

## رابطه هوش فرهنگی با توانایی حل تعارض مدیران در ادارات ورزش و جوانان استان همدان

مجید سلیمانی\*

استادیار گروه تربیت بدنی، واحد ملایر، دانشگاه آزاد اسلامی، ملایر، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۱/۲۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۱۱/۱۱

## The Relation between Cultural Intelligence and Ability of Conflict Resolution of Managers in Sport and Youth Administration of Hamadan Province

Majid Soleymani<sup>1\*</sup>

1. Assistant Professor, Department of Physical Education, Malayer Branch, Islamic Azad University, Malayer, Iran.

Received: (2015/01/31)

Accepted: (2015/04/17)

### Abstract

The aim of present study was to analyze the relation between cultural intelligence and ability of conflict resolution of managers in sport and youth administration of Hamadan province. The statistical population was include of all the administrative managers of sports and youth administration and sports councils of Hamadan province who were 103 people and the sample is proportional to the population size and the total number is considered. The research method was descriptive – correlational which is among applied studies. To collect data, Iranian version of cultural intelligence questionnaire (2011) and Robbins' organizational conflict resolution questionnaire (1996) were used. The indexes of 0.82 and 0.88 reflected the reliability of cultural intelligence and organizational conflict resolution questionnaires respectively. The inferential statistics used in the present study comprised Pearsons' correlational coefficient and multiple regressions. The outcomes showed that there was a significant correlation between metacognitive, cognitive and motivational components of cultural intelligence and the ability to solve conflicts by managers of sport and youth administration of Hamadan Province ( $p > 0.05$ ). Moreover, the component of cultural intelligence was an accurate predictor of the managers' ability of resolving conflicts. Cognitive components of cultural intelligence showed greater influence on the managers' ability of conflict resolution.

### Keywords

Cultural Intelligence, Ability of Conflict Resolution, Sport and Youth Administration

### چکیده

هدف از این تحقیق بررسی رابطه هوش فرهنگی با توانایی حل تعارض مدیران در ادارات ورزش و جوانان استان همدان بود. جامعه آماری تحقیق، شامل کلیه مدیران ادارات ورزش و جوانان و هیات‌های ورزشی استان همدان به تعداد ۱۰۳ نفر می‌باشد و نمونه آماری هم متناسب با حجم جامعه و به صورت کل شمار در نظر گرفته شده است. روش تحقیق توصیفی - همبستگی و جزء تحقیقات کاربردی است. جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه هوش فرهنگی ایرانی (۱۳۹۰) و پرسشنامه حل تعارض سازمانی رابینز (۱۹۹۶) استفاده گردید. پایایی پرسشنامه هوش فرهنگی ۰/۸۸ و پایایی پرسشنامه حل تعارض سازمانی ۰/۸۲، محاسبه گردید. در آمار استنباطی این تحقیق از ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه استفاده شد. نتایج نشان داد که بین مؤلفه‌های هوش فرهنگی فراشناختی، شناختی و انگیزشی با توانایی حل تعارض مدیران ادارات ورزش و جوانان استان همدان رابطه معناداری وجود دارد ( $P < 0.05$ ) و همچنین مؤلفه هوش فرهنگی پیش‌گوی مناسبی برای توانایی حل تعارض مدیران می‌باشد که مؤلفه هوش فرهنگی شناختی نسبت به سایر متغیرها بیش‌ترین تأثیر را بر روی توانایی حل تعارض دارد.

### واژه‌های کلیدی

هوش فرهنگی، توانایی حل تعارض، ادارات ورزش و جوانان

## مقدمه

امروزه موفقیت سازمان‌های ورزشی مانند دیگر سازمان‌ها مرهون توانایی و صلاحیت منابع انسانی می‌باشد با عنایت به این که کشور ما از لحاظ فرهنگی تنوع و تکثر بسیاری دارد، هوش فرهنگی می‌تواند پاسخگوی بسیاری از دغدغه‌های موجود برای مدیریت موفق در این تنوع فرهنگی باشد (۷). ادارات ورزش و جوانان استان‌ها نیز که جزء لاینفک مجموعه سازمان‌های ورزشی کشور هستند از این قاعده مستثنی نیستند. همچنین با توجه به این که سازمان‌های ورزشی مستقیم و غیرمستقیم با خیل عظیمی از افراد جامعه در سنین مختلف و اقشار گوناگون روبرو هستند، ایجاد تضاد و تعارض در این سازمان‌ها قابل پیش‌بینی است و ضروری است مدیران آن‌ها دارای سطح مناسبی از هوش فرهنگی و توانایی حل تعارض باشند تا بتوانند زمینه‌ی نوآوری و تغییر را در سازمان فراهم نمایند و موجب بروز افکار نو و خلاق شوند. با توجه به تغییر و تحولات عصر حاضر و ورود سازمان‌ها به اقتصاد دانش محور، نیروی انسانی جایگاه رفیع‌تری نسبت به سایر منابع پیدا کرده است. در واقع سرمایه‌ی انسانی حیاتی‌ترین عنصر راهبردی و اساسی‌ترین راه برای افزایش اثربخشی و کارایی سازمان است و پیشرفت و ترقی جامعه را نیز به دنبال خواهد داشت (۴) و عملکرد هر سازمان تابع عملکرد کارکنان و مدیران، فرصت‌ها، منابع و امکانات و نیز متأثر از سیستم‌های محیطی و سازمان‌های دیگر است. عملکرد کارکنان نیز تابع متغیرهای فردی، روانشناختی و سازمانی است. از طرفی بزرگترین درماندگی انسان، ناتوانی در دستیابی به همکاری و تفاهم با دیگران است. در رویکرد جدید مدیریت، فرهنگ سازمانی، کار تیمی و نحوه‌ی همکاری مدیر با دیگران اهمیت خاصی دارد. مدیریت در موقعیت‌ها و جایگاه‌های مختلف رفتارهای خاصی را می‌طلبد تا مدیران بتوانند عملکرد مفیدی داشته باشند (۸). در محیط‌های کاری متنوع قرن حاضر لازم است استرس‌های ناشی از شوک فرهنگی و اختلالات و پیامدهای ناشی از تعارضات فرهنگی به نحو مطلوب اداره شود. برای این منظور، به سازگاری و تعدیل مؤثر فرهنگ‌ها نیاز است (۷). مدیران و کارکنان امروزی، باید قابلیت انعطاف کافی برای سازش آگاهانه با هر موقعیت فرهنگی جدید را که با آن رو به رو می‌شوند داشته باشند. در این راستا هوش فرهنگی<sup>۱</sup> و توانمندسازی افراد و مدیران است که به کمک سازمان خواهد شتافت هوش فرهنگی مهارتی اکتسابی است

