

Correlation of Conflict Management Styles in the Medical Universities and Cultural Intelligence

Azizi Nejad B.* *PhD*, Mehdizade A.¹ *BSc*, Jenaabadi H.² *PhD*

*Educational Sciences Department, Human Sciences Faculty, Payame Noor University, Tehran, Iran

¹Educational Sciences Department, Human Sciences Faculty, Urmia Branch, Islamic Azad University, Urmia, Iran

²Educational Sciences Department, Education and Psychology Faculty, Sistan and Balochestan University, Zahedan, Iran

Abstract

Aims: Cultural intelligence is a factor that plays an important role in the effectiveness of managers and the types of deal with conflicts. This study aimed to investigate the correlation between cultural intelligence on and effectiveness of managers and conflict management styles in the universities.

Methods: This descriptive-correlational study was done on 30 managers and 180 employees of Urmia Payame Noor University in 2014. Data were collected by Cultural Intelligence Questionnaire developed by Ang & L. Van Dyne and the Conflict Management Styles Questionnaire developed by Putnam and Wilson, and the Effectiveness Questionnaire developed by Pardakhtchi. Data were analyzed using descriptive and inferential statistics analysis (Pearson Correlation Coefficient, stepwise regression analysis, analysis of variance and Tukey test).

Findings: There was a significant correlation between cultural intelligence and effectiveness of managers with a confidence level of 0.95 ($p=0.011$; $r=0.288$). There was a significant correlation between motivational and meta-cognitive components of cultural intelligence with effectiveness of managers, but, there was no significant difference between behavioral ($p=0.130$; $r=0.173$) and cognitive ($p=0.231$; $r=0.136$) component of cultural intelligence with effectiveness of managers. Also, The relationship between cultural intelligence with solutions-oriented styles ($p=0.012$; $r=0.281$) and control ($p=0.003$; $r=0.328$) was significant, but no significant correlation was found between cultural intelligence and non-avoidance style ($p=0.685$; $r=0.046$).

Conclusion: There is a correlation between cultural intelligence and conflict management styles and control but not with non-confrontational style.

Keywords

Culture [<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/mesh/?term=68003469>];

Conflict [<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/mesh/?term=68003220>];

Intelligence [<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/mesh/?term=68007360>]

* Corresponding Author

Tel: +984433482621

Fax: +982188957948

Address: No. 16, Second Alley, Badi'ei Street, Qavion Bridge, Urmia, Iran

bahareh19@gmail.com

Received: October 18, 2014

Accepted: November 30, 2014

ePublished: February 4, 2015

رابطه سبک‌های مدیریت آموزشی در دانشگاه‌های علوم پزشکی با هوش فرهنگی

بهاره عزیزی‌نژاد* PhD

گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

آرزو مهدی‌زاده BSc

گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، واحد ارومیه، دانشگاه آزاد اسلامی، ارومیه، ایران

حسین جنابادی PhD

گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران

چکیده

اهداف: هوش فرهنگی عاملی است که می‌تواند نقش مهمی در اثربخشی مدیران و نیز نوع برخورد با تعارضات داشته باشد. پژوهش حاضر با هدف بررسی تاثیر هوش فرهنگی بر اثربخشی مدیران و نیز سبک‌های مدیریت تعارض در دانشگاه انجام شد.

روش‌ها: این پژوهش توصیفی-همبستگی در سال ۱۳۹۳ روی ۳۰ نفر از مدیران و ۱۸۰ نفر از کارکنان دانشگاه پیام نور ارومیه انجام شد. ابزار اندازه‌گیری داده‌ها شامل پرسش‌نامه هوش فرهنگی *آنگ* و *دین*، پرسش‌نامه سبک‌های مدیریت تعارض *پوت‌نام* و *ویل‌سون* و پرسش‌نامه اثربخشی *پرداختچی* بود. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی (ضریب همبستگی پیرسون، آزمون تحلیل رگرسیون گام‌به‌گام، آزمون تحلیل واریانس و آزمون توکی) انجام شد.

یافته‌ها: رابطه بین هوش فرهنگی و اثربخشی مدیران با سطح اطمینان ۰/۹۵، معنی‌دار بود ($F=0/288$; $p=0/011$). بین مولفه‌های انگیزشی ($F=0/248$; $p=0/028$) و فراشناختی ($F=0/311$; $p=0/005$) هوش فرهنگی با اثربخشی مدیران رابطه معنی‌داری وجود داشت، اما بین مولفه‌های رفتاری ($F=0/173$; $p=0/130$) و شناختی ($F=0/136$; $p=0/231$) هوش فرهنگی با اثربخشی رابطه معنی‌داری وجود نداشت. همچنین رابطه بین هوش فرهنگی با سبک‌های راه‌حل‌گرایی ($F=0/281$; $p=0/012$) و کنترل ($F=0/328$; $p=0/003$) معنی‌دار بود، اما بین هوش فرهنگی و سبک عدم مقابله رابطه معنی‌داری مشاهده نشد ($F=0/046$; $p=0/685$).

نتیجه‌گیری: هوش فرهنگی با سبک‌های مدیریت تعارض راه‌حل‌گرایی و کنترل رابطه دارد ولی با سبک عدم مقابله رابطه‌ای ندارد.

کلیدواژه‌ها: فرهنگ؛ تعارض؛ هوش

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۷/۲۶

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۹/۰۴

*نویسنده مسئول: bahareh19@gmail.com

مقدمه

ویژگی برجسته جهانی‌شدن که به‌شدت سازمان‌های امروزی را تحت تاثیر قرار می‌دهد، گرایش عمده به سمت تنوع فرهنگی بیشتر

است. افراد در سازمان‌های امروزی برای انجام وظایف خویش نیاز دارند تا به‌صورت منظم و قاعده‌مند با افرادی که دارای فرهنگ‌ها و پیش‌زمینه‌های قومی و نژادی متفاوت هستند کار و تعامل کنند. علاوه بر جهانی‌سازی که در حال رخ‌دادن است، خرده‌فرهنگ‌های درون یک جامعه نیز بر فعالیت کاری سازمان‌ها اثرگذارند. این امر به‌دلیل تاثیر عامل فرهنگ است که به‌عقیده بسیاری از اندیشمندان علم مدیریت، عنصری نامرئی اما مهم در سازمان‌ها است. با افزایش قابل توجه وسایل و سیستم‌های ارتباطی و فروریختن مرزبندی‌های فرهنگی و سیاسی، دانشگاه‌ها نیز شاهد حضور اساتید، دانشجویان و مدیرانی هستند که دارای اختلاف‌های نگرشی، ارزشی و فرهنگی هستند. مسلماً مدیریت چنین سازمان‌هایی که دارای پتانسیل‌هایی برای ایجاد تعارض هستند بدون داشتن استراتژی تعارضات امکان‌پذیر نیست [۱]. این چالش‌ها مسایل جدی، از جمله چگونگی آماده‌سازی مدیران سازمان‌های امروزی برای چنین تعاملاتی را پیش آورده است. برای این منظور نیازمندی مدیران به هوش فرهنگی بارزتر می‌شود [۲].

