

Paper Type: Original Article



## Explaining the Interactive Relationships of the Dimensions of Cultural Intelligence of Managers in the Municipalities of Northern Provinces Using Fuzzy Delphi and DEMATEL Techniques

Ebrahim Alikhan Gorgani<sup>1</sup>, Hassan Ali Aghajani<sup>2\*</sup>, Marzieh Gorjiposhti<sup>1</sup>, Ghorban Ali Agha Ahmadi<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Department of Management, School of Management and Accounting, Chalous Branch, Islamic Azad University, Chalous, Iran; egorgani@yahoo.com.

<sup>2</sup> Department of Management and Accounting, Mazandaran University, Babolsar, Iran; aghajani@umz.ac.ir.

<sup>3</sup> Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Chalous Branch, Islamic Azad University, Chalous, Iran; margorjip@gmail.com; ahmady33@yahoo.com.

### Citation:



Alikhan Gorgani, E., Aghajani, H. A., Gorjiposhti, M., & Agha Ahmadi, G. A. (2022). Explaining the interactive relationships of the dimensions of cultural intelligence of managers in the municipalities of northern provinces using fuzzy Delphi and DEMATEL techniques. *Journal of decisions and operations research*, 7(Spec. Issue), 1-14.

Received: 17/12/2020

Reviewed: 20/01/2021

Revised: 15/02/2021

Accepted: 12/03/2021

## Abstract

**Purpose:** The main purpose of this study is to explain the interactive relationships of the dimensions of cultural intelligence of managers in the municipalities of northern province.

**Methodology:** The expert community of this study, 23 managers of municipalities in the northern provinces were selected as a sample. And provide a systematic model for modeling and effect of components using fuzzy dimtel method.

**Findings:** The results of the study indicate that the dimensions of cultural intelligence are: behavioral intelligence, cognitive intelligence, religious cultural intelligence, organizational identity intelligence, motivational intelligence, social capital, behavioral intelligence. Organizational identity intelligence and behavioral intelligence are the most effective components and cognitive, motivational intelligence and social capital are the most effective components.

**Originality/Value:** In the end, it is suggested that in order to improve the situation of cultural intelligence, while paying attention to all the variables, it is necessary to pay more attention to the variable of religious cultural intelligence.

**Keywords:** Cultural intelligence, Fuzzy Delphi, Ranking, Evaluation of DEMATEL test.

Corresponding Author: aghajani@umz.ac.ir

<http://dorl.net/dor/20.1001.1.25385097.1401.7.5.6.9>



Licensee. **Journal of Decisions and Operations Research**. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>).



نوع مقاله: پژوهشی



## تبیین روابط تعاملی ابعاد هوش فرهنگی مدیران در شهرداری‌های استان‌های شمالی با استفاده از تکنیک‌های دلفی فازی و دیمتل

ابراهیم علیخان گرگانی<sup>۱</sup>، حسنعلی آقاجانی<sup>۲</sup>، مرضیه گرجی پشتی<sup>۳</sup>، قربانعلی آقااحمدی<sup>۴</sup>

<sup>۱</sup> گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران.

<sup>۲</sup> دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.

<sup>۳</sup> گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران.

### چکیده

**هدف:** هدف اصلی این پژوهش تبیین روابط تعاملی ابعاد هوش فرهنگی مدیران در شهرداری‌های استان‌های شمالی می‌باشد.

**روش‌شناسی پژوهش:** جامعه خبرگی این تحقیق تعداد ۲۳ نفر از مدیران شهرداری‌های استان‌های شمالی به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. این پژوهش بر آن است تا بررسی ادبیات مربوط هوش فرهنگی، شاخص‌های اساسی هوش فرهنگی را با استفاده از روش دلفی شناسایی کرده و با استفاده از روش دیمتل فازی، الگوی نظام‌مند را برای مدل‌سازی و تاثیر مولفه‌ها ارائه کند.

**یافته‌ها:** نتایج حاصل از پژوهش بیانگر آن است که ابعاد هوش فرهنگی عبارت‌اند از: هوش رفتار، هوش شناختی، هوش فرهنگی مذهبی، هوش هویتی سازمانی، هوش انگیزشی، سرمایه اجتماعی، هوش رفتاری. هوش هویتی سازمانی و هوش رفتاری اثرپذیری‌ترین مولفه‌ها و شناختی، هوش انگیزشی و سرمایه اجتماعی اثرگذارترین مولفه‌ها هستند.

**اصالت / ارزش افزوده علمی:** در پایان پیشنهاد شده است که به‌منظور بهبود وضعیت هوش فرهنگی ضمن توجه به همه متغیرها، لازم است به متغیر هوش فرهنگی مذهبی توجه بیشتری شود.

کلیدواژه‌ها: هوش فرهنگی، دلفی فازی، رتبه‌بندی، ارزیابی آمون دیمتل.

### ۱- مقدمه

هوش فرهنگی یکی از جدیدترین مفاهیم مطرح در مباحث مدیریتی است و آن را یکی از مهم‌ترین عناصر رهبری و مدیریتی می‌دانند (معتمد جلیلی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). هوش فرهنگی به‌طور فزاینده‌ای در دنیای رقابتی امروز اهمیت یافته است و از آنجایی که بسیاری از سازمان‌های قرن بیست و یکم چند فرهنگی هستند جنبه‌هایی از هوش فرهنگی و ابعاد آن دارای اهمیت فراوانی است (پژمان و خادمی گراشی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). محیط‌های کاری به‌طور فزاینده‌ای از نظر فرهنگی متنوع می‌شوند و مدیران، کارمندان و افراد عام اغلب موظف‌اند در مذاکرات بین فرهنگی شرکت کنند (کاپتو و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). مفهوم هوش فرهنگی عامل مهمی برای مطالعات مدیریت و سازمان است (تریاندز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶). مدیریت شهری

<sup>1</sup> Motamed Jalili

<sup>2</sup> Pejman and Khademi-Garashi

<sup>3</sup> Caputo et al.

<sup>4</sup> Triandis

\* نویسنده مسئول

aghajani@umz.ac.ir

<http://dorl.net/dor/20.1001.1.25385097.1401.7.5.6.9>





در قرن بیست و یکم با توجه به افزایش مهاجرت‌ها با مشکلات بالقوه‌ای در اداره و برنامه‌ریزی شهری مواجه است. این مشکلات از تعدد فرهنگ‌ها و خرده‌فرهنگ‌های جامعه‌ی شهری و بالاخص کلان‌شهرها نشات می‌گیرد. در نتیجه برای فایق آمدن به این مشکلات، مدیران شهری باید توانایی شناخت و تعامل درست با خرده‌فرهنگ‌های متفاوت را داشته باشند. شناسایی هوش فرهنگی و ابعاد آن برای سازمان‌ها دارای اهمیت است زیرا با شناسایی این موضوع موجبات تخصیص هرچه بیشتر منابع را در این زمینه فراهم کرد و با تدوین نظام علمی و قانونمند جهت‌دهی صحیح تاثیرگذاری متقابل هوش فرهنگی و مدیریت فرهنگی همت گماشت.

در سازمان‌های خدماتی نقش و جایگاه نیروی انسانی در فرآیند توسعه بسیار حایز اهمیت است. دولت و سازمان دولتی باید از نیروی انسانی به‌صورت برنامه‌ریزی‌شده و هدفمند استفاده کنند. تفاوت‌های فردی در سازگاری و اثربخشی در زمینه‌های میان فرهنگی با توجه به جهانی شدن محل‌های کار و ایجاد تنوع فرهنگی بیشتر در میان محققان مورد توجه قرار گرفته است (الکساندرا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸؛ برناردو و پرسبیترو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷؛ لی<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰). هوش فرهنگی یکی از شکل‌های هوش است که می‌تواند تغییرپذیری را در فایق آمدن بر تنوع و کار کردن در شرایط فرهنگی جدید توضیح دهد. هوش فرهنگی در حوزه‌های مختلفی از جمله گروه کاری موردبررسی قرار گرفته است (آدایر و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳). شهرداری‌ها به‌عنوان یک نهاد مهم خدمات‌رسانی در شهرها، باید یک کنش دوجانبه ایجاد کنند، با افزایش کیفیت خدمات رضایت شهروندان بالا رفته و از این طریق اثربخشی مدیریت شهری ارتقا می‌یابد (کمانداری و رهنما<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸). حفظ سطح هوش فرهنگی مستلزم ارزیابی مجدد و مداوم انگیزه شخصی، توسعه استراتژی و تحقق مداوم بهترین روش‌های بین فرهنگی است. مدیران وظیفه دارند خود و اعضای سازمان را برای حفظ هوش فرهنگی پاسخگو بدانند (اگلین<sup>۶</sup>، ۲۰۲۱).