که توان فهم یک فرهنگ، یادگیری فزاینده در مورد آن و تدبیراً شکل‌دهی طرز فکر فرد برای سازش با آن فرهنگ را ایجاد می‌کند تا به هنگام برخورد با دیگر فرهنگ‌ها رفتار خود را بهتر با آن وفق دهد (۱۱).

انگ و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) چهار عامل یا مؤلفه را برای اندازه‌گیری هوش فرهنگی مشخص می‌کنند. این عوامل عبارتند از: ۱- هوش فرهنگی فراشناختی: عبارت است از مشاهده دقیق، اما کند و تدریجی آن چه که در مغز ما و سایرین جریان دارد. راهبرد هوش فرهنگی فراشناختی یعنی چگونه میتوان تجارب متنوع را حس و درک کرد؟ و چگونه میتوان بر پایه تفاوت‌های فرهنگی برنامه ریزی مؤثر داشت.

۲- هوش فرهنگی شناختی: هوش شناختی را دانش نسبت به هنجارها، عملکردها، رسوم و قواعد یک محیط متفاوت فرهنگی میدانند که از طریق آموزش و تجارب فردی کسب میشود. این بعد، همان درک کلی تفاوت فرهنگ‌ها است. بعد شناختی بعد منطقی، عینی و بر اساس ظرفیتها و ساختارهای ذهنی ماست که به ما فرصت میدهد در مورد آنچه رخ میدهد فکر کنیم.

۳- هوش فرهنگی انگیزشی: عبارت است از توانایی تمرکز، هدایت و صرف انرژی برای یادگیری و رفتار در موقعیت‌های متفاوت فرهنگی که نشان از علاقه، باور، حرکت به سمت سازگاری بین فرهنگی، توانایی فرد برای درگیر شدن و ثابت قدم ماندن در چالش‌های بین فرهنگی دارد.

۳- هوش فرهنگی رفتاری: یعنی قابلیت رفتارهای کلامی و غیرکلامی مؤثر در تعامل‌های فرهنگی است. هوش فرهنگی رفتاری، بعد عملی هوش فرهنگی است که به توانایی مدیر برای عملکرد مؤثر در موقعیت‌های بین فرهنگی بر میگردد. عامل رفتاری هوش فرهنگی، یعنی رفتار سازگار با فرهنگ‌های متفاوت (۱۰).

در این راستا رامیرز<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) در پژوهش خود تأثیر هوش فرهنگی بر توانایی حل تعارض را بررسی نمود که نتایج نشان داد سطح بالای هوش فرهنگی، توانایی حل تعارض قوی را در پی خواهد داشت و سطح پایین هوش فرهنگی، با توانایی حل تعارض ضعیف توأم خواهد شد و هرچه سطح هوش فرهنگی بالاتر باشد، کمک میکند تا افراد درگیر تعارض یک راهبرد حل تعارض متناسب با زمینه فرهنگی خود انتخاب کنند (۲۶).

مانند (۳). در این راستا رجویگ (۲۰۱۴) تحقیقی با عنوان "بررسی روابط و سوابق مهارت های حل تعارض و هوش فرهنگی" انجام داد. در این تحقیق ۱۹۶ نفر از کارمندان از ایالات متحده آمریکا، آفریقای جنوبی، بریتانیا و برخی از کشورهای دیگر شرکت داشتند. نتایج نشان داد که هوش فرهنگی به طور کامل با تعدادی از روش های آموزش بین فرهنگی و مهارت های حل تعارض، مدت زمان آموزش بین فرهنگی و مهارت های حل تعارض و اثربخشی آموزش بین فرهنگی و مهارت های حل تعارض، شدت غوطه‌وری فرهنگی و مهارت های حل تعارض، و تعدادی از زبان های گفتاری و مهارت های حل تعارض ارتباط دارد. علاوه بر این نتایج نشان داد که تعدادی از روش های آموزش بین فرهنگی، مدت زمان آموزش بین فرهنگی، اثربخشی آموزش بین فرهنگی، شدت غوطه‌وری فرهنگی و تعدادی از زبان های گفتاری همه در حد متوسط با هوش فرهنگی ارتباط دارند (۲۷).

