

### بررسی نقش هوش فرهنگی در رشد حرفه ای و مهارت های ارتباطی دبیران مدارس

\*مهتری بابوکوهستانی<sup>۱</sup>، سیده احترام موسوی فرد<sup>۲</sup>، فاطمه بهرامیان<sup>۳</sup>

۱. \* دبیر آموزش و پرورش شهرستان چالوس، مدرسه تربیت، پایه سوم، چالوس، ایران .

[Mehrikoohestani.262@gmail.com](mailto:Mehrikoohestani.262@gmail.com)

۲. دبیر آموزش و پرورش شهرستان چالوس، مدرسه تربیت، پایه پنجم، چالوس، ایران.

۳. دبیر آموزش و پرورش شهرستان چالوس، مدرسه تربیت، پایه ششم، چالوس، ایران.

#### چکیده

مهارت های ارتباطی شامل عملکرد یکپارچه کل فرد - تفکر، احساس، ادراک و رفتار است. این نتیجه تغییر نگرش و شیوه تفکر یا احساس دانش آموزان است. هوش فرهنگی که به عنوان توانایی فرد برای عملکرد و مدیریت مؤثر در یک محیط فرهنگی متنوع تعریف می شود، از چهار بعد تشکیل شده است: فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری. همچنین آموزش در شکل جدید به عنوان یک فرایند فراکارکردی، از یک سود تاثیر غیرقابل انکاری بر جامعه پذیری افراد دارد و از سوی دیگر، یکی از ابزارهای مهم توزیع امکانات و رشدهای محسوب می شود و نهایتاً تحریک اجتماعی را مسدود یا تسهیل می سازد. کیفیت آموزش و عملکرد تحصیلی، طی یک فرایند زنجیره ای، از انواع رشد اجتماعی متأثر می شود و با توسل به تحریک اجتماعی، بر کاهش یا افزایش و یا بازتولید رشد موثر است. روش تحقیق در این پژوهش از نوع مروری و کتابخانه ای است و با مراجعه به مقاله ها و تحقیق های چاپ شده و مطالب دیجیتالی گرد آوری شده است که در این پژوهش به بررسی نقش هوش فرهنگی در رشد حرفه ای و مهارت های ارتباطی دبیران مدارس پرداخته شد. نتیجه به دست آمده بیانگر آن است که اگر مدارس افراد متخصص و باهوش را به کار گمارند و دبیران را برای ارائه ایده های جدید انگیزه دهند، در افزایش رشد حرفه ای تاثیر می گذارند.

واژه های کلیدی: هوش فرهنگی - رشد حرفه ای - مهارت های ارتباطی - دبیران مدارس.

## مقدمه

مهارت های ارتباطی شامل عملکرد یکپارچه کل فرد - تفکر، احساس، ادراک و رفتار است (کلب، ۱۹۸۴). این نتیجه تغییر نگرش و شیوه تفکر یا احساس دانش آموزان است (برنز، ۱۹۹۵). بسیاری از مؤسسات آموزش عالی از برنامه های تحصیل برای مزایای مختلف یادگیری و آموزشی حمایت می کنند. یکی از مهمترین مزایای آموزشی، توسعه شخصی و رشد حرفه ای در رابطه با افزایش قدردانی فرهنگی، غنی سازی و شایستگی دانش آموزان است (هارست، ۲۰۱۹؛ سالیس بری و همکاران، ۲۰۱۳). کل تجربه تحصیل برای حرفه ای شدن در بخش آموزش برای معلمان یک تجربه عاطفی، فرهنگی و فکری است (استیر، ۲۰۰۳). هوش فرهنگی نیز یکی از عوامل مهم موفقیت بین فرهنگی یا نتایج یادگیری برای دانش آموزان است (اورنشتاین و نلسون، ۲۰۰۶). نتایج یادگیری که با نتایج تحصیل در کشور با انسجام فرهنگی همسو هستند را می توان به عنوان توسعه فکری و شخصی، درک مشکلات اجتماعی و فرهنگی، و افزایش شایستگی جهانی، مهارت های بین فرهنگی و شایستگی بین فرهنگی خلاصه کرد (ماهراجا، ۲۰۱۸).

هوش فرهنگی که به عنوان توانایی فرد برای عملکرد و مدیریت مؤثر در یک محیط فرهنگی متنوع تعریف می شود، از چهار بعد تشکیل شده است: فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری (انگ و همکاران، ۲۰۰۷). هوش فرهنگی فراشناختی به توانایی فرد برای مشارکت آگاهانه و شناسایی هدفمند، یادگیری و نظارت بر هنجارهای فرهنگی دیگران، پیش بینی ترجیحات دیگران و تنظیم ایده های خود براساس آن از طریق تجارب و تعاملات بین فرهنگی اشاره دارد. از این رو، هوش فرهنگی فراشناختی شامل پردازش اطلاعات در سطح عمیق است (مون، ۲۰۱۰؛ راکستول و همکاران، ۲۰۱۱). افراد با هوش فرهنگی فراشناختی بالا می توانند به طور انعطاف پذیر و پیچیده دانش فرهنگی خود را در تعاملات فرهنگی متنوع به کار گیرند (انگ و همکاران، ۲۰۰۷).

هوش فرهنگی شناختی منعکس کننده دانش هنجارها، شیوه ها و قراردادهای مورد استفاده در محیط های فرهنگی مختلف است که از طریق آموزش و تجربه شخصی به دست آمده است (انگ و همکاران، ۲۰۰۷). این نشان دهنده آگاهی از انواع هنجارها، شیوه ها، سنت ها و تابوها در فرهنگ های مختلف است (مک ناب و ورسلی، ۲۰۱۲).

توماس و همکاران (۲۰۱۵) آن را به عنوان دانش خاص محتوایی مهمی در نظر گرفتند که می تواند به پردازش دانش برای حل مشکلات در برخوردهای بین فرهنگی مختلف کمک کند. افراد با هوش فرهنگی شناختی بالا با افرادی که از فرهنگ متفاوتی هستند تعامل بهتری دارند و شباهت ها و تفاوتها را در بین فرهنگ ها درک می کنند (انگ و همکاران، ۲۰۰۷). هوش فرهنگی انگیزشی توانایی صرف تلاش و انرژی برای یادگیری و سازگاری خود در زمینه های فرهنگی مختلف برای غلبه بر مشکلات و موانع است (چن و همکاران، ۲۰۱۲؛ راکستول و همکاران، ۲۰۱۱).

هوش فرهنگی با انگیزه بالا، افراد را به شناخت و درک فرهنگ های دیگران سوق می دهد و در نتیجه تلاش های متمرکز و مداوم برای تنظیم رفتار به گونه ای که در تنظیمات فرهنگی مختلف قرار می گیرد و می تواند منجر به ارتباط بهتر با دیگران شود، می شود. در نهایت، هوش فرهنگی رفتاری به نشان دادن احترام به دیگران از طریق نشان دادن رفتار مناسب و سازگار در زمینه های فرهنگی متنوع اشاره دارد (چن و همکاران، ۲۰۱۲). توانایی نشان دادن اعمال مناسب کلامی و غیرکلامی مانند کلمات مناسب فرهنگی، لحن، حرکات، حالات چهره و زبان بدن است (انگ و همکاران، ۲۰۰۷). هوش فرهنگی یک عامل کلیدی برای عملکرد موفقیت آمیز در محیط های جهانی است (راکستول و ون داین، ۲۰۱۸، شلگل و همکاران، ۲۰۲۱). که نشان دهنده توانایی فرد برای کنار آمدن با تنوع و عملکرد در زمینه های فرهنگی جدید است (انگ و همکاران، ۲۰۰۷، ارلی و انگ، ۲۰۰۳). با توجه به ارزش هوش فرهنگی در دنیای مدرن جهانی شده، درک پیشینه توسعه هوش فرهنگی تمرکز اصلی در ادبیات است (اوت و میچالووا، ۲۰۱۸).

مطالعات متعددی تایید کرده اند که تجربیات بین المللی با هوش فرهنگی بیشتر مرتبط است و برخی تحقیقات نشان می دهند که زمان در خارج از کشور می تواند مستقیماً به کسب هوش فرهنگی کمک کند (اوت و میچالووا، ۲۰۱۸). برنامه های

آموزشی کوتاه‌مدت بین‌المللی مانند تبادل دانشجویی، کانون مطالعات متعددی بوده است که چگونه تجربه بین‌المللی بر توسعه هوش فرهنگی تأثیر می‌گذارد.

### مفهوم هوش فرهنگی

هوش فرهنگی شیوه‌ای از اندیشیدن و عمل را به افراد آموزش می‌دهد که بتوانند در بسترهای مختلف فرهنگی با اثربخشی بیشتری عمل کنند. با توجه به این که سازمان‌ها در حوزه فرهنگی از نهاد های اصلی و فرهنگ ساز بوده و با جمع کثیری از مخاطبین سروکار دارند و در واقع نهادهای جامعه شمول بحساب می‌آیند، هوش فرهنگی مدیران آنها می‌تواند منبع بالقوه ای برای ایجاد مزیت رقابتی در عرصه ملی و بلکه بین‌المللی برای نظام کشورمان باشد. برای تحقق این هدف، هوش فرهنگی مدیران به عنوان یک اهرم موفقیت هزاره سوم از اهمیت و اولویت ویژه ای برخوردار است (کربلایی و همکاران، ۱۳۹۸). مدیرانی که ارزش هوش فرهنگی را درک کنند، می‌توانند از تفاوتها و تنوع فرهنگی در جهت ایجاد مزیت رقابتی و برتری در بازار جهانی استفاده کنند (ولاجسیس و همکاران، ۲۰۱۹). هوش فرهنگی به منزله چسبی است که می‌تواند در محیط متنوع، انسجام و هماهنگی ایجاد کند. مدیران دارای هوش فرهنگی بالا، قادرند اثر قابل توجهی بر استراتژی‌های بازاریابی و توسعه محصول برای گروه‌های مشتریان در کشورهای مختلف داشته باشند. این افراد جز دارایی‌های ارزشمند سازمان هستند و به خصوص در زمان بحران ارزش خود را بیشتر نمایان می‌سازند (احمدی و همکاران، ۱۳۹۹).

آنچه مسلم است، این که یادگیری کلیه عادات و رفتارهای فرهنگی افرادی که با آنها در تعامل هستیم غیر ممکن است؛ قابلیتی که از آن تحت عنوان هوش فرهنگی یاد می‌شود، راهی سیستماتیک و مجموعه‌ای از تکنیک‌هاست که به مدیران کمک می‌کند تا در هر فرهنگی به طور مؤثر فعالیت کنند. این مهارت به مدیران کمک می‌کند تا حساسیت‌های فرهنگی خود را افزایش دهند. حساسیت فرهنگی به نگاه ژرف مدیر و ارزیابی، تفسیر و درک تفاوت‌های فرهنگی دلالت دارد. این موضوع به معنی درک تفاوت‌های فرهنگی است نه قضاوت درباره خوب یا بد بودن آنها. به عبارت بهتر مدیر جهانی بایستی تفاوت‌ها را درک کند و آمادگی پذیرش تفاوت‌ها را داشته باشد. آمادگی پذیرش تفاوت‌های فرهنگی را اصطلاحاً فرآیند «سازگاری فرهنگی» می‌نامند (ریچارد و همکاران، ۲۰۱۴).

