

## بررسی نقش و اهمیت هوش فرهنگی در مدیریت فرهنگی

تاریخ دریافت مقاله: ۹۲/۶/۱۴

سوسن علانی \*

تاریخ تأیید مقاله: ۹۲/۸/۱۹

مهسا میرمحمدی \*\*

### چکیده

مقوله هوش فرهنگی به تازگی در عرصه‌های مدیریتی مطرح شده و تأثیر آن در ارتقای سطح بهره‌وری مجموعه‌ها به اثبات رسیده است. توانایی افراد برای تطبیق با ارزشها، سنتها و آداب و رسوم متفاوت از آنچه به آنها خو گرفته‌اند و کار کردن در محیط متفاوت فرهنگی، معرف هوش فرهنگی است و آن را می‌توان پیش‌بینی‌کننده سازگاری فرهنگی و تصمیم‌گیری موفقیت‌آمیز و انجام وظایف محوله دانست. تأثیر هوش فرهنگی در مدیریت فرهنگی ابعاد وسیع‌تری به خود می‌گیرد؛ به طوری که جنبه‌های جدیدی از هوش فرهنگی در این عرصه مطرح می‌شود و اهمیت می‌یابد که پیش از این مورد توجه نبوده است. چنین تفاوتی ناشی از ذات فرهنگی مجموعه‌های مدیریت فرهنگی و گستردگی دامنه اثر آنهاست. حیطه اصلی وظایف مدیران فرهنگی، خود فرهنگ است که ذاتاً امری متکثر است. مدیر فرهنگی برای شناخت تنوع و تفاوت‌های فرهنگی و تعامل مؤثر با افرادی از بسترهای مختلف، به هوش فرهنگی بیشتری نیاز دارد. اما تحقیقات صورت گرفته تاکنون بازده اقتصادی هوش فرهنگی را محور توجه قرار داده‌اند و از جنبه‌های دیگر آن، مانند تأثیرات فرهنگی و اجتماعی، غفلت شده است. این در حالی است که نظام مدیریت فرهنگی در کشور ما با توجه به نوظهور بودن، نیازمند راهکارهای علمی نوین است و هر گونه تحقیق و پژوهش در این زمینه می‌تواند بر قوام و دوام آن بیفزاید. در این مقاله که با روش توصیفی انجام شده است، پس از شرح مفاهیم و اصطلاحات پایه‌ای، تأثیرات هوش فرهنگی در مجموعه‌های مدیریت فرهنگی مورد بررسی قرار گرفته و برخی راهکارهای عملی برای بهبود شرایط موجود و بسترسازی برای فعالیتهای آتی پیشنهاد شده است.

**واژگان کلیدی:** فرهنگ، هوش، هوش فرهنگی، مدیریت، مدیریت فرهنگی.

\* استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال. Email: s\_alaei@iaut-nb.ac.ir

\*\* کارشناس ارشد مدیریت دولتی و کارشناس مدیریت فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی - تهران شمال.

Email: Mirmohamadi.mahsa@gmail.com



## مقدمه

رشد روزافزون تعاملات و مبادلات بین‌المللی و ناهمگونی نیروی کار، توجه بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت و کسب و کار را به شناسایی و تقویت قابلیت‌هایی که به حضور اثربخش در محیط‌های بسیار پیچیده و پویای جهانی بینجامد، معطوف کرده است.

نتیجه مطالعاتی که در سال‌های اخیر بر روی فرهنگ و سازگاری انسانها با مبانی فرهنگی متفاوت انجام شده است، نشان می‌دهد که بعضی اشخاص دارای قابلیت‌هایی اند که می‌توانند به نحو مؤثرتری با فرهنگ خود و فرهنگ‌های دیگر سازگار شده، تنوعات فرهنگی را مورد پذیرش قرار دهند. بر این اساس، مفهوم هوش فرهنگی وارد عرصه تحلیل رفتار و توجیه سازگاری مورد نظر شد. هوش فرهنگی<sup>۱</sup> عبارت است از توانایی برای رشد خود از طریق یادگیری پیوسته و درک مطلوب تنوعات فرهنگی، ارزشها، تعقل‌گرایی و درک انسانها در بستر فرهنگ و تفاوت‌های رفتاری آنها.

هوش فرهنگی اگر چه در بیشتر مطالعاتی که تاکنون صورت گرفته متوجه تعامل با فرهنگ‌های ملی بیگانه بوده است، اما قابلیت تعمیم به خرده‌فرهنگ‌های نژادی و قومی درون فرهنگ ملی را نیز دارد. از این رو، مدیران محلی نیز می‌توانند از آن در تعاملات روزمره بهره گیرند.

از طرف دیگر، دامنه تأثیر هوش فرهنگی تنها به افزایش بازده اقتصادی شرکت‌های چند ملیتی محدود نشده، طیف وسیعی از جنبه‌های اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و ... را در بر می‌گیرد. در این میان، مجموعه‌های مدیریت فرهنگی به دلیل پیوستگی نزدیک و عمیقی که با سازوکارهای فرهنگی دارند، از این نوع هوشمندی مدیران و دست‌اندرکاران خود تأثیر بیشتری می‌پذیرند.

اما با وجود اهمیت موضوع و رابطه آشکار و بلافصل هوش فرهنگی و مدیریت فرهنگی، تاکنون پژوهشی در این زمینه انجام نشده است و در تحقیقات صورت گرفته نیز - که بیشتر توسط محققان خارج از کشور انجام شده است - بازده اقتصادی هوش فرهنگی محور توجه قرار گرفته و از جنبه‌های دیگر آن، مانند تأثیرات فرهنگی و اجتماعی غفلت شده است. این نقیصه شاید به دلیل جدید بودن مفهوم هوش فرهنگی از یک سو و نوپا بودن نظام مدیریت فرهنگی از سوی دیگر به وجود آمده باشد که لازم

1. Cultural Quotient or Cultural Intelligence (CQ).

است به نحو مقتضی در رفع آن کوشید و با تبیین جایگاه و اهمیت موضوع، موجبات تخصیص هر چه بیشتر منابع را در این زمینه فراهم کرد و با تدوین نظام علمی و قانونمند، به جهت‌دهی صحیح تأثیرگذاری متقابل هوش فرهنگی و مدیریت فرهنگی همت گماشت. در این راستا، این مقاله به توصیف هوش فرهنگی و اثرات آن در مدیریت و به خصوص مدیریت فرهنگی پرداخته است.

## فرهنگ

فرهنگ همانند بسیاری از مفاهیم علوم انسانی، معانی و تعاریف متعددی دارد. جامعه‌شناسان، مردم‌شناسان و صاحب‌نظرانی که در حیطهٔ اجتماع به تحقیق و تفحص پرداخته‌اند، تعاریف متعددی از این مفهوم ارائه کرده‌اند.

فرهنگ در قالب بحث تخصصی خود در حدود اواسط قرن ۱۹ در نوشته‌های علمای مردم‌شناسی پدیدار شد. استعمال علمی کلمهٔ انگلیسی معادل فرهنگ در اواخر قرن نوزدهم توسط ادوارد تایلور<sup>۱</sup>، مردم‌شناس انگلیسی مرسوم شد. مفهوم فرهنگ در نگاه او برای بیان یک مجموعهٔ تکامل یافته از عقاید و رفتارهایی که بر اثر تجارب تاریخی شکل گرفته‌اند، به کار رفته است. از نظر وی، فرهنگ عبارت است از مجموعه‌ای پیچیده و آمیخته از ارزشها، هنجارها، آداب و رسوم، عقاید، رفتارها، باورها و... که انسان از محیط اجتماعی خود کسب می‌کند و سپس آنها را بارور ساخته، به نسل بعدی منتقل می‌کند. (باقری‌زاده، ۱۳۷۵: ۲۶)

استانلی دیویس<sup>۲</sup> معتقد است انسانهایی که در یک نظام اجتماعی کوچک یا بزرگ زندگی می‌کنند، دارای باورها، اعتقادات، ارزشها، سنتها و هنجارهای مشترکی اند که در مجموع، فرهنگ آن نظام اجتماعی را تشکیل می‌دهند. (دیویس، ۱۳۷۳: ۵)

هربرت اسپنسر<sup>۳</sup> در کتاب «اصول جامعه‌شناسی» بیان می‌کند که فرهنگ عبارت است از محیطی فرا جسمانی در جامعه (سوپر ارگانیک) که بشر را از حیوانات متمایز می‌سازد؛ چرا که این محیط از عوامل جسمانی و طبیعی متفاوت است و عوامل جسمانی و طبیعی وجه مشترک انسان و حیوان است، ولی محیط فرا جسمانی فقط به انسان

1. Edward Burnett Tylor.

2. Stanley Davis.

3. Herbert Spencer.

اختصاص دارد. (محسنی، ۱۳۷۷)

گی روشه<sup>۱</sup> جامعه‌شناس معاصر کانادا در کتاب «کنش اجتماعی»، تعریف به نسبت جامعی از فرهنگ ارائه می‌کند. وی معتقد است فرهنگ، مجموعه‌ای به هم پیوسته‌ای از شیوه‌های تفکر، احساس و عمل است که کم و بیش مشخص است و توسط تعداد زیادی افراد فرا گرفته می‌شود تا این اشخاص را به یک جمع خاص و متمایز مبدل کند. (روش، ۱۳۶۷: ۱۲۳)

از نظر هرسکوویتس<sup>۲</sup> فرهنگ دارای چند ویژگی اساسی است:

۱. عام ولی خاص است؛ بدین معنا که در میان همه جوامع، مشترک و عمومی است، ولی در عین حال فرهنگ هر جامعه خاص همان جامعه است.
۲. متغیر ولی ثابت است؛ چنانکه تمام پدیده‌های اجتماعی بنابر مقتضیات زمان و مکان و... دستخوش تغییر و تحول می‌شوند، اما این تغییر و تحول در زمینه‌های فرهنگی به قدری کند و آرام صورت می‌گیرد که تقریباً ثابت به نظر می‌رسد.
۳. اجباری ولی اختیاری است؛ یعنی فرهنگ، تمام حیات اجتماعی ما را در بر می‌گیرد، ولی به ندرت خود را به گونه‌ای آشکار بر افکار و اعمال ما تحمیل می‌کند.
۴. اکتسابی است و از طریق یادگیری و تعلیم و تربیت فرا گرفته می‌شود و از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شود و انسان در پذیرش یا رد یک فرهنگ یا بخشی از آن آزاد است. (صالحی امیری، ۱۳۸۸: ۶۹-۶۷)

اردگار شاین<sup>۳</sup>، فرهنگ را شامل سه سطح یا لایه می‌داند و هر جامعه را در این لایه‌ها بررسی می‌کند. لایه اول یک سری مفروضات کلی و باورهای بنیادین است. مانند اعتقادات یک فرد مذهبی که وقتی به وجود آمدند به دشواری قابل تغییرند و اینها زیربنا و ریشه‌های فرهنگ است که اندیشه‌ها و باورهای بنیادین را می‌سازد. روی این لایه و این سطح، لایه دیگری به نام سطح ارزشها و هنجارها بنا می‌شود که بر اساس آن، اعتقاد و باور و پذیرش بنیادی یک سری ارزشها پدید می‌آید که هم درونی و هم بیرونی است. سومین لایه هم سطح قابل ملاحظه یا ظاهر فرهنگ است که شامل مصنوعات و نمادها، سمبل‌ها و الگوهای رفتاری است که ما در فرهنگ، نشانه‌های آن را می‌بینیم. به عنوان

