

## سنجش میزان هوش فرهنگی مدیران فدراسیون‌های منتخب در کشور و بررسی رابطه آن با سبک رهبری تحول آفرین

محمد رحیمی<sup>۱</sup>، محمد کشتی‌دار<sup>۲</sup>، جعفر خوشبختی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۹۰/۴/۱

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۰/۵/۱۸

### چکیده

هدف از تحقیق حاضر سنجش میزان هوش فرهنگی مدیران فدراسیون‌های منتخب در کشور و بررسی رابطه آن با سبک رهبری تحول آفرین است. جامعه آماری تحقیق حاضر را ۵۸ مدیر فدراسیون تشکیل می‌دادند که از این تعداد ۵۲ مدیر پرسشنامه را تکمیل کردند. روش تحقیق حاضر توصیفی-همبستگی است. در این پژوهش از پرسشنامه‌های هوش فرهنگی (آنگ و همکاران، ۲۰۰۷) و سبک رهبری تحول آفرین (باس و آلبو، ۱۹۹۳) استفاده شد. از آزمون‌های کلموگروف - اسمیرنوف، همبستگی پیرسون،  $t$  مستقل و آنوای یک‌راهه استفاده شد. نتایج نشان داد مدیران به‌صورت کلی هوش فرهنگی نسبی دارند. نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان داد بین هوش فرهنگی و سبک رهبری و رفتار با سبک رهبری ارتباط معنی‌داری وجود دارد. نتایج آزمون تحلیل رگرسیون نشان داد هوش فرهنگی می‌تواند متغیر پیش‌گوی رهبری باشد. نتایج آزمون  $t$  مستقل نشان داد بین هوش فرهنگی و سبک رهبری با جنسیت و رشته تحصیلی (تربیت بدنی و غیرتربیت بدنی) مدیران فدراسیون‌های منتخب تفاوت معنی‌داری مشاهده نشد. نتایج آزمون تحلیل واریانس یک‌طرفه نشان داد بین دانش و سبک رهبری با سطح تحصیلات مدیران فدراسیون منتخب ورزشی تفاوت معنی‌داری وجود دارد. نتایج آزمون کروسکال والیس نشان داد بین متغیرهای تحقیق و سابقه کار و مدیریت تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. نتایج تحقیق، با توجه به رابطه مثبت بین هوش فرهنگی و سبک رهبری تحول آفرین، بر ضرورت توجه به هوش فرهنگی مدیران به‌منظور اثر بخشی بهتر سازمان تأکید می‌کند.

**کلیدواژه‌های فارسی:** هوش فرهنگی، سبک رهبری تحول آفرین، مدیران فدراسیون.

۱. کارشناس ارشد تربیت بدنی (نویسنده مسئول)

۲ و ۳. عضو هیئت علمی دانشگاه بیرجند

Email: m.rahimi6465@gmail.com

Email: Mohammad\_kash2002@yahoo.ca

Email: jafar\_khoshbakhti@yahoo.com

## مقدمه

همراه با افزایش روزافزون اهمیت ورزش در دنیا و از جمله ایران و نیز افزایش حساسیت آن درمیان مردم و طرفداران رشته‌های مختلف، نیاز است که اصول مدیریت ورزشی همگام با علم روز مدیریت پیش رود تا بتواند با روش‌های علمی صحیح در جهت پیشبرد خواسته‌ها و توقعات طرفداران و گسترش فرهنگ ورزش در سطح جوامع به اداره سازمان‌ها و تیم‌های ورزشی بپردازد. بر این اساس، تحقیق حاضر در پی انجام قسمتی از این مهم است. هدف از تحقیق حاضر سنجش میزان هوش فرهنگی مدیران فدراسیون‌های منتخب در کشور و بررسی رابطه آن با سبک رهبری تحول آفرین است.

جهان معاصر در طول چند دهه اخیر صحنه تغییرات مداومی بوده است که آن را از تمامی دوره‌های گذشته متمایز می‌کند. پیامدها و آثار «جهان بدون مرز» به قدری زندگی بشر را تحت تاثیر قرار داده که به‌کارگیری تدابیر و روش‌های نوین را ضروری ساخته است. منابع انسانی به‌عنوان یکی از منابع مهم سازمان، از این تغییرات تاثیر فراوانی پذیرفته است، به نحوی که بی‌توجهی به این تغییرات و ناسازگاری با آن‌ها، موجب ناکارآمدی سازمان‌ها در شرایط جدید شده است. منابع انسانی از اصلی‌ترین منبع تولیدند و طی سالیان گذشته با ایجاد موقعیت‌ها و فضاها برای جدید اجتماعی همچون تحولات جمعیتی، مهاجرت و حاشیه‌نشینی، افزایش سطح تحصیلات، حضور روز افزون زنان در عرصه‌های اجتماعی و گسترش رسانه‌ها و ارتباطات رو به رو شده است (رابینسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵؛ ص، ۷). این تحولات همگی باعث تغییر دیدگاه مدیران نسبت به کارکنان خود شده است. اکنون نیروی انسانی سرمایه‌های سازمان تلقی می‌شوند؛ بنابراین باید در حفظ آن‌ها کوشید. برخی اندیشمندان حتی بر این باورند که نیروی انسانی توانمند، مزیت رقابتی در مقابل رقبای ایجاد می‌کند؛ از این رو باید برای افزایش توانمندی‌های کارکنان برنامه‌ریزی داشته باشیم تا با نیازهای محیط همگام و همسو باشیم. یکی از این قابلیت‌ها - که با وجود نیروی کار ناهمگون در سازمان‌ها ضروری است - هوش فرهنگی است. بسیاری از افرادی که در محیط فرهنگی خود به‌عنوان افراد موفق و شایسته ظاهر می‌شوند، با خارج شدن از محیط فرهنگی خود و وارد شدن به محیطی بیگانه، با کاهش واضح کارایی و اثربخشی مواجه می‌شوند (تریاندیس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶) در حالی که عده‌ای دیگر به‌صورت کاملاً عکس، با تغییرات محیط فرهنگی به راحتی عملکرد خود را با شرایط جدید

1. Rabbins

2. Triandis

همسو می‌کنند. علت این امر را می‌توان در میزان برخورداری هر کدام از این افراد از قابلیت هوش فرهنگی<sup>۱</sup> جستجو کرد (تئو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵).

