

## بررسی رابطه میان هوش چندگانه و سبک رهبری تحول آفرین مدیران مدارس متوسطه

حیدر تورانی، استادیار پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش، تهران، ایران

پروانه گلرد، استادیار مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران

مریم آبیاریان، دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران

\* زینب صادقی، دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

### چکیده

این پژوهش به بررسی رابطه هوش چندگانه و سبک رهبری تحول آفرین مدیران مدارس متوسطه می پردازد. روش آن توصیفی- همبستگی است و جامعه آماری، کلیه مدیران مدارس متوسطه شهر ورامین را شامل می شود. از این افراد، ۶۶ نفر به روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. گردآوری داده ها با پرسشنامه محقق ساخته سبک رهبری تحول آفرین و پرسشنامه بزرگسالان ارزیابی هوش چندگانه (MIDAS) انجام شد. روایی محتوای پرسشنامه ها را استادان مدیریت و تعلیم و تربیت تأیید کردند و پایایی ابزار پژوهش با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ (پرسشنامه هوش چندگانه بزرگسالان ۰/۹۴۵ و سبک رهبری تحول آفرین ۰/۸۹۹) محاسبه شد. داده ها نیز با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون با نرم افزار SPSS 14 تحلیل شد. نتایج پژوهش نشان داد که بین هوش چندگانه و هر یک از ابعاد آن (هوش های حرکتی - جنبشی، ریاضی - منطقی، بین فردی و زبانی) و سبک رهبری تحول آفرین مدیران متوسطه ورامین، رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد که مهمترین مؤلفه، یعنی هوش بین فردی، بیشترین تأثیر را بر سبک رهبری تحولی مدیران دارد.

واژه های کلیدی: هوش چندگانه، رهبری تحول آفرین مدارس متوسطه

\* نویسنده مسئول: زینب صادقی Zeinab\_sadeghi1291@yahoo.com

دریافت مقاله: ۹۲/۸/۲۲ پذیرش مقاله: ۹۲/۱۰/۲۷

### مقدمه

هر سازمان اجتماعی برای نیل به اهدافش به نوعی رهبری و مدیریت نیازمند است که ضمن بسیج امکانات، آنها را به سوی هدفی مشخص هدایت کند. امروزه بسیاری از سازمانها دستخوش تغییرات اند و هرگونه تغییر به کارکنان و مدیرانی نیازمند است که انطباق‌پذیر باشند و با هرگونه تغییرات، سازگار شوند. تعامل اجتماعی شیوه‌ای شایسته و ثمربخش است که برای بیشتر مدیران و رهبران در مدیریت تغییرات سازمانی اهمیت فزاینده و کلیدی دارد. رهبری موضوعی است که از دیرباز ذهن پژوهشگران و افراد جامعه را به خود جلب کرده است. بر اساس تحقیقات، واژه رهبری به ۱۳۰۰ سال پیش برمی‌گردد و سابقه‌ای دیرینه دارد [۳]. تعداد تعریف‌هایی که از رهبری شده است، معادل یا برابر تعداد کسانی است که در صدد ارائه تعریفی از آن برآمده‌اند. اما پژوهش‌های علمی درباره رهبری از قرن بیستم آغاز شد و محور اصلی بیشتر تحقیقات، عوامل تعیین کننده اثربخشی رهبری بوده است [۳۱]. بیشتر محققان موضوعاتی را بررسی کرده‌اند همچون رهبران چگونه افرادی هستند، چه کارهایی انجام می‌دهند، چگونه در پیروان خود انگیزه ایجاد می‌کنند، چطور متناسب با موقعیت پیش‌آمده از شیوه‌های مختلف استفاده می‌کنند، و چطور در سازمان‌هایشان تغییر به وجود می‌آورند [۱]. در سال‌های اخیر، نیز به آزمودن الگوی نوین مدیریت رهبری تحول‌گرا، توجه زیادی شده است. به طوری که تنها در سال‌های ۱۹۹۰ تا ۱۹۹۵ بیش از یکصد پایان‌نامه و تحقیق در دانشگاه‌های مختلف دنیا، مفهوم رهبری تحول‌گرا را بررسی کرده است [۱۵]. بر اساس این پژوهش‌ها در بسیاری از سازمان‌های بزرگ، از هر ده مدیر، چهار مدیر فاقد کارآمدی لازم بوده و زیان فراوانی به سازمان وارد کرده است و هزینه‌های غیرمستقیمی، مانند جابه‌جایی کارکنان، به‌کارگیری شیوه‌های جدید و استفاده از نرم‌افزارهای جدید را نیز باید به آن اضافه کرد [۲۱].

امر رهبری در سازمان‌ها به طور اعم و رهبری و مدیریت در مراکز آموزشی به طور اخص اهمیتی والا و مفهومی انکارناپذیر در رسیدن به اهداف عالی دارد. رهبر یک سازمان، برای انطباق با تغییرات جهت بقا و رشد در محیط‌های جدید، ویژگی‌های خاصی را می‌طلبد که مدیران برای پاسخ به آن‌ها با مشکلات بسیاری روبه‌رو هستند. رهبران موفق دارای شخصیتی مثبت و قوی و ذهنی تحلیل‌گر، خلاق و نوآور هستند. آنها توان پیگیری آرمان‌های سازمان تا رسیدن به اهداف را دارند. هوش بالا از ویژگی‌های رهبران موفق است. هوش تعاریف متعددی دارد، مانند «هوش یعنی دریافت سریع، درک خوب، توانایی حل مسائل و درک سریع مفاهیم» [۹].

