

## Cultural intelligence and management of Moqfat (case study: cultural intelligence of Astan Qods Razavi real estate and land employees)

Hossein Mehrabanifar<sup>1</sup>  
Ahmad Khan Babazadeh Afshar<sup>2</sup>

### Abstract

Intelligent management and organization of Moqfat in the multicultural atmosphere of today's metropolises has increased the need to pay attention to the issue of cultural intelligence of employees and managers in this field. Considering this importance, the present study has studied the cultural intelligence of the real estate and land workers of Astan Qods Razavi with survey method and questionnaire tool. The statistical population of this research is the employees of Astan Qods Razavi real estate and lands that according to the size of the statistical population, the sample size was determined to be 32 people who participated in the study in a non-probabilistic way. To collect data, Ang et al.'s cultural intelligence questionnaire (2004) with 20 items on a five-point Likert scale was used that its validity and durability were reported in previous studies and in this research at a favorable level. In order to analyze the data, independent t-test was used in SPSS software. The final results of the research showed that the level of cultural intelligence of Astan Qods Razavi real estate and land employees is at the optimal level in metacognitive, cognitive, motivational and behavioral dimensions; But at the same time, the behavioral dimension is lower among them than other dimensions of cultural intelligence which highlights the need for arrangements such as educational workshops and also creating practical situations for experimental role-playing in multicultural spaces (practice facing multicultural situations).

**Key words:** cultural intelligence, intercultural communication, real estate and lands of Astan Qods Razavi.

The first year|

Number Four|

Summer 2024|

1. Assistant Professor, Department of Social Sciences, Razavi University of Islamic Sciences, Mashhad, Iran.  
mehabanifar@razavi.ac.ir
2. Master's degree student in communications at Imam Reza International University (PBUH).  
a\_kh\_afshar@yahoo.com

## الذكاء الثقافي وإدارة الأوقاف (دراسة حالة: الذكاء الثقافي للعاملين في العقارات و الأراضي في العتبة الرضوية المقدسة)

حسين مهرباني فرا  
احمد خان بابازاده افشار<sup>٢</sup>

### الخلاصة

إن الإدارة الذكية و تنظيم الأوقاف في بيئة متعددة الثقافات في المدن الكبرى اليوم جعلت الحاجة أكثر إلى الاهتمام بمسألة الذكاء الثقافي للموظفين و المديرين في هذا المجال. نظراً لهذه الأهمية، فقد قام البحث الحالي بدراسة الذكاء الثقافي للعاملين في العقارات و الأراضي في الحضرة الرضوية المقدسة باستخدام أسلوب المسح و الاستبيان. المجتمع الإحصائي لهذا البحث هم العاملون في عقارات و أراضي الحضرة الرضوية المقدسة، و بحسب حجم المجتمع الإحصائي، تم تحديد حجم العينة بـ ٣٢ شخصاً شاركوا في الدراسة بطريقة غير احتمالية. لجمع البيانات، تم استخدام استبيان الذكاء الثقافي الخاص بـ (٢٠٠٤) و الذي يحتوي على ٢٠ فقرة على مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط، و قد تم الإبلاغ عن صدقه و موثوقيته في الدراسات السابقة و في هذا البحث بمستوى مرض. من أجل تحليل البيانات تم استخدام اختبار t المستقل في برنامج SPSS. أظهرت النتائج النهائية للبحث أن مستوى الذكاء الثقافي للعاملين في الاملاك و الأراضي للعتبة الرضوية المقدسة في الأبعاد ما وراء المعرفية و المعرفية و التحفيزية و السلوكية هو في المستوى المرغوب، و لكن في نفس الوقت فإن البعد السلوكي أقل نسبة الأبعاد الأخرى للذكاء الثقافي فيما بينها و التي تسلط الضوء على الحاجة إلى ترتيبات مثل ورش العمل التعليمية و كذلك خلق مواقف عملية للعب الأدوار التجريبية في أماكن متعددة الثقافات (التمارين التي تواجه مواقف متعددة الثقافات).

**كلمات مفتاحية:** الذكاء الثقافي، التواصل بين الثقافات، العقارات و الأراضي في العتبة الرضوية المقدسة



فصل نامه  
علمی  
مطالعات  
بِقَاع و  
امکان  
متبرکه

١. أستاذ مساعد، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة رضوي للعلوم الإسلامية، مشهد، إيران  
mehabanifar@razavi.ac.ir

٢. طالب ماجستير إعلام في جامعة الإمام الرضا العالمية (عليه السلام)  
a\_kh\_afshar@yahoo.com

## هوش فرهنگی و راهبری موقوفات (مورد مطالعه: هوش فرهنگی کارکنان املاک و اراضی آستان قدس رضوی)<sup>۱</sup>

مقاله پژوهشی

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۶/۹

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۳/۱۲

حسین مهربانی فر<sup>۲</sup>

احمد خان بابازاده افشار<sup>۳</sup>

### چکیده

راهبری و ساماندهی هوشمندانه موقوفات در فضای چند فرهنگی کلان‌شهرهای امروز، ضرورت اهتمام به مسئله هوش فرهنگی کارکنان و مدیران این حوزه را بیش از پیش ساخته است. پژوهش حاضر با توجه به این مهم، هوش فرهنگی کارکنان املاک و اراضی آستان قدس رضوی را با روش پیمایش و ابزار پرسشنامه مورد مطالعه قرار داده است. جامعه آماری این پژوهش کارکنان املاک و اراضی آستان قدس رضوی هستند که با توجه به حجم جامعه آماری، حجم نمونه، ۳۲ نفر تعیین گردید که به روش غیر احتمالی در دسترس در مطالعه شرکت کردند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه هوش فرهنگی آنگ و همکاران (۲۰۰۴) با ۲۰ گویه در مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت استفاده شد که روایی و پایایی آن در مطالعات پیشین و در این پژوهش در سطح مطلوب گزارش شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون تی مستقل در نرم‌افزار SPSS استفاده شد. نتایج نهایی پژوهش نشان داد که میزان هوش فرهنگی کارکنان املاک و اراضی آستان قدس رضوی در ابعاد فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری در سطح مطلوب قرار دارد؛ اما در عین حال بعد رفتاری نسبت به ابعاد دیگر هوش فرهنگی در میان ایشان از میزان کمتری برخوردار است که خود نیاز به تمهیداتی از قبیل کارگاه‌های آموزشی و همچنین ایجاد موقعیت‌های کاربردی برای نقش‌آفرینی آزمایشی در فضاهای چند فرهنگی (تمرین مواجهه با موقعیت‌های چند فرهنگی) را برجسته می‌سازد.

**کلیدواژه‌ها:** هوش فرهنگی، ارتباطات میان فرهنگی، املاک و اراضی آستان قدس رضوی.

۱. این مقاله مستخرج از پایان نامه کارشناسی ارشد با عنوان «مطالعه هوش فرهنگی کارکنان املاک و اراضی آستان قدس رضوی» است.

۲. استادیار گروه علوم اجتماعی دانشگاه علوم اسلامی رضوی، مشهد، ایران.  
mehabanifar@razavi.ac.ir

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد ارتباطات دانشگاه بین المللی امام رضا علیه السلام  
a\_kh\_afshar@yahoo.com

## ۱. مقدمه و بیان مسئله

در فضای رقابتی جهان امروز همه سازمانها در تلاش برای دستیابی به حداکثر بهره‌وری هستند و منابع انسانی یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های هر سازمان و از جمله ظرفیت‌هایی است که اثربخشی و کارایی سازمان را افزایش می‌دهد (طوسی، ۱۴۰۲: ۳۳). رشد شتابان جهانی‌سازی، تسهیل ارتباطات، تحرک عوامل کار و سرمایه در جهان بر بستر ارتباطات و حمل‌ونقل امروزی باعث ایجاد جوامع چند فرهنگی و سازمان‌های اقتصادی و سیاسی فراملیتی شده است. سازمان‌های ساده سال‌های گذشته به سازمان‌های پیچیده و چند هویتی امروزی بدل شده که شناخت هرکدام توانایی‌های فراوانی را می‌طلبد (فرهنگی، ۱۳۹۷: ۳۰۶).

