

رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی  
دوره ۳، شماره ۹، تابستان ۱۳۹۴  
ص ص: ۴۱ - ۳۱

## ارتباط بین هوش سازمانی و اثربخشی رهبری مدیران ورزشی

مریم مختاری دینانی<sup>۱\*</sup> - هاشم کوزه چیان<sup>۲</sup> - عباس نظریان مادوانی<sup>۳</sup>

۱. استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه الزهرا (س)، تهران، ایران ۲. استاد گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران ۳. استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، تهران، ایران  
(تاریخ دریافت: ۱۳/۰۲/۱۳۹۴، تاریخ تصویب: ۱۴/۰۶/۱۳۹۴)

### چکیده

اثربخشی رهبری از عوامل موفقیت هر سازمانی محسوب می‌شود؛ بنابراین شناخت عوامل مرتبط با این عامل، بسیار ارزشمند است. از این رو، هدف اصلی این تحقیق، تعیین ارتباط بین هوش سازمانی و اثربخشی رهبری مدیران ورزشی بود. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه مدیران وزارتخانه ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک و پارالمپیک، آکادمی ملی المپیک و فدراسیون‌های ورزشی ( $N=331$ ) بود که با استناد به جدول مورگان، ۱۸۰ نفر برای اجرای تحقیق انتخاب شدند. در این تحقیق، از پرسشنامه ۳۵ سؤالی هوش سازمانی کارل آلبرشت (۲۰۰۳) و پرسشنامه ۳۶ سؤالی اثربخشی رهبری به منظور جمع‌آوری داده‌ها و از روش آماری رگرسیون چندگانه، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که اثربخشی رهبری با هوش سازمانی رابطه معناداری دارد ( $p < 0/05$ ). به علاوه، با توجه به ضرایب رگرسیون چندگانه به دست آمده با روش ورود همزمان، ارتباط مثبت و معناداری بین اشتیاق، اتحاد و توافق، و فشار عملکرد با اثربخشی رهبری وجود داشت ( $p < 0/05$ ). به طور کلی، نتایج این تحقیق نشان داد که هوش سازمانی، عاملی مهم و پیش‌بینی‌کننده در اثربخشی رهبری مدیران ورزشی است.

### واژه‌های کلیدی

اتحاد و توافق، اثربخشی، اشتیاق، رهبر، هوش.

## مقدمه

بهبود مستمر عملکرد، دارا بودن چشم‌انداز، خودارزیابی،

الهام‌بخشی و مربیگری اولویت‌بندی شده‌اند (۵).

از سوی دیگر، امروزه سازمان‌ها با شرایط همواره متغیر در محیط اقتصادی، تکنولوژیکی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی مواجه‌اند. واکنش موفقیت‌آمیز و پویای سازمان‌ها، به توانایی آنها در ارائه اطلاعات مرتبط و یافتن به‌موقع راه‌حل مناسب برای مشکلات پیش‌رو بستگی دارد. با توجه به این امر، توجه نظریه‌پردازان سازمانی، بر طراحی توانایی‌های فکری و توانمندی‌های هوشی سازمان متمرکز است که نتیجه این روند، ارائه مفهوم جدیدی در تئوری سازمانی به نام هوش سازمانی است (۲۳).

به‌لحاظ تاریخی اولین بار واژه هوش سازمانی را ماتسودا<sup>۴</sup> معرفی کرد. وی هوش سازمانی را ترکیبی از دو عامل هوش انسانی و هوش ماشینی می‌داند. مدل هوش سازمانی که ماتسودا معرفی می‌کند، سبب یکپارچگی پردازش دانش انسانی و دانش مبتنی بر ماشین در توانایی حل مسئله می‌شود (۱۶). برای هوش سازمانی تعاریف زیادی ارائه شده است. لیبوییتس<sup>۵</sup> هوش سازمانی را مجموعه تمام هوشمندی‌های یک سازمان می‌داند که به‌منظور ایجاد دیدگاه مشترک، فرایند بازنگری و بازبینی و هدایت کل سازمان استفاده می‌شود. آلبرشت (۲۰۰۳) نیز هوش سازمانی را استعداد و ظرفیت یک سازمان در حرکت قدرت ذهنی‌اش و تمرکز این قدرت ذهنی در تحقق رسالت سازمان تعریف می‌کند (۱۰). از نظر وی کندذهنی جمعی بخش ضروری یا اجتناب‌ناپذیر حیات یک سازمان نیست. افراد باهوش به‌دلخواه خود اجازه می‌دهند که چنین امری اتفاق بیفتد و رهبران نیز با رفتار خود یعنی پذیرش و چشم‌پوشی از آن، گسترش آن را اجازه می‌دهند. وی اظهار می‌دارد در طول ۲۵ سال تجربه به‌عنوان یک مشاور مدیریتی، سازمان‌های زیادی را دیده‌ام

این مسئله که چه چیزی سبب می‌شود برخی رهبران مؤثرتر از دیگران باشند سال‌هاست فکر محققان را به خود مشغول کرده است (۷). تغییرات چشمگیر اجتماعی که در طول دو دهه گذشته اتفاق افتاده نیز سبب شده بحث "اثربخشی رهبری" مهم‌تر شود (۱۳). در همین زمینه، نتایج مطالعات حاکی از تأثیر رهبری اثربخش در موفقیت سازمانی است و این امر در کلیه سازمان‌ها از جمله سازمان‌های ورزشی صادق است. از آنجا که هزاره سوم میلادی با چالش‌های فزاینده در مدیریت و رهبری سازمان‌ها همراه است، حل‌وفصل این‌گونه چالش‌ها، مستلزم برخورداری از رهبری اثربخش خواهد بود (۵).

