

## هوش فرهنگی<sup>۱</sup> در تعامل با استراتژی‌های مدیریت تعارض<sup>۲</sup>

دریافت: ۱۳۹۲/۲/۳

پذیرش: ۱۳۹۲/۶/۶

رضا سپهوند\*

فتانه بهاروند\*\*

رضوان بیرانوند\*\*\*

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه بین هوش فرهنگی و استراتژی‌های مدیریت تعارض کارکنان دانشگاه لرستان (شامل ۲۵۰ نفر) اجرا شده است. ابزار جمع آوری اطلاعات پرسشنامه هوش فرهنگی ویلیام و پرادو و پرسشنامه استراتژی‌های مدیریت تعارض پوتنام و ویلسون می‌باشند. این تحقیق یک تحقیق کاربردی بوده و به لحاظ روش انجام کار از نوع تحقیقات همبستگی است. جهت تعیین پایایی پرسشنامه‌های بکارگرفته شده آزمون آلفای کرونباخ گرفته شد و روایی آنها با استفاده از نرم افزار AMOS20 و انجام آزمون تحلیل عاملی تأییدی، تأیید شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار SPSS18 استفاده شد. 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 عدم مقابله و راه حل گرایی 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.

مفاهیم کلیدی: هوش فرهنگی - استراتژی‌های مدیریت تعارض

---

\* استادیار - دانشگاه لرستان

\*\* کارشناس ارشد مدیریت کارآفرینی

\*\*\* کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی

## مقدمه

پیامدها و آثار جهان بدون مرز به قدری زندگی بشر را تغییر داده که به کارگیری تدابیر و روشهای نوین را ضروری ساخته است. منابع انسانی به عنوان یکی از منابع مهم سازمان، از این تغییرات تأثیر فراوانی پذیرفته است، به نحوی که بی توجهی به این تغییرات و ناسازگاری با آنها، موجب ناکارآمدی سازمانها در شرایط جدید شده است (Robbins, 2005). برخی اندیشمندان بر این باورند که نیروی انسانی توانمند، مزیت رقابتی در مقابل رقبا ایجاد میکند؛ از این رو باید برای افزایش توانمندیهای کارکنان برنامه ریزی داشته باشیم تا با نیازهای محیط همگام و همسو باشیم. یکی از این قابلیتها که با وجود نیروی کار ناهمگون در سازمانها ضروری است، هوش فرهنگی است. بسیاری از افرادی که در محیط فرهنگی خود به عنوان افراد موفق و شایسته ظاهر میشوند، با خارج شدن از محیط فرهنگی خود و وارد شدن به محیطی بیگانه، با کاهش واضح کارایی و اثربخشی مواجه میشوند (Triandis, 2006). در حالی که عده‌ای دیگر به صورت کاملاً عکس، با تغییرات محیط فرهنگی به راحتی عملکرد خود را با شرایط جدید همسو میکنند. علت این امر را میتوان در میزان برخورداری هر کدام از این افراد از قابلیت هوش فرهنگی جستجو کرد (Teo, 2005). توانایی کار با افرادی با فرهنگهای مختلف، تنها با شناخت تفاوت‌های فرهنگی گروه‌های قومی و ملی امکان پذیر است. هوش فرهنگی را می‌توان بهترین تشریح کننده این توانایی دانست که تمامی جنبه‌های مورد نیاز برای فعالیت اثربخش در موقعیت‌های فرهنگی متنوع را در بر می‌گیرد (خیری و همکاران، ۱۳۸۸). در جامعه امروز که تنوع فرهنگی در همه جا وجود دارد، ارتباطات خوب به چالش بزرگ‌تری تبدیل شده است. شناخت، ارزش گذاشتن و حمایت از این تفاوت‌ها می‌تواند بهره‌وری هر فرد را در محل کارش حداکثر کند (Bibikova & Kotelnikov, 2006). با افزایش هوش فرهنگی، مدیر و اعضای گروه می‌توانند مبنایی برای درک و احترام متقابل باشند و توانایی افراد را در شناسایی راه حل مشکلات خود بالا ببرند (ابزری، اعتباریان و خانی، ۱۳۸۹). فردی که دارای هوش فرهنگی بالاست توانایی یادگیری در محیط فرهنگی جدید را دارد و از رویارویی با فرهنگ‌های جدید لذت می‌برد (Deng & Gibson, 2008). با افزایش ش تعاملات مکرر، تفاوت‌های فرهنگی، زمینه‌های بیشتری را برای ایجاد تعارض، فراهم می‌کنند (Kaushal & Kwantes, 2006). اگر چه خود تعارض و حل آن، بخشی از هر فرهنگ محسوب می‌شوند، اما شیوه درک و بیان و برخورد با آن از فرهنگی به فرهنگ دیگر متفاوت است (Ramirez, 2010). بنابراین سنجش هوش فرهنگی افراد و بررسی ارتباط

آن با استراتژی‌های انتخابی آنها برای حل مسائل سازمانی با توجه به اهمیت مطرح شده ضروری به نظر می‌رسد. پژوهش حاضر بر آن است تا این مقوله را در میان کارکنان دانشگاه لرستان مورد بررسی قرار دهد.

## ادبیات پژوهش

### هوش فرهنگی

گرچه بهره هوشی از سال‌های دور مورد توجه روان‌شناسان قرار داشته و آزمون‌های بسیاری برای سنجش و تقویت آن ارائه گردیده است، اما ابعاد جدید هوش مانند هوش فرهنگی تنها در سالهای اخیر مورد بحث و بررسی قرار گرفته اند (نائیجی و عباسعلی زاده، ۱۳۸۶). مطالعه فرهنگ و هوش چند گانه به سال ۱۹۹۰ بر میگردد (Crawford-Mathis, 2009). و مفهوم هوش فرهنگی برای نخستین بار توسط ایرلی و آنگ<sup>۳</sup> از محققین 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 کرده اند. (Earley & Ang, 2003). آنها معتقد بودند در مواجهه با موقعیت‌های فرهنگی جدید به زحمت می‌توان علایم و نشانه‌های آشنایی یافت که بتوان از آنها در برقراری ارتباط سود جست. در این موارد، فرد باید با توجه به اطلاعات موجود یک چهارچوب شناختی مشترک تدوین کند، ولو اینکه این چهارچوب فاقد درک کافی از رفتارها و هنجارهای محلی باشد. تدوین چنین چهارچوبی تنها از عهده کسانی بر می‌آید که از هوش فرهنگی بالایی برخوردار باشند (Peterson, 2004). هوش فرهنگی درک ظاهر و باطن افراد از نظر فکری و عملی است. همچنین چارچوب و زبانی را در اختیار ما قرار می‌دهد که تفاوت‌ها را درک کرده و روی آنها سرمایه گذاری کنیم نه اینکه آنها را تحمل کرده یا نادیده بگیریم. (Plum, Achen, 2007). مرکز هوش فرهنگی، یک الگوی چهار بعدی برای سنجش هوش فرهنگی، که مهم ترین چارچوب مفهومی هوش فرهنگی نیز محسوب می شود، معرفی کرده است (نائیجی و عباسعلی زاده، ۱۳۹۰). در این تحقیق از این الگو استفاده شده است. این الگو شامل چهار بعد زیر است:

**هوش فرهنگی شناختی<sup>۴</sup>:** بیانگر درک فرد از شباهت‌ها و تفاوت‌های فرهنگی است و دانش عمومی و نقشه‌های ذهنی و شناختی فرد از فرهنگ‌های دیگر را نشان می دهد (Cheng, 2007). این هوش نشان دهنده دانش فرد درباره هنجارها، شیوه‌ها، آداب و رسوم

فرهنگ‌های مختلف است که از طریق تحصیلات و یا تجربه شخصی به دست آمده است و شامل دانش اقتصادی، حقوقی، زبان شناسی، سیستم‌های میان فردی، فرهنگ‌ها و خرده فرهنگ‌های مختلف است. (Ng, Van Dyne & Ang, 2012).

