





دانشگاه تربیت مدرس

دانشکده علوم انسانی

رساله جهت دریافت درجه دکتری

(رشته تربیت بدنی، گرایش مدیریت ورزشی)

طراحی و تبیین الگوی بهینه هوشمندیهای مورد نیاز رهبری اثربخش مدیران  
ورزشی

نگارنده

مریم مختاری دینانی

استاد راهنما

آقای دکتر هاشم کوزه‌چیان

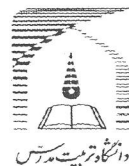
اساتید مشاور

آقای دکتر مجتبی امیری

آقای دکتر محمد احسانی

آقای دکتر عباس نظریان

شهریورماه ۱۳۹۲



بسمه تعالی

تاییدیه اعضای هیات داوران حاضر در جلسه دفاع از رساله دکتری

خانم مریم مختاری دینانی رساله دکتری خود با عنوان:

"طراحی و تبیین الگوی بهینه هوشمندیهیای مورد نیاز رهبری اثربخش مدیران ورزشی" را در تاریخ ۱۳۹۲/۶/۱۰ ارائه کردند. اعضای هیات داوران نسخه نهایی این رساله را از نظر فرم و محتوا تایید کرده است و پذیرش آنرا برای تکمیل درجه دکتری پیشنهاد می کنند.

| اعضای هیات داوران               | نام و نام خانوادگی         | رتبه علمی | امضاء |
|---------------------------------|----------------------------|-----------|-------|
| ۱- استاد راهنمای اصلی           | آقای دکتر هاشم کوزه چیان   | دانشیار   |       |
| ۲- استاد مشاور اول              | آقای دکتر مجتبی امیری      | دانشیار   |       |
| ۳- استاد مشاور دوم              | آقای دکتر محمد احسانی      | دانشیار   |       |
| ۴- استاد مشاور سوم              | آقای دکتر عباس نظریان      | استادیار  |       |
| ۵- استاد ناظر                   | آقای دکتر ابوالفضل فراهانی | استاد     |       |
| ۶- استاد ناظر                   | آقای دکتر حبیب هنری        | دانشیار   |       |
| ۷- استاد ناظر                   | آقای دکتر حمید قاسمی       | استادیار  |       |
| ۸- استاد ناظر                   | آقای دکتر محمد خبیری       | دانشیار   |       |
| ۹- نماینده شورای تحصیلات تکمیلی |                            |           |       |

## آیین‌نامه حق مالکیت مادی و معنوی در مورد نتایج پژوهشهای علمی

### دانشگاه تربیت مدرس

مقدمه: با عنایت به سیاست‌های پژوهشی و فناوری دانشگاه در راستای تحقق عدالت و کرامت انسانها که لازمه شکوفایی علمی و فنی است و رعایت حقوق مادی و معنوی دانشگاه و پژوهشگران، لازم است اعضای هیأت علمی، دانشجویان، دانش‌آموختگان و دیگر همکاران طرح، در مورد نتایج پژوهشهای علمی که تحت عنوان پایان‌نامه، رساله و طرحهای تحقیقاتی با هماهنگی دانشگاه انجام شده است، موارد زیر را رعایت نمایند:

ماده ۱- حق نشر و تکثیر پایان‌نامه/ رساله و درآمدهای حاصل از آنها متعلق به دانشگاه می باشد ولی حقوق معنوی پدید آورندگان محفوظ خواهد بود.

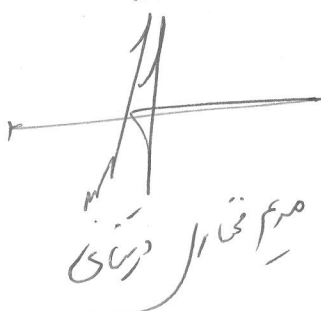
ماده ۲- انتشار مقاله یا مقالات مستخرج از پایان‌نامه/ رساله به صورت چاپ در نشریات علمی و یا ارائه در مجامع علمی باید به نام دانشگاه بوده و با تایید استاد راهنمای اصلی، یکی از اساتید راهنما، مشاور و یا دانشجوی مسئول مکاتبات مقاله باشد. ولی مسئولیت علمی مقاله مستخرج از پایان‌نامه و رساله به عهده اساتید راهنما و دانشجو می باشد.

تبصره: در مقالاتی که پس از دانش‌آموختگی بصورت ترکیبی از اطلاعات جدید و نتایج حاصل از پایان‌نامه/ رساله نیز منتشر می‌شود نیز باید نام دانشگاه درج شود.

ماده ۳- انتشار کتاب و یا نرم افزار و یا آثار ویژه حاصل از نتایج پایان‌نامه/ رساله و تمامی طرحهای تحقیقاتی کلیه واحدهای دانشگاه اعم از دانشکده ها، مراکز تحقیقاتی، پژوهشکده‌ها، پارک علم و فناوری و دیگر واحدها باید با مجوز کتبی صادره از معاونت پژوهشی دانشگاه و بر اساس آئین‌نامه‌های مصوب انجام شود.

ماده ۴- ثبت اختراع و تدوین دانش فنی و یا ارائه یافته‌ها در جشنواره‌های ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی که حاصل نتایج مستخرج از پایان‌نامه/ رساله و تمامی طرحهای تحقیقاتی دانشگاه باید با هماهنگی استاد راهنما یا مجری طرح از طریق معاونت پژوهشی دانشگاه انجام گیرد.

