

## بسته‌بندی، فیلمنامه‌ای از تجسم یک خلق تا تحقق یک اثر

وحید قاسمی<sup>۱\*</sup>، فرهاد توده روستا<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت مقاله: فروردین ماه ۱۳۹۱

تاریخ پذیرش مقاله: اردیبهشت ماه ۱۳۹۱

### چکیده

ارائه محصولی با سطح رضایت‌مندی مطلوب مشتری است و در این امر با یک نگاه تمام نما به تمام زوایای فرایند تبدیل تجسم خود از مرحله خلق ایده اولیه تا تحقق نهایی آن (بسته‌بندی مناسب محصول) می‌نگرد. آنچه که بسته‌بندی یک محصول را به مانند فیلمنامه‌ای موفق در آورده و گیشه‌ها را یکی پس از دیگری به تسخیر خود در خواهد آورد، پوشش انتظارات اولیه و سستی از بسته‌بندی با مهارت‌های رفتارشناسانه توأم با رویکردهای فرهنگی از تنوع تقاضاهاست.

آنچه که در این مقاله به آن پرداخته شده است، بررسی اهمیت روزافزون مقوله بسته‌بندی و ضرورت وافر آن در عصر مجازی و انفجار اطلاعات است، جایی که بسته‌بندی به دلیل نقش مؤثر آن در تسخیر بازارهای جهانی امروز به عنوان یک رشته مجزا یعنی مهندسی بسته‌بندی در کنار سایر رشته‌های فنی تقریباً در تمامی کشورهای پیشرفته در دانشگاه‌ها تدریس می‌شود. با اهمیت یافتن روزافزون مقوله‌هایی همچون جهانی‌سازی، تفکرات جهانی، توسعه مرزهای بین‌المللی بازار و همچنین تشکیل زنجیره‌های تأمین جهانی که اساس کار سازمان‌ها و شرکت‌های موفق سال‌های اخیر را به خود اختصاص داده، بالطبع آنها به دنبال بازارهای مصرف هرچه گسترده‌تر و جهانی‌تر محصولات خود که درخور این شیوه تفکرات آنان باشد، می‌باشند. لذا مزیت‌های رقابتی از حالت محلی و منطقه‌ای به جهانی و بین‌المللی تبدیل می‌شوند، یکی از این روش‌ها و

هر اثر فاخر و تأثیرگذاری محصول، یک ایده خلاقانه<sup>۳</sup> و نقش‌بندی ماهرانه یک تجسم از تنوع چند فرهنگی و واقعیات چند محدودیتی ملموس در دنیای واقع است. آنچه که یک فیلمنامه را به اثری ممتاز و بی‌همتا بدل می‌سازد و تا مدت‌ها اذهان را مرهون قدرت تأثیرگذاری و صلابت خویش می‌نماید، جوشش تفکرات و تخیلات ناب یک نویسنده است که با فرایندها و روش‌های فیلمنامه، پوشش یافته و با به خدمت گرفتن بهترین تأثیرگذارترین ابزار یعنی مناسب‌ترین بازیگران در مقابل دیده همگان به نمایش در آمده است و احساس مطلوبیت و رضایت تماشا را در نگاه همگان برمی‌انگیزد. در واقع تفکر و تجسم اولیه نویسنده، بسان محصولی در یک بسته‌ی زیبا که همانا روش‌های فیلمنامه‌نویسی است و ابزار بسته‌بندی مناسب که همان مناسب‌ترین و مؤثرترین بازیگران می‌باشند به صورت یک بسته‌بندی مطلوب درآمده و وقتی جلوی دیده همگان بازگشایی شده و محصول ارائه می‌گردد، مورد تحسین و ستایش واقع می‌شود. بسته‌بندی تحقق هنرمندی یک ذهن خلاق و تحلیل‌گر در به کارگیری ابزارآلات مناسب و در دسترس بسته‌بندی و تلفیق آن با منافع و محدودیت‌های سازمان در

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، کارشناس مهندسی صنایع و لجستیک- شرکت صنعتی محورسازان ایران خودرو

(\* نویسنده مسئول: vahidghasemi\_61@yahoo.com)

۲- کارشناس ارشد مهندسی صنایع، مدیر مهندسی سیستم‌ها- شرکت والا قطعه

### 3- Creativity



مزیت‌های رقابتی استفاده از هوش فرهنگی در بسته‌بندی محصولات است که تأثیر مستقیم بر رضایت مشتری و احساس وفاداری او نسبت به محصولات آن شرکت ارائه شده دارد.

