



مقالات فصلنامه اورمزد در سیویلیکا نمایه میشود.



فصلنامه آموزشی و پژوهشی

ضمیمه شماره‌ی دوم ۴۶، بهار ۱۳۹۸

شاپا: ۱۳۶۴-۲۳۲۲ - ISSN

اورمزد

فصلنامه آموزشی و پژوهشی

ضمیمه شماره ۱، دوم، ۴۶، بهار ۹۸

صاحب امتیاز و مدیر مسؤل:

سهراب سعیدی

سر دبیر: علی سعیدی

مدیر اجرایی و معاون سردبیر: محبوبه اسماعیلی

مدیر هنری و گرافیک: مطهره مریدی

طراح جلد: یونس دهقانی

ویراستار علمی و ادبی: محمد اسماعیلی

حروف چینی روابط عمومی: بی بی رحمت سید موسوی

مدیر داخلی و امور پخش: رقیه جمعه زاده

چاپخانه: نینوا

شاپا: ۱۳۶۴-۲۳۲۲-ISSN

پست الکترونیک:

Ourmozd_literary@yahoo.com

Sohrab_minab@yahoo.com

Web loq :hormozgan Ourmozd. bloq fa. Com

آدرس مجله: میناب، شهرک کوثر زهوکی، کوچه ی عدالت ۲۵، انتهای کوچه، کوچه ترانس،

کوچه بعد از انبار بنیاد مسکن، سعیدی، اورمزد. تلفن: ۰۹۳۳۹۰۱۵۴۵۵

شمارگان: ۲۰۰۰ نسخه - قیمت: ۳۰۰۰۰ تومان

توجه: فصلنامه اورمزد تصمیم دارد جهت تأمین بخشی از هزینه های خود، هزینه چاپ

مقاله را از ارائه دهندگان مقاله دریافت نماید. شماره کارت فصلنامه اورمزد بانک ملت

۶۱۰۴۳۳۷۹۵۵۸۳۴۶۲۵

هیئت تحریریه و گروه آموزشی و پژوهشی، پژوهشنامه اورمزد

۱. دکتر سعید حسینی، دانشجوی دکترای مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی
۲. دکتر علی سعیدی؛ کارشناس ارشد مدیریت دولتی و دانشجوی دکتری
۳. دکتر حسین افلاکی فرد، استادیار گروه علوم تربیتی دانشگاه فرهنگیان، ایران
۴. دکتر مختار ذاکری دکترای فلسفه و تعلیم و تربیت
۵. دکتر سعید عبدالمجید موسوی دکترای روانشناسی عمومی، عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد بندرعباس
۶. دکتر سمیه غلامی، دکترای روان شناسی تربیتی، استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندر لنگه.
۷. دکتر فوزان امیری، دکترای مدیریت بازرگانی، گرایش بازاریابی
۸. دکتر الهام افتخاری، دکترای جغرافیا برنامه ریزی روستایی
۹. دکتر ملیحه درستکار، دکترای مدیریت بازرگانی
۱۰. دکتر فاطمه خشنود، دکترای علوم تربیتی، گرایش برنامه ریزی درسی
۱۱. دکتر میترا آرمان، دکترای زیست شناسی، گرایش گیاهی
۱۲. دکتر سامان سامان منش، دکترای مترجمی زبان، گرایش زبان شناسی همگانی
۱۳. دکتر زهره آزاد فلاح دکترای جغرافیا، برنامه ریزی شهری

اطلاعات مربوط به فصل نامه و شرایط پذیرش مقالات و سایر آثار

پذیرش و قبول مقالات و ترجمه‌ها

مقالات ارائه شده پیشتر در جایی چاپ نشده و همزمان به نشریه دیگر ارائه نشده باشد. مقالات ترجیحاً به صورت تایپ شده همراه با سی دی آن ارائه گردد و یا ایمیل شود. مقاله حداکثر در دوازده صفحه با چکیده انگلیسی با فونت ۱۴ و خط bzar ارائه شود. اطلاعات کتابشناسی در انتهای مقاله و با رعایت موارد زیر به نگارش آید:

الف) ارجاع داخل متن میان دو پراکنش و به صورت (نام خانوادگی؛ سال: صفحه ب) فهرست منابع در پایان مقاله به شکل الفبایی و به صورت: نام خانوادگی نویسنده، نام، سال، نام کتاب، نوب چاپ، نام مترجم، شهر، ناشر. ج) توضیحات متن به شکل زیرنویس و با شماره گذاری در همان صفحه د) استفاده از الفبای فونتیکی در کنار کلماتی که نیاز به آوانویسی دارد. متن مقالات ترجمه شده به ضمیمه متن اصلی الصاق شود.

سایر نکات

مقالات ارسالی باز گردانده نمی شوند، فصلنامه در ویرایش ادبی مقالات آزاد است؛ مقالات چاپ شده در فصلنامه الزاماً دیدگاه دست‌اندرکاران نشریه نمی باشد؛ استفاده از مقالات این فصل نامه با ذکر منبع آزاد است؛ مقالات ارائه شده در هیئت تحریریه بررسی و پس از تایید داوران به چاپ خواهد رسید؛ فصلنامه اورمزد از اساتید، پژوهشگران و نویسندگان حوزه هنر و ادبیات، برای انتشار مقالات پژوهشی دعوت به همکاری می نماید.

و در پایان: فصلنامه اورمزد تصمیم دارد جهت تأمین بخشی از هزینه‌های خود، هزینه چاپ مقاله را از ارائه دهندگان دریافت نماید. شماره حساب فصلنامه اورمزد، ملت کارت ۶۰۳۷۹۹۷۲۸۵۶۴۰۶۱۲

هوش فرهنگی نیاز جامعه دانشگاهی

شیوا حسین زاده

چکیده

در پاسخ به این پرسش که آیا می‌توان با آموزش هوش را تقویت کرد اندیشمندان پاسخ مثبت داده‌اند. با این حال همواره تأکید شده است که هوش دارای جنبه‌های ارثی نیز هست. هوش فرهنگی سازه‌ای است که با مفهوم هوش در ارتباط بوده اما پدیده‌های مستقل از آن تلقی می‌شود. استقلال این دو پدیده از یکدیگر به این دلیل واضح صورت می‌گیرد که می‌توان افرادی با هوش (ریاضی و منطقی) بالا و در عین حال هوش فرهنگی پایین یافت. البته پیدا کردن افرادی باهوش و هوش فرهنگی بالا نیز کار مشکلی نیست. چنین موضوعی به دلیل عدم تأثیرپذیری هوش فرهنگی از سازه هوش به معنای عام آن است. اگر هوش منطقی و ریاضی را می‌توان با آموزش بهبود داد هوش فرهنگی را می‌توان تا حد بسیار بالایی غیرارثی و ناشی از یادگیری و آموزش دانست. روش مطالعه اسنادی بوده و تلاش شده است تا بهره‌گیری از منابع دست اول در این باره مهمترین الگوها یا مدل‌های هوش فرهنگی معرفی شوند.

