

## نقش به کارگیری مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی مدیران در ارتقای سطح مشارکت اجتماعی دانش‌آموزان

آذرقلی زاده<sup>۱</sup>

نرگس کشتی‌آرای<sup>۲</sup>

مریم سهرابی رنانی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۸۹/۹/۱۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۰/۴/۲

### چکیده

هدف از این پژوهش، مطالعه «نقش به کارگیری مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی مدیران دبیرستان‌های شاهین‌شهر در ارتقای سطح مشارکت اجتماعی دانش‌آموزان در سال تحصیلی ۸۹-۱۳۸۸» بود. نتایج پژوهش نشان داد میانگین مشارکت اجتماعی دانش‌آموزان بر حسب میزان به کارگیری مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی تفاوت معناداری داشت و با افزایش مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی مدیران، میزان مشارکت اجتماعی دانش‌آموزان نیز ارتقا یافته بود. از طرفی میانگین مشارکت اجتماعی دانش‌آموزان بر حسب میزان به کارگیری مهارت‌های مدیریت تنوع دینی - مذهبی و بر حسب میزان به کارگیری مهارت‌های مدیریت تنوع قومی - نژادی نیز متفاوت و معنادار بود؛ ازاین‌رو می‌توان عامل به کارگیری مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی (در ابعاد تنوع قومی - نژادی و تنوع دینی - مذهبی) توسط مدیران را در افزایش سطح مشارکت اجتماعی دانش‌آموزان مؤثر دانست.

واژه‌های کلیدی: مهارت، تنوع فرهنگی، مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی، مشارکت اجتماعی.

azargholizadeh@yahoo.com

۱. عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان، اصفهان

keshtiaray@gmail.com

۲. عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان، اصفهان

m.sohrabirenani@yahoo.com

۳. کارشناس ارشد مدیریت فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان، اصفهان

## مقدمه

تحقق اهداف هر جامعه نیاز به استفاده از تمام منابع مادی و انسانی آن جامعه دارد. مدیریت صحیح منابع انسانی یکی از مهم‌ترین عوامل برای رسیدن به مطلوب‌های جامعه است. کشور ایران از گذشته‌های دور، سرزمین اقوام و مذاهب گوناگون بوده است. مردمانی با فرهنگ غنی که سال‌ها در کنار هم مسالمت‌آمیز زندگی کرده‌اند و جامعه‌ای با تنوع فرهنگی زیبا آفریده‌اند. با توجه به اینکه فرهنگ شامل دستاوردهای مادی و غیرمادی انسان‌هاست، می‌توان گفت که فرهنگ مجموعه‌ای از سنن، عادات، آداب و رسوم، عقاید و باورها و رفتارهای یک ملت است که به دو دسته مادی و غیرمادی تقسیم می‌شود و از طریق آموختن منتقل می‌شود. تنوع جوامع یا در عوامل غیرمادی همانند دین و زبان ریشه دارد یا دارای ریشه مادی مانند رنگ پوست است. افراد جامعه برحسب اینکه متعلق به کدام گروه اجتماعی و شغلی هستند و به چه طبقه‌ای بستگی دارند و خود را از چه طایفه‌ای می‌دانند و به کدام گرایش فکری و عقیدتی منسوبند و بالاخره برحسب اینکه از نظر جنسی و سنی در چه رده‌ای قرار دارند دارای نمود و ویژگی‌های فرهنگی متفاوتند و به‌آسانی می‌توان آنها را به اعتبار گفتار، رفتار، نگرش، کنش‌های خاص، روش‌های متفاوت احساس و عمل و شناخت از یکدیگر متمایز ساخت. این تفاوت و ویژگی‌های داخلی هر فرهنگ را «خرده‌فرهنگ»<sup>۱</sup> می‌نامند (کوئن<sup>۲</sup>، ۱۳۷۲: ۶۴).

وجود خرده‌فرهنگ‌ها و گروه‌های دینی - مذهبی و قومی متفاوت، سبب پدید آمدن جوامع چندفرهنگی شده است. اصل تنوع واقعیت انسانی است و تصور اجتماعی که در آن همه مردم یک الگوی رفتاری، یک سنت و رسم و یا یک لهجه و زبان داشته باشند چندان با واقعیت‌های اجتماع انسانی سازگار نیست. تفاوت‌های فرهنگی نه تنها وجود دارند بلکه بر محیط جوامع و راه و روش انجام کارها نیز تأثیر می‌گذارند. جوامع امروز با پیچیدگی فرهنگی عجین شده‌اند. این پیچیدگی ناشی از تعلقات افراد به گروه‌های مختلف است. افراد به اعتبار جنس، زبان، نژاد، دین، علائق، تشکل‌های شهری و اجتماعی، دانشگاهی که از آن فارغ‌التحصیل شده‌اند و غیره با گروه‌های متنوعی احساس هویت می‌کنند و همه این هویت‌های فرهنگی بالقوه ممکن است به طور همزمان بر بستر فرهنگی یک جامعه اثر گذارد (زاهدی، ۱۳۷۹). تنوع می‌تواند به اشکال گوناگون و در موقعیت‌های گوناگون ظاهر شود.



1. Subculture
2. Quen

تنوع در نیروی انسانی شامل تمام تفاوت‌هایی می‌شود که هر یک از افراد را یک فرد واحد می‌سازد مثل فرهنگ، قومیت، ملیت، سن، دین، ناتوانی، جنس، تحصیلات، عقیده و تمامی تفاوت‌هایی که در هر نیروی کاری مشاهده می‌شود (ادوین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱). در تعریف تنوع فرهنگی لازم است به گوناگونی گروه‌های ساکن در یک واحد جغرافیایی در امور فرهنگی مانند زبان، تاریخ و نژاد اشاره کرد. به بیانی؛ «تنوع فرهنگی به تفاوت‌های گروهی در دستاوردهای مادی و غیرمادی دلالت دارد» (صالحی امیری، ۱۳۸۹: ۱۵۲).

تنوع فرهنگی را به عنوان بخشی از میراث مشترک بشریت که منبعی برای مبادله اطلاعات، خلاقیت و نوآوری است، می‌توان با تنوع زیستی در جهان طبیعت مقایسه و آن را لازمه زندگی بشری دانست؛ از این رو برای استفاده نسل‌های حال و آینده باید پاس داشته شوند و همانند بخش مهمی از حقوق بشر به آن توجه شود (یونسکو، ۱۳۸۴). حفظ و بهره‌برداری از تنوع فرهنگی جوامع نیاز به مدیریتی صحیح دارد. مدیریت تنوع فرهنگی<sup>۲</sup> «تشویق و ترغیب گرایشی است که همه خرده‌فرهنگ‌های موجود در کشور را از منظر فرهنگ ملی خودی می‌داند و تلاش اصلی آن معطوف به ایجاد «ما»ی مشترک است» (هاروای<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶: ۱). در واقع مدیریت تنوع فرهنگی با تبدیل محدودیت‌ها و چالش‌های ناشی از تنوع فرهنگی به فرصت، زمینه را برای استفاده بهینه از تفاوت‌ها فراهم می‌آورد.

از جمله سازمان‌های مهم جامعه که با تنوع و گوناگونی فرهنگ‌ها مواجه است، آموزش و پرورش است. امروزه بنا به دلایل مختلفی از جمله مهاجرت، بافت دانش‌آموزی مدارس از تنوع قومی و مذهبی بسیاری برخوردار است. مدیران و معاونان مدارس نقش بسیار مهم و اساسی‌ای در رهبری این جامعه کوچک به منظور هویت‌بخشی و نمود فرهنگ نسل آینده‌ساز اقوام و مذاهب دارند. آداب و رسوم، لهجه و لباس هر قوم، حاصل تجارب، شادی‌ها و غم‌های انسان‌هایی است که سرنوشت مشترکی را تجربه کرده‌اند و امید دارند که فرهنگ خود را به دیگران معرفی کنند و بر غنای آن بیفزایند. دانش‌آموزان گاه هویت قومی و فرهنگی خویش را پنهان می‌کنند و ناخواسته به تسلط یک فرهنگ بر جامعه رنگارنگ ایران دامن می‌زنند. مدرسه محیطی است که در آن دانش‌آموزان باید بیاموزند هویت قومی و فرهنگی آنها افتخاری است که از نسل‌های گذشته به ارث برده‌اند و باید افتخارآمیز به معرفی آن پردازند. مدرسه فضای

1. Edwin
2. Cultural Diversity Management
3. Harvay



بسیار مناسبی برای متجلی شدن عنصرهای فرهنگی اقوام و مذاهب گوناگون است که اگر با مدیریت مناسب همراه باشد باعث فراهم شدن بستری پُر نشاط، پویا و فعال برای فعالیت‌های آموزشی و در کنار آن مشارکت هرچه بیشتر دانش‌آموزان در امور فرهنگی، ورزشی، هنری و... می‌گردد. مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی از نیازهای اساسی مدیریت سیستم آموزش و پرورش است که اگر در کنار مهارت‌های مدیریت آموزشی قرار گیرد، رشد و بالندگی آموزشی و پرورشی دانش‌آموزان را در پی دارد.