1. Guy Rocher.  
2. Melville J. Herskovits.  
3. Edgar Schein.



مثال، جلب رضایت خداوند در نظام اعتقادی ما یک ارزش بنیادین است که می‌تواند به صورت خدمت به مردم در لایه میانی فرهنگ جلوه کند و به صورت ارزش «خدمتگزار مردم بودن» در لایه دوم فرهنگ مطرح شود و سطح سوم این ارزش به صورت نحوه برخورد با ارباب رجوع در اداره بروز کند. به عنوان مثال، افراد هنگام کار در سازمانها و مؤسسات، وظایفی را برعهده دارند که در جهت خدمت به مردم و در جهت کلی، در راه رضای خداست. بنابر این، لایه اول، سطح اصلی فرهنگ و لایه سوم، یک سطح ظاهری و نمادین است که برگرفته از سطوح اول و دوم است. (شیرکوند، ۱۳۸۹)

اساساً واژه فرهنگ، شیوه‌ای برای تشریح چرایی و چگونگی انجام کارهای مردم است و شامل قوانین و منطق موجود در پسِ روش زندگی در یک محیط خاص است. (لیورمور، ۱۳۹۰: ۱۱۹)

در همه جوامع علاوه بر فرهنگ ملی، تعدادی خرده فرهنگ هم وجود دارد. این خرده فرهنگها به مثابه فرهنگ کوچک‌تر با ارزشها، هنجارها، اصول، قواعد و ... مخصوص به خود در درون فرهنگ بزرگ‌تر جامعه جای دارند. مانند انواع خرده فرهنگهای منطقه‌ای، شهری، روستایی، قومی، تخصصی و ... (روح‌الامینی، ۱۳۶۸: ۳۰)

## هوش

هوش یکی از جذاب‌ترین و جالب توجه‌ترین فرایندهای روانی است که جلوه‌های آن در موجودات مختلف به میزان متفاوت مشاهده می‌شود. واژه هوش، کیفیت پدیده‌ای را بیان می‌کند که دارای حالت انتزاعی بوده، قابل رؤیت نیست. به علت دارا بودن این ویژگی، تعریف آن مشکل است و از این رو، تعاریف متعددی از آن ارائه شده است.

برخی هوش را کنش مغزی و توان روانی موجود زنده می‌دانند. عده‌ای هوش را بیشتر مربوط به حل مسائل و امور تلقی می‌کنند. به نظر افرادی دیگر، هوش ترکیبی از تفکر و تخیل است. به نظر برخی اشخاص هم هوش، درک روابط علت و معلولی میان پدیده‌هاست. برخی از دیدگاههای دانشمندان مشهور درباره هوش به شرح ذیل است:

- **بینه و سیمون**<sup>۱</sup>: نظریه بینه بر این فرض استوار است که هوش قابلیت عمومی درک و استدلال است که می‌تواند به شکلهای گوناگون جلوه‌گر شود. وی مدعی بود که

1. Alfred Binet & Theodore Simon.



هوش یک قوه ذهنی بنیادی است و این قوه ذهنی، همان قضاوت است که گاه از آن با عنوان عقل سلیم، عقل عملی و توانایی انطباق با شرایط یاد می‌شود. بینه و سیمون، درست قضاوت کردن، درست درک کردن و درست استدلال کردن را فعالیتهای بنیادی هوش می‌دانستند و بر همین اساس، هوش را توانایی فرد در قضاوت، ادراک و استدلال تعریف کردند. بینه معتقد است ساختمان هوش از چهار استعداد فهم، ابتکار، انتظار و استعداد توجیه فکر در جهت معین ترکیب یافته است. (پاشاشریفی، ۱۳۷۶)

- **دیوید وکسلر**<sup>۱</sup>؛ از نظر وکسلر، هوش نتیجه تأثیر دایمی و متقابل فرد با محیط است و اگر این رابطه متقابل به صورت متعادل انجام گیرد، موجب توانایی سازگاری فرد با محیط و پیشرفت هوشی می‌شود. از نظر او، هوش توانایی کلی و جامع فرد است برای اینکه به طور هدفمند عمل کند، به طور منطقی بیندیشد و به طور مؤثر با محیط خود به مبادله پردازد. (همان)

- **ثورندایک**<sup>۲</sup>؛ وی فعالیتهای هوشی را در سه گروه جای داده است:

۱. هوش اجتماعی<sup>۳</sup>: توانایی درک اشخاص و ایجاد رابطه با آنهاست.  
۲. هوش مکانیکی<sup>۴</sup>: توانایی درک اشیا و کار کردن با آنها مانند تجارب ماهرانه و کار با ابزار علمی است. افرادی که از نظر انجام فعالیتهای مهارتهای عملی بازده خوبی دارند، از هوش مکانیکی بالایی برخوردارند.

۳. هوش انتزاعی<sup>۵</sup>: اختصاص به انسان دارد و درک روابط اجزا و پدیده‌ها، توانایی درک علایم کلامی و ریاضی و کار کردن با آنهاست.

به نظر او، هوش استعداد یادگیری و مورد استفاده قرار دادن آموخته‌ها در سازگاری با اوضاع تازه و حل مسائل جدید است. به عبارت دیگر؛ هوش قابلیت تغییر یا انعطاف در سازگاری است. ثورندایک معتقد است که هوش از تعدادی استعدادهای ذهنی اولیه ترکیب یافته است؛ از جمله: فهمیدن معانی الفاظ، استعداد عددی، استعداد تصوّر و تجسّم روابط مکانی، استعداد ادراک، استعداد یادآوری یا شناخت مستقیم کلمات یا اعداد و ... (خشنودی‌فر، ۱۳۸۴)

1. David Wechsler.  
2. Edward Lee Thorndike.  
3. Social Intelligence.  
4. Mechanical Intelligence.  
5. Abstract Intelligence.

- **بورینگ**<sup>۱</sup>؛ هوش چیزی است که به وسیلهٔ آزمونهای هوشی اندازه‌گیری می‌شود. وی مؤلفه‌های مختلفی را در هوش شناسایی کرده است:

- توانایی آموختن و بهره‌گیری از تجربه؛
- توانایی تفکر یا استدلال به شیوهٔ انتزاعی؛
- توانایی انطباق با نوسانات جهانی ناستوار در حال تغییر؛
- توانایی برانگیختن خویش برای انجام سریع کارهایی که شخص انجام آنها را ضروری تشخیص می‌دهد. (بورینگ، ۱۹۵۳)

- **بار- آن**<sup>۲</sup>؛ در سال ۱۹۸۵ ریون بار- آن، مفهوم ای. کیو را ابداع کرد تا در نتیجهٔ آن، بتواند روش خود را برای ارزیابی هوش کلی توضیح دهد. در تعریف او، هوش هیجانی یک دسته از مهارتها، استعدادها و توانایی‌های غیر شناختی است که توانایی موفقیت فرد را در مقابله با فشارها و اقتضاهای محیطی افزایش می‌دهد. (آقابابی، ۱۳۸۶)

- **سالووی**<sup>۳</sup>؛ در دههٔ ۹۰ میلادی، روان‌شناسی به نام پیتر سالووی، اصطلاح هوش هیجانی یا عاطفی را برای بیان کیفیت و درک احساسات افراد، همدردی با احساسات دیگران و توانایی ادارهٔ مطلوب خلق‌وخو به کار برد. در حقیقت؛ این هوش مشتمل بر شناخت احساسات خویش و دیگران و استفاده از آن برای اتخاذ تصمیم‌های مناسب در زندگی است؛ عاملی که هنگام شکست در شخص انگیزه ایجاد می‌کند و به واسطهٔ داشتن مهارتهای اجتماعی بالا، منجر به برقراری رابطه خوب با مردم می‌شود. نظریه «هوش هیجانی» دیدگاه جدیدی درباره پیش‌بینی عوامل مؤثر بر موفقیت و همچنین پیش‌گیری اولیه از اختلالات روانی فراهم می‌کند که تکمیل‌کنندهٔ علوم شناختی، علوم اعصاب و رشد کودک است. سالووی و مایر<sup>۴</sup> در پی پاسخ به این مسئله بودند که چرا برخی افراد باهوش نمی‌توانند موفق باشند؟ آنها دریافتند که بسیاری از این افراد به خاطر نداشتن حساسیت و مهارتهای میان‌فردی - که از مؤلفه‌های اصلی هوش هیجانی است- دچار مشکل می‌شوند. (همان)

- **دانیل گلمن**<sup>۵</sup>؛ او مفهوم هوش هیجانی یا هوش عاطفی را به عنوان توانایی کنترل احساسات خود و دیگران، تمایز بین آنها و استفاده از این اطلاعات برای هدایت تفکرات

1. Edwin Garrigues Boring.
2. Reuven Bar-On.
3. Emotional Intelligence.
4. John D. Mayer.
5. Daniel Goleman.

و اعمال اشخاص ارائه کرد. (همان)

- بنیامین سادوک<sup>۱</sup>؛ وی معتقد است که یادگیری هیجانی از نخستین لحظات زندگی، آغاز می‌شود و در سراسر کودکی تا نوجوانی ادامه می‌یابد. کودکی و نوجوانی فرصتی برای استقرار عادات هیجانی اساسی است. مهارت‌های اولیه هوش هیجانی دوره‌های حساسی در خلال سالهای کودکی دارند. در واقع؛ هر دوره، فرصتی برای ایجاد عادات هیجانی کارآمد است. (همان)

میزان هوش هیجانی با آزمونهای سنجش ای. کیو اندازه‌گیری می‌شود. هوش هیجانی بر خلاف هوش ریاضی - منطقی (ای. کیو)<sup>۲</sup>، قابل یادگیری است. اگر انسانها درباره احساسات و تجارب خود با هم بحث و گفتگو کنند، این امر به نوعی موجب یادگیری عاطفی آنها خواهد شد. البته یادگیری درباره عواطف این‌گونه نیست که چند تمرین خاص را انجام داد و نتیجه یادگیری را بلافاصله مشاهده کرد، بلکه نتیجه این نوع یادگیری در تعامل با افراد و در فعالیتهای گروهی نمایان خواهد شد.

(ارلی و موساکوفسکی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴)

## ویژگی‌های رفتار هوشیار

تخیل ابدایی، ابتکار بصیرت، تجسم و نگهداری، انتقاد از خود و همچنین پشتکار و اعتماد به خود و انگیزش قوی، از ویژگی‌های رفتار هوشیار است. به علاوه، افراد هوشمند نسبت به آنچه در اطراف اتفاق می‌افتد، حساس و دقیق‌اند.