هوش فرهنگی، مهم‌ترین ابزاری است که در مواجهه با موقعیت‌های چندفرهنگی به‌کار می‌آید. *آندره هولمز* بیان می‌کند که هوش فرهنگی یک مهارت مهم برای تغییرات موثر در موقعیت ناهمگون و ناپایدار سازمان‌ها است. هوش فرهنگی کمک می‌کند تا با درک صحیح مولفه‌های فرهنگی، رفتاری مناسب با هر یک از آنها نمایان شود [۳].

هوش فرهنگی عاملی است که می‌تواند نقش مهمی در اثربخشی مدیران و نیز نوع برخورد با تعارضات داشته باشد. *قورچیان* از بصیرت در درک امور چندفرهنگی و بصیرت درک امور جهانی و بین‌المللی به‌عنوان چالش‌های پیش رو در نظام مدیریت آموزش عالی در ایران نام می‌برد و تاکید می‌کند نقش مدیران دانشگاهی در این موارد کلیدی و محوری است [۴]. هوش فرهنگی مفهومی نشأت‌گرفته از نظریه هوش‌های چندگانه *گاردنر* است. تعریف هوش فرهنگی وابسته به دو مفهوم هوش هیجانی و هوش اجتماعی است. شاید بیشترین تلاش سیستماتیک برای مطالعه هوش فرهنگی به‌وسیله *کریستوفر اریلی* و *سون‌آنگ* صورت گرفته باشد. آنها هوش فرهنگی را توانایی یک فرد در راستای تعامل موفقیت‌آمیز با محیط‌های فرهنگی جدید که با بافت فرهنگی خود فرد ناآشنا است، تعریف کرده‌اند. طبق نظر *اریلی* و *آنگ*، هوش فرهنگی متمایز از هوش‌های هیجانی و اجتماعی است، به‌خاطر آن که برای یادگیری الگوهای جدید تعاملات اجتماعی و ارایه پاسخ‌های صحیح به نیازها، مورد نیاز افراد است [۵]. *اریلی* و *آنگ* معتقد بودند در مواجهه با موقعیت‌های جدید به‌زحمت می‌توان علایم و نشانه‌های آشنایی یافت که از آنها بتوان در برقراری ارتباط سود جست. در این موارد فرد باید با توجه به اطلاعات موجود، یک چارچوب شناختی مشترک تدوین کند. تدوین چنین چارچوبی تنها از

خودکارآمدی یک مکانیزم مهم و فراگیر انسانی است که عملکرد انسان را از طریق فرآیندهای شناختی، انگیزشی، عاطفی و تصمیم‌گیری کنترل می‌کند [۱۲]. افرادی که انگیزش بالایی دارند در تعاملات بین‌فرهنگی اثربخش‌تر عمل می‌کنند و این احساس قوی را دارند که می‌توانند با طرز فکرهای مختلف دیگران و شرایط متغیر و ناشناخته کنار بیایند و پیچیدگی و عدم اطمینان را مدیریت کنند. شخصی با انگیزش پایین هنگامی که در دست‌یابی به هدف ناامید شود انتظارات کارآمدی به‌طور تصاعدی دچار افت می‌شود، تصویر منفی از خود پیدا می‌کند و از تعامل با دیگران دوری می‌نماید [۱۶]. بُعد انگیزشی ممکن است مشکل‌ترین یا مبهم‌ترین جزء هوش فرهنگی باشد، زیرا ورود به دنیای فرهنگ دیگران مستلزم غلبه بر یک سری موانع خاص است که داشتن انگیزه و پشتکار و باور قوی در این راه بسیار موثر است [۲].

توانایی افراد برای شناخت فرهنگ و داشتن انگیزش فرهنگی بایست با مهارت‌های مربوط به نشان‌دادن رفتارهای متناسب فرهنگی تکمیل شود. جنبه چهارم هوش فرهنگی، جنبه عملی این مفهوم یعنی بُعد رفتاری هوش فرهنگی است [۵، ۱۴] که شامل توانایی‌های افراد برای تطبیق رفتارهای کلامی و غیرکلامی متناسب با فرهنگ‌های متفاوت است [۱۱]. این جنبه از هوش فرهنگی روی این تمرکز می‌کند که افراد در شرایطی که در فرهنگ جدید قرار می‌گیرند چگونه عمل می‌کنند (اعمال آشکار فرد) [۱۷].

لازم به ذکر است که هوش فرهنگی رها از فرهنگ است و اشاره به مجموعه‌ای کلی و همه‌جانبه از توانایی‌هایی دارد که مربوط به موقعیت‌هایی است که با تنوع فرهنگی توصیف می‌شود. برخلاف اشکال دیگر هوش که در نقطه تقاطع فرهنگ‌ها تنزل پیدا می‌کنند، هوش فرهنگی شکاف موجود در انتقال مفاهیم را از یک فرهنگ به فرهنگ دیگر از میان بر می‌دارد [۱۸].

مروری گذرا و سطحی بر رویدادهای تاریخی، وقایع مهم جاری و فرآورده‌های فرهنگی که مبین گوشه‌هایی از واقعیت‌های زندگی اجتماعی هستند، نشان می‌دهد که چگونه تعارض یکی از مهم‌ترین و برجسته‌ترین وجوه زندگی را تشکیل می‌دهد. در این زمان سازمان‌های اجتماعی نیز با ماهیتی که دارند محیط باروری برای پرورش و رشد انواع تعارض‌ها و عدم توافق‌ها هستند. در واقع، تعارض جزء لاینفک زندگی انسان است. اصطلاح تعارض از جمله مفاهیمی است که معانی مختلفی از آن مستفاد می‌شود. روان‌شناسان بیشتر به جنبه‌های روان‌شناختی آن، یعنی تضادهای درونی و جامعه‌شناسان بیشتر به جنبه‌های اجتماعی تعارض، یعنی تضادهای میان افراد و گروه‌ها پرداخته‌اند. پژوهشگران و نظریه‌پردازان علوم رفتاری و مدیریت، به اقتضای مباحث خود، هر دو بُعد را مبنای مطالعات خود قرار داده‌اند. متخصصان علوم رفتاری و مدیریت به‌طور کلی تعارض را رفتاری می‌دانند که به‌وسیله برخی

