

ارتباط بین هوش فرهنگی و اثربخشی رهبری مدیران ورزشی

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

۱- استادیار دانشگاه الزهرا (س)

۲- دانشیار دانشگاه تربیت مدرس

۳- استادیار دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی

تاریخ دریافت: ۹۲/۰۱/۱۷

تاریخ پذیرش: ۹۲/۱۰/۱۴

چکیده

مطالعات نشان داده است که حل و فصل چالش‌های پیش روی سازمان‌ها، مستلزم برخورداری از رهبری و مدیریت کارآمد و اثربخش است؛ بنابراین، هدف اصلی این پژوهش، بررسی رابطه بین هوش فرهنگی و اثربخشی رهبری مدیران ورزشی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه مدیران وزارتخانه ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک و پارالمپیک، آکادمی ملی-المپیک و فدراسیون‌های ورزشی بوده که از بین آنها ۱۸۰ نفر جهت انجام این پژوهش انتخاب شدند. نتایج پژوهش حاکی از وجود رابطه معنادار بین هوش فرهنگی و اثربخشی رهبری می‌باشد. به علاوه، در بین خرده‌مقیاس‌های هوش فرهنگی، خرده‌مقیاس رفتار هوش فرهنگی ارتباط معناداری با اثربخشی رهبری دارد. به‌طورکلی، نتایج این پژوهش نشان داد که هوش فرهنگی، عاملی مهم و پیش‌بینی‌کننده در اثربخشی رهبری مدیران ورزشی می‌باشد.

واژگان کلیدی: رفتار هوش فرهنگی، ورزش، مدیر

Email: mokhtaridinani@gmail.com

*نویسنده مسئول:

مقدمه

به اعتقاد گیلبرتسون^۱ (۲۰۰۰)، ۷ عامل اساسی و عمده که به عنوان عوامل حیاتی در موفقیت یک تیم یا سازمان ورزشی نقش دارند عبارتند از: رهبری، انگیزش افراد گروه، امکانات مالی، اهداف، خلاقیت، ساختار و مهارت. کونتز^۲ و همکاران (۱۹۸۶) رهبری را یکی از وظایف اصلی و پراهمیت مدیریت برشمرده‌اند. رهبری از نظر ماهیت، دربردارنده "تحقق بخشیدن اهداف با مردم و به وسیله مردم" می‌باشد؛ از این رو، به اعتقاد هرسی، بلانچارد و جانسون^۳ (۱۹۹۶)، وظیفه‌ها و روابط انسانی باید مورد توجه یک رهبر قرار گیرد.

بررسی رهبری به گونه‌ای جدی از ۵۰ سال پیش مورد توجه دانشمندان و نویسندگان قرار گرفته است. به طور کلی، نگرش‌های گوناگون در بررسی‌های رهبری را می‌توان در ۳ دسته کلی جای داد: ۱. نگرش صفات شخصی، ۲. نگرش رفتاری و ۳. نگرش موقعیتی. در نگرش صفات شخصی، رهبر در خود ویژگی‌هایی درونی دارد که او را از پیروان جدا می‌سازد و شناخت و آشکارسازی این ویژگی‌ها یا صفات شخصی شدنی است. هرسی، بلانچارد و جانسون (۱۹۸۸) بر این باور هستند که این شیوه نگرش، در ارزش آموزش و پرورش افراد برای دستیابی به مناصب رهبری تردید ایجاد می‌کند. در نگرش رفتاری، به جای صفات شخصی، بر آنچه رهبران انجام می‌دهند تأکید می‌شود و در نگرش اقتضایی، نگرش‌های صفات شخصی، رفتاری و موقعیتی با هم آمیخته شده است. این نگرش در پی آن است تا دریابد که در هر موقعیتی، باید چه شیوه‌ای از رهبری را به کار گرفت. پژوهش‌ها و نگرش‌های موقعیتی می‌کوشند عامل‌هایی را تعیین کنند که نشان می‌دهند کدام شیوه از رهبری در موقعیت داده شده اثربخش است. به این نگرش، اقتضایی می‌گویند؛ چراکه هر موقعیتی در آن، ویژگی و رفتاری ویژه را برای اثربخشی رهبر اقتضا می‌کند (کونتز، اودانل و ویهریخ، ۱۹۹۶). اساساً، درباره مسأله رهبری می‌توان ۳ پرسش اصلی را مطرح کرد: الف. چگونه شخص به رهبری می‌رسد؟ ب. رهبران چگونه رفتار می‌کنند؟ و ج. چه عواملی موجب اثربخشی رهبر می‌شود؟ (ساعتچی و عزیزپور، ۱۳۸۴). بدون شک، پرسش سوم بیشترین اهمیت را برای مدیریت سازمان‌ها دارد (فیدلر و چمرز^۴، ۱۳۸۱).

امروزه، اثربخشی یکی از مفاهیمی است که در مدیریت نوین توجه خاصی به آن شده است و اهمیت اساسی در امر بهبود سازمانی دارد (سیفی، کوزه‌چیان و احسانی، ۱۳۹۱). در واقع، یکی از مهم‌ترین وجوه تمایز سازمان‌های موفق از ناموفق، در رهبری اثربخش و پویای آن‌ها می‌باشد.

-
1. Gilbertson
 2. Koontze
 3. Hersey, Blanchard & Johnson
 4. Fiedler & Chemers

هرسی، بلانچارد و جانسون (۱۹۹۶) معتقدند یک نکته روشن که در کل منابع رهبری جریان دارد این است که سازمان‌های موفق یک ویژگی عمده دارند که آن‌ها را از سازمان‌های غیرموفق متمایز می‌کند و آن ویژگی عبارت است از رهبری پویا و اثربخش؛ به همین دلیل، سازمان‌ها به‌طور مستمر در جستجوی رهبران اثربخش هستند (هرست^۱، ۲۰۰۳).

براساس گفته کوزس و پوسنر^۲ (۱۹۸۸)، رهبران در بهترین حالت خود، فرایند را به چالش می‌کشند، یک چشم‌انداز مشترک را الهام می‌دهند، دیگران را وادار به کنش می‌کنند، راه را نشان داده و الگودهی می‌کنند و قلب‌ها را تشویق می‌کنند. بسیاری از پژوهشگران این اعمال را که با پژوهشی گسترده در مورد اعمال موجود رهبری طراحی شده است، نماینده واقعی اعمال اثربخش رهبری می‌دانند (کوزس و پوسنر، ۱۹۹۸).

