



## بررسی تعاملات فرهنگی مدیران شهری با شهروندان در منطقه ده شهرداری تهران

سحر شتابان<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۱/۲۲ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۴/۲۳

### چکیده

رشد روزافزون شهرنشینی و تعداد سکونتگاه‌های انسانی، مبتنی بر زیست شهری مدل، به همراه درهم آمیختگی فرهنگی موجب، پدیدارشدن مسائل پیچیده و جدیدی در تعاملات انسانی شده است. سرشت انسان در فضای شهری در قاب فیزیک و کالبد آن، تبلور عینی فرهنگ و مداخلات عوامل فرهنگی است. چنانچه می‌دانید نقش‌های اساسی انسان، شهرها را می‌سازند و انسان با عادات، رفتار، شناخت، انگیزه و فراشناختی خود، به ساماندهی فضای زیست می‌پردازد. این پژوهش درصدد آشکارسازی تعاملات فرهنگی مدیران شهری با شهروندان در مقیاس منطقه و نواحی شهری است. قابلیت‌های هوش فرهنگی ابزار مهمی است که مدیر شهر با بهره‌گیری از آن رفتاری متناسب از خود بروز می‌دهد. مدیران شهری به جهت قرارگیری در محیطی که خرده فرهنگها رخ نشان می‌دهد با چالش‌های فراوانی، مواجه خواهند بود. پراکندگی قومیتی و خرده فرهنگی در تهران و پیرامون آن مسئله‌ای مهم می‌باشد، به گونه‌ای که تهران را می‌توان موزاییک اقوام ایرانی نامید و در بخش‌هایی از شهر نیز تمرکزی از قومیتها و گروه‌های فرهنگی وجود دارد به طور مثال استقرار آذری زبانان در جنوب تهران و کردها در شمال غرب تهران قابل توجه است. مطالعات میدانی محقق نشان می‌دهد که مراجعات به دوایر مدیریت شهری توسط گروه‌های قومی و خرده فرهنگی به مسئله‌ای در خور توجه تبدیل شده است. در نتیجه گیری نهایی می‌توان گفت که مدیران فرهنگی منطقه ده شهرداری تهران در تعاملات فرهنگی با شهروندان در بعد شناختی وضعیت مناسبی داشته اما در بعد رفتاری نیاز به افزایش و تصحیح رفتار دارند.

**کلید واژه‌ها:** هوش فرهنگی، مدیریت شهری، تعاملات فرهنگی، منطقه ده شهرداری تهران

<sup>۱</sup> دانش آموخته دکتری مدیریت و برنامه ریزی امور فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران.

## مقدمه

فرهنگ مجموعه‌ای از باورها، اندیشه‌ها و تراوشات فکری بشر در طول تاریخ است که زمینه ساز و تداوم بخش رشد و تعالی انسان و شکل‌گیری هویتی خاص برای او بوده است. شاین فرهنگ را مجموعه‌ای تبادل پذیر و مشترک از مجموعه داشته‌ها و پیشینه‌های جوامع انسانی می‌داند که در عین حال یکی از رایج ترین و پیچیده‌ترین مفاهیم بوده و به عنوان سرمایه‌ای قابل انتقال از نسلی به نسل دیگر قابل بررسی است. (خاشعی و هرندی، ۱۳۹۴).

ادوارد تایلور<sup>۱</sup> کلمات فرهنگ و تمدن را مترادف یکدیگر به کار برده و در تعریف آنها آورده است: کلمه فرهنگ یا تمدن به مفهوم وسیع کلمه که مردم شناسان به کار می‌برند عبارت است از ترکیب پیچیده‌ای شامل علوم، اعتقادات و هنرها، اخلاق، قوانین، آداب و رسوم و عادات اعمال دیگری که به وسیله انسان در جامعه خود به دست می‌آید. فرهنگ چارچوب مناسبی برای جامعه سازی، حیات اجتماعی، هم بستگی خانوادگی، تعلق ملی و تعهد سیاسی بوده و به ویژه در جوامعی که تکثر قومیت دارند دارای اولویت بالاتری خواهد بود. (خاکپور، ۱۳۸۳)

هوش فرهنگی<sup>۲</sup> برگرفته از نظریه هوش‌های چند گانه است که در سال ۱۹۹۳ توسط گاردنر ارائه شد. دونوع از هوش زیربنای هوش فرهنگی هستند: هوش هیجانی و هوش اجتماعی. هوش هیجانی به توانایی‌های فرد برای دانستن هیجانات خود و مدیریت آنها، انگیزش، شناخت هیجانات دیگران و اداره نمودن روابط اشاره دارد. هوش اجتماعی توانایی فرد برای فهم و درک احساسات، تفکرات و رفتارها در موقعیتهای بین فردی و عملکرد مناسب بر مبنای این ادراک است. این دو نوع هوش نسبت به موقعیت‌ها دارای تنوع فرهنگی قابلیت پیش بینی و آگاهی بخشی کمی دارند. به همین دلیل نیاز به هوش فرهنگی احساس شد.

آفرین، اشاره می‌کند که هوش فرهنگی یک فراهوش است که شامل شکل‌های مختلفی از هوش است که هوش منطقی تنها یکی از آنهاست. (ارلی و انگ ۱۳: ۲۰۰۳) هوش فرهنگی را توانایی فرد در سازگاری موفقیت آمیز با محیط‌های فرهنگی جدید که معمولاً با بافت فرهنگی خود فرد ناآشناست، تعریف می‌کنند. هوش فرهنگی ساختاری چندبعدی است که در موقعیت‌هایی مثل تعاملات میان فرهنگی حاصل از تفاوت نژاد، قوم و ملیت مورد هدف قرار می‌گیرد. (مشبکی و راموز ۲۱: ۱۳۸۶). هوش فرهنگی در سطح فردی به این صورت تعریف می‌شود: توانایی یک فرد برای انطباق موثر با زمینه‌های فرهنگی جدید. (زمانی و طبرسا، ۱۳۸۸). هوش فرهنگی توانایی فرد برای انطباق موثر با زمینه‌های فرهنگی جدید است و هم محتوا هم فرایندها را در بر می‌گیرد. (ارلی ۲۷۴: ۲۰۰۲).

هوش فرهنگی مفهوم جدیدی است، گرچه بر مبنای مفاهیم از پیش دانسته بنا نهاده شده است: ضریب هوش منطقی، هوش هیجانی که ایده اصلی آن چگونگی کنترل احساسات و هیجانات آدمی است و هوش فرهنگی که به توان کنش سازنده و اثربخش در محیط‌های چند فرهنگ اشاره دارد. مفهوم هوش فرهنگی ساده است اما رشد ارتقاء آن به زمان و تلاش زیادی احتیاج دارد. اگر کار از سطوح پایین هوش فرهنگی آغاز شود سالها مطالعه، مشاهده، بررسی نتایج رفتار و تجربه در پیش خواهد بود تا به عملکردی ماهرانه پیچیده و موثر بیانجامد. هوش فرهنگی در حین تجربیات عملی و به تدریج رشد می‌یابد. ولی در پی رشد و ارتقا آن فواید بسیاری نهفته است. (توماس و اینکسن ۳۰: ۱۳۸۷). بر مبنای نظرات ارلی و انگ<sup>۳</sup>، هوش فرهنگی با هوش هیجانی<sup>۴</sup> و اجتماعی<sup>۵</sup> تفاوت دارد. زیرا نیازمند این است که افراد در فرهنگ‌های متفاوت کار کنند و توانایی خود برای یادگیری الگوهای جدید تعاملات اجتماعی و پاسخ‌های رفتاری مناسب به این الگوها تکیه کنند. (آلون و هیگینز ۵۰۶: ۲۰۰۵).

