

Cultural Intelligence As a Success Factor for Sports Supervisors: The Role of English Language Proficiency

Leila Mirvahedi¹, Zohre Meshkati^{2*}, Sahar Faeghi³

^{1,2}. Department of Movement Behavior, Faculty of Sports Sciences, Isfahan Branch (Khorasgan), Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

³ Department of Management, Faculty of Islamic Governance, Isfahan Branch (Khorasgan), Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

Received: 2022/10/08

Accepted: 2022/12/07

Original Research

Abstract

Objective: The purpose of the present study was to investigate the factors of English language proficiency as a predictor of cultural intelligence (Earley, Ang, 2003) of Iranian sports supervisors.

Methodology: Phenomenological method was used in this study with a qualitative approach (Holloway & Todres, 2003). The research population, 12 male and female sports supervisors who had sent their athletes to international competitions at least once, were selected purposefully and homogeneously. Semi-structured interviews were used to collect information. The data were analyzed using the thematic analysis method (Braun & Clarke, 2006). Classification and coding were done under the supervision of an expert.

Findings: The factors of English language proficiency were identified and formulated in the form of three overarching themes "structural", "individual" and "environmental". The overarching theme of "structural factors" was identified the basic themes; holding English language classes for sports supervisors, using translators in the conversations of sports events, getting help from the international relations experts of the federations in facing new cultural situations and themes of the organization; training, communication through a translator and exchange of information. The overarching theme of "individual factors" was formed from the basic themes; the use of keywords in the language of the host community during conversations, an interest in maintaining communication with foreign counterparts during Sports events in intercultural sports environments, expressing the needs and requests of the team in international spaces through mastering the English language and organizational themes; verbal behavior, communication and purposeful interactions. The overarching theme of "factors Environment" includes basic themes; attending sports meetings and events and the need to establish intercultural communication with other sports communities, conducting administrative correspondence with sports institutions in English and announcing rules, approvals and changes in global sports events in English and organizational themes; exchange of cultures, compliance with the rules and knowledge of the rules.

Conclusion: Overall, the findings showed that one of the components of cultural intelligence, especially in intercultural situations, is mastery of the English language. Mastering the English language is the main factor for establishing effective communication in intercultural spaces. The current research suggests giving importance to the issue of mastering the English language in order to achieve greater success for Iranian sports supervisors in international arenas.

Keywords: Lived Experience, Thematic Analysis, Sports Supervisors, Cultural Intelligence, English language.

هوش فرهنگی، عامل موفقیت سرپرستان ورزشی: نقش تسلط به زبان انگلیسی

لیلا میرواحدی^۱، زهره مشکاتی^{۱*}، سحر فائق^۳

^{۱،۲،۳} گروه رفتار حرکتی، دانشکده علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

^۴ گروه مدیریت، دانشکده حکمرانی اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۷/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۹/۱۶

چکیده

هدف: هدف پژوهش حاضر بررسی عامل تسلط به زبان انگلیسی به عنوان عامل پیش‌بینی‌کننده هوش فرهنگی (CQ) سرپرستان ورزشی ایران بود.

روش شناسی: در این مطالعه با رویکرد کیفی از روش پدیدارشناسی استفاده شد. ۱۲ نفر از سرپرستان ورزشی زن و مرد که حداقل یک دوره، ورزشکاران خود را به مسابقات بین‌المللی اعزام کرده بودند به صورت هدفمند و همگون انتخاب شدند. برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد و داده‌ها با روش تحلیل مضمون مورد بررسی قرار گرفتند.

یافته‌ها: عوامل تسلط به زبان انگلیسی در قالب ۳ مضمون فراگیر «ساختاری، فردی و محیط» شناسایی شد. مضمون فراگیر عوامل ساختاری از مضامین پایه؛ آموزش، ارتباط با واسطه مترجم و تبادل اطلاعات، مضمون فراگیر عوامل فردی از مضامین پایه؛ رفتار کلامی، برقراری ارتباط و تعاملات هدفمند و مضمون فراگیر عوامل محیطی شامل مضامین پایه؛ تبادل فرهنگ‌ها، رعایت قوانین و آگاهی از قوانین بود.

نتیجه‌گیری: یافته‌ها نشان داد که یکی از مؤلفه‌های هوش فرهنگی، تسلط به زبان انگلیسی است. تسلط به زبان انگلیسی، عامل اصلی برقراری ارتباطات مؤثر در فضاهای بین فرهنگی است. پژوهش حاضر، اهمیت تسلط به زبان انگلیسی را برای رسیدن به موفقیت‌های بیشتر سرپرستان ورزشی ایران در عرصه‌های بین‌المللی پیشنهاد می‌کند.

واژه‌های کلیدی: تجربه زیسته، تحلیل مضمون، سرپرستان ورزشی، هوش فرهنگی، زبان انگلیسی.

مقدمه

در دنیای امروز ورزش، پدیده‌ای اجتماعی و جهانی شناخته و از گذشته تا امروز به عنوان بستری برای دستیابی به اهداف اجتماعی و حل مسائل اجتماعی به کار گرفته می‌شود. ورزش طیف وسیعی از فعالیت‌های رقابتی، تفریحی، ماجراجویی، دفاعی و غیره را برای کودکان تا افراد سالمند فراهم می‌کند و تقریباً در همه جنبه‌های فرهنگی، اقتصادی و سیاسی جوامع منعکس شده و با حوزه‌های عمده زندگی اجتماعی انسان از جمله: خانواده، اقتصاد، رسانه، سیاست، آموزش و مذهب مرتبط است. به طور کلی می‌توان گفت نمایشی از تعاملات و ارتباطات اجتماعی در ورزش وجود دارد. ورزش به عنوان نهادی اجتماعی، این قدرت را دارد که در تمام حوزه‌های اجتماعی و در کل دنیا تغییر ایجاد کند (Weiss & Norden, 2019). امروزه تأثیر فرهنگ بر ورزش و پیامدهای آن بر مدیریت سازمان‌های ورزشی بیش از پیش آشکار شده است. جنبه‌های فرهنگی بر فعالیت‌هایی که در سازمان‌های ورزشی انجام می‌شود تأثیر می‌گذارد (Thomas & Dyal, 1999). سازمان‌های ورزشی به طور فزاینده‌ای جهانی، تیم‌ها به طور فزاینده‌ای از نظر فرهنگی متنوع و به معیاری چند فرهنگی تبدیل شده‌اند. اصطلاح جهانی شدن که در قرن بیست و یکم رایج گردیده، باعث رقابت گروه‌ها و سازمان‌ها در بازار جهانی شده است (Bhaskar-Shrinivas & et al., 2005). ورزش یکی از حوزه‌هایی است که پدیده جهانی شدن را به بهترین شکل نشان می‌دهد (Giulianotti & Robertson, 2004). جهانی شدن، مدیران و مسئولان ورزشی را با چالش‌هایی روبه‌رو کرده (Chen et al., 2010) و نحوه برخورد آنها در محیط‌های جغرافیایی، فرهنگی و اجتماعی بر موفقیت یا شکست آنها در تکالیفشان تأثیر گذاشته است (Caligiuri, 2000). امروزه، سازمان‌ها به دنبال مدیرانی‌اند که بتوانند عملکرد خوبی به صورت گروهی و از سوی دیگر، توانایی برقراری ارتباط و تطبیق مستمر با افرادی از فرهنگ‌های مختلف را داشته باشند و به طور مناسب با افراد از فرهنگ‌های گوناگون ارتباط برقرار کنند؛ بنابراین این افراد نیاز به هوش فرهنگی^۱ دارند (Khani, Etebarian & Abzari, 2011). از هوش فرهنگی می‌توان به عنوان توانایی مدیریت و عملکرد در محیط‌های مختلف فرهنگی و برخورد مؤثر با مردم در فرهنگ‌های مختلف نام برد (Earley & Ang, 2003). هوش فرهنگی، توانایی فرد برای انطباق، هنگام مواجهه با مشکلاتی است که در تعامل با مردم یا مصنوعات فرهنگی غیر از فرهنگ خود فرد ایجاد می‌شود (Sternberg et al., 2022).

