



دانشگاه آزاد اسلامی

واحد تهران مرکزی

دانشکده مدیریت

گروه مدیریت دولتی

پایان نامه جهت دریافت درجه کارشناسی ارشد (M. A)

رشته مدیریت دولتی

گرایش منابع انسانی

عنوان :

**بررسی تأثیر هوش فرهنگی بر سبک های مدیریت تعارض**

**در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران**

استاد راهنما :

دکتر احمد ودادی

استاد مشاور:

دکتر محمود دهگان

پژوهشگر:

محمد رهبری

زمستان ۱۳۹۰

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه آزاد اسلامی

واحد تهران مرکزی

دانشکده مدیریت

گروه مدیریت دولتی

پایان نامه جهت دریافت درجه کارشناسی ارشد ( M. A )

رشته مدیریت دولتی

گرایش منابع انسانی

عنوان :

**بررسی تأثیر هوش فرهنگی بر سبک های مدیریت تعارض**

**در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران**

استاد راهنما :

دکتر احمد ودادی

استاد مشاور:

دکتر محمود دهگان

پژوهشگر:

محمد رهبری

زمستان ۱۳۹۰

تقدیم به آنان که

همواره در تلاشند علم را ساری و جاری سازند.

خداوند عزوجل را سپاس که صالحان را کلید راه مقرر گرداند

و یاران را راهنمای مسیر های ناهموار

بزرگوارند:

عزیزانی که هر یک با نام و یاد مادر، پدر، خواهر، برادر، استاد، دوست، همکار  
و... مرا در تدوین این پایان نامه یاری نمودند.

بسمه تعالی

تعهد نامه اصالت پایان نامه کارشناسی ارشد

اینجانب محمد رهبری دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی با شماره دانشجویی ۸۸۰۶۵۰۶۱۷۰۰ اعلام می‌نمایم که کلیه مطالب مندرج در این پایان نامه با عنوان: «بررسی تأثیر هوش فرهنگی بر سبک‌های مدیریت تعارض در سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران» حاصل کار پژوهشی خود بوده و چنانچه دستاوردهای پژوهشی دیگران را مورد استفاده قرار داده باشم. طبق ضوابط و رویه های جاری، آن را ارجاع داده و در فهرست منابع و مأخذ ذکر نموده‌ام. علاوه بر آن تاکید می‌نمایم که این پایان نامه قبلاً برای احراز هیچ مدرک هم سطح، پایین تر یا بالاتر ارائه نشده و چنانچه در هر زمان خلاف آن ثابت شود، بدین وسیله متعهد می‌شوم، در صورت ابطال مدرک تحصیلی ام توسط دانشگاه، بدون کوچک‌ترین اعتراض آن را بپذیرم.

تاریخ و امضاء

بسمه تعالی

در تاریخ: ۹۰/۹/۱۲

دانشجوی کارشناسی ارشد آقای محمد رهبری از پایان نامه خود دفاع نموده و با نمره  
بحروف با درجه مورد تصویب قرار گرفت .

امضاء استاد راهنما

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	فصل اول : کلیات تحقیق
۲	۱.۱. مقدمه
۳	۲.۱. بیان مسئله تحقیق
۵	۳.۱. اهمیت و ضرورت اجرای تحقیق
۷	۴.۱. بیان اهداف تحقیق
۸	۵.۱. الگوی نظری تحقیق
۱۴	۶.۱. مدل تحقیق
۱۴	۷.۱. فرضیه های تحقیق
۱۵	۸.۱. قلمرو تحقیق
۱۵	۹.۱. جامعه آماری
۱۵	۱۰.۱. جامعه نمونه، حجم و روش نمونه گیری
۱۶	۱۱.۱. روش تحقیق
۱۶	۱۲.۱. روش های تجزیه و تحلیل داده ها
۱۶	۱۳.۱. تعریف عملیاتی واژه ها و مفاهیم
۱۹	۱۴.۱. محدودیت های تحقیق
۲۰	فصل دوم : مروری بر ادبیات تحقیق
۲۱	۱.۲. بخش اول : هوش فرهنگی
۲۱	۱.۱.۲. مقدمه
۲۲	۲.۱.۲. تعاریف هوش فرهنگی
۲۵	۳.۱.۲. مؤلفه ها و اجزای هوش فرهنگی
۳۰	۴.۱.۲. سطوح هوش فرهنگی