بس<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) در زمینه نقش رهبری مدیر و ارتباط آن با هوش می‌گوید: «یکی از ویژگی‌های مدیر و رهبر موثر، توان هوشی بالایی است که او را از پیروان متمایز می‌کند. مادامی که عموم مردم اعتقاد دارند که در رهبری، هوش نقش مهمی بازی می‌کند، این سؤال پیش می‌آید که آیا افراد باهوش در رهبری موقعیت‌های بیشتری دارند. بنابراین می‌توان گفت، هوش به طور مؤثری با ادراکات رهبری و فاکتورهای محیطی در ارتباط است» [۷].

یکی از ویژگی‌های رهبران باهوش، استعداد انطباق با موقعیت‌های مختلف است. یک رهبر باهوش و موفق، در به‌کارگیری توانایی‌های خود برای رسیدن به یک هدف مطلوب، بینش، تمرکز و تداوم دارد. حال با توجه به اهمیت و ضرورت وجود رهبران آموزش تحولی، خلاق و متفکر که نیازهای سطح بالای اعضا را برانگیزانند و انتظارات سازمان یا مؤسسه را ارتقا بخشند، به مدیرانی نیاز است که بتوانند متناسب با موقعیت، توانایی و هوش خود، اعضا را برای تحقق بخشیدن به اهداف برانگیزانند. پژوهش‌های

---

1. Bass

علمی که به بررسی نقش هوش در رهبری پرداخته‌اند، در سالهای ۱۹۲۰ و ۱۹۳۰ بوده‌اند. بسیاری از این پژوهش‌های آغازین بیانگر ارتباط هوش با رهبری هستند. برای مثال: رهبران از پیروان خود بسیار باهوش‌ترند و هوش کاملاً با مفهوم رهبری ارتباط دارد [۱۳]. روان‌شناسان و صاحب‌نظران مختلف تعاریف گوناگونی از هوش ارائه کرده‌اند؛ زیرا هوش از مواردی است که بسیار مورد توجه روان‌شناسان بوده و در طول تاریخ روانشناسی تلاش برای این بوده که ماهیت هوش، انواع آن و تغییرپذیری آن بررسی شود [۵]. ممکن است ماهیت دقیق هوش کاملاً شناخته نباشد و مردم نتوانند آن را تعریف کنند، اما هرکسی برای خود تصور نسبتاً روشنی از آن دارد [۲۸]. از جدیدترین نظریه‌های پیرامون هوش، نظریه هوش‌های چندگانه است که دکتر هاوارد گاردنر<sup>۱</sup> بیان کرده است [۲]. وی برای نخستین بار تعریفی از هوش مبنی برآنکه هوش، توانایی خلق محصول موثر، یا خدمت با ارزش در یک فرهنگ است، با به چالش کشیدن تلقی سنتی از هوش، هشت گونه‌ی مختلف هوش را مقوله‌بندی کرد. این مقولات عبارت‌اند از: هوش کلامی - زبانی، هوش منطقی-ریاضی، هوش بصری-مکانی، هوش حرکتی-جسمانی، هوش موسیقایی، هوش میان‌فردی، هوش درون‌فردی و هوش طبیعت‌گرا [۲۲]. گاردنر در جریان دستیابی به نظریه هوش چندگانه، با وسواس علمی فراوان کوشیده تا با ارجاع نظریه خود به منابع و شواهد گوناگون، این نظریه را از گزند آسیب‌های روش‌شناختی مصون بدارد [۱۷]. بین نظریه‌پردازان این توافق حاکم است که، هوش چندگانه تأثیر چشمگیری در مدیریت دارد. پژوهش‌ها هم‌زمان با جست‌وجوی ابعاد گسترده هوش در چند دهه اخیر بوده است و به نظر می‌رسد که مفاهیم هوش چندگانه در آینده مدیریت اثربخش، تأثیر درخشان دارد. توافق کلی مبنی بر این است که انواع مختلف هوش نقش

---

1. Haward Gardner

به‌سزایی در مدیریت اثربخش ایفا می‌کند. هریک از نظریه‌پردازان از فیدلر<sup>۱</sup> گرفته تا باس<sup>۲</sup>، چمرز<sup>۳</sup>، و ویتتر<sup>۴</sup>، هوش چندگانه را با نظریه مدیریت خاص خودشان ترکیب کرده‌اند [۱۳]. مورفی (۲۰۰۲) اذعان می‌دارد که «تئوری هوش چندگانه و سبک رهبری می‌تواند به زودی برای گزینش، جذب، استخدام، کارآموزی و پیشرفت رهبران آینده و اصلاح سبک‌های رهبری آنان به کار گرفته شود» [۲۶].

تحقیقات نشان می‌دهد که افکار، ایده‌ها و احساسات رهبران می‌تواند به سرعت در سازمان گسترش یابد. از این رو، یکی از وظایف اصلی رهبری به گونه‌ای است که با موقعیت و محیط سازگار باشد. نوع و سطح هوش رهبر می‌تواند در سبک مدیریتی که در محیط کاری خود اعمال می‌کند، تأثیرگذار باشد. مدیران متناسب با نوع هوش خود، می‌توانند تشخیص دهند که در هر موقعیتی چه سبکی را اعمال کنند. داشتن سبکی خاص در موقعیت‌های متفاوت سبب می‌شود که سازمان‌ها و مؤسسات در برهه‌ای از زمان موفق عمل کنند و در برهه‌ای دیگر با شکست روبه‌رو شوند. بنابراین مدیر به تناسب اقتضائات محیط و خواسته‌های پیروان و استفاده از نوع هوش خود و عملکرد موفق در این عرصه می‌تواند در زمینه هدایت پیروان، موفق عمل کند [۲۷].