براساس گفته کوزس و پوسنر<sup>۱</sup> (۱۹۸۸)، رهبران در بهترین حالت خود: الف) فرایند را به چالش می‌کشند؛ ب) چشم‌اندازی مشترک را الهام می‌دهند؛ ج) دیگران را به کنش وادار می‌کنند؛ د) راه را نشان می‌دهند و الگودهی می‌کنند؛ ه) قلب‌ها را تشویق می‌کنند. بسیاری از محققان این اعمال را که با تحقیقی گسترده در مورد اعمال موجود رهبری طراحی شده است، نماینده واقعی اعمال اثربخش رهبری می‌دانند (۱۷).

از نظر ایندراواتیا<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) و نیز لاندريتو و ساروس<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) اثربخشی رهبری وابسته به سبک رهبری اعمال‌شده توسط رهبر است و سبک‌های رهبری اثر معناداری بر اثربخشی رهبر دارند و می‌توانند پیشگویی‌کننده اثربخشی رهبری باشند (۱۸، ۱۴). براساس نظر خبرگان رهبری و نتایج آزمون‌های آماری، معیارهای هشتگانه رهبری اثربخش به‌ترتیب اهمیت در قالب‌های ایجاد جاذبه، تیم‌سازی، توانمندسازی گروهی،

1. Kouzes and Posner
2. Indrawatia
3. Landrito and Sarros

4. Matsuda  
5. Libovites

و همکاران (۲۰۰۸) در تحقیقی که هدف اصلی آن ارائه‌ی نمایی کلی از موقعیت کارکنان شرکت‌های رومانیایی با توجه به هفت بعد هوش سازمانی آلبرشت بود نشان دادند که تنها ۱۳ درصد کارکنان شرکت‌های بزرگ و متوسط با مفهوم هوش سازمانی آشنا بوده‌اند و کارکنان شرکت‌های کوچک اصلاً این مفهوم را نمی‌شناختند (۱۹). در مورد دیگر تحقیقات انجام‌گرفته درباره‌ی هوش سازمانی، لینا و آستا<sup>۹</sup> (۲۰۱۲) در تحقیقی با عنوان «نقش رهبری در انتقال دانش در یک سازمان خلاق» به این نتایج رسیدند که رهبری بر انتقال دانش در یک سازمان خلاق تأثیر دارد. به‌علاوه، رهبری تحولی به‌طور غیررسمی تأثیر زیاد و رهبری تبادلی تأثیر کمی بر انتقال دانش در سازمان دارد (۲۰). آزما<sup>۱۰</sup> و همکاران (۲۰۱۲) نیز در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که ارتباط معناداری بین فناوری اطلاعات و هوش سازمانی کارکنان وجود دارد (۱۲). همچنین، کستی<sup>۱۱</sup> و همکاران (۲۰۱۱) پژوهشی با عنوان «تحلیل سرمایه‌ی انسانی به‌عنوان ابزار هوش سازمانی برای مدیریت عملکرد» انجام دادند. نتایج این تحقیق نشان داد که مدیریت عملکرد سازمانی برای بهبود، باید بر پایه‌ی هوش سازمانی باشد (۱۵).

در داخل کشور تحقیقات در زمینه‌ی هوش سازمانی اندک و به چند مورد محدود می‌شود. در یکی از این تحقیقات، خورشید و پاشازاده (۱۳۹۳) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که سبک رهبری تحول‌آفرین بر هوش سازمانی و قابلیت یادگیری سازمانی تأثیر مستقیم و معناداری دارد (۴). همچنین، نتایج تحقیق شمس، مشایخی و سلیمانی (۱۳۹۳) نشان داد که هوش سازمانی متغیر پیش‌بین مناسبی برای عملکرد سازمانی است و ۸۷/۴ درصد تغییرات واریانس متغیر ملاک را تبیین

که بیش از آنکه رقابای لایق به آنها آسیب بزنند، خودشان سبب شکست خود شدند. از نظر آلبرشت، هوش سازمانی دارای هفت بُعد است. وی معتقد است سازمانی که در جهت پتانسیل نهایی خویش در حرکت است، برای توسعه‌ی همه‌جانبه باید در هفت بُعد کلیدی زیر پیشرفت مداوم داشته باشد:

۱. بینش راهبردی<sup>۱</sup>: آگاهی نسبت به مقصد و ظرفیت کاری برای بیان هدف؛
  ۲. سرنوشت مشترک<sup>۲</sup>: داشتن هدف مشترک و واحد و روحیه‌ی گروهی؛
  ۳. میل به تغییر<sup>۳</sup>: توانایی رویارویی با چالش‌های غیرمنتظره و تطبیق با انواع تغییر؛
  ۴. اشتیاق<sup>۴</sup> (روحیه): روحیه و انرژی مضاعف برای موفقیت؛
  ۵. اتحاد و توافق<sup>۵</sup> (همسویی ساختارها و سیستم‌ها): مفید بودن ابزارها و قوانین موجود در سازمان در موفقیت و تعامل اعضا با یکدیگر به‌منظور رویارویی با محیط؛
  ۶. به‌کارگیری دانش<sup>۶</sup>: ظرفیت تسهیم اطلاعات، دانش و بینش خود با دیگران و جریان آزاد دانش در سرتاسر سازمان؛
  ۷. فشار عملکرد<sup>۷</sup> (پذیرش بار مسئولیت): جدی بودن در انجام دادن کارهای درست برای بازدهی ماهرانه و موفقیت مشترک.
- با وجود ضرورت آشنایی مدیران و کارکنان با مفهوم هوش سازمانی و سازوکارهای ارتقای آن در سازمان، لفته<sup>۸</sup>

1. Strategic Vision
2. Shared Fate
3. Appetite for change
4. Heart
5. Alignment and Congruence
6. Knowledge development
7. Performance pressure
8. Lifter

9. Lina and Asta

10. Azma

11. Kesti

می‌کند و تمامی ابعاد هوش سازمانی به‌جز بعد کاربرد دانش با عملکرد سازمانی همبستگی چندگانه دارند (۸). در سایر تحقیقات داخلی انجام‌گرفته در این زمینه، نتایج تحقیقات مرجانی و سهیلی‌پور (۲۰۱۲) ارتباط مثبت و معناداری را بین هوش سازمانی با عملکرد کارکنان نشان می‌دهد (۲۱). همچنین، در تحقیق اردلان، اسکندری و گیلانی (۱۳۹۱) از بین مؤلفه‌های هوش سازمانی، مؤلفه‌های اتحاد و توافق، بینش استراتژیک، و سرنوشت مشترک به‌ترتیب بیشترین تأثیر را در پیش‌بینی اثربخشی سازمانی داشتند (۱).

ازجمله تحقیقات داخلی درباره هوش سازمانی در حوزه ورزش می‌توان به تحقیق خدادادی (۱۳۸۷) اشاره کرد. وی در این تحقیق رابطه بین مؤلفه‌های هوش سازمانی و فرهنگ سازمانی در ادارات تربیت‌بدنی آذربایجان شرقی را بررسی کرد. نتایج این تحقیق نشان داد که بین پنج مؤلفه سرنوشت مشترک، میل به تغییر، روحیه، همسویی و هماهنگی و کاربرد دانش با فرهنگ سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد و به‌طور کلی رابطه مثبت و معناداری بین هوش سازمانی و فرهنگ سازمانی مشاهده شد (۳).

به‌طور کلی نداشتن مهارت اجرایی، جنگ‌های اداری، مبارزات سیاسی در همه سطوح، نبود هدایت، سازماندهی نامطلوب، قوانین و رویه‌های نامناسب، همه هم‌پیمان می‌شوند تا از به‌کارگیری همه توان مغزی یک مؤسسه که برای آن هزینه شده است، جلوگیری کنند. چیزی که به آن «حماقت دسته‌جمعی» گفته می‌شود. ممکن است افراد شاغل در سازمان، خیلی باهوش و برای انجام کارهای بزرگ توانمند باشند، اما نیروی جمعی مغز آنها به هدر می‌رود. نظریه هوش سازمانی در پی آن است که با سنجش وضعیت هوشمندی سازمان‌ها، توانایی‌ها و ضعف‌های آنها را شناسایی و براساس نتایج به‌دست‌آمده،

راهکارهای لازم برای بهبود هوش سازمانی و در نهایت بهبود عملکرد سازمان را ارائه کند. بنابراین با اجرای مطالعاتی از این قبیل می‌توان وضعیت سازمان خود را از لحاظ میزان هوشمندی یعنی توانایی سازگاری و قابلیت تطبیق با محیط، چشم‌اندازها، یادگیری و به‌کارگیری دانش، ساختار و عملکرد سازمانی و روحیه شناسایی کرد و با تمرکز بر توانایی‌ها و برنامه‌ریزی برای برطرف کردن ضعف‌ها، کارایی و اثربخشی سازمان را ارتقاءبخشید. اما بررسی پیشینه تحقیقات در این زمینه مؤید این است که تحقیقات بسیار اندکی در زمینه اثربخشی رهبری و هوش سازمانی انجام گرفته است. به‌عبارت دیگر، تحقیقاتی که در آنها هوش سازمانی، یکی از مؤلفه‌های مؤثر بر اثربخشی رهبری قلمداد شده باشد، بسیار اندک و انگشت‌شمارند و اکثر تحقیقات در این زمینه، بر رابطه بین هوش سازمانی با سایر متغیرهای سازمانی مانند عملکرد سازمانی، ساختار سازمانی، اثربخشی سازمانی و ... تمرکز کرده‌اند. رستو<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) نیز معتقد است مطالعات در زمینه رهبری اثربخش در حوزه ورزش به‌ندرت انجام گرفته است (۲۲). این در حالی است که به اعتقاد آمیس و اسلک<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) مدیران ورزشی همانند مدیران سایر سازمان‌ها با شرایط پویای مشابهی روبه‌رو می‌شوند. به اعتقاد آنها، بقای سازمان‌های ورزشی به‌طور فزاینده وابسته به پاسخ‌دهی سریع به تغییرات محیطی است (۱۱) و برای تحقق این امر، سبک رهبری و ایجاد انگیزش در افراد توسط رهبر نسبت به سایر موارد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. امروزه سازمان‌های ورزشی به‌منظور کسب جایگاه مناسب در صحنه ملی و بین‌المللی در پی ایجاد الگوی مناسب برای کسب بهره‌وری زیاد در فعالیتهای مربوط هستند و در این بین، توجه به نیروی انسانی هوشمند و خلاق در به‌ثمر رسیدن اهداف سازمانی، مدنظر مدیران این

1. Ristow

2. Amis and Slack

کار بوده‌اند. با توجه به حجم جامعه و با استناد به جدول مورگان، حجم نمونه برای اجرای این تحقیق ۱۸۰ نفر تعیین شد که با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم و تصادفی انتخاب شدند.