هوش فرهنگی (CQ) توانایی برقراری ارتباط و کار مؤثر در موقعیت‌های پیچیده و متنوع فرهنگی است. این چارچوبی تحقیقاتی با بیش از بیست سال تحقیق و صدها مطالعه بررسی شده توسط محققان بیش از پنجاه کشور جهان است (Livermore, Van Dyne & Ang, 2022). مطالعات نشان می‌دهد که هوش فرهنگی به طور گسترده در مورد بهبود و افزایش عملکرد کاری مدیران در خارج از کشور کاربرد دارد؛ کسانی که هوش فرهنگی بسیاری دارند آگاهانه از ترجیحات فرهنگی دیگران قبل و در حین تعامل آگاهند و قادر به تنظیم مدل‌های ذهنی آنها در طول تجارب بین فرهنگی‌اند (Ott & Michailova, 2018). سرپرستان و مدیران ورزشی در مسابقات بین‌المللی معمولاً با فرهنگ، زبان و تفاوت‌هایی در این زمینه مواجه می‌شوند (Kumar & Rose, 2008). طبق گفته کوانتس و همکاران (2008)، زبان، فرهنگ را منعکس می‌کند و بر آن تأثیر می‌گذارد (Kwantes & et al., 2008). زبان، شبکه کلامی، ارتباطات داخلی و خارجی را تسهیل می‌کند و به ایجاد روابط کمک می‌کند؛ برای افرادی که وظایف بین‌المللی دارند، زبان بسیار مهم است (Harzing & Feely, 2008). زبان‌های مورد استفاده در محیط کاری کشورهای غیر انگلیسی زبان، معمولاً شامل زبان کشور میزبان و یا انگلیسی است. بسیاری از سوء تفاهم‌های بین فرهنگی با سطح مهارت بالای زبان کاهش می‌یابد. استفاده از زبان کشور میزبان مطمئناً به مدیران و سرپرستان کمک می‌کند؛ زیرا زبان، ابزاری نمادین برای همذات‌پنداری

با یک گروه فرهنگی و اجتماعی است که به عنوان عاملی استراتژیک قابل استفاده است (Tange & Luring, 2009). مدیریت و اثربخشی ارتباطات عمومی تا حد زیادی به زبان مورد استفاده در محل کار بستگی دارد (Marschan, Welch & Welch, 1997). بررسی نتایج مطالعات نشان می‌دهد مهارت زبان، عامل اصلی هوش فرهنگی (CQ) است (Ott & Michailova, 2018). آنگ و ون داین (2008) گزارش دادند که یکی از راه‌های کسب هوش فرهنگی، مهارت در زبانی خارجی است (Ang & Van Dyne, 2008). مطالعات اهمیت تسلط مهاجران و افرادی را که خارج از کشور کار می‌کنند به زبان کشور میزبان نشان داده است. آنها بیان می‌کنند که زبان کمک می‌کند تا افراد در محیطی بین فرهنگی با یکدیگر کنار بیایند، همچنین زبان تأثیر مثبتی، هنگام ملاقات فرهنگ‌ها دارد (Zhang & Peltokorpi, 2016). استفاده از زبان بین‌المللی، نقشی حیاتی در کمک به سازگاری افراد با محیط بین فرهنگی دارد؛ آنها با محیط جدید آشنا می‌شوند و می‌توانند به راحتی مسائل بین فرهنگی را مشاهده کرده و به آنها واکنش نشان دهند (Froese et al., 2012). مطالعات ارتباط بین توانایی فرد برای صحبت کردن به زبان کشور میزبان و توسعه هوش فرهنگی را مورد بررسی قرار داده‌اند؛ نتایج نشان داد که مهارت کمتر در زبان باعث می‌شود موانع ارتباطی با اثرات منفی‌ای بر رضایت شغلی به وجود بیاید (Froese, Peltokorpi & Ko, 2012). برخی از مطالعات تجربی بر تأثیر مهارت زبان کشور میزبان بر تعدیل بین فرهنگی و رضایت شغلی در چندین کشور متمرکز شده‌اند (Takeuchi, 2010). «تسلط به زبان» معمولاً بر حسب توانایی خودارزیابی برای صحبت کردن به یک زبان تعریف می‌شود. همچنین می‌تواند به این نکته اشاره داشته باشد که کاربران چگونه می‌توانند ارتباط برقرار و معنا را به طور دقیق بیان کنند (Murray, 2013). بارنر راسموسن و همکاران (2014) بیان کردند که مهارت‌های فرهنگی و زبان مکمل یکدیگرند (Barner-Rasmussen & et al., 2014). مطالعات نشان داده‌اند مهارت‌های زبانی، ممکن است پذیرش فرد توسط همسالان را افزایش دهد و در نتیجه حس تعلق داشتن آنها را تقویت کند. بر اساس نظریه هویت اجتماعی، مهاجرانی که به زبان کشور میزبان تسلط بیشتری دارند به احتمال زیاد با شهروندان محلی تماس بیشتری خواهند داشت. آنها ممکن است اعتماد به نفس بیشتری در تعامل با بومیان و سهولت بیشتری در تعامل فرهنگی مناسب رفتار، در محل کار و اجتماع داشته باشند (Sorgen, 2015).

در جهان امروز کشورهای انگلیسی‌زبان زیادی وجود دارند؛ اما با وجود داشتن یک زبان مشترک، هر کشور دارای پیشینه و فرهنگ بسیار متفاوتی است (Halle & et al., 2012). شاید مشترک بودن زبان انگلیسی است که به جهانی شدن اجازه داده به همان سرعتی که داشته، توسعه یابد (Murray, 2013). وارد و همکاران (2009) از مهارت زبان انگلیسی به عنوان متغیری برای بررسی هوش فرهنگی مربوط به سازگاری روانشناختی، اجتماعی، فرهنگی و تحصیلی در بین دانشجویان بین‌المللی استفاده کردند (Ward & et al., 2009)، نتایج این مطالعه نشان داد که هوش فرهنگی، پیش‌بینی‌کننده خوبی برای سازگاری است. در مطالعه‌ای تجربی، چن و همکاران (2011) رابطه بین مهارت انگلیسی، هوش فرهنگی و افراد مهاجر را بررسی کردند؛ آنها دریافتند که تسلط به زبان انگلیسی و هر چهار جنبه هوش فرهنگی، قادر به پیش‌بینی عملکرد شغلی در صنایع تولیدی تایوان است. دلیل این امر این بود که مهاجران در خواندن و صحبت کردن به زبان انگلیسی مهارت داشتند، می‌توانستند راحت‌تر دستورالعمل‌های انگلیسی و دستورالعمل‌های کار با ماشین را دنبال، مطابق انتظار عمل و خواسته‌های شغل خود را برآورده کنند (Chen, Lin, & Sawangpattanakul, 2011).

