



دانشگاه پیام نور شیراز

رابطه بین ابعاد هوش فرهنگی و رهبری تحول آفرین  
در سازمان تامین اجتماعی استان فارس

پایان نامه جهت اخذ مدرک کارشناسی ارشد مدیریت دولتی

تهیه و تنظیم : لاله بهاری

استاد راهنما : دکتر علیرضا موغلی  
استاد مشاور : دکتر نظام الدین فقیه

بهمن 1387

فصل اول : کلیات تحقیق

-

|                            |    |
|----------------------------|----|
| مقدمه .....                | 2  |
| - تعریف و بیان مسئله ..... | 3  |
| - سوالات تحقیق .....       | 5  |
| سوال اصلی .....            | 5  |
| سوالات فرعی .....          | 5  |
| - اهداف تحقیق .....        | 6  |
| هدف اصلی .....             | 6  |
| اهداف فرعی .....           | 6  |
| - فرضیه های تحقیق .....    | 7  |
| فرضیه تحقیق .....          | 7  |
| فرضیه های فرعی .....       | 7  |
| - ضرورت انجام تحقیق .....  | 7  |
| - کاربرد های تحقیق .....   | 8  |
| - جنبه نوآوری تحقیق .....  | 8  |
| - واژگان کلیدی .....       | 9  |
| - مدل مفهومی مسئله .....   | 12 |

## فصل دوم : ادبیات تحقیق

- 13.....مقدمه -
- 14.....1- پیشینه نظری.....
- 14.....الف : رهبری .....
- 15.....- سیر تکامل نظریه‌های رهبری .....
- 19.....- تاریخچه رهبری تحول آفرین.....
- 41.....ب: هوش.....
- 43.....تاریخچه و تعریف هوش فرهنگی .....
- 48.....- تقویت هوش فرهنگی .....
- 49.....2- پیشینه عملی .....
- 49.....- سابقه انجام تحقیقات.....
- 50.....- تحقیقات داخلی.....
- 68.....- تحقیقات خارجی .....

## فصل سوم : روش تحقیق

- 98.....مقدمه -
- 99.....- روش تحقیق.....
- 100.....- جامعه آماری.....

78..... نمونه و روش تعیین حجم نمونه

79..... روش نمونه گیری

79..... روش جمع آوری اطلاعات

79..... متغیر های تحقیق

80..... ابزارهای جمع آوری داده ها

81..... مطالعات کتابخانه ای

82..... پرسشنامه

82..... ابزارهای اندازه گیری تحقیق

82..... پرسشنامه چند عاملی رهبری تحول آفرین

۸۵..... پرسشنامه چهار عاملی هوش فرهنگی

88..... ویژگی های فنی ابزارهای اندازه گیری

88..... پایایی

90..... روایی

90..... روش تجزیه و تحلیل داده ها

#### فصل چهارم : تجزیه و تحلیل اطلاعات

95..... مقدمه

95..... روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

96 - شاخص های آماری مربوط به متغیرهای گسسته پژوهش.....

96 - شاخص های آماری مربوط به متغیرهای پیوسته پژوهش.....

99 - فرضیه 1.....

101 - فرضیه 2.....

103 - فرضیه 3.....

106 - سؤال 1.....

110 - سؤال 2.....

111 - سؤال 3.....

113 - سؤال 4.....

114 - سؤال 5.....

115 - سؤال 6.....

115 - سؤال 7.....

#### فصل پنجم : نتیجه گیری و پیشنهادات

118 - طرح مجدد مسئله تحقیق.....

119 - نتیجه فرضیه 1.....

120 - نتیجه فرضیه 2.....

120 - نتیجه فرضیه 3.....

122 - نتیجه سؤال 1.....

122 - نتیجه سؤال 2.....

