

## **Investigating the Role of Managers' Communication Competence in Cultural Intelligence: The Case Study of Tehran Province Agricultural Bank Managers**

Sahar Sadraeei<sup>1</sup>, Sara Najari<sup>2\*</sup>

1. PhD in Public Management, Instructor of the University of Applied Sciences, Tehran, Iran

2. PhD in Public Management, Instructor of Islamic Azad University, Tehran, Iran

(Received: February 16, 2022; Accepted: September 24, 2022)

### **Abstract**

The purpose of this study was to investigate the role of communication competence in the cultural intelligence of Tehran province Agricultural Bank managers. The study was applied in terms of purpose and mixed-methods in terms of data collection and analysis. Thematic analysis and structural equation modeling were used in the qualitative and quantitative phases, respectively. In the thematic analysis phase, 15 participants were interviewed who had been selected through snowball sampling. The dependability of the interviews was 77 percent in interviewee reviews, and test-retest reliability was 75. In the quantitative phase, a researcher-made questionnaire was distributed among 200 managers and high-ranking officials of Tehran province Agricultural Banks who had been selected through systematic random sampling. The content validity of the questionnaire was found to be 89%, while Cronbach's alpha showed 82 percent of internal reliability. The results revealed that in order to put their communication competence into practice, managers paid special attention to individual factors such as communication skills, optimism, and respecting addressees' values as well as organizational factors such as support from top managers, organizational capacity, organizational culture, and organizational structure. In order to put into practice their cultural intelligence, managers should pay attention to motivational factors such as the ability to interact with different cultures and behavioral factors such as behavioral intelligence. Finally, structural equation modeling showed that the communication competence of managers has a positive effect on their cultural intelligence.

### **Keywords**

communication competence, cultural intelligence, managers, individual and organizational factors, motivational and behavioral factors.

---

\* Corresponding Author, Email: snajari56@yahoo.com

## بررسی نقش مؤثر شایستگی ارتباطی بر هوش فرهنگی مدیران (مطالعه موردی: مدیران بانک کشاورزی استان تهران)

سحر صدرائی<sup>۱</sup>، سارا نجاری<sup>۲\*</sup>

۱. دکترای مدیریت دولتی، مربی دانشگاه جامع علمی- کاربردی، تهران، ایران

۲. دکترای مدیریت دولتی، مربی دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۲۷ - تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۷/۰۲)

### چکیده

هدف اصلی از این مقاله بررسی نقش مؤثر شایستگی ارتباطی بر هوش فرهنگی مدیران بانک کشاورزی استان تهران بود. هدف پژوهش کاربردی و نوع اجرای آن ترکیبی بود که در نوع کیفی از تحلیل مضمون و در نوع کمی از معادلات ساختاری استفاده شد. در تحلیل مضمون مصاحبه به تعداد ۱۵ نفر به روش نمونه‌گیری گلوله برفی انجام شد که اعتمادپذیری آن در بازبینی اعضا ۷۷ درصد و پایایی بازآزمون نیز ۷۵ درصد بود. در روش کمی نیز از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. جامعه آماری به تعداد ۴۰۰ نفر از مدیران و رؤسای بانک کشاورزی استان تهران و نمونه آماری به تعداد ۲۰۰ نفر به صورت تصادفی سیستماتیک انتخاب که روایی محتوایی آن به میزان ۸۹ درصد و پایایی با ضریب آلفای کرونباخ به میزان ۸۲ درصد مورد تأیید قرار گرفت. نتایج نشان داد مدیران برای ایفای نقش شایستگی ارتباطی توجه ویژه‌ای به عوامل فردی همچون مهارت‌های ارتباطی، مثبت‌گرایی، و احترام به ارزش‌های مخاطبان کرده و عوامل سازمانی همچون توجه به حمایتگری مدیران عالی، ظرفیت سازمانی، فرهنگ سازمانی، و ساختار سازمانی کنند. برای ایفای نقش هوش فرهنگی مدیران نیز باید توجه به عوامل انگیزشی همچون توانایی تعاملات با فرهنگ‌های متفاوت و عوامل رفتاری همچون هوش رفتاری توجه ویژه‌ای کنند. در نهایت با معادلات ساختاری به این نتیجه رسیده شد که شایستگی ارتباطی مدیران تأثیر مثبتی بر هوش فرهنگی آنان دارد.

### کلیدواژگان

شایستگی ارتباطی، عوامل انگیزشی و رفتاری، عوامل فردی و سازمانی، مدیران، هوش فرهنگی.

## مقدمه

در هزاره سوم میلادی و در دنیای پرتلاطم کسب و کار کنونی، سازمان‌ها در تلاش و رقابت‌اند تا شایسته‌ترین مدیران را به عنوان یک مزیت رقابتی شناسایی و جذب و حفظ کنند (Islam & Imran 2016: 51-62). شایستگی ارتباطی انسان را قادر خواهد ساخت تا در میان گونه‌های ارتباطات مناسب برای موقعیت‌های مختلف تمایز قائل شود که مدیران نیز از این قاعده مستثنی نیستند. شایستگی ارتباطی مدیران از عوامل کلیدی در موفقیت سازمان‌ها به شمار می‌رود. مدیران باید به طور واقعی ارتباط را به عنوان یکی از شایستگی‌های مهم توسعه دهند تا بتوانند تفاوت‌ها و اختلافات را مدیریت کنند (Draganidis & Mintzas 2016: 51). هوش فرهنگی نیز اهرم مورد نیاز رهبران و مدیران تلقی می‌شود. زیرا ظرفیتی برای رهبران و مدیران ایجاد می‌کند تا در رویارویی با فرهنگ‌های مختلف درک و فهم درستی داشته باشند و به طور شایسته اقدام کنند (Elahi 2016). سازمان‌ها و مدیرانی که ارزش استراتژیک هوش فرهنگی را درک می‌کنند می‌توانند از تفاوت‌ها و تنوع فرهنگی با استفاده از شایستگی ارتباطی که با دیگران ایجاد می‌کنند در جهت ایجاد مزیت رقابتی و برتری در بازار جهانی استفاده کنند (Duvois et al. 2014: 33). ارلی<sup>۱</sup> و آنگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) بر آن بودند که در مواجهه با موقعیت‌های ارتباطی جدید به‌زحمت می‌توان علائم و نشانه‌هایی یافت که بتوان از آن برای برقراری ارتباط استفاده کرد. تدوین چنین موقعیتی نشان‌دهنده هوش فرهنگی بالاست. توانایی مدیریت در این موقعیت‌ها یک امتیاز هوش فرهنگی است (حسین‌زاده ۱۳۹۸). در همین زمینه، با توجه به اینکه شایستگی مدیران در بخش خدمات بیشتر از گذشته احساس می‌شود و از سوی دیگر در زمینه بررسی نقش مؤثر شایستگی ارتباطی بر هوش فرهنگی مدیران در حوزه صنعت بانک‌داری کمبودهای پژوهشی بر اساس تجربه و درک مدیران مشهود است، ضرورت ارائه الگوی مناسب و برخاسته از تجربیات مدیران کاملاً احساس می‌شود.