ماده ۵- این آیین‌نامه در ۵ ماده و یک تبصره در تاریخ ۸۷/۴/۱ در شورای پژوهشی و در تاریخ ۸۷/۴/۲۳ در هیأت رئیسه دانشگاه به تایید رسید و در جلسه مورخ ۸۷/۷/۱۵ شورای دانشگاه به تصویب رسیده و از تاریخ تصویب در شورای دانشگاه لازم‌الاجرا است.



مهدی قهرمانی

## آیین نامه چاپ پایان نامه (رساله) های دانشجویان دانشگاه تربیت مدرس

نظر به اینکه چاپ و انتشار پایان نامه (رساله) های تحصیلی دانشجویان دانشگاه تربیت مدرس، مبین بخشی از فعالیتهای علمی - پژوهشی دانشگاه است، بنابراین به منظور آگاهی و رعایت حقوق دانشگاه، دانش آموختگان این دانشگاه نسبت به رعایت موارد ذیل متعهد می شوند:

ماده ۱: در صورت اقدام به چاپ پایان نامه (رساله) خود، مراتب را قبلاً به طور کتبی به "دفتر نشر آثار علمی دانشگاه" اطلاع دهد.

ماده ۲: در صفحه سوم کتاب (پس از برگ شناسنامه) عبارت ذیل را چاپ کند:

کتاب حاضر، حاصل پایان نامه دکترای نگارنده در رشته تربیت بدنی است که در سال ۱۳۹۲ در دانشکده علوم انسانی دانشگاه تربیت مدرس به راهنمایی جناب آقای دکتر هاشم کوزه چیان و مشاوره جناب آقای دکتر مجتبی امیری و جناب آقای دکتر محمد احسانی از آن دفاع شده است.

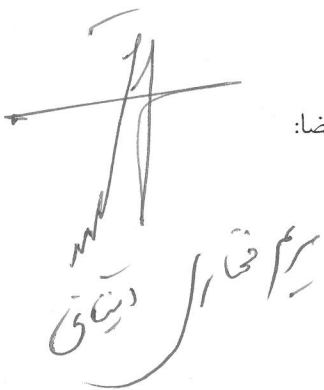
ماده ۳: به منظور جبران بخشی از هزینه های انتشارات دانشگاه، تعداد یک درصد شمارگان کتاب (در هر نوبت چاپ) را به "دفتر نشر آثار علمی دانشگاه" اهدا کند. دانشگاه می تواند مازاد نیاز خود را به نفع مرکز نشر در معرض فروش قرار دهد.

ماده ۴: در صورت عدم رعایت ماده ۳، ۵۰٪ بهای شمارگان چاپ شده را به عنوان خسارت به دانشگاه تربیت مدرس تأدیه کند.

ماده ۵: دانشجو تعهد و قبول می کند در صورت خودداری از پرداخت بهای خسارت، دانشگاه می تواند خسارت مذکور را از طریق مراجع قضایی مطالبه و وصول کند. به علاوه به دانشگاه حق می دهد به منظور استیفای حقوق خود، از طریق دادگاه، معادل وجه مذکور در ماده ۴ را از محل توقیف کتابهای عرضه شده نگارنده برای فروش، تامین نماید.

اینجانب مریم مختاری دینانی دانشجوی مقطع دکتری رشته تربیت بدنی تعهد فوق و ضمانت اجرایی آن را قبول کرده، به آن ملتزم می شوم.

نام و نام خانوادگی: مریم مختاری دینانی تاریخ و امضا:



مریم مختاری دینانی

## با فروتنی و سپاس فراوان تقدیم

- به تمامی کسانی که یا با علم و حلم خود به من آموختند، یا با بصیرت خود راههای آموختن را نشانم دادند و یا با سعه صدر خود در راه آموختنم از هیچ کوششی دریغ ننمودند.
- به پدر و مادر و خواهران و برادران عزیزم که همواره مورد حمایت و پشتیبانی آنها قرار گرفته‌ام و در همه حال مرا یاری نموده‌اند.
- به همسر عزیزم و خانواده محترم ایشان که همیشه یاور و پشتیبان من بوده و هستند.

و تقدیم به فرزندان دل‌بندم:

آرمینا و آرمینا

## تشکر و قدردانی

- بی‌شک اگر الطاف خداوند متعال و رهنمودهای مشفقانه استاد ارجمندم جناب آقای دکتر کوزه‌چیان نبود، راهی که آغاز نمودم به سرانجام نمی‌رسید. از ایشان به خاطر تمامی بزرگواریها و امنیت خاطر و آرامشی که ابتدا در وجود خود دارند و تمام تلاش خود را انجام می‌دهند که آن را به شاگردان خود نیز منتقل نمایند، کمال تشکر و قدردانی را می‌نمایم.
- با سپاس از اساتید مشاور ارجمندم آقایان دکتر مجتبی امیری، دکتر محمد احسانی و دکتر عباس نظریان که با تعالیم و راهنمایی‌های ارزنده خود مسیر را برایم هموار نمودند.
- همچنین از تمامی عزیزانی که به نوعی مرا در انجام این تحقیق یاری دادند، بویژه مشاور آماری ارجمندم آقای دکتر رسول نوروزی که زحمت تجزیه و تحلیل آماری داده‌های این رساله را بر عهده داشتند، و نیز از تمامی مدیران و کارکنان وزارتخانه ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک و پارالمپیک و فدراسیونهای ورزشی، کمال سپاسگزاری را دارم.