## واژه‌های کلیدی

هوش فرهنگی<sup>۱</sup>، زنجیره تأمین جهانی<sup>۲</sup> و بسته‌بندی<sup>۳</sup>.

### ۱- مقدمه

آنچه که در دنیای صنعتی و مدرن امروز، مبحث بسته‌بندی را به غایت اهمیت و توجه رسانیده آنست که بسته‌بندی به عنوان یکی از ابزارهای مهم در تسخیر بازار یک محصول و نیز عامل مؤثری در رشد فزاینده فروش کالا شناخته شده است. شرکت‌ها و نیز به تبع آن‌ها حتی دولت‌ها نیز برای افزایش توان رقابتی خود در بازارهای داخلی و خارجی از آن بهره می‌برند. در واقع بسته‌بندی یک محصول، پیشخوان و پیشانی آن محصول است و برای داشتن یک پیشخوان زیبا و مطلوب، نیازمند به اکتساب و اجرایی نمودن مهارت‌های ایجاد مطلوبیت فرهنگی، نحوه تبلیغات و معرفی آن محصول می‌باشیم. در این مقاله سعی شده تعدادی از این مهارت‌ها، نحوه تقویت و به کارگیری آن‌ها اشاره شود.

### ۲- بهره‌گیری از هوش فرهنگی برای خلق طرح زیبا بر روی بسته

مفهوم هوش فرهنگی برای نخستین بار توسط ایرلی و انگ<sup>۴</sup> از محققان مدرسه کسب و کار لندن مطرح شد، این دو، هوش فرهنگی را قابلیت یادگیری الگوهای جدید در تعاملات فرهنگی و ارائه پاسخ‌های رفتاری صحیح به این الگوها تعریف کردند. در واقع هوش فرهنگی بینش‌های

فردی را در بر می‌گیرد که برای انطباق با موقعیت‌ها و تعاملات میان فرهنگی و حضور موفق در بازار گروه‌های کاری چند فرهنگی و چند ملیتی مفید است (۱).

بسیاری از سازمان‌ها و نیز کشورها در قرن بیست و یکم چند فرهنگی هستند. محصولی که در کشوری تولید و بسته‌بندی و ارسال می‌گردد، شاید در ده‌ها کشور دیگر تولید شود و در بیش از صد کشور دیگر فروخته و مصرف شود. تنوع فرهنگی از جمله مسائل عمده‌ای است که طراحان امروز با آن مواجه می‌باشند. اگر یک طراح بسته‌بندی با شناخت فرهنگ‌ها و عقاید گوناگون انواع مشتریان<sup>۵</sup> آشنایی داشته باشد، می‌تواند برای آن شرکت مزایای بسیاری از جمله موارد زیر را به دنبال داشته باشد:

### ۱-۲- نقش هوش فرهنگی در بازاریابی و توسعه بسته‌بندی آن‌ها

توانایی شرکت و طراحان بسته‌بندی در تأمین و پاسخ به اولویت‌های فرهنگی بازارهای منطقه‌ای و بین‌المللی است. مطلوبیت‌های فرهنگی متفاوت از سوی مشتریان مختلف در اقصی نقاط دنیا مطرح هستند که شناسایی و پاسخگویی به این مطلوبیت‌ها، لازمه ورود به بازارهای جهانی و تسخیر این بازارهاست. استفاده از مهارت‌ها و قابلیت‌های هوش فرهنگی راهی مطمئن برای حصول به این هدف یعنی نفوذ در بازارهای جهانی است. چرا که با شناسایی مطلوبیت‌های فرهنگی در بازارهای مختلف منطقه‌ای و بین‌المللی و به کارگیری آن‌ها در طراحی‌های بسته‌بندی محصولات، شرکت‌ها می‌توانند پاسخگوی این گونه اولویت‌های رقابتی در بازارهای جهانی امروز باشند. بدیهی است که تلاش شرکت‌ها در بازاریابی محصولات خود و توسعه این بازارها از طریق ارائه محصولات با بسته‌بندی منطبق بر سلاقی و مطابق با مطلوبیت‌های فرهنگی مشتریان، موجب افزایش توانمندی‌های طراحی و توسعه جنبه‌های بازاریابی محصولات می‌شود (۲).