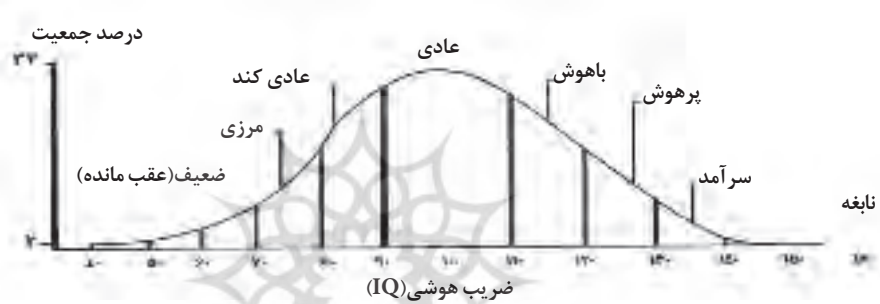
آزمونهای هوشی قادر به معرفی تمام توانایی‌های بالقوه آزمودنی‌ها نیستند و تنها نمونه‌های نسبتاً محدودی از توانایی‌های آنها را نشان می‌دهند. در بررسی‌های آماری و تحقیقات تجربی، می‌توان دید که افراد به دو دسته پرهوش و کم‌هوش تقسیم نمی‌شوند. توزیع هوش نیز، همانند قد یا وزن افراد، روی منحنی مشهور به منحنی طبیعی<sup>۴</sup> قرار دارد؛ به این ترتیب که اکثر افراد در وسط منحنی و شماری کمتر در دو سمت آن قرار می‌گیرند. افرادی را که در وسط منحنی طبیعی قرار می‌گیرند، افراد عادی و افرادی را



1. Benjamin J. Sadock.  
2. Intelligence Quotient.  
3. Earley & Mosakowski.  
4. Normal Curve.



که در دو طرف قرار می‌گیرند، کمتر برخوردار و بیشتر برخوردار می‌نامند. به طور مثال، در منحنی توزیع هوش تحلیلی یا آی.کیو، افراد دارای ضریب هوشی بین ۹۰ تا ۱۱۰ را عادی با هوش متوسط، کمتر از آن را به ترتیب: کند، کم‌هوش یا عقب‌مانده و بیش از ۱۱۰ را پرهوش، سرآمد یا نابغه می‌خوانند. شمار افرادی که در دو بال منحنی قرار می‌گیرند، کمتر از افراد عادی‌اند. حدود ۶۴ درصد افراد هر جامعه‌ای، هوش متوسط دارند و تنها دو درصد افراد را می‌توان فوق‌العاده پرهوش و دو درصد را بسیار کم‌هوش دانست. بنابر این، خوشبختانه در هیچ جامعه‌ای اکثریت افراد مجبور به رقابت با جماعت کثیری از نوابغ یا گرفتار خیلی از افراد کودن نیستند. (بامدادی و صدق‌پور، ۱۳۷۷)



گفتنی است در سال ۱۹۸۳، هاوارد گاردنر<sup>۱</sup> در کتاب «قابهای ذهنی؛ نظریه هوش چندگانه»، برای نخستین بار ایده هوش چندگانه را مطرح کرد. او در این کتاب، هشت نوع هوش را در دو دسته کلی هوش میان‌فردی<sup>۲</sup> و هوش درون‌فردی<sup>۳</sup> برشمرد. بسیاری از روان‌شناسان از جمله گاردنر اعتقاد دارند که معیارهای سنتی ارزیابی هوش، مثل آزمونهای ضریب هوشی آی.کیو، قادر به تشریح توانایی‌های شناختی نیستند و برای به دست آوردن تمام قابلیت‌ها و استعداد‌های یک فرد، نباید تنها به بررسی ضریب هوشی پرداخت، بلکه انواع هوش‌های دیگر او، مانند هوش تصویری-فضایی و هوش کلامی-زبانی نیز باید در نظر گرفته شوند. (سنترک، ۱۳۸۵: ۱۸۶)

با توجه به گسترده بودن مقوله هوش، از جنبه‌های گوناگون به آن پرداخته شده و

1. Howard Gardner.  
2. Interpersonal.  
3. Intrapersonal.

منجر به پیدایش مفاهیم مختلفی از جمله: انواع هوشهای هیجانی (عاطفی)، موسیقایی، معنوی، کلامی، احساسی، تجاری - بازرگانی، فرهنگی، سازمانی، چندانگانه و ... شده است که اغلب با یکدیگر در ارتباط یا بر هم تأثیرگذار و از یکدیگر تأثیرپذیرند.

## هوش فرهنگی

مفهوم هوش فرهنگی برای نخستین بار توسط ارلی و آنگ<sup>۱</sup> از محققان دانشکده کسب و کار لندن مطرح شد و در سال ۲۰۰۳ توسط دانشگاه استنفورد در کتابی با عنوان «هوش فرهنگی: تبدلات فردی میان فرهنگها»<sup>۲</sup> به چاپ رسید. آن دو، هوش فرهنگی را قابلیت یادگیری الگوهای جدید در تعاملات فرهنگی و ارائه پاسخهای رفتاری صحیح به این الگوها تعریف کرده‌اند. آنها معتقد بودند در مواجهه با موقعیتهای فرهنگی جدید، به زحمت 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، چارچوب شناختی مشترکی تدوین کند، حتی اگر این چارچوب درک کافی از رفتارها و هنجارهای محلی نداشته باشد. تدوین چنین چارچوبی تنها از عهده کسانی برمی آید که از هوش فرهنگی بالایی برخوردار باشند. (ارلی و آنگ، ۲۰۰۳)

چندی بعد، کنسرسیومی از اساتید آمریکا و انگلستان و آسیا، هوش فرهنگی را ارزیابی نظاممند ظرفیت فرد برای رویارویی با افرادی از فرهنگهای متفاوت تعریف کردند. (بنتون و لینچ،<sup>۳</sup> ۲۰۰۹)

در تعریفی دیگر توسط پترسون،<sup>۴</sup> هوش فرهنگی یک قابلیت فردی برای درک، تفسیر و اقدام اثربخش در موقعیتهایی دانسته شده است که از تنوع فرهنگی برخوردارند و با آن دسته از مفاهیم مرتبط با هوش سازگار است که هوش را بیشتر یک توانایی شناختی می‌داند. مطابق این تعریف، هوش فرهنگی با تمرکز بر قابلیت‌های خاصی که برای روابط شخصی با کیفیت و اثربخشی در شرایط فرهنگی مختلف لازم است، بر جنبه‌های دیگر از هوش شناختی تمرکز دارد. (پترسون، ۲۰۰۴)



1. Soon Ang.  
2. Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures.  
3. Benton & Lynch.  
4. Brooks Peterson.



هوش فرهنگی همچنین بینش‌های فردی را در بر می‌گیرد که برای انطباق با موقعیتها و تعاملات میان فرهنگی و حضور موفق در گروه‌های کاری چند فرهنگی مفید است. هوش فرهنگی دامنه‌ی جدیدی از هوش است که ارتباط بسیار زیادی با محیط‌های کاری متنوع دارد. عده‌ای این نوع از هوش را نوعی شایستگی چندوجهی می‌دانند که شامل دانش فرهنگی، عمل به صورت متفکرانه و فهرستی از مهارت‌های رفتاری است. (توماس و اینکسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳)

ارلی و موساکوفسکی معتقدند که هوش فرهنگی در راستای هوش عاطفی و اجتماعی است. از نظر آنان، هوش عاطفی فرض می‌کند که افراد با فرهنگ خود آشنایند؛ بنابراین، برای تعامل با دیگران از روش‌های فرهنگی خود استفاده می‌کنند، اما هوش فرهنگی هنگامی خود را نشان می‌دهد که هوش عاطفی ناتوان است؛ یعنی در جایی که با افرادی در محیط‌های ناآشنا سروکار داریم. (ارلی و موساکوفسکی، ۲۰۰۴)

مطالعات نشان داده که هوش فرهنگی می‌تواند به عنوان یکی از عوامل مؤثر بر عملکرد وظیفه‌ای شناخته شود. دلایل این ادعا این است که اولاً، با گسترش فعالیت‌های تجاری بین‌المللی، نیاز به قابلیت‌هایی که مدیران را در برخورد با پیچیدگی‌های فرهنگی پیش رو یاری رسانند، بیش از پیش احساس می‌شود (مانینگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳) و ثانیاً، گرچه در مطالعاتی که تاکنون صورت گرفته، هوش فرهنگی بیشتر متوجه تعامل با فرهنگ‌های بیگانه بوده، اما قابلیت تعمیم به خرده فرهنگ‌های نژادی و قومی درون فرهنگ ملی را نیز دارد. هوش فرهنگی، توانایی برای فعالیت اثربخش در فرهنگ‌های ملی، قومی و سازمانی است (لیورمور، ۱۳۹۰: ۳۱). بنابراین، در کشورهایی مانند هند، ایران، چین و... که در حوزه درون‌مرزی خود، تنوع فرهنگی بسیاری دارند نیز می‌تواند مورد توجه و استفاده قرار گیرد.

برخی از جنبه‌های فرهنگ را به راحتی می‌توان دید؛ عوامل آشکاری مثل هنر، موسیقی و سبک رفتاری از این جمله‌اند. اما بیشتر بخش‌های چالش‌برانگیز فرهنگ، پنهان است. عقاید، ارزشها، انتظارات، نگرشها و مفروضات، عناصری از فرهنگند که دیده نمی‌شوند، اما بر رفتار افراد مؤثرند. هوش فرهنگی به افراد اجازه می‌دهد تا تشخیص

1. Thomas & Inkson.  
2. Manning.



دهند دیگران چگونه فکر می‌کنند و چگونه به الگوهای رفتاری پاسخ می‌دهند. در نتیجه، موانع ارتباطی بین فرهنگی را کاهش و به افراد قدرت مدیریت تنوع فرهنگی می‌دهد. هوش فرهنگی حوزه‌ی مدرنی از هوشمندی است که امکان میانجی‌گری در فضاهای کاری متنوع را مطرح می‌کند. هوش فرهنگی به منزله‌ی چسبی است که می‌تواند در محیط متنوع، انسجام و هماهنگی ایجاد کند. (فیاضی و جان‌نثار احمدی، ۱۳۸۵)

هوش فرهنگی به افراد کمک می‌کند به نحو مؤثری تفاوت‌های بین فرهنگی را کنترل و مدیریت کنند. کسی که دارای هوش فرهنگی بالایی است، حصارهای فرهنگی را درک کرده، می‌داند همین حصارهاست که می‌تواند رفتار ما و دیگران را چارچوب‌بندی و نحوه‌ی فکر کردن و واکنش نشان دادن را در موقعیتهای مختلف توجیه کند؛ اما همین فرد قادر است که این بندها و حصارها را کاهش دهد.

کسی که دارای هوش فرهنگی بالایی است این آمادگی را دارد که اختلاف فرهنگی را درک کرده، با قدرت در این عرصه فعالیت کند؛ عرصه‌ای که پر از تفاوت و اختلاف است. در واقع؛ هوش فرهنگی به عنوان یک مفهوم در دنیای معاصر، یک توانایی شناختی است. علاوه بر این، آن را می‌توان توانایی برای اصلاح رفتارهای کلامی و غیر کلامی دانست که در موقعیتهای خاص یا تعاملات ویژه، قادر است افراد را راهنمایی کند.

گفتنی است از سال ۲۰۰۳ میلادی تاکنون، بیش از ۲۰ عنوان کتاب با محوریت هوش فرهنگی در خارج از کشور به چاپ رسیده که تنها دو عنوان آن، یکی با نام «هوش فرهنگی؛ مهارت‌های انسانی برای کسب و کار جهانی» توسط دکتر ناصر میرسپاسی و همکارانش در سال ۱۳۸۷ و دیگری با عنوان «هوش فرهنگی، رمز جدید موفقیت» توسط دکتر سوسن علائی در سال ۱۳۹۰ ترجمه شده است.