به اعتقاد استیونسون و وارن^۳ (۲۰۰۳)، 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 (استیونسون و وارن، ۲۰۰۳). بیشتر پژوهش‌ها نشان می‌دهند که رهبری اثربخش از دریچه ارزش دادن و اولویت‌دادن به منابع انسانی حاصل می‌شود (پارولینی^۴، ۲۰۰۴).

براساس نظر خبرگان رهبری و نتایج آزمون‌های آماری، معیارهای هشت‌گانه رهبری اثربخش به ترتیب اهمیت در قالب‌های ایجاد جاذبه، تیم‌سازی، توانمندسازی گروهی، بهبود مستمر عملکرد، دارا بودن چشم‌انداز، خودارزیابی، الهام‌بخشی و مربیگری اولویت‌بندی شده‌اند (ساعتچی و عزیزپور، ۱۳۸۴). به‌طور کلی، ویژگی‌های رهبری اثربخش و الگوهای مختلف آن از نظر پژوهشگران مختلف در جدول زیر خلاصه شده است.

1. Herbest
2. Kouzes & Posner
3. Stevenson & Warn
4. Parolini

جدول ۱- الگوهای مختلف رهبری اثربخش

ردیف	پژوهشگر	سال	متغیرهای الگو
۱	فیدلر	۱۹۶۷	اختیارات رهبر، ساختار متشکل سازمانی و روابط رهبر و پیرو
۲	چمرز	۱۹۸۵	شخصیت، تجارب گذشته و انتظارات رهبر، نیازمندی‌های شغل، خطمشی و فرهنگ سازمانی، انتظارات و رفتار همکاران، خصوصیات، انتظارات و رفتار زیردستان
۳	کوایمان و الیاسن	۱۹۸۷	دارابودن دیدگاه قوی و پویا، توانایی مشارکت در شبکه غیررسمی، داشتن دیدگاهی واقع-گرا، شناخت روشن و مثبت از رفتار زیردستان و ارزیابی آنان براساس ویژگی‌های بارزشان و داشتن قاطعیت و قضاوت صحیح درمورد توانایی‌ها و ضعف‌های خود و زیردستان
۴	هرسی و بلانچارد	۱۹۸۸	وحدت اهداف، ایجاد مشارکت، مدیریت بر مبنای هدف، پیگیری مؤثر، شناخت متغیرهای محیطی، توسعه منابع انسانی، برقراری انضباط سازنده، اتخاذ تصمیم‌های راسخ، ایجاد پویایی گروهی، برنامه‌ریزی و اجرای تغییر، برقراری رابطه اثربخش، شیوه رهبری مناسب و برقراری ارتباط همراه با همدلی
۵	ادیدزس	۱۳۷۳	کارآفرینی در مرحله ایجاد و شکل‌گیری سازمان، استانداردسازی در مرحله رشد سازمان، اجرای استانداردها در مرحله بلوغ سازمان و کارآفرینی در مرحله پیری سازمان
۶	ساعتچی	۱۳۷۶	انگیزه قدرت، انگیزه پیشرفت، توانایی شناختی، اعتماد به خود، داشتن جرأت، مرجع کنترل درونی، صلاحیت فنی، اعتبار و یکپارچگی، بینش نسبت به مردم و موقعیت‌ها، حفظ میزان‌ها با معیارهای بالا، استواری در شرایط سخت، جبران سریع شکست‌ها، حمایت و پشتیبانی و تقسیم قدرت

ازسوی‌دیگر، هرچند مدیریت و رهبری به‌عنوان یکی از مقوله‌هایی است که از آن به‌عنوان عاملی مؤثر که در موفقیت سازمان نقش دارد یاد می‌شود؛ اما با پیشرفت تکنولوژی و پیچیده‌شدن فعالیت‌های سازمانی، به‌جرات می‌توان ادعا کرد که دوران کار فردی به‌سر آمده است و امروزه، مدیریت قبل از آنکه مدیریت بر افراد باشد، مدیریت بر گروه‌های کاری است. قدرت ایجاد گروه‌های کارآمد و هماهنگ‌ساختن آنان با ایفای مؤثر نقش هماهنگ‌کنندگی، رهبری گروه و عضو گروه ضروری است؛ ازاین‌رو، سازمان‌ها همان‌گونه که به بازسازی خود می‌پردازند تا بتوانند مؤثرتر و با راندمان بهتر به رقابت بپردازند، به‌سوی گروهی کارکردن نیز روی آورده‌اند تا از ذوق و قریحه کارکنان به‌نحو بهتری بهره ببرند. مدیران دریافته‌اند که گروه‌ها نسبت به ساختارهای سنتی کاری، دارای قدرت انعطاف بیشتری بوده و در برابر محیط درحال تغییر، بهتر پاسخگو هستند. همچنین، آن‌ها ابزار مؤثری برای مدیران هستند تا بتوانند مشارکت کارکنان را بهبود بخشیده، اخلاق آن‌ها را متعالی کنند و تنوع نیروی کار را گسترش

دهند. در همین رابطه، یکی از موضوعاتی که سازمان‌ها و مدیران برای تشکیل تیم باید بدانند این است که اعضای یک گروه یا تیم کاری، معمولاً از فرهنگ‌های مختلفی هستند و از این رو، این مسأله به چالشی بسیار مهم برای مدیران تبدیل شده است که چگونه بتوانند افراد مختلف متعلق به پیشینه‌های فرهنگی متفاوت را در کنار هم قرار دهند؛ از این رو، بسیاری از کارشناسان معتقد هستند که برای این امر باید توانایی مهمی را دارا بود و آن هوش فرهنگی^۱ است؛ بنابراین، مدیران و کارکنان باید هوش فرهنگی و کیفیت آن را بشناسند و در صورت لزوم، آن را بهبود بخشند.

مفهوم هوش فرهنگی برای نخستین بار توسط ارلی و آنگ^۲ (۲۰۰۳) از پژوهشگران 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 در مواجهه با موقعیت‌های فرهنگی جدید، به‌زحمت 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 هنجارهای 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 ناآشنا است".

براساس تعریف ارلی و آنگ، هوش فرهنگی، هوشی متفاوت از هوش اجتماعی و عاطفی است. افراد زیادی با داشتن هوش شناختی بالا و مهارت‌های اجتماعی مناسب، در تعاملات بین‌المللی شکست می‌خورند که علت اصلی آن، پایین بودن هوش فرهنگی است (استرنبرگ و گریگورنکو^۳، ۲۰۰۶).