### ابعاد هوش فرهنگی

یکی از خصوصیات سازمان‌های امروزی برخورداری از تنوع فرهنگی است که پیش‌نیاز اصلی مواجهه با چنین محیطی، برخوردار بودن مدیران بعنوان پیشگامان کاروان سازمان‌ها از توان هوش فرهنگی یافت (احمدی و همکاران، ۱۳۹۹). هوش فرهنگی نوع بدیع از هوش است که ارتباط بسیار زیادی با محیط‌های کاری متنوع فرهنگی دارد (التینای و همکاران، ۲۰۲۰). هوش فرهنگی به مدیر این امکان را می‌دهد تا در موقعیت‌های چند فرهنگی بتواند به طور اثربخشی به انجام وظیفه بپردازد. یعنی یکی از توانایی‌های مدیریتی است که می‌تواند در عرصه سازمان‌های پیچیده امروزی نقش بسیار مهمی را ایفا نماید (کاپوتو، ۲۰۱۹). محیط کاری پیچیده سازمان‌های امروزی به مدیرانی نیاز دارد که با فرهنگ‌های مختلف آشنا باشند و بتوانند با افراد از خاستگاه‌های مختلف فرهنگی آنها، ارتباط مستمر برقرار کنند. بدان منظور، مدیران در حد بالایی نیاز به هوش فرهنگی دارند. توانایی فرد برای تطبیق با ارزش‌ها، سنت‌ها و آداب و رسوم متفاوت از آن‌چه به آن‌ها عادت کرده است و کار کردن در یک محیط متفاوت فرهنگی، معرف هوش فرهنگی است (سپهری مجد و جلالی، ۱۳۹۸).

افراد با هوش فرهنگی (انگیزشی) بالا، سطوح بالاتری از سازش شغلی را تجربه می‌کنند. آنها دارای انگیزش درونی توسط باورهای باکفایتشان و قابلیت سازگاری برای برخورد با تجارب جدید فرهنگی هستند و برای حل مسائل مربوط به موقعیت جدید شغلیشان، پافشاری می‌کنند. افزون بر این، افراد با هوش فرهنگی بالا، بیشتر آماده سازگاری با تقاضاهای جدید هستند که در موقعیت جدید کاری، از آنها انتظار می‌رود. پژوهش‌ها نشان دهنده بالا بودن سطح انتظار مدیران دارای هوش فرهنگی است؛ به گونه‌ای که خطرپذیر و مخاطره‌جو بوده و درونی عمل می‌کنند و در انجام وظیفه خود در موقعیت

های چندفرهنگی یا بین المللی نیز، موفق تر هستند. هوش فرهنگی دارایی چهار بعد فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری است (یار محمد زاده و داداش زاده، ۱۳۹۴).

#### - هوش فراشناختی

بدین معناست که فرد چگونه تجربیات میان فرهنگی را درک می کند. این استراتژی بیانگر فرآیندهایی است که افراد برای کسب و درک دانش فرهنگی به کار می برند. این امر زمانی اتفاق می افتد که افراد در مورد فرآیندهای فکری خود و دیگران قضاوت می کنند. استراتژی هوش فرهنگی شامل تدوین استراتژی پیش از برخورد میان فرهنگی، بررسی مفروضات در حین برخورد و تعدیل نقشه های ذهنی در صورت متفاوت بودن تجارب واقعی از انتظارات پیشین است. این بُعد، تفکر فعال در مورد افراد و موقعیت های فرهنگی مختلف را ارتقا می دهد، از خشکی مفروضات و تفکر محدود فرهنگی جلوگیری می کند و افراد را به سمت بازآفرینی استراتژی ها هدایت می کند، بنابراین افراد تمایل دارند روابط بین فرهنگی موفق را تجربه نمایند (بریسلین و همکاران، ۲۰۱۵).

#### - هوش شناختی

این دانش بیانگر درک فرد از تشابهات و تفاوت های فرهنگی است و دانش عمومی و نقشه های ذهنی و شناختی فرد از فرهنگ های دیگر را نشان می دهد. جنبه دانشی هوش فرهنگی مشتمل بر شناخت سیستم های اقتصادی و قانونی، هنجارهای تعامل اجتماعی، عقاید مذهبی، ارزش های زیبایی شناختی و زبان دیگر است. آگاهی و اطلاع در مورد هنجارها، فعالیت ها و قراردادهای فرهنگ های مختلف حاصل از تجارب فردی و آموزشی، را منعکس می کند. این بُعد، شامل آگاهی ظاهری در مورد سیستم های اجتماعی، قانونی و اقتصادی در فرهنگ های مختلف و خرده فرهنگ هاست. همچنین شامل رویه ای است که می تواند از طریق مشاهده و تقلید انجام گیرد. افرادی که دانش هوش فرهنگی بالایی دارند تشابهات و تفاوت های فرهنگی را درک می کنند (فلاول، ۲۰۱۳).

#### - هوش انگیزشی

بیانگر علاقه فرد به آزمودن فرهنگ های دیگر و تعامل با افرادی از فرهنگ های مختلف است. این انگیزه شامل ارزش درونی افراد برای تعاملات چند فرهنگی و اعتماد به نفسی است که به فرد اجازه می دهد در موقعیت های فرهنگی مختلف به صورتی اثربخش عمل کند (عنصر روانی و انگیزشی به افراد کمک می کند در مقابل موانع پایدار باشند تا بتوانند خود را با فرهنگ دیگران سازگار سازند (آبرئو، ۲۰۱۱)).

#### - هوش رفتاری

این رفتار قابلیت فرد برای سازگاری با آن دسته از رفتارهای کلامی و غیر کلامی را در بر می گیرد که برای برخورد با فرهنگ های مختلف مناسب هستند. رفتار هوش فرهنگی مجموعه ای از پاسخ های رفتاری منعطفی را شامل می شود که در موقعیت های مختلف به کار می آیند و متناسب با یک تعامل خاص یا موقعیت ویژه از قابلیت اصلاح و تعدیل برخوردارند. توانایی انجام رفتار کلامی و غیر کلامی مناسب در هنگام برقراری ارتباط با افرادی از فرهنگ های دیگر را منعکس می کند. توانایی های ذهنی برای درک فرهنگی و انگیزش باید با توانایی انجام رفتار کلامی و غیر کلامی مناسب (کلمات، تن صدا، حالت های صورت و حرکات بدن) بر اساس ارزش های فرهنگی در موقعیت های خاص تکمیل شوند. این رفتار، شامل گستره وسیعی از رفتارهای قابل انعطاف می باشد (تاکه اوچی و همکاران، ۲۰۱۲).

#### رشد حرفه ای

محققان معتقدند برای بررسی برابری رشد حرفه ای ابتدا باید رشد حرفه ای را مورد کنکاش قرار داد. رشد حرفه ای و عدالت حرفه ای، مفاهیمی هستند که همانند دو روی یک سکه، واقعیتی به نام میزان دسترسی دانش آموزان و لازم التعلیمان طبقات، جنسیت ها، نژادها، فرهنگ ها و مناطق متفاوت را به تحصیل، تعریف می کنند. به عبارت دیگر، افزایش هر روی

سکه، موجب کاهش روی دیگر آن خواهد شد. با این وصف، چنانچه جامعه ای بخواهد در جهت بسط عدالت حرفه ای حرکت کند، ناگزیر است رشد حرفه ای را کاهش دهد. این ضرورت، به عنوان یک حرکت اصلاحی، همواره مورد توجه صاحب نظران و دست اندرکاران حرفه ای کشورهای گوناگون بوده است. چرا که رشد حرفه ای، از یک سو می تواند موجب ایجاد زیان های درون سیستمی، مانند افزایش افت تحصیلی شود و از سوی دیگر، نظام اجتماعی را دچار بحران کند (دهقان، ۱۳۹۵).

### انواع رشد حرفه ای

آموزش در شکل جدید به عنوان یک فرایند فراکارکردی، از یک سود تاثیر غیرقابل انکاری بر جامعه پذیری افراد دارد و از سوی دیگر، یکی از ابزارهای مهم توزیع امکانات و رشد های محسوب می شود و نهایتاً تحریک اجتماعی را مسدود یا تسهیل می سازد. کیفیت آموزش و عملکرد تحصیلی، طی یک فرایند زنجیره ای، از انواع رشد اجتماعی متاثر می شود و با توسل به تحریک اجتماعی، بر کاهش یا افزایش و یا بازتولید رشد موثر است.

در دسته بندی و تشخیص انواع رشد حرفه ای، با انواع گوناگون رشد ها مواجه خواهیم شد. این که تفکیک انواع رشد حرفه ای، بیش تر مبتنی بر تبیین مفهومی است و در عمل، بسیاری از این رندها، حوزه های متداخل زیادی با هم دارند، اما برای توضیح دقیق آن ها و تبیین عوامل موثر بر افزایش یا کاهش آن ها، گریزی از دسته بندی های متداول نیز وجود ندارد. در هر حال به نظر می رسد، در جامعه ی ما مهمترین انواع رشد حرفه ای عبارت اند از رشد حرفه ای مبتنی بر تفاوت های:

الف: طبقاتی

ب: جنسیتی

ج: فرهنگی

د: قومی (دهقان، ۱۳۹۵).

### رشد حرفه ای مبتنی بر تفاوت طبقاتی

فارغ از دیدگاه های نظری متنوع و گاه پیچیده طبقه ی اجتماعی که عمدتاً در محدوده ی دیدگاه های مارکسی و وبری جمع بندی می شوند، و همچنین مباحث مربوط به قشر بندی اجتماعی که سایه ی مکتب ساخت گرای کارکردی در آن مشهود است، طبقه ی اجتماعی در مباحث رشد حرفه ای، بیش تر در چارچوب پایگاه طبقاتی یا پایگاه اقتصادی - اجتماعی مفهوم سازی شده است.

واژه ی پایگاه، در جامعه شناسی با معانی متفاوتی به کار رفته است. برخی همانند رالف لینتن، آن را رشدی در ساخت اجتماعی تعریف کرده و خصلت ساختی آن را بیش تر مدنظر قرار داده اند و کم تر به صورت فردی به آن پرداخته اند. در حالی که بعضی دیگر، همانند هارولد گارفینکل، در آثار خود پایگاه را بیش تر نسبی و روابطی تعریف کرده اند، به گونه ای که حتی یک مخاطب گذرا نیز می تواند در سرنوشت فردی که مدعی احراز پایگاه معینی است، تاثیر بگذارد و رتبه ی پایگاهی وی را تغییر دهد (کاپر، ۱۹۸۵ به نقل از (دهقان، ۱۳۹۵)).

به نظر می رسد که تعاریف عمدتاً ساختی بیش تر مورد توجه بوده و فضای رشد طبقاتی را بیشتر توضیح می دهد. بر همین اساس می توان گفت، پایگاه رشدی است که هر فرد در ساخت سلسله مراتب برخورداری در یک جامعه و در زمان معین، اشغال می کند و در آن، بخشی از منابع ارزشمند را داراست. عمده ترین منابع ارزشمند را در ثروت، مهارت، منزلت و کنترل نیروی کار می توان یافت. این منابع در رتبه های پایگاهی متفاوت، به صورت های گوناگون و حجم های متفاوت تقسیم شده اند که در مجموع نشان دهنده ی طبقه ی اجتماعی فرد نیز خواهند بود.

بنابراین، جامعه شناسان برای سنجش عینی طبقه ی اجتماعی پایگاه اقتصادی اجتماعی، افراد را از نظر درآمد و دارایی، منزلت شغلی و تحصیلات مورد بررسی قرار می دهند. گو این که طبقه ی اجتماعی در برخی از مفهوم سازی ها، فراتر از این مولفه ها دیده می شود. به نوعی که مجموعه ی فراگیری از رفتارها، انتظارات و دیدگاه ها را نیز در بر می گیرد (اسلاوین، ۱۹۹۴).



