

## هوش فرهنگی و کارگزاران دیپلماسی عمومی مورد مطالعه: رایزنان فرهنگی سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی

حسام الدین آشنا<sup>۱</sup>

رامین چابکی درزابی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۰۱/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۱۰/۸

### چکیده

اهمیت دیپلماسی عمومی و نقش هدایت‌کننده آن در دنیای کنونی به اندازه‌ای است که کارگزاران دیپلماسی کشورها از میان باهوش‌ترین افراد برگزیده می‌شوند به طوری که بهره هوشی ایشان از شاغلین در حرفه‌های حساس دیگر بالاتر است. در عصر حاضر یکی از انواع هوش، هوش فرهنگی است که به عنوان یکی از مؤلفه‌های مهم در بهبود عملکرد دیپلمات‌ها و رایزنان فرهنگی در وضعیت کنونی مطرح است. در این پژوهش سعی شده است تا بر اساس پرسش‌نامه بومی‌سازی شده مرکز سنجش هوش فرهنگی امریکا، ابعاد مختلف هوش فرهنگی ۴۴ نفر از رایزنان فرهنگی (در حال مأموریت) سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی به عنوان یکی از نهادهای اصلی حوزه دیپلماسی عمومی جمهوری اسلامی ایران در عرصه بین‌الملل، به صورت مجزا سنجیده شود. یافته‌ها نشان می‌دهد که در رایزنان فرهنگی بعد‌انگیزشی هوش فرهنگی در بالاترین سطح و بعد رفتاری هوش فرهنگی در پایین‌ترین سطح قرار دارد و مهم‌ترین نقطه ضعف رایزنان فرهنگی، بعد رفتاری است که در ادامه برای ارتقاء آن پیشنهادهایی ارائه گردیده است. واژگان کلیدی: دیپلماسی عمومی، رایزنان فرهنگی، بعد شناختی هوش فرهنگی، بعد فراشناختی هوش فرهنگی، بعد انگیزشی هوش فرهنگی، بعد رفتاری هوش فرهنگی

---

۱. دانشیار معارف اسلامی، فرهنگ و ارتباطات دانشگاه امام صادق(ع) (نویسنده مسئول). ashna@isu.ac.ir  
۲. کارشناسی ارشد معارف اسلامی، فرهنگ و ارتباطات دانشگاه امام صادق(ع).

## مقدمه

تغییر شرایط و مطرح شدن مؤلفه‌های نو و تأثیرگذار در عرصه بین‌المللی باعث شده است تا کشورها برای پیشبرد هر چه بیشتر منافع ملی خود، ابزارها و سیاست‌های جدیدی را تعریف کنند. با گذر زمان و تحول اوضاع، افکار عمومی به عنوان یکی از ارکان مهم تصمیم‌گیری کشورها در زمینه‌های مختلف مطرح شدند؛ به همین دلیل کشورها دیگر نمی‌توانستند هم‌چون گذشته تنها بر تبادلات بین دولتی خود در قالب دیپلماسی سنتی تکیه کنند. این امر موجب شد تا در بسیاری از کشورها سازوکارهای جدیدی برای دستگاه دیپلماسی تعریف گردد که یکی از این سازوکارها بحث «دیپلماسی عمومی» است. در این نوع از دیپلماسی که بخش دولتی و بخش خصوصی همراه با یکدیگر در عرصه بین‌الملل عمل می‌کنند، تلاش عمده سیاست‌گذار، ارتباط با مخاطب عام و افکار عمومی است بطوری‌که بتواند پیام مورد نظر خود را منتقل کند و بر تصمیم‌سازان، تأثیرگذاری مطلوب داشته باشد.

با توجه به افزایش اهمیت دیپلماسی در دنیای کنونی، ضرورت توجه به ویژگی‌های مجریان آن بیش از هر زمان دیگری برای همگان روشن شده است. در حال حاضر نظام نوین بین‌المللی به گونه‌ای است که دیپلمات‌ها در تعیین سرنوشت کشور خود، نقشی کلیدی ایفا می‌کنند. مجموعه خصائل، ویژگی‌ها و مهارت‌های کارگزاران دیپلماسی از آن جهت اهمیت یافته است که ایشان را قادر می‌سازد به نحوی مطلوب از عهده انجام وظایف سنگینی که بر دوش ایشان نهاده شده است برآیند. امروزه انتخاب افرادی که بتوانند در فرهنگ‌های مختلف به صورت مؤثر به کنش بپردازند چالشی است که اکثر سازمان‌ها با آن مواجه هستند (برای اطلاع بیشتر ر.ک به بلک و دیگران، ۱۹۹۹؛ آدلر، ۲۰۰۲).

بی‌اعتنایی نسبت به توانایی‌های کارگزاران عرصه بین‌الملل علاوه بر تبعات جبران‌ناپذیری که برای کشور به همراه دارد، به مخدوش شدن وجهه آن نیز می‌انجامد؛ چرا که هر دیپلمات آئینه تمام‌نمای کشور، ملت و دولت متبوع خود می‌باشد.

«در حال حاضر، اغلب کشورها، کارگزاران دستگاه دیپلماسی کشور را از میان افراد نخبه و طراز اول بر می‌گزینند. دیپلمات‌های امروزی توانایی این را دارند که با درک نظام نوین بین‌الملل و شناخت طرق صحیح وصول به اهداف سیاست خارجی کشور خود، نقش تعیین‌کننده دیپلماسی را به خوبی ایفا نمایند. بدیهی است که برای نیل بدین مقصود، توانایی‌ها و ویژگی‌های دیپلمات‌های مذکور به طور جدی مورد توجه قرار گرفته است؛ یکی از این



ویژگی‌ها و توانایی‌ها، هوش و استعداد می‌باشد. اهمیت دیپلماسی و نقش هدایت کننده آن در دنیای کنونی به اندازه‌ای است که کارگزاران دیپلماسی کشورها از میان باهوش‌ترین افراد برگزیده می‌شوند، بطوری که بهره هوشی ایشان از شاغلین در حرفه‌های حساس دیگر بالاتر است» (آلادپوش و توتونچیان، ۱۳۷۲: ۹۶).

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

در سال‌های اخیر در راستای توجه به هوش چندگانه، هوش عاطفی در مدیریت مورد تأکید قرار گرفته است (قلی پور، ۱۳۸۶: ۳۱۸، به نقل از تسلیمی و دیگران، ۱۳۸۸: ۳۱).

دانیل گلمن هوش هیجانی را به عنوان توانایی کنترل احساسات خود و دیگران، تمایز بین آن‌ها و استفاده از این اطلاعات برای هدایت تفکرات و اعمال اشخاص ارایه نمود. اخیراً هم هوش جدیدی مطرح شده است که در راستای هوش عاطفی است ولی تفاوت‌هایی با این نوع هوش دارد؛ این نوع هوش را هوش فرهنگی نامیده‌اند. هوش عاطفی فرض می‌کند که افراد با فرهنگ خود آشنا هستند، بنابراین برای تعامل با دیگران از روش‌های فرهنگی خود استفاده می‌کنند؛ هوش فرهنگی جایی خودش را نشان می‌دهد که هوش عاطفی ناتوان است یعنی در جایی که با افرادی در محیط‌های ناآشنا سروکار داریم (تسلیمی و دیگران، ۱۳۸۸: ۳۲) هوش فرهنگی، مقیاسی مهم و کاربردی است که می‌تواند توانایی‌های بینا فرهنگی مدیران و کارکنان را بسنجد (داین و دیگران<sup>۸</sup>، ۲۰۰۹: ۲۳۵).

