

## بررسی رابطه هوش فرهنگی و عملکرد مدیران مدارس (مورد مطالعه: مدارس متوسطه دولتی دخترانه شهر تهران)

رباب ملائی<sup>۱</sup>، دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی دانشگاه تهران، تهران، ایران.  
سید محمد میرکمالی<sup>۲</sup>، عضو هیئت علمی دانشگاه تهران، تهران، ایران.  
جواد پورکریمی<sup>۳</sup>، عضو هیئت علمی دانشگاه تهران، تهران، ایران.

تاریخ پذیرش: ۹۳/۹/۱۸

تاریخ وصول: ۹۳/۵/۲۰

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه هوش فرهنگی و عملکرد مدیران مدارس دولتی دخترانه شهر تهران انجام شده است. روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی بوده است. جامعه آماری پژوهش، مدیران مدارس متوسطه دولتی دخترانه شهر تهران به تعداد ۳۱۷ نفر بوده است که با استفاده از فرمول کوکران به دست آمده و از طریق نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبی تعداد ۱۰۰ نفر از آن‌ها انتخاب شدند. جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه هوش فرهنگی آنگ و همکاران (۲۰۰۳) با ضریب آلفای ۰/۸۹ و پرسشنامه محقق ساخته ارزیابی عملکرد مدیران با ضریب آلفای ۰/۹۱ استفاده گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از آمار توصیفی و هم‌چنین از آزمون‌های آماری کالموگراف اسمیرنوف، ضریب همبستگی پیرسون، تی تک نمونه‌ای و تحلیل واریانس یکراهه استفاده شد. نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای نشان داد وضعیت هوش فرهنگی و عملکرد مدیران بالاتر از حد متوسط بوده است. هوش فرهنگی و عملکرد مدیران با ضریب همبستگی پیرسون ۰/۳۷ و در سطح ۰/۰۱ با یکدیگر رابطه مثبت و معنادار داشتند. هم‌چنین از میان ابعاد هوش فرهنگی، سه بعد انگیزشی، فراشناختی و رفتاری با عملکرد همبستگی مثبت داشته اما بین بعد شناختی هوش فرهنگی و عملکرد رابطه معناداری وجود نداشت. نتایج تحلیل واریانس نشان داد هوش فرهنگی مدیران با سابقه خدمت مختلف، با یکدیگر تفاوت معناداری (۰/۰۴۱) داشت اما در هوش فرهنگی مدیران با توجه به سن، سطوح تحصیلی تفاوت معناداری وجود نداشت.

**کلید واژه‌ها:** هوش فرهنگی، عملکرد، مدیران، مدارس متوسطه دولتی دخترانه شهر تهران.

---

1. [robab.mollaie@ut.ac.ir](mailto:robab.mollaie@ut.ac.ir)

2. [mkamali@ut.ac.ir](mailto:mkamali@ut.ac.ir)

3. [jpkarimi@ut.ac.ir](mailto:jpkarimi@ut.ac.ir)

۱. ایمیل نویسنده

## مقدمه

امروزه عصر مدیریت و رهبری است و موفقیت نهادها و سازمان‌ها تا حد زیادی به کارآیی و اثربخشی مدیریت بستگی دارد (میرکمالی، ۱۳۸۹) و اگر مدیران آموزشی یک جامعه دارای دانش و مهارت کافی باشند، بدون تردید نظام آموزشی نیز از اثربخشی، کارآیی و اعتبار بالایی برخوردار خواهد بود (قنبری و رجبی، ۱۳۹۱).

اگرچه در میان عوامل نرم‌افزاری، به نقش کارکنان سازمان در افزایش عملکرد آن اهمیت زیادی داده شده است، ولی در سازمان‌های پیچیده امروزی، مدیران مؤثرترین نقش را در بهره‌وری و افزایش عملکرد سازمان دارند. کارکرد مدیران نیز بسته به نوع سازمان متفاوت است. در سازمان‌های آموزش محور، همانند آموزش و پرورش، مدیریت نقش و جایگاهی بسیار مهم‌تر و اساسی‌تر دارد و به تعبیری عملکرد سازمان بیشتر تحت تأثیر عملکرد مدیران آن است (موسی خانی و همکاران، ۱۳۸۹). از سوی دیگر، فهم هوش فرهنگی بینشی را برای رهبران سازمان‌ها ایجاد خواهد کرد تا آن‌ها بتوانند کارمندان مناسبی را برای تعاملات بین‌المللی انتخاب کنند (کرون، ۲۰۰۸). جهانی‌سازی اهمیت وجود افرادی که بتوانند به طور اثربخشی در زمینه‌های متنوع فرهنگی عمل کنند را افزایش می‌دهد (کیم و ون‌داین، ۲۰۱۲). ارزیابی و ارتقاء هوش فرهنگی در سازمان‌ها، ضمن حفظ و پاسداشت از سرمایه‌های فرهنگی، زمینه اعتلای عملکرد و اثربخشی مناسبات درون و برون سازمانی را فراهم می‌کند (اصغری زاده و قاسمی، ۱۳۸۹).

با توجه به اکتسابی بودن بخش قابل توجهی از مهارت‌ها و قابلیت‌های هوش فرهنگی، نهادهای فرهنگی باید در برنامه‌های آموزش و توسعه مدیران، جایگاه ویژه‌ای برای تقویت این هوش در نظر بگیرند و با بهره‌گیری از آموزش‌های رسمی و غیررسمی در جهت بهبود مهارت‌های شناختی و رفتاری مدیران گام بردارند (خاشعی و مستمع، ۱۳۹۰). در سطح رهبری آموزشی، توانمندی‌های مدیران تأثیری بنیادی دارد و تأثیر عملکرد آنان در مدرسه غیر قابل انکار است (کاکیا، ۱۳۸۸). مدیران کنونی باید مدیرانی آینده‌نگر باشند. در این دوران، هماهنگی‌های فرهنگی، یکی از شروط لازم و حیاتی برای مدیران است. قابلیت‌هایی که از آن به هوش فرهنگی یاد می‌شود، راهی نظام‌مند و مجموعه‌ای از فنون است که به مدیران کمک می‌کند در هر فرهنگی به طور مؤثر فعالیت کنند (مشبکی و راموز، ۱۳۸۵). مدیران محلی همانند مدیران در سطح ملی نیازمند بهره‌گیری از هوش فرهنگی در تعاملات روزمره می‌باشند (لیورمور، ۲۰۱۱).

مدیری که کارها و فعالیت‌های افراد و گروه‌های مختلف با تفاوت‌های فرهنگی را بدون توجه به هنجارهای موجود در آن فرهنگ‌ها تعبیر و ارزیابی کند، مسلماً در ارزیابی و ارتباطات خود با افراد دچار مشکل خواهد شد (زمانی و طبرسا، ۱۳۸۸). یک مدیر هوشمند فرهنگی قادر است با کمک تجربه‌های خود به سازگاری فرهنگی نایل شود. این مدیران که از تعامل با مردم سایر فرهنگ‌ها احساس لذت می‌کنند، از دانش فرهنگی خود استفاده کرده، توانایی تغییر رفتار کلامی و غیرکلامی متناسب با موقعیت‌های فرهنگی را دارند، نسبت به مدیران دیگر، عملکرد بهتری خواهند داشت (احمدی و همکاران، ۱۳۹۲).

محیط مدارس عرصه تفاوت و اختلاف است. با توجه به نوظهور بودن هوش فرهنگی در کشور ما به ویژه در مدارس، هرگونه تحقیق و پژوهش در این زمینه می‌تواند بر قوام و دوام آن بیفزاید. وجود تفاوت‌های فرهنگی در کلان شهر تهران و به صورت خاص در نظام‌های آموزشی، مدیرانی را می‌طلبد که بتوانند در برخورد با افراد مختلف عملکرد مطلوبی را از

خود نشان دهند و از هوش فرهنگی در تعاملات روزمره بهره بگیرند. فرهنگ‌های مختلف در مدارس اهمیت تعاملات میان فرهنگی را روز به روز تشدید می‌کند و ارزش آن را می‌توان در عملکرد مدیران مشاهده کرد. لذا پژوهش حاضر به دنبال بررسی رابطه هوش فرهنگی و عملکرد مدیران مدارس می‌باشد.