عده کسانی بر می‌آید که از هوش فرهنگی بالایی برخوردار باشند [۵]. پیترسون هوش فرهنگی را استعداد به‌کارگیری مهارت‌ها و توانایی‌ها در محیط‌های مختلف تعریف کرده است [۶]. هوش فرهنگی، توانایی یک فرد برای عملکرد موثر در شرایطی است که دارای تنوع فرهنگی است [۷]. فان و آفرمن، هوش فرهنگی را به‌عنوان هوش در محیط یا توانایی عملکرد موثر در یک محیط متفاوت که مفروضات، ارزش‌ها و سنت‌های تربیتی یک نفر به‌طور کامل با آنهایی که فرد باید با آنها کار کند مشترک نیست، تعریف کرده‌اند [۸]. ارلی و پیترسون هوش فرهنگی را به‌عنوان توانایی افراد برای گردآوری اطلاعات، تفسیر و عمل کردن هنگام آشکار شدن تفاوت‌های فرهنگی برای انجام اثربخش وظایف در زمینه فرهنگی متفاوت یا در یک موقعیت چندفرهنگی تعریف کرده‌اند [۹]. آفرمن اشاره می‌کند که هوش فرهنگی یک فراهوش است که شامل توانایی‌های مختلفی است و IQ تنها یکی از آنها است [۱۰]. ارلی و پیترسون [۹] و آنگ و همکاران [۱۱] در آغاز کار، هوش فرهنگی را به‌عنوان یک ساختار چندعاملی مرکب از توانایی‌های ذهنی (شناختی - فراشناختی، انگیزشی و رفتاری) به‌تصویر کشیدند. این ساختار ابتدایی از هوش فرهنگی شامل سه مولفه اصلی شناخت، انگیزش و رفتار است که از هم مجزا و در عین حال به هم وابسته هستند. اکثراً اعتقاد بر این است که هوش فرهنگی متشکل از چهار بُعد فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری است. هوش فرهنگی بالا مستلزم اتحاد و به‌کارگیری چهار بُعد متشکله هوش فرهنگی است. چهار بُعد هوش فرهنگی از نظر کیفی، جنبه‌های متفاوتی از توانایی‌های همه‌جانبه برای فعالیت و مدیریت موثر و کارآمد در موقعیت‌های مختلف از نظر فرهنگی است. هوش فرهنگی فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری توانایی‌های گوناگونی هستند که با یکدیگر هوش فرهنگی کلی را تشکیل می‌دهند [۱۲].

بُعد شناختی هوش فرهنگی به دانش‌های مورد استفاده فرد، محیط اجتماعی و فرآیندهای اطلاعاتی که شامل دانش عمومی درباره ساختارهای بنیادین یک فرهنگ است، اشاره دارد [۱۳]. ارلی و موساکووسکی به مولفه شناختی هوش فرهنگی به‌عنوان تفکر استراتژیک فرهنگی اشاره کرده‌اند [۱۴].

بُعد فراشناختی به‌عنوان کنترل فرآیند کسب اطلاعات که به یک دانش فرهنگی عمیق و سطح بالایی از شناخت بیانجامد، اشاره دارد [۱۲]. در واقع، فراشناخت فرهنگی را می‌توان به‌عنوان تامل درباره تفکر یا یادگیری تعریف کرد [۱۲]. فلاول، فراشناخت را به‌عنوان دانش افراد و کنترل آنها بر شناخت تعریف می‌کند. فراشناخت روشی است که یک فرد تجارب بین‌فردی را از طریق آن استدلال می‌کند [۱۵].

طبق نظر ارلی و آنگ دو چارچوب عمومی خودکارآمدی و خودانطباقی برای درک بُعد انگیزشی به‌کار می‌رود [۱۵].

از اعضا در جهت مخالفت با دیگر اعضا صورت می‌گیرد. پوت‌نام تعارض را تعامل افرادی که با یکدیگر ارتباط متقابل داشته و در زمینه اهداف اصلی، اهداف فرعی و ارزش‌ها بین آنها اختلاف به‌وجود می‌آید، تعریف کرده است [۱۹]. در گذشته تئوری‌های مدیریت، عبارت اجتناب از تعارض را به‌کار می‌بردند، اما امروزه عبارت و مفهوم مدیریت تعارض به‌نحو چشمگیری جایگزین آن شده است [۲۰]. مدیریت تعارض، فرآیند تشخیص نقش و تاثیر تعارض در بین گروه‌ها و استفاده مناسب از فنون برطرف‌کردن یا تحریک آن برای اثربخشی سازمان است [۲۱].

سبک‌های مدیریت تعارض همان پاسخ‌های افراد نسبت به موقعیت‌های تعارض است. البته این پاسخ‌ها در عین حال که از نوعی استمرار برخوردارند، احتمال دارد در موقعیت‌های خاص تغییر کنند.

شاید یکی از مهم‌ترین فعالیت‌ها در زندگی اجتماعی انسان امروز را بتوان مدیریت دانست. مدیریت علم و هنر، هماهنگی کوشش‌ها و مساعی اعضای سازمان در استفاده از منابع برای نیل به اهداف است [۲۱]. یکی از مفاهیم مهم در حوزه علم مدیریت، اثربخشی است که بسیاری از سازمان‌ها عملکرد خود را براساس آن ارزش‌یابی می‌کنند [۲۲]. تعاریف بسیاری از اثربخشی وجود دارد. پیتر دراکر، اثربخشی را انجام کارهای درست می‌داند [۲۳]. بنا به تعریف دیگر، اثربخشی یعنی "درجه و میزان نیل به اهداف تعیین‌شده". به‌بیان دیگر، اثربخشی نشان می‌دهد که تا چه میزان از تلاش‌های انجام‌شده، نتایج مورد نظر حاصل شده است [۲۴]. توتو اثربخشی را تنها به تحقق اهداف محدود نمی‌کند، بلکه معتقد است که اثربخشی فرآیندی چرخشی و مداوم است که از طرح و برنامه شروع شده و شامل تمام فعالیت‌هایی است که هم در جهت دستیابی سازمان است و هم تعیین می‌کند که انجام کارها تا چه اندازه خوب و مطلوب صورت گرفته است [۲۵]. آرمسترانگ معتقد است رهبری و مدیریت اثربخش با ارایه تعریف روشن از اهداف و سبک‌های تحقق اهداف و برانگیختن نیروی کاری متعهد، ماهر و قابل انعطاف در کل سازمان تلاش می‌کند تا زمینه‌های لازم برای نوآوری و پویایی سازمان را به‌وجود آورد [۲۶]. پیتر دراکر بر این باور است که مدیریت اثربخش احتمالاً عامل اصلی پیشرفت در کشورهای توسعه‌یافته و موردنیازترین عامل برای کشورهای در حال توسعه است [۲۲]. جان لاکت چنین بیان می‌کند که مدیر اثربخش از علوم رفتاری آگاهی دارد و استعدادها را پرورش می‌دهد، روابط خود را با زیردستان تنظیم می‌کند و از مهارت‌های رفتاری بهره کافی می‌برد، به دیگران یاد می‌دهد که چگونه ببینند، همیشه در انتظار رویدادها و آماده مقابله با آنها است و مدیری است مثل همه مدیران اما فراتر از همه آنها است [۲۷].