## 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 اصلی این تحقیق طراحی و تبیین الگوی بهینه هوشمندیهای مورد نیاز رهبری اثربخش مدیران ورزشی بود. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه مدیران (N<sub>1</sub>=287) و کارکنان (N<sub>2</sub>=1621) وزارتخانه ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک و پارالمپیک، آکادمی ملی المپیک و فدراسیون‌های ورزشی بوده که با استناد به جدول مورگان، 180 نفر مدیر و 367 نفر کارمند با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم و تصادفی، به عنوان نمونه آماری تحقیق انتخاب شدند. در این تحقیق جهت جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه هوش هیجانی سایربیا شرینگ (1998)، پرسشنامه هوش فرهنگی وان داین و آنگ (2004)، پرسشنامه هوش سازمانی کارل آلبرشت (2002) و پرسشنامه اثربخشی رهبری صابری (1388) استفاده شد. پس از تایید روایی پرسشنامه‌های فوق توسط خبرگان تربیت بدنی، پایایی آنها نیز مورد بررسی قرار گرفت و به ترتیب ضرایب پایایی 0/80، 0/84، 0/88 و 0/87 بدست آمد. تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق نیز از طریق آمار توصیفی و آزمونهای استنباطی کلوموگرف-اسمیرنوف برای تعیین نرمال بودن داده‌ها و رگرسیون چندمتغیره به منظور تعیین ارتباط بین متغیرهای تحقیق انجام شد. برای طراحی مدل نیز از مدلسازی معادلات ساختاری (SEM) استفاده شد. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق نشان داد ارتباط معناداری بین هوش هیجانی، هوش فرهنگی و هوش سازمانی با اثربخشی رهبری وجود دارد. در نهایت، با توجه به نتایج بدست آمده در این تحقیق پیشنهاد می‌شود که در امر انتخاب و گزینش مدیران سازمانهای ورزشی به ترتیب به میزان هوش هیجانی، هوش سازمانی و هوش فرهنگی آنها توجه شود.

**واژه‌های کلیدی:** هوش، رهبری، ورزش، اثربخشی، مدیر



## فهرست مطالب

### فصل اول: طرح تحقیق

|        |                            |
|--------|----------------------------|
| ۱..... | مقدمه                      |
| ۴..... | بیان مساله و سوالهای تحقیق |
| ۶..... | ضرورت و اهمیت تحقیق        |
| ۷..... | هدف کلی تحقیق              |
| ۷..... | اهداف اختصاصی              |
| ۸..... | فرضیه‌های تحقیق            |
| ۸..... | قلمرو تحقیق                |
| ۸..... | محدوده تحقیق               |
| ۹..... | تعاریف مفهومی و عملیاتی    |

### فصل دوم: ادبیات و پیشینه تحقیق

|         |  |
|---------|--|
| ۱۱..... | مقدمه  |
| ۱۱..... | بخش اول: مبانی نظری هوش                      |
| ۱۱..... | هوش چیست؟                                    |
| ۱۲..... | نظریه‌های عمده در ارتباط با هوش              |
| ۱۲..... | ۱. چارلز اسپیرمن - هوش عمومی                 |
| ۱۲..... | ۲. لوئیس تورستون - قابلیت‌های اولیه ذهن      |
| ۱۲..... | ۳. رابرت استرنبرگ - نظریه سه وجهی هوش        |
| ۱۲..... | ۴. هاوارد گاردنر - هوش چندگانه               |
| ۱۳..... | انواع هوش                                    |
| ۱۳..... | الف: هوش عقلی                                |
| ۱۴..... | ب: هوش هیجانی                                |
| ۱۴..... | - عواطف و احساسات                            |
| ۱۴..... | - هیجان                                      |
| ۱۵..... | - تاریخچه هوش هیجانی                         |
| ۱۷..... | - تفاوت و رابطه هوش هیجانی و هوش عقلی        |
| ۱۸..... | - مدلها و ابعاد هوش هیجانی                   |
| ۱۸..... | الف: مدل توانایی هوش هیجانی (پردازش اطلاعات) |

|    |  |
|----|--|
| ۱۹ | ۱- الگوی اولیه از هوش هیجانی                         |
| ۱۹ | ۲- الگوی اصلاح شده                                   |
| ۲۰ | ب. مدل‌های ترکیبی هوش هیجانی                         |
| ۲۰ | مدل بار-آن   |
| ۲۱ | مدل دانیل گل‌من                                      |
| ۲۳ | هوش هیجانی در سازمان                                 |
| ۲۳ | ۱- هوش هیجانی و اثربخشی سازمان                       |
| ۲۳ | ۲- هوش هیجانی و رهبری سازمان                         |
| ۲۴ | ۳- هوش هیجانی و کارکنان                              |
| ۲۵ | تحقیقات انجام شده در زمینه هوش هیجانی                |
| ۲۷ | ج. هوش فرهنگی  |
| ۲۷ | مقدمه  |
| ۲۸ | تعریف هوش فرهنگی                                     |
| ۲۹ | عناصر هوش فرهنگی                                     |
| ۲۹ | الف. تئوری هوش فرهنگی ارلی و آنگ (۲۰۰۳)              |
| ۳۰ | ب. تئوری هوش فرهنگی ارلی و موساکوفسکی                |
| ۳۱ | ج. تئوری چهار عاملی هوش فرهنگی وان داین و آنگ (۲۰۰۴) |
| ۳۲ | انواع شخصیتها در هوش فرهنگی                          |
| ۳۳ | تحقیقات انجام شده در زمینه هوش فرهنگی                |
| ۳۶ | د: هوش سازمانی                                       |
| ۳۷ | تعریف هوش سازمانی                                    |
| ۳۸ | مدل‌های هوش سازمانی                                  |
| ۳۸ | ۱- مدل ماتسودا                                       |
| ۳۹ | ۲- نظریه مک مستر                                     |
| ۳۹ | ۳- نظریه هلال  |
| ۴۰ | ۴- نظریه جی لای بوییتز                               |
| ۴۰ | ۵- نظریه ایوانا اسمیک                                |
| ۴۰ | ۶- نظریه مارکوس سچوانینگر                            |
| ۴۱ | ۷- نظریه بابا پراساد                                 |