- 1- Cultural intelligence
- 2- Global supply chain
- 3- Packaging
- 4- Erly and Ank



پس از مرحله بازاریابی و توسعه بازاریابی به سوی کسب بازارهای جدید و کسب سهم بیشتر از بازارهای جهانی، حفظ این بازارهای هدف کسب شده، موضوعی مهم بوده که در دنیای مملو از اطلاعات و پر هیاهوی امروز و رقابت‌های رو به گسترش جهانی، اهمیت آن بیشتر به نظر می‌رسد. لذا کلیه سازمان‌ها به فعالیت افتاده و در جست و جوی راه‌های جدیدتر و مطمئن‌تر نسبت به رقبای موجود و حتی رقبای جدید به عرصه که تعدادشان کم نبوده و عموماً با چابکی و انرژی بسیار بالا پا به رقابت می‌گذارند، می‌باشند. استفاده از قابلیت‌های هوش فرهنگی در بسته‌بندی محصولات، یعنی توجه ویژه به خواسته و در واقع به مطلوبیت‌های فرهنگی مشتریان می‌باشد. هرگاه مشتریان خواسته‌های خود را منطبق بر ویژگی‌های ظاهری و بسته‌بندی محصول مورد دلخواه خود ببینند، احساس تعلق، وفاداری و آرامش خاطر ویژه‌ای نسبت به آن محصول پیدا می‌کنند و این بهترین راه جهت حفظ توان رقابتی و سهم بازار است، زیرا مشتریانی که مطلوبیت‌های فرهنگی‌شان توسط محصولات مورد نظر ارضا شده باشد همیشه وفادار و پایبند به این نوع محصولات خواهند بود. همچنین تحت تأثیر تعلق خاطر که به محصولات پیدا کرده‌اند، به عنوان شرکای افتخاری سازمان و بازاریاب‌های غیر رسمی به تبلیغ محصولات و توسعه بازار محصولات سازمان می‌پردازند (۳).

## ۲-۲- تأثیر دیدگاه‌های فرهنگی روی طرح بسته‌بندی

با بهره‌گیری از تنوع دیدگاه‌های فرهنگی مصرف‌کنندگان مختلف، تصمیم‌گیری‌های بهتر و جامع‌تری در حالت نمونه‌های<sup>۱</sup> مشابه گرفته می‌شود. در واقع طرحی به عنوان طراحی نهایی، جهت بسته‌بندی محصول لحاظ می‌گردد که متناسب و سازگار با بافت فرهنگی هر یک از منطقه‌های فرهنگی مورد ارسال محصول می‌باشد. این به آن معناست که در طراحی بسته‌بندی محصولات، ممکن است چندین طرح با هزینه‌های یکسان مد نظر باشند، ولی در نهایت طرحی به

عنوان طرح نهایی بسته‌بندی محصول انتخاب می‌شود که متناسب با مطلوبیت‌های فرهنگی و اولویت‌های سلیقه‌ای مشتری مورد نظر باشد و حتی ممکن است فقط یک نوع محصول با دو و یا حتی چندین طرح بسته‌بندی کاملاً متفاوت به مشتریان مختلف ارسال گردد و این به علت تنوع مطلوبیت‌های فرهنگی در مشتریان مختلف است.

## ۲-۳- تأثیر شناخت فرهنگ‌ها در ایجاد خلاقیت

### طرح بسته‌بندی

از طریق تنوع دیدگاه‌ها و فرهنگ‌ها و لزوم طراحی‌های گوناگون متناسب با این فرهنگ‌ها و نیز به دلیل تأکید کمتر بر ضرورت هماهنگی و یکسان‌سازی طرح‌ها، جنبه خلاقیت در طراحان بسته‌بندی تقویت می‌شود. تنوع، تغییر و تعدد سلاقی از مشخصه‌های محیط و مشتریان محیطی است. جهت تعامل با این محیط و پاسخگویی مناسب به این تعدد مطلوبیت‌های فرهنگی، سازمان‌ها و طراحان آن باید بتوانند گوناگونی‌های فرهنگی را با اتخاذ طرح‌های بسته‌بندی متنوع برای محصولات خود پاسخگو باشند. مجموع این تلاش‌ها جهت متناسب نمودن مطلوبیت‌های فرهنگی تقاضاهای مشتریان مختلف با ویژگی‌های متنوع فرهنگی محصولات، موجب افزایش جنبه‌های خلاقیت در طراحان بسته‌بندی سازمان و نیز افزایش توان رقابتی در سازمان خواهد شد.

