

## تبیین نقش میانجی هوش فرهنگی در ارتباط میان ویژگی‌های شخصیتی و سبک‌های رهبری مدیران سازمان‌های دولتی استان گیلان

رضا اسماعیل‌پور\*، مرتضی رضانی دستک\*\*

تاریخ دریافت: ۹۶/۰۲/۱۲

تاریخ پذیرش: ۹۶/۰۷/۱۶

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، بررسی هم‌زمان ویژگی‌های شخصیتی و سبک‌های رهبری با میانجی‌گری هوش فرهنگی مدیران سازمان‌های دولتی استان گیلان است. روش پژوهش از لحاظ ماهیت، توصیفی و از نوع علی و از لحاظ هدف، کاربردی است. جامعه آماری تحقیق، شامل مدیران کل و معاونین آنها در ادارات آب، برق و گاز استان گیلان است که تعداد آنها برابر با ۲۲۹ می‌باشد. نمونه آماری تحقیق شامل ۱۴۳ کارمند است که با استفاده از فرمول کوکران و روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. داده‌ها با به‌کارگیری سه پرسشنامه ویژگی‌های شخصیتی، سبک‌های رهبری و هوش فرهنگی و با استفاده از آزمون همبستگی و مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند که برای این کار، نرم‌افزارهای SPSS ۲۰ و LISREL 8.8 مورد استفاده قرار گرفت. نتایج ناشی از مدل‌سازی معادلات ساختاری حاکی از این بود که ویژگی‌های شخصیتی بر سبک‌های رهبری، ویژگی‌های شخصیتی بر هوش فرهنگی و هوش فرهنگی بر سبک‌های رهبری تأثیر مثبت و معنی‌داری دارند. در پایان، براساس یافته‌های پژوهش پیشنهادهایی مطرح شده است.

**کلیدواژه:** ویژگی‌های شخصیتی؛ هوش فرهنگی؛ سبک‌های رهبری؛ مدیران سازمان‌های دولتی استان گیلان

## مقدمه

قرن ۲۱، با رقابت شدید سازمان‌ها برای حفظ بقا و درامان ماندن از رکود اقتصادی و ورشکستگی، همچنین تلاش بی‌وقفه برای کسب موفقیت و سودآوری در سطح جهانی همراه است و در این مسیر، نحوه هدایت کارکنان و سازمان، حائز اهمیتی فراوان است. امروزه افراد انتظار دارند در سازمانی کار کنند که نیازهایشان برطرف شود، به خوبی درک شوند و مورد توجه و احترام قرار گیرند و دوست دارند احساس کنند که بخشی از سازمان هستند و فردی که چنین محیطی را ایجاد می‌کند، مسلماً رهبر است (منتخب یگانه و همکاران، ۱۳۹۳: ۶۴).

امروزه به دلیل افزایش ارتباطات جهانی و ایجاد شرکت‌های چندملیتی و نیز تنوع فرهنگی، افزایش دانش و مهارت بشر برای روبه‌رو شدن با تعارضات و درگیری‌های موجود در یک جامعه جهانی، از الزامات قطعی، قلمداد می‌شود (تریان‌دیس، ۲۰۰۸). در فرهنگ‌های مختلف و حتی در خرده‌فرهنگ‌ها در درون یک فرهنگ ملی طیف وسیعی از احساسات و عواطف وجود دارد. به نحوی که تفاوت در زبان، قومیت، سیاست‌ها و بسیاری خصوصیات دیگر می‌تواند به‌عنوان منابع تعارض بالقوه ظهور کند و در صورت نبودن درک صحیح، توسعه روابط کاری مناسب را با مشکل مواجه سازد. بنابراین اثرات تفاوت‌های فرهنگی و مدیریت این گونه تنوعات از مقوله‌های پیچیده است (هریس و موران). یکی از عواملی که در این زمینه بسیار مورد توجه قرار گرفت و عامل تعدیل‌کننده، لقب گرفته است، هوش فرهنگی است. هوش فرهنگی دامنه‌ جدیدی از هوش است که ارتباط بسیاری با محیط‌های کاری متنوع دارد. هوش فرهنگی به افراد اجازه می‌دهد تا تشخیص دهند دیگران چگونه فکر می‌کنند و چگونه به الگوهای رفتاری پاسخ می‌دهند، در نتیجه، موانع ارتباطی بین فرهنگی را کاهش داده، به افراد قدرت مدیریت تنوع فرهنگی را می‌دهد (هادی‌زاده مقدم و حسینی، ۱۳۸۷: ۴).

عوامل مختلفی با هوش فرهنگی در ارتباط هستند، از جمله این عوامل می‌توان به شخصیت

اشاره کرد. ارلی و آنگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) اظهار داشتند که تفاوت‌های فردی نظیر شخصیت فردی می‌تواند مقدمه و شرط لازم برای هوش فرهنگی باشند. آنگ (۲۰۰۶) تأثیر خصوصیات فردی را بر هوش فرهنگی بررسی کرد، نتایج نشان داد که سازوکارهای رفتاری و ویژگی‌های شخصیتی بر نحوه و انجام کار مؤثرند. شخصیت را می‌توانیم به‌عنوان جمع کل راه‌هایی بدانیم که یک نفر بدان وسیله در برابر دیگران از خود واکنش نشان می‌دهد یا روابط متقابل ایجاد می‌کند (رابینز<sup>۲</sup>، ۱۳۸۱: ۳۸۳). به نظر رابینز، عوامل تعیین‌کننده شخصیت می‌تواند ارث، محیط و موقعیت باشد، اما افراد به فراخور سه عامل یادشده دارای خصوصیات یا ویژگی‌های شخصیتی متفاوتی هستند. به‌دلیل کثرت این ویژگی‌ها و عدم توانایی در سنجش آنها به‌طور کامل، یک مدل برپایه و محور پنج عامل اصلی شخصیتی طراحی شد و به مدل پنج‌عاملی شخصیت، مشهور شد. اساس مدل پنج‌عاملی بر مؤلفه‌های وظیفه‌شناسی، گشودگی نسبت به پذیرش تجربه، تطابق‌پذیری یا خوشایندی، برون‌گرایی و روان‌رنجوری قرار داده شد (کاسته و مک کری<sup>۳</sup>، ۱۹۸۵). تحقیقات نشان داده است که عامل شخصیت در بسیاری از موارد نقشی بسیار مهم و قابل توجه دارد. خصوصیات شخصیتی در حقیقت، به‌عنوان محرکه‌های خلق و خو، برای دستیابی به هدف، تلقی می‌شوند. به این معنا که این خصوصیات انسان را مستعد انجام رفتارهای مختلف در موقعیت‌های خاص می‌نماید. به عقیده کالیگوری خصوصیات معین شخصیتی باید با عوامل معین فرهنگی، متناسب و هماهنگ باشد. وی طی تحقیقات و توسعه نظریه‌های تکاملی خود، ارتباط بین خصوصیات شخصیتی و تأثیرات فرهنگی را در موفقیت‌های کاری ثابت کرد. براساس مطلب یادشده به نظر می‌رسد که بین ویژگی‌های شخصیتی و هوش فرهنگی، رابطه وجود داشته باشد (میرسپاسی، ۱۳۸۷: ۲۱).