1. Early

2. Ang

### بیان مسئله

صنعت بانک‌داری یکی از صنایعی است که در جهان امروزی نقش بی‌بدیلی در تعیین معاملات اقتصادی ایفا می‌کند و بدون بانک‌های کارآمد رسیدن به شکوفایی اقتصادی غیرممکن است (خوانساری و همکاران ۱۳۹۳: ۵۰). بانک کشاورزی به لحاظ قرار داشتن در صنعت بانک‌داری و به تبع آن سهم بودن در فرایند چرخه اقتصادی کشور و نیز به دلیل مأموریت خاص خود که کمک به توسعه بخش کشاورزی است و نیز به دلیل دولتی بودن با گروه‌های متفاوت اعم از صنعت بانک‌داری، سازمان جهاد کشاورزی، سازمان‌های دولتی و خصوصی داخل کشور و همچنین خارج از کشور، مشتریان، و کارکنان در ارتباط است. بسیاری از مدیران عالی بانک کشاورزی بر آن‌اند که سوء تفاهم‌های ارتباطی، برداشت‌های متفاوت و ادراکات مختلف از یک موضوع، و پیوندهای ضعیف سازمانی و تعارضات بین‌فردی مشکلات ارتباطاتی و خلأهای ارتباطی سازمانی هستند که چنانچه شایستگی ارتباطی مدیران تقویت شود این مشکلات مرتفع می‌شود. همچنین هوش فرهنگی مدیران نقش مؤثری بر این مشکلات دارد.

دغدغه محقق در خصوص شایستگی ارتباطی و هوش فرهنگی مدیران بانک کشاورزی است که به دلیل موقعیت و ماهیت شغلی با افراد مختلف با فرهنگ‌های متفاوت، چه در داخل چه در حوزه بین‌الملل، روبه‌روست و همه تلاش خود را برای برقراری ارتباط به کار می‌گیرد. بر همین اساس مدیران بانک کشاورزی باید برای جلوگیری از به وجود آمدن اختلال در عملکرد، بهبود نحوه خدمات‌رسانی، توسعه ارتباطی با بانک‌های داخلی و خارجی، جلب رضایت مشتریان، و کشف روابط از شایستگی ارتباطی خود استفاده کنند که این شایستگی نیاز به هوش فرهنگی آنان دارد.

بنابراین، این مقاله بر آن است که به بررسی نقش مؤثر شایستگی ارتباطی بر هوش فرهنگی مدیران پردازد تا بتواند با ارائه الگو و راهکارهای مناسب مسائل به‌وجودآمده در برقراری ارتباط را کم‌رنگ کند.

## اهداف پژوهش

### هدف اصلی

بررسی نقش مؤثر شایستگی ارتباطی و هوش فرهنگی مدیران بانک کشاورزی

### اهداف فرعی

بررسی تأثیر عوامل فردی بر شایستگی ارتباطی مدیران بانک کشاورزی

بررسی تأثیر عوامل سازمانی بر شایستگی ارتباطی مدیران بانک کشاورزی

بررسی تأثیر عوامل انگیزشی بر هوش فرهنگی مدیران بانک کشاورزی

بررسی تأثیر عوامل رفتاری بر هوش فرهنگی مدیران بانک کشاورزی

## فرضیات پژوهش

### فرضیه اصلی

به نظر می‌رسد شایستگی ارتباطی بر هوش فرهنگی مدیران بانک کشاورزی تأثیرگذار است.

### فرضیات فرعی

به نظر می‌رسد عوامل فردی بر شایستگی ارتباطی مدیران بانک کشاورزی تأثیر دارد.

به نظر می‌رسد عوامل سازمانی بر شایستگی ارتباطی مدیران بانک کشاورزی تأثیر دارد.

به نظر می‌رسد عوامل انگیزشی بر هوش فرهنگی مدیران بانک کشاورزی تأثیر دارد.

به نظر می‌رسد عوامل رفتاری بر هوش فرهنگی مدیران بانک کشاورزی تأثیر دارد.

## پیشینه نظری پژوهش

مفهوم شایستگی را ابتدا مک‌کلند<sup>۱</sup> (۱۹۷۳) به عنوان پیش‌بینی‌کننده موفقیت کارکنان در شغل معرفی کرد. رویکرد مبتنی بر شایستگی مدیریت شامل دانش، مهارت، نگرش، ویژگی‌ها، و رفتارهایی است که اجازه می‌دهد یک فرد برای انجام دادن امر مهم در یک شغل از آن‌ها استفاده کند (Sarkar 2013: 254). منظور از شایستگی ارتباطی آن دسته از شایستگی‌هایی است که نمایانگر عناصر ارتباطی مدیران است. شایستگی ارتباطی یعنی داشتن توانایی‌ای که

1. McClelland

فرد بتواند از میان رفتارهای ارتباطی موجود، رفتاری را انتخاب کند که طی یک رویارویی یا مواجهه ارتباطی به طور موفقیت‌آمیز انجام دهد (Glaser 2014). برای شایستگی ارتباطی مدل‌های متنوعی وجود دارد که خلاصه‌وار در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. مدل‌های شایستگی ارتباطی

| عنوان صاحب‌نظر       | سال  | مدل  | منبع                     |
|----------------------|------|--|--------------------------|
| Raul and Casanas     | ۱۹۹۳ | جای‌گذاری عمومی: شایستگی موجود را بدون تغییر مورد بهره‌برداری قرار می‌دهد.<br>فهرست شایستگی: متناسب با سازمان متقاضی فهرست‌بندی می‌شود.<br>طراحی: طراحی الگو متناسب با سازمان متقاضی   | رضایت و همکاران<br>۱۳۹۰  |
| Boyatzis             | ۱۹۸۲ | عوامل فردی: خودآگاهی، مدیریت خود<br>عوامل سازمانی: آگاهی اجتماعی، مدیریت ارتباطات، دانش، مهارت، توانایی و ویژگی‌های مرتبط با عملکرد شغلی   | محمودی و همکاران<br>۱۳۹۱ |
| Spitzberg and Cupach | ۱۹۸۴ | عوامل شناختی: دانش و درک<br>عوامل عاطفی: نگرش و انگیزش<br>عوامل رفتاری: مهارت‌های ارتباطی  | Koponen et al<br>2019    |
| Zalapak -Shakli      | ۱۹۹۰ | حساسیت‌پذیری: دلواپسی و احترام به دیگران<br>تعهد: تمایل به اجتناب از اشتباهات و برقراری ارتباط بهتر با دیگران<br>سازگارپذیری: تجربه اجتماعی، آرامش، تصدیق اجتماعی، صراحت و رک‌گویی، بلاغت، لطافت   | Koponen et al<br>2019    |
| Connery and Cwoody   | ۲۰۰۳ | درگیری محاوره‌ای: پاسخگویی، قابلیت درک داشتن، توجه داشتن<br>مدیریت محاوره: تعاملات ارتباطی، موقعیت اجتماعی<br>همدلی: توانایی درک و سهیم بودن در احساس دیگران<br>اثربخشی: تحقق اهداف<br>مناسب بودن و توانایی رسیدن به هدف   | Koponen et al<br>2019    |
| Robin                | ۱۹۷۹ | احترام: توانایی بیان احترام‌آمیز و توجه مثبت<br>وضعیت و پوزیشن تعامل: توانایی عکس‌العمل نشان دادن به دیگران<br>همدلی: توانایی خود را به جای دیگری گذاشتن<br>رفتار نقش: انعطاف‌پذیری عملیاتی<br>مدیریت تعامل: توانایی جمع‌بندی<br>دانش‌محوری در برقراری ارتباط<br>تحمل ابهام: توان عکس‌العمل در برابر موقعیت‌های مبهم | Koponen et al<br>2019    |

مفهوم هوش فرهنگی را نیز می‌توان با کارهای صورت گرفته ابتدایی در آموزش‌های بین‌فرهنگی مرتبط دانست که در این خصوص هوش فرهنگی مدیران، خود، به مقوله‌های فرعی انگیزشی، شناختی، رفتاری اشاره دارد. هوش فرهنگی مدیران، توانایی تطبیق مستمر با افرادی از فرهنگ‌های مختلف، و توانایی اداره ارتباطات بین‌فرهنگی می‌تواند در شایستگی‌های ارتباطی مدیران دخیل باشد. توانایی‌های فردی یک مدیر نیز او را قادر می‌سازد در موقعیت‌هایی که به لحاظ فرهنگی از هم متفاوت هستند به طور مؤثر با دیگران ارتباط برقرار کند (Elahi 2016).