تفاوت در فرهنگ کارکنان، یکی از موانع اصلی برای مشارکت مؤثر کارکنان در اهداف سازمانی، بیان شده است. تحقیقات بیانگر آن است که تفاوت‌های فرهنگی در محل کار هرگز بدون تبعات منفی نخواهد بود و احتمال می‌رود باعث به وجود آمدن تفرقه و کاهش قابل توجه بهره‌وری و روحیه کارکنان شود. به‌طور قطع مدیریت چنین تضادهایی منجر به ایجاد یک محیط کاری هماهنگ‌تر و در اکثر موارد، ایده‌های خلاقانه‌تری از طریق چند فرهنگی به دست می‌آید (اولیائی و همکاران، ۱۴۰۲: ۲۲)؛ از این رو در محیط‌های متنوع آموزشی و کاری قرن حاضر مدیریت استرس‌های ناشی از شوک و بی‌نظمی فرهنگی و پیامدهای تعارضات فرهنگی باید به‌درستی مورد توجه قرار گیرد که برای رویارویی با این تفاوتها، سطحی از شناخت یا هوش<sup>۱</sup> مورد نیاز است که از آن به‌عنوان هوش فرهنگی<sup>۲</sup> یاد میشود (احمدیان و امیرپور، ۲۰۱۸).

هوش فرهنگی، ظرفیت کارکنان برای استدلال، حل مسئله و کسب دانش جدید در محیط‌های ثابت و متغیر را بالا می‌برد و منجر به نگهداشت تجربیها و دانش قبلی میشود. افراد با هوش فرهنگی قادر هستند به‌طور مؤثرتری پاسخها و احساسات خود را مدیریت کنند. این به این معنی است که افراد با سطح بالایی از هوش احتمال می‌رود قابلیت بیشتری برای مدیریت و تنظیم احساسات خود، درک احساسات دیگران، تسلط تعامل با دیگران به روشی فعالانه‌تر و همچنین استفاده از احساسات خود برای بهبود سازگاری خود در یک محیط داشته باشند (Kai Liao, ۲۰۲۱).

همچنین پیرو نتایج تحقیقات انجام‌یافته در حوزه ارتباطات، مواردی همچون سوء تفاهم‌های ارتباطی، برداشتهای متفاوت و ادراکات مختلف از یک موضوع و پیوندهای ضعیف سازمانی، از جمله مشکلات ارتباطاتی و کمبودهای ارتباطی سازمانی عنوان شده‌اند (صدرایی و ودادی، ۱۴۰۱)؛ و شواهد مطالعات نشان داده است که بین هوش فرهنگی و شایستگیهای ارتباطی کارکنان رابطه مثبت وجود دارد (یکه و همکاران، ۲۰۱۶) بنابراین مطالعه هوش فرهنگی در بین کارکنان برای شناخت این چالشها و تعارضها و دستیابی به راه‌حل‌های کارآمد ارتباطات میان فرهنگی به‌ویژه برای سازمان‌هایی که از یک سو با چند فرهنگی در نیروی انسانی مواجه است و از سوی دیگر مخاطب و مشتری آن گروه‌های فرهنگی متنوعی را در برمی‌گیرد، ضرورتی غیرقابل انکار است.

حوزه موقوفات و سازمان‌های عام‌المنفعه متولی آن که پیشینه‌ای طولانی در ایران اسلامی دارند،

1.intelligence.

2.Cultural intelligence Quotient(CQ).

از جمله حوزه‌های کاری و سازمانی هستند که با تنوع فرهنگی قابل توجهی در کلان‌شهرهای مذهبی از حیث کارکنان و مخاطبین مواجه‌اند. استان خراسان رضوی و به‌خصوص شهر مقدس مشهد از حیث برخورداری از سازمان‌های عام‌المنفعه و موقوفه، مذهبی، فرهنگی و اجتماعی دارای موقعیتی ممتاز در کشور و حتی جهان است. آستان قدس رضوی که از زمان ثبت اولین موقوفه آن بیش از هزار سال می‌گذرد به‌عنوان بزرگ‌ترین بنیاد موقوفه غیردولتی جهان علاوه بر فرهنگ، نقش مهمی در اقتصاد و اشتغال دارد بیش از ۶۰ شرکت و مؤسسه وابسته به آستان قدس در حوزه‌های اقتصادی اجتماعی فرهنگی و مذهبی فعالیت دارند (سالاری و همکاران، ۱۴۰۰).

معاونت املاک و اراضی به‌عنوان یکی از معاونت‌های با سابقه‌ی تشکیلات آستان قدس رضوی، وظیفه ساماندهی امور مربوط به املاک و اراضی آستان مقدس امام رضا (علیه‌السلام) را بر عهده دارد. این معاونت با توجه به وظایف محوله، همواره با موضوع وقف و نیت واقفان و نیز مراجعه‌کنندگان ارتباط مستقیم دارد. با توجه به گستردگی و پراکندگی موقوفات و اراضی آستان قدس رضوی در گستره‌ی وسیع کشور و به‌منظور خدمات‌رسانی هرچه مطلوب‌تر به متقاضیان و اربابان رجوع در سراسر حوزه‌ی کاری معاونت املاک و اراضی آستان قدس رضوی، ساختار اداری این معاونت دارای ۸ مدیریت است و این ساختار به‌گونه‌ای طرح‌ریزی شده است که به‌جز «فنی و واگذاری» که وظایف خاص خود را بر عهده‌دارند، با توجه به تراکم موقوفات و اراضی یک منطقه، مدیریتی به نام آن منطقه تشکیل و کلیه‌ی امور مربوط به وقف، اجرای صحیح نیت واقفان و ... آن منطقه در آن انجام می‌شود (سایت املاک و اراضی آستان قدس رضوی، ۱۴۰۲).

راهبری و ساماندهی هوشمندانه این موقوفات در فضای چند فرهنگی امروز ضرورت اهتمام به مسئله هوش فرهنگی کارکنان املاک و اراضی در آستان قدس رضوی را که در محیطی چند فرهنگی با مخاطب چند فرهنگی کار می‌کنند، آشکار می‌سازد. چه این‌که کارکنان آستان قدس به‌جای تکیه بر کلیشه‌های فرهنگی به انعطاف‌پذیری نیاز دارند تا چارچوبها و رفتارهای ذهنی خود را با استفاده از برقراری ارتباط مؤثر برای برخورد مناسب با مراجعه‌کنندگان تطبیق دهند؛ از این‌رو با توجه به نقش هوش فرهنگی کارکنان در پیشبرد ارتباطات میان فرهنگی، حل تعارضات و راهبری صحیح موقوفات این آستان مقدس، در این پژوهش به مطالعه وضعیت هوش فرهنگی کارکنان املاک و اراضی آستان قدس رضوی پرداخته شده و در نهایت بر اساس این وضعیت‌شناسی پیشنهادهایی جهت تقویت آن ارائه شده است.

## ۲. پیشینه پژوهش

سنجش هوش فرهنگی کارکنان و کارگزاران در سازمان‌ها و زمینه‌های مختلف ارتباطی موضوع پژوهش‌های متعددی بوده است؛ که در اینجا به گزیده‌ای از مرتبط‌ترین این پژوهش‌ها اشاره می‌شود.

آشنا و چابکی (۱۳۹۲) در مقاله‌ای با عنوان «هوش فرهنگی و کارگزاران دیپلماسی عمومی (مورد مطالعه: رایزنان فرهنگی سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی)» با بومی‌سازی پرسشنامه مرکز سنجش هوش فرهنگی امریکا، ابعاد مختلف هوش فرهنگی ۴۴ نفر از رایزنان فرهنگی در

حال مأموریت سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی را سنجیده است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که در رایزنان فرهنگی، بُعد انگیزشی هوش فرهنگی در بالاترین سطح و بعد رفتاری هوش فرهنگی در پایینترین سطح قرار دارد و مهم‌ترین نقطه ضعف رایزنان فرهنگی، بعد رفتاری است.