در ادبیات مکتوب مدیریت، مدل‌های گوناگونی توصیف شده است. مدل هدف منطقی، توانایی مدیر در رابطه با دستیابی به اهداف

سازمان را بررسی می‌کند [۲۸]. در الگوی هدف باید تمایزی بین اهداف رسمی و اجرایی ایجاد شود [۲۹]. معیارهای اثربخشی نیز از این تعاریف و نیز از اهداف رسمی استخراج می‌شود. اثربخشی مدیر را می‌توان با مقایسه فعالیت‌های انجام‌شده و برنامه‌ریزی برای نیل به اهداف سازمانی مورد ارزیابی قرار داد [۲۸]. مدل منبع سیستم، اثربخشی را به‌عنوان توانایی مدیر برای داشتن موقعیت ممتاز در مذاکرات با محیط خود و انتقاد از موقعیت خود برای کسب منابع کمیاب و باارزش تعریف می‌کند [۲۹]. اثربخشی بستگی دارد به اینکه زیرسیستم‌ها تا چه اندازه با یکدیگر هماهنگ هستند. به‌عبارت دیگر، پرسش اصلی به این صورت مطرح می‌شود که تا چه حد مدیر در تخصیص و توزیع منابع به زیرسیستم‌های سازمان، موثر و موفق بوده است؟ مدیران برای حفظ هماهنگی اهمیت زیادی قایل هستند، زیرا اعمال هماهنگ اثربخشی را تقویت می‌کند. وابستگی زیاد به محیط، مدیر را به تمرکز در کارکردهای انطباقی و رقابت موفقیت‌آمیز برای کسب منابع وادار می‌کند [۲۹]. رویکرد رقابتی - ارزشی، چارچوب یکپارچه‌ای برای درک جامع از اثربخشی و تبیین متغیرهای کلیدی و چگونگی رابطه آنها ارایه می‌دهد. مفهوم اصلی در رویکرد رقابتی - ارزشی این است که معیاری که برای شما دارای ارزش است و در ارزیابی اثربخشی به‌کار می‌رود چیست؟

برای روشن‌تر شدن حوزه بررسی به سوابق پژوهشی در ارتباط با موضوع فوق پرداخته شده است؛ تمپلر و همکاران در پژوهشی نشان دادند که رابطه‌ای مثبت بین مولفه انگیزشی هوش فرهنگی با هر سه نوع سازگاری عمومی، سازگاری بین‌فرهنگی و سازگاری شغلی وجود دارد [۳۰]. در پژوهش لوگو بین مهارت‌های بُعد فردی (هوش فرهنگی انگیزشی و رفتاری) و مهارت‌های بُعد فردی رهبری تحول‌آفرین ارتباط وجود داشت [۷]. پژوهش کانظمی نشان داد که بین هوش فرهنگی و عملکرد کارکنان و همچنین بین ابعاد هوش فرهنگی (فراشناختی، شناختی، انگیزشی، رفتاری) و عملکرد ارتباط وجود دارد [۳۱]. رضوی در پژوهشی نشان داده است بین دو متغیر هوش فرهنگی مدیران و توانمندسازی کارکنان، رابطه معنی‌داری وجود ندارد [۳۲]. نتایج به‌دست‌آمده در پژوهش فیشر و همکاران برای بررسی ویژگی‌های رهبران اثربخش و موفق نشان داد که از بین ۳۰ مهارت ذکرشده در پرسش‌نامه‌ها، مهارت برقراری ارتباطات، احترام‌گذاشتن به دیگران و سرمشق‌بودن رهبر به ترتیب از مهم‌ترین ویژگی‌های رهبران اثربخش است. مرکز رهبری خلاق در ایالات متحده نیز در پژوهشی نشان داد که رهبران آینده باید بر اصل همکاری متمرکز شوند. مهارت‌های مربوط به همکاری مانند ایجاد و اصلاح روابط، مدیریت مشارکتی و مدیریت تغییر برای موفقیت و اثربخشی مدیر در دنیای امروز و آینده از اهمیت فزاینده‌ای برخوردار است [۳۳]. کوزان در پژوهشی با هدف بررسی رابطه اثرات فرهنگی بر کاربرد سبک‌های تعارض، شیوه‌های حل

برای سنجش اثربخشی مدیران نیز از پرسش‌نامه اثربخشی مدیران که توسط *پراختچی* و در قالب ۳۰ گویه تهیه شده، استفاده شد. رویای ابزارهای اندازه‌گیری مورد تایید است و اعتبار آنها در حد مطلوب برآورد شده است، به طوری که پرسش‌نامه مدیریت تعارض از دیدگاه *پوت‌نام* و *ویل‌سون* به دلیل آن که در پژوهش‌های زیادی به کار برده شده و اعتبارسنجی شده پرسش‌نامه قابل اتکایی در زمینه مدیریت تعارض است. *قربانی* و *بختیاری* اعتبار پرسش‌نامه مزبور را ۰/۸۱ محاسبه نموده‌اند [۱۰]. محقق نیز از طریق آزمون آلفای کرونباخ، اعتبار آن را ۰/۷۷ به دست آورد. اعتبار پرسش‌نامه هوش فرهنگی با استفاده از روش آلفای کرونباخ در پژوهش *من‌آقا* به ترتیب برای چهار مولفه شناختی، فراشناختی، انگیزشی و رفتاری ۰/۷۸، ۰/۷۲، ۰/۷۷ و ۰/۷۰ به دست آمد [۲]. در پایان‌نامه *کاظمی* نیز اعتبار کلی ۰/۸۶ به دست آمد [۳۱]. اعتبار پرسش‌نامه هوش فرهنگی در پژوهش حاضر ۰/۷۴ محاسبه شد. اعتبار پرسش‌نامه سنجش اثربخشی مدیران توسط *قائینی* ۰/۹۶ و توسط محقق ۰/۹۵ به دست آمد [۳۹].