**هوش فرهنگی انگیزشی<sup>۵</sup>:** توانایی توجه و صرف انرژی مستقیم در جهت یادگیری و کارکردن در شرایط فرهنگی متفاوت را منعکس میکند. (Ng et al, 2012). براساس این بعد هوش فرهنگی، افراد تنها زمانی از عهده‌ی تعامل‌های اثربخش فرهنگی بر می‌آیند که انگیزش و اعتماد به نفس زیادی داشته و به توانایی خود ایمان و باور داشته باشند (Ang, Van Dyne, Koh & Ng, 2004).

**هوش فرهنگی فرانساختی<sup>۶</sup>:** این بُعد در مرتبه‌ی بالاتری از فرآیندهای شناختی قرار دارد. (Ng et al, 2012). و تفکر فعال در مورد افراد و موقعیت‌های فرهنگی مختلف را ارتقا می‌دهد، از خشکی، مفروضات و تفکر محدود فرهنگی جلوگیری می‌کند و افراد را به سمت بازآفرینی استراتژی‌ها هدایت می‌کند، بنابراین آنها تمایل دارند روابط بین فرهنگی موفق را تجربه نمایند (Imai & Gelfand, 2007).

**هوش فرهنگی رفتاری<sup>۷</sup>:** منعکس کننده توانایی فرد برای ارائه رفتارهای کلامی و غیرکلامی در تعامل با افرادی است که دارای فرهنگ‌های مختلفی (Ng et al, 2012). توانایی‌های ذهنی برای درک فرهنگی و انگیزش باید با توانایی انجام رفتار کلامی و غیر کلامی مناسب (کلمات، تن صدا، حالت‌های صورت و حرکات بدن) بر اساس ارزش‌های فرهنگی در موقعیت‌های خاص تکمیل شوند. این رفتار، شامل گستره وسیعی از رفتارهای قابل انعطاف می‌باشد (Ang et al, 2007).

## مدیریت تعارض<sup>۸</sup>

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 (Susan, 2007). پژوهشگران، مدیریت تعارض را از نظر اهمیت برابر و حتی در مواقعی بیشتر از کارهایی مانند برنامه ریزی، سازماندهی، ارتباطات، انگیزش و تصمیم‌گیری میدانند (Rabinz., 1999). تعارض زمانی به وجود می‌آید که فرد چنین درک می‌کند که طرف مقابل با او مخالف است یا قصد دارد مانع رسیدن وی به هدف مورد نظرش شود. روندهایی مانند تغییرهای مستمر در شیوه‌ی انجام کار، تنوع بیشتر ترکیب کارکنان و

کارهای تیمی بیشتر، دست به دست هم داده‌اند تا تعارض را در دنیای امروز اجتناب ناپذیر سازند (Callanan, Benzing & Perri, 2006). یکی از مهم‌ترین عواملی که می‌تواند باعث رفع تعارض به نحوی مطلوب گردد، انتخاب سبک‌های کارآمد و اثربخش در حل این تعارضات است. (کشتکاران و همکاران، ۱۳۹۰). مدیریت تعارض شامل فعالیت‌هایی است که در جهت استفاده از تعارضات موجود برای حرکت و ایجاد خلاقیت و پویایی سازمانها انجام می‌گیرد و توسط آنها از تعارضات موجود جهت ایجاد روحیه نوآوری و خلق روش‌های کامل تر استفاده می‌شود (حدادی، امیرتاش، خواجه صالحانی و اسماعیلی، ۱۳۹۰). تعارض می‌تواند با استفاده از مهارتهایی چون ارتباطات مؤثر، حل مسئله و مذاکره، مدیریت شود. قبل از هر چیز برای اداره تعارض باید آن را شناسایی و تجزیه و تحلیل کرد و علل ایجاد آن را مورد بررسی قرار داد. نکته کلیدی پس از تشخیص تعارض و علل آن، انتخاب سبک مناسب است (جهانیان، ۱۳۹۰). مدیریت تعارض سبک‌ها و تکنیک‌های گوناگونی دارد که در طی سالیان رشد و توسعه یافته‌اند. بلیک و موتون<sup>۹</sup> با بررسی حل تعارض در مفهوم نوع شناسی خود اظهار داشتند افراد دو نوع رفتار متعارض را از خود بروز می‌دهند: میل به رسیدن به اهداف فردی خود و رضایت خود (قاطعیت) و میل به حفظ روابط بین فردی و رضایت دیگران (همکاری). بر حسب این نوع گرایش پنج استراتژی مدیریت تعارض یعنی اجتناب، سازش، سازگاری، رقابت (کنترل) و همکاری مطرح می‌شود. استراتژی اجتناب (فقدان همکاری، فقدان قاطعیت)، فرد در برخورد با تعارض خود را کنار کشیده یا اینکه پدیده تعارض را سرکوب می‌کند. استراتژی سازش (فقدان قاطعیت، وجود همکاری) فرد به منظور تسکین دادن طرف مقابل و حفظ روابط منافع طرف مقابل را به منافع خود ترجیح دهد. استراتژی رقابت (فقدان همکاری، وجود قاطعیت) مبین بکارگیری شیوه‌های استبدادی آمرانه و تحکم آمیز برای کنترل تعارض است. استراتژی سازگاری (همکاری متوسط، قاطعیت متوسط) موقعیتی است که طرفین دعوا توافق می‌کنند تا بخشی از مواضع خود را نادیده گرفته و مقداری امتیاز بگیرند. در این روش هر یک از طرفین مقداری بازنده و مقداری برنده هستند و بالأخره هنگامی که یک یا هر دو طرف به تحقق اهداف و منافع خود و طرف مقابل تمایل زیادی دارد، جهت گیری به سمت همکاری یا تشریک مساعی خواهد (Holt & Devore, 2005) پوتنام و ویلسون<sup>۱۰</sup> این پنج استراتژی را در قالب سه استراتژی راه حل گرایی (سازگاری و همکاری)، فقدان مقابله (سازش و اجتناب)، و کنترل (رقابت) دسته بندی کرده‌اند. از آنجایی که استراتژی‌های حل تعارض برای حل و فصل تعارضات ضروری

هستند، تمرکز زیادی بر روی متغیرهایی که ترجیحات افراد در مورد استراتژی‌های حل تعارض را تحت تأثیر قرار می‌دهند یا پیش بینی می‌کنند، صورت گرفته است (Wood & Bell, 2008). هر چند جستجوهای پژوهشگر نشان داد که تاکنون تحقیقی که به طور مستقیم رابطه بین هوش فرهنگی و ابعاد آن با استراتژی‌های مدیریت تعارض را بسنجد صورت نگرفته است و بیشتر تحقیقات انجام شده به بررسی رابطه بین هوش هیجانی و سبک‌های مدیریت تعارض پرداخته اند، با این وجود میتوان به پژوهش‌های زیر به عنوان مرتبط ترین پژوهش‌های صورت گرفته در این زمینه اشاره کرد:

رحیمی، کشتی دار و خوشبختی (۱۳۹۱) در سنجش میزان هوش فرهنگی مدیران فدراسیون‌های منتخب در کشور و رابطه آن با سبک رهبری تحول آفرین، به این نتیجه رسیدند که بین هوش فرهنگی و سبک رهبری و رفتار با سبک رهبری ارتباط معناداری وجود دارد و هوش فرهنگی می‌تواند متغیر پیشگوی رهبری باشد. نائیجی و عباسعلی زاده (۱۳۹۰) در بررسی رابطه بین هوش فرهنگی و ویژگی‌های کارآفرینانه مدیران سازمان‌های غیر انتفاعی در ایران، به این نتیجه رسیدند که رابطه عمیقی بین هوش فرهنگی و ویژگی‌های کارآفرینان وجود دارد. هم چنین از میان از میان چهار بعد هوش فرهنگی، ابعاد رفتاری و شناختی در سطح ۰/۰۱ با کارآفرینی رابطه علی نشان دادند. کرد نوقابی، اشکان و میزایی رافع در سال ۱۳۹۱، در بررسی ارتباط بین هوش هیجانی و سبک مدیریت تعارض، به این نتیجه رسیدند که بین هوش هیجانی و سبک همکاری و سبک اجتناب همبستگی مثبت و بین هوش هیجانی و سبک ایثار و رقابت همبستگی منفی وجود دارد، اما بین هوش هیجانی و سبک مصالحه همبستگی معناداری مشاهده نشد. ون<sup>۱۱</sup> و همکارانش (۲۰۰۷) در پژوهشی به اندازه‌گیری هوش فرهنگی و میزان تأثیر آن بر سازگاری، تصمیم‌گیری، انطباق فرهنگی و عملکرد وظیفه‌ای پرداختند. نتایج این تحقیق نشان داد که ابعاد هوش فرهنگی با هر کدام از متغیرها ارتباط دارد و در واقع هوش فرهنگی بر قضاوت فرهنگی و تصمیم‌گیری فرد تأثیرگذار است. همچنین ابعاد رفتار و انگیزش میزان انطباق فرهنگی فرد را با موقعیت‌های جدید فرهنگی پیش بینی میکند و بالأخره ابعاد استراتژی و رفتار فرهنگی بر عملکرد وظیفه‌ای فرد تأثیر گذار هستند. چانگ-شنگ، ساردسیا و جینگ هووا، ۱۲ (۲۰۰۶)، در تحقیقی با عنوان رابطه هوش هیجانی با سبک‌های مدیریت تعارض به این نتیجه رسیدند که هوش هیجانی بر سبک‌های مدیریت تعارض همکاری (انسجام) و سازش (مدارا) نفوذ معناداری دارد. آنگ و همکارانش (۲۰۰۷) به اندازه‌گیری هوش فرهنگی و اثرات آن بر

قضاوت فرهنگی، تصمیم‌گیری، انطباق فرهنگی و عملکرد وظیفه‌ای پرداختند، نتایج نشان دهنده یک الگوی مداوم از روابط بود، هوش فراشناختی و شناختی پیش‌بینی کننده قضاوت فرهنگی و تصمیم‌گیری شناخته شدند، هوش شناختی و رفتاری سازگاری و انطباق فرهنگ را پیش‌بینی کردند و هوش فراشناختی و رفتاری عملکرد وظیفه‌ای را پیش‌بینی کردند. شماره، پائول، میتیکین و ستارامان ۱۳ در سال ۲۰۰۲ در بررسی ارتباط بین سبک مدیریت تعارض تشریک مساعی و تنوع فرهنگی در محیط بازار جهانی دریافتند سبک مدیریت تعارض تشریک مساعی همچنان که بر کیفیت تصمیم‌گیری تأثیر مثبت دارد بر میزان توافق میان اعضای گروه تأثیر مثبت دارد. آنها همچنین دریافتند که ترکیب تیم‌های نامتجانس منجر به توافق گروهی می‌شود. سبک اجتناب بیشتر توسط افرادی با فرهنگ و ارزش‌های خویشاوندی بالا مانند کارمندان چینی و همچنین در عربستان سعودی بکار گرفته می‌شود. الساید و بودا<sup>۱۴</sup> (۱۹۹۶) در مطالعه‌ای برای شناسایی تأثیر فرهنگ بر سبک‌ها مدیریت تعارض در کشورهای عربی خاورمیانه و ایالات متحده، به این نتیجه رسیدند که کشورهای عربی خاورمیانه بیشتر از سبک‌های اجتناب و یکپارچگی (انسجام) استفاده می‌کنند و سبک‌های کنترل، مصالحه و سازش بیشتر توسط مدیران ایالات متحده در برخورد با تعارضات اتخاذ می‌شوند. لی<sup>۱۵</sup> (۲۰۰۳) اظهار داشت در تایوان سبک اجتناب برای حل تعارضات بر سایر سبک‌ها ترجیح داده می‌شود زیرا ارزش‌های سنتی و قدیمی و فرهنگ تایوان تأکید زیادی بر برقراری صلح و جلوگیری از بروز مشکلات در روابط را دارند. با توجه به ادبیات مطرح شده، سوالات پژوهش را می‌توان به شکل زیر مطرح کرد:

- آیا بین هوش فرهنگی کارکنان و استراتژی‌های حل تعارض آنها، رابطه معنادار وجود دارد؟
- آیا بین ابعاد هوش فرهنگی کارکنان و استراتژی‌های حل تعارض آنها، رابطه معنادار وجود دارد؟

### روش پژوهش

تحقیق حاضر از لحاظ هدف توصیفی است و به لحاظ روش انجام کار از نوع تحقیقات همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق را کارکنان دانشگاه لرستان تشکیل می‌دهد که تعداد آنها ۲۵۰ نفر می‌باشند و تعداد نمونه آماری بر اساس جدول کرجسی و مورگان<sup>۱۶</sup> ۱۵۲ نفر تعیین شد. بنابراین تعداد ۱۵۲ پرسشنامه بین جامعه آماری توزیع شد که ۱۳۰ پرسشنامه به صورت کامل و پر شده بازگردانده شد و در نتیجه تجزیه و تحلیل آماری بر روی ۱۳۰

پرسشنامه انجام شد. ابزار گردآوری داده‌ها شامل دو پرسشنامه استاندارد هوش فرهنگی ویلیام و پرادو و پرسشنامه سبک مدیریت تعارض با توجه به مدل پونتام و ویلسون بود. اطلاعات جمعیت شناختی بررسی شده شامل سن، جنسیت، سطح تحصیلات، سنوات خدمت و پست سازمانی افراد بود. پرسشنامه هوش فرهنگی ویلیام و پرادو شامل ۱۹ سؤال پنج گزینه‌ای بود که به شیوه لیکرت با مقیاس کاملاً موافقم، موافقم، بی نظرم، مخالفم، کاملاً مخالفم) طراحی و از ۱ تا ۵ امتیاز بندی شده بود. در این پرسشنامه به منظور سنجش هوش فرهنگی چهار بعد فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری مورد سنجش قرار گرفتند. پرسشنامه سبک مدیریت تعارض پونتام و ویلسون نیز شامل ۳۰ سؤال بود که سبک‌های مدیریت تعارض شامل استراتژی عدم مقابله (اجتناب و تطبیق یا سازش) استراتژی راه حل‌گرایی (شامل شیوه همکاری و مصالحه) و استراتژی کنترل (شامل شیوه رقابتی) را در طیف زمانی (همیشه، غالباً، گاهی اوقات، به ندرت، هرگز) مورد سنجش قرار می‌دهد. روایی ظاهری ابزارهای بکارگرفته شده با نظرسنجی از خبرگان و اساتید دانشگاه تأیید شد و روایی محتوا با انجام آزمون تحلیل عاملی تأییدی توسط نرم افزار AMOS20 و با انجام اصلاحات مورد تأیید قرار گرفت. علاوه بر این میزان آلفای کرونباخ برای پرسشنامه‌های بکارگرفته شده جهت تعیین میزان پایایی ابزار محاسبه شد که این میزان بالاتر از ۰/۷ به دست آمد و نشان از پایایی خوب ابزار بود. برای تحلیل داده‌ها، با استفاده از نرم افزار SPSS18 آزمون‌های تحلیل واریانس، t برای نمونه‌های مستقل و در نهایت ضریب همبستگی پیرسون صورت گرفت.