زبانی در سطح شهر پراکنده هستند. منطقه ده شهرداری تهران به لحاظ ترکیب قومی و فرهنگی، نشان دهنده استقرار گروه‌های فرهنگی و قومی هستند. بنابراین باید نسبت به این مهم آگاهی و مهارت کافی داشته باشند. به نظر می‌رسد دانش و مهارت مدیران شهرداری در این منطقه در صدد مطلوبی برای تعامل فرهنگی با شهروندان نیست.

#### پیشینه تحقیق

نظر به اینکه هوش فرهنگی مفهوم نسبتاً جدیدی است توجه محققان داخلی و خارجی را جلب کرده است. ذیلاً به برخی از این تحقیقات اشاره می‌شود.

«مشبکی» و «راموز» در سال ۱۳۸۵ در مقاله‌ای با عنوان «هوش فرهنگی، اکسیر موفقیت مدیران در کلاس جهانی» با بررسی ۶۰ مدیر در دو بخش صنعتی و خدماتی در شهر تهران که دارای تعاملات بین‌المللی بودند داده‌های مربوط به سنجش متغیرهای هوش فرهنگی و شوک فرهنگی با استفاده از پرسشنامه‌ی استاندارد تهیه شده توسط مرکز مطالعات هوش فرهنگی دریافتند که هرچه سطح هوش فرهنگی بالاتر باشد مدیر جهانی در محیط فرهنگی جدید کمتر دچار شوک فرهنگی خواهد شد؛ آن دسته از مدیران در تعاملات فرهنگی اقدام به همراهی فرهنگی می‌کنند که مناسب‌ترین واکنش را در برخورد با محیط فرهنگی جدید دارند و این شرط موفقیت مدیران در اینگونه از محیط هاست. بابررسی متغیرهای تحقیق در دو بخش صنعتی و خدماتی مشخص شد که هوش فرهنگی مدیران بخش خدماتی بالاتر از مدیران بخش خدمات است و شاخص شوک فرهنگی نیز در بخش خدمات پایین‌تر از بخش صنعتی است.

«کاظمی» در پایان نامه خود با عنوان «بررسی ارتباط هوش فرهنگی و عملکرد کارکنان جامعه المصطفی‌العالیه» در سال ۱۳۸۷ به بررسی ارتباط هوش فرهنگی و عملکرد کارکنان جامعه المصطفی

هوش فرهنگی دامنه جدیدی از هوش است که ارتباط بسیار زیادی با محیط‌های کاری متنوع دارد. برخی از جنبه‌های فرهنگ را به راحتی می‌توان دید، اما بیشتر بخش‌های چالش برانگیز فرهنگ، پنهان است. عقاید، ارزش‌ها، انتظارات، نگرش‌ها و مفروضات عناصری از فرهنگ هستند که دیده نمی‌شوند اما بر رفتار افراد موثرند. هوش فرهنگی به افراد اجازه می‌دهد تا تشخیص دهند دیگران چگونه فکر می‌کنند و چگونه به الگوهای رفتاری پاسخ می‌دهند، در نتیجه موانع ارتباطی بین فرهنگی را کاهش داده و به افراد قدرت مدیریت تنوع فرهنگی می‌دهد. (فیاضی و جان نثاراحمدی ۱۰۰: ۱۳۸۵).

«ارلی» و «موساکوفسکی» در سال ۲۰۰۴ بیان داشتند که به طور کلی دو نوع هوش فرهنگی وجود دارد: هوش فرهنگی سازمانی و هوش فرهنگی جغرافیایی/نژادی. بدین معنا که ممکن است در یک کشور به طور کلی فرهنگ خاصی حاکم باشد، اما خرده فرهنگ‌های درون آن کشور و فرهنگ کاری در شهرهای مختلف آن با هم متفاوتند. (آلون و هیگینز ۲۰۰۵: ۵۰۵).

«ارلی» و «موساکوفسکی»<sup>۶</sup> ابزاری شامل سه عنصر برای ارزیابی هوش فرهنگی ارائه دادند: شناختی، فیزیکی و احساسی. بعد شناختی (سر) شامل یادگیری طوطی وار باورها و رسوم است که فرد را برای برخورد با موقعیت‌های فرهنگی متنوع و مواجه شدن با اشتباهات فرهنگی آماده نمی‌کند. بعد فیزیکی (بدن) بیانگر این است که افراد بتوانند دانسته‌های فرهنگی خود را به نمایش بگذارند. بعد احساسی (قلب) متناسب با هوش هیجانی و اجتماعی است و بیان می‌کند افراد تنها زمانی از عهده کاری برمی‌آیند که از انگیزش زیادی برخوردارند و به توانایی خود ایمان دارند (رحیم‌نیا، مرتضوی و دلارام، ۱۳۸۸).

مدیران شهری برای تعامل با شهروندان نیاز به مهارت‌های مختلف دارند. گروه‌های قومی، مذهبی و

العالمیه به عنوان نهادی که در سطح بین‌المللی فعالیت می‌کند، پرداخته است. داده‌ها از ۷۴ نفر از کارکنان جامعه المصطفی‌العالمیه به وسیله پرسشنامه جمع‌آوری گردید. به منظور سنجش هوش فرهنگی از سوالات پرسشنامه‌ی استاندارد ارائه شده توسط آنگ و برای سنجش عملکرد از سوالاتی که براساس بررسی ادبیات موجود در زمینه‌ی عملکرد تدوین شده بود، استفاده گردید. نتایج به دست آمده از آزمون همبستگی اسپیرمن نشان داد که بین هوش فرهنگی و عملکرد (ابعاد هوش فرهنگی، فراشناختی، شناختی، انگیزشی، رفتاری و عملکرد) ارتباط وجود دارد. اولویت ابعاد هوش فرهنگی کارکنان جامعه المصطفی‌العالمیه بر اساس نتایج به دست آمده از آزمون فریدمن اینگونه به دست آمد؛ هوش فرهنگی انگیزشی، هوش فرهنگی فراشناختی، هوش فرهنگی شناختی، هوش فرهنگی رفتاری. بر مبنای نتایج بدست آمده از آزمون میانگین یک جامعه آماری، هوش فرهنگی، هوش فرهنگی انگیزشی، هوش فرهنگی فراشناختی، هوش فرهنگی عملکرد کارکنان جامعه المصطفی‌العالمیه در حد مطلوبی قرار داشت اما از نظر هوش فرهنگی شناختی در وضعیت مطلوبی نبودند.

