

## بررسی رابطه بین هوش فرهنگی و اتخاذ استراتژی‌های مدیریت

### تعارض در بین مدیران سازمان‌های فرهنگی کشور

(مورد مطالعه: سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی)

دکتر مسعود کوثری\*، دکتر مهدی منتظر قائم\*\*، غلامرضا سلگی\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۶/۲۰

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۹/۲۵

#### چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه بین هوش فرهنگی و اتخاذ استراتژی‌های مدیریت تعارض توسط مدیران فرهنگی در سازمان‌های فرهنگی کشور به طور اعم و سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی به طور اخص بوده است. روش پژوهش با توجه به ماهیت تحقیق، توصیفی-همبستگی و با رویکرد پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۶۰ نفر مدیران و کارشناسان فرهنگی سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی بوده که با استفاده از فرمول تعیین حجم نمونه کوکران، نمونه آماری برابر ۱۱۳ نفر و با سطح خطای ۵ درصد تعیین گردید. برای سنجش روایی سنج‌ها، پیش‌آزمونی به تعداد ۲۰ نفر به روش گلوله برفی انجام شد که ضریب آلفای کرونباخ، برای سنج هوش فرهنگی (۰/۸۷۳) و برای سنج اتخاذ استراتژی‌های مدیریت تعارض معادل (۰/۹۱۲) محاسبه گردید. برای اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل داده‌ها به کارگیری نرم‌افزار SPSS۲۲ و با استفاده از روش‌های آمار توصیفی (میانگین و انحراف معیار) و آمار استنباطی (آزمون‌های همبستگی اسپیرمن و آزمون کولموگراف-اسمیرنوف)، تحلیل یافته‌ها انجام گرفت. یافته‌های پژوهش نشان داد که بین هوش فرهنگی مدیران و اتخاذ استراتژی‌های مدیریت تعارض همبستگی معنی‌دار وجود دارد. معنی‌داری محاسبه شده بین متغیرهای هوش فرهنگی و استراتژی راه‌حل‌گرایی ( $r=0.612$ )، و جهت همبستگی مثبت بود و حاکی از آن است که هراندازه هوش فرهنگی فراشناختی مدیران بالاتر باشد کاربرد استراتژی راه‌حل‌گرایی از سوی آنان بیشتر خواهد بود؛ و در مقابل، بین هوش فرهنگی و استراتژی عدم مقابله با ضریب همبستگی ( $r=-0.076$ ) و استراتژی کنترل ( $r=-0.143$ ) و جهت همبستگی با این دو متغیر منفی و معکوس است و حاکی از آن است که هراندازه هوش فرهنگی مدیران بالاتر باشد، کاربرد دو استراتژی عدم مقابله و کنترل توسط آنان برای مدیریت تعارض پائین‌تر است و بالعکس.

کلیدواژه‌ها: ارتباطات<sup>۱</sup>، ارتباطات بین فرهنگی<sup>۲</sup>، هوش فرهنگی<sup>۳</sup>، استراتژی‌های مدیریت تعارض<sup>۴</sup>

mkousari@ut.ac.ir

mmontazer@ut.ac.ir

grsolgi@ut.ac.ir

\*. دانشیار علوم ارتباطات دانشگاه تهران

\*\* . استادیار علوم ارتباطات دانشگاه تهران

\*\*\* . نویسنده مسئول: عضو هیئت علمی دانشگاه افسری و تربیت پاسداری امام حسین (ع)

1. Communications
2. Intercultural Communications
3. Cultural Intelligence
4. Conflict Management Strategies

## مقدمه

مناسبات بین‌المللی و تحولات پرشتاب و پی‌درپی در سطح جهانی، اهمیت «ارتباطات بین‌فرهنگی» مؤثر را روز به روز افزون‌تر می‌کند. برای دستیابی به این منظور، «هوش فرهنگی» که نوعی بدیع از هوش است و ارتباط بسیار زیادی با محیط‌های کاری متنوع فرهنگی دارد، به‌عنوان مهم‌ترین ابزاری شناخته شده است که می‌تواند برای مواجهه مناسب با موقعیت‌های بین‌فرهنگی به کار گرفته شود. با استفاده از این نوع هوش می‌توان با درک سریع و صحیح مؤلفه‌های فرهنگی بین‌فرهنگ‌های متفاوت، رفتاری مناسب با هر یک از آن‌ها بروز داد.

این نوع هوش ظرفیتی در افراد ایجاد می‌کند که توسط آن می‌توانند به اینکه دیگران چگونه فکر می‌کنند را رمزگشایی نماید و پیش‌بینی کند که پاسخ آنان به الگوهای رفتاری چیست. نیز قدرت مدیریت بین‌فرهنگی را به افراد اعطاء می‌نماید. این قدرت مدیریت بین‌فرهنگی عامل بسیار مؤثری در سازگار سازی سریع افراد با موقعیت‌های جدید است که آنان می‌توانند در این گونه محیط‌ها راحت‌تر عمل نمایند.

براین اساس، افرادی با هوش فرهنگی پایین ممکن است قادر به ارتباطات مؤثر با افرادی از فرهنگ‌های دیگر نباشند و در نتیجه، در انجام تکالیف خود دچار مشکل شوند. در مقابل، افرادی با هوش فرهنگی بالا قادر به تفسیر و خوانش رفتار دیگران و حتی در صورت نیاز، انطباق با رفتار دیگران هستند. به همین دلیل است که ارلی و آنگ معتقدند که: «مدیران و سرپرستانی که تأثیر فرهنگ‌های بین‌المللی را در تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی نادیده می‌گیرند در تلاش برای بهبود کیفیت، با شکست مواجه خواهند شد، مگر اینکه بهبود و توسعه را با توسعه فرهنگ همگام سازند» (ارلی و آنگ، ۲۰۰۳).

حال، آن‌گونه که آمارها نشان می‌دهد بسیاری از عدم برقراری ارتباطات مناسب سازمانی هنگامی رخ می‌دهد که مدیران این‌گونه سازمان‌ها که در موقعیت‌های بین‌فرهنگی قرار می‌گیرند از فرهنگ‌های مختلف درک درستی ندارند و این خود می‌تواند به‌عنوان منابع تعارض بالقوه بروز نماید که تأثیری منفی بر روابط کاری از خود برجای نهند؛ و در این مورد توماس و اینکسون در تحقیق خود نشان داده‌اند که در فرهنگ‌های مختلف در سطح بین‌المللی، طیف وسیعی از احساسات و عواطف وجود دارد؛ به‌گونه‌ای که تفاوت در زبان، قومیت، سیاست‌ها و بسیاری از

ویژگی‌های دیگر می‌تواند به عنوان منابع تعارض بالقوه ظهور کند و در صورت نبود درک صحیح، توسعه روابط کاری مناسب را با مشکل مواجه سازد (توماس و اینکسون، ۲۰۰۳: ۹۶).  
بر پایه این استدلال، مدیران و کارشناسان سازمان‌های فرهنگی که در موقعیت‌های مواجهه با تفاوت‌های بین فرهنگی قرار می‌گیرند و تلاش هر یک از آنان در جهت مدیریت تعارض، سازمان را قادر خواهد نمود ضمن شاخص بندی و ارزیابی توانمندی این قشر هوشمند و فرهیخته، آماده‌سازی و آموزش‌های آنان را در جهت بالا بردن درک اجتماعی - فرهنگی از دیگر کشورها و در نتیجه تقویت ارتباطات بین فرهنگی در سطح بین‌المللی را هرچه بیشتر فراهم آورند. به همین دلیل، افرادی که از هوش فرهنگی بالایی برخوردار هستند و در بزنگاه‌های پیش‌رو، بهترین و مؤثرترین استراتژی‌های مدیریت تعارض را اتخاذ می‌نمایند، به عنوان سرمایه‌های فرهنگی سازمان‌های فرهنگی فرامرزی کشورها به شمار می‌آیند.

## بیان مسئله

هوش فرهنگی قلمرو و حوزه نوینی از هوش را ارائه می‌کند که در کل به عنوان توانایی و قابلیت برقراری ارتباط مؤثر و کارآمد با افرادی از پیشینه متفاوت تعریف می‌شود. هوش فرهنگی بینش‌هایی را درباره توانایی‌ها و قابلیت‌های افراد برای از عهده موقعیت‌های چند فرهنگی برآمدن، درگیر شدن در معادلات بین فرهنگی و عمل کردن در گروه‌های کاری متفاوت از نظر فرهنگی فراهم می‌کند (لوگو، ۲۰۰۷: ۲۱)؛ بنابراین محققان برای بررسی و جستجوی بهترین ابزار فعالیت و اداره کردن محیط‌هایی که دارای تنوع فرهنگی هستند، هوش فرهنگی را معرفی کرده‌اند (مودی، ۲۰۰۸: ۱).

در طرف دیگر، نهادها و سازمان‌های گوناگون و متعددی در امر ارتباطات بین فرهنگی فرا سرزمینی به عنوان کارگزاران فرهنگی جمهوری اسلامی ایجاد شده و هم‌اینک در اغلب کشورها فعال هستند. از بین این سازمان‌ها و نهادها، سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی، از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است، به این دلیل که با گسترش فعالیت‌های فرهنگی در خارج از کشور، مسئولان ذی‌ربط برای اعمال سیاست‌ها و برنامه‌های واحد و منسجم، طراحی و ایجاد آن را در دستور کار خود قرار دادند که در سال ۱۳۷۴، پا به عرصه فعالیت‌های فرهنگی نهاد. این سازمان در جایگاه

کارگزار عمده دیپلماسی فرهنگی کشور و نهاد عهده‌دار مدیریت روابط فرهنگی بین‌المللی، از طریق ۹۴ نمایندگی خود در قالب‌هایی نظیر رایزنی فرهنگی، وابستگی فرهنگی، نمایندگی غیررسمی، مرکز تحقیقات زبان فارسی، دفتر نمایندگی فرهنگی، مراکز ایران‌شناسی، سفیر و رایزن فرهنگی و اکردیته، در ۶۷ کشور جهان تصمیمات دیپلماتیک فرهنگی و ارتباطات و تعاملات بین فرهنگی جمهوری اسلامی ایران در خارج از کشور را به عنوان رسالت اصلی و مأموریت ذاتی خود انجام می‌دهد (دهشیری، ۱۳۹۳: ۵۵-۵۶). به‌واقع با استناد به همین رسالت و مأموریت خطیر این سازمان فراسرزمینی و ظرفیت عظیم فرهنگ و تمدنی کشور که ریشه در پیشینه روشن آن دارد، لازم است مدیران و متخصصانی در حد و اندازه آن متولی ارتباطات بین‌فرهنگی باشند.

بر پایه این استدلال، مسئله پژوهش در ذهن محققین بدین صورت شکل گرفت که در سازمان‌های فرهنگی کشور به‌طور اعم و سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی به‌طور اخص، هوش فرهنگی مدیران و کارشناسان چه تأثیری در اتخاذ استراتژی‌های مدیریت تعارض از سوی آنان خواهد داشت و اساساً، آیا بین این دو متغیر ارتباط وجود دارد یا خیر؟ مبحث مهمی است که نتایج حاصل از آن می‌تواند در روند برقراری ارتباطات و تعاملات فرهنگی در محیط‌های چند فرهنگی مؤثر واقع گردد. نیز، این‌گونه سازمان‌ها با چه سازوکاری افراد مستعد و واجد شرایط را شناسایی نموده و با شاخص بندی و ارزیابی توانمندی بالقوه آنان، با آموزش‌های کوتاه‌مدت و یا بلندمدت، آنان را به مرز انتصاب در پست‌های فرهنگی خارج از کشور آماده نموده، به‌نحوی که آنان با بهره‌گیری از هوش فرهنگی بالای خود در بزنگاه‌های پیش‌رو، بهترین و مؤثرترین استراتژی‌های مدیریت تعارض را اتخاذ نمایند و به عنوان سرمایه‌های فرهنگی تراز فرهنگی کشور را افزایش دهند.