### یافته‌های پژوهش

جهت مشخص کردن اینکه شاخص‌های اندازه‌گیری (سوالات پرسشنامه) تا چه اندازه‌ای برای سنجش متغیرها قابل قبول می‌باشند (روایی محتوا)، تمام متغیرها (سوالات) بطور مجزا با انجام آزمون تحلیل عاملی تأییدی توسط نرم افزار AMOS20 مورد آزمون قرار گرفته و پس از حذف دو سؤال از پرسشنامه هوش فرهنگی و پنج سؤال از پرسشنامه سبک مدیریت تعارض مورد تأیید قرار گرفت. پنج شاخص  $RMSEA^{17}$ ،  $(\chi^2/df)$ ،  $GFI^{18}$  و  $IFI^{19}$ ، و  $CFI^{20}$  به عنوان شاخص‌های کلی برازش برای الگوهای اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی) محاسبه شدند. در توضیح مقادیر شاخص‌های برازش لازم است ذکر شود که شاخص  $(\chi^2/df)$ ، شاخصی است که به قدر مطلق پسماندها توجه دارد و هرچه به عدد صفر



نزدیکتر باشد، خوبی برازش شاخص‌های اندازه‌گیری متغیرهای مشاهده (سؤالات) را نشان می‌دهد (هومن، ۱۳۸۴). و اگر این شاخص بین عدد ۱ و ۳ باشد نشانی از تایید بالاتر برازش شاخص‌های اندازه‌گیری متغیرهای مشاهده (سؤالات) خواهد بود. (قاسمی، ۱۳۸۹). مقدار این شاخص برای هر یک از متغیرهای هوش فرهنگی فراشناختی، هوش فرهنگی شناختی، هوش فرهنگی انگیزشی، هوش فرهنگی رفتاری و هوش فرهنگی کل به ترتیب ۰/۴۸، ۰/۶۸، ۰/۴۹، ۱/۷۶ و برای متغیرهای استراتژی عدم مقابله، استراتژی راه حل گرای و استراتژی کنترل به ترتیب ۰/۸۴، ۰/۹۷۶ و ۱/۶ به دست آمد. شاخص RMSEA هر چه کوچکتر از ۰/۱ باشد بهتر است؛ و سه شاخص GFI, IFI و CFI هر چه به عدد یک نزدیک‌تر باشند کارایی بیشتر شاخص‌های اندازه‌گیری متغیرهای مشاهده (سؤالات) را نشان می‌دهند. (قاسمی، ۱۳۸۹). مقدار شاخص RMSEA برای متغیرهای هوش فرهنگی فراشناختی، هوش فرهنگی شناختی، هوش فرهنگی انگیزشی، هوش فرهنگی رفتاری و هوش فرهنگی کل به ترتیب ۰/۱، ۰، ۰/۰۸، ۰/۰۷، ۰/۰۹ و برای متغیرهای استراتژی عدم مقابله، استراتژی راه حل گرای و استراتژی کنترل نیز به ترتیب ۰، ۰، ۰ و ۰/۰۸ به دست آمد. مقادیر سه شاخص GFI، CFI، IFI برای متغیر هوش فرهنگی فراشناختی به ترتیب ۰/۹۶، ۰/۹۶۱، ۰/۹۶ انگیزشی ۰/۹۲، ۰/۹۳، ۰/۹۳، ۰/۹۸، ۰/۹۹، ۰/۹۸، ۰/۹۹ و برای هوش فرهنگی کل نیز ۰/۹۸، ۰/۹۹ و ۰/۹۹ به دست آمد. همچنین مقادیر این سه شاخص برای متغیر استراتژی عدم مقابله به ترتیب ۰/۹۵، ۱، ۱ برای متغیر استراتژی راه حل گرای ۰/۹۲، ۱، ۱ و برای متغیر استراتژی کنترل ۰/۹۳، ۰/۹۱ و ۰/۹۲ به دست آمد. میتوان گفت مقادیر شاخص‌های برازش به دست آمده نشان دهنده آن است که شاخص‌های اندازه‌گیری متغیرهای مشاهده (سؤالات) توانسته اند متغیرهای هوش فرهنگی و ابعاد آن و همچنین استراتژیهای مدیریت تعارض را به صورت قابل قبول مورد سنجش قرار دهند. جهت سنجش پایایی پرسشنامه‌های بکار گرفته شده نیز آزمون آلفای کرونباخ گرفته شد، میزان آلفای هوش فرهنگی شناختی، هوش فرهنگی انگیزشی، هوش فرهنگی رفتاری به ترتیب ۰/۷۲، ۰/۷۵، ۰/۷۳، ۰/۷۴ و برای هوش فرهنگی کل ۰/۷۴ به دست آمد. همچنین میزان آلفا برای متغیر استراتژی عدم مقابله ۰/۷۴، متغیر استراتژی راه حل گرای ۰/۷۶ و متغیر استراتژی کنترل ۰/۷۴ به دست آمد. نتایج آلفای کرونباخ حاکی از پایایی مناسب پرسشنامه‌ها است.

بررسی ویژگی‌های جمعیت شناختی نشان داد اکثر پاسخ دهندگان (۵۱/۵ درصد) زن بوده، همچنین نیمی از آنان (۵۰ درصد) دارای مدرک کارشناسی و پست سازمانی کارشناسی می‌باشند. بیشتر افراد مورد مطالعه (۴۰/۸ درصد افراد) در فاصله سنی ۳۰ تا ۴۰ سال بوده و اکثر آنها (۴۱/۳ درصد) دارای سنوات خدمت کمتر از ۱۰ سال هستند. میانگین هوش فرهنگی افراد با انحراف معیار ۰/۵۵، برابر با ۲/۳۳ بود. با توجه به اینکه نقطه برش پرسشنامه ی به کار گرفته شده در تحقیق عدد ۳ میباشد و هر چه میانگین به دست آمده بیشتر از ۳ باشد وضعیت متغیر در جامعه مورد بررسی بهتر می‌باشد، بنابراین متغیر هوش فرهنگی با داشتن میانگین کمتر از ۳ در وضعیت مطلوبی قرار ندارند. در بررسی راهکارهای حل تعارض، نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که از میان راهبردهای مدیریت تعارض، راهبرد راه حل گرای با نمره ۳/۱ و انحراف معیار ۰/۵۸ غالبترین راهبرد کارکنان بوده و پس از این راهبرد، راهبرد عدم مقابله با نمره ۲/۷۷ و انحراف معیار ۰/۷۳ و در نهایت راهبرد کنترل با نمره ۲/۳۳ و انحراف معیار ۰/۵۱ مورد استفاده کارکنان قرار میگیرند. یکی از مهم ترین و کاربردی ترین جنبه‌های مطالعات فرهنگی، بررسی تأثیر عوامل جمعیت شناختی بر متغیرهای تحقیق است. در این راستا قبل از بررسی سؤالات پژوهش، تأثیر عوامل جمعیت شناختی شامل سن، سنوات خدمت، پست سازمانی و سطح تحصیلات بر متغیر هوش فرهنگی با استفاده از آزمون تحلیل و واریانس و آزمون t برای نمونه‌های مستقل بررسی شد. خروجی این آزمون‌ها در جداول زیر نشان داده شده است.