|    |   |
|----|---|
| ۴۱ | ۸- نظریه کرفورت   |
| ۴۱ | ۹- هوش سازمان و بحث‌های بنیادی در مورد سیستم‌های هوش مصنوعی |
| ۴۲ | هوش سازمانی از نظر آلبرشت                                   |
| ۴۳ | قانون آلبرشت  |
| ۴۴ | ابعاد هوش سازمانی   |
| ۴۷ | دستاوردهای هوش سازمانی                                      |
| ۴۸ | عوامل تشدیدکننده هوش سازمانی                                |
| ۴۸ | تحقیقات انجام شده در زمینه هوش سازمانی                      |
| ۵۰ | خلاصه و نتیجه‌گیری مبانی نظری در ارتباط با هوش              |
| ۵۲ | بخش دوم: مبانی نظری اثربخشی رهبری                           |
| ۵۲ | مقدمه   |
| ۵۲ | رهبری   |
| ۵۲ | تعاریف رهبری  |
| ۵۲ | تفاوت رهبری و مدیریت  |
| ۵۳ | سبک رهبری   |
| ۵۴ | نظریه‌های رهبری   |
| ۵۴ | ۱- نظریه‌های مربوط به خصوصیات فردی رهبری                    |
| ۵۶ | ۲- نظریه‌های رفتار رهبری                                    |
| ۵۶ | ۳- تئوریهای اقتضایی   |
| ۵۷ | ۴- نظریه‌های جدید رهبری                                     |
| ۵۷ | الف. جایگزین‌های رهبری                                      |
| ۵۸ | ب. نظریه اسنادی رهبری                                       |
| ۵۸ | ج. نظریه رهبری فره‌مند                                      |
| ۵۹ | د. تئوری رهبری خدمتگزار                                     |
| ۵۹ | ه. نظریه‌های رهبری عمل‌گرا و تحول‌گرا                       |
| ۶۲ | مقایسه تئوری رهبری خدمتگزار و تئوری رهبری تحول‌گرا          |
| ۶۴ | اثربخشی   |
| ۶۴ | اثربخشی رهبری   |
| ۶۸ | خلاصه و نتیجه‌گیری مبانی نظری در ارتباط با اثربخشی رهبری    |

|    |                                 |
|----|---------------------------------|
| ۷۱ | بخش سوم: پیشینه تحقیق           |
| ۷۱ | مقدمه                           |
| ۷۱ | الف. تحقیقات خارجی              |
| ۸۲ | ب. تحقیقات داخلی                |
| ۸۶ | خلاصه و نتیجه‌گیری پیشینه تحقیق |
| ۸۷ | مدل مفهومی تحقیق                |

### فصل سوم: روش شناسی تحقیق

|    |  |
|----|--|
| ۹۰ | مقدمه  |
| ۹۰ | روش تحقیق  |
| ۹۰ | جامعه و نمونه آماری تحقیق                        |
| ۹۰ | روش نمونه‌گیری                                   |
| ۹۰ | متغیرهای تحقیق                                   |
| ۹۱ | ابزار و روش گردآوری داده‌ها                      |
| ۹۴ | روشهای آماری و شیوه تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق |

### فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق

|     |                                       |
|-----|---------------------------------------|
| ۹۵  | مقدمه                                 |
| ۹۶  | توصیف آماری ویژگیهای جمعیت‌شناختی     |
| ۹۶  | سن                                    |
| ۹۷  | جنسیت                                 |
| ۹۸  | تحصیلات                               |
| ۹۹  | رشته تحصیلی                           |
| ۱۰۰ | قومیت                                 |
| ۱۰۱ | سابقه کار در سازمان                   |
| ۱۰۲ | سابقه مدیریتی مدیران                  |
| ۱۰۳ | آمار توصیفی هوش هیجانی                |
| ۱۰۵ | آمار توصیفی هوش فرهنگی                |
| ۱۰۶ | آمار توصیفی هوش سازمانی               |
| ۱۰۹ | آمار توصیفی اثربخشی رهبری             |
| ۱۱۰ | آمار استنباطی و آزمون فرضیه‌های تحقیق |

|   |     |
|---|-----|
| فرضیه شماره (۱): بین ویژگیهای جمعیت‌شناختی و هوش هیجانی رابطه معناداری وجود دارد  | ۱۱۱ |
| فرضیه شماره (۲): بین ویژگیهای جمعیت‌شناختی و هوش فرهنگی رابطه معناداری وجود دارد  | ۱۱۲ |
| فرضیه شماره (۳): بین ویژگیهای جمعیت‌شناختی و هوش سازمانی رابطه معناداری وجود دارد | ۱۱۳ |
| فرضیه شماره (۴): بین هوش هیجانی و اثربخشی رهبری رابطه معناداری وجود دارد          | ۱۱۴ |
| فرضیه شماره (۵): بین هوش فرهنگی و اثربخشی رهبری رابطه معناداری وجود دارد          | ۱۱۵ |
| فرضیه شماره (۶): بین هوش سازمانی و اثربخشی رهبری رابطه معناداری وجود دارد         | ۱۱۶ |
| آزمون برازش مدل تحقیق   | ۱۱۷ |