در مجموع، پژوهش حاضر بر آن است به بررسی این نوع هوش در سازمان‌های فرهنگی ایران به‌طور اعم و سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی به‌طور اخص بپردازد و جایگاه این توان ذهنی را در حل تعارضات و تبدیل به تعاملات بین‌فرهنگی از سوی مدیران و کارشناسان در این‌گونه سازمان‌ها که در موقعیت‌های ارتباطات بین‌فرهنگی قرار می‌گیرند، تبیین نماید؛ و نیز اینکه، به دنبال پاسخ به این سؤال است که آیا بین هوش فرهنگی و استراتژی‌های مدیریت تعارض اتخاذ شده توسط مدیران فرهنگی ارتباط وجود دارد؟

## هدف پژوهش

بررسی رابطه بین هوش فرهنگی و اتخاذ استراتژی‌های سه‌گانه (عدم مقابله، راه‌حل‌گرایی و کنترل) مدیریت تعارض از سوی مدیران و متخصصان فرهنگی حین برقراری ارتباطات مؤثر بین فرهنگی در سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی

## فرضیه‌های پژوهش فرضیه اصلی

بین هوش فرهنگی و اتخاذ استراتژی‌های مدیریت تعارض مدیران و متخصصان فرهنگی رابطه وجود دارد.

## فرضیه‌های فرعی

فرضیه ۱: بین هوش فرهنگی فراشناختی و اتخاذ استراتژی‌های مدیریت تعارض مدیران و متخصصان فرهنگی رابطه وجود دارد.

فرضیه ۲: بین هوش فرهنگی شناختی و اتخاذ استراتژی‌های مدیریت تعارض مدیران و متخصصان فرهنگی رابطه وجود دارد.

فرضیه ۳: بین هوش فرهنگی انگیزشی و اتخاذ استراتژی‌های مدیریت تعارض مدیران و متخصصان فرهنگی رابطه وجود دارد.

فرضیه ۴: بین هوش فرهنگی رفتاری و اتخاذ استراتژی‌های مدیریت تعارض مدیران و متخصصان فرهنگی رابطه وجود دارد.

## پیشینه پژوهش

هر چند تاکنون تحقیق علمی دیگری درباره بررسی رابطه بین هوش فرهنگی و اتخاذ استراتژی مدیریت تعارض در بین مدیران فرهنگی سازمان‌های فرهنگی در ایران به صورت مستقل صورت نگرفته است، اما در زمینه هوش فرهنگی در سایر حوزه‌ها، پژوهش‌هایی انجام گرفته است که به تعدادی از آن‌ها که با پژوهش حاضر قرابت و نزدیکی بیشتری دارد اشاره می‌شود.

کاظمی (۱۳۸۷)، در تحقیق خود با عنوان «بررسی ارتباط هوش فرهنگی و عملکرد کارکنان جامعه المصطفی العالمیه»، به بررسی ارتباط هوش فرهنگی با عملکرد کارکنان جامعه المصطفی العالمیه به عنوان نهادی که در سطح بین‌المللی فعالیت می‌کند، پرداخته است. نتایج به‌دست آمده از آزمون همبستگی اسپیرمن نشان داده بود که بین هوش فرهنگی و عملکرد، ابعاد هوش فرهنگی (فراشناختی، شناختی، انگیزشی، رفتاری) و عملکرد، ارتباط وجود داشته است. بر اساس نتایج حاصل از آزمون، میانگین یک جامعه آماری، هوش فرهنگی، هوش فرهنگی انگیزشی، هوش فرهنگی فراشناختی، هوش فرهنگی رفتاری و عملکرد کارکنان جامعه المصطفی العالمیه در حد مطلوبی قرار داشت، اما از نظر هوش فرهنگی شناختی در وضعیت مطلوبی نبوده‌اند.

رامیرز (۲۰۱۰) در پژوهش خود تأثیر هوش فرهنگی بر توانایی حل تعارض را بررسی نمود. محقق با استفاده از ابزار بررسی مونکی<sup>۱</sup>، دو سنجه ویژه کارکنان کلیسا و اساتید طراحی کرد تا علاوه بر اینکه کارکنان، مناسب‌ترین راهبرد حل تعارض که متناسب با هنجارهای فرهنگی آنها است را معرفی می‌کنند اساتید نیز شایع‌ترین راهبرد حل تعارض هر فرهنگ را شناسایی نمایند. نتایج حاکی از آن بود که: سطح بالای هوش فرهنگی، توانایی حل تعارض قوی را در پی خواهد داشت و سطح پایین هوش فرهنگی، با توانایی حل تعارض ضعیف توأم خواهد شد و هرچه سطح هوش فرهنگی بالاتر باشد، کمک می‌کند تا افراد درگیر تعارض، یک راهبرد حل تعارض متناسب با زمینه فرهنگی خود انتخاب کنند.

یوتیت سیرون<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) در تحقیق خود به نتایجی رسید که نشان می‌داد بیشترین سبک حل تعارض در بین مدیران (اعم از زن و مرد) سبک یکپارچگی و ادغام و در مرحله بعد سبک مصالحه و سازش است (لئونگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰: ۲۵).

به‌هرحال، در یک بررسی کلان می‌توان به تعدادی از تحقیقات انجام گرفته که به حوزه مورد تحقیق مقاله حاضر نزدیک است؛ نظیر اویی (۲۰۱۴)، یوردانووا (۲۰۱۱)، نیومن (۲۰۰۸)، اشاره کرد.

1. Survey Monkey tool Sympathetic  
2. Sirivan, U.  
3. Leung, Yu Fai

## مفاهیم نظری

### هوش فرهنگی<sup>۱</sup>

هوش فرهنگی به معنای کسب مهارت و انعطاف‌پذیری لازم در فهم فرهنگ‌های دیگر، یادگیری فرهنگی بیشتر از طریق تعاملات مستمر، شکل‌دهی مجدد و تدریجی تفکر برای اظهار همدردی بیشتر و ارائه رفتاری مناسب و پخته‌تر در تعامل با افراد سایر فرهنگ‌هاست (توماس و اینکسن، ۱۳۸۶: ۱۵). این گونه از هوش، به مجموعه‌ای از مهارت‌ها تأکید می‌کند که به افراد اجازه می‌دهد در حین تعامل با فرهنگی غیر از فرهنگ خود، به‌طور مؤثر عمل کنند (بریسلین، ورثلی و مک‌ناب، ۲۰۰۶).

به عبارت دیگر، هوش فرهنگی، توانایی افراد برای رشد شخصی از طریق تداوم یادگیری و شناخت بهتر میراث فرهنگی، آداب و رسوم و ارزش‌های گوناگون و رفتار مؤثر با افرادی با پیشینه فرهنگی و ادراک متفاوت است؛ و با وجود این ویژگی هوش فرهنگی است که می‌توان آن را به‌عنوان قابلیت فرد برای سازگاری مؤثر با قالب‌های نوین فرهنگی تعریف کرد که با انواع دیگر هوش از جمله هوش عاطفی و اجتماعی مربوط است (ارلی و آنک، ۲۰۰۳)؛ و اینکه، تاون سنگ (۲۰۰۴) معتقد است در دنیایی که عبور از مرزها دیگر عادی و ساده شده است، داشتن هوش فرهنگی یک نیاز حیاتی برای همه افراد است. افراد موفق رمز برخورد با فرهنگ‌های گوناگون ملی، فراملی و سازمانی را به خوبی می‌آموزند و از آموزه‌های خود نهایت استفاده را می‌برند (آقایی، الهوردی و باغبانی آرانی، ۱۳۹۰: ۴۶).

امروزه، اصطلاح «هوش فرهنگی» اغلب به توانایی طبیعی فرد برای درک رفتارهای گوناگون فرهنگی اشاره دارد (بوچر ۲۰۰۸؛ توماس و اینکسن، ۲۰۰۳؛ ارلی و موساکووسکی، ۲۰۰۴: ۱۳۹-۱۴۰، به نقل از استالتر، ۲۰۰۹: ۵۴۴).

### سیر تاریخی تکوین و توسعه هوش فرهنگی

هوش فرهنگی در پایان قرن ۲۱ مطرح شد. زمانی که تجربه بی‌سابقه جهانی شدن و همگرایی در سطح جهانی در حال شکل‌گیری بود (آنک و دیگران، ۲۰۱۱: ۵۸۲). در واقع، این مفهوم از

1. Cultural Intelligence (CQ)

سال ۲۰۰۳، توجه همگان در پهنه گیتی و نیز در رشته‌های متنوعی را به خود جلب کرد (آننگ و ون داین، ۲۰۰۸: پانزدهم).

در سال ۲۰۰۳، مفهوم هوش فرهنگی که با سایر هوش‌های تعریف شده [تا این زمان] متفاوت بود (استرنبرگ و گریگورنکو، ۲۰۰۶)، برای نخستین بار توسط اِرلی و آننگ، دو تن از پژوهشگران مدرسه کسب و کار لندن مطرح شد. آنان، تئوری اولیه خود در زمینه هوش فرهنگی را در کتابی مشترک با عنوان «هوش فرهنگی، تعاملات فردی بین فرهنگی»<sup>۱</sup> در سال ۲۰۰۲ ارائه نمودند (اِرلی و آننگ، ۲۰۰۳: ۳).

در پاسخ به این سؤال که چرا بعضی افراد مؤثرتر از دیگران در موقعیت‌های فرهنگی مختلف ظاهر می‌شوند، اِرلی و آننگ (۲۰۰۳) توسعه ساختار هوش فرهنگی را بر پایه نظریه‌های معاصر هوش بنا نهادند (استرنبرگ، ۱۹۸۶).

آنان باور داشتند که در مواجهه با موقعیت‌های فرهنگی جدید، به سختی می‌توان علائم و نشانه‌های آشنایی یافت که بتوان از آن‌ها در برقراری ارتباط سود جست. در این موارد، فرد باید با توجه به اطلاعات موجود یک چهارچوب شناختی مشترک تدوین کند، هر چند این چارچوب فاقد درک کاملی از رفتارها و هنجارهای محلی باشد (اِرلی و آننگ، ۲۰۰۳: ۳).

نکته قابل تأمل اینکه، تمام نظریه‌هایی که تا پیش از آن که هوش را پدیده‌ای روان‌شناختی و در چهارچوب فرهنگ یا محیط زندگی فرد بدانند، یک ویژگی مشترک دارند؛ در همه آن‌ها، هوش چیزی است که در داخل سر قرار دارد. در مقابل، نظریه پردازان فرهنگی - محیطی (که درباره فرهنگ، محیط و بافت اجتماعی که فرد در آن زندگی می‌کند، تحقیق می‌کنند) هوش را یک پدیده روان‌شناختی می‌دانند که لازم است در چهارچوب فرهنگ یا محیطی که فرد در آن زندگی می‌کند، تعریف شود. این نظریه پردازان معتقدند که هیچ‌یک از پدیده‌های روان‌شناختی (از جمله هوش) را نمی‌توان خارج از فرهنگ یا محیطی که در آن اتفاق می‌افتد، بررسی کرد. به همین دلیل، معتقدند که برای بررسی، اندازه‌گیری و درک ماهیت هوش، حتماً باید به ویژگی‌های فرهنگی یا محیطی توجه کرد؛ بنابراین، نظریه پردازان فرهنگی - محیطی، روی این موضوع تحقیق می‌کنند که «هوش چه رابطه‌ای با دنیای بیرون دارد و این رابطه چگونه برقرار می‌شود؟». آن‌ها

1. Cultural Intelligence, Individual Interaction across Cultures



هوش را به طور تفکیک‌ناپذیری به فرهنگ ربط می‌دهند، به طوری که ادعا می‌کنند «هوش، ساخته و پرداخته فرهنگ است». آن‌ها، بر اساس این دیدگاه خود، ضمن تبیین ماهیت رفتارهای انطباقی، توضیح می‌دهند که چرا برخی افراد در مقایسه با سایرین، در انجام دادن تکالیفی که از نظر فرهنگی یا محیطی ارزشمند محسوب می‌شوند، عملکرد بهتری به نمایش می‌گذارند (استرنبرگ، کافمن و گریگورنکو، ۱۳۹۰: ۵۳-۵۴). با شکل‌گیری این نوع رویکرد به هوش، جدی‌ترین نظریه‌ها در حوزه هوش و فرهنگ از اوایل قرن بیست و یکم آغاز شد.

در ادامه روند تحقیقات درباره هوش فرهنگی و ابعاد و اجزاء آن، برخی از پژوهشگران نظیر اِرلی و آنگ<sup>۱</sup>، پلام و دیگران، استالتر، این مفهوم را به عنوان یک مفهوم سه‌بعدی معرفی کرده‌اند؛ اما در مقابل این عده، افرادی دیگر همانند ون داین و آنگ، آنگ و دیگران، ون داین و دیگران، لیورمور و نگ و دیگران، آن را به عنوان مفهومی چهاربعدی در نظر گرفته‌اند. براین اساس، در یک نگاه کلان به دیدگاه‌ها و نظریه‌های شکل گرفته درباره روند شکل‌گیری هوش فرهنگی به صورت تاریخی تنظیم شده است، در جدول (۱) مشاهده می‌گردد.

