

طراحی مدل پارادایم صلاحیت فرهنگی مدیران شعب بانک‌های دولتی (مورد مطالعه: بانک ملی ایران)

علی اولیائی

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

علیرضا ابراهیم‌پور

استادیار، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

a-ebrahimpour@azad.ac.ir

سید مرتضی موسویان

استادیار، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

علیرضا صالحی

استادیار، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

چکیده

هدف پژوهش: هدف پژوهش حاضر طراحی مدل صلاحیت فرهنگی مدیران شعب بانک‌های دولتی است. **جامعه آماری:** بخش کیفی شامل کلیه خبرگان آکادمیک و سازمانی بانک‌های ملی ایران است که با استفاده از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند و اصل اشباع ۲۰ نفر به عنوان حجم نمونه در نظر گرفته شد. جامعه آماری بخش کمی، شامل ۳۹۰ کارکنان بانک ملی می‌باشد که با استفاده از محاسبه حجم نمونه در معادلات ساختاری و روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای چند مرحله‌ای انتخاب شدند.

روش انجام پژوهش: روش پژوهش برحسب هدف، بنیادی-کاربردی و برحسب نوع داده، آمیخته (کیفی-کمی) از نوع اکتشافی تعیین گردید. برای گردآوری داده‌ها از ابزارهای مصاحبه نیمه‌ساختار یافته و پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. روش تحلیل داده‌ها در بخش کیفی کدگذاری نظری بود و در بخش کمی برای پاسخ به سؤال‌های پژوهش از آزمون تی تک نمونه‌ای، مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تأییدی و نرم‌افزارهای SPSS-v21 و smartPLS استفاده شد.

یافته و نتیجه پژوهش: نتایج نشان داد صلاحیت فرهنگی شامل سه مولفه صلاحیت شناختی، صلاحیت عاطفی و صلاحیت رفتاری است. همچنین عوامل اثرگذار بر صلاحیت فرهنگی شامل سه مولفه ویژگی‌های جمعیت شناختی، ویژگی‌های شخصیتی و عوامل ارتباطی است. در نهایت نیز پیامدهای مدل در سه سطح کارکنان، مدیران و سازمان ارائه شد. نتایج حاصل از آزمون تی تک نمونه نشان داد تمامی مولفه‌ها به جز پیامدهای سازمان در وضعیت مطلوبی قرار دارند.

کلید واژه‌ها: فرهنگ، صلاحیت فرهنگی، صلاحیت شناختی، صلاحیت عاطفی.

مقدمه

با توجه به جهانی شدن و تغییرات جمعیتی در دهه های اخیر، تعداد جوامع بسیار چند فرهنگی در سراسر جهان افزایش یافته است. فرهنگ نقش مهم و تأثیرگذاری بر جهان بینی کارکنان و مشتریان دارد. این اصل اساسی جزء حیاتی نحوه ارائه و دریافت خدمات در سازمان است (کوهلی^۱ و همکاران، ۲۰۱۰). صلاحیت فرهنگی یا صلاحیت بین فرهنگی به عنوان مفهوم نوظهور در رشته مراقبت های بهداشتی شناخته می شود. صلاحیت فرهنگی حتی به عنوان «صلاحیت کلید ورود به دنیای مدرن توصیف شده است. در حال حاضر مجموعه عظیمی از ادبیات بین المللی در مورد این مفهوم در زمینه آموزش، مددکاری اجتماعی، روانپزشکی و بهداشت و درمان وجود دارد. به نحوی که این مفهوم به عنوان یک استاندارد اعتباربخشی در ایالات متحده و کانادا و به عنوان قانون در نیوزیلند، تجلی یافته است (راسل^۲، ۲۰۲۰). همچنین، در حال حاضر در ایالات متحده، دانشکده های پزشکی، انجمن های حرفه ای مرتبط با سلامت و نهادهای دولتی، آموزش کارکنان در زمینه صلاحیت فرهنگی یک الزام قانونی است (لکاس^۳، ۲۰۲۰). صلاحیت فرهنگی یک ابزار مدیریتی برای اطمینان از نمایندگی اقلیت، ارتقای فرصت های برابر، رفتار برابر و مشارکت بیشتر کارکنان یک ضرورت غیر قابل اجتناب است (فراشاه و بلومقوسیت^۴، ۲۰۲۱). فرهنگ در نظام های اجتماعی مختلف، ماهیتی متفاوتی دارد. بسیاری از سوء تفاهم ها از تفاوت بین فرهنگ ها و عدم آگاهی در مورد این تفاوت ها ناشی می شود. بطور نمونه، فرهنگ شرقی که متشکل از کشورهای آسیایی از جمله خاورمیانه است نسبت به فرهنگ عمومی غرب محافظه کارتر و سنتی تر، سلسله مراتبی تر و خدامحورتر می باشد. به لحاظ مفهومی جامعه ایران نیز متشکل از فرهنگ های محلی چند قومیتی و متنوع است که هر کدام جدای از هویت های مشترک ایرانی - اسلامی، دارای ذره ای هویت محلی و منطقه ای هستند، از این رو، جامعه ایرانی

چند قومیتی و چند فرهنگی محسوب می شود (اخباری و زو^۵، ۲۰۱۰). ایران در طول تاریخ بر سر دو راهی حرکت مردمان و آمیختگی فرهنگی قرار داشته است. میراث غنی کشور ایران نشان دهنده تنوع و پویایی خرده فرهنگ ها است (آنونی^۶ و همکاران، ۲۰۱۹).

هر روزه، مشتریان و کارکنانی از نسل های مختلف و میراث های نژادی، مذهبی و قومی متفاوت در محیط شعبه با یکدیگر مواجهه دارند. تفاوت های فرهنگی می تواند به عملکرد یک سازمان کمک کند یا به آن آسیب برساند (لو^۷، ۲۰۱۵). نادیده گرفتن تفاوت های فرهنگی می تواند منجر به سهم ضعیف بازار، بازده کم یا منفی سرمایه گذاری، فرصت های از دست رفته و آسیب به اعتبار و همچنین چالش های قانونی، زیان های بهره وری، شکست و خاتمه زود هنگام قراردادها، سرمایه گذاری های مشترک شود. در واقع سوگیری های ناشی از تفاوت های فرهنگی و عدم توجه به پیشینه افراد می تواند منجر به پیامدهای نامطلوب برای سازمان گردد. برای رفع پیامدهای نامطلوب فرهنگی، مدیران باید دارای صلاحیت فرهنگی باشند.

بیان مسئله

تحقیقات قابل توجهی بر افزایش شکاف و نابرابری بین اقوام و گروه ها در ایران اشاره دارند. تمرکز سیاسی، تسلط بر زبان و فرهنگ فارسی به توسعه نابرابری قومیتی در مراحل اولیه مدرنیزاسیون ایران، منجر به انشقاق جوامع ایرانی شده است (آقاجانیان^۸، ۱۹۸۳، الینگ^۹، ۲۰۱۵، صالح، ۲۰۱۱). نتیجه مطالعه ای که توسط الینگ و صالح (۲۰۱۶) پیرامون اقلیت های قومی در ایران انجام شده است نشان می دهد که اقلیت های قومی ناراضی یک چالش اساسی برای مشروعیت و اقتدار ایران محسوب می شوند. عدم توجه به تفاوت های فرهنگی باعث تضادهای داخلی و جو بی اعتمادی در سازمان های دولتی و خصوصی می شود که منجر به عملکرد ضعیف و کاهش کیفیت خدمات می شود. (بکسین^{۱۰} و همکاران، ۲۰۲۱). طبق نظر ماجر و گودن^{۱۱} (۲۰۱۵)، سازمان ها همیشه نیازهای متفاوت کارکنان

و جوامع خود را تشخیص نمی‌دهند، زیرا رویکردی خستی به موضوع فرهنگ دارند (پفر^{۱۲}، ۲۰۱۴). برای رفع نگرانی‌های اشاره شده باید مدیریت بر مبنای تنوع و توجه به صلاحیت فرهنگی در سازمان‌ها از جمله سازمان‌های فعال در زمینه خدمات مالی نهادینه شود.

در این میان بررسی مطالعات صورت پذیرفته در ایران به منظور طراحی نظام اداری مطلوب، بیشتر بر مدار عواملی همچون مدیریت منابع انسانی، ساختار، فرایندها، رویه‌ها، قوانین و مقررات، فرهنگ اداری و خدمت‌رسانی، فناوری اطلاعات، ارزیابی و نظارت و فرهنگ سازمانی چرخیده و به موضوع فرهنگ جامعه ایرانی و پراکندگی جغرافیایی واحدها و مهارت‌های فرهنگی کمتر پرداخته شده در حالی که خصوصاً در کشورهای چند فرهنگی و با تنوع قومی زیاد مانند ایران بی‌تردید توجه به فرهنگ و دارا بودن صلاحیت فرهنگی مدیران یکی از عوامل مهم موفقیت و بهره‌وری بالای آنان در مناطق مختلف جغرافیایی بوده که مورد بی‌توجهی قرار گرفته و بدان پرداخته نشده است. براساس گزارش سازمان ملل متحد متضمن ادعای برخی از نمایندگان مجلس شورای اسلامی اقلیت‌های قومی و مذهبی با تبعیض شدید در ساختار اداری ایران روبرو هستند (رحمان^{۱۳}، ۲۰۱۹). با وجود تنوع فرهنگی ایران و نتایج چالش‌برانگیز آن، تاکنون هیچ مطالعه جامع و برنامه‌ای برای کاهش این پدیده طراحی نشده است.

اهمیت و هدف پژوهش

صلاحیت فرهنگی، نیاز اصلی مدیران برای کار موثر در محیط‌های متنوع فرهنگی است. تحقیقات نشان می‌دهد در کشورهای که با تنوع فرهنگی رو بوده‌اند، فقدان صلاحیت فرهنگی، منجر به مشکلاتی بین فرهنگی میان ارائه دهندگان خدمات و مشتریان گردیده است (علیزاده و چاوان^{۱۴}، ۲۰۱۶). بی‌شک مهم‌ترین فایده‌ای که از صلاحیت فرهنگی برای سازمان به ارمغان می‌آورد، اثربخشی سازمانی است (توماس و فوجیمورا^{۱۵}، ۲۰۲۲). یک محل کار از نظر فرهنگی متنوع، افراد را قادر می‌سازد تا استعدادها و

مهارت‌های خود را توسعه دهند (کوان^{۱۶} و همکاران، ۲۰۱۸). طیف وسیعی از ایده‌ها و تخصص به آنها امکان می‌دهد از مجموعه متنوع‌تری از همکاران بیاموزند. همچنین می‌تواند توانایی‌های حل مسئله را تقویت کند و شادی و بهره‌وری را افزایش دهد (یونگ^{۱۷}، ۲۰۱۹).

