



## بررسی مولفه‌های تاثیر بر ارتقای هوش فرهنگی مدیران شهری مطالعه موردی (منطقه ده شهرداری تهران)

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۶/۲ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۵/۶/۱۵

### سحر شتابان

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت شهری [sshetaban@yahoo.com](mailto:sshetaban@yahoo.com) (مسئول مکاتبات)

### سید موسی پور موسوی

عضو هیئت علمی موسسه آموزش عالی علمی - کاربردی شهرداری تهران [mpoormousavi@yahoo.com](mailto:mpoormousavi@yahoo.com)

### علی اکبر رضایی

عضو هیئت علمی دانشگاه علوم و تحقیقات تهران [dr\\_rezaei50@yahoo.com](mailto:dr_rezaei50@yahoo.com)

### چکیده

**مقدمه و هدف پژوهش:** این پژوهش در نظر دارد مولفه‌های تاثیر گذار بر ارتقای هوش فرهنگی مدیران شهری در تعامل فرهنگی با شهروندان را تبیین و رهنمودهایی را جهت بهبود و ارتقای ابعاد رفتاری مدیران با شهروندان را ارائه نماید.

**روش پژوهش:** نوع پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه انجام توصیفی، تحلیلی است و اطلاعات به دو شیوه اسنادی ( کتابخانه ای) و پیمایشی ( میدانی) جمع آوری گردیده است.

**یافته‌ها:** در بررسی روابط بین ابعاد چهارگانه هوش فرهنگی، نتایج حاکی از رابطه معنی دار بین بعد استراتژی هوش فرهنگی با بعد رفتار و انگیزش هوش فرهنگی است. همچنین مشخص شد تاثیرگذاری هوش فرهنگی بر عملکرد وظیفه ای برخاسته از ابعاد دانش و رفتار هوش فرهنگی است.

**نتیجه گیری:** نتایج پژوهش نشان می‌دهد عوامل شناختی و فرا شناختی تاثیر زیادی در ارتقای هوش فرهنگی مدیران شهری دارد.

**واژگان کلیدی:** هوش فرهنگی، مدیریت شهری، شهرداری تهران، فرهنگ، هوش

۱- مقدمه:

شهر بر فرهنگ تاثیر دارد و هم خود تحت تاثیر آن است. شهر تعداد زیادی از فرهنگ‌های مختلف را در فضای محدودی جمع می‌کند که این تعامل سبب پیدایش نوآوری و ظهور اشکال فرهنگی جدیدی می‌شود. اما همین ویژگی می‌تواند تضاد و تنش را نیز سبب شود. (شارع پور، ۲۱۱، ۱۳۸۷) کلود فیشردر نظریه ی خرده فرهنگ خود، شهر نشینی را عامل تقویت و تشدید هویت گروه‌های خرده فرهنگ می‌داند. در نظریه ی فیشر، فضای شهر محیط مناسبی برای رشد، تعامل و تمایز بین گروه‌های مختلف مردم که منافع و جهت گیری‌های مشترکی دارند فراهم می‌آورد؛ برخی از این گروه ها، اعضای گروه‌های قومی یا افراد دارای علائق فرهنگی خاص هستند. به تعبیر وی هر قدر یک مکان شهری تر باشد، تنوع خرده فرهنگ در آن بیشتر خواهد بود به عبارت دیگر هر قدر جمعیت بیشتر باشد، تجربه ی خرده فرهنگ شدیدتر است (همان: ۱۵۶).

در تهران به دلیل تعدد فرهنگ‌های متفاوت شهروندان، مدیران شهری باید توان کنش سازنده و اثر بخش در این محیط چند فرهنگی را داشته باشند تا بتوانند رضایت شهروندان را کسب کنند. بنابراین در این پژوهش به بررسی مفهوم، هوش فرهنگی و اهمیت ارتقای آن در مدیران شهری می‌پردازیم. منطقه ده شهرداری تهران از حیث جمعیتی فشرده و دارای بافت فرسوده ی گسترده و تمرکز گروه‌های مختلف فرهنگی است. در سال‌های اخیر به دلیل توسعه بزرگراه شهید نواب و یادگار امام (ره) در ضلع شرقی و غربی و همچنین مداخلات مدیریت شهری در نوسازی بافت‌های فرسوده شاهد تحولات فرهنگی در ابعاد مختلف بوده است. به دلیل استقرار گروه‌های جمعیتی با فرهنگ خاص خود در نواحی منطقه ده شهرداری تهران، مدیران شهری برای انجام وظایف اداری خود و افزایش اثر بخشی و کارآمدی وظایف روزانه به تعامل با شهروندان نیازمندند: اما به دلیل تمرکز گروه‌های قومی و خرده فرهنگ‌ها در برخی از نواحی، مدیران شهری با مشکلات عدیده ای مواجه می‌شوند. به همین دلیل بررسی عوامل موثر بر ارتقای هوش فرهنگی مدیران شهری در تعاملات فرهنگی آنها با شهروندان می‌تواند راهگشا بوده و بویژه در نواحی منطقه ده شهرداری تهران بسیار تاثیرگذار خواهد بود. مسئله اصلی این پژوهش مبتنی بر شناخت و طبقه بندی عوامل موثر بر ارتقای هوش فرهنگی مدیران شهری منطقه ده در سطوح مختلف در تعاملات فرهنگی

با شهروندان بویژه آنانی که متعلق به خرده فرهنگها هستند خواهد بود. این پژوهش در صدد پاسخ به سوال اصلی خود یعنی: عوامل مؤثر بر ارتقاء هوش فرهنگی مدیران شهری در تعاملات فرهنگی با شهروندان در نواحی منطقه ده شهرداری تهران چیست و چگونه بر روند این تعاملات اثر می‌گذارند می‌باشد.

با این مقدمه این پژوهش اهداف زیر را دنبال می‌نماید:

الف) بررسی مولفه‌های تاثیر گذار بر ارتقای هوش فرهنگی مدیران شهری

ب) آرایه راهکارهایی جهت بهبود و ارتقای ابعاد رفتاری مدیران با شهروندان

منطقه ده شهرداری تهران در مقیاس نواحی خود شاهد استقرار گروه‌های قومی است که تعاملات آنان با مدیران سطح خرد و میانی مستلزم ارتقاء هوش فرهنگی مدیران است بنابراین از آنجا که بررسی این موضوع و نتایج حاصل از آن می‌تواند بسیاری از مشکلات مدیران شهری را در تعامل با شهروندان را در منطقه ده شهر تهران بکاهد و راهنمای عملی برای چگونگی ارتباطات اثربخش مدیران شهری با ساکنان محلات باشد اهمیت و ضرورت پژوهش را نشان می‌دهد.

نوع پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه انجام توصیفی، تحلیلی است یعنی ابتدا به بررسی متون، منابع و تدوین چارچوب نظری موضوع پرداخته شده است. سپس از طریق کار میدانی، شامل مشاهده، مصاحبه و تهیه و تکمیل پرسشنامه در راستای سوالات تحقیق، گردآوری داده‌ها صورت گرفته است. در ادامه از طریق آزمون‌های آماری، داده‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و در نهایت بر اساس خروجی یافته ها، نتیجه گیری و آرایه راهبرد و پیشنهاد شده است. جامعه آماری پژوهش را مدیران شهری منطقه ۱۰ شهرداری تهران تشکیل می‌دهد. که با توجه به محدود بودن مدیران شهری تلاش شد تا برای همگی آنها پرسشنامه تهیه گردد. در این پژوهش از روش نمونه گیری غیر احتمالی از نوع قضاوتی استفاده شد. نمونه برداری قضاوتی مستلزم انتخاب آزمودنی هایی است که بهترین شرایط برای ارائه ی اطلاعات مورد نیاز دارند ( صائی و شیرازی ۳۱۰، ۱۳۸۸). بنابراین ۵۰ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب گردید. تجزیه و تحلیل داده‌های این مطالعه در سطح آمار استنباطی صورت گرفته است. ابزار تجزیه و تحلیل، رایانه و نرم افزار SPSS است که با استفاده از

جداول و آزمون‌های آماری موجود در آن اطلاعات خام پردازش گردید.