ادبیات موضوع حکایت از آن دارد که رابطه‌ی بین رشد اقتصادی - اجتماعی با معلمان ابتدایی آموزش و پرورش رسمی، بیش تر نوعی سابقه و دیرینه‌ی تجربی دارد. بدین معنی که عمده کارهای انجام شده و مباحث منتشر شده، بر پژوهش های وسیع میدانی و تجربی ناظر است که ارتباط بین رشدهای طبقاتی و معلمان ابتدایی آموزش و پرورش را مورد مطالعه قرار داده اند. هالسی این روند پژوهشی را تحت نام تجربی گرایی روش شناختی دسته بندی می کند و در ذیل آن، به کارهای کلین، دانکن و بلاو و همچنین جنکس به عنوان کارهای برجسته، اشاره دارد (کارابل و هالسی، ۱۹۹۷). اما در کنار این حجم کارهای تجربی که خود مولد برخی از دیدگاه ها بوده اند، حوزه های نظری نیز، کاملاً از این موضوع غافل نبوده اند.

### رشد حرفه ای مبتنی بر تفاوت جنسی

رشد مبتنی بر جنسیت، خود چهره دیگری از انواع رشدهای اجتماعی است که خصوصاً در دهه‌ی اخیر، توجه زیادی را به خود جلب کرده است. از همین زاویه‌ی، جامعه شناسان همواره بین واژه های جنس و جنسیت تفاوت قائل هستند تا نشان دهند، رشد و ستم حاصل از اختلاف بین زن و مرد ناشی از نقش اجتماعی آن هاست و نه به واسطه‌ی تفاوت های صرفاً زیست شناختی بین آن‌ها، جنسیت مبتنی بر ساختاری اجتماعی است که همراه تفاوت های جنسی رخ نماید. با این توصیف باید دقت کرد، این جامعه است که سرنوشت (نقش اجتماعی) زنان و مردان را رقم می زند، نه تفاوت های زیست شناختی آن ها. پرواضح است، این دیدگاه تفاوت های بیولوژیکی را انکار نمی کند، بلکه مدعی است، تفاوت های زیست شناختی، به تنهایی قادر به توضیح رشد های موجود بین دو جنس نیستند.

آن اوکلی (۱۹۷۲) با ارائه دلایلی اظهار می کند، چنانچه رشدهای بین دو جنس را طبیعی بدانیم و آن را ناشی از تفاوت های بیولوژیکی بین آن ها فرض کنیم، ره به خطا برده ایم. گواه اصلی ادعای وی، تنوع تقسیم مشاغل مبتنی بر جنسیت، در جوامع متفاوت است. وی با استناد به شواهد تجربی گردآوری شده توسط جرح پیتز مورداک (۱۹۴۹) خاطر نشان می سازد، در برخی از جوامع مانند مناطقی از قاره ی آفریقا، اصولاً هیچ گونه تقسیم کاری براساس تفاوت جنسی افراد مشاهده نمی شود نمونه های بسیاری از مشاغل وجود دارند که طبق نظریه های بیولوژیکی، با طبیعت زنانه متناسب نیستند، مشاغل چون آشپزی که در آن جا به صورت مشارکتی انجام می گیرند (دهقان، ۱۳۹۵).

مباحث اوکلی به نوعی مبانی جامعه شناسی جنسیت محسوب می شود. او در توضیح خود از رشد، مستقیماً بر روند جامعه پذیری تمرکز می کند و بیان می دارد که طی فرآیند مذکور (جریان رشد و پرورش افراد و پذیرش افراد و پذیرش ارزش ها و الگوهای رفتاری)، چگونگی رفتار والدین با فرزندان دختر و پسر متفاوت است و در نتیجه، کودکان با چنین ذهنیتی رشد می یابند؛ ذهنیتی که مرد یا زن بودن را برای آن ها متمایز می کند. بدین ترتیب ملاحظه می شود، هویت ها در خلال جامعه پذیری شکل می گیرند که خود اساس رشدهای بعدی را پایه گذاری می کند و در مراحل بعدی جامعه پذیری تداوم می یابد. چنین نظریاتی در ایجاد دیدگاه های مرتبط با جنسیت، خانواده و نیز معلمان ابتدایی آموزش و پرورش و رسانه های جمعی را در کنار یکدیگر مدنظر قرا می دهند. جامعه پذیری نخستین که کودکان آن را طی می کنند، فرآیندی است که به طور عمده در خانواده هدایت می شود. بنابراین، تاکید بسیاری بر بنیان خانواده قرار دارد؛ جایگاهی که مساله جنسیت مذکر و مونث بودن آن مطرح شده است و نقش ها و ویژگی های رفتاری مرتبط با آن، به عنوان بنیان تشریح و ایجاد رشد جنسیتی در نظر گرفته می شود (دهقان، ۱۳۹۵).

به طور کلی، مردان افرادی فعال، پرشور و پرخاشگر انگاشته می شوند و زنان موجوداتی بی تفاوت و ملایم بنابراین، آموزش ها و تعلیمات به گونه ای صورت می گیرند که پسرها افرادی جسور و محکم پرورش یابند و دختر ها لطیف و ملایم. این نگرش، با اشتغال مردان در مشاغلی که توانایی و قابلیت رهبری می طلبد و نیز اموری که از حقوق و مزایای بالاتری برخوردارند، تقویت می شود. برخی محققان نحوه ی بسط مرحله ی جامعه پذیری را به موسسات و نهادهایی غیر از خانواده بررسی کرده اند. برای مثال، رسانه های گروهی نمونه ای از این گونه موسسات هستند که نگرش ها و عقایدی بر پایه ی

جنسیت افراد ارائه می دهند. تاچمن (۱۹۷۸) در مطالعات خود دریافت، زنان کم تر از مردان و غالباً در نقش هایی دست پائین و کلیشه ای و در قالب مادر یا همسر، در آگهی های تبلیغاتی شرکت دارند.

با توجه به مباحث نظری و موجود به نظر می رسد که وجود رشد جنسیتی مبتنی بر تفاوت جنسی، یکی از وجوه عمده ی رشد اجتماعی است و همانگونه که خوانده شده، در بسیاری از پژوهش های انجام شده، تاثیر رشد جنسیتی بر موفقیت تحصیلی و شغلی، مورد تایید قرار گرفته است. این بدان معناست که عموماً جنس مونث به علت رشد کم تری که جامعه برایش تعریف کرده و در فرآیند جامعه پذیری به نوعی باور تبدیل شده است، در حد جنس مذکر از رشد ها و مواهب برخوردار نیست. یکی از مهم ترین این رشد ها، رشد حرفه ای است. متأسفانه در جوامع سنتی و از جمله جامعه ی ما، این نوع رشد، به علت ساختاری بودن و ریشه دواندن در نظام شخصیتی افراد، در حد قابل توجهی به چشم می خورد. شاید نمود بارز آن ترک تحصیل و یا عدم حمایت کامل از تحصیلات فرزندان دختر، به ویژه در مناطق روستایی و عشایری باشد، شاید وجود این تصور که نان آور خانواده در نهایت پسران و مردان هستند، بر شکلگیری تصویری منفعل و غیر مولد از زنان در اقتصاد جامعه و به تبع آن، عدم سرمایه گذاری مناسب در تحصیلات آنها توسط خانواده ها موثر باشد.

### رشد حرفه ای مبتنی بر تفاوت فرهنگی

شاید رشد فرهنگی عنوان متداولی برای وضعیتی که آن دانسته های فرهنگی افراد نوعی امتیاز و ارزشمندی برای آن ها می آورد، نباشد. اما واقعیت این است که در دیدگاه صاحب نظرانی چون بورديو، داشته های فرهنگی نیز نوعی سرمایه محسوب می شوند و این سرمایه در افراد گوناگون یکسان توزیع نشده است. بدین ترتیب در نظام توزیعی سرمایه ی فرهنگی جوامع، نوعی رشد محسوس که بعضاً با وضعیت طبقاتی افراد نیز همپوشی دارد، قابل تشخیص است. این در حالی است که نظام حرفه ای نقش غیر قابل انکاری در چگونگی توزیع سرمایه ی فرهنگی بر عهده دارد.

نظریه ی سرمایه ی فرهنگی که عمدتاً توسط بورديو ساخته و پرداخته شده است، ملهم از بقایای مارکسیسم، به ویژه در حوزه ی مباحث معلمان ابتدایی آموزش و پرورش است. این نظریه، جزئی از دیدگاه انتقادی است که سمت و سوی نظرات صاحب نظرات صاحب نظران آن و همچنین زمینه ها و بسترهای شکل گیری آن، وامدار دیدگاه مارکسیسم است. مفهوم سرمایه ی فرهنگی و چارچوب نظری مبتنی بر آن، مبین گونه ای مفهوم سازی و نظریه پردازی است که جزو میراث انتقادی است محسوب می شود و فضایی را ترسیم می کند که در آن، دارندگان منابع ارزشمند فرهنگی و مهارتی، همانند دارندگان سرمایه اقتصادی می توانند، بخشی از ساختار قدرت را در جامعه، اختصاص دهند. در نتیجه، بورديو به این مهم اذعان دارد که گروه های اجتماعی، همانند تفاوت در سرمایه های مادی، در سرمایه و داشته های فرهنگی نیز با هم متفاوتند و این تفاوت، طی نسل ها ایجاد و باز تولید می شود. بنابراین می توان شرایطی را ترسیم کرد که در آن، افراد از نظر فرهنگی شرایط نابرابر و سلسله مراتبی خواهند داشت و تفاوت ها، رشد فرهنگی را به نمایش می گذارند (دهقان، ۱۳۹۶: ۳۲-۳۷).

### رشد مبتنی بر تفاوت قومی

مبحث رشد قوم - نژادی و رشد نظریات مربوط به آن، عمدتاً توسط مکتب شیکاگو مطرح شد. متفکران این مکتب نشان دادند که رشد مذکور، بر اختلافات و تفاوت های بیولوژیکی مبتنی نیست، بلکه مبتنی است بر عوامل فرهنگی و اجتماعی. به همین منظور، از واژه ی (( قومیت )) برای نشان دادن این نوع از رشد استفاده کردند. بدین ترتیب سعی کردند آن را از (( نژاد )) که نوعی، تفاوت های بیولوژیکی را شامل می شد، متمایز کنند. این نوع رشد، به تعصبات و نگرش های تبعیض آمیزی اطلاق می شود که مرتبط با تفاوت های فرهنگی و رقابت های فضایی است (رقابت برای فضا و در درجه ی اول، فضای مسکونی). این نگاه متمرکز است بر محدوده ای که در آن سعی می شود، گروه های مهاجر یا اقلیت به فرهنگ غالب در کشور سوق داده شوند. به عبارت دیگر، در فرهنگ کل ادغام شوند. این نگاه مفهومی به قومیت، از طرف جامعه شناسان مارکسیست و برگرایان مورد نقد قرار گرفت، تا جایی که رکز، تامپلسون و میلر (۱۹۷۹ و ۱۹۸۲) این مبحث را مطرح کردند. با این

حال، آنچه که در مباحث رشد قومی و نژادی فراموش شده است، عوامل ساختاری جامعه است که موانع ساختی را ایجاد و رشد را تقویت می کند (کربی، ۲۰۱۷).

اما می توان آن را تا حدودی با شرایط کشور خودمان منطبق دانست. در ایران، رشدهای قومی تا حدودی با رشدهای فضایی منطبق شده اند و همپوشی دارند؛ چرا که اغلب قوام اقلیت در ایران، در نواحی و مناطقی ساکن هستند که به دلایل سیاسی، تاریخی و گاه به لحاظ مرزی بودن و وجود نامنی های طولانی، از توسعه اقتصادی و رشد صنعتی بازمانده اند. اما این عوامل با سه نوع از رشدهایی که قبلاً ذکر آن ها رفت، هم وزن نیست. بدین معنی که تاثیر رشدهای که قبلاً به آنها پرداخته شد، نیست با این حال، این موضوع در سطح جهانی دست مایه پژوهش هایی توسط پژوهشگران بوده است. برای مثال، پالاس و الکساندر طی تحقیق در سال ۱۹۸۳ دیافتند که جنسیت تاثیر بیش تری بر عملکرد تحصیلی در درس ریاضی دارد تا نژاد و طبقه اجتماعی (همان).

