

ارائه راهکارهایی برای ارتقا هوش فرهنگی مدیران دولتی  
دست‌اندرکار در امور بین‌المللی

میترا آل آقا  
فریدون وردی نژاد

**Presentation of Guidelines to Enhance Cultural  
Intelligence of  
Public Managers Who are Related to International  
Affairs**

**Abstract**

The global economy, international relations and political evolutions intensify the importance of cross cultural interactions. Many organizations in twenty first century are multicultural and researches shows that overseas assignments rarely defeat because of lack of technical and professional capabilities, while they are often failed because of lack of cultural intelligence. Cultural intelligence is the most important tools that can be used in multicultural situations and

helps to present appropriate behavior through the right and immediate understanding of various cultural dimensions.

In this research, both qualitative and quantitative methods of research are used. To answer the main question that is presentation guidelines to enhance cultural intelligence, twenty managers who are related to international affairs are selected through snowball sampling. The main tool in gathering information is interview and in order to analyse the result of interviews, content analysis and Shannon entropy technique are used. In addition by applying four factor cultural intelligence scale, status of these factors and ranking of them are examined between 140 employees of Ministry of Foreign Affairs as the most important public organization in Iran in cross cultural interactions.

**Key words:** Cultural intelligence, Guidelines to enhance cultural intelligence of public managers, Cross cultural interaction

## چکیده

اقتصاد جهانی، مناسبات بین‌المللی و تحولات سیاسی، اهمیت تعاملات میان فرهنگی موفق را روز به روز تشدید می‌کند. بسیاری از سازمانهای قرن بیست و یکم چند فرهنگی هستند و تحقیقات نشان می‌دهد، مأموریت‌های برون مرزی به ندرت به علت فقدان قابلیت‌های فنی و حرفه‌ای شکست می‌خورند؛ بلکه آنها اغلب به علت فقدان هوش فرهنگی با شکست مواجه می‌شوند. هوش فرهنگی مهمترین ابزار است که می‌تواند برای مواجهه مناسب با موقعیتهای چندفرهنگی به کار گرفته شود و کمک می‌کند تا با درک سریع و صحیح مولفه‌های فرهنگی مختلف، رفتاری متناسب با هر یک از آنها ابراز گردد. این پژوهش به دنبال ارائه راهکارهایی برای ارتقاء این قابلیت در مدیران دولتی دست‌اندرکار در امور بین‌المللی می‌باشد.

در تحقیق حاضر از ترکیب روش‌های تحقیق کیفی و کمی بهره گرفته شده است. برای پاسخ به سؤال اصلی تحقیق که ارائه راهکارهایی برای ارتقاء هوش فرهنگی می‌باشد، ۲۰ مدیر دولتی دست‌اندرکار در امور بین‌المللی به روش گلوله برفی انتخاب شده است. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات، مصاحبه بوده و برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه از روش تحلیل محتوای و تکنیک آنتروپی شانون استفاده شده است. همچنین بوسیله پرسشنامه‌ی چهار عاملی هوش فرهنگی، وضعیت (نسبی) این ابعاد و رتبه بندی آنها در میان ۱۴۰ نفر از کارکنان وزارت امور خارجه به عنوان مهمترین سازمان دولتی کشورمان در تعاملات میان فرهنگی، مورد بررسی قرار گرفته است.

واژه های کلیدی: هوش فرهنگی، راهکارهای ارتقاء هوش فرهنگی مدیران  
دولتی، تعاملات میان فرهنگی.

## مقدمه

امروزه تعداد پست‌های مدیریتی که تعاملات بین‌المللی به صورت جزء لاینفک وظایف آن درآمده، رو به تزاید است. مسلماً یکی از مهمترین وظایف این دسته از مدیران، تعاملات بین‌المللی متناسب با سایر فرهنگ‌ها می‌باشد. ارائه راهکارهایی برای ارتقاء هوش فرهنگی با گسترش فعالیت‌های کاری بین‌المللی، نیاز به پرورش قابلیت‌هایی که مدیران را در برخورد با پیچیدگی‌های فرهنگی پیش رو یاری رساند، بیش از پیش احساس می‌شود و همچنین هوش فرهنگی حتی در میان انواع جدید هوش از پیشینه کمتری برخوردار است و از این جهت موضوعی جذاب برای پژوهشگران محسوب می‌شود.

دانشمندان مختلف برای تعریف هوش، تلاش‌های بسیاری کرده‌اند. از زمانی که پدیده‌ای به نام هوش توسط آلفرد بنیه<sup>۱</sup> (۱۹۰۵) در فرانسه به صورت عدد و رقم نمود کمی یافت و اصطلاح بهره هوشی توسط ترمن<sup>۲</sup> (۱۹۱۶) معرفی شده نزدیک به یک قرن می‌گذرد. از آن زمان تاکنون بسیاری از روانشناسان تعاریف و طبقه‌بندی‌های مختلفی از هوش به دست داده و بر آن اساس به تهیه ابزارهایی پرداخته‌اند که مدعی سنجش این کیفیت ذهنی است (پاشا شریفی، ۱۳۷۷: ۳۲). به طور کلی هوش عبارت است از ظرفیت فرد برای تفکر، استدلال و حل مسئله به طور مولد و سازنده (قلی‌پور، ۱۳۸۶: ۳۰۹).

---

<sup>۱</sup> Bineh , Alfered

<sup>۲</sup> Terman

سالیان سال IQ به عنوان معیار سنجش هوش کلی فرد مطرح بود تا اینکه گاردنر<sup>۱</sup> در سال ۱۹۸۳، در کتاب نظریه هوش چندگانه هشت نوع هوش را توصیف کرد که در داخل مفهوم کلی هوش قرار می‌گیرند. انواع هوش از نظر گاردنر عبارتند از: هوش منطقی - ریاضی<sup>۲</sup>، هوش زبانی<sup>۳</sup>، هوش فضایی<sup>۴</sup>، هوش بدنی - حرکتی<sup>۵</sup>، هوش موسیقی (هنری)<sup>۶</sup>، هوش درون فردی<sup>۷</sup>، هوش میان فردی<sup>۸</sup> هوش طبیعت‌گرا<sup>۹</sup>.

در سال‌های اخیر در راستای توجه به هوش چندگانه، هوش عاطفی در مدیریت مورد تأکید قرار گرفته است (قلی پور، ۱۳۸۶: ۳۱۹-۳۱۸). دانیل گلن<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۸) مفهوم هوش هیجانی را به عنوان توانایی کنترل احساسات خود و دیگران، تمایز بین آن‌ها و استفاده از این اطلاعات برای هدایت تفکرات و اعمال اشخاص ارایه نمود. گلن در مورد تأثیر ضریب هوشی معتقد است که بهره هوشی تعیین کننده پیشرفت‌های علمی و موفقیت‌های حرفه‌ای است ولی سهم آن در موفقیت تنها حدود ۲۰ درصد است. تلاش برای شناسایی سایر عوامل موثر بر موفقیت حرفه‌ای موجب ورود واژه‌های هوش عاطفی (هیجانی)<sup>۱۱</sup> به ادبیات مدیریت شد؛ هرچند هنوز کسی به طور دقیق نمی‌تواند بگوید سهم هوش عاطفی در پیشرفت افراد چقدر است. اهمیت هوش عاطفی

---

<sup>1</sup> Harward Gardner

<sup>2</sup> Logical – Mathematical Intelligence

<sup>3</sup> Linguistic Intelligence

<sup>4</sup> Spatial Intelligence

<sup>5</sup> Bodily – Kinesthetic Intelligence

<sup>6</sup> Musical Intelligence

<sup>7</sup> Interpersonal Intelligence

<sup>8</sup> Interpersonal Intelligence

<sup>9</sup> Naturalist intelligence

<sup>10</sup> Daniel Goleman

<sup>11</sup> Emotional Intelligence

همزمان با بالا رفتن مدیران در سلسله مراتب سازمانی افزایش می‌یابد، چرا که اهمیت ارتباطات سازمانی زیاد می‌شود (Goleman, 1998).

هوش عاطفی برخلاف هوش ریاضی-منطقی، قابل یادگیری است. اگر انسان‌ها درباره احساسات و تجارب خود با هم بحث و گفتگو کنند، این امر به نوعی موجب یادگیری عاطفی آنها خواهد شد. البته یادگیری درباره عواطف بدین گونه نیست که چند تمرین خاص را انجام داد و نتیجه یادگیری را بلافاصله مشاهده کرد، بلکه نتیجه این نوع یادگیری در تعامل با افراد و در فعالیتهای گروهی نمایان خواهد شد. هوش فرهنگی<sup>۱</sup> در راستای هوش عاطفی و اجتماعی است. هوش عاطفی فرض می‌کند که افراد با فرهنگ خود آشنا هستند، بنابراین برای تعامل با دیگران از روش‌های فرهنگی خود استفاده می‌کنند؛ هوش فرهنگی جایی خودش را نشان می‌دهد که هوش عاطفی ناتوان است یعنی در جایی که با افرادی در محیط‌های ناآشنا سروکار داریم (Earley & Mosakowski, 2004).