مطالعات نشان داده است که یک نیروی کار با تنوع فرهنگی می‌تواند تاثیر مثبتی بر خلاقیت تیم و شرکت داشته باشد. تنوع فرهنگی از طریق اشتراک‌گذاری اطلاعات تیمی و بسط اطلاعات کارکنان منجر به افزایش خلاقیت تیم می‌شود (وزالی^{۱۸} و همکاران، ۲۰۱۹) توجه به تنوع فرهنگی می‌تواند به افزایش مشارکت کارکنان کمک کند (یانگ و کنراد، ۲۰۱۱) پذیرش و مدیریت تنوع فرهنگی به عنوان ابزاری مثبت در مهندسی اجتماعی و سازمانی با هدف حل و پیشگیری از مشکلات پویایی گروه در سازمان‌های تجاری و جامعه ترویج و تبلیغ شده است. ویژگی‌های مثبت صلاحیت فرهنگی در سازمان‌های تجاری در دو دهه گذشته مورد توجه منصفانه و قابل توجهی قرار گرفته است (آمارام^{۱۹}، ۲۰۰۷). اما آنچه که به اندازه کافی به پرداخته نشده است، صلاحیت فرهنگی در سازمان‌های ایرانی است. تحولات تاریخی و سیاسی جغرافیای سیاسی ایران همواره با توجه به کارکرد چند وجهی اقوام در سیر معادلات قدرت تحلیل و ارزیابی می‌گردد چالش‌های اشاره شده، توسعه آمادگی بین فرهنگی را اجتناب‌ناپذیر می‌نماید (منتظری و همکاران، ۱۳۹۸، تزکور و اسدزاده، ۲۰۱۹). در حقیقت، در کشوری به تنوع فرهنگی همانند ایران، نمی‌توان اهمیت صلاحیت فرهنگی مدیران در محل کار را نادیده گرفت، زیرا براساس مطالعات صورت پذیرفته، بزرگترین تهدید برای امنیت داخلی ایران افزایش نارضایتی در میان اقلیت‌های قومی و گروه‌های به حاشیه رانده شده است (الینگ و صالح^{۲۰}، ۲۰۲۲، یاری^{۲۱}، ۲۰۱۷).

سازمانی که به صلاحیت فرهنگی اهمیت می‌دهد این ظرفیت را دارد که بسیاری از رفتارها، نگرش‌ها و سیاست‌های مختلف را وارد سیستم خود کند و به طور

مؤثر در برای تولید نتایج بهتر استفاده کند. بطور خلاصه صلاحیت فرهنگی منجر به افزایش احترام و درک متقابل در سازمان، افزایش خلاقیت در حل مسئله از طریق دیدگاه‌ها، ایده‌ها و استراتژی‌های جدید، افزایش مشارکت سایر گروه‌های فرهنگی و افزایش اعتماد و همکاری، احساس راحتی افراد و ترویج برابری در سازمان می‌شود (وایمر و زمرانی^{۲۲}، ۲۰۱۷، بارگاس و همکاران^{۲۳}، ۲۰۲۲، اسلام^{۲۴}، ۲۰۲۲). لذا بر این اساس هدف پژوهش حاضر طراحی مدل پارادایم صلاحیت فرهنگی مدیران شعب بانک‌های دولتی تعیین گردیده است. نتایج مطالعه حاضر در صنعت بانکداری جوامعی مانند ایران، با گروه‌های نژادی، قومی و مذهبی مختلف (شیعه و سنی)، به منظور دسترسی به اقدامات پیشگیرانه برای غلبه بر اثرات تبعیض نژادی، مذهبی و درگیری‌های بین گروهی از اهمیت بسیاری برخوردار است.

ادبیات پژوهش

مفهوم صلاحیت فرهنگی ریشه در نظریه‌های پرستاری فرافرهنگی لینینگر^{۲۵} در دهه ۱۹۷۰ دارد. وی در کتاب پرستاری و انسان‌شناسی: دو جهان برای ترکیب^{۲۶} پرستاری فرافرهنگی را مطالعه و تحلیل تطبیقی فرهنگ‌ها با هدف ارائه خدمات معنادار و کارآمد تعریف نمود (کای^{۲۷}، ۲۰۱۶). صلاحیت فرهنگی به عنوان یک مفهوم برای اولین بار توسط تری ال کراس و همکارانش در سال ۱۹۸۹ استفاده شد و در دهه ۱۹۹۰ به عنوان مجموعه‌ای از ساختارهای سازمانی، آموزشی، حمایتی، خط‌مشی و عملی شکل گرفت و از آن زمان به عنوان یک دسته بندی گسترده تبدیل شده است که به عدالت اجتماعی و کیفیت ارائه خدمات، برابری، دسترسی و کارایی برای افراد و گروه‌هایی با پیشینه‌های مختلف می‌پردازد. صلاحیت فرهنگی که گاهی به عنوان شایستگی فرهنگی، صلاحیت قومی، صلاحیت بین فرهنگی یا صلاحیت چندفرهنگی از آن یاد می‌شود، به عنصری ضروری برای سازمان‌های خدماتی تبدیل شده است (کراس^{۲۸}، ۲۰۱۳). برای مطالعه صلاحیت

فرهنگی باید عوامل تعیین کننده‌ای مانند سن، جنسیت، تحصیلات، مذهب، وضعیت اجتماعی-اقتصادی، منطقه جغرافیایی و شغل نیز در نظر گرفته شوند (جیگر^{۲۹}، ۲۰۱۶). از آنجا که صلاحیت فرهنگی از صنعت مراقبت‌های بهداشتی سرچشمه می‌گیرد بنابراین، بیشتر تعاریف و ادبیات صلاحیت فرهنگی کم و بیش به پرستاری یا پزشکی مربوط می‌شود. براساس ادبیات، مفاهیم مرتبط برای صلاحیت فرهنگی که بیشتر ذکر شده است شامل مهارت فرهنگی^{۳۰}، دانش فرهنگی^{۳۱}، آگاهی فرهنگی^{۳۲}، برخورد فرهنگی^{۳۳}، هوش فرهنگی^{۳۴} و تمایل فرهنگی^{۳۵} (بنت و گیتس^{۳۶}، ۲۰۱۹: چی و لی^{۳۷}، ۲۰۱۴). «مهارت فرهنگی» توانایی جمع‌آوری داده‌های مرتبط فرهنگی در رابطه با افراد دیگر و همچنین انجام دقیق ارزیابی‌های فیزیکی، معنوی، روان‌شناختی مبتنی بر فرهنگی است (رهايو و نوگراها^{۳۸}، ۲۰۱۸). «دانش فرهنگی» به این معناست که افراد از برخی ویژگی‌های فرهنگی، تاریخ، ارزش‌ها، اعتقادات و رفتارهای گروه فرهنگی دیگری اطلاع دارند (چن^{۳۹}، ۲۰۱۵). «آگاهی فرهنگی» حساسیت به شباهت‌ها و تفاوت‌هایی است که بین دو فرهنگ مختلف وجود دارد و استفاده از این حساسیت در ارتباط مؤثر با اعضای یک گروه فرهنگی دیگر اهمیت دارد (شپرد^{۴۰}، ۲۰۱۹). از «برخوردهای فرهنگی» برای مفهوم‌سازی پویایی جریان‌های فرهنگی و همچنین تعامل بین گروه‌ها در سراسر مرزهای فرهنگی استفاده می‌شود (کلر^{۴۱}، ۲۰۲۲). «هوش فرهنگی» به عنوان قابلیت عملکرد مؤثر در محیط‌های فرهنگی متنوع تعریف می‌شود (بارتل رادیک و جیانلوننی^{۴۲}، ۲۰۱۷). «تمایل فرهنگی» به عنوان انگیزه درونی افراد برای درگیر شدن در فرآیند شناخت فرهنگی به دنبال برخوردهای فرهنگی تعریف می‌شود (سولیت^{۴۳} و همکاران، ۲۰۲۲).

پیشینه پژوهش

صلاحیت فرهنگی یک مفهوم گسترده با پستوانه‌های نظری متعدد است که در رشته پزشکی و با هدف بهبود مراقبت‌های پزشکی برای بیماران از همه فرهنگ‌ها

این مطالعه تایید نمود که صلاحیت فرهنگی و رعایت کدهای اخلاقی از مؤلفه‌های مهم یک فعالیت اجتماعی است (صادقی و همکاران، ۱۴۰۰).

درینی و نامدار جویمی (۱۳۹۶) به بررسی ارتباط تعامل بین فرهنگی با صلاحیت بین فرهنگی بین دانشجویان بومی و غیربومی شیعه و سنی و ... دانشجویان ایرانی در حال تحصیل در دانشگاه سیستان و بلوچستان پرداختند. یافته‌ها تحقیق نشان داد که چنانچه فردی دانش و مهارت و انگیزه بین فرهنگی داشته باشد و بتواند رفتار و گفتار شایسته با سایر فرهنگ‌ها بدون درگیری نظری و عملی داشته باشد، می‌توان بعنوان یک فرد دارای صلاحیت بین فرهنگی از وی یاد نمود (درینی و نامدار جویمی، ۱۳۹۶). خضارلو و مختاری (۱۳۹۴) در مطالعه‌ای به موضوع صلاحیت فرهنگی در آموزش پرستاری پرداختند. محققان صلاحیت فرهنگی را مجموعه‌ای از دانش، نگرش و مهارت تعریف نموده‌اند که همراه با هم به کار می‌روند و فرد را قادر می‌سازد تا به طور موثر در شرایط متفاوت فرهنگی کار کند همچنین پژوهش آنها نشان داد که صلاحیت فرهنگی پاسخی مناسب به تنوع قومی و فرهنگی موجود در جامعه است (خضارلو و مختاری، ۱۳۹۴). صلاحیت فرهنگی یک ضرورت در جامعه متنوع امروزی و جزء غیر قابل اجتناب عمل همه سازمانهای خدماتی است.