کلمات کلیدی: هوش، فرهنگ، هوش فرهنگی

• فرهنگی آموزش و پرورش ناحیه ی یک بندرعباس دبستان دخترانه ی آمنه جمالی

Shiva. @yahoo.com

تاریخ پذیرش: ۹۸/۲/۲۴

تاریخ دریافت: ۹۷/۱۲/۲۳



مقدمه

به حساب نیاوردن تفاوت‌های فرهنگی و عدم توانایی درک و سازگاری با آن در گذشته دلیل بسیاری از شکست‌ها در سازمان بوده است. درک و هدایت تفاوت‌های فرهنگی، سازمان‌ها را در رسیدن به اهدافشان کمک می‌کند (علائی و میرمحمدی، ۱۳۹۳). بسیاری از سازمان‌های قرن بیست و یکم با تنوع فرهنگی روبه‌رویند (گرچی و قره سفلو، ۲۰۱۱). در چنین سازمانی رهبر باید فردی با هوش بوده و دانش کافی در زمینه شغلی خود داشته باشد. اما هوش منطقی و مهارت‌های تکنیکی تنها به عنوان توانایی‌های آغازین برای رهبران مطرح است و وجود آن‌ها شرط کافی برای رهبری نیست (بیک زاد و همکاران، ۱۳۸۹). در این میان، هوش فرهنگی نوعی از هوش است که ارتباط بسیار زیادی با محیط کاری متنوع دارد. توانایی فرد برای تطبیق با ارزش‌ها، سنت‌ها و آداب و رسوم متفاوت از آنچه در زمینه فرهنگی خود به آن عادت کرده و کار کردن در یک محیط متفاوت فرهنگی، معرف هوش فرهنگی است (آهنچیان، ۱۳۹۱). طبق گفته‌های ایرلی و آنک (۲۰۰۳) هوش فرهنگی یک مهارت ضروری است که فرد را قادر می‌سازد به راحتی با فرهنگ‌های دیگر کنار آید و در کنار مردمی که آن فرهنگ را دارند زندگی کند (مشبکی و تیزرو، ۱۳۸۸). هوش فرهنگی به افراد کمک می‌کند به نحو مؤثری تفاوت‌های بین فرهنگی را کنترل و مدیریت و حصارهای بین فرهنگی را درک کنند (خاشعی و مستمع، ۱۳۹۰).

در عصر حاضر، مدیران و کارکنان باید قابلیت انعطاف کافی برای سازش آگاهانه با موقعیت فرهنگی جدیدی که با آن روبه‌رو می‌شوند را داشته باشند. در این راستا، هوش فرهنگی و توانمندسازی مدیران و افراد به کمک سازمان خواهد شتافت (زمانی و طبرسا، ۱۳۸۸) هوش فرهنگی باعث می‌شود افراد موانع فرهنگی را به آسانی رفع و مسائل بین فرهنگی را بهتر حل کنند (انصاری و همکاران، ۲۰۱۲). جهانی شدن نیاز به توانایی‌ها و مهارت‌هایی برای تعامل با افرادی از فرهنگ‌های گوناگون دارد. لذا نیاز به نوعی رهبری وجود دارد که با چالش و تنش ایجاد شده در جامعه جهانی با آگاهی و یافتن راه‌های مناسب مقابله کند (استاکس، ۲۰۱۳).



سطح بالای هوش فرهنگی با مشکلات اجتماعی کمتر در تعاملات بین فرهنگی مرتبط است و به تنظیم تنش‌ها در تعاملات فرهنگی در موقعیت‌های رهبری کمک می‌کند (استاکس، ۲۰۱۳). لذا داشتن هوش فرهنگی در محیط‌های متغیر، به ویژه محیط‌های دانشگاهی می‌تواند مفید باشد (حسن پور و همکاران، ۱۳۸۸). نیازهای عصر حاضر و پیشرفت‌ها و تحولات فراوان در محیط‌های آموزشی، ضرورت به کارگیری یک سبک مناسب رهبری را می‌طلبد. همچنین، ایجاد بینش فرهنگی بین مدیران و کارکنان یک سازمان آموزشی در برخورد با فرهنگ‌های گوناگون، نوع مطلوبی از هوش را می‌طلبد که هوش فرهنگی از ویژگی‌های مطلوب در برخورد با شرایط گوناگون برخوردار است.

دانشگاه‌ها از تنوع فرهنگی بالایی برخوردارند. برای موفقیت در مدیریت نظام‌های آموزشی و در مواجهه با افرادی از فرهنگ‌های مختلف، می‌توان هوش فرهنگی را به کار گرفت. کارکنان آموزشی دانشگاه‌ها نیز با رهبری تحول آفرین در سازمان رشد پیدا می‌کنند و به عنوان افرادی آشنا با نقش و اهمیت رهبر تحول آفرین می‌توانند در کمک به این رهبران نقش مهمی را ایفا کنند. لذا هدف پژوهش حاضر، بررسی نقش هوش فرهنگی در نیاز جامعه دانشگاهی می‌باشد.

هوش فرهنگی

امروزه اولین عامل پیش بینی کننده موفقیت افراد در مرزهای جهانی، هوش عمومی و رزومه کاری آن‌ها نیست، بلکه این عامل، هوش فرهنگی است که توانایی قدرتمندی را به افراد می‌دهد و اثربخشی آن‌ها را در موقعیت‌های چند فرهنگی افزایش می‌دهد (لیورمور، ۲۰۱۱). واژه هوش فرهنگی برای اولین بار توسط ایرلی و آنگ (۲۰۰۳) مطرح و به عنوان نظریه جدیدی در دنیای مدیریت و روان شناسی سازمانی معرفی شد. ارلی و آنگ، هوش فرهنگی را قابلیت کارکرد و مدیریت اثربخش در زمینه‌های متنوع فرهنگی تعریف کرده اند (پی و همکاران، ۲۰۱۲). ارلی و آنگ معتقد بودند در مواجهه با موقعیت‌های فرهنگی جدید، به زحمت می‌توان علائم و نشانه‌های آشنایی یافت که بتوان از آن‌ها در برقراری ارتباط سود جست. تدوین چنین چارچوبی تنها از عهده کسانی بر می‌آید که از هوش فرهنگی بالایی برخوردار باشند (حسینی نسب و قادری، ۱۳۹۰). هوش فرهنگی یک قابلیت قابل انعطاف است که می‌تواند به وسیله آموزش و تجربه ارتقا داده شود. مانینگ (۲۰۰۳) بیان کرده است که برای کسب صلاحیت جهانی باید قادر باشیم تا در موقعیت‌های مشخص شده‌ای در تنوع فرهنگی



مدیریت کنیم که این امر، پیش شرط رهبری بین المللی اثربخش است. توانایی مدیریت در موقعیت‌های متنوع فرهنگی یک امتیاز هوش فرهنگی است (کیم و ون داین، ۲۰۱۲). اینکه گفته می‌شود جهانی شدن^۱ به ما خیلی نزدیک است، بدیهی می‌باشد. فعالیت در یک محیط جهانی بین المللی و بین فرهنگی یک واقعیت عادی و معمولی برای بیشتر سازمان‌های بزرگ معاصر می‌باشد. حتی کسب و کارهای کوچک یا متوسط نیز، احتمالاً تجربه جهانی شدن را از طریق تعامل با شرکای جهانی^۲ که ممکن است متعلق به یک یا بیشتر از چهار گروه کلیدی زیر باشند، را دارند:

- ۱- مشتریان
- ۲- رقبا
- ۳- عرضه کنندگان
- ۴- کارمندان (آلن و هیگنز، ۲۰۰۵)

بنابراین یکی از مهم‌ترین چالش‌هایی که مدیران و کارکنان در محیط بین المللی با آن روبرو هستند این است که مطمئن شوند آنها بطور کامل دیدگاهها و عقاید بازیگران مقابل بین المللی را درک کنند. (ارلی^۳، ۲۰۰۲)

این امر مستلزم اینست که مدیران و کارکنان در همه سطوح سازمان به صورتی موثر در شرایط چند فرهنگی دائم‌التغییر و موقعیت‌های متفاوت، عمل نمایند (گریفر و پرالیس^۴، ۲۰۰۷). پیش‌بینی و توضیح اثربخشی تعاملات بین فرهنگی، یک سابقه و پیشینه قوی در رشته‌ها و شاخه‌های مختلف از جمله در ارتباطات بین فرهنگی^۵، روان‌شناسی بین فرهنگی^۶ و مدیریت بین الملل^۷ دارد. مطالعات زیادی به این ایده اشاره کرده‌اند که بعضی افراد شاید ویژگی‌هایی داشته باشند که به آنها اجازه می‌دهد در ماموریت‌های برون مرزی یا خیلی کلی‌تر در تعاملات میان فرهنگی^۸ کارا تر و موثر تر باشند.