- 123.....3 - نتیجه سؤال
- 123.....4 - نتیجه سؤال
- 123.....5 - نتیجه سؤال
- 124..... - ارتباط میان رهبری تحول آفرین و هوش فرهنگی
- 125..... - الگویی برای توسعه رهبری تحول آفرین
- 126..... - پیشنهادهای داده شده
- 127..... - پیشنهاد های حاصل از ادبیات تحقیق
- 131..... - پیشنهادهایی برای تحقیقات بعدی
- 132..... - نتایجی در عمل
- 133..... - اهمیت تحقیق
- 134..... - محدودیت تحقیق
- 134..... - نتیجه گیری
- 136..... منابع و مواخذ

ضمیمه

## فهرست نمودار ها

## صفحه

- 1-1 : مدل مفهومی مسئله.....12
- 1-2 : منحنی توزیع هوش.....43
- 2-2 : اجزای موفقیت جهانی رهبر.....56
- 1-4 : توزیع تحصیلات.....96
- 1-5 : الگویی برای توسعه رهبری تحول آفرین.....124

## فهرست جداول

## صفحه

- 1-3: جدول ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه های هوش فرهنگی و پرسشنامه چند عاملی رهبری...90
- 1-4: جدول زیر شاخص های آمار توصیفی مربوط به متغیر جنسیت.....95
- 2-4 : جدول توزیع فراوانی مربوط به سطح تحصیلات.....95
- 3-4: جدول زیر شاخص های آمار توصیفی مربوط به متغیر های پیوسته.....96
- 4-4: جدول ماتریس همبستگی.....97
- 5-4 : جدول خلاصه تحلیل رگرسیون.....98
- 6-4 : جدول تحلیل واریانس مربوط به مدل رگرسیون.....99
- 7-4 : جدول ضرایب رگرسیون.....99
- 8-4: جدول تحلیل رگرسیون.....101
- 9-4 : جدول تحلیل واریانس.....101
- 10-4 : جدول ضرایب رگرسیون .....101
- 11-4: جدول خلاصه تحلیل رگرسیون .....103
- 12-4 : تحلیل واریانس مربوط به مدل رگرسیون.....104
- 13-4: جدول مربوط به ضرایب رگرسیون.....104
- 14-4 : جدول خلاصه تحلیل رگرسیون.....105
- 15-4 : جدول ضرایب رگرسیون.....107



- 108.....جدول خلاصه رگرسیون.....16-4
- 110.....جدول ضرایب رگرسیون.....17-4
- 111.....جدول خلاصه رگرسیون.....18-4
- 111.....جدول ضرایب رگرسیون.....19-4
- 112.....جدول تحلیل رگرسیون.....20-4
- 113.....جدول تحلیل رگرسیون.....21-4
- 114.....جدول تحلیل واریانس.....22-4
- 115.....جدول تحلیل واریانس.....23-4

## چکیده

در سالهای اخیر تحقیقاتی صورت گرفته است که در آن برارتباط میان موفقیت رهبر و اشکال مختلف هوش از جمله هوش فرهنگی تاکید شده است. هوش فرهنگی: قابلیت ها و توانایی فرد برای تطبیق با ارزش ها و سنت ها و آداب و رسوم در یک محیط با فرهنگ های متفاوت است و رهبری تحول آفرین: فرایند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروه ها برای ایجاد تغییر و تحول ناپیوسته در وضع موجود و کارکردهای سازمان بعنوان یک کل می باشد (موغلی، 1382). هدف از این تحقیق تعیین رابطه بین ابعاد هوش فرهنگی و رهبری تحول آفرین در میان مدیران سازمان تأمین اجتماعی استان فارس می باشد. این تحقیق به روش همبستگی صورت گرفته و جامعه آماری کل مدیران سازمان تأمین اجتماعی استان فارس (عالی، میانی و اجرایی) به تعداد 220 نفر می باشد . در این تحقیق به علت محدود بودن جامعه تحقیق، نمونه با جامعه یکی بوده لذا از روش نمونه گیری به صورت سرشماری استفاده شده است. نتیجه حاصل از این تحقیق نشان میدهد که هوش فرهنگی در بعد فردی و اجتماعی دارای ارتباط مثبت با مهارتهای رهبری تحول آفرین است بنابراین دارا بودن مهارت هوش فرهنگی به یک رهبر کمک می کند که موثرتر ، موفقتر و تحول آفرین تر عمل کند.