اغلب بخش‌های چالش‌برانگیز فرهنگ، پنهان است. عقاید، ارزش‌ها، انتظارات، نگرش‌ها و مفروضات عناصری از فرهنگ‌اند که دیده نمی‌شوند، اما بر رفتار افراد مؤثرند و گاه موجب تعارضات و تناقضات کاری می‌شوند. برای این منظور به سازگاری و تعدیل مؤثر فرهنگ‌ها نیاز است. هوش فرهنگی دامنه‌ی جدیدی از هوش است که ارتباط بسیار زیادی با محیط‌های کاری متنوع دارد. هوش فرهنگی به افراد اجازه می‌دهد تا تشخیص دهند دیگران 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 (تئو، ۲۰۰۵).

ایرلی و انگ<sup>۳</sup> (۲۰۰۳)، از محققان مدرسه‌ی کسب و کار لندن، هوش فرهنگی را توانایی یادگیری و ارائه‌ی پاسخ‌های رفتاری صحیح به این الگوها تعریف کرده‌اند. بر اساس تقسیم‌بندی مرکز مطالعات هوش فرهنگی، چهار بعد استراتژی<sup>۴</sup>، انگیزه<sup>۵</sup>، دانش<sup>۶</sup> و رفتار<sup>۷</sup> را می‌توان به‌عنوان اجزای هوش فرهنگی در نظر گرفت.

از طرف دیگر، یکی از وظایف اصلی رهبران، ایجاد تحول اساسی در کارکنان خود است. این وظیفه در محیط‌های کاری چند فرهنگی که هر دسته از کارکنان به فرهنگی جدا تعلق دارند، اهمیت بیشتری دارد (بس و اوولویو<sup>۸</sup>، ۱۹۹۴). بس و اوولویو رهبری تحول آفرین را این گونه تعریف می‌کنند: «رهبری تحول آفرین وقتی تحقق می‌یابد که رهبر، پیروان را برای بینش مشترک برمی‌انگیزد، آن‌ها را برای رسیدن به چشم‌انداز تشویق می‌کند و منابع لازم برای رشد پتانسیل شخصی آن‌ها را فراهم می‌کند. رهبران همان‌طور که بر نیازهای پیروان برای رشد تأکید دارند، به‌عنوان الگو، خوش‌بینی ایجاد کرده، تعهد را بیشتر می‌کنند».

با توجه به توضیحات و تعاریف گفته شده، هوش فرهنگی و رهبری تحول آفرین، چنین بر می‌آید که هرچه مدیران هوش فرهنگی بیشتری داشته باشند، راحت‌تر می‌توانند سبک رهبری تحول آفرین را در سازمان خود اجرا کنند؛ زیرا با افزایش دانش فرهنگی مدیران نسبت

---

1. Cultural intelligence

2. Teo

3. Early & Ang

4. Strategic

5. Motivational

6. Knowledge

7. Behavior

8. Bass & Alovio

به پیروان درمی‌یابند که چگونه از رفتارها، کلام و دیگر ابزارهای هوش فرهنگی برای برانگیختن و ایجاد بینش مشترک در پیروان استفاده کنند و همچنین نسبت به هدف مورد نظر تعهد لازم را در آنان ایجاد کنند.

متأسفانه افراد، حتی اگر هوش فرهنگی زیادی داشته باشند، کمتر به ارزش‌های فرهنگی دیگران توجه می‌کنند و غالباً نمی‌دانند که چگونه می‌توانند از هوش و دانش فرهنگی خود برای اثربخشی بیشتر سازمان استفاده کنند. جامعه آماری تحقیق حاضر از مدیرانی تشکیل می‌شد که از دانش زیادی دارند، اما در اجرای برنامه‌ها در حوزه منابع انسانی با مقاومت کارکنان روبرو می‌شوند. چنین به نظر می‌آید که اگر افراد مذکور سبک رهبری تحول آفرین را برگزینند و در جهت آن حرکت کنند و از سویی هوش فرهنگی خود را گسترش داده، از آن در جهت پیشبرد اهداف و شاخص‌های رهبری تحول آفرین استفاده کنند، بسیاری از مشکلات و مقاومت‌ها در حوزه منابع انسانی از بین خواهد رفت؛ از این رو سؤال اساسی‌ای که باعث انجام این تحقیق شده این است که هوش فرهنگی مدیران فدراسیون‌های منتخب در کشور در چه سطحی بوده و ارتباط میان این هوش با رهبری تحول آفرین به چه صورت است.

به‌طور کلی، تربیت بدنی صنعتی است که چه برای ورزشکاران و فعالان در این حوزه و چه سرمایه‌گذاران در این صنعت از جذاب‌ترین حیطه‌ها محسوب می‌شود؛ از این رو، حساسیت به افزایش سطح کیفیت آن بیشتر است. این مسئله استفاده از اصول علمی در حوزه‌های مختلف ورزشی را اجتناب‌ناپذیر کرده است. یکی از حوزه‌هایی که نیازمند مطالعه علمی است، بحث رهبری و نحوه اداره سازمان‌ها و تیم‌های ورزشی است. ساختار سازمان‌های ورزشی مشابه سایر سازمان‌های خدماتی و بازرگانی است، اما از آنجا که در این سازمان‌ها تمام امور بر اساس افراد و روابط میان آنها بنا نهاده شده است به ابزارهای انسانی و نرم اداره سازمان بیش از هر سازمان دیگری احساس می‌شود؛ بنابراین احساس می‌شود که دقت در انتخاب سبک رهبری مناسب از عوامل مهم در بهبود سطح اثربخشی به شمار می‌رود نکته مهم‌تر در حوزه تربیت بدنی و فعالیت در این صنعت، به‌ویژه در سطح فدراسیون‌های مربوط به ورزش، برقراری ارتباط با افرادی از ملیت‌های مختلف است. تعامل با افرادی از فرهنگ‌های متفاوت، مشکلاتی ایجاد می‌کند که در نهایت باعث می‌شود به جای اینکه افراد سفیر فرهنگ کشور خود در میان سایر ملیت‌ها باشند، چالش‌های فرهنگی ایجاد کنند و بدین طریق علاوه بر کاهش احتمال موفقیت در رشته تخصصی به رسالت فرهنگی خود نیز دست نیابند.