مهم‌ترین هدف مدیریت منابع انسانی در مدارس یکی کردن جهت‌ اهداف فردی و جمعی دانش‌آموزان در راستای افزایش مشارکت اجتماعی آنان است. این مهم به دست نمی‌آید مگر آنکه مدیران به تفاوت‌های فرهنگی تک‌تک دانش‌آموزان به چشم یک فاکتور مهم نگاه کنند. در واقع اهمیت دادن به اهداف مشترک، راه مهمی برای غلبه بر موانع ناشی از تفاوت‌های فرهنگی است (چن و جوس ولدا، ۲۰۰۴).

علاوه بر همه این مسائل، یکی از الزامات توسعه، مشارکت اجتماعی افراد و یافتن راهکارهای مناسب برای همگرایی قومیت، مذاهب، اقلیت‌ها و گروه‌های مختلف است. مشارکت اجتماعی را «نوعی کنش هدفمند در فرایند تعاملی بین کنشگر و محیط اجتماعی او در جهت نیل به اهداف معین و از پیش تعیین شده تعریف نموده‌اند. فرایندی که افراد جامعه به صورت آگاهانه<sup>۲</sup> و داوطلبانه<sup>۳</sup> و جمعی<sup>۴</sup>، با در نظر داشتن اهداف معین و مشخص که منجر به سهیم شدن آنها در منابع اجتماعی می‌شود، در آن شرکت می‌کنند» (دهقان و غفاری، ۱۳۸۴: ۶۸).

یکی از شهرهای اصفهان شاهین‌شهر است که پس از پیروزی انقلاب اسلامی، با اجرای طرح‌های جدید شهرسازی، پذیرای مهاجران زیادی از مناطق مختلف کشور شده و همچنان در حال توسعه است؛ از این رو در این شهر فارس، ترک، عرب، کرد، لر، بختیاری و... در کنار هم زندگی می‌کنند. اکثر مردم آن مسلمان هستند و اقلیت‌هایی از مردم نیز ارمنی و پیرو مذهب مسیحیت هستند.

از جمع مهاجران به این شهر، نزدیک به نیمی دارای محل تولدی خارج از استان هستند و نیمی از ساکنان شهر از استان‌های دیگر به این شهر آمده‌اند که در مجموع سهم استان خوزستان



1. Chen and Tjosvold
2. Consciously
3. Voluntary
4. Collective

از همه بیشتر و نزدیک به ۲۶۳ درصد است. استان‌های تهران، آذربایجان شرقی، چهارمحال و بختیاری و باختران به ترتیب بیشترین مهاجران را به این شهر داشته‌اند (عطاری، ۱۳۸۱).

از آنجاکه این شهر از لحاظ بافت قومی و مذهبی از تنوع بسیاری برخوردار است و جامعه دانش‌آموزی آن متأثر از تنوع فرهنگی است، به نظر می‌رسد لزوم به‌کارگیری مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی (تنوع قومی - نژادی و تنوع دینی - مذهبی) مدیران مدارس به منظور هم‌راستا کردن اهداف فردی دانش‌آموزان و اهداف مدارس و جلب مشارکت آنان در فعالیت‌های مدرسه، باید مورد توجه قرار گیرد؛ از این رو، بستر بسیار مناسبی برای تحقیق و پژوهش در مورد تنوع فرهنگی است. در این مطالعه مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی (و به تفکیک در دو بعد مهارت‌های مدیریت تنوع قومی - نژادی و مهارت‌های مدیریت تنوع دینی - مذهبی) مدیران دبیرستان‌های این شهر به عنوان متغیر مستقل و مشارکت دانش‌آموزان در امور مدرسه به عنوان متغیر وابسته مورد توجه است. منظور از مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی در این پژوهش، امتیازاتی است که مدیران در پاسخ به پرسشنامه‌ی مربوط به عملکرد مدیران در محیط‌های چندفرهنگی به دست آورده‌اند و مشارکت اجتماعی اشاره به امتیازاتی دارد که دانش‌آموزان در پاسخ به شرکت یا عدم مشارکت در فعالیت‌های ورزشی، فرهنگی - هنری، مذهبی و علمی در پرسشنامه مشارکت اجتماعی به دست آورده‌اند. دانش‌آموز در این تحقیق، به کلیه دانش‌آموزان دختر و پسر دبیرستان (پایه اول، دوم، سوم و پیش‌دانشگاهی) که در سال تحصیلی ۱۳۸۸-۸۹ در دبیرستان‌های شاهین‌شهر مشغول به تحصیل بوده‌اند، اطلاق می‌شود. از آنجاکه وظایف مدیریت (برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، کنترل و استفاده از همه منابع موجود) در مدارس به عهده مجموعه‌ای متشکل از مدیر و معاونان است، در این پژوهش منظور از مدیر کلیه مدیران و معاونان آموزشی و پرورشی دبیرستان‌های پسرانه و دخترانه شاهین‌شهر در سال تحصیلی ۱۳۸۸-۸۹ است.

### چهارچوب نظری پژوهش

«فرهنگ مجموعه پیچیده‌ای است که دربرگیرنده دانستنی‌ها، اعتقادات، هنرها، اخلاقیات، قوانین، عادات و هرگونه توانایی دیگری است که انسان به عنوان عضوی از جامعه به دست می‌آورد» (روح‌الامینی، ۱۳۸۱: ۱۷). در واقع، فرهنگ شامل تمامی ساخته‌ها و ارزش‌های مادی و معنوی انسان و چکیده و عصاره زندگی اجتماعی او در طول تاریخ است که از نسلی به نسل



دیگر انتقال پیدا می‌کند. هر فرهنگی در هر جامعه و هر دوره‌ای بیانگر میزان و سطح پیشرفت و ترقیات فنی، تجربه‌های تولیدی در کار، وضع آموزش و پرورش، علوم، ادبیات، هنرها، آرمان‌ها و نهادهای اجتماعی معین است.

تنوع افراد بشر فقط شامل تفاوت در سن، نژاد، جنس، توانایی جسمی، نوع جنسیت، طبقه اقتصاد اجتماعی، دین، تحصیلات، منطقه اصالت و زبان نمی‌شود بلکه باید مواردی مانند تفاوت در تجربه‌های زندگی، موقعیت خانوادگی، شخصیت و مشخصه‌های دیگری را نیز که به جنبه فردی شکل می‌دهد، دربرگیرد (افتخاری، ۱۳۷۹). تنوع فرهنگی چهره غالب جوامع انسانی و کشورهای جهان است؛ چنانکه جمعیت کشورهای کاملاً همگن که از یک گروه قومی و فرهنگی تشکیل شده باشند، حدود ۴ درصد جمعیت جهان برآورد شده است. بدین سان تنوع و تکثر و ناهمگونی قومی قاعده عام و جهان‌شمولی در سطح دولت‌های ملی است (گودرزی، ۱۳۸۵).

برخی صاحب‌نظران علل تنوع فرهنگی را غلبه نظامی و پیروزی در عرصه جهان‌گشایی، همچنین پدیده استعمار و مهاجرت و جنبش‌های مردمی، قلمداد می‌کنند. برخی دیگر، عوامل مهم پیدایش ناهمگونی قومی در دنیای مدرن را در دین، نژاد و ملیت دانسته‌اند؛ با این حال مجموعه عواملی چون مهاجرت، غلبه نظامی یا کشورگشایی، تغییر قلمرو سیاسی و جهانی شدن را می‌توان از دلایل عمده تنوع فرهنگی جوامع دانست (پاکوبین، ۲۰۰۰).

در گروه‌های چندفرهنگی به دلایل مختلف مانند درک نادرست، تفسیر ناصحیح، سوء تفاهم، بدبینی و بداندیشی، ارزیابی‌های غلط، سرسختی، پرخاشگری و تسلط یک فرهنگ بر سایر فرهنگ‌ها، امکان برقراری ارتباطات مؤثر کاهش می‌پذیرد و سطح استرس اعضای گروه بالا می‌رود و همین امر سبب افت کیفیت کار، اخذ تصمیمات نامناسب و خلاصه سیر نزولی بهره‌وری در گروه می‌شود. تفاوت‌های موجود در زمینه‌های فرهنگی اعضای گروه باعث می‌شود افراد مختلف برداشت‌های متفاوتی از واقعیت یکسان کنند. به طور کلی، بی‌اعتمادی‌ها، تنش‌ها، سردرگمی‌ها و برداشت‌های متفاوت باعث می‌شود اتحاد و پیوستگی گروه‌های چندفرهنگی کاهش یابد و بهره‌وری گروه پایین آید. بی‌اعتمادی عمدتاً ناشی از سوء تعبیرهای حاصل از تفاوت‌های فرهنگی است نه نفرت و بیزاری. با این حال و با وجود محدودیت‌هایی که برای گروه‌های چندفرهنگی وجود دارد، این گروه‌ها اگر به‌درستی هدایت شوند و راه



و روش کار با فرهنگ‌های متنوع را بیاموزند، چون از نیروی انسانی چندگانه‌ای بهره‌مندند می‌توانند میزان بهره‌وری خود را از گروه‌های متجانس نیز بالاتر ببرند. کوکس و بلک<sup>۱</sup> مزایای گروه‌های چندفرهنگی را این گونه معرفی می‌کنند:

- از جنبه بازاریابی: توانایی شرکت و افراد را در تأمین و پاسخگویی به اولویت‌های فرهنگی بازارهای محلی افزایش می‌دهد؛

- تحصیل منابع: توانایی گروه را در جذب نیروها از زمینه‌های مختلف ملی و همچنین نخبگان کشور مادر افزایش می‌دهد؛

- از حیث هزینه‌ها: هزینه ناشی از ریزش منابع انسانی غیربومی را کاهش می‌دهد؛

- از حیث حل مشکل: با بهره‌گیری از تنوع دیدگاه‌ها و فراهم آوردن امکان تجزیه و تحلیل نقادانه جامع، تصمیم‌گیری را بهتر می‌کند؛

- از حیث خلاقیت: از طریق تنوع در دیدگاه‌ها و به دلیل تأکید کمتر بر ضرورت هماهنگی و یکسان بودن، خلاقیت را تقویت می‌کند.