اهمیت موضوع رهبری در سازمان‌ها، اندیشمندان و محققان مدیریت را به فکر واداشته است که در پی کشف ویژگی‌ها و خصوصیات رهبران موفق در سازمان‌ها برآیند و همواره در تلاش باشند تا مشخصات رهبران موفق را در سازمان‌ها ذکر کنند. متعاقب این تلاش‌ها در دهه‌های اخیر، مکاتب رهبری و نظریات متعددی در زمینه رهبری شکل

1. Fidler
2. Bass
3. Chemers
4. Winter

گرفته و به جامعه علمی معرفی شده است. از جدیدترین این دیدگاه‌ها می‌توان دیدگاه رهبری تحول‌گرا را نام برد. این سبک به سرعت توجه نظریه‌پردازان، اندیشمندان، محققان و کارگزاران مدیریت را به خود جلب کرده است و مراکز و گروه‌های متعددی برای تبیین و تعیین ابعاد مختلف این نظریه شکل گرفته‌اند و در تلاش‌اند که این مفاهیم را به طور گسترده‌ای در سازمان‌ها به کارگیرند [۲۰].

رهبری در سازمان، تجلی عالی‌ترین شکل مناسبات بین‌گروهی متشکل از افراد انسانی است؛ زیرا منظور از رهبری، فرایند تأثیرگذاری و نفوذ در رفتار اعضای سازمان برای یاری و هدایت آنان در ایفای وظایف سازمانی و دست‌یابی به اهداف مطلوب است [۱۲].

رهبری تحولی که براساس روابط عاطفی و شخصی رهبر و زیردستان استوار است، به هدایت و انگیزش پیروان در جهت عملکرد و رای انتظارات، و توجه فردی به احتیاجات و کارهای پیرو برای بهبود کارایی او با انگیزه‌های عملی یا الهامی توجه دارد. رهبری تحولی، رهبری الهامی است که برای دستیابی به عملکرد فوق‌العاده در عرصه تغییرات سازمانی در مقیاس وسیع و فضایی از روشن‌بینی، شور و اشتیاق که به طرز چشمگیری اعتماد، آرمان‌خواهی و تعهد را در پیروان برمی‌انگیزد، اثرگذار است. چنین رهبری، پیروان خود را برمی‌انگیزد تا بیشتر دل به کار دهند، از کارشان بیشتر راضی باشند، و به تلاش فوق‌العاده برای دستیابی به موفقیت در زمان‌های چالش‌خیز، تمایل بیشتری نشان دهند [۱۶].

در اهمیت نقش رهبری و رهبر در هدایت اثربخش، نظریه پردازان زیادی، مانند ریچارد سون<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۹۳) بیان می‌کنند: «مدارس اثربخش به دست مدیرانی اداره می‌شود که به نقش رهبری آموزشی بسیار اهمیت می‌دهند و مانند رهبری فعال و توانا به مدیریت مدرسه می‌پردازند» [۲۵].

از آنجایی که آموزش و پرورش در گردش امور جامعه، تداوم و بقای آن نقش اساسی بر عهده دارد، لازم است که رهبری و مدیریت اثربخش آن برنامه‌های آموزشی و پرورشی نتیجه‌بخش و کیفی را تهیه و اجرا کنند. مدیر آموزشی برای رسیدن به اهداف سازمانی، و سروکار داشتن با افراد، مستلزم توانایی‌های هوشی، علمی، اخلاقی و شخصیتی ویژه‌ای است که مدیریت آموزشی را از مدیریت سایر سازمان‌ها متمایز می‌کند.

با توجه به تحقیقات سال‌های اخیر و تمایل روزافزون جهانی به بررسی هوش چندگانه در عرصه‌های گوناگون و نیز بررسی مدیریت تحول‌آفرین به مثابه سبک مدیریت موفق در سازمان‌های امروزی، در ایران تحقیقات اندکی در این زمینه شده است. حال این سؤال در ذهن نقش می‌بندد که آیا می‌توان از این نظریه برای کمک به مسائل سازمانی بهره برد؟ آیا می‌توان با بررسی ارتباط هوش‌های جدید نظریه‌گاردنر و نیاز سازمان‌ها به این توانایی‌ها، در انتخاب مدیرانی توانمند از آن‌ها بهره‌مند شد؟

با توجه به دلایل ذکر شده و هزاران دلیل دیگر، تغییرات شگرفی در مؤلفه‌های انتخاب مدیران جدید پدید آمده است که براساس آن افزون بر مؤلفه‌های تخصص و تجربه کاری و سطح هوشبری، سطح هوش چندگانه نیز ارزیابی می‌شود. پژوهش‌های گوناگون نشان می‌دهد که به طور معمول مدیران کارآمد، دارای سطح بالایی از هوش چندگانه‌اند [۲۴].

---

1. Richardson

برای بررسی عمیق مفاهیم و یافته‌های پژوهش، مطالعه‌ای گسترده در زمینه موضوع تحقیق انجام شده و در این باره، تحقیقات داخلی و خارجی مطالعه شده است. از میان تحقیقات خارجی می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

