

## بررسی تأثیر شایستگی‌های بین‌فرهنگی بر آمادگی مدیران برای تغییر سازمانی

رضا سپهوند\*، یوسف زرنگاریان\*\*، مهدی محمدی\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۸/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۵/۲۱

### چکیده

پژوهش حاضر به بررسی تأثیر متغیرهای اصلی و غیراصولی شایستگی بین‌فرهنگی بر آمادگی مدیران برای تغییر سازمانی می‌پردازد. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران عالی، میانی و عملیاتی شرکت‌ها بین‌المللی در استان فارس می‌باشد. روش تحقیق آن از نوع پیمایشی - تحلیلی است. روش نمونه‌گیری، تصادفی ساده است که شامل ۱۸۵ نفر از اعضای جامعه مورد نظر می‌شود. ابزار سنجش پژوهش حاضر، پرسشنامه استاندارد است و داده‌های گردآوری شده از روش حداقل مربعات جزئی مدل (PLS-SEM) به وسیله نرم‌افزار SMART-PLS2 تجزیه و تحلیل شده است. طبق نتایج به دست آمده، عوامل اصلی و غیراصولی شایستگی بین‌فرهنگی بر آمادگی مدیران برای تغییر، تأثیر مثبت و معنی‌داری دارند. این بدان معناست که عوامل اصلی و غیراصولی شایستگی بین‌فرهنگی شامل: قابلیت‌های شناختی، توانایی‌های عاطفی، مهارت‌های رفتاری، تجربه چندفرهنگی، سطح مدیریت، نوع مدیریت و آموزش بین‌فرهنگی از ملزومات آمادگی مدیر برای تغییر در کسب و کارهای بین‌الملل است.

**کلیدواژه‌ها:** شایستگی بین‌فرهنگی، تغییر سازمانی، آمادگی مدیران

mrezasep@yahoo.com

yoosefzar@gmail.com

\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه لرستان و پژوهشگر دانشکده مدیریت دانشگاه جامع امام حسین علیه السلام  
\*\* استادیار دانشکده علوم انسانی دانشگاه یاسوج  
\* دانشیار دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه لرستان

mohamadi.me@fc.lu.ac.ir

## بیان مسئله

عوامل پیش‌برنده تغییر سازمانی<sup>۱</sup> به چالش دو دهه گذشته سازمان‌ها تبدیل شده و انطباق‌پذیری سازمان‌ها با تغییرات گوناگون به‌عنوان یک نگرانی عمده در جهان معرفی شده است. این مشکل در سازمان‌های چندملیتی فارغ از نوع صنعت، حجم فروش، اندازه و نظام‌ها، به‌صورت اساسی وجود دارد. در این بین، سازمان‌های پیشرفته از سطح یادگیری بسیار بالایی برخوردار هستند و خود را سریع‌تر با تغییرات وفق می‌دهند (زیرمن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲: ۱). توسعه آمادگی برای تغییر سازمانی یکی از دلایلی است که باعث می‌شود سازمان‌ها از سطح معینی از انعطاف‌پذیری سازمانی برخوردار باشند تا توانایی انجام فرایندهای کلیدی سازمانی را که شامل یکپارچه‌سازی و سازگاری در سازمان است، انجام دهند. تغییر سازمانی برای مدیران و سازمان‌ها به‌منزله رقابت بسیار نزدیک است و شامل مفاهیمی از قبیل: تنظیمات بی‌وقفه در سازمان، سادگی در اجرای تنظیمات و مدیریت سریع تنظیمات برای تصمیم‌گیری است (بلکمن و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳: ۱۰) و بدین ترتیب، یکی از جنبه‌های مهم برنامه‌ریزی راهبردی، تغییر سازمانی است. آمادگی مدیران برای تغییر سازمانی به‌عنوان کلیدی‌ترین نکته در تغییر سازمانی است و سازمان‌ها سعی می‌کنند مدیرانی را انتخاب کنند که از سطح بالای آمادگی برای تغییر داشته باشند (آرمناکیس و هریس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲: ۱۶۹). به‌همین دلیل، طراحان سازمانی برای شرکت‌های بین‌المللی یک نوع خاص از مدیریت را پیشنهاد می‌دهند تا مدیران، توانایی مقابله با حوادث غیرمنتظره را داشته باشند و هدایت سازمانی را در شرایط بحران انجام و سازمان را به سمت اهداف از پیش تعیین شده سوق دهند (آنجینی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳: ۳۵۴).

شایستگی بین‌فرهنگی یکی از عوامل بسیار مهم و تأثیرگذار است که رابطه‌ای نزدیک با برنامه‌ریزی راهبردی و پیاده‌سازی برنامه‌ها دارد. به‌خصوص در سازمان‌های بین‌المللی، برنامه‌ریزی

1. Organizational Change
2. Zimmermann
3. Blackman et al.
4. Armenakis & Harris
5. Anjani

راهبردی به شایستگی بین‌فرهنگی وابسته است که در دو سطح فردی و سازمانی بیان می‌شود؛ در سطح فردی شامل دانش و مهارت فرد در سطح حرفه‌ای بین‌المللی است؛ به گونه‌ای که فرد توانایی تعاملات بین‌المللی را دارا باشد و در سطح سازمانی، با موفقیت کسب‌وکار از طریق مدیریت مؤثر در عرصه کسب‌وکار بین‌الملل همراه است (مورلی و کردین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰: ۸۰۶) و در هر دو سطح فردی و سازمانی باید ابعاد قابلیت‌های شناختی<sup>۲</sup>، توانایی‌های عاطفی<sup>۳</sup>، مهارت‌های رفتاری و اجتماعی<sup>۴</sup> مورد توجه قرار گیرد (ایروسا و گارسیا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵: ۱۰۷).

تاکنون در ایران، کسب‌وکارهای بین‌الملل از جنبه‌های گوناگونی برای موفقیت مورد توجه قرار گرفته‌اند و پژوهش‌هایی نیز در این زمینه صورت اجرا شده است، ولی به عوامل اصلی و غیراصولی شایستگی بین‌فرهنگی که زمینه‌ساز موفقیت بسیاری از کسب‌وکارهای بین‌الملل بوده و همچنین آمادگی مدیر برای تغییر سازمانی به‌عنوان عنصری تحول‌ساز و مهم، و تأثیرپذیری آن از شایستگی بین‌فرهنگی، توجه چندانی نشده است. در این پژوهش سعی بر آن است تا به عوامل اصلی و غیراصولی شایستگی بین‌فرهنگی و آمادگی مدیران برای تغییر سازمانی پرداخته شود. از این رو این پژوهش درصدد پاسخ به این سؤال است که آیا متغیرهای اصلی و غیراصولی شایستگی بین‌فرهنگی بر آمادگی مدیران برای تغییر سازمانی در کسب‌وکارهای بین‌الملل مؤثر است؟

## مبانی نظری پژوهش

### ۱. آمادگی برای تغییر

کسب‌وکارهایی با محیط‌ها و فناوری‌های به‌سرعت در حال تغییر، نیازمند نیروهایی هستند که از لحاظ تخصصی ماهر بوده و علاوه بر قدرت یادگیری و ارتباطات بالا، منعطف بوده و بتوانند

1. Morley & Cerdin
2. Cognitive Capabilities
3. Emotional Abilities
4. Social Skills
5. Garcia & Erosa

خود را با تغییرات محیطی وفق دهند (پورعابدی و همکاران: ۱۳۹۵: ۲۸). عموماً هدف از تغییر سازمانی، انطباق‌پذیری با محیط و بهبود عملکرد است (افجه و رضایی، ۱۳۹۲: ۲۳۴). لکن تغییر در سازمان نمی‌تواند بدون همراهی و همکاری افراد سازمان صورت گیرد و تغییر فردی شکل نمی‌گیرد، مگر فرد برای آن آمادگی داشته باشد. آمادگی فردی برای تغییر، یک ساخت ذهنی تعریف شده است که تابعی از ویژگی‌های فردی، متغیرهای محیط کار و ویژگی‌های سازمانی است.

