد و از آنجا که مدیریت مؤثر به اندازه‌گیری صحیح عملکرد وابسته است؛ لذا عملکرد سازمانی و سنجش آن در مطالعات مدیریت بسیار اهمیت دارد (چو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱: ۲۴۱). از جمله عوامل تعیین‌کننده رشد عملکرد سازمانی، فرهنگ سازمانی است (اویمی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸: ۵). که هویت، ارزش‌ها و باورهای افراد را در یک محیط سازمانی قرار می‌دهد (دیسریکل<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸: ۵). فرهنگ سازمانی چگونگی ادراک، تفکر و واکنش مناسب اعضای سازمان را نسبت به محیط‌های داخلی و خارجی مشخص می‌کند (شاهو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹: ۹۶). در دهه گذشته، فرهنگ سازمانی در زمینه‌های تحقیقاتی مختلفی مورد استفاده گسترده قرار گرفته و به عنوان یکی از عوامل مهم راهنمای تدوین و اجرای استراتژی

1. Lin & Kuo
2. Hussain et al
3. Cho
4. Oyemomi
5. Driskill
6. Shao

سازمانی شناخته شده است (کاوالا و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹: ۲۵). با اینکه اختلاف نظر قابل توجهی بین پژوهشگران در موضوع فرهنگ سازمانی وجود دارد؛ اما درباره اینکه فرهنگ سازمانی یکی از ارکان اساسی سازمان‌های امروزی به شمار می‌رود (تیلور و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹: ۱۵) شکی نیست. پژوهش‌های زیادی در رابطه با ارتباط مثبت بین فرهنگ و عملکرد سازمانی بخصوص در دهه ۱۹۹۰ انجام شده است. از جمله این محققان دنیسون<sup>۳</sup> (۱۹۹۰) می‌باشد. او معتقد است تنها سازمان‌هایی که فرهنگی قوی دارند می‌توانند در سطوح بالا عملکرد خوبی را از خود نشان دهند (سمد<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۸: ۸). فرهنگ سازمانی سراسر یک سازمان را احاطه می‌کند و بر همه چیز آن اثرگذار است و اهرمی قدرتمند در جهت تقویت ابعاد مختلف آن به شمار می‌رود (السباچ و استیجلیانی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸: ۴۴)؛ به همین دلیل است که دنیسون (۱۹۹۰) بر پیچیدگی موضوع فرهنگ اشاره دارد و معتقد است ارتباط بین فرهنگ و عملکرد ناگسستنی است و اگر با تغییرات محیطی سازگار باشد و با ارزش‌های سازمانی همخوانی داشته باشد، روزبه‌روز منحصر به فردتر و غیرقابل تقلیدتر می‌شود (جاردیو و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹: ۴). فرهنگ سازمانی می‌تواند باعث شکل‌گیری و بروز عملکرد مناسب یا نامناسب گردد (کاسم‌سپ<sup>۷</sup>، ۲۰۱۷: ۲۷۴) و به عوامل مختلف و وجوه گوناگونی تقسیم می‌شود که هر یک از این عوامل به میزان متفاوتی بر شاخص عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد؛ همچنین نتیجه تعامل بین مدیران و کارکنان است و نقشی حیاتی را در افزایش کارایی کارکنان ایفا می‌کند؛ بنابراین فرهنگ سازمانی باید به همه کارکنان سازمان ملزم شود؛ زیرا همگرایی را در میان آنان تشویق می‌کند، باعث افزایش تعهد می‌شود و عملکرد آنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (نارایانا<sup>۸</sup>، ۲۰۱۷: ۲). همچنین فرهنگ سازمانی الگویی از مفروضات است که کشف، توسعه و پیشرفت سازمان را دگرگون می‌کند و

1. Kavala et al
2. Taylor et al
3. Denison
4. Samad et al
5. Elsbach & Stigliani
6. Jardioui et al
7. Kasemsap
8. Narayana

روش صحیح درک، تفکر و احساس را در رابطه با مشکلات سازمانی به خوبی نمایان می‌کند (مارتینز و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵: ۳۷). در این میان، هوش فرهنگی<sup>۲</sup> به عنوان ظرفیتی فردی تعریف می‌شود که به طور مؤثر عملکرد افراد را در محیط‌های فرهنگی مختلف مدیریت می‌کند (ارلی و انگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳: ۷) و گام مهمی در مدیریت اثرگذار به حساب می‌آید. در تعریف دیگر، هوش فرهنگی، نوعی بدیع از هوش است که ارتباط بسیار زیادی با محیط‌های کاری متنوع فرهنگی دارد (اوت و میشادیل لوا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸: ۹۹) و مفهوم آن به عنوان شکلی از هوش ارائه می‌شود که کارکنان را قادر می‌سازد تا محیط‌های مختلف فرهنگی را به طور مؤثر شناسایی کنند و امکان ارتباط موفق در فرهنگ‌های دگراندیش را فراهم سازند (ولاچیچ و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹: ۳۶۷). این عقیده وجود دارد که افراد با هوش فرهنگی بالا: ۱) فرهنگ‌های ناآشنا را آسانتر درک می‌نمایند و رفتار خود را به منظور عملکرد مؤثرتر در شرایط فرهنگی گوناگون تنظیم می‌کنند (وچتلر<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵: ۷)؛ ۲) عملکردهای مناسب‌تری ارائه می‌دهند (کیم و سلوکوم<sup>۷</sup>، ۲۰۰۸: ۱۷) و ۳) در شغل خود موفق‌تر هستند (کومار<sup>۸</sup>، ۲۰۰۸: ۴۴). تحقیقات نشان می‌دهند که بین هوش فرهنگی و سازگاری با زمینه‌های مختلف فرهنگی ارتباط مستقیم وجود دارد و هوش فرهنگی شرایطی را برای عملکرد بهتر و رضایت‌بخشی بیشتر ایجاد می‌کند (هندرسون و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۸: ۵). همچنین مدیرانی که از سطح بالاتری از هوش فرهنگی برخوردارند بیشتر در مورد فرهنگ ناحیه‌ای که در آن فعالیت می‌کنند مطلع هستند، از مسائل اساسی و حساس آگاهی دارند، مفاهیم متنی را بهتر تفسیر می‌کنند (پاپسکو<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۷: ۱۷) و عملکرد مناسب‌تری دارند. در این تحقیق فرض بر این است که بخش

1. Martinez et al
2. Cultural Intelligence
3. Earley & Ang
4. Ott & Michailova
5. Vlačić et al
6. Wechtler
7. Kim & Slocum
8. Kumar
9. Henderson et al
10. Popescu

قابل توجهی از مهارت‌ها و قابلیت‌های هوش فرهنگی اکتسابی هستند (ملائی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۲) و تلاش می‌شود ارتباط بین فرهنگ سازمانی، هوش فرهنگی و عملکرد سازمانی بررسی گردد و راهکارهایی در جهت بهبود، تعدیل یا ایجاد هرچه بهتر شرایط ارائه شود؛ بنابراین فرض اساسی این تحقیق آن است که فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی هوش فرهنگی تأثیر معناداری دارد. با به آزمایش گذاشتن این فرضیه، به نهادهای فرهنگی سازمان در برنامه‌های آموزش و توسعه مدیران، پیشنهادهایی ارائه خواهد شد تا در جهت ایجاد جایگاهی ویژه برای تقویت هوش فرهنگی کارکنان تلاش شود و سازمان با بهره‌گیری از آموزش‌های رسمی و غیررسمی در جهت بهبود مهارت‌های شناختی و رفتاری مدیران گام بردارد.

### بیان مسئله

امروزه دانشگاه‌ها به سازمان‌های پیچیده‌ای تبدیل شده‌اند که وظیفه تربیت متخصصان جامعه را در رشته‌های گوناگون بر عهده دارند. این مراکز با در اختیار داشتن امکانات وسیع، انبوه دانشجویان و پژوهشگران و ابزارهای تحقیقاتی در موقعیتی قرار دارند که می‌توانند در زمینه‌های مختلف به تحقیق بپردازند و به پیشرفت و پیشبرد تمدن در جامعه‌آتی خود کمک کنند؛ به علاوه، دنیایی که ما در آن زندگی می‌کنیم به سرعت در حال تغییر و تحول است و در این محیط پیچیده، سازمان‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند با طراحی استراتژی‌های مناسب و اجرای مؤثر آنها بقای خود را تضمین کنند. مهمترین عامل موفقیت در این حرکت نیز فرهنگ سازمانی است؛ زیرا ممکن است اعمال یک استراتژی به دلیل مخالفت فرهنگ سازمانی که مجموعه اعتقادات سازمان است به تأخیر افتد یا گاهی رد شود. با توجه به ارتباط استراتژی‌های جدید با فرهنگ سازمانی، لازم است شناخت کامل و دقیقی از آن صورت گیرد (ضیائی و همکاران، ۱۳۹۰: ۷۲). یکی از اهداف اصلی هر سازمان دستیابی به عملکرد مناسب است. برای رسیدن به این هدف، راهی جز توسل به نوعی دیدگاه سیستمی، بومی و کاربردی وجود ندارد. این در حالی است که در دهه اخیر موفقیت‌های چشمگیر سازمان‌هایی با حداقل امکانات از یک طرف و شکست سازمان‌هایی با بهترین توانایی‌های مادی از طرف دیگر، بیانگر نقش