کلمات کلیدی: هوش فرهنگی ، رهبری تحول آفرین ، انگیزش هوش فرهنگی ، رفتار هوش فرهنگی ، دانش هوش فرهنگی ، استراتژی هوش فرهنگی .

# فصل اول

## کلیات

## مقدمه

در سالهای اخیر تحقیقاتی صورت گرفته است که در آن برارتباط میان موفقیت رهبر و اشکال مختلف هوش از جمله هوش فرهنگی و عاطفی تاکید شده است. توسعه سریع جهانی سازی نیاز به داشتن یک مدیر(رهبر) جدید را لازم می داند.مدیری که دارای قابلیت عاطفی و فرهنگی بالایی باشد. ضروری است رهبران نه تنها قاطع و محکم باشند بلکه مسئله کثرت گرایی یا تکثر فرهنگی را خوب درک کنند و به اندازه کافی به آن احترام بگذارند تا بدین وسیله توانایی سازگاری با فرهنگهای جدید را داشته باشند. تئوری رهبری تحول آفرین یکی از مهمترین تئوریهای عملی در توسعه رهبری است. براساس این تئوری ورود یا پیدایش یک الگوی جدید برای رهبری تحول آفرین با هوش های عاطفی و فرهنگی می تواند یک سری حوزه های توسعه ای جدیدی را در زمینه رهبری تعریف کند. امروزه مدارک موجود توسعه و ایجاد رهبرانی که بر سه شکل هوش منطقی، عاطفی و فرهنگی تکیه می کنند را مورد تایید قرار می دهند. محققان در زمینه رفتارهای سازمانی تئوریهای متفاوت در مورد هوش فرهنگی و توانایی کسب موفقیت در محیطهای مختلف فرهنگی را مورد ملاحظه قرار می دهند.

در این فصل ابتدا به تعریف و بیان مسئله می پردازیم، در ادامه سوالات تحقیق، اهداف، فرضیه ها و ضرورت انجام تحقیق را مطرح می کنیم و در پایان نیز مدل مفهومی مسئله را نشان می دهیم.

## تعریف و بیان مسئله

رهبری موضوعی است که از دیرباز نظر محققان و عامه مردم را به خود جلب کرده است، شاید علت جذابیت گسترده رهبری این باشد که رهبری، فرایندی بسیار اسرارآمیز است که در زندگی همه افراد وجود دارد. موضوعات رهبری از دیرباز مورد مطالعه بوده، اما پژوهش های علمی درباره رهبری صرفاً از قرن بیستم آغاز گردیده و محور بیشتر تحقیقات عوامل تعیین کننده اثر بخشی رهبری بوده است دانشمندان علوم رفتاری کوشیده اند تا بدانند براساس چه ویژگی ها، توانایی ها، رفتارها، منابع قدرت و با تکیه بر چه جنبه هایی از موقعیت، توان رهبر در تأثیر بر پیروان و تحقق اهداف گروهی را می توان تعیین کرد (یوکل<sup>1</sup>، 2004:164).

در طی دهه اخیر، مهارت های بین فردی به عنوان یک جزء اساسی رهبری اثر بخش مطرح بوده است. رهبرانی که تا به حال کار آنها کنترل، برنامه ریزی و نظارت بر کل فعالیت های سازمان بوده، امروزه علاوه بر آن باید دیگران را برانگیزانند و تحریک کنند، عقاید مثبتی را در محیط کار رواج دهند و حس همکاری با کارکنان را در آنها ایجاد کنند. این الزامات جدید باعث می شود که برنامه آموزش جدیدی برای رهبران مطرح شود تا مهارت های لازم در رهبران را توسعه دهند و سازمانهایی را که به

---

<sup>1</sup> - Yukl, G

دنبال رهبری اثربخش هستند را یاری رسانند. در این میان، یکی از متغیرهای اساسی که اخیراً به عنوان ویژگی اکتسابی برای رهبران اثربخش مطرح می شود هوش است (پالمر و دیگران، 2005).<sup>1</sup>

