

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)

Designating of intelligence model needed for leadership effectiveness of sport managers

M. Mokhtari dinani¹, 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 designated of intelligence model needed for leadership effectiveness of sport managers. The Statistical popularly was 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 to 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) was 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. Also, Structural Equation Modeling (SEM) was performed with AMOS graphic/18 for modeling. The results showed there was significant relationship between emotional intelligence, cultural intelligence and organizational intelligence with leadership effectiveness. Finally, with regard to these results, it is proposed that notice to emotional intelligence, organizational intelligence and cultural intelligence in selecting of sport managers.

Keywords

Intelligence, Leadership, Sport, Effectiveness, Manager

چکیده

مطالعات نشان داده 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 تحقیق طراحی الگوی هوشمندی‌های مورد نیاز رهبری اثربخش مدیران ورزشی بود. جامعه آماری این تحقیق 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 تحقیق 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 تایید روایی صوری و محتوایی پرسشنامه‌های استفاده شده در تحقیق حاضر توسط اساتید و متخصصین مدیریت ورزشی، پایایی این پرسشنامه‌ها از طریق روش آلفای کرونباخ، به ترتیب ۰/۸۰، ۰/۸۸، ۰/۸۸ 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 مدل تحقیق از برازش مطلوبی برخوردار است و کارایی بالایی در توصیف روابط بین متغیرها دارد. به‌علاوه، با توجه به ضرایب مسیر بدست‌آمده، هوش هیجانی، هوش سازمانی و هوش فرهنگی دارای بیشترین تاثیر بر اثربخشی رهبری بودند. در نهایت، با توجه به ضرایب مسیر بدست‌آمده در تحقیق حاضر پیشنهاد می‌شود 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

*Corresponding Author: Maryam Mokhtari dinani

E-mail: M.mokhtaridinani@Alzahra.ac.ir

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 (کاجینک^۱، ۱۹۹۹). به اعتقاد داکت و مک‌فارلن^۲ (۲۰۰۳) هرچند سالها رهبری یک موضوع اصلی در بین محققان بوده است، 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 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 بطور مستمر در جستجوی رهبران اثربخش هستند (هربست^۴، ۲۰۰۳). به همین دلیل، مساله بسیار مهم در هر نظام، انتخاب و انتصاب مدیران و رهبران واجد شرایط به گونه‌ای است که بتوانند در اداره و سرپرستی موسسات و سازمان‌ها موثر واقع شوند، یعنی رهبری اثربخشی داشته باشند.

به اعتقاد استیونسون و وارن^۵ (۲۰۰۴) رهبری اثربخش توانایی شخص برای نفوذ موثر 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 موثر 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 (۱۹۹۷) با وجود اینکه معتقدیم موفقیت سازمان‌ها و حیات موسسات 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 خصوصیتی که در منابع مختلف داشتن آن را برای رهبری موثر 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، بجابودن 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 بوسیله 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 آنها را 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 بهره هوشی و مهارت‌های تکنیکی به عنوان توانایی‌های آغازین برای رهبران مطرح هستند، اما وجود آنها شرط کافی برای رهبری نیست. هر فردی که بخواهد عملکرد بهتری داشته باشد، نیازمند هوش هیجانی و بهره‌گیری از آن خواهد بود (رابینز^۸، ۲۰۰۲) که برخلاف بهره هوشی قابل یادگیری است (گلمن^۹، ۲۰۰۴؛ ویسینگر^{۱۰}، ۱۹۹۸). به اعتقاد گلمن و همکاران (۲۰۰۱) هوش هیجانی مهارتی است که دارنده آن می‌تواند از طریق خودآگاهی، روحیات خود را

7 - Fiedler
8 - Robbins
9 - Goleman
10 - Weisinger

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

در تعاملات فرهنگی و ارائه پاسخ‌های رفتاری صحیح به این الگوها تعریف کردند. آنها معتقدند در مواجهه با موقعیت‌های فرهنگی جدید، به زحمت می‌توان علائم و نشانه‌های آشنایی یافت که بتوان از آنها در برقراری ارتباط سود جست. در این موارد، فرد باید با توجه به اطلاعات موجود یک چارچوب شناختی مشترک تدوین کند، حتی اگر این چارچوب درک کافی از رفتارها و رفتارهای محلی نداشته باشد. تدوین چنین چارچوبی تنها از عهده کسانی برمی‌آید که از هوش فرهنگی بالایی برخوردار باشند. آنها 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 است که رفتار هوشمندان را به نمایش می‌گذارد (وربارد^۵، ۲۰۰۰). به گفته آلبرشت^۶ (۲۰۰۳)، واضع مفهوم هوش سازمانی، به ظرفیت یک سازمان برای بکارگیری همه نیروی فکری کارکنانش و تمرکز آن نیروی فکری بر انجام مأموریت سازمان، هوش سازمانی گفته می‌شود.