از آنجایی که شهرداری نیز به‌عنوان یک سازمان گسترده و موثر ملزم به پاسخگویی به شهروندان و ذی‌نفعان در امور شهری بوده، دستیابی به بهبود مدیریت همواره یکی از مهم‌ترین اهداف آن به شمار می‌آید. اهمیت و توجه به عواملی که باعث ارتقای سطح هوش فرهنگی در کارکنان و رفع نیازهای آن‌ها می‌شود و نیز توجه به تفاوت‌های فردی کارکنان، از مهم‌ترین موضوع‌هایی به شمار می‌روند که برای سازمان‌ها دارای اهمیت هستند. براین اساس، متغیرهایی نیز وجود دارند که بر بهبود وضعیت هوش فرهنگی کنونی افراد در شهرداری‌ها و همچنین آینده سازمان تاثیرگذارند که باید شناسایی و استخراج شوند. با توجه به این مسیله و عدم وجود مطالعات جامع در زمینه تعیین عوامل تاثیرگذار بر هوش فرهنگی کارکنان در شهرداری‌های استان‌های شمالی بر اساس ادبیات موجود در مطالعات گذشته، این پژوهش در پی آن است تا با بررسی ادبیات هوش فرهنگی با استفاده از روش دلفی فازی، به انتخاب ابعاد و مولفه‌های اساسی در شهرداری‌های استان‌های شمالی و از روش تصمیم‌گیری و آزمون دیمتل، به‌عنوان مدل تصمیم‌گیری مناسب که به روابط نظام‌مند میان متغیرها می‌پردازد، به بررسی و مدل‌سازی روابط میان ابعاد هوش فرهنگی در شهرداری‌ها بپردازد.

## ۲- مرور ادبیات

شکلی که امروزه سازمان‌ها، از جمله شهرداری‌ها، با آن روبرو هستند ضرورت‌ارایه خدماتی است که متناسب با نیازهای افراد جامعه باشد و برتری رقابتی را در آن‌ها تقویت کند و بر غنای کیفیت خدمات بیفزاید. این مهم با پیاده‌سازی پیشران‌ها و عوامل هوش فرهنگی در سازمان میسر می‌شود. هوش فرهنگی یکی از عوامل موثر بر تعاملات سازمانی و فردی است. چنانچه سازمانی بتواند هر چه بیشتر تعاملات و ارتباطات صحیح را در سازمان افزایش دهد می‌تواند زمینه ارتقای هوش فرهنگی را فراهم کند. سازمان‌ها باید سعی کنند تا آنجا که امکان دارد هوش فرهنگی افراد را ارتقا دهند؛ زیرا با ارتقای هوش فرهنگی افراد می‌توانند خود را با فرهنگ‌های متفاوت سازگار کنند و تفاوت‌های فرهنگی نمی‌تواند در کیفیت‌ارایه خدمات آن‌ها تاثیر معکوس بگذارد؛ به‌عبارت‌دیگر، هوش فرهنگی زمینه تطابق با فرهنگ‌های متفاوت را فراهم می‌کند.

<sup>1</sup> Alexandra

<sup>2</sup> Bernardo and Presbitero

<sup>3</sup> Li

<sup>4</sup> Adair et al.

<sup>5</sup> Kamandari and Rahnama

<sup>6</sup> Eaglin

هوش فرهنگی سه بخش و عنصر اساسی دارد: عنصر شناختی، عنصر روانی و انگیزشی و عنصر فیزیکی و رفتاری. هوش فرهنگی مشتمل بر چهار جزو است: ۱- بعد شناختی ۲- بعد فیزیکی ۳- بعد احساسی و ۴- بعد انگیزشی است (ارلی و موساکوسفکی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴).

انگ و داین<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) و ارلی و انگ<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) هوش فرهنگی را شامل چهار مولفه به صورت زیر می‌دانند: مولفه فراشناختی، مولفه شناختی، مولفه انگیزشی و مولفه رفتاری می‌دانند. توماس و اینکسون<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) در مورد عناصر هوش فرهنگی معتقدند، مدیرانی که از هوش فرهنگی بالایی برخوردارند از سه عامل دانش فرهنگی، توجهات فرهنگی و مهارت فرهنگی برخوردارند. محققان معتقدند که در افزایش هوش فرهنگی برخی ویژگی‌ها و مشخصات ذاتی و اکتسابی سبب افزایش یادگیری می‌شوند. این ویژگی‌ها عبارت‌اند از خودآگاهی، گشودگی، استواری و سرسختی (توماس و اینکسون، ۲۰۰۵).

امیری و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۲) در تحقیق خود بیان کردند که بیشترین تاثیر بر روی ابعاد هوش فرهنگی به ترتیب متعلق است به ابعاد شناختی، رفتاری، فراشناختی، انگیزشی و ضعیف‌ترین شاخص بعد فراشناختی است و هرکدام از این ابعاد در تعاملات فرهنگی و هوش فرهنگی بر عملکرد مدیران شهری تاثیر دارند. واجسیس و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۹) بیان می‌کند عوامل هوش فرهنگی شامل فراشناختی، شناختی، رفتاری و انگیزشی است. شارما و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۱۳) ابعاد هوش فرهنگی را شامل چهار جزو شناختی، انگیزشی، فراشناختی، رفتاری می‌دانند.

## ۱-۲- هوش فرهنگی

هوش فرهنگی به‌عنوان قابلیت‌های فردی برای عملکردی کارآمد در محیط‌های متفاوت از نظر فرهنگی تعریف می‌شود (اسکندری و صمدی<sup>۸</sup>، ۲۰۱۶). هوش فرهنگی می‌تواند یکی از عوامل اثرگذار بر مدیریت شهری باشد (علیخان‌گرگانی و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۲۰). هوش فرهنگی مشتمل بر درک و فهم و درک بنیان‌های تعامل بین فرهنگی و در نهایت ایجاد مهارت‌های سازگاری و نشان دادن رفتارهایی است که می‌توان آن‌ها را در موقعیت بین فرهنگی یا چند فرهنگی اثربخش دانست (انگ و داین، ۲۰۰۸). هوش در دنیای واقعی شامل هوشی است که بر ابعاد محتوایی خاص مانند هوش اجتماعی، هوش هیجانی و هوش عملی و کاربردی تمرکز دارد (کاونوق<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۷). افرادی که در جوامع مختلف فرهنگی رشد می‌کنند، نیاز به ایجاد صلاحیت بین فرهنگی دارند (اسوارزندال و همکاران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۹). مطالعه در مورد هوش فرهنگی در محیط سازمانی بیشتر برجسته می‌شود اگر مهارت‌های بین فردی را در فرهنگ خود داشته باشد (واجسیس و همکاران، ۲۰۱۹). هوش فرهنگی در راستای هوش عاطفی و اجتماعی است (ارلی و موساکوسفکی، ۲۰۰۴). پیترسون<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۱) هوش فرهنگی را یک قابلیت فردی برای درک، تفسیر و اقدام اثربخش در موقعیت‌هایی دانسته است.

## ۲-۲- هوش رفتاری

اینکه فرد در برخورد با سایر فرهنگ‌ها چه نوع کنش یا واکنشی از خود نشان می‌دهد مربوط به بعد رفتاری هوش فرهنگی است (انگ و داین، ۲۰۰۸). این رفتار قابلیت فرد برای سازگاری با آن دسته از رفتارهای کلامی و غیرکلامی را در برمی‌گیرد که برای برخورد با فرهنگ‌های مختلف مناسب هستند (رز و کومار<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۸). بلیت فرد برای نمایش اعمال کلامی و غیرکلامی مناسب در تعامل با افرادی از فرهنگ‌های مختلف را نشان می‌دهد (ارلی و موساکوسفکی، ۲۰۰۴). 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> Earley and Mosakowski

<sup>2</sup> Ang and Dyne

<sup>3</sup> Earley and Ang

<sup>4</sup> Thomas and Inkson

<sup>5</sup> Amiri et al.

<sup>6</sup> Vlačić et al.

<sup>7</sup> Sharma et al.

<sup>8</sup> Eskandari and Samadi

<sup>9</sup> Alikhan Gorgani et al.

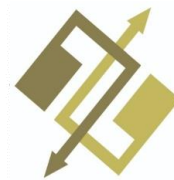
<sup>10</sup> Cavanaugh

<sup>11</sup> Schwarzenthal et al.