هوش به عنوان یک توانایی ذهنی عمومی توصیف شده است که شامل: توانایی استدلال، برنامه‌ریزی، حل مسئله، تفکر انتزاعی، عقاید پیچیده جامع، یادگیری سریع و یادگیری از تجربیات می‌باشد. مطالعات نشان داده است که یادگیری اجتماعی و فرهنگ دلایلی برای ارتقاء هوش انسان‌ها می‌باشند (ریدر و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱).

واژه هوش فرهنگی برای اولین بار توسط ارلی و آنگک در سال ۲۰۰۳ در کتابشان با نام «هوش فرهنگی: تعاملات فردی بین فرهنگی» به کار رفت (لیور مور، ۲۰۱۱) و به عنوان نظریه جدیدی در دنیای مدیریت و روان‌شناسی سازمانی معرفی گردید. ارلی و آنگک، هوش فرهنگی را قابلیت کارکرد و مدیریت اثربخش در زمینه‌های متنوع فرهنگی تعریف کرده‌اند (ارلی و آنگک، ۲۰۰۳؛ به نقل از یی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹).

هوش فرهنگی یک قابلیت قابل انعطاف است که می‌تواند به وسیله آموزش و تجربه ارتقاء داده شود. مانینگ<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) بیان کرده است که برای کسب صلاحیت جهانی باید قادر باشیم تا در موقعیت‌های مشخص شده‌ای در تنوع فرهنگی مدیریت کنیم که این امر یک پیش شرط برای رهبری بین‌المللی اثربخش است. توانایی مدیریت در موقعیت‌های متنوع فرهنگی یک امتیاز هوش فرهنگی است (کیم و داین<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲).

آفرمن و فن<sup>۵</sup> (۲۰۰۲) سه دلیل تنوریک را برای اینکه چرا رهبرانی با توانایی هوش فرهنگی بالا بهتر قادر هستند تا انتظارات متنوع فرهنگی پیروانشان را در زمینه‌های چند فرهنگی مدیریت کنند، ارائه می‌دهند. نخستین دلیل، آگاهی در طول تعاملات بین فرهنگی به رهبران اجازه می‌دهد تا تأثیر فرهنگ و پیشینه فرهنگی خود را درک کنند. این موضوع به آن‌ها این بینش را می‌دهد که چگونه ارزش‌هایشان ممکن است شبیه پیش فرض‌های آن‌ها درباره رفتارها در محیط کار باشد و آگاهی‌شان را درباره انتظاراتی که آن‌ها از خودشان و دیگران در روابط رهبر-پیرو دارند، ارتقاء می‌دهد. دلیل دوم این‌که، هوش فرهنگی بالا باعث می‌شود رهبران تأمل کرده و درستی و صحت پیش‌فرض‌ها و دانش خود را درباره فرهنگ‌های دیگر، فرضیات درباره ارزش‌های ممکن، تمایلات و انتظاراتی که ممکن است در تعاملات بین فرهنگی درخواست داشته باشند را مورد بازبینی قرار دهند. سوم، رهبرانی با هوش فرهنگی بالا درک کامل از خود و دیگران را با انگیزش و رفتارهای انعطاف‌پذیر در مواردی ترکیب می‌کنند که به آن‌ها اجازه می‌دهد تا با رفتارهای رهبریشان در موقعیت‌های چند فرهنگی خاص به طور مناسبی به سازگاری برسند (راکستاهل و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱).

مک‌ناب<sup>۷</sup> در مطالعات خود اشاره می‌کند که به آموزش بین فرهنگی پیشرفته‌ای نیاز وجود دارد تا به صورت بهتری مدیران را برای مدیریت دانش‌آموزان در قرن مدرن و چند فرهنگی آماده کند (مک‌ناب، ۲۰۱۲). در راستای اجرایی کردن برنامه‌ها، مدیران با هوش فرهنگی نیاز دارند تا دامنه‌ای از مهارت‌های رفتاری را داشته باشند که بتوانند آن را در موقعیت‌های پیش آمده انتخاب کنند و به کار برند. این امر به خصوص برای مدیریت روابط بین فردی جایی که هنجارها برای تعاملات و رهبری متفاوت است، از اهمیت بالایی برخوردار می‌باشد. در نهایت، در طول تمام مراحل، رهبر باید

1. Reader & etal  
4. Kim & Dyne  
7. MacNab

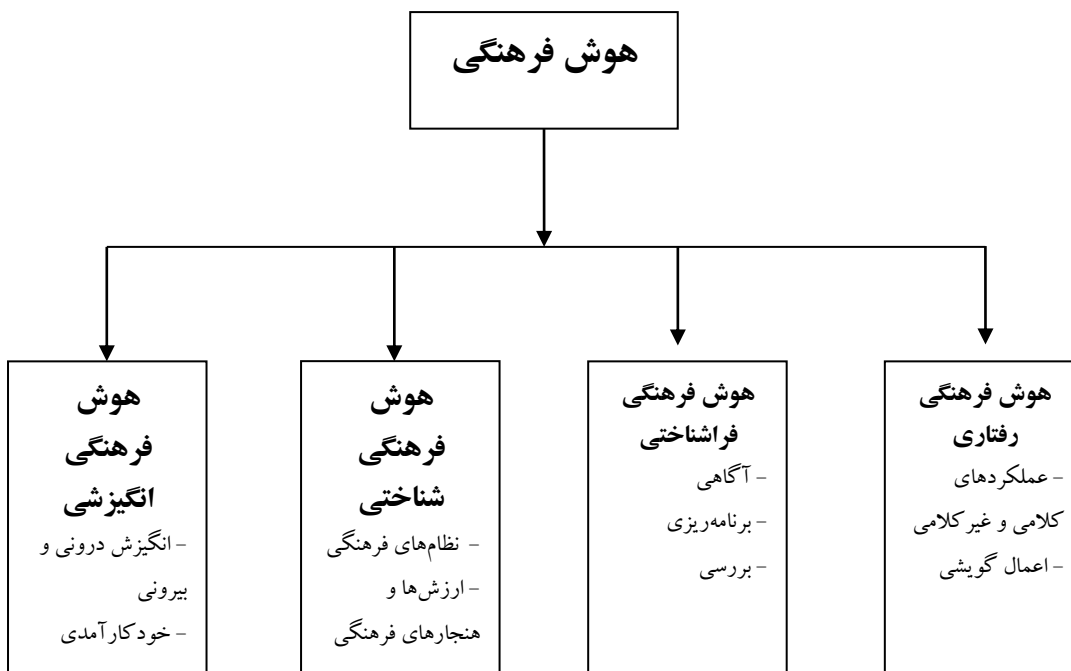
2. Yee NG & etal  
5. Offermann Phan

3. Manning  
6. Rockstuhl & etal

انگیزه، تمایل و اعتماد به نفس برای سازگاری با زمینه های فرهنگی متفاوت را داشته باشد (آنگ و کوک، ۲۰۰۵). هوش فرهنگی یکی از عوامل مهم تأثیرگذار بر عملکرد و وظیفه ای است. در نتیجه از این معیار، می توان برای تصمیم گیری در مورد انتخاب و انتصاب مدیران با توجه به نوع فعالیت آنها، تعیین نوع آموزش های لازم برای مدیران و نیز انتخاب معیارهای مناسب برای ارزیابی عملکرد وظیفه ای مدیران بهره مند گردید که نهایتاً در جهت ارتقاء کارآیی و اثربخشی سازمان مؤثر خواهد بود (ارلی و موساکوفسکی، ۲۰۰۴).