یکی دیگر از مسائل اساسی در مدیریت سازمان ها، رویارویی با تفاوت ها و تعارض سازمانی است چرا که تعارض، اجتناب ناپذیر است و کسی نمی تواند ادعا کند که با آن روبرو نشده و یا نخواهد شد (۲۱). در سازمان های مدرن امروزی ضروری است مدیران از توانایی حل تعارض برخوردار باشند. توانایی حل تعارض عبارت است از مهارت حل مؤثر تعارض با انتخاب مناسب ترین راهبرد حل تعارض و اداره آن، که در موفقیت مدیران سازمان ها نقش ارزنده ای دارد (۲۲). اگر چه خود تعارض و حل آن، بخشی از هر فرهنگ محسوب می شوند، اما شیوهی درک و بیان برخورد با آن از فرهنگی به فرهنگ دیگر متفاوت است. کسانی که از هوش فرهنگی و راهبرد های حل تعارض به خوبی استفاده می کنند فرصت خلق مسیر پیدا خواهند کرد چرا که افراد دارای هوش بالا، تصمیم گیرندگانی مذاکره کننده، شبکه ساز و حتی رهبران بهتری برای دنیای جهانی شده ی نوین هستند و از این رو است که سازمان های امروزی خواهان جذب کارکنانی با هوش فرهنگی بالا هستند (۲).

تعارض آثار مثبت و منفی روی عملکرد افراد و سازمان ها دارد. استفاده صحیح و مؤثر از تعارض موجب بهبود عملکرد و ارتقای سطح سلامتی سازمان می گردد و استفاده غیرمؤثر از آن موجب کاهش عملکرد و ایجاد کشمکش و تشنج در سازمان می شود (۴). استفاده ی مؤثر از تعارض مستلزم شناخت

با توجه به محیط متلاطم و پر رقابت امروز، بسیاری از سازمان ها چندفرهنگی شده اند و "هوش فرهنگی" مهم ترین ابزاری است که می تواند برای مواجهه ی مناسب با موقعیت های چندفرهنگی به کار گرفته شود. افراد دارای هوش فرهنگی بالا جزء دارایی های ارزشمند سازمان، به شمار می آیند و به خصوص در زمان بحران، خود را بیشتر نشان می دهند. امروزه در محیط کسب و کار بازار جهانی، هوش فرهنگی اهم مورد نیاز رهبران و مدیران تلقی می شود. سازمان ها و مدیرانی که ارزش راهبردی هوش فرهنگی را درک کنند، می توانند از تفاوت ها و تنوع فرهنگی در جهت ایجاد مزیت رقابتی و برتری در بازار جهانی استفاده کنند. هوش فرهنگی شیوه ای از اندیشیدن و عمل را به مدیران و کارکنان آموزش می دهد که آنان بتوانند در هر بستر فرهنگی، به گونه ای اثر بخش تر عمل کنند (۱۴). در این راستا سپهوند و همکاران (۱۳۹۲) تحقیقی با عنوان "هوش فرهنگی در تعامل با استراتژی های مدیریت تعارض" بر روی ۱۵۰ نفر از کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان لرستان انجام دادند. که نتایج نشان داد هوش فرهنگی افراد مورد مطالعه در سطح پایینی می باشد و بین هوش فرهنگی کارکنان و استراتژی های مدیریت تعارض آنان رابطه ی معنادار مثبت وجود دارد و جز بعد انگیزشی تمام ابعاد هوش فرهنگی با دو استراتژی عدم مقابله و راه حل گزایی ارتباط معنادار مستقیم دارند. 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 (۱۲).

از آن جا که موضوع چالش های سازمانی و مقابله با آن از مهم ترین موضوعات مطرح در چند دهه ی اخیر بوده و در زمینه های مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی نمایان گردیده، تلاش در جهت تبیین عوامل چالش زا از طرفی توجه مدیران را به عملکرد داخلی سازمان و از سوی دیگر به چالش جهانی شدن معطوف ساخته است. در این راستا عملکرد صحیح مدیران هزاره ی سوم در گرو شناخت و به کارگیری برنامه ریزی دقیق، انعطاف پذیری در محیط های مختلف، تفکرات منطقه ای و قاره ای و تفکرات جدید در زمینه ی تنوع فرهنگی موجود می باشد که عوامل فرهنگ و چالش های فرهنگی را مدنظر قرار می دهد. چنانچه مدیران نحوه ی تعامل مطلوب با افرادی که دارای ذهنیات، روحیات و احساسات متفاوت هستند را ندانند از هدایت و رهبری آن ها عاجز می -

