

## هوش چندگانه، مدیریت و رهبری در آموزش عالی کشور و ارائه مدل مناسب

دکتر هادی رزقی شیرسوار<sup>۱</sup>، استادیار گروه مدیریت آموزشی دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، گرمسار، ایران.

شراره هاشم نیا، کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، رودهن، ایران.

تاریخ وصول: ۹۳/۴/۶

تاریخ پذیرش: ۹۳/۹/۲۰

### چکیده

هدف اصلی این مقاله بررسی رابطه هوش چندگانه با مدیریت و رهبری در آموزش عالی با تأکید بر دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات می باشد. تحقیق حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ روش اجراء در زمره تحقیقات توصیفی - همبستگی می باشد. در این تحقیق تلاش شده است تا به سؤال های ایجاد شده در راستای مسئله اصلی تحقیق پاسخ داده شود. جامعه مورد پژوهش در این تحقیق شامل ۶۹۳ نفر از اعضای هیأت دانشگاه واحد علوم و تحقیقات می باشند. نمونه مورد پژوهش نیز با توجه به حجم جامعه و مبتنی بر جدول مورگان ۲۴۸ نفر می باشند که برای انتخاب گروه نمونه معرف و افزایش دقت اندازه گیری از طریق روش نمونه گیری تصادفی ساده اعضای نمونه انتخاب شدند. ابزار جمع آوری داده ها در این پژوهش پرسش نامه ۴۰ گویه ای محقق ساخته بوده که روایی آن به صورت صوری به تأیید ده نفر از اساتید دانشگاه قرار گرفت و پایایی آن نیز با توجه به طیف لیکرتی پنج گزینه ای به کار رفته در پژوهش از طریق آلفای کرونباخ ۰.۹۶۳ محاسبه گردید. آزمون های آماری به کار رفته در این پژوهش شامل رگرسیون خطی جهت تبیین مدل خطی و مدل معادلات ساختاری جهت ارائه مدل تأییدی نهایی می باشد. نتایج آزمون رگرسیون در مورد سؤال اول پژوهش نشان می دهد، بالاترین تأثیر از میان پنج مؤلفه عمومی مدیریت در دانشگاه ها، متعلق به مؤلفه برنامه ریزی با بتای ۰/۶۸۹ می باشد. و در مورد سوال دوم پژوهش نیز، بالاترین تأثیر از میان سه مؤلفه رهبری اثربخش در دانشگاه ها، متعلق به مؤلفه توسعه ارتباطات با بتای ۰/۶۶۱ می باشد. در نهایت مدل ساختاری ارائه شده نشان می دهد بالاترین میزان همبستگی بین متغیرهای رهبری و عملکرد مدیران بوده و از میان مؤلفه های رهبری بالاترین ضریب تأثیر مربوط به مؤلفه توسعه ارتباطات و در متغیر عملکرد مدیران مربوط به مؤلفه برنامه ریزی می باشد.

**کلید واژه ها:** مدیریت، رهبری، هوش چندگانه، مدل، آموزش عالی، دانشگاه آزاد اسلامی.

## مقدمه

چه چیزی مدیران موفق<sup>۱</sup> را از سایرین جدا می‌سازد؟ بی شک ویژگی های بسیاری را می‌توان نام برد، و قطعاً هوش باید یکی از آنها باشد. اما آیا چنین است؟ رویکرد مدیریت مبتنی بر هوش<sup>۲</sup>، با مشکلاتی توأمان بوده است. از یک سو، از آنجا که هوش به شیوه‌ای سنتی اندازه‌گیری شده، به نظر می‌رسد که دارای امتیاز پیش‌بینی است. از سوی دیگر، امتیاز پیش‌بینی آن چنان بالا نیست، زیرا امتیاز پیش‌بینی هوش در مدیریت، می‌تواند تابع موقعیت‌های متفاوت نیز باشد. برای مثال، در سال ۱۹۹۴ فیدلر و لینک<sup>۳</sup> چنین اظهار کردند که پیش‌بینی‌های هوشمندانه مدیریت، در شرایط دارای تنش اندک موفق است، اما در شرایط دارای تنش بالا، هنگامی که تجربه بسیار مهم جلوه می‌کند، نمی‌تواند موفق باشد (ریگو،<sup>۴</sup> ۲۰۰۲).

با وجود چنین سوء ظنی، امروزه با گذشت زمان نقش و کارکرد هوش به حوزه‌های مختلف علوم علاوه بر روانشناسی رسوخ پیدا کرد. تا آنجا که بر اساس آخرین پژوهش‌های انجام گرفته در حوزه مدیریت، محققین ارتباط تنگاتنگی میان هوش و عملکرد منابع انسانی متصور شده‌اند. در این میان برخی از پژوهش‌های انجام گرفته به صراحت نشان می‌دهد که عملکرد مدیران دارای هوش چندگانه<sup>۵</sup> بالاتر بسیار مناسب‌تر و مطلوب‌تر از مدیرانی که دارای سطح هوش چندگانه پایین‌تر هستند می‌باشد (گاردنر، ۲۰۰۲؛ ویلسون،<sup>۶</sup> ۲۰۰۴).

با توجه به اهمیت موضوع هوش و هوش چندگانه، در این مقاله ابتدا به ارائه تعاریفی از هوش چندگانه پرداخته و در ادامه به ارائه رابطه میان هوش و ابعاد مختلف رهبری و مدیریت پرداخته و در نهایت راهکارهای مناسب با توجه به نتایج حاصل از اجرای آزمون‌های آماری ارائه می‌گردد.

در سال ۱۹۸۳ و پس از انجام پژوهش‌ها و بررسی‌های جامع، گاردنر، در کتاب "چارچوب‌های ذهنی"<sup>۷</sup> که رویکردی نوین بر مفهوم هوش دارد را، به چاپ رساند. مشاهدات قبلی درباره هوش، هوش مفرد و در عین حال چند بعدی را به اثبات رسانیده بود که هوش "g" نام داشت. این واقعیت در برخی افراد که از هوش بیشتری نسبت به سایرین برخوردارند، امری ثابت شده به شمار می‌آید. با این حال، میزان پایداری و ظرفیت هوشی تیزهوشان را از همان سال‌های آغازین زندگی‌شان می‌شد، مورد ارزیابی قرار داد (گاردنر، ۲۰۰۲).

بر خلاف دیدگاه غالب در این زمینه، گاردنر در سال ۱۹۹۹ چنین اظهار داشت که وجود هوش چندگانه ای که هر یک از جنبه‌های آن با بقیه برابری کند، در هر فرد عادی قابل مشاهده است. او باور داشت که تقویت هوش افراد، هدف غایی آموزش است. گاردنر برای به چالش کشیدن آزمون‌های قلم و کاغذی که به منظور ارزیابی هوش افراد به عمل می‌آیند، تیزهوشان را در معرض محیطی خاص و پرورشی مناسب قرار داد تا کارآمد بودن این روش را به اثبات برساند. اگر چه این آزمون‌ها "g" را اندازه‌گیری می‌کردند، اما گاردنر بر سر اعتبار آنها به عنوان آزمایش‌هایی که قابلیت حل مشکلات را داشته و می‌توانند در جهان واقعی به موفقیت برسند، به بحث و گفتگو می‌پرداخت. به زعم گاردنر، این مفهوم هوش، توسط بسیاری از افراد بسیار باهوش ثابت شده بود، و چنین به نظر می‌رسید که تمرکز بر "g" کاملاً بیهوده و امری از روی تعصب است.

روان‌شناس، نویسنده و استاد رشته اعصاب و روان دانشکده پزشکی دانشگاه بوستون و استاد آموزشی دانشگاه هاروارد،

1. Successful managers  
3. Fiedler and links  
6. Gardner & Wilson

2. Intelligence-Based Management  
4. Riggio, Ronald E.  
5. Multiple Intelligences  
7. Frames of mind

گاردنر، اولین فردی بود که در جستجوی یافتن منابعی معتبر پیرامون فهرستی از افراد هوشمند، در تلاش بود تا فرضیه هوش چندگانه (MI) را به اثبات رساند (جانسون و وایت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲ به نقل از آرمسترانگ، ۲۰۰۳).

