

The Role of Cultural Intelligence in Managers' Decision-Making

Soheila Mohammadi M.A. Student, Department of Educational Sciences, Bandar Genaveh Branch, Islamic Azad University, Bandar Genaveh, Iran.

Mohammad Musa Khorshidi: Research Assistant Professor, Farajah Center for Strategic Studies.

Abstract

Introduction: The present study aimed to examine the relationship between cultural intelligence and the decision making styles of elementary school principals in Bandar Genaveh.

Method: This research employed a descriptive-analytical design with a correlational approach. The statistical population included all elementary school principals in Bandar Genaveh in 2024. A total of 39 principals were selected using purposive sampling. Data were collected through the Scott and Bruce (1995) Decision Making Styles Questionnaire and the Cultural Intelligence Scale developed by Ang et al. (2004). Pearson correlation and regression analysis were used to analyze the data.

Findings: The findings showed that all dimensions of cultural intelligence (metacognitive, cognitive, motivational, and behavioral) had positive and significant relationships with the rational and intuitive decision making styles. All dimensions of cultural intelligence also had significant negative relationships with the dependent and spontaneous decision making styles. Additionally, the metacognitive and cognitive dimensions showed significant negative relationships with the avoidant decision making style. Regression results further indicated that the metacognitive and cognitive (knowledge) dimensions of cultural intelligence predicted the rational decision making style, while the metacognitive, motivational, and cognitive dimensions predicted the intuitive decision making style.

Conclusion: Overall, the findings suggest that principals who employ appropriate approaches that enhance their effectiveness, strengthen trust within the organization, and promote job adaptability should be granted supportive and motivational incentives to foster improved performance in the educational and cultural system.

Keywords: Decision making styles, cultural intelligence, organizational commitment, elementary school principals of Bandar Genaveh.

***Corresponding author:** M.A. Student, Department of Educational Sciences, Bandar Genaveh Branch, Islamic Azad University, Bandar Genaveh, Iran.

Email: mfvedo@gmail.com

DOI: [10.22034/esbam.2025.532066.1081](https://doi.org/10.22034/esbam.2025.532066.1081)

The Role of Cultural Intelligence in Managers' Decision-Making

Detailed Abstract

Introduction: The present study aimed to examine the relationship between cultural intelligence and the decision making styles of elementary school principals in Bandar Genaveh. Living within educational systems, similar to all other organizations, requires adopting various continuous strategies and solutions. Administrators must perform multiple roles and functions in order to guide and lead their organizations effectively. Generally, decision making is one of the enduring challenges faced by managers, as they continuously encounter issues and situations throughout their organizational mission that require making decisions. The decisions made by managers influence employees' performance and lives and affect the overall effectiveness of the organization (Kocher, 2010). Decision making is also an essential part of every individual's life, as we inevitably make decisions in all our choices. Therefore, a person's life can be viewed as a collection of decisions made under different circumstances. Likewise, organizations and managers, due to professional necessity, are constant decision makers. Decision making is the concept most closely tied to human and organizational life; hence, some theorists consider management to be synonymous with decision making.

Materials and methods: This research employed a descriptive–analytical design with a correlational approach. The statistical population included all elementary school principals in Bandar Genaveh in 2024. A total of 39 principals were selected using purposive sampling. Data were collected through the Scott and Bruce (1995) Decision Making Styles Questionnaire and the Cultural Intelligence Scale developed by Ang et al. (2004). Pearson correlation and regression analysis were used to analyze the data.

Results and discussion: The present study aimed to examine the relationship between cultural intelligence and the decision-making styles of elementary school principals in Bandar Genaveh. The results indicated that there is a positive and significant relationship between all dimensions of cultural intelligence—metacognitive, cognitive (knowledge), motivational, and behavioral—and the rational decision-making style. Similarly, a positive and significant relationship was found between these four dimensions and the intuitive decision-making style.

In contrast, a significant negative relationship was observed between all dimensions of cultural intelligence (metacognitive, cognitive, motivational, and behavioral) and the dependent decision-making style. Furthermore, the metacognitive, cognitive, and motivational dimensions showed a significant negative relationship with the spontaneous decision-making style, while the metacognitive and cognitive dimensions had a significant negative relationship with the avoidant decision-making style. Regression analysis also revealed that in the first step, the metacognitive factor (a dimension of cultural intelligence) explained 19% of the variance in the rational decision-making

