

# **The optimal model of intercultural communication in the situation of intercultural conflict (Analysis of the Content of the Quranic Story of Solomon (PBUH) and the Queen of Sheba)**

Karim Khanmohammadi<sup>1</sup>

Muhammad Rezabaygi Alam Abadi<sup>2</sup>

## **Abstract**

In today's world, intercultural communication plays a fundamental role in interactions, but cultural differences become the basis for conflict, and their effective management is essential. The Quranic story of Solomon (AS) and the Queen of Sheba is a prominent example of intercultural conflict management in intercultural communication. This study aims to present a model of intercultural communication in a conflict situation based on the content analysis of this Quranic story to provide a desirable model for this type of contemporary communication. The research method is qualitative and based on the content analysis of verses 20 to 43 of Surah An-Naml of the Holy Quran and related commentaries. To extract and code the themes and ensure accuracy, a six-step content analysis method was used and the content network analysis tool was used. The findings show that this story provides a comprehensive model of intercultural communication competence (ICC) in an intercultural conflict situation. This model is organized into three main axes: "Intercultural Conflict Management" (accurate identification of the source of conflicts in the governance system, belief and power, and the importance of constructive dialogue and intelligent diplomacy with intelligent avoidance of violence), "Intercultural Communication Strategies" (intelligent observation, formal diplomatic communications, coercive diplomacy, and scientific and technological diplomacy) that reflect flexibility, openness, stability, intercultural sensitivity, bargaining power, and bilateral relations and are consistent with the main structures of ICC, and "Cultural Change Process" including stages (facing a new situation, consultation and reflection, situation assessment, and confrontation and attitude change) that embody the three cognitive, emotional, and behavioral dimensions of ICC. The main result of the research is to present an integrated model of intercultural communication in an intercultural conflict situation, which requires a combination of soft and hard power along with a deep understanding of the cultural background of the other party.

**Keywords:** Intercultural communication, intercultural conflict, intercultural conflict management, intercultural communication competence, the story of Solomon (PBUH) and the Queen of Sheba, the Holy Quran, diplomacy (scientific, coercive, official), cultural transformation

---

<sup>1</sup> Full Professor, Department of Social Sciences, Baqir al-Olum University, Qom, Iran  
Khanmohammadi@bou.ac.ir

<sup>2</sup> PhD in Culture and Communications, Baqir al-Olum University, Qom, Iran.  
muhammad.rezabaygi@gmail.com

## مدل مطلوب ارتباطات میان فرهنگی در موقعیت تعارض میان فرهنگی

(تحلیل مضمون داستان قرآنی حضرت سلیمان (ع) و ملکه سبا)

کریم خان محمدی<sup>۳</sup> محمد رضاییگی علم آبادی<sup>۴</sup>

### چکیده

در دنیای کنونی، ارتباطات میان فرهنگی نقشی اساسی در تعاملات بین‌المللی ایفا می‌کند، اما گاهی تفاوت‌های میان فرهنگی زمینه‌ساز تعارض می‌گردند که مدیریت مؤثر آن‌ها ضروری است. داستان قرآنی حضرت سلیمان (ع) و ملکه سبا نمونه‌ای شاخص از مدیریت تعارض میان فرهنگی در ارتباطات میان فرهنگی است. این پژوهش با هدف ارائه الگویی از ارتباطات میان فرهنگی در موقعیت تعارض به تحلیل مضمون این داستان قرآنی پرداخته تا مدلی مطلوب برای این نوع از ارتباطات معاصر ارائه دهد. روش تحقیق کیفی و مبتنی بر تحلیل مضمون آیات ۲۰ تا ۴۳ سوره نمل قرآن کریم و تفاسیر مرتبط است. برای استخراج و کدگذاری مضامین و اطمینان از دقت، از روش شش مرحله‌ای تحلیل مضمون استفاده شده و ابزار تحلیل شبکه مضمون بوده است. یافته‌ها نشان می‌دهند که این داستان الگویی جامع از صلاحیت ارتباطات میان فرهنگی (ICC) در موقعیت تعارض میان فرهنگی را ارائه می‌دهد. این الگو در سه محور اصلی شامل «مدیریت تعارض میان فرهنگی» (شناسایی دقیق منشأ تعارضات در نظام حکمرانی، اعتقاد و قدرت و اهمیت گفتگوی سازنده و دیپلماسی هوشمندانه با پرهیز هوشمندانه از خشونت)، «راهبردهای ارتباطی میان فرهنگی» (رصد هوشمندانه، ارتباطات رسمی دیپلماتیک، دیپلماسی قهری، و دیپلماسی علمی و فناوری) که نشان‌دهنده انعطاف، گشودگی، ثبات، حساسیت میان فرهنگی، قدرت چانه‌زنی و روابط دوجانبه هستند و با سازه‌های اصلی ICC منطبق‌اند و «فرآیند تحول فرهنگی» شامل مراحل (مواجهه با موقعیت جدید، مشورت و تأمل، ارزیابی موقعیت و مواجهه و تحول نگرش) که تجسم ابعاد سه‌گانه شناختی، عاطفی و رفتاری ICC است، سازماندهی شده است. نتیجه اصلی پژوهش ارائه مدل یکپارچه ارتباطات میان فرهنگی در موقعیت تعارض میان فرهنگی است، که مستلزم ترکیب قدرت نرم و سخت همراه با درک عمیق از پیشینه فرهنگی طرف مقابل است.

**کلیدواژه‌ها:** ارتباطات میان فرهنگی، تعارض میان فرهنگی، مدیریت تعارض میان فرهنگی، صلاحیت ارتباطات میان فرهنگی، داستان حضرت سلیمان (ع) و ملکه سبا، قرآن کریم، دیپلماسی (علمی، قهری، رسمی)، تحول فرهنگی

<sup>۳</sup> استاد تمام، گروه علوم اجتماعی، دانشگاه باقرالعلوم علیه‌السلام، قم، ایران.

Khanmohammadi@bou.ac.ir

<sup>۴</sup> دکتری فرهنگ و ارتباطات، دانشگاه باقرالعلوم علیه‌السلام، قم، ایران.

muhammad.rezabaygi@gmail.com

در دنیای کنونی که جوامع بیش از پیش به یکدیگر نزدیک شده‌اند، ارتباطات میان فرهنگی نقشی اساسی در تعاملات بین فردی، سازمانی و بین‌المللی ایفا می‌کند. این نوع ارتباطات بر مبنای تفاوت‌های فرهنگی شکل می‌گیرد و زمانی که دو فرهنگ با پیشینه‌ها و ارزش‌های متفاوت در تعامل قرار می‌گیرند، ممکن است به تعارضات فرهنگی بینجامد. در برخی موارد، این ارتباطات می‌توانند به سادگی و با حداقل چالش پیش بروند، اما در بسیاری از موقعیت‌ها، اختلافات عقیدتی، ارزشی و رفتاری میان طرفین، ارتباط را پیچیده کرده و آن را به تعارض فرهنگی تبدیل می‌کند. چنین شرایطی مستلزم به‌کارگیری راهبردهای مؤثر ارتباطی و مدیریت تعارض است تا بتوان به درکی مشترک یا تحولی فرهنگی دست یافت.

یکی از نمونه‌های شاخص در زمینه مدیریت تعارض فرهنگی را می‌توان در داستان قرآنی حضرت سلیمان (ع) و ملکه سبأ مشاهده کرد. این داستان نشان‌دهنده برخورد دو نظام ارزشی و فرهنگی کاملاً متفاوت است که در آن، حضرت سلیمان (ع) با ملکه‌ای مواجه می‌شود که نه تنها از نظر دینی، بلکه از لحاظ اجتماعی و سیاسی نیز دارای باورهایی متفاوت است. ارسال پیام از سوی حضرت سلیمان (ع) به ملکه سبأ، او را در موقعیتی قرار می‌دهد که باید میان ارزش‌های پیشین خود و شناختی جدید از حقیقت، تصمیم‌گیری کند. آنچه این داستان را از دیگر نمونه‌های تاریخی متمایز می‌کند، نحوه تعامل حضرت سلیمان (ع) و استفاده از راهبردهای دیپلماتیک و ارتباطی برای مدیریت این تعارض فرهنگی است.

اهمیت این داستان در زمینه مطالعات ارتباطات میان فرهنگی از آن جهت است که نشان می‌دهد چگونه می‌توان با بهره‌گیری از استراتژی‌های ارتباطات میان فرهنگی، تعارضات میان فرهنگی را نه تنها مدیریت کرد، بلکه آن‌ها را به فرصتی برای تحول و درک متقابل تبدیل نمود. تعامل میان حضرت سلیمان (ع) و ملکه سبأ نمونه‌ای از فرآیندی است که در آن، به جای تقابل و درگیری مستقیم، گفتگو، تحلیل شرایط و پذیرش تدریجی مفاهیم جدید نقش اساسی ایفا می‌کند. چنین الگویی می‌تواند در تعاملات امروزی میان فرهنگ‌های مختلف نیز مورد توجه قرار گیرد.

داستان حضرت سلیمان و ملکه سبأ نمونه‌ای از برخورد دو فرهنگ کاملاً متفاوت را به تصویر می‌کشد. سلیمان، به عنوان یک پیامبر، نماینده فرهنگی مبتنی بر توحید و حکمت الهی است. در مقابل، ملکه سبأ، که در سرزمین سبأ فرمانروایی می‌کند، از فرهنگی چندخدایی با ارزش‌ها و هنجارهای متفاوت برخوردار است. این تفاوت فرهنگی، زمینه‌ای بالقوه برای بروز تعارض ایجاد می‌کند، اما داستان نشان می‌دهد که چگونه می‌توان با مدیریت صحیح، این

تفاوت‌ها را به فرصتی برای همکاری تبدیل کرد. این داستان به دلیل نمایش تعامل موفق میان دو فرهنگ متمایز، استفاده از دیپلماسی به جای تقابل، تأثیرگذاری بر فرآیندهای شناختی، عاطفی و رفتاری، و تبدیل تعارض به همکاری، به عنوان نمونه‌ای برجسته برای بحث مدیریت تعارض میان فرهنگی انتخاب شده است. این داستان نه تنها از منظر تاریخی و دینی ارزشمند است، بلکه درس‌هایی عملی برای مدیریت چالش‌های میان فرهنگی در ایران معاصر و جهان امروز ارائه می‌دهد. با الهام از این داستان، می‌توان از ابزارهای دیپلماتیک و ارتباطی برای کاهش تنش‌ها و تقویت همکاری‌های فرهنگی بهره گرفت.

نگارنده بر آن است تا با بررسی داستان حضرت سلیمان (ع) و ملکه سبأ، الگویی از ارتباطات میان فرهنگی در شرایط تعارض میان فرهنگی ارائه دهد. پرسش‌های اصلی که در این پژوهش به آن‌ها پرداخته می‌شود عبارت‌اند از: مدیریت تعارض در این داستان چگونه انجام شده است؟ چه راهبردهای تعاملی برای حل تعارض به کار گرفته شده‌اند؟ و فرآیند تحول فرهنگی در این تعامل چه مراحل دارد؟ بررسی این موضوع نه تنها به درک عمیق‌تری از مفاهیم قرآنی کمک می‌کند، بلکه می‌تواند به عنوان الگویی راهبردی برای مدیریت تعارضات میان فرهنگی در جوامع معاصر مورد استفاده قرار گیرد.

### پیشینه پژوهش

پژوهش‌های انجام شده مرتبط با عنوان مقاله را می‌توان به دو گروه، پژوهش‌های مرتبط با بررسی ارتباطات میان فرهنگی در قرآن و پژوهش‌های قرآنی مرتبط با داستان سلیمان و ملکه سبأ تقسیم کرد. هیچ‌کدام از این دو گروه پژوهشی، به بررسی ارتباطات میان فرهنگی در داستان قرآنی حضرت سلیمان و ملکه سبأ نپرداخته‌اند. در ذیل به برخی از عناوین مرتبط با دو گروه مذکور اشاره می‌گردد:

أ) مقاله «واکاوی مؤلفه‌های بنیادین ارتباطات میان فرهنگی از منظر قرآن کریم: بررسی تشابهات و تفاوت‌ها»

نوشته‌ی محمدحسین شعاعی

این مقاله به تحلیل مؤلفه‌های بنیادین ارتباطات میان فرهنگی از منظر قرآن کریم می‌پردازد و نشان می‌دهد که برخلاف دیدگاه غربی که صرفاً بر فردگرایی و تفاوت‌ها تمرکز دارد، قرآن با به رسمیت شناختن تفاوت‌ها و اشاره به «لتعارفوا»، جوهر مشترک انسان‌ها را در قالب فطرت و حکمت معرفی می‌کند. در این راستا، ساختار ارتباطات میان فرهنگی در نگاه اسلامی بر سه پایه تفاوت‌ها، فطرت و حکمت استوار است که با جمع دو گانه‌های فرد-اجتماع، ساختار-عاملیت و در زمانی-همزمانی در جهت موفقیت دنیوی و سعادت اخروی

حرکت می‌کند. نوآوری اصلی مقاله در طراحی چارچوب نظری انسان‌شناسی قرآنی و مقایسه آن با نگرش غربی است که می‌تواند جامعیت دین اسلام را در حوزه ارتباطات میان‌فرهنگی به مخاطبان جهانی عرضه کند.