همچنین با توجه به اینکه در زمینه هوش فرهنگی در تربیت بدنی و سازمان‌های مربوط تحقیقی انجام نشده، ضروری است با توجه به اهمیت هوش فرهنگی و همچنین رابطه

احتمالی‌ای که می‌تواند با سبک رهبری داشته باشد، تحقیقی در این زمینه صورت گیرد؛ از این رو هدف از پژوهش حاضر سنجش هوش فرهنگی مدیران فدراسیون‌های منتخب ورزشی و بررسی رابطه آن با سبک رهبری تحول آفرین است.

### روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق حاضر توصیفی - همبستگی است. این تحقیق از نظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی است. جامعه آماری پژوهش را مدیران ۵۸ فدراسیون‌های ورزشی در سال ۱۳۸۹ تشکیل می‌دهد که عبارت‌اند از: فدراسیون آمادگی جسمانی، فدراسیون اسکواش، فدراسیون اسکی، فدراسیون اسکیت، فدراسیون بدمینتون، فدراسیون بدن‌سازی و پرورش اندام، فدراسیون بسکتبال، فدراسیون بوکس، فدراسیون بولینگ و کیوسپرت، فدراسیون بیسبال، فدراسیون پزشکی ورزشی، فدراسیون پهلوانی و زورخانه‌ای، فدراسیون پینگ‌پنگ، فدراسیون تکواندو، فدراسیون تنیس، فدراسیون تیراندازی، فدراسیون تیروکمان، فدراسیون جانبازان و معلولین، فدراسیون جودو، فدراسیون جوجان، فدراسیون دوچرخه سواری، فدراسیون دو و میدانی، فدراسیون ژیمناستیک، فدراسیون سوارکاری، فدراسیون شطرنج، فدراسیون شمشیربازی، فدراسیون شنا، فدراسیون فوتبال، فدراسیون قایقرانی و اسکی روی آب، فدراسیون کاراته، فدراسیون کشتی، فدراسیون کونگ فو، فدراسیون کوهنوردی، فدراسیون گلف، فدراسیون اتومبیل‌رانی و موتورسواری، فدراسیون نابینایان و کم بینایان، فدراسیون ناشنوایان، فدراسیون نجات غریق، فدراسیون والیبال، فدراسیون ورزش مدارس، فدراسیون ورزش‌های اسلامی، زنان فدراسیون ورزش‌های بیماران خاص، فدراسیون ورزش‌های دانشگاهی، فدراسیون ورزش‌های رزمی، فدراسیون ورزش‌های روستایی، فدراسیون ورزش‌های سه‌گانه، فدراسیون ورزش‌های کبدی، فدراسیون وزنه برداری، فدراسیون ووشو، فدراسیون هاکی، فدراسیون ورزش‌های همگانی، فدراسیون هندبال.

حجم نمونه مورد نظر در تحقیق برابر با کل جامعه آماری؛ یعنی تمام مدیران فدراسیون‌های ورزشی در نظر گرفته شد که از این تعداد، مدیران ۵۲ فدراسیون پرسشنامه‌ها را تکمیل کردند.

در این پژوهش از سه پرسشنامه استفاده شد:

۱- پرسشنامه جمع‌آوری اطلاعات جمعیت شناختی. این پرسشنامه اطلاعات سن،

جنسیت، سابقه کار، سابقه مدیریتی، سطح تحصیلات و سابقه ورزشی و سابقه قهرمانی را شامل می‌شد.

۲- پرسشنامه هوش فرهنگی. برای سنجش هوش فرهنگی مدیران فدراسیون‌های منتخب ورزشی از پرسشنامه هوش فرهنگی آنگ و همکاران (۲۰۰۷) استفاده شد که شامل ۲۰ سؤال است و با استفاده از مقیاس پنج‌گزینه‌ای بسیار کم (۱)، کم (۲)، متوسط (۳)، زیاد (۴) بسیار زیاد (۵) قابلیت‌های هوش فرهنگی را در قالب مدل چهاربعدی تحقیق شامل هوش فرهنگی شناختی، هوش فرهنگی فراشناختی، هوش فرهنگی انگیزشی و هوش فرهنگی رفتاری ارزیابی می‌کند.

۳- پرسشنامه سبک رهبری تحول آفرین. از پرسشنامه سبک‌های رهبری باس و آلوو (۱۹۹۳) استفاده شد که شامل ۳۱ سؤال در مقیاس پنج ارزی لیکرت است. سؤالات در قالب گزینه‌هایی (از کاملاً موافق تا کاملاً مخالف) تقسیم‌بندی شده است.

پرسشنامه هوش فرهنگی در پژوهش‌های خارجی (آنگ و همکاران، ۲۰۰۴ و آنگ و همکاران، ۲۰۰۷) به‌طور متعدد و در داخل (ودادی و عباسعلی‌زاده، ۱۳۸۶ و رحیمی و همکاران، ۱۳۸۹) نیز استفاده شده است. ضرایب آلفای کرونباخ توسط رحیمی و همکاران (۱۳۸۹) ۰/۸۲ به‌دست آمده بود.

نتایج ضرایب آلفای کرونباخ برای به‌دست آوردن پایایی درونی برای متغیرهای تحقیق نشان داد این متغیرها شامل: استراتژی (۰/۸۰)، دانش (۰/۷۷)، انگیزش (۰/۸۰)، رفتار (۰/۸۴)، هوش فرهنگی (۰/۷۳) و سبک رهبری (۰/۷۹) پایایی درونی زیادی دارند و می‌توان به نتایج آن اعتماد کرد.