## ۲- بیان مساله:

فرهنگ مجموعه ای از باورها، اندیشه‌ها و ترواوشات فکری بشر در طول تاریخ است که زمینه ساز و تدویم بخش رشد و تعالی انسان و شکل گیری هویتی خاص برای او بوده است. شاین فرهنگ را مجموعه ای تبادل پذیر و مشترک از مجموعه داشته‌ها و پیشینه‌های جوامع انسانی میدانده که در عین حال یکی از رایج ترین و پیچیده ترین مفاهیم بوده و به عنوان سرمایه ای قابل انتقال از نسلی به نسل دیگر قابل بررسی است. (احمدی و شهبازی ۱۳۸۷، ۲۰)

ادوارد تابلور<sup>۱</sup> کلمات فرهنگ و تمدن را مترادف یکدیگر به کار برده و در تعریف آنها آورده است: کلمه فرهنگ یا تمدن به مفهوم وسیع کلمه که مردم شناسان به کار می‌برند عبارت است از ترکیب پیچیده ای شامل علوم، اعتقادات و هنرها، اخلاق، قوانین، آداب و رسوم و عادات اعمال دیگری که به وسیله انسان در جامعه خود به دست می‌آید. (حمیدی و حائری ۱۳۸۶، ۱۸). فرهنگ چارچوب مناسبی برای جامعه سازی، حیات اجتماعی، هم بستگی خانوادگی، تعلق ملی و تعهد سیاسی بوده و به ویژه در جوامعی که تکثر قومیت دارند دارای اولویت بالاتری خواهد بود (فرهنگی، صمدی و اردشیرزاده ۱۳۸۷: ۵). هوش فرهنگی<sup>۲</sup> برگرفته از نظریه هوش‌های چند گانه است که در سال ۱۹۹۳ توسط گاردنر ارائه شد. دونوع از هوش زیربنای هوش فرهنگی هستند: هوش هیجانی و هوش اجتماعی. هوش هیجانی به توانایی‌های فرد برای دانستن هیجانات خود و مدیریت آنها، انگیزش، شناخت هیجانات دیگران و اداره نمودن روابط اشاره دارد. (گلمن ۱۹۹۵، ۵۳). هوش اجتماعی توانایی فرد برای فهم و درک احساسات، تفکرات و رفتارها در موقعیتهای بین فردی و عملکرد مناسب بر مبنای این ادراک است. (مارلو ۱۹۸۶، ۱۳). این دو نوع هوش نسبت به موقعیت‌ها دارای تنوع فرهنگی قابلیت پیش بینی و آگاهی بخشی کمی دارند. به همین دلیل نیاز به هوش فرهنگی احساس شد. (النکف و مانف ۲۰۰۹، ۳۱).

هوش فرهنگی مفهوم جدیدی است، گرچه بر مبنای مفاهیم از پیش دانسته بنا نهاده شده است: ضریب هوش منطقی، هوش هیجانی که ایده اصلی آن چگونگی کنترل احساسات و هیجانات آدمی است و هوش فرهنگی که به توان کنش سازنده و اثربخش در محیط‌های چند فرهنگ

اشاره دارد. مفهوم هوش فرهنگی ساده است اما رشد و ارتقاء آن به زمان و تلاش زیادی احتیاج دارد. اگر کار از سطوح پایین هوش فرهنگی آغاز شود سالها مطالعه، مشاهده، بررسی نتایج رفتار و تجربه در پیش خواهد بود تا به عملکردی ماهرانه پیچیده و موثر بیانجامد. هوش فرهنگی در حین تجربیات عملی و به تدریج رشد می‌یابد. ولی در پی رشد و ارتقا آن فواید بسیاری نهفته است. (توماس و اینکسن ۱۳۸۷، ۳۰).

مدیران شهری برای تعامل با شهروندان نیاز به مهارت‌های مختلف دارند. گروه‌های قومی، مذهبی و زبانی در سطح شهر پراکنده هستند. منطقه ده شهرداری تهران به لحاظ ترکیب قومی و فرهنگی، نشاندهنده استقرار گروه‌های فرهنگی و قومی هستند. بنابراین باید نسبت به این مهم آگاهی و مهارت کافی داشته باشند. به نظر می‌رسد دانش و مهارت مدیران شهرداری در این منطقه در صدد مطلوبی برای تعامل فرهنگی با شهروندان نیست.

## ۲-۲- تعاریف و مفاهیم پژوهش:

**الف) هوش:** توانایی ذهنی است و قابلیت‌های متنوعی؛ هم چون استدلال، برنامه ریزی، حل مسئله، تفکر انتزاعی، استفاده از زبان، و یادگیری را در بر می‌گیرد. غالباً معیارهای معینی نظیر توانایی حل مسئله، استدلال، قدرت حافظه و مانند آن را تعیین کننده هوش در هر فرهنگی می‌دانند، هر چند عده‌ای شدیداً با این عقیده مخالف اند (مایکل آیزنک، ۲۰۰۹)

**ب) فرهنگ:** فرهنگ ارزش ها، ایده‌ها و نمادهای آگاهانه و ناآگاهانه ای است که رفتار انسان را شکل می‌دهد و از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شود. (مشبکی و راموز ۳، ۱۳۸۵) به عبارت دیگر فرهنگ چارچوب مناسبی برای جامعه سازی، حیات اجتماعی، هم بستگی خانوادگی، تعلق ملی و تعهد سیاسی بوده و به ویژه در جوامعی که تکثر قومیت دارند دارای اولویت بالاتری خواهد بود (فرهنگی، صمدی و اردشیرزاده ۱۳۸۷).

**ج) هوش فرهنگی:** توانایی یک فرد در راستای سازگاری موفقیت آمیز با محیط‌های فرهنگی جدید که معمولاً با بافت فرهنگی خود فرد ناآشناست. (ارلی و آنگ ۲۰۰۳).

**د) شهر:** به لحاظ فرهنگی، شهر مجموعه ای است از آداب و رسوم، سنت‌ها و مکانی که روابط غیر

این نوع هوش در موسیقیدانان و نوازندگان برجسته است. (مهرمحمدی ۱۳۸۵، ۱۵). کسانی که زیرو بم آهنگها، ریتم و تن صداها و نغمه‌ها حساس هستند از این هوش برخوردارند. (صدیقیان کاشی ۱۳۸۸، ۲۰)

#### هوش فضایی یا تصویری:

هوش تصویری یا فضایی یعنی توانایی تجسم تقریباً هر چیزی حتی تجسم افکار. (صدیقیان کاشی ۱۳۸۸، ۱۹). این نوع هوش در نقاشان، معماران، شطرنج بازیان، خلبانان، دریانوردان و جراحان نمود دارد (مهرمحمدی)

#### هوش حرکتی جنبشی:

این هوش استعداد کنترل حرکات بدن و دستکاری ماهرانه اشیاء می‌باشد. (صدیقیان کاشی ۱۳۸۸، ۲۰). این نوع هوش در ورزشکاران، هنرپیشگان و جراحان مشهود است. (مهرمحمدی ۱۳۸۵، ۱۵)

#### هوش میان فردی:

هوش میان فردی، توانایی ارتباط برقرار کردن و خوب ارتباط برقرار کردن و خوب درک کردن دیگران است. (صدیقیان کاشی ۱۳۸۸، ۲۰). این نوع هوش در معلمان، درمانگران، فروشنده‌گان و سیاستمداران برجسته است. (مهرمحمدی ۱۳۸۵، ۱۵)

#### هوش درون فردی:

ناظر بر شناخت دقیق فرد از خویشتن (علاقه، تمایلات، ضعف‌ها، قوت‌ها و دل مشغولی‌ها) است و فرد برخوردار از این هوش اصطلاحاً دارای قدرت برقراری ارتباط با خویشتن است. (مهرمحمدی ۱۳۸۵، ۱۵) هوش درون فردی یعنی هوش درک کردن خود و استفاده از خودشناسی برای هدف‌های زندگی. (صدیقیان کاشی ۱۳۸۵، ۲۰)

#### ۴-۲- جنبه‌های هوش فرهنگی:

آنگ، ون داین، کوه (۲۰۰۶)، ارلی و آنگ (۲۰۰۳)، ون داین (۲۰۰۶-۲۰۰۵) چهار جنبه از هوش فرهنگی را به این شرح بیان کرده اند:

**الف) استراتژی هوش فرهنگی:** که به معنای تجربیات گوناگون فرهنگی یک فرد است. افراد فرایندها و توانایی‌های شناختی و فراشناختی خود را برای کسب

شخصی و ثانویه بر آن حاکم است، شهر بزرگ بوده و از تنوع اجتماعی و فرهنگی برخوردار است. (شارع پور ۱۳۸۷، ۱۰).

