

طراحی الگوی هوشمندی‌های مورد نیاز رهبری اثربخش مدیران ورزشی

مریم مختاری دینانی^{۱*}، هاشم کوزه‌چیان^۲، عباس نظریان مادوانی^۳

۱. استادیار گروه مدیریت ورزشی دانشگاه الزهرا (س).

۲. استاد گروه مدیریت ورزشی دانشگاه تربیت مدرس.

۳. استادیار گروه مدیریت ورزشی دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی تهران.

تاریخ دریافت: (۹۴/۰۵/۲۶) تاریخ پذیرش: (۹۵/۰۸/۱۲)

Designing intelligence models needed for leadership effectiveness of sport Managers

M. Mokhtari dinani^{1*}, H. Kozechian², A. Nazarian Madavani³

1. Assistant Professor of Sport Management, Alzahra University.

2. Professor of Sport Management, Tarbiat Modares University.

3. Assistant Professor of Sport Management, Shahid Rajaei Teacher Training University.

Received:(16 Aug 2015)

Accepted: (2 Nov 2016)

Abstract

Studies have shown it is essential for organizational successful to have leadership effectiveness. This is true to all organizations as sport organizations. Hence, it is important to identification of factors that can be related to leadership effectiveness. Therefore, the purpose of this research was designing of intelligence models needed for leadership effectiveness of sport managers. The Statistical population of all managers (N1=331) and staffs (N2=1621) of Sport and Young's Ministry, National Olympic committee, National Paralympics committee, National Olympic Academy, and Sport Federations. Based on Morgan table, 180 managers and 367 staffs were selected with stratified sampling and random sampling for this research. Shring (1998) emotional intelligence questionnaire, Van Dyne and Ang (2004) Four Factor cultural intelligence scale questionnaire, Albrecht (2002) organizational intelligence questionnaire and Leadership effectiveness questionnaire (1388) were used to collect data. Validity of the Questionnaires was confirmed by experts and the reliability coefficient for the emotional intelligence questionnaire ($\alpha=0/80$), cultural intelligence ($\alpha=0/89$), organizational intelligence ($\alpha=0/88$) and for leadership effectiveness questionnaire obtained ($\alpha=0/90$). Data analysis was performed by multiple regressions. Structural Equation Modeling (SEM) was performed with AMOS graphic/18 for modeling as well. The results showed there was significant relationship between emotional intelligence, cultural intelligence and organizational intelligence and leadership effectiveness. Finally, with regard to these results, it is recommended that in designating sport managers the following features is considered: emotional intelligence, organizational intelligence and cultural intelligence.

Keywords

Intelligence, Leadership, Sport, Effectiveness, Manager.

چکیده

مطالعات نشان داده که موفقیت سازمانی در گرو رهبری اثربخش است. این امر در کلیه سازمان‌ها از جمله سازمان‌های ورزشی صادق است. از این رو، شناخت عواملی که می‌تواند با اثربخشی رهبری ارتباط داشته باشد، بسیار ارزشمند می‌باشد. بنابراین، هدف این پژوهش طراحی الگوی هوشمندی‌های مورد نیاز رهبری اثربخش مدیران ورزشی است. جامعه آماری این پژوهش کلیه مدیران (N1=331) و کارکنان (N2=1621) وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک و پارالمپیک، آکادمی ملی المپیک و فدراسیون‌های ورزشی بوده که با استناد به جدول مورگان، ۱۸۰ نفر مدیر و ۳۶۷ نفر کارمند با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم و تصادفی، به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. در این پژوهش به منظور جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه هوش هیجانی شرینگ (۱۹۹۸)، پرسشنامه هوش فرهنگی وان‌داین و آنگ (۲۰۰۴)، پرسشنامه هوش سازمانی آلبرشت (۲۰۰۲) و پرسشنامه اثربخشی رهبری (۱۳۸۸) استفاده شد. ضمن تأیید روایی صوری و محتوایی پرسشنامه‌های استفاده شده در پژوهش حاضر توسط اساتید و متخصصین مدیریت ورزشی، پایایی این پرسشنامه‌ها از طریق روش آلفای کرونباخ، به ترتیب ۰/۸۰، ۰/۸۸، ۰/۸۹ و ۰/۹۰ محاسبه شد. جهت تحلیل داده‌ها از آزمون رگرسیون چندگانه، برای تعیین ارتباط بین متغیرهای تحقیق و به منظور طراحی مدل از مدلسازی معادلات ساختاری (SEM) با کمک نرم‌افزار AMOS graphic/18 استفاده شد. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که مدل پژوهش از برازش مطلوبی برخوردار است و کارایی بالایی در توصیف روابط بین متغیرها دارد. به‌علاوه، با توجه به ضرایب مسیر به دست‌آمده، هوش هیجانی، هوش سازمانی و هوش فرهنگی دارای بیشترین تأثیر بر اثربخشی رهبری بودند. در نهایت، با توجه به ضرایب مسیر به دست‌آمده در پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود که در امر گزینش مدیران سازمان‌های ورزشی به ترتیب به میزان هوش هیجانی، هوش سازمانی و هوش فرهنگی آن‌ها توجه شود.

واژگان کلیدی

هوش، رهبری، ورزش، اثربخشی، مدیر.

* نویسنده مسئول: مریم مختاری دینانی

مقدمه

رهبری یک مفهوم کلیدی در علوم سازمانی است و تعداد بسیار زیادی از مطالعات را طی ۵۰ سال اخیر موجب شده است. اما با وجود همه این مطالعات، هنوز موضوع رهبری بیش از هر عنوان دیگری در علوم رفتاری، ناشناخته باقی مانده است (کاپینک^۱، ۱۹۹۹). به اعتقاد داکت و مک‌فارلن^۲ (۲۰۰۳) هرچند سال‌ها رهبری یک موضوع اصلی در بین محققان بوده، اما تغییرات چشمگیر اجتماعی که در طول دو دهه گذشته اتفاق افتاده باعث شده که بحث رهبری اثربخش، مهم‌تر شود.

هرسی، بلانچارد و جانسون^۳ (۱۹۹۶) معتقدند که سازمان‌های موفق یک ویژگی عمده دارند که آن‌ها را از سازمان‌های غیرموفق متمایز می‌کند و آن ویژگی عبارتست از رهبری پویا و اثربخش؛ بنابراین، از آنجا که بسیاری از ناکامی‌ها و شکست‌های سازمان‌ها، شرکت‌ها و حتی پروژه‌های تحقیقاتی، به علت ضعف رهبری بوده، سازمان‌ها به‌طور مستمر در جستجوی رهبران اثربخش هستند (هرست^۴، ۲۰۰۳). به همین دلیل، مسئله بسیار مهم در هر نظام، انتخاب و انتصاب مدیران و رهبران واجد شرایط به گونه‌ای است که بتوانند در اداره و سرپرستی مؤسسات و سازمان‌ها مؤثر واقع شوند، یعنی رهبری اثربخشی داشته باشند.

به اعتقاد استیونسون و وارن^۵ (۲۰۰۴) رهبری اثربخش توانایی شخص برای نفوذ مؤثر بر دیگران در موقعیتی است که رهبر آمیزه‌ای از دانش، مهارت‌ها و تلقی خود را به کار ببندد. درواقع، رهبری اثربخش، یعنی استفاده بهینه از منابع انسانی و مادی تا حد ممکن. این مقوله، بر اثربخشی سازمانی تأثیرگذار یا حتی مشابه آن است، اما بر مسایل دیگری تمرکز دارد (شمس، ۱۳۸۹). رهبری اثربخش در سازمان عامل اصلی و اساسی در ایجاد همفکری و همدلی است و رهبران مؤثر کسانی هستند که بتوانند افراد متفاوت را زیر یک چتر فکری و نظر واحد گرد آورند و این درک را ایجاد کنند که اختلافات فردی، جزئی و کم‌اهمیت بوده، روح جمعی است که واجد ارزش و اعتبار است (الوانی، ۱۳۷۸).

به اعتقاد هانت و یوکل^۶ (۱۹۹۱) محور اصلی بیشتر پژوهش‌های علمی انجام شده درباره مدیریت از آغاز قرن بیستم، اثربخشی بوده است (به نقل از شعبانی‌بهار و همکاران، ۱۳۹۲). این در حالی است که به اعتقاد فیدلر^۷ (۱۳۷۲) با وجود اینکه معتقدیم موفقیت سازمان‌ها و حیات مؤسسات تا حد زیادی بستگی به نوع رهبری آن‌ها دارد. در مورد عواملی که موجب اثربخشی رهبری می‌گردند، تقریباً چیزی نمی‌دانیم. طبق نظریه‌های خصوصیات فردی رهبری، کسانی می‌توانند نقش رهبری را در سازمان ایفا کنند که دارای خصوصیتی چون هوشمندی، برونگرایی، تسلط بر خود، اعتمادبه‌نفس، سخنوری و جاذبه کلام، زیبایی و جذابیت سیما و چهره و امثالهم باشند. یکی از ویژگی‌ها و خصوصیات که در منابع مختلف داشتن آن را برای رهبری مؤثر تیم ضروری می‌دانند، هوش است. در واقع، در تئوری‌های خصوصیات فردی رهبری آنچه تقریباً به اثبات رسیده، میزان هوش و ذکاوت رهبران به عنوان یک خصوصیت اصلی بوده است؛ اما در مورد سایر خصوصیات اتفاق نظر وجود ندارد (الوانی، ۱۳۷۸). هوش در لغت به معنای فهم، شعور، درک، آگاهی، بیداری، به‌جا بودن حواس، زیرکی و زرنگی و عقل و خرد معنا شده است. اما مفهوم اصطلاحی هوش از دیدگاه روانشناسی «جوهر دانایی» و یا «توانایی یادگیری» است. در واقع، هوش را ابزار و قابلیت یادگیری و شناخت می‌دانیم که به وسیله آن انسان می‌تواند بیاندیشد؛ استدلال کند و خود را با شرایط مورد نظر سازش دهد، اطلاعات و آگاهی‌های خود را منظم کند؛ لغات و کلماتی را یاد بگیرد و به کار برد. بنابراین هوش ابزار و وسیله‌ای است که می‌توان آن را برای یادگیری و کسب اطلاعاتی عمومی در ابعاد مختلف به کار برد (اولی، ۱۳۸۸).