ورزشی استان همدان تشکیل می دهند که در سال ۱۳۹۵ در این ادارات مشغول به کار بودند. حجم جامعه بالغ بر ۱۰۳ نفر بود که با توجه به محدود بودن جامعه و در دسترس بودن آزمودنی ها حجم جامعه به عنوان حجم نمونه در نظر گرفته شد. که در نهایت پس از توزیع پرسشنامه ها تعداد ۹۱ پرسشنامه، بصورت صحیح بازگشت داده شد. جهت گردآوری داده ها از پرسشنامه هوش فرهنگی ایرانی (۱۳۹۰) و پرسشنامه حل تعارض سازمانی رابینز (۱۹۹۶) استفاده گردید. روایی محتوایی پرسشنامه ها توسط ۶ نفر از متخصصین مدیریت ورزشی مورد تایید قرار گرفت. پایایی پرسشنامه هوش فرهنگی ایرانی ۰.۸۸٪ و پایایی پرسشنامه حل تعارض سازمانی ۰.۸۲٪ محاسبه گردید. در آمار استنباطی این تحقیق از ضریب همبستگی پیرسون جهت بررسی روابط بین متغیرها و رگرسیون چندگانه جهت پیش بینی متغیرها استفاده شد. تمام عملیات تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از نرم افزار SPSS نسخه ۲۰ انجام گردید.

### یافته های تحقیق

نتایج جمعیت شناختی این تحقیق نشان می دهد بیشترین مدرک تحصیلی نمونه های این تحقیق مربوط به لیسانس و بعد از آن فوق لیسانس می باشد و ۸۸ درصد نمونه های تحقیق متاهل و از این تعداد ۸۳/۵ درصد نمونه مرد می باشد و میانگین سنی نمونه های پژوهش در حدود ۴۲ سال می باشد. همچنین نتایج تحقیق نشان می دهد که متغیرهای این تحقیق در وضعیت توزیع نرمال می باشند و استفاده از آزمون های پارامتریک بلامانع می باشد. یافته های استنباطی این تحقیق در دو جدول به ترتیب زیر ارائه شده است:

**جدول ۱.** رابطه ی هوش فرهنگی و مؤلفه های آن با توانایی حل تعارض

شاخص آماری متغیرها	تعداد (N)	ضریب همبستگی (r)	Sig
هوش فرهنگی - تعارض	۹۱	۰/۳۶۷	۰/۰۰۱
مؤلفه فراشناختی - تعارض	۹۱	۰/۳۶۹	۰/۰۰۱
مؤلفه شناختی - تعارض	۹۱	۰/۴۰۱	۰/۰۰۱
مؤلفه انگیزشی - تعارض	۹۱	۰/۲۵۹	۰/۰۰۱
مؤلفه ی رفتاری - تعارض	۹۱	۰/۱۹۰	۰/۰۷۱

و درک کامل ماهیت آن و همچنین علل خلق کننده و کسب مهارت در اداره ی آن است که البته امروز به عنوان یکی از مهم ترین مهارت های مدیریت به شمار می آید. اگر تعارض ها سازنده باشند، موجب بروز افکار نو و خلاق می شوند و زمینه ی تغییر و نوآوری را در سازمان فراهم می سازند و در نهایت به مدیریت کمک می کنند تا به توانمندی کارکنان خویش نائل آیند (۳۲).

هاپکینز و یانکر<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) پژوهشی با عنوان "مدیریت تعارض با هوش هیجانی: توانایی هایی برای تغییر در مدیران ورزشی" انجام دادند. که نتایج تحقیق نشان داد ارتباط معناداری بین توانایی های هوش هیجانی و سبک های مدیریت تعارض وجود دارد و توانایی های هوش هیجانی (حل مسئله، مسئولیت اجتماعی و کنترل استرس) با مدیریت تعارض در محل کار ارتباط مستقیمی دارد (۲۳).

آشنایی با تفاوت های فرهنگی ناشی از مبداهای ملی، جغرافیایی و نژادی و نحوه ی تعامل با آنها، با استفاده از هوش فرهنگی امکان پذیر است و با توجه به این که میادین ورزشی کشور ما، بزرگترین عرصه ی خودنمایی قومیت ها و فرهنگ های متنوع می باشد، ضروری است مدیران ورزشی در تعاملات کاری روزمره ی خود این قابلیت را به کار گیرند و همچنین توان حل تعارضات ناشی از تفاوت های فرهنگی را در محیط های متنوع فرهنگی داشته باشند. ادارات ورزش و جوانان در سراسر کشور از نظر تنوع فرهنگی جزء گسترده ترین سازمان ها محسوب می شوند و همچنین بستر مناسبی برای تعارض می باشند و ادارات ورزش و جوانان استان همدان نیز جدا از این مقوله نیستند. لذا با در نظر داشتن اهمیت فوق العاده ی رابطه ی هوش فرهنگی و توانایی حل تعارض مدیران و با توجه به این که تحقیق و پژوهشی در این زمینه و در جامعه ی مورد نظر این تحقیق صورت نگرفته است و استان همدان نیز دارای فرهنگ های متنوعی می باشد، لذا محقق در این تحقیق به دنبال پاسخ به این سوال است که آیا بین هوش فرهنگی با توانایی حل تعارض مدیران در ادارات ورزش و جوانان استان همدان رابطه ای وجود دارد؟