### رشد حرفه ای و زمینه های خانوادگی

میزان تحصیلات، مهارت ها، ارزش ها و نگرش هایی که از طریق مدارس کسب و تحصیل می شوند برای رشد و بقای جامعه مهم تلقی می شود. مؤلفه هایی همانند درآمد، اعتبار و احترام نسبی مشاغل اجتماعی، طبقه اجتماعی افراد را می سنجند. از این رو، رشد افراد برای دستیابی به امکانات و منابع موجود در جامعه تحت تاثیر عوامل فوق قرار می گیرد. در زمینه این که چرا آموزش به طور نابرابر در بین افراد یک جامعه توزیع شده است، دلایل متعددی وجود دارد. از میان این موارد جنسیت، منطقه، فرهنگ، قومیت و طبقه قابل توجه هستند که به طور مداوم بر سیاست های آموزشی جهت سرمایه گذاری بر روی سرمایه انسانی تأثیر می گذارند. این موارد در قسمت پیشین توضیح داده شد.

در کشورهای در حال توسعه که شکاف طبقاتی در آنها زیاد است، کارکرد تفکیک و گزینش در نظام آموزشی در تضاد قرار می گیرد و حاصل آن تبعیض در محیط های آموزشی از لحاظ برخورداری از فرصتهای برابر معلمان ابتدایی آموزش و پرورش است. امکانات آموزشی افراد چشم اندازی بر تمام مزایا و برتری اقتصادی - اجتماعی است و برای پیشرفت و دستیابی اشخاص به تحصیلات بالاتر کمک می کند هر دو عامل اقتصادی و اجتماعی بر سطح درآمد و تحصیلات و همچنین عملکرد افراد تأثیر می گذارد. بنابراین، معلمان ابتدایی آموزش و پرورش نابرابری را از نسلی به نسل دیگر انتقال می دهد (اردنهانی و همکاران، ۱۳۹۶).

اسنادی وجود دارد مبنی بر این که چگونه نابرابری رشد ها در میان افراد در بزرگسالی بازتابی از نابرابری در دستیابی به معلمان ابتدایی آموزش و پرورش برابر در دوران تحصیل بوده است. تفاوت در آموزش عمومی و رشد آموزشی برای کودکان از نسلی به نسل دیگر منتقل می شود. در برخی کشورها، جامعه شناسان رابطه طبقه اجتماعی خانواده و معلمان ابتدایی آموزش و پرورش را به طور گسترده مورد مطالعه قرار داده و همبستگی این دو مفهوم را نشان داده اند. به عنوان مثال در کشور پرتغال، کارنیرو ۲۰۱۶ نشان داد بیشتر از ۹۰٪ دانش آموزانی که پدران آنها تحصیلات ابتدایی دارند یا تحصیلات خود را به اتمام نرسانده اند، افت تحصیلی دارند و ترک تحصیل نموده اند. در حالی که این نسبت در میان دانش آموزان با پدران تحصیلکرده صفر درصد است.

در هر نظام قشر بندی اجتماعی، افراد و گروه ها به طریقی رتبه بندی می شوند که از لحاظ قدرت، ثروت و منزلت نابرابرند. سه مشخصه قشر بندی اجتماعی، یعنی ثروت، قدرت و وجهه تا اندازه ای مستقل عمل می کنند (علاقه بند، ۱۳۹۶)

دانش آموزان متعلق به طبقات اجتماعی پایین، در مقایسه با همتهای خود زودتر به سطحی از تحصیل می رسند تا به مشاغل اجتماعی بهتر و بالاتر از خاستگاه طبقاتی شان دل ببندند (اردنهانی و همکاران، ۱۳۹۷).

بنابراین، نابرابری آموزشی امکان تحرک اجتماعی و رقابت را برای این طبقات تضعیف نموده و اعمال محدودیت در امکان ها و رشد آموزشی، هرگونه آموزش مکمل را بازداشته و آموزشهای ضروری را محدود می سازد. در نتیجه، فقر موقعیتی در این



## تازه های روانشناسی مثبت

طبقات از نسلی به نسل دیگر انتقال یافته و روز به روز بر شکاف طبقاتی افزوده خواهد شد. این مسأله برای پیشرفت جوامع (به خصوص کشورهای در حال توسعه) می تواند معضلی اساسی تلقی شود.

**(مهارت های ارتباطی) و چارچوب مفهومی آن**

ارتباطات مؤثر بین اجزای گوناگون یک سازمان از عناصر کلیدی موفقیت مدیران است. **بارنارد<sup>۲</sup>** می گوید: فراهم آوردن یک سیستم ارتباطی، یکی از سه وظیفه اصلی اجرایی مهم برای بقای یک سازمان است. **بنیس و نانسن<sup>۳</sup>** اظهار داشتند که فراهم آوردن معنا از طریق ارتباطات، یکی از چهار راهبرد مهم رهبری است. ارتباط مؤثر با افراد و درک انگیزه های آنان باعث توفیق مدیریت در انجام وظیفه رهبری، هدایت، و غیره خواهد شد. ارتباط صحیح تنها راهی است که افراد مختلف می توانند به درک متقابل برسند. هر مدیری در سازمان باید بتواند از طریق نوشته ها، گفته ها و سخنرانی هایش مطالب را به درستی و روشنی برای افراد خود مطرح کند تا بتواند در امر برقراری ارتباط مؤثر موفقیت کسب کند. ارتباط که عبارت است از: ((تبادل اطلاعات و انتقال معنی)) مدیران را قادر می سازد با افراد سازمان خود به تفاهم برسند. ارتباط مکانیسمی است که روابط انسانی بر اساس آن به وجود می آید و تمام مظاهر فکری و وسایل انتقال و حفظ آن ها در زمان و مکان بر پایه آن توسعه پیدامی کند. ارتباط عبارت است از: ((انتقال اطلاعات با وسایل ارتباطی گوناگون از یک نقطه، یک شخص با یک دستگاه به دیگری)) (نسل لانگلی و مثل شین، ۲۰۱۷، به نقل از مشبکی، ۱۳۸۰). چنانچه ارتباط به صورت صحیح انجام نشود، باعث ایجاد نابسامانی در سازمان خواهد شد. بنابراین ریشه مشکلات فردی، سازمانی و اجتماعی را می توان در کمبود ارتباطات مؤثر و سوء تعبیرها و تفسیرهای ارتباط جستجو کرد. پس می توان گفت که برقراری ارتباط صحیح به دلایل متعددی برای مدیران ضروری است که از آن جمله: هماهنگ کردن و تنظیم وقت خود، انجام وظایف برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت، رهبری و کنترل سازمان به نحوه ی مؤثر.

سازمان در واقع نمونه ای است از شبکه ارتباطات؛ زیرا، بین اجزاء مختلف و پراکنده آن از طریق ارتباطات همبستگی و پیوند برقرار می شود. به عبارت دیگر، در صورت فقدان سیستم ارتباطات، سازمان مجموعه ای از عناصر و اجزاء پراکنده و منفرد تلقی می شود که بین آنها هیچ گونه همبستگی و پیوند برای نیل به اهداف معین وجود نخواهد داشت (اقتداری، ۱۳۹۶). مدیران باید بدانند که ارتباطات یک جنبه ارتباط مؤثری نیست. آنها باید تلاش کنند ارتباطات خود را توأم با بازتاب نمایند و در این راستا باید تلاش کنند که ارتباطات آنها با افراد داخل و بیرون سازمان به صورت ارتباط دو طرفه باشد. مدیران باید مهارت ارتباطی خود را در مورد ارتباطات رو به بالا، ارتباط افقی، ارتباطات رو به پائین و سایر انواع ارتباطات تقویت کنند.

سازمان های امروزی نیاز به ارتباطات مناسب با مردم را درک کرده اند؛ ولی آنچه هنوز باقی مانده است، عدم درک و آگاهی نسبت به چگونگی و چیستی ارتباطات و همچنین نقشی است که ارتباطات در درون یک سازمان ایفا می کند (کوریک، ۲۰۱۲). از این روست که لزوم بهبود مهارتهای ارتباطی مورد نیاز مدیران ضرورتی انکار ناپذیر است.

مهارت و فن رفتار با کارکنان (مهارت ارتباطی) یکی از مهارتهای ارزنده و مفیدی است که هر مدیری در هر مقام و مرتبه ای که باشد، جهت اعتلای فردی و سازمانی باید در جهت و تسلط بر آن از هیچ کوششی فروگذار نکند. بر اساس گزارش مجتمع مدیریت امریکا، اکثریت قریب به اتفاق دویست مدیری که در یک تحقیق شرکت کرده بودند، عقیده داشتند که مهمترین مهارت یک مدیر، توانایی او در رفتار و (نحوه رابطه) با کارکنان است. مدیران برای این مهارت درجه والاتری از فراست، قاطعیت دانش و مهارتهای شغلی قائل شده اند (مشبکی، ۱۳۸۰).

دانشگاه، بعنوان یک سازمان اجتماعی برای عملکرد مطلوب، بر همکاری نزدیک بین تمامی کارکنان خود با سوابق تحصیلی و اجتماعی متفاوت نیاز دارد. وجود ارتباطات منطقی و درست بین کارکنان یکی از نیازهایی است که باید مدیران در تمام سطوح از آن آگاه بوده و در جهت بالا بردن کیفیت کارایی هر چه بیشتر کارکنان از آن بهره ببرند. از طریق ارتباط صحیح و پویا میتوان اداره امور را به نحو صحیح و مطلوب انجام داد و بر هدف های سازمان دست یافت (پرهیزکار، ۱۳۶۸) در رابطه با ارتباطات در سازمان، سه سؤال اساسی وجود دارد:

۱- اصل موضوع مورد ارتباط چیست؟

۲- ارتباط با چه کسی برقرار می شود؟

۳- ارتباط چگونه اتفاق می افتد؟

ارتباط می تواند با تعداد زیادی از شنوندگان، در محل کار فقط با یک نفر یا همکار قدیمی یا یک بخش بزرگتر، با تمام سازمان، با خریداران و اربابان رجوع، با تمام اجتماع، با سیاست مداران، با انسان های معروف و یا با آن سوی دریاها برقرار شود. مفاد یا محتوای ارتباط می تواند متفاوت باشد؛ مانند گفتگوی دوستانه و غیر رسمی و یا جلسات رسمی. ارتباط می تواند در همه جا به صورت های زیر برقرار شود (ویت من<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳).

۱- رسمی - غیر رسمی

۲- کلامی - غیر کلامی

۳- نوشتاری - الکترونیک - رودر رو

امر مشترک بین تمام انواع ارتباطات این است، که ارتباط زمانی برقرار می شود که شنونده، پیغام فرستاده شده را دریافت کند و این کافی نیست که فرستنده فقط پیغام را بفرستد.

## هدف و اهمیت ارتباطات<sup>۲</sup>

در هر واکنش انسانی دو عامل مهم وجود دارد: مفاد و فرایند<sup>۳</sup>.

مورد اول با اصل مطلب یا موضوعی که گروه روی آن کار می کند، سرو کار دارد. در اغلب واکنش ها توجه بیشتر مردم بر روی مفاد یا مندرجات است.

عامل دوم - فرایند - با این موضوع که چه چیز بین افراد گروه و یا برای آنها در هنگام کار اتفاق می افتد، سرو کار دارد. فرایند، دامنه وسیعی از موارد را در بر می گیرد؛ نظیر: مشارکت، شیوه نفوذ، هنجارها، رویه های تصمیم گیری و بسیاری دیگر. مطالعه شیوه ای که در آن افراد در درون یک گروه عمل می کنند، بسیار مهم است، زیرا، رفتارهای آنان موجب انتقال پیغام های زیادی، هم در مورد مفاد و یا زمینه ارتباط و هم چگونگی انتقال اطلاعات درباره احساسشان در مقابل پیغام می شود.

