

تحلیل رابطه هوش فرهنگی مدیران مدارس با اثربخشی

تصمیم‌گیری در محیط چندفرهنگی

(تاریخ دریافت ۱۴۰۴/۰۲/۱۵ تاریخ تصویب ۱۴۰۴/۰۳/۰۴)

مجتبی امیری ارسلان مرادی پروین کیافر

چکیده

مدارس در بسیاری از مناطق، به‌ویژه در شهرها و استان‌های دارای تنوع قومی-زبانی و مهاجرپذیر، به محیط‌های چندفرهنگی تبدیل شده‌اند؛ محیط‌هایی که در آن‌ها تفاوت در زبان، ارزش‌ها، سبک‌های ارتباطی، هنجارهای رفتاری و انتظارات خانواده‌ها می‌تواند تصمیم‌گیری مدیر مدرسه را پیچیده و گاه مناقشه‌برانگیز کند. در چنین بستری، «هوش فرهنگی» به‌عنوان توانایی درک، تفسیر و عمل اثربخش در موقعیت‌های بین‌فرهنگی، می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در ارتقای کیفیت تصمیم‌های مدیریتی داشته باشد. این مقاله با رویکرد تحلیلی-تبیینی و با تکیه بر ادبیات نظری و شواهد پژوهشی، رابطه میان هوش فرهنگی مدیران مدارس و «اثربخشی تصمیم‌گیری» را در محیط چندفرهنگی تبیین می‌کند. در بخش نظری، ابعاد چهارگانه هوش فرهنگی (فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری) و مؤلفه‌های اثربخشی تصمیم‌گیری تشریح می‌شود. سپس سازوکارهای اثرگذاری هوش فرهنگی بر اثربخشی تصمیم‌ها شامل افزایش «قضاوت و تصمیم‌گیری فرهنگی»، کاهش سوگیری‌های ادراکی، بهبود ارتباطات و مذاکره بین‌فرهنگی، و تقویت سرمایه اجتماعی مدرسه تحلیل می‌گردد. در پایان، یک مدل مفهومی و مجموعه‌ای از پیشنهادها برای اجرای برای ارتقای هوش فرهنگی مدیران و بهبود تصمیم‌گیری در مدارس چندفرهنگی ارائه می‌شود.

واژگان کلیدی: هوش فرهنگی، مدیر مدرسه، تصمیم‌گیری اثربخش، مدرسه چندفرهنگی،

قضاوت فرهنگی، رهبری مدرسه

بخش اول: کلیات

۱. مقدمه

مدرسه امروز بیش از گذشته در معرض تنوع فرهنگی قرار دارد؛ تنوعی که ممکن است از تفاوت‌های قومی-زبانی، مهاجرت داخلی، مهاجرت فرامرزی، تفاوت‌های سبک زندگی و حتی خرده‌فرهنگ‌های محلی ناشی شود. این تنوع، اگرچه فرصتی برای یادگیری اجتماعی و تربیت شهروندی است، اما از منظر مدیریت مدرسه یک چالش جدی نیز محسوب می‌شود؛ زیرا تصمیم‌های مدیریتی در حوزه‌هایی مانند انضباط و عدالت آموزشی، ارتباط با خانواده، حل تعارض، توزیع منابع، مدیریت کارکنان، برنامه‌های فوق‌برنامه و تعامل با نهادهای محلی، در محیط چندفرهنگی با حساسیت بیشتری خوانده و قضاوت می‌شوند.

در چنین شرایطی، کیفیت «تصمیم‌گیری مدیر مدرسه» تنها به دانستن آیین‌نامه‌ها یا تجربه اداری محدود نیست. مدیر باید بتواند نشانه‌های فرهنگی را درست تفسیر کند، میان ارزش‌های متفاوت میانجی‌گری کند، از سوء تفاهم‌های ارتباطی جلوگیری کند و تصمیمی بگیرد که هم مبتنی بر شواهد و عدالت باشد و هم از مقبولیت اجتماعی کافی برای اجرا برخوردار شود. ادبیات جدید مدیریت بین فرهنگی نشان می‌دهد یکی از توانمندی‌های کلیدی برای موفقیت در این شرایط «هوش فرهنگی» است؛ قابلیتی که در کنار مهارت‌های رهبری آموزشی می‌تواند منبع مزیت برای مدرسه چندفرهنگی باشد (Earley & Ang, ۲۰۰۳).