### هوش فرهنگی

مفهوم هوش فرهنگی برای نخستین بار توسط ارلی و انگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۳)، از محققین دانشکده کسب و کار لندن مطرح شد. ارلی و انگ اولین تئوری هوش فرهنگی را با انتشار کتاب "هوش فرهنگی، تعاملات فردی بین فرهنگی"<sup>۳</sup> در سال ۲۰۰۳ توسعه دادند. این دو، هوش فرهنگی را این گونه تعریف کردند: توانایی یک فرد در راستای سازگاری موفقیت‌آمیز با محیط‌های فرهنگی جدید که معمولاً با بافت فرهنگی خود فرد

---

<sup>۱</sup> Cultural intelligence

<sup>۲</sup> Earley & Ang

<sup>۳</sup> Cultural Intelligence, Individual Interactions across Cultures

متفاوت است. ارلی و موساکوفسکی (۲۰۰۴) دو نوع عمده هوش فرهنگی را ارائه کردند: (a) هوش فرهنگی سازمانی برای سازمان‌ها و (b) هوش فرهنگی نژادی و جغرافیایی جهت آگاهی از فرهنگ کشور (Lugo, 2007).

هوش فرهنگی<sup>۱</sup> قابلیت فردی برای درک، تفسیر و اقدام اثربخش در موقعیت‌هایی است که از تنوع فرهنگی برخوردارند (Peterson ; 2004: 101). هوش فرهنگی مشتمل بر سه جزء است: ۱- بعد شناختی، ۲- بعد فیزیکی و ۳- بعد احساسی - انگیزشی (Earley & Mosakowfski, 2004). انگ، ون داین و که<sup>۲</sup> (۲۰۰۶، ۲۰۰۷)، ارلی و انگ (۲۰۰۳) و ون داین (۲۰۰۵-۲۰۰۶) هوش فرهنگی را شامل چهار مؤلفه به صورت زیر مطرح می‌کنند:

- مؤلفه فراشناختی<sup>۳</sup> هوش فرهنگی: روشی است که یک فرد تجارب بین فرهنگی را از آن طریق استدلال می‌کند. این عنصر هوش فرهنگی، فرآیندی را مورد توجه قرار می‌دهد که افراد برای بدست آوردن و فهم دانش فرهنگی بکار می‌گیرند. یک مثال برای این مورد وقتی است که فرد مفاهیم و تصاویر ذهنی خویش را براساس یک تجربه واقعی که با انتظار آتش هماهنگ نبوده، تعدیل می‌کند.

- مؤلفه شناختی<sup>۴</sup> هوش فرهنگی: شناخت یک فرد در مورد شباهت‌ها و تفاوت‌های فرهنگ‌ها است و دانش عمومی در مورد فرهنگ‌ها (برای مثال اطلاعاتی در مورد اعتقادات و باورهای مذهبی و معنوی و ارزش‌ها و باورها در مورد کار، زمان، ارتباطات خانوادگی، آداب و رسوم و زبان) را انعکاس می‌دهد.

---

<sup>1</sup> Cultural intelligence (CQ)

<sup>2</sup> Ang, van Dyne, & Koh

<sup>3</sup> Metacognitive component

<sup>4</sup> Cognitive component



- مؤلفه انگیزشی<sup>۱</sup> هوش فرهنگی: اطمینان و اعتماد فرد به اینکه قادر است خود را با فرهنگ جدید تطبیق دهد. مؤلفه انگیزشی هوش فرهنگی، حجم و جهت انرژی افراد برای تعامل مؤثر در فرهنگ جدید را نشان می‌دهد. بعد انگیزشی هوش فرهنگی شامل سطحی که در آن افراد در مورد توانایی‌های خود در تعاملات میان فرهنگی اطمینان و اعتماد دارند<sup>۲</sup> و میزان گشودگی<sup>۳</sup> برای تجربه تعامل با مردم سایر فرهنگها و میزان رضایتی که از آن تعاملات در خود می‌یابند، می‌باشد.

طبق نظر ارلی و انگ (۲۰۰۳)، دو چهارچوب عمومی انگیزشی وجود دارد که برای درک بعد انگیزشی بکار می‌رود: خود کارآمدی<sup>۴</sup> و خود انطباقی<sup>۵</sup> (Earley & Mosakowski, 2004). باندورا خودکارآمدی را به عنوان "باور به توانایی یک فرد برای سازماندهی و اجرای مجموعه اعمالی که برای دستیابی به اهداف مشخصی مورد نیاز است" تعریف کرده است (Chen et al., 2002: 382).

- مؤلفه رفتاری<sup>۶</sup>: قابلیت فرد برای نمایش اعمال کلامی و غیرکلامی مناسب در تعامل با افرادی از فرهنگ‌های مختلف را نشان می‌دهد (Earley & Mosakowski, 2004). این عنصر هوش فرهنگی بر روی این تمرکز می‌کند که افراد در شرایطی که در فرهنگ جدید قرار می‌گیرند چگونه عمل می‌کنند (اعمال آشکار فرد) و هوش فرهنگی رفتاری، به توانایی فرد برای انجام واکنش مناسب اشاره دارد.

---

<sup>1</sup> Motivational component

<sup>2</sup> Confidence

<sup>3</sup> Openness

<sup>4</sup> Self- efficacy

<sup>5</sup> Self consistency

<sup>6</sup> Behavioral component

توماس و اینکسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۵)، در مورد عناصر هوش فرهنگی معتقدند، مدیرانی که از هوش فرهنگی بالایی برخوردارند از سه عامل دانش فرهنگی، توجهات فرهنگی و مهارت‌های فرهنگی برخوردارند (میرسپاسی و دیگران، ۱۳۸۷: ۴۱):

۱. دانش: مدیری که از هوش فرهنگی برخوردار است لزوماً به دانشی در باب فرهنگ و اصول بنیادین تعاملات میان فرهنگی نیاز دارد. این بدان معنی است که او باید بداند فرهنگ چیست، چگونه تغییر می‌کند و چگونه بر رفتار تأثیر می‌گذارد.

۲. دقت عمل: مدیر دارای هوش فرهنگی به تمرین و دقت عمل برای مشاهده و تعبیر موقعیت‌های خاص نیاز دارد. این به معنی افزایش توانایی توجه به شیوه‌های انعکاسی و خلاقانه به نشانه‌ها در موقعیت‌های میان فرهنگی است. دقت عمل مرحله میانی است که دانش را به تجربه ماهرانه متصل می‌کند. بیشتر اوقات ما تحت اثر نوعی "سلطه فرهنگ خودی"<sup>۲</sup> عمل می‌کنیم که در آن برنامه‌ریزی ذهنی ما بدون تفکر آگاهانه، رفتارمان را هدایت می‌نماید. برنامه‌ریزی فرهنگی ما ممکن است به واسطه ادراک انتخابی، انتظارات کلیشه‌ای و اسنادهای نادرست، ما را به سوی قضاوت نادرست از رفتار کسانی که از فرهنگی متفاوت هستند، سوق دهد. ما برای خنثی کردن اثر سلطه فرهنگ خودی، به نوعی دقت عمل نیاز داریم که در برقراری ارتباط حیاتی بین دانش درباره فرهنگ و رفتار مناسب در موقعیت‌های میان فرهنگی هوشیارانه فعالیت می‌کند. دقت عمل به ویژه در اوایل کار، سعی و تلاش

---

<sup>1</sup> Thomas & Inkson

<sup>2</sup> Cultural Cruise Control

زیادی را می‌طلبد ولی در طول زمان می‌تواند به یک شیوه وجودی، طبیعی و متعارف تبدیل شود.

۳. مهارت‌های رفتاری: مدیر هوشمند براساس دانش و دقت عمل، مهارت‌های رفتاری خویش را پرورش می‌دهد و در خلال موقعیت‌های متفاوت صلاحیت می‌یابد. این مهارت‌ها شامل انتخاب رفتار صحیح از میان گنجینه پرورش یافته‌ای از رفتارها است که برای اقدام مناسب و موفق در طیف گسترده‌ای از موقعیت‌های میان فرهنگی نیاز است.

در افزایش هوش فرهنگی برخی ویژگی‌ها و مشخصات ذاتی و اکتسابی سبب افزایش انگیزه یادگیری می‌شوند؛ این ویژگی‌ها عبارتند از (میرسپاسی و دیگران، ۱۳۸۶: ۷۳ و ۱۱۱-۱۱۲):

✓ خودآگاهی: اولین گام برای انعطاف پذیری فرهنگی درك فرهنگ خودی و شناخت نحوه تأثیرگذاری آن بر تعابیر فرد از رفتار دیگران است. این موضوع قسمت مهم ترکیب فرهنگی و کلیشه‌سازی است که به احتمال زیاد در هر موقعیت میان فرهنگی بکار گرفته می‌شود

✓ گشودگی<sup>۱</sup>: احترام گذاشتن به افراد و تمایل به یادگیری از آن‌ها و این همان تفکر عاری از تعصب است.

