

## نقش هوش فرهنگی در رهبری تحول آفرین دانشگاهها (مورد مطالعه: دانشگاه تهران)

رباب ملائی<sup>۱</sup>  
جواد پورکریمی<sup>۲</sup>  
مسعود احمدزاده<sup>۳</sup>

### چکیده

**هدف:** تعامل بین فرهنگی یکی از جنبه‌های رهبری اثربخش در محیط‌های چندفرهنگی است. هدف پژوهش حاضر، بررسی رابطه هوش فرهنگی و رهبری تحول آفرین است. **روش:** روش پژوهش، توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری، کارکنان دانشکده‌های علوم رفتاری دانشگاه تهران به تعداد ۲۶۷ نفر است که از طریق فرمول کوکران و نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبی، ۱۴۴ نفر انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه هوش فرهنگی آننگ و همکاران (۲۰۰۳) با ضریب آلفای ۰/۸۳ و رهبری تحول آفرین باس و آویولو (۱۹۸۵) با ضریب آلفای ۰/۹۸ استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از آزمونهای آماری تی تک‌نمونه‌ای، همبستگی پیرسون، تحلیل واریانس یک‌راهه و رگرسیون استفاده شد. **یافته‌ها:** نتایج نشان داد هوش فرهنگی و مؤلفه‌های چهارگانه آن با رهبری تحولی رابطه مثبت و معنادار داشتند. ضریب رگرسیون نشان داد تنها مؤلفه انگیزشی هوش فرهنگی قادر به پیش‌بینی رهبری تحولی بود. **نتیجه‌گیری:** برخورداری از هوش فرهنگی به کارکنان دانشگاهی این فرصت را می‌دهد که به جای قضاوت درباره خوب یا بد بودن فرهنگها، آمادگی پذیرش و درک آنها را داشته باشند و در استفاده از رهبری تحولی، به آنها و رهبران دانشگاهی کمک قابل توجهی می‌کند.

**واژگان کلیدی:** هوش فرهنگی، رهبری تحول آفرین، دانشکده‌های علوم رفتاری، دانشگاه تهران.

دریافت مقاله: ۹۴/۰۶/۱۳؛ تصویب نهایی: ۹۴/۱۱/۲۰.

۱. کارشناس ارشد رشته مدیریت آموزشی دانشگاه تهران (نویسنده مسئول) / نشانی: تهران، اتوبان چمران، کوی نصر، خیابان دکتر کاردان،

دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران / نمابر: ۰۳۱-۳۶۲۵۱۷۷۸ / Email: robab.mollaie@alumni.ut.ac.ir

۲. عضو هیئت علمی دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران.

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد رشته برنامه‌ریزی آموزشی دانشگاه تهران.

## الف) مقدمه

به حساب نیاوردن تفاوت‌های فرهنگی و عدم توانایی درک و سازگاری با آن در گذشته دلیل بسیاری از شکست‌ها در سازمان بوده است. درک و هدایت تفاوت‌های فرهنگی، سازمانها را در رسیدن به اهدافشان کمک می‌کند (علانی و میرمحمدی، ۱۳۹۳). بسیاری از سازمانهای قرن بیست و یکم با تنوع فرهنگی روبه‌رویند (گرچی و قره‌سفلو، ۲۰۱۱). در چنین سازمانی رهبر باید فردی با هوش بوده و دانش کافی در زمینه شغلی خود داشته باشد. اما هوش منطقی و مهارت‌های تکنیکی تنها به عنوان توانایی‌های آغازین برای رهبران مطرح است و وجود آنها شرط کافی برای رهبری نیست. (بیک‌زاد و همکاران، ۱۳۸۹)

در این میان، هوش فرهنگی<sup>۱</sup> نوعی از هوش است که ارتباط بسیار زیادی با محیط کاری متنوع دارد. توانایی فرد برای تطبیق با ارزشها، سنتها و آداب و رسوم متفاوت از آنچه در زمینه فرهنگی خود به آن عادت کرده و کار کردن در یک محیط متفاوت فرهنگی، معرف هوش فرهنگی است (آهنچیان، ۱۳۹۱). طبق گفته‌های ایرلی و آنگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) هوش فرهنگی یک مهارت ضروری است که فرد را قادر می‌سازد به راحتی با فرهنگهای دیگر کنار آید و در کنار مردمی که آن فرهنگ را دارند زندگی کند (مبکی و تیزرو، ۱۳۸۸). هوش فرهنگی به افراد کمک می‌کند به نحو مؤثری تفاوت‌های بین فرهنگی را کنترل و مدیریت و حصارهای بین فرهنگی را درک کنند. (خاشعی و مستع، ۱۳۹۰)

در عصر حاضر، مدیران و کارکنان باید قابلیت انعطاف کافی برای سازش آگاهانه با موقعیت فرهنگی جدیدی که با آن روبه‌رو می‌شوند را داشته باشند. در این راستا، هوش فرهنگی و توانمندسازی مدیران و افراد به کمک سازمان خواهد شتافت (زمانی و طبرسا، ۱۳۸۸). هوش فرهنگی باعث می‌شود افراد موانع فرهنگی را به آسانی رفع و مسائل بین فرهنگی را بهتر حل کنند (انصاری و همکاران، ۲۰۱۲). جهانی شدن نیاز به توانایی‌ها و مهارتهایی برای تعامل با افرادی از فرهنگهای گوناگون دارد. لذا نیاز به نوعی رهبری وجود دارد که با چالش و تنش ایجاد شده در جامعه جهانی با آگاهی و یافتن راههای مناسب مقابله کند. (استاکس، ۲۰۱۳)

یکی از وظایف اصلی رهبران، ایجاد تحول اساسی در کارکنان خود است. این وظیفه در محیطهای کاری چند فرهنگی که هر دسته از کارکنان به فرهنگی جدا تعلق دارند، اهمیت بیشتری دارد (رحیمی و همکاران، ۱۳۹۱). در این میان، نقش رهبرانی که سازمانها را از حال به آینده حرکت داده، نیازهای محیطی را تشخیص می‌دهند و تغییر و تحولات متناسب را تسهیل می‌کنند، بیش از پیش آشکار می‌شود. چنین رهبرانی را رهبران تحول آفرین می‌نامند. (سیدنقوی و میری، ۱۳۹۰)

---

1. Cultural Intelligence  
2. Earely & Ang  
3. Stokes

## نقش هوش فرهنگی در رهبری تحول‌آفرین دانشگاهها ۹۹

رهبری تحول‌آفرین،<sup>۱</sup> بخشی از پارادایم جدید رهبری و بیانگر فرایندی است که افراد را متحول می‌کند. رهبران تحول‌آفرین به تک‌تک کارکنان محیطهای آموزشی کمک می‌کنند که هر یک، خود به عاملی تحول‌آفرین مبدل شوند و سازمان را به سمت آینده ترسیم شده حرکت دهند (فرهنگی و همکاران، ۱۳۹۰). نتایج تحقیقات به طور پیوسته نشان داده است که رهبران اثربخش، رهبران تحول‌آفرین هستند. همچنین در حوزه آموزش نیز این رهبران اثربخش مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. (استاکس، ۲۰۱۳)

هوش فرهنگی به عنوان یک عامل مهم و پایه در رهبری تحول‌آفرین است. سطح بالای هوش فرهنگی با مشکلات اجتماعی کمتر در تعاملات بین فرهنگی مرتبط است و به تنظیم تنشها در تعاملات فرهنگی در موقعیتهای رهبری کمک می‌کند (همان). لذا داشتن هوش فرهنگی در محیطهای متغیر، به ویژه محیطهای دانشگاهی می‌تواند مفید باشد. (حسن‌پور و همکاران، ۱۳۸۸)

نیازهای عصر حاضر و پیشرفتهای و تحولات فراوان در محیطهای آموزشی، ضرورت به کارگیری یک سبک مناسب رهبری را می‌طلبد. همچنین، ایجاد بینش فرهنگی بین مدیران و کارکنان یک سازمان آموزشی در برخورد با فرهنگهای گوناگون، نوع مطلوبی از هوش را می‌طلبد که هوش فرهنگی از ویژگی‌های مطلوب در برخورد با شرایط گوناگون برخوردار است.