### ۱-۵. عناصر هوش فرهنگی

ارلی و موساکوفسکی، هوش فرهنگی را مشتمل بر سه جزء یا عنصر اساسی می‌دانند: شناختی (سر یا ذهن)، فیزیکی و رفتاری (بدن یا جسم) و احساسی یا روانی - انگیزشی (قلب یا دل). به عبارت دیگر؛ باید هوش فرهنگی را در سر، بدن و قلب جستجو کرد. اگر چه اغلب مدیران در هر سه زمینه به یک اندازه توانمند نیستند، اما هر قابلیت بدون دو قابلیت دیگر به طور جدی با مانع مواجه می‌شود.

**الف) عنصر شناختی (سر یا ذهن)؛** عنصر شناختی به مهارت‌های تفکر عمومی که

افراد به منظور شناخت چگونگی و چرایی فعالیت در محیط‌های جدید از آن استفاده می‌کنند، اشاره دارد. این شناخت علاوه بر عقاید و ارزشهای افراد، روشها و رویه‌هایی که دیگران برای انجام کار استفاده می‌کنند را نیز دربر می‌گیرد. برای بسیاری از مردم، یافتن روزنه‌ای به فرهنگهای بیگانه دشوار است، اما فردی که از جنبه ذهنی و شناختی دارای هوش فرهنگی نیرومندی باشد، مفاهیم مشترک را زودتر پیدا می‌کند.

شناخت تفاوت‌های فرهنگی ممکن است پرسیدن سؤالی درباره عوامل برانگیزاننده افراد در فرهنگهای گوناگون باشد. یادگیری غلط باورها و رسوم فرهنگ خارجی، هرگز فرد را برای برخورد با موقعیتهای فرهنگی متنوعی که پیش روی اوست، آماده نمی‌کند و مانع اشتباهات فرهنگی مهلك و وحشتناک نمی‌شود. با این حال، شناسایی بعضی از رسوم به راحتی میسر نیست؛ زیرا مردم بسیاری از کشورها در این موارد محتاطاند و از بیان ویژگی‌های فرهنگی خود به خارجی‌ها اجتناب می‌کنند و گاهی حتی خود نیز از تحلیل و تبیین فرهنگ خود عاجزند.

از سوی دیگر، هر کس در بدو ورود به فرهنگ خارجی، نیاز دارد در مورد راههای نفوذ به لایه‌های درونی آن فرهنگ، اطلاعات لازم را کسب کند. به خصوص آنکه مهم‌ترین نکته در برقراری ارتباط، یافتن نقاط اشتراک با طرف مقابل و تأکید بر آنهاست. هوش فرهنگی به فرد اجازه می‌دهد اشتراکات فرهنگی را درک کند و از آنها در برقراری ارتباط بهره گیرد.

**ب) عنصر فیزیکی رفتاری (بدن یا جسم)؛** هوش فرهنگی به توانایی فرد برای انجام واکنش مناسب اشاره دارد. رفتار و سلوک فرد باید نشان دهد که به فرهنگ طرف مقابل علاقه دارد و سعی می‌کند مؤلفه‌های فرهنگی آنها را بپذیرد و به آن احترام بگذارد. بسیاری از تفاوت‌های فرهنگی، توسط اعمال فیزیکی قابل مشاهده و انعکاس است. شناخت و انگیزه بدون انجام یک واکنش مؤثر و مناسب ارزش خود را از دست می‌دهد و به همین دلیل، هوش فرهنگی باید در برگیرنده توانایی‌ها و مهارتهای لازم برای نشان دادن واکنش مناسب با آن فرهنگ باشد. افراد می‌توانند با نشان دادن شناخت خود از فرهنگ میزبان، میهمان یا همکاران خود، آنها را به اصطلاح خلع سلاح کنند. اعمال و رفتار انسان‌ها باید بیانگر آمادگی آنان برای ورود به دنیای درون آنها باشد.

بسیاری از تفاوت‌های فرهنگی در اعمال قابل مشاهده فیزیکی تبلور می‌یابند. تماس



فیزیکی یکی از مهم‌ترین این اعمال است. در بعضی نقاط مانند آمریکای لاتین و فرانسه، رسم بر این است که همکاران یکدیگر را در آغوش بگیرند. در بعضی فرهنگهای دیگر این رفتار، بی‌ادبی یا صمیمیت بی‌مورد تلقی می‌شود. نحوه دست دادن یا سفارش دادن قهوه می‌تواند به عنوان توانایی افراد در رعایت آداب و رسوم و رفتارهای مطلوب طرف مقابل تلقی شود و نشان دهد به اندازه کافی برای سازگارشدن با فرهنگ آنان تلاش به خرج می‌دهند. انسان با پذیرش عادات و رفتارهای دیگران، در مسیر شناخت و درک بهتر فرهنگ آنان قرار گرفته و در مقابل، مورد قبول و اعتماد سایر افراد نیز قرار می‌گیرد.

**ج) عنصر احساسی یا روانی - انگیزشی (قلب یا دل)؛** این عنصر به افراد کمک می‌کند در مقابل موانع، پایدار باشند تا بتوانند خود را با فرهنگهای دیگر سازگار کنند. این بخش که بیشترین شباهت را به هوش عاطفی (اجتماعی) دارد، ممکن است مشکل‌ترین یا مبهم‌ترین جزء هوش فرهنگی باشد. ورود و سازگاری با یک فرهنگ جدید، مستلزم غلبه بر یک سری موانع خاص است. داشتن انگیزه، پشتکار و ایمان به توانایی‌های خود در این راه بسیار مؤثر است. اگر افراد در مواجهه با موقعیتهای چالش‌برانگیز در گذشته موفق عمل کرده باشند، اعتماد به نفس در آنها افزایش می‌یابد؛ زیرا اعتماد به نفس همیشه از تبحر در کاری خاص سرچشمه می‌گیرد.

تمایل به برقراری ارتباط و استمرار در راه رسیدن به هدف، بزرگ‌ترین شکافهای فرهنگی را پوشش می‌دهد. شخصی که در برخورد با فرهنگهای دیگر به توانایی‌های خود ایمان ندارد، اغلب با ناکامی اولیه در برقراری ارتباط، به خصومت و سوء تفاهمات عمیق‌تر رو می‌آورد. در مقابل، کسی که انگیزه بالایی دارد، در مواجهه با موانع یا مشکلات یا حتی شکست، بر تلاش خود می‌افزاید. افراد با انگیزه و مشتاق، به دنبال کسب پاداش نیستند و بر مبنای انگیزش درونی خود، فعالانه اقدام به برداشتن موانع و انحرافات ادراکی می‌کنند. فرهنگها در بسیاری از موارد با یکدیگر متفاوتند.

شیوه دست دادن و نشستن نیز در ملاقاتهای کاری از کشوری به کشور دیگر تفاوت دارد. نادیده گرفتن این تفاوتها، به مخدوش شدن ارتباطات منجر می‌شود. گاهی اوقات تعامل افرادی با فرهنگهای متفاوت، مثل نزدیک شدن دو آهن‌ربا با قطبهای یکسان است. بدون داشتن انگیزه کافی، هوش فرهنگی بی‌مفهوم است. این عنصر، توانایی همدل شدن را مد نظر قرار می‌دهد. (ارلی و موساکوفسکی، ۲۰۰۴)

## ۲-۵. نگرش چهار عاملی در سنجش هوش فرهنگی

آنگ، وند/ین<sup>۱</sup> و گه<sup>۲</sup> در سال ۲۰۰۷ میلادی، هوش فرهنگی را شامل چهار مؤلفه به شرح ذیل تعریف کردند:

**الف) مؤلفه فراشناختی<sup>۳</sup>؛** به این معناست که فرد چگونه تجربیات میان فرهنگی را درک می کند. این راهبرد بیانگر فرایندهایی است که افراد برای کسب و درک دانش فرهنگی به کار می برند. این امر زمانی اتفاق می افتد که افراد در مورد فرایندهای فکری خود و دیگران قضاوت می کنند. مؤلفه فراشناختی هوش فرهنگی، شامل تدوین راهبرد پیش از برخورد میان فرهنگی، بررسی مفروضات در حین برخورد و تعدیل نقشه های ذهنی در صورت متفاوت بودن تجارب واقعی از انتظارات پیشین است.

**ب) مؤلفه شناختی<sup>۴</sup>؛** این دانش، بیانگر درک فرد از شباهتها و تفاوت های فرهنگی است و دانش عمومی و نقشه های ذهنی و شناختی فرد از فرهنگ های دیگر را نشان می دهد. جنبه شناختی هوش فرهنگی، مشتمل بر شناخت سیستم های اقتصادی و قانونی، هنجارهای تعامل اجتماعی، عقاید مذهبی، ارزشهای زیبایی شناختی و زبانهای دیگر است.

**ج) مؤلفه انگیزشی<sup>۵</sup>؛** بیانگر علاقه فرد به آزمودن فرهنگ های دیگر و تعامل با افرادی از فرهنگ های مختلف است. این انگیزه شامل ارزش درونی افراد برای تعاملات چند فرهنگی و اعتماد به نفسی است که به فرد اجازه می دهد در موقعیتهای فرهنگی مختلف، به صورتی اثربخش عمل کند.

**د) مؤلفه رفتاری<sup>۶</sup>؛** این رفتار، قابلیت فرد برای سازگاری با آن دسته از رفتارهای کلامی و غیر کلامی را در بر می گیرد که برای برخورد با فرهنگ های مختلف مناسبند. رفتار هوش فرهنگی، مجموعه ای از پاسخهای رفتاری منعطف را شامل می شود که در موقعیتهای مختلف به کار می آیند و متناسب با تعاملی خاص یا موقعیتی ویژه، از قابلیت اصلاح و تعدیل برخوردارند. (آنگ، وند/ین و گه، ۲۰۰۷)

1. Linn Van Dyne.
2. Christine Koh.
3. Metacognitive Component.
4. Cognitive Component.
5. Motivational Component.
6. Behavioral Component.





توماس و اینکسون معتقدند مدیرانی که هوش فرهنگی بالایی دارند، از سه عامل دانش فرهنگی، توجهات فرهنگی و مهارت‌های فرهنگی برخوردارند. (توماس و اینکسون، ۱۳۸۷: ۴۱)

**الف) دانش؛** کسی که از هوش فرهنگی برخوردار است، لزوماً به دانشی در باب فرهنگ و اصول بنیادین تعاملات میان فرهنگی نیاز دارد؛ به این معنی که باید بداند فرهنگ چیست، چگونه تغییر می‌کند و چگونه بر رفتار تأثیر می‌گذارد.

**ب) دقت عمل؛** فرد دارای هوش فرهنگی به تمرین و دقت عمل برای مشاهده و تعبیر موقعیتهای خاص نیاز دارد. در واقع؛ افزایش توانایی، در توجه به شیوه‌ای انعکاسی و خلاقانه به نشانه‌ها در موقعیتهای میان فرهنگی است. دقت عمل، مرحله میانی است که دانش را به تجربه ماهرانه متصل می‌کند.