### پیشینه تجربی پژوهش

در پژوهش بخشنده (۱۴۰۰) با عنوان «پیش‌بینی شایستگی حرفه‌ای معلمان بر اساس مهارت‌های ارتباطی و هوش اجتماعی در بین معلمان زن مقطع ابتدایی» با استفاده از پرسشنامه و روش‌های آماری این نتیجه حاصل شد که بین مهارت‌های ارتباطی و هوش اجتماعی با شایستگی حرفه‌ای معلمان رابطه مثبت معنادار وجود دارد. در پژوهش عادل (۱۳۹۸) با عنوان «تأثیر هوش فرهنگی بر ارتباطات سازمانی» با استفاده از پرسشنامه و روش‌های آماری این نتیجه به دست آمد که بالا بودن هوش فرهنگی کارکنان موجب ارتباطات سازمانی بهتر آن‌ها می‌شود و این زمینه‌ای برای رشد سازمان و بالا رفتن کیفیت ارتباطات در سازمان‌های دولتی و غیردولتی است. بنابراین مدیران و برنامه‌ریزان سازمان‌ها باید زمینه‌ای را برای رشد و ارتقای هوش فرهنگی کارکنان فراهم آورند. در پژوهش عاشقی و همکارانش (۱۳۹۶) با عنوان «ابعاد و مؤلفه‌های توسعه شایستگی مدیران بانک‌داری» با هدف شناسایی و تبیین ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخص‌های توسعه شایستگی مدیران بانکی از رویکرد پژوهش کیفی و روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده و این نتیجه حاصل شد که برای توسعه شایستگی مدیران باید پنج بعد فکری-ارزشی، شایستگی‌های ارتباطی، فنی-تخصصی، مدیریتی، و توانایی به همراه مؤلفه‌های بیست‌گانه در مدل نهایی آورده شود. مؤلفه‌های شایستگی ارتباطی در این پژوهش شامل احترام‌گذاری به ارزش‌ها، تسهیل ارتباطات، مشارکت کارکنان، فرهنگ سازمانی، ارتباطات فردی و بین‌فردی است. در پژوهش

شیروانی و همکارانش (۱۳۹۶) با عنوان «طراحی و تدوین مدل شایستگی‌های هوشی مدیران بازاریاب ورزشی لیگ برتر فوتبال» از روش نظریه داده‌بنیاد و مصاحبه استفاده و نمونه آماری با روش هدفمند و تکنیک گلوله برفی به تعداد ۱۷ نفر انتخاب شد. نتیجه نشان داد کدها در چهار گروه شایستگی هوش فردی (هیجانی، اخلاقی، ارتباطی)، شایستگی هوش محیطی (اجتماعی، سیاسی، فرهنگی)، شایستگی هوش مدیریتی (استراتژیک، سازمانی، اجرایی)، و شایستگی هوش بازاریابی (تجاری، رقابتی، مالی) قرار دارند.

در پژوهش محمدعمر ندیم<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) با عنوان «بازآزمایی مدل یکپارچه شایستگی ارتباطات میان فرهنگی» روی دانشجویان بین‌المللی دارای زمینه آسیایی در مالزی با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری این نتیجه حاصل شد که برخی از متغیرهای زمینه‌ای یا فرهنگی (مثلاً همدلی، دین، غیره) می‌توانند بر شایستگی ارتباطی بین فرهنگی افراد تأثیرگذار باشند. در پژوهش تایجا سادورنیل<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) با عنوان «شایستگی ارتباطی مدیر پروژه در روابط کاربری با مشتری (مورد مطالعه: شرکت تولیدکننده بین‌المللی)» با روش کیفی و مصاحبه این نتیجه به دست آمد که عوامل موفقیت شناسایی شده در بافت رابط کاربری مشتری در شرکت مورد مطالعه شامل شفافیت، دانش فنی، اطلاعات به‌موقع و کافی، و روابط است. مدیر با استفاده هوشیارانه از صلاحیت‌های ارتباطی می‌تواند عوامل موفقیت را بهبود بخشد. در پژوهش دیزیه کونسکی<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) با عنوان «مدل شایستگی مدیران پروژه ساخت‌وساز لهستان» با روش کیفی و مصاحبه این نتیجه حاصل شد که برای ایجاد یک مدل از شایستگی مدیران پروژه در بخش ساخت‌وساز چهار متغیر نهفته شایستگی کلی مدیر پروژه را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

### روش و ابزار تحقیق

تحقیق حاضر از لحاظ ماهیت و هدف کاربردی و از لحاظ روش اجرا ترکیبی از نوع تحلیلی است که به صورت روش ترکیبی (آمیخته) انجام شد. در رویکرد کیفی از روش

---

1. Muhmad-Umar Nadeem  
2. Taija Sardonil  
3. Konski



تحلیل مضامین و در رویکرد کمی از روش توصیفی پیمایشی استفاده شد. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش کمی پرسشنامه محقق ساخته بود. جامعه مورد مطالعه در بخش کیفی مدیران و معاونان ادارات مرکزی بانک کشاورزی، به تعداد ۱۵ نفر، بودند که هر دو ویژگی اجرایی و علمی را داشتند؛ بدین ترتیب که دارای تحصیلات عالی و مرتبط با هر دو حوزه مدیریتی و همچنین بانکداری بودند و نیز هر یک سابقه کاری بیشتر از ۱۵ سال داشتند که حداقل ۱۰ سال آن تجربه مدیریتی بود. جدول ۲ نشان دهنده جامعه یاد شده است.