تحقیقات در زمینه ویژگی‌های رهبران نشان می‌دهد که رهبر باید فردی باهوش بوده و در زمینه شغلی خود از دانش کافی برخوردار باشد. هرچند بهره‌های و مهارت‌های تکنیکی به عنوان توانایی‌های آغازین برای رهبران مطرح هستند، اما وجود آن شرط کافی برای رهبری نیست. هر فردی که بخواهد عملکرد بهتری داشته باشد، نیازمند هوش هیجانی و بهره‌گیری از آن خواهد بود (رایینز^۸، ۲۰۰۲) که برخلاف بهره‌های قابل یادگیری است (گلمن^۹، ۲۰۰۴؛ ویسینگر^{۱۰}، ۱۹۹۸). به اعتقاد

6- Hantt & Yokel
7- Fiedler
8- Robbins
9- Goleman
10- Weisinger

1- Kuchinke
2- Duckett & Macfarlane
3- Hersey, Blanchard & Johnson
4- Herbest
5- Stevenson & Warn

گلمن و همکاران (۲۰۰۱) هوش هیجانی مهارتی است که دارنده آن می‌تواند از طریق خودآگاهی، روحیات خود را کنترل کند؛ از طریق خودمدیریتی آن را بهبود بخشد؛ از طریق همدلی تاثیر آن را درک کند و از طریق مدیریت روابط به شیوه‌ای رفتار کند که روحیه خود و دیگران را بالا ببرد. ویسینگر (۱۹۹۸) هوش هیجانی را «هوش به‌کارگیری عاطفه و احساس در جهت هدایت رفتار، افکار، ارتباط مؤثر با همکاران، سرپرستان، مشتریان و استفاده از زمان در چگونگی انجام کار برای ارتقاء نتایج» می‌داند.

از طرف دیگر، داشتن هوش شناختی و هیجانی نیز به تنهایی تضمین‌کننده موفقیت مدیر در سازمان نخواهد بود. به این دلیل که امروزه مدیران در محیط کاری خود با افرادی مواجهند که دارای پیشینه‌های فرهنگی متفاوتی هستند و هر کدام در یک بستر فرهنگی خاص رشد یافته و ارزش‌ها و هنجارهای ویژه‌ای را یاد گرفته‌اند. بنابراین، دارای روحیات متفاوتی هستند و نگرش آنان نسبت به موضوعات با هم متفاوت است؛ لذا امروزه رهبری در سازمان‌های مختلف یک چالش چندفرهنگی نیز محسوب می‌شود و ضرورت دارد که رفتار مدیران مطابق فرهنگ محیطی که در آن فعالیت می‌کنند، باشد. این در حالی است که آمار و ارقام نشان می‌دهد تنها ۸ درصد از مدیران عالی‌رتبه ۵۰۰ شرکت برتر فورچون از این قابلیت برخوردارند و نیاز به داشتن مدیرانی بهره‌مند از این توانایی، شدیداً احساس می‌شود (آلن و هیگنز^۱، ۲۰۰۵). به علاوه، در برخی از سازمان‌ها نیز بعضاً دیده می‌شود که با وجود در اختیار داشتن نیروهای توانمند، متخصص و باهوش، از تمامی ظرفیت و استعداد و توانمندی فکری و هوشی افراد استفاده نمی‌شود و نیروی ذهنی در اختیار سازمان، به نوعی هدر می‌رود. این مطلب مبین عدم استفاده بهینه از ظرفیت هوشی سازمان است. چنین چالش‌های بزرگی که بر سر راه موفقیت و اثربخشی مدیریت در سازمان وجود داشت، باعث شد که پس از ارائه مفهوم هوش هیجانی، محققانی مانند وان داین، آنگ، آلبرشت و ... به دو نوع دیگر هوش که برای اثربخشی مدیران لازم است، اشاره نمایند. این دو نوع هوش عبارتند از: هوش فرهنگی^۲ و هوش سازمانی^۳.

مفهوم هوش فرهنگی برای نخستین بار توسط ارلی و آنگ^۴ (۲۰۰۳) از محققان دانشکده کسب و کار لندن مطرح شد. این دو، هوش فرهنگی را قابلیت یادگیری الگوهای جدید در تعاملات فرهنگی و ارائه پاسخ‌های رفتاری صحیح به این الگوها تعریف کردند. آن‌ها معتقدند که در مواجهه با موقعیت‌های فرهنگی جدید، به زحمت می‌توان علائم و نشانه‌های آشنایی یافت که بتوان از آن در برقراری ارتباط سود جست. در این موارد، فرد باید با توجه به اطلاعات موجود یک چارچوب شناختی مشترک تدوین کند. حتی اگر این چارچوب درک کافی از رفتارها و هنجارهای محلی نداشته باشد. تدوین چنین چارچوبی تنها از عهده کسانی برمی‌آید که از هوش فرهنگی بالایی برخوردار باشند. آنان هوش فرهنگی را اینگونه تعریف کرده‌اند: «توانایی فرد در راستای سازگاری موفقیت‌آمیز با محیط‌های فرهنگی جدیدی که معمولاً با بافت فرهنگی خود فرد ناآشناست.» هوش سازمانی نیز به مثابه مجموعه توانایی‌های سازمان در نظر گرفته شده که رفتار هوشمندانه را به نمایش می‌گذارد (وربارد^۵، ۲۰۰۰). به گفته آلبرشت^۶ (۲۰۰۳)، (۲۰۰۳)، واضح مفهوم هوش سازمانی، به ظرفیت یک سازمان برای به کارگیری همه نیروی فکری کارکنانش و تمرکز آن نیروی فکری بر انجام مأموریت سازمان، هوش سازمانی گفته می‌شود.

در مورد مهم‌ترین تحقیقات انجام شده در زمینه ارتباط بین هوش و اثربخشی مدیران و رهبران، بروان^۷ (۲۰۱۴) در تحقیقی تحت عنوان «اثرات هوش هیجانی و سبک رهبری بر عملکرد» نشان داد که عناصر هوش هیجانی شامل شایستگی‌های شخصی و اجتماعی، انگیزش و همدلی به‌طور مثبت با سبک رهبری تحول‌گرا ارتباط دارند. همسو با نتایج این تحقیق، نتایج تحقیق کالوی^۸ (۲۰۱۰)، بورخام^۹ (۲۰۱۰) و هاتفیلد^{۱۰} (۲۰۰۹) نیز حاکی از وجود ارتباط معنادار بین هوش هیجانی و رهبری تحول‌گرا بود. ضمناً در تحقیق بورخام (۲۰۱۰) مسئولیت‌پذیری اجتماعی در ارتباط با رفتار رهبری عمل‌گرا از نظر آماری معنادار بود. در تحقیق سامسی، مدهاوی و فلیکس^{۱۱} (۲۰۱۵) بین سطح هوش هیجانی و نحوه

4- Earley & Ang

5- Veryad

6- Albrecht

7- Brown

8- Calloway

9- Burkham

10- Hatfield

11- Sumathy, Madhavi & Felix

1- Alon & Higgins

2- Cultural intelligence

3- Organizational intelligence

رابطه و هوش فرهنگی شناختی، ضعیف‌ترین رابطه را با موفقیت رهبران کلاس جهانی داشت. در مورد تحقیقات انجام شده در مورد هوش سازمانی نیز مندلسون و زیگلر^۴ (۲۰۰۷) در تحقیق خود نشان دادند که هوش سازمانی تأثیر قوی بر عملکرد مالی سازمان‌ها دارد. سازمان‌هایی که هوش سازمانی بالایی دارند، پیشرفت و سوددهی بیشتری داشته‌اند؛ همچنین اطلاعات بیرونی را تسخیر می‌کنند و اطمینان دارند که تصمیمات درستی در سازمان اتخاذ شده است. سیادت و همکاران (۱۳۸۹) نیز بین مؤلفه‌های هوش سازمانی و رهبری تیمی رابطه مثبت و معناداری به دست آوردند. در سایر تحقیقات انجام شده در این زمینه، ماثسون و ماثسون^۵ (۲۰۰۱)، ابزری و ستاری (۱۳۸۶) و خدادادی (۱۳۸۷) به ترتیب بین هوش سازمانی با عملکرد سازمانی، مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود داشت.

امروزه، رهبری یک سازمان برای انطباق با تغییرات و به منظور بقا و رشد در محیط‌های جدید، ویژگی‌های خاصی را می‌طلبد. یکی از مهم‌ترین این خصیصه‌ها که می‌تواند به رهبران و مدیران در پاسخ به این تغییرات کمک کند، هوش است. در رویکرد جدید مدیریت، مدیرانی مد نظر سازمان‌ها هستند که از توانمندی‌های اجتماعی و مهارت‌های ارتباطات برخوردار بوده، شنونده و سخنگوی خوبی باشند و با درک احساسات خود و دیگران، در بیان و انتقال احساسات به خوبی عمل کرده و بتوانند محیطی بانشاط ایجاد کنند که در آن افراد رشد یابند. این مدیران همچنین باید بتوانند در محیط‌های فرهنگی جدید با موفقیت عمل کرده و با افراد متعلق به پیشینه‌های فرهنگی مختلف به‌طور موفقیت‌آمیز ارتباط برقرار سازند. در عین حال از تمامی ظرفیت هوشی سازمان خود نیز به نحو احسن بهره‌برداری نمایند. رویکرد مدیریتی جدید این مدیران را مدیرانی اثربخش و موفق می‌داند. انتخاب این سه نوع هوش با مطالعات کتابخانه‌ای و بررسی گسترده مبانی نظری و پیشینه تحقیقات انجام شده در این زمینه و از طریق یک مطالعه مقدماتی سه‌مرحله‌ای (به روش دلفی) بر روی ۱۵ نفر از مدیران موفق و آشنا با سازه هوش انجام شد. به‌علاوه، با اتکا به نظریه‌های موجود در این حوزه و نیز نتایج تحقیقات انجام شده در مورد عوامل مؤثر بر اثربخشی رهبری با تأکید بر سازه هوش، محقق مدل مفهومی ارائه شده در شکل شماره ۱

تصمیم‌گیری مدیران ارتباط معنادار وجود داشت. همچنین، در یکی از تحقیقات انجام شده در این زمینه در حوزه ورزش، دانی^۱ (۲۰۰۶) با هدف تعیین ارتباط بین هوش هیجانی و رهبری در مربیان دانشگاهی، نشان داد که مربیان زن در مورد هر دو متغیر هوش هیجانی و رهبری، خود را در سطح بالایی ارزیابی کردند. به‌علاوه، ورزشکاران نیز در مورد هر دوی این دسته‌ها مربیان خود را در سطح بالایی ارزیابی کردند. در نهایت نیز نتایج این مطالعه از این عقیده که بین هوش هیجانی و رهبری در مربیان دانشگاهی ارتباط وجود دارد، حمایت نمود. متیر^۲ (۲۰۰۹) تحقیق جامع‌تری در این زمینه انجام داد و به بررسی هوش‌های شناختی، هیجانی، فرهنگی و انگیزش در توسعه مهارت‌های رهبری تحول‌گرای جهانی پرداخت. نتایج وی نشان داد که بین مهارت‌های بعد خود و مهارت‌های بعد اجتماعی رهبری تحول‌گرا با انگیزش رهبری هوش هیجانی، انگیزش رهبری هوش فرهنگی، هوش هیجانی و هوش فرهنگی رابطه مثبت معناداری وجود دارد. در سطح تحقیقات داخلی انجام شده در این زمینه نیز رئیسین، علی‌دوست قهفرخی و جوکار (۱۳۹۴) بین هوش هیجانی مدیران و کارکنان فدراسیون‌های ورزشی با اثربخشی این فدراسیون‌ها ارتباط معناداری را گزارش نمودند.

