

## بررسی تأثیر هوش فرهنگی بر اتخاذ استراتژی‌های مدیریت تعارض در بین فرماندهان و مدیران ناجا (مورد مطالعه: فرماندهی انتظامی استان هرمزگان)

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۴/۲۰ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۶/۱۲

سیدمهدی احمدی بالادهی<sup>۱</sup> علی دستور<sup>۲</sup>

از صفحه ۸۰ تا ۹۹

### چکیده

پژوهش حاضر در پی بررسی تأثیر هوش فرهنگی بر اتخاذ استراتژی‌های مدیریت تعارض در بین فرماندهان و مدیران ناجا است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش پژوهش توصیفی، همبستگی است. به منظور گردآوری داده‌ها از ابزار پرسشنامه استاندارد هوش سازمانی آنگ و همکاران (۲۰۰۴) و پرسشنامه استاندارد مدیریت تعارض رابینز (۱۹۹۴) استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش، شامل کلیه کارکنان ستاد فرماندهی انتظامی استان هرمزگان بوده که نمونه آماری براساس فرمول کوکران؛ ۲۱۴ نفر است. به منظور تحلیل استنباطی داده‌های حاصله از نرم افزار SPSS و از ابزارهای اندازه‌گیری ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون و آزمون فریدمن استفاده شده است. نتایج آزمون نشان می‌دهد که هوش فرهنگی تأثیر مستقیم بر مدیریت تعارض و مؤلفه‌های آن دارد. همچنین براساس آزمون فریدمن، کنترل (رقابت) در اولویت اول، راه‌حل‌مداری (همکاری و مصالحه) در اولویت دوم و عدم رویارویی و عدم رقابت (اجتناب) در رتبه سوم و پایانی قرار دارد.

### کلمات کلیدی

هوش فرهنگی، مدیریت تعارض، فرماندهان و مدیران ناجا، هرمزگان.

۱. کارشناس ارشد مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی و مدرس دانشگاه جامع علمی کاربردی (رایانامه نویسنده مسئول):

(ahmadi54@iran.ir)

۲. دانشجوی دکتری حقوق جزا و جرم‌شناسی و عضو هیئت علمی پژوهشگاه و مطالعات اجتماعی ناجا

## مقدمه

کسانی که از هوش فرهنگی و راهبردهای حل تعارض به خوبی استفاده کنند فرصت خلق مسیر پیدا خواهند کرد؛ زیرا افراد با هوش فرهنگی بالا تصمیم‌گیرندگانی مذاکره‌کننده، شبکه‌ساز و حتی رهبران بهتری برای دنیای جهانی شده جدید هستند و از این رو است سازمان‌های امروزی خواهان جذب مدیرانی با هوش فرهنگی بالا هستند. سازمان‌های امروزی روز به روز پیچیده‌تر می‌شوند و برای باقی ماندن در عرصه رقابت با سایرین باید بر مشکلات فائق آیند. این مدیران هستند که باید سازمان‌ها را در پیشبرد اهدافشان و برخورد با مسائل یاری کنند. عملکرد اثربخش هر سازمان بستگی به آن دارد که افراد و گروه‌هایی که متقابلاً به هم وابسته‌اند و در قسمت‌های مختلف سازمان کار می‌کنند با یکدیگر همکاری و هماهنگی لازم را داشته باشند؛ زیرا قاعدتاً کار سازمان‌ها به گونه‌ای است که کمتر فردی در واحدها می‌تواند بدون وابستگی به اطلاعات، مساعدت‌ها، هماهنگی‌ها و فعالیت‌های افراد واحدهای دیگر وظایف خود را به انجام رساند. وابستگی متقابل افراد واحدهای سازمان، موجبات همکاری و هماهنگی آنها را فراهم می‌آورد و یا باعث تعارض و اختلافات بین سازمانی می‌شود. آنچه مهم به نظر می‌رسد این است که با توجه به موقعیت، کدام روش در مواجهه با تعارض موثرتر خواهد بود (پارساییان و اعرابی، ۱۳۷۴). هدف مدیریت، حذف تعارض نیست، بلکه برعکس باید با انتخاب دستورالعمل‌های لازم، مزایای بالقوه تعارض را به حداکثر و زیان آن را به حداقل برساند. برای حل و فصل تعارض، تحقیقات ثابت کرده چنانچه مذاکره‌کنندگان چارچوب فکری مثبت اختیار کنند و بر امتیازها و منافع مذاکره و راه‌حل مشکلات تمرکز کنند، فرایند مذاکرات تسهیل می‌شود (فخیمی، ۱۳۸۱: ۲۵). متأسفانه به دلیل مدیریت غلط، تعارض در سازمان‌ها بیشتر به ستیزه جویی و دشمنی مبدل شده است؛ بنابراین امروز، به تعارض به‌عنوان یک پدیده منفی نگاه می‌کنند. تعارض لزوماً امری منفی نیست و این توانایی برای مدیریت تعارض است که بر پیامدهای آن اثر می‌گذارد. استفاده درست و مؤثر از تعارض موجب بهبود عملکرد و ارتقای سطح سلامت سازمانی و استفاده غیرمؤثر از آن موجب کاهش عملکرد و ایجاد کشمکش و تشنج در سازمان می‌شود. استفاده مؤثر از تعارض مستلزم شناخت و درک کامل ماهیت آن و همچنین علل خلق‌کننده و کسب مهارت در اداره آن است که البته امروز به‌عنوان یکی از



مهم‌ترین مهارت‌های مدیریت در موفقیت مدیران سازمان‌ها به شمار می‌آید. اگر تعارض سازنده باشند، موجب بروز افکار نو و خلاق می‌شوند و زمینه تغییر و نوآوری را در سازمان فراهم می‌سازند و در نهایت به مدیریت کمک می‌کنند تا به توانمندی کارکنان خویش نائل آید (هوتشو<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۱۰: ۴۹)

از این‌رو، امروزه در ناجا، اعتقاد بر این است که علم مدیریت باید مدیرانی را پرورش دهد که ارزش‌ها و هنجارهای هر یک از افراد را به خوبی درک و بر اساس این دانش و آگاهی عمل می‌کنند. در این میان، این مدیریت منابع انسانی است که می‌تواند مهم‌ترین سرمایه سازمانی و اصلی‌ترین منبع ایجادکننده مزیت رقابتی را در محیط‌هایی با تنوع فرهنگی سازماندهی کند و به بهره‌وری لازم دست یابد (صانعی، ۱۳۸۶: ۹). هوش فرهنگی، مانند چسبی است که در محیط‌های متنوع فرهنگی، انسجام و پیوستگی ایجاد می‌کند. هوش فرهنگی یکی از کاراترین ابزارها در حل تعارضات سازمانی در ناجا است، این هوش توانایی و مهارت ویژه‌ای است که به فرد این امکان را می‌دهد تا در شرایط مختلف بهترین با درک سریع و صحیح مؤلفه‌های فرهنگی مختلف، رفتاری متناسب از خود بروز دهند. اکنون با توجه به اهمیتی که دارا بودن هوش فرهنگی بر توانمندسازی مدیران در حل تعارض‌های پیش آمده در سازمان‌های مختلف که امری ناگزیر خواهد بود و کمبود یافته‌های پژوهشی در حوزه ارتباط میان متغیرهای مزبور هدف در سازمان ناجا بررسی تأثیر هوش فرهنگی بر راهبردهای حل تعارض مدیران پژوهش باشد.