در زندگی روزمره ما به دلایل مختلفی ارتباط برقرار می کنیم. بعنوان مثال:

۱- برقراری ارتباط برای به دست آوردن چیزی

۲- برقراری ارتباط برای اینکه رفتار کسی را عوض کنیم

۳- برقراری ارتباط برای اینکه چیزی را بفهمیم

۴- برقراری ارتباط برای اینکه احساسات خود را بیان کنیم.

۵- برقراری ارتباط برای اینکه از معاشرت با دیگران لذت می بریم.

۶- برقراری ارتباط برای اینکه مشکلی را حل کنیم.

1- Weightman

2- Importance and objectives of communication

3- Content and Process

۷- برقراری ارتباط برای علاقه .

۸- برقراری ارتباط برای این که موقعیت این گونه ایجاب می کند ( همان منبع، ص ۶۹ ) .

جریان اطلاعات در سازمان های امروزی باید از هر زمان دیگر شتابنده تر باشد . یک فرد فقط از طریق ارتباط، می تواند با دیگری تماس حاصل کرده؛ ضمن برآورد نیازهایش به کارها صورت عمل بدهد . به همین ترتیب در یک سازمان افراد به وسیله ارتباط برقرار کردن قادرند بین فعالیت ها هماهنگی بوجود آورده و به نتیجه مطلوب برسند . ارتباطات همچنین در سازمان یکی از عناصر کلیدی موفقیت مدیران است ؛ چرا که اطلاعات بعنوان یک داده مهم در سیستم سازمانی و در سایه ارتباطات موثر وارد سازمان می شود و همین که به سازمان راه یافت، باز نیازمند یک سیستم ارتباطی کارآمد است تا مورد پردازش قرار گرفته و بسان خون در رگهای سازمان جریان یابد. برای کارآمد بودن ، یک مدیر به اطلاعاتی نیاز دارد که به او امکان انجام دادن وظایف و کوشش های مدیریت را بدهد .

به دو دلیل ارتباطات برای مدیران حائز اهمیت می باشد : نخست اینکه، ارتباطات فرایندی است که مدیران با استفاده از آن وظایف برنامه ریزی ، سازماندهی ، رهبری ، هماهنگی و کنترل را به انجام می رسانند . دوم اینکه، ارتباطات فعالیتی است که مدیران قسمت زیادی از وقت خود را به آن اختصاص می دهند؛ زیرا، فرایند ارتباطات به مدیران این امکان را می دهد تا مسئولیت های خود را ایفا کنند ( حقیقی، ۱۳۸۰ ) .

**استونر و ونکل<sup>۱</sup>** در کتاب مدیریت از قول «پیترا دراکر»<sup>۲</sup> نقل قول می کنند که مدیر افراد را اداره نمی کند؛ بلکه آنها را برمی انگیزد، راهنمایی می کند و برای دست یافتن به هدف ها سازمان می دهد. کارآمدی مدیر بستگی به توانایی او در برقراری ارتباطات با کارکنان دارد. چنانکه این نقش را به نحو مطلوب ایفا کند. تأخیر در کار از میان می رود، سوء تفاهم، ابهامات و تعارضات به حداقل تقلیل می یابند و هماهنگی و زمینه های کنترل فراهم می شود (به نقل از چاندن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). اهمیت ارتباطات در سازمان ها تا بدان حد است که فقدان یا ابهام در آن را یک عامل اصلی، از منابع اصلی بروز تعارضات در سازمان دانسته اند. جلوگیری از دخالت ذهنیت ها در ارتباطات سازمانی ، آشکار سازی منظورها ، انعطاف پذیری در پذیرش نظرات دیگران ، استفاده از حرکات و اشارات مناسب برای انتقال پیام ، شناسایی عوامل فیزیکی و روانی محل ارتباط، از جمله عواملی هستند که می توانند تعارض ناشی از ارتباطات مبهم را به حداقل برسانند . (سلطانی، ۱۳۹۲).

### مهارت های ارتباطی و مؤلفه های آن

مؤلفه های مهارت های ارتباطی عبارتند از: الف) مهارت کلامی (ب) مهارت بازخورد (ج) مهارت شنود مؤثر. الف) مهارت های کلامی: مهارت در برقراری ارتباطات کلامی. تعاریفی که از ارتباطات کلامی ارائه شده به دو دسته تقسیم می شود:

- تعاریفی که ارتباط کلامی را معادل با گفتار و نوشتار می دانند.
- تعاریف دسته دوم، تنها بر جنبه شفاهی (گفتاری) توجه دارند و ارتباط کلامی را معادل با واژه Oral Communication (تامسون، ۱۹۹۶) می دانند.

(ب) مهارت بازخورد: عبارت است از برگشت نتیجه پیام به فرستنده، به طوری که فرستنده پیام از وضعیت ارسال پیام و نحوه دریافت و درک آن آگاه گردد (الوانی، ۱۳۷۹).

(ج) مهارت شنود مؤثر: عبارت است از دریافت معنی آنچه که فرد می شنود. یعنی در گوش دادن انسان باید محرک های صدا را به یاد آورد. به صدا توجه کند و آنها را تفسیر نماید (رابینز، ۱۳۷۸). نتایج مطالعات نشان می دهد که مدیران ۹ درصد روز

کاری خود را به خواندن، ۱۶ درصد به نوشتن، ۳ درصد به سخن گفتن و ۴۵ درصد به گوش دادن چه به صورت رو در رو و یا به صورت تلفنی می گذرانند (گیوریان، ۱۳۸۰). شکل ۸ تقسیم اوقات مدیران را نشان می دهد.

### مهارت کلامی<sup>۱</sup>

ارتباطات کلامی (شفاهی) ابزار قدرتمندی در انتقال افکار خود و درک دیگران، نه تنها در معاملات و مباحثات، بلکه در کلیه موقعیت ها می باشد. در ارتباطات شفاهی، ایجاز و فشرده گی آن یکی از لوازم اساسی است. ارتباطات شفاهی، چنانچه رو در رو انجام شود، عوامل دیگری از قبیل حرکات چشم، سر و دست، بدن و ... نیز در ارسال پیام ایفای نقش به عهده می گیرند. از جمله مزایای ارتباط شفاهی، ساده و مستقیم بودن آن و با وقت و هزینه کم انجام شدن آن می باشد. ارتباطات شفاهی، تقریباً کاغذبازی ندارد و محبت و رفاقت بین کارکنان به وجود می آورد و احساس تعلق به سازمان را افزایش داده و سوء برداشت های نادرست از ارتباطات را تقلیل می دهد. علیرغم محاسن ذکر شده این نوع ارتباط دارای معایبی نیز می باشد؛ از جمله: تحریف پیام در عبور از سلسله مراتب سازمانی، عملکرد ضعیف در صورت پراکندگی جغرافیایی سازمان، استنباط پیام بر اساس برداشت شخصی فرستنده و گیرنده را می توان نام برد (فخیمی، ۱۳۹۹).

### اهمیت مهارت بازخورد

یکی از عواملی که موجب می شود ارتباطات مؤثر به خوبی برقرار نشود، عدم آگاهی منبع یا فرستنده از تأثیر پیام های مبادله شده میان خود و گیرنده در فرایند ارتباطات است. بازخورد، اطلاعاتی را در رابطه با موفقیت در اجرای اهداف در اختیار منبع قرار می دهد و با انجام این کار در واقع بر پیام های آینده ای که فرستنده به رمز در می آورد اعمال کنترل می کند (یوسفی، ۱۳۹۴).

شیرازی (۱۳۷۳) دو فایده اصلی برای بازخورد به شرح زیر قائل است :

۱- راهنما یا معیار تعیین میزان موفقیت فرایند ارتباطات است.

### مهارت شنود مؤثر<sup>۵</sup>

خداوند در قرآن کریم می فرماید: «فَبَشِّرْ عِبَادِ الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ يَنْتَبِعُونَ أَحْسَنَهُ أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَيْمُ وَأُولَئِكَ هُمُ الْإِنبَاءُ» «پس بشارت باد بر بندگان که سخن ها بشنوند و از نیکوترین آنها پیروی کنند. آنها هستند که خدا آنها را به لطف خاص خود هدایت فرموده و آنان به حقیقت خردمندان عالمند» (سوره زمر، آیه ۱۸)

خوب گوش دادن، کلید ادراک فهم و تعقل ما بوده و در فرایندهای ادراکی، آموزش و یادگیری انسان تأثیر مستقیم و تعیین کننده دارد. علاوه بر این تأثیرگذاری یکی از ابزارهای اساسی برای تکامل انسان و کسب ارزش های معنوی است. در اهمیت هنر خوب گوش دادن، یعنی استفاده درست، مناسب و به جا از این استعداد خدادادی همین کافی است که کلام معجزه جاودانی ما (قرآن مجید) گوش دادن خوب را یکی از مهم ترین راه های دریافت حق تعقل و رستگاری اعلام کرده و بسته شدن و کور شدن دل ها و توقف شناخت را منوط به گوش ندادن به حرف دانسته و همواره خوب گوش دادن را مقدمه بصیرت و بینایی و باز شدن چشم دل ذکر می کند (میرزایی اهرنجاتی، ۱۳۷۳).

مهم ترین مهارت در پرداختن به مسائل روانی تعارض، خوب گوش دادن به حرف های دیگران است. گوش فرا دادن یک مهارت حیاتی است که در هنگام بروز تعارض، افراد کمی آن را به کار می گیرند. در هنگام بروز تعارض افراد کمتر به حرف یکدیگر گوش می دهند. به خاطر بسپارید که شما می توانید گوش فرا دهید و افراد را درک کنید بدون اینکه موافق آنها باشید، برای فهمیدن حتماً باید در ابتدا گوش کنید (تقی زاده، ۱۳۸۱).

### خلاصه بحث ارتباطات

انسان موجودی اجتماعی است و اجتماع نیز شبکه‌ای در هم تنیده از روابط، بنیاد جامعه زمانی برپا خواهد بود که بین عناصر و عوامل گوناگون، ارتباط خاصی پدیدار گردد. ارتباطات گره‌ای است که افراد، سازمان‌ها و گروه‌ها را به هم پیوند می‌دهد. ارتباطات مؤثر پیش فرض اساسی نیل به اهداف سازمان محسوب می‌شود و ارتباطات ضعیف علل بروز بسیاری از مشکلات در سازمان‌ها است. ارتباطات عبارت است از جابجا شدن اطلاعات از فرستنده به گیرنده به گونه‌ای که این اطلاعات به وسیله هر دو، فرستنده و گیرنده، درک و فهم می‌شود. فرآیند ارتباطات با فرستنده که اندیشه‌ی او را سامان داده و به صورت شفاهی، نوشته و یا به گونه‌ای بصری به گیرنده می‌فرستد آغاز می‌شود. گیرنده، پیام را دریافت می‌کند و پس از بازگشایی آن (کشف پیام) به منظور مقصود ارتباط، پی می‌برد. این پیام، به جای خود ممکن است به دگرگونی یا اقدام بیانجامد. اما فراموش نکنیم که فرآیند ارتباطات ممکن است توسط «پارازیت‌ها» هر چیزی که می‌تواند بازدارنده‌ی برقراری ارتباط باشد، بریده شود. در یک سازمان مدیران باید اطلاعات لازم را برای انجام دادن وظایف خود در اختیار داشته باشند. این اطلاعات ممکن است از بالا به پایین، از پایین به بالا، افقی و یا به گونه‌ی خمیده در سازمان جریان یابد. ارتباطات می‌تواند به صورت نوشته باشد؛ اما، اطلاعات بیشتری ممکن است به روش شفاهی در سازمان جریان یابد. علاوه بر آن، افراد معمولاً با بهره‌گیری از حرکت‌های بدنی و دگرگونی در چهره نیز به گونه‌ای ارتباط برقرار می‌کنند.