**ابزار پژوهش:** در این تحقیق برای سنجش هوش سازمانی، از پرسشنامه هوش سازمانی کارل آلبرشت (۲۰۰۳) استفاده شد (۱۰). این پرسشنامه شامل ۳۵ سؤال است که روایی و پایایی آن توسط ستاری (۱۳۸۶) تأیید شده است (۶). روایی محتوایی آن نیز در پایان‌نامه اصغری (۱۳۸۷) به تأیید استادان فن در رشته مدیریت ورزشی رسیده است (۲). برای سنجش پایایی آن نیز این پرسشنامه روی یک گروه ۳۰ نفری از مدیران و کارکنان ادارات تربیت‌بدنی استان آذربایجان شرقی اجرا و عدد مربوط به ضریب آلفای کرونباخ، ۰/۸۳ گزارش شد. پرسشنامه هوش سازمانی که براساس مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت نمره‌گذاری شده، دارای همان مؤلفه‌های هفت‌گانه هوش سازمانی ارائه‌شده توسط کارل آلبرشت است که هر مؤلفه دارای پنج سؤال است. پایایی پرسشنامه توسط اصغری (۱۳۸۷) اندازه‌گیری شده و برای بینش استراتژیک ۰/۸۳۵، سرنوشت مشترک ۰/۸۲، میل به تغییر ۰/۷۴، اتحاد و توافق ۰/۷۳۱، روحیه ۰/۷۲۹، کاربرد دانش ۰/۷۱۵، و فشار عملکرد ۰/۷۱۳ به‌دست آمده است (۲).

همچنین، برای سنجش اثربخشی رهبری از پرسشنامه ۳۶ سؤالی اثربخشی رهبری صابری (۱۳۸۸) استفاده شد (۹). این پرسشنامه در پایان‌نامه‌ها و رساله‌های دکتری متعددی در سطح تحقیقات داخل کشور استفاده شده و روایی و پایایی آن قبلاً تعیین شده و مورد قبول است. مثلاً در یکی از این تحقیقات، صابری (۱۳۸۸) ضمن به‌کارگیری این ابزار، روایی و پایایی آن را تعیین کرد، که پس از تأیید روایی، پایایی آن نیز با روش آلفای کرونباخ

سازمان‌ها قرار گرفته است. اما مرور تحقیقات فراوان انجام‌گرفته در محل وزارت ورزش و جوانان گویای این واقعیت است که مدیران این سازمان در حد شایسته به متغیر هوش سازمانی توجه نکرده‌اند. حال این مسئله مطرح می‌شود که آیا بی‌توجهی به متغیر هوش سازمانی به‌عنوان مؤلفه‌ای تأثیرگذار بر اثربخشی رهبری، بر اثربخشی مدیران این وزارتخانه تأثیر داشته است یا خیر. بنابراین، به‌دلیل نپرداختن (یا کمتر پرداختن) به عوامل روان‌شناختی و به‌ویژه مبحث هوش در موفقیت رهبری و اثربخشی مدیران ورزشی (به‌ویژه در سطح تحقیقات داخلی) و در نتیجه عدم ارائه نتایج این تحقیقات به مدیران و کاربردی نشدن نتایج آنها در اداره سازمان‌ها، که سبب بروز مشکلات متعددی در مدیریت سازمان‌های ورزشی شده و به اثربخش نبودن شیوه مدیریت و رهبری مدیران در این سازمان‌ها منجر شده است، اجرای یک تحقیق نظام‌مند درباره ارتباط بین هوش مدیران و رهبری اثربخش آنها بیش از پیش احساس می‌شود. از این‌رو، هدف اصلی این تحقیق تعیین ارتباط بین هوش سازمانی و اثربخشی رهبری مدیران ورزشی و پاسخگویی به این سؤال است که چه ارتباطی بین هوش سازمانی و اثربخشی رهبری مدیران ورزشی وجود دارد.

### روش تحقیق

**روش:** این پژوهش از نظر هدف از نوع کاربردی است و از نظر روش در دسته تحقیقات همبستگی قرار می‌گیرد که به‌صورت میدانی اجرا شد.

**جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری:** جامعه آماری این پژوهش را کلیه مدیران وزارتخانه ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک و پارالمپیک، آکادمی ملی المپیک و فدراسیون‌های ورزشی (N=۳۳۱) تشکیل می‌دهند که در سال ۱۳۹۰ در سازمان خود مشغول به

پرسشنامه هوش سازمانی ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۸ و در مورد پرسشنامه اثربخشی رهبری ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۷ به دست آمد که در حد پذیرفتنی است. روش‌های آماری: داده‌های حاصل با استفاده از شیوه‌های آمار توصیفی و آمار استنباطی تجزیه و تحلیل شد. در بخش آمار توصیفی از فراوانی نسبی، میانگین و انحراف معیار؛ و در بخش آمار استنباطی از روش آماري رگرسیون ساده و چندگانه استفاده شد.