طبق تحقیقات انجام‌شده، سبک رهبری نیز به‌مانند هوش فرهنگی یکی از مهم‌ترین متغیرهای جهان حاضر است که تحت تأثیر ویژگی‌های شخصیتی افراد قرار دارد. امروزه موفقیت در موقعیت‌های رهبری تنها به تجربیات کاری و تخصصی مدیران بستگی ندارد، بلکه به توانایی آنها در مدیریت خود و دیگران، میزان انعطاف آنها در برخورد با تغییرات مداوم محیطی و شناسایی و

1. Earley and Ang  
2. Robbins  
3. Costa and McCre

شناخت روحیه و انگیزش کاری کارکنان بستگی دارد که این عوامل خود تحت تأثیر ویژگی‌های شخصیتی هستند (کوپر و ویبلر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). لذا، یکی از عناصر مهم در موفقیت سازمان‌ها، سبک رهبری مدیران و صلاحیت‌های آنهاست (پالمر و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲).

رهبری، جزء جدایی‌ناپذیر مدیریت است و نقش اساسی را در عملیات ایفا می‌کند. اگر فقط یک عامل وجود داشته باشد که وجه افتراق بین سازمان‌های موفق و ناموفق را معلوم کند، بدون شک آن عامل، رهبری مؤثر است (باس و رجویو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). سازمان‌ها به مسئله‌گزینش رهبران در تمام سطوح، از سرپرستی سطح اول تا بالاترین سطوح اجرائی، تأکید زیادی دارند. روان‌شناسان صنعتی / سازمانی به این نکته پی‌برده‌اند که موفقیت و شکست یک سازمان به‌طور گسترده به کیفیت رهبران آن وابسته است. تفاوت اساسی میان یک سازمان موفق و غیرموفق غالباً برحسب رهبری تعریف می‌شود. نیمی از مؤسسه‌های بازرگانی تازه‌تأسیس در دو سال اول با شکست مواجه می‌شوند و فقط یک‌سوم آنها تا پنج سال دوام می‌آورند (نوین‌نام و همکاران، ۱۳۸۰: ۸۹). بنابراین دوام سازمان‌ها به کیفیت رهبران آن مربوط می‌شود. گروه‌ها و سازمان‌ها برای اثربخشی خود رهبری را مدنظر قرار داده‌اند؛ نتایج تحقیق‌ها نشان می‌دهد که رهبری، مهم‌ترین موضوع در حوزه رفتار سازمانی و روابط انسانی است (مقیمی، ۱۳۸۶).

منابع انسانی در سازمان، نقش کلیدی و غیرقابل‌انکار ایفا می‌کنند و گزینش صحیح سبک‌های رهبری می‌تواند سبب موفقیت سازمان شود. سبک‌های رهبری، تأثیر مهمی بر انگیزش کارکنان دارند. لذا باید مورد توجه مسئولان سازمان قرار گیرند و با توجه به روحیات کارکنان، سبک رهبری مناسب را برگزینند. یکی از عوامل مؤثر در افزایش اثربخشی، کارایی و درنهایت بهره‌وری، سبک رهبری مدیران سازمان است. از سوی دیگر، شخصیت فرد بر نوع انتخاب سبک رهبری توسط او تأثیرگذار است و افراد با شخصیت‌های متفاوت، سبک‌های رهبری متفاوتی را به کار می‌گیرند.

تأثیر شخصیت بر رفتار مدیر از یک‌سو و تأثیر رفتار مدیر بر عملکرد سازمانی از سوی دیگر،

1. Kupers and Weibler  
2. Palmer & et.al  
3. Bass and Riggio

اهمیت این موضوع را آشکار می‌سازد که رابطه ویژگی‌های شخصیتی مدیر با رفتار رهبر بر سازمان تأثیر به‌سزایی دارد. تعیین رابطه میان ویژگی‌های شخصیتی و سبک‌های رهبری مدیران به سازمان کمک خواهد کرد تا میان افراد درون و برون سازمان افراد مناسبی را انتخاب کنند، آموزش دهند و برای رهبری آینده سازمان آماده کنند.

سبک‌های رهبری براساس تحقیق‌ها دانشگاه میشیگان و اوهایو به دو نوع سبک رهبری انسان‌مدار و وظیفه‌مدار تقسیم می‌شوند (الوانی، ۱۳۸۸: ۳۱۹-۳۲۲) که رابطه غیرقابل انکاری با انگیزش کارکنان و متعاقب آن رضایت یا ناراضایتی کارکنان و کارایی و اثربخشی سازمان دارند. بنابراین، تعیین سبک‌های رهبری با توجه به شخصیت مدیران با میانجی‌گری هوش فرهنگی به سازمان این امکان را خواهد داد تا از بین افراد درون و برون سازمان آنهایی را انتخاب کنند که بتوانند سازمان را به سرمنزل مقصود هدایت کنند. برخی از کارمندان به رهبری وظیفه‌گرا نیاز دارند تا بیشترین بازدهی را داشته باشند و برخی دیگر به رهبری انسان‌گرا نیاز دارند تا بیشترین بازدهی را داشته باشند. تحقیق حاضر به ما اجازه خواهد داد که با توجه به شخصیت افراد و با میانجی‌گری هوش فرهنگی، آنها را برای رهبری آینده سازمان شناسایی، انتخاب و استخدام کنیم تا بتوانیم سازمان را به اهداف خود برسانیم. بدین ترتیب، همان‌گونه که بیان شد، هدف تحقیق حاضر بررسی هم‌زمان وضعیت ویژگی‌های شخصیتی و سبک‌های رهبری با میانجی‌گری هوش فرهنگی مدیران سازمان‌های دولتی استان گیلان است.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### سبک‌های رهبری

رهبری، فرایندی است که با استفاده از آن یک فرد بر یک گروه اثر می‌گذارد تا به یک هدف مشترک برسند (محمدداودی و پژوهش، ۱۳۹۴: ۱۲۴). هوشنگی و همکاران به نقل از ریبر و سیتار<sup>۱</sup> بیان می‌کنند رهبری برای سازمان‌هایی که به تکامل فرهنگ سازمانی خود به یک فرهنگ