### فصل پنجم: خلاصه، بحث و نتیجه‌گیری و پیشنهادها

|   |     |
|---|-----|
| مقدمه   | ۱۲۳ |
| خلاصه تحقیق   | ۱۲۳ |
| فرضیه شماره (۱): بین ویژگیهای جمعیت‌شناختی و هوش هیجانی رابطه معناداری وجود دارد  | ۱۲۵ |
| فرضیه شماره (۲): بین ویژگیهای جمعیت‌شناختی و هوش فرهنگی رابطه معناداری وجود دارد  | ۱۲۷ |
| فرضیه شماره (۳): بین ویژگیهای جمعیت‌شناختی و هوش سازمانی رابطه معناداری وجود دارد | ۱۲۹ |
| فرضیه شماره (۴): بین هوش هیجانی و اثربخشی رهبری رابطه معناداری وجود دارد          | ۱۳۰ |
| فرضیه شماره (۵): بین هوش فرهنگی و اثربخشی رهبری رابطه معناداری وجود دارد          | ۱۳۲ |
| فرضیه شماره (۶): بین هوش سازمانی و اثربخشی رهبری رابطه معناداری وجود دارد         | ۱۳۵ |
| پیشنادهای برخاسته از تحقیق  | ۱۳۷ |
| پیشنادهایی برای تحقیقات آتی   | ۱۳۸ |
| منابع   | ۱۴۰ |
| چکیده انگلیسی   | ۱۵۶ |

### فهرست جداول

|  |    |
|--|----|
| جدول شماره (۱-۲): فراوانی میزان IQ در افراد                          | ۱۳ |
| جدول شماره (۲-۲): ابعاد ویژگی‌های ساختاری تعریف‌کننده هوش هیجانی     | ۲۲ |
| جدول شماره (۲-۳): تفاوت بین رهبری و مدیریت                           | ۵۳ |
| جدول شماره (۲-۴): ویژگیها و خصوصیات شخصیتی رهبری از نظر محققان مختلف | ۵۵ |
| جدول شماره (۲-۵): جانشین‌ها و خنثی‌کننده‌های رهبری                   | ۵۸ |
| جدول شماره (۲-۶): مولفه‌های رفتاری مدل‌های موجود رهبری اثربخش        | ۶۶ |

- جدول شماره (۷-۲): الگوهای مختلف رهبری اثربخش ..... ۶۸
- جدول شماره (۸-۲): خلاصه تحقیقات انجام شده در مورد هوش مدیران ..... ۸۶
- جدول شماره (۱-۴): توزیع فراوانی سن نمونه‌های تحقیق ..... ۹۶
- جدول شماره (۲-۴): توزیع فراوانی وضعیت جنسیت نمونه‌های تحقیق ..... ۹۷
- جدول شماره (۳-۴): توزیع فراوانی وضعیت تحصیلی نمونه‌های تحقیق ..... ۹۸
- جدول شماره (۴-۴): توزیع فراوانی وضعیت رشته تحصیلی نمونه‌های تحقیق ..... ۹۹
- جدول شماره (۵-۴): توزیع فراوانی وضعیت قومیت نمونه‌های تحقیق ..... ۱۰۰
- جدول شماره (۶-۴): توزیع فراوانی سابقه کار در سازمان نمونه‌های تحقیق ..... ۱۰۱
- جدول شماره (۷-۴): توزیع فراوانی سابقه مدیریتی نمونه‌های تحقیق ..... ۱۰۲
- جدول شماره (۸-۴): شاخص‌های آماری مرتبط با بررسی خرده‌مقیاس خودآگاهی ..... ۱۰۳
- جدول شماره (۹-۴): شاخص‌های آماری مرتبط با بررسی خرده‌مقیاس خودتنظیمی ..... ۱۰۳
- جدول شماره (۱۰-۴): شاخص‌های آماری مرتبط با بررسی خرده‌مقیاس خودانگیزشی ..... ۱۰۳
- جدول شماره (۱۱-۴): شاخص‌های آماری مرتبط با بررسی خرده‌مقیاس همدلی ..... ۱۰۴
- جدول شماره (۱۲-۴): شاخص‌های آماری مرتبط با بررسی خرده‌مقیاس مهارت‌های اجتماعی ..... ۱۰۴
- جدول شماره (۱۳-۴): شاخص‌های آماری مرتبط با بررسی متغیر هوش هیجانی ..... ۱۰۴
- جدول شماره (۱۴-۴): شاخص‌های آماری مرتبط با بررسی خرده‌مقیاس انگیزش ..... ۱۰۵
- جدول شماره (۱۵-۴): شاخص‌های آماری مرتبط با بررسی خرده‌مقیاس رفتار ..... ۱۰۵
- جدول شماره (۱۶-۴): شاخص‌های آماری مرتبط با بررسی خرده‌مقیاس دانش ..... ۱۰۵
- جدول شماره (۱۷-۴): شاخص‌های آماری مرتبط با بررسی خرده‌مقیاس استراتژی ..... ۱۰۶
- جدول شماره (۱۸-۴): شاخص‌های آماری مرتبط با بررسی متغیر هوش فرهنگی ..... ۱۰۶
- جدول شماره (۱۹-۴): شاخص‌های آماری مرتبط با بررسی خرده‌مقیاس بینش استراتژیک ..... ۱۰۶
- جدول شماره (۲۰-۴): شاخص‌های آماری مرتبط با بررسی خرده‌مقیاس سرنوشت مشترک ..... ۱۰۷
- جدول شماره (۲۱-۴): شاخص‌های آماری مرتبط با بررسی خرده‌مقیاس میل به تغییر ..... ۱۰۷
- جدول شماره (۲۲-۴): شاخص‌های آماری مرتبط با بررسی خرده‌مقیاس اشتیاق ..... ۱۰۷
- جدول شماره (۲۳-۴): شاخص‌های آماری مرتبط با بررسی خرده‌مقیاس اتحاد و توافق ..... ۱۰۸
- جدول شماره (۲۴-۴): شاخص‌های آماری مرتبط با بررسی خرده‌مقیاس بکارگیری دانش ..... ۱۰۸
- جدول شماره (۲۵-۴): شاخص‌های آماری مرتبط با بررسی خرده‌مقیاس فشار عملکرد ..... ۱۰۸
- جدول شماره (۲۶-۴): شاخص‌های آماری مرتبط با بررسی متغیر هوش سازمانی ..... ۱۰۹
- جدول شماره (۲۷-۴): شاخص‌های آماری مرتبط با بررسی متغیر اثربخشی رهبری ..... ۱۰۹