style, and in the second step, the cognitive (knowledge) factor explained 25% of the variance in this style. Regarding the intuitive decision-making style, the metacognitive factor explained 28% of the variance in the first step, the motivational factor explained 32% in the second step, and the cognitive (knowledge) factor increased the explained variance to 34% in the third step. These findings are consistent with the results of studies conducted by Abdollahi (2005), Sepahvand and Shariat-Nejad (2014), Askarinia and Namdar Jowini (2014), Rahimi et al. (2015), Madankar (2016), Paul and Van Anraman (2004), Gonzalez et al. (2016), Allen et al. (2016), Rivia and Elkin (2016), Adams and Graham (2017), Bricks (2017), and Abubakar et al. (2017). In explaining these findings, it can be stated that employees at all organizational levels generally seek participation in decisions that affect their work and roles. When managers and supervisors listen to employees' opinions and provide appropriate support, when leaders are receptive and participatory, and when employees feel that they have a logical influence on decisions affecting them, their commitment to the organization increases. Conversely, in organizations with non-participatory environments where employees feel that decisions are made without considering their views and circumstances, they are less likely to identify with the organization and its goals. Research evidence also indicates that participation in decision-making has a direct effect on affective organizational commitment. Moreover, managers who demonstrate higher levels of cultural intelligence—particularly in cultural behaviors—are more capable of resolving intense conflicts in work environments. Managers with higher cultural intelligence are also better able to understand different decision-making styles and the criteria used in other cultures.

One of the limitations of this study is that the sample was limited to elementary school principals in Bandar Genaveh; therefore, caution should be exercised when generalizing the findings to principals of other elementary schools across the country.

Conclusion: Overall, the findings suggest that principals who employ appropriate approaches that enhance their effectiveness, strengthen trust within the organization, and promote job adaptability should be granted supportive and motivational incentives to foster improved performance in the educational and cultural system.

Keywords: Decision making styles, cultural intelligence, organizational commitment, elementary school principals of Bandar Genaveh.

نقش هوش فرهنگی بر تصمیم‌گیری مدیران

سهیلا محمدی: دانشجوی کارشناسی ارشد گروه علوم تربیتی، واحد بندر گناوه، دانشگاه آزاد اسلامی، بندر گناوه، ایران.
محمد موسی خورشیدی: استادیار پژوهشی مرکز مطالعات راهبردی فراجا.

چکیده

هدف: پژوهش حاضر بررسی رابطه هوش فرهنگی با شیوه‌های تصمیم‌گیری مدیران دبستان بندر گناوه بود.
روش کار: روش تحقیق توصیفی-تحلیلی از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق کلیه مدیران دبستان بندر گناوه در سال ۱۴۰۳ بود. ۳۹ نفر از آنان به شیوه نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده و مورد مطالعه قرار گرفتند. از پرسشنامه‌های شیوه‌های تصمیم‌گیری اسکات و بروس (۱۹۹۵)، هوش فرهنگی آنگ و همکاران (۲۰۰۴) جهت جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. تحلیل همبستگی پیرسون و رگرسیون جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها به کار برده شد. **نتایج:** نتایج نشان داد که بین تمامی ابعاد هوش فرهنگی (عامل فراشناختی، عامل شناختی یا دانشی، عامل انگیزشی و عامل رفتاری) با سبک تصمیم‌گیری عقلانی و سبک تصمیم‌گیری شهودی رابطه مثبت و معنادار، بین تمامی ابعاد هوش فرهنگی (عامل فراشناختی، عامل شناختی یا دانشی، عامل انگیزشی و عامل رفتاری) با سبک تصمیم‌گیری وابستگی و سبک تصمیم‌گیری آنی رابطه معکوس و معنادار و بین عامل فراشناختی و عامل شناختی یا دانشی با سبک تصمیم‌گیری اجتنابی رابطه معکوس و معنادار وجود داشت. علاوه بر این نتایج رگرسیون نشان داد که متغیرعامل فراشناختی و عامل شناختی یا دانشی (ابعاد هوش فرهنگی) متغیرعامل فراشناختی و متغیرعامل شناختی (ابعاد هوش فرهنگی)، عامل انگیزشی و عامل شناختی یا دانشی توانستند سبک تصمیم‌گیری شهودی را تبیین کند. **نتیجه‌گیری:** نتیجه‌گیری کلی پژوهش نشان داد که مدیرانی که با به کارگیری رویکردهای مناسب، موجبات افزایش اثربخشی خود و سیستم آموزشی و فرهنگی سازمان اعتماد در سازمان و سازگار شدن شغل را فراهم می‌کنند، امتیازات تشویقی اختصاص یابد.

واژگان کلیدی: شیوه‌های تصمیم‌گیری، هوش فرهنگی، تعهد سازمانی، مدیران دبستان‌های بندر گناوه.

نویسنده مسؤول: دانشجوی کارشناسی ارشد گروه علوم تربیتی، واحد بندر گناوه، دانشگاه آزاد اسلامی، بندر گناوه، ایران.