قابل توجه عوامل غیرمادی و معنوی در موفقیت آنها بوده است که در این میان، فرهنگ سازمانی و خلاقیت، عوامل مؤثر در عملکرد سازمان تلقی می‌شوند (مامیزاده، ۱۳۸۰: ۲۴). هوش فرهنگی یکی از مهمترین دارایی‌های مدیریتی است که نقش تعیین‌کننده‌ای بر عملکرد سازمانی دارد (پاپسکو، ۲۰۱۷: ۲) و با آن در ارتباط است (چن<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۱: ۴). نوروزی و سلطانی (۱۳۹۵) در پژوهشی، نقش مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان‌های فرهنگی را بررسی کرده‌اند. نتایج پژوهش آنها نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی نقشی اصلی را در تعالی سازمان ایفا می‌کند و اولویت مؤلفه‌های کلیدی فرهنگ سازمانی به ترتیب عبارتند از: نمادسازی آینده‌نگری، زنانگی / مردانگی، سازگاری، فردگرایی / جمع‌گرایی، انطباق‌پذیری، رسالت، ابهام‌گریزی و فاصله قدرت. در فرهنگ سازمانی مؤلفه نمادسازی دارای بیشترین اولویت است که نشان‌دهنده تأثیر و کاربرد زیاد نمادها در سازمان‌های فرهنگی است. نمایان و فیض‌الهی (۱۳۹۴) در پژوهشی، تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی نوآوری را بررسی کرده‌اند. نتایج پژوهش آنان نشان می‌دهد که فرهنگ‌های سازمانی (گروهی، منطقی، توسعه‌ای، و سلسله‌مراتبی) با نقش میانجی نوآوری بر عملکرد سازمان، تأثیرات مثبت و معناداری دارند و میزان تأثیرپذیری فرهنگ گروهی با میانجیگری نوآوری بر عملکرد، قوی‌تر از سایر فرهنگ‌هاست. علائی و میرمحمدی (۱۳۹۳) نیز در پژوهش خود رابطه هوش فرهنگی و فرهنگ سازمانی را بررسی کرده و نشان داده‌اند که مدیران، علاوه بر لزوم تشخیص تناسب فرهنگ خود با فرهنگ سازمانی که برای کار انتخاب می‌کنند، لازم است هنگام گزینش کارکنان نیز به این تناسب توجه کنند و سازمان خود را از مشکلاتی چون غیبت، ترک خدمت، تضاد و ناسازگاری نیروی انسانی حفظ نمایند. از آنجایی که نیروی انسانی متخصص، کمیاب‌ترین و گران‌ترین سرمایه‌های سازمان محسوب می‌شوند، معمولاً پایین بودن عملکرد کارکنان یکی از مشکلات سازمانی است. با وجود یک فرهنگ قوی و منسجم و وجود خلاقیت افراد، ضمن کسب آگاهی بیشتر پیرامون اهداف و استراتژی‌های سازمان، نسبت به ارزش‌ها و هنجارها احساس مسئولیت بیشتری شکل خواهد

---

1. Chen

گرفت که این امر در کنار مدیریت قوی، موجب بهبود روحیه، انگیزش، افزایش عملکرد سازمان و بهره‌وری کارکنان می‌شود (نمایان و فیض‌الهی، ۱۳۹۴: ۳). با توجه به اهمیت فرهنگ سازمانی، عملکرد سازمانی، هوش فرهنگی و نقش پر واضحی که این عوامل در نحوه ارائه خدمات دارند، این پژوهش بر آن شده است تا ضمن ارائه مدلی مناسب، به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان با نقش هوش فرهنگی در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شهر ایلام بپردازد؛ در واقع، پارادایم تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان یکی از چالش‌های مدیریتی است؛ لذا این تحقیق سعی دارد به بررسی چگونگی ارتباط بین این مؤلفه‌ها و ارائه الگویی مناسب بپردازد و پیشنهادهایی کاربردی را طرح نماید. در اینجا مسئله اصلی تحقیق، شناخت انواع فرهنگ سازمانی و تأثیر آنها بر عملکرد سازمان با نقش متغیر هوش فرهنگی است؛ بنابراین، پژوهش حاضر به این پرسش‌ها پاسخ می‌دهد:

۱. آیا فرهنگ سازمانی کارکنان در جامعه مورد مطالعه بر عملکرد و هوش فرهنگی آنان تأثیر می‌گذارد؟
۲. هوش فرهنگی در این رابطه چه نقشی دارد؟

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

#### ۱. فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمانی

با توجه به گوناگونی فرهنگی در کشور و لزوم عرضه خدمات یکسان به شهروندان، به‌کارگیری روش‌هایی که به بهبود عملکرد سازمانی منجر شود، ضروری است. از طرفی لازمه بهبود عملکرد سازمانی شناخت عوامل تأثیرگذار بر آن است؛ بنابراین توجه به وجود فرهنگ‌های گوناگون یا تغییرات فرهنگی بر عملکرد مناسب و سریع کارکنان تأثیرگذار است. فرهنگ سازمانی در شکل دادن به رویه‌های سازمان (جارنگین و سلوکوم<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷: ۲۸۹) و ایجاد مانع یا هموارسازی دستیابی به اهداف سازمان نقش دارد و می‌تواند بر عملکرد سازمانی تأثیر بگذارد. تعاریف بسیاری برای فرهنگ سازمانی مطرح شده است که نشان‌دهنده وجود دیدگاه‌های متفاوت درباره آن است. «رفتاری که توسط

1. Jarnagin & Slocum

ادراک، تفکر و احساس یاد گرفته می‌شود و بین اعضای سازمان انتقال می‌یابد» (لونگمن<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸: ۸) مناسبترین تعریف برای آن است. فرهنگ سازمانی از رشد فردی، ارتباطات باز، همکاری و پیروی از اهداف و احساسات شخصی درون پروژه‌ها پشتیبانی می‌کند (میشکائیل<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹: ۱۵) و الگویی از اصول اولیه، کشف یا توسعه توسط یک گروه مشخص است که به اعضا کمک می‌کند به عنوان راه درست برای درک، تفکر و احساس در رابطه با مشکلات آموزش داده شوند (هاولد و اولتدال<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸: ۵۳). فرهنگ سازمانی کوششی برای دستیابی به احساس، عواطف، منش، شخصیت و تصویر یک سازمان و شامل بسیاری از مفاهیم اولیه سازمان غیررسمی، ارزش‌ها، ایدئولوژی‌ها و سیستم‌های نوظهور است (شیمکو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸: ۲۶). در سازمان‌هایی که فرهنگ قوی دارند، ارزشها، باورها و هنجارهای غالب به شدت حفظ و به طور روشن تبیین می‌شوند و تعداد زیادی از کارکنان حامی آن هستند و آن را گسترش می‌دهند (مک آلرنی<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۸: ۵۳). کارکنان سازمان برای دستیابی به موفقیت باید همگام با انتظارات و قواعد فرهنگی سازمان عمل کنند؛ زیرا فرهنگ یک سازمان بر ارتباطات و تعاملات کارکنان و در نهایت بر همه تصمیم‌گیری‌های کارکنان و مدیران آن سازمان تأثیرگذار است (باتی<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۸: ۱۷۶). فرهنگ سازمانی جو حاکم بر محیط داخلی سازمان است که بر رفتار و به تبع آن، عملکرد کارکنان در سازمان تأثیرگذار است. در همین راستا، بسیاری از محققان و مدیران اجرایی معتقدند عملکرد هر سازمان به درجه‌ای بستگی دارد که افراد از ارزش‌های فرهنگی مشترک برخوردار باشند (سپادا<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۸: ۱۸). دانیل دنیسون و همکارانش (۲۰۰۰: ۲۰) تحقیقی را در زمینه فرهنگ سازمان و تغییر در سازمان انجام داده‌اند. آنها در مدل خود ابعاد فرهنگ را برای سازمان‌ها در چهار محور اصلی در نظر گرفته‌اند: درگیر

1. Longman
2. Mickahail
3. Håvold & Oltedal
4. Shymko
5. McAlearney
6. Bhatti
7. Sapada





شدن در کار، سازگاری<sup>۲</sup>، انطباق‌پذیری<sup>۳</sup> و رسالت<sup>۴</sup>.

۱. درگیر شدن در کار: این ویژگی با سه شاخص توانمندسازی، تیم‌سازی و توسعه قابلیت‌ها اندازه‌گیری می‌شود. سازمان‌های اثربخش افرادشان را توانمند می‌سازند، سازمان را بر محور تیم‌های کاری، تشکیل و قابلیت‌های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می‌دهند. تعهد در بین افراد سازمان افزایش می‌یابد؛ چنانکه خود را به عنوان پاره‌ای از پیکره سازمان احساس می‌کنند. افراد در همه سطوح تصمیم‌گیری خود را صاحب نقش می‌دانند و این تصمیمات است که بر کارشان مؤثر است و کار آنها مستقیماً با اهداف سازمان پیوند دارد.