در مورد مهمترین تحقیقات انجام‌شده 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 عناصر هوش هیجانی شامل شایستگی‌های شخصی و اجتماعی، انگیزش و همدلی بطور 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 تصمیم‌گیری مدیران ارتباط معنادار وجود داشت. همچنین، در یکی از تحقیقات انجام شده در این زمینه در حوزه ورزش، دانی^{۱۲} (۲۰۰۶) با هدف تعیین ارتباط بین هوش هیجانی و رهبری در مربیان دانشگاهی، نشان

کنترل کند، از طریق خودمدیریتی آن را بهبود بخشد، از طریق همدلی تاثیر آنها 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 بکارگیری عاطفه و احساس در جهت هدایت رفتار، افکار، ارتباط موثر 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 آنها 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

5 -Veryad
6 -Albrecht
7 -Brown
8 -Calloway
9 -Burkham
10 -Hatfield
11 -Sumathy, Madhavi & Felix
12 -Donehy

1 -Alon & Higgins
2 -Cultural intelligence
3 -Organizational intelligence
4 -Earley & Ang

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 بدست آوردند. در سایر تحقیقات انجام شده در این زمینه، ماتسون و ماتسون^۴ (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 مدنظر 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 کنند 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 بطور 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 موثر بر اثربخشی رهبری با تاکید بر سازه هوش، محقق مدل مفهومی ارائه شده در شکل شماره ۱ را به عنوان الگویی برای انجام این تحقیق مورد استفاده قرار داد.

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

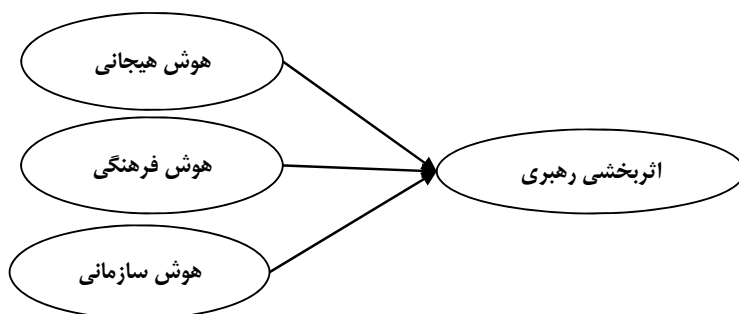
داد مریبان زن در مورد هر دو متغیر هوش هیجانی و رهبری خود را در سطح بالایی ارزیابی کردند. به‌علاوه، ورزشکاران نیز در مورد هر دوی این دسته‌ها مریبان خود را در سطح بالایی ارزیابی کردند. در نهایت نیز نتایج این مطالعه از این عقیده که بین هوش هیجانی و رهبری در مریبان دانشگاهی ارتباط وجود دارد، حمایت نمود. متیر^۱ (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 رئیس‌یان، علی‌دوست قهفرخی و جوکار (۱۳۹۴) بین هوش هیجانی مدیران و کارکنان فدراسیون‌های ورزشی با اثربخشی این فدراسیون‌ها ارتباط معناداری را گزارش نمودند.

اسکول^۲ (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؛ بطوریکه 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 خرده‌مقیاس‌های هوش فرهنگی، هوش فرهنگی رفتاری قویترین 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^۳ (۲۰۰۷) در تحقیق خود نشان دادند که هوش سازمانی تأثیر

1 -Matear

2 -Scholl

3 -Mendelson & Ziegler



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

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 تحقیق به منظور سنجش هوش هیجانی از پرسشنامه ۳۳ سوالی هوش هیجانی سایبریا شرینگ^۱ (۱۹۹۸) استفاده شد. این پرسشنامه که بر اساس مدل گلن ساخته شده، دارای ۵ مولفه 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 ۰/۸۵ 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 بدست‌آمده ($r=0/63$ و $p=0/001$)، میزان همبستگی بین نمرات آزمون‌ها در دو آزمون از لحاظ آماری معنادار بود و می‌توانیم بگوییم آزمون هوش هیجانی از پایایی قابل‌قبولی برخوردار است.