مدیر مدرسه در محیط چندفرهنگی با موقعیت‌هایی روبه‌روست که در آن‌ها «یک تصمیم واحد» ممکن است برای گروهی از ذی‌نفعان معنادار و منصفانه و برای گروهی دیگر نامنصفانه یا تهدیدکننده تلقی شود. برای مثال، یک تصمیم انضباطی درباره پوشش، زبان در حیاط

مدرسه، شیوه برگزاری مراسم، یا نحوه مشارکت اولیا می‌تواند به مسئله‌ای فرهنگی تبدیل شود؛ زیرا معیارهای ارزشی گروه‌ها متفاوت است. از سوی دیگر، کمبود «درک دقیق از زمینه فرهنگی» ممکن است مدیر را به تصمیم‌های شتاب‌زده، کلیشه‌ای یا صرفاً آیین‌نامه‌محور سوق دهد؛ تصمیم‌هایی که از نظر رسمی قابل دفاع‌اند اما از نظر اجتماعی اثربخش نیستند، چون اجرا نمی‌شوند، مقاومت تولید می‌کنند یا اعتماد را کاهش می‌دهند.

پژوهش‌های داخلی در حوزه آموزش و مدیریت چندفرهنگی نشان می‌دهد مدرسه چندفرهنگی نیازمند مدیرانی با صلاحیت‌های ویژه و مهارت‌های رهبری چندفرهنگی است. در یک پژوهش کیفی با هدف ارائه مدل مدیریت چندفرهنگی در مدارس ابتدایی ایران، «ویژگی‌های مدیر مدرسه» شامل صلاحیت‌های حرفه‌ای چندفرهنگی و مهارت‌های رهبری چندفرهنگی به عنوان رکن اصلی مدل معرفی شده است. (پورموسوی، عبداللهی، نوه‌ابراهیم و عباسیان، ۱۳۹۹)

بنابراین مسئله مرکزی این مقاله چنین صورت‌بندی می‌شود:

هوش فرهنگی مدیران مدارس چگونه و از چه مسیرهایی با اثربخشی تصمیم‌گیری در محیط چندفرهنگی رابطه دارد و کدام ابعاد هوش فرهنگی برای تصمیم‌گیری اثربخش‌تر نقش پررنگ‌تری دارند؟

۱.۲ اهداف مقاله

۱. تبیین مفاهیم کلیدی هوش فرهنگی و اثربخشی تصمیم‌گیری در بافت مدرسه

۲. تحلیل سازوکارهای نظری اثرگذاری هوش فرهنگی بر اثربخشی تصمیم‌گیری در

محیط چندفرهنگی

۳. ارائه مدل مفهومی رابطه هوش فرهنگی و اثربخشی تصمیم‌گیری

۴. ارائه راهبردهای عملی برای ارتقای هوش فرهنگی مدیران مدارس و بهبود

تصمیم‌گیری چندفرهنگی

۳. اهمیت و ضرورت

اهمیت این موضوع از سه جهت قابل دفاع است:

الف) افزایش تنوع فرهنگی در مدارس، تصمیم‌گیری را از یک فرایند فنی به فرایندی اجتماعی-فرهنگی تبدیل کرده است.

ب) تصمیم‌های کم‌اثر یا کم‌مقبول می‌تواند سرمایه اجتماعی مدرسه (اعتماد، همکاری، حمایت اولیا) را تضعیف کند و هزینه‌های پنهان مدیریتی را بالا ببرد.