برخی از موانع ارتباطی نظیر: قضاوت سریع، درگیر بودن ذهن با مسائل دیگر، فقدان دانش و اطلاعات، نداشتن مهارت‌های ارتباطی، طرز تلقی و نگرش‌ها، نیز ممکن است سبب بریدگی ارتباطات شود. دریافتن این موانع و بازدارنده‌ها و به کار گرفتن عامل‌های راهنما در ارتباطات و گوش دادن به گونه‌ای اثربخش درک ارتباطات را که کار مدیریت است آسان می‌کند.

### ضرورت توجه به هوش فرهنگی در سازمان

یکی از ابزارهایی که وجود آن در مدیران و کارکنان باعث غلبه بر چالش‌ها و فشارهای روانی می‌شود و در انجام وظایف شغلی و خدمت‌رسانی هرچه بهتر به مراجعان یاری می‌کند، هوش فرهنگی است. زیرا این عامل در کاهش تنش‌ها و شرایط حرفه‌ای کار، اثر گذار است. هوش فرهنگی یک قابلیت فردی برای درک، تفسیر و اقدام اثر بخش در موقعیت‌هایی دانسته شده است که از تنوع فرهنگی برخوردارند و با آن دسته از مفاهیم مرتبط با هوش سازگار است که هوش را بیشتر یک توانایی شناختی می‌دانند (ودادی و رحمت‌آبادی، ۱۳۹۵).

از زمانی که سازمان‌ها جهانی شدند و نیروی کاری متنوع‌تر گردید، اهمیت درک این موضوع که چرا برخی از کارکنان نسبت به همکاران خود در شرایط تنوع فرهنگی عملکرد بهتری دارند رو به افزایش گذاشت (گلفاند و همکاران، ۲۰۱۰). در چنین شرایطی بود که نیاز به هوش فرهنگی به منظور افزایش آگاهی، نگرش و باورهای فردی برای انطباق با موقعیت‌ها و تعاملات میان فرهنگی و حضور موفق در گروه‌های کاری و اجتماعی چند فرهنگی، به شدت احساس شد (نگ و همکاران، ۲۰۱۲). چرا که هوش فرهنگی توانایی افراد را به منظور سازگاری مؤثر با وضعیت‌هایی که از طریق تنوع فرهنگی به وجود می‌آید، افزایش می‌دهد و به آن‌ها اجازه می‌دهد تا در برابر طیف گسترده‌ی فرهنگ‌ها درک و فهم درستی داشته باشند و به شکل صحیحی عمل کنند. از همین‌رو، افرادی که دارای سطح بالایی از هوش فرهنگی هستند، از عملکرد و سازگاری مؤثر در گروه‌های کاری بین فرهنگی، برنامه‌های مطالعاتی در خارج و انتصاب در ورای مرزها، برخوردارند (لومباردو، ۲۰۱۵).

با توجه به روند در حال رشد جهانی شدن، تغییرات سریع تکنولوژی و گسترش سریع فناوری اطلاعات و ارتباطات، علاوه بر آن‌که محیط‌های کاری پیچیده، پویا و متنوع امروزی، نیازمند مدیرانی آینده‌نگر هستند که بتوانند با توجه و تأکید زیاد بر تفاوت‌ها، حساسیت‌ها و هماهنگی‌های فرهنگی و بین فرهنگی در محیط کار خود، شایستگی‌های جدیدی را به شایستگی‌های اصلی مدیران اضافه کنند و موفقیت سازمان خود را تا آن‌جا که ممکن است در عرصه‌های مختلف ملی، فراملی، بین‌المللی و جهانی تضمین کنند، هم‌چنین نیازمند کارکنانی می‌باشند که ضمن تسلط بر فرهنگ خوی با فرهنگ‌های دیگر



آشنا بوده و بتوانند با افراد سایر فرهنگ‌ها ارتباط مناسبی برقرار کرده و اثربخشی کاری خود را در سازمان بالا ببرند از همین رو آن‌ها برای رسیدن به این مهم نیازمند سطح بالایی از هوش فرهنگی هستند (آنگ و تان، ۲۰۱۲).

از همین‌رو اکثر مدیران امروزی نیز خواهانی کارکنانی هستند که نه تنها بتوانند به نیل خود کارهایی انجام دهند که جزء وظایف رسمی‌شان نیست اما در پیشبرد اهداف سازمانی مؤثر عمل کنند بلکه بتوانند با داشتن اشراف لازم بر فرهنگ و هنجارهای خود و آشنایی با فرهنگ‌های دیگر، مهارت‌های لازم را برای درک و تفسیر رفتارهای دیگران کسب و با ایجاد تعدیلات لازم بر روی رفتار خود، ارتباط مؤثر و مناسب را با همکاران خود از همان فرهنگ یا فرهنگ‌های دیگر در محیط کاری برقرار کنند. هم‌چنان که چنگ معتقد است که مدیران و کارکنانی که از نظر رفتارهای فرهنگی باهوش‌تر عمل می‌کنند، تعارض‌های شدید محیط‌های کاری را بهتر حل می‌کنند (ارلی و موساکوفسکی، ۲۰۱۰).

بر این اساس، از جمله مباحثی که اهمیت و مزایای درک و فهم هوش فرهنگی را بیش از پیش نشان می‌دهد، لزوم توجه به تنوع فرهنگی و اهمیت درک صحیح تفاوت‌ها و تنوع‌های فرهنگی در عرصه‌ی سازمان‌ها و راهبردهای عمده‌ی مدیران در مواجهه با آن‌ها می‌باشد که باید به آن‌ها به دیده‌ی یک فرصت نگریسته شود نه به عنوان یک تهدید. تنوع بک واقعیت زندگی کاری سازمانی است که هیچ مدیری نمی‌تواند آن را نادیده بگیرد. تشخیص تفاوت‌های فرهنگی و شناسایی آن‌ها در سازمان‌هایی که با پدیده‌ی چندگانگی فرهنگی مواجهند، بسیار حائز اهمیت است و مدیران سازمان‌ها باید تفاوت‌های فرهنگی موجود بین نیروی کار در سازمان‌ها را چه در سطح ملی و چه در سطح بین‌المللی به عنوان عاملی مثبت برشمرده و از مجموعه‌ی تمام نیروهای موجود در سازمان بهره‌گیرند (بروکس، ۲۰۱۳).

### هوش فرهنگی و سازگاری فرهنگی در سازمان

در موفقیت و اثربخشی مدیریت عوامل گوناگونی تأثیر گذارند که فرهنگ از جمله مهم‌ترین آن‌هاست. در واقع، عوامل مختلف فرهنگی، تأثیر عمیق و انکارناپذیری در مدیریت و ساخت‌های گوناگون آن دارند، چراکه در پی‌ریزی نظام مدیریت مناسب برای سازمان‌ها در جوامع مختلف، با فرهنگ‌های متفاوت، توجه به عامل مهم فرهنگ و تنوع فرهنگی، امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر می‌نماید. به این نکته نیز باید توجه داشت که اگر چه اصول سازمانی ناظر بر ساختار و فناوری در فرهنگ‌ها و ملل مختلف، تا حدودی به هم شبیه هستند؛ اما اختلافات ملی و منطقه‌ای در کارکردهای مدیریت هم‌چنان تأثیرگذار بوده و تأثیر فرهنگ بر عملکرد و رفتار افراد، در محیط‌های کاری به وضوح مشاهده می‌شود (تریاندیس، ۲۰۱۲). متأسفانه اکثر مدیران به تفاوت‌های فرهنگی به عنوان منبع و عامل مؤثر در ایجاد برتری رقابتی بها نمی‌دهند و با این توصیف که تفاوت فرهنگی مسأله‌ی مهمی نیست؛ از فکر کردن به تفاوت‌های فرهنگی و مهارت‌های مورد نیاز برای اداره‌ی آن طفره می‌روند در حالی که تنوع فرهنگی نقش شایسته‌ای در بالتدگی و پیشرفت سازمانی ایفا می‌کند (لیپ و کلارک، ۲۰۱۵).

سازگاری فرهنگی، پیامدی روان‌شناسی است که با انطباق‌پذیری فرد در سازمان مرتبط است. انطباق‌پذیری به معنی درجه‌ی احساس راحتی فرد در نقش جدید خود و مرتبه‌ای است که با نیازمندی‌های نقش خود احساس سازگاری می‌کند (اصانلو و خدای، ۱۳۹۳). انطباق سازمانی به تغییرات و تعدیلات در سازمان و اجزاء آن اشاره می‌کند و هدف آن بازگرداندن تعادل به شرایط نامتعادلی است که در اثر تغییر در محیط خارجی به وجود آمده است. ماهیت اساسی انطباق‌پذیری سازمانی، یادگیری در شرایط متغیر است بنابراین اصل تطبیق‌پذیری ادامه‌ی راه یادگیری است که، دارای نقش حیاتی در بقای سازمان می‌باشد (کاپلان و نورتون، ۲۰۱۰). بنابراین، انطباق‌پذیری فرهنگی یعنی افزایش پذیرش تنوع و تغییری که در یک فرهنگ، در اثر تماس با فرهنگ‌های مختلف یا مهارت در بیش از یک فرهنگ به وجود آمده است. پذیرش فرهنگ‌های دیگر، به خصوص میزان نقش فرد را در ارتباط با چند فرهنگ توصیف می‌کند. پذیرش فرهنگ دیگر و انطباق با آن به دو دلیل اهمیت خاصی دارد، نخست این‌که انطباق‌پذیری توضیح می‌دهد که چگونه محیط فرهنگی- اجتماعی جدید و متنوع می‌تواند، بر

تغییرات روان‌شناسی درون یک شخص تأثیر بگذارد و دوم این‌که از طریق انطباق‌پذیری در مواردی مانند: تجارت، تفریح و سرگرمی، پول رایج، غذا و ... دنیا به سوی جهانی شدن در حرکت است (فلس پولر، ۲۰۱۴).

این تصور که افراد با محیط خود انطباق بهتری دارند که محیط با آن‌ها متناسب باشد دارای یک سنت طولانی در روان‌شناسی است. احساس اطمینان در فردی که با فرهنگی جدید مواجه شده است و تمایل به تعامل با افراد از سایر فرهنگ‌ها منجر به انطباق موفقیت‌آمیز می‌شود. بر این اساس، مدیران سازمان باید فرآیند سازگاری فرهنگی کارکنان در سازمان را درک کنند؛ چراکه مدیران برای هدایت سازمان‌شان در قرن بیست و یکم، نیازمند دانستن تفاوت‌های فرهنگی و اجتماعی در محیط کار خود هستند. در واقع، سازگاری فرهنگی، مهارتی اکتسابی است که توان درک فرهنگی، یادگیری فزاینده درباره‌ی آن و شکل‌دهی طرز فکر برای سازش با آن فرهنگ را فراهم می‌آورد تا به هنگام برخورد با دیگر فرهنگ‌ها در سازمان، رفتار خود را بهتر با آن تطبیق دهند (لیونز و همکاران، ۲۰۱۳). در حقیقت، سازگاری فرهنگی به افراد کمک می‌کند به نحو مؤثری تفاوت‌های بین فرهنگی را کنترل و مدیریت کنند. فردی که از مهارت سازگاری فرهنگی مطلوب‌تری برخوردار است، حصارهای فرهنگی را درک کرد و می‌داند همین حصارهاست که می‌تواند رفتار خود و دیگران را چارچوب‌بندی و نحوه‌ی فکر کردن و واکنش نشان دادن را در موقعیت‌های مختلف توجیه کند؛ لذا همین فرد با سازگاری فرهنگی بالا، قادر است که این بندها و حصارها را کاهش دهد (می‌یر و ترسی، ۲۰۱۰).