در همین رابطه، ارلی و موسکوفسکی^۴ (۲۰۰۵) ۲ نوع عمده هوش فرهنگی را ارائه دادند: الف. هوش فرهنگی سازمانی برای سازمان‌ها و هوش فرهنگی نژادی و ب. جغرافیایی برای آگاهی از فرهنگ یک کشور (ارلی و موساکوفسکی، ۲۰۰۴).

اولین تئوری ارائه شده در زمینه هوش فرهنگی، توسط ارلی و آنگ (۲۰۰۳) مطرح شد. براساس این تئوری، هوش فرهنگی به توانایی شخص برای تطبیق کارآمد با زمینه‌های فرهنگی جدید،

-
1. Cultural intelligence
 2. Earley & Ang
 3. Sternberg & Grigorenko
 4. Earley & Mosakowski

ارائه پاسخ‌های مناسب به یک فرهنگ جدید که اکثر علائم و رفتارهای آن ناآشنا است و تطابق سریع و سیستماتیک با آن اشاره دارد؛ لذا، تئوری هوش فرهنگی آن‌ها براساس ۳ حوزه بنا شده است: هوش فرهنگی شناختی (جهت)، هوش فرهنگی انگیزشی (تطابق) و هوش فرهنگی رفتاری (نقد).

اما؛ داین^۱ و آنگ (۲۰۰۵) براساس تئوری هوش فرهنگی ارلی و آنگ (۲۰۰۳)، تئوری جدیدی ارائه دادند که عوامل چهارگانه اندازه‌گیری هوش فرهنگی را با هم ادغام می‌کند. این ۴ عامل عبارتند از:

الف. انگیزش هوش فرهنگی: بیانگر علاقه فرد به آموختن فرهنگ‌های دیگر و تعامل با افرادی از فرهنگ‌های مختلف می‌باشد. این انگیزه شامل ارزش درونی افراد برای تعاملات چندفرهنگی و اعتمادبه‌نفسی است که به فرد اجازه می‌دهد در موقعیت‌های فرهنگی مختلف به‌صورتی اثربخش عمل کند.

ب. رفتار هوش فرهنگی: قابلیت شخص برای تطبیق مناسب با رفتار کلامی و غیرکلامی با فرهنگ‌های مختلف است.

ج. دانش هوش فرهنگی: فهم شخص از مشابهت‌ها و تفاوت‌های فرهنگی می‌باشد. این دانش بیانگر درک فرد از تشابهات و تفاوت‌های فرهنگی است و دانش عمومی و نقشه‌های ذهنی و شناختی فرد از فرهنگ‌های دیگر را نشان می‌دهد.

د. استراتژی هوش فرهنگی: بیانگر این مطلب است که چگونه یک شخص تجارب بین فرهنگی را تعبیر کرده و به کار می‌برد (لاگو^۲، ۲۰۰۷). استراتژی هوش فرهنگی زمانی رخ می‌دهد که افراد درمورد فرایندهای فکری خودشان و دیگران قضاوت انجام می‌دهند (هادی‌زاده و حسینی، ۱۳۸۷). این استراتژی بیانگر فرایندهایی است که افراد برای کسب و درک دانش فرهنگی به کار می‌برند. درواقع، استراتژی هوش فرهنگی شامل تدوین استراتژی پیش از برخورد میان فرهنگی، بررسی مفروضات در حین برخورد و تعدیل نقشه‌های ذهنی در صورت متفاوت بودن تجارب واقعی از انتظارات پیشین است (نائیجی و عباسعلی‌زاده، ۱۳۹۰).

در میان پژوهش‌های انجام‌شده پیرامون هوش فرهنگی، در پژوهش‌های امیری و همکاران (۲۰۱۰)، اسکول^۳ (۲۰۰۹)، آنگ و همکاران (۲۰۰۷)، رحیم‌نیا و همکاران (۱۳۸۹)، غفاری (۱۳۸۷) و کاظمی (۱۳۸۷)، بین هوش فرهنگی با عملکرد رابطه معناداری وجود داشت.

1. Dyne
2. Lugo
3. Scholl

همچنین، نتایج پژوهش‌های ون‌دریل^۱ (۲۰۰۸)، ایمای^۲ (۲۰۰۷)، ابزری و همکاران (۱۳۸۹) و هادی‌زاده و حسینی (۱۳۸۷) نشان داد که بین مؤلفه‌های هوش فرهنگی و اثربخشی رابطه معناداری وجود دارد. مهم‌ترین پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه رابطه هوش فرهنگی و رهبری به شرح زیر است:

- نتایج پژوهش متیر^۳ (۲۰۰۹) نشان داد که بین هوش فرهنگی و انگیزش با مهارت‌های رهبری تحول‌گرا رابطه مثبت معناداری وجود دارد.

- در پژوهشی مشابه، لاگو (۲۰۰۷) نشان داد که بین رهبری تحول‌گرا و مهارت‌های هوش فرهنگی، احساسی هم‌بستگی مستقیمی وجود دارد. در این پژوهش، بین انگیزش هوش فرهنگی با تمامی مهارت‌های تحول‌گرا، هم‌بستگی مثبت معناداری وجود داشت. همچنین، بین مهارت‌های بعد اجتماعی هوش فرهنگی (دانش هوش فرهنگی و استراتژی هوش فرهنگی) با تمامی مهارت‌های بعد اجتماعی رهبری تحول‌گرا، هم‌بستگی مثبت معناداری وجود داشت.

- مطابق پژوهش مک‌کلند^۴ (۱۹۹۸)، ویژگی‌های انگیزه‌های اجتماعی، قابلیت‌های ویژه و ادراک کارکنان با رهبری اثربخش ارتباط دارد.

- نتایج پژوهش کرون^۵ (۲۰۰۷) نشان داد که هوش هیجانی، پیشگوی معناداری برای رهبری نیست. بلکه به‌جای هوش هیجانی، هوش اجتماعی و هوش فرهنگی اثر بیشتری بر رهبری دارند.

- هیندمن^۶ (۲۰۰۷) در پژوهشی به این نتیجه رسید که هیچ ارتباط معناداری بین افزایش هوش فرهنگی فرد و خودکارآمدی ارتباطات و طول مدت برنامه یا شرکت فرد در فعالیت‌های فرهنگی وجود ندارد.