**ج) مهارت‌های رفتاری؛** فرد هوشمند بر اساس دانش و دقت عمل، مهارت‌های رفتاری خویش را پرورش می‌دهد و در خلال موقعیتهای متفاوت، صلاحیت می‌یابد. این مهارت‌ها شامل انتخاب رفتار صحیح از میان گنجینه پرورش یافته‌ای از رفتارهاست که برای اقدام مناسب و موفق در طیف گسترده‌ای از موقعیتهای میان فرهنگی نیاز است. (همان)

### ۳-۵. انواع شخصیتها در هوش فرهنگی

تحقیقات پترسون در سال ۲۰۰۴ میلادی عنوان می‌کند افراد از لحاظ قابلیت درک و شناخت فرهنگهای بیگانه و عمل متناسب با آنها، یکسان نیستند. برخی افراد زمانی که اندکی پا را از فرهنگ ملی و محلی خود فراتر می‌گذارند، دچار ناراحتی، بی‌اطمینانی و ناسازگاری می‌شوند. در مقابل، بعضی دیگر چنان رفتار می‌کنند که گویی سالهاست با آن فرهنگ بیگانه خو گرفته‌اند. افراد را بر حسب قابلیت هوش فرهنگی می‌توانند در یکی از طبقات محلی، تحلیلگر، شهودی، سفیر و تقلیدی قرار داد.

**الف) محلی؛** این‌گونه افراد زمانی می‌توانند کاملاً اثربخش باشند که با افرادی با پیشینه‌های فرهنگی مشابه با خود تعامل داشته باشند؛ در غیر این صورت به مشکل برمی‌خورند.

**ب) تحلیلگر؛** شخص تحلیلگر به طور منظم، قوانین و انتظارات فرهنگی را با توسل به راهبردهای یادگیری پیچیده و مفصل بررسی می‌کند. رایج‌ترین حالت تحلیلگر در کسانی دیده می‌شود که ابتدا از محدوده فرهنگی بیگانه آگاه می‌شوند و سپس در چند مرحله، ماهیت الگوهای کاری و نحوه تعامل با آنها را تشخیص می‌دهند.



**ج) شهودی؛** کسی است که به طور کامل به جای استفاده از یک سبک نظام‌مند، به شهود و بینش خود تکیه دارد. او به ندرت برداشت و نظر اولیه خود را اشتباه می‌یابد. فرد شهودی در مواجهه با شرایط چندفرهنگی مبهم، که نیازمند کنترل موقعیت است، رفتاری متزلزل نشان خواهد داد؛ زیرا نه راهبرد یادگیری را در پیش گرفته و نه می‌تواند خود را با احساسات ناآشنا وفق دهد.

**د) سفیر؛** این‌گونه افراد همانند بسیاری از دیپلماتها، ممکن است در مورد فرهنگی که وارد آن می‌شوند، اطلاعات چندانی نداشته باشند؛ اما به صورت متقاعدکننده‌ای با اطمینان و اعتماد به نفس، ارتباط برقرار می‌کنند. در میان مدیران شرکتهای چندملیتی، سفیر؛ شایع‌ترین شخصیت است. اعتماد به نفس، مهم‌ترین ویژگی هوش فرهنگی در این افراد است. دیدگاه سفیر در برخی مدیران، از طریق مشاهده کسانی که با بهره‌گیری از این سبک موفق بوده‌اند، حاصل شده است. سفیر برای اینکه بداند چه چیزهایی نمی‌داند، باید به اندازه کافی فروتنی داشته باشد.

**ه) تقلیدی؛** به میزان زیادی بر اعمال و رفتار خود کنترل دارد؛ در غیر این صورت هم، به خاطر بینش مناسب خود نسبت به اهمیت نشانه‌های فرهنگی، از عهده اداره موقعیت برمی‌آید. افراد تقلیدی به میزبانان و میهمانان خود آرامش خاصی منتقل می‌کنند و با تقلید سریع رفتارهای کلامی و غیر کلامی طرف مقابل، ارتباطات را تسهیل و ایجاد اعتماد می‌کنند. (نائیجی و عباسعلی‌زاده، ۱۳۸۶)

#### ۴-۵. توسعه هوش فرهنگی

بر خلاف هوش تحلیلی، هوش فرهنگی کسانی که روانی سالم دارند و از نظر حرفه‌ای و شغلی توانمندند، قابل پرورش و توسعه است. برای تقویت هوش فرهنگی لازم است پس از سنجش این هوش در افراد و تعیین نقاط قوت و ضعف آنها، یک سری گامهایی برداشته شود:

• **گام اول:** فرد در شروع تلاش برای پرورش هوش فرهنگی، نقاط قوت و ضعف خود را در این زمینه بررسی می‌کند. در این گام، نتایج حاصل از اندازه‌گیری هوش فرهنگی در اختیار فرد قرار می‌گیرد.

• **گام دوم:** شخص متناسب با نقاط ضعف خود، برنامه‌های آموزشی لازم را انتخاب می‌کند. برای مثال، فردی که فاقد هوش فرهنگی فیزیکی است، در کلاسهای مربوط به



رفتار شرکت می‌کند یا کسی که در بُعد شناختی ضعف دارد، توان استدلال استقرایی و قیاسی خود را پرورش می‌دهد.

• **گام سوم:** آموزشی که در گام پیشین تعیین شد، به مرحله اجرا گذاشته می‌شود. اگر فرد از جنبه انگیزشی دارای مشکل است، به او یک سری تمرینهای ساده داده می‌شود؛ مانند اینکه در یک کشور غریب از کجا و چگونه می‌خواهد روزنامه مورد نظرش را بیابد.

• **گام چهارم:** فرد منابع لازم را برای پشتیبانی از رویکردی که انتخاب کرده و قصد تقویت آن را دارد، فراهم می‌کند.

• **گام پنجم:** در این گام، بر مبنای نقاط قوت و ضعف باقیمانده، فرد به تکمیل مهارتهای خود اقدام می‌کند. برای مثال، اگر نقاط ضعف جنبه تحلیلی دارد، نخست باید رویدادها را ببیند و سپس تشریح کند که چه الگوهایی باید مورد استفاده قرار گیرند.

• **گام ششم:** شخصی که وارد یک موقعیت فرهنگی جدید می‌شود، باید بر جو غریبه آن غلبه کند. بنابر این، با مواجه کردن فرد با موقعیتهای جدید فرهنگی، به او کمک می‌کنیم مهارتهای کسب شده و نحوه به کارگیری آنها را مجدداً ارزیابی کند. پس از این ارزیابی ممکن است در حوزه‌های خاصی خود را نیازمند آموزش بیشتری ببیند. (همان)

تن، اِزلی و موساکوفسکی، موارد ذیل را به عنوان توصیه‌های کاربردی در توسعه مهارتهای هوش فرهنگی مؤثر می‌دانند:

- با به کارگیری دیدگاه مثبت نسبت به تفاوت‌های فرهنگی، ابعاد فرهنگی سازمان و کارکنان خود را بشناسید.

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

- تنوع فرهنگی را بپذیرید و در خود آمادگی رویارویی با فرهنگهای مختلف ایجاد کنید.

- با توجه به میزان آشنایی با هر فرهنگ، از راهبردهای خاص آن برای تعامل استفاده کنید.

- با نگرانی‌هایی همچون ترس از دست دادن هویت و خودمختاری فردی، در مورد

خود و کارکنانتان مقابله کنید. افراد سازمان باید احساس کنند برای آنها و فرهنگشان ارزش قائلید.

- در مورد توانمندی‌های هوش فرهنگی هر کجا احساس ضعف می‌کنید، آموزش ببینید.

- چنانچه انگیزه کافی در کسب و توسعه مهارت‌های هوش فرهنگی ندارید، در خود این انگیزه را پرورش دهید.

- از افراد پیرامون خود که تجارب موفق در محیط‌های کاری متنوع دارند، کمک بگیرید.

- فراموش نکنید هوش فرهنگی لازمه بقا در محیط رقابتی است. از این عنصر کلیدی غافل نشوید. (تن، ۲۰۰۴؛ ارلی و موساکوفسکی، ۲۰۰۴)

توماس نیز در سال ۲۰۰۵ بر اساس تحقیقی جامع، مراحل توسعه هوش فرهنگی را در چهار مرحله ذیل خلاصه کرده است:

(الف) واکنش نشان دادن در برابر محرک‌های بیرونی؛

(ب) تشخیص هنجارهای فرهنگی در محیط‌های جدید و انگیزه برای یادگیری بیشتر در مورد آن؛

(ج) رفتارهای انطباقی با سایر فرهنگها؛

(د) به کارگیری هنجارهای فرهنگی مختلف در رفتارهای مشهود. (توماس، ۲۰۰۵)

## مدیریت

موضوع علم مدیریت به معنای وسیع کلمه؛ انسان و روابط انسانی می‌باشد. در واقع؛ مدیر فردی است که از طریق ایجاد ارتباط و رهبری کارکنان سازمان و استفاده از عوامل مختلف تولید، سعی در ارتقای اثربخشی<sup>۱</sup> و کارایی<sup>۲</sup> سازمان دارد و پرواضح است که یک مدیر برای اداره سه حوزه ذیل بایستی دارای صفات و ویژگی‌های خاص باشد:

۱. امور سازمان و تشکیلات؛

۲. امور کارکنان یا نیروی انسانی؛

1. Effectiveness.

2. Efficiency.



### ۳. امور تولید و عملیات اصلی سازمان.

بحث مدیریت به معنای علمی آن، به دوران انقلاب صنعتی در اواخر قرن هجدهم و اندیشه‌های فردریک تیلور<sup>۱</sup> که به عنوان بنیانگذار مکتب مدیریت علمی شناخته می‌شود، بازمی‌گردد. در این دوران با وقوع پدیده تولید انبوه توسط ماشین و ایجاد سازمانهای صنعتی و غیر صنعتی وسیع و پیچیده، دیگر امکان استفاده از شیوه‌های سنتی مدیریت امکان‌پذیر نبود و شرایط ایجاد شده لزوم پایه‌ریزی روشهای جدیدی از مدیریت را اقتضا می‌کرد که تاریخ این علم، بیانگر سیر تکامل آن است.

به طور کلی، ایجاد و توسعه چشمگیر مدیریت به عنوان یک علم کاربردی، نشانگر کارکرد مثبت و مفید آن در جوامع گذشته و کنونی بوده و از این رو در جهان امروز، مدیریت به عنوان یکی از عوامل اصلی تولید کالا و خدمات در جهان به شمار می‌آید؛ به طوری که مفهوم مدیریت با مفهوم سازمان عجین شده است. در واقع؛ در بافت سازمان،<sup>۲</sup> که هدف یا اهداف مشخصی مد نظر جمعی از افراد است، «مدیریت» معنا می‌یابد و مراد از سازمان هم، گروهی منظم و دارای روابط معین است که بر اساس ضوابط خاصی اهداف خود را دنبال می‌کنند. مدیریت نیز به معنای علم و هنر اداره سازمانهای اجتماعی، به منظور تحقق هدف یا اهدافی معین تعریف می‌شود. (حبیبی، ۱۳۷۹)

### ۱-۶. مهارتهای مدیریت کتز

رابرت کتز،<sup>۳</sup> در زمینه مهارتهای لازم برای مدیران، به سه مهارت کلی اشاره می‌کند که عبارتند از:

**الف) مهارتهای فنی؛**<sup>۴</sup> به معنای قابلیت استفاده از ابزار، فنون، روشها و رویه‌های عمل برای انجام یک وظیفه معین است. انجام این وظایف یا فعالیتهای مستلزم وجود معلومات تخصصی، تسلط در استفاده از ابزار و شیوه‌های تولید و ارائه محصولات است. این مهارت در سطح مدیران سرپرست، به دلیل ارتباط مستقیم با ابزار و روشهای تولید (کالا یا خدمات)، از اهمیت بالاتر و بر عکس در سطح مدیران عالی، از اهمیت به نسبت کمتری برخوردار است.

