

## رابطه هوش فرهنگی با تعارضات سازمانی (مطالعه موردی شبکه بهداشت و درمان شهرستان دره شهر)

مصیب کاظم‌زاده

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

مهرنوش جعفری

استادیار، گروه مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

mehr\_j@yahoo.com

سیدمجتبی حسینی

استادیار گروه مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

### چکیده

**مقدمه و هدف پژوهش:** هدف از این پژوهش بررسی رابطه هوش فرهنگی و تعارضات سازمانی در میان کارکنان شبکه بهداشت و درمان دره شهر است.

**روش پژوهش:** پژوهش حاضر از نوع توصیفی - همبستگی است که به شیوه میدانی انجام شد. برای جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش از پرسشنامه تعارضات سازمانی دوبرین و پرسشنامه هوش فرهنگی آنک استفاده شد. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل تمامی کارمندان شبکه بهداشت و درمان دره شهر در سال ۱۳۹۵ بود که براساس آمار اخذ شده ۳۵۰ نفر بود. براساس جدول مورگان ۱۸۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها در سطح توصیفی از میانگین، جداول فراوانی و نمودار و در سطح استنباطی از آزمون‌های ضریب همبستگی اسپیرمن و رگرسیون استفاده شده است.

**یافته‌ها:** نتایج نشان داد بین هوش فرهنگی با تعارضات سازمانی با ضریب همبستگی  $-0.772$  در سطح  $\alpha = 0.01$ ، بین عامل فراشناختی با تعارضات سازمانی با ضریب همبستگی  $-0.729$ ، بین عامل شناختی با تعارضات سازمانی با ضریب همبستگی  $-0.712$ ، بین عامل انگیزشی با تعارضات سازمانی با ضریب همبستگی  $-0.717$  و بین عامل رفتاری با تعارضات سازمانی با ضریب همبستگی  $-0.744$  رابطه منفی معنی‌داری وجود دارد.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به نتایج بدست آمده می‌توان نتیجه گرفت با توجه به رابطه منفی و معنادار بین هوش فرهنگی و تعارضات سازمانی لازم است که بستر فرهنگی لازم جهت کاهش تعارضات سازمانی کارکنان فراهم شود.

**واژگان کلیدی:** تعارضات سازمانی، شبکه بهداشت و درمان، هوش فرهنگی.

### مقدمه

است چرا که تعارض، اجتناب‌ناپذیر است و کسی نمی‌تواند ادعا کند که با آن روبرو نشده و یا نخواهد شد. جهانی شدن شیوه‌های فرهنگی ملل مختلف و

امروزه یکی از مسایل اساسی در مدیریت سازمان‌ها، رویارویی با تفاوت‌ها و تعارضات سازمانی

خلاقیت می‌شود. ما را از حالت بی‌تحرك و وابسته به شرایط و محیط دور می‌سازد و با بروز آن، یا چیزی به دست نمی‌آوریم یا چاره‌ای می‌یابیم.

تعارض شرط لازم برای تفکر دقیق و استادی در کار است. به جای این که تعارض و بحث را به عنوان مانعی بر سر راه انجام کار تلقی کنیم، آن را اقدامی ضروری و مقدماتی برای انجام هر کار عاقلانه می‌بینیم. باید به این نکته خاطر نشان کرد که در دنیای متفاوت امروزی نیازمند درک و برقراری ارتباط بیش از پیش با فرهنگ‌ها و خرده فرهنگ‌های مختلف از طریق احساسات، عواطف و علایم و نشانه‌های شفاهی و غیرشفاهی فرهنگ‌های مختلف و گاهی متمایز هستیم. برقراری ارتباط مناسب بین افراد در محیط‌های متفاوت کاری، اجتماعی و حتی زندگی شخصی اهمیت بیشتری یافته و نیازمند درک، آموزش و افزایش برخورد‌های مناسب است تا انواع روابط بین فردی، گروهی و بین فرهنگی را تسهیل کند و امکان زندگی بهتر افراد با فرهنگ و خرده فرهنگ‌های متفاوت را در کنار یکدیگر فراهم آورد. پیچیدگی روابط کاری در محیط‌های چند فرهنگی امروز، افرادی را با ویژگی‌های مختلف شخصیتی، نیازها، باورها، ارزش‌ها، انتظارات و ادراکات متفاوت در خود جای داده است. آثار و نتایج متفاوتی که از تعارض‌ها در محیط‌های مختلف ایجاد می‌شود دو جنبه مثبت و منفی از تعارض را معرفی می‌کند و این هنر افراد است که بتوانند تعارض‌های محیط‌های کار را به شکلی مؤثر مدیریت کنند تا آثار مخرب آن به حداقل برسد و آثار مثبت آن راه‌گشایی مشکلات سازمان گردد تا در محیط‌های چند فرهنگی با افراد که از فرهنگ‌های مختلف فعالیت می‌کنند ارتباط کارآمد و سازنده برقرار شود و از وجود این فرهنگ‌ها و تعارض‌های مختلف به نفع سازمان استفاده مناسبی به عمل آورند. بنابراین وجود اختلاف فرهنگی می‌تواند در بین افراد باعث بروز تعارض گردد. برای

تأثیرات آن منجر به افزایش شیوه‌های زندگی در سطوح فردی، سازمانی و اجتماعی شده است. امروزه جهان به عنوان یک دهکده کوچک مطرح شده و همواره تعاملات روزانه در جامعه رو به افزایش است. تأثیر فرهنگ بر مدیریت تعارض به وضوح نشان می‌دهد که فردگرایی یا جمع‌گرایی یک فرد در حل تعارض به سبک آن فرد بستگی دارد. میزان فردگرایی یا جمع‌گرایی هر فرد از فرهنگی به فرهنگ دیگر متفاوت است که این امر بر استراتژی‌های تعارض تأثیر گذاشته و آنها را دستخوش تغییرات می‌کند (کونتس و کوشال، ۲۰۰۶).

تعارض، فرآیند ادراک و یا احساس هرگونه ناسازگاری در درون و یا بین افراد، گروه‌ها و یا سازمان‌هاست که منتهی به رفتار پنهان و یا آشکار ولی متعارض در دو طرف گردد (میرکمالی، ۱۳۸۱). تعارض عبارت است از رفتار عمدی و آگاهانه‌ای که به منظور جلوگیری و ممانعت از تحقق اهداف سایر افراد صورت می‌گیرد (مولینز، ۲۰۰۱). تعارض یک پدیده عمیق و محسوس نیست بلکه این حالت بیشتر در ذهن افرادی که خود یک طرف قضیه هستند وجود دارد و تنها مظاهر آن نظیر توطئه‌چینی بر علیه یکدیگر، مجادله یا منازعه، جنبه‌های عینی و ملموس قضیه می‌باشند (گرین‌هاف<sup>۳</sup>).

هیچ سازمان کارآمدی ایستا نیست. تغییر در همه‌ی سازمان‌ها روی می‌دهد و تعارض در همه‌ی رده‌های سازمانی پدید می‌آید. افراد باید مهارت حل و فصل تغییر و تعارض را کسب کنند نقش‌های پراهمیت آنها را در سازمان بپذیرند و بیاموزند که چگونه اثرات مخرب آنها را به حداقل برسانند و اثرات مثبت آنها را در ترغیب آفرینندگی و رشد، افزایش دهند. به بیان دیگر افراد باید بتوانند تغییر و تعارض را به سود سازمان هدایت کنند نه علیه آن. تعارض ما را در مسیر مشاهده و حافظه قرار می‌دهد. تعارض باعث بروز

مدیریت مناسب تعارضات را لازم است افراد نسبت به هوش فرهنگی شناخت و آگاهی کافی داشته باشند و در موقعیت‌های مختلف به صورتی مناسب عمل نمایند تا محیط‌های مختلف کاری را با کمترین تعارض منفی مواجه سازند و آثار مثبت تعارضات را در محیط‌های چند فرهنگی به ارمغان آورند.

### بیان مسئله

با توجه به این که هوش فرهنگی به عنوان یکی از متغیرهای تاثیرگذار بر مدیریت نظام سلامت محسوب می‌گردد، بنابراین انتظار می‌رود نظام مدیریت سلامت با توجه بیشتر به هوش فرهنگی گام‌های استواری برای استقرار و اثربخشی حاکمیت بالینی و کاهش تعارضات سازمانی بردارد؛ و هم‌چنین پژوهش‌های انجام شده در نظام بهداشتی این نکته را خاطر نشان می‌سازد که هوش فرهنگی نقش اساسی در ایجاد تفاوت‌ها در نظام مراقبت سلامت دارد. (زامبران و مولنار و مونز و دند و لوپز، ۲۰۰۴). هم‌چنین از آنجایی که برای پرستاران و کادر درمان، دارا بودن مهارت‌های ارتباطی قوی و شناخت بیماران، دارای اولویت خاصی است و نقش کلیدی در موفقیت آنها دارد؛ بنابراین توجه به شایستگی‌های فرهنگی در حرفه پرستاری و بیمارستانی بسیار ضروری و حیاتی به نظر می‌رسد. (تام و تیرادو، ۲۰۰۶).