۲. سازگاری: این ویژگی با سه شاخص ارزش‌های بنیادی، توافق و هماهنگی و انسجام اندازه‌گیری می‌شود. تحقیقات نشان می‌دهد سازمان‌های اثربخش، باثبات و یکپارچه‌تر هستند. در این سازمان‌ها رفتار کارکنان از ارزش‌های بنیادین نشئت می‌گیرد، رهبران و پیروان در رسیدن به توافق مهارت یافته‌اند و فعالیت‌های سازمانی به خوبی هماهنگ و پیوسته شده است. سازمان‌هایی با چنین ویژگی‌هایی، فرهنگی قوی و متمایز دارند و به طور کافی بر رفتار کارکنان اثر می‌گذارند.

۳. انطباق‌پذیری: این ویژگی با سه شاخص ایجاد تغییر، مشتری‌گرایی و یادگیری سازمانی اندازه‌گیری می‌شود. سازمان‌هایی که به خوبی منسجم هستند به سختی تغییر می‌یابند؛ لذا یکپارچگی درونی و انطباق‌پذیری بیرونی را می‌توان مزیت و برتری چنین سازمان‌هایی به حساب آورد. سازمان‌های سازگار به وسیله مشتریان هدایت می‌شوند، ریسک‌پذیر هستند، از اشتباه خود پند می‌گیرند، ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارند و به طور مستمر در حال بهبود توانایی خود در جهت ارزش قائل شدن برای مشتریان هستند. این سازمان‌ها معمولاً رشد فروش و افزایش در سهم بازار را تجربه می‌کنند.

۴. رسالت: این ویژگی با سه شاخص گرایش و جهت‌گیری استراتژیک، اهداف

1. Involvement
2. Consistency
3. Adoptability
4. Mission

و مقاصد و چشم‌انداز اندازه‌گیری می‌شود. شاید بتوان گفت مهمترین ویژگی فرهنگ سازمانی رسالت و مأموریت آن است. سازمان‌هایی که نمی‌دانند به کجا می‌روند و وضعیت موجودشان چگونه است، معمولاً به بیراهه می‌روند. سازمان‌های موفق درک روشنی از اهداف و جهت خود دارند؛ به طوری که اهداف سازمانی و اهداف استراتژیک را تعریف و چشم‌انداز سازمان را به روشنی ترسیم می‌کنند. سازمان‌هایی که مجبورند مأموریت اصلی‌شان را به طور مداوم تغییر دهند پردرست‌ترین سازمان‌ها هستند. وقتی یک سازمان مجبور است رسالت خود را تغییر دهد، تغییر در استراتژی، ساختار، فرهنگ و رفتار الزامی می‌شود. در این وضعیت، رهبر قوی چشم‌انداز سازمان را مشخص و فرهنگی را خلق می‌کند که این چشم‌انداز را پشتیبانی کند. همچنین ابعاد عملکرد سازمانی شامل توانایی<sup>۱</sup>، وضوح<sup>۲</sup>، کمک<sup>۳</sup>، مشوق<sup>۴</sup>، ارزیابی<sup>۵</sup>، اعتبار<sup>۶</sup> و محیط<sup>۷</sup> مربوط به مطالعات هرسی<sup>۸</sup> و همکاران (۱۹۸۱) به دلیل عمومیت داشتن در تحقیق‌های مشابه مورد استفاده قرار می‌گیرد:

۱) توانایی: دانش و مهارت‌های قابل انتقال به منظور انجام موفقیت‌آمیز یک وظیفه؛ ۲) وضوح: درک و پذیرش نحوه کار، محل و چگونگی انجام آن؛ ۳) کمک: کمک به سازمانی که کارکنان برای تکمیل و اثربخشی کار به آن نیاز دارد؛ ۴) مشوق: انگیزش برای کامل کردن تکلیف خاص؛ ۵) ارزیابی: بازخورد روزانه عملکرد و مرورهای گاه‌به‌گاه؛ ۶) اعتبار: مناسب و حقوقی بودن تصمیم‌های مدیر در مورد منابع انسانی و ۷) محیط: عواملی خارجی که می‌توانند حتی با وجود داشتن تمام توانایی، وضوح، حمایت و انگیزه لازم برای شغل، باز هم بر عملکرد تأثیر بگذارند (هرسی و گلداسمیت، ۱۹۸۱: ۴۸).

1. Ability
2. Clarity
3. Cooperation
4. Encouragement
5. evaluation
6. Value
7. Environment
8. Hersey

بنابراین طبق مطالب گفته شده فرضیه اول پژوهش به شرح زیر است:  
**فرضیه ۱.** فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی ایلام تأثیر معناداری دارد.

$H_0: p_{xy} = 0$	فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی ایلام تأثیر معناداری ندارد.
$H_1: p_{xy} \neq 0$	فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی ایلام تأثیر معناداری دارد. (ادعا)

## ۲. هوش فرهنگی و عملکرد سازمانی

هوش فرهنگی، قابلیت یک فرد برای دریافت و پردازش مؤثر در محیط‌های فرهنگی گوناگون است؛ به نحوی که پس از آن عملکرد معقولی در واکنش به محیط فرهنگی جدید داشته باشد (لین<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۲: ۵۴۴)؛ همچنین به عنوان سیستمی از تعامل دانش تعریف شده که با فراشناخت فرهنگی مرتبط است و به افراد امکان می‌دهد تا با جنبه‌های فرهنگی محیط خود سازگار شوند و تصمیم‌های درستی بگیرند (فنگ<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۸: ۱۴۸). تعریف دیگر هوش فرهنگی، توانایی افراد برای رشد شخصی از طریق تداوم یادگیری و شناخت بهتر فرهنگ‌های مختلف افراد در یک جامعه با پیشینه فرهنگی و ادراک‌های متفاوت است (درویش متولی<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۸: ۴۴). هوش فرهنگی در بیشتر مطالعات صورت گرفته، متوجه نحوه تعامل با فرهنگ‌های بیگانه بوده است؛ اما به فرهنگ‌های مختلف درون فرهنگ ملی یک جامعه نیز قابلیت تعمیم است. این اعتقاد وجود دارد که اگر یک محیط متنوع فرهنگی به درستی مدیریت شود، می‌تواند به یک نتیجه عالی از عملکرد سازمانی مانند کارایی و خلاقیت منجر شود. هوش فرهنگی به عنوان یک ساختار اجتماعی چندبعدی، فرصتی را برای کشف، درک و تعامل با فرهنگ‌های متنوع با توجه به اهداف سازمانی فراهم می‌کند (همان: ۴۸)؛ بنابراین می‌تواند پیامدهای منفی بالقوه در روندهای طبقه‌بندی اجتماعی را کاهش دهد و به نوبه خود عملکردی خلاقانه را در بین همکاران و مشتریان فرهنگی ایجاد کند (همان: ۵۰). کاظمی

1. Lin
2. Fang
3. Darvishmotevali

(۱۳۸۷) در بیان تأیید ارتباط هوش فرهنگی و عملکرد سازمانی در پژوهش خود به این نتیجه رسید که بین هوش فرهنگی و عملکرد و همچنین بین ابعاد هوش فرهنگی و عملکرد سازمانی ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد. افکانه (۱۳۸۹) نیز در پژوهش خود به این نتیجه رسید که بین هوش فرهنگی و عملکرد کارکنان و همین‌طور بین ابعاد هوش فرهنگی و عملکرد کارکنان ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد. در پژوهش‌های وچتر و همکاران (۲۰۱۵): ۲۶، چن و همکاران (۲۰۱۱: ۱۱) و انگ<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۷: ۱۶) هوش فرهنگی شامل چهار بعد فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری دانسته شده که در این تحقیق، به دلیل جامع بودن، از ابعاد شناسایی شده توسط انگ و همکاران (۲۰۰۶) استفاده گردیده است (جدول شماره ۱).

جدول شماره (۱). ابعاد هوش فرهنگی

ابعاد	سال	محقق	تعاریف
شناختی	۲۰۱۱	چن و همکاران	قابلیت آگاه شدن از هنجارها، شیوه‌ها و آداب و رسوم در فرهنگ‌های مختلف است که از طریق تجربیات آموزشی و شخصی به دست آمده است.
فراشناختی	۲۰۱۲	لین و همکاران	فرایند ذهنی بالا، قابلیت به رسمیت شناختن دیگر ترجیحات فرهنگی و درک اطلاعات فرهنگ‌های دیگر است.
رفتاری	۲۰۰۶	انگ و همکاران	به عنوان توانایی فرد در عمل یا سطح رفتاری و توانایی ارائه اقدامات کلامی و غیرکلامی مناسب در تعاملات گوناگون فرهنگی تعریف شده است.
انگیزشی	۲۰۰۶	کیم و همکاران	توانایی فرد برای هدایت توجه به درک تنوع فرهنگی و حفظ انرژی تمرکز بر یادگیری و عملکرد در موقعیت‌های مختلف فرهنگی است.