**ه) مدیریت شهری:** مدیریت شهری مجموعه ای است از فعالیت‌هایی که در صدد توسعه ی اجتماعی و اقتصادی محیط شهری هستند. (شارع پور ۱۳۸۷، ۳۵) مدیریت شهری نوعی حکومت محلی و در نوع مطلوب آن نوعی دموکراسی و خودگردانی محلی است که مردم در آن مشارکت بالایی دارند و این مشارکت برای اداره ی شهر می‌باشد. (لطیفی ۱۳۸۷، ۱۱).

#### ۳-۲- نظریه ی هوش چندگانه:

هاوارد گاردنر نخستین بار با انتشار کتابی در سال ۱۹۸۳ با عنوان "چارچوبهای ذهن: نظریه هوش چند گانه"<sup>۵۸</sup> تلقی سنتی از هوش را به چالش کشید. گاردنر هشت نوع هوش را توصیف کرد که در داخل مفهوم کلی هوش قرار می‌گیرند. انواع هوش از نظر گاردنر عبارتند از: هوش منطقی ریاضی، هوش زبانی، هوش فضایی، هوش بدنی-حرکتی، هوش موسیقی (هنری)، هوش درون فردی، هوش میان فردی، هوش طبیعت گرا (تسلیمی و دیگران ۱۳۸۸، ۳۱) گاردنر هفت نوع هوش را در قالب نخستین پردازش از نظریه هوش چندگانه به شرح زیر ارائه کرد:

#### ➤ هوش زبانی یا زبان شناختی:

درواقع بخشی از همان چیزی است که میان عامه مردم هم بعنوان هوش پذیرفته شده است. داشتن اطلاعات عمومی زیاد توانایی سخنوری زبان بازی، توانایی خوب نوشتن خوب خواندن، روی هم رفته کسی که بتواند از زبان به بهترین نحو استفاده کند. (صدیقیان کاشی ۱۳۸۸، ۱۹) این نوع هوش از جمله در میان شاعران، وکلا، روزنامه نویسان و رمان نویسان مشهود است. (مهر محمدی ۱۳۸۵، ۱۵)

#### هوش منطقی ریاضی:

این نوع هوش در علمای منطق، دانشمندان علوم تجربی و ریاضیدانان نمود دارد. (مهرمحمدی ۱۳۸۵، ۱۵). این نوع هوش هم از آن نوع هوشهایی است که در تستهای معمولی هوش سنجیده می‌شود و در مدرسه و دانشگاه کاربرد زیادی دارد. (صدیقیان کاشی ۱۳۸۸، ۲۰)

#### هوش موسیقایی یا ریتمیک:

## ۲-۵- مراحل رشد هوش فرهنگی:

جهت تکامل هوش فرهنگی لازم است مراحل زیر پشت سر نهاده شود.

مرحله اول: واکنش به محرکهای خارجینقطه شروع تبعیت بی قید و شرط از هنجارهای فرهنگی خودی است. افرادی که برخورد بسیار کمی با سایر فرهنگها داشته اند یا علاقه ای به فرهنگهای دیگر ندارند، در این مرحله جای می‌گیرند.

■ مرحله دوم: شناخت هنجارهای دیگر فرهنگها و تمایل به داشتن مطالب بیشتری در مورد آنها افراد در این مرحله سعی می‌کنند به نحوی پیچیدگی فرهنگی محیط را درک کنند و در پی یافتن قوانین عملی باشند که راهنمای رفتارشان باشد.

■ مرحله سوم: همراهی با قواعد و هنجارهای سایر فرهنگها مطلق گرایي کنار می‌رود و نوعی درک عمیق از تنوع فرهنگی آغاز میشود. درک واکنش رفتاری مناسب در موقعیتهای فرهنگی مختلف عمیق تر میشود، ولی تجلی آن در رفتار، به تلاش بیشتری نیاز دارد و هنوز رفتارها ناشیانه است. افراد در این مرحله می‌دانند که در موقعیتهای فرهنگی مختلف چه باید بکنند و چه باید بگویند. اما این کار به تامل نیاز دارد و رفتارهایشان غالباً طبیعی به نظر نمی‌رسد.

مرحله چهارم: تلفیق هنجارهای فرهنگی متمایز در رفتارهای جایگزین افراد هر لحظه مجموعه ای از رفتارها را مد نظر دارند و به راحتی می‌توانند یکی از آنها را انتخاب کنند. آنها در برخی از فضاهای فرهنگی متفاوت چنان راحت برخورد می‌کنند که گویا از همان فرهنگ هستند.

■ مرحله پنجم: کنش رفتاری بر مبنای شناخت دقیق شیوه تغییر فرهنگ بدون اینکه کسی متوجه شود. افرادی که از هوش فرهنگی بالایی برخوردار هستند به سرعت متوجه تغییرات بستر فرهنگی می‌شوند. این افراد به راحتی از عهده تفاوت‌های ظریف فرهنگی برمی‌آیند و کنش‌های بین فرهنگی را خود به خود چنان تنظیم می‌کنند که منجر به تبادل بهتر و پیش بینی تفاوت‌های اندک بین فرهنگی شود. آنها به طور مشهودی می‌دانند چه رفتاری مناسب است و چطور باید به طرز موثری از این دانش بهره گیرند (توماس و اینکسن ۷۸۳۱).

افرادى که از هوش فرهنگی بالایی برخوردار هستند به سرعت متوجه تغییرات بستر فرهنگی میشوند. این افراد به راحتی از عهده تفاوت‌های ظریف فرهنگی برمی

اطلاعات فرهنگی و شکل دهی قضاوت و تصمیم گیری درباره خود و دیگران به کار می‌گیرند. مثالی از استراتژی هوش فرهنگی زمانی است که افراد مفاهیم و تصاویر ذهنی خود را به این دلیل که تجارب واقعی با انتظارات آنها تطابق ندارد تعدیل می‌کنند.