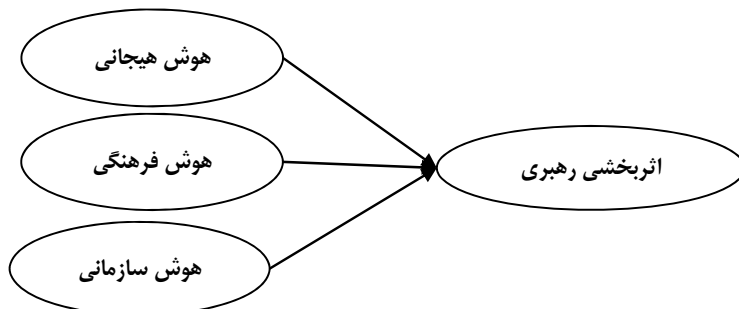
اسکول^۳ (۲۰۰۹) در تحقیق خود بر هوش فرهنگی متمرکز شد و نشان داد که ارتباط قوی مثبتی بین تمامی عناصر هوش فرهنگی و تمامی عناصر عملکرد تیمی وجود دارد؛ به‌طوری‌که بین هوش فرهنگی فراشناختی و عملکرد سازمانی، و نیز بین هوش فرهنگی شناختی و عملکرد سازمانی و همچنین بین هوش فرهنگی انگیزشی و عملکرد سازمانی و در نهایت بین هوش فرهنگی رفتاری و عملکرد سازمانی ارتباط مثبت معناداری وجود دارد. همچنین در یکی از تحقیقات داخلی انجام شده در این زمینه، مشبکی و تیزرو (۱۳۸۸) در تحقیق خود نشان دادند که هوش هیجانی و موفقیت رهبران در کلاس جهانی رابطه مثبتی با هم دارند. از بین فاکتورهای هوش هیجانی، آگاهی اجتماعی قوی‌ترین رابطه را با موفقیت رهبران در کلاس جهانی داشت و رابطه خودآگاهی با موفقیت رهبران در کلاس جهانی تأیید نشد. همچنین، بین هوش فرهنگی مدیران و موفقیت آن‌ها رابطه مثبتی وجود داشت. در بین خرده مقیاس‌های هوش فرهنگی، هوش فرهنگی رفتاری قوی‌ترین

4- Mendelson & Ziegler
5- Matheson & Matheson

1- Donehy
2- Matear
3- Scholl

عدم موفقیت‌هایی که امروزه بیشتر مدیران در سازمان‌ها با آن روبرو می‌شوند، اکثراً جنبه انسانی داشته و نشانگر عدم توجه به این مسئله و نادیده گرفتن نقش عوامل روانشناختی در

را به عنوان الگویی برای انجام این پژوهش مورد استفاده قرار داد.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف از نوع کاربردی و از نظر روش در دسته تحقیقات همبستگی قرار می‌گیرد که به صورت میدانی اجرا شد. جامعه آماری این پژوهش را کلیه مدیران ($N1=331$) و کارکنان ($N2=1621$) وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک و پارالمپیک، آکادمی ملی المپیک و فدراسیون‌های ورزشی تشکیل می‌دهند. با توجه به حجم جامعه و با استناد به جدول مورگان، ۱۸۰ نفر مدیر و ۳۶۷ نفر کارمند با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم و تصادفی، به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند.

در این پژوهش به منظور سنجش هوش هیجانی از پرسشنامه ۳۳ سؤالی هوش هیجانی سایبریا شرینگ^۱ (۱۹۹۸) استفاده شد. این پرسشنامه که بر اساس مدل گلمن ساخته شده، دارای ۵ مؤلفه خودآگاهی (۸ گویه)، خودتنظیمی (۷ گویه)، خودانگیختگی (۷ گویه)، همدلی (۶ گویه) و مهارت‌های اجتماعی (۵ گویه) است. پاسخ‌ها براساس مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت تنظیم شده است. منصور (۱۳۸۰) میزان همسانی درونی این آزمون را به روش آلفای کرونباخ $0/85$ گزارش کرده است. وی همچنین در بررسی روایی سازه این آزمون، همبستگی نمرات افراد در این آزمون و آزمون عزت‌نفس کوپر اسمیت را بر روی یک نمونه ۳۰ نفری مورد بررسی قرار داد و بر اساس اطلاعات به دست آمده ($r=0/63$ و $p=0/001$)، میزان همبستگی بین نمرات آزمودنی‌ها در دو آزمون از لحاظ

انتخاب و گزینش مدیران است که باعث بروز مشکلات فراوان در روابط مدیران با سایر افراد سازمان شده است. این مسئله در سازمان‌های ورزشی حادثتر است. به این دلیل که ذات ورزش، تحرک و درگیری هیجان‌ات و احساسات ورزشکاران، تماشاگران، عوامل اجرایی و سایر افراد درگیر در حوزه ورزش است و مدیریت احساسات و هیجان‌ات این افراد می‌تواند در رقم‌زدن نتایج مثبت در تیم‌های ورزشی بسیار تعیین‌کننده و سرنوشت‌ساز باشد. بنابراین، اگرچه تحقیقات فراوانی در مورد سازه هوش انجام شده و همچنان نیز رو به افزایش است؛ در حوزه تربیت‌بدنی نیز تحقیقاتی در این زمینه صورت گرفته؛ اما نکته حائز اهمیت این است که اولاً "تعداد این تحقیقات انگشت‌شمار بوده و ثانیاً" در تمامی این تحقیقات تنها یک نوع از هوش مد نظر بوده و در نتیجه الگویی نیز در این رابطه ارائه نشده است؛ لذا، به دلیل نپرداختن (و یا کمتر پرداخته شدن) به عوامل روانشناختی و به‌ویژه مبحث هوش در موفقیت رهبری و اثربخشی مدیران ورزشی (به‌ویژه در سطح تحقیقات داخلی) و در نتیجه عدم ارائه نتایج این تحقیقات به مدیران و کاربردی نشدن نتایج آن‌ها در اداره سازمان‌ها، که سبب بروز مشکلات متعددی در مدیریت سازمان‌های ورزشی شده و به اثربخش نبودن شیوه مدیریت و رهبری مدیران در این سازمان‌ها منجر شده است، انجام یک پژوهش نظام‌مند درباره ارتباط بین هوش مدیران و نحوه رهبری آنان بیش از پیش احساس می‌شود. بنابراین، هدف پژوهش حاضر تعیین ارتباط بین انواع هوش (هیجانی، فرهنگی و سازمانی) با اثربخشی رهبری مدیران ورزشی و دستیابی به مدل جامعی است که بتواند نقش انواع هوش را در اثربخشی رهبری مدیران ورزشی تبیین نماید.

آماري معنادار بود و مي‌توانيم بگويم كه آزمون هوش هيچاني از پايابي قابل قبولي برخوردار است.

همچنين، جهت سنجش هوش فرهنگي از نسخه تجديدنظر شده سنجش هوش فرهنگي وان‌داين و انگ (۲۰۰۴) تحت عنوان «مقياس ۲۰ عاملي هوش فرهنگي» استفاده شد. اين پرسشنامه داراي چهار بعد انگيزش هوش فرهنگي (۵ سؤال)، رفتار هوش فرهنگي (۵ سؤال)، دانش هوش فرهنگي (۶ سؤال) و استراژي هوش فرهنگي (۴ سؤال) است. پاسخ‌ها نيز بر اساس مقياس ۵ درجه‌اي ليكرت تنظيم شده است. روايي و پايابي اين پرسشنامه قبلًا توسط من‌آل‌آقا (۱۳۸۷) مورد بررسي قرار گرفته و با استفاده از روش آلفاي كرونباخ ضريب پايابي ۰/۸۵۱ براي كل پرسشنامه گزارش شده است.

به علاوه، جهت سنجش هوش سازماني، از پرسشنامه ۳۵ سؤالي هوش سازماني كارل آلبرشت (۲۰۰۳) استفاده شد. اين پرسشنامه داراي همان مؤلفه‌هاي هفت‌گانه هوش سازماني ارائه شده توسط كارل آلبرشت است كه هر مؤلفه داراي ۵ سؤال مي‌باشد. هر گويه بر اساس مقياس ۵ گزينه‌اي ليكرت نمره‌گذاري شده است. همچنين، در احتساب سؤالات منفي به‌طور معكوس عمل شده است. روايي و پايابي اين پرسشنامه قبلًا توسط ابزري و ستاري (۱۳۸۶) مورد تأييد قرار گرفته است. روايي صوري آن نيز در پايان‌نامه اصغري (۱۳۸۷) به تأييد اساتيد فن در رشته مديريت ورزشي رسيده است. به علاوه، پايابي پرسشنامه نيز توسط اصغري (۱۳۸۷) اندازه‌گيري شده و براي بينش استراژييك ۰/۸۳۵، سرنوشت مشترك ۰/۸۲، ميل به تغيير ۰/۷۴، اتحاد و توافق ۰/۷۳۱، روحيه ۰/۷۲۹، کاربرد دانش ۰/۷۱۵، و فشار عملكرد ۰/۷۱۳ به دست آمده است.