جدول ۱- آزمون تحلیل واریانس برای مقایسه میانگین تفاوت هوش فرهنگی بر حسب سن، سنوات خدمت، پست سازمانی و سطح تحصیلات

| منبع تغییرات | F     | سطح معناداری |
|--------------|-------|--------------|
| سن           | ۲/۵۸  | ۰/۰۵۶        |
| سنوات خدمت   | ۲/۴۲۷ | ۰/۰۵۱        |
| پست سازمانی  | ۱/۶۸  | ۰/۱۵۹        |
| سطح تحصیلات  | ۱/۶۹۵ | ۰/۱۵۵        |

از آنجایی که سطح معناداری به دست آمده برای هوش فرهنگی در مورد تمامی متغیرها بیشتر از ۰/۰۵ میباشد میتوان گفت با اطمینان ۹۵ درصد، هوش فرهنگی با سن و سنوات خدمت، پست سازمانی و سطح تحصیلات ارتباط معناداری ندارد.

جدول ۲. آزمون t مستقل برای مقایسه میانگین هوش فرهنگی بر حسب جنسیت

| سطح معناداری | درجه آزادی | t      | آزمون لون(همسانی واریانس‌ها) |       | مؤلفه‌ها   |
|--------------|------------|--------|------------------------------|-------|------------|
|              |            |        | معناداری                     | F     |            |
| ۰/۳۲۹        | ۱۲۳        | -۰/۹۷۹ | ۰/۱۹۲                        | ۱/۷۱۹ | هوش فرهنگی |

با توجه به اینکه سطح معناداری برای هوش فرهنگی در ارتباط با متغیر جنسیت بیشتر از ۰/۰۵ میباشد میتوان گفت با اطمینان ۹۵ درصد، هوش فرهنگی با جنسیت ارتباط معنادار ندارد و بین میانگین هوش فرهنگی زنان و مردان تفاوت معناداری مشاهده نمیشود.

### بررسی سؤال‌های پژوهش

- آیا بین هوش فرهنگی کارکنان و استراتژی‌های حل تعارض آنها رابطه معنادار وجود دارد؟

برای پاسخگویی به این سؤال از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد، با توجه به جدول ۳ سطح معنی داری به دست آمده برای بررسی ارتباط بین هوش فرهنگی و استراتژی عدم مقابله ۰/۰۱۱ میباشد. بنابراین میتوان گفت در سطح اطمینان ۹۵ درصد بین هوش فرهنگی کارکنان و بکارگیری استراتژی عدم مقابله توسط آنان رابطه معنادار وجود دارد این رابطه مستقیم و با ضریب همبستگی ۰/۲۷ است. همچنین سطح معناداری به دست آمده برای بررسی ارتباط بین هوش فرهنگی و استراتژی راه حل گرایی ۰/۰۰۰ میباشد. بنابراین می‌توان گفت در سطح اطمینان ۹۹ درصد بین هوش فرهنگی کارکنان و بکارگیری استراتژی راه حل گرایی توسط آنان رابطه معنادار وجود دارد این رابطه مستقیم و با ضریب همبستگی ۰/۴۴۸ است. علاوه بر این سطح معنی داری به دست آمده برای بررسی ارتباط بین هوش فرهنگی و استراتژی کنترل ۰/۰۱۱ میباشد. بنابراین میتوان گفت در سطح اطمینان ۹۵ درصد بین هوش فرهنگی کارکنان و بکارگیری استراتژی کنترل توسط آنان رابطه معنادار وجود دارد این رابطه مستقیم و با ضریب همبستگی ۰/۲۷۲ است.

جدول ۳- ضریب همبستگی بین هوش فرهنگی و استراتژی‌های مدیریت تعارض

| کنترل            | راه حل گرایی     | ۱ عدم مقابله   | هوش فرهنگی |              |
|------------------|------------------|----------------|------------|--------------|
| *۰/۲۷۲<br>۰/۰۱۱  | **۰/۴۴۸<br>۰/۰۰۰ | *۰/۲۷<br>۰/۰۱۱ | ۱          | هوش فرهنگی   |
| **۰/۴۱۸<br>۰/۰۰۰ | **۰/۴۸۳<br>۰/۰۰۰ | ۱              |            | عدم مقابله   |
| **۰/۳۸۸<br>۰/۰۰۰ | ۱                |                |            | راه حل گرایی |
| ۱                |                  |                |            | کنترل        |

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### • آیا بین ابعاد هوش فرهنگی کارکنان و استراتژی‌های حل تعارض آنان، رابطه معنادار وجود دارد؟

برای پاسخگویی به این سؤال نیز از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. جدول ۴ نتایج این آزمون را نشان می‌دهد. خروجی نرم افزار حاکی از آن است که سطح معنی داری به دست آمده برای بررسی ارتباط بین هوش فرهنگی فراشناختی، رفتاری، شناختی و استراتژی عدم مقابله کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد. و سطح معناداری به دست آمده برای بررسی ارتباط بین هوش فرهنگی انگیزشی و استراتژی عدم مقابله بیشتر از ۰/۰۵ می‌باشد. بنابراین میتوان گفت در سطح اطمینان ۹۵ درصد بین هوش فرهنگی شناختی، فراشناختی، رفتاری و استراتژی عدم مقابله ارتباط معنادار و مستقیم وجود دارد. و بین هوش فرهنگی انگیزشی و استراتژی عدم مقابله رابطه معنادار وجود ندارد. همچنین عدد معنی داری به دست آمده برای بررسی ارتباط بین هوش فرهنگی فراشناختی، رفتاری، شناختی و استراتژی راه حل گرایی کمتر از ۰/۰۱ و کمتر می‌باشد. و عدد معناداری به دست آمده برای بررسی ارتباط بین هوش فرهنگی انگیزشی و استراتژی راه حل گرایی بیشتر از ۰/۰۱ می‌باشد. بنابراین میتوان گفت در سطح اطمینان ۹۹ درصد بین هوش فرهنگی شناختی، فراشناختی، رفتاری و استراتژی راه حل گرایی ارتباط معنادار و مستقیم وجود دارد. و بین هوش فرهنگی انگیزشی و استراتژی عدم مقابله رابطه معنادار وجود ندارد. و در نهایت عدد معناداری به دست آمده برای بررسی ارتباط بین هوش فرهنگی شناختی و رفتاری با استراتژی کنترل کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد و عدد معناداری به دست آمده برای بررسی ارتباط بین هوش فرهنگی انگیزشی و هوش فرهنگی فراشناختی با استراتژی کنترل بیشتر از ۰/۰۵ می‌باشد بنابراین میتوان گفت در سطح اطمینان

۹۵ درصد هوش فرهنگی رفتاری و هوش فرهنگی شناختی با استراتژی کنترل ارتباط معنادار و مستقیم دارند. و هوش فرهنگی انگیزشی و هوش فرهنگی فراشناختی با استراتژی کنترل رابطه معنادار ندارند.