بنابراین برای افزایش سطح پذیرش کارکنان در قبال تغییر، بایستی آمادگی لازم برای تغییر را از همان گام‌های ابتدایی مقدمه‌سازی، ایجاد کرد. این آمادگی، شامل ایجاد شرایط موردنیاز برای تغییر و همچنین فرایند آمادگی برای تغییر است. شرایط آمادگی برای تغییر متأثر از باور نیاز به تغییر و اهمیت و کفایت پشتیبانی محیط از تغییر است و فرایند آمادگی دربرگیرنده آگاهی کامل از نیاز به تغییر، مقایسه هزینه - فایده<sup>۱</sup> تغییر و برنامه‌ریزی برای تغییر است (وطن‌خواه و ظهوریان، ۱۳۹۴: ۸).

در چارچوب سازمان، اصطلاح آمادگی برای تغییر نسبتاً جدید است و مطالعات عمیقی در حوزه مدیریت و بیشتر در زمینه روابط انسانی توسط برخی محققان در طول بیست سال گذشته صورت گرفته است (مادسن و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵: ۲۱۴). سوپارنت<sup>۳</sup> اصطلاح آمادگی برای تغییر را استعداد سازمان در تولید، استفاده از راه‌های مکرر در بلندمدت، پاسخ‌های هماهنگ و متنوع به تحولات محیط بیرونی/ درونی و انتقال موارد ذکرشده به خارج از سازمان معرفی می‌کند (سوپارنت، ۲۰۱۱: ۶۴۱).

## ۲. تغییر سازمانی

امروزه سازمان‌هایی موفق هستند که توانایی پیش‌بینی تغییرات محیطی را داشته باشند و بتوانند سازوکارهای لازم را برای هماهنگی با این تغییرات تأمین کنند (عوض و شعبان، ۱۳۸۹:

---

1. Cost - Benefit  
2. Madsen et al.  
3. Soparnot

۸۰). با این حال توجه به این نکته ضروری است که اجرای تغییر خصوصاً در سازمان به‌سادگی محقق نمی‌شود. این مسئله مستلزم ایجاد آمادگی در افراد، علی‌الخصوص مدیران و رهبران است. تورن<sup>۱</sup> بهترین راهبرد برای آمادگی تغییر نیروها و مدیران را برنامه‌ریزی برای تغییرات و ایجاد فضای روانی و امنیت سازمانی می‌داند (تورن، ۱۹۹۰: ۳). برخی پژوهشگران نیز برنامه‌هایی نظیر آموزش و توانمندسازی را در ایجاد آمادگی برای تغییر پیشنهاد می‌کنند (بنسبردی و معین‌فرد، ۱۳۹۲: ۵۰).

تغییر سازمانی به‌عنوان تلاشی برنامه‌ریزی‌شده برای افزایش اثربخشی و سلامت سازمان از طریق برنامه‌ریزی فرایندهای سازمان، با استفاده از دانش رفتار سازمانی است و همچنین تغییر سازمانی را شکسته‌شدن روندها و ساختار موجود به‌منظور ایجاد ساختارهای جدید از جمله فرهنگ و راهبرد در سازمان تعریف کرده‌اند (ویکس و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴: ۹). تغییر سازمانی یک مفهوم دوسوگراست که در یک سمت آن بهبود / نوآوری و در سوی دیگر، خطر از دست‌دادن منابع و قدرت است.

پدیده تغییر، همواره به‌عنوان چالشی عمده و اساسی که بر افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها اثر می‌گذارد، مطرح و مورد توجه محققان مختلف بوده است. سازمان‌ها از طریق مهندسی مجدد، مدیریت کیفیت فراگیر، کوچک‌سازی، ادغام و مالکیت، تغییرات فرهنگی، تجدید ساختار و سازمان‌دهی مجدد، توسعه نرم‌افزاری، توسعه فناوری و دیگر مداخلات در سازمان‌ها سرمایه‌گذاری کرده‌اند تا بتوانند تغییرات موفق‌تری را ایجاد کنند (لگزیان و ملک‌زاده، ۱۳۸۹: ۱۰۲).

### ۳. شایستگی بین‌فرهنگی و متغیرهای اصلی شایستگی بین‌فرهنگی

شایستگی بین‌فرهنگی مدیران، توانایی مدیران در سه سطح اصلی عاطفی، ارتباطی و شناختی است؛ اثربخشی بین‌فرهنگی، یک مفهوم سه‌بعدی است که ابعاد آن شامل شایستگی ارتباطات، همدلی فرهنگی و ارتباطات رفتاری است (چوی و فندنبرگ<sup>۳</sup>، ۱۹۹۱: ۲۳۰). هافستد<sup>۴</sup> بیان می‌کند

1. Thorne  
2. Weeks et al.  
3. Cui & Van den Berg  
4. Hofstede

که شایستگی بین‌فرهنگی به‌منزله یادگیری سطح سوم (مشاهده) و به‌منزله دریافت برنامه ذهنی خاص از دیگران است. یک برنامه ذهنی شامل بخش‌های مختلفی از قبیل کسب دانش از دیگر فرهنگ‌ها با استفاده از تمرین است (هافستد، ۱۹۹۴: ۱۶) و ابعاد آن از قابلیت‌های شناختی نظیر: متغیرهای کشف دانش<sup>۱</sup>، احترام به مغایرت‌ها<sup>۲</sup>، درک متون<sup>۳</sup> و هوش فرهنگی<sup>۴</sup> تشکیل شده است. توانایی‌های عاطفی که شامل متغیرهای تحمل ابهام<sup>۵</sup>، همدلی فرهنگی<sup>۶</sup>، قدرت عاطفی<sup>۷</sup> و مهارت‌های رفتاری که شامل متغیرهای انعطاف‌پذیری رفتاری<sup>۸</sup>، آگاهی ارتباطات<sup>۹</sup>، گفتگو از طریق همکاری<sup>۱۰</sup>، ارتباط اجتماعی<sup>۱۱</sup> است که بر آمادگی سازمان برای تغییر تأثیر می‌گذارند (ایروسا و گارسیا، ۲۰۱۵: ۱۱۲).