در نهايت، جهت سنجش اثربخشي رهبري از يك پرسشنامه ۳۶ سؤالي استفاده شد. مؤلفه‌ها و زيرمؤلفه‌هاي اين پرسشنامه به شرح زير است:

جدول ۱. مؤلفه‌ها و زيرمؤلفه‌هاي پرسشنامه اثربخشي رهبري

مؤلفه	زيرمؤلفه
انطباق	قابليت انعطاف، ابتكار، رشد و توسعه
تحقق هدف	موفقيت، كيفيت، كسب منابع، كارايي
انسجام	رضايست شغلي، جو بين‌فردي، ارتباطات و تضاد

تداوم و پايابي وفاداري، علائق اصلي زندگي، انگيزش و هويت

براي هر يك از اين ابعاد، ۹ سؤال طرح شده و براي هر سؤال ۵ گزينه خيلي زياد، زياد، متوسط، كم و بسيار كم بر اساس مقياس ليكرت در نظر گرفته شده است. همچنين، در تدوين سؤالات از سه سؤال منفي نيز استفاده شده كه نمرات آن برعكس محاسبه مي‌شود. در پژوهش حاضر روايي و پايابي تمامي ابزارهاي پژوهش توسط محقق مورد بررسي قرار گرفت؛ بدين نحو كه از ۱۲ نفر از اساتيد و متخصصين مديريت ورزشي خواسته شد تا اين پرسشنامه‌ها را از نظر واژگاني و محتوايي مورد بررسي قرار دهند. پس از تأييد روايي صوري و محتوايي، محقق به تعيين پايابي ابزارهاي فوق پرداخت. براي اين منظور، پرسشنامه‌هاي مذكور روي ۳۲ نفر از مديران وزارت ورزش و جوانان، كميته ملي المپيك و پارالمپيك و فدراسيون‌هاي ورزشي اجرا شد، كه در اين مورد نيز ضرايب همبستگي گويه‌ها با كل پرسشنامه‌ها نشان داد كه تمامي گويه‌ها با كل پرسشنامه‌ها همبستگي مثبت دارند؛ به شكلي كه در مورد پرسشنامه‌هاي هوش هيچاني، هوش فرهنگي، هوش سازماني و اثربخشي رهبري به ترتيب ضرايب آلفاي كرونباخ ۰/۸۰، ۰/۸۹، ۰/۸۸ و ۰/۹۰ به دست آمد كه در حد قابل‌قبولي است. جهت تحليل داده‌ها از آزمون رگرسيون چندگانه براي تعيين ارتباط بين متغيرهاي تحقيق و به منظور طراحي مدل از مدلسازي معادلات ساختاري (SEM) با كمك نرم افزار AMOS graphic/18 استفاده شد.

يافته‌هاي پژوهش

بر اساس نتايج ارائه شده در جدول شماره ۲ و بر مبناي ضرايب رگرسيون چندگانه به دست آمده با روش ورود همزمان $\{R^2=0/092 \text{ و } F(5,174)=3/525, p<0/05\}$ بين ابعاد هوش هيچاني و اثربخشي رهبري رابطه معناداري وجود دارد. در بين اين ابعاد، دو بعد خودانگيختگي و همدلي رابطه معناداري را با اثربخشي رهبري نشان مي‌دهد ($p<0/05$)؛ اما بين ابعاد ديگر با اثربخشي رهبري رابطه معناداري ملاحظه نمي‌شود ($p>0/05$). همچنين در مورد هوش فرهنگي، بر مبناي مدل رگرسيوني به دست آمده $\{R^2=0/056 \text{ و } F(165,4)=58/078, p<0/05\}$ بين ابعاد هوش فرهنگي و اثربخشي رهبري رابطه معناداري وجود دارد. در بين اين ابعاد، تنها رفتار هوش فرهنگي رابطه معناداري را با اثربخشي رهبري نشان مي‌دهد ($p<0/05$) و بين ابعاد ديگر با اثربخشي رهبري رابطه معناداري ملاحظه

نمی‌شود ($p > 0/05$). به علاوه، در مورد هوش سازمانی، ارتباط مثبت و معناداری بین اشتیاق، اتحاد و توافق و فشار عملکرد با اثربخشی رهبری مشاهده می‌شود ($p < 0/05$)؛ اما بین بیش استراتژیک، سرنوشت مشترک، میل به تغییر، و

جدول ۲. نتایج رگرسیون چندگانه جهت تعیین ارتباط اثربخشی رهبری با هوش هیجانی، هوش فرهنگی و هوش سازمانی

هوش هیجانی					
متغیرهای پیش‌بینی کننده	F	R ²	β	t	sig
خودآگاهی			0/054	-0/631	0/529
خودتنظیمی			0/000	-0/002	0/999
خودانگیزگی	3/525	0/092	-0/232	3/166	0/002
همدلی			-0/228	-2/483	0/014
مهارت‌های اجتماعی			-0/132	1/669	0/097
هوش فرهنگی					
متغیرهای پیش‌بینی کننده	F	R ²	β	t	sig
استراتژی هوش فرهنگی			0/011	-0/157	0/876
دانش هوش فرهنگی	58/078	0/572	-0/042	-0/687	0/493
انگیزش هوش فرهنگی			-0/061	-0/950	0/343
رفتار هوش فرهنگی			-0/752	15/120	0/001
هوش سازمانی					
متغیرهای پیش‌بینی کننده	F	R ²	β	t	sig
بیش استراتژیک			-0/070	1/224	0/560
سرنوشت مشترک			-0/051	-0/763	0/776
میل به تغییر			-0/005	-0/088	0/930
اشتیاق	78/191	0/762	-0/171	2/665	0/008
اتحاد و توافق			-0/265	3/243	0/001
به‌کارگیری دانش			-0/133	1/318	0/578
فشار عملکرد			-0/290	3/868	0/023

مدل، مقدار آماره X^2 برابر با $128/239$ با درجه آزادی ۷۲ است. این مقدار از مقدار بحرانی X^2 با درجه آزادی ۷۲ کمتر است که نشان‌دهنده تأیید مدل است. همچنین Pvalue متناظر با آن $0/984$ است که با توجه به اینکه بیشتر از $0/05$ است؛ قابل قبول بوده و تأیید می‌شود. شاخص نیکویی برازش (GFI) $0/96$ است که نشان‌دهنده قابل قبول بودن این میزان برای برازش مطلوب مدل است. مقدار ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) $0/022$ که شاخص دیگر نیکویی برازش است نیز $0/022$ می‌باشد که با توجه به اینکه کمتر از $0/05$ است،

پس از تعیین روابط بین متغیرهای پژوهش، متغیرهای اصلی در AMOS بررسی شده و مفروضات آمار پارامتریک با تأکید بر نرمال بودن توزیع چندگانه به دست آمد. پس از اینکه مدل مذکور با تأکید بر تحلیل عامل و تحلیل مسیر، به وسیله داده‌های تجربی طراحی گردید، به برازش این مدل پرداخته شد و شاخص‌های مرتبط با نیکویی برازش و خطاهای اندازه‌گیری به دست آمد که در این زمینه، از سه شاخص متفاوت استفاده شد. با تأکید بر تمامی این سه شاخص، مشخص شد که مدل مزبور، از برازش مطلوبی برخوردار است و کارایی بالایی در توصیف روابط بین متغیرها دارد. جدول شماره ۲ معرف شاخص‌های مرتبط با برازش مدل می‌باشد. برای آزمون اینکه مدل پژوهش از برازش مناسبی برخوردار است، از شاخص‌های برازش مدل استفاده شد. بر اساس زیرنویس

قابل قبول بوده و نشان‌دهنده تأیید مدل پژوهش می‌باشد. دیگر شاخص‌های نیکویی برازش برای معادلات ساختاری بدین صورت است که مقدار شاخص توکر لوئیس (TLI)^۱ ۰/۹۲، شاخص برازش بنتلر-بونت (BBI)^۲ ۰/۹۸، شاخص برازش تطبیقی (CFI)^۳ ۱/۰۰ و شاخص برازش مقتصد هنجارشده (PNFI)^۴ ۰/۶۶ است که همگی نشان‌دهنده برازش مطلوب و تأیید مدل تحقیق می‌باشد.

1- Tucker- Lewis Index
2- Bentler- Bonett Index
3- Comparative Fit Index
4- Parsimonious Normed Fit Index

جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل پژوهش

تفسیر	ملاک	میزان	شاخص برازش	
برازش مطلوب	کمتر از ۱۶۲/۸۹۰	۷۲ با درجه آزادی ۱۲۸/۲۳۹	x2	مطلق
برازش مطلوب	بیشتر از ۰/۰۵	۰/۰۹۸۴	p value	
برازش مطلوب	بیش از ۰/۹۰	۰/۹۶	شاخص نیکویی برازش	تطبیقی
برازش مطلوب	بیش از ۰/۹۰	۰/۹۲	شاخص توکر- لویس (TLI)	
برازش مطلوب	بیش از ۰/۹۰	۰/۹۸	شاخص برازش بنتلر- بونت (BBI)	
برازش مطلوب	بیش از ۰/۹۰	۱/۰۰	شاخص برازش تطبیقی (CFI)	مقتصد
برازش مطلوب	کمتر از ۰/۰۵	۰/۰۰۰۲۲	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	
برازش مطلوب	بیشتر از ۰/۰۵	۰/۶۶	شاخص برازش مقتصد هنجار شده (PNFI)	

عاملی ۰/۵۱ و بینش استراتژیک با بار عاملی ۰/۰۹ بیشترین نقش را دارند.

پس از تعیین ضرایب مسیر و میزان بار عاملی مربوط به متغیرهای پژوهش، شکل شماره ۲ به دست آمد که نشان‌دهنده مدل نهایی پژوهش می‌باشد و روابط به دست آمده موجود بین متغیرهای پژوهش حاضر را تبیین می‌نماید.