گاله (۲۰۱۲) تحقیقی با عنوان «تأثیر هوش‌های چندگانه بر رهبری در سازمان‌ها» انجام داد. نتایج نشان داد که هوش درون‌فردی، میان‌فردی، و هوش منطقی ریاضی که گاردنر توصیف کرده بود برای رهبران حیاتی هستند. نتایج، یک فهم جامع و ژرفی را درباره هوش چندگانه و تأثیر شدید آن بر موقعیت‌های رهبری، آموزش، تربیت و توسعه نشان داد [۱۰]. دمیرل (۲۰۱۲) تحقیقی را با عنوان «تأثیر هوش چندگانه بر رفتار کارفرمایان» انجام داد؛ نتایج تحقیق نشان داد که مهارت‌های هوش چندگانه کارفرمایان اثری قاطع و معنی‌دار با افکار آنان دارد [۸]. ویلسون (۲۰۱۰) تحقیقی با عنوان «ارتباط بین رهبری و هوش چندگانه با استعدادهای آموزشی درخشان قرن ۲۱» انجام داد. داده‌های به‌کاربرده‌شده در این مطالعه شامل ۲۰۵ نفر از استعدادهای درخشان ایالات متحده بودند و محققان حوزه‌های معینی از موقعیت رهبری را تجزیه و تحلیل کردند و اینکه آیا هوش چندگانه گاردنر می‌تواند برای بحث بر روی موقعیت‌های آینده رهبری پیشنهاد شود یا نه. نتایج به طور جالب توجه نشان داد که ۵۰٪ یا بیشتر رهبران شرکت‌کننده در این مطالعه از لحاظ هوش میان‌فردی، درون‌فردی، منطقی و بصری در حد بالایی نسبت به دیگران هستند [۳۰]. هافمن و فراست (۲۰۰۶) در پژوهشی به بررسی رابطه بین هوش چندگانه و رهبری تحولی پرداختند. در این پژوهش، رابطه بین ابعاد سه‌گانه رهبری تحولی با انواع هوش‌های هیجانی، درون‌فردی، میان‌فردی، و کلامی بررسی شد. نتایج آزمون نشان داد میان ابعاد مختلف هوش و ابعاد سه‌گانه رهبری تحولی ارتباط مثبت و مستقیمی وجود دارد؛ چنان‌که چارچوب هوش چندگانه تدوین شده بین ۱۰ تا ۲۵ درصد واریانس ابعاد مختلف رهبری را می‌تواند پیش‌بینی کند. به بیان روشن‌تر، افرادی که



دارای هوش چندگانه قوی‌تری هستند، از توانایی رهبری تحولی بالاتری برخوردارند [۱۴]. سلارز (۲۰۰۶) مطالعه‌ای با عنوان «ارتباط هوش‌های چندگانه و سبک‌های رهبری» انجام داد. نتایج مطالعه نشان داد که بین هوش‌های چندگانه و سبک‌های رهبری مدیرانی که مسئولیت مراکز مراقبت از کودکان را فراهم می‌کنند رابطه وجود دارد. نتایج این تحقیق مؤید نظر گاردنر (۱۹۹۹) است که می‌گوید: بیشتر رهبران دارای استعدادهایی در هوش میان‌فردی، زبانی و هستی‌شناسی هستند. بارلینگ و همکاران (۲۰۰۰) به پژوهشی در مورد هوش عاطفی و رهبری تحول‌آفرین پرداخته‌اند. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که بین هوش عاطفی و سه جزء رهبری تحول‌آفرین (نفوذ آرمانی انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی) و یک جزء از رهبری تبدلی (پاداش‌های مشروط)، رابطه معنا دار وجود دارد [۶]. در بین تحقیقات داخلی نیز موارد زیر مشهود بوده است:

نتایج تحقیقی با عنوان «تعیین سطح هوش چندگانه و ارزیابی عملکرد رؤسای آموزش عالی کشور (منطقه ۸ دانشگاه آزاد اسلامی)» نشان داد که وضعیت هوش منطقی-ریاضی، هوش بدنی-جنبشی، هوش بین‌فردی، هوش دیداری-فضایی، هوش طبیعت‌گرایانه و هوش وجودی (هستی‌گرایانه) در مدیران دانشگاه آزاد اسلامی منطقه هشت در حد مطلوبی قرار دارد. اما هوش موسیقیایی، هوش درون‌فردی، و هوش زبانی در بین آنان در حد ضعیفی است [۲۴].

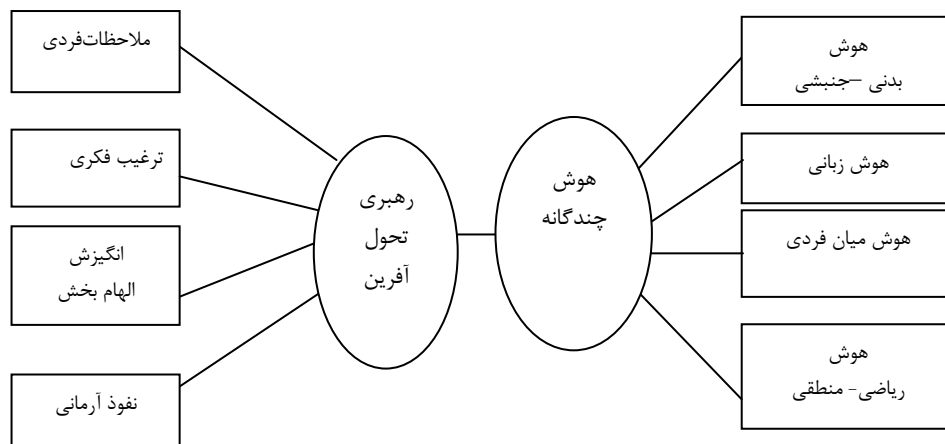
یافته‌های پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین هوش چندگانه و سبک‌های رهبری تحولی و تبدلی مدیران مدارس شهر اصفهان» نشان داد، سبک رهبری تحولی تحت تأثیر هوش‌های بدنی، میان‌فردی، درون‌فردی، ریاضی-منطقی و زبانی مدیران و سبک رهبری تبدلی تحت تأثیر هوش‌های بدنی، درون‌فردی، ریاضی-منطقی و موسیقیایی مدیران قرار دارد. در این بررسی، میزان استفاده مدیران از سبک‌های رهبری تحولی و تبدلی بر اساس رشته تحصیلی دبیران و نیز در خصوص میزان استفاده مدیران از سبک رهبری تبدلی بر