جدول ۴. ضریب همبستگی بین ابعاد هوش فرهنگی و استراتژی‌های مدیریت تعارض

| کنترل            | راه حل گرای      | عدم مقابله      | شناختی           | رفتاری          | انگیزشی         | فراشناختی |             |
|------------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------|-------------|
| ۰/۱۵۳<br>۰/۱۵۷   | **۰/۴۴۳<br>۰/۰۰۰ | *۰/۳۶۵<br>۰/۰۱۳ | *۰/۲۶۲<br>۰/۰۱۴  | *۰/۲۴۷<br>۰/۰۲۱ | *۰/۳۴۱<br>۰/۰۲۵ | ۱         | فراشناختی   |
| ۰/۱۲۶<br>۰/۲۴۴   | ۰/۱۹۹<br>۰/۰۶۴   | ۰/۰۷۹<br>۰/۴۶۷  | ۰/۱۹<br>۰/۰۷۷    | ۰/۱۸۵<br>۰/۰۸۶  | ۱               |           | انگیزشی     |
| *۰/۲۵۱<br>۰/۰۱۹  | **۰/۳۴۶<br>۰/۰۰۱ | *۰/۲۱۶<br>۰/۰۴۵ | **۰/۹۳۶<br>۰/۰۰۰ | ۱               |                 |           | رفتاری      |
| *۰/۲۵۳<br>۰/۰۱۸  | **۰/۳۳<br>۰/۰۰۲  | *۰/۳۴۶<br>۰/۰۲۲ | ۱                |                 |                 |           | شناختی      |
| **۰/۴۱۸<br>۰/۰۰۰ | **۰/۴۸۳<br>۰/۰۰۰ | ۱               |                  |                 |                 |           | عدم مقابله  |
| **۰/۳۸۸<br>۰/۰۰۰ | ۱                |                 |                  |                 |                 |           | راه حل گرای |
| ۱                |                  |                 |                  |                 |                 |           | کنترل       |

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### نتیجه‌گیری و بحث

هدف اصلی تحقیق حاضر بررسی ارتباط هوش فرهنگی و ابعاد آن با استراتژی‌های حل تعارض افراد میباشد. علاوه بر این در این پژوهش به سنجش میزان هوش فرهنگی افراد، شناسایی سبک غالب مدیریت تعارض آنان و بررسی رابطه بین ویژگی‌های جمعیت شناختی افراد با سطح هوش فرهنگی آنان پرداخته شد. نتایج تحقیق حاکی از آن بود که افراد مورد مطالعه هوش فرهنگی نسبتاً پایینی دارند و راهبرد راه حل گرای غالبترین راهبرد بکارگرفته شده آنها هنگام رویایی با تعارض میباشد. و پس از این راهبرد، راهبردهای عدم مقابله و کنترل بیشترین میزان بکارگیری را دارند. با توجه به اینکه طبق مدل بکارگرفته شده در این پژوهش (مدل پوتنام و ویلسون) راهبرد راه حل گرای شامل شیوه همکاری و مصالحه است میتوان گفت افراد مورد بررسی بیشتر خواهان همکاری و مصالحه در برخورد با مشکلات و

حل تعارضات خود هستند این نتیجه پژوهش با نتایج (وطن خواه و همکارانش، ۱۳۸۶) (فرزاد نیا، ۱۳۸۹)، (Abas, 2010)، (Gambill, 2008) هم راستا میباشد. ایزدی یزدان آبادی (۱۳۷۲) در پژوهش خود عنوان کرد که سبک تسلط و تشریک مساعی بیشترین کاربرد را داشته و سبک‌های مدارا و احتراز کاربرد کمتری دارند، غفارزاده نیز در سال (۱۳۷۵) در پژوهش خود به این نتیجه رسید که مدیران در استفاده از سبک‌های مدیریت تعارض، سبک همکاری را در اولویت نخست و به ترتیب سبک‌های مصالحه، مدارا، اجتناب و تسلط را در اولویت‌های بعدی قرار داده اند. همچنین یافته‌های (Srinivasan & George, 2005) نشان داد که دو سبک محبوب دانشجویان سبک‌های رقابت و همکاری بودند. در بررسی رابطه بین هوش فرهنگی و ویژگی‌های جمعیت شناختی افراد، نتایج حاکی از آن بود که هوش فرهنگی با جنسیت ارتباط معنادار ندارد و در جامعه مورد مطالعه سطح هوش فرهنگی زنان و مردان مشابه هم میباشد، این نتیجه با نتایج تحقیقات (رحیم و همکارانش، ۱۳۹۰)، (ودادی و غفاری، ۱۳۸۸)، (سبحانی و همتاییان، ۱۳۹۱) هم سو میباشد. در حالی که رضائیان و نائیجی (۱۳۹۱) ادعا کردند که بین برخی از ابعاد هوش فرهنگی و جنسیت ارتباط معناداری وجود دارد به این معنا که زنان از هوش فرهنگی ارتباطی بالاتری نسبت به مردان برخوردارند. علاوه بر این در پژوهش حاضر بین هوش فرهنگی با سن و سنوات خدمت، پست سازمانی افراد و سطح تحصیلات آنان ارتباط معناداری دیده نشد. (سبحانی و همتاییان، ۱۳۹۱)، (ودادی و غفاری، ۱۳۸۸) نیز بیان کردند که سن، میزان تحصیلات و پست سازمانی با هوش فرهنگی ارتباط معناداری ندارد. در حالیکه رضائیان و نائیجی (۱۳۹۱) به این نتیجه رسیدند که با بالا رفتن سن افراد، هم شناخت آنها از سایر فرهنگها و هم اعتماد به نفس آنها در تعاملات میان فرهنگی افزایش می‌یابد. در پاسخگویی به سؤال اول پژوهش، نتایج نشان داد که بین هوش فرهنگی کارکنان و سبک‌های مدیریت تعارض آنان ارتباط معنادار وجود دارد و همبستگی بین هوش فرهنگی و سبک راه حل‌گرایی بیشتر از دو سبک دیگر میباشد. فرزاد نیا در سال ۱۳۸۹، بیان کرد که عامل فرهنگ و شرایط محیط کاری نقش بسیار تاثیر گذار و غیر قابل انکاری در انتخاب سبک مدیریت تعارض توسط افراد دارد. ودادی و غفاری (۱۳۸۸) نیز به این نتیجه رسیدند که بین هوش فرهنگی و سبک رهبری رابطه مدار-وظیفه مدار مدیران ارتباط معنادار وجود دارد و مدیران دارای هوش فرهنگی بالا رهبرانی رابطه مدار هستند. در حالی که سبحانی و همتاییان (۱۳۹۱) به این نتیجه رسیدند که بین هوش فرهنگی مدیران و ادراکات کارکنان از سبک رهبری اصیل آنان ارتباط معناداری وجود ندارد. همچنین در پاسخگویی به سؤال دوم پژوهش نتایج حاکی از آن بود که جز بعد