## 1. Ang

بنا بر مطالب بالا، فرضیه دوم این پژوهش به شرح زیر است:  
**فرضیه ۲.** هوش فرهنگی بر عملکرد سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شهر ایلام تأثیر می‌گذارد.

$$H_0: \rho_{xy} = 0$$

هوش فرهنگی بر عملکرد سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی ایلام تأثیر معناداری ندارد.

$$H_1: \rho_{xy} \neq 0$$

هوش فرهنگی بر عملکرد سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی ایلام تأثیر معناداری دارد. (ادعا)

### ۳. فرهنگ سازمانی و هوش فرهنگی

هوش فرهنگی شکل خاصی از هوش است که بر توانایی انطباق رفتار شخصی در شرایط متنوع فرهنگی متمرکز است و در عین حال اجازه می‌دهد مجموعه‌ای از اصول، قواعد و ارزش‌ها ایجاد شود تا زمینه را برای شکل‌گیری روابط بین فردی باکیفیت هموار سازد؛ همچنین هوش فرهنگی بالا باعث سازگاری رفتار فردی در تماس با مردم مناطق مختلف فرهنگی می‌شود (پاسکو، ۲۰۱۷: ۴). دریل (۲۰۰۸) در پژوهش خود به بررسی، توسعه و سنجش کمی هوش فرهنگی به عنوان یک ساختار حیاتی در سطح سازمانی می‌پردازد و معتقد است هوش فرهنگی سازمانی رابطه مثبتی با اثربخشی سازمانی و عملکرد سازمانی دارد (علائی و میرمحمدی، ۱۳۹۳: ۲۱). انگ و دین<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) نیز در کتاب خود از کلمه «فرهنگ غیرهوشمند<sup>۲</sup>» صحبت می‌کنند و وضعیت افرادی را توضیح می‌دهند که با هوش فرهنگی پایین نمی‌توانند جایگاه مناسبی در فرهنگ جدیدی که در آن قرار گرفته‌اند به دست آورند. نام و پارک<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) نیز چگونگی تأثیر فرهنگ یادگیری سازمانی، هوش فرهنگی و رهبری تحول‌گرا در عملکرد شغلی در سازمان‌های دولتی و خصوصی کره جنوبی را بررسی کرده و نشان داده‌اند که فرهنگ سازمانی و هوش فرهنگی تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارند.

بر این اساس، فرضیه سوم و چهارم بیان می‌شود:

**فرضیه ۳.** فرهنگ سازمانی بر هوش فرهنگی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی

1. Ang & Van Dyne
2. Non-intelligent culture
3. Nam & Park

شهر ایلام تأثیر معناداری دارد.

$$H_0: p_{xy} = 0$$

فرهنگ سازمانی بر هوش فرهنگی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی ایلام تأثیر معناداری ندارد.

$$H_1: p_{xy} \neq 0$$

فرهنگ سازمانی بر هوش فرهنگی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی ایلام تأثیر معناداری دارد. (ادعا)

**فرضیه ۴.** فرهنگ سازمانی از طریق هوش هیجانی بر عملکرد سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی ایلام تأثیر معناداری دارد.

$$H_0: p_{xy} = 0$$

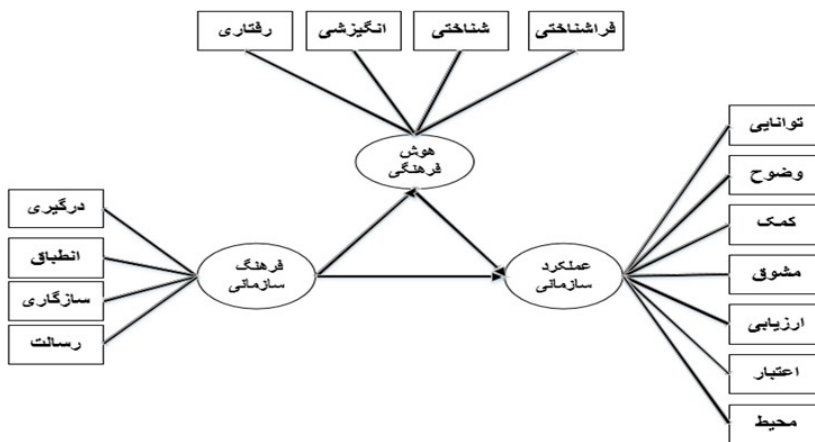
هوش فرهنگی در ارتباط بین فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمانی نقش میانجی تأثیر گذاری ندارد.

$$H_1: p_{xy} \neq 0$$

هوش فرهنگی در ارتباط بین فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمانی نقش میانجی تأثیر گذاری دارد. (ادعا)

### الگوی مفهومی پژوهش

مدل مفهومی پژوهش با توجه به مبانی نظری، طراحی و ساختار بندی شد. تحقیق حاضر شامل سه متغیر فرهنگ سازمانی، عملکرد سازمانی و هوش فرهنگی است. در این میان متغیر فرهنگ سازمانی، متغیر مستقل؛ عملکرد سازمانی، متغیر وابسته نهایی و هوش فرهنگی، متغیر میانجی گر است. در شکل شماره (۱)، ابعاد مربوط به هر کدام از این متغیرها مشخص شده است.



شکل شماره (۱). نگاهی کوتاه به مدل مفهومی پژوهش

## ابزار و روش شناسی

این تحقیق به لحاظ هدف، کاربردی است و به روش علی-همبستگی انجام شده است و از انواع تحلیل ماتریس کوواریانس-واریانس محسوب می‌شود و از لحاظ گردآوری داده‌ها، پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شهر ایلام است. حجم جامعه ۵۰۰ نفر بود که حجم نمونه با سطح اطمینان ۹۸ درصد و خطای ۲ درصد با استفاده از فرمول کوکران به تعداد ۴۱۳ نفر محاسبه شد که از این تعداد پرسشنامه، تعداد ۴۰۵ پرسشنامه مورد تحلیل قرار گرفت. نمونه‌گیری نیز به روش تصادفی ساده انجام گرفت. ابزار جمع‌آوری داده‌ها هم پرسشنامه ۴۵ سؤالی بود. پرسشنامه حاضر شامل سه بخش است: بخش اول، حاوی سؤالات مربوط به فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۰: ۲۰)، بخش دوم، پرسشنامه هوش فرهنگی ارلی و انگ (۲۰۰۳: ۴۵) و بخش سوم، عملکرد سازمانی هرسی و همکاران (۱۹۸۱). جدول شماره ۲ سازه‌های اصلی پژوهش، ابعاد این سازه‌ها و سؤالات مربوط به هر بعد را نشان می‌دهد.

جدول شماره (۲). متغیرها و ساختار پرسشنامه

تعداد پرسش	مؤلفه‌ها	متغیر
۳ ۳ ۳ ۳	درگیر شدن در کار انطباق سازگاری رسالت	فرهنگ سازمانی (دنیسون، ۲۰۰۰)
۳ ۳ ۳ ۳	فراشناختی شناختی انگیزشی رفتاری	هوش فرهنگی (ارلی و انگ، ۲۰۰۳)
۳ ۳ ۳ ۳ ۳ ۳ ۳	توانایی وضوح کمک مشوق ارزیابی اعتبار محیط	عملکرد سازمانی (هرسی و گلد اسمیت، ۱۹۸۱)

## روایی و پایایی

### • پایایی<sup>۱</sup> و قابلیت اعتماد

پایایی پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ<sup>۲</sup> تعیین شد. برای این منظور، ابتدا سؤالات مربوط به هر متغیر در نرم افزار SPSS با دستور کامپیوت<sup>۳</sup> به ابعاد تبدیل شدند و در نهایت ابعاد تبدیل به متغیر کل گردیدند و از آنها آلفای کرونباخ گرفته شد. ضریب پایایی<sup>۴</sup> متغیرهای پژوهش در جدول شماره (۳) بیان شده است.

جدول شماره (۳). ضریب پایایی آلفای کرونباخ پرسشنامه

متغیرها	ضریب آلفای کرونباخ
فرهنگ سازمانی	۰/۷۲۹
هوش فرهنگی	۰/۸۱۷
عملکرد سازمانی	۰/۸۴۳
کل پرسشنامه (فرهنگ سازمانی + هوش فرهنگی + عملکرد سازمانی)	۰/۸۴۴

### روایی<sup>۵</sup> و اعتبار پرسشنامه

مفهوم روایی به این سؤال پاسخ می دهد که ابزار اندازه گیری تا چه حد خصیصه مورد نظر را می سنجد (سرمد و همکاران، ۱۳۹۰: ۲۶).

### • روایی همگرا<sup>۶</sup>

در روش PLS برای بررسی روایی همگرا از معیار میانگین واریانس استخراج شده<sup>۷</sup>

1. Reliability
2. Cronbach's alpha
3. Compute variable
4. Reliability
5. Validity
6. Convergent Validity
7. average variance extracted



(AVE) و پایایی ترکیبی (CR) استفاده می‌شود. AVE میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد که هرچه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است (بارکلای<sup>۱</sup> و همکاران، ۱۹۹۵: ۴۵). فورنل و لارکر<sup>۲</sup> (۱۹۸۱) مقدار ۰/۵ و مگنر<sup>۳</sup> و همکاران (۱۹۹۶) مقادیر بالای ۰/۵ را برای AVE معرفی کرده‌اند.  
روایی همگرا دارای دو شرط همزمان زیر است:

$$CR > AVE$$

$$AVE > 5/0$$

جدول شماره (۴). روایی همگرایی پرسشنامه

نام متغیر	AVE	CR	سنجش	وضعیت
فرهنگ سازمانی	۰/۵۴۸	۰/۸۲۸	CR > AVE	تأیید روایی همگرایی
عملکرد سازمانی	۰/۵۱۶	۰/۸۸۱	CR > AVE	تأیید روایی همگرایی
هوش فرهنگی	۰/۶۴۷	۰/۸۸۰	CR > AVE	تأیید روایی همگرایی

### روایی واگرا<sup>۴</sup>

معیار مهمی که با روایی واگرا مشخص می‌شود، میزان رابطه سازه با شاخص‌هایش در مقایسه رابطه آن سازه با سایر سازه‌هاست؛ به گونه‌ای که روایی واگرای قابل قبول یک مدل حاکی از آن است که آن سازه در مدل، تعامل بیشتری با شاخص‌های خود تا با سازه‌های دیگر دارد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). به منظور بررسی روایی واگرا از ماتریس سنجش روایی واگرا با روش فورنل و لارکر استفاده شده است. جدول شماره (۵) نتایج این بررسی را در تحقیق حاضر نشان می‌دهد.