دانشگاهها از تنوع فرهنگی بالایی برخوردارند. برای موفقیت در مدیریت نظامهای آموزشی و در مواجهه با افرادی از فرهنگهای مختلف، می‌توان هوش فرهنگی را به کار گرفت. کارکنان آموزشی دانشگاهها نیز با رهبری تحول‌آفرین در سازمان رشد پیدا می‌کنند و به عنوان افرادی آشنا با نقش و اهمیت رهبر تحول‌آفرین می‌توانند در کمک به این رهبران نقش مهمی را ایفا کنند. لذا هدف پژوهش حاضر، بررسی نقش هوش فرهنگی در رهبری تحول‌آفرین دانشگاهها می‌باشد.

## ب) مبانی نظری

### ۱. هوش فرهنگی

امروزه اولین عامل پیش‌بینی‌کننده موفقیت افراد در مرزهای جهانی، هوش عمومی و رزومه کاری آنها نیست، بلکه این عامل، هوش فرهنگی است که توانایی قدرتمندی را به افراد می‌دهد و اثربخشی آنها را در موقعیتهای چند فرهنگی افزایش می‌دهد. (لیورمور،<sup>۲</sup> ۲۰۱۱)

---

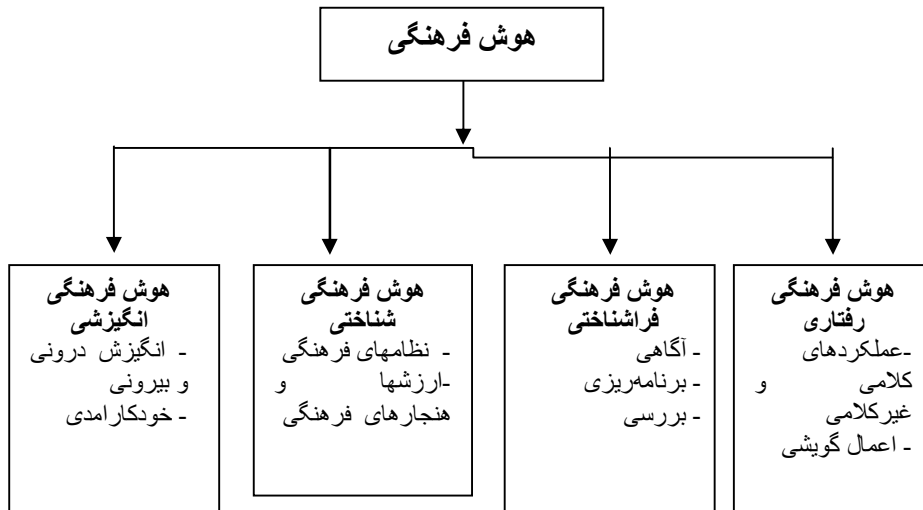
1. *Transformational Leadership*  
2. *Livermore*

واژه هوش فرهنگی برای اولین بار توسط *ایرلی و آنگ* (۲۰۰۳) مطرح و به عنوان نظریه جدیدی در دنیای مدیریت و روان‌شناسی سازمانی معرفی شد. *ایرلی و آنگ*، هوش فرهنگی را قابلیت کارکرد و مدیریت اثربخش در زمینه‌های متنوع فرهنگی تعریف کرده‌اند (بی و همکاران، ۲۰۱۲). *ایرلی و آنگ* معتقد بودند در مواجهه با موقعیتهای فرهنگی جدید، به زحمت می‌توان علائم و نشانه‌های آشنایی یافت که بتوان از آنها در برقراری ارتباط سود جست. تدوین چنین چارچوبی تنها از عهده کسانی برمی‌آید که از هوش فرهنگی بالایی برخوردار باشند (حسینی‌نسب و قادری، ۱۳۹۰). هوش فرهنگی یک قابلیت قابل انعطاف است که می‌تواند به وسیله آموزش و تجربه ارتقا داده شود. *مانینگ* (۲۰۰۳) بیان کرده است که برای کسب صلاحیت جهانی باید قادر باشیم تا در موقعیتهای مشخص شده‌ای در تنوع فرهنگی مدیریت کنیم که این امر، پیش شرط رهبری بین‌المللی اثربخش است. توانایی مدیریت در موقعیتهای متنوع فرهنگی یک امتیاز هوش فرهنگی است. (کم و ون‌داین، ۲۰۱۲)

در مقاله‌ای با عنوان «هوش فرهنگی: گذرگاهی برای رهبری در عصر جهانی‌سازی» *ون‌داین، آنگ* و *لیورمور* (۲۰۰۹) چهار بعد را برای هوش فرهنگی بیان کرده‌اند. آنها بیان کردند که هر یک از چهار بعد با یکدیگر در ارتباط‌اند و مدیران به همه این قابلیت‌های هوش فرهنگی نیاز دارند و تمرکز تنها بر روی یکی از این ابعاد ممکن است در عمل باعث افزایش ابهام فرهنگی شود و موجب ارتقای هوش فرهنگی نشود (ون‌داین و همکاران، ۲۰۰۹). مدل چهار بعدی آنها در ادامه آمده است.

- 
1. Yee NG & et al
  2. Manning
  3. Kim & Van Dyne

نقش هوش فرهنگی در رهبری تحول آفرین دانشگاهها ♦ ۱۰۱



شکل ۱: مدل چهار بعدی هوش فرهنگی (ون داین، آنگ و لیورمور، ۲۰۰۹)

مرکز هوش فرهنگی،<sup>۱</sup> یک الگوی چهار بعدی برای سنجش هوش فرهنگی معرفی کرده که مهم ترین چارچوب مفهومی هوش فرهنگی نیز محسوب می شود؛ ابعاد این الگو به شرح ذیل است:

**هوش فرهنگی شناختی:** بیانگر درک فرد از شباهتها و تفاوتهای فرهنگی است و دانش عمومی و نقشه های ذهنی و شناختی فرد از فرهنگهای دیگر را نشان می دهد (آنگ و همکاران، ۲۰۰۷). این بُعد از هوش فرهنگی به فرد اجازه می دهد اشتراکهای فرهنگی را درک کرده، از آنها در برقراری ارتباط بهره گیرد. (نائیجی و عباسعلی زاده، ۱۳۹۰)