^۱-Globalization

^۲-Global Partners

^۳. Earley

^۴. Griffer&Perlis

^۵-Cross-cultural communications

^۶-Cross-cultural psychology

^۷-International management

^۸-Cross-cultural interactions



مفهوم هوش فرهنگی که در ادبیات تجارت بین المللی ارائه شده است، یک طرح و ایده می باشد که زمانش فرا رسیده است مفاهیمی که این ایده را منعکس می کنند مانند عادات فکری جهانی (ذهنیت جهانی) یا شایستگی بین فرهنگی، برای مدت های طولانی وجود داشته اند. (توماس^۹، ۲۰۰۶)

هوش فرهنگی به عنوان ساختاری برای بیان این سوال مشترک در بین تعداد زیادی از مدیران منابع انسانی بین المللی ایجاد شده است: چرا بعضی از افراد که گاهی اوقات به نظر می رسد فاقد مهارت های اجتماعی در فرهنگ خودشان هستند، به آسانی و با سرعت و به صورتی کامل با فرهنگ های جدید منطبق می شوند، در صورتیکه دیگر افراد، حتی آنهاییکه مهارت های بین فردی بالایی در داخل فرهنگ های خودشان دارند اینگونه نیستند؟ در پاسخ به نیاز درک تفاوت های فردی در تطبیق پذیری فرهنگی^{۱۰} آننگ و ارلی (۲۰۰۳)، هوش فرهنگی را به عنوان یک ویژگی و خصیصه فردی چند بعدی و نوید بخش ارائه کردند (ایمای^{۱۱}، ۲۰۰۷).

هوش فرهنگی مفاهیم مختلفی دارد که می تواند به عنوان تکمیل کننده یکدیگر دیده شوند (بریسلین و مکاب^{۱۲}، ۲۰۰۸).

اوفرمن و فان^{۱۳} (۲۰۰۲)، هوش فرهنگی را به عنوان یک «هوش در محیط^{۱۴}» یا توانایی عملکرد موثر در یک محیط متفاوت، که مفروضات، ارزش ها و سنت های تربیتی یک نفر، به طور کامل با آنهایی که فرد باید با آن ها کار کند مشترک نیست، تعریف کردند (مودی، ۲۰۰۷).

هوش فرهنگی قابلیت و توانایی یک نفر برای عملکرد موثر در موقعیت هایی است که از نظر فرهنگی متفاوت می باشد. هوش فرهنگی بینش هایی را درباره توانایی و قابلیت های افراد برای از عهده موقعیت های چند فرهنگی برآمدن، درگیر شدن در تعاملات بین فرهنگی و عملکرد در گروه های کاری متفاوت از نظر فرهنگی، فراهم می کند (لاگو، ۲۰۰۷).

پترسون^{۱۵} (۲۰۰۴)، معتقد است که هوش فرهنگی، توانایی و قابلیت درگیری در مجموعه ای از رفتارها و مهارت ها (از جمله مهارت های زبانی یا مهارت های بین فردی) و خصوصیات (مانند

^۹ . Thomas

^{۱۰} -Cultural adaptation

^{۱۱} . Imai

^{۱۲} . Brislin&Macab

^{۱۳} . Offerman & Phan

^{۱۴} Ambient intelligence

^{۱۵} . Peterson



تحمل ابهام^{۱۶}، انعطاف پذیری^{۱۷} است که به کار می‌روند، تا به صورتی مناسب و شایسته از ارزش‌ها و نگرش‌های فرهنگ محور افرادی که با آن‌ها تعامل دارند، آگاهی یابند. در واقع هوش فرهنگی، توانایی طبیعی و ذاتی یک بیگانه، برای تفسیر حالات و حرکات نا آشنا و مبهم یک فرد، به همان روشی که هم میهنان آن شخص می‌توانند این کار را انجام دهند می‌باشد. در واقع افراد با هوش فرهنگی بالا یک مهارت و خبرگی و حساسیت نسبت به ابراز عاطفی و حرکات بدنی دارند. این افراد با کمترین استرس، با فرهنگ‌های متفاوت از خود، منطبق می‌شوند به منظور هوشمند بودن از نظر فرهنگی، یک فرد نیاز دارد که بداند چگونه قضاوت‌ها در مورد یک موقعیت و شرایط را تا زمان ارزیابی تمامی نشانه‌ها و علائم چندگانه، موقتاً به تاخیر بی‌اندازد و همچنین چگونه دانش بدست آمده از موقعیت را یکپارچه و ادغام نماید و آن را درک کند (کرون، ۲۰۰۶)

مفهوم هوش فرهنگی برای سازمان‌ها، به دو روش گسترده بکار می‌رود که قابل مقایسه با دو کاربرد اصلی و ابتدایی کلمه فرهنگی می‌باشد. به همان طریقی که فرهنگ شاید اشاره به فرهنگ سازمانی یا فرهنگی ملی داشته باشد، مفهوم هوش فرهنگی شامل آگاهی و آشنایی به تفاوت‌های میان فرهنگ‌های سازمان‌ها و همچنین آشنایی به تفاوت‌های فرهنگی ناشی از مبدهای ملی، جغرافیایی و نژادی می‌باشد. بر این اساس، دو نوع مهم از هوش فرهنگی را اینگونه ارائه کردند:

- ۱- هوش فرهنگی سازمانی را برای سازمان‌ها
- ۲- هوش فرهنگی قومی و جغرافیایی را برای آگاهی از فرهنگ یک کشور.

بنابر این هوش فرهنگی شامل چیزهایی خواهد بود مانند:

- ۱- آشنا بودن به رفتارهایی که شاید مفاهیم و مضامین متفاوت برای فرهنگ‌های مختلف داشته باشد.
 - ۲- استفاده از دانش فرهنگی مناسب با شرایط، در زمان تعامل با افرادی از فرهنگ دیگر.
 - ۳- توانایی اینکه به آسانی بین چارچوب‌های فرهنگی متفاوت حرکت کنند. (کوپر، ۲۰۰۷)
- یادآوری این نکته ضروری است که در واقع هوش فرهنگی یک مفهوم جدید در مطالعات بین فرهنگی نیست، بلکه یک چشم انداز جدید با کانون توجه بیشتر بر تطبیق پذیری فرهنگی است. هافستد^{۱۸} (۱۹۹۷)، بیان کرد که یک ارتباط موثر بین فرهنگی نیازمند سه مرحله می‌باشد:

^{۱۶}-Tolerance for ambiguity

^{۱۷}-Flexibility

^{۱۸}. Hafested



- ۱- آگاهی^{۱۹}: با آگاهی یک نفر احتمالاً قادر خواهد بود تا نشانه های مناسب و مربوط در مورد فلسفه فرهنگ را مشاهده کند.
- ۲- دانش^{۲۰}: در مورد نمادها^{۲۱}، اسطوره ها^{۲۲} و تشریفات مذهبی^{۲۳} فرهنگ دیگر است.
- ۳- مهارت ها: تمرین و تجربه هایی بر اساس آگاهی و دانش برای تطبیق در یک محیط جدید می باشد (دنگ و گیسون^{۲۴}، ۲۰۰۸).