اساس نوع مدرسه (دولتی - غیرانتفاعی) دبیران تفاوت معنی‌دار مشاهده شد. در بررسی انواع هوش چندگانه مدیران بر اساس سابقه مدیریت، مدرک تحصیلی، نوع مدرسه آنان (دولتی - غیرانتفاعی) و نیز جنسیت تفاوت معنی‌دار مشاهده شد [۲۷]. تحقیقی با عنوان «بررسی رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری تحول‌بخش - مبادله‌ای» نشان داد که یک رابطه مثبت و معنی‌دار بین هوش عاطفی و سبک رهبری تحول‌بخش وجود دارد [۱۹]. در تحقیقی با عنوان «بررسی رابطه هوش هیجانی و سبک‌های رهبری (مدل برنارد باس) مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه اصفهان» نشان داده شد که: ۱- بین هوش هیجانی و سبک رهبری تحولی رابطه معنی‌دار وجود دارد. ۲- بین هوش هیجانی و سبک رهبری تبادلی رابطه معنی‌دار وجود ندارد. ۳- بین هوش هیجانی و سبک رهبری غیرمداخله‌گر رابطه معنی‌دار وجود ندارد [۱۸]. نتایج به‌دست‌آمده از بررسی رابطه هوش عاطفی و رهبری تحول‌آفرین حاکی از رابطه قوی میان این دو متغیر است. تحلیل رگرسیون چندگانه به روش گام‌به‌گام نشان داد که از میان عناصر پنج‌گانه هوش عاطفی سه جزء همدلی، خودآگاهی و انگیزش قادر به توضیح ۷۸ درصد تغییرات در رهبری تحول‌آفرین است [۱].

بررسی یافته‌های تحقیق در مورد رابطه هوش هیجانی با سبک رهبری تحول‌آفرین در بین مدیران صنعت بیمه ایران نشان داد که هوش هیجانی با مؤلفه‌های ویژگی‌های آرمانی، رفتارهای آرمانی، ترغیب ذهنی و انگیزش الهام‌بخش همبستگی مستقیم و ناقص دارد. یافته‌های کلی تحقیق نیز نشان داد که هوش هیجانی با رهبری تحول‌آفرین مدیران ارشد صنعت بیمه رابطه دارد [۴]. این پژوهش بر پایه تئوری هوش‌های چندگانه گاردنر (۱۹۹۳) بنیاد شده است. گاردنر مدل هوش‌های چندگانه را به عنوان یک روش برای فهم و آموزش جوانب زیادی از هوش افراد، شخصیت و رفتار و یادگیری شیوه‌های نوین در آموزش و کسب و کار مطرح می‌کند [۱۰]. گاردنر (۱۹۹۳) مدل هوش‌های

چندگانه را توسعه داد و به مخالفت با تئوری هوش عمومی پرداخت مبنی بر اینکه هوش عمومی به تنهایی تعیین‌کننده هوش انسان نیست. سرانجام گاردنر تئوری خود را در قالب ۷ نوع هوش به عنوان هوش‌های چندگانه مطرح کرد [۲۳]. بر اساس شواهد موجود، این مطالعه کانون ۴ نوع هوش از هوش‌های چندگانه گاردنر و آزمایش تأثیر این هوش‌ها بر اثربخشی رهبران است که در خصوص آن، فرضیات زیر مطرح می‌شود:

- بین هوش چندگانه و رهبری تحولی مدیران مدارس متوسطه رابطه معنی‌داری وجود دارد.
- بین هر یک از مؤلفه‌های هوش چندگانه و رهبری تحولی مدیران مدارس متوسطه رابطه معنی‌داری وجود دارد.
- بین مؤلفه‌های هوش چندگانه و رهبری تحولی مدیران مدارس متوسطه همبستگی چندگانه معنی‌داری وجود دارد.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش: رابطه هوش چندگانه و رهبری تحول‌آفرین

### روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از بعد روش توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری در این پژوهش عبارت است از کلیه مدیران مدارس متوسطه شهر ورامین که از میان آنها نمونه‌ای به حجم ۶۶ نفر بر اساس جدول مورگان به صورت تصادفی ساده به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. بیشتر نمونه‌ها در دامنه سنی ۳۵ تا ۵۵ سال قرار داشتند و تنها ۴ نفر زیر ۳۵ سال و ۲ نفر بیشتر از ۵۵ سال بودند.

ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش شامل: ۱- پرسشنامه استاندارد هوش چندگانه بزرگسالان (MIDAS) که چهار مؤلفه هوش حرکتی-جنبشی، هوش ریاضی منطقی، هوش زبانی، هوش بین‌فردی و ۲- پرسشنامه محقق‌ساخته سبک رهبری تحول‌آفرین که بر اساس منابع علمی و تئوری باس تهیه شده بود و با نظر مشاور آماری در جهت اهداف پژوهش ساخته شد. این مقیاس مؤلفه‌های نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ملاحظات فردی و ترغیب فکری را می‌سنجد. برای تعیین روایی از روش اعتبار محتوا بهره گرفته شد؛ به این ترتیب که پرسشنامه‌ها در اختیار استادان مدیریت و تعلیم و تربیت قرار گرفت و بعد از اصلاحات لازم و تأیید نهایی استفاده شد. برای تعیین ضریب پایایی پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. ضریب مذکور برای مقیاس هوش چندگانه بزرگسالان به میزان ۰/۹۴. و برای مقیاس سبک رهبری تحول‌آفرین به میزان ۰/۸۹ گزارش شد. داده‌های حاصل از پرسشنامه‌ها با استفاده از آمار توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین) و ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون با نرم‌افزار SPSS 14 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

یافته ها

جدول شماره ۱: نتیجه آزمون ضریب همبستگی پیرسون در مورد هوش چندگانه و سبک رهبری تحول آفرین

متغیر اول	متغیر دوم	ضریب همبستگی	سطح معناداری
هوش چندگانه	سبک رهبری تحول آفرین	.۹۶۵	.۰۰۰

بین هوش چندگانه و سبک رهبری تحول آفرین مدیران مدارس متوسطه مورد مطالعه رابطه مثبت معنی داری وجود دارد (جدول شماره ۱).