قبل از توزیع پرسش‌نامه‌ها با همکاری حراست و معاونت آموزشی دانشگاه، مجوز انجام کار گرفته شد و در جلسه‌ای که به منظور توجیه پاسخ‌دهندگان برگزار شده بود، با دعوت کارکنان و مدیران، هدف از پژوهش و دعوت به همکاری صادقانه صورت گرفت و به آنها اطمینان داده شد که این پرسش‌نامه‌ها تنها برای انجام پژوهش مهیا شده‌اند و در راستای آن، از پاسخ‌دهندگان خواسته شد تا از ذکر نام خود اجتناب نمایند. سپس برای گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه‌ها توزیع و پس از تکمیل توسط پاسخ‌دهندگان جمع‌آوری شد.

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و استنباطی (ضریب همبستگی پیرسون، آزمون تحلیل رگرسیون گام‌به‌گام، آزمون تحلیل واریانس و آزمون توکی) استفاده شد. برای بررسی رابطه بین هوش فرهنگی و مولفه‌های آن با سبک‌های حل تعارض و اثربخشی مدیران از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. مقایسه میانگین‌های هوش فرهنگی براساس رتبه دانشگاهی و سابقه خدمت با استفاده از آزمون تحلیل واریانس و آزمون تعقیبی توکی انجام گرفت. به منظور انجام تحلیل رگرسیون گام‌به‌گام نیز مولفه‌های هوش فرهنگی به عنوان پیش‌بینی‌کننده‌های سبک‌های مدیریت تعارض و اثربخشی (متغیرهای ملاک) به کار گرفته شدند.

یافته‌ها

رابطه بین هوش فرهنگی و اثربخشی مدیران با سطح اطمینان ۰/۹۵، معنی‌دار بود ($F=0/288$; $p=0/011$). بین مولفه‌های انگیزشی ($F=0/248$; $p=0/028$) و فراشناختی ($F=0/311$; $p=0/005$) هوش فرهنگی با اثربخشی مدیران رابطه معنی‌داری وجود داشت، اما بین مولفه‌های رفتاری ($F=0/173$; $p=0/13$) و شناختی ($F=0/136$; $p=0/231$) هوش فرهنگی با اثربخشی رابطه معنی‌داری وجود

تعارض ۲۱۵ مدیر ترک و ۱۳۴ مدیر اردنی را مورد بررسی قرار داد و پس از مقایسه یافته‌های خود با نتایج پژوهش‌های رحیم روی مدیران آمریکایی به این نتیجه دست یافت که مدیران هر سه کشور سبک همکاری را در اولویت قرار دادند [۳۴]. در پژوهش *استانلی* و *الگرت*، مدیران گروه‌ها در دانشگاه‌ها از بین پنج سبک مدیریت تعارض، از سبک مصالحه بیشترین استفاده و از سبک‌های اجتناب و گذشت کمترین استفاده را کرده‌اند [۳۵]. *یداللهی* در پژوهش خود دریافته است که مدیران میانی بانک ملت در رابطه با زبردستان خود از سبک اجباری، در رابطه با همکاران خود از سبک اجتناب و در رابطه با مافوق‌های خود از سبک همکاری و تطبیق استفاده می‌کنند [۳۶]. پژوهش *سیری* نشان داد که کارکنان و مدیران سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی در رویارویی با تعارض از استراتژی‌های عدم مقابله و راه‌حل‌گرایی استفاده می‌کنند. همچنین مشخص شد که میان گریز از اطمینان و استفاده از استراتژی عدم مقابله ارتباط منفی وجود دارد. ارتباط مثبت میان فاصله قدرت و استراتژی راه‌حل‌گرایی نیز تایید شد [۳۷]. نتایج پژوهش *مقیمی* و همکاران نیز وجود ارتباط بین انواع خاصی از سبک‌های شخصیت با اثربخشی مدیریت را مورد تایید قرار داد [۳۸]. *قائینی* به این نتیجه رسید که بین سبک همکاری و اثربخشی مدیران رابطه معنی‌دار وجود دارد [۳۹]. *کلین* در تحقیق خود پیرامون شخصیت زنان مدیر دانشگاه کنتاکی به این نتیجه رسید که تفاوت بین مدیران اثربخش و مدیران غیراثربخش ناشی از سبک مدیریت مدیران است. همچنین در بخشی از تحقیق خود تاثیر جنسیت بر اثربخشی را مورد بررسی قرار داده و به این نتیجه رسیده است که جنسیت تاثیر چندانی بر اثربخشی مدیران ندارد.

پژوهش حاضر با هدف بررسی تاثیر هوش فرهنگی بر اثربخشی مدیران و نیز سبک‌های مدیریت تعارض در دانشگاه انجام شد.

روش‌ها

این پژوهش توصیفی-همبستگی در سال ۱۳۹۳ انجام شد. جامعه آماری پژوهش شامل ۳۰ نفر از مدیران و ۱۸۰ نفر از کارکنان دانشگاه پیام نور ارومیه بود که با توجه به محدودبودن حجم جامعه آماری، تمامی این افراد انتخاب شدند.

برای جمع‌آوری داده‌های مربوط به هوش فرهنگی مدیران از پرسش‌نامه هوش فرهنگی بر مبنای دیدگاه *آنگ* و *وزداین* تحت عنوان "مقیاس ۱۲۰ آیتمی چهارعاملی هوش فرهنگی" استفاده شد [۱۱]. برای جمع‌آوری داده‌های مربوط به سبک‌های مدیریت تعارض از پرسش‌نامه استاندارد شده سبک‌های مدیریت تعارض که براساس دیدگاه *پوت‌نام* و *ویل‌سون* طراحی و توسط *کرامتی* و *روشن* اعتباریابی شده است، استفاده شد. *پوت‌نام* و *ویل‌سون* سبک‌های مدیریت تعارض را در سه دسته کلی؛ سبک راه‌حل‌گرایی، سبک عدم مقابله و سبک کنترل، مطرح کرده‌اند.

نداشت. همچنین رابطه بین هوش فرهنگی با سبک‌های راه‌حل‌گرایی ($t=0/281$; $p=0/012$) و کنترل ($t=-0/328$; $p=0/003$) معنی‌دار بود، اما بین هوش فرهنگی و سبک عدم مقابله رابطه معنی‌داری مشاهده نشد ($t=0/046$; $p=0/685$).

