

نقش هوش فرهنگی مدیران در توان حل تعارض کارکنان

سید علی اکبر احمدی^۱، حسین صفرزاده^۲، محمدجواد حضوری^۳، فریبا دهنوی^۴

۱. دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور ۲. استادیار گروه روانشناسی دانشگاه پیام نور ۳. استادیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور ۴. مربی گروه

روانشناسی و دانشجوی دکتری روانشناسی دانشگاه پیام نور

(تاریخ وصول: ۹۱/۱۱/۲۸ - تاریخ پذیرش: ۹۲/۴/۷)

The Role of Cultural Intelligence of Managers on employees' conflict resolution ability

Seied Aliakbar Ahmadi¹, Hossein Safarzade², Mohammadjavad Hoozoori³, *Fariba Dehnavi⁴

1. Associate Professor in Public Administration of Payame noor University, 2. Assistant Professor in Public Administration of Payame noor University, 3. Assistant Professor in Psychology of Payame noor University, 4. PhD student in Psychology of Payame noor University

(Received: Feb. 17, 2013 - Accepted: Jun. 28, 2013)

Abstract

Introduction: Cultural Intelligence and conflict resolution ability are essential for 21st-century's leaders when considering the increased interaction with individuals from different cultural backgrounds. The main objective of this study was to investigate the effect of cultural intelligence of Managers on their employees' ability to solve conflicts in the Social Security Organization. **Method:** This research is a descriptive-correlation Study that 119 managers and 175 employees of Social Security Organization participated in (2012). To measure Cultural Intelligence, the Iranian version of the Cultural Intelligence Questionnaire (2011) was used and Employees conflict resolution was measured using a Conflict Resolution Questionnaire. **Findings:** The results showed that Cultural Intelligence of managers (and its three dimensions) had a statistically significant and positive impact on employees' conflict resolution ability. Additionally, employees' conflict resolution ability was estimated above average. Also results showed that Based on demographic factors such as gender, culture and education cannot comment on the Cultural Intelligence of managers and conflict resolution ability's employees. **Conclusion:** Based on the findings we can say that Cultural Intelligence is a key factor, influencing and determining for conflict resolution ability.

Keywords: Cultural Intelligence, Conflict, Conflict Resolution ability, The Social Security Organization.

چکیده

مقدمه: هوش فرهنگی و توانایی حل تعارض به دلیل رشد تعامل بین افراد دارای فرهنگ متفاوت، یک نیاز اساسی مدیران قرن ۲۱ محسوب می‌شود. هدف اصلی این تحقیق، بررسی رابطه بین هوش فرهنگی مدیران باتوانایی حل تعارض کارکنان شان در سازمان تأمین اجتماعی است. روش: این پژوهش یک تحقیق توصیفی - همبستگی، از نوع الگوآزمایی است که تعداد ۱۱۹ مدیر و ۱۷۵ نفر از کارکنان سازمان تأمین اجتماعی در سال ۱۳۹۱ در آن شرکت داشتند. برای ارزیابی هوش فرهنگی از پرسشنامه هوش فرهنگی ایرانی ۲۰۱۱ استفاده شد و حل تعارض کارکنان توسط پرسش‌نامه‌ی حل تعارض سنجیده شد. **یافته‌ها:** نتایج نشان داد که هوش فرهنگی مدیران و ابعاد سه گانه آن بر توان حل تعارض کارکنان از لحاظ آماری تأثیر مثبت و معنادار دارد. در ضمن سطح توان حل تعارض کارکنان بالاتر از حد متوسط برآورد شد. نتایج هم چنان حاکی بود که براساس عوامل با استفاده از عوامل جمعیت شناختی از قبیل جنسیت، فرهنگ و تحصیلات نمی‌توان در خصوص هوش فرهنگی مدیران و توانایی حل تعارض کارکنان اظهار نظر نمود. نتیجه‌گیری: براساس یافته‌ها می‌توان گفت که هوش فرهنگی یک عامل کلیدی، اثرگذار و تعیین کننده توانایی حل تعارض می‌باشد.

واژگان کلیدی: هوش فرهنگی، تعارض، توانایی حل تعارض، سازمان تأمین اجتماعی.

مقدمه

سه شکل مهارتی^۵، ارتباطی^۶ و فرآیندی^۷ قابل است و آمازون (۱۹۹۶) برای سازه تعارض دو شکل کارکردی^۸ و غیرکارکردی^۹ عنوان کرده است که مفهوم‌سازی اصلی تعارض بر شکل غیرکارکردی آن متمرکز است (پانندی، ۱۹۶۷) و به عنوان سلامت ضعیف، رفتارهای مضر، نارضایتی، عملکرد فردی و گروهی ضعیف تعریف می‌شود که با خروجی‌های منفی از قبیل تحریف اطلاعات، عدم اعتماد (توماس، ۱۹۹۰ و زیلمان، ۱۹۸۸)؛ رفتار فرصت طلبانه (بارکلی، ۱۹۹۱) و... همراه است و تعارض کارکردی/ مفید، به عنوان تعامل‌های مشارکتی و مفید که نتایج سودمندی برای سازمان‌ها دارند تعریف شده است (مسی و داووز، ۲۰۰۷).

مدیریت تعارض یکی از مشکل‌ترین و در عین حال مهم‌ترین وظایف هر مدیر محسوب می‌شود و کوزا و دانت (۲۰۰۷) توانایی حل تعارض را مهارت حل مؤثر تعارض با انتخاب مناسب‌ترین راهبرد حل تعارض در هر موقعیت تعریف کرده‌اند (رامیرز، ۲۰۱۰). که بر اساس تقسیم‌بندی پرسشنامه روابط سازمانی پوتنام و ویلسون^{۱۰} (۱۹۸۲)، سبک‌های مدیریت تعارض با سه راهبرد عدم مقابله، راه حل‌گرایی و کنترل شناخته شده‌اند.

استراتژی راه‌حل‌گرایی از سبک‌های مصالحه^{۱۱} و تشریک مساعی^{۱۲} تشکیل شده و در استراتژی عدم مقابله، افراد از تعارض اجتناب^{۱۳} نموده و از خواسته‌های خود به نفع طرف مقابل چشم‌پوشی می‌کنند و در نهایت، استراتژی کنترل، همان شیوه رقابت^{۱۴} است (پیرزاده و علوی، ۱۳۸۹).

امروزه یکی از مسایل اساسی در مدیریت سازمان‌ها، رویارویی با تفاوت‌ها و تعارض سازمانی است چرا که تعارض^۱، اجتناب‌ناپذیر است و کسی نمی‌تواند ادعا کند که با آن روبرو نشده و یا نخواهد شد. از سوی دیگر، با رشد تعامل توأم با تفاوت‌های فرهنگی، احتمال بروز تعارض بیشتر خواهد شد و کسانی که نمی‌دانند چگونه یک ارتباط مؤثر برقرار کنند، چگونه تعارض‌ها را شناخته و مدیریت کنند، منافع را از دست خواهند داد (جانسون و برت، ۲۰۰۶). و برعکس، کسانی که از هوش فرهنگی^۲ و راهبردهای حل تعارض^۳ به خوبی استفاده می‌کنند فرصت خلق مسیر پیدا خواهند کرد (رامیرز، ۲۰۱۰). چرا که افراد دارای هوش بالا، تصمیم‌گیرندگانی مذاکره‌کننده، شبکه‌ساز و حتی رهبران بهتری برای دنیای جهانی شده نوین هستند و از این رو است که سازمان‌های امروزی خواهان جذب کارکنانی با هوش فرهنگی بالا هستند (لیورمور، ۲۰۱۱).

نکته قابل تأمل این جاست، که رابطه بین هوش فرهنگی و تعارض در عرصه مطالعه‌های تجربی مورد بی‌مهری واقع شده است و خلأ و نبود تحقیق در این خصوص، به ویژه در کشور ما ایران، به وضوح دیده می‌شود. لذا محققان در این مقاله تلاش کردند این رابطه را مورد بررسی قرار دهند، بنابراین با مرور مبانی نظری و پیشینه مطالعاتی پیرامون تعارض و راهبردهای حل تعارض، هوش فرهنگی و ابعاد آن، فرضیه‌های تحقیق مبنی بر رابطه بین هوش فرهنگی و ابعاد آن با توان حل تعارض را مطرح کرده و این روابط را در مدل ساختاری مورد آزمون قرار دادند.