1. Barclay
2. Fornell and Larcker
3. Magner
4. Discriminant Validity

جدول شماره (۵). روایی واگرا (روش فورنل و لارکر: ماتریس سنجش روایی واگرا)

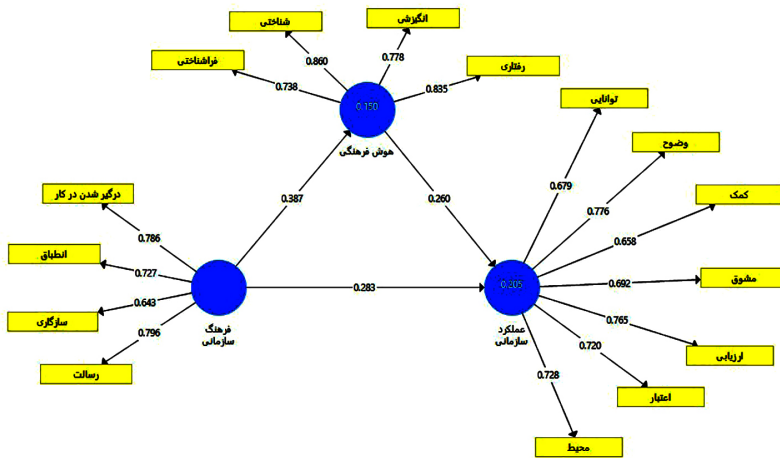
مؤلفه‌ها	نام متغیر	عملکرد سازمانی	فرهنگ سازمانی	هوش فرهنگی
فرهنگ سازمانی	۰/۷۱۸			
عملکرد سازمانی	۰/۳۸۴	۰/۷۴۰		
هوش فرهنگی	۰/۳۷۰	۰/۳۸۷	۰/۸۰۴	

با توجه به جدول بالا، مقدار جذر AVE تمامی متغیرها از مقدار همبستگی میان آنها بیشتر است که این امر روایی واگرای مناسب و برازش خوب مدل‌های اندازه‌گیری را نشان می‌دهد.

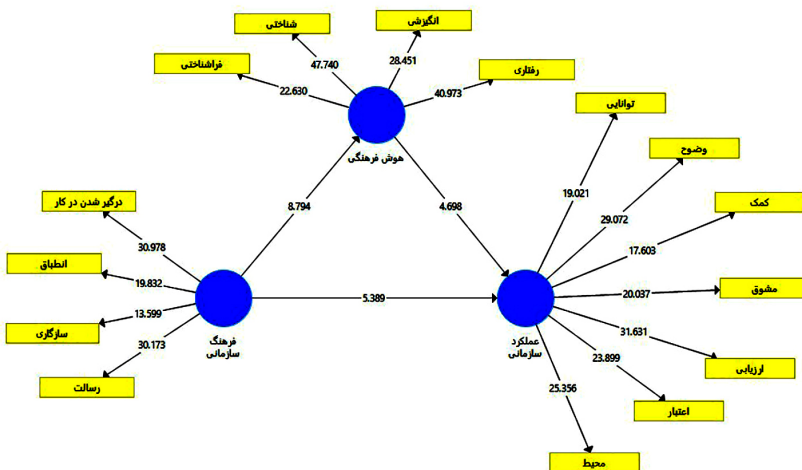
### یافته‌های پژوهش

#### ۱. آزمون فرضیه‌های پژوهش

تجزیه و تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار SPSS ۲۵ و Smart Pls انجام گرفت. مدل ساختاری (SEM) <sup>۱</sup> پژوهش در نرم‌افزار Smart Pls طراحی و روابط بین متغیرها نیز به وسیله آن بررسی و آزمون شد. در زیر (شکل‌های ۲ و ۳) مدل ساختاری پژوهش به دو صورت، یعنی در حالت ضریب معناداری (Bootstrap-) (t-value) (ping) و ضریب استاندارد (PLs Algorithm) (Standardized Solution) گزارش شده است. مدل در هر دو حالت از برازش مناسبی برخوردار هستند.



شکل شماره (۲). مدل ساختاری در حالت ضرایب استاندارد (PLS Algorithm)



شکل شماره (۳). مدل ساختاری در حالت ضرایب معناداری (Bootstrapping)

## ۲. شاخص‌های برازش

با توجه به مدل ساختاری اجرا شده در نرم‌افزار اسمارت پی ال اس، شاخص‌های کلی حاصل از معادلات ساختاری پژوهش در شکل شماره ۴ و جداول ۶ و ۷ بیان شده است که همگی برازش مناسب دارند. با توجه به معیارهای برازش مدل در نرم‌افزار Smart pls مشخص شد که این شاخص‌ها در سطح قابل قبول هستند و مدل ساختاری پژوهش از اعتبار بالایی برخوردار است.

جدول شماره (۶). شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری استاندارد پژوهش  
در حالت PLs Algorithm

<p>(R Square R<sup>2</sup>) (ضریب تعیین) این ضریب برای هر متغیر پنهان نشان می‌دهد که چند درصد از واریانس‌های موجود آن متغیر پنهان قابل تبیین است (سبحانی فرد، ۱۳۹۵: ۳۸).</p>	
عملکرد سازمانی (۰/۲۰۵)	یعنی تقریباً ۲۰ درصد از تغییرات عملکرد در این مدل قابل پیش‌بینی است.
هوش فرهنگی (۰/۱۵۰)	یعنی تقریباً ۱۵ درصد از تغییرات هوش فرهنگی در این مدل قابل پیش‌بینی است.
<p>(F square (F<sup>2</sup>) (مربع فیشر یا اندازه تأثیر) این شاخص شدت رابطه بین متغیرهای پنهان مدل را نشان می‌دهد. هرچه این عدد به یک نزدیک‌تر باشد؛ یعنی رابطه با شدت بیشتری وجود دارد (همان).</p>	
فرهنگ سازمانی ← عملکرد	۰/۰۸۶
فرهنگ سازمانی ← هوش فرهنگی	۰/۱۷۶
فرهنگ سازمانی ← عملکرد سازمانی	۰/۷۲
<p>VIF (آزمون هم‌خطی) به این واقعیت اشاره دارد که در مدل‌سازی‌های علی و معلولی نباید بین متغیرهای مربوط همبستگی وجود داشته باشد. مقدار قابل قبول کمتر از ۵ است (همان).</p>	
فرهنگ سازمانی ← عملکرد	۱/۱۷۶
فرهنگ سازمانی ← هوش فرهنگی	۱/۰۰
فرهنگ سازمانی ← عملکرد سازمانی	۱/۱۷۶
<p>RMS<sup>1</sup> (خطای جذر میانگین مربعات) این شاخص، تفاوت بین مدل ساخته شده با داده‌های تجربی را نشان می‌دهد. اگر این مقدار بزرگتر از ۰/۰۸ باشد برازش، قابل قبول و اگر بزرگتر ۰/۱ باشد برازش خوب است (همان).</p>	
۰/۱۸۴	

1. Root-mean-square

جدول شماره (۷). شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری در حالت کلی P-Value

P-Value	
شاخص دیگری است که برای تأیید روابط متغیرهای پنهان به کار می‌رود و مقدار بیشتر از ۵ درصد (۰/۰۵) غیر قابل قبول است (همان).	
فرهنگ سازمانی ← عملکرد	۰/۰۰
فرهنگ سازمانی ← هوش فرهنگی	۰/۰۰
فرهنگ سازمانی ← عملکرد سازمانی	۰/۰۰
۰/۳۱۷	

وضعیت مدل با توجه به شاخص‌های برازش (جدول‌های ۶ و ۷) مناسب و قابل اتکا است.

با توجه به برازش مدل ساختاری پژوهش، رد یا تأیید فرضیه‌های پژوهش با به‌کارگیری ضرایب استاندارد (ضرایب مسیر) و ضرایب معناداری (T-value) بررسی شد که در زیر گزارش آن می‌آید. با توجه به خروجی‌های نرم‌افزار، ضرایب معناداری (T-value) تمام مسیرها بالاتر از ۲/۵۲ بود که نشان می‌دهد در جامعه مورد مطالعه سه فرضیه اول تحقیق تأیید می‌شوند و در سطح ۹۹ درصد معنادار هستند.