تحقیقات در زمینه رهبری نشان می دهد که رهبر باید فردی باهوش بوده و دانش کافی در زمینه شغلی داشته باشد (دارای هوش منطقی باشد) اما هوش منطقی و مهارت‌های تکنیکی به عنوان توانایی های آغازین برای رهبران مطرح هستند و وجود آنها شرط کافی برای رهبری نیست بنابراین اگر رهبر بخواهد عملکرد بهتری داشته باشد و در موقعیت های چند فرهنگی رفتاری مناسب بروز دهد، نیازمند هوش فرهنگی و بهره گیری از آنها می باشد. هر چه افراد به سطوح بالاتر سلسله مراتب سازمانی راه یابند، نیاز آنها نسبت به هوش فرهنگی بیشتر می شود (به علت ارتباط بیشتر با افراد مختلف) (رابینز<sup>2</sup>، 2004: 322).

در این زمینه استدلالاتی صورت گرفته است که نشان می دهد هوش فرهنگی می تواند به صورت یک عامل پیش بینی کننده موفقیت عمل کند، اگر افراد درک کنند که چگونه در محیط های خاص فرهنگی رفتار مناسب داشته باشند (ایرلی و انگ<sup>3</sup>، 2004).

این تحقیقات صورت گرفته توسط ایرلی و انگ باعث ایجاد تئوری های هوش فرهنگی شد. هوش فرهنگی در واقع دیدگاههایی در مورد توانایی فرد در غلبه بر شرایط چند فرهنگی، توانایی فرد در پرداختن به برهمکنش های متقابل فرهنگی و بالاخره توانایی فعالیت در گروه های کاری که از لحاظ فرهنگی باهم متفاوت هستند، در اختیار ما قرار می دهند.

---

<sup>1</sup> - Plamer, B.

<sup>2</sup> - Robbins, S, P.

<sup>3</sup> - Erly & Ang

با توجه به مطالبی که گفته شد این سؤال به ذهن می رسد که چه نوع رابطه ای بین ابعاد هوش فرهنگی و رهبری وجود دارد هدف از این تحقیق نیز پاسخ به این سوال می باشد.

## ضرورت انجام تحقیق

همه ما افرادی را می شناسیم که در تحصیل موفق بوده اند اما در زندگی و برقراری ارتباط با دیگران شکست خورده اند. همچنین افرادی را می شناسیم که دارای عقل سلیم بوده اند اما در آزمونهای مهمی موفق نبوده اند. ما هنوز به این واقعیت پی نبرده ایم که هوش منطقی تنها 4% از سهم موفقیت در دنیای واقعی را به خود اختصاص می دهد. به عبارت دیگر بیش از 90% موفقیت ها مرهون انواع دیگر هوش ها از جمله هوش فرهنگی می باشد.

بنابراین هوش فرهنگی پیش شرط لازم برای رهبری موفقیت آمیز می باشد و به رهبران کمک می کند که بطور مؤثری با احساسات و عواطف و فرهنگ های مختلف افراد برخورد کنند و نیازهای فرهنگی افراد را تشخیص دهند. با توجه به گرایش ها و توجهات روز افزونی که نسبت به روابط انسانی در سازمانها می شود و همچنین رشد روز افزون تعاملات و مبادلات بین المللی و ناهمگونی نیروی کار از لحاظ فرهنگی و نیز اینکه هوش فرهنگی بر رهبری در سازمانها تأثیر زیادی دارد و نظریه اینکه این پژوهش مخصوصاً بررسی رابطه بین ابعاد هوش فرهنگی و رهبری تحول آفرین موضوعی است که تاکنون در کشور ایران مورد بررسی قرار نگرفته است و همچنین با توجه به اینکه هوش فرهنگی یکی از موضوعات جدید در دنیای مدیریت در قرن 21 می باشد لذا طرح حاضر با رویکردی جدید به بررسی رابطه بین این دو متغیر می پردازد.

## اهداف تحقیق

## هدف اصلی:

-تعیین رابطه بین ابعاد هوش فرهنگی و رهبری تحول آفرین در میان مدیران (رشد، میانی، اجرایی) سازمان تأمین اجتماعی استان فارس.