- از حیث انعطاف‌پذیری نظام‌ها: انعطاف‌پذیری و قدرت تحمل و پاسخگویی به تقاضاهای مختلف و متعدد و محیط‌های پویا را افزایش می‌دهد (۱۹۹۱).

تنوع فرهنگی از جمله مسائل عمده‌ای است که مدیران حاضر با آن مواجه هستند. متأسفانه بیشتر مدیران به تفاوت‌های فرهنگی به عنوان منبع و عامل مؤثر در ایجاد برتری رقابتی بها نمی‌دهند و با این توصیف که تفاوت فرهنگی مسئله مهمی نیست، از فکر کردن به تفاوت‌های فرهنگی و مهارت‌های مورد نیاز برای اداره آن طفره می‌روند، درحالی‌که تنوع فرهنگی دارای مزایای بسیاری است (لیپ<sup>۲</sup> و کلارک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳).

متأسفانه مشکلات و منازعات فرهنگی جهان امروز ناشی از ناتوانی انسان‌ها در تغییر دادن افکار و پیش‌زمینه‌های فکری شخصی‌شان است. موفقیت کمتر مدیران در محیط‌های چندفرهنگی ناشی از بی‌اطلاعی آنان از تفاوت‌های فرهنگی کارکنان است و رشد مهارت‌های چندفرهنگ‌گرایی در انسان بدون فهم تفاوت‌های فرهنگی امکان‌پذیر نیست (تریکانگاس و هاوک<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲). مدیریت تنوع عبارت است از «جذب افرادی با سوابق و زمینه‌های مختلف، دارای توقعات و انتظارات

1. Cox and Black
2. Lipp
3. Clarke
4. Teerikangas, S. and Hawk



مختلف در مراحل مختلف زندگی و بهره‌گیری از توانایی‌ها و استعدادهاى همه آنها برای افزایش سودآوری و قدرت رقابت شرکت» (زاهدی، ۱۳۷۹: ۳۹۲). نهضت مدیریت تنوع، منجر به تغییرهای مثبتی شده که سازمان را به گونه‌ی داوطلبانه در یک فرایند طراحی و انتقال فرهنگی، به طور سیستماتیک و در راستای حذف هرگونه محرومیت درگیر می‌کند. مدیران تنوع فرهنگی، می‌توانند با به کار بردن تفاوت‌های ناشی از تنوع موجود، زمینه‌ی مساعد را برای استفاده‌ی بهینه از تفاوت‌ها در جهت رشد و پیشرفت گروه فراهم سازند (اشنایدر و بارسو<sup>۱</sup>، ۱۳۸۲).

نگرش‌های مختلف به مدیریت مراکز چندفرهنگی، در واقع استراتژی‌های متفاوتی برای مدیریت تفاوت‌های فرهنگی هستند. بر اساس این استراتژی‌ها، گاهی فرهنگ مقوله‌ای ناروا و نامربوط، یا یک مشکل یا تهدید و یا به منزله فرصتی برای یادگیری و ابتکار و منبعی برای کسب مزیت رقابتی تلقی می‌شود (نوتز<sup>۲</sup>، ۱۹۸۹).

امروزه در ادبیات سیاسی و اجتماعی از دو مدل یا الگوی عمده سیاست‌گذاری قومی و فرهنگی در قبال تنوع فرهنگی جوامع بحث به میان آمده که عبارتند از: مدل همانندسازی<sup>۳</sup> و مدل تکثرگرایی<sup>۴</sup>.

«واژه همانندسازی از ریشه لاتین Assimilation به معنای مشابه ساختن یا مشابه شدن گرفته شده که در فارسی معادل‌هایی نظیر تطبیق، همسانی، یکی‌سازی و همانندسازی یافته است. در جامعه‌شناسی به معنای فرایند پذیرش از ارزش‌ها، الگوها و سبک زندگی گروه برتر توسط اقوام و گروه‌هایی از جامعه به ترتیبی که در بطن گروه برتر جذب و هضم شوند، به کار رفته است» (ساروخانی، ۱۳۷۰: ۴۴).

در مدل همانندسازی دو گروه وجود دارند که عبارتند از: گروه اول؛ نامزدان همانندسازی یا تازه‌واردان و گروه دوم؛ جامعه‌پذیران. گروه نخست باید وسایل جدید را به دست آورند و چگونگی به‌کارگیری مکانیزم‌های جدید را فرا بگیرند. در این فرایند، نظام ارزشی تازه‌واردان تغییر می‌کند. به همین دلیل سیاست همانندسازی را فرایند تغییر اجتماعی و فرهنگی نیز نامیده‌اند. فرهنگ‌پذیری تازه‌واردان به آنان امکان می‌دهد که نقش‌های تازه خود را بیابند و قواعد، سنت‌ها و رسوم جامعه وسیع را بپذیرند.



1. Shnaider & Barsoo
2. Knotts
3. Assimilation Model
4. Pluralism Model



در این الگو، همانندسازی، ایدئال یا غایتی منسجم تلقی می‌شود که سیاست‌های دولت و ایدئولوژی‌ها بر اساس آن شکل گرفته و ترکیبی زیست‌شناختی، فرهنگی، اجتماعی و روانی از گروه‌های قومی متمایز و منفرد به منظور ایجاد یک جامعه بدون تفاوت قومی به وجود می‌آید (صالحی امیری، ۱۳۸۵ الف).

دیدگاه تکثرگرایی، دیدگاهی است که سازمان‌دهی را به نحوی مطلوب می‌داند که در آن هر خانوادهٔ فکری - عقیدتی هم امکان و وسایل حراست از ارزش‌های خاص خود را داشته باشند و هم آنکه به احقاق حقوق خود نائل آید و زمینه لازم برای مشارکت فعالانه در صحنه‌های سیاسی و اجتماعی را به دست آورند. تحقق چنین نظامی متضمن پذیرش نوعی بی‌طرفی از جانب قدرت حاکم و مشارکت نهادها و گروه‌های موجود در جهت اعتدالی مصالح عمومی است. به عبارتی، در جامعه تکثرگرا تمامی گروه‌های فرهنگی و فکری پذیرفته شده و از طریق مشارکت و همزیستی در عین حفظ ویژگی‌های خود به یک نظام اجتماعی ملحق شده‌اند. تکثرگرایی نقطه مقابل همانندسازی است.

دیدگاه دیگری که وجود دارد، الگوی وحدت در کثرت است. این الگو، مبتنی بر تصورات یا برداشت‌هایی چند در مورد انسان و اجتماع انسانی است؛ مفروض‌هایی که بر نوع سیاست و مدیریت و استراتژی مدیریتی و چگونگی کاربست آن در اجتماعات قومی در جهت رسیدن به وحدت و انسجام ملی تأثیر گذار است. بر این اساس، سیاست مطلوب مدیریت تنوع، الگوی وحدت در کثرت خواهد بود (صالحی امیری، ۱۳۸۵ ب). نکته مهم در مقوله تنوع به طور عام و در تنوع فرهنگی به صورت خاص این است که اصل تنوع واقعیت انسانی است. سازمان ملل متحد نیز در اعلامیه ژوهانسبورگ در سپتامبر سال ۲۰۰۲ که مربوط به توسعه پایدار است، تنوع فرهنگی را به عنوان یکی از امتیازات و نقاط مثبت اجتماع انسانی دانسته که باید در توسعه پایدار مورد توجه قرار گیرد. علاوه بر این، یونسکو در کنوانسیون مصوب در ۲۱ اکتبر سال ۲۰۰۵ در حمایت از تنوع فرهنگی ضمن ابراز اینکه تنوع فرهنگی به مثابه میراث مشترک بشریت است و «دفاع از آن به مثابه الزامی اخلاقی و جدایی‌ناپذیر از حفظ کرامت انسانی» است (یونسکو، ۱۳۸۴).