Email: mfvedo@gmail.com

DOI: [10.22034/esbam.2025.532066.1081](https://doi.org/10.22034/esbam.2025.532066.1081)

زندگی در نظام های آموزشی نیز مانند همه سازمانها نیازمند اتخاذ تدابیر و راهحل های گوناگون و مستمر است. مدیران باید وظایف و کارکردهای گوناگونی را انجام دهند تا بتوانند سازمان خود را هدایت و رهبری کنند. به گونه ای کلی تصمیم گیری یکی از چالش های مدیران در طول زمان می باشد؛ زیرا آنان در طول مأموریت سازمانی خود با مسائل و موقعیت هایی رو به رو می شوند که نیازمند تصمیم گیری است. تصمیماتی که مدیران در طول انجام مأموریت سازمانی خود اتخاذ می کنند، عملکرد کارکنان و زندگی آنها را متأثر ساخته و اثربخشی سازمان را نیز تحت تأثیر قرار می دهد (کوچر^۱، ۲۰۱۰). تصمیم گیری^۲ بخش مهمی از زندگی هر انسان است، زیرا ما در انتخابهایمان ناگزیر از تصمیم گیری هستیم. بدین ترتیب زندگی هر فرد عبارتست از مجموعه ای از تصمیم ها که در شرایط مختلف اتخاذ می نماید سازمانها و مدیران نیز بنا به ضرور حرفه ای تصمیم گیرنده اند، تصمیم گیری نزدیکترین مفهوم به زندگی انسانی و سازمانی است، بر همین اساس بعضی از نظریه پردازان؛ مدیریت را مترادف با تصمیم گیری می دانند (گل افشانی، معتمدی تلاوکی، باهو طرودی و گوران اوریمی، ۱۳۹۵). مدیران تصمیمات خود را به سبک های گوناگونی اتخاذ می کنند که در طول زندگی شغلی آنان یکسان نبوده و دگرگون می شود. سبک های تصمیم گیری افراد بیان گر الگوی عادی است که آنها در هنگام تصمیم گیری مورد استفاده قرار می دهند. به گونه کلی سبک تصمیم گیری هر فرد تحت تأثیر ویژگی های شخصیتی او در برخورد با مسائل و واکنش نسبت به آنهاست. در این باره اسکات و بروس^۳ است که در مطالعات خود پیرامون سبک تصمیم گیری افراد و عوامل موثر بر آن، برویژگی های درونی و تفاوت های فردی افراد توجه بسیاری نموده و براین اساس پنج سبک تصمیم گیری را تحت عنوان سبک های عمومی تصمیم گیری ارائه نموده اند. این پنج سبک عبارتند از: سبک تصمیم گیری عقلایی^۴، سبک تصمیم گیری شهودی^۵، سبک تصمیم گیری وابستگی^۶، سبک تصمیم گیری آنی^۷ و سبک تصمیم گیری اجتنابی^۸ (حیدری و مرزوقی، ۱۳۹۱). یکی از متغیرهایی که با سبک تصمیم گیری مدیران در ارتباط است هوش فرهنگی است. مفهوم هوش فرهنگی^۹ برای نخستین بار توسط ارلی و انگ^{۱۰} (۲۰۰۳) از محققان مدرسه کسب و کار لندن مطرح شد. این دو هوش فرهنگی را قابلیت الگوهای جدید در تعاملات فرهنگی و ارائه پاسخ های رفتاری صحیح به این الگوها تعریف کرده اند (حمیدی و مدانی، ۱۳۹۰). مرور پیشینه نشان می دهد که مفهوم هوش فرهنگی یک مفهوم جدید در مدیریت می باشد. از نظر داین^{۱۱} (۲۰۰۷) بطور کلی هوش فرهنگی متغیر کلیدی است که بطور چشمگیری بر فرایندهای رهبری و استراتژیهای فرهنگی نظام فکری رهبری تأثیر می گذارد، به نحوی که رهبر بین فرهنگی توانمندی را می سازد که می تواند به رهبری در سطح جهانی بپردازد. رهبران باید سطوح بالایی از عناصر حیاتی هوش را داشته باشند که شامل هوش تحلیلی، هیجانی، فرهنگی و انگیزشی می شود (رستمی و نوشادی، ۱۳۹۴). گونزالس، ریس، سوسا و ساناتوس^{۱۱} (۲۰۱۶) در پژوهشی تحت عنوان رابطه سبک های تصمیم گیری با هوش فرهنگی در پرتغال^{۱۲} دریافته اند که بین هوش فرهنگی و سبک های مدیریتی ارتباط معنی داری وجود دارد. علاوه بر این نتایج نشان داد که مدیرانی که از هوش فرهنگی بالاتری برخوردارند از سبک تصمیم گیری منطقی و مشارکتی استفاده می کنند و مدیرانی که از سطح هوش فرهنگی