✓ استواری و سرسختی<sup>۲</sup>: سرسختی یعنی جرأت و توانایی سازگاری با شرایط نامطلوب. یک شخص جسور قادر است بر فشارها و شوک‌های روحی و

---

<sup>1</sup> Openness

<sup>2</sup> Hardness

روانی غلبه نموده و آن‌ها را به منزله موقعیت‌هایی برای رشد و یادگیری تعبیر نماید. رویارویی با اهالی دیگر فرهنگ‌ها چه در وطن فرد صورت گیرد چه در کشورهای بیگانه، همراه با تنش، کشمکش و هیجان است. تنها يك فرد سرسخت و جسور می‌تواند بر فشارها و شوک‌های روحی و روانی غلبه نماید و آنها را موقعیتی برای رشد و یادگیری بیشتر تلقی نماید. افزایش هوش فرهنگی در گرو تعاملات متوالی است و این جز به مدد سماجت میسر نیست.

برای فردی که به دنبال رشد هوش فرهنگی است زندگی و کار در خارج از کشور برای يك دوره زمانی (چه مأموریت سازمانی چه برنامه فردی) می‌تواند بسیار ارزشمند باشد. ولی پرورش هوش فرهنگی به طور خودکار اتفاق نخواهد افتاد. فرد مجبور خواهد بود روی آن تمرکز نموده، برای آن زحمت بکشد و هر رویداد میان فرهنگی در کار و زندگی اجتماعی خود را حتی موقع خرید، يك فرصت برای تأمل، یادگیری و تجربه بداند. کسانی که قبلاً تجربه کاری در محیط بین‌المللی داشته‌اند و یا اینکه قبلاً زمان بیشتری را در محیط بین‌المللی سپری کرده‌اند، خود را بسیار سریع‌تر با فرهنگ جدید تطبیق می‌دهند (Lugo, 2007).

### آموزش هوش فرهنگی

علاوه بر کسب تجربیات برون‌مرزی، شرایط و فعالیت‌های دیگر نیز می‌تواند باعث ارتقاء هوش فرهنگی شود؛ مواردی چون آموزش‌های رسمی یا تعاملات رسمی مختلف (میرسپاسی و دیگران، ۱۳۸۶: ۱۲۰).

فرشناخت را مي‌توان به دو عنصر مكممل دانش فرشناختي و تجربه فرشناختي تقسيم كرد. دانش فرشناختي به معنای چگونگی برخورد با دانشي است كه تحت شرايط متنوع حاصل مي‌شود و تجربه فرشناختي به معنای چگونگی يکپارچه كردن تجربيات مرتبط به عنوان راهنمای تعاملات در آینده است. فرشناخت يك جنبه حساس و مهم از هوش فرهنگي است؛ بسياری برنامه‌هاي آموزشي فرهنگي با شكست مواجه مي‌شوند به دليل اينكه بيش از حد بر يك مثال خاص تأكيد مي‌كنند به جاي اينكه بر فرايند كلي فرايادگيري تمرکز كنند (Earley & Peterson, 2004).

يك شخصي كه هوش فرهنگي بالايي دارد قادر است يك تصوير و نقشه مناسب از وضعيت اجتماعي داشته باشد تا بتواند به طور مؤثري عمل كند. اين مستلزم يك بنياد عمومي و گسترده از دانش در مورد فرهنگ‌ها و جوامع است مشابه آموزش‌هايي كه از نظر انسان شناسي توصيه مي‌شود، مباحثي همچون سيستم‌هاي اقتصادي، مؤسسات مذهبي و سياسي، ارتباطات اجتماعي و ساير موارد مشابه (Earley & Peterson, 2004).

دومين بعد هوش فرهنگي به جنبه انگيزشي آن اشاره دارد و بررسي مي‌كند آيا فرد انگيزه زيادي براي شناخت فرهنگ جديد را دارد يا نه. خود-كارآمدی<sup>1</sup> يك جنبه كليدي از هوش فرهنگي است و نقش مهمي در هوش فرهنگي ايفا مي‌كند. خود-كارآمدی به معنای " قضاوتي است كه فرد در مورد توانايي‌هايش براي انجام سطح مشخصي از عملكرد دارد" (Bandura, 2000: 39).

---

<sup>1</sup> Self – efficacy

کارآمدی<sup>۱</sup> به تنهایی، توضیح کاملی از جنبه انگیزشی هوش فرهنگی نیست. یک مورد بسیار مهم دیگر هدفگذاری است (Earley & Peterson, 2004: 113). افرادی که مؤلفه انگیزشی بالایی در هوش فرهنگی دارند در تعاملات میان فرهنگی اثربخش‌تر عمل می‌کنند و این احساس قوی را دارند که می‌توانند با طرز فکرهای مختلف دیگران و شرایط متغیر و ناشناخته کنار بیایند و پیچیدگی و عدم اطمینان را مدیریت کنند.

شخصی که در بعد انگیزشی، هوش فرهنگی پایینی داشته باشد، هنگامیکه در دستیابی به هدف دچار ناامیدی اولیه گردد، "انتظارات کارآمدی" به طور تصاعدی افت پیدا می‌کند، "تصویر از خود" منفی پیدا می‌کند و از تعامل با دیگران دوری کرده و انزوا اختیار می‌کند (Earley & Peterson, 2004).

سومین جنبه هوش فرهنگی، رفتارهایی که یک فرد از خود بروز می‌دهد را مورد بررسی قرار می‌دهد. جنبه رفتاری هوش فرهنگی بیان می‌کند که لازمه تعامل مؤثر در فرهنگ جدید صرفاً دانستن اینکه به چه صورت و چگونه رفتار کنیم (جنبه شناختی) و محرکی جهت تلاش برای عمل (جنبه انگیزشی) نیست، بلکه داشتن پاسخ-های مناسب در مجموعه‌ی رفتاری<sup>۲</sup> فرد ضروری است. در صورتی که فرد این توانایی را نداشته باشد بایستی این قابلیت را در خود پرورش دهد.

---

<sup>1</sup> efficacy

<sup>2</sup> Repertoire

بروز خود<sup>۱</sup> بویژه در رفتارهای اجتماعی بسیار مهم است. زیرا رفتاری که در فرایند تعاملات اجتماعی اعمال می‌شود مقدماً بوسیله نیاز به مدیریت عقیده و احساس<sup>۲</sup> و بروز خود برانگیخته می‌شود (Goffman, 1967).

مدل سازی نقش به هوش فرهنگی رفتاری بسیار کمک می‌کند که در قالب ایفای نقش در برخی برنامه‌های آموزشی ارائه شود. شخصی که هوش فرهنگی بالایی دارد می‌تواند تعامل مؤثری در هر زمینه فرهنگی معین، برقرار کند. هزارها نشانه<sup>۳</sup> از طریق مشاهده دیگران و بررسی نشانه‌ها در هنگام تعامل با آن‌ها حاصل می‌شود. شخصی که هوش فرهنگی بالایی دارد این اشاره‌ها را یکپارچه می‌کند و از آن‌ها تقلید کرده و رفتار می‌کند (Bargh & Chartrand, 1999). فردی که هوش فرهنگی بالایی دارد یک مقلد زیرک است که در حد متوسط و مناسب تقلید می‌کند. تقلید بیش از حد ممکن است اشتباهاً به صورت استهزاء دیگری تعبیر و تفسیر شود.

## روش تحقیق

در تحقیق حاضر از ترکیب روش‌های تحقیق کیفی و کمی بهره گرفته شده است. پژوهش حاضر کاربردی بوده و ابزار اصلی گردآوری اطلاعات در این پژوهش مصاحبه و پرسشنامه می‌باشد. برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه از روش تحلیل محتوای کیفی و کمی با استفاده از تکنیک آنتروپی شانون و همچنین برای تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه هوش فرهنگی، از روش‌های تحلیل عاملی، مدل معادلات ساختاری، آزمون دوجمله‌ای و آزمون تحلیل واریانس فریدمن استفاده شده

---

<sup>1</sup> Self-presentation

<sup>2</sup> Impression management

<sup>3</sup> Cues

است. نرم افزارهای مورد استفاده در این پژوهش، SPSS<sup>۱</sup> نسخه ۱۶ و لیزرل ۸/۵۳ است.