### نتایج و یافته‌های تحقیق

براساس یافته‌های به‌دست‌آمده، از ۱۸۰ مدیر شرکت‌کننده در این تحقیق ۷۹/۴ درصد مرد و ۲۰/۶ درصد زن بودند. سایر اطلاعات مربوط به آمار توصیفی در جدول ۱ خلاصه شده است.

جدول ۱. آمار توصیفی مربوط به متغیرهای جمعیت‌شناختی

سن	کمتر از ۳۰ سال	۳۱-۴۰ سال	۴۱-۵۰ سال	۵۱-۶۰ سال	۶۱ سال به بالا
	۱۲/۸ درصد	۳۷/۸ درصد	۳۶/۷ درصد	۶/۷ درصد	۶/۱ درصد
تحصیلات	دیپلم	فوق دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس	دکتری
	۱/۱ درصد	۱۱/۷ درصد	۵۰/۶ درصد	۳۲/۲ درصد	۴/۴ درصد
رشته تحصیلی	تربیت بدنی		غیر تربیت بدنی		
	۴۸/۳ درصد	۵۱/۷ درصد			
سابقه مدیریت	کمتر از ۵ سال		۲۰ سال به بالا		
	۳۰ درصد	۳۰/۶ درصد	۱۳/۹ درصد	۲۵/۶ درصد	

جدول ۲. خلاصه مدل رگرسیون چندگانه برای تعیین ارتباط اثربخشی رهبری با هوش سازمانی

مدل	R	مجذور R	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای معیار تخمین
۱	۰/۸۷۳	۰/۷۶۲	۰/۷۵۲	۱/۲۰۸۵۳

تحقیق بین ۵ تا ۱۰ سال سابقه کار مدیریتی، و بیش از ۶۵ درصد از آنها بیش از ۵ سال سابقه کار مدیریتی دارند. با توجه به جدول ۳ و با تأکید بر میزان F به‌دست‌آمده، ارتباط معناداری بین هوش سازمانی و اثربخشی رهبری در

بررسی شد و در مورد کل ابزار ضریب پایایی ۰/۸۲ به‌دست آمد (۹).

با وجود تأیید روایی و پایایی دو پرسشنامه هوش سازمانی و اثربخشی رهبری در تحقیقات متعدد داخلی و خارجی، در تحقیق حاضر نیز روایی و پایایی هر دو پرسشنامه توسط محقق بررسی شد؛ بدین نحو که از ۱۲ نفر خبرگان و متخصصان تربیت‌بدنی خواسته شد پرسشنامه‌ها را از نظر واژگانی و محتوایی بررسی کنند. پس از تأیید روایی صوری و محتوایی آنها، محقق به تعیین پایایی ابزارهای فوق پرداخت. برای این منظور، پرسشنامه‌های مذکور روی ۳۲ نفر از مدیران وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک و پارالمپیک و فدراسیون‌های ورزشی اجرا شد و ضرایب همبستگی گویه‌ها با کل پرسشنامه نشان داد که تمامی گویه‌ها با کل پرسشنامه همبستگی مثبت دارند، به‌طوری که در مورد

همچنان که از جدول ۲ مشخص است، دو محدوده سنی ۴۰-۳۱ سال و ۵۰-۴۱ سال بیشترین فراوانی، و محدوده سنی ۶۱ سال به بالا کمترین فراوانی را در بین مدیران دارند. به‌علاوه، بیشتر مدیران نمونه آماری این

سطح  $\alpha=0/05$  مشاهده می‌شود. به عبارت دیگر، توان پیش‌بینی اثربخشی رهبری از طریق هوش سازمانی وجود دارد. از این رو، برای شناسایی و تبیین ضرایب رگرسیون، ضروری است جدول ضرایب رگرسیون عنوان شود.

جدول ۳. رگرسیون چندگانه برای تعیین ارتباط اثربخشی رهبری با هوش سازمانی

منبع تغییرات	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	میزان F	سطح معناداری
رگرسیون	۷۹۹/۴۱۵	۷	۱۱۴/۲۰۲	۷۸/۱۹۱	۰/۰۰۱
باقی‌مانده	۲۴۹/۷۵۴	۱۷۱	۱/۴۶۱		
کل	۱۰۴۹/۱۶۸	۱۷۸			

جدول ۴. ضرایب رگرسیون مربوط به رابطه اثربخشی رهبری با هوش سازمانی

متغیر ملاک	متغیرهای پیش‌بینی‌کننده	میزان B	ضریب بتا	میزان t	سطح معناداری
اثربخشی رهبری	بینش استراتژیک	۰/۱۹۰	۰/۰۷۰	۱/۲۲۴	۰/۵۶۰
	سرنوشت مشترک	۰/۱۴۰	۰/۰۵۱	۰/۷۶۳	۰/۷۷۶
	میل به تغییر	۰/۰۱۵	۰/۰۰۵	۰/۰۸۸	۰/۹۳۰
	اشتیاق	۰/۴۴۳	۰/۱۷۱	۲/۶۶۵	۰/۰۰۸
	اتحاد و توافق	۰/۷۶۵	۰/۲۶۵	۳/۲۴۳	۰/۰۰۱
	به‌کارگیری دانش	۰/۳۶۹	۰/۱۳۳	۱/۳۱۸	۰/۵۷۸
	فشار عملکرد	۰/۸۱۰	۰/۲۹۰	۳/۸۶۸	۰/۰۲۳