1 - Kaucher

2 - Decision

3 - Scott, Bruce

4 - Rational decision making style

5 - Intuitive decision making style

6 - Dependent decision making style

7 - Spontaneous decision making style

8 - Evoidant decision making style

9 - Early, Ang

10 - Dean

11 - Gonçalves, Reis, Sousa, Santos

پایینی برخوردارند از سبک تصمیم‌گیری متعاضد استفاده می‌کنند. ال، بولنجر، التونو^۱ همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی تحت عنوان هوش فرهنگی و کسب و کار در نروژ^۲ دریافتند که هوش فرهنگی بر سبک‌های رهبری مؤثر است. بنابراین مدیرانی که از سبک رهبری منطقی و شهودی استفاده می‌کنند از هوش فرهنگی بالاتری برخوردار هستند. ریویا و الکین^۳ (۲۰۱۶) در پژوهش در بین مدیران ایلات متحده خود دریافت که سبک رهبری خدمتگزار باعث تعهد به خدمت به دیگران و مراقبت از رفاه همه ذینفعان می‌شود بنابراین تمایل به خدمت و انگیزش زیاد برای خدمت از ویژگی‌های برتری سبک رهبری خدمتگزار است. مطالعه آدامز و گراهام^۴ (۲۰۱۷) و بریکس^۵ (۲۰۱۷) در پژوهشی تحت عنوان "دانش مدیریتی در سلسله مراتب عملکرد مالی در بین مدیران ایلات متحده آمریکا" نشان داد که سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران (منطقی و شهودی) می‌تواند بر خلاقیت، یادگیری، درآمد و عملکرد سازمانی مؤثر باشد. ابوبکر، الیهال، اتیلات و السی^۵ (۲۰۱۷) در پژوهشی دریافتند که بین سبک‌های مدیریت مشارکتی و تعهد سازمانی ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. همانطور که اشاره شد نوع تصمیم‌گیری‌های مدیران می‌تواند بر اساس میزان هوش فرهنگی آنها متفاوت باشد و با توجه اینکه عصر جدید نظام آموزشی با روند رو به رشد مرزهای اطلاعاتی روبرو است در نتیجه تصمیمات مدیران باید با تدبیر و تفکر در تمامی عرصه‌ها باشد. بنابراین این پژوهش در پی پاسخگویی به این سوال اساسی است که آیا هوش فرهنگی با شیوه‌های تصمیم‌گیری مدیران دبستان بندر گناوه رابطه دارد؟

روش

این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی است و از لحاظ روش نیز توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق کلیه مدیران دبستان‌های بندر گناوه در سال ۱۴۰۳ به تعداد ۷۳ نفر بود که، ۳۹ نفر از آنان به شیوه نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده و مورد مطالعه قرار گرفتند. برای جمع‌آوری اطلاعات از دو پرسشنامه استاندارد زیر استفاده شد.

هوش فرهنگی آنگ و همکاران (۲۰۰۴): این پرسشنامه شامل ۲۰ سؤال است که توسط آنگ و همکاران در سال ۲۰۰۴ ساخته شد و دارای چهار عامل هوش فرهنگی (فرا شناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری) است. پاسخ‌های آن در طیف لیکرت ۷ درجه‌ای از کاملاً موافقم (۷) تا کاملاً مخالفم (۱) امتیازدهی شده‌اند. در نمره گذاری آن با جمع هر یک از عبارات برای هر زیر مقیاس جمع خواهد شد. پایین‌ترین نمره ۲۰ و بالاترین نمره ۱۴۰ می‌باشد. عامل ۱ تا ۴ مربوط به عامل راهبردی یا فراشناختی، عبارات ۵ تا ۱۱ مربوط به عامل دانشی یا شناختی، ۱۱ تا ۱۴ مربوط به عامل انگیزشی و عبارات ۱۶ تا ۲۰ مربوط به عامل رفتاری هوش فرهنگی است. ضرایب آلفای کرونباخ برای عامل فراشناختی (۰/۷۶)، شناختی (۰/۸۴)، انگیزشی (۰/۷۶) و عامل رفتاری (۰/۸۳) محاسبه شده است (آنگ و همکاران، ۲۰۰۴). این پرسشنامه در پژوهش‌های مختلفی در ایران مورد استفاده قرار گرفته است. روایی محتوایی و پایایی پرسشنامه هوش فرهنگی توسط کاظمی (۱۳۸۷)، ودادی و عباسعلی زاده (۱۳۸۸) و تسلیمی و همکاران (۱۳۸۸) مورد تأیید قرار گرفته است. در پژوهش قدم پور، مهرداد و جعفری (۱۳۹۰) برای تعیین روایی از روایی محتوایی استفاده گردید و نظرات متخصصان و صاحب نظران مورد بررسی قرار گرفت. پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برابر با ۰/۸۵ بدست آمد.