در مقاله ای با عنوان «هوش فرهنگی: گذرگاهی برای رهبری در عصر جهانی سازی» ون داین، آنگ و لیورمور (۲۰۰۹) چهار بعد را برای هوش فرهنگی بیان کرده اند. آنها بیان کردند که هوش فرهنگی شامل چهار قابلیت متفاوت است که هر یک از چهار بعد با یکدیگر در ارتباط هستند و مدیران به همه این قابلیت های هوش فرهنگی نیاز دارند و تمرکز تنها بر روی یکی از این ابعاد ممکن است در عمل باعث افزایش ابهام فرهنگی شود و موجب ارتقاء هوش فرهنگی نگردد (ون داین و همکاران، ۲۰۰۹). مدل چهار بعدی آنها در زیر آمده است:

مدل چهار بعدی هوش فرهنگی



منبع: ون داین، آنگ و لیورمور (۲۰۰۹)

ابعاد هوش فرهنگی: مدل چهار بعدی هوش فرهنگی، مستقیماً مربوط به چهار جنبه هوش (انگیزشی<sup>۱</sup>، شناختی<sup>۲</sup>، فراشناختی<sup>۳</sup> و رفتاری<sup>۴</sup>) است که به طور گسترده ای در سراسر جهان مورد تحقیق و استفاده قرار گرفته است (لیورمور، ۲۰۱۰). که در این پژوهش نیز مورد توجه قرار گرفته است.

شناخت: بیان گر درک فرد از شباهت ها و تفاوت های فرهنگی است و دانش عمومی و نقشه های ذهنی و شناختی فرد از

1. Motivational  
4. Behavioral

2. Cognitive

3. Meta-cognitive

فرهنگ‌های دیگر را نشان می‌دهد (آننگ و همکاران، ۲۰۰۷). این بعد، شامل دو جنبه فرعی است: نظام‌های فرهنگی: منظور از نظام‌های فرهنگی، روش‌هایی است که جوامع به کمک آن‌ها خود را برای برآوردن نیازهای پایه‌ای اعضای خود ساماندهی می‌کنند. ارزش‌ها و هنجارهای فرهنگی: به روش‌های متفاوتی اطلاق می‌شود که فرهنگ‌ها به موضوعاتی هم‌چون زمان، اختیارات و روابط می‌پردازند (لیورمور، ۲۰۱۰).

فراشناخت: این هوش اشاره به کنترل شناخت در فرد دارد. در واقع فرآیندی است که افراد برای به دست آوردن و فهم دانش از آن استفاده می‌کنند (آننگ و همکاران، ۲۰۰۷). جنبه‌های فرعی این بعد عبارتند از: آگاهی: اطلاع از آنچه درباره ما و دیگران در حال رخ دادن است. برنامه‌ریزی به معنای استفاده از زمان جهت آماده شدن برای یک رویداد میان فرهنگی است. بررسی کردن یعنی نظارت بر تعاملات خود با این قصد که آیا طرح‌ها و انتظارات ما مناسب هستند یا خیر (لیورمور، ۲۰۱۰).

انگیزش: این نوع هوش اشاره به ظرفیت‌های ذهنی فرد و سطح علاقه‌مندی برای هدایت و حفظ انرژی در راستای یادگیری و عملکرد در شرایط دارای تفاوت‌های فرهنگی دارد و نشان دهنده علاقه فرد به آزمودن فرهنگ‌های دیگر و تعامل با افرادی از فرهنگ‌های مختلف است (پینگ چن و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). این بعد شامل سه جنبه فرعی است: انگیزه درونی - یعنی میزانی که شما از شرایط متنوع فرهنگی لذت می‌برید؛ انگیزه برونی - مزایای آشکاری است که از تجربیات متنوع فرهنگی به دست می‌آوردید؛ و خودکارآمدی - اعتماد به این که در شرایط میان فرهنگی فردی مؤثر خواهید بود. همه این سه بویایی انگیزشی، نقش مهمی در نحوه مقابله رهبران با شرایط میان فرهنگی ایفاء می‌کند (لیورمور، ۲۰۱۰).

رفتار: این مفهوم قابلیت فرد برای سازگاری با آن دسته از رفتارهای کلامی و غیرکلامی را در برمی‌گیرد که برای برخورد با فرهنگ‌های مختلف مناسب هستند (نائیجی و عباسعلی زاده، ۱۳۹۰). ابعاد فرعی عمل هوش فرهنگی عبارتند از: اعمال کلامی، غیر کلامی و اعمال گویشی - کلمات و عبارات دقیقی که ما در زمان انتقال انواع خاصی از پیام‌ها استفاده می‌کنیم (لیورمور، ۲۰۱۰).

عملکرد: عملکرد مدیر عبارت است از میزان کارآیی و اثربخشی او در تعیین هدف‌های مناسب و تحقق آن‌ها (استونر و همکاران<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵؛ به نقل از علاقه‌بند، ۱۳۸۴). میرکمالی (۱۳۸۹) در تعریف ارزیابی عملکرد می‌نویسد: فرآیند جمع‌آوری اطلاعات مستمر در رابطه با میزان موفقیت یک فرد در یک شغل بر اساس شرح وظایف و استانداردهای انجام کار در یک دوره معین به منظور دادن پاداش و سنجش توان‌ها، اصلاح رفتار، مهارت‌های فردی و روش‌ها، بهبود تولید و بهسازی سازمان (روؤفی، ۱۳۹۱).

سیفرز (۲۰۰۴) اثربخشی مدارس برای ایفاء نقش‌های چندگانه در جهان کنونی را مستلزم توجه ویژه به منابع انسانی آن‌ها می‌داند و به این ترتیب سرفصل جدیدی را در خصوص مدیریت منابع انسانی برای دست‌یابی به مدارس اثربخش می‌گشاید (نیکنامی و مهدیان، ۱۳۸۸).

ارزیابی عملکرد مدیران مدارس ضروری و چالش‌برانگیز است. ضروری است از این جهت که ارزیابی عملکرد مدیران بخش‌های مهم یک مکانیسم را ارائه می‌دهد تا مسئولیت‌پذیری را برای رسیدن به نتایج تضمین کند و اهمیت دادن به اقدامات رهبری نیرومند را تقویت کند. علاوه بر این، مدیران مدارس تنها پشتیبان معلمان و به عنوان تأثیرگذارترین عامل بر

1. Ping chen &amp; etal

2. Stoner &amp; etal

موفقیت دانش آموزان در مدرسه هستند. هم چنین، ارزیابی عملکرد مدیران اطلاعاتی را برای مدیران دفتر مرکزی و مدیران مدارس فراهم می کند که برنامه های یادگیری حرفه ای و نمودار رشد حرفه ای را ایجاد می کند. ارزیابی مدیران از این جهت چالشی است که مدیران وظایفی را انجام می دهند و آموزش هایی را تحت تأثیر قرار می دهند که گاهی اوقات به آسانی قابل رؤیت نیستند (کاندن و کلیفورد<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). ارزیابی عملکرد مدیر در امر کنترل و نظارت در مراکز آموزشی بسیار مهم است تا معلوم شود که اولاً اقدامات و فعالیت های مدارس را تا چه اندازه در جهت هدف ها و مطابق با موازین پیش می برند و ثانیاً هدف های مدارس تا چه اندازه تحقق پیدا می کند و کنترل هم قدم نهایی مدیران تلقی می شود و هم قدم آغازین آن-ها زیرا ممکن است تغییرات یا اصلاحاتی را در هدف ها، برنامه ها، ساختار خط مشی و رویه های آموزش مدیر به عنوان طراح و اداره کننده سازمان نقش انکار ناپذیری در شکل گیری، رشد و تعالی سازمان بر عهده دارد (عسکریان و عباسقلی شهریاری، ۱۳۹۲).

مطالعات نشان داده اند که هوش فرهنگی می تواند به عنوان یکی از عوامل مؤثر بر عملکرد (از جمله عملکرد وظیفه ای) شناخته شود دلایل این ادعا این است که اولاً با گسترش فعالیت های تجاری بین المللی، نیاز به قابلیت که مدیران را در برخورد با پیچیدگی های فرهنگی پیش رو یاری رساند، بیش از پیش احساس می شود (منینگ، ۲۰۰۳، به نقل از رحیم نیا و همکاران، ۱۳۸۹). ثانیاً اگرچه در مطالعاتی که تاکنون صورت گرفته، هوش فرهنگی بیشتر متوجه تعاملات با فرهنگ های بیگانه بوده است، اما قابلیت تعمیم به خرده فرهنگ های نژادی و قومی درون فرهنگ ملی را نیز دارد (رحیم نیا و همکاران، ۱۳۸۹).