با توجه به جدول ۴ و ضرایب رگرسیون چندگانه به‌دست‌آمده با روش ورود همزمان، ارتباط مثبت و معناداری بین اشتیاق، اتحاد و توافق، و فشار عملکرد با اثربخشی رهبری مشاهده می‌شود. همچنین، بین بینش استراتژیک، سرنوشت مشترک، میل به تغییر، و به‌کارگیری دانش با اثربخشی رهبری رابطه معناداری وجود ندارد ( $P > 0/05$ ).

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این تحقیق، تعیین ارتباط بین هوش سازمانی و اثربخشی رهبری مدیران ورزشی بود. نتایج این تحقیق نشان داد که ارتباط معناداری بین هوش سازمانی و اثربخشی رهبری وجود دارد. به عبارت دیگر، توان پیش‌بینی اثربخشی رهبری از طریق هوش سازمانی وجود دارد. به علاوه، با توجه به ضرایب رگرسیون چندگانه

در توجیه نتیجه حاصل‌شده باید گفت به‌نظر می‌رسد مدیرانی که از هوش سازمانی بالایی برخوردارند، اهداف و رسالت سازمان را بهتر درک می‌کنند، روابط مناسبی با همکاران، زیردستان و مشتریان دارند، همچنین عملکرد سازمانی بهتر و خلاقیت و نوآوری زیادی دارند، از دانش خود و دیگران در تصمیم‌گیری‌های سازمان استفاده

می‌کنند و رضایت و تعهد بیشتری درباره کار خود دارند و نسبت به سازمان خود نیز وفادارترند. وجود این ویژگی‌ها در مدیران واجد هوش سازمانی بالا در مجموع به ارتقای اثربخشی رهبری آنها منجر می‌شود.

اما درباره خرده‌مقیاس‌های هوش سازمانی، در برخی خرده‌مقیاس‌ها نتیجه به‌دست‌آمده با نتایج برخی تحقیقات همسوست، ولی در مورد برخی دیگر از خرده‌مقیاس‌ها نتیجه به‌دست‌آمده با نتایج تحقیقات ناهم‌سوست؛ به‌طوری که مثلاً در بعد اشتیاق، نتیجه به‌دست‌آمده با نتایج تحقیقات مرجانی و سهیلی‌پور (۲۰۱۲) و خدادادی، کاشف و سیدعامری (۱۳۹۲) هم‌راستا است (۲۱، ۳)؛ اما در بعد بینش استراتژیک، نتیجه به‌دست‌آمده با نتایج تحقیق مرجانی و سهیلی‌پور (۲۰۱۲) ناهم‌سو (۲۱)، ولی با نتایج تحقیق خدادادی و همکاران (۱۳۹۲) هم‌سوست (۳).

در تبیین کلی یافته‌های این تحقیق می‌توان گفت هوش سازمانی عبارت است از ظرفیت یک سازمان برای به‌کارگیری تمام نیروی فکری خود و تمرکز آن بر اجرای مأموریت سازمان. حداکثر کردن هوش سازمانی به‌معنای افزایش توانایی یا قابلیت در افراد، اثربخشی ارتباطات و اتخاذ هدف است که با رهبری موفق سازمانی و به‌عبارت دیگر، اثربخشی رهبری هماهنگ است. رهبری سازمان باید توانایی توصیف تصویر جالب و جذابی از آینده سازمان را داشته باشد و حس جهت‌دهی در اعضای تیم را با ایجاد اهداف روشن، تشویق نوآوری و تغییر و برانگیختن تیم فراهم کند. رهبران اثربخش از مهارت‌های علاقه و توجه، تشخیص و افزایش استعداد دیگران، تشخیص ضعف‌های کار دیگران، ارتباطات، حل تعارض، خودکنترلی، مذاکره و مصالحه و سازش به‌منظور تحقق این امور استفاده می‌کنند.

بنابراین و با توجه به معنادار شدن رابطه بین سه خرده‌مقیاس اشتیاق، اتحاد و توافق و فشار عملکرد با

اثربخشی رهبری، در مورد خرده‌مقیاس اشتیاق، از آنجا که سازمان‌های ورزشی متولی اصلی برنامه‌ریزی ورزش کشورند، پیشبرد اهداف ورزش کشور نیازمند مدیران، برنامه‌ریزان و کارکنانی مشتاق و پرنرژی است که حداکثر توان و انرژی خود را به‌کارگیرند و تنها به وظایف شغلی خود بسنده نکنند. این امر سبب می‌شود که نه‌تنها اهداف ورزشی در بالاترین سطح محقق گردد، بلکه مدیریت و کارکنان نیز اشتیاق و علاقه زیادی به کار در یک سازمان ورزشی خواهند داشت و از اینکه عضو چنین سازمانی هستند، احساس غرور خواهند کرد.