پرسشنامه شیوه‌های تصمیم‌گیری اسکات و بروس (۱۹۹۵): پرسشنامه سبک‌های عمومی اسکات و بروس (۱۹۹۵)

1 - Alon, Boulanger, Elston

2 - Ruwhiu, Elkin

3 - Adams, & Graham

4 - Brix

5 - Abubakar, Elrehail, Alatailatc, ElcI

مشمول بر ۲۵ سوال با طیف لیکرت می باشد. به منظور سنجش هر یک از سبک های تصمیم گیری در این پرسشنامه ۵ سوال اختصاص داده شده است. دامنه نمرات در این پرسشنامه از ۲۵ تا ۱۲۵ است. روایی پرسشنامه سبک های عمومی تصمیم گیری مدیران در خارج از کشور توسط اسکات و بروس (۱۹۹۵) محاسبه گردید و روایی آن را بسیار بالا گزارش کردند و ضریب پایایی آن را برای هر یک از زیر مقیاس ها با استفاده از آلفای کرونباخ به ترتیب برای سبک عقلانی ۰/۸۵، سبک شهودی، ۰/۸۴، سبک وابستگی ۰/۸۶، سبک آنی ۰/۹۴ و سبک اجتنابی ۰/۸۷ گزارش گردید. در ایران در پژوهش حیدری و مرزوقی (۱۳۹۱) ضریب پایایی آن را برای هر یک از زیر مقیاس ها با استفاده از آلفای کرونباخ به ترتیب برای سبک عقلانی ۰/۷۷، سبک شهودی، ۰/۷۸، سبک وابستگی ۰/۷۶، سبک آنی ۰/۸۶ و سبک اجتنابی ۰/۸۳ گزارش شد. تحلیل پژوهش حاضر در دو سطح توصیفی و استنباطی صورت می گیرد در سطح توصیفی از فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار و در سطح استنباطی از آزمون همبستگی و تحلیل رگرسیون استفاده می شود.

یافته ها

نتایج تجزیه و تحلیل ویژگی های جمعیت شناختی نشان داد که در متغیر جنسیت ۹۲/۳ درصد (۳۶ نفر) مرد و ۷/۷ درصد (۳ نفر) زن، در متغیر سن ۴۸/۷ درصد (۱۹ نفر) در گروه سنی ۳۵-۴۵ سال و ۵۱/۳ درصد (۲۰ نفر) در گروه سنی ۴۵ سال به بالا، در تحصیلات ۷۱/۸ درصد (۲۸ نفر) لیسانس و ۲۸/۲ درصد (۱۱ نفر) فوق لیسانس و بالاتر، در تأهل ۱۰۰ درصد (۳۹) و در سابقه ۸۷ درصد (۳۰) ۱۱-۱۸ سال سابقه و ۱۳ درصد (۹ نفر) ۱۸ سال به بالا قرار دارند. جهت آزمون رابطه بین هوش فرهنگی با شیوه های تصمیم گیری این سوال از ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون گام به گام استفاده گردید.

جدول ۱: نتایج ضریب همبستگی بین هوش فرهنگی و شیوه های تصمیم گیری

شیوه های تصمیم گیری	عامل فراشناختی عامل شناختی یا دانشی		عامل انگیزشی		عامل رفتاری	
	sig	r	sig	r	sig	r
سبک عقلانی	۰/۰۰۱	۰/۴۴	۰/۰۰۱	۰/۳۵	۰/۰۰۱	۰/۲۷
سبک شهودی	۰/۰۰۱	۰/۵۳	۰/۰۰۱	۰/۳۴	۰/۰۰۱	۰/۲۶
سبک وابستگی	۰/۰۰۱	-۰/۳۵	۰/۰۰۱	-۰/۳۲	۰/۰۰۹	-۰/۱۳
سبک آنی	۰/۰۰۱	-۰/۳۳	۰/۰۰۱	-۰/۳۱	۰/۰۰۱	۰/۰۵
سبک اجتنابی	۰/۰۰۱	-۰/۲۲	۰/۰۱	-۰/۱۲	۰/۴۹	۰/۰۳

نتایج جدول یک نشان می دهد که بین تمامی ابعاد هوش فرهنگی؛ عامل فراشناختی، عامل شناختی یا دانشی، عامل انگیزشی و عامل رفتاری با سبک تصمیم گیری عقلانی رابطه معنی داری وجود دارد. بنابراین عامل راشناختی ($P < 0/001$)، عامل شناختی یا دانشی ($r = 0/44$ ، $P \leq 0/001$)، عامل انگیزشی ($r = 0/35$ ، $P \leq 0/001$)، عامل رفتاری ($r = 0/27$ ، $P \leq 0/001$) و عامل رفتاری ($r = 0/26$ ، $P \leq 0/001$) با سبک تصمیم گیری عقلانی رابطه مثبت و معنادار در سطح ۰/۹۹ اطمینان وجود دارد.