اغلب افراد در جریان کار، با موقعیت‌های تعارض‌آمیز برخورد داشته‌اند و این مسئله را در سازمان به گونه‌ای تجربه کرده‌اند، هر فردی در مواجهه با تعارض به شیوه‌ای خاص عمل می‌کند. امروزه مدیریت و کنترل تعارضات در محیط‌های مختلف کاری اهمیت خاصی پیدا کرده است و کاهش استفاده مناسب از این تعارضات یکی از مهم‌ترین اقدامات افراد در سطح داخلی و بین‌المللی است. اهمیت تعارض و ضرورت مدیریت اثربخش آن باعث شده

است که مطالعه تعارض در سازمان مورد علاقه محققان و صاحب‌نظران مدیریتی و سازمانی قرار گیرد. در این بین، توجه به میزان و نحوه ادراک و تعارض در سازمان می‌تواند به افراد کمک کند تا شرایطی فراهم آورند که تعارض و تضاد کمتری را تجربه نمایند. (فیاضی، ۱۳۸۸).

در فرهنگ‌های مختلف و حتی در خرده فرهنگ‌های درون یک فرهنگ ملی طیف وسیعی از احساسات و عواطف وجود دارد به نحوی که تفاوت در زبان، قومیت، سیاست‌ها و بسیاری خصوصیات دیگری می‌تواند به عنوان منابع بالقوه تعارض ظهور کند و در صورت نبودن درک صحیح، توسعه روابط کاری مناسب را با مشکل مواجهه سازد (تریاندیس، ۲۰۰۶). معضلی که در آینده ممکن است زمینه‌ساز مشکلات بسیار شدید باشد. از سوی دیگر، با رشد تعامل توأم با تفاوت‌های فرهنگی، احتمال بروز تعارض بیشتر خواهد شد و کسانی که نمی‌دانند چگونه یک ارتباط موثر برقرار کنند، چگونه تعارضات را شناخته و مدیریت کنند، منافی را از دست خواهند داد (جانسون و برت، ۲۰۰۶) و برعکس، کسانی که از هوش فرهنگی و راهبردهای حل تعارض به خوبی استفاده می‌کنند فرصت خلق مسیر پیدا خواهند کرد (رامیرز، ۲۰۱). چرا که افراد دارای هوش بالا، تصمیم‌گیرندگانی مذاکره کننده، شبکه‌ساز و حتی رهبران بهتری برای دنیای جهانی شده نوین هستند و از این رو است که سازمان‌های امروزی خواهان جذب کارکنانی با هوش فرهنگی بالا هستند (لیورمور، ۲۰۱۱). هوش فرهنگی نوعی بدیع از هوش است که ارتباط بسیار زیادی با محیط‌های کاری متنوع فرهنگی دارد (پیترسون، ۲۰۰۴). هوش فرهنگی را استعداد به کارگیری مهارت‌ها و توانایی‌ها در محیط‌های مختلف تعریف می‌کند. آمارها نشان می‌دهد که بسیاری از ورشکستگی‌های تجاری هنگامی رخ می‌دهد که افراد

آن که بر توانایی‌های فرهنگی مرتبط تمرکز می‌کند. این خاص‌تر از گستره‌ای از تفاوت‌های فردی مانند توانایی‌های شناختی و شخصیتی معمول است. با این حال، هوش فرهنگی مخصوص یک فرهنگ خاص نیست. در مجموع، هوش فرهنگی قابلیت‌های قابل انعطاف فردی است که با گذشت زمان تکامل می‌یابد و برای انواع تفاوت‌های فرهنگی مشخص شده است (توماس و اینکسون<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۵). هوش فرهنگی یعنی توانایی فعالیت اثربخش در میان فرهنگ‌های ملی، قومی و سازمانی. هوش فرهنگی یک برنامه چهاربعدی و مبتنی بر سال‌ها تحقیق پیرامون هوش و تعاملات میان فرهنگی است. این چهاربعد، عبارتند از انگیزه هوش فرهنگی، دانش هوش فرهنگی، استراتژی هوش فرهنگی و عمل هوش فرهنگی که معمولاً در تحقیقات به عنوان هوش فرهنگی انگیزشی، هوش فرهنگی شناختی، هوش فرهنگی فراشناختی و هوش فرهنگی رفتاری ذکر می‌شود. از نظر محققینی چون لین ون‌داین و سون آنگ<sup>۱۴</sup> هر یک از ابعاد دارای چند بعد فرعی هم می‌باشد (لیورمور<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۰). امروزه اکثر سازمان‌ها و افراد، هوش فرهنگی را یک مزیت رقابتی و قابلیت استراتژیک می‌دانند. در محیط و بازار جهانی، هوش فرهنگی اهرم مورد نیاز رهبران و مدیران تلقی می‌شود. سازمان‌ها و مدیرانی که ارزش استراتژیک هوش فرهنگی را درک کنند، می‌توانند از تفاوت‌ها و تنوع فرهنگی در جهت ایجاد مزیت رقابتی و برتری در بازار جهانی استفاده کنند. هوش فرهنگی به منزله چسبی است که می‌تواند در محیط متنوع، انسجام و هماهنگی ایجاد کند. افراد دارای هوش فرهنگی بالا، قادرند اثر قابل توجهی بر استراتژی‌های بازاریابی و توسعه محصول برای گروه‌های مشتریان در کشورهای مختلف داشته باشند. این افراد جز دارایی‌های ارزشمند سازمان هستند و به خصوص در زمان بحران ارزش خود را بیشتر نمایان می‌سازند (تان، جوسنگ<sup>۱۶</sup>، ۲۰۰۴).

از فرهنگ‌های مختلف درک درستی ندارند (توماس و اینکسون<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۴).

مفهوم هوش فرهنگی برای نخستین بار توسط (ارلی و آنگ<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۳) از محققان مدرسه کسب و کار لندن مطرح شد. این 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 آشنائی یافت که بتوان از آنها در برقراری ارتباط سود جست. در این موارد، فرد باید با توجه به اطلاعات موجود یک چارچوب شناختی مشترک تدوین کند، حتی اگر این چارچوب درک کافی از رفتارها و هنجارهای محلی نداشته باشد، تدوین چنین چارچوبی تنها از عهده کسانی برمی‌آید که از هوش فرهنگی بالایی برخوردار باشند. در تعریفی دیگر 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 می‌دانند. 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 (نائیچی و عباس‌علیزاده، ۱۳۸۶). هوش فرهنگی توانایی شما برای فعالیت اثربخش در فرهنگ‌های ملی، قومی، و سازمانی است. به جای این که انتظار داشته باشید تا تمامی قواعد متفاوت فرهنگی پیش روی خود را کنترل کنید، هوش فرهنگی به شما کمک می‌کند تا یک گنجینه و نگرش جامع را در خود ایجاد کنید که منجر به رهبری اثربخش‌تر خواهد شد. هوش فرهنگی هم یک توانمندی است و هم یک مدل جامع برای اندیشیدن پیرامون رهبری میان فرهنگی. هوش فرهنگی تفاوت‌های فردی خاص است به دلیل

وجود تعارض نیست که باعث اختلال و از هم‌پاشیدگی روابط درون سازمان می‌شود، بلکه مدیریت غیراثربخش تعارض‌هاست که سبب نتایج نامطلوب می‌شود. تعارض در حد معقول یک جنبه طبیعی و مطلوب در هر رابطه‌ای است و اگر مدیریت تعارض به شکل معقول و سازنده صورت گیرد بسیار ارزشمند خواهد بود (گترلز<sup>۲۳</sup>، ۱۹۹۹). بر این اساس هدف از تحقیق حاضر بررسی رابطه بین هوش فرهنگی با تعارضات سازمانی کارکنان شبکه بهداشت و درمان دره شهر می‌باشد.

#### اهمیت و ضرورت پژوهش

یکی از مهم‌ترین حوزه‌های کاری در هر جامعه‌ای، بخش بهداشت و درمان می‌باشد که از طریق خدمات مطلوب می‌تواند به هدف نهائی خود که تأمین سلامت انسان‌هاست، دست یابد. از آنجا که پرستاران در خط مقدم ارائه خدمات بهداشتی به مددجویان قرار دارند و عملکرد آنها تا حد زیادی تعیین کننده کیفیت مراقبت‌های بهداشتی است، می‌بایست به طور مداوم مهارت‌های خویش را به روز کرده و افزایش دهند (امسی پارتلند<sup>۲۴</sup>، ۲۰۰۶). امروزه مدیریت و کنترل تعارض‌ها در محیط‌های مختلف کاری اهمیت خاصی پیدا کرده است و کاهش استفاده مناسب از این تعارض‌ها یکی از مهم‌ترین اقدامات مدیران و کارکنان در سطح داخلی و بین‌المللی است. اهمیت تعارض و ضرورت مدیریت اثربخش آن باعث شده است که مطالعه تعارض در سازمان مورد علاقه محققان و صاحب‌نظران مدیریتی و سازمانی قرار گیرد. در این بین، توجه به میزان و نحوه ادراک و تعارض در سازمان می‌تواند به مدیران و کارکنان کمک کند تا شرایطی فراهم آورند که افراد تعارض و تضاد کمتری را تجربه نمایند (فیاضی، ۱۳۸۸).