۳۲	.....	۵.۱.۲. اهمیت هوش فرهنگی
۳۴	.....	۶.۱.۲. انواع قالب‌های فکری در هوش فرهنگی
۳۵	.....	۷.۱.۲. گسترش هوش فرهنگی
۳۷	.....	۸.۱.۲. رابطه صفات شخصیتی و هوش فرهنگی
۳۹	.....	۲.۲. بخش دوم : سبک‌های مدیریت تعارض
۳۹	.....	۱.۲.۲. مفاهیم و تعاریف تعارض
۴۱	.....	۲.۲.۲. سطوح تعارض
۴۶	.....	۳.۲.۲. فرآیند تعارض
۴۷	.....	۴.۲.۲. سبک‌های مدیریت تعارض
۵۴	.....	۵.۲.۲. آثار تعارض
۵۹	.....	۶.۲.۲. روش‌های حل تعارض
۶۱	.....	۳.۲. بخش سوم : هوش فرهنگی و مدیریت تعارض
۶۱	.....	۱.۳.۲. هوش فرهنگی و مدیریت تعارض
۶۶	.....	۴.۲. بخش چهارم : پیشینه تحقیق
۶۶	.....	۱.۴.۲. تحقیقات داخلی
۷۶	.....	۲.۴.۲. تحقیقات خارجی
۸۴	.....	۵.۲. بخش پنجم : سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران
۸۴	.....	۱.۵.۲. روند شکل‌گیری سازمان
۸۵	.....	۲.۵.۲. اهداف کلان سازمان
۸۵	.....	۳.۵.۲. سیاست‌ها و خط‌مشی‌های کلان سازمان
۸۶	.....	۴.۵.۲. وظایف سازمان
۸۷	.....	۵.۵.۲. مراکز سازمان
۸۸	.....	۶.۵.۲. ساختار سازمان

۸۹	.....	۷.۵.۲. ترکیب نیروی انسانی سازمان
۹۰	.....	فصل سوم : روش شناسی تحقیق
۹۱	.....	۱.۳. مقدمه
۹۲	.....	۲.۳. روش تحقیق
۹۲	.....	۳.۳. جامعه و نمونه آماری
۹۳	.....	۴.۳. جمع آوری اطلاعات
۹۴	.....	۵.۳. تجزیه و تحلیل داده‌ها
۹۵	.....	۶.۳. روایی و پایایی
۹۷	.....	فصل چهارم : تجزیه و تحلیل یافته‌ها
۹۸	.....	۱.۴. مقدمه
۹۹	.....	۲.۴. بررسی متغیرهای جمعیت شناختی
۹۹	.....	۱.۲.۴. جنسیت
۱۰۰	.....	۲.۲.۴. سن
۱۰۱	.....	۳.۲.۴. وضعیت تأهل
۱۰۲	.....	۴.۲.۴. سطح تحصیلات
۱۰۳	.....	۵.۲.۴. سابقه کار
۱۰۴	.....	۳.۴. بررسی رابطه بین متغیرهای جمعیت شناختی با هوش فرهنگی و مدیریت تعارض از طریق جداول دوبعد ...
۱۱۹	.....	۴.۴. بررسی شاخص‌ها و مؤلفه های هوش فرهنگی و سبک‌های مدیریت تعارض
۱۳۰	.....	۵.۴. بررسی نرمال بودن متغیرهای تحقیق
۱۳۳	.....	۶.۴. آزمون فرضیه های تحقیق
۱۴۵	.....	۷.۴. رتبه بندی مؤلفه های هوش فرهنگی و سبک‌های مدیریت تعارض از طریق آزمون فریدمن
۱۴۹	.....	۸.۴. بررسی تعدیل گر بودن متغیرهای جمعیت شناختی با هوش فرهنگی و مدیریت تعارض
۱۶۴	.....	فصل پنجم : نتیجه گیری و پیشنهادات