1. Ribeir and Sitar

حمایت‌کننده تمایل دارند، بسیار مهم است. این عقیده سپس توسط یوکی تأیید شد (هوشنگی و همکاران، ۱۳۹۴: ۷۴۴). اهمیت سبک رهبری و مدیریت باعث شده است اندیشمندان و دانشمندان از زوایای مختلف به این موضوع مهم و حیاتی نگریسته و هریک سهمی در پیشبرد و تکامل این موضوع داشته باشند. در آغاز دهه ۱۹۴۰، کار پژوهشگران در دانشگاه ایالتی میشیگان در بررسی رفتار رهبری، مهم بود. طبق این پژوهش، رهبران به دو سبک وظیفه‌مدار و رابطه‌مدار توصیف شده‌اند (شرمهورن و همکاران، ۲۰۰۵). سبک رهبری به الگوی رفتاری خاصی اشاره دارد که مدیر برای انگیزش کارکنان در جهت تحقق اهداف سازمان اتخاذ می‌نماید و معمولاً با درجاتی از شدت و ضعف در دو طیف وظیفه‌مدار (کارگرا) و رابطه‌مدار (انسان‌گرا) قرار می‌گیرد. سبک رهبری رابطه‌مدار، حدودمرزی است که یک رهبر به وسیله گشودن مجاری ارتباط، تفویض مسئولیت و دادن فرصت به زیردستان برای بهره‌گیری از توانایی‌های بالقوه، میان خود و اعضای گروه رابطه شخصی برقرار می‌کند؛ این رفتار با حمایت اجتماعی، عاطفی، دوستی و اعتماد مشخص می‌شود. سبک رهبری وظیفه‌مدار؛ حدودمرزی است که یک رهبر، اعضای گروه خود را سازمان می‌دهد و تشریح می‌کند که هر یک قرار است چه فعالیتی را چه وقت و چگونه انجام دهند (هرسی و بلانچارد<sup>۱</sup>، ۱۹۷۲). آصف‌زاده و همکاران به نقل از لاوسن و شن اظهار می‌دارند که در سبک وظیفه‌مدار، رهبران کارآمد کاری مشابه زیردستان خود انجام نمی‌دهند، بلکه تمرکز آنها بر برنامه‌ریزی و هماهنگی فعالیت‌هاست، همچنین آنها روی انجام کار از طریق رفتارها که وظایف را تعیین و روشن می‌کند و همچنین کنترل نتایج تأکید می‌کنند. اما در سبک رابطه‌مدار، رهبران کارآمد نسبت به اعمال و تلاش زیردستان، قدردان، پشتیبان و باتوجه هستند. دو رفتار مهم دیگر آنها، یاری و اعتماد است. در زمینه سبک رهبری و رابطه آن با عملکرد (اثربخشی) تحقیق‌های انجام‌شده که نتایج آنها گویای این مسئله است که مدیران رابطه‌مدار (انسان‌گرا)، عملکرد بهتری دارند و سازمان آنها نیز از وضعیت بهتری برخوردار است. در واقع، رابطه‌مداری به‌طور معنی‌داری با اثربخشی گروهی همراه است و کارکنان نیز مدیران رابطه‌مدار را بیش‌تر

1. Hersey and Blanchard

ترجیح می‌دهند و این سبک رهبری بر روحیه آنان تأثیر مثبتی می‌گذارد (آصف‌زاده و همکاران، ۱۳۸۴: ۵۷).

## ویژگی‌های شخصیتی

شخصیت، از بنیادی‌ترین مفاهیم روان‌شناسی است. روان‌شناسی شخصیت، حوزه‌ای است که به بررسی ویژگی‌های فردی اعم از هیجانی و رفتاری می‌پردازد که معمولاً ثابت و قابل پیش‌بینی‌اند و در زندگی روزمره قابل پیگیری هستند (کاپلان و سادوک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). تعریف مفهوم شخصیت مانند اکثر مفاهیمی که به ویژگی‌های انسانی مربوط می‌شود آسان نیست، زیرا مفهومی که این کلمه در زبان عامیانه دارد، با مفهومی که روان‌شناسان برای آن در نظر گرفته‌اند، تفاوت زیادی دارد (امیری و همکاران، ۱۳۹۴: ۶۵۲). واژه شخصیت در زبان‌های اروپایی از واژه لاتین پرسونا به معنای نقاب یا ماسک گرفته شده است که بازیگران در گذشته به مناسبت نقش خود در نمایشنامه‌ها به چهره می‌زدند (پارسا، ۱۳۸۳). شخصیت، به ویژگی‌های بیرونی و قابل مشاهده فرد اشاره دارد. پس شخصیت ما، در قالب تأثیری که بر دیگران می‌گذاریم، یعنی آنچه به نظر می‌رسد که باشیم، تعریف می‌شود. شخصیت یک فرد، ترکیبی از خصوصیات روان‌شناختی (مثل آرام، پرخاشگر، بلندپرواز، وفادار یا اجتماعی) است (علوی، ۱۳۸۱؛ رابینز، ۲۰۰۳). در جای دیگر، ویلکاکسون<sup>۲</sup> و چاتام<sup>۳</sup> به نقل از مک شین و وان گلینو<sup>۴</sup> شخصیت را الگوهای نسبتاً ثابت رفتار و حالت‌های درونی سازگار که تمایلات رفتاری یک شخص را نشان می‌دهند، می‌دانند (ویلکوکسان و چاتهام، ۲۰۰۶). الگوی ۵ عاملی شخصیت مک کری و کوستا یک رویکرد عمومی میان روان‌شناسان برای مطالعه شخصیت در قالب ۵ عامل اصلی است که عبارتند از: ۱. ناپایداری هیجانی: به افرادی اطلاق می‌شود که دارای ویژگی‌های نگران، ناایمن، عصبی و بسیار دلشوره‌ای باشند؛ ۲. برون‌گرایی: به افرادی اطلاق می‌شود که دارای ویژگی‌های مردم‌آمیز، پرحرف، لذت‌جو و با محبت باشند؛ ۳. اشتیاق به تجارب تازه: به افرادی اطلاق می‌شود که دارای ویژگی‌های مبتکر،

1. Kaplan and Sadock
2. Wilcoxon
3. Chatham
4. McShane and Van Gelinho

مستقل، سازنده و شجاع باشند؛ ۴. توافق‌پذیری: به افرادی اطلاق می‌شود که دارای ویژگی‌های خوش‌قلب، دلسوز، ساده‌دل و مودب باشند؛ ۵. وظیفه‌شناسی: به افرادی اطلاق می‌شود که دارای ویژگی‌های بادقت، قابل‌اعتماد، سخت‌کوش و منظم باشند (مک کری و کاستا، ۱۹۸۵).

## هوش فرهنگی

مفهوم هوش فرهنگی برای نخستین بار توسط ارلی و آننگ از محققان مدرسه کسب‌وکار لندن مطرح شد. این دو، هوش فرهنگی را قابلیت یادگیری الگوهای جدید در تعامل‌های فرهنگی و ارائه پاسخ‌های رفتاری درست به این الگوها تعریف کرده‌اند (ارلی و آننگ، ۲۰۰۳). هوش فرهنگی عبارت است از توانایی افراد برای رشد شخصی از طریق تداوم یادگیری و شناخت بهتر میراث‌های فرهنگی، آداب و رسوم و ارزش‌های گوناگون و رفتار مؤثر با افرادی با پیشینه فرهنگی و ادراک متفاوت (پترسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). در تعریفی دیگر، هوش فرهنگی یک قابلیت فردی برای درک، تفسیر و اقدام اثربخش در موقعیت‌هایی است که از تنوع فرهنگی برخوردار بوده و با آن دسته از مفاهیم مرتبط با هوش که هوش را بیش‌تر یک توانایی شناختی می‌دانند، سازگار است (ارلی و پترسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴). مرکز هوش فرهنگی، یک الگوی چهاربعدی برای سنجش هوش فرهنگی، که مهم‌ترین چارچوب مفهومی هوش فرهنگی نیز محسوب می‌شود، معرفی کرده که در این تحقیق از آن استفاده شده است و ابعاد این مقیاس شامل: هوش فرهنگی فراشناختی یا راهبردی عبارت است از مشاهده دقیق، اما کند و تدریجی آنچه که در مغز ما و سایرین جریان دارد (ون دین و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). راهبرد هوش راهبردی/فراشناختی یعنی چگونه می‌توان تجارب متنوع را حس و درک کرد؟ چگونه می‌توان بر پایه تفاوت‌های فرهنگی، برنامه‌ریزی مؤثر داشت (لیورمور<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). هوش فرهنگی شناختی یا دانشی: بیانگر درک فرد از شباهت‌ها و تفاوت‌های