(ب) مقاله «درون‌مایه‌های یک نظریه ارتباطات میان‌فرهنگی در آموزه‌های قرآنی» نوشته‌ی علی سلیمی

این مقاله به بررسی نظری و تحلیلی تعامل بین فرهنگی در آیات قرآن کریم می‌پردازد. با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی، پنج مضمون اصلی شامل تهدید هویت و وجهه، تأثیرپذیری فرهنگی، رفتارهای تأثیرگذار و تأثیرپذیر، و سیاست‌های تلفیقی حکومت‌ها استخراج شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که آیات قرآن به‌طور گسترده به موضوع تعامل بین فرهنگی و چالش‌های آن پرداخته و راهکارهایی برای مدیریت این تعاملات ارائه کرده است. تحلیل آیات نشان می‌دهد که تهدید هویت و حفظ وجهه نقش مهمی در شکل‌گیری تعاملات بین فرهنگی دارد. همچنین الگوهای مختلف تأثیرپذیری فرهنگی از جمله همانندسازی، جداسازی و یکپارچگی در آیات قابل‌شناسایی است. این پژوهش با ارائه چارچوبی نظری برای فهم تعاملات بین فرهنگی از منظر قرآن، به غنای مطالعات میان‌رشته‌ای در حوزه ارتباطات و مطالعات قرآنی کمک می‌کند.

(ج) مقاله «همشناسی فرهنگی به‌مثابه الگوی ارتباطات میان‌فرهنگی در قرآن؛ رویکردی تطبیقی» نوشته‌ی

سیدمحمدعلی غمامی، علی اصغر اسلامی تنها

همشناسی فرهنگی به‌عنوان الگوی قرآنی ارتباطات میان‌فرهنگی، با تمرکز بر سه مؤلفه اساسی خود، دیگری و تعامل، و با محوریت تعارف به‌عنوان مفهومی کلیدی در قرآن، رویکردی نوین در مطالعات میان‌فرهنگی ارائه می‌دهد. تعارف به‌عنوان فرآیند شناخت متقابل و تعامل سازنده میان فرهنگ‌ها، در آیه ۱۳ سوره حجرات مطرح شده و مبنای نظری مهمی برای درک روابط میان‌فرهنگی است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که این الگو با تأکید بر نقش محوری تعارف در شکل‌گیری هویت فرهنگی و ارائه چارچوبی عملی برای ارتباطات میان‌فرهنگی، می‌تواند به کاهش تعارضات و افزایش همبستگی اجتماعی منجر شود. نوآوری اصلی این الگو در تلفیق مفهوم قرآنی تعارف با نظریات معاصر ارتباطات میان‌فرهنگی و ارائه رویکردی جامع‌نگر است که قابلیت کاربرد در سیاست‌گذاری‌های فرهنگی و اجتماعی را دارد.

(د) مقاله «الگوی مطلوب ارتباطات میان‌فرهنگی مستضعفان جهان از منظر قرآن کریم» نوشته‌ی محمدصادق

نصراللهی، محمدرضا کوهکن

این پژوهش با رویکرد تحلیل محتوای کیفی و روش داده‌بنیاد به بررسی اصول ارتباطات بین ملت‌های مسلمان از منظر قرآن کریم پرداخته است. با تحلیل ۳۴۵ آیه قرآنی مرتبط، الگوی «ارتباط مبتنی بر هویت و تمدن

مشترک مسلمانان» به عنوان پارادایم محوری استخراج شد که دارای ابعاد پنج‌گانه هویتی (شامل اختلاف و تنوع)، ایدئولوژیک (اعتقادات و ارزش‌های مشترک)، زمینه‌ای (شرایط تاریخی و اجتماعی)، راهبردی/ تاکتیکی (اصول و روش‌های ارتباطی) و پیامدی (نتایج و دستاوردها) است. یافته‌ها نشان می‌دهد که قرآن کریم ضمن پذیرش واقعیت تنوع و اختلاف میان ملت‌ها، وحدت و همگرایی امت اسلامی را هدف اصلی می‌داند و اصولی چون عدالت، احترام متقابل، امر به معروف و نهی از منکر، و مقابله با دشمنان مشترک را برای تحقق این هدف ارائه می‌کند. این الگوی ارتباطی می‌تواند چارچوبی برای تنظیم روابط میان ملت‌های مسلمان در عصر حاضر فراهم آورد.

ه) مقاله «داستان سلیمان و بلقیس و استناد به آن در جهاد ابتدایی» نوشته‌ی سید محمدعلی ایازی

این پژوهش به بررسی داستان حضرت سلیمان و ملکه سبأ در قرآن کریم و استناد به آن در جهاد ابتدایی می‌پردازد. با تحلیل آیات مربوطه در سوره نمل، نشان داده می‌شود که اگرچه سلیمان از قدرت و اقتدار الهی برخوردار بود، اما هرگز از زور و اجبار برای ایمان آوردن ملکه سبأ استفاده نکرد. روش او مبتنی بر نشان دادن معجزات و قدرت الهی مانند انتقال تخت ملکه سبأ بود که در نهایت منجر به ایمان آگاهانه و اختیاری ملکه شد. این داستان نمی‌تواند مستندی برای اثبات جهاد ابتدایی باشد، زیرا روش سلیمان همانند سایر پیامبران مبتنی بر ایجاد آگاهی و بشارت متناسب با امکانات مادی و استفاده از روش انذار بود. این شیوه در نهایت مؤثر واقع شد و ملکه سبأ با اختیار خود ایمان آورد.

و) مقاله «تحلیل و بررسی قوم سبأ از منظر قرآن کریم و تاریخ» نوشته‌ی مهناز مهدی زاده

این پژوهش به بررسی و تحلیل قوم سبأ از منظر قرآن کریم و تاریخ می‌پردازد. قوم سبأ در جنوب شبه جزیره عربستان زندگی می‌کردند و تمدنی درخشان داشتند. داستان این قوم در قرآن کریم در دو سوره نمل و سبأ آمده است. در سوره نمل به برخورد حضرت سلیمان با ملکه سبأ و در سوره سبأ به فراوانی نعمت در این سرزمین و کفران نعمت آنان اشاره شده است. مهم‌ترین ویژگی‌های تمدن سبأ شامل موقعیت جغرافیایی مناسب برای تجارت، سد عظیم مأرب، باغ‌های سرسبز و نعمت‌های فراوان بود. اما این قوم به دلیل ناسپاسی و کفران نعمت دچار عذاب الهی شدند و سد مأرب شکسته شد و سرزمینشان به بیابانی خشک تبدیل شد. این داستان درس‌های مهمی از جمله پرهیز از کفران نعمت، اهمیت شکرگزاری و عاقبت ناسپاسی را برای انسان‌ها دارد.

ز) مقاله «بررسی و تحلیل تفسیری داستان سلیمان (ع) و ملکه سبا در نگاه قرآن کریم و تطبیق آن با عهد قدیم» نوشته‌ی سید حسین حسینی بجدنی، مهدی مهریزی طرقي، سید محمد باقر حجتی، عنایت شریفی این پژوهش به بررسی تطبیقی داستان حضرت سلیمان (ع) و ملکه سبا از منظر قرآن کریم و عهد قدیم می‌پردازد. قرآن کریم در مقایسه با عهد قدیم، داستان را با رویکردی هدایتی و تربیتی نقل می‌کند و بر جنبه‌های معنوی و هدایتی آن تأکید دارد. عناصر مهمی چون خبر آوردن هدهد، احضار تخت بلقیس و عبور بلقیس از صحن بلورین در قرآن آمده که در عهد قدیم نیست. همچنین قرآن بر عصمت و مقام نبوت حضرت سلیمان (ع) تأکید دارد، در حالی که عهد قدیم ایشان را صرفاً پادشاهی قدرتمند معرفی می‌کند. قرآن کریم برجسته‌سازی فرآیند هدایت ملکه سبا از بت پرستی به توحید را مورد توجه قرار می‌دهد، اما عهد قدیم تنها به بیان وقایع تاریخی و شکوه و عظمت سلطنت سلیمان (ع) می‌پردازد.

## چارچوب مفهومی پژوهش

### ۱. مدل

مدل، از ریشه لاتینی Modus به معنای «اندازه» گرفته شده است. مدل به ما کمک می‌کند که به متن و درون پدیده‌هایی که نمی‌توانیم مستقیماً آن‌ها را ببینیم هدایت شویم. مدل جزئی کوچک یا بازسازی کوچکی از یک شیء بزرگ است که از لحاظ کارکرد با شیء واقعی یکسان است (گرچی، ۱۳۸۸، ۳۳).

مدل رابط بین طرح نظری (تئوری) و کار جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات است. در علوم اجتماعی مدل‌ها شامل نشانه‌ها و علائم هستند یعنی خصوصیات بعضی از پدیده‌های تجربی (شامل اجزا و ارتباط آن‌ها) به‌طور منطقی از طریق مفاهیم مرتبط با یکدیگر بیان می‌شود. بنابراین مدل منعکس‌کننده واقعیت است و جنبه‌های معینی از دنیای واقعی را که با مسئله تحت بررسی ارتباط دارند مجسم می‌سازد. روابط عمده را در میان جنبه‌های مزبور روشن می‌کند و سرانجام امکان آزمایش تجربی تئوری را با توجه به ماهیت این روابط فراهم می‌کند. بعد از آزمایش مدل درک بهتری از بعضی از قسمت‌های دنیای واقعی حاصل می‌شود. به‌طور خلاصه باید گفت که مدل دستگاهی است متشکل از مفاهیم، فرضیه‌ها و شاخص‌ها که کار انتخاب و جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز برای آزمون فرضیه‌ها را تسهیل می‌کند (ایران‌نژاد، ۱۳۸۲، ۵۰).

مدل، جزء کوچک بازسازی شده‌ای از یک شیء یا پدیده‌ی بزرگ است؛ که از لحاظ کارکرد با آن شیء یا پدیده واقعی، یکسان است. بدین ترتیب در شرایطی که امکان دسترسی به تمام جزئیات امور و روابط پدیده‌ها، مشکل، پرهزینه و وقت‌گیر است، مدل، آن‌ها را سهل و آسان می‌کند و امکان تجزیه و تحلیل نتایج

را ممکن می‌نماید (رزاقی، ۱۳۸۱، ۱۸۴). در تعریف دیگری مدل نسخه کوچک شده یک شیء یا پدیده است که بیشترین شباهت و حتی خصوصیات پدیده اصلی را در خود منعکس می‌کند. از طریق مدل‌ها مفاهیم ذهنی پیچیده قابل درک می‌شود. برای درک و تجزیه و تحلیل هر جریان و یا پدیده باید آن را به صورت مجرد بررسی کرد. درک عملی و کامل مسائل و پدیده‌ها به گونه‌ای کلی بسیار دشوار است (آذری، ۱۳۸۴، ۱۰۱). مدل مطلوب مدلی است که آینه تمام نمای اجزای اصلی و عمده پدیده‌ی مورد نظر باشد، اگرچه درست همانند واقعیت مفصل و پیچیده نیست ولی با نشان دادن روابط اصلی اجزاء و آثار آن‌ها وسیله‌ای ساده و مناسب در اختیار تحلیلگر است. مدل‌ها خلاصه‌ای از واقعیات و روابط اصلی بین اجزای پدیده‌ها می‌باشند و نمایی کلی از واقعیت را نشان می‌دهند (الوانی، ۱۳۷۹، ۵۴).

## ۲. ارتباطات میان فرهنگی

«ارتباطات میان فرهنگی» مفهومی علمی است که به بررسی تعاملات میان افراد و گروه‌هایی می‌پردازد که دارای فرهنگ‌ها، زبان‌ها، ارزش‌ها، باورها و الگوهای رفتاری متفاوت هستند. ارتباطات میان فرهنگی زمانی شکل می‌گیرد که افراد از فرهنگ‌های گوناگون در زمینه تبادل اندیشه‌ها، معانی و کالاهای فرهنگی با یکدیگر تعامل می‌کنند، مشروط بر اینکه ادراکات فرهنگی و نظام‌های نمادین آن‌ها به قدر کافی از یکدیگر متمایز باشند. در این نوع ارتباطات، یا هیچ‌گونه پیوند فرهنگی میان طرفین وجود ندارد، یا این پیوندها بسیار محدود و سطحی‌اند. ارتباطات میان فرهنگی ابعاد و عناصر گوناگونی را در بر می‌گیرد که شامل ادراک، فرآیندهای کلامی، فرآیندهای غیر کلامی و فرهنگ است (مجاور شیخان، ۱۴۰۰: ۱۹۱). ارتباطات میان فرهنگی نقش‌ها و کارکردهای متنوعی دارد که از جمله مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به فعالیت‌هایی چون تبادل و ترجمه کتاب، نمایش فیلم، تولید برنامه‌های رادیویی و تلویزیونی به زبان کشور مقصد، موسیقی، بهره‌گیری از رسانه‌های اجتماعی، اعزام تیم‌های ورزشی، جذب گردشگران، اعطای بورسیه‌های تحصیلی، آموزش و گسترش زبان ملی، حضور در کنفرانس‌های علمی، تبادل استاد و دانشجو میان دانشگاه‌ها و مراکز علمی و پژوهشی، و همچنین برگزاری نمایشگاه‌های فرهنگی اشاره کرد. این نمایشگاه‌ها می‌توانند با محوریت موضوعاتی مانند آداب و رسوم ملت‌ها در کشورهای میزبان برگزار شوند (جمشیدی، سلطانی نژاد و بیات، ۱۳۹۵: ۴۶).