### مدل هوش فرهنگی چهار عاملی

در تحقیقات حدود دو دهه اخیر درباره هوش فرهنگی، مدل مرسوم که با بالاترین اجماع بین صاحب‌نظران مورد پذیرش واقع گردیده و هم‌اکنون در محیط‌های آکادمیک و غیر آکادمیک مورد استفاده قرار می‌گیرد، مدل چهار عاملی هوش فرهنگی ون داین و آنگ (۲۰۰۸) است که بر مبنای مدل اولیه اِرلی و آنگ در سال ۲۰۰۳ شکل گرفته و به مرور بهبود یافته است (شکل ۱)، که شامل ابعاد چهارگانه زیر می‌باشد:

**هوش فراشناختی:** هوش فراشناختی نخستین بُعد از ابعاد هوش فرهنگی است که ناظر بر سطح فردی از آگاهی فرهنگی درون تعاملات میان فرهنگی است. هوش فراشناختی شامل راهبردهای شناختی در سطح بالاتری است که اجازه می‌دهد افراد خود را رشد دهند و در مقابل

---

۱. اِرلی و آنگ و نیز سایر صاحب‌نظران در ادامه تحقیقات خود در سال‌های بعد، مدل سه عاملی هوش فرهنگی را به مدل چهار عاملی ارتقاء دادند.

جدول ۱. روند شکل‌گیری دیدگاه‌ها و نظریه‌های درباره‌ی مدل‌های هوش فرهنگی با ترتیب و تنظیم تاریخی (برگرفته از توماس و همکاران، ۲۰۰۸)

| مدل       | محقق و سال               | ابعاد و اجزاء                                                                                |
|-----------|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| سه بعدی   | ارلی و آنگ (۲۰۰۳)        | عنصر شناختی، عنصر انگیزشی و عنصر رفتاری                                                      |
|           | ارلی و موساکوفسکی (۲۰۰۴) | شناختی (عقل/سر)، فیزیکی (جسم) و احساسی/ انگیزشی (قلب)                                        |
|           | توماس و اینکسون (۲۰۰۴)   | دانش فرهنگی، تمرکز حواس و مهارت‌های رفتاری                                                   |
|           | بوچر (۲۰۰۸)              | آگاهی یا هوشیاری دایمی، فهم فرهنگی و مهارت/ رفتار هوش فرهنگی                                 |
|           | پلام و دیگران (۲۰۰۸)     | هوش فرهنگی شناختی، هوش فرهنگی انگیزشی و هوش فرهنگی رفتاری                                    |
|           | استالتر (۲۰۰۹)           | شناختی، ارادی و رفتاری                                                                       |
|           | الیزابت پلام (۲۰۱۰)      | شناختی، هیجانی و عملیات                                                                      |
|           | مون (۲۰۱۰)               | هوش فرهنگی سازمانی دارای سه قابلیت (فرآیندها، موقعیت‌ها و مسیرها) است.                       |
| چهار بعدی | پیترسون (۲۰۰۴)           | هوش بین فردی، هوش فضایی/ فاصله‌ای، هوش درون فردی و هوش زبانی                                 |
|           | لین ون داین              | بعد فردی هوش فرهنگی (رفتار و انگیزش) و بعد اجتماعی شامل (دانش و استراتژی)                    |
|           | لیورمور (۲۰۱۱)           | دانش/ شناخت هوش فرهنگی، استراتژی هوش فرهنگی، هوش فرهنگی انگیزشی و هوش فرهنگی عملکردی/ رفتاری |

(ادامه) جدول ۱. روند شکل‌گیری دیدگاه‌ها و نظریه‌های درباره مدل‌های هوش فرهنگی با...

| مدل                 | محقق و سال                           | ابعاد و اجزاء                                                                             |
|---------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| چهار بعدی           | ارلی و آنگ (۲۰۰۳)                    | فراشناختی <sup>۱</sup> ، شناختی <sup>۲</sup> ، انگیزشی <sup>۳</sup> و رفتاری <sup>۴</sup> |
|                     | آنگ و همکاران (۲۰۰۴)                 |                                                                                           |
|                     | ارلی و پیترسون (۲۰۰۴)                |                                                                                           |
|                     | ون داین و آنگ (۲۰۰۴)                 |                                                                                           |
|                     | آنگ، ون داین، گه (۲۰۰۷)              |                                                                                           |
|                     | آنگ، ون داین، گه، تمپلر و تای (۲۰۰۷) |                                                                                           |
|                     | ون داین، آنگ و لیورمور (۲۰۰۹)        |                                                                                           |
|                     | ون داین و همکاران (۲۰۰۹)             |                                                                                           |
|                     | ۲۰۱۰ و ۲۰۱۲                          |                                                                                           |
|                     | لیورمور (۲۰۱۱)                       |                                                                                           |
|                     | نگ (۲۰۱۱)                            |                                                                                           |
|                     | گه، ان جی، ون داین و آنگ (۲۰۱۲)      |                                                                                           |
|                     | نگ و همکاران (۲۰۱۲)                  |                                                                                           |
|                     | چاروینسوک مونکول (۲۰۱۴)              |                                                                                           |
| سهن و گوربوز (۲۰۱۴) |                                      |                                                                                           |

قوانین اجتماعی در محیط‌های فرهنگی جدید اطلاعات خود را پردازش کنند. کسانی که از این هوش به نسبت بالایی برخوردار هستند، دانش فرهنگی خود را در تعامل با فرهنگ‌های دیگر سریع‌تر سازگار می‌کنند. مثلاً یک تاجر غربی در معاملات تجاری با آسیایی‌ها باید بداند که کی صحبت کند و چه موقعی در حین گفتگو صحبت خود را قطع کند (آنگ و همکاران، ۲۰۱۱).

1. Metacognitive (CQ)
2. Cognitive (CQ)
3. Motivational (CQ)
4. Behavioral (CQ)

در مجموع، بعد فراشناختی هوش فرهنگی، به عنوان کنترل فرایند کسب اطلاعات که به یک دانش فرهنگی عمیق و سطح بالایی از شناخت منجر شود، اشاره دارد (آننگ، ون داین و گه، ۲۰۰۷).

**هوش شناختی:** در حالی که هوش فراشناختی به سطوح بالای شناختی اشاره دارد، هوش شناختی به دانش ما در مورد نرم‌های جامعه، هنجارها، آداب و رسوم و فرهنگ‌های مختلف که با آموزش و تجربه به دست می‌آید، سروکار دارد. البته این نوع هوش باید با سه بُعد دیگر هوش فرهنگی ترکیب شود؛ زیرا هنجارها تحت تأثیر زمان، قدرت و روابط تغییر می‌کنند. عامل شناختی یک عنصر حیاتی است؛ زیرا دانش فرهنگ بر افکار و رفتار مردم تأثیر می‌گذارد. با فهمیدن عناصر فرهنگ جامعه افراد فهم بهتری نسبت به سیستم‌هایی که الگوی تعاملات اجتماعی را درون یک فرهنگ شکل می‌دهند، به دست خواهند آورد. کسانی که هوش شناختی بالایی دارند کمتر در تعامل با فرهنگ دیگر دچار سردرگمی می‌شوند (آننگ و دیگران، ۲۰۱۱).

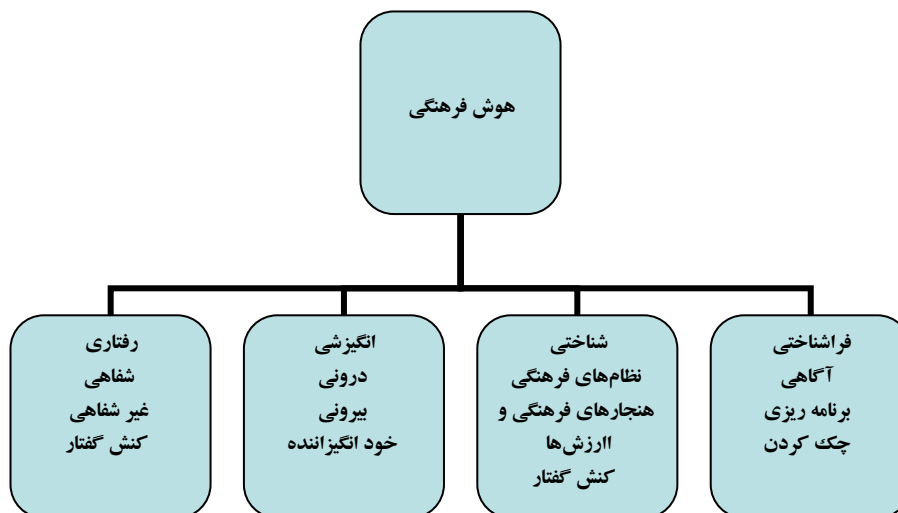
این بُعد از ابعاد هوش فرهنگی، دانش‌های مورد استفاده فرد درباره محیط اجتماعی و فرایندهای اطلاعاتی مرتبط با آن را دربر می‌گیرد (ارلی و آننگ، ۲۰۰۳) که شامل دانش عمومی درباره ساختارهای بنیادین یک فرهنگ است (آننگ، ون داین و گه، ۲۰۰۶).

**هوش انگیزشی:** هوش انگیزشی یک قابلیت است که توجه و توان افراد را به سمت یادگیری و عملکرد در محیط‌های متنوع فرهنگی هدایت می‌کند. (ارلی و آننگ، ۲۰۰۳؛ ون داین و آننگ، ۲۰۰۴؛ آننگ و دیگران، ۲۰۰۷؛ ون داین، آننگ و گه، ۲۰۰۹: ۲۳۶-۲۳۷). جهت و میزان این توان از اهمیت برخوردار است چرا که به سمت یک وظیفه خاص هدایت می‌شود که دو عامل انتظار موفقیت از انجام کار و ارزش‌های مرتبط با آن را در بر می‌گیرد. کسانی که هوش انگیزشی بالایی دارند بر اساس علایق ذاتی، توجه و توان خود را مصروف موقعیت‌های بین فرهنگی می‌کنند. به عنوان مثال یک مدیر اجرایی چینی خوب، در شروع به صحبت کردن با یک ژاپنی تردید نمی‌کند (آننگ و همکاران، ۲۰۱۱).

**هوش رفتاری:** بعد چهارم هوش فرهنگی، جنبه عملی آن است (آننگ، ون داین و گه، ۲۰۰۶؛ ارلی و آننگ، ۲۰۰۳) که شامل قابلیت رفتارهای کلامی و غیر کلامی مؤثر افراد است،

هنگامی که در تعامل با سایر افراد در فرهنگ‌های متنوع و متفاوت قرار می‌گیرند. هوش رفتاری یک عنصر حیاتی است زیرا نمود بیرونی دارد. قابلیت‌های ذهنی برای فهم فرهنگ‌های دیگر باید با رفتارهای کلامی و غیر کلامی ترکیب شود. عامل رفتاری در هوش فرهنگی، قابلیت است که عملکردهای کلامی و غیر کلامی را در برمی‌گیرد. انعطاف‌پذیری در به‌کارگیری کلمات و عبارات مورد استفاده در صحبت وجود دارد (آننگ و همکاران، ۲۰۱۱).

همچنین، این بُعد از هوش فرهنگی شامل برخی مهارت‌ها، همانند نشان دادن رفتارهای مناسب و تحسین برانگیز و نیز انعطاف‌پذیری در رفتارهای کلامی و غیر کلامی در مواجهه با فرهنگ‌های مختلف است؛ و باید توجه نمود که این مهارت‌ها تنظیم و کنترل و نیز مدیریت بر عواطف را در برمی‌گیرد (شکل ۱).



شکل ۱. مدل چهار عاملی هوش فرهنگی ون داین و آننگ (۲۰۰۸)

## مدیریت تعارض<sup>۱</sup>

از نظر سازمان ای.اس.دی.ای<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) مدیریت تعارض «عمل شناسایی و اداره تعارض با یک شیوه معقول، عادلانه و کاراست» (حیدری و دیگران، ۱۳۸۹)؛ و اساساً، مدیریت تعارض، شامل فعالیت هایی است که در جهت استفاده از تعارضات موجود برای حرکت و ایجاد خلاقیت و پویایی سازمان ها انجام می گیرد و توسط آن ها از تعارضات موجود، جهت ایجاد روحیه نوآوری و خلق روش های کامل تر، استفاده می شود. تعارض از این دیدگاه نه تنها امری منفی نیست بلکه در صورت اداره صحیح، می تواند به عنوان قوای محرکه سازمان مطرح باشد (رایینز، ۱۹۹۸).