۱۶۵	.....	۱.۵. مقدمه
۱۶۶	.....	۲.۵. نتایج تحقیق
۱۶۶	.....	۱.۲.۵. بخش توصیفی
۱۶۸	.....	۲.۲.۵. بخش استنباطی
۱۷۲	.....	۳.۵. پیشنهادات
۱۷۲	.....	۱.۳.۵. پیشنهادات حاصل از تحقیق
۱۷۴	.....	۲.۳.۵. پیشنهاداتی برای پژوهش‌های آتی
۱۷۵	.....	فهرست منابع و مآخذ
۱۷۶	.....	منابع فارسی
۱۸۰	.....	منابع انگلیسی
۱۸۱	.....	پیوست‌ها
۱۸۲	.....	پیوست الف: پرسشنامه تحقیق
۱۸۸	.....	پیوست ب: چارت سازمانی سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران

## فهرست جدول‌ها

صفحه	عنوان
۷۱	جدول ۱-۲: تحقیقات داخلی
۸۰	جدول ۲-۲: تحقیقات خارجی
۸۸	جدول ۳-۲: عناوین و تعداد مراکز سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران
۸۹	جدول ۴-۲: ترکیب نیروی انسانی سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران بر حسب مدرک تحصیلی
۹۴	جدول ۳-۱: ابعاد و مؤلفه‌های هوش فرهنگی و سبک‌های مدیریت تعارض
۹۶	جدول ۳-۲: آلفای کرونباخ مؤلفه‌ها
۹۹	جدول ۴-۱: توزیع فراوانی مدیران بر حسب جنسیت
۱۰۰	جدول ۴-۲: توزیع فراوانی مدیران بر حسب سن
۱۰۱	جدول ۴-۳: توزیع فراوانی مدیران بر حسب وضعیت تأهل
۱۰۲	جدول ۴-۴: توزیع فراوانی مدیران بر حسب میزان تحصیلات
۱۰۳	جدول ۴-۵: توزیع فراوانی مدیران بر حسب سابقه کار
۱۰۴	جدول ۴-۶: نتایج توافقی مدیریت تعارض و جنسیت
۱۰۵	جدول ۴-۷: نتایج توافقی هوش فرهنگی و جنسیت
۱۰۷	جدول ۴-۸: نتایج توافقی مدیریت تعارض و سن
۱۰۹	جدول ۴-۹: نتایج توافقی هوش فرهنگی و سن
۱۱۱	جدول ۴-۱۰: نتایج توافقی مدیریت تعارض و تحصیلات
۱۱۳	جدول ۴-۱۱: نتایج توافقی هوش فرهنگی و تحصیلات
۱۱۵	جدول ۴-۱۲: نتایج توافقی مدیریت تعارض و سابقه کار
۱۱۷	جدول ۴-۱۳: نتایج توافقی هوش فرهنگی و سابقه کار
۱۲۰	جدول ۴-۱۴: بعد سبک اجتناب یکی از سبک‌های مدیریت تعارض
۱۲۱	جدول ۴-۱۵: بعد سبک سازش یکی از سبک‌های مدیریت تعارض

۱۲۲	جدول ۴-۱۶: بعد سبک رقابتی یکی از سبک‌های مدیریت تعارض
۱۲۳	جدول ۴-۱۷: بعد سبک مصالحه یکی از سبک‌های مدیریت تعارض
۱۲۴	جدول ۴-۱۸: بعد سبک همکاری یکی از سبک‌های مدیریت تعارض
۱۲۶	جدول ۴-۱۹: بعد متغیر فراشناختی یکی از مؤلفه‌های هوش فرهنگی
۱۲۷	جدول ۴-۲۰: بعد متغیر شناختی یکی از مؤلفه‌های هوش فرهنگی
۱۲۸	جدول ۴-۲۱: بعد متغیر انگیزشی یکی از مؤلفه‌های هوش فرهنگی
۱۲۹	جدول ۴-۲۲: بعد متغیر رفتاری یکی از مؤلفه‌های هوش فرهنگی
۱۳۰	جدول ۴-۲۳: نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنف جهت بررسی نرمال بودن سبک‌های مدیریت تعارض
۱۳۱	جدول ۴-۲۴: نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنف جهت بررسی نرمال بودن مؤلفه‌های هوش فرهنگی
	جدول ۴-۲۵: نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنف جهت بررسی نرمال بودن متغیرهای مدیریت تعارض و هوش فرهنگی
۱۳۲	فرهنگی
۱۳۳	جدول ۴-۲۶: نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین هوش فرهنگی و سبک‌های مدیریت تعارض
۱۳۴	جدول ۴-۲۷: نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن بین هوش فرهنگی فرا شناختی و سبک‌های مدیریت تعارض
۱۳۵	جدول ۴-۲۸: نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن بین هوش فرهنگی شناختی و سبک‌های مدیریت تعارض
۱۳۶	جدول ۴-۲۹: نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن بین هوش فرهنگی انگیزشی و سبک‌های مدیریت تعارض
۱۳۷	جدول ۴-۳۰: نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن بین هوش فرهنگی رفتاری و سبک‌های مدیریت تعارض
۱۳۸	جدول ۴-۳۱: نتایج ضرایب همبستگی چندگانه در مدل رگرسیونی
۱۳۸	جدول ۴-۳۲: نتایج آنالیز واریانس
۱۳۹	جدول ۴-۳۳: نتایج ضرایب مدل رگرسیونی
۱۳۹	جدول ۴-۳۴: نتایج متغیرهای ورودی و خروجی در مدل رگرسیونی
۱۴۰	جدول ۴-۳۵: نتایج ضرایب همبستگی چندگانه در مدل رگرسیونی
۱۴۰	جدول ۴-۳۶: نتایج آنالیز واریانس
۱۴۱	جدول ۴-۳۷: نتایج ضرایب مدل رگرسیونی