گادیکانست<sup>۵</sup>، ریچ و اوگاوا<sup>۶</sup> ارتباطات میان فرهنگی را به عنوان «ارتباط میان افرادی با پیش زمینه‌های فرهنگی متفاوت» تعریف می‌کنند (بشیر، ۱۳۹۵: ۱۸۰). در واقع، وجود دو فرهنگ متمایز و انتقال پیام از یک فرهنگ به فرهنگ دیگر، از ویژگی‌های اساسی ارتباطات میان فرهنگی به شمار می‌آید (رضی، ۱۳۷۷: ۱۵۰). به بیان دیگر، فردی پیام را بر پایه پیش زمینه فرهنگی خود رمز گذاری می‌کند و گیرنده، همان پیام را از منظر فرهنگ خود رمز گشایی می‌نماید (بشیر، ۱۳۹۳: ۷۲). گستره‌ی ارتباطات میان فرهنگی از سطح تعاملات میان فردی تا روابط در سطح بین‌المللی را شامل می‌شود (کافی، ۱۳۹۴: ۲۷۱). ارتباطات میان فرهنگی گاهی ممکن است پیامدهای منفی به همراه داشته باشد. فرهنگ‌های گوناگون، به دلیل تفاوت‌هایی که در عناصر بنیادین خود با سایر فرهنگ‌ها دارند، درک معنایی متفاوتی نیز از پدیده‌ها ارائه می‌دهند. این تمایزهای معنایی می‌توانند در برخی موارد مانع درک متقابل شوند، زمینه‌ساز سوء تفاهم گردند و حتی به بیگانه‌پنداری طرف مقابل منجر شوند (بشیر، ۱۳۹۵: ۱۸۱).

### ۳. تعارض میان فرهنگی

تعارض میان فرهنگی به عنوان ناسازگاری ادراک شده یا واقعی در ارزش‌ها، هنجارها، فرآیندها یا اهداف بین حداقل دو طرف فرهنگی بر سر مسائل محتوایی، هویتی، ارتباطی و رویه‌ای تعریف شده است (Ting-Toomey, 2018: 304). تعارض فرهنگی در محیط‌های ارتباطات میان فرهنگی زمانی شکل می‌گیرد که اعضای جوامع فرهنگی مختلف به دلیل تفاوت‌های واقعی یا ادراک شده در ایدئولوژی‌ها، ارزش‌ها و هنجارهای فرهنگی خود، تنش‌های عاطفی را تجربه می‌کنند (Baiutti, 2016: 7). این تعارض‌ها پیچیدگی خاصی دارند، زیرا هر فرد بر اساس مجموعه قوانین فرهنگی و الگوهای ارتباطی خاص خود عمل می‌کند (Murtiningsih, 2016: 214). ماهیت تعارض فرهنگی ریشه در شیوه‌ای که افراد واقعیت را از دریچه فیلترهای فرهنگی خود ادراک می‌کنند، دارد. افراد، بر اساس تجربیات شخصی، پیشینه فرهنگی، زبان، باورها و ارزش‌های خود، واقعیت‌های منحصر به فردی را خلق می‌کنند که می‌تواند منجر به تفسیرهای متضاد از یک موقعیت مشترک شود (Danylova, 2013: 43). ارزش‌های فرهنگی، تأثیر عمیقی بر سبک‌های ارتباطی دارند. برای مثال، در پاکستان، مطالعات نشان داده‌اند که افراد با پیشینه فرهنگی جمع‌گرا تمایل به استفاده از رویکردهای ارتباطی غیرمستقیم دارند و معمولاً از رویارویی مستقیم اجتناب می‌کنند. به همین ترتیب، در فرهنگ‌های با زمینه بالا، ارتباط مؤثر نیازمند توجه بیشتر به نشانه‌ها و علائم غیر کلامی است (Bashir et al.,

<sup>5</sup> Gudykunst.

<sup>6</sup> Rich & Ogawa

149: 2013). این رویکردهای متفاوت به ارتباطات می‌تواند موانع قابل توجهی را هنگام تعامل افراد از پیشینه‌های فرهنگی متضاد ایجاد کند، به‌عنوان مثال: فرهنگ‌های شرقی متأثر از اصول کنفوسیوسی معمولاً اولویت را به ارتباطات غیرمستقیم و استراتژی‌های حفظ آبرو می‌دهند و بر هماهنگی اجتماعی و اجتناب از شرمندگی عمومی از طریق نشانه‌های ظریف و سیگنال‌های غیر کلامی تأکید می‌کنند. در مقابل، فرهنگ‌های غربی که ریشه در فردگرایی دارند، معمولاً صراحت و قاطعیت را ارزشمند می‌دانند و به تعارضات به‌طور صریح می‌پردازند، حتی اگر این کار باعث ناراحتی موقت شود (Mohammed, 2023: 97). تجلی تفاوت‌های فرهنگی در ارتباطات میان‌فرهنگی فراتر از صرف سبک‌های ارتباطی است. تفاوت در زبان‌ها، ارزش‌ها، باورها و هنجارهای اجتماعی مربوط به خانواده، هویت فردی و اقتدار به‌طور قابل توجهی بر الگوهای رفتاری و فرآیندهای تصمیم‌گیری تأثیر می‌گذارند. این تفاوت‌ها می‌توانند منجر به سوگیری‌های شناختی، تعارضات و سوء تفاهم‌ها هنگام تعامل افراد از پیشینه‌های فرهنگی مختلف شوند (Jin, 2023: 444).

ارتباطات و فرهنگ هر دو نقش مهمی در مدیریت تعارض دارند، زیرا ارتباطات می‌تواند گسترش یابد یا به مدیریت تعارض کمک کند، درحالی‌که فرهنگ تعیین می‌کند که چگونه تعارض درک و مدیریت شود (Murtiningsih, 2016: 214). یکی از ویژگی‌های اساسی تعارض فرهنگی، اجتناب‌ناپذیر بودن آن و وقوع آن در سطوح مختلف، از روابط بین فردی تا تعاملات اجتماعی، ملی و بین‌المللی است. ارتباط بین فرهنگ و تعارض پیچیده است، زیرا تفاوت‌های فرهنگی نه تنها بر تعریف مصادیق تعارض، بلکه بر تعیین موضوعات مناسب برای بحث و انتخاب روش‌های حل تعارض تأثیر می‌گذارند (Murtiningsih, 2016: 214). تعارض‌های فرهنگی می‌توانند فرصتی برای گفتگو و رشد فراهم کنند و فضاهایی را ایجاد کنند که افراد در آن بتوانند از طریق بازاندیشی انتقادی و مشارکت، درک بهتری از خود و دیگران پیدا کنند (Baiutti, 2016: 7).

#### ۴. مدیریت تعارض میان فرهنگی: صلاحیت ارتباطات میان فرهنگی<sup>۷</sup>

بهترین شیوه برای مدیریت تعارض‌های میان فرهنگی کسب صلاحیت ارتباطات میان فرهنگی است. صلاحیت ارتباطات میان فرهنگی با گسترش جهانی شدن و افزایش تماس منظم میان فرهنگ‌های مختلف، اهمیت فزاینده‌ای یافته است. صلاحیت ارتباطات میان فرهنگی به‌طور سنتی به‌عنوان توانایی فرد در عملکرد مؤثر هنگام برقراری ارتباط با نمایندگان فرهنگ‌های مختلف و در محیط‌های فرهنگی متفاوت تعریف

<sup>7</sup> Intercultural communicative competence (ICC)

می‌شود (Whaley, Davis, 2007: 568). صلاحیت میان‌فرهنگی مفهومی چندوجهی است که شامل چندین مؤلفه مرتبط به هم برای ارتباطات میان‌فرهنگی مؤثر است. سه بعد اصلی فرآیندهای «شناختی»، «عاطفی» و «رفتاری» پایه و اساس صلاحیت میان‌فرهنگی را تشکیل می‌دهند (Huang, 2022: 473-474) (Babao et al., 2023: 396).

بعد شناختی بر آگاهی میان‌فرهنگی و کسب دانش متمرکز است. این مؤلفه شامل درک تفاوت‌های فرهنگی، شناخت الگوهای ارتباطی و توسعه انعطاف‌پذیری ذهنی برای سازگاری با زمینه‌های فرهنگی متنوع است (Huang, 2022: 473-474). مهارت‌های شناختی افراد را قادر می‌سازد تا معانی، پیام‌ها و دانش را در فرهنگ‌های خاص درک کنند و تفسیر دقیق ارتباطات فرهنگی را تسهیل می‌کند (Babao et al., 2023: 396). این بعد شامل انعطاف‌پذیری، سازگاری، تحمل، صبر، کنجکاوی درباره فرهنگ‌های مختلف و اعتماد به نفس فرهنگی است (Huang, 2022: 473-474).

بعد عاطفی نشان‌دهنده جنبه‌های احساسی صلاحیت میان‌فرهنگی شامل نگرش‌ها، انگیزه‌ها و حساسیت است. این مؤلفه شامل حساسیت میان‌فرهنگی است که به تغییرات احساسی شخصی و واکنش‌ها در تعاملات میان‌فرهنگی اشاره دارد (Huang, 2022: 473-474). عناصر کلیدی شامل همدلی، گشودگی، احترام به تفاوت‌های فرهنگی و مدیریت شوک فرهنگی بدون اضطراب است (Babao et al., 2023: 396). بعد عاطفی به افراد در حفظ ثبات احساسی هنگام مواجهه با تفاوت‌های فرهنگی کمک می‌کند و نگرش‌های مثبت نسبت به تعاملات میان‌فرهنگی را تقویت می‌کند (Sunendar et al., 2021: 81-82).

بعد رفتاری بر مهارت‌های ارتباطی عملی و اقدامات مناسب در زمینه‌های میان‌فرهنگی متمرکز است. این مؤلفه بر رفتارهای ارتباطی مؤثر و مناسب که با انتظارات فرهنگی همسو هستند تأکید دارد (Huang, 2022: 473-474). مهارت‌های رفتاری، که گاهی به‌عنوان زیرکی میان‌فرهنگی شناخته می‌شوند، شامل توانایی تبادل مؤثر معنا با افراد از فرهنگ‌های مختلف از طریق ارتباطات کلامی و غیرکلامی است (Sunendar et al., 2021: 81-82) (Babao et al., 2023: 396).

محققان مدل‌های جامعی برای یکپارچه‌سازی این ابعاد پیشنهاد کرده‌اند. خوخلایف و همکاران نه‌سازه کلیدی صلاحیت میان‌فرهنگی را شناسایی کردند: ثبات/پایداری بین‌فرهنگی، انعطاف‌پذیری، گشودگی، علاقه، فقدان قوم‌محوری، حساسیت فرهنگی، همدلی بین‌فرهنگی، مدیریت روابط میان‌فرهنگی و تحمل عدم قطعیت میان‌فرهنگی (Khukhlaev et al., 2020: 22). این سازه‌ها را می‌توان در سه گروه سازماندهی کرد:

ویژگی‌های میان‌فرهنگی، نگرش‌های جهان‌بینی و مهارت‌های میان‌فرهنگی که با ابعاد شناختی، عاطفی و رفتاری همسو هستند (Khukhlaev et al., 2020: 22).

مدل هرمی صلاحیت میان‌فرهنگی، نگرش‌های لازم (احترام، گشودگی، کنجکاوی) را در پایه قرار می‌دهد و به دنبال آن دانش و مهارت‌ها که با هم پیامدهای درونی مطلوب (سازگاری، انعطاف‌پذیری، همدلی) و پیامدهای بیرونی (ارتباط و رفتار مؤثر) را پشتیبانی می‌کنند (Lukešová, 2015: 2). این مدل بر وابستگی متقابل این مؤلفه‌ها تأکید دارد و نشان می‌دهد که صلاحیت میان‌فرهنگی مؤثر نیازمند توسعه در تمام ابعاد است.

صلاحیت میان‌فرهنگی در نهایت افراد را قادر می‌سازد تا از طریق آگاهی، مهارت‌ها و نگرش‌های توسعه‌یافته، به‌طور مؤثر و مناسب در موقعیت‌های بین‌فرهنگی ارتباط برقرار کنند (Lukešová, 2015: 2). این صلاحیت فراتر از دانش یا حساسیت صرف است زیرا شامل ادغام و تبدیل مهارت‌ها و اطلاعات کسب‌شده است که هم‌افزایی فرهنگی را در محیط‌های ارتباطی ایجاد می‌کند (Huang, 2022: 473-474). با تشدید برخوردهای میان‌فرهنگی در اثر جهانی‌شدن، این صلاحیت‌ها برای هدایت پیچیدگی‌های ارتباطات میان‌فرهنگی در زمینه‌های حرفه‌ای، آموزشی و اجتماعی ضروری شده‌اند (Babao et al., 2023: 396).