## ۲-۴- ویژگی انعطاف‌پذیری شناخت دیدگاه‌های

### فرهنگی

انعطاف‌پذیری<sup>۲</sup> و قدرت تحلیل و پاسخگویی سیستم‌های طراحی بسته‌بندی مناسب و متناسب با تقاضای متعده، پویایی محیط کنونی در سازمان را افزایش می‌دهد و این پویایی هم شامل محیط و هم کارکنان می‌شود. سیستم بسته‌بندی محصولات سازمان متشکل از تجهیزات

2- Flexibility



1- Alternatives

و نیروی انسانی مربوطه، به دلیل مواجهه با حالت‌های متعدد از تقاضای مشتریان و نیز تنوع بسترهای فرهنگی و مطلوبیت‌های فرهنگی بیشمار مشتریان مختلف از بازارهای متفاوت، دارای جنبه‌های انعطاف‌پذیری بالاتری خواهد بود. این امر نیز موجبات چابکی و افزایش سرعت پاسخگویی در سازمان را فراهم می‌آورد.

### ۳- تأثیر نگاه‌های فرهنگی بر روی تبلیغات روی بسته‌بندی

#### ۱-۳- شکل و ظاهر و رنگ

دنیای امروز، دنیای تبلیغات است و شرکت‌ها برآنند تا با شناساندن هر چه بیشتر و تبلیغات گسترده‌تر از محصولات خود، سهم بیشتری از بازار را کسب نمایند. لذا یک طراح بسته‌بندی، به مسئله بسته‌بندی محصولات، به عنوان ابزاری مهم و تأثیرگذار در تبلیغات محصولات قابل ارائه می‌نگرد و از این حیث می‌کوشد که بیشترین بهره را در سهم‌خواهی از بازار از طریق طراحی بسته‌بندی که مشتری را از طریق شکل و ظاهر طرح به کار رفته در بسته‌بندی به خود وفادار نگه دارد که در این مورد هم شناخت علایق فرهنگی و باورهای قومی و منطقه‌ای در انتخاب نوع بسته‌بندی به لحاظ رنگ، شکل و ظاهر بسیار حائز اهمیت است. مردم با فرهنگ‌های گوناگون و دارای سلاقی و مطلوبیت‌های فرهنگی متفاوت می‌باشند که این امر می‌بایست خمیرمایه طراحی بسته‌بندی قرار گیرد. چرا که مصرف‌کنندگان مختلف در اقصی نقاط دنیا با بعضی از اشکال، رنگ، نوشتار و یا حتی نوع خاصی از طرح‌ها ارتباط بیشتری برقرار نموده و یک حس آرامش درونی و مالکیت معنوی به آن‌ها دست می‌دهد که منجر به وفاداری آن‌ها به آن نوع از محصول خاص می‌گردد و لازمه همه این‌ها شناخت مقوله هوش فرهنگی و تقویت آن است. طراحان بسته‌بندی با علم به اینکه محصولات تولیدی آن‌ها در چه بازارهایی و در چه مناطق فرهنگی واقع شده‌اند، نسبت به شناخت علایق و سلاقی فرهنگی آن منطقه اقدام نموده و ویژگی‌های مورد علاقه و سلاقی مطلوب

مصرف‌کنندگان آن منطقه را در طراحی بسته‌بندی محصولات خود لحاظ می‌کنند. به عنوان مثال استفاده از ترکیب رنگ‌های مشکی و زرد در بسته‌بندی محصولات مورد مصرف در آفریقا، استفاده از شعارها، نکات و ظرایف اخلاقی و یا حتی میهن پرستانه در بازارهای هدف شرق آسیا، و یا استفاده از اشکال یا طرح‌هایی که نماد قدمت فرهنگی یا استواری تاریخ یک منطقه جغرافیایی باشد (مثل بازارهای هدف در کشورهای مثل ایتالیا، یونان و ایران).