- جدول ۴-۳۸: نتایج آزمون دوجمله ای جهت مشخص نمودن سطح هوش فرهنگی مدیران سازمان فرهنگی هنری  
 ۱۴۲ ..... شهرداری تهران
- جدول ۴-۳۹: نتایج توصیفی آزمون من-ویتی جهت بررسی ارتباط بین سطوح هوش فرهنگی با سبک‌های مدیریت  
 ۱۴۳ ..... تعارض
- جدول ۴-۴۰: نتایج تحلیلی آزمون من-ویتی جهت بررسی ارتباط بین سطوح هوش فرهنگی با سبک‌های مدیریت  
 ۱۴۴ ..... تعارض
- جدول ۴-۴۱: نتایج توصیفی آزمون فریدمن جهت رتبه بندی مؤلفه های هوش فرهنگی .....  
 ۱۴۵
- جدول ۴-۴۲: نتایج تحلیلی آزمون فریدمن جهت رتبه بندی مؤلفه های هوش فرهنگی .....  
 ۱۴۶
- جدول ۴-۴۳: نتایج توصیفی آزمون فریدمن جهت رتبه بندی سبک‌های مدیریت تعارض .....  
 ۱۴۶
- جدول ۴-۴۴: نتایج تحلیلی آزمون فریدمن جهت رتبه بندی سبک‌های مدیریت تعارض .....  
 ۱۴۷
- جدول ۴-۴۵: نتایج آنالیز واریانس فاکتوریال مربوط به جنسیت و هوش فرهنگی و اثر متقابل آنها .....  
 ۱۴۹
- جدول ۴-۴۶: نتایج توصیفی میانگین و انحراف معیار مربوط به تأثیر جنسیت و هوش فرهنگی بر مدیریت تعارض  
 ۱۵۰
- جدول ۴-۴۷: نتایج آنالیز واریانس فاکتوریال مربوط به اثرات اصلی سن و هوش فرهنگی و اثر متقابل آنها .....  
 ۱۵۲
- جدول ۴-۴۸: نتایج توصیفی میانگین و انحراف معیار مربوط به تأثیر سن و هوش فرهنگی بر مدیریت تعارض  
 ۱۵۳
- جدول ۴-۴۹: نتایج آنالیز واریانس فاکتوریال مربوط به اثرات اصلی وضعیت تأهل و هوش فرهنگی و اثر متقابل آنها  
 ۱۵۵
- جدول ۴-۵۰: نتایج توصیفی میانگین و انحراف معیار مربوط به تأثیر وضعیت تأهل و هوش فرهنگی بر مدیریت  
 ۱۵۶ ..... تعارض
- جدول ۴-۵۱: نتایج آنالیز واریانس فاکتوریال مربوط به اثرات اصلی تحصیلات و هوش فرهنگی و اثر متقابل آنها  
 ۱۵۸
- جدول ۴-۵۲: نتایج توصیفی میانگین و انحراف معیار مربوط به تأثیر میزان تحصیلات و هوش فرهنگی بر مدیریت  
 ۱۵۹ ..... تعارض
- جدول ۴-۵۳: نتایج آنالیز واریانس فاکتوریال مربوط به اثرات اصلی سابقه کار و هوش فرهنگی و اثر متقابل آنها  
 ۱۶۱
- جدول ۴-۵۴: نتایج توصیفی میانگین و انحراف معیار مربوط به تأثیر سابقه کار و هوش فرهنگی بر مدیریت تعارض  
 ۱۶۲
- جدول ۵-۱: نتایج فرضیه‌ها .....  
 ۱۶۸