در فرهنگ‌های مختلف و حتی در خرده‌فرهنگ‌های درون یک فرهنگ ملی طیف وسیعی از احساسات و عواطف وجود دارد به نحوی که تفاوت در زبان، قومیت، سیاست‌ها و بسیاری خصوصیات دیگری می‌تواند به‌عنوان منابع بالقوه تعارض ظهور کند و در صورت نبودن درک صحیح توسعه روابط کاری مناسب را با مشکل مواجهه کند. معضلی که در آینده ممکن است زمینه‌ساز مشکلات بسیار شدید باشد؛ لذا مدیران ناموفق می‌توانند باعث وارد آوردن هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم اضافی به خود و سازمان‌هایشان شوند، هزینه‌هایی از قبیل بازگشت زودرس از مأموریت، کناره‌گیری و انفصال از خدمت، تعامل ضعیف در فرهنگ جدید و سطح عملکرد کاری پایین در میان

<sup>1</sup>Hotepo

قابلیت‌های مورد نیاز جهت مقابله با این معضل، هوش فرهنگی مهم‌ترین ابزاری است که می‌تواند برای مواجهه با موفقیت‌های چند فرهنگی به کار گرفته شود. پالایشگاه نفت کرمانشاه، نیازمند شناخت بهتر فرهنگ‌های مختلف هستند تا بتوانند تعارض‌های حاصل از عدم اشراف و آگاهی نسبت به رفتارها و حرکات همکاران و مشتریان خود را به خوبی شناسایی و مدیریت کنند (تریان‌دیس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶: ۴).

مدیریت منابع انسانی را فرایند شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور نیل به اهداف سازمانی تعریف کرده‌اند که ورود هوش فرهنگی به این فرایند، بیشتر از مرحله استخدام نمایان می‌شود. مدیریت منابع انسانی ابتدا برای اینکه بتواند افرادی با بهره بالای هوش فرهنگی را به خدمت بگیرد، باید معیارهای سنجش این توانایی را در امر استخدام لحاظ کند. به این منظور، سازمان ناجا و واحدهای مربوط، باید به غنی‌سازی و توسعه مهارت در افراد جذب شده بپردازد که این مهم از دو طریق تجربه و آموزش حاصل می‌شود. در این بین درک اهمیت هوش فرهنگی و نهادینه شدن آن در بین افراد و کارکنان سازمانی در موفقیت مراحل قبل و پیشبرد روند، نقش بسزایی خواهد داشت (پلام<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷: ۱۲۶). از این‌رو، این پژوهش به دنبال این پاسخ است که هوش فرهنگی بر بکارگیری راهبردهای مدیریت تعارض در بین فرماندهان و مدیران ناجا چه تاثیری دارد.

### پیشینه پژوهش

پورآقا (۱۳۹۷) در تحقیق خود به رابطه هوش هیجانی و راهبردهای مدیریت تعارض مدیران بیمارستان‌های منتخب شهر کرج پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که میانگین امتیاز مدیریت تعارض در بین مدیران مورد مطالعه از ۱۳۴،  $108/3 \pm 8/20$  بود. بیشترین راهبرد مدیریت تعارض مدیران، استراتژی عدم مقابله با میانگین  $12/5 \pm 51/5$  بوده است. بررسی هوش هیجانی، وضعیت «خوب» با میانگین  $121/9 \pm 18/7$  را در مدیران هر دو بیمارستان نشان داد. بین راهبردهای مدیریت تعارض با مؤلفه خودانگیزی هوش هیجانی رابطه معناداری وجود داشت.

<sup>1</sup> Triandis

<sup>2</sup> Plum



سلگی (۱۳۹۴) در پایان نامه خود به بررسی رابطه هوش فرهنگی و اتخاذ استراتژی‌های مدیریت تعارض در بین مدیران سازمان‌های فرهنگی کشور: مورد مطالعه سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی پرداخت. ملاحظه ارقام جدول همبستگی نشان می‌دهد، معناداری محاسبه شده بین هوش فرهنگی و راهبردهای مدیریت تعارض از معناداری در سطح آلفای ۰,۰۵ درصد کوچک‌تر است لذا با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت بین هوش فرهنگی مدیران و اتخاذ استراتژی‌های مدیریت تعارض همبستگی معنادار وجود دارد، معناداری محاسبه شده بین متغیر مستقل هوش فرهنگی و متغیرهای وابسته راهبردهای عدم مقابله، راه‌حل‌گرایی و کنترل بدین ترتیب نشان داده شده است که؛ بین هوش فرهنگی و راهبرد راه‌حل‌گرایی ارتباط معنادار وجود دارد. جهت همبستگی مثبت است و حاکی از آن است که هراندازه هوش فرهنگی فراشناختی مدیران بالاتر باشد کاربرد استراتژی راه‌حل‌گرایی از سوی آنان بیشتر خواهد بود. و در مقابل، بین هوش فرهنگی و راهبرد عدم مقابله‌گرایی با ضریب همبستگی و استراتژی کنترل ارتباط معنادار وجود دارد. جهت همبستگی با این دو متغیر منفی و معکوس است و حاکی از آن است که هراندازه هوش فرهنگی مدیران بالاتر باشد، کاربرد دو راهبرد عدم مقابله و کنترل توسط آنان برای مدیریت تعارض پایین‌تر است و بالعکس.

محمودی (۱۳۹۴) در تحقیقی به بررسی رابطه بین هوش فرهنگی و راهبردهای حل تعارض مدیران در آموزش و پرورش شهرستان کیار پرداختند. نتایج نشان داد که بین هوش فرهنگی و راهبردهای حل تعارض مدیران آموزش و «نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد: جنس، سن، سنوات خدمت و مدرک «بر اساس ویژگی‌های دموگرافیک» پرورش شهرستان کیار رابطه معناداری وجود ندارد. بین هوش فرهنگی و استراتژی‌های حل  $a \leq 0/01$  در سطح» تحصیلی تعارض مدیران در سبک‌های تسلط و زور و اجتناب ارتباط مستقیم همبستگی وجود ندارد، ولی بین هوش فرهنگی و راهبردهای حل تعارض در سبک‌های همکاری و حل مسئله، سازش و مصالحه، مدارا و توافق و نرمش رابطه مستقیم همبستگی وجود دارد و نتیجه معنادار است. زردتشتیان (۱۳۹۴) در تحقیقی به رابطه بین ابعاد هوش فرهنگی با توانایی حل تعارض کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان فارس پرداختند. نتایج تحقیق، ارتباط مثبت و معناداری را هوش

فرهنگی و مؤلفه‌های آن با توانایی حل تعارض نشان داد. همچنین، نتایج رگرسیون چندگانه نیز نشان داد که هوش فرهنگی توان پیش بینی و تبیین ۰,۴۷۱ از تغییرات توانایی حل تعارض را دارد. از آنجا که هوش فرهنگی عاملی مهم در حل تعارض است؛ بنابراین ضروری است در انتخاب و بهبود عملکرد مدیران سطوح عالی، هوش فرهنگی مورد توجه قرار گیرد و با آموزش مداوم مدیران در زمینه حل تعارض، راه برای شناخت و برخورد به موقع و صحیح تعارض هموار شود.