در مورد خرده‌مقیاس اتحاد و توافق و رابطه معنادار آن با اثربخشی رهبری، توسعه قابلیت‌ها در این زمینه از اهمیت زیادی برخوردار است. در این زمینه، بازنگری در ساختارها و بازآرایی آنها متناسب با مأموریت‌های سازمان و هر بخش و همچنین تفویض اختیار به سطوح پایین‌تر ضروری به‌نظر می‌رسد. همچنین لازم است مجموعه قوانین روشن و شفاف در سازمان وضع گردد و همه افراد ملزم به رعایت این قوانین شوند. این امر سبب می‌شود که سیستم‌ها و نظام‌ها نیز در خدمت سازمان درآیند و افراد را به انجام مأموریت‌شان قادر کنند. این شرایط نه‌تنها از تداخل وظایف و فعالیت‌ها و نیز دوباره‌کاری‌ها جلوگیری می‌کند، بلکه به‌دلیل تفویض اختیار مناسب و محول کردن امور مشخص به افرادی معین در سازمان، پاسخگویی سازمان به مطالبات جامعه هدف و محقق کردن اهداف سازمان ورزشی را سرعت می‌بخشد.

در مورد خرده‌مقیاس فشار عملکرد و معنادار شدن رابطه آن با اثربخشی رهبری نیز اولویت اساسی این است که مدیران ورزشی اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت ورزش کشور را درک کنند و به درستی این اهداف باور داشته باشند. این امر موجب می‌شود که تمامی افراد سازمان به نسبت سهم آنها در پیشبرد اهداف ورزش کشور از ایشان



در نهایت، با توجه به نتایج این تحقیق مبنی بر ارتباط مثبت و معنادار اثربخشی رهبری و هوش سازمانی و نیز وجود ارتباط معنادار بین سه خرده‌مقیاس اشتیاق (روحیه)، اتحاد و توافق و فشار عملکرد با اثربخشی رهبری، پیشنهاد می‌شود برای افزایش اثربخشی رهبری مدیران ورزشی، به‌هنگام گزینش آنها، به سطح هوش سازمانی ایشان و به‌ویژه سه خرده‌مقیاس یادشده توجه بیشتری شود. همچنین، قدردانی پیوسته از عملکرد مثبت اعضا و تشویق هرچه بیشتر آنها به مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمان به‌منظور افزایش روحیه اشتیاق در آنها و کار کردن فراتر از معیارهای مقرر در سازمان و نیز ارزشیابی قابلیت‌های کل سیستم ورزشی کشور، ایجاد تعهد و پایبندی اعضای سازمان به قوانین سازمانی و ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی قدرتمند برای رسیدن به اتحاد و توافق بیشتر و همچنین، ایجاد ساختار نظارت و ارزیابی منسجم برای بازخورد مداوم به اعضای سازمان برای تحقق هرچه بیشتر اثربخشی رهبری از طریق این سه خرده‌مقیاس پیشنهاد می‌شود.

### تشکر و قدردانی

از کلیه مدیران، مسئولان و کارکنان سازمان‌های ورزشی که به‌نوعی ما را در اجرای این پژوهش یاری دادند، بسیار سپاسگزاریم.

انتظار پاسخگویی داشته باشند که به این ترتیب فرهنگ پذیرش مسئولیت در سازمان شکل خواهد گرفت و از تلاقی اهداف و وظایف جلوگیری خواهد شد و هر کس تبعات مسئولیت خود را بر عهده خواهد گرفت و بار مسئولیت خویش را به دوش خواهد کشید.

با در نظر گرفتن این سه عامل و رعایت آن در سازمان، مدیر سازمان می‌تواند امیدوار باشد که با در اختیار داشتن یک سازمان هوشمند و به‌کارگیری کل ظرفیت هوشی و فکری افراد، به اهداف سازمانی خود به‌خوبی دست یابد و اثربخشی رهبری وی نیز تا حد امکان محقق شود.

با توجه به تأیید ارتباط بین هوش سازمانی و اثربخشی رهبری مدیران، می‌توان گفت از آنجا که هوش سازمانی از عوامل مهم تأثیرگذار بر اثربخشی رهبری است، از این معیار می‌توان برای تصمیم‌گیری در مورد انتخاب و انتصاب مدیران با توجه به نوع فعالیت آنها، تعیین نوع آموزش‌های لازم برای مدیران و نیز انتخاب معیارهای مناسب برای ارزیابی عملکرد وظیفه‌ای مدیران بهره‌مند شد که در نهایت در ارتقای کارایی و اثربخشی آنها مؤثر خواهد بود. همچنین، پیشنهاد می‌شود مدیران نسبت به ارتقای سطح هوش سازمانی خود بیش از پیش همت گمارند و دانش خود را درباره آنها افزایش دهند. به‌علاوه، لازم است دوره‌های آموزشی رسمی و غیررسمی و نیز کارگاه‌های آموزشی به‌منظور ارتقای سطح هوش سازمانی مدیران سازمان‌های ورزشی برگزار شود.

### منابع و مأخذ

۱. اردلان، محمدرضا؛ اسکندری، اصغر؛ گیلانی، مریم (۱۳۹۱). «رهبری دانش، هوش سازمانی و اثربخشی سازمانی». مطالعات مدیریت راهبردی، ش ۲۱، ص ۱۰۰-۷۱.
۲. اصغری، زهرا (۱۳۸۸). «رابطه بین هوش سازمانی و بهره‌وری سازمانی در ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور، ص ۶۲.