**هوش فرهنگی انگیزشی:** اشاره به ظرفیتهای ذهنی فرد برای هدایت و حفظ انرژی در راستای یادگیری و عملکرد در شرایط ایجاد شده به وسیله تفاوتهای فرهنگی دارد و نشان دهنده علاقه فرد به تعامل با افرادی از فرهنگهای مختلف است. (پینگ چن و همکاران، ۲۰۱۲)

**هوش فرهنگی فراشناختی:** اشاره به کنترل شناخت در فرد دارد. در واقع؛ فرایندی است که افراد برای به دست آوردن و فهم دانش از آن استفاده می کنند (آنگ و همکاران، ۲۰۰۷). این بُعد، شامل تدوین راهبرد پیش از برخورد میان فرهنگی، بررسی مفروضه ها در حین برخورد و تعدیل نقشه های ذهنی در صورت متفاوت بودن تجارب واقعی از انتظارات پیشین است. (نائیجی و عباسعلی زاده، ۱۳۹۰)

1. Cultural Intelligence Center  
2. Ping Chen et al

## ۱۰۲ ♦ فرهنگ در دانشگاه اسلامی ۱۸

**هوش فرهنگی رفتاری:** این بُعد، قابلیت فرد برای سازگاری با آن دسته از رفتارهای کلامی و غیر کلامی را در بر می‌گیرد که برای برخورد با فرهنگهای مختلف مناسبند (همان). قابلیت تعامل در محدوده گسترده‌ای از موقعیتها، محیط و گروههای متنوع، معرف این بعد است. (چین و گاینیر، ۲۰۰۶)

اجزای شناختی و فراشناختی، توانایی‌های ذهنی‌اند که در ذهن یک فرد جای می‌گیرند. اقدامات قابل مشاهده، نشانگر توانایی‌های رفتاری‌اند و جزء انگیزشی، نقش اساسی در هدایت و حرکت یک فرد دارد. (بالوف و همکاران، ۲۰۱۱)

### ۲. رهبری تحول‌آفرین

جیمز مک‌کرگور برنز<sup>۳</sup> به عنوان نخستین اندیشمندی که رویکرد رهبری تحول‌آفرین را در برابر رهبری تعامل‌گرا در سال ۱۹۷۸ ارائه کرد، معتقد است رهبران تحول‌آفرین کسانی‌اند که با برخورداری از بینش و بصیرت و ویژگی‌های شخصیتی فرمند، سطوح بالای نیازها، انگیزش، ارزشها و روحیه را در زیردستان ایجاد می‌کنند. (جاودانی، ۱۳۹۰)

باس و آویولو (۱۹۹۴) سبک رهبری تحول‌آفرین را بر پایه چهار ویژگی طراحی کردند که عبارتند از: تصویر آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک فکری (ذهنی) و ملاحظه فردی. (مک‌نایت، ۲۰۱۳)

جان برون<sup>۵</sup> (۱۹۹۱) رهبری تحول‌آفرین را به عنوان رهبری برای تغییر تعریف کرد. رهبر تحول‌آفرین تلاش می‌کند بر شرایطی تأثیر بگذارد که به طور مستقیم کیفیت برنامه درسی و آموزش ارائه شده به دانش‌آموزان و دانشجویان و اهداف متغیر در فرایند تحولی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. رهبران تحول‌آفرین چشم‌انداز سازمانی پویایی خلق می‌کنند که اغلب دگرگونی در ارزشهای فرهنگی را برای انعکاس نوآوری بیشتر ضروری می‌سازد (بیکزاد و نجفی‌ثالث، ۱۳۹۰). همچنین باس بیان کرده است که رهبران تحولی آگاهی زیردستان را از آنچه واقعاً مهم است، افزایش می‌دهند و آنها را فراتر از نیازها و علائق شخصی به سوی نهادهایی که به آنها تعلق دارند، سوق می‌دهند (اونوراتو، ۲۰۱۳). این رهبران، تعهد به تغییر و بهبود فرهنگ و نیاز به طراحی استراتژی‌های جدید برای استفاده بهینه از انرژی و منابع را در میان کارکنان توسعه می‌دهند. (سیدنقوی و میری، ۱۳۹۰)

1. Chin & Gaynier
2. Balogh et al
3. James McGregor Burns
4. McKnight
5. Jean Brown
6. Onorato

### ج) پیشینه پژوهش

پژوهشی با عنوان «سنجش میزان هوش فرهنگی مدیران فدراسیونهای منتخب در کشور و بررسی رابطه آن با سبک رهبری تحول آفرین» توسط رحیمی، کشتی دار و خوشبختی (۱۳۹۱) انجام شده است. جامعه آماری پژوهش را مدیران فدراسیونها تشکیل داده اند. نتایج این پژوهش نشان داد بین هوش فرهنگی و رهبری تحول آفرین، ارتباط معنادار وجود دارد. همچنین، مدیران به صورت کلی از هوش فرهنگی نسبی برخوردارند و این نوع هوش می تواند متغیر پیش بینی کننده رهبری تحول آفرین باشد. بر اساس یافته های تحقیق آنها، رهبران تحول آفرین به زیردستان در برآورده کردن استعدادهای بالقوه شان کمک می کنند؛ زیرا سبب افزایش مسئولیت افراد شاغل در سازمان و ارتقای هوش فرهنگی آنها می شوند.

پژوهش دیگری با عنوان «بررسی رابطه هوش فرهنگی و رهبری تحول آفرین»، توسط انصاری، رادمهر و شالیکار (۲۰۱۲) انجام شده است. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران شرکت تجاری شهر قم بوده است. نتایج نشان داد بین هوش فرهنگی و ابعاد آن و رهبری تحول آفرین، ارتباط مثبت و معنادار وجود دارد. آنها اشاره می کنند گروههای کاری برای اقدامات اثربخش، باید هوش فرهنگی را توسعه دهند.

فرضیه های پژوهش عبارتند از:

- هوش فرهنگی ارتباط معناداری با رهبری تحول آفرین دارد.
- بُعد شناختی هوش فرهنگی ارتباط معناداری با رهبری تحول آفرین دارد.
- بعد فراشناختی هوش فرهنگی ارتباط معناداری با رهبری تحول آفرین دارد.
- بُعد انگیزشی هوش فرهنگی ارتباط معناداری با رهبری تحول آفرین دارد.
- بُعد رفتاری هوش فرهنگی ارتباط معناداری با رهبری تحول آفرین دارد.

### د) روش تحقیق

با توجه به هدف پژوهش که به بررسی رابطه هوش فرهنگی و رهبری تحول آفرین (از دیدگاه) کارکنان می پردازد، روش پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر گردآوری داده ها، توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری تحقیق، کلیه کارکنان دانشکده های علوم رفتاری<sup>۱</sup> دانشگاه تهران به تعداد ۲۶۷ نفر بوده است. برای تعیین حجم نمونه، از فرمول کوکران<sup>۲</sup> استفاده شد. برای اینکه نسبت افراد در نمونه با نسبت

۱. دانشکده های علوم رفتاری دانشگاه تهران عبارتند از: روان شناسی و علوم تربیتی، مدیریت، اقتصاد، علوم اجتماعی و تربیت بدنی.