با توجه به آنچه در بالا ذکر شد می‌توان گفت که یکی از مهم‌ترین ابزارها و سازکارهای تامین اهداف فرهنگی سیاست خارجی جمهوری اسلامی مبتنی بر گسترش خاصه‌ها و عناصر

1. Logical – Mathematical Intelligence
2. Linguistic Intelligence
3. Spatial Intelligence
4. Bodily – Kinesthetic Intelligence
5. Musical Intelligence
6. Interpersonal Intelligence
7. Intrapersonal Intelligence
8. Dyne et al.





فرهنگ ایرانی - اسلامی و الهام بخشی در سایر جوامع، تدوین، تنظیم و اعمال دیپلماسی فرهنگی کارآمد و روزآمد است. نوعی دیپلماسی فرهنگی کنش گر و کنش مند که بتواند فرصت و بستر لازم را برای استفاده بهینه از داشته‌ها و خاصه‌های فرهنگی ایران و انقلاب اسلامی برای تأمین منافع ملی کشور فراهم آورد (دهقانی، ۱۳۸۹: ۱۰۴). در حال حاضر بخش عمده‌ای از این مأموریت خطیر جمهوری اسلامی بر عهده سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی نهاده شده است. نهادی که می‌توان گفت متولی رسمی دیپلماسی فرهنگی جمهوری اسلامی در کشورهای دیگر است. در این بین رایزنان فرهنگی نقش پر رنگی را ایفا می‌کنند بطوری که تحقق اکثر سیاست‌ها و برنامه‌های سازمان منوط بر عملکرد صحیح رایزنان فرهنگی می‌باشد. با توجه به موارد مذکور و اهمیت هوش فرهنگی به عنوان یک از مؤلفه‌های مهم در بهبود عملکرد دیپلمات‌ها و رایزنان فرهنگی در وضعیت کنونی، در این پژوهش سعی شده است تا ابعاد مختلف هوش فرهنگی رایزنان فعلی (در حال مأموریت) سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی به صورت مجزا سنجیده شود و پس از بررسی و تحلیل یافته‌ها، نقاط قوت و ضعف رایزنان فرهنگی به طور دقیق مشخص گردد و تا حد امکان توصیه‌ها و دستورالعمل‌هایی برای آموزش رایزنان و فرآیندهای تبدیل نقاط ضعف ایشان به نقاط قوت مطرح گردد.

## ۱- چهارچوب مفهومی و مبانی نظری:

### ۱-۱- دیپلماسی عمومی

دیپلماسی به دو دسته دیپلماسی سنتی و دیپلماسی عمومی تقسیم می‌گردد. مرکز مورو، دیپلماسی عمومی را تأثیرگذاری بر نگرش‌های عمومی برای شکل‌دهی و اجرای سیاست‌های خارجی و شامل ابعادی از روابط بین‌المللی می‌داند که فراتر از دیپلماسی سنتی عمل می‌کند و عواملی نظیر شکل‌دهی به افکار عمومی در سایر کشورها، تعامل میان منافع گروه‌های خصوصی یک کشور با منافع گروه‌های خصوصی در کشوری دیگر، برقراری ارتباط بین ارتباط‌گران نظیر دیپلمات‌ها و فرستادگان به خارج و سرانجام فرآیندهای ارتباطات میان فرهنگی از جمله عناصر این دیپلماسی هستند (آشنا، ۱۳۸۳: ۲۴۰؛ به نقل از آشنا و جعفری، ۱۳۸۶: ۱۸۳).

آشنا (۱۳۸۴: ۱۵) دیپلماسی عمومی را اینگونه تعریف می‌کند: «دیپلماسی عمومی (دیپلماسی مردم‌محور)، به معنای کاربرد ابزارهای بین فرهنگی و ارتباطات بین‌المللی در سیاست خارجی است و به گونه‌ای فراگیر شامل دیپلماسی فرهنگی و ارتباطی می‌شود». قوام نیز با تعریف

آشنا موافق است و دیپلماسی عمومی را کاربرد ابزارهای بین فرهنگی و ارتباطات بین الملل در سیاست خارجی می داند به گونه ای که به صورت فراگیر شامل دیپلماسی فرهنگی و ارتباطی می شود (به نقل از عبدالله و بیگلری، ۱۳۸۹: ۱۲۴).

شاید مختصرترین و روشن ترین تعریف ارائه شده از دیپلماسی عمومی در مقاله پل شارپ آمده است. در جایی که او دیپلماسی عمومی را این چنین تعریف می کند: «فرآیندی که بوسیله آن ارتباطات مستقیم با مردم در یک کشور برای پیش بردن منافع و گسترش ارزش هایی که معرفی می شوند تعقیب می گردد» (میلسن و دیگران، ۱۳۸۸: ۵۳). می توان گفت که هدف نهانی دیپلماسی عمومی، تحقق منافع ملی و ارتقاء تصویر یک کشور می باشد و در این نوع از دیپلماسی تلاش عمده سیاست گذاران، ارتباط مخاطب عام و نخبگان برای جهت دهی به افکار عمومی است (داداندیش و احدی، ۱۳۹۰: ۱۴۶).

دیپلماسی عمومی با دیپلماسی سنتی در سه محور اساسی تفاوت دارد:

۱) دیپلماسی عمومی آشکار و علنی است در حالی که دیپلماسی رسمی و سنتی، پنهان و غیر علنی است.

۲) مخاطبان دیپلماسی عمومی، گروه های هدف خاص و یا عموم مردم جامعه در دل یک ملت دیگرند، در حالی که دیپلماسی سنتی با رفتار و سیاست های دولت ها سروکار دارد.

۳) موضوعات دیپلماسی عمومی به رفتار و تمایلات عموم مردم در دیگر کشورها مربوط می شود، در حالی که دیپلماسی سنتی با رفتار و سیاست های دولت ها سروکار دارد (آشنا و جعفری، ۱۳۸۶: ۱۸۴).

روابط فرهنگی در قیاس با تبلیغات و برجسته سازی به روندهای اخیر در دیپلماسی عمومی نوین نزدیک تر است. به همان اندازه که دیپلماسی نوین است، تأکید بر تعامل دو طرفه با مخاطبان خارجی بیش از ارسال یک طرفه پیام، تأکید بر پایه گذاری روابط پایدار بیش از مبارزات ناشی از سیاست و تأکید بر اعتمادسازی و تسخیر قلب ها و اذهان، اهمیت و اولویت می یابد. روابط فرهنگی مدرن همچون یک مفهوم فراگیر تا اندازه ای منجر به هم پوشانی با کار دیپلمات ها - بویژه آن دیپلمات هایی که کار دیپلماسی عمومی می کنند - می شود. دیپلمات های امروزی به طور فزاینده ای با این نوع کار آشنا می شوند و بخاطر این که آن را بهتر انجام دهند، باید با ابتکارات بازیگران غیردولتی، همکار و با عوامل غیر رسمی، سازگار گردند (میلسن و دیگران، ۱۳۸۸: ۷۱).



## ۱-۲- سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی

ایران با توجه به پیشینه تمدنی، تاریخی، فرهنگی و مذهبی خود در حوزه دیپلماسی عمومی نسبت به کشورهای دیگر از منابع مناسبی برخوردار است که در صورت برنامه‌ریزی برای استفاده صحیح و هدفمند از این منابع، می‌تواند به عنوان یکی از کشورهای موفق در کاربرد دیپلماسی عمومی مطرح گردد.

