

مطالعات مدیریت راهبردی

شماره ۱۶ - زمستان ۱۳۹۲

صص ۱۷-۳۸

## رویکرد رفتاری هوش راهبردی رهبر در سازمان

سید یعقوب حسینی\*، علی پوزش\*\*، شهربانو یدالهی\*\*\*

### چکیده

امروزه رهبران سازمان برای موفقیت در محیط‌های ملی و بین‌المللی به شایستگی‌ها و توانایی‌هایی نیاز دارند تا بتوانند به‌طور اثربخش به اجرای وظیفه خود بپردازند. یکی از این شایستگی‌ها، هوش است. رهبرانی که در بسیاری از زمینه‌های اجتماعی، فرهنگی، عاطفی، شناختی و... به‌طور هوشمندانه عمل می‌نمایند، می‌توانند موفق باشند. بنابراین هدف این پژوهش اندازه‌گیری هوش استراتژی رهبران در سازمان‌ها است. بدین منظور پرسشنامه‌ای تهیه و در میان کارکنان سازمان‌های دولتی استان گهگیلویه و بویراحمد توزیع گردید. داده‌های گردآوری شده با استفاده از آمار توصیفی و روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج حاصل نشان داد که هوش استراتژی رهبران از طریق ابعادی مانند هوش عملی، هوش هیجانی، هوش فرهنگی، هوش اجتماعی، خلاقیت، خرد و عقل، خود هدایتگری اندازه‌گیری می‌شود. از میان این متغیرها، خلاقیت و هوش عملی بیشترین تأثیر را در اندازه‌گیری هوش رهبران دارند. در این پژوهش مدیران مورد بررسی در تمامی ابعاد هوش استراتژی، از هوشمندی در حدی متوسط برخوردارند و در نتیجه هوش استراتژی متوسطی دارند. با افزایش سابقه مدیریتی و سطح تحصیلات نیز، نمره هوش استراتژی این مدیران افزایش می‌یابد.

**کلیدواژه‌ها:** هوش اجتماعی؛ رهبری؛ هوش راهبردی رهبران؛ هوش فرهنگی؛ خرد.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۰۸/۰۵، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۲/۱۰/۳۰  
\* استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه خلیج فارس (نویسنده مسئول).

Email: Hosseini@pgu.ac.ir

\*\* کارشناس ارشد استانداری استان گهگیلویه و بویراحمد.  
\*\*\* کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه خلیج فارس.

## ۱. مقدمه

پرسشی که از زمان‌های پیشین در مباحث رهبری مطرح می‌شود، این است که آیا هوش نقش مهمی در رهبری دارد و اینکه رهبران باهوش می‌توانند در محیط‌های ملی و بین‌المللی و موقعیت‌های گوناگون به طور اثربخشی به اجرای وظیفه خود بپردازند. در پاسخ به این پرسش می‌توان گفت که سازمان‌های امروزی به رهبرانی نیاز دارند که علاوه بر داشتن هوش شناختی بالا از توانایی درک تفاوت‌های اجتماعی، احساسی و فرهنگی دیگران هم برخوردار باشند [۱۳]. به طوری که پژوهش‌ها اخیر در حوزه رهبری به بررسی جنبه‌های چندگانه از هوش به‌عنوان یک جنبه مهم در توسعه مفاهیم و تئوری‌های رهبری اشاره دارند. کسانی که خود را رهبری موفق می‌دانند، بایستی در موقعیت‌های متفاوت از توانایی‌های اجتماعی، عاطفی، رفتاری و شناختی برخوردار باشند [۲۴]. به علاوه، رهبران موفق در سازمان‌های امروزی آمیخته‌ای از جنبه‌های هوش شامل توانایی تفکر تحلیلی، تفکر خلاق و هوش عملی را به همراه دارند [۲۹].

با بررسی جنبه‌های مختلف هوش افراد در سازمان می‌توان در مورد انتخاب، آموزش و ارتقا مدیران و رهبران آینده بهتر تصمیم‌گیری نمود. بنابراین مطالعه در مورد جنبه‌های هوشمندی رهبری، موضوعی مهم و ضروری برای درک بهتر مفهوم رهبری در سازمان است [۳۳].

به طوری که، کرر و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) و گیارد<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) توجه به اندازه‌گیری هوش رهبران را ضروری و مهم بر شمردند [۱۶].

در نتیجه این پژوهش به دنبال پاسخ این پرسش است که چه مؤلفه‌هایی هوش رهبران در سازمان‌ها را اندازه‌گیری می‌کنند. همچنین رابطه میان ویژگی‌های مدیر (سابقه کار، سطح تحصیلات و سابقه مدیریتی) را با میزان هوش استراتژی رهبران مورد بررسی قرار می‌دهد. بدین منظور، به مرور پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه هوش و رهبری در سازمان‌ها مطرح و با ارائه مدلی، هوش رهبران در سازمان اندازه‌گیری شده است.

## ۲. مبانی و چارچوب نظری تحقیق

**هوش در رهبری.** پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه شایستگی‌ها و مهارت‌های رهبران، بر اهمیت هوش در رهبری بسیار تأکید کرده‌اند [۲۵]. سان تزو<sup>۳</sup> برای نخستین بار در کتاب خود با عنوان "هنر جنگ"، پنج ویژگی اصلی یک رهبر را هوش، اعتماد، انسانیت، شجاعت و جدیت برشمرد [۷].

1. Carr et al.  
2. Guichard  
3. Sun Tzu

پیشینه مطالعات تجربی در زمینه نقش هوش در رهبری به دهه‌های ۱۹۲۰ و ۱۹۳۰ بر می‌گردد. مطالعات بر این نکته اذعان دارند که هوش به رهبری در سازمان کمک می‌کند [۲۷] و با کارکردهای مرتبط با رهبری مانند عملکرد شغلی، مزیت‌های اجتماعی، موفقیت‌های آموزشی، ثبات اخلاقی، قانونمندی در ارتباط است [۲۵].

در این زمینه ویلیام و انگل<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) بیان نمودند که هوش یک عامل شناختی است که بهترین پیش بین برای موفقیت رهبران در شغل آنها می‌باشد و معیارهایی مانند حل مسئله، تفکر انتقادی، قضاوت موقعیتی و هوش عملی را در بر می‌گیرد [۳۲].

ریگو<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) با بررسی ابعاد چندگانه هوش و اثربخشی رهبری معتقد بود که رهبرانی موفق هستند که از توانایی‌ها و شایستگی‌های فراتر از هوش عمومی برخوردار باشند [۲۷]. به طوری که پیچیدگی‌های شناختی، هوش اجتماعی و پیچیدگی‌های رفتاری رهبران به طور مثبت بر وجود رهبری استراتژی تأثیر می‌گذارند و موفقیت رهبران را تضمین می‌کند [۱۴]. در این زمینه گیاجارد (۲۰۱۱) در پژوهش خود با بررسی ابعاد چندگانه هوش رهبران، هوش استراتژی رهبران را به عنوان شایستگی‌های رفتاری رهبران مانند توانایی آن‌ها در حل مشکلات استراتژیک، تفکر انتقادی، توانایی‌های استقرایی و قیاسی و توانایی فردی به منظور ایجاد و ارزیابی تصمیمات تعریف کرد [۲۳]. بنابراین می‌توان بیان نمود که ابعاد چندگانه هوش در موفقیت و اثربخشی رهبری نقش قابل توجهی دارند.

**پیشینه تجربی پژوهش.** در زمینه هوشمندی رهبری پژوهش‌هایی صورت گرفته است که در ادامه به گزیده‌ای از این پژوهش‌ها اشاره می‌شود. بویاتزیس و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) در پژوهش خود به بررسی این موضوع پرداختند که هوش هیجانی، اجتماعی، شناختی و شخصیت به عنوان پیش‌بینی‌هایی مهم از عملکرد رهبران فروش می‌باشند. نتایج پژوهش آنها نشان داد که تنها هوش اجتماعی و هیجانی به طور قابل توجهی عملکرد رهبران فروش را پیش‌بینی می‌کنند [۱۵]. گیاجارد (۲۰۱۱) نیز در پایان نامه خود نشان داد که هوش هیجانی، خلاقیت، خود هدایتگری، خرد و هوش عملی عوامل رفتاری هستند که هوش رهبران در سازمان را اندازه‌گیری می‌کنند [۲۳].