2. Cochran

#### ۱۰۴ ♦ فرهنگ در دانشگاه اسلامی ۱۸

حجم آنها در جامعه برابر باشد، از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبی استفاده شد و تعداد ۱۴۴ نفر به این روش انتخاب شد. برای هر دانشکده، نمونه مورد نیاز با توجه به نسبت حجم هر حوزه (کارکنان دانشکده‌ها) به جامعه مورد مطالعه محاسبه شد. در نهایت از هر دانشکده تعدادی از کارکنان به روش تصادفی ساده انتخاب شدند. در مجموع، ۱۳۴ پرسشنامه جمع‌آوری شد.

به منظور جمع‌آوری داده‌ها از دو ابزار استفاده شد:

**پرسشنامه هوش فرهنگی:** این پرسشنامه یک ابزار سنجش ۲۰ سؤالی است که توسط *آننگ* و همکارانش (۲۰۰۳) ساخته شد و دارای الگوی چهار بُعدی شناختی، فراشناختی، انگیزشی و رفتاری است. برای تعیین روایی، از روایی محتوایی استفاده شد و طی مشورت با اساتید صاحب‌نظر، روایی آن مورد تأیید قرار گرفت. پایایی ابزارها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد. پایایی ابزار برای عامل فراشناخت ۰/۷۵، شناخت ۰/۶۴، انگیزش ۰/۷۲، رفتار ۰/۷۶ و هوش فرهنگی ۰/۸۳ به دست آمد. مقادیر آلفای محاسبه شده، گویای آن است که ابزارهای این پژوهش از پایایی مناسبی برخوردارند.

**پرسشنامه سبک رهبری تحول‌آفرین:** این پرسشنامه که توسط *باس و آویولو* (۱۹۸۵) تدوین شده، چهار بعد ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، ملاحظه فردی و انگیزش الهام‌بخش را در ۸۳ گویه بررسی می‌کند و بر اساس مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت، به دو صورت فرم مخصوص رهبران و فرم مخصوص پیروان تنظیم شده است. در این پژوهش از فرم مخصوص پیروان استفاده شد. برای تعیین روایی، از روایی محتوایی استفاده شد و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برابر با ۰/۹۸ به دست آمد و تأیید شد.

#### ه) یافته‌ها

برای آزمون فرضیه‌های تحقیق، از آزمونهای آمار استنباطی شامل ضریب همبستگی پیرسون، تی‌تک‌نمونه‌ای، تحلیل واریانس یک‌راهه و رگرسیون چندگانه به روش همزمان استفاده شد. در این بخش، فرضیه‌های پژوهش تجزیه و تحلیل می‌شود.



نقش هوش فرهنگی در رهبری تحول آفرین دانشگاهها ۱۰۵

جدول ۱: ضرایب همبستگی بین متغیرهای پژوهش

رهبری تحول آفرین		متغیر
sig	r	
۰/۰۰۰۱	۰/۴۱	هوش فرهنگی
۰/۰۰۲	۰/۴۰	انگیزشی
۰/۰۰۱	۰/۲۷	شناختی
۰/۰۰۵	۰/۲۸	فراشناختی
۰/۰۰۰۱	۰/۲۴	رفتاری

در بررسی فرضیه اصلی پژوهش، نتایج آزمون همبستگی نشان داد که بین هوش فرهنگی و رهبری تحول آفرین، همبستگی متوسط و مثبت ۰/۴۱ وجود داشت. میزان همبستگی مؤلفه‌های انگیزشی، شناختی، فراشناختی و رفتاری با رهبری تحول آفرین نیز در جدول ۱ ارائه شده است. ارتباط مثبت متغیرهای پژوهش نشان می‌دهد این نوع هوش می‌تواند در به کارگیری سبک رهبری تحولی تأثیر مثبت داشته باشد.

جدول ۲. نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای برای بررسی وضعیت متغیرها

اقتصاد (۵)		علوم اجتماعی (۴)		مدیریت (۳)		روان‌شناسی (۲)		تربیت بدنی (۱)		میانگین ملاک	متغیر
t	M	t	M	t	M	t	M	t	M		
۵/۰۷ <sup>**</sup>	۴/۳۵	۱/۶۲	۴/۲۸	۰/۱۸	۴/۰۴	۱/۰۷	۳/۱۳ <sup>**</sup>	۰/۲۹	۴/۰۸	۴	انگیزشی
-۱/۷۱	۳/۵۹	-۲/۳۶ <sup>*</sup>	۳/۶۰	۰/۶۶	۴/۱۹	-۱/۳۵	۳/۷۸	-۴/۱۶ <sup>**</sup>	۳/۱۸	۴	شناختی
۰/۵۹	۴/۱۴	۱/۱۶	۴/۲۳	۲/۰۴	۴/۵۱	۱/۰۵	۴/۲۳	-۰/۸۷	۳/۷۷	۴	فراشناختی
-۰/۱۸	۳/۹۵	-۰/۷۶	۳/۸۶	۰/۰۳	۴/۰۱	-۳/۶۸ <sup>**</sup>	۳/۲۸	-۱/۳۵	۳/۶۳	۴	رفتاری
۰/۵۷	۴/۱۰	-۳/۰	۳/۹۶	۰/۹۳	۴/۱۶	-۰/۴۷	۳/۹۴	-۱/۷۵	۳/۶۳	۴	هوش فرهنگی
۲/۳۳ <sup>*</sup>	۳/۲۸	۰/۵۱	۳/۰۷	۲/۰۶ <sup>*</sup>	۳/۲۲	۴/۳۹ <sup>**</sup>	۳/۴۷	-۰/۱۸	۲/۹۷	۳	رهبری تحول آفرین

\*معناداری در سطح ۰/۰۵ \*\*معناداری در سطح ۰/۰۱

نتایج مندرج در جدول ۶ گویای آن است که در دانشکده تربیت بدنی، وضعیت مؤلفه شناختی کمتر از حد متوسط ارزیابی شده و نامطلوب بوده و سایر متغیرها در حد متوسط ارزیابی شدند. در دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، متغیرهای رهبری تحول آفرین و رفتاری کمتر از حد متوسط ارزیابی شده و نامطلوب بوده و سایر متغیرها در حد متوسط ارزیابی شدند. در دانشکده مدیریت، وضعیت متغیر رهبری تحول آفرین بیشتر از حد متوسط ارزیابی شده و مطلوب بوده و سایر متغیرها در حد متوسط ارزیابی شده‌اند. در دانشکده علوم اجتماعی، وضعیت مؤلفه شناختی کمتر از حد متوسط و نامطلوب و سایر متغیرها در حد متوسط بودند. در دانشکده تربیت بدنی، وضعیت متغیرهای انگیزشی و رهبری تحول آفرین بیشتر از حد متوسط ارزیابی شده و مطلوب بوده و سایر متغیرها در حد متوسط ارزیابی شدند.

## ۱۰۶ ♦ فرهنگ در دانشگاه اسلامی ۱۸

برای تعیین اینکه کدام یک از مؤلفه‌های هوش فرهنگی قابلیت پیش‌بینی رهبری تحول‌آفرین را دارند، از آزمون رگرسیون چندگانه به روش همزمان استفاده شد.