براین اساس، برخی مدیران به علت ناتوانی در درک تعارض، با توسل به شیوه های قهرآمیز، تعارض را در سازمان سرکوب می کنند. درحالی که تحقیقات نشان داده است سازمان هایی که در آن ها تضاد و تعارض کمتری وجود دارد، عموماً در محیط های رقابتی با شکست مواجه می شوند، چراکه افراد چنین سازمان هایی آن قدر متجانس هستند که برای سازگاری خود با اوضاع محیطی آمادگی کمی دارند یا چنان از وضع موجود راضی هستند که تصور می کنند نیازی به بهبود وضع ندارند (الوانی، ۱۳۸۳).

## فرایند تعارض

برخی همانند سانسروم<sup>۳</sup> و وایزمن<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) تعارض را فرایندی می دانند که شامل کاهش، اجتناب و یا حل تعارض می باشد، اما فرایند تعارض از نظر رایینز از جامعیت نسبی بیشتری برخوردار بوده و از چهار مرحله تشکیل شده است:

۱. مخالفت های بالقوه

۲. به منصفه ظهور رسیدن

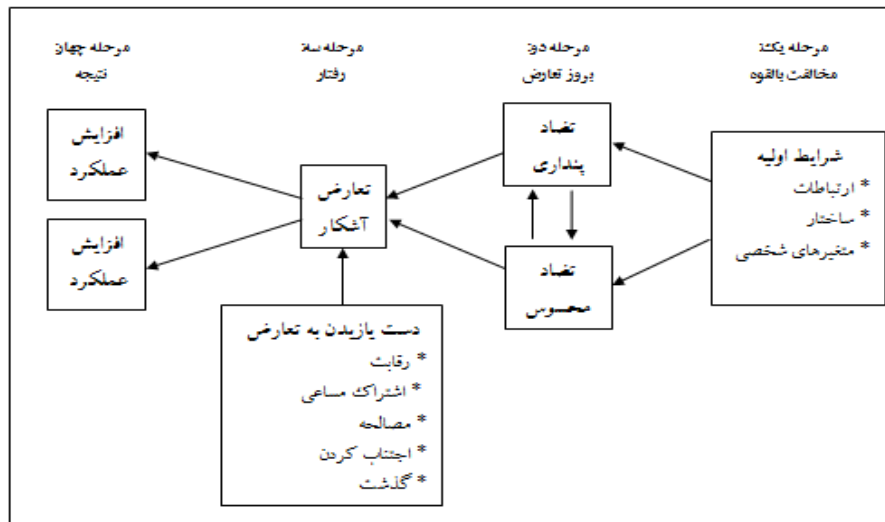
۳. رفتار

۴. نتایج

---

1. Conflict management  
2. A.S.D.A.  
3. Swanstrom, N.  
4. Weissmann, M.

این فرایند در شکل (۲) ارائه شده است.



شکل ۲. فرایند تعارض (رایبیز، ۱۳۷۴: ۷۲۵).

### مرحله یک: مخالفت‌های بالقوه

در فرایند تعارض، نخستین مرحله وجود شرایطی است که زمینه بروز تعارض را فراهم می‌آورند. این شرایط الزاماً به تعارض منتهی نمی‌شوند، اما وجود هریک از آنان برای بروز تعارض لازم است. این شرایط به سه گروه عمده دسته‌بندی شده‌اند که عبارت‌اند از: ارتباطات، ساختار و متغیرهای شخصی.

### مرحله دوم: بروز تعارض

اگر شرایط سه‌گانه در مرحله اول موجب استیصال شوند، در آن صورت در مرحله دوم زمینه فعال شدن مخالفت‌ها فراهم می‌شود. تنها زمانی این شرایط به تعارض منجر خواهد شد که چند گروه [یا افرادی] در معرض پدیده تعارض قرار گیرند.

### مرحله سه: رفتار

در این مرحله شیوه‌های رفتاری دیگری از طرفین بروز می‌کند که به پدیده تعارض منجر می‌شود. پس از آشکار شدن تعارض، طرفین در پی راه یا روشی برمی‌آیند که به این مسئله بپردازند. این مرحله همچنین می‌تواند شامل رفتارهایی شود که در مرحله دوم (برای دست یازیدن به مسئله تعارض) به کار گرفته می‌شد. ولی در بیشتر موارد یک چنین شیوه‌هایی (برای کاهش استیصال)، زمانی مورد استفاده قرار می‌گیرند که پدیده تعارض بروز کرده باشد (و نه به عنوان شیوه‌های بازدارنده).

### مرحله چهارم: نتایج

وجود تعارض آشکار و اتخاذ راهبردهای مدیریت آن (یا یافتن یک راه‌حل) به نتایج مشخص می‌انجامد. همان‌گونه که الگوی راه‌حل‌ها نشان می‌دهد، این نتایج می‌توانند سازنده باشند؛ به این معنی که وجود پدیده تعارض سد راه گروه گردد و نتیجه مخرب به بار آورد (رابینز، ۱۳۷۴: ۷۲۵-۷۲۹).

### استراتژی‌ها و سبک‌های مدیریت تعارض

بلیک و موتون (۱۹۶۴) نخستین کسانی بودند که یک طرح مفهومی از واکنش‌های مدیران در مقابل تعارض را ارائه کردند. به نظر آنان، مدیریت تعارض جزء لازم و مکمل سبک کلی مدیریت به شمار می‌رود، بنابراین، آن‌ها شیوه‌های حل تعارض را مورد بررسی قرار داده و در نهایت مطابق با سبک‌های پنجگانه مدیریت موفق به شناسایی پنج سبک راهبرد مهم و اساسی مدیران برای مقابله با تعارض شدند که مبنای تحقیقات پژوهشگران بعدی قرار می‌گیرد و توسط آنان بسط و توسعه می‌یابند (ایزدی یزدان آبادی، ۱۳۷۹: ۲۱۳).

درواقع، استراتژی‌ها و سبک‌های مدیریت تعارض، همان پاسخ افراد نسبت به موقعیت‌های تعارض است که این پاسخ‌ها درعین حال که استمرار دارد، احتمال دارد در موقعیت‌های مختلف تغییر کنند (جهانیان، ۲۰۱۱). براین اساس، یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر و سازنده بودن مدیریت



تعارض بین افراد، سبک مدیریت (استراتژی) تعارض است که افراد برای حل تعارض استفاده می‌کنند (کانتک و گزر، ۲۰۰۹). در این راستا، پوستوما و همکاران (۲۰۰۶) نیز، بر این باورند که استفاده از سبک‌های تعارض پدیده‌ای فرهنگی است و از فرهنگی به فرهنگ دیگر متفاوت است. توماس (۱۹۷۶)، بر اساس دو عامل «خواسته‌های خود و دیگران» که بلیک و موتون (۱۹۶۴) ارائه داده‌اند، پنج سبک مدیریت تعارض ارائه کرد که عبارت‌اند از همکاری<sup>۱</sup>، مصالحه<sup>۲</sup>، اجتناب<sup>۳</sup>، سازش<sup>۴</sup> و رقابت<sup>۵</sup> (توماس، ۱۹۹۲) (شکل ۳) که بر این اساس، پوتنام<sup>۶</sup> و ویلسون<sup>۷</sup>، در پژوهش میدانی خود این پنج سبک را در سه راهبرد تعارض قرار داده‌اند که عبارت‌اند از:

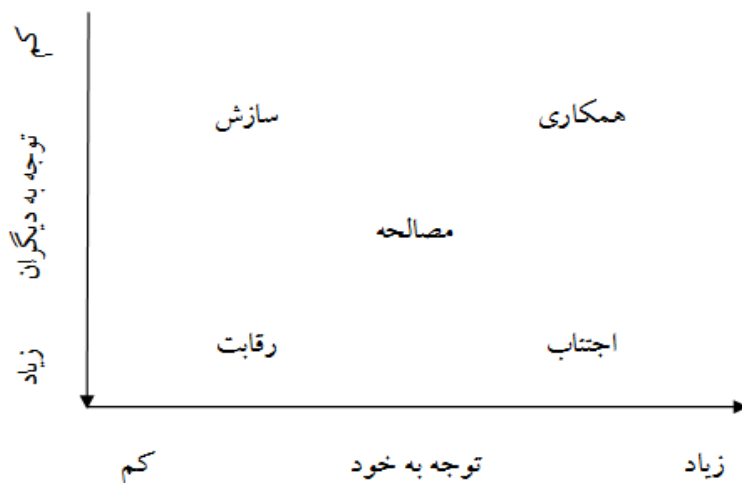
**راهبرد عدم مقابله<sup>۸</sup>؛ شامل شیوه‌های اجتناب و سازش (انعطاف‌پذیری)**

**راهبرد راه‌حل‌گرایی<sup>۹</sup>؛ شامل شیوه‌های مصالحه<sup>۱۰</sup> و همکاری (تشریک‌مساعدی)<sup>۱۱</sup>**

**راهبرد کنترل<sup>۱۲</sup>؛ که شامل شیوه رقابت<sup>۱۳</sup> است (حسینی و عظیم‌زاده، ۱۳۹۲؛ پیرزاده و علوی، ۱۳۸۹).**

نکته اساسی این است که اطلاع از پیامدهای راهبردهای مختلف مدیریت تعارض برای انتخاب مناسب‌ترین راهبرد بسیار مهم است. راهبرد انتخابی برای مدیریت تعارض می‌تواند تخریب‌کننده یا سازنده باشد. مطلوب‌ترین شیوه مدیریت تعارض این است که هر دو طرف درگیر در تعارض برنده باشند؛ این حالت از طریق مصالحه و همکاری میسر می‌گردد (رضائیان، ۱۳۸۲).

1. Collaborating
2. Compromising
3. Avoiding
4. Accommodating
5. Competing
6. Putnam
7. Wilson
8. Non-confrontational strategy
9. Solution-oriented
10. Control strategy
11. Accommodating
12. Collaborating
13. Avoiding



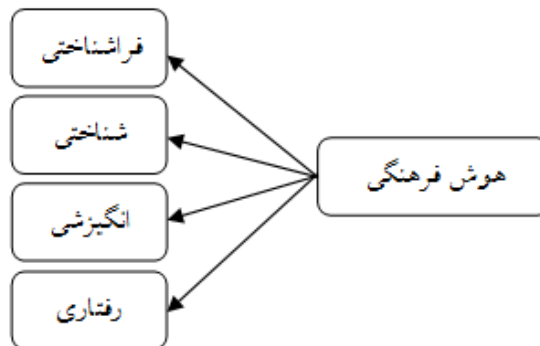
شکل ۳. استراتژی‌ها و سبک‌های مدیریت تعارض (ابراهیمی و همکاران، ۲۰۱۳)

### مدل مفهومی پژوهش

آن گونه که سکاران (۱۳۸۶) بیان داشته است، مدل مفهومی پژوهش یک الگوی نظری است مبنی بر روابط میان شماری از عوامل که در پژوهش از اهمیت بیشتری برخوردارند. این چهارچوب با بررسی سوابق پژوهش در قلمرو مسئله به گونه‌ای منطقی جریان پیدا می‌کند. در آمیختن باورهای منطقی محقق با پژوهش‌های انتشار یافته به منظور ایجاد مبنای علمی برای بررسی مسئله مورد تحقیق جایگاه ویژه‌ای دارد. به طور خلاصه، مدل مفهومی از پیوند میان متغیرهایی که در پویایی موقعیت مورد بررسی نقش دارند، گفتگو می‌کند.

تمام مطالعات بر این چهارچوب مفهومی استوار هستند که متغیرهای مورد نظر و روابط میان آن‌ها را مشخص می‌کند. این چهارچوب مفهومی، الگویی است که پژوهش‌گر بر اساس آن درباره روابط بین عواملی که در ایجاد مسئله، مهم تشخیص داده شده‌اند، نظریه پردازی می‌کند. این نظریه می‌تواند لزوماً سخن پژوهش‌گر نباشد و به طور منطقی از نتایج تحقیقات قبلی پیرامون مسئله نشئت گرفته باشد. به عبارت دیگر، مدل مفهومی ابزاری جهت پالایش کانون تحقیق است (مقیم، ۱۳۸۳: ۱۶۲).

با توجه به اینکه هر فرضیه در کار پژوهشی باید بر اساس مدل مفهومی بیان شود، در مدل مفهومی پژوهش حاضر، بر مدل چهار عاملی هوش فرهنگی ارائه شده توسط آننگ و اِریلی و نیز ون داین و آننگ تأکید شده و نیز مورد استفاده قرار گرفته است که شامل چهار بُعد فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری می‌باشد. با توجه به جامع بودن این نظریه و تخصص ویژه ارائه‌دهندگان آن در حیطه هوش فرهنگی، این مدل در بین سایر نظریه‌ها که تاکنون ارائه شده، برای پژوهش حاضر انتخاب شده است (شکل ۴).