روچستیهل<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۱) می‌گویند که رهبرانی با شایستگی‌های هوش فرهنگی، هوش هیجانی و هوش عمومی می‌توانند در محیط‌های بین‌المللی به طور اثر بخشی عمل نمایند

1. Wilhelm and Engle
2. Riggio
3. Boyatzis et al.
4. Rockstuhl and et al.

[۲۸]. تول<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، مدلی رفتاری از رهبری مبتنی بر جنبه‌های چندگانه هوشمندی سازمانی ارائه نمود. وی در مدل خود نشان داد که رهبران با ویژگی‌ها و شایستگی‌هایی مانند هوش فرهنگی، هوش اجتماعی، هوش عملی، هوش هیجانی و هوش اخلاقی می‌توانند در محیط سازمانی رهبرانی اثربخش باشند [۳۱].

همچنین ریگو (۲۰۰۱) بیان نمود که هوش هیجانی، هوش عملی، هوش اجتماعی و خلاقیت انواع چندگانه‌ای از سازه هوش هستند که نقش مهمی در رهبری موفق و اثربخش دارند [۲۷]. هافمن و فورست<sup>۲</sup> (۲۰۰۶)، در پژوهش خود بیان نمودند که چارچوبی از انواع چندگانه هوش (هوش هیجانی<sup>۳</sup>، هوش اجتماعی، هوش شناختی) رویکردی مهم برای پیش‌بینی رهبری تحول‌آفرین می‌باشند و این نوع هوش‌ها میان ۱۰ تا ۲۵ درصد از واریانس رهبری تحول‌آفرین را توضیح می‌دهند [۲۴].

مشکی و تیزرو (۱۳۸۸) نیز در پژوهش خود نشان دادند که هوش هیجانی و هوش فرهنگی سهم فزاینده‌ای در موفقیت رهبران در محیط‌های چند فرهنگی دارند [۱۰]. همچنین فرهنگی و همکاران (۱۳۸۸) نیز بیان کردند که هوش معنوی و هوش هیجانی به عنوان عوامل پیش‌بینی کننده رهبری تحول‌آفرین به شمار می‌روند [۸].

با توجه به تعاریف هوش رهبران و پیشینه تجربی پژوهش می‌توان گفت که رهبران با دارا بودن شایستگی‌ها و توانایی‌هایی مانند خلاقیت، خرد و عقل، خود هدایتگری، هوش عملی، هوش هیجانی، هوش اجتماعی و هوش فرهنگی می‌توانند در موقعیت‌های مختلف هوشمندانه عمل نمایند و موفق شوند. بنابراین می‌توان هوش رهبران را با در نظر گرفتن این ابعاد اندازه‌گیری نمود. در ادامه مفاهیم و پژوهش‌های مرتبط با هر یک از این عوامل، مورد بررسی قرار گرفته است.

هوش هیجانی، به عنوان توانایی در نظر گرفتن احساسات و هیجانات خود و دیگران، تفاوت گذاشتن میان آنها و استفاده از اطلاعات حاصل از آنها در تفکر و اعمال خود تعریف می‌شود [۴]. هوش هیجانی به شناخت فرد از خویش و دیگران، ارتباط میان فردی، سازگاری و انطباق با محیط در جهت ارضای نیاز خود و انتظارات اجتماعی وابسته است [۱۱]. اهمیت مفهوم هوش هیجانی در موفقیت رهبری در سال ۱۹۹۸ از سوی دانیل گلمن مطرح شد. وی می‌گفت ویژگی‌های سنتی رهبری برای موفقیت رهبران کافی نیستند، بلکه رهبران اثربخش، در درجه بالایی از هوش هیجانی از یکدیگر متمایز می‌شوند و می‌توانند به موفقیت دست یابند [۲۱]. هوش هیجانی از آنجایی که نقش مهمی در رویکرد ارتباط با رهبری دارد، به اثربخشی رهبری

1. Toole  
2. Hoffman and Frost  
3. Emotional intelligence

در سازمان کمک می‌کند و کلیدی برای وجود رهبری در موقعیت‌های اجتماعی است [۱۷]. مدیران برخوردار از هوش هیجانی رهبرانی مؤثر هستند که اهداف را با حداکثر بهره‌وری، رضایتمندی و تعهد کارکنان محقق می‌سازند [۹].

گیاچارد (۲۰۱۱) از دیدگاه رهبری چینی دو بعد خیرخواهی<sup>۱</sup> و دیگر خواهی<sup>۲</sup> (چشم‌پوشی کردن از خود) را برای هوش هیجانی بیان می‌کند. وی رهبری خیرخواه را رهبری می‌داند که منصف و عادل باشد، منافع دیگران را بر منافع خود ترجیح دهد، تصمیماتش را در راستای اهداف دیگران اتخاذ نماید. دیگران نیز در صورت نیاز به کمک، می‌توانند به او تکیه کنند و در درجه اول رفاه و راحتی دیگران را اولویت قرار می‌دهد. از سوی دیگر وی رهبری را رهبری دیگر خواه می‌داند که به اصول اخلاقی پایبند است و به اشتباهات خود اعتراف می‌کند. همچنین در انجام کارها با دیگران مشارکت و برخی امور را به کارکنان واگذار می‌نماید و برای حل مشکلات راه‌های بسیاری را جست‌وجو می‌کند [۲۳].

**خلاقیت**<sup>۳</sup>، به قدرت ایجاد اندیشه‌های نو و نظرات جدید اشاره دارد. مدیرانی در برابر تغییرات و تحولات مستمر محیط پیرامون خود به‌طور مناسب واکنش نشان می‌دهند که بتوانند برای هر یک از این تغییرات و تحولات پاسخ‌های نو و جدیدی پیدا کنند [۳:۲۲۴].

در این زمینه رهبران هوشمند نه تنها حل‌کننده بهتر مشکلات هستند، بلکه آنها بیشتر خلاقند و خلاقیت را در زیردستان خود پرورش می‌دهند [۲۵]. بنابراین می‌توان گفت که خلاقیت شکل دیگری از سازه هوش است که در اثربخشی رهبری مؤثر است [۲۷].

از نظر استنبرگ<sup>۴</sup> (۲۰۰۱)، هوش خلاقیت به عنوان جزیی از هوش موفق به شمار می‌رود و به رهبران کمک می‌کند تا در نقش خود به‌عنوان یک رهبر به خوبی عمل کنند و موفق شوند [۲۹]. گیاچارد (۲۰۱۱) بیان نمود که خلاقیت رهبران با دو بعد بازتاب و یکپارچگی اندازه‌گیری می‌شود [۲۳].

**هوش عملی**<sup>۵</sup>، به‌عنوان جزیی از هوش موفق به شمار می‌رود که تناسب بهینه‌ای میان مدیر و تقاضای محیط پیرامون ایجاد می‌کند. این تناسب بهینه از طریق تغییر یا شکل‌دهی محیط و سازش با آن در محیط‌ها و شرایط محیطی متفاوت صورت می‌گیرد [۲۹]. بنابراین هوش عملی توانایی شناسایی و درک محیط پیرامون و چگونگی تطبیق با محیط و شکل دهی آن را به مدیر

- 
1. Benevolence
  2. Diminished ego
  3. Creativity
  4. Stenberg
  5. Practical intelligence

می‌دهد. مدیران با هوش عملی، برای تطابق با محیط پیرامون خود نیازمند ابعاد انگیزشی مانند جنبه‌های اجتماعی، عاطفی و شناختی می‌باشد [۳۲:۱۴]. گیاچارد (۲۰۱۱) دو بعد حل مسئله و دانش ضمنی را از ابعاد سازنده هوش عملی رهبران می‌داند. حل مسئله به درک مشکل، تدوین طرحی برای حل مشکل، اجرای طرح و انعکاس آن در موفقیت یا عدم موفقیت نتیجه، اشاره دارد. دانش ضمنی، دانشی عملی و اکتسابی است که در روند تصمیم‌گیری مدیر نقشی مهم دارد [۲۳].