#### ۲-۳- ایجاد نام تجاری با فرهنگ منطقه مصرف

با استفاده از خلاقیت خاص در نوع ترکیب رنگ‌ها و یا حتی تناسب خطوط و نوشته‌ها و یا فرمت ظاهری خاص هندسی روی بسته‌بندی می‌توان برند محصول و نیز نام تجاری شرکت را ملکه ذهن مشتریان نمود، همانند استفاده از ترکیب رنگ ثابت زرد و آبی در بسته‌های محصولات شرکت مخابراتی ایرانسل و یا استفاده از شکل میمون موتورسوار که همگان را به یاد برند چپی‌توز می‌اندازد. در واقع استفاده خلاقانه از یک طرح یا رنگ موجب می‌شود هر جا مشتریان این ترکیبات رنگی یا اشکال خاص را مشاهده کردند، ناخودآگاه یک برند مخصوص یا لوگوی خاص و یا نام تجاری سازمانی در ذهن آن‌ها تداعی خاطر شود (۴).

#### ۳-۳- استفاده شعار برانگیخته از فرهنگ منطقه بر

##### روی بسته‌بندی

شعار سازمان که برگرفته از خط مشی یا اهداف کیفی سازمان می‌باشد، می‌تواند در قالب یک سخن موزون یا نثر وزین بر روی بسته‌بندی محصول طراحی گردد. در واقع طراح بسته‌بندی با این کار، محصول مورد نظر خود را مترادف به نظیر با یک صفت پسندیده عمومی یا یک جمله تأثیرگذار می‌کند. همانند استفاده از کلمه اعتماد یا اطمینان در محصولات تبلیغی یک شرکت خودروسازی و



یا یک بانک و یا استفاده از جمله خاص و منحصر بفرد در محصولات تبلیغی و تولیدی شرکت تأثیر دارد، لذا مخاطبان یا مشتریان در هر کجا که با این کلمات روبرو شوند، ناخودآگاه نام تجاری شرکت‌های مذکور در اذهان آن‌ها تداعی خاطر می‌شود(۵).

#### ۴- نتیجه‌گیری

سازمان‌ها و شرکت‌ها به دنبال توسعه بازارهای مصرف خود و نیز کسب سهم بیشتر از بازارهای جهانی همواره در جستجوی روش‌های مدرن و مزیت‌های رقابتی نوین می‌باشند تا بدان وسیله خط چین مرز بازارهای هدف خود را آنقدر توسعه دهند تا از خط ممتد تمامی مرزهای جغرافیایی گذشته و منطقه محصور شده در این خط چین‌ها یعنی بازارهای مصرف آنها شامل تمامی بازارهای بین‌المللی و جهانی گردد. در این راستا مزیت‌های رقابتی نیز از مزیت‌های رقابت منطقه‌ای به جهانی تبدیل گشته‌اند. ایجاد احساس وفاداری و رضایتمندی نسبت به محصولات از طریق حرکت حول محور خواسته‌ها، سلاقی و مطلوبیت‌های فرهنگی مشتری در بسته‌بندی محصولات از جمله روش‌ها و مزیت‌های رقابتی نوین در بازارهای جهانی است. انتظارات از مسئله بسته‌بندی به غیر از مسائل سنتی آن از قبیل عملکردهای فنی، حفاظتی و اقتصادی با رویکردهای جدیدی از قبیل عملکردهای تبلیغی و اطلاع‌رسانی، ایجاد احساس وفاداری و رضایتمندی در مشتریان نیز توأمان گشته که حصول این عملکردهای نوین بسته‌بندی با استفاده از روش‌های جدیدی از جمله تقویت و به کارگیری مهارت‌های هوش فرهنگی و نیز اتخاذ خلاقیت‌های طراحی در نحوه معرفی و شناساندن محصول یا نام تجاری سازمان، قابل دریافت می‌باشند. روش استفاده از هوش فرهنگی در بسته‌بندی محصولات، یعنی شناخت مطلوبیت‌های فرهنگی مشتریان در اقصی نقاط جهان و تبدیل آنها به ویژگی‌های فنی، ظاهری و دیداری بسته‌بندی محصولات به زبان ساده‌تر، طراحی و ساخت بسته‌بندی مطابق خواسته و سلیقه فرهنگی

مشتریان جهانی است. در واقع یک طراح بسته‌بندی در یک نگاه به تمام زوایای قابل بهره‌برداری و حصول از بسته‌بندی در جستجوی طرحی است که انتظارات ذیل را در بسته‌بندی محقق سازد:

- ۱- سهولت حمل یا جابه‌جایی؛
- ۲- انبارداری مطمئن؛
- ۳- حفاظت؛
- ۴- سهولت نگهداری و بازگشایی؛
- ۵- با ارزش بودن؛
- ۶- نمایش؛
- ۷- بهداشت و نظافت؛
- ۸- ایجاد اطمینان و اعتماد؛
- ۹- کانون توجه و جلب نظر(رنگ، طرح و نوشتار)؛
- ۱۰- تبلیغات و معرفی کالا.