فرهنگ لغت و بستر، تعارض را به صورت نبرد و اختلاف نیروهای متضاد و تضاد بین غرایز با اخلاق و ایده‌آل‌های دینی و اخلاقی تعریف می‌کند. جن^۴ (۱۹۹۷-۱۹۹۵) برای تعارض

5. Task conflict
6. Relation conflict
7. Process conflict
8. Functional conflict
9. Dysfunction conflict
10. Putnam, Wilson
11. Accommodating
12. Collaborating
13. Avoiding
14. Competing

1. Conflict
2. Cultural Intelligenc
3. Conflict Resolution Strategy
4. Jehn

نکته مهم اینجا است که هیچ راهبردی نسبت به دیگری برتری ندارد و شاخص تعیین کننده راهبرد قوی، این است که توسط غالب افراد درگیر تعارض انتخاب شده باشد. اما محققان عناصری از قبیل ویژگی‌های شخصیتی، جنسیت، گذشت، مهارت دوزبانه بودن و.. را به عنوان عوامل پیش‌بینی کننده راهبرد حل تعارض معرفی کرده‌اند (رامیرز، ۲۰۱۰).

نتایج مطالعه فیاضی (۱۳۸۸) در دانشگاه فردوسی مشهد نشان داد: گرچه اختلاف معناداری از لحاظ ادراک تعارض و سبک‌های اداره تعارض بین مدیران و کارکنان وجود ندارد اما کارکنان به نسبت مدیران، تمایل بیشتری به سبک اجتناب و مصالحه دارند.

فرحبد و همکاران (۱۳۹۰) مطالعه‌ای باهدف «تعیین تأثیر مدیریت تعارض و گشودگی روابط بر اعتماد کارکنان پرستاری بیمارستان‌های دولتی رشت» انجام دادند که نتایج نشان داد: بین تعارض فرآیندی و رابطه‌ای با اعتماد، رابطه معکوس معنادار وجود دارد و گشودگی ارتباط و مدت تعارض بر رابطه تعارض و اعتماد تأثیر مثبت می‌گذارد، ولی شدت تعارض باعث کاهش اعتماد می‌شود. لذا به مدیران توصیه می‌شود با به کارگیری راهبردهای مناسب مدیریت تعارض به افزایش اعتماد کارکنان و موفقیت سازمان نایل آیند.

نتایج مطالعه مسی و داوز (۲۰۰۷) روی ۱۰۱ مدیر بازاریابی در استرالیا نشان داد که هر دو بعد اعتماد (عاطفی و شناختی)، تأثیر منفی بر تعارض غیرکارکردی و تأثیری مثبت بر تعارض کارکردی دارند.

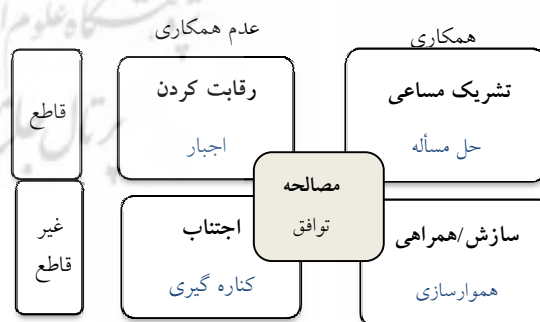
یادآور می‌شویم، یکی از عوامل تعیین‌کننده توانایی حل تعارض، هوش و اشکال آن است. یو و همکاران (۲۰۰۶) رابطه مثبت معنادار آماری بین هوش هیجانی مدیران و سبک‌های تشریک مساعی و مصالحه ۲۲۷ دانشجوی مدیریت اجرایی در چین را تأیید کردند. رحیم و همکاران (۲۰۰۲) در تحقیقی مشابه روی دانشجویان مدیریت اجرایی هفت کشور آمریکا، یونان، چین، بنگلادش، هنگ‌کنگ، آفریقا و پرتقال،

بلیک و موتون (۱۹۶۴) درگونه‌شناسی خود اعلام کردند که افراد، یا تمایل به کسب اهداف فردی (تولید محصول) دارند یا مایل به حفظ رابطه (تمایل به دیگران) هستند. این محققان براین اساس، پنج راهبرد حل تعارض را معرفی کردند شامل:

- راهبرد هموارسازی (تمایل بالا به دیگران و تمایل پایین نسبت به خود)

- راهبردکناره‌گیری (تمایل کم به خود و دیگران)،
- راهبرد مصالحه یا توافق (تمایل متوسط به خود و دیگران)،
- راهبرد حل مسأله (تمایل بالا به خود و دیگران)،
- و راهبرد اجبار ۲۰ (تمایل بالا به خود و تمایل کم به دیگران).

توماس و کیل‌مان (۲۰۰۷) ماتریس دوبعدی خود را شامل همکاری (تلاش برای رضایت ازخواسته‌ها و علائق دیگران) و قاطعیت (تلاش برای رضایت ازخواسته‌ها و علائق فردی) معرفی کردند و رویکرد حل تعارض بر این اساس که تا چه میزان همکاری گونه/ غیر همکاری یا قاطع/ غیرقاطع است تعریف شد (رفتاررقابتی یک رفتار غیرهمکاری، قاطع است). و درنهایت، رامیرز (۲۰۱۰) با ترکیب راهبردهای مدیریت تعارض کیل مان (۲۰۰۷) و راهبردهای بلیک و موتون (۱۹۶۴) یک ماتریس دو بعدی مطابق شکل (۱) را معرفی نمود.



شکل ۱. ترکیب راهبردهای کیل مان (۲۰۰۷) و راهبردهای بلیک و موتون (۱۹۶۴) (به نقل از رامیرز، ۲۰۱۰: ۴۸).

دهنده این واقعیت است که روایی تشخیصی بین اشکال هوش از جمله، توان شناختی عمومی (اشمیت و هانتز، ۱۹۹۸) و هوش هیجانی (مایر و سالووی، ۱۹۹۳) با هوش فرهنگی وجود دارد یعنی از هم متمایز هستند (آنگ و دیگران، ۲۰۱۱).

پروفسور سون آنگ، مدیر ارشد مرکز رهبری و هوش فرهنگی دانشگاه نانیانگ سنکاپور به همراه پرفسور کریستوفر ارلی در سال ۲۰۰۳ مفهوم هوش فرهنگی را به علوم اجتماعی و مدیریت عرضه داشتند و از آن پس، این مفهوم در سراسر جهان و رشته‌های مختلف مورد توجه قرار گرفت. نگاه به مسیر حرکت سازه هوش فرهنگی، حاکی از توسعه آن از یک مفهوم نظری به یک سازه قابل سنجش با خصوصیت‌های روان‌سنجی قوی و چارچوب علمی مناسب آموزش جهانی می‌باشد (ان جی، ون داین و آنگ، ۲۰۱۲) که فواید زیادی به ارمغان خواهد آورد (لیورمور، ۲۰۱۱).

آنگ و دیگران (۲۰۰۷) هوش فرهنگی را یک سازه چند بعدی متراکم، و ابعاد آن را جنبه‌های مختلف یک قابلیت کلی توصیف کرده‌اند (ان جی، ون داین و آنگ، ۲۰۱۲) و محققان مختلف برای این سازه ابعاد سه و چهارگانه قایل بوده اند که در جدول (۱) به تصویر کشیده شده است.

رابطه مثبت معناداری بین انگیزش مدیران و راهبرد حل مسأله کارکنان را تأیید نمودند (پیرزاده و علوی، ۱۳۸۹).

نتایج پژوهش فرزادیا (۱۳۸۹) نشان داد: با ۹۹٪ اطمینان می‌توان گفت هوش هیجانی سرپرستاران بیمارستان میلاد بر نحوه مدیریت تعارض آنان تأثیر می‌گذارد.

اما پژوهش پیرزاده و علوی (۱۳۸۹) که با حضور ۴۲ مدیر و ۲۳۰ کارمند هشت شرکت کوچک و متوسط ایرانی انجام شد نشان داد: برخلاف نظریه‌های متعدد، هوش هیجانی مدیران نتوانسته تعیین‌کننده سبک مدیریت تعارض کارکنان باشد. در نتیجه باید عوامل دیگری مانند ویژگی‌های فردی کارکنان یا مدیران، موقعیت تعارض و... مورد توجه قرار گیرد.

مرور ادبیات تعارض، عوامل شکل دهنده و حتی پیامدها و نتایج تعارض مثل اعتماد، عملکرد و... نیاز به مهارت‌هایی را متذکر می‌شوند که لازمه حفظ حیات سازمانی هستند، و از آن جا که مهارت‌های اجتماعی، دستیابی به اهداف را در تعامل و همراهی با دیگران امکان پذیر می‌سازند پس مجهز شدن به این مهارت‌ها ضروری و لازمه موفقیت است و هوش فرهنگی که به عنوان یک مهارت اجتماعی مفهوم‌سازی شده است رابطه بین عوامل فرهنگی، فردی و شغلی را با موفقیت تعدیل می‌کند (شافر و میلر، ۲۰۰۸). این در حالی است که نتایج مطالعه‌های پروفسور آنگ و دیگران (۲۰۱۰ و ۲۰۱۱) نشان

جدول شماره ۱. هوش فرهنگی و ابعاد آن.