**خرد و عقل**<sup>۱</sup>، به‌عنوان کاربردی از هوش موفق و خلاقیت است که از طریق تعادل درون فردی، بینا فردی و علایق برون فردی کوتاه‌مدت و بلندمدت به دست می‌آید و تعادل را در انطباق با محیط‌های موجود، شکل‌دهی و انتخاب آنها را میسر می‌سازد. در واقع خرد، راهی برای تفکر درباره چیزها و راهی برای انجام آنهاست [۳۰].

گیاچارد (۲۰۱۱) بیان نمود که خرد دربرگیرنده داشتن یک تفکر منطقی است و دو مؤلفه زیرکی<sup>۲</sup> و نگرش باز نسبت به تجربیات<sup>۳</sup> را در بر می‌گیرد. در نظر گرفتن جوانب یک موضوع، توجه به ایده‌ها و نظرات دیگران و اعمال آن نظرات در تصمیم‌گیری‌ها و استفاده از تجربیات جدید از ویژگی‌های یک رهبر موفق با شایستگی خرد و عقل است [۲۳].

فردی که توانایی خود هدایتگری<sup>۴</sup> در یادگیری را دارد، برای خود مسئولیت یادگیری را یک الزام تلقی نموده و در اغلب فعالیت‌ها، اهداف خود یادگیری را به‌عنوان یک نکته اساسی در نظر می‌گیرد [۲۲].

کرر و همکاران (۲۰۰۷) ابزاری برای ایجاد یک تعریف عملیاتی از هوشمندی در تعامل با یادگیری خودهدایتگری و یادگیری مستقل ارائه دادند و بیان نمودند که خود هدایتگری جنبه‌ای ضروری از رهبری است که از درون خود فرد آغاز می‌شود [۱۶]. رهبر خود هدایتگر به یادگیری علاقه نشان می‌دهد و از هر ابزاری برای آموزش و یادگیری مستمر خود استفاده می‌کند و آموخته‌های خود را در تصمیم‌گیری‌ها به‌کار می‌بندد [۲۳].

**هوش فرهنگی**<sup>۵</sup>، توانایی و مهارت ویژه‌ای است که به رهبران این امکان را می‌دهد تا در شرایط چند فرهنگی به‌طور اثربخشی به وظیفه خود عمل کنند [۶: ۲۸]. این مفهوم برای نخستین بار توسط ارلی و انگ<sup>۶</sup> در سال ۲۰۰۳ مطرح شد. آنها هوش فرهنگی را قابلیت یادگیری

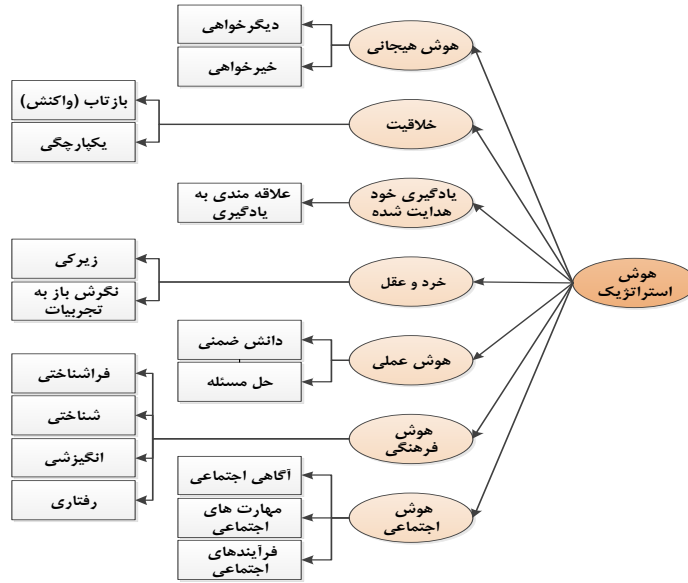
1. Wisdom
2. Sagacity
3. Open-mindedness to experiences
4. Self-directedness
5. Cultural intelligence
6. Earley and Ang

الگوهای جدید در ارتباطات میان فرهنگی و ارائه پاسخ‌های رفتاری مناسب به این الگوها تعریف کرده‌اند [۱۸]. رحیم‌نیا و همکاران (۱۳۸۸) معتقدند که تأثیر گذاری هوش فرهنگی بر عملکرد وظیفه‌ای رهبران از ابعاد دانش و رفتار هوش فرهنگی برخاسته است [۶]. به طوری که رهبرانی با شایستگی هوش فرهنگی بالا می‌توانند در ارتباط با کارکنان و مشتریان موفق‌تر عمل نمایند [۱۰]. بنابراین هوش فرهنگی یکی از کلیدهای موفقیت رهبران در محیط‌های محلی و بین‌المللی است و دربرگیرنده ابعاد شناختی (آگاهی ظاهری در مورد سیستم‌های اجتماعی، قانونی و اقتصادی در فرهنگ‌های مختلف و خرده فرهنگ‌ها)، فراشناختی (تدوین راهبرد پیش از برخورد میان فرهنگی، بررسی مفروضات در حین برخورد و تعدیل و تغییر نقشه‌های ذهنی در صورت متفاوت بودن تجارب واقعی از انتظارات پیشین)، انگیزی (توانایی و تمایل به یادگیری و فعالیت در موقعیت‌های فرهنگی مختلف) و رفتاری (توانایی انجام رفتار کلامی و غیرکلامی مناسب در هنگام برقراری ارتباط) است [۲].

**هوش اجتماعی**<sup>۱</sup>، ارتباط نزدیکی با شایستگی‌ها و مهارت‌های اجتماعی دارد و توسط سه مؤلفه فرآیندهای اجتماعی<sup>۲</sup> (توانایی درک و پیش‌بینی رفتارها و احساسات دیگران)، مهارت‌های اجتماعی<sup>۳</sup> (توانایی ورود به موقعیت‌های جدید اجتماعی و سازگاری اجتماعی)، آگاهی اجتماعی<sup>۴</sup> (آگاهی از موقعیت‌های اجتماعی) اندازه‌گیری می‌شود [۲۰]. بنابراین، رهبرانی در آینده موفق خواهند بود که بتوانند به‌طور اثربخش با کارکنان خود ارتباط برقرار کنند. از آنجایی که هوش اجتماعی با قابلیت‌های مدیریتی (برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل) رابطه مثبتی دارد [۵]، عملکرد رهبران را پیش‌بینی می‌کند [۱۵] و در ایجاد توانایی رهبری در افراد تأثیر مهمی می‌گذارد [۲۶].

**مدل مفهومی پژوهش.** با توجه به مفاهیم هوش چندگانه رهبران و پژوهش‌های تجربی صورت‌گرفته در این رابطه می‌توان مدل مفهومی پژوهش را بر مبنای آنها طراحی نمود. هوش استراتژیک رهبران را می‌توان با شایستگی‌های هوش هیجانی، خرد و عقل، خلاقیت، خود‌هدایتگری، هوش اجتماعی و هوش فرهنگی اندازه‌گیری نمود. مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ نشان داده شده است.