مدل های هوش فرهنگی

۱. مدل آنگ و ارلی^{۲۵}

آنگ و ارلی، در آغاز کار، هوش فرهنگی را بعنوان یک ساختار چند عاملی مرکب از توانایی های ذهنی (شناختی، فراشناختی)، انگیزشی و رفتاری به تصویر کشیدند. این ساختار ابتدایی از هوش فرهنگی، شامل سه مؤلفه اصلی می باشد که از هم مجزا، اما با هم مرتبط هستند: شناخت، انگیزش و رفتار، است. تان (۲۰۰۴)، هوش فرهنگی را بعنوان یک تقاطع سه راهه تفکر، در مورد فرهنگ جدید جمع بندی کرد: داشتن انگیزش، احساس اعتماد به کار در فرهنگ جدید و انجام اقدامات مورد نیاز در فرهنگ جدید (دیان^{۲۶}، ۲۰۰۷).

۲. مدل پهان و افرمن

پهان و افرمن^{۲۷} (۲۰۰۲)، یک چارچوب از هوش فرهنگی را برای رفتار موثر رهبری ارائه کردند، اگر چه هیچ مدل رسمی ایجاد نشده است، نویسندگان یک ترکیب بندی سه جنبه ای از هوش فرهنگی ارائه کردند:

- ۱- درک خود: شامل تاثیر فرهنگ، پیشینه، ارزش ها و انتظارات خود فرد و چگونگی اینکه این فاکتورها به گرایشات و سوء گیری های اجتناب ناپذیر منجر می شوند.
- ۲- درک دیگران: شامل ارزش هایشان، انتظارات و تمایلاتشان و اجتناب از طبقه بندی و کلیشه سازی.

^{۱۹} .Awareness

^{۲۰} . Knowledge

^{۲۱} . Symbols

^{۲۲} .Heroes

^{۲۳} .Rituals

^{۲۴} . Deng & Gibson

^{۲۵} . Ang&Erly

^{۲۶} . Dean

^{۲۷} . Phan& Offerman



۳- توانایی تشخیص و کنار هم گذاشتن رفتارهای مناسب: اجتناب از تصور یک بهترین راه و روش و تعدیل رفتار یک نفر در تعامل با دیگران، برای اصلاح تفاوت‌های فرهنگی که وجود دارد.

این مدل با مولفه‌های ذهنی و رفتاری هوش فرهنگی که بعداً تحت مدل چهار فاکتوری بیان شد، مشترک می باشد (دنگ و گیسون، ۲۰۰۸).

۳. الگوی توماس^{۲۸} (۲۰۰۳)

توماس هوش فرهنگی را در قالب سه متغیر دانش فرهنگی، مهارت‌های فرهنگی و مراقبت‌های فرهنگی مورد بررسی قرار می‌دهد.

دانش فرهنگی: در برگیرنده مجموعه‌ای از دانستنی‌ها در مورد این است که: فرهنگ چیست؟ چگونه فرهنگ‌ها متفاوت می‌شوند؟ فرهنگ چگونه رفتار را تحت تاثیر قرار می‌دهد؟

مراقبت‌های فرهنگی (توجهات فرهنگی): پل رابط دانش فرهنگی و مهارت‌های فرهنگی است. آگاهی داشتن از ایده‌ها و احساسات و نگرش‌ها و عوامل موثر در ادراک خود فرد و دیگران با توجه به زمینه‌های فرهنگی متفاوت افراد در این گروه قرار می‌گیرد. علاوه بر موارد مذکور توجه به این نکته که آن چیزی را که در رفتار افراد مشاهده می‌شود، فرضیات افراد و حتی کلماتی که افراد در گفتگوهای خود به کار می‌گیرند، همگی تحت تاثیر فرهنگ آن‌ها می‌باشد نیز تحت عنوان کلی مراقبت‌های فرهنگی می‌گنجد (رضایی، ۱۳۹۰: ۱۰۰).

مهارت‌های فرهنگی: که این دسته از مهارت‌ها به مهارت‌های ادراکی، ارتباطی و تطبیقی تقسیم بندی می‌شود.

- مهارت‌های ادراکی: به درجه استقبال افراد از تجربه‌های جدید بستگی دارد، همچنین بالا بودن تحمل افراد در مقابل عدم اطمینان در این حوزه قرار می‌گیرد.
- مهارت‌های ارتباطی: شامل انعطاف پذیری، همدلی و روابط اجتماعی قوی می‌باشد.
- مهارت‌های تطبیقی: رفتارهای انطباقی در موقعیت‌های بین فرهنگی با در نظر گرفتن انعطاف پذیری رفتاری (خاشعی و مستمع، ۱۳۹۰: ۶۸).

۴. مدل ارلی و موساکوفسکی (۲۰۰۴)

^{۲۸}-Thomas



ارلی و موساکوفسکی، هوش فرهنگی را مشتمل بر سه جزء شناختی، فیزیکی و انگیزشی می‌دانند و این سه را در قالب‌های سر، بدن و قلب معرفی می‌کنند (ودادی و عباسعلی زاده، ۱۳۸۸: ۷۰). در این تعبیر بعد شناختی (سر) به مهارت‌های تفکر عمومی اشاره دارد که افراد به منظور شناخت چگونگی و چرایی فعالیت در محیط‌های کاری جدید از آن استفاده می‌کنند. این شناخت علاوه بر عقاید و ارزش‌های فرد، روش‌ها و رویه‌هایی را که دیگران برای انجام کار استفاده می‌کنند را نیز در برمی‌گیرد. بعد فیزیکی (بدن) به توانایی فرد برای انجام و کنش مناسب اشاره دارد. رفتار و سلوک فرد باید نشان دهد که به فرهنگ طرف مقابل علاقه دارد و سعی می‌کند مؤلفه‌های فرهنگی آن‌ها را بپذیرد. بعد انگیزشی (قلب) مطابق با هوش هیجانی و اجتماعی است و می‌گوید افراد تنها زمانی از عهده کاری برمی‌آیند که از انگیزش زیادی برخوردارند و به توانایی خود ایمان دارند. آنچه به عنوان الگوی ارلی و موساکوفسکی برای تقویت هوش فرهنگی شناخته می‌شود در واقع نشان دهنده فرآیند آموزش است که می‌تواند برای هر پدیده دیگر نیز به عنوان الگو مورد توجه آموزش دهنده قرار گیرد. این الگو عمدتاً بر محیط آموزشی نظیر محیط‌های دانشگاهی تمرکز دارد و می‌تواند با سرعت بیشتری فرد را متوجه ابعاد مختلف هوش فرهنگی نماید (ودادی و عباسعلی زاده، ۱۳۸۸: ۷۰).

با این حال یکی از نکاتی که در این الگو باید مورد توجه خاص قرار گیرد نحوه اجرای تست هوش فرهنگی است. اینکه برای یک دوره آموزشی شاید تنها یک تست براساس ارزیابی خود فرد کفایت نکند و ضرورت دارد تا با روش‌هایی نظیر آزمون‌های نظری و عملی در این باره به برآوردی واقع بینانه تر از هوش فرهنگی مشارکت کنندگان در دوره‌ها به دست دهد (همان منبع: ۴۶).

۵. مدل آنگ و همکاران (۲۰۰۴)

مدل هوش فرهنگی براساس چهارچوب عاملی شکل گرفته است که مطالب و دیدگاه‌های مختلفی را در هوش و رهبری میان فرهنگی ترکیب کرده است. هوش فرهنگی از چهار توانایی متفاوت کیفی تشکیل شده است با این حال هر کدام از این چهار عامل بهم وابسته هستند. برای اثربخشی واقعی، رهبران به تمام چهار توانایی هوش فرهنگی نیاز دارند. صرفاً تأکید بر یک عامل هوش فرهنگی ممکن است به جای بالا بردن هوش فرهنگی منتهی به افزایش غفلت فرهنگی شود و دلیل آن این است که هوش فرهنگی به یک مجموعه کلی از توانایی انطباقی نیاز دارد. آنگ و



همکاران (۲۰۰۴) یک الگوی چهار بعدی برای تبیین و سنجش هوش فرهنگی معرفی کردند، ابعاد این مقیاس عبارتند از:

الف- هوش فرهنگی راهبردی / فراشناختی^{۲۹}

این راهبرد بیانگر فرآیندهایی است که افراد برای کسب و درک دانش فرهنگی به کار می‌برند. این امر زمانی اتفاق می‌افتد که افراد در مورد فرآیندهای فکری خود و دیگران قضاوت می‌کنند. استراتژی یا فراشناخت به عنوان شناخت یا کنترل یک فرد در شرایطی است که منتهی به پردازش اطلاعات عمیقی می‌شود و بر توانایی پردازش اطلاعات و شناخت پردازش آن‌ها متمرکز می‌شود و همچنان که بر انگیزش، اهداف و احساسات و محرک‌های خارجی افراد تأکید می‌کند بر شناخت فرهنگ و فرآیند تأثیر فرهنگی نیز تأکید می‌کند (ابراهیم زاده، ۱۳۸۹: ۲۳).