توسعه صلاحیت ارتباطات میان‌فرهنگی (ICC) اغلب از طریق یادگیری تجربی و عمل‌بازاندیشانه رخ می‌دهد. پژوهش‌های خودمردم‌نگارانه نشان داده است که چگونه مواجهه با لحظات ناراحتی و تفاوت فرهنگی می‌تواند کاتالیزور توسعه ICC باشد، به‌ویژه زمانی که افراد به تأمل عمدی درباره این تجربیات می‌پردازند (Duisembekova, 2025: 20). خودآگاهی فرهنگی - درک اینکه چگونه پیشینه فرهنگی شخص بر ادراکات و واکنش‌های او تأثیر می‌گذارد - نقش مهمی در توسعه توانایی هدایت شیوه‌های ارتباطی متنوع و مدیریت مؤثر سوء تفاهم‌های فرهنگی ایفا می‌کند (Duisembekova, 2025: 20).

صلاحیت میان‌فرهنگی و اعتماد به‌عنوان عناصر کلیدی در پیشگیری یا حل سوء تفاهم‌ها و تعارضات میان‌فرهنگی شناخته می‌شوند. ماهیت پیچیده سوء تفاهم‌های میان‌فرهنگی - که تحت تأثیر عواملی از جمله فرهنگ، ادراک، هویت و قوم‌محوری قرار دارد - رویکردی پیچیده به مدیریت تعارض را می‌طلبد. ICC مؤثر افراد را قادر می‌سازد منابع بالقوه تعارض را شناسایی کنند، استراتژی‌های ارتباطی خود را به‌طور مناسب تطبیق دهند و روابط و اعتماد لازم برای جلوگیری از تشدید یا تسهیل حل و فصل را ایجاد کنند (Hinner, 2017: 885-886). این رویکرد چندوجهی تصدیق می‌کند که راه‌حل جهانی برای همه تعارضات

بین فرهنگی وجود ندارد، بلکه ارتباط گران شایسته باید انعطاف پذیری و پاسخ‌های متناسب با زمینه را توسعه دهند (Hinner, 2017: 885-886).

## روش تحقیق

روش تحقیق این پژوهش از نوع کیفی بوده و تحلیل داده‌ها بر اساس روش تحلیل مضمون انجام شده است. هدف اصلی این روش، شناسایی و تحلیل الگوهای معنایی (مضامین) در یک مجموعه داده متنی یا کلامی است.

در این پژوهش، داده‌های اولیه از آیات ۲۰ تا ۴۳ سوره نمل و تفاسیر مرتبط با داستان حضرت سلیمان (ع) و ملکه سبأ جمع‌آوری شده‌اند. فرآیند تحلیل مضمون برای این داده‌ها شامل مراحل زیر- فرآیند شش مرحله‌ای پیشنهادی براون و کلارک (۲۰۰۶) - بوده است که به تدریج به شکل‌گیری جداول نهایی منجر شده است:

۱. آشنایی با داده‌ها: در این مرحله، پژوهشگر با مطالعه دقیق و مکرر آیات انتخاب‌شده و تفاسیر آن‌ها، با محتوای داستان و مفاهیم مرتبط با آن آشنا شده است. این مرحله شامل خواندن دقیق و بازخوانی داده‌ها بوده است. در این خوانش، به دنبال مفاهیم، ابعاد ارتباطات و جوانب فرهنگی مرتبط با موقعیت تعارض بوده‌اند.

۲. کدگذاری اولیه: در این گام، داده‌های استخراج‌شده از آیات و تفاسیر، کدگذاری شده‌اند. به این معنا که به بخش‌های معنی‌دار متن (شامل جملات، عبارات یا حتی پاراگراف‌ها) برچسب‌هایی (کد) اختصاص داده شده است که نشان‌دهنده مفهوم اصلی آن بخش است. جدول ابتدایی که در صفحه ۱۲ فایل ارائه شده، نتیجه این مرحله است که کدهای پایه (برچسب‌ها یا عبارات کوتاه) در ستون سمت چپ و منبع آن‌ها (آیات و تفاسیر مربوطه) در ستون سمت راست ارائه شده است. این کدها در واقع خلاصه‌سازی و ترکیب مستقیم عبارات از متن منبع هستند.

۳. جستجو و شناسایی مضامین: در این مرحله، پژوهشگر با بررسی کدهای اولیه و یافتن شباهت‌ها، تفاوت‌ها و ارتباطات میان آن‌ها، شروع به دسته‌بندی و گروه‌بندی کدها کرده است. کدهایی که به یک مفهوم یا ایده کلی‌تر اشاره داشتند، زیر چتر یک مضمون پایه قرار گرفته‌اند. این مضامین پایه، نتایج تلخیص و ترکیب کدهای (آیات و تفاسیر) هستند. (در جدول اصلی یافته‌ها، این مضامین پایه در ستون سمت چپ ارائه شده‌اند).

۴. بازنگری و اصلاح مضامین: مضامین اولیه شناسایی شده مورد بازنگری قرار گرفته‌اند. برخی مضامین که به هم نزدیک بودند یا اطلاعات مشابهی داشتند، با هم ادغام شده‌اند و برخی دیگر که پشتیبانی کافی در داده‌ها نداشتند، حذف یا اصلاح شده‌اند. این مرحله به اطمینان از انسجام و ارتباط منطقی میان مضامین کمک می‌کند.

۵. تعریف و نام‌گذاری مضامین: در این گام، هر یک از مضامین پایه که در مرحله قبل تثبیت شده‌اند، به طور واضح تعریف و نام‌گذاری شده‌اند. سپس این مضامین پایه ذیل مضامین سازمان‌دهنده و در نهایت مضامین فراگیر قرار گرفته‌اند. این سازماندهی سلسله‌مراتبی، نمایانگر ساختار کلی یافته‌هاست.

۶. تهیه گزارش نهایی: در نهایت، گزارشی از یافته‌ها تهیه شده است که شامل ارائه مضامین (پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر) همراه با مثال‌ها و شواهدی از داده‌های اولیه (آیات و تفاسیر) برای حمایت از آن‌ها است. ارتباط با جداول و سؤالات تحقیق:

جداول ارائه‌شده در بخش یافته‌ها، در واقع خروجی نهایی فرآیند تحلیل مضمون بر روی داده‌ها هستند.

- جدول ابتدایی نمونه‌ای از کدهای پایه است که مستقیماً از آیات و تفاسیر استخراج شده‌اند.
- جدول اصلی مضامین، ساختار سلسله‌مراتبی یافته‌ها را نشان می‌دهد: مضامین پایه که از گروه‌بندی کدها به دست آمده‌اند، تحت پوشش مضامین سازمان‌دهنده قرار گرفته‌اند و این مضامین سازمان‌دهنده نهایتاً ذیل سه مضمون فراگیر اصلی قرار می‌گیرند.

این سه مضمون فراگیر (مدیریت تعارض میان‌فرهنگی، راهبردهای ارتباطی میان‌فرهنگی، و فرآیند تحول فرهنگی) مستقیماً با سه سؤال مطرح شده در مقدمه پژوهش هماهنگ هستند. به این ترتیب، یافته‌های حاصل از تحلیل مضمون که در قالب این جداول و شبکه مضامین (شکل ۱) نمایش داده شده‌اند، پاسخی جامع به پرسش‌های اصلی پژوهش ارائه می‌دهند.

به طور خلاصه، روش تحلیل مضمون در این پژوهش شامل مطالعه عمیق متن منبع (آیات و تفاسیر)، خرد کردن متن به قطعات کوچک‌تر و برجسب‌گذاری آن‌ها (کدگذاری)، سپس گروه‌بندی کدها در مفاهیم کلی‌تر (مضامین پایه) و در نهایت سازماندهی این مضامین در سطوح بالاتر (مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر) متناسب با سؤالات پژوهش بوده است، و جداول ارائه شده، نتیجه و نمایشی از این فرآیند تحلیل هستند.

## یافته‌ها

در این پژوهش از ابزار تحلیلی شبکه مضامین برای تحلیل مضمون‌های به‌دست‌آمده استفاده شد. شبکه مضامین به‌دست‌آمده به‌صورت نظام‌مند در قالب جداولی ارائه می‌شوند که شامل موارد ذیل هستند: مضامین پایه و کدها (آیات و تفاسیر)؛ مضامین سازمان‌دهنده (حاصل ترکیب و تلخیص مضامین پایه)، مضامین فراگیر (مضامین دربردارنده محورهای اصلی متن داستان). پس از استخراج مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر، مدل ارتباطات میان‌فرهنگی در موقعیت تعارض میان‌فرهنگی متناسب با محورهای اصلی داستان حضرت سلیمان (ع) و ملکه سبا ترسیم شد.

### جدول مضامین پایه

این جدول حاوی کدهای اولیه (یا کدهای پایه) است که مستقیماً از منبع داده‌ها (آیات و تفاسیر سوره نمل) استخراج شده‌اند. بخش‌های مختلف این جدول عبارت‌اند از:

أ) ستون سمت راست: این ستون «منبع» هر کد را نشان می‌دهد. این منابع شامل آیات مشخصی از سوره نمل و همچنین تفاسیر مرتبط با آن آیات هستند. این ستون به خواننده نشان می‌دهد که هر کد پایه خاص از کدام قسمت از متن اصلی استخراج و برجسب‌گذاری شده است. به عنوان مثال، در ردیف اول، کد «دریافت نامه» از آیه «إِلَىٰ آلِ الْفُقَيِّ كِتَابٌ كَرِيمٌ» و تفسیر مرتبط با آن (شیرازی، مکارم ۱۳۷۱، ۴۵۲) گرفته شده است.

ب) ستون سمت چپ: این ستون حاوی «کدهای پایه» (مضامین پایه در جدول ارائه شده) است. این کدها در واقع برجسب‌ها یا عبارات کوتاهی هستند که به بخش‌های معنی‌دار متن (آیات و تفاسیر) اختصاص داده شده است. این کدها خلاصه‌سازی یا ترکیب مستقیم عبارات کلیدی از منبع اصلی هستند و نشان‌دهنده مفاهیم اصلی موجود در آن بخش از متن می‌باشند. به عنوان مثال، «دریافت نامه»، «مشورت با بزرگان»، «تأمل پیرامون عواقب پیشنهاد بزرگان» نمونه‌هایی از این کدهای پایه هستند.

ردیف	کدها (آیات و تفاسیر)	مضامین پایه
۱	إِنِّي أَلْقِي إِلَيْكَ كِتَابٌ كَرِيمٌ، ملکه سبا پیک نامه‌رسان را ندیده بود، ولی از قرائن که در نامه وجود داشت اصالت نامه را احساس کرد، و هیچ احتمال نداد که نامه مجعولی باشد و یا به چشم خودش پیک را دید و وضع اعجاب آور او خود دلیل بر این بود که واقعیتهای در کار است و مساله یک مساله عادی نیست، هر چه بود با اطمینان روی نامه تکیه کرد (مکارم شیرازی، ۱۳۷۱، ۴۵۲).	دریافت نامه