بین میانگین‌های هوش فرهنگی مدیران براساس رتبه دانشگاهی، تفاوت معنی‌داری وجود نداشت ($p=0/516$). اما میانگین‌های هوش فرهنگی مدیران براساس سابقه خدمت دارای تفاوت معنی‌دار بود ($p=0/030$)، به این صورت که میانگین هوش فرهنگی در گروه سابقه خدمت ۲۰ تا ۲۵ سال ($78/31 \pm 2/68$) با گروه سابقه خدمت یک تا ۵ سال ($67/45 \pm 2/2$)، ۵ تا ۱۰ سال ($69/97 \pm 1/16$)، ۱۰ تا ۱۵ سال ($68/22 \pm 1/72$) و بالای ۲۵ سال ($66/62 \pm 1/55$) تفاوت آماری معنی‌دار داشت ($p < 0/05$)، اما با گروه سابقه خدمت ۱۵ تا ۲۰ سال ($71/69 \pm 1/26$) تفاوت معنی‌داری نداشت ($p > 0/05$). میانگین هوش فرهنگی در بقیه گروه‌های سابقه خدمت با هم تفاوت معنی‌داری نداشت ($p > 0/05$).

متغیرهای پیش‌بین شناختی ($p=0/002$) و شناختی/فراشناختی ($p=0/001$) بر انتخاب سبک عدم مقابله تاثیرگذار بودند و به ترتیب $0/133$ و $0/183$ از تغییرپذیری در سبک عدم مقابله را تبیین کردند. همچنین متغیر پیش‌بین مولفه فراشناختی بر اثربخشی مدیران تاثیرگذار بود و $0/093$ از تغییرپذیری در اثربخشی را می‌توان به‌وسیله این عامل توضیح داد ($p=0/007$).

بحث

بین دو متغیر هوش فرهنگی و اثربخشی، رابطه معنی‌داری با ضریب اطمینان $0/95$ وجود داشت. این مطلب به این معنی است که مدیران با هوش فرهنگی بالاتر در انجام کارهای خود به‌هنگام قرارگیری در موقعیت‌های فرهنگی مختلف، اثربخش‌تر هستند. نتایج پژوهش *آنگ* و همکاران روی عملکرد مدیران شرکت‌های چندملیتی نشان داده است که مدیران با هوش فرهنگی بالاتر نسبت به مدیرانی که دارای هوش فرهنگی پایین‌تری بودند، عملکرد بهتری داشته‌اند [۱۱]. *آلن* و هیگینز از هوش فرهنگی به‌عنوان یکی از عوامل موفقیت مدیران در محیط‌های پویای جهانی نام برده‌اند. *آنگ* و همکاران نیز اثرات هوش فرهنگی بر عملکرد را نشان داده‌اند [۱۲]. *تمپلر* و همکاران در تحقیقی که روی اثرات هوش فرهنگی بر موفقیت مهاجران انجام دادند به نتایج مشابهی رسیدند [۳۰]. همچنین نتایج پژوهش *هادی‌زاده‌مقدم* و *حسینی* نشان داده است که کارکنان با هوش فرهنگی بالاتر به‌هنگام قرارگیری در تیم‌های کاری دارای اثربخشی گروهی بهتری نسبت به همکاران خود با هوش فرهنگی کمتر هستند [۴۰]. *مشبکی* و *تیزرو* [۱۰] و *کاظمی* [۳۱] نیز اثرات هوش فرهنگی بر عملکرد و موفقیت مدیران را نشان داده‌اند. از این رو نتایج پژوهش همسو با پژوهش‌های قبلی انجام‌شده در این زمینه است.

لازم به توضیح است که سبک‌های مدیریت تعارض، شیوه‌های گوناگون مدیران در برخورد با تعارض است و این سبک‌ها منفک از همدیگر هستند. در نتیجه، نمره کلی برای مدیریت تعارض وجود ندارد که بتوان براساس آن در مورد رابطه یک متغیر با مدیریت تعارض اظهار نظر کرد و نتیجه‌گیری در مورد رابطه متغیرهای گوناگون با مدیریت تعارض براساس رابطه آن متغیر با هر کدام از سبک‌های مدیریت تعارض مورد بررسی قرار می‌گیرد.

بین مولفه انگیزشی هوش فرهنگی و اثربخشی، رابطه معنی‌داری وجود داشت. مدیران دارای انگیزش بالا برای یادگیری و تعامل با افراد مختلف به‌هنگام قرارگیری در موقعیت کاری نسبت به مدیران کم‌انگیزه دارای اثربخشی بالاتری خواهند بود. انگیزش، مبهم‌ترین و مشکل‌ترین مولفه هوش فرهنگی است. از این رو انتظار می‌رود مدیرانی که انگیزش برای کار و فعالیت در موقعیت فرهنگی مختلف را داشته باشند موثرتر باشند.

همچنین بین مولفه فراشناختی هوش فرهنگی و اثربخشی، رابطه معنی‌داری مشاهده شد. افراد با هوش فرهنگی فراشناختی بالا، برنامه‌ریزی می‌کنند که چگونه به یادگیری در مورد فرهنگ جدید دست پیدا کنند، قوه ادراکشان را کنترل کنند و پیشرفت خودشان را در درک همه‌جانبه فرهنگ جدید ارزیابی کنند. از این رو انتظار می‌رود که مدیران با هوش فرهنگی فراشناختی بالا به‌هنگام قرارگیری در موقعیت‌های متنوع فرهنگی موثرتر از افرادی با هوش فرهنگی فراشناختی پایین‌تر باشند. *آنگ* و همکاران، *آلن* و هیگینز و *تمپلر* و همکاران در پژوهش‌های خود به نقش مولفه فراشناخت بر عملکرد شغلی و موفقیت مدیران در محیط‌های متنوع از نظر فرهنگی تاکید کرده‌اند [۱۱، ۳۰]. همچنین *هادی‌زاده‌مقدم* و *حسینی* [۴۰]، *کاظمی* [۳۱] و *مشبکی* و *تیزرو* [۱۰] در پژوهش‌های خود نقش مولفه فراشناخت بر اثربخشی گروهی و عملکرد در میان کارمندان و مدیران سازمان‌های ایرانی را نشان داده‌اند.

بین مولفه‌های رفتاری و شناختی هوش فرهنگی و اثربخشی مدیران رابطه معنی‌داری وجود نداشت. به‌عبارت دیگر، اگر مدیران دارای هوش فرهنگی رفتاری و شناختی بالا یا پایین باشند، تاثیری بر اثربخشی یا عدم اثربخشی آنان ندارد. نتایج به‌دست‌آمده همسو با تحقیقات صورت‌گرفته در این زمینه است.