همچنین، جهت سنجش هوش فرهنگی از نسخه تجدیدنظر شده سنجش هوش فرهنگی وان‌داین و آنگ (۲۰۰۴) تحت عنوان "مقیاس ۲۰ عاملی هوش فرهنگی" استفاده شد. این پرسشنامه دارای چهار بعد انگیزش هوش فرهنگی (۵ سوال)، رفتار هوش فرهنگی (۵ سوال)، دانش هوش فرهنگی (۶ سوال) و استراتژی هوش فرهنگی (۴ سوال)

انتخاب و گزینش مدیران است که باعث بروز مشکلات فراوان در روابط مدیران با سایر افراد سازمان شده است. این مساله 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 رقم زدن 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 و در حوزه تربیت‌بدنی نیز تحقیقاتی در این زمینه صورت گرفته است، اما نکته حائز اهمیت این است که اولاً "تعداد این تحقیقات انگشت‌شمار بوده، ثانیاً" در تمامی این تحقیقات تنها یک نوع از هوش مدنظر بوده و در نتیجه الگویی نیز در این رابطه ارائه نشده است. لذا، به دلیل نپرداختن (و یا کمتر پرداختن شدن) به عوامل روانشناختی و بویژه مبحث هوش در موفقیت رهبری و اثربخشی مدیران ورزشی (بویژه 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 تحقیق نظام‌مند درباره ارتباط بین هوش مدیران و نحوه رهبری آنها بیش از پیش احساس می‌شود. بنابراین، هدف تحقیق 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.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف از نوع کاربردی و از نظر روش در دسته تحقیقات همبستگی قرار می‌گیرد که به صورت میدانی

1- Siberya Shring

تمامی ابزارهای تحقق توسط محقق مورد بررسی قرار گرفت؛ بدین نحو که از ۱۲ نفر از اساتید و متخصصین مدیریت ورزشی خواسته شد تا این پرسشنامه‌ها را از نظر واژگانی و محتوایی مورد بررسی قرار دهند. پس از تایید روایی صوری و محتوایی، محقق به تعیین پایایی ابزارهای فوق پرداخت. برای این منظور، پرسشنامه‌های مذکور روی ۳۲ نفر از مدیران وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک و پارالمپیک و فدراسیون‌های ورزشی اجرا شد، که در این مورد نیز ضرایب همبستگی گویه‌ها با کل پرسشنامه‌ها نشان داد که تمامی گویه‌ها با کل پرسشنامه‌ها همبستگی مثبت دارند، بطوریکه در مورد پرسشنامه‌های هوش هیجانی، هوش فرهنگی، هوش سازمانی و اثربخشی رهبری به ترتیب ضرایب آلفای کرونباخ ۰/۸۰، ۰/۸۹، ۰/۸۸ و ۰/۹۰ بدست آمد که در حد قابل قبولی است. 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.

یافته‌های پژوهش

بر اساس نتایج ارائه شده در جدول شماره ۲ و بر مبنای ضرایب رگرسیون چندگانه بدست‌آمده با روش همزمان $\{R^2=0/092 \text{ و } F(5,174)=3/525, p<0/05\}$ بین ابعاد هوش هیجانی و اثربخشی رهبری رابطه معناداری وجود دارد. در بین این ابعاد، دو بعد خودانگیزگی و همدلی رابطه معناداری را با اثربخشی رهبری نشان می‌دهد ($p<0/05$)؛ اما بین ابعاد دیگر با اثربخشی رهبری رابطه معناداری ملاحظه نمی‌شود ($p>0/05$). همچنین در مورد هوش فرهنگی، بر مبنای مدل رگرسیونی بدست‌آمده $\{R^2=0/056 \text{ و } F(165,4)=58/078\}$ بین ابعاد هوش فرهنگی و اثربخشی رهبری رابطه معناداری وجود دارد. در بین این ابعاد، تنها رفتار هوش فرهنگی رابطه معناداری را با اثربخشی رهبری نشان می‌دهد ($p<0/05$) و بین ابعاد دیگر با اثربخشی رهبری رابطه معناداری 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 بینش استراتژیک، سرنوشت مشترک، میل به تغییر، و بکارگیری دانش با اثربخشی رهبری رابطه معناداری وجود ندارد ($p>0/05$).

است. پاسخ‌ها نیز بر اساس مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت تنظیم شده است. روایی و پایایی این پرسشنامه قبلاً توسط من‌آل‌آقا (۱۳۸۷) مورد بررسی قرار گرفته و با استفاده از روش آلفای کرونباخ ضریب پایایی ۰/۸۵۱ برای کل پرسشنامه گزارش شده است.