#### ۴. عوامل غیراصولی مؤثر بر آمادگی مدیر برای تغییر

عوامل غیراصولی مؤثر بر آمادگی مدیران برای تغییر عبارتند از:

- تجربه چندفرهنگی<sup>۱۲</sup>: به معنی قرار گرفتن در معرض فرهنگ‌های مختلف است و می‌تواند باعث افزایش خلاقیت، یادگرفتن راه‌های گوناگون و نهادینه‌شدن آمادگی برای تغییر در فرد شود. علاوه بر این، همبستگی مثبتی بین تجربه چندفرهنگی و فرایندهای شناختی مرتبط با آموزش و ادغام ایده‌های جدید که پیش‌فرض مفهوم بازبودن و انعطاف‌پذیری است، وجود دارد (لئونگ و همکاران<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۸: ۱۷۷).

- سطح مدیریت<sup>۱۴</sup>: سطوح مدیریت که به سه سطح عالی، میانی و عملیاتی تقسیم می‌شود

1. Knowledge Discovery
2. Respect For Otherness
3. Contextual Understanding
4. Cultural Mindfulness
5. Tolerance for Ambiguity
6. Cultural Empathy
7. Emotional Strength
8. Behavioral Flexibility
9. Communicative Awareness
10. Collaborative Dialogue
11. Social Rapport
12. Multicultural experience
13. Leung et al.
14. Level of management

(رضائیان، ۱۳۸۶: ۲۱). عموماً مدیران عالی با توجه به دسترسی به اطلاعاتی داخلی و خارجی و تحلیل محیط، درک بهتر و بیشتری نسبت به اهمیت و ضرورت تغییر داشته و از این جهت آمادگی بیشتری از آنها انتظار می‌رود.

- نوع مدیریت<sup>۱</sup>: اینکه مدیر در داخل یک کشور مدیریت کند یا در کشور دیگر، شامل پنج نوع است. مدیریت در داخل کشور که شامل، مدیریت در یک منطقه خاص و مدیریت در همه کشور است. مدیریت در خارج کشور شامل مدیریت در یک کشور خارجی، مدیریت در کشور پدر یا مادر و مدیریت در یک کشور سوم است. فرض پژوهش این است که آمادگی پذیرش مدیرانی که در کشور دیگری زندگی می‌کنند، بیشتر است.

- آموزش بین‌فرهنگی<sup>۲</sup>: به منظور یادگیری جنبه‌هایی از فرایندهای شناختی، انگیزشی و عاطفی است؛ یادگیری موفق آموزش بین‌فرهنگی از طریق آگاهی فرهنگی میسر می‌شود و به بهبود واقعی شایستگی‌های بین‌فرهنگی منجر می‌شود (کلینگ و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹: ۵۰۷).

### پیشینه تحقیق

مولری و کردین (۲۰۱۰) در پژوهشی با عنوان شایستگی بین‌فرهنگی در عرصه کسب و کارهای بین‌الملل، بیان می‌کنند که شایستگی بین‌فرهنگی، یکی از تأثیرگذارترین عناصرها بر بین‌المللی کردن کسب و کارها به‌شمار می‌رود. پژوهشی در سال ۲۰۰۴ با عنوان اندازه‌گیری شایستگی بین‌فرهنگی در فرانسه، آلمان و کانادا، سه بعد قابلیت‌های شناختی توانایی عاطفی مدیران و مهارت‌های رفتاری اجتماعی را بررسی کرده است که قابلیت‌های شناختی شامل دانش منطقه‌ای، شناخت ابعاد فرهنگی، شناخت از نظام‌های فرهنگی، توانایی‌های عاطفی (شامل: همدردی، روشن‌فکری، تمایل به یادگیری، خود بازتابی، انعطاف‌پذیری، همدلی قومی، نسبی‌گرایی، مقابله با کلیشه‌ها، بردباری برای ابهام، مقاومت در برابر استرس، شوخی و طنز) و

1. Type of management  
2. Intercultural training  
3. Klinge et al.

مهارت‌های رفتاری اجتماعی (شامل: ترکیبی از نگرش و دانش) اندازه‌گیری نموده است (بارمیر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴).

دیردودف<sup>۲</sup> در پژوهشی که در سال ۲۰۰۶ با عنوان شناسایی شایستگی بین‌فرهنگی برای بین‌المللی کردن دانشجویان انجام داد، سه بعد اصلی را که شامل دانش، نیاز و مهارت‌ها است، شناسایی کرد که بعد دانش شامل فرهنگی خودآگاه، درک عمیق و دانش فرهنگ (شامل زمینه، نقش و تأثیر فرهنگ و جهان‌بینی دیگران)، اطلاعات فرهنگ خاص و آگاهی از زبان‌شناسی است. کلین و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) نیز در مقاله‌ای به بررسی تأثیر شایستگی بین‌فرهنگی بر کسب‌وکارهای فرانسه و آلمان پرداخته‌اند و سه بعد شایستگی شناختی، شایستگی عاطفی و مهارت‌های رفتاری را به‌عنوان شایستگی‌های مؤثر بر کسب‌وکار ذکر کرده‌اند. زیمرمن (۲۰۱۰) در پژوهش خود به تأثیر شایستگی بین‌فرهنگی بر موفقیت تیم‌های جهانی اشاره کرده است. سینیت و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) بیان می‌کنند که آمادگی برای تغییر، در نتیجه شایستگی مدیران و حمایت و تعهد به تغییر است.

موسوی بزار و همکارانش (۱۳۹۳) در پژوهش خود با عنوان صلاحیت بین‌فرهنگی، ضرورتی ناشناخته در آموزش علوم پزشکی، با مرور ۱۳۱ مقاله دریافتند که ابعاد مختلف موضوع، در سه‌طبقه، اهمیت صلاحیت بین‌فرهنگی، آموزش صلاحیت بین‌فرهنگی و ارزیابی صلاحیت بین‌فرهنگی دسته‌بندی می‌شود. صلاحیت فرهنگی، مجموعه‌ای از دانش، نگرش و رفتارهای مناسب است که همراه با هم به کار می‌روند و فرد را قادر می‌سازند تا به‌طور مؤثر در شرایط متفاوت فرهنگی کار کند. در حوزه مراقبت، پیوند واضحی بین صلاحیت فرهنگی، بهبود کیفیت، پیشرفت پیامدهای سلامتی و حذف نابرابری‌های قومی وجود دارد. در حوزه آموزش، یک دانشکده مناسب از نظر فرهنگی، مکانی است که برای توسعه فردی دانشجویان فرصتی فراهم آورده و امکان توسعه گروه‌های مختلف فرهنگی را تسهیل نماید (موسوی بزار و همکارانش،