محقق و سال	ابعاد و زیر ابعاد
ارلی و آنگ، (۲۰۰۳)	عنصر شناختی، عنصر انگیزشی و عنصر رفتاری
ارلی و موساکوفسکی، (۲۰۰۴)	شناختی (عقل / سر)، فیزیکی (جسم) و احساسی / انگیزشی (قلب)
بوچر، (۲۰۰۸)	آگاهی یا هوشیاری دایمی، فهم فرهنگی و مهارت / رفتار هوش فرهنگی
الیزابت پلام، (۲۰۱۰)	شناختی، هیجانی و عملیاتی
مون، (۲۰۱۰)	هوش فرهنگی سازمانی داری سه قابلیت است (فرایندها، موقعیت‌ها و مسیرها)
پیترسون، (۲۰۰۴)	هوش بین فردی، هوش فضایی / فاصله ای، هوش درون فردی و هوش زبانی
لین، ون داین، (۲۰۰۶)	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
آنگ، ون داین، کوه، تمپلو تای (۲۰۰۷) ون داین، آنگ و لیورمور (۲۰۰۹) کوه، ان جی، ون داین و آنگ (۲۰۱۲)	هوش فرهنگی فراشناختی، هوش فرهنگی شناختی، هوش فرهنگی رفتاری، هوش فرهنگی انگیزشی،

منطقی، عینی و براساس ظرفیت‌ها و ساختارهای ذهنی ماست که به ما فرصت می‌دهد در مورد آنچه رخ می‌دهد فکر کنیم (پلام، ۲۰۱۳/۱/۵).

هوش فرهنگی انگیزشی^۳: عبارت است از توانایی تمرکز، هدایت و صرف انرژی برای یادگیری و رفتار در موقعیت‌های متفاوت فرهنگی، که نشان از علاقه، باور، حرکت به سمت سازگاری بین فرهنگی، توانایی فرد برای درگیر شدن و ثابت قدم ماندن در چالش‌های بین فرهنگی دارد (ونداین، آنگ و لیورمور، ۲۰۰۹).

هوش فرهنگی عملیاتی/ رفتاری^۴: یعنی قابلیت رفتارهای کلامی و غیرکلامی مؤثر در تعامل‌های فرهنگی هوش فرهنگی رفتاری، بعد عملی هوش فرهنگی است که به توانایی مدیر برای عملکرد مؤثر در موقعیت‌های بین فرهنگی بر می‌گردد. عامل رفتاری هوش فرهنگی، یعنی رفتار سازگار با فرهنگ‌های متفاوت (لیورمور، ۲۰۱۱). در واقع بعد اقدام، ابعاد دیگر هوش را به بازی می‌گیرد و در ایجاد محتوای ارتباط بسیار مهم است (پلام، ۲۰۱۳/۱/۵).

پژوهش‌های متعدد نشان داده که هوش فرهنگی بر سازگاری افراد تأثیر دارد (ان جی، ون داین و آنگ، ۲۰۱۲). به طور مثال، آنگ و دیگران (۲۰۰۷) ادعا کردند که هوش فرهنگی انگیزشی و رفتاری، انطباق فرهنگی را تحت تأثیر قرار می‌دهد و وارد و فیشر (۲۰۰۸) هوش انگیزشی را میانجی رابطه شخصیت و انطباق بین فرهنگی^۵ معرفی کردند.

صادقیان (۲۰۱۱) در پژوهشی نشان داد: ابعاد شناختی، انگیزشی و رفتاری هوش فرهنگی بر جنبه‌های اثر بخشی سازمانی ایران خودرو (مالکیت و قابلیت‌ها، اثر بخشی عملیاتی، رهبری، راهبرد، اعتماد و انگیزش) اثر گذار است.

لازم به ذکر است در تمام تعاریف، به استثنای مون (۲۰۱۰) هوش فرهنگی در سطح فردی و روابط بین فردی مفهوم سازی شده است و محققانی از جمله آنگ، ون داین و کوه (۲۰۰۶)، ارلی و پیترسون (۲۰۰۴)، تمپلر، تای و چاندراسکر (۲۰۰۶) بعد فراشناختی (فرآیند کسب و درک دانش فرهنگی) را به عنوان یک بعد جداگانه، وارلی و موساکوفسکی (۲۰۰۴) و توماس (۲۰۰۶) آن را به عنوان زیر مجموعه بعد شناختی معرفی کرده‌اند (شافرو میلر، ۲۰۰۸).

خدادادی و قهاری (۲۰۱۱) در یک پژوهش که نمونه آن مشتمل بر ۸۵۴ دانشجوی مقطع کارشناسی و بالاتر (۴۵۵ زن و ۳۹۹ مرد) در ۷۴ رشته متفاوت در ۵ گروه اصلی کشاورزی، مهندسی، علوم انسانی، علوم پایه و پزشکی در دانشگاه فردوسی مشهد، دانشگاه شهید باهنر و دانشگاه تهران بودند مقیاس فارسی هوش فرهنگی را در ایران اعتبارسنجی نمودند. نتایج نشان داد که این مقیاس در ایران نیز با همان ۲۰ سؤال و ۴ بعد اما ترتیبی متفاوت، یعنی شناختی، انگیزشی، رفتاری و فراشناختی معتبر است.

هوش فرهنگی فراشناختی^۱ یا راهبرد: عبارت است از مشاهده دقیق، اما کند و تدریجی آن چه که در مغز ما و سایرین جریان دارد (ون داین، آنگ و لیورمور، ۲۰۰۹). راهبرد هوش فرهنگی/ فراشناختی یعنی چگونه می‌توان تجارب متنوع را حس و درک کرد؟ و چگونه می‌توان بر پایه تفاوت‌های فرهنگی برنامه‌ریزی مؤثر داشت (لیورمور، ۲۰۱۱).

هوش فرهنگی شناختی^۲: آنگ و همکاران (۲۰۰۷)، ارلی و آنگ (۲۰۰۳) هوش شناختی را دانش نسبت به هنجارها، عملکردها، رسوم و قواعد یک محیط متفاوت فرهنگی می‌دانند که از طریق آموزش و تجارب فردی کسب می‌شود. این بعد، همان درک کلی تفاوت فرهنگ هاست (ون داین، آنگ و لیورمور، ۲۰۰۹). بعد شناختی بعد

3. Motivational cultural intelligence/Drive
4. Behavioral Cultural Intelligence
5. Cross-Cultural Adaptation

1. Meta cognitive Cultureal Intelligence
2. Cognitive cultural Intelligence/Knowledge

گروه پرسنل، ۴ استاد (با فرهنگ متفاوت) تعیین شد و اساتید از هر یک پرسنل خواستند تا ۴ تعارض حل نشده طی سال گذشته را شناسایی و برای هر استاد، یکی از این موارد را مطرح کنند تا روی آن بحث شود. در این میان، محقق با استفاده از ابزار بررسی مونکی^۳، دو مقیاس برای پرسنل کلیسا و اساتید طراحی نمود، تا علاوه بر این که پرسنل، مطلوب ترین راهبرد حل تعارض که مناسب هنجارهای فرهنگی آنها است را معرفی می کنند اساتید نیز شایع ترین راهبرد حل تعارض هر فرهنگ را شناسایی نمایند. برای سنجش هوش فرهنگی نیز از پرسش نامه ی چهار عاملی هوش فرهنگی آنگ و دیگران (۲۰۰۷) استفاده شد. رامیرز یک الگوی ۲×۲ از متغیر مستقل هوش فرهنگی دو سطحی (بالا و پایین) و متغیر وابسته توانایی حل تعارض (قوی و ضعیف) پیشنهاد داد. نتایج نشان داد 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 می کند تا افراد درگیر تعارض یک راهبرد حل تعارض متناسب با زمینه فرهنگی خود انتخاب کنند (رامیرز، ۲۰۱۰).