برای رسم جداول و نمودارها از نرم‌افزار Excel و برای تجزیه و تحلیل آماری از نرم‌افزار SPSS استفاده شد. از آزمون کلموگروف - اسمیرنف برای تعیین نرمال بودن جامعه استفاده شد. نتایج نشان داد داده‌ها توزیع نرمالی دارند و می‌توان از آزمون‌های پارامتریک استفاده کرد؛ در نتیجه از آزمون t برای سنجش هوش فرهنگی مدیران و سپس از ضریب همبستگی پیرسون برای تعیین رابطه احتمالی بین هوش فرهنگی و سبک رهبری و نیز از تحلیل رگرسیون استفاده شد. در مرحله بعد برای تعیین سنجش هوش فرهنگی از t مستقل و از تحلیل واریانس یک‌راهه برای تعیین ارتباط و مقایسه بین متغیرهای جمعیت‌شناختی استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

نتایج آمار توصیفی در مورد سن و انحراف استاندارد افراد مورد آزمون در این تحقیق در جدول ۲ نشان داده شده است.



جدول ۳. اندازه‌های آماری آزمون t برای متغیرهای هوش فرهنگی و ابعاد چهارگانه آن

متغیر	t به دست آمده	درجه آزادی Df	خطای به دست آمده (دو دامنه)	معنی داری	فاصله اطمینان	
					حد پایین	حد بالا
استراتژی هوش فرهنگی	۶۸/۵۷۳	۵۱	۰/۰۰۰	۳/۹۴۱۸	۳/۸۲۶۶	۴/۰۵۷۱
دانش فرهنگی	۷۷/۷۰۵	۵۱	۰/۰۰۰	۴/۰۱۸۲	۳/۹۱۴۵	۴/۰۱۲۱۹
انگیزه فرهنگی	۶۱/۳۴۸	۵۱	۰/۰۰۰	۴/۰۰۶۱	۳/۸۷۵۱	۴/۱۳۷۰
رفتار فرهنگی	۷۲/۸۹۸	۵۱	۰/۰۰۰	۴/۰۰۰۰	۴/۸۹۰۰	۴/۱۱۰۰
هوش فرهنگی	۸۶/۱۵۱	۵۱	۰/۰۰۰	۳/۹۹۵۵	۳/۹۳۱۸	۴/۱۱۹۱

نتایج آزمون نشان دهد مقدار آماره t به دست آمده برای متغیر فرعی استراتژی هوش فرهنگی در سطح خطای ۰/۰۱ معنی دار است؛ به عبارت دیگر مقادیر ستون sig. از سطح خطای مفروض (۰/۰۱) کوچک تر است. مقدار آماره t به دست آمده برای متغیر دانش هوش فرهنگی در سطح خطای ۰/۰۱ معنی دار نیست، مقدار آماره t به دست آمده برای متغیر انگیزه هوش فرهنگی در سطح خطای ۰/۰۱ معنی دار است؛ به عبارت دیگر مقادیر ستون sig. از سطح خطای مفروض (۰/۰۱) کوچک تر است. مقدار آماره t به دست آمده برای متغیر رفتار فرهنگی در سطح خطای ۰/۰۱ معنی دار است؛ به عبارت دیگر مقادیر ستون sig. از سطح خطای مفروض (۰/۰۱) کوچک تر است. همچنین مقدار آماره t به دست آمده برای متغیر هوش فرهنگی در سطح خطای ۰/۰۱ معنی دار است؛ به عبارت دیگر مقادیر ستون sig. از سطح خطای مفروض (۰/۰۱) کوچک تر است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



نتایج آزمون همبستگی پیرسون در جدول ۴ رابطه بین هوش فرهنگی و رهبری تحول آفرین را در میان مدیران فدراسیون ها نشان داده است.

جدول ۴. نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون

رهبری	رفتار	انگیزش	دانش	استراتژیک	هوش	همبستگی
-	-	-	-	-	۱ ۵۲	هوش پیرسون معنی داری تعداد
-	-	-	-	۱ ۵۲	۰/۵۳۴** ۰/۰۰۰ ۵۲	استراتژیک پیرسون معنی داری تعداد
-	-	-	۱ ۵۲	-۰/۱۵۷ ۰/۲۶۵ ۵۲	۰/۲۷۴* ۰/۰۵۰ ۵۲	دانش پیرسون معنی داری تعداد
-	-	۱ ۵۲	-۰/۰۰۴ ۰/۹۸۰ ۵۲	۰/۲۱۹ ۰/۱۱۸ ۵۲	۰/۷۷۰** ۰/۰۰۰ ۵۲	انگیزش پیرسون معنی داری تعداد
-	۱ ۵۲	-۰/۱۸۰ ۰/۲۰۲ ۵۲	-۰/۱۲۷ ۰/۳۷۱ ۵۲	۰/۱۱۵ ۰/۴۱۳ ۵۲	۰/۲۶۲ ۰/۰۶۰ ۵۲	رفتار پیرسون معنی داری تعداد
۱ ۵۲	۰/۳۲۲* ۰/۰۲۰ ۵۲	۰/۱۷۹ ۰/۲۰۵ ۵۲	-۰/۰۵۱ ۰/۷۱۷ ۵۲	-۰/۱۹۱ ۰/۱۷۵ ۵۲	۰/۳۱۹* ۰/۰۲۱ ۵۲	رهبری پیرسون معنی داری تعداد

\*\* همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنی دار است.

\* همبستگی در سطح ۰/۰۵ معنی دار است.

نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان داد بین هوش فرهنگی و سبک رهبری و رفتار با سبک رهبری ارتباط معنی داری وجود دارد.