آنگک و همکارانش<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) در پژوهشی با عنوان «هوش فرهنگی: اندازه گیری آن و بررسی تأثیرات آن روی قضاوت فرهنگی و تصمیم گیری، سازگاری فرهنگی و عملکرد وظیفه ای» به این نتایج دست یافتند که بعد فراشناختی و رفتاری پیش بینی کننده عملکرد وظیفه ای می باشند. نتایج این تحقیق نشان داد هوش فرهنگی و عملکرد به عنوان عامل پیش بینی کننده این متغیرها معرفی شده است. هم چنین ابعاد رفتار و انگیزش هوش فرهنگی میزان انطباق فرهنگی فرد را با موقعیت های جدید فرهنگی پیش بینی می کند. آن ها به این نتیجه رسیدند که دو جزء رفتار و راهبرد روی عملکرد تأثیر می گذارد. در پژوهشی دیگر با عنوان «ارتباط بین هوش فرهنگی و عملکرد با تأثیر واسطه ای شوک فرهنگی»، یی چن، چان لین و ساوانگ پاتاناکول<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) به بررسی نقش و تأثیر هوش فرهنگی بر روی عملکرد، هم چنین به تأثیر شوک فرهنگی در ارتباط بین هوش فرهنگی و عملکرد پرداختند. نتایج بیانگر آن بود که هوش فرهنگی به طور مثبتی با عملکرد ارتباط دارد و با شوک فرهنگی ارتباط منفی دارد.

ون دریل<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) در پژوهش خود با عنوان «هوش فرهنگی به عنوان ساختار برآمده از سطح سازمانی» به بررسی، توسعه و سنجش کمی هوش فرهنگی به عنوان یک ساختار حیاتی، در سطح سازمانی می پردازد. او معتقد است که هوش فرهنگی سازمانی رابطه مثبتی با عملکرد سازمانی دارد.

در پژوهشی با عنوان «بررسی میزان تأثیر هوش فرهنگی بر عملکرد وظیفه ای مدیران» که رحیم نیا، مرتضوی و دلارام (۱۳۹۱) بر روی مدیران شعب بانک اقتصاد نوین انجام دادند به این نتیجه رسیده اند که بین هوش فرهنگی و عملکرد وظیفه ای مدیران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و مشخص شد تأثیرگذاری هوش فرهنگی بر عملکرد وظیفه ای

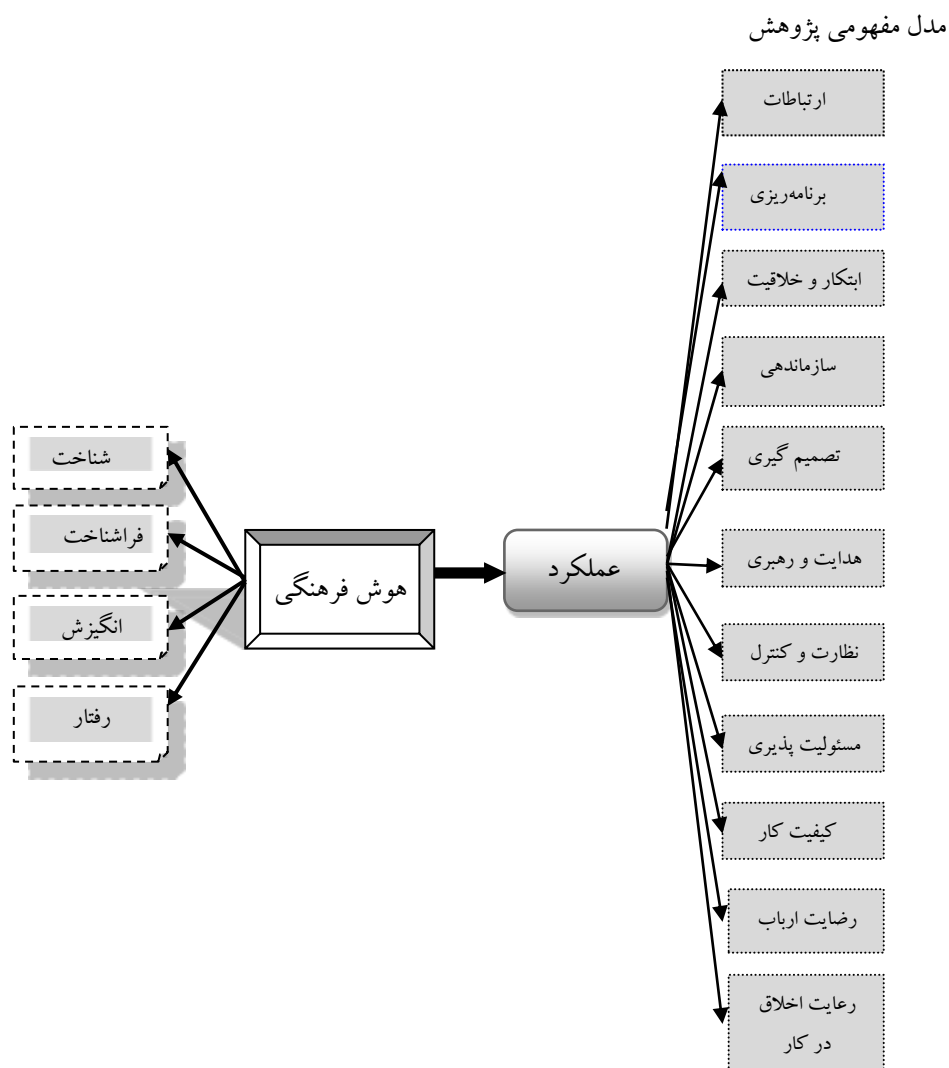
1. Condon &amp; Clifford

3. Yih chen, Chunlin &amp; Sawang Pattanakul

2. Ang &amp; etal

4. Van Driel

برخاسته از ابعاد دانش و رفتار هوش فرهنگی است. هم‌چنین در بررسی روابط بین ابعاد چهارگانه هوش فرهنگی، نتایج حاکی از رابطه معنادار بین بعد استراتژی هوش فرهنگی با بعد رفتار و انگیزش هوش فرهنگی است.



### روش شناسی

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و بر حسب گردآوری داده‌ها، توصیفی می‌باشد. با توجه به بررسی رابطه دو متغیر، در حوزه پژوهش‌های از نوع همبستگی قرار می‌گیرد. جامعه آماری این پژوهش، مدیران مدارس متوسطه دولتی دخترانه شهر تهران به تعداد ۳۱۷ نفر می‌باشد. مناطق آموزشی شهر تهران به ۵ حوزه جغرافیایی شمال، مرکز، جنوب، غرب و شرق تقسیم شده‌اند. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد و تعداد ۹۰ نفر به روش خوشه‌ای و طبقه‌ای نسبی از حوزه‌های جغرافیایی انتخاب گردید.

به منظور جمع آوری داده‌ها از دو پرسشنامه استفاده گردید: پرسشنامه هوش فرهنگی: این پرسشنامه در سال ۲۰۰۳ توسط ارلی و آننگ تدوین شده است و در ۲۰ گویه تنظیم و براساس نظر استاد راهنما براساس مقیاس شش درجه‌ای از کاملاً مخالفم (امتیاز ۱) تا کاملاً موافقم (امتیاز ۶) تنظیم شده است. پرسشنامه، چهار مؤلفه انگیزشی، شناختی، فراشناختی و رفتاری را مورد بررسی قرار می‌دهد. برای تعیین روایی پرسشنامه، با انجام مطالعات داخلی و خارجی و کسب نظرات اساتید راهنما و مشاور، ابعاد چهار گانه هوش فرهنگی که توسط مرکز هوش فرهنگی ارائه شده است، مورد تأیید قرار گرفت. ضریب پایایی هوش فرهنگی (۰/۸۱) و مؤلفه‌های انگیزش، شناخت، فراشناخت و رفتار به ترتیب ۰/۷۲، ۰/۸۶، ۰/۸۶ و ۰/۸۵ به دست آمد.