1. Frederick Winslow Taylor.

2. Organization.

3. Robert L. Katz.

4. Technical Skills.

ب) **مهارت‌های انسانی**<sup>۱</sup>؛ از آنجا که مدیران در تمامی سطوح با انسانها (مافوق و مادون و هم‌تراز) ارتباط دارند، بایستی قابلیت‌های لازم را برای ارتباط صحیح با آنها دارا باشند. این مهارت به معنای توان ایجاد ارتباط، ادراک، هدایت و ایجاد انگیزه در کارکنان به منظور تحقق اهداف فردی و سازمانی است. مدیرانی که از چنین قابلیت و توانی بهره‌مند باشند، به سهولت با دیگر کارکنان به تفاهم رسیده، در فعالیتهای خویش با موفقیت‌های چشمگیرتری مواجه می‌شوند. این مهارت در تمام سطوح مدیریتی، به یک میزان، لازم و دارای اهمیت است.

ج) **مهارت‌های اداری**<sup>۲</sup>؛ این مهارت به معنای قابلیت درک و تلقی مؤسسه به عنوان یک واحد کل و همچنین درک روابط بین اجزای نظام یا سیستم تحت مدیریت است. مدیر موفق بایستی از درک و ظرفیت و شدت ذهنی بالایی برخوردار بوده، قادر به تجزیه و تحلیل روابط درونی و بیرونی سازمان خویش باشد. مهارت‌های اداری به طور عمده مربوط به مدیران عالی یا ارشد سازمان است و در لایه‌های میانی و پایین مدیریت، اهمیت به نسبت کمتری دارد.

رابرت کتزر معتقد است مهارت‌های پیش‌گفته، غیر ذاتی است و از طریق آموزش و کسب تجربه قابل ایجاد و پرورش در سطوح مختلف مدیریت است. (کتز، ۱۹۷۴)

پس از کتزر، افراد دیگری نظیر کنتز<sup>۳</sup> در سال ۱۹۸۴ و گریفین<sup>۴</sup> در سال ۱۹۸۷، به مهارت‌های دیگری نیز اشاره کردند؛ از جمله: مهارت طراحی و حل مسئله، مهارت تجزیه و تحلیل مسائل، مهارت کار با رایانه، مهارت تصمیم‌گیری و مهارت‌های هدفگذاری، ارتباط برقرار کردن و درک متقابل. (حبیبی، ۱۳۷۹)

### مدیریت فرهنگی

مدیریت فرهنگی به معنای سازماندهی و اداره امور و فعالیتهای فرهنگی است. مدیریت فرهنگی نظیر هر نوع مدیریت سازمانی دیگر، الزامات خاص خود را دارد. بنابراین، در مدیریت فرهنگی تمامی وظایف سازمانی مدیریت (سیاستگذاری، برنامه‌ریزی،

1. Human Skills.  
2. Conceptual Skills.  
3. Henry. Koontz.  
4. Donald R. Griffin.



سازماندهی، هدایت و هماهنگی، اجرا، نظارت و ارزیابی) در قلمرو امور و فعالیتهای فرهنگی صورت می‌گیرد. (کوثری و نجاتی حسینی، ۱۳۷۹: ۳۹)

رشته مدیریت فرهنگی چند سالی است که به عنوان یک رشته مهم مدیریتی، در برخی از دانشگاههای کشور تأسیس شده است. هدف از ایجاد این رشته، آموزش مدیرانی است که قادر به مدیریت در محیطها و سازمانهای دولتی فرهنگی باشند؛ از جمله: وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، صدا و سیما، دانشگاهها، مدارس، فرهنگسراها، خانههای فرهنگ، مؤسسههای فرهنگی-مطبوعاتی، خبرگزاریها، مطبوعات، مؤسسههای آموزشی، آموزشگاههای هنری، سینماها و مراکز نمایشی، موزهها، گالریها، مدیریتهای فرهنگی وزارتخانهها و سازمانها و کارخانهها، سازمانهای انتشاراتی، مؤسسههای تبلیغاتی، کتابخانههای عمومی و... (احمدی پور، ۱۳۸۹)

سیاستگذاران و مدیران فرهنگی، نقش اساسی و محوری را در توسعه فرهنگی بر عهده دارند. مدیران فرهنگی علاوه بر دانش مدیریت بایستی دارای توانمندیهای خاصی از جمله: بهره‌گیری از روان‌شناسی، جامعه‌شناسی، اصول تعلیم و تربیت در زمینه آموزش و آشنایی با مقولات مهم فلسفه، تاریخ، موسیقی، هنر و ادبیات باشند، بر این اساس، لازم است به مهارتها و شایستگی لازم مجهز شوند. برخورداری از مهارتهای دیگری نظیر مهارت تفکر راهبردی فرهنگی، مهارت مدیریت تنوع فرهنگی، مهارت هوش فرهنگی، مهارت رهبری فرهنگی، مهارت فضا سازی فرهنگی، مهارت کسب و کار فرهنگی، مهارت مدیریت جهانی شدن فرهنگی در بُعد ملی، مهارت تحلیل فرهنگی، مهارت انسجام سازی فرهنگی، مهارت فنی و فتاورانه و ... نیز برای این گونه مدیران لازم است.

مدیریت فرهنگی علاوه بر توسعه فرهنگی کشور، به عنوان اساس و زیربنای توسعه اقتصادی نیز همواره از اهمیت خاصی برخوردار بوده است. فرهنگ به عنوان شیوه و روش زندگی و معاش مردم برای توسعه و بهبود شیوههای مطلوب زندگی و کار، نیازمند اصلاح است. برای تحقق این هدف، نهادهای فرهنگی به عنوان سیاستگذار نوآوری، تحولات و تغییرات فرهنگی، نیازمند مدیران فرهنگی حرفه‌ای می‌باشند. از این رو، توجه به ارتقای مهارتهای دست‌اندرکاران بخش فرهنگ برای توسعه فرهنگی، دارای اهمیت ویژه‌ای است. (شیرکوند، ۱۳۸۹)

بر این اساس، رشد و توسعه فرهنگی هر جامعه، مدیون مدیریت مدبرانه و مقتدرانه‌ای

است که بتواند با اعمال مدیریت فرهنگی، جامعه را از مراحل دشوار و نامناسب عبور دهد و افراد آن جامعه را به بالندگی و توسعه برساند. اگر چنین مدیریتی در جامعه وجود نداشته باشد یا مردم با مدیران ضعیف، کم‌هوش، ناآگاه و بی‌تدبیر روبه‌رو باشند، طبعاً نباید و نمی‌توان انتظار شکوفایی فرهنگ و مقولات فرهنگی را داشت.

### نقش هوش فرهنگی در مدیریت

با گسترش فعالیتهای تجاری بین‌المللی، نیاز به قابلیت‌هایی که مدیران را در برخورد با پیچیدگی‌های فرهنگی پیش رو یاری رساند، بیش از پیش احساس می‌شود. مدیران کنونی باید مدیرانی آینده‌نگر باشند. در این دوران، هماهنگی‌های فرهنگی، یکی از شروط لازم و حیاتی برای مدیران است. مدیران جهانی مدیرانی‌اند با انطباق‌پذیری بالا و قابلیت اخذ تصمیمات راهبردی در سطح جهانی که این توانمندی‌ها از تفکر جهانی آنها نشئت می‌گیرد. مدیران مناسب سازمانهای امروزی، مدیرانی خواهند بود که علاوه بر برخورداری از مهارتهای فردی و فنی بالا، از هوش فرهنگی و عاطفی مناسب نیز برخوردار باشند. (مشبکی و راموز، ۱۳۸۵)

امروزه؛ سازمانها و مدیرانی که ارزش راهبردی هوش فرهنگی را درک کنند، می‌توانند از تفاوتها و تنوع فرهنگی در جهت ایجاد مزیت رقابتی و برتری در بازار جهانی استفاده کنند. در محیط و بازار جهانی، هوش فرهنگی اهرم مورد نیاز رهبران و مدیران تلقی می‌شود. افراد دارای هوش فرهنگی بالا، قادرند اثر قابل توجهی بر راهبردهای بازاریابی و توسعه محصول برای گروههای مشتریان در کشورهای مختلف داشته باشند. صاحب‌نظران معتقدند سواد جهانی، پایه و اساس مدیریت جهانی را تشکیل می‌دهد و با وجود ادغامهای اقتصادی و روند رو به رشد جهانی‌سازی، تفاوتهای فرهنگی روز به روز اهمیت بیشتری می‌یابد.

برای مدیری که به دنبال رشد هوش فرهنگی است؛ زندگی و کار در خارج از کشور برای یک دوره زمانی (چه مأموریت سازمانی؛ چه برنامه فردی) می‌تواند بسیار ارزشمند باشد. ولی پرورش هوش فرهنگی به طور خودکار اتفاق نخواهد افتاد. فرد مجبور خواهد بود روی آن تمرکز کرده، برای آن زحمت بکشد و هر رویداد میان فرهنگی در کار و زندگی اجتماعی خود را حتی هنگام خرید در یک بستر جدید فرهنگی، فرصتی برای

تأمل، یادگیری و تجربه بداند. کسانی که قبلاً تجربه کاری در محیط بین‌المللی داشته‌اند یا اینکه قبلاً زمان بیشتری را در محیط‌های بین‌المللی سپری کرده‌اند، بسیار سریع‌تر خود را با فرهنگ جدید تطبیق می‌دهند. (توماس و اینکسون، ۱۳۸۷: ۲۷۶، ۲۸۵)

همچنین مدیران جهانی بایستی آمادگی تجارت با مردم سایر فرهنگها را داشته باشند. آنچه مسلم است اینکه، یادگیری همه عادات و رفتارهای فرهنگی افرادی که با آنها در تعاملیم، غیر ممکن است. قابلیتی که از آن به عنوان هوش فرهنگی یاد می‌شود، راهی نظام‌مند و مجموعه‌ای از فنون است که به مدیران کمک می‌کند در هر فرهنگی به طور مؤثر فعالیت کنند. این مهارت به مدیران کمک می‌کند تا حساسیتهای فرهنگی خود را افزایش دهند. حساسیت فرهنگی بر نگاه ژرف مدیر و ارزیابی و تفسیر و درک تفاوت‌های فرهنگی دلالت دارد. این عبارت به معنی درک تفاوت‌های فرهنگی است، نه قضاوت درباره خوب یا بد بودن آنها. به عبارتی؛ مدیر جهانی باید تفاوتها را درک کند و آمادگی پذیرش آنها را داشته باشد. (مشتکی و راموز، ۱۳۸۵)

هوش فرهنگی در جایی ظهور می‌کند که هوش هیجانی به بن‌بست می‌رسد. هوش فرهنگی کمک می‌کند تا مدیران بیاموزند که چگونه به شکلی اثربخش با افرادی متعلق به بسترهای فرهنگی متفاوت، کار کنند. این امر به تضمین اثربخشی رهبری در میان مرزهای فرهنگی کمک می‌کند. (لیورمور، ۱۳۹۰: ۷۵)

هوش فرهنگی را می‌توان به طرق مختلف در مدیران جهانی تقویت کرد. در این مورد می‌توان به دوره‌های رسمی برای آموزش مدیران در راستای آشنایی با فرهنگهای مختلف اشاره کرد. ارلی و موساکوفسکی در سال ۲۰۰۴ نشان دادند که فعالیت در گروههای چند ملیتی، تا حد زیادی هوش فرهنگی مدیران را افزایش خواهد داد.