### روش تحقیق

این پژوهش از نوع توصیفی - همبستگی است و از نظر هدف جزء تحقیقات کاربردی می باشد. جامعه آماری این تحقیق را کلیه ی کارکنان ادارات ورزش و جوانان و رؤسای هیئت های

فرهنگی در مدیران، همه‌ی تلاش خود را به کار گیرند و یا از به کارگیری مدیرانی با هوش فرهنگی بالا بهره ببرند زیرا هوش فرهنگی و توانایی حل تعارض به دلیل رشد تعامل بین افراد دارای فرهنگ متفاوت، یک نیاز اساسی و یکی از ابزارهای قدرتمند و شایستگی‌ها و مهارت‌های مدیران عصر جدید می‌باشد و بسیاری از مشکلات سازمان‌ها با فرهنگ-سازی و یادگیری شیوه‌های همزیستی فرهنگی قابل حل است. با توجه به این که رویارویی با تعارضات سازمانی اجتناب ناپذیر هستند و با رشد تعامل توأم با تفاوت فرهنگی احتمال بروز بیشتر می‌شود، بنابراین سازمان‌ها خواهان جذب مدیران با هوش فرهنگی بالا که دارای توانایی حل تعارضات هستند، می‌باشند زیرا یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت سازمان‌ها هوش فرهنگی و توانایی حل تعارض مدیران آن‌ها است.

نتایج نشان داد بین هوش فرهنگی فراشناختی با توانایی حل تعارض مدیران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. این نتایج با نتایج زردشتیان و همکاران (۱۳۹۴)، احمدی و همکاران (۱۳۹۲)، کنانی و کنگرانی (۲۰۱۴)، راشدی و همکاران (۲۰۱۴)، توماس و اینکسون (۲۰۰۵) همخوانی دارد (۱۰۲،۲۵،۲۸،۳۲،۳۲) ولی با نتایج آهنچیان و همکاران (۱۳۹۱) همخوانی ندارد (۱). با توجه به این که هوش فرهنگی فرا شناختی، عبارتست از مشاهده‌ی دقیق، اما کند و تدریجی آن چه که در مغز ما و سایرین جریان دارد و در واقع چگونگی درک و حس تجارب متنوع است و این متغیر با توانایی حل تعارض رابطه معناداری دارد، لذا به نظر می‌رسد که مدیران ابتدا باید دانش فرهنگی خود را بالا ببرند و سپس در تعامل با مردم فرهنگ‌های گوناگون دانش فرهنگی خود را با آن‌ها سازگار نمایند و همچنین در تعاملات بین فرهنگی، دانش فرهنگی مناسب را به کار گیرند تا توانایی تطبیق مستمر با افرادی از فرهنگ‌های مختلف و توانایی اداره‌ی ارتباطات بین فرهنگی را نیز دارا باشند. محیط کار امروز، نیاز به افرادی دارد که آشنا به فرهنگ‌های مختلف باشند و بتوانند با افراد سایر فرهنگ‌ها ارتباط برقرار کنند. تنوع فرهنگی موجود در اکوسیستم سازمان‌های مدرن، بر ضرورت تجهیز شدن مدیران به ابزار تعامل با فرهنگ‌های گوناگون تأکید می‌نماید و هوش فرهنگی مدیران می‌تواند به عنوان یک مزیت رقابتی برای سازمان در نظر گرفته شود.

همچنین نتایج نشان داد بین هوش فرهنگی شناختی با توانایی حل تعارض مدیران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. این نتایج با نتایج زردشتیان و همکاران (۱۳۹۴)، شعبانی‌بهار و همکاران (۱۳۹۲)، کشاورز و همکاران (۱۳۹۰)، جووان و

نتایج حاصله در جدول ۱ و ۲ مشاهده شده در سطح ۰/۰۵ همبستگی مثبت و معنی داری را بین هوش فرهنگی و مؤلفه‌های آن به غیر از مؤلفه رفتاری با توانایی حل تعارض مدیران ادارات ورزش و جوانان استان همدان نشان می‌دهد. به عبارت دیگر افزایش هوش فرهنگی و مؤلفه‌های فراشناختی، شناختی و انگیزشی موجب افزایش حل تعارض در بین مدیران ادارات ورزش و جوانان استان همدان خواهد شد.

**جدول ۲.** ضریب مدل رگرسیون هر یک از متغیرهای وارد در تحقیق

متغیرهای پیش بین	استاندارد نشده		استاندارد شده	
	ضرایب	خطای	ضرایب	خطای
رگرسیون (B)	رگرسیون	معیار	رگرسیون (Beta)	ضرایب
				رگرسیون (SEB)
فراشناختی	۰/۹۳۱	۰/۵۱۴	۰/۲۵۲	۳/۴۲۲
شناختی	۰/۵۱۳	۰/۲۵۲	۰/۲۵۴	۳/۶۴۴
انگیزشی	۰/۷۵۹	۰/۴۷۹	۰/۱۹۰	۳/۳۷۷
رفتاری	۰/۰۴۴	۰/۳۰۸	۰/۰۲۳	۱/۴۵۷