ج) ارتقای هوش فرهنگی، برخلاف برخی تغییرات ساختاری پرهزینه، بیشتر از مسیر آموزش، تجربه هدایت‌شده و بازتاب حرفه‌ای قابل تقویت است و می‌تواند راهبردی واقع‌بینانه برای بهبود کیفیت مدیریت مدارس باشد. (ابزری و خانی، ۱۳۸۹)

بخش دوم: مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۱. مفهوم هوش فرهنگی

هوش فرهنگی (Cultural Intelligence: CQ) به‌طور کلی «توانایی فرد برای کارکرد اثربخش در موقعیت‌هایی با تنوع فرهنگی» تعریف می‌شود (Earley & Ang, ۲۰۰۳). در مدل چهارعاملی رایج، هوش فرهنگی چهار بعد دارد:

۱. هوش فرهنگی فراشناختی: توانایی برنامه‌ریزی ذهنی، پایش و بازنگری فرض‌ها

هنگام تعامل بین فرهنگی

۲. هوش فرهنگی شناختی: دانش درباره هنجارها، ارزش‌ها، نظام‌های معنایی و قواعد

فرهنگ‌ها

۳. هوش فرهنگی انگیزشی: میل و انرژی برای ورود به تعامل بین فرهنگی و تداوم آن

۴. هوش فرهنگی رفتاری: توانایی بروز رفتارهای مناسب (کلامی و غیر کلامی) در

موقعیت‌های فرهنگی متفاوت.

نکته مهم این است که هوش فرهنگی صرفاً «اطلاعات فرهنگی» نیست، بلکه ترکیبی از شناخت، انگیزش، و توان رفتاری برای سازگاری و اثرگذاری است. در مدارس، این مفهوم می‌تواند به زبان ساده یعنی مدیر بتواند تفاوت‌ها را بفهمد، از آن نترسد، آن را تهدید تلقی نکند و بتواند تصمیم‌ها را طوری طراحی و اجرا کند که به تفاهم و عدالت نزدیک‌تر شود.

۲. مفهوم محیط چندفرهنگی در مدرسه

محیط چندفرهنگی در مدرسه فقط «چند زبان بودن» نیست. این محیط شامل تفاوت در سبک‌های ارتباطی (مستقیم/غیرمستقیم)، درک از اقتدار، الگوهای مشارکت خانواده، برداشت‌های متفاوت از انضباط، حساسیت‌های هویتی و نمادین، و حتی انتظارات آموزشی است. مدل مدیریت چندفرهنگی ارائه شده برای مدارس ایران نیز نشان می‌دهد در مدرسه چندفرهنگی باید به خط‌مشی‌ها، برنامه‌ها، فرایندها و «افراد با فرهنگ متنوع» توجه کرد؛ یعنی چندفرهنگی بودن، یک ویژگی سیستم مدرسه است، نه صرفاً یک ویژگی دانش‌آموز. (پورموسوی و همکاران، ۱۳۹۹)

۳. اثربخشی تصمیم‌گیری: تعریف و مؤلفه‌ها

در ادبیات مدیریت، «اثربخشی تصمیم» معمولاً به میزان تحقق اهدافی اشاره دارد که هنگام تصمیم‌گیری تعیین شده‌اند (Dean & Sharfman, ۱۹۹۶). در محیط مدرسه، می‌توان اثربخشی تصمیم‌گیری را مجموعه‌ای از ویژگی‌های تصمیم و فرایند تصمیم دانست که به پیامدهای مطلوب آموزشی-تربیتی منجر شود. در این مقاله، اثربخشی تصمیم‌گیری در مدرسه چندفرهنگی به صورت عملیاتی شامل مؤلفه‌های زیر در نظر گرفته می‌شود:

۱. کیفیت تصمیم: مبتنی بودن بر داده و شواهد، توجه به پیامدها، منطقی بودن گزینه‌ها
۲. عدالت‌مندی و حساسیت فرهنگی: پرهیز از تبعیض آشکار و پنهان، رعایت کرامت فرهنگی