همچنین بین عامل فراشناختی ($r = 0/53, P \leq 0/001$)، عامل شناختی یا دانشی ($r = 0/34, P \leq 0/001$)، عامل انگیزشی ($r = 0/35, P \leq 0/001$) و عامل رفتاری ($r = 0/26, P \leq 0/001$) با سبک تصمیم‌گیری شهودی رابطه مثبت و معنادار در سطح $0/99$ اطمینان وجود دارد. علاوه بر این بین عامل فراشناختی ($r = -0/35, P \leq 0/001$)، عامل شناختی یا دانشی ($r = -0/32, P \leq 0/001$)، عامل انگیزشی ($r = -0/14, P \leq 0/001$) و عامل رفتاری ($r = -0/13, P \leq 0/001$) با سبک تصمیم‌گیری وابستگی رابطه معکوس و معنادار در سطح $0/99$ و $0/95$ اطمینان وجود دارد. همچنین عامل فراشناختی ($r = -0/33, P \leq 0/001$)، عامل شناختی یا دانشی ($r = -0/31, P \leq 0/001$) و عامل انگیزشی ($r = -0/19, P \leq 0/001$) با سبک تصمیم‌گیری آنی رابطه معکوس و معنادار در سطح $0/99$ اطمینان وجود دارد. علاوه بر این عامل فراشناختی ($r = -0/22, P \leq 0/001$) و عامل شناختی یا دانشی ($r = -0/12, P \leq 0/001$) با سبک تصمیم‌گیری اجتنابی رابطه معکوس و معنادار در سطح $0/99$ و $0/95$ اطمینان وجود دارد.

جدول ۲: نتایج رگرسیون گام به گام برای پیش‌بینی سبک تصمیم‌گیری عقلانی از روی متغیر ابعاد هوش فرهنگی

متغیر پیش‌بین	R	R ²	Adjusted R Square	Beta	t	F(df)	Sig
عامل فراشناختی	0/44	0/20	0/19	0/44	1/16	66/58 (1,99)	0/001
عامل فراشناختی	0/50	0/25	0/25	0/37	6/69	44/92 (2,98)	0/001
عامل شناختی یا دانشی				0/24	4/33		

نتایج جدول ۲ نشان داد که در گام اول متغیر عامل فراشناختی (ابعاد هوش فرهنگی) وارد معادله شد و توانست به میزان $0/19$ درصد واریانس سبک تصمیم‌گیری عقلانی و در گام دوم عامل شناختی یا دانشی وارد معادله شد و توانست به میزان $0/25$ واریانس سبک تصمیم‌گیری عقلانی را تبیین کند. بنابراین عامل فراشناختی ($p = 0/001$ و $\text{Beta} = 0/37$) = با و عامل شناختی یا دانشی ($p = 0/001$ و $\text{Beta} = 0/24$)، رابطه مثبت و معنی‌داری با نمرات سبک تصمیم‌گیری عقلانی داشت پس پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنی‌داری برای سبک تصمیم‌گیری عقلانی است. بنابراین ضرایب استاندارد بتا نشان می‌دهد که با افزایش یک واحد انحراف استاندارد در نمره عامل فراشناختی و عامل شناختی یا دانشی نمره سبک تصمیم‌گیری عقلانی را به ترتیب به میزان $0/37$ و $0/24$ افزایش می‌یابد.