بریسلین (۲۰۰۶) به سه شکاف اصلی در شناخت عوامل تعیین کننده راهبرد حل تعارض مناسب در فرهنگ های متفاوت اشاره داشته است:

- ۱- در شناخت عوامل تعیین کننده مناسب ترین راهبرد حل تعارض، منطبق با زمینه فرهنگی افراد درگیر تعارض، ضعف و شکاف وجود دارد.
- ۲- در توجیه این که تا چه حد افراد درگیر تعارض، موافق راه حل انتخابی هستند ضعف وجود دارد.
- ۳- تأثیر سطح هوش فرهنگی و متغیرهایی چون تطبیق و پذیرش گنجی در انتخاب مناسب ترین راهبرد حل تعارض، افزایش یا کاهش توانایی حل تعارض، خیلی مورد توجه

خیری، ودادی و عباسعلی زاده (۲۰۱۰) در یک مطالعه موردی هوش فرهنگی را یکی از مهم ترین شاخص های موفقیت مدیران فعال صنعت نفت و گاز ایران دانستند.

نتایج پژوهش ضیا نیک پور، شهرکی پور و کریم زاده (۲۰۱۳) نشان داد که رابطه مثبت و معناداری بین تمام ابعاد هوش فرهنگی و اثر بخشی اعضاء هیئت علمی وجود دارد. یعنی، اعضاء هیئت علمی که هوش فرهنگی بالاتر دارند، اثر بخشی بیشتری دارند. جانسون و برت (۲۰۰۶) در مطالعه خود با عنوان «هوش فرهنگی در تیم های جهانی: یک مدل ترکیبی در تشریح مساعی» با اقتباس از استعاره ترکیب^۱ که از عرصه آشپزی عاریه گرفته شده است، چارچوبی برای تشریح مساعی در تیم های جهانی تدوین کردند. مدل ترکیبی، مدلی منعطف است که قواعد فرهنگی متفاوت ضمن حفظ چاشنی اصلی خود و احترام به تفاوت های فرهنگی اعضاء تیم، با هم ترکیب می شوند و در هر زمان، تعدادی از قواعد یک فرهنگ خاص با قواعدی از فرهنگ دیگر ترکیب می شوند. در منظر ترکیبی، «هم زیستی» یعنی احترام و تحمل تفاوت های فرهنگی حاکم است که باعث حضور هم زمان اصول و قواعد فرهنگی متفاوت می شود. به عنوان نتیجه نهایی می توان گفت: مدل ترکیبی، یک مدل جدید تشریح مساعی است که گسترش آن در تیم های متنوع فرهنگی، نیازمند هوش فرهنگی است (جانسون و برت، ۲۰۰۶).

رامیرز (۲۰۱۰) در پژوهش خود تأثیر هوش فرهنگی بر توانایی حل تعارض را بررسی نمود. رامیرز چهار گروه از پرسنل کلیسا، که هر گروه بین ۸ - ۳ نفر با زمینه فرهنگی مشابه (آمریکایی - آفریقایی، آمریکایی - انگلیسی، آمریکایی - اسپانیایی و آمریکایی - آسیایی) را انتخاب کردند، در ضمن از ۱۶ استاد دانشگاه دالاس به عنوان مشاور شرکت کنندگان دعوت به عمل آمد و راهبردهای حل تعارض توماس - کیل مان (۲۰۰۷) توسط محقق برای اساتید شرح داده شد. برای هر

3. Survey Monkey tool Sympathetic

1. Fusion
2. Coexistence

قوی را در پی خواهد داشت؟ و آیا هوش فرهنگی مدیران می‌تواند تعیین کننده راهبرد حل تضاد مناسب کارکنان باشد؟ انجام پذیرفت.

مدل مفهومی پژوهش

از نگاه آنگ و دیگران (۲۰۰۷)، بریسلین و دیگران (۲۰۰۶)، سطوح بالای هوش فرهنگی با تطبیق و سازگاری همراه است و تطبیق‌پذیری افراد هوشمند فرهنگی به آنان کمک می‌کند تا با استفاده از آگاهی فرهنگی، مطلوب‌ترین راهبرد حل تعارض مناسب افراد درگیر تعارض را انتخاب کند (رامیرز، ۲۰۱۰). با عنایت به ادبیات پیش گفت مدل مفهومی پژوهش مطابق شکل شماره (۲) ترسیم شد.



شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش، رابطه هوش فرهنگی با توان حل تعارض

اهداف و فرضیه‌های پژوهش

محققان براساس مدل مفهومی و تعریف الیزابت پلام^۱ (۲۰۱۰) که هوش فرهنگی را ترکیبی از ابعاد شناختی، هیجانی و عملیاتی دانسته، ۲ فرضیه اصلی و ۳ فرضیه فرعی خود را به شرح ذیل مطرح کردند.

فرضیه اصلی ۱

هوش فرهنگی مدیران رابطه معناداری با توانایی حل تعارض کارکنان تأمین اجتماعی دارد.

فرضیه فرعی ۱-۱

هوش فرهنگی شناختی مدیران رابطه معناداری با توانایی حل تعارض کارکنان تأمین اجتماعی دارد.

فرضیه فرعی ۱-۲

هوش فرهنگی انگیزشی مدیران رابطه معناداری با توانایی حل تعارض کارکنان تأمین اجتماعی دارد.

قرارنگرفته است (رامیرز، ۲۰۱۰). به زعم پژوهش‌گر، در خصوص رابطه بین توان حل تعارض و هوش فرهنگی که در مقایسه با سایر اشکال هوش نقش تعیین کننده‌تری در موفقیت رهبران دارند (خیری، ودادی و عباس علی زاده، ۲۰۱۰) توجه بسیار ناچیز بوده است. به عبارت بهتر، در متون و پایگاه‌های داخلی پژوهشی که به بررسی رابطه بین دو سازه هوش فرهنگی و حل تعارض پرداخته باشند یافت نشد و در بین منابع خارجی نیز تعداد بسیار محدودی مشاهده شد که به شرح پیش گفت بیان شد. به استناد دلایلی که ذکر شد محققان تصمیم گرفتند رابطه هوش فرهنگی و توان حل تعارض را مورد تفحص قرار دهند. از سویی، با الهام از ایده آلبرت مورفی (۱۹۴۱)، تعارض بین کارکنان و مدیران‌شان را در قالب یکی از تعامل‌های دوطرفه بین رهبر - پیرو در نظر گرفته و با توجه به دیدگاه‌های موجود در زمینه مدیریت تعارض، عوامل مؤثر بر اداره تعارض کارکنان را به سه بخش ویژگی‌های کارمند، ویژگی‌های مدیر و موقعیتی که طرفین در آن قرار دارند تقسیم نمود (پیرزاده و علوی، ۱۳۸۹). لذا محققان با در نظر گرفتن دسته‌بندی فوق، علاوه بر بررسی تأثیر جنسیت، تحصیلات و فرهنگ (در دو گروه مدیران و کارکنان)، به بررسی نقش هوش فرهنگی مدیران (به دلیل بدیع بودن و نقش مهم آن) در رابطه با توان حل تعارض کارکنان پرداختند و سازمان تأمین اجتماعی نیز به‌عنوان یکی از کلان‌ترین ساختارهای سازمانی که از افرادی با فرهنگ قومی - محلی خاص تشکیل شده، به‌عنوان یک محیط با تنوع فرهنگی بالا به عنوان بستر پژوهش در نظر گرفته شد. همچنین، با استناد به تقسیم‌بندی مطالعه هدایتی (۱۳۸۵)، فرهنگ به دو شکل فرهنگ منعطف (فرهنگی با کمترین فاصله قدرت و ابهام‌گریزی، فردگرا و زن‌گرا) و فرهنگ غیر منعطف (با بیشترین فاصله قدرت و ابهام‌گریزی، جمع‌گرا و مردگرا) در نظر گرفته شد (هدایتی، ۱۳۹۱).

درنهایت، پژوهش حاضر با هدف یافتن پاسخ این سؤال که آیا سطح بالای هوش فرهنگی توانایی حل تعارض

1. Elisabeth Plum

فرضیه فرعی ۱-۳

هوش فرهنگی رفتاری مدیران رابطه معناداری باتوانایی حل تعارض کارکنان تأمین اجتماعی دارد.

فرضیه اصلی ۲

توان حل تعارض کارکنان تأمین اجتماعی بالاتر از متوسط است.

روش

نوع پژوهش

این تحقیق از نظر ماهیت، کاربردی و از نظر روش همبستگی از نوع الگوزمایی است.

جامعه و نمونه پژوهش: جامعه مورد بررسی مدیران و کارکنان اداره‌های کل تأمین اجتماعی با خرده فرهنگ‌های غالب ایران، استان‌های تهران (غرب، شرق و شهرستان‌ها)، البرز، آذربایجان شرقی و غرب «آذری»، کردستان و کرمانشاه «کرد»، لرستان «لر»، خوزستان «عرب» بود. که حجم جامعه آماری بالغ بر ۵۴۲ نفر (۱۹۴ مدیر و ۳۴۸ کارکنان) برآورد گردید. از میان جامعه آماری فوق با استفاده از فرمول نمونه‌گیری کوکران در سطح اطمینان ۹۵ درصد، حجم نمونه در دو دسته مدیران (۱۳۲) و کارکنان (۱۸۶) نفر محاسبه شد. نمونه تحقیق به صورت تصادفی طبقه‌ای انتخاب شد و با توجه به پراکندگی محیط پژوهش، پرسش‌نامه‌های بیشتری ارسال شد و در نهایت، پرسش‌نامه ۱۱۹ مدیر و ۱۷۵ نفر از کارکنان به‌عنوان نمونه، مورد تحلیل قرار گرفت.