افراد قوی در هوش فرهنگی فراشناختی به طور آگاهانه پیش فرض‌های خودشان درباره سایر فرهنگ‌ها را زیر سوال می‌برند، آن‌ها را در خلال تعاملات بروز می‌دهند و دانش فرهنگی خودشان را به هنگام تعامل با فرهنگ‌های دیگر تعدیل و سازگار می‌کنند. هوش فرهنگی فراشناختی شامل استراتژی‌های شناختی سطح بالاتر است که به افراد اجازه می‌دهد مکاشفه‌ها و قوانین جدیدی برای تعامل اجتماعی در محیط فرهنگی نوین و بدیهی از طریق ارتقای پردازش اطلاعات در یک سطح عمیق‌تر توسعه دهند. استراتژی شامل آگاهی، برنامه ریزی و کنترل است:

آگاهی: به معنی سازگار شدن، هماهنگ شدن و درک خود و دیگران است.

برنامه ریزی: زمان بندی و آمادگی برای تعاملات میان فرهنگی و پیش بینی نحوه برخورد با مردم، مسائل و موقعیت هاست.

کنترل: نظارت در انجام تعامل و فعل و انفعالات، برای اینکه مشخص کنیم آیا طرح و برنامه ریزی مناسب بوده یا خیر و انتظارات را با اعمالی که اتفاق می‌افتد مقایسه می‌کند (همان منبع).

این بعد، تفکر فعال در مورد افراد و موقعیت‌های فرهنگی مختلف را ارتقا داده، از مفروضات و تفکر محدود فرهنگی جلوگیری و افراد را به سمت بازآفرینی استراتژی‌ها هدایت می‌کند، بنابراین آن‌ها تمایل دارند روابط بین فرهنگی موفق را تجربه نمایند. (ایمایی و گلفند^{۳۰}، ۲۰۱۰: ۱۲). عامل فراشناختی هوش فرهنگی یک مؤلفه منتقدانه است که دست کم سه کاربرد و برون‌داد مهم دارد:

^{۲۹}-Meta Cognitive

^{۳۰}-Imai and Gelfand



نخست، اندیشیدن در مورد افراد و وضعیت هایی را که زمینه های فرهنگی متفاوت دارند ارتقا می دهد.

دوم، اندیشیدن انتقادی در مورد عادات، مفروضات و مرزهای فرهنگی را موجب می گردد. سوم، به افراد امکان می دهد که نگاشت های ذهنی را ارزیابی و مرور کنند و این عامل به طور محسوسی دقت فهم آنها را افزایش می دهد (یزد خواستی و همکاران، ۱۳۹۰).

ب- هوش فرهنگی شناختی^{۳۱}

شناخت یا دانش میزان فهم و درک شخص از موضوعات و اختلافات میان فرهنگ هاست، در حالی که استراتژی هوش فرهنگی بر فرآیندهای شناختی بالا تمرکز دارد، دانش هوش فرهنگی آگاهی و اطلاع در مورد هنجارها، فعالیت ها و قراردادهای فرهنگ های مختلف حاصل از تجارب فردی و آموزشی، را منعکس می کند و مشتمل بر شناخت سیستم های اقتصادی و قانونی، هنجارهای تعامل اجتماعی، عقاید مذهبی، ارزش های زیبایی شناختی و زبان دیگر است. همچنین شامل دانش رویه ای است که می تواند از طریق مشاهده و تقلید انجام گیرد. افرادی که دانش هوش فرهنگی بالایی دارند تشابهات و تفاوت های فرهنگی را درک می کنند (ابزری و همکاران، ۱۳۸۹: ۳۱).

بعد شناخت هوش فرهنگی به درک فرد از رفتار فرهنگی و پاسخ به این پرسش است که این فرد چه میخواهد و چرا از این روش استفاده می کند. همچنین شامل یادگیری در مورد عقاید و رسوم دیگر فرهنگ ها می باشد. زیرا افراد بومی ممکن است در مورد توصیف خودشان به دیگران بی تجربه باشند. یادگیری در مورد رفتار میان فرهنگی باعث می شود که آگاهی عمیق تری نسبت به فرهنگ خودی نیز به دست آید. درک رفتار دیگران و خود در محیط میان فرهنگی مبنایی برای سازگاری و انطباق موثر است (آنگ و همکاران، ۲۰۰۷).

ج- هوش فرهنگی انگیزشی^{۳۲}

هریمن^{۳۳} (۱۹۹۴) از تحقیقاتی که در مورد انگیزش توسط مازلو^{۳۴} انجام شد به طور عملی استفاده نموده و اظهار کرد که انگیزش یکی از ابعاد رفتاری برای خلق دانش در مورد روانشناسی عمومی است و دلیل اینکه آنگ و همکارانش بعد انگیزشی را به هوش فرهنگی اضافه نمودند نیز همین

^{۳۱}-Cognitive

^{۳۲}-Motivation

^{۳۳}-Harriman

^{۳۴}-Mazlow



بود. می توان گفت که هوش انگیزشی نشان دهنده توانایی یک فرد برای تمرکز مستقیم در مورد یادگیری درباره فرهنگ های دیگر می باشد و به این ترتیب فرد می تواند توانایی بدست آمده اش را در موقعیت های بین فرهنگی لازم به کار گیرد. به عبارت دیگر مؤلفه انگیزش هوش، حجم و جهت انرژی افراد برای تعامل مؤثر در فرهنگ جدید را نشان می دهد و شامل سطحی که در آن افراد در مورد توانایی های خود در تعاملات میان فرهنگی اطمینان و اعتماد دارند و میزان گشودگی برای تجربه تعامل با مردم سایر فرهنگ ها و میزان رضایتی که از آن تعاملات در خود می یابند، می باشد (احمدی، ۱۳۹۰) و شامل عوامل زیر می باشد:

- **انگیزه ذاتی:** سطحی که شخص از شرایط متنوع فرهنگی لذت می برد.
- **انگیزه بیرونی:** مزایایی است که شخص از تجارب فرهنگ های مختلف لذت می برد.
- **خودباوری:** سطحی که شخص را در برخورد میان فرهنگی موثر می سازد.

هریک از این سه عامل پویایی انگیزشی برای چگونگی رویکرد رهبر در موقعیت های مختلف فرق می کند. بعد انگیزشی منعکس کننده توان در جهت توجه و انرژی به سمت یادگیری و عمل کردن در موقعیت هایی است که خصیصه آن تفاوت فرهنگی است. این عنصر از هوش فرهنگی کلیدی است چرا که باعث تلاش و صرف انرژی در جهت عمل کردن صحیح در مجموعه تازه و بدیع می باشد (آنگ و همکاران، ۲۰۰۷).