جدول ۳. نتایج رگرسیون همزمان برای پیش‌بینی رهبری تحول‌آفرین از طریق مؤلفه‌های هوش فرهنگی

متغیرهای پیش‌بین	ضرایب				ضریب ثابت a	همبستگی چندگانه (R)	مجدور همبستگی چندگانه		
	sig	t	β	b			sig	F	R <sup>2</sup>
انگیزشی	۰/۰۰۱	۳/۵۳	۰/۳۱	۰/۲۰	۱/۷۳	۰/۴۴	۰/۲۰	۷/۸۸	۰/۰۰۰۱
شناختی	۰/۱۵۱	۱/۴۵	۰/۱۳	۰/۰۸					
فراشناختی	۰/۴۸۱	۰/۷۱	۰/۰۷	۰/۰۴					
رفتاری	۰/۴۲۸	۰/۷۹	۰/۰۷	۰/۰۴					

نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون همزمان نشان داد که در مجموع، مؤلفه‌های چهارگانه هوش فرهنگی با رهبری تحول‌آفرین (۰/۴۴) همبستگی داشته و حدود ۲۰ درصد از تغییرات رهبری تحول‌آفرین را تبیین می‌کنند که این مقدار با توجه به نتایج آزمون تحلیل واریانس، معنادار می‌باشد ( $P < ۰/۰۵$ ). در ضمن ضرایب پیش‌بینی غیر استاندارد b و استاندارد β هیچ یک از مؤلفه‌های هوش فرهنگی به جز مؤلفه انگیزشی معنادار نبوده و تنها این مؤلفه قادر به پیش‌بینی رهبری تحول‌آفرین است.

جدول ۴. آزمون تحلیل واریانس یک‌راهه برای مقایسه هوش فرهنگی و مؤلفه‌های آن

متغیر	تربیت بدنی (۱)		روانشناسی (۲)		مدیریت (۳)		علوم اجتماعی (۴)		اقتصاد (۵)		F	مقایسه‌ها
	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M		
انگیزشی <sup>۱</sup>	۱/۴۲	۴/۰۸	۱/۰۷	۴/۰۴	۱/۰۸	۴/۰۴	۰/۹۹	۴/۲۸	۰/۷۱	۴/۳۵	۲/۹۴*	(۵>۳)
شناختی	۰/۹۴	۳/۱۸	۰/۹۸	۴/۱۹	۱/۴۴	۴/۱۹	۰/۹۳	۳/۶۰	۱/۰۰	۳/۵۹	۲/۸۲*	(۳>۱)
فراشناختی	۱/۲۶	۳/۷۷	۱/۳۵	۴/۲۳	۱/۲۷	۴/۵۱	۱/۱۲	۴/۲۳	۱/۲۳	۴/۱۴	۱/۱۴	-
رفتاری	۱/۲۹	۳/۶۳	۱/۱۷	۴/۰۱	۱/۲۸	۴/۰۱	۰/۹۹	۳/۸۶	۱/۱۸	۳/۹۵	۱/۹۵	-
هوش فرهنگی	۰/۹۹	۳/۶۳	۰/۷۴	۴/۱۶	۰/۹۱	۴/۱۶	۳/۹۶	۰/۷۲	۴/۱۰	۰/۸۳	۱/۴۳	-

\*معنی داری در سطح ۰/۰۵ \*\*معنی داری در سطح ۰/۰۱

برای تعیین تفاوت هوش فرهنگی کارکنان دانشکده‌های مورد مطالعه، از آزمون تحلیل واریانس یک‌راهه استفاده شد. پیش از به کارگیری این آزمون نیز پیش‌فرضهای نرمال بودن توزیع نرمات (از طریق آزمون کالموگروف اسمیرنوف تک نمونه‌ای) و همگنی واریانس (از طریق آزمون لوین) بررسی شد که نتایج نشان داد پیش‌فرض نرمال بودن در تمامی موارد و پیش‌فرض همگنی واریانس نیز به جز یک مورد (مؤلفه انگیزشی) در تمامی موارد برقرار است.

## نقش هوش فرهنگی در رهبری تحول آفرین دانشگاهها ♦ ۱۰۷

بر اساس نتایج جدول ۴ و F مشاهده شده، ملاحظه می‌شود که در نمره کلی هوش فرهنگی و مؤلفه‌های فراشناختی و رفتاری، تفاوت معناداری بین دانشکده‌های مورد مقایسه وجود نداشته ( $P > ۰/۰۵$ ) و میانگین این متغیرها در دانشکده‌های تربیت بدنی، روان‌شناسی و علوم تربیتی، مدیریت، علوم اجتماعی و اقتصاد یکسان است. اما در دو مؤلفه انگیزشی و شناختی، حداقل بین دو دانشکده تفاوت معنادار ( $P < ۰/۰۵$ ) وجود داشته که نتایج آزمون تعقیبی گیمز هونل می‌نماید آن است که میانگین مؤلفه انگیزشی در کارکنان دانشکده اقتصاد به صورت معناداری بیشتر از کارکنان دانشکده مدیریت است. در ضمن، بر اساس نتایج آزمون تعقیبی شفه، نتیجه‌گیری می‌شود که میانگین مؤلفه فراشناختی در کارکنان دانشکده مدیریت بیشتر از کارکنان دانشکده تربیت بدنی است.

## و) بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف بررسی رابطه بین هوش فرهنگی و رهبری تحول آفرین در میان کارکنان دانشکده‌های علوم رفتاری دانشگاه تهران انجام شد. برای بررسی وضعیت متغیرهای پژوهش، از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده شد. بر اساس نتایج، در دانشکده‌های تربیت بدنی و علوم اجتماعی، وضعیت مؤلفه شناختی کمتر از متوسط ارزیابی شد. لذا دانشکده‌های تربیت بدنی و علوم اجتماعی در بالا بردن مؤلفه شناختی در بین کارکنان باید تلاش کنند و کارکنان باید درک خود را از تفاوتها و شباهتهای فرهنگی گسترش داده، با هوش فرهنگی شناختی خود به لایه‌های درونی فرهنگهای دیگر راه پیدا کنند.

در دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، وضعیت متغیرهای رهبری تحول آفرین و رفتاری، کمتر از حد متوسط ارزیابی شد و نامطلوب بود. کارکنان این دانشکده، آمادگی بروز رفتار مناسب در برخورد با افرادی از فرهنگهای گوناگون را در حد مطلوب ندارند. در نتیجه، کارکنان باید قابلیت خود را در استفاده از رفتارهای کلامی و غیر کلامی در برخوردهای فرهنگی افزایش دهند. در دانشکده‌های مدیریت و اقتصاد، وضعیت متغیر رهبری تحول آفرین و مؤلفه انگیزش هوش فرهنگی، بیشتر از حد متوسط ارزیابی شد و مطلوب بود. لذا کارکنان علاقه زیادی برای تعامل با افرادی از فرهنگهای دیگر دارند و توانایی اداره تفاوتهای فرهنگی را در حد مطلوبی دارند. همچنین، از دیدگاه کارکنان، رهبران دانشگاهی در شرایط متغیر فرهنگی دارای بینش و بصیرت بالایی‌اند. جو متفاوت فرهنگی و تفاوت در اهداف پیش روی هر یک از دانشکده‌ها، در ایجاد چنین اختلافی می‌تواند مؤثر باشد. نتیجه این پژوهش در خصوص مؤلفه انگیزش، با پژوهش رحیمی و همکاران (۱۳۹۱) همسو است.