بین دو متغیر هوش فرهنگی و سبک راه‌حل‌گرایی مدیریت تعارض، رابطه معنی‌داری وجود داشت. مدیران با هوش فرهنگی بالا به‌هنگام مواجهه با تعارض، متمایل به راه‌حل‌گرایی و شیوه‌های مبتنی بر تشریک مساعی هستند. یافته‌های متعدد پژوهش‌ها نشانگر آن است که مدیران موفق در مواجهه با تعارض بیشتر از سبک راه‌حل‌گرایی برای حل تعارض استفاده می‌کنند. اما در زمینه رابطه هوش فرهنگی و سبک‌های حل تعارض پژوهش‌هایی صورت نگرفته که بتوان نتایج این پژوهش را با یافته‌های پژوهش‌های صورت‌گرفته در این زمینه مقایسه کرد.

در جهت بهبود هوش فرهنگی مدیران اقدام نمایند. با توجه به اینکه رابطه مثبت و معنی‌داری بین مولفه‌های انگیزشی و فراشناختی هوش فرهنگی با اثربخشی وجود دارد، از این رو برای ارتقای بیشتر مولفه‌های مذکور روش‌های متفاوتی را می‌توان به کار گرفت. برای ارتقای هوش فرهنگی انگیزشی پیشنهاد می‌شود آموزش‌های لازم و کافی برای ارتقای احساس خودکارآمدی لحاظ شود. همچنین پیشنهاد می‌شود در نظام آموزش عالی کشور، احترام به خرده‌فرهنگ‌ها و سایر فرهنگ‌ها در نظر گرفته شود و جنبه‌های مثبت فرهنگ‌های دیگر برای ارتقای مولفه انگیزشی مطرح شود. چون ضریب تاثیر مولفه فراشناختی بر اثربخشی مدیران دارای بیشترین اهمیت بوده است، لذا در هوش فرهنگی باید تاکید بیشتری بر آن شود. پیشنهاد می‌شود ضمن برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای اعضای هیات علمی و مدیران مراکز دانشگاهی، اثرات و پیامدهای مطلوب و نامطلوب راهبردهای مدیریت تعارض بر روند کار سازمان تشریح شود.

نتیجه‌گیری

هوش فرهنگی با سبک‌های مدیریت تعارض راه‌حل‌گرایی و کنترل رابطه دارد ولی با سبک عدم مقابله رابطه‌ای ندارد.

تشکر و قدردانی: نویسنده مقاله از کلیه کسانی که محقق را در انجام تحقیق یاری رسانده‌اند، تشکر و قدردانی می‌نماید.
تاییدیه اخلاقی: موردی از طرف نویسندگان گزارش نشده است.
تعارض منافع: موردی از طرف نویسندگان گزارش نشده است.
منابع مالی: موردی از طرف نویسندگان گزارش نشده است.

منابع

- 1- Thomas D. Cultural diversity and work group effectiveness: An experimental study. *J Cross Cultur Psychol*. 1999;30:242-63.
- 2- Kaushal R, Kwantes CT. The role of culture and personality in choice of conflict management strategy. *Int J Intercultur Relat*. 2006;30(5):579-603.
- 3- Naeeji M, Abbas Ali Zadeh M. Cultural intelligence, coping with inconsistencies. *Tadbir*. 2007;18(181):20-3.
- 4- Somech A, Desivilya H, Lidogoster H. Team conflict management and team effectiveness: The effects of task interdependence and team identification. *J Organ Behav*. 2009;30(3):359-78.
- 5- Janssens M, Brett JM. Cultural intelligence in global teams: A fusion model of collaboration. *Group Organ Manag*. 2006;31(1):124-53.
- 6- Earley PC. Redefining interactions across cultures and organizations: Moving forward with cultural intelligence. *Res Organ Behav*. 2003;24(1):271-99.
- 7- Kulinna PH, Donetta DJ. Physical education teachers' self-reported use and perceptions of various teaching styles. *Learn Instruct J*. 2003;13(6):597-609.

بین دو متغیر هوش فرهنگی و سبک کنترل، رابطه‌ای معنی‌دار از نوع منفی وجود داشت. به عبارت دیگر، مدیران با هوش فرهنگی بالا تمایل ندارند به‌نگام حل تعارض از سبک کنترل استفاده کنند. در این زمینه پژوهش‌چندانی صورت نگرفته است، اما پژوهش‌های صورت‌گرفته در زمینه هوش هیجانی نشان می‌دهد که مدیران با هوش هیجانی بالا کمتر تمایل دارند از سبک کنترل استفاده نمایند. به نظر می‌رسد که استفاده یا عدم استفاده از سبک کنترل، بیشتر یک گرایش شناختی است تا گرایش هیجانی. به عبارت دیگر، افرادی که از استراتژی کنترل استفاده می‌کنند احتمالاً به خود حق می‌دهند که بر دیگران تسلط داشته باشند یا اینکه خود را برتر از دیگران می‌پندارند. البته نتایج تحقیقات/یوشین و رفیعی، خلاف این امر را نشان می‌دهند و از نتیجه این تحقیق حمایت نمی‌کنند و وجود رابطه بین هوش هیجانی و استراتژی‌های مدیریت تعارض را رد می‌کنند [۱۱].

بین هوش فرهنگی و سبک عدم مقابله، رابطه معنی‌داری مشاهده نشد. در این زمینه پژوهشی صورت نگرفته که بتوان نتایج آن را با یافته‌های پژوهش‌های صورت‌گرفته در این زمینه مقایسه کرد. بین میانگین‌های هوش فرهنگی مدیران براساس سابقه خدمت تفاوت معنی‌داری وجود داشت. مدیران با سابقه خدمت بالا دارای میانگین بیشتری در هوش فرهنگی بودند. مدیرانی که دارای تعاملات بین فرهنگی (داخلی و خارجی) بیشتری هستند نمره بالاتری در آزمون هوش فرهنگی کسب نموده‌اند. انتظار می‌رود مدیرانی که سابقه خدمت بالاتری داشته باشند دارای تعاملات بیشتری با افرادی از فرهنگ‌های مختلف باشند و طی این تعاملات، شناخت و بینش بیشتری از فرهنگ‌های مختلف داشته باشند. از این رو نتایج به‌دست‌آمده حاکی از همسویی آن با مبانی نظری هوش فرهنگی است.