مشورت با بزرگان	<p>۲</p> <p>يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنْتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّى تَشْهَدُونِ، کلمه «افتاء» به معنای اظهار نظریه و فتوا است و فتوا همان رأی و نظریه است و قطع امر به معنای عملی کردن تصمیم و عزم بر آن است و کلمه «شهادت» به معنای حضور است (طباطبایی، ۱۳۷۴، ۵۱۲)</p>
تأمل پیرامون عواقب پیشنهاد بزرگان	<p>۳</p> <p>إِنَّ الْمُلُوكَ إِذَا دَخَلُوا قَرْيَةً أَفْسَدُوهَا وَجَعَلُوا أَعْرَءَ أَهْلِهَا أَذَلَّةً وَكَذَلِكَ يَفْعَلُونَ، جنگ عاقبتی ندارد، مگر غلبه یکی از دو طرف و شکست طرف دیگر، یعنی فساد قریه‌ها و شهرها و ذلت عزیزان آن و چون چنین است، نباید بدون تحقیق اقدام به جنگ کرد، باید نیروی خود را با نیروی دشمن بسنجیم، اگر تاب نیروی او را نداشتیم، تا آنجا که راهی به صلح و سلم داریم اقدام به جنگ نکنیم، مگر اینکه راه، منحصر به جنگ باشد (طباطبایی، ۱۳۷۴، ۵۱۳).</p>
ارزیابی شیوه مواجهه با طرف مقابل با ارسال هدیه	<p>۴</p> <p>وَإِنِّي مُرْسِلَةٌ إِلَيْهِمْ بِهَدِيَّةٍ فَنَاظِرَةٌ بِمِ يَرْجِعُ الْمُرْسَلُونَ، نظر من این است که هدیه‌ای برای او بفرستیم، بینیم فرستادگان ما چه خبری می‌آورند، آن وقت تصمیم به یکی از دو طرف جنگ یا صلح بگیریم (طباطبایی، ۱۳۷۴، ۵۱۳). اینگونه سخن گفتن لحن سخن گفتن پادشاهان است، که تجبر و عزت ملوکی را می‌رساند و گر نه در کلام خود، نام سلیمان را می‌برد، لیکن زبان خود را از بردن نام او نگه داشت و مساله را به او و درباریانش با هم نسبت داد و نیز فهمانید که سلیمان هم هر چه می‌کند به دست یاران و ارتشیان و به کمک رعیت خود می‌کند (طباطبایی، ۱۳۷۴، ۵۱۴).</p>
مواجهه با مظاهر قدرت و فرهنگ طرف مقابل	<p>۵</p> <p>قِيلَ أَهَكَذَا عَرْشُكَ قَالَتْ كَأَنَّهُ هُوَ، حَسْبَتْهُ لِحْجَةً وَكَشَفَتْ عَنْ سَاقِهَا قَالَ إِنَّهُ صَرَحَ مُرَدُّ مَنْ قَوَّارِيرٍ، پس ملکه سبا وقتی این همه عظمت از ملک سلیمان دید و نیز آن داستان را که از جریان هدهد و برگرداندن هدایا، و نیز آوردن تختش از سبا به دربار وی به خاطر آورد، دیگر شکی برایش نماند که اینها همه معجزات و آیات نبوت است و کار حزم و تدبیر نیست (طباطبایی، ۱۳۷۴، ۵۲۲).</p>
پذیرش مظاهر قدرت و فرهنگ طرف مقابل	<p>۶</p> <p>أَوْتِينَا أَلْعَلَمَ مِنْ قَبْلِهَا وَكُنَّا مُسْلِمِينَ، وقتی ملکه تخت را می‌بیند، و درباریان سلیمان از آن تخت از وی می‌پرسند، احساس کرده که منظور آنان از این پرسش این است که: به وی تذکر دهند که متوجه قدرت خارق العاده سلیمان (ع) باش، لذا چون از سؤال آنان، این اشاره را فهمیده، در پاسخ گفته است: ما قبلا از چنین سلطنت و قدرتی خیر داشتیم، یعنی احتیاجی به این اشاره و تذکر نیست، ما قبل از دیدن این معجزه، از قدرت او و از این حالت خیر داشتیم و تسلیم او شده بودیم و لذا در اطاعت و فرمان او سر فرود آورده‌ایم (طباطبایی، ۱۳۷۴، ۵۲۱).</p>
تغییر فرهنگی و پذیرش عقیده طرف مقابل (تحول در نگرش)	<p>۷</p> <p>قَالَتْ رَبِّ إِنِّي ظَلَمْتُ نَفْسِي وَأَسْلَمْتُ مَعَ سُلَيْمَانَ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ، اعتراف ملکه هنگام داخل شدن به قصر که می‌گوید: اَسْلَمْتُ مَعَ سُلَيْمَانَ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ، با اسلامی که قبلا بدان تصریح کرد و گفت: وَكُنَّا مُسْلِمِينَ اشتباه نشود، برای اینکه آن اسلام، تسلیم شدنش در برابر سلیمان بود و این اسلام، تسلیم خدا شدن است (طباطبایی، ۱۳۷۴، ۵۲۲).</p>
دریافت خبر (صفت خبر، مفاد خبر، تحلیل خبر، پیشینی پس از تحلیل، تعلیق پذیرش خبر)	<p>۸</p> <p>بَنِي يَمِينَ، إِنِّي وَجَدْتُ امْرَأَةً تَمْلِكُهُمْ وَأُوتِيَتْ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ وَلَهَا عَرْشٌ عَظِيمٌ، وَجَدْتَهَا وَقَوْمَهَا يَسْجُدُونَ لِلشَّمْسِ مِنْ دُونِ اللَّهِ، وَزَيْنَ لَهُمُ الشَّيْطَانُ أَعْمَالَهُمْ فَصَدَّهُمْ عَنِ السَّبِيلِ فَهُمْ لَا يَهْتَدُونَ، أَلَّا يَسْجُدُوا لِلَّهِ الَّذِي يُخْرِجُ الْخَبَاءَ فِي السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَيَعْلَمُ مَا تُخْفُونَ وَمَا تُعْلِنُونَ، فَهُمْ لَا يَهْتَدُونَ، قَالَ سَنَنْظُرُ أَصَدَقْتَ أَمْ كُنْتَ مِنَ الْكَاذِبِينَ، من به سرزمین سبا رفته بودم زنی را در آنجا یافتیم که بر آنها حکومت می‌کند، و همه چیز را در اختیار دارد مخصوصا تخت عظیمی داشت، مشاهده کردم آن زن و قوم و ملتش در برابر خورشید- نه در برابر الله- سجدده می‌کنند! آنها چنان در بت پرستی فرو رفته‌اند که من باور نمی‌کنم به آسانی از این راه برگردند، آنها هدایت نخواهند شد (مکارم شیرازی، ۱۳۷۱، ۴۴۳-۴۴۴). سلیمان (ع) داوری درباره هدهد را به آینده محول کرده و او را بدون تحقیق تصدیق نفرمود، چون هدهد بر گفته‌های خود شهادی نیاورد، البته تکذیبش هم نکرد، چون آن جناب دلیلی بر کذب او نداشت (مکارم شیرازی، ۱۳۷۱، ۴۴۴).</p>
چگونگی رصد طرف مقابل	<p>۹</p> <p>قَالَتْهُ إِيَّاهُمْ ثُمَّ تَوَلَّى عَنْهُمْ فَانظُرْ مَاذَا يَرْجِعُونَ، این نامه مرا به سوی ایشان، یعنی ملکه سبا و مردمش ببر و نزد ایشان بینداز و خودت را کنار بکش و در محلی قرار گیر که تو آنان را ببینی، آن گاه ببین چه عکس العملی از خود نشان می‌دهند، یعنی وقتی بحث در میان آنان در گیر می‌شود با هم چه می‌گویند؟ (طباطبایی، ۱۳۷۴، ۵۰۹) (مکارم شیرازی، ۱۳۷۱، ۴۵۱).</p>

۱۰	فَنَظَرَةٌ بِمَ يَرْجِعُ الْمُرْسَلُونَ، یعنی ببینیم چه عکس العملی نشان می‌دهد، تا ما نیز به مقتضای وضع او عمل کنیم(طباطبایی، ۱۳۷۴، ۵۱۴).	ارزیابی موقعیت طرف مقابل پیش از تصمیم‌گیری
۱۱	أَذْهَبَ بِكِتَابِي هَذَا، این نامه مرا به سوی ایشان، یعنی ملکه سبأ و مردمش ببر(طباطبایی، ۱۳۷۴، ۵۰۹).	ارسال نامه
۱۲	إِنَّهُ مِنْ سُلَيْمَانَ، إِنَّهُ بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ، أَلَّا تَعْلَمُوا عَلَيَّ وَأَتُونِي مُسْلِمِينَ،	متن نامه سلیمان(تعیین فرستنده نامه، شروع با نام خدا، بیان کوتاه و مختصر خواسته)
۱۳	أَلَّا تَعْلَمُوا عَلَيَّ وَأَتُونِي مُسْلِمِينَ، منظور از برتری نجستن، این است که بر من استکبار نکنید و مطیع و منقاد به سویم حرکت کنید، چون مسلم بودن آنان در این موقعیت همین است که مطیع وی شوند، نه اسلام به معنای ایمان به خدای سبحان(طباطبایی، ۱۳۷۴، ۵۱۲).	دعوت به مذاکره مستقیم
۱۴	إِنِّي مُرْسِلَةٌ إِلَيْهِمْ بِهَدِيَّةٍ، من هدیه قابل ملاحظه‌ای برای آنها می‌فرستم تا ببینم فرستادگان من چه واکنشی را از ناحیه آنها برای ما می‌آورند(مکارم شیرازی، ۱۳۷۱، ۴۵۱).	ارسال هدیه دیپلماتیک
۱۵	أَتَمِدُونَنِي بِمَالٍ، استفهام در جمله «أَتَمِدُونَنِي بِمَالٍ» توییخی است، و خطاب در آن به فرستاده و فرستنده هر دو برمی‌گردد و این را تغلیب گویند، که صاحب سخن رو به حاضران کند، ولی حاضر و غایب را مورد عتاب قرار دهد(طباطبایی، ۱۳۷۴، ۵۱۴).	توییخ گروه دیپلماتیک (توییخ)
۱۶	أَنْتُمْ بَهْدِيَّتِكُمْ تَفْرَحُونَ، اعراض از توییخ قبلی به توییخی دیگر است؛ یعنی در جمله قبلی فرمود: این کار شما کار زشتی است و در این جمله می‌فرماید: از آن زشت‌تر اینکه، شما هدیه خود را خیلی بزرگ می‌شمارید و آن را ارج می‌نهد(طباطبایی، ۱۳۷۴، ۵۱۵).	تحقیر آداب دیپلماتیک (تحقیر)
۱۷	ارْجِعْ إِلَيْهِمْ فَلَنَأْتِيَنَّهُمْ بِجُنُودٍ لَّا قَبْلَ لَهِمُ بِهَا وَلَنَخْرِجَنَّهُمْ مِنْهَا أَدْلَةً وَهُمْ صَاغِرُونَ، به سوی آنان بازگرد (و این هدایا را نیز با خود ببر) اما بدان ما به زودی با لشکرهایی به سراغ آنها خواهیم آمد که توانایی مقابله با آن را نداشته باشند(مکارم شیرازی، ۱۳۷۱، ۴۶۲).	تهدید به جنگ (دیپلماسی قهری)
۱۸	أَهَكَذَا عَرْشُكَ، إِنَّهُ صَرَحَ مُرَدُّ مَنْ قَوَّارِيرَ، در تواریخ آمده است که او تخت گرانبهای خود را در جای محفوظی، در قصر مخصوص خود در اطاقی که مراقبان زیاد از آن حفاظت می‌کردند و درهای محکمی داشت، قرار داده بود. آمدن تختش به سرزمین سلیمان، از طرق عادی امکان نداشت، مگر اینکه معجزه‌ای صورت گرفته باشد(مکارم شیرازی، ۱۳۷۱، ۴۸۰).	نمایش قدرت در حین مذاکره (نمایش قدرت)
۱۹	أَيُّكُمْ يَا بَنِي بَعْرَشَها، نَكَّرُوا لَهَا عَرْشَها، تَنْظُرُ أَتَهْتَدِي أَمْ تَكُونُ مِنَ الَّذِينَ لَّا يَهْتَدُونَ، کدامیک از شما تخت ملکه سبا را قبل از اینکه ایشان نزد ما آیند در اینجا حاضر می‌سازد؟ و منظورش از این فرمان این است که وقتی ملکه سبا تخت خود را از چندین فرسخ فاصله در حضور سلیمان حاضر دید، به قدرتی که خدا به وی ارزانی داشته و به معجزه باهره او، بر نبوتش پی ببرد، تا در نتیجه تسلیم خدا گردد(طباطبایی، ۱۳۷۴، ۵۱۶). منظورش از اصل آوردن تخت، اظهار معجزه‌ای باهر از آیات نبوتش بود و به همین جهت دستور داد تخت او را به صورتی ناشناس در آورند(طباطبایی، ۱۳۷۴، ۵۲۰).	طرح‌ریزی برای مواجهه
۲۰	أَلَّا تَعْلَمُوا عَلَيَّ، إِنَّ الْمُلُوكَ إِذَا دَخَلُوا قَرْيَةً أَفْسَدُوهَا وَجَعَلُوا أَعْرَها أَهْلِها أَدْلَةً وَكَذَلِكَ يَفْعَلُونَ، مضمونش نهی از علو بر صاحب نامه و امر به آمدن ملکه و تسلیم او شدن است(طباطبایی، ۱۳۷۴، ۵۱۱).	عدم تمایل به جنگ و خشونت
۲۱	يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْرُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنْتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّى تَشْهَدُونَ، وَإِنِّي مُرْسِلَةٌ إِلَيْهِمْ بِهَدِيَّةٍ فَنَظَرَةٌ بِمَ يَرْجِعُ الْمُرْسَلُونَ، إِنَّ الْمُلُوكَ إِذَا دَخَلُوا قَرْيَةً أَفْسَدُوهَا وَجَعَلُوا أَعْرَها أَهْلِها أَدْلَةً وَكَذَلِكَ يَفْعَلُونَ، در این امر یعنی فرمانی که سلیمان در نامه خود داده، کمک فکری دهید و اگر من در این پیشامد با شما مشورت می‌کنم بدان جهت است که من تا کنون در هیچ امری استبداد به خرج نداده‌ام، بلکه هر کاری کرده‌ام با مشورت و در حضور شما کرده‌ام(طباطبایی، ۱۳۷۴، ۵۱۲). از کلام درباریان برمی‌آید که	حکمرانی ملکه سبا؛ مشورت با بزرگان و تصمیم‌گیری فردی، بهره‌گیری از عقلانیت و تجربه