در حال حاضر عمده فعالیت‌های جمهوری اسلامی در عرصه دیپلماسی عمومی توسط سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی صورت می‌پذیرد و وزارت خارجه نقشی مکمل در پیش‌برد اهداف این سازمان دارد. این سازمان در سال ۱۳۷۴، رسماً فعالیت خود را آغاز کرد. بنابر آنچه در اساسنامه سازمان ذکر شده است، اولین بار ایده تشکیل سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی با طرح ادغام بخش‌های فرهنگی و تبلیغی نهادها و موسسات دولتی و عمومی فعال در خارج از کشور ارائه شد و پس از تدوین اساسنامه آن در شورایی متشکل از نخبگان و اندیشمندان فرهنگی و دینی و تصویب رهبر معظم انقلاب اسلامی فعالیت خود را در قالب یک سازمان مستقل و در زمره سازمان‌های وابسته به وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی آغاز نمود (سایت سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی).

هدف کلان این سازمان، ایجاد و گسترش شناخت، علاقه و باور نسبت به اسلام ناب، انقلاب اسلامی، مزیت‌های جمهوری اسلامی ایران و فرهنگ و تمدن اسلامی - ایرانی در جوامع دیگر به منظور گسترش پرتو اسلام و تحکیم هم‌گرایی و پیوندهای اسلامی، دینی و معنوی می‌باشد. مهم‌ترین مأموریتی هم که برای این سازمان در نظر گرفته شده مدیریت و راهبری روابط فرهنگی بین‌المللی و سیاست‌گذاری، هماهنگی، هدایت، حمایت و نظارت بر فعالیت‌های فرهنگی - تبلیغی جمهوری اسلامی ایران در خارج از کشور به منظور تحقق اهداف نظام در این روابط است.

## ۱-۳- هوش فرهنگی

هوش فرهنگی، نوعی بدیع از هوش به حساب می‌آید که ارتباط بسیار زیادی با محیط‌های کاری متنوع دارد. هوش فرهنگی مبتنی بر مفهوم‌پردازی نوینی بنا شده است. بطوری‌که این چهارچوب جدید، هوش را تنها یک توانایی ذهنی عمومی نمی‌پندارد بلکه به هوش به عنوان مفهومی چند بعدی می‌نگرد که توانایی سازگاری با دیگر افراد و موقعیت‌ها را هم فراهم می‌آورد (استرنبرگ<sup>۱</sup> و دترمن<sup>۲</sup>، ۱۹۸۶: ۴۵). پیش از این، مطالعه هوش تنها منحصر به بعد شناختی آن بود ولی به



1. Sternberg  
2. Detterman



مرور زمان، تئوری‌های جدید در زمینه هوش چندگانه، هوش‌های غیرآکادمیک<sup>۱</sup> را پیشنهاد کرد (هدلاندا<sup>۲</sup> و استرنبرگ، ۲۰۰۰: ۳۳) که تأکید زیاد بر انطباق‌پذیری با دیگران داشتند. انواع جدید هوش شامل هوش میان‌فردی<sup>۳</sup>، هوش هیجانی<sup>۴</sup> (گلمن<sup>۵</sup>، ۱۹۹۵: ۷۶؛ سالووی<sup>۶</sup> و مایر<sup>۷</sup>، ۱۹۹۰: ۱۹۳) و هوش اجتماعی<sup>۸</sup> (کانتور<sup>۹</sup> و کیلستروم<sup>۱۰</sup>، ۱۹۸۵: ۲۷) بود. هر کدام از هوش‌های ذکر شده، فرهنگ و بافتی را که افراد در آنها به کنش اجتماعی می‌پرداختند را مدنظر قرار می‌دادند ولی همانطور که ارلی و آنگ به دقت شرح می‌دهند این هوش‌ها به کنش اجتماعی افراد در بافت‌ها و فرهنگ‌های دیگر توجهی نمی‌کردند و تنها بافت و فرهنگ خود فرد را در نظر می‌گرفتند. البته هوش اجتماعی و هیجانی تنها به یک فرهنگ محدود نمی‌شود ولی در این نوع هوش اصلاً به تنوع فرهنگی و اثرگذاری در محیط با فرهنگ مختلف به هیچ وجه پرداخته نمی‌شود (داین و دیگران، ۲۰۰۹: ۲۳۵). هوش هیجانی فرض می‌کند افراد با فرهنگ خود آشنا هستند، بنابراین برای تعامل با دیگران از روش‌های فرهنگی خود استفاده می‌کنند. اما هوش فرهنگی چیزی فراتر از هوش هیجانی است که بوسیله آن افراد رفتارهای دیگران را در محیط‌های نا آشنا تفسیر می‌کنند و بر طبق آن تعدیلات لازم را بر روی رفتار خود انجام می‌دهند (ارلی<sup>۱۱</sup> و موساکوفسکی<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۴: ۱۴۲). بر اساس تعریف ارلی و آنگ هوش فرهنگی هوشی متفاوت از هوش اجتماعی و آی کیوی بالا و مهارت‌های اجتماعی مناسب در تعاملات عاطفی است.

مفهوم هوش فرهنگی برای نخستین بار توسط ارلی و آنگ در سال ۲۰۰۳ مطرح شد. ارلی و آنگ اولین تئوری هوش فرهنگی را با انتشار کتاب «هوش فرهنگی، تعاملات میان فرهنگی» در سال ۲۰۰۳ توسعه دادند. ایشان، هوش فرهنگی را قابلیت یادگیری الگوهای جدید در تعاملات فرهنگی و ارائه پاسخ‌های رفتاری صحیح به این الگوها تعریف کرده‌اند

1. Nonacademic intelligence
2. Hedlund
3. Interpersonal intelligence
4. Emotional intelligence
5. Goleman
6. Salvey
7. Mayer
8. Social intelligence
9. Cantor
10. Kihlstrom
11. Earley
12. Mosakowski



(ارلی و آنگ، ۲۰۰۳). 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 چهارچوب شناختی مشترک تدوین کند، حتی اگر این چهارچوب درک کافی از رفتارها و هنجارهای محلی نداشته باشد. تدوین چنین چهارچوبی تنها از عهده کسانی برمی‌آید که از هوش فرهنگی بالایی برخوردار باشند. پترسون (۲۰۰۴) هوش فرهنگی را استعداد به کارگیری مهارت‌ها و توانایی‌ها در محیط‌های مختلف تعریف می‌کند. ارلی و الین (۲۰۰۴) هوش فرهنگی را به عنوان قابلیت فرد برای سازگاری مؤثر با قالب‌های نوین فرهنگی تعریف می‌کنند (ارلی و الین، ۲۰۰۴). هوش فرهنگی مهارتی اکتسابی است که توان فهم یک فرهنگ، یادگیری فزاینده در مورد آن و به تدریج، شکل دهی 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. در محیط‌های فرهنگی جدید، فرد نمی‌تواند به چهارچوب‌های ادراک قبلی خود تکیه کند و باید به توسعه و ایجاد چهارچوب جدیدی برای درک صحیح اطلاعات در دسترس بپردازد (خاشعی و مستمع، ۱۳۹۰: ۶۵).