1. Social intelligence
2. Social information processing
3. Social skills
4. Social awareness



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مدل مفهومی ارائه شده این پژوهش به دنبال پاسخ پرسش های زیر می باشد:

- هوش استراتژی رهبر از چه مؤلفه هایی تشکیل می شود؟
- هر کدام از مؤلفه های هوش استراتژی رهبر در چه سطحی است؟
- میزان هوش استراتژی رهبر تا چه حد تحت تأثیر عوامل جمعیت شناختی (تحصیلات، سابقه کار و سابقه مدیریتی) قرار دارد؟

### ۳. روش شناسی تحقیق

این پژوهش از لحاظ روش انجام پژوهش از نوع کتابخانه ای و میدانی است و از نظر روش پژوهش، روش پیمایشی و توصیفی می باشد و براساس ماهیت آن از نوع پژوهش کمی است. جامعه آماری در این پژوهش، ۳۳۰۰ نفر از کارکنان شاغل در سازمان های دولتی استان کهگیلویه و بویراحمد می باشد که در مورد مدیران خود اظهار نظر می کنند. حجم نمونه مورد بررسی از طریق نمونه گیری تصادفی ساده با استفاده از فرمول کوکران به تعداد ۳۴۴ محاسبه شده است.

$$n = \frac{NZ^2pq}{e^2(N-1) + Z^2pq} = \frac{(N)(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(0.05)^2(3300-1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)} = 344.19 \cong 344$$



در این فرمول  $N$  نشان دهنده حجم جامعه،  $Z$  مقدار متغیر نرمال واحد استاندارد،  $P$  مقدار نسبت صفت موجود در جامعه،  $e$  مقدار خطای مجاز است.

بنابراین تعداد ۳۴۴ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. پرسشنامه پژوهش در دو بخش طراحی شده است. بخش نخست ویژگی‌های جمعیت‌شناختی رهبران (تحصیلات، سابقه مدیریتی، سابقه کار) و پرسش‌های مرتبط با متغیرهای پژوهش بخش دوم را در بر می‌گیرد. ۸ پرسش مربوط به متغیر هوش فرهنگی از پژوهش ارلی و انگ (۲۰۰۳)، ۹ پرسش مربوط به هوش اجتماعی از پژوهش جیانلوگینی<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) و ۴۶ پرسش مربوط به سایر متغیرهای پژوهش از پژوهش جفری گیاجارد (۲۰۱۱) برگرفته شده است [۱۸، ۲۰، ۲۳] و مطابق با جامعه مورد بررسی بومی‌سازی و توزیع شده است.

برای سنجش روایی محتوایی و ظاهری گویه‌ها، پرسشنامه‌هایی در اختیار تعدادی از اساتید رشته مدیریت و رهبران سازمان‌ها قرار گرفت و با اعمال پیشنهادات و نظرات آنها، روایی محتوایی و ظاهری پرسشنامه تأیید گردید.

روایی سازه نیز با استفاده از آزمون تحلیل عاملی و بر مبنای دو شاخص سطح معناداری بارتلت و آماره کفایت نمونه‌گیری مورد سنجش قرار گرفت. زمانی که سطح معناداری بارتلت مقدار کمتر از ۵ درصد و آماره کفایت نمونه‌گیری مقداری بیشتر از ۷۰ درصد را داشته باشد، روایی سازه تأیید می‌گردد [۱۲].

نتایج حاصل از روایی سازه در جدول ۱ آورده شده است که مقادیر این دو شاخص، تأیید روایی سازه متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد. برای پایایی پرسشنامه نیز از روش ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. مقدار پایایی کل پرسشنامه این پژوهش برابر مقدار (۰/۷۸) است که پایایی قابل قبولی را نشان می‌دهد. بدین دلیل که مقداری بیشتر از ۷۰ درصد را دارد (جدول ۱).

---

1. Gianluca Gini

جدول ۱. نتایج بررسی روایی سازه و پایایی پرسشنامه پژوهش

درصد واریانس تبیین شده	روایی		پایایی	پرسش‌ها	متغیر	
	سطح معناداری	آماره کفایت نمونه‌گیری				
۰/۶۵	۰/۰۰۰	۰/۷۹	۰/۸۷	۵	خبرخواهی	هوش
۰/۶۵	۰/۰۰۰	۰/۸۶	۰/۸۶	۵	دیگرخواهی	هیجانی
۰/۶۴	۰/۰۰۰	۰/۸۳	۰/۸۶	۵	یکپارچگی	خلاقیت
۰/۵۴	۰/۰۰۰	۰/۶۸	۰/۷۱	۴	بازتاب	
۰/۶۵	۰/۰۰۰	۰/۸۵	۰/۸۶	۵	زیرکی	خرد و عقل
۰/۸۱	۰/۰۰۰	۰/۸۷	۰/۹۴	۵	باز بودن به تجربیات	
۰/۸۲	۰/۰۰۰	۰/۸۸	۰/۹۵	۵	علاقمندی به یادگیری	یادگیری خود هدایت شده
۰/۷۹	۰/۰۰۰	۰/۹۲	۰/۹۵	۶	حل مسئله	هوش عملی
۰/۶۷	۰/۰۰۰	۰/۸۶	۰/۷۷	۵	دانش ضمنی	
۰/۷۳	۰/۰۰۰	۰/۵۰	۰/۶۳	۲	فراشناختی	هوش فرهنگی
۰/۸۶	۰/۰۰۰	۰/۵۰	۰/۸۴	۲	شناختی	
۰/۷۳	۰/۰۰۰	۰/۵۰	۰/۶۴	۲	انگیزشی	
۰/۸۰	۰/۰۰۰	۰/۵۰	۰/۷۵	۲	رفتاری	هوش اجتماعی
۰/۷۵	۰/۰۰۰	۰/۷۲	۰/۸۳	۳	فرایندهای اجتماعی	
۰/۵۴	۰/۰۰۰	۰/۵۰	۰/۵۱	۳	مهارت‌های اجتماعی	
۰/۵۹	۰/۰۰۰	۰/۶۴	۰/۶۶	۳	آگاهی اجتماعی	

#### ۴. تحلیل یافته‌ها

تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که از سازمان‌های مورد بررسی ۴۸ درصد خدماتی و ۳۲ درصد تولیدی بودند. رهبران مورد بررسی نیز همگی مرد و متأهل می‌باشند. سایر ویژگی‌های این رهبران براساس متغیرهای تحصیلات، سابقه کار و سابقه مدیریتی در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲. سیمای رهبران مورد بررسی

نوع فعالیت سازمان	درصد	تحصیلات رهبر	درصد
تولیدی	۳۲	کارشناسی	۳۶
خدماتی	۴۸	کارشناسی ارشد	۴۵
آموزشی	۱۷	دکتری	۱۹
سایر	۳		
سابقه کار	درصد	سابقه مدیریتی	درصد
کمتر از ۵ سال	۴	کمتر از ۵ سال	۲۸
۵-۱۰ سال	۵	۵-۱۰ سال	۴۲
۱۰-۲۰ سال	۴۱	۱۰-۲۰ سال	۲۲
بیشتر از ۲۰ سال	۵۰	بیشتر از ۲۰ سال	۸

وضعیت متغیرهای پژوهش برای رهبران مورد بررسی در جدول ۳ نشان داده شده است. نتایج حاصل از این جدول نشان می‌دهد که رهبران از هوش استراتژی متوسط برخوردار هستند و از میان متغیرهای سازنده هوش استراتژی رهبران، متغیر خودهدایتگری در یادگیری دارای بیشترین میانگین (۳/۵۵) و متغیر هوش فرهنگی دارای کمترین میانگین (۳/۱۷) است. نمره میانگین سایر متغیرها برای رهبران مورد بررسی، به ترتیب عبارت‌اند از: هوش عملی (۳/۴۱)، هوش هیجانی (۳/۳۸)، خرد و عقل (۳/۳۶)، خلاقیت (۳/۲۸) و هوش اجتماعی (۳/۲۵).

جدول ۳. میزان متغیرهای هوش استراتژیک رهبر

ابعاد	انحراف معیار	میانگین	رتبه از نظر میانگین
هوش هیجانی	۰/۹۱	۳/۳۸	۴
خلاقیت	۰/۶۸	۳/۲۸	۶
خرد و عقل	۰/۹۵	۳/۳۶	۳
خودهدایتگری در یادگیری	۱	۳/۵۵	۱
هوش عملی	۰/۹۳	۳/۴۱	۲
هوش فرهنگی	۰/۷۴	۳/۱۷	۸
هوش اجتماعی	۰/۵۸	۳/۲۵	۷
هوش استراتژیک رهبر	۰/۷۴	۳/۳۵	۵

**اعتبارسنجی و آزمون مدل مفهومی پژوهش.** مدل مفهومی ارائه شده در این پژوهش یک مدل اندازه‌گیری است که به منظور سنجش هوش استراتژی رهبر طراحی شده است. برای آزمون این مدل از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم افزار ایموس<sup>۱</sup> نسخه ۲۰ استفاده شده است. پیش از آزمون مدل، بایستی اعتبار این مدل توسط روایی همگرا مورد بررسی قرار گیرد. روایی همگرا از طریق بررسی همبستگی میان دو یا چند ابزار اندازه‌گیری که ویژگی مرتبطی را اندازه‌گیری می‌نمایند، تعیین می‌شود.