درک تفاوت‌های بین فرهنگی به مدیران امکان می‌دهد در زمان برقراری ارتباط با فرهنگ‌های مختلف ویژگی‌های زبانی، فرهنگ و آداب و رسوم آنها را در نظر داشته و با آگاهی از آنها تصمیم‌گیری کنند (حسن‌زاده و اکبری، ۱۳۸۳). در واقع مدیریت تنوع فرهنگی



تنها ناظر بر تحلیل روابط و مناسبات و ویژگی‌های فرهنگی اجتماعات و گروه‌های شکل‌دهنده یک جامعه و آثار و پیامدهای ناشی از این تنوع نیست بلکه بر عمل در چنین چهارچوبی و پیش بردن جامعه به سوی توسعه و پیشرفت و شکوفایی استعداد‌های افراد و گروه‌ها در شرایط متحول و متغیر فرهنگی نیز دلالت دارد (هاروای، ۲۰۰۶).

بنابراین رهیافت و یا رویکرد مدیریتی به تنوع بسیار حائز اهمیت است. در مدیریت تنوع، تنها مسئله برخورداری از فرصت‌های برابر نیست که باید مورد توجه قرار گیرد بلکه این برخورداری نباید به ایجاد چالش در همبستگی و انسجام جافتاده فرهنگی در کشور منجر شود.

### اهداف تحقیق

- مقایسه میانگین مشارکت اجتماعی دانش‌آموزان برحسب برخورداری مدیران آنان از مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی؛
- مقایسه میانگین مشارکت اجتماعی دانش‌آموزان برحسب برخورداری مدیران آنان از مهارت‌های مدیریت تنوع دینی - مذهبی؛
- مقایسه میانگین مشارکت اجتماعی دانش‌آموزان برحسب برخورداری مدیران آنان از مهارت‌های مدیریت تنوع قومی - نژادی.

### فرضیه‌های تحقیق

۱. میانگین مشارکت اجتماعی دانش‌آموزان برحسب برخورداری مدیران آنان از مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی متفاوت است؛
۲. میانگین مشارکت اجتماعی دانش‌آموزان برحسب برخورداری مدیران آنان از مهارت‌های مدیریت تنوع دینی - مذهبی متفاوت است؛
۳. میانگین مشارکت اجتماعی دانش‌آموزان برحسب برخورداری مدیران آنان از مهارت‌های مدیریت تنوع قومی - نژادی متفاوت است.

### روش‌شناسی پژوهش

از آنجاکه در این تحقیق به بررسی نقش به‌کارگیری مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی مدیران



در ارتقای مشارکت دانش‌آموزان پرداخته شده، از نوع تحقیقات همبستگی است. در این پژوهش متغیرهای مربوط به دو گروه «دانش‌آموزان» و «مدیران» است؛ از این رو جامعه آماری متشکل از کلیه دانش‌آموزان و کلیه مدیران و معاونان (اعم از معاونان آموزشی و معاونان پرورشی) دبیرستان‌های شاهین‌شهر است. تعداد جامعه آماری پژوهش برابر اعلام آمار سازمان آموزش و پرورش استان اصفهان ۷۹۸۲ دانش‌آموز و ۱۱۰ مدیر و معاون بود.

به منظور تعیین حجم نمونه ابتدا تعداد ۳۱ پرسشنامه مقدماتی بین آزمودنی‌ها به صورت تصادفی توزیع شد و سپس با استفاده از فرمول کوکران تعداد نمونه مورد نیاز ۵۴ مدیر و ۳۸۴ دانش‌آموز تعیین شد. در این پژوهش به منظور انتخاب نمونه آماری، از روش تصادفی طبقه‌ای استفاده شد. ابتدا ۱۰ دبیرستان پسرانه و ۱۳ دبیرستان دخترانه و سپس در هر مدرسه از اختصاص متناسب<sup>۱</sup> استفاده شد. ابزار اندازه‌گیری در این پژوهش دو پرسشنامه محقق‌ساخته بود: الف) پرسشنامه مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی مشتمل بر ۷۲ سؤال بسته‌پاسخ و ب) پرسشنامه مشارکت اجتماعی دانش‌آموزان با ۲۵ سؤال بسته‌پاسخ بود که پایایی آنها به ترتیب ۰/۹۳ و ۰/۸۳ با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ تعیین شد.

در این تحقیق ابتدا به بررسی تفاوت مشارکت همه دانش‌آموزان بر حسب مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی مدیران آنان و سپس به بررسی تفاوت مشارکت دانش‌آموزان بر حسب مهارت‌های مدیریت تنوع قومی - نژادی و مهارت‌های مدیریت تنوع دینی - مذهبی مدیران آنان پرداخته شده است.

### تحلیل داده‌ها

به منظور دسته‌بندی مدیران به لحاظ میزان به‌کارگیری مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی با توجه به نمره میانگین مدیران، مقادیر استاندارد شده<sup>۲</sup> محاسبه شد. اگر این مقدار کمتر از ۰/۵- باشد، مدیر از مهارت‌ها به میزان کم و اگر در فاصله ۰/۵- و ۰/۵ باشد، مدیر از مهارت‌ها به میزان متوسط و اگر این مقدار بیش از ۰/۵ باشد، مدیر از مهارت‌ها به میزان بالایی برخوردار است. سپس مدارس بر حسب مهارت مدیران طبقه‌بندی و میزان مشارکت دانش‌آموزان آنها به تفکیک سنجیده و مورد ارزیابی و مقایسه قرار گرفت.

1. Proportional Allocation
2. Z-Score



فرضیه اول: میانگین مشارکت اجتماعی دانش‌آموزان بر حسب برخورداری مدیران آنان از مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی متفاوت است.

جدول شماره ۱. مقایسه میانگین مشارکت دانش‌آموزان بر حسب میزان به‌کارگیری مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی

شدت رابطه	آزمون تحلیل واریانس ANOVA		تست همگنی واریانس‌ها		فاصله اطمینان ۹۵ درصد		انحراف معیار	میانگین مشارکت	مهارت مدیران	
	محدودرانا	لبربانا	معنایاری	ارزش F	معیاری	آماره لوین				کرانه بالا
۰/۰۸	۰/۲۸	۰/۰۰۰	۱۵/۳۴	۰/۱۹	۱/۶۶	۸/۴۹	۷/۱۴	۴/۴۷	۷/۶۱	پایین
						۸/۵۵	۶/۳۹	۴/۲۷	۷/۹۷	متوسط
						۱۱/۱۳	۹/۶۷	۳/۹۶	۱۰/۴۰	بالا
						۹/۰۸	۸/۱۴	۴/۴۴	۸/۶۱	کل



فصلنامه علمی-پژوهشی

جدول شماره ۲. مقایسه زوجی میانگین مشارکت دانش‌آموزان بر حسب میزان به‌کارگیری مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی

معنایاری	تفاوت میانگین مشارکت	میزان به‌کارگیری مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی	میزان به‌کارگیری مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی
۰/۸۵	۰/۳۴	متوسط	پایین
۰/۰۰۰	۲/۹۲ (*)	بالا	متوسط
۰/۰۰۰	۲/۵۸ (*)	پایین	بالا

جدول شماره ۱ میانگین مشارکت اجتماعی دانش‌آموزان بر اساس میزان به‌کارگیری مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی توسط مدیران مدارس را نشان می‌دهد. میانگین مشارکت برای مدارس با مهارت‌های مدیریتی متوسط و پایین نزدیک به هم است ولی در مدارس با مهارت‌های مدیریتی بالا میانگین مشارکت افزایش یافته است. ستون انحراف معیار بیانگر انحراف استاندارد میانگین‌ها از میانگین کل است؛ میزان پراکندگی پاسخ‌ها در هر سه گروه تقریباً مشابه است.

توسط آزمون تحلیل واریانس، برابری واریانس‌ها مورد سنجش قرار گرفته‌اند که به علت

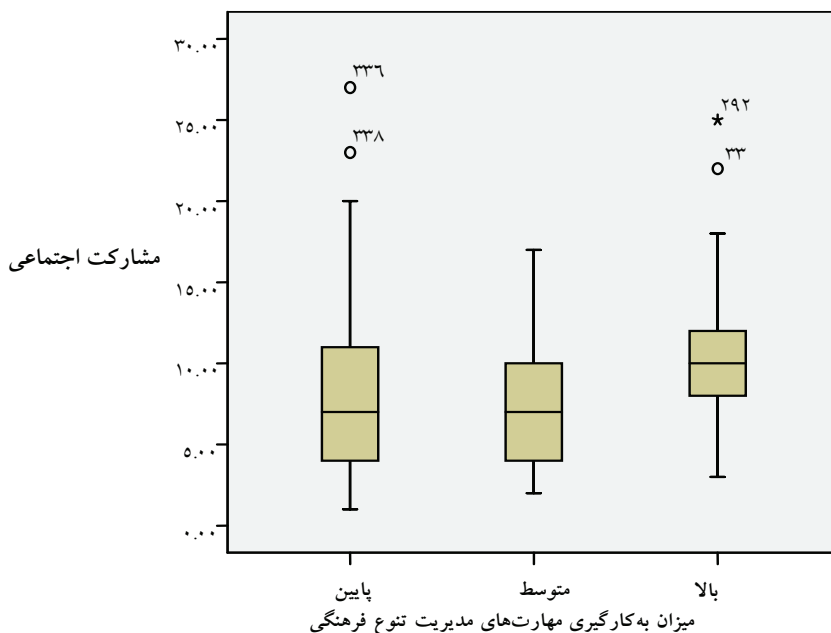
۱۷۰

دوره چهارم  
شماره ۴  
زمستان ۱۳۹۰

پایین بودن مقدار معنی داری (۰/۰۰۰۱) فرضیه صفر مبنی بر برابری واریانس‌ها در سه گروه رد می‌شود، بنابراین می‌توان عامل به‌کارگیری مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی توسط مدیران را در افزایش سطح مشارکت اجتماعی مؤثر دانست.