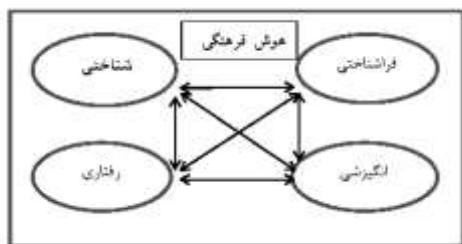
**ب) دانش هوش فرهنگی:** که مستلزم یادگیری درباره تفاوتها و شباهت‌های بین فرهنگی باتوجه به پارامترهای فرهنگی است که یک گروه فرهنگی خاص را تعریف می‌کنند (مانند ارزشها و باورها درباره ی کار، سلامتی، زمان، خانوادگی، آداب و رسوم، زبان و گرایش‌های مذهبی و معنوی). (گریفر و پرلیس ۲۰۰۷، ۲۸، ۲۷)

دانش هوش فرهنگی آن چیزی است که به گفته "چی" (۱۹۷۸) "دانش اظهاری" است. اما عنصر محتوای دانش فرهنگی در حوزه فرهنگ قارار می‌گیرد. دانش محتوایی خاص فرهنگ، بنیان هوش فرهنگی است زیرا مبنای درک و رمزگشایی رفتار خود و دیگران را فراهم می‌آورد. شناسایی وجود سایر فرهنگها و تعریف ماهیت متفاوت بین آنها شاخص فعالیت‌های ذهنی هستند که هسته تعریف سیستماتیک از هوش را تشکیل می‌دهند. این دانش امکان درک بهتر منطق درونی و کیفیت رفتار خود و دیگران را می‌دهد. آگاهی از فرهنگ خود و دیگران اجزای مهم هوش فرهنگی هستند. آگاهی از هویت، ارزشها، نگرشها و عملکردهای فرهنگی امکان پیش بینی بیشتر تعاملات اجتماعی را فراهم کرده و موجب رفتارهای بین فرهنگی اثربخش تر می‌شود. (توماس و دیگران ۲۰۰۸، ۱۲۸)

**ج) انگیزه هوش فرهنگی:** که شامل علاقه فرد و انرژی اوبه یادگیری درباره فرهنگ متفاوت و عملکرد در شرایط فرهنگی متنوع است. این امر شامل اعتماد به نفس فرد و استقبال از تجربه نسبت به تعامل با افرادی از فرهنگهای دیگر است.

**د) رفتار هوش فرهنگی:** که شامل توان فرد برای ایجاد فهرست منعطفی برای استفاده در موقعیتهای فرهنگی گوناگون است. رفتار هوش فرهنگی شامل توانایی برای وفق دادن و تعدیل رفتارهای کلامی و غیرکلامی است تا برای مجموعه ای از شرایط خاص هنگام تعامل با افرادی از فرهنگهای دیگر مناسب باشند. (گریفر و پرلیس ۲۰۰۷، ۲۷، ۲۸)

همچنین ارتباط عوامل چهارگانه با یکدیگر و با هوش فرهنگی کلی مورد نظر است. نظریه مبنای این تحقیق برگرفته از دیدگاه انگ و ارلی می‌باشد که هوش فرهنگی را در 4 بعد آن مورد بررسی قرار داده اند. این چهار بعد شامل بعد رفتاری، بعد شناختی، بعد فراشناختی، و بعد انگیزشی است. این ابعاد در ارتباط با یکدیگر و مبتنی بر مجموعه ای از عقاید و آداب، دانش و تلاش با پشتکار و هدف معنی پیدا می‌کند. به عبارت دیگر هوش فرهنگی در این چهار بعد به مثابه چهار چوبه ای برای درک مدیران از وضعیت خود و محیط پیرامونشان است. در این پژوهش هدف ما بررسی هوش فرهنگی در سطح یک شهر است، شهری چون تهران که خرده فرهنگ‌های بسیار متفاوت قومی و مذهبی را در خود جای داده است. به ویژه در سال‌های اخیر که روند مهاجرت از سایر مناطق کشور به شهر تهران افزایش یافته است و این تعداد مهاجران با هنجارها و ارزش‌های فرهنگی متفاوت در کنار حفظ فرهنگ بومی خود باید بتوانند با فرهنگ زندگی در یک کلان شهر سازگار شوند. از این رو بهتر است مدیران شهری به عنوان برنامه ریزان و اداره کنندگان شهر، توانایی هوش فرهنگی را در خود شناخته و تقویت کنند و در نتیجه ی آن تعامل بهتری با شهروندانی با فرهنگ‌های متفاوت و حتی با کارکنان خود شهرداری که دارای فرهنگ متفاوت هستند، داشته باشند. همانطور که نتایج تحقیقات مختلف نشان داده است هوش فرهنگی بر بسیاری از عوامل مرتبط با سازمان مانند بهبود عملکرد، اثربخشی، رهبری و نوآوری موثر است، لذا مدیران شهری با شناخت و ارتقای هوش فرهنگی علاوه بر ارائه ی بهتر خدمات شهری به شهروندان از فرهنگ‌های متفاوت، می‌توانند عملکرد و اثربخشی سازمان خود و ارتباط با کارکنان را نیز بهبود بخشند. میتوان چارچوب مفهومی تحقیق را بصورت زیر نمایش داد:



آیند و کنشهای بین فرهنگی را خود به خود چنان تنظیم می‌کنند که منجر به تبادل بهتر و پیش بینی تفاوت‌های اندک بین فرهنگی شود.

## ۲-۶- مولفه‌های هوش فرهنگی:

انگ، ون داین و کوه (Ang, van Dyne, & Koh) هوش فرهنگی را شامل چهار مؤلفه می‌دانند:

**الف) مولفه فراشناختی:** هوش فرهنگی فراشناختی به توانایی و آگاهی فرهنگی برای کسب و تحلیل ادراک، تفکر و تفسیر یک فرد اشاره دارد. (انگ و دیگران ۲۰۰۷) فراشناخت یکی از جنبه‌های مهم هوش فرهنگی است زیرا موارد جدید فرهنگی را در یک الگو و تصویر منسجم ارائه می‌دهد. (ارلی ۲۰۰۲، ۲۷۷)

**ب) مولفه شناختی:** جنبه دانشی هوش فرهنگی مشتمل بر شناخت سیستم‌های اقتصادی و قانونی، هنجارهای تعامل اجتماعی، عقاید مذهبی، ارزش‌های زیبایی شناختی و زبان دیگر است. بعد شناختی هوش فرهنگی به دانش خاصی که فرد قادر است درباره یک فرهنگ جدید کسب ادراک کند اشاره دارد. (ارلی و انگ ۲۰۰۳)

**ج) مولفه انگیزشی:** هوش فرهنگی انگیزشی نشان دهنده ی انگیزه و عزم درونی فرد برای یادگیری درباره ی فرهنگ‌های گوناگون در موقعیت‌های مختلف و عملکرد بر مبنای دانش کسب شده است. (النکف و مانف ۲۰۰۹، ۳۶۱)

**د) مولفه رفتاری:** بعد رفتاری هوش فرهنگی به ابزار رفتارهای خاص از سوی فرد اشاره دارد که برای تعامل بین فرهنگی در یک زمینه خاص ضروری هستند. (ارلی و انگ ۲۰۰۳) هوش فرهنگی رفتاری به صورت توانایی برای حساس بودن به شرایط متغیر در درون یک موقعیت چند فرهنگی و انعطاف پذیری برای تعدیل رفتارها در صورت لزوم تعریف می‌شود. (النکف و مانف ۲۰۰۹، ۳۶۱)

## ۳- نظریه مبنای و چارچوب مفهومی تحقیق:

با بررسی پژوهش در زمینه ی هوش فرهنگی مشخص شد که هوش فرهنگی سازه ای متشکل از چهار بعد فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری است. هر یک از این چهار بعد علاوه بر اینکه با یکدیگر ارتباط دارند بر هوش فرهنگی به صورت کلی نیز تاثیر می‌گذارند. از آنجا که در این تحقیق میزان هوش فرهنگی مدیران شهری به صورت کلی و میزان هر یک از ابعاد چهارگانه ی آن و

#### ۴- محدوده مورد مطالعه:

محدوده مورد مطالعه منطقه ده شهرداری تهران می‌باشد بررسی رشد جمعیت و تحولات جمعیتی منطقه ۱۰ نشان می‌دهد که این منطقه پذیرای مهاجران زیادی از سایر نقاط کشور بوده اند و این منطقه طی ده تا بیست سال اخیر به سرعت پذیرای جمعیت زیادی شده است. بررسی ویژگی‌های جمعیتی و اجتماعی این منطقه نیز نشان دهنده ی نوعی نا همگنی در ویژگی‌های اجتماعی و اقتصادی جمعیت آنهاست و از نظر تراکم جمعیتی این منطقه جزء مناطق پر تراکم شهر تهران هستند.