- جدول شماره (۲۸-۴): نتایج آزمون کلوموگروف- اسمیرنوف جهت تعیین نرمال بودن داده‌ها ..... ۱۱۰
- جدول شماره (۲۹-۴): خلاصه مدل رگرسیون چندمتغیری جهت تعیین ارتباط هوش هیجانی از طریق ویژگیهای جمعیت‌شناختی ..... ۱۱۱
- جدول شماره (۳۰-۴): رگرسیون چندمتغیری جهت پیش‌بینی هوش هیجانی از طریق ویژگیهای جمعیت‌شناختی ..... ۱۱۱
- جدول شماره (۳۱-۴): ضرایب رگرسیون مربوط به پیش‌بینی هوش هیجانی از طریق ویژگیهای جمعیت‌شناختی ..... ۱۱۲
- جدول شماره (۳۲-۴): خلاصه مدل رگرسیون چندمتغیری جهت تعیین ارتباط هوش فرهنگی از طریق ویژگیهای جمعیت‌شناختی ..... ۱۱۲
- جدول شماره (۳۳-۴): رگرسیون چندمتغیری جهت پیش‌بینی هوش فرهنگی از طریق ویژگیهای جمعیت‌شناختی ..... ۱۱۲
- جدول شماره (۳۴-۴): ضرایب رگرسیون مربوط به پیش‌بینی هوش فرهنگی از طریق ویژگیهای جمعیت‌شناختی ..... ۱۱۳
- جدول شماره (۳۵-۴): خلاصه مدل رگرسیون چندمتغیری جهت تعیین ارتباط هوش سازمانی از طریق ویژگیهای جمعیت‌شناختی ..... ۱۱۳
- جدول شماره (۳۶-۴): رگرسیون چندمتغیری جهت پیش‌بینی هوش سازمانی از طریق ویژگیهای جمعیت‌شناختی ..... ۱۱۳
- جدول شماره (۳۷-۴): ضرایب رگرسیون مربوط به پیش‌بینی هوش سازمانی از طریق ویژگیهای جمعیت‌شناختی ..... ۱۱۴
- جدول شماره (۳۸-۴): خلاصه مدل رگرسیون چندمتغیری جهت تعیین ارتباط اثربخشی رهبری با هوش هیجانی ..... ۱۱۴
- جدول شماره (۳۹-۴): رگرسیون چند متغیری جهت تعیین ارتباط اثربخشی رهبری با هوش هیجانی ..... ۱۱۴
- جدول شماره (۴۰-۴): ضرایب رگرسیون مربوط به رابطه اثربخشی رهبری با هوش هیجانی ..... ۱۱۵
- جدول شماره (۴۱-۴): خلاصه مدل رگرسیون چندمتغیری جهت تعیین ارتباط اثربخشی رهبری با هوش فرهنگی ..... ۱۱۵
- جدول شماره (۴۲-۴): خلاصه مدل رگرسیون چندمتغیری جهت تعیین ارتباط اثربخشی رهبری با هوش فرهنگی ..... ۱۱۵
- جدول شماره (۴۳-۴): ضرایب رگرسیون مربوط به رابطه اثربخشی رهبری با هوش فرهنگی ..... ۱۱۶

|   |          |
|---|----------|
| جدول شماره (۴۴-۴): خلاصه مدل رگرسیون چندمتغیری جهت تعیین ارتباط اثربخشی رهبری با هوش سازمانی .... | ۱۱۶..... |
| جدول شماره (۴۵-۴): رگرسیون چندمتغیری جهت تعیین ارتباط اثربخشی رهبری با هوش سازمانی .....          | ۱۱۶..... |
| جدول شماره (۴۶-۴): ضرایب رگرسیون مربوط به رابطه اثربخشی رهبری با هوش سازمانی .....                | ۱۱۷..... |
| جدول شماره (۴۷-۴): شاخصهای برازش مدل تحقیق .....  | ۱۱۸..... |
| جدول شماره (۴۸-۴): مقادیر ضریب مسیر مرتبط با متغیرهای تحقیق .....                                 | ۱۱۹..... |
| جدول شماره (۴۹-۴): مقادیر بار عاملی خرده مقیاسهای هوش هیجانی .....                                | ۱۱۹..... |
| جدول شماره (۵۰-۴): مقادیر بار عاملی خرده مقیاسهای هوش فرهنگی .....                                | ۱۱۹..... |
| جدول شماره (۵۱-۴): مقادیر بار عاملی خرده مقیاسهای هوش سازمانی .....                               | ۱۲۰..... |