ریس و باتیستا (2013) بیان کردند که برنامه‌های تحصیل در خارج از کشور به زبان انگلیسی، درک مدیران ورزشی از تنوع فرهنگی مختلف را (برای مثال هوش فرهنگی) افزایش می‌دهد (Reese & Batista, 2013).

همچنین مطالعه‌ای نشان داد که سطح هوش فرهنگی مدیران ورزش و تفریح بر جامعه چینی شرکت‌کننده در ورزش و تفریح تأثیر می‌گذارد. برای شرکت‌کنندگان چینی، مانع کلیدی مؤثری بر مشارکت آنها در مراکز شامل

چالش‌های ارتباطی، تسلط نداشتن به زبان انگلیسی بود (Lok, 2019). بین مهارت‌های ارتباطی، هوش فرهنگی و طبقه‌بندی مدیران ورزشی، رابطه معناداری وجود دارد؛ از این رو برنامه‌ریزی صحیح برای ارتقای مهارت‌های ارتباطی و هوش فرهنگی مدیران ورزشی ضروری است (Nazari, Sohrabi, & Ehsani, 2016). در مطالعه دیگر مشکلاتی و همکاران (2022) به بررسی رابطه هوش فرهنگی ورزشکاران کانوپولوی تیم ملی ایران با میزان دستیابی به موفقیت ورزشی پرداختند؛ نتایج نشان داد که تمام مسیرهای عامل هوش فرهنگی و ابعاد آن با میزان موفقیت ورزشی معنادار بود؛ به طور کلی، نتایج این پژوهش نشان داد که هوش فرهنگی، عاملی مهم و پیش‌بینی کننده در اثربخشی رهبری مدیران ورزشی است (Meshkati, Faeghi, & Payandeh Najafabadi, 2022). یافته‌های دیگر حاکی از وجود رابطه معنادار بین هوش فرهنگی و اثربخشی رهبری بود (Mokhtari Dinani, Kozechian & Nazarian Madavani, 2015). همچنین رابطه بین مهارت‌های ارتباطی با هوش فرهنگی مدیران ورزشی مثبت بود (Sohrabi & Moharamzade, 2022). با توجه به فضاها و میدان‌های اجتماعی و فرهنگی متنوع، انسان امروز به‌صورت اجتناب‌ناپذیری با افراد دارای پیشینه فرهنگی متفاوت، در کنش متقابل قرار می‌گیرد و همچنین تفاوت در زبان، قومیت، آداب و رسوم، سیاست‌ها و بسیاری خصوصیات دیگر، می‌تواند به‌عنوان منابع تعارض بالقوه ظهور کند و در صورت نبود درک صحیح، توسعه روابط مناسب را با مشکل مواجه سازد. با توجه به مطالب عنوان شده، ارتباطات فرهنگی در قالب ارتباطات بین فرهنگی و درون فرهنگی نقش به‌سزایی در نحوه تعاملات اشخاص دارند. هوش فرهنگی و آگاهی از مفهوم و میزان موفقیت آن در چگونگی تعاملات، می‌تواند به سرپرستان ورزشی در موفقیت‌های ملی و بین‌المللی یاری رساند. مطالعات انجام شده تاکنون، بیان‌کننده اثرگذاری مثبت هوش فرهنگی بر موفقیت ورزشی است. اگرچه تحقیقات مورد بررسی از حیث روش‌شناسی و قابلیت تعمیم، از وجاهت قابل قبولی برخوردارند؛ اما فقدان رویکرد کیفی در شناخت واقعیت هوش فرهنگی و معنادار کردن آن از تجارب زیسته سرپرستان ورزشی بسیار کم است؛ زیرا هوش فرهنگی با تمام جزئیات زندگی جامعه ورزشی از سبک زندگی تا نحوه حضور در میدان‌های ورزشی و نحوه مواجهه با رقیبان در ارتباط است. اگر به نیازها، مشکلات و دغدغه‌های اجتماعی و فرهنگی این جامعه توجه شود، پیامدهای منفی کمتری بر زندگی حرفه‌ای و اجتماعی‌شان تحمیل می‌شود و اجرای سیاست‌گذاری‌های مناسب و بومی شده ورزشی را تضمین می‌کند؛ در غیر این صورت، اجرای آن سیاست‌گذاری‌ها با شکست مواجه خواهد شد و دستیابی به موفقیت‌های ورزشی امکان‌پذیر نخواهد بود؛ بر این اساس این پژوهش با هدف بررسی عوامل تسلط به زبان انگلیسی به عنوان عامل پیش‌بینی کننده هوش فرهنگی و موفقیت مدیران ورزشی برون‌مرزی ایران انجام شد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع مطالعات کیفی است، که در آن از سنت پدیدارشناسی^۱ (تجربه زیست شده) استفاده شده است. در انجام پژوهش پدیدارشناسی، پژوهشگر با پدیده‌های مورد تحقیق، ارتباط نزدیک دارد و می‌خواهد موضوع خود را در جریان تجربه این پدیده‌ها بشناسد و از آنجا که هدف این مطالعه، واکاوی عوامل انگیزشی تسلط به زبان انگلیسی از تجارب زیسته هوش فرهنگی سرپرستان ورزشی ایران بود، از رویکرد پدیدارشناسی به عنوان روش استفاده شد. در این روش کیفی که خاص ورود به لایه‌های پنهان نظام معنایی سوژه‌ها و درک تجربه‌های دست اول آن‌هاست، محقق تلاش می‌کند با ابزار مصاحبه به درک تجربیات زیسته سوژه‌ها دست یافته و جهان را از منظر آنها درک و بازنمایی کند (Beck, Keddy, & Cohen, 1994). مشارکت‌کنندگان ۱۰ مرد و ۲ زن از سرپرستان ورزشی ایران بودند که حداقل

1. Lived Experience

یک بار ورزشکاران خود را به مسابقات بین‌المللی برده بودند و از بین استراتژی‌های مختلف نمونه‌گیری، نمونه‌گیری هدفمند از نوع همگون انتخاب شد. در انتخاب نمونه‌ها سعی بر این بود که مواردی رعایت شود، از جمله اینکه در انتخاب مشارکت‌کنندگان، محقق به دنبال انتخاب نمونه‌هایی با ویژگی‌های مشابه بود. اساساً حجم نمونه برای پژوهش‌های کیفی، حجم نمونه‌ای است که به نحو کافی به سؤالات پژوهش پاسخ می‌دهد. در صورت تحقق این موضوع، بسندگی در نمونه‌گیری محقق شده است. اطمینان از بسندگی در نمونه می‌تواند تضمین‌کننده اثربخشی و کیفیت پژوهش کیفی باشد. در این پژوهش نیز معیار رسیدن به اشباع داده‌ها، عدم دستیابی به اطلاعات بیشتر و غیرتکراری در مصاحبه‌های بعدی بود. روش گردآوری اطلاعات در این مطالعه، مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. پس از هماهنگی‌های صورت گرفته با سرپرستان ورزشی و جلب رضایت و اعتماد افراد مبنی بر اینکه گفته‌ها و هویتشان محرمانه باقی می‌ماند، کلیه محاسبه‌ها به علت شیوع بیماری کووید ۱۹ آنلاین و توسط پژوهشگر انجام شد. مصاحبه‌ها بین ۳۰ تا ۴۰ دقیقه به طول انجامید و گفتگوها با استفاده از دستگاه ضبط صوت صورت گرفت و سپس لغت به لغت بر کاغذ نوشته شد. در سراسر فرآیند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، پژوهشگر هرگونه تأمل و جرعه ذهنی مرتبط با داده‌ها را یادداشت و برای مصاحبه‌های بعدی از آن استفاده می‌کرد. با استفاده از تحلیل مضمون^۱ داده‌ها گردآوری شدند. تحلیل مضمون عبارت است از عمل کدگذاری و تحلیل داده‌ها با هدف اینکه دریابیم داده‌ها چه می‌گویند. با استفاده از روند تحلیل مضمون، مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر مشخص و طبق این فرآیند، ۱۲ مصاحبه کیفی با سرپرستان ورزشی کدگذاری شد. برای افزایش قابلیت اعتماد به نتایج (پایایی)، این پژوهش به شکل گروهی (تیم پژوهشی) و با اختصاص زمان کافی (طی ۳ ماه) انجام و ارتباط مناسبی با مشارکت‌کنندگان برقرار شد. دسته‌بندی و کدگذاری‌ها، زیر نظر یک متخصص انجام شد و ناظران آن را بازنگری کردند.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش شامل دو بخش است: بخش اول اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان که با حفظ محرمانگی در جدول ۱ ارائه شده است. در بخش دوم پس از نوشتن مصاحبه‌ها و مطالعه آنها، داده‌های به دست آمده با استفاده از تحلیل مضمون تجزیه و تحلیل و در نهایت، ۳ مضمون فراگیر «عوامل ساختاری، عوامل فردی و عوامل محیطی شناسایی شد (جدول ۲). همچنین نمودار مضامین از داده‌های کیفی در نمودار ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. توصیف مصاحبه‌شوندگان برحسب اطلاعات جمعیت‌شناختی