راتیکان و همکاران (۲۰۲۲) در مطالعه‌ای به نقش و جایگاه استفاده از صلاحیت فرهنگی برای ایجاد فرهنگ سازمانی مشارکتی و جذب و حفظ معلمان با کیفیت پرداختند. آنها صلاحیت فرهنگی را یک سرمایه‌گذاری استراتژیک در سازمان قلمداد و بر ارائه آموزش صلاحیت فرهنگی با پشتیبانی تجربی است تاکید نموده‌اند (راتیکان^{۴۴} و همکاران، ۲۰۲۲). سیسکایند و همکاران (۲۰۲۲) به بررسی صلاحیت فرهنگی، فرسودگی شغلی و کارایی تدریس اساتید دانشگاهی پرداختند. تجزیه و تحلیل‌های آنها نشان داد که به طور کلی، اعضای هیئت علمی با سطوح بالاتری از صلاحیت فرهنگی کمترین احساس فرسودگی

توسعه‌یافته است. بنابراین عمده مطالعات پیشین در حوزه بهداشت و درمان و آموزش صورت پذیرفته است لذا در اینجا ابتدا به مطالعات داخلی و سپس به مطالعات خارجی خواهیم پرداخت.

اسدی ذاکر و همکاران (۱۴۰۰) با هدف شناسایی مولفه‌های صلاحیت فرهنگی در بیمارستان‌های ایران تحقیقی کیفی در بیمارستان‌های اصفهان و اهواز طراحی و اجرا نموده‌اند. نتایج تحقیق آنها نشان داد که صلاحیت فرهنگی از چهار دسته شناخت فرهنگی (آگاهی فرهنگی)، دانش فرهنگی و بینش فرهنگی)، قصد مراقبت فرهنگی (برخورد فرهنگی، میل فرهنگی و اشتیاق فرهنگی)، انعطاف‌پذیری (نگرش فرهنگی، حساسیت فرهنگی و حل تعارضات فرهنگی) و مهارت‌های مراقبت فرهنگی (مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های ارزیابی فرهنگی، مهارت‌های رفتاری و مهارت‌های دریافت بازخورد در مورد مراقبت فرهنگی) تشکیل شده است و محققان بیان داشتند که ایران دارای گروه‌های قومی و مذهبی بسیاری است که دارای خرده‌فرهنگ‌های متنوعی هستند، بنابراین پرستاران ایرانی باید نسبت به تنوع فرهنگی در محیط‌های بهداشتی حساس باشند و از صلاحیت فرهنگی برای تسهیل ارائه مراقبت‌های باکیفیت فرهنگی به بیماران مختلف برخوردار باشند (اسدی ذاکر و همکاران، ۱۴۰۰). نعمت الهی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی به موضوع چالش‌های مسیر صلاحیت فرهنگی در میان دانشجویان ایرانی پرداختند. در تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق آنها چهار مقوله بی‌توجهی به صلاحیت فرهنگی در رویکردهای آموزشی، عدم اهمیت مراقبت از نظر فرهنگی در محیط‌های بالینی، ارتباطات بین فرهنگی ضعیف و مهارت ناکافی در فروتنی فرهنگی شناسایی گردید (نعمت الهی و همکاران، ۱۴۰۰).

صادقی و همکاران (۱۴۰۰) به موضوع رابطه بین صلاحیت فرهنگی پرستاران و رعایت اصول اخلاقی میان آنها پرداختند. نتایج نشان داد بین صلاحیت فرهنگی و رعایت اصول اخلاقی رابطه معناداری وجود دارد در واقع

شغلی و اثربخشی آموزشی بالاتر را گزارش کردند (سیسکاینده^۵ و همکاران، ۲۰۲۲). تحقیق دیگری که توسط کومرا و همکاران (۲۰۲۰) انجام شده نشان داد که صلاحیت فرهنگی سازمانی بر جو کار تیمی اثرات مثبتی داشته است (کومرا^۶، ۲۰۲۰).

منسا (۲۰۲۰) تأثیر تنوع نیروی کار بر صلاحیت ارتباطات بین فرهنگی و عملکرد وظایف کارکنان در شرکت‌های چند ملیتی غنا را با استفاده از روش ترکیبی بررسی کرد. مطالعه وی نشان داد که تنوع نیروی کار رابطه مثبتی با صلاحیت فرهنگی کارکنان دارد. لذا به مدیران منابع انسانی توصیه می‌کند که سیاست‌های مدیریت تنوع در محل کار و توسعه صلاحیت ارتباطات بین فرهنگی کارکنان را توسعه دهند (منسا^۷، ۲۰۲۰). تحقیقاتی که در انگلستان انجام شده است، نشان می‌دهد که کارمندان سیاه پوست فقط ۱٫۵ درصد از مشاغل ارشد سازمان‌ها را بر عهده دارند و نسبت این افراد سیاه پوست در مشاغل برتر در تجارت انگلستان از سال ۲۰۱۴ تا سال ۲۰۲۰ صرفاً ۰٫۱ درصد افزایش یافته و در بخش دولتی نیز ثابت مانده است که این موضوع بیانگر تاثیر موضوع نژاد در انتخاب مدیران و ارتقاء شغلی کارکنان در سازمان است (پالمر^۸، ۲۰۲۰). از این جهت، مهم است که مدیران سازمان‌ها برای مدیریت این مسائل، صلاحیت فرهنگی داشته باشند. صلاحیت فرهنگی، شناخت و پاسخگویی سازمان‌ها به نیازهای خدماتی جمعیت‌های متنوع از نظر فرهنگی، زبانی و نوآوری در خدمات پشتیبانی تعریف می‌شود که نیاز به سرمایه‌گذاری در اجزای اداری، سیاست‌گذاری و ارائه خدمات برای بهبود کیفیت اشاره دارد (جررو و کیم^۹، ۲۰۱۳). در خواستگاه ادبیات مربوط به صلاحیت فرهنگی یعنی رشته پزشکی عنوان شده است؛ در ایالات متحده آمریکا اختلافات نژادی و قومی در استفاده و دسترسی به خدمات بهداشتی درمانی توسط مطالعات مختلف به اثبات رسیده است، همچنین اداره سرشماری این کشور از نژاد و قومیت به عنوان دو مولفه فرهنگی نام می‌برد که ادبیات مربوط به صلاحیت

فرهنگی به شدت بر این دو مولفه متمرکز شده است و به عنوان مکانیزم اصلی در کاهش اختلاف نژادی و قومی در مراقبت‌های بهداشتی پیشنهاد می‌شود (سانگ^{۱۰}، ۲۰۱۹).

مدیران سازمان‌های ارائه دهنده خدمات مالی نیز باید به مباحثی از قبیل ارتقای کارکنان بر مبنای عملکرد و صلاحیت، تجارب فردی و مسیر ارتقای شغلی، به کارگیری برنامه‌های فرهنگی تمرکز کنند. صنعت بانکداری، ستون فقرات هر اقتصاد و همچنین قلب سیستم مالی یک ملت در نظر گرفته می‌شود. بانک کمک قابل توجهی به نابودی فقر، ایجاد اشتغال و کاهش تدریجی نابرابری‌های بین منطقه‌ای از طریق گسترش سریع خدمات بانکی می‌نماید. یک سیستم بانکی قوی، سالم و سودآور همواره از اقتصاد در مواقع بحران مالی حمایت و به ثبات جامعه کمک می‌کند (سلمان و همکاران^{۱۱}، ۲۰۲۰). قابل ذکر است که در قلب هر خدمت موفق که توسط بانک‌ها ارائه می‌شود، حیاتی‌ترین منبع آنها یعنی صلاحیت کارکنان نهفته است، از طرفی در دنیای تجارت مدرن که با نوسانات، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام مشخص می‌شود، رقابت‌پذیری بانک‌ها تا حد زیادی توسط شایستگی‌های کارکنان و میزانی که می‌تواند صنعت را ارتقاء دهد تعیین می‌شود. توانایی‌های کارکنان می‌تواند پایه‌ای را برای توسعه قابلیت‌های شرکت فراهم کند که در طول زمان منجر به عملکرد برتر شود. بنابراین، برای عملکرد و رقابت مؤثر، صنعت بانکداری، به نسل جدیدی از کارمندان نیاز است که مشتری محور، مسلط به فناوری‌های روز، پویا، با اخلاق حرفه‌ای و دارای صلاحیت فرهنگی باشند. با به کارگیری کارکنان شایسته، صنعت بانکداری می‌تواند از ارائه کالاها و خدمات با کیفیت بالا اطمینان حاصل کند که برای ایجاد اعتماد و رضایت مشتری، افزایش شهرت و در نهایت افزایش عملکرد سازمان ضروری است (نیر^{۱۲}، ۲۰۱۴). با وجود اهمیت این مسائل باز هم تفاوت‌های فرهنگی و نگرش‌های متفاوت در بانک‌ها دیده می‌شود که لازمه آن داشتن مدیرانی با صلاحیت فرهنگی است. در واقع بانک‌ها همانند سایر

مجله مدیریت فرهنگی سال هفدهم / شماره ۶۱ / پاییز ۱۴۰۲

است. در این طرح پژوهشگر ابتدا از لحاظ کیفی موضوع پژوهش را با شرکت کنندگان محدود بررسی کرده و سپس بر مبنای یافته‌های کیفی نسبت به ساخت ابزار مورد نظر اقدام می‌نماید. با توجه به مطالب فوق در این پژوهش به منظور بررسی عمیق و شناخت بیشتر موضوع و همین‌طور شناخت ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های تشکیل دهنده آنها، علاوه بر مبانی نظری از مصاحبه برای درک بیشتر استفاده شده است. سپس از رویکردهای کمی برای تأیید نتایج کیفی بهره برده می‌شود. مطالعه به روش‌های آمیخته، مستلزم گردآوری و تحلیل داده‌های کمی و کیفی است که در آن داده‌ها به صورت همزمان یا متوالی گردآوری می‌شوند. نظر به لزوم انجام پژوهش به روش کیفی قبل از روش کمی، در این پژوهش از طرح اکتشافی متوالی و مدل تدوین طبقه‌بندی به عنوان یکی از راهبردهای پژوهش در روش‌های آمیخته استفاده شده است. جامعه آماری در بخش کیفی شامل خبرگان دانشگاهی و همین‌طور خبرگان حوزه فرهنگی در بانک ملی و متخصصانی که مسلط به موضوع پژوهش در حیطه‌ی صلاحیت‌های فرهنگی است. در این پژوهش ۲۰ نفر با استفاده از اصل اشباع و با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند به عنوان مصاحبه شونده در نظر گرفته شد. همچنین جامعه آماری پژوهش در بخش کمی شامل تمامی مدیران شعب بانک ملی ایران بود که تعداد آنها ۳۳۲۸ نفر می‌باشد. در این پژوهش از فرمول زیر برای انتخاب حجم نمونه استفاده شده است. $5q \leq n \leq 15q$ که در آن q تعداد متغیرهای مشاهده شده یا تعداد گویه‌ها (سوالات) پرسشنامه و n حجم نمونه است (هومن، ۲۰۰۵). با در نظر گرفتن این موضوع که تعداد گویه‌های پرسشنامه تحقیق حاضر ۷۲ عدد است، در نتیجه حجم نمونه عددی بین ۳۶۰ و ۱۰۸۰ در نظر گرفته شده است که بر این اساس ۳۹۰ نفر در این پژوهش به عنوان نمونه انتخاب شدند. همچنین جهت نمونه‌گیری در این تحقیق از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی استفاده شده است. براساس نتایج، ۲۳۷ نفر از پاسخ دهندگان را مردان و ۱۵۳

سازمان‌های دولتی و خصوصی نتوانسته‌اند به صورت مشخص و شفاف صلاحیت فرهنگی را توسط مدیران خود اجرایی کنند و به نظر می‌رسد این سازمان نیز در این زمینه با ضعف‌ها و کاستی‌هایی مواجه است که به دلیل عدم وجود درک درست از پیامدها و فواید مثبت این مقوله است که خود این مفهوم مورد توجه قرار نگرفته و بیشتر مدیران بر توانایی‌ها و شایستگی‌های علمی و تخصصی تأکید می‌کنند.