جدول شماره ۲: نتیجه آزمون ضریب همبستگی پیرسون در مورد ارتباط هر یک از مؤلفه های هوش چندگانه و سبک رهبری تحول آفرین

مؤلفه های هوش چندگانه	ضریب همبستگی	سطح معناداری
هوش حرکتی-جنبشی	.۶۳۸	.۰۰۰
هوش ریاضی-منطقی	.۷۴۷	.۰۰۰
هوش زبانی	.۸۶۰	.۰۰۰
هوش بین فردی	.۸۰۶	.۰۰۰

همچنین بین هر یک از مؤلفه های هوش چندگانه و سبک رهبری تحول آفرین رابطه مثبت معنی داری مشاهده شد (جدول شماره ۲).

### مدیریت بر آموزش سازمانها

جدول شماره ۳: شاخص‌های تحلیل رگرسیون بین هوش چندگانه و سبک رهبری

#### تحول‌آفرین

مدل	ضریب همبستگی	مجدورضریب همبستگی	ضریب همبستگی تعدیل شده	انحراف معیار برآورد
۱	.۹۶۶	.۹۳۴	.۹۳۰	.۱۱۷۴۷

همانگونه که در جدول شماره ۳ مشاهده می‌شود، هوش چندگانه دارای  $0/966$  ضریب همبستگی با سبک رهبری تحول‌آفرین است و  $0/934$  درصد از واریانس سبک رهبری تحول‌آفرین را تبیین می‌کند.

جدول شماره ۴: آزمون تحلیل واریانس رگرسیون

مدل	مجموع مجدورات	درجه آزادی	میانگین مجدورات	F	Sig.
۱	رگرسیون	۴	۲۹۸۰	۲۱۵.۹۷۳	.۰۰۰
	باقیمانده	۶۱	.۰۱۴		
	مجموع	۶۵			

آزمون تحلیل واریانس محاسبه شده مؤید آن است که هوش چندگانه در تبیین سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران معنی‌دار است ( $p < 0/01$ ). به بیان دیگر، بین هوش چندگانه و سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران همبستگی چندگانه معنی‌داری وجود دارد (جدول شماره ۴).

جدول شماره ۵: ضرایب مدل رگرسیونی

Sig.	t	ضرایب استاندارد شده	ضرایب استاندارد نشده		متغیر
		$\beta$	خطای استاندارد	B	
.۰۰۰	۹.۰۹۷		.۱۲۱	۱.۱۰۰	مقدار ثابت
.۰۰۰	۵.۵۳۹	.۲۱۳	.۰۲۵	.۱۴۰	هوش حرکتی - جنبشی
.۰۰۰	۷.۷۹۴	.۳۲۱	.۰۲۶	.۱۹۹	هوش ریاضی - منطقی
.۰۰۰	۶.۷۲۲	.۳۶۸	.۰۴۱	.۲۷۸	هوش زبانی
.۰۰۰	۵.۸۱۴	.۳۰۰	.۰۴۹	.۲۸۳	هوش بین فردی

با توجه به ستون دوم از جدول شماره ۵، معادله رگرسیونی زیر به دست می‌آید:

$$+ (\text{هوش ریاضی - منطقی}) \cdot ۰/۱۹۹ + (\text{هوش حرکتی - جنبشی}) \cdot ۰/۱۴ + ۱/۱ = \text{سبک رهبری تحولی مدیران}$$

$$+ (\text{هوش بین فردی}) \cdot ۰/۲۸۳ + (\text{هوش زبانی}) \cdot ۰/۲۷۸$$

بدین ترتیب، نتیجه می‌شود که از روی نمره‌های هوش چندگانه می‌توان سبک رهبری تحولی مدیران را پیش‌بینی کرد. همچنین با توجه به معادله رگرسیونی بالا مشاهده می‌شود هوش بین فردی بیشترین تأثیر را بر سبک رهبری تحولی مدیران دارد (جدول شماره ۵).

## بحث و نتیجه‌گیری

بین هوش‌های چندگانه نظریه‌گاردنر که در این پژوهش بررسی شد (هوش حرکتی-جنبشی، هوش ریاضی-منطقی، هوش زبانی، هوش میان‌فردی) با سبک رهبری تحولی رابطه معنادار و قابل‌پیش‌بینی مشاهده شده است. چنان‌که بیان شد، رهبری تحول‌گرا بر عملکرد رهبری اطلاق می‌شود که تلاش می‌کند از طریق نفوذ آرمانی (کاریزما)، الهام‌بخشی، ترغیب فکری و ملاحظه فردی پیروان را در مداری فراتر از منافع زودگذر شخصی به حرکت وادارد. این رهبران پیروان را به گونه‌ای ارتقا می‌دهند که به سطوح بالاتری از آرمان‌ها دست یابند و اهتمام فراوانی را برای رسیدن به دستاوردهای برتر و احراز خودشکوفایی به کار بندند و به تعالی بیندیشند [۳۲]. از طرف دیگر هریک از هوش‌های نظریه‌گاردنر، که در این پژوهش مطالعه شد، عامل در حل مسائل مربوط به حوزه خاص خود هستند. بنابراین، اینگونه می‌توان بیان کرد که با توجه به ارتباطی که بین هریک از این هوش‌ها و متغیر رهبری تحول‌آفرین برقرار است، مدیرانی که در هر یک از این هوش‌ها (هوش حرکتی-جنبشی، هوش میان‌فردی، هوش زبانی، هوش ریاضی-منطقی) دارای توانایی در سطح بالایی هستند، از مهارت رهبری تحول‌آفرین بالاتری نیز برخوردارند.