به علاوه، جهت سنجش هوش سازمانی، از پرسشنامه ۳۵ سوالی هوش سازمانی کارل آلبرشت (۲۰۰۳) استفاده شد. این پرسشنامه دارای همان مولفه‌های هفت‌گانه هوش سازمانی ارائه شده توسط کارل آلبرشت است که هر مولفه دارای ۵ سوال می‌باشد. هر گویه بر اساس مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت نمره‌گذاری شده است. همچنین، در احتساب سوالات منفی بطور معکوس عمل شده است. روایی و پایایی این پرسشنامه قبلاً توسط ابزری و ستاری (۱۳۸۶) مورد تایید قرار گرفته است. روایی صوایی آن نیز در پایان‌نامه اصغری (۱۳۸۷) به تایید اساتید فن در رشته مدیریت ورزشی رسیده است. به علاوه، پایایی پرسشنامه نیز توسط اصغری (۱۳۸۷) اندازه‌گیری شده و برای بینش استراتژیک ۰/۸۳۵، سرنوشت مشترک ۰/۸۲، میل به تغییر ۰/۷۴، اتحاد و توافق ۰/۷۳۱، روحیه ۰/۷۲۹، کاربرد دانش ۰/۷۱۵، و فشار عملکرد ۰/۷۱۳ بدست آمده است.

در نهایت، جهت سنجش اثربخشی رهبری از یک پرسشنامه ۳۶ سوالی استفاده شد. مولفه‌ها و زیرمولفه‌های این پرسشنامه به شرح زیر است:

جدول ۱. مولفه‌ها و زیرمولفه‌های پرسشنامه اثربخشی رهبری

مولفه	زیرمولفه
انطباق	قابلیت انعطاف، ابتکار، رشد و توسعه
تحقق هدف	موفقیت، کیفیت، کسب منابع، کارایی
انسجام	رضایت شغلی، جو بین‌فردی، ارتباطات و تضاد
تداوم و پایایی	وفاداری، علاقت اصلی زندگی، انگیزش و هویت

برای هر یک از این ابعاد، ۹ سوال طرح شده و برای هر سوال ۵ گزینه خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و بسیار کم بر اساس مقیاس لیکرت در نظر گرفته شده است. همچنین، در تدوین سوالات از سه سوال منفی نیز استفاده شده که نمرات آنها برعکس محاسبه می‌شود. در تحقیق حاضر روایی و پایایی

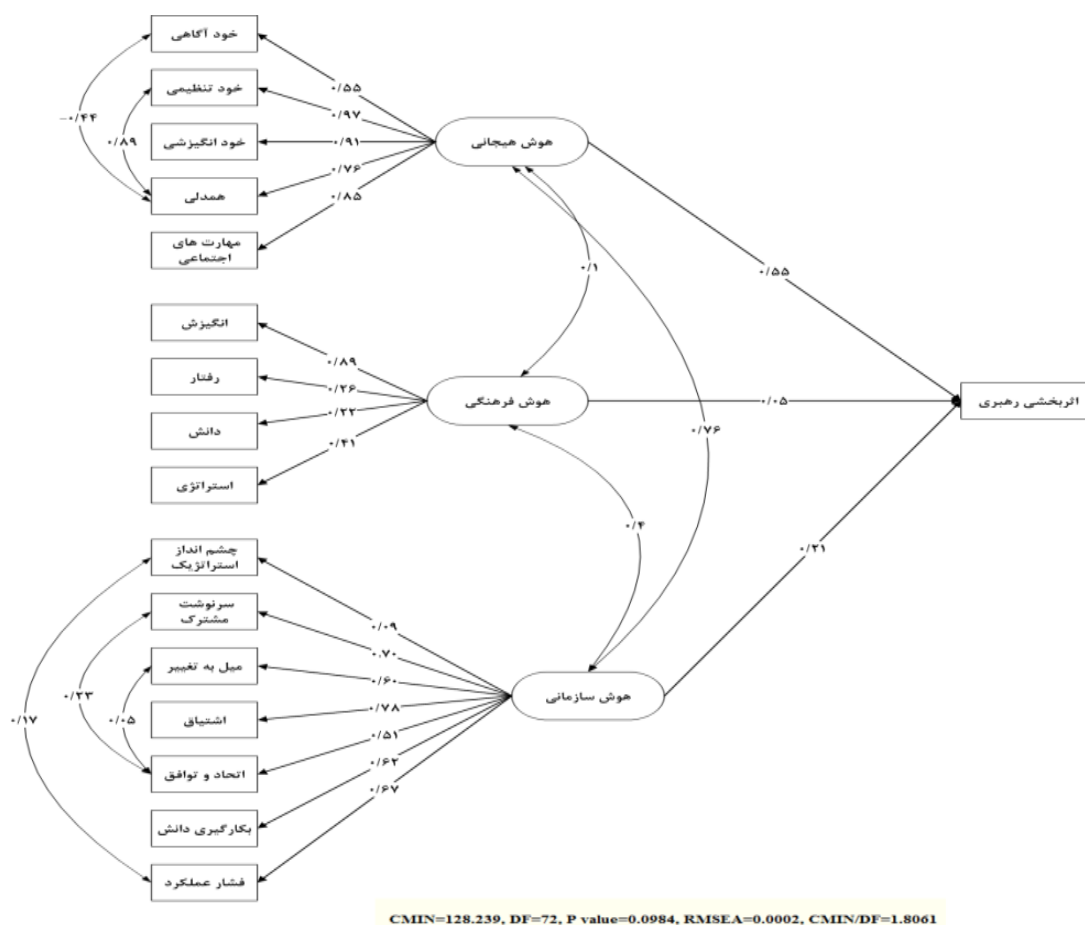
جدول ۲. نتایج رگرسیون چندگانه جهت تعیین ارتباط اثربخشی رهبری با هوش هیجانی، هوش فرهنگی و هوش سازمانی