پرسشنامه ارزیابی عملکرد: این پرسشنامه به صورت محقق ساخته مورد استفاده قرار گرفته است. برای تعیین مؤلفه‌های پرسشنامه و با هدف ارائه پرسشنامه‌ای کامل تر نسبت به پژوهش‌های پیشین، مطالعات داخلی و به ویژه مطالعات خارجی فراوانی انجام شد. در نهایت با در نظر گرفتن تمام ابعاد کار مدیران مدارس و براساس شرح وظایف ارائه شده مدیران در فرم ارزیابی عملکرد سالانه (۱۳۹۲)، ابعاد آن استخراج گردید. این پرسشنامه دارای ۶۰ سؤال می‌باشد و ۱۱ مؤلفه ارتباطات، برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری، نظارت و کنترل، تصمیم‌گیری، ابتکار و خلاقیت، مسئولیت‌پذیری، رضایت ارباب رجوع، کیفیت کار و رعایت اخلاق در کار را مورد بررسی قرار می‌دهد. پرسشنامه براساس مقیاس چهار درجه‌ای از خیلی زیاد تا خیلی کم تنظیم شده است. برای تعیین روایی پرسشنامه با انجام مطالعات داخلی و خارجی فراوان، ابعاد ارزیابی عملکرد در پژوهش‌های گوناگون مورد بررسی قرار گرفت. هم‌چنین فرم ارزیابی سالیانه مدیران در کشور بررسی شد. در نهایت برحسب اهمیت و فراوانی، ۱۰ مؤلفه استخراج و مؤلفه رعایت اخلاق در کار برحسب اهمیت آن در مدارس، به مجموع مؤلفه‌ها اضافه گردید. ضریب پایایی عملکرد، ۰/۹۷، ارتباطات (۰/۸۸)، برنامه‌ریزی (۰/۷۷)، ابتکار و خلاقیت (۰/۷۱)، سازماندهی (۰/۹۱)، مسئولیت‌پذیری (۰/۹۰)، تصمیم‌گیری (۰/۸۹)، هدایت و رهبری (۰/۹۵)، نظارت و کنترل (۰/۹۴)، رضایت ارباب رجوع (۰/۹۴)، کیفیت کار (۰/۹۱)، رعایت اخلاق در کار (۰/۹۶) به دست آمد.

آمار توصیفی در این پژوهش شامل فراوانی، میانگین، انحراف معیار می‌باشد. آمار استنباطی شامل آزمون کای اس یا کالموگراف اسمیرنوف (برای تعیین نرمال بودن توزیع متغیرها)، آزمون تی تک نمونه‌ای (برای تعیین وضعیت هوش فرهنگی و عملکرد مدیران و تحلیل شکاف متغیرها نسبت به حد متوسط)، همبستگی گشتاوری پیرسون (به منظور بررسی رابطه بین متغیرها)، تحلیل واریانس یک‌راهه یا آزمون آنوا<sup>۱</sup> (به منظور تعیین تفاوت وضعیت متغیرهای هوش فرهنگی و عملکرد براساس ویژگی‌های دموگرافیک از جمله سن، تحصیلات، سابقه خدمت، حوزه‌های پنجگانه جغرافیایی و ...) می‌باشد. هم‌چنین برای تعیین قابلیت اعتماد (پایایی) پرسشنامه‌های هوش فرهنگی و عملکرد، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد.

## یافته‌ها

درصد گروه نمونه از نظر سن، تحصیلات و سابقه خدمت مورد بررسی قرار گرفت. نتایج فراوانی سنی نشان داد که اکثر مدیران گروه نمونه بین ۴۱ تا ۴۵ سال (۳۷/۸٪) سن دارند. مدیران دارای مدرک لیسانس (۶۳/۳٪) بیشترین فراوانی در گروه



نمونه را به خود اختصاص داده‌اند. مطابق با نتایج، اکثریت مدیران دارای سابقه خدمت ۲۱ سال به بالاتر (۷۰٪) می‌باشند. در ادامه نتایج استنباطی مربوط به سؤالات پژوهش بیان می‌شود. در جدول زیر ضریب همبستگی بین هوش فرهنگی و عملکرد و مؤلفه‌های آن‌ها بیان شده و نتایج تحلیل در ادامه آمده است.

**جدول ۱: ضریب همبستگی مؤلفه‌های هوش فرهنگی و مؤلفه‌های عملکرد**

متغیرها	عملکرد	ارتباطات	برنامه‌ریزی	خلاقیت	ابتکار و	سازماندهی	پذیری	مسئولیت	تصمیم‌گیری	رهبری	هدایت و	نظارت و کنترل	رجوع رضایت آراء	کیفیت کار	در کار رعایت اخلاق
هوش فرهنگی	۰/۳۷*	۰/۳۸**	۰/۳۴**	۰/۲۷*	۰/۲۹**	۰/۲۷**	۰/۲۸**	۰/۳۵**	۰/۳۵**	۰/۳۲*	۰/۳۱**	۰/۳۱**	۰/۳۱**	۰/۳۱**	۰/۳۱**
انگیزش	۰/۴۲**	۰/۳۲**	۰/۲۸**	۰/۳۸**	۰/۳۲**	۰/۲۵**	۰/۳۶**	۰/۴۴**	۰/۴۰**	۰/۴۴**	۰/۴۰**	۰/۴۳**	۰/۳۷**	۰/۳۸**	۰/۳۸**
شناخت	۰/۱۱	۰/۱۵	۰/۱۹	۰/۰۶	۰/۰۴	۰/۰۴	۰/۰۵	۰/۰۹	۰/۰۹	۰/۱۰	۰/۰۸	۰/۰۸	۰/۰۹	۰/۰۹	۰/۰۹
فراشناخت	۰/۳۶**	۰/۳۶*	۰/۴۴**	۰/۳۱**	۰/۲۹**	۰/۲۶**	۰/۲۸**	۰/۳۱**	۰/۲۸**	۰/۲۸**	۰/۲۸**	۰/۲۸**	۰/۲۶**	۰/۲۸**	۰/۲۸**
رفتار	۰/۲۶**	۰/۲۲*	۰/۱۶	۰/۱۲	۰/۲۴	۰/۲۵*	۰/۱۹	۰/۲۴*	۰/۲۳*	۰/۲۴*	۰/۲۰*	۰/۲۴*	۰/۲۴*	۰/۲۱*	۰/۲۱*

\* همبستگی در سطح ۰/۰۵ معنادار می‌باشد  
\*\* همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنادار می‌باشد

یافته‌ها در خصوص سؤال اصلی پژوهش نشان داد بین هوش فرهنگی و عملکرد مدیران با ضریب همبستگی پیرسون (۰/۳۷) و سطح معناداری (۰/۰۱) رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. هم‌چنین مقدار کل واریانس تبیین شده نشان می‌دهد که هوش فرهنگی ۱۴ درصد تغییرات متغیر عملکرد را پیش‌بینی می‌نماید.

هم‌چنین با توجه به سطح معناداری به دست آمده نتایج زیر حاصل گردید: هوش فرهنگی با تمام مؤلفه‌های عملکرد رابطه معناداری دارد، مؤلفه انگیزش با عملکرد و تمام مؤلفه‌های آن رابطه معناداری (۰/۴۲) دارد، مؤلفه شناخت با عملکرد و هیچ کدام از مؤلفه‌های آن رابطه معناداری ندارد، مؤلفه فراشناخت با عملکرد و تمام مؤلفه‌های آن رابطه معنادار (۰/۶۳) دارد. هم‌چنین، مؤلفه رفتار هوش فرهنگی با عملکرد و مؤلفه‌های آن به جز مؤلفه‌های برنامه‌ریزی، ابتکار و خلاقیت، سازماندهی و تصمیم‌گیری رابطه معناداری (۰/۲۶) دارد.

در جدول ۲، هوش فرهنگی و مؤلفه‌های آن از طریق آزمون تی تک نمونه‌ای مورد تحلیل قرار گرفته‌اند.