- مونتاگلیانی و گیاکالون^۷ (۱۹۹۸) در پژوهشی دریافتند که توانایی فرد برای انطباق بین فرهنگی، به‌طور مثبت با تأثیر تمایلات مدیریتی مرتبط است و پیشنهاد کردند که هر دوی این‌ها، تأثیر مثبتی بر موفقیت در رهبری خواهند داشت (رحیم‌نیا، مرتضوی و دلارام، ۱۳۸۹، ۷۰).

-
1. Van Driel
 2. Imai
 3. Matear
 4. Mc Clelland
 5. Crowne
 6. Hyndman
 7. Montagiani & Giacalone

- حسینی نسب و قادری (۱۳۹۰) در پژوهشی نشان دادند که بین هوش فرهنگی و مؤلفه‌های آن (فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری) با بهره‌وری مدیران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. در بین مؤلفه‌های هوش فرهنگی نیز مؤلفه رفتار هوش فرهنگی، بیشترین سهم را در افزایش بهره‌وری مدیران داشته است.

- نتایج پژوهش رحیمی و همکاران (۱۳۹۰) در مورد هوش فرهنگی مدیران فدراسیون‌های ورزشی منتخب نشان داد که به‌طور کلی، مدیران هوش فرهنگی نسبی دارند. همچنین، بین هوش فرهنگی و سبک رهبری و نیز رفتار هوش فرهنگی با سبک رهبری مدیران ارتباط معناداری وجود دارد.

- پرهیزگاری (۱۳۸۹) در پژوهشی به این نتیجه رسید که بین مؤلفه‌های فراشناختی و انگیزشی هوش فرهنگی با اثربخشی مدیران، رابطه معناداری وجود دارد. این در حالی است که بین مؤلفه‌های شناختی و رفتاری هوش فرهنگی با اثربخشی مدیران، رابطه معناداری تأیید نشد.

- مشبکی و تیزرو (۱۳۸۸) معتقدند هوش فرهنگی رابطه مثبتی با موفقیت رهبران در کلاس جهانی دارد.

امروزه، رهبری در سازمان‌های مختلف تبدیل به یک چالش چندفرهنگی شده است. به این دلیل که مدیران در محیط کاری خود با افرادی مواجه هستند که دارای پیشینه‌های فرهنگی متفاوتی می‌باشند، هرکدام در یک بستر فرهنگی خاص رشد یافته‌اند، ارزش‌ها و هنجارهای ویژه‌ای را یاد گرفته‌اند، دارای روحیات متفاوتی هستند و نگرش آن‌ها نسبت به موضوعات با هم متفاوت است. در همین ارتباط، هاوس^۱ (۲۰۰۳) در مطالعات خود به این نتیجه رسید که رفتارهای موفق رهبری در فرهنگ‌های مختلف متفاوت است. طبق این پژوهش‌ها، مدیران برای هدایت سازمان‌هایشان در قرن ۲۱، نیازمند دانستن تفاوت‌های فرهنگی، قومی و مذهبی در محیط کار خود هستند. امروزه، این امر کاملاً روشن است که رفتارهای رهبران باید مطابق فرهنگ محیطی باشد که در آن فعالیت می‌کنند و وجود مدیران با هوش فرهنگی بالا برای موفقیت سازمان‌های چندملیتی ضروری است (کرون، ۲۰۰۷). این درحالی است که آمار و ارقام نشان می‌دهد تنها ۸٪ از مدیران عالی‌رتبه^۲ ۵۰۰ شرکت برتر فورچون^۲ از این قابلیت برخوردارند و نیاز به داشتن

1. Huse

2. Fortune

مدیرانی بهره‌مند از هوش فرهنگی، شدیداً در این شرکت احساس می‌شود (آلن و هیگنز^۱، ۲۰۰۵).

به دلیل وجود مشکلات متعدد در روابط افراد مختلف دارای فرهنگ‌های متفاوت در سازمان‌ها، حاکم‌بودن روابط به جای ضوابط در برخی سازمان‌ها و لحاظ کردن برخی پارامترهای ویژه در انتصاب (به‌طورمثال داشتن قومیتی خاص مانند همشهری بودن، هم‌محلله‌ای بودن، هم‌زبان بودن و غیره) به جای توجه به صلاحیت‌های واقعی افراد، عدم موفقیت‌هایی که مدیران در سازمان‌ها با آن روبه‌رو می‌شوند که اکثر آن‌ها جنبه انسانی داشته و از روابط آن‌ها با دیگران و به دلیل آگاهی اندک آنان از تشابهات و تفاوت‌های فرهنگی موجود ناشی می‌شوند، جدیدبودن مفهوم هوش فرهنگی، کمتر پرداخته شدن به عوامل روان‌شناختی و مبحث هوش در موفقیت رهبری و اثربخشی مدیران و به‌ویژه انجام نشدن پژوهشی در این زمینه از جانب پژوهشگران حوزه ورزش، هدف کلی این پژوهش، تعیین رابطه بین اثربخشی رهبری و هوش فرهنگی مدیران ورزشی می‌باشد.

روش‌شناسی

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی می‌باشد و از نظر روش، در دسته پژوهش‌های هم‌بستگی قرار می‌گیرد و به صورت میدانی اجرا شده است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه مدیران وزارتخانه ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک و پارالمپیک، آکادمی ملی المپیک و فدراسیون‌های ورزشی (N=۳۳۱) که در سال ۱۳۹۰ در سازمان خود مشغول به کار بوده‌اند تشکیل دادند. با توجه به حجم جامعه و با استناد به جدول مورگان، حجم نمونه لازم جهت انجام این پژوهش ۱۸۰ نفر تعیین شد که با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم و به‌طور تصادفی انتخاب شدند.