تعارض به عدم توافق بر سر مسائل مختلف در موقعیت‌های اجتماعی و یا سازمانی و یا به دلیل مخالفت‌های احساسی که باعث بروز اصطکاک بین افراد و یا گروه‌ها می‌گردد و آنها را به معارضه با یکدیگر وادار می‌کند، به وجود می‌آید (چرمرهم<sup>۱۷</sup> و همکاران، ۱۹۹۷). تعارض فرایندی عادی در سازمان است و هنگامی آغاز می‌شود که فردی تصور کند که فرد دیگری با رفتارهای خاص، بر چیزی که قصد و هدف او می‌باشد، تاثیر منفی می‌گذارد (چارلی اولکت<sup>۱۸</sup>). چنین استدلال می‌کند که حالات، ارزش‌ها و سبک و روش برخورد فرد نقش مهمی در ایجاد تعارض و هدایت آن در مسیر مثبت و سودمند و یا بالعکس در جهت منفی و مخرب ایفا می‌کند (هلریزل<sup>۱۹</sup> و همکاران، ۱۹۹۲). تعارض وقتی به وجود می‌آید که دو نیروی متعارض در رابطه با موضوعی دارای منافع مشترک و یا متقابل باشند (هوگد<sup>۲۰</sup>، ۱۹۹۹). تعارض عدم توافق بین دو یا چند گروه یا سازمان است، نشأت گرفته از این حقیقت که آنها باید در منافع نادر شریک شوند، فعالیت نمایند و یا از این حقیقت که آنها ارزش‌ها، اهداف، و وضعیت‌ها یا ادراکی متفاوت دارند (برومند، ۱۳۸۹). تعارض عبارت است از منازعه آشکار میان حداقل دو نفر به گونه‌ای که یکی احساس می‌کند کمبود امکانات، ناسازگاری اهداف و دخالت افراد دیگر مانع رسیدن فرد به اهدافش می‌شود (ساسن<sup>۲۱</sup>، ۲۰۰۶). امروزه تعارض سازمانی و مدیریت تعارض از جمله مباحثی است که توجه مدیران و دست‌اندرکاران سازمان‌ها را به خود جلب کرده است. در بسیاری از سازمان‌ها از جمله بیمارستان‌ها تعارض به صورت یک مسئله جدی وجود دارد (ایرج سلطانی، ۱۳۷۷). تحقیقات نشان داده است که ۲۰ درصد وقت مدیران سطوح بالا و میانی سازمان‌ها در رسیدگی به نوعی تعارض صرف می‌شود (توماس و اشمیت<sup>۲۲</sup>، ۱۹۹۳). باید به خاطر داشت، این

**هوش فرهنگی فراشناختی:** هوش فرهنگی فراشناختی در این تحقیق نمره‌ای است که هر فرد از پزیش‌های ۱ تا ۴ پرسشنامه هوش فرهنگی آنگ و همکاران کسب می‌نماید.

**هوش فرهنگی شناختی:** درک فرد از شباهت‌ها و تفاوت‌های فرهنگی است و دانش عمومی و نقشه‌های ذهنی و شناختی فرد از فرهنگ‌های دیگر را نشان می‌دهد. باید توجه داشت که هر کس در بدو ورود به فرهنگ خارجی نیاز دارد در مورد راه‌های نفوذ به لایه‌های درونی آن فرهنگ اطلاعات لازم را کسب کند.

**هوش فرهنگی شناختی:** هوش فرهنگی شناختی در این تحقیق نمره‌ای است که هر فرد از پزیش‌های ۵ تا ۱۱ پرسشنامه هوش فرهنگی آنگ و همکاران کسب می‌نماید.

**هوش فرهنگی انگیزشی:** بعدی از هوش فرهنگی که، افراد تنها زمانی از عهده‌ی تعامل‌های اثربخش فرهنگی برمی‌آیند که انگیزش و اعتماد به نفس زیادی داشته و به توانائی خود ایمان داشته باشند.

**هوش فرهنگی انگیزشی:** هوش فرهنگی انگیزشی در این تحقیق نمره‌ای است که هر فرد از پزیش‌های ۱۲ تا ۱۵ پرسشنامه هوش فرهنگی آنگ و همکاران کسب می‌نماید.

**هوش فرهنگی رفتاری:** قابلیت فرد برای سازگاری با آن دسته از رفتارهای کلامی و غیرکلامی که برای برخورد با فرهنگ‌های مختلف مناسب می‌باشد (محمدجواد نائیجی و منصوره عباسعلی‌زاده، ۱۳۹۰).

**هوش فرهنگی رفتاری:** هوش فرهنگی انگیزشی در این تحقیق نمره‌ای است که هر فرد از پزیش‌های ۱۶ تا ۲۰ پرسشنامه هوش فرهنگی آنگ و همکاران کسب می‌نماید.

در فرهنگ‌های مختلف و حتی در خرده فرهنگ‌های درون یک فرهنگ ملی طیف وسیعی از احساسات و عواطف وجود دارد به نحوی که تفاوت در زبان، قومیت، سیاست‌ها و بسیاری خصوصیات دیگری می‌تواند به عنوان منابع بالقوه تعارض ظهور کند و در صورت نبودن درک صحیح توسعه روابط کاری مناسب را با مشکل مواجهه سازد (تربیا ندیس<sup>۲۵</sup>، ۲۰۰۶)، هوش فرهنگی مهم‌ترین ابزاری است که می‌تواند برای مواجهه با موقعیت‌های چند فرهنگی به کار گرفته شود و مدیران و کارکنانی که نسبت به فرهنگ‌های مختلف اشراف بهتری دارند، اختلافات رفتاری و فرهنگی را به خوبی شناسایی و مدیریت می‌کنند و تعارض‌های موجود در محیط را به نفع سازمان هدایت می‌کنند. بنابراین به دلیل اهمیت موضوع هوش فرهنگی و تعارضات سازمانی پژوهش‌گر بر آن شد که رابطه بین هوش فرهنگی و تاثیر آن بر تعارضات سازمانی را در شبکه بهداشت و درمان شهرستان دره شهر بسنجد.

#### مرور ادبیات و پیشینه

**هوش فرهنگی:** قابلیت یادگیری الگوهای جدید در تعامل‌های فرهنگی و ارائه پاسخ‌های رفتاری درست به این الگوهاست.

**هوش فرهنگی:** هوش فرهنگی در این تحقیق نمره‌ای است که هر فرد از پرسشنامه هوش فرهنگی آنگ<sup>۲۶</sup> و همکاران کسب می‌نماید.

**هوش فرهنگی فراشناختی:** بدین معناست که فرد چگونه تجربه‌های میان فرهنگی را درک می‌کند. این راهبرد شامل تدوین راهبرد پیش از برخورد میان فرهنگی، بررسی مفروض‌های در حین برخورد و تعدیل نقشه‌های ذهنی در صورت متفاوت بودن تجارب واقعی از انتظارات پیشین است (محمدجواد نائیجی و منصوره عباسعلی‌زاده، ۱۳۹۰).

**تعارضات سازمانی:** هر رفتاری که از جانب یکی از اعضای سازمان به منظور مخالفت با سایر اعضا سرزند.

**تعارضات سازمانی:** تعارض سازمانی در این تحقیق نمره‌ای است که هر فرد از پرسشنامه تضاد شغلی دوبرین کسب می‌نماید.

### تاریخچه هوش فرهنگی

کسانی که هوش فرهنگی را مطرح کردند آن را یک نوع هوش قلمداد می‌کنند که برخی دیگر آن را مجموعه‌ای از رگه‌های شخصیتی می‌انگارند، به نظر می‌رسد برای فهم و درک صحیح موضوع باید از یک نقطه اشتراکی شروع کرد و بعد به تفکیک مسائل و نتیجه‌گیری از آنها پرداخت. اولین آزمون‌های روانی با هدف سنجش تفاوت‌های فردی ایجاد می‌شوند و عمده‌ترین مباحث آن هم سنجش هوش و شخصیت بوده است. با این وجود، هوش فرهنگی چه یک هوش باشد و چه مجموعه‌ای از رگه‌های شخصیتی، مطالعه آن در حوزه‌های روان‌شناسی و تفاوت‌های فردی قرار می‌گیرد روان‌شناسی تفاوت‌های فردی شاخه‌ای از روان‌شناسی عملی است که به مطالعه و اندازه‌گیری تفاوت افراد از لحاظ استعداد و توانایی‌ها و شخصیت می‌پردازد (رابینسون<sup>۲۷</sup>، ۱۹۹).

دانشمندان مختلف برای تعریف هوش، تلاش‌های بسیاری کرده‌اند. از زمانی که پدیده‌ای به نام هوش توسط آلفرد بنیه<sup>۲۸</sup> (۱۹۰۵) در فرانسه به صورت عدد و رقم نمود کمی یافت و اصطلاح بهره هوشی توسط ترمن<sup>۲۹</sup> (۱۹۱۶) معرفی شد نزدیک به یک قرن می‌گذرد. از آن زمان تاکنون بسیاری از روان‌شناسان تعاریف و طبقه‌بندی‌های مختلفی از هوش به دست داده و بر آن اساس به تهیه ابزارهایی پرداخته‌اند، که مدعی سنجش این کیفیت ذهنی هستند. به طور کلی هوش عبارت است از ظرفیت فرد برای تفکر، استدلال

و حل مسئله به طور مولد و سازنده سالیان سال هوش عاطفی به عنوان معیار سنجش هوش کلی فرد مطرح بود تا این که گاردنر<sup>۳۰</sup> در سال ۱۹۸۳، در کتاب نظریه هوش چندگانه هشت نوع هوش را توصیف کرد که در داخل مفهوم کلی هوش قرار می‌گیرند. انواع هوش از نظر گاردنر عبارتند از: هوش منطقی - ریاضی، هوش زبانی، هوش قضایی، هوش بدنی - حرکتی، هوش موسیقی (هنری)، هوش درون‌فردی، هوش میان‌فردی، هوش طبیعت‌گرا (قلی‌پور، ۱۳۸۶).