**جدول ۲: آزمون تی تک نمونه‌ای مؤلفه‌های هوش فرهنگی**

متغیر	مقدار T	درجه آزادی	میانگین	تفاوت میانگین‌ها	سطح معناداری
هوش فرهنگی	۴۷/۴۴	۸۹	۳/۸۹	۳/۷۱	۰/۰۰۰
انگیزش	۴۱/۰۳	۸۹	۴/۵۱	۳/۸۱	۰/۰۰۰
شناخت	۲۷/۸۹	۸۹	۳/۳۵	۲/۹۴	۰/۰۰۰
فراشناخت	۳۲/۲۰	۸۹	۴/۱۶	۲/۶۲	۰/۰۰۰
رفتار	۲۱/۳۱	۸۹	۳/۴۸	۲/۷۸	۰/۰۰۰

در این بخش از طریق آزمون تی تک نمونه‌ای وضعیت این متغیر به صورت دقیق‌تر مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج تحلیل در مورد وضعیت هوش فرهنگی مدیران مدارس نشان داد میانگین هوش فرهنگی نمونه مورد نظر (۳/۸۹) با مقدار ارزش آزمون (۳/۵) تفاوت معناداری دارد. به عبارت دیگر، میانگین مشاهده شده از مقدار ارزش آزمون (نمره حد متوسط)، بالاتر می‌باشد لذا می‌توان نتیجه گرفت، وضعیت هوش فرهنگی مدیران مدارس بالاتر از متوسط می‌باشد. مؤلفه‌های انگیزش و فراشناخت مدیران بالاتر از حد متوسط بوده است اما مؤلفه‌های شناخت و رفتار در حد متوسط ارزیابی شده‌اند.

در جدول ۳ نیز، عملکرد و مؤلفه‌های آن با استفاده از آزمون تی تک نمونه‌ای مورد تحلیل قرار گرفته‌اند.

### جدول ۳: آزمون تی تک نمونه‌ای مؤلفه‌های عملکرد

#### ارزش آزمون جهت مقایسه: ۵.۲

متغیر	مقدار T	درجه آزادی	میانگین	تفاوت میانگین‌ها	سطح معناداری
عملکرد	۷۳/۳۴	۸۹	۳/۸۹	۳/۳۹	۰/۰۰۰
ارتباطات	۶۵/۱۳	۸۹	۳/۳۷	۳/۱۷	۰/۰۰۰
برنامه‌ریزی	۵۱/۱۹	۸۹	۳/۳۵	۲/۶۲	۰/۰۰۰
ابتکار و خلاقیت	۵۸/۴۹	۸۹	۳/۴۹	۲/۷۷	۰/۰۰۰
سازماندهی	۴۶/۲۷	۸۹	۳/۳۷	۲/۹۵	۰/۰۰۰
مسئولیت پذیری	۴۷/۶۲	۸۹	۳/۴۵	۲/۹۵	۰/۰۰۰
تصمیم‌گیری	۴۷/۵۳	۸۹	۳/۴۰	۲/۹۰	۰/۰۰۰
هدایت و رهبری	۴۸/۱۱	۸۹	۳/۴۰	۲/۹۰	۰/۰۰۰
نظارت و کنترل	۵۹/۸۲	۸۹	۳/۴۶	۳/۱۰	۰/۰۰۰
رضایت ارباب رجوع	۵۰/۶۷	۸۹	۳/۵۸	۲/۷۵	۰/۰۰۰
کیفیت کار	۴۱/۲۳	۸۹	۳/۳۷	۲/۵۴	۰/۰۰۰
رعایت اخلاق در کار	۶۵/۱۱	۸۹	۳/۶۱	۳/۱۹	۰/۰۰۰

نتایج تحلیل در مورد وضعیت عملکرد مدیران مدارس نشان می‌دهد میانگین عملکرد نمونه مورد نظر (۳/۴۳) با مقدار ارزش آزمون (۲/۵) تفاوت معناداری دارد. به عبارت دیگر، میانگین مشاهده شده از مقدار ارزش آزمون (نمره حد متوسط) بیشتر می‌باشد لذا می‌توان نتیجه گرفت، وضعیت عملکرد مدیران بالاتر از حد متوسط می‌باشد. همه مؤلفه‌های عملکرد نیز چنین وضعیتی داشته‌اند و بالاتر از حد متوسط ارزیابی شده‌اند.

در جدول‌های شماره ۴ تا ۸، هوش فرهنگی با توجه به حوزه‌های جغرافیایی، رشته‌های تحصیلی، سابق خدمت، سطوح تحصیلی و گروه‌های سنی مورد تحلیل قرار گرفته و نتایج هر یک به ترتیب ارائه شده است.

جدول ۴: تحلیل واریانس هوش فرهنگی با توجه به حوزه‌های جغرافیایی

سطح معناداری	F	میانگین مربع	درجه آزادی	مجموع مربعات	
		۳۵۱/۵۰۷	۴	۱۴۰۶/۰۳۰	بین گروه‌ها
۰/۱۷۲	۱/۶۳۷	۲۱۴/۶۹۶	۸۵	۱۸۲۴۹/۱۲۶	درون گروه‌ها
		-	۸۹	۱۹۶۵۵/۱۵۶	جمع

با توجه به این که شهر تهران برای بررسی به پنج حوزه جغرافیایی شمال، جنوب، شرق، غرب و مرکز تقسیم شده است. نتیجه این بررسی با استفاده از تحلیل واریانس یکراهه براساس حوزه‌های جغرافیایی ارائه شده است. نتایج نشان داد تفاوت معناداری ( $P = 0/172$ ) در هوش فرهنگی مدیران با توجه به حوزه‌های جغرافیایی مختلف وجود ندارد. لذا مدیران جامعه آماری پژوهش حاضر تفاوت معناداری در هوش فرهنگی خود در هر یک از حوزه‌های جغرافیایی محل خدمت ندارند.

جدول ۵: تحلیل واریانس هوش فرهنگی با توجه به رشته‌های تحصیلی

سطح معناداری	F	میانگین مربع	درجه آزادی	مجموع مربعات	
		۹۰/۱۹۵	۲	۱۸۰/۳۹۱	بین گروه‌ها
۰/۶۷۰	۰/۴۰۳	۲۲۳/۸۴۸	۸۷	۱۹۴۷۴/۷۶۵	درون گروه‌ها
		-	۸۹	۱۹۶۵۵/۱۵۶	جمع

جهت پاسخگویی به این سؤال از تحلیل واریانس یکراهه استفاده شد. نتایج نشان داد تفاوت معناداری ( $P = 0/670$ ) در هوش فرهنگی مدیران با رشته‌های تحصیلی مختلف وجود ندارد.

جدول ۶: تحلیل واریانس هوش فرهنگی با توجه به سابقه خدمت

سطح معناداری	F	میانگین مربع	درجه آزادی	مجموع مربعات	
		۵۹۹/۸۱۸	۳	۱۷۹۹/۴۵۵	بین گروه‌ها
۰/۰۴۰	۲/۸۸۹	۲۰۷/۶۲۴	۸۶	۱۷۸۵۵/۷۰۱	درون گروه‌ها
		-	۸۹	۱۹۶۵۵/۱۵۶	جمع

جهت پاسخگویی به این سؤال از تحلیل واریانس یکراهه استفاده شد. نتایج نشان داد تفاوت معناداری ( $P = 0/040$ ) در هوش فرهنگی مدیران با سابقه خدمت مختلف وجود دارد. لذا مدیران با سابقه خدمت بالای ۲۰ سال با مدیران با سابقه خدمت بین ۱۰ تا ۲۰ سال و زیر ۱۰ سال تفاوت معناداری در هوش فرهنگی خود دارند.

لازم به ذکر است پس از معناداری تحلیل واریانس مربوط به هوش فرهنگی و سابقه خدمت، برای مشاهده تفاوت معنادار در میانگین هوش فرهنگی مدیران با سوابق خدمت متفاوت، از آزمون پیگردی توکی استفاده شد. براساس نتایج

آزمون پیگردی توکی بین میانگین هوش فرهنگی مدیران با سوابق مختلف (در سطح معناداری ۰/۰۵)، از نظر آماری تفاوت معناداری مشاهده نشد.