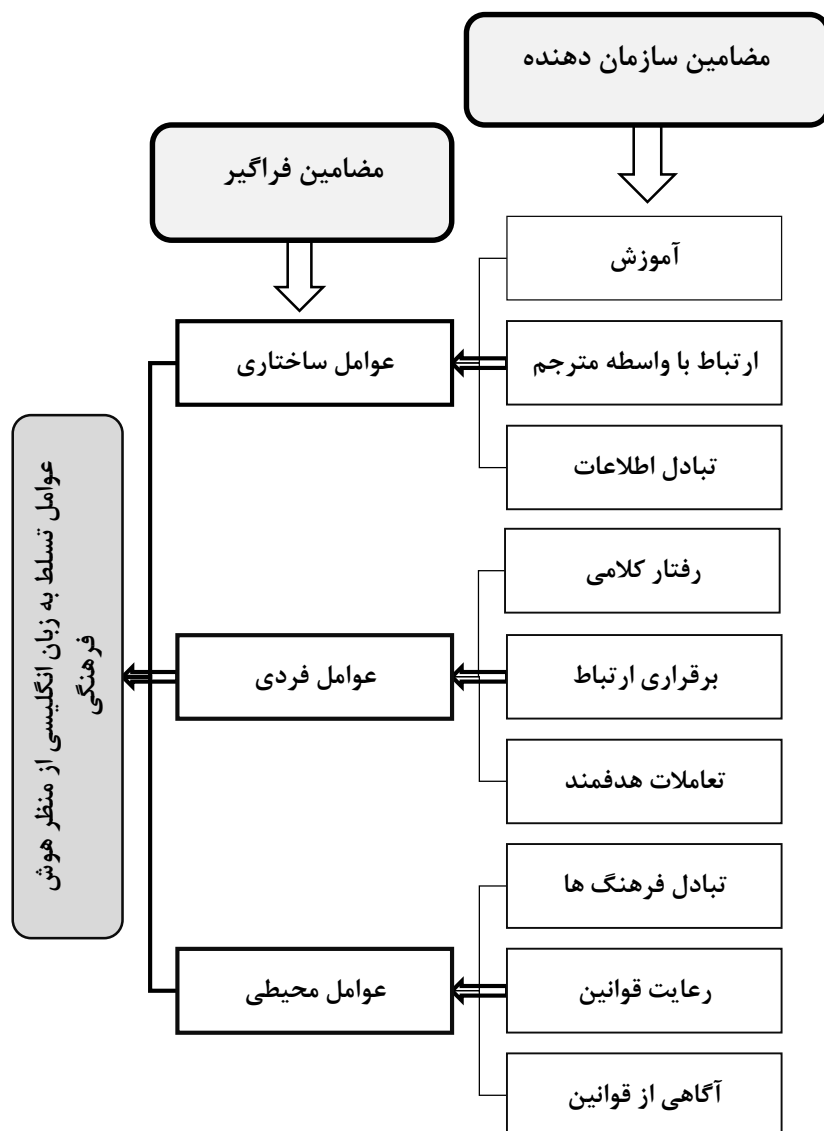
کد مشارکت‌کنندگان	سن	جنس	تحصیلات	وضعیت تاهل	رشته ورزشی	سابقه ورزشی	سابقه سرپرستی
۱	۳۹	مرد	فوق لیسانس	متاهل	ووشو	۲۰ سال	۱۷ سال
۲	۵۷	زن	لیسانس	متاهل	والیبال	۴۰ سال	۲۰ سال
۳	۴۵	مرد	دکتر	متاهل	اسکیت	۲۴ سال	۶ سال
۴	۴۹	مرد	لیسانس	متاهل	هندبال	۳۲ سال	۲۱ سال
۵	۵۴	زن	دکتر	متاهل	بدمینتون	۳۱ سال	۳۳ سال
۶	۲۹	مرد	دکتر	متاهل	هندبال	۱۸ سال	۱۴ سال
۷	۴۸	مرد	فوق لیسانس	متاهل	شمشیربازی	۴۱ سال	۲۲ سال
۸	۴۱	مرد	دکتر	متاهل	کشتی	۲۸ سال	۲۲ سال

مطالعات راهبردی جامعه‌شناختی در ورزش / سال سوم، شماره اول، پیاپی ۶. صص ۱۲۲-۱۰۹

سال ۲۵	سال ۳۹	رزمی	متأهل	لیسانس	مرد	۴۴	۹
سال ۱۵	سال ۴۵	کشتی	مجرد	لیسانس	مرد	۵۸	۱۰
سال ۱۶	سال ۲۴	هندبال	متأهل	دکتر	مرد	۳۰	۱۱
سال ۱۷	سال ۴۵	تنیس روی میز	متأهل	فوق لیسانس	مرد	۵۵	۱۲

جدول ۲. مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر استخراج شده از داده‌های کیفی

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه
عوامل ساختاری	<ul style="list-style-type: none"> - آموزش - ارتباط با واسطه مترجم - تبادل اطلاعات 	<ul style="list-style-type: none"> - برگزاری کلاس‌های زبان انگلیسی برای سرپرستان ورزشی - استفاده از مترجم در مکالمات رویدادهای ورزشی - کمک گرفتن از کارشناسان روابط بین الملل فدراسیون‌ها در مواجهه با موقعیت‌های جدید فرهنگی
عوامل فردی	<ul style="list-style-type: none"> - رفتار کلامی - برقراری ارتباط - تعاملات هدفمند 	<ul style="list-style-type: none"> - استفاده از کلیدواژه‌های اصلی زبان جامعه میزبان در حین مکالمات - علاقه‌مندی به مداومت برقراری ارتباط با همکاران همتای خارجی در محیط‌های بین فرهنگی ورزشی - بیان نیازها و درخواست‌های تیم در فضاهای بین‌المللی از راه تسلط به زبان انگلیسی
عوامل محیطی	<ul style="list-style-type: none"> - تبادل فرهنگ‌ها - رعایت قوانین - آگاهی از قوانین 	<ul style="list-style-type: none"> - حضور در رویدادها و جلسات ورزشی و نیاز به برقراری ارتباط بین فرهنگی با جوامع ورزشی دیگر - الزام به مکاتبات اداری با نهادهای جهانی ورزش به زبان انگلیسی - اعلام قوانین و مصوبات فدراسیون‌ها و تغییرات رخدادهای ورزشی جهانی به زبان انگلیسی



نمودار ۱. نمودار مضامین سازمان دهنده و فراگیر از تجارب زیسته سرپرستان ورزشی ایران

عوامل تسلط به زبان انگلیسی از تجارب زیسته هوش فرهنگی سرپرستان ورزشی ایران

بر اساس یافته‌های به دست آمده با روش تحلیل مضمون از مصاحبه با مشارکت‌کنندگان، ۳ مضمون فراگیر «عوامل ساختاری، عوامل فردی و عوامل محیطی»، که عوامل تسلط به زبان انگلیسی است از تجربه زیسته هوش فرهنگی سرپرستان ورزشی تدوین شد.