## اهداف فرعی

- سنجش ابعاد هوش فرهنگی.
- سنجش ابعاد رهبری تحول آفرین.
- سنجش مهارت‌های اجتماعی و فردی رهبری تحول آفرین.
- تعیین رابطه ای بین ابعاد اجتماعی هوش فرهنگی (دانش و استراتژی) با مهارت‌های اجتماعی رهبری تحول آفرین (نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی).
- تعیین رابطه بین ابعاد فردی هوش فرهنگی (رفتار – انگیزش) با مهارت‌های فردی رهبری تحول آفرین (انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی).
- تعیین رابطه بین جنسیت ، سن و سابقه کار با مهارت‌های اجتماعی رهبری تحول آفرین.
- تعیین رابطه بین جنسیت ، سن و سابقه کار با مهارت‌های فردی رهبری تحول آفرین.
- تعیین رابطه بین جنسیت ، سن و سابقه کار با مهارت‌های فردی هوش فرهنگی.
- تعیین رابطه بین جنسیت ، سن و سابقه کار با مهارت‌های اجتماعی هوش فرهنگی .

## سؤالات تحقیق

### سؤال اصلی مسئله:

آیا بین ابعاد هوش فرهنگی و رهبری تحول آفرین رابطه ای وجود دارد؟



## سؤالات فرعی:

- 1- آیا رابطه معناداری بین ابعاد اجتماعی هوش (دانش - استراتژی) با مهارت‌های اجتماعی رهبری تحول آفرین (نفوذ آرمانی - ترغیب ذهنی) وجود دارد؟
- 2- آیا رابطه معناداری بین ابعاد فردی هوش فرهنگی (رفتار - انگیزش) با مهارت‌های فردی رهبری تحول آفرین (انگیزش الهام بخش - ملاحظات فردی) وجود دارد؟
- 3- سهم هر یک از مؤلفه های هوش فرهنگی در ارتقاء مهارت‌های رهبری تحول آفرین به چه میزان است؟
- 4 - آیا بین جنسیت ، سن و سابقه کار با مهارت‌های اجتماعی رهبری تحول آفرین رابطه وجود دارد؟
- 5- آیا بین جنسیت ، سن و سابقه کار با مهارت‌های فردی رهبری تحول آفرین رابطه وجود دارد؟
- 6- آیا بین جنسیت ، سن و سابقه کار با مهارت‌های فردی هوش فرهنگی رابطه وجود دارد؟
- 7 - آیا بین جنسیت ، سن و سابقه کار با مهارت‌های اجتماعی هوش فرهنگی رابطه وجود دارد؟

## فرضیه های تحقیق

### فرضیه اصلی:

- رابطه ای بین ابعاد هوش فرهنگی و رهبری تحول آفرین وجود دارد.

### فرضیه های فرعی:

- رابطه ای بین ابعاد اجتماعی هوش فرهنگی (دانش و استراتژی) با مهارت‌های اجتماعی رهبری تحول آفرین (نفوذ آرمانی - ترغیب ذهنی) وجود دارد.

- رابطه ای بین ابعاد فردی هوش فرهنگی (رفتار - انگیزش) با مهارتهای فردی رهبری تحول آفرین (انگیزش الهام بخش - ملاحظات فردی) وجود دارد.
- بین جنسیت ، سن و سابقه کار با مهارتهای اجتماعی رهبری تحول آفرین رابطه وجود دارد.
- بین جنسیت ، سن و سابقه کار با مهارتهای فردی رهبری تحول آفرین رابطه وجود دارد.
- بین جنسیت ، سن و سابقه کار با مهارتهای فردی هوش فرهنگی رابطه وجود دارد.
- بین جنسیت ، سن و سابقه کار با مهارتهای اجتماعی هوش فرهنگی رابطه وجود دارد.

## تعاریف عملیاتی

در زیر تعریفی از متغیر هایی که در این تحقیق کاربرد دارند آورده شده است :

هوش فرهنگی: قابلیت ها و توانایی فرد برای تطبیق با ارزش ها و سنت ها و آداب و رسوم در یک محیط با فرهنگ های متفاوت است.