<sup>12</sup> Peterson

<sup>13</sup> Rose and Kumar





به دانش فرد در مورد فرهنگ و همچنین بعد شناختی به‌عنوان یکی از نقش‌های آن در شکل‌دهی طرز فکر و رفتار اشاره دارد (لیورمور<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). ابعاد هوش فرهنگی نشان‌دهنده‌ی دانش و اطلاعاتی است که یک فرد یا گروه اجتماعی در رابطه با نظام‌های فرهنگی متفاوت با زمینه فرهنگی که دارد، در آن پرورش یافته است. آشنایی با آداب و رسوم، ارزش‌ها، رفتارها و قوانین مربوط به سایر گروه‌های قومی، ملی یا مذهبی مربوط به بعد شناختی هوش فرهنگی است که بیانگر درک فرد از تشابهات و تفاوت‌های فرهنگی است و دانش عمومی و نقشه‌های ذهنی و شناختی فرد از فرهنگ‌های دیگر را نشان می‌دهد (یزدخواستی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). جنبه‌های دانش هوش فرهنگی مشتمل بر شناخت سیستم‌های اقتصادی قانونی، هنجارهای تعامل اجتماعی، عقاید مذهبی، ارزش‌های زیبایی‌شناختی و زبان دیگر است (ارلی و انگ، ۲۰۰۳).

#### ۲-۴- هوش انگیزشی

این بعد توانایی فرد را در هدایت انرژی و زمان خود به سمت یادگیری و عمل کردن در شرایط میان فرهنگی نشان می‌دهد (وارد و فیشر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸) و بیانگر علاقه‌ی فرد به آزمودن فرهنگ‌های دیگر و تعامل با افرادی از فرهنگ‌های مختلف می‌باشد. این انگیزه شامل ارزش درونی افراد برای تعاملات چند فرهنگی و اعتمادبه‌نفسی است که به فرد اجازه می‌دهد در موقعیت‌های فرهنگی مختلف به صورتی اثربخش عمل کند (ارلی و موساکوفسکی، ۲۰۰۴). عامل انگیزشی که به افراد کمک می‌کند در مقابل موانع پایدار باشند تا بتوانند خود را با فرهنگ دیگران سازگار سازند، مشکل‌ترین و مبهم‌ترین جزو می‌باشد. همچنین بیانگر علاقه فرد به آزمودن فرهنگ‌های دیگر و تعامل با افرادی از فرهنگ‌های مختلف است. این انگیزه شامل ارزش درونی افراد برای تعاملات چند فرهنگی و اعتمادبه‌نفس است که به فرد اجازه می‌دهد در موقعیت‌های فرهنگی مختلف به صورت اثربخش عمل کند (انگ و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷).

#### ۲-۵- سرمایه اجتماعی

یکی دیگر از عوامل مرتبط با هوش فرهنگی، سرمایه اجتماعی است، اگرچه مفهومی نوین و نوپا در عرصه مطالعات اجتماعی است، اما این مفهوم ریشه در روابط اجتماعی نوع بشر دارد. پاتنام محور اصلی در بحث سرمایه اجتماعی را ارزش‌های حاصله از شبکه‌های اجتماعی می‌داند. این ارزش‌ها جمعی است و مردم با آن آشنا هستند و تمایل دارند در روابط اجتماعی آن‌ها را به ظهور رسانده و در تعاملات آن‌ها را به‌کارگیرند (ساروخانی<sup>۵</sup>، ۱۹۹۲). سرمایه اجتماعی به‌عنوان مفهومی جدید در کنار دیگر انواع سرمایه حداقل در سطحی برابر با آن‌ها دارای اهمیت است و با مولفه‌هایی همچون اعتماد، صداقت، مشارکت، قانون‌مداری، همکاری و مساعدت با دیگران، تعاون، ایثار و همدلی قابل‌شناسایی است (اختر محقی<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶). لن لوری اقتصاددان به تعبیر کلمه برای اولین بار اصطلاح سرمایه اجتماعی را در دهه هفتاد برای توصیف مشکل توسعه اقتصاد درون‌شهری به‌کاربردند و آن چیزی است که با سرمایه جامعه پدید آمده و مورد استفاده همگان است نظیر راه‌های ارتباطی، تجهیزات انتقال پیام و... (ساروخانی، ۱۹۹۲).

#### ۲-۶- هوش مذهبی

جفل در تئوری هویت اجتماعی خود، از هویت مذهبی چنین تصویری داده است. میزان شناخت فرد از تعلق و ارتباطش نسبت به دینی خاص و پیامدهای ارزشی مثبتی که فرد برای این تعلق و ارتباط قایل است و بالاخره احساسات خاص فرد نسبت به آن دین و نسبت به دیگرانی که مثل او رابطه‌ای مشابه با آن دین دارند. به‌بیان‌دیگر هویت دینی عبارت است از تعریف شخص از خود بر اساس داشتن تعلق نسبت به دینی خاص به همراه لحظات ارزشی و احساس مرتبط با آن (ساروخانی، ۲۰۰۰). معنویت به‌عنوان یک هوش، باعث گسترش

<sup>1</sup> Livermore

<sup>2</sup> Yazdkhashti et al.

<sup>3</sup> Ward and Fischer

<sup>4</sup> Ang et al.

<sup>5</sup> Sarukhani

<sup>6</sup> Akhtar Mohagheghi

درک روانشناسان از مفهوم معنویت شده است و آن‌ها را به فهم ارتباط معنویت با فرایندهای شناختی منطقی همچون نیل به هدف و حل مسئله قادر می‌سازد (حسینی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰).

## ۲-۷- هویت فرهنگی سازمانی

ارلی و انگ (۲۰۰۳) فردی را دارای هوش فرهنگی بالا می‌دانند که بتواند به شیوه موثری در یک زمینه فرهنگی نوین و متفاوت با زمینه فرهنگی رشد یافته در آن خود را سازگار کند بدون آنکه هویت فرهنگی خود را کنار بگذارد. انگ و داین (۲۰۰۸) در مقاله «مفهوم هوش فرهنگی» تاکید می‌کنند که این مفهوم منعکس‌کننده توانمندی فردی برای عمل و مدیریت اثربخش در مجموعه‌های به لحاظ فرهنگی متنوع تعریف می‌شود.

ارفعی و مهدیزاده اشرفی<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) در تحقیقی به بررسی رابطه بین هوش فرهنگی با کیفیت ارائه خدمات کارکنان بانک ملت شهر تهران پرداختند. نتایج نشان داد که بین هوش فرهنگی و ابعاد آن (بعد فراشناختی، بعد شناختی، بعد انگیزشی، بعد رفتاری) با کیفیت ارائه خدمات کارکنان بانک ملت شهر تهران رابطه معنادار وجود دارد.

بری خجسته و عباس‌زاده<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) در تحقیقی به بررسی هوش فرهنگی و عوامل مرتبط با آن (استفاده از رسانه‌ها، هویت مذهبی و سرمایه اجتماعی) در دانشجویان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز پرداختند. یافته‌های تحقیق نشان داد میزان استفاده از رسانه‌ها با همه ابعاد هوش فرهنگی، به جز بعد شناختی، رابطه مثبت و معنادار دارد. هویت مذهبی با چهار بعد هوش فرهنگی رابطه مثبت و مستقیم دارد. سرمایه اجتماعی با بعد شناختی هوش فرهنگی رابطه مثبت و مستقیم دارد.

آلتینی و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۲۱) در تحقیقی بیان کردند که افرادی که سطوح بالاتری از هوش فرهنگی شناختی و فراشناختی را نشان می‌دهند، تمایل به داشتن هیجان‌پذیری بالاتری دارند که به نوبه خود تاثیر مثبتی بر خلاقیت خود دارند.

امیری و همکاران (۲۰۱۲) در تحقیقی به بررسی عوامل موثر بر تقویت هوش فرهنگی مدیران شهری در تعاملات فرهنگی با شهروندان پرداختند. نتایج حاصل از تحقیق نشان داد ابعاد شناختی، رفتاری، فراشناختی، انگیزشی در هوش فرهنگی قوی‌ترین شاخص بعد انگیزشی و ضعیف‌ترین شاخص بعد فراشناختی است. ابعاد رفتاری و شناختی عملکرد مشابهی در ارتباط با هوش فرهنگی دارند.

واجسیس و همکاران (۲۰۱۹) در تحقیقی به بررسی نقش هوش فرهنگی مدیران را به عنوان مروج انتقال دانش در شرکت‌های چندملیتی پرداختند. نتایج این مطالعه نشان داد چگونه هوش فرهنگی در هر چهار بعد (فراشناختی، شناختی، رفتاری و انگیزشی)، در جهت تطبیق دانش عمل می‌کند و به مدیران در روند انتقال دانش کمک می‌کند.