عوامل ساختاری (مضمون فراگیر)

در این مطالعه و در ذیل اولین مضمون فراگیر «عوامل ساختاری»، ۳ مضمون پایه شناسایی شد که شامل ۱- برگزاری کلاس‌های زبان انگلیسی برای سرپرستان ورزشی ۲- استفاده از مترجم در مکالمات رویدادهای ورزشی ۳- کمک گرفتن از کارشناسان روابط بین الملل فدراسیون‌ها بود.

آموزش (مضمون سازمان‌دهنده)

مشارکت‌کننده شماره ۵: ما در حوزه مدیریت تیمون برای داورامون هر ساله یک کلاس داوری به زبان انگلیسی برگزار می‌کنیم. با توجه به چشم‌انداز و طرح راهبردی که داشتیم؛ اومدیم کلاس زبان انگلیسی برگزار کردیم که قبل از مسابقات بین‌المللی باشه (معمولاً بین ۲۰ تا ۳۰ کشور در این مسابقات شرکت می‌کنند) قاعدتاً سرداور باید کاملاً مسلط به زبان انگلیسی باشه و کمک‌داور که از کشور خودمونه باید کاملاً به زبان انگلیسی مسلط باشه؛ به همین دلیل داوران هم باید به زبان انگلیسی داوری کنند چه در بخش خانوم‌ها چه در بخش آقایون. ما این رو در واقع مدیریت کردیم که کلاس رو برگزار کنیم و تعداد داورهایی که نمره قابل قبولی رو کسب می‌کنند دعوت می‌کنیم برای قضاوت در این مسابقات.

ارتباط با واسطه مترجم (مضمون سازمان‌دهنده)

مشارکت‌کننده شماره ۹: صددرصد توی تیم‌هایی که اعزام می‌شوند مثلاً من به عنوان سرپرست باید تسلط داشته باشم به زبان خارجی. اگه تسلط هم نداشته باشم یکی به عنوان مترجم یا خبرنگار میاد که هم کار خبرنگاری بکنه و هم مترجم باشه؛ یعنی اونجا فیلم می‌گیره و اونجا صحنه‌ها رو تهیه می‌کنه و حالت مترجم هم داره.

تبادل اطلاعات (مضمون سازمان‌دهنده)

مشارکت‌کننده شماره ۳: فدراسیون، کارشناس روابط بین‌الملل داره که به زبان انگلیسی مسلطه و من با روابط بین‌الملل برای قبل از اعزام تماس گرفتم و سؤالاتمو ازشون پرسیدم مثلاً گفتیم ما سفارت نرفتیم برای مصاحبه برای گرفتن ویزا، کی باید بریم سفارت برای مصاحبه؟ گفت مصاحبه نمی‌خواد ما هماهنگی‌های لازم را انجام داده‌ایم. کارشناس برامون ویزا گرفت و بلیط‌ها را به دستمون رسوند.

عوامل فردی (مضمون فراگیر):

دومین مضمون فراگیر واکاوی شده از عوامل تسلط به زبان انگلیسی با تأکید بر هوش فرهنگی شامل ۳ مضمون پایه؛ ۱- استفاده از کلیدواژه‌های اصلی جامعه میزبان در حین مکالمات ۲- علاقه‌مندی به مداومت برقراری ارتباط با همکاران همتای خارجی ۳- بیان نیازها و درخواست‌های تیمند. طبق نظریه طراحان که رابطه زبان و فرهنگ را متقابل می‌دانند، با یادگیری زبان، بخش عظیمی از فرهنگ متعلق بدان نیز به صورت آگاهانه یا ناآگاهانه به فرد انتقال می‌یابد.

رفتار کلامی (مضمون سازمان‌دهنده)

شرکت‌کننده شماره ۱۲: من از طریق گوگل ترنسلیت یک سری جملات رو با توجه به زبان اون کشور یادداشت می‌کردم و می‌ذاشتم تو جیبم و کم کم حفظ می‌کردم در حد اینکه حالت خوبه، این رو می‌خوام؛ به هر زبانی و هر کشوری که می‌رفتم فرق نمی‌کرد حتی کره و مالزی و کرواسی و اینجور جاها و این شروع یک ارتباط بود.

برقراری ارتباط (مضمون سازمان‌دهنده)

برقراری ارتباط مؤثر، مقوله سازمان‌دهنده‌ای است که از بعد شناختی کشف گردیده است. حضور افراد با خرده‌فرهنگ‌های گوناگون در یک تیم و شرکت در میدان‌های ورزشی چون مسابقات آسیایی، جهانی و المپیک، از نظر مشارکت‌کنندگان فرصتی مناسب برای داد و ستد فرهنگی و برقراری ارتباط دانسته شد. مشارکت‌کنندگان ارتباط را عمل بیان کردن عقاید، دانش فرهنگی، اطلاعات فنی، افکار و احساسات و نیز درک مطالب بیان شده توسط سایرین دانستند.

شرکت‌کننده شماره ۱: خیلی وقتاً بگم شاید حداقل هفته‌ای نیست که با چند تا بازیکن یا مربی خارجی صحبت نکنم.

تعاملات هدفمند (مضمون سازمان‌دهنده)

شرکت‌کننده شماره ۱۰: یک مربی جدید میاد از خارج که من مجبورم باهاش ارتباط برقرار بکنم. استاد زبانم پیشنهاد داد که مکالمات روزمره را خیلی باید کار کنی تا بتونی تو بحث تخصصی رشته‌تون پیش بری. خیلی اصطلاحات ما اصلاً انگلیسیه که من باید بتونم با اون مکالمه کنم و اون اتفاقی که می‌خوام یعنی با اون مربی که اومده از خارج بتونم ارتباط برقرار کنم.

عوامل محیطی (مضمون فراگیر)

آخرین مضمون فراگیر به دست آمده از تجارب زیسته هوش فرهنگی سرپرستان ورزشی «عوامل محیطی» است که از مضامین پایه؛ ۱- حضور در جلسات و رویدادهای ورزشی ۲- انجام مکاتبات اداری با نهادهای جهانی ورزش ۳- اعلام قوانین و مصوبات و تغییرات آن به زبان انگلیسی تشکیل شده است. وقتی صحبت از جهانی شدن و فرهنگ می‌شود، نمی‌توان از زبان سخن به میان نیاورد. زبان حساس‌ترین شاخص رابطه میان فرد و گروه اجتماعی است. هرگونه هماهنگی یا ناهماهنگی میان این دو، یعنی میان فرد و گروه اجتماعی با حساسیت بسیار زیادی ثبت می‌گردد. زبان جزء جدایی‌ناپذیر وجود ماست که در تفکر و نحوه نگرش ما به جهان نفوذ می‌کند. برای تداوم ارتباطات انسانی، لازم نیست همه مردم جهان به یک زبان صحبت کنند، بلکه باید سرمایه زبانی آنها، تا حد امکان غنی و متنوع باشد.