گاردنر بدین باور بود که روش‌های نخستین اندازه‌گیری هوش (مثل آزمون هوش‌بهر<sup>۲</sup>) بسیار ضعیف و محدود بوده و بر این اساس فرضیه هوش چندگانه را مطرح نمود. گاردنر قدرت بالقوه افراد در پردازش اطلاعات را به قابلیت‌های ارزشمند فرهنگی ارتباط داد. "حداقل هشتاد سال پس از طراحی و توسعه اولین آزمون تعیین هوش، گاردنر به بحث پیرامون این نکته پرداخت که هوش، قوه‌ای است که می‌توان آن را به طور هدف‌مند اندازه‌گیری کرده و به قسمت‌ها یا گروه‌های مجزایی تقسیم نمود". پژوهش‌های چندین دهه‌ای گاردنر، پیشرفتی شگفت در روان‌شناسی ادراکی و آموزشی بوجود آورد. مطالعات گاردنر موجب چالش با گستره وسیعی از باورهای بسیاری از روان‌شناسان شده و در برابر بسیاری از تفکرات که معتقد بودند هوش قابلیت یگانه است و فرد به لحاظ هوشمند یا کودن بودن، در یکی از دو سوی این بردار است، قرار گرفت. "نظریه گاردنر درباره هوش چندگانه، چهارچوب نظریه‌ای نوین درباره اندیشیدن به افراد هوشمند را به دست می‌دهد. این نظریه مبتنی بر سه مؤلفه کلیدی است که عبارتند از: الف) همه ما شبیه به هم نیستیم. ب) اندیشه‌های ما به مانند هم نیست، و ج) چنانچه به جای رد کردن و صرف نظر کردن از این اختلاف‌ها، آنها را مورد توجه قرار دهیم، تاثیر آموزش بیشتر خواهد شد.

نظریه گاردنر درباره هوش چندگانه، برخلاف دیگر نظریه‌های روان‌شناسی، بر پژوهش‌های تجربی استوار است. «به جای آن که از ابتدا بر نتایج حاصل از روش‌های روان‌شناسی تکیه کنیم، (گاردنر) هفت معیار جداگانه را مطرح کرد و برای بسیاری از دانشگاه‌هایی که نامزد اجرای این برنامه‌ها بودند، نوشته‌های علمی مناسب تدارک دید. رویکرد پژوهشی گاردنر، هم‌چون گالتون<sup>۳</sup> و بینت<sup>۴</sup> به تغییرهای حسی گوناگونی مبتنی بود و همین موجب شد در دانشکده‌هایی که نامزد آزمون شده بودند، نتایج گوناگونی به دست آید. «گاردنر مدارک به دست آمده را مورد تحلیل قرار داد و اگر در هر یک از دانشکده‌های نامزد شده، این معیارها را کاملاً معقول و توجیه‌پذیر می‌یافت، گاردنر آن را هوش انسانی می‌خواند».

البته تعریف گاردنر، در بر دارنده مضامین فرهنگی هر فرد است. در سال ۱۹۸۳ گاردنر چنین متذکر شد که باید بتوان ظرفیت‌های مشخصی را در افراد توسعه داد. اما چنانچه افراد در یک یا چند حوزه فرهنگی چندان ارتقاء نیابند، نمی‌توان آنها را هوشمند نامید. برای مثال می‌توان «احساس طمع و سیری‌ناپذیری نسبت به طعم‌ها و یا غذاها و یا فعالیت‌های حزبی<sup>۵</sup>» یا «توانایی تشخیص چهره‌ها<sup>۶</sup>» را نام برد. وی تنوع‌پذیری انواع ارزش‌های موجود در فرهنگ‌های گوناگون را شناسایی کرد و بر این اساس توضیح داد که چرا تعریف ارائه شده، در بردارنده یک یا چندین فرهنگ است. گاردنر اظهار داشت: «اهمیتی که خلاقیت به عنوان نشانه‌ای از هوش دارد، چیزی است که همیشه در گفتگوهای پیرامون هوش مطرح نمی‌شود». اهمیت دادن به خلاقیت‌های بسیاری از فرهنگ‌ها<sup>۷</sup>، مساله‌ای است که بیان آن در هر دو تعریف ارائه شده، جای شگفتی ندارد. در سال ۱۹۹۹، گاردنر با گروه‌بندی ریشه‌های انضباطی از قبیل معیارهای علوم زیستی و تحلیل‌های منطقی<sup>۸</sup>، روان‌شناسی نوین<sup>۹</sup> و روان‌شناسی سنتی<sup>۱۰</sup> را معرفی کرد (به نقل از استرنبرگ و دیگران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۳).

1. Jonson &amp; White

4. Binet

7. Creativity in culture

10. Traditional psychology

2. IQ Test

5. Party activities

8. Logical analyzes

11. Strenberget al.

3. Galton

6. Ability to recognize faces

9. Modern psychology

اما چه چیزی رهبران موفق را از سایرین جدا می‌سازد؟ بی‌شک ویژگی‌های بسیاری را می‌توان نام برد، و قطعاً هوش باید یکی از آنها باشد، اما آیا چنین است؟ برای درک بهتر موضوع ابعاد مختلفی از هوش و رهبری و مدیریت را در زیر مورد بررسی قرار می‌دهیم.

مفاهیم متعارف و رایج هوش، تقریباً تنها با جنبه تحلیلی هوش سر و کار دارند، اما مفهوم کامل و دقیق هوش دیگر جنبه‌ها را نیز در بر دارند. هوش موفق، توانایی به دست آوردن موفقیت براساس استانداردهای فردی و مضامین اجتماعی - فرهنگی<sup>۱</sup> تعیین شده توسط اوست. توجه داشته باشید که در این تعریف، موفقیت، ضابطه خاصی نیست که به عنوان استاندارد برای همه قابل استفاده باشد. بیشتر مردم برای موفقیت، ملاک خاص خود را دارند. با این حال، ملاک و ضابطه باید در برخی مفاهیم زندگی بگنجد. موفقیت همواره در بطن شرایط اجتماعی - فرهنگی قرار دارد. افرادی که این مساله را در نظر نمی‌گیرند، با خطرات بسیاری روبرو می‌باشند. بنابراین، یک قاتل بی‌رحم، موفقیت را با توجه به استانداردهای خود به دست آورده، اما این موفقیت می‌تواند به بهای زندگی دیگران و او تمام شود. یا برای نمونه، موفقیت آلمان نازی به قیمت مرگ میلیون‌ها انسان تمام شد (فورنهام<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹).

بر اساس نظریه هوش موفق، افراد با شناخت و تسلط یافتن بر نقاط قوت و تشخیص و اصلاح یا درک نقاط ضعف خود به موفقیت می‌رسند. به بیان دیگر، روابط محدودی بین نظریه هوش عمومی اسپیرمن<sup>۳</sup> (۱۹۰۴) با هوش هشت‌گانه گاردنر<sup>۴</sup> (۱۹۸۳) وجود دارد که بتوان پیش‌بینی کرد چه کسی موفق خواهد بود و چه کسی ناموفق؟ (کاستجن و دیگران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰). افراد الگوهای عقیدتی خود پیرامون ضعف‌ها و قوت‌ها را یافته و الگوهای سرمایه‌داری، اصلاح و هدف که آنها را در به دست آوردن یا از دست دادن اهداف‌شان توانا می‌سازد، توسعه می‌دهند. بنابراین وقتی درباره مدیران و یا رهبران موفق بحث می‌شود، منظور کسی است که به نقاط قوت و ضعف خود پی برده، یا به بیانی، بیشتر آنها را سر و سامان داده است. افرادی که چنین نکنند، از جمله ریچارد نیکسون<sup>۶</sup> (که نمی‌تواند بی‌اعتمادی شدید دیگران نسبت به خود را رفع کند) و ژوزف استالین<sup>۷</sup> (در نیاز و سواس گونه‌اش به قدرت مطلق<sup>۸</sup>، بسیاری را نابود کرده و به جای آن که محترم و نام‌آور شود، رسوا و بدآوازه گشت) بهای آن را پرداخته و متأسفانه مردم نیز با آنها همان می‌کنند، که ایشان با آنها کرده‌اند (کاستجن و دیگران، ۲۰۱۰).

در آخر، هوش موفق دربردارنده تعادل در استفاده از توانایی‌های تحلیلی، عملی و خلاقانه است. توانایی‌های تحلیلی یا سنتی، دربردارنده تحلیل و ارزیابی ایده‌ها و سیستم‌های موجود و معمولاً خلاصه شده است. افراد مباحث آکادمیک را به نحو مؤثری در می‌یابند، و به میزان بیشتری از بکار بردن مهارت‌هایشان در مباحث عملی ناتوانند و تا حدی از به کارگیری مهارت‌هایشان در مباحث علمی و آکادمیک عاجزند (ویسر و دیگران<sup>۹</sup>، ۲۰۰۶).