جدول ۲. ویژگی‌های اعضای نمونه در مرحله کیفی

| ردیف | پست سازمانی | تحصیلات مدیریتی                 |            |
|------|-------------|---------------------------------|------------|
|      |             | تحصیلات بانکداری                | سابقه خدمت |
| ۱    | رئیس اداره  | دارای مدرک تحصیلی در هر دو رشته | ۲۰ سال     |
| ۲    | رئیس اداره  | دارای مدرک تحصیلی در هر دو رشته | ۲۱ سال     |
| ۳    | معاون اداره | دارای مدرک تحصیلی در هر دو رشته | ۱۶ سال     |
| ۴    | رئیس اداره  | دارای مدرک تحصیلی در هر دو رشته | ۱۶ سال     |
| ۵    | رئیس اداره  | دارای مدرک تحصیلی در هر دو رشته | ۲۲ سال     |
| ۶    | معاون اداره | دارای مدرک تحصیلی در هر دو رشته | ۱۷ سال     |
| ۷    | معاون اداره | دارای مدرک تحصیلی در هر دو رشته | ۱۶ سال     |
| ۸    | معاون اداره | دارای مدرک تحصیلی در هر دو رشته | ۱۹ سال     |
| ۹    | معاون اداره | دارای مدرک تحصیلی در هر دو رشته | ۲۳ سال     |
| ۱۰   | معاون اداره | دارای مدرک تحصیلی در هر دو رشته | ۲۲ سال     |
| ۱۱   | معاون اداره | دارای مدرک تحصیلی در هر دو رشته | ۲۰ سال     |
| ۱۲   | رئیس اداره  | دارای مدرک تحصیلی در هر دو رشته | ۱۷ سال     |
| ۱۳   | رئیس اداره  | دارای مدرک تحصیلی در هر دو رشته | ۱۸ سال     |
| ۱۴   | معاون اداره | دارای مدرک تحصیلی در هر دو رشته | ۲۵ سال     |
| ۱۵   | معاون اداره | دارای مدرک تحصیلی در هر دو رشته | ۲۸ سال     |

جامعه آماری در مرحله کمی نیز شامل مدیران و معاونان و کارشناسان خیره بانک کشاورزی در استان تهران به تعداد ۳۸۷ نفر بود که نمونه‌گیری به صورت تصادفی

سیستماتیک انجام گرفت و نمونه بر اساس فرمول کوکران به تعداد ۲۰۰ نفر انتخاب شد. آمار توصیفی نشان داد در ۲۰۰ نفر از نمونه‌های آماری ۴۱ نفر زن و ۱۵۹ نفر مرد بودند، بالاترین سابقه کاری آنان بین ۱۶ سال تا ۲۰ سال بود، بالاترین میزان تحصیلات لیسانس و بیشتر آنان متأهل بودند.

در خصوص روایی پرسشنامه در مرحله کمی نیز از روش اعتبار محتوا استفاده شد. بدین منظور، پرسشنامه در اختیار ۱۰ نفر از استادان حوزه مدیریت قرار گرفت و فراوانی موافقت هر فرد با گویه‌های پرسشنامه مشخص و سپس نسبت روایی محتوایی محاسبه شد. در نهایت شاخص روایی محتوایی به دست آمده ۰/۸۹۳ بود. همچنین از روش آلفای کرونباخ برای تعیین پایایی آزمون استفاده شد که در این تحقیق نیز آلفای محاسبه شده ۰/۸۲ بود.

در بخش آمار استنباطی روش کمی نیز با محاسبه ضریب چولگی و کشیدگی مقدار آماره آزمون چولگی برای همه متغیرها در بازه +۳ و -۳ قرار داشت و همچنین برای آزمون کشیدگی نیز این مقدار در بازه +۵ و -۵ قرار گرفت. بنابراین توزیع همه متغیرها نرمال بود. به منظور بررسی روابط بین متغیرهای مکنون و مشاهده شده از معادلات ساختاری استفاده شد.

ابزار استفاده شده در روش کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته بود که با ۱۵ نفر از مدیران و معاونان جامعه آماری مورد نظر مصاحبه انجام گرفت و از تکنیک گلوله برفی استفاده شد. برای حصول اطمینان از اعتمادپذیری و دقیق بودن یافته‌ها در مرحله کیفی اقداماتی انجام شد: - بازبینی توسط اعضا: سه نفر از مصاحبه‌شوندگان گزارش نهایی فرایند تحلیل را بازبینی کردند و بدین صورت مشخص شد نظرات و پیشنهادها در مرحله کدگذاری به درستی اعمال شده است.

- محاسبه پایایی بازآزمون: در تحقیق کنونی برای محاسبه پایایی بازآزمون تعداد ۳ مصاحبه انتخاب و هر یک از آنها دو بار در یک فاصله زمانی ده روزه کدگذاری شد. سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر یک از مصاحبه‌ها با هم مقایسه

شد. کدهایی که در دو فاصله زمانی با هم مشابه بودند با عنوان «توافق» و کدهای غیرمشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص شدند. نتایج حاصل از این کدگذاری در جدول ۳ آمده است.

جدول ۳. محاسبه پایایی بازآزمون

| ردیف | عنوان<br>مصاحبه | تعداد کل<br>کدها | تعداد<br>توافقات | تعداد عدم<br>توافقات | پایایی بازآزمون<br>(درصد) |
|------|-----------------|------------------|------------------|----------------------|---------------------------|
| ۱    | M4              | ۸۱               | ۳۳               | ۱۵                   | ۷۸                        |
| ۲    | M7              | ۹۸               | ۳۶               | ۲۶                   | ۷۳                        |
| ۳    | M9              | ۱۰۲              | ۳۸               | ۲۶                   | ۷۵                        |
|      | کل              | ۲۸۱              | ۱۰۷              | ۶۷                   | ۷۵                        |

نتایج این آزمون نشان داد مجموع کدها در دو فاصله زمانی ده‌روزه برابر ۲۸۱، تعداد کل توافقات انجام‌گرفته بین سه مصاحبه برابر ۱۰۷، و تعداد عدم توافقاتها بالغ بر ۶۷ است. بنابراین یافته‌های مربوط به پایایی بازآزمون نشان می‌دهد نتیجه برابر ۷۵ درصد و قابل قبول است.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی با استفاده از روش تحلیل مضامین (تم) انجام شد. مرحله ۱. آشنایی با داده‌ها: برای اینکه محقق با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود لازم است خود را در آن‌ها تا اندازه‌ای غوطه‌ور سازد. مرحله ۲. ایجاد کدهای اولیه: محقق داده‌های جمع‌آوری شده را می‌خواند و کدهای اولیه را ایجاد می‌کند که این کدها یک ویژگی داده‌ها را معرفی می‌کند. مرحله ۳. جست‌وجوی مضامین: این مرحله شامل دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب تم‌های بالقوه و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده در قالب تم‌های مشخص شده است. در این مرحله برخی از کدهای اولیه تم‌های اصلی را شکل می‌دهند؛ درحالی‌که برخی دیگر تم‌های فرعی را شکل می‌دهند و مابقی نیز حذف می‌شوند.

مرحله ۴. بازبینی مضامین: در این مرحله محقق مجموعه‌ای از تم‌های ایجاد کرده را بازبینی می‌کند. این مرحله شامل دو مرحله بازبینی و تصفیة تم‌هاست. مرحله اول شامل بازبینی در سطح خلاصه‌های کدگذاری شده است. در مرحله دوم اعتبار تم‌ها در رابطه با مجموعه داده‌ها در نظر گرفته می‌شود.

مرحله ۵. تعریف و نام‌گذاری مضامین: محقق در این مرحله تم‌هایی را که برای تحلیل ارائه کرده تعریف می‌کند و مورد بازبینی مجدد قرار می‌دهد. سپس داده‌ها را تحلیل می‌کند. مرحله ۶. تهیه گزارش: محقق مجموعه‌ای از تم‌های کاملاً آبدیده را در اختیار دارد و تحلیل پایانی و نگارش گزارش را انجام می‌دهد.