نتایج آزمون تحلیل رگرسیون در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵. نتایج آزمون تحلیل رگرسیون

sig	t	B	
۰/۰۲۱	۲/۳۷۹	۰/۳۱۹	رهبری

متغیر مستقل: هوش فرهنگی

نتایج آزمون تحلیل رگرسیون نشان داد هوش فرهنگی می تواند متغیر پیشگوی رهبری باشد. نتایج آزمون t مستقل در جدول ۶ تفاوت بین هوش فرهنگی و سبک رهبری را بر حسب جنسیت و رشته تحصیلی (تربیت بدنی و غیرتربیت بدنی) نشان می دهد.

جدول ۶. نتایج آزمون t مستقل برای تفاوت متغیرهای تحقیق بر حسب جنسیت و رشته تحصیلی

sig	df	T		
۰/۷۰۵	۵۰	۰/۳۸۱	هوش	جنسیت
۰/۸۶۰	۵۰	-۰/۱۷۷	استراتژیک	
۰/۴۰۲	۵۰	-۰/۸۴۵	دانش	
۰/۲۳۷	۵۰	۱/۱۹۸	انگیزش	
۰/۷۵۹	۵۰	-۰/۳۰۸	رفتار	
۰/۴۳۶	۵۰	۰/۷۴۰	رهبری	
۰/۲۸۶	۵۰	۱/۰۷۹	هوش	رشته تحصیلی
۰/۳۲۵	۵۰	۰/۹۹۴	استراتژیک	
۰/۷۶۳	۵۰	۰/۳۰۳	دانش	
۰/۵۹۶	۵۰	۰/۵۳۴	انگیزش	
۰/۶۷۶	۵۰	۰/۴۲۰	رفتار	
۰/۵۳۸	۵۰	-۰/۶۲۰	رهبری	

نتایج آزمون t مستقل نشان می دهد بین هوش فرهنگی و سبک رهبری با جنسیت و رشته تحصیلی (تربیت بدنی و غیرتربیت بدنی) مدیران فدراسیون های منتخب تفاوت معنی داری مشاهده نمی شود.

نتایج آزمون تحلیل واریانس یک طرفه برای بررسی تفاوت بین هوش فرهنگی و سبک رهبری مدیران با سطح تحصیلات در جدول ۷ نشان داده شده است.

جدول ۷. نتایج آزمون تحلیل واریانس یکطرفه

متغیرها	شاخص آماری	F	df	سطح معنی داری
هوش	۱/۵۶۱	۳و۵۱	۰/۲۱۱	
استراتژیک	۰/۴۰۹	۳و۵۱	۰/۷۴۷	
دانش	۴/۶۳۱	۳و۵۱	۰/۰۰۶	
انگیزش	۱/۴۲۶	۳و۵۱	۰/۲۷۴	
رفتار	۰/۲۶۶	۳و۵۱	۰/۸۴۹	
رهبری	۲/۸۱۹	۳و۵۱	۰/۰۴۹	

نتایج آزمون تحلیل واریانس یکطرفه نشان داد بین دانش و سبک رهبری با سطح تحصیلات مدیران فدراسیون منتخب ورزشی تفاوت معنی‌داری وجود دارد. نتایج آزمون کروسکال والیس در جدول ۸ تفاوت بین هوش فرهنگی و سبک رهبری مدیران را با سابقه کار و مدیریت نشان می‌دهد.

جدول ۸. نتایج آزمون کروسکال والیس در خصوص تفاوت هوش فرهنگی و سبک رهبری مدیران

هوش	استراتژیک	دانش	انگیزش	رفتار	رهبری		
۷/۲۹۵	۲/۰۷۸	۴/۴۶۷	۶/۹۹۵	۸/۳۵۸	۷/۱۸۹	سابقه کار	کای-اسکوار
۴	۴	۴	۴	۴	۴		df
۰/۱۲۱	۰/۷۲۱	۰/۳۴۶	۰/۱۳۶	۰/۰۷۹	۰/۱۲۶		sig
۲/۱۴۴	۳/۳۰۴	۲/۰۷۷	۲/۵۱۲	۵/۳۵۴	۶/۶۹۰	سابقه مدیریت	کای-اسکوار
۴	۴	۴	۴	۴	۴		df
۰/۷۰۹	۰/۵۰۸	۰/۷۷۲	۰/۶۴۲	۰/۲۵۳	۰/۱۵۳		sig

نتایج آزمون کروسکال والیس نشان داد بین متغیرهای سابقه کار و مدیریت تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از تحقیق حاضر سنجش هوش فرهنگی مدیران فدراسیون‌های منتخب ورزشی و بررسی رابطه آن با سبک رهبری تحول آفرین بود. نتایج بیانگر این امر است که از دیدگاه مدیران متغیر استراتژی سطح معنی‌داری بالایی دارد. البته در این پژوهش آزمون t رابطه میان متغیرها

را نشان نمی دهد و تنها بیانگر مناسب بودن متغیرهاست. در واقع، در خود-گزارشی<sup>۱</sup> مدیران نتیجه نشان می دهد آن ها در این متغیر توانمندی نسبی دارند. بنا به نتیجه پژوهش پرسش‌شوندگان توانایی خود را در متغیر دانش هوش فرهنگی در سطح پایینی ارزیابی کردند، به علاوه از دیدگاه مدیران متغیر انگیزه سطح معنی داری بالایی دارد و به عبارت دیگر آنان انگیزه زیادی برای افزایش هوشمندی فرهنگی دارند. نتیجه پژوهش نشان می دهد از دیدگاه مدیران متغیر رفتار سطح معنی داری بالایی دارد و آن ها در شرایط بین فرهنگی آمادگی بروز رفتارهای مناسب را دارند. همچنین نتیجه پژوهش بیانگر این امر است که از دیدگاه مدیران هوش فرهنگی از سطح معنی داری برخوردار است؛ به عبارتی میانگین هوش فرهنگی مدیران قابل توجه در این میانگین تفاوت اندک آن از میانگین است و این به دلیل میانگین کم مدیران در متغیر دانش هوش فرهنگی آنان است.