## فهرست نمودارها

صفحه	عنوان
۴۳	نمودار ۲-۱: انواع تعارض‌های سازمانی
۴۶	نمودار ۲-۲: عوامل ایجاد کننده تعارض در سازمان
۵۲	نمودار ۲-۳: سبک‌های مدیریت تعارض
۵۳	نمودار ۲-۴: راهبردهای مدیریت تعارض برای تیپ شخصیتی مختلف
۹۹	نمودار ۴-۱: فراوانی مدیران بر حسب جنسیت
۱۰۰	نمودار ۴-۲: فراوانی مدیران بر حسب سن
۱۰۱	نمودار ۴-۳: فراوانی مدیران بر حسب وضعیت تأهل
۱۰۲	نمودار ۴-۴: فراوانی مدیران بر حسب میزان تحصیلات
۱۰۳	نمودار ۴-۵: فراوانی مدیران بر حسب سابقه کار
۱۰۴	نمودار ۴-۶: نتایج توافقی مدیریت تعارض و جنسیت
۱۰۶	نمودار ۴-۷: نتایج توافقی هوش فرهنگی و جنسیت
۱۰۸	نمودار ۴-۸: نتایج توافقی مدیریت تعارض و سن
۱۱۰	نمودار ۴-۹: نتایج توافقی هوش فرهنگی و سن
۱۱۲	نمودار ۴-۱۰: نتایج توافقی مدیریت تعارض و تحصیلات
۱۱۴	نمودار ۴-۱۱: نتایج توافقی هوش فرهنگی و تحصیلات
۱۱۶	نمودار ۴-۱۲: نتایج توافقی مدیریت تعارض و سابقه کار
۱۱۸	نمودار ۴-۱۳: نتایج توافقی هوش فرهنگی و سابقه کار
۱۴۵	نمودار ۴-۱۴: رتبه بندی مؤلفه های هوش فرهنگی
۱۴۷	نمودار ۴-۱۵: رتبه بندی سبک‌های مدیریت تعارض
۱۵۱	نمودار ۴-۱۶: نتایج توصیفی میانگین و انحراف معیار مربوط به تأثیر جنسیت و هوش فرهنگی بر مدیریت تعارض
۱۵۴	نمودار ۴-۱۷: نتایج توصیفی میانگین و انحراف معیار مربوط به تأثیر سن و هوش فرهنگی بر مدیریت تعارض

- نمودار ۴-۱۸ : نتایج توصیفی میانگین و انحراف معیار مربوط به تأثیر تأهل و هوش فرهنگی بر مدیریت تعارض ۱۵۷
- نمودار ۴-۱۹: نتایج توصیفی میانگین و انحراف معیار مربوط به تأثیر میزان تحصیلات و هوش فرهنگی بر مدیریت تعارض ۱۶۰
- نمودار ۴-۲۰ : نتایج توصیفی میانگین و انحراف معیار مربوط به تأثیر سابقه کار و هوش فرهنگی بر مدیریت تعارض ۱۶۳



## فهرست شکل‌ها

صفحه	عنوان
۱۴	شکل ۱-۱: مدل تحقیق
۵۶	شکل ۱-۲: تعارض مخرب
۵۶	شکل ۲-۲: تعارض سازنده

## فصل اوّل : کلیات تحقیق

## ۱.۱. مقدمه :

دنیای متفاوت امروزی نیازمند درک و برقراری ارتباط بیش از پیش با فرهنگ‌ها و خرده فرهنگ‌های مختلف از طریق احساسات، عواطف و علایم و نشانه‌های شفاهی و غیر شفاهی فرهنگ‌های مختلف و گاهی متمایز است. برقراری ارتباط مناسب بین افراد در محیط‌های متفاوت کاری، اجتماعی و حتی زندگی شخصی اهمیت بیشتری یافته و نیازمند درک، آموزش و افزایش برخورد های مناسب است تا انواع روابط بین فردی، گروهی و بین فرهنگی را تسهیل کند و امکان زندگی بهتر افراد با فرهنگ و خرده فرهنگ‌های متفاوت را در کنار یکدیگر فراهم آورد.