۳. مقبولیت و مشروعیت اجتماعی: پذیرش نسبی توسط معلمان، دانش‌آموزان و

خانواده‌ها

۴. قابلیت اجرا: امکان پیاده‌سازی در شرایط واقعی مدرسه و سازگاری با منابع و

ظرفیت‌ها

۵. زمانمندی: تصمیم به موقع، نه شتاب‌زده و نه دیر هنگام

۴. پیوند نظری هوش فرهنگی و تصمیم‌گیری

یکی از یافته‌های مهم در پژوهش‌های کلاسیک هوش فرهنگی این است که برخی ابعاد CQ به‌طور مشخص «قضاوت و تصمیم‌گیری فرهنگی» را پیش‌بینی می‌کنند. در مطالعه توسعه و اعتبارسنجی مقیاس هوش فرهنگی، گزارش شده است که CQ فراشناختی و شناختی با قضاوت و تصمیم‌گیری فرهنگی رابطه معنادار دارد (Ang et al., ۲۰۰۷). این موضوع برای مدرسه چند فرهنگی بسیار حیاتی است، زیرا بسیاری از تصمیم‌ها به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم حامل پیام فرهنگی‌اند. همچنین پژوهش‌های آموزشی نشان داده‌اند میان هوش فرهنگی مدیران مدرسه و برخی پیامدهای رهبری و عملکردی رابطه وجود دارد؛ از جمله پژوهشی درباره رابطه هوش فرهنگی مدیران و «رهبری فرهنگی» که نشان می‌دهد ابعاد CQ می‌توانند بخشی از رفتارهای رهبری فرهنگی مدیران را پیش‌بینی کنند (Göksoy, ۲۰۱۷).

۵. پیشینه پژوهش‌های داخلی مرتبط

در ادبیات داخلی نیز شواهدی وجود دارد که هوش فرهنگی با اثربخشی سازمانی یا سبک تصمیم‌گیری در سازمان‌ها مرتبط است. برای نمونه، پژوهشی کنفرانسی درباره مدارس ابتدایی

دوزبانه شهرستان حمیدیه گزارش کرده است که بین هوش فرهنگی مدیران و معلمان و اثربخشی سازمانی رابطه وجود دارد و هر چهار بعد هوش فرهنگی با اثربخشی مرتبطاند. (سعدونی، ۱۴۰۳)

همچنین در پژوهشی علمی-پژوهشی درباره کارکنان دولت، رابطه مثبت و معناداری بین هوش فرهنگی و سبک تصمیم‌گیری گزارش شده و از ابزارهای استاندارد (هوش فرهنگی ارلی و آنگ؛ سبک تصمیم‌گیری اسکات و بروس) استفاده شده است. (خالق‌خواه، نجفی و حسینی، ۱۳۹۸) اگرچه این مطالعه دقیقاً در مدرسه انجام نشده، اما از منظر سازوکارهای روان‌شناختی و مدیریتی، نشان می‌دهد هوش فرهنگی می‌تواند با متغیرهای تصمیم‌گیری پیوند داشته باشد.

در سطح سیاست‌گذاری مدرسه، پژوهش کیفی پورموسوی و همکاران (۱۳۹۹) نیز بر لزوم وجود مدیرانی با صلاحیت‌های چندفرهنگی تأکید می‌کند که در عمل، به هوش فرهنگی نزدیک است. این مجموعه شواهد، زمینه نظری مناسبی برای طرح رابطه هوش فرهنگی مدیر مدرسه و اثربخشی تصمیم‌گیری در محیط چندفرهنگی فراهم می‌آورد.

بخش سوم: تحلیل سازوکارهای رابطه هوش فرهنگی و اثربخشی تصمیم‌گیری

۱. سازوکار اول: بهبود ادراک موقعیت و کاهش خطای تفسیر فرهنگی

در محیط چندفرهنگی، بسیاری از تعارض‌ها از «تفسیر نادرست» شروع می‌شوند: مدیر رفتار یا خواسته یک دانش‌آموز/ولی را با معیارهای فرهنگی خود می‌سنجد و آن را بی‌احترامی، بی‌نظمی یا بی‌توجهی تفسیر می‌کند، در حالی که در فرهنگ دیگر آن رفتار معنای متفاوتی دارد CQ. فراشناختی کمک می‌کند مدیر قبل از قضاوت، فرض‌های خود را بازبینی کند، از خود پرسد «آیا احتمال برداشت فرهنگی متفاوت وجود دارد؟» و سپس تصمیم بگیرد. این

همان پلی است که هوش فرهنگی را به «تصمیم‌گیری دقیق‌تر» وصل می‌کند (Ang et al., ۲۰۰۷).