از سوی دیگر در ادامه در سال ۱۹۹۹، گاردنر مطالعاتی را پیرامون ارتباط رهبری و هوش چندگانه به انجام رساند. «رهبری همانا قاطعانه‌ترین عامل برای کسب موفقیت در مدیریت عامل است که تا به حال، به لحاظ دشواری از تعریف آن عاجز مانده‌ایم. اما مشکل‌تر آن است که بخواهیم قوه رهبری را پیشاپیش و بدون دلیل قاطع، در فردی تشخیص دهیم.

1. Socio – cultural.

3. Spearman's theory of general intelligence

5. Castejon, et al

8. Omnipotence

2. Furnham, A.

4. Gardner's eight intelligences theory

6. Richard Nixon

7. Joseph Stali

9. Visser, Ashton, &amp; Vernon

رهبری می‌تواند وظیفه‌ای چالش برانگیز باشد البته رهبری تمام رهبران مؤثر نیست. «اگر رهبری آسان بود، هر کسی می‌توانست رهبر باشد. در حقیقت رهبری دیگران، مهارتی ارزشمند است که نیازمند وقت، تلاش و سرسپردگی به مافوق دارد. در سال ۱۹۹۵، گاردنر بدین باور رسید که «یک رهبر در عصر کنونی باید از سه نقطه چالش برانگیز آگاهی داشته و به شکلی میان آنها تعادل برقرار سازد. این نقاط چالش برانگیز بدین شرح می‌باشند:

۱. اول از همه، لازم است رهبر تمام ویژگی‌های قاطع رهبری را بشناسد.<sup>۱</sup> این امر نیاز به پردازش داستانی روشن و متقاعدکننده دارد که به نحوی موثر با افراد ارتباط برقرار سازد. داستانی که ظرفیت تجسم یافتن در زندگی هر فردی را داشته، قدردانی قلبی هر یک از شنوندگان را در پی داشته باشد، در بردارنده ویژگی‌های قاطع و متغیر بوده؛ بخواهد که برای آبادانی و اصلاح سازمانی حامی، قدرت، تلاش و نیرو صرف کند و بدون آنکه خود را پایمال کند، مهارت استفاده از شمار رو به رشد متخصصین فنی را داشته باشد.

۲. در دومین مورد لازم است رهبر، گرایش‌های تازه‌ای که قطعاً در چند سال آینده رهبری را دست‌خوش تغییراتی خواهد کرد، پیش‌بینی نموده و به آنها بپردازد.<sup>۲</sup> رهبر باید بتواند با احتمال ویرانی سریع یا تدریجی جهان؛ اشکال نوینی از برقراری ارتباط که در یک لحظه، با گستره وسیع و اغلب بسیار ساده رخ می‌دهد، واگذاری واقعی هر خلوت و آرامش فردی؛ رشد معنویاتی که فراتر از مرزهای جغرافیایی می‌روند و شاید واکنش‌های قابل پیش‌بینی برای این گرایش‌های تنظیم نشده، به شکل قبیله‌گرایی یا بنیادگرایی نوین، مواجه شود.

۳. سوم این که، رهبر باید برای تمرین رهبری، از بروز تضادهای واقعی و اساسی استقبال کرده و تا حد ممکن باید بتواند هر فرد را برای مقابله با این موقعیت‌های مشکل‌آفرین آموزش دهد.<sup>۳</sup> رهبرانی در آینده موثر خواهند بود که بتوانند با مسائل پیچیده‌تر، ارتباط برقرار کرده؛ تنش میان متخصصین فنی که نیازمند داورهای منطقی است و توجه به اهداف و ارزش‌های بزرگتر که هرگز تنها به واسطه الزامات فنی نمی‌توان آنها را اجباری کرد، را نیز بررسی نمایند. گاردنر بر این باور بود که بهترین رهبران، آنهایی هستند که به واسطه نمونه‌های مثبت و بدون هیچ‌گونه اجبار یا اضطرابی رهبری می‌کنند. گاردنر مشاهده کرد که «رهبران افرادی هستند که می‌توانند افکار، احساسات و یا رفتارهای بسیاری از مردم را تغییر دهند. با وجودی که امکان دارد رهبران، تغییراتی را نیز از روی اجبار اعمال کنند، گاردنر بر آن دسته از رهبرانی تمرکز کرد که بدون اجبار بر ایجاد تغییرات فائق آمده بودند» (ینیس و دیگران،<sup>۴</sup> ۲۰۱۰).

گاردنر به این باور رسید که رهبران باید به آنچه می‌گویند، عمل کنند. به طور خلاصه، گاردنر چنین فرض کرد که: «رهبران زمانی تأثیرگذار می‌شوند که در ابتدای امر، داستانی بیان کرده و آن داستان را در زندگی خود مجسم کنند. رهبران، به واسطه شکل دادن به وقایع و احتمالات، در رفتار دیگران تغییر به وجود می‌آورند تا به پیروان‌شان کمک کنند که درباره جهان و جایگاه خود در آن به گونه‌ای متفاوت بی‌اندیشند». رهبران به قلب و روح دیگران راه یافته‌اند و آنها را

1. The leader needs to know all the characteristics of strong leadership.
2. Be the leader of a new trend that is definitely changing in the next few years will lead to forecast and to address.
3. The leader must exercise leadership, the occurrence of substantial conflicts of interest and to the extent possible, each person must be able to deal with problem situations training.
4. Yenice, N., & AktamÖü, H.

و ادار به عمل می کنند.

«رهبران تأثیرگذار، کلمات را به صورت آرزوهای بی حد و مرز در آورده و عمیقاً در افراد احساس نیاز ایجاد می کنند. آنها جوامعی خالی از کلمه به وجود می آورند» (آلمیدیا و دیگران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰).

تمامی رهبران از سبک ها و نقاط ضعف و قدرت متفاوتی برخوردارند. اما با این حال، در سال ۱۹۹۹ گاردنر افراد بسیار باهوشی را برگزید و باور داشت که این افراد مدیران سلطه جویی می شوند. گاردنر چنین اظهار کرد که مدیران از بیانی شیوا، مهارت های درون فردی و مهارت های برون فردی خوبی برخوردار بوده و می توانند به پرسش های اساسی پاسخ دهند. به طور خلاصه، گاردنر چنین باور دارد که «رهبران قادرند داستان های تأثیرگذار بیان کنند و اغلب در نوشتن چیره دستند، آرزوها را درک کرده و از افرادی که بسیار مشتاق آگاه شدن از نقاط ضعف و قوت و اهداف ایشان هستند، هراس ندارند، و به پیروان شان در درک موقعیت زندگی کمک می کنند. رهبران اغلب و به طور مکرر، داستان هایی ظریف و پرداخته شده تعریف می کنند، که این همان وسیله برقراری ارتباط و اثر با دیگران است. وی متذکر شده است، که مشخصه پنهانی و زود هنگام رهبران این است که به هنگام جوانی، اغلب با افراد مقتدر به چالش می پردازند که این چالش الزاماً رو در رو نیست، اما دست کم حاوی تحلیل هایی بُرنده و نافذ است (کان وی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸).

در مجموع بین نظریه پردازان این توافق حاکم است که، هوش چندگانه تأثیری چشم گیر در مدیریت دارد. پژوهش ها درست همان زمانی آغاز شد که به جستجوی ابعاد گسترده هوش در چند دهه اخیر پرداخته شد. به طور خلاصه می توان گفت، پژوهش پیرامون حوزه های غیر هوش بهر، هنوز نسبتاً تازه بوده و روش های اندازه گیری این ساختارها، در حال پیمودن مراحل ابتدایی است. جستجو درباره حوزه های غیر هوش بهر، بسیار مورد توجه دانشمندان نامی و پژوهش گران قرار گرفته است. جدا از این محدودیت ها، بر این باوریم که ساختارهای هوش چندگانه بسیار مهم بوده و اساساً دارای مفاهیمی جنجالی برای پژوهش ها و نظریات مدیریتی است. به نظر می رسد، مفاهیم هوش چندگانه در آینده مدیریت اثربخش، تأثیری درخشان خواهد داشت. توافقی کلی مبنی بر این وجود دارد که انواع مختلف هوش، نقشی مهم و به سزا در مدیریت اثربخش ایفا می کنند. هر یک از نظریه پردازان مدیریتی از فیدلر<sup>۳</sup> گرفته تا باس<sup>۴</sup>، چمرز<sup>۵</sup> و وینتر<sup>۶</sup>، هوش چندگانه را با نظریه مدیریتی خاص خودشان ترکیب کرده اند (ریگو<sup>۷</sup>، ۲۰۰۲).