در سازمان‌های تجارت جهانی به شدت رقابتی امروزی، موفقیت فرد در محیط‌های چند فرهنگی تحت تأثیر قابلیت فرد در مدیریت چالش‌های مربوط به زندگی و کار در محیط چند فرهنگی مانند مدیریت تنوع، سازگاری هم‌زمان با چند فرهنگ و مسلط بودن به چندین زبان می‌باشد. در چنین محیط‌های چند فرهنگی، هوش فرهنگی به منزله‌ی قابلیت یادگیری الگوهای جدید در تعاملات فرهنگی و ارائه‌ی پاسخ‌های رفتاری درست و منطقی به این الگوها به افراد اجازه می‌دهد تا در برابر طیف گسترده‌ای از فرهنگ‌ها ادراک درستی داشته باشند و به طور شایسته‌ای عمل کنند. در حقیقت، هوش فرهنگی به مثابه مجموعه‌ای از قابلیت‌های انعطاف‌پذیر فرد را قادر می‌سازد تا عملکرد موفقیت‌آمیزی در زمینه‌های فرهنگی متفاوتی داشته باشد (آنگ و همکاران، ۲۰۱۴).

هوش فرهنگی برای ایجاد رابطه‌ی خوب بین اعضای یک جامعه یا یک سازمان که در کنش متقابل حرفه‌ای با هم هستند، ضروری بوده و تجربیات جدیدی پیشروی انسان‌ها قرار می‌دهد. علاوه بر آن منجر به افزایش آگاهی افراد از آن‌چه که ممکن است در روابط میان فرهنگی با آن مواجه شوند، می‌گردد. و در نتیجه برای برخورد با تضادهای فرهنگی در محیط‌های متنوع فرهنگی، بهتر آماده می‌کند. در حقیقت، با استفاده از هوش فرهنگی می‌توان دیدگاه‌های مختلف را درک کرده، قضاوت‌های معقولانه‌ای در رفتار خود انجام داده و بدین‌طریق سریع‌تر و موثرتر با افراد دارای زمینه‌های فرهنگی متفاوت، ارتباط برقرار نمود. هر اندازه، واقعیت‌های محیط جهانی و چندفرهنگی امروزی تغییر می‌کند، به همان میزان هوش فرهنگی یکی از اجزای مهم و حیاتی توانایی‌های هر فرد محسوب می‌شود. در واقع، افراد با یادگیری مفهوم جدید به نام هوش فرهنگی به نحو مؤثرتری می‌توانند با فرهنگ خود و فرهنگ‌های دیگر سازگار شده، و به نحو بهتری تنوعات فرهنگی را مورد پذیرش قرار دهند (طبرسا و نظری، ۱۳۹۳).

بر این اساس، هوش فرهنگی به عنوان قابلیت شخص برای عمل کردن و مدیریت در موقعیت‌های گوناگون فرهنگی و ایجاد یک ساختار چندبعدی هدفمند در شرایط مربوط به تعاملات میان فرهنگی ناشی از تفاوت در نژاد، قومیت و ملیت نقش مهمی ایفا می‌کند. به بیان واضح‌تر، این هوش یک قابلیت فردی برای درک، تفسیر و اقدام اثربخش در موقعیت‌هایی می‌باشد که از تنوع فرهنگی برخوردار بوده و با آن دسته از مفاهیم مرتبط با هوش که آن را بیشتر توانایی شناختی می‌دانند، سازگار است. فردی دارای هوش فرهنگی بالا شناخته می‌شود که بتواند به شیوه‌ای مؤثر در یک زمینه‌ی فرهنگی جدید و متفاوت با زمینه‌ی فرهنگی رشد یافته در آن، خود را به نحو مناسبی سازگار کند و درک و فهم صحیحی از آن موقعیت به دست آورد، بدون آن که هویت فرهنگی خود را نادیده بگیرد (رکستال و همکاران، ۲۰۱۰). بالطبع افرادی که هوش فرهنگی پائینی دارند،

قادر به برقراری ارتباط اثربخش با سایر شهروندانی از همان فرهنگ یا فرهنگ‌های دیگر نبوده و در نتیجه در انجام امور ارتباطی خود موفق نیستند. نگرش‌های قوم‌گرایانه احساساتی مانند: تعصب، بدگمانی و عدم امنیت را شکل می‌دهند که منجر به انگیزه‌ی کمتر برای شکل‌گیری روابط با دیگران، سازگاری کمتر با محیط اجتماعی و علاقه شدیدتر به بازگشت به کشور خود می‌گردد (هوش فرهنگی پایین). بر این اساس، وجود پیشینه‌ی تعصب و جانبداری میان گروهی سبب شده است که افراد تمایل کمتری به توسعه‌ی همکاری به سمت و سوی اعضای برون گروه به نسبت اعضای درون گروه داشته باشند (شافر و همکاران، ۲۰۱۲).

### بازتاب وجود هوش فرهنگی

هوش فرهنگی یک قابلیت فردی برای درک، تفسیر و اقدام اثربخش در موقعیت‌های دانسته شده است که از تنوع فرهنگی برخوردارند و با آن دسته از مفاهیم مرتبط با هوش سازگار است که هوش را بیشتر یک توانایی شناختی می‌دانند مطابق با این تعاریف در واقع هوش فرهنگی با تمرکز بر قابلیت‌های خاصی که برای روابط شخصی با کیفیت و اثربخشی در شرایط فرهنگی مختلف لازم است، بر جنبه‌ی دیگر از هوش شناختی تمرکز دارد (کیخانزاد و قنادی، ۱۳۹۲). افراد با هوش فرهنگی (انگیزشی) بالا، سطوح بالاتری از سازش شغلی را تجربه می‌کنند. آنها دارای انگیزش درونی توسط باورهای باکفایتشان و قابلیت سازگاری برای برخورد با تجارب جدید فرهنگی هستند و برای حل مسائل مربوط به موقعیت جدید شغلیشان، پافشاری می‌کنند. افزون بر این، افراد با هوش فرهنگی بالا، بیشتر آماده سازگاری با تقاضاهای جدید هستند که در موقعیت جدید کاری، از آنها انتظار می‌رود. پژوهش‌ها نشان دهنده بالا بودن سطح انتظار مدیران دارای هوش فرهنگی است؛ به گونه‌ای که خطرپذیر و مخاطره‌جو بوده و درونی عمل می‌کنند و در انجام وظیفه خود در موقعیت‌های چند فرهنگی یا بین‌المللی نیز، موفق تر هستند (یار محمد زاده و داداش زاده، ۱۳۹۴).

چنانچه نیروهای موجود در سازمان همسو و هماهنگ عمل کنند، هم‌افزایی فرهنگی حاصل می‌شود در غیر این صورت این نیروهای بالقوه نخواهند توانست توانایی‌های خویش را بروز داده و به مرحله‌ی شکوفایی برسند. هم‌افزایی فرهنگی شامل راه‌های جدید برای اندیشیدن است که به سازمان کمک می‌کند تا خود را از چنگ الگوهای قدیمی و منسوخ برهاند و دیواره‌ی جهل و نادانی را فرو ریزد. در محیط‌های کاری هم‌افزا به تخریب و تخطئه‌ی فرهنگ‌های دیگر، سعی می‌شود تا بهترین جنبه‌های راهبردی، ساختاری و فرآیندی در هر یک از فرهنگ‌ها شناسایی شود و از آن‌ها به بهترین نحو ممکن استفاده شود. در واقع هم‌افزایی فرهنگی بر مبنای تشابهات فرهنگی بنا می‌شود و تفاوت‌های فرهنگی را به نحوی ادغام می‌کند که منجر به اثربخشی بالاتری در کار شود. بدین ترتیب، هوش فرهنگی در محیط‌های متنوع فرهنگی، انسجام و پیوستگی ایجاد می‌کند و به کارکنان کمک می‌کند تا توانایی کنترل و مدیریت تفاوت‌های بین فرهنگی را به نحو مؤثر داشته باشند. افراد دارای هوش فرهنگی با قابلیت‌ها و بروز رفتارهای سازنده‌ای چون تعامل با همکاران، سهم بسزایی در رسیدن به اهداف سازمانی دارند (کری، ۲۰۱۰).

موفقیت در محیط‌های میان فرهنگی از طریق یادگیری دانش، مهارت‌ها و قابلیت‌های میان فرهنگی تسهیل می‌شود. به طور مثال، دانش مربوط به موضوعات کلی که اکثر فرهنگ‌های ملی در مورد آن‌ها با هم متفاوت هستند و تأثیر این تفاوت‌های فرهنگی ممکن است به افراد در مورد هنجارها و رفتارهای مورد احترام در فرهنگ جدید، آگاهی و اطلاعات سودمند ارائه دهد. این آگاهی ممکن است اضطراب و شوک فرهنگی را کاهش داده و در نتیجه رفتارهای مناسب در هنگام زندگی و کار در فرهنگ میزبان را ترغیب کند (کالیگیوری و تاریکوئی، ۲۰۱۲). هوش فرهنگی یعنی اینکه افراد بتوانند به نحو موثری خود را با یک فرهنگ جدید وفق دهند. هوش فرهنگی می‌تواند تفاوت‌های افراد در تعاملات بین فرهنگی را شرح دهد؛ همچنین بیان می‌کند که چگونه افراد می‌توانند به شکل اثربخش و موثری با فرهنگ‌های مختلف سازگار شوند و توانایی وفق دادن خود با ارزش‌ها و عقاید محلی را داشته باشند (مولو، ۲۰۱۴).

هوش فرهنگی توانایی فردی مهمی است که با مفهوم‌سازی‌های نوین هوش یعنی توانایی سازگاری و انطباق با محیط هم‌خوانی دارد. هوش فرهنگی برای نخستین بار توسط ارلی و انگ از محققان مدرسه کسب و کار لندن مطرح شد. این دو اندیشمند، هوش فرهنگی را قابلیت یادگیری الگوهای جدید در تعاملات فرهنگی و ارائه‌ی پاسخ‌های رفتاری صحیح به این الگوها تعریف کرده‌اند. به عقیده‌ی آن‌ها در مواجهه با موقعیت‌های فرهنگی جدید، به زحمت می‌توان علائم و نشانه‌های آشنایی یافت که بتوان از آنها در برقراری ارتباط سود جست. در این گونه موارد، فرد باید با توجه به اطلاعات موجود یک چارچوب شناختی مشترک تدوین کند، حتی اگر این چارچوب درک کافی از رفتارها و هنجارهای محلی نداشته باشد. تدوین چنین چارچوبی تنها از عهده‌ی کسانی برمی‌آید که از هوش فرهنگی بالایی برخوردار باشند (کانتر و کیلستروم، ۲۰۰۹).

در اقتصاد جهانی رو به رشد امروزی، روش‌های امکان‌پذیر برای مدیریت اثربخش افراد بسیار زیاد می‌باشد که استفاده از هر کدام از این روش‌ها بستگی به فرهنگ افراد مورد مطالعه دارد. در واقع درک رفتار افراد نیاز به تشخیص دقیق محیط فرهنگی کار دارد. هوش فرهنگی دامنه جدیدی از هوش است که ارتباط بسیار زیادی با محیط‌های کاری متنوع دارد. هوش فرهنگی به مدیران اجازه می‌دهد تا تشخیص دهند کارکنانشان چگونه فکر می‌کنند و چگونه به الگوهای رفتاری پاسخ می‌دهند؛ در نتیجه موانع ارتباطی بین فرهنگی را کاهش و به افراد قدرت مدیریت تنوع فرهنگی می‌دهد (مرادی و همکاران، ۱۳۹۷).