عده‌ای این نوع از هوش را یک نوع شایستگی چند وجهی می‌دانند که شامل دانش فرهنگی، عمل به صورت متفکرانه و فهرستی از مهارت‌های رفتاری می‌باشد (توماس<sup>۳</sup> و اینکسون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳). این نوع از هوش درک و فهم و تعاملات بین فرهنگی را بهبود می‌بخشد و می‌توان گفت افرادی که از سطح هوش فرهنگی بالاتری برخوردارند در ابراز عواطف و حالات فیزیکی تسلط بیشتری دارند (ارلی و دیگران، ۲۰۰۶). افراد زیادی با داشتن تجارب بین‌المللی شکست می‌خورند که علت اصلی آن پائین بودن هوش فرهنگی ایشان می‌باشد. هوش فرهنگی قابل ارتقاء است و با افزایش تجارب و مراودات فرهنگی و بعضی آموزش‌ها در این زمینه افزایش می‌یابد.

#### ۱-۳-۱- ابعاد هوش فرهنگی

آنگ، ون داین و که (۲۰۰۶)، ارلی و آنگ (۲۰۰۳) هوش فرهنگی را شامل چهار بعد به صورت زیر می‌دانند:

1. Ang
2. Eline
3. Thomas
4. Inkson



### بعد فراشناختی (استراتژیک) هوش فرهنگی:

بعد فراشناختی هوش فرهنگی، آن آگاهی فرهنگی ای است که فرد در طول مدت کنش و تعامل با افراد دیگر فرهنگ‌ها داراست. این بعد، تفکر فعال در مورد افراد و موقعیت‌های فرهنگی مختلف را ارتقاء می‌دهد. از تعلق بر مفروضات و قالب‌های تصویری پیشین جلوگیری می‌کند و افراد را به سمت بازآفرینی استراتژی‌ها هدایت می‌کند بطوری که ایشان تمایل دارند روابط بین فرهنگی موفق را تجربه کنند (ایمای<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷: ۱۲). این بعد شامل تدوین استراتژی پیش از برخورد میان فرهنگی، بررسی مفروضات در حین برخورد و تعدیل نقشه‌های ذهنی در صورت متفاوت بودن تجارب واقعی از انتظارات پیشین است (توماس و اینکسون، ۲۰۰۴: ۲۲). به عبارت دیگر این بعد به توانایی تسلط فرد بر فرایندهای تفکرش و در صورت نیاز اقدام به اصلاح و بازنگری بر اساس دانش فرهنگی اش اشاره دارد. به این معنا که فرد بر اساس دانش فرهنگی سابق استراتژی‌های مناسبی را قبل از برخورد با فرهنگ دیگر اتخاذ می‌کند و در هنگام برخورد با فرهنگ مقابل بعضی از پیش فرض‌ها و تصورات ذهنی‌اش را غیر صحیح ارزیابی می‌کند و به مرور سعی در اصلاح آنها می‌نماید. بعد فراشناختی به سه دلیل، بعد انتقادی هوش فرهنگی محسوب می‌گردد (انیل و عابدی<sup>۲</sup>، ۱۹۶۰: ۱۴۳): اول آن که بعد فراشناختی، تفکر فعال در مورد موقعیت‌ها و افراد با فرهنگ‌های متفاوت را ارتقاء می‌دهد. دوم آنکه این بعد، تفکر انتقادی در مورد عادات و انگاره‌ها را تقویت می‌کند و بعبارت دیگر به فکر شاخه و برگ می‌دهد. سوم آن که به افراد این اجازه را می‌دهد تا چهارچوب‌های ذهنی خود را ارزیابی و در صورت نیاز اصلاح نمایند و نهایتاً به فهم صحیح‌تر دست یابند (داین و دیگران، ۲۰۰۹: ۲۳۶).

### بعد شناختی<sup>۴</sup> هوش فرهنگی:

این مؤلفه انعکاس دهنده دانش افراد از هنجارها، رسوم و سنت‌های فرهنگ‌های متمایز است که منتج از مطالعات و تجارب فردی است. به عبارت دیگر این دانش بیان‌گر درک فرد از تشابهات و تفاوت‌های فرهنگی است و دانش عمومی و نقشه‌های ذهنی و شناختی فرد از فرهنگ‌های دیگر را نشان می‌دهد.

1. Metacognitive
2. Imai
3. Oneil & Abedi
4. Cognitive



در مجموع می‌توان گفت این مؤلفه مشتمل بر شناخت نظام‌های اقتصادی، قانونی، هنجارهای حاکم بر تعاملات اجتماعی، ارزش‌های زیبایی‌شناختی، عقاید مذهبی، ارزش‌های زیبایی‌شناختی و زبان فرهنگ‌های دیگر است (توماس و اینکسون، ۲۰۰۴).

### بعد انگیزشی<sup>۱</sup> هوش فرهنگی:

این بعد «توانایی و تمایل به یادگیری و فعالیت در موقعیت‌های فرهنگی مختلف را منعکس می‌کند» (آنگ و دیگران، ۲۰۰۶: ۱۰). انگیزش هوش فرهنگی بیانگر علاقه فرد به آزمودن فرهنگ‌های دیگر و تعامل با افرادی از فرهنگ‌های مختلف است. این انگیزه شامل ارزش درونی افراد برای تعاملات چندفرهنگی و اعتماد به نفسی است که به فرد اجازه می‌دهد. در موقعیت‌های فرهنگی مختلف به صورتی اثربخش عمل کند (نائیجی و عباسی زاده، ۱۳۸۶: ۲۲). افرادی که این بعد در آن‌ها، از حد مطلوبی برخوردار است به توانایی خود در تعاملات بین فرهنگی اعتماد دارند و همچنین از این تعاملات راضی می‌باشند (ارلی و آنگ، ۲۰۰۳: ۱۵۲). بعد انگیزشی هوش فرهنگی شامل سطحی است که در آن افراد در مورد توانایی‌های خود در تعاملات میان‌فرهنگی اطمینان و اعتماد دارند و میزان گشودگی<sup>۲</sup> برای تجربه تعامل با مردم سایر فرهنگ‌ها و میزان رضایتی که از آن تعاملات در خود می‌یابند، می‌باشد (تسلیمی و دیگران، ۱۳۸۸: ۳۶).

در مجموع می‌توان گفت «فرد با هوش فرهنگی انگیزشی از تعامل با افرادی با فرهنگ متفاوت لذت می‌برد؛ توانایی مقابله با استرس‌های حاصل از وفق‌پذیری با فرهنگ متمایز را دارد و همچنین علاقه‌مند به زندگی در فرهنگ‌های نا آشنا می‌باشد» (اصغری زاده و قاسمی، ۱۳۸۹: ۷۷).

### بعد رفتاری<sup>۳</sup> هوش فرهنگی:

توانایی انجام رفتار کلامی و غیرکلامی مناسب در هنگام برقراری ارتباط با افرادی از فرهنگ‌های دیگر را منعکس می‌کند (ابزری و دیگران، ۱۳۸۹: ۳۲). فرد دارای هوش فرهنگی رفتاری به فراخور نیاز، نحوه ارتباط کلامی (مانند آهنگ صدا، لهجه) خود را تغییر می‌دهد و همچنین میزان صحبت‌های خود را متناسب با فرهنگ میزبان تغییر می‌دهد. در مجموع می‌توان گفت

1. Motivational
2. Openness
3. Behavioral



این بعد مجموعه‌ای از پاسخ‌های رفتاری منعطفی را شامل می‌شود که در موقعیت‌های مختلف به کار می‌آیند و متناسب با یک تعامل خاص یا موقعیت ویژه از قابلیت اصلاح و تعدیل برخوردار می‌شوند (پترسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴: ۱۴۵). به عبارت دیگر این عنصر هوش فرهنگی بر روی این مطلب تمرکز می‌کند که افراد در هنگام قرار گرفتن در فرهنگ جدید چگونه عمل می‌کنند (اعمال آشکار فرد) و چگونه در موقعیت‌های مختلف، واکنش مناسب انجام می‌دهند (تسلیمی و دیگران، ۱۳۸۸: ۳۷).