انگیزشی تمام ابعاد هوش فرهنگی با دو استراتژی عدم مقابله و استراتژی راه حل گرای ارتباط معنادار و مستقیم دارند. همچنین دو بعد رفتاری و شناختی هوش فرهنگی با استراتژی کنترل ارتباط معنادار و مستقیم دارند در حالی که ابعاد انگیزشی و فراشناختی با این استراتژی رابطه معنادار ندارند. بنابراین به طور قطع میتوان نتیجه گرفت که از دیدگاه افراد مورد بررسی بعد انگیزشی هوش فرهنگی با هیچ کدام از استراتژی‌های حل مسئله ارتباط معناداری ندارد. که این نتیجه پژوهش با یافته‌های (Azizi & Hamidi, 2012) و (Rahim et al., 2002) ناهمخوان است، چرا که عزیزی و حمیدی بیان میکنند که ارتباط مستقیم و معنادار بین انگیزش و سبک‌های باز وجود دارد اما ارتباط غیر مستقیم معناداری بین انگیزش و سبک‌های بسته وجود دارد. رحیم و همکارانش نیز اظهار داشتند که انگیزش با استراتژی حل مسئله ارتباط مثبت دارد. علاوه بر این باروتو و یو<sup>۳۱</sup> (۲۰۰۶)، نشان دادند که همکاری ارتباط مثبتی با فرایند انگیزش ذاتی دارد، و انگیزش یکی از ابعاد هوش فرهنگی است. انگیزش سرپرستان همچنین با استراتژی حل تعارض آنان ارتباط مثبت دارد که بیشتر از استراتژی همکاری و کمتر از سبک اجتناب در برخورد با زیر دستان خود استفاده می‌کنند (Rahim et al., 2002). با توجه به اینکه هوش فرهنگی جامعه مورد بررسی کمتر از حد میانگین بدست آمد و از طرفی از دیدگاه این افراد بین هوش فرهنگی انگیزشی و سبک‌های مدیریت تعارض رابطه‌ای وجود ندارد در صورتی که وجود این رابطه در تحقیقات دیگر به اثبات رسیده است، میتوان چنین اظهار داشت که نبود علاقه به آزمون فرهنگ‌های دیگر و توجه نکردن به فرهنگ‌های دیگر؛ که میتواند ناشی از پایین بودن اعتماد به نفس در افراد یا عدم توانایی آنها در یادگیری سایر فرهنگها باشد، سبب ضعف هوش فرهنگی انگیزشی افراد شده و این بعد هوش به شدت بر میانگین هوش فرهنگی افراد تأثیر گذاشته و آن را کمتر از حد میانگین نشان داده است. بنابراین تقویت و ارتقاء این بخش از هوش فرهنگی در جامعه مورد مطالعه ضروری به نظر میرسد. یک مفهوم مهم در ارتقاء هوش فرهنگی، ارتقاء احساس خود کارآمدی است. لازم است در افراد احساس اعتماد و اطمینان نسبت به تعامل میان فرهنگی ایجاد کنیم. (Early & Peterson, 2004). بنابراین برگزاری دوره‌ها و کارگاههای آموزشی ایجاد انگیزه و تقویت اعتماد به نفس برای جامعه پژوهش پیشنهاد می‌شود. همچنین پیشنهاد می‌شود که واحد منابع انسانی دانشگاه در زمان استخدام و گزینش افراد با توجه به نقش این هوش در شیوه برخورد افراد با تعارضات و اهمیت تعارض در سازمان، آزمون‌های مرتبط با هوش فرهنگی انجام داده و سطح هوش را در افراد بررسی نمایند.

### پی‌نوشت:

- |   |  |
|---|--|
| 1. Cultural intelligence                | 14. Chun-Sheng                               |
| 2. Conflict Management strategies       | 15. Samarah, Paul, Mykytyn, & Seetharaman    |
| 3. William & Pradoo                     | 16. Elsayed & Buda                           |
| 4. Putnam & Wilson                      | 17. Lee                                      |
| 5. Earley & Ang                         | 18. Kejcie and Morgan                        |
| 6. Cognitive Cultural intelligence      | 19. Root mean squared error of approximation |
| 7. Motivational Cultural intelligence   | 20. Goodness-of-fit index                    |
| 8. Metamotivation Cultural intelligence | 21. Incremental fit index                    |
| 9. Behavioural Cultural intelligence    | 22. Comparative fit index                    |
| 10. Conflict management                 | 23. Barbuto & X                              |
| 11. Blake & Moton                       |  |
| 12. Putnam & Wilson                     |  |
| 13. Van                                 |  |

### منابع

- ابزری، مهدی؛ اعتباریان، اکبر و خانی، اعظم (۱۳۸۹). تأثیر هوش فرهنگی بر اثربخشی گروهی (مورد مطالعه: شرکت فولاد مبارکه اصفهان)، پژوهشنامه مدیریت تحول، سال ۲، شماره ۴، صص ۲۶-۴۱.
- جهانپان، رمضان (۱۳۸۹). بررسی رابطه هوش هیجانی و مدیریت تعارض در مدیران، (پژوهشگر)، فصلنامه مدیریت، سال ۸، صص ۸-۱.
- حدادی، ناجیه؛ امیرتاش، علی محمد؛ خواجه صالحانی، مریم؛ اسماعیلی، محمد (۱۳۹۰). رابطه بین هوش عاطفی و سبک‌های مدارا و اجتناب مدیریت تعارض در دبیران زن تربیت بدنی منطقه غرب تهران، پژوهشنامه علوم ورزشی، سال ۷، شماره ۱۳، صص ۵۴-۴۱.
- رحیمی، محمد؛ کشتی دار، محمد؛ خوشبختی، جعفر (۱۳۹۱). سنجش میزان هوش فرهنگی مدیران فدراسیون‌های منتخب در کشور و بررسی رابطه آن با سبک رهبری تحول آفرین، مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۱۴، صص ۲۰۸-۱۹۱.
- رضائیان، علی؛ نائجی، محمد جواد (۱۳۹۰). هوش فرهنگی در تعامل با کارآفرینی استراتژیک، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۹، صص ۳۴-۱۵.
- فزادنی، فرزانه (۱۳۸۹). سنجش رابطه ی بین هوش هیجانی و سبک‌های همکاری و مصالحه در سرپرستان بیمارستان میلاد، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال ۵، شماره ۱۹، صص ۱۳۳-۱۱۹.
- قاسمی، وحید (۱۳۸۹). مدلسازی معادلات ساختاری در علوم اجتماعی، تهران، انتشارات جامع شناسان.