حسینی و ودادی (۱۳۹۸) در پژوهش خود به تعیین عوامل فردی مؤثر بر رشد هوش فرهنگی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز پرداختند و به این یافته‌ها دست یافتند که ویژگی‌های فردی، خودکارامدی و تجربیات فردی به دلیل سطح معناداری بیش از ۰/۰۵ بر رشد هوش فرهنگی کارکنان واحد تهران مرکز تأثیر ندارد. عامل دیگر ویژگی‌های کارآفرینانه است که دو مؤلفه‌ی آن؛ یعنی توفیق طلبی و خلاقیت به دلیل دارا بودن سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ بر رشد هوش فرهنگی مؤثرند. نتیجه آن که با تقویت نقاط قوت و بهره‌گیری از فرضیه‌های تأییدشده، می‌توان زمینه‌ی مناسبی را برای رشد و تقویت هوش فرهنگی کارکنان فراهم آورد.

خالق‌خواه و همکاران (۱۳۹۸) نیز در پژوهش خود به دنبال تعیین نقش هوش فرهنگی و هوش اجتماعی بر سبک تصمیم‌گیری کارکنان دولت بوده‌اند. جامعه آماری آن‌ها ۶۰۰ نفر مدیران و کارکنان ادارات دولتی شهر بابل در سال ۱۳۹۶ بوده و ۲۳۵ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شده است. داده‌ها نیز با استفاده از سه پرسشنامه استاندارد-هوش فرهنگی ارلی و آنگ (۲۰۰۳)، هوش اجتماعی ترمسو سیلورا، مارتین یوسن و داهل (۲۰۰۱) و سبک تصمیم‌گیری اسکات و بروس (۱۹۹۵) جمع‌آوری گردیده است. یافته‌های این تحقیق نشان داد که بین هوش فرهنگی و هوش اجتماعی با سبک تصمیم‌گیری کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. میانگین هوش فرهنگی و سبک تصمیم‌گیری کارکنان از حد متوسط بالاتر است؛ اما میانگین هوش اجتماعی کارکنان از حد متوسط پایین‌تر است. همچنین هوش اجتماعی و هوش فرهنگی قادر هستند به میزان ۶۷ درصد سبک تصمیم‌گیری کارکنان را تبیین و پیش‌بینی نمایند که بالاترین آن مربوط به هوش اجتماعی است. ایشان در نهایت نتیجه می‌گیرند در دنیایی با عدم اطمینان بالا، مدیران باید به هوش فرهنگی، هوش اجتماعی و تقویت مؤلفه‌های آن برای انتخاب سبک تصمیم‌گیری مطلوب توجه ویژه نمایند. محمدی شهروندی و همکاران (۱۳۹۷)، تأثیر هوش فرهنگی کارکنان بر رفتارهای شهروندی آنان را از طریق بهبود یا تقویت همدلی فرهنگی در پژوهش خود با استفاده از روش پیمایش و ابزار پرسشنامه مورد مطالعه قرار داده‌اند. نتایج پژوهش ایشان حاکی از آن است که هوش فرهنگی بر همدلی فرهنگی تأثیر معنادار دارد. به‌علاوه متغیر همدلی فرهنگی نیز بر سه ابعاد جوانمردی، نزاکت و نوع‌دوستی تأثیر معنادار دارد. از طرفی همدلی فرهنگی نیز نقش میانجی را در ارتباط بین هوش فرهنگی و رفتار شهروندی سازمانی دارد.

لام و همکاران (۲۰۲۲) نیز در پژوهش خود به دنبال ارزیابی تأثیر طیف گسترده‌ای از کارهیجانی و هوش فرهنگی بر رضایت شغلی کارکنان بوده‌اند و با نمونه‌گیری هدفمند، معیاری را برای انتخاب کارکنان خدمات خط مقدم اتخاذ کردند. معیارهای کلیدی شامل استخدام در یک ملک لوکس، در نقش خدماتی شامل تماس با مشتریان بین‌المللی بود. با این حال، این مطالعه در طول یک بیماری همه‌گیر جهانی انجام شد. یافته‌ها نشان داد که از بین چهار بعد هوش فرهنگی، بعد شناختی و انگیزشی کارکنان با رضایت شغلی آن‌ها رابطه مثبت داشت.

از مجموع پیشینه‌کاوی صورت گرفته می‌توان نتیجه گرفت که در عین این‌که پژوهش‌های بسیار زیادی در حوزه سنجش هوش فرهنگی و نسبت آن با متغیرهای دیگر در سازمان‌ها صورت گرفته است؛ اما هیچ‌کدام از آن‌ها با اهتمام به جایگاه و نقش هوش فرهنگی در راهبری موقوفات، به مطالعه وضعیت هوش فرهنگی در سازمان‌های متولی موقوفات و امور خیریه نپرداخته‌اند و خلأ چنین مطالعاتی به‌ویژه در زمینه آستان قدس رضوی که بزرگ‌ترین نهاد موقوفاتی جهان است، احساس می‌شود؛ از این‌رو وجه تمایز و نوآوری این پژوهش را می‌توان در پی‌جویی شناخت وضعیت هوش فرهنگی در سازمان محوری آستان قدس رضوی در راهبری و مدیریت املاک و اراضی وقفی دانست.

### ۳. ادبیات پژوهش

ارتباطات میان فرهنگی: تغییرات اجتماعی گسترده قرن بیستم دربرگیرنده سفرهای بین‌المللی، گسترش تجارت جهانی، افزایش مهاجرت در سراسر مرزهای ملی، به رسمیت شناختن حقوق مدنی گروه‌های مختلفی از اقلیت‌هاست؛ این امر بدین معناست که افراد مکرراً با مردمی از ملل دیگر و سایر گروه‌های فرهنگی در یک ملت بزرگ و متنوع در تماس خواهند بود (Donsbach, 2008: 2331).

ارتباطات میان فرهنگی به فرایند تعامل میان مردمی که از فرهنگ‌های مختلف هستند، اشاره می‌کند. به‌طور خاص، «کارل فرید ناپ»<sup>۱</sup> ارتباطات میان فرهنگی را به‌مثابه تعامل میان فردی بین اعضای گروه‌ها که از یکدیگر با توجه به دانش به اشتراک گذاشته‌شده توسط اعضایشان و اشکال زبان‌شناختی رفتار نمادین ایشان، متفاوت و متمایز میشوند. به همین صورت ارتباطات میان فرهنگی متأثر از این است که مردم از کشورها و فرهنگ‌های مختلف چگونه رفتار میکنند، ارتباطات برقرار میکنند و چگونه جهان پیرامون خود را درک و دریافت میکنند. در واقع فرهنگ بر ارتباطات به‌طور دقیق و عمیقی تأثیر می‌گذارد. ادراکات و تجارب فرهنگی ما کمک می‌کند که چگونگی جهان و کیفیت تعامل در آن را مشخص کنیم (Littlejohn, 2009: 301).

به تعبیر دیگری می‌توان گفت که ارتباط میان مردمانی که ادراکات فرهنگی و نظام نمادهایشان به‌اندازه‌ای گوناگون است که می‌تواند در جریان ارتباط، ایجاد اختلال نماید، ارتباطات میان فرهنگی نامیده می‌شود (همايون، ۱۳۸۴: ۲۸).

ارتباطات میان فرهنگی در کلان‌شهرهای امروزی که بیش‌ازپیش ماهیت چند فرهنگی یافته‌اند، موضوعیت می‌یابد. توضیح آن‌که تعاملات اجتماعی بین کشورها به‌منظور افزایش جهانی‌شدن در عصر فناوری اطلاعات و نیز جنگ‌ها و مهاجرت‌ها موجب شکل‌گیری جوامع چند فرهنگی گردیده است. این امر به‌قدری شیوع یافته است که امروزه کمتر کشوری را می‌توان با قومیتی یک‌دست و عاری از چند فرهنگ یافت. به‌علاوه، کشورهای با قدمت تاریخی مانند ایران، هند، مناطق اروپای مرکزی، انگلستان از زمان باستان، ترکیب و تنوع قومیتی داشته‌اند (y, ۲۰۱۸). در چنین شرایطی است که هوش فرهنگی می‌تواند به یاری مدیران و متصدیان فعالیت‌های اقتصادی و

1..Karlfried Knapp.