تبادل فرهنگ‌ها (مضمون سازمان‌دهنده)

مشارکت‌کننده شماره ۶: الان کمیته ملی المپیک آموزش میده به سرپرستان، نمیگه فقط بره قهرمان بشه؟ میگه شما داری وارد یک کشور می‌شی که آداب معاشرت اون کشور اینه، آداب معاشرت کشور ما اینه. پیش از مسابقه ما باید خیلی کارها رو انجام بدیم همه اینارو به اون سرپرست و مربی آموزش میدن. گروه فرهنگی هم داره کار میکنه. تعریف فرهنگ در ورزش معرفت‌هاست، از خودگذشتگی‌هاست و احترام به پیشکسوته، حرمت انسان‌ها رو نگه داشتنه، بزرگتر رو مد نظر قرار دادنه.

رعایت قوانین (مضمون سازمان‌دهنده)

مشارکت‌کننده شماره ۸: دو ماه قبل از مسابقات فدراسیون جهانی و حتی کنفدراسیون آسیا برای سرپرست تیم آیین‌نامه مسابقات و شرایطی که در مسابقات باید رعایت بشه را ایمیل می‌کنه که باید به هر حال بهش توجه بکنیم. ایمیل میاد از ساعت مسابقه، روز مسابقه و اینکه چه ساعتی چه ماده‌ای برگزار میشه، همه اینا انگلیسیه و اینا رو مجبوری به انگلیسی ایمیل کنی و باید زبان بلد باشی.

آگاهی از قوانین (مضمون سازمان‌دهنده)

مشارکت‌کننده شماره ۴: در جریان مسابقات همیشه یک سری مواد قانونی و مصوباتی بوده که تغییر داشته و قطعاً توی مسابقات آسیایی همیشه هست، تغییرات بر اساس شرایط؛ مثلاً الان که کرونا هست صد در صد باعث شده که شرایط مسابقات تغییر کنه و خب تغییراتش زیاده و ما باید زبان بلد باشیم که بتونیم این تغییرات را به درستی به تیم‌ها انتقال بدیم.

مشارکت‌کننده شماره ۱۰: برای بچه‌های کشتی، این مسأله پیش اومد متأسفانه؛ سرپرست تیم تو جلسات به خاطر اینکه به انگلیسی تسلط نداشت در جلسه متوجه زمان مسابقات به درستی نشده بود و همین حضور نداشتن باعث شد که چند تا از بچه‌هاشون توی فینال و قبل از فینال حذف بشن.

بحث و نتیجه‌گیری

ارتباط در همه جنبه‌های زندگی، به‌خصوص در یک تیم، چه یک تیم ورزشی باشد و چه نباشد، بسیار مهم است. تسلط به زبان خارجی (ترجیحاً انگلیسی) در جریان ارتباطات بین‌المللی، یک جنبه اجباری برای افرادی است که می‌خواهند در سازمان‌های ورزشی و تیم‌های ملی کار کنند. مهارت‌های زبانی برای شغل‌های مدیریتی لازمند؛ بنابراین برای مدیران در حوزه ورزش نیز ضروری‌اند (Thitthongkam & Walsh, 2010). مهارت‌های زبانی به سطحی از زبان اشاره می‌کنند که افراد می‌توانند به راحتی و درست صحبت کنند؛ یعنی به صورتی که در تعاملات میان فرهنگی به آن نیاز است و به‌عنوان ابزار اساسی در خدمت کسب دانش فرهنگی مانند درک نظام اقتصادی، قانونی و اجتماعی و فرهنگ‌های مختلف قرار می‌گیرد (Ang & Van Dyne, 2008). هدف از این پژوهش بررسی عوامل تسلط به زبان انگلیسی به عنوان عامل پیش‌بینی‌کننده هوش فرهنگی و موفقیت مدیران ورزشی ایران بود. بر همین اساس با تعدادی از سرپرستان ورزشی ایران مصاحبه شد. به طور خلاصه، یافته‌های این مطالعه بیانگر این بود که سرپرستان و مدیران ورزشی برای برقراری ارتباط ملزم به یادگیری زبان بین‌المللی انگلیسی‌اند. مضمون‌های فراگیر شامل عوامل ساختاری، عوامل فردی و عوامل محیطی، از عوامل تسلط به زبان انگلیسی از تجربه زیسته هوش فرهنگی سرپرستان ورزشی بودند. طبق نظر مشارکت‌کنندگان، برگزاری کلاس‌های زبان انگلیسی برای سرپرستان ورزشی، استفاده از مترجم در حین مکالمات طی رویدادهای ورزشی، کمک گرفتن از کارشناسان روابط بین‌الملل فدراسیون‌ها در مواجهه با موقعیت‌های جدید فرهنگی (عوامل ساختاری)؛ استفاده از کلیدواژه‌های اصلی جامعه میزبان در حین مکالمات، ارتباط و علاقه‌مندی به ارتباط با بازیکن و مربی خارجی تیم‌های داخلی و ارتباط با همکاران همتای خارجی طی رویدادهای ورزشی، بیان نیازها و درخواست‌های تیم (عوامل فردی)؛ شرکت در برنامه‌های بین فرهنگی، برقراری ارتباط با افراد از فرهنگ‌های مختلف، شرکت در برنامه‌ها، حضور در جلسات و رویدادهای ورزشی، انجام مکاتبات اداری با سازمان‌های جهانی ورزش و در نهایت آگاهی و اعلام قوانین، مصوبات و تغییرات مسابقات ورزشی و رویدادهای ورزشی (عوامل محیطی) از عوامل مهم تسلط به زبان انگلیسی بود.

به طور کلی نتایج مطالعه حاضر از تحقیقات گذشته در مورد ارتباط زبان دوم (ترجیحاً انگلیسی) و هوش فرهنگی، همچنین موفقیت برون‌مرزی و تسلط به زبان حمایت می‌کنند، Froese et al., 2012; Zhang & Peltokorpi, 2016، Nazari, Sohrabi, Reese & Batista, 2013; Lok, 2019; (Ott & Michailova, 2018; Ang & Van Dyne, 2008; Chen, Lin, & Sawangpattanakul, 2011; Sorgen, 2015; & Ehsani, 2016).