در تحقیق حاضر، کدگذاری به روش دستی انجام گرفت. محقق از سه آیتم برای کدگذاری داده‌ها استفاده کرد. پس از مکتوب کردن مصاحبه‌ها با نرم‌افزار Word، ابتدا کدهای هر مصاحبه مشخص و زیر آن‌ها خط کشیده شد. سپس یک کد شامل سه آیتم به هر یک از عبارت‌های مشخص شده اختصاص داده شد. مثلاً:

باید برای مدیران در مورد داشتن ارتباطات مؤثر آموزش کارگاهی گذاشت و استادان عالی آورد. ولی این‌ها برمی‌گردد به وضعیت مالی بانک و اینکه فراگیر در چه وضعیتی است و شرایط و امکانات بانک چگونه است؛ که به هر حال همه‌اش باید برآورد شود {14 M5}.

این کد به سه آیتم دسته‌بندی می‌شود. عدد اول از سمت چپ نشان‌دهنده شماره کد در این مصاحبه است. در این مثال این کد چهاردهمین کد در مصاحبه است. حروف انگلیسی که بین دو عدد قرار می‌گیرند شامل M برای رئیس اداره و S برای معاون اداره هستند. در مثال بالا، کد نشان می‌دهد که مصاحبه با رئیس اداره انجام گرفته است. عدد آخر سمت راست نیز نشان‌دهنده شماره مصاحبه است. عدد ۵ در مثال بالا نشان می‌دهد که این کد مربوط به هفتمین مصاحبه‌ای است که با رئیس اداره انجام گرفته است.

پس از استخراج مضمون‌ها و شاخص‌ها، با روش کمی، به استنباط فرضیه‌های تحقیق با استفاده از معادلات ساختاری پرداخته شد.

### یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، در روش کیفی، با استفاده از تحلیل مضامین، به بررسی مصاحبه‌ها پرداخته شد. به داده‌هایی که مشابه یک‌دیگر بودند کدهای متناسب اختصاص داده شد. مثلاً محقق از دو کد (حمایتگری مدیران عالی، ظرفیت سازمانی) مضمون عوامل سازمانی را استخراج کرد. دسته‌های مفهومی هر یک از مضامین به شرح جدول ۴ به دست آمد.

جدول ۴. تحلیل مضامین مستخرج از مصاحبه

| مضمون اصلی    | مضامین فرعی              | کدها  |
|---------------|--------------------------|---|
| عوامل فردی    | مهارت‌های ارتباطی مدیران | گوش دادن با دقت، نگاه به مخاطب، فن بیان، زبان بدن   |
|               | مثبت‌گرایی مدیران        | صمیمیت، همدلی، اعتماد، شاد بودن، خوش‌رویی، پراثرژی  |
|               | احترام به ارزش‌های مخاطب | احترام به سنت‌ها و ارزش‌های فردی مخاطب، احترام به ارزش‌های اجتماعی مخاطب، تواضع در برابر ارزش‌های مخاطب   |
| عوامل سازمانی | حمایتگری مدیران عالی     | باور به مباحث شایستگی ارتباطی، معیار قرار دادن شایستگی ارتباطی در انتصابات، بررسی علل موانع ارتباطی، تشویق مدیران دارای شایستگی ارتباطی                         |
|               | ظرفیت سازمانی            | وضعیت منابع مالی، تجهیزات، منابع انسانی   |
|               | فرهنگ سازمانی            | فاصله قدرت، ارتباط داشتن مدیران با همه سطوح سازمان یا با سطوح هم‌سطح و مافوقان، استفاده از زنان در سطوح مدیریتی، اهمیت به نظرات زنان در تصمیم‌گیری، سقف شیشه‌ای |
| عوامل انگیزشی | ساختار سازمانی           | محدودیت‌های بروکراسی، کنترل‌های بیش از حد حراستی در ارتباطات، عدم بازنگری در اصول قانونی با تحولات محیطی  |
|               | توانایی تعاملات          | علاقه‌مند به ارتباط برقرار کردن با افراد خارجی، کنجکاوی و اشتیاق جهت یادگیری سنت سایر فرهنگ‌های داخلی   |
|               | عوامل رفتاری             | مطالعه سنت‌های اعیاد در فرهنگ‌های متنوع داخلی و خارجی، برقراری ارتباط با فرهنگ‌های داخلی و خارجی  |

در مجموع ۴ مضمون اصلی، ۹ مضمون فرعی، و ۳۲ معیار شناسایی و استخراج شد. با مصاحبه‌های انجام‌شده، در عوامل فردی به مضامین مهارت‌های ارتباطی، مثبت‌گرایی مدیران، و احترام به ارزش‌های مخاطب اشاره شده است که با جمع‌بندی و تحلیل اطلاعات گزاره‌هایی استخراج شد:

- مدیران باید مهارت‌های ارتباطی را در فرایند ارتباطی خود به کار برند و با مجموعه‌ای از رفتارها همچون نگاه به مخاطب، گوش دادن، و استفاده از فن بیان و زبان بدن کیفیت ارتباط خود را با دیگران ارتقا دهند تا پاسخ مطلوب از سوی مخاطب دریافت کنند.

- نگرش مثبت مدیران به وقایع مثبت‌گرایی ایشان را نشان می‌دهد که به واسطه وجود این ویژگی مسئولیت‌پذیری مدیر نیز به وجود می‌آید. مثبت‌گرایی مدیران صمیمیت، همدلی، اعتماد را در فرد مقابل ایجاد می‌کند و باعث شادی، خوش‌رویی، و پرانرژی بودن مدیر نیز می‌شود.

- احترام به ارزش‌های مخاطب در واقع به ادای احترام در ارتباطات فردی و اجتماعی اشاره دارد. احترام به ارزش‌های مخاطب اساس معاشرت بین افراد، احترام، و محبت متقابل است. یعنی هر دو موظف هستند به ارزش‌های یک‌دیگر احترام بگذارند. این مضمون برگرفته از مفاهیم درون مصاحبه‌ها معیارهای احترام به سنت‌ها و ارزش‌های فردی مخاطب، احترام به ارزش‌های اجتماعی مخاطب، تواضع در برابر ارزش‌های مخاطب را به خود می‌گیرد.

با مصاحبه‌های انجام‌شده، در عوامل سازمانی که به نوعی سیاست‌های حاکم برای بروز شایستگی ارتباطی مدیران ارائه می‌شود به مضامین حمایتگری مدیران، ظرفیت سازمانی، فرهنگ سازمانی، و ساختار سازمانی اشاره شده است که با جمع‌بندی و تحلیل اطلاعات گزاره‌هایی استخراج شد:

- حمایتگری مدیران دربرگیرنده باور به شایستگی ارتباطی و همچنین سرمایه‌گذاری در این حوزه است. این مضمون برگرفته از مفاهیم درون مصاحبه‌ها معیارهای شایستگی ارتباطی، معیار قرار دادن شایستگی هوش ارتباطی در انتصابات، بررسی علل موانع ارتباطی، تشویق مدیران دارای شایستگی هوش ارتباطی را در بر می‌گیرد.

- یکی دیگر از عوامل سازمانی مورد اشاره مصاحبه‌شوندگان ظرفیت سازمانی است که به این نکته می‌پردازد که آیا امکانات سازمان برای ایجاد پدیده در سازمان مهیاست. این مضمون برگرفته از مفاهیم درون مصاحبه‌ها معیارهای وضعیت منابع مالی، تجهیزات، و منابع انسانی را در بر می‌گیرد.