شکل ۴. مدل چهار عاملی هوش فرهنگی (آننگ و اِریلی، ۲۰۰۳؛ ون داین و آننگ، ۲۰۰۸)

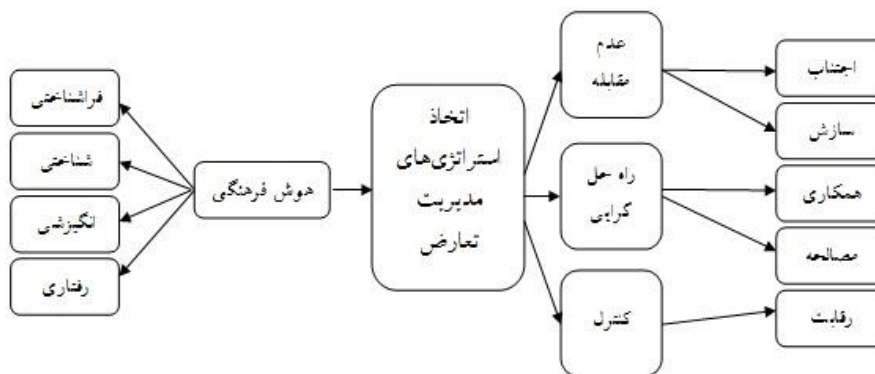
در مورد سنجش اتخاذ استراتژی‌های مدیریت تعارض نیز از شاخص‌هایی استفاده می‌شود که از مطالعه ادبیات موجود و مدل‌های مختلف به دست آمده است که متداول‌ترین آن‌ها که اهداف پژوهش را تأمین خواهد کرد، مدل ارائه شده توسط ویکز می‌باشد. استراتژی‌ها شامل استراتژی عدم مقابله<sup>۱</sup>، استراتژی راه‌حل‌گرایی<sup>۲</sup> و استراتژی کنترل<sup>۳</sup> است. همچنین، سبک‌های مدیریت تعارض به عنوان شاخص، شامل رقابت، تشریک‌مساعی، مصالحه، اجتناب و سازش یا انعطاف‌پذیری است (شکل ۵).

1. Non-confrontational strategy
2. Solution-oriented strategy
3. Control strategy



شکل ۵. مدل استراتژی مدیریت تعارض پوتنام و ویلسون (نقل از حسینی و عظیم زاد، ۱۳۹۲) و سبک‌های حل تعارض (ویکز، ۱۹۹۴، نقل از احمدی و دیگران، ۱۳۹۲: ۱۰۸-۱۰۹)

بنابراین، مدل مفهومی پژوهش بر اساس مدل چهار عاملی هوش فرهنگی (۴) و مدل استراتژی‌های مدیریت تعارض مطابق با شکل (۵)، حدود روابط دو متغیر پژوهش را مورد بررسی و سنجش قرار داده و به صورت شکل زیر (۶) ترسیم گردیده است:



شکل ۶. مدل مفهومی پژوهش<sup>۱</sup>

۱. این مدل براساس نتایج سنجش روایی و پایایی پیش‌آزمون پژوهش طراحی شده و با تجزیه و تحلیل یافته‌ها تثبیت گردیده است.

## روش‌شناسی تحقیق

روش پژوهش با توجه به ماهیت آن، توصیفی - همبستگی و با رویکرد پیمایشی است. به لحاظ امکان استفاده از نتایج تحقیق، از نوع کاربردی، به توصیف وضعیت موجود و تفسیر شرایط فرایندها و عقاید جاری و متداول مدیران فرهنگی در این گونه سازمان‌ها که با سایر کشورها در مقوله‌های فرهنگی ارتباط دارند، پرداخته است. نیز، به دلیل اینکه رابطه بین متغیر هوش فرهنگی و متغیر اتخاذ استراتژی مدیریت تعارض مورد مطالعه قرار گرفته‌اند، از نوع همبستگی است.

همچنین، برای گردآوری داده‌ها از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. در روش کتابخانه‌ای؛ با مراجعه به کتاب‌ها، پایان‌نامه‌ها و مقالات فارسی و لاتین، بخشی از اطلاعات لازم در خصوص ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق جمع‌آوری گردید. در روش میدانی، با استفاده از دو پرسشنامه الف (پرسشنامه هوش فرهنگی اِری و آنگ (۲۰۰۳) و آنگ و ون داین (۲۰۰۸)) و ب (پرسشنامه مدیریت تعارض ویکز (۱۹۹۴)) و توزیع در میان نمونه آماری شامل مدیران و کارشناسان سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی، جمع‌آوری سنجه‌ها انجام گردید. از اطلاعات حاصله برای بررسی و آزمون فرضیه‌های تحقیق استفاده شد.

روایی و پایایی سنجه‌ها با توجه به استاندارد بودن آن‌ها از قبل مشخص بود ولی با این حال برای سنجش روایی سنجه‌ها، پرسشنامه تحقیق، به روش گلوله برفی در اختیار ۲۰ نفر از اساتید و افراد خبره قرار گرفت.

روایی پرسشنامه از طریق فرمول ضریب لاشه برای پرسشنامه (سنجه) هوش فرهنگی به صورت جدول زیر (۴-۲) محاسبه گردید.

برای سنجش پایایی، پیش‌آزمونی به تعداد ۲۰ نفر به روش گلوله برفی انجام شد. در این پیش‌آزمون ضریب آلفای کرونباخ، برای سنجه هوش فرهنگی (۰/۸۷۳) به دست آمد که حاکی از پایایی بالای پرسشنامه (سنجه) بود. همچنین، ضریب آلفای کرونباخ، برای پرسشنامه (سنجه) اتخاذ استراتژی‌های مدیریت تعارض معادل (۰/۹۱۲) می‌باشد. در اینجا نیز مقدار آلفا برای متغیر اتخاذ استراتژی‌های مدیریت تعارض و هر یک از استراتژی‌ها و در مجموع ضریب کل بالاتر از ۰/۷۰ را نشان می‌دهد که حاکی از پایایی بالای پرسشنامه است.

در پژوهش حاضر جامعه آماری شامل مدیران، سرپرستان و کارشناسان فرهنگی سازمان

فرهنگ و ارتباطات اسلامی می‌باشد که در حوزه ارتباطات بین‌المللی به فعالیت می‌پردازند. طبق آمار ارائه شده از سوی مسئولین ذی‌ربط این سازمان، تعداد آنان در زمان انجام تحقیق ۱۶۰ نفر بوده است. همچنین، با استفاده از جدول تعیین حجم نمونه کرجسی و مورگان و نیز با استفاده از فرمول تعیین حجم نمونه کوکران (حافظ نیا، ۱۳۸۰: ۱۱۲)، حجم نمونه تحقیق برابر با ۱۱۳ نفر و با سطح خطای ۵ درصد تعیین گردید.

## یافته‌ها و تحلیل

### یافته‌های توصیفی

۱. توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب متغیر جنس<sup>۱</sup>  
بررسی اطلاعات به دست آمده از سنج، فراوانی آزمودنی‌ها بر اساس جنس مطابق جدول (۲) می‌باشد.

جدول ۲. توزیع فراوانی سیمای پاسخگویان بر اساس جنس

| جنسیت | فراوانی | درصد | درصد معتبر | درصد تراکمی |
|-------|---------|------|------------|-------------|
| مرد   | ۱۰۸     | ۹۵,۶ | ۹۵,۶       | ۹۵,۶        |
| زن    | ۵       | ۴,۴  | ۴,۴        | ٪۱۰۰        |
| جمع   | ۱۱۳     | ٪۱۰۰ | ٪۱۰۰       |             |

بر اساس جدول فوق، توزیع فراوانی سیمای پاسخگویان با توجه به متغیر جنس، نشان می‌دهد که ۹۵,۶ درصد پاسخگویان مرد و ۴,۴ درصد زن بوده‌اند.

۲. توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب متغیر سن  
بررسی اطلاعات به دست آمده از سنج، فراوانی آزمودنی‌ها بر اساس سن مطابق جدول (۳) می‌باشد.

۱. لازم به توضیح است که یافته‌های بالا منهای داده‌های مربوط به معاونت امور زنان و خانواده در سازمان می‌باشد که به علت در دسترس نبودن اطلاعات آن در زمان تحقیق، نتایج آن نیز در پژوهش حاضر منعکس نشده است.

جدول ۳. توزیع فراوانی سیمای پاسخگویان بر اساس سن

| سن         | فراوانی | درصد | درصد معتبر | درصد تراکمی |
|------------|---------|------|------------|-------------|
| ۲۹-۲۵      | ۴       | ۳,۵  | ۳,۵        | ۳,۵         |
| ۳۴-۳۰      | ۱۸      | ۱۵,۹ | ۱۵,۹       | ۱۹,۵        |
| ۳۹-۳۵      | ۵       | ۴,۴  | ۴,۴        | ۲۳,۹        |
| ۴۴-۴۰      | ۲۰      | ۱۷,۷ | ۱۷,۷       | ۴۱,۶        |
| ۴۹-۴۵      | ۸       | ۷,۱  | ۷,۱        | ۴۸,۷        |
| ۵۴-۵۰      | ۴۴      | ۳۸,۹ | ۳۸,۹       | ۸۷,۶        |
| ۵۵ و بیشتر | ۱۴      | ۱۲,۴ | ۱۲,۴       | ٪۱۰۰        |
| جمع        | ۱۱۳     | ٪۱۰۰ | ٪۱۰۰       |             |

بر اساس جدول فوق، توزیع فراوانی سیمای پاسخگویان با توجه به متغیر سن نشان می‌دهد که ۳,۵۴ درصد پاسخگویان بین ۲۵ تا ۲۹ سال، ۱۵,۹۳ درصد بین ۳۰ تا ۳۴ سال، ۴,۴۲ درصد بین ۳۵ تا ۳۹ سال، ۱۷,۷۰ درصد بین ۴۰ تا ۴۴ سال، ۷,۰۸ درصد بین ۴۵ تا ۴۹ سال، ۳۸,۹۴ درصد بین ۵۰ تا ۵۴ سال و ۱۲,۳۹ درصد بین ۵۵ سال و بیشتر بوده است.

۳. توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب متغیر تحصیلات

بررسی اطلاعات به دست آمده از سنجش، فراوانی آزمودنی‌ها بر اساس تحصیلات مطابق جدول (۴) می‌باشد.

جدول ۴. توزیع فراوانی سیمای پاسخگویان بر اساس تحصیلات

| تحصیلات       | فراوانی | درصد | درصد معتبر | درصد تراکمی |
|---------------|---------|------|------------|-------------|
| کارشناسی      | ۴۰      | ۳۵,۴ | ۳۵,۴       | ۳۵,۴        |
| کارشناسی ارشد | ۵۴      | ۴۷,۸ | ۴۷,۸       | ۸۳,۲        |
| دکتری         | ۱۴      | ۱۲,۴ | ۱۲,۴       | ۹۵,۶        |
| حوزوی         | ۵       | ۴,۴  | ۴,۴        | ٪۱۰۰        |
| جمع           | ۱۱۳     | ٪۱۰۰ | ٪۱۰۰       |             |

بر اساس جدول فوق، توزیع فراوانی سیمای پاسخگویان با توجه به متغیر تحصیلات نشان می‌دهد که ۳۵,۴ درصد پاسخگویان دارای تحصیلات کارشناسی، ۴۷,۸ درصد کارشناسی ارشد، ۱۲,۴ درصد دکتری و ۴,۴ درصد حوزوی بوده‌اند.

۴. توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب متغیر سابقه کار در سازمان  
بررسی اطلاعات به دست آمده از سنجش، فراوانی آزمودنی‌ها بر اساس سابقه کار در سازمان مطابق جدول (۵) می‌باشد.

جدول ۵. توزیع فراوانی سیمای پاسخگویان بر اساس سابقه کار در سازمان

| سابقه در سازمان | فراوانی | درصد | درصد معتبر | درصد تراکمی |
|-----------------|---------|------|------------|-------------|
| تا ۵ سال        | ۱۸      | ۱۵,۹ | ۱۵,۹       | ۱۵,۹        |
| ۶ تا ۱۰         | ۵       | ۴,۴  | ۴,۴        | ۲۰,۴        |
| ۱۱ تا ۱۵        | ۵       | ۴,۴  | ۴,۴        | ۲۴,۸        |
| ۱۶ تا ۲۰        | ۲۷      | ۲۳,۹ | ۲۳,۹       | ۴۸,۷        |
| ۲۱ سال به بالا  | ۵۸      | ۵۱,۳ | ۵۱,۳       | ۱۰۰٪        |
| جمع             | ۱۱۳     | ۱۰۰٪ | ۱۰۰٪       |             |

بر اساس جدول فوق، توزیع فراوانی سیمای پاسخگویان با توجه به متغیر سابقه کار در سازمان نشان می‌دهد که ۱۵,۹۳ درصد پاسخگویان تا ۵ سال، ۴,۴۲ درصد بین ۶ تا ۱۰ سال، ۴,۴۲ درصد بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۲۳,۸۹ درصد بین ۱۶ تا ۲۰ سال و ۵۱,۳۳ درصد بالای ۲۱ سال دارای سابقه کار در سازمان بوده‌اند.