به نظر می‌رسد طبق نتایج این مطالعه، یکی از عوامل مهمی که در هوش فرهنگی مدیران، سرپرستان و مسئولان ورزشی دخیل است تسلط به زبان انگلیسی است. تسلط به زبان انگلیسی، بازکننده پنجره‌ای نو به سوی فرهنگ و تمدنی جدید است. در جهان امروز که در آن انسان‌ها و فرهنگ‌ها روزه‌روز به یکدیگر نزدیک‌تر می‌شوند، آشنایی با زبان بین‌المللی عامل پیشرفت و برد افراد است. به دلیل فزونی و پیچیدگی روابط فرد با جامعه و فرهنگی که در آن زندگی می‌کند، نمی‌توان تأثیر عوامل فرهنگی را بر رفتار آدمی نادیده گرفت (Buchler, 2013). گنک و بادا (2005) دریافتند با ادغام فرهنگ در کلاس‌های آموزش زبان انگلیسی و آشنایی افراد با فرهنگ‌های سایر کشورها، هوش فرهنگی و آگاهی فرهنگی افراد تا حد قابل توجهی افزایش می‌یابد (Genc & Bada, 2005). هوش فرهنگی، قابلیت یادگیری الگوهای جدید در تعاملات فرهنگی و ارائه پاسخ‌های رفتاری صحیح به این الگوها را نشان می‌دهد. از آنجا که دنیای امروز نیاز به افرادی دارد که با فرهنگ‌های مختلف آشنا باشند و بتوانند با افراد سایر فرهنگ‌ها ارتباط برقرار کنند، می‌توان گفت زبان انگلیسی یکی از مؤلفه‌هایی است که می‌تواند بر تعاملات فرهنگی مؤثر باشد. هوش فرهنگی می‌تواند نقش مهمی در ارتباطات داشته باشد (Bücker & et al., 2014). تسو (2005) نیز نشان داد با معرفی فرهنگ‌ها

در کلاس‌های زبان، تمایل افراد به تعامل و برقراری ارتباط با افراد آن جامعه بیشتر می‌شود (Tsou, 2005). افرادی که هوش فرهنگی زیادی دارند دارای آگاهی هشیارانه در خلال تعامل‌های بین فرهنگی‌اند، دربارهٔ هنجارها و قراردادهای فرهنگی‌های مختلف دانش دارند و توانایی انجام رفتار کلامی و غیرکلامی مناسب را هنگام برقراری ارتباط با افرادی از فرهنگ‌های دیگر دارند که سبب غنی‌ساختن روابط آنان می‌شود. بدین ترتیب این افراد در وظایف خود موفق‌تر عمل می‌کنند. هوش فرهنگی با وجود چالش‌ها و تفاوت‌های فرهنگی، می‌تواند به عنوان یک ویژگی اساسی که مدیران به آن نیاز دارند، در نظر گرفته شود. این مطالعه بیان می‌کند که هوش فرهنگی برای کار با گروه‌های متنوع فرهنگی مهم است. هوش فرهنگی می‌تواند توجه و تلاشی را برانگیزد که دانش و استراتژی‌های فرهنگی فرد را به سمت درست هدایت کند. می‌توان استدلال کرد که توانایی زبان به هوش فرهنگی مربوط می‌شود؛ به این معنا که اگر فردی اجتماعی شده باشد و در معرض یک زبان خاص قرار گرفته باشد، خودکارآمدی زیادی دارد. هنگامی که فرد، با تحصیلات یا تجربه کاری، دانش و درک جامعی از یک زبان خاص همراه با رفتارهای زبانی متناسب با موقعیت کسب کند، می‌تواند به طور قابل توجهی بر ارتباطات بین فرهنگی تأثیر بگذارد. این توانایی می‌تواند سطح کارآمدی بین فرهنگی فرد را افزایش دهد (Smith & Shaffer, 1995). از سوی دیگر، افرادی که توانایی کافی (چه زبانی و چه فرازبانی) برای تعامل و ارتباط نداشته باشند؛ فرهنگ خودکارآمد نخواهند داشت و به راحتی از هرگونه خدمات بین فرهنگی یا ارتباطات منصرف می‌شوند؛ از این رو، می‌توان چنین فرض کرد که توانایی زبان به طور مثبت و معناداری با هوش فرهنگی مرتبط است. بدون علاقه به کار با افراد دارای فرهنگ‌های مختلف، تعامل محدودی رخ خواهد داد که می‌تواند منجر به عدم تکمیل وظایف شود. افراد دارای تجربه هوش فرهنگی زیاد دارای سطوح بالاتر سازگاری کاری‌اند که شامل سازگاری با وظایف شغلی جدید و محیط‌های کاری جدید در یک محیط فرهنگی جدید است (Black, 1988). افراد با هوش فرهنگی زیاد در موقعیت‌های کاری جدید با وجود چالش‌ها، به تداوم و سازگاری تمایل دارند (Earley & Ang, 2003). زبان می‌تواند توانایی هوش فرهنگی برای ارتباط را دوچندان کند. زبان عنصری کلیدی در حفظ و بقای مشاغل خارج از کشور است. دیدگاه اجتماعی شدن زبان اعلام کرد که قرار گرفتن در معرض یک زبان خاص می‌تواند به مهارت زبان منجر شود. زبان علم ارتباط در همه جنبه‌های زندگی، به خصوص در یک تیم ورزشی بسیار مهم است. نتایج مطالعات انجام شده نشان می‌دهد که تسلط به زبان‌های خارجی، به پیشرفت مدیریت ورزشی مدرن کمک می‌کند (Jovanova-Simeva, 2015). امروزه یادگیری زبان انگلیسی ضرورتی انکارناپذیر است، زیرا زبان انگلیسی، زبان علم است و آموزش رشته‌های مختلف در سطوح عالی و تولید علم به زبان انگلیسی صورت می‌گیرد. با افزایش روند جهانی‌سازی ارتباطات بین‌المللی، برنامه‌های رادیویی و تلویزیونی، تجارت جهانی و آموزش علوم جدید همگی به زبان انگلیسی صورت می‌گیرند و عدم آشنایی با این زبان، برابر با عدم پیشرفت در دنیای جدید امروزی است. زبان انگلیسی، زبان بین‌المللی دنیاست که پر طرفدارترین زبان مکالمه‌ای دنیا نیز هست. بین‌المللی بودن زبان انگلیسی و اهمیت یادگیری و به کار بردن این زبان در ارتباطات با سایر ملل، زبان انگلیسی را از زبان‌های دیگر جهان متمایز می‌کند (ali salimi & mohamadian, 2014). بررسی مطالعات عوامل مختلفی را در فراگیری زبان مؤثر می‌دانند که همگی می‌توانند به بازدهی بیشتر در استفاده درست از زبان خارجی منجر شوند (Dehestani & et al., 2019). به طور کلی به نظر می‌رسد نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که زبان انگلیسی، به عنوان یکی از عوامل هوش فرهنگی می‌تواند از عوامل موفقیت در دنیای ورزش باشد؛ بنابراین به طور قابل توجهی، کنفرانس‌های آنلاین و حضوری، وبینارها، جلسات بحث همزمان، سازماندهی فعالیت‌های تفریحی گروهی بین فرهنگی، شرکت در رویدادهای بین‌المللی و ارتباط با تیم‌های چند ملیتی، همچنین آموزش زبان غیرکلامی، اهمیت ویژه‌ای برای مهارت زبانی و ارتباطی سرپرستان و مدیران ورزشی دارد؛ بنابراین متناسب

با یافته‌های این پژوهش پیشنهاد می‌شود که مدیران و سرپرستان ورزشی برای رسیدن به موفقیت و اهداف تیم به تقویت هوش فرهنگی خود از طریق یادگیری مهارت زبان انگلیسی، یادگیری زبان غیر کلامی و زبان بدن تلاش کنند.

تقدیر و تشکر

بدین وسیله از کلیه سرپرستان ورزشی که تجاربشان را در اختیار ما قرار دادند سپاسگزاری می‌کنیم.