### فهرست شکل‌ها

|  |          |
|--|----------|
| شکل شماره (۱-۲): شاخصهای هوش سازمانی از نظر کارل آلبرشت (۲۰۰۲) ..... | ۴۷.....  |
| شکل شماره (۲-۲): مدل مفهومی تحقیق .....                              | ۸۹.....  |
| شکل شماره (۸-۴): مدل نهایی تحقیق (شماره ۱) .....                     | ۱۲۱..... |
| شکل شماره (۹-۴): مدل نهایی تحقیق (شماره ۲) .....                     | ۱۲۲..... |

### فهرست نمودارها

|   |          |
|---|----------|
| نمودار شماره (۱-۴): توزیع درصدی سن نمونه‌های تحقیق .....                  | ۹۶.....  |
| نمودار شماره (۲-۴): توزیع درصدی وضعیت جنسیت نمونه‌های تحقیق .....         | ۹۷.....  |
| نمودار شماره (۳-۴): توزیع درصدی وضعیت تحصیلی نمونه‌های تحقیق .....        | ۹۸.....  |
| نمودار شماره (۴-۴): توزیع درصدی وضعیت رشته تحصیلی نمونه‌های تحقیق .....   | ۹۹.....  |
| نمودار شماره (۵-۴): توزیع درصدی وضعیت قومیت نمونه‌های تحقیق .....         | ۱۰۰..... |
| نمودار شماره (۶-۴): توزیع درصدی سابقه کار در سازمان نمونه‌های تحقیق ..... | ۱۰۱..... |
| نمودار شماره (۷-۴): توزیع درصدی سابقه مدیریتی نمونه‌های تحقیق .....       | ۱۰۲..... |



فصل اول  
طرح تحقیق

## 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، ۱۹۹۹). به اعتقاد محققان رهبری توانایی اثر گذاشتن بر نگرشها، تواناییها و باورهای کارکنان در جهت رسیدن به اهداف سازمانی است.

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 (داکت و مکفارلن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). در واقع، از آنجا که رهبری یک عامل کلیدی برای بهبود عملکرد سازمان است، موفقیت یا شکست سازمان وابسته به اثربخشی رهبری در تمام سطوح است (معاير و همکاران، ۱۳۸۹).

به اعتقاد هرسی، بلانچارد و جانسون<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) سازمانهای موفق یک ویژگی عمده دارند که آنها را از سازمانهای غیرموفق متمایز می کند 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 است، سازمانها بطور مستمر در جستجوی رهبران اثربخش هستند (هربست<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳). به همین دلیل، مساله بسیار مهم در هر نظام، انتخاب و انتصاب مدیران و رهبران واجد شرایط به گونه ای است که بتوانند در اداره و سرپرستی موسسات و سازمانها موثر واقع شوند، یعنی رهبری اثربخشی داشته باشند.

به اعتقاد استیونسون و وارن<sup>۴</sup> (۲۰۰۴) رهبری اثربخش توانایی شخص برای نفوذ موثر بر دیگران در موقعیتی است که رهبر آمیزه ای از دانش، مهارتها و تلقی خود را به کار ببندد. در واقع، 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 کم اهمیت بوده، روح جمعی است که واجد ارزش و اعتبار است (الوانی، ۱۳۷۸).

هرچند به درستی معلوم نیست که موفقیت و شکست سازمان تا چه حد ناشی از تواناییهای رهبری و تا چه اندازه ناشی از عوامل متعدد دیگر است، ولی معمولا رهبر را مسئول موفقیت و شکست سازمان می دانند. در همین رابطه، فیدلر اظهار می نماید: 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 می گردند، تقریبا چیزی نمی دانیم (فیدلر، ۱۹۹۷).

<sup>۱</sup> - Duckett and Macfarlane

<sup>۲</sup> - Hersey, Blanchard, & Johnson

<sup>۳</sup> - Herbest

<sup>۴</sup> - Stevenson & Warn

طبق نظریه‌های خصوصیات فردی رهبری، کسانی می‌توانند نقش رهبری را در سازمان ایفا کنند که دارای خصوصیات چون هوشمندی، برونگرایی، تسلط بر خود، اعتماد به نفس، سخنوری و جاذبه کلام، زیبایی و جذابیت سیما و چهره و امثالهم باشند (الوانی، ۱۳۷۴).

یکی از ویژگیها و خصوصیات 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 است، میزان هوش و ذکاوت رهبران به عنوان یک خصوصیت اصلی بوده است، اما در مورد سایر خصوصیات اتفاق نظر وجود ندارد (الوانی، ۱۳۷۴).