بنابراین، با توجه به یافته‌ها، می‌توان گفت سبک رهبری تحولی مدیران مدارس تحت تأثیر هوش‌های بدنی، میان‌فردی، زبانی، حرکتی-جنبشی آن‌ها قرار دارد و مدیرانی که در خصوص هوش‌های مذکور از ضرایب بالاتری برخوردار باشند، بیشتر از سبک رهبری تحولی استفاده می‌کنند. این مدیران به این دلیل که از قدرت استدلال و منطق و مهارت‌های ارتباطی بالایی برخوردارند و اصولاً شخصیت‌های مطلوبی هستند، به مواردی همچون ایجاد جوی مناسب با جلب اعتماد همکاران همراه با تشویق و علاقه، توجه به پیشنهادهای همکاران، دادن فرصت پیشرفت به دیگران، توجه به احساسات و



عواطف همکاران و مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها اهمیت می‌دهند. از این رو، سعی دارند علاوه بر رعایت مقررات، ضمن ایجاد جوی دوستانه، تمام افراد با حداکثر توان و استعداد خود در راه اعتلای مدرسه تلاش کنند. بر این اساس، استفاده مدیر از سبک رهبری تحولی می‌تواند تأثیرات مثبتی بر مدرسه داشته باشد و هدایت مدیران در جهت استفاده از سبک مذکور برای آموزش و پرورش نتایج خوبی را به بار خواهد آورد. آنچنان‌که در تحقیقات برخی محققان نیز این موضوع نشان داده شد که استفاده از سبک رهبری تحولی در بین مدیران مدارس می‌تواند نتایج سودبخش برای مدارس به دنبال داشته باشد [۱، ۱۸، ۲۷، ۲۹]. در یافته‌های پژوهش حاضر نشان داده شد که مدیرانی که از سبک رهبری تحولی استفاده می‌کنند در اکثر هوش‌های چندگانه از ضرایب بالایی برخوردارند. این نتایج با یافته‌های برخی پژوهشگران همسو و منطبق است [۸، ۱۰، ۱۴، ۱۸، ۱۹، ۲۴، ۲۷، ۳۰]. پژوهش‌های مذکور نشان دادند که هوش‌های چندگانه تأثیر بسزایی بر سبک رهبری تحولی مدیران دارند.

از این رو، با توجه به همسویی یافته‌های پژوهش حاضر با پژوهش‌های پیشین می‌توان گفت مدیرانی که از ضرایب هوش‌های چندگانه بالاتری برخوردار باشند، بهتر می‌توانند از سبک رهبری تحولی استفاده کنند و جو و فرهنگ سازمانی بهتری را در مدارس خود حاکم کنند، و مدارس را با آرامش به سوی اهداف نظام آموزش و پرورش سوق دهند. در همین خصوص، گاردنر (۲۰۰۴) معتقد است مدیران دارای استعدادهای هوشی بالاتر، راحت‌تر می‌توانند سازمان خود را رهبری و هدایت کنند؛ زیرا به علت بالا بودن قدرت تشخیص، هرچیزی را به موقع به کار می‌برند و بر همین اساس، سازمان آنها همراه با آرامش و استفاده از حداکثر توان و انرژی در جهت اهداف به حرکت ادامه می‌دهد [۱۱]. به هر حال، گفتن این نکته ضروری به نظر می‌رسد که حتی با توجه به بررسی‌های انجام‌شده و مشخص کردن رابطه مدیریت تحول‌آفرین و هوش‌های چندگانه نمی‌توان

برای ایجاد رهبری تحول‌آفرین در مدارس تنها به استخدام مدیرانی که دارای توانایی‌های بالا در هوش‌های مرتبط با رهبری تحول‌آفرین بسنده کرد، بلکه شرایط و عوامل متعدد دیگری نیز هستند که باید به آن‌ها اهمیت داد و در نهایت، تعامل این عوامل است که به ایجاد این مزیت در سازمان‌های آموزشی یاری می‌رساند. اگر مدیریت آموزشی بتواند انگیزه‌ها و جذابیت‌های لازم را در محیط کار آموزشی به وجود آورد، بسیاری از معلمان با رغبت بیشتری به آموزش خواهند پرداخت و این باعث اثربخشی بیشتر مدارس می‌شود.

#### منابع

1. AbediJafari, Hassan & Moradi, Mohamad (2006). Surveying the relationship between the emotional intelligence and Transformational leadership. *Knowledge of Management Quarterly*, Vol. 70, P. 8 -63(Persian).
2. Agahosseini, Taghi (2011). *Intellectual school, application of organizational multiple intelligences in schools management*. Isfahan: Neveshte (Persian).
3. Alavi, Seyyed Amin (1997). *The psychological management and organization in foundational manners*. Tehran: The center of governmental management publication(Persian).
4. Ansari Ranani, Ghasem & Arastoo, Iman (2009). The motivate intelligence and the transactional managers in Iranian insurance companies. *The Insurance Industry Periodicals*, spring and fall (Persian).
5. Bahari, Lale (2009). *The relationship between the cultural intelligence and the developmental leadership in Tamin Ejtemai organization in Fars province*. Thesis of MA, Shiraz University(Persian).