هوش هیجانی					
متغیرهای پیش‌بینی‌کننده	F	R ²	β	t	sig
خودآگاهی	۳/۵۲۵	۰/۰۹۲	۰/۰۵۴	-۰/۶۳۱	۰/۵۲۹
خودتنظیمی			۰/۰۰۰	۰/۰۰۲	۰/۹۹۹
خودانگیزشی			۰/۲۳۲	۳/۱۶۶	۰/۰۰۲
همدلی			-۰/۲۲۸	-۲/۴۸۳	۰/۰۱۴
مهارت‌های اجتماعی			۰/۱۳۲	۱/۶۶۹	۰/۰۹۷
هوش فرهنگی					
متغیرهای پیش‌بینی‌کننده	F	R ²	β	t	sig
استراتژی هوش فرهنگی	۵۸/۰۷۸	۰/۵۷۲	۰/۰۱۱	-۰/۱۵۷	۰/۸۷۶
دانش هوش فرهنگی			۰/۰۴۲	-۰/۶۸۷	۰/۴۹۳
انگیزش هوش فرهنگی			۰/۰۶۱	۰/۹۵۰	۰/۳۴۳
رفتار هوش فرهنگی			۰/۷۵۲	۱۵/۱۲۰	۰/۰۰۱
هوش سازمانی					
متغیرهای پیش‌بینی‌کننده	F	R ²	β	t	sig
بینش استراتژیک	۷۸/۱۹۱	۰/۷۶۲	۰/۰۷۰	۱/۲۲۴	۰/۵۶۰
سرنوشت مشترک			۰/۰۵۱	-۰/۷۶۳	۰/۷۷۶
میل به تغییر			۰/۰۰۵	-۰/۰۸۸	۰/۹۳۰
اشتیاق			۰/۱۷۱	۲/۶۶۵	۰/۰۰۸
اتحاد و توافق			۰/۲۶۵	۳/۲۴۳	۰/۰۰۱
بکارگیری دانش			۰/۱۳۳	۱/۳۱۸	۰/۵۷۸
فشار عملکرد			۰/۲۹۰	۳/۸۶۸	۰/۰۲۳

بوده و تأیید می‌شود. شاخص نیکویی برازش (GFI) ۰/۹۶ است که نشان‌دهنده قابل قبول بودن این میزان برای برازش مطلوب مدل است. مقدار ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)^۱ که شاخص دیگر نیکویی برازش است نیز ۰/۰۰۰۲۲ می‌باشد که با توجه به اینکه کمتر از ۰/۰۵ است، قابل قبول بوده و نشان‌دهنده تأیید مدل تحقیق می‌باشد. دیگر شاخص‌های نیکویی برازش برای معادلات ساختاری بدین صورت است که مقدار شاخص توکر-لویس (TLI)^۲ ۰/۹۲، شاخص برازش بنتلر-بونت (BBI)^۳ ۰/۹۸، شاخص برازش تطبیقی (CFI)^۴ ۱/۰۰ و شاخص برازش مقتصد هنجارشده (PNFI)^۵ ۰/۶۶ است که همگی نشان‌دهنده برازش مطلوب و تأیید مدل تحقیق می‌باشد.