	<p>آنان میل داشتند چون ملکه فهمیده بود لذا نخست از جنگیدن مذمت کرد، در آخر رأی خود را ارائه داد (طباطبایی، ۱۳۷۴، ۵۱۳).</p>
<p>حکمرانی سلیمان: اعتقاد به توحید افعالی، بهره‌گیری از کارگزاران شایسته دارای: قدرت تحلیل و ارزیابی، برخوردی از دانش و معنویت، امین بودن در عین قدرت، عقیده به توحید و مالک حقیقی، فراهم سازی امکان آزادی بیان، اشراف کامل بر کارگزاران، اقتدار مبتنی بر عقلانیت و حکمت</p>	<p>وَجَدَّتْهَا وَقَوْمَهَا يَسْجُدُونَ لِلشَّمْسِ مِنْ دُونِ اللَّهِ وَزَيْنَ لَهُمُ الشَّيْطَانُ أَعْمَالَهُمْ فَصَدَّهُمْ عَنِ السَّبِيلِ فَهُمْ لَا يَهْتَدُونَ ، أَلَا يَسْجُدُوا لِلَّهِ الَّذِي يُخْرِجُ الْخَبَاءَ فِي السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَيَعْلَمُ مَا تُخْفُونَ وَمَا تُعْلِنُونَ، عِنْدَهُ عِلْمُ مِنَ الْكِتَابِ، إِنِّي عَلَيْهِ لَقَوِيٌّ أَمِينٌ، اللَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ رَبُّ الْعَرْشِ الْعَظِيمِ، أَحْطَتْ بِمَا لَمْ تُحِطْ بِهِ، تَفَقَّدَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِيَ لَا أَرَى الْهَدْمَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ، لَأَعَذِّبَنَّ عَذَابًا شَدِيدًا أَوْ لَأَذْبَحَنَّهُ أَوْ لِيَأْتِنِي بَسُلْطَانٍ مُبِينٍ، در حقیقت سلیمان علیه السلام بی آنکه غائبانه داوری کند تهدید لازم را در صورت ثبوت تخلف نمود، و حتی برای تهدید خود دو مرحله قائل شد که متناسب با مقدار گناه بوده باشد: مرحله مجازات بدون اعدام، و مرحله مجازات اعدام. ضمناً نشان داد که او حتی در برابر پرنده ضعیفی تسلیم دلیل و منطقی است و هرگز بر قدرت و توانایش تکیه نمی‌کند (مکارم شیرازی، ۱۳۷۱، ۴۴۲).</p>
<p>نظام اعتقادی ملکه سبأ: خورشیدپرستی</p>	<p>وَجَدَّتْهَا وَقَوْمَهَا يَسْجُدُونَ لِلشَّمْسِ مِنْ دُونِ اللَّهِ، این آیه دلیل بر این است که مردم آن شهر وثنی مذهب بوده‌اند و آفتاب را به عنوان رب النوع می‌پرستیده‌اند (طباطبایی، ۱۳۷۴، ۵۰۶)</p>
<p>نظام اعتقادی حضرت سلیمان: توحیدی و یکتاپرستی</p>	<p>هَذَا مِنْ فَضْلِ رَبِّي لِيَبْلُوَنِي أَأَشْكُرُ أَمْ أَكْفُرُ وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ رَبِّي غَنِيٌّ كَرِيمٌ، إِنَّهُ بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ، اللَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ رَبُّ الْعَرْشِ الْعَظِيمِ، حضور تخت بلقیس در نزد من در کمتر از یک طرفه العین - از فضل پروردگار است، بدون اینکه در خود من استحقاقی بوده باشد، بلکه خدای تعالی این فضیلت را به من ارزانی داشت (طباطبایی، ۱۳۷۴، ۵۱۹)</p>
<p>مؤلفه قدرت ملکه سبأ: قدرت مادی (حکومت، دارایی و ثروت فراوان، تخت عظیم، قوای نظامی)</p>	<p>أَمْرًا تَمَلِكُهُمْ وَأُوتِيَتْ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ، لَهَا عَرْشٌ عَظِيمٌ، نَحْنُ أَوْلُو قُوَّةٍ وَأَوْلُو بَأْسٍ شَدِيدٍ، منظور از «کل شیء» در آیه هر چیزی است که سلطنت عظیم محتاج به داشتن آنها است، مانند حزم و احتیاط و عزم و تصمیم راسخ و سطوت و شوکت و آب و خاک بسیار و خزینه سرشار و لشکر و ارتشی نیرومند و رعیتی فرمان بردار، لیکن از بین همه اینها، تنها نام عرش عظیم را برد. (طباطبایی، ۱۳۷۴، ۵۰۶)</p>
<p>مؤلفه‌های قدرت سلیمان: قدرت مادی (حکومت) و قدرت معنوی (علم، حکمت و توانایی‌های الهی)</p>	<p>فَمَا آتَانِي اللَّهُ خَيْرٌ مِمَّا آتَاكُمْ، مرادش از «فَمَا آتَانِي اللَّهُ» همان سلطنت و نبوت است. (طباطبایی، ۱۳۷۴، ۵۱۵)</p>

### جدول مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر

این جدول خروجی اصلی فرآیند تحلیل مضمون است و ساختار سلسله‌مراتبی یافته‌های پژوهش را نشان می‌دهد. بخش‌های مختلف این جدول عبارت‌اند از:

أ) ستون مضامین پایه: این ستون حاوی «مضامین پایه» است. این‌ها در واقع کدهای اولیه یا گروه‌های کوچکی از کدهای اولیه هستند که در مراحل ابتدایی تحلیل مضمون از آیات و تفاسیر استخراج و تلخیص شده‌اند.

این مضامین پایه نشان‌دهنده مفاهیم جزئی‌تر و مشخص‌تری هستند که مستقیماً از داده‌های خام (آیات و تفاسیر مرتبط) به دست آمده‌اند.

ب) ستون مضامین سازمان‌دهنده: این ستون شامل «مضامین سازمان‌دهنده» است. این مضامین سطحی میانی در سلسله‌مراتب مضامین هستند و از گروه‌بندی و ترکیب مضامین پایه مرتبط با یکدیگر به دست آمده‌اند. آن‌ها مفاهیم کلی‌تر و انتزاعی‌تری را نسبت به مضامین پایه ارائه می‌دهند و به سازماندهی و ساختارمند کردن یافته‌های جزئی‌تر کمک می‌کنند.

ت) ستون مضامین فراگیر: این ستون دربرگیرنده «مضامین فراگیر» است. این‌ها بالاترین سطح مضامین در تحلیل هستند و جامع‌ترین و کلی‌ترین مفاهیم استخراج شده از داده‌ها را نشان می‌دهند. مضامین فراگیر از گروه‌بندی و سازماندهی مضامین سازمان‌دهنده حاصل می‌شوند. نکته بسیار مهم این است که این مضامین فراگیر سه‌گانه مستقیماً با سه سؤال اصلی پژوهش که در مقدمه مطرح شده بودند، هماهنگ هستند. این سه مضمون فراگیر عبارت‌اند از:

- مدیریت تعارض میان فرهنگی
- راهبردهای ارتباطی میان فرهنگی
- فرآیند تحول فرهنگی

این مضامین فراگیر، پاسخ‌های اصلی پژوهش به سؤالات مطرح شده را در بر می‌گیرند.

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
<p>۱. تعارض در نوع حکمرانی: (حکمرانی ملکه سبأ: مشورت با بزرگان و تصمیم‌گیری فردی، بهره‌گیری از عقلانیت و تجربه / حکمرانی سلیمان: اعتقاد به توحید افعالی، بهره‌گیری از کارگزاران شایسته، فراهم‌سازی امکان آزادی بیان، اشراف کامل بر کارگزاران، اقتدار مبتنی بر عقلانیت و حکمت)</p> <p>۲. تعارض در نظام اعتقادی: (نظام اعتقادی ملکه سبأ: خورشیدپرستی / نظام اعتقادی حضرت سلیمان: توحیدی و یکتاپرستی)</p> <p>۳. تعارض در مؤلفه‌های قدرت: (مؤلفه قدرت ملکه سبأ: قدرت مادی (حکومت، دارایی و ثروت فراوان، تخت عظیم، قوای نظامی) / مؤلفه‌های قدرت سلیمان: قدرت مادی (حکومت) و قدرت معنوی (علم، حکمت و توانایی‌های الهی))</p>	<p>شناسایی تعارض‌های فرهنگی</p>	<p>مدیریت تعارض میان فرهنگی</p>
دعوت به مذاکره مستقیم، عدم تمایل به جنگ و خشونت	تمایل به گفتگوی سازنده	

تویخ گروه دیپلماتیک، تحقیر آداب دیپلماتیک، تهدید به جنگ (دیپلماسی قهری)، طرح ریزی برای مواجهه، نمایش قدرت	حل تعارض خلاقانه	
دریافت خبر(صفت خبر، مفاد خبر، تحلیل خبر، پیشبینی پس از تحلیل، تعلیق پذیرش خبر)، چگونگی رصد طرف مقابل، ارزیابی موقعیت طرف مقابل پیش از تصمیم‌گیری	رصد هوشمندانه	راهبردهای ارتباطی میان فرهنگی
ارسال نامه، متن نامه سلیمان(تعیین فرستنده نامه، شروع با نام خدا، بیان کوتاه و مختصر خواسته)، دعوت به مذاکره مستقیم، ارسال هدیه دیپلماتیک	ارتباطات رسمی دیپلماتیک	
تحقیر، تویخ، تهدید به جنگ	دیپلماسی قهری	
نمایش قدرت در حین مذاکره	دیپلماسی علمی و فناوری	فرآیند تحول فرهنگی
دریافت نامه	مواجهه با موقعیت جدید	
مشورت با بزرگان، تأمل پیرامون عواقب پیشنهاد بزرگان	مشورت و تأمل	
ارزیابی شیوه مواجهه با طرف مقابل با ارسال هدیه	ارزیابی موقعیت	
مواجهه با مظاهر قدرت و فرهنگ طرف مقابل، پذیرش مظاهر قدرت و فرهنگ طرف مقابل، تغییر فرهنگی و پذیرش عقیده طرف مقابل(تحول در نگرش)	مواجهه و تحول نگرش	

### توضیحات جدول مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر

#### ۱) مدیریت تعارض میان فرهنگی

اولین گام برای مدیریت تعارض شناسایی منشأ تعارض است در داستان حضرت سلیمان و ملکه سبا، وقتی سلیمان توسط هدهد از وجود قوم سبا مطلع می‌گردد با سه نوع تعارض مواجه می‌شود. این تعارض‌ها در نسبت‌سنجی نوع حکمرانی، نظام اعتقادی و مؤلفه‌های قدرت دو حکومت سلیمان و ملکه سبا قابل ادراک است. این دو حکومت از منظر حکمرانی کاملاً با یکدیگر تفاوت دارند. از منظر اعتقادی نیز نظام اعتقادی ملکه سبا، مبتنی بر خورشیدپرستی بود در حالی که نظام اعتقادی حضرت سلیمان، مبتنی بر توحید و یکتاپرستی بود. مؤلفه قدرت حکومت ملکه سبا تنها مبتنی بر قدرت مادی اعم از حکومت، دارایی و ثروت فراوان، تخت عظیم، قوای نظامی است، در حالی که مؤلفه‌های قدرت حکومت سلیمان مبتنی بر قدرت مادی (حکومت) و قدرت معنوی (علم، حکمت و توانایی‌های الهی) است.

پس از آگاهی حضرت سلیمان از تعارض‌های فرهنگی موجود و به خاطر رسالتی که از جانب خداوند عهده‌دار آن بود، او تصمیم می‌گیرد از طریق دیپلماسی و با ارسال نامه عدم تمایل خودش به خشونت را در حل این تعارض یا مدیریت آن نشان دهد و در آن ملکه سبا را به مذاکره مستقیم دعوت نمود.

پس از دریافت نامه ملکه سبأ که با موقعیت جدیدی مواجه شده بود و ارزیابی دقیقی از آن نداشت تصمیم می‌گیرد برای تصمیم‌گیری درباره چگونگی تعامل با حضرت سلیمان هدایایی برای او ارسال نماید. حضرت سلیمان در مواجهه با این هدایا و به‌منظور دستیابی به هدف خودش در حل این تعارض ذیل رسالت الهی خودش، در ابتدا گروه اعزامی ملکه سبا را توبیخ می‌کند، هدایای آن‌ها را در مقابل آنچه خداوند به او عطا کرد تحقیر می‌کند و آداب دیپلماتیک آن‌ها را که در مقابل سلاطین کارایی دارد و در چشم آن‌ها کاری بزرگ محسوب می‌شد کوچک می‌شمارد و در نهایت آن‌ها را به جنگ تهدید می‌کند. پس از اطلاع یافتن ملکه سبأ از نوع مواجهه سلیمان با هیئت اعزامی و هدایای ارسالی، او تصمیم می‌گیرد برای جلوگیری از جنگ به‌صورت مستقیم با سلیمان مذاکره کند. سلیمان که به نحوی از آمدن ملکه سبأ مطلع می‌شود، به طرح‌ریزی برای مواجهه‌ای مقتدرانه با ملکه سبأ می‌پردازد، ابتدا تخت ملکه سبأ را که یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های قدرت او بود را توسط یکی از درباریان خود به قصر خویش می‌آورد و سپس برای سنجش هوش ملکه سبأ ظاهر آن را تغییر می‌دهد. در نهایت نیز برای نمایش قدرت خویش، ملکه سبا را با یکی از جلوه‌های مادی قدرت خودش یعنی تالاری که با شیشه سنگ‌فرش شده بود مواجه می‌سازد.