بنابر گفته چمرز (۱۹۹۷) و ریگو (۱۹۹۵) سه مؤلفه کلیدی رهبری مؤثر را به عنوان بخشی از نظریه جامع رهبری اش معرفی کرده است. سه مؤلفه کلیدی رهبری مؤثر شامل مدیریت اقتدار<sup>۸</sup>، توسعه ارتباطات<sup>۹</sup> و به کارگیری منابع<sup>۱۰</sup> می باشد. «چمرز ارتباط میان هوش چندگانه و این سه مؤلفه کلیدی را بررسی کرده و بدین نتیجه رسید که ویژگی رهبری، یعنی داشتن اعتماد به نفس و تسلط در جایگاه رهبری، هوش چندگانه و رهبری موفق را بهم مربوط می سازد» (ریگو، ۲۰۰۲).

از نظر دننگ نظریه تبادل رهبر- عضو<sup>۱۱</sup>، بر مدیریت مؤثر تأکید دارد که اولین بار به واسطه چگونگی ارتباط میان رهبران و پیروان شناسایی و تعریف شد. واضح است که هوش هیجانی<sup>۱۲</sup> و هوش اجتماعی<sup>۱۳</sup> ساختارهایی هستند که می توانند در

1. Almeida & Ferrando

4. Bass

7. Riggio et al

9. Community development

11. Exchange theory of leader – member

13. Social Intelligence

2. Conway

5. Chamers

8. Management authority

10. The use of resources

12. Emotional Intelligence

3. Fidler

6. Winter

چگونگی ارتباط میان رهبران و پیروان دخالت داشته و از همین روی، اطلاع حاصل کردن از میزان هوش اجتماعی و هیجانی رهبران و پیروان، از اهمیت خاصی برخوردار است. بنابراین، تبادل رهبر - عضو می‌تواند به نحو مؤثری به هوش چندگانه تجسم بخشد. یک مدیر مؤثر، آگاهی‌هایی را پیرامون خود و همکارانش به دست می‌آورد. همه چیز، از توسعه و پیشرفت فردی گرفته تا بهره‌گیری از کارکنان را باید به نظریه هوش چندگانه و این باور که ما هر یک در چیزی یا کاری خوب هستیم، سپرد.

و در نهایت اینکه، قدرت نفوذ هر مدیری را می‌توان با توانایی ایشان در حساس بودن نسبت به نیازهای پویا و به روز شده پیروان‌شان سنجید. نظریه پردازان چنین اظهار می‌دارند که هوش درون فردی<sup>۱</sup>، بین فردی<sup>۲</sup> و هوش هیجانی ویژگی‌های جاودانه جذبه فردی هر مدیری هستند. نظریه مدیریت مبتنی بر قدرت کاریزماتیک بر نقشی که هوش‌های مذکور در جذبه ابعاد مدیریتی به عهده دارند، متکی است (دنگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸).

در مجموع با توسعه مفهوم هوش چندگانه و ارتباط آن با عناصر مختلف مدیریت و رهبری در سازمان‌ها، پیشینه تجربی متعددی نیز در این عرصه ارائه شده است.

ولر<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) در پژوهشی تحت عنوان «کاربرد نظریه هوش چندگانه در سازمان‌های کیفیت‌گرا» به معرفی ویژگی‌های هوش پرداخته است. ولر معتقد است هوش چندگانه گاردنر در ابتدا در حوزه آموزش و یادگیری مطرح شد. اما با گذشت زمان و در آغاز هزاره اخیر ابعاد مهم‌تری از نقش و جایگاه هوش چندگانه کشف شد. وی معتقد است وجود جنبه‌های مختلف هوش (هوش‌های چندگانه) در افراد یک سازمان علاوه بر کمک به بهبود یادگیری سازمانی، می‌تواند کمک شایانی به موفقیت‌های متعدد در سازمان نماید. برای مثال سازمانی که مبتنی بر فعالیت تیمی و گروهی است (همانند سازمان‌هایی مانند مایکروسافت، اپل، سونی و غیره) برخورداری افراد از سطح بالای هوش بین فردی می‌تواند کمک شایان توجهی به موفقیت‌های سازمان نماید و یا دارا بودن هوش کلامی قوی یکی از پیش نیازهای افراد شاغل در بخش بازاریابی سازمان‌های بزرگ امروزی به شمار می‌آید. وی پیشنهادهای فراوانی برای سازمان‌های پیشرو عرضه کرده است، از جمله این که؛ ضروری است آموزش‌های ضمن خدمت ویژه منابع انسانی در جهت تقویت هوش چندگانه افراد انجام پذیرد. به ویژه این که بسیاری از جنبه‌های هوش چندگانه، از جمله هوش بین فردی و هوش کلامی می‌تواند از طریق آموزش‌ها و تمرین‌ها بهبود یافته و تقویت شود. یا برای نمونه، در جهت تقویت مشارکت تیمی افراد در سازمان، می‌توان به آموزش‌های مرتبط با هوش بین فردی و درون فردی دست یافت.

فورنهام<sup>۵</sup> (۲۰۰۹a) در پژوهشی به بررسی «اعتبارسنجی ابزار جدید خود گزارش‌دهی هوش چندگانه مدیران» پرداخته است. این پژوهش که به صورت پیمایشی انجام شده است، شامل ۱۸۷ نفر از مدیران شرکت‌های بزرگ امریکا بوده است. این پرسش‌نامه شامل ۷۰ سوال و در برگیرنده هشت بعد مختلف از ابعاد هوش چندگانه گاردنر می‌باشد. نتایج پژوهش نشان داد، مدیران ارشدی که مسئول تدوین چشم‌انداز و برنامه‌های استراتژیک سازمان می‌باشند الزاماً از سطح هوش فضایی بالایی برخوردارند. هم چنین مدیران ستادی فعال در حوزه‌های اقتصادی و مالی از سطح هوش منطقی بالا و مدیران اجرایی و مدیران فروش از سطح هوش درون فردی، بین فردی و کلامی بالایی برخوردارند. هم چنین نتایج این پژوهش نشان داد، بسیاری از مدیران پس از ورود به سازمان برخی از ابعاد هوش چندگانه ایشان تقویت شده است. برای نمونه بسیاری از

1. Interpersonal Intelligence  
4. David Weller

2. Intrapersonal intelligence  
5. Adrian Furnham

3. Deng

افرادی که به عنوان مدیران جدید در سازمان استخدام شدند، در ابتدا در برقراری ارتباط با دیگران با مشکلات عدیده‌ای مواجه بودند و حتی بسیاری از همکاران بر این باور بودند که آنها روابط عمومی ضعیفی دارند. اما با گذشت زمان و آموزش‌های پیش از دوره، میزان توانایی آنها در برقراری ارتباط بهبود یافت. لذا می‌توان نتیجه گرفت، سازمان‌ها می‌بایست سطح هوش تک‌تک افراد سازمان را مشخص نموده و در ادامه برخی از آموزش‌های ضمن خدمت و پیش از خدمت در جهت تقویت ابعاد مختلف هوش چندگانه معطوف گردد.

فورنهام (۲۰۰۹b) در پژوهش دیگری به بررسی رابطه میان هوش چندگانه با هوش عمومی و ویژگی تشخیص افراد پرداخته که از ۱۸ نفر از دانشجویان تحصیلات تکمیلی دانشگاه لندن به اجرا در آمد که اساس تدوین ابزار پژوهش برگرفته از پرسش‌نامه هوش چندگانه گاردنر، آزمون دانش عمومی<sup>۱</sup> آبروینگ و دیگران<sup>۲</sup> (۲۰۰۱)، پرسش‌نامه هوش هشت گانه هاسل بوئر<sup>۳</sup> (۲۰۰۵)، پرسش‌نامه سنجش پنج خصیصه شخصیتی افراد کوستا و مک کرا<sup>۴</sup> (۱۹۹۲). در مجموع نتایج حاصل از اجراء آزمون به شرح زیر به دست آمد؛ پایایی پرسش‌نامه تدوین شده براساس آلفای کرونباخ ۰/۰۷ به دست آمد. در ضمن در این میان تنها هوش زبانی و هوش ریاضی دارای همبستگی با هوش دانش عمومی بوده‌اند و پنج هوش از هشت هوش مختلف با آزمون برونگرایی و آشکارنمایی همبستگی وجود دارد. نتایج رگرسیون نشان داد تنها بین هوش درون فردی و ثبات و وجدان درونی ارتباط معناداری وجود دارد. در ضمن نتایج نهایی آزمون‌های همبستگی نشان داد میان تمامی هشت نوع هوش گاردنر همبستگی بین  $I=0/18$  تا  $I=0/56$  وجود دارد. در نهایت فورنهام چنین نتیجه‌گیری کرد که بین انواع مختلف هوش در بعضی از موارد روابط معنی‌داری مشاهده شده و در برخی از موارد این روابط چندان معنی‌دار به نظر می‌رسد. لذا در جهت تدوین پرسش‌نامه‌ای دقیق‌تر ضروری است آزمون‌های بیشتری انجام شود. از سوی دیگر محقق به دنبال تدوین پرسش‌نامه‌ای دقیق‌تر جهت ارزیابی سطح هوش چندگانه مدیران در سازمان‌ها بوده است. براساس آزمون اولیه انجام شده، محقق به این نکته دست یافت که بین انواع هوش درون فردی و بین فردی و پرسش‌نامه اثربخشی مدیران رابطه معناداری یافت شد.