1. Peterson
2. Earley and Patterson
3. Dean and et.al
4. Livermore



فرهنگی است و دانش عمومی و نقشه‌های ذهنی و شناختی فرد از فرهنگ‌های دیگر را نشان می‌دهد. باید توجه داشت که هر کس در بدو ورود به فرهنگ خارجی نیاز دارد در مورد راه‌های نفوذ به لایه‌های درونی آن فرهنگ، اطلاعات لازم را کسب کند (چنگ، ۲۰۰۷)؛ به‌ویژه آنکه، مهم‌ترین نکته در برقراری ارتباط، یافتن نقاط اشتراک با طرف مقابل و تأکید بر آنهاست. از این رو، هوش فرهنگی شناختی به فرد اجازه می‌دهد اشتراک‌های فرهنگی را درک کرده و از آنها در برقراری ارتباط بهره‌گیرد. هوش فرهنگی انگیزشی: عبارت است از توانایی، تمرکز، هدایت و صرف انرژی برای یادگیری و رفتار در موقعیت‌های متفاوت فرهنگی که نشان از علاقه، باور، حرکت به سمت سازگاری بین فرهنگی، توانایی فرد برای درگیر شدن و ثابت قدم ماندن در چالش‌های بین فرهنگی دارد (ون دین و همکاران، ۲۰۰۹). هوش فرهنگی عملیاتی/رفتاری<sup>۱</sup>: این رفتار قابلیت فرد برای سازگاری با آن دسته از رفتارهای کلامی و غیرکلامی را دربر می‌گیرد که برای برخورد با فرهنگ‌های مختلف مناسب هستند. افراد می‌توانند با نشان دادن شناخت خود از فرهنگ میزبانان، میهمانان یا همکارانشان، آنها را خلع سلاح کنند. از این رو، اعمال و رفتار افراد باید بیانگر آمادگی آنها برای ورود به دنیای درون دیگران باشد (لیورمور، ۲۰۱۱). یک فرهنگ کیفی روی بهبود تمرکز راهبردی سازمانی به وسیله تغییر سیستم‌های گذشته و قدیمی مدیریتی، سرمایه‌گذاری روی منابعی که روی کیفیت تمرکز دارند و ایجاد همکاری بین بخش‌های مختلف برای بهبود عملکرد، تمرکز دارد (هریس و لیونس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴).

با ملاحظه تحقیق‌های انجام‌شده در زمینه بررسی رابطه بین ویژگی‌های شخصیتی (با ابعاد پایداری هیجانی، برون‌گرایی، اشتیاق به تجارب تازه، توافق‌پذیری و وظیفه‌شناسی) و سبک‌های رهبری (با ابعاد رابطه‌مداری و وظیفه‌مداری) با میانجی‌گری هوش فرهنگی تحقیق‌هایی که دقیقاً این ابعاد را مورد سنجش قرار دهد، وجود نداشت. ولی به منظور درک بهتر موضوع، به تعدادی از تحقیق‌هایی که به موضوع پژوهش نزدیک‌تر است؛ در ادامه اشاره خواهد شد.

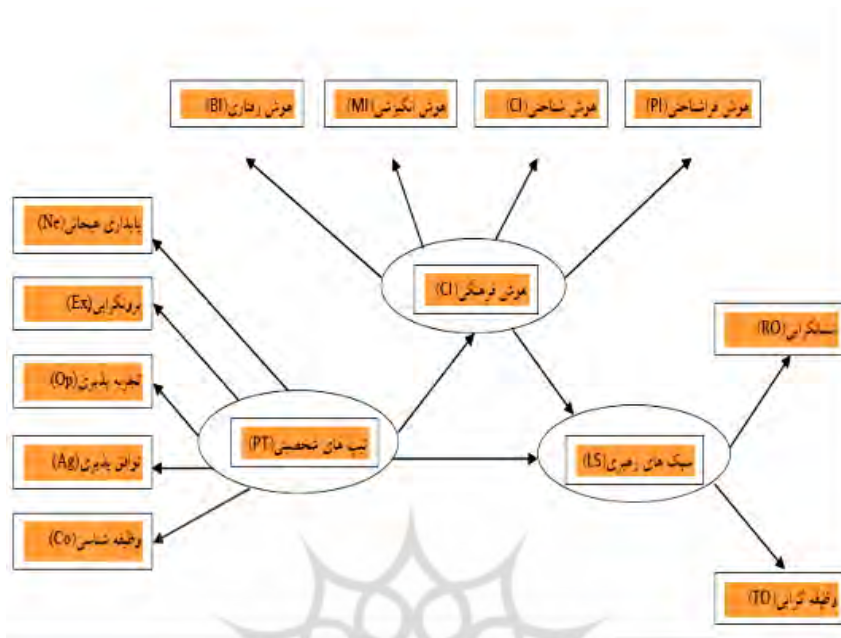
1. Behavioral or operational Cultural Intelligence  
2. Harris & Lievence

## بررسی مطالعات پیشین

جدول ۱. مطالعات پیشین

نتایج	عنوان پژوهش	پژوهشگر/پژوهشگران و سال پژوهش
دو مورد از پنج صفت بزرگ شخصیت (باوجدان بودن و موافق بودن) با هر چهار سبک یادگیری همبستگی مثبت داشتند درحالی که صفت روان رنجورخویی با هر چهار سبک یادگیری همبستگی منفی داشت.	"پنج عامل بزرگ شخصیت، سبک‌های یادگیری و موفقیت تحصیلی دانش آموزان"	کوماراجو و همکاران (۲۰۱۱)
ابعاد پنج گانه‌ای از هوش رهبری بین فرهنگی وجود دارد که رهبران را قادر می‌سازد تا به‌طور اثربخش در فرهنگ‌های مختلف انجام وظیفه نمایند.	"رهبری بین فرهنگی"	گریشام و والکر (۲۰۰۸)
بین سبک‌های شخصیت و اثربخشی مدیریت در مدیران سازمان‌های دولتی ارتباط وجود دارد. بین سبک شخصیتی شهودی - منطقی، حسی - منطقی، شهودی - عاطفی و اثربخشی مدیریت رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد و همچنین بین سبک شخصیتی حسی - عاطفی و اثربخشی مدیریت رابطه معنی داری وجود ندارد.	مقیمی و همکاران (۱۳۸۷)	مقیمی و همکاران (۱۳۸۷)
بین پنج ویژگی بارز شخصیتی (برون گرایی، وظیفه شناسی، تطابق پذیری، روان رنجوری و گشودگی نسبت به تجربه) و هوش فرهنگی رابطه معنی داری وجود دارد و ویژگی تطابق پذیری، بهترین پیش‌بینی کننده هوش فرهنگی است.	"بررسی رابطه بین ویژگی‌های شخصیتی و هوش فرهنگی کارکنان سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان لرستان"	قدمپور و همکاران (۱۳۹۰)

مدل مفهومی پژوهش، مبتنی بر روابط نظری میان عوامل و متغیرهای اثرگذار بر موضوع پژوهش است که در شکل (۱) نمایش داده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

- براساس مدل مفهومی فوق، فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر است:
۱. ویژگی‌های شخصیتی، بر سبک‌های رهبری، تأثیر معنی‌داری دارند.
  ۲. ویژگی‌های شخصیتی، بر هوش فرهنگی، تأثیر معنی‌داری دارند.
  ۳. هوش فرهنگی، بر سبک‌های رهبری، تأثیر معنی‌داری دارد.
  ۴. ویژگی‌های شخصیتی بر سبک‌های رهبری با میانجی‌گری هوش فرهنگی، تأثیر رابطه‌دار و معنی‌داری دارند.

### روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش از لحاظ ماهیت، توصیفی و از نوع پیمایشی است. همچنین تحقیق کنونی از لحاظ هدف، کاربردی است. جامعه آماری تحقیق، شامل مدیران کل و معاونین آنها در ادارات آب،

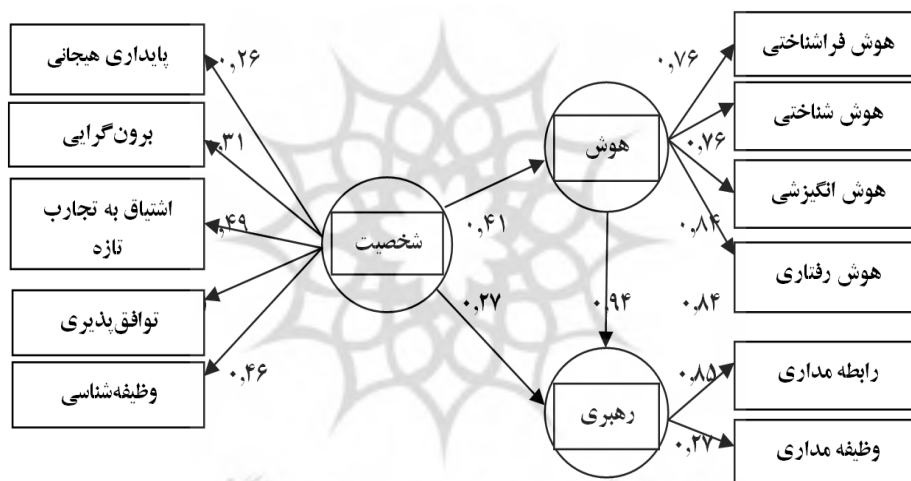
برق و گاز استان گیلان است که تعداد آنها برابر با ۲۲۹ نفر است. نمونه آماری تحقیق شامل ۱۴۳ کارمند است که با استفاده از فرمول کوکران و روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. برای اندازه‌گیری ویژگی شخصیتی از پرسشنامه ۶۰ سؤالی مک کری و کوستا (۱۹۸۵) استفاده شده است. برای اندازه‌گیری سبک رهبری از پرسشنامه ۳۵ سؤالی لیکرت که الوانی (۱۳۸۸) در کتاب مدیریت عمومی خود آورده است، استفاده شده است و هوش فرهنگی با پرسشنامه ۲۰ سؤالی آنگک و همکاران (۲۰۰۴)، مورد اندازه‌گیری قرار گرفته است. تمامی این پرسشنامه‌ها از نوع استاندارد بوده است، اما به منظور اطمینان کامل از روایی پرسشنامه‌ها از نظرات خبرگان و صاحب نظران نیز استفاده شده است. همچنین برای تعیین پایایی پرسشنامه‌ها روش آلفای کرونباخ به کار گرفته شده است که نتایج نشان می‌دهد که پرسشنامه از نظر پایایی در وضعیت مطلوبی قرار دارد (زیرا ضریب آلفا بزرگ‌تر از ۰,۷ است). پایایی مطلوب برای هر متغیر از پرسشنامه‌های سه‌گانه تحقیق در جدول زیر (جدول ۲) آمده است.

جدول ۲. ضریب آلفای کرونباخ مرتبط با هر بعد

ضریب آلفا	تعداد سؤالات	ابعاد
۰.۸۵۴	۱۲	پایداری هیجانی
۰.۸۰۴	۱۲	برون‌گرایی
۰.۸۷۵	۱۲	اشتیاق به تجارب تازه
۰.۸۲۹	۱۲	توافق‌پذیری
۰.۹۳۸	۱۲	وظیفه‌شناسی
۰.۹۰۴	۱۵	انسان‌گرایی
۰.۹۱۲	۲۰	وظیفه‌گرایی
۰.۸۵۶	۴	هوش فراشناختی
۰.۷۹۵	۶	هوش شناختی
۰.۹۲	۵	هوش انگیزشی
۰.۷۷۷	۵	هوش رفتاری

## یافته‌های پژوهش

از آنجا که در پژوهش حاضر چند متغیر مستقل وجود دارد که می‌بایستی اثر آنها بر چند متغیر وابسته غیرمیانجی و چند متغیر وابسته میانجی مورد بررسی قرار گیرد؛ استفاده از مدل معادلات ساختاری ضرورت می‌یابد. برای آزمون مدل مفهومی پژوهش از تحلیل داده‌ها به وسیله مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. نمودار زیر اعداد معنی‌داری مدل معادلات ساختاری برای مدل مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد؛ ضمناً مدل در حالت استاندارد نشان داد که تمام بتاها و بارهای عاملی، معنی‌دار هستند؛ یعنی آماره  $t$  در آزمون  $t$ -test آنها بزرگ‌تر از  $-1,96$  و  $+1,96$  است.



شکل ۲. روابط ساختاری موجود بین متغیرهای پژوهش

مدل تدوین شده در این پژوهش براساس مهم‌ترین شاخص‌های برازش (مؤمنی و همکاران، ۱۳۹۲) مورد ارزیابی قرار گرفت و نتیجه حاصل که در جدول (۳) آورده شده است، نشان‌دهنده برازش عالی مدل موردنظر است.

جدول ۳. شاخص‌های مرتبط با برازش مدل ارائه شده

تقسیم کای-مربع بر درجه آزادی	$\chi^2/df$	$\leq 3$	$\leq 2$	$\leq 1,193$	برازش استاندارد
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	Root Mean Squared Error of Approximation (RMSEA)	$\leq 0,1$	$\leq 0,08$	0,03	برازش عالی
شاخص نیکویی برازش تعدیل شده	Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	$\geq 0,8$	$\geq 0,9$	0,85	برازش خوب
شاخص برازش نرم	Normed Fit Index (NFI)	$\geq 0,9$	$\geq 0,95$	0,94	برازش خوب
شاخص برازش غیرنرم	Non-Normed Fit Index (NNFI)	$\geq 0,9$	$\geq 0,95$	0,98	برازش عالی
شاخص برازش مقایسه‌ای	Comparative Fit Index (CFI)	$\geq 0,9$	$\geq 0,95$	0,97	برازش عالی
شاخص برازش افزایشی	Incremental Fit Index (IFI)	$\geq 0,9$	$\geq 0,95$	0,95	برازش عالی
شاخص نیکویی برازش	Goodness of Fit Index (GFI)	$\geq 0,9$	$\geq 0,95$	0,92	برازش خوب
درجه آزادی	Degree of Freedom	$\geq 0$	$\geq 0$	90	برازش عالی
ریشه میانگین مربعات باقی مانده	Root Mean Square Residual (RMR)	0,08 $\leq$	$\leq 0,05$	0,023	برازش عالی
ریشه میانگین مربعات باقی مانده استاندارد شده	Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)	0,08 $\leq$	$\leq 0,05$	0,05	برازش عالی

به‌طور کلی، مدل معادلات ساختاری (شکل بالا) دارای دو بخش است که عبارتند از: ۱. تحلیل عاملی تأییدی که به آن مدل اندازه‌گیری نیز می‌گویند و تحلیل مسیر که به آن مدل ساختاری می‌گویند. بررسی بارهای عاملی در تحلیل عاملی تأییدی نشان می‌دهد که به‌جز دو متغیر پایداری هیجانی و وظیفه‌مداری که پایین‌تر از 0,3 هستند ولی به عدد 0,3 بسیار نزدیک هستند، همه متغیرها دارای بارهای عاملی بالاتر از 0,3 هستند و این نشان‌دهنده بارهای عاملی نسبتاً بالا و مطلوب است.