#### ۲) راهبردهای ارتباطی میان فرهنگی

در داستان حضرت سلیمان و ملکه سبأ، رصد هوشمندانه به‌عنوان یک راهبرد کلیدی در تصمیم‌گیری‌های طرفین نمود پیدا می‌کند. هدهد با دقت و ظرافت، اطلاعات جامعی از سرزمین سبأ، شامل نوع حکومت، باورهای مردم و قدرت نظامی آن‌ها به سلیمان ارائه می‌دهد. سلیمان نیز پیش از پذیرش این گزارش، صحت آن را مورد آزمون قرار می‌دهد. از سوی دیگر، ملکه سبأ با دریافت نامه سلیمان، پیش از هرگونه تصمیم‌گیری، به ارزیابی دقیق موقعیت می‌پردازد و با ارسال هدایا، سعی در شناخت ماهیت و اهداف حقیقی سلیمان دارد. این رویکرد دوجانبه در رصد و ارزیابی یکدیگر، نشان‌دهنده اهمیت اطلاعات دقیق و تحلیل هوشمندانه در تصمیم‌گیری‌های راهبردی است.

در مسیر تعاملات میان حضرت سلیمان و ملکه سبأ، ارتباطات رسمی دیپلماتیک نقش محوری را ایفا می‌کند. این ارتباط با نامه‌ای رسمی از جانب سلیمان آغاز می‌شود که با عبارت «بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ» شروع شده و حاوی دعوتی صریح به پذیرش حق و عدم سرکشی است. ملکه سبأ در پاسخ به این مکاتبه رسمی، از ابزار دیپلماتیک هدیه بهره می‌گیرد و با ارسال هدایایی ارزشمند، مسیر مذاکره مستقیم را هموار می‌سازد. این تبادلات دیپلماتیک، نشان‌دهنده رعایت اصول و آداب ارتباطات رسمی بین‌المللی در آن دوران است که با هدف ایجاد فضای گفتگو و تفاهم صورت می‌گیرد.

دیپلماسی قهری- دیپلماسی قهری نشان‌دهنده رویکردی استراتژیک است که هدف آن تأثیرگذاری بر فرآیند تصمیم‌گیری دشمن از طریق تهدید یا استفاده محدود از زور است، بدون اینکه به جنگ تمام‌عیار تبدیل شود. این مفهوم اولین بار به‌طور رسمی توسط الکساندر ال. جورج در سال ۱۹۷۱ در کتاب خود «محدودیت‌های دیپلماسی قهری» معرفی شد و چارچوبی برای درک این تاکتیک دیپلماتیک ایجاد کرد (Ximenes et al., 2021: 50). در روابط سلیمان و ملکه سبأ با سه عنصر کلیدی تحقیر، تویخ و تهدید به جنگ شکل می‌گیرد. در بُعد تحقیر، سلیمان با نمایش قدرت خود در برابر هدایای ملکه سبأ، آن‌ها را کم‌ارزش جلوه می‌دهد و اظهار می‌کند که عطای الهی به او برتر از این هدایاست. عنصر تویخ در نحوه برخورد با فرستادگان ملکه نمود می‌یابد، جایی که سلیمان آن‌ها را به خاطر رویکرد مادی‌شان در حل مسئله سرزنش می‌کند. تهدید به جنگ، صریح‌ترین جلوه دیپلماسی قهری است که در قالب هشدار به حمله نظامی و شکست قطعی سپاه سبأ بیان می‌شود. این تهدید با عبارت «لَنَأْتِيَنَّهُمْ بِجُنُودٍ لَّا قَبْلَ لَهُمْ بِهَا» تجلی می‌یابد که نشان از قاطعیت در اعمال قدرت دارد.

نمونه بارز دیپلماسی علمی و فناوری در مذاکرات سلیمان با ملکه سبأ، انتقال معجزه‌آسای و سریع تخت ملکه سبأ به قصر حضرت سلیمان (ع) است. این اقدام با دگرگون‌سازی تخت برای سنجش ذکاوت ملکه ادامه یافت و با معماری پیشرفته تالار شیشه‌ای به اوج رسید. تالاری که جریان یافتن آب زیر سنگفرش شفافش، تجلی‌گر اوج مهندسی و هنر معماری حکومت سلیمان بود. این راهبرد هوشمندانه، ذهنیت مادی‌گرای ملکه را دگرگون ساخت و او را مجذوب توانمندی‌های علمی و فناورانه حکومت سلیمان کرد.

### ۳) فرآیند تحوّل فرهنگی

سلیمان با ارسال نامه ملکه سبأ را در موقعیتی خاص قرار داد. محتوای نامه دعوت به مذاکره مستقیم و تسلیم شدن در برابر سلیمان بود، ملکه سبأ در مواجهه با این موقعیت جدید ابتدا از بزرگان و درباریان‌ش در رابطه با چگونگی مواجهه با این موقعیت جدید مشورت خواست و پس دریافت پیشنهاد آن‌ها در رابطه با برخورد سخت و آمادگی برای جنگ، در مورد عواقب گزینه پیشنهادی آن‌ها تأمل نمود و عواقب جنگ را برای آن‌ها مطرح ساخت. پس از آنکه با مشورت و تأمل نتوانست تصمیم خاصی در رابطه با نحوه مواجهه با سلیمان بگیرد، تصمیم گرفت با ارسال هدایایی گران‌بها سلیمان را ارزیابی کند، تا نوع مواجهه سلیمان با آن هدایا، او را به تصمیمی خاص برساند. پس از این برخورد تحقیر و تهدیدآمیز سلیمان با هدایا و هیئت اعزامی، او تصمیم گرفت خودش به مذاکره مستقیم با سلیمان برود. پس از آنکه ملکه سبأ به قصر سلیمان رسید، ناگهان با تخت خودش که کمی تغییر یافته بود، مواجه شد، او تختش را شناخت و چون پیش از این از قدرت سلیمان

چیزهایی شنیده بود در مقابل قدرت سلیمان مقهور و تسلیم شد. این اولین مرحله تحوّل ملکه سبأ بود که قدرت و عظمت سلیمان را فراتر از قدرت خویش یافت. او در حین مذاکره به همراه سلیمان وارد تالاری شدند که کف پوشی شیشه‌ای داشت و آب از زیر آن جاری بود، ملکه سبأ که تصور می‌کرد پا در آب می‌گذارد بلافاصله لباسش را بالا کشید. سلیمان با بیان واقعیت نگرانی او را برطرف ساخت. در این مرحله ملکه سبأ که پیش از دیدار سلیمان و مواجهه با مظاهر قدرت سلیمان-در انتقال عرش عظیم- و شکوه فناوری مورد استفاده در ساخت قصر، دیدگاهی مادی‌گرایانه داشت، تحت تأثیر سلیمان قرار گرفت و در عقیده خود تجدیدنظر کرد و به خداوند ایمان آورد.

## نتیجه‌گیری

تحلیل داستان قرآنی حضرت سلیمان و ملکه سبأ نشان می‌دهد که این روایت، الگویی جامع از صلاحیت ارتباطات میان‌فرهنگی (ICC) را در سه محور اصلی به نمایش می‌گذارد: مدیریت تعارض میان‌فرهنگی، راهبردهای ارتباطی میان‌فرهنگی و فرآیند تحول فرهنگی.

در بُعد مدیریت تعارض میان‌فرهنگی، شناسایی دقیق منشأ تعارضات در سه حوزه نظام حکمرانی، نظام اعتقادی و مؤلفه‌های قدرت، نشان‌دهنده اهمیت بُعد شناختی صلاحیت میان‌فرهنگی است. تمایل به گفتگوی سازنده و حل خلاقانه تعارض از طریق دیپلماسی هوشمند، به جای توسل به خشونت، از دیگر ویژگی‌های بارز این الگوست.

راهبردهای ارتباطی میان‌فرهنگی در این داستان شامل چهار رویکرد اصلی است: رصد هوشمندانه طرف مقابل، ارتباطات رسمی دیپلماتیک، دیپلماسی قهری و دیپلماسی علمی و فناوری. رصد هوشمندانه نشان‌دهنده انعطاف‌پذیری و گشودگی، ارتباطات رسمی دیپلماتیک بیانگر مدیریت روابط میان‌فرهنگی، دیپلماسی قهری نمایانگر ثبات بین‌فرهنگی، و دیپلماسی علمی و فناوری نشان‌دهنده حساسیت فرهنگی است. راهبردهای ارتباطی به کار گرفته شده در این داستان، منطبق با نه‌سازه کلیدی صلاحیت میان‌فرهنگی است.

فرآیند تحول فرهنگی در این الگو از چهار مرحله تشکیل شده است: مواجهه با موقعیت جدید، مشورت و تأمل، ارزیابی موقعیت، و مواجهه و تحول نگرش. این فرآیند، تجسم عینی ابعاد سه‌گانه صلاحیت میان‌فرهنگی (شناختی، عاطفی و رفتاری) است. مواجهه با موقعیت جدید و مشورت و تأمل، بُعد شناختی را نشان می‌دهد. ارزیابی موقعیت، بیانگر بُعد عاطفی و تحول نگرش، نمایانگر بُعد رفتاری است. این فرآیند نشان می‌دهد که تغییر فرهنگی امری تدریجی و مبتنی بر شناخت و پذیرش است.

مهم‌ترین یافته این پژوهش ارائه مدلی یکپارچه از ارتباطات میان‌فرهنگی در موقعیت تعارض (شکل ۱) است که می‌تواند در مدیریت تعارضات فرهنگی معاصر نیز کاربرد داشته باشد. این مدل، برگرفته از داستان قرآنی حضرت سلیمان و ملکه سبا، نشان می‌دهد که مدیریت موفق تعارضات میان‌فرهنگی مستلزم شناخت دقیق منشأ تعارضات، به کارگیری ترکیبی از راهبردهای ارتباطی هوشمندانه (از رصد تا دیپلماسی‌های گوناگون) و درک فرآیند گام‌به‌گام تحول فرهنگی. این مدل بر اهمیت گفتگو، انعطاف‌پذیری، و استفاده از قدرت (نرم و سخت) در کنار درک عمیق فرهنگی تأکید دارد و می‌تواند الگویی کاربردی برای مدیریت تعارضات میان‌فرهنگی در جهان امروز ارائه دهد.

این مدل (شکل ۱) راهکارهای گوناگونی برای تعارضات میان‌فرهنگی را در دنیای معاصر ارائه می‌دهد که می‌تواند برای رفع چالش‌های نظام جمهوری اسلامی در عرصه بین‌المللی مفید باشد. مبتنی بر آنچه در چارچوب مفهومی ذکر شد، یکی از مؤثرترین راه‌حلهای تعارضات میان‌فرهنگی در دنیای امروز، بهره‌گیری از «راهبرد صلاحیت ارتباطات میان‌فرهنگی» است. به منظور رفع تعارضات میان‌فرهنگی این راهبرد، در سه عرصه «فرآیندهای شناختی»، «فرآیندهای عاطفی» و «فرآیندهای رفتاری» به کار گرفته می‌شود. بدین منظور و براساس مدل (شکل ۱) انجام مراحل ذیل در جهت رفع تعارضات میان‌فرهنگی معاصر ضروری است:

مرحله اول: شناسایی زمینه‌های تعارض

نخستین مرحله در این رویکرد، «رصد دقیق زمینه‌های فرهنگی طرف مقابل» است. این کار نیازمند درک عمیق ارزش‌ها، باورها و هنجارهای فرهنگی طرف مقابل و مقایسه آن‌ها با فرهنگ خودی است. با شناسایی این زمینه‌ها، می‌توان پیش‌بینی کرد که در چه عرصه‌هایی احتمال بروز تعارض میان‌فرهنگی بیشتر است. به عنوان مثال، تفاوت در نگرش‌ها به مسائل اجتماعی، دینی یا سیاسی می‌تواند نقاط تقابل را مشخص کند.