جدول ۵. مقادیر بار عاملی خرده‌مقیاس‌های هوش هیجانی، هوش فرهنگی و هوش سازمانی

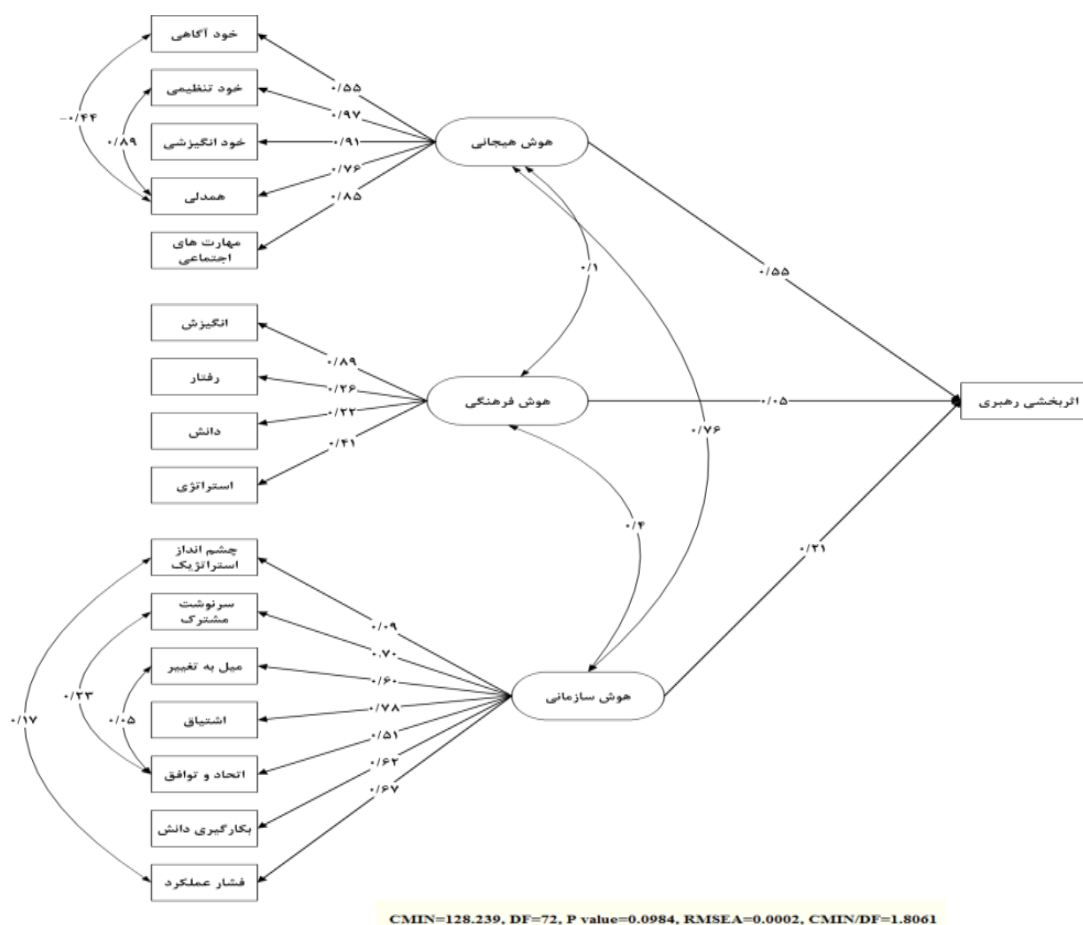
مقدار بار عاملی	خرده‌مقیاس	متغیر
۰/۹۷	خودتنظیمی	هوش هیجانی
۰/۹۱	خودانگیزی	
۰/۸۵	مهارت‌های اجتماعی	
۰/۷۶	همدلی	
۰/۵۵	خودآگاهی	
۱/۱۴	انگیزش	هوش فرهنگی
۰/۴۱	استراتژی	
۰/۲۶	رفتار	
۰/۲۲	دانش	
۰/۷۸	اشتیاق	
۰/۷۰	سرنوشت مشترک	هوش سازمانی
۰/۶۷	فشار عملکرد	
۰/۶۲	به‌کارگیری دانش	
۰/۶۰	میل به تغییر	
۰/۵۱	اتحاد و توافق	
۰/۰۹	بینش استراتژیک	

علاوه بر اینکه مدل نظری برازش در حیطه تحلیل مسیر، از مفروضات تجربی- نظری مناسبی برخوردار بوده، با توجه به نتایج ارائه شده در جدول شماره ۴ هوش هیجانی با ضریب مسیر (PC=۰/۵۵)، هوش فرهنگی با ضریب مسیر (PC=۰/۰۵) و هوش سازمانی با ضریب مسیر (PC=۰/۲۱) بر اثربخشی رهبری دارای اثر مستقیم هستند.

جدول ۴. مقادیر ضریب مسیر مرتبط با متغیرهای پژوهش

متغیر	مقدار ضریب مسیر
هوش هیجانی	۰/۵۵
هوش سازمانی	۰/۲۱
هوش فرهنگی	۰/۰۵

به‌علاوه، همچنانکه در جدول شماره ۵ مشخص است، در اثرگذاری هوش هیجانی بر اثربخشی رهبری، به ترتیب خودتنظیمی با بار عاملی ۰/۹۷، خودانگیزی با بار عاملی ۰/۹۱، مهارت‌های اجتماعی با بار عاملی ۰/۸۵، همدلی با بار عاملی ۰/۷۶ و خودآگاهی با بار عاملی ۰/۵۵ بیشترین نقش را دارند. همچنین، در اثرگذاری هوش فرهنگی بر اثربخشی رهبری، به ترتیب انگیزش با بار عاملی ۱/۱۴، استراتژی با بار عاملی ۰/۴۱، رفتار با بار عاملی ۰/۲۶ و دانش با بار عاملی ۰/۲۲ بیشترین نقش را دارند. به‌علاوه، در اثرگذاری هوش سازمانی بر اثربخشی رهبری، به ترتیب اشتیاق با بار عاملی ۰/۷۸؛ سرنوشت مشترک با بار عاملی ۰/۷۰، فشار عملکرد با بار عاملی ۰/۶۷، به‌کارگیری دانش با بار عاملی ۰/۶۲، میل به تغییر با بار عاملی ۰/۶۰، اتحاد و توافق با بار



شکل ۲- مدل نهایی پژوهش

همچنان‌که بررسی پیشینه تحقیقات انجام شده در زمینه هوش هیجانی نشان می‌دهند، تعداد تحقیقات حمایت‌کننده از نتایج پژوهش حاضر به لحاظ کمی، نسبت به تعداد تحقیقات مغایر با نتایج این تحقیق بسیار بیشتر است. از طرف دیگر، تنها تعداد بسیار اندکی از این تحقیقات در حوزه ورزش صورت گرفته و مابقی در سایر حوزه‌ها انجام شده است. احتمالاً یکی از دلایل مغایرت نتایج این تحقیقات با نتایج پژوهش حاضر نیز همین تفاوت حوزه‌های انجام تحقیق است.

در تبیین علت معنادار شدن رابطه بین هوش هیجانی و اثربخشی رهبری باید رابطه درون‌مؤلفه‌ای بین مؤلفه‌های هوش هیجانی و اثربخشی رهبری را مورد بررسی قرار داد. در این مورد، بررسی‌های درون‌مؤلفه‌ای رابطه بین مؤلفه‌های هوش هیجانی و اثربخشی رهبری نشان می‌دهد که در بین ابعاد هوش هیجانی، دو بعد خودآنگیختگی و همدلی رابطه معناداری با اثربخشی رهبری داشتند. در مورد معنادار شدن

بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این پژوهش طراحی الگوی هوشمندی‌های مورد نیاز رهبری اثربخش مدیران ورزشی بود. با تأکید بر میزان F به‌دست آمده، ارتباط معناداری بین هوش هیجانی و اثربخشی رهبری مشاهده شد؛ به عبارت دیگر، توان پیش‌بینی اثربخشی رهبری از طریق هوش هیجانی وجود دارد. برخلاف هوش فرهنگی و هوش سازمانی، تحقیقات انجام شده پیرامون رابطه بین هوش هیجانی با سایر متغیرهای سازمانی بسیار بیشتر است. به همین دلیل بحث و نتیجه‌گیری در مورد علت بروز نتایج این بخش از پژوهش برای محقق آسان‌تر خواهد بود. نتایج این پژوهش نشان داد که بین هوش هیجانی و اثربخشی رهبری رابطه معناداری وجود دارد، این نتیجه با نتایج تحقیقات کالوی (۲۰۱۰)، بورخام (۲۰۱۰)، متیر (۲۰۰۹)، هاتفیلد (۲۰۰۹) و دانی (۲۰۰۶) در سطح تحقیقات خارجی و نیز با نتایج تحقیق مشبکی و تیزرو (۱۳۸۸) در سطح تحقیقات داخلی همسو است.

رابطه بین اثربخشی رهبری و مؤلفه اول یعنی خودانگیزگی می‌توان گفت از آنجا که خودانگیزگی شامل کنترل تمایلات عاطفی است که از طریق آن رسیدن به هدف آسان گردد؛ بنابراین رهبرانی که دارای انگیزه درونی پیشرفت و جهت‌گیری خودمختاری هستند در محیط کار مسئولیت‌پذیر، هدف‌مدار، چالشی و سرشار از انرژی و شیفته کار بوده و تکالیف و وظایف محوله را به شکل مطلوب انجام می‌دهند که همین امر منجر به اثربخشی رهبری آنان در محیط کار خواهد شد. همچنین، در مورد معنادار شدن رابطه بین اثربخشی رهبری و همدلی نیز می‌توان گفت از آنجا که همدلی به معنی تلاش برای فهم موقعیت زندگی، پذیرش و درک دیگران است، بنابراین رهبرانی که دارای توان همدلی بیشتری هستند، در حل تعارضات به‌وجود آمده در محیط‌های سازمانی عملکرد اثربخش‌تری دارند که در نهایت این مهارت اثربخشی رهبری آن‌ها را رقم خواهد زد. با وجود رابطه معنادار بین دو مؤلفه خودانگیزگی و همدلی با اثربخشی رهبری، نتایج این پژوهش رابطه معناداری را بین سایر ابعاد و مؤلفه‌های هوش هیجانی و اثربخشی رهبری نشان نمی‌دهد. به عبارت دیگر، نتایج حاصل از رگرسیون چندگانه نشان داد که از بین ۵ مؤلفه هوش هیجانی، تنها دو مؤلفه خودانگیزگی و همدلی پیش‌بینی‌کننده قابل اعتمادی برای اثربخشی رهبری هستند. در مورد این نتیجه می‌توان چنین استدلال کرد که در هوش هیجانی مهارت‌هایی وجود دارد که پردازش اطلاعات هیجانی را تسهیل کرده و باعث انسجام آن‌ها می‌شود که این امر کارایی آن را افزایش داده، روابط اجتماعی را بهبود بخشیده و در نهایت سلامت فرد را تضمین می‌کند. هوش هیجانی رهبران، آنان را قادر می‌سازد که از طریق تشخیص احساسات، عقاید و ایده‌های زیردستان، با آن‌ها به عنوان افرادی که دارای نیازها و توانایی‌های منحصر به فردی هستند، رفتار کنند. رهبرانی که دارای رفتارهای توأم با همدلی هستند، از مهارت‌های اجتماعی برای کمک به افراد تحت نظر خود به منظور رشد و بالندگی آن‌ها، تقویت احساسات و هیجان‌های مثبت و کمک به آنان در جهت دستیابی به اهداف و نیازهایشان حمایت می‌کنند. که در نهایت این عوامل موجب شکوفایی و اثربخشی رهبری هرچه بیشتر این رهبران خواهد شد. در تکمیل دلایل معنادار شدن رابطه بین هوش هیجانی و اثربخشی رهبری، گلمن (۲۰۰۱) در نوشته‌های بسیاری تأکید کرده که کلید موفقیت و اثربخشی رهبر در یک سازمان هوش هیجانی اوست. به اعتقاد وی دلایل اثربخشی رهبران بزرگ به بیش و ایده‌های قوی یا