1. Barmeyer

2. Deardorff

3. Klein et al.

4. Cinite et al.

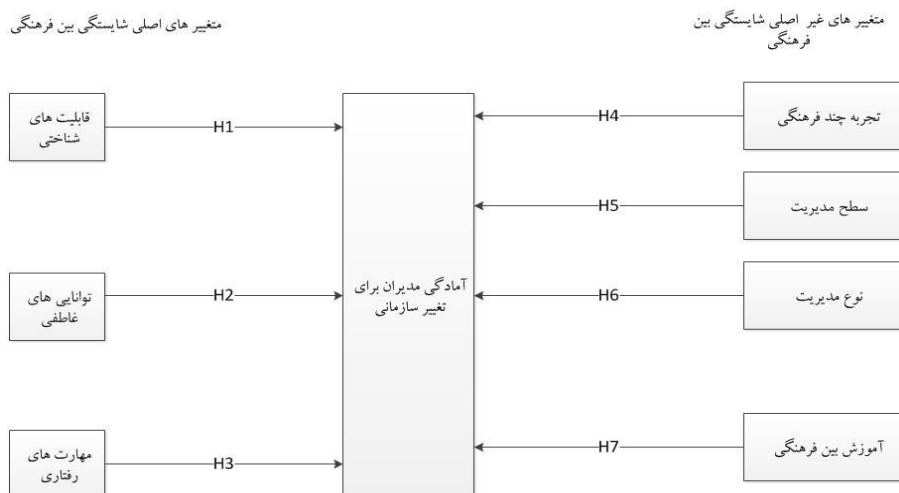


(۱۳۹۳).

باتوجه به بررسی ادبیات موضوع و همچنین پیشینه پژوهش، متغیرهای اصلی و غیراصولی شایستگی بین‌فرهنگی بر آمادگی مدیران برای تغییر سازمانی در این پژوهش: «قابلیت‌های شناختی، توانایی‌های عاطفی، مهارت‌های رفتاری، تجربه چندفرهنگی، سطح مدیریت، نوع مدیریت و آموزش بین‌فرهنگی» در نظر گرفته شده است.

### مدل مفهومی تحقیق

برای انجام تحقیقات علمی و نظام‌مند، چارچوبی علمی و نظری مورد نیاز است. مدل مفهومی تحقیق، نشان‌دهنده روابط بین متغیرهای مستقل و وابسته است. در این تحقیق، باتوجه به مبانی نظری پیشینه پژوهش مدل و فرضیه‌های ذیل ارائه شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش، اقتباس شده از (گارسیا، ۲۰۱۲)

## فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌های پژوهش عبارتند از:

۱. فرضیه H1: قابلیت‌های شناختی بر آمادگی مدیران برای تغییر سازمانی تأثیر مثبت دارد.
۲. فرضیه H2: توانایی‌های عاطفی بر آمادگی مدیران برای تغییر سازمانی تأثیر مثبت دارد.
۳. فرضیه H3: مهارت‌های رفتاری بر آمادگی مدیران برای تغییر سازمانی تأثیر مثبت دارد.
۴. فرضیه H4: تجربه چند فرهنگی بر آمادگی مدیران برای تغییر سازمانی تأثیر مثبت دارد.
۵. فرضیه H5: سطح مدیریت بر آمادگی مدیران برای تغییر سازمانی تأثیر مثبت دارد.
۶. فرضیه H6: نوع مدیریت بر آمادگی مدیران برای تغییر سازمانی تأثیر مثبت دارد.
۷. فرضیه H7: آموزش بین‌فرهنگی بر آمادگی مدیران برای تغییر سازمانی تأثیر مثبت دارد.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف از نوع کاربردی و از حیث روش به دست‌آوردن داده‌ها از نوع توصیفی - همبستگی است. همچنین نوع داده‌های گردآوری‌شده از نوع کمی (پرسشنامه) است. برای تحلیل داده‌های پرسشنامه از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد روش حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) و نرم‌افزار SMART-PLS<sup>۲</sup> استفاده شده است. متغیرها در روش مدل‌سازی معادلات ساختاری در دو دسته پنهان و آشکار تقسیم‌بندی می‌شوند؛ متغیرهای پنهان سازه‌ها نیز در سطوح مختلف به کار برده می‌شوند (طالبی و همکاران، ۱۳۹۲: ۳۳) که در این راستا سازه‌های متغیرهای اصلی و غیراصولی شایستگی بین‌فرهنگی با پرسشنامه استاندارد (گارسیا، ۲۰۱۲: ۲۹۷ - ۲۹۹) و آمادگی مدیران برای تغییر با استفاده از پرسشنامه استاندارد (هولت و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷: ۲۴۲ - ۲۴۳) سنجیده شد. جامعه آماری، کلیه مدیران عالی، میانی و عملیاتی شرکت‌ها بین‌الملل استان فارس به تعداد ۳۴۵ نفر است که به وسیله فرمول کوکران تعداد ۱۸۳ انتخاب شد و به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی نسبتی توزیع شد.

1. Holt et al.

جدول ۱. بررسی وضعیت دموگرافیک جامعه آماری

نوع	وضعیت	درصد
جنسیت	مرد	٪۸۵
	زن	٪۱۵
وضعیت تحصیلی	دکتری	٪۲
	فوق لیسانس	٪۴۵
	لیسانس	٪۵۳
تجربه مدیریتی	کمتر از ۱ سال	٪۵
	بین ۱ تا ۳ سال	٪۲۱
	بین ۳ تا ۵ سال	٪۱۶
	بین ۵ تا ۱۰ سال	٪۳۰
	بیش از ۱۰ سال	٪۲۸
سطح مدیریتی	عالی	٪۱۶
	میانی	٪۵۲
	عملیاتی	٪۳۲

برای بررسی میزان پایایی پرسشنامه از معیارهای روش حداقل مربعات جزئی استفاده شد که شامل آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) است. در صورتی که  $CR > 0.6$  باشد، از پایایی قابل قبولی برخوردار است و همچنین اگر آلفای کرونباخ بزرگ‌تر از ۰٫۷ باشد، پایایی خوبی دارد. در جدول ۲ میزان پایایی مرکب و آلفای کرونباخ نشان داده شده است که به میزان قابل قبول است.

جدول ۲. پایایی ابزار اندازه‌گیری پژوهش

متغیر	تعداد سؤالات	ضریب آلفای کرونباخ (Alpha>0.7)	ضریب پایایی مرکب <sup>۱</sup> (CR>0)
آمادگی برای تغییر	۷	۰/۸۷۶	۰/۸۸۰
قابلیت‌های شناختی	۴	۰/۸۳۴	۰/۸۷۸
توانایی‌های عاطفی	۶	۰/۸۰۰	۰/۸۶۹
مهارت‌های رفتاری	۳	۰/۸۳۳	۰/۸۸۹
تجربه چندفرهنگی	۴	۰/۷۹۷	۰/۸۶۸
نوع مدیریت	۲	۰/۷۵۸	۰/۸۴۶
آموزش بین‌فرهنگی	۶	۰/۸۱۴	۰/۸۷۸
سطح مدیریت	۵	۰/۷۶۵	۰/۶۵۴

روایی پرسشنامه توسط دو معیار روایی همگرا و واگرا با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی بررسی شد. در مورد روایی، ابتدا روایی سازه مورد آزمون قرار گرفت. روایی سازه به دو نوع روایی همگرا و روایی واگرا تقسیم می‌شود. برای روایی همگرا از معیار AVE<sup>۲</sup> (میانگین واریانس استخراج شده ۰/۵۲) استفاده شد. مقدار ملاک برای سطح قبولی AVE، ۰/۵ است (هالند<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹: ۱۹۸). همان‌گونه که از جدول ۳ مشخص است، تمامی مقادیر AVE مربوط به سازه‌ها از مقدار ۰/۵ بیشتر بوده و این مطلب مؤید این است که روایی همگرایی پرسشنامه حاضر در حد قابل قبول است.