بولاک<sup>۵</sup> (۲۰۰۸) در رساله دکتری خود به بررسی «ارتباط میان هوش رهبری با تأکید بر هوش چندگانه و شیوه‌های رهبری مرادده‌ای<sup>۶</sup> و رهبری تحولی<sup>۷</sup>» پرداخته است. نمونه مورد پژوهش در این تحقیق شامل مقایسه ۵۱ نفر از رؤسای دانشکده‌های فنی و مهندسی امریکا به همراه ۲۵ نفر از مدیران موفق امریکایی حاضر در یک کنفرانس می‌باشند. ابزار مورد پژوهش نیز شامل پرسش‌نامه استاندارد هوش چندگانه گاردنر (MIDAS) به همراه پرسش‌نامه استاندارد چند عاملی رهبری (MLQ)<sup>۸</sup> می‌باشد. پرسش‌نامه‌ها در اختیار این ۷۶ نفر قرار گرفت و پس از گردآوری داده‌ها، آزمون‌های آماری متناسب انجام شد. نتایج اجرای این پژوهش نشان داد، بین هوش کلامی مدیران و سبک رهبری مرادده‌ای همبستگی معنادار و منفی وجود دارد. ضریب همبستگی به دست آمده در سطح اطمینان ۹۵٪ برابر با  $I=-0/25$  بود. اما بین سبک رهبری تحولی و چند نوع از انواع هوش چندگانه گاردنر همبستگی معناداری یافت شد. از جمله همبستگی بین سبک رهبری تحولی و هوش بین فردی در سطح اطمینان ۹۹٪ برابر با  $I=0/25$  به دست آمد. هم‌چنین بین این سبک از رهبری و هوش درون فردی نیز در سطح اطمینان ۹۵٪ همبستگی مستقیم و مثبت ( $I=0/23$ ) وجود دارد. در ضمن نتایج اجرای این

1. General Knowledge Test  
4. Costa & McCrae  
8. Transformational Leadership

2. Irwing et.al  
6. Jonathan B.Bullock  
9. Multifactor Leadership Questionnaire

3. Hasel Bauer  
7. Transactional Leadership



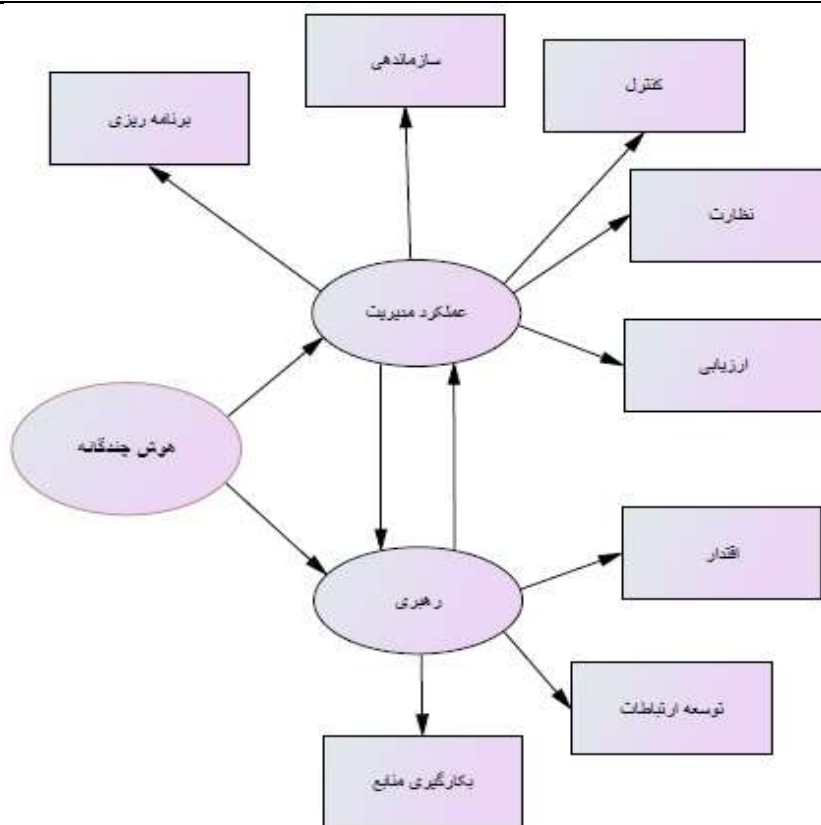
تحقیق نشان داد بین سبک‌های رهبری و انواع دیگر هوش چندگانه گاردنر از قبیل هوش بدنی، موسیقایی، منطقی - ریاضی، طبیعت‌گرایانه و هوش فضایی هیچ گونه رابطه معنی‌داری کشف نگردید. در مجموع نتایج این تحقیق نشان داد، رهبرانی که از سطح هوش درون فردی و هوش بین فردی بالایی برخوردارند، دارای عملکرد بهتری هستند.

ویلسون و مجتبی<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) در پژوهشی به بررسی «ارتباط بین هوش چندگانه، فرهنگ و گوناگونی» پرداخته‌اند. در این پژوهش این دو محقق به بررسی تفاوت‌های فرهنگی کشورهای مختلف و سطح هوش چندگانه آنها پرداخته‌اند. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد به صورت عمده در برخی از فرهنگ‌ها برخی از انواع هوش ضعیف‌تر می‌باشند. برای نمونه در فرهنگ شرقی سکوت نشانه شخصیت و احترام به شمار می‌آید و اساساً به همین دلیل میانگین سطح هوش کلامی این افراد بسیار ضعیف‌تر از میانگین هوش کلامی افراد در فرهنگ اروپایی است. زیرا در فرهنگ اروپایی، قدرت سخنوری و نفوذ کلام به عنوان یکی از نشانه‌های قدرت شخصیتی افراد به شمار می‌آید و یا هوش بین فردی در فرهنگ آسیای جنوب شرقی بسیار قوی‌تر از این نوع هوش در برخی دیگر از کشورها به ویژه فرهنگ کشورهای خاورمیانه می‌باشد. در ضمن یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد در مجموع هوش موفقیت<sup>۲</sup> در فرهنگ‌های مختلف متفاوت از یکدیگر است. برای نمونه هوش موفقیت در کشورهای اروپایی و امریکایی مبتنی بر رقابت و پیروزی در هر شرایطی است، در حالی که در فرهنگ افریقایی و برخی از کشورهای آسیایی موفقیت به معنی کسب حداکثر امتیاز برای حداکثر افراد می‌باشد.