ضریب تعیین ( $r^2=۰/۸۱$ ) مجذور اتا) نشان می‌دهد که ۸ درصد از کل واریانس مشارکت اجتماعی دانش‌آموزان توسط واریانس میزان به‌کارگیری مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی مدیران قابل تبیین است. در جدول شماره ۲ مقدار معنی داری ۰/۰۰۰۱ که کمتر از ۰/۰۵ است، نشان‌دهنده وجود تفاوت معنادار بین میزان مشارکت دانش‌آموزان در مدارس با مهارت‌های بالا و مدارس با مهارت‌های پایین و همین‌طور بین میزان مشارکت دانش‌آموزان در مدارس با مهارت‌های بالا و مدارس با مهارت‌های متوسط است.

شکل شماره ۱. مقایسه مشارکت اجتماعی دانش‌آموزان بر حسب مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی مدیران



فرضیه دوم: میانگین مشارکت اجتماعی دانش آموزان بر حسب برخورداری مدیران آنان از مهارت‌های مدیریت تنوع دینی - مذهبی متفاوت است.

جدول شماره ۳. مقایسه میانگین مشارکت دانش آموزان بر اساس میزان به کارگیری مهارت‌های مدیریت تنوع دینی - مذهبی

مهارت مدیران	میانگین مشارکت	انحراف استاندارد	فاصله اطمینان ۹۵ درصد		تست همگنی واریانس‌ها	آزمون تحلیل واریانس	شدت رابطه	
			کرانه پایین	کرانه بالا			ضریب	مجذور اتا
پایین	۷/۵۵	۳/۶۵	۶/۷۶	۸/۳۴	۵/۴۰	۱۷/۷۳	۰/۳۱	۰/۰۹
متوسط	۸/۰۷	۴/۸۱	۷/۳۳	۸/۸۰	۰/۰۰۵	۱۷/۷۳	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
بالا	۱۱/۱۰	۳/۹۷	۱۰/۲۴	۱۱/۹۶	۰/۰۰۰	۱۷/۷۳	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
کل	۸/۷۰	۴/۵۵	۸/۲۱	۹/۱۹	۰/۰۰۰	۱۷/۷۳	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰

جدول شماره ۴. مقایسه میانگین مشارکت دانش آموزان بر اساس میزان به کارگیری مهارت‌های مدیریت تنوع دینی - مذهبی

میزان به کارگیری مهارت‌های مدیریت تنوع مذهبی	میانگین مشارکت	آماره‌های آزمون	
		مقدار خی دو	سطح معناداری
پایین	۱۴۶/۶۵	۳۶/۵۶	۰/۰۰۰
متوسط	۱۵۲/۴۰		
بالا	۲۲۳/۹۸		

جدول شماره ۵. مقایسه زوجی میانگین مشارکت اجتماعی دانش آموزان در فعالیت‌های مدرسه بر اساس میزان به کارگیری مهارت‌های مدیریت تنوع دینی - مذهبی

میزان به کارگیری مهارت‌های مدیریت تنوع مذهبی	تفاوت میانگین مشارکت	مقدار معناداری
پایین	-۰/۵۱	۰/۶۴
متوسط	۳/۰۳ (*)	۰/۰۰۰
بالا	۳/۵۵ (*)	۰/۰۰۰

جدول شماره ۳ میانگین مشارکت اجتماعی دانش آموزان بر اساس میزان به کارگیری مهارت‌های مدیریت تنوع مذهبی توسط مدیران مدارس را نشان می‌دهد. یافته‌های توصیفی بیانگر این است که میانگین مشارکت اجتماعی مدارس با مهارت‌های مدیریتی متوسط (۸/۰۷) نسبت به مدارس با مهارت‌های پایین (۷/۵۵) بیشتر است و در مدارس با مهارت‌های مدیریتی

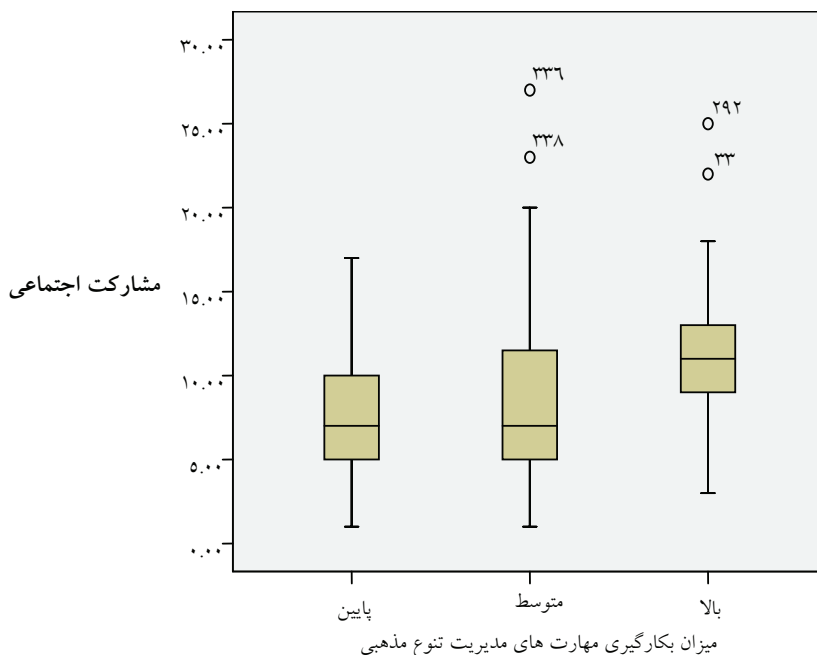


بالا میانگین مشارکت (۱۱/۱۰) نسبت به سایر مدارس افزایش یافته است. ستون انحراف معیار بیانگر انحراف استاندارد میانگین‌ها از میانگین کل است.

از آنجاکه در تست همگنی واریانس‌ها، واریانس گروه‌ها در مشارکت اجتماعی همگن نبودند از آزمون کروسکال - والیس استفاده شده است. با توجه به جدول شماره ۴، مقدار معناداری مشاهده شده (۰/۰۰۰۱) که مقداری کمتر از ۰/۰۵ است، معنادار بودن تفاوت مشارکت اجتماعی در گروه‌ها را با اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌کند؛ بنابراین می‌توان عامل به‌کارگیری مهارت‌های مدیریت تنوع مذهبی توسط مدیران را در افزایش سطح مشارکت اجتماعی مؤثر دانست. در مقایسه زوجی بین گروه‌ها، جدول شماره ۵ مقدار معنی‌داری ۰/۰۰۰۱ که کمتر از ۰/۰۵ است نشان می‌دهد که تفاوت معناداری بین میزان مشارکت دانش‌آموزان در مدارس با مهارت‌های بالا و مدارس با مهارت‌ها پایین و همین‌طور بین میزان مشارکت دانش‌آموزان در مدارس با مهارت‌های بالای مدیریت و مدارس با مهارت‌های متوسط وجود دارد. ضریب تعیین (۰/۰۹=) مجذور اتا نشان می‌دهد که ۹ درصد از کل واریانس مشارکت اجتماعی دانش‌آموزان توسط واریانس میزان به‌کارگیری مهارت‌های مدیریت تنوع دینی - مذهبی مدیران قابل تبیین است.



شکل شماره ۲. مقایسه مشارکت اجتماعی دانش‌آموزان به تفکیک مدارس



فرضیه سوم: میانگین مشارکت اجتماعی دانش‌آموزان مدارس بر حسب برخورداری مدیران آنان از مهارت‌های مدیریت تنوع قومی - نژادی متفاوت است.

جدول شماره ۶. مقایسه میانگین مشارکت دانش‌آموزان بر حسب میزان به‌کارگیری مهارت‌های مدیریت تنوع قومی - نژادی

مهارت مدیران	میانگین مشارکت	انحراف استاندارد	۹۵ درصد فاصله اطمینان		تست همگنی واریانس‌ها	آزمون تحلیل واریانس			شدت رابطه	
			کرانه بالا	کرانه پایین		معنظری	ارزش F	معنظری	تا	مجنوراتا
پایین	۸/۰۶	۴/۷۱	۷/۲۲	۸/۹۰	۳/۹۱	۰/۰۶	۵/۷۸	۰/۰۰۳	۰/۱۷	۰/۰۳
متوسط	۸/۱۹	۴/۶۵	۷/۳۶	۹/۰۳						
بالا	۹/۷۹	۳/۶۷	۹/۱۲	۱۰/۴۶						
کل	۸/۶۷	۴/۴۳	۸/۲۱	۹/۱۳						

جدول شماره ۷. مقایسه زوجی میانگین مشارکت دانش‌آموزان بر اساس میزان به‌کارگیری مهارت‌های مدیریت تنوع قومی - نژادی

معنی‌داری	تفاوت میانگین مشارکت اجتماعی	میزان به‌کارگیری مهارت‌های مدیریت تنوع مذهبی
۰/۹۷	-۰/۱۳	پایین
۰/۰۱۴	-۱/۵۹ (*)	متوسط
۰/۰۰۷	۱/۷۳ (*)	بالا

جدول شماره ۶ میانگین مشارکت اجتماعی دانش‌آموزان بر اساس میزان به‌کارگیری مهارت‌های مدیریت تنوع قومی - نژادی توسط مدیران مدارس را نشان می‌دهد. در مدارس با مهارت‌های مدیریتی بالا میانگین مشارکت (۹/۷۹) بالاتر از سایر مدارس است. ستون انحراف معیار بیانگر انحراف استاندارد میانگین‌ها از میانگین کل است؛ میزان پراکندگی پاسخ‌ها در مدارس با مهارت‌های مدیریتی بالا کمتر است.