ابزارهای پژوهش

۱) پرسش‌نامه هوش فرهنگی: برای سنجش هوش فرهنگی مدیران از پرسش‌نامه هوش فرهنگی ایرانی که توسط خدادادی و قهاری (۲۰۱۱) در ایران بومی‌سازی شده بود (با ۱۶ سؤال، در مقیاس ۵ سطحی لیکرت)، در

سه بعد و با ترتیب هوش فرهنگی شناختی (۶ سؤال)، هوش انگیزشی (۵ سؤال) و هوش رفتاری (۵ سؤال) استفاده گردید. در پرسش‌نامه هوش، روایی معنایی کلمات و متن ترجمه شده توسط متخصصان زبان و ادبیات فارسی تأیید شده بود (خدادادی و قهاری، ۲۰۱۱).

برای سنجش پایایی، پیش آزمونی با حضور مدیران انجام شد که نتایج ضریب آلفای کرونباخ، هوش فرهنگی شناختی (۰/۹۴۱)، هوش انگیزشی (۰/۹۱۸) و بعد هوش رفتاری (۰/۸۴۹) و هوش کلی (۰/۹۳۳)، حاکی از پایایی بالای پرسش‌نامه بود. لازم به ذکر است پرسش‌نامه مذکور در مطالعه خدادادی و قهاری (۲۰۱۱) نیز با کرونباخ ۰/۸۶ به‌عنوان یک ابزار پایا معرفی شد.

۲) پرسش‌نامه توان حل تعارض: توانایی حل تعارض کارکنان با پرسش‌نامه ویکز (۱۹۹۴) و فیشر و اوری^۱ (۱۹۹۱) با ۱۰ سؤال (در مقیاس ۵ سطحی لیکرت) سنجیده شد. در این پرسش‌نامه سؤال‌های ۱ و ۶ معرف سبک رقابت، ۴ و ۹ سبک اجتناب، ۵ و ۱۰ سبک همکاری/ تشریک مساعی، ۳ و ۸ سبک مصالحه و سؤال‌های ۲ و ۷ معرف سبک سازش/ انعطاف‌پذیری بودند (مقیم، ۱۳۹۱/۱۰/۹). برای سنجش پایایی، پیش آزمونی انجام شد که ضریب آلفای کرونباخ، (۰/۸۱۶) حاکی از پایایی بالای پرسش‌نامه بود. پس از ویرایش سؤال‌های پرسش‌نامه برای سنجش روایی سازه از تحلیل عاملی تأییدی^{۳۹} استفاده شد. و با استفاده از نرم افزار لیزرل ۸/۵۴ و به کمک اندازه‌گیری مدل، ارتباط نشانگر/ سؤال‌های پرسش‌نامه با سازه حل تعارض سنجیده شد که نتایج آن در جدول شماره (۲) قابل مشاهده است.

1. Fisher & Ury

جدول ۲. اعتبار پرسش نامه حل تعارض

معناداری	آماره	سؤال/ نشان گر
۰/۰۱	۵/۰۰	۱ من بدون توجه به اینکه چه موضوعی مطرح است کار می‌کنم تا به پیروزی برسم.
حذف	حذف	۲ من تلاش می‌کنم، نیازهای دیگران را نسبت به نیازهای خود در اولویت قرار دهم.
۰/۰۱	۳/۰۷	۳ من در جستجوی راه‌حلی هستم که برای من و همکارانم، رضایت متقابل به همراه داشته باشند.
۰/۰۱	۷/۲۰	۴ من تلاش می‌کنم تا درگیر تضاد نشوم.
۰/۰۱	۱۲/۰۲	۵ من تلاش می‌کنم تا مسایل و موضوعات را با همکاران به‌طور دقیق و مشترک بررسی کنم.
۰/۰۱	۸/۷۰	۶ من هرگز سعی نمی‌کنم خود را از بحث‌های خوبی که پیش می‌آید کنار بکشم.
۰/۰۱	۱۱/۶۴	۷ من تلاش می‌کنم تا هماهنگی را ترویج دهم.
۰/۰۱	۸/۸۶	۸ من برای کسب یک سهم از آن‌چه پیشنهاد داده‌ام، مذاکره می‌کنم.
۰/۰۱	۱۱/۷۱	۹ من از مباحثه باز در مورد موضوعات مجادله‌ای اجتناب می‌کنم.
۰/۰۱	۸/۹۳	۱۰ جهت حل عدم توافق، لزومی نمی‌بینم به‌طور آشکارا اطلاعات را با سایر افراد به اشتراک بگذارم.

عبارت دیگر براساس هیچ یک از این عوامل نمی‌توان درخصوص هوش فرهنگی مدیران یا توان حل تعارض کارکنان قضاوت نمود. به منظور بررسی اثر ابعاد سه‌گانه هوش فرهنگی مدیران بر توانایی حل تعارض کارکنان از مدل ساختاری کمک گرفته شد. رابطه بین سازه‌های هوش فرهنگی شناختی مدیران با (میانگین، ۱۷/۷۰ و انحراف معیار ۴/۴۱)، هوش انگیزشی با (میانگین، ۱۹/۳۹ و انحراف معیار ۳/۱۴)، هوش رفتاری با (میانگین، ۱۷/۰۸ و انحراف معیار ۴/۰۳) با متغیر توان حل تعارض (میانگین، ۳۲/۹۵ و انحراف معیار ۴/۰۲) در تحلیل مسیر^۱، مطابق جدول (۳) به تصویر کشیده شده است.

جدول ۳. ضرایب مسیرمستقیم اثر سازه‌ها و معناداری پارامترهای برآورد شده

مسیرمستقیم مطالعه	آماره	اثرمسیر	نتیجه
هوش شناختی و حل تعارض	۱۲/۶۱	۰/۷۸	پذیرش
هوش انگیزشی و حل تعارض	۸/۸۳	۰/۶۷	پذیرش
هوش رفتاری و حل تعارض	۶/۳۶	۰/۴۱	پذیرش

** معناداری در سطح یک درصد خطا یا اطمینان ۹۹ درصد.

نتایج نشان می‌دهد مقادیر محاسبه شده ۱ برای ۹ نشانگر با سازه/ متغیر پنهان حل تعارض بالای ۱/۹۶ است که هم سویی سؤال‌های پرسش‌نامه برای اندازه‌گیری مفهوم را در این مرحله معتبر نشان داد، به استثنای سؤال دوم که از پرسش‌نامه حذف گردید. در واقع نتایج نشان می‌دهد توان حل تعارض، که محقق قصد سنجش آن را داشته است توسط این ابزار محقق شده است.

یافته‌ها

ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه‌ها نشان داد: در گروه مدیران، ۸۲٪ مرد، ۴۶/۲٪ دارای مدرک کارشناسی و ۵۳٪ آن‌ها فرهنگ غیر منعطف داشتند و در خصوص کارکنان، ۶۴٪ زن، ۶۴/۳٪ با مدرک کارشناسی و ۵۳٪ فرهنگ منعطف داشتند. برای سنجش رابطه بین عوامل اثر گذار بر متغیرهای هوش فرهنگی مدیران و حل تعارض کارکنان، از آزمون‌های مقایسه میانگین (آزمون تی مستقل و تحلیل واریانس یک سویه) استفاده شد و براساس سطح معناداری بالاتر از $p > 0.05$ در تمام متغیرها، بین هیچ یک از عوامل جنسیت، سطح تحصیل و فرهنگ با متغیرهای پژوهش، رابطه معناداری مشاهده نشد، به

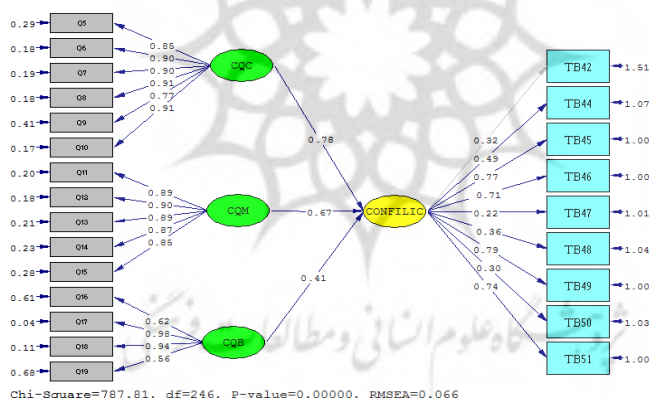
سید علی اکبر احمدی و همکاران: نقش هوش فرهنگی مدیران در توان حل تعارض کارکنان

مدیران بیشتر شود به همان اندازه و در قالب یک معادله خطی توان حل تعارض کارکنان بیشتر می‌شود. نتایج همچنان حاکی است: توانایی حل تعارض در میان ابعاد متغیر مستقل هوش فرهنگی، بیشترین تأثیر را از هوش فرهنگی شناختی می‌پذیرد و هوش فرهنگی انگیزشی و رفتاری به ترتیب رتبه‌های بعدی را به خود اختصاص داده‌اند در نتیجه، تمام ابعاد هوش فرهنگی بر حل تعارض مؤثر هستند لیکن بعد شناختی در مقایسه با دو بعد دیگر اثر قوی‌تری دارد.