به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات برای سنجش هوش فرهنگی و تعیین اهمیت هر یک از ابعاد هوش فرهنگی، از نسخه تجدید نظر شده پرسشنامه سنجش هوش فرهنگی که ون داین و آنگ (۲۰۰۴) تحت عنوان «مقیاس ۲۰ آیتمی چهار عاملی هوش فرهنگی»<sup>۲</sup> ارائه کردند (Lugo, 2007) استفاده شده است. در این پژوهش پس از تحلیل عاملی اکتشافی با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۱۶ و تعدیلات مقیاس مذکور و تأیید آن از طریق تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از لیزرل ۸/۵۳، از این پرسشنامه بهره گرفته شده است.

جامعه مورد نظر برای مصاحبه جهت پاسخ به سؤال اصلی تحقیق، دیپلمات‌های برجسته و مأموران سابق وزارت خارجه در سایر کشورها (کسانی که در پست‌های سفارت یا کارداری قرار داشته‌اند) و معاونان، مدیران کل و رؤسای ادارات وزارت خارجه بوده و جامعه در نظر گرفته شده جهت سنجش سطح هوش فرهنگی و سایر تحلیل‌های حاصل از پرسشنامه، علاوه بر گروه مذکور، کارکنان سطوح کارشناسی و کارشناسی ارشد وزارت امور خارجه نیز می‌باشند.

در روش مصاحبه ما به جمع‌آوری اطلاعات تا زمانی ادامه می‌دهیم که به نقطه اشباع<sup>۳</sup> برسیم. به عبارت دیگر وقتی که ما به يك نقطه بازده نزولي<sup>۴</sup> از تلاش‌هایمان

---

<sup>۱</sup> Statistical package for social sciences

<sup>۲</sup> Twenty Item Four Factor Cultural Intelligence Scale

<sup>۳</sup> Saturation

<sup>۴</sup> Diminishing returns



برای جمع‌آوری داده‌ها رسیدیم می‌توانیم به طور مدلل مطمئن شویم که یک مطالعه کامل را انجام داده‌ایم (Kvale, 1996: 101).

در تحقیق کنونی تعداد نمونه‌های انتخاب شده برابر ۲۰ نفر است. با انجام این تعداد مصاحبه، تشخیص محقق این بوده است که اطلاعات گردآوری شده به نقطه اشباع رسیده و نیازی به انجام مصاحبه‌های بیشتر نیست. برای انتخاب نمونه‌های تحقیق از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی<sup>۱</sup> استفاده شده است. در فرایند انتخاب یک نمونه در تحقیق کیفی می‌توان از روشی نمونه‌گیری گلوله‌برفی استفاده کرد که در آن یک شرکت کننده در پژوهش ما را به شرکت کنندگان دیگر یا گلوله‌برفی هدایت می‌کند.

با توجه به اینکه تعداد جامعه مورد نظر این پژوهش برای تحلیل پرسشنامه هوش فرهنگی، محدود می‌باشد، حجم نمونه ۱۴۰ نفر و روش نمونه‌گیری نیز، روش نمونه‌گیری تصادفی ساده است.

### تحلیل محتوا

تحلیل محتوا تکنیکی پژوهشی است برای استنباط<sup>۲</sup> تکرارپذیر<sup>۳</sup> و معتبر<sup>۴</sup> از داده‌ها. در مورد متن<sup>۵</sup> آن‌ها. (نائبی، ۱۳۸۶: ۲۵). "هرمنوتیک"<sup>۶</sup> پایه و اساس فن و تکنیک تحلیل محتوا است. در زبان و ادبیات فارسی هرمنوتیک را به "علم تفسیر"، "علم تأویل" و حتی "هنر تأویل" ترجمه کرده‌اند. تأویل، راهیابی به معنای باطنی و

---

<sup>1</sup> Snowball sampling

<sup>2</sup> inferences

<sup>3</sup> replicable

<sup>4</sup> valid

<sup>5</sup> Context

<sup>6</sup> Hermeneutique

نهانی متن است. لذا بنیان هر منوتیک بر تفسیر و تأویل است و پیشینه‌اش به گذشته‌های دور به روزگار خواندن و شرح متون مقدس هندیان، پارسیان، یونانیان و ادیان سامی باز می‌گردد اما تاریخ تحلیل محتوا، به عنوان فنی پژوهشی، از ابتدای قرن بیستم آغاز شد (الوانی و دیگران، ۱۳۸۶: ۲۴۶-۲۴۷).

يك بحث مهم در تحلیل محتوا این است که تحلیل براساس ظاهر پیغام انجام گیرد یا به محتوای پنهان نیز توجه شود. در توجه به محتوای پنهان در واقع تلاش محقق بر آن است تا دلایل احتمالی بروز ظاهر پیغام نیز تفسیر شود تا مشخص شود فرد احتمالاً به چه دلیل این گونه پاسخ داده است. برگ (۱۹۹۸) به نقل از هولستی (۱۹۶۹) بیان می‌کند که توجه به محتوای پنهان کار خطیری است که به دلیل دخیل بودن قضاوت شخصی محقق ممکن است از اعتبار پائینی برخوردار باشد. در این تحقیق صرفاً به ظاهر پیام پرداخته خواهد شد. در تحقیق حاضر پس از شکل‌گیری تم‌ها و مفاهیم، با روش آنتروپی شانون آن‌ها را مورد پردازش قرار می‌دهیم.

یک مفهوم اساسی در علوم فیزیک، علوم اجتماعی و سیستم‌ها، آنتروپی می‌باشد. آنتروپی نشان‌دهنده مقدار عدم اطمینان حاصل از محتوای یک پیام است. به عبارت دیگر، آنتروپی در تئوری اطلاعات شاخصی است برای اندازه‌گیری عدم اطمینان.

مراحل آنتروپی شانون به ترتیب زیر می‌باشد:

ابتدا بایستی مقوله‌ها به تناسب هر پاسخگو در قالب فراوانی شمارش شود. نتیجه جدول کلی فراوانی‌ها خواهد شد که شکل کلی آن در جدول صفحه بعد آمده است.

فراوانی مقوله‌ها بر حسب پاسخگو

مقوله پاسخگو	$X_1$	$X_2$	...	$X_n$
۱	$F_{11}$	$F_{12}$	...	$F_{1n}$
۲	$F_{21}$	$F_{22}$	...	$F_{2n}$
.	.	.	.	.
.	.	.	.	.
.	.	.	.	.
m	$F_{m1}$	$F_{m2}$	...	$F_{mn}$

بر اساس داده‌های جدول فوق، مراحل الگوریتم به شرح زیر بیان می‌شود:

**مرحله ۱)** ماتریس فراوانی‌های جدول مزبور را بهنجار کنید. بدین منظور از رابطه ۱ استفاده می‌شود.

$$P_{ij} = \frac{F_{ij}}{\sum_{i=1}^m F_{ij}} \quad (i = 1, 2, \dots, m, \quad j = 1, 2, \dots) \quad (\text{رابطه ۱})$$

**مرحله ۲)** بار اطلاعاتی مقوله را محاسبه کنید. بدین منظور از رابطه ۲ استفاده می‌شود:

$$E_j = -k \sum \left[ P_{ij}^m \ln P_{ij} \right] \quad (j = 1, 2, \dots) \quad (\text{رابطه ۲})$$

$$K = \frac{1}{L_n m} \quad \text{به طوری که}$$

**مرحله ۳** با استفاده از بار اطلاعاتی مقوله‌ها ( $j = 1, 2, \dots, n$ ) ضریب اهمیت هر یک از مقوله‌ها را محاسبه کنید. هر مقوله‌ای که دارای بار اطلاعاتی بیشتری است باید از درجه اهمیت ( $W_j$ ) بیشتری برخوردار باشد. محاسبه ضریب اهمیت مقوله زام طبق رابطه ۳ محاسبه می‌شود.

$$W_j = \frac{E_j}{\sum_{j=1}^n E_j} \quad (j = 1, 2, \dots, n) \quad (\text{رابطه ۳})$$

$W_j$  شاخصی است که ضریب اهمیت هر مقوله زام را در یک پیام با توجه به کل پاسخ‌دهندگان مشخص می‌کند. از طرفی می‌توان با توجه به بردار  $W$ ، مقوله‌های حاصل از پیام را رتبه‌بندی کرد.

محاسبه پایایی بین کدگذاری‌های انجام گرفته بدین ترتیب می‌باشد:

$$\text{پایایی} = \frac{2M}{N_1 + N_2}$$

در فرمول فوق،  $M$  تعداد موارد کدگذاری شده بین دو کدگذار است که بین آنها توافق وجود داشته است و  $N_1$  و  $N_2$  به ترتیب تعداد کلی موارد کدگذاری شده توسط کدگذار اول و دوم است (بیابانگرد، ۱۳۸۲: ۱۰۲). در تحقیق کنونی از پایایی بازآزمون و روش توافق درون موضوعی برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته استفاده شده است. پایایی بازآزمون و پایایی به روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب) با استفاده از فرمول مذکور به ترتیب ۰.۷۹ و ۰.۷۶ حاصل شد. با

توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است (Kvale, 1996: 237) قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است.