«من آل آقا» در پایان نامه‌ی خود با عنوان «ارائه راهکارهایی برای ارتقاء هوش فرهنگی مدیران دولتی دست اندرکار در امور بین‌الملل» در سال ۱۳۸۷ با ترکیب روش‌های تحقیق کیفی و کمی راهکارهایی جهت ارتقاء هوش فرهنگی، سنجش روابط ابعاد هوش فرهنگی، وضعیت نسبی و رتبه بندی ابعاد ارائه داد. ۲۰ مدیر دولتی دست اندرکار در امور بین‌المللی به روش گلوله برفی انتخاب شدند. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات، مصاحبه بوده و برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه از روش تحلیل محتوا و تکنیک آنتروپی شانون استفاده شده است. همچنین با استفاده از پرسشنامه چهار عاملی هوش فرهنگی، روابط ابعاد هوش فرهنگی، وضعیت (نسبی) این ابعاد و رتبه بندی

آنها در میان ۱۴۰ نفر از کارکنان وزارت امور خارجه بررسی شد.

«طوبی دلارام» در پایان نامه خود با عنوان «بررسی تاثیر هوش فرهنگی بر عملکرد وظیفه‌ای مدیران بانک اقتصاد نوین استان تهران در سال ۸۷» به بررسی تاثیر متغیر هوش فرهنگی بر عملکرد وظیفه‌ای مدیران پرداخته است. جامعه‌ی آماری انتخاب شده، مدیران شعب بانک اقتصاد نوین استان تهران بوده اند. برای سنجش هوش فرهنگی از پرسشنامه استاندارد هوش فرهنگی که توسط مرکز سنجش هوش فرهنگی در آمریکا منتشر گردیده، استفاده شد و برای سنجش عملکرد وظیفه‌ای از پرسشنامه کمپل استفاده گردید که به روش نمونه گیری تصادفی طبقه‌ای به ترتیب در بین ۳۰ و ۲۲۵ نفر توزیع شد. یافته‌های حاصل از تحقیق نشان داد که بین هوش فرهنگی و عملکرد وظیفه‌ای مدیران رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. در بررسی روابط بین ابعاد چهارگانه هوش فرهنگی، نتایج حاکی از رابطه معنی دار بین بعد استراتژی هوش فرهنگی با بعد رفتار و انگیزش هوش فرهنگی است. همچنین مشخص شد تاثیرگذاری هوش فرهنگی بر عملکرد وظیفه‌ای برخاسته از ابعاد دانش و رفتار هوش فرهنگی است.

«ابراهیم زاده» در سال ۱۳۸۹ در پایان نامه خود به بررسی «رابطه بین هوش فرهنگی و سبک رهبری مدیران مدارس متوسطه در شهر مشهد پرداخته است.» در این پژوهش از روش سرشماری برای نمونه گیری مدیران و تصادفی ساده برای کارکنان استفاده شد. نمونه تحقیق متشکل از ۵۵ مدیر و ۲۰۲ کارمند بوده است. ابزار پژوهش شامل پرسشنامه ۲۰ سوالی هوش فرهنگی بود که توسط مدیران پاسخ داده شد و همچنین برای سبک رهبری از پرسشنامه رهبری چند عاملی در دو فرم مخصوص مدیران و فرم مخصوص کارمندان استفاده شد. به طور کلی بر اساس ارزیابی کارکنان، بین هوش فرهنگی و سبک رهبری همبستگی

فرهنگی افزایش داده و رفتار آنها را تغییر می‌دهد. در ضمن ایجاد تجربیات شخصی برای هر دانشجو و فراهم آوردن امکان بازبینی تجربیات برای آنها در این دوره مهم است.

«آنجلا گوین» در پایان نامه دکترای خود در سال ۲۰۱۰ با تحقیق بر روی ۵۷ دانشجوی شاغل به تحصیل در خارج از کشور به «بررسی اثربخشی هوش فرهنگی در دانشجویان مهاجر شاغل به تحصیل در خارج از کشور و مقایسه سطوح هوش فرهنگی و اثربخشی مهاجران در افراد چند فرهنگی در مقابل افراد تک فرهنگی» پرداخته است. نتایج مطالعه وی نشان می‌دهد که هوش فرهنگی موجب افزایش سازگاری مهاجران می‌شود. دوره‌های تحصیلی خارج از کشور هوش فرهنگی را افزایش می‌دهد. افراد چند فرهنگی نسبت به افراد تک فرهنگی سازگاری روانشناسی بیشتری دارند.

«مارگوت چارلین مودی» در سال ۲۰۰۷ در پایان نامه‌ی خود «رابطه‌ی اجزای چهارگانه هوش فرهنگی و پنج ویژگی مهم شخصیتی بر مبنای روانشناسی تکاملی شخصیت» را مورد بررسی قرار داده و با تحقیق بر روی نمونه آماری شامل ۱۱۶ دانشجوی دوره کارشناسی کسب و کار دریافت که بین ویژگی‌های شخصیتی و چهار عامل هوش فرهنگی ارتباط خطی وجود دارد و ویژگی شخصیتی استقبال از تجربیات جدید در افراد پیش بینی کننده‌ی هوش فرهنگی عمومی است.

«ویلیام هیندمن» در سال ۲۰۰۷ در پایان نامه‌ی دکترای خود برای «تعیین ارتباط بین افزایش هوش فرهنگی و مطالعات در خارج از کشور و ارتباط بین افزایش در هوش فرهنگی و درخودکارآمدی و اجزای برنامه مطالعات خارج از کشور، ۳۳۰ دانشجوی شاغل به تحصیل در خارج از کشور از ۱۳ کشور» را بررسی نموده و نشان داد که تحصیلات خارج از کشور برهوش فرهنگی و خود کارآمدی تاثیر دارد. همچنین

معناداری یافت نشد اما در موردی که مدیران به ارزیابی سبک رهبری خود پرداخته بودند رابطه مثبت معناداری بین هوش فرهنگی و سبک رهبری تحولی مدیران مشاهده شد. همچنین تجزیه و تحلیل رگرسیون چندگانه نتایج نشان داد که هوش فرهنگی به طور کلی می‌تواند رهبری تحولی را پیش بینی کند اما هیچ کدام از مولفه‌های آن به تنهایی قادر به پیش بینی سبک رهبری نیستند.

«تینا سون کیم» در سال ۲۰۰۹ در پایان نامه دکترای خود به بررسی «رابطه بین مدیر و هوش فرهنگی کارکنان بر رضایت شغلی و عملکرد شغلی و همچنین رابطه بین هوش فرهنگی و پنج عامل مهم شخصیت» پرداخته است. نمونه آماری این تحقیق شامل ۲۱۵ نفر از کارکنان در ۵۷ تیم کاری چند فرهنگی در شرکت‌های یک ناحیه کلان شهری وسیع در جنوب غربی ایالات متحده بوده است. نتایج این تحقیق نشان داد که هوش فرهنگی کارکنان ارتباط مثبت با رضایت شغلی و عملکرد شغلی فراتر از ویژگی‌های شخصیتی آنها دارد. همچنین، ارتباط مثبت بین هوش فرهنگی مدیران و رضایت شغلی کارکنانی با هوش فرهنگی پایین تر، بیشتر از رابطه‌ی هوش فرهنگی مدیران و رضایت شغلی کارکنان دارای هوش فرهنگی بالاتر است. استقبال از تجربیات جدید نیز رابطه مثبت و معنی‌دار با هوش فرهنگی به طور کلی و اجزای چهارگانه آن دارد.