گول و ارکین<sup>۵</sup> (۲۰۱۹) در تحقیقی به بررسی «ارتباط بین هوش فرهنگی و حساسیت فرهنگی دانشجویان پرستاری: یک مطالعه توصیفی-مقطعی» پرداختند. نتایج نشان داد بین حساسیت فرهنگی و هوش فرهنگی دانشجویان رابطه وجود دارد.

کاپتو و همکاران (۲۰۱۹) در تحقیقی با بررسی نقش مدیریت هوش فرهنگی در رابطه بین گرایش‌های فرهنگی و سبک‌های مدیریت تعارض یافته نشان دادند که ارزش‌های فرهنگی (به عنوان مثال فاصله قدرت، اجتناب از عدم اطمینان، جمع‌گرایی و مردانگی) تاثیر مستقیمی بر سبک‌های مذاکره و همچنین تاثیر غیرمستقیمی از طریق هوش فرهنگی بر مدیریت تعارض دارد.

شارما و همکاران (۲۰۱۳) در تحقیقی به بررسی هوش فرهنگی و موفقیت سازمانی با توجه به نقش واسطه‌ای کیفیت پرداخت. نتایج نشان داد معیار هوش فرهنگی شامل هوش فرهنگی-شناختی، فراشناختی، انگیزشی و رفتاری است. کیفیت رابطه بین هوش فرهنگی و موفقیت در مدیریت چالش‌های ناشی از اختلاف در محیط‌های سازمانی و رسیدن به موفقیت سازمانی است.

<sup>1</sup> Hosseini et al.

<sup>2</sup> Arfaei and Mahdizadeh Ashrafi

<sup>3</sup> Bari Khojasteh and Abbaszadeh

<sup>4</sup> Altinay et al.

<sup>5</sup> Göl and Erkin



در این پژوهش با توجه به استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری و نیاز به بهره‌گیری از خبرگان تعداد ۲۳ نفر از مدیران شهرداری‌های استان‌های شمالی به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. از جامعه نمونه دو نفر دارای مدرک دکترا، یک نفر کارشناسی و ۲۰ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد بودند. همچنین از نظر توزیع جنسی ۶ نفر زن و ۱۷ نفر مرد بوده‌اند و بالای ۱۵ سال بیشترین توزیع سابقه کار را به خود اختصاص داده است و از نظر پست سازمانی ۶ شهردار، ۳ معاون شهرداری، ۱۲ کارشناس و ۲ مدیر حقوقی و مالی پاسخ‌دهنده به سوالات بوده‌اند.

### ۳-۲- متغیرها و مقیاس اندازه‌گیری

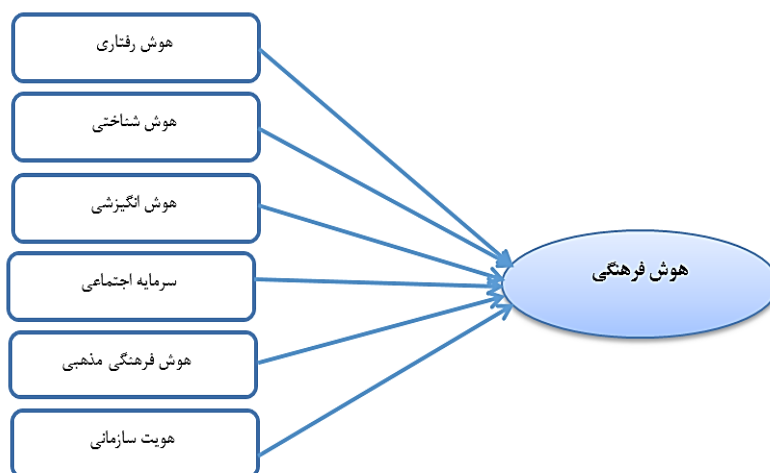
تحقیق حاضر دارای ۶ متغیر اصلی و ۲۴ متغیر فرعی می‌باشد که بر اساس پرسشنامه محقق ساخته با اجزای استاندارد و در طیف ۱-۵ گزینه‌ای اندازه‌گیری شد. متغیرهای تحقیق شامل دو بعد متغیر اصلی و فرعی می‌باشد. متغیرها عبارت است از: هوش رفتاری شامل ابعاد (شناخت ارزش‌های موجود در جامعه، شناخت هنر و صنایع، شناخت قوانین در جوامع، دانش و اطلاعاتی در رابطه با نظام‌های فرهنگی متفاوت با زمینه فرهنگی) و هوش شناختی شامل ابعاد (شناخت ارزش‌های موجود در جامعه، شناخت هنر و صنایع، شناخت قوانین در جوامع، دانش و اطلاعاتی در رابطه با نظام‌های فرهنگی متفاوت با زمینه فرهنگی) هوش انگیزشی شامل (تحمل فشارهای و سازگاری، تعامل با سایر فرهنگ‌ها، توانایی‌های خود در تعاملات میان فرهنگی، درک شرایط متفاوت فرهنگی، لذت از فرهنگ متفاوت)، سرمایه اجتماعی شامل ابعاد (اعتماد در هوش فرهنگی، همبستگی در هوش فرهنگی، روابط متقابل در هوش فرهنگی)، هوش فرهنگی مذهبی شامل ابعاد (همکاری و مشارکت مبنی بر اعتقادات مشترک، آداب و رسوم در هوش فرهنگی، اعتقادات و باورهای مذهبی، ارزش‌ها و باورها درباره کار) و هویت فرهنگی سازمان که شامل ابعاد (تطبیق با ارزش‌های سازمانی، درک درست از سازمان، احساس دل‌بستگی نسبت به فرهنگ‌های سازمانی، احساس ویژگی‌های مشترک) می‌باشد.

### ۳-۳- ابزار گردآوری داده‌ها

با توجه به موضوع پژوهش، پرسشنامه دلفی محقق ساخته و پرسشنامه دیمتل در اختیار تمام خبرگان گذاشته شد. برای تایید روایی از آزمون لاوشه استفاده شد.

### ۳-۴- تکنیک‌های تحلیل

در این پژوهش با استفاده از تکنیک (SLR) همه متغیرهای اصلی و فرعی شناسایی شدند و با استفاده از روش دلفی، ابعاد اساسی استخراج و در گام بعد، شاخص‌ها از طریق پرسشنامه در اختیار خبرگان قرار داده شد تا داده‌های لازم با استفاده از روش دیمتل مدل‌سازی شود که مدل مفهومی در شکل ۱ آمده است.



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق.

Figure 1- Conceptual model of research.





در این تحقیق استفاده از روش دلفی فازی برای تصمیمات گروهی می‌تواند منجر به درک مشترک از نظرات کارشناسان و خبرگان شود. در این مطالعه ابتدا از روش دلفی فازی برای غربالگری عوامل متناوب استفاده می‌شود. در ابتدا جمع‌آوری نظرات گروه تصمیم‌گیرنده و تخصیص عدد فازی مثلثی از دیدگاه خبرگان با توجه به واژه‌ی زبانی انتخاب‌شده از سوی آنان، معیار موردنظر انجام شد. در ادامه به محاسبه ارزش ارزیابی عدد فازی مثلثی هر معیار پرداخته شد که از سوی خبرگان به آن معیار داده‌شده است. با توجه به طیف ۱ تا ۷ عبارات کلامی، در این تحقیق تصمیماتی را که در آن مقدار هدف بالاتر از عدد ۰/۷ بوده است به‌عنوان عدد تاثیرگذار بودن متغیر در نظر گرفته شده است:

$$H : \bar{\mu} \geq 7.$$

$$K : \bar{\mu} < 7.$$

با استفاده از روش دی‌فازی، وزن فازی هر یک از عناصر جایگزین مشخص می‌شود. هم‌چنین برای دی‌فازی‌سازی از رابطه‌ی زیر استفاده می‌کنیم:

$$S_j = \frac{(a_j) + 4(b_j) + (c_j)}{6},$$

$$S_j = \frac{3) + 4(7.700) + (10)}{6} = 7.300.$$

جدول ۱- نتایج آزمون دلفی فازی برای ابعاد فرعی تحقیق.

Table 1- Results of fuzzy Delphi test for sub-dimensions of research.