## ۲- رابطه هوش فرهنگی و بهبود در عملکرد

برخی تحقیقات صورت گرفته گویای آن است که افراد با ضریب هوش فرهنگی بالا در محیط‌های چند فرهنگی اثربخشی بالاتری دارند. این افراد در مشاغل و نقش‌هایی چون مدیران اعزامی به خارج و دانشجویان در حال تحصیل در خارج از کشور عملکرد و اثربخشی بالاتری دارند (بلک<sup>۲</sup> و مندهال<sup>۳</sup>، ۱۹۹۱؛ کالیگیوری و دیگران<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸: ۷۳).

از محاسن توسعه و پرورش هوش فرهنگی کارکنان و مدیران در سطح فردی می‌توان به مواردی هم چون بهبود عملکرد وظایف، کمک به رفتار شهروندی سازمانی، عملکرد انطباق پذیری و بهبود انجام وظایف در تیم‌های چندفرهنگی از نظر میزان تعارض، اعتماد، ایجاد همدلی و همکاری میان کارکنان و مدیران اشاره کرد. بعد دیگری که در این راستا در خور اهمیت است مربوط به مفهوم انطباق‌پذیری فرهنگی می‌باشد. افراد دارای هوش فرهنگی با قابلیت‌ها و بروز رفتارهای سازنده‌ای مانند برخورداری از سلامت ذهنی، سلامت عمومی، اعتدال عمومی، اعتدال کار و اعتدال مراوده‌ای در تعامل با همکاران، سهم به‌سزایی در رسیدن به اهداف سازمانی دارند (آنگ و دیگران، ۲۰۰۷: ۱۲۵).

مطالعات نشان داده‌اند که هوش فرهنگی می‌تواند به عنوان یکی از عوامل موثر بر عملکرد و وظیفه‌ای شناخته شود (رحیم نیا و دلارام، ۱۳۸۹: ۶۹).

آنگ، ون داین و همکاران (۲۰۰۷) در پژوهشی به اندازه‌گیری هوش فرهنگی و میزان تأثیرگذاری آن بر سازگاری، تصمیم‌گیری، انطباق فرهنگی و عملکرد وظیفه‌ای پرداختند. نتایج

1. Peterson
2. Black
3. Mendenhal
4. Caligiuri et al.





این تحقیق نشان می‌دهد که ابعاد هوش فرهنگی با هر کدام از این متغیرها ارتباط دارد و در واقع هوش فرهنگی به عنوان عامل پیش‌بینی‌کننده این متغیر معرفی شده است.

تحقیق ایمای (۲۰۰۷) رابطه هوش فرهنگی و اثرش بر مذاکره بین فرهنگی را در میان مذاکره‌کنندگان آمریکایی و آسیای غربی مورد بررسی قرار داده است و در آن تحقیق هوش فرهنگی عامل اصلی اثربخشی مذاکره میان فرهنگی معرفی شده است.

تحقیق دیگر، تحقیقی است که مشبکی و تیزرو در این مورد انجام داده‌اند و تأثیرات هوش فرهنگی و هوش هیجانی را بر موفقیت رهبران در کلاس جهانی مورد بررسی قرار داده‌اند و چنین نتیجه گرفته‌اند که این دو عامل، هوش هیجانی و هوش فرهنگی، سهم بالایی در موفقیت رهبران در کلاس جهانی دارند (مشبکی و تیزرو، ۱۳۸۸: ۵۳).

در همین زمینه ابرزی و دیگران پژوهش دیگری را در زمینه رابطه هوش فرهنگی با اثربخشی در شرکت فولاد مبارکه اصفهان انجام داده‌اند و در پایان به این نتیجه رسیده‌اند که بین هوش فرهنگی و اثربخشی رابطه معناداری وجود دارد (ابزری و دیگران، ۱۳۷۹: ۲۶).

### ۳- پرسش اصلی تحقیق

پرسش اصلی مقاله این است که « راینزان فرهنگی (در حال مأموریت) سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی در چه سطحی از هوش فرهنگی قرار دارند؟ » این پرسش، خود در قالب دو پرسش فرعی زیر بررسی می‌گردد:

یک. ابعاد چهارگانه هوش فرهنگی در میان راینزان فرهنگی (در حال مأموریت) سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی به چه ترتیب است؟ به بیان دیگر نقطه ضعف اصلی راینزان فرهنگی کشور، در حال حاضر چه بعدی از هوش فرهنگی است؟  
دو. راهکارهای متناسب برای تبدیل نقطه ضعف شناسایی شده به نقطه قوت چه می‌باشد؟

### ۴- جامعه آماری و نمونه

جامعه آماری مورد نظر این پژوهش، متشکل از تمامی راینزان فرهنگی جمهوری اسلامی در کشورهای مختلف می‌باشد که در حال انجام مأموریت هستند. به علت دسترسی بسیار سخت به کلیه افراد جامعه آماری، بر اساس فرمول کوکران ۴۴ نفر از راینزان فرهنگی به صورت تصادفی به عنوان نمونه انتخاب شدند. پرسش‌نامه‌ها بین نمونه در نهمین هم‌اندیشی نمایندگان

فرهنگی جمهوری اسلامی ایران در خارج از کشور که با شعار "بیداری اسلامی، تمدن نوین اسلامی" از ۱۳ تا ۱۷ شهریور ماه سال ۹۰ در تهران برگزار شد پخش و سپس جمع‌آوری شد و داده‌های بدست آمده مورد تحلیل قرار گرفت. شایان ذکر است که پرسش‌نامه مذکور به دلیل ملاحظات اخلاقی و همچنین کاهش تاثیرات بازتابی و محیطی، بی‌نام و به صورت ناشناخته توسط نمونه مورد آزمون پاسخ داده شد.

#### ۵- روش تحقیق:

روش تحقیق بر حسب هدف، کاربردی است و از نظر جمع‌آوری اطلاعات از نوع پیمایشی-تحلیلی است که در آن به دنبال توصیف سطح هوش فرهنگی رایزنان فرهنگی در حال انجام مأموریت سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی هستیم. برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز این تحقیق و به منظور اندازه‌گیری متغیرهای مذکور، از ابزار پرسش‌نامه استفاده شده است. در این پژوهش، پرسش‌نامه استاندارد هوش فرهنگی که توسط مرکز سنجش هوش فرهنگی در امریکا توسعه یافته است و توسط هادی‌زاده و حسینی (۱۳۸۷) بومی‌سازی شده است انتخاب گردید و توسط نگارندگان، تغییراتی بر روی سوالات بومی‌سازی شده صورت گرفت به طوری که سوالات متناسب با نمونه پژوهش که همان رایزنان فرهنگی در حال مأموریت می‌باشند گردد و پس از انجام چند پیش‌آزمون، در تحقیق مورد استفاده قرار گرفت. پرسش‌نامه مذکور، شامل چهاربخش است که به ترتیب متغیرهای استراتژی هوش فرهنگی، دانش هوش فرهنگی، انگیزش هوش فرهنگی و رفتار هوش فرهنگی را در بر می‌گیرد و بوسیله طیف لیکرت (از ۱ تا ۵) اندازه‌گیری می‌شود. برای تعیین پایایی این پرسش‌نامه از آزمون "آلفای کرونباخ" استفاده شد که این ضریب برای پرسش‌نامه ۰/۷۸ بدست آمد. در این تحقیق از آمار توصیفی برای ارائه ویژگی‌ها و خصوصیات جامعه مورد مطالعه استفاده شده است.