پس از تعیین روابط بین متغیرهای تحقیق، متغیرهای اصلی در AMOS بررسی شده و مفروضات آمار پارامتریک با تأکید بر نرمال بودن توزیع چندگانه بدست آمد. پس از اینکه مدل مذکور با تأکید بر تحلیل عامل و تحلیل مسیر، بوسیله داده‌های تجربی طراحی گردید، به برازش این مدل پرداخته شد و شاخص‌های مرتبط با نیکویی برازش و خطاهای اندازه‌گیری بدست 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 تحقیق از برازش مناسبی برخوردار است، از شاخص‌های برازش مدل استفاده شد. بر اساس زیرنویس مدل، مقدار آماره χ^2 برابر با ۱۲۸/۳۳۹ با درجه آزادی ۷۲ است. این مقدار از مقدار بحرانی χ^2 با درجه آزادی ۷۲ کمتر است که نشان‌دهنده تأیید مدل است. همچنین Pvalue متناظر با آن ۰/۰۹۸۴ است که با توجه به اینکه بیشتر از ۰/۰۵ است؛ قابل قبول

1 -Root Mean Squared Error of Approximation
 2 -Tucker- Lewis Index
 3 -Bentler- Bonett Index
 4 -Comparative Fit Index
 5 -Parsimonious Normed Fit Index



شکل ۲. مدل نهایی تحقیق

همچنانکه بررسی پیشینه تحقیقات انجام شده در زمینه هوش هیجانی نشان می‌دهند، تعداد تحقیقات حمایت‌کننده از نتایج تحقیق 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 تحقیق حاضر نیز همین تفاوت حوزه‌های انجام تحقیق است.

در تبیین علت معنادار شدن رابطه بین هوش هیجانی و اثربخشی رهبری باید رابطه درون‌مولفه‌ای بین مولفه‌های هوش هیجانی و اثربخشی رهبری را مورد بررسی قرار داد. در این مورد، بررسی‌های درون‌مولفه‌ای رابطه بین مولفه‌های 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 تحقیق طراحی الگوی هوشمندی‌های مورد نیاز رهبری اثربخش مدیران ورزشی بود. با تأکید بر میزان F بدست 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 تحقیق برای محقق آسان‌تر خواهد بود. نتایج این تحقیق 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 مولفه 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 آنها 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 بوجود 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 مولفه خودانگیزگی و همدلی با اثربخشی رهبری، نتایج این تحقیق رابطه معناداری را بین سایر ابعاد و مولفه‌های هوش هیجانی و اثربخشی رهبری نشان نمی‌دهد. به عبارت دیگر، نتایج حاصل از رگرسیون چندگانه نشان داد که از بین ۵ مولفه هوش هیجانی، تنها دو مولفه 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 آنها را افزایش داده، روابط اجتماعی را بهبود بخشیده و در نهایت سلامت فرد را تضمین می‌کند. هوش هیجانی رهبران، آنها را قادر می‌سازد که از طریق تشخیص احساسات، عقاید و ایده‌های زیردستان، با آنها به عنوان افرادی که دارای نیازها و توانایی‌های منحصربه‌فردی 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 در آنها و کمک به آنها 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 است که کلید موفقیت و اثربخشی رهبر در یک سازمان هوش هیجانی اوست. به اعتقاد وی دلایل اثربخشی رهبران بزرگ به بینش و

ایده‌های قوی یا استراتژی‌های آنها 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 تایید کرده‌اند. در همین رابطه، مطالعات و تحقیقات گلمن (۲۰۰۴)، کالینز (۲۰۰۲)، بور و میلز (۲۰۰۱) و سیمسن (۱۹۹۹) نشان داده‌اند که رهبران موثر 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. آنها نقش رهبر را ایفا می‌کنند. به اعتقاد گلمن، رهبر قوی و موثر کسی است که الهام‌بخش است، انگیزه ایجاد می‌کند و تعهد بوجود می‌آورد، قابلیت‌های هوش هیجانی خود را بطور 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 آنها 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 (وئوفی‌کیا، 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 درصدد رشد و پرورش کارکنان خود برآید.