این دو محقق هم‌چنین به تفاوت‌های بنیادین هوش اجتماعی<sup>۳</sup> و هوش هیجانی<sup>۴</sup> نیز اشاره نموده‌اند. برای نمونه هوش اجتماعی دارای ویژگی‌های مهمی است که عبارتند از:

۱. عموماً متعلق به هر فرد می‌باشد.
  ۲. معمولاً به صورت غیر مشهود است.
  ۳. وابسته به شرایط محیطی است.
  ۴. شناسایی جزء به جزء آن کار آسانی نیست.
  ۵. و در نهایت در فرهنگ‌های مختلف منطبق با ارزش‌های حاکم بر جامعه متفاوت می‌باشد.
- نتایج تحقیق این دو محقق نشان می‌دهد، چهار شاخص مورد اشاره در فرهنگ‌های مختلف بسیار متفاوت از یکدیگر می‌باشند. برای نمونه در فرهنگ اروپایی و امریکایی بروز خشم و آشکارسازی نفرت درونی بسیار آسان‌تر از فرهنگ هندی و شرقی است. از سوی دیگر در فرهنگ شرق به ویژه در اسلام تأکید فراوانی به کنترل خشم شده است. در ضمن هدف کلی این پژوهش، بررسی رابطه هوش چندگانه در مدیریت و رهبری در آموزش عالی کشور می‌باشد. هدف‌های کاربردی تحقیق شامل:

- ۱) ارائه مدلی در جهت پیش‌بینی شیوه مدیریت در دانشگاه‌ها از طریق متغیر هوش چندگانه.
  - ۲) ارائه مدلی در جهت پیش‌بینی رهبری در دانشگاه‌ها از طریق متغیر هوش چندگانه می‌باشد.
- با توجه به پیشینه و چارچوب نظری ارائه شده و اهداف تبیین شده، مدل مفهومی اولیه این پژوهش به شرح نمودار زیر می‌باشد:



نمودار ۱: مدل مفهومی پژوهش (برگرفته از اصول اولیه مدیریت علمی و چمرز (۱۹۹۷) و ریگو (۱۹۹۵))

سؤال‌های پژوهش

- ۱- با چه مدلی می‌توان از طریق متغیر هوش چندگانه مدیریت در دانشگاه‌ها را پیش‌بینی نمود؟
- ۲- با چه مدلی می‌توان از طریق متغیر هوش چندگانه، رهبری در دانشگاه‌ها را پیش‌بینی نمود؟
- ۳- با چه مدلی می‌توان رابطه بین مؤلفه‌های اصلی مدیریت و رهبری در آموزش عالی با هوش چندگانه را تبیین نمود؟

### روش‌شناسی

تحقیق حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ روش اجراء در زمره تحقیقات توصیفی - همبستگی می‌باشد. در این تحقیق تلاش شده است تا به سوالات ایجاد شده در راستای مساله اصلی تحقیق پاسخ داده شود. جامعه مورد پژوهش در این تحقیق شامل ۶۹۳ نفر از اعضای هیات علمی تمام وقت، نیمه وقت و حق التدریس دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران در سال تحصیلی ۹۲-۹۳ می‌باشند. برای انتخاب گروه نمونه معرف و افزایش دقت اندازه‌گیری از طریق روش نمونه‌گیری تصادفی ساده اعضای نمونه انتخاب شده است. با توجه به مشخص بودن حجم جامعه، حداقل حجم نمونه از طریق جدول مورگان ۲۴۸ نفر محاسبه شده‌اند.

ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش پرسش‌نامه ۴۰ گویه‌ای با طیف لیکرت بوده که از خیلی کم معادل نمره (۱) تا

خیلی زیاد معادل نمره (۵) لحاظ شده است. روایی به کار رفته در این پژوهش روایی صوری است. در این روش ابتدا پرسش نامه محقق ساخته ۴۴ گویه ای در اختیار ده نفر از اساتید دانشگاه قرار گرفت و پس از اعمال اصلاحات در نهایت ۴۰ گویه باقی ماند. با توجه به سنجش متغیرهای پژوهش به کمک مقیاس لیکرت، پایایی پرسش نامه ها بر اساس ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده است. پایایی پرسش نامه هوش چندگانه، مدیریت و رهبری پس از توزیع در یک نمونه ۳۰ نفری به شرح جدول زیر به دست آمده است:

جدول ۱: آلفای کرونباخ مؤلفه ها

گویه ها	آلفای کرونباخ
مؤلفه های هوش چندگانه	۰/۹۷۲
مؤلفه های مدیریت	۰/۹۵۵
مؤلفه های رهبری	۰/۹۴۵

همان گونه که از نتایج حاصل از اجرای آزمون پایایی مشاهده می شود، در مورد تمامی مؤلفه های مورد بررسی پایایی محاسبه شده بالاتر از حداقل ۰/۷ محاسبه شده است که در حد قابل قبولی است.

## یافته ها

۱- با چه مدلی می توان از طریق متغیر هوش چندگانه، مدیریت در دانشگاه ها را پیش بینی نمود؟

جدول ۲: رگرسیون خطی مؤلفه های مدیریت متغیرهای ورودی مدل

مدل	متغیرهای ورودی	متغیر حذف شده	روش
۱	ارزیابی، کنترل، سازماندهی، نظارت، برنامه ریزی <sup>a</sup>	.	اینتر

جهت پاسخ به این سوال پژوهش از طریق رگرسیون به شیوه OLS استفاده شده است که نتایج آن در جداول پایین آمده است.

جدول ۳: خلاصه مدل رگرسیونی خلاصه مدل

مدل	R	R اصلاح شده	مربع R اصلاح شده	خطای انحراف استاندارد
۱	۰/۹۶۹ <sup>a</sup>	۰/۹۴۰	۰/۹۳۴	۳۳/۵۹۹

همان طور که جدول فوق نشان می دهد، مقدار  $(R^2 = 0/934)$  بدین معنی است که تقریباً ۹۳ درصد از واریانس مؤلفه های مدیریتی در دانشگاه ها به وسیله مؤلفه های هوش چندگانه تبیین می شود.

جدول ۴: خروجی آنوا جهت تبیین رابطه خطی آنوا<sup>d</sup>

مدل	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	F	سطح معناداری
رگرسیون	۱۰۱۸۲۶۷/۷۶۶	۵	۲۰۳۶۵۳/۵۵۳	۱۸۰/۳۹۷	۰/۰۰۰ <sup>a</sup>
اصلاح شده	۶۵۴۷۷/۲۳۴	۲۴۲	۱۱۲۸/۹۱۸		
جمع	۱/۰۸۴ E۶ <sup>b</sup>	۲۴۷			

با توجه به F محاسبه شده برابر با ۱۸۰.۳۹۷ و با توجه به این که سطح معناداری مشاهده شده ۰/۰۰۰ است می توان گفت بین متغیر مستقل و وابسته یک رابطه کاملاً خطی وجود دارد.

جدول ۵: ضرایب نهایی مؤلفه های مدیریت ضرایب تأثیر<sup>b</sup>

مدل	ضرایب استاندارد شده		بتا	t	سطح معناداری
	ضرایب تاثیر استاندارد نشده	خطای انحراف معیار			
برنامه ریزی	۴/۱۱۹	۰/۱۲۳	۰/۶۸۹	۳/۱۰۶	۰/۰۰۰۰
سازماندهی	۳/۳۹۷	۰/۲۰۹	۰/۴۷۲	۲/۴۳۷	۰/۰۱۴
کنترل	۰/۱۴۸	۰/۸۳۹	۰/۰۲۸	۰/۱۷۷	۰/۸۶۰
نظارت	۳/۹۳۷	۱/۰۷۲	۰/۶۴۱	۳/۶۷۱	۰/۰۰۱
ارزیابی	۳/۱۳۹	۱/۰۲۷	۰/۳۱۷	۳/۱۱۰	۰/۰۲۲

نتایج جدول نهایی رگرسیون نشان می دهد، بالاترین تأثیر از میان پنج مؤلفه عمومی مدیریت در دانشگاه ها، متعلق به مؤلفه برنامه ریزی با بتای ۰/۶۸۹ و در رتبه های بعدی به ترتیب مؤلفه های نظارت با بتای ۰/۶۴۱، مؤلفه سازماندهی با بتای ۰/۴۷۲ و ارزیابی با بتای ۰/۳۱۷ می باشد. در مجموع مؤلفه کنترل با توجه سطح معناداری مشاهده شده به وسیله ابعاد هوش چندگانه تبیین نشده است.

۲- با چه مدلی می توان از طریق متغیر هوش چندگانه، رهبری در دانشگاه ها را پیش بینی نمود؟

جدول ۶: رگرسیون خطی مؤلفه های رهبری متغیرهای ورودی مدل

مدل	متغیرهای ورودی	متغیر حذف شده	روش
۱	اقتدار، توسعه ارتباطات، به کارگیری منابع <sup>a</sup>	۰	Enter

جهت پاسخ به این سوال پژوهش از طریق رگرسیون به شیوه OLS استفاده شده است که نتایج آن در جداول بالا آمده است.

جدول ۷: خلاصه مدل رگرسیونی خلاصه مدل

مدل	R	R اصلاح شده	مربع R اصلاح شده	خطای انحراف استاندارد
۱	۰/۹۷۰ <sup>a</sup>	/۹۴۰	۰/۹۳۷	۳۲/۹۲۲

همان‌طور که جدول فوق نشان می‌دهد، مقدار ( $R^2 = ۰/۹۳۷$ ) بدین معنی است که تقریباً ۹۴ درصد از واریانس مؤلفه‌های رهبری در دانشگاه‌ها به وسیله مؤلفه‌های هوش چندگانه تبیین می‌شود.