نتیجه تحلیل فرضیه اصلی پژوهش نشان داد بین هوش فرهنگی و رهبری تحول آفرین همبستگی مثبت و معنادار (۰/۴۱) وجود داشت. از آنجا که دانشگاهها، محیطهایی‌اند که کارکنان روزانه با افرادی از

## ۱۰۸ ♦ فرهنگ در دانشگاه اسلامی ۱۸

فرهنگهای متنوع و گوناگون تعامل دارند، لذا برخوردار بودن این افراد از هوش فرهنگی، به کارگیری سبک رهبری تحول‌آفرین را نیز با موفقیت همراه خواهد کرد و در ارزیابی آنها از سبک رهبری مدیران، تأثیر مثبت خواهد گذاشت. در واقع؛ توانایی برخورد با اقشار مختلفی از افراد فرهنگهای گوناگون، نیازمند بهره‌گیری از سبک رهبری است که پاسخگوی سطوح مختلف فرهنگی در دانشگاهها باشد. سبک رهبری تحولی با ویژگی‌های مشخص و متمایزی که دارد، می‌تواند پاسخگوی سطوح متفاوت فرهنگی باشد. همچنین برخوردار بودن از هوش فرهنگی به کارکنان دانشگاهی این فرصت را می‌دهد که آمادگی پذیرش و درک فرهنگهای گوناگون را داشته باشند. نتایج این پژوهش با پژوهش انصاری و همکاران (۲۰۱۲) و رحیمی و همکاران (۱۳۹۱) همسو است.

نتایج همبستگی هر یک از مؤلفه‌های هوش فرهنگی با رهبری تحول‌آفرین، حاکی از رابطه مثبت و معنادار هر یک از مؤلفه‌ها با رهبری تحول‌آفرین بود. در این میان، مؤلفه انگیزشی بیشترین همبستگی (۰/۴۰) و مؤلفه‌های فراشناختی (۰/۲۸)، شناختی (۰/۲۷) و رفتاری (۰/۲۴) به ترتیب ارائه شده، با متغیر رهبری تحولی همبستگی داشتند. همچنین، نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد تنها بعد انگیزشی، قادر به پیش‌بینی رهبری تحول‌آفرین بوده است. برخوردار بودن کارکنان از هوش فرهنگی انگیزشی، نه تنها علاقه و اعتماد به نفس آنها را بالا می‌برد، بلکه در کمک آن به رهبران دانشکده‌ها در پیاده‌سازی رهبری تحول‌آفرین کمک می‌کند. همین امر، نه تنها امکان برخورد مناسب فرهنگی را به کارکنان می‌دهد، بلکه آنها را از دید مثبتی به رهبری برخوردار می‌کند.

برای بررسی تفاوت هوش فرهنگی در دانشکده‌های مختلف از تحلیل واریانس یک‌راهه استفاده شد. نتایج نشان داد در نمره کلی هوش فرهنگی و مؤلفه‌های فراشناختی و رفتاری، تفاوت معناداری بین دانشکده‌های مورد مقایسه وجود نداشت و میانگین این متغیرها در تمام دانشکده‌های جامعه آماری، یکسان بود.

می‌توان نتیجه گرفت همه کارکنان دانشکده‌های علوم رفتاری دانشگاه تهران، نقشه‌های ذهنی خود برای برخورد با افرادی از فرهنگهای دیگر را از قبل ترسیم می‌کنند و همان‌گونه که آنگ و یی (۲۰۰۵) بیان کرده‌اند، داشتن راهبرد به افراد اجازه می‌دهد تا موقعیتها را ارزیابی کنند و به صورت دقیق تشخیص دهند. همچنین کارکنان از رفتارهای کلامی و غیر کلامی در برخوردها به خوبی بهره می‌برند. اما در دو مؤلفه انگیزشی و شناختی، حداقل بین دو دانشکده تفاوت معنادار وجود داشت و میانگین مؤلفه انگیزشی در کارکنان دانشکده اقتصاد به صورت معناداری بیشتر از کارکنان دانشکده مدیریت بود و این نشان‌دهنده علاقه و تمایل بیشتر کارکنان دانشکده اقتصاد برای برخورد با اقشار گوناگون فرهنگی است.

انجام پژوهشهایی با این عنوان در دانشگاهها به دلیل وجود تنوع فرهنگی و اهمیت به کارگیری سبک رهبری مناسب در محیطهای متحول آموزشی از اهمیت زیادی برخوردار است. نتایج این پژوهش می‌تواند

## نقش هوش فرهنگی در رهبری تحول آفرین دانشگاهها ♦ ۱۰۹

در یاری رساندن به رهبران دانشگاهی و کارکنان دانشگاهها در هر سطحی مفید باشد و رهبران را از این امر آگاه سازد که برخورداری کارکنان از هوش فرهنگی مناسب، نه تنها در تعاملات آنها با دانشجویان و افراد مختلف تأثیر مثبت بر جای می گذارد، بلکه در به کارگیری سبک رهبری تحولی نیز آنها (رهبران) را یاری می رساند.

### ۱. محدودیتهای پژوهش

#### یک) محدودیتهای اجرایی

- پژوهش حاضر تنها در دانشکده های علوم رفتاری دانشگاه تهران اجرا شد. پژوهشهای آتی می توانند دانشکده های فنی، علوم پایه و... را نیز مورد بررسی قرار دهند.
- جامعه آماری پژوهش، تنها کارکنان دانشکده ها بودند. لذا بررسی این رابطه روی گروه های دیگر، به ویژه مدیران آموزشی، رؤسای دانشگاهها و اعضای هیئت علمی لازم است.
- به علت محدود بودن جامعه آماری به کارکنان دانشکده های علوم رفتاری دانشگاه تهران، نتایج پژوهش فقط به جامعه ای که نمونه از آن انتخاب شده است، قابلیت تعمیم دارد. در نتیجه از تعمیم نتایج به جامعه های دیگر باید اجتناب کرد.

#### دو) محدودیتهای محتوایی

- فرهنگ سازمانی در دانشکده های مختلف با یکدیگر تفاوت دارد؛ لذا افراد می توانند برداشتهای متفاوتی از فرهنگ و در مفهوم محدودتر از هوش فرهنگی داشته باشند.
- ساختار بوروکراسی بعضی از دانشکده ها، اجازه رهبری تحول آفرین در این دانشکده ها را به رهبران و کارکنان دانشگاهی (به عنوان پیروان) نمی دهد.
- افراد به خاطر ارزشهای فردی، ممکن است فرهنگ یک دانشگاه را همخوانی آن با ارزشهای خود تعبیر کنند؛ لذا میزان انطباق پذیری آنها با فرهنگ حاکم بر دانشگاه و با تنوعات فرهنگی متفاوت باشد.

### ۲. پیشنهادهای پژوهش

در این قسمت با توجه به نتایج حاصل از پژوهش، پیشنهادهایی برای جامعه مورد نظر، برنامه ریزان و مدیران نظام آموزش عالی ارائه می شود.