ردیف	شاخص مورد بررسی	$S_j$	$a_j$	$b_j$	$c_j$	تایید یا رد
1	توسعه فرهنگ در موقعیت‌های مختلف	7/16	3	7/50	10	تایید
2	شناسایی بیان و تظاهرات در رفتارهای غیرکلامی	7/23	3	7/60	10	تایید
3	نحوه صحبت در موقعیت‌های گوناگون	5/44	1	5/40	10	رد
4	میزان رفتار سازگاران با فرهنگ‌های متفاوت	7/56	3	8/10	10	تایید
5	شناخت ارزش‌های موجود در جامعه	7/16	3	7/50	10	تایید
6	شناخت هنر و صنایع	7/16	3	5/50	10	تایید
7	شناخت قوانین در جوامع	7/80	3	7/80	10	تایید
8	دانش و اطلاعاتی در رابطه با نظام‌های فرهنگی متفاوت با زمینه فرهنگی	7/70	3	5/70	10	تایید
9	تحمل فشارهای و سازگاری	5/13	1	5/20	9	رد
10	تعامل با سایر فرهنگ‌ها	7/16	3	7/50	10	تایید
11	توانایی‌های خود در تعاملات میان فرهنگی	5/56	1	5/60	10	رد
12	درک شرایط متفاوت فرهنگی	7/03	3	7/30	10	تایید
13	لذت از فرهنگ متفاوت	7/10	3	5/40	10	تایید
14	اعتماد در هوش فرهنگی	7/30	3	7/70	10	تایید
15	همبستگی در هوش فرهنگی	7/16	3	7/50	10	تایید
16	روابط متقابل در هوش فرهنگی	7/10	3	7/40	10	تایید
17	همکاری و مشارکت مبنی بر اعتقادات مشترک	7/10	3	7/40	10	تایید
18	آداب‌ورسوم در هوش فرهنگی	7/43	3	7/90	10	تایید
19	اعتقادات و باورهای مذهبی	5/83	1	6/00	10	رد
20	ارزش‌ها و باورها درباره کار	7/16	3	7/50	10	تایید
21	تطبیق با ارزش‌های سازمانی	7/10	3	7/40	10	تایید
22	درک درست از سازمان	7/43	3	7/90	10	تایید
23	احساس دل‌بستگی نسبت به فرهنگ‌های سازمانی	5/43	1	5/40	10	رد
24	احساس ویژگی‌های مشترک	7/23	3	7/60	10	تایید

در دلفی فازی، درنهایت عوامل مناسب از نظر خبرگان را می‌توان از میان شاخص‌های متعدد ارایه‌شده، با تنظیم آستانه قابل نمایش آشکار کرد:







اگر  $S_j \geq 7$  باشد، آن عامل مناسب تشخیص داده می‌شود.

اگر  $S_j < 7$  باشد، آن عامل مناسب تشخیص داده نمی‌شود و از عوامل حذف می‌شود.

درواقع برای استخراج معیارهای موردنظر، حدی را برای قبول یا عدم قبول آن معیار در نظر می‌گیریم. در این مطالعه مرز قابل قبول بودن معیار در حدود ۷ است. اگر مقدار دی‌فازی شده عدد فازی با توجه به نظر خبرگان نزدیک به ۷ یا بالاتر از آن باشد، به‌عنوان معیار قابل قبول، پذیرش و در غیر این صورت موردقبول واقع نمی‌شود که در این تحقیق عامل تمرکز بر فرایند مورد تایید خبرگان قرار می‌گیرد. همچنین نتایج ذیل برای سایر عوامل در تحقیق به‌دست‌آمده که در جدول ۱ قابل مشاهده می‌باشد. با استفاده از روش دلفی از ۲۴ متغیر ارایه‌شده به خبرگان ۱۹ متغیر مورد تایید قرار گرفته است.

## ۲-۴- تبیین روابط تعاملی

پس از تهیه مدل مفهومی، برای شناسایی ابعاد تاثیرگذار، فهرست کاملی از آن‌ها تعریف و تدوین‌شده بود که با توجه به نظر خبرگان تعداد ۶ متغیر اصلی و ۱۹ متغیر فرعی به‌عنوان ابعاد تاثیرگذار بر هوش فرهنگی مطابق جدول ۴ تعیین شدند. متغیرهای اصلی هوش فرهنگی عبارت‌اند از: هوش رفتاری، هوش شناختی، هوش انگیزشی، سرمایه اجتماعی، هوش فرهنگی مذهبی، هویت فرهنگی سازمانی.

در تجزیه تحلیل نفوذ وابستگی متغیرها برحسب قدرت نفوذ و وابستگی به چهار دسته تقسیم شدند. دسته اول شامل متغیرهای خودمختار است که دارای قدرت نفوذ و وابستگی ضعیف می‌باشند. این متغیرها نسبتاً غیر متصل به سیستم هستند و دارای ارتباطات کم و ضعیف با سیستم می‌باشند. در تحقیق حاضر هیچ متغیری در این دسته قرار نگرفته است. در دسته دوم، مولفه‌های وابسته سیستم قرار دارند که دارای قدرت نفوذ کم، ولی دارای وابستگی شدید می‌باشند. این مولفه‌ها که بالاترین قدرت وابستگی و کمترین قدرت نفوذ را در سیستم برخوردارند عبارت‌اند از: هوش رفتاری و هویت سازمانی. سومین دسته، متغیرهای پیوندی هستند که دارای قدرت نفوذ زیاد و وابستگی زیاد می‌باشند. این متغیرها غیر ایستا هستند، زیرا هر نوع تغییر در آن‌ها، کل سیستم را تحت تاثیر قرار می‌دهد و در نهایت، بازخورد سیستم نیز می‌تواند این متغیرها را دوباره تغییر دهد. در تحقیق حاضر هیچ متغیری در این دسته قرار نگرفته است. چهارمین دسته شامل متغیرهای مستقل هستند که دارای قدرت نفوذ قوی ولی وابستگی ضعیف می‌باشند. این دسته مانند سنگ بنای ساختاری سیستم عمل می‌کنند و برای شروع یک تغییر و تحول اساسی در عملکرد سیستم، باید در وهله اول روی آن‌ها تاکید کرد. در تحقیق متغیرهای هوش شناختی، هوش انگیزشی، سرمایه اجتماعی و هوش فرهنگی مذهبی در این دسته قرار گرفته است.

جدول ۲- ماتریس روابط کل T (روابط مستقیم و غیرمستقیم).

Table 2- Total relations matrix T (direct and indirect relations).

متغیرهای تحقیق	A1 هوش رفتاری	A2 هوش شناختی	A3 انگیزشی	A4 سرمایه اجتماعی	A5 هوش فرهنگی مذهبی	A6 هویت فرهنگی سازمانی
هوش رفتاری (A1)	0/7825	0/7869	0/8213	0/7748	0/8169	0/9480
هوش شناختی (A2)	1/1584	0/8375	1/0694	0/9872	1/0094	1/1961
هوش انگیزشی (A3)	1/0965	0/9206	0/8157	0/8902	0/9469	1/1449
سرمایه اجتماعی (A4)	0/9886	0/8609	0/9372	0/7119	0/8874	1/0375
هوش فرهنگی مذهبی (A5)	0/9791	0/8177	0/8503	0/8034	0/7132	1/0541
هویت فرهنگی سازمانی (A6)	0/9361	0/7859	0/7817	0/7518	0/7640	0/7893

جدول ۳- ترتیب نفوذ و تحت نفوذ قرار گرفتن متغیرها.

Table 3- Influence sequence and variability of variables.

متغیرهای تحقیق	D	R	D+R	D-R
هوش رفتاری (A1)	4/9330	5/9412	10/8742	-1/0082
هوش شناختی (A2)	6/2580	5/0096	11/2676	1/2484
هوش انگیزشی (A3)	5/8148	5/2757	11/0905	0/5391
سرمایه اجتماعی (A4)	5/4235	4/9193	10/3428	0/5042
هوش فرهنگی مذهبی (A5)	5/2179	5/1405	10/3584	0/0774
هویت سازمانی (A6)	4/8089	6/1698	10/9787	-1/3610

جدول ۴- ترتیب نفوذ و تحت نفوذ قرار گرفتن متغیرها.

Table 4- Sequence of influence and variability of variables.