منابع

- Ang, S., & Van Dyne, L. (2008). Conceptualization of cultural intelligence: Definition, distinctiveness, and nomological network. *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications*, 3-15.
- Barner-Rasmussen, W., Ehrnrooth, M., Koveshnikov, A., & Mäkelä, K. (2014). Cultural and language skills as resources for boundary spanning within the MNC. *Journal of International Business Studies*, 45(7), 886-905.
- Beck, C. T., Keddy, B. A., & Cohen, M. Z. (1994). Reliability and validity issues in phenomenological research. *Western Journal of Nursing Research*, 16(3), 254-267.
- Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D. A., Shaffer, M. A., & Luk, D. M. (2005). Input-based and time-based models of international adjustment: Meta-analytic evidence and theoretical extensions. *Academy of Management Journal*, 48(2), 257-281.
- Black, J. S. (1988). Work role transitions: A study of American expatriate managers in Japan. *Journal of International Business Studies*, 19(2), 277-294.
- Buchler, R. K. (2013). *Anxiety-reducing strategies in the classroom*: Western Michigan University.
- Bücker, J. J., Furrer, O., Poutsma, E., & Buyens, D. (2014). The impact of cultural intelligence on communication effectiveness, job satisfaction and anxiety for Chinese host country managers working for foreign multinationals. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(14), 2068-2087.
- Caligiuri, P. M. (2000). The big five personality characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance. *Personnel Psychology*, 53(1), 67-88.
- Chen, A. S.-y., Lin, Y.-c., & Sawangpattanakul, A. (2011). The relationship between cultural intelligence and performance with the mediating effect of culture shock: A case from Philippine laborers in Taiwan. *International Journal of Intercultural Relations*, 35(2), 246-258.
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kim, K., Farh, C. I., & Tangirala, S. (2010). When does cross-cultural motivation enhance expatriate effectiveness? A multilevel investigation of the moderating roles of subsidiary support and cultural distance. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1110-1130.
- Dehestani, M., Zangane, F., Jafarzadeh, R., & Khodadoust, S. (2019). Comparison of learning styles and academic goal orientation in bilingual and monolingual students. *Cultural Psychology*, 3(1), 193-207. (Persian)
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). Cultural intelligence: Individual interactions across cultures .
- Froese, F. J., Peltokorpi, V., & Ko, K. A. (2012). The influence of intercultural communication on cross-cultural adjustment and work attitudes: Foreign workers in South Korea. *International Journal of Intercultural Relations*, 36(3), 331-342.
- Genc, B., & Bada, E. (2005). Culture in language learning and teaching .
- Giulianotti, R., & Robertson, R. (2004). The globalization of Football: A study in the glocalization of the 'serious life'. *The British Journal of Sociology*, 55(4), 545-568.
- Halle, T., Hair, E., Wandner, L., McNamara, M., & Chien, N. (2012). Predictors and outcomes of early versus later English language proficiency among English language learners. *Early Childhood Research Quarterly*, 27(1), 1-20.
- Harzing, A. W., & Feely, A. J. (2008). The language barrier and its implications for HQ- subsidiary relationships. *Cross Cultural Management: An International Journal* .
- Jovanova-Simeva, V. (2015). The connection between top managers education and their successful Sport Clubs Management. *Research in Kinesiology*, 43(1) .
- Khani, A., Etebarian, A., & Abzari, M. (2011). The relationship between cultural intelligence and group effectiveness in Mobarakeh Steel Company. *African Journal of Business Management*, 5(17), 7507. (Persian)
- Kumar, N., & Rose, R. C. (2008). The bond between intelligences: Cultural, emotional, and social. *Performance Improvement*, 47(10), 42-48.
- Kwantes, C. T., Karam, C. M., Kuo, B. C., & Towson, S. (2008). Culture's influence on the perception of OCB as in-role or extra-role. *International Journal of Intercultural Relations*, 32(3), 229-243.
- Livermore, D., Van Dyne, L. & Ang, S. (2022). Organizational CQ: Cultural intelligence for 21st-century organizations, *Business Horizons*, 65(5), 671-680. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.11.001>.

- Lok, S. (2019). *How does a facilitator's perspective of cultural intelligence influence Chinese sport and recreation participation?*. Auckland University of Technology .
- Marschan, R., Welch, D., & Welch, L. (1997). Language: The forgotten factor in multinational management. *European Management Journal*, 15(5), 591-598.
- Meshkati, Z., Faeghi, S., & Payandeh Najafabadi, A. (2022). The relationship between cultural intelligence and sports success by using Bayesian Analysis Approach (Case study: Athletes of the Iranian National Canoe-Polo Team). *Strategic Sociological Studies in Sport*, 2(3). (Persian)
- Mokhtari Dinani, M., Kozechian, H & ,Nazarian Madavani, A. (2015). The relationship between cultural intelligence and leadership effectiveness of sport managers. *Sport Management Studies*, 7(30), 185-202. (Persian)
- Murray, N. (2013). Widening participation and English language proficiency: A convergence with implications for assessment practices in higher education. *Studies in Higher Education*, 38(2), 299-311.
- Nazari, R., Sohrabi, Z., & Ehsani, M. (2016). Develop structural equation model classification managers based on communication skills and cultural intelligence in Isfahan's Sports Organizations. *Sport Management Journal*, 8(1), 121-135. (Persian)
- Ott, D. L., & Michailova, S. (2018). Cultural intelligence: A review and new research avenues. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 99-119.
- Reese, J. D., & Batista, P. (2013). *Cultural Intelligence: An Examination of Sport Management Study Abroad Education* .
- Salimi, A., & Mohamadian, Z. (2014). Amoozesh. *Journal of Research in Educational Science*, 7(23), 179-201. (Persian)
- Smith, S. M., & Shaffer, D. R. (1995). Speed of speech and persuasion: Evidence for multiple effects. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21(10), 1051-1060.
- Sohrabi, Z., & Moharamzade, M. (2022). Classification sport managers through communication skills and cultural intelligence in sports organizations. *Strategic Sociological Studies in Sport*, 1(1). (Persian)
- Sorgen, A. (2015). Integration through participation: The effects of participating in an English conversation club on refugee and asylum seeker integration. *Applied Linguistics Review*, 6(2), 241-260.
- Sternberg, R. J., Siriner, I. J., & Wong, C. H. (2022). Cultural intelligence: What is it and how can it effectively be measured?. *Journal of Intelligence*, 10(3), 54. <https://doi.org/10.3390/jintelligence10030054>
- Takeuchi, R. (2010). A critical review of expatriate adjustment research through a multiple stakeholder view: Progress, emerging trends, and prospects. *Journal of management*, 36(4), 1040-1064.
- Tange, H., & Luring, J. (2009). Language management and social interaction within the multilingual workplace. *Journal of Communication Management* .
- Thitthongkam, T., & Walsh, J. (2010). Roles of language in tourism organisational management. *Asian Journal of Management Research*, 1(1), 184-199.
- Thomas ,D. R., & Dyal, L. (1999). Culture, ethnicity, and sport management: A New Zealand perspective. *Sport Management Review*, 2(2), 115-132.
- Tsou, W. (2005). The effects of cultural instruction on foreign language learning. *RELC Journal*, 36(1), 39-57.
- Ward, C., Fischer, R., Zaid Lam, F. S., & Hall, L. (2009). The convergent, discriminant, and incremental validity of scores on a self-report measure of cultural intelligence. *Educational and Psychological Measurement*, 69(1), 85-105.
- Weiss, O., & Norden, G. (2021). Sport and the social group. *Introduction to the Sociology of Sport*. 99-121.
- Zhang, L. E., & Peltokorpi, V. (2016). Multifaceted effects of host country language proficiency in expatriate cross-cultural adjustments: A qualitative study in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(13), 1448-1469.