استراتژی هوش فرهنگی: بدین معناست که فرد چگونه تجربیات میان فرهنگی را درک می کند. این استراتژی بیانگر فرایندهایی است که افراد برای کسب و درک دانش فرهنگی به کار می برند این امر زمانی اتفاق می افتد که افراد در مورد فرایندهای فکری خود و دیگران قضاوت می کنند. استراتژی هوش فرهنگی شامل تدوین استراتژی پیش از برخورد میان فرهنگی، بررسی مفروضات در حین برخورد و تعدیل نقشه های ذهنی در صورت متفاوت بودن تجارب و واقعیات، از انتظارات پیشین است.

دانش هوش فرهنگی: 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. جنبه‌های دانشی هوش فرهنگی مشتمل بر شناخت سیستم‌های اقتصادی و قانونی، هنجارهای اجتماعی، عقاید مذهبی، ارزش‌های زیبایی‌شناختی و زبان دیگر است.

انگیزش هوش فرهنگی: بیانگر علاقه فرد به آموختن فرهنگ‌های دیگر و تعامل با افرادی از فرهنگ‌های مختلف است. این انگیزه شامل ارزش درونی افراد برای تعاملات چند فرهنگی و اعتماد به نفس است که به فرد اجازه می‌دهد. در موقعیت‌های فرهنگی مختلف به صورتی اثر بخش عمل کند.

رفتار هوش فرهنگی: این رفتار قابلیت فرد برای سازگاری با آن دسته از رفتارهای کلامی و غیر کلامی را در برمی‌گیرد که برای برخورد با فرهنگ‌های مختلف مناسب هستند. رفتار هوش فرهنگی مجموعه‌ای از پاسخ‌های رفتاری منعطفی را شامل می‌شود که در موقعیت‌های مختلف به کار می‌آیند و متناسب با یک تعامل خاص یا موقعیت ویژه از قابلیت اصلاح و تعدیل برخوردارند.

رهبر تحول آفرین: فرایند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروه‌ها برای ایجاد تغییر و تحول ناپیوسته در وضع موجود و کارکردهای سازمان بعنوان یک کل است (موغلی، 1382).

نفوذ آزمانی: سرافرازی، فرهمنده، احترام و وفاداری بی‌چون و چرای پیروان از رهبری که حس آرمانی را انتقال می‌دهد. نفوذ آزمانی باعث می‌شود که رهبران بعنوان مدل‌هایی از نقش و الگویی برای پیروان باشند.

ترغیب ذهنی: برانگیختن پیروان به وسیله رهبر به منظور کشف راه‌حلهایی جدی و تفکر مجدد در مورد حل مشکلات سازمانی توسط پیروان در واقع رفتار رهبر چالشی را برای پیروان ایجاد می‌کند

که دوباره در مورد کاری که انجام می دهند تلاش و کوشش نمایند و در مورد چیزی که می تواند انجام دهد تفکر کند (پودساکف<sup>1</sup>، 1990: 116)

انگیزش الهام بخش: برانگیختن و بالابردن انگیزش در پیروان که با توسل به احساسات زیردستان صورت می پذیرد. تأکید انگیزش الهام بخش بر احساسات و انگیزه های درونی است نه بر تبادلات روزانه بین رهبر و پیرو.

ملاحظات فردی: توجه به تفاوت های فردی پیروان و ارتباط با تک تک آنها و تحریک آنان از طریق واگذاری مسئولیت ها برای یادگیری تجربیات. (هاتر<sup>2</sup>، 1998: 697). افراد بوسیله رهبران حمایت می شوند و رهبران نسبت به احساسات و نیازهای شخصی آنها نگران هستند (پودساکف، 1990: 116).  
بعد فردی: مهارت های فردی و رفتارهای فردی باشد.

بعد اجتماعی: در واقع همان مهارت های فردی و رفتارهایی است که بر ارتباط فرد با دیگران اثر میگذارد (گولدمن، 1995).

---

<sup>1</sup> - Podsakof

<sup>2</sup> - hater