بررسی ضریب بتا در تحلیل مسیر و مدل ساختاری نشان می‌دهد که متغیرها دارای تأثیر مثبت و معنی‌دار با یکدیگر هستند و شدت آنها متوسط است. همچنین مدل در حالت استاندارد یعنی انجام آزمون t-test یک نمونه‌ای برای متغیرها در مدل معادلات ساختاری نشان می‌دهد که همه آماره‌های t بالاتر از مثبت یا منفی ۱,۹۶ هستند، بنابراین فرضیه‌ها نیز معنی‌دارند و مورد تأیید قرار می‌گیرند. نتایج حاصل از بررسی فرضیه‌های پژوهش در جدول (۴) آمده است.

جدول ۴. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	ضریب مسیر (T-values)	مسیر فرضیه‌ها	
تأیید	(۱۰,۷۱)۰/۸۵	ویژگی‌های شخصیتی بر سبک‌های رهبری تأثیر دارد.	H <sub>1</sub>
تأیید	(۱۲,۳۲)۰/۴۱	ویژگی‌های شخصیتی بر هوش فرهنگی تأثیر دارد.	H <sub>2</sub>
تأیید	(۱۱,۵۳)۰/۹۴	هوش فرهنگی بر سبک‌های رهبری تأثیر دارد.	H <sub>3</sub>
تأیید	(۱۰,۸۲)۰/۳۸۵	ویژگی‌های شخصیتی با میانجی‌گری هوش فرهنگی بر سبک‌های رهبری تأثیر دارد.	H <sub>4</sub>

ns = nonsignificant. \* p < .05. \*\* p < .01. \*\*\* p < .001

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، فرضیه اول با بتای ۰,۸۵ نشان می‌دهد که با افزایش یک واحد ویژگی‌های شخصیتی، سبک‌های رهبری افزایش می‌یابد؛ بنابراین تأثیر آن، مستقیم، مثبت و معنی‌دار است. فرضیه دوم دارای تأثیر مستقیم، مثبت و معنی‌دار با ضریب بتای ۰,۴۱ است که نشان می‌دهد با افزایش یک واحد ویژگی‌های شخصیتی، هوش فرهنگی افزایش می‌یابد. فرضیه سوم دارای ضریب بتای ۰,۹۴ است که نشان می‌دهد، بین دو متغیر، تأثیر مستقیم، مثبت و معنی‌دار وجود دارد؛ یعنی با افزایش یک واحد هوش فرهنگی ۰,۹۴ سبک رهبری افزایش می‌یابد. فرضیه چهارم دارای تأثیر غیرمستقیم، مثبت و معنی‌دار است. در واقع تأثیر ویژگی‌های شخصیتی بر سبک‌های رهبری با میانجی‌گری هوش فرهنگی تأیید می‌شود. مدل

استاندارد (آزمون t-test) نیز برای همهٔ بناها معنی دار بود (همهٔ آماره‌های t در خارج از محدودهٔ +۱,۹۶ و -۱,۹۶ بودند)؛ به عبارت دیگر، هیچ‌یک از خطوط، قرمز نبودند؛ زیرا اگر خطوط به جای مشکی، قرمز باشند آزمون t-test برای آن ضریب بتا و بار عاملی معنی دار نیست.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

به نظر می‌رسد که برخی از مدیران به جای بهره‌گیری از هوش فرهنگی و تقویت آن در تعامل با کارکنان و گروه‌های مختلف از فرهنگ‌های متفاوت، بیشتر تمایل دارند تا بر مبنای اعتقادات و عقاید قالبی خود عمل کنند. در حالی که عقاید یا قضاوت‌های قالبی، نوعی سوگیری یا جهت‌گیری ارزشی منفی یا مثبت نسبت به کارکنان با فرهنگ‌های مختلف است. بهره‌گیری از هوش فرهنگی به دنبال خنثی کردن چنین قضاوت‌های ارزشی به گونه‌ای هدف‌مند و با شناختی عینی است تا به تعامل سازنده و اثربخش با افراد و گروه‌ها دست یابد. شخصیت مدیران می‌تواند بسیاری از عوامل را در سازمان تحت تأثیر قرار دهد که از آن جمله می‌توان به انتخاب سبک رهبری اشاره کرد. تأثیر شخصیت بر انتخاب سبک رهبری غیرقابل انکار است. از آنجا که رهبری و سبک رهبری در سازمان نقشی کلیدی در پیشبرد رسالت‌ها و اهداف سازمان و برانگیختن انگیزش کارکنان ایفا می‌کند، گزینش صحیح آن با توجه به شخصیت باید مورد توجه مسئولان سازمان قرار گیرد. هنگام استخدام افراد باید به نوع شخصیت آنها توجه شود، تا شخصیتی برگزیده شود که سبک رهبری دلخواه سازمان را تأمین کند و اگر چنین موردی اتفاق نیفتد، می‌تواند خسارت‌های جبران‌ناپذیری بر سازمان وارد کند؛ زیرا مدیرانی بر سر کار می‌آیند که بدون توجه به نیازها و اینکه کارکنان با کدام سبک رهبری برانگیخته می‌شوند، عمل می‌کنند. لذا این موضوع باید مورد توجه جدی مدیران عالی سازمان‌ها قرار گیرد. البته باید در نظر داشت که هوش فرهنگی مدیران می‌تواند به عنوان میانجی‌گر نقشی اساسی در نحوهٔ رابطهٔ تیپ‌های شخصیتی و سبک رهبری بازی کند. با توجه به جدول (۴) نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها تحقیق به صورت زیر است:

۱. ویژگی‌های شخصیتی بر سبک‌های رهبری، تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد؛ زیرا مقدار



معنی‌داری (sig) کمتر از ۰,۰۵ است و فرض صفر رد و فرض مقابل مبنی بر وجود اثر مثبت و معنی‌دار تأیید می‌شود. نتایج این تحقیق با نتایج تحقیق‌ها سیزمور (۲۰۰۹)، فرانکاور (۲۰۰۸) و کرسپو (۲۰۰۷) هم‌گرایی دارد. تأثیر شخصیت بر سبک‌های رهبری نشان می‌دهد که افراد با ویژگی‌های شخصیتی متفاوت، سبک‌های رهبری متفاوتی را برمی‌گزینند؛ بنابراین هنگام استخدام مدیران سازمان باید به این موضوع توجه شود که در سازمان کارکنان با چه سبک‌های رهبری‌ای برانگیخته می‌شوند و سپس با توجه به ویژگی‌های شخصیتی، افرادی را انتخاب کرد که مطابق با روحیات و علائق کارکنان باشند و سبک رهبری رؤسای سازمان را تأمین نمایند؛ یعنی اگر کارکنان بر مسائل اجتماعی تأکید دارند و بر کار گروهی تأکید می‌ورزند، رهبران انسان‌گرا را انتخاب و استخدام کرد و اگر کارکنان بر کار و تولید تأکید دارند و دوست دارند برای آنها برنامه‌ریزی شود و برنامه تولید و کار به‌طور دقیق به آنها داده شود و فرد دیگری برای آنها تصمیم بگیرد، رهبران انسان‌گرا را انتخاب و استخدام کرد. اگر به این موضوع توجه نشود، سازمانی بی‌روحیه و دارای روح مرده و سرخورده خواهیم داشت که هر روز که می‌گذرد، با توجه به این محیط متغیر و متلاطم، سازمان بیشتر و با سرعت بالاتری به سمت افول خود پیش می‌رود.