#### ۶- تحلیل یافته‌ها

نتایج بدست آمده از تحلیل داده‌ها در جدول زیر نشان داده شده است.



جدول شماره ۱ - تحلیل یافته ها

فراتناختی (میانگین از ۱۵)	شناختی (میانگین از ۲۵)	انگیزشی (میانگین از ۱۵)	رفتاری (میانگین از ۲۵)	
۱۱,۱۰۷	۱۸,۶۷۹	۱۲,۱۷۹	۱۷,۷۸۶	میانگین
۷۴	۷۴	۸۱	۷۱	میانگین نسبی (درصد)
۳,۰۶۲	۱۰,۳۷۴	۹,۸۵۶	۲۱,۵۸۲	واریانس
۳,۰۶۲	۳,۲۲۱	۳,۱۳۹	۴,۶۴۶	انحراف معیار

بر اساس شاخص میانگین حاصل از داده‌های پرسش‌نامه، هوش فرهنگی فراتناختی و شناختی ۷۴ درصد، هوش فرهنگی انگیزشی ۸۱ درصد و هوش فرهنگی رفتاری ۷۱ درصد می‌باشد.

برای دسته‌بندی گروه‌ها بر اساس میزان هوش فرهنگی، با توجه به پرسش‌نامه مورد استفاده طیف زیر در نظر گرفته شد:

۱۶-۳۲: هوش فرهنگی پائین

۳۲-۶۴: هوش فرهنگی متوسط

۶۴-۸۰: هوش فرهنگی بالا

بر اساس نتایج حاصل می‌توان گفت ۷۹ درصد رایزنان فرهنگی دارای هوش فرهنگی متوسط و ۲۱ درصد ایشان نیز دارای هوش فرهنگی بالا هستند.

ابعاد هوش فرهنگی در رایزنان فرهنگی نیز به ترتیب (از قوی به ضعیف) زیر است:

۱) بعد انگیزشی هوش فرهنگی

۲) بعد فراتناختی و شناختی هوش فرهنگی

۳) بعد رفتاری هوش فرهنگی

همانطور که مشاهده می‌شود رایزنان فرهنگی در بعد انگیزشی از وضع بسیار خوبی برخوردار هستند و در بعد فراتناختی و شناختی وضعیت متوسطی دارند و در بعد رفتاری که نمود بیرونی هوش فرهنگی است از وضعیت ضعیفی برخوردار هستند.

مدیران را بر حسب قابلیت هوش فرهنگی می‌توان در یکی از طبقات زیر قرار داد:

محلی: زمانی می‌تواند کاملاً اثربخش باشد که با افرادی با پیشینه‌های فرهنگی مشابه با خود



تعامل داشته باشد، در غیر این صورت به مشکل بر می خورد. این گروه دارای هوش فرهنگی شناختی پایینی است.

تحلیل گر: به طور منظم قوانین و انتظارات فرهنگی را با توسل به استراتژی های یادگیری پیچیده و مفصل بررسی می کند. رایج ترین حالت تحلیل گر در کسانی دیده می شود که ابتدا از محدوده فرهنگی بیگانه آگاه می شوند و سپس در چند مرحله، ماهیت الگوهای کاری و نحوه تعامل با آنها را تشخیص می دهند. این گروه از هوش فرهنگی فراشناختی مناسبی برخوردارند. شهودی: کسی است که به طور کامل به جای استفاده از یک سبک نظام مند به شهود و بینش خود تکیه دارد. او بندرت برداشت و نظر اولیه خود را اشتباه می یابد. در مواجهه با شرایط چند فرهنگی مبهم که نیازمند کنترل موقعیت است، فرد شهودی متزلزل نشان خواهد داد، زیرا نه استراتژی یادگیری را در پیش گرفته است و نه می تواند خود را با احساسات نا آشنا وفق دهد. این گروه، از هوش فرهنگی فراشناختی پایینی بهره مند می باشند.

سفیر: اینگونه مدیران همانند بسیاری از دیپلمات ها ممکن است در مورد فرهنگی که وارد آن می شوند اطلاعات چندانی نداشته باشند، اما به صورت متقاعد کننده ای با اطمینان و اعتماد به نفس ارتباط برقرار می کنند. در میان مدیران شرکت های چند ملیتی، سفیر شایع ترین شخصیت است. اعتماد به نفس مهمترین ویژگی هوش فرهنگی در این افراد است. دیدگاه سفیر در برخی مدیران از طریق مشاهده کسانی که با بهره گیری از این سبک موفق بوده اند، حاصل شده است. سفیر باید برای اینکه بدانند چه چیزهایی نمی داند به اندازه کافی فروتنی داشته باشد. این گروه دارای هوش فرهنگی انگیزشی بالایی می باشند.

تقلیدی: به میزان زیادی بر اعمال و رفتارش کنترل دارد، در غیر این صورت هم به خاطر بینش مناسب نسبت به اهمیت نشانه های فرهنگی از عهده اداره موقعیت برمی آید. افراد تقلیدی به میزبانان و میهمانان نشان آرامش خاصی منتقل می کنند و با تقلید سریع رفتارهای کلامی و غیر کلامی طرف های مقابل ارتباطات را تسهیل کرده و اعتماد ایجاد می کنند. این گروه دارای هوش فرهنگی رفتاری بسیار بالایی می باشند (ودادی و عباسعلی زاده، ۱۳۸۸: ۷۲؛ خاشعی و مستمع، ۱۳۹۰: ۶۹).

بر اساس تقسیم بندی ای که در بالا ارائه شد و با توجه به یافته های تحقیق می توان چنین ادعا کرد که نزدیک ترین قالب سبک مدیریتی به رایزنان فرهنگی سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی سبک سفیر می باشد که این مسئله انتخاب درست این افراد را نمایان می سازد. بدین



معنا که افراد دارای سبک مدیریتی سفیر، افرادی هستند که از بعد انگیزشی بالایی بهره‌مندند و بر اساس یافته‌های تحقیق بعد انگیزشی در رایزنان فرهنگی در حال ماموریت نسبت به ابعاد دیگر هوش فرهنگی جایگاه بهتری دارد.

## ۷- نتیجه گیری و راهکارهای پیشنهادی

با توجه به نتایج بدست آمده می‌توان گفت نقطه ضعف اصلی رایزنان فرهنگی در حال انجام ماموریت سازمان فرهنگ و ارتباطات، بعد رفتاری است که شامل رفتارهای کلامی و غیرکلامی می‌شود. گافمن ترکیب رفتارها و تأثیراتشان را چنین توصیف می‌کند: « به نظر می‌رسد که قدرت بیان فرد (و در نتیجه توانایی وی در تأثیرگذاری بر دیگران) مستلزم دو نوع فعالیت اشاره‌ای کاملاً متفاوت است: گفتاری که فرد بیان می‌کند و تأثیری که او از خود به جای می‌گذارد. فعالیت اولی شامل علائم کلامی و یا موارد جایگزین آن‌ها است که شخص عمداً استفاده می‌کند و صرفاً برای انتقال اطلاعاتی می‌باشد که خود یا سایرین این علائم را ساخته‌اند. فعالیت دوم مستلزم داشتن دامنه وسیعی از اعمال می‌باشد که سایرین می‌توانند نشانه‌ای از ارتباط‌گر دانسته و امیدوار باشند که آن عمل به دلایلی غیر از انتقال اطلاعات انجام گرفته است» (گافمن، ۱۹۵۷؛ به نقل از سامووار، ۱۳۷۹: ۲۵۱).