در این پژوهش به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات جهت سنجش هوش فرهنگی، از نسخه تجدیدنظرشده پرسش‌نامه سنجش هوش فرهنگی تحت عنوان "مقیاس ۲۰ عاملی هوش فرهنگی" که داین و آنگ (۲۰۰۴) ارائه کردند استفاده شده است. این پرسش‌نامه دارای ۴ بعد انگیزش هوش فرهنگی (۵ سؤال)، رفتار هوش فرهنگی (۵ سؤال)، دانش هوش فرهنگی (۶ سؤال) و استراتژی هوش فرهنگی (۴ سؤال) می‌باشد. پاسخ‌ها نیز براساس مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت تنظیم شده‌اند. به این صورت که برای هر سؤال، ۵ گزینه بسیار کم، کم، متوسط، زیاد و بسیار زیاد در نظر گرفته شده است و به هر گزینه به ترتیب امتیاز ۱، ۲، ۳، ۴ و ۵ اختصاص

داده شده است. روایی و پایایی این پرسش‌نامه توسط من‌آل‌آقا^۱ (۱۳۸۷) مورد بررسی قرار گرفته گرفته و با استفاده از روش آلفای کرونباخ، ضریب پایایی ۰/۸۵۱ برای کل پرسش‌نامه گزارش شده است (۳۵). باین‌حال، در پژوهش حاضر نیز پژوهشگر به تعیین مجدد پایایی ابزار فوق از طریق روش آلفای کرونباخ پرداخت. برای این منظور، پرسش‌نامه مذکور روی ۳۲ نفر از مدیران وزارتخانه ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک و پارالمپیک و فدراسیون‌های ورزشی اجرا شد و ضریب پایایی ۰/۸۹ به دست آمد که در حد قابل قبولی می‌باشد.

همچنین، جهت سنجش اثربخشی رهبری، از پرسش‌نامه ۳۶ سؤالی صابری (۱۳۸۸) استفاده شد. این پرسش‌نامه دارای ۴ بعد انطباق، تحقق هدف، انسجام و تداوم و پایایی است که برای هریک از این ابعاد، ۹ سؤال طرح شده و برای هر سؤال، ۵ گزینه هرگز، به ندرت، گاهی اوقات، غالباً و همیشه، براساس مقیاس لیکرت در نظر گرفته شده است و به هر گزینه به ترتیب امتیاز ۱، ۲، ۳، ۴ و ۵ اختصاص داده شده است. همچنین، در تدوین سؤالات از ۳ سؤال منفی (سؤالات ۱۵، ۲۳، ۳۴) نیز استفاده شده است که نمرات آن‌ها برعکس محاسبه می‌شود. این پرسش‌نامه در پایان‌نامه‌ها و رساله‌های دکتری متعددی در سطح پژوهش‌های داخل کشور مورد بررسی قرار گرفته و روایی و پایایی آن قبلاً تعیین شده و مورد قبول می‌باشد؛ برای مثال، صابری (۱۳۸۸) در پژوهش خود ضمن به‌کارگیری این ابزار، اقدام به تعیین روایی و پایایی آن نمود که پس از تأیید روایی، پایایی آن نیز با روش آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفت که در مورد بعد انطباق، ضریب ۰/۷۴، در مورد تحقق هدف، ضریب ۰/۷۷، در مورد بعد انسجام، ضریب ۰/۷۵، در مورد بعد تداوم و پایایی، ضریب ۰/۷۸ و در مورد کل ابزار، ضریب پایایی ۰/۸۲ به دست آمد. باین‌حال، در پژوهش حاضر نیز روایی و پایایی این پرسش‌نامه توسط پژوهشگر مورد بررسی قرار گرفت. بدین‌نحوکه از تعدادی از اساتید و متخصصین تربیت‌بدنی خواسته شد تا این پرسش‌نامه را از نظر واژگانی و محتوایی مورد بررسی قرار دهند و پس از تعیین روایی صوری و محتوایی آن، پژوهشگر به تعیین پایایی ابزار فوق پرداخت. در این راستا، پرسش‌نامه مذکور روی ۳۲ نفر از مدیران وزارتخانه ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک و پارالمپیک و فدراسیون‌های ورزشی اجرا شد که در این مورد نیز ضرایب هم‌بستگی گویه‌ها با کل پرسش‌نامه نشان داد که تمامی گویه‌ها با کل پرسش‌نامه هم‌بستگی مثبتی دارند. به طوری که ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۰ به دست آمد که در حد قابل قبولی می‌باشد.

داده‌های حاصل شده با استفاده از شیوه‌های آمار توصیفی و آمار استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در بخش آمار توصیفی از فراوانی نسبی، میانگین و انحراف معیار و در بخش آمار استنباطی از روش آمار رگرسیون دو متغیره و چندمتغیره استفاده گردید.

نتایج

براساس یافته‌های به‌دست‌آمده، از ۱۸۰ مدیر شرکت‌کننده در این پژوهش، ۷۹/۴٪ مرد و ۲۰/۶٪ زن بودند. سایر اطلاعات مربوط به آمار توصیفی در جدول زیر خلاصه شده است. هم‌چنان‌که اطلاعات جدول ۲ نشان می‌دهد، ۲ محدوده سنی ۳۱-۴۰ سال و ۴۱-۵۰ سال، بیشترین فراوانی و محدوده سنی ۶۱ سال به بالا، کمترین فراوانی را در میان مدیران دارند. هم‌چنین، بیشتر مدیران نمونه آماری این پژوهش بین ۵ تا ۱۰ سال سابقه کار مدیریتی دارند.

جدول ۲- آمار توصیفی مربوط به متغیرهای جمعیت‌شناختی

سن	کمتر از ۳۰ سال	سال ۳۱-۴۰	سال ۴۱-۵۰	سال ۵۱-۶۰	۶۱ سال به بالا
تحصیلات	دیپلم ٪۱/۱	کاردانی ٪۱۱/۷	کارشناسی ٪۵۰/۶	کارشناسی ارشد ٪۳۲/۲	دکتری ٪۴/۴
رشته تحصیلی	تربیت‌بدنی ٪۴۸/۳	غیرتربیت‌بدنی ٪۵۱/۷			
قومیت	فارس ٪۷۷/۸	کرد ٪۳/۳	لر ٪۴/۴	ترک ٪۱۰	غیره ٪۴/۴
سابقه مدیریت	کمتر از ۵ سال ٪۳۰	۵-۱۰ سال ٪۳۰/۶	۱۰-۲۰ سال ٪۱۳/۹	۲۰ سال به بالا ٪۲۵/۶	

جدول ۳- نتایج رگرسیون دومتغیره برای پیش‌بینی اثربخشی رهبری از طریق هوش فرهنگی

متغیر پیش‌بینی‌کننده	F	R ²	β	t	sig
هوش فرهنگی	۱۷/۴۹۳	۰/۳۷۹	۰/۳۰۰	۴/۱۸۲	۰/۰۰۱

براساس جدول فوق و بر مبنای مدل رگرسیونی به‌دست‌آمده ($F(174/4)=17/493, P<0/05$)، بین هوش فرهنگی و اثربخشی رهبری رابطه معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر، هوش فرهنگی می‌تواند پیش‌بینی‌کننده اثربخشی رهبری باشد.