جدول ۸: خروجی آنوا جهت تبیین رابطه خطی آنوا<sup>d</sup>

مدل	سطح معنی داری	F	میانگین مربعات	درجه آزادی	مجموع مربعات
رگرسیون	۰/۰۰۰ <sup>a</sup>	۳۱۳/۲۹۶	۳۳۹۵۷۱/۰۱۵	۳	۱۰۱۸۷۱۳/۰۴۶
اصلاح شده			۱۰۸۳/۸۶۶	۲۴۴	۶۵۰۳۱/۹۵۴
مجموع				۲۴۷	۱/۰۸۴ E۶ <sup>b</sup>

با توجه به F محاسبه شده برابر با ۲۹۶/۳۱۳ و با توجه به اینکه سطح معناداری مشاهده شده ۰/۰۰۰ است می‌توان گفت بین متغیر مستقل و وابسته یک رابطه کاملاً خطی وجود دارد.

جدول ۹: ضرایب نهایی مؤلفه‌های مدیریت ضرایب تاثیر<sup>a,b</sup>

مدل	ضرایب استاندارد شده		t	سطح معناداری
	ضرایب تاثیر استاندارد نشده	خطای انحراف معیار		
به کارگیری منابع	۰/۷۲۷	۰/۵۴۶	۳/۶۰۱	۰/۰۰۱
توسعه ارتباطات	۰/۵۴۳	۰/۶۶۱	۳/۶۷۰	۰/۰۰۰
اقتدار	۰/۷۱۱	۰/۱۹۷	۱/۸۵۶	۰/۰۶۸

نتایج جدول نهایی رگرسیون نشان می‌دهد، بالاترین تأثیر از میان سه مؤلفه رهبری اثربخش در دانشگاه‌ها، متعلق به مؤلفه توسعه ارتباطات با بتای ۰/۶۶۱ و مؤلفه به کارگیری منابع با بتای ۰/۵۴۶ می‌باشد. در مجموع مؤلفه اقتدار با توجه سطح معناداری مشاهده شده به وسیله متغیر هوش چندگانه تبیین نشده است.

۳- با چه مدلی می‌توان رابطه بین مؤلفه‌های اصلی مدیریت و رهبری در آموزش عالی با هوش چندگانه را تبیین نمود؟

**جدول ۱۰: رگرسیون خطی مؤلفه های مدیریت و رهبری متغیرهای ورودی مدل**

مدل	متغیرهای ورودی	متغیر حذف شده	روش
۱	رهبری و مدیریت	.	اینتر

جهت پاسخ به این سوال پژوهش از طریق رگرسیون به شیوه OLS استفاده شده است که نتایج آن در جداول بالا آمده است.

**جدول ۱۱: خلاصه مدل رگرسیونی خلاصه مدل**

مدل	R	R اصلاح شده	مربع R اصلاح شده	خطای انحراف استاندارد
۱	۰/۹۸۸ <sup>a</sup>	۰/۹۶۷	۰/۹۶۵	۳۳/۳۴۵

همان طور که جدول فوق نشان می دهد، مقدار ( $R^2 = 0/967$ ) بدین معنی است که تقریباً ۹۷ درصد از واریانس مؤلفه های مدیریت و رهبری در دانشگاه به به وسیله متغیر هوش چندگانه تبیین می شود.

**جدول ۱۲: خروجی آنوا جهت تبیین رابطه خطی بین متغیرها آنوا<sup>d</sup>**

مدل	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	F	سطح معناداری
رگرسیون	۱۰۱۵۹۲۱/۷۵۵	۲	۵۰۷۹۶۰/۸۷۸	۴۵۶/۸۵۸	۰/۰۰۰ <sup>a</sup>
اصلاح شده ۱	۶۷۸۲۳/۲۴۵	۲۴۵	۱۱۱۱/۸۵۶		
مجموع	۱/۰۸۴ E۵ <sup>b</sup>	۲۴۷			

همان طور که جدول فوق نشان می دهد، مقدار ( $R^2 = 0/965$ ) بدین معنی است که تقریباً ۹۷ درصد از واریانس مؤلفه های رهبری و مدیریت در دانشگاه ها به به وسیله مؤلفه های هوش چندگانه تبیین می شود. با توجه به F محاسبه شده برابر با ۴۵۶/۸۵۸ و با توجه به اینکه سطح معناداری مشاهده شده ۰/۰۰۰ است می توان گفت بین متغیر مستقل و وابسته یک رابطه کاملاً خطی وجود دارد.

**جدول ۱۳: ضرایب نهایی مدل Coefficients<sup>a,b</sup>**

مدل	ضرایب تأثیر استاندارد نشده		ضرایب استاندارد شده		
	B	خطای انحراف معیار	بتا	t	سطح معناداری
مدیریت	۱/۴۵۸	۰/۲۲۵	۰/۴۹۸	۲/۸۷۳	۰/۰۱۶
رهبری	۱/۱۰۵	۰/۳۶۹	۰/۷۶۵	۲/۹۹۴	۰/۰۰۴

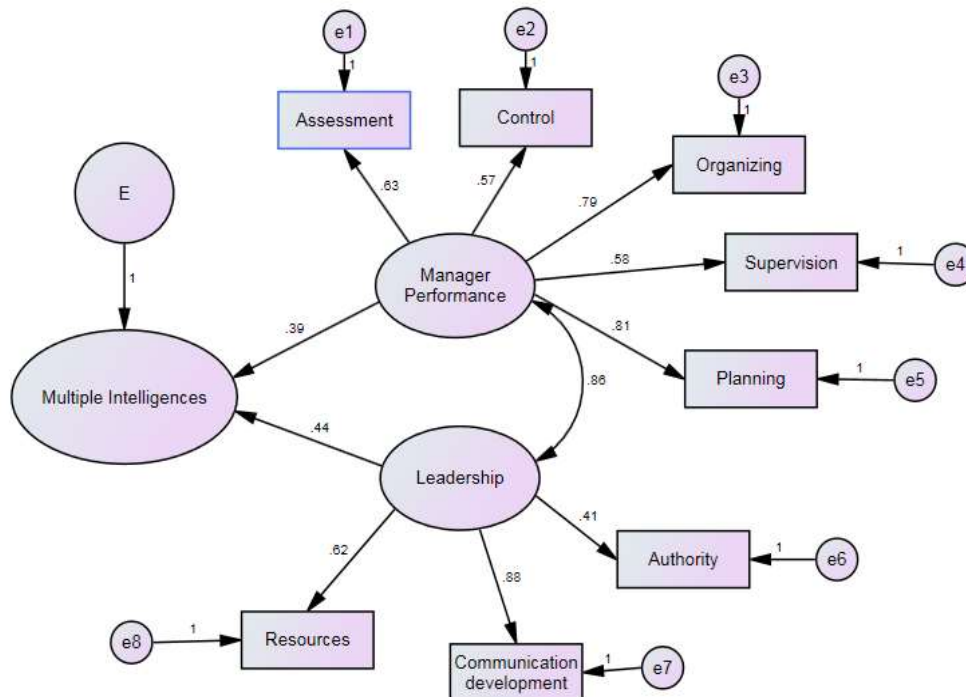
نتایج جدول نهایی رگرسیون نشان می‌دهد، با توجه به سطح معناداری محاسبه شده و بتای به دست آمده، ابعاد رهبری در آموزش عالی بیش از ابعاد مدیریت به وسیله متغیر هوش چندگانه تبیین می‌شوند.

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش‌های متعدد مرتبط با هوش چندگانه نشان می‌دهد افرادی که دارای قدرت رهبری بالاتری هستند، معمولاً از سطح هوش درون فردی، بین فردی و میان فردی بالاتری برخوردار می‌باشند. در ضمن نتایج این پژوهش‌ها نشان می‌دهد، مدیرانی که دارای هوش چندگانه بالاتر و توانایی بالاتری در رهبری هستند، معمولاً از عملکرد بهتری نسبت به دیگر افراد در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی برخوردارند.

برای نمونه پژوهش‌های مشابه نشان می‌دهد، مدیران ارشدی که مسئول تدوین چشم‌انداز و برنامه‌های استراتژیک سازمان می‌باشند معمولاً از سطح هوش فضایی بالایی برخوردارند. همچنین مدیران ستادی فعال در حوزه‌های اقتصادی و مالی از سطح هوش منطقی - ریاضی بالا و مدیران اجرایی و مدیران پایه از سطح هوش درون فردی، بین فردی و کلامی بالایی برخوردارند (رزقی شیرسوار، ۱۳۹۰).