«جوان رومیوکولاین» در سال ۲۰۱۰ در پایان نامه‌ی دکترای خود «اثربخشی رشته مطالعات چند فرهنگی در برنامه روانشناسی کسب و کار در یک دانشگاه کوچک برای توسعه توانمندی‌های چندفرهنگی با استفاده از مقیاس هوش فرهنگی» را مورد بررسی قرار داده است. وی با توزیع پرسشنامه‌های هوش فرهنگی بین ۲۲ دانشجوی دوره روانشناسی کسب و کار و همچنین مصاحبه با همه‌ی آنها دریافت که این دوره‌ی مطالعاتی انگیزه‌ی دانشجویان را برای شرکت در تعاملات بین

افزایش مهاجرت‌ها، جوامع اجتماعی به ترکیبی از فرهنگها و خرده فرهنگهای نژادی و قومی تبدیل شده اند. در کلان شهری همچون تهران به دلیل تعدد فرهنگهای متفاوت شهروندان آن، مدیران شهری باید توان کنش سازنده و اثربخش در این محیط چند فرهنگی را داشته باشند تا بتوانند رضایت شهروندان را کسب کنند.

### مفهوم هوش فرهنگی<sup>۷</sup>

توجه به شکل‌های چندگانه هوش تا حدی به علت مشاهدات مستقیم از این بود که هوش سنتی به تنهایی موفقیت در زندگی را توضیح نمیدهد. تحقیقات بر روی دیگر جنبه‌های هوش شامل مطالعه بر روی هوش هیجانی، هوش اجتماعی، و هوش بین فردی است که هر یک در مراحل مختلفی از تحقیق و توسعه مفهومی و توضیحی قرار داشتند. مفهوم هوش فرهنگی به عنوان توسعه‌ی نظری این رویکردها تلقی می‌شود (ارلی و آنگ، ۲۰۰۳: ۱۸). البته هوش فرهنگی اگرچه با این نظریات ارتباط دارد اما از آنها مجزا است. طی چندین سال مطالعاتی به این نکته اشاره کرده اند که برخی افراد ویژگی‌های خاصی دارند که به آنها امکان می‌دهد در ارتباطات و تعاملات بین فرهنگی موفق باشند. این تلاش‌ها به تعریف نوع جدیدی از هوش یعنی هوش فرهنگی منجر شد. (توماس و دیگران، ۲۰۰۸: ۲۴).

هوش فرهنگی یک تئوری در مدیریت و روانشناسی سازمانی است، و فرض می‌کند که فهم تاثیر پیش زمینه‌ی فرهنگی یک فرد بر رفتارهای وی برای کسب و کار موفق و اندازه‌گیری توانایی فرد برای تعامل موفق در هر محیط یا زمینه اجتماعی ضروری است. این تئوری نخست توسط سون انگ و کریستوفر ارلی در کتاب «هوش فرهنگی: تعاملات افراد در فرهنگ» بیان شد. این کتاب در سال ۲۰۰۳ توسط دانشگاه استنفورد چاپ شد. سون انگ در سنگاپور مرکز هوش فرهنگی و رهبری را ایجاد کرد. هوش

بین افزایش در هوش فرهنگی و خود کارآمدی و اجزای برنامه مطالعات خارج از کشور همبستگی وجود دارد. هوش فرهنگی انگیزشی و خود کارآمدی نیز با همدیگر ارتباط مثبت دارند.

### چارچوب نظری تحقیق

هوش فرهنگی قابلیت و توانمندی است که فرد با برخورداری از آن می‌تواند فرهنگهای گوناگون را درک و عملکرد خود را با شرایط و وضعیت فرهنگی سطوح مختلف سکونتگاههای انسانی منطبق کند. در واقع هوش فرهنگی میزان درک و فهم انسان را به هنگام تعامل با فرهنگی متفاوت بالا می‌برد. ظرفیت تحمل انسانها در برابر فرهنگهای متفاوت با استفاده از تکنیکهای هوش فرهنگی بالا رفته و در حوزه عملکردی ابزاری برای تسهیل اهداف کلان می‌باشد. فضای شهری محل زیست گروههای جمعیتی با خرده فرهنگهای متفاوت هست. شهر تهران موزاییک اقوام ایرانی است. و از هر نقطه از کشور گروههای جمعیتی یا افرادی در بخش‌هایی از شهر تهران سکونت دارد. مدیران شهری برای انجام وظایف اداری خود و افزایش اثربخشی و کارآمدی به تعامل فرهنگی با شهروندان نیازمند هستند؛ اما به دلیل تمرکز گروه‌های قومی و خرده فرهنگها در برخی از مناطق شهری و در محدوده‌ی مناطق در سطح نواحی، مدیران شهری با مشکلات عدیده‌ای مواجه می‌شوند. شناخت، برنامه ریزی، و هدایت امور در ارتباط با گروه‌های اجتماعی از ضروریات مدیریتی در محلات، نواحی و مناطق شهری است. به همین دلیل بررسی عوامل موثر بر هوش فرهنگی مدیران شهری در تعاملات فرهنگی آنها با شهروندان می‌تواند راهگشا بوده و مدیریت مسائل شهری را تسهیل می‌نماید.

مدیران شهری به جهت قرار گرفتن در محیطی که با خرده فرهنگهای متفاوت سروکار دارد باید مهارت هوش فرهنگی را کسب نمایند. با گسترش شهرها و

هوشمندانه با ارزش‌ها و باورهای فرهنگی یک جامعه خاص منجر می‌شود.

توماس و اینکسن هوش فرهنگی را این گونه تعریف می‌کردند: یک قابلیت چندوجهی شامل دانش فرهنگی، تمرین تمرکز حواس و مجموعه‌ای از مهارت‌های رفتاری. به طور خاص تر، ارلی هوش را به این صورت تعریف کرده اند: توانایی به تظاهر طبیعی رسیدن یک فرد غریبه برای تفسیر حرکات و اشارات یک فرد ناآشنا به همان نحو که هموطنان فرد انجام می‌دهند. (خاشعی و هرندی، ۱۳۹۴).