بنابر نتایج حاصله در جدول ۲ و با توجه به مقادیر به دست آمده‌ی P و T در مؤلفه‌های فراشناختی، شناختی و انگیزشی فرض صفر رد شده و ضریب رگرسیون، معنادار می‌باشد. لذا این مؤلفه‌های هوش فرهنگی پیش‌بینی کننده‌ی توانایی حل تعارض می‌باشند. و از این بین توانایی حل تعارض، بیشترین تأثیر را از هوش فرهنگی شناختی می‌پذیرد و هوش فرهنگی فراشناختی و انگیزشی به ترتیب رتبه‌های بعدی را به خود اختصاص می‌دهند و هوش فرهنگی رفتاری پیشگوی مناسبی برای توانایی حل تعارض نمی‌باشد.

### بحث و نتیجه گیری

یافته‌های تحقیق نشان داد که بین هوش فرهنگی با توانایی حل تعارض مدیران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. این نتایج با نتایج زردشتیان و همکاران (۱۳۹۴)، احمدی و همکاران (۱۳۹۲)، نصر اصفهانی و همکاران (۱۳۹۲)، اسپالارت و همکاران (۲۰۱۳)، کنانی و کنگرانی (۲۰۱۴)، راشدی و همکاران (۲۰۱۴)، همخوانی دارد (۱۰۲،۱۸،۲۸،۲۵،۲۹) ولی با نتایج آهنچیان و همکاران (۱۳۹۱) همخوانی ندارد (۱). از آنجایی که هوش فرهنگی یک عامل کلیدی، اثرگذار و تعیین کننده‌ی توانایی حل تعارض است. لذا باید سازمان‌ها در جهت تقویت مهارت هوش

فرهنگ‌های ناآشنا لذت ببرند. ناتوانی در مدیریت خویشتن در مواجهه با ناهمگونی‌های فرهنگی و ناتوانی در نشان دادن واکنش صحیح و به جا در موقعیت‌های متنوع فرهنگی عاملی برای ایجاد تعارض می‌باشد و مدیران ناگزیرند از طریق آموزش و تمرین، این مهارت را کسب نمایند و مجدانه به کار گیرند.

نتایج فرضیه آخر نشان داد که بین هوش فرهنگی رفتاری با توانایی حل تعارض رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود ندارد. این نتایج با نتایج زردشتیان و همکاران (۱۳۹۴)، جیحونی (۱۳۹۲) و درویش (۱۳۹۲) همخوانی دارد (۵،۸،۱۰) ولی با آهنچیان و همکاران (۱۳۹۱) و مظفری و (۱۳۹۱) همخوانی ندارد (۱،۱۷). با توجه به این که هوش فرهنگی رفتاری قابلیت فرد را در سازگاری رفتارهای کلامی و غیر کلامی مؤثر در تعامل‌های فرهنگی مختلف را نشان می‌دهد و از آنجایی که این متغیر با توانایی حل تعارض رابطه‌ی معناداری ندارد، لذا این متغیر نمی‌تواند در توانایی حل تعارض مدیران اثرگذار باشد لذا مدیران با آموزش این مؤلفه از هوش فرهنگی، می‌توانند با پذیرش عادات و رفتارهای دیگران در مسیر شناخت و درک بهتر فرهنگ رفتاری آنان قرار گیرند و در نتیجه اعتماد آنان را جلب نمایند و بطور کلی پیشنهاد می‌گردد ادارات ورزش و جوانان استان همدان، جهت ارتقاء سطح دانش فرهنگی مدیران و همچنین سازگاری آن‌ها با دانش فرهنگ رفتاری در محیط‌های متنوع فرهنگی، دوره‌های آموزشی ضمن خدمت و همایش‌های علمی برگزار نمایند تا از این طریق راحتتر بتوانند به حل تعارضات در بین کارکنان بپردازند.

**سپاسگزاری:** این مقاله توسط دانشگاه آزاد اسلامی واحد ملایر مورد حمایت قرار گرفته است.

همکاران (۲۰۱۴)، رامیرز (۲۰۱۰) و انگ و همکاران (۲۰۰۷) همخوانی دارد (۱۳،۱۵،۱۰،۲۴،۲۶،۲۰) ولی با حدادی و همکاران (۱۳۹۰) همخوانی ندارد (۶). به منظور ارتقاء مؤلفه شناختی نیز مدیران بهتر است تلاش نمایند نظام‌های حقوقی و اقتصادی، دستور زبان، ارزش‌های فرهنگی و مذهبی، نظام ازدواج، هنرها، صنایع دستی و قوانین بیان رفتارهای غیر کلامی فرهنگ‌های دیگر را بشناسند تا بتوانند توانمند در راستای دستیابی مؤثر به چشم اندازه‌ها و مأموریت‌های سازمان عمل نمایند. وجود هوش فرهنگی شناختی به عنوان یکی از دارایی‌های نامشهود سازمان‌ها موجب بقاء و ماندگاری سازمان و بالا بردن توانایی حل تعارض مدیران در دنیای پر رقابت امروز است و عدم درک درست از وجود تفاوت‌های زبانی، فرهنگی، مذهبی و آداب و رسوم خود به صورت بالقوه یک منبع تعارض تلقی می‌شود و به کشمکش می‌انجامد.