براساس جدول (۳)، و اشکال (۳) و (۴)، ضرایب مسیر اثر هوش فرهنگی مدیران (و ابعاد سه گانه هوش) بر توان حل تعارض، بالاتر از (۰/۵) و مقادیر آماره تی برای این پارامترها (طبق قاعده خطای یک درصد در رد فرض صفر برای مقادیر بالای ۱/۹۶ در هر پارامتر مدل)، بیشتر از (۱/۹۶) محاسبه شده است. لذا، می‌توان بیان نمود که هوش فرهنگی مدیران و ابعاد شناختی، انگیزشی و رفتاری آن بر توان حل تعارض کارکنان اثر معناداری به لحاظ آماری دارد و با توجه به ضرایب مثبت و معنادار این رابطه مشخص می‌شود هرچه هوش فرهنگی



شکل ۳. مدل تحقیق، رابطه‌ی هوش فرهنگی مدیران و توان حل تعارض.



شکل ۴. مدل عمومی لیزرل (مدل تحلیل مسیر).

۵ تایی استفاده شده بود مقدار متوسط، عدد. (۳) فرض شد که نتیجه این آزمون در جدول شماره (۴) قابل مشاهده است.

برای آزمون فرضیه اصلی دوم و تعیین سطح میانگین توان حل تعارض کارکنان از آزمون تی تک گروهی مستقل استفاده شد و باتوجه به این که در این پرسش‌نامه نیز از طیف لیکرت

جدول ۴. وضعیت مؤلفه حل تعارض کارکنان.

مؤلفه	پاسخ	انحراف معیار	میانگین	آماره	معناداری
حل تعارض	۱۷۵	۰/۴۰۸	۳/۶۹	۲۲/۵۸	۰۰

* معناداری در سطح پنج درصد خطا یا اطمینان ۹۵ درصد.

برای اولویت‌بندی متغیرهای مربوط به مؤلفه حل تعارض و سبک حل تعارض انتخابی کارکنان، از آزمون فریدمن استفاده شد که نتایج آن طبق جداول شماره (۵) و (۶) می‌باشد.

باتوجه به این که سطح معناداری $p=0/000$ می‌باشد، فرض صفر رد می‌شود. از طرف دیگر با توجه به علامت مثبت آماره تی می‌توان گفت که میانگین توان حل تعارض کارکنان از متوسط بالاتر است، به عبارت بهتر، فرضیه اصلی دوم تأیید شد.

جدول ۵. نتایج آزمون فریدمن متغیرها و سبک‌های حل تعارض کارکنان.

سبک‌ها	متغیرها	پاسخ
۱۷۴	۱۶۳	پاسخ
۴۱۹/۶۴	۳۵۹/۳۹۳	آزمون کای مربع
۴	۸	درجه آزادی
۰۰	۰۰	سطح معناداری
* معناداری در سطح پنج درصد خطا یا اطمینان ۹۵ درصد.		

کارکنان وجود دارد. ترتیب رتبه میانگین متغیرهای مربوط به مؤلفه حل تعارض و سبک‌های پنج‌گانه حل تعارض (طبق دسته بندی پرسش‌نامه) به شرح جدول شماره (۶) می‌باشد.

چنان‌که در جدول (۵) ملاحظه می‌شود، براساس سطح معناداری $0/000$ ، تفاوت معناداری بین رتبه میانگین پاسخ به سؤال/ متغیرهای مؤلفه حل تعارض و سبک‌های حل تعارض

جدول ۶. اولویت بندی متغیرها و سبک‌های حل تعارض کارکنان.

اولویت سبک حل تعارض	رتبه میانگین سبک حل تعارض	سبک حل تعارض	رتبه میانگین سؤال	سؤال
۲	۳/۵۳	رقابت	۴/۲۵	۱
۳	۳/۳۳	اجتناب	۵/۶۴	۶
۱	۴/۱۲	مصالحه	۵/۶۰	۴
۴	۲/۹۲	مشارکت	۳/۷۸	۹
-	-	سازش	۶/۱۶	۳
			۵/۱۵	۸
			۵/۷۴	۵
			۲/۷۲	۱۰
			۵/۹۵	۷

* معناداری در سطح پنج درصد خطا یا اطمینان ۹۵ درصد.

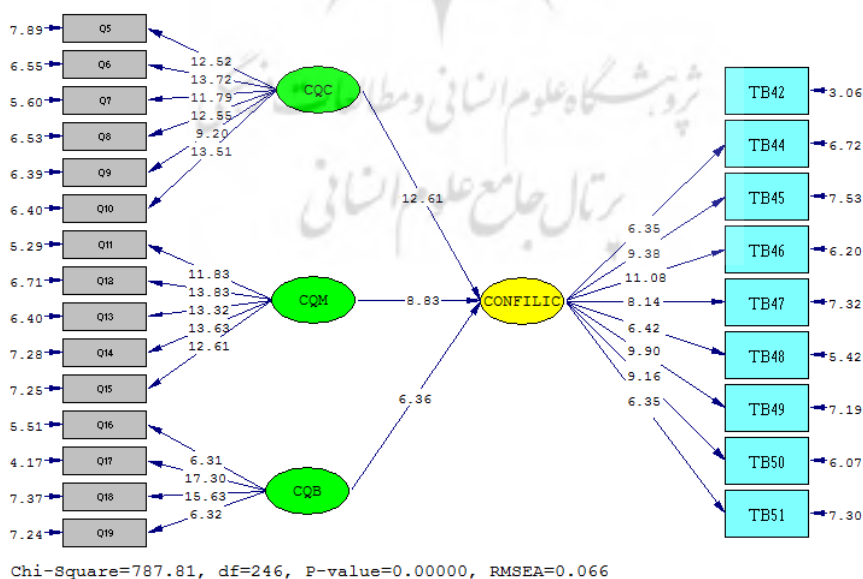
دانش فرهنگی خود استفاده کرده، توانایی تغییر رفتار کلامی و غیرکلامی متناسب با موقعیت‌های فرهنگی را دارند نسبت به دیگر مدیران، عملکرد بهتری خواهند داشت (افکانه، ۱۳۸۹).

پژوهش حاضر، به منظور بررسی رابطه بین هوش فرهنگی مدیران با توانایی حل تعارض کارکنان، با دو فرضیه اصلی و سه فرضیه فرعی انجام شد. در آزمون فرضیه اصلی اول و سه فرضیه فرعی آن در تحلیل مسیر نشان داد: هوش فرهنگی مدیران و ابعاد شناختی، انگیزشی و رفتاری آن بر توان حل تعارض کارکنان اثر معناداری به لحاظ آماری دارد و با توجه به مقادیر آماره تی بالای ۱/۹۶ مطابق اشکال (۳ و ۴) مشخص می‌شود هرچه هوش فرهنگی مدیران بیشتر شود به همان اندازه و در قالب یک معادله خطی توان حل تعارض کارکنان بیشتر می‌شود. نتایج همچنان حاکی است: توانایی حل تعارض، بیشترین تأثیر را از هوش فرهنگی شناختی می‌پذیرد و هوش فرهنگی انگیزشی و رفتاری به ترتیب رتبه‌های بعدی را به خود اختصاص داده‌اند. در نتیجه، تمام ابعاد هوش فرهنگی مدیران بر توان حل تعارض کارکنان مؤثر هستند. در نهایت، فرضیه اصلی اول و فرضیه‌های فرعی آن تأیید شده و مدل پژوهش به شرح شکل شماره (۵) نهایی می‌شود.