«توماس» هوش فرهنگی را قابلیت می‌داند که به افراد اجازه می‌دهد در تعداد زیادی از فرهنگ‌های گوناگون درک و عملکرد مناسبی داشته باشند. «انگ» و «ارلی» بیان می‌کنند که هوش فرهنگی یک ساخت فرهنگی آزاد است که در شرایط فرهنگی خاص به کار می‌آید. در تعاریف ارائه شده هوش فرهنگی توانایی یک فرد برای تطبیق با موقعیت‌های فرهنگی مختلف و انطباق موثر با زمینه‌های فرهنگی متفاوت می‌باشد. هوش فرهنگی فهم و درک در تعاملات بین فرهنگی را افزایش می‌دهد. «پیترسون» بیان می‌کند که هوش فرهنگی توانایی برای شرکت در مجموعه‌ای از رفتارها با استفاده از مهارت‌ها است (به عنوان مثال، زبان یا مهارت‌های میان فردی) و خصوصیات (به عنوان مثال، تحمل برای ابهام یا انعطاف پذیری) که مناسب با ارزش‌های فرهنگی و نگرش مردمی که با آنها تعامل داریم، تنظیم شده است. (خاکپور، ۱۳۸۳)

«توماس» هوش فرهنگی را این طور تعریف کرده اند: سیستمی از دانش و مهارت‌های تعاملی، که توسط فراشناخت فرهنگی مرتبط شده و به افراد امکان اتخاذ، انتخاب و شکل دادن به جنبه‌های فرهنگی محیط خود را می‌دهد. ارلی بیان نمودند که فرد دارای هوش هیجانی بالا یا توانایی درک دیگران و عملکرد خوب در یک محیط ممکن است الزاماً در یک فرهنگ متفاوت عملکرد خوبی نداشته باشد. فرد دارای هوش فرهنگی

فرهنگی با مقیاسی همانند مقیاس اندازه گیری هوش افراد اندازه گیری می‌شود. افراد دارای هوش فرهنگی بالاتر نسبت به افراد دارای هوش فرهنگی پایین تر در توانایی برای تعامل در هر محیطی موفق تر هستند. (خاکپور، ۱۳۸۳)

تحقیقات در زمینه هوش فرهنگی بیشتر بر تطبیق مهاجران با مشاغل خارج از کشور، تصمیم گیری و عملکرد شغلی متخصصان خارجی و اثربخشی تیم‌های چند ملیتی متمرکز بوده است.

هوش فرهنگی به معنای کسب مهارت و انعطاف پذیری در فهم فرهنگ‌های دیگر، یادگیری فرهنگی بیشتر از طریق تعاملات مستمر، شکل دهی مجدد و تدریجی تفکر برای اظهار همدردی بیشتر و ارائه رفتاری مناسب تر و پخته تر در تعامل با اهالی سایر فرهنگ هاست. مدیری که از هوش فرهنگی بالایی برخوردار است با کمک تجربه‌های خود رفتاری را از خود بروز می‌دهد که دقیقاً مناسب با شرایط موجود می‌باشد. یکی از صاحب‌نظران این توانایی را «ماتریس ذهنی مدیران» می‌نامد. (ارلی و انگ، ۲۰۰۳).

هوش فرهنگی به معنای کسب مهارت و انعطاف پذیری در فهم فرهنگ‌های دیگر، یادگیری فرهنگی بیشتر از طریق تعاملات مستمر، شکل‌دهی مجدد و تدریجی تفکر برای اظهار همدردی بیشتر و ارائه رفتاری مناسب تر و پخته تر در تعامل با اهالی سایر فرهنگ هاست. مدیری که از هوش فرهنگی بالایی برخوردار است با کمک تجربه‌های خود رفتاری را از خود بروز می‌دهد که دقیقاً مناسب با شرایط موجود می‌باشد. یکی از صاحب‌نظران این توانایی را «ماتریس ذهنی مدیران» می‌نامد.

ارلی و انگ، هوش فرهنگی را به این صورت تعریف کردند: توانایی یک فرد برای تطبیق موثر با زمینه‌های فرهنگی جدید. بنینگ، که در نتیجه نشان دهنده شکلی از هوش است که به رفتارهای انطباقی

به این تعاملات رضایت درونی دارند (رحیم نیا، مرتضوی و دلارام، ۱۳۸۸).

«همپدن ترنر» و «تراپناس» فرد هوشمند از نظر فرهنگی را به عنوان فردی تعریف کردند که سه ویژگی اساسی را داراست: توانایی هم افزایی ارزش‌های مختلف از فرهنگهای متفاوت، توانایی رفتار با ارزش‌های مخالف به عنوان مکمل نه متناقض، توانایی درک حضور ارزش‌های غالب و نهفته درون یک فرهنگ. فرد هوشمند فرهنگی را فردی تعریف شده است که قادر به تشخیص رفتارهایی است که از فرهنگ تاثیر می‌پذیرند. (زمانی و طبرسا، ۱۳۸۸).

انگ و ارلی بیان کردند که هوش فرهنگی شامل چهار فعالیت فکری است که به ترتیب زمانی مرتب میشوند: مشاهده رفتارها در یک فرهنگ متفاوت، ارائه دلایلی برای این رفتارها، در نظر گرفتن پیامدهای عاطفی و پیوستگی‌های ناشی از این رفتارها، و انتقال دانش و آگاهی جدید به دست آمده به رفتارها و موقعیت‌های دیگر. توماسسه مولفه‌ی کلیدی از هوش فرهنگی را بیان می‌کند، آگاهی از فرهنگ و تعاملات بین فرهنگی، تمرکز حواس که مستلزم آگاهی از محیط فرهنگی جدید است و توانایی ارائه رفتارهای مناسب در محیط‌های فرهنگی جدید. هوش فرهنگی علاوه بر توانایی شامل آگاهی از خود، فرهنگ خود، فرهنگ‌های دیگر و مهارت‌هایی چون مهارت‌های ادراکی و ارتباطی می‌شود. (توماس و دیگران، ۱۴۳: ۲۰۰۸).

سازه‌های مرتبط از ارتباطات بین فرهنگی و ادبیات روانشناسی مشاوره عبارتند از: حساسیت بین فرهنگی (دانش و احترام گذاشتن به تفاوت‌های فرهنگی و مهارت‌های لازم برای ارتباط برقرار کردن بین این تفاوت‌ها)، جهت‌گیری تنوع جهانی (پذیرش شباهتها و تفاوت‌های فرهنگی که به صورت شناختی، عاطفی و رفتاری نمودار می‌شود)، قابلیت فرهنگی دانش (مهارت‌ها و آگاهی یا نگرش لازم در یک جامعه‌ی چند

می‌تواند بین رفتارهای یک گروه جدید که به عنوان شاخصی از یک فرهنگ متفاوت به طور کلی هستند با رفتار ویژه و عجیب یک فرد خاص یا یک گروه کوچک تفاوت قائل شود. به عبارت دیگر فرد دارای هوش فرهنگی بالا می‌تواند الگوهای رفتاری راکه عادات یا هنجارهای یک فرهنگ جدید هستند شناسایی کند. پیامد طبیعی رفتار هوشمندانه فرهنگی اثربخش تر است. (زمانی و طبرسا، ۱۳۸۸).

توماس و اینکسن ۸ هوش فرهنگی را به عنوان داشتن مهارت و انعطاف در درک و فهم یک فرهنگ، یادگیری بیشتر درباره فرهنگ که با آن تعامل دارید، و شکل دهی مجدد تفکر به صورت تدریجی برای تطبیق بیشتر با یک فرهنگ و تغییر رفتار برای داشتن مهارت و تناسب بیشتر هنگام تعامل با افرادی از سایر فرهنگ‌ها تعریف کرده اند. (علائی و میرمحمدی، ۱۳۹۲).