- فرهنگ سازمانی نیز مجموعه‌ای از ارزش‌های کلیدی، باورها، و تفاوت‌هایی است که در اعضای یک سازمان مشترک است. این ارزش‌ها، باورها، و تفاوت‌ها با نظر مصاحبه‌شوندگان معیارهای فاصله قدرت، ارتباط داشتن مدیران با همه سطوح سازمان یا با سطوح هم‌سطح و مافوقان، استفاده از زنان در سطوح مدیریتی، اهمیت به نظرات زنان در تصمیم‌گیری، و سقف شیشه‌ای را در بر می‌گیرد.

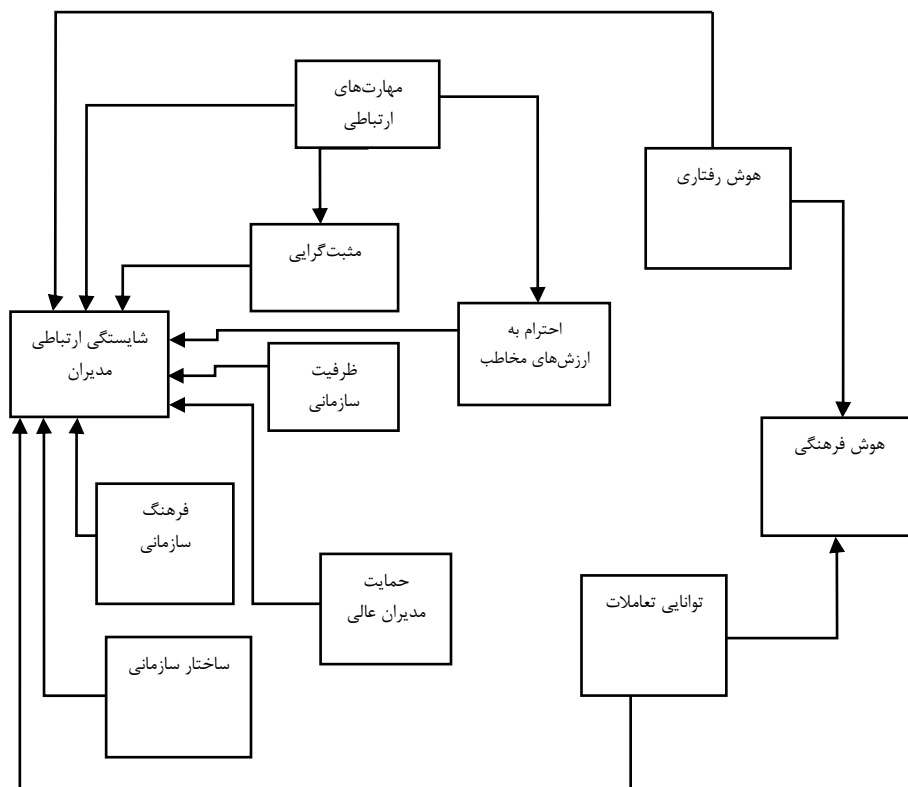
- ساختار سازمانی نیز نشان‌دهنده سطوحی است که در سلسله‌مراتب اداری وجود دارد. این مضمون برگرفته از مفاهیم درون مصاحبه‌ها معیارهای محدودیت‌های بروکراسی، کنترل‌های بیش از حد حراستی در ارتباطات، عدم بازنگری در اصول قانونی با تحولات محیطی را در بر می‌گیرد.

با مصاحبه‌های انجام‌شده، در عوامل انگیزشی مرتبط با هوش فرهنگی مدیران که نشان‌دهنده قابلیت یادگیری در موقعیت‌های متنوع فرهنگ‌هاست مضمون توانایی تعاملات استخراج شد. این مضمون برگرفته از مفاهیم درون مصاحبه‌ها معیارهای علاقه‌مندی به ارتباط برقرار کردن با افراد خارجی و کنجکاوی و اشتیاق جهت یادگیری سنت سایر فرهنگ‌های داخلی را در بر می‌گیرد.

یکی از ابعادی که در هوش فرهنگی مدیران مطرح است بعد شناختی است که با مصاحبه‌های انجام‌شده و جمع‌بندی و تحلیل اطلاعات این نتیجه حاصل شد که این بعد را می‌توان درون عوامل رفتاری نیز یافت. عوامل رفتاری توانمندی به‌کارگیری رفتار در تعامل با افراد از فرهنگ‌های مختلف است که بعد شناختی آن داشتن اطلاعات است که می‌توان با هوش رفتاری مناسب به آن دست یافت. این مضمون برگرفته از مفاهیم درون مصاحبه‌ها معیارهای مطالعه سنت‌های اعیاد در فرهنگ‌های متنوع داخلی و خارجی و برقراری ارتباط با فرهنگ‌های داخلی و خارجی را در بر می‌گیرد.

پس از مباحث به‌وجودآمده از مضامین به‌دست‌آمده از مصاحبه‌های انجام‌گرفته در تحقیق کنونی، مضامینی که برای تحلیل تعریف شده بودند مورد بازبینی مجدد قرار گرفتند. سپس داده‌های داخل آن‌ها تحلیل شد و به وسیله تعریف و بازبینی ماهیت آنچه یک

مضمون در مورد آن بحث می‌کند مشخص و تعیین شد که هر مضمون کدام جنبه از داده‌ها را در خود دارد. مدل مفهومی از اطلاعات جمع‌آوری شده به دست آمد.



شکل ۱. مدل مفهومی برگرفته از مصاحبه‌های انجام شده

پس از آنکه از طریق تحلیل مضمون به مضامین و معیارهایی که مد نظر مصاحبه‌شوندگان بود دست یافته شد، با استفاده از روش کمی، به تأیید فرضیه‌های تحقیق پرداخته شد.

فرضیه ۱. به نظر می‌رسد عوامل فردی بر شایستگی ارتباطی مدیران بانک کشاورزی تأثیر دارد.

فرض صفر

$$H_0: B_i = 0$$



فرض یک

$$H_0: B_i \neq 0$$

فرض صفر: عوامل فردی بر شایستگی ارتباطی مدیران اثر ندارد.

فرض مقابل: عوامل فردی بر شایستگی ارتباطی مدیران اثر دارد.

در آزمون فرضیه مورد نظر، خروجی نرم افزار با استفاده از الگوی معادلات ساختاری، نشان داد، الگوی ساختاری برازش یافته برای آزمون فرضیه مناسب است. مقدار آزمون معناداری، از عدد ۱,۹۶ بیشتر شد (جدول شماره ۵)، بدین معنی که، ضرایب و پارامترهای به دست آمده الگوی ساختاری معنادار می باشند.

الگوی ساختاری نشان می دهد عوامل فردی متغیری اثرگذار بر شایستگی ارتباطی مدیران است. بنابراین فرضیه اول این تحقیق تأیید می شود. به همین ترتیب برای فرضیه های بعدی نیز مراحل آزمون طی شد که نتایج در جدول ۵ تشریح می شود.