همچنین به منظور تعیین پایایی پرسشنامه آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده گردیده است. آلفای کرونباخ برای کلیه سؤالات پرسشنامه عدد ۰.۸۱۴ بدست آمده است که نشان دهنده پایایی پرسشنامه است.

برای تعیین اعتبار پرسشنامه از روش اعتبار عاملی استفاده شده است. مقیاس چهار عاملی ون‌داین و انگ (۲۰۰۴) ابتدا مورد عاملی اکتشافی و سپس مورد تحلیل عاملی تأییدی قرار گرفته است.

### تحلیل عاملی اکتشافی پرسشنامه هوش فرهنگی

برای تحلیل عاملی اکتشافی پرسشنامه تحقیق حاضر از روش چرخش واریماکس استفاده شده است. پس از یک تحلیل عاملی اکتشافی مرتبه اول، گویه‌های ۹، ۱۱ و ۲۰ به دلیل عدم تناسب جایگاه آنها در ساختار عاملی بدست آمده و همچنین به دلیل کم بودن بارهای عاملی از روند تحلیل حذف گردیده‌اند. پس از حذف این گویه‌ها ماتریس چرخش یافته (با استفاده از روش چرخش واریماکس و روش استخراج مؤلفه‌های اصلی<sup>۱</sup>) حاصل شده که برای تفسیر و شناسایی عامل‌ها به کار می‌رود.

خروجی لیزرل نیز، بیانگر آن است که مدل اندازه‌گیری هوش فرهنگی مدل مناسبی است، به دلیل این‌که مقدار کای دو، مقدار RMSEA و نسبت کای دو به درجه

---

<sup>1</sup> Principal Component Analysis

آزادي آن كم بوده است. كليۀ مقادير  $t$  به جز رابطۀ هوش فرهنگي فراشناختي با انگيزشي و هوش فرهنگي فراشناختي با رفتاري نيز معني دار مي باشند.

### يافته‌هاي تحقيق

در اين بخش نتايج بدست آمده از مصاحبه‌ها، در پنج تم اصلي مطرح شده‌اند. چهار تم اول مربوط به ابعاد چهارگانه هوش فرهنگي و تم پنجم در مورد هوش فرهنگي به طور كلي (روش‌هاي مشترك ارتقاء چهار بعد هوش فرهنگي) مي باشد. اين مفاهيم با توجه به محتواي ظاهري، در دسته‌هاي مفهومي كه در واقع نشان‌گر يك مفهوم مستقل مي باشند تقسيم بندي شده‌اند.

روش‌هاي ارتقاء هوش فرهنگي فراشناختي: عنصر فراشناختي هوش فرهنگي، فرايندي را مورد توجه قرار مي دهد كه افراد براي بدست آوردن و فهم دانش فرهنگي بكار مي گيرند. همانطور كه در بخش چارچوب نظري بحث شد براي پرورش هوش فرهنگي فراشناختي بايستي متدهاي آموزشي استفاده شوند كه بر منطق و استدلال قياسي<sup>1</sup>، نفس تفكر و سبك‌هاي يادگيري تأكيد مي كنند (Earley & Peterson, 2004). بازنگري دانش فرهنگي (Ang et al., 2007) و هوشيار بودن در زمينه فرضيات، ايده‌ها و احساسات، توجه به آنچه در زمينه فرضيات، كلمات و رفتارهاي فرد ديگري مشهود است نيز ابعاد مختلف بعد فراشناختي هوش فرهنگي است (ميرسپاسي و ديگران، ۱۳۸۶: ۲۸۲).

جدول شماره ۱: دسته مفاهيم مربوط به ارتقاء هوش فرهنگي فراشناختي

---

<sup>1</sup> Inductive logic

تعداد نفرات	مفاهیم	
۵	آموزش سبک‌های یادگیری، استدلال قیاسی و نفس تفکر (1A)	ارتقاء هوش فرهنگی فرشناختی
۸	بازنگری دانش فرهنگی خود و در صورت لزوم تعدیل آن در تعامل با فرهنگ‌های جدید (1B)	
۵	افزایش دقت و هوشیاری در تعاملات میان‌فرهنگی (1C)	

روش‌های ارتقاء هوش فرهنگی شناختی: برای ارتقاء این بعد هوش فرهنگی، يك بنياد عمومي و گسترده از دانش در مورد فرهنگ‌ها و جوامع مورد نیاز است (107: Earley & Peterson, 2004). در این بخش مجموعه متنوعی از مفاهیم که بیشتر در ارتباط با بعد شناختی هوش فرهنگی می‌باشد گردآوری شده است. برخی از مفاهیم در سطح بالاتری نسبت به سایر مفاهیم هستند. به طور مثال برای ارتقاء شناخت نسبت به سایر فرهنگ‌ها و جوامع که مفهوم (2B) نمایانگر آن است، یکی از کارهایی که صورت گرفته انتشار مجموعه "مباحث کشورها و سازمان‌های بین‌المللی" (2K) می‌باشد. همچنین یکی از مفاهیم مورد اشاره مصاحبه‌شوندگان، ضعف نیازسنجی آموزشی در حال حاضر و نیاز به بهبود آن (2F) می‌باشد و برای بهبود نیازسنجی دو مفهوم توسط مصاحبه‌شوندگان مطرح شد: نیازسنجی آموزشی از طریق

نظرخواهی از هر یک از افراد (2H) و نیازسنجی آموزشی از طریق نظرخواهی از مدیران در مورد حیطة تحت مدیریتشان (2I).



جدول شماره ۲: دسته مفاهیم مربوط به ارتقاء هوش فرهنگی شناختی

تعداد نفرات	مفاهیم	ارتقاء هوش فرهنگی شناختی
۱۳	خود شناسی و شناخت فرهنگ و کشور خود (2A)	
۲۰	شناخت سایر کشورها و فرهنگها (مباحثی همچون ارتباطات اجتماعی، سیستمهای اقتصادی، مؤسسات مذهبی و سیاسی و ...) (2B)	
۱۸	آموزش زبان خارجی (2C)	
۶	سرمایه‌گذاری مناسب و کافی بر آموزش زبان خارجی (2D)	
۴	شرکت در سمینارهای داخل و خارج از کشور (2E)	
۶	ضعف نیازسنجی آموزشی در حال حاضر و نیاز به بهبود آن (2F)	
۱	برنامه‌های بهبود نیازسنجی آموزشی که در حال پیاده‌سازی است (2G)	
۳	نیازسنجی آموزشی از طریق نظرخواهی از هر یک از افراد (2H)	

۴	نیازسنجی آموزشی از طریق نظرخواهی از مدیران در مورد حیطة تحت مدیریتشان (2I)
۱۳	لزوم توجه بیشتر به مسائل ارتباطات فرهنگی در آموزش‌ها (2J)
۴	انتشار مجموعه‌ای تحت عنوان مباحث کشورها و سازمان‌های بین‌المللی (کتاب سبز) (2K)
۱۰	بیان تجربیات افراد در تعاملات میان فرهنگی (2L)
۷	رسانه‌ها شامل اینترنت، رادیو، تلویزیون و ... (2M)

روش‌های ارتقاء هوش فرهنگی انگیزشی: یک مفهوم مهم در ارتقاء هوش فرهنگی انگیزشی، ارتقاء احساس خودکارآمدی (3A) است. خود-کارآمدی کلید آموزش میان فرهنگی اثربخش است. لازم است در فراگیر<sup>۱</sup> احساس اعتماد و اطمینان نسبت به تعامل میان فرهنگی ایجاد کنیم و این با هدایت فراگیر در مجموعه‌ای از تعاملات موفق با فرهنگ جدید ممکن است. وقتی فراگیر اطمینان بیشتری پیدا می‌کند، پیچیدگی بیشتری می‌توان افزود تا اینکه پس از طی این مراحل می‌توان با محیط واقعی روبرو شد (Earley & Peterson, 2004: 108).

<sup>۱</sup> Trainee

خود-کارآمدی به تنهایی، توضیح کاملی از جنبه انگیزشی هوش فرهنگی نیست؛ یک مورد بسیار مهم دیگر هدفگذاری است. در یک رویارویی میان فرهنگی، یک چالش مهم هدفگذاری است. هدفگذاری مناسب باعث ارتقاء مؤلفه انگیزشی هوش فرهنگی می‌شود (Earley & Peterson, 2004: 108).

شیوه‌های آموزشی که بر جنبه انگیزشی هوش فرهنگی تأکید می‌کنند به شدت به رویکرد ارزشی که در آموزش میان فرهنگی استفاده می‌شود، گره خورده‌اند (Earley & Peterson, 2004: 112). اهمیت احترام به سایر فرهنگ‌ها و ارزش‌ها و توجه به نقاط مشترک آن‌ها با فرهنگ ما (3C)، مورد اشاره برخی مصاحبه‌شوندگان بوده است.