### یک) پیشنهاد‌های نظری

- در این پژوهش، ابعاد مورد نظر هوش فرهنگی از پژوهش‌های پیشین استخراج شد. در پژوهش‌های آتی از مدل‌های مشابه و با ابعاد دیگر هوش فرهنگی استفاده شود.
- هوش، مفهومی یکپارچه است؛ لذا مطالعه هوش فرهنگی منهای انواع دیگر آن، ممکن است کافی به نظر نرسد. بنابر این، توجه به انواع دیگر هوش (اخلاقی، معنوی، عاطفی و...) در رابطه با رهبری تحول آفرین برای جامعیت بخشیدن به نتایج و افزایش اثربخشی دانشگاهی لازم به نظر می‌رسد.
- سبک رهبری تحول آفرین، با ابعاد و مدل‌های دیگری نیز به غیر از ابعاد اشاره شده در این پژوهش، مورد بررسی قرار گیرد.
- رابطه هوش فرهنگی علاوه بر رهبری تحولی با سبک‌های دیگر رهبری از جمله مبادله‌ای، استراتژیک و... بررسی شود.

### دو) پیشنهاد‌های کاربردی

- دانشگاه‌ها می‌توانند با استفاده از آزمون‌های اندازه‌گیری هوش فرهنگی، کارکنانی را در پست‌های دارای تعامل‌های فرهنگی متنوع منصوب کنند که دارای هوش فرهنگی بالاتری باشند.
  - با توجه به نتایج پژوهش در خصوص تأثیر هوش فرهنگی در دانشگاه‌ها، تصویر روشنی از افراد شایسته و برخوردار از هوش فرهنگی در سطح دانشگاه‌ها توسط متخصصان و کارشناسان ترسیم شود که می‌تواند در پرورش هوش فرهنگی کارکنان و کادر دانشگاهی مد نظر قرار گیرد.
  - ضمن طراحی برنامه‌های آموزشی هدفمند برای توسعه هوش فرهنگی، زمینه برگزاری نشست‌ها و همایش‌های دوره‌ای با حضور کارکنان و مدیران آموزشی و اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها فراهم شود تا تعاملات فرهنگی بین آنها برقرار شود و کارکنان بتوانند با کسب شناخت بیشتر در خصوص هوش فرهنگی یاریگر مدیران دانشگاهی در پیاده‌سازی سبک رهبری تحولی باشند.
  - دانشگاه‌ها می‌توانند در دوره‌های آموزش ضمن خدمت، جایگاه ویژه‌ای برای تقویت هوش فرهنگی و آشنایی با ایجاد زمینه‌های رهبری تحول آفرین در نظر بگیرند.
- با توجه به نقش هوش فرهنگی انگیزشی در پیش‌بینی رهبری تحول آفرین، زمینه‌های تعاملات مؤثر فرهنگی کارکنان با کادر دانشگاهی فراهم شود؛ زیرا از این طریق، انگیزش و اعتماد به نفس آنها افزایش یافته، به تصمیم‌گیری‌های مؤثر کارکنان در موقعیت‌های پیچیده منجر خواهد شد.



## منابع

- آهنچیان، محمدرضا؛ رعنا امیری و محمود بخشی (۱۳۹۱). «بررسی همبستگی هوش فرهنگی با تعامل اجتماعی در پستاران». مدیریت ارتقای سلامت، دوره اول، ش ۲: ۵۳-۴۴.
- بیک‌زاد، جعفر؛ علیرضا حسین پور سنبلی، علی فلسفی و سید نوح نبی (۱۳۸۹). «بررسی رابطه بین هوش احساسی و رهبری تحول آفرین در مدیران شرکتهای گاز استانی شرکت ملی گاز ایران». مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال چهارم، ش ۱۰: ۹۱-۱۱۸.
- بیک‌زاد، جعفر و الهام نجفی ثالث (۱۳۹۰). «رهبری تحول آفرین (عامل کلیدی در استقرار شش سیگما در دانشگاه آزاد اسلامی)». عصر کیفیت، ش ۲۱: ۳۰-۲۸.
- جاودانی، محمد (۱۳۹۰). «بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و تعامل‌گرا با تعهد سازمانی معلمان». پژوهش‌نامه مبانی تعلیم و تربیت، سال اول، ش ۱: ۱۵۸-۱۴۳.
- حسن پور، اکبر؛ طیبه عباسی و مجتبی نوروزی (۱۳۸۸). «بررسی نقش رهبری تحول آفرین در توانمندسازی کارکنان». مدرس علوم انسانی، پژوهش‌های مدیریت در ایران. دوره پانزدهم، ش ۱: ۱۸۰-۱۵۹.
- حسینی نسب، سید داوود و وریا قادری (۱۳۹۰). «بررسی رابطه بین هوش فرهنگی با بهره‌وری مدیران در مدارس شاهد استان آذربایجان غربی». علوم تربیتی، سال چهارم، ش ۱۳: ۴۴-۲۷.
- خاشعی، وحید و محمد مستمع (۱۳۹۰). «هوش فرهنگی مدیران، عامل کلیدی موفقیت در مدیریت سازمانهای هزاره سوم». مهندسی فرهنگی، سال پنجم، ش ۵۲-۵۱: ۷۲-۶۲.
- رحیمی، محمد؛ محمد کشتی‌دار و جعفر خوشبختی (۱۳۹۱). «سنجش میزان هوش فرهنگی مدیران فدراسیونهای منتخب در کشور و بررسی رابطه آن با سبک رهبری تحول آفرین». مطالعات مدیریت ورزشی، ش ۱۴: ۲۰۸-۱۹۱.
- زمانی، ابوالفضل و غلامعلی طبرسا (۱۳۸۸). «هوش فرهنگی؛ شایستگی جدید مدیران». تدبیر، ش ۲۱۳: ۵۳-۴۹.
- سیدنقوی، میرعلی و محبوبه میری (۱۳۹۰). «نقش رهبری تحول آفرین در توسعه سرمایه اجتماعی با تأکید بر عدالت سازمانی (مطالعه موردی: شرکت نفت و گاز پارس)». مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال دوم، ش ۸: ۲۷-۹.
- علانی، سوسن و مهسا میرمحمدی (۱۳۹۳). «رابطه هوش فرهنگی و فرهنگ سازمانی مطلوب (مورد مطالعه: دانشجویان کارشناسی ارشد مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی)». مجله مدیریت فرهنگی، سال هشتم، شماره ۲۳: ۳۰-۱۱.
- فرهنگی، علی اکبر؛ مهدی فتاحی، بهاره واثق، عباس نرگسیان (۱۳۹۰). «هوش پیش‌بینی‌کننده رهبری تحول آفرین: بررسی رابطه میان هوش معنوی، هوش عاطفی و رهبری تحول آفرین». علوم مدیریت ایران، سال چهارم، ش ۱۵.