۵. توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب متغیر سابقه کار در پست فعلی  
بررسی اطلاعات به دست آمده از سنجش، فراوانی آزمودنی‌ها بر اساس سابقه کار در سازمان مطابق جدول (۶) می‌باشد.



جدول ۶. توزیع فراوانی سیمای پاسخگویان بر اساس سابقه کار در پست فعلی

| سابقه در سازمان | فراوانی | درصد | درصد معتبر | درصد تراکمی |
|-----------------|---------|------|------------|-------------|
| تا ۵ سال        | ۵۲      | ۴۶   | ۴۶         | ۴۶          |
| ۶ تا ۱۰         | ۱۸      | ۱۵,۹ | ۱۵,۹       | ۶۱,۹        |
| ۱۱ تا ۱۵        | ۱۹      | ۱۶,۸ | ۱۶,۸       | ۷۸,۸        |
| ۱۶ تا ۲۰        | ۱۴      | ۱۲,۴ | ۱۲,۴       | ۹۱,۲        |
| ۲۱ سال به بالا  | ۱۰      | ۸,۸  | ۸,۸        | ٪۱۰۰        |
| جمع             | ۱۱۳     | ٪۱۰۰ | ٪۱۰۰       |             |

بر اساس جدول فوق، توزیع فراوانی سیمای پاسخگویان با توجه به متغیر سابقه کار در پست فعلی نشان می‌دهد که ۴۶ درصد پاسخگویان تا ۵ سال، ۱۵,۹ درصد بین ۶ تا ۱۰ سال، ۱۶,۸ درصد بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۱۲,۴ درصد بین ۱۶ تا ۲۰ سال و ۸,۸ درصد بالای ۲۱ سال سابقه کار در پست فعلی دارند.

## یافته‌های تحلیلی

### آزمون نرمال بودن متغیرها

با توجه به اینکه سؤالات مقیاس‌ها در سطح رتبه‌ای اندازه‌گیری شده‌اند، پس از جمع‌بندی، مشخصات یک متغیر فاصله‌ای را پیدا می‌نمایند، اما برای استفاده از آماره‌های پارامتریک بایستی توزیع مقیاس از توزیع نرمال تبعیت نماید. برای بررسی نرمال بودن نمره عامل‌های به دست آمده از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف استفاده می‌کنیم (هومن، ۱۳۸۰: ۸۵). نتایج این آزمون برای نرمال بودن متغیرها در جدول (۷) نمایش داده شده‌اند.

جدول ۷. آزمون کلوموگروف-اسمیرنف برای آزمون نرمال بودن متغیرها

| رفتاری  | انگیزی  | شناختی  | فراشناختی |                 |                  |
|---------|---------|---------|-----------|-----------------|------------------|
| ۱۱۳     | ۱۰۸     | ۱۰۸     | ۱۱۳       | تعداد           |                  |
| ۳/۴۲۱۲  | ۳/۷۸۷۰  | ۳/۰۰۰۰  | ۳/۶۹۲۵    | میانگین         | پارامترها        |
| ۰/۵۱۴۳۴ | ۰/۶۲۷۲۸ | ۰/۸۰۱۴۱ | ۰/۵۹۹۴۹   | انحراف از معیار |                  |
| ۰/۱۵۴   | ۰/۱۵۸   | ۰/۱۲۶   | ۰/۱۶۲     | مقدار مطلق      | بیشترین تفاوت‌ها |
| ۰/۱۵۴   | ۰/۱۵۸   | ۰/۱۲۶   | ۰/۱۶۲     | مقدار مثبت      |                  |
| -۰/۰۸۳  | -۰/۰۹۳  | -۰/۰۸۹  | -۰/۱۶۲    | مقدار منفی      |                  |
| ۰/۱۵۴   | ۰/۱۵۸   | ۰/۱۲۶   | ۰/۱۶۲     | آماره آزمون     |                  |
| ۰/۰۰۰C  | ۰/۰۰۰C  | ۰/۰۰۰C  | ۰/۰۰۰C    | سطح معناداری    |                  |

معنی‌داری مشاهده شده در جدول فوق، در همه موارد از معنی‌داری در سطح آلفای ۰۵ کوچک‌تر است و این بدان معنی است که مقیاس‌ها دارای توزیع غیرنرمال هستند و لذا در این موارد ما مجاز به استفاده از آزمون‌های پارامتریک نیستیم.

### آزمون فرضیه‌ها

۱. آزمون همبستگی متغیر هوش فرهنگی فراشناختی و اتخاذ استراتژی‌های مدیریت تعارض  
فرضیه اول: بین هوش فراشناختی و استراتژی‌های مدیریت تعارض اتخاذ شده از سوی مدیران فرهنگی در برقراری ارتباطات مؤثر بین فرهنگی همبستگی معنی‌دار وجود دارد (جدول ۸).

جدول ۸. آزمون همبستگی اسپیرمن و سنجش همبستگی بین هوش فراشناختی و اتخاذ استراتژی‌های مدیریت تعارض

| ج. فراشناختی | فراشناختی<br>۴,۴ | فراشناختی<br>۳,۳ | فراشناختی<br>۲,۲ | فراشناختی<br>۱,۱ |              |            |
|--------------|------------------|------------------|------------------|------------------|--------------|------------|
|              |                  |                  |                  |                  | ضریب همبستگی | عدم مقابله |
| -۰/۱۹۸*      | -۰/۲۴۵*          | ۰/۰۶۷            | -۰/۲۴۸**         | -۰/۰۶۹           | معنی داری    |            |
| ۰/۰۴۰        | ۰/۰۱۰            | ۰/۴۹۱            | ۰/۰۰۹            | ۰/۴۷۷            | N            |            |
|              |                  |                  |                  |                  | ضریب همبستگی | راه‌اندازی |
| ۰/۲۶۷**      | ۰/۳۷۲**          | -۰/۰۳۶           | ۰/۰۲۵            | ۰/۴۰۱**          | معنی داری    |            |
| ۰/۰۰۵        | ۰/۰۰۰            | ۰/۷۰۴            | ۰/۷۹۷            | ۰/۰۰۰            | N            |            |
|              |                  |                  |                  |                  | ضریب همبستگی | کنترل      |
| -۰/۱۰۳       | ۰/۰۹۷            | -۰/۰۲۵           | -۰/۱۳۶           | ۰/۱۲۹            | معنی داری    |            |
| ۰/۰۵۰        | ۰/۳۱۱            | ۰/۰۰۷            | ۰/۰۵۶            | ۰/۱۷۷            | N            |            |

ملاحظه ارقام جدول همبستگی نشان می‌دهد، معنی داری محاسبه شده بین هوش فرهنگی فراشناختی و کنترل از معنی داری در سطح آلفای ۰,۰۵ درصد کوچک‌تر است لذا با اطمینان ۰,۹۵ درصد می‌توان گفت بین هوش فرهنگی فراشناختی مدیران و استراتژی کنترل همبستگی معنی‌دار وجود دارد.

جهت این همبستگی بین هوش فراشناختی با راه‌حل‌گرایی مثبت است، یعنی هراندازه هوش فرهنگی مدیران بالاتر است اتخاذ استراتژی راه‌حل‌گرایی برای مدیریت تعارض بیشتر است. در مقابل، بین هوش فراشناختی با استراتژی عدم مقابله و کنترل معنی‌دار و معکوس است؛ یعنی هراندازه هوش فرهنگی مدیران بالاتر است کاربرد دو استراتژی عدم مقابله کنترل در تعاملات بین فرهنگی از سوی آنان کمتر است و بالعکس.

۲. آزمون همبستگی متغیر هوش فرهنگی شناختی و اتخاذ استراتژی‌های مدیریت تعارض  
فرضیه ۲: بین هوش فرهنگی شناختی و استراتژی‌های مدیریت تعارض اتخاذ شده از

سوی مدیران فرهنگی در برقراری ارتباطات مؤثر بین فرهنگی همبستگی معنی دار وجود دارد (جدول ۹).

جدول ۹. آزمون همبستگی اسپیرمن و سنجش همبستگی بین هوش شناختی و اتخاذ استراتژی‌های مدیریت تعارض

| شناختی       | شناختی  | شناختی  | شناختی  | شناختی  | شناختی   | شناختی | ج. شناختی |
|--------------|---------|---------|---------|---------|----------|--------|-----------|
| ۵,۱          | ۶,۲     | ۷,۳     | ۸,۴     | ۹,۵     | ۱۰,۶     | شناختی | شناختی    |
| ضریب همبستگی | ۰/۰۱۹   | ۰/۲۷۴** | ۰/۱۸۱   | ۰/۱۱۷   | -۰/۲۵۴** | ۰/۱۶۳  | ۰/۲۲۸*    |
| معنی داری    | ۰/۸۴۸   | ۰/۰۰۴   | ۰/۰۶۱   | ۰/۲۲۸   | ۰/۰۰۸    | ۰/۰۹۲  | ۰/۰۱۸     |
| N            | ۱۰۸     | ۱۰۸     | ۱۰۸     | ۱۰۸     | ۱۰۸      | ۱۰۸    | ۱۰۸       |
| ضریب همبستگی | ۰/۲۶۵** | ۰/۱۹۷*  | ۰/۳۰۲** | ۰/۴۳۸** | ۰/۳۴۶**  | ۰/۳۳۷+ | ۰/۳۳۴**   |
| معنی داری    | ۰/۰۰۶   | ۰/۰۴۱   | ۰/۰۰۲   | ۰/۰۰۰   | ۰/۰۰۰    | ۰/۰۰۰  | ۰/۰۰۰     |
| N            | ۱۰۸     | ۱۰۸     | ۱۰۸     | ۱۰۸     | ۱۰۸      | ۱۰۸    | ۱۰۸       |
| ضریب همبستگی | -۰/۱۰۲  | -۰/۰۹۸  | -۰/۰۷۵  | ۰/۲۳۱*  | -۰/۲۳۰*  | ۰/۱۱۰  | -۰/۱۵۲    |
| معنی داری    | ۰/۰۲۳   | ۰/۳۱۵   | ۰/۴۳۸   | ۰/۰۱۶   | ۰/۰۳۷    | ۰/۲۵۹  | ۰/۰۱۷     |
| N            | ۱۰۸     | ۱۰۸     | ۱۰۸     | ۱۰۸     | ۱۰۸      | ۱۰۸    | ۱۰۸       |

ملاحظه ارقام جدول همبستگی نشان می‌دهد، معنی داری محاسبه شده بین هوش فرهنگی شناختی و اتخاذ استراتژی‌های مدیریت تعارض از معنی داری در سطح آلفای ۰,۰۵ درصد کوچک‌تر است، لذا با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت بین هوش فرهنگی شناختی مدیران و اتخاذ استراتژی‌های مدیریت تعارض همبستگی معنی دار وجود دارد.

جهت این همبستگی بین هوش فرهنگی شناختی با استراتژی راه‌حل‌گرایی و عدم مقابله‌گرایی مثبت است، یعنی هراندازه هوش فرهنگی شناختی مدیران بالاتر است اتخاذ استراتژی راه‌حل‌گرایی و عدم مقابله‌گرایی برای مدیریت تعارض بیشتر است. در مقابل، بین هوش فرهنگی

بررسی رابطه بین هوش فرهنگی و اتخاذ استراتژی‌های مدیریت تعارض در بین مدیران...

شناختی با استراتژی کنترل معنی دار و معکوس است؛ یعنی هراندازه هوش فرهنگی شناختی مدیران بالاتر است کاربرد استراتژی عدم مقابله و کنترل در تعاملات بین فرهنگی از سوی آنان کمتر است و بالعکس.

۳. آزمون همبستگی متغیر هوش رفتاری و اتخاذ استراتژی‌های مدیریت تعارض  
فرضیه ۴: بین هوش رفتاری و استراتژی‌های مدیریت تعارض اتخاذ شده از سوی مدیران فرهنگی در برقراری ارتباطات مؤثر بین فرهنگی همبستگی معنی دار وجود دارد (جدول ۱۰).