سپهوند (۱۳۹۲) در تحقیقی به هوش فرهنگی در تعامل با راهبرد مدیریت تعارض پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که هوش فرهنگی افراد مطالعه در سطح پایینی است و هوش فرهنگی با جنسیت، سن، سنوات خدمتی، پست سازمانی و سطح تحصیلات افراد ارتباط معنادار ندارد، ولی بین هوش فرهنگی و راهبرد مدیریت تعارض رابطه معنادار وجود دارد و جز بعد انگیزشی تمام ابعاد هوش فرهنگی با دو راهبرد عدم مقابله و راه‌حل‌گرایی ارتباط معنادار مستقیم دارد. ابعاد رفتاری و شناختی هوش فرهنگی با راهبرد کنترل ارتباط معنادار مستقیم دارند، در حالی که ابعاد انگیزشی و فراشناختی با این استراتژی رابطه معنادار ندارند. احمدی (۱۳۹۲) در پژوهشی به نقش هوش فرهنگی مدیران در توان حل تعارض کارکنان پرداختند. نتایج نشان داد که هوش فرهنگی مدیران و ابعاد سه‌گانه آن بر توان حل تعارض کارکنان از لحاظ آماری تأثیر مثبت و معنادار دارد. در ضمن سطح توان حل تعارض کارکنان بالاتر از حد متوسط برآورد شد. نتایج هم‌چنان حاکی بود که براساس عوامل با استفاده از عوامل جمعیت‌شناختی از قبیل جنسیت، فرهنگ و تحصیلات نمی‌توان در خصوص هوش فرهنگی مدیران و توانایی حل تعارض کارکنان اظهار نظر نمود. نتیجه‌گیری: براساس یافته‌ها می‌توان گفت که هوش فرهنگی یک عامل کلیدی، اثرگذار و تعیین‌کننده توانایی حل تعارض است. علوی و پیرزاده (۱۳۸۹) در پژوهشی به رابطه‌ی بین هوش هیجانی مدیران و سبک مدیریت تعارض کارکنان در شرکت‌های کوچک و متوسط پرداخت. با توجه به نتایج این تحقیق، به نظر می‌رسد در تعارضات بین مدیران و کارکنانشان، هوش هیجانی مدیران نمی‌تواند تعیین‌کننده سبک مدیریت تعارض کارکنانشان باشد. در نتیجه تأثیر عوامل دیگری مانند ویژگی‌های فردی کارکنان، موقعیت تعارض یا سایر ویژگی‌های



مدیران در تحقیقات آینده قابل بررسی است، چنانچه در این تحقیق نیز رابطه مثبت معنادار آماری بین سبک پافشاری کارکنان و سابقه کاری آنها مشاهده شده است.

### مبانی نظری

**هوش فرهنگی:** البرچ<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) اعتقاد دارد همان‌گونه که در دنیای انسانی و در حیات پرتلاطم بشری انسان‌هایی موفق و کارا خواهند بود که دارای هوشی سرشار و بهره‌مند از درجه هوشی بالا باشند، بی‌تردید این انسان‌ها با بهره‌گیری از هوش خدادادی خود خواهند توانست بر مسائل و مشکلات زندگی خود فائق آیند (طوطیان اصفهانی، ۱۳۹۶: ۱۴۰). هوش فرهنگی، قابلیت یادگیری الگوهای جدید در تعاملات فرهنگی و ارائه پاسخ‌های رفتاری صحیح به این الگوهاست. مفهوم هوش فرهنگی را نخستین بار ایرلی و انگ، از محققان مدرسه کسب و کار لندن، مطرح کرد. این دو، هوش فرهنگی را قابلیت یادگیری الگوهای جدید در تعاملات فرهنگی و ارائه پاسخ‌های رفتاری صحیح به این الگوها تعریف کرده‌اند. آنها معتقد بودند در مواجهه با موقعیت‌های فرهنگی جدید، به زحمت می‌توان علائم و نشانه‌های آشنایی یافت که بتوان از آنها در برقراری ارتباط سود جست. در این موارد، فرد باید با توجه به اطلاعات موجود یک چارچوب شناختی مشترک تدوین کند، حتی اگر این چارچوب درک کافی از رفتارها و هنجارهای محلی نداشته باشد، تدوین چنین چارچوبی تنها از عهده کسانی برمی‌آید که از هوش فرهنگی بالایی برخوردار باشند. در تعریفی دیگر هوش فرهنگی یک قابلیت فردی برای درک، تفسیر و اقدام اثربخش در موقعیت‌هایی دانسته شده است که از تنوع فرهنگی برخوردارند و با آن دسته از مفاهیم مرتبط با هوش سازگار است که هوش را بیشتر یک توانایی شناختی می‌دانند. مطابق با این تعریف، در واقع هوش فرهنگی با تمرکز بر قابلیت‌های خاصی که برای روابط شخصی باکیفیت و اثربخشی در شرایط فرهنگی مختلف لازم است، بر جنبه‌ای دیگر از هوش شناختی تمرکز دارد. هوش فرهنگی همچنین بینش‌های فردی را دربر می‌گیرد که برای انطباق با موقعیت‌ها و تعاملات میان فرهنگی و حضور موفق در گروه‌های کاری چند فرهنگی مفید است. هوش فرهنگی، توانایی افراد برای رشد شخصی از طریق تداوم یادگیری و شناخت بهتر میراث‌های

<sup>1</sup>. Allbrich

فرهنگی، آداب و رسوم و ارزش‌های گوناگون و رفتار مؤثر با افرادی با پیشینه فرهنگی و ادراک متفاوت است. هوش را به‌عنوان قابلیت فرد برای سازگاری مؤثر با قالب‌های نوین فرهنگی است و ساختار هوش فرهنگی به انواع دیگر هوش از جمله هوش عاطفی و اجتماعی مربوط است (ارلی، کرسٹوفر و موساکووسکی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴: ۱۸).

در تعریفی دیگر، پیترسون<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) هوش فرهنگی را یک قابلیت فردی برای درک، تفسیر و اقدام اثربخش در موقعیت‌هایی دانسته که از تنوع فرهنگی برخوردارند و با آن دسته از مفاهیم مرتبط با هوش سازگاراند که هوش را بیشتر یک توانایی شناختی می‌دانند). مطابق با این تعریف، در واقع، هوش فرهنگی با تمرکز بر قابلیت‌های خاصی که برای روابط شخصی باکیفیت و اثربخشی در شرایط فرهنگی مختلف لازم است، بر جنبه‌های دیگر از هوش شناختی تمرکز دارد. هوش فرهنگی هم چنین بینش‌های فردی را دربرمی‌گیرد که برای انطباق با موقعیت‌ها و تعاملات میان فرهنگی و حضور موفق در گروه‌های کاری چند فرهنگی مفید است (نائیچی و عباسعلی زاده، ۱۳۸۵: ۳۶). هوش فرهنگی دامنه جدیدی از هوش است که ارتباط بسیار زیادی با محیط‌های کاری متنوع دارد. برخی از جنبه‌های فرهنگ را به راحتی می‌توان دید. عوامل آشکاری مثل هنر، موسیقی و سبک رفتاری از این جمله‌اند. اما بیشتر بخش‌های چالش‌برانگیز فرهنگ، پنهان است. عقاید، ارزش‌ها، انتظارات، نگرش‌ها و مفروضات عناصری از فرهنگ هستند که دیده نمی‌شوند؛ اما بر رفتار افراد موثرند. هوش فرهنگی به افراد اجازه می‌دهد تا تشخیص دهند دیگران چگونه فکر می‌کنند و چگونه به الگوهای رفتاری پاسخ می‌دهند، در نتیجه موانع ارتباطی بین فرهنگی را کاهش و به افراد قدرت مدیریت تنوع فرهنگی می‌دهد (کالچرال<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶: ۴۶).

هوش فرهنگی مهارتی اکتسابی است که توان فهم یک فرهنگ، یادگیری فزاینده در مورد آن و به تدریج، شکل‌دهی طرز فکر فرد برای سازش با آن فرهنگ را ایجاد می‌کند تا به هنگام برخورد با دیگر فرهنگ‌ها رفتار خود را بهتر با آن وفق دهد. به عبارت دیگر قابلیت یادگیری الگوهای جدید در تعاملات فرهنگی و ارائه پاسخ‌های رفتاری صحیح به این الگوها را هوش فرهنگی دانسته‌اند که دارای سه مؤلفه اساسی زیر است:

<sup>۱</sup> Earley, Christopher & Mosakowski

<sup>۲</sup> Peterson

<sup>۳</sup> Cultural





**الف) شناختی:** این مؤلفه، شامل مهارت ذهنی افراد برای توصیف و تبیین رفتارها در محیط‌های جدید، دانستن ماهیت یک فرهنگ، اینکه تفاوت فرهنگ‌ها چیست و رفتارهای فرهنگی چگونه بروز می‌کنند، می‌شود. این جنبه از هوش فرهنگی به توانمندی افراد در شناخت و درک ارکان و قواعد اساسی فرهنگ‌های مختلف، اشاره دارد. بعد شناختی به‌عنوان اولین ضلع از مثلث هوش فرهنگی، فرد را در آموختن کلیاتی در مورد فرهنگ مقابل و پی بردن به تفاوت‌های آن با رفتارها و ذهنیات فرهنگی خود، یاری خواهد کرد.

**ب) انگیزشی:** این بعد از هوش فرهنگی کمک خواهد کرد که افراد در محیط‌های جدید، دوام و پایداری بیشتری داشته باشند. فرد در فرهنگ متفاوت و محیط بیگانه به مشکلات و موانعی دچار می‌شود که برای سازگاری با آنها به بعد روانی و انگیزشی بالایی نیاز خواهد بود، درواقع این بعد از هوش فرهنگی، انگیزه فرد را برای سازگاری با دیگران برای رسیدن به اهداف، مد نظر دارد.

**ج) رفتاری:** انتخاب رفتار مناسب از یک فهرست کامل رفتارهای صحیح برای موقعیت‌های فرهنگی مختلف به بعد رفتاری یا حرکتی هوش فرهنگی، اشاره دارد. در واقع، فرد بر اساس شناخت و آگاهی‌هایی که از فرهنگ مقابل به دست می‌آورد، تلاش می‌کند تا با توجه به موقعیت‌ها عکس‌العمل مناسبی نشان دهد. رفتارهای ظاهری و حرکات فرد که نشان‌دهندهٔ علاقه و احترام فرد به فرهنگ‌های موجود در محیط‌های جدید هستند، در این بعد جای می‌گیرند (ارلی، کریستوفر و موساکووسکی، ۲۰۰۴: ۳۷).

**مدیریت تعارض:** تعارض وضعیتی اجتماعی است که در آن دو یا چند نفر درباره موضوعات اساسی مربوط به سازمان یا با هم توافق ندارند یا نسبت به یکدیگر قدری خصومت احساسی نشان می‌دهند (شرمرهون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۴). رابینز<sup>۲</sup> (۱۹۸۹) نیز هر نوع مخالفت یا تعامل خصمانه را تعارض می‌نامند و منشاء آن را کمیابی منابع، موقعیت اجتماعی قدرت یا نظام‌های ارزشی متفاوت می‌داند. تعارض فرایندی است که در آن

<sup>۱</sup> Schmerhon

<sup>۲</sup> Robbins

تلاش عمدی شخص الف برای خنثی‌سازی تلاش‌های شخص ب از طریق نوعی مانع تراشی، به عجز و ناکامی شخص در دستیابی به هدف‌ها یا افزایش منافعش منجر می‌شود.

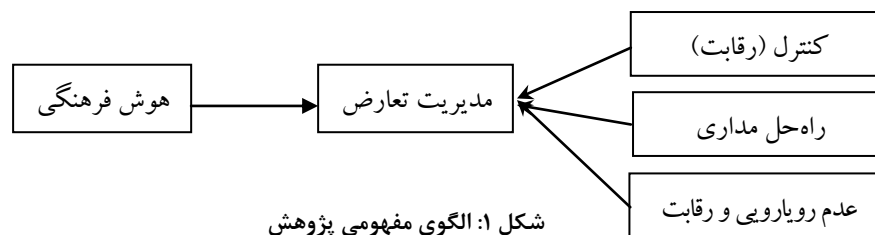
مفهوم تعارض از جمله مفاهیم بسیار بحث‌برانگیز است. روان‌شناسان و جامعه‌شناسان تعاریف متنوعی از این مفهوم ارائه داده‌اند. تعارض در برخی منابع به‌عنوان نوعی رفتار انسدادی و در پاره‌ای دیگر از موارد به‌عنوان مغایرت اهداف تعریف شده است. این مفهوم را به‌گونه دیگری نیز می‌توان تعریف کرد: «تعارض فرایندی است که به‌موجب نوع خاصی از ادراک (خواه واقعی یا غیرواقعی) منجر به ایجاد اختلال در توازن و ثبات مطلوب در یک جهان به‌هم‌وابسته می‌شود. تعارض پدیده‌ای است که آثار مثبت و منفی روی عملکرد افراد و سازمان‌ها دارد. استفاده صحیح و مؤثر از تعارض موجب بهبود عملکرد و ارتقای سطح سلامتی سازمان می‌شود و استفاده غیر مؤثر از آن موجب کاهش عملکرد و ایجاد کشمکش و تشنج در سازمان می‌شود. استفاده مؤثر از تعارض مستلزم شناخت و درک کامل ماهیت آن و همچنین علل خلق آینده و کسب مهارت در اداره و کنترل آن است که البته امروز به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مهارت‌های مدیریت به‌شمار می‌آید. توانایی برخورد با تعارض و اداره آن، در موفقیت مدیران سازمان‌ها نقش ارزنده‌ای دارد. اگر تعارض‌ها سازنده باشند، موجب بروز افکار نو و خلاق می‌شوند و زمینه تغییر و نوآوری و تحول سازنده را در سازمان فراهم می‌سازند و درنهایت به مدیریت کمک می‌آیند تا به اهداف سازمانی خویش نائل آید (سلطانی، ۱۳۷۷: ۵۷).