#### ج) بعد انگیزشی:

- میزان علاقه به ارتباط با افرادی با فرهنگ‌های متفاوت از سایر شهرهای کشور  
- میزان غلبه بر استرس در ارتباط با افراد نا آشنا با فرهنگ آنها از سایر شهرهای کشور  
- میزان جذابیت زندگی در شهرهایی با فرهنگ متفاوت و رایج در شهر خود  
- توانمند بودن هنگام خرید با فرهنگ شهر خودم در شهرهای دارای فرهنگ متفاوت.

#### د) بعد رفتاری:

- لزوم تغییر لهجه و لحن خود هنگام ارتباط با افرادی از شهرهای دیگر  
- لزوم استفاده از مکث و سکوت برای ایجاد ارتباط در بهتر صحبت کردن با افرادی از سایر شهرها  
- تغییر سرعت صحبت کردن هنگام ارتباط با افرادی از سایر شهرها در صورت لازم بودن  
- تغییر رفتارهای غیر کلامی خود (حالات چهره و حرکات بدن) هنگام ارتباط با افرادی از شهرهای دیگر در صورت لازم بودن.

#### ۵- یافته‌های تحقیق:

با عنایت به اینکه ارتقای هوش فرهنگی بر تعاملات فرهنگی مدیران با شهروندان تاثیر گذار می‌باشد. لذا در این راستا مهمترین عوامل تاثیر گذار بر ارتقای هوش فرهنگی در چهار بعد از نگاه مدیران منطقه ۱۰ مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج حاصل از پرسشنامه مدیران در جدول شماره یک ارائه شده است.

#### الف) بعد فراشناختی:

- میزان آگاهی با فرهنگ افراد دیگر شهرهای کشور هنگام تعامل با آنها:  
- میزان عدم بازبینی اطلاعات در صورت داشتن اطلاعات از فرهنگ افراد دیگر شهرهای کشور هنگام تعامل با آنها  
- عمل کردن با توجه به دانش خود درباره فرهنگ افراد دیگر شهرها هنگام تعامل با آنها  
- بررسی درستی یا نادرستی دانش خود درباره فرهنگ افراد دیگر شهرها جهت تعامل با آنها

#### ۶- تجزیه و تحلیل یافته‌های تحقیق:

در این تحقیق با استفاده از پرسشنامه هوش فرهنگی و توزیع آن میان مدیران و کارشناسان شاغل به خدمت در منطقه ده نتایج بدست آمده حاوی نکات ارزنده ای است که در چهار بعد فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری مورد بررسی قرار گرفت که نتایج آن به ترتیب زیر آورده می‌شود.

#### ۱) بعد فراشناختی:

۱- هنگام ارتباط با افرادی از دیگر شهرهای کشور می‌دانم که چه مقدار با فرهنگ آنها آشنایی دارم.  
پاسخ دهندگان در این سوال به گونه ای واکنش نشان داده اند که محقق دریافته که بیشتر آنان نمی‌دانند که مراجعه کنندگان به شهرداری از چه خرده فرهنگی هستند. در نتیجه آگاهی مدیران از فرهنگ حاکم بر رفتار تعامل کنندگان با شهرداری در حد پایین است.

#### ب) بعد شناختی:

- میزان آشنایی با گویش‌های رایج در سایر مناطق کشور (لغات و دستور زبان).  
- میزان آشنایی با ارزش‌ها و باورهای مذهبی رایج در سایر شهرها  
- میزان آشنایی با اداب و رسوم ازدواج در سایر مناطق کشور  
- میزان آشنایی با صنایع دستی و هنرهای رایج در سایر شهرها

پاسخ سوال یک بعد فراشناختی

فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی	درصد فراوانی تجمعی
خیلی کم	۲	۳.۳	۳.۳
کم	۲۸	۴۶.۷	۵۰
متوسط	۴	۶.۷	۶۵.۷
زیاد	۲۶	۴۳.۳	۱۰۰.۰
جمع کل	۶۰	۱۰۰.۰	۱۰۰.۰

پاسخ سوال دو بعد فراشناختی

فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی	درصد فراوانی تجمعی
خیلی کم	۲	۳.۳	۳.۳
کم	۱۶	۲۶.۷	۳۰.۰
متوسط	۸	۱۳.۳	۴۳.۳
زیاد	۳۲	۵۳.۳	۹۶.۷
خیلی زیاد	۲	۳.۳	۱۰۰.۰
مجموع کل	۶۰	۱۰۰.۰	۱۰۰.۰

پیرو اطلاعات بدست آمده مدیران باید نسبت به

آگاهی از خرده فرهنگهای ایرانی تسلط کافی داشته باشند.

۴- برای ارتباط با افرادی از شهرهایی با فرهنگ متفاوت، درستی یا نادرستی دانش خود درباره فرهنگ آنها را بررسی می‌کنم.

نتیجه حاصل از پاسخ مدیران و کارشناسان به افزایش دانش خود به خرده فرهنگها نشان می‌دهد اکثر آنان علاقه مند به شناخت بیشتر نسبت به خرده فرهنگها هستند و در نتیجه تلاش خود را برای تکمیل اطلاعات و تصحیح یافته‌ها بکار می‌بندند.

۲- هنگام ارتباط با افرادی از شهرهای دیگر، اگر احساس کنم اطلاعاتی که درباره فرهنگ آنها داشته ام صحیح نبوده، آن اطلاعات را بازبینی می‌کنم؛

باتوجه به آمار دریافت شده در این گزارش، این موضوع نشان میدهد که مدیران در صورت عدم دریافت اطلاعات صحیح، درصدد اصلاح امور هستند در نتیجه تشویق و ترغیب به بازبینی اطلاعات خود هستند.

۳- هنگام ارتباط با افرادی از شهرهای دیگر، با توجه به دانش خود درباره فرهنگ آنها عمل می‌کنم.

One-Sample Test

Test Value = 0

	t	df	Sig.(2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
a1	22.020	59	.000	2.900	2.64	3.16
a2	25.148	59	.000	3.267	3.01	3.53
a3	23.612	59	.000	2.900	2.65	3.15
a4	23.429	59	.000	3.500	3.20	3.80



جدول پاسخ سوال یک بعد شناختی

فرآوانی	درصد فرآوانی	فرآوانی تجمعی	درصد فرآوانی تجمعی
خیلی کم	۸	۱۳.۳	۱۳.۳
کم	۶	۱۰.۰	۲۳.۳
متوسط	۱۲	۲۰.۰	۴۳.۳
زیاد	۳۴	۵۶.۷	۱۰۰.۰
مجموع کل	۶۰	۱۰۰.۰	۱۰۰.۰

جدول پاسخ سوال دو بعد شناختی

فرآوانی	درصد فرآوانی	فرآوانی تجمعی	درصد فرآوانی تجمعی
خیلی کم	۲	۳.۳	۳.۳
کم	۶	۱۰.۰	۱۳.۳
متوسط	۲	۳.۳	۱۶.۷
زیاد	۲۴	۴۰.۰	۵۶.۷
خیلی زیاد	۲۶	۴۳.۳	۱۰۰.۰
مجموع کل	۶۰	۱۰۰.۰	۱۰۰.۰

### ۲) بعد شناختی:

۳- با آداب و رسوم ازدواج در سایر مناطق کشور آشنایی دارم.

۱- با گویش‌های رایج در سایر کشور (لغات و دستور زبان) آشنا هستم.

آداب رسوم ازدواج در کشور ما یکسان نیست و هر منطقه ویژگی‌های خاص خودش را دارد. آگاهی از این مسئله در تعاملات فرهنگی نقش اساسی ایفا می‌کند. محقق دریافته است مدیران فرهنگی آگاهی بالایی نسبت به این وضعیت دارند.