### ۳. بررسی فرضیه‌های پژوهش

جدول شماره (۸). بررسی فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب استاندارد	T-value	نتیجه آزمون
فرضیه اول	فرهنگ سازمانی	عملکرد سازمانی	۰/۲۸۳	۵/۳۸۹	تأیید $H_1$
فرضیه دوم	هوش فرهنگی	عملکرد سازمانی	۰/۲۶۰	۴/۶۹۸	تأیید $H_1$
فرضیه سوم	فرهنگ سازمانی	هوش فرهنگی	۰/۳۸۷	۸/۷۹۴	تأیید $H_1$

با توجه به جدول شماره ۸، عدد معناداری (T-Value) مربوط به تمامی ضرایب مسیر بالاتر از ۲/۵۲ است؛ بنابراین تمامی فرضیه‌ها با اطمینان ۹۹ درصد و سطح خطای درصد مورد تأیید هستند.

• بررسی فرضیه چهارم با استفاده از آزمون زابل<sup>۱</sup> و اثر غیرمستقیم<sup>۲</sup> توضیح فرضیه ۴: فرهنگ سازمانی از طریق هوش هیجانی بر عملکرد سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی ایلام تأثیر معناداری دارد (هوش فرهنگی، در تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی نقش میانجی دارد).

فرضیه ۴: فرهنگ سازمانی ← هوش فرهنگی ← عملکرد سازمانی

با توجه به مدل ساختاری پژوهش، اثر مستقیم فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی، همچنین معناداری آن به دست آمد. برای محاسبه آزمون زابل اثر غیرمستقیم فرهنگ بر عملکرد را از فرمول زیر به دست می‌آوریم:

$$\text{Bindirect} = a \times b = ۰/۳۸۷ \times ۰/۲۶۰ = ۰/۱۰۰$$

در این فرمول،  $a$  اثر متغیر مستقل بر میانجی و  $b$  اثر متغیر میانجی بر وابسته است (برای به دست آوردن  $a$  و  $b$  مدل ساختاری اجرا شده در نرم‌افزار پی‌اس را در حالت ضرایب مسیر قرار می‌دهیم).

برای بررسی فرضیه چهارم با استفاده از اثر غیرمستقیم (Bindirect) محاسبه شده، به سراغ محاسبه آزمون زابل می‌رویم. شایان ذکر است که نرم‌افزارهای معادلات ساختاری، معناداری اثرات مستقیم بین متغیرها را محاسبه می‌کنند و در خروجی‌های خود ارائه می‌دهند؛ اما معناداری اثر غیرمستقیم را ارائه نمی‌کنند و میزان اثر غیرمستقیم بر اساس فرمولی که در بالا گفته شد، محاسبه می‌شود.

1. Sobel test
2. Indirect effect

- محاسبه آزمون زابل برای فرضیه چهارم  
با استفاده از اثر غیرمستقیم که در بالا محاسبه شد، مقدار آزمون زابل (-Z-val-ue) از طریق فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$VAF = \frac{(a * c)}{\sqrt{(b2 * sa2) + (a2 * sb2) + (sa2 * sb2)}}$$

a: ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی = ۰/۸۷۳

sa: خطای استاندارد مسیر متغیر مستقل و میانجی = ۰/۰۴۴

b: ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته = ۰/۲۶۰

sb: خطای استاندارد مسیر متغیر میانجی و وابسته = ۰/۰۵۵

با توجه به مطالب گفته‌شده، هر کدام از مقادیر در جای مناسب و در سایت محاسبه آنلاین آزمون زابل جای گذاری شدند. در نهایت مقدار محاسبه‌شده به صورت زیر است:

مقدار آزمون زابل ۴/۱۶۳ محاسبه شد و بیش از ۲/۵۲ است؛ همچنین میزان قابل قبول P-Value برای آزمون زابل مقادیر کوچکتر از ۰/۰۵ است؛ بنابراین می‌توان اظهار کرد که در سطح اطمینان ۹۹ درصد، تأثیر میانجی هوش فرهنگی در رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمانی معنادار است (تأیید  $H_1$ ) و با توجه به نتایج سایر فرضیه‌ها، نقش متغیر میانجی یک نقش میانجی جزئی است. شکل شماره (۴) مقدار محاسبه‌شده آزمون زابل را نشان می‌دهد.

Input		Test statistic	Std.Error	P-value
0.387	Sobel test:	4.16395324	0.02416454	0.00003128
0.260	Aroian test	4.14322808	0.02428541	0.00003425
0.44	Goodman test	4.18499255	0.02404305	0.00002852
0.55				

شکل شماره (۴). منبع سایت آزمون آنلاین

• بررسی فرضیه چهارم (اثر میانجی) با استفاده از آزمون VAF<sup>۱</sup>  
روش دیگری که برای سنجیدن اثر میانجی استفاده شد آزمون VAF است. مقدار محاسبه شده در این پژوهش برابر با ۰/۲۶۱ می باشد و این بدان معناست که تقریباً ۲۶ درصد از اثر کل توسط متغیر میانجی تشریح می شود (حنفیزاده و زارع رواسان، ۱۳۹۱). در این تحقیق به منظور بررسی بیشتر، در کنار آزمون زابل، از این آزمون نیز استفاده شده است.

$$VAF = \frac{(a * c)}{(a * c) + c^2} = 0.261$$

a: ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی = ۰/۳۸۷

c: ضریب مسیر میان متغیر مستقل و وابسته = ۰/۲۸۳

c: ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته = ۰/۲۶۰

مقدار VAF طبق فرمول بالا ۰/۲۶۱ محاسبه شد که مقداری قابل قبول است؛ بنابراین بیش از ۲۶ درصد از اثر کل توسط متغیر میانجی تشریح می شود (تأیید  $H_1$ ). بنا بر مطالب بالا، اثر میانجی هوش فرهنگی به عنوان یک اثر میانجی جزئی پذیرفته می شود.

### بحث و نتیجه گیری

در سازمان های دولتی به ویژه دانشگاه ها، نائل شدن به اهداف سازمان، بهبود خدمات رسانی و ارائه بهینه خدمات در گرو عملکرد سازمانی مطلوب است. دانشگاه علوم پزشکی از جمله نهادهایی است که ارتباط گسترده ای با سلامت افراد جامعه دارد. وجود فرهنگ سازمانی قوی و مثبت می تواند رضایت کارکنان را افزایش دهد، شرایطی جهت تعامل بهتر با کارکنان و پرستاران فراهم سازد و در نهایت تأمین اهداف سازمانی را به دنبال داشته باشد. یافته های پژوهش حاضر با مطالعه نقش میانجی هوش فرهنگی در تبیین رابطه بین فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی انجام شد. نتایج نشان می دهد که فرهنگ سازمانی از طریق

1. Variance accounted For



هوش فرهنگی بر عملکرد سازمانی و هوش فرهنگی بر عملکرد سازمانی، تأثیر مثبت و معناداری دارد. برای بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی و هوش فرهنگی بر عملکرد سازمانی و تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی هوش فرهنگی از مدل‌سازی معادلات ساختاری (PLS-SEM) استفاده شد. شاخص‌های برازش مدل نشان داد که مدل مفهومی پژوهش در تمام شاخص‌ها از برازش مطلوبی برخوردار است. بررسی مقادیر مسیر استاندارد و مقادیر معناداری مسیرهای مدل ساختاری نیز فرضیه‌های پژوهش را تأیید کرد. در ادامه نتایج فرضیه‌های پژوهش به صورت تشریحی بیان شده است:

**فرضیه اول:** یافته‌های پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد که این نتیجه با نتایج تحقیقات جارنگین و سلوکوم (۲۰۰۷)، باتی و همکاران (۲۰۱۸) و ساپادا و همکاران (۲۰۱۸) همسو است؛ همچنین، فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر معناداری دارد و طبق ضرایب استاندارد و خروجی نرم‌افزار پی‌ال‌اس، تقریباً ۲۸ درصد از عملکرد سازمانی توسط فرهنگ سازمانی پیش‌بینی می‌شود. در این راستا می‌توان گفت که در فرهنگ‌های مختلف می‌توان انتظار عملکردهای متفاوتی را از کارکنان داشت.

**فرضیه دوم:** هوش فرهنگی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد که این نتیجه با نتایج تحقیقات لین و همکاران (۲۰۱۲) و درویش متولی و همکاران (۲۰۱۸) همسو است. این دو پژوهش به این نتیجه رسیدند که هوش فرهنگی بر عملکرد سازمانی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد و طبق ضرایب استاندارد و خروجی نرم‌افزار اسمارت‌پی‌ال‌اس، ۲۶ درصد از عملکرد سازمانی توسط هوش فرهنگی پیش‌بینی می‌شود؛ بنابراین عملکرد سازمانی می‌تواند از طریق هوش فرهنگی مقادیر متفاوتی به خود بگیرد.

**فرضیه سوم:** فرهنگ سازمانی بر هوش فرهنگی تأثیر مثبت و معنادار دارد. با توجه به یافته‌های تحقیق، تأثیر فرهنگ سازمانی بر هوش فرهنگی معنادار است و تقریباً ۳۸ درصد از هوش فرهنگی توسط فرهنگ سازمانی تبیین می‌شود. نتایج این فرضیه با یافته‌های پاپسکو (۲۰۱۷)، گلفند و همکاران (۲۰۰۸) و انگ و دین (۲۰۱۵) همخوانی دارد. این پژوهش‌ها نشان می‌دهند که هوش فرهنگی بر رفتار سازمانی در شرایط متنوع فرهنگی متمرکز است، فرهنگ سازمانی و

هوش فرهنگی با هم ارتباط معناداری دارند و فرهنگ سازمانی میزانی از هوش فرهنگی را تبیین می‌کند. همچنین افراد با هوش فرهنگی پایین نمی‌توانند جایگاه مناسبی در فرهنگ جدیدی که در آن قرار گرفته‌اند به دست آورند.