به بیان دیگر، اگر مؤلفه‌هایی، یک سازه را اندازه‌گیری کنند لازمه روایی همگرا این است که با هم همبستگی داشته باشند. در نتیجه در تحلیل عاملی تأییدی یک سطحی برای سازه‌های چند بعدی، از یکسو باید میان ابعاد اصلی مدل، همبستگی مثبت و معناداری وجود داشته باشد و از سوی دیگر تمام بارهای عاملی بیشتر از ۰/۵ باشند [۱۹].

با برآزش مدل تحلیل عاملی یک سطحی، مشخص گردید که تنها عامل آگاهی از شاخص‌های متغیر هوش اجتماعی دارای بار عاملی کمتر از ۵ درصد می‌باشد، بنابراین از مدل حذف می‌گردد. در مرحله بعدی مدل در دو سطح مورد آزمون و اعتبارسنجی قرار گرفت. نتایج حاصل از آزمون نشان داد که عامل رفتاری از شاخص‌های هوش فرهنگی به دلیل بار عاملی کمتر از ۵ درصد از مدل بایستی حذف گردد تا روایی همگرایی مدل تأیید شود. در نتیجه مدل نهایی پژوهش پس از حذف این شاخص‌ها به صورت شکل ۲ آورده شده است.

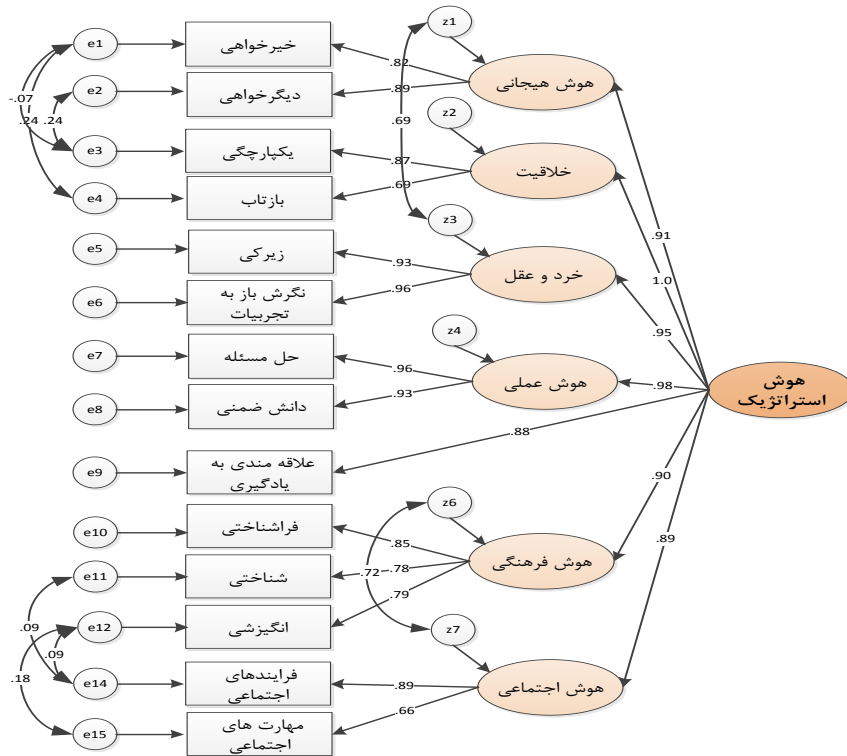
تجزیه و تحلیل دوباره داده‌ها روایی همگرا مدل نهایی را تأیید می‌کند. پس از تأیید روایی همگرا، نتایج حاصل از برآزش مدل پژوهش، پیشنهادهایی از طریق ایجاد روابط میان متغیرهای خطا برای بهبود مدل ارائه می‌کنند.

پس از اعمال پیشنهادها نرم‌افزار بر روی مدل، شاخص‌های برآزش برای مدل نهایی اصلاح شده، نشان از تأیید مدل پژوهش دارند. برای مثال، ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) دارای مقداری کمتر از ۱۰ درصد می‌باشد (۰/۰۴۸).

---

1. Amos

همچنین مقدار کای اسکور به هنجار شده به درجه آزادی (CMIN/df) برابر مقدار ۱/۷۸ است که مقداری میان دو عدد یک و سه را به خود اختصاص داده است. سایر شاخص‌های برازش آورده شده در شکل ۲ مقداری بیشتر از مقدار قابل قبول ۹۰ درصد را دارا می‌باشند [۱]. این نتایج نشان می‌دهد که مدل از برازش بسیار مناسبی برخوردار است و داده‌های تجربی گردآوری شده، مدل نهایی پژوهش را مورد تأیید قرار می‌دهند.



GFI=0.96; AGFI=0.90; NFI=0.98; CFI=0.97; RFI= 0.99; IFI=0.99; RMSEA=0.048;CMIN/df= 1.78

شکل ۲. مدل نهایی پژوهش پس از اعمال اصلاحات

پس از برازش مدل، معناداری بارهای عاملی بر آورده شده برای هر یک از روابط تدوین شده بین شاخص‌ها و ابعاد مورد بررسی قرار گرفته‌اند (جدول ۴).

جدول ۴. بررسی معناداری بارهای عاملی برآورد شده

رابطه	رابطه مورد بررسی	بار عاملی برآورد شده	t-value	p-value
۱	هوش استراتژی ← هوش هیجانی	۰/۹۱	-	***
۲	هوش استراتژی ← خلاقیت	۱/۰۰	۲۲/۱۵	***
۳	هوش استراتژی ← خرد و عقل	۰/۹۵	۲۳/۷۲	***
۴	هوش استراتژی ← هوش عملی	۰/۹۸	۲۱/۲۵	***
۵	هوش استراتژی ← خودهدایتگری	۰/۸۸	۲۰/۳۲	***
۶	هوش استراتژی ← هوش فرهنگی	۰/۹۰	۱۵/۲۳	***
۷	هوش استراتژی ← هوش اجتماعی	۰/۸۹	۱۷/۲۷	***
۸	هوش استراتژی ← خیرخواهی	۰/۸۲	۲۰/۰۷	***
۹	هوش استراتژی ← دیگرخواهی	۰/۸۹	-	***
۱۰	خلاقیت استراتژی ← یکپارچگی	۰/۸۷	-	***
۱۱	خلاقیت ← بازتاب	۰/۶۹	۱۵/۱۸	***
۱۲	خرد و عقل ← زیرکی	۰/۹۳	-	***
۱۳	خرد و عقل ← تجربیات	۰/۹۶	۳۵/۳۸	***
۱۴	هوش عملی ← حل مسئله	۰/۹۶	۳۵/۳۱	***
۱۵	هوش عملی ← دانش ضمنی	۰/۹۳	-	***
۱۶	هوش فرهنگی ← فراشناختی	۰/۸۵	۱۷/۲۰	***
۱۷	هوش فرهنگی ← شناختی	۰/۷۸	۱۵/۳۸	***
۱۸	هوش فرهنگی ← انگیزشی	۰/۷۹	-	***
۱۹	هوش اجتماعی ← فرآیندها	۰/۸۹	-	***
۲۰	هوش اجتماعی ← مهارتها	۰/۶۶	۱۳/۳۱	***

جدول ۴ نشان می‌دهد که تمامی بارهای عاملی در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار می‌باشند و می‌توان بیان نمود که داده‌های تجربی گردآوری شده روابط موجود در مدل هوش استراتژی رهبر را تأیید می‌کنند. همچنین با توجه به بارهای عاملی برآورده شده می‌توان بیان نمود که در اندازه‌گیری هوش استراتژی رهبران، متغیرهای خلاقیت و هوش عملی بیشترین تأثیر را دارند و به ترتیب سایر متغیرهای خرد و عقل، هوش هیجانی، هوش فرهنگی، هوش اجتماعی و یادگیری خود هدایت شده بیشترین اثر را در اندازه‌گیری هوش استراتژی می‌گذارند.