با توجه به اینکه مفهوم صلاحیت فرهنگی در رشته مراقبت‌های درمانی و میان پرستاران و پزشکان توسعه یافته است مطالعه حاضر یک مطالعه بین رشته‌ای محسوب می‌گردد. از این‌رو، در این مطالعه ضمن انتقال دانش صلاحیت فرهنگی از رشته مراقبت‌های درمانی به صنعت بانکداری، به توسعه مهارت‌های فرهنگی مدیران و کارکنان بانک‌ها کمک شایانی می‌نماید. بررسی مطالعات پیرامون صلاحیت فرهنگی در صنعت بانکداری حکایت از کمبود شدید مطالعات در این صنعت دارد. اهمیت فرهنگ در صنعت بانکداری و تاثیر آن بر کارکردهای روزانه کارکنان و مدیران اجتناب‌ناپذیر است. کارکنان و مدیران به طور مداوم در حال تعامل با طیف متنوعی از همکاران و مشتریان با پیشینه‌های فرهنگی متفاوت هستند. (خان^۳ و همکاران، ۲۰۲۲). با این حال، طبق بررسی تحقیق ما ادبیات در مورد نقش و جایگاه صلاحیت فرهنگ در صنعت بانکداری نایاب است. لذا این مطالعه ادبیات مربوط به صلاحیت فرهنگی در صنعت بانکداری و شیوه‌های مؤثر برای دستیابی به فرهنگ در بخش مالی را تقویت و راه‌های تحقیقاتی آینده را برای گسترش بیشتر این مفهوم در حوزه‌های غیرپزشکی ارائه می‌دهد. در همین راستا در پژوهش حاضر به این سوال پرداخته شده که مدل صلاحیت فرهنگی مدیران صنعت بانکداری چگونه است؟

روش پژوهش

پژوهش به لحاظ هدف، بنیادی-کاربردی و همچنین، به لحاظ نوع داده‌ها، از نوع آمیخته اکتشافی (کیفی/کمی)

شد. همچنین برای بررسی پایایی ابزار در بخش کیفی از پایایی بین دو کدگذار استفاده شد. در این پژوهش ضریب پایایی بین کدگذاری های انجام شده ۷۹ درصد به دست آمد که بیانگر قابل قبول بودن آن است. همچنین برای بررسی روایی پرسشنامه در بخش کمی از روایی ظاهری^{۴۵}، محتوایی^{۴۶} و سازه^{۴۷} استفاده شد. در این پژوهش همچنین پایایی از طریق ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی^{۴۷} محاسبه شد که به شرح زیر است.

نفر را زنان تشکیل دادند. همچنین ۳۰ نفر دارای تحصیلات کارشناسی، ۱۵۲ نفر ارشد و ۲۰۸ نفر دکتری و بالاتر هستند. جهت جمع آوری اطلاعات از روش های کتابخانه ای و میدانی و ابزار پرسشنامه محقق ساخته بهره گرفته شده است. برای حصول اطمینان از روایی ابزار در بخش کیفی پژوهش و به منظور اطمینان خاطر از دقیق بودن یافته ها از دیدگاه پژوهشگر، از نظرات ارزشمند اساتید آشنا با این حوزه و متخصصان دانشگاهی که در این حوزه خبره و مطلع بودند استفاده شد. هم چنین به طور همزمان از مشارکت کنندگان در تحلیل و تفسیر داده ها کمک گرفته

جدول ۱ - اطلاعات پرسشنامه و محاسبه روایی و پایایی ابزار

ابعاد	مولفه	ضریب آلفای کرونباخ	CR	AVE	MSV
صلاحیت فرهنگی	صلاحیت شناختی	۰,۷۸۹	۰,۷۳۲	۰,۵۶۲	۰,۸۹۵
	صلاحیت عاطفی	۰,۷۲۱	۰,۷۱۲	۰,۵۹۸	۰,۷۴۱
	صلاحیت رفتاری	۰,۸۲۵	۰,۷۹۱	۰,۶۲۱	۰,۷۴۵
عوامل اثرگذار	ویژگی های جمعیت شناختی	۰,۷۹۳	۰,۷۵۲	۰,۵۴۷	۰,۸۹۵
	ویژگی های شخصیتی	۰,۷۵۱	۰,۷۳۲	۰,۵۶۳	۰,۷۳۲
	عوامل ارتباطی	۰,۸۲۵	۰,۷۱۲	۰,۶۹۸	۰,۸۹۵
پیامدها	پیامد مدیران	۰,۹۱۲	۰,۷۳۶	۰,۶۶۶	۰,۷۶۲
	پیامد کارکنان	۰,۷۱۳	۰,۷۸۹	۰,۶۳۲	۰,۷۱۲
	پیامد سازمان	۰,۸۲۳	۰,۷۶۲	۰,۵۳۵	۰,۷۶۵
موانع	موانع فرهنگی	۰,۸۴۱	۰,۷۳۳	۰,۶۳۲	۰,۷۵۱
	موانع ساختاری	۰,۷۳۲	۰,۷۹۸	۰,۶۷۴	۰,۸۳۳
	موانع فردی	۰,۷۱۲	۰,۷۸۹	۰,۶۰۳	۰,۸۱۲
بستر	بسترهای سازمانی	۰,۷۸۹	۰,۷۳۲	۰,۵۷۴	۰,۸۳۲
	بسترهای فرهنگی	۰,۸۳۲	۰,۷۴۱	۰,۶۳۲	۰,۷۵۱
راهبرد	راهبردهای فرهنگی	۰,۸۱۱	۰,۷۸۸	۰,۶۴۷	۰,۸۱۲
	راهبردهای سازمانی	۰,۸۹۶	۰,۷۵۲	۰,۵۹۹	۰,۷۲۱

داده ها در بخش کیفی از تحلیل تم (کدگذاری باز، محوری و انتخابی) استفاده شد. تحلیل داده ها، محور اصلی نظریه برخاسته از داده ها است. در بخش کمی با توجه به سؤال های پژوهش از روش های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. برای توصیف ویژگی های جمعیت شناختی که داده های آن از

با توجه به جدول فوق می توان گفت: پایایی ابعاد مورد تائید است زیرا آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی بالای ۰,۷ است و همچنین $AVE > 0.5$ است. روایی همگرا مورد تائید است، زیرا $CR > 0.7$ ؛ $AVE > 0.5$ ؛ $CR > AVE$ و همین طور روایی واگرا نیز مورد تائید است. در خصوص روش تجزیه و تحلیل

معادلات ساختاری^{۵۸} با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS-21، v21 Smart PLS-v2 بهره گرفته شد.

یافته‌های پژوهش

در ابتدا در بخش کیفی با تکیه بر بررسی‌های صورت گرفته به شناسایی ابعاد و مولفه‌های مدل پرداخته شد. به دلیل طولانی بودن فرایند کدگذاری، جدول نهایی حاصل از سه مرحله کدگذاری به شرح جدول زیر است.

پرسشنامه به دست آمد از درصد، فراوانی، جداول، اشکال و نمودار استفاده شد و همچنین به منظور توصیف متغیرهای پژوهش از میانگین، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی بهره گرفته شد. لازم به ذکر است که عملیات مربوط به آمار توصیفی با استفاده از نرم‌افزار Spss-21 انجام شد. همچنین در بخش استنباطی برای پاسخ به سؤال‌های پژوهش از آزمون‌هایی نظیر آزمون تی تک نمونه‌ای، تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی

جدول ۲- شاخص‌ها، مولفه‌ها و ابعاد مدل

ابعاد	مولفه	شاخص
صلاحیت شناختی	صلاحیت شناختی	نگرش فرهنگی
		دانش فرهنگی
		آگاهی فرهنگی
		انگیزه فرهنگی
		انعطاف‌پذیری فرهنگی
		شناخت فرهنگی
		باورهای فرهنگی
صلاحیت فرهنگی	صلاحیت عاطفی	باز بودن
		حساسیت فرهنگی
		تمایل فرهنگی
		فروتنی فرهنگی
		توانمندسازی فرهنگی
		تجربه فرهنگی
		مهارت فرهنگی
صلاحیت رفتاری	صلاحیت رفتاری	تمایل حمایت
		خوداندیشی و نقد
		زبردستی فرهنگی
		عملکرد فرهنگی
		مهارت ارزیابی فرهنگی
		سابقه کار
		سن
عوامل اثرگذار	ویژگی‌های جمعیت شناختی	جنسیت
		تحصیلات
		مهارت‌های زبانی خوب
	ویژگی‌های شخصیتی	پیشینه اقلیتی مثبت
		آگاهی از تفاوت‌های ارزشی