در سال‌های اخیر در راستای توجه به هوش چندگانه، هوش عاطفی در مدیریت مورد تأکید قرار گرفته است (قلی‌پور، ۱۳۸۶)، (دانیل گلن<sup>۳۱</sup>، ۱۹۹۸) مفهوم هوش هیجانی را به عنوان توانایی کنترل احساسات خود و دیگران، تمایز بین آنها و استفاده از این اطلاعات برای هدایت تفکرات و اعمال اشخاص ارائه نمود. گلن در مورد تأثیر ضریب هوش معتقد است که بهره هوشی تعیین‌کننده پیشرفت‌های علمی و موفقیت‌های حرفه‌ای است ولی سهم آن در موفقیت تنها حدود ۲۰ درصد است. تلاش برای شناسایی سایر عوامل مؤثر بر موفقیت حرفه‌ای موجب ورود واژه‌های هوش عاطفی (هیجانی) به ادبیات مدیریت شد. هر چند هنوز کسی به طور دقیق نمی‌تواند بگوید سهم هوش عاطفی در پیشرفت افراد چقدر است. اهمیت هوش عاطفی همزمان با بالا رفتن مدیران در سلسله مراتب سازمانی افزایش می‌یابد. چرا که اهمیت ارتباطات سازمانی زیاد می‌شود.

هوش عاطفی<sup>۳۲</sup> بر خلاف هوش ریاضی - منطقی، 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 بدین گونه نیست که چند تمرین خاص را انجام داد و نتیجه یادگیری را بلافاصله مشاهده کرد، بلکه نتیجه این نوع یادگیری در تعامل با

برابر اهالی فرهنگ‌های بیگانه است که مانند هوش اجتماعی و هیجانی از سطوح مختلف برخوردار است. هوش فرهنگی این امکان را به افراد می‌دهد تا از طریق دانش و دقت عمل، تفاوت‌های فرهنگی را دریابند و در برخورد با دیگر فرهنگ‌ها رفتار درستی در پیش گیرند. مدیری که از هوش فرهنگی بالایی برخوردار است با کمک تجربه‌های خویش، رفتاری را بروز می‌دهد که دقیقاً مناسب با شرایط موجود باشد. یکی از صاحب‌نظران این حوزه این توانایی را ماتریس ذهنی مدیران نامیده است. به عبارتی هوش فرهنگی به افراد کمک می‌کند تا در زمینه‌هایی چون: برقراری ارتباطات، اجرای مذاکرات، مدیریت مسیر مشاغل بین‌المللی و نحوه‌ی رهبری و انگیزش اهالی دیگر فرهنگ‌ها اثربخش‌تر عمل کنند. تا به امروز نیاز چندانی به مهارت‌های میان فرهنگی و یا هوش فرهنگی احساس نمی‌شده است. اما اکنون هوش فرهنگی نه تنها مدیران در درک بهتر مردم جهان، بلکه مربی همه افراد در زندگی و کسب و کار در دنیایی است که دیگر مرزهای مشخص و تعیین شده‌ای ندارد.

سواد فرهنگی (توانایی ارزش‌گذاری و استفاده از تمایزات فرهنگی) کلید سواد جهانی است. قابلیت هوش فرهنگی راهی نظام‌یافته و مجموعه‌ای از فنون است که به مدیران کمک می‌کند تا در مواجهه با هر فرهنگی به طور مؤثر فعالیت کنند. این مهارت به مدیران کمک می‌کند تا حساسیت‌های فرهنگی خود را افزایش دهند. حساسیت فرهنگی به 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 عبارت بهتر مدیر جهانی بایستی تفاوت‌ها را درک کند و آمادگی پذیرش تفاوت‌ها را داشته باشد (ارلی و موساکوفسکی، ۲۰۰۴).

افراد و در فعالیت‌های گروهی نمایان خواهد شد. هوش فرهنگی در راستای هوش عاطفی و اجتماعی است. هوش عاطفی فرض می‌کند که افراد با فرهنگ خود آشنا هستند، بنابراین برای تعامل یا دیگران از روش‌های فرهنگی خود استفاده می‌کنند؛ هوش فرهنگی جایی خودش را نشان می‌دهد که هوش عاطفی ناتوان است یعنی در جایی که با افرادی در محیط‌های ناآشنا سر و کار داریم (ارلی و موساکوفسکی، ۲۰۰۴).

مفهوم هوش فرهنگی برای نخستین بار توسط (ارلی و وانگ، ۲۰۰۳) از محققین دانشکده کسب و کار لندن مطرح شد. ارلی و وانگ اولین تئوری هوش فرهنگی را با انتشار کتاب «هوش فرهنگی، تعاملات فردی بین فرهنگی» در سال ۲۰۰۳ توسعه دادند. این دو، هوش فرهنگی را این گونه تعریف کردند:

توانایی یک فرد در راستای سازگاری موفقیت‌آمیز با محیط‌های جدید که معمولاً با بافت فرهنگی خود فرد متفاوت است.

(انگ و داین، ۲۰۰۸) در مقاله خود یا عنوان «مفهوم هوش فرهنگی» تأکید می‌کنند که این مفهوم منعکس‌کننده توانمندی فردی برای عمل و مدیریت اثربخش در مجموعه‌های به لحاظ فرهنگی متنوع تعریف می‌شود. تعریف این دو از هوش فرهنگی در پاسخ به این پرسش بوده است که در نظامی که فضای سازمانی و کاری آن به شدت تحت تأثیر جهانی شدن قرار گرفته است این ضرورت وجود دارد تا درک کنیم چرا برخی از افراد در موقعیت‌های به لحاظ فرهنگی متنوع به گونه اثربخش‌تری عمل می‌کنند و در پاسخ به چندین پرسشی است که آنها بحث هوش فرهنگی را مطرح می‌کنند.

### هوش فرهنگی:

«هوش فرهنگی» توانایی بروز عکس‌العمل مؤثر در



۲- هوش فرهنگی نژادی و جغرافیایی، جهت آگاهی از فرهنگ کشور.

هوش فرهنگی قابلیت فردی برای درک، تفسیر و اقدام اثربخش در موقعیت‌هایی است که از تنوع فرهنگی برخوردارند

هوش فرهنگی مشتمل بر سه جزء است: ۱- بعد شناختی، ۲- بعد فیزیکی و ۳- بعد احساسی - انگیزشی (ارلی و موساکوفسکی، ۲۰۰۴).

(گل‌افشانی، دانشور و همکارانش، ۱۳۹۴) در پژوهشی که با عنوان "رابطه هوش فرهنگی و هوش هیجانی با تعارض سازمانی بین‌فردی کارکنان کارکنان گمرک استان همدان" که جامعه آماری آن افراد با مدرک تحصیلی فوق دیپلم به بالا که تعداد ۶۰ نفر می‌باشند. داده‌ها پس از جمع‌آوری از طریق سه پرسشنامه هوش فرهنگی (با مقیاس هوش فرهنگی (CQS) تنظیم شده توسط ون‌داین)، هوش هیجانی (با استفاده از پرسشنامه هوش هیجانی پالمر و استوف) و تعارض بین‌فردی (با مقیاس ICOS که توسط جن (۱۹۹۵) با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی (ضریب همبستگی پیرسون) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته‌ها نشان می‌دهد که بین هوش فرهنگی و هوش هیجانی با تعارض سازمانی بین‌فردی رابطه معناداری وجود دارد. بنابراین تقویت هوش فرهنگی و استفاده از افراد با هوش هیجانی بالایی می‌تواند منجر به کاهش تعارض بین‌فردی شود. هم‌چنین بین هوش فرهنگی و هیجانی و بعد رابطه‌ای تعارض نسبت به دیگر ابعاد همبستگی قوی‌تری وجود دارد.

(احمدی، سیدعلی‌اکبر و همکاران، ۱۳۹۳) در پژوهشی که با عنوان "نقش هوش فرهنگی مدیران در توان حل تعارض کارکنان" را بررسی کردند. نتایج نشان داد که هوش فرهنگی مدیران و ابعاد سه‌گانه‌ی آن بر توان حل تعارض کارکنان از لحاظ آماری تاثیر

پس هوش فرهنگی دامنه جدیدی از هوش است که ارتباط بسیار زیادی با محیط‌های کاری متنوع دارد. برخی از جنبه‌های آشکار فرهنگ عبارتند از هنر، موسیقی، سبک رفتاری که شبیه بخش‌های چالش برانگیز فرهنگی، پنهان است کسی که دارای هوش فرهنگی بالایی است می‌تواند از شباهت‌ها به نحو صحیح استفاده نمود، و تفاوت‌ها را در راستای موفقیت‌ها بکار گیرد. این افراد قادرند به آسانی اختلاف‌ها را رفع نموده و نوعی سینرژی (هم‌افزایی) فرهنگی را به وجود آورند. این سینرژی نوعی هم‌افزایی برای حل مسایل، کسب دیدگاه‌های نوین و افزایش علاقه‌مندی‌ها و متنوعات مختلف در درون فضای کاری می‌باشد.

هسته اصلی تشکیل دهنده هوش فرهنگی توانمندی افراد یا گروه‌های اجتماعی در تعامل اجتماعی سازنده با افراد یا گروه‌های اجتماعی با فرهنگ متفاوت است. به عنوان مثال، اگر دو شهر را در نظر بگیریم که هر دوی آنها در خصیصه متشکل بودن از ملیت‌های چندگانه اشتراک دارند اما در یکی بیشتر همکاری‌های اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی میان افراد با ملیت‌های مختلف مشاهده می‌شود در حالی که در دیگری بیشتر شاهد تعارض‌های اجتماعی، فرهنگی و یا اقتصادی هستیم می‌توان چنین وضعیتی را به هوش فرهنگی متفاوت ملیت‌های تشکیل دهنده در هر یک از دو شهر منتسب کرد (ارلی و موساکوفسکی، ۲۰۰۴).