جدول ۳. مقدار AVE برای سازه‌های پژوهش

متغیرها	آمادگی برای تغییر	قابلیت‌های شناختی	توانایی‌های عاطفی	مهارت‌های رفتاری	تجربه چندفرهنگی	نوع مدیریت	آموزش بین‌فرهنگی	سطح مدیریت
AVE	۰/۷۵۶	۰/۵۴۳	۰/۶۸۹	۰/۷۴۳	۰/۷۵۸	۰/۵۹۷	۰/۷۵۴	۰/۶۴۳

1. Composite Reliability
2. Average Variance Extracted
3. Hulland

برای روایی واگرا از روش فورنل و لارکر<sup>۱</sup> استفاده شد. طبق جدول ۴ مشخص شد که مقادیر قطر اصلی ماتریس (جذر AVE) از مقادیر پایین (ضرایب همبستگی هر سازه با سازه دیگر) بیشتر است و این نشان‌دهنده قابل قبول بودن روایی واگراست.

جدول ۴. ماتریس مقایسه جذر AVE و ضرایب همبستگی شاخص‌ها (روایی واگرا)

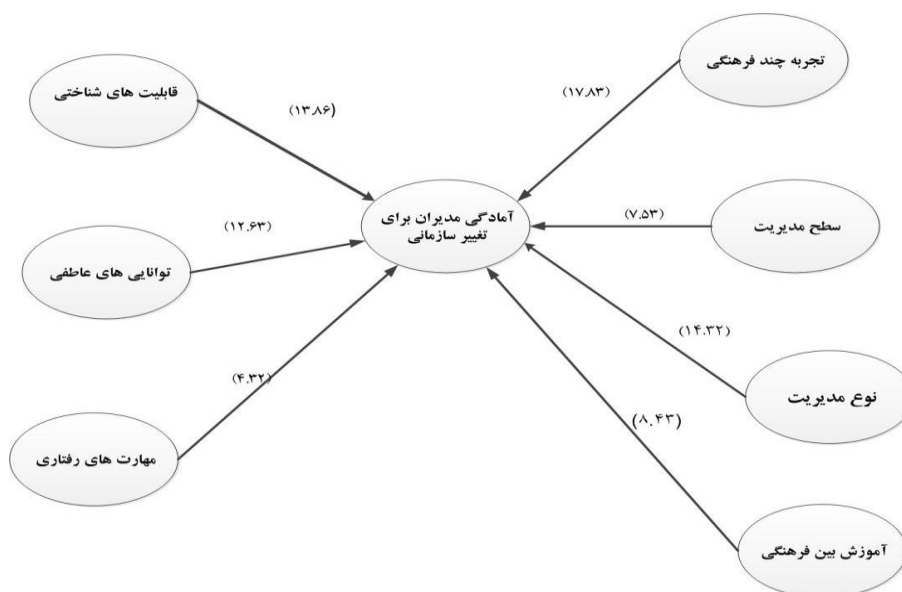
متغیرها	آمادگی برای تغییر	قابلیت‌های شناختی	توانایی‌های عاطفی	مهارت‌های رفتاری	تجربه چندفرهنگی	نوع مدیریت	آموزش بین‌فرهنگی	سطح مدیریت
آمادگی برای تغییر	۰/۸۷۰							
قابلیت‌های شناختی	۰/۵۱۱	۰/۷۳۷						
توانایی‌های عاطفی	۰/۷۳۱	۰/۵۳۴	۰/۸۳۰					
مهارت‌های رفتاری	۰/۸۳۲	۰/۴۸۲	۰/۱۲۳	۰/۸۶۱				
تجربه چندفرهنگی	۰/۶۳۱	۰/۲۳۶	۰/۷۲۹	۰/۴۵۳	۰/۸۷۰			
نوع مدیریت	۰/۲۶۳	۰/۵۳۷	۰/۳۴۳	۰/۲۳۴	۰/۷۲۳	۰/۷۷۳		
آموزش بین‌فرهنگی	۰/۶۴۳	۰/۵۶۳	۰/۴۳۵	۰/۶۳۷	۰/۴۲۳	۰/۷۶۴	۰/۸۶۹	
سطح مدیریت	۰/۷۰۳	۰/۶۳۲	۰/۵۳۷	۰/۶۴۷	۰/۴۹۸	۰/۷۴۷	۰/۳۵۳	۰/۸۰۲

## یافته‌های پژوهش

بعد از بررسی روایی و پایایی پژوهش، برای آزمون مدل مفهومی پژوهش از نرم‌افزار SMART-PLS<sup>۲</sup> استفاده شد. در PLS دو مدل وجود دارد: مدل بیرونی<sup>۲</sup> از مدل اندازه‌گیری،