هوش فرهنگی				
برونگرایی				
پذیرای تجربیات جدید بودن				
توافق پذیری				
مطالعات تبادل	عوامل ارتباطی			
فعالیت‌های فرهنگی				
آموزش مداوم				
مواجهه مکرر با فرهنگ‌های مختلف				
درک تنوع فرهنگی	پیامد مدیران			
کفایت فرهنگی				
حرفه ای شدن در شغل				
توسعه شناختی				
تحمل تعارض و ابهام				
تطابق و سازگاری				
مدیریت استرس				
کاهش رفتار سیاسی نامشروع				
رضایت کارکنان			پیامد کارکنان	
نگرش مثبت				
تعهد				
احساس عدالت و برابری در فرصت‌های شغل				
نوع دوستی و یاری رساندن				
تجربه جویی فعال				
کاهش رفتار انحرافی	پیامد سازمان			
افزایش کیفیت خدمات				
اثربخشی				
جو سازمانی لیبرال	موانع فرهنگی			
وجود تعصبات نژادی				
نگرش‌های فرهنگی				
نگاه جنسیتی	موانع ساختاری			
فقدان دانش فرهنگی و کاربرد آن در عمل				
قوانین و مقررات				
اخلاق مداری				
معاشرت	موانع فردی			
ارتباطات ضعیف زبانی				
برگزاری کارگاه‌های آموزش	بسترهای سازمانی	بستر		
ایجاد ظرفیت یادگیری تیمی به منظور اصلاح و بهبود عملکرد				
فضای کالبدی سازمان	بسترهای فرهنگی			
نهادینه سازی یادگیری فرهنگی				

غوطه ور شدن در فرهنگ‌های مختلف		
نگرش درست نسبت به تفاوت‌های فرهنگی		
تدوین فرآیند آموزش تعصب زدایی	راهبردهای فرهنگی	راهبرد
ایجاد نگرش مثبت به تنوع فرهنگ		
ایجاد آگاهی‌های سیاسی	راهبردهای سازمانی	
پیاده سازی نظام شایسته سالاری		
استقرار نظام شایستگی		
آماده سازی آموزشی		

نتایج حاصل از تحلیل‌ها نشان می‌دهد که از میان ۷۲ شاخص (گویه) موجود، ۱۶ مؤلفه اصلی قابل شناسایی است. در ادامه و در بخش کمی، به توصیف

آماري متغيرهاي پژوهش پرداخته شد که در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۳- مشخصه‌های آماری مدل پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشیدگی
صلاحیت فرهنگی	۳,۳۰۷	۰,۶۶۳	۰,۶۰۴	-۰,۳۹۵
صلاحیت شناختی	۳,۲۲	۰,۶۹۱	۰,۶۴۳	-۰,۲۹۰
صلاحیت عاطفی	۳,۳۴	۰,۷۳۲	۰,۴۸۵	-۰,۱۵۷
صلاحیت رفتاری	۳,۵۴	۰,۶۷۶	۰,۳۶۵	-۰,۵۹۶
عوامل اثرگذار	۳,۳۰۶	۰,۸۱۸	۰,۳۹۸	-۰,۴۰۶
ویژگی‌های جمعیت شناختی	۳,۲۲	۰,۶۹۱	۰,۶۰۲	-۰,۳۰۵
ویژگی‌های شخصیتی	۳,۳۹	۰,۷۶۷	۰,۶۳۲	-۰,۲۴۶
عوامل ارتباطی	۳,۲۶	۰,۹۰۰	۰,۲۵۶	-۰,۱۳۳
پیامدها	۳,۳۴۰	۰,۶۵۰	۰,۵۶۹	-۰,۴۵۵
پیامد مدیران	۳,۵۴	۰,۶۷۶	۰,۳۶۵	-۰,۵۹۶
پیامد کارکنان	۳,۱۸	۰,۸۰۶	۰,۵۶۷	-۰,۱۳۱
پیامد سازمان	۲,۹۹	۰,۸۵۴	۰,۳۰۰	-۰,۵۶۰
موانع	۳,۲۴۷	۰,۷۹۲	۰,۳۶۹	-۰,۳۱۹
موانع فرهنگی	۳,۴۹۳	۰,۸۷۴	-۰,۱۷۰	۰,۱۳۷
موانع ساختاری	۳,۲۵۶	۰,۹۰۶	-۰,۲۴۳	۰,۰۶۵
موانع فردی	۲,۹۹۵	۰,۹۱۶	۰,۲۳۴	-۰,۳۳۵
بسترها	۳,۰۵۵	۰,۸۵۷	۰,۰۸۴	-۰,۴۴۲
بسترهای سازمانی	۳,۱۱۵	۰,۸۵۶	۰,۰۷۸	-۰,۳۴۹
بسترهای فرهنگی	۲,۹۹۵	۰,۹۹۸	-۰,۰۰۵	-۰,۷۶۸
راهبردها	۳,۳۴۸	۰,۷۱۸	۰,۴۵۵	-۰,۳۶۱
راهبردهای فرهنگی	۳,۲۴۹	۰,۸۶۵	-۰,۰۰۳	-۰,۳۴۴
راهبردهای سازمانی	۳,۴۴۷	۰,۷۳۲	۰,۲۵۲	-۰,۰۸۵

و پیامد سازمان دارای میانگین بالای ۳ هستند. همچنین نتیجه آزمون تی تک نمونه‌ای برای بررسی وضعیت مولفه‌ها در جدول زیر آورده شده است.

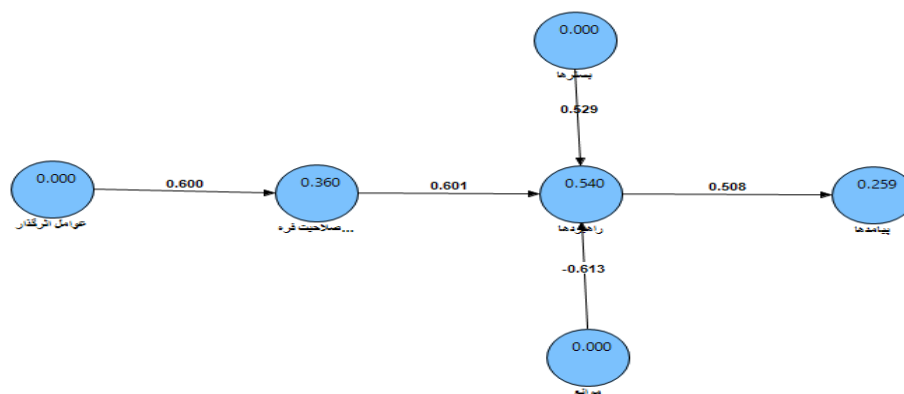
اطلاعات جدول مشخصه‌های آماری همچون میانگین، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی را برای متغیرهای پژوهش نشان می‌دهد. بر اساس نتایج، تمامی متغیرهای مدل به جز موانع فردی و بسترهای فرهنگی

جدول ۴- آزمون تی تک نمونه‌ای به منظور بررسی وضعیت موجود

ارزش آزمون = ۳			Sig.	مقدار تی	مولفه	ابعاد
فاصله اطمینان ۹۵٪ از اختلاف		اختلاف میانگین				
حد بالا	حد پایین					
۳,۳۰	۳,۱۴	۳,۲۲	۰,۰۰۰	۸۰,۷۴	ویژگی‌های جمعیت شناختی	عوامل موثر
۳,۴۸	۳,۳۰	۳,۳۹	۰,۰۰۰	۷۶,۶۰	ویژگی‌های شخصیتی	
۳,۳۶	۳,۱۵	۳,۲۶	۰,۰۰۰	۶۲,۲۷	عوامل ارتباطی	
۳,۳۰	۳,۱۴	۳,۲۲	۰,۰۰۰	۸۰,۷۳	صلاحیت شناختی	ابعاد تشکیل دهنده صلاحیت فرهنگی
۳,۴۲	۳,۲۵	۳,۳۴	۰,۰۰۰	۷۹,۰۶	صلاحیت عاطفی	
۳,۶۱	۳,۴۶	۳,۵۴	۰,۰۰۰	۹۰,۷۱	صلاحیت رفتاری	
۳,۶۱	۳,۴۶	۳,۵۴	۰,۰۰۰	۹۰,۷۱	پیامد مدیران	پیامدها
۳,۲۷	۳,۰۹	۳,۱۸	۰,۰۰۰	۶۸,۵۱	پیامد کارکنان	
۳,۰۸۷	۲,۸۹	۲,۹۹	۰,۰۰۰	۷۸,۹۹	پیامد سازمان	

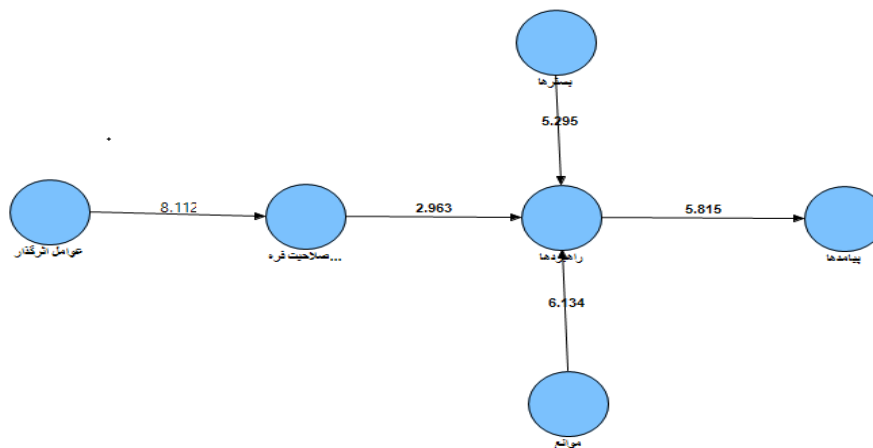
عدد ۳ کمتر است، می‌توان گفت وضعیت این مولفه در حد مطلوبی قرار ندارد و نیازمند تقویت است. در ادامه برای سنجش روابط میان متغیرها از مدل معادلات ساختاری و نرم‌افزار smartPLS بهره گرفته شد. ضرایب مسیر و معناداری مدل تحقیق به شرح شکل‌های ۱ و ۲ است.

همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود، سطح معناداری در همه مولفه‌ها کمتر از ۰,۰۵ می‌باشد و بنابراین فرض صفر با ۹۵ درصد اطمینان برای این مولفه‌ها رد و فرض پژوهش تأیید می‌شود. به عبارت دیگر، وضعیت این مولفه‌ها در حد مطلوب (با توجه به اختلاف میانگین که اعدادی مثبت هستند) است. برای مولفه پیامد سازمان با توجه به اینکه اختلاف میانگین از



شکل ۱- ضرایب مسیر مدل

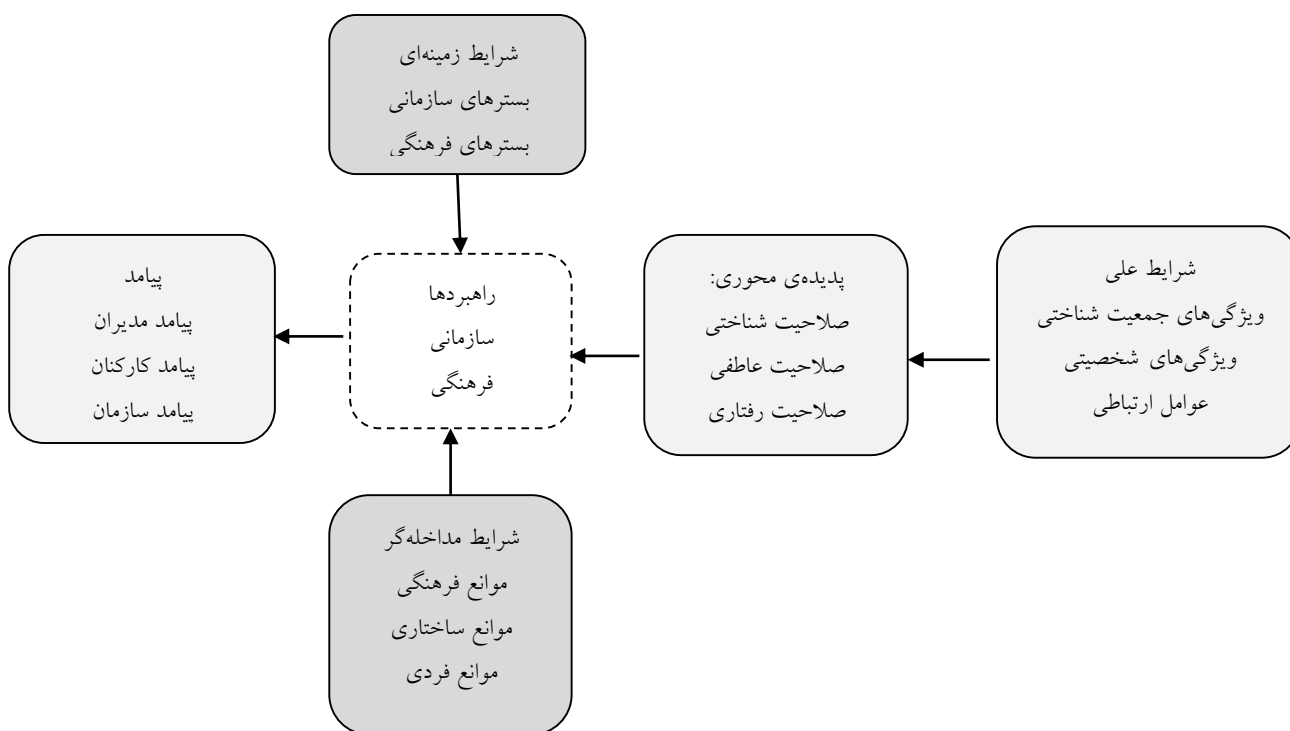
همانگونه که ملاحظه می‌شود میزان ضرایب مسیر برای تمامی مسیرهای مدل بیشتر از ۰,۵ است که می‌توان گفت شدت مسیر مناسب است.



شکل ۲- معناداری مدل

برابر با ۰,۶۹۳ محاسبه شد که نشان دهنده برازش مدل است. براساس بررسی‌های صورت گرفته، مدل پژوهش حاضر به شکل زیر ارائه می‌شود.

براساس نتایج، میزان ضرایب مسیر برای بررسی روابط میان متغیرهای پژوهش بالای ۰/۵ است. همچنین معناداری بالای ۱/۹۶ نشان دهنده معنادار بودن روابط است. همچنین میزان ضریب GOF برای مدل تحقیق



شکل ۳- مدل مفهومی پژوهش

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

براساس نتایج حاصل از بررسی متون و مصاحبه با خبرگان، صلاحیت فرهنگی دارای سه مولفه صلاحیت شناختی، صلاحیت عاطفی و صلاحیت رفتاری است. صلاحیت شناختی شامل نگرش فرهنگی، دانش فرهنگی، آگاهی فرهنگی، انگیزه فرهنگی، انعطاف‌پذیری فرهنگی، شناخت فرهنگی و باورهای فرهنگی می‌باشد. مدیران فرهنگی موفق، مدیرانی هستند که آگاهی‌ها و اطلاعات لازم و کافی از پیشینه‌ی فرهنگ دینی و ملی خود را دارند و با حوادث و وقایع گذشته و سرگذشت‌های عبرت‌آموز و تلخ و شیرین آن و نیز چهره‌ها و شخصیت‌های ملی و نیز آداب، سنن، قواعد و قوانین کشور، آشنا هستند. کامفینا (۱۹۹۹)، خضرلو و مختاری (۱۳۹۴)، در تحقیقات خود بر نگرش فرهنگی، دانش فرهنگی و آگاهی فرهنگی تاکید کردند. صلاحیت عاطفی از باز بودن، حساسیت فرهنگی، تمایل فرهنگی، فروتنی فرهنگی، توانمندسازی فرهنگی و تجربه فرهنگی تشکیل شده است. صلاحیت عاطفی دسته‌ای از صلاحیت‌ها و ویژگی‌هایی است که برای مدیران فرهنگی ضروری است به حوزه‌ی احساسات و عواطف آنها بازگشت دارد؛ به این معنا یک مدیر فرهنگی از حیث عاطفی و به لحاظ احساسات باید برخوردار از عواطف و احساسات خاصی باشد که او را در کار فرهنگی خویش یاری و مدد می‌رساند. این ویژگی‌ها نسبت به سایر ویژگی‌ها نقش محوریت دارند و اساساً احساسات، موتور محرکه رفتارهای آدمی است. صلاحیت رفتاری شامل مهارت فرهنگی، تمایل حمایت، خوداندیشی و نقد، زبردستی فرهنگی، عملکرد فرهنگی و مهارت ارزیابی فرهنگی می‌باشد. یک مدیر، بایستی توانایی و تجربه استفاده از ابزارها، تکنیک‌ها، روش‌ها و رویه‌های عمل برای انجام یک وظیفه مشخص را داشته باشد.

مهارت‌های زبانی خوب، پیشینه اقلیتی مثبت،

آگاهی از تفاوت‌های ارزشی، هوش فرهنگی، برونگرایی، پذیرای تجربیات جدید بودن و توافق‌پذیری بعنوان ویژگی‌های شخصیتی فرهنگ در تحقیق حاضر برجسته شده‌اند. مدیریت فرهنگی از جمله مواردی است که محور و زیربنای اساسی توسعه اقتصادی پایدار محسوب می‌شود. فرهنگ، به عنوان مجموعه باورها، نگرش‌ها و اعتقادهای قلبی یک گروه و جامعه، تشکیل دهنده شیوه زندگی آنها است. زمانی که شیوه زندگی جامعه بر مبنای فرهنگ قوی علمی و توسعه یافته قرار گرفت، به راحتی می‌توان بنیادهای توسعه پایدار را بر آن استوار ساخت. از این رو، لازم است مجموعه‌ای از مهارت‌ها و شایستگی‌هایی که مناسب شرایط فرهنگی است برای مدیران این حوزه شناسایی شده، بر آن مبنای مدیران فرهنگی محک بخورند. برای توسعه فرهنگی رهبران، سیاستگذاران و مدیران فرهنگی نقش اساسی و محوری را به عهده دارند. هوش فرهنگی بینش‌های فردی را در بر می‌گیرد که برای انطباق با موقعیت‌ها و تعامل‌های میان فرهنگی و حضور موفق در گروه‌های کاری چند فرهنگی، مفید است. در این راستا رپو (۲۰۱۷)، پارک و همکاران (۲۰۱۷)، لین و همکاران (۲۰۱۹) و لی (۲۰۲۰) در تحقیقات مشابه به مهارت‌های زبانی خوب، پیشینه اقلیتی مثبت، آگاهی از تفاوت‌های ارزشی و هوش فرهنگی اشاره کردند. عوامل ارتباطی نظیر مطالعات تبادللی، فعالیت‌های فرهنگی، آموزش مداوم و مواجهه مکرر با فرهنگ‌های مختلف بسیار حایز اهمیت می‌باشد. سازمان بعنوان یک نهاد اجتماعی به دلیل اهداف بنیادی، نوعی ارتباطات سازمانی بین افراد برقرار می‌کند، در این زمینه ارتباطات و چگونگی جهت‌گیری آنها به سمت اهداف سازمانی از نکات ضروری مورد توجه مدیران است. مدیران نیز دریافته‌اند که ارتباط موثر با منابع انسانی و درک انگیزه‌های ارتباطی کارکنان در توفیق آنان برای دستیابی به اهداف طراحی شده

واسطه توانایی درک تفاوت‌های فرهنگی، می‌تواند ابهامات و تعارض‌ها را در سازمان درک کنند و با سایرین تطابق و سازگاری بالایی دارند. در نهایت این افراد می‌توانند استرس‌ها را در سازمان کاهش داده و رفتارهای جهت‌گیرانه را کاهش دهند. در این راستا خضرلو و مختاری (۱۳۹۴)، فرانک (۲۰۰۷)، پارک و همکاران (۲۰۱۷)، ساه (۲۰۰۴) بر صلاحیت فرهنگی، کفایت فرهنگی، حرفه‌ای شدن در شغل و توسعه شناختی به عنوان مهم‌ترین پیامدهای مدیران تأکید داشتند.

همچنین صلاحیت فرهنگی دستاوردهایی را برای کارکنان به همراه خواهد داشت. به دلیل نگرش مثبتی که مدیران فرهنگی به تفاوت‌های موجود دارند، معمولاً کارکنان از شغل و جایگاه خود در سازمان رضایت دارند و نگرشی مثبتی به سازمان خواهند داشت. در این‌گونه سازمان‌ها عدالت و برابری وجود دارد و افراد با فرهنگ‌های مختلف شانس برابری برای داشتن جایگاه شغلی دارند. در سازمان نگاه‌های جهت‌گیرانه وجود ندارد و جو دوستانه در سازمان وجود دارد که منجر به کاهش رفتارهای انحرافی در کارکنان خواهد شد. در نهایت دستاورد صلاحیت فرهنگی مدیران در سطح کلان‌تر و در سطح سازمان بررسی می‌شود. وجود رهبرانی با صلاحیت‌های فرهنگی منجر به ایجاد جو برابری و عدالت در سازمان می‌شود که انگیزه خدمت‌رسانی در کارکنان را افزایش می‌دهد. در نتیجه کارکنان با انگیزه بالا خدماتی با کیفیت‌تر به مراجع کنندگان ارائه می‌کنند. این خدمات با کیفیت منجر به ایجاد اثربخشی و بهره‌وری بالایی در کارکنان شده و جو سازمانی را تغییر خواهد داد. این یافته‌ها توسط لین و همکاران (۲۰۱۹)، ساه (۲۰۰۴)، هندرسون و همکاران (۲۰۱۸) تأیید شده است. طی مصاحبه با خبرگان حوزه مربوطه، راهبردهای پیاده‌سازی در دو بعد فرهنگی و سازمانی مطرح شدند. تدوین فرآیند آموزش

سازمان عامل موثری است. مدیران باید مهارت‌های لازم را جهت اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌های سازمانی، تعامل با کارکنان و پاسخ‌دهی موثر به آنها در اختیار داشته باشند. یکی از این مهارت‌های اساسی در مدیریت منابع انسانی برقراری ارتباطات موثر است. کارآمدی مدیر بستگی به توانایی او در برقراری ارتباطات با کارمندان دارد، چنانچه این نقش را به نحو مطلوب ایفا کند، تاخیر کار از میان می‌رود، سوءتفاهم‌ها، ابهام‌ها و موانع به حداقل می‌رسد و هماهنگی در زمینه‌های کنترل فراهم می‌شود. نقصان در مهارت‌های ارتباطی باعث کاهش احتمال موفقیت مدیر و در نهایت سازمان می‌شود. مدیران سطوح مختلف مسئول ایجاد ارتباطات صحیح در سازمان هستند، بنابراین باید از کم و کیف فرایند ارتباطی آگاه باشند و نحوه‌ی برقراری ارتباطات موثر را بدانند.