د- هوش فرهنگی رفتاری^{۳۵}

مجموعه ای از پاسخ های رفتاری منعطفی را شامل می شود که در موقعیت های مختلف به کار می آیند و متناسب با یک تعامل خاص یا موقعیت ویژه از قابلیت اصلاح و تعدیل برخوردارند (نائیجی و همکاران، ۱۳۸۹: ۴). افراد می توانند با نشان دادن شناخت خود از فرهنگ میزبانان، میهمانان یا همکارانشان، آن ها را خلع سلاح کنند. از این رو، اعمال و رفتار افراد باید بیانگر آمادگی آن ها برای ورود به دنیای درون دیگران باشد (نائیجی و عباسعلی زاده، ۱۳۹۰: ۳۲). هوش فرهنگی رفتاری مؤلفه حیاتی هوش فرهنگی است، زیرا رفتار قابل رویت ترین ویژگی تعامل اجتماعی است، همچنین رفتارهای غیر کلامی نیز حیاتی هستند، زیرا آن ها به عنوان "زبان بی صدا" عمل می کنند به طوری که مقصود را در روشی ماهرانه و ناآشکار منتقل می کنند. می توان گفت که رفتارهای کلامی و غیر کلامی برجسته ترین خصوصیات تعاملات اجتماعی هستند (ابراهیم زاده، ۱۳۸۹: ۲۷).

^{۳۵}-Behavioral



طبق نظر هال^{۳۶}، توانایی های ذهنی برای درک فرهنگی و انگیزش باید با توانایی انجام رفتار کلامی و غیر کلامی مناسب (کلمات، تن صدا، حالت های صورت و حرکات بدن) براساس ارزش های فرهنگی در موقعیت های خاص تکمیل شوند. این رفتار، شامل گستره وسیعی از رفتارهای قابل انعطاف می باشند. شناخت وانگیزه بدون انجام یک واکنش موثر و مناسب، ارزش خود را از دست می دهند به همین دلیل، هوش فرهنگی باید در برگیرنده توانایی ها و مهارت های لازم برای نشان دادن واکنش مناسب با آن فرهنگ باشد (همان).

۶. الگوی قواعد مشارکت توماس و اینکسون^{۳۷}

این مدل آموزشی بیشتر بر مشارکت فرد آموزش گیرنده در محیط های واقعی چند فرهنگی مربوط می شود. توماس و اینکسون (۲۰۰۵) در مقاله خود با "عنوان هوش فرهنگی برای یک محل کار جهانی" نشان می دهد که هرچند تجارب بلند مدت در کشور های خارجی بهترین فرصت برای تحصیل و تقویت هوش فرهنگی است اما شیوه های دیگری نیز برای اثر گذاشتن بر این متغیر وجود دارند. آن ها روش های خود را به عنوان قواعد مشارکت می نامند. از نظر آنان اینها قواعدی هستند که مدیران باید همواره آن ها را به هنگام کار با افرادی از زمینه های فرهنگی متفاوت به خاطر داشته باشند (توماس و اینکسون، ۲۰۰۵).

بهره گیری از این الگو ضرورتا یک محیط چند فرهنگی واقعی را طلب می کند که فرد در آن قرار گرفته است و به نحوی آگاهانه به دنبال تقویت هوش فرهنگی خود است. به عبارت دیگر کلاس آموزشی که در این الگو مورد توجه ارائه دهندگان آن است کلاسی است که محیط آن یک محیط کاری چند فرهنگی با توجه به نوع تخصص فرد آموزش گیرنده است و نسبت به الگوی ارلی و ماساکوفسکی با سرعت کمتر میتواند اثرات عمیقتری را بر رفتارهای واقعی آموزش گیرندگان گذارد (همان منبع: ۴۶).

۷. الگوی حلقه های سه گانه باووک و همکاران^{۳۸} (۲۰۰۸)

باووک و همکاران (۲۰۰۸) با برجسته کردن مفهوم حساسیت بین فرهنگی برای رسیدن به روابط بین فرهنگی اثر بخش، الگوی خود برای توسعه این حساسیت فرهنگی را به نام الگوی حلقه های سه گانه یادگیری فرهنگی طرح کرده اند. آنان تشریح کرده اند که حساسیت بین فرهنگی جوهره اثر بخشی بین فرهنگی و همچنین داشتن حساسیت بین فرهنگی را متغیر ضروری برای علاقمندای

^{۳۶}-Hall

^{۳۷}-Inkson

^{۳۸}-Bhawuk et all



به فرهنگ های سایرین و توجه به تفاوت های بین فرهنگی و پس از آن تمایل به اصلاح رفتاری به عنوان نشانه ای از احترام برای مردمانی از سایر فرهنگ ها دانسته اند.

الگوی حلقه های سه گانه تلاش می کند تا از مرزهای فرهنگ منفرد از طریق ترکیب وهم گرایی ناشی از مقایسه های بین فرهنگی فراتر رود و به دنبال ایجاد هنجارهایی دو طرفه است که از مقایسه هنجارهای فرهنگ های منفرد اخذ می شود. این الگو برای قرار گرفتن افراد در یک زمینه فرهنگی متفاوت یا قرار گرفتن افراد در محیط های چند فرهنگی نظیر یک گروه کاری متشکل از افرادی از کشورهای مختلف کاربرد دارد (ابراهیم زاده، ۱۳۸۹).

۸. ساختار هوش فرهنگی لیورمور (۲۰۰۹)

آنچه در ساختار و اصطلاحات به کار رفته توسط لیورمور می توان عنوان کرد اینکه بعد تفسیری نزدیک به مفهوم فراشناختی و بعد مقاومت نزدیک به بعد انگیزشی است. از نظر لیورمور هوش فرهنگی تفسیری درجه ای است که ما می توانیم آگاهانه و خردمندانه در یک فضای بین فرهنگی کنش و واکنش داشته باشیم. هوش فرهنگی رفتاری و پایداری و استقامت در حالی که به طور کامل وابسته به تفهم و تفسیرهایی است که ناشی از دانش و تفسیر است، ما را به کاربرد عملی دانسته هایمان در روابط بین فرهنگی رهنمون می کند. هوش فرهنگی شناختی یا دانشی، درک یک فرد را از امور بین فرهنگی و تفاوت های بین فرهنگی اندازه می گیرد (یزد خواستی و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۴۶).

از میان اندیشمندان و پژوهشگران مختلف می توان به رز و کومار^{۳۹} (۲۰۰۸) اشاره کرد که هوش فرهنگی را شامل سه بعد شناختی، انگیزشی و رفتاری دانسته اند. انگ و داین (۲۰۰۸) از ابعاد چهارگانه فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری سخن به میان آورده اند. ارلی وانگ (۲۰۰۳) از سه بعد ذهنی، انگیزشی و رفتاری سخن گفته اند، در حالی که بعد ذهنی را شامل دو بعد فرعی شناختی و فراشناختی عنوان کرده اند (یزد خواستی و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۴۱). افرادی که هوش فرهنگی را سازه ای سه بعدی دانسته اند از ابعادی شامل شناختی، انگیزشی و رفتاری نام برده اند. گروه دیگری از اندیشمندان که هوش فرهنگی را به صورت سه بعدی دیده اند عنوان می کنند که این پدیده شامل ابعاد ذهنی، انگیزشی و رفتاری است و بعد ذهنی را شامل دو بعد فرعی شناختی و فراشناختی ذکر کرده اند. پژوهشگران و اندیشمندان که هوش فرهنگی را به صورت سازه ای چهاربعدی تعریف کرده اند از ابعاد شناختی، فراشناختی، انگیزشی و رفتاری نام برده اند. به این

^{۳۹}-Rose & Kumar



ترتیب می توان گفت در رابطه با عناصر تشکیل دهنده هوش فرهنگی نیز بیشتر توافق نظر وجود دارد و تفاوت دیدگاه‌ها جزئی است (همان منبع: ۱۴۱).

چرخه چهار عاملی هوش فرهنگی

هوش همیشه به ترتیب خاصی توسعه پیدا نمی کند. ون داین و آننگ پیشنهاد کردند که ممکن است فکر کردن درباره چهار عامل هوش فرهنگی به عنوان چهار گام به سوی افزایش هوش فرهنگی مفید باشد.