۲. ویژگی‌های شخصیتی بر هوش فرهنگی نیز، تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد؛ زیرا مقدار معنی‌داری (sig) کمتر از ۰,۰۵ است و فرض صفر رد و فرض مقابل مبنی بر وجود تأثیر مثبت و معنی‌دار تأیید می‌شود. نتایج این تحقیق با نتایج تحقیقات مودی (۲۰۰۷)، ون داین و آننگ (۲۰۰۰)، هرت و دونوان (۲۰۰۰)، ارلی و موساکوفسکی (۲۰۰۴)، ارلی و آننگ (۲۰۰۳)، کالیگوری (۲۰۰۰)، هوگان (۱۹۸۶) و بلک (۱۹۹۰) هم‌گرایی دارد. تأثیر شخصیت بر هوش فرهنگی نشان می‌دهد که افراد با تیپ‌های شخصیتی متفاوت از نظر هوش فرهنگی در وضعیت متفاوتی قرار دارند. بنابراین باید مسئولان سازمان به استخدام و پرورش مدیران با توجه به ویژگی‌های شخصیتی آنان پردازند؛ زیرا در هر سازمان، فرهنگ خاصی حاکم هست و مدیر باید توان درک و شناخت فرهنگ‌های متفاوت را داشته باشد. با توجه به نتیجه تحقیق می‌توان در هنگام استخدام مدیران از آزمون‌های شخصیت استفاده کرد تا مدیرانی برای سازمان انتخاب شوند که از نظر هوش فرهنگی

در جایگاه بالایی باشند و توانایی برخورد و رهبری با کارکنان متفاوت از نظر فرهنگی را داشته باشند، یا می‌توان به آموزش مدیران پرداخت تا توانایی مدیریت در شرایط فرهنگی متفاوت را داشته باشند. البته این روش هزینه برتر است و بهتر از همه، این است که در هنگام استخدام به این موضوع توجه شود. باید یادمان باشد که اگر مدیران، توان برخورد با کارکنانی با فرهنگ‌های متفاوت را نداشته باشند، در سازمان تضاد و تعارض‌های بی‌شمار و شدیدی رخ خواهد داد و این تضاد و تعارض‌ها به‌حدی خواهند بود که می‌توانند سازمان را تا سرحد نابودی پیش ببرند؛ چون اساس شکل‌گیری یک نهاد اجتماعی مثل سازمان در روابط اجتماعی آن نهفته است و اگر افراد نتوانند به‌دلیل فرهنگ‌های متفاوت با یکدیگر رابطه برقرار کنند، دیگر چیزی از سازمان باقی نخواهد ماند. پس در چنین شرایطی فقط مدیر است که می‌تواند با هنر مدیریت خود سازمان را نجات دهد و با توان درک فرهنگ‌های متفاوت مدیریت درستی را بر کارکنان، اعمال نماید.

۳. هوش فرهنگی بر سبک‌های رهبری نیز، تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد؛ زیرا مقدار معنی‌داری (sig) کمتر از ۰,۰۵ است و فرض صفر رد و فرض مقابل مبنی بر وجود تأثیر مثبت و معنی‌دار تأیید می‌شود. نتایج این تحقیق با نتایج سبحانی و هم‌تایان (۱۳۹۱) و آگرایی و با نتایج بوکر و پوتسما (۲۰۱۰) و رحیمی و همکاران (۱۳۹۱) هم‌گرایی دارد. نتیجه این آزمون نیز نشان می‌دهد که افراد دارای توانایی متفاوت در هوش فرهنگی، سبک‌های متفاوتی را برمی‌گزینند. همان‌طور که در دو نتیجه‌گیری گذشته بیان شد، اولاً مدیران باید در برخورد با کارکنان دارای سبک‌های رهبری متفاوتی باشند؛ زیرا کارکنان با سبک‌های رهبری متفاوتی برانگیخته می‌شوند و ثانیاً مدیران باید دارای هوش فرهنگی متفاوتی باشند؛ زیرا در سازمان‌ها درجه تضاد فرهنگی متفاوت است. بنابراین باید توجه شود که ما مدیرانی را انتخاب کنیم که هم‌زمان، هم‌درجه هوش فرهنگی دلخواه سازمان را تأمین کنند و هم نوع سبک رهبری دلخواه ما را.

۴. ویژگی‌های شخصیتی، با میانجی‌گری هوش فرهنگی بر سبک‌های رهبری، تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد؛ زیرا مقدار معنی‌داری (sig) کمتر از ۰,۰۵ است و فرض صفر رد و فرض مقابل مبنی بر وجود اثر مثبت و معنی‌دار تأیید می‌شود. همچنین نتیجه این آزمون نشان می‌دهد که

ویژگی‌های شخصی با میانجی‌گری هوش فرهنگی نیز بر سبک‌های رهبری تأثیر غیرمستقیم مثبت دارند؛ یعنی ما می‌توانیم برای تعیین سبک رهبری دلخواه‌مان به هوش فرهنگی رهبران نیز توجه کنیم و مدیرانی را استخدام کنیم که از نظر هوش فرهنگی در شرایط مطلوبی قرار دارند تا مدیران بتوانند هم با سبک رهبری مناسب موجبات انگیزش کارکنان را فراهم کنند و هم با هوش فرهنگی مناسب آنها را از نظر فرهنگی به‌درستی هدایت کنند.

## منابع

- آصف‌زاده، سعید؛ محبی‌فر، رفعت و شیرعلی، محمدحسین (۱۳۸۴). شناسایی سبک‌های رهبری مدیران دانشگاه علوم پزشکی قزوین و راه‌های ارتقای عملکرد آنان. *مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی - درمانی قزوین*، شماره ۳۴، ۶۲-۵۶.
- اسفیدانی، محمدرحیم و محسنین، شهریار (۱۳۹۲). مدل‌سازی معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزار لیزرل. تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.
- پارسا، محمد (۱۳۸۳). *زمینه نوین روان‌شناسی*. تهران: مؤسسه انتشارات بعثت.
- رحیمی، محمد؛ کشتی‌دار، محمد و خوشبختی، جعفر (۱۳۹۱). سنجش میزان هوش فرهنگی مدیران فدراسیون‌های منتخب در کشور و بررسی رابطه آن با سبک رهبری تحول‌آفرین. *فصلنامه مطالعات مدیریت ورزشی*، شماره ۱۲، ۲۰۸-۱۹۱.
- سبحانی، عبدالرضا و همیتان، نیلوفر (۱۳۹۱). بررسی رابطه هوش فرهنگی مدیران دانشگاه سمنان و ادراکات کارکنان از سبک رهبری اصیل آنها. *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی*، سال ششم، شماره ۲، ۵۱-۳۹.
- علوی، سید امین (۱۳۸۱). *"روان‌شناسی مدیریت و سازمان (رفتار سازمانی)"*. انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- قدم‌پور، عزت‌الله؛ مهرداد، حسین و جعفری، حسنعلی (۱۳۹۰). بررسی رابطه میان ویژگی‌های شخصیتی و هوش فرهنگی کارکنان سازمان میراث فرهنگی، صنایع‌دستی و گردشگری استان لرستان. *فصلنامه روان‌شناسی تربیتی*، سال دوم، شماره ۱، ۸۱-۱۰۵.
- کلاین، پی (۱۹۹۴). *راهنمای آسان تحلیل عاملی*. ترجمه سید جلال صدرالسادات و اصغر مینایی (۱۳۸۰). تهران: انتشارات سمت.