طبق تعریف ارلی و انگ هوش فرهنگی به توانایی فرد برای این موارد اشاره دارد:

تطبیق موثر با زمینه‌های فرهنگی جدید  
 ارائه واکنش‌های مناسب به فرهنگ جدید زمانی که بیشتر علائم و رفتارها ناآشنا هستند  
 تطبیق سریع و نظام مند با این فرهنگ جدید  
 تئوری هوش فرهنگی ارلی و انگ مبتنی بر سه سطح است:

- ۱) هوش فرهنگی شناختی (جهت)
- ۲) هوش فرهنگی انگیزشی (انطباق)
- ۳) هوش فرهنگی رفتاری (انتقاد)

به عقیده ارلی و انگ هوش فرهنگی نشان دهنده مفهوم خود است و سازگاری با محیط‌های فرهنگی جدید را هدایت کرده و انگیزه مندمی کند. مبنای انگیزشی هوش فرهنگی اینگونه تعریف می‌شود: سطحی که در آن افراد درباره توانایی خود برای تعاملات بین فرهنگی مطمئن بوده و حوزه‌ای که نسبت



### پاسخ به سوالات تحقیق

مبتنی بر یافته‌های کتابخانه‌ای و میدانی این تحقیق پاسخ به سوالات مطرح شده به صورت زیر ارائه می‌شود.

عوامل ارتقای هوش فرهنگی مدیران شهری در تعاملات فرهنگی با شهروندان شامل چه مواردی است؟

یافته‌های کتابخانه‌ای این تحقیق نشان می‌دهد که فرهنگ صرفاً یک مولفه شناختی نیست بلکه شامل الگوهای رفتاری و مصنوعات فیزیکی نیز می‌شود. فرهنگ مجموعه‌ای از الگوهای رفتاری، شناختی و احساسی است که در میان گروهی از مردم مشترک است. اگر هوش را توانایی ذهنی و قابلیت‌های متنوع همچون استدلال، برنامه ریزی، حل مسئله، تفکر انتزاعی، استفاده از زبان و یادگیری بدانیم غالباً مفهوم هوش از فرهنگی به فرهنگ دیگر متفاوت است. در اینجاست که مقوله بهره هوشی و انواع کارکرد هوش مطرح می‌شود. اندیشمندان مختلفی در حوزه هوش و مزایای هوش فرهنگی تحقیق کرده‌اند. و البته انگ و ارلی هوش فرهنگی را شامل چهار فعالیت فکری به ترتیب مشاهده، دلایل، پیامد و انتقال می‌دانند. هوش فرهنگی در چهار بعد رفتاری، شناختی، فراشناختی و انگیزشی مورد توجه قرار می‌گیرد و هر کدام از این ابعاد دارای شاخص‌های عملکردی هستند که بر تعاملات فرهنگی مدیران و شهروندان اثر می‌گذارند. این عوامل به ترتیب، شامل آشنایی با فرهنگ، دانش نسبت به خرده فرهنگ، درک تفاوت‌های فرهنگی، آشنایی با گویشهای رایج، شناخت ارزش‌ها و باورها، آشنایی با آداب و رسوم، آگاهی از هنرهای رایج و صنایع دستی، درک تفاوت‌های فرهنگی، فرهنگهای غالب و رایج، استفاده از ابزارهای غیر کلامی و امثال آن می‌باشد.

فرهنگی)، شخصیت چند فرهنگی (تطبیق بایک جامعه‌ی چند فرهنگی به جای صرفاً یک فرهنگ خاص) یا ویژگیهای لازم برای اثربخشی بین فرهنگی و شخصیت بین فرهنگی (درک اشتراکات و تفاوت‌های بین فرهنگ‌ها). (رحیم نیا، مرتضوی و دلارام، ۱۳۸۸).

### سوالهای تحقیق

عوامل ارتقای هوش فرهنگی مدیران شهری در تعاملات فرهنگی با شهروندان شامل چه مواردی است؟

هوش فرهنگی چگونه بر تعاملات فرهنگی مدیران شهری با شهروندان اثر می‌گذارد؟

عوامل اثر گذار بر ارتقاء هوش فرهنگی مدیران شهری در ابعاد شناختی، فراشناختی، رفتاری و انگیزشی در تعاملات فرهنگی با شهروندان در منطقه ده شهرداری تهران چیست؟

### روش تحقیق

تحقیق حاضر از نوع کاربردی می‌باشد زیرا هدف از انجام این تحقیق توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص، به قصد کاربرد نتایج یافته‌ها برای توسعه قابلیت اعتماد می‌باشد. همچنین در زمینه نحوه گردآوری داده‌ها نیز مطالعه حاضر مطالعه‌ای توصیفی - تحلیلی است. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل تمامی مدیران فرهنگی اجتماعی و کارشناسان این حوزه در منطقه می‌باشد. روش نمونه گیری در این پایان نامه به صورت تمام شمار و شامل شصت نفر از مدیران و کارشناسان حوزه فرهنگی و اجتماعی می‌باشند. در این تحقیق، برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع آوری شده از پرسشنامه‌ها و برای پاسخگویی به سوالات تحقیق، با توجه به عدم وجود فرضیه از روش آمار توصیفی استفاده شده است.

هوش فرهنگی چگونه بر تعاملات فرهنگی مدیران شهری با شهروندان اثر می‌گذارد؟

بر اساس یافته‌های این تحقیق هوش فرهنگی در ابعاد چهارگانه خود می‌تواند به هنگام برنامه ریزی در مقیاس محلات شهری و شناخت نیازهای فرهنگی شهروندان به منظور تامین بسته‌های مادی و معنوی فرهنگی اثرگذار باشد. مرحله بعد از شناخت به برنامه ریزی برای سطح محلات شهری مربوط است. به همین سبب می‌توان گفت که در این مرحله هوش فرهنگی مدیران را متقاعد می‌کند که برنامه‌های متناسب فرهنگی را برای هر یک از محلات تدوین نماید. مرحله اجرای برنامه‌های فرهنگی و یا مواجهه مدیران با گروه‌های فرهنگی در مقیاس محلات و نیز در فضای عملکردی کارشناسان و مدیران، هوش فرهنگی تعیین کننده خواهد بود. اگر هدف غایی مدیران شهری انسجام اجتماعی در فضای شهری باشد هوش فرهنگی در یک فرایند چند مرحله‌ای اثرات مثبت و سازنده‌ای در تحکیم پیوندهای اجتماعی و کاهش تنش‌ها خواهد داشت.

عوامل اثرگذار بر ارتقاء هوش فرهنگی مدیران شهری در ابعاد شناختی، فراشناختی، رفتاری و انگیزشی در تعاملات فرهنگی با شهروندان در منطقه ده شهرداری تهران چیست؟

منطقه ده شهرداری تهران با حدود ۸۱۷ هکتار مساحت یکی از مناطق کوچک شهرداری تهران است. محلات قدیمی نظیر سلسبیل، بریانک، و قصرالدشت از شاخص‌های اصلی اجتماعی و فرهنگی منطقه می‌باشد. جمعیت این منطقه حدود ۳۰۰ هزار نفر و با تراکم بالا می‌باشد. این منطقه دارای سه ناحیه و ده محله می‌باشد که البته گروه‌های مختلف اجتماعی و فرهنگی در آن ساکن هستند. بنابراین ارتقا هوش فرهنگی می‌تواند به تعاملات فرهنگی مدیران با شهروندان کمک موثری بنماید. نتایج کتابخانه‌ای و

میدانی این تحقیق نشان می‌دهد که عواملی از قبیل اطلاعات فرهنگی، آداب و رسوم، دانش فرهنگی، شناخت گویشها، شناخت صنایع دستی و هنرها، علایق فردی، سبک زندگی، تفاوت‌های فرهنگی، رفتارهای غیر کلامی عوامل اصلی ارتقاء هوش فرهنگی هستند.