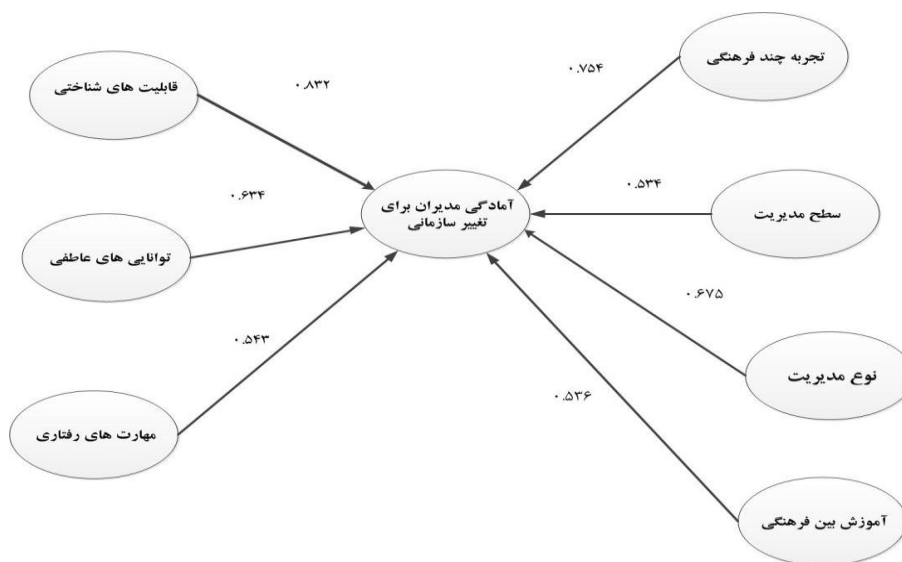
1. fornell and larcker  
2. Outer Model

مدل درونی<sup>۱</sup> مشابه مدل ساختاری در مدل‌های معادلات ساختاری است که در این مدل متغیر آمادگی برای تغییر به‌عنوان متغیر درون‌زا و عوامل اصلی و غیراصولی شایستگی بین‌فرهنگی به‌عنوان متغیرهای برون‌زا ترسیم شده است. در این مدل برای محاسبه معنی‌داری مسیرها از روش Z و مقدار (t-value) استفاده شد که برای اثبات معنی‌داری مسیرها باید مقدار آنها از  $+1,96$  بیشتر باشد (هیر و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲)؛ همان‌گونه که در شکل ۲ نمایش داده شده است، مقدار عدد t، صحت رابطه‌ها را نشان می‌دهد و مقدار ضریب تعیین  $R^2$  مقدار تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا را می‌سنجد. در صورتی که این ضریب نزدیک به  $0/67$  باشد، مطلوب، نزدیک به  $0/33$ ، معمولی و نزدیک به  $0/19$  باشد، ضعیف به حساب می‌آید (شاه‌محمدی و بردبار، ۱۳۹۵: ۲۵۳) که در شکل ۳ مشخص شده‌اند.



شکل ۲. خروجی نرم‌افزار SMART-PLS<sup>۲</sup> در حالت (t-value)

1. Inner Model
2. Hair et al.



شکل ۳. خروجی نرم‌افزار SMART-PLS<sup>۲</sup> در حالت R2

قابلیت‌های شناختی بر آمادگی مدیران برای تغییر سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد و مقدار بار عاملی آن برابر با ۰/۸۳۲ است؛ این مقدار بار عاملی نشان‌دهنده این است که ۰/۸۳۲ درصد تغییرات در آمادگی مدیران برای تغییر توسط قابلیت‌های شناختی تبیین می‌شود و با توجه به مقدار  $t$  که برابر ۱۳/۸۶ است، در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار است؛ توانایی‌های عاطفی با بار عاملی (۰/۶۳۴) و آماره (۱۲/۳۶)، مهارت‌های رفتاری با بار عاملی (۰/۵۴۳) و آماره (۴/۳۲)، تجربه چندفرهنگی با بار عاملی (۰/۷۵۴) و آماره (۱۷/۸۳)، سطح مدیریت با بار عاملی (۰/۵۳۴) و آماره (۷/۵۳)، نوع مدیریت با بار عاملی (۰/۶۷۵) و آماره (۱۴/۳۲) و آموزش بین‌فرهنگی با بار عاملی (۰/۵۳۶) و آماره (۸/۴۳۶) نشان‌دهنده تأثیر مثبت همه متغیرها بر آمادگی سازمان برای تغییر است و همچنین در سطح اطمینان ۹۵ درصد با توجه به آنکه همه مقادیر ( $t$ ) از ۱,۹۶ بالاتر هستند، رابطه مثبت و معنی‌داری برقرار است.

### جدول ۵. نتایج فرضیه‌ها

ردیف	فرضیه	ضریب مسیر	مقدار t	نتیجه
۱	قابلیت‌های شناختی بر آمادگی مدیران برای تغییر سازمانی تأثیر مثبت دارد.	۰/۸۳۲	۱۳/۸۶	تأیید
۲	توانایی‌های عاطفی بر آمادگی مدیران برای تغییر سازمانی تأثیر مثبت دارد.	۰/۶۳۴	۱۲/۳۶	تأیید
۳	مهارت‌های رفتاری بر آمادگی مدیران برای تغییر سازمانی تأثیر مثبت دارد.	۰/۵۴۳	۴/۳۲	تأیید
۴	تجربه چندفرهنگی بر آمادگی مدیران برای تغییر سازمانی تأثیر مثبت دارد.	۰/۷۵۴	۱۷/۸۳	تأیید
۵	سطح مدیریت بر آمادگی مدیران برای تغییر سازمانی تأثیر مثبت دارد	۰/۵۳۴	۷/۵۳	تأیید
۶	نوع مدیریت بر آمادگی مدیران برای تغییر سازمانی تأثیر مثبت دارد.	۰/۶۷۵	۱۴/۳۲	تأیید
۷	آموزش بین‌فرهنگی بر آمادگی مدیران برای تغییر سازمانی تأثیر مثبت دارد.	۰/۵۳۶	۸/۴۳	تأیید

### بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در پژوهش حاضر، تأثیر شایستگی‌های بین‌فرهنگی بر آمادگی مدیران برای تغییر سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. شایستگی بین‌فرهنگی مدیران را می‌توان یکی از عوامل مهم تأثیرگذار برای رشد کسب‌وکارهای بین‌المللی دانست. لذا باید عوامل اصلی و غیراصولی مؤثر بر شایستگی بین‌فرهنگی که شامل قابلیت‌های شناختی، توانایی‌های عاطفی، مهارت‌های رفتاری، تجربه چندفرهنگی، سطح مدیریت، نوع مدیریت و آموزش بین‌فرهنگی را به سطح قابل‌قبولی در مدیران رساند و باتوجه به تغییرات کنونی جهان، آمادگی مدیران برای تغییر را به سطح قابل‌قبولی رساند. باتوجه به موضوع مورد پژوهش و در نظر گرفتن تأثیر عوامل اصلی و غیراصولی شایستگی بین‌فرهنگی بر آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی، طبق نتایج به‌دست آمده از بارهای عاملی و توضیح داده‌شده در قسمت‌های تحلیلی این پژوهش، عوامل اصلی و غیراصولی شایستگی بین‌فرهنگی بر آمادگی مدیران برای تغییر، تأثیر مثبت و معنی‌داری دارند. این بدان معناست که عوامل اصلی و غیراصولی شایستگی بین‌فرهنگی که شامل قابلیت‌های شناختی، توانایی‌های عاطفی، مهارت‌های رفتاری، تجربه چندفرهنگی، سطح مدیریت نوع مدیریت و آموزش بین‌فرهنگی از ملزومات آمادگی مدیر برای تغییر در کسب‌وکارهای بین‌الملل است. در ادامه هرکدام از



فرضیه‌های پژوهش به صورت تطبیقی با سایر پژوهش‌ها مورد بررسی قرار گرفته است. فرضیه اول بر تأثیر قابلیت‌های شناختی بر آمادگی مدیران برای تغییر سازمانی اختصاص داشت. سوبولویا و اوبادولوا<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) نیز با تأیید تأثیر قابلیت‌های شناختی بر آمادگی مدیران برای تغییر، تأکید می‌کنند که قابلیت‌های شناختی، تأثیرگذار بر آمادگی مدیر برای تغییر سازمانی هستند و از قابلیت‌های شناختی به عنوان یکی از متغیرهای اصلی برای تأثیرگذاری بر پذیرش تغییر برای مدیران نام می‌برد. قابلیت‌های شناختی به موارد متعددی اشاره می‌کند که می‌توان از ظرفیت برای یادگیری و تغییر، مهارت‌های مدیریت استرس، مهارت‌های درگیری صریح، رابطه میان‌فرهنگی، دانش زبانی، دانش فرهنگی و... نام برد. قابلیت‌های شناختی باید در مدیران به حد قابل قبولی رسیده باشد تا برای تغییر، آمادگی کسب شود.