- لاوسن، رابرت بی و زنگک، شن (۱۳۸۱). روان‌شناسی سازمانی، رفتار سازمانی (مبانی و کاربردها). ترجمه رمضان حسن‌زاده، مجتبی طبری، ترانه عنایتی و منوچهر موری. تهران: نشر ساوالان.
- مؤمنی، منصور؛ دشتی، مجتبی؛ بایرام‌زاده، سونا و سلطان‌محمدی، ندا (۱۳۹۲). مدل‌سازی معادلات ساختاری با تأکید بر سازه‌های بازتابنده و سازنده. تهران، ناشر: مؤلف.
- محمدداودی، امیرحسین و پژوهش، شبنم (۱۳۹۴). ارزیابی مدل رهبری مشترک در تیم خلق دانش در اعضای هیئت علمی دانشگاه رازی کرمانشاه. فصلنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال ششم، شماره ۱، ۱۴۶ ° ۱۲۳.
- مقیمی، سید محمد (۱۳۸۶). سازمان و مدیریت، رویکردی پژوهشی. چاپ چهارم. تهران: ترمه.
- مقیمی، محمد؛ خنیفر، حسین و عربی‌خوان، مهلا (۱۳۸۷). بررسی ارتباط بین سبک شخصیت و اثربخشی مدیریت در مدیران سازمان‌های دولتی. نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۱، ۱۰۴-۸۷.
- منتخب یگانه، محمد؛ بشلیده، کیومرث و بهارلو، مصطفی (۱۳۹۳). بررسی اثر رهبری خدمتگزار بر رفتار شهروندی سازمانی: نقش واسطه‌های توانمندسازی روان‌شناختی، عدالت سازمانی و خشنودی شغلی. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال سوم، شماره ۱۴ (پیاپی ۱۱)، ۶۳-۸۷.
- نوبین‌نام، غلام‌عباس؛ شکرکن، حسین و مهرابی‌زاده هنرمند، مهناز (۱۳۸۰). بررسی رابطه ویژگی‌های شخصیتی و سبک‌های رهبری مدیران. مجله علوم تربیتی و روان‌شناسی، دوره سوم، سال هشتم، شماره‌های ۳ و ۴، ۱۰۶-۸۶.
- هوشنگی، محسن؛ الهی، سید مجید؛ امین‌افشار، زهرا و صدوق، سید محمود (۱۳۹۴). بررسی تأثیر فرهنگی سازمانی و سبک رهبری بر پذیرش تکنولوژی و مدیریت دانش (مورد مطالعه: شرکت‌های تولیدی استان قزوین). نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره سیزدهم، شماره ۳، ۷۶۲ ° ۷۳۹.
- یوسفی امیری، مظاهر؛ قلی‌پور، آرین؛ عباسی، داوود و قربانلو، محسن (۱۳۹۴). بررسی نقش ویژگی‌های شخصیتی در تسهیم دانش (مورد مطالعه: دانشجویان شاغل دانشکده مدیریت دانشگاه تهران). نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره سیزدهم، شماره ۳، ۶۶۵ ° ۶۴۷.
- Ang, S. & Inkpen, A. C. (2008). Cultural intelligence and offshore outsourcing success: A framework of firm-level intercultural capability. *Decision Sciences*, 39 (3), 337-358.
- Bass, B. E. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed). Mahwah, New Jersey: LEA, Inc.
- Bucker, J. & Poutsma, E. (2010). Global Management Competencies: A Theoretical Foundation. *Journal of Managerial Psychology*, 25 (8), 829° 841.
- Cheng, L. (2007). Cultural Intelligence (CQ): A Quest for Cultural Competence, *Communication Disorders Quarterly*, 29 (1), 36-42.

- Costa, P.T. Jr., & McCre, R. R. (1985). **The NEO Personality Inventory Manual**. Odessa, FL Psychological Assessment Resources.
- Earley, P. C. & Ang, S. (2003). **Cultural intelligence: Individual interactions across cultures**. CA7 Stanford Business Books.
- Earley, P. C. & Peterson, R. S. (2004). The elusive cultural chameleon: Cultural intelligence as a new approach to intercultural training for the global manager. **Academy of Management Learning and Education**, 3 (1), 100-115.
- Grisham, T. & Walker, D. H. T. (2008). Cross-cultural leadership. **International Journal of Managing Projects in Business**, 1 (3), 439-445.
- Harris, M. M. & Lievence, F. (2004). **Selecting Employees for Global Assignment: Can Assessment center Measure cultural Intelligence**. <http://www.findarticles.com>
- Hersey, K. & Blanchard, H. (1972). **Management of Organizational Behavior**. Utilizing Human Resources, N.J., Prentice Hall Inc.
- Kaplan, HI. & Sadock, BJ. (2003). **Synopsis of Psychiatry**. 9th Ed, Williams and Wilkins
- Komarraju, M., Karau, S. J., Ronald, R. & Schmeck, A. (2011). The Big Five personality traits, learning styles, and academic achievement. **Journal of Personality and Individual Differences**, 12 (2), 472-477.
- Kupers, W. & Weibler, J. (2006). How Emotional is Transformational Really? Some Suggestion for a Necessary Extension. **Journal of Leadership & Organization Development**, 27 (5), 38-68.
- Livermore, D. (2011). **The cultural intelligence difference: master the one skill you can't do without in today's global economy**. (1-19). AMACOM. [www.amacombooks.org](http://www.amacombooks.org)
- Palmer, B., Walls, M. & Stough, C. (2002). Emotional Intelligence and Effective Leadership. **Journal of Leadership & Organization Development**, 22 (1), 5-10.
- Peterson, B. (2004). **Cultural intelligence: A guide to working with people from other cultures**. Yurmouth, ME. Intercultural Press.
- Robbins, S. P. (2003). **Essentials Of Organizational Behavior**. 7th ed. San Diego State University: prentice Hall.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. & Osborn, R.N. (2005). **Organizational behavior**. 9th ed., Wiley International Edition.
- Van Dyne, L., Ang, S. & Livermore, D. (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.
- Wilkinson, L. & Chatham, R. (2006). Testing the Accuracy of the Stereotype: Profiling IT Managers Personality and Behavioral Characteristics. **Journal of Information and Management**, 43 (3), 697-705.