سیاسی رسیده و آن‌ها را در کشاکش مسائل پیروز گرداند (فرهنگی، ۱۳۹۷: ۳۰۶).

هوش فرهنگی و ابعاد آن: هوش فرهنگی، نوعی بدیع از هوش به حساب می‌آید که ارتباط بسیار زیادی با محیط‌های کاری متنوع دارد (آشنا و چابکی، ۱۳۹۲: ۶). هوش فرهنگی به مجموعه‌ای از مهارت‌ها (از مقدماتی تا پیشرفته) اشاره دارد که فرد را قادر می‌سازد در گذر از یک فرهنگ به فرهنگی دیگر، مؤثر عمل نمایند و تأکید آن بر قابلیت‌هایی به‌منظور تعامل داشتن با دیگران در ناهمگونی‌های فرهنگی است (رجبی فرجاد و همکاران، ۱۳۹۹: ۸۱). هوش فرهنگی مستلزم درک اشخاص دارای فرهنگ‌های مختلف می‌باشند. همچنین انباشت اطلاعات به‌منظور هماهنگ شدن با اشخاص موردنیاز است. بر این اساس قابلیت سازگاری اشخاص دارای هوش فرهنگی خیلی بالاست (Fang, 2018, 152). هوش فرهنگی توانایی تعامل و اداره فرهنگ‌های ملی، سازمانی و حرفه‌ای را با یکدیگر فراهم آورده و به افراد این توانایی را می‌دهد که زمینه‌های ناآشنا را به راحتی درک کرده و سپس خود و دیگران را با آن تنظیم نمایند (فرهنگی، ۱۳۹۷: ۳۱۲).

ایرلی و انگ هوش فرهنگی را به‌عنوان یک سازه چندبعدی شامل ابعاد فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری مفهوم‌سازی کرده‌اند (اصانلو و خدای، ۱۳۹۳: ۷۸). این سازه شامل توانایی جمع‌آوری اطلاعات لازم در محیط‌های فرهنگی جدید است که برای ایجاد چارچوب‌های ذهنی جدید برای درک آنچه تجربه شده و شاهد آن هستیم و سپس ترجمه آن چارچوب‌ها به رفتار مناسب و مؤثر موردنیاز است (Poort, 2023: 283).

بعد فراشناختی هوش فرهنگی به سطح آگاهی فرهنگی فرد یا میزان هوشیاری حین تعاملات میان فرهنگی اطلاق می‌شود. افراد با هوش فرهنگی فراشناختی بالاتر هنگام تلاش برای انطباق با فرهنگ‌های جدید در فرایندهای شناختی سطح بالاتر درگیر می‌شوند. هوش فرهنگی شناختی به دانش اکتسابی فرد در رابطه با تشابهات و تفاوت‌های هنجارها، عادات و آداب و رسوم سایر فرهنگ‌ها مربوط می‌شود. هوش فرهنگی انگیزشی به انگیزه ذاتی و خودکارآمدی در انطباق با فرهنگ‌های جدید اطلاق می‌شود؛ بنابراین افراد دارای هوش فرهنگی انگیزشی بالا از تعامل با فرهنگ‌های جدید لذت می‌برند و در رابطه با توانایی‌های شخصی خود در این تعاملات احساس اعتماد به نفس دارند. نهایتاً هوش فرهنگی رفتاری حکایت از آن دارد که افراد به چه میزان از مجموعه‌ای وسیع از مهارت‌های رفتاری برخوردارند و قادرند به‌صورت کاملاً مناسب رفتارهای کلومی را به‌خوبی رفتارهای غیرکلومی در محیط‌های فرهنگی جدید به نمایش بگذارند (اصانلو و خدای، ۱۳۹۳: ۷۸).

در تحقیق حاضر متغیر هوش فرهنگی عبارت است از نمره‌ای که پاسخ‌دهندگان از پرسشنامه آنگ و همکاران (۲۰۰۴) به دست می‌آورند. این پرسشنامه مشتمل بر چهار مؤلفه فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری جمعاً ۲۰ گویه در مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت است.

#### ۴. روش‌شناسی

این پژوهش با بهره‌گیری از روش پیمایش و با ابزار پرسشنامه انجام می‌گیرد. تحقیق‌های پیمایشی به‌طور کلی به دودسته توصیفی و تبیینی تقسیم می‌شوند (ویمر و دومینیک، ۱۳۹۶). از آنجاکه در این پژوهش بیشتر توصیف وضعیت هوش فرهنگی در یک جامعه آماری دنبال

می‌شود، تحقیق از نوع توصیفی-پیمایشی است. پیمایش روشی مبتنی بر پرسشنامه است که جهت کسب اطلاعاتی درباره باورها، رفتارها یا مشخصات بخشی از یک جامعه آماری به صورت حضوری یا غیرحضوری بکار گرفته می‌شود (خاکی، ۱۳۹۹). در این پژوهش برای سنجش وضعیت هوش فرهنگی، از پرسشنامه هوش فرهنگی آنگ و همکاران (۲۰۰۴) استفاده کرده است. این پرسشنامه به شرح جدول زیر است:

جدول ۱: معرفی پرسشنامه

متغیر	منبع	مؤلفه	تعداد گویه	طیف نمره‌گذاری
هوش فرهنگی	آنگ و همکاران (۲۰۰۴)	فراشناختی	۴	۵ گزینه‌ای لیکرت
		شناختی	۶	
		انگیزشی	۵	
		رفتاری	۵	

روایی صوری (طبق قضاوت افراد آگاه و مطلع)، محتوایی (سنجش میزان طیفی از فضاهایی که در مفهوم گنجانده شده) برای این پرسشنامه همراه با ضریب آلفای کرونباخ جهت سنجش پایایی، سنجیده شده است و نتایج آن به شرح جدول ذیل ارائه می‌شود؛ با توجه به این‌که برای تمام متغیرها این مقدار بالای ۰/۷ است، می‌توان گفت که ابزار از پایایی مناسب برخوردار است.

جدول ۲: پایایی پرسشنامه

نام متغیر	ضریب آلفای کرونباخ
فراشناختی	۰/۷۴۰
شناختی	۰/۸۹۵
انگیزشی	۰/۸۸۳
رفتاری	۰/۸۶۶
هوش فرهنگی	۰/۹۳۹

جامعه آماری موردنظر برای انجام این مطالعه، کارکنان سازمان املاک و اراضی آستان قدس رضوی بود که تعداد آن‌ها تقریباً ۳۵ نفر است. با توجه به حجم جامعه آماری، بر اساس جدول کرجسی و مورگان (۱۹۷۰)، حجم نمونه ۳۲ نفر و روش نمونه‌گیری، غیر تصادفی در دسترس تعیین شد.

در این تحقیق، استفاده از روشهای آماری در دو سطح توصیفی (جدول فراوانی، میانگین، انحراف معیار) و استنباطی (آزمون تی مستقل) در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ با نرم‌افزار SPSS۲۲ انجام شد.

فرضیه تحقیق: میزان هوش فرهنگی و ابعاد آن در کارکنان املاک و اراضی استان قدس رضوی در حد مطلوب است.