ارلی وانگ فردی را دارای هوش فرهنگی بالا می‌دانند که بتوانند به شیوه مؤثری در یک زمینه فرهنگی نوین و متفاوت یا زمینه فرهنگی رشد یافته در آن خود را سازگار کند. بدون آنکه هویت فرهنگ خود را کنار بگذارد.

(ارلی و موساکوفسکی، ۲۰۰۴) دو نوع عمده هوش فرهنگی را ارائه کردند:

۱- هوش فرهنگی سازمانی برای سازمان‌ها.

(فرحبد و همکاران، ۱۳۹۰) در پژوهشی که با عنوان «تعیین تأثیرگذاری مدیریت تعارض و گشودگی روابط بر اعتماد کارکنان پرستاری بیمارستان دولتی رشت» انجام دادند که نتایج نشان داد بین تعارض فرآیندی و رابطه‌ای با اعتماد، رابطه معکوس معناداری وجود دارد و گشودگی ارتباط و مدیریت تعارض بر رابطه‌ی تعارض و اعتماد تأثیر مثبت می‌گذارد، ولی شدت تعارض باعث کاهش اعتماد می‌شود. لذا به مدیران توصیه می‌شود با به کارگیری راهبردهای مناسب مدیریت تعارض به افزایش اعتماد کارکنان و موقعیت سازمان نایل آیند.

(فیاضی، ۱۳۸۸) در پژوهشی که با عنوان "ادراک کارکنان و سبک مدیریت تعارض آنان در دانشگاه فردوسی مشهد" انجام داد که نتایج آن نشان داد: اگر چه اختلاف معناداری از لحاظ ادراک تعارض و سبک‌های اداری تعارض بین مدیران و کارکنان وجود ندارد اما کارکنان به نسبت مدیران، تمایل بیشتری به سبک اجتناب و مصالحه دارند.

(رفیعی، ۱۳۸۶) در پژوهشی که با عنوان "بررسی رابطه هوش هیجانی با استراتژی‌های مدیریت تعارض در شهر تبریز" به نتایج زیر رسید: رابطه معنی‌داری بین هوش هیجانی و استراتژی راه‌حل‌گرایی وجود دارد، و بین هوش هیجانی با استراتژی کنترل و عدم‌مقابله رابطه معناداری وجود ندارد. همچنین در بین مدیران زن رابطه معنادار و مثبتی بین هوش هیجانی و استراتژی راه‌حل‌گرایی وجود دارد ولی بین مدیران مردان این بیان صادق نیست. نتایج تحقیق هم‌چنان نشان می‌دهد که در بین مدیران با مدرک فوق‌لیسانس رابطه مثبت و معنی‌داری. بین هوش هیجانی و استراتژی راه‌حل‌گرایی و رابطه منفی معنی‌داری بین هوش هیجانی و استراتژی‌های کنترل و عدم‌مقابله وجود دارد.

مثبت و معنادار دارد. در ضمن سطح توان حل تعارض کارکنان بالاتر از حد متوسط برآورد شد. نتایج هم‌چنان حاکی بود که براساس عوامل با استفاده از عوامل جمعیت شناختی از قبیل جنسیت، فرهنگ و تحصیلات نمی‌توان درخصوص هوش فرهنگی مدیران و توانایی حل تعارض کارکنان اظهارنظر نمود. نتیجه‌گیری: براساس یافته‌ها می‌توان گفت که هوش فرهنگی یک عامل کلیدی، اثرگذار و تعیین‌کننده‌ی توانایی حل تعارض می‌باشد.

(سپهوند، رضا؛ بهاروند، فتانه؛ بیرانوند، ۱۳۹۲) در پژوهشی که با عنوان "رابطه بین هوش فرهنگی و استراتژی‌های مدیریت تعارض کارکنان دانشگاه لرستان" را بررسی کردند. نتایج نشان داد که هوش فرهنگی افراد مورد مطالعه در سطح پایینی می‌باشد و هوش فرهنگی با جنسیت، سن، سنوات خدمت، پست سازمانی و سطح تحصیلات افراد ارتباط معنادار ندارد. ولی بین هوش فرهنگی کارکنان و استراتژی‌های مدیریت تعارض آنها رابطه معنادار مثبت وجود دارد و جز بعد انگیزشی تمام ابعاد هوش فرهنگی با دو استراتژی عدم‌مقابله و راه‌حل‌گرایی ارتباط معنادار مستقیم دارد. ابعاد رفتاری و شناختی هوش فرهنگی با استراتژی کنترل ارتباط معنادار مستقیم دارند در حالی که ابعاد انگیزشی و فراشناختی با این استراتژی رابطه معنادار ندارند.

(نصیری، ۱۳۹۱) در پژوهشی که با عنوان "بررسی رابطه بین هوش هیجانی و استراتژی‌های مدیریت تعارض مدیران زن مدارس متوسطه نظری شهر تهران" انجام داد که جامعه آماری آن ۲۸۲ نفر از مدیران زن و روش نمونه‌گیری خوشه‌ای بوده است وی در تحقیق خود به این نتیجه رسید که بین هوش هیجانی و راهبردهای همکاری و مصالحه رابطه معنی‌داری وجود دارد و بین هوش هیجانی و راهبرد سازش، اجتناب و رقابتی رابطه معنی‌داری وجود ندارد.

با تحصیلات بیشتر به نقش این سویه‌های پنج‌گانه در کاهش تعارض بین کارکنان، بیشتر از افراد کم‌سابقه و با تحصیلات کمتر تأکید داشتند.

(شیری، ۱۳۸۰) در پژوهشی که با عنوان "بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و تعیین استراتژی رویارویی با تعارض در بین کارکنان و مدیران سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی" بر یک نمونه ۱۲۰ نفری، به این نتیجه رسیده است که، رابطه مستقیمی بین هوش هیجانی و استراتژی‌های راه‌حل‌گرایی و استراتژی کنترل وجود دارد. هم‌چنین مشخص شد که بین گریز از عدم اطمینان با استراتژی عدم مقابله رابطه منفی وجود دارد. ارتباط مثبت بین فاصله قدرت و استراتژی راه‌حل‌گرایی نیز تأیید شد.

(یوفای لونگ<sup>۳۶</sup>، ۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان "مدیریت تعارض و هوش هیجانی" نشان داد که عوامل تعیین‌کننده ی رابطه بین هوش هیجانی و استراتژی مدیریت تعارض به صورت زیر مشخص شده اند: ۱- ارتباط و روابط بین فردی ۲- نگرانی برای خود ۳- نگرانی برای دیگران و ۴- دگرگونی و تفسیر و تعبیر مجدد از موقعیت تعارض این مطالعه بیانگر این است که مادامی که حداقل دو مورد از این عوامل به طور همزمان موجود باشند، خیلی زود بعد از شکل‌گیری تعارض می‌توان از آن جلوگیری کرد یا آن را بر طرف ساخت. ۱- هوش هیجانی بالای کارکنان ۲- نگرانی و توجه کارکنان نسبت به دیگران و ۳- نگرانی مشتری برای دیگران.

(لی‌هاینگ<sup>۳۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان "تعارض تیم مدیریت عالی و ساختن استراتژی کارآفرینی در چین" به بررسی تعارض اختیارات و ارتباط تعارض احساسی با استراتژی کارآفرینی می‌پردازد. نتایج تحقیق حاکی از آن است که تعارض اختیارات میان اعضاء با استراتژی ساختار کارآفرینی دارای تفاوت معنی‌داری نیست. علاوه بر این، رابطه

(شاه‌طالبی، ۱۳۸۶) در پژوهشی که با عنوان "رابطه هوش هیجانی و سبک‌های مدیریت تعارض مدیران دبیرستان‌های دخترانه شهر اصفهان" در یک نمونه ۳۴۰ نفری از مدیران و دبیران به این نتیجه رسید که رابطه معنی‌داری بین هوش هیجانی و سبک‌های پنج‌گانه مدیریت تعارض وجود دارد، و رابطه خودآگاهی مدیران، سبک رقابت و ایثار، از لحاظ آماری در سطح کمتر از ۰/۰۵ معنی‌دار نمی‌باشد. ولی رابطه بین خودتنظیمی مدیران با سبک‌های مصالحه همکاری و اجتناب، در سطح کمتر از ۰/۰۱ معنی‌دار می‌باشد. بین انگیزش و سبک‌های ایثار، مصالحه و همکاری از لحاظ آماری در سطح  $P=0.01$  رابطه معنی‌داری وجود دارد، ولی رابطه بین انگیزش و سبک‌های قابت و اجتناب سطح کمتر از ۰/۰۵ معنی‌دار نمی‌باشد. رابطه همدلی و سبک مصالحه، همکاری و اجتناب، از لحاظ آماری در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار می‌باشد بین مهارت‌های اجتماعی و سبک رقابت و مصالحه از لحاظ آماری در سطح ۰/۰۵، رابطه معناداری وجود دارد.