6. Barling, J., Slater, F. & Kelloway, E. K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study, *Leadership and Organization Development Journal*, V. 21, N.3, P.157-161.
7. Bass, B. M. (1990). Bass and Stogdills handbook of Leadership. 3 rd Ed. Riverside. Nj. 29 : Free Press.
8. Demirel, Dusukcan, Olmez (2012). The impact of areas of multiple intelligence on enterprenurial behavior. *African Journal of Business Management*. Vol. 6, N.1, P 415-421.
9. Gage Vebliner, David Ci (1995). *The educational psychology*, Golamreza, khoynejad, javad, Taorian, Hossein, lotfabadi, Monshitosi, Mohamad Taghi, khoynejad & Mohamadhossein, motarjeman (trans.), Tehran: Jahad Daneshgahi. P. 110(Persian).
10. Gale, La Tonya Y (2012). An examination of Gardner's multiple intelligences of leadership in organizations .*UMI 3505730 Proquest LLC*.p.1.
11. Gardner, H . (2004) . *Frames of mind : The theory of multiple intelligences*. 10<sup>end</sup> ed., New York : Basic Books.
12. Gardner, Lisa, Stough. Con (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership and Organization Development Journal* , Vol.23,N.2,P. 68.
13. Ghourchian, Nader Ali, Jafari, Parivash & Rezghi Shirsavar, Hadi (2012). Determination of multiple intelligence of higher education managers (case study of Islamic azad university, religion 8). *Educational Management and Leadership Quarterly*, Vol.5, N. 2, P. 137-152 (Persian).
14. Hoffman, Brian J. & C. Frost , Brian (2006). Multiple intelligences of transformational leaders: An empirical examination, *International Journal of Manpower*, Vol. 27, N.1, P. 37-51.

15. Humphreys, John H & Einstein, Waltero. (2003). Noting new under the Sun: Transformational leadership from a historical perspective, *Management Decision*. V. 41, N.1, P.85-95.
16. Irannejadparizi, Mahdi (2009). *Managing the foundational manners: In globalization period*, Tehran :Modern publication, P.207(Persian).
17. Mehrmohammadi, Mohamad (2007). The theory of multiple intelligence, *Education Quarterly*, Vol.22, N. 88(Persian).
18. Mokhtaripour, Marzieh (2006). *Contemplation of relationship between the emotional intelligence and multi management methods (Bernard bass model) the managers of educational groups of university of Isfahan*, Thesis of MA, University of Isfahan (Persian).
19. Moratazavi, Saeid, Nazemi, Shams od-Din & Mohmoud Fakhrabad, Sadegh (2006). Contemplation of relationship between the emotional intelligence and transformational management. *Modarese olume ensani quarterly, vijenameh modiriat*, No. 9 P. 167-197(Persian).
20. Molazemian, Hossein (2009). *Contemplation of emotional intelligence of nursery managers with the developmental managements in the hospitals of khorasan Razavi province*. Thesis of MA, Islamic Azad University, khorasan Razavi branch(Persian).
21. Mueller, M.(2010). *The educational implication of multiple intelligence groupings within a cooperative learning environment*. Doctoral Dissertation, California University, U.S.A.
22. Niroo, Mohammad, Haji, Hosseininejad, Gholamreza & Haghani, Mahmoud, The effect of education which is related to the multiplex intelligence theories of Gardner in improving the math of high school students. *Educational Management*

- Quarterly of Islamic Azad university of Garmsar*, Vol. 5, N.:2, P. 153-168(Persian).
23. Pashasharifi, Hassan (2004). Contemplation of the theory of Gardner's intelligence theory in educational topics and suiting with the students, *Educational Innovation Quarterly*.V.4,N.11 P. 11-34(Persian).
- 24.Rezghi Shamsavar, Hadi (2011). *The role of motivate intelligence and evaluation the operation of managers of Islamic Azad university, region 8*, Islamic Azad University, The branch of Science and Research of Tehran (Persian).
- 25.Ricardson, Michael D., Short, Paula M., & PRickett. Robertt L. (1993). *School Principals and Change*. New York: Garl and Publishing, INC p.50.
- 26.Riggio, R. & Murphy, S.(2002). *Multiple intelligence and Leadership*. Mahan Wah NJ: Lawrence Erlbaum Associates. P. 50.
- 27.Sadeghi, Leila (2009). *Contemplation of relationship of multiplex intelligence and developmental management method and the interactive between the high school managers in Isfahan*. Thesis of MA, Isfahan University(Persian).
28. Seif, Aliakbar (2004). *Psychological training, psychological learning and teaching*. Tehran: Agah publication(Persian).
- 29.Sellars, T.(2006). *The relationship among multiple intelligence and leadership styles: A study of administrators in kentucky Child care facilties*. Spalding university: Louisville, Kentucky.
- 30.Wilson, Stefanie D.; Mujtaba, Bahaudin G (2010). The Relationship between Leadership and multiple intelligences with the 21<sup>st</sup> century's Higher Education Faculty. *Journal Of Applied Business and Economics*, Vol . 11,N.3.
31. Ykel, Gari (2004). *Managing in the organizations*. Goli, Ghanbari, Tehran: Imam Hossein University publication.

- 32.Zahedbabelan, Adel & Rajabi, Soran (2011).The role of the emotional intelligence and leadership styles in foretelling the efficiency of educational groups managers, *Educational Science Quarterly*, V. 3 ,N.9 , P. 149 - 168(Persian).