با توجه به درصد فرآوانی پاسخ دهندگان به این سوال مشخص می‌شود مدیران آگاهی نسبتاً خوبی از گویش‌های رایج از سایر نقاط کشور دارند و تلاش آنان برای برقراری ارتباط منطقی با مراجعه کنندگان برقرار است.

۴- با صنایع دستی و هنرهای رایج در سایر شهرهای کشور آشنایی دارم.

۲- ارزش‌ها و باورهای مذهبی رایج در سایر شهرها آشنایی دارم.

در طول سالهای اخیر نمایشگاه‌های متعدد از صنایع دستی و هنرهای رایج بین ایرانیان در تهران برگزار شد که بخش زیادی از این فعالیتها را شهرداری تهران سامان داده است. در نتیجه بیش از هشتادو سه درصد از پاسخ دهندگان گزینه زیاد و خیلی زیاد را در پاسخ به این سوال انتخاب کرده اند.

نتیجه حاصل از پاسخ به سوال فوق نشان میدهد که مدیران شناخت کافی نسبت به باورهای مذهبی رایج در کشور داشته و می‌توانند دیدگاههای مذهبی و ارزشی اقوام ایرانی را درک نمایند. در چنین وضعیتی می‌توان گفت مدیران در تعامل با شهروندان مولد تنش و ناسازگاری نخواهند بود.

جدول ۴-۱۲ آزمون تی تست برای سوالات بعد شناختی

One-Sample Test						
Test Value = 0						
	t	df	Sig.(2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
b1	29.953	59	.000	4.200	3.92	4.48
b2	29.282	59	.000	4.100	3.82	4.38
b3	20.567	59	.000	3.767	3.40	4.13
b4	30.889	59	.000	4.300	4.02	4.58

جدول پاسخ سوال یک بعد انگیزشی

درصد فراوانی تجمعی	فراوانی تجمعی	درصد فراوانی	فراوانی	
۳۰.۰	۳۰.۰	۳۰.۰	۱۸	خیلی کم
۵۳.۳	۲۳.۳	۲۳.۳	۱۴	کم
۶۰.۰	۶.۷	۶.۷	۴	متوسط
۱۰۰.۰	۴۰.۰	۴۰.۰	۲۴	زیاد
	۱۰۰.۰	۱۰۰.۰	۶۰	مجموع کل

جدول پاسخ سوال دو بعد انگیزشی

درصد فراوانی تجمعی	فراوانی تجمعی	درصد فراوانی	فراوانی	
۶.۷	۶.۷	۶.۷	۴	خیلی کم
۲۶.۷	۲۰.۰	۲۰.۰	۱۲	کم
۳۳.۳	۶.۷	۶.۷	۴	متوسط
۸۶.۷	۵۳.۳	۵۳.۳	۳۲	زیاد
۱۰۰.۰	۱۳.۳	۱۳.۳	۸	خیلی زیاد
	۱۰۰.۰	۱۰۰.۰	۶۰	مجموع کل

### ۳) بعد انگیزشی:

۳- زندگی در شهرهایی که فرهنگ آنها با فرهنگ رایج در شهر من تفاوت دارد برایم جالب است.  
نتیجه حاصل از پاسخ به این سوال نشان میدهد ایرانیان ترجیح میدهند بیشتر در شهری زندگی کنند که فرهنگ رایج در آن با فرهنگ پاسخ دهنده یکسان باشد. در عین حال پاسخ دهندگان بیشتری علاقه مندی خود را به زندگی با فرهنگهای رایج اعلام کردند و در نتیجه بعد انگیزشی رفتار آنان جالب به نظر میرسد.  
۴- هنگام سفر به شهرهایی دارای فرهنگ متفاوت با فرهنگ شهر خودم، می توانم از عهده خرید کردن برآیم.  
پاسخ دهندگان به این موضوع اذعان دارند که سختهایی برای ارتباط با فرهنگهای متفاوت در تامین نیازمندیها وجود دارد و تلاش آنان برای غلبه بر مشکل و تامین نیاز مستمر است.

۱- به ارتباط افرادی با فرهنگهای متفاوت از سایر شهرهای کشور علاقه دارم.  
نزدیک به نیمی از پاسخ دهندگان علاقه مندی خود را به فرهنگهای متفاوت در کشور نشان داده اند. در نتیجه می توان گفت تفاوتهای فرهنگی در ایران ماهیتاً موجب ایجاد محیط رقابتی خواهند شد.  
۲- هنگام ارتباط با افرادی از شهرهای دیگر که با فرهنگ آنها آشنا نیستم می توانم بر استرس ناشی از این آشنایی غلبه کنم.  
درصد فراوانی پاسخ دهندگان نشان میدهد مواجهه با افرادی از شهرهای دیگر که با فرهنگ آنها آشنا نیستند موجب استرس نسبی میشود و در نتیجه در کیفیت عملکرد مدیران و کارشناسان اثر خواهد گذاشت.

جدول آزمون برای سوالات بعد انگیزشی

One-Sample Test						
Test Value = 0						
	t	df	Sig.(2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
c1	15.369	59	.000	2.567	2.23	2.90
c2	23.216	59	.000	3.467	3.17	3.77
c3	22.278	59	.000	3.567	3.25	3.89
c4	17.261	59	.000	3.067	2.71	3.42

جدول پاسخ سوال یک بعد رفتاری

فرآوانی	درصد فرآوانی	فرآوانی تجمعی	درصد فرآوانی تجمعی
خیلی کم	۲	۳.۳	۳.۳
کم	۱۶	۲۶.۷	۳۰.۰
متوسط	۸	۱۳.۳	۴۳.۳
زیاد	۳۲	۵۳.۳	۹۶.۷
خیلی زیاد	۲	۳.۳	۱۰۰.۰
مجموع کل	۶۰	۱۰۰.۰	۱۰۰.۰

جدول پاسخ سوال سه بعد رفتاری

فرآوانی	درصد فرآوانی	فرآوانی تجمعی	درصد فرآوانی تجمعی
خیلی کم	۴	۶.۷	۶.۷
کم	۱۰	۱۶.۷	۲۳.۳
متوسط	۶	۱۰.۰	۳۳.۳
زیاد	۱۸	۳۰.۰	۶۳.۳
خیلی زیاد	۲۲	۳۶.۷	۱۰۰.۰
مجموع کل	۶۰	۱۰۰.۰	۱۰۰.۰

#### ۴) بعد رفتاری:

۳- هنگام ارتباط با افرادی از سایر شهرها، اگر لازم باشد

۱- هنگام ارتباط با افرادی از شهرها اگر لازم باشد برای ایجاد ارتباط بهتر لهجه و لحن خود را تغییر می‌دهم.

پاسخ دهندگان به سوال فوق براین باورند که برای ایجاد ارتباطی بهتر و سازنده تر می‌توان تعاملات مفیدی جهت برقراری ارتباط با خرده فرهنگهای متفاوت داشت. لحن و لهجه و گویش‌های خرده فرهنگهای مختلف متفاوت است. تغییر در سرعت صحبت باعث ایجاد ارتباط بهتر در روابط افراد با یکدیگر می‌گردد.

سازش پذیری، ایجاد ارتباط، تصحیح لحن و لهجه برای برقراری ارتباط اهمیت دارد و لذا پاسخ دهندگان به این مهم توجه داشتند به هنگام برقراری ارتباط لحن و لهجه خود را با مخاطب هماهنگ کنند و این قاعده تعاملی در بعد رفتاری بسیار اهمیت دارد.

۴- هنگام ارتباط با افرادی از شهرهای دیگر اگر نیاز باشد رفتارهای غیرکلامی خود (حالات چهره و حرکات بدن) را تغییر می‌دهم.

۲- هنگام ارتباط با افرادی از سایر شهرها، اگر نیاز باشد برای ایجاد ارتباط بهتر در صحبت کردن خود از مکث و سکوت استفاده می‌کنم.