جدول ۵. نتایج حاصل از تحلیل الگوسازی معادلات ساختاری فرضیات

| ردیف | فرضیه  | ضریب مسیر | T-Value | متغیر پیش بین   | متغیر ملاک              | نتیجه آزمون |
|------|--|-----------|---------|-----------------|-------------------------|-------------|
| ۱    | عوامل فردی بر شایستگی ارتباطی مدیران بانک کشاورزی تأثیر دارد.    | ۰,۷۹      | ۶,۳۲    | عوامل فردی      | شایستگی های هوش ارتباطی | رد فرض صفر  |
| ۲    | عوامل سازمانی بر شایستگی ارتباطی مدیران بانک کشاورزی تأثیر دارد. | ۰,۸۵      | ۷,۶۶    | عوامل سازمانی   | شایستگی های هوش ارتباطی | رد فرض صفر  |
| ۳    | عوامل انگیزشی بر هوش فرهنگی مدیران بانک کشاورزی تأثیر دارد.      | ۰,۸۴      | ۷,۳۹    | عوامل انگیزشی   | هوش فرهنگی              | رد فرض صفر  |
| ۴    | عوامل رفتاری بر هوش فرهنگی مدیران بانک کشاورزی تأثیر دارد.       | ۰,۸۸      | ۷,۹۷    | عوامل رفتاری    | هوش فرهنگی              | رد فرض صفر  |
| ۵    | شایستگی ارتباطی بر هوش فرهنگی مدیران بانک کشاورزی تأثیر دارد.    | ۰,۹۲      | ۸,۲۵    | شایستگی ارتباطی | هوش فرهنگی              | رد فرض صفر  |

### نتیجه

در بخش کیفی، با استفاده از تحلیل مضمون، مضامین استخراج شده از مصاحبه ها مورد تحلیل قرار گرفت و در نهایت عوامل فردی و عوامل سازمانی مرتبط با شایستگی ارتباطی

مدیران با مضامین مهارت‌های ارتباطی، مثبت‌گرایی، احترام به ارزش‌های مخاطب، حمایتگری مدیران عالی، ظرفیت سازمانی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و عوامل انگیزشی و رفتاری مرتبط با هوش فرهنگی مدیران با مضامین توانایی تعاملات و هوش رفتاری شناسایی شد. در این زمینه با مصاحبه‌های انجام‌شده این نتیجه حاصل شد که گوش دادن، نگاه به مخاطب، فن بیان و زبان بدن می‌تواند مهارت‌های ارتباطی مدیران را افزایش دهد. صمیمیت، همدلی، اعتماد، شاد بودن، خوش‌رویی با انرژی زیاد مثبت‌گرایی مدیران را نمایان می‌سازد. احترام به سنت‌ها و ارزش‌های فردی مخاطب، احترام به ارزش‌های اجتماعی مخاطب، تواضع در برابر ارزش‌های مخاطبان نشان‌دهنده احترام به ارزش‌ها در مدیران است. باور به مباحث شایستگی ارتباطی، معیار قرار دادن شایستگی ارتباطی در انتصابات، بررسی علل موانع ارتباطی، تشویق مدیران دارای شایستگی ارتباطی حمایتگری مدیران عالی را در سازمان می‌طلبد. وضعیت منابع مالی، تجهیزات، و منابع انسانی که در سازمان مشخص شود نشان‌دهنده ظرفیت آن سازمان است. برای فرهنگ سازمانی نیز به منظور ارتقای شایستگی ارتباطی، فاصله قدرت، ارتباط مدیران با همه سطوح سازمانی، استفاده از زنان در سطوح مدیریتی، اهمیت به نظرات زنان در تصمیم‌گیری‌ها، و توجه به سقف شیشه‌ای باید مورد توجه قرار گیرد. محدودیت‌های بروکراسی، کنترل‌های بیش از حد حراستی در ارتباطات، عدم بازنگری در اصول قانونی با تحولات محیطی در ساختار سازمانی اگر رعایت شود باعث برقراری ارتباط مطلوب بین واحدهای سازمانی می‌شود و مدیران می‌توانند ارتباطات بهینه‌ای را ایجاد کنند. در توانایی تعاملات مدیران، که یکی از عوامل انگیزشی هوش فرهنگی آنان است، علاقه‌مندی به ارتباطات داخلی و خارجی و یادگیری سنت‌ها و فرهنگ‌های افراد باعث ارتقای هوش فرهنگی مدیران می‌شود و این امر شایستگی ارتباطی آنان را نیز افزایش خواهد داد. مطالعه سنت‌های اعیاد در فرهنگ‌های متنوع داخلی و خارجی و برقراری ارتباط با فرهنگ‌های داخلی و خارجی می‌تواند هوش رفتاری مدیران را ارتقا دهد و نقش مؤثری در شایستگی ارتباطی ایفا کند.

دیزیه کونسکی (۲۰۱۷) در تحقیقات خود در حوزه شایستگی در مقوله ساختار سازمانی و مقوله شرایط محیطی و عاشقی (۱۳۹۶) در مقوله فرهنگ سازمانی با پژوهش حاضر هم‌سو هستند و به نتایج یکسانی دست یافته‌اند و یافته‌های پژوهش در این رابطه با یافته پژوهشگران یادشده تناسب دارد. همچنین نتیجه تحقیقات شیروانی (۱۳۹۶) و ندیم (۲۰۲۰) در مقوله هوش فرهنگی با پژوهش حاضر هم‌سوست.

پس از استخراج مضامین و معیارها از مصاحبه‌ها، فرضیه‌های تحقیق از طریق روش کمی مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت و نتیجه آن شد که عوامل فردی و سازمانی بر شایستگی ارتباطی مدیران تأثیر مثبت و همچنین عوامل انگیزشی و رفتاری نیز تأثیر مثبتی بر هوش فرهنگی دارد و در نهایت شایستگی ارتباطی نیز بر هوش فرهنگی تأثیر مثبت دارد.

### پیشنهادها

بر اساس یافته‌ها و نتایج به‌دست‌آمده پیشنهادهای کاربردی ذیل ارائه می‌شود:

هدف این پژوهش بررسی نقش شایستگی ارتباطی مدیران بانک کشاورزی و هوش فرهنگی آنان بود. این بانک به عنوان یکی از بانک‌های دولتی در صنعت بانک‌داری، به لحاظ نوع مأموریت خود، از جایگاه ویژه و پراهمیتی برخوردار است. بنابراین پیشنهاد می‌شود این الگو در موارد استخدام، گزینش، انتخاب و انتصابات مدیریتی، ارزیابی عملکرد مدیران، و آموزش مدیران مورد استفاده قرار بگیرد.

با توجه به تأثیری که عوامل سازمانی بر تقویت شایستگی‌های ارتباطی مدیران دارد، پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد سازمان نسبت به پدیده ارتباطات باوری عمیق داشته باشند و این باور را به صورت عملی در سازمان ارائه دهند. این کار با اجرای مواردی همچون انتخاب و انتصابات مدیران بر اساس معیار ارتباطی، تشویق مدیران و کارکنان دارای ارتباطات مناسب، و همچنین تحقیق و پیگیری در خصوص موانع برقراری آن عملی می‌شود.

با توجه به تأثیری که عوامل فردی مدیران بر ایجاد و تقویت شایستگی‌های ارتباطی دارد پیشنهاد می‌شود در زمینه اشاعه مثبت‌گرایی نه‌تنها برای مدیران بلکه برای کل سازمان اقدام شود. می‌توان در این زمینه از پیام‌هایی بر بُردهای سازمانی و به عنوان تبلیغات سازمانی

استفاده کرد. پیام‌هایی همچون امیدواری دادن، خوش‌بین بودن، معاشرت با افراد مثبت‌گرا می‌تواند سودمند باشد. همچنین استفاده از مشاوران و روان‌شناسان در زمینه‌ی ارائه‌ی مشاوره در جهت تغییر عاداتی که منتهی به منفی‌گرایی می‌شود راهگشای مناسبی خواهد بود.