جدول ۱۰. آزمون همبستگی اسپیرمن و سنجش همبستگی بین هوش رفتاری و اتخاذ استراتژی‌های مدیریت تعارض

| ج.هوش رفتاری | هوش رفتاری ۵/۲۰ | هوش رفتاری ۵/۱۹ | هوش رفتاری ۴/۱۸ | هوش رفتاری ۳/۱۷ | هوش رفتاری ۲/۱۶ | هوش رفتاری ۱/۱۵ |              |              |
|--------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------|--------------|
| -۰/۳۱۴**     | ۰/۰۶۳           | -۰/۴۳۹**        | -۰/۳۹۱**        | -۰/۰۶۳          | -۰/۴۳۵**        | ۰/۰۴۳           | ضریب همبستگی | عدم مقابله   |
| ۰/۰۰۱        | ۰/۵۱۶           | ۰/۰۰۰           | ۰/۰۰۰           | ۰/۴۱۷           | ۰/۰۰۰           | ۰/۶۶۱           | معنی داری    |              |
| ۱۰۸          | ۱۰۸             | ۱۰۸             | ۱۰۸             | ۱۰۸             | ۱۰۸             | ۱۰۸             | N            |              |
| ۰/۱۳۸        | ۰/۰۵۱           | ۰/۱۵۹           | ۰/۲۵۶**         | ۰/۰۹۶           | -۰/۱۳۱          | ۰/۲۶۸**         | ضریب همبستگی | راه حل گرایی |
| ۰/۰۲۳        | ۰/۵۹۸           | ۰/۰۹۵           | ۰/۰۰۷           | ۰/۳۱۷           | ۰/۱۶۹           | ۰/۰۰۵           | معنی داری    |              |
| ۱۰۸          | ۱۱۱             | ۱۱۱             | ۱۱۱             | ۱۱۱             | ۱۱۱             | ۱۰۸             | N            |              |
| -۰/۱۴۸       | ۰/۰۳۸           | -۰/۰۳۱          | -۰/۰۸۵          | -۰/۰۵۸          | -۰/۱۶۳          | -۰/۰۰۵          | ضریب همبستگی | کنترل        |
| ۰/۱۲۷        | ۰/۶۹۱           | ۰/۷۴۹           | ۰/۳۷۵           | ۰/۵۴۹           | ۰/۰۸۸           | ۰/۹۶۰           | معنی داری    |              |
| ۱۰۸          | ۱۱۱             | ۱۱۱             | ۱۱۱             | ۱۱۱             | ۱۱۱             | ۱۰۸             | N            |              |

ملاحظه ارقام جدول همبستگی نشان می‌دهد، معنی‌داری محاسبه‌شده بین هوش رفتاری و اتخاذ استراتژی‌های مدیریت تعارض از معنی‌داری در سطح آلفای ۰,۰۵ درصد کوچک‌تر است؛ لذا با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت بین هوش فرهنگی مدیران و اتخاذ استراتژی‌های مدیریت تعارض همبستگی معنی‌دار وجود دارد.

جهت این همبستگی بین هوش فرهنگی رفتاری با استراتژی راه‌حل‌گرایی مثبت است، یعنی هراندازه هوش فرهنگی انگیزشی مدیران بالاتر است اتخاذ استراتژی راه‌حل‌گرایی برای مدیریت تعارض در تعاملات بین فرهنگی از سوی آنان بیشتر است. در مقابل، بین هوش فرهنگی رفتاری با دو استراتژی عدم مقابله‌گرایی و کنترل، معنی‌دار و معکوس است؛ یعنی هراندازه هوش فرهنگی رفتاری مدیران بالاتر است کاربرد استراتژی‌های عدم مقابله و کنترل در تعاملات بین فرهنگی از سوی آنان کمتر است و بالعکس.

#### ۴. آزمون همبستگی متغیر هوش فرهنگی و اتخاذ استراتژی‌های مدیریت تعارض

فرضیه اصلی: بین هوش فرهنگی و استراتژی‌های مدیریت تعارض اتخاذشده از سوی مدیران فرهنگی در برقراری ارتباطات مؤثر بین فرهنگی همبستگی معنی‌دار وجود دارد (جدول ۱۱).

ملاحظه ارقام جدول همبستگی نشان می‌دهد، معنی‌داری محاسبه‌شده بین هوش فرهنگی و استراتژی‌های مدیریت تعارض از معنی‌داری در سطح آلفای ۰,۰۵ درصد کوچک‌تر است؛ لذا با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت بین هوش فرهنگی مدیران و اتخاذ استراتژی‌های مدیریت تعارض همبستگی معنی‌دار وجود دارد.

و سرانجام اینکه، در یک جمع‌بندی کلی می‌توان گفت در این پژوهش، دیدگاه ۱۱۳ نفر از مدیران و کارشناسان فرهنگی سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفت که یافته‌های به دست آمده حاکی از آن است که:

جدول ۱۱. آزمون همبستگی اسپیرمن و سنجش همبستگی بین هوش فرهنگی و اتخاذ استراتژی‌های مدیریت تعارض

| هوش فرهنگی | کنترل  | عدم مقابله | راه حل گرای |              |             |
|------------|--------|------------|-------------|--------------|-------------|
|            |        |            | ۱/۰۰۰       | ضریب همبستگی | راه حل گرای |
|            |        |            | .           | معنی داری    |             |
|            |        |            | ۱۱۱         | N            |             |
|            |        | ۱/۰۰۰      | -۰/۰۴۷      | ضریب همبستگی | عدم مقابله  |
|            |        | .          | ۰/۶۲۶       | معنی داری    |             |
|            |        | ۱۰۸        | ۱۰۸         | N            |             |
|            | ۱/۰۰۰  | ۰/۳۶۷**    | ۰/۲۰۷*      | ضریب همبستگی | کنترل       |
|            | .      | ۰/۰۰۰      | ۰/۰۳۰       | معنی داری    |             |
|            | ۱۱۱    | ۱۰۸        | ۱۱۰         | N            |             |
| ۱/۰۰۰      | -۰/۱۴۳ | -۰/۰۷۶     | ۰/۶۱۲**     | ضریب همبستگی | هوش فرهنگی  |
| .          | ۰/۰۴۹  | ۰/۰۳۷      | ۰/۰۰۰       | معنی داری    |             |
| ۱۰۸        | ۱۰۸    | ۱۰۸        | ۱۰۸         | N            |             |

میانگین ابعاد چهار گانه هوش فرهنگی ۳,۴۸ از مقدار متوسط (۳) بالاتر بوده است. در نتیجه به طور کلی می توان گفت وضعیت این ابعاد در سازمان به سمت مطلوب در حرکت و پیشرفت بوده است. با توجه به جدول فوق مشاهده می شود که بالاترین میانگین (۳,۷۹) مربوط به بعد هوش فرهنگی انگیزشی می باشد، در نتیجه در رتبه اول قرار گرفته و پایین ترین میانگین (۳) مربوط به بعد شناختی بوده، در نتیجه در رتبه آخر (چهارم) قرار گرفته است.

همچنین، یافته های پژوهش در خصوص فرضیه اصلی نشان می دهد که بین هوش فرهنگی و اتخاذ استراتژی های مدیریت تعارض توسط مدیران و کارشناسان فرهنگی سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی برای برقراری ارتباطات مؤثر بین فرهنگی همبستگی معنی دار وجود دارد. نتایج به دست آمده برای هر یک از استراتژی های سه گانه مدیریت تعارض بکار گرفته شده در این فرضیه (جدول ۱۱) با استفاده از آزمون اسپیرمن میزان ارتباط را بدین ترتیب نشان داده است که:

الف. بین هوش فرهنگی و استراتژی عدم مقابله ( $r = -0/076$ )، ارتباط معنی دار وجود دارد، جهت همبستگی نشان می دهد که در سطح اطمینان ۹۵٪ معنی دار می باشد، بدین معنی که جهت این همبستگی مثبت است یعنی هراندازه هوش فرهنگی مدیران بالاتر است کاربرد استراتژی مقابله از سوی آنان کمتر است.

ب. بین هوش فرهنگی و راه حل گرایی ( $r = 0/612$ )، ارتباط معنی دار وجود دارد. جهت همبستگی نشان می دهد که در سطح اطمینان ۹۵٪ معنی دار می باشد، بدین معنی که جهت این همبستگی مثبت است یعنی هراندازه هوش فرهنگی مدیران بالاتر است کاربرد استراتژی راه حل گرایی از سوی آنان بیشتر است.

ج. بین هوش فرهنگی و کنترل ( $r = -0/143$ )، ارتباط معنی دار وجود دارد. جهت همبستگی نشان می دهد که در سطح اطمینان ۹۵٪ معنی دار می باشد، بدین معنی که جهت این همبستگی منفی است، یعنی هراندازه هوش فرهنگی مدیران بالاتر است کاربرد استراتژی کنترل از سوی آنان کمتر است.

در تبیین فرضیه اصلی و با توجه به شاخص های متغیر هوش فرهنگی و اتخاذ استراتژی های مدیریت تعارض (جدول ۸؛ ۹ و ۱۰)، می توان نتیجه گرفت که مدیران و کارشناسان فرهنگی سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی دارای هوش فرهنگی (با میانگین ۳,۴۸) از متوسط به بالا هستند (جدول ۷) و به همین علت حین تعامل و مواجهه با افراد سایر فرهنگ های متفاوت و متعارض با فرهنگ خود، سبک و شیوه راه حل گرایی (شامل سبک های مصالحه و همکاری / تشریک مساعی) را برای رفع تعارض برمی گزینند و تعارض موجود را کمتر با استفاده از دو استراتژی دیگر مدیریت تعارض، یعنی استراتژی عدم مقابله (شامل سبک های اجتناب و سازش / انعطاف پذیری) و استراتژی کنترل (شامل سبک رقابت) را در پیش می گیرند.

در تبیین کلی نتایج حاصل از شاخص های این فرضیه به این نتیجه می رسیم که مدیران و کارشناسان فرهنگی سازمان دارای هوش فرهنگی از متوسط به بالا هستند که این خود می تواند به عاملی پیش برنده بر سر راه برقراری ارتباطات مؤثر بین فرهنگی قرار گرفته و در نتیجه دیپلماسی فرهنگی سازمان به حیات خود به صورتی فعال ادامه دهد.



## نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به دنبال «بررسی رابطه بین هوش فرهنگی و اتخاذ استراتژی‌های مدیریت تعارض توسط مدیران فرهنگی در سازمان‌های فرهنگی کشور به‌طور اعم و سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی به‌طور اخص» بوده است. با بررسی یافته‌ها، می‌توان مدعی شد که هوش فرهنگی و ابعاد چهارگانه آن به‌عنوان یک عامل کلیدی و اثرگذار در تعیین نوع استراتژی مدیریت تعارض مناسب، توسط مدیران و کارشناسان فرهنگی معرفی شدند و رابطه این دو سازه از نظر آماری در سازمان تأیید شد. در واقع، یافته‌ها نشانگر این است که مدیران و کارشناسان فرهنگی سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی از میانگین متوسط به بالای هوش فرهنگی برخوردار بوده و با استفاده از این مزیت و نیز برخورداری از جایگاه سازمانی فرهنگی در طراز بین‌المللی که از ظرفیتی عظیم برای تعاملات و ارتباطات بین فرهنگی برخوردار است به صورتی مناسب با سایر اقوام و ملل، طراز فرهنگی کشور را افزایش داده و از این مسیر دیپلماسی فرهنگی کشور به صورتی فعال در روابط بین‌المللی بروز و ظهور نماید. البته، برای دستیابی به این مهم نیاز به دیدن نقاط ضعف ممکن و تبدیل آنان به نقاط قوت و تقویت نقاط قوت را سازمان‌های فرهنگی باید در دستور کار خود قرار دهند که در بخش پیشنهادها به نکاتی هرچند اجمالی اشاره خواهد شد.

براین اساس و با توجه به تحلیل یافته‌های پژوهش و همچنین با نظر داشت ظرفیت هوش فرهنگی، می‌توان این گونه و در یک جمله به سؤال پژوهش که آیا هوش فرهنگی می‌تواند تعیین‌کننده نوع استراتژی مدیریت تعارض باشد، پاسخ داد که بله هوش فرهنگی این ظرفیت را در خود نهفته دارد که بتواند در تعاملات و ارتباطات بین فرهنگ‌های متنوع، متفاوت و بعضاً متعارض نقشی کلیدی و اثرگذار در تعیین نوع استراتژی مدیریت تعارض، توسط مدیران و کارشناسان عالی فرهنگی در سازمان‌های فرهنگی در سطوح مختلف منطقه‌ای و بین‌المللی ایفاء نماید.