چنان‌که جدول ۶ مشاهده می‌شود در ارتباط با متغیرهای مؤلفه حل تعارض کارکنان، براساس نظر پاسخ‌گویان به ترتیب اولویت، متغیرهای ۳ و ۷ و ۵ بالاترین رتبه را کسب کرده‌اند. این درحالی است که متغیرهای ۱ و ۹ و ۱۰ پایین‌ترین رتبه را به خود اختصاص داده‌اند. در ارتباط با سبک‌های حل تعارض، براساس نظر پاسخگویان به ترتیب اولویت، سبک مصالحه (بیشترین) و سبک مشارکت / تشریک مساعی (کمترین) سبک انتخابی بوده است. در راستای نتایج فوق پیشنهادهای لازم با توجه به نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش، ارائه می‌شود.

نتیجه‌گیری و بحث

تفاوت فرهنگی یک عامل درک غلط شناخته شده که تعارض، روحیه پایین و فقدان بهره‌وری را به دنبال خواهد داشت (دنگ و گیسون، ۲۰۰۸) و هوشمندی فرهنگی، یک رویکرد مهم برای غلبه بر مشکلات است (توماس و اینکسون، ۲۰۰۹). یک مدیر هوشمند فرهنگی قادر است با کمک تجربه‌های خود به سازگاری فرهنگی نایل شوند این مدیران که از تعامل با مردم سایر فرهنگ‌ها احساس لذت می‌کنند، از



شکل ۵. مقادیر t برای بررسی معنی‌داری ضرایب مسیر برآورد شده مدل.

دارند. یا نتایج پژوهش فرزادینیا (۱۳۸۹) نشان داد: سرپرستاران دو سبک همکاری و مصالحه را بر دیگر روش‌ها ترجیح می‌دهند چرا که در حل تعارض‌ها به منافع و خواسته‌های طرفین اهمیت داده می‌شود و در پی حل اختلاف هستند. البته اختلاف پژوهش حاضر با مطالعه‌های فیاضی و فرزادینیا، در سبک همکاری/ تشریک مساعی است که در این پژوهش، اولویت چهارم را به خود اختصاص داده است.

از سوی دیگر تحلیل عاملی تأییدی پرسش‌نامه حل تعارض نشان داد که شاخصه دوم با عنوان «من تلاش می‌کنم تا نیازهای دیگران را بر نیازهای خود در اولویت قرار دهم» که برای سنجش راهبرد سازش/ انعطاف‌پذیری تعبیه شده، به دلیل عدم کسب نمره مطلوب اعتبار لازم را ندارد و از لیست سؤال‌ها حذف گردید که باید مدنظر مدیران قرار گیرد. چرا که رسیدن به مرحله تشریک مساعی که بالاترین سطح همکاری (تلاش برای رضایت از خواسته‌ها و علایق دیگران) و قاطعیت (تلاش برای رضایت از خواسته‌ها و علایق فردی) و هم‌سنگ، راهبرد حل مسئله (تمایل بالا به خود و دیگران) است با نادیده گرفتن این شاخصه در کارکنان، قدری مشکل خواهد بود. که برای دستیابی به این مهم باید پیش‌نیازهایی مهیا گردد شامل:

- ✓ شناخت ارزش‌ها و مشخصه‌های همه اعضای گروه (مهم‌ترین پیش‌نیاز همکاری موفق)
- ✓ یافتن افراد صحیح برای مشارکت
- ✓ فراگیر شدن روش طوفان مغزی در حل مسایل
- ✓ رابطه صادقانه، با رعایت احترام متقابل و فکر باز
- ✓ افراد، مهارت شنیدن فعال را بیاموزند (یاد بگیرند تا بشنوند و بشنوند تا یاد بگیرند)
- ✓ رهبری و کار تیمی: رهبر باید چشم‌انداز، اهداف، نقش و وظایف اعضای تیم را تعیین کند و اعضای تیم، با احترام متقابل و همکاری، محیطی سرشار از صداقت را فراهم کنند.
- ✓ مالکیت و مشارکت اعضای تیم (نباید رابطه کارفرما - زیردست وجود داشته باشد) (شاین، ۲۰۰۹).

پژوهش حاضر، موید آن است که افراد دارای هوش فرهنگی بالا از توانایی بالاتری در رویاروی با تعارض‌ها و مسأله‌ها برخوردار بوده و واکنش بهتری نسبت به آن نشان می‌دهند که با نتایج مطالعه‌ی رامیرز (۲۰۱۰) که نشان داد: سطح بالای هوش فرهنگی، توانایی حل تعارض قوی را در پی خواهد داشت (رامیرز، ۲۰۱۰) همسو می‌باشد. اما با توجه به این که تاکنون پژوهشی در زمینه رابطه هوش فرهنگی و حل تعارض در داخل کشور به صورت تجربی انجام نشده است در نتیجه نمی‌توان یافته‌های این تحقیق را با نمونه‌های مشابه آن در ایران، مقایسه کرد. در نتیجه، این مطالعه به عنوان اولین بررسی می‌تواند یک آغازگر و زمینه‌ساز مطالعه‌های بعدی در حجم وسیع‌تر و محیط‌های دیگر باشد.

در آزمون فرضیه اصلی دوم و تعیین سطح میانگین توان حل تعارض کارکنان، با توجه به سطح معناداری $p=0/000$ و علامت مثبت آماره تی می‌توان گفت که میانگین توان حل تعارض کارکنان از متوسط بالاتر است. هرچند با توجه به تأثیر مثبت هوش فرهنگی بر توان حل تعارض (فرضیه اول) می‌توان ادعا کرد که توان حل تعارض بیش از متوسط کارکنان، از هوش فرهنگی مدیران ناشی می‌شود اما این مسأله نیاز به تحقیق‌های موشکافانه بیشتری دارد تا واقعیت آن بهتر نمایان شود.

همچنین می‌توان گفت، توانایی حل تعارض که تحت عنوان انتخاب مناسب‌ترین راهبرد حل تعارض در هر موقعیت تعریف شده است. به این معناست که هیچ راهبردی نسبت به دیگری برتری ندارد و هر موقعیت و فرهنگ، راهبرد مطلوب خود را می‌طلبد و شاخص تعیین‌کننده راهبرد قوی، این است که توسط غالب افراد درگیر تعارض انتخاب شده باشد (رامیرز، ۲۰۱۰). که براساس نتایج آزمون فریدمن در جدول شماره (۶)، راهبرد انتخابی کارکنان در این مطالعه به ترتیب اولویت، سبک مصالحه (بیشترین) و سبک مشارکت / تشریک مساعی (کمترین) سبک انتخابی بوده است که تاحدی بابت نتیجه مطالعه فیاضی (۱۳۸۸) مطابقت دارد که نشان داد: کارکنان به نسبت مدیران، تمایل بیشتری به استفاده از سبک مصالحه و اجتناب

حل تعارض آشنا شوند تا بتوانند متناسب با شرایط موجود، مطلوب‌ترین راهبرد حل تعارض را انتخاب نمایند.

نتیجه نهایی

در این پژوهش، هوش فرهنگی مدیران و ابعاد آن به عنوان یک عامل کلیدی و اثر گذار بر توان حل تعارض کارکنان معرفی شدند که رابطه‌ای مثبت و معنادار این دوسازه از نظر آماری در سازمان تأمین اجتماعی تأیید شد. امید محققان این است که نتیجه پژوهش حاضر که در نوع خود جدید و منحصر بوده است در عرصه نظریه‌پردازی کارآمد بوده و پنجره‌ای برای پژوهش و مطالعه‌های جدید بگشاید و برای پژوهش‌گران و فعالان عرصه‌های فرهنگی متفاوت و بالخصوص مدیران سازمان‌ها مفید واقع شود. زیرا یافتن پاسخ این سؤال که آیا هوش فرهنگی می‌تواند تعیین کننده نوع راهبرد حل تعارض مناسب باشد نیازمند بررسی و پژوهش بیشتر است که به آینده واگذار می‌شود.

تقدیر و تشکر

محققان برخورد لازم می‌دانند از همکاری تمامی مدیران و تمامی روسای آموزش اداره‌های کل تأمین اجتماعی استان‌های شرکت‌کننده در پژوهش که محققان را در انجام این پژوهش که برای نخستین بار صورت می‌گرفت کمال تشکر و قدردانی را داشته باشند.

منابع

- افکانه، م. (۱۳۹۰). ارتباط هوش فرهنگی با عملکرد فردی کارکنان، مطالعه موردی: وزارت رفاه و تأمین اجتماعی. دانشگاه شاهد. پایان نامه کارشناسی ارشد.

- پیرزاده، ا و 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، شماره ۲۰، زمستان، صص ۲۷-۴۸.