با توجه به تأثیری که عوامل رفتاری بر هوش فرهنگی مدیران دارد و از آنجا که کارکنان همان‌گونه که یک‌رنگی مدیران را به‌خوبی تشخیص می‌دهند و در پی آن اعتماد و ارتباطات اثربخش برقرار می‌کنند عدم یک‌رنگی را نیز به‌خوبی تشخیص می‌دهند، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها در مهیا کردن سیستم انتقادات از مدیران توسط کارکنان رویکردی مناسب داشته باشند؛ به نحوی که کارکنان بدون هیچ‌گونه واگه‌ای انتقاد از مواردی همچون هماهنگی رفتارهای مدیران را در چنین سیستم‌هایی بازگو کنند.

با توجه به تأثیری که عوامل انگیزشی بر هوش فرهنگی مدیران دارد، پیشنهاد می‌شود اعتمادسازی و میل به تغییر در درون کارکنان صورت پذیرد. چنانچه مدیران در این زمینه از مشاوران و روان‌شناسان صنعتی استفاده کنند خواهند توانست شخصیت‌ها و رفتارهای کارکنان را به‌خوبی تشخیص دهند و راه نفوذ در آنان جهت ایجاد اعتماد را بیابند و در نهایت انگیزش آنان را ارتقا دهند.

## منابع

- بخشنده، شبنم (۱۴۰۰). «پیش‌بینی شایستگی حرفه‌ای معلمان بر اساس مهارت‌های ارتباطی و هوش اجتماعی در بین معلمان زن مقطع ابتدایی»، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه پیام نور تبریز.
- حسین‌زاده، شیوا (۱۳۹۸). «هوش فرهنگی؛ نیاز جامعه دانشگاهی»، اورمزد، ش ۶، د ۲.
- خوانساری، رسول؛ لیلا محرابی؛ مهشید شاهچراغ؛ اعظم احمدیان؛ هادی حیدری (۱۳۹۳). وضعیت بانک‌داری در ایران و جهان، تهران، انتشارات پژوهشکده پولی و بانکی بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران.
- رضایت، غلامحسین؛ یمنی دوزی سرخابی، محمد؛ کیامنش، علیرضا؛ نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۹۰). «معماری الگوهای شایستگی: ارائه چارچوب مفهومی»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین، سال سوم، ش ۲، ص ۸۱-۴۹.
- شیروانی، طهماسب (۱۳۹۶). «طراحی و تدوین مدل شایستگی‌های هوشی مدیران بازاریاب ورزشی لیگ برتر فوتبال»، مطالعات مدیریت ورزشی، ش ۴۵، ص ۱۳۳-۱۵۴.
- عادلی، مسعود (۱۳۹۸). «تأثیر هوش فرهنگی بر ارتباطات سازمانی»، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
- عاشقی، حسن؛ محمد قهرمانی (۱۳۹۶). «شناسایی ابعاد، مؤلفه‌های توسعه شایستگی مدیران صنعت بانک‌داری»، آموزش و توسعه منابع انسانی، ۴(۱۴)، ص ۵۷-۷۶.
- محمودی، محمد؛ زارعی متین، حسن؛ بحیرایی، صدیقه (۱۳۹۱). «شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران دانشگاه»، مدیریت در دانشگاه اسلامی، سال اول، ش ۱، ص ۱۴۳-۱۱۴.

## References

- Adeli, M. (2019). "The effect of cultural intelligence on organizational communication", Master Thesis, Shahid Beheshti University. (in Persian)
- Ashghi, H. & Ghahremani, M. (2016). "Dimension Identification, Components of Competency Development of Banking Industry Managers", *Quarterly Journal of Human Resources Training and Development*, 4(14), pp. 57-76. (in Persian)
- Bakhshandeh, Sh. (2020). "Predicting teachers' professional competence based on communication skills and social intelligence among female primary school teachers", M.Sc. Thesis, Payame Noor University of Tabriz. (in Persian)
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective*

- Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Draganidis, F. & Mntzas, G. (2016). "Competency based management: a review of systems and approaches", *Information Management & Computer Security*, 14(1), pp. 51-64.
- Duvois, D. D., William J. Rothwell: with Deborah Jo King Stern. Linda K. Kemp (2014). *Competency based human resource management*, London, European.
- Early, P. C. & Ang, P. (2013). *Cultural intelligence: individual interaction across cultures*, Stanford, Business books.
- Elahi, A. (2016). The role of cultural intelligence in improving relationship marketing strategy, International conference on modern researches in Management Economics & Accounting, Kualalampur–Malaysia, 15 Dec. Faculty of Management, Bialystok University of Technology, Wiejska 45A str., Bialystok, Poland.
- Glaser, J. (2014). *Conversational intelligence: How great leaders build trust and get results*, Manchesrer, Biblimotion.
- Islam, U., Ilyas, M., & Imran, M. K. (2016). "Intelligence and its impact on managerial effectiveness and career success", *Journal of management development*, 35(4), pp. 51-62.
- Khansari, R., Mehrabi, L., Shahcheragh, M., Ahmadian, A., & Heidari, H. (2014). *The situation of banking in Iran and the world*, Tehran, Monetary and Banking Research Institute of the Central Bank of the Islamic Republic of Iran. (in Persian)
- Konski, D. (2017). Competency model for Polish construction project managers.
- Koponen, J., Julkunen, S., & Asai, A. (2019). Sales Communication Competence in International B2B Solution Selling. *Industrial Marketing Management*, 82(1), 238-252.
- Mahmoudi, Mohammad; Zarei Mateen, Hassan; Bahiraei, Siddiqa (2011). "Identifying and explaining the competencies of university managers", *Management in Islamic University*, first year, vol. 1, pp. 114-143. . (in Persian)
- McClelland, D. (1973). "Testing for competence rather than for intelligence", *American Psychologist*, Vol. 20, No. 4, pp. 321-330.
- Nadeem, M. U., Mohammed, R., & Dalib, S. (2020). "Retesting integrated model of intercultural communication competence (IMICC) on international students from the Asian context of Malaysia", *International Journal of Intercultural Relations*, 74(1), pp. 17-29.
- Rezaiat, Gholam Hossein; Yemeni Dozi Sorkhabi, Mohammad; Kiyamanesh, Alireza; Nave ebrahim, Abdurrahim (2013). "Architecture of Competency Models: Presenting a Conceptual Framework", *Human Resource Management Research Quarterly, Imam Hossein University*, 3rd year, Vol. 2, pp. 81-49. . (in Persian)
- Sadornil, T. (2019). The Project Manager's Communication Competence in Customer Relationships (Case Study at an International Manufacturing Company), Wickström, Alice; Moisander, Johanna. <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/37429>.

- Sarkar, S. (2013). "Competency Based Training Need Assessment-Approach in Indian Companies", *Organizacija*, 46(6), pp. 253-263.
- Shirvani, T. (2017). "Designing and compiling a model of intelligence competencies of sports market managers of the Premier Football League", *Sports Management Studies*, No. 45, pp. 133-154. (in Perasian)