(حدادیان، ۱۳۸۲) در پژوهشی که با عنوان "عوامل مؤثر در کنترل تعارض کارکنان مدارس راهنمایی شهر اصفهان" بر نمونه ۲۷۱ نفر از کارکنان، نشان داد که بر اساس نظرات کارکنان، شناخت افراد از وظایف خود و دیگران، افزایش ارتباطات بین افراد، تأکید بر مقررات و دستورات، بحث و مذاکره آزاد بین خود و دیگران و مشارکت افراد در حل مشکلات مدرسه، به ترتیب بیشترین تأثیر را در کاهش تعارض بین کارکنان داشته است. بررسی بین نظرات کارکنان براساس متغیر جنسیت نشان داد که مدیریت و معاونان زن این شیوه‌ها را بیشتر از مدیران و معاونان مرد در کاهش تعارض مؤثر دانسته‌اند، اما در مورد دبیران، مردها بیشتر از زن‌ها به تأثیر شیوه‌های موفق در کاهش تعارض اعتقاد داشتن بررسی نظرات کارکنان با مدرک تحصیلی و سوابق خدمت مختلف نشان داد که افراد با سابقه و

همکاری و سازگاری ۲۲۷ دانشجوی مدیریت اجرایی در چین را تأیید کردند.

(افزالو و پاتریشیا<sup>۴۱</sup>، ۲۰۰۳) در پژوهشی که با عنوان "تأثیرات هوش هیجانی در رابطه با کیفیت و حل مشکل" به بررسی ۱۰۰۰ تن از مدیران اتاق بازرگانی ایالت جنوبی آمریکا پرداختند. نتایج تجزیه و تحلیل رگرسیون نشان می‌دهد که خودآگاهی و خودنظم‌دهی همبستگی مثبت با حل مشکل دارند و خودنظم‌دهی همبستگی معنی‌داری با اطمینان از کیفیت داشت. این مطالعه اشاره می‌کند که سرپرست‌ها (مدیران اجرایی) از نظر هوش هیجانی در سطح پایینی بودند که با آموزش مناسب ممکن بود اطمینان از کیفیت و حل مسایل در آنها بهبود پیدا کند.

(افزولر و لکمنت<sup>۴۲</sup>، ۲۰۰۲) در پژوهشی که با عنوان "ارتباط میان مؤلفه‌های هوش هیجانی و راهبردهای مدیریت تعارض در ۷ کشور آمریکا، یونان، چین، بنگلادش، هونگ‌کنگ، پرتغال، آفریقای جنوبی" انجام دادند به این نتیجه رسیدند که ۵ مؤلفه هوش هیجانی با راهبردهای حل مسأله دارای رابطه معنی‌داری وجود دارد و با راهبردهای مذاکره دارای رابطه معنی‌داری وجود ندارد.

(کالینز<sup>۴۳</sup>، ۱۹۹۷) در پژوهشی که با عنوان "رابطه بین اخلاق‌مداری و استراتژی‌های مدیریت تعارض" با مطالعه بر روی ۲۳۰۱ نفر از کارمندان بخش دولتی در محیط کار و خانه به این نتیجه رسید که افراد با گرایش‌های عدالت‌خواهانه تمایل دارند تا از استراتژی رقابت برای اداره تعارض در محیط خانه و کار استفاده کنند. هم‌چنین افراد با خصوصیات محتاط، تمایل دارند تا از سبک مصالحه برای اداره تعارضات در منزل و محیط کار استفاده نمایند.

(داوزو هلند<sup>۴۴</sup>، ۱۹۹۴) در پژوهشی که با عنوان "شیوه‌های مدیران برای مقابله با تعارض" که بر روی ۱۵۸ مدیر بخش دولتی و ۹۲۷ نفر از زیر دستانشان

مثبت بین تعارض اختیارات و استراتژی ساختاری کارآفرینی توسط تعدیل شدن رقابت و مهارت تیم بوجود آمده است.

(چان‌کاوای<sup>۳۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان "اثرات اعتماد بر روی روابط بین سبک‌های مدیریتی تعارض مدیران نتایج طرز رفتار کارکنان" را بررسی می‌کنند، و هم‌چنین انحرافات بالقوه را در نواحی cms و اعتماد به غرب در فرهنگ چین را شناسایی نماید. همان‌طور که پیش‌بینی شد، ادغام cms مدیران، در ارتباط با اعتماد و رضایت شغلی زیردستان و بازده کار یافت می‌شود. این نتایج هم‌چنین با تأکید بر انحرافات بروی اثرات cms غیرگروهی و بر زیردستان تحت فرهنگ چین، از انتظارات حمایت می‌نماید.

(جانسون و برت<sup>۳۹</sup>، ۲۰۱۱) در پژوهشی که با عنوان «هوش فرهنگی در تیم‌های جهانی: یک مدل ترکیبی در تشریح مساعی» انجام دادند؛ با اقتباس از استعاره‌ی ترکیب که از عرصه آشپزی عاریه گرفته شده است، چارچوبی برای تشریح مساعی در تیم‌های جهانی تدوین کردند. مدل ترکیبی، مدلی منعطف است که قواعد فرهنگی متفاوت ضمن حفظ چاشنی اصلی خود و احترام به تفاوت‌های فرهنگی اعضای تیم، با هم ترکیب می‌شود و در هر زمان، تعدادی از قواعد یک فرهنگ خاص با قواعد از فرهنگ دیگر ترکیب می‌شوند. در منظر ترکیبی «هم‌زیستی» یعنی احترام و تحمل تفاوت‌های فرهنگی حاکم است که باعث حضور هم‌زمان اصول و قواعد فرهنگی متفاوت می‌شود.

(یوو<sup>۴۰</sup> و همکاران، ۲۰۰۶) در پژوهشی که با عنوان "تأثیر هوش فرهنگی بر انتخاب استراتژی‌های مدیریت تعارض" انجام دادند که نتایج نشان داد: رابطه مثبت معناداری بین هوش فرهنگی مدیران و سبک‌های

و معنادار دارد. نتیجه‌گیری: براساس یافته‌ها می‌توان گفت که هوش فرهنگی یک عامل کلیدی، اثرگذار و تعیین‌کننده‌ی توانایی حل تعارض می‌باشد.

(سپهوند، رضا؛ بهاروند، فتانه؛ بیرانوند، ۱۳۹۲) در پژوهشی که با عنوان "رابطه بین هوش فرهنگی و استراتژی‌های مدیریت تعارض کارکنان دانشگاه لرستان" را بررسی کردند. نتایج نشان داد که هوش فرهنگی افراد مورد مطالعه در سطح پایینی می‌باشد و هوش فرهنگی با جنسیت، سن، سنوات خدمت، پست سازمانی و سطح تحصیلات افراد ارتباط معنادار ندارد. ولی بین هوش فرهنگی کارکنان و استراتژی‌های مدیریت تعارض آنها رابطه معنادار مثبت وجود دارد. از آنجا که تعارضات سازمانی منفی کم یکی از ویژگی‌های سازمان‌های سالم است، بنابراین به‌طور غیرمستقیم می‌توان گفت نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش (گل‌افشانی، دانشور و همکارانش، ۱۳۹۴)، (احمدی، سیدعلی‌اکبر و همکاران، ۱۳۹۳) و (سپهوند، رضا؛ بهاروند، فتانه؛ بیرانوند، ۱۳۹۲) هم‌راستا است. لذا هم‌راستا بودن این نتیجه مهر تأییدی بر تأثیر هوش فرهنگی بر تعارضات سازمانی است. به‌عبارت دیگر سازمان‌های باهوش فرهنگی بالا با درک و پیش‌بینی تغییرات محیط کسب و کار، بهره‌جویی از فرصت‌های حاصل از تغییرات و ساختاربندی مجدد خود، ضمن ایجاد زمینه موفقیت بلند مدت و پایدار در سازمان، موجب افزایش جو مطلوب و سالم و کاهش تعارضات در سازمان می‌شوند.

یافته‌های پژوهش حاضر بیان می‌کند که بین مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده هوش فرهنگی شامل: هوش فرهنگی فراشناختی، هوش فرهنگی شناختی، هوش فرهنگی انگیزشی و هوش فرهنگی رفتاری با تعارضات سازمانی در شبکه بهداشت و درمان مورد مطالعه رابطه منفی و معنادار وجود دارد. یعنی هر چه ابعاد هوش فرهنگی بالاتر باشد، بر میزان کاهش

انجام داد به این نتیجه رسیدند که: پیرامون توافق بین زبردستان و مدیران در مورد سبک مدیریت تعارض شواهدی وجود دارد، اما شایان توجه نیست. هم‌چنین آنها بر اساس تحلیل عاملی داده‌ها به این نتیجه رسیدند که هر دو گروه، معتقدند: شیوه‌های مصالحه کنترل و حل مسأله، برای حل تعارض در بین مدیران بیشترین استفاده را دارد.

هدف اصلی: بررسی رابطه بین هوش فرهنگی و تعارضات سازمانی در کارکنان شبکه بهداشت و درمان دره شهر.