یکی از شیوه‌های کارآمد در برقراری ارتباط با فرهنگهای متفاوت با استفاده از حرکات چهره و بدن است. مدیران به تجربه دریافته‌اند که ارتباط غیر کلامی از جمله حالت چهره و حرکات بدن می‌تواند در تعامل با مراجعه کنندگان از فرهنگهای متفاوت اثر گذار باشد.

پاسخ دهندگان به این سوال به گونه ای ضعف خود را در یکی از فنون اصلی ارتباطی بیان کرده اند. فنون ارتباطی مکث و سکوت باعث میشود درک بهتری نسبت به خواسته‌های مخاطب داشته باشیم. بنابراین مدیران در این قسمت نیاز به افزایش و ایجاد مهارت دارند.

#### One-Sample Test

Test Value = 0

	t	df	Sig.(2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
ERTEBAT	25.148	59	000.	3.267	3.01	3.53
x2	42.873	59	000.	4.500	4.29	4.71
x3	22.242	59	000.	3.733	3.40	4.07
x4	24.812	59	000.	4.000	3.68	4.32

Statistics

فرهنگی در مقیاس محلات و نیز در فضای عملکردی کارشناسان و مدیران، هوش فرهنگی تعیین کننده خواهد بود. اگر هدف غایی مدیران شهری انسجام اجتماعی در فضای شهری باشد هوش فرهنگی در یک فرایند چند مرحله ای اثرات مثبت و سازنده ای در تحکیم پیوندهای اجتماعی و کاهش تنش ها خواهد داشت.

۳- عوامل اثر گذار بر ارتقاء هوش فرهنگی مدیران شهری در ابعاد شناختی، فراشناختی، رفتاری و انگیزشی در تعاملات فرهنگی با شهروندان در منطقه ده شهرداری تهران چیست؟

منطقه ده شهرداری تهران با حدود ۸۱۷ هکتار مساحت یکی از مناطق کوچک شهرداری تهران است. محلات قدیمی نظیر سلسبیل، بریانک، و قصرالدشت از شاخص های اصلی اجتماعی و فرهنگی منطقه می باشد. جمعیت این منطقه حدود ۳۰۰ هزار نفر و با تراکم بالا می باشد. این منطقه دارای سه ناحیه و ده محله می باشد که البته گروه های مختلف اجتماعی و فرهنگی در آن ساکن هستند. بنابراین ارتقا هوش فرهنگی می تواند به تعاملات فرهنگی مدیران با شهروندان کمک موثری بنماید. نتایج کتابخانه ای و میدانی این تحقیق نشان می دهد که عواملی از قبیل اطلاعات فرهنگی، آداب و رسوم، دانش فرهنگی، شناخت گویشها، شناخت صنایع دستی و هنرها، علایق فردی، سبک زندگی، تفاوت های فرهنگی، رفتارهای غیر کلامی عوامل اصلی ارتقاء هوش فرهنگی هستند.

#### ۷- نتیجه گیری:

نتایج حاصل از یافته های کتابخانه ای و میدانی نشان می دهد منطقه ده شهرداری تهران متشکل از سه ناحیه، ده محله با ترکیب جمعیتی متفاوت و الگوهای فرهنگی مختلف مدیران شهری را به تامل بیشتر در برنامه ریزی فرهنگی فرا می خواند به گونه ای که می توان گفت برنامه ریزی فرهنگی از محله ای به محله دیگر با تفاوت هایی همراه است. مدیران و کارشناسان حوزه فرهنگی و اجتماعی در پاسخ به سوالات ابعاد چهارگانه هوش فرهنگی، به گونه ای معنادار واکنش نشان داده اند. در بعد فراشناختی نیمی از پاسخ دهندگان آشنایی خود را نسبت به فرهنگ مراجعه کنندگان کم توصیف کرده اند و البته اکثر آنان معتقدند به هنگام مواجهه با مراجعه کنندگان چنانکه اطلاعاتشان از فرهنگ آنان کم باشد

مبتنی بر یافته های کتابخانه ای و میدانی این تحقیق پاسخ به سوالات مطرح شده به صورت زیر ارائه می شود.

۱- عوامل ارتقای هوش فرهنگی مدیران شهری در تعاملات فرهنگی با شهروندان شامل چه مواردی است؟

یافته های کتابخانه ای این تحقیق نشان می دهد که فرهنگ صرفاً یک مولفه شناختی نیست بلکه شامل الگوهای رفتاری و مصنوعات فیزیکی نیز می شود. فرهنگ مجموعه ای از الگوهای رفتاری، شناختی و احساسی است که در میان گروهی از مردم مشترک است. اگر هوش را توانایی ذهنی و قابلیت های متنوع همچون استدلال، برنامه ریزی، حل مسئله، تفکر انتزاعی، استفاده از زبان و یادگیری بدانییم غالباً مفهوم هوش از فرهنگی به فرهنگ دیگر متفاوت است. در اینجاست که مقوله بهره هوشی و انواع کارکرد هوش مطرح می شود. اندیشمندان مختلفی در حوزه هوش و مزایای هوش فرهنگی تحقیق کرده اند. و البته انگ و ارلی هوش فرهنگی را شامل چهار فعالیت فکری به ترتیب مشاهده، دلایل، پیامد و انتقال می دانند. هوش فرهنگی در چهار بعد رفتاری، شناختی، فراشناختی و انگیزشی مورد توجه قرار می گیرد و هر کدام از این ابعاد دارای شاخص های عملکردی هستند که بر تعاملات فرهنگی مدیران و شهروندان اثر می گذارند. این عوامل به ترتیب، شامل آشنایی با فرهنگ، دانش نسبت به خرده فرهنگ، درک تفاوت های فرهنگی، آشنایی با گویش های رایج، شناخت ارزشها و باورها، آشنایی با آداب و رسوم، آگاهی از هنرهای رایج و صنایع دستی، درک تفاوت های فرهنگی، فرهنگ های غالب و رایج، استفاده از ابزارهای غیر کلامی و امثال آن می باشد.

۲- هوش فرهنگی چگونه بر تعاملات فرهنگی مدیران شهری با شهروندان اثر می گذارد؟

بر اساس یافته های این تحقیق هوش فرهنگی در ابعاد چهارگانه خود می تواند به هنگام برنامه ریزی در مقیاس محلات شهری و شناخت نیازهای فرهنگی شهروندان به منظور تامین بسته های مادی و معنوی فرهنگی اثرگذار باشد. مرحله بعد از شناخت به برنامه ریزی برای سطح محلات شهری مربوط است. به همین سبب می توان گفت که در این مرحله هوش فرهنگی مدیران را متقاعد می کند که برنامه های متناسب فرهنگی را برای هر یک از محلات تدوین نماید. مرحله اجرای برنامه های فرهنگی و یا مواجهه مدیران با گروه های

### منابع و ماخذ:

ابزری، مهدی و اعظم خانی، ۱۳۸۹. هوش فرهنگی، رویارویی با تفاوت ها، مجله عصر مدیریت، سال چهارم، شماره شانزدهم و هفدهم.

اشنایدر، سوزان و بارسو، ژان لویی (۱۳۷۹)، مدیریت در پهنه فرهنگ ها، ترجمه سید محمد اعرابی و داوود ایزدی، تهران دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

دیویس، استانی، ۱۳۷۳. مدیریت فرهنگ سازمانی. ترجمه ناصر میرسپاسی. تهران: مروارید.

خاشعی، و؛ عطالله هرندی، ۱۳۹۴. بررسی نقش هوش فرهنگی در ارتقای هوشمندی رقابتی، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی

رحیم نیا، فریبرز، مرتضوی، سعید، و دلارام، طوبی، ۱۳۸۸. بررسی میزان تاثیر هوش فرهنگی بر عملکرد وظیفه ای مدیران. مدیریت فردا، ۶۷-۷۸.