### نتیجه‌گیری

برای بهبود ارتباطات آموزشی و انعطاف‌پذیری سیستم و بهره‌گیری از یادگیری فعال به منظور استفاده از تقویت هوش فرهنگی استفاده شود باعث فضای تقویت رشد حرفه‌ای دبیران می‌شود. انعطاف‌پذیری دبیران معمولاً به عنوان فرآیندی شناخته می‌شود که از شرایط ناراحت‌کننده محافظت می‌کند و به دبیران کمک می‌کند تا با عوامل استرس‌زا کنار بیایند، زنده بمانند و با محیط‌های کاری در حال تغییر سازگار شوند. بنابراین هرگاه دبیران از توانمندی و تجربیات خود برای ارتباطات اجتماعی استفاده کنند و همچنین مدارس متوسطه دوم امکان رشد متخصصین و نیروهای ماهر را نیز فراهم نمایند. از این طریق رشد حرفه‌ای افزایش می‌یابد. همچنین می‌توان گفت: بدون شک آموزش‌های دوره متوسطه و آموزش‌های مرتبط، به این نیازها پاسخ داده‌اند؛ ولی یادگیری فردی و خودآموزی که در آن آموزش رسمی سنتی ممکن است نقش ناچیزی داشته باشد، به طور فزاینده‌ای رایج شده است ممکن است برای یک فرد لازم باشد مهارت جدیدی را کسب کند یا فرایندهای جدیدی را درک کند. بسیاری از سازمانها برای پاسخگویی به نیازهای آموزشی و شکوفایی فردی، بخوبی تجهیز شده‌اند؛ چرا که این پاسخگویی از طریق آموزش‌های سنتی کلاسی و مربی-محور یا با استفاده از روشهای چند رسانه‌ای و یا از طریق آموزش‌های آزاد واز راه دور صورت می‌گیرد. همچنین اگر مدارس افراد متخصص و باهوش را به کار گمارند و دبیران را برای ارائه ایده‌های جدید انگیزه دهند در افزایش رشد حرفه‌ای تاثیر می‌گذارند.



## منابع

- احمدی، حسن؛ ولی پور، هاشم و جمالی، غلامرضا (۱۳۹۸)، تأثیر هوش فرهنگی مدیران مالی بر کیفیت گزارشگری مالی شرکت ها. فصلنامه علمی پژوهشی راهبرد مدیریت مالی. سال هفتم، شماره ۲۵.
- اژدری، افسانه (۱۴۰۲)؛ پیش بینی رضایت شغلی معلمان ابتدایی شهر کازرون بر اساس سرسختی روان شناختی و انگیزه پیشرفت، انگاره های نو در تحقیقات آموزشی بهار ۱۴۰۲، سال دوم - شماره ۱ (۱۶ صفحه - از ۱۷ تا ۳۲)
- اسکندری، کریم؛ بیک زاد، جعفر و کردبچه، شیما (۱۳۹۱)، تأثیر هوش اخلاقی مدیران بر مهارت های ارتباطی آنان در سازمان تامین اجتماعی. فصلنامه مدیریت بهره وری (فراسوی مدیریت)، دوره ۶، شماره ۲۱.
- بابایی پرشه، افسانه مصدقی نیک، فاطمه. (۱۴۰۱). رابطه سواد اطلاعاتی و مهارتهای ارتباطی معلمان با خودکارآمدی تحصیلی با نقش تعدیلگر باورهای هوشی دانش آموزان. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش، ۴(۲)، ۱-۲۰.
- پریمی، علی؛ شفیع، محمداحسان(۱۴۰۱)، رابطه عزت نفس و جهت گیری مذهبی با مهارتهای ارتباطی معلمان، دهمین همایش علمی پژوهشی علوم تربیتی و روانشناسی، آسیب های اجتماعی و فرهنگی ایران، تهران.
- تجری، طیبه؛ سمیعی پاقلعه، هادی؛ نوروزی، فرهاد(۱۴۰۲)، بررسی رابطه بین آموزش مجازی و رضایت شغلی معلمان با توجه به نقش میانجی سواد رسانه ای معلمان مقطع ابتدایی شهرستان آزادشهر، مطالعات روانشناسی و علوم تربیتی (موسسه آموزش عالی نگاره) بهار ۱۴۰۲ - شماره ۵۲ (13 صفحه - از ۳۹۵ تا ۴۰۷)
- حسین پور، سهیلا، شریفی رهنمو، سعید، براتی، نسیم، قویدل، اعظم، و ابراهیمی، مارال. (۱۴۰۰). پیش بینی سرمایه اجتماعی و مهارت های زندگی معلمان زن بر اساس میزان برخورداری از هوش فرهنگی با تاکید بر نگهداشت منابع انسانی. توسعه مدیریت و منابع انسانی و پشتیبانی، ۱۶(۵۹)، ۱۱۹-۱۴۰.
- خلیلی، زینب؛ راشدی، زینب؛ یوسفی، حلیمه؛ محمدی زاده، حسین (۱۴۰۰)، بررسی رضایت شغلی معلمان و عملکرد آنها، اولین کنفرانس ملی مطالعات کاربردی در فرآیندهای تعلیم و تربیت، بندر عباس، سال سوم، شماره ۱.
- رامش، عباس؛ ایزدی، صمد(۱۴۰۲)، بررسی رابطه بین مهارت های ارتباطی (بازخورد، شنود و کلامی) و عملکرد شغلی معلمان دوره ابتدایی شهر بابل. روانشناسی و علوم تربیتی در هزاره سوم بهار ۱۴۰۲ - شماره ۲۵ (۱۵ صفحه - از ۸۰۶ تا ۸۲۰)
- رحمنی، ف (۱۳۹۲) مطالعه ی رابطه ی بین مهارت های ارتباطی معلمان ابتدایی با پیشرفت تحصیلی دانش آموزان همان دوره در استان قزوین (پایان نامه کارشناسی ارشد)، دانشکده علوم انسانی دانشگاه پیام نور استان تهران
- سپهری مجد، سپیده و جلالی، علیرضا (۱۳۹۸)، بررسی رابطه بین هوش فرهنگی مدیران ارشد و کارآفرینی سازمانی در شرکت های کوچک و متوسط با تاکید بر نقش میانجی تحمل ابهام، چهارمین کنفرانس ملی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد با تاکید بر بازاریابی منطقه ای و جهانی، تهران.
- سرافراز، کبری و سلیمان پور، صدیقه (۱۳۹۹)، تأثیر مهارت های ارتباطی مدیران بر عملکرد شغلی کارکنان، پنجمین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین حسابداری، مدیریت و علوم انسانی در هزاره سوم.
- صادقی فرز (۱۳۹۲) شناسایی وضعیت مهارت های اطلاعاتی - ارتباطی در معلمان ابتدایی شهر تهران و اثر آن بر پیشرفت تحصیلی دانش آموزان (پایان نامه کارشناسی ارشد)، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی
- آقازاده، یوسف (۱۴۰۲)، بررسی عوامل موثر در رشد حرفه ای هویت معلمان اثر بخش، دوازدهمین کنفرانس بین المللی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی، تهران،



قاسمی تادوانی، ر. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین مهارتهای ارتباطی با پیشرفت تحصیلی و خلاقیت در دانشجویان علوم پزشکی شیراز (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشکده علوم انسانی دانشگاه پیام نور استان تهران

کربلایی هرفته، فاطمه صغری؛ کاروانداری، سمانه؛ نعمتی نیا، پروانه و نوری، طیبه (۱۳۹۸). رابطه بین هوش فرهنگی با بخشودگی و پاسخگویی مدیران مدارس شهرستان خاش، سومین همایش ملی روانشناسی و آسیب های اجتماعی. مرادی، سعید؛ فقیه آرام، بتول و کاظمی، منصوره (۱۳۹۷). ارتباط هوش فرهنگی و هوش معنوی با هویت اجتماعی دانشجویان. دوفصلنامه علوم تربیتی از دیدگاه اسلام. دوره ۶، شماره ۱۱.

نظری بولانی، گوهر؛ عزیزی، کبری؛ حشمتی، زهره؛ حشمتی، زهرا (۱۴۰۲). بررسی میزان اثربخشی مهارتهای ارتباطی و مهارتهای مثبت اندیشی بر رضایت شغلی معلمان ابتدایی شهر کرمانشاه، روانشناسی و علوم تربیتی در هزاره سوم بهار ۱۴۰۲ - شماره ۲۴ (۸ صفحه - از ۶۲۲ تا ۶۲۹)

نظری، مینا، (۱۴۰۱). بررسی وضعیت رضایت شغلی و فرسودگی شغلی در میان معلمان زن شاغل در مدارس آموزش و پرورش شهر زنجان در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۲. نهمین همایش ملی تازه های روانشناسی مثبت، بندرعباس.

یزدانی، سعیده، (۱۴۰۲). بررسی رابطه هوش فرهنگی با تعهد شغلی و بهره وری سازمانی در بین کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان سلماس در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۳۹۹. نوزدهمین کنفرانس ملی رویکردهای نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، بابل.

Admiraal, W., Schenke, W., Jong, L. de, Emmelot, Y., & Sligte, H. (2021). Schools as professional learning communities: What can schools do to support professional development of their teachers? *Professional Development in Education*, 47(4), 684e698. <https://doi.org/10.1080/19415257.2019.1665573>

Amitai, A., & Van Houtte, M. (2022). Being pushed out of the career: Former teachers' reasons for leaving the profession. *Teaching and Teacher Education*, 110, Article 103540. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2021.103540>

Blömeke, S., Nilsen, T., & Scherer, R. (2021). School innovativeness is associated with enhanced teacher collaboration, innovative classroom practices, and job satisfaction. *Journal of Educational Psychology*, 113(8), 1645e1667. <https://doi.org/10.1037/edu0000668>

Chen S (2023) Modeling the effect of loving pedagogy dispositions and teacher self-efficacy on teacher burnout. *Front. Psychol.* 14:1157324. doi: 10.3389/fpsyg.2023.1157324

Derici Cevap, S., & Mentiş Taş, A. (2022). Investigation of the relationship between self esteem and communication skills of primary school teachers in terms of various variables. *Research on Education and Psychology (REP)*, 2(1), 47-68.

Doentu, H. Thierry, & C. J. de Wolf (Vol. Eds. ), *Personnel psychology: Handbook of work and organizational psychology*. Vol. 3. *Personnel psychology: Handbook of work and organizational psychology* (pp. 297–324). Hove, U. K. : Psychology Press/ Erlbaum.

Fahainis Mohd. Y., Haslina H. (2022), Understanding Teacher Communication Skills. The International Conference on Communication and Media 2022 (i-COME'14), 18-20 October 2022, Langkawi, MALAYSIA Peer-review under responsibility of School of Multimedia Technology & Communication, Universiti Utara Malaysia. doi: 10.1016/j.sbspro.2022.10.324 *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 155 ( 2022 ) 471 – 476

Gong, Y. , Huang, J. , & Farh, J. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of creative self-efficacy. *Acad. Manag. J.* 52, 765–778.



دانشگاه هرمزگان  
Hermetic University

دهمین همایش ملی



مؤسسه علمی و پژوهشی  
انگلیسی زبان  
شماره ملی: ۱۳۰۱۵۸۷۳۳۰

## تازه های روانشناسی مثبت



- Gupta, V. , MacMillan, I. , & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct. *J. Bus. Ventur.* 19, 241–260.
- Hammond, M. M. , Neff, N. L. , Farr, J. L. , Schwall, A. R. , & Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychol. Aesthet. Creat. Arts*, 5, 90–105.
- Huang, X. , Iun, J. , Liu, A. , & Gong, Y. (2010). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *J. Organ. Behav.* 31, 122–143.
- Hülshager, U. R. , Anderson, N. , & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *J. Appl. Psychol.* 94, 1128–1145.
- Jackson, J., & Stevens, T. (2022). Predicting teachers' job satisfaction from student aggression toward teachers and related trauma. *Contemporary School Psychology*.  
<https://doi.org/10.1007/s40688-022-00409-5>