جدول شماره ۳: دسته مفاهیم مربوط به راه‌های ارتقاء هوش فرهنگی انگیزشی

تعداد نفرات	مفاهیم	
۸	ارتقاء احساس خودکارآمدی (3A)	ارتقاء هوش
۷	آموزش هدفگذاری در تعاملات بین فرهنگی (3B)	فرهنگی
۱۵	احترام به سایر فرهنگ‌ها و ارزش‌ها، توجه به جنبه-های مثبت سایر کشورها و در نظر گرفتن نقاط اشتراک آن‌ها با فرهنگ خود (3C)	انگیزشی

روش‌های ارتقاء هوش فرهنگی رفتاری: یکی از مفاهیم مورد اشاره برخی مصاحبه-شوندگان در ارتقای هوش فرهنگی رفتاری، شبیه‌سازی است. شبیه‌سازی و ایفای نقش

به هوش فرهنگی رفتاری بسیار کمک می‌کند ( Earley & Peterson, 2004: 112). در روش‌های شبیه‌سازی، فرد در شبیهی از دنیای واقعی که به طور مصنوعی ساخته شده است، قرار می‌گیرد تا با شناخت آن، برای رویارویی و ورود به دنیای واقعی، آماده شود. به این ترتیب با دادن مسائلی شبیه به آنچه انتظار می‌رود فرد در دنیای واقعی با آن روبرو گردد و قرار دادن وی در موقعیت‌هایی که انتظار می‌رود در آن قرار گیرد، به او آموزش‌های لازم داده می‌شود. بررسی موارد خاص و ایفای نقش از جمله روش‌هایی هستند که در این گروه قرار می‌گیرند.

در وزارت امور خارجه حسب اهمیت و گستردگی فعالیت، برای هر کشور، میز وجود دارد. برای مثال میز آفریقا، میز سیاسی بلژیک، میز اقتصادی بلژیک و ... . چهار تن از مصاحبه شونده‌گان به آموزش تخصصی افراد در میز مربوطه (2B) اشاره کردند و آن را روش آموزشی مناسبی جهت آمادگی برای کار تخصصی عنوان کردند.

جدول شماره ۴: دسته مفاهیم مربوط به ارتقاء هوش فرهنگی رفتاری

تعداد نفرات	مفاهیم	ارتقاء هوش فرهنگی رفتاری
۴	روش‌های شبیه سازی مانند بررسی موارد خاص <sup>۱</sup> و ایفای نقش <sup>۲</sup> (4A)	

<sup>1</sup> Case study

<sup>2</sup> Role playing

آموزش تخصصی در میزکشور مربوطه در وزارت امور خارجه (4B)	۴
شرکت در جلسات با دیپلمات‌های خارجی (4C)	۴
شرکت در مراسم سایر فرهنگ‌ها و تشریح تشریفات مهم و برجسته توسط یک فرد آگاه (4D)	۵

مفهوم شرکت در جلسات با دیپلمات‌های خارجی (2C)، مفهوم دیگری است که توسط چند تن از مصاحبه‌شوندگان مطرح شد. شرکت در مراسم و مناسبت‌های سایر فرهنگ‌ها در داخل یا خارج از کشور خود و درخواست از یک فرد آگاه که در زمینه رویدادهای مهم و سمبل فعالیت‌ها توضیحاتی بدهد (4D)، نیز به پرورش مهارت‌های رفتاری هوش فرهنگی کمک می‌کند (میرسپاسی و دیگران، ۱۳۸۶: ۱۲۵).

**روش‌های عمومی ارتقاء هوش فرهنگی:** هرچند ابعاد هوش فرهنگی به طور جداگانه مورد بررسی واقع شد، اما بین این جنبه‌ها ارتباطاتی وجود دارد. برای حداکثر کردن فواید ارتقاء هر یک از ابعاد هوش فرهنگی لازم است بر همپوشانی بالقوه و هم‌افزایی جنبه‌های هوش فرهنگی تمرکز شود (Earley & Peterson, 2004: 110). تم روش‌های عمومی ارتقاء هوش فرهنگی، به راه‌هایی که باعث ارتقاء چهار بعد هوش فرهنگی می‌شود اشاره دارد.

جدول شماره ۵: دسته مفاهیم مربوط به روش‌های عمومی ارتقاء هوش فرهنگی

روش‌های	مفاهیم	تعداد
---------	--------	-------

نفرات		عمومی ارتقاء هوش فرهنگی
۲۰	تعاملات مستمر در سطح فراملی و مسافرت های بین المللی (5A)	
۵	فعالیت در گروه ها و تیم های چند ملیتی (5B)	
۲	کمبود تعداد اساتید مجرب در برخی حیطه های آموزشی و نیاز به پرورش اساتید جدید با دانش روز و استفاده از اساتید خارجی (5C)	

در این قسمت با استفاده از تکنیک آنتروپی شانون، ضریب اهمیت مفاهیمی که در بخش های پیشین طبقه بندی شدند، تعیین گردیده است. از مفاهیمی که در قسمت های پیشین تشریح شد، پنج مفهوم 2D، 2G، 2H، 2I، 2K به دلیل اینکه هم سطح سایر مفاهیم نیستند و به عنوان توضیحی اضافی در مورد مفاهیم دیگری می باشند، به جهت جلوگیری از تکرار در تکنیک آنتروپی شانون وارد نشده اند؛ این مفاهیم در نتیجه گیری مورد استفاده قرار گرفته اند.

## بحث و نتیجه‌گیری

در بررسی اطلاعات بدست آمده از مصاحبه‌ها و تحلیل آن‌ها به روش آنتروپی شانون به ترتیب اولویت عوامل زیر باعث ارتقاء هوش فرهنگی مدیران دولتی دست-اندرکار در امور بین‌الملل می‌شوند:

شناخت سایر کشورها و فرهنگ‌ها (مباحثی همچون ارتباطات اجتماعی، سیستم‌های اقتصادی، مؤسسات مذهبی و سیاسی و ...)؛ تعاملات مستمر در سطح فراملی و مسافرت‌های بین‌المللی؛ آموزش زبان خارجی؛ احترام به سایر فرهنگ‌ها و ارزش‌ها و توجه به جنبه‌های مثبت سایر کشورها؛ خودشناسی و شناخت فرهنگ و کشور خود؛ لزوم توجه بیشتر به مسائل ارتباطات فرهنگی در آموزش‌ها؛ بیان تجربیات افراد در تعاملات میان‌فرهنگی؛ بازنگری دانش فرهنگی خود و در صورت لزوم تعدیل آن در تعامل با فرهنگ‌های جدید؛ ارتقاء احساس خودکارآمدی از طریق داشتن تعاملات موفق با سایر فرهنگ‌ها و درگیری تدریجی با پیچیدگی‌های فرهنگی؛ افزایش دقت و هوشیاری در تعاملات میان‌فرهنگی؛ آموزش هدفگذاری در تعاملات بین‌فرهنگی؛ آموزش سبک‌های یادگیری؛ استدلال قیاسی و نفس تفکر؛ بهبود نیازسنجی آموزشی؛ رسانه‌ها شامل اینترنت، رادیو، تلویزیون و ...؛ آموزش تخصصی در میزکشور مربوطه در وزارت امور خارجه؛ شرکت در سمینارهای داخل و خارج از کشور؛ شرکت در جلسات با دیپلمات‌های خارجی؛ شرکت در مراسم سایر فرهنگ‌ها و تشریح تشریفات مهم و برجسته توسط یک فرد آگاه؛ فعالیت در گروه‌ها و تیم‌های چند ملیتی؛ روش‌های شبیه‌سازی مانند بررسی موارد خاص و ایفای نقش؛ نیاز به پرورش اساتید جدید با

دانش روز و استفاده از اساتید خارجی (به علت کمبود تعداد اساتید مجرب در برخی حیطه‌های آموزشی).