توسط آزمون تحلیل واریانس برابری واریانس‌ها مورد سنجش قرار گرفته‌اند که به علت پایین بودن مقدار معنی‌داری (۰/۰۰۳) فرضیه صفر مبنی بر برابری واریانس‌ها در سه گروه رد می‌شود، بنابراین می‌توان عامل به‌کارگیری مهارت‌های مدیریت تنوع قومی - نژادی توسط مدیران را در افزایش سطح مشارکت اجتماعی مؤثر دانست.

در جدول شماره ۷ مقدار معنی‌داری کمتر از ۰/۰۵ (۰/۰۱۴) نشان‌دهنده تفاوت معنادار بین میزان مشارکت دانش‌آموزان در مدارس با مهارت‌های بالا و مدارس با مهارت‌های پایین و همین‌طور بین میزان مشارکت دانش‌آموزان در مدارس با مهارت‌های بالا و مدارس با مهارت‌های متوسط است (۰/۰۰۷).

ضریب تعیین (۰/۰۳۱= مجذور اتا) نشان می‌دهد ۳ درصد از کل واریانس مشارکت اجتماعی دانش‌آموزان توسط واریانس میزان به‌کارگیری مهارت‌های مدیریت تنوع قومی - نژادی مدیران قابل تبیین است.

### بحث پایانی

تنوع در بافت دانش‌آموزی، یکی از محتمل‌ترین مسائلی است که در آینده مدارس نقش خواهد داشت. این موضوع به گونه چشمگیری اهمیت توجه به تنوع قومی و گروه‌های اقلیت را در جامعه و به‌ویژه در مدارس - به عنوان یکی از مؤثرترین نهادهای اجتماعی در شکل‌گیری فرهنگ اجتماعی - بالا می‌برد.

مهم‌ترین هدف مدیریت منابع انسانی در مدارس با تنوع فرهنگی، یکی کردن جهت اهداف فردی و سازمانی در جهت افزایش مشارکت اجتماعی دانش‌آموزان است. در این گونه مدارس، لازم است استرس‌های ناشی از شوک فرهنگی و اختلال‌ها و پیامدهای ناشی از تعارض‌های فرهنگی به نحو مطلوب اداره شود. این مهم به دست نمی‌آید مگر آنکه مدیران به تفاوت‌های فرهنگی تک‌تک دانش‌آموزان به چشم یک فاکتور مهم نگاه کنند (فارید، ۱۹۹۱).

علاوه بر همه این مسائل، یکی از الزامات توسعه، مشارکت اجتماعی افراد و یافتن راهکارهای مناسب برای همگرایی قومیت، مذاهب، اقلیت‌ها و گروه‌های مختلف است. اهمیت مشارکت اجتماعی امروزه به قدری است که در سازمان ملل در کنار حقوقی مانند نام، آموزش، کسب اطلاعات، خدمات بهداشتی و غیره به عنوان یکی از حقوق کودکان پذیرفته شده است. با مشارکت در اعمال و بحث‌های جمعی، افزون بر اینکه هویت‌های فردی و جمعی «ما» شکل می‌گیرد، فرد احساس مؤثر بودن و عاملیت کرده و بر احساس بی‌قدرتی غلبه می‌کند.





نتایج تحقیق نشانگر این موضوع است که در مدارسی که مدیران آن از مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی به میزان بیشتری برخوردارند، مشارکت دانش‌آموزان نیز افزایش یافته است (جدول شماره ۱). این یافته‌ها حاکی از این است که مدیران با شناخت تفاوت‌های فرهنگی و تلاش در جهت توجه و تأکید بر مشترکات فرهنگی دانش‌آموزان می‌توانند زمینه لازم برای هم‌راستا کردن اهداف دانش‌آموزان و انسجام و همکاری بیشتر آنها را فراهم آورند. با توجه به نتایج فوق می‌توان به مدلی که *تریاندیس*<sup>۱</sup> و *همکاران* (۱۹۹۴) برای مدیریت تنوع پیشنهاد کردند، اشاره کرد. آنها مدعی بودند که شباهت‌های فرهنگی موجب افزایش تعامل می‌شود و این امر به نوبه خود موجب افزایش شباهت‌ها می‌شود. فاصله موجود میان فرهنگ‌ها را می‌توان از طریق آموزش و آشنا شدن با فرهنگ‌های دیگر، کم کرد. اگر افراد با فرهنگ‌های مختلف با هم همکاری و دوستی داشته باشند، شباهت‌های فرهنگی افزایش می‌یابد. از طرفی چوری<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) خودکترلی و تحمل فردگرایی، به کار بردن فرایند آزمون و خطا مرتبط با توسعه ارتباطات و بهره بردن از تفاوت‌های فرهنگی به عنوان سرمایه را به عنوان سه نوع از استراتژی‌های میان‌فرهنگی که مدیران به کار می‌برند تا به کمک آن با اختلاف‌های فرهنگی به مقابله بپردازند، معرفی کرده است. بر اساس یافته‌های این تحقیق، استراتژی سوم یعنی بهره بردن از تفاوت‌ها به عنوان سرمایه بهترین شیوه مدیریت در گروه‌های چندفرهنگی است.

در ارتباط با فرضیه دوم تحقیق مبنی بر اینکه میانگین مشارکت اجتماعی دانش‌آموزان مدارس بر حسب برخورداری مدیران آنان از مهارت‌های مدیریت تنوع دینی - مذهبی متفاوت است، جداول ۳، ۴ و ۵ نشان می‌دهند که با افزایش میزان برخورداری مدیران از مهارت‌های تنوع دینی - مذهبی، میزان مشارکت اجتماعی دانش‌آموزان نیز ارتقا یافته است. مقدار معناداری ۰/۰۰۰۱ نشان می‌دهد که این تفاوت معنادار است و می‌توان عامل مهارت‌های مدیریت تنوع دینی - مذهبی را در افزایش مشارکت اجتماعی مؤثر دانست. شکل شماره ۲ نیز نشان می‌دهد در مدارسی که مدیران از مهارت‌های مدیریت تنوع دینی - مذهبی بالایی برخوردارند، مشارکت اجتماعی نیز بیشتر است.

آنچه امروز انسان‌ها را با خاستگاه‌های مذهبی مختلف و نظام‌های اعتقادی متفاوت و علایق و سلیق جداگانه، با هم برادر و هم‌سرنوشت و گاهی هم‌سرشت می‌سازد، منافع مشترک است. این موضوع برای همگان به‌ویژه جوامعی که از چندین گروه مذهبی و فرهنگی تشکیل

1. Triandis  
2. Chevrier

شده‌اند دارای اهمیت است؛ زیرا تا زمانی که فرد فرد اقوام و مذاهب تشکیل دهنده یک گروه متقاعد نشوند که دارای سرنوشت و منافع مشترک‌اند، هیچ‌گاه نفع همگانی و مشترک یکدیگر را تعقیب نمی‌کنند و بدان احترام نمی‌گذارند.

تفاوت‌های نژادی، چالش‌های مهمی را برای اقلیت‌های مذهبی که توسعه جوامع آنها نیاز به حمایت‌های صریح بیشتری برای یکپارچگی اجتماعی دارد، به وجود آورده است (ریترز<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۹). مشارکت کمتر دانش‌آموزان اقلیت‌های مذهبی در مدرسی که مدیران آنها از مهارت‌های مدیریت تنوع دینی - مذهبی کمتری برخوردارند ناشی از عدم احساس همخوانی مذهبی با اکثریت موجود در مدرسه است. مطمئناً در شرایطی که دانش‌آموزان از مشترکات مذهبی همدیگر آگاه نیستند و نقاط قوت سایر ادیان را نمی‌شناسند، نمی‌توان انتظار داشت که دید واقع‌بینانه‌ای نسبت به هم داشته و با یکدیگر تعامل سازنده‌ای داشته باشند. دانش‌آموزان اقلیت‌های مذهبی در مواجهه با عدم پذیرش از جانب دوستان خود، ترجیح می‌دهند که در فعالیت‌هایی کمتری مشارکت داشته باشند، ولی در صورتی که مدیر با اعمال مدیریت صحیح به شناسایی اشتراکات ادیان بپردازد، می‌تواند در مسیر همگرایی بیشتر دانش‌آموزان قدم بردارد. بالا رفتن بینش و معرفت دینی اگر با مدیریت صحیح همراه باشد باعث می‌شود دانش‌آموزان در یک محیط انسانی به دور از تعصبات مذهبی، در جهت اهداف آموزشی و پرورشی گام بردارند و پشتوانه مدیریتی قوی هماهنگی و تسریع فعالیت‌ها را در پی خواهد داشت.