مدیریت تعارض بر این اصل استوار است که تمامی تعارضات لزوماً قابل حل نیستند، اما کسب مهارت در مدیریت تعارض می‌تواند احتمال تشدید ناکارآمدی‌ها را کاهش دهد. ملزومات مدیریت تعارض عبارتند از: مهارت‌های حل تعارض، خودآگاهی پیرامون انواع حالات تعارض، مهارت‌های ارتباطی در مواجهه با تعارض و نیز توانایی ایجاد چارچوبی مؤثر جهت مدیریت تعارض در محیط درگیر. همه اعضای سازمان باید بدانند که چگونه زمینه بروز تعارضات را به حداقل برسانند و بتوانند مشکلات ناشی از تعارض را، پیش از آنکه این اختلافات به معضلی جدی در روند کاری تبدیل شوند، حل و فصل کنند (کاظم پور، ۱۳۸۴: ۲۶).



### الگوی مفهومی پژوهش

با توجه به مفاهیم ارائه شده، در این پژوهش، الگوی مفهومی زیر (شکل ۱) برای بررسی تاثیر هوش فرهنگی بر مدیریت تعارض مورد پذیرش و بررسی قرار گرفت. در این پژوهش برای بررسی مدیریت تعارض باسه بعد (کنترل (رقابت)، راه‌حل‌مداری (همکاری) و مصالحه) و عدم رویارویی و عدم رقابت (اجتناب) و برای سنجش از هوش فرهنگی بهره گرفته شده است.



شکل ۱: الگوی مفهومی پژوهش

بنابراین، فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر تدوین شده‌اند:  
فرضیه اصلی

- هوش فرهنگی بر مدیریت تعارض اثر دارد.

فرضیات فرعی

- هوش فرهنگی بر کنترل (رقابت) اثر دارد؛

- هوش فرهنگی بر راه‌حل‌مداری (همکاری و مصالحه) اثر دارد؛

- هوش فرهنگی بر عدم رویارویی و عدم رقابت (اجتناب) اثر دارد؛

- بین ابعاد مدیریت تعارض از نظر اولویت تفاوت معناداری وجود دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر مبنای نتیجه یا دستاورد تحقیق از نوع کاربردی است، زیرا هدف از پژوهش حاضر توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص بوده و هدف نهایی آن، حل مشکلات خاص درون سازمانی است و از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی و در زمره تحقیقات پیمایشی است. این پژوهش به لحاظ بررسی تأثیر بین دو متغیر، تحقیق همبستگی نیز خوانده می‌شود. در این پژوهش به تأثیر هوش فرهنگی بر بکارگیری راهبرد های مدیریت تعارض فرماندهان و مدیران پرداخته شده و وجود یا عدم وجود یک رابطه مثبت و معنادار میان این دو متغیر مورد بررسی قرار گرفته است. جامعه

آماري در اين پژوهش، شامل كليۀ كاركنان ستاد فرماندهي انتظامي استان هرمزگان بوده‌اند و براي انتخاب نمونه آماری از روش نمونه‌گیری کوکران استفاده شده ۲۱۴ نفر با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. همچنین داده‌های ثانویه از طریق روش کتابخانه‌ای شامل مطالعه کتب، نشریات، مقالات، پایان‌نامه‌ها و دیگر اسناد و مدارک جمع‌آوری شده است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، دو پرسش‌نامه با طیف لیکرت است، برای هوش فرهنگی از پرسش‌نامه استاندارد آنگ و همکاران (۲۰۰۴) با ۱۹ سؤال استفاده شده است. برای مدیریت تعارض از پرسش‌نامه استاندارد رابینز (۱۹۹۴) با ۲۳ سؤال استفاده شده است.

روایی پرسش‌نامه‌ها پس از بومی‌سازی توسط ۱۰ نفر از استادان و صاحب‌نظران علم مدیریت، تأیید شد. برای تعیین پایایی مکرر پرسش‌نامه نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که به شرح جدول شماره ۱ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی بالای پرسش‌نامه استفاده شده است. در این پژوهش متغیر وابسته یا ملاک، هوش فرهنگی و متغیر مستقل یا پیش‌بینی این پژوهش مدیریت تعارض است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده ابتدا آمار توصیفی که به بررسی متغیرهای جمعیت شناختی تحقیق شامل جنسیت، سن، میزان تحصیلات و سابقه کار می‌پردازد؛ مورد بررسی قرار می‌گیرد. بعد از آمار توصیفی، نتایج آمار تحلیلی و استنباطی با استفاده از نرم‌افزار SPSS ارائه می‌شود. در آمار تحلیلی این پژوهش به منظور بررسی تأثیر هوش فرهنگی بر اتخاذ استراتژی‌های مدیریت تعارض فرماندهان و مدیران از آزمون ضریب همبستگی پیرسون، ضریب رگرسیون و آنالیز واریانس و آزمون فریدمن استفاده شده است.

جدول ۱: آلفای کرونباخ

مدیریت تعارض	هوش فرهنگی
سؤال ۲۳	سؤال ۱۹
۰/۹۲۷	۰/۷۸۴

### یافته‌ها

تحلیل توصیفی داده‌های تحقیق بر حسب ویژگی‌های شخصی پاسخ‌دهندگان در جدول شماره ۲ نشان داده شده است.



جدول ۲: توصیف داده‌ها بر حسب ویژگی‌های شخص پاسخ دهندگان

ویژگی‌های پاسخ‌گویان	جنسیت		تحصیلات			
	مرد	زن	دیپلم	فوق دیپلم	کارشناسی	کارشناسی ارشد
فراوانی	۲۰۸	۶	۱۵	۲۴	۱۴۳	۳۲
درصد	۹۷/۲۰	۲/۸۰	۰/۰۷۰	۰/۱۱	۶۶/۸۲	۰/۱۵

بر اساس جدول شماره ۲، ۲۰۸ نفر از کارکنان را آقایان و ۶ نفر را خانم‌ها تشکیل داده‌اند. همچنین بر اساس تحصیلات، ۰/۰۷۰ درصد از پاسخ‌گویان دیپلم، ۰/۱۱ درصد فوق دیپلم، ۶۶/۸۲ درصد کارشناسی، ۰/۱۵ درصد کارشناسی ارشد و ۰ درصد از پاسخ‌گویان دکتری داشتند.