به هر حال، در دنیایی که عبور از مرزها کاری عادی و ساده شده، داشتن هوش فرهنگی، یک نیاز حیاتی برای همه مدیران و کارکنان است. مدیران موفق رمز برخورد با فرهنگهای گوناگون ملی، فراملی و سازمانی را به خوبی می‌آموزند و از آموزه‌های خود نهایت استفاده را می‌برند. هوش فرهنگی اگر چه در اغلب مطالعاتی که تاکنون صورت گرفته، متوجه نحوه تعامل با فرهنگهای ملی بیگانه بوده است، اما قابلیت تعمیم به خرده‌فرهنگهای نژادی و قومی درون فرهنگ ملی را نیز دارد. از این رو، مدیران محلی نیز می‌توانند از آن در تعاملات روزمره بهره گیرند. (لیورمور، ۱۳۹۰)





## نقش هوش فرهنگی در مدیریت فرهنگی

تأثیر هوش فرهنگی در مدیریت فرهنگی، ابعاد وسیع تری به خود می‌گیرد؛ به طوری که جنبه‌های جدیدی از هوش فرهنگی در این عرصه مطرح می‌شود و اهمیت می‌یابد که پیش از این مورد توجه نبوده‌اند. چنین تفاوتی، ناشی از ذات فرهنگی مجموعه‌های مدیریت فرهنگی و گستردگی دامنهٔ اثر آنهاست. در واقع؛ از آنجا که فرهنگ، مشخصهٔ اصلی این مجموعه‌هاست؛ برای مدیریت ابعاد مختلف آن به هوش فرهنگی بیشتری نیاز است. حیطة اصلی وظایف مدیران فرهنگی، خود فرهنگ است که ذاتاً امری متکثر است. مدیر فرهنگی برای شناخت تنوع و تفاوت‌های فرهنگی و تعامل مؤثر با افرادی از بسترهای مختلف، به هوش فرهنگی نیاز دارد. رؤس این تأثیرگذاری به شرح ذیل قابل جمع‌بندی است:

**الف) درون‌سازمانی و برون‌سازمانی:** همان‌طور که پیش از این ذکر شد، هوش فرهنگی یک مدیر به او اجازه می‌دهد که در ایجاد هماهنگی میان عوامل تحت مدیریت خود، به نحو مؤثرتر و قابل انعطاف تری نقش ایفا کند و از این راه، بازدهی مجموعه را افزایش دهد.

این ویژگی در مناسبات برون‌سازمانی، از جمله در روابط با مشتریان نیز می‌تواند راهگشای مدیران باشد. تعاملات مثبت و مفید مدیران با مجموعهٔ مراجعان که از هوش فرهنگی آنها نشئت می‌گیرد، به نوبهٔ خود باعث می‌شود که روندی هماهنگ در بخش فروش محصولات یا عرضهٔ خدمات به وجود آمده؛ از این طریق، سوددهی کل مجموعه افزایش پیدا کند. بدیهی است در سازمانهای اجتماعی که با گروهی از انسانها به عنوان مجموعه ارباب‌رجوع در تماس هستند، به دلیل گستردگی و تفاوت فرهنگی منتج از آن، هوشمندی فرهنگی مدیران، نقش مؤثرتر و حساس تری دارد. علاوه بر این، در نهادهای مدیریت فرهنگی ارتباط با ارباب رجوع نیز جنبه تبادل فرهنگی پیدا می‌کند. به عبارت دیگر؛ کالاها و خدمات مورد داد و ستد در سازمانهای فرهنگی؛ نیز فرهنگی‌اند. لذا نقش هوشمندی فرهنگی مدیران در کنترل رابطه با مشتریان (خدمات‌گیرندگان) برجسته‌تر است.

**ب) کارکنان و مدیران:** در اغلب شرکتها و سازمانها، هوش فرهنگی مدیران به عنوان هماهنگ‌کنندگان عوامل انسانی، مورد تأکید و توجه قرار گرفته است و در مورد



سایر کارکنان که دارای وظایف گوناگون صنعتی، تولیدی و فیزیکی اند، بی‌اهمیت یا کم‌اهمیت تلقی می‌شود؛ در حالی که در نهادهای مدیریت فرهنگی، نه تنها مدیران، بلکه کلیه پرسنل به طور مستقیم یا غیر مستقیم درگیر مسائل فرهنگی بوده و در نتیجه، نیازمند چنین ویژگی‌ای هستند تا بتوانند به نحو مطلوب از عهده امور محوله برآیند. از پرسنل بخشهای مطالعات و برنامه ریزی گرفته تا پرسنل اجرایی و حتی افرادی که در بخش آمارگیری و پایش اثرگذاری مجموعه کار می‌کنند، لازم است درک درستی از فرهنگی که در آن به فعالیت می‌پردازند داشته باشند و حساسیت و انگیزه لازم را در نحوه برخورد با موقعیتهای گوناگون از خود نشان دهند. احساس احترام درونی و پذیرش فرهنگهای متفاوت یا شرایط فرهنگی خاصی که جامعه مورد نظر در برهه‌ای زمانی با آن روبه‌روست، بر کارایی تک‌تک افراد این سازمانها خواهد افزود.

**ج) گستردگی جامعه تحت پوشش:** مجموعه انسانی که مدیریت فرهنگی در آن اعمال می‌شود، معمولاً به مراتب گسترده‌تر از یک گروه درون سازمانی دیگر است. لذا اگر خصایصی که هوشمندی فرهنگی را تشکیل می‌دهند به عنوان توانایی کنترل و اثرگذاری هوشمندانه بر تبدلات فرهنگی میان عناصر جامعه مفروض در نظر گرفته شود، هنگامی که در مقیاس محله، منطقه، ناحیه، شهر یا کشور به برنامه‌ریزی و تعامل پرداخته می‌شود، لازم است میزان این توانایی افزایش یابد. بنابر این، جنبه‌های اجتماعی هوش فرهنگی در این خصوص اهمیت بیشتری پیدا می‌کنند و از آنجا که گوناگونی ساختارهای فرهنگی افزایش یافته و هر فرهنگ و خرده‌فرهنگ توسط افراد زیادی مورد قبول و حمایت قرار می‌گیرد، نحوه تعامل با آن نیز دقت و ظرافت بیشتری را طلب می‌کند. این مسئله با افزایش تحرک جمعیت، مهاجرت و شهرنشینی که انسانها را از اقوام مختلف گرد هم می‌آورد، اهمیت مضاعفی می‌یابد.

**د) شدت و دامنه تأثیر:** قطعاً چگونگی رفتار یک مدیر بر روی تک‌تک افراد مجموعه تحت سرپرستی او اثرگذار است. برای مثال، در یک شرکت صنعتی کوچک که تحت نظارت مدیر مربوط فعالیت می‌کند، نحوه هدایت او می‌تواند زمینه‌ساز ایجاد بستری مناسب برای کار و فعالیت اعضا شود. این امر علاوه بر لذت بردن از اوقات کاری، موجب افزایش انگیزه در انجام خدمات بهتر شده و به رشد توانایی‌های حرفه‌ای آنها نیز کمک می‌کند. در چنین مجموعه‌هایی، تأثیرات رفتار مدیران معمولاً مربوط به جنبه‌های

کاری افراد گروه و محدود به همان دوره‌ای است که در آن شرکت و زیر نظر آن مدیر به فعالیت می‌پردازند.

تأثیر عملکرد مدیران یا مجموعه‌های مدیریت فرهنگی در راستای برنامه‌ریزی و اجرای پروژه‌های مرتبط، از جهاتی حائز اهمیت بیشتری است؛ نخست آنکه، تغییرات فرهنگی اثری فراگیر بر روی ابعاد مختلف زندگی افراد داشته، فقط محدود به وضعیت حرفه‌ای آنها نخواهد بود؛ به طوری که قرار گرفتن در بستر فرهنگی مناسب یا نامناسب می‌تواند از یک فرد، شخصیتی فعال، موفق، اجتماعی، خوشبین، معنوی، سعادتمند و مفید به حال جامعه یا به عکس، در خود فرومانده، ناموفق، اجتماع‌گریز و ... بسازد.

دوم آنکه، برنامه‌ریزی‌های فرهنگی اغلب دارای دوره‌ی زمانی بلندمدت بوده، تأثیر آنها نیز تنها به دوره‌ی اعمال آن برنامه محدود نخواهد شد؛ به صورتی که عواقب برنامه‌ریزی‌های درست یا نادرست، آینده‌ی یک یا چند نسل را تحت تأثیر قرار می‌دهد و پیامدهای مدیریت در سطوح فرهنگی، در میان جمعیت کثیری منتشر می‌شود و گاه دچار هم‌افزایی و تشدید نیز می‌شود.

**ه) نگرش نسبت به فرهنگ:** تأثیر اقتصادی هوشمندی فرهنگی مدیران در افزایش بازده مجموعه‌ها و استفاده از پتانسیل نیروها برای تولید محصول و خدمات بیشتر، به اثبات رسیده است. مدیر موفق لازم است با تکیه بر قابلیت‌های هوش فرهنگی، تفاوت‌های فرهنگی افراد مجموعه تحت نظارت خود را کنترل کرده، مانع از به وجود آمدن تناقضات یا تأثیر نامطلوب تفاوت‌های فرهنگی بر روی فرایند تولید شود. در واقع؛ در این نگرش به فرهنگ به عنوان مقوله‌ای نگاه می‌شود که لازم است کنترل و از اثرات مثبت آن در راستای افزایش سوددهی استفاده شود. به عبارت دیگر؛ فرهنگ وسیله‌ای در خدمت سازمانها و روند تولید و سوددهی اقتصادی است. اما در مجموعه‌های مدیریت فرهنگی، فرهنگ، ابزاری در خدمت تولید محصول و خدمات نیست، بلکه محصول و نتیجه‌ی کلیه برنامه‌ریزی‌ها و تلاشها بوده، کیفیت آن هم میزان موفقیت یا عدم موفقیت مجموعه را بیان می‌کند.

به علاوه، نهادهای فرهنگی عموماً صرفه اقتصادی را دنبال نمی‌کنند و هدف غایی و نهایی آنها رشد و توسعه فرهنگ است. حتی هنگامی که به منظور ارتقای شرایط فرهنگی گروهی از افراد برنامه‌ریزی می‌شود و اقدامهای عملی صورت می‌گیرد، حاصل



کار تنها «مجموعه افرادی با شرایط فرهنگی بهبود یافته» نخواهد بود، بلکه با نگرشی عمیق تر می توان دریافت که آنچه تولید شده، فرهنگ ارتقایافته‌ای است که در روح و روان افراد آن مجموعه ماندگار و به کل جامعه انتقال خواهد یافت. چنین نگرشی به فرهنگ، نیازمند نوع خاصی از هوشمندی فرهنگی است و اگر همان طور که عنوان شد، هوش فرهنگی را مشتمل بر سه جزء شناختی (سر یا ذهن)، فیزیکی یا رفتاری (بدن یا جسم)، احساسی یا روانی انگیزشی (قلب یا دل) بدانیم، لازم است در این رابطه تأکید بیشتری بر بُعد احساسی صورت پذیرد.