گام اول: هوش فرهنگی انگیزشی (سائق) به فرد انرژی و اعتماد به نفس برای دنبال کردن درک و برنامه ریزی مورد نیاز که برای یک شغل میان فرهنگی ویژه لازم است را می دهد.

گام دوم: هوش فرهنگی شناختی (دانش) درکی از موضوعات فرهنگی اساسی که با شغل یا کار او مربوط است را فراهم می کند.

گام سوم: هوش فرهنگی فراشناختی (استراتژی) به فرد اجازه می دهد درک فرهنگی اش را مورد استفاده دهد. بنابراین فرد می تواند برنامه ریزی کند و چیزی را که قرار است در این شرایط انجام دهد توجیه کند.

گام چهارم: هوش فرهنگی رفتاری (اقدام) برای فرد توانایی ایفای رهبری اثربخش و انعطاف پذیر را برای این وظیفه فراهم می کند (ابراهیم زاده، ۱۳۸۹: ۲۹).

انواع شخصیت‌ها در هوش فرهنگی

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

الف) محلی: اینگونه افراد زمانی می توانند کاملاً اثربخش باشند که با افرادی با پیشینه‌های فرهنگی مشابه با خود تعامل داشته باشند؛ در غیر اینصورت به مشکل بر می خورند.

ب) تحلیلگر: شخص تحلیلگر به طور منظم، قوانین و انتظارات فرهنگی را با توسل به راهبردهای یادگیری پیچیده و مفصل بررسی می کند. رایج‌ترین حالت تحلیلگر در کسانی دیده می شود که



ابتدا از محدوده فرهنگی بیگانه آگاه می‌شوند و سپس در چند مرحله، ماهیت الگوهای کاری و نحوه تعامل با آن‌ها را تشخیص می‌دهند.

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

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

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

ارزیابی (آموزش و بازخورد عملکرد)

اگر اشخاص از مشکلات عملکرد خویش آگاه نبودند، انتظار بهبود عملکرد انتظاری غیر واقع‌گرایانه است. مردم پیش از آنکه مورد ارزیابی دوره‌ای رسمی قرار گیرند، باید از ارزیابی‌های مرتب غیررسمی درباره خویش مطلع باشند. دلیل بسیاری از مشکلات عملکرد، نبودن آموزش لازم و بازخورد عملکرد است. وجود مشکل ارزیابی نشانگر آن است که در بازخورد روزانه در مورد عملکرد اثربخش یا غیراثربخش کمبود وجود داشته است. بسیاری از مدیران بر اخبار بد تاکید می‌کنند و وقتی امور خوب انجام می‌شوند، تشخیص آن را از یاد می‌برند. بازشناسی عملی که به خوبی انجام گرفته است بخشی حیاتی از روند پیوسته ارزیابی است و چیزی است که موجب افزایش انگیزش می‌شود و برای سازمان هم خرج زیادی در بر نمی‌دارد. یک شیوه که به تشخیص نکات برجسته افراط و تفریط کمک می‌کند، روند حادثه در خور توجه است، که شامل تهیه



دلایل و مدارک رسمی برای عملکرد بسیار مثبت و یا بسیار منفی است. این روند تضمین می‌کند که پیرو به بازخورد که جزئی از حد نصاب رسمی است، برسد (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۹: ۵۵).

بحث و نتیجه گیری

چنین به نظر می‌رسد که برخی افراد یا گروه‌های اجتماعی به جای بهره‌گیری از هوش فرهنگی و تقویت آن در تعامل با افراد و گروه‌های اجتماعی از فرهنگ‌های متفاوت بیشتر تمایل دارند تا بر مبنای عقاید قالبی خود عمل کنند. در حالی که عقاید یا قضاوت‌های قالبی نوعی سوگیری یا جهت‌گیری ارزشی منفی یا مثبت نسبت به گروه‌های اجتماعی و فرهنگ‌های دیگر است بهره‌گیری از هوش فرهنگی به دنبال آن است تا با خنثی کردن چنین قضاوت‌های ارزشی (که اغلب تخریب‌گرند تا یاری‌کننده) به گونه‌ای هدفمند و با شناختی عینی به تعامل سازنده و اثربخش با افراد و گروه‌هایی با زمینه‌های فرهنگی متفاوت دست یازد. همچنین بی‌توجهی به هوش‌های چندگانه بویژه هوش اجتماعی و فرهنگی که از بنیان‌های توسعه در ابعاد مختلف تلقی می‌شوند می‌تواند به پرورشی نامتوازن در دانشجویان بی‌انجامد. به عبارت دیگر تأکید بیش از اندازه بر هوش ریاضی و منطقی که عمدتاً عامل پیشرفت تحصیلی دانشجویان و موفقیت در آزمون‌های مختلف رقابتی است می‌تواند روند جامعه‌پذیری متناسب با دنیای کنونی را دچار اختلال کرده و شهروندانی را تربیت کند که به لحاظ حل مسائل ریاضی، توانمند و به لحاظ حل مسائل اجتماعی و فرهنگی با ضعف مواجه باشند. جهان کنونی در مقایسه با جهان سه یا چهار دهه پیش واجد خصایصی گردیده است که آن خصایص اقوام، ملیت‌ها، ادیان و مذاهب، نژادها و زبان‌ها و به طور کلی فرهنگ‌ها و خرده فرهنگ‌های مختلف را هر چه بیشتر در مواجهه با یکدیگر قرار داده است. در برشمردن تنها برخی از این خصایص می‌توان گفت که گسترش فزاینده صنعت گردشگری بین‌المللی، فراگیر شدن ارتباطات جهانی با ابزارهایی نظیر تلفن همراه، رایانه و اینترنت، شکل‌گیری گروه‌های کاری متشکل از متخصصان حوزه‌های مختلف علمی و فنی، گسترش مبادله‌های علمی، دانشجویی و اعضای هیئت علمی و از سوی دیگر گسترش تروریسم بین‌المللی، لشکرکشی ابرقدرت‌ها و به مخاطره افتادن صلح جهانی و نظایر آن همگی در جهتی مثبت یا منفی به رودرروی اثربخش یا منازعه‌آمیز افراد و گروه‌های مختلف با زمینه‌های فرهنگی متنوع منجر شده‌اند. در چنین فضای تعاملی چندفرهنگی برخی از افراد و گروه‌ها، از خود توانمندی بالاتری برای دست‌یابی به هدف‌های مختلف فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی یا سیاسی در ارتباط با افراد و گروه‌هایی با



سابقه فرهنگی متفاوت نشان داده‌اند و به عبارتی می‌توان تعامل‌های آنان را اثربخش تر ارزیابی کرد. این در حالی است که فضای تعاملی میان فرهنگی پدید آمده برای برخی افراد و گروه‌های اجتماعی با افزایش منازعات و درگیری‌ها و رقابت‌های منفی به جای مشارکت و همیاری سازنده همراه شده است. به لحاظ عملی می‌توان افراد و گروه‌هایی از نوع اول (دارای تعامل-های اثربخش) را دارای هوش فرهنگی بالا و افراد و گروه‌هایی از نوع دوم (درگیر در منازعات) را دارای هوش فرهنگی پایین دانست. بهره‌گیری از روش‌های مختلف برای تقویت هوش فرهنگی در مجموع یکی از ضرورت‌های دنیای کنونی در جوامع دانشگاهی است.