- نتایج نشان داد مدیران به صورت کلی از هوش فرهنگی نسبی برخوردارند و جایگاه آن ها در هر کدام از ابعاد به این قرار است:

در استراتژی هوش فرهنگی ۶۰٪ مدیران خود را مثبت ارزیابی کردند؛ یعنی ادعا کردند که حتی با اندک دانش فرهنگی خود می توانند نقشه رفتاری خود را طراحی کنند و در شرایط بین فرهنگی، مناسب رفتار کنند. دانش هوش فرهنگی مدیران طبق خوداظهاری شان کمتر از میانگین ارزیابی شده است. در واقع، اطلاعات بین فرهنگی (زبان، تاریخ، اطلاعات جغرافیایی و ...) آنان کم است. مدیران خود را در متغیر انگیزش هوش فرهنگی بسیار خوب ارزیابی کردند. آن ها اظهار داشتند که انگیزه کافی برای یادگیری هوش فرهنگی و اعمال رفتارهای صحیح بین فرهنگی را دارند. این انگیزه به آن ها کمک می کند تا حتی جزئی ترین آموزه ها را به عمل تبدیل کنند. نتیجه پژوهش در متغیر رفتار هوش فرهنگی بیانگر این است که از دیدگاه پرسش‌شوندگان این متغیر سطح معنی داری بالایی دارد و آن ها در شرایط بین فرهنگی آمادگی بروز رفتارهای مناسب را دارند. این نتیجه از سنجش هوش فرهنگی مدیران فدراسیون های منتخب نشان می دهد هوش فرهنگی این مدیران در وضعیت مطلوبی است که بر این اساس و با توجه به نتایج ایرلی و انگ (۲۰۰۳) می توان نتیجه گرفت که هرچه هوش فرهنگی مدیران در شرایط مطلوبی باشد، کارآیی سازمان باید بهتر و اثربخش تر باشد؛ زیرا با افزایش دانش فرهنگی مدیران نسبت به پیروان، در می یابند که چگونه از رفتارها، کلام و دیگر ابزارهای هوش فرهنگی در جهت برانگیختن و ایجاد بینش مشترک در پیروان استفاده کنند و همچنین نسبت به هدف ایجاد شده در آنان تعهد لازم را ایجاد کنند؛ از این رو به نظر می رسد مدیران این فدراسیون ها

1 Self-report

در شرایط مطلوبی از لحاظ هوش فرهنگی قرار دارند و انتظار می‌رود اثر بخشی و کارایی سازمان در سطح‌های مطلوبی پیش رود، اما در اجرای برنامه‌های سازمان همیشه مشکلاتی وجود دارد که مانع می‌شود مدیران به اهداف والای سازمان و اثربخشی مطلوب آن دست یابند. در حالت کلی هر چند که این نتیجه مربوط به جامعه مدیران است و آن‌ها معمولاً دانش زیادی دارند، در اجرای برنامه‌ها در حوزه منابع انسانی با مقاومت کارکنان روبه‌رو می‌شوند. برای جلوگیری از این موضوع، با توجه به نتایج تحقیق، پیشنهاد می‌شود مدیران برای اثربخشی بهتر برنامه‌های خود سبک رهبری تحول آفرین را برگزینند و در جهت آن حرکت کنند و از سویی مدیران هوش فرهنگی خود را گسترش داده، از آن در جهت پیشبرد اهداف و شاخص‌های رهبری تحول آفرین استفاده کنند؛ در نتیجه بسیاری از مشکلات و مقاومت‌ها در حوزه منابع انسانی از بین خواهد رفت. به‌طور کلی با توجه به اهمیت جامعه حاضر، بر این اساس که مدیران مهم‌ترین رکن سازمانند، می‌توان گفت مدیران با ارتقای دانش و هوش فرهنگی در زمینه مرتبط و با به‌کارگیری سبک رهبری تحول آفرین می‌توانند سازمانی موفق و اثربخش داشته باشند و به تمام نیازهای سازمان موفق دست یابند که این امر را می‌توانند با استفاده از همکاری متقابل با کارکنان خود داشته باشند.

قابلیت هوش فرهنگی راهی نظام یافته و مجموعه‌ای از فنون است که به مدیران کمک می‌کند تا در مواجهه با هر فرهنگی به‌طور مؤثر فعالیت کنند (آفرنمن و فان، ۲۰۰۲). این مهارت می‌تواند به مدیران کمک کند تا حساسیت‌های فرهنگی خود را افزایش دهند. حساسیت فرهنگی به نگاه ژرف مدیر و ارزیابی و تفسیر و درک تفاوت‌های فرهنگی دلالت دارد و می‌تواند در میزان موفقیت سازمان‌ها نقشی اساسی ایفاء کند.

با توجه به اهمیت هوش فرهنگی که می‌تواند رهبری تحول آفرین را پیش‌بینی کند، لازم است هوش فرهنگی مدیران همچون سایر جنبه‌های شخصیت پرورش داده شود. با توجه نتایج یافته‌های ودادی و همکاران (۱۳۸۶)، برای پرورش هوش فرهنگی مدیران باید از افراد واجد شرایط از جمله روان‌شناسان استفاده کرد. همچنین برای بهبود هوش فرهنگی باید در راستای برنامه جامع پرورش راهبردی منابع انسانی سازمان در کنار سایر جنبه‌های این برنامه اقدام شود. به‌علاوه، می‌توان با توجه به یافته‌های پترسون (۲۰۰۴) از روش‌های آموزش فردی و عملی؛ یعنی ترسیم چارچوب فرهنگی فراگیر با کمک برخی شاخص‌های فرهنگ ملی مثل، مساوات/سلسله مراتب، روابط مستقیم/غیرمستقیم، فرد/جمع، روابط/ضوابط و ریسک/اطمینان برای افزایش هوش فرهنگی استفاده کرد.

- نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان داد بین هوش فرهنگی و سبک رهبری و رفتار با سبک رهبری ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

با توجه به اینکه رهبران تحول آفرین از تمام توانایی‌های خود استفاده می‌کنند تا آرمان‌های دیگران را ارتقاء دهند و افراد و سازمان را به سطح بالاتری از عملکرد انتقال دهند، همچنین با توجه به رابطه مشخص شده هوش فرهنگی با رهبری تحول آفرین، به نظر می‌رسد هر چه هوش فرهنگی مدیر در شرایط بهتری باشد، آرمان‌های افراد و سازمان را می‌تواند در جهت بهتری ارتقاء دهد و هدایت کند.