نتایج بررسی در زمینه فرضیه سوم تحقیق مبنی بر اینکه میانگین مشارکت اجتماعی دانش‌آموزان مدارس بر حسب برخورداری مدیران آنان از مهارت‌های مدیریت تنوع قومی - نژادی متفاوت است، با توجه به جداول ۶ و ۷ و شکل شماره ۳ نشان می‌دهند که با افزایش مهارت‌های مدیریت تنوع قومی - نژادی مدیران شاهد مشارکت اجتماعی بیشتر دانش‌آموزان هستیم. مقدار معناداری ۰/۰۰۳/ نشان می‌دهد که تفاوت معناداری بین میانگین مشارکت اجتماعی دانش‌آموزان بر حسب میزان برخورداری مدیران آنان از مهارت‌ها وجود دارد. نتایج حاصل با یافته‌های حسن‌زاده و اکبری (۱۳۸۳) که معتقد بودند درک تفاوت‌های بین فرهنگی به مدیران امکان می‌دهد در زمان برقراری ارتباط با فرهنگ‌های مختلف، ویژگی‌های زبانی، فرهنگ و آداب و رسوم آنها را در نظر داشته و با آگاهی از آنها تصمیم‌گیری کنند، هم‌راستا است. اگر تفاوت‌های فرهنگی اقوام توسط مدیران به شکل منسجم و سازمان‌یافته‌ای شناسایی و معرفی شود، مشارکت



بیشتر دانش‌آموزان را در فعالیت‌ها به‌ویژه در امور آموزشی و علمی که رسالت اصلی مدارس است، در پی دارد. شناخت عمیق فرهنگ‌هایی که مدیر در تماس با آن است، تشویق و ترغیب دانش‌آموزان به تعاون، حذف تبعیض، برقراری عدالت، توزیع عادلانه ارزش‌ها و افزایش تبادل فرهنگی دانش‌آموزان توسط مدیریت باعث پیوند بیشتر افراد و کاهش نارضایتی‌ها و زمینه‌ساز مشارکت بیشتر در امور خواهد بود. مدیریت با به‌کارگیری مهارت‌های مدیریت تنوع قومی - نژادی باعث بالا بردن سطح تحمل دانش‌آموزان به صورت تدریجی برای پذیرش واقعی و درونی کردن تفاوت‌های فرهنگی، رفتاری، زبانی، عقیدتی و سبک زندگی خواهد شد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهاد

امروزه عوامل مختلفی همچون وجود ریشه‌های قومی فراوان، مهاجرت افراد بومی از روستاها به شهرهای صنعتی و مهاجرت‌های کاری و تحصیلی سبب شده تا شهرها از تنوع فرهنگی و گوناگونی اقوام و مذاهب برخوردار باشند. تنوعی که دارای محاسن و معایبی است که اگر با مدیریت صحیح رهبری و هدایت شود، محاسن آن هرچه بیشتر نمود و تجلی می‌یابد. جامعه‌ای با تنوع قومی - نژادی، دینی - مذهبی و زبانی، جامعه‌ای پویا، رنگارنگ و شاداب‌تر از جامعه‌ای یکدست و یکرنگ است.

در مدارس امروز لازم است مدیران با به‌کارگیری مهارت‌های مدیریتی تنوع فرهنگی در کنار تلاش برای بالا بردن توان علمی دانش‌آموزان، زمینه مناسب را برای مشارکت هرچه بیشتر دانش‌آموزان فراهم آورند. در جامعه ایران، «ایرانی بودن» نقطه اشتراک فرهنگ‌هاست و تنوع اقوام و مذاهب باعث زیباتر شدن فرش پر نقش و نگار بافته شده به دست لر و ترک، فارس و بلوچ، مسلمان و ارمنی و... است. فرشی که مرکزیت آن ایرانی بودن و نقش و نگارهای آن تنوع آداب و رسوم و مذهب و زبان است.

در مدیریت تنوع فرهنگی، نباید به موضوع گوناگونی قومی و مذهبی به دید تهدید نگاه کرد بلکه تنوع قومی و مذهبی و تکثر فرهنگی فرصت‌های فراوانی را نیز فرا روی آموزش و پرورش قرار می‌دهد که در صورت شناخت و برنامه‌ریزی برای آن کارایی نظام آموزش را افزایش می‌دهد و حوزه تأثیر آن را نیز از آموزش صرف فراتر می‌برد. مدیران با شناخت فرهنگ‌ها و بهره‌مندی از تفاوت‌های فرهنگی و به حداقل رساندن تفاوت‌ها می‌توانند اعتماد بین اعضا را افزایش داده و باعث بهروری بیشتر گروه شوند (راک استال و کوگ، ۲۰۰۷).



در مدارسی که مهارت‌های تنوع فرهنگی توسط مدیران اجرا می‌شود، دانش‌آموزان می‌آموزند که دیدی جهانی داشته باشند و در جهان درهم‌تنیده امروز همزیستی مسالمت‌آمیز و همراه با احترام متقابل را تجربه کنند. در این گونه مدارس، گروه‌های اقلیت با حضور در مراسم‌ها و جشنواره‌ها، هویت فرهنگی خود را بروز داده و از سلامت روحی و اعتماد به نفس بیشتری برخوردار می‌شوند.

در میان مهارت‌های مورد نیاز مدیران آموزشی، توانایی تطبیق مستمر با افرادی از فرهنگ‌های مختلف و توانایی اداره ارتباطات بین فرهنگی حائز اهمیت است. این مهارت‌ها بیانگر درک مدیران از شباهت‌ها و تفاوت‌های فرهنگی دانش‌آموزان است و دانش عمومی و نقشه‌های ذهنی و شناختی مدیران از فرهنگ‌های متنوع دانش‌آموزان، هنجارهای تعامل اجتماعی، عقاید مذهبی، ارزش‌های زیبایی‌شناختی و زبان آنان را نشان می‌دهد. محیط کار مدارس چندفرهنگی، نیاز به افرادی دارد که به فرهنگ‌های مختلف آشنا باشند و بتوانند با افراد سایر فرهنگ‌ها ارتباط مناسب برقرار کنند؛ از این رو پیشنهاد می‌شود:

- مسئولان و برنامه‌ریزان با تصویب قوانین و مقرراتی که فرصت‌ها و عرصه‌های عمل و مشارکت را برای اقوام و مذاهب ایجاد می‌کند، به تدریج زمینه تلاش و مشارکت آنها برای خودشکوفایی و پرورش استعداد‌های فردی و محلی و همچنین مشارکت در فرایند پیشرفت و توسعه را ایجاد کنند؛

- علاوه بر تصویب قوانین و مقررات، اصلاح نگرش و ایجاد تغییراتی در فرایندهای مدیریتی و تخصیص منابع لازم است، به نحوی که همه آحاد جامعه دانش‌آموزی از فرصت‌های برابر برخوردار شوند بدون آنکه گروهی از امتیازات ویژه نسبت به گروه‌های دیگر بهره‌مند شوند؛

- در سطح آموزش و پرورش باید حرکتی جدی در معرفی واقعی خرده‌فرهنگ‌ها در درون فرهنگ ملی و برجسته‌سازی وجوه مشترک فرهنگی در سطح منابع درسی، دانشگاهی، رسانه ملی و فرهنگ عمومی انجام شود. وزارت آموزش و پرورش در جهت اهداف نظام آموزشی کشور باید تحولی در تکوین هویت قومی دانش‌آموزان ایجاد کند و برنامه‌ریزی مشخصی به عمل آورد؛

- از آنجاکه پذیرش تنوع فرهنگی و آمادگی رویارویی با فرهنگ‌های مختلف مهم‌ترین گام در مدیریت تنوع فرهنگی است، آموزش‌های ضمن خدمت مدیریت تنوع در قالب کارگاه‌های آموزشی، تکثیر کتب مرتبط و مفید، تهیه و توزیع سی‌دی‌های آموزشی با محتوای معرفی ادیان و اقوام و... به مدیران و معلمان به عنوان مدیران داخلی کلاس داده شود.