همچنین، بررسی مشخصه‌های جمعیت شناختی نشان داد که جنس، سطح تحصیل و حتی فرهنگ بر متغیرهای این مطالعه تأثیرگذار نبوده و بر اساس این مشخصه‌ها نمی‌توان در مورد هوش فرهنگی مدیران یا توانایی حل تعارض کارکنان شان قضاوت نمود، این نتایج در تأیید مطالعه صادقان (۲۰۱۱) بود که نشان داد مشخصه‌های جمعیت شناختی مدیران (سن، جنس، سطح تحصیل و پست سازمانی) تأثیری بر هوش فرهنگی آنان ندارد یا در مطالعه فیاضی (۱۳۸۸) رابطه معناداری بین سن، سابقه خدمت و تعارض یافت نشد اما افراد با سطح تحصیل پایین‌تر و خانم‌ها تعارض بیشتری درک کردند که دلیل آن شاید در تبعیض‌های جنسیتی نهفته باشد، به هر حال سنجش این عوامل مطالعه بیشتری می‌طلبد.

یک نقطه ضعف مطالعه حاضر، مقطعی بودن آن است که در یک زمان خاص، تأثیر یک متغیر روی متغیر دوم سنجیده می‌شود که توصیه می‌شود، پاسخ دهندگان درگیر حل مسأله شوند و به‌عنوان مثال از تکنیک‌های سنجش پیشرفته‌تری مثل مطالعه طولی یا زمانی استفاده شود به طور مثال ابعاد هوش فرهنگی در زمان (الف)، اشکال تعارض در زمان (ب) و توانایی حل تعارض در زمان (ج) یا هر سه متغیر در زمان‌های متفاوت سنجیده شوند.

درضمن، باتوجه به اهمیت موضوع تعارض و به منظور آشنایی بیشتر مدیران و کارکنان، متغیرهای بسیاری وجود دارند که لازم است در حوزه مطالعه تعارض سازمانی مورد توجه قرار گیرند. علاوه‌براین لازم است نقش متغیرهای مستقل، تعدیل کننده و حتی وابسته دیگری نظیر اشکال اعتماد، همدلی، نوع دوستی، کار گروهی، رفتار شهروند سازمانی، ریسک‌پذیری، انطباق و سازگاری، مهارت‌های فردی مثل تصمیم‌گیری، تعهد و... را مورد سنجش و بررسی قرار داد.

از آن‌جا که تمام راهبردهای حل تعارض برای اداره تعارض حیاتی هستند (رامیرز، ۲۰۱۰) پس پیشنهاد می‌شود تا مدیران و کارکنان در سازمان‌ها با سبک‌های مختلف، ویژگیها، شرایط انتخاب و نتایج و پیامدهای احتمالی سبک‌های مختلف

- Janssens, M., & Brett, J.M. (2006). Cultural intelligence in global teams: A fusion model of collaboration, *Group and Organization Management*, 31, 124-153.
- Khodadady, E. & Ghahari, Sh. (2011). Validation of the Persian Cultural Intelligence Scale and Exploring Its Relationship with Gender, Education, Travelling Abroad and Place of Living, *Global Journal Of Human Social Science*, Version 1.0, November, 11(7), 63-75.
- Ng, Kok-Yee., Van Dyne, L., & Ang, S. (2012). *Cultural Intelligence: A Review, Reflections, And Recommendations For Future Research*, In *Ryan, A.M., Leong, F.T.L., & Oswald, F.L. (Eds.), Conducting Multinational Research Applying Organizational Psychology In The Workplace*. (29-58), culturalq.com.
- Livermore, P.W D.A. (2011). The cultural intelligence difference: master the one skill you can't do without in today's global economy, (1-19), www.amacombooks.org, [5/1/2013].
- Massey, G.R. Dawes, P. L. (2007). Personal characteristics, trust, conflict, and effectiveness in marketing/sales working relationships, *European Journal of Marketing*, 41(9/10), 1117-1145.
- Plum, Elisabeth. CI Cultural Intelligence, [Elisabeth Plum's blog](http://ElisabethPlum's blog) University Press, [Plum, 5/1/2013].
- Plum, Elisabeth. 2008. CI Cultural Intelligence – the art of leading cultural complexity', Middlesex, [Elisabeth Plum's blog](http://ElisabethPlum's blog), [5/1/2013].
- Ramirez, A.R. (2010). Impact of Cultural Intelligence Level on Conflict Resolution Ability: A Conceptual Model and Research Proposal, *Emerging Leadership Journeys*, 3(1), 42-56.
- Sadeghian, E. (2011). Presenting of the Effectual Cultural Intelligence Model of Manager on Effectiveness Iran Khodro Organization of Iran. *European Journal of Scientific Research*, 61(3), 401-414.

- خیری، ب؛ ودادی، ا. و قریشی، م. (۱۳۹۰). اثرات مشخصه‌های فردی بر روابط کاری در مدیران فروش و بازاریابی. نشریه مدیریت بازرگانی، دوره سوم، شماره ۷.
- سیدهاشم هدایتی، وبلاگ اختصاصی مشترکات فرهنگی اقوام ایرانی، <http://www.wetowej.blogfa.com>، [۱۳۹۱/۶/۲۷].
- فرحبد، ف؛ امیرعلوی، س. و نجف‌زاده، ص. (۱۳۹۰). جایگاه مدیریت تعارض و گشودگی ارتباط در ارتقای اعتماد کارکنان پرستاری. مجله دانشگاه علوم پزشکی گیلان، پاییز، جلد ۲۰، شماره ۷۹، صص ۳۰-۲۴.
- فرزادینا، ف. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین هوش هیجانی و سبک همکاری و مصالحه در سرپرستاران بیمارستان میلاد. مجله علوم مدیریت ایران، شماره پنجم، جلد نوزدهم، پاییز، صص ۱۳۳-۱۱۹.
- فیاضی، م. (۱۳۸۸). تعارض درک شده و سبک‌های مدیریت تعارض، مجله‌ی مدیریت تحول، شماره دوم، صص ۹۹-۱۱۰.
- مقیمی، س.م. و رمضان، م. (۱۳۹۰). پژوهشنامه مدیریت. جلد دوم، انتشارات راه‌دان، تهران، www.eModiran.com، [۱۳۹۱/۱۰/۰۹].
- Ang, S.; Van Dyne, L.; Koh, C.K.S.; Ng, K.Y.; Templer, K.J.; Tay, C. & Chandrasekar, N.A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation, and task performance. *Management and Organization Review*, 3, 335-371.
- Ang, S.; Van Dyne, L. & Tan, M.L. (2011). *Cultural intelligence*. In R. J. Sternberg & S.C.Kaufman (Eds.), *Cambridge handbook on intelligence*, (pp.582-602). Cambridge, England.
- Deng, L. & Gibson, P. (2008). A Qualitative evaluation on the role of cultural intelligence in cross-cultural leadership leadership effectiveness. *International Journal of Leadership Studies*, 3, 181-197.

- Shaffer, M. & Miller, G. (2008). *Cultural Intelligence: A Key Success Factor for Expatriates*, In S. Ang & L. Van Dyne (Eds.), *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Applications*, (pp.107-124), Armonk, NY: ME harpe.

- Shin, D. (2009). *Design Collaboration University-Industry Partnerships in New Product Development*, Arizona State University, 2921-2930.

- Thomas, D.C. & Inkson, K. (2009). *Living and Working in the global village*, Published by Berrett-Koehler Publishers, Second Edition, *Cultural Intelligence: Living and Working Globally*(1-19) , www.bkconnection.com, [5/1/2013].

- Van Dyne, L.; Ang, S. & Livermore, D. (2009). *Cultural intelligence: A pathway for leading in a rapidly globalizing world*, In K.M. -Hannum. B. McFeeters, & L. Booyesen (Eds.), *Leadership across differences: Cases and perspectives*. San Francisco, CQ: Pfeiffer.

- Ward ,C. & Fischer , R. (2008). *Personality, Cultural Intelligence and Cross-Cultural Adaptation: A Test of the Mediation Hypothesis*, In S. Ang & L. Van Dyne (Eds.), *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Applications* (pp.159-175). Armonk, NY:ME Sharpe.

- Ziai Nikpour, B.; Shahrakipour, H. & Karimzadeh, S. (2013). *Relationships between Cultural Intelligence and Academic Members' Effectiveness in Roudehen University*, *Life Science Journal* ,10(1s), 1-7.

- Ziai Nikpour, B.; Shahrakipour, H. & Karimzadeh, S. (2014). *Relationships between Cultural Intelligence and Academic Members' Effectiveness in Roudehen University*, *Life Science Journal* ,10(1s), 1-7.