**سوال اصلی:** آیا بین هوش فرهنگی با تعارضات سازمانی در کارکنان شبکه بهداشت و درمان دره شهر رابطه معنادار وجود دارد؟

#### نتیجه‌گیری

تحلیل نتایج پژوهش‌های انجام شده با نتایج پژوهش حاضر حاکی از آن است که بین هوش فرهنگی و تعارضات سازمانی در شبکه بهداشت و درمان مورد مطالعه رابطه منفی و معنادار وجود دارد. بنابراین هرگونه افزایش یا کاهش در هوش فرهنگی منجر به کاهش یا افزایش در تعارضات سازمانی می‌شود. نتایج (گل‌افشانی، دانشور و همکارانش، ۱۳۹۴) در پژوهشی که با عنوان "رابطه هوش فرهنگی و هوش هیجانی با تعارضات سازمانی بین‌فردی کارکنان کارکنان گمرک استان همدان" را بررسی کردند. یافته‌ها نشان می‌دهد که بین هوش فرهنگی و هوش هیجانی با تعارضات سازمانی بین‌فردی رابطه معناداری وجود دارد (احمدی، سیدعلی‌اکبر و همکاران، ۱۳۹۳). در پژوهشی که با عنوان "نقش هوش فرهنگی مدیران در توان حل تعارض کارکنان" را بررسی کردند. نتایج نشان داد که هوش فرهنگی مدیران و ابعاد سه‌گانه‌ی آن بر توان حل تعارض کارکنان از لحاظ آماری تأثیر مثبت

فرضیه اخص چهارم پژوهش این بود که بین بعد عامل رفتاری هوش فرهنگی با تعارضات سازمانی در کارکنان شبکه بهداشت و درمان شهرستان دره شهر رابطه منفی و معنادار وجود دارد. نتایج آزمون این فرضیه رابطه معکوس و معنی‌داری بین این دو متغیر را نشان داد. با توجه به نتایج پژوهش حاضر مبنی بر وجود یک رابطه منفی و معنادار بین هوش فرهنگی و تعارضات سازمانی در شبکه بهداشت و درمان شهرستان دره شهر، می‌توان گفت که به‌طور کلی بین افزایش هوش فرهنگی و تعارضات سازمانی همواره رابطه منفی و معنادار وجود دارد؛ بنابراین هر چه میزان هوش فرهنگی در شبکه بهداشت و درمان مورد مطالعه افزایش یابد، تعارضات سازمانی کاهش پیدا می‌کند. به عبارت دیگر کارکنان با ابعاد هوش فرهنگی بالاتر (فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری) می‌توانند در کاهش تعارضات سازمانی موفق‌تر باشند. از سوی دیگر سازمان‌هایی که به منظور کسب مزیت رقابتی و جهت ادامه بقا و فعالیت در عرصه جامعه، دارای کارکنانی با هوش فرهنگی بالا هستند، به شکل‌گیری سازمان‌های با تعارضات کمتر منجر می‌شوند. بنابراین ضروری به نظر می‌رسد سلسله اقداماتی به منظور بهبود ابعاد مختلف هوش فرهنگی در شبکه بهداشت و درمان مورد مطالعه صورت گیرد تا بتوان تعارضات سازمانی را کاهش داد، چرا که ارتقای هوش فرهنگی در شبکه‌های بهداشت و درمان تأثیر به‌سزایی در کاهش تعارضات سازمانی خواهد داشت. جهت بهبود وضعیت هوش فرهنگی کارکنان، شبکه‌های بهداشت و درمان باید به ایجاد استراتژی‌های جدید و بهبود زیرساخت‌هایشان از جمله استقرار ساختار سازمانی منعطف، توسعه حرفه‌ای کارکنان، آمادگی برای مواجهه با تغییرات محیطی، یکپارچه‌سازی اطلاعات و فرایندها، حساسیت نسبت به مشتری و بازار و استفاده

تعارضات سازمانی شبکه بهداشت و درمان مورد مطالعه افزوده می‌شود و بالعکس. نتایج پژوهش حاضر با پژوهش‌های نصیری (۱۳۹۱)، فرحبد و همکاران (۱۳۹۰)، فیاضی (۱۳۸۸)، رفیعی (۱۳۸۶)، هم‌راستا است. هم‌راستا بودن نتیجه پژوهش حاضر با نتایج پژوهش‌های اشاره شده تأیید‌کننده رابطه ابعاد هوش فرهنگی با تعارضات سازمانی است. بنابراین هر چه ابعاد هوش فرهنگی در برابر نیازهای روزافزون بیماران و عوامل تغییر و تحول سازمانی بیشتر شود و کادر درمان بتوانند در موارد بحرانی ضمن انطباق با تغییرات محیطی، با هوش فرهنگی بالا و با نیروهای تهدیدکننده خارجی به‌طور موفقیت‌آمیزی برخورد کنند، علاوه بر این که موجب کسب مزیت رقابتی می‌شوند، موجبات کاهش تعارضات سازمانی را نیز فراهم می‌آورند.

فرضیه اخص اول پژوهش این بود که بین بعد فراشناختی هوش فرهنگی با تعارضات سازمانی در کارکنان شبکه بهداشت و درمان شهرستان دره شهر رابطه منفی و معنادار وجود دارد. نتایج آزمون این فرضیه رابطه معکوس و معنی‌داری بین این دو متغیر نشان داد.

فرضیه اخص دوم پژوهش این بود که بین بعد عامل شناختی فرهنگی با تعارضات سازمانی در کارکنان شبکه بهداشت و درمان شهرستان دره شهر رابطه منفی و معنادار وجود دارد. نتایج آزمون این فرضیه رابطه معکوس و معنی‌داری بین این دو متغیر را نشان داد.

فرضیه اخص سوم پژوهش این بود که بین بعد عامل انگیزشی هوش فرهنگی با تعارضات سازمانی در کارکنان شبکه بهداشت و درمان شهرستان دره شهر رابطه منفی و معنادار وجود دارد. نتایج آزمون این فرضیه رابطه معکوس و معنی‌داری بین این دو متغیر را نشان داد.

- مدیران به سمت تیم سازی و کارهای مشارکتی با اهرم نمودن قابلیت فناوری اطلاعات.
- اختصاص بودجه و زمان بیشتر به مدیریت منابع انسانی، جهت آماده سازی کارکنان برای سازگاری با تغییرات و تحولات غیرقابل پیش بینی و کسب مزایای رقابتی.
- برگزاری مانورهای دوره ای جهت آماده سازی کارکنان برای پاسخ گویی به تغییرات در حجم خدمات و ارائه خدمات مؤثر و سریع به بیماران.
- مدیران شبکه های بهداشت و درمان باید مواد، تجهیزات و لوازم آموزشی مکمل را در اختیار کارمندان قرار دهند و با قدردانی از پیشرفت کاری کارمندان، موجبات افزایش انگیزه و ارائه بهتر خدمات را فراهم آورند.
- به شبکه های بهداشت و درمان پیشنهاد می شود با به کارگیری ممیزی تعارضات سازمانی، فرصت های کاهش تعارضات سازمانی را در محیط کاری شناسایی کنند.

#### منابع

- احمدی، سیدعلی اکبر، صفرزاده، حسین، حضوری، محمدجواد، دهنوی، فریبا (۱۳۹۲). نقش هوش فرهنگی مدیران در توان حل تعارض کارکنان، دو فصلنامه علمی - پژوهشی شناخت اجتماعی، سال دوم، شماره سوم.
- فیاضی، مرجان، جان نثار، احمدی، هدی (۱۳۸۵). هوش فرهنگی نیاز مدیران در قرن تنوع، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۷۲.
- توماس، دیوید سی اینکسون، کر (۱۳۸۷). هوش فرهنگی مهارت های انسانی برای کسب و کار جهانی، ناصر میرسپاسی، انتشارات میناق همکاران، تهران.
- راموز، نجمه (۱۳۸۵). هوش فرهنگی اکسیر موفقیت مدیران در کلاس جهانی، مجله علمی پژوهشی اقتصاد و مدیریت، شماره ۳.

مؤثر از فناوری پردازند تا بتوانند هوش فرهنگی را افزایش دهند. از آنجایی که شبکه های بهداشت و درمان، سازمان هایی هستند که با حیات انسان ها سر و کار دارند، عدم توجه به بهره برداری صحیح از نیروی انسانی شاغل، باعث محدودیت در ارائه یا کیفیت خدمات بهداشتی درمانی به بیماران خواهد شد، لذا به منظور بالا بردن هوش فرهنگی، مدیران شبکه های بهداشتی و درمانی باید پذیرای پیشنهادها و انتقادهای کارمندان و ارباب رجوع باشند، اطلاعات، مواد، تجهیزات و لوازم آموزشی مکمل را در اختیار کارکنان قرار دهند و کارکنان باید اعتقاد داشته باشند که توانایی پیشرفت کاری را دارند و در کل، سازمان از لحاظ یادگیری، محیطی منضبط و جدی باشد.

#### پیشنهادات

- با توجه به این که نتایج پژوهش نشان می دهد بین هوش فرهنگی با تعارضات سازمانی رابطه منفی و معنادار وجود دارد؛ بنابراین برای افزایش هوش فرهنگی و کاهش تعارضات سازمانی لازم است به ابعاد هوش فرهنگی و مؤلفه های آن توجه نمود. لذا برای افزایش تأثیرپذیری این متغیرها در کاهش تعارضات سازمانی، پیش نهادهای زیر ارائه می گردد.
- توجه مسئولین مراکز بهداشتی و درمانی به آموزش مستمر مهارت های گوناگون، آموزش کارکنان در مواجهه با شرایط و موقعیت های متغیر برای کمک بهبود وضع آتی.
- توجه مسئولین به طراحی درست فرایندهای بیمارستانی، ارزیابی دوره ای فرایندها، سهولت در فرایند انجام کار و همچنین یکپارچگی بین افراد، فناوری و سازمان.
- آموزش کار تیمی و تکنیک های مربوط به آن، تشکیل تیم های راهبری چند مهارته، حرکت