- آموزش و پرورش با توجه به ماهیت فرهنگی که از آن برخوردار است، لازم است مهارت‌های مدیریت تنوع فرهنگی را به عنوان الزامات مناطق چندفرهنگی، در درون برنامه‌ریزی‌های خود پیگیری کند. نگاه تکثرگرایانه در نگرش هویتی و به رسمیت شناختن هویت‌های قومی و مذهبی، اهمیت قائل شدن به هویت قومی ترکی، کردی، عربی، لری، در کنار هویت قوم فارس مسئله بسیار مهمی است که لازم است در برنامه‌ریزی‌های فرهنگی اعمال شود؛

- با ارج نهادن به قومیت‌ها و مذاهب در زمان و مکان مناسب زمینه را برای مطرح شدن و جلب مشارکت آنها فراهم کنند. برگزاری جشن‌ها و مناسبت‌های ویژه سایر ادیان مانند کریسمس، اعیاد زرتشتی‌ها و.. و اهدای یادبود به دانش‌آموزان از راهکارهای عملی بدین منظور است؛

- مدیریت با برگزاری نشست‌ها و میزگردهایی با حضور دانش‌آموزان اقوام و مذاهب، زمینه لازم را برای تبادل نظر در مسائل فرهنگی و اجتماعی مدرسه فراهم کند و مانع از احساس بیگانگی و انباشت مطالبات آنها شوند؛

- به منظور پیوند خرده‌فرهنگ‌ها، به پاسداشت مشاهیر و شخصیت‌های متقدم و متأخر فرهنگی، سیاسی، اجتماعی، ادبی و مذهبی قومیت‌ها و خرده‌فرهنگ‌ها پردازند؛

- بهره‌گیری مناسب از علقه‌های دینی به‌ویژه در جامعه اسلامی و ایجاد فرصت مناسب برای طرح نکات وحدت‌آفرین مذاهب مختلف راهکار مناسبی برای جلب مشارکت دانش‌آموزان از ادیان و مذاهب مختلف است؛

- از آنجاکه متأسفانه محتوای کتاب‌ها در بعضی موارد جهت‌گیری خاصی نسبت به اقوام و مذاهب دارد، بازنگری در محتوای کتب درسی باعث خواهد شد دانش‌آموزان اجازه مطرح شدن به عنوان شهروند را بیابند. توجه اساسی به کتب درسی، به‌ویژه کتب تاریخ درباره نحوه پیدایش ملت ایران و فرایند تاریخی آن ضروری است. در این کتب لازم است هویت ملی، ارکان، عناصر و مؤلفه‌های ایرانی تشریح شود؛

- رسانه‌ها نقش بسیار مهمی در معرفی فرهنگ‌ها و ارزش‌دهی به آنها ایفا می‌کنند. اگر رسانه‌ها، اقوام و مذاهب و مراسم مربوط به هر فرهنگ را با دیده احترام و ارزش در قالب‌های جذاب معرفی کنند، فرزندان این مرز و بوم در معرفی فرهنگ خود با اعتماد به نفس بیشتری اقدام خواهند کرد؛

- رسانه‌ها باید به تقویت باورها، سنن و فرهنگ‌های باستانی، معقول و مقبول اقوام در



رسانه ملی و محلی برای بازگشت به هویت ریشه‌دار اقوام ایرانی در مقابله با هویت‌زدایی و یک دست‌سازی فرهنگ، از جمله لباس، رفتارهای اجتماعی، اعیاد و مراسم سنتی، قصه‌های اقوام و افسانه‌های مناطق بپردازند.

از الزامات نگاه فرصت‌محور به تنوع قومی در کشوری مانند ایران که ۷۰ میلیون جمعیت دارد و رنگین‌کمان زیبایی از اقوام، مذاهب و فرهنگ‌های مختلف را در خود جای داده، این است که تحت هیچ شرایطی نباید از توان، استعداد و شایستگی‌های بخش یا بخش‌هایی از این جمعیت غافل ماند. محروم کردن جامعه از فرهنگ، توان و انرژی بلوچ، ترکمن، کرد، عرب و یا آذری خدمت به ایران نیست بلکه انسجام کشور و همبستگی اجتماعی را از میان می‌برد. تنوع و تکثر قومی یا به عبارتی فرهنگی ملت ایران فرصت بزرگی است که فرا روی نظام اسلامی قرار گرفته و با اتکای به این منبع عظیم و سرشار است که قادر به بقای فرهنگ و تمدن اسلامی و ایرانی در برابر جریان جهانی‌سازی فرهنگی می‌توان بود؛ از این رو اتخاذ رهیافت‌های مبتنی بر تکثر فرهنگی در سیاست‌گذاری‌های کلان می‌تواند بهترین و بیشترین بهره را عاید کشور کند و در شکل‌دهی هویت ملی مؤثر واقع شود.



۱. اشنایدر، سوزان سی و بارسو، ژان لویی (۱۳۸۲)، *مدیریت در پهنه فرهنگ‌ها*، مترجم: سید محمد عربی و داوود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲. افتخاری، اصغر (۱۳۷۹)، «ظرفیت طبیعی امنیت»، *فصلنامه مطالعات راهبردی*، پیش‌شماره دوم.
۳. حسن‌زاده، اکبری (۱۳۸۳)، «مدیران و شناخت تفاوت‌های فرهنگی»، *تدبیر*، شماره ۱۴۹، صص ۵۴-۵۷.
۴. دهقان، علیرضا؛ غفاری، غلامرضا (۱۳۸۴)، «تبیین مشارکت اجتماعی فرهنگی دانشجویان دانشگاه‌های علوم پزشکی شهر تهران»، *مجله جامعه‌شناسی ایران*، دوره ششم، شماره ۱، صص ۹۸-۶۶.
۵. روح‌الامینی، محمود (۱۳۶۸)، *زمینه فرهنگ‌شناسی*، چاپ دوم، تهران: انتشارات عطار.
۶. زاهدی، شمس‌السادات (۱۳۷۹)، *مدیریت فراملیتی و جهانی، نگرش تطبیقی*، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی.
۷. ساروخانی، باقر (۱۳۷۰)، *دایرةالمعارف علوم اجتماعی*، تهران: کیهان.
۸. صالحی امیری، رضا (۱۳۸۵ الف)، «مدیریت تنوع قومی مبتنی بر سرمایه اجتماعی»، *فصلنامه راهبرد*، شماره ۴۰، صص ۳۷-۵۰.
۹. صالحی امیری، رضا (۱۳۸۵ ب)، *مدیریت منازعات قومی در ایران: نقد و بررسی الگوهای موجود و ارائه الگوی مطلوب*، تهران: مرکز تحقیقات استراتژیک مجمع تشخیص مصلحت نظام.
۱۰. صالحی امیری، رضا (۱۳۸۹)، *انسجام ملی و تنوع فرهنگی*، چاپ دوم، تهران: مرکز تحقیقات استراتژیک مجمع تشخیص مصلحت نظام.
۱۱. عطاری، عباس (۱۳۸۱)، «بررسی تحلیلی شاهین شهر از دیدگاه مسائل کالبدی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و روانی»، *گروه بررسی و برنامه‌ریزی مسائل فرهنگی و اجتماعی شهرهای جدید استان اصفهان*.
۱۲. کوئن، بروس (۱۳۷۲)، *مبانی جامعه‌شناسی*، ترجمه و اقتباس غلامعباس توسلی.
۱۳. گودرزی، حسین (۱۳۸۵)، *مفاهیم بنیادین در مطالعات قومی*، تهران: انتشارات تمدن ایرانی.
۱۴. یونسکو (۱۳۸۴)، *تنوع فرهنگی و زبانی در جامعه اطلاعاتی*، مترجم: غلامرضا امیرخانی، تهران: سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران.
15. Chen Y; Tjosvold d. (2004), "Cross-cultural Leadership", *Journal of International Management*, 54, pp. 54-49.
16. Chevrier S. (2003), *Cross-cultural Management in Multinational Project*, Available from: groups. www.gigapedia.org. (Accessed 25 April 2010)
17. Cox TH, Black S. (1991), "Managing Cultural Diversity: Implication for Organizational Competitiveness", *Academy of Management Executive*, 53, pp. 45-56.
18. Edvin, Mercy Fuawaa. (2001), *Diversity Management: Successful Strategies for Implementing Diversity Plan for the 21<sup>st</sup> Century*. P. H. D Thesis, University of Sarasota, Florida.





19. Farid, Elashnaw. (1991), "Multicultural Management: New Skills for Global Success", *Tokyo Business Today*, Vol. 9, Iss 2, pp. 54-57, Available from: <http://proquest.umi.com>
20. Harvay, Jhon. (2006), *What is diversity*, Available from: <http://www.irisconsulting.co.uk/articles.htm>. (Accessed 25 April 2010).
21. Knotts, Rose. (1989), "Cross-cultural Management, Transformation and Adaotation", *Greenwich: Business Horizons*, Vol. 32, Issue 1, pp. 29-34. Available from: <http://proquest.umi.com>
22. Lipp G, Clarke C. (2003), *Managing Culture*, Available from: [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com). (Accessed 25 April 2010)
23. Paquin, James Robert. (2000), *Globalization, Culture and the City. A case Study of Seoul*, M. A. York University Canada.
24. Reitz J, Breton R, Dion K. Dion K. (2009), *Multiculturalism and Social Cohesion*, Available from: [www.gigle.org](http://www.gigle.org). (Accessed 1 March 2010)
25. Rochstuhl T, Kog, Y. N. (2007), *A multilevel model of cultural diversity, cultural intelligence and trust in teams*, Philadelphia: Academy of Management.
26. Teerikangas S, Hawk. (2002), *Approaching Cultural Diversity Through the Lenses of System Thinking and Complexity Theory*, Available from: <http://citeseer.ist.psu.edu>. (Accessed 1 March 2010).
27. Triandis H. C.; Kurowski, L.; Gelfand, M. J. (1994), "Workplace Diversity", *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 4, Palo Alto: Consulting Psychologist Press, 16, pp. 769-827.