همچنین، با تأکید بر میزان F بدست 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 رگرسیون چندگانه با

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 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 تحقیق بعد انگیزش هوش فرهنگی بر اثربخشی رهبری تاثیر نداشته است. به عبارت دیگر میزان علاقه و تمایل فرد به آزمودن فرهنگ‌های دیگر و تعامل با فرهنگ‌های مختلف تاثیری بر اثربخشی رهبری وی نداشته است. این در حالی است که همچنان که ذکر شد رفتار هوش فرهنگی بر اثربخشی رهبری تاثیرگذار 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 تاثیرگذار است. در واقع، 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 مشابهت‌ها 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 آنها 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 تحقیق حاکی از این است که نزدیک به ۴۰ درصد (۳۶/۶ درصد) از مدیران شرکت‌کننده در این تحقیق دارای مدرک تحصیلی فوق‌لیسانس و دکترا هستند. بنابراین شاید سطح تحصیلات بالا در حدود نیمی از نمونه‌های این تحقیق سبب می‌شود که آنها بتوانند در صورت مواجه شدن با یک فرهنگ متفاوت، غافلگیر و دستپاچه نشده به خوبی عکس‌العمل نشان داده و رفتار کلامی و

روش ورود همزمان و همچنین ضرایب رگرسیون بدست 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 موبد این مساله 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 بدست‌آمده در تحقیق 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 با نتایج بدست 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 تحقیق حاضر با تحقیقات ذکر شده، نشان از اعتبار بالای رابطه بین هوش فرهنگی و اثربخشی رهبری دارد. این مطلب نشان می‌دهد 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 معطوف 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 آنها با ارزشها و هنجارها و تفاوتها و تشابهات فرهنگ‌های مختلف، فراهم‌سازی شرایطی که افراد

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

همچنین، نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که نزدیک به نیمی (۴۸/۳ درصد) از مدیران این تحقیق دانش‌آموخته رشته تربیت بدنی هستند و همچنین، نزدیک به ۴۰ درصد (۳۶/۶ درصد) از مدیران شرکت‌کننده در این تحقیق دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس 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 موثر باشد.

بطور خلاصه نتایج این بخش از تحقیق نشان داد که رفتار هوش فرهنگی در مجموعه‌های متنوع فرهنگی بر اثربخشی رهبری تاثیرگذار است. اما تاثیرگذاری استراتژی، دانش و انگیزش هوش فرهنگی مورد تایید قرار نگرفت. برآیند ترکیب این یافته‌ها نشان می‌دهد که بعد رفتار هوش فرهنگی نسبت به سایر ابعاد هوش فرهنگی بیشتر می‌تواند بطور مستقیم بر اثربخشی رهبری تاثیرگذار باشد. بنابراین، ممکن است برای تحقق اثربخشی رهبری به دانش استراتژیک پایین‌تری برای این نوع تنوع فرهنگی نیاز باشد (بعد استراتژی)، و نسبتاً علاقه ذاتی و خودکارایی کمتری برای اثربخش بودن رهبری در موقعیت‌های متنوع فرهنگی نیاز باشد (بعد انگیزش). زیرا نتایج نشان داد بطور کلی بعد انگیزش هوش فرهنگی و به عبارتی دیگر میزان علاقه و تمایل مدیران برای رویارویی با شرایط متنوع فرهنگی بر اثربخشی رهبری آنها تاثیرگذار نبوده و از طرف دیگر، بعد رفتار هوش فرهنگی و یا واکنش‌های مناسب کلامی و غیر کلامی مدیر در برخورد با افرادی از فرهنگ‌های دیگر به عنوان عاملی تاثیرگذار 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 موثر بر اثربخشی رهبری شناخته نشدند.

به‌علاوه، با تأکید بر میزان F بدست‌آمده، 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 بینش استراتژیک، سرنوشت مشترک، میل به تغییر و بکارگیری دانش با اثربخشی رهبری رابطه معناداری وجود نداشت. این نتیجه 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 خرده‌مقیاس‌های هوش سازمانی، در برخی خرده‌مقیاس‌ها نتیجه بدست آمده با نتایج برخی تحقیقات انجام شده همسو بوده ولی در مورد برخی دیگر از خرده‌مقیاس‌ها نتیجه بدست آمده با نتایج تحقیقات انجام شده متناقض است؛ بطوریکه مثلاً در بعد اشتیاق نتیجه بدست‌آمده 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 بدست‌آمده 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 تحقیق حاضر می‌توان گفت که هوش سازمانی عبارت است از ظرفیت یک سازمان برای به کارگیری 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 پرانرژی است که در این راستا حداکثر توان و انرژی خود را به کار گیرند و تنها به انجام وظایف شغلی خود