برای ارتقاء بعد رفتاری هوش فرهنگی روش‌های مختلفی پیشنهاد شده که از این بین می‌توان به روش شبیه‌سازی اشاره نمود. شبیه‌سازی و ایفای نقش به هوش فرهنگی رفتاری بسیار کمک می‌کند (ارلی و پترسون، ۲۰۰۴: ۱۱۲؛ به نقل از تسلیمی و دیگران، ۱۳۸۸: ۴۸). در روش‌های شبیه‌سازی، فرد در تشبیهی از دنیای واقعی که به طور مصنوعی ساخته شده است، قرار می‌گیرد تا با شناخت آن، برای رویارویی و ورود به دنیای واقعی، آماده شود. به این ترتیب با دادن مسائلی شبیه به آنچه انتظار می‌رود فرد در دنیای واقعی با آن روبرو گردد و قرار دادن وی در موقعیت‌هایی که انتظار می‌رود در آن قرار گیرد، به او آموزش‌های لازم داده می‌شود. بررسی موارد خاص و ایفای نقش از جمله روش‌هایی هستند که در این گروه قرار می‌گیرند. شرکت در مراسم و مناسبت‌های سایر فرهنگ‌ها در داخل یا خارج از کشور خود و درخواست از یک فرد آگاه که در زمینه رویدادهای مهم و سمبل فعالیت‌ها توضیحاتی بدهد، نیز به پرورش مهارت‌های رفتاری هوش فرهنگی کمک می‌کند (تسلیمی و دیگران، ۱۳۸۸: ۴۸).





مرکز هوش فرهنگی امریکا سه روش را برای ارتقاء هوش فرهنگی رفتاری توصیه می کند:  
۱. تمرین کردن رفتارهای جدید به طوری که این رفتارها به مرور زمان به عادت تبدیل شوند.

۲. به مثابه یک بازیگر انجام دادن رفتارهای خاصی که از سبک رفتاری فرهنگ سابق متفاوت هستند.

۳. مشاهده کردن رفتار افراد دیگر فرهنگها و تجزیه و تحلیل این رفتارها (سایت مرکز هوش فرهنگی).

در پایان نگارندگان مقاله بر این باورند که سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی به عنوان یک از نهادهای مهم و تأثیرگذار جمهوری اسلامی در عرصه بین الملل مناسب است تا در مدیریت منابع انسانی خود، از معیار سنجش هوش فرهنگی برای ارزیابی و انتخاب ریزنان فرهنگی بهره برد و در ادامه با استفاده از بسترهایی که این نظریه فراهم می آورد به طور مداوم به شناسایی نقاط قوت و ضعف نیروهای خود پردازد و نقاط ضعف شناسایی شده را با استفاده از آموزش و روشهای توصیه شده دیگر تا حد امکان کاهش دهد و یا از بین ببرد.



## کتابنامه

- ابزری، مهدی و همکاران (۱۳۸۹)، «تأثیر هوش فرهنگی بر اثربخشی گروهی»، *پژوهش نامه مدیریت تحول*، شماره ۴، صص ۲۶-۴۰.
- اصغری زاده، عزت الله و احمدرضا قاسمی (۱۳۸۹)، «هوش فرهنگی و کارکردهای آن در سازمان ها»، *ماهنامه مهندسی فرهنگی*، شماره ۴۱ و ۴۲، صص ۷۷-۷۰.
- آشنا، حسام الدین و نادر جعفری (۱۳۸۶)، «دیپلماسی عمومی و سیاست خارجی؛ پیوندها و اهداف»، *دوفصلنامه دانش سیاسی*، شماره ۵، صص ۲۰۵-۱۸۰.
- آشنا، حسام الدین (۱۳۸۴)، «دیپلماسی عمومی، فرهنگ و ارتباطات در خدمت سیاست خارجی»، در *درویش رضا داد، کتاب آمریکا (۶)*، تهران: مؤسسه فرهنگی مطالعات و تحقیقات بین المللی ابرار معاصر، صص ۱۵-۳۶.
- آلادپوش، علی و علیرضا توتون چیان (۱۳۷۲)، *دیپلمات و دیپلماسی*، تهران: وزارت امور خارجه.
- تسلیمی، محمدسعید و همکاران (۱۳۸۸)، «ارائه راهکارهایی برای ارتقاء هوش فرهنگی مدیران دولتی در امور بین المللی»، *پژوهش های مدیریت*، شماره چهارم، صص ۲۹-۵۷.
- خاشعی، وحید و محمد مستمع (۱۳۹۰)، «هوش فرهنگی مدیران، عامل کلیدی موفقیت در مدیریت سازمان های هزاره سوم»، *ماهنامه مهندسی فرهنگی*، شماره ۵۱ و ۵۲، صص ۶۳-۷۲.
- دهقانی فیروزآبادی، جلال (۱۳۸۹)، «دیپلماسی فرهنگی جمهوری اسلامی در منطقه خلیج فارس»، *فصلنامه سیاست*، شماره ۴، صص ۱۰۳-۱۲۲.
- رحیم نیا، فریبرز و همکاران (۱۳۸۹)، «بررسی میزان تأثیر هوش فرهنگی بر عملکرد وظیفه ای مدیران»، *مدیریت فردا*، شماره ۲۲، صص ۶۷-۷۸.
- سامووار، لاری و همکاران (۱۳۷۹)، *ارتباط بین فرهنگ ها*، مترجم: غلامرضا کیانی و اکبر میرحسینی، تهران: باز. عبدالله، عبدالمطلب و صادق بیگلری (۱۳۸۹)، «جایگاه دیپلماسی فرهنگی - ارتباطی در سیاست خارجی ایالات متحده: برنامه ها و برنامه ریزان»، *رهیافت انقلاب اسلامی*، شماره ۱۳، صص ۱۲۳-۱۴۷.
- مشبکی، اصغر و علی تیزرو (۱۳۸۸)، «تأثیر هوش هیجانی و هوش فرهنگی بر موفقیت رهبران در کلاس جهانی»، *پژوهش های مدیریت*، شماره سوم، صص ۷۵۳-۷۳.
- هادی زاده مقدم، اکرم و ابوالحسن حسینی (۱۳۸۷)، «بررسی رابطه بین هوش فرهنگی و اثربخشی گروهی»، [www.jobportal.ir](http://www.jobportal.ir)
- میلسن، ژان و همکاران (۱۳۸۸)، *دیپلماسی عمومی نوین: کاربرد قدرت نرم در روابط بین الملل*، مترجم: رضا کلهر و محسن روحانی، تهران: دانشگاه امام صادق (ع).
- نائیچی، محمدجواد و منصوره عباسعلی زاده (۱۳۸۶)، «هوش فرهنگی؛ سازگاری با ناهمگون ها»، *ماهنامه تدبیر*، شماره ۱۸۱، صص ۲۴-۲۰.
- نیک آئین، احسان اله (۱۳۸۸)، «دیپلماسی عمومی؛ رویکردی نو در عرصه روابط بین الملل»، *فصلنامه سیاست خارجی*، شماره ۲، صص ۳۶۲-۳۹۳.