همچنین نتایج نشان داد بین هوش فرهنگی انگیزشی با توانایی حل تعارض مدیران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. این نتیجه با نتایج زردشتیان و همکاران (۱۳۹۴)، نصیری و همکاران (۱۳۹۱)، جیحونی (۱۳۹۲)، سولانکی و همکاران (۲۰۱۰) و بی‌چان (۲۰۱۲) همخوانی دارد (۱۹،۵،۳۱،۳۳،۱۰) ولی با آهنچیان و همکاران (۱۳۹۱) همخوانی ندارد (۱). با توجه به این که هوش فرهنگی انگیزشی عبارتست از توانایی تمرکز، هدایت و صرف انرژی برای یادگیری و رفتار در موقعیت‌های متفاوت فرهنگی، که نشان از علاقه، باور، حرکت به سمت سازگاری بین فرهنگی، توانایی فرد برای درگیر شدن و ثابت قدم ماندن در چالش‌های بین فرهنگی دارد و این متغیر با توانایی حل تعارض رابطه‌ی معناداری دارد، لذا مدیران بهتر است تلاش نمایند قابلیت اجتماعی شدن در یک فرهنگ نا آشنا و توان تحمل فشار ناشی از سازگاری با یک فرهنگ جدید را در خود تقویت نمایند و همچنین بتوانند از زندگی در

## منابع

- آهنچیان، محمدرضا؛ امیری، رعنا؛ بخشی، محمود. بررسی همبستگی هوش فرهنگی با تعامل اجتماعی در پرستاران. فصلنامه‌ی مدیریت ارتقای سلامت، ۱۳۹۱، (۲)، ۳۱-۴۷.
- احمدی، سیدعلی‌اکبر؛ صفرزاده، حسین؛ حضوری، محمدجواد؛ دهنوی، فریبا. نقش هوش فرهنگی در توان حل تعارض کارکنان. فصلنامه‌ی علمی پژوهشی شناخت اجتماعی، ۱۳۹۲، (۳)، ۱۱۶-۱۰۱.
- الله‌وردی، زهرا؛ انصاری، محمد اسماعیل؛ زارع، ابراهیم. هوش فرهنگی راهبردی در راستای چالش جهانی شدن سازمان‌های هزاره‌ی سوم. خلاصه مقاله‌ی همایش ملی چالش‌های مدیریت و رهبری در سازمان‌های ایرانی، اصفهان، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، ۵۲، ۱۳۸۹-۵۳.
- جلیلوند، مهدیه. (۱۳۹۳). رابطه‌ی بین سبک‌های مدیریت تعارض با اثربخشی کارکنان در ادارات ورزش و جوانان استان همدان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان.