در ادامه بر اساس نتایج به دست آمده از پژوهش، راهکارهایی جهت ارتقاء هوش فرهنگی و همچنین به تبع آن آماده نمودن افراد مستعد در سازمان برای تعامل مؤثر و کارا در محیط‌های متفاوت با فرهنگ فرد، ارائه می‌گردد:

- با استفاده از روش‌های گوناگون نظیر مشاهده، پرسش و تفسیر می‌توان به تجزیه و تحلیل سطوح مختلف فرهنگی افراد سازمان می‌توان اقدام کرد.

- در استخدام افراد بایستی انواع مختلف هوش و به‌ویژه هوش فرهنگی مورد استفاده و ارزیابی قرار گیرد.
- گنجاندن تست هوش فرهنگی و نحوه مدیریت تعارض‌ها در ارزیابی‌های سازمانی، برگرفته از پژوهش‌هایی نظیر پژوهش حاضر، از جمله ایده‌مناسبی در جهت ارتقاء دانش فرهنگی و بهبود سایر شاخص‌های هوش فرهنگی مدیران و کارشناسان در سازمان خواهد بود.
- درباره‌ی توانمندی‌های هوش فرهنگی هر جا احساس ضعف وجود دارد، آموزش‌های متناسب با آن ارائه شود.
- چنانچه انگیزه‌ی کافی در کسب و توسعه‌ی مهارت‌های هوش فرهنگی در بین مدیران و کارشناسان فرهنگی وجود ندارد، از راه‌های ممکن انگیزه‌ی آنان پرورش داده شود.
- از افرادی که تجارب موفق‌تری در محیط‌های کاری متنوع دارند در انتقال تجارب و آموزش‌های مورد نیاز به مدیران و کارشناسان استفاده شود.
- مأموریت‌های چندملیتی به صورت گروهی، مثلاً معنوی و دینی در کشورهای مختلف و مأموریت‌ها و خدمات بشردوستانه در خارج از کشور، از جمله راهکارهای مناسبی در جهت افزایش هوش فرهنگی مدیران و کارکنان سازمان به شمار می‌آید.
- تکرار مسافرت‌های بین‌المللی در راستای مأموریت‌های سازمان، گذراندن دوره‌های کارآموزی بین‌المللی و آموزش زبان‌های بین‌المللی مطرح و مرجع از جمله راهکارهای مناسبی در جهت افزایش هوش فرهنگی مدیران و کارکنان سازمان به شمار می‌آیند.
- راه‌اندازی جشنواره و جایزه‌ی فرهنگی در حوزه‌های مشترک بین فرهنگی در سطح بین‌المللی با حضور افرادی از فرهنگ‌های دیگر، ایده‌ی مناسبی برای افزایش دانش فرهنگی مدیران می‌باشد.
- حضور هدفمند مدیران و کارشناسان در قالب مأموریت‌های سازمانی در فرهنگ‌های خاص و پیچیده و در بازه‌های زمانی کوتاه‌مدت، از جمله راهکارهای مناسبی است که افزایش و بهبود دانش فرهنگی آنان را به دنبال خواهد داشت.

## پیشنهادها

- در خاتمه، چند پیشنهاد کلی نیز در راستای انجام تحقیقات مشابه تحقیق حاضر ارائه می‌گردد:
- مناسب است همانند تحقیقات فراوان غرب، پژوهش‌هایی در زمینه هوش فرهنگی از زوایای گوناگون، مغفول و مرتبط با حوزه‌های مختلف انجام گیرد.
  - پژوهشی نظیر پژوهش حاضر با گستره وسیع‌تری در سطح سازمان‌های فرهنگی کشور با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای یا طبقه‌ای انجام گیرد تا تمامی سازمان‌های فرهنگی کشور را پوشش دهند.
  - پیشنهاد می‌گردد در زمینه بررسی عوامل مؤثر در بهبود و ارتقاء هوش فرهنگی در سازمان‌های فرهنگی کشور، تحقیقاتی انجام گیرد.
  - پیشنهاد می‌گردد تحقیقات دیگری در زمینه بررسی رابطه هوش فرهنگی و اتخاذ استراتژی‌های مدیریت تعارض در سازمان‌های فرهنگی کشور که در سطح بین‌المللی فعالیت می‌کنند، انجام شود.

## فهرست منابع

۱. آقایی، مریم؛ الهوردی، زهرا و باغبانی آرانی، ابوالفضل (۱۳۹۰). هوشمندی مدیران مزیت رقابتی هزاره سوم با تأکید بر هوش فرهنگی، اخلاقی، عاطفی. تهران: جامعه‌شناسان.
۲. استرنبرگ، رابرت؛ کافمن، جیمز و گریگورنکو، النا (۱۳۹۰). هوش کاربردی. ترجمه مسعود بابازاده. تهران: ساوالان.
۳. الوانی، مهدی (۱۳۸۳). مدیریت عمومی. تهران: نشر نی.
۴. ایزدی یزدان آبادی، احمد (۱۳۷۹). مدیریت تعارض. تهران: دانشگاه امام حسین (ع)، موسسه چاپ و انتشار.
۵. پیرزاده، ا.؛ علوی، س. ب. (۱۳۸۹). «رابطه بین هوش هیجانی مدیران و سبک مدیریت تعارض کارکنان در شرکت‌های کوچک و متوسط». فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال پنجم، ش ۲۰ (زمستان): ۲۷-۴۸.
۶. توماس، دیوید کلینتون و اینکسن، کر (۱۳۸۶). مهارت‌های انسانی برای کسب و کار جهانی، هوش فرهنگی. ترجمه ناصر میرسپاسی، احمد ودادی، اعظم دشتی، تهران: انتشارات میثاق همکاران.
۷. حافظ‌نیا، محمدرضا (۱۳۸۰). مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی. چاپ دوم. تهران: انتشارات سمت.
۸. حسینی، محمدعلی؛ عظیم زاده، الهه (۱۳۹۲). «همبستگی خودکارآمدی و راهبردهای مدیریت تعارض در پرستاران». مدیریت ارتقای سلامت، دوره ۲، ش ۴ (پاییز): ۱۶-۲۳.
۹. حیدری، زهرا؛ عسکریان، مصطفی؛ دوایی، مهدی (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین جو سازمانی و مدیریت تعارض از دیدگاه دبیران». فصلنامه تازه‌های روانشناسی صنعتی / سازمانی، سال اول، ش ۳ (تابستان): ۶۵-۷۴.
۱۰. دهشیری، محمدرضا (۱۳۹۳). دیپلماسی فرهنگی جمهوری اسلامی ایران. چاپ اول. تهران: شرکت انتشارات علمی و فرهنگی.
۱۱. رابینز، استفان پی. (۱۳۷۴). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. چاپ اول. تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.

۱۲. رضائیان، علی (۱۳۸۲). مدیریت تعارض و مذاکره. تهران: سمت.
۱۳. سکاران، اوما (۱۳۸۶). روش‌های تحقیق در مدیریت. ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی. تهران: مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
۱۴. هومن، حیدر علی (۱۳۸۰). تحلیل داده‌های چند متغیری در پژوهش رفتاری. چاپ اول. تهران: انتشارات پارسا.
15. Ang, Soon; Van Dyne, Linn (2008). "Conceptualization of Cultural Intelligence: Definition, Distinctiveness, and Nomological Network". In: **Handbook of cultural intelligence: theory, measurement, and applications**. Armonk, New York: M.E. Sharpe, Inc. P3-15.
16. Ang, Soon; Van Dvne, Linn; Koh, Ch. (2007). "Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural judgment and Decision Making Cultural Adaptation and Task Performance". **Journal of Management and Organization Review**. Vol.3, No.1: 335.
17. Ang Soon; Van Dvne, Linn; Koh, Ch. (2006). "Personality correlates of the four factor model of cultural intelligence". **Journal of Group Organization and Management**. Vol. 31, No.1: 100-123.
18. Ang, Soon; Van Dyne, Linn; Tan, Mei Ling (2011). "Cultural Intelligence". In: **The Cambridge Handbook of Intelligence**. Edited by Robert J. Sternberg and Scott Barry Kaufman. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.: P 582-602  
[http://www.cqtesting.com/papers/Ang\\_Van%20Dyne\\_Tan%202010%20chapter%20in%20Sternberg.pdf](http://www.cqtesting.com/papers/Ang_Van%20Dyne_Tan%202010%20chapter%20in%20Sternberg.pdf).
19. Brislin, R. Worthley, R., & MacNab, B. (2006), "Cultural intelligence: Understanding behaviors that serve people's goals", *Group and Organization Management*, Vol. 31: 40–55.
20. Butcher, Richard D. (2008). **Building Cultural Intelligence: Nine Megaskills**. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
21. Early, P. Christopher; Ang, Soon (2003). **Cultural Intelligence: individual interactions across cultures**. Palo Alto, CA Stanford business books. Available From: <http://www.amazon.com>.
22. Ebrahimi, Hadis; Fazel, Sepideh; Ghaderi Samani, Lale (2013). "Investigating the Effects of conflict styles from the perspective of Kenneth Thomas on Cooperation and performance of staff (Case Study: Corporate Snowa)". **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol. 3, No. 12 (December): 684-696. Available From: [http://hrmars.com/hrmars\\_papers/Investigating\\_the\\_Effects\\_of\\_conflict\\_styles\\_from\\_the\\_perspective\\_of\\_KennethThomas\\_on\\_Cooperation\\_and\\_performance\\_of\\_staff\\_\(Case\\_Study\\_Corporate\\_Snowa\).pdf](http://hrmars.com/hrmars_papers/Investigating_the_Effects_of_conflict_styles_from_the_perspective_of_KennethThomas_on_Cooperation_and_performance_of_staff_(Case_Study_Corporate_Snowa).pdf)

23. Earley, P. Christopher; Mosakowski, Elaine (2004). "Cultural Intelligence". **Harvard Business Review**. Vol. 82, No.11: 139-146. Available From: <https://www.aub.edu.lb/fm/fao/fd/Documents/cltrIntgnc.pdf>
24. Jahaniyan, R. (2011). "The relation of emotional intelligence and conflict management strategies of Lorestan Province Hospital managers". **Pajouheshgar (Journal of Management)**, Vol. 8: 1-8.
25. Lugo, M. (2007). "**An Examination of Cultural in intercultural environments: The relation between cultural intelligence factors and BIG five personality traits**". Dissertation for the degree of doctor of philosophy.
26. Moody, M. C. (2008). "Adaptive behavior in intercultural environments: The relationship between cultural intelligence factors and big five personality traits". (Doctoral dissertation). **Dissertation Abstracts International**, 68, 3467.
27. Robbins, Stephen p. (1998). **Management Concept and Application**. 2 Th Ed, New Jersey: Prentice – Hall.
28. Stallter, Tom (2009) "Cultural Intelligence: A Model for Cross-Cultural Problem Solving". **Missiology: An International Review**, Vol. XXXVII, No. 4 (October). Available From: <http://www.mydarknight.com/wp-content/uploads/2013/03/Cultural-Intelligence.pdf>
29. Sternberg, Robert J. (1986). "A framework for understanding conceptions of intelligence". In: R. J. Sternberg & D. K. Detterman (Eds.), **What is intelligence? Contemporary viewpoints on its nature and definition**: 3–15. Norwood, NJ: Ablex.
30. Sternberg, Robert J.; Grigorenko, Elena L. (2006). "Cultural Intelligence and Successful Intelligence". **Group & Organization Management**. Published by: Sage. 26-39. Available From: <http://gom.sagepub.com/content/31/1/27>
31. Tan, Joo-seng (2004). "Cultural Intelligence and the Global Economy". **Journal of LIA**. Vol. 24, No.5 (November- December): 19-21. Available From: <http://www.ccl.org/Leadership/pdf/publications/lia/v24n5question.pdf>
32. Thomas, David C. [et al].(2008). "Cultural Intelligence Domain and Assessment". **International Journal of Cross Cultural Management**. Vol 8(2): 123–143. Available From: <http://ccm.sagepub.com.ezproxy.saintleo.edu/content/8/2/123.full.pdf+html>
33. Thomas, David C. & Inkson, K.,(2003). **Cultural Intelligence: People Skills for Global Business**, San Francisco: Berrett - Koehler Publishers.
34. Thomas, K. (1992). "Conflict and Conflict Management: Reflections and update". **Journal of Organizational Behavior**. Vol.13: 265-274.