**فرضیه چهارم:** تأثیر میانجی هوش فرهنگی در ارتباط بین فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمانی مثبت و معنادار است که با نتایج تحقیقات انگ و دین (۲۰۱۵) و نام و پارک (۲۰۱۹) همسو است. این تحقیق نشان داد که فرهنگ سازمانی از طریق هوش فرهنگی بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد و نتایج مؤید این مدعا هستند. این ارتباط با ضریب معناداری  $4/163$  تأیید می‌شود. همچنین مقدار P-Value برای آزمون زابل صفر به دست آمد و چون از  $0/05$  کمتر بود این فرضیه نیز تأیید شد و در سطح ۹۹ درصد قابل اطمینان است؛ همچنین با استفاده از آزمون VAF مشخص شد که بیش از ۲۶ درصد از اثر کل ( $VAF=0/261$ ) توسط متغیر میانجی تشریح می‌شود.

همانطور که ذکر شد فرهنگ سازمانی به عنوان متغیری برونزا بر تمام متغیرهای درونزای مدل (عملکرد سازمانی و هوش فرهنگی) تأثیر مثبت و معناداری دارد. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که فرهنگ سازمانی بر استراتژی، عملکرد سازمانی، انگیزش و رضایت شغلی، نحوه تصمیم‌گیری و میزان مشارکت کارکنان در امور تأثیرگذار است. از آنجا که هسته اصلی ایجاد خلاقیت و نوآوری اعطای آزادی عمل و استقلال حرفه‌ای است، باید بین کارکنان دانشگاه علوم پزشکی این فضا مورد مطالعه قرار گیرد و ترغیب بیشتری در این زمینه‌ها صورت گیرد.

همچنین بررسی‌ها نشان داد که در سازمان‌های دولتی، تمامی وظایف سازمانی مدیریت (سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت، هماهنگی، نظارت و ارزیابی) در قلمرو امور و فعالیت‌های فرهنگی صورت می‌گیرد. کسی که بر مسند مدیریت فرهنگی جامعه تکیه می‌زند باید توانمندی‌های فکری و بینش خاصی داشته باشد تا بتواند به اهداف فرهنگی مورد نظر در سطوح مختلف اعم از جهانی، منطقه‌ای، ملی و محلی دست پیدا کند. با توجه به نتایج بالا، مدیران سازمانی باید سعی کنند در سازمان، فضای مثبتی ایجاد کنند و زمینه بروز محبوبیت، مقبولیت، موفقیت و خوش‌بینی را در سازمان فراهم نمایند تا موجب افزایش کارایی و بهبود عملکرد سازمان شوند. یافته‌های پژوهش حاکی از وجود رابطه معنادار و مثبت بین عملکرد سازمانی و هوش فرهنگی کارکنان

است. کارکنان باید در ایفای نقش فرهنگی و توانایی‌های فردی و فرایندهای فکری خود قضاوت منطقی و عاری از تعصبی داشته باشند و تجربیات فرهنگی را به خوبی درک کنند، آنگاه می‌توان انتظار داشت که رفتارهایی از قبیل رعایت انضباط و مقررات اداری، مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی، ایجاد اعتماد میان اعضا در سازمان، تلاش برای رفع مشکلات، احترام و ارزش قائل شدن برای همکاران و برقراری ارتباطات مؤثر با همکاران در بین کارکنان به وجود آید؛ در همین راستا، به میزانی که ابعاد هوش فرهنگی افزایش یابد میزان عملکرد کارکنان نیز بهبود می‌یابد. فرهنگ سازمانی بر هوش فرهنگی تأثیر معناداری دارد و موجب سازگاری در رفتارهای کلامی و غیر کلامی کارکنان می‌شود. پیشنهاد می‌شود کارکنان در هر شرایط و موقعیتی خود را با فرهنگ‌های مختلف سازگار کنند و به راحتی با دیگران ارتباط برقرار نمایند. بر همین اساس این تعاملات و سازگاری با موقعیت‌ها و شرایط مختلف موجب می‌شود که فرد برای امور شغلی یک عملکرد مثبت سازمانی و منطبق با شرایط و موقعیت در سازمان داشته باشد و به بهترین نحو وظایف شغلی محول‌شده را انجام دهد. نتیجه این امر، بهبود یافتن عملکرد سازمان خواهد بود؛ چراکه کارکنان برخوردار از هوش فرهنگی بالاتر، سازگاری و رابطه بیشتری با شرایط سازمان دارند و عملکرد به مراتب بهتری را ارائه می‌دهند.

### پیشنهادها

بر اساس یافته‌های این پژوهش و به عنوان یک نتیجه کلی می‌توان اذعان کرد که فرهنگ سازمانی از طریق هوش فرهنگی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد و افراد با هوش فرهنگی متفاوت عملکرد متفاوت دارند. در همین راستا، پیشنهادهای زیر برای بهبود عملکرد سازمان مطرح می‌شود:

۱. یکی از نتایج این مطالعه، وجود رابطه مثبت فرهنگ سازمانی بر هوش فرهنگی است؛ لذا مدیران و کارکنان سازمانی می‌توانند با توجه به مأموریت، فلسفه سازمانی و تقویت فرهنگ سازمانی موجب ایجاد هوش فرهنگی مضاعف در میان کارکنان شوند.
۲. کارکنان راضی در دستیابی به اهداف سازمان نقش بیشتری ایفا می‌کنند. سازمان نیازمند گام‌های عملی جهت هدایت خود در مسیر توسعه هوش

فرهنگی و عملکرد سازمانی برای موفقیت گروه‌های کاری است. همچنین پیشنهادهای زیر جهت توسعه دانش هوش فرهنگی ارائه می‌شود:

۱. ایجاد امکان تعاملات میان فرهنگی برای اعضای هیئت علمی؛
۲. ایجاد امکان گزارش‌های گسترده برای فراهم کردن زمینه‌اندیشیدن درباره فرهنگ‌ها؛
۳. انجام پژوهش در زمینه شناخت موانع هوش فرهنگی و حوزه‌های موضوعی گوناگون در این زمینه؛
۴. ایجاد یک سیستم ارزیابی عملکرد متناسب با سطح فرهنگی سازمان و انجام ارزیابی دوره‌ای و شناسایی عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان در پیروی از ارزش‌های فرهنگی سازمان؛
۵. فرهنگ‌مدار کردن سبک مدیریتی با همکاری مدیران سطوح میانی و عملیاتی؛ به‌ویژه کارکنان که بخش اصلی اجرای برنامه‌های سازمان را برعهده دارند و فراهم کردن زمینه‌های همکاری بیشتر کارکنان در سازمان؛
۶. بررسی متغیرها و شاخص‌های فرهنگی در تمام سطوح سازمان برای یافتن تعارض‌های احتمالی نقاط ضعف و کاستی‌های موجود؛
۷. بررسی تأثیر چرخه عمر سازمان در ایجاد تعارض‌های فرهنگی در سازمان و برعکس؛
۸. شناسایی بهتر تفاوت‌های فرهنگی و بررسی راهبردهای سازمانی به منظور تعارض‌زدایی در سازمان.

## منابع و مآخذ

### الف) فارسی

- افکنه، محمد؛ (۱۳۸۹)؛ بررسی ارتباط هوش فرهنگی و عملکرد فردی در کارکنان وزارت رفاه و تأمین اجتماعی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شاهد، تهران.
- حنفی‌زاده، پیام و احد زارع رواسان؛ (۱۳۹۱)، روش تحلیل ساختارهای چندسطحی با استفاده از نرم‌افزار smart pls، تهران: ترمه.
- داوری، علی و آرش رضازاده؛ (۱۳۹۲)، مدسازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS، نمونه‌سازی معادلات ساختاری- نرم‌افزار، تهران: جهاد

دانشگاهی.

- سبحانی فرد، یاسر؛ (۱۳۹۵)، مبانی و کاربرد تحلیل عاملی و مدل‌سازی معادلات ساختاری، تهران: دانشگاه امام صادق (ع).
- سرمد، زهره، عباس بازرگان و الهه حجازی؛ (۱۳۹۰)، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، چ بیست و دوم، تهران: آگه.
- ضیائی، محمدصادق، طاهر روشندل اربطانی، عباس نرگسیان؛ (۱۳۹۰)، «بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در میان کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه تهران: بر اساس مدل فرهنگ سازمانی دنیسون»، تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی، دوره ۴۵، شماره ۱.
- علائی، سوسن و مهسا میرمحمدی؛ (۱۳۹۳)؛ «رابطه هوش فرهنگی و فرهنگ سازمانی مطلوب (مورد مطالعه: دانشجویان کارشناسی ارشد مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی)»، مدیریت فرهنگی، دوره ۸، صص ۱۱-۳۰.
- کاظمی، معصومه؛ (۱۳۸۷)، بررسی ارتباط هوش فرهنگی و عملکرد کارکنان جامعه المصطفی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه تهران، مجتمع آموزش عالی قم.
- مامی‌زاده، ج؛ (۱۳۸۰)، «تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد»، تدبیر، شماره ۶۱.
- ملائی، رباب، سیدمحمد میرکمالی و جواد پورکریمی؛ (۱۳۹۳)، «بررسی رابطه هوش فرهنگی و عملکرد مدیران مدارس (مورد مطالعه: مدارس متوسطه دولتی دخترانه شهر تهران)، نوآوری مدیریت آموزشی، سال نهم، شماره ۴، ۱۰۹-۱۲۳.
- نمایان، فرشید و صادق فیضالهی؛ (۱۳۹۴)، «تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی نوآوری (مطالعه موردی: شهرک صنعتی ایلام)، فرهنگ ایلام، شماره ۴۶ و ۴۷.
- نوروزی، منصور و ایرج سلطانی؛ (۱۳۹۵)، «نقش مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی بر مدیریت عملکرد سازمان‌های فرهنگی»، کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی، تهران: انجمن مدیریت ایران، دانشگاه خاتم.