از جمیع انتظارات فوق، موارد یک تا هفت انتظارات سنتی از بسته‌بندی بوده و موارد هشت تا ده مربوط به انتظارات گوناگون از تنوع تقاضاها(تقویت هوش فرهنگی) و نیز تلفیق آن‌ها با تجسمات نوآورانه و مهارت‌های نوین تبلیغی با خلق رنگ‌های به یاد ماندنی، شمایل و اشکال و یا اشعار نوشتاری منحصر بفرد با سرعت بیشتری جامعه عمل می‌پوشند(۶).

امروزه اکثر سازمان‌ها و افراد، هوش فرهنگی را مزیت رقابتی و قابلیت راهبردی می‌دانند. در محیط و بازار جهانی، هوش فرهنگی اهرم مورد نیاز رهبران، مدیران و افراد در سازمان‌ها تلقی می‌شود. افراد، سازمان‌ها و مدیرانی که ارزش راهبردی هوش فرهنگی را درک کنند، می‌توانند از تفاوت‌ها و تنوع فرهنگی برای ایجاد مزیت رقابتی و برتری در بازار جهانی استفاده کنند. از این رو:

- افراد دارای هوش فرهنگی بالا، قادرند اثر قابل توجهی بر راهبردهای بازاریابی و توسعه توان رقابت به جهت گروه‌های متفاوت مشتریان در کشورهای مختلف داشته باشند. این افراد با این سطح از مهارت‌ها و قابلیت‌های هوش فرهنگی جزو دارایی‌های ارزشمند



### آدرس نویسنده

تهران- کیلومتر ۱۰ جاده مخصوص کرج- شرکت  
صنعتی محورسازان ایران خودرو.

سازمان هستند و به خصوص در زمان بحران، ارزش خود را  
بیشتر نمایان می‌سازند.

- با گسترش فعالیت‌های تجاری بین‌المللی، نیاز به  
قابلیتی که افراد و سازمان‌ها را در برخورد با پیچیدگی‌های  
مطلوبیت فرهنگی متفاوت یاری رساند، یعنی قابلیت‌های  
هوش فرهنگی بیش از پیش احساس می‌شود.

- هوش فرهنگی اگرچه در بیشتر مطالعاتی که تا کنون  
صورت گرفته، متوجه نحوه تعامل با فرهنگ‌های متفاوت در  
کشورهای خارجی و بیگانه بوده است؛ اما قابلیت تعمیم به  
خرده فرهنگ‌های نژادی و قومی درون هر فرهنگ ملی را نیز  
دارد. از این رو مدیران و سازمان‌های محلی نیز می‌توانند از  
این قابلیت‌ها و مهارت‌های هوش فرهنگی در تعاملات  
روزمره و بازارهای محلی خود بهره گیرند.

لذا با توجه به اکتسابی بودن بخش قابل توجهی از  
مهارت‌ها و قابلیت‌های هوش فرهنگی، پیشنهاد می‌شود که  
سازمان‌ها در برنامه‌های آموزش و توسعه نیروی انسانی و  
مدیران، جایگاهی ویژه برای تقویت این هوش در نظر گیرند  
و با بهره‌گیری از آموزش‌های رسمی و غیر رسمی در جهت  
بهبود مهارت‌های شناختی و رفتاری افراد و مدیران خود گام  
بردارند.

### ۵- منابع

۱. عباسعلی زاده، منصوره. نائیجی، محمد جواد. «هوش  
فرهنگی، سازگاری با ناهمگون‌ها». ماهنامه تدبیر. آبان  
۱۳۸۷.
۲. فیاضی، مرجان و جان نثار احمدی، هدی. «هوش  
فرهنگی چیست؟». گزیده مدیریت. دیماه ۱۳۸۷.
۳. رحمانی، زین العابدین. تهرانی پور، رضا. «هوش  
فرهنگی، نیاز مدیران امروز». صنعت خودرو. شماره  
۱۲۷. فروردین ماه ۱۳۸۸.
4. li jin. "learning models in different  
cultures". Number 96, summer. 2002.
5. Higgings James & Alon; "Business  
512-Horizons". No 48 , pp 501. 2005.
6. Triandis Harry C; "Cultural  
Intelligence in Organizations". Group &