به‌منظور انجام تحلیل رگرسیون، مولفه‌های هوش فرهنگی به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده‌های سبک‌های مدیریت تعارض و اثربخشی به کار گرفته شدند. مولفه‌های هوش فرهنگی قابلیت پیش‌بینی سبک راه‌حل‌گرایی و سبک کنترل را نداشتند. اما مولفه‌های شناختی و فراشناختی هوش فرهنگی دارای رگرسیون معنی‌داری برای پیش‌بینی سبک عدم مقابله بودند. همچنین مولفه فراشناختی هوش فرهنگی دارای رگرسیون معنی‌داری برای پیش‌بینی اثربخشی مدیران بود.

از محدودیت‌های این مطالعه کمبود منابع دردسترس در ارتباط با هوش فرهنگی و کمبود تحقیقات انجام‌شده در ارتباط موضوع حاضر، عدم پاسخ‌دهی کامل به پرسش‌نامه‌ها، عدم گرایش کارکنان به شرکت در پژوهش و اهمال در تکمیل آنها بود. با توجه به تاثیرات مثبت هوش فرهنگی بر مدیریت در محیط‌های متنوع فرهنگی، لازم است مسئولان برای ارتقای هوش فرهنگی مدیران با برگزاری دوره‌های آموزشی ضمن خدمت و کارگاه‌های آموزشی

- effectiveness. *Int J Leadersh Stud*. 2008;3(2):181-97.
- 25- Sternberg JR. Successful intelligence: Finding a balance. *Trends Cogn Sci*. 1999;3(11):436-42.
- 26- Tan JS. Issues & observations: Cultural intelligence and the global economy. *Leadersh Act*. 2004;24(5):19-21.
- 27- Ramsey JR, Leonel JN, Gomes GZ. Cultural intelligence's influence on international business traveler's stress. *Cross Cultur Manag Int J*. 2011;18(1):21-37.
- 28- Davis KD. Sex, gender and cultural intelligence in the Canadian Forces. *Common wealth Compar Politics*. 2009;47(4):430-55.
- 29- Abbaszadeh MM, Asgarian M. (Editors). Educational management. Urmia: Urmia University Publication; 2005. [Persian]
- 30- Templer KJ, Tay C, Chandrasekar A. Motivational cultural intelligence, realistic job preview realistic living conditions preview and cross-cultural adjustment. *Group Organ Manag*. 2006;31(1):154-71.
- 31- Kankanhalli A, Tan B, Wei K. Conflict and performance in global virtual teams. *J Manag Inf Sys*. 2007;23(3):237-74.
- 32- Razavi H. Effect of intelligence types (Math, emotional, cultural and spiritual) [Dissertation]. Tehran: Tehran University; 2007. [Persian]
- 33- Moon T. Organizational cultural intelligence: Dynamic capability perspective. *Group Organ Manag*. 2010;35:456-93.
- 34- Kozan MK. Cultural Influences on Styles of Handling Interpersonal Conflicts: Comparisons Among Jordanian, Turkish, and U.S. Managers. *Human Relash*. 1989;4(9):787-99.
- 35- Prince MJ, Felder RM. Inductive teaching and learning methods: Definitions, comparisons, and research bases. *J Engin Educ*. 2006;95(2):123-38.
- 36- Riggio R, Reichard R. The emotional and social intelligences of effective leadership. *J Manag Psychol*. 2008;3:169-85.
- 37- Roberson Q, Park H. Examining the link between diversity and firm performance: The effects of diversity reputation and leader racial diversity. *Group Organ Manag*. 2007;32:548-68.
- 38- Moghimi M, Khanifar H, Arabi Khan M. Investigating the relationship between personality style and management effectiveness of the public organizations. *J Pub Admin*. 2009;1(1):87-104. [Persian]
- 39- Wong C, Law K. The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *Leadersh Q*. 2002;13(3):243-74.
- 40- Ting-Toomey S, Yee-Jung KK, Shapiro RB, Wright TJ, Oetzel G. Ethnic/cultural identity salience and conflict styles in four US ethnic groups. *Int J Intercultur Relat*. 2000;24(1):47-81.
- 8- Rosenfeld LB, Richman JM, Bowen GL. Social support networks and school outcomes: The centrality of the teacher. *Child Adolescent Soc Work J*. 2000;17(3):205-26.
- 9- Earley PC, Peterson RS. The elusive cultural chameleon: Cultural intelligence as a new approach to intercultural training for the global manager. *Acad Manag Learn Educ*. 2004;3(1):100-15.
- 10- Moshabaki A, Tizro A. The effect of emotional and cultural intelligence on the success of global class level of leaders. *Daneshvar*. 2010;17(44):237-250. [Persian]
- 11- Zhang LF. Do personality traits make a difference in teaching styles among Chinese high school teachers?. *Pers Individ Differ*. 2007;23(4):669-79.
- 12- Ang S, Van DL, Koh C. Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making cultural adaptation and task performance. *Manag Organ Rev*. 2007;3(3):335-71.
- 13- Ang S, Dyne VL, Koh C. Personality correlates of the four factor model of cultural intelligence. *Group Organ Manag*. 2006;31(1):100-23.
- 14- Trigwell K, Prosser M, Waterhouse F. Relations between teachers' approaches to teaching and students' approaches to learning. *High Educ*. 1999;37(1):57-70.
- 15- Taslimi MS, Gholipour A, Verdinejad F, Menaleagha M. Provide solutions for government managers to promote cultural intelligence in international affairs. *Manag Res*. 2010;2(4):29-57. [Persian]
- 16- Crown KA. What leads to cultural intelligence?. *Business Horizons*. 2008;51(5):391-9.
- 17- Griffer MR, Perlis SM. Developing cultural intelligence in preservice speech-language pathologists and educators. *Commun Disord Q*. 2007;29(1):28-35.
- 18- Crown KA. The relationship among social intelligence, emotional intelligence, cultural intelligence and cultural exposure. *Organ Manag J*. 2009;6(3):148-63.
- 19- Richlin L, Cox MD. Improving the teaching learning connection. *J Excellence College Teach*. 1994;5(1):1-6.
- 20- Darling JR, Walker WE. Effective conflict management: Use of the behavioral style model. *Leadersh Organ Dev J*. 2001.22(5):230-75.
- 21- Morhed G. *Organizational Behavior*. Alvani SM, Memarzadeh GhR. (Translators). Tehran: Tehran University Publication; 2013. [Persian]
- 22- Grasha AF. The dynamics of one-on-one teaching. *College Teach*. 2003;50(4):139-46.
- 23- Grasha AF. A matter of style: The teacher as expert, formal authority, personal model, facilitator, and delegator. *College Teach*. 1994;42(4):142-9.
- 24- Deng L, Gibson P. A qualitative evaluation on the role of cultural intelligence in cross-cultural leadership