۵. جیحونی، الهام. ارتباط بین هوش فرهنگی، انسجام گروهی و انگیزش بازیکنان لیگ دسته‌ی یکسکتبال بانوان کشور. پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان، ۱۳۹۲، ۱۰۱-۱۰۳.
۶. حدادی، ناجیه؛ امیرتاش، علی محمد؛ خواجه صالحانی، مریم؛ اسماعیلی، محمد؛ عبداللهی، حیدر. رابطه‌ی بین هوش عاطفی و سبک‌های مدارا و اجتناب مدیریت تعارض در دبیران زن تربیت بدنی منطقه غرب تهران. پژوهش‌نامه‌ی مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۱۳۹۰، ۷(۱۳)، ۴۱-۵۴.
۷. حمیدی، مهرزاد؛ اندام، رضا؛ فیضی، سمیرا. بررسی ابعاد هوش فرهنگی نیروهای داوطلب در ورزش. نشریه مدیریت ورزشی، ۱۳۹۲، ۵(۳)، ۲۰-۵.
۸. درویش، حسن. بررسی رابطه‌ی هوش فرهنگی با عملکرد شغلی پرستاران. نشریه‌ی دانشکده‌ی پرستاری و مامایی شهید بهشتی، ۱۳۹۲، ۲۳(۸۲)، ۴۵-۴۰.
۹. رحیمی، محمد؛ کشتی‌دار، محمد؛ خوشبختی، جعفر. سنجش میزان هوش فرهنگی مدیران فدراسیون‌های منتخب در کشور و بررسی رابطه‌ی آن با سبک رهبری تحول آفرین. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۴، ۱۳۹۱، ۱۴-۲۰۸، ۱۹۱.
۱۰. زردشتیان، شیرین؛ غلامی ترکسلویه، سجاد؛ عیدی پور، کامران؛ کرد، نوشین؛ بخت، معصومه. رابطه بین ابعاد هوش فرهنگی با توانایی حل تعارض کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان فارس. نشریه مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۱۳۹۴، ۲(۵)، ۷۱-۷۸.
۱۱. زمانی، ابوالفضل؛ طبرسا، غلامعلی. هوش فرهنگی، شایستگی جدید مدیران. تدبیر، ۱۳۸۸، ۱۱(۲۰)، ۴۹-۵۳.
۱۲. سپهوند، رضا؛ بهاروند، فتنه؛ بیرانوند، رضوان. هوش فرهنگی در تعامل با استراتژی‌های مدیریت تعارض. فصلنامه‌ی علوم مدیریت ایران، ۱۳۹۲، ۸(۲۹)، ۷۳-۱۰۳.
۱۳. شعبانی بهار، غلامرضا؛ عرفانی، نصراله؛ عزیزی، احمد رضا. پیش بینی اثربخشی سازمانی بر اساس هوش فرهنگی مدیران ورزشی استان لرستان. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۱۴، ۱۳۹۲، ۹۸-۹۳.
۱۴. عسگری وزیری، علی. بررسی هوش فرهنگی، مؤلفه‌ها و راهبردهای آن در سازمان با رویکرد اسلامی. اسلام و پژوهش‌های مدیریتی، ۱۳۹۱، ۲(۱)، ۸۰-۵۳.
۱۵. کشاورز، لقمان؛ همتی نژاد، مهرعلی؛ آزادواری، سمیرا. تدوین مدل ارتباطی بین هوش فرهنگی و سبک رهبری مدیران با تعهد سازمانی کارکنان در سازمان ورزش شهرداری تهران. مطالعات مدیریت ورزشی، ۲۶(۱۳۹۰)، ۱۹۸-۱۸۱.
۱۶. کشکولی، صهیب. بررسی ارتباط استراتژی‌های مدیریت تعارض دبیران ورزش شهرستان سنندج با انگیزش دانش‌آموزان ورزشکار. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور تهران، ۱۳۹۳.
۱۷. مظفری، امیراحمد. ارتباط بین راهبردهای مدیریت تعارض و هوش هیجانی مربیان تیمهای ورزشی استان آذربایجان شرقی. نشریه مدیریت ورزشی دانشگاه تهران، ۱۳۹۱، ۴(۱۳)، ۹۹-۱۱۳.
۱۸. نصرافهانی، علی؛ واعظ‌شهرستانی، حسین؛ باقری ایرج، الهام. بررسی رابطه‌ی هوش فرهنگی با مدیریت برداشت در کارکنان دانشگاه اصفهان. فصلنامه‌ی مطالعات رفتار سازمانی، ۱۳۹۲، ۱(۴)، ۱۳۸-۱۲۲.
۱۹. نصیری ولیک بنی، فخرالسادات. بررسی رابطه‌ی بین هوش اجتماعی و هوش فرهنگی با کاربست سازمان یاد دهنده در اداره کل ورزش و جوانان استان همدان. پژوهش‌نامه‌ی مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۱۳۹۱، ۹(۱۸)، ۱۲۸-۱۱۳.
20. Ang S, Van Dyne L, Koh Christian Ng. K.Y, Templer K.J, Tay C, Chandrasekar A. 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.
21. Enayati, Gh. R., Taheri Lari, M. & Hosseinpour, F. (2013). Studying the relation between Leadership styles and cultural intelligence from personnel's perspective. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. (2007). 5(6): 414-428.
22. Hsi-An Sh, Ely S. Conflict management styles, emotional intelligence, and job performance in public organizations. *International Journal of Conflict Management*. (2010). 21(2): 147-168
23. Hopkins Margaret M, Yonker Robert D. Managing conflict with emotional intelligence: abilities that make a difference. *The Journal of Management Development*. (2015). 34(2) : 244-226.
24. Joanne C.Y, Chan N.M, Sit, W.M. Conflict management styles, emotional intelligence and implicit theories of personality of nursing students: A cross-sectional study. (2014). 34(6): 934-939

25. Kanani A, Kangarani F. Evaluation of Relationships of Conflict Management Styles and Organization Effectiveness. *Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*. (2014).7(4): 795-800.
26. Ramirez A. Impact of the Effectual Cultural Intelligence Level on Conflict Resolution Ability: A Conceptual Model and Research Proposal. *Emerging Leadership Journeys*. (2010). 3(1): 42-56.
27. Reguieg S. Conflict Resolution Skills and Cultural Intelligence: Exploring Relationships and Antecedents. Alliant International University, ProQuest, UMI Dissertations Publishing. (2014):185.
28. Rushdy M, Fatma H, Ramzy, Y. Emotional Intelligence and Conflict Management Styles among Nurse Managers at Assiut University Hospitals. *Journal of Education and practice*. (2014). 5(5): 1735-2222.
29. Schlaerth A, Nurcan E, Julie Ch. A meta-analytical review of the relationship between emotional intelligence and leaders constructive conflict management. *Group processes & Intergroup Relations*. (2013). 16(1): 126-136.
30. Schutte Nicola S, Malouff M, Thorsteinsson B. Increasing Emotional Intelligence through Training: Current Status and Future Directions. (2013). 5(1): 56-72.
31. Solanki M, Dharmendra M, Lane A. Relationships between Exercise as a Mood Regulation Strategy and Trait Emotional Intelligence. *Asian Journal of Sports Medicine*. (2010).1(4): 195-200.
32. Thomas D. C, Inkson K. Cultural intelligence: people skills for global business. (2005): 114-116.
33. Yi-chun L, Angela Sh, Yih Ch. Cultural intelligence and emotional intelligence on cross-cultural adjustment. (2012). 36(4): pages 541-552.