پس از بحث در مورد تم‌های بدست آمده از مصاحبه‌های انجام گرفته در فصل چهارم، نقشه تم بدست آمده از این اطلاعات در قالب یک نقشه مفهومی<sup>۱</sup> در نگاره صفحه بعد، ارائه شده است:

در بررسی اطلاعات بدست آمده از مصاحبه‌ها و تحلیل آن‌ها راهکارهایی به شرح زیر برای ارتقاء ابعاد مختلف هوش فرهنگی حاصل شده است. سه راهکار برای ارتقا هوش فرهنگی فراسناختی مطرح شده است. این سه راهکار به ترتیب اولییتی که تکنیک آنتروپی شانون نشان می‌دهد، شامل موارد زیر می‌باشند:

۱. بازنگری دانش فرهنگی خود و در صورت لزوم تعدیل آن در تعامل با فرهنگ‌های جدید

۲. افزایش دقت و هوشیاری در تعاملات میان فرهنگی

۳. آموزش سبک‌های یادگیری، استدلال قیاسی و نفس تفکر

هشت راهکار برای ارتقا هوش فرهنگی شناختی مطرح شده است. این هشت راهکار به ترتیب اولییتی که تکنیک آنتروپی شانون نشان داده است، شامل این موارد می‌باشند:

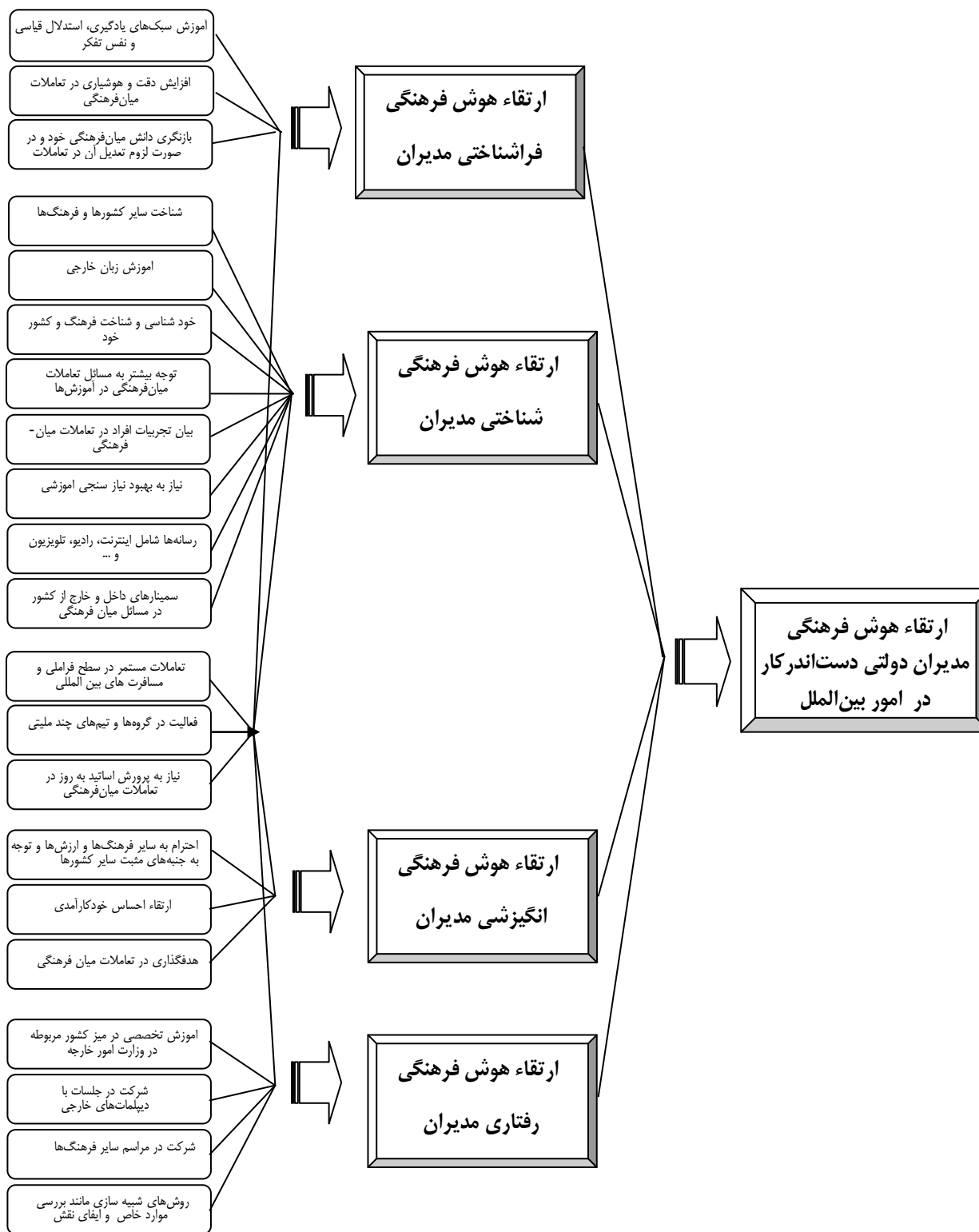
۱. شناخت سایر کشورها و فرهنگ‌ها (مباحثی همچون ارتباطات اجتماعی، سیستم‌های اقتصادی، مؤسسات مذهبی و سیاسی و ...)

---

<sup>۱</sup> Context map



۲. آموزش زبان خارجی: با توجه به مفهوم (2D)، میزان سرمایه‌گذاری بر آموزش زبان خارجی در وزارت امور خارجه در حال حاضر مناسب و کافی است.



۳. خود شناسی و شناخت فرهنگ و کشور خود

۴. لزوم توجه بیشتر به مسائل ارتباطات فرهنگی در آموزش‌ها

۵. بیان تجربیات افراد در تعاملات میان فرهنگی

۶. لزوم بهبود نیازسنجی آموزشی

۷. رسانه‌ها شامل اینترنت، رادیو، تلویزیون و ...

۸. شرکت در سمینارهای داخل و خارج از کشور

داده‌های حاصل نشان می‌دهد که برای ارتقاء مؤلفه انگیزشی هوش فرهنگی مدیران و متصدیان دست‌اندرکار در امور بین‌المللی باید اقدامات زیر صورت پذیرد:

۱. احترام به سایر فرهنگ‌ها و ارزش‌ها و توجه به جنبه‌های مثبت سایر کشورها

۲. ارتقاء احساس خودکارآمدی از طریق داشتن تعاملات موفق با سایر فرهنگ‌ها و درگیری تدریجی با پیچیدگی‌های فرهنگی

۳. آموزش هدفگذاری در تعاملات بین فرهنگی

همچنین برای ارتقاء مؤلفه رفتاری هوش فرهنگی مدیران و متصدیان دست‌اندرکار در امور بین‌المللی باید به موارد زیر توجه شود:

۱. آموزش تخصصی در میز کشور مربوطه در وزارت امور خارجه

۲. شرکت در جلسات با دیپلمات‌های خارجی

۳. شرکت در مراسم سایر فرهنگ‌ها و تشریح تشریفات مهم و برجسته توسط یک فرد آگاه

۴. روش‌های شبیه‌سازی مانند بررسی موارد خاص و ایفای نقش

یافته‌های تحقیق سه راهکار زیر را برای ارتقاء هوش فرهنگی به طور عمومی ارائه می‌دهد که باعث ارتقاء همه ابعاد هوش فرهنگی می‌شوند:

۱. تعاملات مستمر در سطح فراملی و مسافرت‌های بین‌المللی

۲. فعالیت در گروه‌ها و تیم‌های چند ملیتی

۳. پرورش اساتید جدید در تعاملات میان‌فرهنگی با دانش روز

با توجه به این که آزمون دوجمله‌ای نشان می‌دهد که کلیه مؤلفه‌های هوش فرهنگی در وضعیت مناسبی قرار دارند، به منظور بررسی وضع موجود وزارت (نقاط قوت و ضعف) از آزمون تحلیل واریانس فریدمن استفاده گردید. با توجه به این آزمون، رتبه‌بندی زیر در اجزای هوش فرهنگی صورت پذیرفت:

۱. هوش فرهنگی انگیزشی

۲. هوش فرهنگی فراشناختی

۳. هوش فرهنگی شناختی

۴. هوش فرهنگی رفتاری

این رتبه‌بندی بیانگر این مطلب است که در میان عوامل مربوط به هوش فرهنگی در وزارت امور خارجه، هوش فرهنگی انگیزشی دارای بالاترین میانگین رتبه و هوش فرهنگی فراشناختی، شناختی و رفتاری به ترتیب رتبه‌های پایین‌تری دارند. بنابراین می‌بایستی ابتدا هوش فرهنگی رفتاری و بعد از آن به ترتیب هوش فرهنگی شناختی، فراشناختی و در نهایت هوش فرهنگی انگیزشی تقویت شود.

با توجه به تم‌های استخراج شده از داده‌های تحقیق کنونی، در مورد راه‌های ارتقاء هر یک از ابعاد هوش فرهنگی در مدیران دولتی دست‌اندرکار در امور بین‌المللی پیشنهادات اجرایی زیر را می‌توان ارائه داد:

صرف آموزش اطلاعات شناختی و مبتنی بر دانش از فرهنگ مورد نظر کافی نیست، بلکه سیستم‌های آموزشی (وزارت امور خارجه) بایستی مهارت‌های فراشناختی لازم جهت یادگیری در شرایط مختلف را فراهم کنند و آموزش‌هایی برای افزایش هوشیاری در تعاملات میان فرهنگی (آگاهی از فرضیات خود و دیگران و همچنین آگاهی از ادراک انتخابی و اسنادی که اتخاذ می‌شود) در نظر گرفته شود. در سیستم‌های آموزشی بایستی توجه بیشتری به ارتقاء مهارت‌های استدلال و تحلیل صورت گیرد که در نتیجه این تمهیدات هوش فرهنگی فراشناختی ارتقاء می‌یابد.