فرضیه دوم بر تأثیر توانایی‌های عاطفی بر آمادگی مدیران برای تغییر سازمانی اختصاص داشت. دالیب و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) با تأکید تأثیر توانایی‌های عاطفی بر آمادگی مدیران برای تغییر بیان می‌کند ارتباطات که ناشی از توانایی عاطفی هستند، تأثیر بسیار و مهم بر آمادگی مدیران برای تغییر سازمانی دارند. توانایی‌های عاطفی مدیر بخش‌های گوناگونی دارد که می‌توان به همدردی، روشن‌فکری، تمایل به یادگیری، خود بازتابی، انعطاف‌پذیری، تحمل، همدلی، مقابله با کلیشه‌ها، بردباری برای ابهام، مقاومت در برابر استرس اشاره کرد. اگر سطح توانایی‌های عاطفی مدیر بالاتر باشد، یقیناً پذیرش برای تغییر، بسیار راحت‌تر خواهد بود.

فرضیه سوم این تحقیق بر تأثیر مهارت‌های رفتاری بر آمادگی مدیران برای تغییر سازمانی اختصاص دارد. ایرسو و گارسیا (۲۰۱۵) نیز در پژوهش خود تأکید کردند که مهارت‌های رفتاری بر آمادگی مدیر برای تغییر سازمانی مؤثر و رابطه معنی‌داری دارد. مهارت‌های رفتاری نقش بسیاری مهمی در مدیریت دارند؛ از این رو اگر مدیری بخواهد برای تغییر آماده شود، باید مهارت‌های رفتاری که شامل گوش‌دادن، مشاهده، تفسیر، تجزیه و تحلیل، ارزیابی، ارتباط‌دادن، ایجاد اعتماد و تفاهم، استفاده از کانال‌های ارتباطی مناسب است را در خود به سطح قابل قبولی

1. Soboleva & Obdalova

2. Dalib et al.

رسانده باشد.

فرضیه چهارم تجربه چندفرهنگی بر آمادگی مدیران برای تغییر سازمانی تأکید دارد. زندگی در فرهنگ‌های مختلف و تجربیات گوناگون باعث شناخت بین‌فرهنگی می‌شود که از این رهگذر مدیرانی که در بین فرهنگ‌های گوناگون زندگی کرده‌اند، آمادگی آنها برای تغییر سازمانی در مقایسه با مدیرانی که چنین تجربه‌ای را ندارند، بیشتر است که وینر<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) در پژوهش خود به تفصیل به آن اشاره کرده است. لذا سازمان‌ها در شرایطی که تغییرات، به‌شدت در حال افزایش است، باید مدیرانی را انتخاب کنند که تجربه زندگی در فرهنگ‌های مختلف را داشته باشند؛ چراکه این مدیران قابلیت انعطاف‌پذیری بیشتری دارند و همچنین زندگی در فرهنگ‌های گوناگون، موقعیت‌شناسی فرد را به سطح بالاتری می‌رساند.

فرضیه پنجم نیز تأیید شد که سطح مدیریت بر آمادگی مدیران برای تغییر سازمانی مؤثر است؛ آنجینی (۲۰۱۳) بیان می‌کند که هر اندازه سطح مدیریت بالاتر برود، سطح آمادگی برای تغییر بیشتر می‌شود. مدیران عالی سازمان که در بالاترین سطح سازمانی قرار دارند، آمادگی بسیار بالایی برای پذیرش تغییرات در سازمان‌ها دارند؛ لذا سازمان‌ها تغییرات را باید از بالاترین سطح مدیریت در سازمان آغاز کنند. مدیران عالی به‌دلیل آنکه در مرز سازمانی قرار دارند و تغییرات را رصد می‌کنند، درک کاملی از تغییرات محیطی دارند که این خود عاملی برای شناخت بهتر و این عامل باعث می‌شود که مدیران عالی آمادگی بیشتری برای تغییر سازمانی داشته باشند.

فرضیه ششم پژوهش به تأثیر نوع مدیریت بر آمادگی مدیران برای تغییر سازمانی اشاره دارد که در این راستا ارسو (۲۰۱۵) در مقاله خود تأکید می‌کند که اینکه مدیر چه نوعی مدیریت داشته باشد، بر آمادگی وی برای تغییر سازمانی، بسیار مؤثر خواهد بود. لذا مدیری که در کشور خود مدیریت کند، آمادگی‌اش برای پذیرش تغییر کمتر از مدیری است که در کشور دیگری زندگی می‌کند. این بدان معناست که اگر مدیری در کشور به‌جز کشور خود زندگی یا مدیریت کند، آمادگی برای تغییر بیشتری دارد و همچنین هرچه گستره مدیریت بزرگ‌تر شود و تجربه

1. Weiner

فرهنگ‌های مختلف وجود داشته باشد، مدیر توانایی بیشتری برای پذیرش تغییرات دارد. درخصوص فرضیه هفتم که بیان می‌کند آموزش بین‌فرهنگی بر آمادگی مدیران برای تغییر سازمانی مؤثر است، در تجربیات کسب و کارهای بین‌الملل، فراوان به آن اشاره شده است. مولاری و کاردین (۲۰۱۰) در پژوهش خود آموزش بین‌فرهنگی را یکی از راهکارهای اصلی برای بالابردن آمادگی مدیر جهت تغییر سازمانی برشمرده است. آموزش‌های بین‌فرهنگی ترکیبی از فرایندهای شناختی، انگیزشی و عاطفی است که به بهبود شایستگی بین‌فرهنگی در افراد منجر می‌شود؛ لذا اگر سازمان‌ها به دنبال توسعه شایستگی‌های بین‌فرهنگی هستند، باید آموزش‌های بین‌فرهنگی را توسعه دهند.

درنهایت پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های مکملی در زمینه‌های طراحی الگوی توسعه شایستگی بین‌فرهنگی، تأثیر شایستگی‌های بین‌فرهنگی در بین‌المللی کردن کسب و کارها، بررسی رابطه شایستگی بین‌فرهنگی و موفقیت کسب و کارها، صورت پذیرد.

برای کاربردی‌سازی نتایج پژوهش نیز می‌توان اقدام به برگزاری دوره‌های کاربردی برای مدیران، علاقه‌مندان و فعالان در بخش‌های گوناگون صنعتی، خدماتی و عمومی در حوزه شایستگی بین‌فرهنگی صورت گیرد و در یک بازه معین، نتایج آن را مورد بررسی و مقایسه قرار داد. همچنین می‌تواند به‌عنوان یک سرفصل مهم در دانش مدیریت مورد بحث و تدریس قرار گیرد.