منابع

۱. آهنگیان، محمدرضا؛ امیری، رعنا؛ بخشی، محمد؛ (۱۳۹۱). «بررسی همبستگی هوش فرهنگی با تعامل اجتماعی در پرستاران». مدیریت ارتقای سلامت، دوره اول، ش ۲: ۴۴-۵۳.
۲. ابراهیم زاده، فهیمه (۱۳۸۹) بررسی رابطه بین هوش فرهنگی و سبک رهبری مدیران مدارس. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی مشهد.
۳. احمدی، یعقوب. (۱۳۹۰) نگرش دینی و هوش فرهنگی، مجله معرفت، ۲۰ (۱۳۸)، ۱۶۷-۱۲۳
۴. ابزری، مهدی و اعظم خانی (۱۳۸۹). هوش فرهنگی، رویارویی با تفاوت‌ها، مجله عصر مدیریت، سال چهارم، شماره شانزدهم و هفدهم.
۵. بیکن‌زاد، جعفر؛ حسین پور سنبلی، علیرضا؛ فلسفی، علی؛ سید نوح نبی؛ (۱۳۸۹). «بررسی رابطه بین هوش احساسی و رهبری تحول آفرین در مدیران شرکت‌های گاز استانی شرکت ملی گاز ایران». مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال چهارم، ش ۱۰: ۹۱-۱۱۸.
۶. حسن پور، اکبر؛ طیب‌عباسی و مجتبی نوروزی؛ (۱۳۸۸). «بررسی نقش رهبری تحول آفرین در توانمندسازی کارکنان». مدرس علوم انسانی، پژوهش‌های مدیریت در ایران. دوره پانزدهم، ش ۱: ۱۸۰-۱۵۹.
۷. حسینی نسب، سید داوود؛ قادری، وریا؛ (۱۳۹۰). «بررسی رابطه بین هوش فرهنگی با بهره‌وری مدیران در مدارس شاهد استان آذربایجان غربی». علوم تربیتی، سال چهارم، ش ۱۳: ۴۴-۲۷.
۸. خاشعی، وحید؛ مستمع، محمد؛ (۱۳۹۰). «هوش فرهنگی مدیران، عامل کلیدی موفقیت در مدیریت سازمان‌های هزاره سوم». مهندسی فرهنگی، سال پنجم، ش ۵۲-۵۳: ۶۲-۷۲.
۹. زمانی، ابوالفضل؛ طبرسا، غلامعلی؛ (۱۳۸۸). «هوش فرهنگی؛ شایستگی جدید مدیران». تدبیر، ش ۲۱۳: ۴۹-۵۳.
۱۰. رضایی، ایمان، خلیل‌نثاری و مرتضی حسن‌آبادی (۱۳۹۰). «به‌کارگیری هوش تجاری به‌منظور کشف فساد اداری در راستای تحقق جهاد اقتصادی (با تأکید بر نقش نیروی انتظامی)»، فصلنامه کارآگاه، سال دوم، ش ۱۴-شماره ۱۸۱



۱۱. علانی، سوسن؛ میرمحمدی، مهسا؛ (۱۳۹۳). «رابطه هوش فرهنگی و فرهنگ سازمانی مطلوب (مورد مطالعه: دانشجویان کارشناسی ارشد مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی)». مجله مدیریت فرهنگی، سال هشتم، شماره ۲۳: ۳۰-۱۱.
۱۲. مشبکی، اصغر؛ تیزرو، علی؛ (۱۳۸۸). «تاثیر هوش هیجانی و هوش فرهنگی بر موفقیت رهبران در کلاس جهانی». پژوهش‌های مدیریت، سال دوم، ش ۳: ۷۳-۵۳.
۱۳. نائیجی، محمدجواد؛ عباسعلی زاده، منصوره «**سازگاری با ناهمگون‌ها هوش فرهنگی**» تدبیر، سال هجدهم، ش ۱۸۱.
۱۴. ودادی، دکتر احمد و منصوره عباسعلی زاده (۱۳۸۸) جایگاه انواع هوش در موفقیت مدیران در عرصه جهانی (با تاکید بر نقش هوش فرهنگی)، پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران، گروه پژوهشی آریانا،
۱۵. یزدخواستی، گک؛ و دیگران. (۱۳۹۰) رابطه تماس‌های بین فرهنگی و هوش فرهنگی. فصلنامه تحقیقات فرهنگی. دوره چهارم، شماره ۲.
۱۶. Ansari, Mohammad; R. Radmehr & M. Shalikh (۲۰۱۲). **“Analysis the Relationship between Cultural Intelligence and Transformational Leadership (the Case of Managers at the Trade Office)”**. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. ۳: ۲۵۲-۲۶۱.
۱۷. Alon, I & Higgins J.M. (۲۰۰۵). "Global Leadership Success Through Emotional and Cultural Intelligence". *Business Horizons* (۴۸). PP. ۵۰۱-۵۱۲.
۱۸. Brislin, Richard & Macnab, Brent & Worthley, Reginald. (۲۰۰۶). "Cultural Intelligence: understanding Behaviors that Serve People's Goals". *Group & Organization Management*. Vol. ۳۱ NO. ۱. PP ۴۰-۵۵.
۱۹. Crowne, Kerri Anne. (۲۰۰۷). "The Relationships Among Social Intelligence, Emotional Intelligence, Cultural Intelligence and Cultural Exposure." Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy.
۲۰. Deng, L., & Gibson, P, (۲۰۰۸), A qualitative evaluation on the role of cultural intelligence in cross-cultural leadership effectiveness, *International Journal of Leadership Studies*, ۳: ۱۸۱-۱۹۷.
۲۱. Dean, Benjamin Paul. (۲۰۰۷). "Cultural Intelligence in Global Leadership: A Model for Developing Culturally and Nationally Teams". Dissertation for the Degree of Doctor.
۲۲. Earley, p. Christopher; ۲۰۰۲; "Redefining Interactions Across Cultures And Organizations: Moving Forward With Cultural Intelligence" .*Research in organizational behavior*. Vol. ۲۴. pp ۲۷۱-۲۹۹.



۲۳. Gorji, Mohammadbagher & Hamid Gharesefloo (۲۰۱۱). **“The Survey of Relationship between Cultural Intelligence and Emotional Intelligence with Employee’s Performance”**. *International Conference on E-business, Management and Economics*. IPEDR Vol. ۲۵. IACSIT Press, Singapo.
۲۴. Griffer, M.R. & Perlis, S.M.(۲۰۰۷). "Developing cultural intelligence in preservice speech-language pathologists and educators". *Communication Disorders Quarterly*. VOL. ۲۹No.۱. pp ۲۸-۳۵.
۲۵. Kim, Y.J. &L. Van Dyne (۲۰۱۲). **“Cultural Intelligence and International Leadership Potential: The Importance of Contact for Members of the Majority”**. *Applied Psychology: An International Review*, Vol. ۶۱: ۲۷۲-۲۹۴.
۲۶. Livermore, David (۲۰۱۱). **The Cultural Intelligence Difference: Master th One Skill You Can’t do Without in Today’s Global Economy**. United States of America: American Management Association.
۲۷. Lugo, M. (۲۰۰۷). "An Examination of Cultural and Emotional Intelligences in the Development of Global Transformational Leadership Skills". Dissertation For the degree of doctcr of Philosophy.
۲۸. Moody,M.C.(۲۰۰۷)." Adaptive behavior in intercultural environments: The relationship between cultural intelligence factors and BIG five Personality traits". Dissertation For the degree of doctor of Philosophy.
۲۹. Thomas, D. C. (۲۰۰۶). Domain and development of cultural intelligence: The importance of mindfulness. *Group and Organization Management*, ۳۱ (۱): ۷۸-۹۹. www.SID.ir
۳۰. Yee NG, Kok; L. Van Dyne & S. Ang (۲۰۱۲). **“Cultural Intelligence: A Review, Reflections and Recommendations for Future Research”**. In A.M. Ryan, F.T. Leong & F.L. Oswald (Eds.). *Conducting Multinational Research: Applying Organizational Psychology in the Workplace*. P. ۲۸-۵.