استراتژی‌های آنان مربوط است، اما نکته مهم‌تری نیز وجود دارد و آن اینکه رهبران بزرگ از طریق عواطف‌شان کار می‌کنند. به علاوه، چندین مطالعه نیز همبستگی نزدیک بین هوش هیجانی رهبر و اثربخشی او را تأیید کرده‌اند. در همین رابطه، مطالعات و تحقیقات گلمن (۲۰۰۴)، کالینز (۲۰۰۲)، بور و میلز (۲۰۰۱) و سیمسن (۱۹۹۹) نشان داده‌اند که رهبران مؤثر از میزان بالایی از هوش هیجانی برخوردارند. از طرف دیگر، نتایج تحقیق بلیس (۲۰۰۵) عکس این رابطه را نشان می‌دهد؛ یعنی رهبران با هوش هیجانی بالاتر، اثربخش‌ترند. این در حالی است که برخی از مدیران به خاطر رابطه ضعیف خود با دیگران قادر نیستند بازخورد دریافت کنند و به بازخوردها پاسخ بدهند. مدیران موفق و اثربخش تقریباً در تمامی جنبه‌ها با این مدیران متفاوتند. آنان نقش رهبر را ایفا می‌کنند. به اعتقاد گلمن، رهبر قوی و مؤثر کسی است که الهام‌بخش است؛ انگیزه ایجاد می‌کند و تعهد به‌وجود می‌آورد، قابلیت‌های هوش هیجانی خود را به‌طور پیوسته تقویت می‌کند و با توجه به نیاز، سبک‌های رهبری خود را تغییر می‌دهد (دیربورن، ۲۰۰۲). مدیران موفق برانگیزاننده‌های خوبی هستند. در یک کلام، مدیران موفق تأکید بر ارتقاء هوش هیجانی و پرورش قابلیت‌های هیجانی و عاطفی دارند (میلر، ۱۹۹۹). به سخن دیگر، تفاوت مدیر اثربخش و مدیر ناموفق نیز در ارتباطات آنان تجلی می‌یابد. مدیران اثربخش با هوش عاطفی بالای خود در ارتباطات بسیار موفق‌تر از دیگر مدیران عمل می‌کنند و این امر را به خوبی به اثبات می‌رسانند که مدیری که هوش عقلی (IQ) بالایی دارد، نمی‌تواند تنها با اتکا بر هوش عقلی خوب خود رهبری کند؛ بلکه مدیری اثربخش است که شنونده و سخنگوی خوبی باشد؛ رابطه پایدار و مثبت با دیگران برقرار کند (وئوقی کیا، ۱۳۸۳)؛ احساسات خود و دیگران را به خوبی درک کند و در ارتباطات خود به درستی عکس‌العمل نشان دهد. بنابراین می‌توان این مهم را چنین بیان کرد که مدیر اثربخش قابلیت عاطفی بالایی دارد و در تصمیم‌گیری بر عناصر عاطفی تأکید می‌کند. او به خوبی می‌داند که زمانی یک رهبر اثربخش است که به کارکنان خود به عنوان یک انسان توجه کند و همواره با برقراری رابطه اثربخش و سازنده درصد رشد و پرورش کارکنان خود برآید.

همچنین، با تأکید بر میزان F به‌دست آمده، ارتباط معناداری بین هوش فرهنگی و اثربخشی رهبری مشاهده شد. به عبارت دیگر، توان پیش‌بینی اثربخشی رهبری از طریق هوش فرهنگی وجود دارد. به علاوه، با توجه به ضرایب

فرههم‌سازی شرایطی که افراد بتوانند تعامل بیشتری با یکدیگر داشته باشند، مورد توجه قرار دادن نمادها، مراسم و مناسبت‌ها در فرهنگ‌های مختلف توسط سازمان، از زمره راه‌های توسعه و ارتقاء هوش فرهنگی مدیران هستند. این شیوه‌ها قادرند که درک، علاقه، قدرت سازگاری، اثربخشی ارتباطات و تحمل افراد نسبت به افراد دیگر فرهنگ‌ها و همچنین انگیزه برای درآمیختن با افراد متعلق به فرهنگ‌های دیگر را افزایش دهند. نکته قابل توجه اینکه در این پژوهش بعد انگیزش هوش فرهنگی بر اثربخشی رهبری تأثیر نداشته است؛ به عبارت دیگر میزان علاقه و تمایل فرد به آزمودن فرهنگ‌های دیگر و تعامل با فرهنگ‌های مختلف تأثیری بر اثربخشی رهبری وی نداشته است. این در حالی است که همچنان که ذکر شد رفتار هوش فرهنگی بر اثربخشی رهبری تأثیرگذار است و این بدان معناست که قابلیت و توانایی مدیر برای سازگاری با رفتارهای مناسب در برخورد با فرهنگ‌های مختلف در بهبود اثربخشی رهبری وی تأثیرگذار است. درواقع، معنادار بودن رابطه رفتار هوش فرهنگی با اثربخشی رهبری در عین عدم معناداری رابطه انگیزش و دانش هوش فرهنگی با اثربخشی رهبری به این معنا است که علی‌رغم اینکه نمونه مورد نظر از مشابهنها و تفاوت‌های فرهنگی خود با سایر فرهنگ‌ها اطلاع‌چندانی ندارند و علاقه‌ای نیز به آزمودن و تعامل با فرهنگ‌های دیگر ندارند، اما در صورت مواجه شدن با یک فرهنگ متفاوت می‌توانند به خوبی خود را با آن فرهنگ مطابقت داده و رفتار کلامی و غیرکلامی خود را در راستاری سازگاری موفقیت‌آمیز با فرهنگ مورد نظر تطبیق دهند و به این ترتیب، هرچه سازگاری آن‌ها نسبت به رفتارها و هنجارهای مختلف بیشتر باشد، اثربخشی رهبری آنان نیز بیشتر خواهد بود که در نتیجه موجب بهبود روابط بین افراد و تاب‌آوری و سازگاری بیشتر آن‌ها نسبت به یکدیگر می‌شود.

یکی دیگر از دلایل معنادار شدن رابطه بین رفتار هوش فرهنگی و اثربخشی رهبری را می‌توان به سطح تحصیلات مدیران در نمونه مورد نظر نسبت داد؛ به گونه‌ای که بررسی سطح تحصیلات مدیران در نمونه‌های این پژوهش حاکی از این است که نزدیک به ۴۰ درصد (۳۶/۶ درصد) از مدیران شرکت‌کننده در این پژوهش دارای مدرک تحصیلی فوق‌لیسانس و دکترا هستند. بنابراین شاید سطح تحصیلات بالا در حدود نیمی از نمونه‌های این پژوهش سبب می‌شود که آن‌ها بتوانند در صورت مواجه شدن با یک فرهنگ متفاوت، غافلگیر و دستپاچه نشده به خوبی عکس‌العمل نشان داده و رفتار

رگرسیون چندگانه با روش ورود همزمان و همچنین ضرایب رگرسیون به‌دست آمده، ارتباط مثبت و معناداری بین اثربخشی رهبری و رفتار هوش فرهنگی مشاهده شد. همچنین، بین دانش، استراتژی و انگیزش با اثربخشی رهبری رابطه معناداری وجود نداشت. در مورد معنادار شدن رابطه بین هوش فرهنگی و اثربخشی رهبری، بررسی ادبیات پیشینه تحقیقات انجام شده در زمینه هوش فرهنگی مؤید این مسئله است که نتایج تحقیقات اسکول (۲۰۰۹) و متیر (۲۰۰۹) در سطح تحقیقات خارجی و نیز نتایج تحقیق مشبکی و تیزرو (۱۳۸۸) در سطح تحقیقات داخلی با نتایج به‌دست‌آمده در پژوهش حاضر هم‌راستا است. از سوی دیگر، در بین ابعاد هوش فرهنگی (شامل استراتژی، دانش، انگیزش و رفتار) تنها رفتار هوش فرهنگی رابطه معناداری را با اثربخشی رهبری نشان داد و بین ابعاد دیگر با اثربخشی رهبری رابطه معناداری ملاحظه نشد. این نتیجه پژوهش با نتایج به‌دست آمده در تحقیق اسکول (۲۰۰۹) و مشبکی و تیزرو (۱۳۸۸) هم‌راستا می‌باشد. در تبیین دلایل بروز نتایج حاصله در این بخش نکات زیر قابل ذکر است. اول اینکه: همسویی نتایج پژوهش حاضر با تحقیقات ذکر شده، نشان از اعتبار بالای رابطه بین هوش فرهنگی و اثربخشی رهبری دارد. این مطلب نشان می‌دهد که افراد از دانش و کنترل فرآیندهای فکری فردی مرتبط با فرهنگ استفاده نموده و زیربنایی برای دریافت و رمزگشایی رفتار خود و دیگران به دست می‌آورند و نسبت به تفاوت‌ها و تشابهات فرهنگی خود و دیگران آگاهی پیدا می‌کنند و هنگام برقراری ارتباط با دیگران در موقعیت‌های فرهنگی مختلف به صورت اثربخش عمل می‌نمایند. بنابراین در گروه‌هایی که از تنوع فرهنگی برخوردارند، می‌توان از طریق ارتقاء هوش فرهنگی مدیران، اثربخشی رهبری آن‌ها را افزایش داد. به این منظور با توجه به رابطه رگرسیون بین اثربخشی رهبری و ابعاد هوش فرهنگی، بعد رفتار هوش فرهنگی از اهمیت بیشتری برخوردار است؛ به عبارت دیگر، قابلیت افراد برای تطبیق مناسب رفتار کلامی و غیرکلامی خود با فرهنگ‌های مختلف و نیز پاسخ‌های رفتاری منعطف افراد در موقعیت‌های مختلف و در هنگام مواجهه با فرهنگ‌های دیگر باعث می‌شود که آن‌ها بتوانند در موقعیت‌های مختلف فرهنگی به صورتی اثربخش عمل نمایند و سعی کنند مؤلفه‌های فرهنگی آن‌ها را پذیرفته و به آن احترام بگذارند. در نتیجه افراد می‌توانند در گروه به صورتی اثربخش فعالیت نمایند. آموزش‌های فرهنگی به مدیران، آشناسازی آنان با ارزش‌ها و هنجارها و رفتارها، تفاوت‌ها و تشابهات فرهنگ‌های مختلف،

کلامی و غیرکلامی خود را در آن جهت سازگار نمایند. این امر بدین دلیل است که افراد در طول سال‌ها تحصیل خود در مقاطع مختلف تحصیلی، خواه ناخواه با افرادی از فرهنگ‌های مختلف سروکار پیدا می‌کنند و لذا قرار گرفتن در موقعیت‌های چندفرهنگی را تجربه می‌نمایند.