اختصار	متغیرها	D	R	D+R	D-R
A1	توسعه فرهنگ در موقعیت‌های مختلف	5/9321	5.8174	11/749	0/115
A2	شناسایی بیان و تظاهرات در رفتارهای غیرکلامی	6/7124	5/3605	12/073	1/352
A3	میزان رفتار سازگاران با فرهنگ‌های متفاوت	6/1379	6/1023	12/242	0/037
A4	شناخت ارزش‌های موجود در جامعه	5/9640	5/7764	11/740	0/188
A5	شناخت هنر و صنایع	6/5729	6/4040	12/977	0/169
A6	شناخت قوانین در جوامع	6/1742	5/8737	12/048	0/301
A7	دانش و اطلاعاتی در رابطه با نظام‌های فرهنگی متفاوت با زمینه فرهنگی	5/8822	6/5923	12/475	-0/710
A8	تعامل با سایر فرهنگ‌ها	5/6507	6/9069	12/558	-1/256
A9	درک شرایط متفاوت فرهنگی	6/3941	5/9396	12/334	0/455
A10	لذت از فرهنگ متفاوت	6/3753	5/6919	12/074	0/676
A11	اعتماد در هوش فرهنگی	6/9136	5/2869	12/201	1/627
A12	همبستگی در هوش فرهنگی	6/5088	5/4217	11/930	1/087
A13	روابط متقابل در هوش فرهنگی	5/3545	6/0266	11/381	-0/672
A14	همکاری و مشارکت مبنی بر اعتقادات مشترک	5/4972	5/6909	11/188	-0/194
A15	آداب و رسوم در هوش فرهنگی	6/0582	6/1359	12/194	-0/078
A16	ارزش‌ها و باورها درباره کار	5/9871	6/1027	12/090	-0/116
A17	تطبيق با ارزش‌های سازمانی	5/7053	6/1029	11/718	-0/308
A18	درک درست از سازمان	5/1850	6/5835	11/769	-1/399
A19	احساس ویژگی‌های مشترک	4/9089	6/1829	11/092	-1/274

محققان معتقدند برای تعیین نقشه روابط شبکه باید ارزش آستانه پذیرش محاسبه شود. با این روش می‌توان از روابط جزئی صرف‌نظر کرده و شبکه روابط قابل‌اعتنا را ترسیم کرد. تنها روابطی که مقادیر آن‌ها در ماتریس  $T$  از مقدار آستانه بزرگ‌تر باشد در نقشه روابط شبکه نمایش داده خواهد شد. در واقع برای محاسبه مقدار آستانه روابط، کافی است تا میانگین مقادیر ماتریس  $T$  محاسبه شود. از طرفی نیز این کار با استفاده از نظر خبرگان انجام می‌گردد. بعد از آن که شدت آستانه تعیین شد، تمامی مقادیر ماتریس  $T$  که کوچک‌تر از آستانه باشد صفر شده، یعنی آن رابطه علی در نظر گرفته نمی‌شود. از این لحاظ ارزش آستانه با استفاده از نظر خبرگان در این تحقیق مقدار  $0.340$  است. پس می‌توان گفت که در ماتریس  $T$  که هر کدام از درایه‌ها بیشتر از مقدار  $0.340$  باشد، به معنای تاثیرگذاری آن معیار بر معیار دیگر است.

در تجزیه تحلیل نفوذ-وابستگی متغیرها برحسب قدرت نفوذ و وابستگی به چهار دسته تقسیم شدند. دسته اول شامل متغیرهای خودمختار است که دارای قدرت نفوذ و وابستگی ضعیف می‌باشند. این متغیرها نسبتاً غیر متصل به سیستم هستند و دارای ارتباطات کم و ضعیف با سیستم می‌باشند. در تحقیق حاضر متغیر (A14) در این دسته قرار گرفته است. در دسته دوم، مولفه‌های وابسته سیستم قرار دارند که دارای قدرت نفوذ کم، ولی دارای وابستگی شدید می‌باشند. این مولفه‌ها که بالاترین قدرت وابستگی و کمترین قدرت نفوذ را در سیستم برخوردارند عبارت‌اند از: A7,8,13,15,16,17,18,19.

سومین دسته، متغیرهای پیوندی هستند که دارای قدرت نفوذ زیاد و وابستگی زیاد می‌باشند. این متغیرها غیر ایستا هستند، زیرا هر نوع تغییر در آن‌ها، کل سیستم را تحت تاثیر قرار می‌دهد و در نهایت، بازخورد سیستم نیز می‌تواند این متغیرها را دوباره تغییر دهد. در تحقیق حاضر متغیر (A5,6) در این دسته قرار گرفته است. چهارمین دسته شامل متغیرهای مستقل هستند که دارای قدرت نفوذ قوی ولی وابستگی ضعیف می‌باشند. این دسته مانند سنگ بنای ساختاری سیستم عمل می‌کنند و برای شروع یک تغییر و تحول اساسی در عملکرد سیستم، باید در وهله اول روی آن‌ها تاکید کرد. در تحقیق متغیرهای (A1,2,3,4,9,10,11,12) در این دسته قرار گرفته است.







فرعی (توسعه فرهنگ در موقعیت‌های مختلف، شناسایی بیان و تظاهرات در رفتارهای غیرکلامی، میزان رفتار سازگاران با فرهنگ‌های متفاوت، شناخت ارزش‌های موجود در جامعه، شناخت هنر و صنایع، شناخت قوانین در جوامع، دانش و اطلاعاتی در رابطه با نظام‌های فرهنگی متفاوت با زمینه فرهنگی، تعامل با سایر فرهنگ‌ها، درک شرایط متفاوت فرهنگی، لذت از فرهنگ متفاوت، اعتماد در هوش فرهنگی، همبستگی در هوش فرهنگی، روابط متقابل در هوش فرهنگی، همکاری و مشارکت مبنی بر اعتقادات مشترک، آداب و رسوم در هوش فرهنگی، ارزش‌ها و باورها درباره کار، تطبیق با ارزش‌های سازمانی، درک درست از سازمان، احساس ویژگی‌های مشترک) می‌باشد.

بر اساس نتایج حاصل از تحقیق هوش رفتاری می‌تواند از طریق قابلیت‌های فرد برای سازگاری با همه رفتارها را در برمی‌گیرد که برای برخورد با فرهنگ‌های مختلف مناسب هستند. بر اساس نتایج حاصل از تحقیق هوش رفتاری از طریق میزان رفتار سازگاران با فرهنگ‌های متفاوت، توسعه فرهنگ در موقعیت‌های مختلف شناسایی بیان و تظاهرات در رفتارهای غیرکلامی می‌تواند در هوش فرهنگی تاثیرگذار بوده و زمینه ارتقای کیفیت خدمات شهری را فراهم کند. نتایج تحقیق حاضر با نتایج امیری و همکاران (۲۰۱۲) همسو است. آن‌ها در تحقیق خود بیان کردند بیشترین تاثیر بر هوش فرهنگی به ترتیب متعلق است به ابعاد: شناختی، رفتاری، فراشناختی و انگیزشی. در هوش فرهنگی، قوی‌ترین شاخص بعد انگیزشی و ضعیف‌ترین شاخص بعد فراشناختی است. ابعاد رفتاری و شناختی عملکرد مشابهی در ارتباط با هوش فرهنگی دارند.

هوش شناختی، گروه اجتماعی در رابطه با نظام‌های فرهنگی متفاوت و همچنین دانش و اطلاعاتی که یک فرد یا گروه اجتماعی، آشنایی با آداب و رسوم، ارزش‌ها، رفتارها و قوانین مربوط به سایر گروه‌های قومی، ملی یا مذهبی مربوط به بعد شناختی هوش فرهنگی است. هوشمندی فرهنگی ارایه‌دهندگان خدمات در تعاملاتشان با مردم بسیار مهم است خدماتی که در مدیریت شهری فراهم می‌شود از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است، زیرا باعث افزایش ارایه خدمات، ایجاد تاثیر مثبت بر جامعه و همچنین بهبود تصویر کلی از شرایط موجود می‌گردد. به عبارت دیگر می‌توان این‌گونه تبیین کرد که با ارتقای هوش شناختی شناخت ارزش‌های موجود در جامعه و شناخت قوانین موجود در جامعه و بالابردن دانش و اطلاعاتی در رابطه با نظام‌های فرهنگی متفاوت با زمینه فرهنگی می‌تواند در هوش فرهنگی تاثیر مثبت داشته و ارتقای کیفیت خدمات مدیریت شهری را فراهم کرد. نتایج تحقیق حاضر با نتایج امیری و همکاران، (۲۰۱۲) همسو است. آن‌ها بیان کردند که عوامل موثر (هوش شناختی، هوش رفتاری، هوش فراشناختی و هوش انگیزشی) بر تقویت هوش فرهنگی مدیران شهری در تعاملات فرهنگی با شهروندان تاثیر دارد.

هوش انگیزشی، یک مفهوم مهم در ارتقا هوش فرهنگی است. خودکارآمدی کلید آموزش میان انگیزشی، ارتقای احساس خودکارآمدی فرهنگی اثربخش است. شیوه‌های آموزشی که بر جنبه انگیزشی هوش فرهنگی تاکید می‌کنند با رویکرد ارزشی که در آموزش میان فرهنگی استفاده می‌شود، گره خورده‌اند و توان و تمایل به یادگیری و فعالیت در موقعیت‌های فرهنگی مختلف را منعکس می‌کند. در ارتباط با بعد انگیزشی نتایج تحقیق حاضر با ارلی و موساکوسفکی (۲۰۰۴) همسو است. آن‌ها در تحقیق خود بیان کردند که ترکیبی از چهار مولفه‌ی هوش فرهنگی برای فرد وسیله‌ی مناسبی فراهم می‌کند تا در محیط‌های متفاوت فرهنگی موفق شود و همچنین با نتایج ارلی و انگ (۲۰۰۳) همسو است.