بررسی‌ها نشان داد پیامدهای صلاحیت فرهنگی مدیران شامل مولفه‌های پیامد مدیران (درک تنوع فرهنگی، کفایت فرهنگی، حرفه‌ای شدن در شغل، توسعه شناختی، تحمل تعارض و ابهام، تطابق و سازگاری، مدیریت استرس و کاهش رفتار سیاسی نامشروع)، پیامد کارکنان (رضایت کارکنان، نگرش مثبت، تعهد، احساس عدالت و برابری در فرصت‌های شغل، نوع دوستی و یاری رساندن، تجربه جویی فعال و کاهش رفتار انحرافی)، پیامد سازمان (افزایش کیفیت خدمات، اثربخشی و جو سازمانی لیبرال) می‌باشد. این تحقیق نشان داد مدیرانی که دارای صلاحیت فرهنگی هستند و قوانین فرهنگی را در سازمان رعایت می‌کنند، پیش از ایجاد دستاورد برای سایرین، دستاوردهای مثبتی برای خود ایجاد می‌کنند. این افراد اغلب دارای صلاحیت فرهنگی هستند که این امر یکی از ویژگی‌های مهم مدیران است. این افراد به واسطه این صلاحیت در شغل خود حرفه‌ای شده و به توسعه شناختی دست پیدا می‌کنند. این افراد همچنین به

است. تنوع در زبان، سبک زندگی، شیوه معیشت، آداب و رسوم و سنت‌ها به سادگی قابل مشاهده است و وجود اقشار و طبقات گوناگون اجتماعی نیز این پیچیدگی را بیشتر می‌کند. در این میان با عنایت به نقش محوری و پیچیده انسان در فرآیند تولید و تحقق ساختن اهداف سازمانی، برعهده گرفتن مسؤلیت اداره و هدایت او امری بسیار خطیر و مستلزم برخورداری از مهارت‌ها و قابلیت‌های خاصی می‌باشد. توسعه فرهنگی به عنوان زیربنای توسعه پایدار اقتصادی، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. از راه ایجاد و توسعه فرهنگ پشتیبانی کننده از جامعه، می‌توان مسیر توسعه را هموار کرد. فرهنگ بعنوان شیوه زندگی مردم است و برای توسعه و بهبود شیوه‌های مطلوب زندگی و کار، نیاز است فرهنگ نیز مورد اصلاح قرار گیرد. برای تحقق این هدف نهادهای رسمی و غیررسمی فرهنگی به عنوان سیاستگذار تغییرهای فرهنگی نیازمند مدیران حرفه‌ای هستند. مهم‌ترین دستاورد این تحقیق این بود که داشتن صلاحیت فرهنگی مدیران در بانک‌ها عاملی مهم است. زیرا پیامدهایی را در سطح مدیران، کارکنان و سازمان به همراه خواهد داشت. در راستای نتایج حاصل از پژوهش، پیشنهاداتی زیر به مدیران و دست‌اندرکاران بانک‌های دولتی به خصوص بانک ملی ارائه می‌شود: اول، از آنجا که تحقیق نشان داد ویژگی‌های جمعیت شناختی بر ایجاد صلاحیت فرهنگی مدیران تاثیرگذار است. در این راستا پیشنهاد می‌شود در انتخاب مدیران بانک‌های دولتی به خصوص بانک ملی به این ویژگی‌ها توجه شود. بهتر است افرادی با سابقه کاری بالا برای این کار انتخاب شوند. همچنین میزان تحصیلات مدیران در این زمینه موثر است و پیشنهاد می‌شود در هنگام انتخاب مدیران به این ویژگی‌ها توجه شود. علاوه بر این، در انتخاب مدیران، افرادی که پیشینه اقلیتی مثبتی در این زمینه دارند برای پست‌های مدیریتی انتخاب شوند. در این

تعصب‌زدایی، ایجاد نگرش مثبت به تنوع فرهنگ و ایجاد آگاهی‌های سیاسی و پیاده‌سازی نظام شایسته سالاری، استقرار نظام شایستگی و آماده‌سازی آموزشی از مهم‌ترین راهبردهایی که در این تحقیق برای پیاده‌سازی صلاحیت فرهنگی مدیران ارائه شده است. پیاده‌سازی صلاحیت فرهنگی را برای مدیران شعب بانک ملی مستلزم ایجاد بسترهای سازمانی و بسترهای فرهنگی می‌باشد. برگزاری کارگاه‌های آموزش، ایجاد ظرفیت یادگیری تیمی به منظور اصلاح و بهبود عملکرد و فضای کالبدی سازمان به همراه نهادینه‌سازی یادگیری فرهنگی، غوطه‌ور شدن در فرهنگ‌های مختلف و نگرش درست نسبت به تفاوت‌های فرهنگی ضروری و اجتناب‌ناپذیر می‌باشد. در این تحقیق سه دسته موانع فرهنگی، شامل وجود تعصبات نژادی، نگرش‌های فرهنگی و نگاه جنسیتی، موانع ساختاری، شامل فقدان دانش فرهنگی و کاربرد آن در عمل و قوانین و مقررات و موانع فردی، ناظر بر اخلاق‌مداری، معاشرت و ارتباطات ضعیف زبانی برای پیاده‌سازی اثربخش صلاحیت فرهنگی مدیران ظهور یافت. در یک جمع‌بندی کلی می‌توان گفت مدل ارائه شده در پژوهش حاضر جنبه‌های متفاوتی از عوامل اثرگذار و پیامدهای صلاحیت فرهنگی مدیران را مدنظر قرار داده است که در سایر تحقیقات و مدل‌های صلاحیت فرهنگی مدنظر قرار نگرفته‌اند. سایر مدل‌ها بر جنبه‌ها و ابعاد خاصی تاکید داشته‌اند و دیدگاهی جامع و کل‌نگر در این زمینه وجود نداشت. در نتیجه مدیران و دست‌اندرکاران صنعت بانکداری در کشور می‌توانند از نتایج پژوهش حاضر بهره ببرند. یافته‌های حاصل از تحقیق حاضر نشان می‌دهد که جهت ایجاد صلاحیت فرهنگی مدیران در صنعت بانکداری، باید از الگوی پیشنهادی این پژوهش و به ترتیب سطوح مختلف آن عمل نمایند. ایران از جمله کشورهای جهان است که در آن خرده فرهنگ‌های مختلف قابل مشاهده

منتظری، احمد، باصری، فقیه حبیبی، بهنیا و مسیح (۲۰۱۹). بررسی نسبت تنوع فرهنگی در ایران و حقوق بشر. فصلنامه علمی-پژوهشی پژوهش‌های سیاسی جهان اسلام.

خضرلو، س و مختاری، ج (۱۳۹۴). صلاحیت فرهنگی در آموزش پرستاری: مقاله مروری. مجله ایرانی اخلاق و تاریخ پزشکی.

درینی، ولی محمد، نامدار جویمی، احسان (۱۳۹۷). بررسی ارتباط تعامل بین فرهنگی با صلاحیت بین فرهنگی با رویکرد معادلات ساختاری. فصلنامه علمی مطالعات میان فرهنگی.

Aghajanian, A (1983). Ethnic Inequality in Iran: An Overview. *International Journal of Middle East Studies*.

Aguirre León, G, Serrano Orellana, B & Sotomayor Pereira, G (2017). The leadership of the managers of the SMEs of Machala. *University and Society Magazine*.

Akhbari, M & ZOU, A. H (2010). A geopolitical analysis of ethnicity in Iran, with an emphasis on challenges and opportunities.

Alizadeh, S & Chavan, M (2016). Cultural competence dimensions and outcomes: a systematic review of the literature. *Health & social care in the community*.

Amaram, D. I (2007). Cultural diversity: Implications for workplace management. *Journal of Diversity Management (JDM)*.

Anonby, E, Taheri-Ardali, M & Hayes, A (2019). The Atlas of the Languages of Iran (ALI): A research overview. *Iranian studies*.

Bartel-Radic, A & Giannelloni, J. L (2017). A renewed perspective on the measurement of cross-cultural competence: An approach through personality traits and cross-cultural knowledge. *European Management Journal*.

Bekesiene, S, Petrauskaite, A & Kazlauskaite Markeliene, R (2021). Nepotism and Related Threats to Security and Sustainability of the Country: The Case of Lithuanian Organizations. *Sustainability*.

Bennett, B & Gates, T. G (2019). Teaching cultural humility for social workers serving LGBTQI Aboriginal communities in

راستا باید به میزان هوش فرهنگی مدیران اعزامی به مناطق جغرافیایی غیرهمسان با پیشینه متفاوت توجه شود. دوم، در راستای افزایش تطابق‌پذیری و سازگاری افراد با فرهنگ‌های متفاوت، نحوه چینش بخش‌ها و شعب بانک‌ها به گونه‌ای باشد که افراد با تفاوت‌های فرهنگی و زبانی در کنار یکدیگر و با هدفی یکسان فعالیت کنند تا نسبت به تفاوت‌های یکدیگر و پذیرش تنوع آمادگی یابند.