## ۵. یافته‌ها

### ۱-۵. سطح توصیفی

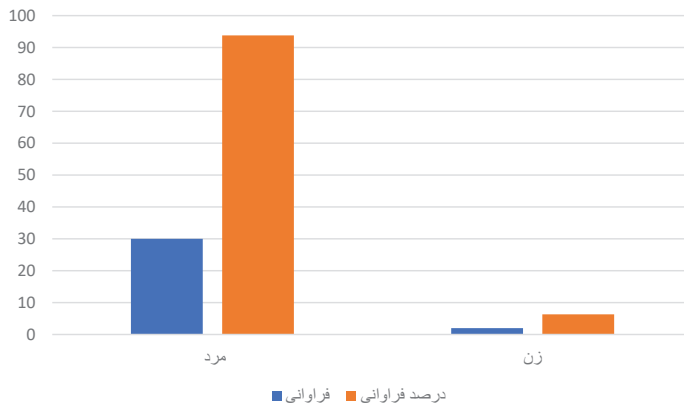
سیمای آزمودنی‌ها

جنسیت پاسخ‌دهندگان: جدول ۱-۴ و نمودار ۱-۴ نتایج مربوط به جنسیت پاسخ‌دهندگان را نشان داده شده است. نتایج مربوط به جدول ۴-۱ نشان می‌دهد که ۹۳/۸۰ درصد پاسخ‌دهندگان مرد و ۶/۲۰ درصد زن بودند. نتایج مربوط به جدول ۱-۴ در نمودار ۱-۴ نشان داده شده است.

جدول ۳: جنسیت پاسخ‌دهندگان

درصد فراوانی	فراوانی	جنسیت پاسخ‌دهندگان	
۹۳/۸۰	۳۰	مرد	۱
۶/۲۰	۲	زن	۲
۱۰۰	۳۲	مجموع	

نمودار ۱: جنس پاسخ‌دهندگان

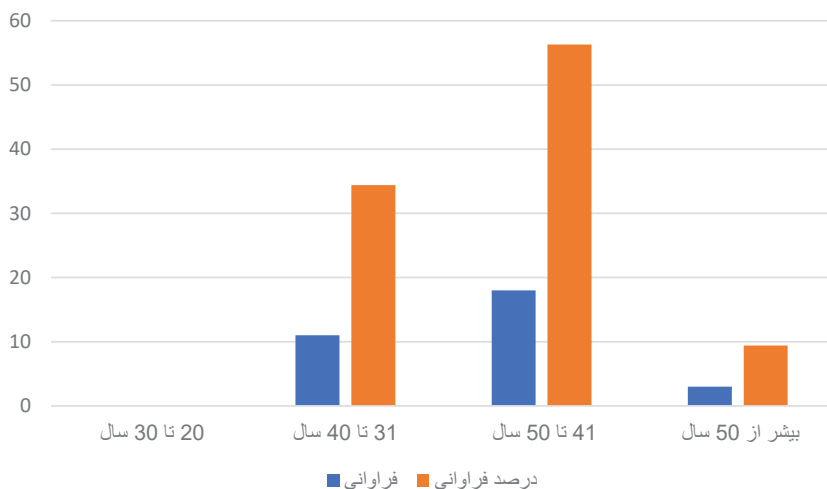


سن پاسخ‌دهندگان: در جدول و نمودار ۲-۴ نتایج مربوط به سن پاسخ‌دهندگان نشان داده شده است. همان‌گونه که مشخص است ۳۴/۴۰ درصد پاسخ‌دهندگان بین ۳۱ تا ۴۰ سال سن دارند، ۵۶/۳۰ درصد پاسخ‌دهندگان ۴۱ تا ۵۰ سال سن دارند، ۹/۳۰ درصد پاسخ‌دهندگان بیشتر از ۵۰ سال سن دارند.

جدول ۴: فراوانی سن پاسخ‌دهندگان

درصد فراوانی	فراوانی	سن پاسخ‌دهندگان
-	-	۲۰ تا ۳۰ سال
۳۴/۴۰	۱۱	۳۱ تا ۴۰ سال
۵۶/۳۰	۱۸	۴۱ تا ۵۰ سال
۹/۳۰	۳	بیشتر از ۵۰ سال
۱۰۰	۳۲	مجموع

نمودار ۲: سن پاسخ‌دهندگان

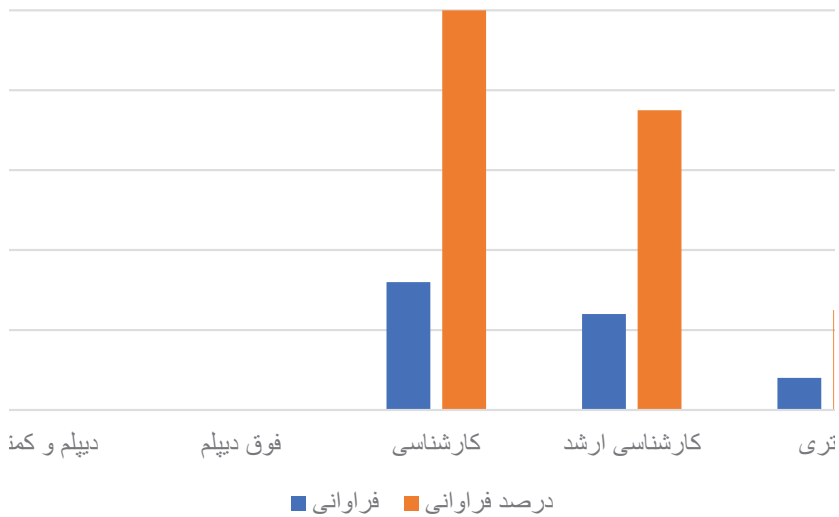


سطح تحصیلات پاسخ‌دهندگان: به لحاظ تحصیلات، همان‌گونه که در جدول و نمودار ۳-۴ نشان داده شده است از بین پاسخ‌دهندگان به این سؤال ۵۰/۰۰ درصد دارای مدرک کارشناسی، ۳۷/۵۰ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد، ۱۲/۵۰ درصد دارای مدرک دکتری هستند.

## جدول ۵: تحصیلات پاسخ دهندگان

میزان تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی
۱ دیپلم و کمتر	-	-
۲ فوق دیپلم	-	-
۳ کارشناسی	۱۶	۵۰/۰۰
۴ کارشناسی ارشد	۱۲	۳۷/۵۰
۵ دکتری	۴	۱۲/۵۰
مجموع	۳۲	۱۰۰

## نمودار ۳: میزان تحصیلات پاسخ دهندگان



توصیف متغیرهای تحقیق: جدول ۴-۵ میانگین و انحراف معیار متغیرهای تحقیق را نشان میدهد.

### جدول ۶: آمار توصیفی متغیرهای تحقیق

متغیرها	میانگین	انحراف معیار
فرا شناختی	۳/۴۲۱	۰/۶۲۳
شناختی	۳/۳۶۹	۰/۸۸۱
انگیزشی	۳/۳۵۶	۰/۸۹۹
رفتاری	۳/۳۴۳	۰/۹۰۰
هوش فرهنگی	۳/۳۷۰	۰/۷۱۶

نتایج نشان میدهد که از بین ابعاد هوش فرهنگی، هوش فراشناختی با میانگین ۳/۴۲۱ در رتبه اول مطلوبیت و بعد رفتاری با میانگین ۳/۳۷۰ در آخرین رتبه قرار دارد.

#### ۲-۵. بررسی داده‌ها

در این بخش و با استفاده از آزمون‌های آماری مناسب به آزمون فرضیات این پژوهش خواهیم پرداخت. در ادامه نتایج این آزمون را برای فرضیات این پژوهش گزارش خواهیم نمود.

### جدول ۷: نتایج آزمون کلموگروف-اسمیرنف

آزمون کلموگروف-اسمیرنف		متغیرها
سطح معناداری	تعداد	
۰/۰۰۱	۳۲	فرا شناختی
۰/۲۰۰	۳۲	شناختی
۰/۰۴۰	۳۲	انگیزشی
۰/۰۶۵	۳۲	رفتاری
۰/۱۹۰	۳۲	هوش فرهنگی

در آزمون کلموگروف-اسمیرنف و شاپیرو ویلک فرضیه‌های موردبررسی به صورت زیر تعریف می‌شوند:

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0: \text{مشاهدات از توزیع نرمال پیروی می کنند} \\ H_1: \text{مشاهدات از توزیع نرمال پیروی نمی کنند} \end{array} \right.$$

بنابراین با توجه به اینکه سطح معناداری آزمون در بیشتر متغیرها بیشتر از ۰/۰۵ است. فرضیه نرمال بودن مشاهدات (فرض صفر) رد نمی‌شود. در نتیجه از آزمون‌های پارامتریک به منظور بررسی فرضیات استفاده می‌شود.