### نتیجه‌گیری

فرهنگ مسیری است برای درک جهان و طریقی است برای شکل دهی به رفتارها. از آنجا که فرهنگ و عناصر آن دارای ارزش‌ها و اعتقادات بسیار و جهان پر از مسیرهای بسیار دیدنی است، به همین دلیل شاهد رفتارهای متفاوتی هستیم. (فیاضی و جان نثاری احمدی، ۲۹: ۱۳۸۵).

هوش فرهنگی دامنه جدیدی از هوش است که ارتباط بسیار نزدیکی با محیط‌های کاری متنوع دارد. هوش فرهنگی به افراد اجازه می‌دهد تا تشخیص دهند دیگران چگونه فکر می‌کنند و چگونه به الگوهای رفتاری پاسخ می‌دهند، در نتیجه موانع ارتباطی بین فرهنگی را کاهش داده و به افراد قدرت مدیریت تنوع فرهنگی می‌دهد همچنین هوش فرهنگی اثربخشی سازمان، مدیر، کارکنان و تعاملات بین فردی را در محدوده گسترده‌ای از محیط‌های اجتماعی افزایش می‌دهد. در محیط‌های کاری متنوع قرن حاضر، لازم است تا استرس‌های ناشی از شوک فرهنگی، اختلالات و پیامدهای ناشی از تعارضات فرهنگی به نحو مطلوبی اداره شود؛ زیرا برخی از جنبه‌های فرهنگی، مثل هنر، موسیقی و سبک رفتاری را به راحتی می‌توان مشاهده کرد، اما بیشتر بخشهای چالش برانگیز فرهنگ؛ همانند عقاید، ارزش‌ها، انتظارات، نگرشها و مفروضات، عناصری از فرهنگ هستند که دیده نمی‌شوند، اما بر رفتار افراد اثر می‌گذارند و گاهی از اوقات موجب تعارضات و تناقضات کاری می‌شوند، که برای این منظور به سازگاری و تعدیل مؤثر فرهنگ‌ها نیاز است. از این رو، یکی از عواملی که بسیار مورد توجه قرار

گرفته و به عنوان عامل تعدیل کننده لقب گرفته است، هوش فرهنگی می‌باشد. هوش فرهنگی، دامنه جدیدی از هوش است که ارتباط بسیار زیادی با محیط‌های کاری متنوع دارد. هوش فرهنگی به افراد اجازه می‌دهد تا تشخیص دهند که 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. از این رو، هوش فرهنگی، بطور فزاینده‌ای در دنیای رقابتی امروز اهمیت یافته است. افرادی با هوش فرهنگی پایین، ممکن است قادر به ارتباط با همکارانشان از همان فرهنگ یا فرهنگهای دیگر نباشند و در نتیجه، در کسب و کارشان دچار مشکل شوند. مدیران و سرپرستانی که تأثیر فرهنگهای بین المللی و شرکتی را در تصمیم‌گیریها و تصمیم‌سازیها نادیده می‌گیرند، در تلاش برای بهبود کیفیت با شکست مواجه خواهند شد، مگر این که بهبود و توسعه را با توسعه فرهنگ همگام سازند. یک فرهنگ کیفی روی بهبود تمرکز استراتژیک سازمانی بوسیله تغییر سیستمهای گذشته و قدیمی مدیریتی، سرمایه‌گذاری روی منابعی که روی کیفیت تمرکز دارند و ایجاد همکاری بین بخش‌های مختلف برای بهبود عملکرد، تمرکز دارد.

مدیران شهری به جهت قرار گرفتن در محیطی که با خرده فرهنگ‌های متفاوت سروکار دارد باید مهارت هوش فرهنگی را کسب نمایند. با گسترش شهرها و افزایش تعداد افرادی که از مکان‌هایی با فرهنگ‌های متفاوت به شهرها مهاجرت می‌کنند، ضعف هوش فرهنگی در مدیران شهری در سه بعد برنامه ریزی، نظارت و اجرا برای آنان مشکلاتی را به وجود آورده و موجب عدم تشخیص اولویت‌ها در مواجهه با مسایل متعدد شهری خواهد بود.

این مشکلات ناشی از حضور خرده فرهنگ ۱۱ها در جامعه شهری و بالاخص در نواحی شهری موجب بروز مشکلات می‌شود. در نتیجه برای فائق آمدن به

این مشکلات، مدیران شهری باید توانایی شناخت و تعامل درست با خرده فرهنگ‌های نژادی و خرده فرهنگ‌های قومی را داشته باشند. ضرورت انجام این تحقیق از آنجا روشن می‌شود که نتایج حاصل از آن می‌تواند بسیاری از مشکلات مدیران شهری را در تعامل با شهروندان بکاهد و راهنمای عملی برای چگونگی ارتباطات اثربخش مدیران شهری با ساکنان محلات باشد. منطقه ده شهرداری تهران در مقیاس نواحی خود شاهد استقرار گروه‌های قومی است که تعاملات آنان با مدیران سطح خرد و میانی مستلزم ارتقاء هوش فرهنگی مدیران است که تا کنون پژوهش کاربردی در این زمینه انجام نشده است و این پایان نامه از این حیث اهمیت و ضرورت خود را نمایان می‌سازد. پژوهشگر این پایان نامه با درک موقعیت خطیر مدیران شهری در تعاملات فرهنگی با شهروندان، هوش فرهنگی را عامل مهمی در برقراری ارتباطات و پاسخگویی می‌داند از این جهت این موضوع را مورد توجه قرار داده است.

نتایج حاصل از یافته‌های کتابخانه‌ای و میدانی نشان می‌دهد منطقه ده شهرداری تهران متشکل از سه ناحیه، ده محله با ترکیب جمعیتی متفاوت و الگوهای فرهنگی مختلف مدیران شهری را به تامل بیشتر در برنامه ریزی فرهنگی فرا می‌خواند به گونه‌ای که می‌توان گفت برنامه ریزی فرهنگی از محله‌ای به محله دیگر با تفاوت‌هایی همراه است. مدیران و کارشناسان حوزه فرهنگی و اجتماعی در پاسخ به سوالات ابعاد چهارگانه هوش فرهنگی، به گونه‌ای معنادار واکنش نشان داده اند. در بعد فرانشاختی نیمی از پاسخ دهندگان آشنایی خود را نسبت به فرهنگ مراجعه کنندگان کم توصیف کرده اند و البته اکثر آنان معتقدند به هنگام مواجهه با مراجعه کنندگان چنانکه اطلاعاتشان از فرهنگ آنان کم باشد سعی بر بازبینی و تکمیل اطلاعات می‌کنند. همچنین اکثر آنان گفته اند که به دانش بیشتری نسبت به خرده فرهنگها نیاز دارند

اما پاسخ دهندگان درباره درستی یا نادرستی دانش خود درباره فرهنگ دیگران معتقد به بهبود وضعیت آگاهی خود هستند. در نتیجه می‌توان گفت رابطه معناداری بین سوالات بعد فراشناختی وجود دارد.