همچنین، نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که نزدیک به نیمی (۴۸/۳ درصد) از مدیران این پژوهش دانش‌آموخته رشته تربیت‌بدنی هستند و همچنین، نزدیک به ۴۰ درصد (۳۶/۶ درصد) از مدیران شرکت‌کننده در این پژوهش دارای مدرک تحصیلی فوق‌لیسانس و دکترا هستند. بنابراین، می‌توان امیدوار بود که تناسب رشته تحصیلی با احراز پست مربوطه سازگار بوده و مدیران ورزشی بتوانند از مهارت‌های تخصصی خود در بهبود روند انجام وظایف و تحقق اهداف سازمانی بیشترین بهره‌برداری را نمایند که در نهایت بتواند در بهبود وضعیت ورزش کشور مؤثر باشد.

به‌طور خلاصه نتایج این بخش از پژوهش نشان داد که رفتار هوش فرهنگی در مجموعه‌های متنوع فرهنگی بر اثربخشی رهبری تأثیرگذار است. اما تأثیرگذاری استراتژی، دانش و انگیزش هوش فرهنگی مورد تأیید قرار نگرفت. برآیند ترکیب این یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بعد رفتار هوش فرهنگی نسبت به سایر ابعاد هوش فرهنگی بیشتر می‌تواند به‌طور مستقیم بر اثربخشی رهبری تأثیرگذار باشد؛ بنابراین، ممکن است برای تحقق اثربخشی رهبری به دانش استراتژیک پایین‌تری برای این نوع تنوع فرهنگی نیاز باشد (بعد استراتژی) و علاقه ذاتی و خودکارایی نسبتاً کمتری برای اثربخش بودن رهبری در موقعیت‌های متنوع فرهنگی نیاز باشد (بعد انگیزش)؛ زیرا نتایج پژوهش نشان داد به‌طور کلی بعد انگیزش هوش فرهنگی و به عبارتی دیگر میزان علاقه و تمایل مدیران برای رویارویی با شرایط متنوع فرهنگی بر اثربخشی رهبری آن‌ها تأثیرگذار نبوده و از طرف دیگر، بعد رفتار هوش فرهنگی و یا واکنش‌های مناسب کلامی و غیرکلامی مدیر در برخورد با افرادی از فرهنگ‌های دیگر به عنوان عاملی تأثیرگذار بر اثربخشی رهبری وی شناخته می‌شود. اما دو بعد استراتژی هوش فرهنگی یعنی برخورداری از دانش استراتژیک و نیز دانش هوش فرهنگی و به عبارتی، درک مدیر از تشابهات و تفاوت‌های فرهنگی به عنوان عوامل مؤثر بر اثربخشی رهبری شناخته نشدند.

به‌علاوه، با تأکید بر میزان F به‌دست‌آمده، ارتباط معناداری بین هوش سازمانی و اثربخشی رهبری مشاهده شد. به عبارت

دیگر، توان پیش‌بینی اثربخشی رهبری از طریق هوش سازمانی وجود دارد. همچنین، با توجه به ضرایب رگرسیون چندگانه با روش ورود همزمان، ارتباط مثبت و معناداری بین اثربخشی رهبری و اشتیاق، اتحاد و توافق و فشار عملکرد مشاهده شد؛ اما بین پیش استراتژیک، سرنوشت مشترک، میل به تغییر و به‌کارگیری دانش با اثربخشی رهبری رابطه معناداری وجود نداشت. این نتیجه پژوهش با نتایج تحقیقات انجام شده توسط مندلسون و زیگلر (۲۰۰۷) و ماتسون و ماتسون (۲۰۰۱) و سیادت و همکاران (۱۳۸۹) هم‌راستا است. اما در مورد خرده-مقیاس‌های هوش سازمانی، در برخی خرده‌مقیاس‌ها نتیجه به-دست آمده با نتایج برخی تحقیقات انجام شده همسو بوده ولی در مورد برخی دیگر از خرده‌مقیاس‌ها نتیجه به‌دست آمده با نتایج تحقیقات انجام شده متناقض است؛ به شکلی که مثلاً در بعد اشتیاق نتیجه به‌دست آمده با نتایج تحقیقات کاووسی و رزقی (۱۳۸۹)، سیادت و همکاران (۱۳۸۹)، خدادادی (۱۳۸۷) و ابزری و ستاری (۱۳۸۶) هم‌راستا است. ولی در بعد چشم‌انداز استراتژیک نتیجه به‌دست آمده با نتایج تحقیقات کاوسی و رزقی (۱۳۸۹)، سیادت و همکاران (۱۳۸۹) و ابزری و ستاری (۱۳۸۶) متناقض بوده؛ ولی با نتایج تحقیق خدادادی (۱۳۸۷) همسو می‌باشد. در تبیین کلی یافته‌های حاصل از این بخش از پژوهش حاضر می‌توان گفت که هوش سازمانی عبارت است از ظرفیت یک سازمان برای به‌کارگیری تمام نیروی فکری خود و تمرکز آن بر انجام مأموریت سازمان. حداکثر کردن هوش سازمانی به معنای افزایش توانایی یا قابلیت در افراد، اثربخشی ارتباطات و اتخاذ هدف است که با رهبری موفق سازمانی و به عبارتی دیگر، اثربخشی رهبری هماهنگ است. رهبری سازمان باید توانایی توصیف تصویر جالب و جذابی از آینده سازمان را داشته باشد و حس جهت‌دهی در اعضای تیم را با ایجاد اهداف روشن، تشویق نوآوری و تغییر و برانگیختن تیم فراهم کند. رهبران اثربخش از مهارت‌های علاقه و توجه، تشخیص و افزایش استعداد دیگران، تشخیص نقاط ضعف کار دیگران، ارتباطات، حل تعارض، خودکنترلی، مذاکره و مصالحه و سازش در جهت تحقق این امور استفاده می‌کنند.

بنابراین و با توجه به معنادار شدن رابطه بین سه خرده‌مقیاس اشتیاق، اتحاد و توافق و فشار عملکرد با اثربخشی رهبری، در مورد خرده‌مقیاس اشتیاق، از آنجا که سازمان‌های ورزشی متولی اصلی برنامه‌ریزی ورزش کشور هستند، بنابراین پیشبرد اهداف ورزش کشور نیازمند مدیران، برنامه‌ریزان و کارکنانی با اشتیاق و پراورزی است که در این راستا حداکثر توان

و انرژی خود را به کار گیرند و تنها به انجام وظایف شغلی خود بسنده نکنند. این امر باعث می‌شود که نه تنها اهداف ورزشی در بالاترین سطح محقق گردد، بلکه همچنین مدیریت و کارکنان نیز اشتیاق و علاقه زیادی به کار در یک سازمان ورزشی خواهند داشت و از اینکه عضو چنین سازمانی هستند، احساس غرور خواهند کرد.

در مورد خرده‌مقیاس اتحاد و توافق و رابطه معنادار آن با اثربخشی رهبری توسعه‌ی قابلیت‌ها در این زمینه از اهمیت بالایی برخوردار است. در این راستا، بازنگری در ساختارها و بازآرایی آن متناسب با مأموریت‌های سازمان و هر بخش و همچنین تفویض اختیار به سطوح پایین‌تر ضروری به نظر می‌رسد. همچنین لازم است مجموعه قوانین روشن و شفافی در سازمان وضع گردد و همه افراد ملزم به رعایت این قوانین گردند. این امر باعث می‌شود که سیستم‌ها و نظامات نیز در خدمت سازمان درآمده و افراد را به انجام مأموریتشان قادر سازند. چنین شرایطی نه تنها از تداخل وظایف و فعالیت‌ها و نیز دوباره‌کاری‌ها جلوگیری می‌نماید، بلکه به دلیل تفویض اختیار مناسب و محول کردن امور مشخص به افرادی معین در سازمان، پاسخگویی سازمان به مطالبات جامعه هدف و محقق کردن اهداف سازمان ورزشی را تسریع می‌نماید.

در مورد خرده‌مقیاس فشار عملکرد و معنادار شدن رابطه آن با اثربخشی رهبری نیز اولویت اساسی در این رابطه این است که مدیران ورزشی اهداف بلند مدت و کوتاه مدت ورزش کشور را درک کرده و به درستی این اهداف باور و ایمان داشته باشند. این امر باعث می‌شود که تمامی افراد سازمان به نسبت سهم آنان در پیشبرد اهداف ورزش کشور از ایشان انتظار پاسخگویی داشته باشند که به این ترتیب فرهنگ پذیرش بار مسئولیت در سازمان شکل گرفته و از تلاقی اهداف و وظایف جلوگیری خواهد شد و هر کس تبعات مسئولیت خود را بر عهده گرفته و بار مسئولیت خویش را به دوش خواهد کشید. با در نظرگرفتن این سه عامل و رعایت آن در سازمان، مدیر می‌تواند امیدوار باشد که با در اختیار داشتن یک سازمان هوشمند و به‌کارگیری تمامی ظرفیت هوشی و فکری افراد، به اهداف سازمانی خود به خوبی دست یافته و اثربخشی رهبری وی نیز تا حد امکان محقق می‌گردد.