جدول ۴- ضرایب رگرسیون چندمتغیره برای پیش‌بینی اثربخشی رهبری از طریق ابعاد 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

متغیر ملاک (وابسته) = اثربخشی رهبری

براساس جدول فوق و بر مبنای مدل رگرسیونی به دست آمده ($P < 0/05$)، $F(165/4) = 58/078$ ، $R^2 = 0/56$ ، بین ابعاد هوش فرهنگی و اثربخشی رهبری رابطه معناداری وجود دارد. در بین این ابعاد، تنها رفتار هوش فرهنگی ($P < 0/001$)، $B = 0/752$ رابطه معناداری را با اثربخشی رهبری نشان می‌دهد و بین ابعاد دیگر با اثربخشی رهبری رابطه معناداری ملاحظه نمی‌شود ($P > 0/05$).

نتیجه‌گیری

یافته‌های به دست آمده در این پژوهش نشان داد که ارتباط معناداری بین هوش فرهنگی و اثربخشی رهبری وجود دارد. به عبارت دیگر، توان پیش‌بینی اثربخشی رهبری از طریق هوش فرهنگی وجود دارد. علاوه بر این، با توجه به ضرایب رگرسیون چندمتغیره به دست آمده با روش ورود هم‌زمان، ارتباط مثبت و معناداری بین اثربخشی رهبری و رفتار هوش فرهنگی مشاهده گردید؛ اما میان دانش، استراتژی و انگیزش با اثربخشی رهبری رابطه معناداری دیده نشد.

در مورد معنادار شدن رابطه بین هوش فرهنگی و اثربخشی رهبری، نتایج به دست آمده در این پژوهش با نتایج پژوهش‌های امیری (۲۰۱۰)، اسکول (۲۰۰۹)، آنگ و همکاران (۲۰۰۷) و نیز رحیم‌نیا و همکاران (۱۳۸۹) که در پژوهش خود بین هوش فرهنگی و عملکرد ارتباط معناداری یافتند هم‌سو می‌باشد.

از سوی دیگر، در میان ابعاد هوش فرهنگی، تنها رفتار هوش فرهنگی رابطه معناداری را با اثربخشی رهبری نشان داد و بین ابعاد دیگر (استراتژی، دانش و انگیزش) با اثربخشی رهبری رابطه معناداری ملاحظه نشد. بررسی نتایج پژوهش‌های انجام شده در این زمینه مؤید این مطلب است که در پژوهش‌های متیر (۲۰۰۹) و لاگو (۲۰۰۷)، رابطه معناداری بین انگیزش و دانش هوش فرهنگی با رهبری تحول‌گرا وجود دارد. همچنین، در پژوهش پرهیزگاری (۱۳۸۹) بین رفتار هوش فرهنگی با اثربخشی ارتباط معناداری یافت نشد که از این لحاظ، نتایج هر ۳ پژوهش یاد شده با نتایج پژوهش حاضر ناهم‌سو می‌باشد؛ اما در پژوهش حسینی‌نسب و همکاران (۱۳۹۰) و رحیمی و همکاران (۱۳۹۰)، بین رفتار هوش فرهنگی و بهره‌وری و سبک رهبری رابطه معناداری ملاحظه شد که از این لحاظ با نتایج به دست آمده در پژوهش حاضر هم‌راستا می‌باشد.

در مورد چرایی بروز نتایج به دست آمده در این فرضیه، نکات زیر قابل ذکر است: هم‌سویی نتایج پژوهش حاضر با پژوهش‌های ذکر شده، نشان از اعتبار بالای رابطه بین هوش فرهنگی و

اثربخشی رهبری دارد. این مطلب نشان می‌دهد که افراد از دانش و کنترل فرایندهای 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 اثربخشی رهبری مدیران را از طریق ارتقای هوش فرهنگی آن‌ها افزایش داد. برای 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 تلاش 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، هنجارها، رفتارها، شباهت‌ها و تفاوت‌های فرهنگ‌های مختلف، فراهم‌سازی شرایطی که افراد بتوانند تعامل بیشتری با یکدیگر داشته باشند، مورد توجه قرار دادن نمادها، مراسم و مناسبت‌ها در فرهنگ‌های مختلف توسط سازمان، از جمله راه‌های توسعه و ارتقای هوش فرهنگی مدیران هستند. این شیوه‌ها قادر خواهند بود 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 این است که در این پژوهش، بعد انگیزش هوش فرهنگی بر اثربخشی رهبری تأثیر نداشته است. به عبارت دیگر، میزان علاقه و تمایل فرد به آموختن فرهنگ‌های دیگر و تعامل با فرهنگ‌های مختلف، تأثیری بر اثربخشی رهبری وی نداشته است. این در حالی است که همان‌طور که ذکر شد، رفتار هوش فرهنگی بر اثربخشی رهبری تأثیرگذار است و این بدان معنا است که قابلیت و توانایی مدیر برای سازگاری با رفتارهای مناسب در برخورد با فرهنگ‌های مختلف، در بهبود اثربخشی رهبری وی تأثیرگذار 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 اطلاع چندانی نداشته و علاقه‌ای نیز به آموختن 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 غیر کلامی خود را در راستاری سازگاری موفقیت- آمیز با فرهنگ مورد نظر تطبیق دهند و به این ترتیب، هر چه سازگاری آن‌ها نسبت به رفتارها و هنجارهای مختلف بیشتر باشد، اثربخشی رهبری‌شان نیز بیشتر خواهد بود که موجب بهبود روابط بین افراد و تاب‌آوری و سازگاری بیشتر آن‌ها نسبت به یکدیگر خواهد شد.

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٪ (۳۶/۶٪) از مدیران شرکت‌کننده در این پژوهش دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس و دکترا هستند؛ بنابراین، شاید سطح بالای تحصیلات در حدود نیمی از نمونه‌های این پژوهش سبب می‌شود که آن‌ها بتوانند در صورت مواجه شدن با یک فرهنگ متفاوت، غافلگیر و دستپاچه نشوند، به خوبی عکس‌العمل نشان دهند و رفتار کلامی و غیر کلامی خود را در آن جهت سازگار نمایند. این امر بدین دلیل است که در طول سال‌های تحصیل در مقاطع مختلف تحصیلی، آن‌ها 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٪) از مدیران این پژوهش، دانش‌آموخته رشته تربیت‌بدنی هستند و همچنین، نزدیک به ۴۰٪ (۳۶/۶٪) از مدیران شرکت‌کننده در این پژوهش دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس و دکترا می‌باشند؛ 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 تا در نهایت بتوانند در بهبود وضعیت ورزش کشور مؤثر باشند.