داداندیش، پروین و افسانه احدی (۱۳۹۰)، «جایگاه دیپلماسی عمومی در سیاست خارجی جمهوری اسلامی ایران»، *فصلنامه روابط خارجی*، شماره اول، صص ۱۴۳ - ۱۷۳.  
ودادی، احمد و منصوره عباسعلی زاده (۱۳۸۸)، «هوش فرهنگی در مهندسی فرهنگی با توجه به عصر جهانی شدن»، *ماهنامه مهندسی فرهنگی*، شماره ۳۳ و ۳۴، صص ۶۸ - ۷۵.

- <http://www.icro.ir>
- [www.culturalq.com](http://www.culturalq.com)

Adler, N.J.(2002) **International dimensions of organizational behavior (4<sup>th</sup> ed)**. Cincinnati, OH:South – Western.

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

Ang, Soon - Van Dyne, Linn - Koh, Christine - Yee Ng, Kok - J. Templer, Klaus - Tay-Lee, Swee Ling Cheryl - Chandrasekar, N. Anand, (2007) “Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance”, **Management and Organization Review**, Vol. 3, No.3, 335-371.

Black, J.S, Gregersen, H.B.,Mendenhall, M.E.,& Stroh,L.K.(1999) **Globalizing people through international assignments**. New York :Addison – Wesley Longman.

Black, J.S., Mendenhall, M.E., & Oddou, G. (1991) Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. **Academy of Management Review**, 16, 291–317.

Caligiuri, P.M., Hyland, M.A.M., Joshi, A., & Bross, A.S. (1998) Testing a theoretical model for examining the relationship of family adjustment and expatriate’s work adjustment. **Journal of Applied Psychology**, 53, 67–88.

Cantor, N.,Kihlstrom , J.F.(1985) Social intelligence :The cognitive basis of personality. **Review of personality and social psychology** ,6 , 15-33.

Earley, P.C. - Ang, Soon - Seng Tan, Joo, (2006) **CQ: Developing Cultural Intelligence at Work**, Stanford University Press.

Earley, P.C., Mosakowski, E. (2004) “Cultural intelligence”. **Harvard Business Review**, Vol. 22, No.10, 139-146.

Earley, P.C.,& Ang, S. (2003)**Cultural intelligence :Individual interactions across cultures.Palo Alto, CA:Stanford University Press**.

Goleman , D.(1995).**Emotional intelligence** .New York: Bantam Books.

Hedlund , J., & Sternberg , R.J.(2000) Practical intelligence :Implications for human resources research .In G.R.Ferris (ED), **Research in personal and human resources management**(Vol.19, pp.1-52)

Imai, Rin, (2007) “The culturally Intelligent Negotiator: The Impact of CQ on Intercultural Negotiation Effectiveness”, Thesis, University of Maryland.

Oneil,H.E., & Abedi, J.(1996) *Reliability and validity of a state metaconitive*

*inventory: Potential for alternative assessment. Journal of Educational Research, 89, 234-245.*

Peterson, Brooks, (2004) **Cultural Intelligence: a Guide to Working with People from Other Cultures**, Yarmouth, ME: Intercultural Press.

Salvey , P . & MAYER, J. D.(1990) Emotional intelligence .Imagination , Cognition and personality , 9 ,185 -211.

Sternberg, R.J., & Detterman, D.J. (Eds). (1986) **What is intelligence? Contemporary viewpoints on its nature and definition**. Norwood, NJ: Ablex.

Thomas C. David and Inkson Kerr (2004) " Cultural Intelligence: People Skills for Global Business" Published by Berrett-Koeler Publishers, Inc. (Immediate Release).

Thomas, D.C. Inkson, K., (2003) **Cultural intelligence : people skills for global business**, San Francisco: Berrett. no. 1, 20-26.

Van Dyne, L., Ang , S., & Koh , C.K.S. (2009) Cultural intelligence : Measurement and scale development . In M.A. Moodian (ED), Contemporary leadership and intercultural competence: Exploring the cross- culture dynamics within organization (pp233-245). Thousand Oaks: Sage.



فصلنامه علمی - پژوهشی

۲۰

دوره ششم  
شماره ۲  
تابستان ۱۳۹۲

## پیوست

پاسخ‌دهنده محترم:

سلام علیکم

همانطور که می‌دانید از میان مهارت‌های حرفه‌ای در فعالیت‌های بین‌المللی، توانایی تطبیق مستمر با افرادی از فرهنگ‌های مختلف در اداره ارتباطات بین فرهنگی حائز اهمیت بسیار است. محیط کار بین‌المللی، فضای فعالیت افرادی است که به فرهنگ‌های مختلف آشنا باشند و بتوانند با افراد سایر فرهنگ‌ها ارتباط مناسب برقرار کنند. برای این منظور، افراد نیاز به **هوش فرهنگی** دارند. توانایی فرد برای تطبیق با ارزش‌ها، سنت‌ها و آداب و رسوم متفاوت با آنچه به آنها عادت کرده و کارکردن در یک محیط متفاوت فرهنگی، معرف هوش فرهنگی است. این پرسش‌نامه - به عنوان بخشی از یک تحقیق دانشگاهی و مستقل از سازمان متبوع شما - به منظور دستیابی به اطلاعات صحیح در زمینه بررسی و سنجش هوش فرهنگی افراد تهیه شده است. با توجه به تخصص و تجربه جنابعالی خواهشمند است ما را از نقطه نظرات خویش بهره‌مند سازید.

نحوه پاسخ به سوالات براساس طیف ۵ گزینه‌ای و رتبه‌بندی پاسخ‌ها نیز از یک تا پنج است، بدین صورت که ۱ به معنی خیلی کم و ۵ به معنی خیلی زیاد است.



فصلنامه علمی-پژوهشی

۲۱

هوش فرهنگی  
و کارگزاران...

طیف پاسخ‌ها برای هر سوال					سوالات پرسش‌نامه
۵	۴	۳	۲	۱	
					۱. قبل از اعزام، نسبت به فرهنگ کشور محل مأموریت خود، آگاهی کافی کسب کرده‌ام.
					۲. آگاهی‌های قبلی من در مورد فرهنگ آن کشور، در تعامل بین فرهنگی مفید بوده است.
					۳. در طول مأموریت، باورهای من در مورد آن کشور تغییر کرده است.
					۴. به زبان و ادبیات آن کشور کاملاً مسلط هستم.
					۵. باورها، ارزش‌ها و هنجارهای دینی آن کشور را به خوبی می‌شناسم.
					۶. آداب و رسوم و قوانین ازدواج و خانواده در آن کشور را به خوبی می‌شناسم.
					۷. نظام رسانه‌ای و هنری آن کشور را به خوبی می‌شناسم.
					۸. رفتارها و ارتباطات غیر کلامی آن کشور را به خوبی می‌شناسم.
					۹. از رفت و آمد و تعامل با مردم آن کشور لذت می‌برم.
					۱۰. فشارهای ناشی از سازگاری با فرهنگ آن کشور را از سر گذرانده‌ام.
					۱۱. به زندگی در خارج از کشور و در فرهنگ‌های دیگر علاقه دارم.
					۱۲. می‌توانم از عصبانیت مصلحتی در تعامل با مسئولان آن کشور استفاده کنم.
					۱۳. در مواقع ضروری می‌توانم با افراد موثر آن کشور ارتباطات صمیمانه برقرار کنم.
					۱۴. متناسب با موقعیت، می‌توانم سرعت صحبت کردن خود را تغییر دهم.
					۱۵. متناسب با موقعیت، می‌توانم بدون سخن گفتن حرف خود را به طرف مقابل بفهمانم.
					۱۶. متناسب با موقعیت، می‌توانم به زبان چیزی و با حالات چهره چیز دیگری بگویم.