زاهدی، شمس السادات ( ۱۳۷۹)، مدیریت فراملیتی و جهانی نگرش تطبیقی، تهران؛ سازمان مطالعه و تدوین کتب و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها سمت.

زمانی، ابوالفضل و غلامعلی طبرسا، ۱۳۸۸. هوش فرهنگی؛ شایستگی جدید مدیران. مجله تدبیر، شماره ۲۱۳

شارع پور، محمود، ۱۳۸۷. جامعه شناسی شهری، تهران، انتشارات سمت.

مشبکی، اصغر، و راموز، نجمه، ۱۳۸۵. هوش فرهنگی، اکسیر موفقیت مدیران در کلاس جهانی. مجله علمی پژوهشی اقتصاد و مدیریت، شماره ۳.

نائیجی محمدجواد، عباسعلی زاده منصوره، هوش فرهنگی؛ سازگاری با ناهمگون ها، ۱۳۸۵، ماهنامه تدبیر-سال هجدهم-شماره ۱۸۱

نائیجی، محمد؛ عباسعلیزاده، منصوره ( . ۱۳۹۰). "هوش فرهنگی و رابطه آن با ویژگیهای کارآفرینانه مدیران سازمانهای غیرانتفاعی در ایران"، توسعه کارآفرینی، سال سوم، شماره دوازدهم، ۲۷-۴۴.

تسلیمی، محمد سعید؛ قلی پور، آرین؛ وردی نژاد، فریدون و من آل آقا، میترا. (۱۳۸۸). آرایه ی راهکارهایی برای ارتقای هوش فرهنگی مدیران دولتی در امور بین المللی. پژوهش‌های مدیریت. سال دوم، شماره چهارم. تابستان ۱۳۸۸. ص ۲۹-۵۷.

توماس، دیوید سی؛ اینکسون، کر. (۱۳۸۷). هوش فرهنگی، مهارت‌های انسانی برای کسب و کار. جهانی

سعی بر بازبینی و تکمیل اطلاعات می‌کنند. همچنین اکثر آنان گفته اند که به دانش بیشتری نسبت به خرده فرهنگها نیاز دارند اما پاسخ دهندگان درباره درستی یا نادرستی دانش خود درباره فرهنگ دیگران معتقد به بهبود وضعیت آگاهی خود هستند. در نتیجه می‌توان گفت رابطه معناداری بین سوالات بعد فراشناختی وجود دارد.

در بعد شناختی اکثریت پاسخ دهندگان آشنایی نسبی خود را به گویشهای رایج در نقاط مختلف کشور اعلام کرده اند و این مسئله حاکی از توفیق نسبی مدیران در برقراری ارتباط با مراجعه کنندگان است. همچنین بیشترین تعداد پاسخ گویان ارزشها و باورهای مذهبی رایج در منطقه را می‌شناسند و همینطور با آداب و رسوم مردم آشنایی کافی دارند. در عین حال اکثر آنان با هنرهای رایج در سایر شهرهای کشور آشنا هستند. در نتیجه رابطه معناداری بین سوالات بعد شناختی وجود دارد. در بعد انگیزشی، میزان علاقه مندی مدیران به فرهنگهای متفاوت در حد پایینی می‌باشد و این مسئله البته جزئی از رقابتهای فرهنگی بین اقوام ایرانی در کلیت زیستگاه ایرانیان است.

نکته قابل توجه اینکه اکثر پاسخ دهندگان معتقدند بر استرس خود ناشی از عدم آشنایی با خرده فرهنگها غلبه کرده و همینطور اکثریت آنان به جالب بودن تفاوتهای فرهنگی در ایران اذعان می‌دارند. پاسخ دهندگان همچنین معتقدند می‌توانند نیازهای خود را در شهری که فرهنگ متفاوت با آنان را دارند تامین کنند و نکته قابل توجه اینکه اکثر آنان به دشوار بودن این فعالیت آگاهی دارند. باتوجه به نتایج بررسی این بعد می‌توان دریافت که رابطه معناداری بین سوالات بعد انگیزشی وجود دارد. در بعد رفتاری اکثر پاسخ دهندگان معتقدند قادر به ارتباط بهتر با لحن و لهجه به ارتباط مواجهه با فرهنگهای متفاوت هستند. همچنین، بخشی از پاسخ دهندگان قادرند به هنگام صحبت کردن از تکنیک مکث و سکوت استفاده کرده و اکثریت نسبی آنان قادرند سرعت صحبت کردن خود را تغییر دهند و البته اکثر پاسخ دهندگان اذعان می‌دارند قادرند رفتارهای غیر کلامی خود را برای ارتباطات بهتر تغییر دهند. در نتیجه رابطه معناداری بین سوالات بعد رفتاری وجود دارد. در نتیجه گیری نهایی میتوان گفت که مدیران فرهنگی منطقه ده شهرداری تهران در تعاملات فرهنگی با شهروندان در بعد شناختی وضعیت مناسبی داشته اما در بعد رفتاری نیاز به افزایش و تصحیح رفتار دارند.

Van Dyne, Lin - Ang, Soon. (2005). Cultural Intelligence: An Essential Capability for Individuals in Contemporary Organizations, Global Edge. Msu. Edu.  
William R. Keywords: A vocabulary of culture and society. Glasgow. Fontana. 1976.  
Wiley, p37-38 H (2003), Managing culture, Lipp, G. Douglas, Clarke, Clifford

#### یادداشت‌ها

<sup>1</sup> Edward Taylor

<sup>2</sup> Cultural Intelligence

ترجمه میرسپاسی، ناصر؛ ودادی، احمد و دشتی، اعظم. تهران: میثاق همکاران.

نایب‌جی محمد جواد عباس‌علیزاده، منصور ۱۳۸۶ هوش فرهنگی؛ سازگاری با نا همگون‌ها، تدبیر ص ۲۰-۲۲، شماره ۱۸۱.

تسلیمی، محمد سعید (۱۳۸۸). ارائه راهکارهایی برای ارتقاء هوش فرهنگی مدیران دولتی در امور بین‌المللی، پژوهش‌های مدیریت، ۲۹-۵۷.

مشبکی، اصغر؛ تیزرو، علی (۱۳۸۸). تأثیر هوش هیجانی و هوش فرهنگی با موقعیت رهبران در کلاس جهانی پژوهش‌های مدیریت. ۷۳-۵۳.

Ang, S. - Van Dyne, L. - Koh, C. , (2006), Personality Correlates of the Four Factor Model of Cultural Intelligence. Group and Organization Management, Vol. 31, No. 1, 100-123.

Ang, S. ; Dyne, V. L. ; Koh, C. ; and Ng, K. Y. (2004). "The Measurement of cultural intelligence", Academy of Management Meetings Symposium on Cultural Intelligence in the 21<sup>st</sup> Century, New Orleans, USA.

Earley, P. C. & Ang, S. (2003) Cultural Intelligence: Individual Interactions across Cultures. Stanford Business Books: Stanford, CA

Griffer, Mona R. Susan M. Perlis. 2007. Developing Cultural Intelligence in Preservice Speech- Language Pathologists and Educators. Communication Disorders Quarterly. 29 (1): 28-35.

Janssens, Maddy. Jeanne M. Brett. 2006. Cultural intelligence in global teams, a fusion model of collaboration. Grop & Organization Management. 31 (1): 124-153.

Moshabaki A. Rmooz N. [Cultural intelligence essence of successful in management]. 4th International Conference of Management. 2008. Tehran. Iran (Persian).

Thomas, D. C. & K. Inkson (2003). Cultural Intelligence: People Skills for Global Business. San Francisco: Berrett, Koehler Publishers.

Thomas, D. C. , Inkson, K. (2005) «Cultural Intelligence: People skills for a global workforce», Consulting To Management, 16 (1), 5-. 01

Van Dyne L. Ang S. Koh C. development and validation of CQS: The Cultural Intelligence Scale. Theory, Management and Application. New York. Armonk. 2008.