جهت ارتقاء شناخت سایر کشورها و فرهنگ‌ها، وزارت امور خارجه از سال‌ها قبل اقدام به انتشار مجموعه‌ای تحت عنوان مباحث کشورها و سازمان‌های بین‌المللی نموده که به کتاب سبز شهرت یافته است. پیشنهاد می‌شود نظر به اهمیت شناخت سایر کشورها و فرهنگ‌ها (ارتباطات اجتماعی، سیستم‌های اقتصادی، مؤسسات مذهبی و سیاسی و ...)، علاوه بر انتشار کتاب در این خصوص، مسئولین و سازمان‌ها بسته‌های آموزشی مالتی مدیا تهیه و در دسترس مدیران دولتی دست‌اندرکار در امور بین‌المللی قرار دهند. بسته‌های آموزشی در سطوح مختلف تخصصی بایستی تهیه شود.

در حال حاضر دسترسی به منابع اطلاعاتی درباره کشور خودمان سازمان‌یافته نیست و اگر فردی بخواهد در زمینه خاصی طبق سیر تاریخی اطلاعاتی کسب کند، مشکل می‌تواند اطلاعات مورد نظر را جمع‌آوری کند. بایستی بسته‌های آموزشی در زمینه‌های مختلف فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و ... تهیه شود. پیشنهاد می‌شود

سازمان‌هایی همچون شورای عالی انقلاب فرهنگی در زمینه‌های مختلف فرهنگی که تحقیق سامان‌یافته در آن‌ها صورت نگرفته سفارش کار پژوهشی دهد و نتایج به نحو مقتضی در دسترس افراد قرار گیرد.

طبق نتایج حاصله در آموزش‌هایی که در وزرات امور خارجه برای دیپلمات‌ها در نظر گرفته می‌شود به نحو مقتضی به ارتباطات میان فرهنگی توجه نمی‌شود؛ همچنین تعداد اساتید مجرب در زمینه تعاملات میان فرهنگی معدود است که پیشنهاد می‌شود اساتید جدید پرورش داده شده و جهت آموزش دیپلمات‌ها بکار گرفته شوند.

همچنین پیشنهاد می‌شود توجه بیشتری به دیپلمات‌هایی که از مأموریت‌های خارج از کشور باز می‌گردند مبذول گردد و از آن‌ها خواسته شود تجارب ارزشمندی که در این مأموریت‌ها کسب کردند در اختیار دیپلمات‌های جدید قرار دهند. طبق نتایج حاصله نیاز سنجی آموزشی اداره کل آموزش و توسعه نیروی انسانی وزارت امور خارجه نقایصی دارد و آموزش‌ها به اندازه کافی کاربردی نیست. پیشنهاد می‌شود برای بهبود نیاز سنجی آموزشی نیازسنجی آموزشی از طریق نظرخواهی از مدیران و هر یک از افراد فراگیر (دست‌اندرکاران امور بین‌المللی) نیز صورت گیرد.

پیشنهاد می‌شود در نظام آموزشی کشور احترام به سایر فرهنگ‌ها در نظر گرفته شود و جنبه‌های مثبت سایر کشورها آن طور که شایسته است مطرح شود. همچنین برای ارتقاء هوش فرهنگی انگیزشی پیشنهاد می‌شود آموزش‌های لازم و کافی برای ارتقاء احساس خودکارآمدی در نظام آموزشی لحاظ شود.

برای ارتقاء هوش فرهنگی رفتاری پیشنهاد می‌شود علاوه بر روش‌های آموزشی ایفای نقش، امکان تعاملات میان فرهنگی در شرایط واقعی برای متصدیان دست‌اندرکار در امور بین‌الملل بیش از پیش فراهم شود. در نهایت همان‌طور که پیش از این ذکر

شد، برخی راهکارهای ارتقاء هوش فرهنگی باعث ارتقاء همه ابعاد هوش فرهنگی می‌شوند. مسافرت، زندگی و کار در خارج از کشور برای يك دوره زمانی (چه مأموریت سازمانی چه برنامه فردی)، یکی از بهترین روش‌های پرورش هوش فرهنگی به حساب می‌آید. پیشنهاد می‌شود فرصت مسافرت به خارج از کشور برای متصدیان امور بین‌الملل بیش از پیش تسهیل شود. همچنین فعالیت در گروه‌ها و تیم‌های چند ملیتی مورد توجه قرار گیرد.

بر اساس یافته‌ها و نتایج بدست آمده از تحقیق کنونی یکی از تم‌هایی که از مصاحبه‌ها استخراج شد لیکن خارج از محدوده این تحقیق بوده، مربوط به "مشکلات زیربنایی کشور (ایران) برای ارتقاء هوش فرهنگی مدیران دولتی" است. این مفاهیم در ارتباط مستقیم با موضوع هوش فرهنگی نمی‌باشد اما جهت ارتقاء هوش فرهنگی در مدیران دولتی دست‌اندرکار در امور بین‌المللی نقش زیربنایی دارند. این مشکلات در زمینه مشخص نبودن ساختار در اهداف، شرح وظایف و اختیارات دیپلمات‌ها در ارتباطات میان‌فرهنگی، معیارهای انتخاب متصدیان دولتی دست‌اندرکار در امور بین‌المللی، نداشتن مجموعه‌های مدون در زمینه روابط و نمادهای مرتبط به حرفه دیپلماتیک، لزوم پرورش مدیران بین‌المللی از سنین جوانی، لزوم توجه بیشتر به دیپلماسی فرهنگی و تهیه بسته‌های آموزشی در حوزه‌های مختلف اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و ... مطرح شده است. پیشنهاد می‌شود در تحقیقات بعدی به این مشکلات برای ارتقاء هوش فرهنگی مدیران دولتی پرداخته شود.

## فهرست منابع و مأخذ

الوانی، سید مهدی؛ دانایی فرد، حسن؛ آذر، عادل. (۱۳۸۶). *روشن‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع*. تهران: انتشارات صفار.

بیابانگرد، اسماعیل (۱۳۸۲). *روش‌های تحقیق در علوم انسانی و اجتماعی*. تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.

پاشا شریفی، حسن، *نظریه کاربرد آزمونهای هوش و شخصیت*، نشر سخن، چاپ دوم، تهران، ۱۳۷۶.

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

قلی‌پور، آرین (۱۳۸۶). *مدیریت رفتار سازمان (رفتار فردی)*. تهران: انتشارات سمت.

کریندورف، کلوس (۱۳۸۶). *تحلیل محتوا، مبانی روشن‌شناسی*. (هوشنگ نائبی، مترجم). تهران: انتشارات نشر نی (تاریخ انتشار اثر به زبان اصلی ۱۹۸۰)

Ang, S., Van Dyne, L., & Koh, C. (2006). Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence. *Group Organization and Management*, 31(1), 100-123.

Ang, Soon; Van Dyne, Linn; Koh, Christine. (Nov 2007). Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance. *Management and Organization Review*. Vol. 3, Iss. 3; pg. 335

Bandura, Albert. (2000). *Exercise of human agency through collective efficacy. **Current Direction in psychological Science***, 9 (3): 75-78.

Bargh, J. A., & Chartrand, T. L. (1999). The unbearable automaticity of being. ***American Psychologist***, 54: 462–479.

Berg, B. (1998). ***An introduction to content analysis*** [chapter 11] p223-252, in, *Qualitative research methods for the social sciences*, Allyn & Bacon.

Chen, Gilad; et al. (2002). Simultaneous Examination of the Antecedents and Consequences of Efficacy Beliefs at Multiple Levels of Analysis. ***Human performance***, 15 (4): 381-409.

Earley, P.C & Ang s (2003); ***Cultural Intelligence: indivisual interactions across cultures***. Stanford , CA. Stanfords Business Books.

Earley, P.C, Mosakowski, Elaine (October 2004) “Cultural Intelligence”, ***Harvard business Review***, pp139-146.

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***, Vol. 3, No. 1, 100–115.

Goffman, E. (1967). *Interaction ritual: Essays in face-to-face behavior*. Chicago: Aldine.

Goleman, D. (1998). ***Working with Emotional Intelligence***. New York: a Bantam Book.

Kvale, Steiner. (1996). *Interviews: An Introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Lugo, Maria (2007). ***An Examination of Cultural and Emotional Intelligences in the Development of Global Transformational Leadership Skills***. Unpublished Doctoral dissertation, Walden University.

Peterson, B (2004) ; “Cultural intelligence: A guide to working with people from other cultures”. ***Yurmouth, ME. Intercultural Press***.

Van Dyne, L. (2005-2006). ***Cultural intelligence (CQ)***. East Lansing: Michigan State University. Available from <http://WWW.linnvandyne.com/cq.html>.