فرضیه اصلی: هوش فرهنگی بر مدیریت تعارض اثر دارد.

باتوجه به داده‌های جدول شماره ۳، چون سطح معناداری بین دو متغیر هوش فرهنگی بر مدیریت تعارض ۰/۰۰۰ صدم است و کوچک‌تر از ۰/۰۵ است، لذا این فرضیه که هوش فرهنگی بر مدیریت تعارض اثر مستقیم وجود دارد، تأیید می‌شود. همچنین رابطه بین دو متغیر مذکور برابر است با ۰/۶۴۷ که نشان از تأثیر خوب دومتغیرداری دارد.

جدول ۳: نتیجه آزمون ضریب همبستگی پیرسون هوش فرهنگی بر مدیریت تعارض

مدیریت تعارض	هوش فرهنگی
P= .۶۴۷	ضریب همبستگی پیرسون
۰/۰۰۰	معناداری
۲۱۴	تعداد

جدول ۴: آزمون F (آنالیز واریانس) جهت معنادار بودن رگرسیون

سطح معناداری	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معناداری
۰/۰۰۰	۲۱/۱۸۴	۱	۲۱/۱۸۴	۱۵۳/۰۴۱	۰/۰۰۰
	۲۹/۳۴۴	۲۱۲	۰/۱۳۸		
	۵۰/۵۲۸	۲۱۳			

جدول ۵: نتایج ضرایب رگرسیون هوش فرهنگی بر مدیریت تعارض

مدل	ضرایب غیر استاندارد		ضریب استاندارد	آماره T	sig
	B	خطای استاندارد			
اصلی	۱/۲۹۷	۰/۲۲۹	۰/۶۴۷	۵/۶۷۱	۰/۰۰۰
	۰/۶۹۲	۰/۰۵۶		۱۲/۳۷۱	۰/۰۰۰

متغیر وارد شده در معادله رگرسیونی هسته اصلی تحلیل رگرسیون است که در جدول فوق آمده است. می‌توان گفت با ارتقای یک واحد از هر متغیر مستقل به میزان ضریب نوشته شده متغیر وابسته ارتقاء پیدا خواهد کرد یا به عبارتی با ارتقای یک واحد هوش فرهنگی، ۰/۶۴۷ مدیریت تعارض کارکنان را ارتقاء پیدا خواهد کرد، در نتیجه اثرگذاری مثبت وجود دارد. آزمون T مربوط به ضرایب رگرسیون نیز در این جدول برای متغیر مستقل نشان داده شده است که این مقدار برای این متغیر برابر با ۰/۰۰۰ بوده، در نتیجه هوش فرهنگی کارکنان موثر است.

فرضیه فرعی اول: هوش فرهنگی بر کنترل (رقابت) اثر دارد

باتوجه به داده‌های جدول شماره ۶، چون سطح معناداری بین دو متغیر هوش فرهنگی بر کنترل (رقابت) ۰/۰۰۰ صدم است و کوچک‌تر از ۰/۰۵ است، لذا این فرضیه که هوش فرهنگی بر کنترل (رقابت) اثر مستقیم وجود دارد، تأیید می‌شود. همچنین میزان رابطه بین دو متغیر مذکور برابر است با ۰/۳۷۲ که نشان از رابطه کم دو متغیر دارد.

جدول ۶: نتیجه آزمون ضریب همبستگی پیرسون هوش فرهنگی بر کنترل (رقابت)

کنترل	هوش فرهنگی
P= .۳۷۲	ضریب همبستگی پیرسون
۰/۰۰۰	معناداری
۲۱۴	تعداد

جدول ۷: آزمون F (آنالیز واریانس) جهت معنادار بودن رگرسیون

سطح معناداری	آماره F	میانگین مربعات	درجه آزادی	مجموع مربعات	مدل رگرسیون
۰/۰۰۰	۳۴/۰۹۱	۷/۰۰۰	۱	۷/۰۰۰	مدل رگرسیون
		۰/۲۰۵	۲۱۲	۴۳/۵۲۸	باقیمانده
			۲۱۳	۵۰/۵۲۸	کل

جدول ۸: نتایج ضرایب رگرسیون هوش فرهنگی بر کنترل (رقابت)

sig	آماره T	ضریب استاندارد	ضرایب غیر استاندارد		مدل
		Beta	خطای استاندارد	B	
۰/۰۰۰	۱۶/۶۲۶	۰/۳۷۲	۰/۱۸۴	۳/۰۵۱	مقدار ثابت
۰/۰۰۰	۵/۸۳۹		۰/۰۴۱	۰/۲۴۱	اصلی



متغیر وارد شده در معادله رگرسیونی هسته اصلی تحلیل رگرسیون است که در جدول فوق آمده است. می‌توان گفت با ارتقای یک واحد از هر متغیر مستقل به میزان ضریب نوشته شده متغیر وابسته ارتقاء پیدا خواهد کرد. یا به عبارتی با ارتقای یک واحد هوش فرهنگی،  $0/372$  واحد انحراف معیار کنترل کارکنان را ارتقاء پیدا خواهد کرد، در نتیجه اثرگذاری مثبت وجود دارد. آزمون  $T$  مربوط به ضرایب رگرسیون نیز در این جدول برای متغیر مستقل نشان داده شده است که این مقدار برای این متغیر برابر با  $0/000$  بوده، در نتیجه هوش فرهنگی کارکنان موثر است.

**فرضیه فرعی دوم:** هوش فرهنگی بر راه‌حل‌مداری (همکاری و مصالحه) اثر دارد. باتوجه به داده‌های جدول شماره ۹، چون سطح معناداری بین دو متغیر هوش فرهنگی بر راه‌حل‌مداری (همکاری و مصالحه)  $0/000$  صدم است و کوچکتر از  $0/05$  است، لذا این فرضیه که هوش فرهنگی بر راه‌حل‌مداری (همکاری و مصالحه) اثر مستقیم وجود دارد، تأیید می‌شود. همچنین میزان رابطه دو متغیر مذکور برابر است با  $0/465$  که نشان از رابطه نسبتاً خوب دو متغیر دارد.