جدول ۷: تحلیل واریانس هوش فرهنگی با توجه به سطوح تحصیلی

سطح معناداری	F	میانگین مربع	درجه آزادی	مجموع مربعات	
		۳۶/۸۴۰	۲	۷۳/۶۷۹	بین گروه‌ها
۰/۸۴۹	۰/۱۶۴	۲۲۵/۰۷۴	۸۷	۱۹۵۸۱/۴۷۶	درون گروه‌ها
		-	۸۹	۱۹۶۵۵/۱۵۶	جمع

جهت پاسخگویی به این سؤال از تحلیل واریانس یکراهه استفاده شد. نتایج نشان داد تفاوت معناداری ( $P=0/849$ ) در هوش فرهنگی مدیران با سطوح مختلف تحصیلی وجود ندارد.

جدول ۸: تحلیل واریانس هوش فرهنگی با توجه به گروه‌های سنی

سطح معناداری	F	میانگین مربع	درجه آزادی	مجموع مربعات	
		۲۵۵/۴۳۱	۵	۱۴۷۷/۱۵۵	بین گروه‌ها
۰/۲۴۶	۱/۳۶۵	۲۱۶/۴۰۵	۸۴	۱۸۱۷۸/۰۰۱	درون گروه‌ها
		-	۸۹	۱۹۶۵۵/۱۵۶	جمع

جهت پاسخگویی به این سؤال از تحلیل واریانس یکراهه استفاده شد. نتایج نشان داد تفاوت معناداری ( $P=0/246$ ) در هوش فرهنگی مدیران با توجه به سن آن‌ها وجود ندارد.

### بحث و نتیجه گیری

با توجه به نتایج به دست آمده از پژوهش حاضر، هوش فرهنگی به عنوان یک متغیر اصلی در ارتقاء عملکرد مدیران مدارس می‌تواند مورد توجه قرار گیرد. لذا افزایش سطح هوش فرهنگی مدیران به عنوان عاملی در افزایش عملکرد آن‌ها می‌تواند در برنامه‌های نظام آموزش و پرورش مورد توجه قرار گیرد. از آنجا که هوش فرهنگی قابلیت اکتسابی می‌باشد در نتیجه مدیران می‌توانند از طریق افزایش تعاملات خود با فرهنگ‌های دیگر، کسب دانش در مورد فرهنگ‌های دیگر، آگاهی بیشتر در مورد فرهنگ خود و کشف تفاوت‌های آن با دیگر فرهنگ‌ها، مطالعه کتب و مقالات در این خصوص، در کنار تقویت هوش فرهنگی خود گام مهمی در ارتقاء عملکرد خود در مدرسه بردارند و با این کار بر بازدهی و اثربخشی کارها در مدرسه نیز افزوده خواهد شد. لیورمور (۲۰۱۱) اشاره کرده است ده‌ها مورد از مطالعات هوش فرهنگی در سطح دانشگاه‌ها، ارتباط بین هوش فرهنگی بالا و عملکرد شغلی بهتر را کشف کرده‌اند.

از آنجا که بین بعد شناختی و عملکرد مدیران رابطه وجود ندارد لذا در این پژوهش نمی‌توان به طور قطع اذعان کرد که داشتن دانش فرهنگی و آشنایی با ارزش‌های فرهنگی باعث ارتقاء و یا بهبود عملکرد مدیران شود. با توجه به شاخصه‌های مؤلفه شناختی مانند آشنایی با ارزش‌های فرهنگی و قواعد رفتارهای غیر کلامی، مدیران با افزایش مهارت‌های خود در این موارد می‌توانند عملکرد خود در مدارس را بهبود بخشند.

هوش فرهنگی انگیزشی خودکنترلی، شناخت و رفتار را که باعث تسهیل در رسیدن به هدف می‌شوند را تحت تأثیر قرار می‌دهد و لذا اهمیت این بعد در نقش پیش بین بودن آن در محیط‌های گوناگون فرهنگی و عملکرد افراد می‌باشد. بعد فراشناخت هوش فرهنگی به مدیران در فهم چگونگی تأثیر این تفاوت‌ها بر رفتار، جلوگیری از قضاوت‌های اشتباه و ترویج این ذهنیت درباره یادگیری از فرهنگ‌های دیگر کمک خواهد کرد. مدیران برای یادگیری و عملکرد مؤثر در شرایط دارای تفاوت‌های فرهنگی از انگیزه و علاقه برخوردار هستند و همین‌طور از نظر بعد فراشناختی مدیران می‌تواند موقعیت‌ها را ارزیابی کنند و به طور دقیق تشخیص دهند.

در خصوص ابعاد شناخت و رفتار، مدیران باید دانش خود درباره تفاوت‌های فرهنگی را ارتقاء دهند و در عمل به کار گیرند تا در موقعیت‌های بین فرهنگی عملکرد مؤثری داشته باشند.

آگاهی مدیران از دانش فرهنگی خود در تعامل با فرهنگ‌های دیگر، بهره‌گیری به موقع از این دانش، استفاده مؤثر از رفتارهای کلامی و غیر کلامی در برخورد با فرهنگ‌های دیگر مانند تغییر حالت‌های چهره، تغییر در سرعت صحبت کردن و مواردی از این قبیل به ارتقاء عملکرد مدیران کمک خواهد کرد.

هم‌چنین، می‌توان از تجربیات مدیران دارای سابقه خدمت بیشتر برای آموزش به مدیران تازه‌کار و پرورش هوش فرهنگی آن‌ها نیز بهره برد. کیم و داین (۲۰۱۲) بیان کرده‌اند که هوش فرهنگی یک قابلیت قابل انعطاف است که می‌تواند به وسیله آموزش و تجربه ارتقاء داده شود

هوش فرهنگی مقوله نوینی است که به تدریج در مدارس و سازمان‌های آموزشی و غیر آموزشی مورد توجه قرار می‌گیرد و عملکرد به نوعی خروجی کار مدیر است که تأثیر آن بر تمام اجزای نظام آموزشی وجود خواهد داشت. این نتایج در انجام برنامه‌ریزی‌های مدرسه می‌تواند یاریگر مدیران باشد و توجه آن‌ها را به هوش فرهنگی و نقش آن در ارتقاء عملکردشان جلب نماید.

در ادامه برای بهبود کار مدیران مدارس براساس یافته‌های پژوهش، پیشنهادهای ارائه می‌شود.

لازم است نظام آموزشی کشور در انتخاب و انتصاب مدیران مدارس، ضمت تأکید بر توانایی‌های ذاتی و تجارب عملی آن‌ها، به هوش فرهنگی به عنوان یکی از شاخص‌های سنجش سطح عملکرد رسمیت بخشد و در این رابطه مجموعه معیارهای دقیق‌تر و فراگیرتری تدوین کند که راهگشای انتخاب مدیران در آینده باشد.

هوش فرهنگی به عنوان یکی از معیارهای ارزشمند و مهم شایستگی فرهنگی در گزینش و ارزیابی عملکرد مدیران مورد توجه قرار گیرد.

ضمن طراحی برنامه‌های آموزشی هدفمند برای توسعه هوش فرهنگی، زمینه‌های برگزاری نشست‌ها و همایش‌های دوره‌ای با حضور مدیرانی از سراسر کشور فراهم شد تا ضمن تبادل نظرات و گفتگو درباره مشکلات مدارس، تعاملات فرهنگی بین مدیران برقرار شود و این گامی در جهت ارتقاء هوش فرهنگی و افزایش سازگاری فرهنگی مدیران است.

در جهت ارتقاء بعد رفتاری هوش فرهنگی مدیران نیز بهتر است آن‌ها را در معرض تعامل با افراد (از جمله مدیران مدارس دیگر) و سازمان‌های مرتبط با فرهنگ‌های متفاوت قرار داد تا بر میزان آگاهی فرهنگی آن‌ها افزوده شود.