**و) نحوه برخورد با تنوع فرهنگی:** هوشمندی فرهنگی، به صورت توانایی افراد برای درک شرایط متفاوت فرهنگی تعریف شده است که به مدیر این امکان را می دهد که با شناخت تفاوتها و تضادها و یافتن اشتراکات و مدیریت آنها، در جهت تأمین اهداف مجموعه تلاش کند. به عبارتی؛ نوعی برخورد سازگارانه با تنوع فرهنگی، تاکنون از خصیصه‌های هوش فرهنگی به شمار آمده است. مدیران فرهنگی ضمن استفاده از این ترندها برای تسهیل امر همزیستی فرهنگی مثلاً در مورد خرده فرهنگهای یک فرهنگ ملی، از این نکته نیز نباید غفلت کنند که تضادها و گاه تناقضات فرهنگی نه تنها همیشه زیانبار نیست، بلکه اغلب هر کدام دارای پیشینه و اصالت خاص خود می باشند که لازم است در جهت حفظ و حراست و احیای آنها کوشید. لذا در این عرصه هم مدیر هوشمند کسی است که بتواند با علاقه و تعهد و ریزبینی خاص، زوایای فرهنگهای کوچک و بزرگ را بکاود و از میان تناقضها و تضادها، گنجهای فرهنگی را یافته، بر اندوخته فرهنگی کشور بیفزاید. بنابر این، هوش فرهنگی مدیران فرهنگی، علاقه‌مندی به پرورش جنبه‌های متفاوت فرهنگی را نیز شامل می شود؛ به ویژه هنگامی که شرایط فرهنگی محل انجام فعالیت فرهنگی، متفاوت از فرهنگ مدیر باشد یا هنگامی که نسل جدیدی با تظاهرات فرهنگی متضاد و خواسته‌های فرهنگی متفاوت از نسل پیش، موضوع بررسی و تعامل قرار می گیرد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهاد

با توجه به مطالب مطرح شده و بررسی‌های صورت گرفته در این مقاله، لزوم توجه علمی و عملی به مفهوم هوش فرهنگی و کاربرد مؤثر آن در عرصه‌های مختلف مدیریت

و به ویژه مدیریت فرهنگی کشور آشکار می‌شود، که نیازمند همت بیشتر مسئولان و دست‌اندرکاران است. نظام مدیریت فرهنگی در کشور با توجه به نوظهور بودن، نیازمند راهکارهای علمی نوین بوده، هرگونه تحقیق در این زمینه می‌تواند بر قوام و دوام آن بیفزاید. در همین راستا و به عنوان مطلب نهایی، راهکارهای عملی چندی بر اساس نتایج حاصل در این پژوهش پیشنهاد می‌شود.

۱. بر مبنای رعایت اصل شایسته‌سالاری، لازم است انتخاب و انتصاب مسئولان فرهنگی در کشور بر اساس توانایی‌های ذاتی و با تکیه بر تجارب عملی آنها صورت گیرد تا عملکرد موفقیت‌آمیز این افراد در عرصه‌های فرهنگی ضمانت شود. بر این اساس، با رسمیت بخشیدن به هوش فرهنگی به عنوان یکی از شاخصهای سنجش سطح عملکرد افراد به خصوص در رابطه با مدیران فرهنگی، می‌توان مجموعه معیارهای دقیق‌تر و فراگیرتری را در این زمینه تدوین کرد که علاوه بر قابل اعتماد و استفاده بودن در شرایط کنونی، در آینده نیز راهگشای انتخاب افراد شایسته و مسئول باشد.

۲. با جمع‌بندی و ارائه مجموعه خصوصیات و توانایی‌های مورد انتظار از یک مدیر باصلاحیت، از جمله ویژگی‌های مربوط به هوش فرهنگی او، تصویر واضحی از ویژگی‌های مدیران فرهنگی مورد نیاز آینده ترسیم می‌شود که می‌تواند در تربیت مدیران فرهنگی آینده کشور مد نظر قرار گیرد.

۳. عملکرد فرهنگی هوشمندانه مدیران و مسئولان کشور تاکنون به صورت جداگانه مورد توجه قرار نگرفته است. لذا اندوخته‌های تجارب فرهنگی و راهکارهای عملی موفقیت‌آمیز و خصوصیات فردی که در برهه‌های زمانی و مکانی مختلف راهگشای مدیران در انجام مسئولیت فرهنگی آنها بوده است، به صورت مدون ثبت و ضبط نشده و آنچه در لابه‌لای متون و بررسی‌های اجتماعی و تاریخی ثبت شده، فاقد کارشناسی فرهنگی است و بسیاری از آنها نیز صرفاً در یاد و خاطره افراد باقی مانده و در معرض نابودی و فراموشی است. در چنین وضعیتی، گردآوری منسجم و علمی این مطالب، همراه با نقدهای مفید می‌تواند به تدوین مجموعه‌هایی با موضوع هوشمندی فرهنگی در عرصه مدیریت فرهنگی ایران منجر شود که علاوه بر حفظ این اندوخته‌ها از گزند فراموشی و پراکندگی، منبع معتبری در خدمت مدیران و علاقه‌مندان خواهد بود.

۴. خوشبختانه طبق تحقیقات صورت گرفته در زمینه هوش فرهنگی، می‌توان



بر خلاف بهره هوشی، آن را رشد و توسعه داد. بر این اساس، می توان با سازماندهی و برگزاری انواع دوره های نظری و عملی در نهادهایی که به نحوی با مدیریت فرهنگی ارتباط دارند، به افزایش سطح هوش فرهنگی نیروهای انسانی فعال در این زمینه و کیفیت خدمت رسانی فرهنگی در جامعه همت گمارد.

## منابع

- آقابابایی، ناصر (۱۳۸۶). «هوش هیجانی». *روان شناسی معرفت*، سال شانزدهم، ش ۱۱۹ (آبان).
- احمدی پور، محمدرضا (۱۳۸۹). «مدیریت فرهنگی». *روزنامه تفاهم*، هشتم دی ماه.
- باقری زاده، سید محمد (۱۳۷۵). «فرهنگ سازمان در قلمرو و بالندگی سازمان». *ماهنامه تدبیر*، ش ۶۳.
- بامدادی، جلال و بهرام صالح صدق پور (۱۳۷۷). «هوش چیست؟». *لوح*، ش ۳ (بهمن).
- پاشاشریفی، حسن (۱۳۷۶). *نظریه و کاربرد آزمونهای هوش و شخصیت*. تهران: سخن.
- توماس، دیوید سی. و کر اینکسون (۱۳۸۷). *هوش فرهنگی: مهارتهای انسانی برای کسب و کار جهانی*. ترجمه ناصر میرسپاسی، احمد ودادی و اعظم دشتی. تهران: میثاق همکاران.
- حبیبی، محمد (۱۳۷۹). *خصایص مدیران فرهنگی*. تهران: تیان.
- خشنودی فر، مهرنوش (۱۳۸۴). «هوش هیجانی و تعلیم و تربیت». *فصلنامه نواندیش*، ش ۴.
- دیویس، استانی (۱۳۷۳). *مدیریت فرهنگ سازمانی*. ترجمه ناصر میرسپاسی. تهران: مروارید.
- روح الامینی، محمود (۱۳۶۸). *زمینه فرهنگ شناسی*. تهران: عطار.
- روشه، گی (۱۳۶۷). *تغییرات اجتماعی*. ترجمه هما زنجانی زاده. مشهد: دانشگاه فردوسی.
- سنتروک، جان دلیو (۱۳۸۵). *روان شناسی تربیتی*. ترجمه مرتضی امیدیان. یزد: دانشگاه یزد.
- شیرکوند، شهرام (۱۳۸۹). «فرهنگ مدیریت فرهنگی». *همشهری*، ۵ آبان ۱۳۸۹.
- صالحی امیری، سید رضا (۱۳۸۸). *مفاهیم و نظریه های فرهنگی*. تهران: ققنوس، چ دوم.
- فیاضی، مرجان و هدی جان نثار احمدی (۱۳۸۵). «هوش فرهنگی؛ نیاز مدیران در قرن تنوع». *تدبیر*، سال هفدهم، ش ۱۷۲.
- کوثری، مسعود و سید محمود نجاتی حسینی (۱۳۷۹). *مشارکت فرهنگی*، تهران: آن.
- لیور مور، دیوید (۱۳۹۰). *رهبری با هوش فرهنگی رمز جدید موفقیت*. ترجمه سوسن علائی. اصفهان: دانشگاه آزاد اسلامی.
- محسنی، منوچهر (۱۳۷۷). *جامعه شناسی عمومی*. تهران: طهوری، چ پانزدهم.
- مشبکی، اصغر و نجمه راموز (۱۳۸۵). «هوش فرهنگی اکسیر موفقیت مدیران در کلاس جهانی». *چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت*. [بی جا]: [بی نا].
- نائیجی، محمد جواد و منصوره عباسعلی زاده (۱۳۸۶). «هوش فرهنگی سازگاری با ناهمگونها». *تدبیر*، سال هجدهم، ش ۱۸۱.
- About the MSCEIT (n.d). Retrieved January 4, 2005. from: [www.emotionaliq.com](http://www.emotionaliq.com)



- Ang, Soon; Linn Van Dyne & Christine Koh (2007). **Cultural Intelligence: its Measurement and Effects on Cultural Judgement and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance.**
- Benton, Graham & Timothy Lynch (2009). **Globalization Cultural Intelligence and Maritime Education.** California State University.
- Boring, E.G. (1953). **“The Role of Theory in Experimental Psychology”.** *The American Journal of Psychology.*
- **Center for Leadership & Cultural Intelligence: The CLCI Team.** Cci.ntu.edu.sg. Retrieved June 12, 2011. From: www.wikipedia.org
- **Cultural Intelligence.** Retrieved June 12, 2011. from: www.wikipedia.org
- Earley, P.C. & Mosakowski (2004). **“Cultural Intelligence”.** *Harvard Business Review,* October, P.1325-.
- Earley, P.C. & S. Ang (2003). **Cultural Intelligence: Individual Interactions across Cultures.** Stanford, CA.
- Hermann Ebbinghaus, **Human Intelligence.** Retrieved July 25, 2007. From: www.indiana.edu
- Manning, T.T. (2003). **“Leadership across Cultures: Attachment Style Influences”,** *Journal of Leadership and Organizational Studies,* Vol.9, No.1, P.2032-.
- Peterson, B. (2004). **Cultural Intelligence: A Guide to Working with People from Other Cultures.**
- Robert, L. Katz (1974). **“Skills of an Effective Administrator Harvard”.** *Business Review,* Sep-Oct.
- Tan, Joo-seng (2004). **“Cultural Intelligence and the Global Economy”.** LIA: Vol.24 (November/December).
- **The Cultural Intelligence Center.** Retrieved 2005- 2011. From: www.culttotalq.com
- Thomas, David C. (2005). **“Cultural Intelligence”.** PPT.
- Thomas, D.C. & K. Inkson (2003). **Cultural Intelligence: People Skills for Global Business.** San Francisco: Berrett, Koehler Publishers.