جدول ۹: نتیجه آزمون ضریب همبستگی پیرسون هوش فرهنگی بر راه‌حل‌مداری (همکاری و

مصالحه)

هوش فرهنگی	راه‌حل‌مداری
ضریب همبستگی پیرسون	$P=0/465$
معناداری	$0/000$
تعداد	۲۱۴

جدول ۱۰: آزمون  $F$  (آنالیز واریانس) جهت معنادار بودن رگرسیون

سطح معناداری	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره $F$	سطح معناداری
مدل رگرسیون	۱۰/۹۲۳	۱	۱۰/۹۲۳	۵۸/۴۶۹	$0/000$
باقیمانده	۳۹/۶۰۵	۲۱۲	۰/۱۸۷		
کل	۵۰/۵۲۸	۲۱۳			

جدول ۱۱: نتایج ضرایب رگرسیون هوش فرهنگی بر راه‌حل‌مداری (همکاری و مصالحه)

مدل	مقدار ثابت	ضرایب غیر استاندارد		آماره $T$	sig
		B	خطای استاندارد		
اصلی		۲/۰۶۲	۰/۲۶۹	۷/۶۶۵	$0/000$
		۰/۴۹۱	۰/۰۶۴	۷/۶۴۶	$0/000$

متغیر وارد شده در معادله رگرسیونی هسته اصلی تحلیل رگرسیون است که در جدول فوق آمده است. می‌توان گفت با ارتقای یک واحد از هر متغیر مستقل به میزان ضریب نوشته شده متغیر وابسته ارتقاء پیدا خواهد کرد. یا به عبارتی با ارتقای یک واحد هوش فرهنگی،  $0/465$  واحد انحراف معیار راه‌حل‌مداری کارکنان را ارتقاء پیدا خواهد کرد، در نتیجه اثرگذاری مثبت وجود دارد. آزمون  $T$  مربوط به ضرایب رگرسیون نیز در این جدول برای متغیر مستقل نشان داده شده است که این مقدار برای این متغیر برابر با  $0,000$  بوده، در نتیجه هوش فرهنگی کارکنان موثر است.

فرضیه فرعی سوم: هوش فرهنگی بر عدم رویارویی و عدم رقابت (اجتناب) اثر دارد. با توجه به داده‌های جدول شماره ۱۲، چون سطح معناداری بین دو متغیر هوش فرهنگی بر عدم رویارویی و عدم رقابت (اجتناب)  $0/000$  صدم است و کوچک‌تر از  $0/05$  است، لذا این فرضیه که هوش فرهنگی بر عدم رویارویی و عدم رقابت (اجتناب) اثر مستقیم وجود دارد، تأیید می‌شود. همچنین رابطه بین دو متغیر مذکور برابر است با  $0/536$  که نشان از رابطه خوب دو متغیر دارد.

جدول ۱۲: نتیجه آزمون ضریب همبستگی پیرسون هوش فرهنگی بر عدم رویارویی و عدم رقابت (اجتناب)

هوش فرهنگی	عدم رویارویی و عدم رقابت
ضریب همبستگی پیرسون	$P = 0/536$
معناداری	$0/000$
تعداد	۲۱۴

جدول ۱۳: آزمون  $F$  (آنالیز واریانس) جهت معنادار بودن رگرسیون

سطح معناداری	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره $F$	سطح معناداری
مدل رگرسیون	۱۴/۵۱۶	۱	۱۴/۵۱۶	۸۵/۴۵۳	$0/000$
باقیمانده	۳۶/۰۱۲	۲۱۲	$0/170$		
کل	۵۰/۵۲۸	۲۱۳			

جدول ۱۴: نتایج ضرایب رگرسیونی هوش فرهنگی بر عدم رویارویی و عدم رقابت (اجتناب)

مدل	ضرایب غیر استاندارد	خطای استاندارد	ضرایب استاندارد		T	sig
			B	Beta		
اصلی	مقدار ثابت		$0/233$	$0/536$	$8/424$	$0/000$
			$0/540$		$9/244$	$0/000$





متغیر وارد شده در معادله رگرسیونی هسته اصلی تحلیل رگرسیون است که در جدول فوق آمده است. می‌توان گفت با ارتقاء یک واحد از هر متغیر مستقل به میزان ضریب نوشته شده متغیر وابسته ارتقاء پیدا خواهد کرد یا به عبارتی با ارتقای یک واحد هوش فرهنگی،  $0/536$  واحد انحراف معیار عدم رویارویی و عدم رقابت کارکنان ارتقاء پیدا خواهد کرد، در نتیجه اثرگذاری مثبت وجود دارد. آزمون  $T$  مربوط به ضرایب رگرسیون نیز در این جدول برای متغیر مستقل نشان داده شده است که این مقدار برای این متغیر برابر با  $0/000$  بوده، در نتیجه هوش فرهنگی کارکنان موثر است. فرضیه فرعی چهارم: بین ابعاد مدیریت تعارض از نظر اولویت تفاوت معنادار وجود دارد.

معنادار شدن آزمون فریدمن بدین معنا است که تفاوت بسیار معناداری بین اولویت‌بندی مدیریت تعارض وجود دارد.

جدول ۱۵: رتبه‌بندی ابعاد مدیریت تعارض بر مبنای آزمون فریدمن

رتبه	میانگین	عوامل تأثیرگذار	آزمون فریدمن	
اول	۲/۳۴	کنترل (رقابت)	۲۱۴	تعداد
دوم	۱/۹۸	راه‌حل مداری (همکاری و مصالحه)	۹۳/۹۱۶	خی دو
سوم	۱/۶۸	عدم رویارویی و عدم رقابت (اجتناب)	۲	درجه آزادی
			۰/۰۰۰	سطح معناداری

نتیجه این آزمون با مقدار  $0/000$  و در سطح  $19$  درصد اطمینان یعنی در سطح خطای  $1$  درصد ( $Sig=0/000$ ) معنادار است. همچنین نتیجه میانگین رتبه‌ها در جدول شماره  $15$  نشان می‌دهد که کنترل (رقابت) با ضریب  $2/34$  در اولویت اول، راه‌حل مداری (همکاری و مصالحه) با ضریب  $1/98$  در اولویت دوم و عدم رویارویی و عدم رقابت (اجتناب) با ضریب  $1/68$  در رتبه سوم قرار دارند.

### بحث و نتیجه‌گیری

هوش فرهنگی و توانایی حل تعارض به دلیل رشد تعامل بین افراد دارای فرهنگ متفاوت، یک نیاز اساسی مدیران قرن  $21$  محسوب می‌شود. مدیریت منابع انسانی ناجا ابتدا برای اینکه بتواند افرادی با بهره‌های بالای هوش فرهنگی را به خدمت بگیرد، باید معیارهای سنجش این توانایی را در امر استخدام لحاظ کند. مدیریت منابع انسانی باید در کنار سایر ملاک‌های مؤثر در تصدی جایگاه‌های سازمانی به عامل هوش فرهنگی نیز