بر اساس نتایج حاصل از آزمون تاثیر سرمایه اجتماعی بر هوش فرهنگی مورد تایید قرار گرفته است و بر اساس نتایج پژوهش می‌توان این‌گونه تبیین کرد که هرچقدر در سازمان‌ها میزان ارتباطات اجتماعی، صمیمیت اجتماعی، حمایت اجتماعی و مشارکت اجتماعی بالا رود بر هوش فرهنگی افراد تاثیر گذاشته و زمینه ارتقای کیفیت خدمات را فراهم می‌کند. این نوع از سرمایه در جامعه با وضعیت بخش فرهنگی پیوند دارد و زمینه اعتماد و جامعه مدنی و بالاخره هماهنگی و انجام بهره‌ای که نصیب سیستم‌های کلان اجتماعی می‌شود. نتایج تحقیق حاضر با نتایج بری خجسته و عباس زاده (۲۰۱۲) همسو است.

بر اساس یافته‌های تحقیق هوش مذهبی به یک بعد تاثیرگذار هوش فرهنگ می‌باشد و هوش فرهنگی مذهبی، این نوع هوش مهم‌ترین توانمندی است که می‌توان برای مواجهه مناسب با موقعیت‌های چند فرهنگی به کار گرفت. این‌گونه تبیین می‌شود که هوش مذهبی با درک درستی که در مورد اعتقادات و باورهای مذهبی و معنوی و ارزش‌ها و باورها در مورد کار، ارتباطات خانوادگی، آداب و رسوم ایجاد می‌کند و با شناخت درست زمینه ایجاد رفتاری متناسب در جهت ارایه هرچه بهتر عملکرد و خدماتی بهتر در مسیر ارتقا خدمات شهری فراهم می‌کند و پیامدهای ارزشی مثبتی را به دنبال خواهد داشت. آن‌چه بر اساس نتایج این تحقیق می‌توان بیان داشت این است که



هر قدر فرد از نظر هوش مذهبی در سطح بالایی از اجتماع باشد به همان اندازه هوش فرهنگی بالایی دارد و می‌تواند بر ابعاد مختلف سازمانی و در ارایه خدمات تاثیر مثبتی داشته باشد نتایج تحقیق حاضر با نتایج به بشارت و راجا<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) و نیرر و وایریر<sup>۲</sup> (۲۰۱۵)، همسو است.

بر اساس نتایج حاصل از آزمون نقش هویت فرهنگی سازمانی به‌عنوان ابعاد هوش فرهنگی مورد تایید قرار گرفته است می‌توان این‌گونه تبیین کرد که با ارتقا و تطبیق با ارزش‌های سازمانی، درک درست از سازمان، احساس ویژگی‌های مشترک در بین کارکنان می‌تواند زمینه ارتقای کیفیت خدمات شهری را فراهم کند. نتایج تحقیق حاضر با نتایج آلشیبانی<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) همسو است، زمانی که افراد دارای توانمندی‌ها و مهارت‌های خاصی بوده و کانال‌های مناسب هوش فرهنگی در ساختار مناسب سازمانی به کار گرفته شود، انگیزه افزایش کیفیت ارایه خدمات تقویت می‌شود و همه افراد خود را متعهد به اهداف سازمانی دانسته و از هر فرصتی برای بهبود عملکرد سازمانی استفاده خواهند کرد. در نتیجه می‌توان نتیجه گرفت که سطح بالاتر گرایش به هوش فرهنگی می‌تواند موجب افزایش کارگروهمی و کار جمعی و در نتیجه افزایش سطح کیفیت خدمات شود که این امر منجر به عملکرد بهتر کارکنان و ایجاد منافع اقتصادی برای سازمان می‌شود.

هوش فرهنگی مهم‌ترین توانمندی است که می‌توان برای مواجهه مناسب با موقعیت‌های چند فرهنگی به کار گرفت. هوش فرهنگی کمک می‌کند برای درک سریع و صحیح مولفه‌های فرهنگی مختلف، رفتاری متناسب با هریک از آن‌ها بروز دهیم. با توجه به نتایج و یافته‌های بیان‌شده، پیشنهادهایی ارایه می‌شود توجه مدیران شهرداری‌ها برای اجرای درست ارایه خدمات با توجه به ابعاد هوش فرهنگی تاثیرگذار دارای اهمیت است. بر اساس نتایج حاصل از تحقیق پیشنهاد می‌شود مدیران شهرداری‌ها تشویق کارکنان در جهت ارایه رفتار متناسب با سازمان، تشکیل کارگاه‌های هم‌اندیشی کارکنان و مدیران در جهت ارتقای هوش فرهنگی تشکیل کارگاه‌های آموزش‌های لازم و کافی برای ارتقا خدمات شهری، هدایت و هماهنگی فعالیت‌ها و اقدامات نوآور در جهت شناخت ارزش‌ها در جامعه، تشکیل جلسات برای کارکنان در فهم بهتر دستورات و وظایف سازمانی؛ گام مثبت برداشته شود.

بر اساس نتایج حاصل از تحقیق پیشنهاد می‌شود در سازمان با در نظر گرفتن هوش رفتار و توسعه فرهنگ در موقعیت‌های گوناگون و بالابردن سطح رفتارهای سازگارانه با فرهنگ‌های متفاوت در جهت اجرایی کردن برنامه‌های شهرداری و شناسایی درست رفتارهای غیرکلامی در جهت ارتقای هوش فرهنگی گام مثبت برداشته شود.

برای بهبود هوش شناختی در شهرداری‌ها لازم است تا با توجه به میزان برنامه‌های حمایتی جهت توسعه هوش شناختی و تشخیص نشانه‌های فرهنگی در شهرداری‌های استان‌های شمالی در نظر گرفته شود و همچنین با شناخت ارزش‌های موجود و دانش و اطلاعاتی در رابطه با نظام‌های فرهنگی متفاوت زمینه ارتقای هوش فرهنگی در سازمان فراهم شود. شناخت ساختار شهری منطقه آداب و رسوم و ارزش‌ها و باورها و اعتقادات مردم که در تاثیرگذاری هوش فرهنگی کارکنان بر ارتقای کیفیت خدمات شهری کمک می‌کند.

پیشنهاد می‌شود با ایجاد روابط درست و تعامل منطقی تعامل با سایر فرهنگ‌ها و درک شرایط متفاوت فرهنگی و لذت از فرهنگ متفاوت زمینه ارتقای هوش فرهنگی فراهم شود. پیشنهاد می‌شود با بالابردن اعتماد و همبستگی در بین کارکنان، تعامل با سایر فرهنگ‌ها و لذت از فرهنگ‌های متفاوت و همچنین جهت بالابردن سطح سرمایه اجتماعی زمینه بهبود هوش فرهنگی در سازمان فراهم شود. پیشنهاد می‌شود مبنای همکاری و مشارکت در کارکنان بر اساس اعتقادات مشترک باشد و به باورهای مذهبی افراد در سازمان احترام گذاشته شود و شناخت آداب و رسوم و ارزش‌ها و باورها و اعتقادات دینی مردم کاملاً در نظر گرفته شود.