### سطح استنباطی

جدول ۸ نتایج مربوط به فرضیه میزان هوش فرهنگی کارکنان املاک و اراضی آستان قدس رضوی را نشان می‌دهد. در این آزمون فرض  $H_0$  این است که میزان هوش فرهنگی کارکنان املاک و اراضی آستان قدس رضوی کمتر از میانگین ۳ است (مقدار هوش فرهنگی کارکنان در حد مطلوب نیست). برای بررسی این موضوع که رابط‌های بین دو متغیر به لحاظ آماری معنادار است یا خیر، فرضیه زیر را آزمون می‌کنیم.

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0: \mu < 3 \\ H_1: \mu > 3 \end{array} \right.$$

با توجه به جدول سطح معناداری (p-value) که کمتر از ۰/۰۵ است فرض  $H_0$  رد می‌شود. برای تحلیل جدول زیر به این صورت عمل می‌شود، رمز مشخص‌کننده تأیید یا عدم تأیید فرض صفر، مقدار آمار استاندارد در سطح ۹۵٪ است. در این سطح اطمینان آماره استاندارد برابر است با ۱/۹۶ است. به این معنی که هر گویه یا متغیری که مقدار آماره  $t$  از ۱/۹۶ کوچک‌تر باشد در محدوده  $H_0$  قرار می‌گیرد و گویه یا متغیری که مقدار آماره  $t$  آن از ۱/۹۶ بزرگ‌تر باشد، در محدوده  $H_1$  است؛ بنابراین میتوان گفت که میزان هوش فرهنگی کارکنان املاک و اراضی آستان قدس رضوی بیشتر از حد میانگین بوده است. با توجه به اینکه آماره  $t$  در این آزمون برابر است با ۳/۳۵۶ و از مقدار ۱/۹۶ بزرگ‌تر است؛ لذا فرض صفر رد می‌شود؛ بنابراین میزان هوش فرهنگی کارکنان املاک و اراضی آستان قدس رضوی در حد مطلوب بوده است.



## جدول ۸: نتایج مربوط به میزان هوش فرهنگی کارکنان

مقدار میانگین برابر با ۳						
متغیر	t	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاوت میانگین	فاصله اطمینان برای تفاوت ۹۵ درصدی	
					حد بالا	حد پایین
میزان هوش فرهنگی کارکنان	۳/۳۵۶	۳۱	۰/۰۰۲	۰/۳۹۸	۰/۱۵۶	۰/۶۴۰

جدول ۹ نتایج مربوط به فرضیه میزان بعد فراشناختی هوش فرهنگی کارکنان املاک و اراضی آستان قدس رضوی را نشان میدهد. در این آزمون فرض  $H_0$  این است که میزان بعد فراشناختی هوش فرهنگی کارکنان املاک و اراضی آستان قدس رضوی کمتر از میانگین ۳ است (مقدار بعد فراشناختی هوش فرهنگی کارکنان در حد مطلوب نیست). برای بررسی این موضوع که رابطهای بین دو متغیر به لحاظ آماری معنادار است یا خیر، فرضیه زیر را آزمون میکنیم.

با توجه به جدول سطح معناداری (p-value) که کمتر از  $0/05$  به دست آمده است فرض  $H_0$  رد میشود و میتوان گفت که میزان بعد فراشناختی هوش فرهنگی کارکنان املاک و اراضی آستان قدس رضوی بیشتر از حد میانگین بوده است. با توجه به اینکه آماره  $t$  در این آزمون برابر با  $۳/۸۲۷$  و از مقدار  $۱/۹۶$  بزرگتر است؛ لذا فرض صفر رد میشود؛ بنابراین میزان بعد فراشناختی هوش فرهنگی کارکنان املاک و اراضی آستان قدس رضوی در حد مطلوب بوده است.

## جدول ۹: نتایج مربوط به میزان بعد فراشناختی هوش فرهنگی کارکنان

مقدار میانگین برابر با ۳						
متغیر	t	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاوت میانگین	فاصله اطمینان برای تفاوت ۹۵ درصدی	
					حد بالا	حد پایین
میزان بعد فراشناختی هوش فرهنگی کارکنان	۳/۸۲۷	۳۱	۰/۰۰۱	۰/۴۲۱	۰/۱۹۷	۰/۶۴۶

جدول ۱۰ نتایج مربوط به فرضیه میزان بعد شناختی هوش فرهنگی کارکنان املاک و اراضی آستان قدس رضوی را نشان میدهد. در این آزمون فرض  $H_0$  این است که میزان بعد شناختی هوش فرهنگی کارکنان املاک و اراضی آستان قدس رضوی کمتر از میانگین ۳ است (مقدار بعد شناختی هوش فرهنگی کارکنان در حد مطلوب نیست). برای بررسی این موضوع که رابطهای بین دو متغیر به لحاظ آماری معنادار است یا خیر، فرضیه زیر را آزمون میکنیم.



با توجه به جدول سطح معناداری (p-value) که کمتر از ۰/۰۵ است، میتوان گفت که میزان بعد شناختی هوش فرهنگی کارکنان املاک و اراضی آستان قدس رضوی بیشتر از حد میانگین بوده است. با توجه به اینکه آماره  $t$  در این آزمون برابر است با ۲/۳۷۳ و از مقدار ۱/۹۶ بزرگتر است؛ بنابراین فرض صفر رد میشود و می‌توان گفت میزان بعد شناختی هوش فرهنگی کارکنان املاک و اراضی آستان قدس رضوی در حد مطلوب بوده است.

### جدول ۱۰: نتایج مربوط به میزان بعد شناختی هوش فرهنگی کارکنان

مقدار میانگین برابر با ۳						
متغیر	T	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاوت میانگین	فاصله اطمینان برای تفاوت ۹۵ درصدی	
					حد پایین	حد بالا
میزان بعد شناختی هوش فرهنگی کارکنان	۲/۳۷۳	۳۱	۰/۰۲۴	۰/۳۶۹	۰/۰۵۱	۰/۶۸۷

جدول ۱۱ نتایج مربوط به فرضیه میزان بعد انگیزشی هوش فرهنگی کارکنان املاک و اراضی آستان قدس رضوی را نشان میدهد. در این آزمون فرض  $H_0$  این است که میزان بعد انگیزشی هوش فرهنگی کارکنان املاک و اراضی آستان قدس رضوی کمتر از میانگین ۳ است (مقدار بعد انگیزشی هوش فرهنگی کارکنان در حد مطلوب نیست). برای بررسی این موضوع که رابطه‌های بین دو متغیر به لحاظ آماری معنادار است یا خیر، فرضیه زیر را آزمون میکنیم.

با توجه به جدول سطح معناداری (p-value) که کمتر از ۰/۰۵ است، میتوان گفت که میزان بعد انگیزشی هوش فرهنگی کارکنان املاک و اراضی آستان قدس رضوی بیشتر از حد میانگین بوده است. با توجه به اینکه آماره  $t$  در این آزمون برابر است با ۲/۲۴۰ و از مقدار ۱/۹۶ بزرگتر است؛ بنابراین فرض صفر رد میشود و می‌توان گفت میزان بعد انگیزشی هوش فرهنگی کارکنان املاک و اراضی آستان قدس رضوی در حد مطلوب بوده است.