- مشبکی، اصغر و علی تیزرو (۱۳۸۸). «تأثیر هوش هیجانی و هوش فرهنگی بر موفقیت رهبران در کلاس جهانی». پژوهش‌های مدیریتی، سال دوم، ش ۳: ۷۳-۵۳.
- نائیجی، محمدجواد و منصوره عباسعلی‌زاده (۱۳۹۰). «هوش فرهنگی و رابطه آن با ویژگی‌های کارآفرینانه مدیران سازمانهای غیرانتفاعی در ایران». توسعه کارآفرینی. سال سوم، ش ۱۲: ۴۴-۲۷.
- Ahanchian, M.R.; R. Amiri & M. Bakhshi (2012). "The Study of Association between Cultural Intelligence and Social Interaction among Nurses". *Health Promotion Management*. Vol. 1, No. 2: 44-53.
- Alaei, Susan & M. Mirmohammadi (2014). "The Relationship between Cultural Intelligence and Favorable Organizational Culture (Case Study: Master Students of Islamic Azad University, Central Branch of Tehran)". *Journal of Cultural Management*, Year. 8. Issue. 23: 11-30.
- Ang, Soon & K. Yee Ng (2005). *Cultural and Network Intelligences: The Twin Pillars in Leadership Development for the 21 st Century Era of Global Business and Institutional Networks*. Leadership Development for a Third Generation SAF.
- Ang, Soon; L. Van Dyne, C. Koh, K. Yee Ng, K.J. Templer, C. Tay, N.C. Anand (2007). "Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance". *Journal Compilation. Management and Organization Review*, Vol. 3, No 3: 335-371.
- Ansari, Mohammad; R. Radmehr & M. Shalika (2012). "Analysis the Relationship between Cultural Intelligence and Transformational Leadership (the Case of Managers at the Trade Office)". *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3: 252-261.
- Balogh, Ágnes; Lajos Szabó & Zoltán Gaál (2011). "Cultural Intelligence Versus Organizational Culture: Relationship between Hungarian Students' Cultural Intelligence and the Organizational Culture of their Prospective Workplaces". *The International Journal of Diversity in Organisations, Communities and Nations*, Vol 11, Issue 1: 223-237.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Beikzad, J. & Elham Najafi Sales (2011). "Transformational Leadership (a Key Factor in the Deployment of Six Sigma in Islamic Azad University)". *Journal of Quality Age*. Issue. 21: 28-30.
- Beikzad, Jafar; A.R. Hossein Pour Sonboli, Ali Falsafi & Seyed Noah Nabi (2010). "The Study of Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership among Directors of Provisional National Iranian Gas Company of Iran". *Journal of Management and Human Resources in the Petroleum industry*, Year 4, Issue 10: 91-118.



- Chin, Chen Oi & Lisa P. Gaynier (2006). "Global Leadership Competence: A Cultural Intelligence Perspective". Presented at the 2006 MBAA Conference.
- Earley, P. Christophe & Ang, Soon. (2003). **Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures**. America: Stanford University Press. Business & Economics.
- Farhangi, Ali Akbar; M. Fatahi, B. Vasegh & A. Nargesian (2011). "Predictive Intelligence of Transformational Leadership: the Relationship between Spiritual Intelligence, Emotional Intelligence and Transformational Leadership". *Journal of Management Sciences*. Year 4, Issue 15.
- Gorji, Mohammadbagher & Hamid Gharesefloo (2011). "The Survey of Relationship between Cultural Intelligence and Emotional Intelligence with Employee's Performance". *International Conference on E-business, Management and Economics*. IPEDR Vol. 25. IACSIT Press, Singapo
- Hassanpour, Akbar; T. Abbasi & M. Norouzi (2009). "Studying the Role of Transformational Leadership in Employee Empowerment". *Instructor of Humanities, Management Research in Iran*, Vol. 15, Issue 1: 159-180.
- Hosseininasab, Seyed Dawood & D. Ghaderi (2011). "The Study of Relationship between Cultural Intelligence and Efficiency of Managers in Shahed Schools in Western Azerbaijan Province". *Educational Sciences*, Year 4, Issue 13: 27-44.
- Javdani, M. (2011). "Investigating the Relationship between Transformational and Interaction-Oriented Leadership and Organizational Commitment of Teachers". *Research Journal of Education Basics*, Year 1, Issue 1: 143-158.
- Khasheii, Vahid & M. Mostame (2011). "Cultural Intelligence of Managers, a Key Success Factor in Managing Organizations of the Third Millennium". *Cultural Engineering Magazine*, Year 5, Issues 51-52: 62-72.
- Kim, Y.J. & L. Van Dyne (2012). "Cultural Intelligence and International Leadership Potential: The Importance of Contact for Members of the Majority". *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 61: 272-294.
- Livermore, David (2011). **The Cultural Intelligence Difference: Master the One Skill You Can't do Without in Today's Global Economy**. United States of America: American Management Association.
- Manning, T.T. (2003). **Leadership across cultures: Attachment style influences**. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol 9: 20-32
- McKnight, Leslie L. (2013). "Transformational Leadership in the Context of Punctuated Change". *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, Vol. 10, No 2: 103-113.
- Moshabaki, Asghar & A. Tizru (2009). "The Effects of Emotional Intelligence and Cultural Intelligence on Leadership Success in World-Class". *Management Research*, Year 2, Issue 3: 53-73.

- Naiiji, M.J. & M. Abbasali Zade (2011). “**Cultural Intelligence and Its Relationship with the Characteristics of Entrepreneurial Managers of Nonprofit Organizations in Iran**”. *Entrepreneurship Development*, Year 3, Issue 12: 27-44.
- Onorato, Michael (2013). “**Transformational Leadership Style in the Educational Sector: An Empirical Study of Corporate Managers and Educational Leaders**”. *Academy of Educational Leadership Journal*, Vol. 17, No 1: 33-48.
- Ping Chen, Xiao; DongLiu & Rebecca Portnoy (2012). “**A Multilevel Investigation of Motivational Cultural Intelligence, Organizational Diversity Climate, and Cultural Sales: Evidence From U.S. Real Estate Firms**”. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 97, No. 1: 93-106.
- Rahimi, Mohammad; M. Keshtidar & J. Khoshbakhti (2012). “**Assessment of Cultural Intelligence of Managers of Elected Federations in the Country and its Relationship with Transformational Leadership Style**”. *Sport Management Studies*, Issue 14:191-208.
- Seyed Naghavi, Mir Ali& M. Miri (2011). “**The Role of Transformational Leadership in Developing Social Capital with an Emphasis on Organizational Justice (Case Study: Pars Oil and Gas Company)**”. *Journal of Management and Human Resources in the Petroleum Industry*, Year 2, issue 8:9-27.
- Stokes, Michelle (2013). **Exploring the Relationship between Cultural Intelligence, Transformational Leadership, and Burnout in Doctorate of Education Students**. Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Education. Liberty University, Lynchburg, VA.
- Van Dyne, Linn; S. Ang & D. Livermore (2009). “**Cultural Intelligence: A Pathway for Leading in a Rapidly Globalizing World**”. In K.M. Hannum, B. McFeeters & L. Booyesen (Eds.). *Leadership Across Differences: Cases and Perspectives*. San Francisco, CQ: Pfeiffer.
- Yee NG, Kok; L. Van Dyne & S. Ang (2012). “**Cultural Intelligence: A Review, Reflections and Recommendations for Future Research**”. In A.M. Ryan, F.T. Leong & F.L. Oswald (Eds.). *Conducting Multinational Research: Applying Organizational Psychology in the Workplace*. P. 28-5.
- Zamani, A.& G. Tabarsa (2009). “**Cultural Intelligence, a New Merit of Managers**”. *Journal of Tadbir*, Issue. 213: 49-53.