پیچیدگی روابط کاری در محیط‌های چند فرهنگی امروز، افرادی را با ویژگی‌های مختلف شخصیتی، نیازها، باورها، ارزش‌ها، انتظارات و ادراکات متفاوت در خود جای داده است؛ ساختارهای اداری و بروکراسی سازمان که شرایط تنش و مجادله را در محیط‌های خشک و غیر منعطف کاری به وجود آورده است، مدیریت تعارض<sup>۱</sup> را به یکی از بزرگ‌ترین موضوعات مدیران در قرن حاضر بدل کرده است. آثار و نتایج متفاوتی که از تعارض‌ها در محیط‌های مختلف ایجاد می‌شود دو جنبه مثبت و منفی از تعارض را معرفی می‌کند و این هنر مدیران است که بتوانند تعارض‌های محیط کار را به شکلی مؤثر مدیریت کنند تا آثار مخرب آن به حداقل برسد و آثار مثبت آن راه‌گشای مشکلات سازمان گردد تا در محیط‌های چند فرهنگی با افرادی که از فرهنگ‌های مختلف فعالیت می‌کنند ارتباط کارآمد و سازنده برقرار شود و از وجود این فرهنگ‌ها و تعارض‌های مختلف به نفع سازمان استفاده مناسبی به عمل آورند.

---

<sup>۱</sup> Conflict Management

بنابراین وجود اختلافات فرهنگی می‌تواند در بین افراد باعث بروز تعارض گردد؛ برای مدیریت مناسب تعارض‌ها لازم است تا افراد نسبت به هوش فرهنگی<sup>۲</sup> شناخت و آگاهی کافی داشته باشند و در موقعیت‌های مختلف به صورتی مناسب عمل نمایند تا محیط‌های مختلف کاری را با کمترین تعارض منفی مواجه سازند و آثار مثبت تعارض‌ها را در محیط‌های چند فرهنگی به ارمغان آورند.

## ۲.۱. بیان مسئله تحقیق :

تنوع فرهنگی از جمله مسائل عمده ای است که مدیران با آن مواجه هستند و بیشتر مدیران به تفاوت‌های فرهنگی به عنوان منبع و عامل موثر در ایجاد برتری رقابتی بها نمی‌دهند و با این توصیف که تفاوت فرهنگی مسئله مهمی نیست؛ ما همگی انسان هستیم و تنها عامل سوء تفاهم میان ما اختلاف زبان است؛ اگر بر تفاوت‌ها تمرکز کنیم از هدف دور می‌مانیم و ... از فکر کردن به تفاوت‌های فرهنگی و مهارت‌های مورد نیاز برای اداره آن طفره می‌روند. این چالش‌ها اهمیت بررسی همه جانبه عواملی را که به عنوان پیش شرط‌های لازم موفقیت مدیران مطرح می‌باشد را ضروری می‌سازد. یکی از جدیدترین دیدگاه‌ها در این گستره توانایی‌های لازم موفقیت مدیران را بر اساس هوش‌های چندگانه ارزیابی می‌کند. به عبارت دیگر مدیران بایستی علاوه بر برخوردار بودن از هوش تحلیلی و هوش عاطفی از هوش فرهنگی مناسبی نیز برخوردار باشند.

اغلب مدیران در جریان کار با موقعیت‌های تعارض آمیز برخورد داشته‌اند و این مسئله را در سازمان به گونه‌ای تجربه کرده‌اند. هر مدیری در مواجهه با تعارض به شیوه‌ای خاص عمل می‌کنند. مدیری خونسرد از کنار مسئله می‌گذرد و آن را نادیده می‌گیرد. مدیر دیگری واکنش‌های شدید از خود بروز می‌دهد و مدیر دیگر برخورد مسالمت آمیزی را برای حل تعارض در پیش می‌گیرد. (الوانی، ۱۳۷۱)

امروزه مدیریت و کنترل تعارض‌ها در محیط‌های مختلف کاری اهمیت خاصی پیدا کرده است و کاهش استفاده مناسب از این تعارض‌ها یکی از مهم‌ترین اقدامات مدیران در سطح داخلی و بین‌المللی است.

---

<sup>۲</sup> Cultural Intelligence