### منابع

#### فارسی

- ابراهیم پور، ح. (۱۳۹۲). تأثیر پذیری عملکرد وظیفه‌ای از اخلاق کاری (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه محقق اردبیلی). پژوهش‌های مدیریت عمومی. سال ششم. شماره نوزدهم. صص ۸۳-۱۰۲.
- احمدی، ع؛ صفرزاده، ح؛ حضوری، م ج؛ دهنوی، ف. (۱۳۹۲). نقش هوش فرهنگی مدیران در توان حل تعارض کارکنان. دو فصلنامه شناخت اجتماعی. سال دوم. شماره ۳، صص. ۱۱۷-۱۰۱.
- اصغری زاده، ع؛ قاسمی، ا. ر. (۱۳۸۹). هوش فرهنگی و کارکردهای آن در سازمان‌ها. ماهنامه مهندسی فرهنگی. سال چهارم. شماره ۴۱ و ۴۲.
- اللهیار ترکمن، ع. (۱۳۸۵). ارتقای حرفه‌ای معلمان، رهیافتی برای کیفیت در آموزش و پرورش. برنامه. شماره ۱۹۳. صص. ۲۶-۲۷.
- رؤفی، ع. (۱۳۹۱). بررسی نظام جدید ارزشیابی عملکرد معلمان از دیدگاه مدیران و معلمان مقطع ابتدایی شهرستان بردسکن. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران.
- طولابی، ز؛ کریمی، ش. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین هوش فرهنگی و خودکارآمدی اجتماعی (مطالعه موردی: دانشجویان دانشگاه ایلام). فرهنگ در دانشگاه اسلامی، شماره ۳، صص. ۴۴۴-۴۴۵.
- قنبری، س؛ رجبی، ع. (۱۳۹۱). میزان آشنایی مدیران با مهارت‌های سه گانه مدیریتی و رابطه آن با عملکرد آنان. مجله پژوهش علوم انسانی. سال یازدهم. شماره ۲۸، صص. ۶۰-۴۷.
- علاقه‌بند، ع. (۱۳۸۷). مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی. تهران: روان.
- علاقه‌بند، ع. (۱۳۸۴). مدیریت عمومی. تهران: نشر روان، ویراست دوم.
- لیورمور، د. (۲۰۱۰). رهبری با هوش فرهنگی (رمز جدید موفقیت). ترجمه سوسن علائی (۱۳۹۰). اصفهان: نشر دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان اصفهان.
- کاکیا، ل. (۱۳۸۸). رابطه عملکرد مدیران آموزشی با سلامت سازمانی در مدارس متوسطه. فصلنامه تعلیم تربیت. شماره ۹۹. صص ۱۶۰-۱۴۵.
- مرادی، ف؛ امین بیدختی، ع؛ شهریاری پور، ر. (۱۳۹۱). بررسی رابطه شیوه‌های تصمیم‌گیری مدیران با مسئولیت‌پذیری کارکنان (مطالعه موردی دانشگاه سمنان). فرهنگ در دانشگاه اسلامی. سال دوم. شماره ۳. صص ۴۲۴-۴۰۳.
- محمدی، فری؛ موسی پور، ن؛ دل‌انگیزان، س. (۱۳۹۰). بررسی متغیرهای تأثیرگذار بر رضایت ارباب رجوع از سازمان‌های دولتی. چشم انداز مدیریت دولتی. شماره ۳، صص. ۱۳۳-۱۱۹.

- مشبکی، ا؛ راموز، ن. (۱۳۸۵). **هوش فرهنگی اکسیر موفقیت مدیران در کلاس جهانی**. چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت.
- موسی خانی، م؛ حمیدی، ن؛ نجفی، ز. (۱۳۸۹). **اولویت بندی عوامل مؤثر بر عملکرد مدیران آموزش و پرورش با استفاده از فنون تصمیم گیری چندگانه (تجزیه و تحلیل سلسله مراتبی و تخصیص خطی برد)**. فصلنامه نوآوری های آموزشی، شماره ۳۴، سال نهم، صص. ۱۵۶-۱۲۸.
- میرکمالی، س م. (۱۳۸۹). **رهبری و مدیریت آموزشی**. تهران: نشر یسپرون.
- نائیجی، م ج؛ عباسعلی زاده، م. (۱۳۹۰). **هوش فرهنگی و رابطه آن با ویژگی های کارآفرینانه مدیران سازمان های غیرانتفاعی در ایران**. توسعه کارآفرینی. سال سوم. شماره دوازدهم. صص ۲۷-۴۴.
- نیکنامی، م؛ مهدیان، م ج. (۱۳۸۸). **تبیین ابعاد و مؤلفه های مدارس اثربخش و ارائه مدلی برای بهبود اثربخشی در مدارس کشور**. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی. سال سوم. شماره ۱، صص. ۲۰۲-۱۷۵.

#### انگلیسی

- Ang, S., Van Dyne, Inn., Koh, Christine; K. Yee Ng; Templer, Klaus J.; Tay, Cheryl; N., Anand, C. (2007). **Cultural intelligence: its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance**. *Journal compilation*. Management and Organization Review . vol 3, No 3 , pp 335-371.
- Ang, S., Yee, N. (2005). **Cultural and network intelligences: the twin pillars in leadership development for the 21 st century era of global business and institutional networks**. Leadership Development for a Third Generation SAF.
- Balogh, Á., Szabó, L., Gaál, Z., (2011). **Cultural intelligence versus organizational culture: relationship between hungarian students' cultural Intelligence and the Organizational Culture of their Prospective Workplaces**. *The International Journal of Diversity in Organisations, Communities and Nations*. Vol. 11, No 1, , pp 237-223.
- Condon, C., Clifford, M., (2010). **measuring principal performance: how rigorous are commonly used principal performance assessment instruments?** a quality school lidership issue brief.
- Earley, P. Christophe ;Mosakowski, Elaine(2004) .Cultural intelligence . **Harvard Business Review**. Vol 22. No 10. , pp 139-147.
- Ferrari, Anusca ;Cachia, Romina ;Punie, Yve (2009) .**Innovation and Creativity in Education and Training in the EU Member States: Fostering Creative Learning and Supporting Innovative Teaching** .JRC. Institute for Prospective Technological Studies. *European Commission's Joint Research Centre*.
- Kim, You Jin; Van Dyne, Linn (2012). **Cultural intelligence and International Leadership Potential: The Importance of Contact for Members of the Majority**. *APPLIED PSYCHOLOGY: AN INTERNATIONAL REVIEW*, Vol .61. No 2, pp. 272-294.

- Litman, T. (2013). **Planning Principles and Practices**. Available a www. tvtpi.org.
- Fasko, Jr., D. (2001). **Education and Creativity** .*Creativity Research Journal*. Vol. 13, No. 3. pp 317-327.
- Livermore, David(2010). **Leading with Cultural Intelligence(The New Secret to Success)**. America: AMACOM.
- Livermore, David (2011) .**The Cultural Intelligence Difference: Master the One Skill You Can't do Without in Today's Global Economy**.United States of America: American Management Association.
- MacNab, Brent R. (2012). **An Experiential Approach to Cultural Intelligence Education**. *Journal of Management Education*. vol 36 , 66-94.
- Reader, Simon M ;Hager, Yfke; . Laland, Kevin N .;(2011). **The evolution of primate general and cultural intelligence** .Phil. Trans. R. Soc. B. pp 366-390.
- Ping Chen, X; Liu, D; Portnoy, R. (2012). **A Multilevel Investigation of Motivational Cultural Intelligence, Organizational Diversity Climate, and Cultural Sales: Evidence From U.S. Real Estate Firms**. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 97, No. 1, pp 106-93.
- Rockstuh, T., Seiler, S., Ang, S., Van Dyne, L., & Annen, H. (2011). **Beyond General Intelligence (IQ) and Emotional Intelligence (EQ): The Role of Cultural Intelligence (CQ) on Cross-Border Leadership Effectiveness in a Globalized World**. *Journal of Social Issues*, Vol. 67, No. 4, , pp 825--840.
- Van Dyne, Linn; Ang, S & Livermore, D. (2009). **Cultural intelligence: A pathway for leading in a rapidly globalizing world**, In K.M. -Hannum. B. McFeeters, & L. Booyesen (Eds.), *Leadership across differences: Cases and perspectives*. San Francisco, CQ: Pfeiffer.
- Yee NG, K., Dyne, Linnvan & Ang, S. (2009). **Developing global leaders:the role of international experiance andcultural intelligence**. advances in global leadership. vol 5.pp 225-250.