همدلی با اثربخشی رهبری؛ هوش فرهنگی و اثربخشی رهبری و بویژه وجود ارتباط مثبت معنادار بین رفتار هوش فرهنگی و اثربخشی رهبری، هوش سازمانی سازمانی و اثربخشی رهبری و بویژه 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 آنها، به سطح هوش هیجانی، فرهنگی و سازمانی آنها و بویژه خرده‌مقیاس‌های یاد شده توجه بیشتری گردد. همچنین، نیز ضمن سنجش پیوسته سطح هوش هیجانی مدیران این سازمان‌ها، بصورت 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. به علاوه، 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 آنها و کار کردن فراتر 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 تایید رابطه بین هوش هیجانی، هوش فرهنگی و هوش سازمانی با اثربخشی رهبری، می‌توان گفت این سه نوع هوش از عوامل مهم تاثیرگذار بر اثربخشی رهبری هستند. در نتیجه از این سه معیار می‌توان برای تصمیم‌گیری در مورد انتخاب و انتصاب مدیران با توجه به نوع فعالیت آنها، تعیین نوع آموزش‌های لازم برای مدیران و نیز انتخاب معیارهای مناسب برای ارزیابی عملکرد وظیفه‌ای مدیران بهره‌مند گردید که نهایتاً در جهت ارتقاء کارایی و اثربخشی آنها موثر خواهد بود.

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 توسعه قابلیت‌ها در این زمینه از اهمیت بالایی برخوردار است. در این راستا، بازنگری در ساختارها و بازآرایی آنها 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 شفاف 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 نماید، 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 بلندمدت 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 آنها 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 نظر گرفتن این سه عامل و رعایت آن در سازمان مدیر می‌تواند امیدوار باشد که با در اختیار داشتن یک سازمان هوشمند و بکارگیری 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 تحقیق 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 است، لذا به دلیل وجود ارتباط مثبت معنادار بین هوش هیجانی و اثربخشی رهبری، خودانگیزگی و

- فیدلر، فرد، (۱۹۹۷)، تئوری اثربخشی رهبری، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، انتشارات یادواره کتاب، ۱۳۷۲.
- مشبکی، اصغر و تیزرو، علی، (۱۳۸۸)، تاثیر هوش هیجانی و هوش فرهنگی بر موفقیت رهبران در کلاس جهانی، مجله پژوهش‌های مدیریت، سال دوم، شماره سوم، بهار ۱۳۸۸، ۵۳-۷۳.
- من‌آل‌آقا، میترا، (۱۳۸۷)، ارائه راهکارهایی برای ارتقاء هوش فرهنگی مدیران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.

REFERENCES

- Albercht. Karl. (2003). Organization intelligence survey preliminary assessment. Australian institute management. [On line]. Available at: <http://www.karlAlbrecht.com>
- Alon, Ilian 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

در پایان لازم است برای ارائه نظر قطعی در مورد روابط بین متغیرهای موجود در این تحقیق، 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 بدست‌آمده در این تحقیق مقایسه شود. همچنین، هر چند در این تحقیق 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 آنها از عهده محقق خارج بوده و بررسی آنها به سایر محققان دیگر توصیه می‌شود.

منابع

- ابزری، مهدی و 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، نشر نی، صفحه ۱۳۸۲.
- بابایی، محمدعلی و مومنی، نونا، (۱۳۸۴)، تاثیر هوش عاطفی بر اثربخشی مدیران، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۶۶.
- خدادادی، محمدرسلول، (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، ص ۸۷-۹۹.
- شعبانی‌بهار، غلامرضا؛ عرفانی، نصرالله و عزیزی، نصرالله، (۱۳۹۲)، پیش‌بینی اثربخشی سازمانی بر اساس هوش هیجانی مدیران ورزشی استان لرستان، نشریه علمی- پژوهشی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، شماره ۴، ص ۹۳-۹۸.
- شمس، غلامرضا، (۱۳۸۹)، اثربخشی رهبری مدیران ایران و هندوستان: تأثیر جنسیت و نوع مدرسه، رویکردهای نوین آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه اصفهان، سال پنجم، شماره یک، پیاپی ۱۱، ص ۸۹-۱۱۰.
- رئیس‌ان، مجید؛ علی‌دوست قهفرخی، ابراهیم و جوکار، مهدی، (۱۳۹۴)، بررسی ارتباط بین هوش هیجانی مدیران و کارکنان فدراسیون‌های موفق با اثربخشی فدراسیون، پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، سال سوم، شماره ۴ (پیاپی ۱۲)، ۸۴-۷۵.

- 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/kmoylanio.Htm>
- Weisinger, H. (1998). Emotional intelligence at work, San Francisco.
- cultures. Stanford, CA. Stanford business books.
- Goleman. Daniel. (2004). Leading by feel, Harward business review.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2001). Primal leadership, the hidden driver of great performance, Harward 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.
- Herbst, 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.