۳. خدادادی، محمدرسول؛ کاشف، میرمحمد؛ سیدعامری، میرحسن (۱۳۹۲). «رابطه هوش سازمانی با فرهنگ سازمانی در ادارات تربیت‌بدنی استان آذربایجان شرقی». مدیریت ورزشی، دوره ۵، ش ۳، ص ۱۷۵-۱۸۹.
۴. خورشید، صدیقه؛ پاشازاده، عاطفه (۱۳۹۳). «اثر سبک رهبری تحول‌آفرین بر قابلیت یادگیری سازمانی با ملاحظه نقش میانجی هوش سازمانی». پژوهش‌نامه مدیریت تحول، سال ششم، ش ۱۱، ص ۱-۲۸.
۵. ساعتچی، محمود؛ عزیزپورشویی، علی‌اکبر. (۱۳۸۴). «طراحی الگوی رهبری اثربخش دانشگاهی». دوماهنامه علمی-پژوهشی دانشور رفتار، دانشگاه شاهد، سال دوازدهم، ش ۱۱، ص ۱-۱۸.
۶. ستاری قهفرخی، مهدی (۱۳۸۶). «رابطه بین زیرسیستم مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده و هوش سازمانی و مؤلفه‌های هوش سازمانی (مورد مطالعه: شرکت ذوب‌آهن اصفهان)». اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش، مؤسسه اطلاع‌رسانی نفت، گاز و پتروشیمی، تهران، ایران، ص ۳۸.
۷. شکور، مهسا؛ بذرافکن، لیلیا؛ علیزاده، مریم؛ قاسمی، مزده (۱۳۹۰). «سبک رهبری و رهبری اثربخش در مدیران سطوح میانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان در سال ۱۳۸۸». مجله آموزش در علوم پزشکی، ویژه‌نامه توسعه آموزش و ارتقای سلامت، دوره ۱۱، ش ۹ (پیاپی ۳۸)، ص ۱۲۶۴-۱۲۵۵.
۸. شمس‌مورکانی، غلامرضا؛ مشایخی، منصوره؛ سلیمانی، سعید (۱۳۹۳). «تبیین نقش هوش سازمانی در ارتقاء عملکرد سازمانی». فصلنامه روان‌شناسی تربیتی، ش ۳۱، ص ۱۶۵-۱۸۹.
۹. صابری، امین (۱۳۸۸). «رابطه سبک‌های رهبری با اثربخشی مسئولین اداره‌های تربیت بدنی استان لرستان». پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه پیام نور، ص ۷۱.
10. Albercht, K. (2003). "Organization intelligence survey preliminary assessment". Australian Institute of Management, Canberra, Australia, pp: 1-10.
11. Amis, J., Slack, T. (1997). "Changing context and strategic responses: Transitions in amateur sport organisations". 5<sup>th</sup> Congress for the European Association for Sport Management, Glasgow, Scotland, pp: 14-21.
12. Azma, F., Mostafapour, M. A., Rezaei, H. (2012). "The application of information technology and its relationship with organizational intelligence". Procedia Technology, 1, pp: 94-97.
13. Duckett, H., Macfarlane, E. (2003). "Emotional intelligence and transformational leadership in retailing". Leadership & Organization Development Journal, 24, pp: 309-317.
14. Indrawatia, N. K. (2014). "Management by inspiration: implementation of transformational leadership on business at Pondok Pesantren Sunan Drajat". Social and Behavioral Sciences, 115, pp: 79 – 90.
15. Kesti, M., Syvajarvi, A., Stenvall, J., Rivera, M. (2011). "Human capital scenario analysis as an organizational intelligence tool for performance management". Problems and Perspectives in Management, 9(1), pp: 46-58.
16. Kim, S. (2003). "Shared leadership: Toward a multi-level theory of leadership". Advances in Interdisciplinary Studies of Work, 11(7), pp: 115-139.

17. Kouzes, J. M., Posner, B. Z. (1988). "Development and validation of the leadership practices inventory". *Educational and Psychological Measurement*, 48, pp: 483- 496.
18. Landrito, L., Sarros, J. C. (2013). "Effective leadership and workplace diversity". *International Leadership Journal*, 5(2), pp: 3-21.
19. Lefter, V., Prejmerean, M., Vasilache, S. (2008). "The dimension of organizational intelligence in Romanian companies-A human capital perspective". *Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania*, p: 36.
20. Lina, G., Asta, S. (2012). "Leadership role implementing knowledge transfer in creative organization: how does it work"? *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, pp: 15-22.
21. Marjani, A. B., Soheilipour, M. (2012). "The relationship between organizational intelligence and staff performance based on the model of Karl Albrecht". *International Journal of Business and Social Science*, 3(4), pp: 152-158.
22. Ristow, M. A. (1999). "Transformational leadership and organizational effectiveness in the administration of cricket in South Africa". *South African Journal in Business Management*, 30(1), pp: 1-5.
23. Simic, I. (2005). "Organizational learning as a component of organizational intelligence". *Journal of Information and Marketing Aspects of the Economic Development of the Balkan Countries*, Available from: <http://EconPapers.repec.Org/RePEc:nwe:confer:y:2005:p:189-196>.