۲۰۰۷)

۲. سازوکار دوم: افزایش کیفیت گزینه‌پردازی و حل مسئله

تصمیم خوب معمولاً وقتی شکل می‌گیرد که گزینه‌ها متنوع، واقع‌بینانه و قابل اجرا باشند. در مدرسه چندفرهنگی، گزینه‌های تصمیم باید حساسیت فرهنگی هم داشته باشد؛ یعنی به جای «راه‌حل واحد»، گاهی نیاز به «راه‌حل‌های متناسب‌سازی‌شده» است (CQ). شناختی به مدیر کمک می‌کند قواعد نانوشته و حساسیت‌ها را بهتر بشناسد و گزینه‌هایی تولید کند که کمترین هزینه اجتماعی را داشته باشد (Earley & Ang, ۲۰۰۳).

۳. سازوکار سوم: افزایش مقبولیت تصمیم از طریق ارتباطات و مذاکره

بخشی از اثربخشی تصمیم، به «پذیرفته شدن» آن مربوط است. در محیط چندفرهنگی، اگر تصمیم درست هم باشد ولی نتواند با زبان و سبک ارتباطی مناسب توضیح داده شود، با مقاومت مواجه می‌شود (CQ). رفتاری—یعنی توان تنظیم رفتار کلامی/غیرکلامی و سبک تعامل—به مدیر کمک می‌کند گفتگو را طوری مدیریت کند که طرف مقابل احساس بی‌احترامی یا طردشدگی نکند (Ang et al., ۲۰۰۷).

۴. سازوکار چهارم: کاهش تعارض و افزایش سرمایه اجتماعی مدرسه

تصمیم‌هایی که حساسیت فرهنگی ندارند، تعارض‌های پنهان ایجاد می‌کنند و اعتماد را می‌کاهند. در مقابل، تصمیم‌هایی که با درک فرهنگی همراه‌اند، می‌توانند همکاری و سرمایه اجتماعی را تقویت کنند. ادبیات داخلی نیز هوش فرهنگی را برای کار در محیط‌های متنوع و

کاهش موانع ارتباطی ضروری می‌داند. (ابزری و خانی، ۱۳۸۹) وقتی اعتماد و همکاری بالاتر باشد، اجرای تصمیم‌ها آسان‌تر می‌شود و اثربخشی تصمیم‌گیری افزایش می‌یابد.

۵. سازوکار پنجم: افزایش عدالت ادراک‌شده و مشروعیت اخلاقی

در مدرسه چندفرهنگی، عدالت فقط «برابری شکلی» نیست؛ بلکه عدالت یعنی تصمیم به گونه‌ای اتخاذ شود که تفاوت‌ها دیده شود و تصمیم به تبعیض تعبیر نشود. هوش فرهنگی انگیزی در اینجا مهم است: مدیر باید واقعاً انگیزه داشته باشد به گفتگوی بین‌فرهنگی وارد شود، برای فهمیدن وقت بگذارد و تصمیم را با مشارکت ذی‌نفعان تنظیم کند؛ در غیر این صورت تصمیم‌ها اغلب به سمت ساده‌سازی و کلیشه‌سازی می‌رود و مشروعیت اجتماعی کاهش می‌یابد (Earley & Ang, ۲۰۰۳).