در این پژوهش رابطه میان میزان هوش استراتژی رهبران و ویژگی‌های رهبران (سابقه کار، سابقه مدیریتی، سطح تحصیلات) نیز مورد بررسی قرار گرفته است. به منظور سنجش این روابط

از آزمون تحلیل واریانس یک‌سویه<sup>۱</sup> استفاده شده است. نتایج حاصل از این آزمون برای هر یک از متغیرهای مربوط به ویژگی‌های رهبران مورد بررسی در جدول ۵ آورده شده است.

جدول ۵. آزمون مقایسه میانگین‌های متغیرهای جمعیت شناختی و هوش استراتژیک رهبر

متغیر	آماره آزمون فیشر (F)	سطح معناداری	فرضیه
سابقه کار	۱/۷۹	۰/۱۴	رد
سابقه مدیریتی	۷/۷۷	۰/۰۰۰	پذیرش
سطح تحصیلات	۵/۰۶	۰/۰۱	پذیرش

نتایج حاصل از جدول ۵ نشان می‌دهد که میان متغیر سابقه کار با میزان هوش استراتژی رهبر رابطه وجود ندارد. بدین دلیل که مقدار سطح معنی‌داری بیشتر از مقدار ۵ درصد می‌باشد. در مقابل، میان متغیرهای سابقه مدیریتی و سطح تحصیلات با میزان هوش استراتژی رهبر رابطه معناداری وجود دارد. به بیان دیگر، با افزایش سابقه مدیریتی و سطح تحصیلات، نمره هوش استراتژی رهبران افزایش می‌یابد.

#### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

این پژوهش با هدف پاسخ به این پرسش صورت گرفته است که چگونه می‌توان هوش استراتژی رهبران را اندازه‌گیری کرد. برای این منظور پژوهش‌های پیشین در زمینه رهبری و هوش مورد بررسی قرار گرفت و جنبه‌های مختلف هوش رهبر شناسایی گردید و در مدل مفهومی ارائه شده ارتباط میان این ابعاد و شاخص‌های آنها نشان داده شد. سپس داده‌های گردآوری شده با آمار توصیفی و روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج این پژوهش می‌تواند راهنمایی عملی برای برنامه‌ریزان سازمان به منظور انتخاب، آموزش و ارتقاء رهبران آینده سازمان باشد.

نتایج حاصل از برازش نهایی مدل پژوهش حاکی از آن است که هوش استراتژی رهبران از متغیرهایی خلاقیت، هوش عملی، خرد و عقلانیت، هوش هیجانی، هوش فرهنگی، هوش اجتماعی و خودهدایتگری در یادگیری اندازه‌گیری می‌شود. همان‌طور که گیچارد (۲۰۱۱) در پژوهش خود هوش هیجانی، خلاقیت، خود هدایتگری، خرد و عقل و هوش عملی را جزو هوش استراتژی رهبران دانست [۲۳]. در این پژوهش نیز علاوه بر اینکه وجود تأثیرگذاری این متغیرها در اندازه‌گیری هوش استراتژی رهبران مورد تأیید قرار گرفت؛ لزوم توجه به عوامل رفتاری دیگری مانند هوش فرهنگی و هوش اجتماعی در اندازه‌گیری هوش رهبران مهم شمرده شده

1. One-way ANOVA

است. یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش‌های بویاتزیس و همکاران (۲۰۱۲)، روچستیهول و همکاران (۲۰۱۱)، تول (۲۰۱۰) و هافمن و فورست (۲۰۰۶) که ابعاد هوش رهبران را در عملکرد، اثربخشی و موفقیت رهبران مؤثر می‌دانند، همخوانی دارد [۱۵، ۲۸، ۳۱، ۳۴].

نتایج توصیفی داده‌ها نشان می‌دهد که مدیران در زمینه هوش فرهنگی و هوش اجتماعی از نمره میانگین کمتری برخوردار هستند و در زمینه یادگیری خود هدایت شده و هوش عملی دارای بالاترین میانگین می‌باشند اما مانند سایر متغیرها، میانگینی در حد متوسط دارند. بنابراین در تمامی ابعاد هوش استراتژی، مدیران مورد بررسی از هوش متوسطی برخوردارند و در نتیجه هوش استراتژی متوسطی دارند. در نتیجه، برنامه‌ریزان سازمانی بایستی با تعریف سازوکارهای آموزشی و پژوهشی زمینه لازم را برای تقویت کلی هوشمندی استراتژیک و مؤلفه‌های سازنده آن را فراهم نمایند. به علاوه، در میان متغیرهای سازنده هوش استراتژیک، خلاقیت و هوش عملی از مهم‌ترین متغیرها در اندازه‌گیری هوش استراتژی رهبران هستند که توجه بیشتر به این مؤلفه‌ها در افزایش هوش رهبران می‌تواند مؤثر واقع شود.

همان‌طور که نتایج پژوهش پس از برازش نهایی مدل نشان می‌دهد، متغیر هوش فرهنگی و هوش اجتماعی با هم ارتباط دارند. به این صورت که هوش فرهنگی به مانند پلی، ارتباط میان هوش هیجانی و موفقیت رهبران جهانی را فراهم می‌کند و رهبران بایستی با در نظر گرفتن فرصت‌ها و چالش‌های موجود در محیط کاری با ابزارهای مناسب از جمله هوش هیجانی و هوش فرهنگی در ارتقای سازمان خود تلاش کنند [۱۰].

همچنین ارتباط میان دو متغیر خرد و هوش هیجانی نیز پیشنهاد می‌شود. از آنجایی که رهبری با شایستگی خرد به تعاملات درون فردی، بین فردی و علایق برون فردی توجه بسیاری دارد، از این طریق می‌تواند مهارت بیشتری در شایستگی‌های هوش هیجانی که شامل شناخت فرد از خویش و دیگران، ارتباط بین فردی، سازگاری و انطباق با محیط به دست آورد.

یافته دیگر این پژوهش آن است که سطح تحصیلات و سابقه مدیریتی با میزان هوش استراتژی رهبران رابطه دارد که افزایش در هر یک از آنها، به افزایش در هوش رهبران منجر می‌شود. با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان پیشنهادهایی برای خط مشی‌گذاران و برنامه‌ریزان مدیریتی ارائه نمود:

- با استفاده از این مدل می‌توان هوش استراتژی مدیران در سازمان‌های دولتی را مورد ارزیابی و سنجش قرار داد و در مورد عزل و نصب این مدیران تصمیم‌گیری کرد. از آنجایی که دستگاه‌های اجرایی موظفند در انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای، شایستگی‌های عمومی و تخصصی و صلاحیت اخلاقی و رفتاری فرد یا افراد منتخب پست مدیریت را در نظر بگیرند و



آنگاه نسبت به انتخاب و انتصاب آنها اقدام نمایند. این مدل می‌تواند با توجه به این الزام قانونی، به‌عنوان مبنایی برای تعیین شایستگی‌های رهبران مورد استفاده قرار گیرد.

- سنجش هوش استراتژی رهبران با این مدل نشان می‌دهد که مدیران در چه مؤلفه‌هایی از هوشمندی دارای قوت و در چه مؤلفه‌هایی از آن دارای ضعف می‌باشد. اگر هدف کلان برنامه‌ریزان استانی و کشوری تقویت هوشمندی رهبران باشد، می‌توان از نتایج این پژوهش در محیط‌های متفاوت برای تقویت آن استفاده نمود و می‌توان متناسب با نقاط ضعف ابعاد هوشمندی، برنامه‌های آموزشی لازم را برای مدیران انتخاب نمود.