بر اساس یافته‌های تحقیق حاضر می‌توان برای ارتقای سبک رهبری کارآفرین مدیران به هوش فرهنگی آن‌ها توجه کرد و به‌منظور اثر بخشی و کارایی بهتر فدراسیون‌ها در جهت ارتقای عوامل آن گام برداشت.

- نتایج آزمون t مستقل نشان داد بین هوش فرهنگی و سبک رهبری با جنسیت و رشته تحصیلی (تربیت بدنی و غیرتربیت بدنی) مدیران فدراسیون‌های منتخب تفاوت معنی‌داری مشاهده نشد. همچنین نتایج آزمون تحلیل واریانس یک‌طرفه نشان داد بین دانش و سبک رهبری با سطح تحصیلات مدیران فدراسیون منتخب ورزشی تفاوت معنی‌داری وجود دارد. نتایج آزمون کروسکال و آلیس نیز نشان داد بین متغیرهای تحقیق و سابقه کار و مدیریت تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

نتایج تحقیق نشان داد بین هوش فرهنگی و سبک رهبری در زنان و مردان با رشته تربیت بدنی و غیرتربیت بدنی تفاوتی وجود ندارند و مدیران زن و مرد و تربیت بدنی و غیرتربیت بدنی می‌توانند از هوش فرهنگی و سبک رهبری تحول آفرین مناسب و یکسانی برای رسیدن به اهداف سازمان برخوردار شوند و سازمان‌ها را در جهت رسیدن به اهداف خود به شکل مطلوب و مساوی هدایت کنند. بر اساس یافته‌های تحقیق نشان داده شد که بین دانش و سبک رهبری با سطح تحصیلات مدیران فدراسیون منتخب ورزشی تفاوت معنی‌داری وجود دارد و نیز مدیران با مدارک تحصیلی بالاتر، در مقایسه با سایر افراد دانش و سبک رهبری دارند؛ بنابراین مدارک تحصیلی مدیر در دانش و سبک رهبری وی مؤثر خواهد بود. همچنین نتایج نشان داد سابقه کار و سابقه مدیریتی مدیران در هوش فرهنگی و سبک رهبری‌شان تأثیر ندارد و به‌طور کلی مدیران در هر موقعیتی، با هر سابقه کار و مدیریتی باید برای رسیدن به اهداف عالی سازمان هوش فرهنگی مطلوبی داشته باشند. یافته‌های تحقیق حاضر با نتایج رحیمی و همکاران (۱۳۸۹) که نشان داده بودند هوش فرهنگی مربیان در ارتقای انسجام تیم‌های ورزشی نقش دارند همسو است؛ زیرا به نظر می‌رسد هوش فرهنگی مدیران از عوامل تعیین‌کننده

موفقیت و اثربخشی تیم‌های ورزشی و سازمان‌هاست. بر اساس یافته‌های تحقیق رهبران تحول آفرین برای به چالش در آوردن افکار و تصورات و خلاقیت پیروان و شناخت ارزش‌ها و باورهایشان از ترغیب ذهنی استفاده می‌کنند که این امر مستلزم آن است که رهبران، پیروان را به سوی آزمایش دوباره روش‌های سنتی حل مسائل، سوق دهند درحالی‌که آن‌ها را به تلاش برای دستیابی به رویکردهای جدید و خلاق برای انجام کارها تشویق می‌نمایند (اولیو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴، ص ۹۵). از اشتباهات پیروان انتقاد نمی‌شود و خلاقیت به‌طور آزادانه‌ای تشویق می‌شود که به نظر می‌رسد این امر با هوش فرهنگی و دانش مدیران در ارتباط است که برای خلاقیت و اثربخشی بهتر سازمان‌ها لازم است.

نتایج تحقیق حاضر با تحقیق غفاری (۱۳۸۷) که رابطه هوش عاطفی و فرهنگی را با عملکرد مدیران مدارس در قم نشان داده بود همسو است. در این تحقیق تاثیر انواع هوش عاطفی و فرهنگی بر افزایش عملکرد مدیران مشخص شد. به همین منوال در تحقیق عباسعلی زاده (۱۳۸۶) بررسی تأثیر هوش فرهنگی بر انگیزه توفیق طلبی مدیران در صنعت نفت کلیه فرضیات تأیید شد. فرضیات فرعی این تحقیق شامل چهار بعد هوش فرهنگی است که در تحقیق حاضر نیز بررسی شده است. در تحقیق فخیم (۱۳۸۷) نیز که به بررسی رابطه هوش فرهنگی با اثربخشی سازمانی در تراکتورسازی تبریز پرداخته بود، فرضیه اصلی تأیید شد. آلون و هيجينز (۲۰۰۵) موفقیت رهبری جهانی از طریق هوش‌های هیجانی و فرهنگی را بررسی کردند. پس از تأیید این اثر توسط محقق، چگونگی این رابطه تشریح شده است. بر اساس مدل ارائه شده در این تحقیق، نویسندگان نشان داده‌اند که چنانچه مدیران خواهان موفقیت سازمانی هستند، به برخورداری از IQ، هوش عاطفی، انگیزش، رفتار رهبری و هوش فرهنگی سازمانی نیاز دارند، اما چنانچه بخواهند در سطح جهانی توفیق به‌دست آورند، به هوش فرهنگی قومی - جغرافیایی نیاز دارند. انگ و همکاران (۲۰۰۶) نیز ارتباطات شخصیتی را از مدل چهار فاکتوری هوش فرهنگی بررسی کردند و نتایج نشان داد در محیط‌های کاری با تنوع فرهنگی و جمعیت‌شناختی زیاد، مجهز بودن به هوش فرهنگی با شخصیتی که کارکنان از خود نشان می‌دهند رابطه‌ای مثبت دارد. همچنین از میان شاخصه‌های فرعی، هوش فرهنگی شناختی و هوش فرهنگی رفتاری رابطه‌ای علی با شخصیت نشان دادند. بررسی متغیرهای جمعیت‌شناختی نیز نشان می‌دهد با افزایش سابقه عضویت اعضای تیم، انسجام تیمی افزایش و با افزایش تحصیلات اعضا، انسجام تیمی کاهش می‌یابد. بر اساس یافته‌های تحقیق، رهبران تحول آفرین به زیردستان در برآورده کردن استعدادهای بالقوه‌شان کمک می‌کنند؛ زیرا سبب