بخش چهارم: مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهشی

۱. مدل مفهومی پیشنهادی

مدل مفهومی رابطه به این صورت پیشنهاد می‌شود:

هوش فرهنگی مدیر مدرسه (چهار بعد) ← بهبود قضاوت فرهنگی، ارتباطات بین‌فرهنگی، کاهش خطاهای ادراکی، افزایش سرمایه اجتماعی ← اثربخشی تصمیم‌گیری (کیفیت، عدالت‌مندی، مقبولیت، قابلیت اجرا، زمانمندی)

این مدل با شواهدی همسو است که نشان می‌دهد ابعاد شناختی/فراشناختی CQ با قضاوت و تصمیم‌گیری فرهنگی مرتبطاند (Ang et al., ۲۰۰۷). و نیز با ادبیات مدرسه چندفرهنگی که بر صلاحیت‌های چندفرهنگی مدیر تأکید دارد. (پورموسوی و همکاران، ۱۳۹۹)

۲. فرضیه ها

فرضیه ۱: بین هوش فرهنگی کلی مدیران مدارس و اثربخشی تصمیم گیری در محیط چندفرهنگی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.

فرضیه ۲: هوش فرهنگی فراشناختی مدیران مدارس، اثربخشی تصمیم گیری را به طور مثبت پیش بینی می کند.

فرضیه ۳: هوش فرهنگی شناختی مدیران مدارس، اثربخشی تصمیم گیری را به طور مثبت پیش بینی می کند.

فرضیه ۴: هوش فرهنگی انگیزشی مدیران مدارس، اثربخشی تصمیم گیری را به طور مثبت پیش بینی می کند.

فرضیه ۵: هوش فرهنگی رفتاری مدیران مدارس، اثربخشی تصمیم گیری را به طور مثبت پیش بینی می کند.

بخش پنجم: روش شناسی پیشنهادی برای مطالعه تجربی (قابل استفاده در پایان نامه/مقاله پژوهشی)

۱. روش پژوهش

روش پیشنهادی، توصیفی-همبستگی (با امکان استفاده از مدل یابی معادلات ساختاری یا رگرسیون چندگانه) است تا سهم هر بعد هوش فرهنگی در پیش بینی اثربخشی تصمیم گیری سنجیده شود.

۲. جامعه و نمونه

جامعه آماری می تواند مدیران مدارس در مناطق چندفرهنگی (استان های دارای تنوع قومی - زبانی یا شهرهای مهاجرپذیر) باشد. روش نمونه گیری ترجیحاً طبقه ای (برحسب نوع مدرسه /مقطع /منطقه) برای افزایش تعمیم پذیری.

۳. ابزار گردآوری داده ها

الف) پرسشنامه هوش فرهنگی (CQS) آنگ و همکاران - با ابعاد چهارگانه

ب) مقیاس اثربخشی تصمیم گیری: می توان بر پایه تعریف «تحقق اهداف تصمیم» و سازه های کیفیت/مقبولیت/قابلیت اجرا، پرسشنامه ای تدوین کرد یا از چارچوب تصمیم اثربخش در ادبیات مدیریت بهره گرفت (Dean & Sharfman, ۱۹۹۶).

در صورت نیاز، برای کنترل سبک تصمیم گیری نیز می توان از مقیاس سبک تصمیم گیری اسکات و بروس استفاده کرد تا روشن شود رابطه CQ با اثربخشی، مستقل از سبک تصمیم گیری هم هست (Scott & Bruce, ۱۹۹۵).

۴. روش تحلیل داده ها

همبستگی پیرسون برای بررسی رابطه کلی، رگرسیون چندگانه یا SEM برای سنجش نقش ابعاد CQ، و تحلیل اثرات غیرمستقیم (در صورت تعریف میانجی هایی مانند سرمایه اجتماعی/اعتماد) توصیه می شود.

بخش ششم: یافته‌های تحلیلی و بحث (بر پایه ادبیات)

بند اول: چرا CQ فراشناختی و شناختی محتمل‌ترین پیش‌بین‌های اثربخشی‌اند؟

زیرا بخش بزرگی از خطاهای تصمیم‌گیری در محیط چندفرهنگی، خطای «تشخیص مسئله» و «تفسیر زمینه» است CQ. فراشناختی مدیر را به توقف، بازنگری، و کنترل فرض‌های ذهنی وادار می‌کند و CQ شناختی مواد لازم برای تفسیر درست را فراهم می‌آورد. این ترکیب، تصمیم را از سطح واکنش‌های سریع و احساسی به سطح تصمیم‌های سنجیده و زمینه‌مند نزدیک می‌کند. این جهت‌گیری با یافته‌های Ang و همکاران (۲۰۰۷) نیز همخوان است که نشان دادند برخی ابعاد CQ با قضاوت و تصمیم‌گیری فرهنگی ارتباط دارند.