با توجه به اینکه در پژوهش حاضر سه متغیر اساسی روانشناختی (هوش هیجانی، هوش فرهنگی و هوش سازمانی) وجود دارد که رابطه تک‌تک آن‌ها با اثربخشی رهبری مورد بررسی قرار گرفته، لذا به دلیل وجود ارتباط مثبت معنادار بین

هوش هیجانی و اثربخشی رهبری، خودآنگیختگی و همدلی با اثربخشی رهبری، هوش فرهنگی و اثربخشی رهبری و به‌ویژه وجود ارتباط مثبت معنادار بین رفتار هوش فرهنگی و اثربخشی رهبری، هوش سازمانی و اثربخشی رهبری و به‌ویژه سه خرده‌مقیاس اشتیاق، اتحاد و توافق و فشار، بنابراین جهت افزایش اثربخشی رهبری در نزد مدیران سازمان‌های ورزشی، شایسته است، به هنگام انتخاب و گزینش آنان، به سطح هوش هیجانی، فرهنگی و سازمانی و به‌ویژه خرده‌مقیاس‌های یاد شده توجه بیشتری گردد. همچنین، نیز ضمن سنجش پیوسته سطح هوش هیجانی مدیران این سازمان‌ها، به‌صورت دوره‌ای کلاس‌ها و کارگاه‌هایی جهت افزایش سطح هوش هیجانی آن‌ها برگزار گردد. همچنین لازم است مدیران نسبت به ارتقاء هوش فرهنگی خود و آشنایی هر چه بیشتر با تشابهات و تفاوت‌های فرهنگی موجود در بین اقوام و فرهنگ‌های مختلف همت گماشته و دانش خود را نسبت به مبحث هوش فرهنگی افزایش دهند. به‌علاوه، به دلیل وجود ارتباط معنادار بین خرده‌مقیاس اشتیاق و اثربخشی رهبری، قدردانی پیوسته مدیران سازمان ورزشی از عملکرد مثبت اعضا و تشویق هر چه بیشتر آن‌ها به مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمان به منظور افزایش روحیه اشتیاق در آنان و کار کردن فراتر از معیارهای مقرر در سازمان، پیشنهاد می‌گردد. همچنین، از آنجا که در بین خرده‌مقیاس‌های هوش سازمانی، خرده‌مقیاس اتحاد و توافق رابطه معناداری با اثربخشی رهبری داشت، بر این اساس، ارزشیابی قابلیت‌های کل سیستم ورزشی کشور، ایجاد تعهد و پایبندی اعضای سازمان به قوانین سازمانی و ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی قدرتمند برای نیل به اتحاد و توافق بیشتر پیشنهاد می‌شود. از سوی دیگر، از آنجا که بین فشار عملکرد و اثربخشی رهبری رابطه معناداری وجود داشت، بر اساس این رابطه، ایجاد ساختار نظارت و ارزیابی منسجم برای بازخورد مداوم به اعضای سازمان جهت تحقق هر چه بیشتر این خرده‌مقیاس پیشنهاد می‌شود.

در خاتمه، نظر به تأیید رابطه بین هوش هیجانی، هوش فرهنگی و هوش سازمانی با اثربخشی رهبری، می‌توان گفت این سه نوع هوش از عوامل مهم تأثیرگذار بر اثربخشی رهبری هستند. در نتیجه از این سه معیار می‌توان برای تصمیم‌گیری در مورد انتخاب و انتصاب مدیران با توجه به نوع فعالیت آنان، تعیین نوع آموزش‌های لازم برای مدیران و نیز انتخاب معیارهای مناسب برای ارزیابی عملکرد وظیفه‌ای مدیران

آمده در این پژوهش مقایسه شود. همچنین، هر چند در این پژوهش ارتباط معناداری بین اثربخشی رهبری و هوش هیجانی، هوش فرهنگی و هوش سازمانی وجود داشت، اما صرفاً نمی‌توان این موارد را عامل محقق نمودن اثربخشی رهبری دانست؛ بلکه عوامل دیگری نیز در تحقق اثربخشی رهبری دخیل می‌باشد که بررسی آن از عهده محقق خارج بوده و به سایر محققان دیگر توصیه می‌شود.

بهره‌مند گردید که نهایتاً در جهت ارتقاء کارایی و اثربخشی آن‌ها مؤثر خواهد بود.

در پایان لازم است برای ارائه نظر قطعی در مورد روابط بین متغیرهای موجود در این پژوهش، تحقیقات بیشتری به صورت اجرایی و تطبیقی در سایر نهادها و سازمان‌های ورزشی بین‌المللی (مانند کمیته بین‌المللی المپیک و نیز فدراسیون‌های ورزشی سایر کشورها) صورت گرفته و نتایج آن با نتایج به‌دست

منابع

- ابزری، مهدی؛ ستاری قهفرخی؛ مهدی (۱۳۸۶). *رابطه هوش سازمانی با فرهنگ سازمانی در شرکت فولاد مبارکه اصفهان*. مجموعه مقالات کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانش.
- الوانی، سیدمهدی (۱۳۷۸). *مدیریت عمومی*. تهران: نشر نی.
- بابایی، محمدعلی؛ مؤمنی، نونا (۱۳۸۴). «تأثیر هوش عاطفی بر اثربخشی مدیران». *ماهنامه تدبیر*. شماره ۱۶۶، صص ۳۶-۴۰.
- خدادادی، محمدرسول (۱۳۸۶). *رابطه هوش سازمانی با فرهنگ سازمانی در ادارات تربیت‌بدنی استان آذربایجان شرقی*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه ارومیه.
- سیادت، سیدعلی؛ کاظمی، ایرج؛ مختاری‌پور، مرضیه (۱۳۸۹). «بررسی مقایسه‌ای رابطه بین هوش سازمانی و رهبری تیمی در بین اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های دولتی اصفهان». *چشم‌انداز مدیریت دولتی*. شماره ۱، صص ۸۷-۹۹.
- شعبانی‌بهار، غلامرضا؛ عرفانی، نصرالله؛ عزیزی، نصرالله (۱۳۹۲). «پیش‌بینی اثربخشی سازمانی بر اساس هوش هیجانی
- مدیران ورزشی استان لرستان». *پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی*. دوره ۱، شماره ۴، صص ۹۸-۹۳.
- شمس، غلامرضا (۱۳۸۹). «اثربخشی رهبری مدیران ایران و هندوستان: تأثیر جنسیت و نوع مدرسه». *رویکردهای نوین آموزشی*. سال ۵، شماره ۱ (پیاپی ۱)، صص ۸۹-۱۱۰.
- رئیس‌سیان، مجید؛ علی‌دوست قهفرخی، ابراهیم؛ جوکار، مهدی (۱۳۹۴). «بررسی ارتباط بین هوش هیجانی مدیران و کارکنان فدراسیون‌های موفق با اثربخشی فدراسیون». *پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی*. دوره ۳، شماره ۴ (پیاپی ۱۲)، صص ۸۴-۷۵.
- فیدلر، فرد. (۱۳۷۲). *تئوری اثربخشی رهبری*. ترجمه سهراب خلیلی شورینی. تهران: انتشارات یادواره کتاب.
- مشبکی، اصغر؛ تیزرو، علی (۱۳۸۸). «تأثیر هوش هیجانی و هوش فرهنگی بر موفقیت رهبران در کلاس جهانی». *مجله پژوهش‌های مدیریت*. سال ۲، شماره ۳، صص ۷۳-۵۳.
- من‌آل‌آقا، میترا. (۱۳۸۷). *ارائه راهکارهایی برای ارتقاء هوش فرهنگی مدیران*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

REFERENCES

- Albercht. Karl. (2003). Organization intelligence survey preliminary assessment. Australian institute management. [On line]. Available at: <http://www.karlAlbrecht.com>
- Alon, lian and Higgins, James M. (2005). "Global leadership success through emotional and cultural intelligences, Kelley, school of business", *business Horizons*, N.48, 501- 512.
- Brown, Carlton. (2014). "The Effects of Emotional Intelligence (EI) and Leadership Style on Sales Performance Economic Insights", *Trends and Challenges* Vol.3, No. 3, 1 – 14.
- Burkham, Angela. Bohannon. (2010). The relationship of emotional intelligence and transformational leadership behavior in Texas. AgriLife extension service mid-managers. A dissertation in agricultural education submitted to the graduate faculty of Texas Tech University in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctorate of education.
- Calloway, Jacqueline. D. Awadzi. (2010). Performance implications of emotional intelligence and transformational leadership: Toward the development of a self-efficacious military leader. A dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the degree doctor of philosophy. Capella University.
- Downey, L.A., Papageorgiou, V., Stough, C. (2006). "Examining the relationship between leadership, emotional intelligence and intuition

- in senior female managers”, *leadership and organization development journal*, Vol. 27, No.4, 250-264.
- Duckett, H, and Macfarlane, E. (2003). Emotional intelligence and transformational leadership in retailing, *leadership & organization development journal*, Vol. 24, pp. 309-317
 - Earley p.c and Ang S, (2003). Cultural intelligence: individual interactions across cultures. Stanford, CA. Stanford business books.
 - Goleman. Daniel. (2004). Leading by feel, Harvard business review.
 - Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2001). Primal leadership, the hidden driver of great performance, Harvard business review, december. 43-53.
 - Hatfield, David. D. (2009). Relationship between emotional intelligence competences and transformational leadership skills: U.S. government civil servant leaders. A dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the degree doctor of management in organizational leadership. University of Phoenix.
 - Herbest, Joel David. (2003). Organizational servant leadership and its relationship to secondary school effectiveness, Doctoral dissertation, Florida Atlantic.
 - Kuchinke, PK. (1999). Leadership and culture, Human resource development quarterly, Vol. 10 (2), P. 136.
 - Matear, David. W. (2009). An examination of cognitive, cultural, and emotional intelligences, and motivation in the development of global transformational leadership skills, a dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the degree doctor of philosophy, Capella University.
 - Matheson, David. Matheson Jams. (2001). Mart organizational performs better. Research Technology management. July – august. PP: 49-54.
 - Mendelson, Haim, and Ziegler, Johnnes. (2007). Organizational IQ: Idea for the 21st century smart survival guide for managers, standford. GSB, News Release.
 - Robbins, S. P. (2002). Organizational behavior, 9 th ed. Prentice –hall, Inc.
 - Scholl, Dirk. H. (2009). The relationship between cultural intelligence and the performance on multinational teams. A dissertation presented in partial fulfilment of the requirements for the degree doctor of business administration. University of Phoenix.
 - Stevenson, Eric & Warn, R. James. (2004). Australian government, development defense, p.3.
 - Sumathy.L. Madhavi.C & Felix A.J.W. (2015). “Influence of Emotional Intelligence on Decision Making by Leaders”, *American International Journal of Social Science* Vol. 4, No. 1, 134-140.
 - Van Dyne, L., & Ang, S. (2005). "Cultural intelligence: An essential capability for individuals in contemporary organizations. Global edge: Featured Insight. <http://globaledge.msu.edu/KnowledgeRoom/FeaturedInsights/index.asp>
 - Veryad, R. (2000). Knowledge management & organizational intelligence. [On line]. Available at: <http://users.Globalnet.co.uk/nrxv/kmoiy.lanio.Htm>
 - Weisinger, H. (1998). Emotional intelligence at work, San Francisco.