- کردنوقابی، رسول؛ اشکان، مریم؛ میرزایی رافع، مهری (۱۳۹۱). رابطه بین هوش هیجانی و سبک مدیریت تعارض مدیران در مدارس راهنمایی و متوسطه استان‌های خراسان رضوی شمال و جنوبی، *اندیشه‌های نوین تربیتی*، دوره ۷، شماره ۲، صص ۹۰-۱۱۱.
- کشتکاران، علی؛ حاتم، ناهید؛ رضایی، ریتا؛ لطفی، منصوره (۱۳۹۰). رابطه بین هوش هیجانی با راهبردهای مدیریت تعارض در مدیران آموزشی و پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی شیراز، *مجله پژوهشی حکیم*، دوره ۱۴، شماره ۴، صص ۲۱۱-۲۱۸.
- نائیجی، محمد جواد؛ عباسعلی زاده، منصوره (۱۳۹۰). هوش فرهنگی و رابطه ی آن با ویژگی‌های کارآفرینانه ی مدیران سازمان‌های غیر انتفاعی در ایران، *فصلنامه توسعه کارآفرینی*، سال ۳، شماره ۱۲، صص ۳۷-۴۴.
- هومن، حیدرعلی. (۱۳۸۴). مدل یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل؛ تهران؛ نشر سمت.
- Abas, N. A. H. (2010). Emotional Intelligence and Conflict Management Styles. The Graduate School University of Wisconsin-Stout A Research Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Master of Science Degree Applied Psychology.
- Ang S, Van Dyne L, Koh Ch, Ng K.Y., Templer K.J., Tay Ch & Chandrasekar N.A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and organization review*. 3(5), 335-371.
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., & Ng, K. Y. (2004). The Measurement of cultural intelligence. Paper presented at the *Academy of Management Meetings Symposium on Cultural Intelligence in the 21st Century*, New Orleans, LA.
- Barbuto, J, & Ye, X. (2006). Sources of motivation, interpersonal conflict management styles & leadership effectiveness: A structural model. *Psychological Reports*, 98(1), 3-20.
- Bibikova., A & Kotelnikov, V. (2006). Cultural intelligence (CQ): knowledge, arts and skills. Available from [www.1000ventures.com/the\\_key\\_to\\_leveraging\\_the\\_power\\_of\\_diversity.htm](http://www.1000ventures.com/the_key_to_leveraging_the_power_of_diversity.htm).
- Callanan, G. A., Benzing, C. D., & Perri, D. F. (2006). Choice of conflict-handling strategy: A matter of context. *Journal of Phychology*, 140( 3), 269-288.
- Cheng, L. (2007). Cultural Intelligence (CQ): A Quest for Cultural Competence . *Communication Disorders Quarterly*, 29( 1), 36-42.

- Chun-Sheng, Yu. , Sardessai, R. , Jing-Hua, Z. (2006). Relationship of emotional intelligence with conflict management styles: An empirical study in china. *International Journal of Enterprise Development*. 3( 1-2), 19-24.
- Crawford-Mathis, K. J. (2009). The relationship between cultural intelligence and self-monitoring personality: A longitudinal study of U.S.-based service learners in Belize. *Dissertation Abstracts International*, 70(3) .
- Deng L, & Gibson P. (2008). A qualitative evaluation on the role of cultural intelligence in cross-cultural leadership effectiveness. *International Journal of Leadership Studies*, 3, 181-197.
- Earley, P.C & Peterson, S.R (2004). The Elusive Cultural Chameleon: Cultural Intelligence as a New Approach to Intercultural Training for the Global Manager. *Academy of Management Learning and Education*, 3(1), 100–115.
- Earley. P. C. & Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence*, Stanford University Press: Stanford, CA.
- Elsayed-Ekhouly, S. M., & Buda, R. (1996). Organizational conflict: a comparative analysis of conflict styles across cultures. *The International Journal of Conflict Management*, 7(1), 71-81.
- Gambill, Christopher, R. (2008). Emotional Intelligence and Conflict Management Style among Christian Clergy. Ph.D. *Dissertation*. Retrieved from [www.proquest.com](http://www.proquest.com)
- Holt, J. L., & Devore, C. J. (2005). Culture, gender, organizational role, and styles of conflict resolution: A meta-analysis. *International Journal of Intercultural Relations*, 29 ( 1), 165-196.
- Imai. R. & Gelfand M.J. (2007). The culturally intelligence negotiator: the impact of CQ on intercultural negotiation effectiveness. *MR Thesis*. University of Maryland.
- Kaushal, R., & Kwantes, C. T. (2006). The role of culture and personality in choice of conflict management strategy. *International Journal of Intercultural Relations*, 30( 5), 579-603.
- Lee, F.M. (2003). Conflict Management Styles and Emotional Intelligence of Faculty and Staff at a Selected College in Southern Taiwan. Ph.D. *Dissertation* . Retrieved from [www.proquest.com](http://www.proquest.com)
- Ng ,K.Y., Van Dyne, L., Ang, S. (2012) Cultural Intelligence: A Review, Reflection and Recommendations For Future Reserch, In A.M. Ryan, F.T.L. Leong, & F.L. Oswald (Eds). *Conducting Multinational Research: Applying Organizational Psychology in*

- the Workplace*, Washington, DC, American Psychological Association. 29-58
- Plum E, Achen B, Dræby I & Jensen I. (2007). Cultural intelligence: a concept for bridging and benefiting from cultural differences. Børsens Forlag, Copenhagen. Available from [www.culturalintelligence.org/cqiloapp.pdf](http://www.culturalintelligence.org/cqiloapp.pdf)
- Putnam, L. L., & Wilson, C. E. (1982). Communication strategies in organizational conflicts: Reliability and validity of measurement scale. *Communication Yearbook*, 6, 629-652.
- Rabinz SP (1999). *Fondamental of organizational behaviour*. 4th ed. Tehran: Azad university.
- Rahim, M. A., Psenicka, c., Polychroniou, P., Zhao, J-H, Yu, C-S, Chan, K. A & Rene van Wyk, R. (2002). A model of emotional intelligence and conflict management studies, *The International Journal of Organizational Analysis*, 10( 4), 302-326.
- Ramirez, A. R. (2010). Impact of Cultural Intelligence Level on Conflict Resolution Ability: A Conceptual Model and Research Proposal, *Emerging Leadership Journeys*, 3( 1), 42-56.
- Robbins, S.P, (2005). *Organizational Bhavior*. Prentice hall, 11th edition.
- Samarah, I., Paul, S., Mykytyn, P. ,& Seetharaman, P. (2002). The collaborative conflict management style and cultural diversity in DGSS supported fuzzy tasks: an experimental investigation. *Proceedings of the 361h Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'03)*, 1-10.
- Susan, S & Hamilton, P. (2007). Conflict management health professions. *Journal of professional Nursing*, 23.
- Teo. Ang (2005). Cultural Intelligence on the Major Asian Economics the world: Findings from GLOBE. 45(3),28– 41.
- Triandis, Harry .C (2006). Cultural Intelligence in Organizations. *Group & Organization Management*, 32(1), 20-26.
- Van Dyne, Ang Soon, Linn – Koh, Christine- Yee Ng, koh- J.Templer, Klaus-Tay –Lee, Swee Ling Cheryl-Chandrasekar, N. Anand .(2007). Cultural intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, *Cultural Adaptation and Task Performance, Managment and Organization Review*, 3(3), 335-371.
- Wood, V. F., & Bell, P. A. (2008). Predicting interpersonal conflict resolution styles from personality characteristics, *Personality and Individual Differences*, 45( 1), 126-131.

- 1 -Cultural intelligence
- 2 - Conflict Management strategies
- 3 - Earley & Ang
- 4 - Cognitive Cultural intelligence
- 5- Motivational Cultural intelligence
- 6- Metamotivation Cultural intelligence
- 7- Behavioural Cultural intelligence
- 8 - Conflict managment
- 9 - Blake & Moton
- 10 - Putnam & Wilson
- 11 -Van
- 12 -Chun-Sheng
- 13 - Samarah, Paul, Mykytyn, & Seetharaman
- 14 - Elsayed & Buda
- 15 - Lee
- 16- Kejcie and Morgan
- 17- Root mean squared error of approximation
- 18- Goodness-of-fit index
- 19- Incremental fit index
- 20- Comparative fit index
- 21 - Barbuto & X