در مجموع نتایج حاصل از اجرای این پژوهش نشان می‌دهد، بین مؤلفه‌های اصلی مدیریت و رهبری و هوش چندگانه ارتباط خطی و مستقیم وجود دارد. در ضمن نتایج تحقیق نشان داده است برخی از مؤلفه‌های اصلی مدیریت و رهبری به وسیله مؤلفه‌های اصلی هوش چندگانه قابل پیش‌بینی و تبیین می‌باشند. با توجه به نتایج حاصل از آزمون معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تاییدی، مدل نهایی پژوهش به شرح نمودار زیر می‌باشد:



Chi-square=171.01, RMSEA=0.0011, X2/df=1.23, CFI= 0.97, IFI= 0.95, RFI= 0.93, NFI=0.94

نمودار ۲: مدل نهایی پژوهش

نتایج حاصل از اجرای آزمون تحلیل عاملی تأییدی نشان می‌دهد در نهایت مدل ساختاری ارائه شده از برازش مناسب برخوردار است. لازم به توضیح این که در مدل مذکور بالاترین میزان همبستگی بین متغیرهای رهبری و عملکرد مدیران می‌باشد. از میان مؤلفه‌های رهبری بالاترین ضریب تأثیر مربوط به مؤلفه توسعه ارتباطات و در متغیر عملکرد مدیران مربوط به مؤلفه برنامه‌ریزی می‌باشد.

با توجه به مدل نهایی تحقیق، پیشنهادات کاربردی مطابق با یافته‌های تحقیق به شرح زیر ارائه می‌گردد. مشاغلی که در سازمان نیازمند برخی از مؤلفه‌های هوش چندگانه هستند به شرح زیر است:

هوش فضایی، برای رهبران آموزش عالی می‌تواند در جهت انجام برنامه‌ریزی بلند مدت کارآمد باشد. در تمامی پژوهش‌های مورد اشاره در بخش پیشینه تجربی، هوش فضایی به عنوان مهم‌ترین ابزار پیش روی رهبران و مدیران ارشد سازمان‌ها و دانشگاه‌ها به شمار می‌آید. رهبرانی که دارای هوش فضایی قوی می‌باشند سازمان را فراتر از زمان فعلی می‌بینند و تصمیمات سازمانی را فراتر از زمان حال و آینده نزدیک اتخاذ می‌نمایند.

ممکن است رویکردهای فعلی که برای انتخاب مدیر بکار گرفته می‌شود، در آینده دچار تحول شود. «به لحاظ سنتی، توصیه‌نامه‌ها بیانگر آن هستند که فرد در حوزه کاری مشابه، دارای مدارک مورد نیاز بوده و یا کارایی لازم را دارد». با این حال، در ادامه اگر توصیه‌نامه‌های نامزدها را در برنامه کامپیوتری شبیه‌ساز، به هوش چندگانه ارتباط دهیم، شاید بتوان روندی را که در آینده نیز کارفرما براساس آن به انتخاب افراد می‌پردازد شناسایی نمود. «ممکن است بتوانیم به کمک دستگاه شبیه‌ساز کامپیوتری با دقتی بالا نشان دهیم که آیا فرد مورد نظر قادر به کسب موفقیت در شغلی که در آن اعلام آمادگی کرده، هست یا خیر».

در به کارگیری مدیران بخش منابع انسانی می‌توان بر میزان هوش درون فردی و بین فردی توجه نمود. این مدیران می‌توانند به هنگام دست و پنجه نرم کردن با مسائل بهداشتی یا دیگر بحران‌هایی چون استخدام و اخراج، از هوش درون و برون فردی بهره‌برند، مسائلی که در بردارنده تنش‌های بنیادین و وضعیت‌های دشوارند.

هوش منطقی - ریاضی برای مدیران حسابداری و مالی ضروری است. در واقع صرف نظر از این که کسی دارای تحصیلات حسابداری است می‌توان نمره هوش منطقی ریاضی را نیز مد نظر قرار داد. بازنگری در شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران و روسای دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی در نظام آموزش عالی کشور در جهت توسعه و روزآمدسازی آنها.

تدوین شاخص‌های جدید ارزیابی عملکرد منابع انسانی در دانشگاه‌ها مبتنی بر مؤلفه‌های هوش چندگانه. نهادینه کردن مفاهیم هوش چندگانه و نقش آن در بهبود مدیریت و رهبری دانشگاه‌ها در نظام برنامه‌ریزی آموزش عالی.

فراهم نمودن ابزار مناسب جهت سنجش هوش چندگانه با در نظر گرفتن بافت فرهنگی، سیاسی و اجتماعی مناطق مختلف کشور.

پرکردن خلأ ناشی از فقدان برنامه‌ریزی در راه‌اندازی آموزش‌های کوتاه مدت و بلند مدت مبتنی بر هوش چندگانه در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی و پژوهشی در کشور.

برگزاری جلسات توجیهی به صورت کارگاه و دوره‌های آموزشی برای سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان سازمان مرکزی



دانشگاه آزاد اسلامی جهت شناخت و آشنایی با مدل ارائه شده در جهت ارزیابی عملکرد مدیران و روسای دانشگاه‌ها. ایجاد امکانات اجرایی مدل تدوین شده از نقطه نظر آئین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات و گنجاندن متغیر هوش چندگانه به عنوان یکی از مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد در نظام آموزش عالی کشور. فراهم ساختن زمینه‌های مشارکت دانشگاه آزاد اسلامی، وزارت علوم و تحقیقات و فناوری و وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی به عنوان حلقه‌های به هم پیوسته نظام آموزش عالی در راستای اجرایی شدن مدل پیشنهادی.

### منابع

#### فارسی

- رزقی شیرسوار، ه. (۱۳۹۰). **ارزیابی عملکرد مدیران آموزش عالی مبتنی بر مؤلفه‌های هوش چندگانه (نمونه موردی دانشگاه آزاد اسلامی منطقه هشت)**، رساله دکتری. دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران.

#### انگلیسی

- Almeida, L. S., , M. D. P., , A. I. F., , M. R. B., Ferrando, M., & , C. F. (2010). **intelligence assessment: Gardner multiple intelligence theory as an alternative**. Learning and Individual Differences (20), 225–230.
- Armstrong, T. & others (2003). **Seven kinds of smart**. Retrieved October 22, 2003, from <http://galenet.galegroup.com>.
- Castejon, J. L., , A. M. P., & , R. G. (2010a). **Confirmatory factor analysis of Project Spectrum activities**. A second-order g factor or multiple intelligences? *Intelligence*(38), 481–496.
- Castejon, J. L., , A. M. P., & , R. G. (2010b). **Confirmatory factor analysis of Project Spectrum activities**. A second-order g factor or multiple intelligences? *Intelligence*(38), 481–496.
- Conway, J. M. (2008). **collective intelligence in schools:an exploration of teacher engagement in the making of significant new meaning**. Doctor of Philosophy University of Southern Queensland
- Deng, L. (2008). **EQ and CQ of Expatriate Transformational Leaders: a Qualitative Study of Cross-cultural Leadership Effectiveness for Australian Business Managers Working in China**. Doctor of Philosophy RMIT University.
- Furnham, A. (2009). **The Validity of a New, Self-report Measure of Multiple Intelligence**. *Curr Psychol* (28), 225–239.
- Gardner, H. (2002). **Multiple intelligences after twenty years**. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, Chicago. available in [www.aera.us.com](http://www.aera.us.com).
- Gibbered, J. (2007). **South African's school infrastructure performance indicator system**; Available at: [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

- Martin, J. (2006). **Multiple intelligence theory, knowledge identification and trust**. Knowledge Management Research & Practice(4), 207–215.
- Riggio, Ronald E. (2002). **Multiple Intelligences and Leadership**, AWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES, PUBLISHERS ,London.
- Sternberg, R. J. (2003). **Successful intelligence in the classroom**. Theory into Practice, 43(4), 274-280.
- Visser, B. A., Ashton, M. C., & Vernon, P. A. (2006). **Beyond g: Putting multiple intelligences theory to the test**. Intelligence(34), 487–502.
- Yenice, N., & AktamÖú, H. (2010). **Determination of multiple intelligence domains and learning styles of the teacher candidates**. Procedia Social and Behavioral Sciences, 3274–3281.