در بعد شناختی اکثریت پاسخ دهندگان آشنایی نسبی خود را به گویشهای رایج در نقاط مختلف کشور اعلام کرده‌اند و این مسئله حاکی از توفیق نسبی مدیران در برقراری ارتباط با مراجعه کنندگان است. همچنین بیشترین تعداد پاسخ گویان ارزش‌ها و باورهای مذهبی رایج در منطقه را می‌شناسند و همینطور با آداب و رسوم مردم آشنایی کافی دارند. در عین حال اکثر آنان با هنرهای رایج در سایر شهرهای کشور آشنا هستند. در نتیجه رابطه معناداری بین سوالات بعد شناختی وجود دارد.

در بعد انگیزشی، میزان علاقه‌مندی مدیران به فرهنگهای متفاوت در حد پایینی می‌باشد و این مسئله البته جزئی از رقابتهای فرهنگی بین اقوام ایرانی در کلیت زیستگاه ایرانیان است.

نکته قابل توجه اینکه اکثر پاسخ دهندگان معتقدند بر استرس خود ناشی از عدم آشنایی با خرده فرهنگها غلبه کرده و همینطور اکثریت آنان به جالب بودن تفاوتهای فرهنگی در ایران اذعان می‌دارند. پاسخ دهندگان همچنین معتقدند می‌توانند نیازهای خود را در شهری که فرهنگ متفاوت با آنان را دارند تامین کنند و نکته قابل توجه اینکه اکثر آنان به دشوار بودن این فعالیت آگاهی دارند.

باتوجه به نتایج بررسی این بعد می‌توان دریافت که رابطه معناداری بین سوالات بعد انگیزشی وجود دارد.

در بعد رفتاری اکثر پاسخ دهندگان معتقدند قادر به ارتباط بهتر با لحن و لهجه به ارتباط مواجهه با فرهنگهای متفاوت هستند. همچنین، بخشی از پاسخ دهندگان قادرند به هنگام صحبت کردن از تکنیک مکث و سکوت استفاده کرده و اکثریت نسبی آنان قادرند سرعت صحبت کردن خود را تغییر دهند و

البته اکثر پاسخ دهندگان اذعان می‌دارند قادرند رفتارهای غیر کلامی خود را برای ارتباطات بهتر تغییر دهند. در نتیجه رابطه معناداری بین سوالات بعد رفتاری وجود دارد.

در نتیجه‌گیری نهایی می‌توان گفت که مدیران فرهنگی منطقه ده شهرداری تهران در تعاملات فرهنگی با شهروندان در بعد شناختی وضعیت مناسبی داشته اما در بعد رفتاری نیاز به افزایش و تصحیح رفتار دارند.

### منابع و مأخذ

توماس، دیوید سی؛ اینکسون، کر. (۱۳۸۷). هوش فرهنگی، مهارت‌های انسانی برای کسب و کار. جهانی ترجمه میرسپاسی، ناصر؛ ودادی، احمد و دشتی، اعظم. تهران: میثاق همکاران.

خاشعی، وعطالله هرندی، (۱۳۹۴). بررسی نقش هوش فرهنگی در ارتقای هوشمندی رقابتی، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی.

خاکپور، عباس، (۱۳۸۳)، بررسی رابطه ویژگی‌های شخصیتی و عملکرد شغلی وظیفه‌ای و زمینه‌ای مدیران مدارس شهر همدان.

رحیم نیا، فریبرز، مرتضوی، سعید و دلارام، طویبی. (۱۳۸۸). بررسی میزان تأثیر هوش فرهنگی بر عملکرد. نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا، سال هشتم، شماره ۲۲، صفحه ۶۷-۷۸.

زمانی، ابوالفضل و غلامعلی طبرسا، (۱۳۸۸). هوش فرهنگی؛ شایستگی جدید مدیران. مجله تدبیر، شماره ۲۱۳-۲۱۴، صفحات ۹۰-۱۰۵.

عباسعلی زاده، منصوره و محمدجواد نائیچی، (۱۳۸۱)، هوش فرهنگی سازگاری با ناهمگون‌ها، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۸۱، صفحه ۲۰-۲۳.

علائی، سوسن و مهسا میرمحمدی، (۱۳۹۲). بررسی نقش و اهمیت هوش فرهنگی در مدیریت فرهنگی، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، سال هشتم، شماره ۷۷.

یادداشت‌ها  
 فیاضی، مرجان، جانثارا احمدی، هدی، (۱۳۸۵). هوش فرهنگی، نیاز مدیران در قرن تنوع، صفحه ۴۱-۴۳، شماره ۱۷۶.

فیاضی، مرجان، جان نثاری احمدی، هدی. (۱۳۸۵). هوش فرهنگی؛ نیاز مدیران در قرن تنوع، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۷۲. لندران اصفهانی، سعید، رحیمی نژاد، پیمان (۱۳۸۷). هوش فرهنگی زیربنای سازگاری اجتماعی.

مشبکی، اصغر؛ تیزرو، علی (۱۳۸۸). تأثیر هوش هیجانی و هوش فرهنگی با موقعیت رهبران در کلاس جهانی پژوهش‌های مدیریت، صفحه ۵۳-۷۳. مشبکی، اصغر، و راموز، نجمه، (۱۳۸۵). هوش فرهنگی، اکسیر موفقیت مدیران در کلاس جهانی. مجله علمی پژوهشی اقتصاد و مدیریت، شماره ۳ صفحات ۷۸-۹۳.

نائیجی، محمد؛ عباسعلیزاده، منصوره (۱۳۹۰). "هوش فرهنگی و رابطه آن با ویژگیهای کارآفرینانه مدیران سازمانهای غیرانتفاعی در ایران"، توسعه کارآفرینی، سال سوم، شماره دوازدهم ۴۴-۲۷.

Ang, Soon - Ink pen, Andrew C., (2008), "Cultural Intelligence and Offshore Outsourcing Success: A Framework of Firm-Level Intercultural Capability", Decision. Atlanta: Vol. 39, No. 3, 337.

Ang, S. - Van Dyne, L. - Koh, C. , (2006), Personality Correlates of the Four Factor Model of Cultural Intelligence. Group and Organization Management, Vol. 31, No. 1, 100-123.

Alon, Ilan, James M. Higgins. 2005. Global leadership success through emotional and cultural intelligences. Business Horizons. 48: 501-512.

Early, P. C. , Ang, S. and Tan, J. S. (2006). Developing cultural intelligence at work. Stanford, CA: Stanford University Press.

Early, P. Christopher. 2002. Redefining Interactions Across Cultures and Organizations: Moving Forward with Cultural Intelligence. Research in Organizational Behavior. 24: 271-299.

- <sup>1</sup> Edward Taylor  
<sup>2</sup> Cultural Intelligence  
<sup>3</sup> Early & Ang  
<sup>4</sup> EQ  
<sup>5</sup> Social intelligence  
<sup>6</sup> Mosakowski  
<sup>7</sup> Cultural Intelligence  
<sup>8</sup> Inkson  
<sup>9</sup> Hampden-Turner  
<sup>10</sup> Tropenaars  
<sup>11</sup> Sub-cultural