- نائیچی، محمدجواد، عباسعلی زاده، منصورہ (۱۳۸۶). ہوش فرهنگی سازگاری با ناہمگونہا، ماہنامہ تدبیر، شمارہ ۱۸۱.
- آخوند لطفعلی، پ، و حسینی، م، خانکہ، ح، فلاحی، م، حسین زاده، س (۱۳۹۰). بررسی تاثیر آموزش ہوش هیجانی بر تعارض شغلی پرستاران، مدیریت ارتقای سلامت.
- ابزری، م، و امیری، ر، ہوش فرهنگی رویارویی با تفاوتہا، عصر مدیریت، ۱۶ و ۱۷.
- بشاسب، ز (۱۳۹۱). رابطہ ہوش فرهنگی و تعارض سازمانی بین فردی کارکنان گمرک استان خوزستان، پایان نامہ کارشناسی ارشد دانشگاه علوم تحقیقات خوزستان.
- خاشعی، و، و مستمع، م (۱۳۹۰). ہوش فرهنگی مدیران عامل کلیدی موفقیت در مدیریت سازمانہای ہزارہ سوم. ماہنامہ مہندسی فرهنگی، ۵۱ و ۵۲.
- رضائیان، ع (۱۳۸۲). مدیریت تعارض و مذاکرہ (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته). تہران: سازمان مطالعہ و تدوین کتب علوم انسانی دانشگتہا (سمت).
- فرحبند، ف، و ایرعلوی، س، نجف زادہ، ص (۱۳۹۰). جایگاہ مدیریت تعارض و گشودگی ارتباط در ارتقای اعتماد کارکنان پرستاری، مجلہ دانشگاہ علوم پزشکی گیلان، ۲۴.
- لیورمور، د (۱۳۹۰). رہبری با ہوش فرهنگی رمز جدید موفقیت، ترجمہ سوسن علائی، اصفہان: دانشگاہ آزاد اسلامی واحد خوراسگان.
- ایزدی یزدان آبادی، احمد (۱۳۷۹). مدیریت تعارض، نشر دانشگاہ امام حسین (ع).
- رابینز استیفن (۱۳۷۰). مبانی رفتار سازمانی، ترجمہ قاسم کبیری، تہران، انتشارات دانشگاہ آزاد اسلامی.
- نرگسی، س (۱۳۹۰). بررسی رابطہ تعارض سازمانی با خلاقیت کارکنان شرکت بیمہ ایران - شہر ایلام، پایان نامہ کارشناسی ارشد، دانشگاہ آزاد اسلامی واحد سنندج، دانشکدہ علوم انسانی.
- توماس، دیوید، اینکسن، کر (۱۳۸۷). مہارتہای انسانی برای کسب و کار جهانی، ہوش فرهنگی، ناصر میرسپاسی، احمد ودادی، اعظم دشتی، مترجمان، تہران: انتشارات میثاق ہمکاران.
- الوانی، مہدی (۱۳۷۱). سبک شما در مدیریت تعارض چیست، نشریہ مطالعات مدیریت.
- ایزدی آبادی، احمد (۱۳۷۹). مدیریت تعارض، تہران، مؤسسہ چاپ و نشر دانشگاہ امام حسین (ع).
- استونر، جمیزای اف (۱۳۷۹). مدیریت سازماندہی، رہبری، و کنترل (چاپ اول). جلد دوم، ترجمہ علی پارسائیان و محمد اعرابی، تہران، دفتر پژوهشہای فرهنگی. توماس، دیوید سی، اینکسون، کر (۱۳۸۷). ہوش فرهنگی مہارتہای انسانی برای کسب و کار جهانی، ناصر میرسپاسی، انتشارات میثاق ہمکاران، تہران.
- حقیقی، محمدعلی (۱۳۸۰). مدیریت رفتار سازمانی، تہران، نشر ترمہ.
- خواجه ای، سعید (۱۳۷۹). شیوہ مدیریت در حل تعارضات سازمانی، مجلہ تدبیر، شمارہ ۶۷.
- دیویس، کیت و نیواسترام، جان (۱۳۷۰). رفتار انسانی در کار، ترجمہ محمدعلی طوسی، تہران، انتشارات مرکز آموزشی مدیریت دولتی.
- رابینسون، نانسی ام و رابینسون، ہالبرت سی (۱۳۷۷). ہوش فرهنگی، ترجمہ فرہاد ماہر، مشہد، نشر آستان قدس رضوی.
- رابینز، استیفن، پی (۲۰۰۶). مبانی رفتار سازمانی، ترجمہ: علی پارسیان، محمد اعرابی، تہران: دفتر پژوهشہای فرهنگی، چاپ یازدہم.
- رابینز، استیفن (۱۳۸۱). تئوری سازمان (ساختار طراحی کاربردہا)، ترجمہ: مہدی الوانی و حسین دانایی فرد. تہران، راہی، چاپ پنجم.
- فرحبند، فرزین. امیر علوی، سیروس و نجف زادہ، صدیقہ (۱۳۹۰). جایگاہ مدیریت تعارض و گشودگی ارتباط در ارتقای اعتماد کارکنان پرستاری، مجلہی دانشگاہ علوم پزشکی گیلان، پاییز، جلد ۲۰، شمارہ ی ۷۹.
- فرزادنیا، فرزانه (۱۳۸۹). بررسی رابطہ ہوش هیجانی و سبک ہمکاری و مصالحہ در سرپرستان بیمارستان میلاد، مجلہی علوم مدیریت ایران، شمارہ ی پنجم، جلد نوزدہم، پاییز.



- فیاضی، مرجان (۱۳۸۸). تعارض ادراک شده و سبک‌های مدیریت آن، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، شماره ۲.
- فیاضی، مرجان (۱۳۸۸). تعارض درک شده و سبک‌های مدیریت تعارض، مجله‌ی مدیریت تحول، شماره دوم.
- کلهر (۱۳۸۶). رابطه خویش‌شناسی مدیران مدارس با ترفندهای آنان در مدیریت تعارض، اندیشه‌های نوین تربیتی، دوره ۱، شماره ۴.
- کرامتی، محمدرضا و میرکمالی، سیدمحمد و رفیعی، محسن (۱۳۸۸). رابطه بین هوش هیجانی با استراتژی‌های مدیریت تعارض مدیران، اندیشه‌های نوین تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشکده الزهراء، پاییز ۱۳۸۸، دوره ۵، شماره ۳.
- مورهد، جی و گریفتن، آر (۱۳۸۰). رفتار سازمانی (چاپ ششم)، ترجمه سیدمهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران، انتشارات مروارید.
- موساکوفسکی، الین؛ ارلی، کریستوفر (۱۳۸۳). عملکرد وظیفه‌ای برتر: هوش فرهنگی، محمدابراهیم محبوب، گزیده مدیریت، شماره ۹۶.
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۶). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار با نگرش به روند جهانی شدن، تهران: انتشارات میر.
- میرکمالی، سیدمحمد (۱۳۷۹). مدیریت تعارض، فصل‌نامه دانش مدیریت شماره ۱۹.
- گریفین، ارمورهد، جو (۱۳۷۷). رفتار سازمانی، ترجمه: سیدمهدی الوانی، غلامرضا معمارزاده تهران: انتشارات مروارید.
- نائیچی، محمدجواد، عباسعلی‌زاده، منصوره (۱۳۸۶). هوش فرهنگی سازگاری با ناهمگون‌ها، ماهنامه تدبیر، شماره ۲۳.
- ناظمی، شمس‌الدین، فیاضی، مرجان، سیمااصل، نسترن (۱۳۸۸). بررسی رابطه هوش عاطفی و هوش فرهنگی در بین دانشجویان دانشگاه فردوسی مشهد و تأثیر تحصیلات تکمیلی بر آن، طرح پژوهشی، دانشگاه فردوسی مشهد، منتشر نشده.

یادداشت‌ها

- <sup>1</sup> *Konts & Koshal*
- <sup>2</sup> *Moulinz*
- <sup>3</sup> *Grin haaf*
- <sup>4</sup> *Zambrana & Molnar & Munoz & Dand & Lopez*
- <sup>5</sup> *Thom & Tirado*
- <sup>6</sup> *Triandis*
- <sup>7</sup> *Janssen & Bertt*
- <sup>8</sup> *Ramirez*
- <sup>9</sup> *Livermore*
- <sup>10</sup> *Peterson*
- <sup>11</sup> *Thomas & Inkson*
- <sup>12</sup> *Earley & Ang*
- <sup>13</sup> *Thomas & Inkson*
- <sup>14</sup> *Lin Van Dayn & Soon Ang*
- <sup>15</sup> *Livermore*
- <sup>16</sup> *Tan Joo-seng*
- <sup>17</sup> *Schermerhem*
- <sup>18</sup> *Charley Olket*
- <sup>19</sup> *Hellriesel*
- <sup>20</sup> *Hughed*
- <sup>21</sup> *Susan*
- <sup>22</sup> *Thomas & Eshmit*
- <sup>23</sup> *Gotlerz*
- <sup>24</sup> *Mc Partland*
- <sup>25</sup> *Triandis*
- <sup>26</sup> *Ang*
- <sup>27</sup> *Rabinson*
- <sup>28</sup> *Alfered benieh*
- <sup>29</sup> *Terman*
- <sup>30</sup> *Gardner*
- <sup>31</sup> *Golman*
- <sup>32</sup> *Emotional Intelligence*
- <sup>33</sup> *Erly & Mosakofeski*
- <sup>34</sup> *Wang*
- <sup>35</sup> *Ang & Dain*
- <sup>36</sup> *Yu fy long*
- <sup>37</sup> *Li Haing*
- <sup>38</sup> *Ka wai chan*
- <sup>39</sup> *Janson & Bert*
- <sup>40</sup> *Yovo*
- <sup>41</sup> *Ephzalo & Patrishia*
- <sup>42</sup> *Ephzeler & Lekmant*
- <sup>43</sup> *Kalinze*
- <sup>44</sup> *Helend*