هوش در لغت به معنای فهم، شعور، درک، آگاهی، بیداری، بجا 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 بوسیله آن انسان می‌تواند بیاندیشد، استدلال کند و خودش 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).

هوشبهر (IQ) که شاخصی برای اندازه‌گیری هوش است و از حاصل تقسیم سن عقلی به سن تقویمی بدست می‌آید (آناستازی، ۱۳۶۹)، شامل توانایی ما برای یادآوری، تفکر منطقی و انتزاعی می‌شود (اکبرزاده، ۱۳۸۳). هوشبهر نیروی محرکه در قرن بیستم بود و به عنوان مهمترین پیش‌بینی‌کننده موفقیت افراد در زندگی مطرح می‌شد. تصور بر این بود افرادی که دارای میزان ضریب هوشی بالاتری هستند، نسبت به دیگران موفقتر خواهند بود. در نتیجه این‌گونه تصورات، حتی در مدارس نیز سعی بر این بود که آگاهی و دانش بچه‌ها را تا حد ممکن افزایش دهند و به امر آموزش بهای زیادی داده می‌شد. اما تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که بهره هوشی به تنهایی نمی‌تواند بیان‌کننده علت موفقیت افراد در سر کار یا زندگی باشد، چرا که می‌توان افرادی را مشاهده نمود که دارای ضریب هوشی بالایی هستند و در تحصیل موفق بوده‌اند، اما در زندگی به عنوان یک فرد موفق مطرح نمی‌باشند (پون تنگ فات<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲).

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، ۲۰۰۲) که برخلاف بهره هوشی قابل یادگیری نیز می‌باشد (گلمن، ۱۹۹۸؛ ویسینگر، ۱۹۹۸). بدین جهت، تلاشهای زیادی در مورد بهبود هوش هیجانی رهبران صورت گرفته است، با این انتظار که هوش هیجانی پیش‌شرط لازم برای رهبری موفقیت‌آمیز بوده و به رهبران کمک می‌کند به طور مؤثری با احساسات و عواطف دیگران برخورد کرده، نیازهای افراد را تشخیص داده و آنان را به طور مؤثری برانگیزانند.

<sup>۱</sup> - Poon Teng Fatt

به اعتقاد گلمن<sup>۱</sup> 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 آنها را درک کند و از طریق مدیریت روابط به شیوه‌ای رفتار کند که روحیه خود و دیگران را بالا ببرد. ویسینگر<sup>۲</sup> (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.

امروزه هوش هیجانی به عنوان نوعی هوش تبیین شده است که هم شامل درک دقیق هیجانهای خود شخص و هم تعبیر دقیق حالات هیجانی دیگران است. هوش هیجانی، فرد را از نظر هیجانی ارزیابی می‌کند، به این معنی که فرد به چه میزانی از هیجانها و احساسهای خود آگاهی دارد و چگونه آنها را کنترل و اداره می‌کند.

به اعتقاد گلمن (۱۹۹۵)، ۸۰ درصد موفقیت‌های افراد در سر کار به هوش هیجانی وابسته است و تنها ۲۰ درصد آن به بهره هوشی بستگی دارد (گلمن، ۱۹۹۵). وی در جریان تحقیقات خود به عنوان مشاور سازمانها دریافت که در تمامی مشاغل و در هر زمینه‌ای قابلیت‌های هیجانی دو برابر مهمتر از داشتن مهارتهای شناختی است. تحقیقات او نشان داد هوش هیجانی نقش مهمتر و بیشتری در سطوح بالای سازمان ایفا می‌کند، بطوریکه در این سطوح کسانی که عملکرد بهتری نسبت به افراد متوسط دارند، تقریباً ۹۰ درصد تفاوت در ویژگی‌هایشان قابل استناد به هوش هیجانی است تا تواناییهای شناختی (گلمن، ۱۹۹۸). در این زمینه گلمن و همکاران او معتقدند که هوش هیجانی در تمامی رده‌های سازمانی کاربرد زیادی دارد، اما در رده‌های مدیریتی اهمیتی حیاتی می‌یابد (گلمن و همکاران، ۲۰۰۱).

به اعتقاد گلمن (۱۹۹۸) داشتن تحصیلات و هوش منطقی بالا به تنهایی تضمین‌کننده موفقیت افراد نیست، بلکه امروزه افراد برای موفقیت نیازمند هوش هیجانی نیز هستند (بهرامی و عابدی، ۱۳۸۲). این در حالی است که امروزه بسیاری از مدیران قادر نیستند رابطه خوبی با کارکنان خود برقرار سازند. آنها نمی‌توانند در محیط کسب و کار، فرهنگ سازمانی، فرآیند کاری و فناوری تغییر ایجاد کنند. این مدیران به رغم داشتن دانش فنی خوب، نمی‌توانند مدیران موفق باشند. درحالیکه، مدیران اثربخش مدیرانی هستند که به خوبی از قابلیت‌های عاطفی خود بهره می‌گیرند، و رابطه اثربخش و سازنده‌ای برقرار می‌کنند.

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 عالی رتبه ۵۰۰ شرکت برتر فورچون از این قابلیت برخوردارند و نیاز به داشتن مدیرانی بهره‌مند از این توانایی، شدیداً احساس می‌شود (آلن و هیگنز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). به علاوه، در برخی از سازمانها نیز بعضاً دیده می‌شود که با وجود در اختیار داشتن

<sup>۱</sup> - Goleman

<sup>۲</sup> - Weisinger

<sup>۳</sup> - Alon & Higgins