مرحله دوم: استفاده از انواع دیپلماسی به منظور رفع تعارض

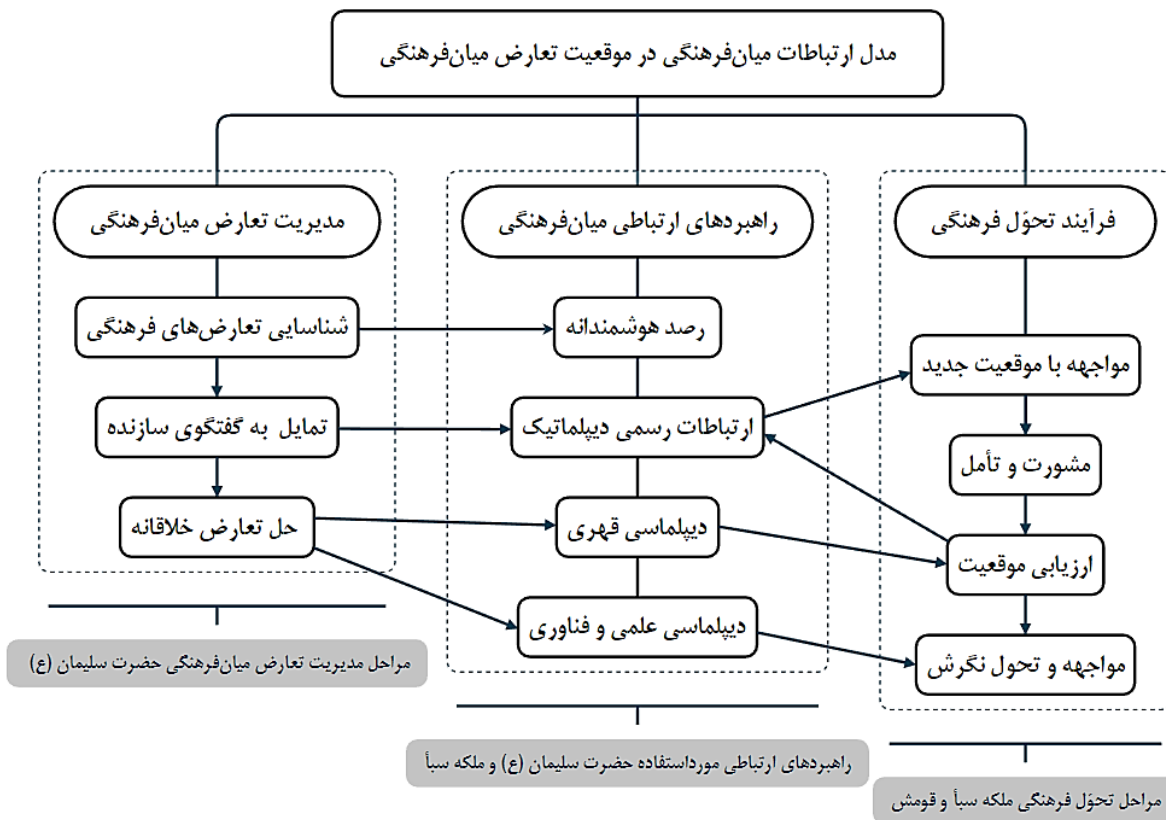
پس از شناسایی زمینه‌های تعارض، باید از «شیوه‌ها و تاکتیک‌های گوناگون دیپلماسی» برای مدیریت و حل این تعارضات استفاده کرد. این دیپلماسی‌ها می‌توانند بر اساس شرایط و نیاز، متفاوت باشند و بر سه عرصه اصلی (شناختی، عاطفی و رفتاری) تأثیر بگذارند:

أ) تأثیر بر فرآیندهای شناختی: استفاده از دیپلماسی علمی و فناوری می‌تواند اطلاعات و دانش جدیدی را به طرف مقابل ارائه دهد و دیدگاه‌ها و باورهای او را تحت تأثیر قرار دهد. این روش می‌تواند به تغییر نگرش‌ها

و کاهش تعارضات فرهنگی منجر شود. برای مثال، ارائه دستاوردهای علمی ایران می‌تواند بر شناخت طرف مقابل از توانمندی‌های کشور اثر بگذارد.

ب) تأثیر بر فرآیندهای عاطفی: ارسال هدایا یا بهره‌گیری از دیپلماسی فرهنگی می‌تواند احساسات مثبتی در طرف مقابل ایجاد کند. این اقدام، از طریق برانگیختن حس دوستی و احترام، به بهبود روابط و کاهش تنش‌ها کمک می‌کند. مثلاً، تبادل فرهنگی مانند نمایشگاه‌های هنری یا برنامه‌های مشترک می‌تواند این هدف را محقق سازد.

ج) تأثیر بر فرآیندهای رفتاری: در برخی موارد، استفاده از دیپلماسی قهری و تهدید ممکن است ضروری باشد، اما این روش باید با احتیاط و به عنوان آخرین راهکار به کار گرفته شود. برای نمونه، اعمال فشار سیاسی یا اقتصادی می‌تواند در شرایط خاص رفتار طرف مقابل را به سمت سیاست‌های مطلوب جمهوری اسلامی هدایت کند.



شکل ۱- مدل ارتباطات میان فرهنگی در موقعیت تعارض میان فرهنگی برگرفته از داستان قرآنی حضرت سلیمان و ملکه سبأ

۱. قرآن کریم
۲. آذری، غلامرضا (۱۳۸۴). *مقدمه‌ای بر اصول و مبانی ارتباطات*، تهران: افرنگ.
۳. الوانی، مهدی (۱۳۷۹). *تصمیم‌گیری و تعیین خط‌مشی دولتی*، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی سمت.
۴. ایازی، سید محمد علی (۱۳۹۲). *داستان سلیمان و بلقیس و استاد به آن در جهاد ابتدایی*، پژوهش‌های قرآنی، بهار، شماره ۷۳، صص ۵۲-۷۱.
۵. ایران‌نژاد پاریزی، مهدی (۱۳۸۲). *روش‌های تحقیق در علوم اجتماعی*، تهران: نشر مدران.
۶. بشیر، حسن (۱۳۹۳). *دانشنامه علوم ارتباطات: جلد اول (ارتباطات)*، تهران، کارگزار روابط عمومی.
۷. بشیر، حسن (۱۳۹۵). *دیپلماسی گفتمانی: تعامل سیاست، فرهنگ و ارتباطات*، تهران، دانشگاه امام صادق علیه‌السلام.
۸. جمشیدی، محمدحسین؛ سلطانی‌نژاد، احمد؛ بیات، جلیل (۱۳۹۵). *نقش ارتباطات میان‌فرهنگی در تصمیم‌گیری کشورها به تنش‌زدایی*. فصلنامه پژوهش‌های روابط بین‌الملل، ۶ (۴)، صص ۳۵-۵۷.
۹. رزاقی، افشین (۱۳۸۱). *نظریه‌های ارتباطات اجتماعی*، تهران: پیکان.
۱۰. رضی، حسین (۱۳۷۷). *ارتباطات میان‌فرهنگی (تاریخ، مفاهیم و جایگاه)*، دین و ارتباطات، فصلنامه پژوهشی دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، شماره‌های ۶-۷، تابستان و پاییز.
۱۱. سلیمی، علی (۱۳۸۹). *درون‌مایه‌های یک نظریه ارتباطات میان‌فرهنگی در آموزه‌های قرآنی*، اسلام و علوم اجتماعی، ۲ (۴)، بهمن، صص ۷-۳۸.
۱۲. شعاعی، محمد حسین (۱۳۹۸). *واکاوی مولفه‌های بنیادین ارتباطات میان‌فرهنگی از منظر قرآن کریم: بررسی تشابهات و تفاوت‌ها*، پاییز و زمستان، شماره ۱، صص ۶۳-۸۰.
۱۳. طباطبایی، محمدحسین (۱۳۷۴). *تفسیر المیزان*، جلد ۱۵، ترجمه سید محمدباقر موسوی‌همدانی، قم، دفتر انتشارات اسلامی جامعه‌ی مدرسین حوزه علمیه قم. چاپ پنجم.
۱۴. غمامی، سیدمحمدعلی؛ اسلامی‌تنها، علی اصغر (۱۴۰۱). «همشناسی فرهنگی» به‌مثابه الگوی ارتباطات میان‌فرهنگی در قرآن؛ رویکردی تطبیقی، *مطالعات فرهنگ-ارتباطات* بهار، شماره ۸۹، صص ۷-۳۰.

۱۵. کافی، مجید (۱۳۹۴). نظریه اجتماعی ارتباط در قرآن، قم، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
۱۶. گرجی، ابراهیم؛ برخورداری، سجاد (۱۳۸۸). مبانی روش تحقیق در علوم اجتماعی، تهران: ثالث.
۱۷. مجاور شیخان، محمد (۱۴۰۰). رسانه ملی و توسعه ارتباطات میان فرهنگی: بررسی مولفه‌های موثر بر هم‌افزایی رسانه‌ای. پژوهش‌های ارتباطی، ۲۸ (۱۰۷)، صص ۲۰۹-۱۸۷.
۱۸. مکارم شیرازی، ناصر (۱۳۷۱). تفسیر نمونه، جلد ۱۵، تهران. دارالکتب الإسلامیه. چاپ دهم.
۱۹. مهدی زاده، مهناز (۱۳۹۸). تحلیل و بررسی قوم سبا از منظر قرآن کریم و تاریخ، مطالعات سبک شناختی قرآن کریم، پاییز و زمستان، شماره ۵، صص ۲۰۲-۲۱۸.
۲۰. مهریزی طرقي، مهدی؛ حسینی بجدنی، سید حسین؛ حجتی، سید محمد باقر؛ شریفی، عنایت (۱۴۰۰). بررسی و تحلیل تفسیری داستان سلیمان (ع) و ملکه سبا در نگاه قرآن کریم و تطبیق آن با عهد قدیم، پژوهش‌های تفسیر تطبیقی، بهار و تابستان، شماره ۱۳، صص ۲۰۷-۲۲۹.
۲۱. نصراللهی، محمدصادق؛ کوهکن، محمدرضا (۱۳۹۹). الگوی مطلوب ارتباطات میان فرهنگی مستضعفان جهان از منظر قرآن کریم، آموزه‌های قرآنی، شماره ۳۲، صص ۶۳-۹۴.

22. Babao, J.N., & Adiatma, D. (2023). Intercultural Communication Competence: Unraveling the Role of Cognitive, Affective, and Behavioral Factors. *International Journal of Advanced Multidisciplinary*, Vol. 2, No. 2, 393-397.
23. Baiutti, M. (2016). Rethinking the concept of intercultural conflict: Italian returnees' attitudes towards others during a cultural conflict. *FLEKS: Scandinavian Journal of Intercultural Theory and Practice*, Vol. 3, No. 1, 1-18.
24. Bashir, S., Ashraf, R., & Khaliq, A.A. (2023). Linguistic Accommodation in Multilingual Conversations: A Cross-Cultural Study of Pakistan. *VFAST Transactions on Education and Social Sciences*, Vol. 11 No. 1, 149-154.
25. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), pp. 77-101.
26. Danylova, T. (2013). OVERCOMING THE CULTURAL DIFFERENCES: PARABLE AS A MEANS OF INTERCULTURAL DIALOGUE. *Anthropological Measurements of Philosophical Research*, 42-51.
27. Duisembekova, Z. (2025). BUILDING INTERCULTURAL COMMUNICATIVE COMPETENCE: REFLECTIONS FROM A KAZAKHSTANI SCHOLAR IN THE USA. *Iasaýı ýniversitetiniń habarshysy*, No1(135), 320-331.
28. Hinner, M.B. (2017). Intercultural misunderstandings: causes and solutions. *Russian Journal of Linguistics*, Vol. 21 No. 4, 885-909.

29. Huang, X. (2022). The Current Situation and Improvement of College Students' Intercultural Awareness. *BCP Social Sciences & Humanities*, 16, 473-483.
30. Jin, Y. (2023). Reflections on Intercultural Communication during Overseas Study by Chinese Students. *International Journal of Education and Humanities*, Vol.11, No.3, 444-447.
31. Khukhlaev, O.E., Gritsenko, V.V., Pavlova, O.S., Tkachenko, N.V., Usubian, S.A., & Shorokhova, V.A. (2020). Comprehensive Model of Intercultural Competence: Theoretical Substantiation, Vol.17, No.1, 13–28.
32. King, N. (2004). Template analysis. In G. Symon & C. Cassell (Eds.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London: SAGE Publications.
33. Lukešová, M. (2015). Student Reflection on the Development of Intercultural Competence through the Education Abroad Experience. *Asian Social Science*, Vol.11, No.21, 1-14.
34. Mohammed, B. (2023). Pragmatic Strategies in Interpersonal Conflict Resolution: A Cross-Cultural Analysis. *The International Journal of Humanities & Social Studies*, Vol. 11 No. 9, 97-104.
35. Murtiningsih, B.S. (2016). The Role of Cultural Competence to Overcome Intercultural Communication Conflict: Case study of Indonesian and Korean students in Kyungsoong University, South Korea. *Mediterranean journal of social sciences*, Vol. 7, No. 6, 213-222.
36. Sunendar, D., Darmawangsa, D., & Sukmayadi, V. (2021). Thriving in Indonesian Academia: French Students' Intercultural Communication Competence in Studying Abroad. *Journal of Intercultural Communication*, 21(1): 80-91
37. Ting-Toomey, S., Dorjee, T. (2018) *Communicating across Cultures*. United Kingdom: The Guilford Press.
38. Whaley, A.L., & Davis, K.E. (2007). Cultural competence and evidence-based practice in mental health services: A complementary perspective. *American Psychologist*, 62, 563-574.
39. Ximenes, J.C., & Hartono, A.I. (2021). Cooperation between Timor Leste and Australia to Address Oil and Gas Exploration Conflicts in the Timor Gap. *The International Journal of Business and Management*, Volume 9, Issue 5, May, 48-62.