- می‌توان این مدل را به‌طور سالانه در دستگاه‌های دولتی اجرا نمود. در این صورت امکان تحلیل روند و مقایسه ابعاد هوش استراتژیک مدیران، طی یک دوره و یا دوره‌های مختلف برای شناخت مدیران هوشمند امکان پذیر خواهد بود.

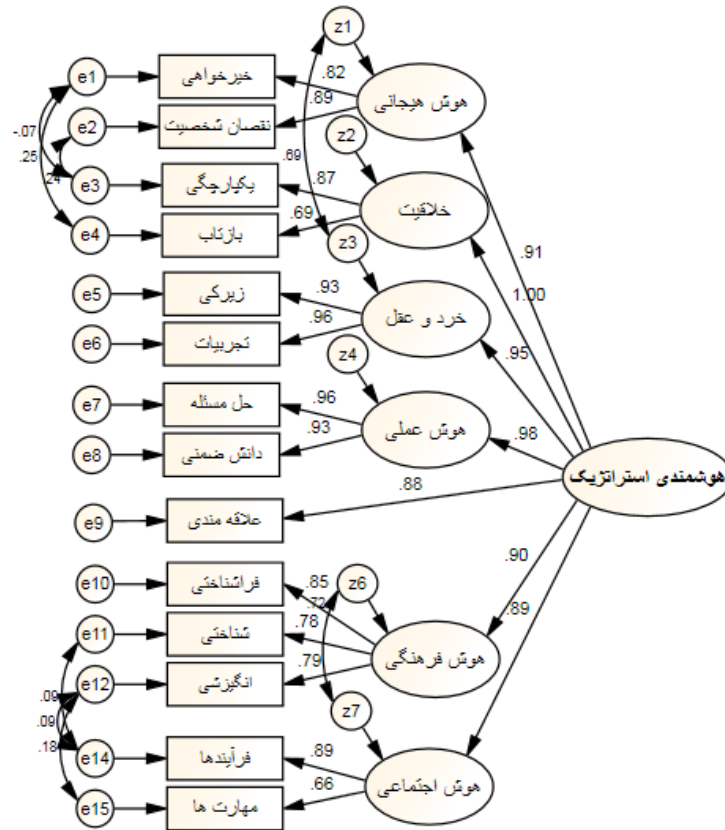
همچنین پیشنهاد می‌شود سایر پژوهشگران با ارزیابی و شناخت مدل هوش استراتژیک رهبران در سازمان‌های خصوصی و نهادهای دیگر، بر اعتبار و توسعه این مدل اهتمام ورزند و تأثیرگذاری ابعاد هوش استراتژی رهبران را در کیفیت تصمیم‌گیری استراتژی مدیران، قابلیت‌های تفکر استراتژی و سایر مؤلفه‌های عملکرد مورد بررسی قرار دهند.

## منابع

۱. ابارشی، ا. و حسینی، س. (۱۳۹۱). مدل سازی معادلات ساختاری. تهران: جامعه شناسان.
۲. ابزاری، م.، اعتباریان، ا.، و خانی، ا. (۱۳۸۹). تأثیر هوش فرهنگی بر اثربخشی گروهی (مورد مطالعه: شرکت فولاد مبارکه اصفهان). پژوهش نامه مدیریت تحول، ۲(۴)، ۲۵-۴۱.
۳. الوانی، س. (۱۳۸۹). مدیریت عمومی (جلد چاپ سی و نهم). تهران: نشر نی.
۴. پاشا شریفی، ح. (۱۳۹۰). نظریه و کاربرد آزمون های هوش و شخصیت (نسخه ویرایش اول، جلد چاپ هفتم). تهران: انتظارات فروزش.
۵. حاجی پور، ب.، وظیفه دوست، ح.، و جمشید هروه، ح. (۱۳۹۰). بررسی تأثیر میزان هوش هیجانی بر قابلیت های مدیریت. مجله مدیریت فرهنگی، ۵(۱۱)، ۴۵-۶۳.
۶. رحیم نیا، ف.، مرتضوی، س.، و دلارام، ط. (۱۳۸۸). بررسی میزان تأثیر هوش فرهنگی بر عملکرد وظیفه ای مدیران. نشریه مدیریت فردا، ۲۲(۸)، ۶۷-۷۸.
۷. سان، ت. (۱۳۸۹). هنر جنگ. (م. حمیدخانی، مترجم) تهران: انتشارات سیته.
۸. فرهنگی، ع.، فتاحی، م.، واثق، ب.، و نرگسیان، ع. (۱۳۸۸). هوش پیش بینی کننده رهبری تحول آفرین: بررسی روابط میان هوش معنوی، هوش عاطفی و رهبری تحول آفرین. فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۴(۱۵)، ۳۱-۵۷.
۹. مختاری پور، م.، سیادت، س.، و شعله، ا. (۱۳۸۵). بررسی رابطه هوش عاطفی با مدیریت منابع انسانی، رهبری اثربخش گروه و پیشرفت شغلی. فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲(۵)، ۴۱-۵۶.
۱۰. مشبکی، ا.، و تیزرو، ع. (۱۳۸۸). تأثیر هوش هیجانی و هوش فرهنگی بر موفقیت رهبران در کلاس جهانی. نشریه پژوهش های مدیریت، ۲(۳)، ۵۳-۷۳.
۱۱. ملایی، ع.، هروی، ل.، افتخارالدین، ر.، و آسایش، ح. (۱۳۹۰). بررسی رابطه هوش هیجانی و موفقیت مدیران آموزشی دانشگاه علوم پزشکی گلستان. فصلنامه دانش و تندرستی، ۶(۴).
۱۲. میرزایی، خ. (۱۳۸۸). پژوهش، پژوهشگری و پژوهش نامه نویسی (جلد دوم). تهران: جامعه شناسان.
۱۳. ودادی، ا.، و عباسعلی زاده، م. (۱۳۸۶). جایگاه انواع هوش در موفقیت مدیران در عرصه جهانی (با تأکید بر نقش هوش فرهنگی). پنجمین کنفرانس بین المللی مدیریت. تهران
14. Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2001). Strategic leadership reserach: moving on. *Leadership Quarterly*, 11(4), 515-549.
15. Boyatzis, R. E., Good, D., & Massa, R. (2012). Emotional, social, and cognitive intelligence and personality as predictors of sales leadership performance. *Journal of leadership and organizational studies*, 19(2), 191-201.
16. Carr, P. B., Coe, J. G., Derrick, M. G., & Ponton, M. K. (2007). Leadership and self-directed learning implications from The Art of War. *21st International Self-Driected Learning Symposium*. Cocoa Beach, FL.
17. Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2002). Emotion and attribution of intentionality in leadership-member relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 615-637.
18. Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: indivisual interactions across cultures*. Stanford, CA: Standford Business Books.