سوم، برای تقویت نگرش مثبت و ایجاد ارتباطات مثبت، به ایجاد گروه‌های کاری و تقویت فرهنگی کار تیمی در سازمان پرداخته شود. لازم است افراد در فعالیت‌های فرهنگی شرکت کرده و سازمان جهت آشنایی بیشتر کارکنان با فرهنگ‌های متفاوت جامعه، به برگزاری جشنواره‌ها و همایش‌های فرهنگی بپردازد. چهارم، پیشنهاد می‌شود بانک جهت انتخاب کارکنان خود تفاوت‌های جنسیتی را مدنظر قرار ندهد و به صورت عادلانه به انتخاب افراد با فرهنگ‌ها و جنسیت‌های متفاوت بپردازد و از وجود زنان در پست‌های مدیریتی و سرپرست، بیشتر بهره گرفته شود. در واقع تلاش شود تا انتخاب مدیران و کارکنان در سازمان تنها براساس نظام شایسته‌سالاری باشد و افراد بدون در نظر گرفتن تعصبات نژادی و جنسیتی تنها براساس توانایی و تخصص انتخاب شوند.

منابع

اسدی‌ذاکر، مرضیه، عبادی، عباس، مولوی‌نژاد، شهزان و یداللهی، صفورا (۱۳۹۹). شایستگی فرهنگی در پرستاری بالینی: یک مطالعه کیفی. *آرشیو بین‌المللی علوم بهداشتی*.

عاشقی، حسن؛ فهروانی، محمد؛ قورچیان، نادرقلی (۱۳۹۶). تدوین الگوی مفهومی طراحی برنامه آموزش مدیران مبتنی بر شایستگی مدیریتی: پژوهشی کیفی. *نوآوری‌های مدیریت آموزشی*.

in the environmental and social performance of organizations. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.

Khan, M. A, GU, L, Khan, M. A & Meyer, N (2022). The effects of national culture on financial sector development: Evidence from emerging and developing economies. *Borsa Istanbul Review*.

Kwan, L. Y. Y, Leung, A. K. Y & Liou, S (2018). Culture, creativity, and innovation. *Journal of Cross-Cultural Psychology*.

Kohli, H. K, Huber, R & Faul, A. C (2010). Historical and theoretical development of culturally competent social work practice. *Journal of Teaching in Social Work*.

Kumra, T, Hsu, Y. J, Cheng, T. L, Marsteller, J. A, McGuire, M & Cooper, L. A (2020). The association between cultural competence and teamwork climate in a network of primary care practices. *Health care management review*.

Lekas, H. M, Pahl, K & Fuller Lewis, C (2020). Rethinking cultural competence: shifting to cultural humility. *Health Services Insights*.

Lo, A. W (2015). The Gordon Gekko effect: The role of culture in the financial industry (No. w21267). National Bureau of Economic Research.

Mensah, D. E. B. O. R. A. H (2020). The Impact of Workforce Diversity on Cross-Cultural Communication Competence and Task Performance of Employees in Multinational Companies in Ghana (Doctoral dissertation, University Of Ghana).

Nair, V.V (2014). Behavioural competency management with special reference to commercial banks headquartered in Kerala (Doctoral dissertation). <https://shodhganga.inflibnet.ac.in/handle/10603/55411>.

Nematollahi, M, Farokhzadian, J, Nayeri, N. D, Darban, F & Faramarzpour, M (2022). Explaining the educational challenges in the path of cultural competence: The experiences of Iranian nursing students. *Journal of Professional Nursing*.

Palmer, S (2020). Black employees hold just 1.5 per cent of senior roles, research reveals.

Australia. *Social Work Education*.

Cai, D. Y (2016). A concept analysis of cultural competence. *International Journal of Nursing Sciences*.

Chae, D.H & Lee, C.Y (2014). Development and psychometric evaluation of the Korean version of the cultural competence scale for clinical nurses. *Asian Nursing Research*.

Chen, W (2015). Mediatizing the network model of cultural capital: Network diversity, media use, and cultural knowledge along and across ethnic boundaries. *Social Networks*.

Claire, L (2022). *Cultural Encounter and Identity in the Neo-Latin World*. Bibliothèque d'Humanisme ET Renaissance.

Crespo, M. D. V, Betancourt, L. A. A, Joniaux, C. A. M & Monier, Y. P. R (2021). Evaluation of the impact of leadership competence in the administrative management of the banking system in Manta, Ecuador. *International Journal of Economic Perspectives*.

Cross, T. L (2013). Cultural competence. In *Encyclopedia of social work*.

Giger, J. N (2016). *Transcultural nursing-e-book: Assessment and intervention*. Elsevier Health Sciences.

Guerrero, E.G.andKim, A (2013). Organizational structure leadership and readiness for change and the implementation of organizational cultural competence in addiction health services, Evaluation and Program Planning.

Elling, R. C (2015). Tribal hands and minority votes: ethnicity, regionalism and elections in Iran. *Ethnic and Racial Studies*.

Elling, R. C & Saleh, A (2016). Ethnic minorities and the politics of identity in Iran. *Iranian Studies*.

Farashah, A & Blomquist, T (2021). Organizational culture and cultural diversity: an explorative study of international skilled migrants in Swedish firms. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*.

Hofstede, G (2011). *National cultures, organizational cultures, and the role of management, Values and Ethics for the 21st Century*. Madrid.

Islam, R, French, E & Ali, M (2022). Evaluating board diversity and its importance

- Sulit, V. F. C, Yang, N & Jael, S. A (2022). Nurses' Cultural Competence: A Meta-analysis. 8ISC Proceedings: Allied Health.
- Tezcür, G. M & Asadzade, P (2019). Ethnic nationalism versus religious loyalty: The case of Kurds in Iran. Nations and Nationalism.
- Thomas, J. J & Fujimura, C. K (2022). Conclusion: The Personal and Organizational Benefits of Being Cross-Culturally Competent. In Developing Cross-Cultural Competence for Leaders. Routledge.
- Vargas-Hernández, J. G & Ali, M. M (2022). Organizational Culture, Knowledge, Learning Organizations, and Innovation on Sustainable Organizations: Strategic Implications. In Smart Cities, Citizen Welfare, and the Implementation of Sustainable Development. IGI Global.
- Vezzali, L, Gocłowska, M. A, Crisp, R. J & Stathi, S (2016). On the relationship between cultural diversity and creativity in education: The moderating role of communal versus divisional mindset. Thinking Skills and Creativity.
- Weimer, N & Zemrani, A (2017). Assessing the level of cultural competencies in public organizations. Public Administration Quarterly.
- Yang, Y & Konrad, A. M (2011). Diversity and organizational innovation: The role of employee involvement. Journal of Organizational Behavior.
- Yari, A, Nedjat, S, Asadi-Lari, M & Majdzadeh, R (2017). Perceptions about Iranian-Kurds' ethnic-inequality in health. BMC international health and human rights.
- Yong, E. L (2019). Understanding cultural diversity and economic prosperity in Europe: a literature review and proposal of a culture-economy framework. Asian Journal of German and European Studies.
- Young, S & Lu, K (2018). Educational interventions to increase cultural competence for nursing students. International Journal of Organization Theory & Behavior.
- Peffer, S. L (2014). Legally competent public servants: State statutory and regulatory mandated cultural competence provisions. In Cultural competency for public administrators (pp. 40-54). Routledge.
- Rahayu, G. D. S & Nugraha, F. F (2018). Effect of cooperative learning model type team game tournament (TGT) on cross-cultural skills in learning science social knowledge in primary school. PrimaryEdu: Journal of Primary Education.
- Ratican, S, Miller, K. L, Kathleen Cripe, M, Ratican, C & Miller, S. M (2022). Harnessing Organizational Leadership and Cultural Competence to Attract and Retain Quality Teachers: The Case of Inner-City Schools. Journal of Education Human Resources.
- Rehman, J (2019). OHCHR|Iran: UNexpertsaysethnic, religiousminoritiesfacediscrimination.
- Russell, L (2020). Cultural competence as a technology of whiteness: race and responsabilisation in Scottish health and social care. International Journal of Human Rights in Healthcare.
- Sadeghi, N, Azizi, A, Tapak, L & Oshvandi, K (2022). Relationship between nurses' cultural competence and observance of ethical codes. Nursing Ethics, 09697330211072365.
- Saleh, A (2011). The Kurds in Iran: The Past, Present and Future.
- Salman, Mohammad; Ganie, Showkat Ahmad; Saleem, Imran (2020). Employee Competencies as Predictors of Organizational Performance: A Study of Public and Private Sector Banks. Management and Labour Studies.
- Song, J (2019). Essentials for Developing Cultural Competence in Occupational Therapy: The Cultural Competence Workshop for Occupational Therapy Practitioners (CCWOT),” Ph.D. thesis.
- Shepherd, S.M (2019). Cultural awareness workshops: limitations and practical consequences. BMC Medical Education.

یادداشت‌ها

۱ Kohli

۲ Russell

-
- ۳ Lektas
 ۴ Farashah & Blomquist
 ۵ Akhbari & ZOU
 ۶ Anonby
 ۷ Lo
 ۸ Aghajanian
 ۹ Elling
 ۱۰ Bekesiene
 ۱۱ Majer and Gooden
 ۱۲ Peffer
 ۱۳ Rehman
 ۱۴ Alizadeh & Chavan
 ۱۵ Thomas & Fujimura
 ۱۶ Kwan
 ۱۷ Yong
 ۱۸ Vezzali
 ۱۹ Amaram
 ۲۰ Elling and Saleh
 ۲۱ Yari
 ۲۲ Weimer & Zemrani
 ۲۳ Vargas
 ۲۴ Islam
 ۲۵ Madeleine Leininger
 ۲۶ Nursing and Anthropology: Two Worlds to Blend
 ۲۷ cai
 ۲۸ Cross
 ۲۹ Giger
 ۳۰ cultural skills
 ۳۱ cultural knowledge
 ۳۲ Cultural awareness
 ۳۳ cultural encounter
 ۳۴ Cultural Intelligence
 ۳۵ cultural desire
 ۳۶ Bennett & Gates
 ۳۷ Chae & Lee
 ۳۸ Rahayu and Nugraha
 ۳۹ Chen
 ۴۰ Shepherd
 ۴۱ Claire
 ۴۲ Bartel-Radic & Giannelloni
 ۴۳ Sulit
 ۴۴ Ratican
 ۴۵ Siskind
 ۴۶ Kumra
 ۴۷ Mensah
 ۴۸ Palmer
 ۴۹ Guerrero & Kim
 ۵۰ Song
 ۵۱ Salman et al
 ۵۲ Nair
 ۵۳ Khan
 ۵۴ Faced Validity
 ۵۵ Content Validity
 ۵۶ Construct Validity
 ۵۷ Composite Reliability (CR)
 ۵۸ Structural Equation Modeling (SEM)