## منابع

- افجه، سیدعلی‌اکبر و رضایی ایبانه، ندا (۱۳۹۲)، رابطه میان یادگیری سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر در شرکت‌های بیمه؛ فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت بهبود و تحول، شماره ۷۰: ۲۳۱ - ۲۴۷.
- بنسپردی، علی و معین‌فرد، محمدرضا (۱۳۹۲)، ارتباط توانمندسازی با آمادگی برای تغییر در کارکنان دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی تهران، پژوهش در ورزش‌های دانشگاهی، شماره ۳: ۴۹ - ۶۱.
- پورعابدی، محمدرضا؛ ضرابی، وحید؛ سجادی نائینی، حنان و رضی، زهرا (۱۳۹۵)، طراحی مدل شایستگی چندبعدی مدیران و کارکنان، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، شماره ۲۴: ۲۷ - ۵۲.
- تورن، پل (۱۳۸۷)، آمادگی برای تغییر و تحول، ترجمه مهدی میرجلالی، تازه‌های مدیریت، شماره ۱۴: ۱۴ - ۱۷.
- رضائیان، علی (۱۳۸۶)، مبانی سازمان و مدیریت، تهران: انتشارات سمت.
- شاه‌محمدی مهرجردی، مرضیه و بردبار، غلامرضا (۱۳۹۵)، ارائه الگوی تأثیر انتقال و یکپارچه‌سازی دانش بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال هشتم، شماره ۱: ۲۳۷ - ۲۶۲.
- طالبی، کامبیز؛ داوری، علی و دهقان نجم‌آبادی، عامر (۱۳۹۲)، شناسایی تأثیر سرمایه فکری بر تشخیص فرصت‌های کارآفرینانه در شرکت‌های دانش‌بنیان، فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، شماره ۷۱: ۱۲ - ۴۸.
- عوض ملایری، علی و شعبان مایانی، محبوبه (۱۳۹۳)، مدیریت تحول و توسعه سازمانی، نشریه صنعت لاستیک ایران، شماره ۵۸: ۸۰ - ۹۱.
- لگزیان، محمد و ملک‌زاده، غلامرضا (۱۳۸۹)، بررسی رابطه میان آمادگی برای تغییر و ابعاد سازمان یادگیرنده، چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۴: ۱۰۱ - ۱۱۸.
- موسوی بزاز، مجتبی؛ ذبیحی ززوله، عاطفه و کریمی مونقی، حسین (۱۳۹۳)، صلاحیت بین‌فرهنگی، ضرورتی ناشناخته در آموزش علوم پزشکی، مجله آموزش در علوم پزشکی، شماره ۱۴ (۲): ۱۲۲ - ۱۳۶.

وطنخواه، احمد و ظهوریان نادعلی، ایمان (۱۳۹۴)، بررسی رابطه بین الگوی ترجیحات فکری کارکنان و آمادگی آنها برای تغییر سازمانی، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، شماره ۴: ۱-۲۶.

- Anjani, P. K. (2013). Impact of Readiness for Change on Organizational Change of Banking Sector in Salem District, *International Journal of Management Business Research*, Vol. 3, No 4, pp. 353-371.
- Armenakis, Achilles A., Harris, Stanley G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 15, NO. 2, pp.169 – 183.
- Blackman, D., O’Flynn, J., Ugyel, L. (2013). **A Diagnostic Tool for Assessing Organisational Readiness for Complex Change**, paper presented to the Australian and New Zealand Academy of Management conference, Hobart, 4-6 December, pp. 1-18.
- Cinite, Inta, Duxbury, Linda E., Higgins, Chris (2009). Measurement of Perceived Organizational Readiness for Change in the Public Sector, *British Journal of Management*, Vol. 20, pp. 265-277.
- Cui, Geng, Van den Berg, Sjef (1991). Testing the Construct Validity of Intercultural Effectiveness; *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 15, No. 2, p. 227-241.
- Dalib, Syarizan, Harun, Minah, Yusoff, Norhafezah (2014). Reconceptualizing intercultural competence: A phenomenological investigation of students’ intercultural experiences; *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 155, pp. 130-135.
- Deardorff, Darla K. (2006). Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of Internationalization. *Journal of Studies in International Education*, Vol. 10, No. 3, pp. 241-266.
- Erosa, Victoria E., García, José Luis Vallejo (2015). Managers’ Readiness for Organizational Change: Exploring the Intercultural Competence Connection, *Journal of Business & Economic Policy*, Vol. 2, No. 1, pp. 98-116.
- García, José Luis Vallejo (2012). **Intercultural Competence as A Conductive Factor of Managers’ Readiness for Organizational Change**, Doctorat ès Scinces de Gestion, Strasbourg: France
- Hair, Joe F., Sarstedt, Marko, Ringle, Christian M., Mena, Jeannette A. (2011). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research, *Academy of Marketing Science*, Vol. 40, pp. 414–433.
- Hofstede, Gert Jan (2009). Research on cultures: how to use it in training?, *European J. Cross-Cultural Competence and Management*, Vol. 1, No. 1, pp. 14-21
- Holt, Daniel T., Armenakis, Achilles A., Feild, Hubert S., Harris, Stanley G. (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale, *Journal of Applied Behavioural Science*, Vol. 43, No. 2, pp 232-255.
- Hulland, John (1999). Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies, *Strategic Management Journal*, Vol. 20, pp. 195-204.
- Klein, Gottfried, Rieger, Angelica, Schumacher, Anna (2010). **The impact of intercultural competence on Franco-German business relations**, Conference on Applied Interculturality Research (Graz, Austria), pp. 1-7.

- Klinge, Katharina, Rohmann, Anette, Piontkowski, Ursula (2009). Intercultural sensitization with synthetic cultures: Evaluation of a computer-based multimedia learning tool; **International Journal of Intercultural Relations**, Vol. 33. pp. 507-515.
- Leung, Angela Ka-yee, Maddux, William W., Galinsky, Adam D., Chiu, Chi-yue (2008). Multicultural Experience Enhances Creativity: The When and How, **American Psychologist**, Vol. 63, No. 3, pp 169-181.
- Madsen, Susan R., Miller, Duane, John, Cameron R. (2005). Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference?, **Human Resource Development**, Vol. 16, No. 2, pp. 213-233.
- Morley, Michael J., Cerdin, Jean-Luc (2010). Intercultural competence in the international business arena, **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 25, No 8, pp. 805 – 809.
- Soboleva, Aleksandra V., Obdalova, Olga A. (2014). The Methodology of Intercultural Competence Development on the Basis of a Cognitive Style-inclusive Approach, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Vol. 154, pp. 155 – 161.
- Soparnot, Richard (2011). The concept of organizational change capacity. **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 24, No. 5, pp. 640-661.
- Weeks, William A., Roberts, James, Chonko, Lawrence B., Jones, Eli (2004). Organizational readiness for change, individual fear of change, and salesmanager performance: an empirical investigation; **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. 24, No. 1, pp. 7-17.
- Weiner, Bryan J. (2009). A theory of organizational readiness for change; **Implementation Science**, Vol. 10, pp. 1-9.
- Zimmermann, Nicole (2011). **Dynamics of Drivers of Organizational Change**; USA: Gabler Verlag publication.