افزایش مسئولیت افراد شاغل در سازمان می‌شود. بر اساس نتایج تحقیق نشان داده شد این امر با هوش فرهنگی مدیران در ارتباط است و یکی از راه‌های برآورده کردن استعدادهای بالقوه و افزایش مسئولیت افراد شاغل در سازمان ارتقای هوش فرهنگی مدیران است. به‌طور کلی نشان داده شد مدیرانی که هوش فرهنگی مطلوبی دارند، در سازمان‌ها تحول آفرین‌اند و می‌توانند سازمان‌ها را در جهت رسیدن به پیشرفت و اثربخشی مطلوب سازمانی هدایت کنند. در نهایت، برای اثر بخشی بهتر فدراسیون‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود مدیران این فدراسیون‌ها راه‌های ارتقای هوش فرهنگی خود را در جهت ارتقاء و تحول آفرینی سازمان شناسایی و تقویت کنند.

### منابع:

1. Ang S, Van Dyne L, Koh C, Ng K. Y, Templer K.J , Tay C and Chandrasekar N.A(2007). "Cultural Intelligence: it's Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance". *Management and Organization Review*, vol.3, Issue 3, PP 335-371.
2. Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1993). "Transformational Leadership and organizational culture", *Public Administration Quarterly*, Vol. 17, Iss 1, PP: 112- 122.
3. Robbins, S.P, (2005). *Organizational Behavior*. Prentice hall, 11<sup>th</sup> edition.
4. Teo. Ang (2005), "Cultural Intelligence on the Major Asian Economics the world: Findings from GLOBE". 45(3), 28- 41.
5. Earley, P. C., & Ang, S. (2003). "Cultural intelligence: Individual interactions across cultures Stanford". CA7 Stanford Business Books.
6. Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage
7. Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., & Ng, K. Y. (2004). "The Measurement of cultural intelligence". Paper presented at the August 2004 Academy of Management Meetings Symposium on Cultural Intelligence in the 21st Century, New Orleans, LA.
۸. ودادی احمد و منصوره عباسعلی زاده (۱۳۸۶)؛ جایگاه انواع هوش در موفقیت مدیران در عرصه جهانی (با تاکید بر نقش هوش فرهنگی)؛ پنجمین کنفرانس بین المللی مدیریت، تهران.
۹. رحیمی، محمد. نائیجی، محمد جواد و علیزاده، منصوره (۱۳۸۹). هوش عاطفی، هوش فرهنگی و انسجام تیم های ورزشی. نشریه حرکت، زیر چاپ.



10. Avolio , B.j, Zhu, W., Koh, W. Bhatia. P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating roll of psychological empowerment and moderating roll nonstructural distance. Journal of organizational behavior, Vole 25, pp. 951-968.
11. Avolio, B.J., Bass, B.M. & Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. Journal of Occupational and Organizational Psychology, Leicester.
۱۲. الوانی، سید مهدی (۱۳۷۸). «مدیریت عمومی»، تهران: نشر نی، چاپ سیزدهم.
۱۳. برومند، زهرا (۱۳۷۶). «مدیریت رفتار سازمانی»، انتشارات پیام نور، چاپ چهاردهم.
۱۴. رابینز، استیفن پی (۱۳۷۸). «رفتار سازمانی»، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
15. Bass, B.M., (1998). Charismatic Leadership, Jossey-bass Publishers
16. Bass, B.M. (1985). Leadership and Performance beyond Expectations. New York: The Free Press.
۱۷. رابینز، استیفن پی (۱۳۷۸). «مبانی رفتار سازمانی»، ترجمه دکتر قاسم کبیری، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.
۱۸. مقیمی، سید محمد (۱۳۷۷). «سازمان با رویکردی پژوهشی»، نشر ترمه.
۱۹. مورهد، گریفین (۱۳۷۴). «رفتار سازمانی»، ترجمه دکتر سید مهدی الوانی و دکتر غلامرضا معمارزاده، انتشارات مروارید، چاپ اول.
20. Ciulla, J. B. (1998). Ethics, the heart of leadership. London : praeger
21. Elenkov, D.S. (2002). Effects of leadership on organizational performance in Russian companies. Journal of Business Research, 55: 467-480.
22. Howell, J.M. & Avolio, B.J. (1992). The ethics of charismatic leadership: submission or liberation? Academy of Management Executive, Vol 6 No 2, 43-54.
23. Nemanich A. Louise & Keller T. Robert (2007). Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. The leadership Quarterly, 18 46-68.
24. Raffrety , A . E. Griffin, M. A (2004). Dimensions of transformational leadership: conceptual and empirical extensions. The leadership Quarterly, vol 15, iss3, pp 329 – 359.
25. Sandbakken, Dag A, (2006). Leadership Practices and organizational Performance a Norwegian study. Published in EDAMBA Journal.

26. Tichy, N. Devanna, M. A. (1986). The Transformational Leader. John Willy and sons, Inc, USA.

27. Triandis Harry C (2006). "Cultural Intelligence in Organizations". Group & Organization Management , Vol 32, No1 , February, pp 20-26.

۲۸. سرمد، زهره. بازرگان، عباس (۱۳۸۲). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران: انتشارات آگاه.

۲۹. سکاران، اوما (۱۳۸۱). «روشهای تحقیق در مدیریت»، ترجمه محمد صائبی و محمد شیرازی، تهران: انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت برنامه ریزی.