## ب) انگلیسی

- Ang, S., & Van Dyne, L. (2015). Handbook of cultural intelligence. Routledge.
- Ang, S., Dyne L., Koh, Ch., Ng K. J., Tay Ch., & Chandrasekar N. A., (2007), Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance, <http://www.linnvandyne.com/papers/MOR%20CQ%20In%20Press.pdf>.
- Ang, S., Van Dyne, L., & Koh, Ch. (2006), Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence, *Group & Organization Management*, 31: 100-123.
- Barclay, D.; Higgins, C.; Thompson, R.(1995),The Partial Leastn Squares (PLS) Approach to Causal Modeling: Personal Computer Use as an Illustration, *Technology*, Vol. ۲, No.
- Bhatti, K. (2018). The Mediation Model of Interrelationships among 4 C's of Work Environment, Employee Performance and Organizational Performance in Pakistani organizations. *Asia Proceedings of Social Sciences*, 2(3), 176-180.
- 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.
- Cho, T. (2011). Knowledge management capabilities and organizational performance: An investigation into the effects of knowledge infrastructure and processes on organizational performance. Thesis of PhD, University of Illinois at Urbana-Champaign. United States.
- Darvishmotevali, M., Altinay, L., & De Vita, G. (2018). Emotional intelligence and creative performance: Looking through the lens of environmental uncertainty and cultural intelligence. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 44-54.
- Denison, D.; Cho, H.J. and Young, J. (2000). Diagnosing Organizational Culture: a model and method, working paper, International for management development.
- Driskill, G. W. (2018). *Organizational culture in action: A cultural analysis workbook*. Routledge.
- Earley, P.C. & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford, CA: Stanford Business Books.

- Elsbach, K. D., & Stigliani, I. (2018). Design thinking and organizational culture: A review and framework for future research. *Journal of Management*, 44(6), 2274-2306.
- Fang, F., Schei, V., & Selart, M. (2018). Hype or hope? A new look at the research on cultural intelligence. *International Journal of Intercultural Relations*, 66, 148-171.
- Fartash, K., Davoudi, S. M. M., Baklashova, T. A., Svechnikova, N. V., Nikolaeva, Y. V., Grimalskaya, S. A., & Beloborodova, A. V. (2018). The Impact of Technology Acquisition & Exploitation on Organizational Innovation and Organizational Performance in Knowledge-Intensive Organizations. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 14(4), 1497-1507.
- Fornell, Claes; Larcker, David F. (1981), Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research (JMR)*, Vol. 18 Issue 1.
- Gelfand, M., J., Imai, L. & Fehr, R. (2008). Thinking intelligently about cultural intelligence. In S. Ang & L. Van Dyne (Ed.), *Handbook on cultural intelligence: Theory, measurement and applications* (pp.375-388). Armonk: M. E. Sharpe.
- Håvold, J. I., & Oltedal, H. A. (2018). Culture and maritime safety. In *Managing Maritime Safety* (pp. 53-70). Routledge
- Henderson, L. S., Stackman, R. W., & Lindekilde, R. (2018). Why cultural intelligence matters on global project teams. *International Journal of Project Management*, 36(7), 954-967.
- Hersey, P., Blanchard, K., KLENOVIC, M., & GOLDSMITH, M. (1981). MAKING IT AS A MANAGER IN THE 80S. *CHEMICAL ENGINEERING*, 88(11), 73-80.
- Hussain, G., Hanif, M. I., & Hamid, A. B. A. (2018). „The Effect of Organizational Innovation and Organizational Culture on the Market Performance of SMES in Pakistan“. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, 2
- Jardiou, M., Garengo, P., & El Alami, S. (2019). How organizational culture influences performance measurement systems in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Jarnagin, C.; Slocum, J. (2007). “Creating Corporate Cultures through Mythopoetic Leadership”. *Organizational Dynamics*, 36(1), 288-302.
- Kasemsap, K. (2017). Unifying a framework of organizational culture, organizational climate, knowledge management, and job performance. *Entre-*



- preneurship: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications, 270.
- Kavala, H. B., Devi, P. G., & Mandal, S. (2019). Does Organizational Culture Matter for Shaping Up Hotel's Agility? An Empirical Investigation. *Global Health & Medical Tourism (GloHMT)*.
  - Kim, H., Borges, M. C., & Chon, J. (2006). Impacts of environmental values on tourism motivation: The case of FICA, Brazil. *Tourism management*, 27(5), 957-967.
  - Kim, K. & Slocum Jr, J.W. (2008). Individual differences and expatriate assignment effectiveness: The case of U.S.-based Korean expatriates. *Journal of World Business*, 43, 109-126.
  - Kumar, N., Che Rose, R. & Sri Ramalu, S. (2008). The bond between intelligences: Cultural, emotional, and social. *Performance Improvement*, 47(10), 42-48.
  - Lin, C. Y., & Kuo, T. H. (2007). The mediate effect of learning and knowledge on organizational performance. *Industrial Management & Data Systems*, 107(7), 1066-1083.
  - 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.
  - Longman, K., Daniels, J., Bray, D. L., & Liddell, W. (2018). How organizational culture shapes women's leadership experiences. *Administrative Sciences*, 8(2), 8.
  - Magner, N.; Welker, R. B; Campbell, T. L. (1996), Testing a model of cognitive budgetary participation -processes in a latent variable structural equations framework, *Accounting and Business Research*, 27(1), 41-50.
  - Martinez, E. A., Beaulieu, N., Gibbons, R., Pronovost, P., & Wang, T. (2015). Organizational culture and performance. *American Economic Review*, 105(5), 331-35.
  - McAlearney, A. S., Walker, D. M., & Hefner, J. L. (2018). Moving Organizational Culture from Volume to Value: A Qualitative Analysis of Private Sector Accountable Care Organization Development. *Health services research*, 53(6), 4767-4788
  - Mickahail, B. K., & de Aquino, C. T. E. (Eds.). (2019). *Effective and Creative Leadership in Diverse Workforces: Improving Organizational Performance and Culture in the Workplace*. Springer.
  - Nam, K. A., & Park, S. (2019). *Factors Influencing Job Performance: Or-*



- ganizational Learning Culture, Cultural Intelligence, and Transformational Leadership. *Performance Improvement Quarterly*, 32(2), 137-158
- Narayana, A. (2017). A Critical Review of Organizational Culture on Employee Performance. *American Journal of Engineering and Technology Management*, 2(5), 72.
  - Ott, D. L., & Michailova, S. (2018). Cultural intelligence: A review and new research avenues. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 99-119.
  - Oyemomi, O., Liu, S., Neaga, I., Chen, H., & Nakpodia, F. (2018). How cultural impact on knowledge sharing contributes to organizational performance: Using the fsQCA approach. *Journal of Business Research*.
  - Popescu, R. N. (2017). The Cultural Intelligence (CQ), a Bridge between Cultures. In *Proceedings of the INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE* (Vol. 11, No. 1, pp. 802-811). Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania.
  - Samad, S., Alghafis, R., & Al-Zuman, A. (2018). Examining the effects of strategic management and organizational culture on organizational performance. *Management Science Letters*, 8(12), 1363-1374.
  - Sapada, A. F. A., Modding, H. B., Gani, A., & Nujum, S. (2018). The effect of organizational culture and work ethics on job satisfaction and employees performance.
  - Shao, Z. (2019). Interaction effect of strategic leadership behaviors and organizational culture on IS-Business strategic alignment and Enterprise Systems assimilation. *International Journal of Information Management*, 44, 96-108.
  - Shymko, V. (2018). Object field of organizational culture: methodological conceptualization. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(4), 602-613
  - Taylor, A., Santiago, F., & Hynes, R. (2019). Relationships among leadership, organizational culture, and support for innovation. In *Effective and Creative Leadership in Diverse Workforces* (pp. 11-42). Palgrave Macmillan, Cham.
  - Vljajčić, D., Caputo, A., Marzi, G., & Dabić, M. (2019). Expatriates managers' cultural intelligence as promoter of knowledge transfer in multinational companies. *Journal of Business Research*, 94, 367-377.
  - Wechtler, H., Koveshnikov, A. & Dejoux, C. (2015). Just like a fine wine? Age, emotional intelligence, and cross-cultural adjustment. *International Business Review*, 24(3), 409-418.