بند دوم: نقش CQ انگیزشی و رفتاری در «اجرای شدن» تصمیم

حتی اگر کیفیت تحلیل تصمیم بالا باشد، تصمیم زمانی اثربخش است که اجرا شود CQ. انگیزشی مدیر را به تعامل، گفت‌وگو، و پیگیری اجرای تصمیم در فضای چندفرهنگی تشویق می‌کند؛ یعنی از «گریز از تعامل فرهنگی» جلوگیری می‌کند CQ. رفتاری نیز کمک می‌کند پیام تصمیم در قالبی منتقل شود که به سوء تفاهم یا برچسب‌زنی نینجامد و طرف‌های فرهنگی متفاوت بتوانند وارد مذاکره شوند (Earley & Ang, ۲۰۰۳).

بند سوم: پیوند CQ و اثربخشی سازمانی مدرسه

پژوهش داخلی سعدونی (۱۴۰۳) در مدارس دوزبانه نشان می‌دهد هوش فرهنگی با اثربخشی سازمانی رابطه دارد. اگرچه اثربخشی سازمانی با اثربخشی تصمیم‌گیری یکسان نیست، اما می‌تواند نشانه‌ای از این باشد که CQ در محیط‌های آموزشی متنوع، با پیامدهای عملکردی

مطلوب تر همراه می شود. این ارتباط به ویژه زمانی معنا پیدا می کند که تصمیم های مدیر مدرسه، عملاً مسیر عملکرد مدرسه را تعیین می کند.

بند چهارم: جایگاه مدیریت چندفرهنگی در سیاست مدرسه

پورموسوی و همکاران (۱۳۹۹) نشان می دهند مدیریت چندفرهنگی در مدرسه نیازمند ویژگی های مشخص مدیریتی و حرفه ای است. از دید این مقاله، «هوش فرهنگی» می تواند یکی از سازه های محوری برای عملیاتی کردن آن ویژگی ها باشد؛ زیرا CQ از سطح شعار (احترام به تفاوت ها) به سطح مهارت (تصمیم گرفتن و رفتار کردن در وضعیت واقعی) پل می زند.

بخش هفتم: پیشنهاد های کاربردی (برای مدیران و نظام آموزش و پرورش)

۱. پیشنهاد ها برای مدیران مدارس

۱. پیش از تصمیم های حساس، یک «چک لیست فرهنگی» داشته باشید: این تصمیم ممکن است برای کدام گروه های فرهنگی حساسیت زا باشد و چرا؟
۲. جلسات کوتاه گفت و گوی بین فرهنگی با نمایندگان اولیا و معلمان برگزار کنید تا اطلاعات زمینه ای افزایش یابد.
۳. در تعارض های فرهنگی، از رویکرد «تبیین معنا» استفاده کنید: طرفین توضیح دهند این رفتار/خواسته در فرهنگ آن ها چه معنایی دارد.
۴. در تصمیم های انضباطی و ارزشیابی، معیارها را شفاف کنید تا برداشت تبعیض کاهش یابد.

۵. سبک ارتباطی خود را انعطاف‌پذیر کنید؛ در برخی فرهنگ‌ها صراحت بیش از حد تنش‌زا و در برخی فرهنگ‌ها ابهام، مسئله‌ساز است.