به‌طور خلاصه، نتایج این بخش از پژوهش نشان داد که رفتار هوش فرهنگی در مجموعه‌های متنوع فرهنگی، بر اثربخشی رهبری تأثیرگذار است؛ اما تأثیر استراتژی، دانش و انگیزش هوش فرهنگی مورد تأیید قرار نگرفت. برآیند ترکیب این یافته‌ها نشان می‌دهد که بعد رفتار هوش فرهنگی تأثیر مستقیم بیشتری نسبت به سایر ابعاد هوش فرهنگی بر اثربخشی رهبری دارد؛ بنابراین ممکن است به دانش استراتژیک پایین‌تری در ارتباط با این نوع تنوع فرهنگی برای تحقق اثربخشی رهبری نیاز باشد (بعد استراتژی). همچنین، علاقه ذاتی و خودکارایی کمتری نیز برای اثربخش بودن رهبری در موقعیت‌های متنوع فرهنگی مورد نیاز می‌باشد (بعد انگیزش)؛ زیرا، نتایج نشان داد که بعد انگیزش هوش فرهنگی و به‌عبارت‌دیگر، میزان علاقه و تمایل مدیران برای رویارویی با شرایط متنوع فرهنگی، بر اثربخشی رهبری آن‌ها اثرگذار نبوده و از طرف دیگر، بعد رفتار هوش فرهنگی و یا واکنش‌های مناسب کلامی و غیر کلامی مدیران

برخورد با افرادی از فرهنگ‌های دیگر، به‌عنوان عاملی اثرگذار بر اثربخشی رهبری وی شناخته می‌شود؛ اما، ۲ بعد استراتژی هوش فرهنگی؛ یعنی برخورداری از دانش استراتژیک و نیز دانش هوش فرهنگی و به‌عبارتی، درک مدیر از شباهت‌ها و تفاوت‌های فرهنگی، به‌عنوان عوامل مؤثر بر اثربخشی رهبری شناخته نشدند.

در مجموع، براساس یافته‌های حاصل از این پژوهش که دلالت بر رابطه معنادار بین هوش فرهنگی و اثربخشی رهبری دارد پیشنهاد می‌شود که مدیران نسبت به ارتقای هوش فرهنگی خود و آشنایی هرچه بیشتر با شباهت‌ها و تفاوت‌های فرهنگی موجود در بین اقوام و فرهنگ‌های مختلف، همت گماشته و دانش خود را نسبت به مبحث هوش فرهنگی افزایش دهند.

همچنین، با توجه به یافته‌های به‌دست‌آمده از این پژوهش پیشنهاد می‌شود رابطه بین هوش فرهنگی و اثربخشی رهبری در سایر نهادها و سازمان‌های ورزشی بین‌المللی (مانند کمیته بین‌المللی المپیک و فدراسیون‌های ورزشی سایر کشورها) مورد بررسی قرار گرفته و با نتایج به‌دست‌آمده در این پژوهش مقایسه شود. همچنین، توصیه می‌شود که برای ارائه نظر قطعی در مورد رابطه هوش فرهنگی و اثربخشی رهبری، پژوهش‌های بیشتری به‌صورت اجرایی و تطبیقی صورت گیرد.

هوش فرهنگی از موضوعات جدیدی است که به تازگی در ادبیات مربوط به رفتار سازمانی وارد شده و مود توجه صاحب‌نظران این حوزه قرار گرفته است. این مفهوم که در مورد نحوه برخورد و تعامل با افراد دارای پیشینه‌های فرهنگی متفاوت است، در موفقیت افراد برای ارتباط با دیگران ضروری است. توانایی برخورد مؤثر و برقراری ارتباط سازنده با موقعیت‌های چندفرهنگی، از قابلیت‌هایی است که در موفقیت افراد بسیار تعیین‌کننده می‌باشد؛ اما اینکه بتوان به‌عنوان رهبر یک گروه این مفهوم را در چارچوب یک سازمان ملی متشکل از افراد با خرده‌فرهنگ‌های گوناگون نیز به کار برد و از نتایج آن در جهت اثربخشی هر چه بیشتری رهبری در سازمان کمک گرفت، محل تحقیق است.

در تحقیق حاضر، موضوع هوش فرهنگی و نقش آن در اثربخش بودن سازمان‌های ورزشی ملی مورد توجه قرار گرفته است. همسو با مبانی نظری موجود در این زمینه، نتایج تحقیق حاضر نیز از این عقیده که داشتن هوش فرهنگی بالا در اثربخش بودن تعامل رهبر با افراد متعلق به پیشینه‌های فرهنگی گوناگون، مؤثر است، حمایت نمود. در واقع، با استناد به نتایج تحقیق حاضر، داشتن سطوح معقولی از هوش فرهنگی، تنها موجب موفقیت در تعامل افراد در سازمان‌های بین‌المللی نیست؛ بلکه این مفهوم می‌تواند به اثربخشی ارتباطات در سطوح ملی نیز منجر گردد.