توجه کند. هدف اصلی این تحقیق، بررسی تأثیر هوش فرهنگی بر بکارگیری راهبردهای مدیریت تعارض در بین فرماندهان و مدیران ناجا می باشد. پژوهش حاضر به منظور بررسی تأثیر هوش فرهنگی بر بکارگیری راهبردهای مدیریت تعارض در بین فرماندهان و مدیران ناجا با یک فرضیه اصلی و چهار فرضیه فرعی انجام شده که نتایج نشان داد: هوش فرهنگی بر مدیریت تعارض و سه مؤلفه آن یعنی کنترل، راه حل مداری و عدم رویارویی اثر مستقیم وجود دارد؛ یعنی هر چه هوش فرهنگی بیشتر باشد مدیریت تعارض کارکنان افزایش می یابد. این نتایج موید این است که افراد دارای هوش فرهنگی بالا از توانایی بهتری در رویارویی با مدیریت تعارض برخوردارند و واکنش بهتری را نشان می دهند. این یافته با نتایج تحقیق سپهوند (۱۳۹۲)، سلگی (۱۳۹۴)، محمودی (۱۳۹۴) و احمدی (۱۳۹۲) که نتیجه گرفتند هوش فرهنگی بر مدیریت تعارض اثر وجود دارد همخوان است. همخوانی نتایج تحقیق حاضر با تحقیقات ذکر شده، نشان از اعتبار بالای تأثیر هوش فرهنگی بر مدیریت تعارض دارد. پژوهش حاضر، موید آن است که افراد دارای هوش فرهنگی بالا، توانایی بالاتری از رویاروی با مدیریت تعارض مسئله‌ها برخوردار بوده و واکنش بهتری نسبت به آن نشان دهند که با نتایج مطالعه رامیرز (۲۰۱۰): که نشان داد سطح بالای هوش فرهنگی، توانایی حل تعارض قوی را در پی خواهد داشت و رامیرز (۲۰۱۰)، همسو است.

### پیشنهادها

- با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهادهای کاربردی به شرح ذیل ارائه می شود.
۱. پیشنهاد می شود مدیران سازمان ناجا برای افزایش توانایی خود در مدیریت تعارضات داخل و خارج سازمان بر توانایی‌های خود در زمینه هوش فرهنگی و هوش هیجانی بیفزایند و مدیران میانی زیرمجموعه خود را نیز به یادگیری این مهارت‌ها تشویق کنند؛
  ۲. به مسئولان ناجا پیشنهاد می شود که اگر به نیازها و مشکلات مدیران بیشتر توجه کنند، مدیران نیز با اطمینان خاطر و امنیت بیشتری فعالیت کرده و در حل تعارضات نیز با تشریک مساعی و همکاری و حل مشکلات، نرمش و مدارای بیشتری داشته و در تحقق اهداف ناجا موفق تر خواهند بود؛



۳. پیشنهاد می‌شود تا مدیران و کارکنان در ناچا با سبک‌های مختلف، ویژگی‌ها، شرایط انتخاب و نتایج و پیامدهای احتمالی سبک‌های مختلف تعارض سازمان آشنا شوند تا بتوانند متناسب با شرایط موجود، مطلوب‌ترین راهبرد حل تعارض را انتخاب کنند.

### قدردانی و تشکر

از کلیه کارکنان فرماندهی انتظامی استان هرمزگان، به‌ویژه از سردار فرماندهی انتظامی استان هرمزگان، قدردانی و تشکر می‌کنیم.

### منابع

- احمدی، سید علی اکبر (۱۳۹۲). نقش هوش فرهنگی مدیران در توان حل تعارض کارکنان. شناخت اجتماعی، ۲(۳)، ۱۰۱-۱۱۶.
- پارسایان، علی و اعرابی، سیدمحمد. (۱۳۷۴). مبانی رفتار سازمانی. تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- پورآقا، بهروز. (۱۳۹۷) در تحقیق خود به رابطه هوش هیجانی و راهبردهای مدیریت تعارض مدیران بیمارستان‌های منتخب شهر کرج. راهبردهای مدیریت در نظام سلامت، ۳(۲)، ۱۲۵-۱۳۴.
- رایبیز، استیفن. (۱۳۸۱). تئوری سازمان (ترجمه دکتر سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد) (چاپ پنجم). تهران: انتشارات صفار.
- زردتشتیان، شیرین. (۱۳۹۴). رابطه بین ابعاد هوش فرهنگی با توانایی حل تعارض کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان فارس. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۲(۵)، ۷۱-۷۸.
- سپهوند، رضا. (۱۳۹۲). هوش فرهنگی در تعامل با استراتژی مدیریت تعارض. علوم مدیریت ایران، ۸(۲۹)، ۷۳-۱۰۳.
- سلطانی، ایرج. (۱۳۷۷). تعارض فردی در سازمان. مجله تدبیر، شماره ۸۳.
- سلگی، غلامرضا. (۱۳۹۴). بررسی رابطه هوش فرهنگی و اتخاذ استراتژی‌های مدیریت تعارض در بین مدیران سازمان‌های فرهنگی کشور: مورد مطالعه سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی. پایان نامه کارشناسی ارشد علوم ارتباطات اجتماعی، دانشکده علوم اجتماعی دانشگاه تهران.
- شرمه‌ورن، اچ. آ. (۱۳۸۰). مدیریت رفتار سازمان (ترجمه ایران نژادپاریزی و سبحان اللهی). تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش وزارت نیرو.
- صانعی، مهدی. (۱۳۸۶). چالش‌های فراروی مدیریت منابع انسانی. مجله تدبیر، شماره ۱۸۴.

- طوطیان اصفهانی، صدیقه؛ طیاران، شهرزاد و زندی، مریم. (۱۳۹۶). عوامل مؤثر بر هوش سازمانی بر اساس مدل آلبرخت. توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۱۲(۴۵)، ۱۳۷-۱۵۵.
- علوی، سید بابک و پیرزاده، آفرین. (۱۳۸۹). رابطه‌ی بین هوش هیجانی مدیران و سبک مدیریت تعارض کارکنان در شرکت‌های کوچک و متوسط. علوم مدیریت ایران، شماره ۲۰، فخمی، فریبا. (۱۳۸۱). فشار عصبی و تعارض در سازمان و راه‌های مقابله با آن. تهران: هوای تازه.
- کاظم پور، مهرداد. (۱۳۸۴). مدیریت تعارض. ماهنامه راهکار مدیریت.
- محمودی، محمدتقی. (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین هوش فرهنگی و استراتژی‌های حل تعارض مدیران در آموزش و پرورش شهرستان کیار. تهران: دومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی.
- نائیکی محمدجواد و عباسعلی‌زاده منصوره. (۱۳۸۵). هوش فرهنگی؛ سازگاری با ناهمگون‌ها. ماهنامه تدبیر، سال هجدهم، شماره ۱۸۱.
- Cultural. I. (2006). The key to leveraging the power of Diversity, <http://www.mba4success.com/research>.
- Earley, P., Christopher, A., & Mosakowski, E. (2004) Cultural Intelligence, Harvard business Review, 139-146.
- Hotepo, O.M., Asokere, A.S.S. & Abdul-Azeez, I.A. (2010). Empirical Study of the Effect of Conflict on Organizational Performance in Nigeria. Business and Economics Journal, <http://astonjournals.com/bej>.
- Plum, E. (2007). Cultural Intelligence and Concept for Bridging from Cultural Differences, Available at [www.culturalintelligence.org](http://www.culturalintelligence.org).
- Ramirez, A.R. (2010). Impact of Cultural Intelligence Level on Conflict Resolution Ability: A Conceptual Model and Research Proposal. Emerging Leadership Journeys, 3(1), 42-56.
- Triandis, C. (2006). Cultural Intelligence in Organizations, Group & Organization Management, 32(1), 20-26.