### جدول ۱۱: نتایج مربوط به میزان بعد انگیزشی هوش فرهنگی کارکنان

مقدار میانگین برابر با ۳						
متغیر	T	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاوت میانگین	فاصله اطمینان برای تفاوت ۹۵ درصدی	
					حد پایین	حد بالا
میزان بعد انگیزشی هوش فرهنگی کارکنان	۲/۲۴۰	۳۱	۰/۰۳۲	۰/۳۵۶	۰/۰۳۱	۰/۶۸۰

جدول ۱۲ نتایج مربوط به فرضیه میزان بعد رفتاری هوش فرهنگی کارکنان املاک و اراضی آستان قدس رضوی را نشان میدهد. در این آزمون فرض  $H_0$  این است که میزان بعد رفتاری هوش فرهنگی کارکنان املاک و اراضی آستان قدس رضوی کمتر از میانگین ۳ است. برای بررسی این موضوع که رابطه‌های بین دو متغیر به لحاظ آماری معنادار است یا خیر، فرضیه زیر را آزمون میکنیم.

با توجه به جدول سطح معناداری (p-value) که کمتر از ۰/۰۵ است، می‌توان گفت که میزان بعد رفتاری هوش فرهنگی کارکنان املاک و اراضی آستان قدس رضوی بیشتر از حد میانگین بوده است. با توجه به اینکه آماره  $t$  در این آزمون برابر است با ۲/۱۵۹ و از مقدار ۱/۹۶ بزرگ‌تر است؛ لذا فرض صفر رد میشود؛ بنابراین میزان بعد رفتاری هوش فرهنگی کارکنان املاک و اراضی آستان قدس رضوی در حد مطلوب بوده است.

### جدول ۱۲: نتایج مربوط به میزان بعد رفتاری هوش فرهنگی کارکنان

مقدار میانگین برابر با ۳						
متغیر	T	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاوت میانگین	فاصله اطمینان برای تفاوت ۹۵ درصدی	
					حد پایین	حد بالا
میزان بعد رفتاری هوش فرهنگی کارکنان	۲/۱۵۹	۳۱	۰/۰۳۹	۰/۳۴۳	۰/۰۱۹	۰/۶۶۸

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج نهایی تحقیق نشان داده‌اند که تمامی ابعاد هوش فرهنگی در بین کارکنان املاک و اراضی آستان قدس رضوی در سطح مطلوب گزارش شده‌اند چراکه این افراد در تعامل بسیاری با مراجعه‌کنندگان با فرهنگ‌های مختلف هستند و اصطلاحاً راه و رسم برخورد صحیح با این فرهنگ‌ها را در طی زمان آموخته‌اند؛ ضمن اینکه از بین این ابعاد، هوش فراشناختی در رتبه اول مطلوبیت و بعد رفتاری در آخرین رتبه قرار دارد. در واقع در تبیین یافته‌های نهایی می‌توان چنین گفت که طبق نظر این کارکنان به نظر می‌رسد وقتی در تعامل با مردمی با فرهنگ‌های متفاوت هستند، دانش فرهنگی لازم برای ارائه برخورد مناسب با آن‌ها را داشته و می‌توانند در هنگام ارتباط خود را به لحاظ فرهنگی با آن‌ها سازگار نمایند. در عین حال در تعاملات بین فرهنگی از دانش فرهنگی که بکار می‌گیرند، آگاهی داشته و در این تعاملات، صحت و درستی دانش فرهنگی خود را بررسی می‌کنند که این خود در زمره هوش فرهنگی فراشناختی قرار داشته و آن‌ها را در سطح مناسبی از این نوع هوش فرهنگی قرار می‌دهد.

از طرفی دیگر طبق نظر این کارکنان به نظر می‌رسد آن‌ها عموماً نظام‌های حقوقی و قانونی و اقتصادی دیگر فرهنگ‌ها را تا حدودی می‌شناسند، دستور زبان و لغات کلیدی فرهنگ آن‌ها را



می‌دانند، با هنر، صنایع و رسوم فرهنگ‌های مختلف آشنایی داشته و همچنین قوانین بیانی و رفتارهای غیرکلامی فرهنگ‌های دیگر را به‌درستی شناختی و تشخیص می‌دهند؛ و از همین رو است که در بعد شناختی هوش فرهنگی در سطح بالاتر از میانگین و مطلوب قرار دارند.

کارکنان املاک و اراضی آستان قدس رضوی اعتقاد دارند تا حد زیادی از تعامل با فرهنگ‌های متفاوت لذت می‌برند، از اینکه می‌توانند در یک فرهنگ ناآشنا خود را اجتماعی جلوه دهند مطمئن بوده و اطمینان دارند که فشارهای سازگاری با فرهنگ جدید برایشان قابل تحمل است، از زندگی در فرهنگ‌های ناآشنا لذت برده و نیز می‌توانند شرایط تجاری و خرید را در یک فرهنگ متفاوت به کار بگیرند که این خود نشان‌دهنده‌ی هوش فرهنگی انگیزشی این کارکنان است که آن‌ها را در سطح مطلوبی از این نوع هوش قرار داده است.

به‌علاوه، کارکنان موردبررسی در املاک و اراضی آستان قدس رضوی که به‌عنوان نمونه در فرآیند این تحقیق مشارکت کردند می‌توانند چنانچه نیاز بدانند در یک موقعیت بین فرهنگی، نحوه صحبت کردنشان را تغییر دهند، مکث و سکوت را در موقعیت‌های بین فرهنگی متفاوت بکار گرفته، رفتار غیرکلامی خود را متناسب با فرهنگ مقابلشان تغییر داده و حتی در صورت نیاز هنگام صحبت کردن با افرادی از سایر فرهنگها، حالت‌های چهره خود را نیز تغییر دهند که این مهم نشان‌دهنده‌ی سطح مطلوبی از هوش فرهنگی آن‌ها در بعد رفتاری است.

درعین‌حال همان‌طور که اشاره شد، بعد رفتاری نسبت به ابعاد دیگر هوش فرهنگی در میان کارکنان املاک و اراضی آستان قدس از میزان کمتری برخوردار است که به‌نوبه خود توجه به فراهم آوردن تمهیداتی مثل کارگاه‌های آموزشی و همچنین ایجاد موقعیت‌های کاربردی برای نقش‌آفرینی آزمایشی در فضاهای چند فرهنگی (تمرین مواجهه با موقعیت‌های چند فرهنگی) را به‌عنوان یک پیشنهاد ضروری برجسته می‌سازد. سایر پیشنهادها را می‌توان در قالب محورهای ذیل خلاصه نمود:

- آستان قدس رضوی برای جذب و اشتغال نیروهای جدید در محیط‌های چند فرهنگی مثل حرم مطهر و حوزه‌های معطوف به مدیریت موقوفات، شایسته است اهتمام ویژه به گزینش هدفمند و هوشمندانه سرمایه‌های انسانی و سنجش وضعیت هوش فرهنگی و مهارت‌های ارتباطی ایشان داشته باشید. مضاف بر این، ارزیابی حین فعالیت سرمایه‌های انسانی موجود برای روشن شدن خلأها و اولویت‌های آموزشی در زمینه تقویت هوش فرهنگی و ارتقای ارتباطات میان فرهنگی ضرورت دارد؛
- کارکنان املاک و اراضی باید توسط حوزه مدیریت منابع انسانی آستان قدس رضوی از آموزش‌های کاربردی و کارگاهی بهره‌مند شوند تا هوش فرهنگی لازم را از سطح شناختی تا رفتاری برای تعاملات میان فرهنگی خود با مراجعه‌کنندگان ارتقا داده و در سطح مطلوب‌تری قرار بگیرند.
- کارکنان املاک و اراضی آستان قدس رضوی باید مطالعات شخصی خود را در زمینه فرهنگ‌های مختلفی که با آن‌ها سروکار دارند، موقعیت‌های بین فرهنگی متفاوت، هنرها و صنایع فرهنگ‌های دیگر و نیز رفتارهای غیرکلامی سایر فرهنگ‌ها افزایش دهند تا

بتوانند با به‌کارگیری هوش فرهنگی خود، کیفیت خدمت‌رسانی به مجاوران را ارتقا دهند.

- ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه‌ی کارکنان املاک و اراضی آستان قدس رضوی کمک می‌کند تا ضعف‌های عملکردی کارکنان در زمینه رفتارهای مرتبط با هوش فرهنگی آن‌ها از دید خود فرد، همکاران، مدیریت و مراجعه‌کنندگان شناسایی شده برای رفع آن‌ها برنامه‌ریزی شود.
- استفاده از سیستم مدیریت شکایات در واحد املاک و اراضی آستان قدس رضوی به کارکنان این اداره کمک می‌کند تا مشکلات ناشی از ضعف‌های هوش فرهنگی به‌طور مستقیم از طرف مراجعه‌کنندگان شناسایی شده و برای رفع آن‌ها و بهبود عملکرد تلاش شود.
- ارتقای شغلی و نیز افزایش حقوق و پاداش‌ها بر اساس رفتارهای صحیح با مراجعه‌کنندگان که مرتبط با هوش فرهنگی هستند، از دیگر پیشنهادهایی است که می‌تواند برای حفظ و ارتقاء هرچه بیشتر هوش فرهنگی کمک‌کننده باشد. (درج هوش فرهنگی و مهارت‌های ارتباطی در نظام ارزیابی کارکنان با اولویت محیط‌های کاری چند فرهنگی)
- حوزه خادم یاری و نیز معاونت تبلیغات آستان قدس نیز که در ارتباط پیوسته با زائرین از اقوام و فرهنگ‌های مختلف هستند، شایسته است به مطالعه موضوعات مرتبط با هوش فرهنگی کارکنان و خادم یاران حوزه خود اهتمام جدی داشته باشند و این مسئله می‌تواند به‌عنوان موضوع پژوهش‌های آتی موردتوجه باشد.

## کتاب‌نامه

- اصانلو، بهاره؛ خدامی، سهیلا، (۱۳۹۳)، «بررسی اثر هوش فرهنگی بر شوک فرهنگی، سازگاری میان فرهنگی و عملکرد»، ۲(۴)، صص ۷۵-۹۶.
- اولیائی، علی، ابراهیم پور، علیرضا؛ موسویان، مرتضی، (۱۴۰۲)، «فرا تحلیل رابطه هوش فرهنگی با صلاحیت فرهنگی، مدیریت فرهنگی»، ۱۷(۵۹)، صص ۳۹-۲۱.
- آشنا، حسام‌الدین؛ چابکی، رامین، (۱۳۹۲)، «هوش فرهنگی و کارگزاران دیپلماسی عمومی (مورد مطالعه: رایزنان فرهنگی سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی)»، فصلنامه تحقیقات فرهنگی ایران، ۶(۲)، صص ۱-۲۲.
- حسینی، هدیه؛ ودادی، احمد، (۱۳۹۸)، «بررسی عوامل فردی مؤثر بر رشد هوش فرهنگی کارکنان (مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز)»، فصلنامه فرهنگ در دانشگاه اسلامی، ۱(۱)، صص ۱۳۹-۱۱۹.
- خاکی، غلامرضا، (۱۳۹۹)، **روش تحقیق (با رویکرد پایان‌نامه نویسی)**، تهران: فوژان.
- خالق‌خواه علی؛ نجفی، حبیبه؛ حسینی، سیده راحله، (۱۳۹۸)، «بررسی نقش هوش فرهنگی و هوش اجتماعی بر سبک تصمیم‌گیری کارکنان دولت»، **پژوهش‌های روان‌شناسی اجتماعی**، ۳۴، صص ۱۰۲-۸۳.
- رجبی فرجاد، حاجیه؛ جهانگیری، حنانه، (۱۳۹۹)، «تأثیر هوش فرهنگی بر آوای کارکنان با نقش میانجی رهبری تحول‌آفرین»، پژوهشنامه مدیریت تحول، سال ۱۲(۲)، صص ۱۰۰-۷۷.
- سالاری، سلمان؛ رحیم‌نیا، فریبرز؛ خوراکیان، علیرضا؛ مرتضوی، سعید، (۱۴۰۰)، «ارائه مدل حکمرانی در سازمان‌های موقوفه»، **فرهنگ رضوی**، ۹(۴)، صص ۶۳-۳۳.
- سایت املاک و اراضی آستان قدس رضوی، (۱۴۰۲)، دسترسی <https://amlak.razavi.ir/fa>
- صدراایی، سحر؛ ودادی، احمد، (۱۴۰۱)، «رابطه رفتار سازمانی مثبت‌گرا و عوامل جمعیت‌شناختی مدیران صنعت بانکداری با هوش ارتباطی آنان (مطالعه موردی: بانک کشاورزی)»، **مطالعات نوین کاربردی در مدیریت، اقتصاد و حسابداری**، ۱۹(۵)، صص ۶۵-۸۵.
- طوسی، علیرضا، (۱۴۰۲)، «نقش هوش فرهنگی و هوش سازمانی در گرایش به تحول و توسعه‌سازمانی»، **مطالعات توسعه اجتماعی ایران**، ۱۵(۵۹)، صص ۳۳-۴۳.
- فرهنگی، علی‌اکبر، (۱۳۹۷)، **ارتباطات انسانی**، ج ۲، تهران: موسسه خدمات فرهنگی رسا.
- گادیکانست، ویلیام بی، (۱۳۹۶)، **نظریه‌پردازی درباره ارتباطات میان فرهنگی**، ج ۱، ترجمه حسن بشیر، تهران: دانشگاه امام صادق علیه‌السلام.
- محمدی شهردی، حامد؛ شیرازی، علی؛ صادقی، فرشته، (۱۳۹۷)، «بررسی اثر هوش فرهنگی بر رفتارهای شهروندی سازمانی از طریق نقش میانجی‌گری همدلی فرهنگی کارکنان»، پژوهش‌نامه مدیریت تحول (پژوهش‌نامه مدیریت)، ۱۰(۲)، صص ۶۶-۴۵.
- ویمر، راجر دی؛ دومینیک، جوزف آر، (۱۳۹۶)، **روش‌های تحقیق در رسانه‌های جمعی**، ترجمه کاووس سید امامی، تهران: انتشارات سروش.

همایون، محمدهادی، (۱۳۸۴)، *جهانگردی ارتباطی میان فرهنگی*، تهران، انتشارات دانشگاه امام صادق علیه السلام.

Ahmadian E, Amirpour M, (2018), The effect of cultural intelligence on communication skills. *Journal of Fundamentals of Mental Health*, 20(6), 369-376.

Ang, S. Van Dyne, L. Koh, C. & Ng, K.Y, (2004), *The measurement of cultural intelligence*, Paper presented at the 2004 Academy of Management Meetings Symposium on Cultural Intelligence in the 21st Century, New Orleans, LA.

Donsbach, Wolfgang, (2008), *The international encyclopedia of communication*, New York: Blackwell publishing.

Fang, F., Schei, V, & Selart, M, (2018), Hype or hope? A new look at the research on cultural intelligence, *International Journal of Intercultural Relations*, 66, 148-171.

Kai Liao, Y., Wu, W. Y., Dao, T. C., & Ngoc Luu, T. M, (2021), The influence of emotional intelligence and cultural adaptability on cross-cultural adjustment and performance with the mediating effect of cross-cultural competence: A study of expatriates in Taiwan, *Sustainability*, 13(6), 3374.

Lam, R., Cheung, C. & Lugosi, P, (2022), The impacts of cultural intelligence and emotional labor on the job satisfaction of luxury hotel employees, *International Journal of Hospitality Management*, 100, 103084.

Littlejohn, Stephen W. and Foss, Karen A. (2009). *Encyclopedia of communication theory*, London: Sage Publications.

Ly, V. (2018). Assessment of Multilingual Collections in Public Libraries: A Case Study of the Toronto Public Library. *Evidence Based Library and Information Practice*, 13(3), 17-31.

Poort, I., Jansen, E., & Hofman, A. (2023). Cultural intelligence and openness to experiences pave the way for cognitive engagement in intercultural group work. *Journal of Studies in International Education*, 27(2), 277-297.

Yeke, S., & Semerciöz, F. (2016). Relationships between personality traits, cultural intelligence and intercultural communication competence. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 313-319.