جدول ۳: نتایج رگرسیون گام به گام سبک تصمیم گیری شهودی از ابعاد هوش فرهنگی

Sig	F(df)	t	Beta	Adjusted R Square	R ²	R	متغیر پیش بین
۰/۰۰۱	۱۰۶/۲۲ (۱۰۹۹)	۱۰/۳۰	۰/۵۳	۰/۲۸	۰/۲۸	۰/۵۳	عامل فراشناختی
۰/۰۰۱	۶۲/۸۲ (۲۰۹۸)	۸/۸۹	۰/۴۷	۰/۳۱	۰/۳۲	۰/۵۶	عامل فراشناختی
		۳/۷۵	۰/۲۰				عامل انگیزشی
۰/۰۰۱	۴۵/۴۱ (۳۰۹۷)	۷/۲۵	۰/۴۱	۰/۳۳	۰/۳۴	۰/۵۸	عامل فراشناختی
		۳/۷۱	۰/۱۹				عامل انگیزشی
		۲/۷۳	۰/۱۵				عامل شناختی یا دانشی

نتایج جدول ۳ نشان داد که در گام اول متغیر عامل فراشناختی (ابعاد هوش فرهنگی) وارد معادله شد و توانست به میزان ۰/۲۸ درصد واریانس سبک تصمیم گیری شهودی و در گام دوم عامل انگیزشی وارد معادله شد و توانست به میزان ۰/۳۲ واریانس سبک تصمیم گیری شهودی و در گام سوم عامل شناختی یا دانشی وارد معادله شد و توانست به میزان ۰/۳۴ واریانس سبک تصمیم گیری شهودی را تبیین کند. بنابراین عامل فراشناختی ($p = ۰/۰۰۱$ و $Beta = ۰/۴۱$)، انگیزشی ($p = ۰/۰۰۱$) و عامل شناختی یا دانشی ($p = ۰/۰۰۱$ و $Beta = ۰/۱۹$)، رابطه مثبت و معنی داری با نمرات سبک تصمیم گیری شهودی داشت پس پیش بینی کننده ی مثبت و معنی داری برای سبک تصمیم گیری شهودی هستند. بنابراین ضرایب استاندارد بتا نشان میدهد که با افزایش یک واحد انحراف استاندارد در نمره عامل فراشناختی، انگیزشی و عامل شناختی یا دانشی نمره سبک تصمیم گیری شهودی را به ترتیب به میزان ۰/۴۱، ۰/۱۹ و ۰/۱۵ افزایش می یابد.

جدول ۴: نتایج رگرسیون گام به گام سبک تصمیم گیری وابسته و ابعاد هوش فرهنگی

Sig	F(df)	t	Beta	Adjusted R Square	R ²	R	متغیر پیش بین
۰/۰۰۱	۳۶/۸۶ (۱۰۹۹)	-۶/۰۷	-۰/۳۵	۰/۱۲	۰/۱۲	۰/۳۵	عامل فراشناختی
۰/۰۰۱	۲۷/۹۹ (۲۰۹۸)	-۴/۶۸	-۰/۲۷	۰/۱۷	۰/۱۷	۰/۴۲	عامل فراشناختی
		-۴/۱۱	-۰/۲۴				عامل شناختی یا دانش

به میزان ۰/۲۵ واریانس سبک تصمیم گیری عقلانی را تبیین نمودند، در گام اول متغیرعامل فراشناختی(ابعاد هوش فرهنگی) به میزان ۰/۲۸ درصد واریانس و در گام دوم عامل انگیزشی به میزان ۰/۳۲ واریانس و در گام سوم عامل شناختی یا دانشی توانستند به میزان ۰/۳۴ واریانس سبک تصمیم گیری شهودی را تبیین کنند. این نتایج هماهنگ با نتایج عبداللہی(۱۳۸۴)، سپهوند و شریعت نژاد(۱۳۹۳)، عسکری نیو نامدار جوینی(۱۳۹۳)، رحیمی و همکاران(۱۳۹۴)، معدنکار(۱۳۹۵)، پاول وانانرامن(۲۰۰۴)، گونزالس و همکاران(۲۰۱۶)، الن و همکاران(۲۰۱۶)، ریویا و الکین(۲۰۱۶)، آدامز و گراهام(۲۰۱۷)، بریکس(۲۰۱۷) و ابوبکر و همکاران(۲۰۱۷) می باشد. در تبیین این نتایج می توان بیان نمود که کارکنان در تمام سطوح سازمانی همواره خواهان مشارکت داده شدن در تصمیماتی هستند که کار و نقش آنها را از خود متأثر می سازد. زمانی که مدیران و سرپرستان در درون یک سازمان به سخنان کارکنان گوش فرا می دهند و از آنها حمایت لازم را به عمل می آورند، زمانی که رهبران در سازمانها پذیرنده و مشارکت جو هستند و وقتی که کارکنان احساس می کنند که بر تصمیمهایی که آنها را متأثر می کند نفوذ منطقی دارند، تعهد نسبت به کار کردن در آن سازمان افزایش می یابد. در مقابل کارکنان در درون سازمانهایی که غیرمشارکتی هستند و احساس می کنند که تصمیمها بدون در نظر گرفتن نظرات و موقعیت آنها گرفته می شود، چندان با سازمان و اهداف آن همانندسازی نمی کنند. شواهد پژوهشی حاکی از آن است که مشارکت در تصمیم گیری بر تعهد پیوندجویانه دارای اثر مستقیم است. علاوه بر این مدیرانی که از نظر رفتارهای فرهنگی باهوشتر عمل می کنند، تعارضهای شدید محیطهای کاری را بهتر حل می کنند و مدیری که از هوشفرهنگی بالاتری برخوردار است، در درک سبکهای تصمیم گیری و معیارهایی که در سایر فرهنگها به کار می رود توانا تر است. از محدودیت های این پژوهش محدود بودن نمونه به مدیران دبستان های بندر گناوه است، لذا در تعمیم نتایج آن به مدیران سایر دبستان های کشور احتیاط باید کرد. با توجه به نتایج پژوهش حاضر پیشنهادات کاربردی زیر مطرح است:

- برگزاری کارگاههای آموزشی جهت تقویت هوش فرهنگی مدیران توسط افراد واجد صلاحیت مانند روان شناسان در سازمانها صورت گیرد.

- با توجه به نقشی که هوش فرهنگی می تواند در تصمیم گیری ایفا کند و اهمیت برخورداری مدیران سازمان ها از این هوش، به کارگیری هوش فرهنگی می تواند در قالب سیاستهای بخش منابع انسانی، به عنوان شاخص اثرگذار استخدام، ارزیابی عملکرد و ارتقای مدیران سازمان ها در نظر گرفته شود.

- تشریح اهداف و رسالتهای سازمانی برای همسوسازی اهداف مدیران با اهداف سازمان و بهبود شبکه های اجتماعی در کار و هم چنین توجه به مؤلفههایی مانند افزایش حقوق، ایجاد امنیت شغلی، چالشی کردن شغل و ایجاد زمینه برای مشارکت شاسیته افراد می تواند جهت افزایش تعهد سازمانی، پیوستگی و همانند سازی مؤثر باشد.

- توجه به ویژگیهایی از قبیل استقلال و آزادی عمل در محیط سازمانها از اهمیت به سزایی برخوردار است. برای فراهم کردن چنین شرایطی، دادن وظایف متنوع، استقلال شغلی و ارائه بازخورد از نحوه عملکرد به افراد زمینه را برای ایجاد علاقه جهت مشارکت در تصمیمات سازمان فراهم می کند. با توجه به این که مشارکت افراد در تصمیمات اتخاذ شده باعث تقویت عملکرد آنان می گردد، لذا استفاده از نظرات افراد در زمینههای هدف گذاری و یا ارائه پیشنهاداتی در قالب سیستم پیشنهادات در افزایش تلاش مدیران و متعهد نمودن آنها به سازمان مؤثر است.

References

- Alon, Boulanger. (2016). An investigation into Decision Making Styles practices and preferences of human resource managers in the Banking Industry in Southwestern Nigeria, *European Journal of Business and Management*, Vol 4, No.
- Dean , P. C. (2007). *Cultural Intelligence: Individual Interactions across Cultures*, Stanford, CA: Stanford University Press.
- Early, P. C, Ang, Elaine. (2000). *Cultural Intelligence*, Harvard business Review
- Golafshani, S. H., Motamedi Talavaki, E., Baho Toroudi, R., & Goran Orimi, M. (2016). Examining decision-making styles in governmental organizations. In *Proceedings of the First National Congress on Strategies for Achieving Sustainable Development in Science and Technology Sectors* (p. 5).
- Gonçalves Dyne, Reis Van, Sousa Lin, Santos Ang Soon. (2016). *Cultural intelligence: an Essential Capability for Individuals in Contemporary Organizations*, Global Edge. Msu.Edu.
- Hamidi, K., & Madani, M. (2011). Examining the relationship between cultural intelligence and employee performance at Al-Mustafa International University (Master's thesis, University of Tehran, Iran).
- Heydari, H., & Marzouqi, A. (2016). *Organizational decision making and public policymaking*. Tehran, Iran: SAMT Publications.
- Kaucher ,M. (2010). Impact of Employee Decision Making Styles on Organizational Performance: In the Moderating Role of Emotional Intelligence, *World Applied Sciences Journal*, vol17,No.
- Rostami, G., & Noushadi, S. (2011). Examining the relationship between cultural intelligence and decision-making styles of middle school principals. In *Proceedings of the First National Conference on Findings in Cognitive Sciences in Education* (pp. 2–3).
- Ruwhiu, .Ang,S., Elkin .L. (2016). *Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Adaptain and Task Performance*. *Management and organization review*.
- Ruwhiu, Elkin,M. (2016). *Cultural intelligence as an emergent organizational level*, Florida institute of technology.