19. Fronell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal Marketing Research*, 18(1), 39-50.
20. Gini, G. (2005). Brief report: Adaptation of the Italian version of the Tromo social intelligence scale to the adolescent population. *Journal of Adolescence*, 29, 307-312.
21. Goleman, D. (1998). What makes a leadership? *Harvard Business Review*, 76(9), 93-102.
22. Guglielmino, L. M., Long, H. B., & Hiemstra, R. (2004). Historical perspectives series: Self-direction in learning in the United States. *International Journal and Self-Directed Learning*, 1(1), 1-16.
23. Guichard, J. L. (2011). *An application of ancient Chinese philosophical beliefs of leadership as defined within Sun Tzu's The Art of War: Creating nd instrument to measure to the strategic intelligence of a leader*. Regent University.
24. Hoffman, B. J., & Frost, B. C. (2006). Multiple intelligence of transformational leaders: an empirical examination. *International Journal of Manpower*, 27(1), 37-51.
25. Judge, T. A., Colbert, A. E., & Ilies, R. (2004). Intelligence and leadership: A quantitative review and test of theoretical propositions. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 542-552.
26. Kobe, L., Reiter-Palmon, R., & Rickers, J. D. (2002). Self-reported leadership experience in relation to inventoried social and emotional intelligence. *Development, Learning Personality, Social*, 20(2), 154-163.
27. Riggio, R. E. (2008). Multiple Intelligences and Leadership: An Overview. In R. E. Riggio, S. E. Murphy, & F. J. Pirozzolo, *Multiple intelligence and leadership*. New Jersey, Mahwah, London: Lawrence erlbaum associates publishers.
28. Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Van Dyne, L., & Annen, H. (2011). Beyond general intelligence (IQ) and emotional intelligence (EQ): The role of cultural intelligence (CQ) on cross-border leadership effectiveness in a globalizad world. *Journal of Social Issues*, 67(4), 825-840.
29. Stenberg, R. J. (2001). successful intelligence: a new approach to leadership. In R. E. Riggio, S. E. Murphy, & F. J. Pirozzolo (Eds.), *Multiple Intelligences and Leadership* (pp. 23-42). Mahwah, NJ: Lawrence Earlbaum and Associates.
30. Sternberg, R. J. (2005). WICS: A model of positive educational leadership comprising wisdom, intelligence, and creative synthesized. *Educational Psychology Review*, 17(3), 119-262.
31. Toole, K. (2010). Organizational intelligence as a leadership development model. *HR Southwest Conference*. Fort Worth, Texas: Forth Worth Convention Center.
32. Wilhelm, O., & Engle, R. W. (2004). *Handbook of understanding and measuring intelligence*. NEW York: NY: Sage.
33. Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 1(2), 6-66.

ضمایم



شکل ۳. مدل نهایی پژوهش پس از اعمال اصلاحات

جدول ضمایم. پرسشنامه پژوهش

متغیرهای پژوهش	شرح	
هوش هیجانی	نیروی انسانی	۱ با همه منصفانه و عادلانه رفتار می‌کند
		۲ می‌توانم روی مدیر حساب کنم تا در هنگام نیاز به من کمک کند
		۳ موفقیت همکارانش را تهدیدی برای خود می‌داند
		۴ در درجه نخست به رفاه و راحتی خود اهمیت می‌دهد
		۵ تصمیماتش را در راستای سود شخصی خود اتخاذ می‌کند
	دیگران	۶ صادق است و به من دروغ نمی‌گوید
		۷ تمایل دارد به اشتباه خود اعتراف کند
		۸ به مشارکت دیگران و یا کمک دیگران اذعان می‌کند
		۹ مایل به واگذاری کنترل به زیردستان هست
		۱۰ مایل به جست و جوی راه حل‌های جایگزین برای یک مشکل است
خلاقیت	نیروی انسانی	۱۱ در تصمیمات خود از نقطه نظرات جایگزین استفاده می‌کند
		۱۲ قادر به درک و تفسیر محیط اطراف خود است
		۱۳ شباهت‌ها و تفاوت‌ها را در مفاهیم مورد مطالعه تشخیص می‌دهد
		۱۴ از مفاهیم انتزاعی در تصمیمات خود بهره می‌برد
	واکنشی (بازتاب)	۱۵ به دنبال راه‌حل‌های جدیدی در هنگام تصمیم‌گیری است
		۱۶ در تصمیم‌گیری فرد عجولی است
		۱۷ تصمیمات خود را مورد پرسش قرار نمی‌دهد تا ایراد آن آشکار شود
		۱۸ خوب می‌اندیشد و تصمیماتش حساب شده است
		۱۹ در هنگام تصمیم‌گیری برای قضاوت عجله نمی‌کند
		۲۰ تصمیمات را بر اساس شیوه‌ای که همواره داشته است، انجام می‌کند
خرد و عقل	زیرکی	۲۱ نگرانی واقعی را برای دیگران نشان می‌دهد
		۲۲ همه جوانب موضوع را مورد توجه قرار می‌دهد
		۲۳ از دیگران یاد می‌گیرد
		۲۴ به ایده‌های کارکنان گوش فرا می‌دهد
		۲۵ منصفانه و با ملاحظه است
	دیگران	۲۶ مایل به پذیرفتن نقطه نظرات دیگران است
		۲۷ به نظرات کارکنان گوش می‌دهد و گاهی به آن‌ها عمل می‌کند
		۲۸ به نگرانی‌های کارکنان گوش داده و به پرسش‌های آن‌ها پاسخ می‌دهد
		۲۹ از تجارب جدید در تصمیم‌گیری‌های خود استفاده می‌کند
		۳۰ قادر به انطباق دیدگاه‌های متفاوت در تصمیمات خود است
یادگیری خود هدایت شده	۳۱ به یادگیری علاقه نشان می‌دهد	
	۳۲ به طور مداوم به دنبال یادگیری هستند	
	۳۳ از هر ابزاری برای آموزش و یادگیری خود استفاده می‌کند	
	۳۴ از رویداد های جاری، یاد می‌گیرد و در تصمیم‌ها به کار می‌بندد	

		او می‌خواهد چیزهای جدید یاد بگیرد	۳۵
		توانایی‌های خوبی در حل مسئله دارد	۳۶
هوش عملی	حل مسئله	در به دست آوردن اطلاعات برای یک مشکل، خوب عمل می‌کند	۳۷
		قبل از اقدام در مورد تصمیمات خود فکر می‌کند	۳۸
		یک زمان منطقی را بر اساس اطلاعات برای تصمیم‌گیری تعیین می‌کند	۳۹
		می‌تواند یک مشکل را شناسایی و تأثیر راه‌حل‌های مخالف را ارزیابی کند	۴۰
	دانش ضمنی	تصمیمات منطقی و معقولی داشته است	۴۱
		تجربه‌های اخیر، او را برای تصمیم‌گیری منطقی آماده ساخته است	۴۲
		می‌تواند دانش جدید را کسب و آن را در وقایع کنونی به کار گیرد	۴۳
		می‌تواند اشتباه کند یا موفقیت کسب کند و از آن‌ها بیاموزد	۴۴
		دانش مورد نیاز برای تصمیم‌گیری‌های عاقلانه را کسب کرده است	۴۵
		تجربه‌های اخیر توانایی‌های تصمیم‌گیری او را بهبود بخشیده است	۴۶
هوش فرهنگی	فرآیندشناسی	وقتی در تعامل با مردمی از فرهنگ ناآشنا قرار می‌گیرد، خود را با آن‌ها سازگاری می‌کند	۴۷
		هنگام تعامل با مردمی از فرهنگ متفاوت، صحت و درستی دانش فرهنگی خود را بررسی می‌کند	۴۸
	شناسی	نظام‌های حقوقی(قانونی) و اقتصادی دیگر فرهنگ‌ها را می‌شناسد	۴۹
		قواعد(لغات، دستور زبان)دیگر زبان‌ها را می‌شناسد	۵۰
	انگیزشی	از تعامل با مردم فرهنگ‌های متفاوت لذت می‌برد	۵۱
		از زندگی در فرهنگ‌های ناآشنا لذت می‌برد	۵۲
	رفتاری	رفتار و کلامش را در محیط‌های فرهنگی متفاوت تغییر می‌دهد	۵۳
		در صورت نیاز در تعاملات فرهنگی، بیان یا تظاهرات چهره‌اش را تغییر می‌دهد	۵۴
هوش اجتماعی	فرآیندهای اجتماعی	می‌تواند رفتار مردم دیگر را پیش‌بینی کند	۵۵
		خواسته‌های دیگران را درک می‌کند	۵۶
		می‌تواند پیش‌بینی کند که چگونه دیگران به رفتارشان واکنش نشان می‌دهند	۵۷
	مهارت‌های اجتماعی	به راحتی با موقعیت‌های مختلف اجتماعی کنار می‌آید	۵۸
		زمان زیادی طول می‌کشد تا دیگران را به خوبی بشناسد	۵۹
		به راحتی با افراد جدید خو می‌گیرد	۶۰
	آگاهی اجتماعی	احساس می‌کند که فهم تصمیمات دیگران مشکل است	۶۱
		چیزهایی که در مورد افکارش می‌گوید که مردم عصبانی یا تحریک شوند	۶۲
		از واکنش دیگران به آنچه انجام می‌دهد، تعجب می‌کند	۶۳