۲. پیشنهادها برای سیاست‌گذاران و آموزش مدیران

۱. طراحی دوره‌های ضمن خدمت «مدیریت و تصمیم‌گیری چندفرهنگی» با تمرکز بر چهار بعد CQ و موقعیت‌های واقعی مدرسه

۲. استفاده از کارورزی مدیریتی در مدارس متنوع فرهنگی و جلسات بازتاب تجربه (Reflective Practice)

۳. تدوین راهنماهای تصمیم‌گیری حساس به فرهنگ در حوزه‌هایی مانند انضباط، مشارکت خانواده و برنامه‌های تربیتی

۴. سنجش دوره‌ای هوش فرهنگی و شایستگی چندفرهنگی مدیران برای شناسایی نیازهای آموزشی

نتیجه‌گیری

مدیریت مدرسه در محیط چندفرهنگی، بیش از هر چیز به توانایی مدیر در «فهم تفاوت‌ها و تبدیل آن به تصمیم قابل اجرا و عادلانه» وابسته است. تحلیل نظری و شواهد پژوهشی نشان می‌دهد هوش فرهنگی می‌تواند نقش مهمی در افزایش اثربخشی تصمیم‌گیری ایفا کند؛ زیرا تصمیم‌گیری اثربخش در مدرسه چندفرهنگی نه تنها به کیفیت تحلیل، بلکه به مقبولیت اجتماعی، عدالت ادراک شده و امکان اجرا گره خورده است. بر این اساس، هوش فرهنگی مدیران مدارس — به ویژه ابعاد فراشناختی و شناختی — می‌تواند به عنوان یک متغیر کلیدی در

ارتقای تصمیم‌گیری اثربخش و کاهش تعارض‌های فرهنگی در مدرسه در نظر گرفته شود .
(Ang et al., ۲۰۰۷) از منظر کاربردی، سرمایه‌گذاری بر توسعه هوش فرهنگی از طریق آموزش، تجربه هدایت‌شده و بازتاب حرفه‌ای، می‌تواند راهبردی مؤثر برای بهبود مدیریت مدارس در شرایط تنوع فرهنگی باشد. (پورموسوی و همکاران، ۱۳۹۹)

منابع و مآخذ

الف) منابع فارسی

- ابزری، مهدی؛ خانی، اعظم. (۱۳۸۹). هوش فرهنگی، رویارویی با تفاوت ها. پرونده مدیریت، سال چهارم، شماره ۱۶ و ۱۷، مهر ۱۳۸۹.
- پورموسوی، سیداحمد؛ عبداللّهی، بیژن؛ نوه ابراهیم، عبدالرحیم؛ عباسیان، حسین. (۱۳۹۹). ارائه مدل مناسب مدیریت چندفرهنگی در مدارس ابتدایی ایران. علوم تربیتی، سال ۲۷، شماره ۱، ۱-۲۴.
- سعدونی، هدیه. (۱۴۰۳). بررسی رابطه بین هوش فرهنگی مدیران و معلمان با اثربخشی سازمانی در مدارس ابتدایی دوزبانه شهرستان حمیدیه. مقاله کنفرانسی، نخستین کنگره ملی توسعه پایدار و مسئولیت های اجتماعی: چالش ها و راهکارها.
- خالق خواه، علی؛ نجفی، حبیبه؛ حسینی، سیده راحله. (۱۳۹۸). بررسی نقش هوش فرهنگی و هوش اجتماعی بر سبک تصمیم گیری کارکنان دولت. پژوهش های روان شناسی اجتماعی، دوره ۹، شماره ۳۴، ۸۳-۱۰۲.

ب) منابع انگلیسی

- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (۲۰۰۷). *Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation, and Task Performance. Management and Organization Review*, ۳(۲), ۳۳۵-۳۷۱.

- Dean, J. W., Jr., & Sharfman, M. P. (۱۹۹۶). *Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision-Making Effectiveness*. *Academy of Management Journal*, ۳۹(۲), ۳۶۸-۳۹۶.
- Earley, P. C., & Ang, S. (۲۰۰۳). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Göksoy, S. (۲۰۱۷). *The relationship between principals' cultural intelligence levels and their cultural leadership behaviors*. *Educational Research and Reviews*.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (۱۹۹۵). *Decision-Making Style: The Development and Assessment of a New Measure*. *Educational and Psychological Measurement*, ۵۵(۵), ۸۱۸-۸۳۱.