پیشنهاد می‌شود در شهرداری‌ها استان‌ها با شناخت ارزش‌ها در استان و سازمان و تطبیق آن با ارزش‌های موجود در سازمان و ایجاد درک و باور درست در ذهن کارکنان زمینه بهبود هویت فرهنگی سازمان فراهم شود و کارکنان با احساس دل‌بستگی نسبت به فرهنگ‌های سازمانی و احساس ویژگی‌های مشترک زمینه ارتقای هوش فرهنگی را فراهم کنند. می‌بایست کارکنان را تشویق به بالابردن پتانسیل لازم برای ارتقای کیفیت خدمات کرد. نتایج تحقیق حاضر تاییدکننده این مطلب است که هوش فرهنگی ترکیبی از شش مولفه هوش فرهنگی برای سازمان و مدیریت شهری بسیار مفید است زیرا می‌توانند در محیط‌های متفاوت فرهنگی موفق شوند. از جمله پیشنهادات برای تحقیقات آینده می‌توان

<sup>1</sup> Bsharat and Raja

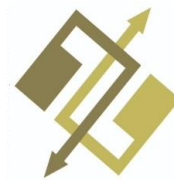
<sup>3</sup> Alshaibani

<sup>2</sup> Nyerere and Wawire

- Adair, W. L., Hideg, I., & Spence, J. R. (2013). The culturally intelligent team the impact of team cultural intelligence and cultural heterogeneity on team shared values. *Journal of cross-cultural psychology*, 44(6), 941-962.
- Akhtar Mohagheghi, M. (2006). *Social capital*. Mehdi Akhtar Mohagheghi. (In Persian). <https://scf.pics/wp-content/uploads>
- Alexandra, V. (2018). Predicting CQ development in the context of experiential cross-cultural training: the role of social dominance orientation and the propensity to change stereotypes. *Academy of management learning & education*, 17(1), 62-78.
- Alikhan Gorgani, E., Aghajani, H., Agha Ahmadi, G. A., & Gorji Poshti, M. (2020). A Meta synthesis (systematic review) of the managers' cultural intelligence drivers model for improving the quality of urban management services. *Organizational culture management*, 18(4), 722-750. (In Persian). DOI: 10.22059/JOMC.2020.297019.1007985
- Alshabani, E. (2015). *Investigating the relationship between cultural intelligence and service quality in hospitality: a cross cultural study* (Ph.D Thesis, Buckinghamshire New University). Retrieved from <https://bucks.repository.guildhe.ac.uk/id/eprint/9366/>
- Altınay, L., Madanoğlu, G. K., Kromidha, E., Nurmagambetova, A., & Madanoğlu, M. (2021). Mental aspects of cultural intelligence and self-creativity of nascent entrepreneurs: the mediating role of emotionality. *Journal of business research*, 131, 793-802.
- Amiri, M., Azizi, M., & Taleghani, Gh. (2012). A study of factors affecting the strengthening of cultural intelligence of urban managers in cultural interactions with citizens. *Farda management magazine*, 32(11), 29-44. (In Persian). <https://rimag.ricest.ac.ir/Article/Download/24425>
- Ang, S., & Dyne, L. V. (2007). *Inc Conceptualization of cultural intelligence*. Soon Ang, New York: ME Sharpe.
- Ang, S., & Dyne, L. V. (2008). *Inc Conceptualization of cultural intelligence*. Soon Ang, New York: ME Sharpe.
- Ang, S., Dyne, L.V., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and organization review*, 3(3), 335-371.
- Arfaei, S. R., & Mahdizadeh Ashrafi, I. A. (2016). Investigating the relationship between cultural intelligence and quality of staff service provision (case study: Mellat bank of Tehran). *Third international conference on modern research in humanities*, Shiraz, Iran. Civilica. (In Persian). <https://civilica.com/doc/513516/>
- Bari Khojasteh, F., & Abbaszadeh, M. (2012). The study of cultural intelligence and its related factors (media use, religious identity and social capital) in students of Islamic Azad University. *Sociological studies*, 4(16), 7-28. (In Persian). [www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=263731](http://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=263731)
- Basharat, M. R., & Raja, N. S. (2013). Emotional intelligence and service quality: An empirical study of Pakistani telecommunication sector. *Middle-east journal of scientific research*, 18(1), 18-21.
- Bernardo, A. B. I., & Presbitero, A. (2017). Belief in polyculturalism and cultural intelligence: individual- and country-level differences. *Personality and individual differences*, 119, 307-310.
- Caputo, A., Ayoko, O. B., Amoo, N., & Menke, C. (2019). The relationship between cultural values, cultural intelligence and negotiation styles. *Journal of business research*, 99, 23-36.
- Cavanaugh, N. L. H. (2007). *Cultural intelligence: factors and measurement* (Master's Thesis, Bergen). Retrieved from <https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/bitstream/handle/11250/168061/Cavanaugh%202008.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: individual interactions across cultures*. Stanford University Press.
- Earley, P. C., & Mosakowski, E. (2004). Cultural intelligence. *Harvard business review*, 82(10), 139-146.
- Eskandari, F., & Samadi, A. (2016). Study and recognition of the effect of cultural intelligence on organizational health (case study: government managers of Malayer city). *Organizational culture management*, 14(3), 809-825. (In Persian). [https://jomc.ut.ac.ir/article\\_58900.html](https://jomc.ut.ac.ir/article_58900.html)
- Göl, İ., & Erkin, Ö. (2019). Association between cultural intelligence and cultural sensitivity in nursing students: a cross-sectional descriptive study. *Collegian*, 26(4), 485-491.
- Hosseini, M., Elias, H., Krauss, S. E., & Aishah, S. (2010). A review study on spiritual intelligence, adolescence and spiritual intelligence, factors that may contribute to individual differences in spiritual intelligence and the related theories. *Journal of social sciences*, 6(3), 429-438.
- Kamandari, M. & Rahnama, M. R. (2018). Measuring the quality of municipal services in areas 2 and 4 of Kerman city with the SERVQUAL model. *Geographical space scientific quarterly*, 18(26), 45-62. (In Persian). <http://geographical-space.iau-ahar.ac.ir/article-1-1944-fa.html&sw>
- Li, M. (2020). An examination of two major constructs of cross-cultural competence: cultural intelligence and intercultural competence. *Personality and individual differences*, 164, 105-110.
- Livermore, D. (2009). *Leading with cultural intelligence: the new secret to success*. AMACOM Div American Mgmt Assn. <https://www.amazon.com/Leading-Cultural-Intelligence-Secret-Success/dp/B00509CR6Q>







- Motamed Jalali, M. (2012). *Comparing cultural intelligence; social intelligence and emotional intelligence among different occupations, faculty of humanities* (Master Thesis, Payame Noor University of Tehran). Retrieved from <https://www.virascience.com/thesis/609585/>
- Nyerere, K. J., & Wawire, B. P. (2015). The influence of emotional intelligence on service delivery. *International journal of economics, finance and management*, 4(1), 12-25.
- Pejman, Sh., & Khademi-Garashi, M. (2019). Investigating the relationship between cultural intelligence and export performance in pharmaceutical companies. *National conference on sustainable development (approach to investment opportunities and challenges in the Tarshiz region)*, Kashmar, Iran. Civilica. **(In Persian)**. <https://civilica.com/doc/905015/>
- Peterson, B. (2011). *Cultural intelligence: a guide to working with people from other cultures*. Nicholas Brealey. <https://www.amazon.com/Cultural-Intelligence-Working-People-Cultures-ebook/dp/B01MD1292I>
- Richard-Eaglin, A. (2021). The significance of cultural intelligence in nurse leadership. *Nurse leader*, 19(1), 90-94.
- Rose, R. C. & Kumar, N. (2008). A review on individual differences and cultural intelligence. *Journal of international social research*, 1(4), 504-522.
- Sarukhani, B. (1992). *Sociology of communication*. Information Publications. **(In Persian)**. <https://www.gisoom.com/book/>
- Sarukhani, B. (2000). *An introduction to the social science encyclopedia*. Kayhan Publication.
- Schwarzenthala, M., Juanga, P., Schachnerab, M., & Vijver, f. (2019). A multimodal measure of cultural intelligence for adolescents growing up in culturally diverse societies. *International journal of intercultural relations*, 72, 109-121.
- Sharma, S., Bottom, W. P., & Elfenbein, H. A. (2013). On the role of personality, cognitive ability, and emotional intelligence in predicting negotiation outcomes: a meta-analysis. *Organizational psychology review*, 3(4), 293-336.
- Thomas, D. C. & Inkson, K. (2005). Cultural intelligence: people skills for aglobal workplace. *Consulting to management*, 16(1), 5-9.
- Triandis, H. C. (2006). Cultural intelligence in organizations. *Group & organization management*, 31(1), 20-26.
- Vlajčić, D., Caputo, A., Giacomo, M., & Dabić, M. (2019). Expatriate managers' cultural intelligence as promoter of knowledge transfer in multinational companies. *Journal of business research*, 94, 367-377.
- Ward, C., & Fischer, R. (2008). Personality, cultural intelligence and cross-cultural adaptation. In *Handbook of cultural intelligence: theory, measurement, and applications* (pp. 159-173). New York: Sharpe. [https://www.researchgate.net/publication/284510152\\_Personality\\_cultural\\_intelligence\\_cross-cultural\\_adaptation\\_A\\_test\\_of\\_the\\_mediation\\_hypothesis](https://www.researchgate.net/publication/284510152_Personality_cultural_intelligence_cross-cultural_adaptation_A_test_of_the_mediation_hypothesis)
- Yazdkhashti, G., Ghasemi, V., & Wahida, F. (2011). The relationship between cross-cultural contact and cultural intelligence, theoretical and experimental analysis. *Journal of cultural research*, 4, 133-162. **(In Persian)**. <http://ensani.ir/fa/article/journal-number/33076/14>