منابع

1. Abzari, M., Etebarian, A., & Khani, A. (2010). The effect of cultural intelligence on group effectiveness, *Journal of Change Management*, 2(4): 25-41. (Persian)
2. Alon, I., & Higgins, J. M. (2005). Global leadership success through emotional and cultural intelligences, *Kelley, Business Horizons*, 48: 501-512.
3. Amiri, A., Moghimi, S. M., & Kazemi, M. (2010). Studying the relationship between cultural intelligence and employees' performance. *European Journal of Scientific Research*, 42(3), 418-427. (Persian)
4. Ang, S., Van Dyne, L., KohCh, Ng. K. Y., Templer, K. J., Tay, Ch., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review*, 3: 335-371.
5. Crowne, K. A. (2007). The relationships among social intelligence, emotional intelligence, cultural intelligence and cultural exposure, Doctoral dissertation, Pennsylvania, Temple University.
6. Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford. CA. Stanford Business Books.
7. Earley, P. C., & Mosakowski, E. (2004). Cultural intelligence. *Harvard Business Review*, 82: 139-153.
8. Fiedler, F., & chemers, M. (2002). *Effective Leadership*, Translated by Sohrab Khalili Shuerini, Tehran / F, Yadvare Publications, 2: 9-10.
9. Ghafari, J. (2009). Examine the relationship between cultural intelligence and emotional intelligence with managers' leadership style, Master thesis, Islamic Azad University of Tehran. (Persian)
10. Gilbertson, D. W. (2000). Transformational leadership in Australasian sport organizations. *New Zealand Innovations and Competitiveness*, Project. Victoria University of Wellington: 65-81.
11. Hadizade Moghadam, A., Hoseini, A. (2008). The relationship between cultural intelligence and group effectiveness, *Journal of Entrepreneurship Development*, 4: 139-162. (Persian)
12. Herbest, J. (2003). *Organizational servant leadership and its relationship to secondary school effectiveness* (Unpublished doctoral dissertation). Florida Atlantic University.
13. Hersey, P., Blanchard, K., & Dewey, J. (1996). *Management of organizational behavior* (6th Ed). Englewood Cliffs. N. J. Prentice-Hall. 91.
14. HoseiniNasab, D., & Ghaderi, V. (2011). Examine the relationship between cultural intelligence and productivity of managers in schools in West Azarbaijan Province, *Journal of Education Science*, 13: 27-44. (Persian)
15. Hyndman, W. T. (2007). Cultural intelligence and self-efficacy as learning outcomes of study abroad, Doctoral dissertation, Pennsylvania, Widener University.
16. Imai, R. (2007). The culturally intelligent negotiator: The impact of CQ on intercultural negotiation effectiveness, Thesis submitted to the Faculty of the

Graduate School, University of Maryland.

17. Kazemi, M. (2008). Examine the relationship between cultural intelligence with staff performance Gameatol Mustafa Alalmyh, Master thesis, Tehran University.(Persian)
18. Koontz, H., O'Donnell, C., Wehrich, H. (1996). Management Principles, Translated by Mohammadali Tusi & Aliakbar Farhangi, Tehran: State Management Training Center.
19. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1988). Development and validation of the leadership practices inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 48: 483- 496.
20. Lugo, M. V. (2007). An examination of cultural and emotional intelligences in the development of global transformational leadership skills, Doctoral dissertation, Walden University, School of Management.
21. Matear, D. W. (2009). An examination of cognitive, cultural, and emotional intelligences, and motivation in the development of global transformational leadership skills. (Unpublished doctoral dissertation). Minnesota, Capella University.
22. McClelland, D. C. (1998). Identifying competencies with behavioral event interviews. *Psychological Science*, 9 (5), 331-339.
23. Men Al e Agha, M. (2008). A way to promote cultural intelligence managers, Master thesis, Tehran University, School of Management.
24. Moshabbaki, A., Tizro, A. (2009). The impact of emotional and cultural intelligence on the success of world-class leaders, *Journal of Research Management*, 3:53-73. (Persian)
25. Naeigi, M., Abbasalizade, M. (2011). Cultural intelligence and its relation with characteristics of entrepreneurial managers of nonprofit organizations in Iran, *Journal of Entrepreneurship Development*, 12:27-44. (Persian)
26. Parhizgari, J. (2011). Examine the relationship between cultural intelligence and effectiveness of conflict management styles of manager's universities and higher education centers in Urmia, Master thesis, Urmia University. (Persian)
27. Parolini, j & Jeanine, L. (2004). Effective servant leadership: A model incorporating servant leadership and competing values framework. Doctoral dissertation, Servant Leadership Research Roundtable, Regent University, School of Leadership Studies.
28. Rahimi, M., Keshtidar, M., & Khoshbakhti, J. (2011). Measurement of cultural intelligence of managers' federations and its relationship with the transformational leadership style, *Journal of Sport Management Studies*, 14: 191-208. (Persian)
29. Rahimnia, F., Mortazavi, S., & Delaram, T. (2010). Effect of cultural intelligence on the performance of task managers, *Journal of Management tomorrow*, 22. (Persian)
30. Saatchi, M., & Azizpour, A. (2005). Design an effective academic leadership model, *Scientific Journal of Shahed University*, 11. (Persian)
31. Saberi, A. (2009). The relationship between the leadership styles with

- effectiveness of the physical education department officials Province, Master thesis, Payam Noor University, Faculty of Humanities. (Persian)
32. Scholl, Dirk. H. (2009). The relationship between cultural intelligence and the performance on multinational teams. (Unpublished doctoral dissertation). University of Phoenix.
33. Seifi Saldehi, M., Kouzechian, H., Ehsani, M. (2012). The impact of organizational effectiveness entrepreneurial structure in the Islamic Republic of Iran Physical Education Organization, *Journal of Sport Management Studies*, 13: 215-236. (Persian)
34. Sternberg, R. J., & Grigorenko, E. L. (2006). Cultural intelligence and successful intelligence. *Group and Organization Management*, 31(1), 27-39
35. Stevenson, E. and Warn, J. R. (2003) Quantifying changing understanding: level 3 evaluation of leadership development interventions. *Evaluation Journal of Australia*, 3(1), 56-60.
36. Van Driel, M. (2008). Cultural intelligence as an emergent organizational level constructs. *Florida Institute of Technology*: 307.

The relationship between cultural intelligence and leadership effectiveness of sport managers

Maryam Mokhtari Dinani¹, Hashem Kouzechian², Abbas Nazarian Madavani³

1. Assistant Professor, Alzahra University

2. Associate Professor, Tarbiat Modares University

3. Assistant Professor, Shahid Rajaei Teacher Training University

Received Date: 07/05/2013

Accepted Date: 12/11/2013

Abstract

Studies have shown that it is essential for resolving the challenges of organizations, to have efficacy and effectiveness leadership and management. Therefore, the purpose of this research was to investigate the relationship between cultural intelligence and leadership effectiveness of sport managers. The statistical population of this research was all managers of Sport and Young's Ministry, National Olympic committee, National Paralympics committee, National Olympic Academy, and Sport Federations (N=331). Based on Morgan table, 180 people were selected for this research. Saberi (1388) Leadership effectiveness questionnaire and Van Dyne and Ang Four Factor cultural intelligence scale questionnaire was used to collect data. Data analysis was performed by the Bivariate and multivariate regression. The results of the present study showed that there was a significant relationship between cultural intelligence and leadership effectiveness ($p < 0/05$). Also, there was a significant relationship between behavioral cultural intelligence and leadership effectiveness ($p < 0/001$). Generally, this study showed that cultural intelligence is an important factor in leadership effectiveness of sport managers.

Keywords: Behavior of Cultural Intelligence, Sport, Manager

***(Corresponding Author)**

Email: mokhtaridinani@gmail.com